

経営発達支援計画の概要

実施者名	音別町商工会（法人番号２４６０００５０００４４３） 釧路市（地方公共団体コード０１２０６８）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の自立的な経営力強化による持続的経営を図る。 ②音別地区の地域資源の魅力を生かした地域ブランドの創出。 ③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。 ○地域への裨益目標 音別地区の地域コミュニティ維持による人口流出の緩和、地域ブランド創出による交流人口の増加などにより音別地区の持続的発展に繋げる。
事業内容	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) 景気動向分析 (2) R E S A S（地域経済分析システム）活用分析 ４．需要動向調査に関すること (1) 地域内イベント時における消費者ニーズ調査 (2) 「おんぽーと」を活用した需要動向調査 ５．経営状況の分析に関すること (1) 経営分析セミナーの開催 (2) 経営分析の実施 ６．事業計画策定支援に関すること (1) 巡回訪問・窓口相談等における策定支援 (2) 事業承継等における策定支援 (3) 創業における策定支援 (4) DX セミナー開催・IT 専門家派遣の実施 ７．事業計画策定後の支援に関すること (1) フォローアップ支援 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) ホームページ作成サイト「グーペ」活用の支援 (2) SNS 活用の支援 (3) 商談会出展支援
連絡先	音別町商工会 088-0115 北海道釧路市音別町本町１丁目５１ TEL:01547-6-2532 FAX:01547-6-2970 E-Mail: onshoko@coral.ocn.ne.jp 釧路市産業振興部商業労政課商業労政担当 085-8505 北海道釧路市黒金町７丁目５番地 TEL:0154-31-4548 FAX:0154-23-0606 E-Mail: sho-shougyourousei@city.kushiro.lg.jp

経営発達支援計画

1. 目標

①音別町（釧路市音別地区）の現状

釧路市音別地区は、平成 17 年 10 月に旧釧路市、旧阿寒町と 1 市 2 町で合併し、隣接する白糠町を挟んで飛び地となった旧音別町の行政区域である。

音別地区は、太平洋沿いに国道38号線とJR根室本線があり、釧路地区まで約45km、車で約1時間の距離にある。又、釧路空港まで約35kmでアクセス。鉄道やバスの便も利用可能だが、車が主な交通手段となっている。道東自動車道の延伸により、国道38号線の交通量の減少は認められるが、十勝方面や釧路・根室方面への移動の中間に位置し、車の利用には好立地である。



音別地区は、ピーク時に1万人を超える人口を抱えたが、昭和45年の尺別炭鉱の閉山により半減し、それ以降も自然減・社会減が続き、平成17年の釧路市との合併時の人口は2,763人。合併から19年経った令和6年9月に1,500人を割り、令和6年10月時点で1,495人となった。合併後の釧路市全体の人口減少率は21%であるが、音別地区は46%と大幅に人口減少が進んでいる。

・釧路市人口	釧路市全体	音別地区
平成 17 年 10 月 11 日（合併時）	195,095	2,763
令和 6 年 10 月	154,756	1,495
人口増減率	△21%	△46%

・年齢別割合 (%) 令和 6 年 10 月			
65 歳以上		15 歳未満	
釧路市全体	音別地区	釧路市全体	音別地区
36.0%	43.3%	8.9%	4.7%

ウ．地域資源
 ・特産品

富貴紙(ふきがみ)		音別地域の特産物である蓴（ふき）の皮を原料とした世界で唯一の和紙、富貴紙。
蓴（ふき）		音別川の清らかな水が流れる音別で生産される蓴は、やわらかくしゃきしゃきとした食感と、しぶみの少ないさっぱりした味わいが広がる。
菊芋（きくいも）		菊芋に含まれるイヌリンには血糖値の上昇を抑える働きがあり、健康食品としても注目を浴びている。
この町愛す（アイスクリーム）		酪農が盛んな音別で生産された牛乳をふんだんに取り入れて作られたアイスクリーム。特産品のふきを使ったふきアイスなど種類が豊富。

・観光資源（アクティビティ）

音別町憩いの森キャンプ場&ふれあいの森		森に囲まれた施設充実のキャンプ場で春は桜の名所です。近くには釣りや水遊びができる溪流が流れ、楽しくアウトドア体験ができる。隣接する「ふれあいの森」は音別新八景に選定された景勝地で、秋の紅葉は絶景。
音別町体験学習センター「こころみ」		特産品の「ふき」の皮を使った「ふき紙漉き体験」や「ピザ」・「パン」づくり、「天体観測」、職員が随行する「溪流釣り」など、地域色の強い体験施設。

エ. 産業

音別地区は、尺別炭鉱の閉山後、人口流出対策として企業誘致に注力し、その結果、複数の企業が進出し、現在は大塚製薬工場や大塚食品の釧路工場があり、地域の経済を支える重要な役割を果たしている。

近年は、エコパワー J P の太陽光発電所が音別地区に設置され、再生可能エネルギーの生産に貢献している。

「林業」は、釧路市全体の森林面積約 100,645 ヘクタールのうち、33,544 ヘクタールを有し、木材の生産や森林の保全を行っている。「農業」では、豊かな土壌により「ふき」「キクイモ」など優れた特産品の生産を行っている。酪農においては牧草栽培を基盤とした草地型酪農を行っており、乳牛の育成を進めている。これら第一次産業においては、高齢化の影響から担い手が不足している。

釧路市では、合併時に、新しい釧路市のまちづくり施策として「豊かな自然の恵み・産業が融和した活力ある東北海道の拠点都市」を将来像として掲げ、ゾーン別に産業の整備方針を示している。音別地区の産業の整備方針は以下のとおりである。

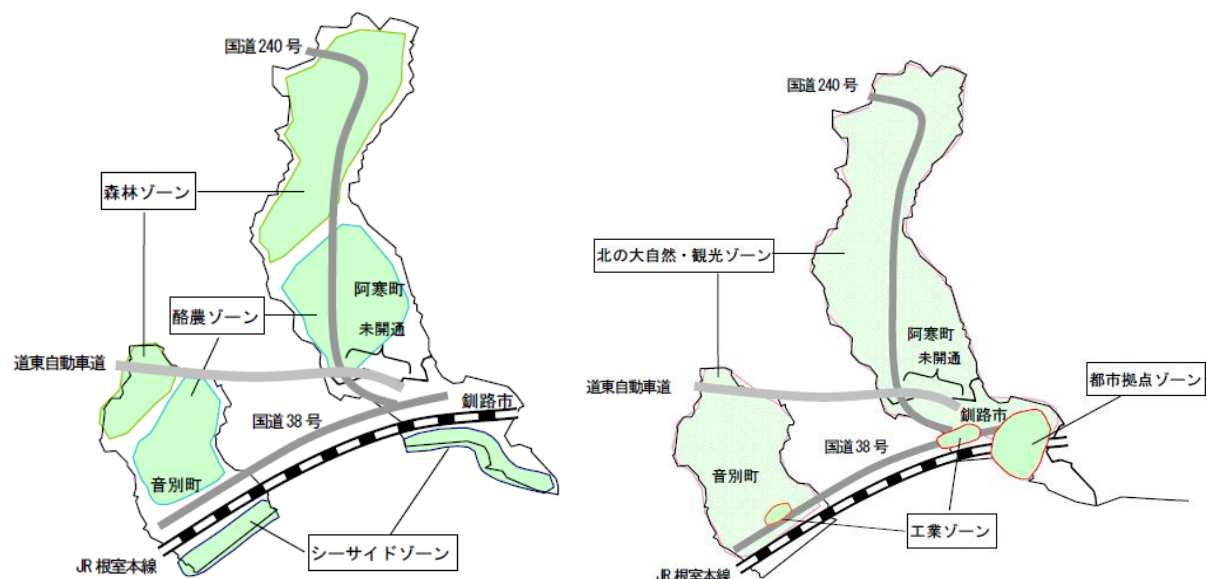
【工業ゾーン】 物流産業や新産業等による企業立地を図るゾーン

【酪農ゾーン】 自然との調和に配慮した酪農などの農業の振興を図るゾーン

【森林ゾーン】 森林の育成や保護の取り組みを行い、林業の振興を図るゾーン

【シーサイドゾーン】 豊かな漁業資源を活かした水産業の振興と、体験観光をはじめシーサイドの資源の活用を図るゾーン

【北の大自然・観光ゾーン】 豊かな自然環境の保全とともに、これらを活かした体験型観光など観光産業の振興、住民の憩いと交流の促進を図るゾーン



【新市建設計画（釧路市・阿寒町・音別町合併協議会 令和3年3月変更）】

オ．音別町商工会

当会は職員２名体制で経営改善普及事業を基礎として、小規模事業者に寄り添いながら計数管理などの指導を行っている。第１期の経営発達支援計画の実施期間は、新型コロナの影響で、「ウイズコロナ」から「アフターコロナ」への転換期となっていく期間であったが、小規模・少人数の商工会の中にあり、頼られる商工会として奮闘した。

コロナ禍の中で、全国的にアウトドアアクティビティが人気となった際、町内の精肉店が、音別地区の観光施設である「音別憩いの森キャンプ場」を利用者向けのバーベキューセットを商品開発して地域外からの来店獲得につなげていくことになった。この支援は、釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）との連携で、伴走支援を行い、その効果が表れたと感じており伴走支援における成功体験となった。

また、令和４年４月には、新しくオープンした釧路市音別地域交流拠点施設（愛称：ルート３８音別館おんぽーと）の指定管理者となった。釧路市音別地域交流拠点施設は、釧路市が地域住民等の交流の促進を図るとともに、音別地区における産業の振興、伝統文化の伝承及び交流人口の拡大に資するために建設された国道３８号線沿い、JR 音別駅近くの施設である。

音別地区の特産品である「富貴紙」製造設備を設置し、紙漉き体験による伝統文化の伝承や音別地区の特産品の販売による地域産業の振興、音別地区の様々な情報の発信を行っている施設であり、釧路市音別町行政センターとの連携などで、施設を活用した地区内の小規模事業者の販促や音別地区の情報発信などにも取り組んでいる。

一方で、音別地区の人口減少や事業者の担い手不足による廃業など、地域を支える人材の減少により音別地区の社会・経済の活力が低下してしまうことで危機感を感じている。事業者の担い手不足により、住民が生活していく上で必要な業種が将来的に無くならないような対策を商工会の伴走支援で行うほか、行政や地域の関係機関などと連携し地域全体で対策に取り組まなければいけない。

■業種別商工業者数推移（音別町商工会独自調査）

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店	宿泊業	サービス業	その他	計	対 H31.4 増減率
平成31 年４月	10	8	2	17	11	1	14	11	74	—
令和 6 年４月	9	8	1	11	8	2	13	10	62	△16.2%
後継者 不在※	1	2	1	5	4	1	8	1	23	—

※後継者不在は、各業種における小規模事業者の 60 歳以上の経営者に確認した後継者不在数。

業種別の商工業者数は以上のとおりである。コロナ禍前の平成 31 年 4 月調査から令和 6 年 4 月調査の**減少率は 16.2%**となっており、現在の後継者不在事業者を考慮すると、将来的に地域に無くなる業種が出てくるとも予想される。

建設業、製造業は、企業誘致等により大手企業で占められ、多くの従業員を抱え、音別地区の雇用を大きく支えている。

小売・飲食、サービス業などの生活関連サービス業等は、後継者不在率が高く、将来的に廃業してしまう場合、高齢者が多い音別地区の住民の生活に大きな影響を与えてしまう。

特に、サービス業のうち、理美容店が 6 店舗含まれているが、5 店舗の経営者が 70 代半ばとなっており、数年で廃業する可能性がある。高齢者の場合、自家用車を利用できないため、地域外で用を足すことが困難であり、生活に欠かせない業種が地区内から無くなることを防いでいかなければいけない。

②課題

釧路市は、人口減少対策として「第2期釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（令和2年度～令和6年度）を立て、雇用創出や雇用対策等、釧路市に住み続けてもらうための取り組みを続けている。釧路市全体の減少も進んでいるが、上述のとおり音別地区は釧路市内のどの地域に比べても人口減少率が高い。

釧路市の取り組みは、避暑地として長期滞在者の誘致が挙げられ、長期滞在者数12年連続で道内1位の地位を築いた。又、令和5年度の釧路市の観光入込客数が418万人となり、平成30年度（コロナ禍前）の対比で79%まで回復しているが、釧路湿原国立公園、阿寒摩周国立公園や阿寒湖温泉のような観光資源を有していない音別地区では、域外との交流人口を増やすことができていない課題がある。加えて音別地区は企業誘致により大塚製薬工場などの工場が立地しているが、音別地区外に居住し、地区外からの通勤など、人口流出が課題ともいえる。

一方で、音別地区には、蔦（ふき）、蔦の皮を活用した富貴紙（和紙）、クイモなど、音別地区の大地の恵みや生産者がこだわった優れた特産品が多くあるのに、販売先が少なく、音別地区の魅力を域外にアピールできていないという課題もある。

地域資源である特産品等を通じて域外に音別地区の魅力をアピールすることで、回復する観光客や長期滞在者など交流人口の増加、音別地区に対する愛着を持てるようにしていくことで、人口流出を防ぐことが重要である。そのためには、特産品等を通じた音別地区の地域ブランド創出に向け、域外への情報発信や販路開拓、特産品を活用した商品開発などの取り組みが必要である。

また、音別地区の人口1500人規模のコミュニティを維持していくためには、住民の生活に支障のないように、担い手不足の中にあつて地域の商工業者（小規模事業者）が、いかに事業継続していくことができるかが課題となる。そのために商工会としては関係機関などとの連携を強化し、商工業者（小規模事業者）が自立化していけるよう伴走型支援をより一層進めていく必要がある。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

音別地区は釧路市内のどの地域に比べても人口減少率が高くなっているが、人口減少を緩和していくために、音別地区の経済の源となる小規模事業者の振興は重要なことである。

小規模事業者にとっても人口と同様に担い手不足や経営環境の変化への対応など、今以上の増加が厳しい状況ではあるが、創業や円滑な事業承継の支援により減少を緩和することや、不足業種が出ないような取り組みにより、音別地区のコミュニティを維持していく。又、デジタル化に対応できるようなDX支援、災害に備えるための事業継続力強化計画策定の支援などを通じて小規模事業者の持続化を図る。

地域住民が利用する小売・生活関連サービス業等については、音別地区のコミュニティを維持していくため、地域住民（消費者）のニーズをとらえた事業計画策定を支援し、持続的な経営を図り自走化していく。又、釧路市が持つ観光需要を音別地区に流入できるよう特産品等の観光資源を活用する事業者に対して、情報発信方法や、商品サービスの開発や磨き上げなどによる経営の持続的発展を支援することで、事業者同士の連携などによる音別地区の地域ブランドの創出をはかり、交流人口の増加や音別地区の魅力を向上させる。

②釧路市総合計画との連動制・整合性

釧路市の総合計画は、まちづくりに係る経済、福祉、都市整備、環境、教育などの各施策の最上位の指針である「釧路市まちづくり基本構想」（平成30年度～令和9年度）と釧路市の人口減少対策等をまとめた指針である「第2期釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（令和2年度～令和6年度）で計画し、**最優先課題の「力強い経済基盤を構築し雇用の創出などを図ることにより、親になる世代を確保する」**に対する解決策に向けた次の4つの基本目標を定めている。

○4つの基本目標

- 基本目標1「地域の魅力を生かして、経済・産業・交流人口・関係人口の拡大を目指す」
- 基本目標2「雇用・就業機会の創出と地域を支える人材育成・人材確保を図る」
- 基本目標3「地域が支え、安心して働ける環境をつくる」
- 基本目標4「持続可能なまちをつくる」

音別地区の地域資源の活用などによる地域ブランドの創出や、伴走型支援を通じた地域の小規模事業者の自立化など、人口1500人規模の音別地区の持続可能なコミュニティを形成していくための本計画は、釧路市の総合計画との連動制・整合性を持つ計画である。

③商工会としての役割

小規模事業者にとって、激変する経営環境や直面している人口減少などによる需要の低下、担い手不足による事業承継問題等の厳しい課題に直面している。そのような中、人口減少の緩和による音別地区の地域コミュニティの維持や、地域資源を活用した交流人口の増加を見据えて、持続的な発展を遂げていくために、小規模事業者の自己変革力を高め、自走化できるよう支援していくことが当会の役割である。

そのために、釧路市や関係機関との連携をより一層強化し、ワンストップで実効性のある支援を行うことで、小規模事業者の自走化を繰り返し支援していく。小規模事業者の自走化が、音別地区の地域ブランドの創出や地域コミュニティの維持などに良い影響を与え、釧路市の基本目標に連動した地域の魅力を活かした経済・交流人口等の拡大や雇用の確保、持続可能なまちづくりにつながる。音別地区、釧路市の経済が自立的に活力を維持していく好循環を生み出せるよう貢献する。

(3) 経営発達支援計画の目標

上記「1(1)地域の現状及び課題」、「1(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」により、当会の経営発達支援事業の目標を以下に定め、実行していく。

①小規模事業者の自立的な経営力強化による持続的経営を図る。

- ・音別地区の地域コミュニティを維持するため、住民ニーズに関連した生活関連サービス業等を対象に対話と傾聴を重視しながら、実効性の高い事業計画策定による経営力強化、売上増加につなげる。
- ・対前年比売上3%増加事業所数： 5年間で8者

②音別地区の地域資源の魅力を生かした地域ブランドの創出。

- ・音別地区の地域資源を活用した新商品・新サービスの構築や域外への新たな販路の開拓を図り、地域ブランドの創出につなげる。
- ・新商品、新サービス構築事業所数： 5年間で3者
- ・IT活用による需要開拓実施事業者数： 5年間で5者

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。

- ・小規模事業者の自己変革力向上に向けた支援や創業支援、事業承継支援の取り組みを実施し、小規模事業者の減少を抑制するとともに、地域コミュニティを維持するうえで不足する業種のない地域とする。
- ・小規模事業者減少率： 5年間で8%以内

○地域への裨益目標

上記目標に取り組み、音別地区の地域コミュニティ維持による人口流出の緩和、地域ブランド創出による交流人口の増加などにより音別地区の持続的発展につなげることを裨益目標とする。

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（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の方針を次のとおり定め、事業を実施していく。

①小規模事業者の自立的な経営力強化による持続的経営を図る。

激変する環境変化に対応し、経営力向上を図る上で、計数管理などの表面的な課題解決だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自ら経営の本質的な課題を認識し、自己変革力を高め、自走化できることに重点を置き、事業者の経営に対する意志を反映した事業計画策定を行う。

また、自走化につなげられるよう、生産性向上に向けたITツールの活用など、課題解決に向けた活用手法を提案しながら、事業者自ら当事者意識を持ち、事業計画を実行していくための支援を行う。実効性を高めるため、行政・関係機関との連携を図り、継続的にフォローアップを行う。

②音別地区の地域資源の魅力を生かした地域ブランドの創出。

音別地区の優れた特産品の販路を域外へ広げることや、新たに開発する、豊かな自然を活用した多様なアクティビティを提供していくなどの事業者を探り、事業計画策定、開発支援、需要開拓を伴走型の支援を実施する。域外への販路開拓にあたっては、ECなどのIT技術を利用し、専門家や行政、関係機関との連携を図りながら支援を実施し、地域資源の魅力で、域外の需要を呼び込み、音別地区の地域ブランドとなり得るように取り組んでいく。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。

人口減少などの社会構造的な課題がある中で、地域経済の維持や持続的発展に取り組むうえで、地域を支える小規模事業者の支援において、経営者や従業員との対話や傾聴を通じて、潜在力を引き出せるように伴走型支援を行い、小規模事業者が抱える課題に向き合い、自己変革していけるよう支援する。又、行政や関係機関との連携を図り、事業承継や創業支援に対する課題を音別地域全体で向き合い、地域の持続的発展に向けて取り組んでいく。

以上の方針で、当会が音別地域の小規模事業者に対する伴走型支援を実施していくことにより、**地域への裨益目標**である「音別地区の地域コミュニティ維持による人口流出の緩和、地域ブランド創出による交流人口の増加など」に寄与し、音別地区の地域の持続的発展につなげる。

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

当会における地域経済動向調査に関しては、北海道商工会連合会が四半期に一度公開している中小企業景況調査や地元金融機関が発行しているビジネスレポートを巡回訪問、決算指導等の相談時に、個々の小規模事業者の経営状況に応じて、釧路地域の景気情報などを整理・分析後、提供し活用していたが、今後は、釧路地域だけでなく、他の地域との比較を行うことなど精度を高めた地域経済の情報提供が行えるよう改善して実施する。

(2) 目標

	現在	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①景気動向分析 (公表方法:HP 掲載等)	公表なし	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②RESAS 活用分析 (公表方法:HP 掲載等)	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①景気動向分析

北海道商工会連合会から提供される「中小企業景況調査報告書」(四半期毎に道内事業所を対象に業況や経営課題等を商工会の経営指導員が聞き取り調査)や地元金融機関である大地みらい信用金庫が定期的に発行する「みらいレポート」の統計資料を各項目で整理・分析し、小規模事業者が事業計画策定するための資料として、年2回情報提供する。

【調査手法】中小企業景況調査報告書、大地みらい信用金庫「みらいレポート」の統計資料を、経営指導員が地域内小規模事業者向けに見やすく、わかりやすいように業種別・規模別・課題別等の比較、推移等を整理して分析する。

【調査項目】景況観、売上高、採算、設備投資、経営上の問題点等

②RESAS(地域経済分析システム)活用分析

小規模事業者を取り巻く環境を把握し、将来の事業活動や経営判断等の基礎資料として活用できるよう、国が提供するRESAS(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向分析を行い、年1回情報提供する。

【調査手法】「RESAS(地域経済分析システム)」を活用し、地域の経済動向分析を行う。
人口規模が同一の都市との経済状況の比較などを行う。

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ」: 何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ」: 地域別の人口や人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」: 主要産業の状況等を分析
- ・「観光マップ」: 観光産業の動向を分析

上記の項目を総合的に分析し、地域資源を活用して商品やサービスを提供する小規模事業者の事業計画策定支援等に反映する。

(4) 調査結果の活用

①調査した結果はHPに掲載し、広く地域内事業者等に周知する。

②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とし、事業計画策定時の外部環境データとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現在は、事業計画策定支援などの際、行政機関や業界団体等が提供している調査結果を収集して

事業所に合わせた情報を提供するに留まっていた。音別地区の優れた特産品や豊かな自然を活用したアクティビティなどのサービスを域外に広く発信することや、新たな商品・サービスを開発し、地域資源を活用した地域ブランドを創出していくためには、消費者ニーズを的確に把握し、新たな商品・サービスを提供する小規模事業者の事業計画策定の基礎資料とします。

(2) 目標

	現在	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①地域内イベント時における消費者ニーズ調査事業者数	-	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者
②「おんぽーと」を活用した需要動向調査事業者数	-	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①地域内イベント時における消費者ニーズ調査

音別地区の現在の特産品や地域資源を活用した新メニューが音別地域に訪れた消費者ニーズに合っているかを把握するため、個社ごとにアンケート調査を行う。消費者ニーズは、音別地区で毎年開催されるイベントに訪れる来場者とし、既存の特産品の改良や新たな商品、サービス開発につなげるよう実施する。

(支援対象)

- ・特産品を提供している小規模事業者
- ・地域資源を活用して新商品や新サービスの提供を行う小規模事業者

(地域内イベント)

- ・北のビーナス 蔭まつり 毎年 6 月開催、来場者 1,500 人
- ・商工まつり 毎年 8 月開催、来場者 800 人
- ・北のビーナス BBQ まつり 毎年 10 月開催、来場者 500 人

【調査方法】

各イベントで、「試食・体験コーナー」を設置し、来場者を呼び込み、個社ごとに提供する特産品等に対するアンケートをその場で聞き取りする。

【サンプル数】 50 件程度

【調査項目】

- ・属性（居住地、性別、年齢）、イベントへの訪問目的、特産品に求めるもの
- ・味、パッケージ、価格、量、購入意欲、気づきの点 等（5 段階評価）

【結果の活用】

経営指導員等が集約、分析を行い、調査結果を特産品提供事業者、新商品等開発事業者へフィードバックし、事業計画策定の基礎資料とする。個社ごとの調査項目や分析については、専門家との連携を図ることとする。

②「おんぽーと」を活用した需要動向調査

令和 4 年 4 月にオープンした音別地域交流拠点施設ルート 3 8 音別館おんぽーと（以下「おんぽーと」）は、音別の特産品販売や観光客、地域住民が交流できる施設であり、音別町商工会が指定管理者となり運営している。

「おんぽーと」では、特産品販売や音別町の富貴紙づくり体験（蔭（ふき）と水から生まれた和紙）を行っており、観光客などの来館者に対するアンケート調査を実施する。

(支援対象)

- ・特産品を提供している小規模事業者
- ・地域資源を活用して新商品や新サービスの提供を行う小規模事業者

【調査方法】

「おんぽーと」内で実施する富貴紙づくり体験等に参加する観光客に対し、特産品等の試食などのイベントを開催し、特産品や体験メニューに関するアンケートを聞き取りする。

【サンプル数】 50 件程度（年 2 回、おんぽーとのイベント時）

【調査項目】

- ・属性（居住地、性別、年齢）、訪問目的、特産品に求めるもの、音別地区について
- ・味、パッケージ、価格、量、購入意欲、気づきの点 等（5 段階評価）

【結果の活用】

経営指導員等が集約、分析を行い、調査結果を特産品提供事業者、新商品等開発事業者へフィードバックし、事業計画策定の基礎資料とする。個社ごとの調査項目や分析については、専門家との連携を図ることとする。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

小規模事業者に対する経営状況の分析に関しては、金融支援、補助金申請、伴走型支援事業における事業計画作成時に実施している。しかしながら小規模事業者にとって、当会が支援する経営分析は、財務状況などの表面的な分析で、自社にとって事業計画策定に役立てるという認識になっていない。よって、今後は事業者との対話と傾聴を通じて事業者が主体的に経営の本質的課題を把握することにつながる分析を行い、実効性の高い事業計画策定につなげる必要がある。

（２）目標

	現在	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①経営分析セミナー開催	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②経営分析件数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

（３）事業内容

①経営分析セミナーの開催

事業者自らが経営内容を見直し、自社のおかれている状況を確認して、経営の本質的な課題を把握し、実効性の高い事業計画策定へつなげられるようにするために、専門家を活用して、セミナーを実施する。

【募集方法】 HP による周知、巡回・窓口での開催案内

【開催回数】 年 1 回

【参加者数】 8 者／回

【支援対象】

- ・補助事業等の活用のため事業計画策定に取り組みたい事業所
- ・特産品を提供している、地域資源を活用して新商品や新サービスの提供を行うために事業計画策定に取り組む事業所

【内容】 経営分析の必要性、財務分析、事業性分析
（必要に応じて、個別相談会を開催）

②経営分析の実施

上記セミナー受講者を対象に、巡回訪問や窓口相談時に経営分析の必要性を説明し、関心と意欲を高めて対象事業者の掘り起こしを行い、経営分析を実施する。必要に応じて、中小企業診断士等の専門家と連携し、経営の本質的な課題を把握し、実効性のある事業計画策定につなげられるよう支援する。

【分析項目】 定量分析となる「財務分析」、定性分析となる「非財務分析」の双方を行う。

・「財務分析」：直近3期分の集積性、生産性、安全性及び成長性の分析

・「非財務分析」：下記項目を対話と傾聴を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

内部環境	外部環境
商品、製品等、知的財産、仕入先・取引先、人材、後継者、デジタル化、ITの活用状況等	商圏の人口、人流、競合、業界動向

【分析手法】

経済産業省の「ローカルベンチマーク」等で財務分析を行い、SWOT分析などの非財務分析は、「経営デザインシート」等を活用し、対話と傾聴を通じて経営指導員が分析を行う。必要に応じて専門家と連携した分析を行う。

（４）分析結果の活用

分析結果をその手法とともに直接フィードバックし、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的課題の把握を行い、課題解決のための実効性のある事業計画策定につなげる。又、分析結果はカルテ等で管理するとともに、職員間で共有し地域内小規模事業者の課題・傾向等の分析に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

現状の事業計画策定支援は、融資や補助金活用を目的とした事業計画策定となっている。本来取り組むべき自社の将来を見据えた事業計画策定が十分に実施できていない。又、新たに事業計画を策定に取り組む事業者が増加していない状況にある。経営分析を行った事業者が自社の経営状況により、本質的な課題を把握した先に、将来に向けた事業計画策定の必要性を意識付けが欠かせないという認識を持たせることが課題である。又、ITツールやデジタル技術の活用は、事業者の競争力の維持・強化には欠かせないものとなっており、DXへの対応を盛り込んだ計画の策定が求められる。

（２）支援に対する考え方

経営指導員等が「対話」と「傾聴」をもって小規模事業者との信頼の醸成を図り、事業計画策定の意義や必要性の理解を深めることが必要である。経営分析等を通じて、本質的な課題の掘り下げによる「気づき」、「腹落ち」を事業者に促し、内発的動機づけから事業者が自ら事業計画策定に取り組むよう支援する。事業計画策定にあたっては、地域の経済動向や需要動向、経営分析などを踏まえ、売上や利益の向上など成果に繋がる有効性の高い事業計画策定を支援する。必要に応じて専門家と連携した作成支援を行う。

また、小規模事業者においては、ITやデジタルの活用が遅れており、急速に進展しているデジタル社会等への環境変化に対応するため、DXセミナーを開催し意識の醸成を図るとともに、DXに対応した事業計画策定へと繋げるよう支援する。

事業承継については、事業者との対話を主眼とし最適な承継手法を検討し円滑に事業承継が実行されるよう専門家や各支援機関と連携して事業承継計画策定を支援する。創業については、行政との連携を図り各種施策の情報発信を行い、創業後も安定して事業が継続できるよう創業計画策定を支援する。

(3) 目標

	現在	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①事業計画策定事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
②DX セミナー開催	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※事業計画策定事業者数には、事業承継計画策定事業者 1 者、創業計画策定事業者 1 者含む。

(4) 事業内容

①巡回訪問・窓口相談等における策定支援

経営分析を行い、経営の成長・持続的発展、地域資源の活用など新たなサービスや商品開発等を実行しようとする小規模事業者に対し、本計画で収集した情報や分析結果のフィードバックの際、事業計画策定の重要性を説明し、分析結果から見た解決すべき課題の把握と強みを事業者自ら把握し、実効性のある事業計画策定を支援する。

【支援対象】

経営状況の分析を行った特産品を提供している、地域資源を活用して新商品や新サービスの提供する小規模事業者

【支援手法】

経営指導員等の巡回訪問・窓口相談を通じて経営課題に向けた支援を行い、各種調査、経営の状況分析結果を踏まえた事業計画の策定支援を実施する。必要に応じて中小企業診断士等の専門家と連携し、実行可能な事業計画の策定支援を行う。

事業計画策定者数：年 3 者

②事業承継等における策定支援

円滑な事業承継を行うため、経営指導員が巡回訪問・窓口相談を通じて現状の課題や事業承継に向けて必要な事項を明確にして、事業承継計画策定の支援を行う。又、高齢で後継者がいない事業者は、経営者の承継に対する意向を把握したうえで、第三者承継に向けたマッチング支援を行う。なお、支援の際は中小企業診断士等の専門家の招聘、または北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関と連携することで実効性の高い事業計画策定支援に繋げる。

【支援対象】 事業承継支援対象の小規模事業者

【支援手法】

経営分析を行った事業承継対象事業者に対し最適な承継手法を検討し、後継者がいる場合には中小企業診断士等の専門家と連携し実現性が高い事業承継計画策定を支援する。また、後継者がいない場合には、第三者承継も視野に入れて北海道事業承継・引継支援センター等と連携し事業承継計画策定を支援する。

事業承継計画策定者数：年 1 者

③創業における策定支援

経営指導員が巡回訪問・窓口相談を通じて支援対象者に、創業の心構え、許認可各種届出、資金調達など幅広い準備等と事業計画策定の支援を対象者に対し継続的に行う。又、行政と連携した支援を行う。

創業計画策定事業者数：年 1 者

【支援対象】 創業を希望する支援者

【支援手法】

創業対象者の掘り起こしを広報やHP等による行政と連携した情報発信を行う。

創業希望者に対して、新規事業の強みを生かした顧客のターゲット設定や、提供する商

品・サービスに対する消費者ニーズの把握、資金計画及び資金調達、経理の方法、補助金の活用、各種届出の手続きなど、必要な知識と情報を整理して提供し、創業計画策定を支援する。必要に応じて専門家と連携して支援を行う。

④DX推進セミナー開催・IT専門家派遣の実施

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、WEBサイト構築やSNSの活用等の取り組みを推進するためセミナーを開催する。

【支援対象】DXによる競争力の維持・強化、業務の効率化や、販路開拓を目的とした計画策定に意欲のある小規模事業者

【募集方法】HP、広報・巡回・窓口相談等時に案内

【講師】ITコーディネーター、中小企業診断士等

【回数】1回/年

【内容】DXの基礎、DX関連技術（サイト構築、SNSの活用等）や具体的な活用事例

【参加者数】10者

セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じて専門家派遣を行う。

【支援対象】上記セミナーを受講した小規模事業者

【募集方法】巡回・窓口相談等時に案内

【講師】ITコーディネーター、中小企業診断士等

【回数】2回/年（2者/回）

【内容】SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法等

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

事業計画策定を支援した事業者に対するフォローアップに関しては、事業者からの相談があった場合に都度対応しているが、策定した事業計画どおりに実行できない事業者に対するきめ細やかなフォローアップが行き届いていない状況にある。今後は、職員同士で情報共有を行い、計画的な巡回訪問などにより、事業の進捗状況の確認ときめ細やかなフォローアップ支援が必要である。

（2）支援に対する考え方

事業計画に基づき事業を遂行し、安定した経営を営むため、事業者が策定した事業計画の進捗状況を経営指導員等が巡回訪問等により対話と傾聴を通じて、事業者自らが計画的な事業の実行に納得し、自立した経営に取り組むことが出来るようにフォローアップを行う。又、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らし支障のない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

（3）目標

	現在	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度（延べ回数）	4 回	12 回	15 回	15 回	15 回	15 回
売上増加事業者数	—	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度は、四半期ごとに実施し、本計画2年目以降、決算時期終了後のフォローアップを1回追加して支援する。尚、事業者から相談を受ける際は、都度、フォローアップ支援として対応を行う。

また、フォローアップを行う中で、計画と大幅なズレが生じた場合は、計画の見直しを経営者と伴走型の支援で行い、必要に応じて専門家と連携し、原因究明と今後の方針を検証し、計画を実行できるよう支援する。フォローアップ内容は、カルテ等で管理し、職員間で共有してフォローアップ支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

新たな需要の開拓に寄与する事業については、各種施策による補助金の申請に関する相談に対応する程度で、商談会や催事等による支援は積極的にできていない。

地域内の小規模事業者の多くは「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みができず、商圏が地区内に限られている。

今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、DXの取り組みに対する支援をしていく必要がある。

また、特産品等の販売先が地区内に限られていることを認識し、域外へ販路を広げていこうとする意識はあるが、どのように取引を行えばよいか分からない事業者もあるため、商談会出展を支援し、域外との取引に向けた支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

DXに向けた取組として、観光データ等に基づく顧客管理や販売促進、ホームページからの情報発信、SNSによる情報発信等、販路開拓に関するセミナー開催や相談対応が必要である。理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

特産品等を取り扱い域外での販路の拡大を目指す事業者や地域資源を活用した新商品を開発する事業者に対して、商談会出展支援を実施する。商談会出展の支援は、当会では経験が少ないため、専門家と連携して、事前・事後のバイヤー対応や、自社商品のPR方法などを支援する。

(3) 目標

	現在	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①グーペ登録者数	—	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
②SNS活用事業者数	—	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%

③商談会出展事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
成約数／者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(4) 事業内容

①ホームページ作成サイト「グーペ」活用の支援（B t o C）

全国商工会連合会が提供しているホームページ作成システム「グーペ」は、SNS連携や利用予約受付機能等を兼ね備えており、販路開拓支援とIT活用支援を同時に行うことができる。IT初心者でも操作しやすく、基本機能は無料で使用できるため、自社ホームページを持たない事業者を中心に登録を積極的に推進する。

(支援対象)：

- ・地域住民が利用する小売・生活関連サービス業等で事業計画策定に取り組む事業所
- ・特産品を提供している、地域資源を活用して新商品や新サービスの提供を行うために事業計画策定に取り組む事業所

②SNS活用の支援（B t o C）

現状、特産品等の販売先は、地区内に限られるなど、優れた特産品であるにも関わらず、域外への情報発信が不足しているため、釧路市や道東を訪問する観光客などには、訴求力が高い情報発信手段としてSNSを活用した情報発信が必要であるため、活用支援を行う。

インスタグラムやX（エックス）などの開設のポイントや、フォロワー数を増加させるための具体的な手法について、ITコーディネーターなどの専門家等を招聘し、個別に巡回等で支援を行う。

(支援対象)：

- ・地域住民が利用する小売・生活関連サービス業等で事業計画策定に取り組む事業所
- ・特産品を提供している、地域資源を活用して新商品や新サービスの提供を行うために事業計画策定に取り組む事業所

③商談会出展支援（B t o B）

商談会出展経験がないため、バイヤーなどに、自社の商品を評価してもらう機会が少ないことから、商談会への出展を支援し、新たな販路開拓の支援を行う。又、バイヤーからアンケートなどで商品を客観的に評価してもらうことで、需要動向の把握や商品の改良などに繋げていく。

(支援対象)：特産品を提供している、地域資源を活用して新商品や新サービスの提供を行うために事業計画策定に取り組む事業所

(想定する商談会)：「北の味覚、再発見！！」（開催地 札幌市）

(概要)：地域特産品を販路開拓支援事業の一環として、流通業者との商談会に参加し、これら特産品の販路開拓・拡大を図る商談会。

(主催)：北海道商工会連合会

(開催時期)：9月中旬

(出展社数)：約50社

(来場バイヤー数)：約100社

【支援内容】

- ・出展前：出展ブースレイアウト、販売促進手法支援
- ・出展時：アンケート調査、陳列、商談時のサポート
- ・出展後：商談先へのアプローチ支援、アンケート調査の分析結果に基づく商品の改良・新たな

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り組み

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

毎年度1回、評価委員会を開催し、経営発達支援事業の実施状況及び成果について事業の評価・検証を行ってきた。

第2期事業においても、引き続き事業の進捗状況の確認を定期的に行うとともに、評価委員会を行う。

(2) 事業内容

①職員会議の開催

事務局内で、3か月ごとにPDCAサイクルにて進捗管理・目標設定の確認、見直しを検討し、問題点の改善を行う。

なお、事業の実施状況を定量的に把握するためクラウド型支援ツール「ShokoBiz」上のデータ入力を適時・適切に行い、管理することで職員間での情報共有を図り、実施状況の確認と把握を行う。

②評価委員会の開催

内部委員として、商工会正副会長、商業・サービス業部会代表、工業部会代表、釧路市音別町行政センター地域振興課長、外部有識者として、大地みらい信用金庫音別支店長、事務局は法定経営指導員、補助員で構成する「評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

なお、評価結果は理事会等で役員にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、当会のHPで公表し、地域の小規模事業者等がいつでも閲覧可能な状況にする。

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

小規模事業者のニーズが高度化・多様化する中で、新しい中小企業施策の変化に対応するため、職員の経営支援能力及び資質向上対策として、北海道商工会連合会職員研修体系に基づき全職員が研修を受講して支援力向上に努めているが、単なる情報の収集や知識を得ることに留まっており、職員同士で知識やノウハウの情報共有できていなかった。

第2期計画では、事務局内でDX化による業務効率化を図り、企業情報や新たな施策内容を共有し、職員の資質向上と支援ノウハウの習得に繋げていく。

(2) 事業内容

①外部講習会への参加

第1期に続き、中小企業基盤整備機構等が実施する経営支援や情報発信手法等に関する職員研修に参加することで、職員個々の資質向上に努める。研修受講後には職員間の定期ミーティングにおいて受講者が研修内容について報告を行うことで支援ノウハウの共有に繋げる。

また、DX推進に向けて職員全体のITスキルを向上させ、ニーズに合った相談・指導を可能にするためにもDX推進取り組みに係る指導能力の向上のため、セミナー等に積極的に参加する。

【想定されるDX推進に向けたセミナー】

○業務効率化等の取り組みに向けたセミナー

クラウド化、電子マネー商取引等のITツール、情報セキュリティ対策等

○需要開拓等の取り組みに向けたセミナー

HP等を活用した情報発信、ECサイト構築・運用、SNSを活用した情報発信等

②経営力再構築伴走支援に必要なスキルの習得

「対話」と「傾聴」をもとにした「課題設定型」の伴走型支援を推進するために、経営指導員等は、中小企業基盤整備機構等が行う経営力再構築伴走型支援研修等を積極的に受講し、必要とされるスキルの習得を行う。

【経営力再構築伴走型支援研修の内容】

○「対話の基本姿勢と態度」「創造的対話技法」「対話ツール活用法」など

③OJT制度の導入

経営指導員が巡回指導や窓口相談業務を行う際、補助員が同席するなど、支援のための知識とノウハウを習得するためOJTを積極的に実施し、支援能力の向上を図る。

④職員間の定期ミーティングの開催

研修や情報交換で習得した支援ノウハウについての報告や支援担当者として研修で学んだことが実際の業務に反映されているか検証するために、3か月ごとに経営発達支援計画の進捗についてのミーティングを開催し、意見交換等を行うことで支援能力の向上を図る。

また、DX推進に向けた相談・指導能力の向上を図るため、定期ミーティングで研修内容の情報を共有する。

⑤データベース化

クラウド型支援ツール「ShokoBiz」上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を相互に共有できるようにすることで、担当者不在でも一定レベル以上の支援ができる体制を構築する。さらに、データとして支援実績、ノウハウ等を蓄積することにより職員同士の支援能力向上に繋げる。

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

支援機関等との連携は図られていますが、個別支援時の限定的な連携や会議等での慣例的な連携に留まるケースが多くなっている

本事業を進めるにあたり、他の支援機関等との連携は増加することが予想され、これまで以上に連携を強化し、支援ノウハウ等を共有していくことが必要となる。

(2) 事業内容

①支援機関との連携強化

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に、専門家や支援機関との連携を密にとり、支援先企業への実地訪問の際には経営指導員等も随行し、分析手法や支援技術を学び、伴走型支援に生かす。

②釧路西部商工会広域連携協議会との連携

釧路西部商工会広域連携協議会（音別町商工会・白糠町商工会・阿寒町商工会・鶴居村商工会）にて、経営支援会（3か月に1回）を開催しており、その際に、経営分析・事業計画策定手法等、支援の現状及び課題等の情報交換をし、支援能力の向上を図る。

③日本政策金融公庫釧路支店との連携

経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会（年２回）にて、支店管轄エリアの商工会地域の経済動向と金融支援の状況、経営発達支援事業等に関する情報交換を行い経営発達支援事業に活用する。

④金融機関との連携・情報交換

地元金融機関や日本政策金融公庫から経済動向、経済指標の情報提供をいただいているが、金融機関が得られる小規模事業者の経営状況や金融支援策についての情報交換を行うことで、指標等から読み取ることの出来ない地域の経済状況を知ることができ、小規模事業者の経営発達に資する金融支援が行えるため連携を図る。（頻度：年２回）

１２．地域経済の活性化に資する取組に関すること

（１）地域経済の活性化に向けた連携

①おんべつ振興協会

行政・商工会・ＪＡ・町内会などが構成員となり、音別町の地域づくり・郷土文化の向上と地域経済の繁栄に寄与することを目的とした団体で、北のビーナス露まつりなど、地域内イベントの開催などの取組をしている。

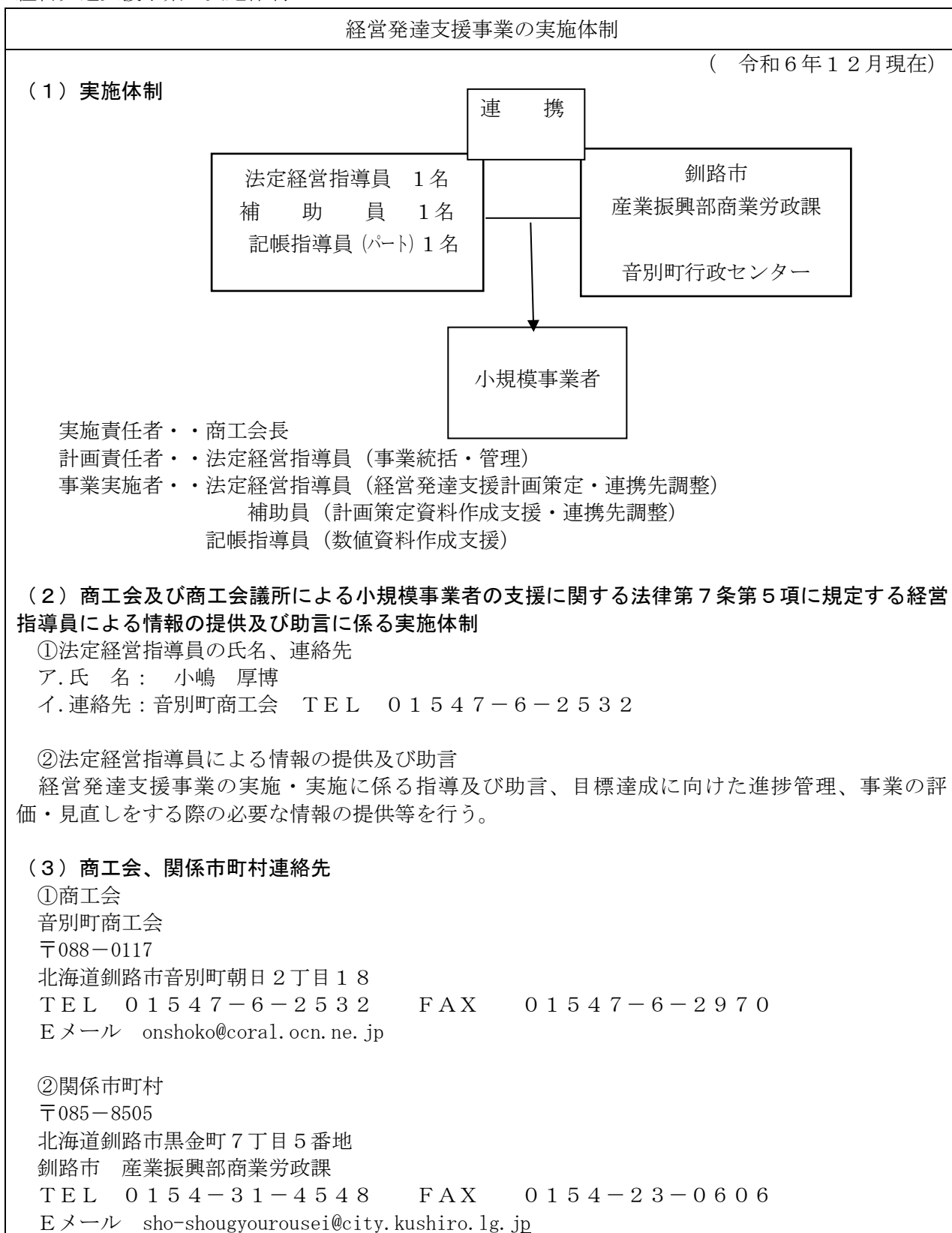
②音別地域協議会

商工会・農協・林産振興会・社会福祉法人おんべつ学園・音別地区連合町内会・おんべつ振興協会等の代表者で組織され、地域経済活計化に向けたプラン等を共有する検討会議を行っている。

当会としては、上記構成団体と連携しながら、地区内の地域資源（優れた特産品等）の販路や地域外への音別地区の認知度向上に向けた活動を地域ぐるみで取り組み、交流人口を増加させ、音別地区の地域ブランドの創出につながるよう、事業者と一緒に地域経済の活性化を図っていく。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 1 0 年度	令和 1 1 年度
必要な資金の額	770	770	770	770	770
地域経済動向調査	20	20	20	20	20
需要動向調査	30	30	30	30	30
経営状況の分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画策定後	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓	200	200	200	200	200
事業の評価見直し	20	20	20	20	20

(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 道補助金 市補助金 事業受託費 手数料収入

(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)

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	