

(1) 経営発達支援計画の認定について

平成26年6月に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(小規模事業者支援法)の一部が改正された。

これにより、小規模事業者の事業の持続的発展を支援するため、商工会及び商工会議所が、小規模事業者による事業計画の作成及びその着実な実施を支援することや、地域活性化にもつながる展示会・商談会の開催等の面的な取組を促進するため、商工会及び商工会議所が作成する支援計画のうち、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するものについての計画を経済産業大臣が認定する仕組みが導入された。

当商工会議所の経営発達支援計画は、平成28年4月22日付けで経済産業大臣より認定を受けた。(平成28年度～32年度までの5カ年度)

(2) 釧路商工会議所の経営発達支援計画による小規模事業者振興の目標と目標達成に向けた方針

地域及び小規模事業者の中長期的な課題に対処し、小規模事業者の振興を図るため、本計画の目標を以下の通り定め、事業目標の達成に向けた方針を示している。

〔事業目標〕

- ①小規模事業者の経営力と競争力の強化並びに創業の増加と適切な事業承継の実施による「**地域の小規模事業者数の維持**」
- ②人口減少・市場縮小などの環境変化を克服するための「**域内循環の拡大と域内外での市場開拓**」並びに地域の資源・技術の活用と連携による「**商品・サービスの高付加価値化**」
- ③新たな基幹産業として期待され、成長分野でもある観光産業や食・食料関連産業の振興など「**小規模事業者の参画・需要創造や地域活性化に資する事業の実施**」

〔事業目標の達成に向けた方針〕

- ①経営指導員の巡回訪問活動の強化、セミナー開催等による支援事業者の掘り起し等を通じて、小規模事業者が抱く潜在的な相談ニーズを引き出しながら経営分析の実施、事業計画の策定を支援し、事業計画実施のフォローアップを実践するなど、きめ細やかな伴走支援を展開し、小規模事業者の持続的発展を支えます。
- ②事業の経営・発展に意欲ある人材、事業者を発掘し、創業や経営革新に取り組む事業者の増加と、適切な事業承継を実現し、地域経済の活力維持・発展に繋がります。特に創業支援については、釧路市の「創業支援事業計画」が平成27年10月に国の認定を受けたことから、「釧路市が連携する創業支援機関」としての法的な位置付けも得て、「特定創業支援事業」(創業スクール)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・発展を目指します。
- ③域内循環拡大、市場拡大、交流人口増加など外貨獲得・販路拡大や地域の魅力の向上・発信に資する施策を行政や関係機関と連携して実施し、地域産業の振興を図ります。

- ④経営発達に取り組む小規模事業者をはじめとする地域事業者の需要創造につなげるため、食材・気候などの地域資源と基幹産業に根付いて発達してきた技術の活用、連携により、商品・サービスの高付加価値化を図ります。
- ⑤当商工会議所では従来から認定支援機関として施策普及に努めるとともに、地域プラットフォームの代表機関として支援機関・専門家等による連携の中核を担っていますが、小規模事業者のニーズを十分に汲み取った効果的な支援を地域の機関・専門家を挙げて展開するため、これまで以上に情報共有と連携を深められるよう体制を強化します。

### (3) 経営発達支援事業の実施について

[実施・報告項目]

1. 地域の経済動向調査に関すること
2. 経営状況の分析に関すること
3. 事業計画策定支援に関すること
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること
5. 需要動向調査に関すること
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること
7. 地域経済の活性化に資する取組
8. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組
9. 課題

.....

#### 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ことや事業計画策定の一助とするため、地域の経済動向を調査・分析し、経営指導の際の基礎資料として活用する。

鉏路市の景気動向を四半期毎に調査・分析する景況調査の実施、日本銀行鉏路支店(支店長)と鉏路商工会議所(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」の開催、各種経済動向調査、統計資料の活用による情勢把握、大型店販売高調査の実施により、地域の経済動向を把握し、「経済トレンド」を作成し、活用した。商工振興委員ヒアリングについては効果的な情報収集について検討を行い、本年度は部分的な試行とした。また、経営指導員の巡回・窓口相談により個別課題の把握にも努めた。

	28年度目標	28年度実績
景況調査実施(回)	4回	4回
金融経済懇談会実施(回)	3回	3回

#### 2. 経営状況の分析に関すること

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員による経営分析を行った。実施に向けた支援対象事業者掘り起こしのため巡回訪問を強化するとともに、新規事業所等の情報把握、窓口相談、支援業務、経営分析等に関するセミナーの開催などを通じて、支援対

象事業者をピックアップし、事業計画の策定支援に繋げた。また、支援機関や専門家と連携し、小規模事業者が抱える経営上の課題解決をサポートした。

	28年度目標	28年度実績
巡回訪問（件）	900	817
窓口相談（件）	1650	1726
セミナー開催数（回）	2	2
セミナー参加数（人）	50	36
経営分析支援（件）	30	28

※セミナー：経営分析セミナー（4月）

ゼロからはじめる経営分析・経営計画策定プロセス講座（分析編・11月）

### 3. 事業計画策定支援に関すること

事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行い、小規模事業者が経営課題を解決するため、事業計画の策定支援を行った。

	28年度目標	28年度実績
事業計画策定セミナー開催（回）	2	2
セミナー参加数（人）	40	35
個別相談会開催（回）	4	4
事業計画策定支援（件）	20	19

※セミナー：経営計画策定セミナー（4月）

ゼロからはじめる経営分析・経営計画策定プロセス講座（計画編・12月）

行政、連携支援機関と情報を共有し、創業を目指す方や経営革新を行う意欲ある事業者への事業計画策定や各種支援制度の活用などを支援した。特に創業については釧路市と連携を強化し、相談窓口の設置や特定創業支援事業である創業スクールを開催した。また、IT活用による経営革新をテーマとするセミナーの実施やマル経資金、補助金の活用等を通じて経営革新を支援した。

	28年度目標	28年度実績
創業セミナー（回）	1	1
創業セミナー参加数（人）	25	46
創業塾（スクール）開催（回）	1	1
創業塾（スクール）参加数（人）	10	15
経営革新セミナー開催（回）	2	2
同上セミナー参加数（人）	30	38
経営革新支援（件）	10	5
事業承継支援（件）	5	1

創業関係：創業セミナー（8月）、創業スクール（9月～11月／全15回）

経営革新関係：ソーシャルメディア活用セミナー（1月、2月／2回シリーズ）

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

事業の取り組みを進めるにあたって、経営指導員が伴走型の支援・助言を行い、PDCAサイクルの実践により、円滑な事業実施とフォローアップに努めた。

また、創業希望者については事業計画のブラッシュアップ等、創業の実現に向けた支援を行い、創業スクール修了生の交流会を行うなどフォローアップにも取り組んだ。

	28年度目標	28年度実績
事業計画策定フォローアップ支援（件）	25	21
創業塾フォローアップ支援（件）	10	10
創業の実現(人)	5年間で25	3（創業スクール） 13（相談窓口）
経営革新フォローアップ支援（件）	15	5
事業承継フォローアップ支援（件）	5	1

#### 5. 需要動向調査に関すること

小規模事業者が自社の強み・競合状況などを把握するため、あるいは販売・提供予定商品、サービスの需要動向に関する情報の収集・分析・提供のための個別調査と、支援対象者への情報提供や事業者の商品開発・改善を支援するため、消費者を対象とした需要動向調査消費者ニーズ調査を実施した。

	28年度目標	28年度実績
(個者支援) 需要動向調査支援（件）	15	12

消費者ニーズ調査： 消費者（地域住民・観光客等）を対象に、観光施設や当商工会議所商業部会員（スーパーや市場等）などの協力を得て、来場者・買物客へのアンケート調査を実施し、加工品や土産品、地場産品等に対する消費者のニーズを把握した。

#### 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

地域の小規模事業者の需要創出、販路開拓を目的に、具体的支援の方向を定めて、小規模事業者が参画しやすい方策を組み合わせながら、一貫した取り組みを進めた。

特に、独自の製品開発の経験が無い・薄い事業者や製品開発を基本から習得したい事業者への支援として、着想からアイデアの具体化、製品化・販売実現までのプロセスを学ぶ機会とするため、地域資源を活用した1次産品加工製品開発支援に体系的に取り組み、域内循環の拡大や観光需要の取り込みにつなげている。

さらに、マスメディア等を通じた情報発信、域外での市場開拓に向けた商談会等への参加支援やバイヤーの招致、インターネット活用への支援を進めるほか、地場工業製品・技術力の認知度向上や海外販路拡大に向けた取り組みを支援した。

	28年度目標	28年度実績
情報発信支援（件）	5	2
地域資源活用関連セミナー等の開催(回)	年1回以上開催	3
商品開発・改良目標数(件)	5年間で10 アイテム以上	5
商談会参加支援またはバイヤー等の招致(件)	1	2
商談会出展支援事業者数	—	13
販路開拓支援事業者数（上記出展支援を除く）	—	10
販路開拓目標数(件)	3	12
地場工業品支援(回) ※メイドインくしろ	1	1

セミナー：販路開拓セミナー（10月）

販路拡大・磨き上げ研究会事業（11月～1月／4回）

F C P 商談会シート作成講習会（1月）

商談会：卸売キャラバン隊商談会 in 釧路（11月）

販路拡大・磨き上げ研究会商談会・相談会（1月）

## 7. 地域経済の活性化に資する取組

地域特性や地域資源を活かしながら、新たな基幹産業として期待され成長分野である観光産業の振興をはじめ、小規模事業者の参画や需要拡大に資する事業を関係機関と連携して実施した。

- ・くしろ応援ファンド活用事業の協調実施
- ・「日本一涼しいまち・くしろ」の取り組み  
「釧路すえひろヒア（冷）ガーデン」事業の実施
- ・冷涼な気候を生かした食料基地機能の強化  
「釧路港ポートセミナー」、シンポジウムの実施
- ・くしろ検定事業の実施

取組内容	28年度目標	28年度実績
くしろ検定（回）	1	1
くしろ検定受験者数(人)	120	74
再発見セミナー開催（回）	1	1
検定委員会開催（回）	2	2
作成部会開催（回）	1	1

## 8. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

- ・他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること  
釧路地域創業支援ネットワーク会議開催、創業に関する勉強会の開催  
日本政策金融公庫との勉強会、北海道信用保証協会との勉強会
- ・経営指導員等の資質向上等に関すること  
下記研修に経営指導員3名を派遣し、経営発達支援並びに関連する金融支援・経営分析力のスキル向上に努めた。
  - \* 中小企業大学校旭川校研修「経営発達支援事業の進め方」受講（7月）
  - \* 日本商工会議所平成28年度マル経等基礎研修会受講（9月）経営指導員を中心に週1回を基本に定期的な情報交換を実施した。

## 9. 課題

28年度の事業実績を踏まえ、支援の展開・充実に向けて手法の確立や改善を進め、実践していく必要がある。特に、以下の5項目については、優先して改善を図るべき課題であると認識している。

- ・事業承継支援（本格的な支援を行うための専門家相談窓口の開設）
- ・地域経済動向調査の効果的な実施（効果的な情報収集と集約方法の検討、更なる活用）
- ・経営力向上計画（経営力強化法）への対応
- ・若手指導員の更なるスキルアップ（ノウハウ共有の強化）

## 〔別紙 1〕

### ●事業目標に対する実績

#### （事業目標）

- ①小規模事業者の経営力と競争力の強化並びに創業の増加と適切な事業承継の実施による「地域の小規模事業者数の維持」
- ・創業の増加：釧路市と連携して創業支援計画を実行している。  
特に、気軽に相談できるワンストップ窓口として釧路市役所と当商工会議所にそれぞれ設置した創業支援窓口については、釧路市窓口の相談利用者が、より具体的な相談段階に至った場合に商工会議所の経営指導員が支援に入り、切れ目無く対応する体制を組んで実績を上げている。  
釧路市独自の創業制度融資の開始（低金利、金利・信用保証料の補填）、創業者向け空き店舗活用事業等のメニューを導入・拡充したこととあわせ、28年度は釧路市地域として、相談窓口、補助金・助成金対応、創業スクール等による支援対象者は延べで 237 件、47 件の創業実現を支援した。
  - ・事業承継支援：具体的な支援は1案件にとどまる。（承継に向けた専門家相談を行った）
- ②人口減少・市場縮小などの環境変化を克服するための「域内循環の拡大と域内外での市場開拓」並びに地域の資源・技術の活用と連携による「商品・サービスの高付加価値化」
- ・販路拡大・磨き上げ研究会事業を実施し、製品開発から磨き上げ、実践的な商談会まで体系的に支援した。
- ③新たな基幹産業として期待され、成長分野でもある観光産業や食・食料関連産業の振興など「小規模事業者の参画・需要創造や地域活性化に資する事業の実施」
- ・販路拡大・磨き上げ研究会事業及び関連事業の実施、冷涼な気候をアピールするヒアガーデン事業などを実施した。

## 〔別紙2〕

### 【セミナー開催】（主要なもの）

#### 販路拡大・磨き上げ研究会事業

これまで開拓が進んでいなかった販路を確保する新規事業として、小規模事業者の生産能力に応じた納品ロット・納入価格に対応してもらえる販売先や、催事出展等の付帯条件のない販路の確保、さらには地元での観光需要取り込みを進めるため、流通への理解と商品開発・磨き上げを一体的に研究する事業を体系的に実施した。

食品製造関連分野での伴走支援先事業者の掘り起こしと、需要・販路拡大に向けた加工製品の開発・磨き上げ、商談会等への参加支援などの取り組みを進める事業として、当商工会議所主催で「販路拡大・磨き上げ研究会事業」として「販路開拓セミナー」並びに「販路拡大・磨き上げ研究会」（4回シリーズの研修講座）、実践の場としての「商談会・相談会」を順次実施した。

また、行政（釧路市）や支援機関、金融機関（釧路信用金庫）との連携支援事業の中核に位置付け、企画調整並びに告知募集、事業展開まで継続的に連携して実施した。

#### 「販路開拓セミナー」

日時：10月14日（金）

参加者：43名

研究会の講師を務める㈱ローソン商品本部北海道商品部長 稲葉潤一氏と㈱キースタッフ代表取締役副社長 伊藤順氏を講師に、「加工食品で新たな市場を獲得するために」のテーマで開催。

#### 「販路拡大・磨き上げ研究会」（全4回）

日時：11月2日（水）～1月13日（金）

参加者：事業者・指導機関エントリー 30名

小規模事業者に多く見られる「商品を開発してから販路を考える」のではなく、「参入可能な新たな販路先（流通事業者・消費者）を研究しながら商品開発、磨き上げを進める」ための体系的な研修講座として実施。

小規模事業者が首都圏市場や新たな販路先、観光需要の取り込みにつなげられるよう、

- ・販路先のニーズを踏まえた事例研究
- ・流通システムの研究・理解
- ・コンセプト・ストーリーの確立
- ・販路先の特徴を踏まえた商品開発の視点や製品磨き上げ
- ・流通利益性を持った価格設定の方法
- ・商談会シートでのアピール
- ・商談会出展バイヤー企業の研究など

について講演や事例研究、さらに、経営指導員による商談情報シートの具体的な作成支援、持続化補助金の活用周知などを行った。なお、参加者の商品磨き上げ相談も行い、全体参加で参加者が持参した自社商品を事例に、皆で課題や着眼点、改善点を共有したほか、個別相談も行った。

### 「ゼロからはじめる経営分析・経営計画策定プロセス講座」

(経営分析セミナー、事業計画策定セミナーを連続シリーズで開催)

日時：11月25日(金) 12月13日(火)

参加者：①15名 ②16名

中小企業診断士として小規模事業者の経営分析や事業計画策定に数多く従事し、知見が豊富な粕谷智和氏を講師に招いて、経営分析の視点や経営計画の策定手法の指導、経営計画つくるくんをベースに、小規模企業持続化補助金申請書類作成にも対応した内容で実施。また、研修後には個別相談を実施した。

### 「FCP商談会シート作成講習会」(地域資源活用セミナー)

日時：1月10日(火)

参加者：28名

FCP(フード・コミュニケーション・プロジェクト)に基づく商談会シート(釧路市商談情報シート)の作成を地域として進めていることから、効果的な記載手法や活用方法、小規模事業者が課題とする製造工程や品質管理の記載方法などの習得を目的に、同シートの導入を支援する(株)バイヤーズ・ガイドから山口和也氏を講師に招き、講演と相談を行った。なお、販路拡大・磨き上げ研究会にもリンクさせるため、研究会事業の実施期間にあわせて開催した。

### 「創業スクール修了生による交流会」(情報交換会)

日時：2月22日(水)

参加者：12名(うち修了生8名)

創業後のフォローアップや創業希望者の創業実現に向けた機運を継続・向上させるための情報交換会として実施。スクールでビジネスプラン作成講師を務めた中小企業診断士をアドバイザーにビジネスプランの早期事業化に向けたアドバイスや、フリートークで意見交換・情報交換を行い、創業を実現した修了生を含めて、参加者のこれまでの取り組みや課題、悩みを共有した。また希望者との個別面談を行った。

### 【展示会等開催】

#### 「卸売キャラバン隊商談会 in 釧路」

日時：11月10日(木)

開催場所：ANAクラウンプラザホテル釧路

出展数：20事業者 バイヤー事業所：10事業者 商談件数(延コマ数)88商談

内容：釧路市内で開催の「卸売キャラバン隊商談会 in 釧路」を、行政や支援機関、金融機関との連携支援事業(商談会出展支援)に位置付け、主催者の札幌市並びに受入を担当した釧路市(産業推進室)と連携、当商工会議所は後援団体となり、出展事業者の告知募集を広く行い、支援先事業者に出展を促すとともに、小規模事業者の出展準備を支援した。

## 「販路拡大・磨き上げ研究会 商談会・相談会」

日時：1月26日（木）

開催場所：ANAクラウンプラザホテル釧路

出展数：17事業者 バイヤー事業所：9事業者 13名

商談件数：60商談（個別面談による延コマ数で、常設展示は計上せず）

内容：販路拡大・磨き上げ研究会事業の実践の場として開催、研究会参加企業（希望者）と、当所経営指導員と販路開拓に取り組んでいる小規模事業者がバイヤーと面談した。

バイヤーは研究会の伊藤、稲葉講師の支援を受け、販路研究のため業態の異なる日本百貨店、浅草農園、ナチュラルローソン、五味商店、松美商事など、地方商品の発掘に熱心かつ小規模事業者に真摯に対応している9社から、採用決裁権を持つ役員、チーフMDクラスを主体に13人を招聘した。

出展者がバイヤーのブースを回る個別面談を基本としつつ、バイヤーによる買い叩きや納入対応力不足で一蹴された経験を持つ事業者もいるため、バイヤー・出展者の壁を取り払い、顔が見える関係を築いてもらう新たな試みとして、①商談開始前の全員参加によるバイヤーの自己紹介、②商談出展者の試食商品を一同に並べることで食べ方の提案や商品の組み合わせによる魅力向上・相乗効果をアピールし、バイヤー・出展者全員で交流も深めながら試食するコラボ試食会を実施した。

コマ割上面談できない組み合わせが生じることをフォローするため出展者が商品展示ブースを構えバイヤーが回る常設展示の時間も設けた。

なお各20分の個別商談時間の後半は、採用に直結する磨き上げのアドバイスを寄せてもらう相談時間にあてることでバイヤーの了解を得て実践してもらったが、出展者も研究会を通じて流通側の視点や、商談成約につながる必要なプロセスを示していることが理解できているためアドバイスを受け入れる素地があり、非常に具体的かつ実践的な相談となる場面が多かった。

当日のバイヤーアンケートや聞き取りでは、ほぼすべてのバイヤーが「即決またはすぐに具体的な商談に移りたい商品があった」として、順次具体的な動きに移行しており、すでに地方産品のセレクトショップやコンビニ、カタログ販売、イベント出品などで商品が採用されている。ただし、小規模事業者の場合、商談・納入実現までに納入可能量の調整や販路先を踏まえた商品改良、流通利益性をもった価格設定への見直しなど必要な調整事項が多く、バイヤーに引き続き支援を継続してもらっている。

〔当日のバイヤーアンケート・聞き取り〕 採用を即決した商品があった（9事業者）、本格的に商談に移りたい商品があった（14事業者）、課題をクリアできれば採用したい商品があった（20事業者）、興味があり今後対応したい商品があった（15事業者）。※（事業者）数は、各バイヤー企業が挙げた該当する出展事業者数を単純集計した延べ数。

## 【調査】

「消費者ニーズ調査」

調査事業委託期間：11月10日（木）～1月31日（火）

報告書完成：1月10日（火）

調査対象・内容：消費者（地域住民・観光客）、観光施設や当商工会議所商業部会員（スーパーや市場等）などの協力を得て、来場者・買物客へのアンケート調査を実施し、加工品や土産品、地場産品等に対する消費者、観光客のニーズを把握し、販路・需要の開拓や製品開発等の基礎資料とするため実施した。

回答数：市民アンケート73人、観光客アンケート53人

調査項目：＜地元住民対象・消費者アンケート＞買い物で選ぶポイント、釧路産商品を選ぶ基準、購入したい価格帯等を把握することで、小規模事業者の消費者ニーズに沿った地場商品の開発や販促の実施に繋げる内容とする。

＜観光客対象アンケート＞土産物の購入場所や選択理由、購入相手とその予算、釧路産土産品の嗜好を把握とすることで、小規模事業者の観光客のニーズに沿った販促を支援し、製造業者、加工業者等による商品開発の参考資料とする。

活用：販路拡大・磨き上げ研究会で報告するなど、製品開発や磨き上げの参考資料としている。