

経営発達支援計画の概要

|      |   |
|------|---|
| 実施者名 | 鶴居村商工会（法人番号） 1460005000444<br>鶴居村（地方公共団体コード） 016675   |
| 実施期間 | 令和8年4月1日～令和13年3月31日   |
| 目標   | <p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①事業承継・創業支援による商工業機能の維持<br/>②経営力強化支援による収益力向上<br/>③地域資源を活用した新商品開発や販路開拓による売上増加</p> <p><b>【地域への裨益目標】</b></p> <p>上記目標を達成することで、商工業者の経営基盤が強化され、地域コミュニティの継続と活性化が促進され、地域住民の利便性の向上に寄与します。</p> <p>また、地域ブランド確立による外貨獲得と交流人口の増加により、鶴居村の持続的な発展へと繋げることを目指します。</p>  |
| 事業内容 | <p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>(1) 地域内景況調査<br/>(2) RESAS（地域経済分析システム）の活用</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1) 商談会・物産展等における需要動向調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1) 小規模事業者の経営分析掘り起こし<br/>(2) 経営分析による経営課題の可視化</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>(1) 巡回訪問・窓口相談等における事業計画策定支援<br/>(2) 事業承継計画策定支援<br/>(3) 創業計画策定支援<br/>(4) DX推進セミナーの開催</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(1) 事業計画策定事業者に対する支援<br/>(2) 事業承継計画策定事業者に対する支援<br/>(3) 創業計画策定事業者に対する支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1) 展示会・商談会出展支援<br/>(2) ITを活用した販路開拓支援<br/>(3) メディアを活用した販路開拓支援</p> |
| 連絡先  | <p>鶴居村商工会<br/>〒085-1203 北海道阿寒郡鶴居村鶴居西1丁目1番地<br/>TEL：0154-64-2453 FAX：0154-64-2364<br/>E-mail：tsuruimura@tsurui-shokokai.com</p> <p>鶴居村 産業振興課<br/>〒085-1203 北海道阿寒郡鶴居村鶴居西1丁目1番地<br/>TEL：0154-64-2114 FAX：0154-64-2577<br/>E-mail：tancho@vill.tsurui.lg.jp</p>  |

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①鶴居村の概要

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

西側は「まりも」のふるさと阿寒摩周国立公園、北側には透明度世界一を誇る「摩周湖」を擁す弟子屈町、東側は酪農郷の大パノラマ標茶町に挟まれています。

南側の人口15万人の釧路市は市内から車で40分、丹頂釧路空港からも40分のところに位置しております。

昭和27年当時「丹頂」は33羽の固体にまで減少し

ておりましたが、地域住民の保護活動により年々増加しており、釧路総合振興局令和6年度観光入込調査では、冬場の越冬スポットで過ごす「タンチョウ」を目当てに、写真撮影等を行う観光客、写真家など年間約46万人が訪れています。

北海道の令和6年度観光客入込調査では、外国人宿泊客も593人と増加傾向にあります。そして、道内・道外と当地域とのアクセスを強化する道東自動車道の整備は進み、道央圏から釧路市を繋ぐ阿寒IC～釧路西ICの開通、さらに厚岸・根室方面への延伸は鶴居村も含めた釧路・根室管内における観光産業に飛躍的な発展をもたらす事が予想されます。



②人口の推移

鶴居村の人口は、国勢調査によると昭和30年の4,824人をピークに、その後は減少傾向に転じています。近年においても人口減少は続いており、平成30年10月時点の住民基本台帳人口は2,540人でしたが、令和7年10月には2,372人まで減少しています。令和6年の住民基本台帳人口は2,430人であり、ピーク時と比較すると約半数に減少している状況にあります。

将来推計においても人口減少は続くと見込まれており、令和12年には2,140人、令和22年(2040年)には1,827人、令和32年(2050年)には1,488人、さらに令和42年には1,193人にまで減少すると推計されています。

これは、直近の人口と比べても約50%近い減少となる見込みであり、地域社会の縮小や担い手不足などが今後の大きな課題となっています。



### ③産業別の現状と課題

#### ア. 農業

当村は道東の冷涼な気候を活かした酪農と畜産が盛んで、牛乳生産量は令和元年度で65,000tを超え、令和12年度の生産量目標は76,545tと年々増加する見込みとなっている鶴居村の基幹産業となっております。農業・農村は、TPP協定による関税撤廃や輸入枠拡大で不安が高まる中、国際化や海外伝染病への対応、防災・防疫体制の強化が課題となっております。さらに、地震や台風、新型コロナなどの不測の事態にも耐えられるよう、酪農・畜産経営の体質強化が求められています。

本村の酪農・肉用牛生産は、農業への理解促進、地域住民への理解促進や安全・安心でおいしい畜産物の提供が求められています。人口減少や少子高齢化を踏まえ、需要拡大や販路の確保も必要です。今後は、村産の牛乳や肉の加工・販売まで含めた農商工連携や6次産業化を推進し、地域の生産基盤・衛生・環境対策を強化するとともに、消費者に信頼される畜産物を安定的に生産・提供し、地域活性化や食料自給率向上に寄与することが重要です。

#### イ. 観光産業

鶴居村の観光産業については、「釧路湿原」、「丹頂」、「鶴居村温泉」が重要な観光資源となっております。

日本最大の湿原である「釧路湿原国立公園」は、見渡す限りの広大な湿原が織りなす圧倒的なスケール感で、日本の他の国立公園では類を見ない独特の景観です。また、丹頂、エゾシカ、キタキツネ、オジロワシなど、多種多様な野鳥や動物が生息しており、バードウォッチングやネイチャーフォトの聖地となっております。さらに、春から秋にかけては、カヌー、トレッキング、サイクリングなど、実際に湿原の中に入り込むことができる体験プログラムが人気です。

特別天然記念物である「丹頂」の生息地として国内外に広く知られ、「鶴が居る村」の名にふさわしい独自の観光資源を持っています。特に、冬期間11月～3月の給餌場での観察・撮影は、アジアやヨーロッパなど世界各地から多くの観光客や写真家を惹きつける唯一無二の聖地となっております。

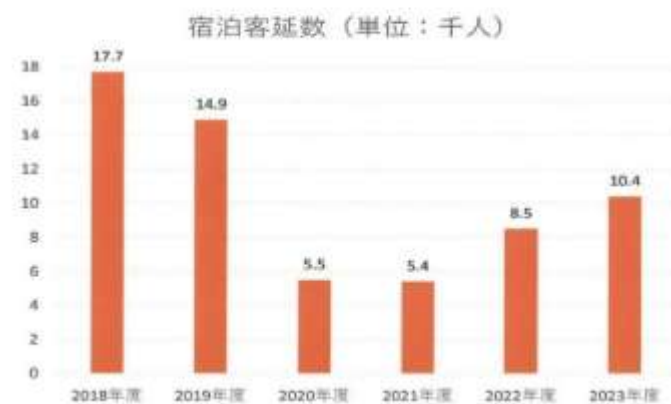
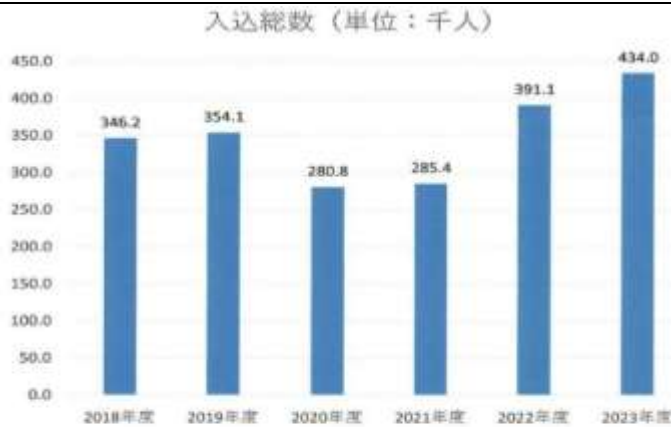
「鶴居村温泉」については、昭和55年にモール温泉が湧出し、現在では3つの温泉宿泊施設があります。北海道遺産にも選定されている植物性温泉のモール温泉は、一般的な鉱物性温泉に比べて世界でも希少な泉質で、資源が限られている貴重な温泉資源です。全国で1割ほどしか無いと言われている100%源泉かけ流しで、サウナ・日帰り入浴も提供しており、観光客や温泉・サウナ好きのコアなリピーターが全国から訪れております。

また、鶴居村の立地は観光的な観点で多くの可能性を秘めています。周辺の主要な観光拠点である釧路市、阿寒湖温泉、弟子屈摩周エリアのちょうど中心に位置しており、それぞれ車で約1時間と連携性の高さが、道東観光ルートにおける戦略的な拠点となっております。

さらに、世界で注目されているアドベンチャートラベル（AT）では、世界最大のATイベントが2023年に初のアジア開催として北海道で行われ、阿寒・弟子屈摩周のツアーが組まれるなど、世界に注目される地域となりました。

北海道の観光施策においても柱の一つとしてATが位置づけられており、鶴居村でも2024年に環境省が実施する「国立公園アドベンチャートラベル展開事業」を活用し、「鶴居村釧路湿原観光コンテンツ創出事業」への取り組みを実施。また、今年度は内閣官房・内閣府の地方創生伴走支援制度に採択され、「観光を産業に」という方針のもと、ATによる積極的な観光推進が図られています。

しかし、世界に誇る魅力を持つ一方で、観光地として発展していくための課題を抱えています。観光地としての認知度が低い、タンチョウ以外のシーズンが集客出来ない、通過型観光地、ブランディングや効果的なプロモーションが不十分など、地域と事業者が連携した観光推進の取り組みが求められています。



釧路湿原、丹頂、鶴居村温泉  
（出典：鶴居村観光協会）

## ウ. 商工業

鶴居村の商工業者等の内訳（商工会調べ）

| 年度／業種 | 農林 | 建設 | 製造 | 卸小売<br>飲食 | サービス | その他 | 合計  |
|-------|----|----|----|-----------|------|-----|-----|
| 令和2年度 | 18 | 9  | 7  | 36        | 26   | 5   | 101 |
| 令和6年度 | 18 | 9  | 8  | 38        | 29   | 5   | 107 |
| 年度比較  | 0  | 0  | +1 | +2        | +3   | 0   | +6  |

商工業は、人口の減少や町内購買力の低下、商品購入手段の多様化に加え、景気低迷や原油、原材料の高騰など商工業を取り巻く環境は非常に厳しい状況ですが、5年前の商工業者数と比較すると、6件増加しており、これらは、地域おこし協力隊からの創業や、町の創業支援金等の活用を支援したことによる事業承継支援を含めた製造業1件、卸小売業2件、サービス業3件、計6件の開業につなげた要因が大きいと考えられます。

### ◆工業・建設業の現状

昭和30年代に入り、国や北海道の道路整備計画の推進により釧路・鶴居間の道路網の整備に併せ、林業関係から転換した建設業者と、新たに進出した建設業者が現在の鶴居村建設業者の基礎となっていることから、官公署発注による公共土木建設工事等に依存した経営体質であります。

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

特に、下幌呂地区は一大新興住宅地の様を呈し、分譲前の平成9年度末から令和元年度末で214人も増加しており、令和8年度は新たに中心市街地に6区画造成された分譲地も販売され、新築需要も見込まれます。

また、価格高騰等の影響や国の省エネルギー関連の助成によるリフォーム需要も大きくなっており、民間工事の獲得や釧路市の関連業者との競合対策が課題となっています。

#### ◆製造業の現状

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

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

さらに、令和4年に廃校を活用したクラフトビール工場「ブラッスリーノット」が誕生し、鶴居村の新しい特産品として道内外に販路を拡大しております。

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

#### ◆飲食・宿泊・サービス・小売業

新型コロナウイルスの影響により、観光関連事業者を中心に大幅な売上減少となっていました。コロナ前の水準に戻りつつある状況です。

しかし、コロナによる生活習慣の変化、エネルギー価格等の高騰、最低賃金上昇の影響による集客力と利益率の低下は深刻な状況であり、先行きが不透明な中で経営を維持していくことも厳しい状況です。

厳しい経営環境の中ですが、北海道のATや鶴居村の「観光を産業に」する取り組みは、村全体を変えるほどの大きな機会となります。持続的発展の観点から、付加価値の向上、新しい商品やサービスの創出、SNS等による効果的な販売促進など、組織的な取り組みに合わせた事業計画の策定が必要となっております。

また、人手不足や人件費に対するデジタルを活用した業務効率化や生産性向上など、業種特有の課題に対する支援が必要です。

#### ④小規模事業者の現状と課題

##### 《現状》

商工業者の約8割が小規模事業者であり、地域の各業種と同様の課題を抱えています。代表者のみや夫婦経営などが多く、事業主の高齢化も進んでいることから、後継者不在による廃業が予想されます。生活関連サービスの低下による人口流出の加速、地域コミュニティの維持が危機的な状況となっております。

また、鶴居村は管内最大消費地の釧路市に隣接しており、村外の大手資本店舗等への消費流出が避けられない状況です。さらに、ネット通販や移動販売による需要も重なり、地元で買い物をする傾向が薄れています。

##### 《課題》

小規模事業者の高齢化が顕著に進んでおり、第三者事業承継や新規創業の課題が深刻化しています。親族内や従業員承継は厳しいケースが多く、地域コミュニティを維持するためには第三者事業承継を促進することが不可欠です。

また、新規創業においても、人口や生活関連サービスが維持されていなければ、地元消費による安定した所得が見込めず、創業者の確保そのものが難しくなります。事業承継と新規創業を合わせて支援を行い、地域コミュニティの維持を図る必要があります。

さらに、アフターコロナの新たな消費動向や価格高騰の経済環境の中、地域資源を活用したビジネスモデルの構築や新商品・サービスの開発、新たな需要開拓や業務効率化を実現するためにITの活用やDX化の推進は不可欠です。

ただし、高齢化の中でデジタル化や業務改善を進めるためには、事業者自身の意識改革と支援体制の強化が必要です。そのため、事業計画策定は一時的な支援にとどまることなく、事業者自らが「気づき」を得て、計画実行に移すための「腹落ち」をさせ、事業者の内発的な動機付けを引き出し、自走できるような伴走型支援が今後重要になります。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

前述の現状と課題にも記載のとおり、人口減少や高齢化による地域経済の縮小、後継者不足、エネルギー等の価格高騰、消費動向の変化、デジタル化への対応など、多くの課題に直面しています。

このような環境の中で持続的な維持・発展を行うためには、事業者との「対話」と「傾聴」による伴走型支援が不可欠です。それぞれの事業者が抱える経営課題を明確にし、事業者自身の気づきと行動を通じて自走できるようサポートすることが重要です。

また、地域資源の活用や付加価値の高い商品やサービスを創出することにより、消費流出の防止や国内外への販路開拓を行い、生産性向上による持続的な経営基盤の確立を図る必要があります。

さらに、事業承継や創業の支援を積極的に行うことにより、小規模事業者の廃業を抑制し地域経済や商工業の維持・発展を図ります。

鶴居村における小規模事業者への個社支援を通じ、経営発達支援事業の効果的な実施に取り組み、小規模事業者の経営課題、地域商工業等の課題を解決していきます。

### ② 第5次鶴居村総合計画との連動性・整合性

鶴居村の第5次総合計画（2018年度～2027年度）では、村づくりのテーマ、3つの基本構想（むらづくりの方向）、6つの基本目標として以下の通り掲げています。

#### ◆ 鶴居村第5次総合計画

##### 村づくりのテーマ

「未来を奏でる鶴居スタイルの確立 ～協働による新たな時代への挑戦～」

##### 基本構想

- ・美しい自然を活かしたむらづくり
- ・村民にやさしいむらづくり
- ・「鶴居びと」を醸成するむらづくり

##### 基本目標

- 1 地域特性を活かした活力あるむらづくり【産業・雇用・観光】
- 2 ともに支え合い生き生きと暮らせるむらづくり【保健・医療・福祉】
- 3 安心・安全で快適に暮らせるむらづくり【生活環境】
- 4 豊かな自然と共生する美しいむらづくり【環境保全】
- 5 豊かな人間性を育むむらづくり【教育・文化】
- 6 みんなで歩む協働のむらづくり【地域づくり・行財政】

上記に掲げた基本目標に対して、商工業及び観光の主要施策は以下のとおりとなっています。

#### ◆ 商工業の主要施策

- (1) 商工業企業の育成
- (2) 身近な買い物の場づくり
- (3) 特産品の開発と販路拡大
- (4) 関係団体の取組の支援
- (5) 消費者対策

#### ◆観光の主要施策

- (1) 観光資源の保全、発掘
- (2) 観光関連施設の維持管理と充実
- (3) 観光情報の提供及びPR活動
- (4) 関係団体の取組の支援
- (5) 滞在型観光の推進
- (6) イベントや企画の充実

上記のとおり、鶴居村が目指す将来像に向けた主要施策と商工会による小規模事業者に対する10年後を見据えた振興のあり方の方向性は連動性・整合性が高いことから、経営発達支援計画を村と連携して実施することで、地域産業の形成・活性化や小規模事業者と地域の持続的発展に寄与していきます。

#### ③鶴居村商工会の役割

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

鶴居村の総合計画を踏まえた振興のあり方として、「商工業企業の育成」による活力ある地域経済づくりが重要であると考えます。地域の小規模事業者が抱える多様化・複雑化する経営課題に対して、鶴居村や各支援機関と連携し積極的に問題解決できる支援体制を確立しています。

また、「対話」と「傾聴」を基本として、地域コミュニティを支える小規模事業者の力を引き出し、事業計画に基盤とした経営支援を行います。事業者の自立的な経営力の向上を支援し経営基盤の強化を図ることで、地域全体での持続的発展に繋ることを商工会の役割とします。

#### (3) 経営発達支援事業の目標

上記「(1) 地域の現状及び課題」、「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、経営発達支援事業の認定期間（5年間）目標を以下のとおりとします。

##### ①事業承継・創業支援による商工業機能の維持

鶴居村や関係機関等との連携による持続的経営に向けた創業支援を行います。さらに、事業者との「対話」と「傾聴」を通じて事業承継支援を進め、地域コミュニティの維持を目指します。

- ・ K G I : ア. 事業承継 承継完了5件、承継後2年で売上5%増・雇用維持率100%  
イ. 創業 創業5件、5年生存率100%
- ・ K P I : ア. 事業承継 承継診断実施20社、事業承継計画策定5社、マッチング成立5件、金融同意取得5件、後継者研修修了5人  
イ. 創業 事業計画（LEAN CANVAS/BP）策定5件、創業融資・補助金採択3件

##### ・設定した理由：

ア. 事業承継 完了件数と事後業績は実効性の最終指標です。承継診断から育成までのKPIは、承継プロセスの進捗状況を可視化し、事業環境変化などの影響による進捗状況のズレを早急に把握し、原因分析やフォローアップによる軌道修正を図るためです。

イ. 創業 KGIは創業の量と質（継続・売上）を示す成果指標です。KPIは計画から経営基盤の確立までの創業プロセスを定量化し、創業期の不安定な経営状態に対する事前対応と早期改善支援を可能にするためです。

#### ②経営力強化支援による収益力向上

事業者との「対話」と「傾聴」を通じて、経営課題の解決に向けた事業計画の策定支援を行い、収益力向上や経営基盤の安定化を図ります。また、伴走型支援を通じて事業者の経営の自走化を支援します。

- ・ K G I : 利益率 3 % 以上増加の事業者数 2 5 社
- ・ K P I : 事業計画策定事業者数 2 5 者
- ・ 設定した理由 :

利益率の K G I は収益力向上による経営基盤の安定化を測るためです。 K P I は各種調査・経営分析から事業計画策定後のフォローアップを行い、 P D C A による持続的な経営基盤の確立への進捗管理を可能にするためです。

#### ③地域資源を活用した新商品開発や販路開拓による売上増加

地域資源を活用した新商品開発や販路開拓を目指す小規模事業者に対し、商談会等への出展支援や、 E C サイトの活用支援、さらには SNS 等を活用した販売促進支援により、売上向上と利益確保につなげます。

- ・ K G I : 商談会等出展支援者売上増加率 1 0 %
- ・ K P I : E C 出店 5 社、商談会等出展 5 回
- ・ 設定した理由 :

売上の K G I は既存商圏外からの売上獲得を図るためです。 K P I は地域外への販売先の獲得や商品・サービスのブラッシュアップを図り、持続的な経営基盤の確立への進捗管理を可能にするためです。

#### ④地域への裨益目標

上記目標を達成することで、商工業者の経営基盤が強化され、地域コミュニティの継続と活性化が促進され、地域住民の利便性の向上に寄与します。

また、地域ブランド確立による外貨獲得と交流人口の増加により、鶴居村の持続的な発展へと繋げることを目指します。

- ・ K G I : 鶴居村観光客入込総数 2 5 0 万人
- ・ K P I : 地域関係機関との連携 1 0 回
- ・ 設定した理由 :

観光客入込客数の K G I は観光産業等の発展による交流人口の獲得を図るためです。 K P I は鶴居村や関係機関全体で連携を図り、組織的な計画性のある取り組みを可能にするためです。

## 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) 目標の達成に向けた方針

【小規模事業者の目標達成に向けた方針】

##### ①事業承継・創業支援による商工業機能の維持

小規模事業者の維持は、地域の生活やコミュニティを守るうえで重要です。当会では、事業者確保のために鶴居村と連携し、創業希望者や事業承継者が活用できる鶴居村の助成金「つるい未来へつなぐ商工観光経済活性化支援事業補助金」（最大850万円助成）や産業競争力強化法に基づく「特定創業支援等事業」など、各種支援制度を積極的に支援します。

また、実現性の高い事業計画の策定支援を行うとともに、安定した経営が続くよう年12回/者の定期的なフォローアップ支援を行います。

さらに、60歳以上の事業者との「対話」と「傾聴」を通じて事業承継診断シート等を活用し、最適な承継手法を検討したうえで、年1件の事業承継計画の策定を支援します。事業承継には税制対応、届出、譲渡のタイミングなどさまざまな課題があるため、専門家や「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」と連携し、円滑に承継できる体制を整えて年4回/者の定期的なフォローアップ支援を行います。

##### ②経営力強化支援による収益力向上

小規模事業者を取り巻く環境は急激に変化しており、経営は非常に厳しい状況にあります。売上や利益を維持・向上させ、事業を継続していくためには、その場しのぎの対応だけでなく、現在の経営のしくみや事業内容に潜む課題を見つけ、抜本的な見直しを行うことが重要です。

このため、事業者との「対話」と「傾聴」を重ねながら、課題の整理や気づきを促し、事業者自身が経営課題を理解・納得した上で経営改善に取り組めるよう支援していきます。最終的には、自ら考え行動できる経営体質づくりを目指すために、年4回/者の定期的なフォローアップ支援を行い、経営基盤の安定化を図ります。

##### ③地域資源を活用した新商品開発や販路開拓による売上増加

地域資源を活用した商品づくりや販売支援を行うことで、鶴居村の知名度向上と地域外からの集客・需要拡大を図ります。事業者との「対話」と「傾聴」を通じて、実現性の高い事業計画の策定を支援するとともに、専門家や関係機関と連携し、市場調査や需要動向の分析を行い、消費者ニーズに合った「売れる商品づくり」を支援します。

また、人手不足への対応としてDXを推進し、ITの基礎知識の習得や業務のデジタル化を支援し、生産性の向上を図ります。さらに、ECサイトの活用やSNSを活用した販売促進を支援（年2者）し、新たな販路を開拓することで、売上の拡大（年10万円/者）につなげていきます。

##### ④地域への裨益目標の達成に向けた方針

地域の小規模事業者を支援することで、地域経済の基盤強化と活性化を図ります。経営発達支援事業を通じて、経営改善や事業計画の策定支援を行うとともに、事業承継や創業支援に取り組み、地域内での事業継続や新規創業を後押しします。これにより、鶴居村の商工業機能を維持・発展させ、地域コミュニティの活性化と住民生活の向上につなげていきます。

さらに、鶴居村の特色ある地域資源を活かした商品やサービスの販路開拓を支援し、地域ブランドの確立と知名度向上を目指します。地域外への販売ルートを開拓することで、鶴居村や関係機関全体で連携を図り、魅力を広く発信するとともに、観光客や交流人口の増加を促します。

これらの取り組みを通じて、地域内外から人とお金が循環する仕組みを作り、地域経済の持続的な発展を実現するとともに、商工業者と住民が共に成長できる活力ある地域作りを進めていきます。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

第2期では、地域経済分析システム（RESAS）の活用や全国商工会連合会の「中小企業景況調査」の四半期ごとに公表している調査結果表を巡回・窓口相談時に情報提供していました。しかしながら、説明が不足していたため、ただの数字情報として取扱われてしまうという課題が残りました。また、定期的な情報提供を行っていないこともあり、データの持つ可能性を十分に引き出せませんでした。

第3期では、各種機関から得られた情報を分析し、地域経済の現状を具体的に把握したデータを作成したうえで事業者に定期的に情報提供し、巡回・窓口相談時に分かりやすく説明します。これにより、地域の事業構造への理解を深めていただくとともに、事業者自身の経営戦略に直結する「身近なデータ」としてより実効性の高い事業計画策定支援へと繋げていきます。

#### (2) 目標

|                | 公表方法 | 現状 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|----------------|------|----|------|------|-------|-------|-------|
| ①地域内景況調査公表回数   | HP掲載 | —  | 2回   | 2回   | 2回    | 2回    | 2回    |
| ②RESAS活用調査公表回数 | HP掲載 | —  | 1回   | 1回   | 1回    | 1回    | 1回    |

#### (3) 事業内容

##### ①地域内景況調査

全国商工会連合会の「小規模企業動向調査結果」や日本政策金融公庫釧路支店の「小企業動向調査結果」の各項目を整理・分析し、小規模事業者が事業計画を策定するための資料として、年2回情報提供します。

【調査手法】 各支援機関等から提供される調査方法を活用します。経営指導員等が各調査資料から、近隣地域に特化した景況感を比較分析及び各調査項目の推移等を整理して情報提供します。

【調査項目】 業況DI、売上DI、資金繰りDI、採算DI他、必要に応じて増加

【調査結果の分析方法】 経営指導員が上記調査項目の抽出と分析を行います。必要に応じて専門家と連携して分析を行います。

##### ②RESAS（地域経済分析システム）の活用

マクロ的経済動向調査として、国が提供するビッグデータを活用。村内の状況（経営環境の変化等）を情報提供することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とします。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行います。

【分析手法等】

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

#### (4) 調査結果の活用

各種調査結果は小規模事業者に広く情報提供し活用してもらえるよう、当会ホームページで公表します。

また、小規模事業者に対し、経営指導員等が事業計画策定支援の際に基礎資料として活用するとともに、巡回・窓口相談時の経営支援における参考資料としても活用します。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

第2期では、共同広告やイベント等を通じたアンケート調査を実施しましたが、事業者に対し需要動向の必要性やアンケート調査結果について、説明や提案が不足していたため、消費者ニーズを把握できず、商品やサービスのブラッシュアップに繋りにくい状況でした。

第3期では、消費者ニーズを適確に把握し、商品やサービスのブラッシュアップなど、経営の改善及び需要を見据えた事業計画策定に活用する基礎資料として需要動向調査・分析を行います。

#### (2) 目標

| 支援内容                      | 現状 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|---------------------------|----|------|------|-------|-------|-------|
| ①商談会・物産展等における需要動向調査対象事業者数 | 1者 | 2者   | 2者   | 2者    | 2者    | 2者    |

#### (3) 事業内容

##### ①商談会・物産展等における需要動向調査

地域外への販路拡大のため、商談会等の出展前に事業者が必要としている情報と消費者ニーズを明確化し、アンケート調査による需要動向を調査・分析を行います。

#### 【想定される商談会】

##### 1) 北の味覚、再発見!! (B to B)

主催：北海道商工会連合会

開催時期：10月頃

概要：道内の小規模事業者を対象に、地域特産品を活用した販路開拓事業の一環として開催される事業で、バイヤーや流通事業者との商談により、販路開拓・販路拡大を図る。

来場者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

対象者：小規模事業者

出展企業数：50社

来場バイヤー数：200名

##### 2) 北海道産品取引商談会 (B to B)

主催：北海道・(株)北洋銀行・(一社)北海道貿易物産振興会

開催時期：2月頃

概要：関東・関西地域での販路開拓支援事業の一環として、地域特産品等を取り扱う事業者に対し流通業者との商談会を実施し、特産品の販路開拓・拡大を図る。

来場者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

対象者：道内に本社のある地域特産品を取り扱う企業

出展企業数：150社

来場バイヤー数：400名

- 【サンプル数】 来場したバイヤーなど30件
- 【調査手法】 職員が同行し、来場者に対してアンケートを実施
- 【調査項目】 規格・パッケージデザイン・素材・数量・価格帯・量・トレンド、味、商圏等、改善点、評価、要望など
- 【分析手法】 調査項目毎に集計・分析。専門的な分析が必要であれば専門家と連携。

#### (4) 調査結果の活用

経営指導員等が専門家等と連携し、事業者分析結果のフィードバックと活用方法について説明を行います。そのうえで、商品やサービスのブラッシュアップの提案を行い、販路開拓や拡大につながるよう支援します。また、本調査結果は小規模事業者の事業計画に反映します。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

第2期では、税務・金融支援における簡易的な経営分析や、各種補助金申請支援時に決算書等から財務状況の把握を実施したものの、非財務分析を含めた総合的な経営分析には至っていないのが現状です。

第3期では、財務分析と非財務分析の両方による課題抽出を行い、「対話」と「傾聴」を通じて「自己変革力」を高め、小規模事業者の持続的発展を見据えた事業計画策定に繋がるよう支援します。

#### (2) 目標

| 支援内容     | 現状 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|----------|----|------|------|-------|-------|-------|
| 経営分析事業者数 | 4者 | 6者   | 6者   | 6者    | 6者    | 6者    |

#### (3) 事業内容

##### ①小規模事業者の経営分析掘り起こし

巡回・窓口相談時に「対話」と「傾聴」を通じて、小規模事業者が抱える本質的な経営課題への気づきを引き出します。抽出した課題に対する意欲ある支援対象者を掘り起こし、経営分析支援と事業計画策定支援へと繋げます。

##### ②経営分析による経営課題の可視化

【対象者】 ①により掘り起こした経営分析や事業計画策定に意欲のある小規模事業者

【分析項目】 財務分析・・・過去3期分の財務諸表から収益性、安全性、成長性、生産性  
非財務分析・・・内部環境（商品・サービス、価格、品質、技術開発力、人材、ノウハウなど）、外部環境（業界動向、競合・競争相手、法改正、顧客・購買動向など）により分析を行います。

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し経営指導員等が分析します。また、必要に応じて専門家と連携して分析を行います。

#### (4) 分析結果の活用

経営指導員は経営状況の分析結果を事業者へフィードバックし、販路開拓や売上向上等に向けた経営課題を明確にし、事業計画に落とし込みます。

また、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」にデータベース化し、職員に情報共有する支援体制を図り、事業者の経営力向上に向けた事業計画の策定を支援します。

※「ShokoBiz」：経営発達支援計画の支援対象である事業者及び支援の情報をデータ化し、分析・評価するための支援ツール。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

第2期では、補助金申請や金融支援などの事業計画策定が必要な際は意欲的に取り組む事業者が多い傾向にあるが、一方で、事業計画策定の必要がない場合においては、事業計画策定に取り組む事業者や自発的な姿勢が停滞していました。

第3期では、事業者が本質的な経営課題を認識し、「対話」と「傾聴」による内発的動機付けを引き出して経営目標を設定し、自発的に事業計画を策定できるよう支援します。

また、業務の効率化や高度化を目指したデジタル化の推進を行い、小規模事業者の競争力向上を支援します。

### (2) 支援に対する考え方

事業者との「対話」と「傾聴」を基本とし、経営分析による経営課題を掘り下げ、事業者に「気付き」「腹落ち」をさせることで、内発的動機付けに基づく自走化に向けた事業計画策定を支援します。

事業計画策定では、経済動向や需要動向調査の結果を踏まえ、販路開拓や収益性の向上など持続的発展に資する計画策定支援を行います。また、DXの推進による経営資源の有効活用や業務の効率化を目的として、DXに関する理解と意識の醸成、効果的な取り組みに向けたセミナーを開催します。

事業承継支援については、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫等の関係機関、専門家と連携し、事業者の状況に合わせて円滑な事業承継に繋がるよう支援します。

創業支援については、早期に経営基盤の確立が出来るように鶴居村や専門家と連携し、実現可能で具体的な事業計画の策定を支援します。

### (3) 目標

| 支援内容          | 現状  | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|---------------|-----|-------|-------|--------|--------|--------|
| ①事業計画策定事業者数   | 3 者 | 5 者   | 5 者   | 5 者    | 5 者    | 5 者    |
| ②事業承継計画策定事業者数 | 1 者 | 1 者   | 1 者   | 1 者    | 1 者    | 1 者    |
| ③創業計画策定事業者数   | —   | 1 者   | 1 者   | 1 者    | 1 者    | 1 者    |
| ④DX推進セミナー     | 1 回 | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    | 1 回    |

### (4) 事業内容

#### ①巡回訪問・窓口相談等における事業計画策定支援

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、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します。

【支援対象】 ・経営課題の解決に対応した事業計画策定を目指す小規模事業者  
・地域資源を活用した新たな需要開拓を目指す小規模事業者

【支援手法】 経営指導員等の巡回・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、経営分析を踏まえた事業計画策定を支援します。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います。

## ②事業承継計画策定支援

経営指導員等が巡回・窓口相談を通じて承継支援が必要な事業者を掘り起こし、事業承継に向けた課題やスケジュール等を明確化し、事業承継計画策定による円滑な承継支援を行います。

また、専門家や北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の関係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がります。

【支援対象】 事業承継支援対象の小規模事業者

【支援手法】 事業者との「対話」と「傾聴」を重視しながら事業承継診断シート等を活用しながら、最適な承継手法を検討し、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、実現性の高い事業承継計画策定を支援します。

## ③創業計画策定支援

創業を希望する事業者の事業環境を定性的・定量的に分析し、経営基盤の早期確立に向けた計画策定を支援します。

【支援対象】 創業希望者、創業から間もない小規模事業者

【支援手法】 鶴居村と連携を行い、移住者や創業希望者を把握し、支援対象者の掘り起こしを行います。事業内容や金融支援に加え、各種申請・届出、助成制度や専門家の活用などを行い、創業計画の策定を支援します。

## ④DX推進セミナーの開催

DXやデジタル化による生産性向上等に関する動機付けや基礎知識の習得を目的としたセミナーを開催することで、小規模事業者の競争力維持・強化を図ります。

また、意欲の高い小規模事業者に対しては、必要に応じてITコーディネーターや中小企業診断士と連携して支援を行います。

【支援対象者】 DXやデジタル化により販路開拓・売上増加等を目指す小規模事業者

【募集方法】 案内文書の送付、経営指導員等の巡回・窓口支援時での周知

【講師】 中小企業診断士、ITコーディネーターなど

【開催回数】 1回/年

【参加者数】 5社/1回

【支援手法】 DXやデジタル化の導入、活用に向けた基礎知識やツールなどをセミナー形式で支援を行い、「対話」と「傾聴」を意識したヒアリングを行い、内発的動機付けによる事業計画策定に繋がります。

【カリキュラム】 事業計画概論、経営分析の必要性、現状分析と自社の強みの把握、DXの基礎知識、SNS等を活用した販路開拓事例など

## 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

第2期では、事業環境変化による影響へのフォローアップに対応しきれず、計画の軌道修正が遅れるケースも発生しました。また、フォローアップが計画どおりに実施することができず、不規則な支援が多くなっていました。

第3期では、事業環境変化や事業者の状況を職員間で確認・共有し、事業計画の進捗を管理して計画達成に向けたフォローアップ支援を行います。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対して、定期的なフォローアップを実施し、進捗状況の確認を行います。「対話」と「傾聴」を通じて事業者の内発的動機付けを促し、事業者自身で課題

を認識することで、事業環境変化に対応した柔軟で自立的な経営ができるよう支援します。

また、フォローアップを計画的に実施するため、職員間で進捗状況を共有し、関係機関などと連携を図りながら支援体制を確立します。

なお、事業計画の進捗状況やズレに合わせて、専門家と連携して原因分析を行うなどの軌道修正を図ります。

### (3) 目標

| 支援内容                       | 現状 | R8<br>年度 | R9<br>年度 | R10<br>年度 | R11<br>年度 | R12<br>年度 |
|----------------------------|----|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| ①事業計画策定後の<br>フォローアップ事業者数   | 3者 | 5者       | 5者       | 5者        | 5者        | 5者        |
| 頻度(延回数)                    | 8回 | 20回      | 20回      | 20回       | 20回       | 20回       |
| 利益率3%以上<br>増加の事業者数         | —  | 5者       | 5者       | 5者        | 5者        | 5者        |
| ②事業承継計画策定後の<br>フォローアップ事業者数 | 1者 | 1者       | 1者       | 1者        | 1者        | 1者        |
| 頻度(延回数)                    | 1回 | 4回       | 4回       | 4回        | 4回        | 4回        |
| ③創業計画策定後の<br>フォローアップ事業者数   | —  | 1者       | 1者       | 1者        | 1者        | 1者        |
| 頻度(延回数)                    | —  | 12回      | 12回      | 12回       | 12回       | 12回       |

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定事業者に対する支援

経営指導員等が巡回訪問を行い、事業計画の進捗状況や実施内容を確認し、四半期ごとの定期的・継続的なフォローアップを行います。

また、必要に応じて専門家や関係機関との連携による支援を行います。

#### ②事業承継計画策定事業者に対する支援

北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関と連携し、経営指導員等による四半期ごとの巡回訪問を行い支援します。計画策定実行中も様々な問題が生じる事を想定し、状況に応じて月1回のフォローアップ頻度にするなど臨機応変に対応します。

#### ③創業計画策定事業者に対する支援

創業当初の資金面や経営基盤は不安定なため、経営指導員等による巡回訪問を1カ月に1回実施し、日本政策金融公庫の関係機関や専門家と連携し、円滑な創業を支援します。

#### 【事業計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処法】

事業環境変化などの影響による進捗状況のズレを早急に把握し、専門家や関係機関と連携して原因分析を行い、フォローアップ頻度を増やして軌道修正を図ります。

## 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

第2期では、コロナ禍で出展が出来ない状況もあったが、コロナ明けに出展した事業者は複数件の成約や売上・利益の増加など一定の成果を得られましたが、デジタルツールの効果的な活用による販売促進などに課題を残しました。また、デジタル化やDXに向けた取組については、高齢化や知識・人材の不足等の理由により進んでおらず、商圏が地区内に限られている状況です。

第3期では、商談会等の成果をより伸ばすために、ターゲットに合わせたデジタルツールによる販路開拓支援を実施します。また、今後はSNSやITを活用した情報発信、ECサイトの構築を通じた商圏拡大など、専門家と連携した販路開拓支援が必要です。さらに、雑誌やWEB媒体などのメディアの活用も支援していきます。

### (2) 支援に対する考え方

#### 【商談会等への出展について】

都市部や首都圏に新たな販路開拓を目指す事業者に対して、ターゲットや商談会等の選定、専門家との連携による事前・事後の出展支援など、商圏の拡大による持続的な経営に繋がるよう支援します。

#### 【ITを活用した販路開拓について】

HP・SNS等を活用した情報発信やECサイト構築による商圏の拡大など、ITコーディネーター等の専門家と連携して高齢者等の事業者にも活用できるよう支援を行います。

特に、地域資源を活用した商品・サービスや観光関連事業者の意欲ある事業者を中心に支援を行い、地域外への効果的な販路開拓を支援します。

#### 【メディアを活用した販路開拓について】

雑誌、新聞、マスコミ、WEBメディアの活用を行い、国内外の消費者や関連業者をターゲットに情報を届けることで、新規顧客開拓や事業者の経営基盤の確立を支援します。

### (3) 目標

| 支援内容                   | 現状 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|------------------------|----|------|------|-------|-------|-------|
| ①展示会・商談会<br>出展事業者数     | 1者 | 1者   | 1者   | 1者    | 1者    | 1者    |
| 成約目標件数                 | 1件 | 1件   | 1件   | 1件    | 1件    | 1件    |
| ②ITを活用した<br>販路開拓事業者数   | —  | 2者   | 2者   | 2者    | 2者    | 2者    |
| 売上目標/者                 | —  | 10万円 | 10万円 | 10万円  | 10万円  | 10万円  |
| ③メディアを活用した<br>販路開拓事業者数 | —  | 1者   | 1者   | 1者    | 1者    | 1者    |
| 売上目標/者                 | —  | 10万円 | 10万円 | 10万円  | 10万円  | 10万円  |

### (4) 事業内容

#### ①展示会・商談会出展支援（BtoB）

地域資源を活用した商品・サービスを取り扱う小規模事業者が、都市部・首都圏へ販路拡大を図るための出展を支援し、新たな販路開拓に繋がります。

出展事業者には、需要動向調査などからターゲットに向けた販売戦略を立て、デジタル販促ツールやブースづくり、PR方法、商談の側面支援等を行います。

出展後には、出展時に実施した需要動向調査のデータを分析し、商品のブラッシュアップや販促戦略の改善を行うなどフォローアップ支援を実施します。

- 【支援対象者】 地域資源を活用した商品等で販路拡大を目指す事業計画を策定した小規模事業者
- 【支援内容】 出展前：ブースレイアウト・販売促進方法支援  
出展時：アンケート調査・陳列・販売サポート  
出展後：バイヤーへのアプローチ支援アンケート結果の分析結果に基づく商品の改良・新たな商品開発への支援など

【想定される物産展等】

1) 名称：「北の味覚、再発見！！」(B to B)

主催：北海道商工会連合会

開催時期：10月頃

開催場所：北海道札幌市 ホテルガーデンパレス

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、特産品の販路開拓・拡大を図る商談会

来場者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

対象者：小規模事業者

規模：出展者50事業者

出展企業数：50社

来場バイヤー数：200名

2) 名称：北海道産品取引商談会 (B to B)

主催：北海道・(株)北洋銀行・(一社)北海道貿易物産振興会

開催時期：2月頃

概要：関東・関西地域での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、特産品の販路開拓・拡大を図る。

来場者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

対象者：小規模事業者

出展企業数：150社

来場バイヤー数：400名

② ITを活用した販路開拓支援 (新規)

ITを活用した販売促進によって、ターゲットに合わせた効果的な情報発信による新たな需要開拓を促進し、SNSやECサイトなどの販路拡大ツールを活用した地域外への販路開拓を支援します。効果的なIT活用方法については、「対話」と「傾聴」を通じて、事業者それぞれの知識や進捗に合わせて、必要に応じて専門家と連携しながら伴走型の支援を行います。

【支援対象者】 DXへの取組による新たな需要開拓を目指す事業計画を策定した小規模事業者

【支援内容】

- ・商圏を全道全国に拡大して新規顧客開拓を行うため、SNS等を活用した効果的な情報発信手法や販売促進施策
- ・全国商工会連合会推奨ホームページ作成ツール「Goopie (グーペ)」の開設支援、HPを活用した商品PRやサービスの提供方法
- ・ECサイトの開設支援やHPと連携したEC活用による販売促進
- ・ITを活用した生産性向上に向けた業務効率化支援
- ・ITコーディネーター等の専門家と連携した高度で専門的な支援

**【活用を想定しているITツール】**

① SNS (Instagram・Facebook・LINE・X)

② ホームページ作成ツール「Goope (グーペ)」

③ ECサイト「産直お取り寄せニッポンセレクト」※ 等

※産直お取り寄せニッポンセレクトは(株)ふるさとサービスが運営する、地域事業者の販路拡大を支援するオンラインショップ

**③メディアを活用した販路開拓支援(新規)**

地域資源や小規模事業者の強み・魅力を効果的にターゲット顧客に伝え、認知度向上と新規顧客獲得を実現することで、持続的な経営に繋げるよう支援します。

また、ITを活用した支援と組み合わせる事で情報発信力や集客効果の相乗効果を目指します。

**【支援対象者】** 事業計画を策定して地域資源を活用した販路拡大に意欲的な事業者

**【支援内容】**

- ・魅力の掘り起こし、コンセプトやストーリーの明確化、販促コンテンツの作成
- ・メディアへのアプローチ、プレスリリース、企画提案、取材依頼
- ・クチコミやSNS等を活用した顧客との関係強化

**【想定するメディア】**

- ・新聞、雑誌、地域情報誌(地元新聞社やフリーペーパー、「北海道じゃらん」等の旅行雑誌)
- ・ラジオ、テレビ局(地元ラジオ局、旅・グルメ番組等のテレビ局、地元NHK取材)
- ・WEB媒体(グルメや旅行などを紹介するWEBサイト、SNSメディア、インフルエンサー)

**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**

第2期では、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・検証を行いました。

第3期では、事業評価を見直すとともに改善策を反映するための評価委員会を行います。

**(2) 事業内容**

クラウド型支援ツール「Shoko Biz」(※)を活用し、事業の実施状況や成果について定量的に管理・把握するとともに、事業の成果・評価・見直しを行い、PDCAの実施による効果的な経営支援へと繋がります。

上記に加えて、年1回の事業評価は以下のとおり実施します。

- ①商工会法定経営指導員及び鶴居村担当課長の他、外部有識者として中小企業診断士等の専門家(1名)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います。
- ②評価委員会の評価結果は、理事会等へ報告や事業実施方針等に反映させ、当商工会HPへ掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とします。

※「Shoko Biz」 経営発達支援計画の支援対象である事業者及び支援の情報をデータ化し、分析・評価するためのクラウド型経営支援ツール

## 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

第2期では、中小企業大学校が開催する支援担当者研修等や北海道商工会連合会が開催する職種別研修会を受講することで支援能力の向上を図ってきましたが、情報収集や知識を得ることに留まっており、職員同士での知識やノウハウの情報共有が不足していました。

第3期では、職員内でDX化による業務効率化を図り、支援ノウハウの共有による職員全体の資質向上や各種研修会への参加により支援能力の向上に努めます。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会の積極的活用

中小企業基盤整備機構等が実施する情報発信手法や経営支援等の研修による職員個々の資質向上に努めます。研修受講後は職員間の定期ミーティングで支援ノウハウの共有に繋がります。

また、DX推進支援に向けた職員全体のITスキルを向上させるため、外部のDX関連の研修に参加します。

#### 【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」を目的とした「課題設定型」の伴走型支援を行うために、経営指導員等が中小企業基盤整備機構等で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います。

#### 【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

職場内において経営指導員と補助員がチームで小規模事業を支援することを通して、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図ります。

#### ④職員間の定期ミーティングの開催

定期的な職員間ミーティング(月1回)を開催し、意見交換や研修内容の共有等を行うことで、職員の支援能力の向上を図ります。

#### ⑤支援情報のデータベース化

クラウド型支援ツール「ShokoBiz」にデータの入力・蓄積を行い、小規模事業者の状況等を職員間で共有することで、職員同士の支援力向上や担当者不在時の支援体制を構築します。

## 11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

### (1) 現状と課題

第2期では、日本政策金融公庫の経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会(年2回開催)での金融状況の情報、釧路管内商工会経営指導員会議(経改委員会)での支援事例の情報のほか、各種専門家や関係機関と連携・情報交換等を行い、支援ノウハウの向上に繋がり評価委員会でも一定の評価

を得ました。

第3期では、経営環境の激しい変化による経営課題も複雑化しており、それらにも対応するため、引き続き支援ノウハウの取得に努めます。

## (2) 事業内容

### ① 釧路管内商工会経営指導員との連携による情報交換

釧路西部商工会広域連携協議会（鶴居村・白糠町・阿寒町・音別町の4商工会）にて経営支援会議（年3回）を開催しており、同会議で他3商工会が実施する支援手法（経営分析・事業計画策定・フォローアップ等）、支援事例、課題等を情報交換して支援ノウハウの向上を図ります。

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

### ② 支援機関との連携による情報交換

北海道よろず支援拠点、北海道中小企業総合支援センター、北海道事業承継・引継ぎ支援センター、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経営指導員等も随行し、経営分析手法や課題解決に向けた提案手法等の支援技術について情報交換し、販路開拓や売上向上に関する支援ノウハウの向上を図ります。

### ③ 日本政策金融公庫釧路支店との連携による情報交換

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

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

## 1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

第2期では、商工会内部の特産品開発事業において、観光協会と連携して鶴居村の全ての観光情報サイト「鶴居村観光ガイド」の作成・ブランディングや「鶴居村温泉」のブランディングを実施。また、観光の閑散期シーズンの集客を目的とした「鶴居ゴルフ旅」、「鶴居サイクリング」のPR施策を行い、鶴居村全体の観光集客に貢献しました。

さらに、村内の経済団体と鶴居村で協議を行う「鶴居村商工業経済懇話会」（年1回）では、各組織の連携や村への要望を通じて、地域経済の活性化に貢献しました。

第3期では、関係機関とより一層連携を密にしながら、各種事業に積極的に参画し、地域経済活性化に寄与します。

### (2) 事業内容

#### ① 鶴居村商工業経済懇話会の開催

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

○鶴居村商工業経済懇話会

（目的：まちづくり、産業活性化）

（対象：鶴居村、商工会正副会長（商業観光・建設工業部会代表）、飲食店組合、観光協会）

## ②地域資源の活用による観光需要喚起に向けた取組み

鶴居村が取り組む「観光の産業化」に向けた取組みとして、豊かな自然を活かしたアドベンチャー・トラベル等の推進のため、観光協会等の関係団体との連携や体制強化を図ります。また、近隣市町村との連携や観光関連業者等とのタイアップによる集客活動を推進します。

鶴居村が掲げる観光・地域づくりビジョン実現のため、村や関係諸団体と連携し、地域資源を活用した商品・サービスによる「交流人口の増加」、「観光需要喚起」の取組みを推進し、地域経済の活性化に貢献します。

さらに、観光需要の取り込みを目的として、観光資源や特産品の知名度向上やブランディングを通じて交流人口を拡大させ、地域経済活性化へ繋がります。

- ・地域関係機関との連携 年2回

(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7年12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)         |  |
| <pre>graph TD; A[法定経営指導員(1名)] --- B[鶴居村 産業振興課<br/>課長 1名<br/>課長補佐 1名<br/>係 2名]; A --- C[補助員(1名)];</pre> |  |
| (2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制                                    |  |
| ①当該経営指導員の氏名、連絡先  |  |
| ◆氏名:廣島 剛   |  |
| ◆連絡先:鶴居村商工会 TEL 0154-64-2453   |  |
| ②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)   |  |
| 経営発達支援計画事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供を行います。                                    |  |
| ③広域経営指導員の可否  |  |
| 申請書に記載の経営指導員・廣島剛は、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鶴居村商工会  |  |
| 〒085-1203 北海道阿寒郡鶴居村鶴居西1丁目1番地(鶴居村総合センター2階)  |  |
| TEL : 0154-64-2453 FAX : 0154-64-2364  |  |
| E-mail : tsuruimura@tsurui-shokokai.com  |  |
| ②鶴居村産業振興課  |  |
| 〒085-1203  |  |
| 北海道阿寒郡鶴居村鶴居西1丁目1番地   |  |
| TEL : 0154-64-2114 FAX : 0154-64-2577  |  |
| E-mail : tancho@vill.tsurui.lg.jp  |  |

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

|            | R 8年度 | R 9年度 | R 10年度 | R 11年度 | R 12年度 |
|------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 必要な資金の額    | 3,500 | 3,500 | 3,500  | 3,500  | 3,000  |
| 専門家派遣謝金    | 300   | 300   | 300    | 300    | 250    |
| 専門家派遣旅費    | 300   | 300   | 300    | 300    | 250    |
| 会議費        |       |       |        |        |        |
| 通信運搬費      | 40    | 40    | 40     | 40     | 40     |
| 展示会等実施・出展費 | 1,500 | 1,500 | 1,500  | 1,500  | 1,300  |
| 広報費        | 500   | 500   | 500    | 500    | 500    |
| 委託・外注費     | 860   | 860   | 860    | 860    | 660    |

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

|                                |
|--------------------------------|
| 調達方法                           |
| 会費・手数料収入・国補助金・道補助金・村補助金等により行う。 |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

