

経営発達支援計画の概要

実施者名	ニセコ町商工会（法人番号 8430005008368） ニセコ町（地方公共団体コード 013951）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日 ～ 令和 12 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 1. 小規模事業者の自己変革を促し稼ぐ力を高め利益率の向上を図る 2. 創業・第二創業、事業承継を促進して多様な業種の小規模事業者数を維持 3. 新商品・サービスの開発を促進して、販路開拓・拡大による売上げ向上を図る 地域への裨益目標 地域住民の利便性の維持・向上 交流人口を増加させ、小規模事業者及び地域の持続的発展に寄与
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること ① 中小企業景況調査 ② 観光予報プラットフォームの活用 ③ 地域経済分析システム（RESAS）の活用 ④ お買物動向調査 4. 需要動向調査に関すること ① B to B マーケティング調査 ② B to C マーケティング調査 5. 経営状況の分析に関すること ① 小規模事業者の経営状況と支援ニーズのアンケート調査を実施 ② 経営状況・支援ニーズ等の調査結果を踏まえた経営分析の実施 6. 事業計画策定支援に関すること ① 事業計画策定セミナーの開催 ② 事業計画の実現可能性を高める経営力強化セミナーの開催 ③ 伴走支援による事業計画の策定 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ① 事業計画策定事業者に対するフォローアップ ② 創業・第二創業計画策定事業者に対するフォローアップ ③ 事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ① 展示商談会への出展支援（B to B） ② 物産展への出展支援（B to C） ③ SNS を活用した需要開拓支援（B to C）
連絡先	ニセコ町商工会 〒048-1501 北海道虻田郡ニセコ町字富士見 95 番地 TEL：0136-44-2214 FAX：0136-44-1173 E-mail：nsk@rose.plala.or.jp ニセコ町 商工観光課 〒048-1595 北海道虻田郡ニセコ町字富士見 55 番地 TEL：0136-44-2121 FAX：0136-44-3500 E-mail：kankou@town.niseko.lg.jp

経営発達支援計画

1.目標

①町の概要

[illegible]

恵まれた自然環境のもと、夏は登山やハイキングに加え、ゴルフ、乗馬、釣り、ラフティング、カヌーなど多様なアクティビティが人気を呼び、通年観光化も進んで

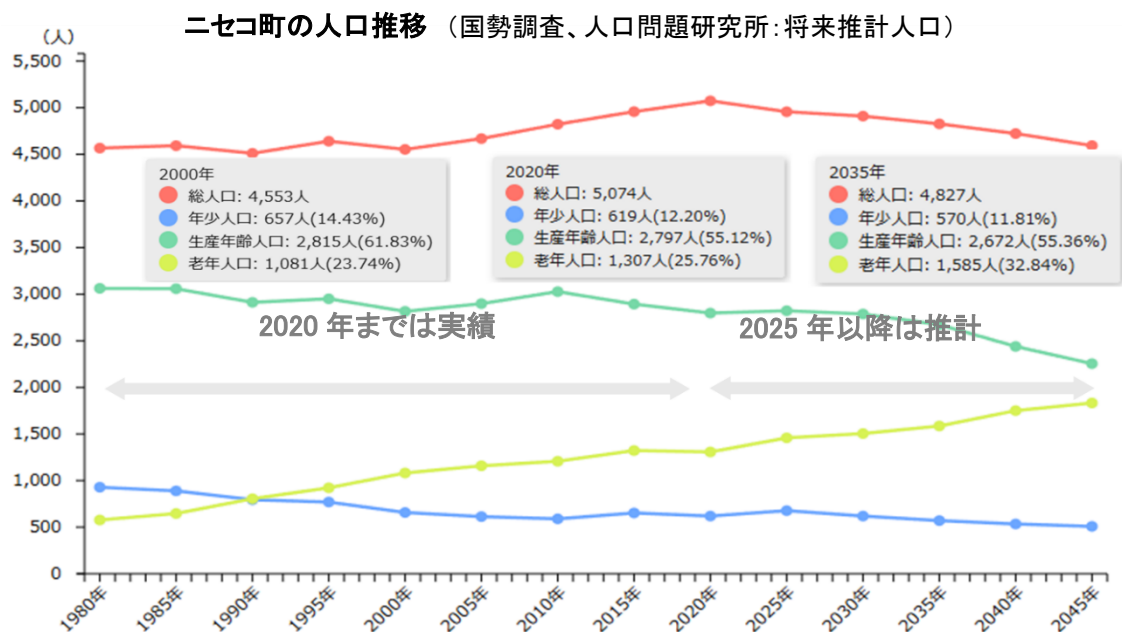
基幹産業のもう一つの柱である農業は、乳牛を主とする酪農のほか、馬鈴薯をはじめ、米、スイートコーン、カボチャ、メロン、トマトなど多種多様な農産物の宝庫で、道の駅「ニセコビュープラザ」の農産物直売所では、旬の野菜や果物を求める人々で賑わいを見せている。

また、2030 年度以降の開通を目指している北海道新幹線の札幌延伸におけるトンネル工事が町内 4 か所で行われており、更に、観光投資によるホテルやコンドミニアムの工事関係者の流動人口も増加している。

気候は、冬の最低気温が-10℃以下、夏の最高気温は 30℃以上にもなり、年間平均気温はおおよそ 8.8℃で、冬期の降雪量は 10mを超えることもあり、最深積雪は 2mに達することもある。

道内主要都市からのアクセスは、北海道一の人口を誇る札幌市から車で 120 分、北海道の空の玄関口である千歳市から 120 分、観光都市として人気の小樽市から 90 分の距離にある。北海道新幹線の札幌延伸後には、最寄り駅から札幌まで 30 分以内、函館まで 50 分以内と主要都市からの所要時間も大幅に短縮される。

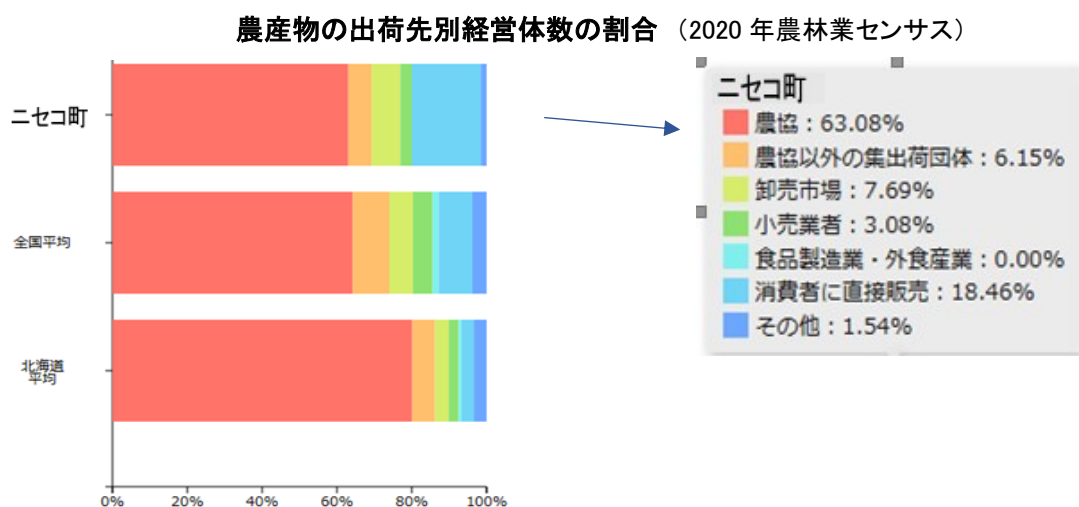
ニセコ町の人口は、2024年3月末現在5,162人（日本人4,456人、外国人706人）で、2000年以降、微増傾向が続いている。この要因は、20歳代、30歳代の若い子育て世代の移住者が増えていることに加え、外国人居住者が増加していることにある。この社会増による人口の微増傾向は、第6次ニセコ町総合計画（ニセコ町独自推計）でも2030年まで続くことを推計しているが、人口問題研究所の将来推計人口を見ると、2025年以降は緩やかな減少傾向を辿るとしている。この中で2030年には、年少人口と生産年齢人口が減少に転じ、2035年には老年人口比率が32.84%と急速に高齢化が進むことを予想している。



③産業別の現状と課題

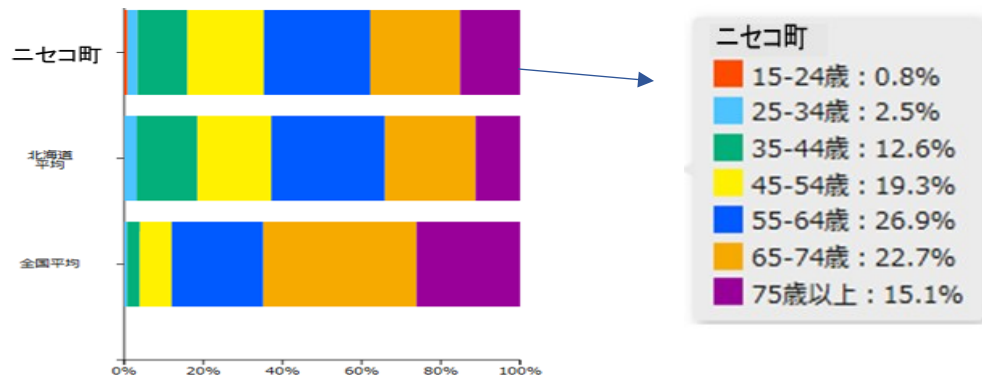
ア.農業

ニセコ町の農業は、畑作農家が多く、馬鈴薯や小麦、豆類、スイートコーン、かぼちゃ、トマト、ニンジン、ブロッコリー、メロン等、種類豊富な野菜を作付しており、2021年の農業算出額（合計260千万円）では、野菜（92千万円）、生乳（37千万円）、米（31千万円）の順になっている。出荷先の割合は農協が63%を占めているが、北海道や全国の平均と比較すると「消費者に直接販売」の割合が多いのが特徴で、「道の駅ニセコビュープラザ」の農産物直売所でも約60戸の農家が旬の野菜や農産物加工品を販売（年間販売額3億円以上）し、年間70万人以上が訪れる道の駅の集客に大きく貢献している。今後も付加価値の向上に向けて、6次産業化や商工業との連携が期待されている。



また、経営耕地面積は約2,084haで、平成26年度から14年計画で進められている国営農地再編整備事業(大区画化や排水改良)が進行するなか、30ha以上の農家が増加、法人化率も2015年の6.85%から2020年9.09%(北海道平均11.59%)と、農地の保全や農業経営の高次化の取り組みが少しずつ進んでいる。しかし、農家数は2015年の144戸から2020年には132戸に減少、農業経営者の年齢構成も65歳以上が2015年の27.8%から、2020年には37.8%と10%も増加している。若い方の新規就農や親族内の事業承継があるものの、経営者の高齢化や担い手不足が大きな課題である。

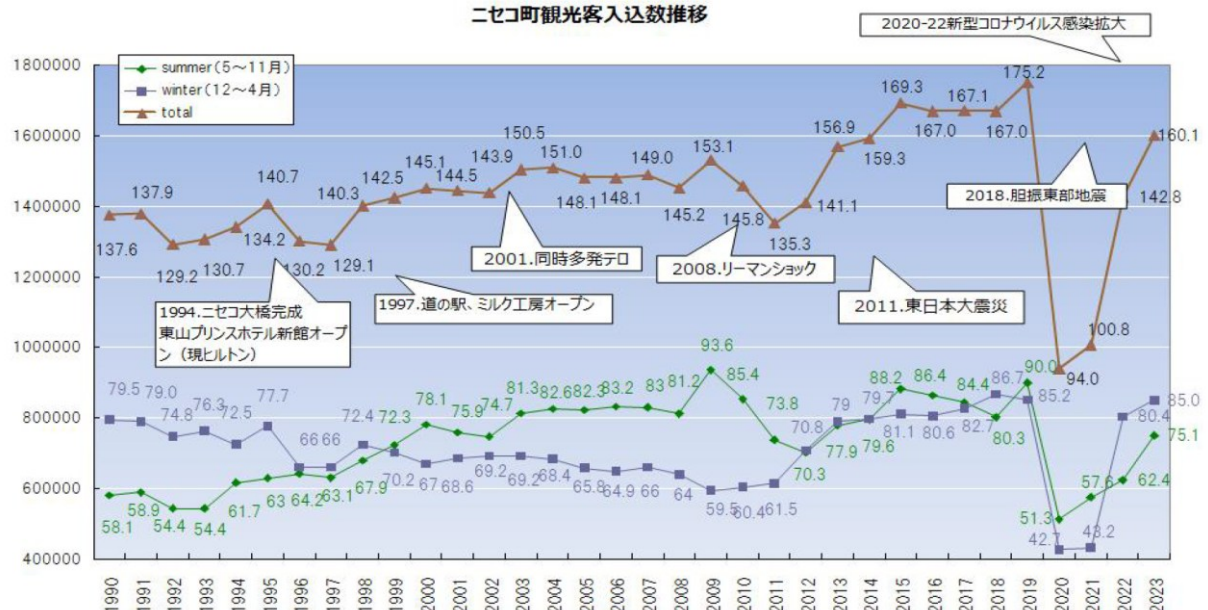
農業経営者の年齢構成 (2020年農林業センサス)



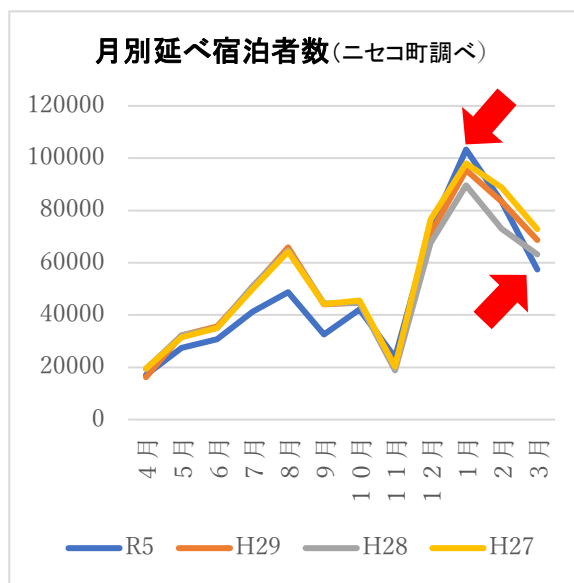
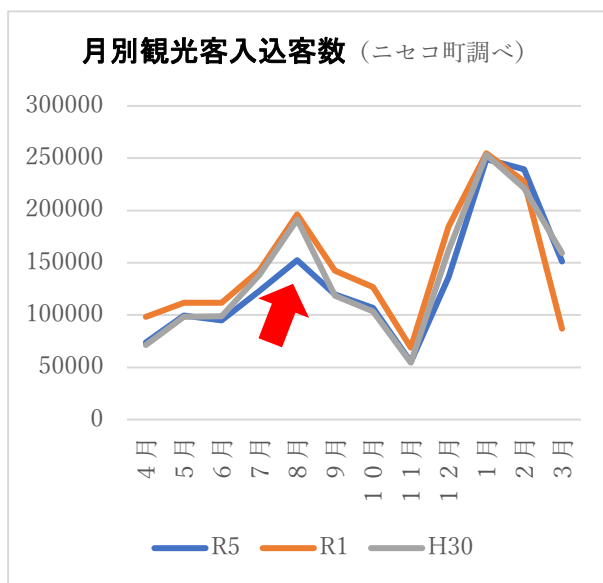
イ.観光業

新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けた観光業は、2023年度には観光客数がコロナ前の9割程度(160万人)まで回復。夏はラフティングや登山、ゴルフなどのアクティビティのほか、ドライブ、温泉を楽しむ国内客が多く、冬はスキーやスノーボードといったウィンタースポーツを楽しむ海外からの観光客が多くなっている。円安も追い風になりグリーンシーズンにおいても外国人観光客が増えている一方で、国内客のニセコ離れが懸念されている。同じニセコエリアである隣接町の地価は全国有数の上昇率であったことから不動産価格が高騰して家賃が高くなり、原材料高騰や賃上げで企業コストが上昇した結果、リゾートエリアの一部では商品やサービスの価格が高くなっている現状もある。

ニセコ町観光客入込数推移

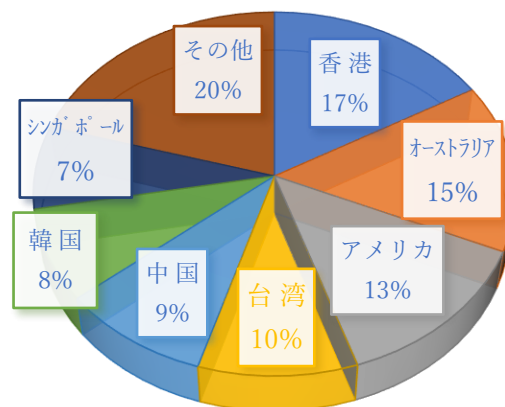


コロナ前後で月別の観光客入込客数（宿泊客数+日帰客数）を比較すると、インバウンド中心の冬期間（12月～3月）は集客に大きな違いはないが（R1年度の3月はコロナの影響あり）、R5年度は国内客が中心の夏（7～8月）の観光客が減少傾向にある。また、月別の延べ宿泊者数が年間60万泊以上になっていたH27～H29年度とR5年度を比較しても国内客中心の夏は減少、インバウンド中心の冬は安定している。安定している冬も雪質の良い1月は増、雪質が低下する3月は減になっていてピーク期間が短くなってきていることも考えられる。



現在もニセコエリアではホテルやコンドミニアムなどの観光投資が続き、宿泊施設が増加している。この状況のなか2023（R5）年度の宿泊客数は、ここ10年で最も多くなっている。延べ宿泊者数も58万人で、このうち16万人が外国人観光客である。国別割合では香港17%、オーストラリア15%、アメリカ13%、台湾10%、中国9%、韓国8%、シンガポール7%とアジアを中心に世界各国から訪れている。また、過去10年の外国人の延べ宿泊者数はH29年がピークであったが、R1年度は記録的な少雪で集客に苦戦している。R2,3年度はコロナの影響であるが、今後も温暖化による降雪量の減少など自然環境の変化が集客に影響を与えることも考えられる。

外国人宿泊延数の国別割合（2023 ニセコ町調べ）



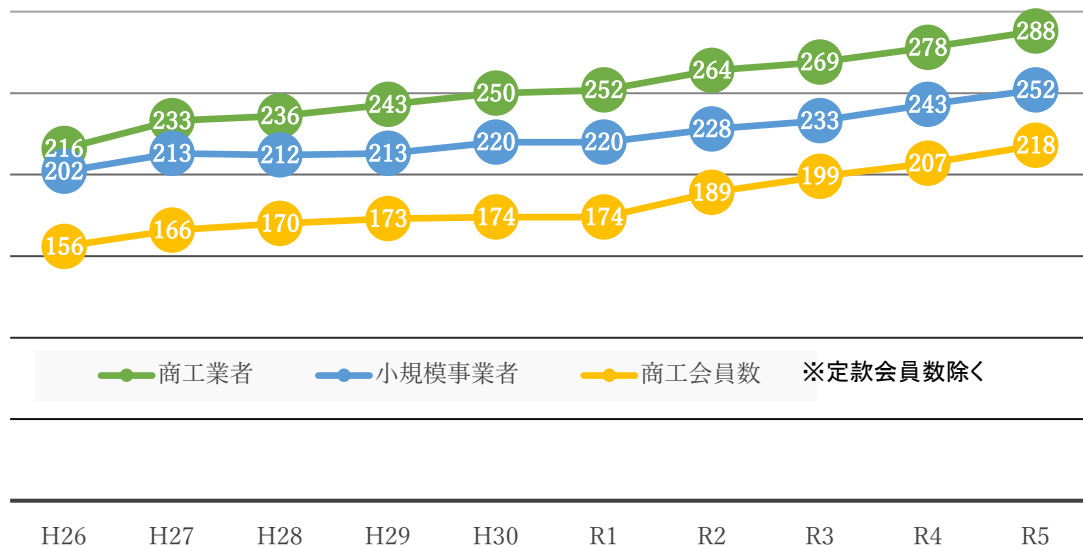
宿泊客の推移（ニセコ町調べ）

	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5
宿泊客数(人)	343,196	384,812	368,750	360,966	343,325	333,834	208,068	239,860	401,499	413,994
延べ宿泊者数	605,985	646,301	603,611	628,687	507,989	473,505	302,068	336,023	550,883	580,589
うち外国人	148,335	177,012	204,494	218,498	217,194	160,084	183	77	107,447	162,652

ウ.商工業

直近10年間の商工業者数、小規模事業者数、商工会員数の推移をみると全て増加傾向にある。国際リゾート地としてニセコの認知度が高まり、裾野が広い観光産業が比較的好調なことから、増加業種は、飲食業・宿泊業はもちろん、建設業、製造業、サービス業と多業種にわたっている。

商工業者数、小規模事業者数、商工会員数の推移 (商工会独自調査)



業種別商工業者数、小規模事業者数、商工業者会員数

令和6年3月31日現在 (商工会独自調査)

業種 事業所数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービス業	その他	合計
商工業者数 (構成比：%)	25 (8.7)	26 (9.0)	4 (1.4)	43 (14.9)	110 (38.2)	62 (21.5)	18 (6.3)	288
小規模事業者数 (構成比：%)	20 (7.9)	23 (9.1)	4 (1.6)	40 (15.9)	100 (39.7)	51 (20.2)	14 (5.6)	252
商工業者会員数 (構成比：%)	23 (10.6)	22 (10.1)	1 (0.4)	28 (12.8)	78 (35.8)	53 (24.3)	13 (6.0)	218

業種割合は、飲食・宿泊業がもっとも多く商工業者数の38.2%を占め、次いでサービス業21.5%、小売業14.9%となっている。

業種別の概況としては、小売・卸売業においては、年間販売額が67億円（令和3年経済センサス調査）で前回調査（平成28年）から増加。町内にドラッグストアなど新規出店があったことが大きな要因として考えられるが、地域経済循環図（RESAS）の民間消費額（2018年）における支出流入率が▲46.8%（2015年は▲28.0%）であることから消費の域外流出は大きくなっている。

宿泊・飲食業においては、新型コロナウイルスの影響を大きく受けたが、観光客も戻り景況は回復している。宿泊施設が増加してベッド数が増えているが、それに見合った飲食店の席数の増加には至っていないことから観光のピークシーズンには食事難民も発生しており需要と供給のバランスをとるのが難しくなっている。

サービス業においては、定住人口、交流人口の増加に伴う生活関連サービス、観光客の増加に伴うコト消費に対応するサービス等を行う事業者が増加傾向にある中、ニーズも多様化している。

建設業においては、公共事業、民間投資とも比較的安定しているものの、職人の高齢化や技術者不足から需要増に応えるのが難しくなっている。一方で一人親方的な事業者は微増している。

製造業においては、ここ10年で新たに始めた事業者も多く、地域資源を活用したヨーグルトやチーズといった乳製品、パン製造、食肉加工などの食品、ワイン、クラフトビール、ジン、ウィスキーなどの酒類、家具工房やスキー板製造など多種多様な中小・小規模事業者がおり、観光地の魅力UPにも貢献している。

これらの商工業者のうち約9割が小規模事業者であり地域全体としては、観光客が増え、定住人口・交流人口も増加して商工業者が増加しているなか、労働集約型の観光関連事業者のみならず、全業種において労働力不足が大きな課題となっている。また、新型コロナから回復傾向にあるものの、コロナ拡大期の借入金（ゼロゼロ融資など）の返済が重たくなっている状況も見受けられる。

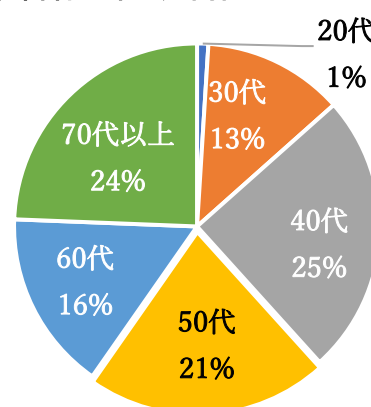
④小規模事業者の現状と課題

ア. 地域小規模事業者の特徴

地域内の小規模事業者は、創業間もない事業者が多いのが特徴で、経理・税務・労務といった経営の基礎知識の習得や事業が軌道に乗るための事業計画策定やブラッシュアップなどのきめ細かな個社支援、経営資源の強化、地域経済動向や需要動向等の情報提供が必要である。

また、経営者の平均年齢は56.4歳で年代別の割合は、40代が一番多く、次いで70代以上になっている。60代と70代以上を合わせると全体の40%を占め、経営者の高齢化も進んでいることから、事業承継やM&A、後継者育成、後継者マッチングのほか、経営資源の引継ぎも踏まえた廃業支援も必要になっている。

経営者の年代別割合（2023 商工会調べ）



イ. 商業の現状と課題

移住者や外国人居住者といった定住人口の増加、観光客や工事関係者の流動人口の増加、宿泊・飲食業を中心とした事業者が増え域内需要が増加している状況のなか、小売業においては、観光需要に対応して好調に推移している事業者がいるものの、地域経済循環図（RESAS）の民間消費額では支出流出率のマイナスが大きくなっているとおり、総じて厳しい経営環境にある。

接町にある大型店・中型店やインターネット販売、大手の宅配システムが進出して、厳しい経営環境にある小売業者が直近の1年間に中小企業景況調査で回答した「直面している経営上の問題点」としては、「**購買力の他地域への流出**」が最も多く、次いで「**仕入単価の上昇**」「**販売単価の低下・上昇難**」となっている。その他には「店舗の狭隘・老朽化」「従業員の確保難」「**消費者ニーズの変化への対応**」「**需要の停滞**」をあげている。

小売業やサービス業においては、価格競争に巻き込まれない魅力を訴求し、高齢化や単身世帯、二人世帯の増加、外国人居住者の増加といった消費者ニーズの変化に対応した商品・サービスの提供に加え、新たな観光需要を掘り起こし、稼ぐ力を高めていく必要がある。

ウ. 観光産業の現状と課題

新型コロナウイルス感染拡大期に消失した観光客も9割程度まで戻っているが、コロナ後はニセコを訪れる国内客と国外客とでは、動きに違いがみられる。2024年のグリーンシーズンは、国内客が2～3割減少している。国内客の平均消費支出額も2023年のニセコ観光圏の調査では前年対比

で1.3万円減少して4.1万円になっている。一方でウインターシーズンに集中していた外国人観光客がグリーンシーズンも微増傾向にある。

このような状況のなか、宿泊業は、ニセコエリア（隣接町を含む）内に宿泊施設が増え続けていることから、地域内競争も激しくなっている。ベッド数が増え続け域内の収容数が増えたことで雪質が最も良好な時期に多くの集客が可能となり、観光客の入込客のピークの山が高くなった分、ピーク期間が短くなる可能性もあり、また、夏の国内客の減少からも年間を通して稼働率を上げるのは難しくなることが予想される。

飲食業においては、リゾートエリアに新規出店が集中しているが、繁閑差が大きいこともあり、一時的に急増する需要に応えるための労働力の確保が難しくなっている。

観光ガイド等の体験事業者においては、夏の国内客、冬の国外客といった客層の変化、多様化するニーズへの対応に迫られている。

これらのニセコ町の基幹産業を支える観光関連事業者が直近の1年間に中小企業景況調査で回答した「直面している経営上の問題点」としては、「**利用ニーズ変化への対応**」が最も多く、次いで「**店舗施設の狭隘・老朽化**」、「**大企業進出による競争の激化**」、「**人件費以外の経費の増加**」、「**従業員の確保難**」、「**需要の停滞**」をあげている。

宿泊業においては、インバウンド対応は勿論のこと、サービスの差別化、飲食業者や体験事業者（農業体験含む）との連携強化の取り組みも必要であり、飲食業においても、インバウンド対応に加え、地域の優れた農産物を活用した新たなメニュー開発等、差別化戦略が必要と考える。

体験事業においては、夏冬の客層の変化や多様化するニーズへの対応、新たなメニュー開発による需要の掘り起こしも必要になっている。

労働集約型である観光関連産業においては、人手不足が深刻な状況でもあり、IT技術活用による業務プロセスの改善等DX化を進めなければならない。

エ.建設業の現状と課題

ここ数年の住宅着工戸数が30～50件と比較的安定して推移していることに加え、リゾートエリアを中心に宿泊施設の設備投資も続いている。

しかし、町内建築事業者は、従業員不足、技術者不足から、多くの需要には応えきれない状況で、町外業者の参入も多くなっている。

土木事業者においても、冬期の除雪を請け負っている事業者においては、住宅や別荘等が広域にわたって点在し、除雪エリアが拡大しているが、技術者不足から十分に対応ができなくなっている。

比較的需要が安定している建設業者が、直近の1年間に中小企業景況調査で回答した「直面している経営上の問題点」としては、「**従業員の確保難**」、「**材料価格の上昇**」、「**材料費・人件費以外の経費の増加**」が多く、そのほか「**熟練技術者の確保難**」をあげている。

建設業においては、民間需要があるものの、従業員不足・技術者不足が一段と深刻化している。外国人労働者の活用も視野に入れた労働力の確保と技術者育成・後継者育成を計画的に進める必要がある。また、一人親方的な事業者が増加しており、事業者間連携の取り組みも必要と考える。

オ.製造業の現状と課題

製造業は町内小規模事業者数全体の9%であるが、地域資源を活用した乳製品は域外への販路も拡大し、ブランド力が高まっている。ソーセージや生ハムの食肉加工、クラフトビールの製造業者、ジンとウイスキーの蒸溜所、自社農園で育てた原材料を使用して製造するパンやワイン醸造所、グルテンフリーに特化したスイーツ、小さな家具工房にスキー板の製造など、多種多様な小規模事業者が存在する。直近では、鹿の革をつかったスキーグローブを製造する事業者や、木

材を使用したお土産品等を製造する事業者が創業している。

観光需要を取り込み、全般的には比較的順調な製造業者が、直近の1年間に中小企業景況調査で回答した「直面している経営上の問題点」としては、「**原材料価格の上昇**」、「**熟練技術者の確保難**」、「**生産設備の不足・老朽化**」が多く、そのほか「**従業員の確保難**」「**原材料費・人件費以外の経費の増加**」をあげている。

今後も豊富な地域資源の活用を進め、観光需要は勿論、域外から稼ぐ力のある製造業者の経営資源の強化と生産性の向上、販路開拓を支援していくことが必要と考えている。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

今後はニセコ町においても人口の減少に伴う消費購買力の低下や、生産年齢人口の減少による労働力不足の深刻化、経営者の高齢化から廃業の増加など、地域経済の悪化も懸念される。

10年先も地域が元気であり続けるためには、定住人口や交流人口、関係人口を維持・拡大し、地域産業の担い手の確保と育成に取り組み、地域経済を支える小規模事業者が稼ぐ力を高め、地域内経済循環を高める必要がある。

そのためには、対話と傾聴による伴走支援を通じて事業者個々の経営課題を明確にし、事業者自ら課題解決に取り組んで小規模事業者の持続的発展につなげることが必要不可欠である。

これらふまえ、商工会における「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を次のとおり設定する。

- ア. 外貨(域外のお金)を稼いで地域で回す → 小規模事業者の稼ぐ力を高めて経済を循環させる
- イ. 人材育成と確保 → 創業・第二創業、事業承継を促進して小規模事業者数を維持
- ウ. ニセコブランドの維持向上 → 既存商品・サービスのブラッシュアップと新商品・サービスの開発

②ニセコ町総合計画との連動制・整合性

ニセコ町では、令和4年12月に小規模事業者等々の持続的な発展を目的に『ニセコ町中小企業等振興条例』を制定している。このなかで「事業活動に必要な人材の育成及び確保」「経営の革新及び創業の促進」「事業承継の円滑化」「地域の特色ある資源の利用促進」「地場製品の販路拡大」を政策の基本方針に掲げている。

また、『第6次ニセコ町総合計画(2024年度～2035年度)』では「ニセコの経済を循環させる」ことを基本目標に掲げ、「農業生産性の向上と観光産業における域内調達の向上を目指す」「これまで培われた産業の力を活かしニセコブランドに磨きをかけるとともに、今ある資源を活用して町内で新たな事業・産業を興しつつ生産し、創出された利益を域内で循環させる」「産業の担い手を将来にわたって確保・育成する環境づくり」「新たなコトに挑戦したい人たちの希望をかなえられるよう地域全体で支援する」としている。

これらを実現させるためのニセコ町の施策と取組例は以下のとおりであるが、前述のとおりニセコ町商工会が掲げる小規模事業者に対する長期的な振興のあり方と方向性が一致している。

ニセコ町の施策	施策の取組例として挙げている項目(一部抜粋)
1. 経済を循環させる仕組みづくり	①6次産業化の促進 ②地消地産及び地域通貨の促進 ③町内企業・事業所間における受発注の促進 ④設備投資、人材投資の支援・シェアリング ⑤創業者同士の交流、マッチング機会の創出
2. 担い手の確保と労働環境の改善	①働き手と事業者のマッチング、事業者からの情報発信 ②DXによる業務と人材活用の効率化の促進 ③賃上げ、福利厚生、雇用条件等、雇用労働環境改善の支援

3. 多様なチャレンジへの支援	①起業・創業に関する相談、事業計画策定、資金調達等の支援 ②空家、空き店舗等を活用した創業、店舗開設の支援 ③第二創業の支援
4. ニセコブランドの価値向上	①道の駅「ニセコビュープラザ」における販売・PRの強化 ②輸出、海外進出の支援 ③物産展、見本市、商談会への参加支援 ④オンライン商談や新たな販売方法の開拓支援 ⑤テストマーケティング、テスト販売、イベント、キャンペーンの実施支援

③商工会としての役割

地域唯一の経済総合団体である商工会は、地区内の小規模事業者が身近に相談できる支援機関である。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を的確にとらえ、ニセコ町や各支援機関と連携して、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施していくことが商工会の重要な役割である。

(3)経営発達支援事業の目標

第6次ニセコ町総合計画と商工会の役割を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を見据えて経営発達支援事業の5年間の目標を以下のとおりとする。

目標1. 小規模事業者の自己変革を促し稼ぐ力を高め利益率の向上を図る

事業計画策定の重要性を理解してもらうため、事業計画策定セミナーの開催や、各種調査を基に経営分析を行い、中長期的な視点での事業計画策定に経営改善利益率の増加を目指す。

【事業計画策定支援事業者数 目標 50 者/5 年】

【支援した事業者の利益率増加 目標 3%(対前年)】

目標2. 創業・第二創業、事業承継を促進して多様な業種の小規模事業者数を維持

地域コミュニティの維持に必要な小規模事業者数と多様な業種を維持するため、創業・第二創業予定者や創業後5年以内の事業者、事業承継が経営課題となっている小規模事業者等を積極的に支援し新陳代謝を図る。

【新規創業・第創業者数 目標 15 者/5 年】

【事業承継者数 目標 15 者/5 年】

目標3. 新商品・サービスの開発を促進して、販路開拓・拡大による売り上げ向上を図る

地域資源等を活用した商品開発や既存商品・サービスのブラッシュアップを促進して、商談会・物産展の出展やSNS等の活用を支援し売上向上に繋げる。

【商談会・物産展出店支援 目標 15 社/5 年・売上増加率 3%(対前年比)】

【SNS等を活用した販路開拓支援 目標 10 社/5 年・売上増加率 3%(対前年比)】

【地域への裨益目標】

上記の目標を実施して、小規模事業者の稼ぐ力を高め、創業・第二創業、事業承継を促して多様な業種の小規模事業者を維持して、地域住民の利便性の維持・向上を図っていく。

また、ニセコ町、ニセコリゾート観光協会と連携して、域外から交流人口を増加させ、小規模事業者及び地域の持続的発展に寄与することを目標とする。

2.経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1)経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～ 令和12年3月31日）

(2)目標達成に向けた方針

【小規模事業者の目標達成に向けた方針】

1. 小規模事業者の自己変革を促し稼ぐ力を高め利益率の向上を図る

小規模事業者の売上・利益の向上を目指すには、小規模事業者自身が自社の置かれている状況の把握・分析に基づいた経営改善を行うことが重要である。そのため、地域資源を活用した商品・サービスの開発や販売促進、円滑な事業承継、売上の維持・拡大を図る小規模事業者を対象とし、積極的な巡回指導により表面的な経営課題のみならず、事業者との「対話」と「傾聴」を通じて本質的な課題に事業者自らが「気づき」、「納得」することで課題解決に向け自走化できるよう支援する。

2. 創業・第二創業、事業承継を促進して多様な業種の小規模事業者数を維持

小規模事業者数の維持は地域の生活やコミュニティ維持、地域の雇用維持に繋がるため、創業・第二創業や事業承継に対して、各種助成事業等を活用して、実現可能性の高い事業計画の策定支援による伴走型支援を行う。

3. 新商品・サービスの開発を促進して、販路開拓・拡大による売り上げ向上を図る

地域資源を積極的に活用した高付加価値な新商品・新サービスの開発や既存商品・サービスのブラッシュアップを専門家と連携して行い、札幌圏・首都圏での地域外で開催される商談会や展示会への出展による販路開拓を支援する。また、DXに向けたITの積極的な活用を促し、売上向上への販路開拓・拡大を支援する。

【地域への裨益目標の達成に向けた方針】

創業・第二創業、事業承継を促進することで生活関連産業を中心とした地域内小規模事業者数を維持することで、地域商業機能を保つことができる。

事業者の売上向上のみならず、ニセコブランドの維持向上へと繋げ、商品・サービスを求めて来訪する観光客（交流人口）の増加を図ることで地域活性化に寄与する。

I.経営発達支援事業の内容

3.地域経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

第2期においては、北海道商工会連合会が実施している地域経済動向調査の分析内容をホームページで情報提供したほか、四半期に一度の中小企業景況調査から地域の経済動向を把握、観光の動向については観光予報プラットフォームとニセコ町が公表している観光客入込客数から把握、地域経済分析システム（RESAS）の活用については、コロナ禍にはV-RESAS（現RAIDA）を随時確認していたものの、これらの情報は、巡回訪問や窓口相談時に使用するにとどまり、地域の小規模事業者に広く伝わっておらず活用が不十分であった。

第3期においては、調査結果が広く地域の小規模事業者に行き届き事業計画の策定や計画の実施に活かせるよう、ホームページへの掲載に加え、メールマガジンを活用してプッシュ型の情報発信を行う。特に観光予報プラットフォームのデータについては、国内の競合観光地との比較も行う。

(2)目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 中小企業景況調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② 観光予報プラットフォーム	随時	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③ 地域経済分析システム	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④ お買物動向調査	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
上記調査結果をホームページ及びメールマガジンで周知	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3)事業内容

① 中小企業景況調査

地域の経営動向を業種別に把握するために、四半期ごとに調査、分析を行う。

【調査対象】町内小規模事業者（製造業3社、建設業3社、小売業4社、サービス業5社）

【調査項目】D I 値（売上高、仕入単価、資金繰り、採算、従業員、外部人材、業況）、新規設備の投資、経営課題など

【調査手法】郵送によるアンケート方式、返信用封筒で回収。必要に応じて巡回訪問で回収。

【分析手法】商工会職員が、全体、業種別に分析すると共に、同様の調査を行っている北海道、全国と比較する。

② 観光予報プラットフォームの活用

地域の観光の実態と今後の動向を把握するため、観光予報プラットフォーム推進協議会が提供するデータを活用して、国内の競合観光地との比較も行い、夏と冬の観光について半年毎に調査・分析を行う。

【調査対象】ニセコ町及び産業構造が似ているライバル観光地

【調査項目】宿泊実績（国内客・海外客別、年齢層、出発地、購入単価層、参加形態）
宿泊予想（月別混雑予想、増加率、・宿泊者数の推移予測）

【分析手法】ニセコ町が提供する観光客入込客数のデータとも比較し、観光の動向を商工会職員が分析。

③ 地域経済分析システム（RESAS）の活用

地域の現状を把握するため、国のビックデータ「RESAS」を活用して地域の稼ぐ力等を調査分析する。

【調査項目】産業構造マップ（産業構造の変化、各産業の生産高や販売額、付加価値額）
観光マップ（目的地分析、From-to 分析（宿泊者））
まちづくりマップ（人の動きを分析）

【分析手法】商工会職員が、各データを収集し、分析を行う。

④ お買物動向調査

地域の購買力の実態と変化を把握して、販売戦略に活かせるよう地域ポイントカードのお買物データを活用して調査、分析する。

【調査対象】地域ポイントカード利用者（消費者）

- 【調査項目】年代別や月別の購買金額、購買回数
 【調査手法】地域ポイントカードの買い物データ
 【分析手法】商工会職員が、地域の年代別人口とも比較して分析を行う。

(4)調査結果の活用

情報収集、調査、分析した結果は、過去データのみではなく、できるだけ直近の未来予想（予想D I 値、宿泊予約状況等）ができるものとし、商工会のホームページに掲載すると共にメールマガジンを活用してプッシュ型の情報発信も行い、広く町内小規模事業者にも周知する。また、商工会職員が巡回指導、窓口指導を行う際の資料として、小規模事業者の経営支援、事業計画策定支援に活用する。

4.需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

第2期においては、観光客のニーズ調査を行い、分析結果をホームページに掲載したほか、展示商談会出展時やアンテナショップにおいて、試食アンケートを実施して、分析した調査結果を小規模事業者にもフィードバックし商品の改良に繋げるよう支援を行った。

第3期においては、地域資源等を活用して特産品を製造する小規模事業者の商品について、物産展・商談会においてエンドユーザーやバイヤーのニーズを調査・分析して、小規模事業者にもフィードバックし、商品改良や新商品開発などマーケットインのモノづくりに活かせるよう支援する。なお、観光客のニーズ調査については、ニセコ観光圏が同様の調査を行っていることから情報を共有して活用することとする。

(2)目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① BtoBマーケティング調査	1 者	1 者	2 者	1 者	2 者	1 者
② BtoCマーケティング調査	1 者	2 者	1 者	2 者	1 者	2 者

(3)事業内容

① BtoBマーケティング調査

展示商談会場にて、小規模事業者の商品について、バイヤーから聞き取り調査を行い、バイヤーの視点からみた売りやすい商品として改良・開発に繋がるよう支援する。

【対象事業者】地域資源を活用した特産品を製造するもので事業計画を策定した小規模事業者

【想定される商談会】北の味覚、再発見！！（BtoB）など

主催：北海道商工会連合会

開催時期：10 月頃

概要：販路開拓支援事業の一環として、流通事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

規模：出展者 56 社、来場流通バイヤー82 社 160 名、他関係機関、札幌消費者協会、報道機関

【調査品目】1 事業者 1～2 品目程度

【調査件数】試食のうえ 20 社以上から聞き取り

【手段・手法】バイヤーから商工会職員が聞き取り調査

【調査項目】味、価格、量、パッケージ、商品に対する改善点・要望など

② B to C マーケティング調査

物産展会場において、小規模事業者の商品の購入者に対し、嗜好や購入動機、用途などについてインターネットを活用したアンケート調査を実施して、販売チャネルの選定などの販売戦略の立案に活かせるよう支援する。

【対象事業者】 地域資源を活用した特産品を製造するもので事業計画を策定した小規模事業者

【想定される物産展】 なまらいっしょ北海道フェア（B to C）など

主催：北海道商工会連合会

開催時期：11 月頃

概要：ふるさと納税の案内、特産品の販売、販路開拓

来場者：一般消費者、流通・観光関係企業のバイヤー

規模：出展者 32 団体、来場者 25,000 人

【調査件数】 購入された消費者 50 件以上

【手段・手法】 商品購入時にWEBアンケートにアクセスするQRコード付依頼文を配布

【調査項目】 購買顧客の属性（年齢、性別、居住地等）、嗜好、購入動機、選定基準、用途、インターネット購入可否のほか事業者が知りたい調査項目を適時追加

(4) 調査結果の活用方法

商工会職員が調査結果を集計・分析して、小規模事業者にフィードバックし、属性別の嗜好等の購買動向を反映した販売戦略の立案（事業計画策定・見直し）や、価格・量の見直し等の商品改良や新商品開発に繋げる。必要に応じて外部専門家を派遣して販売戦略の立案を支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第2期においては、経営分析の多くは、金融あつせん時における定量分析と持続化補助金活用時などの定性分析といった偏った分析、浅い分析が多く、小規模事業者の経営課題の本質が不明確なケースもあった。

第3期においては、定量分析と定性分析をバランスよく実施するため、分析手法、分析項目を明確にして経営の可視化を行うことで、事業者がおかれている現状を把握し、今後の事業計画策定に役立つよう実施する。経営分析支援を行う事業者の選定にあたっては、経営状況と支援ニーズのアンケート調査を行い、経営分析が必要な事業者の掘り起こしも行う。

(2) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 経営状況分析調査回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 経営分析事業者数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(3) 事業内容

① 小規模事業者の経営状況と支援ニーズのアンケート調査を実施

地域の小規模事業者の経営状況と支援ニーズを的確に把握して経営分析につなげるため、経営資源に関すること、持続化補助金などの小規模施策の活用希望や経営課題について、毎年 1 回アンケート調査を実施する。

【調査対象】 町内小規模事業者 252 事業所

【調査回数】 毎年 1 回(5 月頃)

【調査項目】 ヒト（従業員の過不足、後継者の有無）、モノ（新商品・新サービスの有無、設備投資予定の有無）、カネ（資金繰り状況）、情報（必要としている情報、IT 導入状況）、技術（保有している資格、特許、受賞歴）、補助金等小規模施策の活用希望、直面している経営課題

【調査手法】 W E B アンケート。必要に応じて F A X や巡回訪問で聞き取り。

【回収目標】 50 事業者以上

② 経営状況・支援ニーズ等の調査結果を踏まえた経営分析の実施

アンケート調査の結果を踏まえて、経営分析が必要な事業所を選定して、ローカルベンチマークを活用した定量分析と定性分析である S W O T 分析を行い、小規模事業者の現状と経営課題を明確にする。

【選定方法】 後継者がいる、新商品・新サービスがある（予定している）、設備投資の予定がある、小規模施策の活用を希望している、と回答した事業者を中心に 15 事業所を選定。

【分析項目】 ローカルベンチマークを活用して、売上高増加率（売上持続性）、営業利益率（収益性）、労働生産性（生産性）、EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、営業運転資本回転期間（効率性）、自己資本比率（安全性）の 6 つの指標について定量分析を行う。また、上記アンケート調査結果をもとに、ローカルベンチマークの非財務情報である 4 つの視点（経営者、事業、関係者、内部管理体制）と業務フロー（差別化ポイント、選ばれている理由等）について、小規模事業者との対話を通して把握。

【分析手法】 ローカルベンチマークを活用した 6 つの指標、4 つの視点、業務フローから「強み」「弱み」を把握し、地域経済動向調査の結果（「機会」「脅威」）を踏まえて、S W O T 分析を行う。商工会職員が事業者と一緒に分析項目を基に、クロス S W O T 分析などの手法を用いて戦略の立案を支援。また、高度な分析、高度な知見が必要な場合は、外部専門家と連携して行う。

(4) 分析結果の活用

「強み」「弱み」経営課題が可視化された経営分析結果は、地域経済動向調査の「機会」「脅威」を踏まえて行った S W O T 分析などと一緒に当該事業者フィードバックし、事業計画の策定に役立てる。

また、調査結果で得られた支援ニーズや分析結果は、クラウド型経営支援ツール「S h o k o B i z」によりデータベース化して商工会内部で共有し支援の効率化を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第 2 期においては、創業予定者や創業間もない小規模事業者、後継者、新事業展開を考えている小規模事業者を対象にした「事業計画策定セミナー」のほか、経営力の強化を図るための「S N S 活用セミナー」「D X セミナー」「副業兼業活用セミナー」等を実施して事業計画の策定を支援した。

第 3 期においても、地域の経済動向調査や需要動向調査を踏まえて、経営分析を行った小規模事業者が、売上増、利益増につながる実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。また、創業計画、事業承継計画の策定支援についても継続して行う。

(2)支援に対する考え方

地域の経済動向調査や需要動向調査を踏まえ、経営分析を行い、経営状況を可視化した小規模事業者に対して、傾聴と対話によって事業者自らが本質的な課題に気づき、進むべき方向に納得して課題解決に向けた事業計画の策定を支援することで、自己変革力が身につくよう意識する。

創業・第二創業支援については、ニセコ町の第6次総合計画においても「新たなビジネスを展開しようとする人や企業の挑戦をまちぐるみで支援し、活力の創造と経済交換の創出を促す」としており、事業計画策定セミナーや個別相談を通して、きめ細かな支援を心がける。

また、事業承継計画については、必要性を感じている経営者であっても、自ら進んで事業承継計画を立てるケースは少ない。事案によっては、長期的な計画が必要なことから、事業承継・引継ぎ支援センターと連携して、積極的に需要を掘り起こし支援を行う。

(3)目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 経営力強化セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③ 事業計画策定事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
④ 創業計画策定支援者数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
⑤ 事業承継計画策定支援者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(4)事業内容

① 事業計画策定セミナーの開催

小規模事業者の優先課題の適切な設定と課題の解決に向けた施策の落としこみを行うため、また、創業や第二創業の実現可能性を高めるために事業計画策定セミナーを開催する。

【対象者】経営分析を行っている小規模事業者のほか、創業・第二創業を考えている方、事業承継予定者。

【募集方法】地区内へ新聞折り込みチラシのほか、ホームページに掲載

【開催回数】1 回（8 日間）

【カリキュラム】経営戦略とビジネスモデル、マーケティング、社会課題とビジネスチャンス、戦略と組織活動、会計・税務・労務、資金調達と財務、ビジネスプランニング、ビジネスプランブラッシュアップ

【受講予定者】15 名

② 事業計画の実現可能性を高める経営力強化セミナーの開催

事業者の成長ステージ別の課題（事業承継等）、業種別課題（インバウンド対応等）、IT 活用によるDX化など、小規模事業者が抱える経営課題の解決を図り、スムーズに事業計画の策定に繋がられるよう、また、策定した事業計画の実現可能性が高まるよう、経営力強化セミナーを開催する。

【対象者】小規模事業者

【募集方法】地区内へ新聞折り込みチラシのほか、ホームページに掲載

【回数】1 回

【想定するテーマ】事業承継、インバウンド対応、SNS 活用、DX 等

【参加予定者数】30 名（15 名×2 回）

③ 伴走支援による事業計画の策定

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者、創業予定者、事業承継予定者

【手段・方法】 事業計画策定セミナーの受講者や個別相談により、売上増加を図りたい、利益の増加を図りたいといった前向きな事業者に対して、商工会職員が事業計画策定を伴走支援する。必要に応じて、よろず支援拠点や事業承継・引継ぎ支援センター等の専門家と連携して支援する。

【目標設定】 事業計画の策定においては売上高経常利益率 3%以上を目標とする。

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

第 2 期においては、事業計画を策定した事業者のフォローアップは 3 か月に 1 回の定期的な巡回訪問を行うことを目標に掲げていたが、結果的には不定期訪問になり、支援頻度も事業者によってバラつき、フォローアップが手薄になってしまった。

第 3 期においては、小規模事業者の経常利益の増加目標 3%が実現するよう、PDCAサイクルを意識し、フォローアップの手法を明確にして実施する。

(2)支援に対する考え方

小規模事業者が課題設定から課題解決までのプロセスで成功体験を積むことで、意識変革が芽生え、行動変容につながる。事業者の自立的かつ継続的な変革の基盤になるよう、PDCAサイクルの構築を意識した事業計画の実施支援を行う。

(3)目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①事業計画策定後の フォローアップ対象事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延回数）	30 回	42 回	42 回	42 回	42 回	42 回
経常利益率 3%以上増加の事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
②創業計画策定後の フォローアップ対象事業者数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度（延回数）	6 回	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回
③事業承継計画策定後の フォローアップ対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度（延回数）	12 回	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回

(4)事業内容

①事業計画策定事業者に対するフォローアップ

事業計画を策定（Plan）した小規模事業者の、事業計画の実行（Do）を支援し、原則 3 か月に 1 回の頻度で巡回訪問や窓口相談にてフォローアップを行う。フォローアップの際は、事業進捗状況のヒアリングと評価（Check）を行い、評価項目には、事業計画策定時に掲げた目標の売上高と経常利益（個人事業者の場合は専従者給与控除前）の増加率を使用して比較する。

②創業・第二創業計画策定事業者に対するフォローアップ

創業間もない事業者は、経営の基礎知識にも差があり、経営資源も乏しいことが多いことから原則 2 か月に 1 回の頻度で巡回訪問や窓口相談にてフォローアップを行い、早期に事業が軌道に乗るよう支援する。

③事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ

事業承継計画策定後の実施支援においては、経営資源の引継ぎに時間を要することも多く、税務や営業許可関係など手続きも多岐にわたることから、原則 2 か月に 1 回の頻度で巡回訪問や窓口相談にてフォローアップを行う。

④事業計画とズレが生じている場合の対処方法

事業計画で掲げた経常利益の増加率に達成していない場合は、その原因を事業者と一緒になって検証、改善（Action）し、事業計画の見直し（Plan）を行う。目標とのズレが大きな場合や、新たな経営課題が見つかった場合には、外部専門家を活用して、事業計画を見直し（Plan）、毎月 1 回の頻度でフォローアップを行う。

事業計画で掲げた目標の売上高と経常利益の増加率を達成している場合においても、その要因を事業者と一緒になって分析、検証（Check）し、更に需要開拓・販路拡大に繋がるよう事業計画を見直し（Plan）、以後のフォローアップは 6 か月に 1 回にする。

対象事業者に対するフォローアップの回数は、全 10 者のうち、1 件は毎月 1 回、6 件は 3 か月に 1 回、3 件は 6 か月に 1 回を想定しているが、事業者の事業計画進捗状況により、柔軟に対応する。

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 期においては、地域資源を活用した特産品製造業者の販路開拓、需要開拓するため、展示商談会、物産展、アンテナショップを活用して支援を行った。展示商談会や物産展への出展にあたっては、事前・事後支援を行い、改良、磨き上げを伴走支援して域外消費の拡大を進めた。その結果、販路が拡大している事業者もあるが、思うように売上増加に至らなかったケースもあった。この原因は、展示商談会や物産展において需要動向調査を行っていないこともあり、事後支援に活かすことができなかったことが大きいと感じている。

第 3 期においては、展示会・商談会の事前・事後支援を更に充実させて販路拡大に繋がるよう実施する。

(2)支援に対する考え方

商談会や物産展の出展が単発の需要開拓にならないように、事前支援は勿論のこと、出展時には需要動向調査を合わせて行うことで事後支援を更に充実させ、更にホームページ等へ誘導する QR コード付きの POP やパンフレット等、効果が最大化し、出店後も波及するよう意識する。

(3)目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 商談会の出展支援数	1 者	1 者	2 者	1 者	2 者	1 者
成約件数/社	1 件	1 件	2 件	1 件	2 件	1 件
② 物産展の出展支援数	1 者	2 者	1 者	2 者	1 者	2 者
売上増加 3% (対前年) 達成事業者数	1 者	2 者	1 者	2 者	1 者	2 者
③ SNS活用支援	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加 3% (対前年) 達成事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4)事業内容

① 展示商談会への出展支援（BtoB）

首都圏で開催される展示商談会に出展。商工会が展示商談会のブースを借り上げ、地域資源を活用した特産品を製造する事業者の出展を促し、新たな需要開拓を支援する。

【支援対象】事業計画を策定し、地域資源を活用した特産品を製造する小規模事業者。

【支援内容】効果的な展示会の出展になるよう、商工会職員が事前・事後支援を行う。

事前支援（出展手続き、商品提案書の作成、ブースレイアウト、POP）

出展期間中支援（陳列、装飾、バイヤーへのヒアリング、アンケート調査・収集）

事後支援（アンケート集計・分析、フィードバックによる商品等の改良）

【想定される商談会】北の味覚、再発見！！（BtoB）など

主催：北海道商工会連合会

開催時期：10 月頃

概要：販路開拓支援事業の一環として、流通事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

規模：出展者 56 社、来場流通バイヤー82 社 160 名、他関係機関、札幌消費者協会、報道機関

② 物産展への出展支援（BtoC）

展示商談会への出展や専門家の活用により、磨き上げられた地域資源を活用した特産品の需要開拓・販路拡大を図るために都市圏で行われる物産展に出展。物産展への出展は製造業者が直接消費者に商品説明をして、消費者の反応を見る良い機会であることから、商工会が物産展のブースを借り上げ、特産品を製造する小規模事業者の出展を促し、需要開拓・販路拡大に繋げる。

【支援対象】事業計画を策定し、地域資源を活用した特産品を製造する小規模事業者。

【支援内容】効果的な物産展への出展になるよう、商工会職員が事前・事後支援を行う。

事前支援（出展手続き、ブースレイアウト、カタログやPOP作成）

出展期間中の支援（陳列、装飾、試食提供、消費者へのアンケート調査・収集）

事後支援（消費者アンケートの集計・分析、フィードバックによる商品等の改良）

【想定される物産展】なまらいいっしょ北海道フェア（BtoC）など

主催：北海道商工会連合会

開催時期：11 月頃

概要：ふるさと納税の案内、特産品の販売、販路開拓

来場者：一般消費者、流通・観光関係企業のバイヤー

規模：出展者 32 団体、来場者 25,000 人

③ SNSを活用した需要開拓支援（BtoC）

低コストで始められるSNSを活用した需要開拓・販路拡大は、経営資源が限られている小規模事業者にとっては有効である。また、消費者においても多くの情報収集をHPやSNSを活用しており、特に観光客が増加している当地域の現状から、観光客のニーズを取り込むためには、これらの媒体の活用は必須になっている。観光需要の獲得を目指す小規模事業者を対象にSNS（X、LINE、Instagram、TikTok、Facebook、YouTube 動画）等の活用による需要開拓を支援する。

【支援対象】観光需要を取り込みたい小規模事業者。特に事業計画を策定して新商品・新サービス等を開発した事業者

【支援内容】SNSを活用した効果的な需要開拓・販路開拓について、専門家を派遣して習得し、事業者自ら活用できるよう支援。効果的に需要開拓、販路拡大を進める。

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組

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期において、経営発達支援事業の成果・評価・見直しは、年に1回、商工会正副会長、北海道商工会連合会専門経営指導員、ニセコ町商工観光課長、北海道信用金庫ニセコ支店長、商工会事務局長、経営指導員で組織する評価委員会を開催するほか、理事会において進捗状況を報告するにとどまり、事業実施方針等に反映させるには至っていなかった。

第3期においては、3か月毎に事務局会議でPDCAサイクルによる進捗管理・目標設定の確認・見直しを検討し、問題点の改善を行い、評価委員会及び理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させる仕組みを構築する。

(2)事業内容

① 事務局会議の開催

経営指導員が中心になり、全職員が参加する事務局会議を3か月毎に開催して、各項目で掲げた数値目標を基に事業の進捗状況を確認すると共に、目標を達成するよう全職員の役割分担を明確にする。また、事業を進めるうえでの問題点や改善点についても協議し、その結果を評価委員会及び理事会に報告して、今後の事業実施方針等に反映させる。

② 事業評価委員会の開催

当会の正副会長、ニセコ町商工観光課長、北海道商工会連合会専門経営指導員、事務局長、法定経営指導員、外部有識者として北海道信用金庫ニセコ支店長をメンバーとする「評価委員会」を毎年1回開催して、経営支援事業の進捗状況等について評価を行う。

評価委員会の評価結果は、理事会に報告したうえで、今後の事業実施方針等に反映させると共に、HPに掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者がいつでも事業計画・内容、進捗状況、評価を確認できる状態とする。

10.経営指導員等の資質向上等に関すること

(1)現状と課題

第2期までは、経営指導員が中心になって、個社の経営発達に資する支援に対応してきたが、地域小規模事業者の増加から支援対象者が増え、また、創業間もない事業者や事業承継を控えている事業者もいる現状から、経営指導員を含め、全職員のスキルアップと経営発達支援の実践が必要になっている。

第3期においては、職員間に経験年数やスキルのバラつきがあることから、不足している分野の研修会に積極的に参加するほか、専門家派遣に随行して実践的な支援ノウハウを学び、更に職員間の情報共有による支援能力を強化する必要がある。

(2)事業内容

① 各職員の自己研鑽による支援能力の向上

今後も増加が予想される創業や事業承継を支援するため、また、小規模事業者の売上向上や利益確保の支援に必要な能力の向上を図るため、北海道商工会連合会、中小企業大学校等が開催する研修会への参加や、全国商工会連合会が運営するWEB研修を積極的に受講し、自己研鑽を重ね多様な小規模事業者のニーズに応えられるよう個々の職員の支援能力の向上を図る。

② 専門家派遣に同行して高度な支援ノウハウを取得

高度な小規模事業者のニーズに応えるために、専門家と連携して支援する際には、経営指導員のみならず、他の商工会職員も同行して、実践を通じた高度な支援ノウハウを習得し、全職員のスキル向上を図る。

③ 職員間の情報共有による支援能力の強化

これまで未実施であった事務局会議を3か月毎に開催し、経営指導員等が実施した各種の経営発達支援事例を共有し、組織全体の知識と支援スキルのレベルアップを図る。

また、経営分析、経営計画策定支援等において作成したデータは、全職員が常時閲覧可能な共有データとして保管し、小規模事業者の経営の発達支援に有効活用する。

11.他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1)現状と課題

第2期においては、小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会(以下マル経協議会という)において日本政策金融公庫との金融動向から見た地域の景況や管内各商工会地域の動向等の情報交換のほか、管内の商工会の経営指導員間で情報交換を行ってきた。また、他の支援機関とは、セミナーや個別相談会の専門家派遣や必要な情報の収集といった機会において、情報交換を行った。

第3期においても継続して、マル経協議会や管内経営指導員との情報交換を行い支援のノウハウを共有し、セミナー・個別相談の専門化派遣の際に情報収集を積極的に行い、支援能力の向上に繋げる。

(2)事業内容

① 金融機関との連携強化

これまでの金融支援のノウハウや新たな融資制度の情報交換に加え、今後も増加が見込まれる創業支援や事業承継についての支援ノウハウに主眼をおき、積極的に情報交換を行い、支援能力の向上を図っていく。(年4回)

② 羊蹄山麓商工会広域連携協議会での情報交換

羊蹄山麓の6町村(ニセコ町、蘭越町、真狩村、京極町、喜茂別町、留寿都村)の商工会で組織する羊蹄山麓商工会広域連携協議会の定期的な経営支援会議において、「共通する観光関連事業者の需要開拓に関する支援ノウハウ」、「ITを活用した需要開拓の支援ノウハウ」「DX化の取組」など各商工会地域での具体的な支援事例を基に、支援ノウハウの情報交換を行う。(年4回)

③ 北海道よろず支援拠点や北海道中小企業総合支援センターとの連携強化

小規模事業者の経営課題の抽出とその解決に向けた経営分析、事業計画の策定、需要開拓に必要な「マーケティング調査分析に関する支援ノウハウ」「海外展開などの支援ノウハウ」といった高度な専門的ノウハウを吸収するため、よろず支援拠点や北海道中小企業総合支援センター、外部専門家との連携を密にし、定期的な情報交換により小規模事業者の支援に役立てる。(年4回)

12.地域経済活性化に資する取組に関すること

(1)現状と課題

第2期においては、ニセコ町は移住者が多く新規創業者が多いといったことから消費者と事業者の接点の場を創出して域内消費を高める取り組みや、地域の全業種において労働力不足が大きな経営課題であったことから無料職業紹介事業を始めるなど、地域の特性や課題に応じて事業を実施した。

第3期においても、これらの商店街賑わい創出による域内循環を高める取り組みや、事業者間取引・事業者間連携の推進による消費の域外流出の抑制、労働力不足の緩和に向けた人材確保の取り組みを継続すると共に、デジタル活用を進め効率よく実施する。また、地域経済活性化事業に取り組むにあたり、商工会と観光協会、ニセコ町商工観光課による定例会議を開催して、情報共有と事業連携を行い効果が高まるよう進める。

(2)事業内容

① 商店街にぎわい創出により域内循環を高める取り組み

商店街を回遊してお買物を楽しむ「綺羅キラ市」、個店の専門性を活かして店主が行うミニ講座「大人のニセコ探検!」、6~10月の間月1回開催している「朝市」を継続して実施し、商店街のにぎわいを創出して、店主と地域住民の交流を深め、移住者や交流人口が多い地域の特性を生かして、新規客を獲得して域内循環を高めて行く。

また、ニセコ町の飲食店情報デジタルグルメガイドマップを活用してスマホ一つで参加できるスタンプラリーを飲食店が連携して行い、需要の掘り起こしを行う。デジタルグルメガイドマップは多言語対応でもあることから、インバウンド需要の取り込みやピークシーズンの食事難民の解消にも役立てる。

更に、地域のポイントカードを進化させ、カードレス化(スマホアプリで管理)や電子マネーの本格導入により利便性を向上させ、消費の域内循環を高める。

② 事業者間取引・事業者間連携の推進

ニセコ町は創業間もない事業者も多く、事業者間においても接点が少ない状況もみられることから、地域事業者専用B to Bサイトを構築して、地域の事業者間の受発注を促進し地域内経済循環を高める。また、フリーランスや一人親方といった小規模事業者が増加傾向にあることから事業者間連携を推進して、リソース（技術、知識、人材）の共有、共同仕入によるコスト削減、共同販売による市場拡大、技術の組み合わせによるイノベーションの促進といった取り組みを進める。

③ 全産業の共通課題「労働力不足の緩和」に向けた取り組み

地域の殆どの業種において、「従業員不足」「技術者不足」が直面している経営課題であることから、商工会では令和2年に無料職業紹介事業を始めている。これらの求人情報は、ペーパーでお知らせするほか、ホームページに掲載しているが、ホームページから求職の申込が簡単に出来るよう改善する必要がある。また、労働力不足の緩和には、定着率UPも重要であることから労務管理や福利厚生制度の充実、更には、外国人労働者の雇用についての調査研究も進め、町内小規模事業者の人的資源の強化を支援する。

(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6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)	
<div><div>事務局長</div><div>ニセコ町 商工観光課</div><div>法定経営指導員 1 名 補助員 1 名 記帳専任職員 1 名 記帳指導員 1 名</div></div>	
(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： 市橋貴之 ■ 連絡先： ニセコ町商工会 TEL： 0136-44-2214	
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については、3 か月に 1 回開催する「事務局会議」において行い、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等については年 1 回開催の「評価委員会」において行う。	
(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 〒048-1501 北海道虻田郡ニセコ町字富士見 95 番地 ニセコ町商工会 TEL：0136-44-2214 / FAX：0136-44-1173 E-mail：nsk@rose.plala.or.jp	
② 関係市町村 〒048-1595 北海道虻田郡ニセコ町字富士見 55 番地 ニセコ町 商工観光課 TEL：0136-44-2121 / FAX：0136-44-3500 E-mail：kankou@town.niseko.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	4, 510	4, 510	4, 510	4, 510	4, 510
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
経営状況の分析	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	800	800	800	800	800
事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
需要動向調査	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓支援	800	800	800	800	800
地域経済活性化の取り組み	2, 000	2, 000	2, 000	2, 000	2, 000
資質向上対策	300	300	300	300	300
事業の評価見直し	10	10	10	10	10

(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、受託料収入、国補助金、道補助金、町補助金

(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	