

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	釧路商工会議所 (法人番号 3 4 6 0 0 0 5 0 0 0 4 4 2) 釧路市 (地方公共団体コード 0 1 2 0 6 8)
実施期間	令和 3 年 4 月 1 日～令和 8 年 3 月 3 1 日
目標	経営発達支援事業の目標 (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と効果的な実施支援 (2) 小規模事業者数の維持に向けた創業・事業承継支援 (3) 地域資源を活用した商品・サービス開発と販路拡大支援 (4) 小規模事業者の人手不足への対応支援
事業内容	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 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、管内事業者対象の景気動向調査を行うほか、国が提供するビッグデータの活用や各種経済動向調査、統計資料を整理して、地域経済動向の分析・共有化を図り、情報提供に活用する。 2. 需要動向調査に関すること 個社支援として、自社の強み・競合状況等の把握、開発・販売・提供予定の商品・サービスの市場性等に関する個別需要動向調査を実施する。また、経営分析から導き出された個社の強みを生かせるターゲット市場の検討と対応を行う。 3. 経営状況の分析に関すること 巡回訪問やセミナー開催、補助金申請支援などを通じて、支援対象事業者を掘り起こし、SWOT分析と財務分析、IT活用による生産性向上（情報化や人手不足対応）などの視点から経営分析を提案・実施し、事業計画策定につなげていく。 4. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した小規模事業者や創業、事業承継、需要販路拡大に取り組む事業者等に対し、計画策定手法を学ぶセミナーの開催や個社支援により、需要動向調査と経営分析の結果を踏まえた事業計画策定支援を実施する。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定支援を実施した事業者に対して経営指導員等による巡回指導等によるフォローアップを実施し、進捗状況の確認やセミナー勧誘等の情報提供、補助金や支援施策等の活用支援、人手不足に対応するための支援事業の展開、専門家相談、PDCAサイクルによる計画の見直しなど必要な指導・助言を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 個社支援と地域ブランドを前面に出した戦略的な取り組みとして、販路需要拡大に向けた実践的な研修事業・商談支援を実施するとともに、業種特性に応じたマッチング等の個社支援により、新たな販路確保と域内循環・域内連関を促進する。
連絡先	釧路商工会議所 地域振興部経営相談課 〒085-0847 北海道釧路市大町1丁目1番1号 TEL：0154-41-4143 FAX：0154-41-4000 E-mail：kccifi@kuhcci.or.jp 釧路市 産業振興部商業労政課 〒085-8505 北海道釧路市黒金町7丁目5番地 TEL：0154-31-4611 FAX：0154-23-0606 E-mail：sho-shougyourousei@city.kushiro.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

(1) 地域の現状及び課題

①現状

ア、立地・地勢・気候特性等

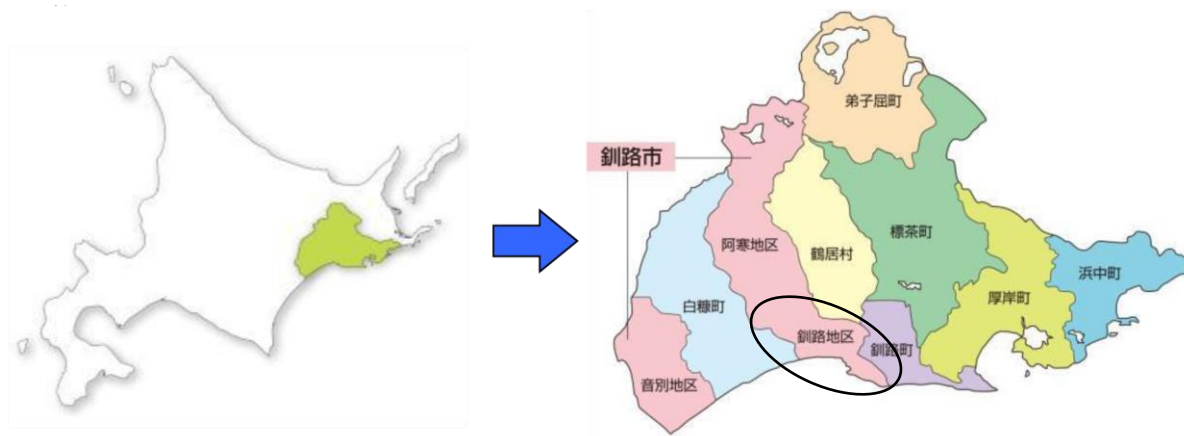
釧路市は北海道の東部、太平洋岸（北緯 42 度 58 分、東経 144 度 22 分）に位置し、1 級河川の釧路川が還流し、「釧路湿原国立公園」「阿寒摩周国立公園」の二つの国立公園をはじめとする雄大な自然に恵まれた街である。

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る。平成 17 年 10 月に旧阿寒町、旧音別町と対等合併し、市域は 1,363.29 平方キロメートルとなり、全国でも有数の広大な行政面積へ広がっている。また、飛び地を含むという地理的特性を持つ。

当市が所在するエリアは、森と湖、火山、河川、湿原、海などの多彩で雄大な大自然に恵まれ、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る。いずれも地域産業の源泉や観光資源となっており、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ある。

また、国道 38 号線など国道 6 路線の起終点となっており、平成 28 年 3 月には高速道路（道東自動車道）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の更なる増加が期待されている。

気候は春から夏にかけ海霧が発生する冷涼な気候であり、秋から冬にかけては好天が続き積雪量は少ない地域となっている。面積が広く変化に富んだ地形などのため、市内でも地域によっては気温や積雪量に大きな差異があり、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る。



イ、交通等（令和2年10月現在）

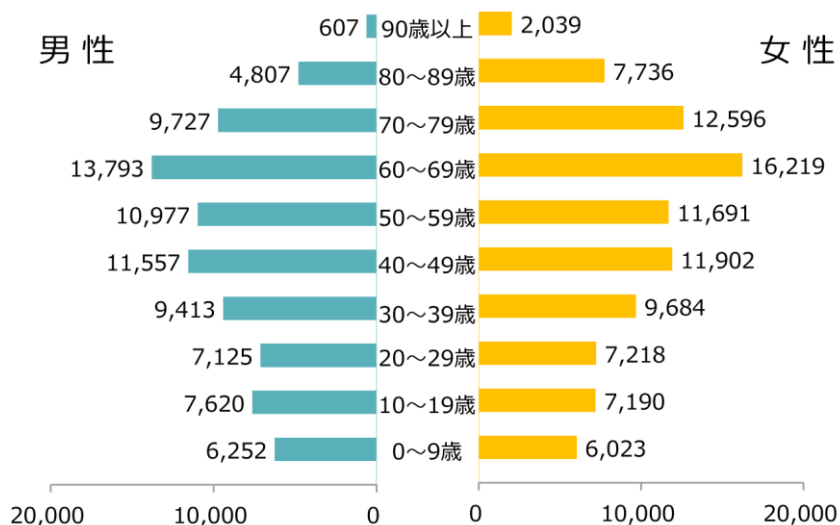
- 〔国道起終点〕 38号（帯広、富良野、滝川、札幌方面）、44号（根室方面）、240号（阿寒、北見、網走、オホーツク方面）、272号（標津、知床方面）、391号（網走、オホーツク方面）、336号（えりも、浦河町、日高方面）
- 〔高速道路〕 道東自動車道（札幌、道央、帯広方面）、釧路外環状道路（釧路西－釧路別保）
- 〔鉄道（JR）〕 根室本線（札幌・滝川方面、根室方面）、釧網本線（網走方面）
札幌－釧路 特急列車6往復（4時間～4時間半）
- 〔都市間バス〕 札幌9～10往復、旭川2往復、北見2往復、根室3往復
- 〔航空〕 たんちょう釧路空港（国管理空港）
東京（羽田）6往復、東京（成田）1往復、札幌（新千歳・丘珠）7往復、大阪（関西）1往復、大阪（伊丹）季節運航1往復、名古屋（中部）季節運航1往復
就航会社（JAL、ANA、AIRDO、HAC、Peach）
- 〔港湾〕 釧路港（重点港湾、特定貨物輸入拠点港湾（穀物））
定期航路：日立－釧路（RORO 船デیلیー運航）ほか、東京、船橋、名古屋、大阪、仙台、苫小牧等に寄港する内航 RORO 船航路複数運航。
国際定期コンテナ航路：韓国・釜山、中国・青島、大連等

ウ、人口推移

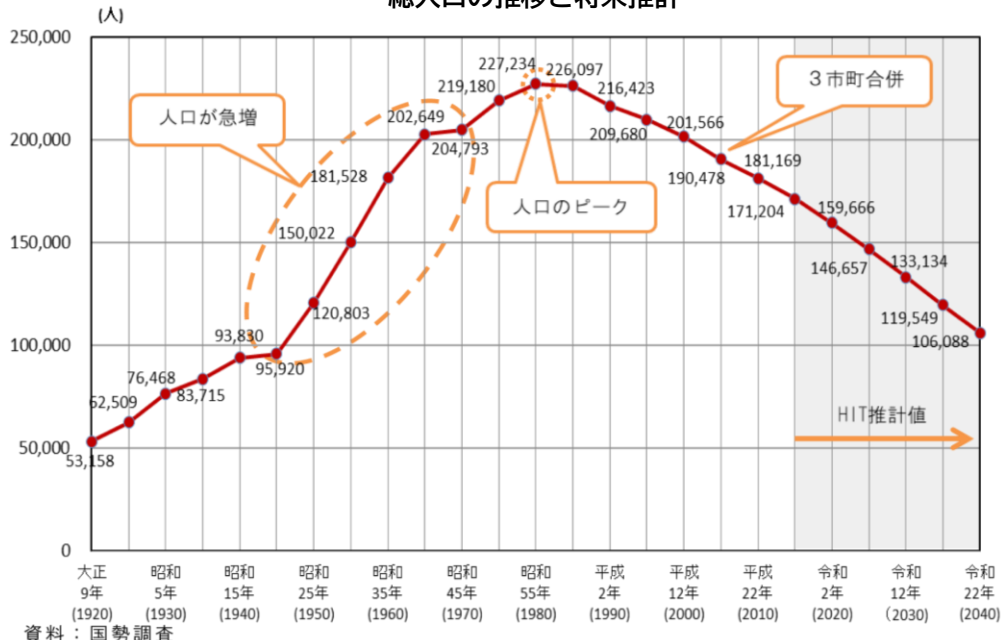
当市の人口は昭和56年の約21万8千人（旧釧路市地区人口）をピークに、水産業の200カイリ規制強化、国鉄改革、基幹炭鉱の閉山、公共工事の削減、若年層の流出等の社会減、少子高齢化による自然減など複合的なマイナス要因が重なり、平成27年国勢調査で約17万4千人、令和元年12月末住民基本台帳ベースで16万8千人となるなど、人口は長期的に減少傾向にある。人口ピラミッドはつぼ型となっており、60～69歳の人口が多くなっており、年少人口、生産年齢人口が減少し、高齢者人口が増加している。

近年は推計値に対して低下率の改善が見られるものの、今後も人口規模の縮小が続くことが予測されており、特に若い世代の就職や進学を理由とした社会減が顕著であり、次世代を担う若者の「働きたい」「住みたい」「帰ってきたい」といった希望がかなうまちづくりが求められている。

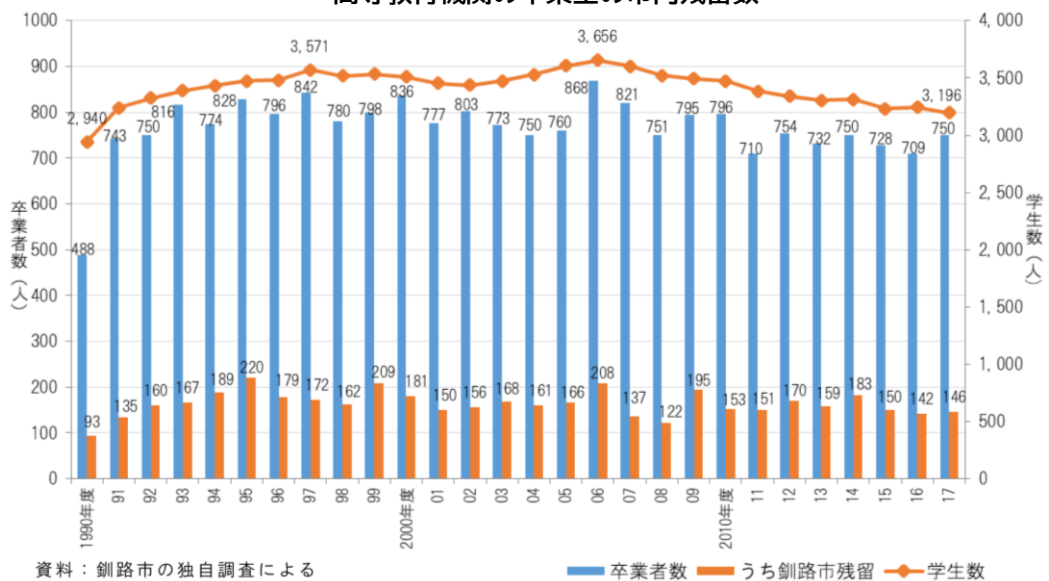
● 年齢別割合 <資料：平成27年国勢調査結果> (単位:人)



総人口の推移と将来推計



高等教育機関の卒業生の市内残留数



エ、産業

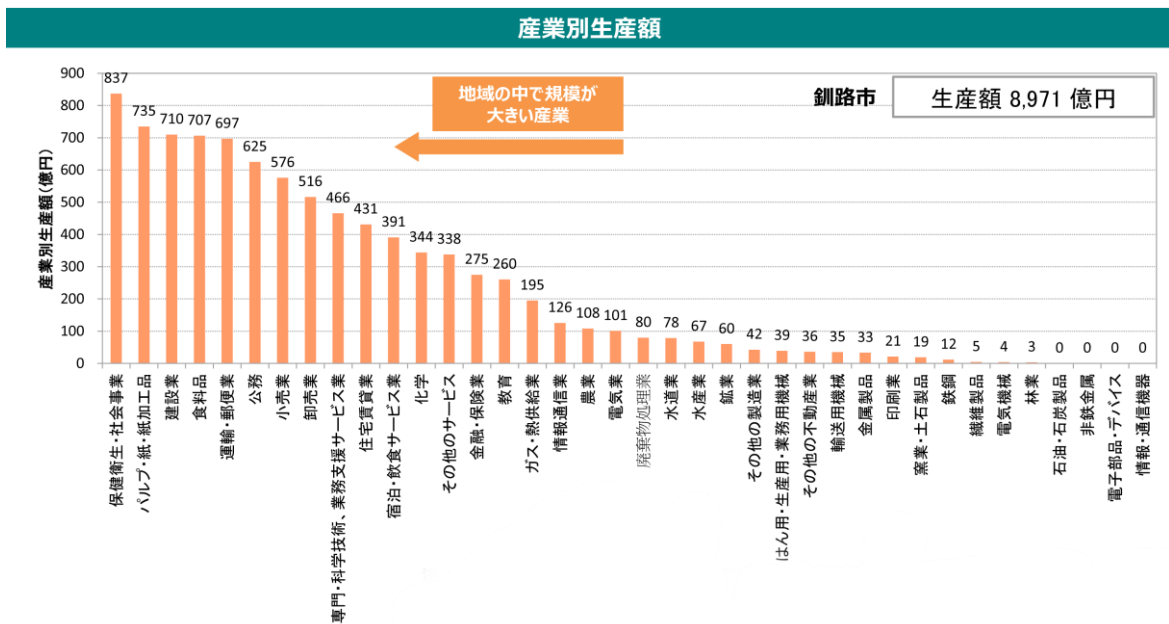
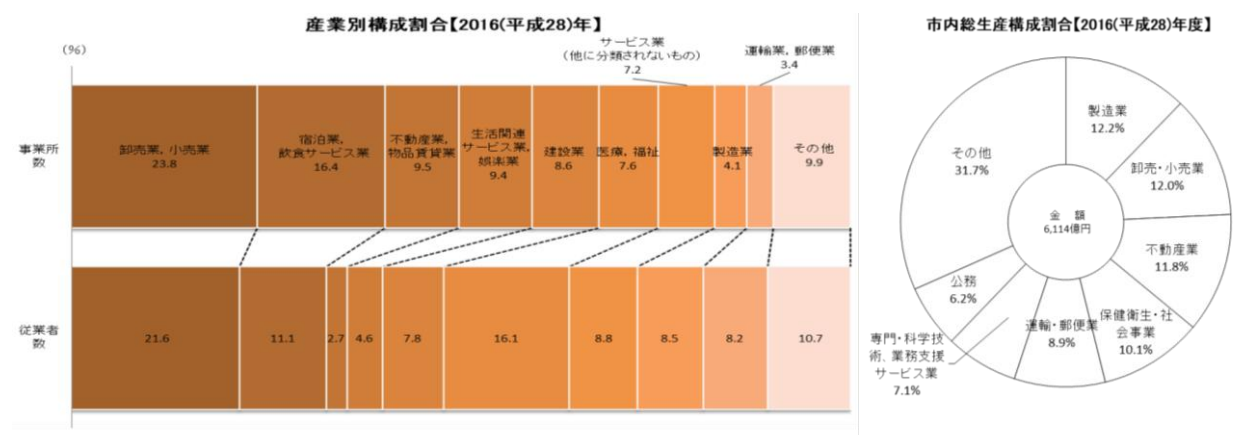
旧釧路市は、遠洋漁業基地としての豊富な水産資源、太平洋炭礦をはじめとする炭鉱から産出する石炭、大正9年より操業する日本製紙(株)釧路工場や王子製紙(株)釧路工場の紙・パルプの3大基幹産業が地域の経済をけん引する役割を果たし、地方都市としては稀な複合的産業構造がメリットとなつて発展に結び付いてきた。しかしながら、200カイリ漁業専管水域施行の影響、基幹炭鉱の閉山など、基幹産業を取り巻く環境は大きく変化している。

現在、釧路市には製紙工場や水産加工場・食品工場、全国唯一の坑内掘り石炭鉱業所のほか、自治体合併により大規模な製菓工場が所在することとなり、地域の主力産業として、引き続き地域経済の核となっている。また、道内有数の観光地である阿寒摩周国立公園が行政区域に加わり、観光関連産業のウェイトも高まっている。

水産加工を主とする食品製造業や工場設備に関連する機械設備製造業、建設業などは、合併前から基幹産業を基盤として発展し、技術力を高めてきた産業であり、環境変化に対応するため、食・環境・観光などの今後期待される分野との連携に向けて、地域一体となった取り組みが進められている。

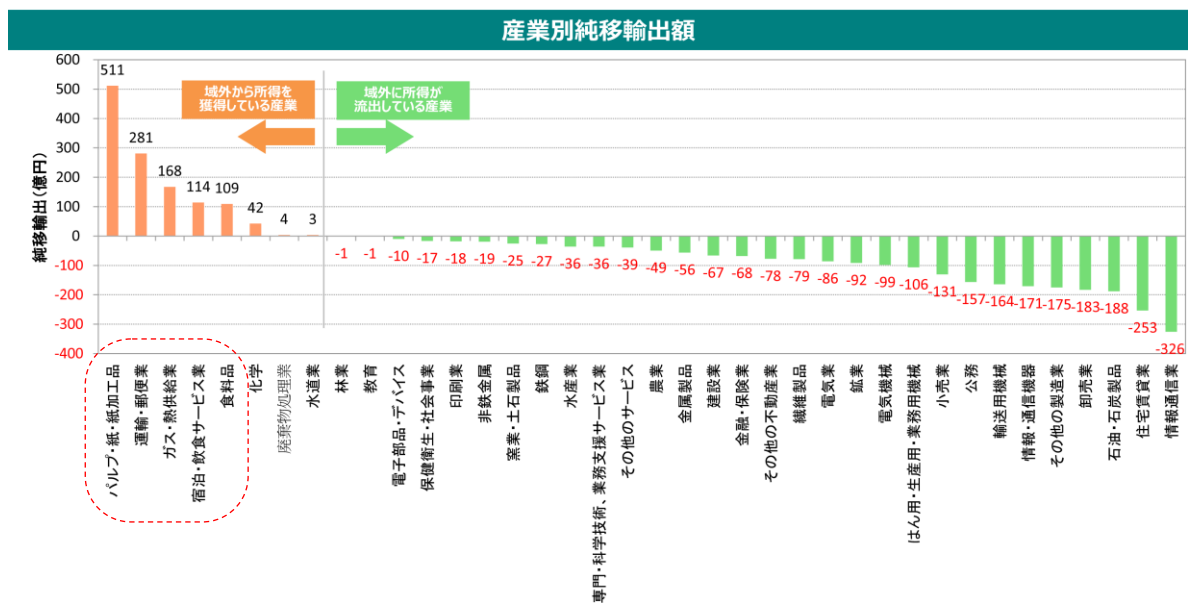
また、ひがし北海道の行政・商業の拠点都市として、行政サービス、金融（日本銀行釧路支店が所在）、商業、サービス業、建設、運輸関連産業が集積している。市内の産業別構成割合では事業所数、従業者数で卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、建設業が上位を占めている。

一方、産業別総生産構成割合では、生産額が最も大きな産業は、保健衛生・社会事業、パルプ・紙・紙加工業、建設業、食料品製造業、運輸業の順である。生産額のうち第1次産業が2.0%、第2次産業が30.8%、第3次産業が67.2%を占める。



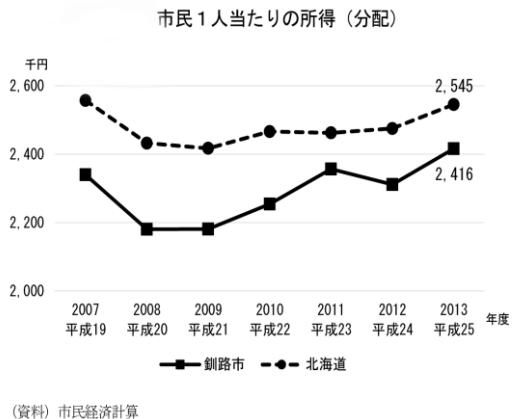
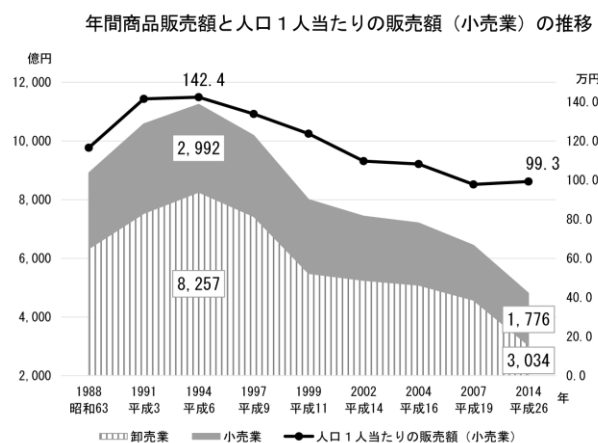
出典：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）

また、産業別純移輸出額（次頁表）で見るとパルプ・紙・紙加工品、運輸業、ガス・熱供給業、宿泊・飲食サービス業、食料品製造業は域外から獲得する所得が大きく、地域の強みと言える産業である。



【商業】

商業では、平成 26 年度の年間商品販売額を 20 年前の平成 6 年度と比較すると、卸売業で 36.7%、小売業で 59.4% の水準まで減少している。小売では全国展開する大型商業施設や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、市内郊外部や隣接町に郊外型店舗が多数立地し、中心商業地域の空洞化が進んでいる。また全産業の 1 人当たり雇用者所得は 385 万円で、道内平均に対して 93.7%、全国平均に対して 79.9% と相対的に低い水準にあるため、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る。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統合・閉鎖されるなど減少傾向にあり、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る。



【製造業】

製造関連は基幹産業の発展とともに成長してきたが、近年は水産・食品加工機械、水産関連機械製造業の酪農分野への展開、特殊製氷技術などの分野で、域外に販路を広げる事業者が現れている。また、紙パルプ関連産業は引き続き基幹産業として重要な地位を占めるが、新聞用紙需要の低下など市況変化により全国的に稼働設備の見直しが進んでおり、当市でも縮小・効率化の動きがみられる。

飼料工場は釧路港の穀物輸入拠点港湾機能の強化が寄与し、大型穀物サイロの増設、大型飼料工場の稼働など好調に推移している。

【建設業】

建設関連事業は生産額、就業者とも割合が高く、当地域経済を支える業種であるが、元請けを中心にIT導入が進む一方、小規模事業者は下請け中心で、公共事業の増減や人材不足の影響を直接的に受けており、資金繰り等に課題を抱える事業者が多い。

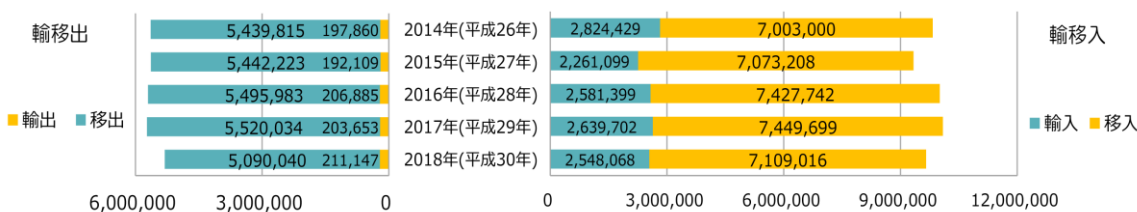
【食品加工业】

食品加工では水産加工の高次化（加工業者向け下処理作業の段階から、最終商品製造への発展）や消費者ニーズを踏まえた商品開発の取り組みが大手・中堅企業を中心に進んでいるものの、小規模事業者では、未だ過去の大量水揚げ期の一次加工用設備が主体である工場も多く、新たな設備投資の負担等から、十分には進展していない。また漁獲量や魚価の変化の影響を受けやすく、特に近年は秋サケやサンマの記録的不漁による加工原魚不足や魚卵価格の高騰などで経営環境は厳しい。

【運輸業】

運輸業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」（九州の総面積に匹敵）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地域産業となっており、農業や紙パルプなど当地や背後圏の産業を支える存在であるが、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人材不足など変化の途上にある。

● 港湾貨物取扱量 <資料：釧路市港湾空港振興課「港湾統計調査」> (単位:t)



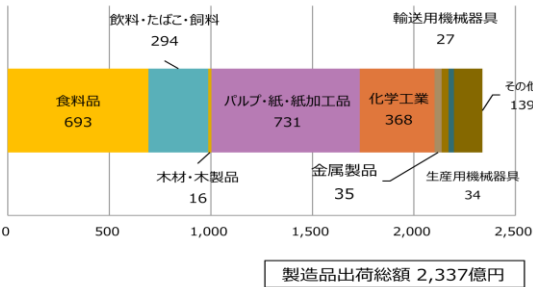
【観光業・飲食業】

観光分野では「阿寒摩周」「釧路湿原」の2つの国立公園をベースに地域のポテンシャルが高まっており、2015(平成27)年以降、「水のカムイ観光圏整備実施計画」「観光立国ショーケース」、「国立公園満喫プロジェクト」への選定など、国内外から注目が集まっている地域である。冷涼な気候による夏季長期避暑滞在の増加や、コロナ禍まではインバウンドも順調に拡大していたことから、アドベンチャーツーリズムの進展などを通じた外資獲得の手段として拡大が期待される。

また、ひがし北海道の行政や経済界、空港利用協議会、観光団体等が広域的な視点に立ち、地域一丸となって海外旅行会社等への現地プロモーションや国内外航空路線の充実に向けた誘致活動に早くから取り組んでおり、インバウンドや国内観光客の誘致に効果を発揮してきている。

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

● 製造品出荷額等...2018年(平成30年) <資料：市都市経営課> (単位:億円)



● 魚種別漁獲高 <資料：市水産課> (単位:t,千円,%)

魚種別	2017年(平成29年)		2018年(平成30年)		2017年(平成29年)		2018年(平成30年)	
	数量	構成比	数量	構成比	金額	構成比	金額	構成比
合 計	139,678	100.0	121,878	100.0	10,203,667	100.0	8,238,832	100.0
すけとうだら	41,087	29.4	31,514	25.9	2,165,141	21.2	2,021,680	24.5
まだら	7,404	5.3	5,258	4.3	1,918,351	18.8	1,205,230	14.6
さんま	2,740	2.0	5,389	4.4	826,415	8.1	895,034	10.9
いか	45	0.0	117	0.1	13,887	0.1	50,272	0.6
かれい類	665	0.5	698	0.6	225,402	2.2	206,921	2.5
さけ・ます類	79	0.1	103	0.1	51,109	0.5	57,670	0.7
赤物	131	0.1	92	0.1	256,582	2.5	167,817	2.0
ほっけ	0	0.0	12	0.0	129	0.0	1,580	0.0
さば	7,653	5.5	1,360	1.1	659,566	6.5	209,669	2.5
いわし	76,793	55.0	72,696	59.6	3,170,909	31.1	2,474,585	30.0
ししゃも	100	0.1	144	0.1	204,717	2.0	154,433	1.9
その他	2,981	2.1	4,495	3.7	711,459	7.0	793,941	9.6

が多いため競争が激しい。

● **観光客入込数**＜資料：市観光振興室・阿寒観光振興課・音別町行政センター地域振興課＞（単位：人）

年 度	総 数	釧路地区		阿寒地区		音別地区	
		道 内	道 外	道 内	道 外	道 内	道 外
2014（平成26）	3,917,837	1,913,772	863,668	641,132	490,488	8,223	554
2015（平成27）	4,256,216	2,114,650	923,086	672,993	536,326	8,655	506
2016（平成28）	4,599,669	2,356,448	1,056,037	660,025	518,585	7,858	716
2017（平成29）	5,239,429	2,496,637	1,099,667	1,085,401	549,337	7,710	677
2018（平成30）	5,301,821	2,557,931	1,123,898	1,106,977	504,050	8,080	885

注：釧路地区が当商工会議所管轄地域。阿寒地区、音別地区は商工会管轄地域。

オ、業種別の小規模事業者数の推移

経済センサスによる小規模事業所数は、平成 21 年と平成 26 年を比較すると全体で 6,378 件から 5,695 件と 683 件減少し、廃業等減少傾向に歯止めがかからない状況である。また、業種別でみると最も事業者数の多い卸売業・小売業が△207 件（△14.9％）減少し、減少数が最も多い業種は不動産業・物品賃貸業で△232 件（△22.8％）の減少となり、介護分野を含む医療・福祉など一部業種を除き減少傾向が続いている。

● **釧路市（釧路商工会議所所管エリア）の小規模事業者数及び事業所総数**

産業区分	小規模事業者数			事業所総数		
	2009 年 （H21）	2014 年 （H26）	増減 （％）	2009 年 （H21）	2014 年 （H26）	増減 （％）
農林漁業	24	20	△8.3	35	29	△17.1
鉱業、採石業、砂利採取業	2	6	300.0	6	7	16.7
建設業	718	647	△9.8	778	703	△9.6
製造業	239	267	11.7	317	334	5.4
電気・ガス・熱供給・水道業	6	5	△16.6	9	8	△11.1
情報通信業	60	47	△21.6	75	60	△20.0
運輸業、郵便業	212	196	△7.5	303	273	△9.9
卸売業、小売業	1,393	1,186	△14.9	2,201	1,922	△12.7
金融業、保険業	193	156	△19.2	236	192	△18.6
不動産業、物品賃貸業	1,014	782	△22.8	1,029	826	△19.7
学術研究、専門・技術サービス業	183	188	2.7	290	283	△2.4
宿泊業、飲食サービス業	1,115	1,045	△6.3	1,448	1,368	△5.5
生活関連サービス業、娯楽業	724	675	△6.7	838	777	△7.3
教育、学習支援業	129	130	0.8	202	211	4.5
医療、福祉	95	105	10.5	469	613	30.7
複合サービス業	34	25	△26.5	45	40	△11.1
サービス業（他に分類されないもの）	237	215	△9.2	597	566	△5.2
合 計	6,378	5,695	△10.7	8,878	8,212	△7.5

出典：平成 21 年・26 年経済センサス

また、平成 26 年度以降の会議所会員企業数は下表のとおりとなっており、事業者数の減少に合わせて漸減傾向にある。

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
年度末会員数	2,919	2,885	2,841	2,793	2,768	2,729

カ、地域経済循環図による分析

地域経済循環分析ツール（環境省）を用いた分析では、釧路市の経済循環率は2010年の78.6%から79.7%へ1.1ポイント上昇している。

①全体傾向

- 紙パルプ・紙加工品、食料品、化学に加え、運輸・郵便業や宿泊・飲食サービスで域外から所得を稼ぐが、生活需要・産業需要の多くを域外からの移輸入に頼らざるを得ず、域際収支は赤字となっている。
- 産業構造の多様化を図るほか、地元住民や交流人口の消費を喚起する商品・サービスの開発に取り組む必要がある。

②生産（付加価値額）

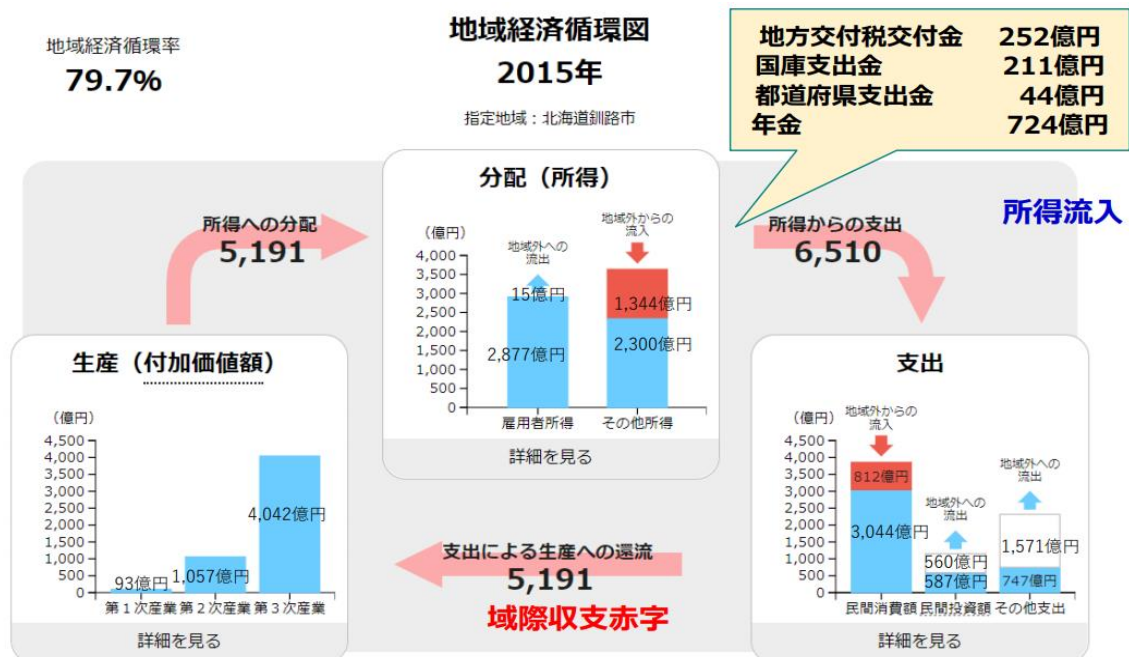
- 紙パルプ・紙加工品、食料品、化学が地域の強みとなる製造業である。製造業や1次産業を支える運輸や、観光・ビジネス需要に応える宿泊・飲食サービスも地域の強みとなっている。
- 保健衛生・社会事業や公務などの公的負担に支えられる産業の重要性も地域の特徴である。
- 製造業やサービス業に対する地域内の需要の多くは移輸入に頼っており、産業の域際収支は赤字となっている。

③分配（所得）

- 域外からの通勤者のため、雇用者所得はわずかに流出している。
- 年金や交付税、補助金などによる地域外からの財政移転が大きいことから、その他所得は大幅な流入超過になっている。

④支出

- 域外からの通勤者や観光客、出張ビジネス客の需要により、民間消費は流入傾向にある。
- 地域内に設備投資対象が少ないことから民間投資は流出している。生活需要・産業需要を域外からの移輸入によって満たしていることから、その他支出も大きく流出している。
- 今後も人口減少が続くと予想されることから、地域内の支出もそれに従った縮小が予想される。



出典：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」より

（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）

キ、釧路市総合計画の引用（商工・観光部分）

釧路市では平成 27 年 10 月に「釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、令和 2 年 3 月に「第 2 期 釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」として改訂されている。また、釧路市が目指すべきまちづくりを着実に進めていくために、経済、福祉、都市整備、環境、教育など分野ごとの個別計画や施策の最上位となる指針として、「釧路市まちづくり基本構想」を平成 30 年 3 月に策定しており、この 2 つが釧路市の総合計画及び指針となっている。

- a) 「第 2 期 釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」について、当計画と関連する基本目標は次の通りである。

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」

〔施策の体系〕

- ① 釧路らしさを生み出す農林水産業の成長産業化
- ② 釧路の「食」の高付加価値化と地場産品の販路拡大
- ③ 中小企業・小規模事業者の「外から稼ぐ力」の強化

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」

〔施策の体系〕

- ① 地域を支える人材の確保
- ② 地域特性を生かした企業誘致

- b) 「釧路市まちづくり基本構想」には、基本方針の 1 つに「地域の経済と産業が雇用を支えるまちづくり」が示されており、「域内連関」の考え方を柱に据え、「地域を支える中小企業や小規模事業者に寄り添いながら経営課題を解決し、経営基盤の安定、強化を図ることで裾野の広い産業基盤の構築を進める」という方向性のもと、「中小企業者等の経営安定と高度化の支援」や「中小企業者等への伴走型支援」などの中小企業施策が盛り込まれている。

②課題

当地域においては、長期的な人口減少とそれに伴う市場縮小に対応するため、域内循環の強化と地域産業の強みを生かした外貨獲得が大きな課題であり、地域経済の活性化に向けては、特に次の 5 項目への対応や解決策が求められている。

● 事業所数の維持（減少傾向の抑制・改善）

- ▶ 事業者の需要販路拡大や生産性向上
創業者の増加、円滑な事業承継の増加（廃業の減少）

● 域内消費の喚起や外から稼ぐ力の強化（域外市場、観光需要等での外貨獲得）につながる商品やサービスの開発と需要拡大

- ▶ 食品加工を始めとする製造業や観光業など外貨獲得の強みを持つ産業の発達
地域資源活用と販路拡大、釧路ブランドの浸透を通じた市場開拓への好循環創出

● 人材不足への対応

- ▶ 若手人材のマッチングと早期離職防止対策の強化、人材育成
I T 活用や先端設備導入等による改善策展開

● 交流人口拡大による市場の確保・創造

- ▶ 観光需要の拡大（コロナ禍後のインバウンド需要の早期回復・拡大、長期避暑滞在、アドベ

ンチャーツーリズムなど)、国際標準のIT基盤の整備とビジネスへの活用

● 新産業の創造や企業誘致

- ▶ 港湾等の物流機能や地域産業の技術集積

(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

小規模事業者数は当地域の事業者の 69.3%を占め、経済・社会の根幹を支えており、活力ある事業者の存在なくして、地域経済の好循環や地域の持続的発展は実現できない。

小規模事業者の持続的発展を実現していくためには、当地域における人口減少、少子高齢化による市場構造や雇用環境の変化等を見据え、情報技術やデジタル化の進展など産業・技術革新を活用しながら、稼ぐ力の強化と生産性向上、人材不足対応に意欲的に取り組み、経営環境の急速な変化にも負けない力強い経営基盤を持つ事業者を増やすことや、創業、事業承継に関する継続的な支援、人材確保支援の展開によって、小規模事業者数の減少傾向に歯止めをかけて行く必要がある。

一方で、デジタル化への対応の遅れなどが示すように、経営資源が限られる小規模事業者にとって、時代の要請や必要性は理解しながらも、変革や新たな市場開拓への取り組みは大きな負担を伴うことである。当商工会議所では、経営者自らが中長期的な視点に立って果敢にチャレンジできるよう、伴走型支援を通して意欲の醸成や実践に向けたサポートを展開し、釧路市並びに関係機関と連携し支援していくことで、実現性と実効性を高めていく。

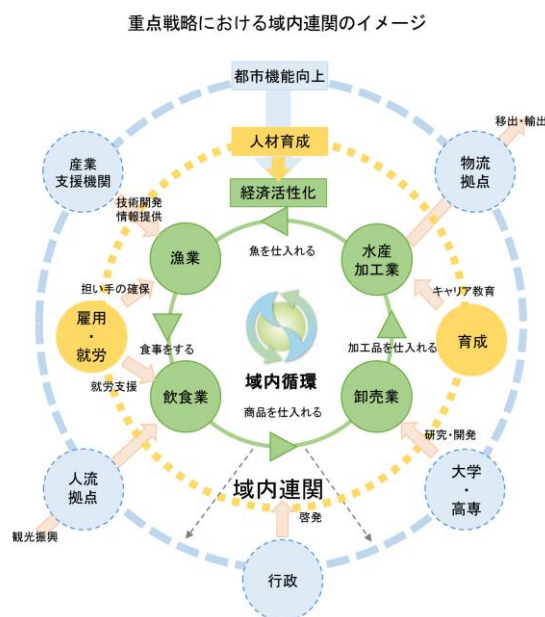
また、観光需要の拡大や新産業の創造、物流拠点性の向上など、当地域がこれまで実践してきた、地域一丸となった取り組みを継続・発展させて、小規模事業者の市場確保につなげていく必要がある。

② 釧路市総合計画との連動性・整合性

釧路市では平成 27 年 10 月に将来に希望の持てるまちの姿を見据え、特に「わかもの」「女性」が未来に希望を持ち、安心して住み続けられるまちづくりを行うために「釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。続いて、平成 30 年 3 月には「都市経営」の視点による新たなまちづくりの指針として「釧路市まちづくり基本構想」を策定した。

令和 2 年 3 月策定（改定）の「第 2 期 釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」においては「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ている。「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」「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」「持続可能なまちをつくる」などの基本目標を掲げ、中小企業・小規模事業者の競争力の強化、釧路の「食」の高付加価値化と販路拡大、地域を支える人材の確保、釧路の強みを活かした交流人口の拡大などの施策を展開している。

また、釧路市が目指すべきまちづくりを着実に進めていくための指針となる「釧路市まちづくり基本構想」では、基本方針の 1 つに「地域の経済と産業が雇用を支えるまちづくり」が示されており、域内循環や外から稼ぐ力の強化といった総合戦略の



考え方を基本としながら、地域内の様々な主体がテーマを共有し、それぞれの強みや地域資源を生かしながら、付加価値の創造や地域課題の解決に向けて行動する「域内連関」の考え方を柱に据え、「中小企業者等の経営安定と高度化の支援」、「中小企業者等への伴走型支援」などの中小企業施策を実行し、地域経済のプラス成長を図るとしている。

釧路商工会議所における小規模事業者に対する長期的な振興のあり方として、伴走支援や支援機関による協調・連携支援を通じて、小規模事業者の経営課題解決や成長段階に応じた支援を継続することにより、経営環境の急速な変化にも負けない力強い経営基盤を持つ事業者を増やすことや、販路拡大支援と釧路ブランドの浸透を通じて市場開拓への好循環を生み出すこと、事業の持続的発展と地域の発展を支える人材の確保・育成支援により、小規模事業者数の維持と地域活性化を目指す。

その内容は「釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」における基本目標1及び2、並びに「釧路市まちづくり基本構想」における、「地域の経済と産業が雇用を支えるまちづくり」、「地域を支える中小企業や小規模事業者に寄り添いながら経営課題を解決し、経営基盤の安定、強化を図ることで裾野の広い産業基盤の構築を進める」という方向性と連動し、整合性が図られている。

③商工会議所としての役割

釧路商工会議所は地域総合経済団体として、非営利団体であり公平性を保つ強みを活かした相談窓口機能を有するとともに、支援機関連携の中核を担うことができる。経営指導員等は小規模事業者の課題を共有し、課題解決に向け事業者への情報提供や行政を含む各支援関係機関や金融機関、専門家とのネットワークを活用しながら、解決に向けた支援を行い、売上増加、利益の向上の実現に向けた取り組みを行うことにより、地域の経済活性化を推進する役割を担う。

また、小規模事業者の経営状況の分析、事業計画の策定並びに実施支援、経済動向や需要動向調査、販路開拓支援を通して、長期的な振興のあり方を見据え、「釧路市まち・ひと・しごと創生総合戦略」並びに「釧路市まちづくり基本構想」との連動を図りながら、商工会議所としての事業者支援などに取り組んでいく。

さらに、観光振興による交流人口の増加や物流拠点都市機能の向上、商工業や地場産業の振興等を図るため、地域総合経済団体として建議要望や地域活性化事業の展開並びに連携実施など、小規模事業者の持続的発展と不可分の関係にある地域経済の活性化に資する取り組みを進めていくことも重要な役割である。

（３）経営発達支援事業の目標

小規模事業者の持続的発展と長期的な振興のあり方を踏まえ、コロナ禍や相次ぐ自然災害、市場縮小など経営環境の急速な変化に対応できる活力ある小規模事業者の増加、地域経済の活力維持・発展につなげるため、当商工会議所の経営発達支援事業の目標を次の通りとする。

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と効果的な実施支援

小規模事業者との信頼関係を構築し、経営分析や需要動向を踏まえた事業計画策定、PDCAによる実行評価の必要性について理解を深め、策定支援、実施支援を継続的に展開することにより、計画的な経営を実践する経営者を年28件増やす。

また、経営課題解決や人材不足、働き方改革への対応、インバウンド対応の強化を実現する有益なツールであるデジタル化・IT活用、先端設備の導入について対応に遅れが見られる小規模事業者については、今後一層加速するデジタル化の流れに適時適切に対応し、戦略的な事業展開や生産性向上が図られるよう支援する。

これにより、計画期間中に支援先小規模事業者の3割の売上増加または利益率の向上を実現し、

経営環境の変化に負けない強い経営力をもった小規模事業者の増加を目指す。

②小規模事業者数の維持に向けた創業・事業承継支援

小規模事業者数維持のため、関係機関が密接に連携し、本計画による創業者の増加（年間 10 件）と適切な事業承継（年間 3 件）を実現するための事業に取り組む。

創業支援については創業スクールや相談・支援事業の実施、創業計画策定支援者の創業実現と創業後の経営の持続・発展を目指す。

事業承継についてはコロナ禍や経営者の高齢化による事業継続マインドの低下を防ぎ、巡回相談や専門家定例相談、支援機関連携により早期の取り組みを促すとともに、承継前後の経営革新に関する計画的取り組みを支援することで円滑な事業承継を実現し、地域経済を支える技術の承継や雇用の維持を図る。

③地域資源を活用した商品・サービス開発と販路拡大支援

地域の小規模事業者が「外から稼ぐ力」をつけるとともに、観光需要の取り込み・拡大や、域内循環（地産地消）が効果的に図られるよう、商品・サービスの開発や販路拡大の取り組みを体系的に支援する事業を継続展開し、計画期間中に支援先（10 件）のうち 3 割が売上増加または利益率の向上を達成し、同 7 割で新商品・サービスの開発・磨き上げや新規販路の開拓が図られることを目指す。

また、地域一体的な取り組みとして消費者や流通事業者等の販路先に釧路ブランドを浸透させていくことにより、当地域のブランド力向上が個社の更なる売上向上につながる好循環を生み出す。

④小規模事業者の人手不足への対応支援

若手を中心とする人材の不足と域外流出により、事業所の縮小や閉鎖が発生するなど、地域小規模事業者の経営活動を担う若手人材のマッチングと早期離職防止は当地の重要課題となっている。

行政等と連携し、地域に根ざした仕事の魅力を働き手となる若者やその家族に広く伝えていく取り組みを進めるとともに、若手社員や中堅社員をはじめとした社員の人材の育成や定着に向けてスキルアップ、コミュニケーション力の向上等につながる事業を展開すること、さらに、デジタル化・IT ツール、先端設備の導入などによる生産性向上を支援することにより、人材難を理由とする小規模事業者の減少を防ぐ。

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

①小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画作成支援と効果的な実施支援

小規模事業者への巡回訪問等による課題・ニーズ等の把握や、課題解決に向けたセミナー等の開催、小規模事業者持続化補助金等の申請支援を通じて、計画的経営の実践を目指す小規模事業者や課題等を抱えている事業者を掘り起こし、経営指導員等による伴走支援を展開する。

特に、コロナ禍による影響や経営環境の変化を見据えて、釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）との協調支援をはじめ、専門家支援、支援機関連携を積極的に活用し、より効果的な事業計画策定と実施支援を行う。

また、デジタル化・IT導入は小規模事業者が苦手とする場合が多く、経営指導員等が個社ニーズを踏まえた情報提供や伴走・導入支援を行い、生産性向上や戦略的な事業展開につなげる。

伴走状況は指導カルテや財務分析等のデータベースにより共用を図り、経営分析や事業計画策定支援、実施支援を継続的に展開する。

②小規模事業者数の維持に向けた創業・事業承継支援

創業者や小規模事業者の方々に、支援機関や金融機関、行政などが地域一体となってサポートしている枠組みを実感してもらい、中長期の視点で支援を継続的に活用してもらいながら事業の成長を目指す取り組みを実施する。

創業支援については、釧路市創業支援事業計画に基づき、特定創業支援事業（創業スクール、相談窓口）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・発展を目指す。特に創業者が描くビジネスプランを数字が伴う具体的な創業計画策定へ進めることや、創業期から軌道化に向けて売上を確保・向上させるための具体的支援に取り組む。

事業承継については中小企業基盤整備機構北海道本部の支援による事業承継コーディネーター定例無料個別相談や専門支援機関との連携・橋渡し、支援施策の積極的な活用を進める。

③地域資源を活用した商品・サービス開発と販路拡大支援

当地域において、外から稼ぐ力が強く生産波及効果が高い食料品製造業の小規模事業者を中心に、地域資源や技術を活用した商品開発から販路拡大、商談まで、各成長段階で必要とされる取り組みについて基礎から体系的かつ実践的に学べる研修事業を継続して展開する。

また、幅広い業種の需要拡大に対応するため、釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）や専門家と協調・連携した商品・サービスの開発・販路開拓支援、持続化補助金等の支援施策活用による事業展開、伴走支援先と地域事業者のマッチングやコラボレーション展開など、地域を挙げた取り組みを進める。

④小規模事業者の人手不足への対応支援

釧路市等と連携して「くしろ合同企業説明会」を開催し、学生・生徒と地元事業者とのマッチングを図るとともに、地元企業を「知ってもらう」「理解を深めてもらう」「魅力が伝わる」「結びつく」ための企業情報発信検索サイトを運営し、学生・生徒、教員、就職を控えた子を持つ保護者等に広く情報発信するなどして、地域小規模事業者の経営活動を担う若手人材のマッチングと早期離職防止につなげる。また、地域の行政や経済界等が連携し、UIJターンの促進に向けた活動や支援施策活用推進に取り組むほか、人材不足に対応するデジタル化・IT活用に関するテーマや、新

入社員、若手社員、中堅社員等を対象とした各種セミナーを開催し、人材の育成・定着やスキルアップを図る。

経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

日本商工会議所からの委託調査として「中小企業景気動向調査」を実施、各種経済動向調査や統計資料の活用、経済懇談会などを通じた情勢把握を行い、データは時系列などで整理し経済トレンドを作成し窓口・巡回指導の資料に活用。各種経済動向調査や統計資料は釧路市並びに当市が拠点の日本銀行釧路支店、釧路財務事務所のデータであり、当市経済と密接な関係を持つ周辺自治体を含む経済圏の動向を把握する基礎資料として有益性を持つ。

「RESAS」等のビッグデータは個者支援（需要動向分析等）に活用している。

[課題]

「RESAS」等については個者支援（需要動向分析等）での個別活用にとどまっているため、各調査データと組み合わせ地域企業により役立つ情報分析や、RESAS 等によって得られるビッグデータを活用した専門的な地域分析を行うことが課題である。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②中小企業景気動向調査（景気動向分析）の公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③各種経済動向調査、統計資料の活用による情勢把握（経済トレンド）	随時更新 （月 1 回 以上更新）	随時更新 （月 1 回 以上更新）	随時更新 （月 1 回 以上更新）	随時更新 （月 1 回 以上更新）	随時更新 （月 1 回 以上更新）	随時更新 （月 1 回 以上更新）
④金融経済懇談会	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において、ビッグデータにより地域経済の姿を俯瞰し、真に稼げる産業や事業者に対して資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、「RESAS」（地域経済分析システム）等を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回報告にまとめ、経営支援に活用する。

【分析手法】 ・生産分析（産業構造、移輸出入、観光、小規模事業者等）
・分配分析（付加価値と雇用者所得、民間消費、人口動向等）
・地域経済循環等

②中小企業景気動向調査

四半期毎に調査を行う日本商工会議所委託の中小企業景気動向調査を通じて、釧路市の景気動向等について把握し、分析を行う。

【調査対象】 製造、建設、卸売、小売、サービス業の 5 業種を中心に計 40 社。

【調査項目】「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」、及び付随調査（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）。

【調査手法】経営指導員訪問による依頼・聞き取りまたは郵送し、調査票を回収。

【分析手法】経営指導員等が分析を行い、③の外部データと組み合わせて、小規模事業者が外部環境として把握するため、分かり易いよう整理する。

③各種経済動向調査、統計資料を活用し、小規模事業者が外部環境を把握しやすいよう整理し、経済トレンドとしてまとめる。

【活用資料】釧路市（市勢月報、国統計データを含む釧路市統計書）、日本銀行釧路支店（金融経済動向）、釧路財務事務所（管内経済情勢）、ハローワーク釧路（ハローワーク情報）

【収集項目】人口動態、就業構造、漁獲高、石炭生産量、工業出荷額、商業販売額、観光入込、インバウンド入込、空港・駅乗降等利用状況、港湾貨物取扱等の産業データ。

【整理方法】時系列に整理し、毎月更新する。

④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2回を基本に開催し、全国日銀支店長会議を踏まえた経済情勢や、地域・業界の動向・課題などの把握に努め、特記すべきものについては前記②、③資料に積極的に反映させて内容強化に役立てる。

（４）成果の活用

経営指導員等が伴走先へ巡回訪問する際の参考資料として活用するほか、窓口・巡回相談や事業計画策定支援、需要動向分析支援の基礎的な資料、事業計画策定先の掘り起しにつながる各種会合等での情報提供資料として活用する。また、ホームページに掲載し、広く事業者へ周知する。

3-2. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

[現状]

経営分析・事業計画の策定やPDCAサイクルによる実行支援、需要販路開拓において、小規模事業者からの要請、または経営指導員が必要と判断した場合に、需要動向に関する個別調査（個者支援）を実施。持続化補助金申請による販路開拓をきっかけとする事業者も多い。

当市においてはk-Biz（※）開設以来、専門スタッフによる個別調査・助言により具体的な市場性（商品価値からターゲットを絞り込む）を踏まえた商品・サービスの開発支援へと段階が上がっており、現在は当商工会議所としてもk-Bizとの協調支援や、当所の支援活動に理解のあるバイヤー・MD（マーチャンダイザー）・マーケティング部門等の流通の専門家・経験者・現役担当者に依頼しての分析支援、商品開発や販路に深い知見を持つ専門家による支援など、イベント出展支援やアンテナショップを活用したテスト販売等よりも一歩踏み込んだ対応を実施している。なお、過去に首都圏でのテスト販売などは実施済みで、また当地の非食品製造業は量産生産の事業者は限られており、オーダーメイドの受注が圧倒的である。

①一般的対応：RESAS や統計資料、POSEYE、業界団体等 WEB 掲載の統計資料、タウンページなどからの収集・分析・活用を実施。

②個別商品・サービスの需要動向や市場性に対する個別具体的調査：バイヤー・MD等の流通の専門家や販促支援の専門家との相談や助言による調査、釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）と協調した調査支援などを実施。

[課題]

コロナ禍により食品分野では試食PR・試食販売など対面によるリサーチが困難な状況が当面続くことが予想される。そのため、当所のこれまでの取り組みによる人脈やk-Bizの人脈を通じて、現役バイヤー等を含めた食品・非食品の各分野に精通する専門家の相談・支援を積極的に活用して調査の付加価値を向上させる必要がある。また、コロナ禍による急激な環境変化を考慮しながら統計資料を適切に活用・分析することも課題であり、現状以上に専門的対応を進めていくことが求められている。さらに、費用面から試供品・新商品の口コミサイト活用も難しくなっており、事業者が出品可能なフリマサイトや無料ECショップ等を活用するなど手法を工夫しながらテスト販売を行い、エンドユーザーの声を拾っていく必要がある。

※k-Biz（釧路市ビジネスサポートセンター）は、「企業の強みを見抜き、具体的提案で企業の稼ぐ力を強化する支援」を実施

（２）目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
需要動向調査 個者支援件数（件）	30～40 件	35 件	35 件	35 件	35 件	35 件

（３）事業内容

下記の個者支援（個別調査）を行う。

- ・小規模事業者が自社の強み・競合状況などの把握するための需要動向調査
- ・開発、販売、提供予定の商品・サービスの具体的な需要動向調査
（項目A類）類似商品・カテゴリーの売れ筋、競合・類似・新規性、価格帯、パッケージング、デザイン、味覚志向の分析、地域資源の活用評価、等
- ・市場性やターゲットの絞り込みに関する情報の収集・分析・提供
（項目B類）域内での成長性や域外市場への展開の可能性、先行事例の有無、販促手法等
- ・経営分析から導き出された個社の強みを生かせるターゲット市場検討と商品・サービスの対応
- ・事業者が出品可能な無料ECサイト等を活用したテスト販売による調査支援（アンケート同封・口コミ反応等）。

【調査手段・手法】①統計資料やインターネット情報・外部調査データの活用・分析。

- ②-1 業界特性やターゲット市場、当該商品・サービスのカテゴリーに精通あるいは地域の需要動向等に詳しい専門家を招聘しての相談や助言、意見・評価聴取（現役バイヤー等、中小企業診断士、中小企業基盤整備機構釧路オフィス、よろず支援拠点等との連携、ミラサゴ専門家派遣等を積極的に活用）。
- ②-2 釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）専門スタッフと協調した個別市場分析。

※コロナ禍による環境変化への対応や、分析精度の向上と効果的な活用に向けて、外部データの活用や専門家の助言を得ながら進める。

③無料フリマサイトやECサイト等を活用したテスト販売調査支援

【調査項目】一般対応、個別具体的調査に応じて、個者の目的や段階により前記A類、B類より必要性のある項目や上記①、②-1、2、③の手法を選択。業種・業界・商圈等での各種指標の把握と分析活用、個別商品・サービスの市場性や優位性・改善点の把握、ターゲット市場・販路先検討、売れ筋の商品構成や競合有無などの市場動向調査等。

（４）成果の活用

経営指導員が個者に直接フィードバック、あるいは専門家相談や助言を積極的に活用することで、販路開拓や市場性が見極め、ニーズ把握等に寄与し、小規模事業者の事業計画策定や事業計画策定後の実施支援に活用することで、需要開拓、売上向上につなげる。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・事業計画策定に向けた個別支援を実施（創業、事業承継、経営改善計画関連を含む）。
- ・経営分析を行う事業者の勧誘と、分析の手法や意義を伝えるためのセミナーを開催し、分析による自社への内的、外的両面からの効果を具体的に伝えることを重視する。
- ・持続化補助金等の申請を希望する事業者については伴走支援の入口ととらえて、可能な限り経営指導員からアプローチして関与・支援し、本格的な経営分析を実施。実施した事業者からの評価が高く、その後の事業計画策定や伴走支援先の発掘につながっている。
- ・必要性を判断しながら、高度な専門知識を有する専門家相談を実施。

[課題]

- ・経営分析は伴走支援の入口であり、日々の業務に追われる事業者が意義を理解し、一步を踏み出していただく必要がある。そのため、商工会議所の支援を活用すれば分析のハードルは高くないことや、経営向上策の第一歩として重要な取り組みであることを丹念に伝え、事業者の意欲を高めていくことが必要である。
- ・補助金申請による関与では時間的制約で財務分析が不十分となり、その後の伴走支援先としての継続に至ることができない事例がある。補助申請支援やその後の実施フォローを継続して行いながら事業者アプローチして信頼関係を築き、分析継続と事業計画策定により伴走支援先へ移行する事業者を増加させることが必要。
- ・コロナ禍など経営環境の激しい変化による中期的な影響把握や解決の方向性を探るための分析、ITを活用した経営課題の解決を重視する必要性があり、経営指導員のスキルアップも不可欠である。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①セミナー開催回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②経営分析件数	30～40 件	35 件	35 件	35 件	35 件	35 件

※R2 年度より経営指導員が定数減となっているが、今後も支援の質を落とすことなく更なる向上に努めるため、各年度における目標件数を 35 件に設定する。また、計画策定の実現可能性が高い事業者を見極め、支援を集中させて伴走支援を適切に行えるようフォローアップを行う。

(3) 事業内容

①経営分析を行う小規模事業者の掘り起し

- ・経営分析の必要性を理解してもらえよう「経営分析セミナー」を開催する。商工会議所の支援と先行成功事例を伝えながら小規模事業者をセミナーに勧誘するとともに、受講後のフォローアップに努め、経営分析の実施につなげる。

〔募集方法〕 ホームページ、所報（地元紙・釧路新聞の 1 面を借り上げ月 2 回掲載しており、会員以外にも周知が可能）、新聞記事案内による告知、窓口・巡回相談を利用する事業者、創業支援者などへの直接勧誘。

〔回数〕 年 2 回

〔参加者数〕 20 名／回

〔カリキュラム〕 経営分析の必要性、経営分析の手法や着眼点、「経営計画つくるくん」をベースとした分析。IT 活用による課題解決方策の検討・意識付け。

- ・日頃の巡回、窓口相談を通じた支援事業者のピックアップ（セミナー勧誘や事業計画策定、策定後の持続化補助金活用による販路拡大などの情報提供）。
- ・小規模事業者持続化補助金等の申請希望者に対する本格的な経営分析の実施勧誘。
- ・創業者（創業後の軌道化・売上向上）、経営改善計画策定に向けた経営分析の支援先。

- ・中小機構北海道の協力により2カ月に1回の頻度で定期開催している「事業承継無料個別相談窓口」の利用者に対する事業承継計画策定に向けた経営分析。
- ・信用調査機関等が公表する事業所新設情報の活用（創業者）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つなげる。

②経営分析の内容

【対象者】・セミナー参加者の中から意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者（10件）。

- ・窓口、巡回相談による勧誘小規模事業者（10件）。
- ・持続化補助金等の申請希望小規模事業者を本格的な分析支援に移行（10件）。
- ・創業者（創業後の軌道化・売上向上）、事業承継計画策定に向けた経営、事業持続のための経営改善計画策定に向けた支援先（5件）。

【分析項目】財務分析とSWOT分析を行う。

- ・財務分析（売上高、売上総利益、損益分岐点、粗利益率等）。
- ・SWOT分析（商品・サービス・技術・人材等の経営資源の強み、弱み、脅威、機会の分析、複数事業部門を持つ場合は部門毎の分析も行う）。
- ・デジタル対応、IT活用による業務効率化や売上向上の可能性の分析・提案。

【分析手法】経営指導員等が「経営計画つくるくん」をベースとしたフォーマットによる分析、「ローカルベンチマーク」や財務状況分析表を組み合わせた財務分析を行う。また、事業所訪問・巡回による現場確認や課題の把握、専門的、高度な分析が必要な場合は、専門家相談の実施や助言を受けて行う（中小企業基盤整備機構釧路オフィス、よろず支援拠点、ITコーディネータ、中小企業診断士等専門家との連携、ミラサボ専門家派遣の活用等）。

（４）分析結果の活用

当該小規模事業者にフィードバックし、事業計画策定や経営改善に活用する。また、専門家相談への同席・関与や、分析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。

5. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

[現状]

- ・事業計画策定について個別支援を実施しているが、近年は金融相談（経営改善）や補助金申請、創業等がきっかけとなる場合が増加。
- ・経営分析から事業計画策定までの手法を一貫して学ぶセミナーを開催し、策定意欲を持ってもらうきっかけとしている。
- ・持続化補助金等の申請を希望する事業者を伴走支援の入口ととらえて、可能な限り経営指導員からアプローチして積極的に関与・支援し、経営分析と並行して中期スパンで実行性を持った事業計画を策定できるよう支援。事業者からは計画的な経営の重要性を再認識できたと評価されている。
- ・創業は個別相談や創業スクールを毎年開催し、ビジネスプラン作成指導とフォローアップを重視。
- ・需要販路拡大支援は、商品の開発から流通販路先研究・商談までを体系的に学ぶ「販路拡大・磨き上げ研究会事業」並びにフォローアップ研修を釧路市、釧路信用金庫とともに複数年計画で取り組み、事業計画策定や商品開発、販路開拓で成果が出ている。
- ・事業者の抱える課題に応じて、高度な専門知識を有する専門家との個別相談を実施。

[課題]

- ・窓口、巡回での一般的な経営相談から事業計画策定まで至る件数が少ない。事業者が日々の事業に追われ策定まで意識できないことが一因と思われる。

- ・補助金申請では採択結果を問わず取り組んで良かったと評価する声がほとんどであり、本格的な計画策定の必要性に対する認識をいかに高めていくかが課題。そのため、事業計画策定につなげられる可能性が高い事業者（伴走支援先候補者）を見極め、補助金申請で途切れさせることなく継続的な支援で事業計画策定につなげていく必要がある。
- ・創業支援では創業スクールでのプランニング段階から本格的な創業事業計画へ発展する創業予定者を増加させていくこと、事業承継では意識の醸成や早期着手、着実な承継のための専門家支援の必要性に対する理解を増やすことが課題。
- ・需要販路拡大支援は複数年をかけて総合的かつ段階的に取り組む必要がある場合が多く、新たな支援先事業者確保とコロナ禍などの環境変化を踏まえたフォローアップを重視した事業展開が必要。

（２）支援に対する考え方

- ・窓口・巡回相談並びに事業計画策定等のセミナーを通じて、小規模事業者には事業計画策定のメリットを伝え、必要性を理解していただきながら、具体的行動へ移る事業者を増やすことを重視する。
- ・事業者が経営向上に意欲的となる場面である持続化補助金等の申請、金融、創業、事業承継、販路開拓などの契機をとらえ実現性の高い事業者へ積極的にアプローチし、事業計画策定につなげる。
- ・コロナ禍による厳しい経営状況からの立ち直りやコロナ後を見据えて解決策を導き出す支援、ITを積極的に活用して課題を解決する視点を重視する。IT導入・デジタル化は小規模事業者には人的・財務的に制約がある場合が多く、経営指導員による草の根からの伴走支援が必要な分野であり、策定後の実施支援（専門家相談、支援施策・補助金活用、工業技術センターとの連携支援等）を見据えた計画策定に取り組む。
- ・「4. 経営状況の分析」実施事業者及び創業計画・事業承継計画・経営改善計画策定支援者あわせて年28件の事業計画を策定し、策定した事業計画はデータベース化し経営指導員等で共有する。
- ・金融支援の面から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・売上増を強く意識した策定支援を行う。
- ・専門的、高度な知識が必要な場合は、専門的知識を持つ専門家相談の実施や助言を受けて行うこととする（中小企業基盤整備機構釧路オフィス、よろず支援拠点、中小企業診断士等専門家との連携、ミラサボ専門家派遣・日本政策金融公庫や北海道信用保証協会等による専門家派遣の活用等）。
- ・事業継続力強化計画について、未策定事業者に対しては同時並行での策定支援の実施、または事業計画策定後の実施支援の一環として早期策定を促し支援を行う。

（３）目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	25～30 件	28 件	28 件	28 件	28 件	28 件
事業計画策定セミナー受講並びに補助金申請を契機とする策定	—	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
金融・経営改善を契機とする策定	—	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
創業を契機とする策定	—	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
事業承継を契機とする策定	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
需要拡大を契機とする策定	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
セミナー開催回数						
事業計画策定	1～2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
創業スクール	1 シリーズ	1 シリーズ	1 シリーズ	1 シリーズ	1 シリーズ	1 シリーズ
事業承継	0～1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
販路拡大・磨き上げ研究会事業	1 シリーズ	1 シリーズ	1 シリーズ	1 シリーズ	1 シリーズ	1 シリーズ
人手不足対策、生産性向上セミナー	1～3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

※R2 年度より経営指導員が定数減となっているが、今後も支援の質を落とすことなく、フォローアップの質の更なる向上に努めるため、各年度における目標件数を28件に設定する。

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

経営分析を行った事業者及び「経営分析セミナー」受講者を対象とする。特に経営分析セミナーと連続性をもって一体感のある内容で開催し、事業計画策定の意義や活用、具体的な策定手法の基礎を学ぶ場とすることで、経営指導員の伴走支援による策定を円滑化させていく。

〔募集方法〕ホームページ、所報、新聞案内告知、経営分析実施者、創業支援者等へ直接勧誘。

〔回数〕年2回

〔カリキュラム〕事業計画策定の意義、経営計画つくるくんをベースとした事業計画策定手法、事業計画書の活用（派生利用）。

〔参加者数〕20名／回

②事業計画策定支援

【対象者】経営分析実施事業者（補助金申請からの移行を含む）やセミナー参加者

【手段・手法】・経済動向調査や需要動向調査、経営分析を踏まえ、経営指導員等が伴走し「経営計画つくるくん」をベースとしたフォーマットや「ローカルベンチマーク」を活用し策定を支援。持続化補助金申請に対応できるよう内容を工夫する。

・分析で明確化された課題やコロナ禍の影響解決にも資するIT活用方策（業務効率化や販売促進等）を助言し、必要に応じてIT等の専門家を交え、確実に事業計画策定につなげていく。

・創業、事業承継、経営改善は目的に応じた事業計画書を策定する。必要に応じて専門的知識を持つ専門家相談の実施や助言を受けながら支援を行う。

③創業支援に関する事業

釧路市創業支援事業計画に基づき、創業支援相談（個別相談）や創業スクールの継続的な開催で支援する。必要に応じて「3-2. 需要動向調査」や専門的知識を持つ専門家相談の実施・助言を受けながら事業計画策定を支援する。これらを通じて年10件程度の創業実現を目指す。

・「くしろ地域創業スクール」

釧路市と連携して開催。各分野の地元専門家や金融機関職員等を講師・アドバイザーとして、経営の基礎知識を学び、創業ビジネスプランの策定・発表まで支援する。修了生には金融相談を含めたフォローアップを行い、プランの具現化に向けて事業計画策定を支援する。

〔募集方法〕当所及び釧路市HP、所報、市広報、新聞広告・チラシ告知、釧路地域創業支援ネットワーク（金融機関等）を通じたチラシ配布や創業相談利用者の勧誘。

〔回数〕年1回（釧路市と連携し、特定創業支援事業として実施）

〔カリキュラム〕経営の基礎知識（財務・会計・労務・マーケティング等）を学ぶ座学、ビジネスプラン策定ワーク・プラン発表、修了生の体験談、受講者交流等。

〔参加者数〕20名

④事業承継支援に関する事業

円滑な事業承継は早期着手かつ十分な時間をかけて成功に導く必要があり、中小機構北海道の協力支援により2カ月に1回開催している「事業承継無料個別相談窓口」の運営や、事業引継ぎ支援センター、よろず支援拠点との連携により個別相談やセミナー開催での支援に取り組む。また、コロナ禍により事業性を有したまま事業継続を断念することがないように、親族外承継の道を周知していくことも重要である。

そのため、釧路市や地元金融機関と連携した事業承継セミナーを開催し、「5年先、10年先を考えて今からやるべきことを伝える」をテーマに、早期着手の意識醸成や承継手法の検討、専門家支援活用等と呼びかけ支援先を増やし、事業承継に向けた事業計画策定支援等を行う。

- ・「事業承継セミナー」

〔募集方法〕 当所及び釧路市ホームページ、所報、新聞による告知、釧路地域創業支援ネットワーク（金融機関等）を通じたチラシ配布や窓口相談利用者の勧誘。

〔回数〕 年1回

〔カリキュラム〕 事業承継の疑問、親族内承継、従業員承継、M&Aの実際、事例研究、相談窓口・専門家・支援機関の活用について学ぶ。

〔参加者数〕 20名

⑤需要販路拡大支援に関する事業

支援先の需要拡大に向け、経営指導員の伴走支援を展開するとともに、釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）との協調相談や、専門家による支援、商品開発や販路開拓をテーマとしたセミナー・研修事業を実施する。また、加工食品を中心に販路拡大・商品の開発改良に向けた研修事業「販路拡大・磨き上げ研究会事業」を、引き続き釧路市、釧路信用金庫、k-Biz等と連携した取り組みとして実施する。コロナ禍による市場の変化やポストコロナの動きを見据えて、道内外実在流通・ショップ及び優良ネットセレクトショップ等への販路確保・拡大並びに地元需要・観光需要での販路拡大を目指す事業計画の策定につなげる。

- ・「販路拡大・磨き上げ研究会事業」

〔募集方法〕 ホームページ、所報、新聞による告知、DMや主催団体相談利用者の勧誘。

〔回数〕 年1回程度（複数回シリーズの研修、またはセミナー形式でのフォローアップ。参加者の進捗状況やタイムリーな企画に合わせて適宜見直す）

〔カリキュラム〕 小規模事業者に多い「商品を開発してから販路を考える」スタイルではなく、「参入可能な新たな販路先（事業者・消費者）や流通などを研究しながら付加価値の高い売れる商品作りや磨き上げを進める」ため、市場・流通・商品開発・地域資源活用・製造・管理・商談対応力・オンライン販売などを一体的に学べる体系的な研修講座として、コンサルタント・専門家及び実務経験者等による研修、個別相談を実施する。なお、実践的な商談会・相談会事業の開催・参加支援と一体的に進めることで、効果を高める。

〔参加者数〕 20名

⑥人手不足対策や生産性向上に関するセミナーの開催

人手不足対策として人材の育成や定着、コミュニケーション力の向上、デジタル化・IT活用等による生産性向上などの情報提供や取り組み意欲の醸成に資するセミナーを実施する。

- ・テーマ 新入社員研修、若手社員研修、中堅社員研修、採用力向上や人材定着、デジタル化・IT活用による生産性向上、経理財務のIT活用等のテーマから選択する。

〔募集方法〕 ホームページ、所報、新聞による告知、DM、支援先、窓口相談利用者の勧誘。

〔回数〕 年3回以上

〔カリキュラム〕 各テーマに添って求められるスキルやコミュニケーション力の向上、支援施策の有効活用、最新のIT利活用等について、各分野の専門家を招く。

〔参加者数〕 20名

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

〔現状〕

- ・担当者が支援先の状況により巡回又は電話等で進捗状況の確認や情報提供などのフォローを行っており、支援内容は指導カルテへ入力され、進捗状況の共用を図っている。
- ・担当者の経験、知識の差、さらには伴走支援以外の相談・金融等の対応や地域振興等の業務もあり、

フォローの頻度や支援メニューの情報提供等の対応に差が生じている。

[課題]

- ・定期的なフォローをめざして実施しているものの、訪問日程の調整が難しく不定期での訪問となる先も多く、訪問回数にばらつきが生じている。
- ・経営指導員の定数減や異動もあり、支援経過の職員間での情報共有により手法等を学ぶことや、知識習得に向けた研修への参加や勉強会等で支援の質の向上を図ること、商工会議所における業務内容の見直しなどの生産性向上へ向けた取り組みを含めて、組織的なフォロー体制を強化することが課題である。

(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を対象として、進捗状況について巡回等を通じて把握、指導カルテで共有して、売上増加や販路開拓に有益な情報の提供、各種施策の紹介や活用支援、持続化補助金等を活用した事業計画の実践支援、セミナーの案内、専門家派遣などを行うことで、事業計画の目標達成に向け伴走支援を行う。
- ・フォローアップ頻度は、事業計画の進捗状況や需要販路拡大の取り組み動向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ても支障がない事業者を見極めた上で設定する。
- ・創業、事業承継、経営改善計画の策定者については、集中的に支援すべき事業者としてフォローアップを強化し、事業の軌道化や持続を図る。
- ・経営指導員によりフォローに差が生じないように、毎月2回のミーティングにおいて、支援先のフォローアップ状況についての確認や対応検討を行う。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数 (上段：新規) (下段：継続)	(51 件)	22 件 —	28 件 22 件	28 件 49 件	28 件 71 件	28 件 77 件
頻度 (回数)	(101 回)	46 回	95 回	121 回	137 回	140 回
①事業計画策定セミナー受講、 ②補助金申請を契機とする策定	—	12 件 (22 回)	27 件 (45 回)	42 件 (55 回)	50 件 (70 回)	50 件 (70 回)
③金融・経営改善を契機とする 策定	—	4 件 (12 回)	9 件 (20 回)	14 件 (28 回)	19 件 (28 回)	20 件 (30 回)
④創業を契機とする策定	—	2 件 (7 回)	5 件 (20 回)	8 件 (20 回)	11 件 (20 回)	13 件 (20 回)
⑤事業承継を契機とする策定	—	2 件 (3 回)	4 件 (6 回)	5 件 (10 回)	10 件 (10 回)	12 件 (10 回)
⑥需要拡大を契機とする策定	—	2 件 (2 回)	4 件 (4 回)	8 件 (8 回)	9 件 (9 回)	10 件 (10 回)
売上または利益率 2%以上増 加事業者数 (件数は累積)	—	—	15 件	23 件	30 件	32 件

※事業計画策定事業者のうち第4四半期の案件は次年度のフォローアップ対象として計上。

(4) 事業内容

事業計画策定 28 件／年について、下表に記載の頻度を基本として巡回指導を行う。ただし、経営指導員による必要性判断や事業者からの申出等により臨機応変に対応するとともに、訪問回数を減じる際は窓口・電話相談を併用し課題発生等の早期把握・追加訪問につなげる。

3 年間の伴走支援を基本とするが、4 年目以降も伴走が必要と判断した場合は引き続き支援を行う。

なお、巡回数を目標値としているが、電話やメール等での情報提供、IT活用のフォローアップ、専門家相談などは事業者の状況に応じて行うこととする。

また、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、専門家相談を実施するなど第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

策定契機	巡回頻度・重視事項	1年目	2年目	3年目
①事業計画策定セミナー受講を契機とする策定	・1年目は半年に1回以上、2年目からは年1回を基本として巡回による進捗状況の確認を行う。 ・持続化補助金、ものづくり補助金等の積極的活用	2回	1回	1回
②補助金申請を契機とする策定	・1年目は半年に1回以上、2年目からは年1回を基本として巡回による進捗状況の確認を行う。 ・補助金活用効果を高める実行支援 ・報道機関（経済記者クラブ）への取材依頼支援	2回	1回	1回
③金融・経営改善を契機とする策定	・1年目は四半期に1回、2年目以降は年2回を基本に巡回による進捗状況の確認を行う。 ・5年目まで経営指導先として年1回以上不定期での関与を継続（または必要に応じて伴走支援を延長） ・専門家相談の積極活用によるPDCAの強化	4回	2回	2回
④創業を契機とする策定	・1年目は四半期に1回、2年目以降は半年に1回、巡回による進捗状況の確認を行う。 ・5年目まで経営指導先として年1回以上不定期での関与を継続（または必要に応じて伴走支援を延長） ・各種セミナーや需要販路拡大事業への積極勧誘 ・報道機関（経済記者クラブ）への取材依頼支援	4回	1回	1回
⑤事業承継を契機とする策定	・1年目は半年に1回、2年目からは年1回、巡回による進捗状況の確認を行う。 ・事業承継関連補助金、持続化補助金等の積極活用 ・専門家相談の積極活用によるPDCAの強化 ・必要性やニーズに応じて中小機構、事業引継ぎ支援センター、よろず支援拠点と連携した実施支援 ・各種セミナーや需要拡大事業への勧誘	2回	1回	1回
⑥需要拡大を契機とする策定	・年1回、巡回による進捗状況の確認を行う。 ・持続化補助金、ものづくり補助金等の積極的な活用 ・需要販路拡大支援事業への積極勧誘と継続フォロー ・地域事業者間のマッチングやコラボレーション ・報道機関（経済記者クラブ）への取材依頼支援	1回	1回	1回
※共通事項	・伴走支援は3年間を基本に、4年目以降も必要と判断した場合は継続する。 ・巡回数は基本であり、必要性判断や事業者からの申出等により、回数を増やす、2年目以降も1年目の回数で継続するなどの対応をとる。 ・各発達段階で必要性を判断しながら、積極的に専門家相談を活用、実施する。 ・経営力向上計画等の支援計画策定やIT導入・活用等による生産性向上、経理財務管理などを支援。各種計画の情報提供や策定を支援し、計画採択者の実行支援を行う。 ・持続化補助金の活用やHP、ECサイトの構築、ネット販売やPRの強化支援。 ・マル経資金、釧路市創業支援資金等の制度融資活用による金融支援の実施。 ・事業継続力強化計画未策定事業者に対する策定支援。			
※人材不足対応	・若手経営者、新入社員、若手社員、中堅社員向け研修会への勧誘、社員のスキルアップやコミュニケーション力の向上などにより人材定着を支援。 ・IT活用、先端設備導入等の生産性向上による人材不足対策を支援。 ・当所が実施する人材確保支援事業の活用。			

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

[現状]

- ・ 釧路市、釧路信用金庫と連携し、経営発達計画に基づき実施してきた販路拡大・磨き上げ研究会事業及び関連セミナー開催により、支援先事業者の製品開発力・販路開拓に向けた活動意欲や取り組みレベルが向上し、研究会・セミナー参加者の多くが新たな販路開拓や、持続化補助金や専門家支援を活用した新商品開発、商品の磨き上げを実施している。
- ・ 同様に、釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）や、現役バイヤー、中小企業診断士等の専門家支援、よろず支援拠点と連携し、商品・サービスの開発・域内外市場への展開やマッチングの個社支援（地元事業者同士のコラボレーション展開による商品・サービスの販売や開発など）が進展している。
- ・ 上記2項の取り組みをベースに商談支援事業を実施しており、一般に製造ロット数など制約の多い小規模事業者が、商品の付加価値を向上し、現状の最大生産能力のまま、あるいは工夫や若干の生産性向上に取り組むことで無理なく対応できる納入先の開拓を目標に、商談事業者の選定から商談会シート作成支援、商談先を知り自社商品のアピールポイントを確認するための事前研修や個別相談、販路候補先店舗の視察研究、商談前後の出展支援や相談相手先へのアプローチ支援まで、きめ細やかな伴走支援により、地域資源を生かした商品開発やコンビニ、流通商社、セレクトショップ、土産店等との商談が実現するなど目標以上の成果が出ている。

[課題]

- ・ 釧路市や金融機関と積極的に連携した事業体制が構築されていることから、引き続き一体的な取り組みを進める。ただ、納入ロット、価格設定、工程管理などの理由から商談が成約に至らないことが依然として多い。小規模事業者の経営資源や体力からみて、これらは一足飛びに解決できる課題ではないため、従来から取り組んできた無理なく納入可能な販路先の開拓や、流通小売販売における販売価格設定の知識の習得、工程管理など工夫の余地がある課題の解決・緩和に取り組めるよう支援することで持続的発展につなげること、さらにはコロナ禍を契機に変化する販売ツールやネット販売競争で勝ち抜くための視点を加えた支援が課題である。
- ・ バイヤーや消費者へのアピールの意味からも地域のブランド力を向上する必要がある、個社支援と地域戦略の両面から新たな支援先事業者の参画を増やす必要がある。

(2) 支援に対する考え方

- ・ 製品開発・販路開拓は「個社支援と地域ブランド」を前面に出した戦略的な取り組みの実践が両輪であるとの考え方で、業種の特性に応じた支援を実施していく。
- ・ 釧路市等との強固な連携体制を継続し、1次産業及び加工食品や非食品を含めた地域特産物の製造・販売事業者を対象として、これまで成果を上げてきた伴走手法（(1)の現状・課題に記載の下線部）や商談機会を適宜組み合わせる商談支援を実施していく。
- ・ 幅広い業種に対応するため、釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）や専門家と協調・連携した商品・サービスの開発・販路開拓支援に取り組む。
- ・ 持続化補助金の活用やk-Biz 専門スタッフ、経営指導員等の支援により、ネット出店やHP開設による販売・PRの強化、ECサイトの構築、伴走支援先と地域事業者のマッチングやコラボレーション展開への支援、報道機関（釧路経済記者クラブ）への取材依頼などを支援する。（「6. 事業計画策定後の実施支援」の一環でもある）

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
(4) の①事業及び②事業の 出展事業者数／社	5 件	8 件	9 件	10 件	10 件	10 件
商談成約件数／社	4 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
(4) の③事業の事業出展事 業者数／社	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
商談成約件数／社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(4) の⑤事業及び⑥事業の 支援事業者数／社	9 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
新規需要獲得／社	—	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件

(4) 事業内容

①販路拡大・磨き上げ研修事業の実践の場としての商談会・相談会の開催

販路拡大・磨き上げ研修の一環で、小規模事業者の課題や地方産品、事業者育成に対して理解のある流通事業者・ネット販売事業者・バイヤー等を招聘した商談会・相談会を開催する。

研修事業参加者、事業計画を策定した事業者に優先的に参加してもらうことで、新たな需要の開拓と実践的な商談力向上につなげる。

商談会等は研修事業の後半やセミナー後に釧路市内またはターゲットとする地域に出向いて行う。

〔参考〕 H28 年度、29 年度：釧路市開催（バイヤーは 28 年度 10 社、29 年度 9 社招へい）

H30 年度：日本百貨店への出展に合わせて東京都開催（バイヤーは 5 社招へい）

（H31 年度は下記「②事業」出展支援で対応）

②釧路市、釧路信用金庫と連携した地域商談事業への出展支援

研修事業参加者、事業計画を策定した事業者に対し、釧路市主催による地域商談事業への出展支援を行う。

開催地は、ターゲットとする事業者の地域または釧路市で、「①事業」と調整しながら不定期開催を予定している。商工会議所のブースを設け、「①事業」に準じた個社支援を行う。

〔参考〕 H31 年度：東京都開催（クイーンズ伊勢丹様での釧路市専属商談会、及び 8 社招へいの都内商談・相談会）

③札幌市主催 卸売キャラバン隊商談会 in 釧路への出展支援

札幌市、釧路市が連携して実施し、札幌圏の卸売業者が参加する商談会への出展を支援する。食品メーカー対象で、釧路市内で開催。開催年や時期は札幌市と釧路市が協議して決定する。

〔参考〕 H28 年度、29 年度、30 年度、31 年度：釧路市開催。

例年 20 社程度の札幌圏の卸売事業者（バイヤー）が参加する。

④上記「①～③事業」のほかに、優良なバイヤーとのコンタクトが取れた場合は、別途商談会や商談面談を開催・実施し、研修事業参加者、事業計画策定事業者に対し出展支援を行う。

⑤研修事業参加者や事業計画策定事業者に対する実施支援の一環として、釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）や専門家と連携した商品サービスの開発・販路開拓支援を実施する。

⑥研修事業参加者や事業計画策定事業者に対する実施支援の一環として、持続化補助金の活用や釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）専門スタッフ、IT コーディネータ等の専門家の支

援により、ECサイトの構築、ネット出店やHP開設・SNS等による販売・PRの強化を進め需要拡大につなげるほか、経営指導員、k-Biz 専門スタッフ等が伴走支援先である小規模事業者の商品・サービスとのマッチングやコラボレーション展開が可能と判断できた場合に、他の伴走支援先あるいは経営支援先事業者を繋ぐことで域内循環・域内連関の促進と新たな販路を確保する。

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

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

[現状]

年に一度、毎年度事業修了後に、所管の当商工会議所中小企業委員長（企業経営者）、外部有識者（釧路公立大学教授）、当商工会議所常勤役員をメンバーとする事業評価委員会を開催し、経営発達支援事業の進捗状況や事業成果の評価、改善策の検討と次年度運営への反映を行っている。

[課題]

現状では釧路市の担当者が含まれていないため、新たに参画して実施する。

(2) 事業内容

- 毎年度事業修了後に、釧路市商業労政課長、所管の当商工会議所中小企業委員長及び常勤役員、法定経営指導員、外部有識者として経済系大学である釧路公立大学の教授または講師をメンバーとする事業評価委員会を開催し、経営発達支援事業の進捗状況や解決すべき課題、修正すべき点などについて、事業の必要性、有効性、効率性の観点から評価・意見を求め、各評価項目を点数にて評価する。
- 事業評価委員会の評価結果は、常議員会に報告し、事業実施方針等に反映させるとともに、釧路商工会議所ホームページ（<http://www.kuhcci.or.jp>）に掲載し、地域の小規模事業者が常に関覧可能な状態にする。

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

[現状]

- ・経営指導員を中心に中小企業大学校旭川校や日本商工会議所主催による支援機関向けの研修、外部機関が実施する研修などに参加し、受講後は受講者を講師役に支援担当者間で意見交換を行い、支援能力の向上を図っている。
- ・税務、労務、金融等の研修会や情報交換会を行い、情報のアップデートや資質向上を図っている。

[課題]

- ・指導経験が浅い職員に対する支援能力の向上や資質向上、新たな経営課題に一般職員を含め組織全体で対応するための取組が必要である。
- ・直接経営指導を担う経営指導員等については、OJTの活用やミーティング等を通じて必要とするスキルや不足する能力を見極め、計画的な習得や情報共有が必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

- ・経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上を図るため、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（中小企業大学校旭川校等）や、その他外部機関が実施す

る支援者向け研修や事業者向けセミナーに経営指導員等を派遣する。

- ・ 個社支援に必要な経営分析・事業計画策定手法やヒアリング力向上、業種別の支援手法、金融支援、IoT活用・生産性向上に向けた支援、製品開発・販路開拓支援、事業承継支援、働き方改革等の喫緊の課題解決に向けた対応手法など、小規模事業者が持続的に事業を発展させるために支援者側として必要なスキルの習得やアップデートができる研修に参加する。
- ・ 受講後は受講者を講師役に支援担当者間で意見交換を行い、支援能力の向上を図る。

②内部研修会等の実施

外部講師を招いた内部研修や関係機関と連携した研修を行い、経営支援、税務、労務、金融、IT等の情報や事業主とのコミュニケーションスキルなどの習得に努め、資質向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催（ノウハウの向上と共有）

ノウハウの向上と共有のため、定期的なミーティングを月2回開催し、個社支援の状況・課題についての情報交換や解決策の検討、ノウハウの分析、共有を図る。

④OJTの活用

支援経験の豊富な経営指導員と一般職を含めた若手職員が組んで、巡回相談や窓口相談、専門家相談への同席などの機会を活用した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る。

⑤データ管理

事業計画書並びに財務分析データ・支援履歴をデータベース化し、担当経営指導員等がカルテシステム上にデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

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

[現状]

- ・ 当所を代表機関とした地域プラットフォーム「釧路地域創業支援ネットワーク」（地元金融機関、信用保証協会、士業団体等が参加、構成員は下記（2）①参照）により、各種施策支援メニューの紹介等の情報共有を行うとともに、日常的な連絡・連携関係を支える基盤となっている。また、日本政策金融公庫国民生活事業、北海道信用保証協会とは、勉強会や研修を定期的に開催し、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っている。
- ・ 釧路市ビジネスサポートセンター（k-Biz）については、当所が運営協議会メンバーの中核を担っており、釧路市とともに強固な協調・分担体制の下で事業者支援にあたっている。

[課題]

- ・ 工業技術、情報技術、知財系の連携を強化するため、（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）と定期的な情報交換の機会を持つ必要がある。

（2）事業内容

①釧路地域創業支援ネットワーク会議の開催（年1回）

当所が代表機関で金融機関、信用保証協会、士業団体など22団体で構成される地域プラットフォームで情報交換のための会議を開催し、支援手段や手法が異なる各機関の取り組みや連携方法など情報交換を行うことで、参加者相互の支援ノウハウの共有と向上に努める。また、本プラットフォームは市内の主要な支援機関が網羅されており、当所経営指導員等と各団体・機関の担

当者や職員が日常的に連絡・連携する関係を築く基盤となってきた活動であり、地域支援機関連携による伴走支援展開や相互フィードバックのベースとなっている。

【構成団体】釧路商工会議所、釧路市、釧路信用金庫、釧路信用組合、北洋銀行釧路中央支店、北海道銀行釧路支店、北陸銀行釧路支店、北見信用金庫釧路支店、網走信用金庫釧路支店、大地みらい信用金庫釧路支店、みずほ銀行釧路支店、日本政策金融公庫釧路支店、北海道信用保証協会釧路支店、（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）、（独）中小企業基盤整備機構釧路オフィス、（株）ラコンテ、ファーストコンサルティング（株）、釧路司法書士会釧路支部、北海道税理士会釧路支部、北海道社会保険労務士会釧路支部、北海道行政書士会釧路支部、（公財）釧路根室圏産業技術振興センター、北海道釧路総合振興局

②日本政策金融公庫釧路支店国民生活事業主催会議への出席（年２回）並びに定期的な研修会の開催（年１回以上）

年２回の定期的な研修の機会を設け、職員間の連携を深め、情報交換や支援課題、地域事業者の動向や課題を共有することで支援力の向上につなげる。また同支店が年２回開催する経営改善貸付推薦団体連絡協議会（同公庫と釧路・根室管内の商工会、商工会議所が参加）に出席し、同公庫や近隣地域の商工会との情報交換を行うことで、金融を中心とした課題の共有や広域的な地域動向の把握、支援ノウハウの向上につなげる。

③北海道信用保証協会釧路支店との定期的な研修会（年１回以上）

金融や地域経済の動向、事業者支援に関する研修を行い、支援手法の相互理解と連携を深めることで、事業者の金融支援や経営改善支援に向けたノウハウの向上を図る。

④（公財）釧路根室圏産業技術振興センターとの情報交換会（年１回）

釧路工業技術センターの運営を担う同財団法人と定期的な情報交換の機会を設け、製造業、林業、建設業などものづくり分野に対する支援力を強化するとともに、全業種に共通するＩＴ、ＩＣＴ、ＩｏＴなど情報技術に対する支援ノウハウの習得・アップデート、知財管理等への支援力を強化する。職員間の連携と情報共有を深めることでより効果的な事業者支援につなげる。

⑤経営安定特別相談室道東地区連絡協議会への参加（年１回）

経営安定特別相談室を設置している道東（北海道東部）に所在する６商工会議所が年１回持ち回りで開く連絡会議に出席し、行政や地域の垣根を越えて、事業者の経営改善支援や支援ノウハウの共有を進める。北海道は広大で、それぞれ地域圏・経済圏が異なることから、従来の枠にとられない新たな視点からの事業者支援につなげることを目的とする。

１１．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

[現状]

- ・釧路市、当商工会議所、経済団体、金融機関で構成する釧路市ビジネスサポート協議会を設立し、2018（平成30）年８月より釧路市ビジネスサポートセンターk-Bizを運営し、地域経済のプラス成長と雇用創出を図るため、「企業の強みを見抜き、具体的提案で企業の稼ぐ力を強化する支援」を実施している。
- ・事業永続に必要な人材マッチングの場として「くしろ合同会社説明会」を実施。
- ・観光振興は行政、観光団体、経済団体等による地域的な取り組みが行われており、釧路市等が事務局を務める国際チャーター便誘致や観光招致、各種ツーリズムの研究等に積極的に参画している。独自事業では観光振興に資する「くしろ検定」の実施、インバウンド対応のための外国語会話講座、冷涼な気候をアピールする事業など、行政や関係機関とも連携して取り組んでいる。

- ・物流拠点都市機能強化に向けたポートセールス活動の実施。

[課題]

- ・地域小規模事業者の経営活動を担う若手人材のマッチング、早期離職防止対策の強化。
- ・小規模事業者数の減少抑制につながる地域活性化策の継続展開。
- ・物流拠点機能の維持向上による地域事業者の振興・需要拡大と企業誘致の実現。

(2) 事業内容

①釧路市ビジネスサポート協議会（運営協議会 年3回）

釧路市ビジネスサポートセンターk-Biz の実効性を高めるために、中小企業支援の知見の反映、周知や利用促進、支援の相互補完等の観点から、地域の中小企業支援機関が一体となった運営が必要不可欠であるとの認識のもと、釧路市ビジネスサポート協議会を設立して k-Biz を運営。定期的に運営協議会を開き、支援状況の共有や改善に取り組む。釧路市、当商工会議所、市内の阿寒町商工会、音別町商工会等の経済団体、金融機関の 10 団体で構成され、当商工会議所はメンバーの中核として参画し、日常的に小規模事業者に対する協調支援を行っている。

②人材確保支援に関する事業（合同会社説明会・年1回、検索サイト・通年）

当商工会議所が主管し、釧路市、（一社）北海道中小企業家同友会くしろ支部の3者主催により、「くしろ合同会社説明会」を継続的に開催している。例年5月頃開催しており、近年は北海道教育局の後援を得て、地域の高校、大学等と連携することで参加者数も拡大し、学生・生徒と地域事業者の人材マッチング事業としての効果を高める。

また、新たに「企業情報発信検索サイト」を運営し、釧路市、釧路商工会議所と釧路商工会議所青年部が協調し、地元企業を「知ってもらう」「理解を深めてもらう」「魅力を伝える」「結びつく」ための機会を創出し、学生・生徒、教員、就職を控えた子を持つ保護者等に広く情報発信するとともに、インターンシップの活発化（学校と企業のマッチング）にもつなげる役目などを果たし、地域小規模事業者の経営活動を担う若手人材のマッチングと早期離職防止につなげる。

③釧路の歴史・産業・観光・文化検定「くしろ検定」の実施（年1回）

釧路地域は釧路湿原国立公園、阿寒摩周国立公園の二つの国立公園を有し、観光産業は新たな基幹産業として成長している。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、「くしろ検定試験」事業を継続実施する。同検定を授業に取り入れている高校もある。当商工会議所の主催事業であり、有識者並びに学識経験者、釧路市、観光団体、企業等で構成する検定委員会を組織し、公式テキスト作成や作問を担当している。

④物流拠点都市機能強化に向けたポートセールス活動（年1～2回）

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県の面積に匹敵）を背後圏に持つ物流拠点港及び国際戦略バルク港湾（穀物港）として、本州方面との航路や国際貿易船が発着し、多数の倉庫・穀物飼料サイロ・燃油基地・工場群などの関連施設・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る。

釧路市、当商工会議所、釧路港湾協会、釧路市港湾振興会、釧路食料基地構想協議会（当所事務局）、釧路貿易振興会（同）の各関係団体が主催（共催）し、釧路港の利用促進や企業立地を促すため、行政と経済界、港湾関係団体が連携して、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、当市の主要産業である運輸・倉庫業、港湾関連サービス業、食品関連加工業等や1次産業の振興・需要拡大と企業誘致につなげている。

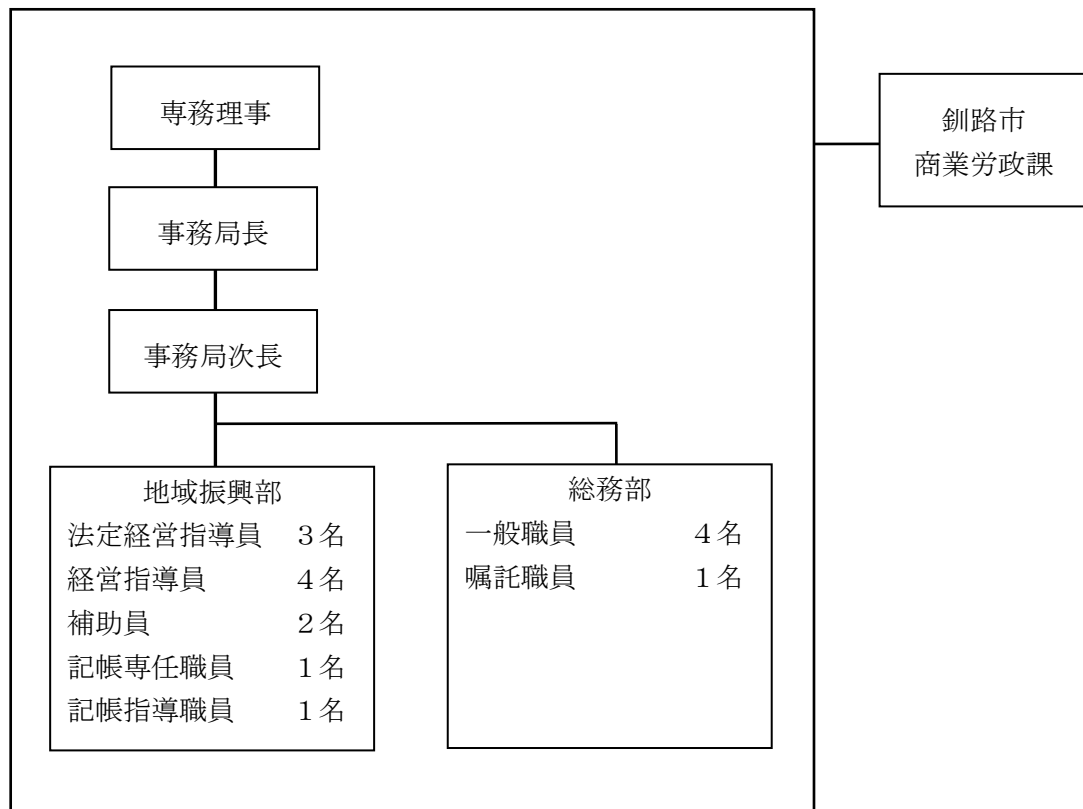
(別表2)

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2年11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）



- (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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名： 小野寺 則夫、情野 裕良、齋藤 大

■連絡先： 釧路商工会議所 TEL 0154-41-4143

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

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／商工会議所

〒085-0847

北海道釧路市大町1丁目1番1号

釧路商工会議所地域振興部 経営相談課

TEL: 0154-41-4143 / FAX: 0154-41-4000

E-mail: kccifi@kuhcci.or.jp

②関係市町村

〒085-8505

北海道釧路市黒金町7丁目5番地

釧路市産業振興部 商業労政課

TEL: 0154-31-4611 / FAX: 0154-23-0606

E-mail: sho-shougyourousei@city.kushiro.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)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
調査関連	100	100	100	100	100
経営分析関連	500	500	500	500	500
事業計画関連	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家派遣関連	500	500	500	500	500
需要販路開拓事業	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
くしろ検定事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
人材支援事業	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000

(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、各種事業収入、国補助金、道補助金、釧路市補助金、事務委託費等

(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