

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	稚内商工会議所 (法人番号 2450005002845) 稚内市 (地方公共団体コード 012149)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>1. 経営状況の分析と事業計画の策定支援強化で、小規模事業者の経営基盤を強化し、売上と利益の維持増加を図る。</p> <p>2. 創業促進と円滑な事業承継実現による小規模事業者数の維持・減少の抑制を図る。</p> <p>3. 地域資源を活用した商品開発の促進と販路開拓・拡大支援強化で、売上と利益向上を図る。</p> <p>4. 地域への裨益として、経営発達支援計画の実施によって、地域住民の利便性の維持・向上と交流人口の増加を図り、地域経済の持続的な発展に資する。</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>(1) 市内経済動向調査</p> <p>(2) 地域経済動向分析 (RESAS 地域経済分析システムの活用)</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1) 観光客の需要に関するアンケート調査</p> <p>(2) 商談会や物産展などでのアンケート調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1) 経営分析を行う事業者の発掘</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>(1) DX推進セミナー及び個別相談会の開催</p> <p>(2) 事業計画の策定支援</p> <p>(3) 創業者支援</p> <p>(4) 事業承継支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(1) 事業計画を策定した事業者に対する支援</p> <p>(2) 創業計画を策定した事業者に対する支援</p> <p>(3) 事業承継計画を策定した事業者に対する支援</p> <p>8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1) 商談会・展示会等への出展支援</p> <p>(2) DXに向けたIT活用による販路開拓支援</p>
連絡先	<p>稚内商工会議所 〒097-0022 稚内市中央2丁目4番8号 TEL:0162-23-4400 FAX:0162-22-3300 E-mail: wcci@rose.ocn.ne.jp</p> <p>稚内市建設産業部水産商工課 〒097-8686 稚内市中央3丁目13番15号 TEL.0162-23-6161 FAX:0162-23-7999 E-mail: suisansyoko@city.wakkanai.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 稚内市の概要

イタリアのミラノやカナダのモントリオールとほぼ同緯度の北緯 45 度に位置する稚内市は、宗谷海峡をはさんで東はオホーツク海、西は日本海に面しており、日本最北端の碑がある「宗谷岬」から、わずか 43 km にロシア・サハリン（旧樺太）を望む日本最北の国境の街である。

1685 年に松前藩が宗谷に藩主直轄の宗谷場所を開設したのが始まりで、以来、アイヌの人々の交易の場として、また北方警備の要所として栄えてきた。

日露戦争後の 1905 年に南樺太が日本の領土となり、1923 年、稚内～樺太間に定期航路が開設されてからは交通運輸の基地として発展を続け、1949 年には北海道で 14 番目となる市制が施行された。

市の面積は東京都の約 35% に当たる 761.42 km²、年間の平均気温は 7 度で、最も暖かい 8 月の平均最高気温でも 22.3 度と過ごしやすいことから、涼を求めて多くの方々が訪れている。

また、稚内市は風が非常に強いのが特徴で、風速 10m/s を超える日が年間 200 日以上あることから、全国でも有数の適地として多くの風力発電が稼働するなど、再生可能エネルギーの導入に積極的に取り組んでいる。

近隣する自治体は、約 40 km 南に酪農や温泉の街「豊富町」、約 60 km 南西に日本を代表するホタテの水揚げ地「猿払村」があり、道都「札幌市」には約 330 km、道内第 2 の人口を持つ「旭川市」には約 250 km の距離にある。

市内には国道 40 号線（旭川・札幌方面）と 238 号線（紋別・網走方面）が通っており、国道 40 号の旭川市までは高規格道路の未開通部分が多いことから、車で 4 時間以上も要する状況にある。

鉄道駅は JR 稚内駅と JR 南稚内駅があり、旭川・札幌へ 1 日 3 往復運行、旭川までは約 3 時間 40 分、札幌までは約 5 時間 20 分、また、都市間バスは札幌便のみで、稚内市の宗谷バス(株)と札幌市の北都交通(株)が共同運行しており、夜間便を含め 1 日 6 往復（約 6 時間）している。

航空路は稚内空港から新千歳空港への便（約 1 時間）が 1 日 2 往復、東京羽田便（約 2 時間）は 6～9 月の夏期便は 1 日 2 往復、この期間以外は 1 日 1 往復運航し、いずれも全日本空輸(株)が就航している。

また、稚内港と利尻・礼文島を結ぶフェリー（各約 2 時間弱）は、稚内市のハートランドフェリー(株)が 1 日 3 往復（冬期は 2 往復）運行している。



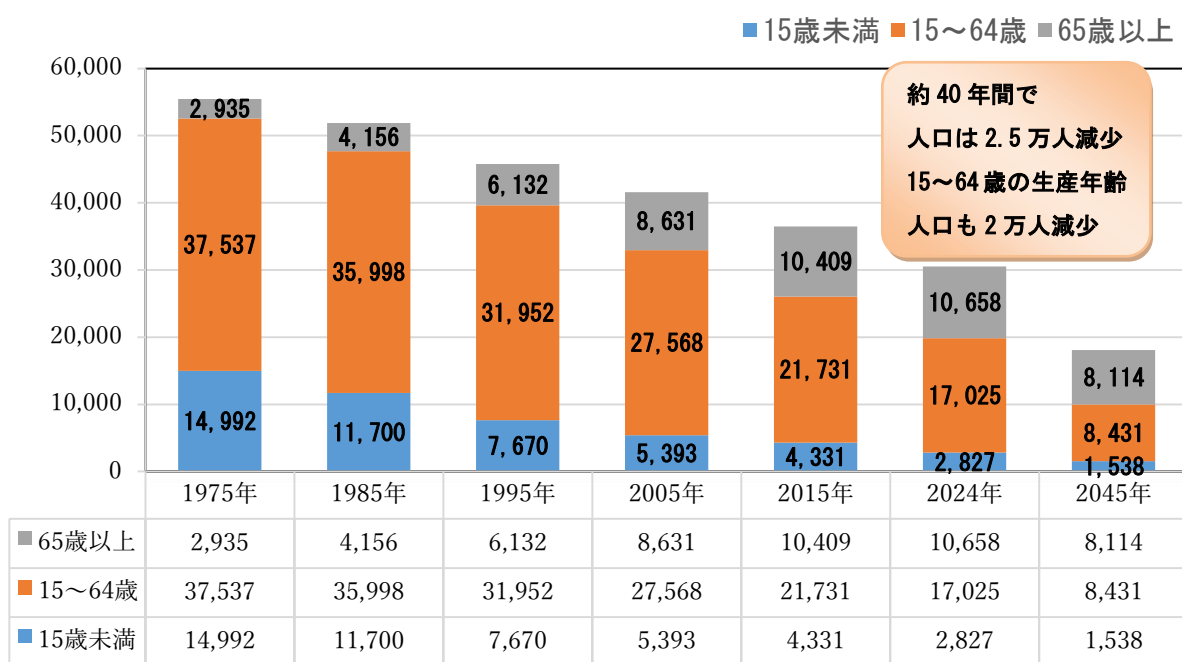
②人口の推移

人口は1975年の55,464人(国勢調査)をピークに減少が続いており、現在は30,510人(2024年9月末住民基本台帳)と約2万5千人減少している。

これに合わせて、15歳未満の年少人口は2,827人と1万2千人以上、生産年齢人口は17,025人と2万人以上それぞれ減少、逆に高齢人口は7千700人以上増加の10,658人に増加するなど、少子高齢化が著しく進んでいる。

また、国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口」では、21年後の2045年の人口は、現在から40%超減少し18,083人となり、この内、生産人口は約47%の8,431人で、高齢人口もほぼ同数の8,114人になると予想している。

「稚内市の年齢3区分人口の推移と予測」



③産業別の現状と課題

ア. 漁業

漁業は、酪農と観光とともに当市の基幹産業として捉えられている。

国際的な規制強化や資源保護を目的とした自らの漁獲制限を行っている影響で、水揚量については6万t(令和4年)と最盛期の1976年に比べると11%程度と大きく減少している。

また、沖合漁業については現在操業している5隻の内4隻が30年を超える船齢であり、更新に係る費用負担の問題が課題で、沿岸漁業についても漁師の高齢化や水揚げ後の作業を行う従業員の確保が課題となっている。

他方、自主規制の効果として、沖合漁業の主要魚であるホッケや真鱈の水揚量はここ数年安定しており、また、沿岸漁業の主要魚で令和4年は3.8万t(全水揚量の6割強)を水揚げしたホタテ貝は好漁が続いており、当地漁業の柱に育っている。



ただ、2023年の福島第一原子力発電所アルプス処理水放出による中国の日本産水産物の禁輸措置は、ホタテの取引価格の下落を生み、2022年に比べた漁獲高は20億円超少ない74億円弱まで落ち込んだ。

しかしながら、他の昆布やウニ・タコなどの価格は高値で安定していることから、沿岸漁業ではここ数年は20代から30代の若い方の創業が多く見受けられ、今後経験を重ねることで次代を担う後継者に育つことは勿論、インターネットを活用した全国への販路拡大などにも期待が持てるところであり、ホタテについても東南アジアや米国への販路多角化や国内消費が拡大されており、引き続き当地水産業界の重要な柱として位置づけられている。

イ. 酪農

稚内市の令和4年の酪農の生産額は93億円超で、その内70%を超える67億円が生乳販売、22%の21億円が肉牛販売、残りが高齢牛などの個体販売となっており、個体販売価格の単価が下がっている中、ここ数年の全生産額は横ばいで経過している。

農家戸数は137戸と平成11年の209戸から7割弱まで減少しており、併せて農業従事者も減少傾向で、同時に高齢化も進んでいる。

経営規模の拡大や農業機械の大型化を進めているものの、人手不足は解消できていない状況であり、更には、近年の飼料や燃料代などの高騰が利益を圧迫しており、抜本的な経営改革が望まれている。

このようなことから、15年程前から牛乳本来の風味を残す低温殺菌による「わっかない牛乳」、またこの牛乳を使用したヨーグルトやアイスクリームなどの商品づくりを地元の農協が取り組んでおり、ふるさと納税の返礼品として人気の商品となっている。

今後も、他業種と連携した付加価値向上への取り組みを始め、二代目三代目の若手農家も育ってきていることから、農家自らが生産・製造加工・販売にも取り組む6次化の推進にも期待が持てるところである。



ウ. 商工業

卸売・小売業については、近隣で比較的大きなショッピングモールがある名寄市（イオン名寄ショッピングセンター）まで約170kmと遠く、また、宗谷管内の多くの町村（8町1村）において稚内市内での購買率が高いことから、比較的恵まれた経営環境にあると言えた。

しかしながら、稚内市や近隣町村の人口減少やインターネットの普及に伴う消費者ニーズの多様化、消費行動の変化などの影響から、2021年の年間販売額は1,006億円強と5年前の2016年より315億円以上も減少、同様に2021年の事業所数は406社と2016年より約13%強の82社が減少している。

他にも、各種商品やエネルギー価格等の上昇、人手不足は勿論、労働時間の規制強化は商品供給基地から遠い当市への物流に大きな影響が出始めており、卸売・小売業を取り巻く経営環境は大変厳しい状況となっている。

建設業の事業所数は、2021年で167社と2016年よりも30社近く減少しているが、全業種の中では3番目に多い企業数で、従業者数も1,698人と4番目に多い方が就労している。

道路・港湾等の社会資本整備はもとより、冬期間の除排雪業務や自然災害時の復旧活動など、市民の生活支援には欠かせない重要な産業と位置付けられている。

この業界についても、資格を持った従業員の高齢化が進むなど人手不足は深刻で、給与・労働環境の改善やベトナムなどからの技能実習生の受入、機械の導入更新等による業務の効率化等に取り組んではいるものの改善には至っていない状況である。

また、木材や鋼材など殆どの資材が高騰しており、稚内市の建築確認件数は2021年に60件と2016年の3/4にまで減少するなど、新築物件については今後も需要の回復は見込めないことから、ここ数年顕著なリフォーム工事の受注に傾注する事業者も多くなっている。

製造業については、豊富な魚介類を背景に水産物等の食品製造業が主で、他にはコンクリートなどの土石製品製造業、漁網などの繊維工業がある。

製造業全体の事業所数は2021年で111社、従業者数は全産業で3番目に多い1,764人が就労している。

事業所数の約4割が水産物を中心とした食料品製造業で、2020年の製品出荷額は約498億円と2016年から28億円増と、魚価高に合わせた形で着実に増えている状況である。

この業界の課題は、何と云っても人手不足であり、現在は400名を超える中国やベトナムなどからの技能実習生等に支えられているのが実情で、本人の意向で転籍が認められる予定の「育成就労制度」へ変わった後の人材確保には苦勞することが予想されている。

また、この業界においても原料となる魚などの価格高騰が続いていること、更には、光熱費や労務費などの高騰分を製品価格へ転嫁できていない企業が多く、厳しい経営環境となっている。

工. 観光業

漁業、酪農とともに稚内市の基幹産業である観光は、日本最北端と言う地理的優位性や利尻島・礼文島への離島観光ブーム、カニやウニなどの豊富な食資源の魅力から、2002年には80万人を超える観光入込数を記録した。

その後、団体から個人旅行への変換、2008年のリーマンショック後の個人消費の減退などで2011年の観光入込数は46万人強まで落ち込んだものの、観光プロモーションの強化や宗谷管内の町村と連携した広域観光作りにも鋭意取り組み、2017年には52万人にまで回復した。

しかしながら、2020年の新型コロナウイルス感染症の発生で、2020年と2021年の2年間は20万人台の観光入込数まで激減、これによって、ほぼ全ての業界に多大な影響を及ぼし、特に宿泊業界や飲食業界、公共交通を中心とした運輸業界へは甚大な経営被害をもたらした。

観光入込数については、2022年から回復傾向であり、2023年5月の新型コロナウイルス感染症5類移行による行動制限解除で、2023年は49万人を超える入込数まで回復した。

また、2022年3月、稚内と利尻・礼文エリアの観光地づくりを担う地域連携DMO「きた・北海道DMO」が国から候補法人として認定され、今後、1市3町の「稼ぐ」力を引き出し、観光地域づくりを推進する司令塔としての活動に大いに期待が持てる場所である。

しかしながら、前述のとおり新型コロナウイルス感染症によって、宿泊及び飲食業界への被害は大きく、事業所数は2021年に252件とコロナ前の2016年の75%にまで減少、従業員数も2016年の80%強の1,318人まで減少している。



このような状況から、2022年以降、当市の観光入込の特徴で課題でもある、5月から9月に偏っている観光最盛期には、「宿泊が取れない」「飲食をするお店が無い」などの声が多く、多くの来訪客から聞かれており、観光を基幹産業とする本市にとっては受入れ態勢の整備が喫緊の課題となっている。

④小規模事業者の現状と課題

ア. 小規模事業者数の推移

2021年の経済センサス基礎調査を基にした数値を見ると、稚内市の総事業者数は1,719社と2014年調査から14%超(282社)減少しており、小規模事業者の減少率はこれを上回る17%(241社)で1,176社となっている。

業種別の小規模事業者数を見ると、減少率が最も大きいのは28.7%減の「宿泊業・飲食業」で、2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の影響によるところが大きいと判断できる。

2番目に大きい27.9%が減少した「不動産業・物品賃貸業」は人口減少による住宅需要の減少、3番目の「卸売業・小売業」も人口減少やネット通販の拡大を起因とする販売不振などで事業継続を断念した企業が増え、このような結果になったと考えられる

更に、当所が令和5年11月に会員事業所へ実施した経営状況アンケートでは、回答企業の約20%に当たる50社が「自分の代で廃業する予定」と答えていることから、今後も事業所の減少が懸念される状況にある。

また、「事業承継を検討しているが後継者が決まっていない」と答えた企業も55社あったことから、こちらについては、北海道事業承継・引継ぎ支援センターを始めとする関係機関と連携したマッチング等の取り組み支援を推進すると共に、起業家の育成支援を強化し、生活環境に不可欠な業種・業態の維持育成が必要な状況である。

人口減少に少子高齢化、人手不足や物価高騰、消費者ニーズや行動の多様化など、事業者が克服すべき課題は多様化・専門化・広域化していることから、事業者自らが自社の強みや弱みなどに「気づき」現状を正しく認識し「腹落ち」した上で、経営力の強化・再構築への取り組みが必要であることから、支援する商工会議所としては、事業者との対話と傾注を基本的な対応姿勢に掲げ、信頼関係構築の下、自走化へと導く伴走型支援が重要となっている。

小規模事業者数の推移

業種	2014年	2021年	増減	増減率
建設業	172	143	-29	-16.9%
製造業	93	80	-13	-14.0%
運輸業・郵便業	33	34	+1	+3.0%
卸売業・小売業	306	247	-59	-19.3%
金融業・保険業	44	42	-2	-4.5%
不動産業・物品賃貸業	129	93	-36	-27.9%
宿泊業・飲食サービス業	293	209	-84	-28.7%
生活関連サービス業	169	144	-25	-14.8%
サービス業	53	51	-2	-3.8%
その他	125	133	+8	+6.4%
小規模事業者数合計	1,417	1,176	-241	-17.0%
全事業者総数	2,001	1,719	-282	-14.1%

イ. 卸売・小売業の現状と課題

居住人口との関連性が高いこの業種において、稚内市を含む商圈人口の減少は経営に直結する問題であり、先述した通り、2021年の販売額は5年前よりも315億円減少の1,006億

円と、今後も商圏人口の減少が見込まれることから、厳しい経営環境が続くものと予想される。

更に、昨年当所が会員企業宛に実施した経営アンケート調査で、現在の営業上の課題を聞いたところ、原材料や物流コスト、燃料価格の高騰が上位を占めており、利益の低減も懸念される状況にある。

この大変厳しい経営環境においては、自社の現状や課題を客観的に理解した上での事業計画の策定が必要であり、その実践が求められているものの、現状は場当たりの経営に終始する小規模事業者が殆どである。

また、商圏人口の減少を補うためには、観光やビジネス客で当地を訪れる交流人口の取込みが不可欠であり、店舗への誘導を促すSNS等のITの利活用も十分には出来ていないのが現状である。

ウ. 宿泊業・飲食サービス業の現状と課題

宿泊業、飲食サービス業とも、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた業種であり、2014年と2021年を比較した小規模事業者数では28.7%の減少と、業種別で最も高い減少率となっている。

飲食業については、代表者の高齢化や後継者不在、人手不足等で2022年以降も減少が続いており、5月から9月の観光繁忙期には、稚内市を訪れる方々から「食事をとる場所が無い」との声が多く聞かれる状況にある。

宿泊業については、新型コロナウイルス感染症の影響による需要減は無くなったものの、人手不足から全室を稼働できない施設もあり、こちらも観光繁忙期には「宿泊が取れない」との声が聞かれる状況である。

ただ、宿泊業については、休館した施設を購入し起業された方がここ数年複数人出ており、事業承継への取り組みは尚一層必要で、飲食業についても事業承継は勿論、起業家の育成支援、更には、現状ではあまり活用されていないSNS等による広報力の強化や業務の効率化に向けたITの利活用を進めることも必要となっている。

エ. 建設業の現状と課題

道路や港湾、公共施設等の公共工事については、比較的安定した発注が続いている。

一般住宅については、最近の木材を始めとする資材の高騰で新築住宅の需要が大幅に減っており、リフォーム工事を中心とした受注にシフトしている。

この業界の大きな課題は職員の高齢化と人手不足であり、人手不足については当所が昨年実施したアンケート調査で「不足気味」「大きく不足」と答えた割合が80%強と、全業種で最も高い数値となっている。

小規模事業者数は2014年に比べて29社減少し143社（2021年）と、2009年から見ると63社も減少しているが、地域の生活基盤の維持発展には欠かせない業種であることから、労働環境の改善による若手や女性の採用と育成の強化、DX推進による業務の効率化などへの取り組みが喫緊の課題となっている。

オ. 製造業の現状と課題

製造業の2021年の小規模事業者数は143社で、7年前の2014年よりも13社減っているが、他の業種に比べると減少率は低くなっている。

要因としては、製造業の多くが水産物を中心とした食料品製造業であり、ホタテやホッケなどの水揚げが順調に推移していることが挙げられる。

ただ、人手不足は深刻で、当所のアンケート調査では7割近くが不足していると答えており、ベトナムや中国からの技能実習生無くしては事業が成り立たない状況となっている。

他にも、電気や水道、灯油価格などの高騰に加え、最低賃金引上げによる人件費や包材・運送費などの多くのコストが上昇しており、価格への転嫁も進んでいないことから、多くの

事業者で利益の減少が懸念される状況である。

このことから、AIやIoTなどのデジタル活用による業務の効率化・自動化を進め、人手不足の解消と従業員の負担軽減を図ると共に、ブランド力向上による適正価格への転換、更にはWEBの活用による国内の顧客開拓はもとより、円安メリットを生かした海外への市場規模拡大も視野に取り組むことが求められている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて（第5次稚内市総合計画との連動制・整合性）

先に記載したとおり、稚内市の人口減少は今後も進むことが予想されることから、商圏内に居住する消費購買活動も同様に低下することが想定できる。

また、人口減少に伴う人手不足、デジタル化や政府が目指す最低賃金目標への対応など、事業環境が目まぐるしく変わる今後の経営環境化では、経営計画を持たず場当たりの経営を続けていくことは、経営の停滞を生み廃業数の増加にも繋がるもので、域内の商業機能の低下、市外やネットショップへの消費流出等、地域内の経済循環の低下をもたらすものである。

よって、地域経済の活性化には欠かすことが出来ない小規模事業者の持続的な発展と存続に向けて、対話と傾聴を基本姿勢とする伴走型支援をより強固に実施し、事業者がそれぞれの経営資源や課題を認識し、課題解決の方向性や手法を十分に理解し納得した上で、自走化へと導くことが必要である。

これらを踏まえて、当所では10年程度の期間を見据えて、①「地域の生活を支える小規模事業者の経営力・競争力向上による売上及び利益の維持と増加」、②「創業者の育成支援と事業承継支援の強化による小規模事業者数の維持と減少の抑制」、③「地域資源を活用した商品開発並びに磨き上げと情報発信力強化による新たな販路開拓」、④「労働力の確保とIT活用の推進で経営体制の強化」、⑤「交流人口の拡大による域内消費の拡大で地域経済を活性化」を長期的な振興のあり方と位置づけ、小規模事業者の経営支援を実施する。

②第5次稚内市総合計画との連動制・整合性

第5次稚内市総合計画では、「海と大地と風の恵み 人が輝き挑戦し続けるまち稚内」を将来像とし、「地域の資源を活かした魅力ある“仕事づくり”」を基本目標の一つに掲げ、この目標達成に向けた政策を以下のとおり示している。

・活力に満ちた産業の育成と働きがいのある労働環境の充実

情報化の進展や技術革新の発展に対応した経営体質の強化や生産性向上への取組支援、消費者の需要を捉えた地域資源の高付加価値化、起業や新たな分野への進出などで力強く稼げる産業の育成、併せて、後継者育成を始めとした事業承継や魅力ある雇用労働環境の充実で活力に満ちた産業を目指す。

・資源から魅力への変換と世界からの交流人口の拡大

稚内市の地理的優位性や様々な資源を魅力ある観光資源に変換し、発信力の強化による国内外の観光客から選ばれる観光地づくりを進め、併せて、クルーズ船やイベントコンベンションなどの誘致促進、更には、道北圏や宗谷管内の各町村との広域連携による周遊観光の魅力を高め、交流人口の増加で、稼げる観光産業を目指す。

・地域特性を最大限に活かした産業の育成と企業誘致

日本有数の風況を誇る地域特性、地理的特性からのロシア・サハリン州との交流など、稚内市ならではの魅力を最大限に活かした産業の育成、再生可能エネルギー関連企業の誘致や港湾機能を活かした貿易拠点としての様々なビジネス機会の拡大を通じ、新たな雇用の創出で地域経済の発展を目指す。

これらは、前述の「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」で当所が実施して行く支援

の方向性と同じであることから、稚内市はもとより、各関係機関と連携を図りながら経営発達支援事業を行い、小規模事業者の持続的な経営の安定化に繋げ、稚内市経済の活性化と産業の発展に寄与していく。

③商工会議所としての役割

当所は設立以来、地域経済を牽引する稚内地域の小規模事業者の経営力の強化と発展に資することを目的に、経営改善普及事業や経営発達支援事業を実施してきた。

経営発達支援計画の第2期計画内において発生した、2020年の新型コロナウイルス感染症は、小規模事業者の経営に大きな負の影響を及ぼしたものの、各種支援金の申請支援によって多くの事業者との接点生まれ、事業の再生並びに再構築に当たっては改めて事業計画の重要性を説くことが出来る機会となった。

しかしながら、2022年のロシアによるウクライナ侵攻は、サハリンとの交流を進めていた稚内市にとっては経済交流の停滞を生み、エネルギー価格や資機材等の物価高騰は事業者の経営に大きな影響をもたらすなど、多くの小規模事業者の廃業にも繋がっているのが現状である。

地域で唯一の経済団体である当所としては、地域経済を支え、地域生活を守ってきた小規模事業者の経営力の強化と再構築は、地域を守る上でも大変重要な課題であり、強力に取り組むべき問題であると認識している。

このことから、事業者との「対話」と「傾聴」を重ね、自らが本質的な課題に気づき、腹落ちすることで、納得感と当事者意識を持ち「自走化」に繋がるよう、各支援機関と連携を図りながら伴走型支援を更に強化し、実施していくことが商工会議所の役割である。

(3) 経営発達支援事業の目標

稚内市の産業並びに経済、小規模事業者の現状と課題、第5次稚内市総合計画と当所の小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援事業の5年間の目標を以下のとおりとする。

目標1. 経営状況の分析と事業計画の策定支援強化で、小規模事業者の経営基盤を強化し、売上と利益の維持増加を図る。

事業環境の変化に迅速且つ柔軟に対応するため、自社の財務や収支状況、業界や消費動向等を踏まえた事業計画の策定が必要なことを、巡回訪問や窓口相談時等、ことあるごとに説くことを常態化し、事業者の掘り起しを進め、中小企業診断士などの専門家の助言も加えた実効性の高い事業計画の策定を行い、売上と利益の維持増加を目指す。

≪事業計画策定事業者数 20件/年≫
≪支援した事業者の営業利益増加目標(対前年) 14件/年≫

目標2. 創業促進と円滑な事業承継実現による小規模事業者数の維持、減少の抑制を図る。

地域経済を下支えしている小規模事業者数の減少に歯止めをかけるため、稚内市が制度化している「新規創業者支援事業助成金」の広報強化で創業機運の醸成を図ると共に、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや地域金融機関と連携した事業承継支援の強化により、小規模事業者数の維持を目指す。

≪創業計画策定者数 10件/年≫
≪事業承継計画策定事業者数 2件/年≫

目標3. 地域資源を活用した商品開発の促進と販路開拓・拡大支援強化で、売上と利益向上を図る。

豊富な魚介類や牛乳などの“食の資源”、日本最北端「わっかない」という“地名資

源”を活用した新たな商品開発や、消費者ニーズに即した既存商品のブラッシュアップ、併せて、I T活用による情報発信力の強化で、新たな販路開拓と売上・利益の向上を図る。

《 商談会への参加による商談成約数	8 件/年》
《 I T活用支援による売上増加数	5 件/年》

目標 4. 地域への裨益目標

市内全事業者の約 7 割を占める 1,100 超の小規模事業者は、稚内市の経済社会や雇用の確保はもとより、市民生活を支える商業インフラやコミュニティの場を維持する上でも、大変重要な役割を担っている。

このことから、小規模事業者の経営力の強化、創業及び事業承継の促進など、本計画に掲げる経営発達支援事業を実施し、事業者の生産性の向上や既存事業所の新陳代謝によって小規模事業者及び必要業種を存続させ、地域住民の利便性の維持・向上を図る。

また、道北地方や宗谷管内の各自治体との広域連携を進め、全道・全国・海外からの交流人口の増加を図ることで居住人口の減少をカバーし、小規模事業者のビジネス機会の維持と安定的な経営にも繋げ、地域経済の持続的な発展に寄与することを目的とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

1. 経営状況の分析と事業計画の策定支援強化で、小規模事業者の経営基盤を強化し、売上と利益の維持増加を図る。

事業計画の策定に当たっては、事業者自らが自社の状況を把握・理解した上での取組みが必須であり、そうでなければ、他人事の計画となり実行時の本気度も薄く、全く効果は期待が出来ない「作ったことに満足する」だけの計画となってしまう。

そのため、事業者との「対話」と「傾聴」を通じて本質的な課題に事業者自らが気付き、腹落ちした上での計画策定となるような指導を徹底し、自走化に結びつけることを基本方針に、事業を実施していく。

尚、日々の窓口及び巡回指導において、新たな商品やサービスの開発で販売促進を模索検討する事業者、売上の維持拡大や事業の効率化などで経費高騰対策を図り利益向上を目指す事業者など、事業の再構築に向けた取組みを検討及び進める事業者を探求し支援先とすると共に、各種セミナーや事業計画の策定を勧奨する広報資料等により、事業者へ事業計画策定の意義を訴え、支援先の拡充を図って行く。

2. 創業促進と円滑な事業承継実現による小規模事業者数の維持、減少の抑制を図る。

消費者ニーズや購買方法等の多様化、人口減少や人手不足に各種物価高騰など、これから起業を目指す方にとって、現在の経営環境は大変厳しいものがある。

よって、起業する業種業態の市場や顧客動向、地域内での需要動向や競合状況等を把握した上で、投資計画・収支計画の策定が必要であり、中小企業診断士などの専門的な知見を持った方からの指導助言による、精度や実現度が高い創業計画の作成が必要である。

このことから、中小企業診断士による個別相談会を年度内に複数回実施すると共に、地域内の創業意識の機運醸成に向けて稚内市の創業支援制度の周知徹底を図るなど、多くの創業者を輩出し、併せて、開業後のフォローアップも徹底し事業の安定化に繋げていく。

事業承継については、毎年実施する経営アンケート内で項目建てをするとともに、北海道・事業承継引継ぎ支援センターの支援内容も周知徹底し、更には、地元金融機関や税理士との連携も強化し、1社でも多くの事業承継を実現させる。

3. 地域資源を活用した商品開発の促進と販路開拓・拡大支援強化で、売上と利益向上を図る。

地域内の人口減少や高齢化で居住者の消費購買力が低下する中、売上を維持拡大し事業の存続を図るためには、新たな販売先の開拓が必要である。

また、地域資源を活用した魅力ある新たな商品開発、消費者ニーズに即した既存商品のブラッシュアップへの取り組みも必要で、需要動向についても正確に把握することが求められている。

よって、稚内の特産品を製造販売する業者で構成する稚内観光物産協会と連携を図り、百貨店のバイヤーによる商談会や首都圏で開催される展示会等を積極的に活用し、需要動向を捉えた「売れる」商品づくりを進めて行く。

また、IT活用セミナー等により、国内はもとより海外へと販路を開拓した事例を紹介するなどし、ITコーディネータの支援も加え、新たな販路の開拓・拡大で売上と利益の向上に繋げる。

【地域への裨益目標達成に向けた方針】

稚内市の経済社会や雇用の確保、市民の利便性の維持・向上を図る上でも、小規模事業者の役割は重要である。

よって、事業計画の策定・実行による新たな販路の開拓・拡大による売上増、業務の効率化等による利益率の向上等で、小規模事業者の経営基盤の強化と持続的な経営に繋げると共に、創業促進と円滑な事業承継の実現で、市民生活を支える地域商業機能の維持を図る。

また、事業者の売上や利益の向上のみならず、魅力ある商品の全国展開や各イベントでの稚内市のPRにも努め、交流人口の増加による地域の活性化も図って行く。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

2020年度以降、当所の会員を対象に経営状況アンケートを実施、地域内の経済動向や経営課題について調べるとともに、業種や事業規模ごとにも纏め、ホームページや地元新聞への掲示等で市内の事業者へ公表周知してきた。

また、市内の景況感や事業者が抱える課題等をこのアンケート結果や、地元金融機関が実施している景況レポートから抽出し、金融等の各種経営相談や事業計画・創業計画の策定時に活用している。

しかしながら、市外の経済動向については、必要に応じてRESAS（地域経済分析システム）からピンポイントでデータを取得して個社支援に活用する程度で、市内の小規模事業者向けに広く周知を行っていなかった。

今後は、地域内人口の減少が続くことが予想されることから、地域外での新規顧客獲得に向けたデータとすべく、RESASを活用した地域経済動向についても情報を提供し、実効性のある事業計画の策定へと繋げていく。

(2) 目標

内 容	現 行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
市内経済動向調査 結果の公表	1回	1回	1回	1回	1回	1回
地域経済動向分析 の公表	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①市内経済動向調査

市内の景気動向や経営課題等の詳細なデータの収集分析を目的に、経済動向調査を実施する。

【調査対象】 稚内商工会議所会員企業約 800 社

【調査項目】 景況、営業上の課題、課題解決に向けた取組み、雇用状況、DXの取組み、事業承継の検討状況他。

【調査方法】 調査表の郵送・メールでの依頼、WEB・郵送・巡回による回収。
回収率は30%超を目標に実施。

②地域経済動向分析（RESAS（地域経済分析システム）の活用）

地域内外における消費動向や観光客の動向などから、業種業態ごとの経営環境の把握を目的に分析調査を行う。

【調査手法】 経営指導員がRESASを活用し、消費動向や産業構造などの経済動向分析を行う。

【調査項目】 ・地域経済循環マップ（域外へのお金の流出、域外からの流入等の動向など）

- ・消費マップ（商品ごとの購入金額や単価等の消費の動向など）
- ・観光マップ（自治体ごとの人気スポットや宿泊者の性別、外国人旅行者など）

（４）調査結果の活用

実施調査や分析したデータは、当所ホームページや地元新聞等で公表するなど、地域の小規模事業者へ広く周知を図り、業界の景況や動向、地域外の消費動向やトレンドなどの情報取得・理解へと繋げる。

また、経営指導員等がこの結果を理解・習得することで、窓口及び巡回指導時のアドバイスや事業計画策定支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

2020年の新型コロナウイルス感染症の発生で、全国各地のデパート等で開催されていた北海道物産展が中止や縮小され、約3年間は百貨店のバイヤーとの商談会が出来ず、同様に事業者側としても、この3年間は経営の存続・維持に没頭せざるえなかったことから、新たな商品開発への取り組みが難しい状況であった。

昨年（2023年）からは、百貨店やホテルの仕入れ担当者による稚内市での商談会が再開され、道外における物産展もその多くが通常開催となつては来たものの、当所の需要動向調査への取り組みは十分に出来ていなかった。

あらゆる商品価格が高騰している中、選んでもらえる魅力ある商品づくりを進めるためには消費者等のニーズ把握による商品の改良・磨き上げが必要である。

更には、当市の基幹産業である「観光業」のコロナ禍からの復活に向けては、宿泊施設などの観光関連事業者のサービス力・おもてなし力の向上が、選ばれる観光地づくりへは必要である。

このことから、食と観光の需要動向を把握し、事業者が腹落ちした上での事業計画の策定・修正等へ繋げていく。

（２）目標

内 容	現 行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
観光客への需要動向 調査対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
商談会等での需要動 向調査対象事業者数	8者	10者	10者	10者	10者	10者

（３）事業内容

①観光客の需要に関するアンケート調査

市内宿泊施設や飲食店等を利用する観光客を対象に、利用施設の満足度や改善点などを把握するためのアンケート調査を実施する。

【対象事業者】事業計画を策定し、需要開拓・販路開拓を目指す宿泊業等の観光関連事業を営む小規模事業者

【調査手法】観光客が利用する宿泊・飲食等の施設にて、記述式のアンケート調査を実施
各施設50者以上を調査

【調査項目】基本項目：居住地、来訪回数、滞在日数、訪問先など
施設項目：快適度、接客態度、価格帯、改善点など

【調査結果の活用】経営指導員が必要に応じて専門家の指導の下結果を纏め、宿泊施設等へ

フィードバックすることで、ターゲットの絞り込みや見直し、新たな事業展開への立案など、事業計画の策定や修正支援に繋げるなど、需要開拓に向けた取り組みの支援に活用する。

②商談会や物産展などでのアンケート調査

百貨店等の商談会や北海道商工会議所連合会が主催する「北海道まるごとフェアinサンシャインシティ」等にて、バイヤーや消費者を対象に味やパッケージデザイン、価格帯や内容量などのアンケート調査を実施する。

【対象事業者】事業計画を策定し、需要開拓・販路開拓を目指す地域資源を活用した食品製造業等を営む小規模事業者

【調査手法】稚内観光物産協会等と連携の下、稚内で開催される百貨店等のバイヤーによる商談会や道内外で開催される取扱業者向けの展示会において、専門家としての目線から商品の魅力度の高低や改善点を中心にアンケートを実施する。

また、一般消費者向けの展示会（物産展）においては、購買意欲の高低や改善点を中心にアンケートを実施。

【調査項目】味、パッケージデザイン、価格帯、内容量、最低ロット数、改善点など

【想定する商談会等】山形屋商談会（稚内市）、北海道まるごとフェアinサンシャインシティ（東京）、スーパーマーケット・トレードショー（千葉）

【調査結果の活用】経営指導員が必要に応じて専門家の指導の下結果を纏め、製造業者等にフィードバックし、商品の改良や新商品の開発等の事業計画へ反映させ、販売力の強化と販路開拓に繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

持続化補助金等の各種補助金申請や小規模事業者経営改善資金(マルケイ)の借入相談時に、経営指導員が決算書からは収益性や安全性・生産性などの定量的な分析、また市場や消費動向、競合状況などの定性的な分析を実施し、補助金申請や借入申込みにあたっての事業計画の策定に繋げている。

ただ、現状の経営分析については、設備投資等にかかる補助金申請など必須事項としての支援が主であり、事業者自らがその必要性を理解し取り組む企業は少なく、支援事業者の掘り起しが課題となっている。

このことから、自社の経営状況を分析・把握することが、今後の経営の方向性を示す指針となることの理解度を高め、1者でも多くの支援先の掘り起しと事業計画の策定に繋げていく。

(2) 目標

内 容	現 行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
経営分析事業所数	20者	25者	25者	25者	25者	25者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員等が窓口相談や巡回相談時に対話と傾聴を基本にしたヒアリングを実施し、経営分析の必要性に気付きを与え、販路開拓や経営改善等の事業再構築に意欲的な事業者を選定する。

【対 象 者】経営・IT・事業承継等の各種経営相談、各種補助金・助成金申請支援事業者、新商品開発や販路開拓などにより経営基盤強化に意欲的な小規模事業者。

【分析項目】財務分析：財務諸表データから、売上や原価、販管費や営業利益等の推移、収益性や安全性、生産性等を分析

非財務分析：対話と傾聴を通じて、商品・人材・技術力・取引先等の内部環境、商圈及び流入人口・競合・業界等の外部環境を分析

【分析方法】財務分析は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、(株)エイチ・エーエルの「BIZ ミル（経営支援機関システム）」を使い、経営指導員等が過去の収支状況により収益性・安全性などの分析を行う。

非財務分析は、SWOT分析のフレームを活用する。

尚、必要に応じて専門的知見を有する専門家を活用するなど、関係機関と連携した取り組みを行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は事業者へフィードバックし、販路開拓等に係る事業計画策定に活用する。

また、分析結果をBIZ ミル（経営支援基幹システム）へ入力して支援事業者データとして蓄積し、経営指導員等で情報の共有化を図り、商工会議所としての指導体制の強化構築に繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

経営状況の分析同様、補助金活用や借入申込みに伴って、経営指導員等が事業計画の策定支援に当たり、必要に応じて中小企業診断士の指導助言も組み込み対応している。

ただ、各種支援制度を活用するための計画策定に留まっているのが殆どであり、事業者自らがその必要性を理解して、今後の経営戦略やビジョンを可視化する事業計画の策定には至っていないのが現状である。

このことから、各種支援制度の活用に向けた計画策定支援の継続強化は勿論、計画策定の重要性や必要性の広報強化を図り、1者でも多くの事業計画の策定に繋げていく。

尚、小規模事業者においては、IT化・デジタル化への取り組みが遅れていることも当地の課題であることから、補助金の活用を含め支援を強化していく。

また、創業者に対する事業計画策定支援については、7年程前から当所が主催している創業相談会の市民への認知度向上で、ここ数年は10件前後の計画策定に結び付いており、今後も継続した創業支援を行っていく。

事業承継についても、件数としては多くないものの親族や職場内、また第三者承継に係る支援を毎年行っており、引き続き、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等との連携を強化し取り組んでいく。

(2) 支援に対する考え方

各種支援制度の活用を目指すことは、自社の経営分析から事業計画の策定へと繋がる“キッカケ”になるものであり、引き続き、国・道・市などの支援制度の周知強化を図っていく。

また、事業計画策定の必要性を説く経営相談会の実施や広報力の強化で支援先の掘り起しに取組むと共に、多くの小規模事業者が計画作成に係る時間や人員を確保できないのが現状であることから、経営指導員等が事業者に寄り添った伴走型支援の指導を徹底し取り組んでいく。

具体的には、巡回訪問を基本に事業者との対話と傾聴を通じて、事業者が本質的な課題を認識し、且つ納得した上で自社の課題に取り組むよう促し、実効性の高い事業計画が策定されるよう支援を行っていく。

また、創業及び事業承継計画への策定支援については、補助金や税制などの支援内容の周知を図ると共に、各支援機関や中小企業診断士、事業承継コーディネータ等との連携支援により実現性の高い計画策定に繋げていく。

尚、小規模事業者の今後の経営の維持強化には不可欠となっている、業務の効率化や生産性の向上に向けたDX化へのセミナーを開催し、実現性の高い事業計画の策定にも繋げていく。

(3) 目標

内 容	現 行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
D X推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
D X推進個別相談会	3回	4回	4回	4回	4回	4回
事業計画策定事業者 数	15者	20者	20者	20者	20者	20者
創業計画策定事業者 数	8者	10者	10者	10者	10者	10者
事業承継計画策定事 業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

① D X推進セミナー及び個別相談会の開催

業務の効率化、生産性の向上を図るため、D Xへの取り組みへの動機づけと基礎的な知識を習得するためのセミナーを開催する。

また、業種や業態等によって活用内容や手法も異なることから、個者対応支援として個別相談会も開催する。

【対 象 者】 経営分析を行い事業計画の策定を目指す小規模事業者、I Tを活用して販路開拓を目指す小規模事業者

【募集方法】 開催周知チラシの配布、ホームページや地元新聞記事への掲載、窓口及び巡回相談・各種会議にて周知

【講 師】 I Tコーディネータ、中小企業診断士など

【開催回数】 セミナー：年1回
個別相談会：年4回

【参加者数】 セミナー：10名
個別相談会：4名/1回

【内 容】 セミナー：D Xの基礎知識、I Tを活用した業務効率化・販路開拓事例、SNSによる情報発信手法、E Cサイトの基本と活用方法など
個別相談会：相談企業の業種に沿ったD X活用例の紹介、投資効果や補助金活用への助言など

② 事業計画の策定支援

経営分析によって自社の経営状況を理解し納得した事業者を対象に、課題解決に向けた販売戦略や人員計画、投資計画などの事業計画の策定支援を行う。

策定に当たっては、経営指導員等と中小企業診断士が連携した支援に努めると共に、必要に応じて日本政策金融公庫や地元金融機関を巻き込んだ支援チームの組成により対応していく。

【対 象 者】 経営分析を行った小規模事業者、D X推進セミナー・個別相談会へ参加した小規模事業者

【支援手法】 経済動向調査、需要動向調査、経営状況分析の結果から、各小規模事業者の課題解決に向けた事案（販路開拓、新分野進出、業務の効率化、生産性の向上、新商品・サービスの開発等）を見極め、専門家との連携支援によって、実効性のある事業計画の策定支援を行う。

③創業者支援

稚内市の地域経済や雇用の確保、市民生活を支える商業インフラを維持するためにも、創業者の掘り起しが必要なことから、稚内市や中小企業診断士と連携の上、創業計画の策定を支援する。

【対象者】 創業予定者、創業間もない事業者、第2創業を目指す小規模事業者

【支援手法】 稚内市の創業助成金や第2創業に係る助成金の周知によって、地域内での創業等の機運醸成を図ると共に、窓口相談や創業相談会を通じて経営指導員等が開業予定業種の景況感や競合状況などを助言するとともに、中小企業診断士の指導を義務付け、実現可能な創業計画書の策定支援を行う。

④事業承継支援

創業者の掘り起し同様、経営基盤を持つ既存企業の存続・承継は、地域経済の活性化を保つ上でも重要であり必要であることから、経営アンケート内での事業承継意向調査や地元金融機関などと連携の下、対象企業の掘り起しと事業承継計画の策定を支援する。

【対象者】 事業承継を希望する小規模事業者

【支援手法】 地元金融機関や税理士との連携、会員対象に実施する経営状況アンケート内での設問、窓口及び巡回相談時に経営者の年齢や事業承継の考え方を確認するなど、相談支援先の掘り起しを行う。

尚、支援に当たっては、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや中小企業診断士、税理士とも連携の下、スムーズな事業承継に結びつくような計画策定を支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

各種補助金や融資の利用に伴い事業計画を策定した小規模事業者に対しては、原則事業所へ訪問しての状況確認を行うこととしていたが、中には、計画策定後の別件での当所来所時や電話による状況確認に留まっている案件もあった。

創業計画を策定し開業した方には、創業から半年以内に事業所を訪問し、売上や経費、利益などを確認し、計画との差が大きい創業者には中小企業診断士や販売促進コンサルタントによる専門家相談を実施し、計画の改善指導にも取り組んでいる。

ただ、ここ5年以内に当所の指導で創業した方の中で2名が、残念ながら3年以内で廃業しており、創業後の支援内容や方法の再考も検討が必要となっている。

これらのことから、事業計画及び創業計画策定後の事業者に対する訪問を義務化・ルール化すると共に、売上や利益目標の達成に向けて、改めて対話と傾聴による支援を丁寧に実施し、事業者が腹落ちした中で、事業者自らが考え行動し、必要に応じた専門家の支援を加えながら、PDCAサイクルの常態化を目標に、計画策定後の支援に取り組んでいく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画、創業計画、事業承継計画を策定した事業者へは、初回については全て事業所を訪問して進捗状況等の確認を行うこととする。

その際には、対話と傾聴を基本姿勢に経営者が当事者意識を持ち、自らが答えや方向性を判断する内発的動機づけを意識したフォローアップ支援を実施する。

2回目以降については、その進捗状況を勘案しつつ現地訪問・オンライン・電話・メール等にて状況の確認把握を行い、結果として計画と実績の乖離が大きい事業者については、支援頻度を増やすと共に、専門家との連携支援で原因の究明や対策を提示し、事業者が腹落ちした中で計画の見直しを行うなど、フォローアップに取り組んでいく。

(3) 目標

内 容	現 行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①フォローアップ対象事業者数	15者	18者	18者	18者	18者	18者
頻度	20回	72回	72回	72回	72回	72回
売上増加事業者数	—	12者	12者	12者	12者	12者
利益率3%以上増加事業者数	—	9者	9者	9者	9者	9者
②創業計画策定後のフォローアップ事業者数	8者	9者	9者	9者	9者	9者
頻度	10回	45回	45回	45回	45回	45回
③事業承継計画策定後のフォローアップ事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
頻度	2回	6回	6回	6回	6回	6回

※事業計画策定事業者20者の内2者、創業計画策定事業者の内1者が、それぞれ年度末の計画策定となることが見込まれることから、当該年度のフォローアップ対象事業者数には含んでいない。

(4) 事業内容

①事業計画を策定した事業者に対する支援

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、経営指導員等が四半期に1回、定期的な訪問等を実施し、進捗状況と売上・利益等について試算表や決算書等を通じて確認し、計画を上回っている点や届いていない点等の内容を、経営者に丁寧に説明することで気づきと納得に繋げる。

この気づきと納得感によって、事業者自らがPDCAサイクルの重要性を認識し、この作業の常態化によって自走化に繋げる。

尚、BIZミル（経営支援基幹システム）へ、計画の進捗状況や定性的な情報、売上・利益等の定量的な情報を記録し、商工会議所職員間で共有することで、チーム支援での活用や他の小規模事業者支援の際の基礎資料として活用する。

②創業計画を策定した事業者に対する支援

創業計画を策定した全ての事業者を対象に、経営指導員等が策定後2カ月前後に1度訪問し、開業への準備状況、開業後の場合は初期投資等の開業費用や売上・経費の状況について確認する。

尚、経営基盤が弱く、創業初期には想定外の課題の頻出が予想されることから、創業から半年間は2カ月に1度の頻度で訪問し、状況に応じて専門家や金融機関との連携したフォローアップを行うことで経営基盤の強化安定化を図る。

③事業承継計画を策定した事業者に対する支援

事業承継計画を策定した全ての事業者を対象に、4カ月に1度の頻度を基本に経営指導員等が訪問し、計画の進捗状況を確認する。

尚、事業承継については、親族内承継や職場内承継、第三者承継とも慎重に進める必要があ

ることから、事業者との対話を密に行うと共に、課題が発生した際には、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携を図りながら課題解決に向けた支援に取り組む。

④事業計画と進捗状況とにズレが生じている場合の対処方法

経営計画策定時と現状の経営環境の変化などの理由で、事業計画と比較した進捗状況が思わしくないと判断した場合、巡回回数を増やし対話と傾聴により問題点を抽出し、事業者納得の上で計画の軌道修正を提案する。

高度な経営課題と判断した場合は、専門家の活用により原因究明を行うと共に、状況によっては金融機関等の支援を加えた事業計画の再策定による支援を継続していく。

8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

稚内観光物産協会と連携の下、全国各地で開催される物産展やイベントの周知や出展勧奨などで、地域資源を活用し製造した食料品の新たな需要開拓に向けた支援を実施してきた。

ただ、2020年の新型コロナウイルス感染症の発生で、物産展や商談会が相次いで中止になるなど需要開拓に向けた支援が約3年間停滞し、更には、2023年のアルプス処理水の海洋放出による中国の日本産水産物禁輸措置で、ホタテを中心とした水産物の販路が途絶え、取扱業者に大きな影響を与えた。

新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴って、昨年からは百貨店やホテルの仕入れ担当者による稚内での商談会が再開され、全国各地での物産展や展示会もほぼ通常開催の動きとなったことから、コロナ前同様に稚内観光物産協会と連携した需要開拓支援に取り組んでいる。

また、中国による禁輸措置で甚大な被害をもたらした製造業者の新たな販路開拓へ向けて、市民や道内外の消費者向けに、購買を促す「海産物を買って応援しよう！」の当所ホームページへの掲載や各種イベントでの利用・PRに努め、稚内市や姉妹都市の群馬県太田市なども給食で活用するなど、官民を挙げた支援によって国内消費の拡大に繋がっている。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響による当所の取り組みが鈍かったことから、商談会や物産展への参加企業は思うように増えておらず、掘り起しが課題となっている。

また、ホームページやSNS、ネット販売などのDXに向けた取組みを出来ていない小規模事業者も多く、情報発信力や生産性の弱さも当地域の大きな課題となっている。

今後は、商談会や展示会等の時期や内容、対象者などが分かりやすく確認できるスケジュール表を作成し広く広報するなど、事業者が選択しやすくなる工夫に努めて参加事業者の掘り起しを行い、併せて、DXのメリットや必要性などの理解度・認識度を向上させ、ITの導入・活用による新たな需要の取り込みに繋げていく。

(2) 支援に対する考え方

地域内の人口が減少している中、域外における新たな需要開拓は事業の維持存続を図るためには当然取り組まなければならない課題である。

経営基盤が強固ではない小規模事業者にとって、新たな需要開拓は簡単ではなく、その点からも全国の百貨店やホテルなどとのパイプが太い稚内観光物産協会と、全国515のネットワークを持つ商工会議所が連携し、更には稚内市の理解と協力の下新たな需要の開拓に取り組み、域内小規模事業者の経営の維持強化に繋げていく。

(3) 目標

内 容	現 行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①稚内での商談会出展 事業者数	8者	10者	10者	10者	10者	10者
成約件数/者	6者	8者	8者	8者	8者	8者
成約による売上増加率 /者	—	5%	5%	5%	5%	5%
②首都圏での展示会出 展事業者数	1者	3者	3者	5者	5者	5者
成約件数/者	—	2者	2者	4者	4者	4者
成約による売上増加率 /者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③道内外での物産展 出展事業者数	8者	12者	12者	12	12者	12者
出店による売上増加率	—	5%	5%	5%	5%	5%
④D X (IT) を活用し た販路開拓事業者数	—	8者	8者	10者	10者	10者
D X活用による売上増 加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
D X活用による売上増 加率	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①商談会、展示会等への出展支援

稚内で開催される百貨店等のバイヤーによる商談会、首都圏で開催される展示会・物産展等への出展を支援し、新たな需要の開拓で域外からの所得の流入を図り、人口減少や高齢化による居住者の消費低下をカバーし、小規模事業者の売上・利益の増加による地域経済の活性化に繋げる。

【支援対象者】地域資源を活用した新商品の開発や、既存商品の改良等による販路拡大を目指す小規模事業者

特に、地域内の稼ぐ力を高め所得の循環構造を生み出すため、当市の基幹産業で、毎年安定した水揚・生産を続ける漁業・酪農に関連する製造業者を重点的に支援する。

【支援内容】事前支援：出店手続き、商品企画書作成、商品パンフレット作成、ブース・レイアウト、接客方法等の支援

出展支援：商品陳列、商談サポート、アンケート収集等の支援

事後支援：アンケートの集計・分析、結果に基づく商品・パッケージ改良、販促に係る情報発信等への支援

【想定する商談会・展示会等】

ア. 稚内における百貨店等との商談会

主 催：稚内観光物産協会

時 期：6月～10月

概 要：道内外の百貨店やホテルなどの仕入れ担当者が、自社の物産展等で使用する

る商品を求めて稚内市内で実施する商談会。
来稚企業：山形屋（鹿児島）、鶴屋百貨店（熊本）、札幌グランドホテル他

イ. 北海道まるごとフェアinサンシャインシティ

主 催：(株)サンシャインシティ、北海道商工会議所連合会
時 期：10月
概 要：北海道の魅力あふれる食を展示販売する一般消費者向けのイベントで、販路拡大はもとより、観光情報の発信による誘客促進も目的に実施している。
規 模：出展者数 77 社、来場者数約 33,000 人

ウ. スーパーマーケット・トレードショー 北海道コーナー

主 催：北海道ブランド販路開拓・拡大実行委員会
(実行委員会組織：北海道商工会議所連合会、道内 42 商工会議所他)
時 期：2月
概 要：流通関係のバイヤーや経営者が全国各地から来場する展示会で、北海道産品の積極的なPRとマッチングによる販路拡大を目的に実施している。
規 模：出展者数 117 社、来場者数約 76,000 人

②DXに向けたIT活用による販路開拓支援

SNSを活用して自社商品やサービスを広く発信し、潜在顧客へのアピールやその評価から商品等の改善に繋げて、商品の磨き上げを図ると共に、自社ホームページやECサイトの構築等による販路開拓支援を実施し、稼げる商品・サービスの創出による地域経済の活性化に繋げる。

尚、域外からの所得流入を図るためには欠かせない地域資源を活用した食品製造業者、基幹産業である観光を支え、地元食材を積極的に活用している飲食業者を重点的に支援していく。

ア. SNS活用による販路開拓と商品・サービスの磨き上げ

幅広い年齢層で利用が増加しているSNSは、消費者に対して自社が扱っている商品やサービスをPRする大きな広報手段となっている。

また、リアルタイムで得られる評価は新たな需要の獲得と共に、商品等の改良・改善でリピーターを獲得し続けることにも繋がることから、ITコーディネータ等の専門家の指導を加えて、効果的なSNSの活用による需要開拓支援を行っていく。

イ. 自社ホームページ、ECサイトの構築

ホームページの開設は、自社の信頼性や信用力を訴えると共に、扱っている商品やサービスを伝える重要なアイテムであり、また、ネットショッピングが当たり前となった現在では、ECサイトの構築によって、日本全国はもとより、世界中をマーケットとすることが可能となっている。

よって、ITコーディネータからの成功事例等の情報を基に、業種業態や業界の動向を捉えた効果的な需要開拓支援を行っていく。

II 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

事業終了後に評価委員会を開催し、各事業の項目毎に事業結果を報告し、各委員からの意見を基に事業の見直しと改善を行い、またその結果については正副会頭会議で報告し承認を得ていた。

ただ、事務局全員が本事業を理解しているとは言えず、職員間での情報の共有化・理解度の向上が課題となっている。

今後は事務局会議を定例化し、職員全員が共通認識の下、内部で確認・改善を実施した上で、評価委員会、正副会頭会議に上程し、事業実施方針に反映させる仕組みを構築する。

(2) 事業内容

①事務局会議

3カ月に1度事務局会議を開催し、PDCAサイクルによる各事業の進捗管理や目標と実績の確認等を行い、問題点の抽出や改善方法等を内部で協議し修正等を図っていく。

尚、事業の進捗状況を定量的に管理するため、BIZミル（経営支援基幹システム）を活用して職員間で随時情報を共有し、小規模事業者に対する支援結果の管理・検証にも活用していく。

②事業評価委員会

稚内市役所水産商工課長、北海道中小企業診断士協会所属診断士、地元金融機関、法定経営指導員で構成する事業評価委員会を年1回開催し、経営発達支援事業の実績及び効果について評価・見直しを行う。

また、評価委員会の結果を正副会頭会議へ報告し承認を得て、事業実施方針等に反映させると共に、当所ホームページへ掲載する。

10. 経営指導員等の資質の向上等に関すること

(1) 現状と課題

日本商工会議所や北海道商工会議所連合会が主催する研修会、また当所や関係機関が主催する事業計画策定セミナーやIT活用セミナーなどへ、経営指導員や補助員が参加、また当所が主催する経営個別相談会には相談者の理解を得、経営指導員等が同席して支援能力の向上に努めている。

しかしながら、職員間に経験年数やスキルにバラツキあることから、小規模事業者への対応力が一定化していないのが課題となっている。

また、事業環境の変化によって多様化する経営課題への対応は簡単ではなく、更には、数多くある各省庁の経営支援施策を全て理解しているとも言えないことから、個々のレベルアップは勿論、組織としての指導体制の強化が求められている。

このことから、不足している分野の研修会へ積極的に参加すると共に、相談企業の理解の下、OJTの積極的な実施によって、職員個々の指導力の向上を図り、以って組織全体の経営支援能力の向上に繋げていく。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的な活用

北海道商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構などの支援機関が実施する小規模事業者支援に関する研修会へ、経営指導員や補助員、一般職員が、それぞれが不足している知識習得に効果を得られる研修を受講し、職員全体のスキル向上を図る。

特に、現在の経営環境において求められる「業務の効率化」「販路開拓」に向けては、DXへの取り組みが不可欠で喫緊の課題であることから、商工会議所の全職員がスキルを向上

させ、組織としての指導力を強化するため、DX推進に向けたセミナーには積極的に参加する。

②OJTの積極的な実施

経験豊富な経営指導員の窓口や巡回指導時に、補助員や一般職員が同行してヒアリングや指導方法の基礎等を習得し、職員間のスキルの平準化を図ると共に、中小企業診断士やITコーディネータ等の専門家による個別相談会へ、相談企業の理解の下同行し、聞き取り内容や指導の要点などの支援ノウハウを学び、経営指導員も含めた全職員の資質向上を図る。

③支援ノウハウの共有

月1回事務局会議を開催し（必要に応じて随時開催）、各種研修会で得た知識や情報、また、専門家相談に同行して得た支援ノウハウを報告する場を設け、更には、伴走型支援を実施している小規模事業者の指導状況や方法なども発表し支援ノウハウの共有化を図る。

また、BIZミル（経営支援基幹システム）を活用して、小規模事業者の経営分析や経営計画等の情報をデータベース化し、その内容を全職員が相互共有できるものとし、担当外職員においても一定レベル以上の対応が出来る体制を構築する。

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

北海道や稚内市、地元金融機関等による各種会議へ参加し、各支援機関が実施する支援メニューや支援事例について情報交換し、当所からも指導実績や相談企業の景況等を報告するなど管内小規模事業者の経営状況の共有化を図っている。

また、北海道商工会議所連合会や日本政策金融公庫旭川支店などが主催する会議にも参加し、道内各地の経営指導員等から各地の支援事例や各自自治体の支援施策等の情報を得るなど、今後もこの取り組みを一層強化し、他の支援機関と連携した小規模事業者支援を実施していく。

(2) 事業内容

①宗谷地域連携会議への参加

稚内市、北海道宗谷総合振興局、稚内信用金庫、旭川産業創造プラザ、当所で組織する「宗谷地域連携会議（年1回開催）」に参加し、北海道と稚内市からは各支援施策の内容や利用実績、稚内信用金庫は管内企業の資金需要や経済動向、旭川産業創造プラザからは道北地方の経済状況やプラザが実施している小規模事業者支援の内容や実績、当所からは経営状況アンケートの結果や各種施策の活用状況を報告する会議である。

各機関が実施する支援メニューの把握、支援ノウハウ取得には有益な会議であり、且つ、支援機関の連携強化に繋がるものであることから、今後も積極的に参加し小規模事業者支援に繋げていく。

②日本政策金融公庫、北海道信用保証協会主催会議への参加

日本政策金融公庫が取り扱っている、低利で無担保・無保証人の融資制度「小規模事業者経営改善資金」に係る推薦団体連絡会議（年間1～2回開催、旭川・留萌・深川・士別・名寄・富良野・稚内商工会議所で構成）、北海道信用保証協会旭川支店連絡所意見交換会（年1回開催、留萌・士別・名寄・富良野・稚内商工会議所と、上川町商工会で構成）へ参加、各主催者からは融資案件の動向や保証実績などが説明され、参加会議所等からは各地の経済状況や支援情報を報告するもので、道内各地の資金需要や支援手法等の情報を取得し、小規模事業者支援に活用していく。

③北海道商工会議所連合会主催会議への参加

道内42の商工会議所の相談所職員を対象とした会議（年間1回）へ参加し、講師として参加する北海道経済産業局からは中小企業支援施策について、日本商工会議所からは全国各地の商工会議所の取り組み例として参考となる小規模事業者支援手法について、また、参加する全道各地の商工会議所職員からは、地域振興の取り組みや経営支援実績等についてを発表するもので、関係機関や全道の各商工会議所との連携強化による支援力の向上に繋げる。

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

地域総合経済団体として、インフラ整備や公共交通の維持や利便性の向上、中心市街地の活性化や交流人口の拡大に向けた観光振興への取り組み等、稚内市と連携協調の下取り組みを行ってきた。

最近の取組としては、人手不足があらゆる業種業態に広がっていることから、将来的な地元就職やUターン促進を目的とした市内中学生を対象にした「わかる！働く！未来へつなぐジョブフェア」の開催、また、当市の基幹産業で2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の影響を強く受ける観光産業を支援するため、当所の会頭が会長を務める「わっかない観光活性化促進協議会」による観光客誘致事業に取り組んでおり、今後も稚内市や北海道、宗谷管内の商工会等関係団体との連携を更に深め、地域課題の解決や活性化に向けた事業を実施していく。

(2) 事業内容

①わかる！働く！未来へつなぐジョブフェアの実施

人手不足という地域課題を踏まえ、地元の子供たちにより早いうちから地元の産業を知ってもらい機会を設け、将来的な地元就職やUターンの促進を目的に、当所青年部や稚内市、稚内市教育委員会が主催し、2018年から実施している。

対象は稚内市内の中学校へ通う中学1年生（2024年は215名）で、市内の建設や電気工事、小売・金融などの企業（2024年は45社）がブースを設け、作業の映像や工具などで会社概要や業務内容を説明、子供達からは「将来のために色々な話を聞いて良かった」と好評で、次代を担う子供達への産業教育を通じて、地元就職へのキッカケづくりに取り組んでいる。

②わっかない観光活性化促進協議会

2016年、観光関連業者のみならず漁業やスポーツ関連の団体など幅広い意見の下、稚内市の観光施策を効果的に進めることを目的に同協議会を設立、会長は当所の会頭が務めている。

全国各空港を結ぶチャーター便の広報支援や二次交通強化に向けた実証事業などの「公共交通利用促進事業」、自然や異文化体験の促進によるアドベンチャーツーリズム構築事業や冬季のテントサウナ事業など冬期体験コンテンツ造成事業などの「滞在時間拡大促進事業」等を実施し、観光客の誘客促進による地域経済の活性化にも鋭意取り組んでいる。

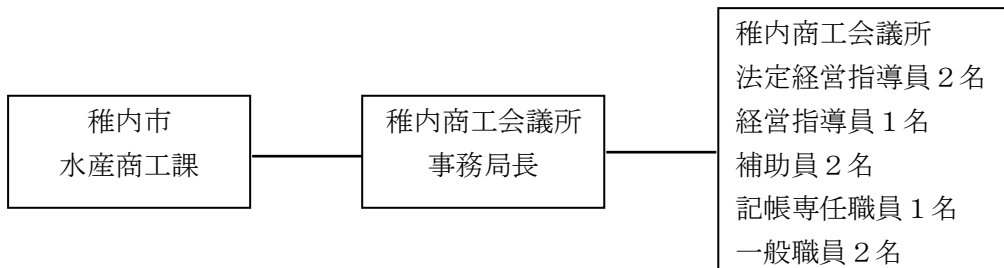
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和6年12月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名 秋元 卓也

■連絡先 稚内商工会議所 TEL. 0162-23-4400

■氏名 初山 俊幸

■連絡先 稚内商工会議所 TEL. 0162-23-4400

② 当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供を行う。

当計画の法定経営指導員については、事業の計画的且つ効果的な実行を行うため、2名の配置を行うこととする。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会/商工会議所

〒097-0022 北海道稚内市中央2丁目4番8号

稚内商工会議所 稚内中小企業相談所

TEL. 0162-23-4400 / FAX. 0162-22-3300

E-mail: wcci@rose.ocn.ne.jp

② 関係市町村

〒097-8686 北海道稚内市中央3丁目13番15号

稚内市建設産業部 水産商工課

TEL. 0162-23-6161 / FAX. 0162-23-7999

E-mail: suisansyoko@city.wakkanai.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
・セミナー開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・専門家相談開催費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・販路開拓等事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・支援システム利用料	400	400	400	400	400
・その他発達事業経費	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、補助金収入 (国・北海道・稚内市)

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

