

(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

##### ■ ニセコ町の概要

ニセコ町は、北海道の南西部に位置し、東に蝦夷富士の愛称で親しまれている羊蹄山（1,898m）、北にニセコアンヌプリ（1,308m）、南西に昆布岳（1,045m）といった山岳に囲まれた波状傾斜の多い丘陵盆地で、町の中央には幻の魚「イトウ」が生息する1級河川の尻別川が流れる自然環境豊かな農業と観光が基幹産業の町です。

北のニセコアンヌプリに広がるスキーリゾートエリアには3つのスキー場があり、北海道の中でもトップクラスの積雪と世界有数のパウダースノーと形容される雪質は、スノースポーツの一大拠点として、国内外の観光客を魅了しています。

恵まれた自然環境のもと、夏は登山やハイキングに加え、テニス、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います。

山林が約半分の面積を占めるニセコ町の周辺には数多くの源泉が点在しており、総称して「ニセコ温泉郷」と呼ばれ、泉質の種類が多いのが特徴になっています。

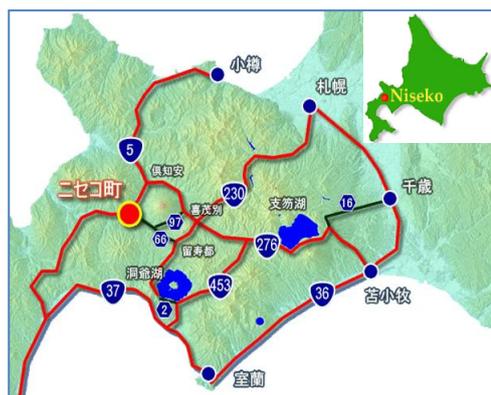
基幹産業のもう一つの柱である農業は、乳牛を主とする酪農のほか、馬鈴薯をはじめ、米、スイートコーン、カボチャ、メロン、トマトなど多種多様な農産物の宝庫であり、道の駅「ニセコビュープラザ」の農産物直売所では、旬の野菜や果物を求める人々で賑わいを見せています。

また、2030年開通予定の北海道新幹線のトンネル工事が町内3か所で始まり、更に、観光投資による大型のホテルやコンドミニアムに加え、防災機能を備えた役場新庁舎も建設中で、工事関係者の流動人口も増加しています。

このほか、ニセコ町は2018年度にSDGs未来都市として国から選定され、持続可能な世界を実現するための17の目標達成に向けて、稼ぐ力の強化、地域経済循環などに取り組むまちづくりを推進しています。

気候は、冬の最低気温が $-10^{\circ}\text{C}$ 以下、夏の最高気温は $30^{\circ}\text{C}$ 以上にもなり、年間平均気温はおおよそ $7.3^{\circ}\text{C}$ で、冬期の降雪量は12mを超えることもあり、最深積雪は2mに達することがあります。

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分の距離にあります。



清流日本一の尻別川でラフティング



世界が認めるパウダースノー



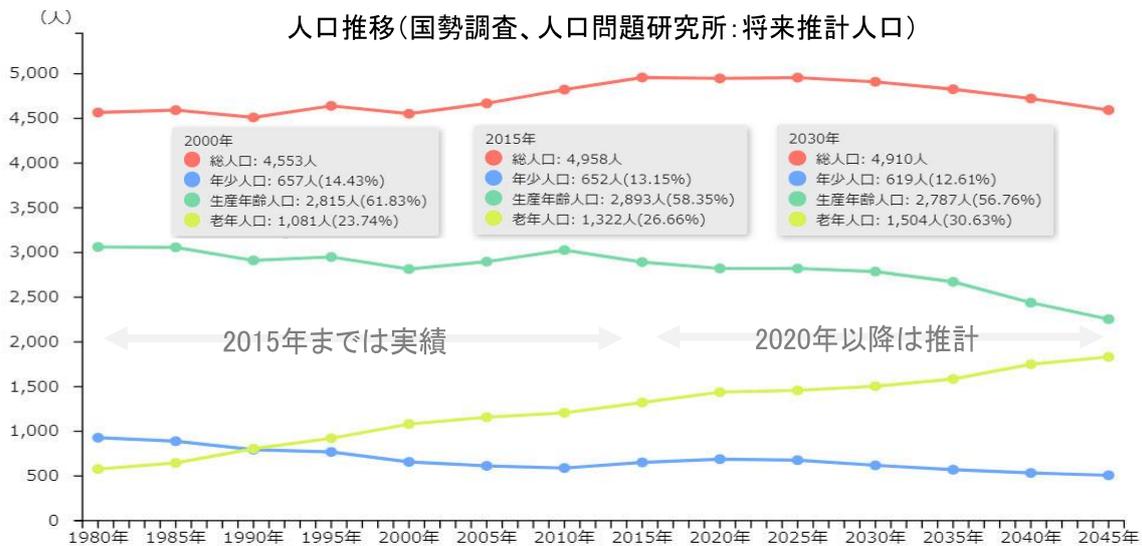
泉質の種類が豊富な温泉郷



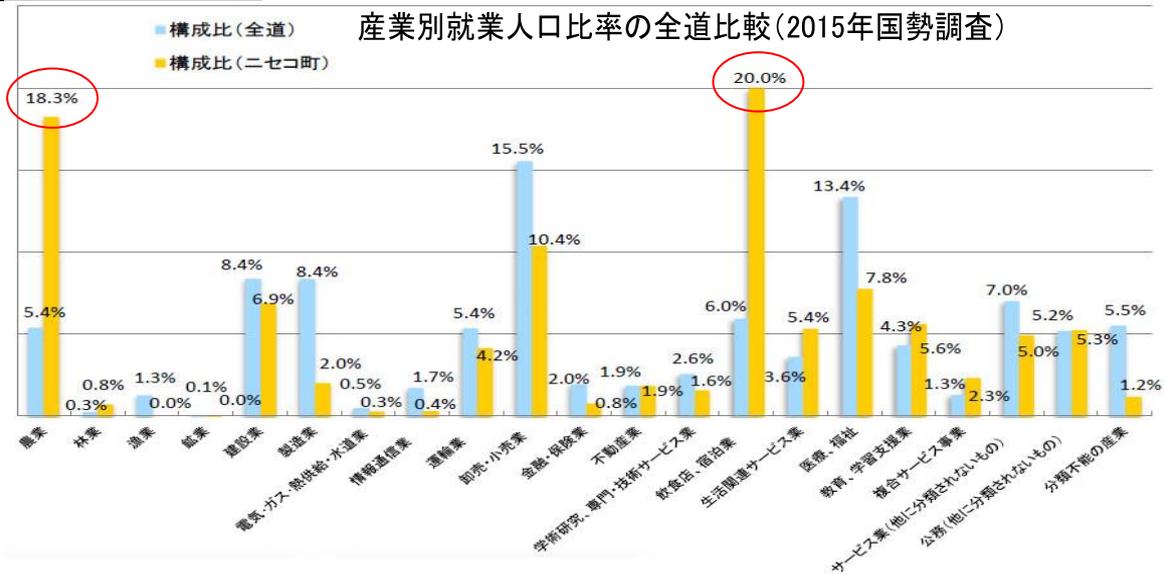
雪解け水が育てる種類豊富な野菜

## ■人口の推移と就業人口の現状

ニセコ町の人口は、平成31年3月末現在5,104人（男2,583人、女2,521人）で、多くの市町村で人口が減少しているなか、2000年以降、微増傾向が続いております。この要因は、20歳代、30歳代の若い子育て世代や、一線を退きスローライフを楽しむ移住者が増えていることに加え、外国人居住者が増加（平成31年3月末：395人）していることにあります。この社会増による人口の微増傾向は、ニセコ町自治創生総合戦略・人口ビジョンでもしばらくは続くことを予想しておりますが、人口問題研究所の将来推計人口を見ると、2025年をピークに緩やかな減少傾向を辿るとされています。この中で2030年には、年少人口と生産年齢人口が減少し、老年人口が増加することにより老年人口比率が30%を超え、その後、急速に高齢化が進むことを予想しています。



2015年の産業別の就業人口は、農業を中心とする第一次産業が19%、第二次産業が9%、で第三次産業が全就業人口の72%を占めています。内訳をみると、飲食店、宿泊業が20%で最も多く、次いで農業18.3%になっており、北海道全体の構成比と比較してもサービス業と農業の比率が高くなっています。このことから農業と観光の動向がニセコ町の人口の増減に大きく影響を与えることがわかります。



## ■ 2大産業の一つ「農業」の現状

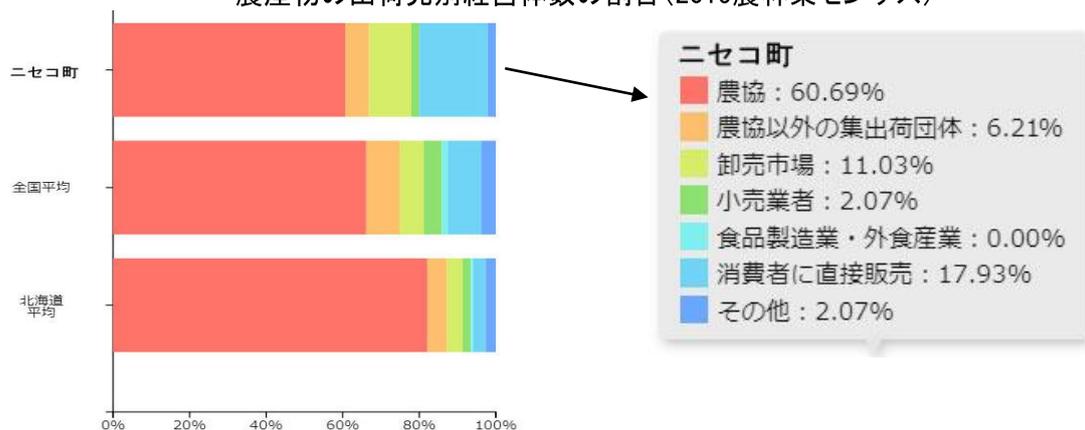
ニセコ町の農業は、乳牛を主とした酪農や水稻もありますが、畑作農家が多く、馬鈴薯や小麦、豆類、スイートコーン、かぼちゃ、トマト、ニンジン、ブロッコリー、メロン等、種類豊富な野菜を作付しています。出荷先の割合は農協が60%を占めていますが、北海道や全国の平均と比較すると「卸売市場」や「消費者に直接販売」の割合が多いのが特徴になっています。2014年に重点道の駅に選定された「道の駅ニセコビュープラザ」の農産物直売所でも約60戸の農家が旬の野菜等を販売（年間販売額3億円以上）し、年間60万人以上が訪れる道の駅の集客に大きく貢献しています。

経営耕地面積は約2,200ha、農家数が144戸で、農家は減少傾向にあるものの、ここ数年は専業農家が増加している状況にあります。この要因は、兼業であった農家が消費者への直接販売や農産物の加工に取組み、専業化していることがあげられます。

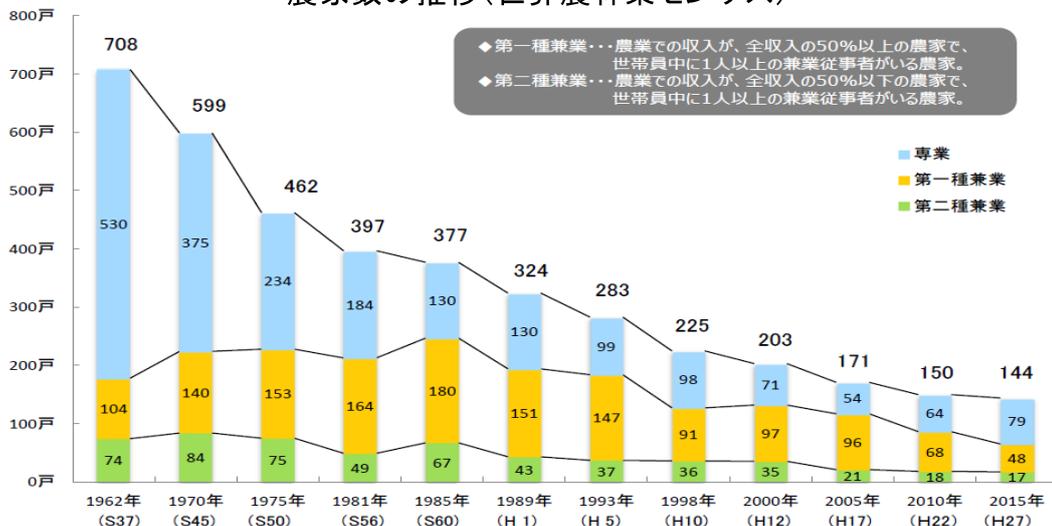
また、平成26年度から10年計画で進められている国営農地再編整備事業（大区画化や排水改良）も進行中で、経営耕地面積も30ha以上の農家が増加、法人化率も2010年の3.9%から2015年6.85%（北海道平均8.78%）と、農地の保全や農業経営の高次化の取り組みが少しずつ進んでいます。

農業経営者の年齢構成をみると、2010年には45歳未満が15.3%、65歳以上が25.4%でしたが、2015年には45歳未満が16.7%、65歳以上が27.8%になっており、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課題となっています。

農産物の出荷先別経営体数の割合（2015農林業センサス）



農家数の推移（世界農林業センサス）

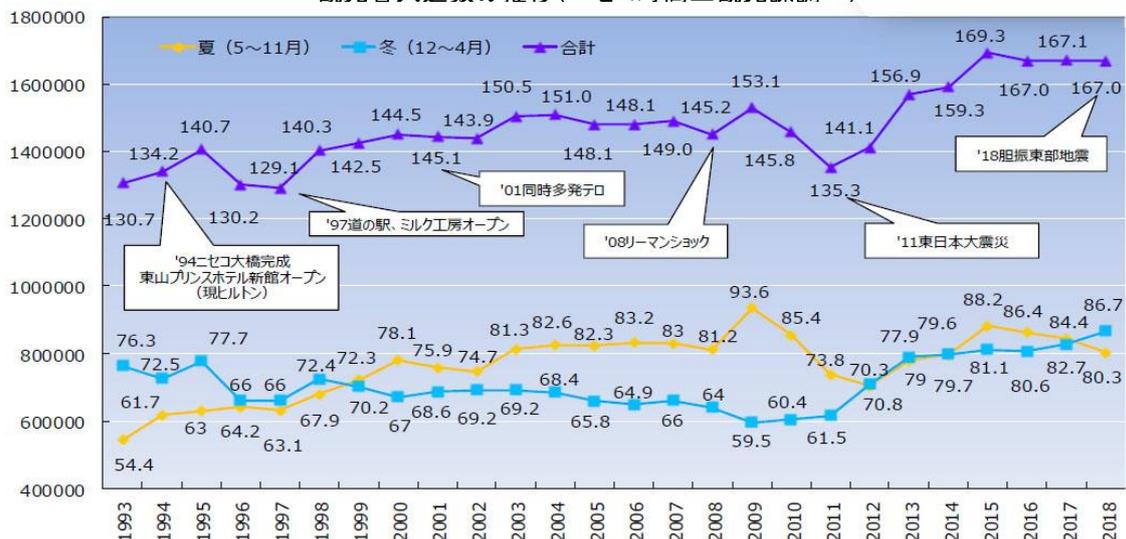


## ■ 2大産業の一つ「観光」の現状

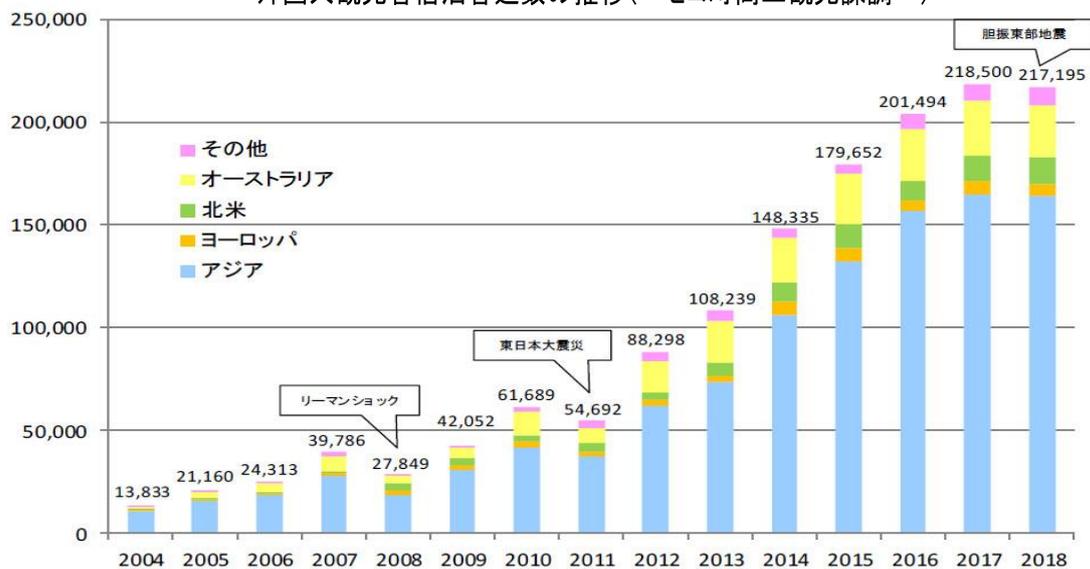
国際リゾート地として認知度が向上しているニセコ町では、年間160万人以上の観光客が訪れ、夏と冬の年に2回ピークを迎えるのが特徴です。これらのニセコ町を訪れる観光客は、夏はラフティングや登山、ゴルフなどのアクティビティのほか、ドライブ、温泉を楽しむ国内客が多く、冬はスキーやスノーボードといったニセコのパウダースノーを楽しむ海外からの観光客が多くなっています。また、近年、冬の外国人観光客の客層に変化が見られ、以前はオーストラリアや欧米をはじめとするコアなスキーヤーで占めていましたが、直近では、アジアからの観光客の増加が顕著で、中には初めて雪を見る方もいます。

これらの外国人観光客の増加は、ニセコ町の訪日外国人の宿泊客延数をみても、2000年代は5万泊以下で推移してはいますが、2016年以降は20万泊を超える状況が続いています。特にアジアからの来訪者が増加しており、中国27.4%、香港13.6%、台湾10.6%、韓国8.9%で、シンガポール、マレーシアなどを含めると70%以上を占めています。

観光客入込数の推移(ニセコ町商工観光課調べ)



外国人観光客宿泊客延数の推移(ニセコ町商工観光課調べ)



## ■ 商工業者、小規模事業者の推移からみた現状と課題

第1期経営発達支援計画（H27. 4. 1～R2. 3. 31の経営発達支援計画。以下第1期という）策定時以降、商工業者、小規模事業者は、増加傾向にあります。下表のとおり平成27年3月から平成31年3月の増減をみると、商工業者数が34事業所、小規模事業者数が18事業所、純増している結果になっています。この要因は、ニセコ町が国際リゾート地としての認知度が向上し、基幹産業である観光業が好調に推移していることから、「新たに事業を始める方」や「町外からの参入事業者」が増えていることがあげられます。業種別にみてもその傾向が表れており、飲食業・宿泊業の増加数が最も多く、次いでサービス業になっています。

平成31年3月31日現在（商工会独自調査）

※（ ）内は、第1期策定時の平成27年3月31日からの増減

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	21 (+3)	18 (+4)	4 (-)	43 (+1)	108 (+18)	40 (+8)	16 (-)	250 (+34)
小規模事業者数	17 (-)	16 (+3)	4 (-)	40 (▲1)	97 (+11)	34 (+5)	12 (-)	220 (+18)
会員企業数	18 (+1)	14 (+3)	1 (-)	28 (▲1)	73 (+7)	29 (+6)	11 (-)	174 (+18)

商工業者の増加から会員企業数も増加していますが、加入、脱退、純増を年度別にみると

平成27年度 加入 17事業所 脱退 7事業所 純増 10事業所

平成28年度 加入 9事業所 脱退 4事業所 純増 5事業所

平成29年度 加入 7事業所 脱退 4事業所 純増 3事業所

平成30年度 加入 7事業所 脱退 7事業所 純増 0事業所

となっており、「創業間もない事業者」の加入が多く、全体として純増しているものの、脱退も増えており、その理由としては、「高齢による廃業」が最も多くなっています。第1期に実施した事業承継調査からも60歳以上の経営者が50%以上になっている現状から、この傾向は今後も続くことが予想されています。

小規模事業者の推移から見た現状と課題としては、「創業間もない事業者が多いこと」から、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の見直し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と考えます。

また、「経営者の高齢化も進んでいる」状況もあり、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が必要になっています。

## ■商業の現状と課題

ニセコ町の小売業の現状は、平成28年の経済センサスの分析から、商店充足率が108.3%で人口に対する商店の数そのものは十分に足りているという結果になっています。一方、販売充足率は38.6%で、平成24年の経済センサスから2.6%減少しており、消費購買力の域外への流出が加速しています。この要因は、約15km離れている隣接する倶知安町に、スーパーや家電量販店、ドラッグストアが複数あるため、地域住民の消費や事業者間取引においても消費が流出していることがあげられます。

また、平成28年の経済センサス以降には町内に、鮮魚店、ドラッグストア、パン屋が相次いで町外から参入し、消費者にとっては買い物環境が改善された一方で、既存小規模事業者にとっては競争が激化している状況にあります。

(平成28年経済センサス 小売業の分析)

区分	事業所数			年間商品販売額(その他収入含む)			売場面積		
	事業所数	構成比 %	商店充足率 %	販売額 万円	構成比 %	販売充足率 %	面積 ㎡	構成比 %	売場充足率 %
ニセコ町	34	0.10	108.3	223,568	0.04	38.6	1,204	0.02	19.2
倶知安町	145	0.42	143.5	3,138,811	0.50	138.4	26,564	0.39	131.9
全道	34,203	100.00	100.0	630,849,129	100.00	100.0	6,818,035	100.00	100.0

区分	従業者数 人	行政人口		行政人口 1人当たり 販売額 万円	従業員1 人当たり 販売額 万円	1店舗 当たり 販売額 万円	売場面積 1㎡当たり 販売額 万円
		H28.3末	構成比				
		人	%				
ニセコ町	130	4,934	0.09	45.3	1,720	6,576	186
倶知安町	1,078	15,889	0.30	197.5	2,912	21,647	118
全道	285,655	5,377,782	100.00	117.3	2,208	18,444	93

厳しい経営環境にある小売業者が直近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は？」の問いでも、「大型店、中型店の進出による競争の激化」が最も多く、次いで「購買力の他地域への流出」「販売単価の低下・上昇難」となっています。そのほかにも、「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」をあげています。

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、小売業やサービス業においては、町内外の大型店・中型店の進出による競争の激化、購買力の他地域への流出により、販売充足率が低下しています。

高齢化や単身世帯、二世帯の増加、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と考えています。

## ■ 観光業の現状と課題

観光の動向に大きく影響を受ける飲食業・宿泊業は、町内の小規模事業者の44%、産業別就業人口の20%を占めています。前述したとおり、観光客の増加、特に外国人観光客の増加から、体験事業を含めた観光関連事業者は、インバウンド需要を積極的に取り込んでいる事業者を中心に、ここ数年は順調に推移しております。昨年の胆振東部地震直後には多くのキャンセルがあったものの、影響は全体として最小限に抑えられております。

宿泊業者の脅威としては、ニセコが国際リゾート地としての認知度向上に伴い、ニセコエリア（隣接する倶知安町を含む）に海外資本の大手ホテルやコンドミニアムが相次いで開業、ベッド数が大幅に増加していることから、競争の激化が予想されています。事実、今年のグリーンシーズンにおいては、宿泊客が減少しているといった宿泊業者からの声も聴かれており、大手ホテルやコンドミニアムが、冬のハイシーズンには、高めの価格を設定し、他のシーズンには稼働率を高めるために比較的低価格を設定して集客していることが、要因として考えられます。

また、宿泊業においては、経営者の高齢化が最も懸念されている業種でもあり、平成28年度以降、これまで8事業者が廃業しています。その多くは、不動産価格が上昇していることもあり、外国資本（外国人）への事業用資産の譲渡が目立っています。

飲食業においては、ニセコ観光圏の分析でも不足業種にあげられていますが、ここ数年は創業が増えている状況にあります。一方で従業員不足が大きな経営課題になっています。

体験事業者においても人手不足が課題になっていますが、地域資源を生かした新たな体験観光メニューの開発もあり、消費行動が「モノ消費からコト消費」に移る中、ニセコ町の今後の観光客の増加、リピーターの創造のカギを握っている業種とも言えます。

また、ニセコ町では隣接する倶知安町と蘭越町の3町で「区域内の関係者が連携し、地域の幅広い観光資源を活用して、観光客が滞在・周遊できる魅力ある観光地域づくりを促進する」ことを目的に国の観光圏の認定を受け、魅力ある国際リゾートづくりを進めています。このニセコ観光圏が実施した調査によると、2018年の一人当たりの平均旅行消費額は47,753円で、前年度から8,000円以上減少、宿泊者のみに限定すると14,000円程度減少しており、用途別では、宿泊費が6,000円強と最も減少しています。この結果から、海外の富裕層が多くを占めていた観光客も、中間層の割合が増えていると考えられます。

これらの比較的好調な観光関連事業者が直近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は？」の問いでは、「従業員の確保難」と「店舗施設の狭隘・老朽化」が最も多く、「大企業進出による競争の激化」「利用者ニーズの変化への対応」「仕入れ単価の上昇」と続きます。

観光客、特に外国人観光客が増加している状況のなか、大手ホテルやコンドミニアムの開業が相次ぎ、競争が激化している現状から、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が重要になっていると考えます。

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、差別化戦略が必要です。

体験事業においては、消費行動が「モノ消費からコト消費」に移る中、新たな体験メニューの開発も進んでいることから、体験メニューをYouTube動画による発信などプロモーションを強化することで、更なる需要開拓が期待できると考えています。

しかし、これらの業種では、人手不足が深刻な状況にあることから、ITの活用など生産性の向上も進めつつ、労働力の確保に向けた取り組みも必要になっています。

## ■ 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 7%とそれほど多くはないものの、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は域外への販路も拡大し、ブランド力が高まっています。また、ソーセージ・ウインナーの食肉加工、ニセコ町の町内産酒米を用いた日本酒、クラフトビールの製造業者、自社農園で育てた原材料を使用して製造するパン屋やワイン醸造所、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します。直近では、生ハムやベーコンを製造する食肉加工業者が創業しています。

これらの製造業者の多くは、観光需要の増加もあり、現在のところ比較的順調に推移しておりますが、今年 2 月に日欧 E P A が発効されたことにより、関税が撤廃されたワインの製造業者、関税が段階的に引き下げられるハムやソーセージの食肉加工業者とチーズの製造業者において、今後、輸入品との競争が激化することも予想され、完全なる差別化が必要になっています。

観光客が増加してインバウンド需要が増加している地域ならではの動きとして、平成 30 年には世界のお茶の専門店として有名な「ルピシア」がニセコ町に工場を建設し、食品製造工場の操業を開始しています。今後も日本酒で有名な八海山がウイスキー工場を建設する計画もあり、地域産業への波及効果が期待されています。

観光需要を取り込み、全般的には比較的順調な製造業者ですが、直近 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は？」の問いでは、「原材料価格の上昇」「従業員の確保難」「熟練技術者の確保難」が多く、「生産設備の不足・老朽化」「人件費の増加」「製品ニーズの変化への対応」と続きます。

これまで、製造業者においては、ものづくり補助金や持続化補助金、ニセコ町の補助金等を活用した事業計画の実施支援や販路開拓を支援してきましたが、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これらの製造業者の経営資源の強化（従業員の確保を含む）と生産性の向上、販路開拓を支援していくことが必要であると考えます。



## ■ 建設業の現状と課題

ニセコ町では、住宅着工戸数が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別荘やコンドミニアムなどの宿泊施設の設備投資が増加傾向にあります。2018年の国土交通省建築物着工統計をみても、建築物総数が76棟（居住専用住宅45棟含む）、全建築物の工事費が56億円で、需要は安定しています。建築物の用途では、宿泊業、飲食サービス業用建築物が22棟（29%）で、工事費は約31億円（55%）を占めています。

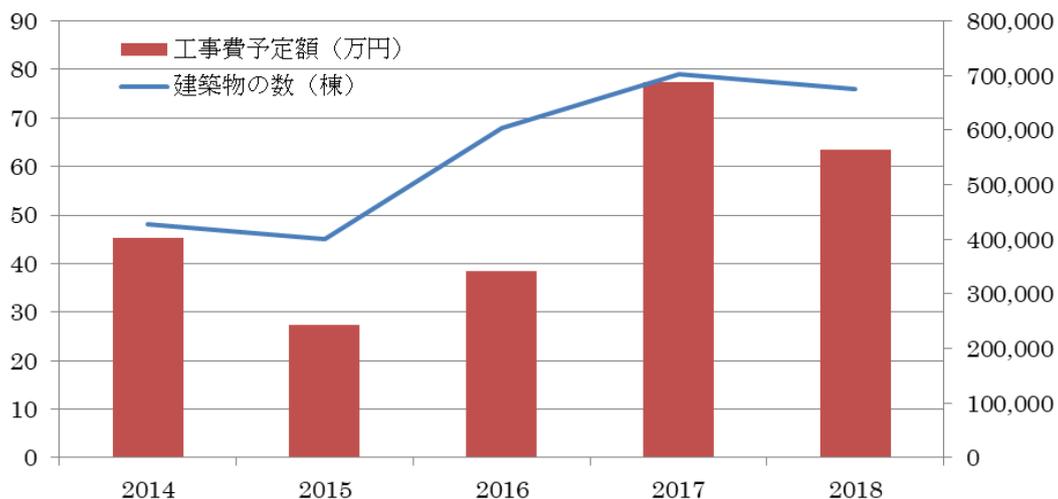
しかし、2000年以降続いた公共工事の削減で、厳しい経営環境にあった町内事業者は、一時よりも事業所数が減少、既存事業者においてもスリム化を図ってきた経緯から、多くの需要には応えきれない状況で、町外業者の参入も多くなっています。

土木事業者においても、一定の受注高は確保できておりますが、特に冬期の除雪を請け負っている事業者において、移住者の住宅や別荘等が広域にわたって点在し、除雪エリアも拡大していることに加え、技術者が不足している状況です。

ここ数年は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は？」の問いでは、「熟練技術者の確保難」「従業員の確保難」「下請け業者の確保難」が多く、「請負単価の低下・上昇難」「下請け価格の上昇」「人件費の増加」と続きます。

建設業においては、安定した住宅着工戸数やコンドミニアム・別荘といった観光投資、それに伴う除雪エリアの拡大といった需要が増加している現状にありながら、従業員や技術者の不足、下請け業者の確保難から需要を十分に取り込めていないといった状況から、一部事業者が導入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の取り組みが必要であると考えます。

ニセコ町の建築着工の動向(国土交通省建築着工統計)



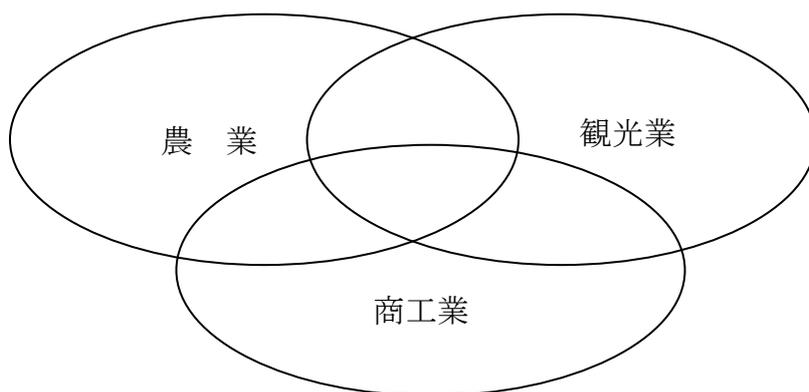
## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

ニセコ町の小規模事業者の経営動向は、ニセコ町の基幹産業である農業と観光の動向に大きな影響を受けます。基幹産業に携わる産業別就労人口をみても、農業が18.3%、宿泊業・飲食業が20%、体験事業を含めると40%以上が農業と観光関連事業に従事していますが、10年後(2030年)には、生産年齢人口が2015年から106人減少して2,787人(56.76%)になることが予想されており、地域産業の担い手の育成が必要です。

ここ数年、好調な観光産業は裾野が広く、観光需要を直接的、間接的に取り込んでいる小規模事業者も多いことから、これからの10年先を見据えたとき、観光産業の維持・発展は欠かせません。また、域外から資金を稼ぐ農業と、その地域資源を活用した製造業者の稼ぐ力を高めることが、ニセコ町の未来を明るくします。

観光需要が増加し、恵まれた環境にあるニセコ町の現状に甘んじることなく、「農業・商工業・観光業が連携し、小規模事業者の稼ぐ力を高め、域外消費を取り込み、域内消費の拡大を図る」ことを小規模事業者に対する長期的な振興のあり方として以下に目標を掲げ、本事業を実施します。



### ②ニセコ町総合計画との連動性・整合性

ニセコ町商工会では、農業と観光が基幹産業であるニセコ町において、農・商・観が連携し、小規模事業者の稼ぐ力を高め、域外消費を取り込み、域内消費の拡大を図ることが、地域全体の産業振興につながると考えています。

このことは、第5次ニセコ町総合計画(平成24年度～平成35年度の12年間、平成27年第1次見直し)でも、〈地域に立地している海外企業と地元企業が交流を深め、ビジネスのネットワークづくりを進め、人材資源や情報資源、物質資源等の地域資源が地域の中で循環する仕組みを整え、なかでも重要な地域資源である農産物のブランド化や地産地消をきっかけとして、農業・商工業・観光業の連携を進める。また、地元住民や観光関連事業者、農業・商工業者等、多様な人々が連携しながら観光客の受け入れ環境を向上させ、自然と環境と農的生活を学び・体験するイベントの実施等、地域の文化を生かした観光リゾートの受け入れ体制を整える〉としています。

また、平成28年にニセコ観光圏において、地域経済分析システム(REAS)等のデータを活用した現状分析や課題抽出を行い、「町内の稼ぎ向上」を目的とした政策検討を行っています。この中で、ニセコエリアの地域経済に関するSWOT分析を次のとおり示しています。

ニセコ町の強み	ニセコ町の弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光客 ・観光投資</li> <li>・在住外国人</li> <li>・高級ホテル、コンドミニアム</li> <li>・ペンション ・温泉</li> <li>・域外から資金を稼ぐ農業</li> <li>・ニセコワイン特区</li> <li>・スキー場（パウダースノー、ニセコルール）</li> <li>・新千歳空港や札幌・小樽から近い</li> <li>・JR 函館本線</li> <li>・ニセコ観光圏の認定（デジタルイネージ含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光消費で十分稼いでいない</li> <li>・観光投資で十分稼いでいない</li> <li>・有効求人倍率が高い</li> <li>・公共交通が脆弱</li> <li>・飲食店が不足（面的な広がり＋一部は偏在）</li> <li>・インフラが不足（投資にも影響）</li> <li>・観光需要の季節変動</li> </ul>
ニセコ町の機会	ニセコ町の脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・北海道新幹線の札幌延伸（観光客や移住者の誘致）</li> <li>・高速道路の延伸</li> <li>・札幌オリンピック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北海道新幹線の札幌延伸（観光客や移住者の流出）</li> <li>・JR 函館本線の廃線</li> <li>・無秩序な投資（エリア全体の質の低下）</li> <li>・スキー人口の減少</li> </ul>

この分析から、ニセコ町にとっての強みは小規模事業者にとっての機会でもあり、ニセコ町の弱みは「地域課題」でもあることから、地域資源を最大限に活用して、観光消費・観光投資を取り込むために、小規模事業者の稼ぐ力を高める必要があると考えています。

### 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がイニシアティブをとり、農・商・観の連携のもと地域の強みを生かして産業の振興を図る必要があります。

そのためには、農業、商工業、観光業の連携を進め、各産業の現状と課題を共通認識する場が必要であり、「ニセコ町地域活性化協議会」（仮称）を開催して、情報交換を行い、各団体の今後の施策に生かしていくことが、各産業の発展、地域全体の発展に繋がるものと考えます。

地域課題の解決に向け、各事業者の強みを生かして稼ぐ力を高めるために、小規模事業者を支援する使命があります。

観光需要を十分に受け止めていないといった課題を解決するために、小規模事業者の強みを生かし、経営環境の変化や多様化するニーズへの対応強化を支援すると共に、共通課題である人手不足の解消や、成長ステージ別、業種別の経営課題の解決を専門家や他の支援団体と連携し、伴走支援します。

### (3) 経営発達支援事業の目標

ニセコ町には、世界を魅了するパウダースノー、羊蹄山やニセコアンヌプリの山々、種類豊富な源泉のある温泉郷、清流日本一の尻別川といった恵まれた大自然と、雪解け水が作り出す美味しい農産物があります。

農業、商工業、観光業が連携を進め、これらの地域資源を有効活用して、小規模事業者の稼ぐ力を高め、域外からの資金を獲得し、域内循環を高め、地域産業の活性化を進めます。

#### ① 農・商・観連携を進め地域資源の有効活用を推進します。

(農業者と製造業者の連携による新商品開発 1件/年)

(農業者と体験事業者の連携による新ツアー開発 1件/年)

(農業者と飲食業者の連携による新メニュー開発 1件/年)

#### ② 小規模事業者の稼ぐ力を高め需要開拓、販路拡大を支援します。

(経常利益率3%以上増加 5件以上/年)

#### ③ 域内循環を高め地域産業全体の活性化を進めます。

### (4) 目標の達成に向けた方針

① 農業、商工業、観光業の連携を図るため、新たに農協、商工会、観光協会等で組織する「ニセコ町地域活性化協議会(仮称)」を開催して、6次産業化の取り組みや、地域資源を活用した新商品、新メニュー、新たな体験ツアーなど地域資源の有効活用を進め、ニセコ町の魅力を高めます。

② 小規模事業者の経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報など)を強化し、強みを生かして稼ぐ力を高めます。そのためには、商工会が実施する地域の経済動向調査から「機会」や「脅威」、各事業者の経営分析から「強み」「弱み」や経営課題を抽出し、進むべき方向を明確にして、事業計画の策定、需要開拓・販路拡大に取り組みます。

③ ニセコ町では、過去最大級の観光客の入込状況になっており、裾野が広い観光業が全体として好調に推移しています。この状況のなか、商工会では、小規模事業者の商品力、サービス力の向上を目的に「観光客ニーズ調査」を実施します。観光客のニーズを的確に把握して、域内循環を高めていきます。地域の生活インフラである商店街においても、多様化するニーズ、経営環境の変化に対応する小規模事業者を支援して、商店街のにぎわい創出に向けた取り組みを進め、地域産業全体の活性化に繋げていきます。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～ 令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 2. 地域経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期においては、地域課題として捉えていた空き店舗調査と事業承継調査のほか、中小企業景況調査（製造業3社、建設業3社、小売業4社、サービス業5社）、ニセコ町が提供する観光客入込客数や、ニセコ町がまとめた地域経済分析システム（RESAS）の調査結果から、地域の経済動向を把握してきましたが、地域の事業者へ提供する情報としては、不十分なものもありました。

空き店舗調査については、創業希望者への情報提供に活用でき、第1期では3件が空き店舗を活用して開業していることから、有効な調査ではあるものの、既にデータベースがあること、それほど空き店舗に変動がないことから、必要に応じて随時調査することで対応が可能であると考えています。

事業承継調査については、重要な調査であると認識しており、次項の「経営状況の分析に関すること」で新たに実施する経営状況・支援ニーズ調査に組み込み、効率よく実施します。

中小企業景況調査については、当地区の小規模事業者の約半数を占める観光関連事業者の調査件数が少ないことから、宿泊業・飲食業・体験事業者の調査件数を増やして実施することで地域の経済動向をより正確に把握できると考えております。

ニセコ町が提供する地域の観光客入込客数の活用については、事業計画の策定に有効であることから、今後は、これに合わせて「観光予報プラットフォーム」のデータを分析し、地域の経済動向を把握します。

地域経済分析システムについては、ニセコ町がまとめたものをそのまま使用しており、活用が限定的になっていたことから、今後は、小規模事業者の事業計画の策定に有効に活用されるよう独自分析が必要であると考えております。

第2期においては、中小企業景況調査を拡充し、観光予報プラットフォームや地域経済分析システムを活用して、効率的な手法により地域経済動向を調査・分析し、ホームページや巡回訪問時に情報提供するなど、小規模事業者の経営の発達に有効なデータとなるよう実施します。

(2) 事業内容

##### ① 中小企業景況調査

地域の経営動向をより正確に把握し、小規模事業者の事業計画に有効に活用できるデータとするために、当地域の約半数を占める観光関連事業者5社を追加して四半期ごとに調査、分析します。

【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10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、全国との比較をします。

② 観光予報プラットフォームの活用

ニセコ町の観光実態の把握と今後を予想するため、公益社団法人日本観光振興協会が提供する観光予報プラットフォームのデータを活用して、四半期毎に調査・分析します。

また、ニセコ町が提供する観光客入込客数のデータも加え、観光の動向を分析します。

【調査項目】

観光予報プラットフォーム	
宿泊実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月別の全体、国内客、海外客別（前年、一昨年比較）</li> <li>・年齢層（未成年、若年層、中年層、老年層）</li> <li>・居住地（TOP10）、居住国（TOP10）</li> <li>・購入単価層（1万円未満、2万円未満、5万円未満など）</li> <li>・参加形態（家族、夫婦・カップル、女性グループ、男性グループ、男女グループ、一人）</li> </ul>
宿泊予想 (最大6ヶ月先まで)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月別混雑予想（5段階）</li> <li>・増加率（5段階）</li> <li>・宿泊者数の推移予測</li> </ul>
ニセコ町商工観光課の調査	
観光客入込客数	月別の道外客、道内客（前年対比）
	月別の日帰り客、宿泊客（前年対比）

【分析手法】商工会職員が、各データを収集し、分析を行います。

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します。

【調査項目】

地域経済分析システム（RESAS）	
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変化、稼ぐ力等
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、分析を行います。

(3) 成果の活用

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DI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して、広く町内小規模事業者にも周知します。また、商工会職員が巡回指導、窓口指導を行う際の参考資料として、小規模事業者の経営支援、事業計画策定支援に活用します。

(4) 目標

	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6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	-	4回	4回	4回	4回	4回
③ 地域経済分析システム	-	1回	1回	1回	1回	1回
ホームページ掲載回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

### 3. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

第1期においては、専門家と共同による経営個別相談事業（財務分析、現地調査とヒアリング）を行い、一定の成果を上げている事例もありますが、経営分析の多くは、金融あっせん時における定量分析や持続化補助金活用支援における定性分析といった偏った分析にとどまっており、小規模事業者の経営課題の本質が明確になっていないケースも多くありました。

第2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に、分析手法、分析項目を明確にし、経営の「見える化」を行うことで、事業者が置かれている現状を把握して、今後の事業計画策定に役立つよう実施します。

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実施して、経営分析が必要な事業者の掘り起こしを行います。

#### (2) 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（6月）アンケート調査を実施します。

【調査対象】 町内小規模事業者 220 事業所

【調査回数】 毎年1回

【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】 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。

【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SWOT分析を行い、小規模事業者の現状と経営課題を明確にします。

【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20事業所を選定します。

【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います。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します。

【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」を把握して、地域経済動向調査の結果（「機会」「脅威」）を踏まえて、SWOT分析を行います。商工会職員が事業者と一緒に分析項目を基に、クロスSWOT分析などの手法を用いて戦略の立案を支援します。また、高度な分析、高度な経営課題の解決が必要な場合は、外部専門家を活用します。

(3) 成果の活用

「強み」「弱み」経営課題が明確になった経営分析結果は、地域経済動向調査の結果から「機会」「脅威」を踏まえて行ったSWOT分析、クロスSWOT分析などと一緒に当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定に役立てます。また、調査結果で得られた支援ニーズや分析結果は、データベース化し商工会内部で共有し、商工会職員のスキルアップに活用するとともに、共通の課題においてはセミナーを開催するなど、小規模事業者の経営支援に活用します。

(4) 目標

	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 経営状況分析調査回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
調査票回収目標数	-	50件	50件	50件	50件	50件
② 経営分析件数	※24件	20件	20件	20件	20件	20件

※ 現状の経営分析件数は、定量分析又は定性分析に偏っているものも含めています。

#### 4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第1期においては、創業希望者や創業間もない小規模事業者、後継者、新たな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、事業を未来につなげるための「事業承継セミナー」を実施しました。

また、小規模施策活用にとまなう事業計画策定支援では、持続化補助金 44 件、ものづくり補助金 2 件、ニセコ町にぎわいづくり起業者等サポート補助金 22 件のほか、経営力向上や先端設備等導入計画、創業にとまなう事業計画策定支援を行っておりますが、経営分析が不十分なケースもありました。

第2期においては、地域の経済動向調査や需要動向調査を踏まえて、経営分析を行った事業者に対し、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します。

(2) 支援に対する考え方

経営分析を行った事業者は、地域の経済動向調査や需要動向調査を踏まえ、既に進むべき方向が明確になっていることから、事業計画を策定して、行動に移すことが経営の発達に繋がると考えます。しかし、事業計画策定の意義や重要性を認識しつつも、経営資源（人的資源）が充実していない小規模事業者にとっては、日々の仕事に追われ時間的制約もあり、事業計画の策定に着手できない状況も見受けられることから、商工会職員による伴走支援が必要であると考えます。

これまで実施してきた「事業計画策定セミナー」は、成果が表れていることから、継続して実施することとし、過去に経営分析を行った事業者に対しても巡回訪問や専門家の活用による個社支援を通して、「事業の成功確率を高める」「事業が予定通り進んでいるか確認できる」「社内での問題意識・価値観を共有できる」「問題が生じたときに迅速に軌道修正できる」といった事業計画策定の意義を伝え、取り組むべきことを明確にする事業計画の策定支援を行います。

また、持続化補助金等の小規模事業者施策の活用は、事業意欲を喚起し、事業計画の策定を促す効果が大きいことから、今後も積極的に活用を支援します。

なお、創業支援については、ニセコ町のSDGs 未来都市計画（2030年のあるべき姿）において「稼ぐ力を強化するため、すそ野の広い観光業を呼水として、小さくとも幅広い産業の投資を呼び込み、適正な雇用の創出と起業・創業を促す。」とあり、商工会としても創業支援は重

要であると考えています。

これらの事業計策定セミナーや個社支援により経営分析を行った事業者 15 件の事業計画策定を目指します。

### (3) 事業内容

#### ① 事業計画策定セミナーの開催

地域産業の担い手である創業希望者や創業間もない事業者が多いこと、後継者も多いことに加え、小規模事業者は、経営環境やニーズの変化に対応した事業計画の策定が必要であることから、継続して事業計画策定セミナーを開催します。

【対象者】創業予定者、経営分析を行っている小規模事業者及び後継者

【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（5日間）

【カリキュラム】経営戦略とビジネスモデル、マーケティング戦略、ビジネスプラン策定2日間、  
ビジネスプランのブラッシュアップ

【参加予定者数】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活用による生産性向上など、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げられるよう、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します。

【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】4回

【想定するテーマ】事業承継セミナーや、インバウンド対応セミナー、IT活用セミナー等

【参加予定者数】60名（15名×4回）

#### ③ 徹底した伴走支援による事業計画の策定

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とします。

【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を中心に、商工会職員が事業計画策定を徹底的に伴走支援します。必要に応じて、外部専門家も交えて事業計画のブラッシュアップを行います。

【目標の設定】事業計画策定の目的は、小規模事業者の稼ぐ力を高めて、需要開拓、販路拡大を図ることにあることから、売上高と経常利益の増加目標を増加率で設定します。

### (4) 目標

	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6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
参加予定者数	11名	15名	15名	15名	15名	15名
② 経営力強化セミナー	3回	4回	4回	4回	4回	4回
参加予定者数	48名	60名	60名	60名	60名	60名
③ 事業計画策定件数	14件	15件	15件	15件	15件	15件

## 5. 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1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ましたが、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いました。

第2期においては、小規模事業者の売上高・経常利益の増加目標の達成に向け、PDCAサイクルがしっかりと回るよう、フォローアップの手法を明確にして実施します。

### (2) 事業内容

事業計画を策定 (Plan) した全ての事業者を対象に、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います。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します。

事業計画で掲げた目標の売上高や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検証、改善 (Action) し、事業計画の見直し (Plan) を行います。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)、以後フォローアップの頻度を毎月1回にします。

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分析、検証 (Action) 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回とします。

対象事業者に対するフォローアップの回数は、全15件のうち、5件は毎月1回、5件は3か月に1回、5件は6か月に1回を想定していますが、事業者の事業計画進捗状況により、柔軟に対応します。

### (3) 目標

	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
フォローアップ対象事業者数	14件	15件	15件	15件	15件	15件
フォロー回数	48回	90回	90回	90回	90回	90回
売上増加事業者数	-	5件	5件	6件	7件	8件
経常利益率3%以上増加の事業者数	-	5件	5件	6件	7件	8件

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

第1期においては、平成29年にICカード化を導入したニセコ綺羅カード会のデータを活用して、年齢階層別、男女別といった買物動向をニセコ町の年齢階層別人口と比較させて分析・情報提供しましたが、経営発達支援計画では、「事業者の販売する商品や提供する役務の需要動向」を把握して個社支援につなげることが目的であり、これまでの取り組みは、効果が限定的になっていました。

第2期においては、ニセコ町が国際リゾート地として発展するなか、更なる知名度の向上、観光客の満足度の向上のための観光客ニーズ調査を行い、宿泊業の小規模事業者にフィードバックして、商品力、サービス力を強化し、事業計画策定支援に繋がります。なお、夏は国内客が多く、冬は外国人観光客が多くを占めることから、其々のニーズを隔年で調査します。また、特産品を製造する小規模事業者の商品について、集客力のある道の駅ニセコビュープラザでの

テストマーケティングや物産展・商談会の会場において、エンドユーザーやバイヤーのニーズを調査・分析して、小規模事業者に対してフィードバックし、商品改良や新商品開発に活かした事業計画策定に繋がるよう支援します。

## (2) 事業内容

### ① 夏の観光客ニーズ調査

ニセコ町を訪れる夏の観光客、主に国内観光客に対して、宿泊施設、飲食店、体験事業（ツアー）のニーズなどを聞き取りによるアンケート調査を実施して需要動向を把握し、小規模事業者である宿泊業者の販売戦略の立案に活かし、需要開拓に向けた実現可能性の高い事業計画の策定に繋げていきます。アンケート調査は、隔年に1回（8月）、集客力のある観光施設2か所で行います。

【調査場所】道の駅ニセコビュープラザ、高橋牧場ニセコミルク工房

【調査件数】各100人、計200人

【調査ターゲット】日本人観光客

【手段・手法】夏の観光客が増加する8月に、商工会職員が聞き取り調査を行う

【調査項目】①属性（年齢、性別、居住地、交通手段、グループ人数など）

②訪問目的（観光・ビジネス）、訪問予定施設、訪問回数、

③宿泊の有無（宿泊した施設、選んだ理由、食事の有無、1泊あたりの宿泊費、満足度、要望）

④飲食店の利用の有無（飲食した施設、選んだ理由、一人当たりの食事代、満足度、要望）

⑤体験したツアーの有無（体験ツアー、一人当たりの料金、満足度、要望）

【分析手法】商工会職員が各項目を集計し分析する。

【分析結果の活用】小規模事業者である宿泊業者に対しクロス集計してフィードバックします。属性別の消費行動（飲食、体験）や満足度から、ターゲットに向けた最適な宿泊商品の設定やサービスを強化すると共に、プロモーション等の販売戦略の立案に活用します。

### ② 冬の観光客ニーズ調査

ニセコ町を訪れる冬の観光客、主に外国人観光客に対して、宿泊施設、飲食店、体験事業（ツアー）のニーズなどを聞き取りによるアンケート調査を実施して、インバウンド需要の動向を把握し、小規模事業者である宿泊業者の販売戦略立案に活かし、特に冬期間に増加傾向にある外国人観光客の需要獲得に向けた実現可能性の高い事業計画の策定に繋げていきます。アンケート調査は、隔年に1回（1月）に、外国人観光客で賑わうスキー場エリア2か所で行います。

【調査場所】2か所のスキー場

【調査件数】各100人、計200人

【調査ターゲット】外国人観光客

【手段・手法】冬の観光客が増加する1月に、外部専門家に依頼して聞き取り調査を行う

【調査項目】①属性（年齢、性別、居住地、交通手段、グループ人数など）

②訪問目的（観光・ビジネス、一番楽しみにしていること）、訪問回数、

③宿泊の有無（宿泊した施設、選んだ理由、食事の有無、1泊あたりの宿泊費、満足度、要望）

④飲食店の利用の有無（飲食した施設、選んだ理由、一人当たりの食事代、満足度、要望）

⑤体験したツアーの有無（体験したツアー、一人当たりの料金、満足度、要望など）

【分析手法】商工会職員が各項目を集計し分析する。

【分析結果の活用】小規模事業者である宿泊業者に対しクロス集計してフィードバックします。属性別の消費行動（飲食、体験）や満足度、ターゲットに向けた最適な宿泊商品の設定やサービス力の強化を図ると共に、プロモーション等の販売戦略の立案に活用します。

③ 新商品等マーケティング調査

年間 60 万人以上の観光客が訪れる「道の駅ニセコビュープラザ」において、(株)ニセコリゾート観光協会（道の駅の指定管理者）と連携し、小規模事業者の新商品や既存商品を消費者に試食提供のうえ、聞き取り調査を実施して、マーケットインによるモノづくりに繋がるよう支援します。

【対象事業者】 地域資源を活用して新商品を開発した事業者を優先して選定

【調査場所】 道の駅ニセコビュープラザ

【調査品目】 年間 3 品目（3 事業所）を想定、毎年実施

【調査件数】 1 品目につき 30 人以上から聞き取り

【手段・手法】 試食・試供品を提供、商工会職員（及び観光協会職員）による聞き取り調査。

【調査項目】 購買顧客の属性（年齢、性別、居住地等）、味、価格、量、パッケージ、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

【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、商品改良、パッケージの改良等に活かします。必要に応じて外部専門家を派遣して商品の磨き上げを支援します。

④ 物産展での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から嗜好や購入動機、用途などについて聞き取り調査を実施して、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します。

【対象事業者】 地域資源を活用した特産品を製造する事業者を優先して選定

【調査場所】 次項の需要開拓支援において出展した物産展会場

【調査件数】 50 人以上から聞き取り

【手段・手法】 商品購入者から商工会職員が聞き取り調査

【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

【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、属性別の嗜好など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）に活かします。必要に応じて外部専門家を派遣して販売戦略立案等を支援します。

⑤ 展示商談会での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します。

【対象事業者】 地域資源を活用した特産品を製造する事業者を優先して選定

【調査場所】 次項の需要開拓支援において出展した展示商談会場

【調査品目】 1 事業者 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

【活用方法】 商工会職員が調査結果を集計して、小規模事業者にフィードバックし、価格や量の見直しなどの商品改良や新商品開発に繋がります。

(3) 目標

	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
① 夏の観光客ニーズ調査	-	1 回	-	1 回	-	1 回
調査件数	-	200 人	-	200 人	-	200 人
フィードバックによる支援者		20 件		20 件		20 件
② 冬の観光客ニーズ調査	-	-	1 回	-	1 回	-
調査件数	-	-	200 人	-	200 人	-
フィードバックによる支援者			20 件		20 件	
③ 新商品等マーケティング調査	-	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
調査商品数	-	3 品目				
調査件数 (1 品目につき)	-	30 人以上				
④ 物産展でのマーケティング調査	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
調査件数	-	50 人以上				
⑤ 展示商談会でのマーケティング調査		1 件	2 件	2 件	2 件	2 件
調査商品数		2 品目	4 品目	4 品目	4 品目	4 品目
調査件数 (1 品目につき)		20 社以上				

7. 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1期においては、地域資源を活用したチーズや、米粉を使用した完全グルテンフリー食品、食肉加工食品を製造する事業者などに対し、展示商談会や物産展の出展を促し、新たな需要の開拓を支援してきました。その結果、販路が拡大している事業者もありますが、展示商談会の事前・事後支援が不十分であったことから、販路拡大には至っていないケースもあり、その要因や改善点を明確にできていないのが現状です。

第2期においては、小規模事業者の稼ぐ力を高め需要開拓、販路拡大を目標に掲げており、基幹産業の農業がもたらす豊富な農畜産物といった、地域資源を活用した特産品製造業者の支援を強化します。特に今年2月に日欧EPAが発効され、関税が撤廃されたワインの製造業者が当地区には1件、関税が段階的に引き下げられるハムやソーセージの食肉加工業者が2件、チーズの製造業者が3件あり、今後ますます輸入品との競争が激化することが予想されることから、需要開拓が急務になっています。一方で、消費動向は過去最大のワインブームでもあり、ハムやチーズなどの加工品も需要が増加している状況から、販路拡大のチャンスでもあると捉えています。これらの特産品製造業者の販路開拓を進めるため、展示商談会、物産展、アンテナショップをフル活用して新たな需要開拓を支援します。展示商談会や物産展への出展にあたっては、事前・事後支援をきめ細かく行い、改良、磨き上げを伴走支援して域外消費の拡大を進めます。

更に、SNSの活用支援と展示会や物産展でも使える販売促進用のYouTube動画の制作により、効果的に需要開拓を進めます。

(2) 事業内容

① 展示商談会への出展支援 (BtoB)

商工会が単独で展示商談会を開催するのは困難であるため、首都圏で開催される既存の展示商談会に出展します。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します。

【支援対象】事業計画を策定した小規模事業者で、地域資源を活用した特産品を製造する事業者を優先して選定します。

【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・事後支援を行います。

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）

【出展予定の展示商談会】

展示商談会名	概要
「北の味覚再発見」 (主催：北海道商工会連合会)	例年10月に札幌市で開催される小規模事業者向けの展示商談会。出品要件は、地域の資源を活用した食品。出展企業 約60社 バイヤー 約80社(160人)バイヤーと消費者の声がフィードバックされることから出展者には、商品改良などに有効な商談会である。特に、初めて商談会に出展する事業者におすすめである。
北海道産品取引商談会 (主催：一般社団法人北海道貿易振興会)	毎年、札幌(6月)、東京(2月)、大阪(2月)で開催される商談会。対象商品は、北海道内で生産・製造された食品全般及び北海道で製造されたクラフト、日用雑貨、軽機械製品。 札幌会場 出展企業 約350社、バイヤー 約2,000人 東京会場 出展企業 約80社、バイヤー 約200社(400人) 大阪会場 出展企業 約80社、バイヤー 約150社(300人)

## 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します。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1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・販路拡大に繋げていきます。

【支援対象】事業計画を策定した小規模事業者で、地域資源を活用した特産品を製造する事業者を優先して選定します。

【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・事後支援を行います。

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）

【出展予定の物産展】

物産展名	概要
北海道味覚マルシェ (主催：北海道商工会連合会)	例年9月に丸井今井札幌本店で6日間にわたって開催される物産展。出展対象は、北海道の中小・小規模事業者で、自社で製造・開発、販売しているもの。 出展企業 約60社 来場者 37,000人(一般消費者) 出展者に、バイヤー等による事前セミナーがあるのが特徴。
にぎわい市場さっぽろ (主催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会)	例年11月にアクセスサッポロで3日間にわたって開催される物産展。北海道内の農水畜産物や加工食品、スイーツが集まる。 出展企業 約80社 来場者 約57,000人(一般消費者)

③ アンテナショップの活用支援（BtoC）

地域資源を活用した商品の需要開拓・販路拡大を図るため、都市圏にあるアンテナショップを活用します。製造業者が需要動向調査を踏まえて、新たに開発した商品を販売する際には、北海道どさんこプラザのテスト販売を活用します。テスト販売では、商品毎にお客様の声や商品開発のアドバイスがフィードバックされることから、商品の改善に有効です。

【支援対象】 事業計画を策定した小規模事業者

【支援内容】 出品手続きやテスト販売によりフィードバックされた結果を踏まえ、その課題に応じて外部専門家を活用し、商品改良やパッケージ改良などの商品力の強化を図れるよう、商工会職員が伴走支援します。

【出品予定のアンテナショップ】

展示会・商談会	概要
北海道どさんこプラザ	北海道の公式アンテナショップ。有楽町店、札幌店、名古屋店では、テスト販売制度がある。新商品を3ヶ月間販売し、その過程で得られた情報を出品者へフィードバックされることから、マーケティング活動に役立てることができる。
むらからまちから館	東京有楽町で、全国商工会連合会が運営するアンテナショップ。全国の中小企業の地域特産品を扱っている。催事コーナーがあり、対面販売が出来るのが特徴。

④ SNS等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な手段です。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となっています。観光需要の獲得を目指す小規模事業者を対象にSNS（Facebook、LINE、Instagram、YouTube）等の活用による需要開拓を支援します。

【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を優先

【支援内容】 SNS活用セミナーを開催して、「Facebook」「LINE」「Instagram」「YouTube 動画」を活用した効果的な需要開拓・販路開拓について習得。必要に応じて、専門家を派遣して、SNSを事業者自ら活用できるよう支援します。更に、新商品・新サービスを開発した事業者を中心に、毎年3社を選定して、YouTubeの販売促進動画（3分程度）を外部委託により制作し、展示商談会や物産展においてもプロモーション動画として活用し、効果的に需要開拓、販路拡大を進めます。

(3) 目標

	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 商談会の出展支援数	1件	2件	2件	2件	2件	2件
成約件数/社	-	1件	1件	1件	1件	1件
② 物産展の出展支援数	2件	2件	2件	2件	2件	2件
売上額/社	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③ アンテナショップへの出品支援数	1件	2件	3件	3件	4件	4件
出品数	1品	2品	3品	3品	4品	4品
売上額/社	-	36万円	36万円	36万円	36万円	36万円
④ SNS活用支援セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
参加予定数	-	10名	10名	10名	10名	10名
YouTube動画制作事業者	-	3件	3件	3件	3件	3件
売上増加（対前年）	-	3%	3%	3%	3%	3%

## II. 地域経済の活性化に資する取り組み

### 8. 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

ニセコ町の地域経済を支える2大基幹産業である農業と観光業、そして商工業の連携は、これまで必要に応じて行ってきましたが、各産業の現状と課題を共通認識して、地域経済の活性化を共に考える場が無い状況にありました。

ニセコ町の総合計画にある「人的資源や情報資源、物質資源等の地域資源が地域の中で循環する仕組みを整え、なかでも重要な地域資源である農産物のブランド化や地産地消をきっかけとして、農業・商工業・観光業の連携を進める」、「観光関連事業者・農業・商工業者等が連携しながら観光客の受け入れ環境を向上させる」を実践し、農・商・観連携のもと地域経済の活性化を図っていく必要があります。

#### (2) 事業内容

##### ① ニセコ町地域活性化協議会（仮称）の開催（年3回）

ニセコ町の経済活性化について協議し、地域の将来像を共有して、各産業の取り組みを促すことを目的に、ニセコ町（役場国際交流員含む）、ニセコリゾート観光協会、ようてい農協ニセコ支所、ニセコビュープラザ直売会協同組合、北海道信用金庫ニセコ支店などの関係者が一堂に参画する協議会を定期的に年3回開催します。

##### ② 産業間連携により域外需要を獲得する取り組み

農商観が連携して地域資源を活用した新メニューの開発・研究に取り組み、観光客の満足度の向上、リピート客の増加につなげ域外需要を獲得します。

- ・農業と製造業の連携による新商品の研究・開発
- ・農業と体験事業者の連携による新ツアーの研究・開発
- ・農業と飲食業の連携による新メニューの研究・開発

また、今後、更に需要の増加が期待できるインバウンドへの対応を強化するため、これまで1年に3万部を発行しているニセコ町の飲食店情報のフリーペーパー「グルメガイドマップの完全英語版」を作成して、インバウンド需要を取り込みます。

##### ③ 商店街にぎわい創出により域内循環を高める取り組み

これまで実施してきた、マグロの解体実演販売やナゾときラリーで普段とは違う商店街を演出し、商店街を親子で巡る「綺羅キラ市」を進化させ、個店の専門性を生かした「まちゼミ」、さらに、今年、実験的に実施した「朝市」の定期開催や、空き店舗を活用した期間限定の〇〇屋など工夫したイベントを開催し、商店街のにぎわいを創出して、店主と地域住民との交流を深め、移住者や交流人口が多い地の利を活かして、新規客の獲得による域内循環を高めます。また、平成29年にICカード化したニセコ綺羅カード会が保有するカード情報のデータベースを有効活用し事業者フィードバックして、既存顧客のニーズに対応した商品、サービスの強化を図り、個店・商店街の魅力を上らせていきます。

##### ④ 全産業の共通課題「人材不足の解消」に向けた取り組み

地域の殆どの業種において、「労働力不足」「技術者不足」が直面している経営課題である現状を踏まえ、商工会として無料職業紹介事業を始め、小規模事業者の人材確保を支援します。

（令和元年度、無料職業紹介所許可予定。商工会職員3名が職業紹介責任者講習会受講済み）

また、ニセコ町を管轄する岩内公共職業安定所の有効求人倍率は北海道で一番高い状況から、域内での人材確保は非常に厳しい状況にあります。一方、インターネットの転職サイトを活用

して就職活動をする方が増加しており、求人側もその変化に対応する必要があることから商工会のホームページの改良を行います。また、定着率UPのための労務管理や福利厚生制度、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します。

### Ⅲ. 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. 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

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、広域連携を行っている商工会の経営指導員間で情報交換を行っています。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、情報交換を行っています。

マル経協議会やセミナー・個別相談の専門化派遣といった少ない機会での断続的な情報交換であり、支援ノウハウといった深い部分の情報交換は少なかったのが現状です。

##### (2) 事業内容

###### ① 金融機関との連携強化

第1期においては、小規模事業者に対する経営発達支援事業を円滑に実施するため、地元金融機関及び日本政策金融公庫との連携を強化し、金融支援のノウハウや新たな融資制度等について情報交換を行い、商工会職員の支援能力の向上を図ってきました。

第2期においては、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まいります。(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」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います。(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業者の支援に役立てます。(年4回)

#### 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

これまで、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ましたが、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が増加している現状から、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状況にあります。

(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ります。

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ります。

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職員間の情報共有ミーティングを月1回開催し、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ります。

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していきます。

11. 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1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、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して行っています。その報告は、理事会、年に1回の総会とホームページに掲載しておりましたが、外部有識者を評価委員に加えて、評価・改善する仕組みが必要であると考えています。

第2期においては、事業の効果が最大限になるよう、外部有識者である北海道信用金庫ニセコ支店長を新たに評価委員として、名称を協議会に改め年1回開催しての評価・改善を行います。

(2) 事業内容

① 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「協議会」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います。

② 協議会の評価結果は、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します。

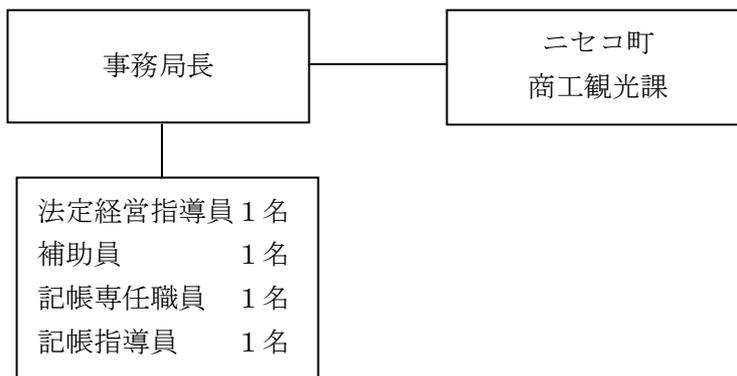
(別表2)

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

(令和元年 11 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)



(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 法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏名： 市橋貴之

■ 連絡先： ニセコ町商工会 TEL： 0136-44-2214

② 法定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、毎月開催する「職員ミーティング」において、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「協議会」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 47 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)

	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
必要な資金の額	4,980	3,380	3,380	3,380	3,380
地域経済動向調査	20	20	20	20	20
経営状況の分析	100	100	100	100	100
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	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓支援	750	750	750	750	750
地域経済活性化の取り組み	2,800	1,200	1,200	1,200	1,200
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