

経営発達支援計画の概要

実施者名	「小樽商工会議所（法人番号 6 4 3 0 0 0 5 0 0 7 9 9 0）」 「小樽市（地方公共団体コード 0 1 2 0 3 3）」
実施期間	令和 2 年 4 月 1 日～令和 7 年 3 月 31 日 5 年間
目標	観光都市としての機能を高めるため地元農水産物を使用した新商品開発と商品のブランド化を進め、10 年後に向けた新たな小樽の観光土産品の開発を推進する。さらに I T 活用による生産性向上、関係支援機関との連携強化や職員のスキルアップを図り、小規模事業者の底上げ・活性化を推進し、観光資源を活用した地域ブランドの創出など小規模事業者の課題解決に向けた事業に積極的に取り組み地域経済の振興発展に寄与するため次の 4 つを目標とする。 ①事業承継や創業・起業支援による事業者の増加による持続的な発展 ②多様化する課題に対応した支援体制の強化と伴走型支援による小規模事業者の I T 化の推進 ③小規模事業者の新規商品開発や販路開拓・拡大等に資する支援の実施 ④広域連携による観光資源を活用した地域振興策の推進
事業内容	<u>I 経営発達支援事業の内容</u> 1. 地域の経済動向調査に関すること （1）国が提供するビッグデータの活用 （2）小樽市経済動向調査の実施 （3）市内空き店舗調査の実施 2. 経営状況の分析に関すること （1）小規模事業者の実態調査の実施 （2）経営分析の内容 3. 事業計画策定支援に関すること （1）事業計画策定セミナーの開催 （2）事業計画策定に向けた経営指導員による個別指導の実施 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること （1）事業計画策定後の定期的なフォローアップの実施 （2）関係支援機関・外部専門家等と連携したフォローアップの実施 5. 需要動向調査に関すること （1）マーケットインによる商品開発・改良支援 （2）ビジネス商談会での試食・アンケート調査の実施 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること （1）展示即売会の実施及び I T を活用した販路開拓支援 （2）バイヤーと地域事業者による商談会の実施 <u>II 地域経済の活性化に資する取組</u> 1. 「観光推進連絡会議」の開催 2. 「第 3 号ふ頭を核とする魅力づくり連絡会議」の開催 3. 中心市街地活性化事業の推進
連絡先	〒047-8520 北海道小樽市稲穂 2 丁目 2 2 番 1 号 小樽商工会議所 相談課 電話：0134-22-1177 FAX：0134-29-0630 メールアドレス：otaru@otarucci.jp 〒047-8660 北海道小樽市花園 2 丁目 1 2 番 1 号 小樽市産業港湾部 産業振興課 電話：0134-32-4111 内線 263 FAX：0134-33-7432 メールアドレス：sangyo-sinko@city.otaru.lg.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

小樽市は、北海道西海岸のほぼ中央、後志地方の東側に位置し、東西約36キロメートル、南北約20キロメートルで、市街地が日本海に面し、三方を山々に囲まれた坂の多いまちである。

海岸線は約69キロメートル、天然の良港である小樽港があり、西側の勇壮な海岸は「ニセコ積丹小樽海岸国定公園」に指定され、春は桜と新緑、夏はゴルフやマリンスレジャー、秋は紅葉、冬はスキーと、四季を通じて豊かな自然を満喫できる。

小樽市の生い立ちは、江戸後期から昭和初期にかけてニシン漁で栄え、明治政府による近代化の波に乗り明治13年に札幌～手宮間に北海道発の鉄道が開通すると石炭や物産、資材を海、陸両ルートから道内各地へ運ぶ物流拠点となり、多くの都市銀行や大手商社が軒を並べるなど北海道経済の中心都市「商都小樽」として繁栄してきた。この時代の重厚な建物が現在は産業遺産、歴史的建造物として小樽運河とともに小樽の観光・経済振興に大きな役割を果たし、現在は年間約800万人の観光客を国内外から迎える観光都市である。

小樽市の人口は1964年がピークの207,093人で2019年には114,919人と半世紀で44.5%減少し、人口減少と少子高齢化が進み、人口の約4割が65歳以上の高齢者で、道内同規模都市と比較して高く、一方、生産年齢人口が51%台と低い上に出生数の減少に比例して年少人口が少ない。

若年層の都市部（特に札幌市）への流出が続く、建設業、運送業、食品加工業、飲食・サービス業など労働力不足が目立ち商品販売額、事業所数、従業者数は年々減少を辿っている。

現在の当所管轄区域の事業所数（民営事業所）は5,938事業所（26年経済センサス調査）、うち小規模事業者数は4,142事業者となっており、全体の69.8%が小規模事業者であり、大きな割合を占めている。民営事業所以外を含む事業所総数に係る業種別の構成は卸売業・小売業が29.3%と最多であり、宿泊業・飲食サービス業15.4%、生活関連サービス業・娯楽業9.1%、医療・福祉8.8%、製造業7.6%、建設業6.9%などとなっている（26年経済センサス調査）。

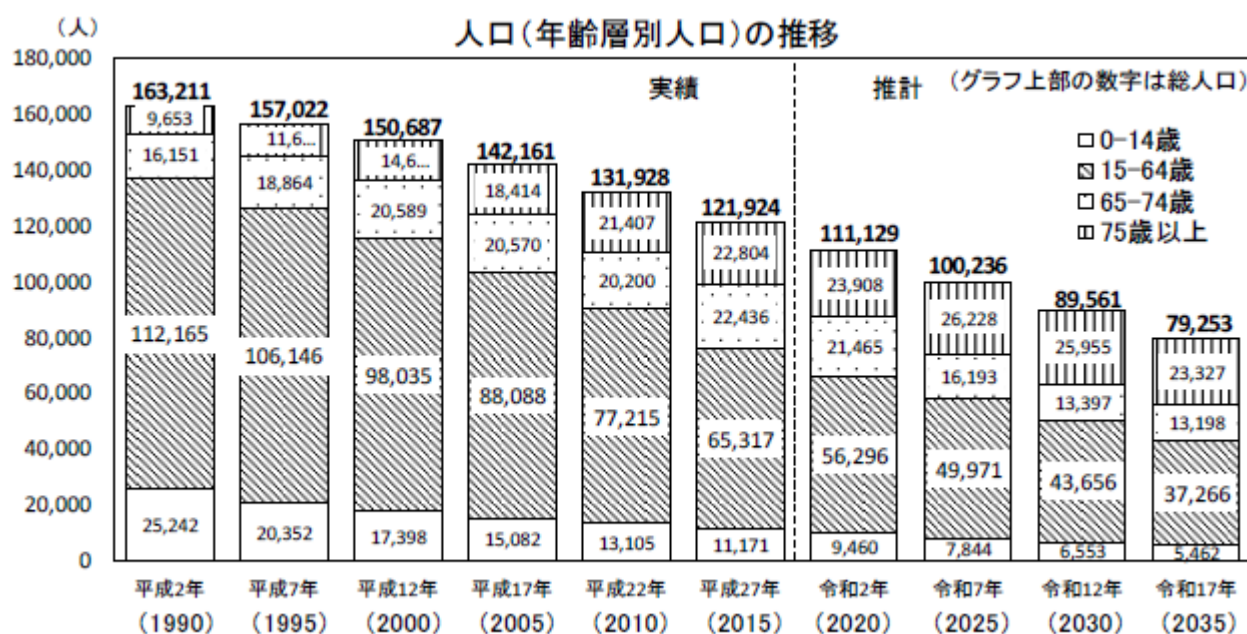
高規格幹線道路については、黒松内までの計画はあるものの全てが繋がってはいない。2018年12月、北海道横断自動車道が余市まで延伸され、その後、倶知安までは別線で整備されることになっているが、黒松内までは未定である。北海道新幹線については2030年度末には札幌まで延伸され、新小樽(仮称)駅が開業予定となっている。



②課題

イ) 毎年約 2,000 人の人口減少と高齢化の進行

小樽市の人口は 1964 年がピークで 207,093 人であったが、これが 2019 年には 114,919 人と半世紀で 44.5% の減少となった。国立社会保障・人口問題研究所の調査では 2025 年（令和 7 年）には小樽市の人口は 100,236 人となり、全国 10 万人以上の都市で減少率が最も大きい街になるという非常に厳しい状況が予想されている。近年は年間約 2,000 人が減少しており、65 歳以上の老年人口は約 4 割と年々上昇し高齢化の進行が加速、中でも、2025 年（令和 7 年）には団塊の世代が後期高齢者（75 歳以上）となることから、総人口に占める割合も約 4 人に 1 人となる見通しである。また、将来の子育て世代の減少に伴い、出生数の減少が続く見通しであり、年少人口（0～14 歳）は、2015 年（平成 27 年）と比べ、20 年後の 2035 年（令和 17 年）にはほぼ半減、さらに自然減が多いことや隣接する札幌市等への人口流出により生産年齢人口（15～64 歳）も 4 割ほど減少し、二人に一人という状況になりつつあり、人口減少の抑制と将来人口に対応した対策が求められる。



年齢別割合 (%)	平成22年 (2010)	平成27年 (2015)	令和2年 (2020)	令和7年 (2025)	令和12年 (2030)	令和17年 (2035)
0～14歳	9.9	9.2	8.5	7.8	7.3	6.9
15～64歳	58.5	53.7	50.7	49.9	48.7	47.0
65歳以上	31.5	37.2	40.8	42.3	44.0	46.1
うち、65～74歳	15.3	18.4	19.3	16.1	15.0	16.7
うち、75歳以上	16.2	18.7	21.5	26.2	29.0	29.4

※平成 2～27 年の人口は、国勢調査結果によるもの。総人口には年齢不詳を含むため、合計とは一致しない。
また、年齢別割合(%)は、総人口から年齢不詳を差し引いた数値で算出している。
令和 2 年以降は、国立社会保障・人口問題研究所による推計（平成 30 年 3 月推計）によるもの。

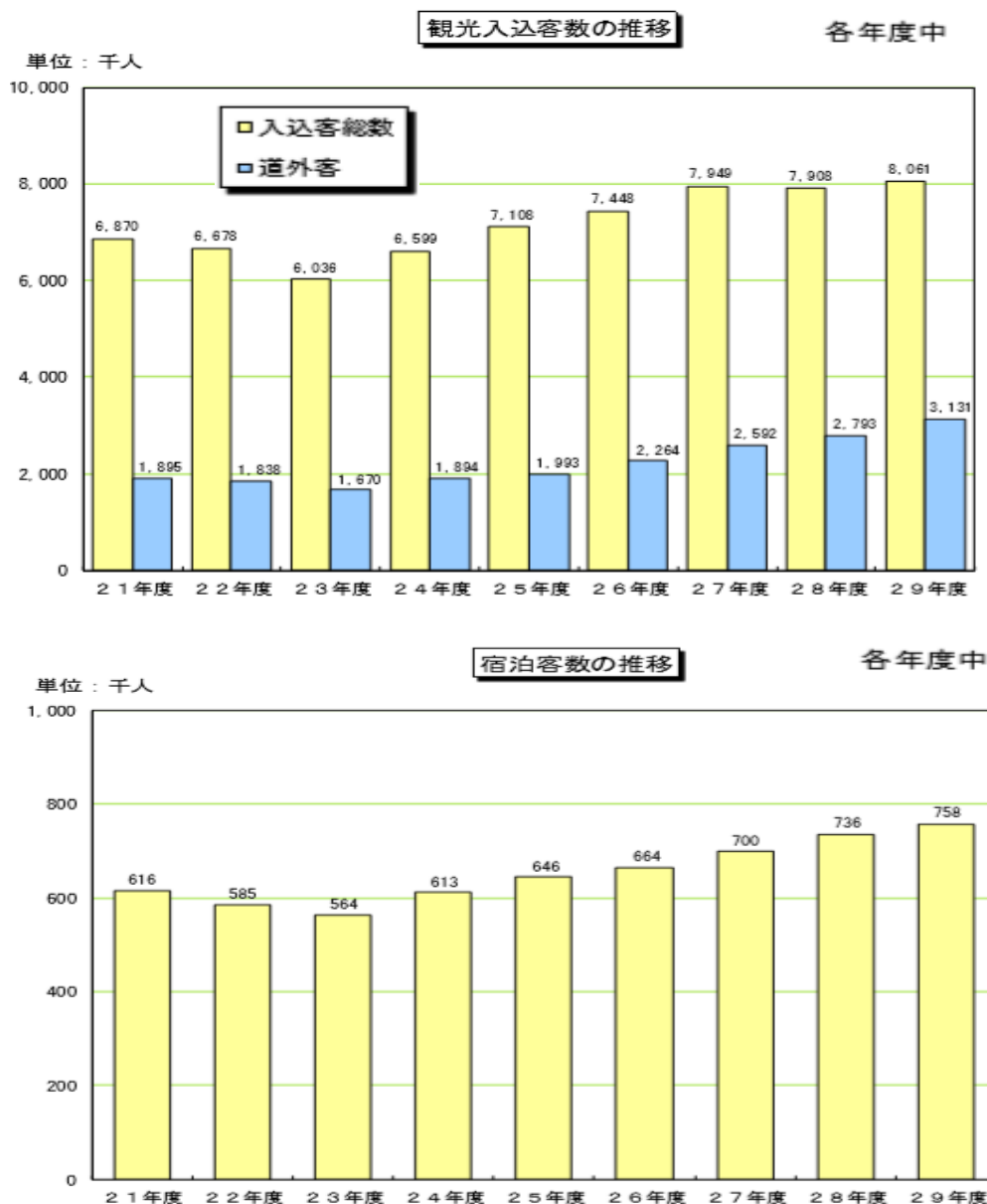
< 出典：令和元年 5 月第 7 次小樽市総合計画基本構想 >

ロ) 滞在時間が短い通過型観光

平成 30 年度小樽市には 7,814,200 人の観光客が訪れ、北海道でも有数の観光地であり、観光は小樽市の経済全体においても重要な位置づけとなっている。観光客の多くは通過型観光であり、観光入込客数に対する宿泊客数の割合は約 10%となっているが、近年、宿泊施設の増加等により宿泊客数は対前年 5%の伸びを示している。

市内には北海道内の他都市には無い歴史的価値のある建物や産業遺産が数多く点在し、さらに足を延ばすことで余市・積丹・ニセコなど、自然・海産物・果物などの北海道が誇るバリエーション豊かな観光資源も多数あるが、各観光資源のネットワーク化や交通体系の整備には課題があり、これらの問題を解決して小樽市が観光客の行動拠点として機能することで通過型観光から脱却することが期待される。

また、観光施設の閉店時間が早い店も多く、観光客のニーズに十分対応できていないため、長時間小樽で過ごす時間消費型の観光で宿泊者の増加を図ることが課題である。



<出典：平成 31 年 3 月統計で見るわが街おたる>

ハ) 疲弊する中心商店街

小樽市の中心商店街は零細事業者が多く、急激な人口減少や消費者ニーズの多様化により環境変化に対応できず、年々売上が減少しているのが現状である。空き店舗も増加しており、商店街の空洞化対策や空き店舗の有効活用等を推進するためには新たな投資を含む対策が急務となっている。年間約 781 万人の観光客の多くは小樽運河や堺町界隈を散策しているが、近接する中心商店街への立ち寄りには少ない。「小樽市中心市街地活性化基本計画」（2013 年計画期間満了）において、目標のひとつに「回遊性を高めることによる、まちなかのにぎわい創出」を掲げ、中心商店街に人を集めることは中心市街地のにぎわい創出につながるとしていたように、中心商店街はまちの活性化の柱であるため、今後は立地環境を生かした観光客の購買行動や嗜好性、商品ニーズなどへの対応が課題である。

ニ) スムーズに進まない事業承継

人口減少を起因とする経済環境の悪化により、事業の継続を断念し、廃業を検討する小規模事業者が増えていることから、事業承継に苦慮している小規模事業者の掘り起こしと、創業支援等で相談に来られる創業希望者（事業を引き継ぐ意欲のある者）とのマッチングを含め、最終判断として廃業を選択しないための対策が課題である。

ホ) 札幌との都市間競争から連携・協働へ

隣接する大都市札幌は 190 万人都市で、小樽市の 17 倍の人口規模を持つ。札幌市は北海道のあらゆる機能の中心地であることから、小樽市とは圧倒的な競争格差がある。金融・流通など「商都小樽」の機能の多くは札幌に移り、商業においても購買力の流出が大きくなる一方であることから、この格差を小樽優位の差別化につなげることが課題となる。札幌市での居住を好み、小樽市から移住が増加しており、加えて新卒者などの新規就業者が企業が多くある札幌へ転居することから、市内企業における労働力確保が大きな課題となっている。札幌市との競争するのではなく、札幌には無い小樽ならではの特徴のある産業育成を推進し、札幌市と協働する街づくりが課題である。

ヘ) 交通網の整備による長期的な街づくり

交通の大動脈である新幹線と高速道の延伸が決定しており、人流や物流に加え、街づくりや地域観光振興等幅広く効果が期待できることから、その活用をどう進めるかが課題となっている。

北海道新幹線札幌延伸により新小樽(仮称)駅が開設されることにより、東北、首都圏との交流を活発化するための政策の検討が大きな課題である。

ト) 若者の地元定着

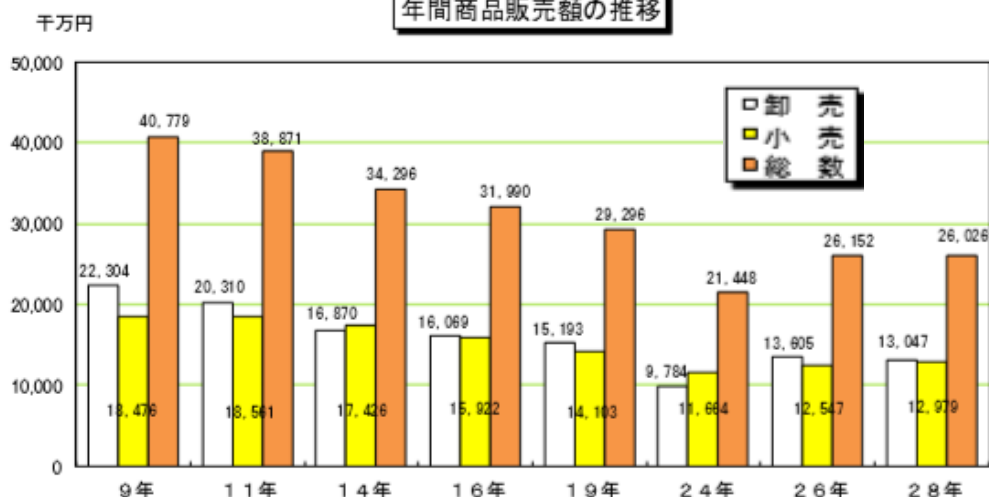
事業所の規模縮小、廃業・市外転出等により雇用の場が減少することで、子育て世代や若者が小樽を離れ、札幌等への流出が加速し、生産年齢人口が減少している。若者が小樽に住み、子を育て、生活が成り立つ環境を作り上げるための働く場の創出、企業の魅力づくり、地元就職の促進が課題である。

チ) 主要産業の縮小

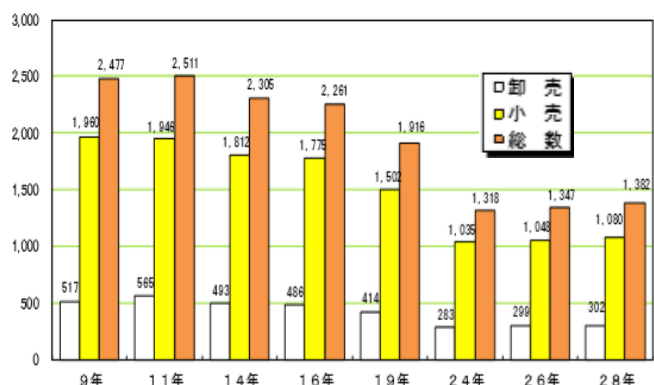
商業港湾都市として発展した小樽は運輸・倉庫業をはじめ、卸・小売業が集積しており、現在、サービス業も含めた第3次産業が生産額の約7割（リーサス：地域経済循環マップ：生産分析：総額－産業別生産額：2013年より）を占めている。小売業の販売額、事業所数及び従業員数は、近年は増加の傾向が見られるものの、平成9年と28年を比較すると、いずれも減少しており、製造業においても、平成21年と28年を比較すると事業所数が減少していることが課題である。

特に、小規模事業者は、経営者の高齢化や後継者不足の影響を受けやすい状況にある。

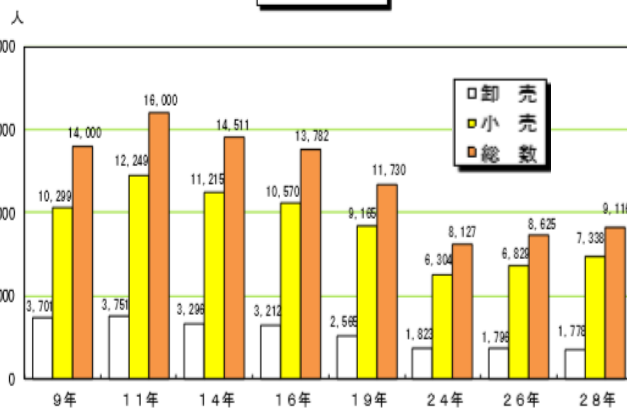
年間商品販売額の推移



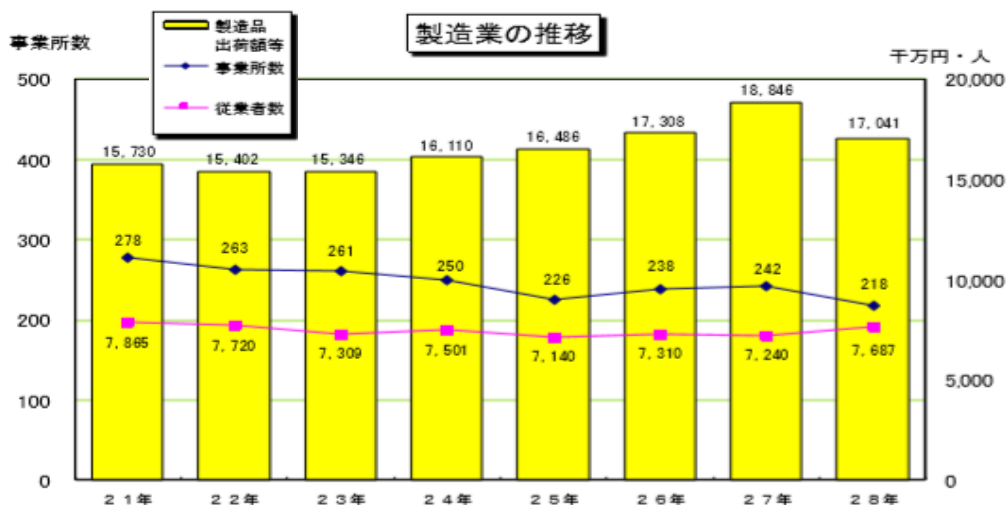
事業所数の推移



従業員数の推移



製造業の推移



<出典：平成31年3月統計で見るわが街おたる>

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

小規模事業者の抱える課題は多様化しており、各種調査や分析によりこれらを共有し、2018 年の北海道横断自動車道の余市延伸とその後の倶知安、黒松内までの高速化、2030 年度末の北海道新幹線新小樽(仮称)駅開業等、10 年後の姿を見据え、第 7 次小樽市総合計画（2019 年度～2028 年度）との連動性・整合性を図り、小樽の地域特性と地域財産（港、歴史的建造物）、観光都市としてのネームバリュー等の観光ポテンシャルを生かして、観光関連事業に小規模事業者が参画できる仕組みづくりを推進するとともに、商工会議所職員のスキルアップや関係支援機関との連携を強化し、小規模事業者への伴走型支援と、事業承継や創業・起業支援による事業者の増加による持続的な経営発展、成長に導くよう支援する。

②小樽市総合計画との連動性・整合性

第 7 次小樽市総合計画基本構想では、更なる観光振興によって観光客の増加を図り、各産業にその経済効果を広げ、新たな需要の創出や広域連携による強みを生かした産業振興により、安定した雇用の創出、にぎわいのあるまちを目指すこととしている。小樽らしい水産加工品の商品開発やブランド化や、商業については消費者ニーズを捉え、地域需要に関する情報提供や掘り起こし、後継者不足の対応として創業・起業支援や空き店舗の活用などの支援と関係機関と連携した事業承継の促進、港湾についてはクルーズ船の寄港促進を図り、物流機能と調和のある観光・交流空間を形成することなどとしている。

当所においても、小樽市総合計画の観光産業を中心とした産業振興を目指した方向性に沿い、関係支援機関と連携を強化し小規模事業者の持続的な発展及び更なる成長を目指す。

③商工会議所としての役割

当所は、市内唯一の支援機関として小規模事業者の多様化する経営課題に対応するため、企業の IT 化と経営基盤の強化を図ること、事業承継や創業等への支援により事業継続を図ること、また、商工会議所職員のスキルアップや関係支援機関との連携強化を図ることで国内外への販路拡大やまちのにぎわいづくりを目指した取組を進め、小規模事業者の持続的な発展を目指す。

(3) 経営発達支援事業の目標

観光都市としての機能を高めるため、食の宝庫とされる後志地域の農水産物を使用した新商品開発と商品のブランド化を進めるとともに、10年後には、これまでにはない小樽の観光土産品として定着しうる定番商品の開発を推進するため、関係支援機関との連携の強化や職員のスキルアップを図り、事業計画策定からフォローアップまでITを活用し、生産性向上を図る伴走型個社支援のもと、小規模事業者の底上げ・活性化を推進し、事業承継、創業支援による事業者の増加、観光資源を活用した地域ブランドの創出など、小規模事業者の課題解決に向けた事業に積極的に取り組み、地域経済の振興発展に寄与するため次の4つを目標とする。

- ①事業承継や創業・起業支援による事業者の増加による持続的な発展
- ②多様化する課題に対応した支援体制の強化と伴走型支援による小規模事業者のIT化の推進
- ③小規模事業者の新規商品開発や販路開拓・拡大等に資する支援の実施
- ④広域連携による観光資源を活用した地域振興策の推進

(4) 目標の達成に向けた方針

①事業承継や創業・起業支援による事業者の増加による持続的な発展

小規模事業者の実態調査を行うとともに、国が提供するビッグデータの活用や地域経済動向調査・空き店舗調査を行い、地域の現状や課題を把握した上で、ワンストップ相談窓口を開設し、事業承継や創業・起業支援を展開することにより事業者の増加を目指す。

②多様化する課題に対応した支援体制の強化と伴走型支援による小規模事業者のIT化の推進

小規模事業者の抱える課題は多様化していることから、関係支援機関との連携強化のほか、職員スキルアップのための研修の実施や所内会議による情報共有を図り、小規模事業者の様々なニーズに対応できる体制を構築し、事業者がIT化により生産性を向上できるように伴走型支援を行い、事業計画策定等におけるきめ細やかな支援を実施する。

③小規模事業者の新規商品開発や販路開拓・拡大等に資する支援の実施

需要動向調査や各種指針による需要動向を把握し、小規模事業者の新規商品開発や販路開拓・拡大等に資するとともに、会報やメールマガジン、ホームページにより広く情報を発信し、新たな需要開拓など小規模事業者の経営に生かされるよう支援を実施する。

④広域連携による観光資源を活用した地域振興策の推進

小規模事業者の経営課題克服のため後志地域全体の広域連携を推進し、小規模事業者が参画できる農水産物加工食品の製造、販売を進めるとともに、小樽の観光資源を活用し、後志地域の核都市として新しい地域ブランドの創出と国内外に対して後志ブランドの地位を高める取組を進め、小規模事業者の発展を図る。

経営発達支援事業の内容及び実施期間
(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日 5年間） (2) 経営発達支援事業の内容 I. 経営発達支援事業の内容 2. 地域の経済動向調査に関すること (1) 現状と課題 小樽商工会議所では四半期毎に中小企業・小規模事業者を対象とした市内経済動向調査と商店街、市場の空き店舗調査を毎月実施している。 両調査とも結果は当所ホームページや広報誌で公表しているが、小規模事業者に対する巡回、窓口指導に連動しておらず、経営計画策定の支援資料としては十分に活用されていない。 経済動向調査では市内事業所の景況感や経営上の課題点などの基本的な事項を把握し、その結果を小規模事業者の経営指針の参考とするための情報発信が必要である。 小樽市の商業環境は郊外大型店の出店や消費者ニーズの多様化などにより、小売業廃業の増加に伴う空き店舗が目立ち、店舗連続性の欠如は商店街の魅力を低下させ、賑わいや活力、明るさに大きな影を落としている。 空き店舗調査結果においては、新規創業計画者や移住希望者へ情報提供するとともに、商店街等の実態把握の資料として活用することが必要である。 空き店舗調査結果を活用する上での問題点として、店舗は閉鎖しているが住居として使用している、または店舗の所有者が市外在住で、契約が困難な物件もあることから、空き店舗の所有者の情報を収集し、希望者との橋渡しを的確に行うことが必要である。 小規模事業者は日常の多忙さから、情報を自分から「知る」・「得る」ことが十分ではないため、数多くの情報やデータが得られるよう商工会議所が収集、発信、伝達に取り組むことで小規模事業者の経営改善への取組に多方面の指針を示すことができる。 また、国が提供するビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていなかったことから、これらの調査に加え改善した上で実施する。

(2) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

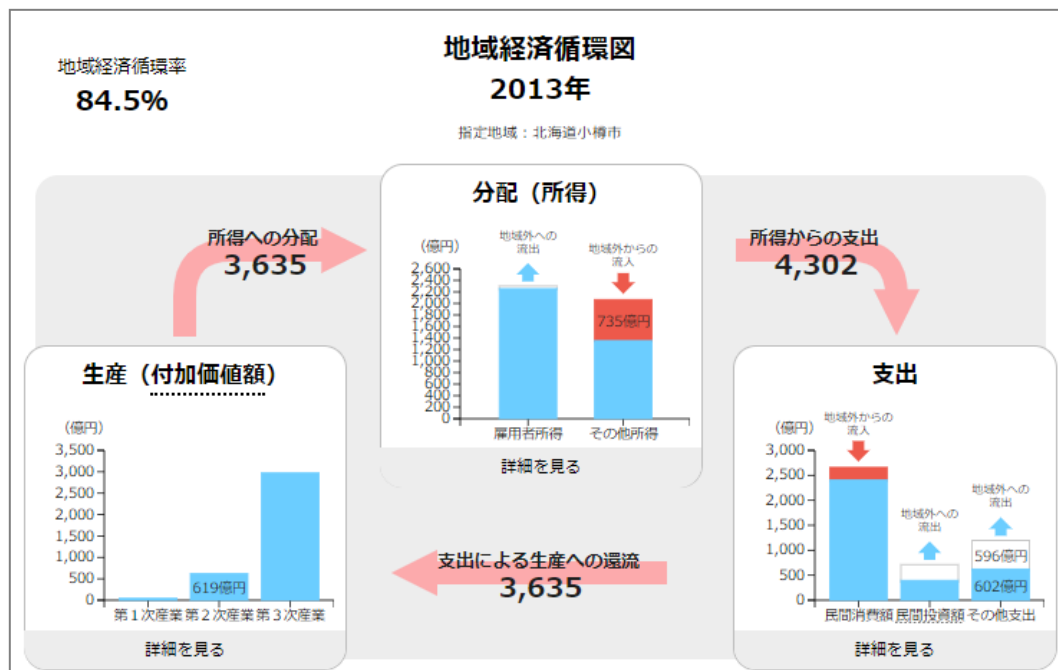
市内において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を小樽市と連携の上行い、年1回、公表する。

【分析手法】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等进行分析

・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等进行分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等进行分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。



②小樽市経済動向調査の実施

市内の中小企業・小規模事業者に対し、詳細な実態を把握するため当所独自の調査項目による景気動向等について四半期ごとに調査・分析を次のとおり行う。

【調査対象】278 社（製造業、卸売業、小売業、観光・サービス業、運輸・倉庫業、建設業）
（上記のうち小規模企業事業者 115 社）

【調査項目】「売上」「資金繰り」「採算」「業況」等の 11 項目

「設備投資」の調査項目の前年同期との比較（経営上の問題点・業況の変動要因）

設備投資の状況・内容、業種別の好転・悪化要因に対するコメント（理由）

来期の見通し（業況・売上・採算）

【調査方法】調査票を郵送し、返信用封筒またはファクシミリにて回収。

【分析手法】経営指導員と小樽市担当部署が連携の上分析し、3 カ月ごとに公表する。

③市内空き店舗調査の実施

小樽市と連携し、小規模事業者の開・廃業、移転等の実態確認のために店舗の変動状況の確認、営業店舗数・空き店舗数、商店街・市場の空き店舗率を調査し、数値を系列化する。

【調査対象】市内商店街 16 箇所・市場 9 箇所

【調査項目】営業店舗数・空き店舗数

【調査方法】経営指導員等による実訪調査

・毎月調査 中心商店街（7 箇所）

・3 カ月ごとの調査 商店街（16 箇所）・市場（9 箇所）

【分析手法】経営指導員と小樽市担当部署が連携の上分析し、毎月公表するとともに創業支援等の施策に活用する。

（３）成果の活用

分析結果を経営指導員が業種別に把握し、経営相談・支援、アドバイスの基礎資料としての活用や当所広報誌のほか、ホームページにて広く周知する。

調査データは道内外から小樽市へ移住し、開業を希望される方への支援のための参考資料に活用するほか、ワンストップ相談窓口を開設し、空き店舗データは創業希望者の出店先として紹介し、事業者の増加を図る。

経営指導員はもとより、全職員が地域の経済動向調査結果を把握し、正確な情報を提供できるよう情報共有するとともに、調査結果は小規模事業者に対しフィードバックし、経営戦略や事業計画策定に活用する。

（４）目標

	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①公表回数	—	1	1	1	1	1
②公表回数	4	4	4	4	4	4
③公表回数	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者の経営状況の分析は融資や税務相談、補助金の申請時に集中し、日常の経済活動時に客観的な経営状況の分析に取り組む小規模事業者は少ない。

事業計画の策定には事業所の現状の経営分析が必須であり、通常の経営相談時はもちろんのこと、主催セミナー開催時には経営分析の重要性について伝え積極的な取組を促してきたが、経営分析を行うまでには至っておらず、外部専門家等との連携もなかった。多様化する課題に対応するためには専門的な知識が必要とされることから、外部専門家等と連携する。

(2) 事業内容

①小規模事業者の実態調査の実施

過去 3 年間に融資、持続化補助金申請者、税務相談での対応や経営セミナー参加者のほか、創業支援により開業した小規模事業者 20 者に対して、経営指導員が実訪調査の上、経営上の問題、悩みについてのアンケート、ヒアリング調査を行い、小規模事業者の事業概要、経営上の強み、弱みを把握するなど、経営状況を分析し、ITを活用した経営の効率化・簡素化などを推進する。

②経営分析の内容

【対象者】過去 3 年間に融資、持続化補助金申請者、税務相談での対応や創業支援により開業した小規模事業者 20 者

【分析項目】「売上」、「採算」、「業況」、「資金繰り」、「IT化」、「人材確保」、「後継者、事業承継」、「人材育成」、「経営上の問題点」

【分析手法】実態調査によって得られた情報・結果から経営指導員、外部専門家等と連携の上財務分析、SWOT分析、ABC分析を実施する。

(3) 成果の活用

経営指導員は、分析結果を事業所毎にデータベース化し、小規模事業者毎の経営課題や問題点を業種別等に整理し、事業者にフィードバックすることで個々の事業者の事業計画策定に繋げていく。また、日々の業務における事業承継や創業・起業相談の事業者支援、個々の企業にとって必要な支援策の提案、融資、補助金の活用等の支援に活用する。

(4) 目標

	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①調査件数	—	20	20	20	20	20
②分析件数	—	20	20	20	20	20

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者が事業計画を策定し、事業方針を定めて、持続的な発展を続けるためには小規模事業者自らが事業計画の必要性を理解し、策定に取り組まなければならないが、当所は、過去にセミナー等の開催はあったものの事業計画策定支援に積極的に取り組んで来なかった。

当所は、多様化する課題に対応するため地域の経済動向や経営状況の分析の結果を踏まえ、セミナー開催方法の見直しや実訪調査対象先の選定方法を熟慮し、小規模事業者の事業計画策定の支援を実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の多様化する課題に対し、関係支援機関や外部専門家との連携による事業計画策定セミナーの開催や経営指導員自らが個別指導を行うことで、事業計画策定に対するハードルを下げて、3. で経営分析を行った事業者の3割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、セミナー受講者や持続化補助金申請者等の個別指導を行う中で、事業計画を策定することが経営課題の解決に役立つことを小規模事業者に理解してもらい、その経営意識力を高めることで、事業計画策定を目指す小規模事業者の増加を図る。

(3) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

関係支援機関や外部専門家との連携により、経営分析を行った事業者を中心に、事業計画策定に関するセミナーを開催し、計画策定のノウハウや課題解決の手法を学ぶとともに、個別相談で具体的な事業計画策定につなげる。

【支援対象】ホームページ、会報等の配布による周知のほか、経営分析を行った小規模事業者に直接勧誘する。

【手段・手法】関係支援機関や外部専門家との連携により、地域を踏まえ事業計画策定の基礎や重要性を学ぶ内容とし、年2回程度、各15名程度の参加を目標に開催する。

②事業計画策定に向けた経営指導員による個別指導の実施

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象。

【手段・手法】セミナー受講者や持続化補助金申請者等に対し、経営指導員と関係支援機関や外部専門家との連携により事業計画の策定を支援する。

(4) 目標

	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
事業計画策定件数	—	6	6	6	6	6

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで、事業計画を策定するまでは進捗状況の確認等は可能であるが、策定後の事業への取組、進捗状況の確認は、どちらかといえば事業計画策定が目標達成となっており、フォローアップ不足であった。

策定した事業計画が計画倒れにならぬよう、経営指導員による巡回訪問をするなど、事業者との関係を密にして計画策定後に生じた問題点を共有し、多様化する課題への対応策については外部専門家や金融機関等の関係機関との連携を図りながらフォローアップを実施する。

(2) 事業内容

①事業計画策定後の定期的なフォローアップの実施

事業計画策定後は、支援を実施した小規模事業者に対して経営指導員等による巡回指導を定期的に行うとともに、事業計画の進捗状況を把握し、課題や問題点等を分析した上で状況に応じた計画の修正・見直しを図り、フォローアップ頻度を設定する。

具体的には、事業計画策定6社のうち、熟度に応じて2社は毎月1回、2社は四半期に一度、他の2社については年2回とする。

②関係支援機関・外部専門家等と連携したフォローアップの実施

当該計画の進捗状況に大きな差が生じている場合には、経営指導員や関係支援機関・外部専門家等との連携により、今後の対応方策を検討の上、支援事業者に対し現状認識を促すとともに、フォローアップ頻度の変更等を行い小規模事業者の持続的発展を支援する。

(3) 目標

	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
フォローアップ 対象事業者数	—	6	6	6	6	6
頻度 (延数)	—	3 6	3 6	3 6	3 6	3 6
売上増加 事業者数	—	3	3	4	4	6
利益率増加 事業者数	—	3	3	4	4	6

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで、後志産の果実を使った商品開発を進め、どさんこプラザ札幌店等の即売会で聞き取り等によるアンケート調査を実施したが、方法の不備や調査項目の不足など分析内容が不十分であったことから改善した上で実施する。これまでにはない小樽の観光土産品として定着しうる定番商品の開発を推進するためマーケットインによる商品開発、消費者目線によるものづくりに向けたアドバイスを行う。

(2) 事業内容

①マーケットインによる商品開発・改良支援

観光客を含む小樽来訪者向けの新たな定番となる土産品などの新商品を開発するため、飲食業及び食料品製造販売業者5社において、小樽・後志産といった地元農水産物を活用したスイーツや水産加工品などを開発する。具体的には、小樽や後志地域の産品を専門に扱う「駅なかマートタルシェ」(年間2回程度)や、特にスイーツの場合は、毎年11月に実施している「Otaru スイーツフェスタ」において、試食及び来場者アンケート等を実施し、調査結果を分析した上で、当該5社にフィードバックすることで商品改良等、新商品開発を支援する。また、当該調査の分析結果を踏まえ事業計画作成を支援する。

【サンプル数】来場者100人/商品

【調査手段・手法】来場客への試食とアンケート用紙を配布し、直接記入してもらう。

【分析手段・手法】調査結果は、外部専門家等の意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【調査項目】「味」、「見た目」、「ネーミング」、「パッケージング」、「価格」、「誰に食べさせたい商品か」、「どのような飲食料品と一緒に食べたいのか」等

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良や新商品開発等を行う。

②ビジネス商談会での試食・アンケート調査の実施

「駅なかマートタルシェ」や「Otaru スイーツフェスタ」における試食及び来場者アンケート等で評価の高いものにおいて、「スーパーマーケット・トレードショー」や「中小企業総合展」等の全国的な展示商談会において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施し、分析の後に事業者にフィードバックし商品改良に結び付ける。

【サンプル数】バイヤー50人/商品

【調査手段・手法】聞き取りによるアンケート調査

【分析手段・手法】外部専門家等の意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【調査項目】「ネーミング」、「パッケージング」、「味」、「価格」、「取引条件」

【分析結果の活用】経営指導員が当該事業者に直接フィードバックし、更なる改良等を行う。

(3) 目標

	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①調査対象事業者件数	未実施	5	5	5	5	5
②調査対象事業者件数	未実施	2	2	2	2	2

7. 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

当所は国内の商談会・展示販売会に出展する小規模事業者に対して販路開拓・拡大支援を行ってきたが、商品供給量のミスマッチやバイヤー等への売り込み方法や消費者に買ってもらうようにするための効果的な計画・活動、消費者にとって商品が見やすく、購入しやすい売り場を作ることなどの具体的なアドバイスや出展後のフォローアップが弱かったため、これらを改善する。

(2) 事業内容

①展示即売会の実施及び IT を活用した販路開拓支援

小樽市、小樽観光協会、小樽物産協会との連携により、1日から2日間程度の展示即売会を実施し、総生産額などにおいて主要産業ではあるが小規模事業者の多い食料品製造販売業者5社の商品について、接客や消費者に商品や生産者の想いを伝えられるPOP、ディスプレイ等効果的な商品の魅せ方等の手法を支援する。

展示即売会は、小規模ではあるが人の流れの多い、小樽駅構内「駅なかマートタルシェ」（小樽駅は1日約1万8千人の乗降客が利用）や、小樽市観光物産プラザ（月間利用者約6万8千人）などで開催することにより集客の効率を図る。年間2回程度の実施とする。

また、ITを活用した販路開拓・拡大チャネル「おもてなしギフトショップ（※1）」等の提案を行い、商品紹介・写真撮影等伴走型支援を行うとともに、個社Webサイトの効果的な画像、コピー、リード文作成手法や、スマートフォン又はタブレットからの閲覧を意識した生産者の商品への想いを伝えるサイト作成を支援し、さらにフェイスブックの運用方法やSNS広告ならではの確度の高いターゲット設定手法を支援する。

（※1）Yahoo!ショッピング上に横須賀商工会議所が開設しているギフト専門のインターネットショップで日本商工会議所が活用を推奨している。（平成30年度末 出展事業所数8件、年販売額約82万円）

②バイヤーと地域事業者による商談会の実施

小樽市内の小規模事業者にとって、スーパーマーケット・トレードショーや北海道商工会議所連合会等が実施する商談会へ参加し商談することは、大ロットの供給ができる生産能力に制限等があり、課題が多いことから、小規模事業者の多い水産加工品や菓子など食料品製造業者20社程度を支援対象とした、当所主催によるバイヤーを集めた商談会を年1回実施する。バイヤーについては、小樽、後志、札幌圏の飲食店、小売店、ホテル等のうちから、少量から取引できそうな先へ経営指導員が直接依頼する。

商談会でのプレゼンテーションが効果的になるような事前の勉強会や、事後には商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 展示会出展事業者数	未実施	5	5	5	5	5
売上額（万円）／社	未実施	5	5	5	5	5
②商談会参加事業者数	未実施	20	20	30	30	40
成約件数／社	未実施	4	4	6	6	8

II. 地域経済の活性化に資する取組

8. 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

小樽市には平成30年度、約800万人の観光客の入込があった。平成25年度の年間観光消費額（推計）は1,255億円であり、同年度の市内産出額6,779億円の約18%を占めるなど、観光が基幹産業の一つとなっている。

市も総合計画において、観光振興を経済施策の柱としているが、消費単価の高い宿泊客数が観光入込客数の約1割と宿泊率が低く、通過型観光から滞在型観光への移行が長年の課題となっている。また、近年は観光入込客数の半数以上を占める道内観光客に減少が見られるなど、小樽観光のコンテンツが飽きられているのではないかとといった不安の声が、観光関連事業者を中心に聞かれるようになった。

また、中国をはじめとして増加が著しい外国人観光客についても、観光案内表示の多言語化の不足をはじめとする受け入れ体制の脆弱さや、情報発信力の弱さにより観光資源が有効に活用されていないなど、今後、旅行先として小樽を選択し続けてもらうための訴求力に不安があるなどの課題を抱えている。

これらの課題解決には、近年、観光地域づくりにも導入されつつあるCRM（顧客関係管理）やKPIの設定とPDCAサイクルを進めるDMOといった強力な推進力による、リピーターの獲得や地域の磨きあげなどが必要となっているが、小樽市では現在このような仕組みが存在していない。観光を産業として長期的な安定化を図るため、地域一丸となった観光推進体制や効果的な観光開発が必要となっている。

(2) 事業内容

①「観光推進連絡会議」の開催（年12回開催）

小樽観光の推進に必要とされる関係機関等の連携を実現すべく、小樽市、国立大学法人小樽商科大学、一般社団法人小樽観光協会、一般社団法人小樽物産協会、NPO 法人 OBM（Otaru Branding & Marketing）、小樽商工会議所により、月に1度の定例会を開催している。

会議では、それぞれが有する情報の交換や小樽観光についての課題整理、さらに課題に対する検討などを行っている。

現在は会議内容について、それぞれが母体に持ち帰り事業推進に活用しているが、外国人入込客数の統計調査事業を共同で行うなど、小樽版 DMO の設立に向けた取組も進めている。

商工会議所は事務局を担い、基本データの収集・整理や構成団体間の連絡調整機能を果たしている。



（会議風景）

②「第3号ふ頭を核とする魅力づくり連絡会議」の開催

小樽運河や旧色内銀行街、堺町通り商店街など観光中心地に近く、近年、クルーズ船が寄港する小樽港第3号ふ頭並びにふ頭基部は、観光拠点としての大きなポテンシャルを有しているにもかかわらず、有効に活用がされてこなかった。

これまで商工会議所では、港湾振興プロジェクトを組織し、当該エリアに人の交流場所や観光施設の開発を通じたにぎわい拠点づくりについて議論と研究を重ねてきた。また、市に対し再開発に関する提言を行い、市の「第3号ふ頭及び周辺再開発計画」に取り入れられるなどしてきた。

現在、市では第3号ふ頭に大型クルーズ船の受入環境整備を進める一方で、クルーズ船寄港誘致に積極的に取り組み、港湾や海を活用した観光施策に力を入れているが、令和元年6月に、当該エリアの再開発に関する連絡会議を、小樽市、小樽商工会議所、小樽観光協会、オブザーバーに小樽開発建設部を加えて組織し、2か月に1度程度の頻度で会議を行う体制を整えた。

会議の目的は、第3号ふ頭及び周辺再開発事業を進めていくため、当該エリアの整備に関するコンセプトや進め方、民間投資導入や民間利用を含めた活用内容についての意見交換を行うことになっている。

(第3号ふ頭及び周辺地区)



(魅力づくり連絡会議の様子)



③中心市街地活性化事業の推進

小樽の表玄関である JR 小樽駅は、1 日約 1 万 8 千人の乗降客が利用し、駅前広場のバスターミナルを発車するバスは、1 日約 400 便にのぼる。現在、駅前広場は歩行者と車両が輻輳する構造となっており、安全上、課題となっている。

また、駅前の主要施設である駅前第 1 ビルや駅前第 2 ビルは築 40 年を経過し、耐震強度に課題を抱えるなど、安全確保のため早急な対応が必要となっている。

さらに、駅前周辺に広がる中心商店街については、市内人口減少による通行量の減少が進んでいることから、年間 800 万人の国内外観光客を中心とする新たな顧客獲得が必要となっている。

商工会議所では、商業振興プロジェクトを組織し、小樽駅前再開発や商店街活性化に関する調査・研究等を月 1 回程度開催しながら本プロジェクト事業を進めており、小樽市、小樽駅前第 1 ビル周辺再開発準備組合とともに、専門家を招いた勉強会や先進地視察を行うなど、中心市街地の活性化に取り組んでいる。



和歌山市駅前再開発視察

Ⅲ. 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. 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

小樽市域の関係支援機関や地元金融機関、他団体等との連携を図るための会議を開催しているが、小規模事業者の持続的発展のための支援等には必ずしも生かしきれていないとも言えない。

多様化する小規模事業者の経営課題に対応した経営発達支援事業を円滑かつ効果的に遂行するため、関係支援機関や地元金融機関、他団体等と密接な連携関係を強化・構築し、情報交換を行うことが必要である。

(2) 事業内容

①創業支援サポート連携事業連絡会議

当所が主体となり、新たな起業の可能性をより多く実現させるため、行政をはじめ関係機関が連携強化を図り、定期的に会議を開催する。創業希望者をサポートすることにより、地域における事業所の増加、地域の活性化を図り、ワンストップ相談窓口として展開する。

【会議】 年2回開催

【連携先】小樽市、北海道信用保証協会小樽支店、日本政策金融公庫小樽支店、北洋銀行小樽中央支店、北海道銀行小樽支店、北陸銀行小樽支店、北海道信用金庫小樽支店

②事業承継窓口相談事業連絡会議

当所が主体となり、中小企業・小規模事業者の後継者不在による廃業の選択を抑制するため、当所と小樽市や市内金融機関等が連携し、情報共有やセミナーの開催を通じて事業承継ニーズの掘り起こしを行うため定期的に会議を開催する。事業承継に関する様々なニーズに対して地域の税理士等専門家が個別支援を行い、事業承継税制の円滑な運用のもと創業希望者、起業等と事業承継希望者等とのマッチングに取り組むことを目的とする。

【会議】 年2回開催

【連携先】北海道後志総合振興局、小樽市、北海道信用保証協会小樽支店、日本政策金融公庫小樽支店、北洋銀行小樽中央支店、北海道銀行小樽支店、北陸銀行小樽支店、北海道信用金庫小樽支店、北海道事業引継ぎ支援センター、北海道中小企業総合支援センター、北海道税理士会小樽支部、関口・鷲見法律事務所

③経営改善資金推薦団体連絡協議会

後志地域の20市区町村の商工会議所・商工会が経営改善資金業務を通じて、それぞれの地域の実情、問題点、経営支援の現状を確認し合いオール後志で管内小規模事業者への支援を進めるため情報収集、交換を行う。

【会議】 年1回開催

【連携先】小樽市、島牧村、寿都町、黒松内町、蘭越町、ニセコ町、真狩村、留寿都村、喜茂別町、京極町、倶知安町、共和町、岩内町、泊村、神恵内村、積丹町、古平町、仁木町、余市町、赤井川村、日本政策金融公庫小樽支店

④後志管内経営指導員連絡会議

後志地域の4商工会議所（小樽・余市・倶知安・岩内）で例年開催、それぞれの地域の実情、問題点、経営支援の現状を確認し合いオール後志で管内小規模事業者への支援を進めるため情報収集、交換を行う。

【会議】 年1回開催

【連携先】北海道後志総合振興局、小樽市、余市町、倶知安町、岩内町、北海道商工会議所連合会、日本政策金融公庫小樽支店

⑤小樽税務連絡協議会

構成する団体相互の緊密な連絡協調を図り、正しい税知識の普及及び納税意識の高揚に寄与する活動の推進と各団体の事業活動の活性化を図ることを目的に組織され、情報交換・共有を行うことで税務関係に関する小規模事業者支援に活用する。

【会議】 年2回開催

【連携先】小樽税務署、北海道税理士会小樽支部、公益社団法人小樽法人会、小樽地方納税貯蓄組合連合会、小樽青色申告会連合会、小樽間税会、小樽酒造連絡会、小樽小売酒販組合

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

経営発達支援計画の実効を上げるためには、経営指導員等の資質向上が不可欠であり、小規模事業者からの要望に応え得るさらなる知識の習得が必要となる。現在は、経営指導員等が定例的に研修会等へ参加し、個社支援力の向上を図っているが、伴走型支援を進めるためには、生産性向上に資する事業計画、マーケティング、販路拡大、IT活用等、経営発達支援に係るさらなる知識の習得が課題である。

経営指導員のスキルアップを図るため、日本商工会議所や北海道商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構が主催する研修等に参加し、最新の情報収集や小規模事業者の売上や利益の向上、商品開発、販路開拓・拡大のための支援策を習得し、小規模事業者への支援に生かしてきた。

また、担当業務や入所年数で指導に対する能力差が出ることが想定されるため、指導歴が浅い経営指導員や若年職員は、経験豊富な経営指導員、先輩職員に同行するなど、地域の実情把握と指導・助言内容、情報収集方法等ノウハウを高め支援能力の向上を目指し、組織内において、経営指導員のみならず、全職員による経営計画・資金計画等の勉強会を毎月開催の職員会議で実施し、支援案件について職員間での意見交換をするとともに、地域の現況共有と対応策について共通認識を持つことが必要である。

これらにより多様化する小規模事業者の経営課題に対応するほかITを活用するための環境整備を支援する。

(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のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び北海道商工会議所連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」、「IT関連セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

当所では、経営発達支援計画評価委員会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業基盤整備機構が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJT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。

③マーケティング知識の向上

当所や協力事業者が主催する即売会や商談会に経営指導員自らが積極的に参画し、小規模事業者を支援するとともに、これらを通じてマーケティングに関する知識向上を図る。

④職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員のみならず、全職員による経営計画・資金計画等の勉強会を毎月開催の職員会議で実施し、支援案件について職員間での意見交換をすることで、職員の支援能力の向上を図る。

⑤データベース化

担当経営指導員等が基幹システム（ＴＯＡＳカルテ管理システム等）上のデータ入力を適時・適切に行い、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。

1 1. 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

本計画に記載の事業実施状況及び成果については最適な手段を選択するため、毎年度見直し、以下の方法により評価・検証を行う。

（２）事業内容

①事業の成果・評価については、「小樽商工会議所経営発達支援計画評価委員会」（構成メンバー：法定経営指導員、小樽市、北海道税理士会小樽支部、市内金融機関等）を設置する。

評価委員会は年2回開催し、事業の状況、成果、評価、今後の方向性を協議することでPDCAを徹底する。

②評価委員会で協議された結果を都度、正副会頭会議において報告し、承認を受ける。

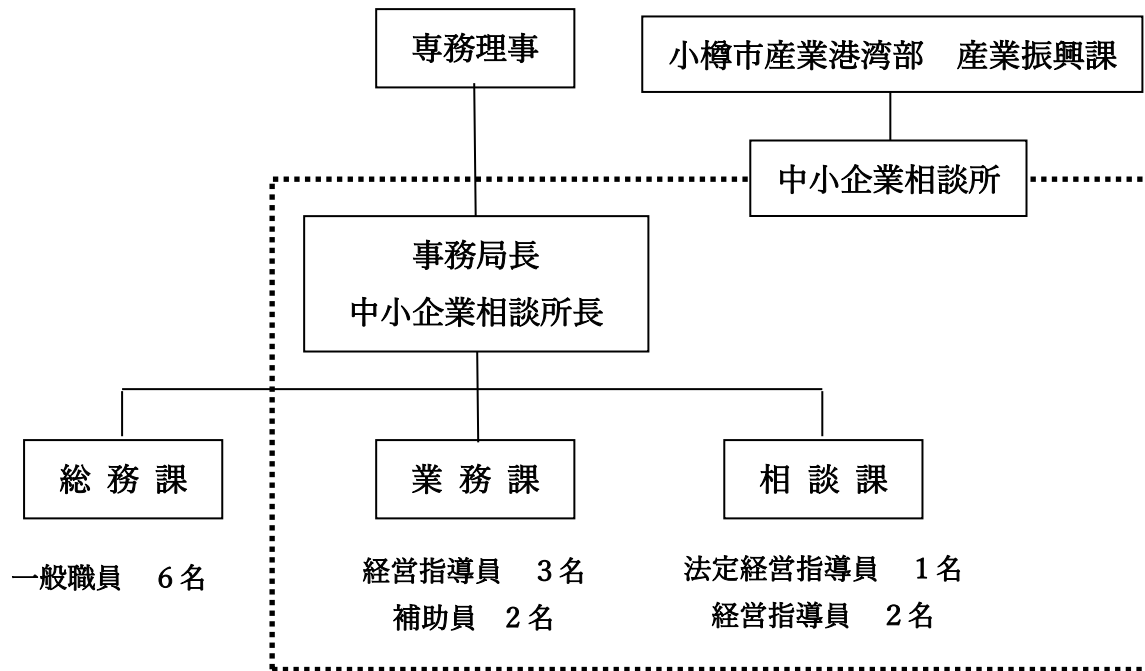
③事業の成果・評価・見直し案の結果を事業の実施状況を含めて、当所ホームページで公表する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

(1) 実施体制（令和元年11月1日現在）

経営発達支援事業を実施するための体制は以下のとおりである。中小企業相談所における職員8名を中心に同事業の推進に取り組む。



(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 佐藤 一彦

□連絡先 小樽商工会議所 相談課 電話：0134-22-1177

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

047-8520 小樽市稲穂2-22-1 小樽商工会議所相談課 電話：0134-22-1177

②関係市町村

047-8660 小樽市花園2-12-1 小樽市産業港湾部産業振興課 電話：0134-32-4111内263

(別表3)

経営発達支援計画の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位：千円)

	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
必要な資金の額	57,500	57,500	57,500	57,500	57,500
中小企業相談所	48,500	48,500	48,500	48,500	48,500
給与費	41,390	41,390	41,390	41,390	41,390
旅 費	400	400	400	400	400
事務費	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
創業支援事業費	300	300	300	300	300
事業承継相談事業費	500	500	500	500	500
福利環境整備費	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
指導事業費	800	800	800	800	800
小規模施策普及費	160	160	160	160	160
倒産防止特別相談事業費	350	350	350	350	350
地域振興事業費	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
各種調査費	500	500	500	500	500
セミナー開催費	500	500	500	500	500
商談会等開催費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
新商品等開発費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
地場産品販路拡大費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
地域活性化対策費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

(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、国補助金、道補助金、市補助金、事業委託費