

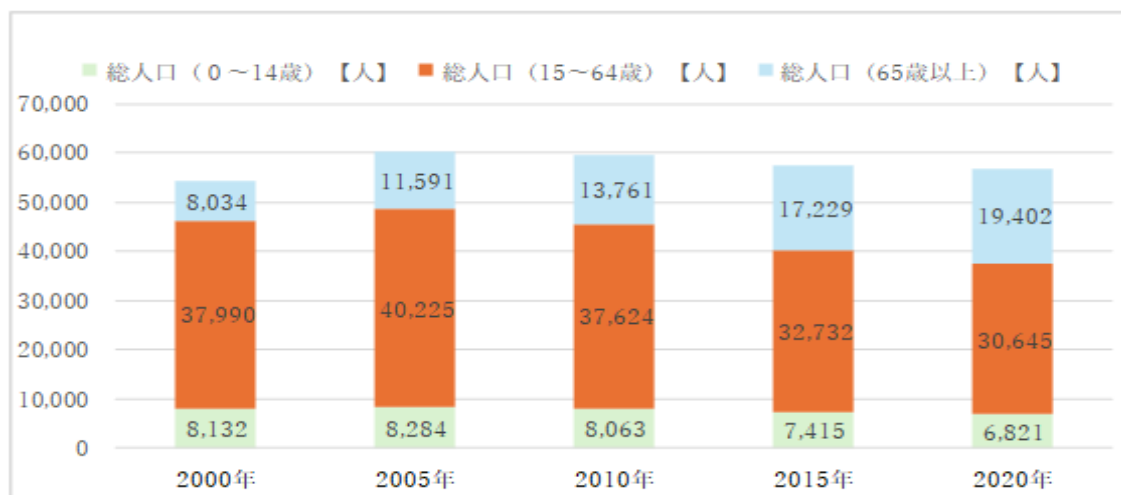
経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	石狩商工会議所（法人番号7430005004715） 石狩市（地方公共団体コード 012351）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援計画の目標</p> <p>【地域への裨益に関する目標】</p> <p>本計画の取り組みにより、小規模事業者の経営基盤の強化と雇用の創出、事業承継の推進と創業支援を行うことにより持続的な成長と地域経済の活性化に寄与し、新たな産業及び地域ブランドを創出していくことで、観光や地場産業が活性化し経済基盤が成長していくことを目標とする。</p> <p>(1) 小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定支援 (2) 事業継続の推進と創業支援 (3) 小規模事業者の販路開拓、拡大等に資する支援</p>
事業内容	<p>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 (1) 定期的な経済動向調査の実施 (2) 地域経済分析システム「RESAS」によるビッグデータの分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること (1) 新商品開発、商品力向上のための調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営相談、各種セミナー開催等を通じて支援対象事業者の掘り起こし (2) 財務分析、非財務分析の実施 (3) 分析結果の事業計画策定への活用</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること (1) 事業計画策定支援 (2) 創業者及び創業希望者向けセミナーの開催 (3) 創業者及び創業希望者への創業計画策定支援 (4) DXに関するセミナーの開催 (5) 個別相談時のDX推進支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 伴走型支援によるフォローアップの実施</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) アンテナショップ等への出品・出展支援 (2) IT導入による販路開拓支援 (3) 新たな需要開拓のための商談会への出展支援</p> <p>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) 外部有識者として中小企業診断士等による進捗状況等の確認及び改善対応</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること (1) 中小機構等関係機関が主催する経営支援機関向けの研修会への参加及びITに関するWEB研修への積極的な受講、定期的な勉強会の実施</p>
連絡先	<p>石狩商工会議所 〒061-3216 北海道石狩市花川北6条1丁目5番地 TEL:0133-72-2111 FAX:0133-72-2577 E-mail:i5s8h9ik7a4ri@ishikari-cci.or.jp</p> <p>石狩市産業振興部商工労働課 商工労働担当 〒061-3292 北海道石狩市花川北6条1丁目30番地2 TEL:0133-72-3166 FAX:0133-72-3540 E-mail:syoukour@city.ishikari.hokkaido.jp</p>

【人口の推移】

現在の石狩市の人口は、57,187人（令和6年9月末時点）であり、平成18年の61,421人をピークとし、それ以降減少傾向にある。平成12年から令和2年までの年齢ごとの人口割合は、年少者の人口（14歳以下）が8,132人から6,821人、生産年齢人口（15歳～64歳）が37,990人から30,645人に減少している一方で、高齢人口（65歳以上）は、8,034人から19,402人に増加しており他の地方都市同様に人口減少と少子高齢化に直面している。

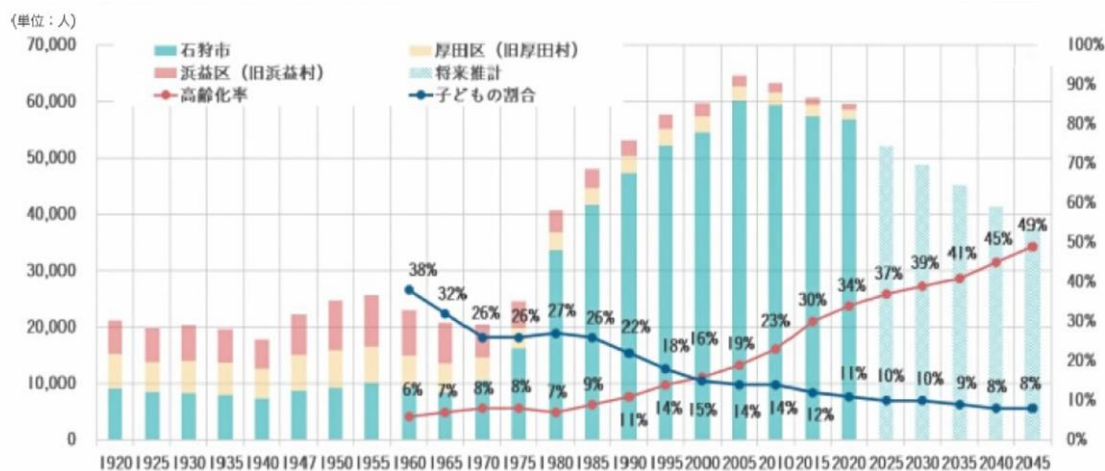
石狩市は、1960年代にはじまった団地造成や1970年代からの石狩湾新港・工業団地の開発とともに成長し、その後市町村合併を経て一時的に人口は増加したものの、社会経済情勢の変化、少子高齢化による人口減少が加速し、今後も減少が予想される。



※石狩市人口の推移（経済センサスより作成）

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、令和27年（2045年）には、37,642人とさらなる減少が見込まれている。

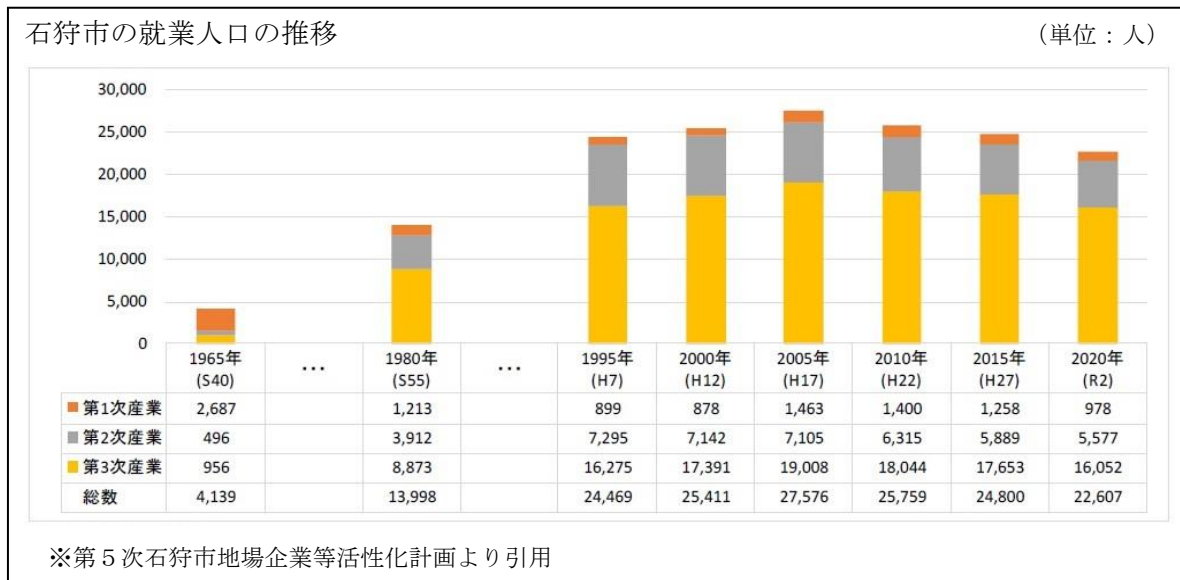
長期的な人口推移（予想）



※第5期石狩市総合計画より引用

【産業別人口の推移】

石狩市の就業人口をみると昭和40年の4,139人が令和2年には合併による増加を含めて22,607人と約5.5倍に増加した。ここ50年余りで当市の産業構造は一次産業中心から二次、三次産業中心へと変貌している。



【産業別事業所数及び従業員数の推移】

【石狩市の事業所数及び従業員数】

(単位：事業所、人)

区 分	平成21年		平成26年		令和3年	
	事業所	従業員	事業所	従業員	事業所	従業員
第1次産業	22	401	22	297	30	266
第2次産業	2	14	3	15	2	12
	388	2,682	336	2,314	346	2,466
	231	4,562	215	4,715	216	4,686
小 計	621	7,258	554	7,044	564	7,164
第3次産業	3	72	4	86	3	22
	17	144	11	154	15	153
	186	5,375	178	4,794	180	5,644
	535	5,455	503	6,017	462	5,551
	235	1,160	213	1,052	163	901
	32	204	27	144	21	108
	55	324	54	476	66	419
	155	2,459	203	2,893	207	3,118
	84	995	83	1,200	37	758
	26	243	24	302	22	253
	60	360	60	333	51	413
	197	1,758	180	1,467	154	1,575
	174	1,315	159	1,127	185	1,565
小 計	1,759	19,864	1,699	20,045	1,566	20,480
総 数	2,402	27,523	2,275	27,386	2,160	27,910

※第5次石狩市地場企業等活性化計画より作成
(平成21年、平成26年は経済センサス基礎調査、令和3年は経済センサス活動調査による)

石狩市の事業所数及び従業員数は、市内の事業所総数2,160事業所、従業者数27,910人であり、産業別で見ると、3次産業が1,566事業所、2次産業が564事業所、1次産業が30事業所となっている。事業所数は、卸売・小売業が最も多く、462事業所、次に建設業が346事業所、製造業が216事業所となっている。また、従業者数は、運輸・郵便業が最も多く5,644人、次に卸売・小売業が5,551人、製造業が4,686人と

なっている。サービス業のうち医療・福祉関係が3,118人となっており、近年は増加傾向であり特に福祉施設の整備等が考えられる。

地域産業の現状

【農業・漁業】

石狩市の農業は、厚田区、浜益区では水稻を主に、畜産や果樹栽培など地域性豊かな都市近郊型農業が展開されており、生産額においては市内全域で水稻が大半を占めている。

近年、消費者と事業者のニーズは多様化し農業体験などグリーンツーリズムへの参加志向の高まる中、受入体制を整える農家等が増えたことで、都市住民との交流が図られ、農業・農村に対する期待はますます膨らんでいる。

漁業については、沿岸漁業が中心であり、生産額においては、サケ、ニシン、ホタテなどが多い。漁業就業者の高齢化や後継者不足などが進む中、サケ、ニシン、ヒラメなどの資源の維持増殖に向けたつくり育てる漁業の推進や海獣被害軽減に向けた対策のほか、農漁業従事者専用住宅の整備などの新規漁業就業者の確保に向けた取り組みが行われている。

石狩市の農業取扱高 (単位：千円)

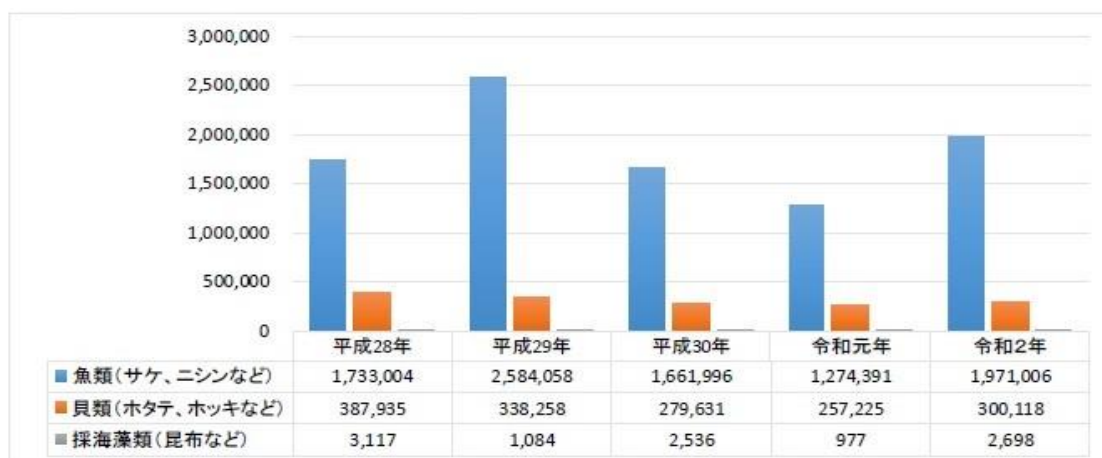


※一般作物（小麦、馬鈴薯など） 野菜類（大根、人参、ブロッコリーなど） 畜産（生乳、肉牛、肉豚）

資料：石狩市農業協同組合、北石狩農業協同組合、サツラク農業協同組合
（期間 毎年2月～翌年1月）

※第5次石狩市地場企業等活性化計画より引用

石狩市の漁業取扱高 (単位：千円)



資料：石狩湾漁業協同組合（期間 毎年1月～12月）

※第5次石狩市地場企業等活性化計画より引用

また、消費者の安全・安心で高品質な農水産物への関心の高まりは、地産地消の動きを広げ「いしかり地産地消の店」認証事業や、地物市場「とれのさと」、漁港朝市などの直売や市内各種イベントなどでの地元農水産物の需要拡大が図られている。

地産地消が拡がりを見せる中、認知度や品質向上、販路拡大を図り、他地域で生産される農水産物と差別化された石狩ブランドの確立を図ることが求められている。今後は、農商工連携のさらなる推進や、6次産業化を目指す生産者への支援などにより、ブランド化の推進や地場産財を活用した消費者ニーズマッチした付加価値の高い新商品・新サービスを開発していくことが求められている。



【商業】

石狩市においては、軌道系交通機関がないことに加え、花川地区や樽川地区など大規模な団地開発や土地区画整理事業によって都市基盤整備が進められたことにより、開発エリア毎に商業業務地区などが形成され、商店の集積が進まず、その後の大型店の進出によりさらに商店街が衰退していく状況となっている。

現在は、人口減少による経済の縮小傾向や事業主の高齢化による廃業、店舗を持たないインターネット販売の活発化などにより、商店の集積はより一層困難な状況となってきている。

商業を活性化させるためには、地域資源を活かすとともに、新たな資源や人材の発掘・育成、創業のための支援を促進することが急務となっている。

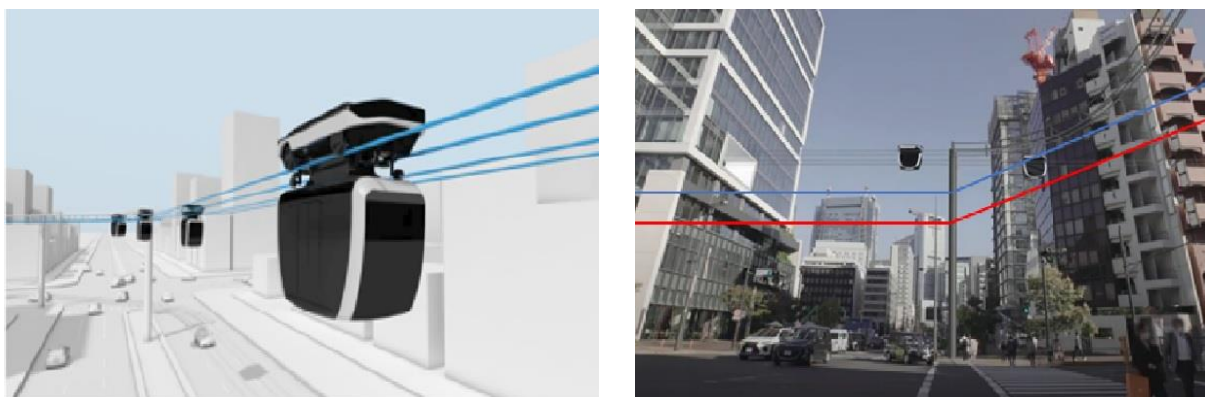
第一次産業者及び二次・三次産業の企業・団体の連携や異業種間交流などの情報交換を多様に展開し、地域の特色を生かした新たな商品の開発や、地域ブランドの付加価値を向上させるための支援を積極的に展開していく必要がある。また、新港地域への通勤者や、観光客の消費の取り込み、人口減少や高齢化社会への対応、ライフスタイルの変化や健康志向、キャッシュレス化やネット通販市場の拡大により多様化する消費者ニーズを的確に捉え、地域経済へ波及させる取り組みが必要とされている。



このような状況の中、石狩市では札幌市中心部への交通利便性を高めるため、都市型ロープウェイの建設を構想している。石狩市は公共交通機関が路線バスとタクシーしかなく、札幌市街地への円滑な移動が長年の課題となっており、これまで鉄道やモノレールが計画されてきたが、採算性の問題、経済環境や将来推計人口の変化などにより、現在においても実現に至っていない。この度、国土交通省の「先導的官民連携支援事業」に採用され、石狩市は補助金を

活用して新たな軌道系交通機関の導入に向けた調査を実施している。

石狩市は、二酸化炭素排出の実質ゼロを目指す環境省の「脱炭素先行地域」に選ばれており、ロープウェイの動力には再生可能エネルギーを活用したいと考えている。将来実現されれば、バスやタクシーの運転手が不足している中、自動運転ができるロープウェイは持続可能な交通網としても期待されている。



【イメージ図】

【工業】

令和2年の工業統計では、市内製造業の事業所数は121事業所、従業者数は4,257人、出荷額は約1,251億円となっているが、業種により増減にばらつきがあり、主たる業種である食品製造業及び金属製品製造業は増加傾向となっている。

製造業については、異業種等連携を進める中で、新たな製品・技術の開発促進や、付加価値の向上を図り、また、消費者ニーズに合わせたインターネット販売部門の創設やデジタル化の対応などの経営革新が求められている。

製造業と並んで本市の二次産業の主力となっている建設業は、新港地域や住宅団地の開発を中心とした昭和40年代以降の本市の急成長と軌を一にして発展し、インフラの整備や維持管理、災害対応など地域社会を支える基幹産業となっている。

これらの産業では依然として人口減少と少子高齢化など社会構造の変化に伴う国内経済の縮小などが予想され、今後も予断を許さない状況に置かれている。また、人材不足や公共工事の減少など経営を取り巻く環境が厳しいことから、新分野への進出など、積極的な経営基盤の強化に努め、継続経営を可能にする方策が必要とされている。

【石狩湾新港地域】

新港地域は、昭和47年8月に石狩湾新港地域開発基本計画が策定され、これまで開発が進んでおり、本市の経済の中核を担うとともに、税収や雇用などで本市を支える重要な基盤として、本市の持続的な発展を支えるエリアとなっている。

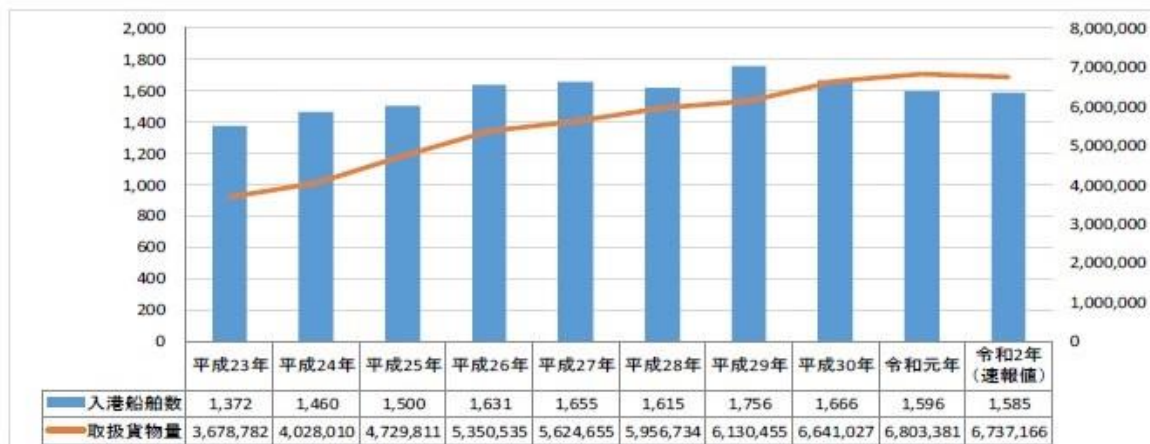
現在、当地域においては物流や機械金属、食品等の企業が集積しているほか、近年では、特にエネルギー関連企業や、データセンター等、立地業種の多様化が進んでおり、令和2年度末は746事業所が立地、683事業所が操業している。

当地域の核となる石狩湾新港の令和2年取扱貨物量は、約674万トン、外貿コンテナ取扱

個数は58,776TEUと年々増加傾向にあり、韓国・中国との外貿定期航路が週3便結ばれているなど、北海道日本海側における海上輸送の拠点的な役割を担っている。

【石狩湾新港入港船舶数及び取扱貨物量の推移】

(単位：隻、トン)



※第5次石狩市地場企業等活性化計画より引用

【石狩湾新港外貿コンテナ取扱個数の推移】

(単位：TEU)

※TEU：20フィートで換算したコンテナ個数を表す単位



※第5次石狩市地場企業等活性化計画より引用

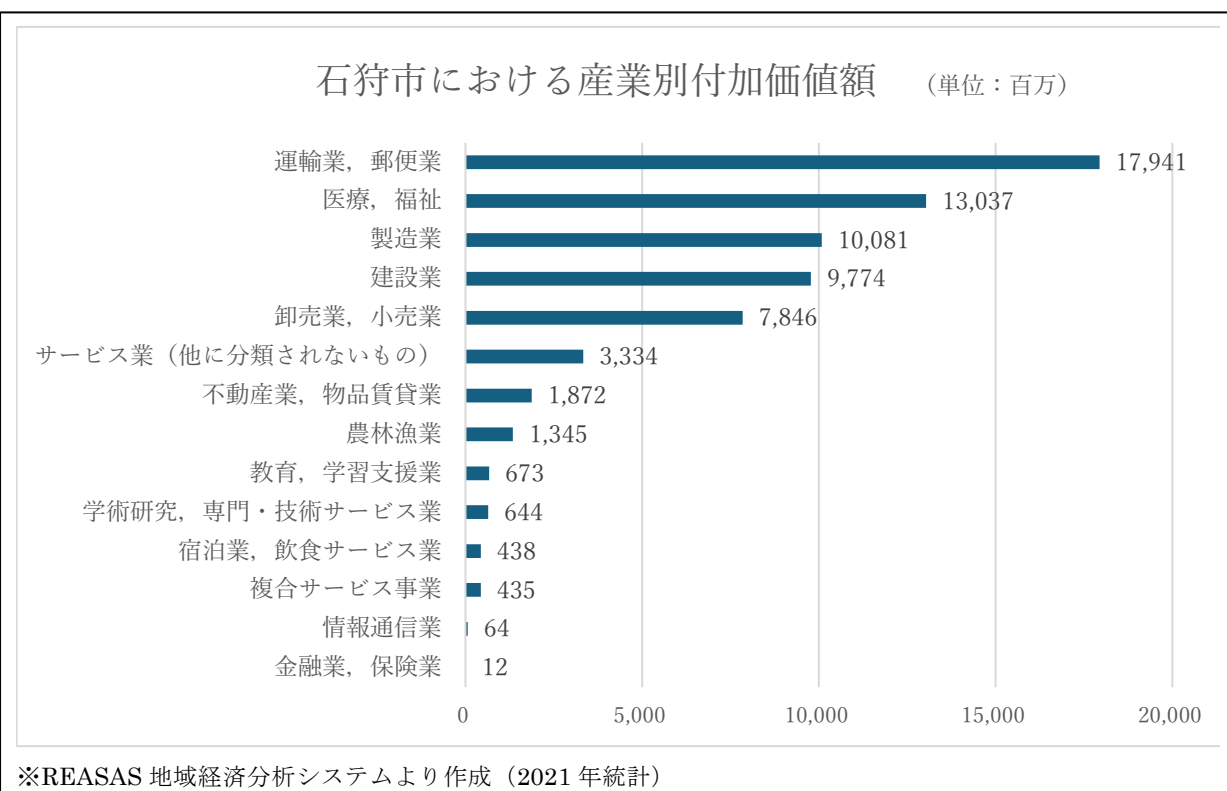
また、当地域は札幌圏に位置する優位性等から、企業の集積規模は北海道内最大級であり、国内でも有数の産業地域となっている。平成30年9月には北海道ガス株、平成31年2月には北海道電力株がそれぞれLNG火力発電所の運転を開始し、風力や木質バイオマスなどの再生可能エネルギーの集積が進んでいるほか、ビジネスホテルや大規模商業施設の進出（コストコホールセールジャパン株石狩倉庫店）などの動きがあり、さらに港湾区域内においては、令和6年1月に洋上風力発電の営業運転の開始や、石狩市沖が再エネ海域利用法に基づく「有望な区域」となるなど、物流の要所としての機能のみならず、エネルギー供給という視点においても重要な拠点として、今後も持続的な成長が期待されている。

本市発展の原動力である新港地域の持続的な成長を維持するには、産業空間としての充実した基盤を構築することが必要であり、具体的には、石狩湾新港の海上輸送ネットワークの拡充、

再生可能エネルギーを地域内に供給する仕組みをつくることによるエネルギーの地産地消の実現に加え、社会資本の投資などの未来への投資により、産業適地としての優位性を一層向上させることで、立地企業の設備投資の促進や、新たな企業進出など、持続的な民間投資が促されることが期待されている。同時に、人材の育成や技術開発、デジタル技術の積極的な活用への支援など、ソフト面でのバックアップ体制の充実も不可欠であり、これらの民間投資による活力を市内全域へ波及させるためには、新港地域内外の企業や団体等と交流を積極的に進める必要がある。

石狩市の産業別付加価値額については、運送業・郵便業が大きな割合を占めており、次に医療・福祉、製造業、建設業の順となっている。

石狩市は新港地域に工業団地があることから物流や機械金属、食品工場等の企業が多く集積しているのが大きな要因となっている。



【小規模事業者数】

小規模事業指導推進費補助金に係る事業所数・小規模事業者数の算出による事業所数を比較すると総数で平成21年が2,128事業所、平成26年では2,019事業所と減少しており廃業、転出などが大きな原因と考えられる。ただ、業種別では、医療・福祉が大きく増加しており、この事業所数の増により、産業別従業員も増加となっている。

地区内の小規模事業者数は、平成21年が1,454事業所、平成26年が1,330事業所と124件減少しており、廃業等により歯止めがかからない状況にある。業種別の件数は、平成21年、平成26年どちらも建設業が最も多く、次に卸売業・小売業、そして製造業と続いている。

また、業種別の小規模事業者数の推移を比較すると、増減率では情報通信業が大きく減少し、次に不動産業・物品賃貸業と続くが、件数では建設業が351件から312件と大きく減少している。事業所総数のうち小規模事業者の割合は、平成21年で68.3%、平成26年で65.8%と減少傾向にある。地区内の小規模事業所数の割合は、平成26年で見ると建設業が多く全体の約

23%を占めており、次に卸売業・小売業（全体の約19%）、製造業（全体の約11%）の順となっている。

事業所総数のうち小規模事業者の割合を業種別に見ていくと、平成26年では建設業が97.2%と高くなっており、金融・保険業、情報通信業における小規模事業者の割合も90%を超えている。小規模事業者の割合が低いのは、医療・福祉で17.2%となっており、その次に低いのはサービス業の42.7%で医療・福祉はその業態から突出して低くなっている。

【石狩市における小規模事業者数及び事業所総数】

産業大分類	小規模事業者数			事業所総数		
	平成21年	平成26年	増減 (%)	平成21年	平成26年	増減 (%)
農業・林業・漁業	7	9	28.6	10	12	20.0
鉱業・採石業・砂利採取業	0	1	100.0	0	1	100.0
建設業	351	312	△11.1	369	321	△13.0
製造業	158	141	△10.8	223	208	△6.7
電気・ガス・供給・水道業	1	1	0.0	1	2	100.0
情報通信業	15	10	△33.3	16	11	△31.3
運輸業・郵便業	115	108	△6.1	178	173	△2.8
卸売業・小売業	269	255	△5.2	484	460	△5.0
金融業・保険業	26	22	△15.4	29	24	△17.2
不動産業・物品賃貸業	51	35	△31.4	54	53	△1.9
学術研究・専門・技術サービス業	38	40	5.3	57	58	1.8
宿泊業・飲食サービス業	145	135	△6.9	198	179	△9.6
生活関連サービス業・娯楽業	142	132	△7.0	174	158	△9.2
教育・学習支援業	39	36	△7.7	50	51	2.0
医療・福祉	27	28	3.7	127	162	27.6
複合サービス事業	11	9	△18.2	15	15	0.0
サービス業	59	56	△5.1	143	131	△8.4
合計	1,454	1,330	△8.5	2,128	2,019	△5.1

（平成21年・平成26年の経済センサス基礎調査より）

※小規模事業指導推進費補助金に係る事業所数・小規模事業者数の算出による事業所数

【地域及び小規模事業者の課題】

①地域需要の減少・消費流出に関する課題

石狩市において、人口減少による需要の減少や大型店への消費流出は深刻な問題となっている。小売・サービス業では、大都市札幌と隣接しているため利便性が良いことや、市内及び郊外の大型店の影響による消費の流出により小規模店舗の疲弊が起こっている。新港地域は、中小企業以上の大企業が道内外より多く集積しており、目覚ましい発展を遂げている企業がある一方で、中心市街地に位置する小規模事業者にとっては、消費の流出は以前からの課題となっており厳しい経営環境にある。当地域の小規模事業者には特色のある事業者が限られており、特色があっても各個店のPR、情報発信がうまくされていないなど、商品開発や販売促進に対する支援が必要である。

②事業者の廃業・後継者問題に関する課題

石狩商工会議所を廃業・解散などにより脱会する事業所を見てみると、令和元年度は14件、令和2年度は7件、令和3年は9件、令和4年度は14件、令和5年度は21件の5年

間で65件となっており、特にコロナ後の廃業者数の抑制は大きな課題となっている。廃業については、代表者の高齢化によるものがほとんどで、後継者問題が深刻な状況となっており、事業承継対策をはじめ労働力の確保、人材育成が急務となっている。

③創業支援の課題

近年、創業予定者や創業者からの相談が増加傾向にあり、業種は、中古車販売、介護事業、電気工事、菓子製造など多岐にわたっており、主にサービス業・小売業が多い。

創業から5年以内の廃業率が高いと言われていた中で、創業後も事業者が持続的な成長、発展が遂げられるよう石狩市と連携を図りながら創業並びに創業後の支援を行う必要がある。

(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

当地域においては、人口減少、高齢化社会の到来による生産年齢人口の減少などにより、地域の産業や経済に新しい価値を見出すことが重要となってきた。特に、地域の生活基盤となる中心市街地の小規模事業者が活性化し、雇用の問題等を解決し持続的な発展を実現していくには、市内商店会等をはじめとする関係機関・団体との連携・協調を図り、各個店の経営強化、販路開拓、魅力アップに繋がるような事業を展開し、消費の流出を抑える取り組みが必要である。10年程度の期間を見据え、小規模事業者へのスムーズな事業承継の推進や創業支援を行いながら事業者の減少抑制を目指し、長く存続できるように支援する。

②石狩市総合計画及び石狩市地場企業等活性化計画との連動性・整合性

第5期石狩市総合計画では、30年先を見据えて、「まちづくりのミッション」と「目指すまちの姿(将来像)」を掲げている。戦略目標の1つに石狩の資源や魅力、そして石狩湾新港地域が持つポテンシャルをさらに高め、新たな産業や地域ブランドの創出など、地域経済が活性化するまちを目指していくこととしている。また、第5次石狩市地場企業等活性化計画では10年間の目標として、「新たな産業・雇用の創出」「地域ブランドの向上」「地域循環型経済の創出」の3つの重点戦略を掲げている。このことから、同計画の連動性・整合性を石狩市と連携を図りながら取り組んでいく。

③商工会議所としての役割

石狩商工会議所は、地域の総合経済団体として石狩市や関係機関と連携を図りながら、事業者の発展や雇用の支える重要な存在であり、小規模事業者の持続的発展を支援する。

地域振興事業については、令和4年と令和5年にプレミアム付き商品券を石狩商工会議所が主体となった実行委員会により販売・換金業務を行い、地域における消費喚起と経済の活性化に向けた取り組みを行った。併せて、新規顧客の獲得や既存客の再来店を促し、企業の収益向上や経営の安定化を図るためにスタンプラリー事業も実施している。

また、市内の商店街活性化のために石狩商店会連合会が主体で行う「まちゼミ事業」への支援、地元建設関連企業のPRと民間工事の受注件数増加を目指すための「リフォームフェスタ事業」への支援など、地域経済を活性化させるために様々な事業及び支援を行っている。

今後も小規模事業者の多様化する経営課題を共有し、課題解決に向けて事業者への情報提供やセミナー等の開催、競争力の強化を図るため企業のデジタル化や生産性向上に向けた取組を推進することが必要である。また、小規模事業者の事業継続を図るため、事業承継や創業支援を行い小規模事業者の持続的な発展を目指していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

【地域への裨益に関する目標】

・本計画の取り組みにより、小規模事業者の経営基盤の強化と雇用の創出、事業承継の推進と創業支援を行うことにより持続的な成長と地域経済の活性化に寄与し、新たな産業及び地域ブランドを創出していくことで、観光や地場産業が活性化し経済基盤が成長していくことを目標とする。

【支援を実施すべき小規模事業者に関する目標】

【目標】①小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定支援

経営分析、事業計画策定支援及びセミナー等を活用し、小規模事業者の経営力向上を図る。

■ 5年間の目標値合計

- ・経営分析事業者数（75者）
- ・事業計画策定件数（80件：創業計画50件を含む）
- ・セミナーの開催回数（10回：事業承継セミナーの開催回数5回を含む）

【目標】②事業承継の推進と創業支援

事業承継の推進及び創業支援の強化による小規模事業者数の減少抑制を目指す。

■ 5年間の目標値合計

- ・事業承継セミナーの開催回数（計5回）
- ・創業支援セミナーの開催回数（計5回）

【目標】③小規模事業者の販路開拓・拡大等の支援

販路開拓・拡大や商品開発に取り組む小規模事業者に対し、商品・サービスの高付加価値化に繋がる取り組みを支援する。

■ 5年間の目標数値合計

- ・DXに関するセミナーの開催回数（5回）
- ・アンテナショップ等への出展支援者数（10者）
- ・IT活用事業者の支援者数（15者）
- ・新商品・新サービスの開発支援や需要開拓のための商談会等への出展支援者数（8者）

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

「1. (3) 経営発達支援事業の目標」に掲げた①～③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。

①小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定支援

経営力の強化に向けて、経営状況における課題解決に向けた経営分析ならびに事業計画策定支援を行う。課題の解決にあたっては、事業者との対話と傾聴に重きを置き、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置きながら支援を行う。また、各種セミナー、個別相談会等へも積極的に出席していただき、経営分析や事業計画策定の必要性を理解して

もらい、個者の経営力強化を図る。

②事業承継の推進と創業支援

事業承継の推進については、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を行い、支援を必要としている小規模事業者を抽出し、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携を図りながら事業承継計画の策定支援を行う。

創業支援については、創業希望者や創業セミナー受講者等の創業相談に応じながら、創業計画書の策定支援と創業後の支援を行う。

③小規模事業者の販路開拓・拡大等の支援

事業計画策定支援や経営相談において、販路開拓・拡大や商品開発に取り組む小規模事業者に対し、商談会や物産展への出展を支援する。また、DXの推進として、新規顧客の獲得に向けたSNSの活用支援、ECサイトの利用支援等により販路開拓、販路拡大や競争力の維持・強化について支援する。

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

(1) 現状と課題

[現状] 現状は、金融機関による景気動向調査、早期景気観測調査（LOBO）などの調査事業を基礎資料として活用しているに留まっている。

[課題] 定期的に景気動向調査を行っていないため、地区内の景気動向を把握できず、市内小規模事業者等へ地域の景気動向についての情報発信ができていない。

(2) 目標

	公表方法	現行	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
① 景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回
② 地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①定期的な経済動向調査の実施

市内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】FAX、メール等により調査票を送付し、FAX・郵送・Googleフォーム等による返信で回収する。

【調査対象】市内事業者100社（製造業、建設業、卸・小売業、運輸業、サービス業から抽出）

【調査項目】売上高、仕入単価、業況、資金繰り、雇用、事業承継 等

②地域経済分析システム「RESAS」によるビッグデータの分析

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、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）などを活用した地域の経済動向分析を行い、ホームページで年1回公表し広く周知する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）やe-Statを活用し、地域の経済動向の分析を行う。また、北海道商工会議所連合会が提供する「地域診断サービス」も活用する。

【調査項目】「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
「まちづくりマップ・from-to分析」→人の動き等を分析
「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

上記を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

（４）調査結果の活用

調査結果は、ホームページに掲載し広く周知するとともに、経営指導員等が相談・指導の際の参考資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕現状は、地域の資源を活用した商品等に関する需要動向についての調査は実施しておらず、個別の相談案件に対して随時情報の収集、分析を行っている。

〔課題〕これまで実施してきていないため、小規模事業者が消費者等の意見を広く聴く機会を設け、需要動向に基づいた商品開発、商品力向上の支援を行う。

（２）目標

	現行	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
①新商品開発、商品力向上のための調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

※当所が実施している新商品・新技術開発支援事業の取り組み件数が通年1者～2者であるため、記載の目標件数とした。

（３）事業内容

①新商品開発、商品力向上のための調査

市内の豊富な農水産物を活用して新商品を開発しようとする事業者や、既存商品の魅力向上を目指す事業者に対して、消費者の声を活かすことができるよう支援する。

具体的には、後述の事業計画策定支援を行う事業者の中で、特産品の製造販売・商品開発を行う予定の事業者への支援とし、「道の駅石狩あいろーど厚田」において試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で、当該事業者へフィードバックすることで、商品力の向上や新商品開発に役立てるとともに、事業計画に反映する。

【サンプル数】1商品あたり50人

【調査手法】「道の駅石狩あいろーど厚田」の来場客が増加する週末や観光繁忙期に、来場客に既存商品や新商品の試食を提供し、事前に作成したアンケート調査票に記入してもらるか、調査項目を直接ヒアリングする。

【分析手法】アンケートの内容および調査結果は、販路開拓に詳しい専門家に意見を伺いつつ、経営指導員等が分析する。

【調査項目】味、内容量、パッケージデザイン、価格など。回答者の属性（性別、年齢、家族構成等）についても調査する。

【調査・分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、さらなる改良などを行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 これまでは、持続化補助金等申請やマル経融資相談時に簡易的な分析を行っているが、その他の非財務分析や財務分析など踏み込んだ分析はできていない。また、小規模事業者の課題解決に向けた専門家派遣制度を活用した際には、必要に応じて専門家による分析がなされている。

〔課題〕 経営状況の分析をはじめ、経営を分析する意義を理解している小規模事業者は未だに少ない状況であり、経営の現状を正しく理解できる事業者を増やすことが課題である。また、踏み込んだ分析を行うための経営指導員の知識・経験が不足しており、ある程度のスキルを習得するまでは外部専門家と連携のうえ対応していく必要がある。

(2) 目標

	現行	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
①各種セミナー開催回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
②経営分析事業者数	—	10者	12者	15者	18者	20者

※①については、現在の実施状況に基づき目標回数としている。

※②については、現在の経営相談者数及びセミナー出席数の状況等から、基準とする分析事業者数を10者とし、段階的に目標数値を上げた事業者数としている。

(3) 事業内容

①経営相談、各種セミナー開催等を通じて支援対象事業者の掘り起こし

当会議所が主催する事業承継セミナーや経営に関するセミナーと抱き合わせた経営分析セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画等の必要性について理解を深めるとともに、経営分析対象の小規模事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】 当会議所ホームページやSNSで広く周知する。また、チラシを作成のうえ配布する。

【開催回数】 年2回

【参加者数】 1回につき15者を目標とする

②財務分析、非財務分析の実施

【対象者】 上記事業者のうち、特に意欲的で販路拡大の可能性が高い10者～20者を選定

【分析項目】 定量分析の財務分析と定性分析の非財務分析を行う

〈財務分析〉 収益性、生産性、安全性および成長性の分析

〈非財務分析〉 SWOT分析

【分析手法】財務分析には、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」、経営支援システム「Bizミル」などを活用する。
非財務分析には、SWOT分析のフレームを活用する。
専門性の高い分析（案件）については、専門知識を有する専門家の助言を通じて経営指導員等が分析する。

(4) 分析結果の事業計画策定への活用

分析結果は、当該事業者へフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また、分析した事業者の結果をデータベース化し、内部共有することで経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者持続化補助金等の申請時や特定創業支援等事業実施時に、事業計画又は、創業計画の策定支援を行っているが、その他の事業所に対しての策定支援を行っていない。

[課題] 各種補助金の申請時や特定創業支援等事業以外で事業計画の策定に対する支援機会が乏しいため、経営分析が必要となるマル経融資制度の利用者に対して、事業計画の有用性について説明し、計画策定につなげる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が通常の実業活動内で、事業計画の有用性を理解することは難しいため、各種補助金申請や特定創業支援等事業、マル経融資の相談など、支援時に経営分析や密な相談内容となる機会を活用し、事業計画への理解を深める。

また、経営者との信頼関係を構築し、内発的動機付けを行えるように経営指導員が専門家を活用しながら、事業計画の策定を支援する。

なお、今後はDXやIT活用などが事業を継続していく上で必要となるため、合わせて導入支援を行う。

(3) 目標

	現行	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
① 事業計画策定件数（個者支援）	3者	4者	6者	6者	7者	7者
② 創業希望者への事業計画策定	17者	8者	10者	10者	11者	11者

※現行の数値を基準に、支援制度が徐々に浸透することを想定した増加数とした。

※現行（令和5年度）は新型コロナウイルスの影響が弱まり、創業希望者への事業計画策定支援の件数が急激に増加した。令和4年度は、6者となっている。

(4) 事業内容

①事業計画策定支援（個者支援）

経営支援を行った小規模事業者を対象に、経営分析をきっかけとして経営者との対話と傾聴を通じて信頼関係を構築し、内発的な動機付けを行った事業計画となるよう支援を行う。

【支援対象】

- a. 小規模事業者持続化補助金等の申請予定事業所
- b. マル経融資申込事業者
- c. その他事業計画の策定を希望する事業者

上記 a～c の事業者の中で事業計画策定の意欲が高い事業者に対して支援を行う。

【方法】

窓口及び巡回指導により、経営指導員や専門家等による個者支援を行い、事業計画を策定できるよう支援を行う。

② 創業者及び創業希望者向けセミナーの開催（集団支援）

創業に関する知識や各種施策、創業計画書の策定手順等について、広範囲な知識を学ぶとともに、当所が支援した創業者の事例等を紹介する。

【支援対象】

当所管轄域内で創業した者及び創業を予定している者

【実施回数】

年1回

【募集方法】

セミナー案内記事を当所のHPやSNS、石狩市広報に掲載する。また、創業後間もない方にセミナー案内を郵送し、参加者を募る。

【方法】

中小企業診断士や日本政策金融公庫の担当者等を講師に招き、創業全般の知識を習得できるように支援する。

また、個者支援を推進し、事業計画の策定につなげる。

③ 創業者及び創業希望者への創業計画策定支援（個者支援）

特定創業支援等事業を行った創業者に対して、事業計画策定支援を行う。

【支援対象】

当所管轄域内で創業した者及び創業を予定している者

【方法】

窓口及び巡回訪問により、経営指導員や専門家等による個者支援を行い、事業計画を策定できるよう支援を行う。

④ DXに関するセミナーの開催（集団支援）

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していく。

【支援対象】

当所管轄域内の事業者

【実施回数】

年1回

【募集方法】

セミナー案内を当所会員にメール及びFAX、郵送により送付し周知する。また、当所HPに参加募集記事等を掲載し、参加者を募る。

【方法】

中小企業診断士や専門家を講師に招き、DX全般の知識を習得できるよう支援する。また、個者支援を推進し、事業計画の策定につなげる。

⑤個別相談時のDX推進支援（個者支援）

上記①及び③における個者支援の際に事業所の状況に合わせたIT活用やDXの推進をするために、IT戦略ナビを用いてIT戦略マップ及び導入プラン作成し、必要なITツールの選定を支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 事業計画策定後のフォローアップについては、各経営指導員が独自の判断で行っており、支援方針がない状態であった。

[課題] 事業計画策定後のフォローアップの手法や確認頻度が統一されておらず、フォローアップが不十分な場合が散見される。今後は、計画的なフォローアップの体制を整え、事業者との接触を定期的に行い、信頼関係を構築する。

(2) 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、事業計画の進捗状況等により、巡回指導回数を増やし、集中的に支援すべき事業者とある程度順調と判断して巡回指導回数を減らしても支障のない事業者かを区別してフォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	現行	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	—	6者	8者	8者	9者	9者
頻度（延回数）	—	24回	32回	32回	36回	36回
売上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
利益率3%以上増加の事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

※フォローアップ対象事業者数については、当所のフォローアップ体制が整っていないことから、全事業所を対象とすることは難しく事業計画策定事業所数の1/2とした。

※頻度については、4半期に1回は巡回等により進捗を確認するため、フォローアップ事業者数×4回とした。

※売上増加事業者数及び利益率増加の事業者数については、事業計画の策定により売上及び利益率は増加させ、経営の安定を図ることを目的としているが、事業計画策定が結果に結び付くには時間がかかる事業者が多いことが予想されるため1者とした。

(4) 事業内容

事業計画を作成した事業者に対して、3カ月に一度の定期的な巡回指導を実施し、策定した計画やITの導入プランが実行されているか確認を行うとともに、課題があれば解決に向けた支援を行う。事業が、計画通り又は前倒しで進んでいる事業者については、巡回指導回数を適宜調整する。計画が6ヶ月以上停滞しており、改善が見込めない事業者については、原因の究明や事業計画の見直し等を行い、事業主や従業員の士気が低下しないよう伴走型の支援を行う。

また、成功事例として相応しい事業があった場合は、他事業者にも情報提供を行う体制を構築し、支援事業所のモチベーション向上や類似事例への対応力の強化を図る。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 当所独自の「新商品・新技術開発支援事業助成金」制度を用いて、展示会への出展やホームページの作成費用を助成し、活動を促している。石狩振興局を通じた「どさんこプラザ」への出品の案内を行っている。

[課題] 小規模事業者は、人口減少による市場縮小の影響を受け、事業を継続していくためには、新規需要の開拓が必要となってくる。しかし、人的資源が乏しく出展などの一定時間、人が拘束される販売促進活動ができない状況であり、販路が限られていた。また、SNSやECサイトの活用にしても、日々の営業に追われて後手に回ってしまっている。

(2) 支援に対する考え方

地域外の消費者に訴求する手段として、どさんこプラザなどのアンテナショップへの出品や出展の際に、商品のブラッシュアップやマーケティング戦略等の支援を行う。

また、データ化した顧客管理やSNS情報、ECサイトの利用等について、窓口相談や巡回指導、専門家派遣等を通じて支援を実施し、販路拡大を図る。

(3) 目標

	現行	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
① アンテナショップ等への出品・出展事業者数	—	1者	1者	2者	2者	4者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
② IT導入による販路開拓支援事業者数	—	2者	2者	3者	3者	5者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
③ 新商品・新サービスの開発支援や需要開拓のための商談会等への出展支援事業者	—	1者	1者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

※①～③のいずれも販路開拓を行い、新規顧客獲得を目的としていることから、利益ではなく

売上の増加を目標とした。

※目標の事業者数については、過去の経験があまりないため、支援が徐々に浸透していき増加することを想定した数値とした。

※売上の増加率については、1年目で急激な売上増加は見込めないため、3%とした。

(4) 事業内容

道の駅などと連動した需要獲得やインターネットによる販路開拓を各支援対象事業者のターゲットや経営資源を見極めながら、適切な販路開拓策を提案していく。

①アンテナショップ等への出品・出展支援

【目的】 アンテナショップ等へ出品・出展する際の知識や資金的な援助を行い、商品の訴求力を高め、売上の拡大を図ることを目的とする。

【実施内容】 専門家派遣を行い、個別商品のブラッシュアップやマーケティングの支援を行う。また、商談会への出展料等の費用を一部助成する制度を通じて、出品や出展を促す。

【期待する効果】

商品のブラッシュアップ等による訴求力の向上やアンテナショップ等への出品・出展より販路を広げ新規顧客を獲得し、売上を拡大すること。

【支援対象】 小売業者、製造業者等

②IT導入による販路開拓支援

【目的】 人口減少による市場縮小する中で、事業を継続するために販路開拓が不可欠である。人的資源が乏しい事業者等に対して、ITの導入通じた販路開拓を支援し、売上拡大を図る。

【実施内容】 専門家派遣を行い、顧客情報のデータベース化やSNSの活用方法、ECサイト運用などのIT導入による販路開拓支援を行う。また、業務フローを見直し、通常業務でもIT活用を行えるよう支援する。

【期待する効果】

顧客情報のデータベース化に効果的なプロモーションを行うことでの新規顧客獲得やSNSを活用して双方向コミュニケーションを取ることで顧客との関係性を深め、固定客化を促進すること。

【支援対象】 当所管轄内の飲食店、小売事業者、サービス提供事業者等

③新商品・新サービスの開発支援や需要開拓のための商談会等への出展支援

【目的】 事業者が市場ニーズにマッチした新商品・新サービスの開発することを促すとともに、商談会等への出展を通じて売上の拡大を図ることを目的とする。

【実施内容】 試作品開発費や商談会への出展料、展示に係る製作費等の費用を一部助成する制度を通じて、新商品・新サービス開発や出展等を希望する事業所を支援する。

【期待する効果】

新商品・新サービスの開発や商談会への出展等により、販路を広げ新規顧客獲

得を通じて売上を拡大すること。

【支援対象】当所管轄域内の会員事業所

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

(1) 現状と課題

【現状】これまで評価委員会を開催していないため、事業評価や検証を実施していない。

【課題】経営発達支援計画評価委員会を年度終了後に開催し、事業の評価、検証、見直しを行うことが必要である。

(2) 事業内容

①事業の成果・評価については、石狩市産業振興部商工労働課長、法定経営指導員、外部有識者として、中小企業診断士をメンバーとする「石狩商工会議所経営発達支援計画評価委員会」を設置する。

評価委員会は、年1回以上開催し事業の状況、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、当所ホームページにて公表する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】小規模事業者からの様々な要望に応えるため、日本商工会議所、北海道商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構が主催する研修会に経営指導員等が参加し、知識の習得に日々研鑽を積み個者支援力の向上に努めている。

【課題】経営支援に必要な知識や指導スキルが十分とは言えないため、経営発達支援事業を進めていくうえで、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活用等においてさらなる知識の習得が課題である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【各種研修会への参加】

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、日本商工会議所や北海道商工会議所連合会が開催する各種セミナーや講習会への参加、中小企業基盤整備機構が主催する研修等に年1回以上参加し、小規模事業者の売上や利益の向上、販路開拓・拡大、創業に関わる支援策を習得する。

【D X推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域のD X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のI Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、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E Cサイト構築・運用、S N Sを活用したセミナーへも積極的に参加する。また、民間が主催するZ o o mによるオンラインのセミナー等も活用し、S N SやG o o g l eビジネスプロフィールの基本的な活用方法や業務効率化のための電子媒体での文書管理の方法、業務スケジュールの管理方法等について支援できる程度の知識を習得する。

【職員間の情報共有】

中小企業相談所内において、月に1回個別案件に対する情報共有を図り、支援内容についての意見交換を行い職員間でのスキルアップを図り、必要に応じて職場内へも情報提供等を行う。また、職員主導によるD X勉強会等を定期的に開催し、窓口相談等において事業者が取り組み易い提案ができるような支援方法についての知識を習得し、支援能力の向上を図る。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

中小企業診断士等の専門家を講師に招き、課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する研修を実施し、小規模事業者が抱える課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②O J T制度の導入

支援経験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O J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

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

(1) 現状と課題

【現状】金融機関主催の会議や北海道商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構等が主催する指導員等研修会へ参加し、他所の経営指導員や職員との情報交換を行ってきた。

【課題】個者支援における知識や指導スキルが十分とは言えず、他の商工会議所の支援方法、取り組みについて情報交換等を行うことが必要である。

(2) 事業内容

①指導員研修会への参加

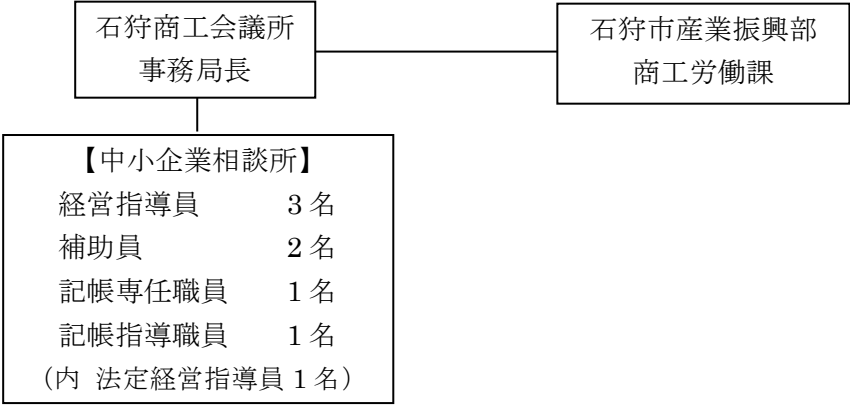
北海道商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構等が主催する指導員等研修会へ随時参加し、関係機関との情報交換や支援ノウハウ等の情報を収集し、支援力の向上に繋げていく。

②金融機関との連携

日本政策金融公庫札幌北支店が開催する小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体協議会に参加し、ほかの地域の経済状況や事業資金等の借入状況、また地域においての新たな事業の取組みなどについての情報交換を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和6年12月現在)	
(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)	
石狩商工会議所事務局職員数は13名である。(事務局長1名、相談所7名、一般職員4名、臨時職員1名) その内、中小企業相談所に所属する相談所長1名、経営指導員3名、補助員2名(うち1名は相談所長と兼務)、記帳専任職員1名、記帳指導職員1名を中心に事業を実施するが、必要に応じて一般職員を含め全職員で事業を行う。	
 <pre>graph TD; A[石狩商工会議所 事務局長] --- B[石狩市産業振興部 商工労働課]; A --- C["【中小企業相談所】 経営指導員 3名 補助員 2名 記帳専任職員 1名 記帳指導職員 1名 (内 法定経営指導員 1名)"]; style C fill:#fff,stroke:#000,stroke-width:1px</pre>	
(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当該経営指導員の氏名、連絡先 氏名：菊池孝一 連絡先：石狩商工会議所 TEL 0133-72-2111	
②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等) 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商工会議所 石狩商工会議所 〒061-3216 北海道石狩市花川北6条1丁目5 TEL：0133-72-2111 FAX：0133-72-2577 E-mail：i5s8h9ik7a4ri@ishikari-cci.or.jp	
②関係市町村 石狩市産業振興部商工労働課 商工労政担当 〒061-3292 北海道石狩市花川北6条1丁目30番地2 TEL：0133-72-3166 FAX：0133-72-3540 E-mail：syoukour@city.ishikari.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	1,691	1,691	1,691	1,691	1,691
中小企業相談所 地域振興事業費	1,000 691	1,000 691	1,000 691	1,000 691	1,000 691

(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、補助金収入 (国・道・市)

(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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等