

経営発達支援計画事業評価書

あさひかわ商工会

平成 29 年 3 月

あさひかわ商工会経営発達支援計画の目標

【実施期間】経営発達支援計画：平成 27 年 10 月 1 日～平成 32 年 3 月 31 日（5 年間）

【目 標】「個社支援の拡充・拡大」と「地域資源を活用したビジネスチャンスの創出」を図り、経営の安定した企業や魅力ある企業を増やし、雇用の場の創出に貢献することで、地域活力の低下を防ぐとともに、地域経済の活性化に寄与します。

【目標達成に向けた方針】

（１）伴走型個社支援の拡充による経営力強化

- ① 経営者とともに経営課題の把握と解決に向けた検討を行い、小規模事業者の持続的発展を目指します。
- ② 小規模事業者の地域特性（地域課題）を活かした事業展開を促進し、小規模事業者の経営力強化と収益力向上を目指します。
- ③ 「創業塾」などの創業支援の拡充と円滑な事業（経営資源）承継に向けた支援で、地域内事業所数の維持を目指します。

（２）地域経済活性化に向けた取り組み

- ① 地域資源を活かした旭川ブランドの創出を目指します。
- ② 観光需要を見据え地域内消費の拡大を目指します。
- ③ 既存イベントを活用し、地域内消費の拡大を目指します。

1. 平成 28 年度事業概況

平成 27 年 12 月認定を受けた経営発達支援計画の目標達成に向け、実質初年度の事業実施の年度であり職員一同手探り状態の中、特に本年度は個社支援の拡充による経営力強化を重点に置き事業推進にあたった。

（１）伴走型個社支援の拡充による経営力強化

【取組内容】

- ① 事業計画に基づいた経営を目指す小規模事業者の掘起こしに向け、ヒアリングシートによる「経営課題」「支援ニーズ」の調査し、集計することで地域内の景況感を把握した。
- ② 経営分析をはじめ、事業計画作成支援、フォローアップを通じ、小規模事業者の経営課題解決に向けた支援を実施するとともに、必要に応じ、中小企業診断士等の専門家と連携し、支援の幅を広げた。
- ③ 「事業計画作成セミナー」「会計活用セミナー」などのセミナーを開催し、事業計画作成を目指す事業者の掘起こしを行った。
- ④ 創業支援では「創業塾 2016」「女性のための創業スタートアップセミナー」を開催し、創業の心構え、必要とされる手続きや知識を身に着け、ビジネスプランの作成方法を学ぶことで、

ソフト面における支援を実施した。

【成果・効果】

- ① 事業計画作成者は 110 事業者と成果はあった。新規顧客獲得や売上増加に向けたフォローアップの一環として、「地場産フェア」への出展や「新聞（ライナー）広告」を行い、9 割の事業者が何らかの効果があった。
- ② 需要動向調査を提供することで、新たな事業へ展開する事業者の輩出もできた。
- ③ 創業支援では、創業塾の受講者（過年度の受講者も含む）が、平成 28 年に開業した（する）者が 4 名いた。また、平成 29 年春の開業に向け支援を継続している者が 1 名いる。いずれも日本政策金融公庫と連携し、創業資金の調達支援をした。
起業するタイミングは個人の環境によって差があるため、一定期間必要な場合あることから、今後においてもフォローアップを継続する。
- ④ 事業承継支援では、5 事業者の支援及び情報提供を実施した。必要に応じ、専門家と連携した支援を行い、2 事業者が親族承継を行い、1 事業者が 5 年程度後に親族外承継を行う準備をしている。

【課題】

- ① 個社支援においては、事業全体を通じ一定の成果があったと考えるが、地域の経営資源を活用した事業展開を目指す事業者の掘起こしには至っていない。
- ② 事業計画作成者は目標の 4 倍程度まで達成できたが、補助事業を契機とする場合が多いため、経営の羅針盤として事業計画を作成し、それに基づいた経営を推進する事業者の輩出に向けた工夫が必要と考える。
- ③ 事業成果を上げるうえで、経改事業と経営発達支援事業の効率的な推進体制を構築していくことが必要と考える。

【今後の方針】

- ① 経営発達支援事業の入り口である経営課題把握に向け、ヒアリングシートの活用を強化し、地域資源や観光資源を活用する事業者や域外進出に目を向けた事業者の輩出に向けた視点を持っていく。
- ② ヒアリングシート収集結果や個別事業者の外部環境を業種毎に整理した内容の整理分析を繰り返しながら、事業計画策定を事業者と一体となった支援を継続するとともに、自ら事業計画を策定する事業者を増やす支援の構築に努める。

(2) 地域経済活性化に向けた取り組み

【取組内容】

- ① 観光調査を実施し、道外からの観光客の動向を把握した。あわせて、観光客おもてなしセミナーを実施し、観光調査結果の情報提供と観光需要の取り込みを支援した。
- ② 地域産業振興委員会を開催し、事業者同士の連携につながる個社支援を実施し、個社支援から地域活性化に貢献できる方策の検討をすることが今後の課題として上がった。

【成果・効果】

- ① 観光調査結果は当会 HP にて公表するとともに、観光客おもてなしセミナーにおいて情報提供した。
- ② 観光客おもてなしセミナーには 16 名の参加を得た。おもてなしの心（DVDによるおもてなし実践事例）、話せなくてもできる外国人観光客への対処法（指さしシートの活用）について説明があり、実践に活用できる内容であり一定の効果があった。

【課題】

- ① 地域産業振興委員会で、事業者同士の連携につながる個社支援を実施し、個社支援から地域活性化に貢献できる方策の検討をすることが今後の課題となった。
- ② 平成 28 年度実施した「観光調査結果」を活用した、地域経済活性化に向けた取り組みの検討

【今後の方針】

- ① 地域産業振興委員会で、平成 28 年度に実施した「観光調査結果」を基に観光資源を活用した事業の構築を検討していくとともに、個社支援で地域資源を活用する事業者を掘起こし、地域経済活性化に向けた取り組みとリンクするような検討をしていく。
- ② 個社支援の情報共有により事業者同士連携することで、地域経済活性化に繋がるような支援方法を検討していく。

(3) 個別事業の実施状況

以下掲載のとおり

【評価基準】

- A: 目標以上の実績または効果(活用)が見られたもの
- B: 概ね目標に近い実績または効果(活用)が見られたもの。今後期待できるもの
- C: 概ね目標の半分程度の実績または効果(活用)が見られるには改善が必要なもの
- D: ほぼ実績なし

※実績は平成29年2月28日現在(但し、ヒアリングシートの収集実績は平成28年12月31日現在)

I 経営発達支援事業 <伴走型個社支援の強化による経営力強化>							
1. 地域経済動向調査							
事業内容	目標数値(過年度は実績値)					本年度実績	実施内容ともたされた効果や今後の対応
	H27	H28	H29	H30	H31		
ヒアリングシート『景況確認と経営課題の把握』を活用した情報収集 (第3四半期までの実績)	126	700	800	900	900	406	2月までの巡回により実企業数443事業所、延1,414回を実施しているものの実績数値は低迷した。アポなし巡回訪問が多いため、来客中であつたり、業務多忙中な場面も多かったことから、積極的なヒアリングを行えなかった。 ヒアリング先が各期毎に異なっているため、抽出されたデータにばらつきがある。数多くの事業者データを収集する意味では効果的であるが、ヒアリング先を選定し、計画的巡回につなげていく必要がある。
内 巡回訪問による情報収集企業数	79	600	700	800	800	151	
地域経済及び経営動向・分析会議 ヒアリングシート集計結果 行政・金融機関等の調査レポートの活用	1	4	4	4	4	4	分析会議4回のうち2回、金谷税理士・中小企業診断士を招聘し、ヒアリングシート『景況確認と経営課題の把握』の集計結果を基に意見交換を行い、情報整理について助言をもらった。情報量が豊富な専門家からのアドバイスは、自身が知らないことの知識が多く、方向修正のきっかけにもなると感じている。事業者との情報交換等を行なう際にも、このような情報を伝えることができ、一定の成果があつたと感じている。 当会独自のヒアリングシートのみならず、行政や関係機関の調査レポートの活用する工夫も必要。
収集した情報の提供	0	4	4	4	4	4	
地域内経営指標の作成と活用 決算データの整理	-	-	-	-	-	-	平成27年分を全体で465事業所のデータを入力し、業種別の粗利等の平均など、同業他店と比較することで現在の経営状況を確認。今後に向け、徐々にデータも蓄積されてきていることから、地区内同業者との比較することで、改善点の抽出等に活用したい。
【委員会評価】 B						【自己評価】 C 平成28年度は、計画2年目ではあるが、実質1年目ということもあり、経営発達推進事業を行う上での基礎情報収集と蓄積を中心に行い、数値目標に関しては下振れしているが、小規模事業者へのヒアリングで経営課題や支援ニーズなどの整理ができ、事業方向性を見つけ出す資料となり一定の成果があつたと考える。	

2. 経営状況の分析に関すること

事業内容	目標数値(過年度は実績値)					本年度実績	実施内容ともたされた効果や今後の対応
	H27	H28	H29	H30	H31		
巡回訪問延回数 ・経営改善普及事業 ・経営状況の分析・事業計画策定支援・フォローアップ	601	1,300	1,400	1,500	1,600	1,414	巡回による支援を2月まで企業数443事業所、延1,414回を実施した。基礎的支援も含めた中で、小規模事業者との接触機会を通じて、経営課題の把握に努め、事業計画に基づく経営を目指す小規模事業者の掘起こしを行った。小規模事業者数と人員体制、業務量を考慮すると、巡回先の増加のためには更なる工夫が必要と考え、業務体制の見直しや経改事業と経営発達支援事業の効率的な推進体制を構築していく必要があると考える。
自社の再確認支援(自社確認シート・方向性確認シート等活用)							自社確認シート・方向性確認シートにより、自社の再確認支援、事業計画作成支援に向け活用した。
①自社確認シート(事業所数) ・自社確認シート→定性分析	7	15	20	25	30	73	自社確認シートや方向性確認シート活用数は、持続化補助金の相談者や販路開拓のための事業計画策定の前処理として活用したため、計画値を上回る結果となった。事業計画に基づく販路開拓の契機となったと考える。
②方向性確認シート(事業所数) ・方向性確認シート→事業計画	4	10	15	20	25	74	巡回時のヒアリングや、決算データの把握を通じて、事業計画書の重要性について理解をもらい、自社確認シート・方向性確認シートを活用し経営を見る化するることによる、計画的な取り組みを支援していく。
経営分析・財務分析の実施	96	150	220	275	330	148	
①経営分析(定性分析) ・自社確認シート活用(再掲)	7	15	20	25	30	73	定性分析は自社確認シートを活用した経営資源・経営環境の分析、財務はねっとde記帳データや会計データ等を基に財務分析や経営状況の分析を行い、117事業者延148回の経営分析を行い、事業者に提供した。このうちこのうち76事業者の事業計画作成につながった。ヒアリングシートでの調査をもとに、商工会の要望に「経営状況の分析」と回答した事業者への掘り下げを強化していくとともに、記帳機械化事業者や決算指導している事業者へ積極的な働きかけを継続し、経営課題の抽出していく。
②財務分析(定量分析) ・機械化資料(試算表等) ・中小機構自己診断システム等	96	150	200	250	300	75	
経営課題の抽出と共有 (あさひかわ商工会経営支援計画策定) ・伴走型支援計画(事業者の役割・商工会の支援方法)	4	20	30	40	50	12	チーム型支援の強化を図るため、事業計画を遂行する上であさひかわ商工会職員の役割、事業者の役割を明確にし、伴走型支援の行動計画を明示した。 支援計画の作成は12事業所と目標数値の半分となった。カンファレンスによる意見交換での作成が主であったため、カンファレンス以外でも作成することで、目標達成に努めたい。 支援計画の作成することにより、支援事業者との信頼関係を構築し、フォローアップも含め円滑な支援をすすめられていくものと考えているため、継続的に実施し、その実効性を高めていきたい。
専門家等と連携した支援 ・経営状況(定性・財務)分析、事業計画策定、フォローアップ支援	29	30	30	36	42	48	33事業所延48回の専門家派遣を行ない、小規模事業者個々の経営課題解決に向け、課題に応じた専門家を派遣し支援強化を図った。また、支援能力向上に向け、すべての案件で職員が同席し、専門家の支援ノウハウの吸収を行った。 専門家への相談は小規模事業者は敷居が高いと断る場合も多いため、積極的に説明し、支援事業者の発展に向けて、信頼関係を構築するとともに、粘り強く、経営に対する意識の向上に努めていきたい。 また、さまざまな分野の専門家との連携をすすめながら支援にあたることにより、専門家の支援手法を事業者と共に学ぶことで、自身の支援スキルアップを目指していきたい。
①伴走型専門家派遣事業						26	
②個別支援講習会 小規模補助金						6	
③中小機構窓口相談						2	
④ミラサポ						7	
⑤よろず支援拠点						1	
⑥その他 事業計画策セミナー個別相談他 (消費税転嫁対策他)						6	

<p>「中小会計要領」セミナーの開催 ⇒「会計活用セミナー」として実施 ・会計、財務諸表の活用、事業計画作成を一体化</p>							<p>公認会計士・税理士 西 俊輔氏を講師に、2日間にわたって計4時間の講義を実施した。 第1日目は正確な決算書作成がもたらす効果を中心に、決算書の見方、財務の視点からの重要な比率についての講義があり、第2日目は、金融審査マニュアルから「会社の格付アップ」の講義から始まり、資金繰りと創業計画をサンプルとした事業計画作成の基礎的内容について講義があった。</p>
<p>※小規模事業者には個人事業者も多く含まれるため、法人対象とした会計要領では小規模事業者を対象とするセミナーでは対象が狭まると判断し、目的を脱しない内容で実施した</p>							
<p>開催数</p>	-	1	1	1	1	1	<p>受講者数は、当初の計画値をクリアした。財務分析から事業計画作成方法を学ぶことで、事業計画に基づく経営力向上に向け、側面から支援できたと考えている。</p>
<p>参加者数</p>	-	5	8	10	15	27 (19)	<p>受講後事業者1名の財務分析を実施し、2年後及び7年後の収支シミュレーションを行った。2名の受講者に対し、決算期に財務分析の実施をする予定である。</p> <p>経営者として、数字を見る力は、今後の経営を持続的に発展させるために重要であると捉える意識が徐々に高まっているように思える反面、全体的には、経営における会計・財務に関する重要性への認識は低いものと考えられるため、今後も継続開催し、持続的発展に向けた正確な会計資料に基づく分析が重要であるとの認識を高めていきたい。</p>

<p>【委員会評価】 A</p>	<p>【自己評価】 B</p> <p>総合的に数値目標は達成できた。 経営課題のある事業者の掘起こしのため、巡回時のヒアリングや、決算データの把握を通じて、事業計画書の重要性について理解をもらい、経営を見える化することによる、計画的な取り組みが図られる体制を図っていく。 課題が顕在化した時対症的な事業経営を継続する事業者が自社の振り返り、事業計画書を作成する必要性を認識できたので一定の成果が得られた。今後、事業計画の精度を高める為、専門家派遣を活用し、伴走型支援の強化を図り小規模事業者の支援を図っていきたい。</p>
------------------	---

3. 事業計画策定支援に関すること

事業内容	目標数値(過年度は実績値)					本年度実績	実施内容ともたされた効果や今後の対応
	H27	H28	H29	H30	H31		
巡回訪問によるモニタリング強化 ・セミナーでの掘起こし ・経営状況の分析したもの ・持続化補助金、販路開拓プロジェクト	-	-	-	-	-	199	補助事業を含む施策情報の提供を中心に事業計画作成に基づく経営の重要性を啓発した。 150事業所延199回モニタリングを実施。 持続化補助金申請42事業者・販路開拓に向けた計画作成者92事業者が事業計画を作成し、一定の成果があった。 補助事業に基づかない真の意味で事業経営の羅針盤として事業計画を作成し、それに基づいた経営を推進する事業者の輩出に向けた工夫が必要と考える。
成功事例・失敗事例の提供 ・経産省「ミエルヒント」から情報提供	-	-	-	-	-	2	インターネットからミエルヒントをダウンロードし、2事業者に情報提供した。
事業計画策定セミナー ・消費税軽減税率転嫁対策相談事業において実施 開催回数 参加者数	-	1	1	1	1	2 41	消費税転嫁対策事業として、税理士・中小企業診断士 金谷博光氏を講師に2回実施した。消費税が8%に増税され、経営を取り巻く環境が厳しくなっている中、事業の持続的発展のためには、自社の経営状況を把握し今後の経営の方向性を考え、「事業計画に基づいた経営」を実践し、環境変化に負けない経営力の向上を図ることを目的とした。 持続化補助金の申請時期とも重なり、目標以上の受講者を得ることができた。また、当会の発達支援様式「自社確認シート」「方向性確認シート」を使用したセミナーでもあったため、その活用数も多くなったものと考えられる。あわせて、事業者自らが、計画の策定に取組む姿勢も感じられたことから、経営に対する意識を高めるということでは、一定の成果を上げられたものと考えられる。 事業計画はさまざまなケースで求められることや、事業者の持続性の高い経営を目指す上で、その重要性の認識を高めるため、また支援者として啓発していただくためにも、今後も継続してセミナー開催は必要なものであると考える。
創業塾(認定創業支援事業)の開催 ・創業支援者補助金活用(旭川産業創造プラザからの受託事業) ①創業塾2016 ①創業塾2016参加者数 ②女性のための創業スタートアップセミナー ②女性のための創業スタートアップセミナー参加者数	1 14 - -	1 20 1 20	1 20 1 20	1 20 1 20	1 20 1 20	1 10 1 15	女性のための創業スタートアップセミナーは、平成28年9月3・4・11日の3日間、創業塾2016は平成28年10月1・2・8・9・16日の5日間の日程で実施した。創業予定者等を対象に創業に関する知識やノウハウを学ぶことができる短期集中型のセミナーを実施し、中小企業診断士等の専門家や日本政策金融公庫等関係機関を講師に、「創業の基本・手順」「事業形態」「ビジネスプランの作成」等の内容で、創業にあたっての心構えやビジネスプランの作成方法を習得することで、円滑な「創業」を側面から支援した。 1セミナー20名づつの受講者募集に対し延25名の参加を得、特定創業支援事業の「特定創業支援事業により支援を受けたことの証明書」を受けられる受講者は19名であった。受講者に実施したアンケート調査では、回答いただいた受講者から参加して良かった、参考になったとの評価をいただいた。 【創業塾2016】創業者2名(金融支援2名)・創業に向けた支援継続2名 【創業塾2015】創業者1名(H28/11開業)(金融支援1名) 【創業塾2014】創業に向けた証明書発行依頼(H29/2) 【創業塾2013】創業に向けた支援1名(金融支援)H29/3/25開業予定 当商工会が実施する創業塾は、その内容や外部(他商工会のモデルになるなど)・受講者の評価も高く、引き続き、創業支援の一環としてため、推進していきたい。あわせて、起業するタイミングは個人の環境によって差があるため、一定程度の期間も必要であることから、具体的な成果の創出に目を向け、各創業支援機関等と連携を強化するとともに、創業に向けた個別課題の整理や創業後のフォローアップに目を向け継続的な支援を行っていきたい。

後継者塾の開催							
①後継者塾開催数	1	1	1	1	1	1	消費税転嫁対策事業として、中小企業診断士 後藤直樹氏、(有)兼芳新潟屋 前商店 代表取締役 前 義幸氏を講師に実施した。消費税の引上げにより、経営に与える影響は大きく、このような中、今後の経営における持続的な発展を目指していく上で、マーケティング思考や戦略の策定・実行(「誰に、なにを、どう伝えていくか」そして、「どうやって売上を拡大していくか」)は、大変重要なものと考えていることから、マーケティングの基本や事例(体験)を交えた戦略から戦術へのマーケティングのながれとその実践策を学んでいただくことを目的とした。
②後継者塾参加者数	11	10	10	10	10	34	フリーペーパー(ライナー広告)を活用して、多くの事業者の方への周知に努め、受講者数は、前年 大きく上回る34名(前年11名)となる。セミナーに関しては、「マーケティング」の基本をテーマとしたが、このテーマに興味のある多くの経営者(従業員)がいることが確認できた。また、中小企業診断士によるマーケティングの基本を学ぶ講義に加え、さまざまなマーケティング手法による成功事例(体験)の経営者の講義、さらには、支援者と相談者の関係・立場からのディスカッション形式による講義は、受講者から高い評価を得ることができた。(アンケート調査から) 経営における基礎能力の習得をはじめ、経営に対する意欲や意識の向上に結びつく、セミナーを企画していきたい。専門家による経営に必要な知識や各種課題への支援施策の他、今回のような若手経営者の成果報告を実施し、経営者としての経営スキルの向上や若手経営者間のネットワークを作れるよう実施していく。
事業計画策定支援	5	30	35	40	45	110	事業計画の策定支援を実施し、金融支援や小規模事業者持続化補助金、物産展の参加、伴走型支援事業「ライナー広告掲載」においてその実行を支援した。 目標の4倍近い実績を達成することができたが、持続化補助金やライナー広告効果もあり、当方からの提案をキッカケとして計画書を作るといった流れもあり、事業者の意識により、自分自身で真剣に事業計画を策定する事業者と商工会主導で策定する事業者と二極化したため、その後の当然取り組む意識が違う。経営者本人が経営課題を解決すべき想いで作成した計画書を増やす工夫が必要。 経営者本人が事業計画書の重要性を真に捉えられるような提案の創意工夫が必要。ヒアリングシート収集結果や個別の事業者の外部環境を業種毎に整理した内容などの分析整理を繰り返しながら、事業計画策定を事業者と一体となった支援を継続するとともに、自ら事業計画を策定する事業者を増やす支援の構築に努めていく。
創業計画策定支援(開業後概ね5年以内の者も含む) ・産活法による創業支援対象者5年以内 (H27年度新規加入67件うち5年以内49件) (H28年度新規加入63件うち5年以内34件)	4	10	15	20	20	14	資金調達に向けた創業計画の作成支援を中心に実施した。 7事業所の資金調達・資金繰り支援を実施(※創業には創業後5年以内の事業者を含む) 創業塾受講者への継続支援も実施していることから、創業リスク軽減のためにも事業計画作成支援を継続していく。
経営革新等の事業計画策定支援	-	2	2	2	2	-	農商工連携ファンド事業に関心のある事業者に対し情報提供を行ったものの、計画作成までには至らなかった。ヒアリングシートをによる調査を継続し、経営革新事業に取り組む事業者の掘起こしに努めていきたい。
事業承継に向けた支援	4	1	1	1	1	8	5事業者延8回の支援及び情報提供を実施した。 事業承継支援では、専門家より助言を頂くなどで、円滑な事業承継ができるよう理解を深めることが出来た。(H29年1月子へ事業承継・H29年4月子へ事業承継・5年程度後に従業員に譲渡予定) 事業承継の課題は今後ますます顕在化するものと思われ、ヒアリングシートでのヒアリング結果を基に課題解決に向けた支援を継続していく。

【委員会評価】 A	【自己評価】 A 数値目標は概ね目標以上の達成ができた。 セミナー参加者数を見ても、事業者のニーズを的確に捉えた内容であったと思う。特に創業向けセミナーや補助金活用法など、事業者にとって有効な情報については、広報や巡回による情報提供だけでなく、逐次セミナーを開催することで、積極的に取り組む気持ちのある事業者の掘起こしができるので、今後も継続的な実施を勧めたい。 事業計画策定セミナーでは参加者の増加が図られ、事業計画書作成の必要性が小規模事業者に理解された事が大きい。 創業塾においては、女性のみでの創業塾を開催したが、参加者の志が高く、内容の濃い研修が実現できたので、あさひかわ商工会の創業支援の柱(他の支援機関との差別化)となるよう継続的に開催し、事業計画作成を目指す事業者の掘起こしを図っていく。
-----------	--

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

事業内容	目標数値(過年度は実績値)					本年度実績	実施内容ともたされた効果や今後の対応
	H27	H28	H29	H30	H31		
事業計画策定者フォローアップ ・事業計画策定者(3ヶ月に1回以上)	20	120	140	160	180	220	事業計画実施に向けた、伴走型補助事業の活用や金融支援などを中心にフォローアップを行った。必要に応じ専門家派遣を実施し、販路開拓や経営課題解決に向けた支援を行った。 目標数値より実績の方が上回っているが、年度後半の事業計画作成であったこともあり、事業計画策定数を勘案すると少ない。事業者が作成した事業計画の目標達成に向けたフォローアップを強化する重要性も認識しているものの、3ヶ月に1回のフォローアップのためには、現在の業務のあり方を見直す必要もある。 業務体制を見直し経改事業と経営発達支援事業の効率的な推進体制を構築していく。
創業計画策定者フォローアップ ・事業計画策定者(3ヶ月に1回以上)	8	40	60	80	80	18	※上記事業計画フォローアップ同様
資金調達における支援 ・マル経、第二マル経、創業融資等 ・道及び市制度資金	-	-	-	-	-	34	事業計画実施に伴う設備資金や運転資金の調達支援を行った。 13事業所の資金調達・資金繰り支援を実施 活用資金 【日本政策金融公庫】マル経2 第二マル経1 マル普1 創業資金5 【民間金融機関】創業3 リスクを伴うフォローアップ2 ※公庫と民間金融機関の協調融資1件 ※創業には創業後5年以内の事業者を含む 事業計画実施に伴い資金を必要とする場合、今後も関係機関と連携し資金調達に向けた支援を継続していく。
創業後間もない者のフォローアップ支援 ・金融、経理、税務、労務支援等 (H27年度新規加入67件うち5年以内49件) (H28年度新規加入63件うち5年以内34件)	135	120	130	130	130	372	経理・税務や労働保険を含む労務管理支援など、創業直後に直面しがちな基礎的支援も含め、創業後の課題解決に向けた支援を実施した。 組織基盤である商工業者会員の純増8件(H28/2/28現在)の成果からも一定の評価があると考えられる。 創業後の経営基盤安定に向けた金融・経理・税務・労務などの基礎的支援も重要なことから、今後も継続的に実施し、持続的発展を支援していく。

【委員会評価】 B	【自己評価】 B 創業塾等のセミナーや巡回訪問・窓口相談において掘り起こした事業計画作成者に対し、伴走型補助金ライナー広告事業や資金調達などで継続的にフォローアップすることで、商工会に対する評価が高まり新規加入会員が維持でき組織強化につながっているため、今後も継続的に実施していきたい。 一方で、フォローアップの頻度が3ヶ月に1回であることを考えると、今後、フォローアップ対象者の増加に伴い、他の業務との兼ね合いから、業務体制の見直しも視野に入れる必要がある。
-----------	--

5. 需要動向調査に関すること

事業内容	目標数値(過年度は実績値)					本年度実績	実施内容ともたされた効果や今後の対応
	H27	H28	H29	H30	H31		
ヒアリングシートを活用した情報収集 ・需要動向調査ヒアリングシートの再検討	0	150	800	900	900	-	<p>需要動向に係るヒアリング調査はできなかったが、自社確認シートや方向性確認シートによるSWOT分析の機会・脅威は把握できた。</p> <p>ヒアリングシートの再構成が課題の一つであったが、把握した機会・脅威を業種ごとに蓄積したデータを整理することで、改めて調査しなくともいいようにすることが可能と考えられる。</p> <p>発達支援計画作成時は、地区内のマクロ的な需要動向を念頭に置いていたが、需要動向の提供は、小規模事業者の持つ商品製品、サービスに特化した情報提供が必要であると発達支援事業を通じて感じているため、需要動向調査については、今後方向性を再検討の必要性が大きい。</p>
需要動向調査 ・外部委託 ・専門家の活用	-	-	-	-	-	1	<p>旭川市を訪れる観光客の動態や旭川に対する印象、消費金額などの調査と小規模事業者が新事業に進出するためのサービス(レンタカー事業)を、的確に市場に投入するための基礎資料作成として実施し、今後の観光施策の推進や販売戦略の構築に活用することを目的に調査をした。</p> <p>調査結果は当会ホームページにおいて公表した。また、観光客おもてなしセミナー受講者に情報提供した。調査結果を基に、レンタカー事業に新たに進出した企業(多角化)も輩出でき、一定の成果があったと考えられる。</p> <p>小規模事業者が取り扱っている商品・サービスを、的確な市場に投入できるよう個社ごとの需要を見据えた市場調査を実施し、情報を提供することで、個社の販路開拓や新分野進出等に寄与していく。</p>
外部データの活用 ・日経テレコンPOSデータ、家計調査、インターネット他 ・金融審査辞典	-	-	-	-	-	48	<p>事業計画作成の際、外部環境の動向を提供するため、家計調査などの統計調査や日経POS情報などを活用した情報提供を行ない、事業計画における行動計画を立案する際の基礎資料となった。</p> <p>事業計画作成するには外部データを積極的に活用し、需要動向の情報提供に努めていきたい。</p>
需要動向の分析会議 ・専門家の活用	0	4	4	4	4	2	<p>経済状況の分析とあわせ、金谷税理士・中小企業診断士を招聘し、需要動向の調査方法や観光需要動向の調査結果を基に意見交換を行い、情報整理・分析手法について助言をもらった。</p> <p>当会の需要動向調査は地域トレンドを把握することが目的となっているため、あらためて調査を繰り返す必要はないのではないか、事業計画作成する上でSWOT分析しているため、それを整理・分析することで地区内のトレンドは把握可能と助言を受け、今後の検討課題として認識。</p> <p>また、観光需要調査結果では、旭川を代表する観光名所が地区内にあることからWEB等を通して観光情報の発信とあわせ、名所近隣の飲食店等にスポットを当てた情報発信も個社支援の有効な手段であると助言を受けた。</p> <p>28年度実施した観光動向調査結果に関しては、飲食店等にとどまることなく、宿泊業者や観光施設にとって有効な情報であると思われ、今後実施する様々な調査においても、ある程度のターゲットを絞った情報の提供を行なっていきたい。また、地区内に旭川市を代表する観光施設も多いことから、観光調査結果を基に、域外からの観光客に対し、観光施設の名所巡りとグルメ(飲食店)、特産品(小売店)情報など掲載したマップ作成やWEBを活用した情報提供するなど、個店の売上を伸ばす方策などを検討していく。</p>
情報の提供頻度	0	1	4	4	4	2	<p>IT活用セミナーにおいて、「2015年度 SNS利用動向に関する調査」結果を、おもてなしセミナー及び当会ホームページにて「観光アンケート調査」結果を公表した。調査した件数は少なかったが、セミナー内容に関係した情報を提供できたと考えられる。</p> <p>個々の必要な情報と全体に必要な情報の整理をし、情報提供の頻度を増やしていきたい。</p>

<p>【委員会評価】 B</p>	<p>【自己評価】 C</p> <p>経営状況の把握や経営分析を実施する際、外部要因を把握することにより、地域内の需要動向を把握に努めている。今後これらの情報を整理分析することで、地域内の需要動向を提供できるよう検討していく。また、定期的な巡回により需要調査の必要な小規模事業者を掘り起こし、的確な市場に投入し、販路拡大に寄与するよう事業を推進していきたい。事業計画書作成において同業種の状況把握の為、金融審査辞典を有効的に活用し精度の底上げを図っていく。日経POS情報は、品目別売上ランキング等をリアルタイムで収集できることから、特に小売店に対して積極的な情報提供を行っていく必要があると考える。</p> <p>情報の提供活用は、巡回訪問時に効果的(訪問時の話のネタとして)であり、商工会の情報収集力を上手く活用することが、小規模事業者支援や信頼関係につながると考える。</p>
------------------	--

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

事業内容	目標数値(過年度は実績値)					本年度実績	実施内容ともたされた効果や今後の対応
	H27	H28	H29	H30	H31		
<p>イベント、物産展、商談会情報の提供と出店参加支援による「新たな顧客」「新たな販路」開拓支援</p> <p>・情報提供・参加勧奨数</p> <p>・参加企業数(事業計画実行、目的達成に向けた支援)</p> <p>夏の地場産フェア 冬の地場産フェア</p>							<p>旭川市で開催される「地場産フェア」への参加を促し、新たな顧客づくりの支援をした。</p> <p>来場者は、例年より少なかったが、個店並びに商品サービスをPRすることができたこと、また、商品メニューや価格帯、接客など出店した他店との比較することが出来、今後の販売する上で参考になった。新商品の評価を直に体感することができ参加した成果はあったと考える。冬の地場産フェアでは出店した6社共同チラシを作成し、フェア終了後も継続的な売上につなげるよう来場者に配布した。</p> <p>旭川市では地場産フェアの他、多彩で豊かな食の供給基地である北・北海道の特色を全国に向けPRし新たな地域産業の創造発展を目的としたイベント「食ベマルシェ」があるため、そちらにも目を向けた支援を行っていく。あわせて、評価検討委員会や経改推進委員会でも指摘の受けている域外に目を向けた販路開拓を目指す事業者の掘り起こしを行い支援していく。</p>
<p>販路開拓支援</p> <p>・日本セレクト出展勧奨、シフト作成支援 ・販路拡大プロジェクトに係る情報提供及び支援</p> <p>新聞広告(ライナー)</p> <p>冬の地場産フェア出展者による共同チラシ</p> <p>その他(SHIFT・日本セレクト出展勧奨など)</p>							<p>旭川市内及び近隣市町村に合計17万1千世帯に無料配布されているフリーペーパーライナーを活用して、新たな販路拡大・新規顧客の獲得を目指す小規模事業者に対し、広報活動支援を行った。冬の地場産フェアでは出店した6社共同チラシを作成し、フェア終了後も継続的な売上につなげるよう来場者に配布した。</p> <p>90 その他SHIFTによる販促支援や日本セレクトへの出展勧奨を行った。</p> <p>6 伴走型支援事業では、広告掲載による問い合わせの増加や新規の来店(リピーターに結びつく)などと、これまでにない一定の集客効果を確認することができたことは、今後の個社における販売促進戦略において、選択肢の1つとなることの提案をすることができたもの考える。</p> <p>74 また、冬の地場産フェア出展者による共同広告はフェア終了後の問合せもあり一定の成果があったと考える。</p> <p>一時的な効果とすることなく、引き続きフォローアップに努めていく。また、伴走型支援事業(ライナー広告)に関しては、事業者からの一定の効果・評価を確認できたので、次年度以降も予算措置が可能であるなら、同様に推進していきたい。また、当商工会におけるPR効果も高いものとする。</p> <p>今回の事業による事業者それぞれの効果の共有を図るとともに、同業種でも効果のあった事業所と効果のなかった事業所の分析を行い、より効果的な事業していく。</p>
<p>インターネットを活用した「新たな市場への展開」支援</p> <p>インターネットを活用した販路開拓セミナー</p> <p>日本セレクト出展企業数</p> <p>SHIFT登録件数</p>							<p>新規顧客やリピーターの増加を図るため、ITを活用した販促知識や技術力を身につけ、事業者がインターネットを活用し、新たな市場へ向けた需要開拓を図るため、効果的な情報発信についてセミナーを開催した。また、全国商工会連合会が運営する「日本セレクト」の情報提供を行った。</p> <p>1 SHIFTを活用したホームページの作成支援を実施した。</p> <p>2 セミナー定員30名で募集し、定員を越す31名の受講があった。日本セレクトに出展した事業者は2名、SHIFTの公開件数は445事業者にとどまった。</p> <p>445 事業者がインターネットを活用し、新たな市場へ向けた需要開拓を図るため、効果的な情報発信についてセミナーを継続開催するとともに、SHIFTをIT活用の基礎として販路開拓支援を継続し、専門家派遣活用による個社のHP作成やSNSによる情報発信に繋げていきたい。</p>
<p>新たな需要開拓に向けた支援による取引・売上拡大事業者数</p>							<p>1 観光需要調査とあわせて実施した観光客のレンタカー需要動向調査を事業者に提供した。調査結果を提供した事業者は、平成28年12月15日にレンタカー事業に進出した。今後春から夏の観光シーズンに向け、売上の伸長が見込まれる。</p> <p>レンタカーを申し込むきっかけは、事前にHPからの予約であったことから、カーレンタル北海道、楽天トラベル(おすすり順、価格順共に上位5位)より予約できるようにした。価格帯は、平均よりやや安めであるが、新車、4WD、時間割料金などの特徴がある。自社HPからの予約システムを完成を支援していきたい。</p> <p>売上の伸長・取引先拡大はすぐには結果が出ないため、販路開拓支援を継続し、より多くの事業者を輩出していきたい。</p> <p>また、ライナー広告事業では事後の報告書で何らかの効果があった事業者が9割いるため、今後、売上高等の追跡調査を実施することで、20事業者程度の上積みが可能と考えている。</p>

【委員会評価】 A

【自己評価】 B

ライナー広告事業は、参加した事業者の9割が何らかの効果があったと回答。新規顧客獲得や売上増の一定の成果があった。また、提供した需要動向を基に新たな事業展開をする事業者の輩出もできた。

本年度は、ライナー広告事業や地場産フェア出展支援など地域内商圏へのアプローチをメインに需要開拓支援をおこなってきたが、事業者の経営力を高めていくためにも、札幌圏や全国圏への進出を目指す事業者の掘り起こしを行っていく必要があると考える。

また、全国に向けた情報発信のため、無料ホームページ作成ソフトJimdoやWix等を活用した、本格的なホームページの制作支援を実施し、事業者の経営力向上に向けた取り組みを目指したい。

II 地域経済の活性化に資する取組

〈地域資源を活用した旭川ブランドの創出〉〈観光需要を見据えた地域内消費の拡大〉〈地域イベントを活用した消費拡大に向けた取り組み〉

事業内容	目標数値(過年度は実績値)					本年度実績	実施内容ともたされた効果や今後の対応
	H27	H28	H29	H30	H31		
地域経済活性化に向けた組織内委員会	-	1				1	平成28年10月13日に組織内部の地域産業振興委員会開催。「経営発達支援計画」では、「地域資源を活用したビジネスチャンスの創出を図り、地域経済の活性化に寄与する。」とあり、今後に向けた取り組みについて検討した。
・地域産業振興委員会	-	1	2	2	-		経営発達支援計画の中で当会が地域経済の活性化に資する取組べき具体的な内容と委員会の位置づけについて説明し、理解を得た。事業者同士の連携につながる個社支援を実施し、個社支援から地域活性化に貢献できる方策の検討をすることが今後の課題。 具体的な検討は今後に持ち越されたが、次年度2回程度実施し、計画期間内に地域の関係者間で協議する地域活性化に向けた委員会の組織づくりに向けた検討を進めていきたい。
観光需要取り込むためのセミナー							消費税増税に伴い、価格転嫁や売上等への影響が懸念されている中、日本人の接客取得、又外国人観光客の増加に対応した接客スキルを習得することで、売上増加を図る目的で実施した。
・おもてなしセミナー開催数	-	1	1	1	1	1	宿泊施設・飲食店・物販店・観光関係の方を対象に実施し、30名の定員に対し16名の参加を得た。おもてなしの心(DVDによるおもてなし実践事例)、話せなくてもできる外国人観光客への対処法(指さしシートの活用)について説明があり、実践に活用できる内容であり一定の効果があった。 接客を伴う業種において「おもてなし」の心やマナーは重要であるため、継続的に実施していきたいと考えている。

【委員会評価】 B

【自己評価】 C

平成28年度実施した「観光調査結果」を活用した、地域経済活性化に向けた取り組みを検討し、観光資源を活用した事業の構築を検討していくとともに、個社支援で地域資源を活用する事業者を掘起こし、地域経済活性化に向けた取り組みとリンクするような検討をしていく。
あわせて、個社支援の情報共有により事業者同士連携することで、地域経済活性化に繋がるような支援方法や事業構築を検討していくことで、他の経営発達支援事業と関連させ、最大の効果を生むような事業展開を推進する。

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

事業内容	目標数値(過年度は実績値)					本年度実績	実施内容ともたされた効果や今後の対応
	H27	H28	H29	H30	H31		
1. 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事							
日本政策金融公庫・旭川産業創造プラザ・旭川信金・中小機構・北海道商工会連合会	-	-	-	-	-	2	日本政策金融公庫とのマル経協議会での情報交換2回にとどまった。 組織的な情報交換はなかったものの、事業実施を含めた関係機関担当者等との個人での情報交換は進んでいる。ここで得た支援情報を職員間で共有していく。 他団体が開催する創業北海道創業サポーターズセミナーへの出席や地域経営者意見交換会(旭川信金主催)に参加し市内の女性経営者の経営手法・課題など生の声を聴け、金融機関からの視点等情報交換が図られた。 小規模事業者の支援を行う上で、金融支援、売上増加による助言、経営改善、事業計画等多岐に渡っており、支援団体の連携により、各種情報の収集、連携は不可避である。各種支援機関からの会議等には積極的に参加し、会員の役立つ支援策情報を収集し、提供し経営の安定化を図っていききたい。 また、組織的な情報交換が図れるよう検討していききたい。
2. 経営指導員等の資質向上等に関する事							
専門家等との連携支援(再掲) ・専門家等支援での同席によるノウハウの吸収	29	30	30	36	42	48	小規模事業者個々の経営課題解決に向け、課題に応じた専門家を派遣し支援強化を図った。また、支援能力向上に向け、すべての案件で職員が同席し、専門家の支援ノウハウの吸収を行った。 専門家支援には指導員以外の担当職員も同席する機会を与え、支援ノウハウを肌で感じる事ができたと考える。 指導員以外の職員も積極的に支援にかかわれるよう配慮していくことが重要。
経営支援カンファレンス ・支援事例研究(10社) ・専門家による助言		5				5	小規模事業者への経営支援力向上と支援情報の共有化を図り、チームによる経営支援体制を構築し、小規模事業者の経営安定に向けた支援強化を目的に、6月～2月まで隔月で5回実施。実施している経営支援を事例として職員間で経営改善に向けた意見交換を行った。支援事例は10企業、業種は飲食小売・整体・学習塾・サービス業・すし店・建設・浴場・ラーメン店・家電小売とバラエティに富んだ業種で事例研究を行った。 当初は、手探りな状況ではあったが、継続することで、各担当者の支援手法や提供される情報の質が向上し、あわせて、そこに関わる職員全員が「チーム」として支援するという意識も芽生え始めていることとあわせ、自身が担当した支援案件に対し、あらゆる側面からの意見、改善策の提案を受けることができ、円滑な事業者への支援に努めることができた。特に女性目線による感性は、男性には見えない部分が多く、大変参考になっていると感じている。 また、専門家が同席することで、支援課題に対する助言・アドバイスなど、専門家の支援ノウハウを吸収することができ、支援スキルの向上に結びついている。 まだ、研修カリキュラム的なものとなっているため、この体制を、実際の現場で活かすことが重要。常に「どうすればイイだろう」を念頭に置きながら、徐々にでも良いので職員間の連携が図られるよう目指したい。 従来、担当者1人で対応する事があたりまえであったが、カンファレンス会議を通して職員全体の共通課題として、事業者の支援を実行する事が出来たので、今後も継続的に開催することで、職員全員チームとして個社支援を実施する基盤を確立し、職員の支援スキル向上を図っていききたい。
チームビルディング ・チーム型支援のためのチームビルディング		2				1	経営支援現場では、担当者任せになる事が多い為、多様な視点から小規模事業者支援ができるよう組織力の向上とあわせ、職種、立場を超え、場面によっては誰もがチームリーダーとして、チームをまとめ引っ張っていく事が求められている。そのためリーダーとして、チームをまとめ、引っ張っていくためのスキルを身につける事とあわせ、当会が行っている経営支援カンファレンスをより活性化させるためのファシリテーションスキル(効果的にミーティングを進め、合意形成を図るスキル)を身につける事を目的に開催した。 研修で習得した伝達手法を活かし、グループ演習においては、手順よく個々の意見を引き出し課題を達成する事ができていると講師の評価を得た。
							今後も会員における経営課題を積極的にチームで取り組んでいくためにも、チームビルディングの重要性を認識し、継続的に取り組んでいききたい。

3. 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						
経営発達支援事業評価検討委員会	4/15～道商工連高橋支所長・舞草王幹を外部委員に総務企画委員会において実施				3	<p>外部委員に、旭川市、日本政策金融公庫、旭川産業創造プラザ、北海道商工会連合会に委嘱し、第1回目を平成28年7月4日、第2回目を平成28年11月28日に開催した。</p> <p>第2回目では事業成果については守秘義務に配慮しつつ、実際の伴走型支援事例を報告した。今後もスケジュールに沿った会議の開催するとともに、守秘義務に最大限配慮し、支援事例の報告を重ねていきたい。</p>
経営改善普及事業推進委員会					2	<p>第1回目を平成28年6月9日に開催し経営発達支援事業での委員会の役割を説明、第2回目を平成28年11月25日に開催し、上半期の実績及び今後の予定について説明した。</p> <p>事業の進捗状況及び検証を行い、事業の推進について意見交換した。評価検討委員会での審議前に内部機関での検討を重ねていく。</p>

【委員会評価】 B

【自己評価】 B

経営支援カンファレンスでは、様々な専門家との接点を持てたことが、職員のスキルアップにつながったとともに、担当案件に対する複数職員からの指摘や解決策等について提案があったことで、担当者一人では気付かなかった点について認識することができた。担当1人からチーム力で支援する下地が出来たので、この取り組みを継続していく中で、将来的には日常的にミーティングができる雰囲気になれば、担当者だけでは見えない、違った観点からの経営支援に取り組むことができると考える。

従来手薄であった販路拡大や商品開発、IT活用支援等を、専門家派遣を積極的に職員が推進した事、小規模事業者自体も利用してみようという意識が高まってきている。支援分野別での講師の選定も過去の実績から紹介でき、小規模事業者の満足度の向上しているので今後も継続していきたい。