

経営発達支援計画の概要

実施者名	斜里町商工会(法人番号:5460305001535) 斜 里 町( 地方公共団体コード : 015458 )
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	①知床しゃりビジネスサポート(個別経営相談)事業を基軸に、事業者の自立的かつ自律的な経営を支援するほか、創業・事業承継希望者への伴走型支援を強化する。 ②マーケットインに基づく事業計画を策定し、商品開発や磨き上げ、販路開拓を積極的に行うことで、観光業及び1次産業と連携した産業振興を行う。また、地域商社と連携し、取り組みを加速させる。 ③地域の人事部支援事業を活用し、地域全体で面的な人材採用・育成事業を展開する。 ④上記の目標を達成するために、デジタル技術の活用を推進する。
事業内容	3. <u>地域の経済動向調査に関すること</u> ①産業構造分析(RESASの活用) ②観光動向分析(RESAS、町観光動向実態調査、観光協会観光動態調査等活用) 4. <u>需要動向調査に関すること</u> ①試食・アンケート調査(展示商談会や物産展等) 5. <u>経営状況の分析に関すること</u> ①経営分析ツールの活用による経営分析結果の「見える化」 6. <u>事業計画策定支援に関すること</u> ①知床しゃりビジネスサポート事業による個別経営相談会の推進 ②北海道よろず支援拠点とのリモート相談会の推進 ③事業計画策定に係るセミナーの開催 ④商談会・物産展等への参加事業との連動支援 7. <u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u> ①事業計画策定後の定期的なフォローアップの実施 ②事業計画策定に役立つ1次、2次情報の定期的な提供 8. <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> ①展示商談会・物産展等への参加支援 ②町全域での観光需要獲得のための動画制作と情報発信 ③販促ツール作成とソーシャルメディアを活用した広報の支援 ④旅行や食関連の雑誌・WEBマガジンなどのメディアでの広告掲載
連絡先	斜里町商工会 〒099-4113 北海道斜里郡斜里町29番地8 TEL 0152-23-2185 FAX 0152-23-0501 E-mail:shashoko@rose.ocn.ne.jp 斜里町役場 産業部商工観光課 〒099-4192 北海道斜里郡斜里町本町12番地 TEL 0152-26-8375 FAX 0152-23-4190 E-mail:sh.rousei@town.shari.hokkaido.jp



### 【斜里町の産業の現状】

斜里町の産業構造は、1次産業(漁業・農業)と観光業が基幹産業である。世界自然遺産に登録された知床半島を有し、鮭漁獲量18年連続(平成15年～令和2年)日本一の漁業は令和3年に日本一を逸したが、令和4年、令和5年には再び日本一に返り咲いた。農業は小麦・馬鈴薯・甜菜の政府管掌作物の出荷を背景に年間100億を超える産出額を誇る。こうした良好な自然環境の恩恵を受けた1次産業の基盤の上に、食品加工製造業を中心とした2次産業や、知床観光に関連する宿泊業やサービス業といった3次産業が発展してきた。

<農業> 農業産出額113.7億/全道36位(令和5年農林水産省市町村別農業産出額(推計))  
農家戸数264戸、就業者数842人、耕作面積9,647.3ha、主要作物 馬鈴薯(澱粉原料)、ビート(砂糖原料)、小麦、人参、玉ねぎ、豆、畜産など。(2020 農林業センサス)

<漁業> 生産額95.3億円/全道10位、生産高15,169t/全道18位(令和5年北海道水産現勢)  
経営体数53(個人20 会社20 生産組合7 共同経営5 その他1)、就業者数379人  
主要漁獲物 鮭、鱒、ホッケ、たこ、毛ガニ、きちじなど。(2023 漁業センサス)

<観光業> 宿泊者数364.6千人/全道12位、入込総数994.4千人/41位(令和6年度北海道観光入込調査報告書)

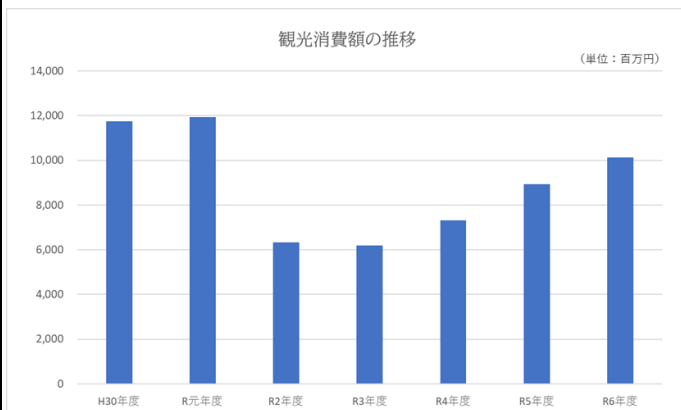
#### ●知床観光の変遷

知床半島中央部から岬周辺海域約6万ヘクタールは昭和39年に国立公園に指定。「知床旅情」のヒットや昭和57年の横断道路開通で観光ブームを迎え、平成10年には年間180万人が訪れた。その後、減少傾向だったが、平成17年の世界自然遺産登録で一時的に回復。しかし、レジャーの多様化や市場競争により入込総数120万人前後で推移し、さらに新型コロナウイルスや知床遊覧船事故の影響を受け、現在は100万人弱の入込総数となっている。

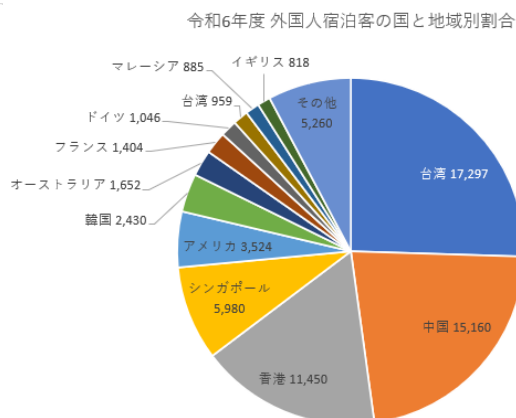


出典:(特非)知床斜里町観光協会統計

●近年の知床観光の活性状況と変化



出典: 斜里町商工観光課資料



出典: (特非)知床斜里町観光協会統計

令和元年度の観光消費額は、117 億 6 千 2 百万円だったが、新型コロナウイルスや知床遊覧船事故の影響で激減。現在は回復傾向で令和 6 年度は 101 億円 4 千 2 百万円となった。コロナ前と後で大きく異なる点は、外国人の宿泊者数の増加で、令和元年度は 4 万 7,516 人(占有率 11.0%)だったが、令和 6 年度には 6 万 7,865 人(占有率 18.6%)となり、今年度はさらに増加し、全体の 20%を超える見込みとなっている。

	道内客	道外客	インバウンド
1人あたり旅行支出額	18,661円	38,310円	54,992円
アクティビティ参加率	31.8%	79.7%	97.0%
リピーター率	70.9%	46.9%	9.1%
斜里町内平均泊数	0.82泊	1.61泊	1.82泊

(株式会社サーベイリサーチセンターによる調査) 令和7年3月

出典: 斜里町商工観光課令和 6 年度観光動向実態調査

宿泊施設はウトロ地区19軒、収容人数 4,175人、斜里地区10軒、収容人数463人(斜里町商工観光課)で、ウトロ地区が観光の中心地と言えるが、近年は斜里地区やその周辺地区にも観光客向けのサービスを展開する事業者が増えつつある。長期滞在し、東北海道を周遊するには斜里地区は好立地にあると言える。(図:車での所要時間)

全道41位の総入込数のうち、道外客は70万5千人で全道17位、割合は70%を超える。外国人の宿泊者も全道で16位と上位である。道外客とインバウンドはアクティビティ参加率が、道内客と比べて圧倒的に高く、平均宿泊数も長いため、需要の取り込みは消費額を押し上げる要因となっている。



<工業>

斜里町の工業等(2次産業)では、公共インフラ整備や個人住宅建設、農業土木などを支える建設分野と農水産物の加工品製造業が主力分野である。

●建設業

事業者数 28、従業員数 438 人(2024 経済センサス)。2016 年の経済センサスの事業者数 52、従業

員数 598 人と比較して、事業所数は 46%減、従業員数は 26%減。

建設業は、公共事業の依存度が高いが、公共インフラ事業規模の目安の一つとなる町の投資的経費はここ 5 年で、概ね 15～25 億円のあいだで推移(斜里町各会計予算執行等説明書参考)。また、域内建築物受注は減少傾向で、国土交通省建築着工統計調査によると、町内の公共・民間等の着工建築物は令和元年度の 43 棟(10,966 m<sup>2</sup>)、工事費予定額 17 億 8,271 万円に対して、令和 6 年度は 8 棟(1,269 m<sup>2</sup>※工事費予定額非記載)に留まっている。

●製造業

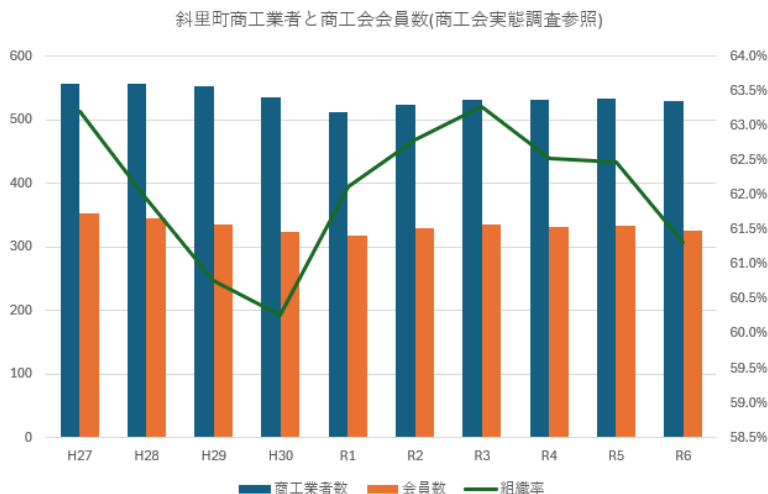
事業所数 33、従業員数 650 人(2024 経済センサス)。製造品出荷額(加工賃収入含む)336 億 2 千 8 百 28 万円、粗付加価値額 78 億 6 千 5 百 85 万円(2020 経済産業省工業統計調査)。2020 年の経済産業省工業統計調査の事業所数 18、従業員数 512 人と比較して、事業所数は 83%増、従業員数は 27%増。1 次産業従事者の農水産物加工製造業への参入が増加した要因と推察される。

<商業>

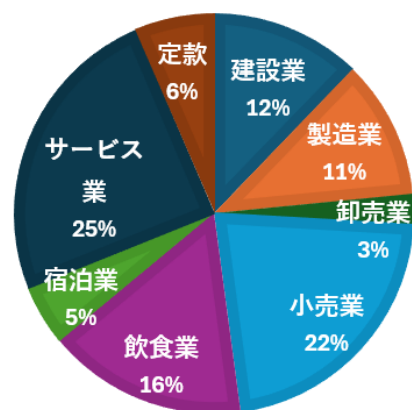
卸売業・小売業 事業所数 95、従業員数 678 人(2024 経済センサス)。2016 年の経済センサスの事業者数 132、従業員数 801 人と比較して、事業所数は 28%減、従業員数は 15%減。経営者の高齢化による廃業や都市部への購買力流失、インターネット販売の波に押され、域内の市場は縮小傾向である。

【斜里町商工会の現状】

●会員数と業種別構成比

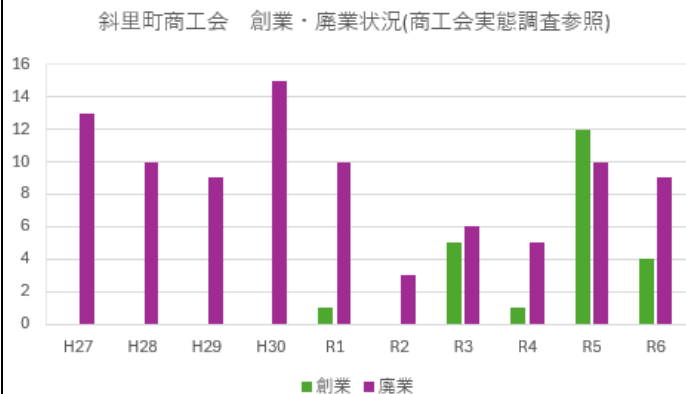


斜里町商工会業種別構成比



斜里町商工業者数 530、会員数 325、組織率 61.3%(令和 7 年度商工会実態調査)。建設業 40 (27)、製造業 37(30)、卸売業 8(3)、小売業 72(44)、飲食業 53(39)、宿泊業 16(8)、サービス業 81 (61)、定款 21(カッコ内は小規模事業者数、図右:会員数 328、うち小規模事業者数 212 令和 7 年 11 月 30 日現在の基幹データより作成)

## ●創業と廃業状況



令和元年より知床しゃりビジネスサポート事業による個別経営相談会(※1)を開始。創業相談に対しても伴走的な支援を講じたことにより、創業件数の伸長につながった。しかし、経営者の高齢化や承継者不在による廃業の数は依然高く、今後もこの流れは続くと思われる。

商工会は町と連携して、令和4年に創設したビジネスサポートフォローアップ補助金(※2)を本年度に拡充。創業者向けの補助金制度を特別枠として設置した。

### ※1 知床しゃりビジネスサポート事業

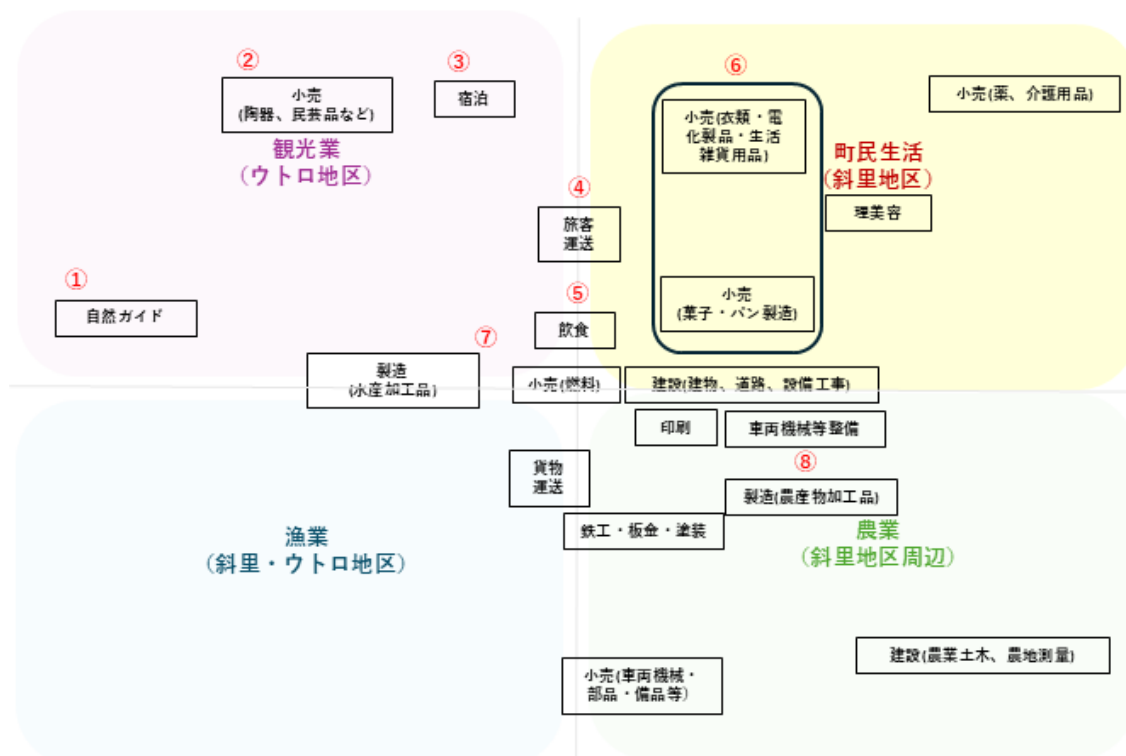
自立的かつ自律的に事業者の経営を維持・発展させることを目的に、令和元年度に斜里町の支援によって開始した個別経営相談事業。事業は北海道よろず支援拠点の無料相談制度事業と連携し、年8回(1回2日間)、よろず支援拠点のコーディネーターの定期的な派遣を受ける内容となっている。

### ※2 ビジネスサポートフォローアップ補助金

中小企業・小規模事業者の売上や集客力向上などを支援する制度。国や道の補助金制度の活用では取り組む事業のスケジュールが合わないなどの場合に、事業者は基本的にビジネスサポート事業を通じて課題や課題解決を明らかにした上で、本補助金制度に申請するように設計されている。

## ●斜里町商工業小規模事業者と、基幹産業及び町民生活の相関関係

斜里町域内小規模事業者(商工業)と基幹産業及び町民生活の相関図



#### 【地区について】

カッコ内は関連する商工業の小規模事業者が多く集まるエリア。観光業はウトロ地区に関連事業者が多いが、近年、斜里地区にも観光業に注力した事業者が多くなりつつある。

#### 【マッピング解説】

①開業の初期投資が少なく、参入障壁が低い。そのため、移住した方が個人事業主で始めるケースも多い。流水の上を歩く「流水ウォーク」やガイド同行必須(5月10日～7月31日)の知床五湖散策が人気。「流水ウォーク」は流水の影響で休漁する漁師の事業参入もみられてきた。

②斜里町は北海道の陶芸文化を保護・推進する「凍土会」を発起し「ビエンナーレ西日本陶器美術展」特別賞の受賞歴をもつ陶芸家、東京芸術大学卒の若手芸術家、デザイン性が光る木彫りの工芸家、知床に魅せられた多くの写真家が集い、アートや文化の発信拠点という隠れた強みもある。多くの方が町内で事業を展開している。

③ウトロ地区は道内大手企業が宿泊施設を構えるが、小規模事業者はウトロ・斜里両地区ともに民宿やビジネスホテルが多い。近年はウトロ地区以外に一棟貸しのコテージやバンガロー、ドミトリーなどの客室を完備した飲食店併設のホテルや、旧小学校を改築したライダーハウス、藁ブロックを煉瓦積みにし、土や漆喰を塗って作るストローベイルハウス建築法で手作りした一棟貸し宿など多様性が生まれてきている。

④旅客運送は観光バス2社のほか、小規模事業者は町民向けと観光客向けのハイヤー会社がある。

⑤飲食業は町全体の市場規模で見ると、概ね観光客:地元客/5:5の客層と予測される。観光地で人口の少ないウトロでは観光客が圧倒的に多く、斜里地区では地元客の来店が店舗を支えている構図である。「食」は、観光において誘客の大きな要因である。斜里地区の飲食店は観光客ニーズを取り込むことでまだ伸長する余地がある。2023年観光入込数85.6万人×1食2,500円=市場規模21.4億円(観光客)斜里町人口1万人×1人あたりの外食産業消費高約20万円(※)と仮定した場合、市場規模20億円(地元客)。

※2023年外食産業の国内市場規模は24兆1,512億円(日本フードサービス協会)を総務省2023年10月人口推計1億2,530万人で除した数

⑥町民生活に位置づけられる(製造)小売業は観光客を意識した品揃えや地域性・独創性のある商品開発でニッチな土産品需要や中食需要を見込める。

⑦水産加工品製造は(関連企業除く)地元大手2社を除くと、漁業法人や現役漁師が開業するケースが多い。味は美味と好評だが、市場調査・試作・改良・販売戦略といった包括的な商品開発まで到達していない場合が多い。また、鮭とばやいくら醤油漬、鮭フレークなど日本一の水揚げを誇る鮭の加工品が多く、原材料が限定的で多様性に乏しいのも課題。

⑧農産物加工品製造は、農業者が系統出荷を柱にしていた農家が多く、そもそも域内流通が少ない。そのなかで、農業者から加工品製造の取り組みも増えつつある。商品の開発や磨き上げ、販路開拓においてまだまだ発展途上である。「稼ぐ商品」を育てることで、一般市場のみならずギフトや土産品需要の拡大も期待できる。また、域内流通が進めば、町内には一定規模をもつ野菜直売所がないため、農産品や農産加工品を販売する直売所開設も検討できる。

⑦⑧ともに小規模事業者は1次産業従事者が多くを占める。そのため、製造や販売に対して経営資源を十分に充てることができず、生産力や販売力が弱い。しかし、原材料の調達→生産→在庫管理→物流・配送→販売→消費者というサプライチェーンの大半が域内で完結する動きがここ5年で活発になってきたのは明るい材料である。商流・物流の観点でこのサプライチェーンをどう強くしていけるかが今後重要になる。

## 【商工業者からみた斜里町の産業の課題】

### <課題 1> 域内消費力の低迷(共通課題)

町外資本の進出や都市部への購買力流失に加え、インターネット販売による域内購買力の低下が著しい。また、令和 7 年 3 月の町民の人口は 10,388 人で、10 年後の令和 17 年の将来人口推計は 8,820 人。10 年間で約 15%減少する予測がでており、消費者自体の減少が消費力低迷に拍車をかけている。

### <課題 2> 経営者の事業推進力の停滞(共通課題)

日本経済の過去 30 年はバブル崩壊後の過剰債務処理のほか、デフレマインドの定着や人口減少という三重苦に直面。厳しい経営環境を背景に、経営者の高齢化や事業承継者の不在などといった内部要因も重なり、経営者の前向きな意識の低下が顕著である。

### <課題 3> 人手不足による生産力の低迷(共通課題)

日本人の人口減少は避けられない状況で、斜里町もその例外を免れてはいない。特に 7 月～11 月までは主要産業の農業・漁業・加工工場などの 1 次産業と 2 次産業、観光業の最盛期が重なり人手不足が深刻な状況となる。事業活動を維持するために、地域では資本力のある建設業や製造業、サービス業(宿泊業)を中心に外国人労働者の積極的な雇用が続いている。最近では、事業拡大を図る小規模事業者にも外国人労働者の雇用の動きが見られてきた。

### <課題 4> マーケットインの考えに基づく商品開発とサービスの展開(共通課題)

情報が目まぐるしく飛び交う都市部と比べると、当地域ではどうしても既存市場・既存顧客を前提に、経験則に依存した商品開発やサービスの展開に偏りがちになる一面がある。日進月歩で進化するマーケットのニーズを分析し、商品開発やサービスの展開に反映させる必要がある。

### <課題 5> 地域資源を生かした「食」商品の開発と販売(商業・サービス業・製造業課題)

斜里町の調べによると、令和 6 年の農業(農業産出額)は 120 億、漁獲高においては、全国各地の不漁の影響で浜値が高騰し、前年の 1.5 倍以上になる 153 億円に達した。このように斜里町は大地と海の「食」の宝庫と言えるが、全国に跨るサプライチェーンの川上の供給源としての役割が大きく、域内流通や高次加工品生産に関してはウィークポイントであった。しかし、近年は農業者や漁業者の加工品製造のチャレンジが多くなったこともあり、地元の食材を使用した飲食店や地元の農産物・水産物の加工品も増えてきた。ただ、農業者や漁業者の加工品製造は、事業者の負担も大きく、総合的な商品開発力や販売体制に経営のリソースを十分に割くことができない課題を抱えている。

### <課題 6> 地域ブランドとの連携(共通課題、特に製造業課題)

2019 年に斜里町及び斜里町商工会、知床斜里町観光協会と地域商社と観光 DMO の機能を有する一般社団法人知床しゃりを設立。(一社)知床しゃりは、斜里町のシンボルキャラクター「知床トコさん」グッズ販売事業を主に展開しながら、地域ブランディングやプロモーション、地域特産品・工芸品販売などを行う。2024 年には道の駅しゃりに「知床トコさん」の旗艦店をオープンして中心市街地の活性化に寄与しているほか、札幌の都市型水族館「AOAO SAPPORO」にはサテライト店を構えている。

しかし、地域特産品・工芸品販売などの地域商社としてのファンクションが弱く、地域ブランディングを生かして地域とともに特産品を販売する企画や実行の体制づくりに課題がある。また、昨年度から検討してい

るが、1次産業に対して先行的に行っている地域のインナーブランディングを商工業に対しても行う取り組みを模索している。



シンボルキャラクター「知床トコさん」グッズ



1次産業のインナーブランディング事業

＜課題 7＞ 厳しい外部環境に対する建設業の新しい取り組み(建設業課題)

資材価格の高騰や人手不足、人件費高騰など建設業は厳しい外部環境にある。2024年の道内の建設業者の倒産件数は急増を辿った前年に並ぶ62件(うち資本金100万円～1000万円未満62.9%)と引き続き、高水準で推移(帝国データバンク)している。

こうした状況のなかで、小規模事業者は、地域を超えた企業連携による商圏の拡大や女性活躍の推進、i-Construction 推進によるオートメーション化、工事受注量が減る冬期間の新しい事業の創出、自治体のインフラ強靱化(防災関連公共投資)との連動事業など、新たな取り組みが強く求められている。

※建設業における課題解決のひとつと考えている「インフラ強靱化(防災関連公共投資)との連動事業」に関しては「事業継続力強化支援計画」で対応する。

＜課題 8＞ 廃業数増加への対応(共通課題)

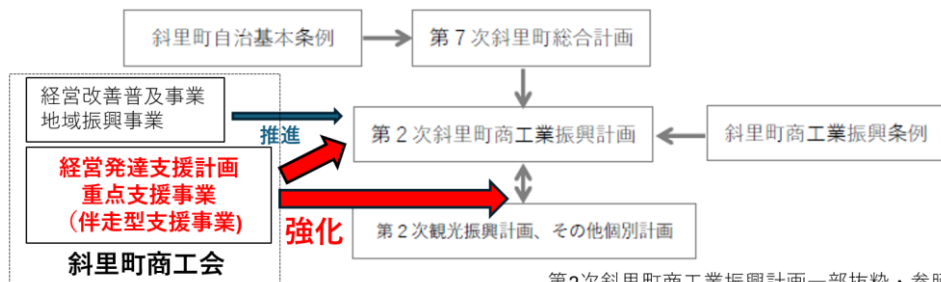
商工会実態調査の統計をみると、ここ10年で廃業数が90件で、創業数の23件を大きく上回っている。今後もこうした傾向が続くと予測されるが、地域経済力維持のためにも創業及び事業承継支援は喫緊の課題である。

＜課題 9＞ デジタルリテラシーの向上(共通課題)

現状ではデジタル化を積極的に進めているのは、マネジメント分野が多い。商業・サービス業での予約・決済システムは50代以下の経営者であれば、比較的導入されている。製造業は会計・受発注業務や在庫管理など十分ではないが一部デジタル化され、建設業は会計や日報の業務管理などでのデジタル化導入がみられる。一方で、SNSによる広報活動やEC販売(戦略)などは20～40代の経営者を中心に広まり、SNSを活用してeコマースを行い、事業を拡大していった若手の事業者もいる。しかし、全体的にはまだ十分とは言えないため、攻めと守りのデジタル技術の活用を強化する余地がある。

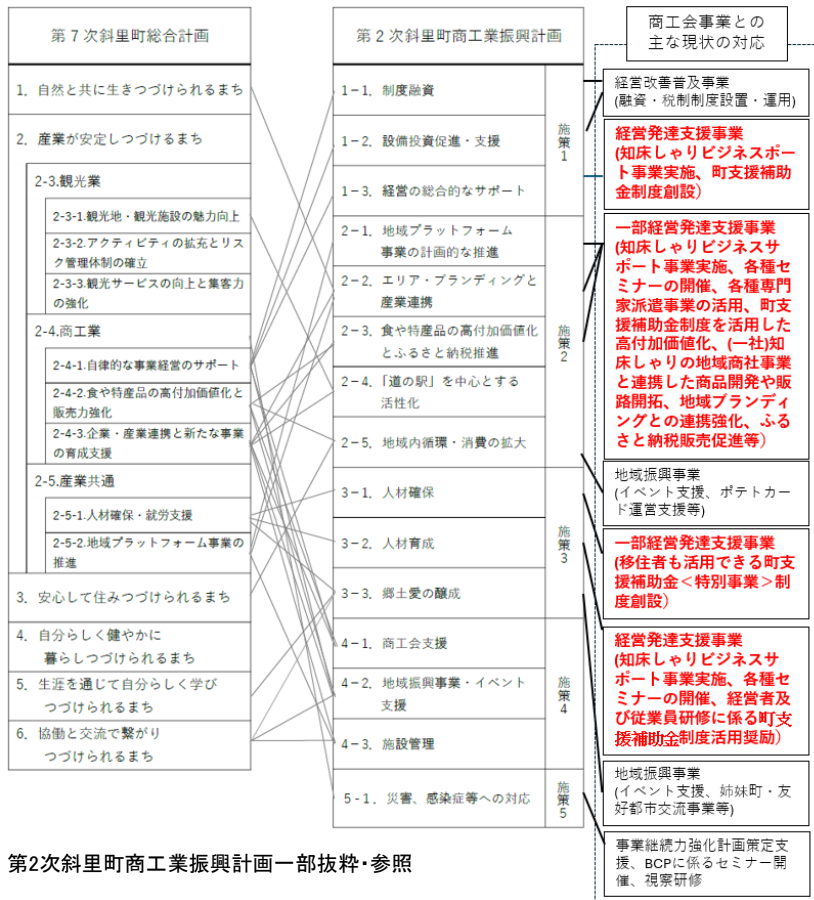
(2)小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

＜斜里町商工業振興計画における経営発達支援計画の位置づけ＞



第2次斜里町商工業振興計画一部抜粋・参照

＜斜里町商工業振興計画における商工会の対応状況＞



第2次斜里町商工業振興計画一部抜粋・参照

今後の重要支援事業のポイント

- 知床しゃりビジネスサポート事業を通じて引き続き経営の総合的なサポートを行う。必要に応じて町の支援補助金の活用を推進する。
- 関係性の低かった観光市場を意識した支援事業を行う。
- 地域プラットフォーム(一社 知床しゃり)との連携を強化
- 「食」を中心とした特産品の開発強化と磨き上げ、積極的な販路開拓支援
- 人材確保・育成の支援強化。町政策推進課移住施策や(一社)知床しゃり企業研修事業との連携を検討するほか、地域の人事部支援事業(法制度連携枠)の活用も模索する。
- 広報力強化及び業務改善のためのデジタル化の推進

① 自立的かつ自律的な経営のサポート

**10年後にあるべき地域の姿:**多くの経営者が、厳しい経営環境に悲観することなく、自らが能動的に創意工夫を重ね、変化をおそれることなく事業に取り組む地域。経営者や幹部の経営リテラシーが高く、経営者間や企業間で相乗的な発展を遂げることで、地域経済の活性化を実現する。

▼理由:第一に商工業振興策を打ち出しても経営者が前向きな姿勢と希望をもって取り組まなければ効果は乏しいものになる。域内消費が減少するなかであって、商圈の拡大や新たな市場への参入、新たな需要の取り込みなどに挑戦し、既存の需要以外を獲得することは急務である。支援機関として個別経営相談(知床しゃりビジネスサポート事業)を継続的かつ重点的に実施し、事業者目線の伴走型支援を行っていくことで、前向きに挑戦する本来の経営者像を地域に取り戻していきたい。

② 観光と連携した産業振興

**10年後にあるべき地域の姿:**今までは世界自然遺産の玄関口であるウトロ地区のみが観光地としてフィーチャーされていたが、斜里地区及びその他地区も含めて斜里町全体の産業が魅力ある観光地づくりに参画する地域でありたい。そのために、既存市場・既存顧客を前提に、経験則に依存した商品やサービスの提供ではなく、知床を訪れる観光客のマーケットニーズに応じた「価値」を創出し、変わり続けるペルソナに訴求する必要がある。

▼理由:世界自然遺産・知床を有する斜里町は年間約100万人の観光総入込数を誇り、東北海道有数の観光地である。世界で60兆～70兆円規模の巨大市場と言われるアドベンチャーツーリズム(※)との相性

も良く、インバウンド需要も伸長している。また、斜里地区とその周辺地区は道東(紋別・網走・羅臼・中標津・弟子屈・阿寒湖温泉など)を周遊する場合、アクセスが良い立地であり、長期滞在の拠点にもなり得る。域内消費が減少するなかで、商工業との関りが強く、成長を見込める市場で新しい需要を獲得できれば売上及び利益の増加につながる。

※「自然」「アクティビティ」「文化体験」の3要素のうち2つ以上で構成される旅行形態。

### ③強い1次産業を生かした「食」商品の開発と販売の強化

**10年後にあるべき地域の姿:**1次産業の6次化が発展し、大地と海の恵みが存分に生きた地域の特産品が数多く誕生している地域。1次産業従事者と、2次産業従事者ないしは3次産業従事者が連携して商流を形成し、「稼ぐ特産品」の販売を実現する。

▼理由:1次産業は昨今の激しい気候変動に大きく左右され、収入の不安定さが懸念される産業でもある。高付加価値の農水産物の加工品の販売が成功することになれば、少量生産でも高い利益を確保することができ、産業全体への波及効果が見込める。

また、「稼ぐ特産品」は飲食店や土産品販売店で観光需要が見込めるほか、ふるさと納税の返礼品としての取り扱いも可能となることから斜里町への貢献度も高い。

### ④人材不足・人材育成への対応

**10年後にあるべき地域の姿:**日本人・外国人問わず、住民が仕事と生活・家庭(子育て)を両立しながら柔軟に働ける地域。柔軟な働き方を推進するためには、地域のみならず都市部からの副業・兼業の受入れ推進のほか、テレワークや在宅勤務、短時間勤務、時差出勤などの多様な働き方の導入を見据える必要がある。そのため、小規模事業者であっても就業規則を完備し、事業者の強みとして柔軟性のある働き方を提案できることがまず重要である。

また、採用後の人材育成も小規模事業者が成長を遂げるためには重要なファクトである。経営計画を立案し、組織体制・人材戦略に沿った人材育成を行うことで、一回り大きい売上・利益の増大につながる。

▼理由:日本全体の人口減少に加え、都市部への人口流出により地方の町村の事業者は存続危機の事態に陥っている。しかし一方で、中小企業、とりわけ小さな地方の小規模事業者は、縁故採用や人づて採用ないしリファラル採用も多く、口頭合意や不文律の慣習をベースに労働が成り立っており、人材を迎え入れる体制が整備されていない。就業規則の作成義務は「常時10人以上の労働者を使用する事業場」(労働基準法第89条)に課せられるが、作成義務者でなくとも人を受け入れる環境を整備しておくことや、経営理念に沿って行う人材育成の取り組みは企業成長には欠かせない事業活動である。

### ⑤地域商社と連携した産業振興

**10年後にあるべき地域の姿:**

1. 観光客や関係人口(関心・関与人口)が増加し、「知床しゃりが好き」を動機に地域の特産品や工芸品を購入するなど斜里町の魅力由来の消費活動が活発化する地域。加えて、「知床しゃりの特産品や工芸品が好き」を動機に斜里町を訪れる観光客や斜里町への関係人口が増える地域でもありたい。そのために、地域ブランディングと地域商社事業を担う(一社)知床しゃりと連携して、川上(原材料の調達)から川下(販売)までの商流・流通の確立による域内サプライチェーンの構築や地域ブランドを付加した販売プロモーションを行っていく。

2. 商工業者のインナーブランディングを進め、知床しゃりで働く誇りを醸成する。

▼理由:

1. まずは強い 1 次産業を生かした食品加工品の製造と販売を増やしていきたい。設備投資は融資や補助金活用により資金調達を試みていくが、小規模事業者のネックは、1 次産業従事者が多くを占めており、販売まで経営のリソースを配分しきれないところである。これを改善するために原材料調達と生産(加工)の分業、もしくは原材料調達・生産と在庫管理・販売の分業など事業者や商品に応じてサプライチェーンを構築することで、生産力と販売力を強化する必要がある。また、どうしても類似商品が多くなり他商品に埋没してしまうことも大いに考えられるため、「知床」という地域ブランドを付加して販売することで購入動機を高めたい。

2. 経営の源泉は「人」であり、地域経済力の源泉もまた「人」であると考え。地域で働くやりがいや生きがいを醸成し、一丸となって地域課題に取り組むためにもインナーブランディングは必要だと考えられる。

⑥創業と事業承継支援

**10 年後にあるべき地域の姿:** 志や意欲をもって創業や事業承継を希望する人が事業を開始しやすい環境が整った地域。近年、若者(20 代~30 代)を中心に創業が増加傾向にあり、地域経済としてはよい新陳代謝となっている。移住者の創業や事業承継の事例もあり、個別経営相談や補助金制度創設による効果はみられる。今後も個別経営相談や補助金制度の充実によって斜里町とともに創業や事業承継が円滑にできる環境を整備したい。

▼理由: 経営者の高齢化に伴う廃業の急激な増加や承継者不在による経営への意欲の減退などにより地域の経済力は今後ますます低迷していく状況である。意志をもった創業・事業承継希望者、特に若者(20 代~30 代)にチャレンジしやすい環境の整備とその広報活動を行っていくことで、創業者・事業承継者数の増加を果たさなければならない。

ただ、当然のことだが、創業者・事業承継者の多くは経営リテラシーが高いとは言えない。セミナーの開催や特定創業者等支援事業を通じて継続的にフォローしていく必要がある。

⑦デジタルリテラシーの向上支援

**10 年後にあるべき地域の姿:** ほぼすべての小規模事業者がデジタルアレルギーをもち、積極的にデジタル技術を駆使して広報活動や EC 販売、業務改善などを行っている地域。AI 活用セミナーや SNS 発信に関する個別相談は現在でも行っているが、汎用的な対応に終始することも少なくなかった。デジタル化を推進する場合、業種ごとのセミナー開催、個別相談では前裁きの相談対応を充実させた上で専門家に意見を仰ぐなど、実務性や戦略性を重視して実施する必要がある。

▼理由: 商圏の拡大や新たな市場への参入、新たな需要の取り込むために、SNS での広報活動がまだまだ不十分であるほか、e コマース機能を使用した販路開拓も検討できる。コンテンツ制作のサポートや外部委託を推奨するなどして実行性・実現性を高めた支援が必要である。また、人材不足の問題は減少度合いの抑制を図ることができても確実に迫っている課題に変わりない。人材不足を補うために業務改善を目的としたデジタル化の推進や、人材採用のための SNS や HP の活用についても対応していきたい。

### (3)経営発達支援事業の目標

#### ①自立的かつ自律的な経営のサポート

<支援計画の認定期間(5年間)目標>

**KGI**:営業利益 15%増(現行を基準に年間 3%ずつの増)

**KPI**:売上・利益増加を図るためのサポート内容は以下のとおり。知床しゃりビジネスサポート事業による個別経営相談会の開催 40 回(のべ 265 者)の相談対応、北海道よろず支援拠点とリモートによる個別経営相談会の開催 75 回(のべ 75 者)の相談対応、事業に係る計画策定セミナー(事業計画、人材戦略、創業計画、承継計画、デジタル推進等)開催 15 回、個別経営相談やセミナー開催後のフォローアップ 94 回、経営分析 45 者、その他、新たな需要の開拓に寄与する事業、地域経済動向や需要動向の情報提供、補助金の活用などを事業者ニーズに合わせて総合的かつ重層的に対応する。

▼設定した理由:売上及び利益向上を目指して令和元年から知床しゃりビジネスサポート事業を開催してきた。所得ベースで 50 万円前後の増加を目指す場合、20%程度の増加が必要になるが、高齢化による自主廃業や外部環境要因も加味して設定した。

#### ②観光と連携した産業振興

<支援計画の認定期間(5年間)目標>

**KGI**:斜里地区及びその周辺地区の飲食店と一部小売店(衣類・雑貨販売、パン・菓子製造)、農水産物加工製造業の観光関連売上比率 15%増(現行を基準に年間 3%ずつの増)

**KPI**:飲食店の観光客向け新メニュー開発 5 店舗 15 品、一部小売店の観光客向けの事業展開 5 店舗、展示商談会・物産展への参加のべ 20 者、新商品開発 15 品(主に農水産物加工品)、PR動画制作 25 者、雑誌やWEBマガジンなどで広告掲載 5 回 25 者、上記の対象事業者のソーシャルメディアの発信率 80%以上もしくは Google ビジネスプロフィール活用率 80%以上

▼設定した理由:観光客をターゲットに集客できているかを示す指標として採用。観光客(外需)を意識し、実行した結果をKPIとした。一部小売店は初めて取り組む店舗もあるのでKGIからは除き、飲食店は 10%程度増、農水産物加工製造業は町内での売上 20%増を目指す。

#### ③強い 1 次産業を生かした「食」商品の開発と販売の強化

<支援計画の認定期間(5年間)目標>

**KGI**:農水産物加工製造業(1 次産業での売上を除く加工製造事業のみ)の売上 30%増(現行を基準に年間 6%ずつの増)、ふるさと納税返礼品の取り扱い、10 品増(年間 2 品ずつの増)

**KPI**:展示商談会・物産展への参加のべ 20 者、新商品開発 10 品、PR動画制作 25 者、雑誌やWEBマガジンなどで広告掲載 5 回 25 者、上記の対象事業者の自社ホームページ保有率 80%以上・EC販売参入率 80%以上・ソーシャルメディアの発信率 80%以上 ※②との重複事業者有り

▼設定した理由:売上は 1 次産業従事者も多いため、加工製造事業分野のみで算出。展示商談会・物産展へ参加し、フィードバックさせることで、町内の観光需要にも対応するほか、ソーシャルメディアを活用した広報も積極的に行う。また、地域商社(一社)知床しゃりと連携して域内サプライチェーンを構築する。

#### ④人材不足・人材育成への対応

<支援計画の認定期間(5年間)目標>

**KGI**:人材不足による廃業件数 0(ゼロ)、必要労働力充足率(実際の労働力数÷必要労働力数×100)80

%以上、新規採用者数 25 名(育成就労制度・特定技能制度での採用を除く)

**KPI**: 斜里町及び北海道(振興局)合同企業説明会 25 者、就業規則の作成・改定 10 者、人材育成に係る研修会・講習会参加(町の補助金活用含む)60 者、地域の人事部支援事業(法制度連携枠)の活用、上記の対象事業者の自社ホームページ(採用情報ページ有り)保有率 80%以上

▼設定した理由:人材不足による廃業件数 0(ゼロ)という大義をもとに実際に業務が円滑にまわる指数として必要労働力充足率を採用。また、新規採用者数は 5 年前の令和 2 年に事業者の求人状況をまとめた結果によると、38 者求人数 79 名(うち、小規模事業者 16 者、求人数 22 名)であったため、参考にして KGI に設定した。

#### ⑤地域商社と連携した産業振興

<支援計画の認定期間(5 年間)目標>

**KGI**: 農水産物加工製造業(1 次産業での売上を除く加工製造事業のみ)の売上 30%増(現行を基準に年間 6%ずつの増)、ふるさと納税返礼品の取り扱い 10 品増(年間 2 品ずつの増)※ふるさと納税返礼品登録に関しては③と同様の事業者

**KPI**: 展示商談会・物産展への参加のべ 20 者、新商品開発 10 品

▼設定した理由:「③強い一次産業を生かした「食」商品の開発と販売の強化」のとおり。実現性を高めるためにノウハウをもつ(一社)知床しゃりと連携することで効果的に推進する。また、連携を強化し、流通・商流の確立による域内サプライチェーンの構築や地域ブランドを付加した販売プロモーションにより、観光以外の外需も獲得する。

#### ⑥創業と事業承継支援

<支援計画の認定期間(5 年間)目標>

**KGI**: 創業者数 25 者、事業承継者数 10 者完了、1 年目の業績を基準に営業利益を創業は年間 5%、承継は 3%ずつの増

**KPI**: 創業計画策定 25 者、事業承継計画策定 10 者

▼設定した理由:事業計画書を策定することを大前提としている。「①自立的かつ自律的な経営のサポート」を活用しながら計画書を策定し、実行を後押しする。創業は一年目の売上が少ないことを鑑みて、年間 5%ずつの増とした。

#### ⑦デジタルリテラシーの向上支援

<支援計画の認定期間(5 年間)目標>

**KGI**: 営業利益 15%増(現行を基準に年間 3%ずつの増)、もしくは労働生産性改善(KPI)10~25%

**KPI**: 個別経営相談者やセミナー参加者など伴走型支援を受ける対象事業者において、自社ホームページもしくは Google ビジネスプロフィール活用率 80%以上・ソーシャルメディアの発信率 80%以上、会計・受発注業務・在庫管理・予約注文・レジなどのマネジメント業務のデジタル化 80%以上

▼設定した理由:広報力強化による効果を売上増加率、業務改善による効果を労働生産性改善で示した。KPIは事業規模や業種によっては一部デジタル化を導入しないことも選択肢としてあるため考慮した。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 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8年4月1日～令和13年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

#### ① 自立的かつ自律的な経営のサポート

##### 達成方針 1: 知床しゃりビジネスサポート事業を軸に総合的かつ重層的な個社支援の実施

令和元年より開始した知床しゃりビジネスサポート事業における個別経営相談会の開催を継続して実施していくが、より有意義な結果を得られるように相談の前裁きやフォローアップの充実を図る。また、北海道よろず支援拠点とのリモート相談の活用促進のほか、セミナーの開催や北海道商工会連合会による専門家派遣制度の活用などとも結びつけながら、総合的かつ重層的な支援を強化する。

▼設定した理由: 斜里町と取り組む一丁目一番地の商工業振興策であり、「町の補助金制度『ビジネスサポートフォローアップ事業補助金』の創設」、「国の補助金申請の増加と採択率のアップ」、「若者の相談数の増加」、「商工会会員の増加」、「強い1次産業を生かしたビジネスモデルの創出」、「町のワンストップ経営相談所機能による町の政策推進」、「事業者支援の質の向上」など町の総合的な商工業振興に結びついている。

##### 達成方針 2: 町内事業者の事例や成果の発信による前向きな経営者意識の醸成

身近な事業者の事例や成果は同じ地域の経営者にとってもよい刺激になるほか、自身の経営環境とも比較しやすくなり、より具体的な戦略や実行をイメージできる。その結果、さらに能動的な姿勢で相談会やセミナーへの参加が見込まれ、より目標達成に近づくことが期待できる。具体的には事例集の作成・配布や商工会だより、当会ホームページによる掲載などで周知を行いたい。

▼設定した理由: 積極的な情報発信を行うことで、より多くの事業者が商工会の経営支援内容を把握し、支援策の活用を促進できる。また、経営者間や企業間での関係性も活発化され、地域経済全体の活力の醸成も期待できる。

#### ② 観光と連携した産業振興

##### 達成方針 1: 商工業者へ観光市場調査結果の情報提供

観光協会との連携を強化し、デジタル技術を活用したマーケティング調査結果(人の流れ、滞在時間、滞在日数など)の情報共有を図る。また、斜里町の観光動向実態調査結果も加えて、観光市場の整理や分析を行い、マーケティング資料として商工業者に配布するほか、当会ホームページにも掲載する。

▼設定した理由: 域内消費力の低迷は今後加速するなか、特に斜里地区の商業やサービス業の事業者は新たなターゲットの獲得が必要である。観光市場の動向を把握し、マーケットインの考えのもと事業計画や事業戦略の作成・立案に活用してもらおう。

##### 達成方針 2: 新メニューと新商品開発の強化

商品開発の専門家やフードコーディネーター、デザイナーなど、知床しゃりビジネスサポート事業や専門家派遣制度を活用して、地元の食材や地域ストーリーなどを盛り込んだ新メニューや新商品開発を積極的に取り組む。斜里地区の飲食店の観光客向け新メニュー開発年1～2店舗(1店舗あたり3品)、観光客向

けの商品開発を行う斜里地区の一部小売店年 1 店舗、「食」の新商品開発(主に農水産物加工品)について年 3 品の創出を目指す。

▼設定した理由:「旅行先での食事に関する調査(2023 年)」(n=1,100、マーケティング・リサーチ会社)によると、旅行先での楽しみの割合のうち、半分以上が「食事」だと回答した人は 71.3%で、「食」と観光の親和性は高い。地域の特性を生かした商品力を高めることで集客力強化につながる。

#### 達成方針 3: ソーシャルメディアを活用した広報力の強化

知床しゃりビジネスサポート事業及び北海道よろず支援拠点のリモート相談を通じてソーシャルメディアを活用した広報力の強化を図る。相談前の前裁き及び相談後のフォローアップの精度も同時に高め、ソーシャルメディアの発信率 80%以上を目指す。

▼設定した理由:道内外の観光客は Google、Instagram、YouTube を知床旅行の主な情報源としているほか、訪日外国人旅行者の情報源の 1 位も YouTube であるため。

#### ③強い 1 次産業を生かした「食」商品の開発と販売の強化

##### 達成方針 1: 地域の原材料を生かした質の高い商品開発

商品開発の専門家やフードコーディネーター、デザイナーなど、知床しゃりビジネスサポート事業や専門家派遣制度を活用して、「食」の新商品について年 2 品の開発を目指す。

▼設定した理由:「食」商品は観光需要が見込めるほか、ふるさと納税の返礼品としての取り扱いも期待できる。

##### 達成方針 2: 販路開拓の強化

年 4 事業者が展示商談会・物産展へ参加し、販路拡大を行う。事前準備(事業計画策定)、出展、フィードバックを行うことで商品の磨き上げを行うとともに、参加することで具体的なニーズを収集し、新商品開発にも生かす。また、EC 販売チャネルの保有も推進し、自社ホームページやソーシャルメディアと連携した EC販売参入率 80%以上を目指す。

▼設定した理由:商品の磨き上げを行うと同時に取引先を増やすため。また、都市部の市場ニーズを探り、商品開発や観光需要に生かしたい。

##### 達成方針 3: ソーシャルメディアによる広報力の強化

知床しゃりビジネスサポート事業及び北海道よろず支援拠点のリモート相談を通じてソーシャルメディアを活用した広報力の強化を図る。相談前の前裁き及び相談後のフォローアップの精度も同時に高め、ソーシャルメディアの発信率 80%以上を目指す。

▼設定した理由:域内需要に対してはチラシ配布やポスター掲示が現在でも有効だが、外需獲得のためにはソーシャルメディアによる広域的な広報が必要であるため。

##### 達成方針 4: 域内サプライチェーンの構築

(一社)知床しゃりとの連携を強化し、原材料の調達→生産→在庫管理→物流・配送→販売の商流・物流を確立し、域内のサプライチェーンの構築を行う。また、地域ブランドを付加した販売プロモーションも行う。

▼設定した理由:農水産物加工品製造は一次産業従事者が多くを占めており、販売まで経営のリソースを配分しきれない。生産と販売の分離など、(一社)知床しゃりの地域商社機能を活用して事業展開を図る。

#### ④人材不足・人材育成への対応

##### 達成方針 1: 合同企業説明会の周知

町及び道(振興局)合同企業説明会年 5 社の参加を目指し、周知活動を行う。

▼設定した理由: 新規採用の人材確保を促すため。

##### 達成方針 2: 就業規則の改正・改定の促進

知床しゃりビジネスサポート事業及び北海道よろず支援拠点のリモート相談を通じて就業規則の作成・改定を推進する。

▼設定した理由: 人材採用にあたり明文化された規則や規程がなく、人材を受け入れる体制が整備されていない事業者が多いため。

##### 達成方針 3: 人材育成に係る研修会・講習会への参加の促進

工業部会が推進する作業免許技能講習会のほか、人材育成に係る研修会・講習会への参加を促進する。人材育成に係る経費補助がある斜里町のビジネスフォローアップ補助金の活用も推進し、年 12 者の参加を目指す。

▼設定した理由: 経営理念に即した人材育成を行うことで、組織力の向上を図り、売上増加につなげるため。

##### 達成方針 4: 地域の人事部支援事業実施による採用市場の拡大

仕事の内容や待遇などがわかる自社ホームページ作成し、運用する事業者を増やすとともに、人材不足への対応は、地域全体の面的な取り組みも必要である。地域のみならず都部からの採用(副業・兼業の受入れを含む)の推進も視野に、必要に応じて達成方針 1~3 のほか、note やソーシャルメディアを利用した人材募集コンテンツの作成など「地域×企業」情報の発信に取り組むために、地域の人事部支援事業(法制度連携枠)を活用する。

▼設定した理由: 域内人口が急激に減少しているため、採用者を広域から募集する必要があるため。

#### ⑤地域商社と連携した産業振興

##### 達成方針 1: 地域の特産品や工芸品の外需獲得とふるさと納税返礼品取り扱い数アップ

地域の特産品や工芸品の販売力を高めるため、地域商社(一社)知床しゃりとの協業を通じて、連携強化を図る。

▼設定した理由: 設定した理由: 販売ノウハウや商品力強化、マーケティング力を有する地域商社との連携で、域内サプライチェーンの構築や地域ブランドを付加した販売プロモーションにより、通常取引やふるさと納税での取り扱いの増加など、観光以外の外需も獲得するため。

#### ⑥創業と事業承継支援

##### 達成方針 1: 創業計画と事業承継計画の策定

知床しゃりビジネスサポート事業や北海道よろず支援拠点のリモート相談、セミナーなどを通じて、創業計画策定年 5 件、事業承継計画策定年 2 件を行う。

▼設定した理由: 設定した理由: 経営者の高齢化や承継者不在による廃業の急激な増加に対して、地域の新陳代謝を上げ、地域経済の活性化を図るため。

### ⑦デジタルリテラシーの向上支援

**達成方針 1:** 広報力強化による売上向上と業務改善による人手不足対応

自社ホームページもしくは Google ビジネスプロフィール、ソーシャルメディアによる広報力の強化で売上の増加を図るとともに、会計・受発注業務・在庫管理・予約注文のデジタル化による業務改善で人手不足に対応する。

▼設定した理由: 設定した理由: デジタル技術を駆使することで、小規模事業者であっても有効に広報活動の実践が可能となり、売上増加の一助となるため。また、業務の効率化による人材活用の最適化も図ることができる。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 現状:

- ・景況感や地域経済動向は個別経営相談や巡回支援で属人的に把握しているが、商工業者へ提供する精度での分析はされていない。
- ・関係機関や金融機関等の統計資料や調査結果について、収集した情報の分析はされていなかったため、内部資料としての活用や一部の相談業務の活用に留まっている。

##### 課題:

- ・国が提供するビッグデータ(地域経済分析システム RESAS)をはじめ、関係機関や金融機関等の統計資料・調査結果を活用した分析がされておらず、事業計画や戦略策定に活用されていない。
- ・今後、地域における市場拡大が期待される観光の動向調査の分析・公表が実施されておらず、斜里地区の商工業者の関心度が低い。また、情報を必要としているウトロ地区の観光関連事業者にリーチできていない。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①産業構造分析 (RESASの活用)	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回
②観光動向分析 (RESAS、町観光動向実態調査、観光協会調査等活用)	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①産業構造分析(RESASの活用)

**目的:** 事業計画や事業戦略策定のための基礎資料の提供のため。

**調査対象:** 地域別の産業構成(農業・漁業・製造業・観光など)、事業所数・従業者数の推移、産業別の付加価値額、売上高など

**手法**: RESAS を活用し、産業構造や地域経済循環、観光地分析などのデータを取得・分析し、報告書としてまとめる。

## ②観光動向分析 (RESAS、町観光動向実態調査、観光協会観光動態調査等活用)

**目的**: 観光客の集客力や消費額を斜里地区で高めるため。また、ウトロ地区の観光関連事業者の事業戦略立案による売上拡大のため。また、マーケットインの考えにもとづく商品開発やサービス展開を行うため。

**調査対象**: 国内外観光客の流入・流出、宿泊者数、滞在日数、観光消費額、観光資源別の訪問動向、国と地域別訪日外国人宿泊者数など

**手法**: RESAS、斜里町観光動向実態調査、観光協会観光動態調査を活用して、観光に特化した動向分析を行い、報告書としてまとめる。

## (4)調査結果の活用

### ・個別経営相談や巡回支援など個社支援での活用

全体的な地域の経済動向調査をもとに効果的な個社支援につなげる。データを用いながら支援することで事業者の「腹落ち」を得る。

### ・創業・事業承継を含む事業計画や事業戦略策定支援での活用

事業計画や事業戦略策定の基礎資料として、計画や戦略の広がりをつくる「ヒント」や「アイデア」、「気づき」となる情報として活用。

### ・商工会内部での共有

商工会職員で地域経済動向を共有することで、支援方針や内容を明確にし、商工会全体で効果的な支援に取り組む。

### ・観光振興策の提案

従来、当商工会は斜里町観光振興戦略会議に参加する程度で観光振興への関与は低かった。商工業者からみた観光市場の分析を行い、斜里町や観光協会、(一社)知床しゃりと共有することで、観光業における商工業者の経営環境を改善したい。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1)現状と課題

#### **現状**:

商品やサービスに関する市場ニーズや消費動向の把握が十分ではない。当地域では、とりわけ観光に関する定量的な情報が必要であると考え、能動的に収集しておらず、深く分析していない。そのため、個別経営相談や巡回支援で相談に応じた情報の提供に留まり、広く周知されていない。

#### **課題**:

・事業者が行動に移す生きた市場ニーズや消費動向の収集の欠如

## (2)目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①試食・アンケート調査 対象事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者

## (3)事業内容

### ①試食・アンケート調査(展示商談会や物産展等)

**目的:**展示商談会、物産展等で直接消費者やバイヤーなどから意見を収集し、商品の磨き上げや新商品開発に生かすため。

**手法:**展示商談会、物産展等で試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析。その結果は該当事業者にフィードバックを行う。また、当地域における商品性の課題や消費者・バイヤーニーズなどを抽出し、必要な事業者との共有を図る。

**サンプル数:**1回の展示商談会もしくは物産展で1事業者30人

**調査項目:**味、見た目、パッケージ、価格、購入動機、(商談会の場合)取引条件など。必要に応じて専門家と相談する。

**調査内容の留意点:**「知床」を付加して販売したいため、満足度スコア、購買意向率、適正価格帯のほか、地域の魅力や認知度なども調査、定量及び定性データをバランスよく取得、回答者負担の軽減など。

**調査結果:**知床しゃりビジネスサポート事業や北海道よろず支援拠点とのリモート相談などで活用し、事業の推進力を高める。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1)現状と課題

#### 現状:

経営分析に関する取り組みは、クラウド型経営支援ツールを活用して、経営発達支援計画の支援対象である事業者情報のデータ化に取り組んでいるが、情報が財務分析に限られるとともに、「見える化」まで実施されていない。なお、事業者情報のデータは経営発達支援事業の評価・見直しに活用してきた。

#### 課題:

- ・非財務と財務分析結果の事業者への「見える化」
- ・情報をアウトプットし、「見える化」するための業務フローの構築と内部体制の整備

### (2)目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①経営分析ツールの活用による個別経営分析の「見える化」	—	45者	45者	45者	45者	45者

### (3)事業内容

#### ①経営分析ツールの活用による経営分析結果の「見える化」

**目的:**事業者が自社の経営状況を定量的に把握するとともに、市場環境や消費動向などの定性的データも事業者へアウトプットすることで今後の経営改善に役立てる。

**対象者:**商工会で確定申告書・決算書作成支援を行っている事業者、個別経営相談者、巡回指導による支援者など。

#### **分析項目:**

・財務分析(直近 3 期):収益性(売上高、経費(固定費・変動費)、営業利益、経常利益、資産・負債残高、キャッシュフロー、会社の規模や必要性に応じて効率性(総資産回転率、在庫回転率(小売・飲食)など)、安全性(自己資本比率、流動比率)、成長性(売上高成長率、利益成長率)など

・非財務分析:市場環境や消費動向、強み・弱み分析など

**分析手法:**「クラウド型経営支援システム」(全国連)や「ローカルベンチマーク(ロカベン)」(経産省)、「儲かる経営 キヅク君」などの経営分析ツールの活用、知床しゃりビジネスサポート事業、北海道よろず支援拠点とのリモート相談、巡回指導などで課題を抽出し、解決方針や方法を提案

**成果物:**経営分析レポート、相談内容レポート

### (4)分析結果の活用

#### ①個別経営相談での活用

知床しゃりビジネスサポート事業や北海道よろず支援拠点とのリモート相談などの前裁きとして経営分析を活用する。特に、創業希望者や承継希望者といった事業を開始していない方の相談対応をする場合、重要な基礎資料となる。

#### ②事業計画策定支援のための基礎資料

規模や業種別に分け、データ化を図ることで、地域内の経営指標を導くことができるので、事業計画策定の基礎資料として活用できる。

#### ③商工会内部での事業者情報の共有

商工会内部で財務・非財務情報の共有を図ることで、属人的ではなく職員一丸となった円滑な事業者支援につなげられる。

#### ④地域経済や商工業の振興策への活用

地域経済動向や需要動向の調査結果とともに、経営分析や知床しゃりビジネスサポート事業のカルテの分析結果との統合分析を行うことで、地域経済の課題を抽出し、斜里町の商工業振興や商工会事業推進の資料として活用できる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

**現状:**斜里町の支援を得て、令和元年より北海道よろず支援拠点と連携して「知床しゃりビジネスサポート事業」という個別経営相談会を開催している。年 8 回の相談会を通じて、事業計画の策定支援を実施している。また、年 1~2 回、事業計画策定セミナーを実施し、体系的な策定支援を行っている。

**課題:**

- ・知床しゃりビジネスサポート事業は継続実施するが、支援効果の検証が必要
- ・事業計画策定セミナーの参加者を増やすための企画内容や周知方法

(2) 支援に対する考え方

- ・個別経営相談に事業計画策定の契機を見出し、計画策定が完了するまで伴走的にフォローアップを実行する。
- ・経営リテラシーを高めるために、事業計画策定に係るセミナーを開催する。
- ・個別経営相談とセミナー開催は商談会・物産展への参加事業と連動した取り組みとする。

(3) 目標

	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①知床しゃりビジネスサポート事業	52 者	53 者	53 者	53 者	53 者	53 者
②北海道よろず支援拠点とのリモート個別経営相談会	13 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
③事業計画に係るセミナー開催(事業計画策定、人材戦略策定、創業計画、承継計画、デジタル推進等)	2 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
事業計画策定件数	16 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
営業利益年 3%増 (現行基準)	—	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(4) 事業内容

①知床しゃりビジネスサポート事業による個別経営相談会の推進

北海道よろず支援拠点と連携して、個別経営相談会の開催を年 8 回(1 回 2 日定員 7 枠、年 16 日間)継続して推進する。事業効果の測定と事業推進策として事例集の作成を行う。

②北海道よろず支援拠点とのリモート相談会の推進

事業計画策定の契機とするほか、ビジネスサポート事業や巡回指導のフォローアップとしても積極的に利用する。

③事業計画策定に係るセミナーの開催

事業計画、人材戦略、創業計画、承継計画、デジタル推進など事業計画策定に係るセミナーを開催する。管轄小規模事業者数を考慮すると、ひとつのテーマを固定して複数年継続するより、経営環境や社会の潮流に適合したテーマを適宜選択したほうが効果的であるため、複数のテーマを選択できる「事業計画策定に係るセミナー」としたい。

ビジネスサポートフォローアップ事業との連携、斜里町の「ほっとメール@しゃり」(email)や公式ラインを活用して参加者の増加を図る。

#### ④商談会・物産展への参加事業と連動支援

後述の新たな需要の開拓に寄与する事業で商談会・物産展に参加する計画を立てている。事業の効果を上げるためにも事前準備は不可欠なため、参加する事業者は①知床しゃりビジネスサポート事業による個別経営相談会、②北海道よろず支援拠点とのリモート相談会、③事業計画策定に係るセミナーへの参加を奨励ないし参加要件とする。

### 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1)現状と課題

**現状:**主に知床しゃりビジネスサポート事業の個別経営相談や補助事業計画の実施のあとに、フォローアップを行っている。しかし、定量的な把握による支援までには至っていない。

**課題:**

- ・短期事業計画の実施期間終了後のフォローアップによるさらなる成長の促進
- ・定期的な巡回指導などの強化による定量的な情報の収集
- ・1次、2次情報の提供による継続的なフォローアップ

#### (2)支援に対する考え方

- ・長期的な視野でのフォローアップ

短期事業計画の実施期間のフォローアップに満足することなく、さらなる成長を後押しする伴走型の支援を行う。

- ・定量的情報による事業評価の確立

事業計画策定後の KGI 評価には定量的な情報が必要となる。経営指導員が巡回指導で決算書情報の提供を求めるなど収集を行い、事業の振り返りや気づきを得て、今後の事業展開に生かす。

- ・経営に関する1次、2次情報の提供を強化

事業計画の策定に役立つ経済動向や需要動向についての情報の提供を強化して、巡回指導に依らずとも継続的な支援を広く展開する。

#### (3)目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	16者	25者	25者	25者	25者	25者
頻度(延べ回数)	随時	94回	94回	94回	94回	94回
営業利益年3%増 (現行基準)	—	15者	15者	15者	15者	15者

#### (4)事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、情報を職員間で共有する。全職員が決算書情報や事業状況、事業課題などについて傾聴できるように「クラウド型経営支援システム」(全国連)などでデータを整備し、フォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定 25 者のうち、3 者は毎月1回、7 者は四半期に 1 度、15 者については年 2 回とする。ただし、小規模事業者から相談があった場合は臨機応変に対応する。

また、事業計画策定に役立つ経済動向や需要動向についての情報を提供するために、定期的にレポートを作成し、ホームページで掲載するほか、準備を進めている商工会公式ラインないし e メールで発信する。

なお、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、個別経営相談会や巡回指導などで面談を実施し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方針を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

### 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

##### 現状:

これまでは商談会・物産展の参加やアンテナショップでのテスト販売などの情報提供のほか、個別経営相談を通じて、販売戦略や販路開拓の課題が明らかとなった事業者に対しては、商談会・物産展に係る補助金やテスト販売、審査会型ビジネスマッチング等への申請、参加支援を行ってきた。しかしながら出展で得たフィードバックや消費者の反応などについて、その後の事業や商品に反映するところまでは計画的な取り組みがなされておらず、必ずしも新たな需要開拓につながっていなかった。

##### 課題:

- ・PDCAサイクルを回すための計画的かつ効果的な販路開拓
- ・販売促進ツールやソーシャルメディアの活用による広報力と消費者への訴求力の強化
- ・観光地のウトロ地区のみならず、斜里地区での観光需要の獲得
- ・食や観光、地域の魅力を切り口とした販路開拓の推進

#### (2)支援に対する方針

- ・計画的なサイクルをもって取り組む販路開拓支援

首都圏や関西圏をメインに展示商談会、物産展等への参加を推進し、最大限の成果が得られるように事前準備(事業計画作成)、出展、フィードバック、事業への反映まで一連の支援を行う。また、参加事業者についても販路開拓や新たなチャレンジに積極的に取り組む事業者を選定するなど一定の基準を設ける。

- ・購買動機や訴求力を高める販促ツールの作成とIT・ソーシャルメディア活用支援

高い商品力あっても強い広報力や訴求力がないと機会損失のおそれが生じる。販売ツールの作成とソーシャルメディアの活用、ECサイトの整備を支援し、購買動機や消費者への訴求力を高める。

- ・町内全域での観光需要の獲得

事業者PRを行うための動画を制作し、ソーシャルメディアを活用して情報発信を行う。訪日外国人向けにテロップの多言語化も行う。

・食や観光、地域の魅力を切り口とした広報コンテンツによる需要の喚起

首都圏や関西圏の在住者、日本に興味がある外国人が読む旅行や食関連の雑誌・WEBマガジンなどのメディアに広告掲載を行い、食や観光、地域の魅力を発信する。

(3)目標

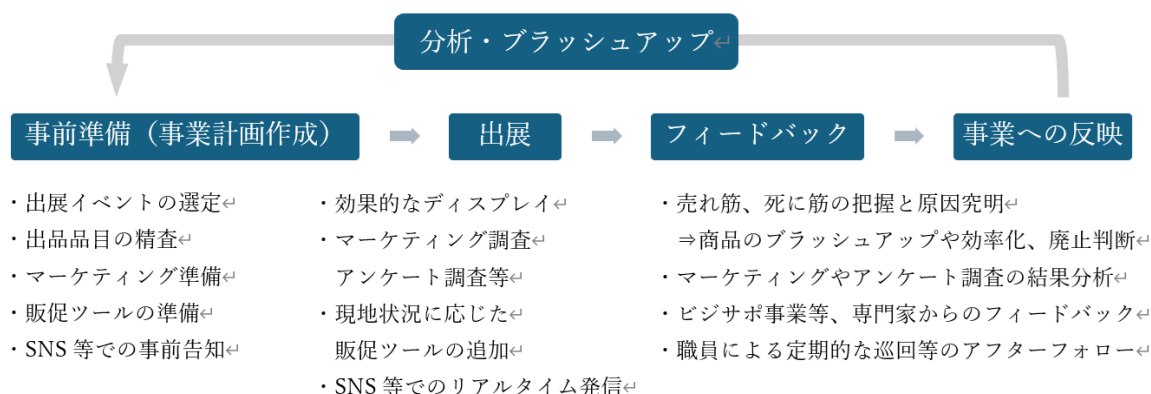
	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①物産展出展支援	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額／者	－	30 万円	40 万円	40 万円	50 万円	50 万円
②展示商談会への出展支援	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数	－	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
③販促ツール作成支援	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
観光関連売上比率年 4%増 (現行基準)	－	1 者	1 者	2 者	3 者	3 者
売上年 8%増 (現行基準)	－	0 者	0 者	1 者	2 者	2 者
④SNS発信支援	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
観光関連売上比率年 4%増 (現行基準)	－	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
売上年 8%増 (現行基準)	－	1 者	1 者	2 者	3 者	3 者
⑤ECサイト整備支援	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
観光関連売上比率年 4%増 (現行基準)	－	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
売上年 8%増 (現行基準)	－	1 者	1 者	2 者	3 者	3 者
ふるさと納税返礼品登録	－	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
⑥PR動画制作・発信	－	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
観光関連売上比率年 4%増 (現行基準)	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上年 8%増 (現行基準)	－	1 者	1 者	2 者	3 者	3 者
ふるさと納税返礼品登録	－	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
⑦食・観光・地域の魅力に係 る広告掲載	－	1 回 5 者	1 回 5 者	1 回 5 者	1 回 5 者	1 回 5 者
観光関連売上比率年 4%増 (現行基準)	－	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
売上年 8%増 (現行基準)	－	1 者	1 者	2 者	3 者	3 者

#### (4)事業内容

##### ①展示商談会・物産展等への参加支援

**目的:**観光客割合の高い道外の首都圏・関西圏をメインに展示商談会、物産展等へ参加する。また、斜里町は芸術文化の集積地でもあるので、地域のアート作品や工芸品などの出展についても推進する。

**手法:**効果的に結果へと繋げられるようホームページやSNSを活用し、事前告知及びリアルタイムの情報発信を行うことにより、来場者数増及び売上増を狙う。



##### ②販促ツール作成及びソーシャルメディアを活用した広報とECサイト整備の支援

**目的:**販促ツールとソーシャルメディアの発信により消費者の購買意欲を刺激し、ネット販売を強化することで、売上・利益拡大につなげる。

**手法:**知床しゃりビジネスサポート事業や北海道よろず支援拠点とのリモート相談などで専門家のアドバイスを受けながら、販促ツールの作成とIT・ソーシャルメディアの活用、ECサイトの整備を支援する。また、フォローアップとして職員が店頭表示やSNS投稿用のイメージの作成方法について、Canvaなどの操作方法から写真及び動画撮影、コピーなどのコンテンツ作成まで伴走的に支援し、購買動機や消費者へ訴求力を高める。

##### ③町内全域での観光需要獲得のための動画制作と情報発信

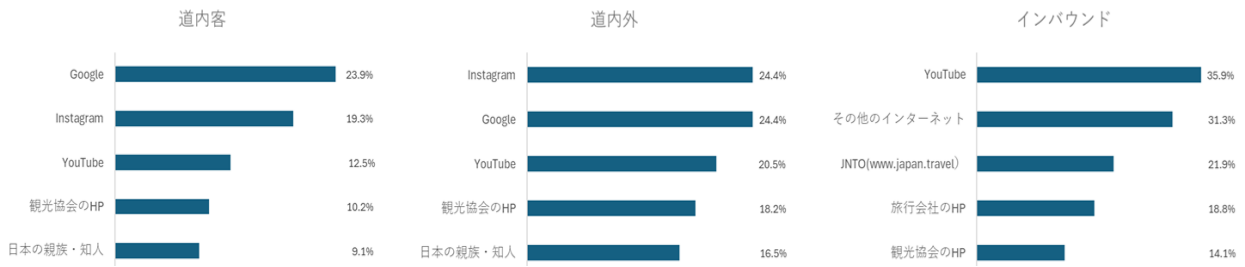
**目的:**事業者PRを行うための動画を制作し、ウトロのみならず斜里地区の外需獲得を推進する。

**手法:**動画コンテンツの制作は制作会社あるいはインフルエンサーを選定し外注を行うが、事業者のヒアリングやマーケット、ニーズを職員がまとめた上で制作を進める。成果物の発信はソーシャルメディアを活用するほか、観光客の閲覧率が高い観光協会のホームページも利用する。

##### ④旅行や食関連に係る雑誌・WEBマガジンなどで広告掲載

**目的:**食や観光、地域の魅力が一体となった情報発信を行うことで地域イメージの向上を図り、需要の喚起を図る。

**手法:**首都圏や関西圏の在住者、日本に興味がある外国人が読む旅行や食関連の雑誌・WEBマガジンなどのメディアに広告を掲載。商工業者からみた食や観光、地域の魅力を伝えることで、モノ・コト消費の潜在需要を喚起し、関連事業者の売上拡大につなげる。



〈知床旅行の情報源調査〉(出典: 令和6年度斜里町観光動向実態調査)

## 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

### (1) 現状と課題

**現状:** 事業報告等について、これまでは年1回の斜里町経営発達支援計画評価委員会に報告し、理事会を経て総代会時に事業報告をするのみとなっていた。第2期より職員間の打ち合わせ時に進捗報告や事業の検証・確認を実施。併せて商工会基幹システムの経営カルテへ都度入力を行い、職員間での情報共有を図り、実施状況を管理・把握できるようにしていた。

**課題:**

- ・KGI 及び KPI に係る定量的評価を行うために事業者からの情報収集が必須。

### (2) 評価・検証方法

#### ① 定量的情報の把握

- ・基幹システム内の経営カルテにも都度入力を行い、職員間で常に情報共有が図られている状況を維持する。
- ・定量的データ内容について収集が必要な項目を統一し、フォーマット化することで管理する。これにより把握もれの防止、比較・分析の効率化も見込まれる。

●フォーマットに組み込む内容

損益計算書値(売上、営業利益)／ビジネスサポート事業参加事業者数／事業計画策定支援件数／メニュー開発数／新商品開発数／EC販売導入事業者数／ソーシャルメディア導入数／就業規則の作成・改定件数、展示商談会・物産展参加者数など。

#### ② 評価手法

- ・定性的な評価も得ることを目的に経営発達支援計画事業評価会議にて、事業の実施状況及び成果の評価・見直しを実施する。なお、経営発達支援計画事業評価会議は以下の構成となる。

内部構成	斜里町産業部長、斜里町商工観光課長、商工会正副会長、事務局長、法定経営指導員
外部有識者	網走信用金庫斜里支店長、(特非)知床斜里町観光協会事務局長 (一社)知床しゃり専務理事

### ③評価・見直しの頻度

・評価委員会は年 1 回実施する。なお、地域情勢や事業者を取り巻く環境に変化があり、経営発達支援計画の事業内容及び進捗状況と大きく相違が生じる場合等においては必要に応じて評価委員会を追加実施する。

### ④結果の公表方法

・事業の成果・評価・見直しの結果を理事会及び総代会で報告し、斜里町商工会ホームページ (<http://www.shari-shokokai.com/>) で本計画期間中に公表する。

なお、斜里町商工会ホームページは令和 8 年度にリニューアル予定。

## 10. 経営指導等の資質の向上等に関すること

### (1) 現状と課題

**現状:** 職員の資質向上について、各支援機関による研修の参加のみでは知識習得に偏りが見られるなど実務レベルには不足が多く、結果として特定の職員が支援にあたるのが常態化していた。これを踏まえ、第 2 期では不足している分野について積極的に研修に参加するほか、専門家支援の際の同行・同席等により実践的な経験を積むことに取り組んできた。また、併せて職種・経験年数等の差をカバーするために情報とノウハウの共有化を図り、支援のための能力を高めることに重点を置いてきた。

### **課題:**

- ・学びから実践化への落とし込みに重点を置き、事業者支援のノウハウは組織の資産化へつなげ、職員間での情報共有を強化する。
- ・個人及び組織全体として均質かつ質の高い支援が提供できる体制の確立を目指すために職員のオールラウンダー化を推進する。
- ・流動的な職務体制が続いているため、職員の定着を含めた継続的な人材育成に関してメンター制を取り入れて推進する。

### (2) 事業内容

#### ①OJT

- ・定期的に経営指導員の巡回訪問や窓口相談に補助員等が同行し、職員全体の資質向上を図る。
- ・中小企業診断士等の専門家が事業者を個別指導する際に経営指導員等が同行し、専門家がもつ支援ノウハウを習得する。
- ・研修会等で個人が得た知識、日々の巡回訪問等で得た小規模事業者に関する諸問題や個別情報について、週に 1 回程度実施している職員間の打ち合わせで共有し、効果的な支援に活用する。
- ・小規模事業者に対して実際に支援した内容についてクラウド型経営支援ツールに記録し、職員全員がいつでも閲覧可能な状態にすることで組織的な情報の共有を図る。

#### ②OFF-JT

- ・各種研修会への参加による支援能力及び経営リテラシー向上  
経営指導員及び補助員、記帳専任職員等が北海道商工会連合会主催の職種別、経験別の各種研修会

や中小企業基盤整備機構による大学校講座へ参加し、職員全体の支援能力の向上を図る。

参加研修会	北海道商工会連合会による研修会への参加
	オホーツク管内商工会職員協議会による研修会への参加
	各種支援業務に関する研修会や説明会への参加
	中小企業基盤整備機構実施の大学校講座への参加

### ③ジョブローテーションの定期的な実施

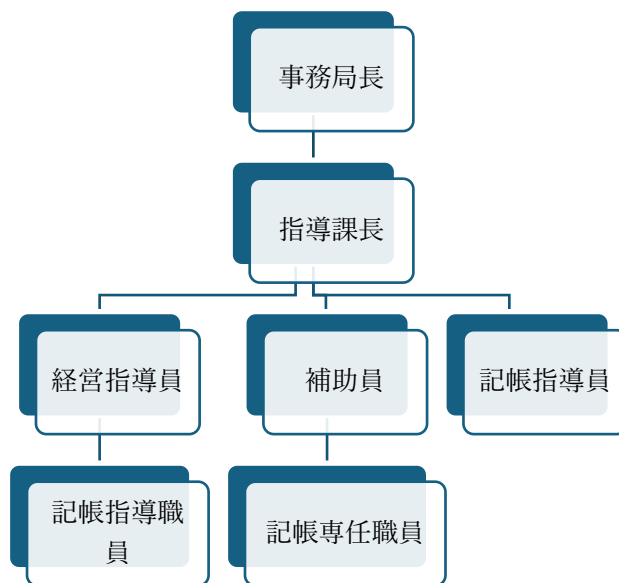
職能と職域を向上させるために定期的なジョブローテーションを行う。職員のオールラウンダー化を図ることで、目標達成への組織の推進力が高められる。

### ④メンター制による職員の定着及び育成

・継続的な人材育成のために職員の定着についても重要視し、実務面のほか勤務環境などメンターが広くフォローアップを行う。特に実務面においては「どの実務レベルの職員に、どのような能力を期待し、今後どう育成するか」をメンターがよく理解し、的確な指導を実施する。メンターはこの指導を通じて実務面においては振り返りやアウトプット能力が向上するなど、相乗効果も期待して実施する。

・メンター制の構成や人材配置については職員間の打ち合わせで定期的に情報共有と見直しを実施し、効率的な人材育成を進めつつ、メンター側の業務や勤務環境も注視する。

〈当面のメンター制人材育成の構成図〉



## 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

**現状:**これまで北海道商工会連合会をはじめとする各支援機関等と連携は常に図られていたものの、個別経営相談会や会議等の慣例的な連携に留まるケースが多かった。第2期からは連携強化のために金融機関のほか、北海道よろず支援拠点、北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの情報交換も追加実施している。

### **課題:**

・(特非)知床斜里町観光協会、(一社)知床しゃりとの事業連携を含め、それぞれが持つ情報やノウハウの共有などを通じた連携強化

### (2) 事業内容

#### ①金融懇談会(斜里町主催)(年1回/1月)

斜里町、斜里町金融協会(北洋銀行斜里支店、北海道銀行斜里支店、網走信用金庫斜里支店)との金融懇談会に参加し、斜里町内の金融情勢や資金需要など情報交換を主として融資判断等の金融支援のノウハウなどの情報提供を受け、円滑な資金供給策について学ぶ。融資相談が小規模事業者の支援に至るきっかけとなることも多いことから、十分な情報交換を行う。

#### ②小規模事業者経営改善貸付連絡協議会(年2回/7月、12月)

オホーツク管内商工会経営指導員と日本政策金融公庫北見支店で連絡協議会を開催し、各種政策金融制度について学ぶとともにマル経融資の推進策について意見交換を行い、効果的活用について学ぶ。

#### ③北海道よろず支援拠点等の支援機関との連携(随時)

北海道よろず支援拠点とは知床しゃりビジネスサポート事業で、個別経営相談会を共同で実施しているが、さらなる分析手法や支援技術等の情報交換により、さらに販路開拓や売上増加に関わる支援ノウハウの向上を図る。

#### ④北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの連携(随時)

事業承継の推進を図るため、連携を強化している。行政施策や地域情報、相談者情報などを共有しながら、適時、個別相談やセミナー開催を共同で行う。

#### ⑤(特非)知床斜里町観光協会との情報共有(随時)

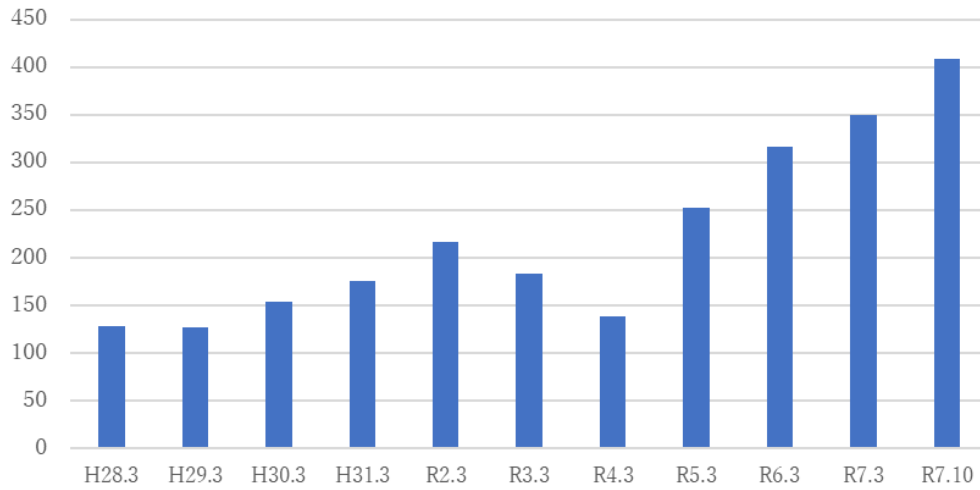
観光と連携した産業振興を図るために情報を共有し、効果的な事業者支援及び観光振興を行う。

#### ⑥(一社)知床しゃりとの情報共有と事業連携(随時)

1次産業を生かした域内のサプライチェーンの構築を行うとともに地域ブランドを付加した販売プロモーションも行うために、事業連携を強化する。



(参考) 斜里町における外国人人口の推移



出典:斜里町 HP 住民生活課/住民基本台帳

#### ⑥一般社団法人知床しゃり支援

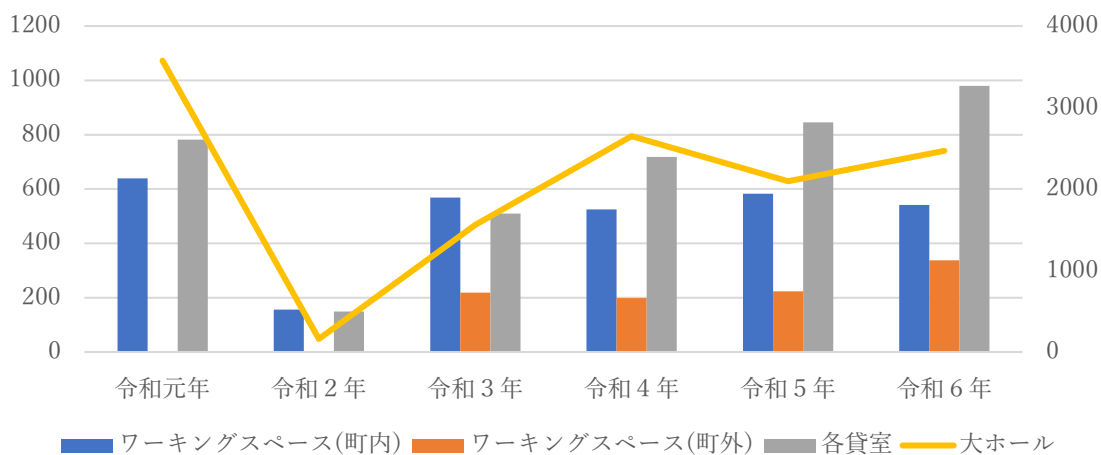
商工会、(特非)知床斜里町観光協会が「一般社団法人知床しゃり」を令和元年に設立し、これまで斜里町の特産品開発、販売、観光開発(旅行商品提案)を通じて斜里町の魅力を伝える事業を行ってきた。1次産業との連携を強化し、「稼ぐ商品」を開発するために、より一層の支援並びに協業を強化する。

#### ⑦リモートワーク推進による交流人口増加への取り組み

斜里町において平成28年度から進めているテレワーク事業により、通常のビジネス(営業、取引)とは別にテレワークを目的として来町するビジネスマンが増えている。斜里町産業会館内にもワーキングスペースが令和元年より運用され、商工会は指定管理者として運営している。令和3年の改装、令和7年のエアコン設置工事を経て、より一層利用しやすい環境が整った。

これまでの斜里町産業会館の貸館利用者数の推移は次のとおり。

産業会館の貸館利用者数の推移



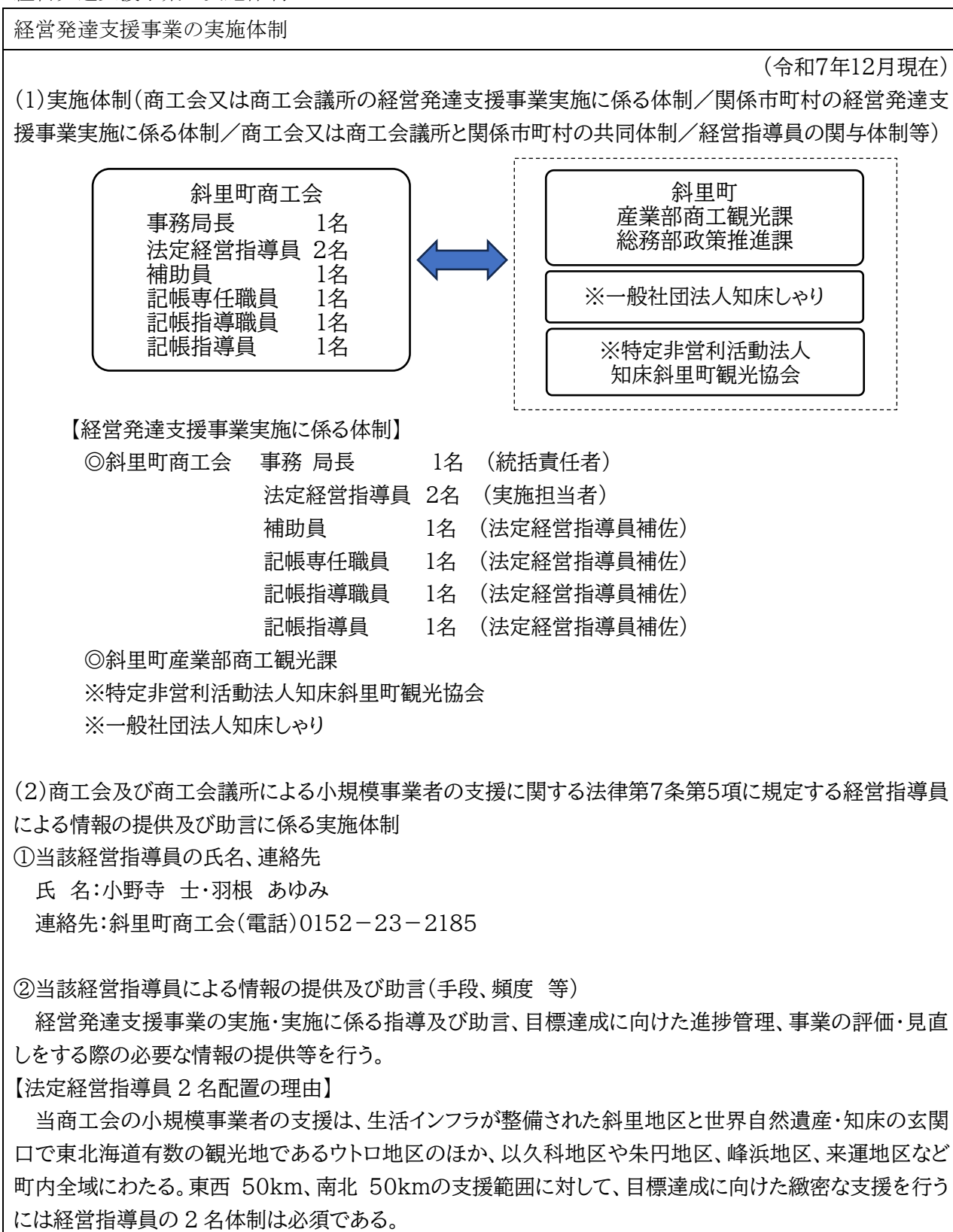
出典:斜里町産業会館調査 ※令和3年よりワーキングスペースの利用者について町内、町外を分けて集計

ワーキングスペースのみでなく、会議室や大ホールの利用にも町外から多くの企業や団体が利用している。また、会議や講習会等での利用時には町内の飲食店、仕出し店などから昼食の弁当の調達をしており、域内消費への繋がりには今後も期待ができる。

さらに、利用者にアンケート調査の協力を得るなどすれば、住民や観光客とは異なる動向調査結果や課題の抽出等ができる。また、イベントやビジネスサロンなどの開催によって、都市部との企業人交流、副業・兼業の受入れ推進にも役立つ素地がある。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 小野寺 士、羽根 あゆみは、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

〒099-4113

北海道斜里郡斜里町本町29番地8

斜里町商工会

(電 話)0152-23-2185 (FAX)0152-23-0501

(メール)[shashoko@rose.ocn.ne.jp](mailto:shashoko@rose.ocn.ne.jp)

②関係市町村

〒099-4192

北海道斜里郡斜里町本町12番地

斜里町産業部商工観光課

(電 話)0152-26-8375 (FAX)0152-23-4190

(メール)[sh.rousei@town.shari.hokkaido.jp](mailto:sh.rousei@town.shari.hokkaido.jp)

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
【事業計画策定支援】					
・知床しゃりビジネスサポート事業費	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
・セミナー開催費	300	300	300	300	300
【新たな需要の開拓に寄与する事業】					
・商談会・物産展等販路開拓費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・PR動画制作費	500	500	500	500	500
・雑誌・WEB マガジン広告掲載費	500	500	500	500	500
【経営発達支援事業の評価及び見直しのための事業】					
・システム利用料	100	100	100	100	100

(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、国補助金、道補助金、町補助金、手数料

(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 並びに法人にあつては、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