

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鶴居村商工会（法人番号） 1 4 6 0 0 0 5 0 0 0 4 4 4 鶴居村（地方公共団体コード） 0 1 6 6 7 5
実施期間	令和 3 年 4 月 1 日～令和 8 年 3 月 3 1 日
目標	1. 地域内需要の開拓や、村外から新たな需要を創出し交流人口の増加を図ることにより<u>売上増加率対前年比 2 %</u>の増加を目標とします。 2. 地域資源を活用した商品開発、販路開拓に取り組む小規模事業者に対し、<u>年 2 件の新規取引先獲得</u>を目指します。 3. 創業支援と事業承継支援により村内商工業者の維持と雇用の創出・維持を図るため、<u>創業は年 1 件、事業承継は年 1 件</u>を目指します。
事業内容	3 - 1. 地域の経済動向調査に関すること ① 景気動向シートの活用による地域内景況調査の実施 ② R E S A S（地域経済分析システム）の活用 3 - 2. 需要動向調査に関すること ① 商談会・展示会時におけるバイヤーニーズ調査の実施 ② 滞在型観光客増加のための宿泊者ニーズ調査の実施 4. 経営状況の分析に関すること ① 小規模事業者の経営分析の掘り起しと経営分析による経営課題の可視化 5. 事業計画策定支援に関すること ① 事業計画策定個別相談会開催による事業計画策定支援 ② 事業承継支援（個別相談会の開催）と創業計画策定支援（個別相談会の開催） 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ① 事業計画・事業承継策定後のフォローアップの実施（年 4 回） ② 創業計画策定後のフォローアップの実施（年 4 回） ③ 定期的なフォローアップと高度な支援課題に対する専門家との協調支援 ④ 補助金活用支援や金融支援に係るフォローアップの実施 7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること ① 支援機関等が主催する商談会・展示会等への出展（B to B） ② 支援機関等が主催する物産展等の出展と「鶴居村フェア」の開催（B to C） ③ ホームページの活用による情報発信の強化 ④ フリーペーパー等による近隣需要の取り込み 1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること ① 鶴居村商工業経済懇話会の開催 ② 新たな鶴居村ブランド品づくりへの取組 ③ アフターコロナを見据えた滞在型観光への取組 ④ 中心市街地の買い物環境維持への取組
連絡先	鶴居村商工会 〒085-1203 北海道阿寒郡鶴居村鶴居西 1 丁目 1 番地 TEL 0154-64-2453・FAX 0154-64-2364 E-mail kakusho@rose.ocn.ne.jp 鶴居村 産業振興課 〒085-1203 北海道阿寒郡鶴居村鶴居西 1 丁目 1 番地 TEL 0154-64-2114 /FAX 0154-64-2577 E-mail : tancho@vill.tsurui.lg.jp

(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

第1期（経営発達支援計画期間 H28. 4. 1～R3. 3. 31）における取組と評価等

★第1期計画の取り組みと評価は以下のとおりです。

①地域の経済動向調査

独自調査（経営動向調査、事業承継意思調査）や金融機関からの管内景気動向調査等を活用し、小規模事業者の持続的発展に繋げて行くために情報提供し、今後の経営方針を検討する一助となりました。

また、景気動向シートを活用したヒアリングの実施により、客観的な共通の景況感をデータ化し小規模事業者提供したことで、経営課題の明確化へと繋がりました。

その結果、小規模事業者持続化補助金や経営計画策定の推進にも繋がり、評価委員会においても評価を得ており、引き続き調査手法を再考して継続実施します。

②経営状況の分析

毎年約6件程度の事業者を対象に経営分析を実施すると共に、必要に応じて専門家と連携し支援を行う事により、各事業者の経営の安定化、経営基盤の強化に取り組みました。

評価委員会においても、おおむね目標を達していることから評価を得ており継続して実施します。

③事業計画策定支援

自社の経営課題を解決するため事業計画を策定し、その意義を浸透させるため毎年1回のセミナー開催や個別相談会を実施しました。

その結果、出席した事業者から、国の地域資源活用事業1件、持続化補助金8件、鶴居村創業補助金3件の採択を受けたほか、事業承継計画も本年度1件策定となりました。

これらの取り組みにより売上向上に繋がり、評価委員会においてもおおむね目標を達していることから評価を得ており、継続して支援を実施します。

④事業計画策定後の実施支援

巡回訪問等により事業計画策定事業者をフォローアップするとして実施しており、上記③の事業所を中心に延べ50回以上訪問し、事業計画策定後の支援として自社のビジネスモデルの確認並びに再構築に繋がりました。

また、特産品等の開発、販路拡大等への商談会出展支援にも繋がっており、評価委員会においてもおおむね目標を達していることから評価を得ており継続して支援を実施します。

⑤需要動向調査

村民を対象とした商圈内のニーズについて調査し、消費の81.5%が村外へ流出している結果を小規模事業者へ情報として報告すると共に、村民が欲しい業種等の意見を提示することで、小規模事業の経営革新への動機付けとなったこともあり、一定の評価を得ました。

⑥新たな需要の開拓に寄与する事業

例年支援機関等で開催される商談会や物産展への出展を事業計画策定事業者へ提案し、出展希望を年度当初に取り纏め出展支援しており、第1期目は6社の出展実績となりました。

その際、出展者のアンケート調査実施を支援して、自社商品の味・価格やパッケージについてバイヤー等から意見聴取すると共に、結果をフィードバックしています。

さらに、業種に限らずインターネットを活用した需要開拓支援も実施し、新規顧客獲得や商品ブラッシュアップに繋げており、一定程度の成果を出しています。

⑦地域経済の活性化に資する取組

地域ブランド化へ向けた取り組みとして「鶴居村地域資源活用協議会」を設立し公認ブランド化に向けた事業を予定していましたが、鶴居村による別組織が設立され、商工会はその組織に参画

し地域ブランド化の取り組みを進めていくこととなりました。そこで、行政・関係団体と共に新商品開発や販路開拓に向けた事業を実施しました。

⑧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

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や、各種研修会等に参加して職員等の資質向上等を図り、指導・助言できる体制づくりと支援能力の向上を図りました。

評価委員会においても、おおむね目標を達していることから評価を得ており、継続して支援を実施します。

★(今回の申請における取組)

第2期の事業にあたっては、上記を踏まえ、実施方法の見直しや5年前との消費者ニーズの変化などを把握し、地域商業の持続的発展を支援していくため、行政と商工会が連携して事業を展開します。

鶴居村第5期総合計画においても、少子高齢化の進展や後継者不足、定住人口の減少、近隣市町への消費流出や通信販売等の多様化する販売形態による地元消費の減退などのため、売上の減少が商工業の課題としてあげられています。

それらの課題に対応し、鶴居村商工業の持続的発展を図るため、地域資源を活用した特産品ブランド確立と、新たな魅力ある商品の開発や販路拡大を図ると共に、起業化支援を通じ新しい創業の芽を育てます。

また、地域資源を活用した観光振興に取り組む事業についても実施します。

(1) 地域の現状及び課題

①鶴居村の概況

昭和27年国の特別天然記念物に指定された「丹頂」が生息する鶴居村は、名前の通り「鶴の居る村」として北海道の東側に位置し、南側はダムのない自然の河川が釧路湿原国立公園内を流れ、やがて釧路市内を経て太平洋に注いでいます。

西側は「まりも」のふるさと阿寒摩周国立公園、北側には透明度世界一を誇る「摩周湖」を擁す弟子屈町、東側は酪農郷の大パノラマ標茶町に挟まれ、釧路市内から車で40分、丹頂釧路空港からも40分のところに位置しております。

昭和27年当時「丹頂」は33羽の固体にまで減少しておりましたが、地域住民の保護活動により現在は1,

400羽を数えるまでになり、釧路総合振興局令和元

年度観光入込調査では、冬場の越冬スポットで過ごす「丹頂」を目当てに、写真撮影等を行う観光客、写真家など年間35万人が訪れています。

北海道の令和元年度観光客入込調査では、外国人宿泊客も507人と増加傾向にありますが、新型コロナウイルス感染症の影響で今後のインバウンド需要は不透明であります。

人口も平成12年度から2,500人台を保っており、令和元年12月末住民基本台帳では2,509人であり、国の2025年の人口予想でもほぼ横ばいを維持しています。

②産業の状況

・農業の現状

当村は道東の冷涼な気候を活かした酪農が盛んで、牛乳生産量は令和元年度で65,000tを超えており鶴居村の基幹産業となっております。

T P P問題では基幹産業を揺るがす事態となりましたが、他地域と比べ鶴居村では酪農家に対し



での支援策が手厚く、安定した酪農業となっております。

・商業・サービスの現状

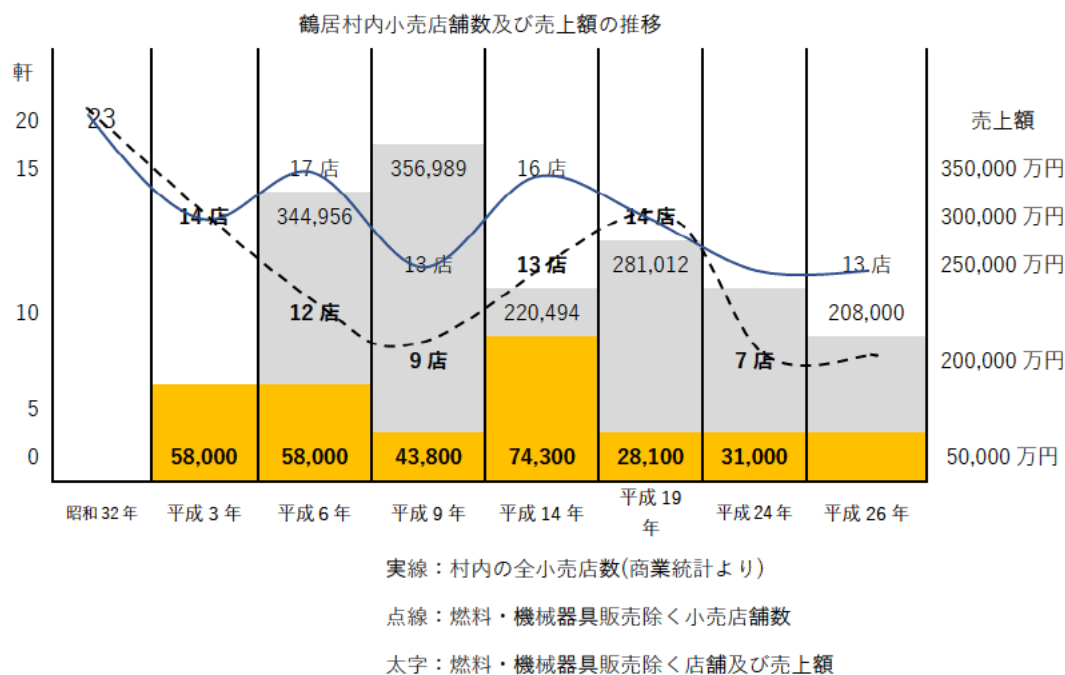
商業の売上は全体的ではありますがやや増加傾向にあります。

それは、近年のコンビニの地方展開の中で、平成21年に鶴居村の中心市街地に北海道内コンビニチェーンが進出しており、中心市街地から10km程度離れたところにあった郊外の同チェーン店を傘下に収め展開してから、観光客や地元の若い消費者中心に購買が進み売上増となっており、業界の中でも常に売上上位を維持しております。

一方、鶴居村の中心市街には、昭和30年代に商店が23店舗の記録がありましたが、道路網の整備による釧路市内への交通アクセスが改善され、鶴居村から釧路市の商業施設への消費流出が増加しております。

その結果、平成24年には中心市街の商店が7店となり、また問屋があっても小ロットによる仕入ができない等の理由により、商品アイテムの減少による消費者離れに繋がり、商店の魅力が薄れ売上が減少し、現在は3店舗の営業となっております。

中でも中心市街の商店3店がすべて80歳代の高齢経営者であり、後継者難もあり将来廃業を考えているとのことから、事業承継等による商業機能の維持が課題となっております。



平成26年度に実施しました、鶴居村商工会地域振興等調査事業の村民アンケートによると、地元の高齢者は、以前から鶴居村中心街に立地し店舗面積も村内最大のAコープつるい店や、鶴居村中心地の小規模商店3店で購買している事が解りました。

しかしながら、Aコープつるい店は鶴居村の現実的核店舗であるにも関わらず、北海道内コンビニチェーンに苦戦しているのが現実です。

このように、商業環境について小規模小売店の淘汰に伴い、釧路市内の大型量販店での買い物やコンビニ利用という消費者感覚は、今や鶴居村ばかりではなく釧路市に隣接した市町村すべてが抱える問題であり、特に若い消費者には顕著に表れております。

・工業・建設業の現状

昭和30年代に入り、国や北海道の道路整備計画の推進により釧路・鶴居間の道路網の整備に併

せ、林業関係から転換した建設業者と、新たに進出した建設業者が現在の鶴居村建設業者の基礎となっていることから、官公署発注による公共土木建設工事等に依存した経営体質であります。

近年、鶴居村有地を宅地として整備し分譲地として販売したところ、釧路市のベッドタウンとしての位置づけから、順調に推移しております。

特に、下幌呂地区は一大新興住宅地の様を呈し、鶴居村人口調べでも分譲前の平成9年度末262人から平成26年度末451人、令和元年度末で476人と増加しているほか、平成27年度から、新たに同地区に26区画造成された分譲地も、順調に販売されております。

それらの新築需要も見込まれることや、プレミアム商品券などを活用した住宅の営繕や水道管解凍工事、除雪等により収益を確保している現状もあり、それらに対応した営業展開を実施する必要があります。

・観光産業の現状

鶴居村の観光産業については、「丹頂」が重要な観光資源となっております。

釧路湿原を住处とする「丹頂」の生活圏の広がりに伴い、シャッターチャンスを狙う写真家の聖地となりつつあることから、徐々にではあるが観光地化されており、夏の釧路湿原国立公園内の散策と共に初冬から春の「丹頂」見物や撮影ツアーなどによる観光業者の売上が期待できる地域となっています。

昭和55年鶴居村市街北側にモール系温泉が湧出し、全国から宿泊客を集客しており、市街中心部でも良質のモール系の温泉が2カ所湧出（現在1店舗休業中）しており、釧路湿原の景観と、「丹頂」を観察する観光客等に宿泊や日帰り入浴等に利用されております。

知名度的には隣接する阿寒湖温泉や摩周湖温泉の集客には遠く及びはしませんが、個人旅行者中心に、「丹頂の里」に湧く「美人の湯鶴居村温泉」は知る人ぞ知る観光地となっています。

また、令和2年初頭から猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症の影響により、観光業者の売上が減少したことを受け、これからは、拡大防止の観点から近間の観光地で宿泊や日帰り旅行を楽しむマイクロツーリズムが見直されており、それらによる地域循環型経済への進捗を前提とした、行政との協働による観光振興施策を推進することが必要とされております。

・製造業の現状

平成19年4月鶴居村の第3セクターで、地元の生乳乳製品加工施設「酪楽館」が製造したナチュラルチーズが全国ナチュラルチーズコンテストで最高位農林水産大臣賞を獲得し、その後も連続表彰を受け、平成26年にはJALのファーストクラスの機内食に同チーズが採用されるなど同施設が製造したチーズは、鶴居村を代表する特産品となっております。

また、鶴居村郊外には平成28年度鶴居村の契約牧場から少量の生乳を仕入して、手作りのチーズやホエイをパン生地練りこんだパンなどを製造している事業者や、チーズ以外にも小規模ながら鶴居村の自然環境を活かした低農薬野菜やそば等の加工品製造、ジャム工房ややまべ釣り堀・養殖場、鹿肉解体場などの加工販売施設もあります。

それらの事業者は、小規模経営であることから、生産体制の拡充には限度があるため、生産体制に合った取引先の獲得が課題となっています。

③地域環境の現状

鶴居村は、平成27年度に村特産の農畜産物加工製品の流通、販売、PRの場として、情報発信機能を有した観光関連施設を充実させることを目的に、地場産品直売機能や休憩施設などの施設の建設を計画しました。

その計画に基づき、平成28年4月に、道東自動車道が阿寒町まで延伸するのに合わせ、観光客の流入が予想されることから、観光客等に地元特産品等の買い物の利便性を重視した「つるぼーの家」（直売施設）をオープンしました。

その施設では、観光客や地元消費者のお土産需要に答えていますが、まだまだ地元の特産品を販売していく余地があるので、更なる発展をさせるための施策の特産品開発チームと連携し支援して

いくことが必要となっています。

④小規模事業者の現状と課題

鶴居村商工会では平成28年度に村内の小規模事業者を対象に、景況感や事業承継に対する意識を把握するため「事業承継意志アンケート」を実施しました。

「人手不足」や「原料・仕入価格の値上がり」等の課題はあげられているものの、「取り組みを進めている」「今後進める予定である」と回答した事業者からは、取り組み内容として「取扱商品の拡大・充実」、「新商品の開発」、「ホームページ等インターネットの活用」等の前向きな検討を行っているという回答が多く寄せられております。

併せて、経済活動によるお金が村外へ流出しているとの意見から、鶴居村の資源に付加価値を付け村外に販売する事業も必要であるとの結論となりました。

以上の結果から、今後も商品開発や既存商品の改良、販路開拓に関する取り組みが必要であることが分かりました。

また、事業承継については6割以上の事業者が「事業承継したい」と回答しており、改めて事業承継の支援が必要であることが分かりました。

「事業承継意志アンケート」と同時に、小規模事業者の内、一番事業者数の多い小売・飲食業への対策として「消費者（住民）アンケート」を実施し、結果を取り纏めたものが下記の図です。村外への消費流出は81.5%（金額にして8億6800万円）という結果となりました。

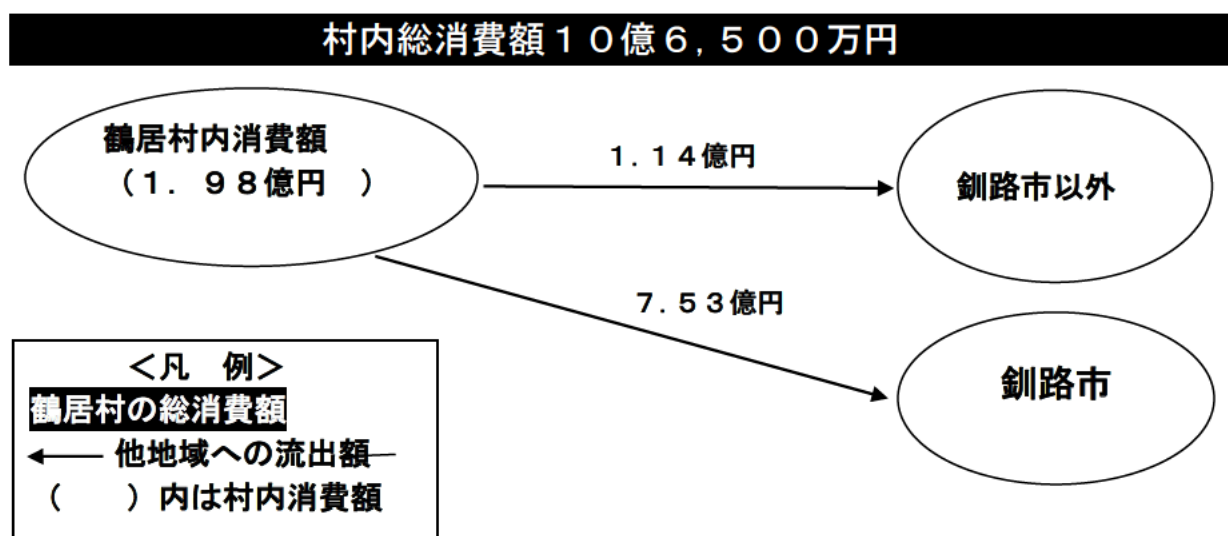
隣接する釧路市には「一般食料品」と「生鮮食料品」を合わせて4億円の流出となっており、その1割でも食い止めることが出来れば、4千万円の規模の店舗が成立します。

また、消費者ニーズとして「総菜・弁当店」、「パン屋」、「ケーキ屋」といったニーズが考えられることから、小商圈を対象としたビジネスの可能性が検討できるということも分かりました。

加えて、鶴居村の特産であるチーズを活用し、飲食店での地産地消の取り組みもニーズとして検討できる事が分かりました。

下図は16品目購買力流出状況となっており、鶴居村の総消費額10.65億円のうち町内消費が1.98億円となっています。鶴居村から釧路市への流出が7.53億円で、残り1.14億円がその他（他の地域、通販、共同購入含む）です。

16品目の購買力流出状況



■ 1世帯平均

(単位:円、%)

品目	北海道		地域別購入割合			地域別消費金額		
	品目構成比	年間消費額	鶴居村	釧路市	それ以外	鶴居村	釧路市	それ以外の地域
生鮮食料品	19.2	184,915	2.4	6.7	1.0	43,634	123,545	17,736
一般食料品	37.0	354,988	2.6	6.4	1.0	92,836	226,654	35,499
日用雑貨	4.2	40,806	1.5	7.5	1.0	6,115	30,564	4,127
医療品・化粧品	6.9	66,463	0.5	8.3	1.2	3,401	54,852	8,210
実用衣料	4.4	41,872	0.5	8.1	1.4	2,192	33,818	5,862
高級衣料	3.7	35,570	0.2	8.1	1.7	720	28,847	6,004
呉服・寝具	1.0	9,143	0.2	8.1	1.7	205	7,414	1,524
服飾品・アクセサリ	0.2	1,711	0.3	7.9	1.8	43	1,356	312
靴・カバン	2.2	21,603	0.4	8.0	1.5	896	17,369	3,339
時計・メガネ・カメラ	1.6	15,442	0.1	8.6	1.3	200	13,299	1,944
家庭用電気製品	3.3	31,886	0.1	8.9	1.0	375	28,287	3,224
家具・インテリア	1.2	11,261	0.2	8.2	1.6	204	9,263	1,794
書籍・文具	5.0	47,768	0.4	8.5	1.1	2,074	40,540	5,154
楽器・DVD・スポーツ用品	1.9	18,239	0.2	7.8	2.0	350	14,187	3,702
贈答品	0.8	7,512	1.3	7.3	1.4	960	5,467	1,086
ガソリン	7.4	71,494	3.4	6.3	0.4	24,002	44,714	2,778
	100.0	960,673				178,205	680,175	102,293
						18.6%	70.8%	10.6%
(再掲)								
最寄品(生鮮・実用衣料)		689,044	1.5	7.4	1.1	148,178	469,432	71,434
買回品(高級・贈答品)		200,135	0.3	8.1	1.5	6,026	166,029	28,080
*外食		117,297	0.3	8.1	1.5	4,018	95,523	17,757
合 計		1,006,476				158,222	730,983	117,271

鶴居村世帯数 1,109世帯

鶴居村全世帯消費額* 1,116百万円

176百万円 811百万円 130百万円

年間消費額:家計調査年報H26年

世帯数:鶴居村統計H27年3月末

注1:外食の地域別購入割合は「買回品」の比率を用いて推計した。

注2:町全世帯消費額には「外食」を含む

⑤商工会の現状と課題

○鶴居村商工会独自調査による業種別事業所数

令和2年3月31日現在

業種 事業所数	農 林・ 漁 業	建設業	製造業	運 輸・ 通信業	卸・小売・ 飲食業	不動産業	サービス業	合計
商工業者数	18	9	7	3	36	2	26	101
小規模事業者数	15	8	7	3	31	1	22	87
うち商工会員数	3	9	5(2)	2	20(4)	2(1)	17(1)	58
加入率(%)	16.6	100	71.4	66.6	55.5	100	65.3	

※()内は起業家支援補助金を受け創業した企業

当商工会は、現在正会員58社、定款会員7社の65社で組織されており、地域に密着した唯一の総合経済団体として、事業者が抱える諸問題の解決に積極的に取り組むことにより、地域の商工業者の総合的な振興発展と併せて社会一般の福祉の増進を図ってきました。

なお、現在の業種別小規模事業者の内訳は、上記87社であります。

鶴居村では、平成20年度より起業を促進させるため、鶴居村起業化支援補助金制度(現「つるい未来へつなぐ商工観光経済活性化補助金」)が創設され、商工会は開業予定者に対し、資金計画やビジネスプランの作成について指導を行いました。

その中で、近年特徴的な動きとして、起業化支援補助金を活用して創業した事業者が9社となっており、業種別内訳は製造業2、飲食業5、宿泊業1、サービス業1社であります。

一方では、鶴居村起業化支援補助金を利用した創業者の業種にも飲食店業に偏りがあることや、

中心市街地の地価が高く土地は補助対象外になっていることから、自己資金による土地購入後、創業予定者の建設資金が不足し、出店できないことも実態もあり、引き続き創業者への伴走型の支援の必要性を感じております。

また、平成21年度から商工会と村の核店舗であるAコープが協調し、地域商業の活性化と生活者支援対策として、プレミアム率30%のプレミアム商品券事業を実施して参りました。

これによるプレミアム商品券の回収総額は11年間で1億数千万円にも上り、村内商業者の売上確保に繋がっております。

あわせて、商品券事業の効果を上げるため、Aコープと商工会が資金を拠出してスタンプラリーや、クリスマスオードブル等が抽選で当たるといった消費者還元イベントも実施しております。

その結果、商品券回収率は常時99%を上回り、特に鶴居村内のAコープとホクレンの給油所で50%が消費され、商工会員の店舗等においても20%が回収されている反面、道内大手コンビニチェーンの直営店であるセイコーマートが、2店で30%回収がされている実態もあります。

なお、平成26年度に実施したプレミアム商品券事業検証アンケートの結果では、商品券の購入者の大半は50歳以上の女性が中心であることが分かるなど、プレミアム商品券による普段の買い物動向を表す貴重な資料となりました。

このように、プレミアム商品券事業等の地域振興事業の実施については、小規模商工会ではありますが、鶴居村のプレミアムに対する30%の補助金は釧路管内で随一の高プレミアム率で実施できたのは、その必要性を理解した鶴居村との連携の成果であります。

第1期目の取り組みとしては、既存小規模事業者の持続的発展を支援する目的で創設された、国の地域産業資源活用事業計画の採択や持続化補助金についても、商工会支援により採択実績として14件(内5件申請中)の実績がありました。

今後はさらに、域外からの消費流入策や地元購買消費額増加策の効果を高めるため、創業支援や、経営者の高齢化に対応するための事業承継に、不足業種の補充や小商圈で対応可能なビジネスマッチングを運動させることが課題となってきます。

また、鶴居村の特産品直売所と観光情報発信施設を兼ねた「つるぼーの家」が完成したことから、直売所を活用したイベント等による地元消費額向上策も拡充していかなければなりません。

加えて、令和2年初頭から「新型コロナウイルス感染症」の拡大によりインバウンド観光客ばかりでなく、日本人観光客の鶴居村への入込が減少、「丹頂観光」シーズンを期待した観光業者中心に売上が激減しており、商工会としては、国、北海道、鶴居村の各種支援策に対する支援を実施しております。

中でも、鶴居村の「経営維持活動交付金」申請支援、「共同取組活動交付金」として、村内飲食店7社による1食700円の「お弁当事業」や宿泊業者支援の「おもてなし大作戦」、「特産品開発協力補助金」等の事業者支援対策事業へ商工会を挙げて実施しております。

今後は、各種支援事業が終了した後の売上増加策や事業を持続させるための支援が課題となってきます。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

上記の現状と地域課題を踏まえ、鶴居村における小規模事業者への個社支援を通じ経営発達支援事業の効果的な実施に取り組み、小規模事業者の経営課題、地域商工業等の課題を解決し、小規模事業者の持続的発展を目指すため、今後10年程度先を見据えた振興のあり方を下記のとおり掲げます。

ア. 経営力向上による小規模事業者の維持・発展

小規模事業者自らが自社の現状、強み・弱み、市場動向等を把握し、経営課題の解決に向けた、計画的な事業展開を実行することで、個社毎の経営力向上を図り小規模事業者の持続的発展と併せて商業機能の維持にも繋がります。

イ. 地域資源を活用した魅力ある商品・サービスの開発による売上向上

地域資源を活用した新商品の開発、既存商品のブラッシュアップにおける取り組みや、小規模事業者自らが販路拡大のため商談会・展示会、物産展等に積極的に出展する事により「鶴居村」の認知度向上と小規模事業者の売上向上に繋がります。

また、鶴居村には数は少ないものの、地域の強みや自らの特徴を活かした魅力ある小規模事業者がいます。そういった事業者は事業規模が小さいことから情報発信力が乏しく、村外での認知度が低いため売上向上に至っていません。したがって、インターネット（SNS）等の活用支援を通じ村外からの消費購買力向上に繋がります。

併せて魅力ある商品・サービスづくりに取り組む小規模事業者を増やしていきます。

ウ. 産業の振興と起業化による雇用づくり

小規模事業者の売上向上等に伴う持続的経営の発展を通じ地域循環型経済を目指し、地域の雇用を創出すること、さらに、鶴居村の起業化支援制度による創業者の支援に取り組むことで地域に新たな雇用を生み出します。

②鶴居村総合計画との連動性・整合性

鶴居村の第5次総合計画（2018年度～2027年度）では、「未来を奏でる鶴居スタイルの確立」～協働による新たな時代への挑戦～をむらづくりのテーマとして各種施策を展開しておりますが、同計画の重点プロジェクトの1つに「新たな雇用創出プロジェクト」があり「地場産品を中心とした6次産業化の促進」、「新規起業、創業の支援」が掲げられております。

また、商工業振興の基本方向として「村の商工業の持続的発展を図るため、商工会が実施している施策・事業への支援を行うとともに、起業化への支援を引き続き実施していきます」と掲げられ、主要施策として「商工業企業の育成」、「身近な買い物の場づくり」、「特産品の開発と販路拡大」があげられています。

上記で記載した小規模事業者に対する「今後10年程度先を見据えた振興のあり方」の3項目は鶴居村第5次総合計画に沿って、鶴居村と鶴居村商工会が小規模事業者支援の方向性を一致してしたものであります。

本計画は役場と商工会が共同で実施し、併せて地域の関係機関とも連携しながら取り組むことで小規模事業者の持続的発展はもとより地域産業の強化・発展を図ります。

鶴居村第5次総合計画における「むらづくりのテーマ」

未来を奏でる鶴居スタイルの確立 ～協働による新たな時代への挑戦～

●「鶴居びと」を醸成するむらづくり

- ・鶴居村への愛着とプライド
- ・豊かな人間性
- ・ひとづくり＝地域づくり

●美しい自然を活かしたむらづくり

- ・豊かな自然の保全と共生
- ・地域資源の新たな活用
- ・産業の振興による雇用づくり

●村民にやさしいむらづくり

- ・生活基盤の整備
- ・保健、医療、福祉の充実
- ・人と人のつながり

鶴居村第5次総合計画における「重点プロジェクト」※関連部分抜粋

●新たな雇用創出プロジェクト

- ・地場産品を中心とした6次産業化の促進
- ・滞在型観光推進による雇用の創出
- ・新規起業、創業の支援

③鶴居村商工会の役割

鶴居村商工会は、これまで地域唯一の経済団体として、地域の活性化や経営改善普及事業を中心とした経営支援事業に取り組んでまいりました。

なお、村内の小規模事業者は87件と少ないことから、事業者に寄り添った伴走型支援を基本に支援しているところです。

しかしながら、小規模事業者の経営環境は量販店が所在する近隣市町への消費流出による売上の減少や後継者不足といった経営課題、また働き方改革、アフターコロナへの対応等、多様化しております。

鶴居村商工会は、多様化した経営課題に対し、引き続き事業者に寄り添った伴走型支援の強化並びに地域密着型による支援機関としての役割を果たしていきます。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、5年後の成果として以下の目標を立てます。

【小規模事業者を想定した目標】

《目標①》

地域内需要の開拓を目指す事業者は、村民に身近な買い物の場を提供し続けるため、第1期に実施した消費者ニーズ調査等を踏まえた事業計画の策定、見直しにより売上増加率対前年比2%増加を目標とします。

それにより、小規模事業者の持続的経営が図られることで商業機能の維持・発展へ繋げ、地域循環型による経済活性化を目指します。

併せて、地域の強みや、自社の特徴を活かし、地域外需要の開拓を目指す小規模事業についても、村外からの新たな需要を創出するための事業計画策定・実施により、売上増加率対前年比2%を目指すことで、交流人口の増加が図られます。

《目標②》

地域資源を活用した商品開発、販路開拓に取り組む小規模事業者に対し、市場ニーズを踏まえた事業計画策定・実施により年2件の新規取引先獲得を目指します。その結果、鶴居村の認知度向上が図られます。

【地域への裨益目標】

《目標③》

創業支援と事業承継支援により村内商工業者の維持と雇用の創出・維持を図るための、目標として、創業は年1件、事業承継は年1件を目指します。

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3年 4月 1日～ 令和8年 3月 31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標①に対する方針

村内の小規模事業者数は87事業所と他地域と比べ少数であることから、会員事業者の概要等は概ね把握できており、会員以外の事業者を含めて、密着した支援を実施しております。

支援にあたっては、事業者に対する巡回訪問を基本に進めていますが、ヒアリングだけではなく現状を客観的に把握できるよう「景気動向シート」を活用します。

当会の職員は2名ですが経験差があるため、景気動向シートを活用する事で、事業者への支援の平準化を図るとともに、職員間で共有することで効率的に経営状況を把握します。

また、経営分析や事業計画に策定の支援にあたっては各支援機関や専門家と連携して、支援ノウハウの向上を図りつつ実施します。

なお、鶴居村は観光地ではありますが、事業者は地域住民を対象に事業活動を行っていることも多く、第1期に実施した消費者（村民）アンケートの結果等を踏まえた事業計画の策定を支援することで、目標を達成します。

これらの、取り組みにより、小規模事業者個々の売上向上、利益増加により経営安定化を図ることで商業機能の維持に繋がっていきます。

目標②に対する方針

現在、当商工会では地域特産品であるナチュラルチーズをはじめ、やまべ養殖場のやまべ加工品、鹿肉加工品を活用した特産品づくりとその特産品の販路開拓を行っており、そういった地域外に新たな需要開拓を求める事業者は重点支援先として支援します。

また、需要動向調査によって消費者ニーズに基づいた新商品の開発や商品のブラッシュアップに取り組み、販売に向けた戦略的な事業計画の策定、見直しを支援し上記の目標を達成します。目標の達成は、小規模事業者の売上向上はもとより「鶴居村」の認知度を高めることによる交流人口の増加にも繋がります。

なお、小規模事業者が取引先を拡大する際、ロット数などの生産体制への課題があることから、自らの生産体制にあった「限定販売」などに対応できる取引先の販路開拓についても支援していきます。

販路開拓については、アフターコロナを視野に入れ、特に村外への情報発信が重要となるため顧客ターゲットを明確に仮定して、仮定した顧客ターゲットへの効果的な手法（SNS等の活用）について専門家とも連携しながら支援いたします。

これらの取り組みにより、身近な成功事例が出来ることによって、小さな村にある小さな店でも、特徴を活かし売上向上が図れることを巡回等で説明し、商品・サービスの開発、改良に取り組む事業者を増やしていきます。

目標③に対する方針

鶴居村では起業に対する支援施策が充実していることから、これまでも毎年1件程度の創業実績があります。

今後も鶴居村と連携して、創業予定者に対して創業計画の策定を支援し、村内小規模事業者数の維持を図ります。

また、事業承継に対しては、前期に実施した「事業承継意志アンケート調査」で6割の事業者が「事業承継したい」と考えていることから、親族承継、第三者承継を含めて専門家や支援機関と連携し、円滑に事業承継を支援することで村内小規模事業者数の維持を図ります。

なお、創業、事業承継の支援の充実により地域課題である雇用・就業場の確保にも繋がります。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【第1期の取組と課題】

①事業承継意志アンケートを平成28年度に村内小規模事業者に対し実施しました。調査により現在の経営課題や事業承継に対する考え方の把握に繋がり基礎資料として活用できましたが、当商工会は職員2名体制でありマンパワー不足であることから、今後はアンケート調査の形式ではなく、経営課題等の把握については、下記②のとおり巡回訪問時の景気動向シートのヒアリング時に行う事とします。

②各種情報の提供に併せた景気動向シートの活用については、巡回訪問時にヒアリングすることで自社の景気動向が客観的に明確化されることから一定の効果がありました。今後も巡回訪問を基本にした支援体制は変わらないことから引き続き実施します

③関係機関の経済動向調査資料の収集及び提供については、関係機関の調査資料が発表される時期が統一されていないこともあり情報提供の時期を統一できませんでした。
今後は、関係機関の経済動向調査の資料として国が提供するビッグデータ「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、小規模事業者に対して効果的な支援を行います。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
地域内景況調査公表回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
RESAS活用調査公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

※現行は令和2年見込み

(3) 事業内容

①景気動向シートの活用による地域内景況調査

以前の小規模事業者の景況感については巡回訪問時の会話での感触で主観的に把握していたことから、第1期目より巡回訪問時における景況感の把握は独自の「景気動向シート」にて客観的に把握することにしました。第2期目も引き続き下記の項目にて実施いたします。

【調査対象】

村内小規模事業者 16社（製造業4社、建設業4社、小売業4社、サービス業4社）

【調査時期】 年2回（6月、9月）

【調査項目】

景況感	売上高	収 益	仕入価格
受注残	設備投資	業況見通し	自由回答（要望等）

【調査方法】

D I（良いから悪いとの差異による判断）方式

好転	増加	上昇	悪化	減少	下降
----	----	----	----	----	----

【分析手法】

業種全体、業種別に分け業況、経営上の問題点等を把握し、前期との比較分析を行います。

【提供方法】

当会ホームページ、当会広報に掲載し、巡回訪問及び窓口相談時の資料として村内小規模事業者に広く情報提供します。

②RESAS（地域経済分析システム）の活用

国が提供するビッグデータ「RESAS」（地域経済分析システム）を活用して地域経済の動向を年1回調査し、事業計画策定を実施する小規模事業者への参考資料として情報を提供します。

【分析手法等】

分析手法	調査項目
人口マップ	人口構成、人口増減、人口社会増減等
地域経済循環マップ	鶴居村の生産・分配・支出におけるお金の流れ
産業構造マップ	鶴居村の産業の現状等を分析
観光マップ	目的地・周遊状況の分析
まちづくりマップ	滞在人口率等による人の動きを分析

【提供方法】

当会ホームページ、当会広報に掲載し、巡回訪問及び窓口相談時の資料として村内小規模事業者に広く情報提供します。

（４）成果の活用**①景気動向シートの活用による地域内景況調査**

鶴居村の小規模事業者を取り巻く外部環境として、当会ホームページや当会広報に掲載し、村内小規模事業者に広く情報提供します。

また、巡回訪問及び窓口相談時の資料として活用するとともに、事業計画策定のデータとして活用します。

②RESAS（地域経済分析システム）の活用

小規模事業者の事業計画策定に必要な環境分析の資料として活用します。

３－２．需要動向調査に関すること**（１）現状と課題****【第１期の取組と課題】**

①「日経テレコン POSEYES」の活用については、対象となる小規模事業者が少なかった事や、POSデータの使用も有料であり、コスト面からも定期的な情報提供は難しい状況でした。

今後は必要に応じ収取・提供することとします。

②外部統計情報の活用については、当商工会の職員２名体制では集計・分析に時間的・労力的負担が大きいこと、提供した効果が少なかった事から見直し、①と同様、必要に応じて提供することとします。

③消費者ニーズ調査の実施については、平成２８年度に消費者（村民）向けアンケートを実施し、分析結果は当会ホームページにて村内小規模事業者に広く提供し、分析結果の報告会を開催する

などして販路開拓等の事業計画策定に取り組む小規模事業の基礎資料として活用し、一定の効果が得られました。

しかしながら、既存商品の商品・サービスのブラッシュアップや新商品開発に効果的に活用するため小規模事業者が提供する個別の商品・サービスのニーズの把握を行う必要があります。

(2) 目標

支援内容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
商談会・ニーズ調査対象企業数	—	3	3	4	4	4
宿泊客ニーズ調査対象企業数	—	1	2	2	2	2

※現行は令和2年見込み

(3) 事業内容

①商談会・展示会時におけるバイヤーニーズ調査

販路開拓を目指す事業者にとって変化する市場ニーズを把握する事は重要であります。

したがって、次のとおり商談会や展示会出展の機会を利用し、バイヤーを主な対象とした需要動向調査を実施します。

【支援対象】事業計画を策定し地域外の販路開拓等を目指す小規模事業者（食品加工製造業者）

【内 容】商談会出展の際、訪れたバイヤーに対し、出品商品の想定される販路（スーパー、コンビニ等）や、出品商品に対する要望等の聞き取りによるアンケート調査（1商品につき50件程度）を実施します。調査結果は集計、分析し出展事業者に提供することにより、既存商品のブラッシュアップや新たな商品・サービスの開発支援に繋がります。

また、関連市場の状況や販路先、マーケティングの課題といった出展事業者以外にも活用できそうな情報を収集し、新たに事業計画を策定する事業者にも情報を提供します。

【調査項目】以下を5段階評価でアンケート調査します。

味、ブランド競争力、パッケージデザイン、機能・効能、関連市場の状況、価格、販路先、認知度、マーケティングの課題、改善要素

【分析手法】調査結果は専門家と連携して集計・分析し、商品・サービスの現状と課題等を明確にして支援対象事業者へ提供することにより、商品の改良や新商品開発などの事業計画の策定、新たな需要開拓の支援に活用します。

②滞在型観光客増加のための宿泊者ニーズ調査

鶴居村でも通過型観光から滞在型観光へのシフトを推進していることから、第2期目の新規調査として村内宿泊施設にて観光客へのアンケート調査を実施し、新たな需要開拓に繋がります。

【支援対象】宿泊業、観光に関連する小規模事業者

【内 容】宿泊施設を利用した宿泊者・観光客（100人目標）に対し、宿泊施設や観光施設等への評価をアンケート用紙に記入いただく。

アンケートは、1施設等につき10件程度を基本として、用紙は各施設に回収箱を設置し回収します。

また、回収率を高めるためアンケート回答者には粗品等の進呈を検討し回収率を高めます。

調査結果は集計、分析し、出展事業者に提供することで、既存商品のブラッシュアップや新たな商品・サービスの開発支援に繋がります。

【調査項目】共通項目として属性（年代・性別・居住地域・職業・家族構成等）、宿泊施設や食事、サービス等の質、利用した施設、訪問した場所、フリーアンサーで改善点、あるとうれしいサービスなどリピートに繋がる項目

【分析手法】調査結果は、専門家と連携してクロス集計により分析し、グラフ化して支援対象事業者へ提供し、宿泊者向けのサービスの改良や新商品・新サービスの開発など資する事業計画の策定、新たな需要開拓の支援に活用します。

(4) 成果の活用

①バイヤーニーズ調査の分析結果は、調査項目ごとに集計・分析し出展者等へ巡回訪問や窓口相談時にフィードバックし、その後の営業活動（商品・サービスの改良や新商品の開発）に反映し、販売戦略の立案など事業計画策定、新たな需要開拓支援の際のニーズ情報として有効活用します。

②宿泊者ニーズ調査の分析結果は、宿泊・観光関連事業者に巡回訪問や窓口相談時にフィードバックし、今まで把握できていなかった宿泊者（観光客）のニーズを把握することでサービス等の向上に繋げるための事業計画策定の際の需要動向として有効活用します。

また、調査結果の活用によりリピート利用の向上による滞在型観光の推進に繋がります。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【第1期の取組と課題】

①巡回訪問による経営課題の可視化について、ネット de 記帳の利用者に対しては当ソフトの分析システムを活用し定量的な分析結果を巡回時等に説明するなど実施していますが、定性的な分析については下記②の専門家との連携による経営分析時に実施したものの、それ以外の事業者に対しては不十分な面がありました。

②専門家との連携による経営分析については、その後の事業計画策定により、小規模事業者持続化補助金等の活用や販路開拓等の取り組みに繋がったため、今後も専門家との連携による経営分析を実施していきます。

(2) 目標

支援内容	現行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
経営分析件数	4	10	10	10	10	10

※現行は令和2年見込み

※専門家との連携による経営分析を含む

(3) 事業内容

①小規模事業者の経営分析掘り起こし

巡回訪問や窓口相談時に経営課題等のヒアリングを実施し、経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行います。

なお、ヒアリング時には過去の決算書の提供により、ネット de 記帳の利用者に限らず中小企業基盤整備機構の「経営診断自己分析システム」等による財務分析ができることを周知し、気軽に経営分析に取り組む環境を整備し掘り起こしを図ります。

②経営分析による経営課題の可視化

【対象者】①により掘り起こした経営分析や事業計画策定に興味のある小規模事業者
第1期で事業計画まで至らなかった小規模事業者

【分析項目】定量分析・・・過去3期分の財務諸表から収益性、成長性、生産性

定性分析・・・SWOT 分析での外部環境の機会・脅威、内部環境の強み・弱み、市場

ニーズに合った商品・サービスの提供の検討等

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し経営指導員等が分析します。

なお、第1期の実績があり、経験の浅い職員の資質向上にも繋がることから、積極的に専門家と連携し分析を行います。

(4) 分析結果の活用

経営指導員が実施した「ローカルベンチマーク」による各項目結果をフィードバックして、販路開拓や売上向上に向けた経営課題として明確にし、課題解決のための事業計画策定の資料とします。

当商工会は2名体制であることから分析結果は支援情報として経営カルテシステムに登録し、データベース化することで、職員間で共用を図り、支援体制の整備に繋げることが可能となります。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【第1期の取組と課題】

①経営課題解決のためのセミナー及び個別相談会の実施については、支援対象が少ないこともあり個別相談会形式になることが多くなりました。

しかしながら、参加者は13件となりましたが、1者に対して重点的に支援することが可能となり、内4件は事業計画策定に繋がるなど効果的な実施となりました。

今後は、当商工会では支援対象先と想定される事業者が他地域と比べて少ないことから、引き続き個別相談会形式で開催することとして、計画に基づく経営を行う事業者を増やすため、参加に至っていない事業者を優先して実施することが必要です。

②スムーズな事業承継支援については、平成28年度に実施した「事業承継意志アンケート」の結果において、6割が何らかの形で事業承継を希望しています。

しかしながら、事業承継計画策定に至ったケースは1件であり、まだまだ不十分です。

したがって、引き続き事業承継が必要である事業者に対しては、巡回訪問等で事業承継計画策定を促し、親族承継やM&A等による第3者承継も含めて支援していくことが必要です。

③創業希望者に対する支援については、鶴居村の創業支援に係る補助金制度が充実していることもあり、2件の創業計画策定を支援しております。

小規模事業者の維持や雇用の創出・維持のためにも創業支援は必要であり、引き続き鶴居村と一体となった支援が必要です。

(2) 支援に対する考え方

経営分析により経営課題や方向性が明確となり、販路開拓や事業継続の意識付けができた小規模事業者に対して、重点的に事業計画の作成を支援します。

経営分析を実施した小規模事業者等に対し、事業計画策定の必要性については巡回訪問や窓口相談時に説明はしているものの、セミナー・個別相談会への参加者は多くありません。販路開拓等に意欲的な事業者については事業計画策定し販路開拓等に繋がっていることから、個別相談会でそのような身近な成功事例を紹介するなど、意識付けを図ることから事業計画策定を目指します。

また、地域資源を活用して商品開発等を目指す事業者には、こだわりの結果、高コストで価格が高い（または利益が出ない）などの失敗に陥らないように、地域のこだわりは生かしつつも消費者の視点（マーケットイン）に立った商品開発の計画作成を支援します。

併せて、各種補助金制度の活用を促し申請をきっかけとして事業計画策定に繋げていきます。

(3) 目標

支援内容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
事業計画策定数	6	5	5	5	5	5
事業承継計画策定数	1	1	1	1	1	1
創業計画策定数	1	1	1	1	1	1

※現行は令和2年見込み

(4) 事業内容

①事業計画策定個別相談会開催による事業計画策定支援

支援対象先が少ないとはいえ、事業計画策定に取り組む事業者はまだ少ないことから、事業計画策定の意義を理解してもらうため個別相談会を実施します。

中でも販路開拓等が必要な小規模事業者を重点支援先として支援いたします。

事業計画の作成支援にあたっては、経営分析、需要動向調査の結果から販路開拓等について、簡潔に整理できるよう「小規模事業者持続化補助金の申請様式」を活用して、商工会職員が事業計画の作成を支援します。

そうすることで、対応策を絞り込み優先順位を明確にして実行性を高めます。

なお、小規模事業者の意識の醸成が図られ、より高度な計画作成を行う場合には、専門家と連携して計画策定を支援します。

【支援対象】経営分析を実施し販路開拓等が必要とされる小規模事業者

【手段・手法】職員が「持続化補助金」の申請様式を活用することによって事業計画策定を支援します。

具体的には、経営状況の分析で明確となった課題解決のため、需要動向調査による分析結果を活用し、目標と顧客ターゲット、実施すべき取り組みを簡潔に整理し、専門家との連携により実行性の検証を行います。

さらに、高度な事業計画策定が必要な場合は、以下の中小機構が提供する「小規模事業者の事業計画づくりサポートキット」を活用し、専門家と連携して、支援を行います。

(参考：「小規模事業者の事業計画づくりサポートガイド及びサポートキット」

<https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/guidebook1/index.html>)

②事業承継支援（個別相談会の開催）

上記、目標に記載しているとおり、小規模事業者数の維持、地域の商業機能を維持していくためには、事業承継への対応が必要であり、重点的に支援を行います。

【支援対象】事業承継が必要とされる事業者

【手段・方法】親族承継、第3者による承継も含めた個別相談会を開催します。

- ・テーマ：「事業承継の準備と進め方」

- ・講師等：北海道事業引継ぎ支援センター等の専門家を招聘。

- ・開催回数：年1回

- ・支援展開：後継者がいる場合は、事業承継時期を明確にしたスケジュール表の作成により円滑に実行可能な事業承継計画の作成を支援します。

なお、後継者が不在の場合は、創業者とのマッチングを含めて第3者承継の可能性を検討し、支援を行います。

また、事業の採算性など経営分析支援を行い、専門家の視点を必ず入

れたうえで、事業継続が困難と判断される場合には、ソフトランディングに向けた計画作成を支援します。

③創業計画策定支援

上記、目標にあるよう創業支援は小規模事業者数の維持、雇用の維持・創出の観点から、創業に対する支援が必要であること、また鶴居村の商工業の基本方向にも起業の支援は掲げられており重点的に支援を行います。

【支援対象】鶴居村との連携により、村の広報などで掘り起こした創業予定者

【手段・方法】鶴居村による起業化支援補助金を活用し、掘り起こした創業予定者に対し創業計画策定の支援を実施します。

計画には市場の分析、ビジネスモデルの構築、販売方法、資金調達等を盛り込んだ創業計画を策定するとともに村内の空き店舗情報等を提供し、平成28年に実施した消費者アンケート調査の結果を踏まえて不足業種や小商圈に対応した業態希望者とのマッチングを図ります。

併せて、地域経済動向調査等の結果を基礎資料として活用し、また資金調達が必要な場合に備えて金融機関等との連携を図るとともに、創業計画の内容によっては、専門家とも連携して支援いたします。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【第1期の取組と課題】

①巡回訪問によるフォローアップを3ヶ月に1度のペースで実施することにより、事業計画どおりに実施されているか進捗状況を確認し、計画どおりに進んでいない場合は、小規模事業と共に原因を探り計画の見直しを実施しました。

また、創業者に対しても、経営が軌道に乗るまでは、3ヶ月に1度のペースでの巡回訪問により、進捗状況を確認し、創業計画の見直しが必要ないかの把握に努めました。

1期目の取り組みについては、一定の効果があり、継続して計画的なフォローアップを実施しますが、定期的な巡回訪問以外で問題点を発見する機会が無かったため、対応が遅くなってしまうことが課題となりました。

②専門家との連携によるフォローアップは新たな課題が見つかった事業者に対して前期22件実施し、販路開拓に向けた支援に繋がるなど効果が得られました。今後も専門家と連携したフォローアップを実施していきます。

③金融支援や補助金活用に係るフォローアップでは融資の実行が15件、補助金の活用が12件の実績となり経営の安定や新たな事業の取り組みに繋がりました。今後も融資や補助金の活用に繋がるフォローアップを実施していきます。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者に対して、定期的フォローアップを実施し事業の進捗状況を把握・管理するとともに、フォローアップ以外の用務で巡回した際など、進捗状況を確認する機会を増やして対応します。

その際、新たな課題等が生じた事業者は状況を詳細に確認するとともに、専門家との連携によるフォローアップを実施するなどして、重点的に支援します。

また、フォローアップにより事業計画を策定した効果や成果（売上の増加、新規取引先開拓）が事業者に実感できるよう、粘り強く支援を実施します。

このような支援を定期的に繰り返し行い、事業者へのPDCAの意識付けを行いながら支援します。

(3) 目標

支援内容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
事業計画・事業承継策定後のフォローアップ対象事業者数	6	6	6	6	6	6
頻度（延回数）	1 9	2 4	2 4	2 4	2 4	2 4
売上増加事業者件数	4	2	2	2	2	2
利益率2%以上増加事業者数	2	2	2	2	2	2
創業計画フォローアップ対象事業者数	1	1	1	1	1	1
創業フォローアップ頻度（延回数）	1	4	4	4	4	4

※現行は令和2年見込み

(4) 事業内容

- ①事業計画並びに事業承継計画を策定した全ての事業者に対し、経営指導員等が3ヶ月に1回、巡回訪問により進捗状況を確認・把握します。
なお、フォローアップの期間は原則1年としますが、計画の進捗状況によっては期間を延長するなどして臨機応変に支援します。
- ②創業計画を策定した事業者に対し経営指導員等が原則3ヶ月に1回、巡回訪問に進捗状況を確認・把握します。
また、創業者に対しては事業が安定するまでの間、訪問回数を増やすなど臨機応援に支援します。
- ③各計画の進捗状況の確認については、定期的な巡回訪問だけでなく、記帳継続指導や労働保険といった他用務で巡回した際も確認することで、問題発見の機会を増やします。
- ④計画と進捗状況とがズレている場合や、新たな課題が生じた場合は、専門家や各支援機関と連携し、再度経営分析を行うなど、課題を改めて明確化することにより検証し、修正を行います。
このことにより、実行性の高い計画へとブラッシュアップを図るなど臨機応変に支援します。
- ⑤事業計画の実行に際し資金調達が必要な場合は、日本政策金融公庫のマル経融資等の金融支援を実施します。
また、補助金の活用として小規模事業者持続化補助金、創業者には「つるい未来へつなぐ商工観光経済活性化支援補助金」の申請支援を実施します。

7. 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

【第1期の取組と課題】

- ①展示会・物産展等の出展支援については、支援機関が主催する展示会・物産展には積極的に出展支援を実施し、毎年5件程度の出展となっており、新規取引先開拓や売上の向上等の目に見える効果も出ております。
しかしながら、ブースの陳列や装飾等は出展事業者任せとなってしまったため、出展前の専門家との連携による支援で、より効果的な商談会出展に繋げることが課題です。

- ②アンテナショップ等を活用した需要開拓支援は北海道貿易物産振興会が主催するアンテナショップ「どさんこプラザ」にて「鶴居村フェア」を開催し2社、6アイテムを試食販売し、併せて消費者から食味アンケートも実施しました。6アイテムの内、アンテナショップの定番商品になるものではありませんでした。
- しかし、事業者にとって札幌圏の消費者の反応を得る機会重要であることから「鶴居村フェア」は引き続き実施していきます。
- ③インターネットを活用した需要開拓支援は、4社に対し無料ホームページ作成ツールを活用し自社ホームページ作成支援を実施しました。しかし、地域内の小規模事業者はまだまだ情報発信力が弱く、引き続き支援していきます。今後はアクセス数の増加対策等の支援が課題です。

(2) 支援に対する考え方

対象となる事業者は少ないものの、販路開拓に積極的に取り組む事業者に対し札幌圏や首都圏で開催される展示会・物産展への出展支援を引き続き実施します。出展にあたっては3-2. 需要動向調査を踏まえた事業計画を策定し、売上向上や利益の確保に向け効果が得られるよう支援していきます。

あわせて、3-2. 需要動向調査で得られたバイヤー等の調査結果をフィードバックすることで売れる商品への改良や新商品の開発に繋げ、顧客ターゲットと商品コンセプトにズレが見られる場合には、事業計画見直しなどを支援します。

また、地域住民や近隣住民への情報発信力が弱い事業者に対し、まずは認知してもらうことからはじめ、商品・サービスの購入に繋げるようフリーペーパーを活用します。

なお、インターネットを活用した販路開拓については、引き続き情報発信を強化しアフターコロナを見据えた地域外からの交流人口の取り込みを図ります。

(3) 目標

支援内容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
北の味覚再発見 出展事業者数	0	1	1	2	2	2
成約件数/1 社あたり	0	1	1	1	1	1
なまらいいしょ北海道 出展事業者数	0	2	2	2	2	2
対前年比売上増加率 /1 社あたり	—	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
鶴居村フェア 出展事業者数	4	3	3	3	3	3
対前年比売上増加率 /1 社あたり	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
ホームページ 作成支援者数	1	2	2	2	2	2
対前年比売上増加率 /1 社あたり	1 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
フリーペーパー 活用支援者数	1	2	2	2	2	2
対前年比売上増加率 /1 社あたり	1 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %

※現行は令和 2 年見込

(4) 事業内容

①支援機関等が主催する商談会・展示会等の出展（B to B）

第 1 期目では B to B 向けの出展者が少なかったことから、出展に向けた支援を通じ、新たな取引先獲得を目指します。

【支援対象】

事業計画策定により販路開拓を目指し商談会・展示会出展の効果が得られる小規模事業者

【内 容】

〈事前支援〉

専門家、各支援機関と連携し商品提案書の作成、効果的な P R 手法、訴求性の高い陳列、ブースの装飾等の事前支援を実施します。

〈当日支援〉

経営指導員等が随行しバイヤー等への需要動向調査を実施します。

併せて、バイヤー等から最近の市場動向やニーズの高いサイズ（内容量）、トレンド情報といった需要動向を聞き取りします。

〈出展後支援〉

バイヤー等の意見は上記 3－2. 需要動向調査に記載のアンケート調査として実施し対象事業者にフィードバックし商品の改良や新商品の開発に繋げるなど商談成立に向けて支援します。また、販路開拓を目指す他の事業者には、当日聞き取りした需要動向の情報を提供することで、今後の事業計画策定に繋がります。

〈想定する商談会・展示会〉

- ・北の味覚 再発見！：札幌市で開催。北海道商工会連合会主催し主に道内外の流通関係者・観光関係者等のバイヤーが来場する。来場者は約 1 6 0 名。出展者数 5 0 社程度。

②支援機関等が主催する物産展等の出展（B to C）

支援機関等が主催する物産展等の出展により、売上向上と、商品の PR を目指します。

【支援対象】

事業計画策定により域外へ PR、売上向上を目指し出展の効果が得られる小規模事業者

【内 容】

〈事前支援〉

専門家、各支援機関と連携し商品提案書の作成、効果的な PR 手法、訴求性の高い陳列、ブースの装飾等の事前支援を実施します。

〈当日支援〉

経営指導員等が随行し消費者等への試食アンケート調査を実施します。

〈出展後支援〉

消費者等へ試食アンケート調査を実施し対象事業者にフィードバックし商品の改良や新商品の開発に向け支援します。

〈想定する物産展〉

- ・なまらいいっしょ北海道：東京都（三軒茶屋）で開催。北海道商工会連合会主催し首都圏在住者に対して商品 PR や道内市町村施策を PR するイベント。北海道のファンを増やし、交流・定住人口の拡大や特産品の販路拡大など目的に開催。主に道内外の流通関係者・観光関係者等のバイヤーが来場する。来場者約 25,000 名（2 日間）。出展者数 23 団体。

③「鶴居村フェア」の開催（B to C）

鶴居村商工会が主催し札幌圏のイベントスペース等において 3 日間程度実施。

村内の特産品を札幌圏の消費者へ販売・PR することを目的に開催。

【支援対象】

事業計画策定により域外へ PR、売上向上を目指し出展の効果が得られる小規模事業者

【内 容】

〈事前支援〉

専門家、各支援機関と連携し商品提案書の作成、効果的な PR 手法、訴求性の高い陳列、ブースの装飾等の事前支援を実施します。

〈当日支援〉

経営指導員等が随行し消費者等への試食アンケート調査を実施します。

〈出展後支援〉

消費者等へ試食アンケート調査を実施し対象事業者にフィードバックし商品の改良や新商品の開発に向け支援します。

④ホームページの活用による情報発信の強化

【支援対象】

ホームページの作成により事業者自ら自社の商品・サービスの PR に取り組む事業計画を策定した小規模事業者

特に、村内飲食店や食料品の加工を行っている事業者を重点支援先として想定

【内 容】

自社の情報発信力の弱い小規模事業者については下記の①、②のサイト等を活用し支援します。

なお、村内には地域資源等を活用したり、自社の強みを活かしながら特徴ある商品・サービスを提供している小規模事業者はいるものの、情報発信力が弱いために地域内外の認知度はまだ低い状況にあります。そういった小規模事業者を特に重点的に支援します。

支援にあたっては、ホームページ作成時に写真やコメント内容等の制作支援をすると共に掲載後の更新時においてはアクセス解析をして、ユーザー分析やボリュームゾーンの把握等を実

施し、効果的な活用、売上向上に向け専門家と連携し支援します。

- ① インターネットで、自社をPRしたい事業者には、全国商工会連合会が提携する「グーペ」、「ジンドゥー」（共に無料ホームページ作成ツール）を活用し、専門家や関係機関と連携しホームページ作成・更新を支援します。
- ② アフターコロナを見据えてインターネット販売を検討する事業者には全国商工会連合会が運営するニッポンセレクト．com等（インターネット通販サイト）、他の支援機関が運営するサイトを活用し、支援します。

（参 考）

「グーペ」・・・GMOペパボ(株)が運営するホームページ作成ツール。あらかじめ用意されている多数のテンプレートに簡単な入力作業でホームページが作成・更新できるサービス。

全国商工会連合会との提携により商工会員限定の無料サービスが可能。

「ジンドゥー」・・・KDDI ウェブコミュニケーションズが運営する「Jimdo（ジンドゥー）」は専門的な知識が無くても、簡単・気軽に、また低コストにてホームページを作り、更新していくことが可能なオンラインホームページ作成サービス。

「ニッポンセレクト．Com」・・・地域経済支える中小企業・小規模事業者が農商工連携や地域資源の活用などにより開発した商品等や魅力ある隠れた地域産品等をウェブを通じて紹介・普及を行うことにより、地域の優れた産品を紹介・販売し、中小企業・小規模事業者の商品展開力・販売力の向上等を図ることを目的とした全国商工会連合会公式のショッピングサイト。

⑤フリーペーパー等による近隣地域需要の取り込み

【支援対象】

新興住宅地をはじめとした村内並びに、釧路市等の近隣地域を販路開拓先とした事業計画を策定した小規模事業者

特に、村内飲食店並びに個人向けサービスを提供する建設業等を重点支援先とする

【内 容】

近隣地域の需要を取り込むため、鶴居村や釧路市を含む釧路管内地域に配布されるフリーペーパー「WEEKLY Fit PRESS」を活用し、村内の飲食店におけるおすすめメニューの紹介や、住宅リフォーム、水回りのトラブル対応などの提供サービスを情報発信します。

なお、フリーペーパー経由の飲食やサービスの申込については、独自の特典を付けるなどにより把握することで効果を測定し、今後の取り組みや支援対象の拡大に対する検討材料として活用します。

8. 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

【第1期の取組と課題】

第1期計画での事業の評価及び見直しをするための仕組みは、事務局内会議での事業の実施状況や支援に関する情報の共有とともに、実施事業終了後、毎年1回「鶴居村商工会経営発達支援事業評価委員会」を開催し、各事業の実施報告、目標に対する達成度合いと評価を行い、委員から次年度に向けた課題や修正点等について意見・評価をいただき、事業の見直しを図りながら実施しています。

評価結果は、商工会のホームページで公表しています。

（2）事業内容

事業の実施状況について、経営発達支援事業の実施状況報告に使用する CSV シートを活用し、定量的に管理・把握します。

評価委員会については、第1期に引き続き、鶴居村商工会長、鶴居村産業振興課長、法定経

営指導員、外部有識者として中小企業診断士により組織する「鶴居村商工会経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、上記CSVシートを活用して事業評価及び見直し等の提言を行い、その結果を踏まえて3月開催の理事会にて翌年度以降の事業計画に反映させます。

なお、引き続き事業の成果・評価・見直しの結果については通常総会にて報告すると共に、商工会ホームページにて、計画期間中において公表します。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【第1期の取組と課題】

第1期計画での経営指導員の資質向上については、北海道商工会連合会が主催する職種別研修・分野別の研修会、中小企業大学校実施の研修会へ職員を派遣し資質向上を図りましたが、個々の知識・情報習得に留まり、知りえた情報を職員間で共有する体制が構築されていませんでした。

評価委員会においても支援を行う職員の資質向上は必須であるという認識から、積極的に受講するようにとの評価がなされています。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

本事業実施にあたり経営分析・事業計画策定支援・販路開拓支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する経営指導員研修及び北海道商工会連合会主催の経営支援能力向上セミナーに対して、過去の研修内容を精査し計画的に経営指導員等を派遣します。

②OJT制度の導入

職場内においてベテラン経営指導員と補助員とがチームで小規模事業を支援することを通して、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJT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ります。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が、経営支援の基礎から、小規模事業者との会話術に至るまで、定期的な職員間ミーティング(月2回)を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図ります。

④支援情報のデータベース化

職員が2名での実施体制において、経営指導員等が基幹システム上の経営カルテにデータ入力を行い支援中の小規模事業者の状況等を相互共有できるようにすることで、経営指導員が不在であっても、補助員が一定のレベル以上の対応ができるようにします。

⑤WEB研修の受講による支援能力の向上

経営指導員が受講しているWEB研修を補助員も受講し、経営支援の基礎知識や支援施策等を身に付けることで企業診断ができる能力への引き上げを行います。

10. 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

【第1期の取組と課題】

第1期間での他の支援機関との支援ノウハウ等の情報交換の取り組みとしては日本政策金融公庫との経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会(年2回開催)での金融状況の情報、釧路管内商工会経営指導員会議(経改委員会)での支援事例の情報、専門家や関係機関と連携・情報交換等を行い、支援ノウハウの取得に繋がり評価委員会でも一定の評価を得ました。

今後は、現在の小規模事業者の経営環境は変化が早く経営課題も複雑化しており、それらに対応

するため、引き続き支援ノウハウの取得に努めます。

(2) 事業内容

①釧路管内商工会経営指導員との連携による情報交換

釧路西部商工会広域連携協議会（鶴居村商工会・白糠町商工会・阿寒町商工会・音別町商工会）にて経営支援会議（2ヶ月に1回）を開催しており、同会議で他3商工会が実施している支援手法（経営分析・事業計画策定・フォローアップ等）、支援事例、課題等を情報交換して支援ノウハウの向上を図ります。

併せて、釧路管内商工会経営指導員会議（経改委員会）を年2回程度開催しており、その会議でも上記同様、支援手法に関する情報交換をして支援ノウハウの向上を図ります。

②支援機関との連携による情報交換

北海道よろず支援拠点、北海道中小企業総合支援センター、中小企業基盤整備機構北海道支部及び北海道商工会連合会との専門家派遣による企業支援の際（随時）に、専門家や支援機関と連携し、支援先事業者への訪問時には経営指導員等も随行し、経営分析手法や課題解決に向けた提案手法等の支援技術について情報交換し販路開拓や売上向上に関する支援ノウハウの向上を図ります。

③日本政策金融公庫釧路支店との連携による情報交換

日本政策金融公庫釧路支店の経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会（年2回開催）にて管内エリアにおける商工会地域の経済状況、金融支援の状況、金融支援策等について情報交換し、支援ノウハウの向上を図ります。

①～③で得た支援ノウハウは職員ミーティング等で補助員と共有し支援体制の強化を図ります。

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【第1期の取組と課題】

前回計画において、商工会内部「地域資源活用研究会」を鶴居村や観光協会を構成員とした、「鶴居村地域資源活用協議会」に発展させ、鶴居村のチーズ等のブランド化を目指す協議を行っていましたが、平成29年度に鶴居村主導の「鶴居村特産品開発チーム」が組織され、商工会も参加して、引き続き協議を続けております。

なお、近年、鶴居村にはチーズばかりでなく、鶴居産のブドウ「山幸種」の栽培が増えており、鶴居村産ワイン「クロンヌルージュ」は現在、池田町のワイン醸造所で生産されていますが、更なるブランド化が期待されます。

また、鶴居村の養豚「生ハム」事業化や「鹿肉」等の販路開拓といった小規模であっても、キラリと光る原石の特産品を開発している事業者へのブランド力のアップに欠かせない支援を行っていくため、「鶴居村特産品開発チーム」が組織されました。

本年度から事務局が当会にバトンが渡されたこともあり、商工会としての「チーズ、ワイン」に続く、鶴居村で生産している特産品の「ブランド力向上」への支援をしていきます。

(2) 事業内容

①鶴居村商工業経済懇話会の開催

毎年1回開催している、行政交えての各団体との経済懇話会は、その時々の問題点や課題も踏まえ、行政への要望を行っていたものを、「地域経済活性化、まちづくり」といったテーマを絞り込みつつ、それらの要望事項と協議内容を共有し、今後の地域経済活性化に資する取り組みを効果的に実施します。

○鶴居村商工業経済懇話会

(目 的 :まちづくり、産業活性化)

(対 象 :村理事者、商工会正副会長、建設業協会、飲食店組合、観光協会)

②新たな鶴居村ブランド品づくりへの取組

前回計画では「鶴居チーズ」のブランド化に向けた取り組みが中心でありましたが、前述したとおり新たに「ワイン」「生ハム」「鹿肉」等の特産品が開発されており、それらを鶴居村の新たなブランド品として育てていく必要があります。

具体的には村内・村外の観光客等に知っていただくために、鶴居村で毎年開催されている「つるいふるさとまつり」を利用して、試食販売を行い特産品のPRに取り組みます。

この事業取り組みは「特産品開発チーム」とタイアップして行うことにより、チーズ以外の新たな鶴居村ブランド品が村内・村外観光客へ認知され、波及効果として交流人口の増加にも繋げることが出来ます。

③アフターコロナを見据えた滞在型観光への取組

新型コロナウイルス感染症の発症からインバウンド観光客が減少している中、「マイクロツーリズム」といった近隣の日帰り旅行や道内・国内観光客をターゲットとした観光需要が期待されています。

釧路空港にはLCC路線の成田便、伊丹便が就航しており、鶴居村は釧路湿原や「丹頂」といった観光資源を有していることから道内観光地として優位性が期待されます。このような観光資源を活かし行政・観光協会と連携して広報やキャンペーンを実施し観光客の増加を図ります。

また、村内中心市街地には観光情報発信機能と特産品販売施設を兼ねた「つるぼーの家」があり、この施設を中心市街地の賑わい創出の拠点としてイベントの開催等を通じ、「食」や「遊び」といった情報を発信し観光客のリピート率を高めていきます。

さらに、村内にある安心して楽しめる屋外での体験観光、①運動広場（テニス、パットゴルフ、ゴーカート等の施設）、②サイクリング体験（釧路湿原を含めた鶴居村周遊コース）、③釣り堀等を活用した観光メニューの提案により、滞在型観光へのシフトを推進します。

④中心市街地の買い物環境の維持への取組

鶴居村は、道路網の整備により釧路市内への交通アクセスが改善され、釧路市の商業施設への消費流出が増加していますが、村民の買い物環境の維持は必要であることから、村内、唯一の食品スーパーでもあるAコープと連携した地元消費購買の向上に繋がる取り組みを推進します。

これまでも、プレミアム商品券の発行の際にはお互いに資金を拠出してスタンプラリー事業を実施してきましたが、今後も連携して事業に取り組み、中心市街地の買い物環境の維持と地元消費購買の向上を図ります。

(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	
(令和4年4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)	
法定経営指導員(1名) 補助員(1名) 鶴居村 産業振興課 課長 1名 課長補佐 2名 係 3名	
(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: 廣島 剛	
◆連絡先: 鶴居村商工会 TEL 0154-64-2453	
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)	
経営発達支援計画事業の実施・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を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所	
〒085-1203 北海道阿寒郡鶴居村鶴居西1丁目1番地(鶴居村総合センター2階) 鶴居村商工会 TEL 0154-64-2453 /FAX 0154-64-2364 E-mail : kakusho@rose.ocn.ne.jp	
②関係市町村	
〒085-1203 北海道阿寒郡鶴居村鶴居西1丁目1番地 鶴居村 産業振興課 TEL 0154-64-2114 /FAX 0154-64-2577 E-mail : tancho@vill.tsurui.lg.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)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
専門家派遣謝金	300	300	300	300	250
専門家派遣旅費	300	300	300	300	250
会議費					
通信運搬費	40	40	40	40	40
展示会等実施・出展費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,300
広報費	500	500	500	500	500
委託・外注費	860	860	860	860	660

(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・手数料収入・国補助金・道補助金・村補助金等により行う。

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	