

経営発達支援計画の概要

実施者名	余市商工会議所（法人番号 8 4 3 0 0 0 5 0 0 8 1 2 9） 余 市 町（地方公共団体コード 0 1 4 0 8 7）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 1 2 年 3 月 3 1 日
目標	<p>1. 小規模事業者の経営力強化 小規模事業者の経営課題に応じて、財務分析や SWOT 分析を通じて支援を提供し、事業者の強みを引き出して経営改善を図る。また、セミナーや個別相談を通じて、経営者の課題解決能力を育成する。また、事業計画策定はもとよりフォローアップを通じて進捗状況を確認し、事業者が計画に基づいて継続的に事業を成長させる体制を構築する。</p> <p>2. 地域資源の活用と連携の強化 余市町の豊かな農産物や水産物を加工・ブランド化し、特産品として高付加価値化を図ることで、販路拡大を目指す。地域資源を最大限に活用した商品開発を支援する。</p> <p>3. デジタルトランスフォーメーション (DX) の推進 EC サイト構築や SNS を活用した情報発信など、IT を使って経営効率化と販路拡大を図る。定期的な IT リテラシー向上セミナーも開催し、事業者が時代に適応できるよう支援する。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済動向調査や経営動向調査を実施し、それらデータを集計・分析・加工を行い、経営課題や改善策の基礎資料として今後の経営に役立てる。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 余市特産品調査、バイヤー・消費者アンケートを実施し、小規模事業者へフィードバックすることで商品改良や販路拡大に繋げていく。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析を行う小規模事業者の掘り起しを行い、財務分析や SWOT 分析等を活用することにより事業計画策定に向けた支援を行う。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーや個別相談会・DX セミナー等の開催により事業計画策定を目指す小規模事業者を対象とし、需要動向調査や経営状況分析を踏まえ、事業計画策定に向けての支援を強化していく。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者に対する巡回指導・情報提供により、事業計画に沿った事業推進を支援する。事業者の状況に応じて計画の見直し・専門家の招聘も視野に入れた集中的なフォローアップを行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 各種展示会・商談会への出展支援、IT ツール活用による販路開拓支援、特産品の情報発信・強化を行い、事業者の販路開拓を支援する。</p>
連絡先	<p>余市商工会議所 中小企業相談所 〒046-0003 北海道余市郡余市町黒川町 3 丁目 1 1 4 番地 TEL:0135-23-2116 FAX:0135-22-5100 E-Mail info@yoichi-cci.com</p> <p>余市町総合政策部 商工観光課 〒046-8546 北海道余市郡余市町朝日町 2 6 番地 TEL:0135-21-2125 FAX:0135-21-2144 E-Mail syoukou@town.yoichi.hokkaido.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①余市町の概況

余市町は、北海道の北西部にあたる後志(しりべし)地方の積丹(しゃこたん)半島東付け根に位置し、周辺の3町1村(積丹町・古平町・仁木町・赤井川村、人口約1万人)を含めた生活圏を形成する北後志地域の産業・経済の中心都市である。隣接の大きな都市となる小樽市から約25km、さらに小樽市に隣接する札幌市からも約60kmにある。また、道内屈指の観光リゾート地であるニセコ町からも約55kmと至近距離に道内有数の観光地を有する立地にある。



北は日本海に面しており豊かな水産資源を持つことから、北海道開拓の遙か以前になる400年前には松前藩がヨイチ場所として漁場を余市町に開いた。このため、ニシン漁の栄華を今に伝えるアイヌ民族との交易を請け負った商人が経営の拠点とした旧ヨイチ運上家や漁業基地建築である旧余市福原漁場などの歴史資産が国指定史跡として現存している。また、北海道内では指折りの温暖な海洋性気候を活かした果樹栽培も盛んで、果樹生産では北海道一を誇る「果樹の街」でもあり、日本国内で初となる民間栽培で誕生したりんごの栽培発祥の地としても名高い。このような海と山の幸に恵まれたことから、水産加工や果樹加工の製造業も盛んで、身欠きニシンや燻製など各種水産加工製品、そして、ニッカウキスキー余市蒸留所や日本清酒の余市ワイン工場をはじめとする数多くのワイン醸造所も存在する。

さらに、北後志地域の中心都市として商業集積が多く、周辺町村からの流入も含め商業活動が古くから活発で、中心市街地だけでも6つの商店街を有している。また、1次産業や2次産業から産出・製造される産物・加工品・製品や特色ある施設群、そして、ニセコ積丹小樽海岸国定公園に属した自然豊かな景観や歴史資産など余市町特有の資源が観光需要と結びつき多くの観光入込がある。こ

のように余市町は、1次産業、2次産業、そして3次産業がそれぞれに特色を持った産業構成がある町となっている。加えて、この余市町が育んできた風土がニッカウキスキー創業者の竹鶴政孝氏、日本人宇宙飛行士の毛利衛氏、長野オリンピック金メダリストの船木和喜、斎藤浩哉などの著名な人材も輩出する環境を提供した地でもある。



【ニッカウキスキー余市蒸留所】



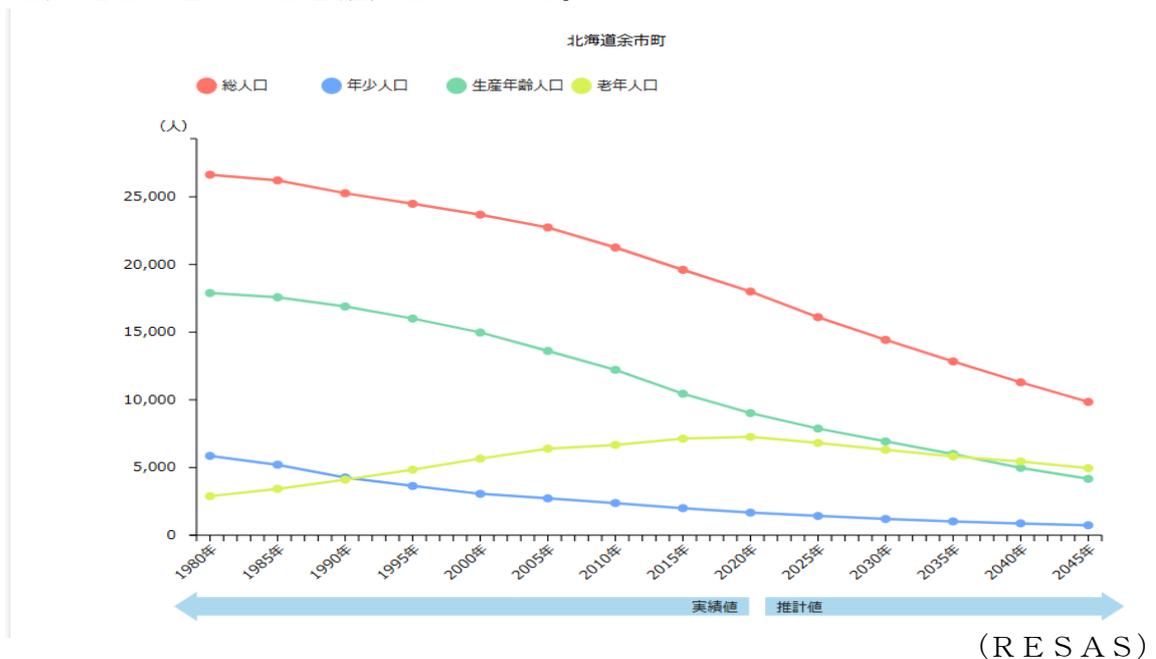
【国指定史跡 旧余市福原漁場】



【国指定史跡 旧下ヨイチ運上家】

②人口の推移

人口は、昭和35年の28,659人をピークに、約60年を経た令和5年には17,645人とマイナス38%、ほぼ10,000人の減少となり、同時に少子高齢化が進んでいる。余市町では、平成2年を境に老年人口と年少人口が逆転し、高齢化の進行が北海道の他都市と比べ早い時期から始まった。令和4年の高齢化率は41.0%（北海道調べ）で3割を遙かに超える状況となっており、この高齢化も令和2年頃にピークを迎え、その後、生産年齢人口の減少とともに、老年人口も減少に向かう予想が出されている。平成22年には1人の高齢者を現役世代1.83人で支えていたものが、令和22年には1.06人の高齢者を支えることになると推計されている。

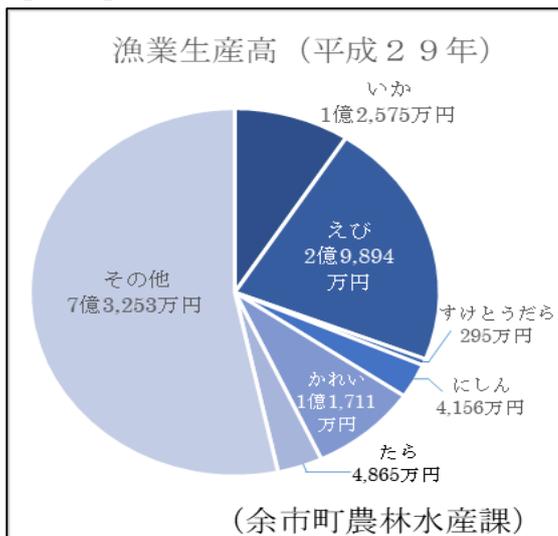


③地域の現状と課題

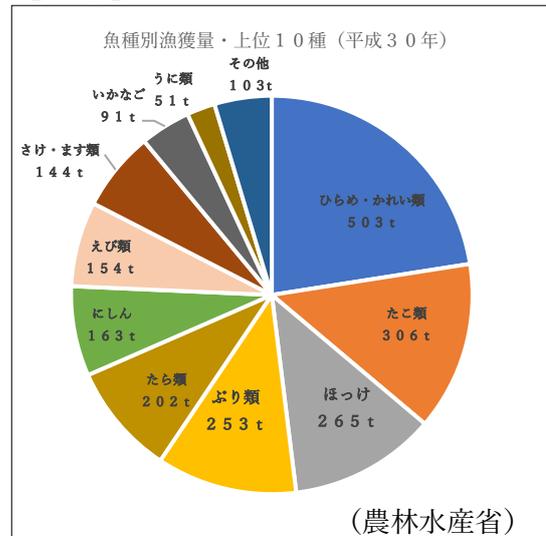
(水産業・農業の現状)

余市町の水産業は、日本海を漁場とした恵まれた魚種の水揚げがある。平成29年度は2,596t、金額で13億7千万円の漁獲高となっており、年ごとの変化はあるものの14億程度、【図①参照】、2,000t程度【図②参照】の漁獲で堅調に推移している。魚種別の漁業生産高としては、えび、いか、かれいの順に多く、最近では漁獲量が増えたニシンが5位の位置づけを得ている。昔、北海道の基幹産業は漁業で、その中心をなしたのがニシン漁であった。北海道の多くの漁場と同じくニシン漁で栄えた余市町も、昭和30年半ばにはニシンの漁獲量が著しく減少し、ニシンは「幻の魚」と称されるようになった。しかし、この10年程度で余市沿岸では、ニシンが産卵のため大群で押し寄せ、産卵、放精によって海の色が乳白色になる群来(くき)が確認されており、近年では安定して漁獲を確保している状況が続いている。しかし、漁業経営としては、小型船による沿岸漁業で小規模な経営が多く、資源の減少や魚価の低迷等により漁家所得が伸び悩んでいる現状に加え、漁業者の高齢化・後継者不足等もあり、大変厳しい経営環境にある。

【図①】



【図②】

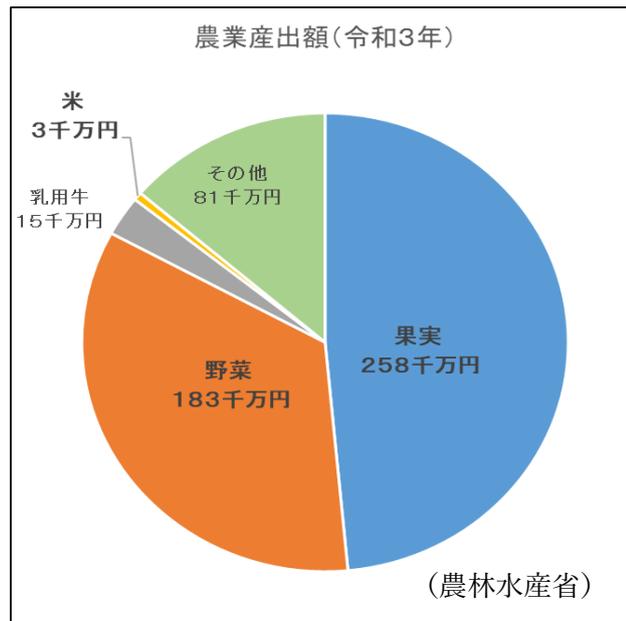


余市町は、北海道で最大の果実の産出地である。耕地面積の約76%が樹園地で、農業産出額の約44%が果実となっており、稲作が盛んな日本海側に位置しながら農業の基盤が果樹の栽培である。

余市町における果樹栽培は、明治8年に北海道開拓使からりんご・なし・ぶどうなどの苗木800本の配布をうけたのが始まりである。果樹の結実は、ぶどうが明治10年、りんごが明治12年であった。余市町では、りんご栽培の成功と「農業博覧会」での好評が契機となってりんごの栽培農家が増加していった。しかし、昭和40年代末からりんごの栽培面積が減少する中で、ぶどうの栽培面積が徐々に拡大していった。昭和55年頃から醸造用ぶどうの栽培が始まり、それからさらに拡大していき、平成2年にりんごの栽培面積を超えた。

ニッカウキスキーの前身は、今から90年前に創業した「大日本果汁株式会社」であり、その社名は、ウイスキーが熟成し、販売できるようになるまでりんごジュースなどをつくり始めたことに由来する。また現在、ワイン醸造所が多く立地するのも、余市町の果実栽培があつてのことである。

今後は、農産物の販路拡大のため効果的なPRを町内外へ発信することで、多様化する消費者ニーズに対応した農産物の提供を目指している。



(商工業の現状と課題)

余市町の商工業者は、平成26年199の事業所があり、従業者数1,424人、年間商品販売額は約299億円となっており、長期的には減少傾向にある。また、これまで地域住民の日常生活と深い関わりを持ち「地域の店」として発展してきた中心商店街は、人口減少による購買力の低下、大型店(飲食料品・衣料・生活雑貨)の郊外出店による商業中心の変化、さらには経営者の高齢化や後継者不足により空き店舗の急増が目立ち、中心部の空洞化が進んでいる。

また、本町の主要工業部門である水産加工業は市場の成熟化や海外製品の大量輸入をはじめとする環境の変化によって厳しい状況に置かれており、今後ますます多様化する消費者ニーズへの対応が求められる。一方、農産加工業は、余市町で収穫される果樹を原料としたジャム、ジュース、アップルパイなどの製品が製造されている他、平成23年には北海道で初めてとなる「北のフルーツ王国よいちワイン特区」の認定を受け、ワイナリーは現在、19社まで増え、雇用の拡大や当町の知名度アップに大きく貢献している。

今後は、事業者の維持・増加に向け、新規創業者や空き店舗の効果的な活用への支援等により、地域コミュニティの中核的役割を担う中心商店街の活性化を図る。本町の特産品である果樹、野菜、水産資源等を原材料とした魅力ある商品

開発や販路の開拓拡大の支援に努めるとともに、観光事業と連動した商工業活性化事業を展開していく必要がある。

(観光の現状と課題)

余市町には、ニセコ積丹小樽海岸国定公園に属する美しい自然やニッカウキスキー余市蒸留所・ニシン関連歴史施設・余市宇宙記念館など、多くの観光資源がある。観光入込総数は、平成20年以降80万人前後で推移していたが、平成26年のNHK連続テレビ小説「マッサン」の放送により平成28年には過去最高の128万人を記録した。コロナ禍の影響で令和2年度には38万人まで落ち込んだが、令和5年度には98万人にまで回復している。【図 余市町観光客入込数参照】

一方で、観光客入込みは大きく夏期に集中し、さらに9割以上が日帰りの通過型観光形態となっている課題がある。また、余市の特産物を活かした余市らしい土産品が不足しており、1次・2次・3次産業と観光事業の連携による新商品開発や町外に向けた情報発信を積極的に展開していくことも必要である。

今後は、地域全体での受入体制の充実に努め、点から線、線から面へと広げた観光ルートを設定するなど魅力ある観光受入環境整備を推進し、観光客の多様なニーズに応じていくことが必要とされている。

さらにニセコ・積丹地域にある近隣市町村と連携しながら広域的な観光産業の振興を図り、自然に恵まれた余市町の優位性を生かした効果的な宣伝活動を行い、通年型・広域滞在型観光、体験型観光の定着化を目指していく。



(後志総合振興局)

(小規模事業者の現状と課題)

余市町の総事業所数は、平成15年に1,198事業者であったが、平成26年にはマイナス21.2%の944事業者まで減少した。この間、小規模事業者は1,089事業者から672事業者へ減少し、総事業者減少率の倍近いマイナス38.3%の大幅な減少となっている。このため、総事業所数に占める小規模

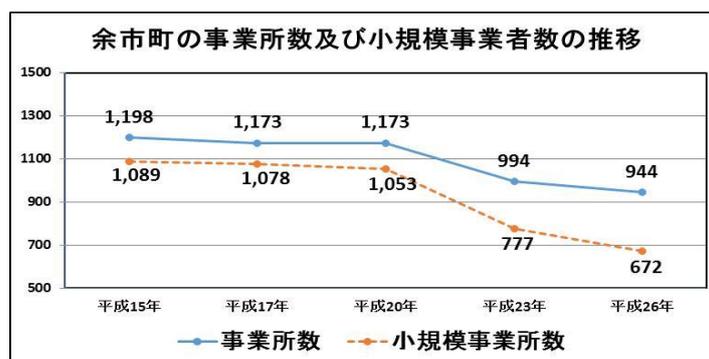
事業者の割合は、90.9%から71.2%へ減少し、小規模事業者に減少の影響がより大きく表れた。

小規模事業者数672事業者の業種内訳は、卸売業・小売業が184事業所と最も多く、これに次ぐ宿泊・飲食業が120事業所となっており、この2業種で小規模事業者全体の45.2%を占めている。総事業者数に占める小規模事業者では、建設業93.4%、宿泊・飲食業86.3%で、両業種における事業者が小規模であることが確認される。

余市町の小規模事業者はこれまで、地域経済の推進役として地域経済や社会にとって重要な役割を果たし地域雇用を支えてきた。しかし、地域が直面する人口減少や少子高齢化などの経営環境の変化が、経営の縮小や硬直化を招いている。長期間の売上げ低迷による財務内容の悪化により運転資金の調達にも窮する小規模事業者が多くなっていることや、これに経営者の高齢化や後継者難が重なることで、再投資への意欲を失い、消極的な経営に陥っている状況にある。特に商業者は前述に加え、大規模小売店舗の進出等の影響を受けやすく、経営不振や後継者難によって廃業の選択肢しか選ぶことができない状況も多く見受けられる。そして、既存の中心商店街は、シャッターが閉められた店舗が多くなり、人の行き交う賑わいが失われて久しい。

このような中で余市町は、町内で生産された特産品を使った製品の販路拡大やブランド化を推進するための事業や商店街活性化に向けた種々の事業の支援を実施してきた。しかしその取り組みは、対処的な問題解決の域から脱しきれずにおり、なかなか小規模事業者を発展させる具体的な取り組みには至っていない。

地方を取り巻く経営環境が急激に変化している。既に、余市町に限らず地方では市場規模の縮小に伴い小規模事業者は、販路の維持や開拓が課題として取り上げられ、この経営環境の変化にいち早く対応できる経営基盤の強化が求められている。これらを解決するための取り組みとしては、個々の事業者の経営力向上と共に、新製品や新サービスの開発促進・販路拡大等の取り組みを強化することが必須となる。さらに重要となるのは、余市町の小規模事業者が有する多様な資源と力を原動力とした個々から全体としての地域活力の底上げの推進を図ることが重要になる。さらにこれらが機能し、雇用の場が確保されると同時に、廃業を少なくする対策や創業支援を同時に行うことで、企業数の維持・増加を図っていくことが必要であると考ええる。



業種別事業所数及び小規模事業者数一覧

業種区分	事業所数	小規模事業者数
農林漁業	10	9
鉱業	1	1
建設業	76	71
製造業	66	52
電気・ガス・熱供給・水道業	2	2
情報通信業	1	1
運輸業、郵便業	17	11
卸売業、小売業	261	184
金融業、保険業	12	11
不動産業、物品賃貸業	77	74
学術研究、専門・技術サービス業	15	11
宿泊業、飲食サービス業	139	120
生活関連サービス業、娯楽業	93	83
教育、学習支援業	22	14
医療、福祉	91	15
複合サービス業	6	4
サービス業	55	9
合計	944	672

(平成26年経済センサス基礎調査)

【余市商工会議所の取り組みと課題】

余市商工会議所は、中小企業の活性化や人材育成、まちづくり、地域観光の振興など広範囲で多岐にわたって地域総合経済団体として事業に取り組んできた。小規模事業者に対しても、事業者が抱える経営や税務、労務、金融などへの対応を通して継続的な支援を行ってきた。具体的な事業の取り組みとしては、余市町や関係団体、専門家等との協力体制のもと次のような事業を実施してきた。

【特産品加工の開発と販路拡大】

- ・小規模事業者新事業全国展開支援事業
- ・地域特産品開発育成宣伝事業
- ・見本市出展助成金制度事業

【商店街活性化】

- ・余市町空き店舗等活用支援事業
- ・余市プレミアム商品券発行事業
- ・町内買い物運動（買活！プロジェクト）

しかしこれまでの小規模事業者への余市商工会議所の対応は、販路拡大と商店街活性化に限定的であったことなど経営改善普及事業を主体とした対処的な支援であった。このため、長期的経営や戦略的な経営に対する指導・示唆が十分にできておらず、小規模事業者が置かれている種々の環境の観点についての把握も

不十分であった。

今後、各小規模事業者や地域が余市商工会議所に求めている要望を把握して、内容を十分に理解し、事業活動に取り組んでいくことが求められる。余市商工会議所としては、この要望に応えられるためにも、自らが支援に対する知見を有するとともに関係機関や周辺地域との連携を強化しながら、小規模事業者の経営に踏み込んでいかなければならない。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①余市商工会議所の振興のあり方

余市町は、令和4年から令和13年を計画期間とした「第5次余市町総合計画」において、商工業に対して資金融通の円滑化に係る支援のほか、設備投資や販路拡大への取り組みに対する支援策を講じ、空き店舗を活用した起業支援や特産品を原料とした魅力ある商品開発への支援、観光と連動した施策を展開するとした。

観光に関する施策としてワイナリーやニッカウキスキーなど特色ある観光資源を活用した観光振興の取り組みを観光協会等との連携により推進するとともに日帰り・通過型観光の脱却を図るため滞留時間の延長、滞在型観光への転換に向けた取り組みを展開し、さらには観光入込が減少する冬期間の観光活性化に取り組むことで年間を通じて魅力ある観光地づくりに努めるとした。

また、余市町は海の幸・山の幸に恵まれ農業、漁業とともに発展してきた町であり、特区制度の活用や各種広報活動、生産基盤の強化・確立に向けた取り組みなど生産者や農協、漁協、加工組合との連携を図り、取組みを進めるとしている。

これには余市町の小規模事業者が発展し、地域全体の経済力を強化するためには長期的な視点での振興策が必要不可欠であり、地域の強みである資源を最大限活用し、各産業の連携を図るとともに、次世代の事業者を育成することで、持続可能な経済を実現すべく、当所の役割として余市町総合計画に則り、商工業経営の安定化、新規参入や起業の促進、町経済の活性化といった商工業振興の中心的な役割を担っていく。

また、常に変化する厳しい経営環境の中、商工業の維持、発展に資するため、上記の他、当会議所の小規模事業者の長期的な振興の在り方を次のとおり定め、引き続き町と目指すべき方向を共有の上、協力して小規模事業者を支援していく。

【地域資源を基盤とした産業の多角化と高付加価値化】

余市町は、農業・漁業を中心とする1次産業が豊富であり、その強みを活かして地域産業の多角化と高付加価値化を進める。特に6次産業化の推進により1次産業の資源を加工・販売する2次、3次産業を強化し、付加価値の高い商品開発を支援する。これにより、地元特産品を地域ブランド「よいち」とし

て全国に展開し、新しい市場の開拓を目指す。

また、農産物や水産物の加工技術の向上を図り、地元産業の競争力を高めるとともに、観光や地域の祭事と連携したプロモーション活動を展開し、地域内外での認知度向上を図る。

【人材育成と次世代事業者の創出】

余市町の小規模事業者は、経営者の高齢化や後継者不足が顕著であるため、次世代の事業者を育成することが地域経済の持続可能性にとって不可欠となっている。地域内外の若者に向けた職業教育やインターンシッププログラムを提供し、地元産業に関心を持つ若年層を育てる。また、余市町での創業支援プログラムを拡充し、新たなビジネスアイデアを持つ人材を積極的に支援することで、新規事業者の参入を促進する。これにより、地域内での雇用創出と経済活性化を図る。

【事業承継の促進と経営力強化】

高齢化による事業者の引退が相次ぐ中、事業承継を円滑に進めるための支援を強化する。事業承継・引継ぎ支援センターとの連携により事業承継に必要な法的・財務的なアドバイスを行う専門家を配置し、後継者がスムーズに経営を引き継げるようサポートする。また、後継者向けの経営力強化プログラムや経営者研修を提供し、次世代のリーダーが地域経済を牽引できる体制を整える。さらに、事業承継後の事業計画策定支援や経営フォローアップを行い、事業の安定した成長を促す。

【デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進】

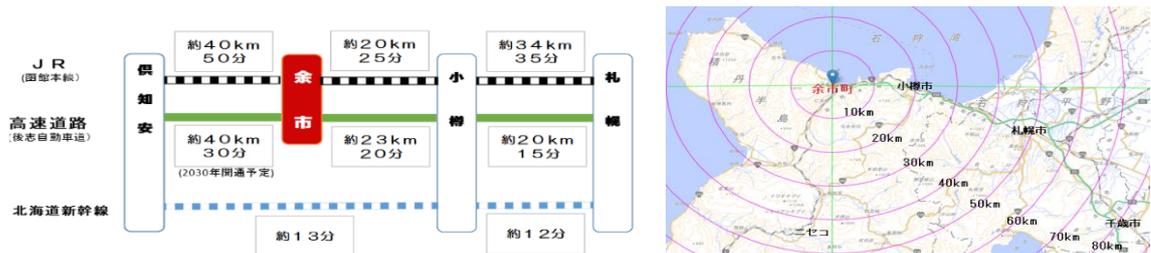
経営効率化や新たなビジネス機会を創出するために、DXの推進が不可欠である。小規模事業者がデジタル技術を活用し、業務プロセスの効率化やオンラインでの販路拡大を実現できるよう支援する。具体的には、ECサイト構築の支援、SNSを活用したマーケティング戦略の立案、業務の自動化ツールの導入を推進する。また、デジタルリテラシー向上のためのセミナーや研修を定期的実施し、事業者がDXを効果的に活用できるスキルを身に付ける。

【地域コミュニティの活性化と創業支援】

地域の商店街やコミュニティは、人口減少や大型店舗の進出により衰退しているため、地域コミュニティの核として商店街を再活性化させる取り組みを強化する。空き店舗の活用支援や、地域コミュニティを支える新規事業者の誘致を行い、商店街を地域の経済活動の中心地に再生する。また、新たな事業者が地域に根付き、持続的に成長できるよう、創業支援プログラムを充実させる。特に、地域に必要とされる飲食小売業、宿泊サービス業などの創業をサポートし、地域経済の多様化を図る。

【観光資源の強化と通年型・滞在型観光の促進】

余市町は豊かな自然や歴史的な観光資源に恵まれているが、観光客の滞在が短期間に集中する課題がある。これを解決するため、通年型・滞在型観光を促進する方策を講じる。例えば、ニセコや積丹と連携した広域的な観光ルートの開発や、地域資源を活用した体験型観光の企画などを通じて、観光客が長く滞在し、地域に経済効果をもたらす仕組みを作る。また、歴史資産である「ニッカウキスキー余市蒸留所」や「旧福原漁場」などを活用した歴史観光や文化体験型観光も強化し、余市ならではの観光価値を高める。



また、平成23年に道内初となる「北のフルーツ王国よいちワイン特区」に認定され現在19のワイン醸造所が存在する。特に、新規に立地した醸造所の多くは小規模事業者であることから、更なる育成支援を図り、醸造所の集積やワインを軸とした6次産業化を推し進めることで、余市観光の大きな資源に育てることを目指す。



余市町総合計画では、余市商工会議所との連携について言及し「余市商工会議所との連携をもとに、商店街の活性化対策や空き店舗活用対策事業等のほか、制度の充実化を図るための中小企業振興条例の改正等を行い中小企業者に対する対策を講じてきた。」と余市町の商工業振興のために長年に亘り連携して事業推進にあたってきたことの評価をしている。

これらを踏まえ、余市商工会議所として本町の小規模事業者の振興にあたっては、余市町が掲げる産業振興の目標実現に向け、「余市町総合計画」との整合性を図りつつ、これまでの連携をより強化することにより支援推進の相互パートナーとして支援にあたる。

さらに、行政では難しく直接タッチできない分野における個社支援・伴走支援を実現することで、小規模事業者の経営力強化を図ることを目指す。

また、余市商工会議所としての蓄積してきた機能をフル活用することで、各関係機関や企業間の連携による地域の特色・資源を活かした「よいち」ブランドの構築と6次産業化の推進を図り、個々の小規模事業者の経営が持続的発展につながる取り組みを強化していくとともに、産業・地域全体での経営体力向上を図っていくとともに、地域の資源を最大限活用し、観光・農業・製造業の連携を図ることで地域経済の持続的な発展を支援するものである。

次世代事業者の育成や事業承継の円滑化を通じて、地域の経済基盤の強化、デジタル技術の導入により地域全体の競争力を向上することを目指していく。これにより余市町全体が持続可能な成長を実現し、地域の魅力を国内外に発信していくことができる。

(3) 経営発達支援事業の目標

余市町は、総体的に地域資源や立地に恵まれ、この地域資源を活用した第1次から第3次産業がバランスよく構成されている。この恵まれた条件を意識的に経営資源として取り組む事業者は必ずしも多くはなく、一部企業が独歩的に取り組んでいる。現状は恵まれた条件が多く企業の経営に必ずしも有益に活用されていない状況で「余市」全体としての押しが弱いなど、余市町の総力として発揮されてこなかった。

目標とするのは、個々の小規模事業者の経営力の強化、恵まれた地域資源を活用した経営力の強化、そして、余市町全体の地域としての経営力の強化である。意識するのは、個々の小規模事業者の強化はもちろん、地域資源を活用することで個々の小規模事業者ではなしえることが困難な事業を補完・連携で取り組み、余市町全体へこの流れを波及させ、地域全体の活性化・振興につなげていくことである。

また、余市町の小規模事業者は、近年の経済環境の変化に伴い、高齢化、後継者不足、地域外への若者の流出といった課題に直面しており、こうした現状が経営の持続可能性を脅かしている。これに対し、経営発達支援事業では、小規模事業者の経営基盤を強化し、経営の安定化を図ることを目指す。

①小規模事業者の経営力強化

小規模事業者が直面している経営課題に対し、個別に分析を行い、適切な支援を提供する。財務分析やSWOT分析、需要動向の調査結果をもとに、各事業者の強みを引き出し、課題解決に向けた経営改善計画を支援する。また、セミナーや個別相談を通じて、経営者が自社の状況を正確に把握し、経営課題を解決するための戦略を立てる力を育成していく。また、事業計画策定後のフォローアップを強化し、各事業者が継続的に事業を運営できるようサポートする。進捗状況の確認や、必要に応じた計画の見直しなどを行い、個別の事業者が抱える課題に応じた具体的な支援を提供することで、持続的な成長を目指していく。

【事業計画策定事業者数目標】

・ 35者／5年間

【フォローアップ対象事業者数等目標】

- ・フォローアップ対象事業者数 35者／5年間
- ・フォローアップ頻度 1者／4回
- ・売上増加事業者数 15者／5年間
- ・売上総利益率2%以上増加の事業者数 15者／5年間

②地域資源の活用と連携の強化

余市町が誇る農産物や水産物などの豊かな地域資源を、単なる原材料供給にとどまらず、加工品の開発やブランド化を推進する。地域内での高付加価値化を進め、地元の特産品として市場競争力を持たせることで、新たな販路拡大に繋げていく。このプロセスにおいては、地元製品の強みを最大限に活かした商品開発が求められる。

【商談会・展示即売会による販路開拓支援事業者数及び売上目標】

- ・商談会・展示即売会出展事業者数 25者／5年間
- ・成約目標件数 10者／5年間
- ・即売会売上目標額 10万円／1者
- ・ITツールの活用による販路開拓事業者数 10者／5年間

③デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

経営の効率化や販路拡大のため、ITやデジタル技術を活用したDXの導入を進める。具体的には、ECサイトの構築やSNSを活用した情報発信などを支援し、地元製品の販路拡大や集客力の強化を目指していく。

また、ITリテラシー向上のためのセミナーや研修を定期的で開催し、事業者が時代の変化に対応できる体制を整える。

【DXセミナー開催等目標】

- ・DXセミナー開催 1回／1年
- ・ITツールの活用による販路開拓事業者数 10者／5年間

【地域への裨益目標】

本事業を通じて、小規模事業者が直面する経営課題を明確化し、改善計画の策定やフォローアップを行うことで持続可能な経営基盤の構築を支援する。また、地域資源を活用した商品開発や販路拡大を促進し、事業者の売上増加と利益率向上を目指す。DXの導入を支援し、ITリテラシーを向上させることで競争力のある経営を実現させるとともに、地域内の雇用創出や後継者の育成を推進する。

本事業の取り組みは、地域内の事業間連携を強化し、産業構造の多角化と経済基盤の安定化を図ることで、地域全体の持続可能な発展に寄与する。

さらには、地域特有の資源などを活用した商品やサービスを国内外に発信することで地域ブランドの認知向上を促進し、地域の魅力を高めていく。

これらの目標や振興策は、地域経済動向調査、経営状況分析、事業計画策定支援など、実施内容と密接に関連している。小規模事業者に対しては、伴走型の支

援を提供し、事業の成長を支える具体的なアプローチを通じて、地域全体の経済活性化を促進していくことを目指していく。

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

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

(2) 目標の達成に向けた方針

経営発達支援事業の目標を達成するためには、小規模事業者の経営力を強化し、地域資源を活用して地域全体の持続的な経済成長を目指す必要がある。そのため、以下の方針に基づいて具体的な取り組みを進める。

①小規模事業者の経営力強化

事業者ごとの経営課題に対して、財務分析やSWOT分析を行い、それぞれの強みと課題を明確にするサポートを提供する。経営計画策定後も進捗を定期的に確認し、必要に応じて計画の見直しや改善を行うことで、事業者が目標達成に向けた支援を受け続けられるようにする。また、事業の継続性を確保するため、地域内外からの人材確保や後継者の育成を進める。若者が地元で事業を引き継いだり、新たに創業できるような環境を整備し、事業承継を支援する。事業承継セミナーや専門家のサポートを通じて、スムーズな承継を実現する。

②地域資源の活用と連携の強化

余市町の農産物や水産物などの豊富な地域資源を使って、商品開発や6次産業化を推進する。特産品のブランド化や販路拡大をサポートし、地域全体の競争力を高める。特に、地域資源を活かした観光商品の開発を進め、地域の魅力を引き出し、地域経済の持続的な発展を図る。また、観光業との連携を深め、地域資源を活かした新しいビジネスモデルの構築を目指す。

③デジタル化による経営力の強化

小規模事業者がデジタル技術を活用して時代に対応できるよう支援する。具体的には、ECサイトの立ち上げやSNSを使った情報発信を促進し、オンラインでの販路拡大を後押しする。また、DX推進に向けたセミナーを開催し、事業者のデジタルスキルを高める。

【地域への裨益目標達成に向けた方針】

小規模事業者の経営力強化、地域資源の活用、デジタル化推進を柱に地域全体の持続可能な経済発展を目指す。具体的には経営課題解決や販路拡大の支援

を通じて事業者の競争力を高め、地域資源を活かした新事業モデルの構築を促進。さらにDX導入や人材育成により地域経済基盤を強化する。

これらの取り組みにより、雇用創出や地域ブランドの向上を図り、地域全体の経済活性化と住民生活の向上に寄与する。

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期計画においては、地域経済の動向調査結果を分析・加工し、小規模事業者が利用しやすい情報としての提供を図るとともに、地域経済分析システム「RESAS」などのデータを活用し、情報を公開した。地域内経済動向調査については、業種別に町内50社聞き取りし、情報収集しデータ公開したが、情報量が限定的であり、小規模事業者自らを取り巻く経営環境としての認識に至るまで情報や説明が不足しており、経済動向調査の内容が個々の小規模事業者の事業計画の反映に至っていないことが課題である。

【目標】

そこで、第2期計画においては調査内容を見直し、関係機関の経済動向調査を活用した情報提供のほか、引き続き国が提供する地域経済分析システム「RESAS」などを活用し、小規模事業者自身が事業活動との関連性が可視化された情報であると認識することで、実効性の高い事業計画策定に反映させていく。調査結果は当所ホームページ内に公表することとし、幅広く提供していく。

支援内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
調査結果の公表	HP	HP	HP	HP	HP	HP
地域経済動向調査の公表	4回	4回	4回	4回	4回	4回
経営動向調査の公表	2回	2回	2回	2回	2回	2回
巡回指導数	750件	750件	750件	750件	750件	750件

【事業内容】

(1) 地域経済動向調査

【調査手法】

当地域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、下記機関から提供される情報に加え地域経済分析システム「RESAS」を活用して業種別概況・動向、売上・収益の推移、経営上の問題点等を集計・分析し、わかりやすく加工して小規模事業者へ資料としての提供とホームページで公開する。(年4回)

- ・北海道経済産業局の管内経済概況
- ・北海道商工会議所連合会の道内中小企業景況調査
- ・日本政策金融公庫の中小企業景況調査
- ・北海道信用金庫の産経レポート
- ・地域経済分析システム「RESAS」

(2) 小規模事業者の経営動向調査

管内の景気動向等について詳細な実態を把握するため、町内小規模事業者における業種別の経営実態や経営動向、景況感などを取りまとめDI値など詳細を調査。課題・計画について分析を行い、今後の経営指導・相談、事業計画策定支援の資料とするとともにホームページで公開する。
(年2回)

【調査対象】 町内小規模事業者50社

(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の5業種から各10社選定)

【調査項目】 経営半期毎の売上動向、利益動向、雇用状況、景況感、経営課題・計画に関する意向等

【調査手法】 調査票を郵送または持参し、FAX返信・巡回時に回収する。

【分析手法】 経営指導員等がデータを集計・分析し、報告書を作成する。

【成果の活用】

地域経済動向と事業者の経営動向を可視化し、余市商工会議所の巡回指導や個別相談時に情報提供することで事業者の経営改善への意欲向上を促す。

また、ホームページでの定期公開により地域経済のトレンドを事業者自身が理解できるようにすることで事業計画の実効性を高め、持続的な地域発展を目指し活用するとともに、経営指導員が調査分析作業を通じて各々の指導資質向上にも繋げていく。

4. 需要動向調査に関すること

【現状と課題】

第1期計画においては、余市町から産出される優れた農水産物や加工品について、余市商工会議所として消費者行動調査は実施したが、バイヤーに対しての調査は行っておらず、一般的に入手できる統計データやトレンドなどの情報を収集して、要望する個々の小規模事業者に提供することに終始していた。

【目 標】

第2期計画では消費者に加え、実際の販売元となるバイヤーも調査対象にし、商品の魅力や改善点を多角的に把握する。小規模事業者が持続的、発展

的な事業展開していく上で必要となる商品力向上に関わる調査をそれぞれの事業者に応じて実施する。

調査は、販売側と消費者側それぞれに実施して、多角的な商品力の判断として用い、その結果に基づいた商品・サービスの開発向上に資するための活用をすることで販路拡大を図ることを目指す。

支援内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
消費者調査対象事業者数	—	4者	4者	5者	6者	6者
バイヤー・消費者アンケート調査対象事業者数	—	4者	4者	5者	6者	6者

【事業内容】

(1) 余市特産品調査の実施

①『よいち特産品展示即売会』における消費者調査

経営分析・事業計画策定支援を踏まえ、自薦他薦を含め、意欲ある事業者の参加を集い、既存商品及び新商品開発に対する向上のための消費者調査を実施する。

消費者調査は当所主催のイベント「よいち特産品展示即売会」に於いて、来場者に対する試食及びアンケート調査を実施し、その調査結果を踏まえ小規模事業者へフィードバックすることで商品の改良や、道内における販路拡大につなげていく。

【対象者数】 予想来場者数 約3,000人（内サンプル数50人）

【調査手段】 当所主催のイベントに出展し、来場者に対し商品説明と試食をしてもらいアンケート票への記入を依頼する。調査の実施を経営指導員がサポートする。

【調査項目】 ①見た目、②味、③価格、④商品コンセプト、⑤パッケージデザイン、⑥商品アドバイスなど

【調査分析結果とその活用法】

調査結果をもとに、専門家の意見を含め当該事業者へフィードバック（調査票の送付又は直接説明）することで商品改良や販路拡大に反映させる。

②『北海道産品取引商談会』・『北海道まるごとフェア』におけるバイヤー・消費者アンケート調査

北海道貿易物産振興会が主催する「北海道産品取引商談会」は、加工品をはじめとした北海道の地域特産品の販路開拓拡大を図るため、道内外流通グループ(百貨店・量販店など)との商談会であり、道内外市場への通常取引への促進を目的に実施されている。また、北海道商

工会議所連合会共催の「北海道まるごとフェア」は、北海道の食や生活などの文化情報、自然やアクティビティなどの観光情報の発信を目的に2018年から行っており、道外の来場者が見込めることなどから意欲ある事業者、町内特産品を利用した農水産物の加工事業者等の参加を見込み、既存商品、新商品開発に対する向上のためバイヤー及び消費者アンケート調査を実施する。

【対象者数】バイヤーサンプル50人、消費者サンプル50人

【調査手段】北海道産品取引商談会や北海道まるごとフェア等のイベントに出展し、来場者に対し商品説明開発中の商品や試食をしてもらいアンケート票への記入を依頼する。調査の実施を経営指導員がサポートする。

【調査項目 バイヤー】

①見た目、②味、③価格、④商品コンセプト、⑤パッケージデザイン、⑥商品アドバイスなど

【調査項目 消費者】

①商品の印象、②デザイン、③購入意欲、④理想の価格帯
⑤自宅用や贈答用等の用途、⑥情報のわかりやすさ、⑦提案

【調査分析結果とその活用法】

調査結果をもとに、専門家の意見を含め当該事業者にフィードバック（調査票の送付又は直接説明）することで商品改良や販路拡大に反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

【現状と課題】

第1期計画の経営状況分析では、財務分析が主となり金融斡旋や決算指導の一環として行ってきた。その多くが小規模事業者からの依頼に基づくもので、時代の変化に対応しつつ長期的な視点で経営力の維持・向上に資する指導には至っていなかった。

第2期計画では、広い範囲に及ぶ内容を分析することを目標として、財務分析に加えSWOT分析などの活用や専門家との連携強化により、小規模事業者の具体的な経営課題の解決や新たな事業展開などに活用できる分析を実施する。小規模事業者が腹落ちし、課題として認識するまでに至らないケースが多いため、対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の抽出に繋げていく。また、实际的に小規模事業者が経営分析の内容や活用が図れる知見を持つことを目的とする経営分析セミナーを開催する。

【目標】

支援内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析セミナー (参加者)	—	1回 (10人)	1回 (10人)	1回 (10人)	1回 (10人)	1回 (10人)
経営分析事業者数	—	5件	5件	7件	8件	10件

【事業内容】

(1) 経営分析セミナーの開催

小規模事業者が計数管理や経営を客観視して、自らの経営に役立てることや経営分析の対象者の掘り起こしを目的に、専門家による経営分析セミナーを開催する。

同時に国、北海道、余市町が実施する施策・支援制度の周知機会とし、新たな事業展開や事業活動に活用してもらう場とする。

【募集方法】巡回指導による周知や郵送やホームページ、町広報への掲載等

【講師】中小企業診断士

【開催回数】年1回

【参加者数】10名

(2) 小規模事業者の経営分析

①経営分析対象者の掘り起し方法

窓口・巡回指導（記帳・決算指導、金融斡旋指導、持続化補助金申請書作成支援等）を行っている小規模事業者の中から、事業発展に意欲的な者や決算内容、事業状況を勘案し、経営分析が必要と思われる事業所を掘り起し経営分析を実施する。

また、年1～2回余市商工会議所で開催する経営分析セミナー参加者の中から経営に意欲的な事業所を掘り起し、経営分析を実施する。

②分析内容について

【分析対象】小規模事業者・セミナー参加者の中から、経営分析が必要と思われる事業者や事業拡大に前向きな事業者5～10社を選び対象とする。

【分析項目】財務分析：売上、営業利益、粗利益、業界標準値、同業他社との比較

A B C分析：顧客分類、売れ筋商品の順位（売上構成比）

SWOT分析：内部環境（強み、弱み）、外部環境（機会、脅威）の整理

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」などを活用し、過去3年程度の財務資料をベースに経営指導員や必要に応じて専門家と連携し経営分析を実施する。

【成果の活用】

財務分析と合わせてABC分析やSWOT分析を活用して総合的に経営全般について、小規模事業者が経営を継続し、さらなる発展のために必要となる資料として提供し、事業計画策定等に活用する。

また、分析についての考え方や結果を導くための過程について、経営指導員と事業者とで共有し、経営課題の抽出と改善策の検討をすすめる。これらにより当該小規模事業者に対して有効なフィードバックができ、以後の事業計画策定に活用していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

【現状と課題】

第1期計画の事業計画策定支援について、専門家の派遣により事業計画策定セミナーの開催や個別相談を行ってきた。

多くの町内小規模事業者は、事業計画書そのものの必要性や重要性についての認識や理解が乏しく、余市商工会議所においても、各制度融資や各補助金制度に対する支援の一環として事業計画策定を受動的な立場で行ってきており、傾聴と対話による動機づけも行われてこなかった。

このため、事業計画の内容等も具体的な分析内容の理解や経営課題などについて本質的な課題解決のための事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透しておらず、サポートがなされていない状況にある。

今後は、小規模事業者が自社の経営課題を解決し、事業展開を進めやすくするために、地域の経済動向調査や経営状況分析、需要動向調査を踏まえ、事業計画策定に向けての継続的な支援を強化していく。

【支援に対する考え方】

事業計画に対する小規模事業者の考え方や、余市商工会議所のこれまでの対応が事業計画策定に対する必要性、理解を低下させていた。今後は計画的な巡回指導や各種セミナー、相談会の機会を活用して事業計画策定を支援する。その際には、地域経済動向調査、経営動向調査、経営分析などで得られた情報を積極的に提供し、専門家との連携のもと、事業計画策定による事業メリットと実効性のある計画への誘導を図る。

また、人口減少、少子高齢化による域内需要の縮小、町外の店舗やネット通販等の影響による消費購買力の流出や経営基盤強化の為に生産性向上などに対応するため、事業計画の策定前においてDXに向けたセミナーを開催し、IT等を活用した販路開拓についての手法を習得し、小規模事業者の競争力の維持、強化を目指していく。

前項の経営分析セミナーを通じ、事業者が自社の強み、弱みなどの気付きを会得し、現状を正確に把握したうえで分析し、当事者意識を持ちながら課題と向き合うことで事業計画策定に積極的に取り組むため、対話と傾聴を通じ、最も適した意思決定のサポートを行っていく。

また、創業については当町の特定制業支援計画のワンストップ窓口相談等にて対応し、空き店舗、特定制業支援計画の概要などについて情報提供し、必要に応じ、セミナーや専門家と連携をしながら計画策定について支援を行

っていく。

事業承継については、事業者との傾聴と対話により動機づけを行うことや「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」との連携によるセミナーの開催、「日本政策金融公庫」の事業承継マッチング支援等を利用しながら計画策定を支援することにより、円滑な事業承継を目指していく。

【目 標】

支援内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
D X推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画個別相談会	6者	6者	6者	6者	6者	6者
事業承継セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
創業セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
金融相談会	—	30者	30者	30者	30者	30者
事業計画策定事業者数	—	5件	5件	7件	8件	10件

【事業内容】

(1) D X推進セミナーの開催

消費者購買の手法としてネット通販の利用が増えているなど消費者意識の変化への対応や、ITを活用したECサイトの構築などを図っていくことが重要であることから、DXへ向けた取り組みの基礎知識習得を目的としたセミナーを実施する。併せてDXを推進するにあたり、推進に伴うリスク（サイバー攻撃や情報漏洩）に対応するため、北海道警察サイバーセキュリティ対策本部及び余市警察署との連携でサイバー衛生研修を実施する。

【募集方法】 郵送、ホームページ、町広報への掲載等
巡回や窓口相談時に参加者の掘り起こしを行う

【講 師】 ITコーディネーターなど

【実施回数】 年1回

【カリキュラム】

DXの基礎知識、DX関連技術や活用について
SNSを活用した情報発信
ホームページの作成及びECサイトの活用方法など
サイバー犯罪への対応・未然防止について

【参加者数】 10名

【支援手法】 需要の取り込みなどによる販路開拓を目指している事業者な

どに対してセミナーへの参加を促し、知識の習得と意識の醸成を図る。

(2) 事業計画策定セミナーの開催

巡回指導や経営分析実施事業者等から、事業計画策定の必要性のある事業者や事業計画策定を目指す事業者を対象として、専門家によるセミナーを実施する。事業計画の役割や機能、構成等、事業計画書に必要な詳細を教授して、事業計画作成に当たっての事業実効性を高めることを目標とする。また、セミナーには、授業形式に加え、ワークショップによる参加型の研修内容も取り入れ、事業計画における事業主の主体性や他人評価などを学ぶことにより、事業計画への理解度を高める。

【募集方法】巡回指導や郵送やホームページ、町広報への掲載等

【開催回数】年1回

【カリキュラム】①事業計画書の役割とメリット

②事業計画作成フロー

③事業計画作成前の作業

・環境分析（マーケティング・SWOT分析等）

④事業計画書の構成

⑤事業計画書の作り方 など

【参加者数】10名

【支援手法】巡回指導や経営分析に前向きで事業計画策定の必要性がある事業者に対してセミナーへの参加を促し、事業計画策定の必要性や知識の習得を図る。

(3) 事業計画個別相談会の実施

これまでは、小規模事業者に対する事業計画策定の支援は、融資や補助金の申請時に対応することに止まっていた。今後は、融資や持続化補助金など申請時の相談対応に加え、定期的に専門家を交えた個別相談会を実施するとともに、相談窓口を常態化することで、事業計画書作成を目指す小規模事業者への支援を強化する。

【募集方法】郵送やホームページ、町広報への掲載等

【講師】中小企業診断士

【開催回数】年2回×3者（相談会と並行で常時相談対応体制）

【参加者数】10名

【支援手法】事業計画策定セミナー参加者等事業計画の作成に前向きな事業者を対象に、需要動向調査や経営分析にて抽出された課題の解決に向けた中小企業診断士との個別相談を実施する。経営指導員立会いの下、対話と傾聴を通じ、最適な事業計画策定のサポートを行っていく。

(4) 創業支援と事業承継支援

余市町での創業はコロナ禍と比べ増加しているが、経営不振による廃業も同時に加速しており、新たな事業者の確保は大きな課題となっている。余市町での創業を円滑にするため、余市商工会議所が中心となって余市町や支援機関との連携による支援制度、融資の照会・活用や創業支援窓口開設、中心商店街での創業を目指す人のために空き店舗・不足業種の情報提供などの対応をすすめていく。これにより余市町での創業環境の充実に取り組む。

また、事業承継に問題を抱えている小規模事業者に対しては、事業承継に関する情報提供や中小企業診断士、北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの連携、加えて北海道よろず支援拠点との連携や、後継者不足の解消や相続の問題、創業者支援と同様の支援を行うことで、事業承継の円滑な推進を図る。

さらに、創業及び事業承継に必要となる、内容全般に関する創業セミナー・事業承継セミナーを開催する。

【募集方法】 郵送やホームページ、町広報への掲載等

【講師】 中小企業診断士、北海道事業承継・引継ぎ支援センター
北海道よろず支援拠点

【開催回数】 年1回

【カリキュラム】

[創業セミナー]

- ①創業前の手続等
- ②事業計画書作成
- ③創業の役立つ知識 など

[事業承継セミナー]

- ①事業承継の方法と進め方
- ②事業承継の実践【親族、社内、M&A】
- ③税金と必要資金 など

【参加者数】 10名

【支援手法】 経営指導員等が巡回訪問や特定創業支援に基づくヒアリング等を実施し、創業に係る事業計画の必要性や事業承継に係る後継者の有無、承継の意思、準備状況など情報を収集し、対象者を掘り起こす。

掘り起こした対象者を対象としたセミナーの開催や、収集した情報を基に「傾聴」と「対話」を重ね、創業や事業承継に係る事業計画策定につながるような支援を行う。また、確実に事業承継が実現するよう北海道事業承継・引継ぎ支援センター等とも連携する。

(5) 事業計画に関する金融支援

定期的（毎月1回）に、日本政策金融公庫の融資担当職員による定例金融相談室を開設する他、町内の金融機関（北海道信用金庫余市支店・北洋銀行余市支店）と連携を図り、事業計画策定・実行に向けた金融相談の支援を行う。

【募集方法】巡回指導や当所ホームページ、日本政策金融公庫等の担当者からの情報発信

【支援対象】小規模事業者、新規開業を目指す事業者

【開催回数】年10回×3者（相談会と並行で常時相談対応体制）

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期計画では事業計画策定後の支援において、持続化補助金や金融斡旋、支援金等指導を中心としたフォローアップに止まっていた。また、セミナー参加者に対する支援も事業者にとって有効且つ十分なフォローアップとはなっていなかった。事業計画を作成し推進するためには、余市商工会議所が大きな原動力とならなければならない。

今後は、策定した全ての事業者に対して、定期的な巡回指導を行い事業計画における進捗状況を確認する。さらに、進捗状況に合わせた情報提供、指導助言、計画の見直し等を実施する。事業計画の推進に向けた継続的な支援を行うことで、売上や利益確保等の経営安定を図れる小規模事業者の増加を着実に目指す。

【支援に対する考え方】

事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、支援回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、順調と判断される事業者の見極めを行ったうえでフォローアップ支援を行う。

事業計画の進捗管理を行い、計画と乖離が見られる事業者においては必要に応じて専門家等の支援、指導を仰ぎ、分析をしたうえで対応策の検討や計画の見直しを行い、事業者に併せたフォローアップを行っていく。

【目標】

支援内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	—	5社	5社	7社	8社	10社
フォローアップ頻度(延回数)	—	20回	20回	28回	32回	40回
売上増加事業者数	—	2社	2社	3社	3社	5社
売上総利益率2%以上増加の事業者数	—	2社	2社	3社	3社	5社

【事業内容】

(1) 事業計画策定後のフォローアップ

事業計画策定後、四半期に一度のペースで巡回指導を実施し、進捗状況の確認はもとより、必要に応じて事業計画内容の見直しを支援するため、情報提供・助言など徹底したフォローアップを行う。進捗状況と売上・利益等の経営指標の確認を行い、成果を検証することとするが、個別の状況に応じ、集中して支援すべきと判断した事業者においては、回数増加や複数の経営指導員による巡回を行うなど、強化してフォローアップ支援を実施する。また、計画の進捗状況にズレが生じた場合や大幅な計画変更等が必要になった場合には、専門家を交え原因究明と計画内容の見直しを実施し、事業推進に向けた継続的な支援を行う。さらには不足がちな専門的分野についても専門家を招聘し、事業計画推進に向けた計画的な事業支援を行う。

(2) 資金調達の支援

事業計画の推進にあたり、複雑でわかりづらい金融制度や融資内容を小規模事業者が利用しやすいように余市商工会議所独自の小冊子として整理・提供する。

また、従来国、北海道、余市町融資制度の斡旋に加え、「小規模事業者経営発達支援融資」を積極的に活用し、資金調達面の支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

【課題と現状】

余市町の小規模事業者は、人手不足や資金面などの厳しい経営環境におかれている。このため既存商品のブラッシュアップや新商品の開発、商品の販路開拓・拡大に対する意識や取組みに消極的となっており、前向きな姿勢が見られない状況にある。

余市商工会議所はこれまで、北海道産品取引商談会などへの出展支援を行ってきたが、出展者は水産品及び農産品加工業者の限られた業種及び事業者に偏り、地元特産品の広がりがなかった。また、当町に於ける「新商品開発」等の取り組みとして、平成19年度に小規模事業者新事業全国展開支援事業を活用して、地元特産品を使用した冷凍食品を試作し全国展開を図ったが、全国市場へ向けた販路開拓までには至らなかった。

余市の物産品が、町内に止まらず全国展開を目指すためには、商品開発から販路拡大に至る総合的で一貫した支援が不可欠となる。このことから、商品開発・販路拡大に取り組む裾野を広げるために事業者及び業種の拡大を図るとともに、出展前の準備（マーケティング・プロモーション戦略など）に加え、出展後における改良・改善点などのフォローを充実させ、新たな需要開拓を推進するための基盤を構築する。また、地域内の小規模

事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」「高齢化」等の理由により活用した術を活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【支援に対する考え方】

第1期計画では、余市商工会議所が自前で展示会を実施しているものの、事前・事後のフォローが不十分であり、最大限の成果を得られたとは言い難い結果となった。

そこで、余市は果樹及び水産物が豊富であることから、経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある農水産製造業を中心とした事業者に対し、小規模事業者の事業規模にあった道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。

また、当地の魅力ある農水産品に関連する事業者を対象に、SNSによる情報発信やECサイト構築といった導入しやすいITツールの活用支援を行うことで、既存の商圏にとらわれない、新たな販路の開拓を図る。

【目 標】

事業内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
商談会出展事業者数	4者	4者	4者	5者	6者	6者
成約目標件数/者	—	1者	1者	2者	3者	3者
展示即売会出展事業者数	4者	4者	4者	5者	6者	6者
売上目標額/者	10万	10万	10万	10万	10万	10万
IT ツールの活用による販路開拓事業者数	—	1者	1者	2者	3者	3者
売上増加率/者	2%	2%	2%	3%	3%	3%

【事業内容】

(1) 展示会・商談会等への出展及び総合アドバイス（BtoB、BtoC）

これまで、展示会や商談会への出展参加に際し、出展内容については事業者任せにしていた。しかし、いくら来場者数が多い展示会等においても、来場者が出展ブースに立ち寄ることが少なければ販路確保には至らない。

このことから、このような機会損失をなるべく少なくすることがより効果的な出展参加につながることを考慮し、出展の事前準備として「貿易物産振興会」など専門家と連携し、商品陳列や商品コンセプトの紹介、展示レイアウト、プロモーションの方法、バイヤーへの対応方法など、

直接指導を受けることで出展者に対するきめ細やかな支援を行う。

さらには出展後の商談相手へすばやいフォローを行うためのアプローチ支援など、商談成立に向けた支援を行う。加えて、余市商工会議所が平成30年度に新設した見本市等出展助成金を積極的に活用し商談会・展示会等への出展をサポートし、「北海道産品取引商談会」や「北海道まるごとフェア」、その他展示会・商談会への出展を促していく。

また、当所主催によりきめ細かなフォローアップが可能となることから「よいち特産品展示即売会」を実施する。商品としてどのように「評価されているのか」「売れているのか」を理解することが、特に町外に向けた販路拡大には必須となることから、出展することで生の声を入手し、新たな需要の開拓を支援する。

支援対象者については、新商品開発や新規販路の開拓・拡大に取り組んでいる農水産物製造事業者、地場農水産物を利用している飲食店、新規創業者・事業承継者や各セミナー参加事業者などへ参集を募り、新たな需要開拓に前向きな事業者を積極的に支援していく。

○『北海道まるごとフェア』出展支援

【参考】『北海道まるごとフェア』は年1回、東京にて5日間に亘り開催される東京都内最大級の物産展

6年度実績：出展企業58企業、入場者数33,831名

○『北海道産品取引商談会』参加支援

【参考】『北海道産品取引商談会』は東京・大阪・札幌会場をはじめ全国で開催している商談会

札幌6年度実績：参加企業306企業、来場者数約2,000名

○『よいち特産品展示即売会』出展

【参考】『よいち特産品展示即売会』は、年1回、札幌にて2日間に亘り開催される当所主催による商談即売会

5年度実績：参加企業数5企業、来場者数2,657名

(2) DXへ向けたITツールの活用による販路開拓支援(BtoB、BtoC)

地域内及び近隣の商圏のほか、札幌圏や本州からの観光客等の需要を取り込むため、SNS等を活用した情報発信の強化を支援する。併せて、自社ホームページによる情報発信や、ECサイト構築による主に地域外からの需要の直接的な取り込みに繋げる。

これらの取り組みにより、新型コロナウイルスの影響により落ち込んだ売上への向上や、創業間もない飲食店等の経営の安定化を図る。

支援対象は農水産物製造業及び飲食業を営む事業者を中心に、農水産物を活用した新商品・新メニュー開発や、既存商品のブラッシュアップに係る事業計画を策定した小規模事業者及び販路開拓に意欲的な小売業者等とする。

支援内容については、自社ホームページの有効活用並びにSNSを活用した情報発信を専門家との連携により実施することで、特産品である農産品を活用した新商品・新メニューの売上向上に繋げる。また、ECサイトの構築や大手ECモールの活用について、効果的な商品紹介や写真撮影、商品構成等を専門家との連携のもと支援する。

(3) 特産品の情報発信強化事業（B to B、B to C）

余市町の特産品情報を満載した魅力ある情報誌を制作する。これまで紙媒体での配布をしていたが、その情報を各種情報拡散媒体（ホームページ：余市商工会議所・余市町・余市観光協会、フェイスブック：余市商工会議所、余市商工会議所広報誌、報道機関の記事を活用）を通じて、拡散頻度を上げる。特に、SNSの重要度が増す現状で、拡散力の高いInstagramやフェイスブックを考え、SNSの情報源として魅力ある発信情報の収集や提供に取り組む。

また、当所HP内「余市特産品市場」の更なる充実に努め、小規模事業の商品情報を多面的に発信し、余市町の特産品への認知度をより高めることで新たな需要を開拓する。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

従来、三役、経営指導員、外部専門家等により、事業の全般的な進捗状況については定性評価、事業承継件数及び事業計画等策定件数については定量的評価に終始してきたが、推進事業別の個々の評価や自治体の評価などはあまり反映されて来なかった。また、明確に定量評価する部分と定性評価の必要な部分など多角的視点からの評価と改善策や見直しという観点がわかりにくくなっていることから、2期目においては、より明確にして評価及び見直しを実施する必要がある。

(2) 事業内容

当会の三役会と併設して余市町総合政策部商工観光課職員、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等、地元金融機関の支店長等をメンバーとする評価委員会を開催（年1回）し、経営発達支援事業の進捗状況等について5段階評価を行い、改善対応を図っていく。また、事業全体の進行状況を定量的に把握するとともに、推進事業別の個々の評価を行いやすくするため、日本商工会議所が提供する会員管理システム「TOAS」を活用して事業者毎の支援内容を管理し、見える化することで修正変更を行い、PDCAサイクルを適切にまわしていく。

当該評価委員会の評価結果は、三役会にフィードバックし評価委員会と三

役の意見を取り入れた事業評価、事業実施方針等に反映させるとともに、HPへ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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

職員の指導スキルについては、記帳・税務・労働に関する基礎的な指導力はあるものの、小規模事業者が抱える多種多様な問題に対応できるスキルが希薄であるのが現状である。

職員の資質向上については、これまで職員別に実施される各種研修会等への参加が主であった。研修の多くは、北海道商工会議所連合会や中小企業基盤整備機構が実施する研修で、年間1回、2名以上の指導員を受講させていた。

しかし、限られた時間、限られたテーマ、加えて、受講する側の経験年数や指導能力差などもあり、これまでは、受講した個人の知識修得の域に止まっている。

研修受講者がほぼ経営指導員であったこと、しかも研修内容の共有も行われずにきたことや余市商工会議所として必要となる組織としての一体的な支援に関わる資質向上が図られてこなかったことから補助員や一般職員を含めた支援力向上を図るとともに、小規模事業者に必要なDXに向けたデジタル化支援の強化など更なるスキルアップを図っていく。

(2) 事業内容

1. 研修会参加による資質向上

これまでと同様に、研修会は北海道商工会議所連合会や中小企業、中小企業基盤整備機構が主催する研修の参加を基本とし、これらの研修会への参加で職員の資質向上に有用な手段と評価を得ている。

さらに事業推進に必要であるにもかかわらず知識・支援経験が不足となっている経営計画・マーケティング等の支援分野については、中小企業基盤整備機構が実施する地域支援機関等サポート事業の活用や経営分析、事業計画策定セミナー等への参加を積極的に行う。研修への参加は、経営指導員をはじめ、補助員、記帳専任職員、一般職員を参加させ、参加回数と人員を増やすと共に、必要に応じて、上記の2機関が実施する以外の経営発達支援に資する関連テーマの研修会にも積極的に参加し、小規模事業者に対する支援力の向上を図る。

2. 職種別に求められる支援資質の総合化

余市商工会議所の職員には、経営指導員・補助員・記帳専任職員・一般職員がおり、それぞれの職務を遂行している。今後、求められるのは、職務に応じた支援の役割や対応であり、余市商工会議所として職員個々の対応が一貫性を持ち、支援目的に向かった無駄の少ない対応が求められる。それぞれの職員

が従来の職務遂行と同時に、小規模事業者支援に対する情報の共有化と職務に応じたレベルの対応を理解することで、余市商工会議所の組織として総合化した支援体制を明確化する。そのために、通常の職務の他に、経営発達支援事業に関わる支援職務内容や職責、相互フォロー関係等の支援分掌を作成する。

3. 職員間での支援ノウハウの共有化の方法

【経営支援勉強会】

- ・勉強会が、情報交換の大きな役割を担い、個々の職員及び余市商工会議所の組織としての資質向上を図る中心となる。
- ・経営指導員を中心として、都度、必要な職員による研修会や施策説明会等で得た内容を学習、共有する。
- ・経営診断カルテをもとに、事例について職員間の多様な意見交換を行う。
- ・独自に中小企業診断士や中小企業基盤整備機構の専門家などを招聘し、企業事例をもとにした専門的で多面的な学習を目的とした所内研修を実施する。

【経営診断カルテ】

- ・事業者の状況を判断・共有するために、巡回、各種相談、事業計画作成等に対応した事業者の支援に関するデータを「TOAS」の活用により経営診断カルテを作成する。
- ・カルテは常時職員の閲覧を可能とする他、必要に応じて内部資料として閲覧を可能とする。（保管・閲覧については厳重な守秘義務を課す）

【支援マニュアルの作成】

- ・全ての職員が支援対応できるように、簡略な支援マニュアルを作成する。
- ・内容は、支援機関の内容、支援事業の概要、専門家リスト等々、窓口や電話対応が誰でも即座にできる内容を網羅する。

4. OJT及び専門家との連携による資質向上

ベテラン職員と経験の浅い職員とが2名体制で小規模事業者を支援することを通じ、組織としての支援能力の底上げを図る。さらに、職員が支援対応時の専門家と同行して、指導方法・情報収集の方法・助言のプロセス等、OJTによる指導能力の向上を積極的にすすめる。

上記OJTを通じ、マニュアル化・言語化しにくい部分である、事業者との実際的な傾聴・対話スキルの習得・向上を目指していく。

また、経営診断カルテの作成・勉強会により職員間での共有を図り、支援手順や手法を学ぶことで資質向上へつなげる。

5. 近年の支援環境の変化や伴走支援に求められる能力の向上

D X関連の動向は日々進化し、D X関連の相談や指導能力向上は不可欠であ

ることから、それに資するセミナー・研修会等の情報収集を行い、資質向上につながる研修については積極的に参加するとともに、中小企業基盤整備機構が主催する「経営力再構築伴走支援研修」の参加や、対話や傾聴を学ぶことを目的とした「コミュニケーション能力向上」などのテーマによる所内研修を実施することで、DX支援や伴走支援に求められる能力の向上に努める。

1.1. 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こと

【現状と課題】

これまでの支援機関との連携は、北海道や各支援機関が主催する施策説明会や個別の事業説明会、後志管内4つの会議所が持ち回りで開催する「後志管内商工会議所経営指導員連絡会議」への参加など、支援情報の入手と相互の情報交換が主体となった受動的な取り組みであった。

また、対応の要望が多い金融関連については、北海道保証協会小樽支店、日本政策金融公庫小樽支店と定期的な協議を行うと共に、全般的な支援については、北海道商工会議所連合会と支援の現状・対応等についての情報交換を行ってきた。しかし、その連携に当たっては、多くが経営改善普及事業等で発生する事案に対しての対応が主体となっていた。

今後の連携の方向としては、既存の連携をベースとして支援情報・各支援機関が保有する支援ノウハウ・支援の方法等、小規模事業者に欠かすことができない支援の主題を明確にした内容を充実・強化する連携や、連携をする支援機関等の裾野を広げていくことをすすめていく。

【事業内容】

(1) 後志管内商工会議所との実践的連携強化

後志管内4商工会議所（余市・倶知安・岩内・小樽）の経営指導員による「後志管内商工会議所経営指導員連絡会議」を年1回開催している。これまでは、各商工会議所が持つ様々な情報を交換する、まさに「連絡のための会議」であった。今後は、地域を接し域内に同じような資源や事案が多い商工会議所相互が、小規模事業者支援に対する単に情報を交換するだけではなく、種々の方策を検討・協議し、より地域の実情に合った実践的な支援活動の知識を得る会議の場として、連携を強化する。

[会議の主題内容]

- ・地域経済動向、経営動向について
- ・経営分析に関する支援の知識共有
- ・事業計画書作成支援の知識共有
- ・販路拡大に関する支援の知識共有 等々

(2) 金融機関との連携

日本政策金融公庫小樽支店と連携を強化する。「経営改善資金推薦団体

連絡協議会」(年2回)及び定例金融相談室(毎月1回)の開催により、地域の現状についての情報交換や各種融資制度の有効活用についての支援ノウハウを習得し支援力の向上につなげる。

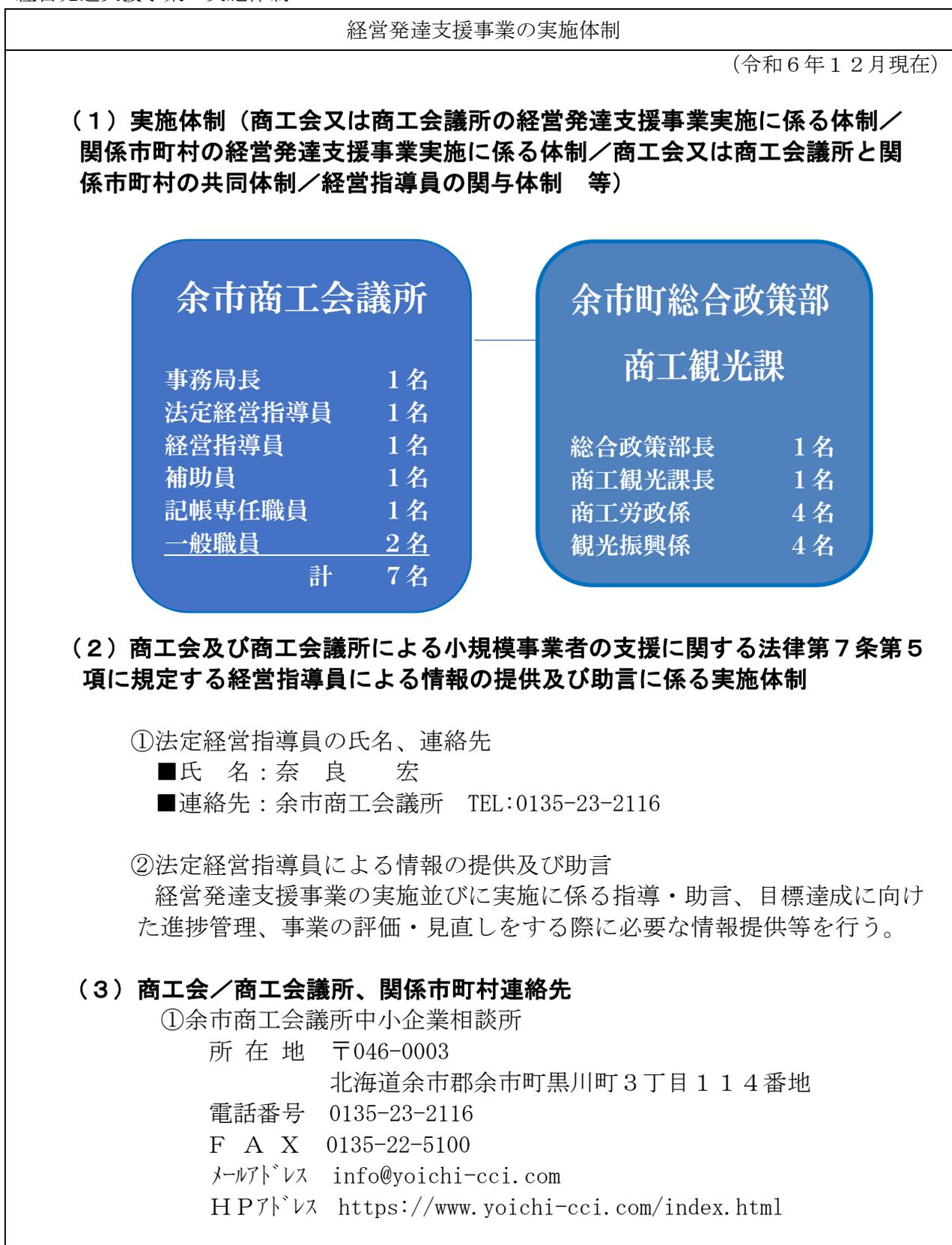
また、日本政策金融公庫小樽支店、北海道信用保証協会小樽支店、町内金融機関2行(北海道信用金庫・北洋銀行)との金融懇談会(年1回)を開催し、町内の金融情勢や動向についての情報交換を行い、金融支援力の向上につなげる。

(3) 支援機関・専門家との最適な連携を強化

北海道商工会議所連合会が実施する補助事業や施策に係る研修や説明会に参加する。また同時に、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・北海道よろず支援拠点等と都度の案件毎でのつながりだけではなく、月1回程度の情報交換等の場を設け、適切かつ迅速な支援対応ができるような体制を構築する。さらに、高度かつ専門的な支援が必要となったときに、適宜、案件に最適な専門家(中小企業診断士・税理士・技術士・フードコーディネーター・デザイナー等)を選択できるように外部データベースとの連携や組織内データ蓄積をさらに推し進める。これら専門家等との連携を強化することで、経営支援に必要な情報や支援ノウハウの指導を受け、支援の向上に努める。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②余市町総合政策部商工観光課

所在地 〒046-8546

北海道余市郡余市町朝日町26番地

電話番号 0135-21-2125

F A X 0135-21-2144

メールアドレス syoukou@town.yoichi.hokkaido.jp

HPアドレス <https://www.town.yoichi.hokkaido.jp/index.html>

(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)

	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
必要な資金の額	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250
専門家派遣	500	500	500	500	500
協議会運営費	50	50	50	50	50
セミナー開催費	200	200	200	200	200
展示会等出展費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500

(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、国補助金、道補助金、町補助金、事務委託料、参加者負担金

(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。

