

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>釧路商工会議所 (法人番号) 3460005000442</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成28年4月1日～平成33年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>小規模事業者の経営力と競争力の強化並びに創業の増加と適切な事業承継の実施による「地域の小規模事業者数の維持」 人口減少・市場縮小などの環境変化を克服するための「域内循環の拡大と域内外での市場開拓」並びに地域の資源・技術の活用と連携による「商品・サービスの高付加価値化」 新たな基幹産業として期待され、成長分野でもある観光産業や食・食料関連産業の振興など「小規模事業者の参画・需要創造や地域活性化に資する事業の実施」</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営指導員を中心とした当商工会議所の総合力と、支援機関や専門家との連携強化により、伴走型支援を実践し、小規模事業者の持続的発展を図るとともに、創業者育成や経営革新に取り組む事業者の増加、適切な事業承継、需要拡大などを実現し、地域経済の活力維持・発展につなげます。</p> <p>(1) 経営発達支援事業の実施</p> <p>地域の経済動向の把握 小規模事業者の経営上の課題を把握する一助とするため、地域の経済動向を調査・分析し、経営指導の際の基礎資料や情報提供に活用します。</p> <p>経営分析の実施 小規模事業者の持続的発展に向け、巡回訪問やセミナー開催などを通じて、支援対象事業者を掘り起こし、経営分析を提案・実施します。</p> <p>事業計画の策定支援 経営課題の解決に向けて、小規模事業者が抱く潜在的な相談ニーズを引き出し、経営分析からステップアップした事業計画の策定を支援します。</p> <p>事業計画策定後の実施支援 経営指導員が伴走型の支援・助言を行い、PDCAサイクルの実践により、円滑な事業の実施とフォローアップに取り組みます。</p> <p>需要動向調査の実施 経営計画策定や商品の需要動向に関する情報収集・分析・提供のため個別調査やニーズ調査を行い、販路開拓や市場性を見極め、ニーズ把握に寄与します。</p> <p>新たな需要の開拓に寄与する事業の実施 マスメディア等を通じた情報発信や地域の資源・技術を活用した製品開発、商談会・展示会等への参加を支援し、需要創出、販路開拓につなげます。</p> <p>(2) 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>地域特性や地域資源を生かしながら、新たな基幹産業として期待され成長分野である観光産業の振興をはじめ、小規模事業者の参画や需要拡大に資する事業を行います(「くしろ検定試験」事業、くしろ応援ファンド活用事業、「日本一涼しいまち・くしろ」の取り組み)。</p>
<p>連絡先</p>	<p>〒085-0847 北海道釧路市大町1-1-1 道東経済センタービル4階 釧路商工会議所 地域振興部 電話番号 0154-41-4143 FAX 0154-41-4000 ホームページアドレス http://www.kuhcci.or.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)地域の現状について

(当市の概況)

釧路市は、北海道の東部、太平洋岸に位置し、「釧路湿原」「阿寒」の二つの国立公園をはじめとする雄大な自然に恵まれた街であり、ひがし北海道の中核拠点都市として行政、経済、港湾物流、社会、文化の中心的な機能を担っています。平成 17 年 10 月に旧阿寒町、旧音別町と合併し、市域は 1,363 平方キロメートルへ広がり、全国の市では 6 番目に広い行政面積となりました。

当市が所在するひがし北海道は、国内有数の水揚げ量を誇る水産業、酪農を主力とする豊かな農業生産、豊富な森林資源を有する林業、清涼で豊かな水資源など、日本の食料基地といえる地域で、海・山・大地が育む多彩で豊富な食材に恵まれています。

また、平成 28 年 3 月には、高速道路が釧路市阿寒町まで開通し、釧路港を中核とする物流拠点機能の向上や観光入込増が見込まれています。さらに、特別天然記念物「タンチョウ」や阿寒湖の「マリモ」をはじめとする世界的にも貴重で魅力あふれる地域資源が豊富にあり、沿岸部では夏でも最高気温が 20 度前後と涼しく快適な釧路市は、「日本一涼しいまち・くしろ」として全市を挙げてアピールし、長期避暑滞在に適した地域として人気が高まっています。



左から釧路湿原、阿寒湖、釧路市（市街地・港）

(産業形成)

地域資源に立脚した、大規模な水産関連の食品加工場、製紙工場や製薬工場のほか、全国唯一となった坑内掘り炭鉱が操業しており、基幹産業として地域経済の核となっています。また、基幹産業とともに発展した第 2 次産業や、ひがし北海道の物流拠点港湾である釧路港や高い行政機能を有していることなどから第 3 次産業も発達しています。

第 1 次産業については、従来から基幹産業となって



製紙工場



国内唯一の坑内掘り炭鉱と釧路港の漁船団

きた水産業とともに、市町合併により、酪農業や農業、林業なども当市の主要産業の一翼を担っています。

(2)小規模事業者を取り巻く環境

(概況)

当市の人口は昭和 56 年の約 21 万 8 千人をピークに、水産業の 200 カイリ規制強化、国鉄改革、基幹炭鉱の閉山、公共工事の削減、若年層の流出、少子高齢化による自然減など複合的なマイナス要因が重なり、現在約 17 万 7 千人（当商工会議所所管地区人口は約 17 万人）まで減少しており、人口減少傾向に歯止めがかかっておらず、今後も市場規模の縮小が続くことが予想されております。

小規模事業者を取り巻く環境は厳しく、基幹産業や公共事業の依存度が高い事業者を中心に、倒産や廃業、債務超過による事業承継の困難さなどの理由から事業者数は減少し、廃業事業者数が創業数を上回る状況が続いております。さらには、長きにわたった景気の低迷、燃油・原材料等の価格高騰や、消費税率の引き上げ、市場規模縮小などの影響から売上、利益が減少するなど、経営体力の消耗が顕在化しております。

一方で、例えば、商業者では独自技術や特色ある品揃え、地元密着を実践する事業者、製造業では基幹産業を支える中で生まれた技術や着想などのシーズを発展させた事業者、食品加工や観光分野では地域資源を積極的に活用した事業者が比較的健闘しています。

(主な業種別の経営環境)

商業では全国展開する大型商業施設や大型量販店が、全国的に見ても早くから進出するなど競争が激しく、中心商業地域の空洞化も進んでいます。またディスカウント商品に対する消費者ニーズが高い地域でもあり、地域商業は厳しい環境におかれています。卸売業、メーカー等の支店・営業所についても、流通構造の変化に伴って減少傾向にあり、商業集積機能の低下や仕入、メンテナンスなどの面でも影響が生じています。

製造関連は基幹産業の発展とともに成長してきましたが、近年は水産・食品加工機械、特殊製氷技術、健康食品などの分野で、域外に販路を広げる事業者も現れています。

建設関連事業は当地域でもウエイトが高い業種ですが、小規模事業者は下請け中心で、公共事業の増減や担い手不足の影響を直接的に受けやすいため、資金繰りや事業承継等に課題を抱える事業者が多い業種となっています。

食品加工では水産加工の高次化や消費者ニーズを踏まえた取り組みが大手・中堅企業を中心に進んでいますが、設備投資の負担等から小規模事業者には十分に進展していません。

運輸は釧路港が北海道全体の農業生産の約半分を占めている「ひがし北海道」の物流拠点港であることから、港湾関連サービスを含めて重要な産業となっていますが、高速道路整備などによる物流構造の変化やドライバーの労働関係法規の厳格適用による影響など、変化の途上にある業種といえます。

観光は平成 17 年 10 月の旧阿寒町、旧音別町との合併によりウエイトが高まったものの、当商工会議所が所管する旧釧路市エリアでは、外資獲得の手段として拡大の余地が残っており、飲食店については外食チェーンの進出などにより客単価の低下が見られるほか、軽飲食は店舗数が多いため競争が激しく、差別化の努力が求められる分野となっています。

資料 釧路市（旧釧路市＝釧路商工会議所所管エリア）の小規模事業者数

産業区分	小規模事業者数	事業所総数（参考）
農林漁業	24	35
鉱業	2	6
建設業	718	778
製造業	239	317
電気・ガス・熱供給・水道業	6	9
情報通信業	60	75
運輸、郵便業	212	303
卸売業、小売業、飲食店	1,393	2,201
金融業、保険業	193	236
不動産業	1,014	1,029
サービス業	2,517	3,889
合 計	6,378	8,878

出典：平成 21 年経済センサス

（3）地域の強み・課題と地域振興の方針について

釧路市の経済は、1次資源や観光資源に立脚した「外から稼ぐ力」、物流・行政機能など「ひがし北海道を支える拠点性」を強みとする一方、「域外に財が流出しやすい（消費流出）」「地域を支える人材の流出」「働く環境の厳しさ」といった課題があります。

これを踏まえて、釧路市の特性を最大限に生かしプラス成長を目指すための基本的な考え方として、釧路市が平成 24 年度に中長期的な都市経営の「政策プラン」を策定し、「地域資源の価値を高め域内循環させる」「人材育成と雇用づくり」「世界に開き、ひがし北海道をつなぐ戦略的拠点都市機能の強化」「安心して暮らせる都市づくり」の 4 本柱のもとで、自助、共助、公助による市民協働の実践が示されています。

加えて、釧路市では、平成 27 年度から 31 年度までの地方版総合戦略として、「釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、総合戦略）を策定し、“「域内循環」と

「外から稼ぐ」取組の推進などにより、力強い経済基盤を構築し雇用の創出などを図り、親になる世代を確保して急激な人口減少に歯止めをかけること”を最優先課題に掲げ、5年間に取り組むべき目標と施策を定めています。なお、総合戦略は市役所内での検討結果に加えて、市民や経済界など幅広い層からの意見を反映させるために、釧路市まち・ひと・しごと創生支援会議が設置され、協議・助言を受けて策定されました。

当商工会議所としては、「政策プラン」「総合戦略」の方針を踏まえながら、地域として課題と方向性を共有した中で、平成28年度以降の事業計画を策定・実践し、人口減少による生産力の低下や地域経済の縮小がさらなる人口減少を招く負のスパイラルに陥ることを防ぐため、行政や関係機関との連携をさらに深めて活動してきます。

また、総合戦略は制度上5年間を目標年次として策定されていますが、当商工会議所では、10年先を見越した中長期的な視点を持って取り組むべき地域振興のあり方を示したものであると捉えており、特に総合戦略における以下の3つの基本目標とそれぞれの施策分野で一定の役割を担い、地域の振興・発展を図っていく方針です（行政運営についてのみ定めた基本目標3、4と関連項目は除いています）。

基本目標1：地域経済のプラス成長と雇用の創出を図る

- 施策：①釧路らしさを生み出す農林水産業の成長産業化（A・B）
②釧路の「食」の高付加価値化と販路拡大（A）
③釧路の自然文化を活かした世界一級の観光地域づくり（B）
④中小企業・小規模事業者の競争力の強化（A）
・地域経済を支える中小企業、小規模事業者の支援
・創業、第二創業の支援
⑤地域特性を踏まえた企業誘致（B）
⑥地域に根ざした石炭産業の振興
⑦地域を支える人材の確保（A・B）

基本目標2：釧路らしさを活かして人を呼び込み・呼び戻す

- 施策：①釧路の強みを活かした交流人口の拡大（B）
②釧路の強みを活かした移住・定住の促進（B）

基本目標5：人口減少に対応した地域をつくる

- 施策：①コンパクトなまちづくり
⑤ひがし北海道の中核都市としての拠点性向上（B）

〔注〕各項目末尾のアルファベットは、経営発達支援計画と関連する取組（A：経営発達支援事業、B：地域経済の活性化に資する取組）に該当することを意味します。なお、基本目標、施策の附番と順番は総合戦略のものと合致させているため、飛び番号となっています。

（4）小規模事業者の中長期的な振興のあり方

前記(2)の通り、産業の裾野を担う小規模事業者の経営環境の悪化や経営者の高年齢化による廃業などが、地域の活力低下や雇用先の減少（＝人口流出・社会減）に繋がっていることを踏まえ、地域の小規模事業者数の減少を防止していくことが最重要課題とし

て挙げられます。そのためには、前記(3)の地域振興の方針、特に総合戦略の「基本目標1：地域経済のプラス成長と雇用の創出を図る」を本計画における中長期的な小規模事業者の振興のあり方の中核と位置づけ、その考え方のもとで、小規模事業者が経営資源を改めて見つめ直し、経営体質の強化・改善を図ることを支援し、持続的発展を促していくとともに、創業の増加や適切な事業承継の実施を進めていくことが必要です。

また、域内市場規模の縮小傾向を踏まえ、域内循環の拡大や、域内外での新たな市場・分野の開拓の取り組み、さらには農林水産業との連携や地域資源を積極的に活用した事業展開を促し、需要の維持・創造を図ると同時に、意欲ある小規模事業者の掘り起こし、あるいは意欲の醸成と積極的な支援を長期間継続していくことが課題となります。

(5) 経営発達支援計画による小規模事業者振興の目標と目標達成に向けた方針

以上の地域及び小規模事業者の中長期的な課題に対処し、小規模事業者の振興を図るため、本計画の目標を以下の通り定めます。また、事業目標の達成に向けた方針を示します。

(事業目標)

- ①小規模事業者の経営力と競争力の強化並びに創業の増加と適切な事業承継の実施による「**地域の小規模事業者数の維持**」
- ②人口減少・市場縮小などの環境変化を克服するための「**域内循環の拡大と域内外での市場開拓**」並びに地域の資源・技術の活用と連携による「**商品・サービスの高付加価値化**」
- ③新たな基幹産業として期待され、成長分野でもある観光産業や食・食料関連産業の振興など「**小規模事業者の参画・需要創造や地域活性化に資する事業の実施**」

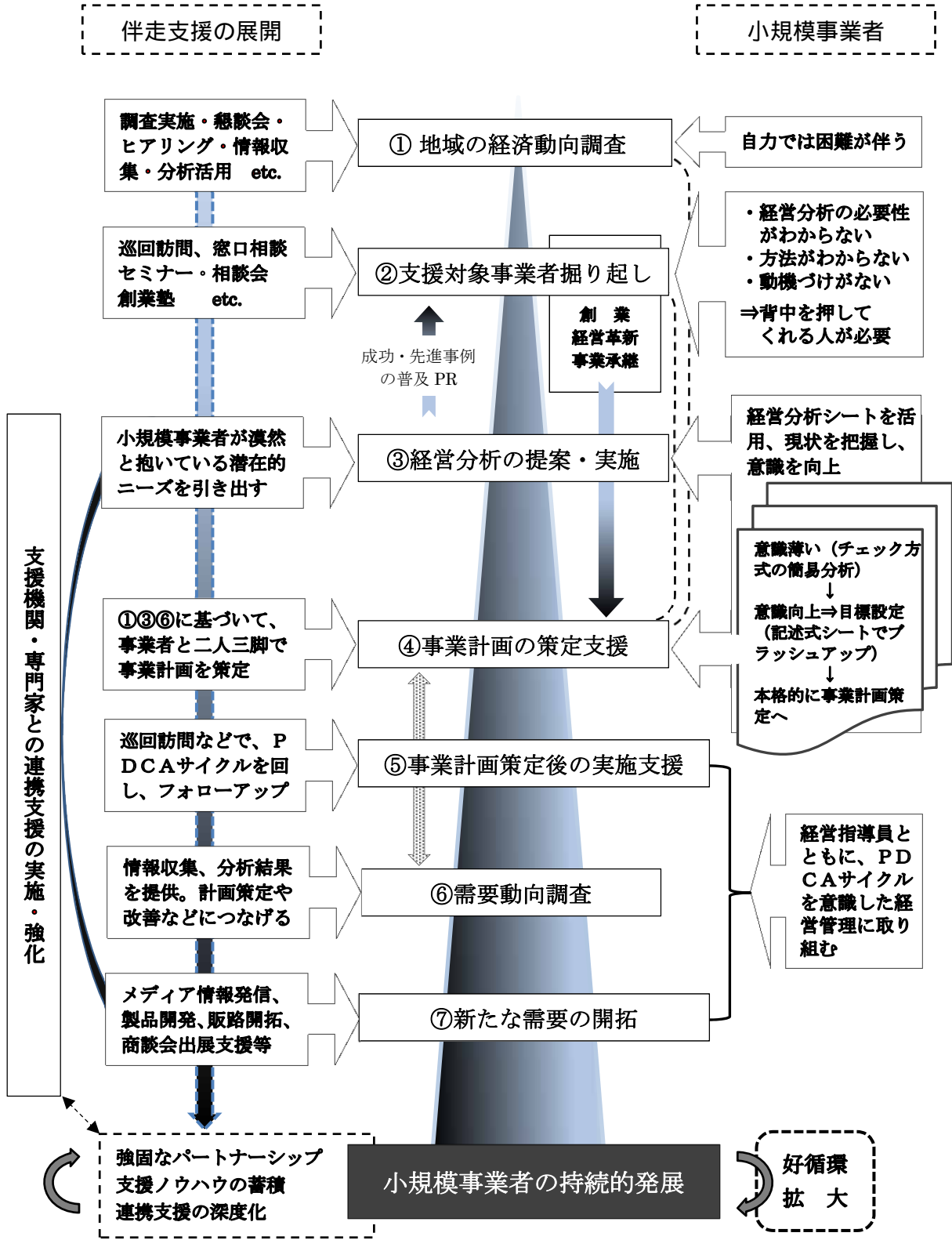
(事業目標の達成に向けた方針)

- (1) 経営指導員の巡回訪問活動の強化、セミナー開催等による支援事業者の掘り起こし等を通じて、小規模事業者が抱く潜在的な相談ニーズを引き出しながら経営分析の実施、事業計画の策定を支援し、事業計画実施のフォローアップを実践するなど、きめ細やかな伴走支援を展開し、小規模事業者の持続的発展を支えます。(7ページに伴走支援の基本スキームを掲載)
- (2) 事業の経営・発展に意欲ある人材、事業者を発掘し、創業や経営革新に取り組む事業者の増加と、適切な事業承継を実現し、地域経済の活力維持・発展に繋がります。特に創業支援については、釧路市の「創業支援事業計画」が平成27年10月に国の認定を受けたことから、「釧路市が連携する創業支援機関」としての法的な位置付けも得て、「特定創業支援事業」(創業スクール)や相談・支援事業を継続的に実施し、創業者の安定的な増加と創業後の経営の持続・発展を目指します。
- (3) 域内循環拡大、市場拡大、交流人口増加など外貨獲得・販路拡大や地域の魅力の向上・発信に資する施策を行政や関係機関と連携して実施し、地域産業の振興を図ります。

- (4) 経営発達に取り組む小規模事業者をはじめとする地域事業者の需要創造につなげるため、食材・気候などの地域資源と基幹産業に根付いて発達してきた技術の活用、連携により、商品・サービスの高付加価値化を図ります。
- (5) 当商工会議所では従来から認定支援機関として施策普及に努めるとともに、地域プラットフォームの代表機関として支援機関・専門家等による連携の中核を担っていますが、小規模事業者のニーズを十分に汲み取った効果的な支援を地域の機関・専門家を挙げて展開するため、これまで以上に情報共有と連携を深められるよう体制を強化します。

※具体的な目標数は8頁以降の経営発達支援事業の各項目に記載しています。

本経営発達支援事業の伴走支援基本スキーム



経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (平成28年4月1日～平成33年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

・ 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】

(現状と課題)

当商工会議所では、これまで地域経済動向を把握・分析し、経営課題把握の基礎資料としてきましたが、経営相談での活用についてはまだ十分ではなく、また、地域の小規模事業者にとっても、事業計画策定に向けて独自に経済動向を調査・把握することは、非常に困難が伴っています。

(改善の方策)

小規模事業者の経営上の課題を把握することや事業計画策定の一助とするため、地域の経済動向を6つの方法で調査・分析し、経営指導の際の基礎資料として活用します。また、経営指導員相互並びに一般職員との情報共有をこれまで以上に徹底し、相談事業者等への情報発信に努めます。

(事業内容)

① 情報の収集

(1) 景況調査の実施

- ・ 釧路市の景気動向を四半期毎に調査、分析します。対象は製造、建設、卸売、小売、サービス業の5業種を中心に、計40社とします。
- ・ 調査項目は「前年同期と比較した当期実績・DI値活用」「当期と比較した次期の業況・資金繰りの予想・DI値活用」「当期の設備投資の状況、設備投資の内容」「当期の経営上の問題点」「業界の問題点」(記述式)、及び付随調査(消費税率の引き上げなど、経営環境に影響を与える事象が出てきた場合、付随調査を依頼することで、より正確な景気動向の把握に繋げる)とします。

(2) 巡回の活用※1

- ・ 支援対象事業者掘り起こしのための巡回で得られた情報を活用し、データを補完します。

(3) 「商工振興委員」※2に対するヒアリング※1

- ・ 「商工振興委員」に、担当経営指導員がヒアリングを行い、業界・地域動向の把握に努め、データを補完します。

※1 経営上の課題や業績動向、業界の課題、動向等及び必要に応じて付随調査を加えた項目記載の様式を準備し、経営指導員等による聞き取り結果を整理・分析しやすくします。

※2 「商工振興委員」は経営支援制度として、小規模事業者と経営指導員のパイプ役として業種別、地域別に委嘱し、(現在23名)が活動しています。

(4)「金融経済懇談会」の開催

- ・日本銀行釧路支店（支店長）と釧路商工会議所（正副会頭・部会長・委員長）、地域金融機関（代表者）で構成するトップレベルの「金融経済懇談会」を年3回程度開催し、経済情勢や業界の動向・課題などを把握します。

(5)各種経済動向調査、統計資料の活用による情勢把握

- ・当市に拠点を置く日本銀行釧路支店、釧路財務事務所の金融経済動向、管内経済情勢などの定例発表資料、並びに釧路市発表の市勢月報（人口動態、労働、生産動向、金融動向等）、各種統計など基礎的な公的統計数値を積極的に活用し、当市経済と密接な関係を持つ周辺自治体地域を含めた経済動向を把握するための基礎資料とします。

(6)大型店販売高調査の実施

- ・当市商圈で営業する大型店の協力により、販売高調査を月1回実施し、消費動向のトレンド把握に努めます。

② 情報の整理・分析・活用

企画広報担当職員が、上記調査(1)～(6)で得られたデータを一括した資料に整理・分析し、随時更新する資料「経済トレンド」を作成します（毎月1回定期更新するとともに、最新情報を取り込みながら随時更新し、タイムリーさを保ちます）。

（情報提供）

- ・上記「経済トレンド」を用いて、経営指導員等による経営相談や、各種会議等の際に情報提供するとともに、**3. 事業計画策定支援**や**5. 需要動向の調査**・把握、フォローアップに活用します。
- ・(1)の景況調査については、調査対象事業者に送付し経営上の参考にしてもらうため、専用の調査結果（報告書）をあわせて作成します。

（目標） ※項目の()数字は事業内容（①情報の収集）の項目と連動している

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
(1)景況調査実施回数	4	4	4	4	4	4
(3)商工振興委員ヒアリング実施回数	未実施	2	2	2	2	2
(4)金融経済懇談会実施回数	3	3	3	3	3	3

2. 経営状況の分析に関すること【指針】

（現状と課題）

経営分析は企業経営の基本であると同時に、事業計画策定への第一歩ですが、当地域の小規模事業者にとって、必要性を認識していない場合が多く、日々の売上管理や在庫管理などの現状把握も十分とはいえないのが実情です。

また、意識はあっても方法がわからない、分析が不十分、漠然とした思いを実行に移す動機付けがないといった場合も多く、背中を押してくれる人、支援してくれる人が必要な取り組みでもあります。商工会議所がその任を担うべき分野ではありますが、現状

では金融や税務に関する相談などに関連して対応するにとどまっています。

(改善の方策)

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員による経営分析を行います。実施に向けた支援対象事業者掘り起こしのため、巡回訪問を強化するとともに、窓口相談、支援業務、経営分析等に関する各種セミナーの開催などを通じて、支援対象事業者をピックアップして、経営分析を提案、実施して、「成り行きまかせの経営」からの脱却を促し、

3. 事業計画の策定支援に繋げていきます。また、専門的あるいは高度な課題については支援機関や専門家と連携し、小規模事業者が抱える経営上の課題解決に向けて丁寧にサポートします。

(事業内容)

① 経営分析対象者の掘り起こし

- ・ 経営指導員による巡回訪問・窓口相談時等に小規模事業者からの相談等を受けるとともに、支援対象事業者をピックアップし、経営分析を提案、実施します。
- ・ 経営分析や経営課題に対応したセミナーを開催することで、参加した小規模事業者をピックアップし、後日巡回を通じて経営分析を提案、実施します。
- ・ 商工振興委員を仲立ちとして業種別、地域別に開催する懇談会の開催や、青色申告会等の活動支援、日本政策金融公庫国民生活事業との帯同実訪等を通じて、小規模事業者と面談する機会を拡大します。
- ・ 信用調査機関等が公表する事業所新設情報の活用並びに商工会議所への新規入会者などの情報を取りまとめ、所内で情報共有し、掘り起こしに繋がります。
- ・ 経営分析事例を蓄積し、当所全職員が来客と面談する折などに、成功事例の普及PRに努めるなど、取り組み意欲を持つ小規模事業者の裾野を広げていきます。

② 経営分析の手法

- ・ 対象事業者の現状を把握するとともに、事業者が漠然と抱えている経営課題や悩みなどの潜在的なニーズを引き出すことを考慮しながら、経営指導員が主体的に行います。
- ・ 発達段階に応じて、(1)現状把握(売上管理、在庫管理、現預金管理などの基本事項)、(2)事業者が提供する商品・役務、保有する経営資源の把握、(3)貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー等の財務・経営状況の基礎的な分析を行い、1. 地域の経済動向調査による地域の経営環境並びに業種の経営動向をふまえながら、「経営分析シート」※3を作成して、企業の強みや課題などを分析します。
- ・ 事業者の意識レベルによっては、事業計画策定の必要性について、経営者としての意識付けを図っていくこととします。

※3 経営分析シートは作成検討に着手中。「商品・サービス」「顧客・市場動向」「経営資源」「経営管理」などの項目について現状を把握し、強み・機会・脅威などの経営分析を行います。事業者の意識レベルに対応し、最終的に事業者に問題意識が芽生え、事業計画の策定までつながるよう、中小機構の支援ツールなども参考に、チェック方式の簡易版と記述式シートの2段階のものを用意し、適宜使用します。地域特性なども踏まえながら、中小企業診断士にも助言を求め27年度下期に完成を予定しています。

③ 情報共有と支援機関・専門家との連携

- ・ 経営指導員間で毎週、情報交換し、情報を共有するとともに分析スキルの向上に努めます。
- ・ 事業計画策定へのステップアップ等のため、さらに専門的あるいは高度な分析が必要と判断した場合は、当所が代表機関として組織する地域プラットフォーム「釧路地域創業支援ネットワーク」や、中小企業基盤整備機構釧路オフィス、よろず支援拠点、中小企業診断士との連携、専門家派遣事業（ミラサポ）を通じて、さらに深く掘り下げた分析を行います。

(目標)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
巡回訪問（件）	823	900	950	1000	1050	1100
窓口相談（件）	1610	1650	1650	1650	1650	1650
セミナー開催数（回）	未実施	2	2	2	2	2
セミナー参加数（人）	未実施	50	50	50	50	50
経営分析支援（件）	10	30	35	40	45	45

※巡回訪問と窓口相談の件数は延べ件数、経営分析支援の件数は相談・面談回数にかかわらず1事業者1件として計上。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

(現状と課題)

当所が経営指導する小規模事業者に関して、事業計画を策定して経営にあたっている例は少なく、現状認識や経営環境変化への対応力が不足している状況にあります。

また補助金申請などの際に必要な事業計画の策定に不慣れな事業者が多く、各種支援制度を有効に活用できていない一因ともなっていますが、一方で申請などを機に、計画的な経営の重要性を再認識される方もいます。

当地域の小規模事業者の持続的発展を目指す上では、目標管理や経営資源の活用を明確にした事業計画策定を促し、経営者と従業員、経営指導員が、経営のビジョンと理念を共有化していくことが課題です。

(改善の方策)

計画策定の必要性を説いて、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行います。続いて、小規模事業者が経営課題を解決するため、**1. 経済動向調査**、**2. 経営分析**の結果、さらには**5. 需要動向調査**に基づき、事業計画の策定支援を行います。支援については、発達段階に応じて、連携支援機関や専門家などと連携しながら、経営指導員が小規模事業者の目線に立った伴走型の指導を実践し、持続的発展を図ります。

また、当地域では倒産や廃業などの理由から事業者数の減少が進行し、地域経済や小規模事業者全体の活力を維持・発展させるために、創業者の増加が強く求められる状況にあります。行政、連携支援機関と情報を共有し、創業を目指す方や経営革新を行う意欲ある事業者への事業計画策定を支援して、当地域における小規模事業者数の増加並び

に既存小規模事業者の活力の回復・向上を促します。

〔1〕事業計画策定支援

(事業内容)

① 小規模事業者の掘り起こし

- ・ **2. 経営状況の分析**を実施した小規模事業所については、経営指導員と課題を共有した中で、事業計画策定へのステップアップを図っていきます。
- ・ 事業計画策定を推進するためのセミナー及び個別相談会を開催し、事業計画策定に意欲ある小規模事業者の掘り起こしを行います。なお個別相談会についてはセミナーとの同時開催を含め年 4 回の開催を広く告知しますが、位置づけとしては告知を通じて発意を促すことを主眼とし、相談希望にタイムリーに対応するため個別相談は随時対応します。
- ・ 窓口相談、巡回訪問、さらには各種補助金申請や融資斡旋の際に、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行います。
- ・ 毎月 15 日と月末の 2 回、地元発行の地方紙（釧路新聞）1 面借り上げにより発行し、会員事業所以外にも広く周知可能なツールである「釧路商工会議所報」、及び会員企業に直接送付される「釧路商工会議所かわら版」（年 1～2 回発行）、HP 等により事業計画策定支援を周知します。またパンフレット類についても提案型への見直しを進めます。

② 策定支援の方法

- ・ **2. 経営状況の分析**が未実施の場合は、まず事業者とともに「経営分析シート」を活用し、事業者の意識付けとニーズの汲み上げを行います。
- ・ 経営指導員の伴走支援により、「経営分析シート」から「事業計画書」へのステップアップを図ります。事業計画書は、企業の強みや課題などの分析をさらに掘り下げ、必要に応じて **5. 需要動向調査**を実施し、需要動向を見据えた事業計画を策定します。
- ・ 特に、十分な需要があると見込まれながらも資金繰りに悩む小規模事業者については、キャッシュフロー経営の意識付け、経費管理の徹底による利益確保・売上増への支援を重視することとします。
- ・ 「小規模事業者経営発達支援融資制度」や「マル経資金」、「小規模事業者持続化補助金」等の活用を目指す事業者については、活用にあたっての事業計画策定を支援します。

③ 情報共有と支援機関・専門家との連携

- ・ 経営指導員間で毎週、情報交換し、情報共有を図ります。
- ・ 発達段階に応じて、外部の専門家と積極的に連携して計画策定を進めます。具体的には当商工会議所が代表機関として組織する地域 P F 「釧路地域創業支援ネットワーク」や、中小企業基盤整備機構釧路オフィス、よろず支援拠点、中小企業診断士との連携、専門家派遣事業（ミラサポ）を通じ、さらに深く掘り下げ、「経営者の構想をまとめる事業計画」から「経営戦略としての事業計画」へと熟度を高めていくこととします。

(目標)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定セミナー開催(回)	未実施	2	2	2	2	2
セミナー参加数(人)	—	40	40	40	40	40
個別相談会開催(回)	未実施	4	4	4	4	4
事業計画策定支援(件)	2~5	20	25	25	25	25

※件数は相談・面談回数にかかわらず、1事業者1件として計上(これ以降の表も同様)。

[2] 創業、経営革新、事業承継に関する事業計画策定支援

(事業内容)

① 創業支援窓口の設置・運営

- ・地域プラットフォーム(釧路地域創業支援ネットワーク)の代表機関として、ワンストップで対応できる相談窓口を常設し、運営するとともに、下記の各種事業を行います。

② 創業セミナー

- ・創業を考えている方や創業後間もない方を対象に、先輩起業家から起業の経緯や事業への思いなどを直接聞ける機会を提供し、「創業塾」参加や創業を具体的に考えてもらうための導入事業とします。年1回開催します。

③ くしろ創業塾

- ・創業塾(創業スクール)を開催し、創業するにあたっての財務、経理、税務、雇用、マーケティング戦略等を学ぶカリキュラムを組み、基本知識の習得やワークショップによるビジネスプランの作成演習を通して支援します。
- ・講師から学ぶことだけでなく、創業希望者が自ら発意し、レベルアップを図っていくことを重視します。さらに、参加者間の交流に繋げ、創業前後に互いに協力し合ってレベルアップに繋げていくための素地を作ります。
- ・地域に潜在する創業予定者の掘り起こしを図るとともに、修了後も経営指導員の支援により、ビジネスプランから具体的な事業計画の作成へブラッシュアップを図ります。毎年1コースを実施し、出席率70%以上の方には修了証を発行します。

④ 経営革新セミナー

- ・新事業や新分野への進出を円滑に進めるためと事業者の掘り起こしを目的に、経営革新を検討する事業者及び実施間もない方を対象としたセミナーを開催します。

⑤ 事業承継への対応

- ・中小企業基盤整備機構釧路オフィス、よろず支援拠点、北海道事業引継ぎ支援センター等の支援機関や金融機関と連携しながら、円滑な事業承継の実現に向けた事業計画策定支援等を行います。

- ・(第二創業への対応) 事業者の相談に際して、事業承継が伴うものか、あるいは見込まれるものか否かについて積極的にアプローチし、事業承継を契機に既存事業を廃止し新分野に挑戦する「第二創業」に該当する場合は、同様に必要な支援を行います。

⑥ 支援機関・専門家との連携

- ・経営指導員が地域プラットフォームの各金融機関、中小企業基盤整備機構釧路オフィス、中小企業診断士、よろず支援拠点など支援機関と連携し、専門家派遣事業(ミラサポ)を積極的に活用しながら、経営革新を目指す事業者には事業計画策定、創業希望者には基礎的な相談から事業計画策定等までを支援します。

(目標)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
創業セミナー(回)	0~1	1	1	1	1	1
創業セミナー参加数(人)	20	25	30	30	30	30
創業塾開催(回)	0~1	1	1	1	1	1
創業塾参加数(人)	9	10	15	15	15	15
経営革新セミナー開催(回)	未実施	2	2	2	2	2
同上セミナー参加数(人)	—	30	30	30	30	30
経営革新支援(件)	5	10	15	15	15	15
事業承継支援(件)	3	5	10	10	10	10

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

(現状と課題)

3. 事業計画策定支援を受けた小規模事業者が、事業計画を実行していくためには、策定した事業計画との整合性を常に意識しながら取り組んでいく必要があります。しかし、自力のみで取り組みを進めると、日々の経営に追われチェック機能が働かないことも想定されます。2. 経営状況の分析などの結果を生かしきれない、実施時期や目標があいまいになる、自社の強みや需要(市場)動向を踏まえた方向性から振れてしまう、創意工夫が生まれず、といった不十分な形で取り組みを進めてしまうことがないよう、伴走支援により適切なフォローアップを継続していく必要があります。

(改善の方策)

事業の取り組みを進めるにあたって、経営指導員が伴走型の支援・助言を行い、PDCAサイクルの実践により、円滑な事業実施とフォローアップに努めます。

また、創業、経営革新の事業計画を策定した事業者あるいは創業希望者についても必要な伴走支援を継続的に実施し、事業の円滑な移行や創業の実現と事業の永続・発展に向けた支援を行います。

[1] 事業計画策定後の実施支援

(事業内容)

① 進捗状況の把握と助言

- ・ **3. 事業計画策定支援**後のフォローアップとして、事業所を巡回訪問する（最低 3 カ月に 1 回）など意思の疎通を図るとともに、進捗状況を把握し、必要なアドバイスを行います。
- ・ 巡回で得られた情報は経営指導員間で共有し、課題の早期発見・対処に繋がります。
- ・ 毎年、経営分析シートを活用して、PDCAサイクルを実践することで、「強み」の更なる強化、改善点の把握・見直しなど、フォローアップに繋がります。
- ・ 「小規模事業者経営発達支援融資制度」や「マル経資金」、「小規模事業者持続化補助金」等の活用事業者は、前項と同様に事業計画に添った事業展開を伴走支援します。

② 支援機関・専門家との連携

- ・ 必要に応じて、支援機関、中小企業診断士などの専門家と連携し、進捗状況の確認やアドバイス、各種支援制度を活用した取り組みへの支援などを行います。

[2] 創業、経営革新、事業承継に関する事業計画策定後の実施支援

(事業内容)

① 進捗状況の把握と助言

- ・ 創業塾終了後については、具体的に創業を目指す方のフォローアップを図るべく、経営指導員がより実践的な事業計画策定に向けて継続的に伴走支援を実施し、5年間で25件程度の創業を実現します。
- ・ 創業を実現した小規模事業者については、継続的に巡回訪問（最低3カ月に1回以上）し、担当経営指導員を中心に伴走支援を続けて、フォローアップを図ります。
- ・ 経営革新に取り組む小規模事業者、また事業承継を実施した事業者については、引き続き経営指導員が巡回訪問などにより意思の疎通を図りながら支援を継続します。また経営分析シートを活用して、PDCAサイクルを実践することで、「強み」の更なる強化、必要な改善点の把握・見直しなど、フォローアップに繋がります。

② 支援機関・専門家との連携

- ・ 必要性を見極めながら地域プラットフォームの各支援機関、金融機関、専門家と連携支援し、創業については創業資金確保など具現化に向けた熟度を高め、経営革新、事業承継については必要な資金の確保、進捗状況の把握・分析や課題の発見・改善に繋がります。

(目標)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定フォローアップ支援(件)	—	25	50	75	100	125
創業塾フォローアップ支援(件)	未実施	10	15	20	20	20
創業の実現(人)	—	5年間で25				
経営革新フォローアップ支援(件)	5	15	30	45	60	75
事業承継フォローアップ支援(件)	1~3	5	15	25	35	45

5. 需要動向調査に関すること【指針】

(現状と課題)

事業計画の策定や実施に向けては、自社の強みや外部環境・課題の把握、提供する商品やサービスの需要動向の見極めが重要な鍵を握ります。顧客管理、商品構成、PR力などの内部環境については「3. 事業計画策定支援」、「4. 事業計画策定後の実施支援」においても把握・分析し、需要の拡大につながる改善策を講じていきますが、業界動向や消費動向、商圈といった外部環境や商品力など、小規模事業者が市場性について独自に情報収集・調査することには限界があります。支援機関によるサポートが必要とされる分野ではありますが、当商工会議所でも十分な支援を実施できていないのが現状です。

(改善の方策)

各支援機関との連携も強化し、小規模事業者（特に、「3. 事業計画策定支援」、「4. 事業計画策定後の実施支援」による支援先事業者）が自社の強み・競合状況などを把握するため、あるいは販売・提供予定商品、サービスの需要動向に関する情報の収集・分析・提供のための個者支援（個別調査）を行うこととします。具体的には、統計資料やインターネットなどを活用し、対象事業者が属する業種・業界・商圈での各種指標の把握と分析活用、さらに商品・サービスの売れ筋や競合等の動向を調査し、販路の開拓や市場性の見極め（域内での成長性や域外市場への展開の可能性など）、ニーズの把握に寄与できるよう改善を図り、小規模事業者の売上維持・向上を支援します。

また、支援対象者への情報提供や、事業者の商品開発・改善を支援するため、消費者を対象とした需要動向調査（消費者ニーズ調査）を実施することとします。

(事業内容)

① 調査の実施

- ・ 個者支援のための個別調査と、消費者ニーズ調査を実施します（詳細は②で記載）。
- ・ 個別調査は小規模事業者からの要請、または「3. 事業計画策定支援」等で経営指導員が

必要と判断し事業者に提案・承諾を受けた場合に、需要動向や見通しなどの個別調査を行います。

- ・ 支援未実施または事業計画が未策定の案件の場合には、経営指導員等が必要性などを判断して実施することとし、並行して「3. 事業計画策定支援」の利用を促すなどして、事業効果を高めます。

② 情報の収集

(個別調査)

- ・ 「3. 事業計画策定支援」をはじめとして、対象事業者に提供する基本的な資料である市場規模や商圈分析、競合状況等について、統計資料及びインターネットなどから情報を収集します。
- ・ 個別商品に関する情報収集として、全国的なトレンドや指標入手のため、インターネットをフル活用します。具体的には、公的機関や業界団体、シンクタンク等が掲載している各種指標等の入手、日経テレコンPOSEYEを活用し日経POSデータに基づく売れ筋・販売ランキング、最新動向などの把握、ネット販売などの主要サイトでの品揃えや売れ筋商品（消費者ニーズ）把握、競合類似商品・サービスの有無や先行事例の確認などを行います。
- ・ 小売品については、総合スーパーや量販店、専門店、物産店など想定される商品販売先を実訪し、類似商品やカテゴリーの売場陳列、価格帯、パッケージ、ナショナルブランドやPB商品等との競合の有無、ターゲット層などを確認します。なお、可能な限り事業者に同行を求めて、実態把握してもらうことで、情報の収集・分析効果を高めていくこととします。
- ・ 当地域内での傾向について把握が必要なものは、地域の支援機関、金融機関等との情報連携や、地域の中小企業診断士など専門家からの助言や意見聴取（必要に応じて委託）、経営指導員による現地調査などを通じて、商品、サービスの訴求力や市場性、競合の状況などの把握に努めます。
- ・ 上記を補足するため、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、北海道商工会議所連合会等と連携したバイヤー・専門家などからも情報収集を図ります。
- ・ より専門的な対応が必要な場合は専門家派遣事業（ミラサポ）を活用し、専門家と連携して支援を行います。

(消費者ニーズ調査)

- ・ 消費者（地域住民・観光客等）を対象に、観光施設や当商工会議所商業部会員（スーパーや市場等）などの協力を得て、来場者・買物客へのアンケート調査を実施し、加工品や土産品、地場産品等に対する消費者のニーズ（これまでの購入動機や利用法、消費動向、季節変動、満足度が高かった製品、パッケージ・大きさ、価格帯、活用を期待する素材、希望する商品のイメージなど）を把握します。

③ 情報の分析・提供

- ・ 上記②（個別調査）により得られた情報は、経営指導員間で共有を図りながら、調査事業者のニーズを踏まえて活用しやすい形に整理・分析して事業者を提供し、事業計画の策定や需要拡大、実施可能性の判断に活用します。なお、調査過程で得られた情報と分析結果は蓄積・共有し、経営指導員が同業種の支援や「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業」での課題検討の際の参考資料として活用します。

- ・業種業態による違いはありますが、以下の項目を基本として分析・提供します。

地域の景況（1. 地域動向調査より）・商圈の人口や消費動向（地区別町名別世帯・人口統計、北海道家計調査と地区別世帯・人口統計から地域の市場規模を類推分析、全国的な分析も同様の手法で市場規模を類推）、人口傾向（人口動態の傾向から類推）、商品サービスの需要動向（類似商品やカテゴリーでの売れ筋、競合・類似・新規性、価格帯、パッケージング等の分析）、各種業界指標（需要動向、市場平均価格などを地域の消費動向、市場規模などを踏まえて分析・加工）、消費人口（全国・地域での対象顧客年齢層の抽出など）、インターネットやタウンページの情報の活用と実地見聞による競合店などの立地環境、先行事例の有無と紹介、全国または地域性を踏まえた市場性の検討課題など。必要に応じて、中小企業診断士や専門家の意見を付すこととします。

※分析項目は、連携する中小企業診断士に助言を求めながら、随時改善・向上を図る予定。

- ・上記②（消費者ニーズ調査）により把握したニーズを分析し、必要な事業者を提供するとともに、6. 新たな需要の開拓に寄与する事業（観光土産品や加工品の開発・改善・販路開拓等）に活用します。

（目標）

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
需要動向調査支援（件）	未実施	15	20	20	20	20

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

（現状と課題）

当地域の人口は減少傾向にあり、将来的な市場規模の縮小を見越しながら事業の方向性を定めていく必要があります。地域として、観光客誘致など交流人口の増加に取り組むとともに、地域の内外に新たな需要を開拓していくことが求められます。

平成28年3月には釧路市阿寒町まで高速道路が開通し、札幌圏や新千歳空港などよりスピーディーに結ばれることから、国内外からの観光入込みの増加が期待されており、観光需要の捕捉と域内循環推進、さらには域外市場開拓の面から付加価値の高い製品の開発が求められています。

当地域は豊かな水産資源や冷涼な気候を生かした低農薬の野菜、乳製品など1次産品の宝庫であり、地域では、行政や物産協会、水産加工振興センター、工業技術センター、漁協、金融機関など19頁②項に記載の機関などが各自、または連携・協力して物産展への出店や市内でのアンテナショップの開設、製品開発支援などブランド力向上の取り組みを進めており、当商工会議所でもこれら関係機関や行政などと連携・協力して、平成24年度から26年度にかけて地域資源を活用した商品開発のセミナーや食の販売力強化講座を開催したり、不定期で国内外企業との商談の機会などを設けてきました。

また、機械工業製品の分野では、地場工業展示会の開催支援や、釧路総合振興局・釧路市が提案、当商工会議所が実施管理を担い、JICA草の根技術交流事業として、ベトナムへの水産物衛生管理の向上に関する技術協力支援事業に取り組んでおり（平成25～27年度事業）、釧路の企業が持つ優れた水産物衛生管理・鮮度保持の技術・ノウハウを伝える中で、機械製品の活用や釧路産水産物のPRを支援してきました。

これらにより、一定の成果も上がってきていますが、潜在能力に見合った活用や消費者ニーズへの対応では、なお課題も残っています。

小規模事業者にとっては独自に商品を開発し、自社の製品・サービスのPRまで一貫して行うことは負担が大きいのが現状ですが、食品加工分野などでは地域資源を積極的に活用した事業所が比較的健闘していることも踏まえて、一貫した取り組みとして一層のサポートを行っていくことが求められています。

(改善の方策)

地域の小規模事業者の需要創出、販路開拓を目的に、具体的支援の方向を定めて、小規模事業者が参画しやすい方策を組み合わせながら、一貫した取り組みを進めます。事業計画策定支援先の小規模事業者を支援対象の中心に置きつつ、地場事業所等に広く参加を呼びかけ、事業の波及効果を高めます。

特に、独自の製品開発の経験が無い・薄い事業者や製品開発を基本から習得したい事業者への支援として、着想からアイデアの具体化、製品化・販売実現までのプロセスを学ぶ機会とするため、地域資源を活用した1次産品加工製品開発支援に体系的に取り組み、域内循環の拡大や観光需要の取り込みにつなげていきます。

さらに、発達段階に応じて、マスメディア等を通じた情報発信、域外での市場開拓に向けた商談会等への参加支援やバイヤーの招致、インターネット活用への支援を進めるほか、地場工業製品・技術力の認知度向上や海外販路拡大に向けた取り組みを支援します。

(事業内容)

① マスメディア等を通じた情報発信

- ・小規模事業者が販売する特色ある商品や提供役務について、「釧路経済記者クラブ」(14報道機関が加盟)などを通じたマスメディア、さらにはHPなどのソーシャルメディアを通じて、タイムリーに発信し、需要の拡大やマッチングを支援します。また、訴求力のあるプレスリリース作成やPR方法を事業者とともに検討します。
- ・記者クラブへ繋ぐ場合は「商工会議所による情報の信頼性の担保」が強く求められることを考慮し、**2. 経営分析**や**3. 事業計画策定支援**、**4. 事業計画策定後の実施**、**5. 需要動向調査**を行った、または商工会議所及び連携支援機関の経営指導や製品開発・事業化支援等を受けてきた小規模事業者を中心に対応していきます。なお、該当しない事業者については、事業計画策定や需要動向調査支援などの利用を促し、信頼性を担保していきます。

② 地域資源活用型の1次産品加工製品開発並びに商談等に向けた段階的支援

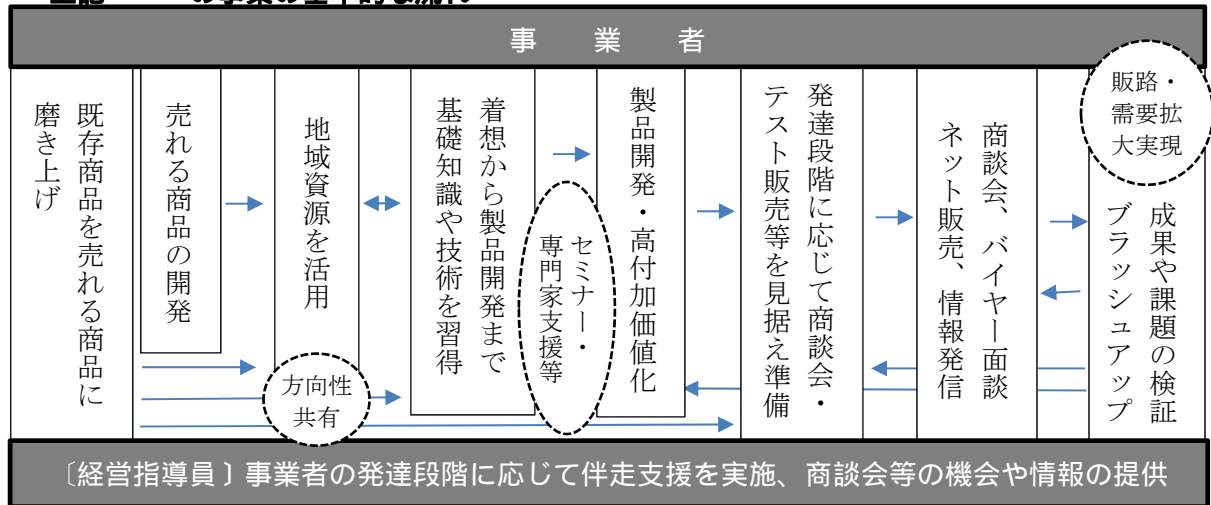
- ・経営発達に取り組む小規模事業者を中心とする地域の事業者の需要創出の観点から、釧路地域の1次産品(地域資源)を活用した製品開発や特産品・土産品開発などの取り組みを5カ年にわたって体系的に支援します。
- ・事業者の掘り起こしや意欲醸成に向けたセミナー等を開催するとともに、本計画期間中に、小規模事業者が取り組みやすい製品開発や(既存品を含め)売れる商品となるための磨き上げなどについて、中小事業者が体系的に製品開発を学びブラッシュアップが図られる講座、流通・価格決定・パッケージ・インターネットの活用など市場開拓に不可欠な基礎知識の習得などに役立つセミナー等を順次開催します。

- ・計画期間内で、①地域商圏（想定先：各マルシェ、市場、観光施設土産店、地元スーパー、地産地消と地場製品の販路拡大で釧路市と地域活性化連携協定を締結した大手スーパー、6次産業化の取り組みによる直販など）、②北海道圏（同：北海道どさんこプラザ、百貨店、観光施設土産店など）、③全国圏・首都圏（同：高質スーパー等、北海道どさんこプラザ、百貨店等での催事販売、ネット販売等）の各発達段階での販売実現（ステップアップ）と製品のブラッシュアップを目標に定め、製品開発支援を進めます。
- ・あわせて、釧路地域の水産物と農産物のコラボレーション、地域特性やストーリーを前面に出した製品開発を行うなど、高付加価値化や農商工連携を進める視点からの開発支援を目指します。
- ・開発支援については、地域内外から専門家・アドバイザー等を招聘することとし、行政、中小企業基盤整備機構釧路オフィス、よろず支援拠点、金融機関、漁協、農協、マルシェくしろ・阿寒マルシェ（釧路市が実施している地場製品の市内アンテナショップで、27年度現在市内2カ所に設置）、釧路管内商工会連合会、釧路市水産加工振興センター、釧路根室圏産業技術振興センター（釧路工業技術センター）、釧路市物産協会、当所に事務局を置く釧路貿易振興会並びに釧路食料基地構想協議会等の各関係機関と連携または協力を得て実施します。
- ・独自に開発に取り組む事業者からの相談に対しては、経営指導員が必要な支援内容を検討して、前記各機関や専門家との連携支援や橋渡し、専門家派遣事業（ミラサポ）の活用などを進めるとともに、本計画による支援事業の活用を促します。

③ 市場開拓に向けた商談会等への参加支援

- ・前記②の事業の成果物である製品群や、地域の加工製品・地場製品等の販路拡大を目的として、上記の発達段階（ステップアップ）に応じてバイヤー等の招致による機会の提供、あるいは下記の商談会等への出展支援を行います。
 - ・釧路信用金庫などの地元金融機関等が毎年または隔年で主催している商談会（バイヤー等を招へい、地元開催）への出展支援に連携して取り組みます。
 - ・釧路市と協力し、楽天市場への出店支援を行います（釧路市と楽天が包括連携協定を締結、Web物産展特設ページの期間開設、観光PRなど実施、28年度継続予定）。
 - ・くしろ応援ファンド活用事業の協調実施（Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組で記述）。
 - ・道内外のプロバイヤーとの接点として、北海道商工会議所連合会や札幌商工会議所との連携・協力により、個別商品磨き上げのサポートがある「スーパーマーケットトレードショー・北海道コーナー」や、個別面談できる「我が社の商品売り込み市」など、各種商談の機会を活用し、出展を呼びかけます。
 - ・北海道どさんこプラザでのテスト販売や、地場もん国民大賞といった地場加工品コンテストへの応募を目指すなど、地域資源を活用した製品PRに資する機会をとらえて取り組みを進めます。
- ・上記の出展等にあたり、参加呼びかけ・情報提供に努めるとともに、訴求力のあるPR方法や製品のブラッシュアップ、（本計画の他の支援が未実施の場合は必要に応じて市場性の有無～5. 需要動向調査の実施等）を事業者とともに検討するなど、出展準備から出展で得られた成果等の検証までを1サイクルとして、継続的に支援します。また、不慣れな事業者等には、希望に応じて出展への同伴サポートも行います。

上記 ~ の事業の基本的な流れ



④ 地場工業製品の認知度向上並びに海外展開

- ・ 地場産品普及と地産地消の促進を目的とした地場工業製品の展示会として、釧路地域の工業関連業者で構成される釧路地域工業振興協会等が主催する「メイド・イン・くしろ」展（隔年開催）を、当所に事務局を置く釧路高等技術専門学校地域振興協力会などと連携して支援し、技術力の認知度向上や工業製品の地産地消への移行を支援します。
- ・ JICA草の根技術交流事業（ベトナムへの水産物衛生管理の向上に関する技術協力支援事業）での連携企業・団体による水産関連機械製品（鮮度保持のための製氷・氷温管理、衛生管理などの機械・技術・ノウハウ）の現地への販売・設置について、技術面の支援を担ってきた釧路根室圏産業技術振興センター（釧路工業技術センター）や行政機関とともに、JICA、現地との調整などを通じて海外展開を継続的にサポートし、実現を目指します。

⑤ インバウンド（外国人観光客）の増加に対応した支援

- ・ 国際航空路線や高速道路の発達、大型クルーズ客船の入港など、外国人観光客の増加を受けて、地域の飲食店や事業者等の需要拡大の一助とするため、英語・中国語（簡体字、繁体字）などに対応する「指差し会話シート」の製作や外国語会話講座、免税に関するセミナー等を平成 28 年度に実施します。

(目標) ※項目の丸数字は事業内容の項目と連動している

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
① 情報発信支援(件)	未実施	5	5	5	10	10
② 地域資源活用関連セミナー等の開催(回)	不定期	発達段階に応じて年1回以上開催				
② 商品開発・改良目標数(件)	—	10 アイテム以上				
③ 商談会参加支援またはバイヤー等の招致(件)	不定期	1	2	3	3	3
③ 販路開拓目標数(件)	—	3	4	5	6	7
④ 地場工業品支援(回)	隔年1	1	—	1	—	1

● セミナーはニーズや熟度に応じて、スクール形式の開催も検討します

・地域経済の活性化に資する取組

地域特性や地域資源を活かしながら、新たな基幹産業として期待され成長分野である観光産業の振興をはじめ、小規模事業者の参画や需要拡大に資する事業を関係機関と連携して実施します。

1. 「くしろ検定」の実施並びに人材の活用

釧路地域は市町合併により、釧路湿原国立公園、阿寒国立公園の二つの国立公園を有すこととなり、豊かな自然や食材にも恵まれており、観光産業は新たな基幹産業としての発展が期待されています。観光地としての魅力や地域特性を生かしたブランド力の向上、人材の活用を通じて、観光産業の育成並びに地域経済の活性化を図るため、「くしろの魅力・情報」を提供する観光ボランティア案内人の養成を目標に、平成21年から実施している「くしろ検定試験」事業を発展的に継続していきます。

(現状と課題)

- ・釧路市民は、地域自慢が苦手であり、地域アピールでは消極的な発言が多く、事業者も観光需要の取り込みに対する意識は低かったのが実態で、観光を産業の柱として育てていくため、市民が地域のことを良く知ること意識を向上し、観光ホスピタリティ（おもてなしの心）の充実を図ること、さらには観光産業の原石（資源）を磨き上げ、事業化を進めることが、地域として喫緊の課題でありました。
- ・検定の取り組みを始めて以降、徐々に市民意識が変化し、市民あるいは産官民挙げた取り組みとして、「世界3大夕日の街」、夏を快適に過ごせる「日本一涼しいまち」（“寒い夏” ⇒ “涼しい夏” への発想転換）といった逆転の発想の街づくりが始まり、長期避暑滞在地として人気も高まり、経済効果を生んでいます。
- ・同検定試験は、一過性のブームで終わることなく、観光関連事業者の従業員や次代を担う高校生が多数受験するなど、毎年100人以上が受験しており、さらに発展させていくことが求められています。

(実施内容～事業の発展的継続に向けた新たな取り組み)

- ・実施にあたっては、釧路の歴史・産業・観光・文化に関連する有識者並びに学識経験者、行政、団体、企業等で構成する検定委員会を組織し、検定委員会に公式テキスト作成部会を設置し、より実践的な内容を盛り込むため、テキストの見直しを進めます。
- ・「くしろ検定試験」及び研修講座である「くしろ再発見セミナー」は、それぞれ年1回開催しますが、観光産業に何らかの関連を持つあるいは事業化を検討する小規模事業者にも積極的な参加を呼びかけます。
- ・課題である、「地域の観光を支える人材としての合格者の活用」に取り組み、観光産業発展による地域活性化の一助としていきます。

◎ 釧路の歴史・産業・観光・文化検定「くしろ検定」の実施

- (1) 教材（公式テキスト）、講座カリキュラムの検討、作成
- (2) 教材等の執筆者、及び講座の講師選定

- (3) 検定試験問題の作成
- (4) 検定試験の実施と、くしろ再発見セミナー（兼・検定試験対策講座）の開催
- (5) 合格者の認定方法、及び管理・活用についての具体的方法の検討、推進

（目標）

取組内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
くしろ検定（回）	1	1	1	1	1	1
くしろ検定受験数(人)	120	130	130	130	130	130
再発見セミナー開催（回）	1	1	1	1	1	1
検定委員会開催（回）	2	2	2	2	2	2
作成部会開催（回）	1	1	1	1	1	1

2．くしろ応援ファンド活用事業の協調実施

釧路市内はもとより全国各地の方々から、釧路市内の企業等が取り組む、釧路の地域資源を活用した事業への応援資金を、インターネットの活用による小口出資で集める仕組みを設け、産学金官が一体となって、この仕組みを活用する「くしろ応援ファンド活用事業」を平成27年度から継続して実施します。

（実施内容）

釧路市並びに釧路商工会議所、阿寒町商工会、音別町商工会、釧路公立大学地域経済研究センター、釧路信用金庫、公益財団法人釧路根室圏産業技術振興センター、一般社団法人北海道中小企業家同友会釧路支部が「くしろ応援ファンド事業に係る連携及び協力に関する基本協定」に基づき、連携及び協力を行い、応援ファンド事業活用の候補となる事業及び応援ファンド活用事業の支援業務等を実施します。

対象事業者は、公募型プロポーザル方式により、年3件程度の選定を目指し、ミュージックセキュリティーズ（株）が運営するマイクロ（少額）投資のプラットフォームを活用し、主な初期費用を釧路市が負担（支援）して、ファンドを形成します。

地域の産学金官が一体となって取り組む事業として運営を行い、当商工会議所は利用者の発掘や、小規模事業者の支援機関として幅広い見地からの事業計画策定サポート、制度設計、ファンド組成時サポート、ファンド組成費用軽減支援、販路開拓サポートなどを担当します。

（目標）

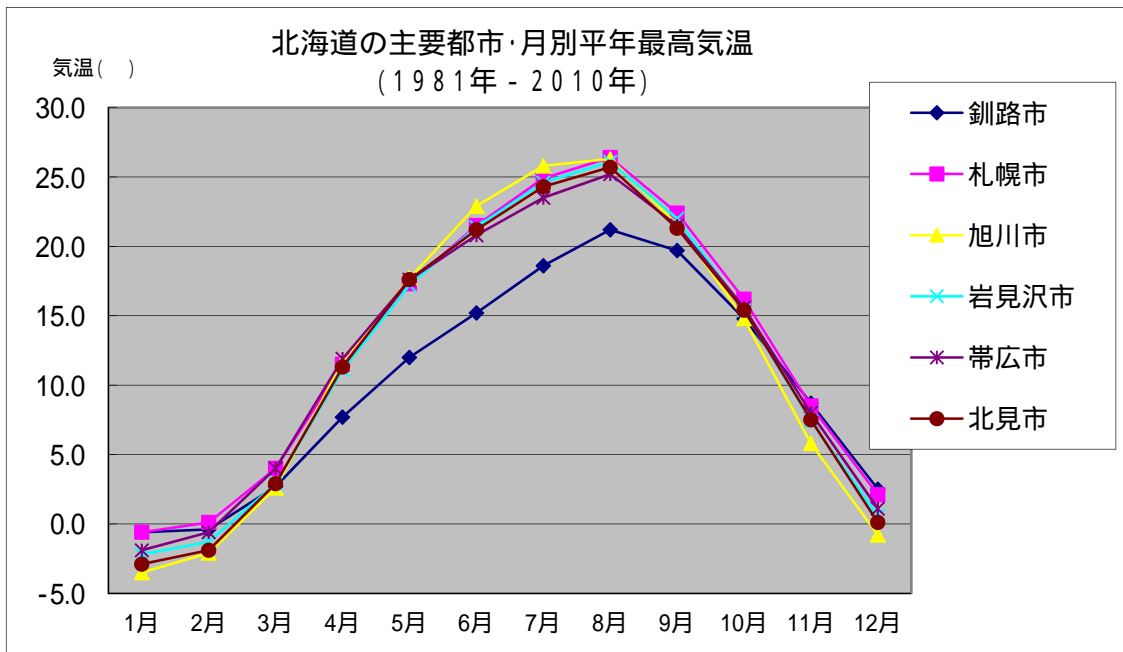
出資者である応援者がファンとなることで、完成した商品・サービスに対する「ファンの増加」、ファンが知人へ紹介することによる「販路の拡大」、ファンの声による「商品やサービスの磨き上げ」、「融資のみに依存しない資金調達」の実現を目標に事業者を支援します。

- ・対象事業者選定数 年3件程度（28年度以降も継続予定）

3. 「日本一涼しいまち・くしろ」の取り組み

釧路市は夏の最高気温が20度前後と涼しく快適に過ごすことができる街で、前述の通り、「寒い夏」⇒「涼しい夏」への発想転換といった逆転の発想の街づくりが始まり、「日本一涼しいまち・くしろ」としてアピールしています。この冷涼な気候を生かした街づくり、地域振興事業に取り組みます。

資料：道内の他都市と比べて、夏も涼しい釧路市（道内6都市の比較）



(実施内容)

① 「釧路すえひろヒア（冷）ガーデン」事業の実施

当市では、気候の制約から屋外ビアガーデンは開催されたことがなく、当商工会議所では平成24年から市内初の試みとして、ロングラン屋外ビアガーデン（8月に約1カ月間開催）を歓楽街の公園で開催し、観光客や長期避暑滞在者、市民に好評を博しています。

第一の目的は中心市街地・中心歓楽街（末広地区）の賑わい創出ですが、全国各地や観光客に「日本一涼しいまち・くしろ」をアピールする事業として位置づけ、下記のような工夫や話題を毎年増やしながら、歓楽街振興（飲食店・軽飲食店・食料飲料卸売業・運輸業などの需要拡大）と観光振興の一翼を担っています。

具体的には

- ・“ビアとヒア（冷）”を掛けたユニークなネーミング
- ・ビアガーデンには珍しい「熱燗（あつかん）」の提供
- ・涼しさ対策のベンチコート無料貸し出し
- ・長期避暑滞在者や宿泊施設利用者に割引券を配布し、歓楽街への外出を促す（ビジネス客がホテルからの外出を控え、消費に繋がらない傾向があることへの

対応)

- ・ステージに現在の釧路市と東京など各地の気温を比較して掲示し、目でも涼しさをアピール
- ・SNS等で全国へ、リアルタイムに発信
また、会場に滞留することなく歓楽街の店舗へ繰り出してもらうための呼び水になることを最も重視しているため、協賛店舗の割引券が当たる抽選会を毎日2回開催しており、閉店も午後8時と早めになっています。

会場運営は当商工会議所の青年部メンバーと職員が担っており、手作りイベントの良さであるフットワークを生かしながら、今後も工夫を重ねていきます。



② 冷涼な気候を生かした食料基地機能の強化

釧路港は、北海道全体の約半分の農業生産を占める「ひがし北海道」エリア（関東地方1都6県の面積にはほぼ匹敵）の物流港として、本州方面との航路が発着し、物流拠点として多数の倉庫群などの関連施設、事業所、人材等のインフラが集積し、港湾物流拠点都市としての機能を果たしています。また、飼料用輸入穀物を扱う国際拠点港として、穀物港としては全国初の「国際戦略バルク港湾」に指定され、整備が本格化しています。

当商工会議所では、平成21年に「釧路食料基地構想協議会」（会長・栗林定正会頭）を発足し、釧路港を核に1次産業の振興を図り、日本の食料備蓄・供給基地として「ひがし北海道」エリアの一体的発展を図ることを目指しています。

涼しい北海道でも、特に稀有な、冷涼な釧路の気候が品質保持や低コスト化に有効であり、1次産品などのストックポイントあるいはバックアップ拠点に好適です。

また、豊富な1次産品を生かした食品加工業などの発展にも繋がります。

平成28年3月に北海道横断自動車道が釧路市まで開通予定で、物流インフラの基盤が強化されます。また一方で、物流構造の変化や、労働関係法規の厳格適用によるドライバー不足や輸送単価上昇の影響なども生じており、「生産地により近い港を活用した効率的な物流体系の構築」は、本市経済だけではなく、北海道全体に共通する重要課題として浮上しています。



釧路港と日立港を毎日結んでいる定期航路。
生乳や農作物の迅速な輸送に貢献しています。

行政や港湾関係団体と連携し、釧路港の利用促進や企業立地を促すため、道内の生産拠点都市や首都圏でポートセールス活動を継続実施し、高速道路開通による利便性の向上やドライバーの負担軽減を域外に強くアピールして、本市の主要産業である運輸・倉庫業、港湾関連サービス業、さらには食品関連加工業等の振興・需要拡大につなげていきます。

・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

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

当所を代表機関とした市内金融機関、北海道信用保証協会釧路支店、中小企業診断士、工業技術センターなど 22 団体で構成される地域プラットフォームにより、各種施策支援メニューの紹介等の情報共有を今後も継続するとともに、個別案件に対する連携支援や各機関の取り組み等について、支援担当者間の情報交換を行い、小規模事業者支援の充実やノウハウの共有、連携の更なる強化に繋げていきます。

特に、日本政策金融公庫国民生活事業、北海道信用保証協会については、別途勉強会を年 2 回以上、定期的に開催し、各種制度の普及、効果的な活用、全国的な傾向、事例などについて学ぶとともに、小規模事業者を取り巻く経営環境や需要動向をはじめとした情報交換を行い、支援ノウハウを蓄積していきます。

2．経営指導員等の資質向上等に関すること

日本商工会議所、並びに北海道商工会議所連合会が主催する指導員等研修に加え、中小機構、中小企業大学校旭川校が主催する研修へ経営指導員等が年 1 回以上参加することで、小規模事業者の売上や利益を維持確保することを重視した支援能力の向上を図ります。受講後は経営指導員、補助員による勉強会を開催し、研修によるノウハウを共有します。

また、スキルアップやコミュニケーション能力の向上には、目標管理や地道な作業と努力を一つひとつ積み重ねていくことが必要不可欠であり、個人の努力を組織的に支援し、得られた成果を共有していくため、下記のスキームで取り組みを進めます。

〔ステップ①〕 個々人の努力を惜しまない

- ・ 日常の業務から得られた知識、経験を蓄積し、より良い指導に向けて自己評価できる点、反省すべき点、改善策を常に意識しながら指導にあたります。
- ・ 外部支援機関や専門家による連携支援に際して、可能な限り同席して伴走支援を実践しつつ、自己のスキルアップを図ります。
- ・ 主催セミナーを参加者の目線で可能な限り受講・活用し、知識を蓄積します。
- ・ 通常業務以外でも、インターネットや報道、書籍などで、経営情報や事業者と地域の活性化に資する情報を得るべくアンテナを広げ、知識としていきます。
- ・ 各種会合に積極的に出席するなどして、多面的かつ人的なつながりを構築していくとともに、コミュニケーション能力を高めていく努力を続けます。
⇒これらは、ポイントを資料にまとめ、見える化していきます。

〔ステップ②〕 スキルの把握と組織的共有

- ・ 経験年次ごとに到達すべき目標を定めた育成スキームを組み、若手経営指導員・補助員の育成とスキルアップを図ります。
- ・ 経営改善普及のための情報交換とは別に、月 1 回を基本に情報交換会を開催します。

経営指導員が中小企業相談所長の管轄下で、持ち回りで招集者・進行担当者となり、各自の資料をもとに、経営指導員として必要な能力・ノウハウの分析（不足している部分の洗い出し）とこれを踏まえた改善向上策を全員で検討し、日常業務にフィードバックしていきます。必要に応じて、連携機関の中小企業診断士にもアドバイスを求めます。

〔ステップ③〕 更なる改善を図る

- ・重要ポイントについてピックアップするとともに、半期ごとに全体・個人の目標やテーマを定め、PDCAサイクルを回して、更なる向上につなげます。

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

本計画に記載の事業の実施状況、及び成果について、以下の方法により評価・検証を行います。

- (1) 毎年度事業修了後に、外部有識者を招聘し、PDCAサイクルによる事業成果の評価、見直し案の提示を行います。（有識者については、経済系大学である釧路公立大学の教授または講師より招聘を予定しています）
- (2) 正副会頭会議において、評価、見直しの方針を決定します。
- (3) 事業の成果、評価、見直しの結果を常議員会にて報告し、承認を受けます。
- (4) 事業の成果、評価、見直しの結果について、釧路商工会議所ホームページ（<http://www.kuhcci.or.jp>）にて計画期間中公表します。

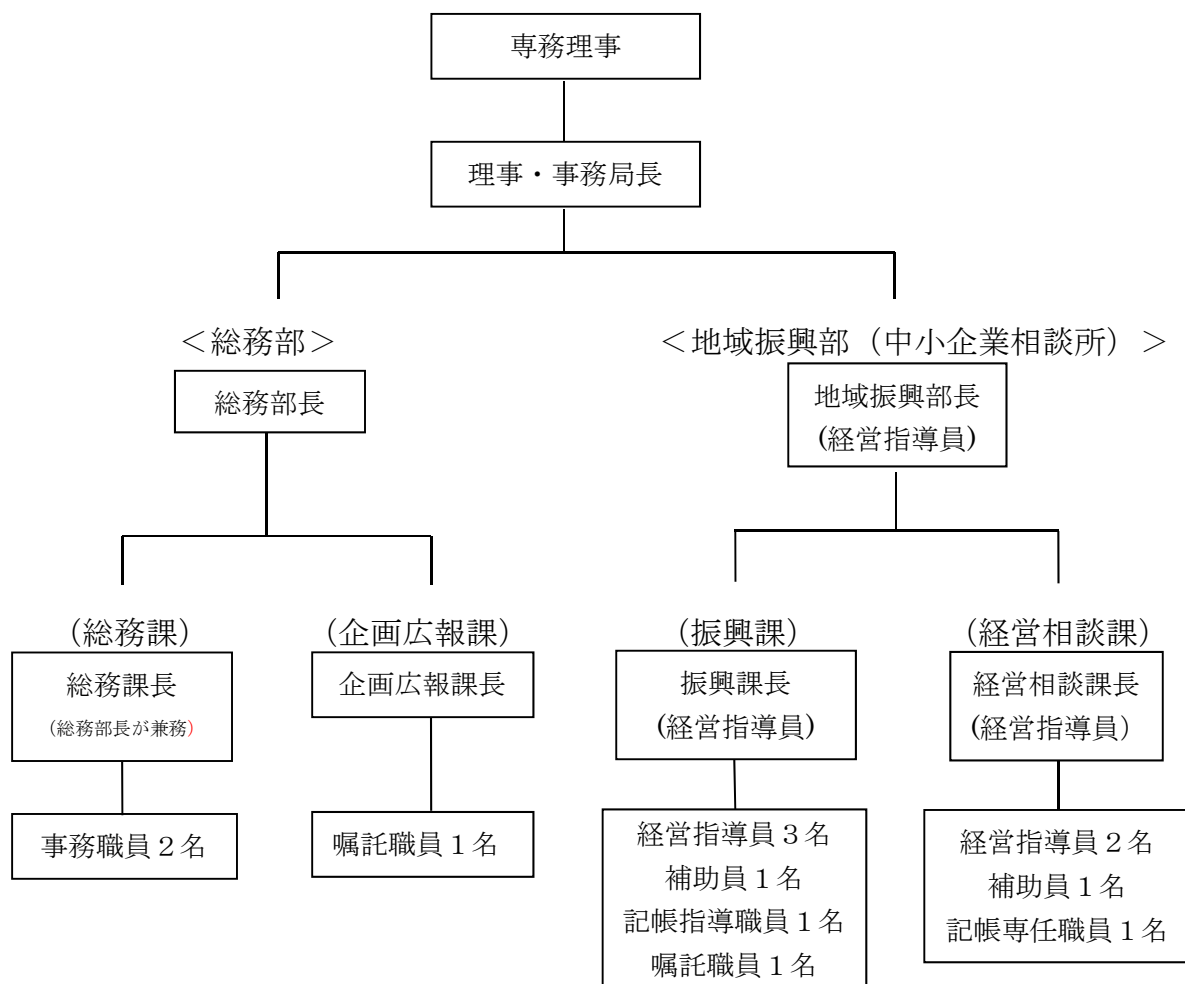
(別表 2)

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

(平成 27 年 4 月現在)

(1) 組織体制



中小企業相談所と一体的に、経営発達に取り組む小規模事業者の発掘、情報分析、事業の普及PR等を担う

釧路商工会議所の経営相談・施策普及担当部門として、経営発達支援事業の全般を担う

(2) 連絡先

〒085-0847 北海道釧路市大町1-1-1 道東経済センタービル4階
釧路商工会議所地域振興部 TEL0154-41-4143 FAX0154-41-4000
ホームページアドレス <http://www.kuhcci.or.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)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	5,020	5,020	5,020	5,020	5,020
景況調査	100	100	100	100	100
経営分析関連セミナー	500	500	500	500	500
事業計画策定セミナー	500	500	500	500	500
創業塾・セミナー	700	700	700	700	700
経営革新セミナー	500	500	500	500	500
専門家派遣関連	400	400	400	400	400
製品開発・販路開拓 支援事業	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
くしろ検定事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
くしろ再発見セミナー (研修講座)	120	120	120	120	120

(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、事業収入、国補助金、道補助金、市補助金、事業委託収入、雑収入

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容		
I. 経営発達支援事業 1. 地域経済動向に関する調査 2. 経営状況の分析 3. 事業計画策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援 5. 需要動向調査 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業		
連携者及びその役割		
連携者：地域プラットフォーム「釧路地域創業支援ネットワーク」 釧路商工会議所が代表し、22 支援機関が連携		
連携者（P F 構成機関）	代表者・所在地・電話	主要な役割※
釧路市	市長 蝦名 大也 釧路市黒金町 7-5 TEL 0154-23-5151	A、K、L、 M、O
釧路信用金庫	理事長 佐藤 禎一 釧路市北大通 6-2 TEL 0154-23-9030	B、L
釧路信用組合	理事長 岩田 豊 釧路市北大通 9-1 TEL 0154-22-3166	B
北洋銀行釧路中央支店	執行役員支店長 神野 秀俊 釧路市北大通 6-2 TEL 0154-23-5111	B
北海道銀行釧路支店	執行役員釧路支店長 西村 和浩 釧路市北大通 8-2 TEL 0154-23-3111	B
北陸銀行釧路支店	支店長 沼田 雅博 釧路市北大通 10-1-4 0154-22-5126	B
北見信用金庫釧路支店	支店長 今川 秀樹 釧路市共栄大通 7-1 TEL 0154-22-7531	B
網走信用金庫釧路支店	支店長 熊谷 政博 釧路市新栄町 3-13 TEL 0154-24-0165	B
大地みらい信用金庫釧路支店	執行役員釧路支店長 谷川 正弘 釧路市川上町 5-2-7 TEL 0154-23-5341	B
みずほ銀行釧路支店	支店長 溝口 智士 釧路市北大通 7-2 TEL 0154-22-2131	B
日本政策金融公庫釧路支店	支店長 小原 励一 釧路市大町 1-1-1 TEL 0154-43-3330	B、L

北海道信用保証協会釧路支店	支店長 廣田 隆則 釧路市黒金町 6-1 TEL 0154-23-1361	C
(公財) 北海道中小企業総合支援センター 釧路支部 (北海道よろず支援拠点釧路支部)	理事長 伊藤 邦宏 釧路市大町 1-1-1 TEL 0154-64-5563	D、L
(独) 中小企業基盤整備機構釧路オフィス	所長 岡内 和繁 釧路市大町 1-1-1 TEL 0154-68-4866	D、L
(株) ラコンテ	代表取締役 松井 智聖 釧路市鳥取北 6-6-21 TEL 0154-53-3836	E、L
ファーストコンサルティング (株)	代表取締役社長 乗山 徹 釧路市浪花町 9-4 パシフィック浪花三番館 903 TEL 0154-22-0550	E、L
釧路司法書士会釧路支部	会長 野村 一仁 釧路市宮本 1-2-4 TEL 0154-41-8332	F
北海道税理士会釧路支部	支部長 北山 幸徳 釧路市南大通 2-1-9 大通ビル 2 階 TEL 0154-42-0407	G
北海道社会保険労務士会釧路支部	支部長 中澤 博信 釧路市美原 3-43-2 TEL 0154-37-0288	H
北海道行政書士会釧路支部	支部長 加藤 超 釧路市米町 3 丁目 1 番 3 号 TEL 0154-41-1330	I
(公財) 釧路根室圏産業技術振興センター (釧路工業技術センター運営団体)	センター長 綿貫 幸宏 釧路市鳥取南 7-2-23 TEL 0154-55-5121	J、L、M
北海道釧路総合振興局	局長 田辺 利信 釧路市浦見 2-2-54 TEL 0154-43-9100	K、L、M、 O

※主要な役割の内容

A：産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画に添った特定創業支援事業の連携実施

B：財務分析、金融支援、ビジネスプランの指導及び助言

C：資金調達サポート、金融に関する調査研究、専門家支援

D：総合的・先進的経営アドバイス、専門家・支援機関等の紹介

E：総合的・先進的経営アドバイス、事業計画策定・策定後支援、需要動向調査等（中小企業診断士）

F：登記関係

G：税務関係

H：労務関係

I：許認可手続関係

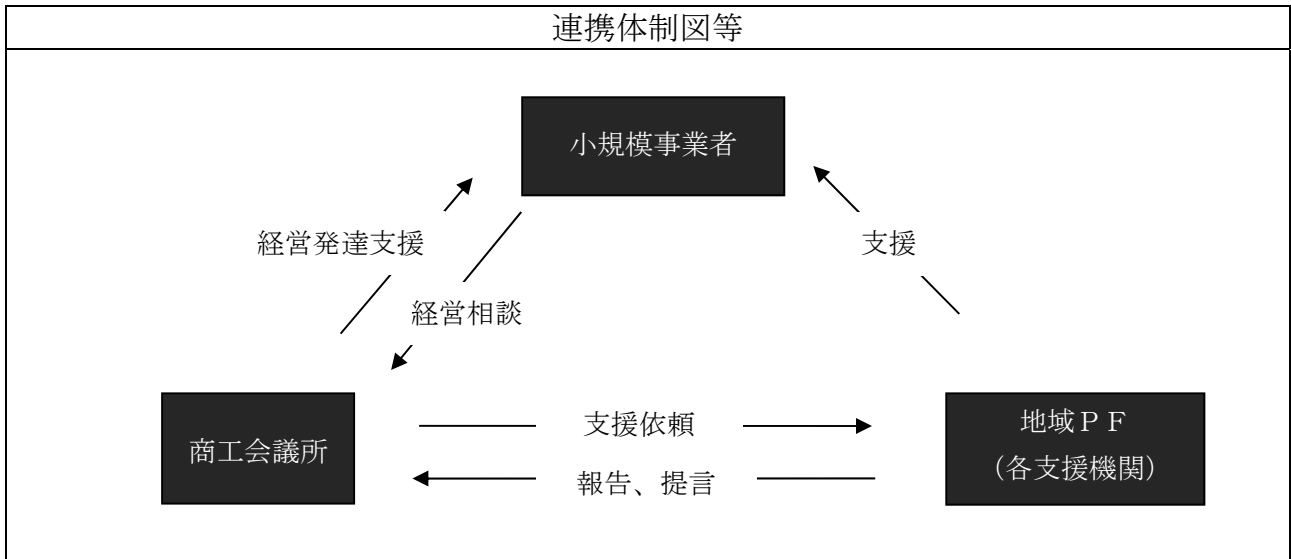
J：技術相談、支援

K：金融制度等各種施策の紹介

L：地域資源活用、市場開拓、販路拡大等

M：海外展開支援

O：公的統計調査結果の提供



連携する内容		
II. 地域経済の活性化に資する取組 1. 「くしろ検定」の実施並びに人材の活用		
連携者及びその役割		
連携者：くしろ検定委員会 釧路新聞社、釧路教育局、釧路市、釧路市教育委員会、北海道新聞社釧路支社、FMくしろ、釧路観光連盟、釧路観光コンベンション協会、NPO 法人阿寒観光協会まちづくり推進機構、北海道商工会連合会釧路支所、釧路市商店街振興組合連合会、北海道観光社交事業協会釧路支部、北海道旅客鉄道（株）釧路支社、釧路空港ビル（株）、日本航空（株）釧路支店、全日本空輸（株）釧路支店、くしろバス（株）、阿寒バス（株）、釧路ハイヤー協会		
連携者（くしろ検定委員会構成員）	代表者・所在地・電話	役割※
(株)釧路新聞社	代表取締役社長 片山 裕子 釧路市黒金町 7-3 TEL 0154-22-1111	A
釧路教育局	局長 宇田 賢治 釧路市浦見 2-1-1 TEL 0154-43-9271	B
釧路市	市長 蝦名 大也 釧路市黒金町 7-5 TEL 0154-23-5151	B
釧路市教育委員会	教育長 林 義則 釧路市錦町 2-4 TEL 0154-31-4575	B
(株)北海道新聞社釧路支社	釧路支社長 本庄 明彦 釧路市黒金町 11-5 TEL 0154-22-2121	B

(株)エフエムくしろ	代表取締役社長 小船井 修一 釧路市春採 7-1 TEL 0154-47-0946	B
釧路観光連盟	会長 佐藤 悦夫 釧路市浦見 2-2-54 釧路総合振興局庁舎内 TEL 0154-41-2111	B
(一社)釧路観光コンベンション協会	会長 中山 勝範 釧路市幸町 3-3 TEL 0154-31-1993	B
NPO 法人阿寒観光協会まちづくり推進機構	理事長 大西 雅之 釧路市阿寒町阿寒湖温泉 2-1-15 TEL 0154-67-3200	B
北海道商工会連合会釧路支所	支所長 天野 秀則 釧路市大町 1-1-1 TEL 0154-43-0394	B
釧路市商店街振興組合連合会	理事長 山口 和泉 釧路市大町 1-1-1 TEL 0154-44-6500	B
北海道観光社交事業協会釧路支部	本部長 前田 秀幸 釧路市末広町 6-8 サンライトパレス 2F TEL 0154-22-8338	B
北海道旅客鉄道(株)	取締役釧路支社長 西野 亨 釧路市北大通 14-5 TEL 0154-22-2008	B
釧路空港ビル(株)	代表取締役社長 小林 強 釧路市鶴丘 2 TEL 0154-57-8304	B
日本航空(株)釧路支店	支店長 宮永 泰樹 釧路市鶴丘 2 TEL 0154-57-7711	B
全日本空輸(株)釧路支店	支店長 井上 かおり 釧路市北大通 11-1 TEL 0154-25-5678	B
くしろバス(株)	代表取締役社長 深谷 晋也 釧路市文苑 2-1 TEL 0154-36-8181	B
阿寒バス(株)	代表取締役社長 香川 眞廣 釧路市愛国 191 TEL 0154-37-2221	B
釧路ハイヤー協会	代表理事 中田 聡 釧路市鳥取大通 6-1 TEL 0154-23-5151	B

※役割の内容

A：釧路の歴史、産業、観光、文化などに関する情報提供、テキスト編集

B：釧路の歴史、産業、観光、文化などに関する情報提供

連携体制図等

