

経営発達支援計画の概要

実施者名	「倶知安商工会議所(法人番号 9 4 3 0 0 0 5 0 0 8 3 6 7)」 「倶知安町(地方公共団体コード 0 1 4 0 0 1)」
実施期間	令和 3 年 4 月 1 日～令和 8 年 3 月 3 1 日 5 年間
目標	1. 環境変化に対応できる経営力の保持 2. 位相の融和としての機能 3. 資源活用の活性化と地域連携 4. 地域資源の発掘とニセコくっちゃんブランド推進 5. 観光客を巻き込む中心商店街の活性化
事業内容	<u>I 経営発達支援事業の内容</u> 1. <u>地域の経済動向調査に関すること</u> (1) 国が提供するビッグデータの活用 (2) 地域経済データの取りまとめの実施 (3) 倶知安町企業景況感調査の実施 2. <u>需要動向調査に関すること</u> (1) 倶知安町名物特産品企画開発調査の実施 (2) 「北海道産品取引商談会」における商品力調査の実施 (3) 観光関連業種における地元特産品等供給実態調査の実施 (4) 観光客町内流動調査の実施 3. <u>経営状況の分析に関すること</u> (1) 経営分析セミナーの開催 4. <u>事業計画策定支援に関すること</u> (1) 事業計画策定セミナーと個別相談会の実施 (2) 新人事業支援セミナーの実施 (3) 事業承継計画の支援 (4) 経営ワンストップ相談窓口の開設 (5) 事業計画に関する「定例金融相談室」の設置 5. <u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u> (1) 事業計画策定後フォローアップの実施 (2) 新人事業者交流会の開催 6. <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> (1) 特産品開発改良勉強会の開催 (2) 展示会・商談会等への出展支援及び総合アドバイス支援 (3) アンテナショップへの活用支援と出展支援 (4) 宿泊施設における専用コーナー設置 (5) 特産品の情報発信強化事業の実施 <u>II 地域経済の活性化に資する取組に関すること</u> (1) 「倶知安町地域経済連携会議」の開催 (2) ジャンプ・オーバー倶知安の会の開催 (3) 駅前を中核としたまちづくり再生協議会の開催 (4) くっちゃん食の祭りの開催 (5) ニセコくっちゃんブランドの認証制度事業の実施
連絡先	倶知安商工会議所 指導課 〒044-0032 北海道虻田郡倶知安町南 2 条西 1 丁目 14 番地 電話:0136-22-1108 FAX:0136-22-1109 メールアドレス kutiancc@seagreen.ocn.ne.jp 倶知安町まちづくり新幹線課 商工労働・企業誘致係 〒044-0001 北海道虻田郡倶知安町北 1 条東 3 丁目 3 番地 電話:0136-56-8012(課直通) FAX:0136-23-2044 メールアドレス info@town.kutchan.lg.jp

経営発達支援計画

1. 目標

①倶知安町の概況

北海道は明治政府によって明治 5 年、郡役所の代わりに支庁を設置。当初は 5 支庁だったが、明治 43 年に現在ある 14 支庁体制に形づけられた。平成 22 年にこの支庁から総合振興局へ名前が変わり、現在に至っている。この 14 総合振興局・振興局(支庁)の一つに後志総合振興局がある。

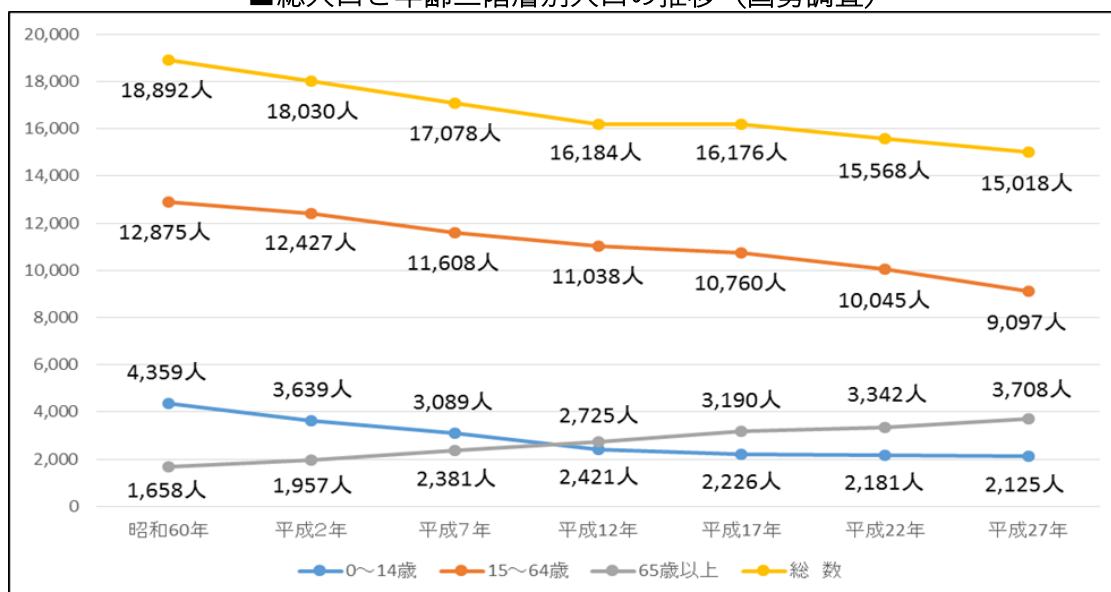
俱知安町は富士山に似た姿から蝦夷富士と呼ばれる「羊蹄山」と日本海から連なるニセコ連山の主峰「ニセコアンヌプリ」に囲まれ、平成 21 年～30 年まで清流日本一に認定されている尻別川が流れる自然豊かな町となっている。春から夏にかけては温暖で晴天の日が多く、冬は平均で 10m を越す降雪があり日本でも有数の豪雪地帯として「特別豪雪地帯」に指定されている。この豪雪が豊富な水を育み、明治の開拓期から農業が盛んでジャガイモの生産は国内トップクラスである。夏は爽やかな空気が高原を流れ、様々なアウトドアスポーツを楽しむ事ができ、冬はパウダースノーを求め世界中からスキーヤーが訪れ「東洋のサンモリッツ」と呼ばれるリゾート地としても有名である。2000 年代以降は、俱知安町のリゾート環境を求め国外から多くの観光客が訪れるようになった。これに伴い急激な周辺観光開発が進み、この影響を受けて地価の上昇を招いた。令和 2 年の公示地価は 44% 上昇し、4 年連続して全国 1 位の上昇率を記録した。

倶知安町の人口のピークは昭和 43 年 19,629 人(住民基本台帳)である。この人口が、多くの地方都市と同じく少子高齢化により 50 年後の令和元年には 15,110 人(-21.9%)まで減少している。しかし、直近 10 年の状況は異なる。平成 21 年の人口は 15,352 人、10 年間の減少は 242 人しかなく、減少率はマイナス 1.6%でほぼ横ばいで推移している。この状況の一要因として挙げられるのは、35 歳～44 歳の働き盛り年代層の増加が考えられる。平成 17 年にこの世代の人口は 2,195 人となっており、これが 10 年後の平成 27 年には 2,432 人と 10.8%も増加している。この間、年少人口(0 歳～14 歳)は 2,226 人から 2,125 人に減少したが、減少率はマイナス 4.5%と低く抑えられた。加えて外国籍住人の増加も顕著に伺える。外国籍住人は、平成 21 年 270 人が令和 1 年には 757 人と 3 倍弱まで増加し、全人口に占める割合も 1.8%から 5.0%まで上昇した(9 月基準)。

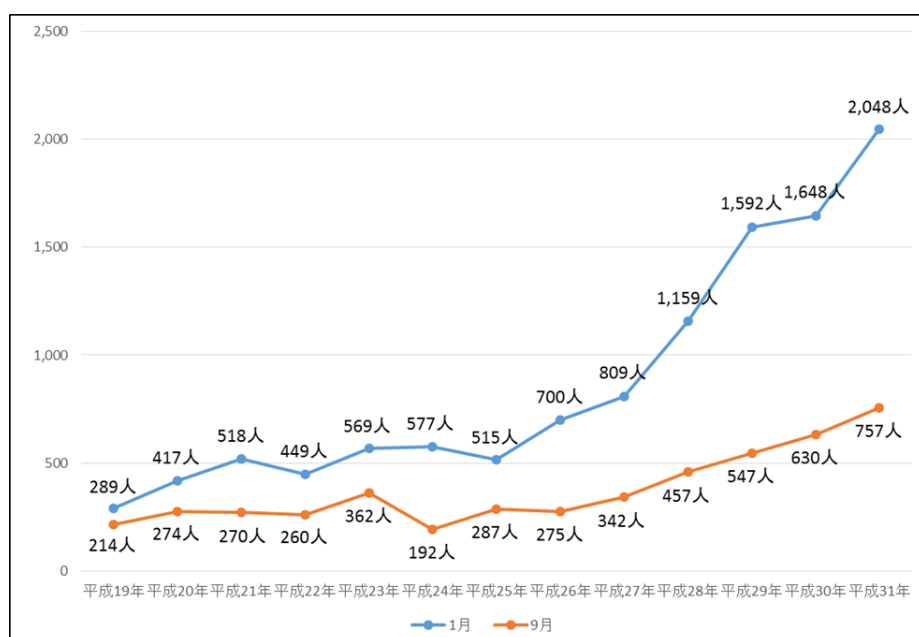
これらの結果から倶知安町の老齢化率は 25.6%(平成 31 年 1 月)で、北海道平均の 31.1%を大

きく下回り、道内にある 179 市町村の中で 176 番目の低率となっている。ちなみにこの高齢化率は愛知県(25.2%)や神奈川県(25.3%)とほぼ同じ数値である。加えて、道内の 83.2%にあたる 149 市町村が過疎化指定を受けているが、倶知安町ではこの指定を受けていない。

■総人口と年齢三階層別人口の推移（国勢調査）



■外国籍人口の推移（倶知安町住民基本台帳）



③産業別構造

（農業の現状と課題）

倶知安町の主幹産業は農業である。主な生産物はジャガイモで出荷額の半分を占める。後志地域は、火山灰土に覆われ、肥沃な土壌を持ち北海道における穀倉地帯としての地位を築いてきた。経済連携協定（EPA）や自由貿易協定（FTA）の拡大、後継者・担い手不足等、農業を取り巻く環境は厳しいものがあるが、倶知安町の歴史の中で、多くの農家が大切に培いブランド化してきた「くっちゃんじゃが」や近年人気となっている「倶知安産米ゆめぴりか・ななつぼし」等は、特

産物として将来にわたり長く引き継ぐことが課題となっている。そのためのシストセンチュウ(じゃがいもの害虫)対策や生産の根幹となる土づくり等、本町の農業を持続可能とする取り組みが今後とも重要になってくる。また、近年の異常気象により、作物の生育及び農作業の効率に大きな差が出ることから、生産性の向上と農作業の効率化を図るため、各種補助事業を有効に活用した暗渠排水、石れき除去等の総合的な土地基盤整備の計画的な実施を目指している。

さらに、総合的な土地基盤整備、効率的な農地の利用、雇用労働力及び担い手の確保等、直接的な農業環境の改善や、第三者 GAP 導入等の食の安心・安全対策や輪作体系の維持・確立による生産性の向上によって、より体質の強い農業の構築を図る必要がある。

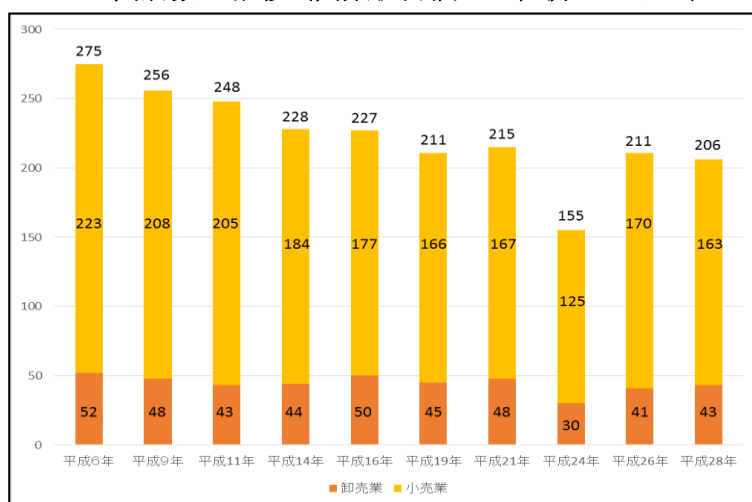
また、年間多くの観光客が訪れる本町では、地元食材を町内の宿泊・飲食業に提供する仕組みが不可欠となる。地産地消の促進のみならず、6 次産業化、加工品の製造・販売等、本町その他産業と積極的に連携する取り組みが課題であり、その一方で、水田に映し出される「逆さ羊蹄」、じゃがいもの花、緑の中の麦畑等の田園風景は、自然美を象徴する風景として、景観保全の観点からも農業のあり方を考えていくことが重要と考えている。

(商工業の現状と課題)

倶知安町は、北海道新幹線や高規格幹線道路の公共投資、さらに関連する事業も含め、様々な分野に於いて精力的な動きがある。また、外国人観光客の増加傾向により、若い経営者、外国人による飲食店等の増加や町外からの企業進出も多く、他町村と比べ、地域経済が活発な状況である。一方でこの状況を受け、人材不足の蔓延化や人件費の高騰、資金の域内循環が不十分なこと等の課題も表面化している。

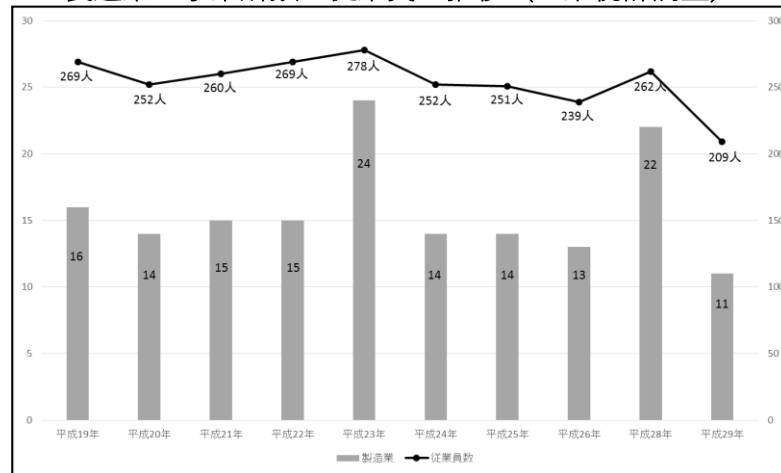
しかし、町全体が活発な状況に於いても卸売業・小売業は減少している。平成 6 年に 275 店あった卸売業・小売業は、平成 28 年には 206 店と 25.1%減少となった。減少の原因として「大型店舗での消費拡大」や「近隣都市、電子取引による域外への購買力の流出」等の外部要因と、「施設・設備の老朽化」、「後継者不在」等の内部要因に起因し、これが市街地の空洞化にも深刻な影響を与えている。問題は、活発な経済の恩恵が一部の事業者に取り込まれ、多くの地元卸売業者に恩恵が行き渡らないことにある。さらに今後、経営を継続する事業者に対しては、既存店舗の改修や設備投資を促進する取り組み、事業承継の啓蒙などを進めることが重要になってくる。

■商店数の推移(商業統計調査・経済センサス)



製造加工業は、特産品である「じゃがいも」を加工したオブラートや羊蹄山麓から湧き出る水を利用した日本酒や豆腐、トイレットペーパー等、地域の資源を活用した産品を製造している。事業所は、平成 23 年に 24 事業所で 278 名が従業員で就業していたが、平成 29 年には 11 事業所と半減し、従業員も 209 名と急激に減少した。しかし現存の事業者は、長年築いた技術と信頼に基づくニーズがあることで一過性の外的要因には影響されにくいという強みを有しており、持続可能な経営が期待されている。

■製造業の事業所数と従業員の推移（工業統計調査）



建設業は、近年観光産業が好調なことからリゾートエリアを中心とした condominium・宿泊施設等の建設、市街地では北海道新幹線倶知安駅や高規格幹線道路の建設、これらの関連工事、さらに、工事の関係者やその後の定住を見据えた集合住宅の建設等で、経営は拡大傾向にある。しかし、その反面「技術者の不足」や「下請け業者の確保難」、「町外同業他社の参入」等の課題があり、今後は、転入者や外国人労働者も視野に入れた労働力確保と人材育成を取り入れた企業の体制づくりが重要となっている。

（観光業の現状と課題）

倶知安町は、南に羊蹄山、西にニセコアンヌプリを擁し、羊蹄山の高山植物群生地は天然記念物にも指定される自然豊かな町である。観光は、「東洋のサンモリッツ」と称され、ニセコ最大規模のグランヒラフスキー場を舞台に世界有数のパウダースノーと形容される雪質のほか、スキー場エリアのレストラン、カフェ、バー、居酒屋、温泉等アフタースキータイムの多彩さが、世界各地からスキーヤー・スノーボーダーが来訪する理由である。平成10年代以前までは日本人観光客が大半だったが、その後オーストラリア人をはじめ、外国人観光客の取り組みに成功し、平成30年には約165万人の観光客を迎え入れている。冬季は外国人観光客が中心、それ以外の時期は日本人観光客が中心となっている。近年、外国人観光客数が伸びていることから、冬季への観光客集中が拡大している。一方で夏季もラフティング、登山、沼巡り、テニス、ゴルフ、自転車等多様なアクティビティメニューも提供されるようになり、通年型リゾート地として環境が整備されてきている。このようなことから、長期滞在に適した condominium ホテルを利用した夏の避暑として、1ヶ月を超えるロングステイを楽しむ国内シニア層やアジア圏の外国人観光客も増加傾向にある。また、令和元年10月にはニセコ HANAZONO リゾートで G20 観光大臣会合が開催される等、さらに世界中から注目されるエリアとなっている。しかし、観光に関する問題も出現している。倶知安町は古くから、観光や別荘居住で来町する町外者と地元との間に意識や文化による様々な問題が提起されてきた。これまでは、お互いに問題を許容し合ってきた経緯があったが、近年では、急速な国際リゾート化によりこれまでの許容していた範囲を容易に超える事態も多くなり、倶知安町や住民にとって大きな負担となっている現状がある。

（小規模事業者の現状と課題）

倶知安町の総事業所数は、平成21年の914事業所から5年後の平成26年には931事業所となり微増した。この間、小規模事業者も635事業所から655事業所へ増加し、総事業所数に占める小規模事業者の割合も69.5%から70.4%へ増加となった。業種別では最大の増加は宿泊業・飲食サービス業で156事業所から170事業所へ増加(+8.2%)となり、その他生活関連サービス業10事業所増(+16.3%)、専門・技術サービス事業所7件増(+25.9%)となっている。その一方、建設業

9 件減(-14.7%)や卸売業・小売業 5 件減(-3.9%)となっている。その背景には観光産業の躍進と町外業者の参入が増加したことが考えられる。また構成比では農林漁業 2.2%、工業 11.6%、商業 23.3%、観光サービス業・その他業種 62.9%となっている。そのうち宿泊業、飲食サービス業が 26.0%と最も多く、これに次ぐ卸売業、小売業が 18.9%となっており、この 2 業種で小規模事業者全体の 44.9%を占めている。

■業種別事業者数及び小規模事業者数 一覧

産業大分類	事業所総数	小規模事業者数	小規模事業者数の全体に占める割合
農林漁業	15	14	2.2%
建設業	60	52	7.9%
製造業	26	22	3.4%
電気、ガス、熱供給、水道業	4	2	0.3%
情報通信業	7	7	1.1%
運輸業、郵便業	22	17	2.6%
卸売業、小売業	211	124	18.9%
金融業、保険業	13	12	1.8%
不動産業、物品賃貸業	101	93	14.2%
学術研究、専門・技術サービス業	36	27	4.1%
宿泊業、飲食サービス業	201	170	26.0%
生活関連サービス業、娯楽業	79	71	10.8%
教育、学習支援業	21	12	1.8%
医療、福祉	57	10	1.5%
複合サービス業	5	2	0.3%
サービス業	73	20	3.1%
合計	931	655	

(平成 26 年経済センサス基礎調査)

倶知安町の小規模事業者は、これまで羊蹄山麓地域 5 町 2 村の中心として地域経済に大きな役割を果たしてきた。しかし今日では、多くの地方の小さな町と同様に、経営の零細性や後継者不足、社会環境の急激な変化により小規模事業者の経営基盤そのものが脆弱化する等、経営環境の内部、外部に於いて数多くの問題に直面することで地域的な役割も徐々に低下してきた。

一方で、観光や公共事業等による活況は、新規開業や町外企業の進出による事業者間の競争激化や慢性的な人材不足が発生している現状もある。

今後は、倶知安町が置かれている状況を小規模事業者が自らの経営に積極的に取り込む努力と、変化の早い環境下でグローバルな資源も取り入れるなど、柔軟な経営による活性化を目指すことが課題となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

倶知安町の現状は、地方の小さな町が置かれている様々な状況に加え、独自の環境変化にさらされている。それは、当町の基幹産業である観光に於いて、国際リゾート化の流れの基で来町観光客の増加、とりわけ、外国人観光客が活況を呈しており、まちづくりや経済等の領域で急激な環境の変化に見舞われているということである。また、現在計画されている北海道新幹線や高速道路の開通が今後 10 年間に予定され、これによる人の流れや物流等が大きく変わることも予想され、今後 10 年間で倶知安町を取り巻く環境が大きく変わる。

小規模事業者に於いてもこの間の変化に相応した対応が求められる。激変する環境のもとで、

これまでの延長線上の経営では立ち至らなくなるのは明白であり、そこには、経営者の考え方はもとより、価値観や経営体質そのものを変えていかなければならない状況が差し迫っている。大きく変貌するであろう倶知安町の将来を見据え、激変するであろう今後 10 年間の環境変化に対応できる小規模事業者の経営強化への取り組みが喫緊の課題となり、振興のあり方もこれに結びつくことを目指す。

現在、コロナ禍による社会・経済への影響が甚大となっている。特に、観光関連については厳しい状況が続いており、その対策として国・北海道等が各種の支援事業を実施している。倶知安町も支援事業により日本人観光客が次第に戻りつつある状況だが、海外からの観光客については、現状はほぼ皆無のままで、先行きについても全く予想が困難な状況となっている。この状況がいつまで継続するかの見通しはなく、短期的には倶知安町の経済全体に相当大きな影響を受けると考えられる。

このことから、コロナ禍による短期的、即効的支援対策と併走して、小規模事業者へ長期的なあり方を明確に示すことは非常に重要なことになる。将来に対する展望を抱くと共に、計画に沿って支援事業を一步一步実行することで、経営安定化への確実な道標にしていくことが商工会議所にとっての重要な役割と考えている。

一方、倶知安町も第 6 次総合計画（令和 2 年～13 年）を策定し、今後 12 年間に及ぶ倶知安町の将来への方向性を示した。まさに当計画と期間設定が併走することにより、計画策定における課題の共有と課題解決に向けた計画相互に整合性を持った取組による計画の実践が大きな拠り所となる。

①倶知安町における位置づけ

上述したように倶知安町は、令和 2 年 4 月に「第 6 次倶知安町総合計画」を策定した。施行期間は令和 2 年から令和 13 年の 12 年間を設定している。計画では、倶知安町が直面している現状の認識からその課題解決に向けた取組や町民全体で共有する将来目標、施策を示している。また、観光動向による問題の発生や観光との接点のあり方、新たな交通体系による市街地の変貌等、起こりうる事象を踏まえて個々の今後の取組について定めている。

【産業の重点施策】

第 6 次倶知安町総合計画において、産業の重点施策として次を上げている。

○地場産業の強化と農作物の加工・販売の促進

○町の賑わいと活力を創出する商工業の支援の充実

【個別目標】

第 6 次倶知安町総合計画期間中において、基幹産業である農業と観光による経済効果を域内循環させ、中小企業振興条例等を活用し、町内の各種団体との官民パートナーシップにより、企業支援若手経営者の育成、農作物のブランド化等、次に示す個別目標を定め積極的に展開する。

○域内循環による経済活動の活性化

町の基幹産業である農業と観光による経済効果を域内循環させるため、町内の経済団体、観光団体、農業団体との官民パートナーシップによって、起業支援、若手経営者の育成、農作物のブランド化等、経済活動を活性化する取り組みを積極的に展開する。

○産業の弱みを改善する総合化

国内外から観光客が訪れる本町では、地元食材を町内の宿泊・飲食業に提供する仕組みが絶対不可欠である。より多くの来訪者に安心安全な地元食材を提供するため、地産地消の促進、6 次産業化、加工品の製造・販売等、本町の産業の弱みを改善する取り組みにも繋げていく。

○地元商業者の支援と事業承継

ニセコの自然環境等に魅せられて開業した若い経営者や外国人による飲食店の増加、町外企業の進出がある一方で、中心市街地では廃業した店舗跡の更地が増加している。また、地域に昔からあった小売店舗の老朽化や後継者不在の廃業が増加している。今後は、既存店舗の改修や設備投資を促進する取り組みや事業継承の啓発を進める。

○国際リゾートにふさわしい駅前整備と賑わい創出

倶知安駅周辺は、北海道新幹線・倶知安駅開業に合わせた駅前中心街整備計画を踏まえ、目指すべき世界有数の山岳リゾート地にふさわしい機能、空間、魅力、風格を備えた町への成長を図る。駅前通りを中心とした中心市街地は、観光・住民にとって魅力ある場所として、関係団体と連携して「まちなかの賑わい創出」の取り組みを進める。

○観光地としての総合的な質・魅力向上

駅前中心市街地より南西に約7km離れているリゾートエリアでは、海外資本による不動産投資や宿泊施設の建設により開発適地の減少や地価の急激な高騰に見舞われ、4年連続地価上昇率日本一になっている。さらに市街地に於いても、その影響により不動産投資が誘発されている。また、冬季には就業外国人も増え、観光客入込数の繁閑差は、観光関連従事者の慢性的な人手不足やホスピタリティー向上が課題となっている。リゾートエリアの産業とそれを支える多岐にわたる産業の振興、観光マネジメント組織の支援等、観光地としての質と魅力を向上させる取り組みが必要になる。

上述した産業の重点施策・個別目標は、倶知安町の地域状況を踏まえ、地域資源の活用と観光振興の方向性を示したもので、小規模事業者の将来へ向けて活力ある経営発展を図るものである。このことは、商工会議所と事業取り組みの方向性を同じくするものであり、共同して経営発達支援計画の事業推進を図っていく。

②商工会議所の取組

[これまでの対応]

倶知安町の環境が大きく変化している状況で、小規模事業者への対応が難しさを増している。これまで商工会議所は、主として記帳・税務・金融・労働等の経営改善普及事業を基本とした業務を行ってきた。しかし、経改事業の基礎的な対応に追われ、課題が発生してからの対処的で受動的な対応に追われてきたのが現状である。このため、急激に変化する環境を捉えた継続的で安定的な経営に対する対応・支援が不十分であった。

商工会議所として実施してきた具体的な支援対応は以下の通りである。

- ・商店街活性化事業
- ・中心市街地活性化事業
- ・プレミアム商品券支援事業
- ・年末大売り出し事業への消費拡大支援事業 等々

これまでの取り組みは、基本的に短期的な消費訴求や環境整備等の側面支援対応がほとんどを占め、小規模事業者の経営内容に至る対応をしてこなかったのが現状となっていた。

[これからの役割]

商工会議所としての役割は、倶知安町が示した第6次総合計画との連動による事業対応である。それは、総合計画の12年間の期間設定に沿い、互いの役割分担を明確にしながら、実施にあたっては商工会議所が行政対応では困難となる個々の事業者対応や事業者の目線に合わせたきめ細かな対応をすることである。これにより、商工会議所と行政が車の両輪として小規模事業者の経営発展を先導する。

一方で、商工会議所独自の視点での対応が重要となる。それは、環境変化に対応してグローバル化が進む事業者や地域が求めているニーズを的確に捉えていくことはもちろん、商工会議所として直接的に個々の事業者の事業に関わり、地元関係機関や他地域との連携を強化していくことである。これが達成されることで、個別の事業者や地域が抱える課題に対して具体的解決方策の提案をしていくことが、商工会議所の果たすべき役割と考えている。

（３）経営発達支援事業の目標

俱知安町の現状を捉え、小規模事業者が課題としている新たな需要開拓・販路拡大による経営体力強化の向上や展示商談会、観光事業との連携による新商品開発及び中心市街地活性化に係る支援と情報発信の強化を推進する。また、需要動向の把握・分析、事業計画策定、事業計画の実行に至るまできめ細かな支援をすることで小規模事業者の意欲向上を図りながら、消費者ニーズに対応すべく伴走型支援を行う。

①環境変化に対応できる経営力の保持

地方にあり、その地方を取り巻く環境の変化に影響される一方で、現状はむしろ外国人観光客の経済効果等の外部要因による急激な環境変化に見舞われている。

小規模事業者に対する経営動向調査等の実施により経営内容を把握し、需要動向調査を踏まえた経営課題の抽出と課題解決に向けた事業計画の策定・実行を支援する。

〔目標〕 事業計画書策定件数： 10 件

小規模事業者の事業の持続的発展を目指すため、新たな需要開拓、販路拡大をサポートし、個社の経営体力強化を図る。

〔目標〕 新たな取引：1 年に 1 社増(1 事業者につき)

売上増加率：3%（対前年比）

また、俱知安町でも困難な課題となっている小規模事業者の新規創業・廃業等に対して、極め細やかな創業支援や事業承継による積極的な対応を講じる。

〔目標〕 創業件数： 5 件

事業承継件数： 3 件

②位相の融和としての機能

これまで俱知安町は、基幹産業である農業と観光業を中心として均衡あるまちづくりを目指してきた。しかし現在では、富裕層向けの国際リゾートとしての認知が拡大し、それによる開発が進むなか、観光客：地元居住者 外国人：日本人 市街地：リゾートエリア 大手資本：零細事業 冬季：夏季等のそれぞれに位相が鮮明化し、多くの問題が発生している。このままでは位相間の乖離が大きくなり、トータルとしての俱知安町の魅力が損なわれる可能性が高い。この位相を相互に結び付け、融和する役割を小規模事業者が担う機能として位置づけ、強化する。

③資源活用の活性化と地域連携

俱知安町の資源によるブランド化の振興はもとより、俱知安町がニセコエリアの中心地として、羊蹄山麓周辺町村との連携や 1 次産業との連携を主導的に行い、総合的な「ニセコブランド」の開発、提供、発信等を積極的に実施し、ニセコとして更なるブランドの認知と醸成を図る。

④地域資源の発掘とニセコくっちゃんブランド推進

1 次・2 次産業と観光産業の連携による地域特産品を活用したニセコくっちゃんブランドの確立と新たな需要の掘り起しを行い、新商品の開発・販路拡大を推進する。また、6 次産業化の推進と域外へ向けた情報発信の強化を図ることで俱知安町における経済波及効果の拡大を目指す。

⑤観光客を巻き込む中心商店街の活性化

いままでの中心商店街は、地域住民をメインとした生活と深い関わりを持つ「羊蹄山麓周辺住民の店」として機能してきたが、機能低下が進んでいる。この現状を改善するために、増加する国内外の観光客の積極的な取り込みを図る。リゾートエリアから観光客を中心市街地へ誘導することにより、商店街や地域全体の活性化を図り、個店への集客と売上増加に繋げる。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①環境変化に対応できる経営力の保持

経営環境の変化が著しい状況で、経営を安定的に継続するためには小規模事業者自身が経営環境を素早く理解し、経営の方向性を目定める経営力を保持する必要性に迫られる。このために、経営に資する最新情報の収集・発信に努めると共に、発信した情報の受け手側の理解度向上に努める。安定した経営継続には、自らの経営内容を客観化し、将来に向けた計画を策定、実施に至る必要性から、この過程を支援し個々の小規模事業者の経営力の強化を目指す。観光開発が進む中で、観光関連の業種の動向がめまぐるしい。目先の経営に終始するのではなく、倶知安町の地に足の着いた息の長い経営ができる体力づくりを推進する。

②位相の融和としての機能

倶知安町には各種の位相が存在する。位相を互いに異種として隔たりを作るのではなく、積極的な位相間の交わりの中で相互の差異を調和させることで倶知安町の強みとするために、融和の機能を、特に飲食業、サービス業の小規模事業者が担うことを目指す。

観光客が魅力を抱く「ニセコ・倶知安らしさ」は、小規模事業者の持つ特徴を積極的に活用することで醸成し、観光客が街へ繰り出してくることにより、市街地の活性化に結び付ける。

観光客目当ての新規創業者が増えているため、無秩序に参入が可能な現状から参入事業者にとって良好な経営条件・情報・手続等を提供できる環境を整える。合わせて、既存事業者にとって、環境に即応できる経営支援の強化を図ることが必要と考える。外部からの影響が大きい中で、地元の日常生活に密着した事業継続を意図とする取組みの強化を目指す。

③資源活用の活性化と地域連携

基幹産業である農業には、全国的に有名な「じゃがいも」の他にも、産出される豊かな農産物がある。ただし、この農産物が地元で加工され付加価値を伴って町外に出荷されることは少ない。6次産業化の推進のもとで付加価値を付けた地元産品の開発を図る。このための町内関係組織の連携強化にも取り組む。

北海道の「ニセコ」の知名度は高くブランド価値もあるが、一方、「ニセコエリアの倶知安町」の知名度は必ずしも高くはない。倶知安町を含めたニセコエリアの一带の町村は、豊かな農水産物を産出しており、この周辺町村が競い合う形で「ニセコブランド」構築・認知に向けた取組を推進する。その中心として倶知安町の機能を最大限発揮することを目指す。

倶知安町には、羊蹄山やグランヒラフスキー場付近のリゾートエリア等世界へ発信する多くの魅力的な舞台がある。地元に住るままで世界に発信できる機能があり、その機能を最大限に使うことで、倶知安町の多くの情報が世界を飛び交い、知れ渡ることになる。

④域内資源の発掘とニセコくっちゃんブランド推進

倶知安の特産物を活かした倶知安らしい土産品の不足を補うため、ようてい農業協同組合や倶知安菓子工業組合等と連携を図り地元特産品の農産物（じゃがいも等）を活用した新商品の開発や既存の加工品を再認識し、域外に向けた情報発信を支援する。また、展示会・商談会への出展支援と展示会アンケート調査による商品のブラッシュアップ支援を全面的に行うと共に商品開発勉強会（売れ筋商品・販売促進・手法）の開催により商品開発、需要開拓、販路拡大を支援する。

⑤観光客を巻き込む中心商店街の活性化

中心商店街に観光客を誘引し、観光客が活性化への役割を担う。そのためには、観光客が中心商店街に訴求する魅力を持つことが重要であり、飲食店や観光関連業種等の立地、イベント開催等を促進すると共に、サインや景観、観光情報発信・輸送手段等の受入環境の整備に取り組む。一方で、業種の多様化や不足業種の誘致、買物弱者への対応等を検討し、従来から担ってきた中心商店街としての位置づけの強化を目指す。観光客と地域が共同して賑わいのある中心商店街の活性化を目指す。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで地域の経済に関する情報提供については、北海道商工会議所連合会や地元金融機関等から提供される刊行物等の閲覧および各機関へのインターネットホームページの紹介等に止まっていた。このため事業者にとって、積極的に経営環境を知るためのデータ提供にはなっていなかったと考えている。

これからは、その課題解決に向けて巡回指導の頻度を増やし、地域・個別企業とのデータ入手・加工・分析を通して、小規模事業者が利用しやすい情報としての提供を図る。小規模事業者の経営判断に活用してもらうとともに、経営支援に資する商工会議所各事業に反映させる。

(2) 目標

事業	現 状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①RESASの活用	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②地域経済データまとめ	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③企業景況感調査	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
④巡回指導数	460 件	460 件	490 件	490 件	520 件	520 件

(3) 事業内容

①国が提供するビックデータの活用

「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、小規模事業者の新たな事業展開を促進していく。以下のデータ活用と適宜その他必要となるデータ分析を実施する。

- ・「産業特性」データ 関連する産業の現状、推移等を分析
- ・「観光」データ 観光客流動、季節変動、消費推移
外国人観光客の動向等の把握
- ・「人の流動に関する」データ 交通体系が大きく変化する状況で人の動きの把握

②地域経済データのとりまとめ

主として3機関から提供されるデータを取りまとめ、地域経済情報として小規模事業者に提供し、自社の経営環境の理解を促進する。

- ・北海道信用金庫「産経レポート」
管内の中小企業の動向を把握・分析
全国、北海道内の中小企業の動向
- ・北海道商工会議所連合会「道内中小企業景況調査」
企業D I、基調判断等を把握・分析
- ・北海道経済産業局「管内経済概況」
北海道における経済動向を把握・分析、経営判断の資料

③倶知安町企業景況感調査

町内企業の景気動向を定期的に調査することで、企業が直面している経営環境の状況、景況感の把握とその推移を分析する。加えて、上記地域経済データとの比較をして倶知安町の特徴を明示する。

【調査対象】町内企業 60 社（各業種 10 社）

業種：製造業・建設業・小売業・飲食業・サービス業・宿泊業

【調査項目】売上高・利益・資金繰り・雇用状況・設備投資・景況感等

【調査手法】FAX およびメールによる送付、回収

【分析方法】経営指導員が集計・解析を行う。

（４）成果の活用

これまで、小規模事業者が経営環境に関わる情報に触れることが少なかった。倶知安町の現状を考えると、事業者を取り巻く環境の変化が著しく、しかも、グローバルな変化への対応も必要な状況にある。このことから、地域経済情報の提供については、積極的な提供に努めると共に、事業者に対する情報活用の啓蒙を行っていく。また、経営指導員の指導資料として、事業計画策定時や巡回指導時の活用を図る。調査結果はホームページに掲載すると共に、ペーパー資料として巡回指導時やセミナー開催時に直接事業者に提供する。

3－2．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

倶知安町は、豊かな農産物を産出し、優れた観光資源がある。これまでは、資源に依拠する傾向が強く積極的な販売促進や集客活動行われず、需給状況や観光流動等の調査については実施していなかった。

今後は、倶知安町の特産品開発や観光客の受入を円滑に進め、加えて、より一層拡大するために、調査の実施により現状を把握し、そこから課題を抽出・分析を行い、その結果を必要とする個々の事業者に的確にフィードバックすることで大きな事業推進に向けた原動力とする。

（２）目標

事業	現 状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①名物特産品 企画開発調査	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②北海道産品取引 商談会商品力調査	—	—	1 回	—	1 回	—
③地元産品等 供給実態調査	—	1 回	—	1 回	—	1 回
④観光客町内 流動調査	—	2 回	—	2 回	—	2 回

（３）事業内容

①倶知安町名物特産品企画開発調査

『くっちゃんじゃが祭り』における商品評価調査

既存商品の品質向上・販売拡大等および新商品開発を行う事業者に資するための調査を実施する。倶知安町で開催されるイベント「くっちゃんじゃが祭り」に於いて、来場者に対する試食及びアンケート調査を実施、調査結果から専門家を交えた指導により商品の改良や、販路拡大に繋げていく。

【対象者数】予想来場者数 約 40,000 人

調査対象事業者数 4 件・1 事業者サンプル数各 100

【調査手段】例年 8 月第 1 週土日曜日に開催される「くっちゃんじゃが祭り」に出展し、来場者に試食・アンケートを実施する。調査のサポートを経営指導員が支援する。

【調査項目】商品コンセプト、食味、価格、購入の決め手、改良点等

【調査分析結果とその活用法】

調査結果を、経営指導員と北海道よろず支援拠点等の専門家により分析を行い、当該事業者と改良開発につながる関係者による直接協議により商品改良や販路拡大に反映させる。

②『北海道産品取引商談会』における商品力調査

東京・大阪で開催される「北海道産品取引商談」（北海道貿易物産振興会主催）出展し、来場バイヤーに対してヒアリングを実施する。市場における「出展商品の現状の位置」を知ることと商品力のレベルアップに繋げる。

【対象者数】予想来場者数 約 2,000 人

調査対象事業者数 4 件・1 事業者サンプル数各 20

【調査手段】毎年 6 月に開催される商談会に出展し、バイヤーに直接ヒアリングを行う。ヒアリングについては経営指導員がサポートする。

【調査項目】直感の判断、改善点（内容・価格・外装等）取引判断等

【調査分析結果とその活用法】

調査結果を、経営指導員と北海道よろず支援拠点等の専門家により分析を行い、当該事業者と改良開発につながる関係者による直接協議により商品改良や販路拡大に反映させる。

③観光関連業種における地元産品等供給実態調査

ホテル・飲食店等、観光関連施設で使用・販売されている地元産品の仕入実態を調査する。地元の「どのような産品」「どのくらいの量」「どこで使用販売されているのか」を調査する。受け入れの流行の傾向、訴求性、趣向生等を分析することで、個々の事業者が商品を提供するための努力傾注内容の把握に繋げる。

【対象者数】倶知安町で営業する宿泊施設・飲食店・土産店等（サンプル数 100）

【調査手段】各施設へ直接伺い、アンケート票の主旨及び内容を説明、配布。留置式で記入後、郵送回収をする。

【調査項目】商品、販売量、取引するための条件等

【調査分析結果とその活用法】

地元産品の取扱状況を把握し、商品の優劣や観光客の嗜好性を経営指導員と北海道よろず支援拠点等の専門家により分析する。また、施設へ取り扱ってもらうための課題を明確化することで、地元産品製造事業者への販売促進活動の改善指導とする。

④観光客町内流動調査

ホテルへ入った観光客がその後どのような行動をとっているのかについては現状分析はされず、この点を調査することにより市街地での観光客による恩恵の享受につなげる。

調査は、市街地を通行する観光客を対象に、立ち寄った施設をヒアリングして、観光客が市街地でどのような行動をしているのかを調査分析し、飲食店等が観光客の訴求を得るためにどのような対策が必要かの具体的支援に結び付ける。

【対象者数】来街観光客（日本人 100 人・外国人 100 人）

【調査手段】中心市街地でのヒアリング調査。外国人への調査は、原則、英語通訳との 2 名体制で行う。調査は、夏季・冬季の 2 回に分け、季節による差異を分析する。

【調査項目】出身地、観光形態、人数、宿泊先、市街地への交通手段、立寄施設、滞在時間、消費金額、情報入手法等

【調査分析結果とその活用法】

観光客が好んで立ち寄る施設の内容や情報の入手手段等が明確化できる。これにより、観光客が立ち寄る要因を分析し、この情報を商工会議所と共に倶知安観光協会にフィードバックを行い、個々の施設への支援に役立てる。また、市街地で観光客がどのような行動を取るのかが概観できれば、今後の都市計画および観光計画の基礎資料へ活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

経営状況の分析については、融資案件および税務指導事業者について必要に応じて財務を主体とした分析を行ってきた。これまでは、各事業者の経営全般に対する分析を詳細に行い、経営指導への積極的な活用を行ってはいなかった。このような商工会議所の経営状況分析に対する取り組みもあり、事業者の経営状況分析への認知や必要性についての意識は必ずしも高くはない。

今後、事業計画策定等の経営支援に際しては、経営状況を理解することが基本となることから、巡回指導時、助成金相談時、セミナー時、金融斡旋時等、事業者と多くの接点の機会を捉えてその必要性を説き、活用を進めていく。また、財務分析に限らず、これまで行っていなかった SWOT 分析を実施して経営内容の多角的理解への取り組みを図る。

(2) 目標

事業	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析セミナー (参加者)	—	1 回 (10 人)	1 回 (10 人)	2 回 (15 人)	2 回 (15 人)	2 回 (20 人)
経営分析件数	—	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件

(3) 事業内容

【分析対象者】 金融斡旋時、税務相談時、巡回指導時、セミナー開催時に於いて、経営状況分析についての理解をすすめ、積極的に必要性を喧伝し対象者を募る。また、経営指導員が経営状況分析を必要と考える事業者に対して、直接その必要性を提案していく。

【分析項目】 財務分析：売上高・利益率・損益分岐点・経営指標等
SWOT 分析：内部環境（強み・弱み）、外部環境（機会・脅威）等

【分析手法】 「経営自己診断システム」（中小企業基盤整備機構）
「ローカルベンチマーク」（経済産業省）
等のシステム活用し、経営指導員や必要に応じて専門家の協力を得て、分析を行う。

(4) 分析結果の活用

対象者に対して、経営状況の位置づけや経営展開に活かすための資料として提供し、事業計画の策定等に活用する。また、経営指導員等が実際の分析作業を通して個々の事業者の経営実態を把握すると共に、自身における分析の能力向上に役立てる。加えて、分析結果の蓄積を図ることで、倶知安町における小規模事業者の経営状況の地域傾向を把握するのに活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者にとって事業計画の必要性に対する理解度が高いとはいえない。現状は、事業を進めるにあたり必要とする断片的な計画を考慮、作成するだけに終わっていることが多い。商工会議所もこれまでは、金融斡旋や助成金申請時に必要となる事業計画書の策定支援を行うに止ま

り、小規模事業者には事業計画策定の必要性や重要性について積極的に周知は行わずに、各制度融資や各補助金制度に対する支援策の一環として受動的な立場で行なってきた。

今後は、巡回指導やセミナー等により理解度の向上を図り、地域経済動向調査・需要動向調査および経営状況分析の結果等の活用を図り、事業拡大に向けた実践的な事業計画策定について事業者に理解してもらい、計画の策定が定着することが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

過去・現在・将来にわたり、倶知安町の経営環境が継続的に大きく変化し、また変化するであろうことから、これまでの延長線上では経営の継続が至らなくなる可能性が非常に高い。このため、既存事業者には、事業計画の必要性理解を啓蒙することも含め、具体的な事業計画策定の支援が必須となる。また、観光開発の拡大に伴う新規開業や外国人事業者など、町外から参入する小規模事業者の一層の増加が見込まれる。新規参入の小規模事業者が地元の環境に根ざし、経営を継続するためにも、これら事業者に対する事業計画策定への支援を地道に図ることを目指す。

(3) 目標

事業	現在	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①事業計画策定セミナー (事業計画策定件数)	—	1 回 (10 件)	2 回 (10 件)	2 回 (10 件)	2 回 (12 件)	2 回 (12 件)
個別相談会	—	6 件	6 件	6 件	8 件	8 件
②新人事業支援セミナー	—	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
日本人向けセミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
外国人向けセミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業承継計画支援(策定件数)	—	2 件	2 件	2 件	3 件	3 件
④経営ワンストップ相談窓口 (相談件数)	—	50 件	55 件	55 件	60 件	60 件
⑤定例金融相談室	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーと個別相談会

セミナーでは、地域経済動向分析等の結果を交えて、事業計画の役割と機能・計画作成前作業・計画書のポイント・計画書の構成内容等、事業計画策定に必要となる内容について研修し、具体的な計画策定へ結び付ける。加えて、セミナーと合わせて受講者に対して個別に相談会をセットで設けて、小規模事業者が抱える個々様々な課題について具体的に対応する。各種融資や各種補助金の相談対応に加え定期的に北海道よろず支援拠点等の専門家を交えた個別相談会を設けることにより、事業計画策定に向けた一連の実践的支援を目指す。

【対象者】

経営状況分析事業者、巡回指導等の日常の支援活動に於いて必要と思われる事業者、加えて町内に公募することにより受講者を募る。

【募集方法】

開催案内チラシの配布、ホームページへの掲載、商工会議所刊行物への掲載等。

【セミナー参加者数】

10 名程度

②新人事業支援セミナー

観光開発と並行して事業環境の拡大が続いていることから、継続的に新規事業者が増え続けている。その多くが町外者であり、地元での経営基盤を持つものが少なく、事業計画を策定する意識も低い。また、海外からの観光客をターゲットとした外国人の新規事業者も多いのも特徴となつて

いる。このため、これから創業する者、創業間もない者を対象にしたセミナーを開催する。

特に、事業基盤の異なる日本人対象と外国人対象のセミナーを分けて開催し、事業計画策定に繋げていく。また、商工会議所が中心となり俱知安町や支援機関との連携による支援制度・融資の照会・活用や創業支援窓口開設、創業を目指す人のために空き店舗・不足業種の情報提供等の包括支援を行なう。

②-1 日本人向けセミナー

事業計画書策定セミナーの内容に加え、経営に関する基本的な内容、支援制度、融資、支援窓口対応など、特に、創業開始直後に直面する課題への対応法等に重点を置き、継続して経営に取り組むことができる情報を提供する。また、外国人向けセミナー受講者との交流を図り、共に切磋琢磨する意識の醸成を目指す。

【対象者】

創業者（創業前・創業間もない新入事業者）

【募集方法】

開催案内チラシの配布、ホームページ掲載、公募、戸別訪問等

【セミナー参加者】

5～10名程度

②-2 外国人向けセミナー

日本人向けセミナーの内容に加え、外国人が事業を開始し、継続するために通常の実業計画策定に関する内容に加え、必要となる在留・営業等の各種手続き、会計規則、商習慣、日本文化や地域文化、コミュニケーション方法等、外国人が円滑に事業継続を行うことができ、かつ、地元と融和してもらうための理解と習得を目指す内容とする。

【対象者】

創業前、創業間もない外国人の新入事業者

【募集方法】

ホームページ掲載、町内所在の関係機関からの紹介、戸別訪問等

【セミナー参加者数】

5名程度

③事業承継計画の支援

若い経営者や外国人による飲食店の増加、町外業者の進出もあり、町内全体の経済活動は活発である。その一方で、古くからあった店舗等の閉店・廃業が増加し新陳代謝が進んでいる。このような状況で、これまで健全な経営を行っている事業者にも事業承継の啓発を進め、スムーズに実施できることが今後の重要課題となっている。このことから、事業承継の計画的な取り組みを進めるために、事業承継の計画策定支援を行う。

【対象者】 後継者の有無にかかわらず事業の承継を考えている事業者

【支援内容】 事業承継計画を策定するための支援

事業承継に向けた準備の進め方

事業承継の実践に向けた対応 等

【対象者選定】 事業承継を検討している事業者及び巡回指導・窓口相談・経営状況分析等により経営状況を勘案して選定する

【支援者数】 2～3名程度（1年間）

【対応者・専門家】

経営指導員・北海道引き継ぎ支援センター・金融機関・税理士・弁護士等、事業者の課題に対して必要とする専門家による支援を行う

④経営ワンストップ相談窓口の開設

町ぐるみでの環境の変化は、事業者の経営継続にあたって難しい判断の場面を多くする。商工会議所として事業者の経営継続にあたって支援する役割を担うが、現状は変化のスピードに付い

ていけずに、事業者に対する適切な支援や情報提供、課題等の整理も満足な状況にはない。経営に関して総合的に対応・示唆できる機能として商工会議所内に「経営ワンストップ相談窓口」を常設する。急速に変化する環境にも、十分な対応できる体制を目指す。

⑤事業計画に関する「定例金融相談室」の設置

定期的（半年に1回）に日本政策金融公庫の融資担当職員による定例金融相談室を商工会議所内に開設する他、町内の金融機関（北海道信用金庫倶知安支店・北洋銀行倶知安支店）と連携を図り、事業計画策定・実行に向けた相談窓口を開設し金融相談の支援を行う。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

（1）現状と課題

これまで主に行ってきた金融斡旋や助成金申請時に必要となる事業計画書の策定支援に於いては、借入や助成金採択のために傾注し、事業全体に至る総合的な支援ではなかった。これまでの事業支援の目的がこのようなため策定後は、事業計画をフォローする為の継続的な支援には至っていなかった。事業を進める上では、計画による方向性や段取り等の道筋、その道筋に沿った各種の支援が事業のスタート行動や事業拡大の大きな原動力となる。特に、事業者と伴走することで事業推進のため多くの契機を捉え、有効なアドバイスや具体的支援の実行に取り組むことが課題となる。

（2）支援に対する考え方

事業をスタートして安定的に発展させるためには、支援の一貫性が求められる。それには常時対応が基本となる。事業を進める過程に於いて各種の課題や方策が提起される都度、解決方法や求められる方向性について、事業者に寄り添って適切なタイミングで支援することへの体制づくりを目指す。また、外国人事業者へは、フォローアップを積極的に対応することで、環境への順応・融和を図る。

（3）目標

事業	現在	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①フォローアップ対象事業者数	—	10社	15社	20社	25社	30社
頻度(延回数)	—	40回	60回	80回	100回	120回
売上増加事業者数	—	2社	2社	3社	4社	4社
利益率5%以上増加の事業者数	—	2社	2社	3社	4社	4社
②新人事業者交流会	—	3回	3回	3回	3回	3回

（4）事業内容

①事業計画策定後フォローアップ

事業計画を策定した事業者全てをフォローアップ(単年度終了事業者は除く)し、事業計画の推進を図る。フォローアップは、各事業者に担当経営指導員を決め、年4回の定期巡回指導の実施、必要に応じて常時対応する体制を整える。事業の進捗状況を確認すると共に、課題・方向性等を検討・見直し(PDCA)をする。事業計画の遅延や内容の変更等、策定した計画とのずれ等が生じた場合は、巡回指導の頻度を増す対応や関係機関や専門家と連携して、問題の解決に向けた多角的なフォローアップを実施することで事業計画の進展を図る。また、事業課題の解決のために関係機関と連携し、北海道よろず支援拠点等の専門家の指導派遣を行う。経営指導員は担当事業を都度まとめ、商工会議所内で行うフォローアップ会議で報告、意見を聞くと共に、商工会議所組織内の情報共有を図る。また、必要に応じて従来の国、北海道、倶知安町等の融資制度の紹介・斡旋に加え、新たな「小規模事業者経営発達支援融資」を積極的に活用した事業推進を図る。

②新人事業者交流会の開催

新規に事業を開始した事業者が事業の進め方や問題等、さらに人的ネットワークの形成や地域事情等、経営基盤の理解を深めるための集いをパーティー形式で開催する。パーティーとする意味合いは、堅苦しい雰囲気을排除し、気軽に参加できることで事業者同士や地元民等との事業者交流を進めることにある。参加者は、新人のみに限らず先輩・地元・大手関係の事業者、地元の人達等とし、必要とする情報の入手や勉強の場とすることを目的とするが、社交的な関わりや楽しみのために正に寄り合うことで、外国人事業者にとっても違和感なく参加できることを目指す。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

(1) 現状と課題

倶知安町の小規模事業者は、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発、商品の販路開拓・拡大に対する意識、取組み等に前向きな姿勢がみられない。それは慢性的な人手不足や資金面等の厳しい経営環境におかれていることが大きな原因と考えられる。これまで商工会議所は、北海道貿易物産振興会が東京・大阪で開催する「北海道産品取引商談会」を主体として出展事業者を募り出展支援を行ってきた。しかし、出展する特産品に限られている状況で、業種及び事業者の偏りは否めず、販路拡大に結び付く成果が伴わない状況が続いた。今後は特に、倶知安町へのニーズの高まりが期待できる環境に於いて、小規模事業者の積極的な行動が重要である。決して少なくはない地元の資源を最大限活用し、特産品の事業化に取り組む事業者を増やすことで倶知安町から発信する地域産品の拡充を図り、さらに販路拡大に対する支援により新たな需要開拓を推進することが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとっては、商品の開発から販売に至る一貫した支援が需要開拓のためには不可欠となる。まず、商品開発・販路拡大に取り組む事業者及び業種の拡大を図るとともに、専門家を交えた勉強会の実施で商品レベルや訴求性の向上を図る。また、国内はもとより海外資本のホテルが多数立地する倶知安町の特性を活かし、ホテルや観光施設に地元産品の積極的な活用を求め、地元の人・施設を利用した直接需要開拓を行える取組を目指す。商品開発・販路拡大に取り組む裾野を広げるために事業者及び業種の拡大を図るとともに、出展前の準備（マーケティング・プロモーション戦略等）に加えて、出展後における改良・改善点等のフォローを充実させ、一貫した支援の充実と共に新たな需要開拓を推進するための基盤を構築する。

(3) 目標

事業	現在	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①特産品開発改良勉強会	—	2回	2回	3回	3回	3回
②-1 北海道ビジネス EXPO (出展事業者数)	—	2件	2件	2件	3件	3件
売上額(円)／社	—	100,000	100,000	120,000	120,000	150,000
②-2 北海道産品取引商談会 (出展事業者数)	—	2件	2件	2件	3件	3件
成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	2件
③アンテナショップ出店事業者 出展事業者数	—	2件	2件	2件	3件	3件
売上額(円)／社	—	100,000	100,000	120,000	120,000	150,000

(4) 事業内容

①特産品開発改良勉強会

勉強会は商工会議所が主催し、新たな商品開発や既存商品の付加価値を高めること、消費者ニーズの情報提供、販路拡大を行うための具体的な方法等、需要開拓に必要な事柄についての勉強と実践を行なう会とする。倶知安町特産品に関わる総合的なコーディネートができる機能を事業者、製造関連業者、観光関連業者、農業者等で構成し、勉強会の内容に応じて専門家を招聘し、共有を図りつつ事業達成を目指す。

②展示会・商談会等への出展及び総合アドバイス(BtoB、BtoC)

これまで、展示会や商談会への出展参加に際し、出展内容については事業者任せにしていた。しかし、効果的な戦略を打ち出すことができず、結果は不十分であった。このことから、機会損失を少なくすることがより効果的な出展参加に繋がることを考慮し、出展の事前準備を強化する。デザイナー、出展プロデューサー等の専門家による包括的アドバイスのもと、商品コンセプトの紹介、展示レイアウト、プロモーション方法、バイヤーへの商談術等、包括的アドバイスを受けることで出展者に対するきめ細やかな支援を行う。また、この支援を通じて展示会・商談会の効果を宣伝することで、「北海道産品取引商談会」やその他展示会・商談会への出展を促していく。

『北海道ビジネス EXPO』出展支援

【参考】「北海道ビジネス EXPO」は年1回2日間に亘り開催される北海道最大規模の展示会

昨年度実績：出展企業数 330 企業、入場者数 21,703 名、商談件数 32,892 件

『北海道産品取引商談会』参加支援

【参考】「北海道産品取引商談会」は東京・大阪会場をはじめ全国で開催している商談会

参加企業数 80 企業、来場バイヤー約 300 名

③アンテナショップへの活用支援と出展(BtoC)

「北海道どさんこプラザ」でのテスト販売を活用する。「どさんこプラザ」は北海道が設置する道産品のアンテナショップで、札幌・東京・名古屋・仙台や東南アジアにもサテライト店等を持つ。中でも「北海道どさんこプラザ有楽町店」は令和元年に 200 万人の来客数、年間売上 10 億円を誇り調査研究には有効的である。テスト販売のシステムとして売上状況・お客様の声・商品開発アドバイス等をフィードバックされるもので更なる商品力向上に有効である。また、今後は非対面型販売「EC サイト」を活用したビジネスモデルが促進されることを踏まえ、積極的に取り組みを図る。

④宿泊施設における専用コーナー設置(BtoC)

倶知安町には、ホテル等の宿泊施設が多く立地している。これら施設には、食に対する豊富な知見を有するシェフ、観光動向に日々接する職員、世界の観光ニーズを直接もたらしてくれる観光客が沢山地元に居る状況がある。これらの人々は外に行かずして、地元倶知安で商品需要を考え、評価し、情報を発信してくれる身近な存在であり、その役割を活用する。具体的には、年間 3～4 カ所のホテルとの懇談会を実施し、各ホテルのシェフ・職員から観光ニーズ取得や商品改良へのアドバイスや提言を受ける。加えて、ホテルのロビー等のコーナーを利用して、特産品の展示・販売を実施、評価等の聞き取り調査を行う。これにより地元に於いて、製造評価－販売評価－消費者評価の需要開拓に関わる一連の評価情報を把握する。

⑤特産品の情報発信強化事業

倶知安町の特産品情報・地域情報を満載した紹介情報を製作する。特に、SNS マーケティングの重要度が増す環境で、リーチ数・拡散力を期待してインターネットをメインに提供して情報の拡散を行う。

【媒体】[ホームページ] 倶知安商工会議所・倶知安町・倶知安観光協会

[S N S] F a c e b o o k ・ I n s t a g r a m

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現在、当商工会議所が実施した事業の立案と報告は通常総会で行っているが、事業について評価する内部組織は設けられていない。また、実施した各事業について見直しをするための明確な基準等もないのが現状である。

事業の円滑な運営や事業者への支援を効果的に行うためにも、評価および見直しを行える体制をつくることが課題となる。

(2) 事業内容

①事業評価委員会の設置

経営発達支援事業を評価するための「事業評価委員会」を設置する。委員会は、事業の進捗状況に合わせ中間と年度末の2回開催し、事業の成果や進捗状況等について評価する。

委員会を構成するメンバーは以下の通りとする。

倶 知 安 町：まちづくり新幹線課長

金 融 機 関：北洋銀行倶知安支店長・北海道信用金庫倶知安支店長

専 門 家：中小企業診断士・税理士

商工会議所：専務理事・法定経営指導員

②事業の報告

事業評価委員会の結果は、正副会頭と専務理事で構成される三役会への報告を経て、最終的に通常総会に報告、承認を得る。

結果の公表については、当商工会議所のホームページに掲載し、常時閲覧可能とする。

③事業の進捗管理

経営発達支援事業に関する事務局として、法定経営指導員と中小企業相談所職員を中心とする会議を設ける。事業の進捗状況の確認や事業の課題等について協議する。会議の内容については、都度、商工会議所職員全員に明示する。

9. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

これまで、職種別に北海道商工会議所連合会や中小企業基盤整備機構等が開催する研修会やセミナー等へ参加することで資質の向上にあてていた。

しかし、必ずしも小規模事業者が求めている多様な環境に対応できる支援知見を得られてはいなかったのが現状となっている。また、研修等で得られる知識が職員個人に止まり、専門的なスキルは個々の職員の力量に任せる部分が多く、組織としての向上には至っていなかった。このため、職員一人一人はもちろん、商工会議所の組織として支援する力を持つことが課題となる。

(2) 事業の内容

①研修会・セミナーへの参加

北海道商工会議所連合会が開催する職種別の研修会、中小企業基盤整備機構が開催する事業支援に資する研修会等に積極的に参加する。経営指導員だけでなく、一般職員も受講することで、組織全体のスキルアップに繋げる。この他にも、小規模事業者支援に有効と判断できる研修会等へ参加し支援能力の向上に努め、その際は職員が研修に参加しやすい環境を整え、研修参加時の

職員不在時の対応も検討する。

②OJTによる資質向上

専門家派遣による事業者支援に職員が同行することで、支援ノウハウの習得に努める。また、職員が直接事業者支援に赴く状況では、職員体制をできるだけ2名体制とし、職員間の知識伝達と支援能力の平準化を目指す。

③組織としての支援能力の保持

これまでの支援対応は、商工会議所の各職員の職種に応じたもので、組織全体の支援能力の向上については明確な対応が取られてこなかった。職員個人の支援能力の保持もさることながら、商工会議所の組織として支援能力の向上を目指し、効果的な支援へ結びつく取組とする。

- ・ 四半期毎に全職員を対象とする支援勉強会を開催する。支援を実施している事業者の支援状況について報告、検証を行う。
- ・ 支援勉強会へ北海道よろず支援拠点等の専門家を招き、各支援分野で必要とする知識の習得や具体的事例による支援プロセスの学習等に努める。
- ・ 支援した内容の定型化を図り、情報を共有するために「経営支援基幹システム BIZ ミル」等のシステムの導入・活用を検討する。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

後志管内の商工会議所で定期的に実施する「後志管内商工会議所経営指導員連絡会議」および政府系金融機関等との定期的な会合を行ってきた。また、北海道商工会議所連合会とは、適宜、支援対応や情報交換を行っている。しかし、これまでは業務確認や相互の情報交換等が主目的となっていたため、各機関が有する支援ノウハウや事業実績・事例等、小規模事業者の支援に資するための連携としては機能付けが低かった。

今後は、既存の連携をベースとするも、その取組については小規模事業者が必要とする支援ノウハウ、情報等の積極的取得・活用に重きを置いた連携強化が課題となる。

(2) 事業内容

①後志管内商工会議所との連携

「後志管内商工会議所経営指導員連絡会議」が年間1回開催されている。内容は倶知安・小樽・余市・岩内の4商工会議所相互の連絡が主体の会議であった。地域状況を同じくし、支援に直接関わる経営指導員の会議であることを活かし、支援に対する協議の場としての会議機能を強化する。会議の開催は年1回とするが、インターネットによる双方向の準備協議を行い内容の精査による機能強化を目指す。

②金融機関との連携

- ・ 日本政策金融公庫小樽支店
「経営改善資金推薦団体協議会」(年2回)
「定例金融相談室」(月1回)

上記の通り開催し、金融状況や各種融資制度の活用を促進する。また、情報交換により最新の情報を収集する。

- ・ 地元金融機関
地元にある北洋銀行倶知安支店および北海道信用金庫倶知安支店の2行と年2回の会議を開催、地元金融動向や融資案件の概況、各行の支援メニュー等の情報交換を行うことで支援への活用を図る。

③支援機関との連携

中小企業基盤整備機構北海道・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等、公的支援機関との積極的な連携を図る。これまでは、事案が発生した時点での対応支援が主であったが、国や北海道が主催する施策説明会や各種研修会等を活用すると共に、人的関係の構築も図ることで各機関との支援の常態化を目指し、事業者支援への体制を構築する。北海道商工会議所連合会とは、支援情報や支援ノウハウの提供・活用を通して連携を図っているが、加えて、支援対応で強化すべき研修会や説明会へ積極的に参加する。

一方、外国人就業者や事業者が多く支援を求められる状況から、北海道国際交流協力センター等、適宜、外国人対応が可能な機関と連携を図り、円滑な支援を可能とする。

④ニセコ会議

羊蹄山・ニセコ連山の麓にある5町2村（倶知安町・ニセコ町・蘭越町・京極町・喜茂別町・留寿都村・真狩村）は、共に豊かな自然と農作物に恵まれ、「ニセコ」をバックボーンに持つ。この「ニセコ」を共有認識として活用するための「ニセコ会議」の設置を目指す。会議は年2回開催し、倶知安商工会議所と各商工会がこれまで行ってこなかった「ニセコ地域」として、展示会等でのプロモーション協力や地域の一体的観光企画、共同催事の開催等の取組について協議する。さらに、地域として「ニセコブランド」のあり方・構築に向けての検討を行う。

1 1. 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

倶知安町は、北海道庁の後志総合振興局が所在する地域の中核都市である。農業資源にも恵まれ、古くからのウィンターリゾート、加えて、近年は大規模な観光開発が進み、新幹線の開通もあり活況を呈しているように思われる。しかし、地域を見回したとき、総体としての事業のあり方が問われる状況が露呈し、まちづくりや地域経済にとって、位相間の乖離等多くの問題が出現しているのが現状となっている。これまでも各産業で現状と課題については常に議論する場があったが、結論が抽象的で実効性が皆無であったのが実情である。このため、発展の要素を積極的に取り込む過程の中で、地域の環境と調和と共存する持続的発展が課題となる。

（2）事業内容

①倶知安町地域経済連携会議の開催

倶知安町内の産業を網羅する団体で構成する「倶知安町地域経済連携会議」を商工会議所が主催して年間2回開催し、情報共有・連携・協働を推進し、業種の枠を超えて地域の活性化を図る。

構成メンバー

〔指導団体〕 倶知安商工会議所・倶知安青年会議所・倶知安商工会議所青年部

〔農産業〕 ようてい農業協同組合

〔商業・観光〕 倶知安商店連合会・倶知安飲食店組合・倶知安観光協会

〔金融機関〕 北洋銀行倶知安支店・北海道信用金庫倶知安支店

〔公共交通機関〕 JR北海道(株)倶知安駅・道南バス(株)倶知安営業所・ニセコバス(株)

〔その他〕 北海道電力ネットワーク(株)倶知安ネットワークセンター

東急リゾーツ&ステイ(株)

②ジャンプ-オーバー倶知安の会

商工会議所が主催して年間2回開催し、倶知安町にある各種の位相間の融和を図り、共に倶知安町の未来を形づくるための取組の起点となる。観光（宿泊・飲食・土産・交通等）・産業（農業・製造業・小売業等）・住民（新旧・日本人外国人等）の3つの分会と全体会を設置する。

自由な立場での意見交換や発想を行う会として、交流→相互理解→課題解決の道筋を歩むことで共通認識のもと、オール倶知安で課題を解決していく。

③駅前を中核としたまちづくり再生協議会

北海道新幹線開通に伴う倶知安駅前再開発が計画されている。現在の中心商店街は、ＪＲ倶知安駅と国道５号線に接して形成されていることから、この再開発と連動した商店街の再生計画を協議する。郊外大型店との対抗や観光客を市街地に集客する魅力ある計画の実現を目指すと共に、商工会議所が駅前に所有する土地を再生の起爆剤に位置付けて活用する取組を検討する。倶知安商工会議所が主催して年間２回開催する。

④くっちゃん食の祭り

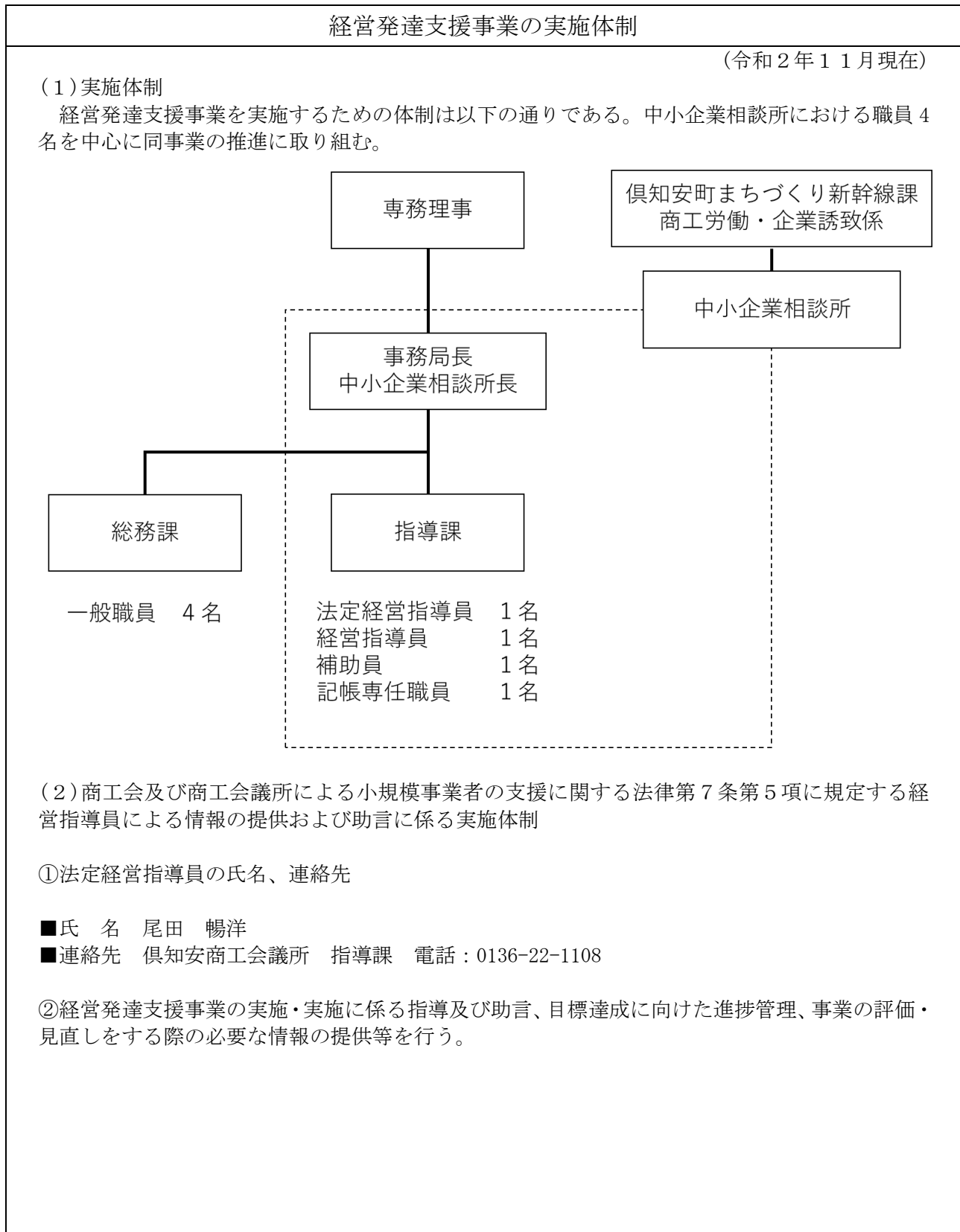
倶知安町には優れた食材、加工品があり、それらを調理する人々が数多く居る。この特色を活用するために、大中小のホテル、ペンション、飲食店、食品製造、農業者等の参加のもと、倶知安町にある全ての食に関するモノが一堂に会して「くっちゃんの食の祭り」を計画する。この祭りによる食を媒体としたマルチの交流により、住民や来町者、観光客が一体となって倶知安町・倶知安の食・倶知安の商品を知り、共に連帯感を深める。現在、実施している「くっちゃんじゃが祭り」を発展することも検討課題とする。商工会議所が主催し、年間１回開催。

⑤ニセコくっちゃんブランドの認証制度事業

倶知安町の恵まれた資源を活かした農産品及びその加工品について、広く認知度の浸透を図る。特に、全国展開を図るために、ブランド価値の高い「北海道」「ニセコ」を活かすことを並行して考え、「北海道のニセコくっちゃんブランド」の位置づけを掲げた取り組みを行う。ニセコくっちゃんブランド化を進めるにあたっては、ニセコくっちゃんブランドの認証制度を創設する。倶知安観光協会や関係機関・専門家と共同してブランド認証を付与する組織を整備し、北海道品質・ニセコくっちゃん品質のダブル保証がイメージできる「北海道産で、ニセコくっちゃん産の高品質産品」の推薦・推奨をする認証制度の体制を創り、運営を目指す。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

〒044-0032

北海道虻田郡倶知安町南2条西1丁目14番地

倶知安商工会議所 指導課

TEL 0136-22-1108

FAX 0136-22-1109

E-MAIL kutiancc@seagreen.ocn.ne.jp

HPアドレス <https://kutchan-cci.com/>

②関係市町村

〒044-0001

北海道虻田郡倶知安町北1条東3丁目3番地

倶知安町 まちづくり新幹線課 商工労働・企業誘致係

TEL 0136-22-1121

FAX 0136-23-2044

E-MAIL info@town.kutchan.lg.jp

HPアドレス <https://www.town.kutchan.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)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	6, 4 5 0	6, 4 5 0	6, 4 5 0	6, 4 5 0	6, 4 5 0
中小企業相談所					
指導事業費	4 5 0	4 5 0	4 5 0	4 5 0	4 5 0
小規模事業施策普及費	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0
旅費	2 2 0	2 2 0	2 2 0	2 2 0	2 2 0
事務費	4 0 0	4 0 0	4 0 0	4 0 0	4 0 0
一般会計					
商工振興費	2, 5 0 0	2, 5 0 0	2, 5 0 0	2, 5 0 0	2, 5 0 0
調査広報費	7 5 0	7 5 0	7 5 0	7 5 0	7 5 0
観光振興費	5 3 0	5 3 0	5 3 0	5 3 0	5 3 0
まちづくり事業費	1, 5 0 0	1, 5 0 0	1, 5 0 0	1, 5 0 0	1, 5 0 0

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、各種事業収入、国補助金、道補助金、町補助金、事業委託費

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等