

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	苫小牧商工会議所（法人番号 5430005008825） 苫小牧市（地方公共団体コード 012131）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定支援と効果的な実施支援 (2) 小規模事業者数の維持に向けた創業・事業承継支援 (3) 地域資源を活用した商品・サービスの開発や磨き上げと販路開拓支援 (4) 小規模事業者の生産性向上支援
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 3、地域の経済動向調査に関すること 独自に行っている調査月報、歩行者通行量調査に加え、国のビッグデータを基にした現状分析を行い、その情報提供や窓口・巡回指導等の事業者支援に活用する。 4、需要動向調査に関すること 個社支援として、自社の強み・競合状況等の把握、開発・販売・提供予定の商品・サービスの市場性等に関する個別需要動向調査を実施する。また、経営分析から導き出される個社の強みを生かせるターゲット市場の検討と対応を行う。 5、経営状況の分析に関すること 窓口・巡回指導やセミナーの開催などを通じ、支援が必要な事業者に対し経営分析を行う事で、事業者とともに経営課題を明確にし、効果的な伴走型の支援を実施する。 6、事業計画策定支援に関すること 事業者が自らの経営状況を認識し、持続可能な経営を続けるための事業計画を自ら策定出来るよう継続的に支援を行う。 7、事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問や電話等継続したフォローアップを実施し、計画実行へ向け各種情報の提供や専門家派遣等の活用を通じて、PDCAサイクルのアドバイス支援を実施する。 8、新たな需要開拓に寄与する事業に関すること 国内外に向けた各種商談会、展示会、マッチング機会の情報提供と出展支援を行う。また、出展前後に専門家派遣等を活用し、より質の高い成果を目指す。
連絡先	○苫小牧商工会議所 商工振興部 地域振興課 〒053-0022 北海道苫小牧市表町1丁目1番13号 TEL:0144-33-5454 FAX:0144-32-6058 E-mail: tcci@ains.tomakomai.or.jp ○苫小牧市 産業経済部 商業振興課 苫小牧市 産業経済部 工業・雇用振興課 〒053-8722 北海道苫小牧市旭町4丁目5番6号 TEL～0144-32-6111（代表） E-mail～shogyo@city.tomakomai.hokkaido.jp

(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現状

1) 苫小牧市の概要

・ 苫小牧市は、道央南部に位置した太平洋に面しており、支笏洞爺国立公園の樽前山の麓に開かれ、周囲には支笏湖などの湖沼や清流のほか、広大な森林などがあり自然環境に恵まれている。東にはウトナイ湖を有する勇払原野が広がり、自然と身近に接することができる街である。

また、国際拠点港湾の中で中核国際港湾に指定されている苫小牧港を有し、鉄道幹線や国道、高速自動車道などの陸路交通のアクセスポイントであり、新千歳空港から車で約20分、札幌市から車で約1時間のアクセスが可能な、陸・海・空路全てに発達している地域である。令和2年には、市内で3つ目となる「苫小牧中央インターチェンジ」が開通した。

明治43年製紙工場の操業開始を契機に工業都市として歩みはじめ、昭和26年国家レベルの事業として日本初の内陸掘込港建設に着手、現在の苫小牧港（西港）が築かれた。

高度経済成長期に入ると東部大規模工業基地の開発に伴って、昭和51年東港区の建設に着手、昭和55年に第一船を迎え入れ、平成13年から内貿取扱貨物量全国1位、平成27年には港湾取扱貨物量全国4位まで成長し、現在では製紙業をはじめ自動車部品製造業などの多種多様な企業が立地し、北海道経済発展の大きな役割を担う産業拠点都市として、発展し続けている。



出典：苫小牧市「企業立地ガイド」、NEXCO東日本プレスルーム (<https://www.e-nexco.co.jp/pressroom/hokkaido/2020/1105/00008669.html>)

・ 苫小牧市の面積 561.58km²

2) 苫小牧市の人口

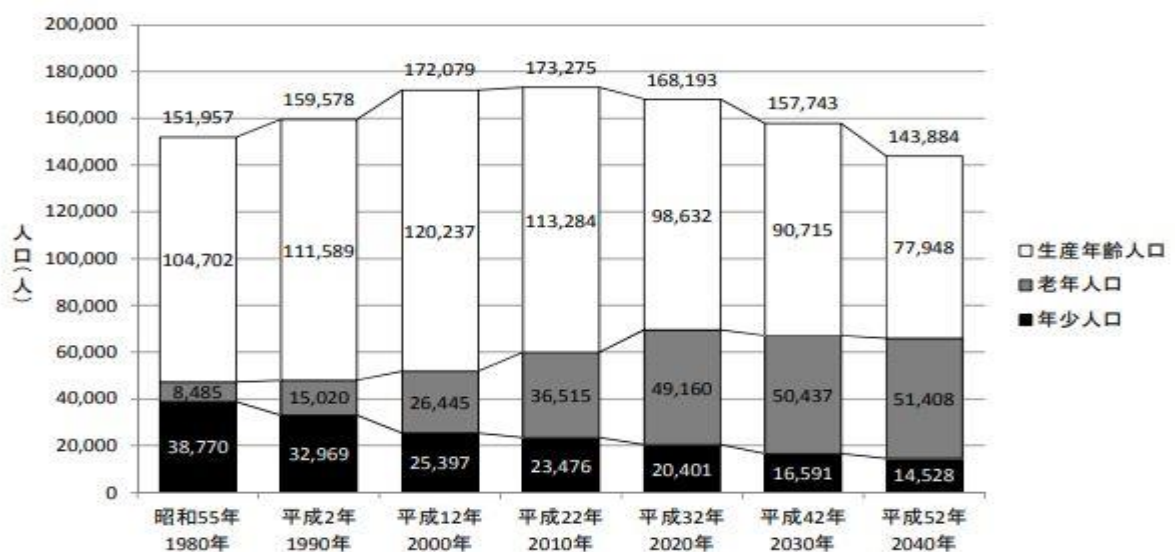
- ・ 苫小牧市の人口は169,813人（男性：83,127人、女性：86,686人）、世帯数は90,548世帯である（令和3年7月末現在）。苫小牧市政が始まった昭和23年の3万3千人から、経済成長期に16万人まで増加し、平成25年の17万4千人をピークに人口減少傾向にある。
- ・ 苫小牧市の年齢3区分の人口推移を見ると、平成12年まで増加傾向を示していた生産年齢人口は、平成17年において減少に転じている。さらに年少人口も減少していく一方で、老年人口は増加しており、この傾向は今後も続くものと推計されることから、本市における少子高齢化の流れは一層顕著になっていくものと思われ、今後深刻な人手不足が見込まれる。

【人口推移】



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」
 注記：2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

【年齢3区分別人口の推移】



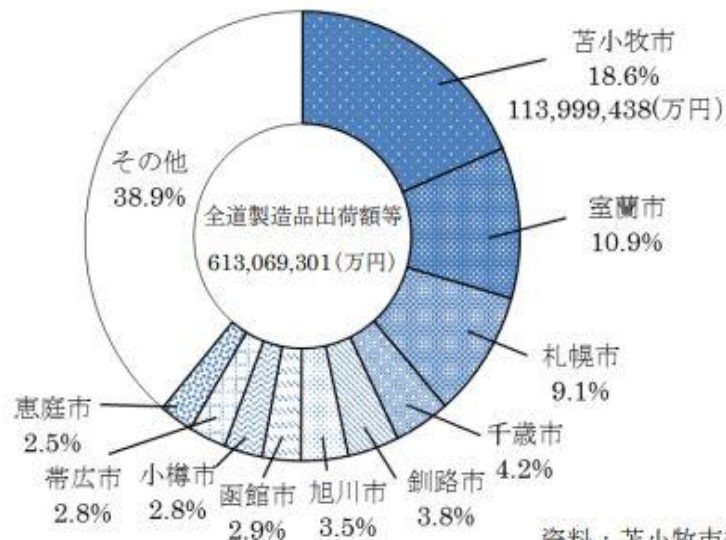
資料：総務省統計局「国勢調査結果」及び「国立社会保障・人口問題研究所推計値」

3) 苫小牧市の産業と地域における経済の循環構造

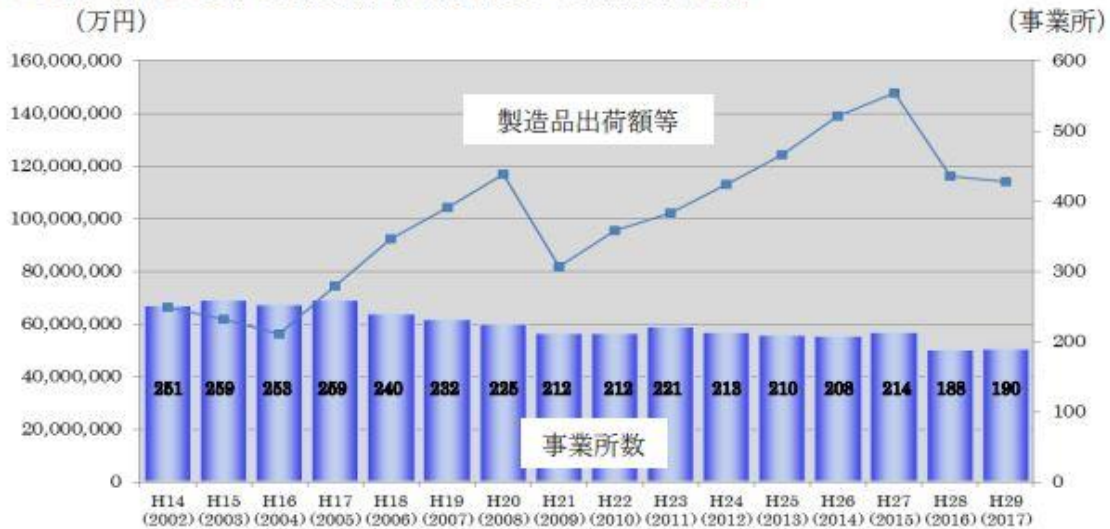
- ・ 苫小牧市は道内最大の工業都市であり、製造品出荷額等では、人口で10倍以上を有する札幌市を上回り、北海道全体の18.6%を占めている。その中でも、石油製品・石炭製品製造業、輸送用機械器具製造業、自動車部品製造業、パルプ・紙・紙加工品製造業が特に盛んである。

また、苫小牧市における製造品出荷額等とその事業所数の推移を見ると、事業所の大型化傾向も見られる。

■製造品出荷額等道内都市別割合（平成29年（2017年））



■苫小牧市における製造品出荷額等及び事業所数の推移



※ 「製造品出荷額等」とは、製造品出荷額、加工賃収入額、その他収入額及び製造工程から出たくず及び廃物の出荷額の合計である。

・地域経済の自立度を表す、地域経済循環図から地域の特徴は次の通りと分析される。

(ア) 生産

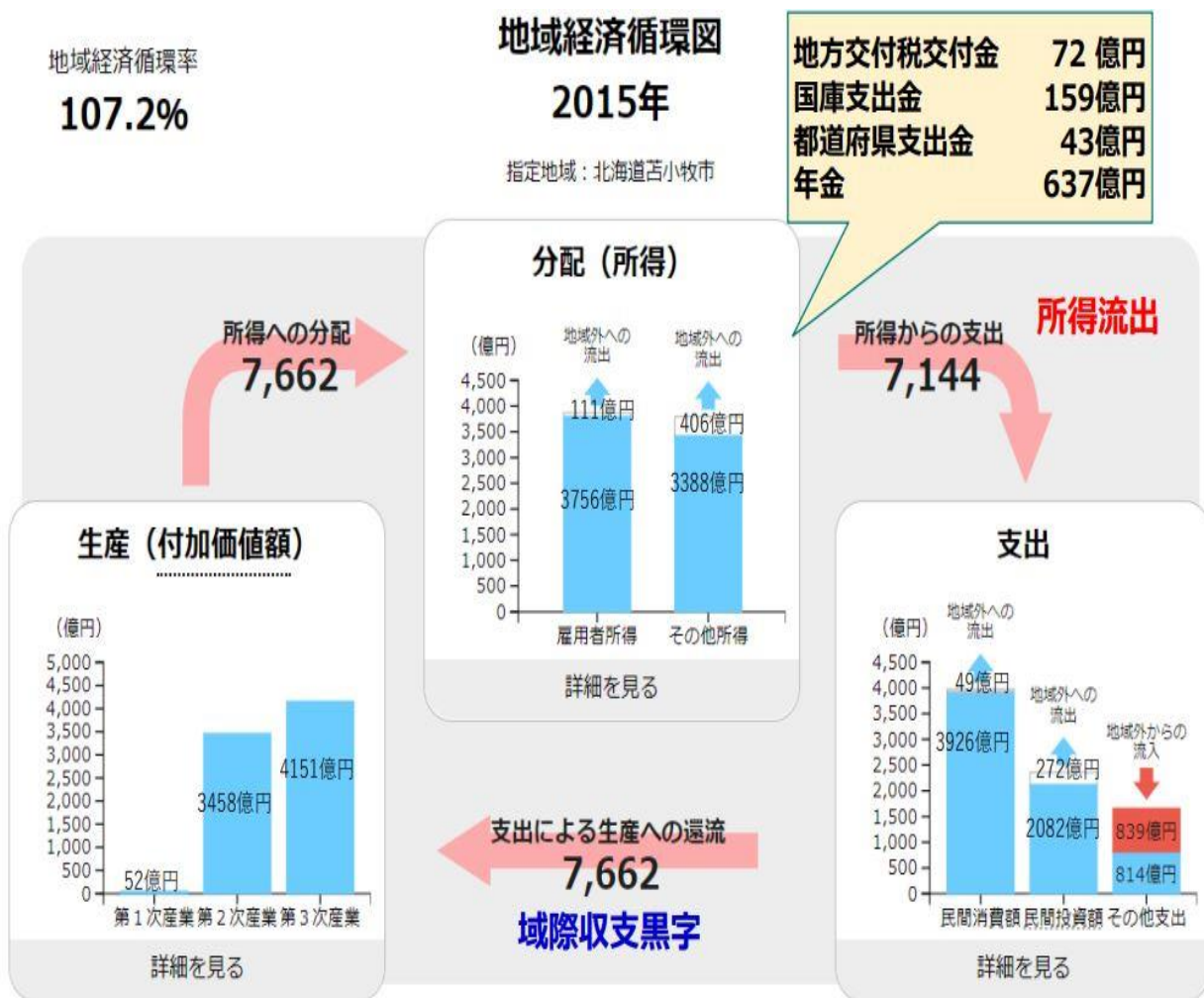
○苫小牧市は大規模港湾に付随した工業都市であり、石油・石炭製品、パルプ・紙・紙加工品、輸送用機械が市の中心となる産業である。

(イ) 分配

○域外からの通勤があるため、雇用者所得は流出している。
○臨海コンビナートに集積する工場から、域外の本社棟へ利益が移転される構図にある。

(ウ) 支出

○域外から域内に勤務に来ている人口が多いものの、民間消費は若干流出傾向である。
○域際収支がプラスであるため、その他支出は流入となっている。



出典：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」

4) 苫小牧市の小規模事業者

- ・ 苫小牧市の事業所数は7,339事業所。うち、小規模事業者数は5,019事業所（平成28年経済センサス（事業所ベース））。
- ・ 2016（平成28）年の小規模事業者数の割合は68.4%で、2009年と比較すると事業者数も比率も低下傾向である。このままでは、今後も小規模事業者の減少は続くものと思われるため、新規創業や創業後支援、事業承継への支援が重要になる。
- ・ 産業別にみると建設、金融・保険業、生活関連サービス・娯楽において小規模事業者が占める割合が高い。情報通信、不動産・物品賃貸は小規模事業者の割合が低い。



苫小牧市		建設	製造	電気・ガス・熱供給・水道	情報通信	運輸・郵便	卸売・小売	金融・保険業	不動産・物品賃貸	学術研究・専門・技術サービス	宿泊・飲食サービス	生活関連サービス・娯楽	教育・学習支援	医療・福祉	その他	総数
2009年	小規模事業者	1,026	296	6	35	328	1,096	160	366	178	826	601	199	179	371	5,667
	小規模以外	81	77	6	18	159	765	20	57	66	362	139	57	252	265	2,324
	総数	1,107	373	12	53	487	1,861	180	423	244	1,188	740	256	431	636	7,991
	小規模割合	92.7%	79.4%	50.0%	66.0%	67.4%	58.9%	88.9%	86.5%	73.0%	69.5%	81.2%	77.7%	41.5%	58.3%	70.9%
2016年	小規模事業者	860	268	8	22	321	982	127	265	168	698	560	175	204	361	5,019
	小規模以外	81	79	6	11	137	756	20	67	70	341	119	55	346	232	2,320
	総数	941	347	14	33	458	1,738	147	332	238	1,039	679	230	550	593	7,339
	小規模割合	91.4%	77.2%	57.1%	66.7%	70.1%	56.5%	86.4%	79.8%	70.6%	67.2%	82.5%	76.1%	37.1%	60.9%	68.4%

出典：総務省・経産省「平成21年・平成28年経済センサス（事業所ベース）」

5) 苫小牧市の観光

・ 苫小牧市は樽前山麓の広大な森林をはじめ、ラムサール条約の湿地に登録され、全国屈指の渡り鳥の中継地として知られるウトナイ湖を有するなど、豊かな自然に囲まれた街である。

また、市内にはゴルフ場が10か所あり、ゴルフやスケートの「スポーツ・レクリエーション施設」を目的とする観光入込客が多く、観光施設としては、道の駅ウトナイ湖とノーザンホースパーク、海の駅ぷらっとみなと市場の集客力が高くなっている。

平成26年度の宿泊客延数を見ると、人口が同規模の釧路市は、100万人・泊を超えている一方、本市は16万人・泊と極端に少なくなっていることから、本市は日帰客が多い、典型的な通過型の観光地であると言える。

食では、20年連続水揚げ日本一を誇る「苫小牧産ほっき貝」に代表される水産資源をはじめ、「ハスカップ」をはじめとする農畜産物から山菜に至るまで、幅広く豊富な食材があり、それらを活用した地元特産品も生産されている。

【苫小牧市観光入込客数推移】

苫小牧市	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度
観光入込客数（万人）	193.3	199.5	199.5	222.5	130.0 (見込)

【平成26年度宿泊延数】

苫小牧市	釧路市
15.9万人	129.1万人

出典：北海道観光入込客数調査報告書資料編、北海道経済部観光局

②課題

当地域においては、少子高齢化・人口減少とそれに伴う市場縮小に対応するため、域内循環の強化と地域産業の強みを生かした外貨獲得が大きな課題であり、地域経済の活性化に向けては、特に次の4項目への対応や解決策が求められている。

1) 事業所数の維持（減少傾向の抑制・改善）

- ・ 経営の安定化を図るための販路拡大や生産性向上
- ・ 創業者の増加、円滑な事業承継の増加（廃業の減少）

2) 域内消費の喚起や外から稼ぐ力の強化（域外市場、観光需要等での外貨獲得）につながる商品やサービスの開発と需要拡大

- ・ 地域資源を活用した商品・サービスの開発や磨き上げと販路開拓
- ・ 観光需要の拡大（コロナ禍でのワーケーション需要やアドベンチャーリズム・アウトドア・日帰り旅行）

3) 人手不足への対応

- ・ I Tツールの活用や先端設備導入等による生産性向上 (D X 支援)

4) 新産業の創造や企業誘致

- ・ 港湾等の物流機能や新産業の技術集積

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年後を見据えて

- ・ 小規模事業者数は当地域の事業者の68.4%を占め、経済・社会の基盤を支えており、活力ある事業者の存在なくして、地域経済の好循環や地域の持続的発展は実現できない。

小規模事業者の持続的発展を実現していくためには、当地域における人口減少、少子高齢化による市場構造や雇用環境の変化等を見据え、情報技術やデジタル化の進展など産業・技術革新を活用しながら、稼ぐ力の強化と生産性向上、人材不足対応に意欲的に取り組み、経営環境の急速な変化にも負けない力強い経営基盤を持つ事業者を増やすことや、創業、事業承継に関する継続的な支援の展開によって、小規模事業者数の減少傾向に歯止めをかけて行く必要がある。

一方で、経営資源に限られる小規模事業者にとって、時代の要請や必要性は理解しながらも、変革や新たな市場開拓への取り組みは大きな負担を伴うことである。苫小牧商工会議所では、経営者自らが中長期的な視点に立って果敢にチャレンジできるよう、個社に対し、事業計画策定・販路開拓・I Tを活用した生産性の向上(D X)等伴走型支援を通して意欲の醸成や実践に向けたサポートを展開し、小規模事業者数の維持と、経営基盤の強化を図り、経営に強く、魅力ある小規模事業者を増やすことにより、地域としての持続的発展を目指すため、苫小牧市並びに関係機関と連携し支援していくことで、実現性と実効性を高めていく。

② 苫小牧市総合計画との連動性・整合性

- ・ 苫小牧市では現在「苫小牧市総合計画 第6次基本計画」(平成30~令和4年度)の実行中であり、「苫小牧市中小企業振興条例」に基づき、産業及び地域経済を担う中小企業者等が地域社会の発展に果たす役割の重要性を認識し、市、中小企業者等(小規模事業者を含む)、経済団体、大企業者及び市民が協働して取り組む中小企業振興の基本方針や重点施策等を明らかにするとともに、関係機関等と連携したきめ細かい支援を実施するために「苫小牧市中小企業振興計画」を策定している。

本計画では、実行計画の3つの柱として、①創業促進及び経営基盤の強化、②人材確保・育成及び事業承継の円滑化、③販路拡大及び需要開拓の促進を掲げている。

苫小牧商工会議所では、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方として、「小規模事業者数の維持と、経営基盤の強化を図り、経営に強く、魅力ある小規模事業者を増やすことにより、地域としての持続的発展を目指す」とし、その内容は、上述「苫小牧市中小企業振興計画」実行計画の3つの柱および、「苫小牧市中小企業振興条例」の第9条施策の基本方針に掲げられている中小企業者等の経営の革新及び経営基盤の強化促進を図ることと整合性が取られている。

③ 苫小牧商工会議所の役割

- ・ 苫小牧商工会議所は地域総合経済団体として、非営利団体であり公平性を保つ強みを活かした相談窓口機能を有するとともに、支援機関連携の中核を担うことができる。経営指導員等は小規模事業者の課題を共有し、課題解決に向け事業者への情報提供や行政を含む各支援関係機関や金

融機関、専門家とのネットワークを活用しながら、解決に向けた支援を行い、売上増加、利益向上の実現に向けた取り組みを行うことにより、地域の経済活性化を推進する役割を担う。

また、小規模事業者の経営状況の分析、事業計画の策定並びに実施支援、経済動向や需要動向調査、販路開拓支援を通して、長期的な振興のあり方を見据え、苫小牧商工会議所としての小規模事業者支援などに取り組んでいく。

さらに、観光振興による交流人口の増加や物流拠点都市機能の向上、商工業や地場産業の振興等を図るため、地域総合経済団体として建議要望や地域活性化事業の展開並びに連携実施など、小規模事業者の持続的発展と不可分の関係にある地域経済の活性化に資する取り組みを進めていくことも重要な役割である。

(3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者の持続的発展と長期的な振興のあり方を踏まえ、コロナ禍や相次ぐ自然災害、市場縮小など経営環境の急速な変化に対応できる活力ある小規模事業者の増加、地域経済の活力維持・発展につなげるため、苫小牧商工会議所の経営発達支援事業の目標を次の通りとする。

①小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定支援と効果的な実施支援

- ・ 経営分析や需要動向を踏まえた事業計画策定、P D C Aによる実行評価の必要性について小規模事業者の理解を深め、事業計画策定支援、事業計画実施支援を伴走型で展開することにより、計画的な経営を実践する小規模事業者を増やす。

②小規模事業者数の維持に向けた創業・事業承継支援

- ・ 創業者の増加を図り、小規模事業者数の減少傾向抑制と雇用の確保を目指す。また、創業後においても安定して事業を継続できるよう支援を行う。

また、事業承継については、コロナ禍や経営者の高齢化からもたらされる事業継続マインドの低下を防ぎ、巡回訪問やセミナー開催により、早期に取り組みを促す事で円滑な事業承継を実現し、地域経済を支える技術の承継や雇用の維持を図る。

③地域資源を活用した商品・サービスの開発や磨き上げと販路開拓支援

- ・ 小規模事業者が地域資源を活用した商品・サービスの開発や磨き上げ、販路拡大の取り組みを体系的に支援する事業を継続展開する事により、地域内における商品の地産地消の促進による経済循環率の向上、地域外（海外展開含む）による域外収入増による経済循環率の向上を目指す。

④生産性向上支援

- ・ 小規模事業者がビジネス環境の新しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用した取り組み（DX）を推進する事を目的とし、ITリテラシーの向上やツールの導入促進を支援する。

小規模事業者の生産性向上を図ることにより、小規模事業者の人手不足問題の改善や売上増加や利益率の向上が図られることを目指す。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

先述の目標達成に向けた方針は、次の通りとする。

①小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定支援と効果的な実施支援

- ・ セミナー参加者や金融支援・補助金を活用した小規模事業者を対象に、経営基幹システムBIZミルを活用し、経営分析を行う。経営分析結果を事業者へフィードバックし、経営改善や、新たな事業展開に取り組む意欲のある事業者には事業計画策定を促し、策定支援を行う。策定支援後は、計画遂行に向け、情報の提供、専門家の派遣等を活用しながら、目標達成に向けた伴走支援を行う。

②小規模事業者数の維持に向けた創業・事業承継支援

- ・ 苫小牧市・苫小牧市男女平等参画推進センターと連携して行う「苫小牧市中小企業創業サポート事業」において実施する、創業セミナーの開催や創業サポート事業補助金申請へ向けた事業計画策定支援等を通じて、創業促進を図る。創業後は記帳・金融・税務・労務指導を行い、創業者の育成に向けた支援を行う。また、創業サポート事業の終了報告を行った小規模事業者を対象に、経営基幹システムBIZミルを活用し、経営分析を行う。経営分析結果は、事業者へフィードバックし、まずは経営者と課題を共有し、現状を把握する。安定的継続に向けた支援が必要な先か、新たな事業展開をおこない発展を目指す先か、経営者とヒアリングを行うことで優先すべき支援内容を明らかにし、状況にあった情報の提供、補助金の活用支援、金融支援、専門家派遣などを活用し、売上増加、利益率の向上を図ることにより、事業の安定的継続を目標に伴走支援を行う。
事業承継支援については、北海道事業承継・引継ぎ支援センター苫小牧サテライトと連携し、支援体制の構築を図るとともに、セミナーを通じた早期取組への啓蒙や、各種支援施策の紹介、専門家の派遣等を活用しながら、小規模事業者が円滑に事業承継できるよう支援を行う。

③地域資源を活用した商品・サービスの開発や磨き上げと販路開拓支援

- ・ 道内外の商談会・各種イベント等への出展情報の提供を行い、出展に意欲的な小規模事業者に対し、専門家派遣や研究機関等を活用した新商品開発並びに既存商品の改善改良を行い、パッケージデザインの刷新等、商品の魅力アップを図る。新商品等の開発後は、各イベントへの出展支援、市場調査を行った後、改良を重ね、IT活用による販路開拓を行うなど伴走支援を行う。

④生産性向上支援

- ・ 少子高齢化により生産人口は減少の傾向である。人手（人財）不足の改善の方法として、ITや先端設備導入による効率化（生産性の向上）を図ることが、事業を持続する上で必要となってきた。国におけるITツール導入やキャッシュレスの推進もあり、販売や受注方法、販路開拓など、業務の見直しとともに、業務改善がキーワードとなってくる。

小規模事業者がビジネス環境の新しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用した取り組

み（DX）を推進出来るよう、ITリテラシーの向上やITツール導入による生産性の効率化を図るため、セミナー等を通じ、導入促進を図る。セミナーでは、様々なツール・導入事例の紹介を行い、セミナー後には専門家の派遣等により、導入までの支援を行う。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

- ①日本商工会議所からの委託調査である「中小企業景況調査」並びに「地域早期景気観測CCIO-LOBO調査」を実施している。
- ②大型店売上状況や港湾貨物取扱状況、生鮮食料品入荷状況等27項目のデータを毎月拾い上げ「調査月報」として発行している。
- ③苫小牧市・苫小牧市商店街振興組合連合会・苫小牧商工会議所の3者事業として苫小牧駅前主要部の「歩行者通行量調査」を実施し、調査結果を取りまとめ発行している。

〔課題〕

- ・現状、データを拾い集め取りまとめを公表しているのみで、小規模事業者が活用できるような地域分析になっていないため、「RESAS」等によって得られるビッグデータを活用した専門的な地域分析を行うことが課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①地域の経済動向分析	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②調査月報発行	冊子作成	毎月 1回	毎月 1回	毎月 1回	毎月 1回	毎月 1回	毎月 1回
③歩行者通行量調査	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用（地域の経済動向分析）

【調査手法】

- ・当地域において、ビッグデータにより地域経済の姿を俯瞰し、真に稼げる産業や事業者に対して資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、「RESAS」（地域経済分析システム）等を活用した地域の経済動向分析を行い、経営支援に活用する。

【調査項目】

- ・生産分析（産業構造、移輸出入、観光、小規模事業者等）
- ・分配分析（付加価値と雇用者所得、民間消費、人口動向等）
- ・地域経済循環等

②調査月報発行事業（独自調査）

【調査手法】

- ・経営指導員等が市や同業者組合等から、当地域における人口・世帯数や港湾貨物取扱量等の主要データを整理し、地域の経済統計として取りまとめる。

【調査項目】

- ・人口・世帯数、港湾貨物取扱量、生鮮食料品等出荷状況、主要家計指標等

③歩行者通行量調査事業

【調査手法】

- ・苫小牧市・苫小牧市商店街振興組合連合会・苫小牧商工会議所の3者で連携し実施する。苫小牧駅前主要箇所約30地点において、歩行者通行量を調査し、世代や性別毎の人流の傾向等について定点観測を行う。

【調査項目】

- ・歩行人数、性別、年代

（4）調査結果の活用

- ①調査した結果はホームページ掲載や冊子配布により、広く管内事業者等に周知する。
- ②経営指導員等が相談対応する際の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕

スーパーマーケット・トレードショー等のイベントや商談会等への出展による販売促進支援を行ってきたが、個社支援の観点で来場者を対象とした需要動向調査は実施してこなかった。

〔課題〕

これまで、実施されていなかった販路開拓、商品開発、売上向上に向けた個社支援におけるニーズ調査を意識し、商品開発支援や事業計画策定に繋げていくことが課題。

（2）目標

- ・イベント時に来場者を対象とした全体的な調査は行ったが、個社支援という観点からの調査は行っていなかった。今後は、下記の目標を掲げ個社への調査支援を行う。

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①商談会、展示会等での調査対象者数	未実施	3者	3者	5者	5者	5者
②消費者需要動向調査対象者数	未実施	1者	1者	2者	2者	3者

(3) 事業内容

①商談会、展示会等での調査

- ・ 小規模事業者の販路開拓に向けたスーパーマーケット・トレードショーなど国内外の展示会へ出展し、流通現場から見た評価や課題等を知り、商品の魅力アップを図り販路開拓に向けた戦略をたてる上での参考資料として役立てるため、バイヤーを対象としたヒアリング調査を行う。

【調査想定場所】

スーパーマーケット・トレードショー、ビジネスEXPO など

【調査対象】

地元の食材・素材を活用した商品又は新商品・新技術の開発を行う小規模事業者で、地域外への販路開拓を希望する事業者

【対象者・サンプル数】

バイヤー・5社

【調査手段・手法】

事業者や経営指導員等が来場するバイヤーへヒアリング

【調査項目】

①味・魅力 ②形状・技術 ③内容量・サイズ ④パッケージ ⑤価格 ⑥改善点

【分析手法】

専門家、経営指導員で分析

【分析結果の活用】

分析結果を事業者へフィードバックし、事業者とともに商品の改良等に向け、専門家派遣や、連携機関と協力しながら支援を行う。

②各種イベントなどでの消費者需要動向調査の実施

- ・ 当所が主催する「東胆振地産地食フェア」（食のイベント）や、行政や民間事業者が主催して行う、一般消費者向けのイベントにおいて、モニタリング調査を実施し、商品開発に向けた参考資料とする。

【調査想定場所】

東胆振地産地食フェア・東胆振物産まつり（共に例年10月開催）など

【調査対象】

地元の食材・素材を活用した食品又は新商品の開発を行う小規模事業者

【対象者・サンプル数】

来場者30名（商品開発のターゲットとしたい層に対し実施）

【調査手段・手法】

事業者や経営指導員等が来場者へヒアリング

【調査項目】

①味 ②形状 ③内容量 ④パッケージ ⑤価格 ⑥購買理由

【分析結果の活用】

分析結果を事業者へフィードバックし、事業者とともに商品の改良等を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

- ・ 小規模事業者経営改善資金（マル経）や北海道・苫小牧市の制度融資斡旋を通じ、金融面においての分析は行っているが、専門的な知識不足や事業者からのニーズが少なく、詳細な経営分析支援にまで至っておらず、小規模事業者の経営発達につながる支援機会に活かしきれていなかった。

〔課題〕

- ・ 経営分析に関するセミナーを開催し、小規模事業者に対し経営分析の重要性を理解してもらうと共に支援対象者の掘り起こしを行う必要がある。開催後のフォローにおいては、事業者がすぐに経営分析に取り組めるよう個別相談や、外部専門家と連携できる環境をつくる。経営分析は経営支援システムのBIZミルを活用し、共通の書式・内容で事業者へのフィードバックを行う。また、経営指導員等が伴走して支援出来るようスキルアップが求められる。

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
経営分析事業者数	—	12者	12者	18者	18者	20者

(3) 事業内容

①経営分析に関するセミナーの開催

- ・ 経営分析の必要性を理解してもらえよう「経営分析セミナー」を開催する。商工会議所の支援と先行成功事例を伝えながら小規模事業者をセミナーに勧誘すると共に支援対象者の掘り起こしを行い、受講後のフォローアップに努め、経営分析の実施につなげる。

【募集方法】

- ・ 当所広報誌へのチラシ折り込み、当所HPへの掲載、新聞広告掲載など

【回数】

- ・ 年1～2回（希望者等ニーズに応じ複数回の開催も想定）

【参加者数】

- ・ 1回／20名

②経営分析の内容

【対象者】

- ・ セミナー参加者の中から意欲的な事業者
- ・ 持続化補助金等の申請希望事業者
- ・ 創業者、事業承継計画策定に向けた支援先

【分析項目】

- ・ 財務分析（売上高、売上総利益、損益分岐点、粗利益率等）。
- ・ SWOT分析（企業の内部環境を「強み」「弱み」、外部環境を「機会」「脅威」と分類し、経営

戦略を設定)。

【分析手法】

- ・ 経営支援基幹システムB I Zミル等を活用し、「ローカルベンチマーク」や財務状況分析表を組み合わせた分析を行う。また、専門的、高度な分析が必要な場合は、専門家相談の実施や助言を受けて行う。

(4) 分析結果の活用

- ・ 当該小規模事業者にフィードバックし、事業計画策定や経営改善に活用する。また、経営指導員等が専門家相談への同席・関与や、分析結果をデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

- ・ 小規模事業者においては、金融相談や補助金申請など、必要に迫られて短期的な事業計画を策定することが多く、その場限りでの策定支援がほとんどである。
これまで、経営分析や事業計画の策定方法を盛り込んだセミナーを実施し、事業計画策定に向けた支援を行ってきたが、長期的に支援する先は少ない状況にある。

〔課題〕

- ・ 窓口、巡回での一般的な経営相談から事業計画策定まで至る件数は少ない。小規模事業者は日々の業務や複雑化する経営環境変化への対応に追われ、何か取組を行わなくてはならないと感じているものの、それが事業計画の策定へと目を向けられる先は少ない。
小規模事業者が、事業計画策定の必要性を感じ策定意欲を持ってもらえるきっかけづくりとしてセミナーを開催しているが、フォローアップの手法が確立出来ていない。また、経営指導員等が窓口相談、巡回等において策定のメリットについて説明し、小規模事業者の理解を促すなど、日頃から支援先の掘り起こしを意識する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

- ・ 金融相談、補助金申請において必要に迫られた小規模事業者の計画策定への意識は高いことから、詳細分析を行ったものの内、自ら積極的に関与し、経営改善、販路開拓・経営革新を望む者、I Tを活用した生産性向上を目指す者、事業承継を検討する者、金融相談において経営指導員等が経営改善を必要と感じた事業者に対しアプローチする。
- ・ 事業計画策定セミナー参加者や、個別相談により詳細分析を行ったものの内、販路開拓や売上増加、経営改善、経営革新等に自ら積極的に関与し、実現を望む意欲のある事業者（経営者）に対し、情報の収集、提供、専門家派遣などの活用を促すなど、事業計画策定に向けた支援を積極的に行う。
- ・ 創業を希望する者に対し、より実現性の高い創業計画策定支援を行う事により、持続可能な小規模事業者を増やす。

- ・ 事業計画の策定前段階において、DXに向けたITリテラシーの向上やデジタルの導入に積極的に取り組める環境を醸成するためセミナー等を開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。
- ・ 事業承継を考える事業者に対し、早い段階で計画策定に着手出来るよう、セミナーの開催等を通じて円滑な事業承継へ向けた支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
事業計画策定事業者数	—	10者	10者	15者	15者	15者
創業計画策定事業者数	5者	10者	10者	15者	15者	15者
DXに向けたIT活用セミナー	—	3回	3回	3回	3回	3回
事業承継計画策定事業者数	—	2者	2者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

- ・ 専門家（中小企業診断士等）を講師に事業計画策定支援セミナーを開催する。補助金申請など有効に活用できる内容を組み込んだ構成で開催し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。また、セミナー後は経営指導員等が伴走支援し、後日セミナー講師を招いての個別相談会を実施する等、事業計画策定を支援する。

【支援対象】

- ・ 経営分析を行った小規模事業者や補助金申請を目指す小規模事業者等

【募集方法】

- ・ 当所広報誌へのチラシ折り込み、当所HPへの掲載、新聞広告掲載等

【回数】

- ・ 年1～2回（希望者等ニーズに応じ複数回の開催も想定）

【カリキュラム】

- ・ 施策の紹介、事業計画策定の必要性やポイント

【参加者数】

- ・ 1回／20名

②創業計画策定セミナーの開催

- ・ 苫小牧市と連携し、専門家を講師に創業セミナーを開催する。事業を行う上での基礎知識として財務・労務・マーケティング手法などを学び、創業計画の策定に向けた支援を行う。セミナー終了後は「苫小牧市中小企業創業サポート事業」の活用支援を通じ、意欲的な事業者に対し、経営分析から、創業計画策定に向けた伴走型支援を行う。

【支援対象】

- ・ 新規創業を目指す者

【募集方法】

- ・ 当所HPへの掲載、苫小牧市広報への掲載、新聞広告、地元フリーペーパーへの広告掲載など

【回数】

- ・年3回

【カリキュラム】

- ・経営全般に関する事
- ・経営、販売に関する事
- ・財務、経営計画作成について
- ・人材育成に関する事
- ・受講者による経営計画発表

【参加者数】

- ・1回／30名

③DXに向けたIT活用セミナーの実施

- ・ITやデジタル技術を活用し、コロナ禍による厳しい経営状況からの立ち直りやコロナ後を見据えて解決策を導き出す支援を行うため、ITを積極的に活用して課題を解決する視点からセミナーを開催する。

【支援対象】

- ・ITを活用した生産性向上を目指す小規模事業者等

【募集方法】

- ・当所広報誌へのチラシ折り込み、当所HPへの掲載、新聞広告掲載等

【回数】

- ・年3回

【カリキュラム】

- ・新しい生活様式に対応するためのIT活用について
- ・中小企業向け、失敗しない業務IT化の進め方
- ・SNS、ECサイトの活用

【参加者数】

- ・1回／30名

④事業承継計画策定セミナーの開催

- ・専門家や支援機関を講師に事業承継セミナーを開催する。セミナー終了後、小規模事業者で事業承継相談を希望される方へ、事業承継コーディネーターと共に巡回訪問し、簡易分析を行う。円滑な事業承継に向け、経営改善に取り組む意欲的な小規模事業者に対し、詳細分析と併せ事業承継計画策定支援を行う。

【支援対象】

- ・事業承継を希望する者

【募集方法】

- ・当所広報誌へのチラシ折り込み、当所HPへの掲載、新聞広告掲載など

【回数】

- ・年1回

【カリキュラム】

- ・事業承継の現況、事業承継に必要な取組、税制、各種支援施策の紹介

【参加者数】

- ・ 1回／20名

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

〔現状〕

- ・ 事業計画策定後の実施支援は、担当者が支援先の状況により、不定期で巡回又は電話等で進捗状況の確認や各種情報提供などのフォローを行っており、担当者によりフォロー頻度や、支援の質にばらつきがある。

〔課題〕

- ・ 定期的なフォローをめざして実施しているものの、訪問日程の調整が難しく不定期での訪問となる先も多く、訪問回数にばらつきが生じている。
また、支援経過の職員間での情報共有手法等を学ぶことや、知識習得に向けた研修への参加や勉強会等で支援の質の向上を図ること、商工会議所における業務内容の見直しなどの生産性向上へ向けた取り組みを含めて、組織的なフォロー体制を強化することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

- ・ 事業計画、創業計画、事業承継計画など事業計画策定支援を行った全ての事業者を対象とし、事業計画策定後の進捗状況について巡回等を通じ把握し、売上増加や販路開拓に有効な情報の提供、各種施策の紹介、各種計画や補助金の申請支援、セミナーの案内、専門家派遣などを活用し、事業計画の目標達成に向け、伴走支援を行う。
また、会議所内部では支援担当者によりフォローに差が生じないように、毎月1回、経営指導員において支援先についての情報交換とフォローアップ状況について確認を行う。

(3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
フォローアップ対象事業者数	—	22者	22者	33者	33者	33者
頻度（延べ回数）	—	80回	80回	110回	110回	110回
売上増加事業者数	—	5者	5者	6者	6者	7者
利益率3%以上増加の事業者数	—	5者	5者	6者	6者	7者

(4) 事業内容

- ・ 事業計画、創業計画、事業承継計画など事業計画策定を支援した全ての事業者を対象とし、事業者の進捗状況に応じて訪問回数を増やして短期集中で支援すべき事業者と、概ね順調と判断できる事業者に対しては訪問回数を減らしフォローアップ頻度の設定を行う。進捗状況が思わしくない事業者に対しては、事業計画とのズレを確認し、専門家等による個別相談を実施し、第三者の視点を入れ要因・今後の対応策を検討しフォローアップ頻度の変更を行い支援していく。

- ・ 当初頻度については、3社は毎月1回、5社は四半期に1回、10社は年2回、4社は年1回程度と見込むが、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。支援頻度や新規支援事業所数により、四半期に1回の事業者が5件、年2回の事業者が5件それぞれ増加すると見込む。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

- ・ 地元関係機関との連携により、スーパーマーケット・トレードショー、ビジネスEXPO等への出展希望者を取りまとめ、現地に参加し、出展者を支援している。海外需要の開拓に関してはJETROと連携した海外での展示会出展支援を図ってきた。

〔課題〕

- ・ 出展先の多くは恒常的に参加している先が多く、事業計画から伴走支援している先は少ない。経営状況分析から伴走的に支援し、その中から販路開拓・売上向上策の1つとして、有効な出展先を見出し、実施する必要がある。また、初めて出展する先を含め、出展者に対する、ディスプレイ手法や商品PR手法、SNSやHPの活用などについて、専門家の派遣等による効果的手法を学ぶ機会を創出する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

- ・ 苫小牧商工会議所が自前で展示会等を開催するのは困難なため、小規模事業者の事業規模にあった、国内外で開催される既存の商談会・展示会・イベント等への出展支援を目指す。

出展にあたっては、地域資源を活用した取組みを行う事業者に対し、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客の補助を行うなど伴走支援を行う。出展だけが目的とならないよう、事前に商談先や名刺交換・商談件数の目標を明確にし、新たな販路開拓を目指す。

DXに向けた取組として、SNS情報発信、ECサイトの利用、アプリの活用等相談対応を行い、理解度を高めた上で、IT専門家派遣等小規模事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
スーパーマーケット・トレードショー出展事業者	2者	3者	3者	5者	5者	5者
スーパーマーケット・トレードショーでの成約件数		10件	12件	15件	18件	20件
ビジネスEXPO出展事業者	—	1者	1者	2者	2者	3者
ビジネスEXPOでの成約件数		1件	2件	3件	4件	5件
IT活用支援事業者数	—	3者	3者	5者	5者	5者
IT活用支援事業者の売上増加率	—	3%	3%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①国内外で開催される商談会・展示会等への出展支援

ア. スーパーマーケット・トレードショーへの出展支援

- ・ スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会。全国のスーパーマーケットを中心とした小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食、海外などから多数のバイヤーが来場する、日本最大級の展示・商談会。

【主催】(一社) 全国スーパーマーケット協会

【出展企業】1308社・団体 2, 261小間(2021年開催実績)

【来場者】26, 385名(2021年開催実績)

【支援対象】地場産食材を積極的に活用し、販路拡大を目指す食品製造業者・小売業者

- 【支援の手法】出展前に専門家派遣等を活用し、商品のPR方法や売り込み方法について支援する。
出展期間中には、陳列、接客の補助を行うなど伴走支援を行う。
出展後は再度専門家派遣等を活用し、商談の進め方等フォローアップを行う。

イ. ビジネスEXPO

- ・ 8, 000件を超える商談機会がある、北海道最大級のビジネスイベント。「ものづくり・電気機械ビジネス展示」や「ITビジネス展示」から「学術・試験研究機関展示」まで、様々な分野における最新情報や展示物が並ぶ展示、商談会。

【主催】北海道 技術・ビジネス交流会 実行委員会

【出展企業】215社・機関 230小間(2020年開催実績)

【来場者】14, 692名(2020年開催実績)

【支援対象】ビジネスマッチングやDX等最新情報を収集し活用を目指す事業者

- 【支援の手法】出展前に専門家派遣等を活用し、商品のPR方法や売り込み方法について支援する。
出展期間中には、陳列、接客の補助を行うなど伴走支援を行う。
出展後は再度専門家派遣等を活用し、商談の進め方等フォローアップを行う。

ウ. その他販路開拓・売上向上策に有効と思われる商談会・展示会

②展示会・物産展等の情報提供

- ・ 当所HP、SNSを通じて広く周知を行うとともに、過去に出展された方にはFAXやメールで直接情報提供を行う。出展希望者には各種補助金等の紹介、申請支援を行い、専門家派遣等を活用し、出展までのサポート支援を行う。

③ITを活用した販路開拓支援

- ・ 外に向けた情報発信がうまくできていない小規模事業者に対し、専門家派遣等を活用しながら、有効な周知方法を研究し、SNSやHP・ECサイト、アプリの活用など、効果的な販路開拓が行えるよう、個別相談会の開催等DX環境の整備支援を行う。

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

[現状]

- ・ 小規模事業者支援に関する事業については、正副会頭会議、常議員会など役員議員にて構成される会議における報告のみである。

[課題]

- ・ 外部有識者や苫小牧市担当部局と法定経営指導員が経営発達支援事業の進捗状況等について情報共有や効果の評価する場が必要である。

(2) 事業内容

- ・ 苫小牧商工会議所の常設委員会である「中小企業委員会」(年2回開催)において、外部有識者(税理士・中小企業診断士)・常勤役員・苫小牧市産業経済部・法定経営指導員が出席し、経営発達支援計画の説明・進捗状況の報告を行い、助言・アドバイスをもらい、評価及び見直しを行う。

委員会での評価結果は、常議員会に報告し、事業計画等に反映させるとともに、苫小牧商工会議所ホームページ(<http://www.tomakomaicci.jp/>)に掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・ 経営指導員を中心に中小企業大学校旭川校や日本商工会議所主催による支援機関向けの研修、外部機関が実施する研修などに参加し、支援能力の向上を図っている。
- ・ 税務、労務、金融等の研修会や内部担当者同士での情報交換会を行い、情報のアップデートや資質向上を図っている。

[課題]

- ・ 業務経験が浅い職員に対する支援能力の向上や資質向上、新たな経営課題に一般職員を含め組織全体で対応するための取組が必要である。
- ・ 直接経営指導を担う経営指導員等については、OJTの活用やミーティング等を通じて必要とするスキルや不足する能力を見極め、計画的な習得や情報共有が必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

- ・ 経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上を図るため、日本商工会議所、北海道商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構(中小企業大学校旭川校等)や、その他外部機関が実施する支援者向け研修や事業者向けセミナーに経営指導員等を派遣する。
- ・ 個社支援に必要な経営分析・事業計画策定手法やヒアリング力向上、業種別の支援手法、金融支援、IoT活用・生産性向上に向けた支援、製品開発・販路開拓支援、事業承継支援、働き方改革、DX推進等の喫緊の課題解決に向けた対応手法など、小規模事業者が持続的に事業を

発展させるために支援者側として必要なスキルの習得やアップデートができる研修に参加する。

- ・ 外部講習会受講後は受講者を講師役に2ヶ月に1回程度、支援担当者間で意見交換を行い、支援能力の向上を図る。

②内部研修会等の実施

- ・ 外部講師を招いた内部研修や関係機関と連携した研修を行い、経営支援、税務、労務、金融、D X等の情報や事業者とのコミュニケーションスキルなどの習得に努め、資質向上を図る。特に喫緊の課題であるD X推進の対応にあたっては、業務効率化等の取組（クラウド会計システム等）や需要開拓等への取組（SNSやHP・アプリの活用）について重点的にスキルアップを目指す。

③職員間の定期ミーティングの開催

- ・ ノウハウの向上と共有のため、定期的なミーティングを月2回程度開催し、個社支援の状況・課題についての情報交換や解決策の検討、ノウハウの分析、共有を図る。

④O J Tの活用

- ・ 支援経験の豊富な経営指導員と一般職を含めた若手職員が組んで、巡回相談や窓口相談、専門家相談への同席などの機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。その中で不足している能力を特定し、それを補う研修へ派遣する。

⑤データ管理

- ・ 経営支援システムB I Zミルを活用し、データの入力・管理を行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

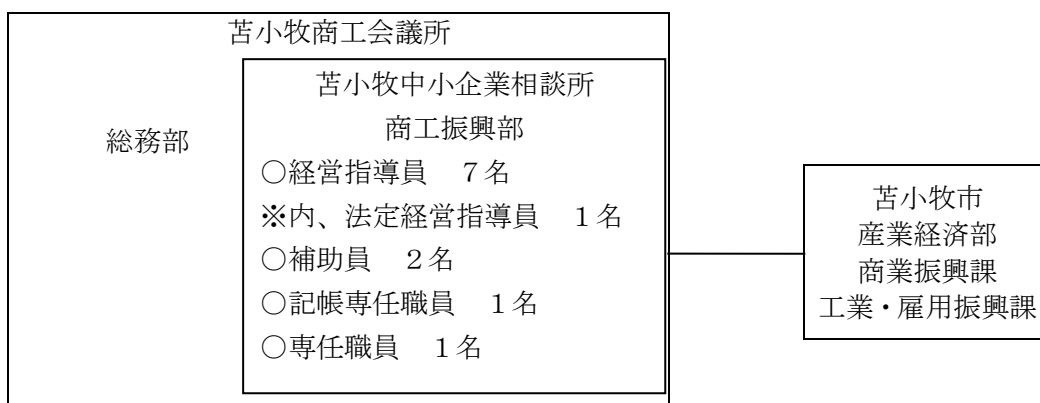
(別表2)

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3年11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: 中村 航

■連絡先: 苦小牧商工会議所 Tel: 0144-33-5454

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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の提供等を行う。

(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

〒053-0022 北海道苦小牧市表町1丁目1番13号

苦小牧商工会議所 商工振興部 地域振興課

TEL~0144-33-5454 FAX~0144-32-6058

E-mail~tcci@ains.tomakomai.or.jp

②関係市町村

〒053-8722 北海道苦小牧市旭町4丁目5番6号

苦小牧市 産業経済部 商業振興課

苦小牧市 産業経済部 工業・雇用振興課

TEL~0144-32-6111 (代表)

E-mail~shogyo@city.tomakomai.hokkaido.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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
地域の経済動向に関すること	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要動向調査に関すること	100	100	100	100	100
経営状況の分析に関すること	1,500	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定支援に関すること	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
事業計画策定後の実施支援に関すること	1,500	1,000	1,000	1,000	1,000
新たな需要開拓に寄与する事業に関すること	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900

(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、各種事業収入、国・北海道・苫小牧市補助金等

(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。

