

(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

①立地・産業

旭川市は北海道の中央・上川地方のほぼ中央に位置し、交通の要衝・物流の集積地として発展してきた。現在は、北北海道の拠点都市として、医療福祉施設、教育施設、文化施設、公的機関などの都市機能が充実している。

産業では、物流の拠点として卸・小売業、サービス業をはじめ様々な産業が発達している。全国有数の米どころとして知られる農業の盛んな地域でもあり、冷涼な気候を生かし米以外にも良質な農産物が生産されている。

また、ものづくり産業も盛んで、機械金属、紙・パルプ、食品加工のほか、家具や木材・木製品に関係する企業が多く集まっており、5 大家具産地の一つにも数えられる日本有数の家具の街である。令和元年 10 月には、「国際家具デザインフェア旭川」などデザイン都市を目指した長年の取り組みが評価され、国内 3 都市目となるユネスコ創造都市ネットワークに「デザイン分野」で加盟認定された。デザイン創造都市として、国内外の加盟都市との連携等によりデザイン分野の人材育成や地場産業の活性化につながる取り組みが行われはじめている。

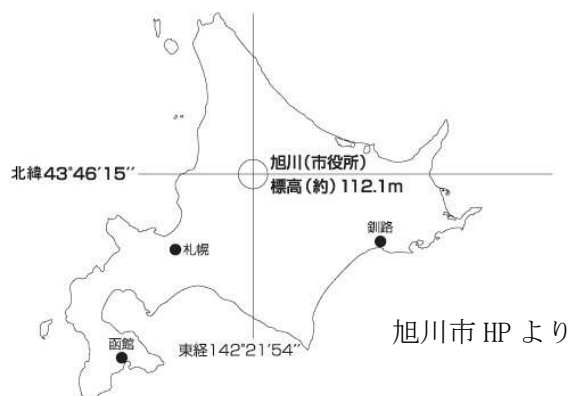
このほか、交通アクセスの良さ、震度 5 以上の地震を記録したことがないなど自然災害が少ないことを理由に旭川に進出する企業が増えており、平成 26 年には旭川市が「東京サテライトオフィス」を設置するなど、さらなる企業誘致も進められている。

近年は、航空路線の充実によりアジア圏を中心とする外国人観光客が増加しており、全国的に知られる旭山動物園や雪質が良いスキー場等に、国内外から年間 500 万人を超える観光客が訪れている。こうした背景から、市内中心部ではホテルの建設が相次ぐなど、国内外からの観光需要を取り込もうとする動きも多く見られる。

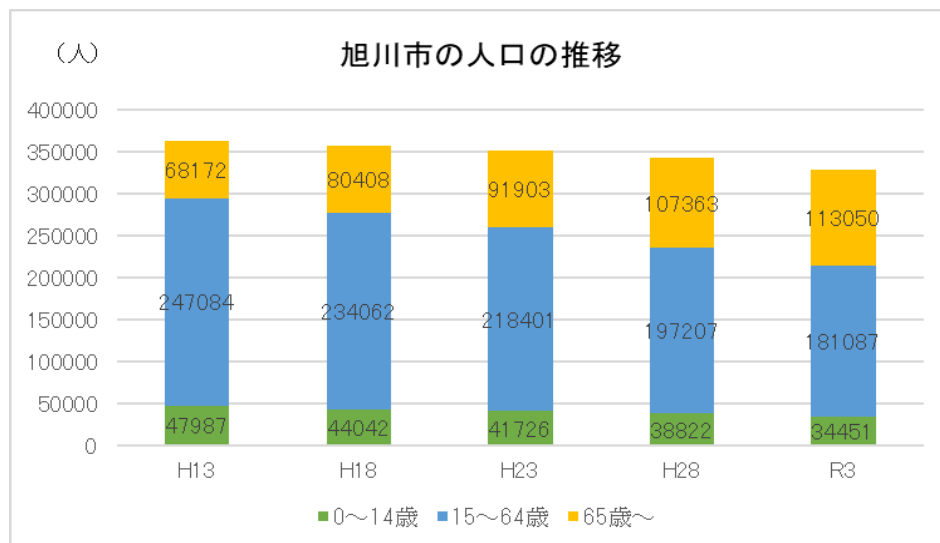
旭川駅から続くメインストリートである「平和通買物公園」では、旭川夏まつり、北の恵み 食べマルシェ、旭川冬まつりの氷彫刻世界大会など様々なイベントも行われ、観光シーズンは多くの市民や観光客で賑わっている。平成 28 年の西武旭川店撤退以降、中心部の人流が変化し、来街者の減少につながっていたが、令和 3 年 9 月、同跡地に複合商業施設「ツルハ旭川中央ビル」が開業。令和 3 年 2 月には、ICT に関心の高い人材の育成や IT 関連企業誘致、最先端技術の導入を目的として同じく中心部に「ICT パーク」が開設されており、ともに賑わい創出効果が期待されている。

②人 口

旭川市の人口は 328,588 人（令和 3 年 10 月 1 日現在）となっており、昭和 61 年の 365,311 人をピークに減少し続けている。下図のとおり、この 20 年間で年少者の人口（14 歳以下）が 4.8 万人から 3.5 万人、生産年齢人口（15 歳～64 歳）が 24.7 万人から 18.1 万人に減少している一方、老年人口（65 歳以上）は 6.8 万人から 11.3 万人に増加するなど、多くの地方都市と同様、人口減少と少子高齢化に直面している。



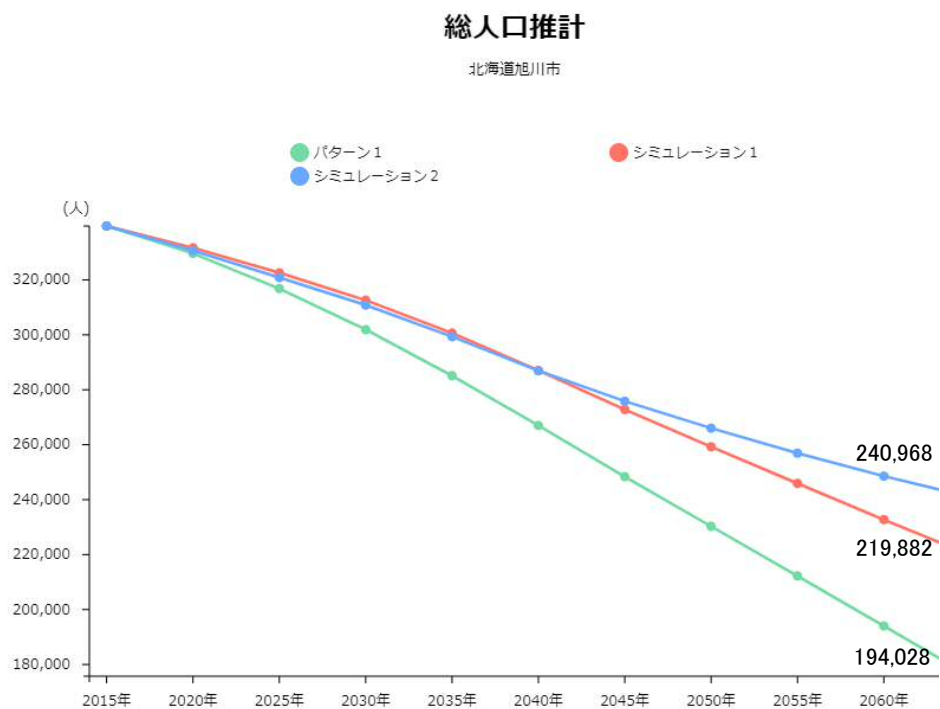
旭川市 HP より



旭川市 人口の推移（住民基本台帳）より作成

③地域の課題

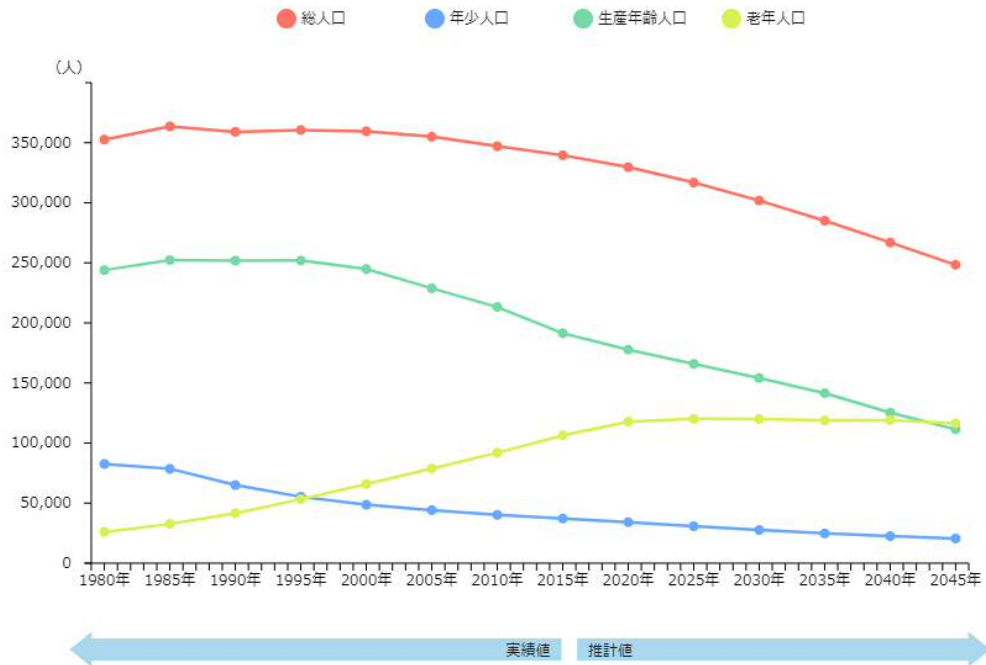
前述のとおり、旭川市では人口減少と少子高齢化が長期的に継続しており、今後さらに進むと予想される。地域経済分析システムRESAS（以下、RESAS）の総人口推計パターンによると、令和2年（2020年）に33.1万人であった旭川市の人口は、50年後の令和42年（2060年）には19.4万人まで減少するとされている。また、これに伴い生産年齢人口も減少し、令和27年（2045年）には老年人口が生産年齢人口を上回ると推計されているため、労働力の低下による地域経済の衰退が懸念される。



RESAS 総人口推計より

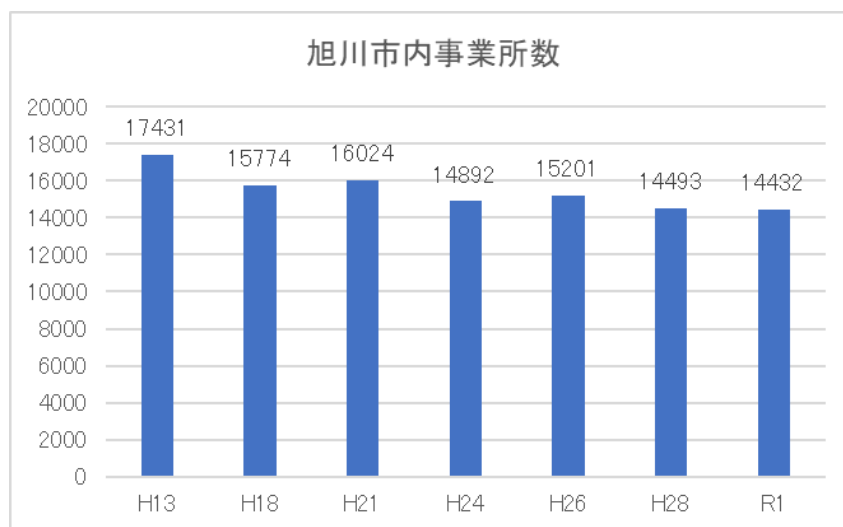
人口推移

北海道旭川市



RESAS 人口推移より

市内事業所も景気低迷や経営者の高齢化等の理由から休業、廃業が増加し、平成13年から令和元年までに約3,000件減少している。小規模事業者も同様の傾向にあり、小店舗が多く所在する中心市街地の空洞化、商店街等の衰退に拍車をかけている。

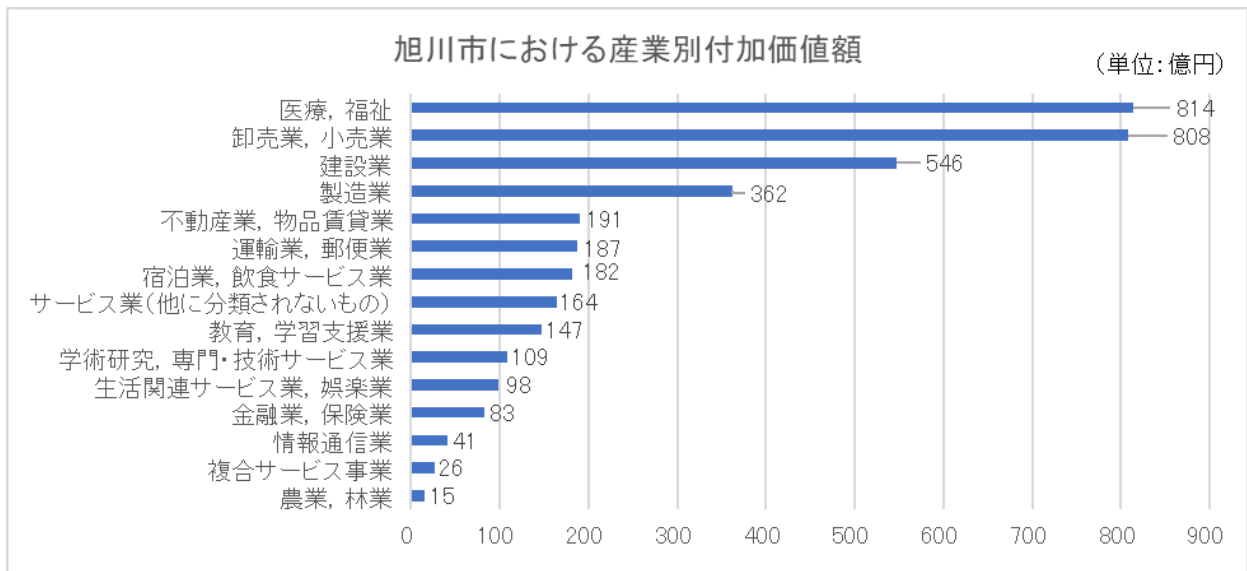


経済センサスより作成

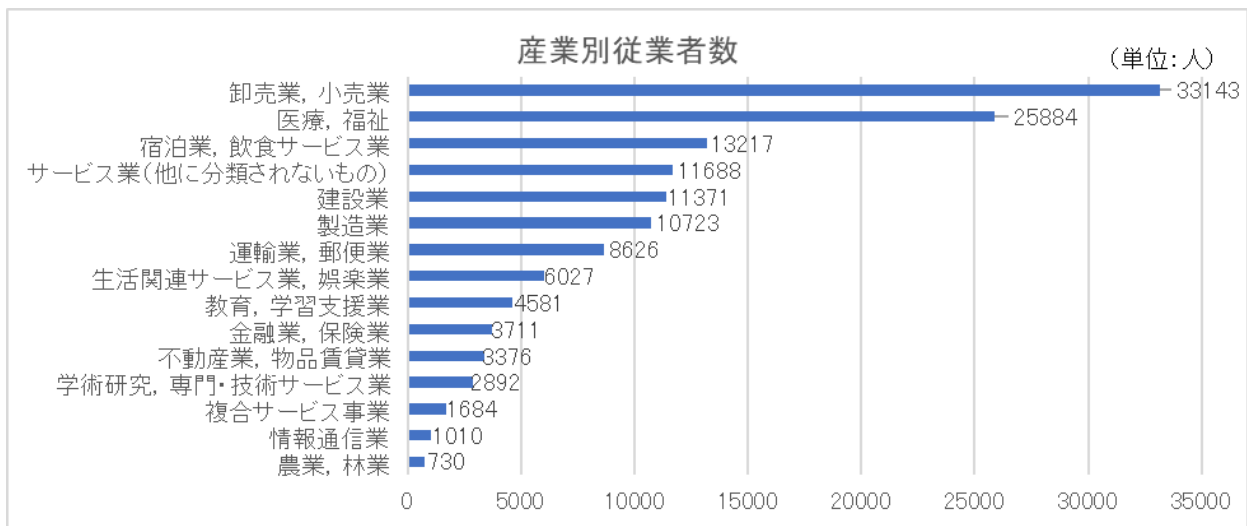
また、RESASにおける産業別付加価値額（企業の稼ぐ力）では、旭川市の全産業の中で医療・福祉が最も多く、次いで卸・小売業、建設業となっており、これらの業種が全体に占める割合は57.4%と半数以上となっている。

産業別従業者数についても、産業別付加価値額同様、医療・福祉、卸・小売業、建設業における人数が大きな割合を占めている。

このように、旭川市では医療・福祉、卸・小売業、建設業が経済の下支えとして大きな役割を担っているが、産業付加価値額の総額を、三大都市圏を除く人口 30～40 万人台の中核市と比較すると旭川市は下位に位置している。また、課税所得から算出した 1 人あたりの所得の比較においても同様の結果となっている。



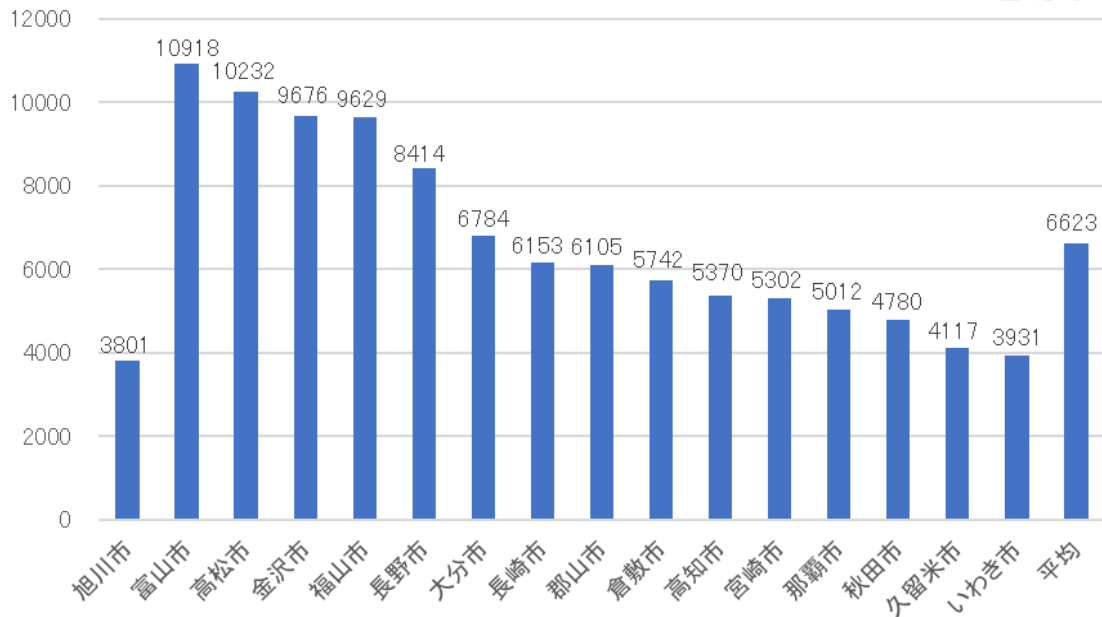
RESAS 稼ぐ力分析より作成 (平成 28 年統計)



RESAS 稼ぐ力分析より作成 (平成 28 年統計)

中核市の産業付加価値額

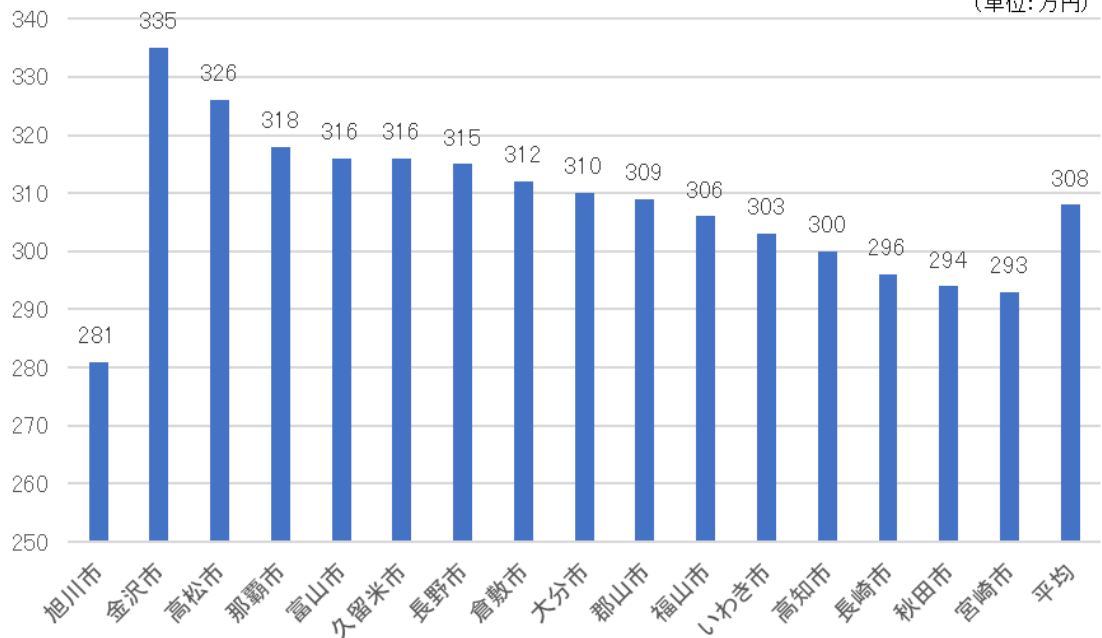
(単位: 億円)



RESAS 稼ぐ力分析より作成 (平成 28 年統計)

中核市1人あたりの所得

(単位: 万円)



総務省統計局 統計でみる市町村のすがた 2021 より作成

こうした結果を踏まえると、今後の旭川経済の発展に向けて解決すべき課題として、付加価値の高い商品やサービスを市外に移出し、得た対価が市内で循環するような産業構造を構築することと、地域産業の担い手となる人材の流出を防ぐため、高所得・多様な職種と働き方を生み出すことが必要である。

これらは、旭川が直面する課題を克服し、中・長期的に発展するために何をすべきか当所の提案としてまとめた「旭川成長戦略ビジョン(平成 29 年)」においても、解決すべき地域課題であると結論づけている。

(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

R E S A S の人口推計では令和 2 年から令和 12 年の 10 年間で人口が約 2.8 万人減少し、このうち 80%以上が生産年齢人口となっている。こうした中、地域が持続的に発展していくためには、生産性の向上とともに付加価値の高い商品・サービスを創出し、需要拡大によって得られた対価を域内で循環させることが必要であり、そのためには、革新的な取組に挑戦する事業者の育成や小規模事業者の経営力強化が不可欠となる。

②旭川市総合計画との連動性・整合性

旭川市の「第 8 次旭川市総合計画(平成 28 年～令和 10 年)」では、人口減少の抑制と魅力的な地域づくりを効果的かつ集中的に推進するため、まちの未来を担う「こども」、まちの賑わいと活力を生む「しごと」、まちの温もりを支える「地域」に視点を当て、重点テーマを設定している。さらには、経済分野における重点施策の中で、地場製品のブランド化・高付加価値化、産業競争力の向上、国内外への販路拡大促進、企業誘致の推進、新産業創出等による地域産業の活性化と地域産業の担い手となる人材の確保・育成、創業支援を掲げている。

当所としては、「旭川成長戦略ビジョン」及び「旭川市総合計画」の重点施策等を踏まえて地域の持続的な発展に向けて取り組むべき具体的な事業を示した「旭川成長戦略ビジョンアクションプラン(令和元年)」を策定し、創造(新たな価値を生み出すこと)をキーワードに、①「創造」と「循環」による産業振興、②人材の「創造」、③街づくりにおける「創造」、④情報発信を重点分野に定め、旭川市をはじめとする各支援機関との連携により創業・販路開拓・ビジネスマッチング等の総合支援、観光資源掘り起こし、産業人材育成、SNS 等を活用した地域情報発信を進めるなど、「旭川市総合計画」の重点施策と歩調を合わせながら小規模事業者支援を行っている。

③商工会議所としての役割

市内事業者の約 70%を占める小規模事業者は経営基盤が脆弱な場合が多く、当所としては経営分析、事業計画策定、販路開拓支援等により経営力強化を後押しするとともに、創業支援を通じて新たな地域産業の担い手育成に注力していかなければならない。また、小規模事業者が競争力強化を図るうえで、IT 化やデジタル技術の活用といった新たな取組に対する重要性も今後ますます高まっていくことから、経営指導員等の支援スキル向上を図ることにより、多面的に小規模事業者の経営課題を解決し、持続的な経営発達を支援できる体制を構築していく必要がある。特に、昨今の新型コロナウイルス蔓延により深刻な打撃を受けている小規模事業者も多数いるため、疫病や自然災害等に備えた事業継続力強化、経営継続に向けた大胆な事業再構築、技術や人材を引き継ぐための事業承継支援についても専門家や関係機関と連携しながら取り組んでいくものとする。

(3) 経営発達支援事業の目標

【目標①】創業、事業承継支援の強化による小規模事業者数の減少抑制を目指す。

事業計画策定件数 100 者／5 年間 創業目標件数 30 者／5 年間

フォローアップ回数 500 回／5 年間

【目標②】経営分析、事業計画策定及びフォローアップにより小規模事業者の経営向上を図る。
経営分析件数 1,000 者／5 年間 事業計画策定件数 500 者／5 年間
フォローアップ回数 2,000 回／5 年間

【目標③】地域資源を活用した商品・サービスの高付加価値化を推進する。

【目標④】小規模事業者に対する組織的な経営支援能力の向上を図る。

【目標⑤】専門家、支援機関との連携強化により支援体制の充実化を図る。

【目標⑥】地域経済活性化に資する取組みを実施する。

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、目標の達成方針

(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

「1. (3) 経営発達支援事業の目標」にて掲げた①～⑥の目標を達成するため、以下の方針に基づき各事業を実施する。

【目標①】創業、事業承継支援の強化による小規模事業者数の減少抑制を目指す。

意欲のある創業希望者を準備段階から積極的に支援し、創業後も事業が軌道に乗るまで経営課題の解決に向けて定期的に事業計画のブラッシュアップを行うなど、きめ細やかなサポートにより廃業することなく地域に根ざした事業活動を展開できるよう支援する。また、北海道中小企業総合支援センター、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等と連携を図りながら事業承継案件の掘り起こしを行い、第二創業、事業承継支援を行う。

【目標②】経営分析、事業計画策定及びフォローアップにより小規模事業者の経営向上を図る。

小規模事業者の効果的な経営向上等につなげられるよう、簡易経営分析、市場分析等の結果をフィードバックしながら事業計画策定を支援するとともに、定期的なフォローアップを行い持続的な経営向上に向けた経営課題の洗い出しや事業計画のブラッシュアップ支援に努める。

【目標③】地域資源を活用した商品・サービスの高付加価値化を推進する。

域外からの需要を獲得し、得られた対価が域内で循環するような産業構造の構築を図るため、旭川産業創造プラザなどと連携し、地域資源を活用した新製品開発や販路開拓など、商品・サービスの高付加価値化につながる小規模事業者の取組を支援する。

【目標④】小規模事業者に対する組織的な経営支援能力の向上を図る。

販路開拓、新事業展開、事業承継、IT 化等、多岐に亘る小規模事業者の経営支援には様々な知識やスキルを必要とするため、日本商工会議所主催の階層別・業務別研修、北海道商工会議所連合会主催の経営指導員研修等に定期的に参加することにより、最新情報の収集や反復学習による理解促進を図る。また受講者が得た情報は、内部ミーティングや共有フォルダの活用により職員全体へ共有し、組織的な経営支援能力の向上につなげる。

【目標⑤】専門家、支援機関との連携強化により支援体制の充実化を図る。

小規模事業者の多様な経営課題、支援ニーズに応えるため、行政、公的支援機関、金融機関、税理

士・中小企業診断士等の専門家と情報・意見交換の場を定期的に設けることで小規模事業者の経営課題を共有する。そこで得た情報と各支援機関・専門家の強みを踏まえて、小規模事業者の経営課題の掘り起こしに努め、セミナーや個別相談会を通じて課題解決を目指すなど、その後のフォローアップも含めて小規模事業者の課題分野、支援段階に応じた、きめ細やかな対応が可能となる支援体制を構築する。

【目標⑥】 地域経済活性化に資する取組みを実施する。

行政、関係団体、商店街等との連携により、地域一体となった商業振興、観光振興事業を展開し、地域資源の活用・PR、消費拡大、街の賑わい創出等に寄与する。

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

【現状と課題】

第1期では、地域の事業者が「肌で感じる足元の景況感」や「直面する経営課題」を把握するため景気動向調査を毎月実施し、部分的に抜粋した調査結果を当所のホームページや会報で公表していたが、効果的な小規模事業者支援に結びつけられる調査結果の分析には至らなかった。

第2期では、景気動向調査に加え、ビッグデータ（RESAS）の活用により地域の主要産業の現状、消費動向等の情報を収集し、行政や金融機関の各種調査結果も踏まえながら、経営指導員が経済動向分析を行う。分析結果はホームページで公表するなど、小規模事業者の経営改善に向けた事業計画策定等に反映させることができる情報提供を実施する。

【目標】

内 容	公表方法	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
(1) 景気動向調査の公表回数	HP	毎月1回	毎月1回	毎月1回	毎月1回	毎月1回	毎月1回
(2) 地域経済動向分析の公表回数	HP	—	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

【事業内容】

(1) 景気動向調査

地域の景気動向について実態を把握するため、市内事業者へアンケート調査を行い、経営指導員等が集計・分析する。その調査結果は、窓口相談、巡回指導（相談）等における助言、情報提供等に活用する。また調査結果は毎月1回、ホームページ等を通じて広く公表する。

- 1) 調査手法・・・調査票を月初に郵送し、FAX・e-mailで回収した後、集計する。
- 2) 調査対象・・・市内事業者200者（建設業・製造業・卸売業・小売業・サービス業 各40者）
- 3) 調査項目・・・業況・売上・採算・仕入単価・販売単価・従業員・資金繰りの状況および、自社が直面している経営上の問題などについて調査。

(2) 地域経済動向分析

RESASの活用により当地域における地域の主要産業の現状、消費動向等の情報を収集し、当所の景気動向調査、行政・金融機関の各種調査結果を踏まえ経営指導員が分析した地域経済動向の結果を年1回ホームページ等で広く公表する。

- 1) 調査手法・・・RESAS、当所の景気動向調査、行政・金融機関の各種調査結果を活用し、地域の経済動向分析を行う。

- 2) 調査項目・・・人口推移、産業構造、企業の労働生産性、産業別生産付加価値額、消費動向、観光客の目的地分析など

【活用方法】

分析結果をホームページ等で広く周知し小規模事業者の事業計画策定等に活用してもらう。
また、主要産業の動向、地域における消費動向等を参考に小規模事業者の経営課題を抽出し、経営改善に向けた窓口相談、巡回訪問等における助言、情報提供等に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

【現状と課題】

第1期では、物産展の来場者に対する聞き取り調査を行ったが、対面での簡易的な聞き取りにとどまったことにより回答サンプル数の不足や調査項目にばらつきが生じ、これらが要因となって、商品の具体的な改善につなげられるような調査結果が得られないことが課題となった。販路拡大には消費者ニーズを的確に捉えることが必要不可欠であることから、第2期では、商品に関する具体的な評価・感想を求めるため調査項目を統一する。併せて、時間の制約等を理由に会場で回答できない来場者への対応策として、後日でも回答可能なWEBアンケートを実施し、回答率の向上を図る。

【目 標】

内 容	現 状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
対象事業者数	11 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

【事業内容】

平成27年より『道北の「うまいっしょ」普及・販路拡大事業』と称し、費用や人手の面から物産展に単独で出展することが難しい小規模事業者の支援を目的に、年に一回、当所を中心として道北地域の13商工会議所が連携し各地から商品を集め、国内百貨店などで開催される物産展等を通じて販売・PRを行っている。

その会場において来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で出展事業者へフィードバックすることにより、高付加価値化につながる商品改良や新商品の開発に資するとともに事業者の事業計画策定の際の参考資料とする。また、商品の改善につながる調査とするため、従前のように調査項目にばらつきが生まれないよう統一するとともに、回答率を向上させるため、新たにWEBアンケートを実施する。

※《道北13商工会議所とは》

旭川/留萌/滝川/稚内/深川/砂川/士別/富良野/名寄/芦別/歌志内/赤平/上砂川の13商工会議所

【調査手法】

- (情報収集) ①商品を試食した来場者に経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。
②商品を購入した来場者にアンケート用紙を手渡し、WEB回答を依頼する。

【サンプル数】 聞き取り 200 人 WEB 回答 100 人

【調査項目】 ①味、②値段、③パッケージ、④購入の決め手、⑤北海道の食材で関心の高いもの等

【調査結果の活用】 調査の分析結果については、経営指導員等が当該事業者へ直接フィードバックし、高付加価値化につながる商品改良、新製品開発に結びつけていく。また、改善点を踏まえ今後の事業計画に反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

【現状と課題】

第1期においては、簡易的な財務分析が中心となっており、資金調達への活用など短期的な経営課題解決には寄与するものの、中長期的な視点で経営改善を図るための事業計画の見直し・策定に結びつく経営分析が不足していた。

そのため、第2期では窓口・巡回相談等により掘り起こした相談者に対して積極的に経営分析を行い、経営課題の把握や事業計画策定につなげられるよう分析結果をフィードバックする。経営分析にあたっては、経営支援基幹システム「B I Zミル」を活用し、蓄積された分析結果を組織内で共有することにより効果的かつ効率的な支援に努める。

また、小規模事業者の中には、経営分析および事業計画の重要性を理解していない、あるいは「なにかから手をつけていいか分からない」といった悩みから、高度な専門的知識を必要とする経営課題への対応など幅広いニーズが想定されるため、行政、金融機関等との連携により掘り起こしやサポート体制のさらなる強化に取り組む。

最近では、経営者の高齢化や後継者不足等を理由に休廃業に追い込まれてしまう小規模事業者も増加しており、事業承継支援の際にも掘り起こしやマッチング機会の創出につなげるため経営分析を活用する。

【目 標】

巡回・窓口相談、セミナー、B I Zミルによる経営分析結果のフィードバックを活用しながら、これまで以上に小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施する。

	現 状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
セミナー、研修会等の開催	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
巡回・窓口相談、指導	1,534 件	1,800 件	1,800 件	1,800 件	2,000 件	2,000 件
経営分析事業者数	200 者	200 者	200 者	200 者	200 者	200 者

【事業内容】

(1) セミナーを通じた対象事業者の掘り起こし

財務、金融、事業承継等の経営課題をテーマとしたセミナーを年6回程度開催し、参加者の中から意欲ある小規模事業者を抽出して経営分析の把握を行う。

- 1) テーマ・・・①財務分析 年2回
②金融・補助金活用 年2回
③事業承継 年2回

- 2) 募集方法・・・セミナーにかかるチラシを作成し、ホームページで広く周知するとともに、巡回・窓口相談時に案内する。その他、若年層にはスマホアプリ・e-mail、高年齢層にはFAXを中心に案内を行うなど、世代に応じて情報を受け取りやすい広報媒体を活用する。

- 3) 抽出方法・・・講習会の参加頻度、アンケート・ヒアリング結果より意欲ある事業者を抽出

- 4) 分析項目・・・アンケート調査、ヒアリング等によって、財務分析・非財務分析を行う
＜財務分析＞直近2期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析
＜非財務分析＞事業者の内部環境における強み・弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

5) 分析手法・・・経営指導員がBIZミルを活用して財務分析、SWOT分析を行い、事業者の課題等を整理する。

(2) 窓口・巡回相談を通じた対象事業者の掘り起こし

融資・補助金申請の相談には決算書の持参を必須とし、相談業務を通じて経営課題の把握を行う。

1) 募集方法・・・経営相談にかかるチラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。その他、若年層にはスマホアプリ・e-mail、高年齢層にはFAXを中心に案内を行うなど、世代に応じて情報を受け取りやすい広報媒体を活用する。

2) 分析項目・・・アンケート調査、ヒアリング等によって、財務分析・非財務分析を行う
 <財務分析>直近2期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析
 <非財務分析>事業者の内部環境における強み・弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

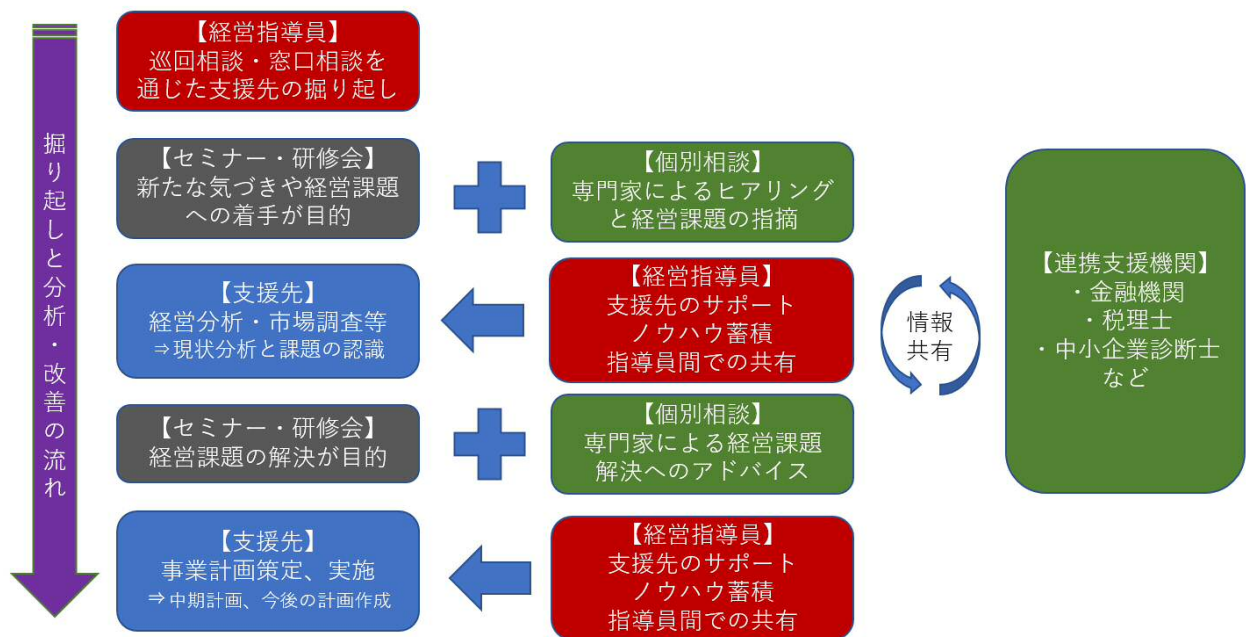
(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

3) 分析手法・・・経営指導員がBIZミルを活用して財務分析、SWOT分析を行い、事業者の課題等を整理する。

(3) 経営分析にかかる専門家活用について

複雑な経営課題、専門的知識が必要な場合は、各支援機関(中小企業基盤整備機構、北海道中小企業総合支援センター、日本貿易振興機構、金融機関等)、専門家(税理士、中小企業診断士、弁護士)等と連携して支援を行う。

支援先の掘り起しと経営状況の分析・改善について



【分析結果の活用】

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定、PDCAサイクル構築に活用する。また、経営分析により事業者が提供する商品・サービス、保有する技術、ノウハウ、従業員等の経営資源、財務内容等のデータを蓄積しておくことで、各経営指導員が窓口や巡回訪問時における適切な助言・情報提供等に活用できるとともに、経営課題に即したセミナーや研修会の提案が可能となる。

6. 事業計画策定支援に関すること

6-1 既存事業者への取組

【現状と課題】

第1期では、支援機関と連携しつつ地域の需要動向、経営分析等の情報を踏まえた事業計画策定支援に努めてきた。しかし、新型コロナウイルスの蔓延後、多くの事業者が予期せぬ経営不振へと陥り、これまでに構築してきた事業計画の大幅な見直しを迫られた。

当所としても融資や補助金、助成金など新型コロナウイルス関連の各種制度の活用を前提として、現況を乗り越える短期的な事業計画の支援を中心に行ってきた。こうした中、小規模事業者持続化補助金などの活用を通じて、事業計画を策定する事業者が増加傾向にあるため、第2期では、このような変化を契機として一過性のものに終らせることなく、継続的に事業計画のブラッシュアップへと繋げていくことが一つの課題となる。

次に、今後も起こり得る疫病や自然災害といった不測の事態に即応する備えとして、事業継続計画（BCP）の効率的な作成支援や、高齢の事業者がコロナ禍による売上減少・先の見えない閉塞感をきっかけに休廃業を選択してしまうことを防ぐため、事業承継・引継を目的とした事業計画策定の支援が二つ目の課題と捉えている。

また新型コロナウイルスの感染拡大は、これまでの社会基盤や生活様式を大きく変える出来事であり、加えて行動制限などによってサイバー空間（仮想社会）の利用者が拡大し、「社会全体のIT化」が加速している。いわゆる「ウィズコロナ・アフターコロナ」と呼ばれる時代において、地域の事業者がDXという概念をスムーズに事業計画に組み込むよう支援することは、全ての事業計画策定における共通課題と考えている。

【支援に対する考え方】

新たな事業計画の策定には、中長期的な視野を持って生産性・業務精度の向上や新たなビジネスモデルの構築、円滑な事業承継の土台作り、BCPの効率的な運用方法としてDXの推進支援が有用であると捉えていることから、DXに関する意識の醸成を促すためのセミナーを実施する。

【目標】

DXを活用した事業計画策定に関するセミナーを年3回開催する。

事業計画策定事業者数の内訳については、一般的な事業計画策定支援（80 者）に加え、事業承継に関する事業計画策定支援（10 者）、BCP策定支援（10 者）を含む。

	現 状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
セミナー 開催回数	1 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
事業計画策定 事業者数	71 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者

【事業内容】

- (1) 事業計画策定に関するセミナーを年3回開催し、連携する金融機関等の紹介を通じて、事業計画の策定を目指す小規模事業者や、自らが事業の方向性、市場ニーズ（顧客、販売拠点方法）、外部環境、内部環境等の問題意識を持つ小規模事業者の掘り起こしを行う。
 - 1) テーマ・・・①新規事業計画策定、②事業承継、③BCPを主題として各テーマごとに年1回ずつセミナーを開催し、DXの意義や必要性のほか、他の事業者が推進している具体的な事例として業務アプリ構築クラウドサービスやECサイトなどの活用事例を紹介し、事業計画策定の際にDXを効果的に取り入れるよう支援する。
 - 2) 募集方法・・・セミナーにかかるチラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。その他、若年層にはスマホアプリ・e-mail、高年齢層にはFAXを中心に案内を行うなど、世代に応じて情報を受け取りやすい広報媒体を活用する。
 - 3) 開催内容・・・各テーマに沿った専門家を講師とし、セミナーを開催。
 - 4) 効果測定・・・自身が抱える悩みや経営課題の掘り起こしを目的にアンケートを実施する。
- (2) 小規模事業者持続化補助金等を活用する事業者には、採択のための計画策定にならないよう5～10年先を見据えた事業計画策定の支援を行う。また、支援機関（㈱日本政策金融公庫旭川支店、北海道信用保証協会旭川支店、(独)中小企業基盤整備機構、金融機関等）の知見を活用し、小規模事業者に対して専門性の高い支援を効果的に行う。
- (3) 小規模事業者経営発達支援資金や小規模事業者経営改善資金（以後マル経融資）、北海道融資制度等を活用する小規模事業者に対し、聞き取りで得た情報や決算書をベースにした事業計画策定を支援する。
- (4) 専門性の高い経営問題や各業種におけるDXの活用方法等にきめ細やかな対応が可能となるよう支援機関等と連携した個別相談会を実施する。

6-2 新規創業者への取組

【現状と課題】

第1期では、創業塾を開催し「創業の心構え」「事業計画作成」「融資制度」「個別相談会」「体験談」等を短期集中で学べる講座を開設した。講師陣には、旭川経済を熟知した税理士や中小企業診断士に加え、金融機関、支援機関による個別相談会を設けている。創業を目指す受講者に必要とされる実践的な講座内容は、終了後のアンケートも概ね好評の結果となり、創業塾を経由して4名（受講者2割）の創業者を毎年排出し、創業後も成長の段階に合わせて経営支援を行っている。

本取り組みは今後も継続して開催するが、第2期では、創業者の事業計画策定においてDXの推進を進めていくことと、第二創業者に対する事業承継の橋渡し役として支援機関の役割を果たしていくことを課題に挙げている。

【支援に対する考え方】

創業者の事業計画策定を支援するため、第1期に引き続き創業塾を開催する。参集範囲として新規創業者のみならず事業承継を目指す第二創業者も対象とし、20者の事業計画策定を目指す。また第2期においては創業者の事業計画を策定する際に、DXを効果的に活用できるようカリキュラムへ追加する。上記の考え方を基に今後も受講後の速やかな創業へと繋げられるよう、創業前から創業後までワンストップでの支援を実施する。

【目 標】

創業に必要なノウハウの習得をはじめ、事業計画策定から開業後の支援をワンストップで行い、受講者のうち約3割の創業実現を目標とする。

内 容	現 状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
創業塾	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定 事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
創業目標数	4 件	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件

【事業内容】

(1) 創業塾の開催

- 1) 実施目的・・・創業に必要な財務・税務等の基本的な知識の習得や事業計画の作成支援を行うことにより、地域における創業者数の増加につなげ、雇用の拡大など地域経済の活性化を図ることを目的とする。
- 2) 事業概要・・・創業の心構え、事業計画作成、DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得、融資制度、専門家による個別相談など実際の創業に結びつく短期集中講座（全5日）の開催や、実践経営者の特別講義などを開催する。定員を20名と少数に絞り、個別相談など講師陣との濃密な時間を過ごすことで、受講者の意欲を高め創業件数の増加につなげる。
- 3) 募集方法・・・当所HP、スマホアプリ、地域フリーペーパーへの広告掲載
- 4) 参集範囲・・・創業（第二創業含む）・独立開業を目指す会社員、学生、主婦、創業間もない事業者等
- 5) カリキュラム・全11講座
 - ①創業の心構え
（経営者に必要な力とは）
 - ②創業開始の第一歩
（事業計画の重要性と仕組み）
 - ③採算計画の立案方法

- (営業・販売計画の作り方と販路開拓について)
- ④事業コンセプトの策定法
(マーケティングの基礎知識と SWOT 分析・DX の重要性について)
- ⑤資金計画の立案方法
(資金調達の手法について)
- ⑥事業計画の作成
(事業計画策定の実作業)
- ⑦開業準備の基礎知識
(創業時に必要な手続き、税務に関する基礎知識)
- ⑧事業計画作成の個別指導
(事業計画策定の実作業と専門家による個別指導)
- ⑨支援機関による個別相談会
(事業計画のプレゼンと支援機関による個別相談会)
- ⑩今回の講座のまとめ
(全講義の総括)
- ⑪実践経営者による創業実体験談

(2) 創業に係る融資等を希望する受講者には、国、道、市の創業融資の活用及び実現性のある事業計画策定を支援する。

(3) 事業計画策定にあたり、より専門的な課題等に対しては支援機関との連携により支援を進める。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【現状と課題】

第1期では、事業計画策定後も進捗状況の確認や指導、助言等、年間300件ほどの支援を継続して行ってきたが、金融支援や補助金申請の終了後は事業者の事業計画修正に対する意識定着が乏しく、PDCAサイクルの循環が当初の想定通り進むことの出来ない状況にあった。

【支援に対する考え方】

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、フォローアップを行い事業計画策定後におけるPDCAサイクル機能・定着の重要性をより周知・徹底する。なお支援先の進捗状況において、創業間もない場合や新たな事業計画の策定直後など集中的に支援すべき事業者と、順調に推移していると判断し訪問回数を減らしても問題ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

【目 標】

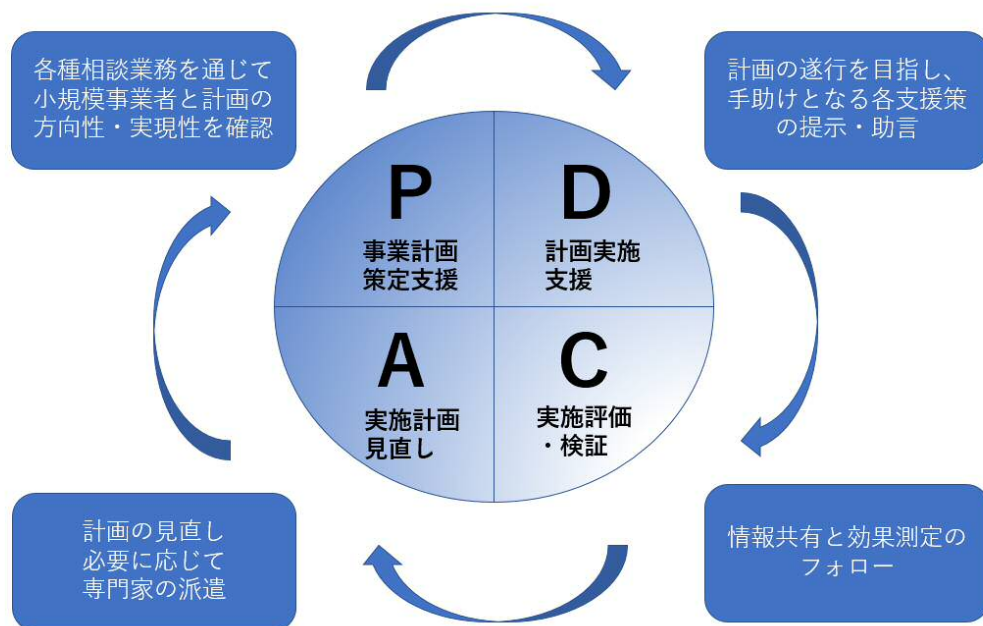
フォローアップ目標 (対象) 既存事業者 100 者×(頻度) 年間 4 回

(対象) 新規(第二創業含む) 創業者数 20 者×(頻度) 年間 5 回

内 容	現 状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ 対象事業者数	91 者	120 者	120 者	120 者	120 者	120 者
頻度(延べ回数)	300 回	500 回	500 回	500 回	500 回	500 回
売上増加 既存事業者数	—	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
利益増加 既存事業者数	—	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

【事業内容】

- (1) 事業計画策定後のフォローアップ、最新の進捗状況の把握等を目的とした巡回訪問を実施する。既存事業者 100 者には年間に 4 回以上のフォローアップを実施する。但し、事業計画と実態に乖離があった場合には原因解明と改善を図るため、指導頻度を上げて軌道修正等を図るほか、計画が順調に推移していると判断した場合はフォローアップ頻度を年間 2 回程度とし、定期支援事業者 6 割の売上・利益向上を目指す。また、目標を 20 者に設定した新規創業（第二創業含む）における事業計画策定事業者には、創業までに 5 回以上の訪問・面談を目標とし、年 6 件の新規創業を目指す。
- (2) 最適な支援を選択するため、PDCA サイクルに沿った取組みを進め、目標の進捗状況や施策・事業の効果、事業者がどの位置にいるのかを確認しながら進めるとともに、PDCA が機能・定着するよう支援する。
- (3) 事業計画策定後も定期的に巡回訪問等を行い、進捗状況の把握や国・道・市・支援機関が行うアンテナショップ等の活用を含め提案し、さらなるステップアップのサポートを行う。（各種補助金等の活用）
- (4) マル経融資や各種融資制度等を活用した事業計画については、融資実行後に巡回・窓口指導による計画の進捗状況の確認を通して事業計画の実現に向けた支援を行う。事業者との面談により経営状況、返済状況等を確認するとともに、状況に応じて日本政策金融公庫や金融機関等と連携を図る。
- (5) 特に、マル経融資の初回利用者については面談による経営内容、返済状況の確認を行い必要に応じて指導する。なお、遅延、延滞が見受けられた場合は、直ちに日本政策金融公庫や専門家を交え、事業継続に向けた支援を行う。
- (6) 創業間もない小規模事業者は特に経営基盤が脆弱であることから、経営が軌道に乗るまで繰り返し巡回訪問・窓口相談において事業計画の進捗状況の確認を行うなど、フォローアップの頻度を高める。また、事業承継において身近に相談できる者がおらず悩んでいる経営者や、日々の業務に追われ、セミナーや相談窓口を訪問するための十分な時間をとれない経営者に対しては、北海道事業承継・引継支援センターと連携し、事業の将来を見据えた積極的な対話を通して、事業承継にかかるロードマップや具体的な計画の策定を支援し、事業承継に向けた早期・計画的な取組への支援を行う。
- (7) 事業継続計画（BCP）の策定支援事業者に対しては、フォローアップの際に BCP の考え方やプロセスが事業所内に定着しているか、BCP に基づくテスト、維持、運用がなされているかのヒアリングを実施する。社内に定着・浸透しないなど事業計画と実態に乖離があった場合には、中小企業 119 などを活用して専門家を招聘し、BCP 推進の課題・問題点の解消を図る。
- (8) 会報、スマホアプリ、メールマガジン等や地元メディアを活用し、商品の周知や販路開拓・拡大の為、適宜情報発信を行う。
- (9) 経営指導員で対応が難しい場合は、より専門的なノウハウ等を有する支援機関（中小企業基盤整備機構、北海道中小企業総合支援センター、金融機関等）と連携を図りながら、幅広い知見の活用に向けた指導回数を増やし支援を行う。



8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

【現状と課題】

小規模事業者は、事業規模の脆弱さから販路拡大・開拓に必要な資金、人材といった経営資源に大きな制約があったり、商圏、サービスが限定的であるため効果的な販路開拓に繋がっていない状況にある。また、補助金を活用し展示会、物産展等を行っても一過性の事業となりがちであることから、成果に結びつくまで継続的に販路開拓に取り組むことが課題となっている。

【支援に対する考え方】

現状の課題を解決するため、展示会、物産展、あるいは自治体が運営する通年利用可能なアンテナショップを利用し新たな顧客の開拓、新商品開発に努め、支援機関と連携し情報発信、需要開拓等に繋がる情報を一元的にまとめ、販路開拓に取り組む事業者には有効な手立てとなるよう体制を構築していく。なお、物産展等への参加は開催面積の都合上、出展数が限られることから、売上獲得・企業 PR の機会を広く提供するため、新規参加者の割合を重視する。

また、新型コロナウイルスの影響により生まれた新たな需要や、経済活動の正常化に伴う揺り戻しの商機を獲得するべく、オンライン取引やキャッシュレスの導入、SNSの活用、HPの作成など、小規模事業者のDXに向けた各種手段の取組みを後押しする販路開拓支援を実施する。

【目 標】

小規模事業者の販路開拓支援の継続を実施するとともに、販路開拓を模索している小規模事業者に対しては、「経営分析」、「事業計画策定支援」等を踏まえた新たな販路開拓手段を提案し、需要動向に沿った商品開発等を支援する。

	支援内容	現 状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
1)	販路拡大事業	1 回	1 回	1 回	1 回	1～2 回	1～2 回
	支援事業者数	11 者	40 者	40 者	40 者	50 者	50 者

	売上額 1 者 (千円)	40	50	100	100	100	100
2)	海外展開事業	1 回	1 回	コロナ禍が収束次第、海外販売、商談会等を開催			
	成約案件	-	2 者				
3)	I T 活用 支援事業者数	5 者	5 者	5 者	8 者	8 者	8 者
	利益増加率/者	3 者	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者

【事業内容】

(1) 販路拡大事業～道北の「うまいっしょ」普及・販路拡大事業

平成 27 年より「道北の「うまいっしょ」普及・販路拡大事業」と称し、費用や人手の面から物産展に単独で出展することが難しい小規模事業者の支援を目的に、年に一回、当所を中心として道北地域の 13 商工会議所が連携し各地から商品を集め、国内百貨店などで開催される物産展等を通じて販売・PR を行っている。

令和 3 年度は、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 2021」へ出展した。

本事業は、商品 PR はもとより【4. 需要動向調査に関すること】に記載したアンケートやヒアリングによって、北海道外へなかなか販路が広がらない商品の品質改善や効果的な販売に繋がるアプローチ方法を探るなど、試験販売を兼ねた事業となっている。商品販売を通じて得た顧客の生の声をもとに商品の改善点をまとめ、分析結果を事業者へフィードバックすることで新たな需要開拓に結びつける。

1) 開催時期：毎年 10 月頃

2) 開催ブース：全 68 小間、当所ブース 2 小間（1 小間 4 m²程度）

3) 来場者：全体約 18,000 名 当所ブース 533 名

4) 対象者：北海道産食材を活用した商品を持つ事業者

5) 募集方法・・募集にかかるチラシを作成し、各地会議所職員が地元より出店を募る。

当所としてホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。その他、若年層にはスマホアプリ・e-mail、高齢層には F A X を中心に案内を行うなど、世代に応じて情報を受け取りやすい広報媒体を活用する。

(2) 海外展開の支援

人口減少等で国内市場が縮小する中、旺盛な海外需要を取り込むために、小規模事業者であっても海外展開により活路を見出すきっかけが必要である。新型コロナの収束後は、地域資源や特色を活かして海外展開を目指す小規模事業者に対して、海外への販路開拓を目的としたバイヤー招聘、海外のビジネス動向等を把握した有識者招聘、現地視察、展示会・商談会への参加等の海外展開を支援する事業を展開する。また当所内に J E T R O 旭川オフィスが開設されているため、将来的には海外への販路拡大も視野に入れ、海外とのビジネスをするにあたっての事前準備の方法、規制や関税率の調べ方、営業手法、商談前の事前準備、海外販路開拓方法など、講演会、セミナー等を開催し理解を深める機会を増やす。

(3) 需要開拓に向けた DX 推進支援の実施

人材が不足している小売業、サービス業等において、D X の推進は新たな需要を開拓するための重点課題であり、こうした取組はコロナ禍など人流が抑制された状況においても有効な手段であると考えられる。地域の小売業、サービス業等を営む小規模事業者の D X 推進を支援するため、ホームページや E C サイトなどの立上げから運用、広報にかかるセミナーを年 1 回開催するほか、必要に応じて中小企業 1 1 9 などを活用した専門家派遣を行う。

【セミナー開催概要】

- 1) テーマ・・・E Cサイトの利用、効果的なS N S情報発信などにかかるセミナーを年 1 回程度開催する。
翌年度からはセミナー時のアンケートから需要をくみ取り、テーマを設定する。
- 2) 募集方法・・・セミナーにかかるチラシを作成し、ホームページで広く周知するとともに、巡回・窓口相談時に案内する。その他、若年層にはスマホアプリ・e-mail、高年齢層にはF A Xを中心に案内を行うなど、世代に応じて情報を受け取りやすい広報媒体を活用する。
- 3) セミナー後の
支援・・・・・・・・フォローアップとして、H PやE Cサイトの構築にかかる専門家などを紹介し、自社のコンセプトや商品の購買層に即したデザイン作成やサイト構築後の情報発信方法などを支援する。

【効 果】

販路開拓等を意識した事業の実施により、情報収集及び販売に対する新しい価値、捉え方、訴求対象等を見出すことができ、売上目標の達成と収益力の向上による持続的な発展、経営が期待できる。

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

【現状と課題】

第 1 期においては有識者・支援機関の評価者で構成する評価会議にて、本事業の内容に沿って評価・意見をもらい、次年度の事業計画へと反映をしてきた。今後も事業内容の適正なブラッシュアップを図るため、第 1 期と同様に評価会議を実施する。

【事業内容】

- (1) 評価・検証を受けるため、支援機関(旭川市、北海道中小企業診断士会登録の診断士、北海道税理士会旭川支部登録の税理士等)及び中小企業相談所長にて構成される評価会議を毎年 6～8 月に開催する。評価会議では経営発達支援事業の状況、成果、今後の方向性等を出席者に提示し、項目毎に達成率の五段階評価と意見を求める。
- (2) 当所専門委員会(当所議員で構成)において計画の実施状況、進捗状況を定期的に報告し、評価会議で受けた事業の評価とそれに基づいた見直しを提示し、次年度への方針を諮る。
- (3) 事業の成果・評価・見直し等の結果については、正副会頭会議等に報告し承認を受ける。
- (4) 承認を受けた結果を、当所ホームページ、事業報告書並びに事業計画書に記載し公表する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【現状と課題】

当所では、日本商工会議所が主催する研修の参加に加え、北海道商工会議所連合会が実施する「小規模事業者支援研修」等への参加、国、道が主催する「経営支援セミナー」、中小企業基盤整備機構が主催する支援機関向け研修に経営指導員・補助員が受講し支援能力向上に努めているが、多様化する小規模事業者のニーズや高度な経営課題に対応できる支援能力を身に着けることが今後の課題である。本計画を推進するにあたり、研修等を通して個々の資質の向上を図るとともに、研修成果を職員間で共有することにより、組織的な経営支援能力の向上に取り組んでいく。

【事業内容】

- (1) 知識の習得、思考力、判断力等の向上を図るため、年に2回、業績評価、能力評価等の自己評価・分析等を行い、それぞれが不足している能力を補うため、税務、金融など基本的な支援スキル習得を目的とした研修会のほか、DXに関連するAI、IoTなど事業者の利益向上、販路開拓に寄与する新たな概念・知識習得を目指し、年2回以上の研修会、講習会等へ参加する。
- (2) 若手職員等については、マル経融資等における調査や補助金等の申請における計画作成時に経営指導員と同行し、指導、助言内容、情報収集などOJTの場を増やし支援能力の向上を図る。
- (3) 受講した研修会、講習会の内容は月1回の内部ミーティングなどで共有化を図るとともに、職員が確認・復習を行うためにいつでも資料を閲覧できるよう共有フォルダに蓄積し、情報共有の意識を高める。
- (4) 外部専門家による個別指導(相談窓口：北海道信用保証協会旭川支店定例相談室)には積極的に経営指導員等が同席し、支援能力向上のためのOJT研修の場として活用する。
- (5) 小規模事業者を効果的に支援するため商談会、物産展等へ職員を派遣し、専門的知識の習得、需要動向を把握、分析した上で、職員への情報の共有化を含め今後の支援への取組み、方向性等の意見を出し合う場を商談会・物産展参加後に都度開催する。
- (6) 成功事例や支援手法等を、組織の財産として保有・共有していくためにデータ化する。支援案件については全職員が内容を把握できるよう、担当した経営指導員等が詳細を記録し、共有フォルダで閲覧できるようにする。

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

【現状と課題】

小規模事業者の支援ニーズは多岐にわたっており、相談内容に応じた適切な支援、解決策の提案が必要であることから、支援ノウハウに関する情報交換等を通じて各支援機関とさらなる連携強化を図り、小規模事業者に対する面的な伴走型支援に役立てる。

【事業内容】

- (1) 道北管内7商工会議所(旭川、留萌、稚内、深川、士別、富良野、名寄)の経営指導員等が集まる「小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会」において、地域経済、金融動向、各種支援制度、支援ノウハウ(事業計画作成のポイント及び成功事例等)等について年2回程度情報交換を行う。
- (2) 道北13商工会議所(旭川、留萌、稚内、滝川、深川、名寄、砂川、富良野、士別、芦別、上砂川、歌志内、赤平)と連携し、道北の「うまいっしょ」普及・販路拡大事業推進委員会を組織し、定期的(年1回以上)な会議を通じて地域資源やその活用方法等を共有し、新たな事業展開を検討する。
- (3) 小規模事業者の経営課題解決に向けて各士業との連携支援体制を構築し、経営課題に応じたセミナーや個別相談会の実施に向けた情報交換を年1回以上行う。
- (4) 「創業支援に係る業務連携・協力に関する協定書」を、旭川市、あさひかわ商工会、旭川信用金庫、北海道税理士会旭川支部、中小企業基盤整備機構北海道と締結している。各機関の強みを活かした支援を提供することが可能となっており、地域全体で小規模事業者を支える面的な支援体

制が構築されている。年1回開催する創業塾を通じて各機関と連携・情報交換に努めるほか、旭川市を窓口として年1回開催される「道北地域創業支援等事業計画連絡会議」を通じて近隣自治体、支援機関との情報交換を実施する。

- (5) 十二者協連絡協議会は、当所、旭川市、旭川産業創造プラザ、日本政策金融公庫旭川支店(中小企業事業、国民生活事業)、商工組合中央金庫旭川支店、日本銀行旭川事務所、北海道上川総合振興局、北海道商工会連合会道北支所、北海道信用保証協会旭川支店、北海道中小企業団体中央会上川支部、北海道中小企業総合支援センター道北支部で構成され、四半期に1回会議を開催している。各機関の事業や地域経済動向(市内、道北管内、北海道)、金融動向、イベント状況、助成金・補助金の状況、雇用状況等の説明・報告を行い情報の共有化を図っている。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

【現状と課題】

当所、旭川市、観光コンベンション協会、商店街等が連携し、地域経済の活性化に向けて商業振興、観光振興に取り組んでいる。インバウンドや国内観光客の誘致に大きく寄与している「旭川夏まつり」「旭川冬まつり」「北の恵み 食べマルシェ」等の旭川を代表するイベントのほか、「まちゼミ」「まいど!朝市」「中心市街地出店促進補助金」といった商店街等の日常的な賑わい創出を目的とした事業にも力を入れている。

一方、こうしたイベントの会場として利用されることが多い中心市街地は、大型ショッピングモールの進出等による人流や消費動向の変化もあり、大きなイベントの会期以外は来街者の減少が続くなど衰退が懸念されている。また、コロナ禍における外出制限も地域の活力を低下させる要因となっている。

これらを踏まえ、コロナ禍以降はオンラインでの観光・イベントPRや地場製品の販売など、新たな方法で地域経済の活性化を図る事業も進めている。今後もこうした取組を継続しながら、アフターコロナを見据えた地域資源のPR、観光客誘致のための受入れ環境整備、ホスピタリティの向上を図るなど、関係機関と一体となって地域経済の活性化に取り組んでいく。

(1) 旭川夏まつり

北国の短い夏を全ての市民が楽しめる各種行事を実施し、道北市町村との連携を図り旭川を代表する観光行事として育成するとともに、滞在型観光の促進、地域資源を活用した事業を通じて本市の地域経済の発展に寄与する。主催者、後援会及び商店街等との連携を強化し、さらなる集客の出来るイベントとして醸成を図る。

主 催：旭川夏まつり実行委員会（旭川商工会議所、旭川市、旭川観光コンベンション協会等）

後 援：北海道開発局旭川開発建設部、北海道上川総合振興局、上川地方観光連携等

行 事：道新納涼花火大会、市民舞踊パレード、YOSAKOI ソーランナイト、大雪連合神輿など

開催時期：8月の第一土曜日を含む3日間

来場者数：令和元年度/87.5万人（令和2年以降は新型コロナの感染拡大により中止）

(2) 旭川冬まつり

「雪・氷・あかり」をテーマに市民が長い冬に親しみ楽しむことと、当地の冬ならではの催し等を行うことにより、旭川を代表する観光イベントの創出を目的として実施している。国内外広くに発信し、多くの観光客を誘致することで地域経済の活性化を目指す。実行委員会形式で開催し、主催者、後援会及び商店街等との連携を強化し、さらなる集客の出来るイベントとして醸成を図る。

主 催：旭川冬まつり実行委員会（旭川商工会議所、旭川市、旭川観光コンベンション協会等）

後 援：北海道開発局旭川開発建設部、北海道、大雪カムイミント DMO 等

行 事：大雪像の展示、冬マルシェ、氷彫刻世界大会など

開催時期：2 月上旬～中旬 6 日間

来場者数：令和元年度/70.5 万人（令和 2 年度は新型コロナの感染拡大によりオンライン開催）

（3）北の恵み 食べマルシェ

北北海道地域の各自治体および交流都市など地域自慢の食を一堂に集めた食の市場（マルシェ）として、旭川市中心市街地を会場に「北の恵み 食べマルシェ」を開催し、中心市街地の活性化や賑わいの創出を図る。また、食べマルシェの開催を通じ、地域の農業や食品製造業の振興と販路拡大を図り、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て広く発信する。実行委員会形式で開催し、主催者、後援会及び商店街等との連携を強化し、さらなる集客の出来るイベントとして醸成を図る。

主 催：北の恵み食べマルシェ実行委員会

（旭川商工会議所、旭川市、旭川市内農協連絡会議、各道北自治体等）

共 催：北海道新聞社旭川支社

後 援：経済産業省北海道経済産業局、農林水産省北海道農政事務所等）

出店数：約 300 店

行 事：ステージイベント、グルメイベントスタンプラリーなど

開催時期：2 月上旬～中旬 6 日間

来場者数：令和元年度/104.5 万人（令和 2 年度は新型コロナの感染拡大によりオンライン開催）

（4）道北の観光と地場産品フェスティバル

道北地域の地場産品や地域情報を広く販売・PR する展示会等の機会を創出し、地産地消の促進、販路開拓の支援を目的としたイベントを道北地域旭川地場産業振興センターと連携して開催する。

主 催：道北地域旭川地場産業振興センター

共 催：旭川商工会議所

後 援：北海道上川総合振興局、北海道宗谷総合振興局、北海道留萌振興局、旭川市等

参加事業者：約 60 者

開催時期：8 月下旬 2 日間

来場者：令和元年度/2.1 万人（令和 2 年度は新型コロナの感染拡大によりオンライン開催）

（5）まちゼミ

平成 26 年より個店の魅力を発信する「得する街のゼミナール」「まちゼミ」を毎年実施している。令和 2 年度は 28 講座に 165 人が参加している事業であり、中心市街地全体のイメージアップや来街者の増加に寄与している。

主 催：旭川まちゼミ実行委員会（旭川平和通商店街振興組合、旭川商工会議所等）

後 援：旭川市、旭川商工会議所

開催時期：10 月～11 月頃、2～3 月頃

参加店舗：令和 2 年度 21 店舗、28 講座 ※令和 2 年の実施は 1 回のみ

（6）まいど！朝一

夏季の毎週日曜日の早朝に、平和通買物公園で市内及び近郊の農産物等を扱う直売市を実施している。令和 2 年度は、延べ 87 店舗に 1,799 人が来場した。

主催：旭川まちなかマネジメント協議会（旭川市、旭川商工会議所、商店街振興組合・商店会等）

開催時期：7 月～9 月中旬頃

参加店舗：令和 2 年度 延べ 87 店舗、来場者数：1,799 人

(7) 旭川市中心市街地活性化協議会の開催

旭川市が作成する中心市街地活性化基本計画並びに認定基本計画及び実施に関する必要事項、民間事業者が国の認定、支援を受けようとする事業計画、市街地整備、都市福利施設整備、まちなか居住促進、商業活性化、交通ネットワーク事業等を協議するため、旭川市、各商店街振興組合、旭川観光コンベンション協会、市民委員会等の関係者が一堂に参画する協議会を定期的に年1回開催する。

当所は、協議会の事務局を担うとともに、市民が主体的に中心市街地活性化に資する取組を推進する「企画推進分科会」の中心的な役割を果たしていく。

(8) 国内・海外観光プロモーション事業

コロナ禍以前は、積極的な国内外の観光客誘致及び国際線の就航に向けたプロモーション活動の成果、円安や東南アジア諸国に対するビザの緩和を背景に、旭川空港における就航数の増便と乗降客数は順調に増加していた。平成30年には国際線ターミナルビルが設置され、直営免税店・国際線ビジネスラウンジなどが順次開業している。今後、新型コロナウイルスの感染が収束し、移動制限が緩和され次第、あらためて旭川市、旭川観光コンベンション協会と連携し、観光客誘致、滞在型観光に向けたプロモーション活動等の観光振興事業を推進する。

(9) 観光産業の人材育成とホスピタリティの向上

旭川圏域並びに北海道を訪れる観光客に対し、地域の歴史や文化、産業、暮らしなど幅広い知識を習得し、地域の魅力を発信するとともに、ホスピタリティ精神を高めるためのご当地検定試験を北海道、旭川市、北海道商工会議所連合会などと連携し開催している。ホームページやスマホアプリを通じて本検定を周知し、検定受験者の拡大を図るとともに、検定合格者を観光ガイドとして育成するための取組を推進するなど、さらなる人材の育成、ホスピタリティの醸成に努める。

1) 旭川大雪観光文化検定

検定日：11月3日

受験者：令和2年度 1級：10名 2級90名

2) 北海道観光マスター検定

検定日：11月23日

受験者：令和2年度 20名

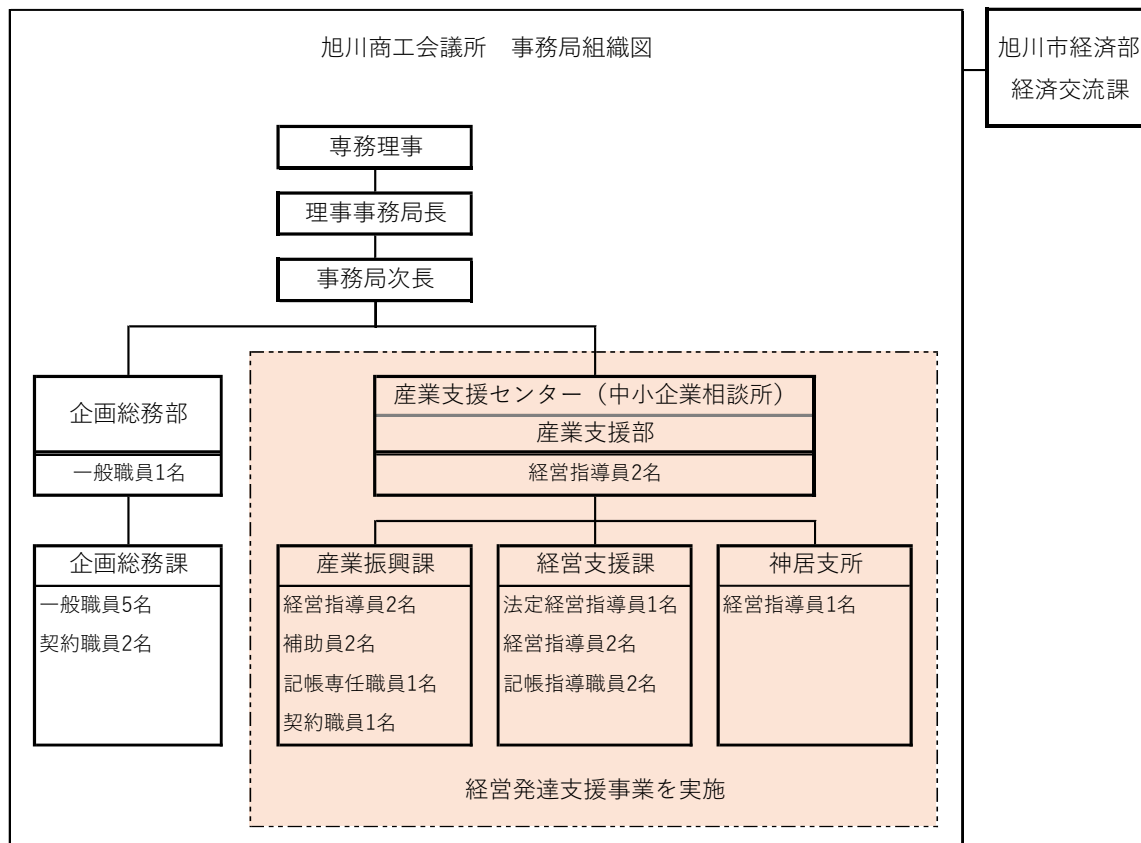
(別表2)

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



(2) 法定経営指導員のかかわり

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏 名：中田 崇太

連絡先：旭川商工会議所 産業支援部経営支援課

電話 0166-22-8414

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) 連絡先

① 商工会議所 〒070-8540 北海道旭川市常盤通1丁目

旭川商工会議所 産業支援部経営支援課

TEL:0166-22-8414 FAX:0166-22-2600 E-mail:info@ccia.or.jp

② 関係市町村 〒070-8004 北海道旭川市神楽4条6丁目1-12 道の駅あさひかわ2階

旭川市経済部 経済交流課

TEL:0166-73-9850 FAX:0166-63-7093 E-mail:keizaikouryu@city.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	5,450	5,450	5,450	5,450	5,450
専門家派遣費	150	150	150	150	150
セミナー開催費	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
ソフトウェア、サービス費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
展示会開催費	300	300	300	300	300
調査事業費	200	200	200	200	200

(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、北海道・旭川市補助金ほか

(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。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

[illegible]