

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 9430005008367） 倶知安町（地方公共団体コード 014001）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 1. 経営基盤強化と創業・事業承継支援による地域経済の持続的活性化 2. 人材育成とDX推進による対応力強化 3. 地域資源の再発見と連携強化
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること (1) 倶知安町事業者景況感調査の実施 (2) 地域経済データのとりまとめの実施 4. 需要動向調査に関すること (1) 倶知安町地域資源再発見調査の実施 (2) 「北海道産品取引商談会」における商品力調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析セミナーの実施 6. 事業計画策定支援に関すること (1) DX推進(人材育成)セミナーと個別相談会の実施 (2) 事業計画策定セミナーと個別相談会の実施 (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 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 事業計画策定後フォローアップの実施 (2) 新入事業者交流会の開催 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 特産品開発改良勉強会の実施 (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
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 TEL:0136-22-1108 FAX:0136-22-1109 E-mail:kutiancc@seagreen.ocn.ne.jp 倶知安町 観光商工課 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 TEL:0136-55-8666（課直通）FAX:0136-23-2044 E-mail:syoukou@town.kutchan.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 倶知安町の概況

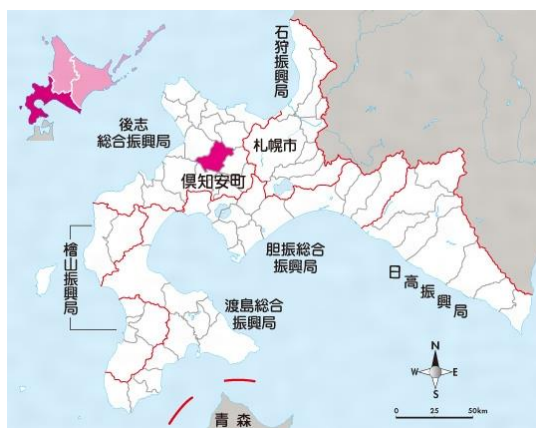
倶知安(くっちゃん)町は、後志総合振興局の所在都市である。

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。

後志地域は、北海道の南西部に位置し、江戸時代には西蝦夷地の地域で、面積では山梨県の総面積を上回る。この地域には1市14町5村の市町村があり、地域最大都市に小樽市がある。しかし、北海道庁の総合出先機関としての後志総合振興局は、この小樽市ではなく、後志地方の地理的中心である倶知安町に明治43年から支庁が置かれた。このため、倶知安町は後志総合振興局をはじめ、多くの官公庁や各種団体が集積し、後志地方の行政・経済・交通の中心的な役割を担う町である。

「倶知安」という地名の由来は諸説あるが、アイヌ語の「クッシャニ：くだ(のようなところ)を・流れ出る・ところ」の説を町が採っている。また、町名に「倶知安」の漢字をあてたのは、当時の北海道庁参事官であった白仁 武と言われている。

倶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～近年まで複数回、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を越える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馬鈴薯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、倶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。変動率は連続して全国1位の上昇率を記録し、最近では下降傾向にあるものの令和6年も6.7%上昇し12年連続の上昇となっている。



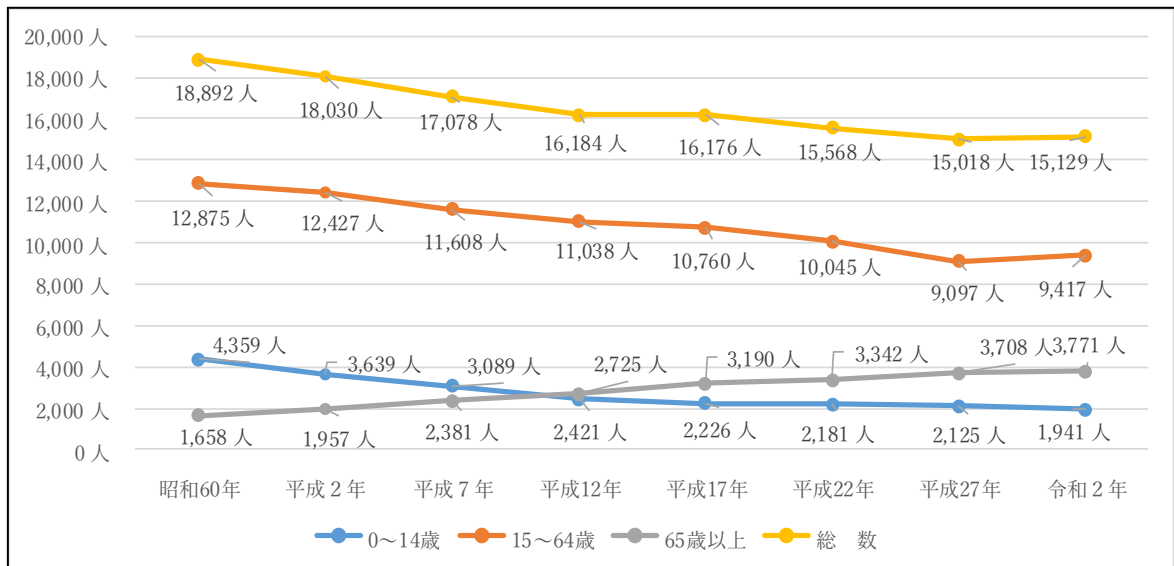
② 人口構造

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56年後の令和6年には14,674人(-25.2%)まで減少している。しかし、最近の状況は異なる。10年前の平成27年の人口は15,018人、これを令和6年と比べると減少は344人、減少率はマイナス2.3%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22

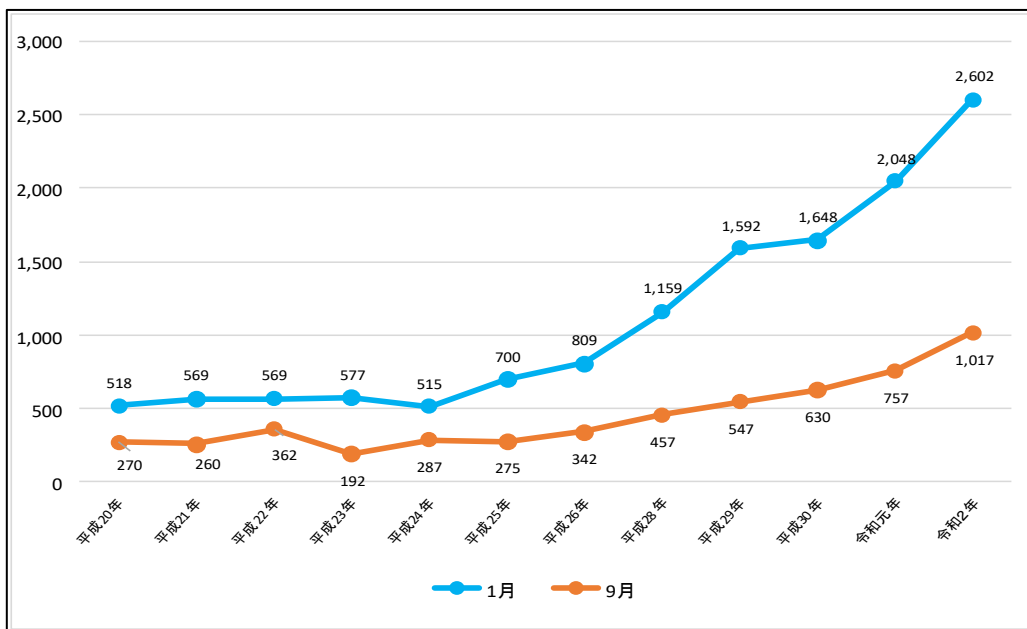
年 260 人が令和 2 年には 1,017 人と約 3.9 倍まで増加し、全人口に占める割合も 1.7% から 7.0 % まで上昇した(9 月基準)。

これらの結果から倶知安町の高齢化率は 26.4%(令和 6 年 1 月)で、北海道平均の 33.1% を大きく下回り、道内にある 179 市町村の中で 178 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(26.2%)や神奈川県(26.1%)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。主な生産物は馬鈴薯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、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(馬鈴薯の害虫)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。

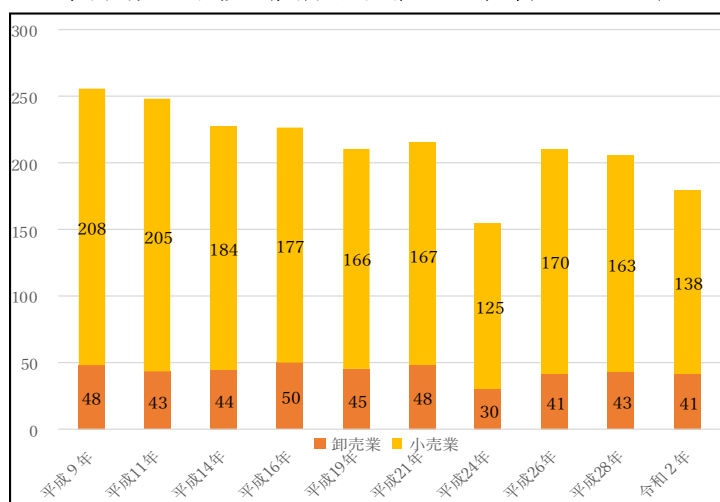
また、年間多くの観光客が訪れる本町では、地元食材を町内の宿泊・飲食業に提供する仕組みが不可欠となる。地産地消の促進のみならず、6次産業化、加工品の製造・販売等、本町のお他産業と積極的に連携する取り組みが課題であり、その一方で、水田に映し出される「逆さ羊蹄」、馬鈴薯の花、緑の中の麦畑等の田園風景は、自然美を象徴する風景として、景観保全の観点からも農業のあり方を考えていくことが重要と考えている。

(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、様々な分野にお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おいても卸売業・小売業は減少している。平成9年に208店あった卸売業・小売業は、令和2年には138店と33.7%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。経済活性の効果は一部事業者で先行しているが、今後は地元卸・小売業者へも波及する可能性が高く、地域全体への広がり期待される。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。

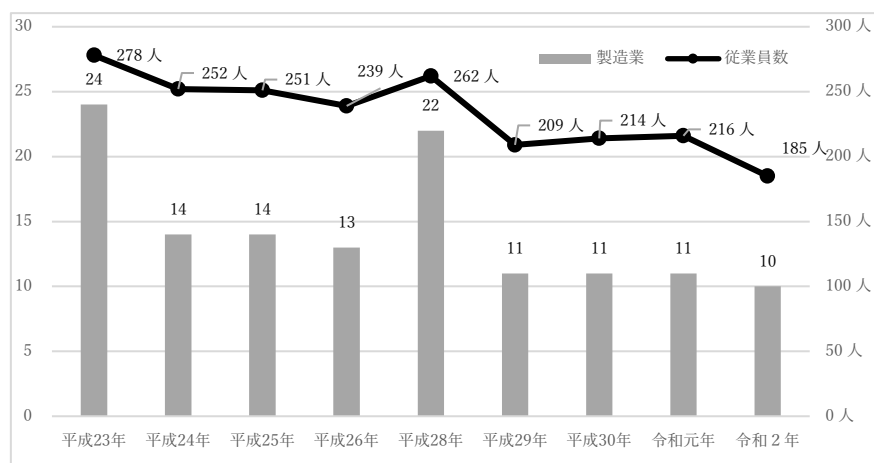
■ 商店数の推移 (商業統計調査・経済センサス)



製造加工業は、特産品である「馬鈴薯」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、令和2年には10事業所、従

業員も 185 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コンドミニウム・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、令和6年には約157万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、長期滞在に適したコンドミニウム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許容していた範囲を容易に超える事態も発生しており、さらにはコロナ禍も経験したことで、観光全般へのあり方や問題の対処等、多くの課題が表層化している。

(小規模事業者の現状と課題)

俱知安町の総事業所数は、平成26年の931事業所から7年後の令和3年には958事業所となり27事業所増加した。この間、小規模事業者も655事業所から797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70.4%から83.2%へ増加した。業種別では最大の増加は医療、福祉が10事業所から63事業所へ、サービス業も20事業所から73事業所となり、この2業種が大幅に増加している。観光関連の宿泊業、飲食サービス業は170事業所から199事業所となり増加傾向が継続している。その一方、卸売業・小売業が36事業所の減少と製造業が7事業所の減少となり、業種による増減が明確化している。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一因と考えられる。また小規模事業者が占める割合では、宿泊業、飲食サービス業が25.0%と最も多く、これに次ぐ不動産業、物品賃貸業が13.4%、卸売業、小売業が11.0%となっており、この3業種で小規模事業者全体の49.4%を占め、観光関連業種に集中する傾向が認められる。

■業種別事業者数及び小規模事業者数 一覧

産業大分類	平成26年			令和3年		
	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	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%	23	20	2.5%
建設業	60	52	7.9%	66	58	7.3%
製造業	26	22	3.4%	17	15	1.9%
電気、ガス、熱供給、水道業	4	2	0.3%	5	2	0.3%
情報通信業	7	7	1.1%	2	2	0.3%
運輸業、郵便業	22	17	2.6%	25	19	2.3%
卸売業、小売業	211	124	18.9%	179	88	11.0%
金融業、保険業	13	12	1.8%	12	10	1.2%
不動産業、物品賃貸業	101	93	14.2%	111	107	13.4%
学術研究、専門・技術サービス業	36	27	4.1%	34	32	4.0%
宿泊業、飲食サービス業	201	170	26.0%	211	199	25.0%
生活関連サービス業、娯楽業	79	71	10.8%	77	75	9.4%
教育、学習支援業	21	12	1.8%	39	30	3.8%
医療、福祉	57	10	1.5%	70	63	7.9%
複合サービス業	5	2	0.3%	6	4	0.5%
サービス業	73	20	3.1%	81	73	9.2%
合計	931	655	70.4%	958	797	83.2%

(経済センサス活動調査)

後志管内の中心都市、倶知安町にある小規模事業者は、地域経済に大きな役割を果たしてきた。しかし、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し、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、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

倶知安町は大きな環境変化の中にある。これまで、後志地域の行政、経済の中心都市、そしてスキーリゾート地として比較的安定した都市環境を継続的に維持してきた。しかし近年は、海外観光客の大量流入、リゾート開発の増長、さらにコロナ禍により観光の脆弱性が露呈するなど、近年の観光動向によって示された環境変化が経済やまちづくり等に大きな課題を提起することになった。一方で北海道新幹線開業や高速道路延伸の事業が同時進行しており、倶知安町を取り巻く環境が内外を問わず大きく変貌している。

こうした環境変化に対応しながら小規模事業者が持続的に発展していくためには、従来型の経営手法の延長では限界があり、経営体質や価値観の変革が求められている。しかも、この状況を見透かすように外部から開業を目指す事業者も多く、足下での競争が激化している。

この10年間の状況は、変化の速度が早く、しかも自ら想定する範囲を越すものであった。今後は状況の変化にあって、変化に対応した経営の方向性を明確にする取り組みを目指すことと同時に、地域経済が持続性と競争力を高め、長期的な経営発展を実現できるよう支援する。

①第6次倶知安町総合計画との連動性・整合性

今後10年間の小規模事業者振興のあり方は、第6次倶知安町総合計画が掲げる方向性と強く連動している。第6次倶知安町総合計画は、計画期間を令和2年から13年の12年間の計画として現在5年が経過した。経営基盤の強化や事業承継の推進、創業支援は、同計画が目指す「地域経済の持続的活性化」や「域内循環の促進」と整合する施策である。また、人材育成やデジタル技術・生成AIの活用は、観光や農業を含む幅広い産業の競争力強化に資するものであり、計画における「地域全体の活力強化」と一致している。さらに、地域資源の価値向上と事業化は、農産物のブランド化や観光資源の質的向上と直結し、町の魅力向上に繋がる。これらの施策を商工会議所が伴走型で支援し、行政・金融機関・事業者が一体となって推進することにより、第6次総合計画と調和した実効性ある地域振興を実現できる。関連する産業の重点施策概要は以下の通りである。

【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掲げている。

○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、事業者支援や若手経営者の育成、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、創業支援、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極めて重要である。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。

○地元事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承継の啓発を進める。

○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。さらに市街地においても、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。

②商工会議所としての役割

商工会議所は、これまで経営改善普及事業を通して地域小規模事業者継続的支援を行ってきた。さらに、支援の必要性に応じて経営計画策定や補助金申請等の伴走支援を行い、事業者の経営改善に取り組んできた。しかし一方で、経営の継続や再構築への取組は十分に進まず、外部環境の変化に備えた体制整備が課題として残されている。また、小規模事業者はコロナ禍を経験し、しかも活発なリゾート開発が継続するなか、新規事業者の参入が増加するなど、新たな環境変化への支援対応にも迫られている状況にある。

商工会議所としては、小規模事業者への環境変化に対応した事業促進を図る取り組みを強化するのに加え、倶知安町の第6次総合計画に示された振興策の実現に向け、町の産業振興や地域資源の活用と歩調を合わせながら、経営基盤の一層の強化と人材育成を推進する。加えて時代の趨勢である生成AIやDXを活用した事業革新を伴走支援で後押しし、地域資源の事業化や販路拡大を進めることで、商工業振興の中心的役割を担い、小規模事業者の持続的な発展と地域経済における好循環の実現を目指す。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域経済と住民生活を支える小規模事業者の経営は、経営資源の不足、後継者問題等々、多くの脆弱性を抱えている。さらに倶知安町では、観光需要増加の効果を地元の事業者が取り込めず、外部からの参入者と相まって競争の激化に繋がっている。一方で、海外観光客の所得水準に合わせた物価上昇が地元住民の生活の利便性を低下させるとの指摘がされている。リゾート開発や交通インフラ整備が進捗することで地域消費が拡大し経済効果を生んでいるものの、現状の小規模事業者を取り巻く環境は内外共に激変しており経営継続に不透明感を増している。

課題を解決し経営力の強化に向け、経営体力の強化、環境変化に即応できる経営対応力、棲み分けと競争力強化のための伴走型支援を行う。事業実現のため3つの目標を示し、小規模事業者としての経営価値を各々に発揮できるための事業を目指す。

①経営基盤強化と創業・事業承継支援による地域経済の持続的活性化

I. 経営診断・事業計画策定

KGI：事業計画策定、年間 20 件以上(5 年間で延べ計 100 件以上)

KPI：巡回 5 件/月、専門家派遣 3 件、伴走支援 10 件(年間)

設定した理由：KGI は経営改善の量と質を示す成果指標である。KPI は巡回から計画策定、専門家活用、伴走支援までの支援プロセスを定量化し、課題箇所を把握して改善するために設定した。

II. 創業支援

KGI：年間 5 件以上 (5 年間で延べ計 25 件)

KPI：創業相談 10 件、計画書支援 10 件、創業前段階支援 10 件(年間)

設定した理由：KGI は創業者数と創業後の定着を示す成果指標である。KPI は相談、計画資金、知識習得、フォローの各段階を数値化し、創業プロセスのボトルネックを見極め改善するために設定した。

III. 事業承継支援

KGI：年間 3 件以上 (5 年間で延べ計 15 件)

KPI：診断 3 件、専門家派遣 3 件、個別支援 3 件(年間)

設定した理由：KGI は承継件数と事業継続の成果を示す指標である。KPI は診断、課題把握、候補者面談、専門家支援等の承継プロセスを定量化し、停滞箇所を把握して改善するために設定した。

②人材育成と DX 推進による対応力強化

I. DX 及び EC 導入研修

KGI：研修参加者のうち、30%以上の DX または EC 導入

KPI：DX 及び EC 導入研修/年間 15 名参加、活用実態のヒアリング/隔年実施

設定した理由：DX 及び EC 活用は生産性向上と販路拡大に直結し、地域事業者の競争力強化に不可欠である。研修参加数を定量化し、技術習得や導入の進捗・課題を把握し改善するために設定した。

II. 生成 AI 活用及び翻訳・通訳ツールを活用した語学・多文化対応研修

KGI：研修参加者のうち、30%以上の生成 AI や翻訳・通訳ツール導入

KPI：生成 AI 活用及び翻訳・通訳ツール活用研修/年間 15 名参加、活用実態のヒアリング/隔年実施

設定した理由：生成 AI や翻訳・通訳ツールの活用は、業務効率化と訪日客対応力の向上に不可欠である。研修参加者数を定量化し、スキル習得状況や多文化対応力の不足を把握し改善するために設定した。

③地域資源の再発見と連携強化

I. 地域資源再発見調査

KGI：地域資源の発掘と価値整理を目的とした地域資源再発見調査を、5 年間で 3 回実施し各調査において 3 件以上の地域資源の掘り起こしと、活用可能性の把握を行う。

KPI：隔年 1 回実施、回収データの分析及び資源リスト化/調査実施年度に完了、調査結果の共有・関係機関連携/年 1 回

設定した理由：地域資源の把握と更新は新商品開発や観光振興の基盤であり、隔年調査により変化や新規資源を継続的に把握できる。調査内容を定量化し、地域資源の発掘・分析の確実な実施と改善に結び付けるため設定した。

II. 商品改良・新商品開発

KGI：年間 2 件以上(5 年間で延べ 10 件)

KPI：商品改良・新商品開発相談/年 2 件、専門家派遣/年 2 件

設定した理由：地域資源を活かした商品改良や新商品開発は事業者の売上向上に直結する

重要分野であり、支援ニーズも高い。伴走支援を継続することで年間2件程度の創出は実現可能と判断し、5年間で10件を目標として設定した。

III. 販路拡大による取引拡大

KGI：取引拡大10%以上(取引件数)年間2者以上(5年間で延べ10者)

KPI：商談会・展示会への出展支援/年2者、バイヤー・卸への個別商談設定/年2者

設定した理由：観光需要やEC市場の拡大により取引増加の機会が広がる一方、事業者単独での販路開拓は難しい。商談機会創出や情報発信支援を体系的に行うことで10%の取引拡大(件数)は十分実現可能と判断し、目標として設定した。

(4) 地域への裨益目標

小規模事業者の多くは、経営の方向性が定まっておらず、今後の持続的な発展に向けた改善に取り組むべき課題が把握されている。一方で地域状況は、リゾート地区と市街地とで地域開発や経済的に不均等を生じ、将来に対する俱知安町としての一体的発展に大きな課題が生じており、リゾート化が進む中、日常と観光が俱知安町全体で多様な要素が併存する状況にある。

この状況で小規模事業者は、経営の曖昧さから脱却するために経営の方向性を明確にする必要性に迫られている。少人数でも競争力を発揮できる体制を整え、併せて多文化に対応することで、外国人観光客や就労者を含む多様な需要に応える地域経済を形成する。また、農産物や加工品、文化・歴史などの地域資源を掘り起こし、事業化やブランド化を推進することで新商品開発や販路拡大を進め、地域内外の需要を呼び込む。また、市街地とリゾート地区が各々の特徴を活かし互いに反目するのではなく切磋琢磨することで調和のとれた町を形成できる取り組みを進める。これらの総合的な取組を通じ、地域の活力を高め、雇用を維持・拡大し、住民と来訪者双方に裨益する持続可能な地域社会の実現を目標とする。自らの経営の方向性を明確にすることへの支援に取り組む。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①経営基盤強化と創業・事業承継支援による地域経済の持続的活性化

小規模事業者は、現在進行している外部環境の変化に脆弱である。近年は外国人観光客の増加により地域消費が拡大して経済効果が拡大しているものの、その需要を自らの経営に取り込めずにいる。また、外部から事業者の新規参入も多く、地域での影響力も低下する傾向が懸念される。

さらに、事業者の多くが後継者問題を抱え、環境変化に対応した新たな取り組みも難しい状況にある。このことから、個々の事業者に対して日常的に経営診断や計画策定の支援を通して地道に経営基盤の強化を図ることが重要となる。外部環境の変化が激しいことの現実を踏まえ、特に倶知安町においては変化に対応した事業計画の必要性を認識し、その策定を積極的に支援する。市場が拡大している状況で、創業の活発化や町内事業者の事業承継が大きく提起されている。創業が増えることによる競争の激化や事業承継が円滑に行える支援を実施することにより経営環境の安定性確保や後継者不足の解消に向けた取り組みを行う。

達成方針1：経営診断・事業計画策定

急速な環境変化の中で事業者が自社の現状と課題を的確に捉え、将来の方向性を明確にできるよう、巡回指導による経営診断と計画策定支援を一体的に進める。KGIである年間20件以上、5年間で100件以上の計画策定を目指し、専門家や関係機関連携を活用することで、実効性の高い改善計画の策定と持続的な経営基盤の確立を図る。

設定した理由：訪日客需要の拡大や新規参入の増加など、外部環境の変化に十分対応できず課題が顕在化する事業者が多い。現状把握や将来像の整理が進まない状況を踏まえ、計画策定支援を通じて改善行動を具体化し、地域事業者の経営基盤強化に繋げる必要がある。

達成方針2：創業支援

市場拡大や観光需要の高まりにより新たな事業機会が生まれている状況を踏まえ、創業希望者が地域で着実に事業を立ち上げられる環境整備を進める。創業相談、計画策定支援、金融機関連携を一体的に行い、年間5件以上、5年間で25件の創業実現を図る。専門家支援を活用し、実行性の高い創業計画の策定と早期定着を促す。

設定した理由：倶知安町では市場の拡大により創業意欲が高まる一方、経営知識や資金調達面で不安を抱える創業希望者が多く、計画的な立ち上げ支援が不可欠である。相談対応から計画策定、金融機関連携まで体系的に支援することで、地域経済の活力向上と新陳代謝の促進に繋げるためである。

達成方針3：事業承継支援

後継者不在や経営課題の顕在化により事業継続が不安定化している状況を踏まえ、早期段階からの承継相談、現状把握、計画策定を一体的に進める。年間3件以上、5年間で15件の承継実現を目指し専門家派遣や金融機関連携を活用することで、円滑な事業承継と地域経済の持続性確保を図る。

設定した理由：事業者の多くが後継者不在や承継準備の遅れといった課題を抱え、地域における事業継続リスクが高まっている。計画的な承継支援が進まない現状を踏まえ、相談から計画策定、関係機関連携まで体系的に支援する必要があるためである。

②人材育成と DX 推進による対応力強化

人材の絶対数が地域全体で深刻な不足を招いている。小規模事業者では、IT スキル人材の不在や DX への理解不足が経営の効率化や販路拡大の進捗を妨げ、結果的に競争力の低下を招いている。また、外国人観光客や就労者の増加により、多文化共生や語学対応の必要性が高まっている。これらに対応するための人材育成と DX 導入推進を図る。EC 導入や語学研修及び多文化対応研修等を実施し、接客力や各種対応力を備えた人材育成を行う。また、事業者への直接支援として DX に対する理解を進める研修等の実施で DX 導入の促進を誘導する。これにより、人材不足の補完と事業者の対応能力の強化を図り、事業者の競争力を発揮することを目指す。

達成方針 1 : DX 及び EC 導入研修

小規模事業者の業務効率化と販路拡大を段階的に進めるため、DX 及び EC 導入に向けた研修を計画的に実施し、参加者のうち、30%以上の DX または EC 導入を目指す。地域全体のデジタル活用水準底上げを図り、持続的な競争力の向上に結び付ける。

設定した理由：人材不足の深刻化により、業務効率化と販路多角化は小規模事業者にとって喫緊の課題である。DX や EC 導入は有効な手段である一方、知識不足や不安感から導入が進まない状況にある。このため、体系的な研修と継続支援により理解と活用を促し、導入障壁を下げることを目的として設定した。

達成方針 2 : 生成 AI 活用及び翻訳・通訳ツールを活用した語学・多文化対応研修

外国人観光客や就労者の増加に伴い、多文化対応力の向上は小規模事業者に不可欠となっている。このため、生成 AI 活用及び翻訳・通訳ツールを取り入れた研修を継続的に開催し、参加者のうち、30%以上の生成 AI や翻訳・通訳ツール導入を目指す。実践的な対応力の習得を通じて、事業者の接客品質と受入体制の強化を図る。

設定した理由：語学力や多文化理解の不足が、外国人対応の質やサービス機会の損失につながっている現状を踏まえ、手軽に活用できる生成 AI や翻訳・通訳ツールを組み合わせた研修の有効性が高まっている。事業者が過度な負担なく対応力を高められる環境を整えるため、研修と継続支援により理解と活用を促し、導入障壁を下げることを目的として設定した。

③地域資源の再発見と連携強化

俱知安町には農産物や加工品、自然資源など多様な地域資源があるが、現状はその魅力が十分地域に情報共有されず、資源活用が限定的に止まっている。このため、情報発信力の強化、加工の工夫、新たな資源の発掘等、資源の活用に結びつける取り組みにより新しい需要や市場を喚起する。

現在、地域資源の情報を有し束ねる組織として農協・商店連合会・金融機関・行政など関係団体の連携が十分でないため、新商品の開発や販路拡大がしにくい。これを解決するため、地域資源の再発見調査を定期的に行い、強みや潜在力を整理するとともに、関係団体の協働により商品開発や販路拡大を推進し、金融機関による資金調達支援を組み合わせることで資源の事業化を加速する。

達成方針 1 : 地域資源再発見調査

地域資源の特性と潜在価値を体系的に把握するため、5年間で3回の再発見調査を計画的に実施し、各調査において3件以上の地域資源を掘り起こす。調査では農産物・加工品・自然資源等の強みや活用可能性を整理し、関係団体との共有を通じて商品開発や販路拡大に結びつく支援へ反映する。これにより、地域資源を基点とした産業振興の基盤整備を図る。

設定した理由：地域資源の価値は市場環境や来訪者ニーズの変化に左右されるため、一定期間ごとの再評価が不可欠である。資源の掘り起こしと既存資源の整理を適切な周期で行える水準であり、支援施策の精度を高める基礎データとなる。また、関係機関が同一情報を共有することで、連携に基づく商品化・販路展開の実効性を高める狙いがある。

達成方針 2：商品改良・新商品開発

地域資源を活かした商品力の向上を図るため、既存商品の改良及び新商品の開発に計画的に取り組み、年間 2 件以上、5 年間で 10 件の成果創出を目指す。アンケートや地域資源再発見調査で把握したニーズや資源特性を基に、専門家指導や関係団体との協働を組み合わせ、商品価値の磨き上げと市場適合性の高い開発プロセスを構築する。

設定した理由：地域資源を活用した商品改良・開発は、市場変化や観光動向に応じた地域産業の競争力向上に直結するため、継続的な成果創出が求められる。目標は、需給調査や資源特性に基づき、無理なく実行可能かつ地域経済への波及効果が期待できる水準である。専門家活用と関係団体の協働を促し、商品力向上と販路拡大の実効性を高める根拠として設定した。

達成方針 3：販路拡大による取引拡大

地域資源を活用した既存商品の磨き上げと、新商品の投入による市場接点の拡大を図る。専門家指導やテスト販売を通じて商品価値を高め、オンライン販売・観光需要・法人需要など複数チャネルへの展開を推進する。また、金融機関や関係団体との協働により販路開拓の継続支援体制を構築し、取引拡大 10%以上(件数)2 者、5 年間で 10 者の成果達成を目指す。

設定した理由：小規模事業者は販路の偏在や情報獲得力の弱さから、市場変化に即応できず取引拡大に結びつきにくい状況にある。特に観光需要や EC 市場の伸長を十分に取込みできていないことが課題である。このため商品改良から販路開拓、資金支援までを一体で支援し、複数の販売機会を創出することで、持続的な取引拡大 10%以上を確実に実現する必要がある。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

地域経済に関する情報提供は、商工会議所が実施する企業景況感調査及び北海道商工会議所連合会、地元金融機関から刊行される地域経済調査結果をそれぞれ提供していた。しかし、事業者が経営環境を的確に把握するための積極的なデータ提供には至っていなかった。今後は、巡回指導の頻度を高めながら地域及び個別企業からの情報を収集し、より身近な情報を企業景況感調査、地域経済調査結果を相互関連をさせて分析・加工することで小規模事業者が自社の経営判断に活用できる形で提供する。また、商工会議所の各事業や支援活動に反映させることにより、地域経済の実態把握力と支援の的確性を高め、行政・関係機関との連携による政策提言力を強化し、持続的な地域経済の発展に繋げる。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①事業者景況感調査	HP 掲載	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②地域経済データまとめ	—	0 回	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回
③巡回指導数		460 件	470 件	470 件	470 件	470 件	470 件

(3) 事業内容

①倶知安町事業者景況感調査

町内事業者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】町内所在事業者 120 社（各業種 20 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 ならびにメールによる送付、回収

【分析方法】経営指導員が集計・解析を行う。

②地域経済データのとりまとめ

主として4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「ビジネスレポート」
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DI、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
- ・倶知安町、倶知安観光協会、倶知安商工会議所「地域経済状況調査」
倶知安町及びニセコ町における経済状況を把握・分析、経営判断の資料

(4) 調査結果の活用

これまでの5年間にわたり実施してきた企業景況感調査を時系列データとしての活用と、地域経済の動向や小規模事業者の経営実態を分析した結果をもとに、ホームページで公表する。併せて、経営指導員の指導資料として巡回指導における活用やセミナー開催時には資料として事業者へ直接提供することで、より一層の経営判断に資する情報として活用を促進していく。

4. 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と優れた観光資源に恵まれている。しかしコロナ禍の影響もあり、詳細な消費者動向や市場に関する調査が実施されずにきた。結果として積極的な販売促進や情報発信に繋がっていない。今後は、北海道産品取引商談会において実施した商品力調査データを活用し、地域産品の市場評価や販路動向を分析するとともに、倶知安町の特産品開発や観光客受入体制の強化に結び付ける。さらに、調査を通じて得られたデータから課題を抽出・分析し、その結果を個々の事業者にフィードバックすることで、商品力の向上と販路拡大を促進し、地域資源を活かした持続的な事業推進の原動力とする。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①地域資源再発見調査	—	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	—	1回	—

(3) 事業内容

①倶知安町地域資源再発見調査

商品のブラッシュアップ、販路拡大、新商品の開発等に取り組む事業者を支援することを目的に、倶知安町内にあって埋もれている資源、認知度の低い資源、輝く前の原石資源等、多様な地域資源を再発見・整理・網羅する調査を実施する。

調査は町内に所在する事業者に対して行い、現状と課題を把握し、調査結果を踏まえて専門家による分析・指導を実行することで、商品改良や販売力の強化、地域資源を活用した新たな事業展開に繋げる。

【調査対象】町内所在事業者 500 事業所(業種を問わず町内の多様な事業者を対象とする)

【調査項目】現有資源、支援して欲しい商品や加工品等の要望、商品、価格、購入の決め手、改良点等

【調査手法】FAX ならびにメールによる送付、回収

【調査分析結果とその活用法】

調査結果をもとに支援事業者を選定し、当該事業者と改良開発に繋がる支援機関やバイヤー等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

東京と大阪で開催される『北海道産品取引商談会』（北海道貿易物産振興会主催）に出展する。来場したバイヤーに対してヒアリングを実施し、「出展品の商品力」を知ることによって市場における現状の位置づけや商品のレベルアップに繋げる情報を取得する。

【対象者数】 予想来場者数 約 1,000 人

出展事業者数 2 事業者・20 サンプル／事業者

【調査手段】 毎年 2 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。

【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。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで経営状況の分析は、事業計画策定時及び融資案件や税務指導事業者に対して分析を行ってきた。ただし、融資・税務指導は必要に応じて財務内容を主体としたもので各事業者の経営全般に対する詳細な分析や、経営指導への積極的な活用までは十分に行われてこなかった。一方で事業計画策定時における経営状況分析は、事業者側においても分析の重要性や必要性に対する認識は必ずしも高くなかった。

今後は、事業計画策定支援をはじめとする経営支援において、経営状況を正確に理解することを基本とし、巡回指導、助成金相談、セミナー、金融斡旋等、事業者との多様な接点を活かして分析の意義を周知し、活用を促進する。また、財務指標による分析にとどまらず、これまで実施してこなかったビジネスモデルキャンパス等を導入し、経営内容の多角的理解と課題抽出を進めることで、より実効的な経営支援体制の確立を図る。

(2) 目標

	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
経営分析セミナー (参加者)	2 回	2 回 (10 人)	2 回 (10 人)	2 回 (15 人)	2 回 (15 人)	2 回 (15 人)
経営分析件数	24 件	25 件	25 件	25 件	25 件	25 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、セミナー開催時において、経営状況分析についての理解をすすめる、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。

【募集方法】 セミナー開催案内チラシの配布及び開催時直接募集、ホームページへの掲載等

【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）

ビジネスモデルキャンパス：1 枚の図で俯瞰的に整理・可視化等

【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。さらに、経年で分析を行うことをすすめ、事業者自身が経営の動向を把握する。また、経営指導員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動向を把握するのに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

経営状況分析を行った事業者や補助金申請の支援事業者を主として事業計画策定支援を実施した。さらに、巡回指導、セミナー、融資・税務指導等々、事業者に対して機会ある毎に事業計画の必要性について積極的に周知し、事業計画策定の意義や有効性について理解の拡大を図った。しかし、その広がりや支援を受け入れた事業者には浸透したもの、多くの事業者はその意義や有効性の理解には至っていない。

今後は、広く町内の事業者に事業計画書策定の理解が浸透し、経営の日常に自然と組み込まれることが課題となる。そのために地域経済動向調査・需要動向調査及び経営状況分析の結果等の横断的活用を図り、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理解を促し、計画の策定が定着することを図る。

(2) 支援に対する考え方

倶知安町の経営環境が大きく変化し、また、今後もこの変化は継続することが予想され、今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。事業計画策定が経営の安定化にとっての基礎となり、これから倶知安町に起こり得る種々な変化に対処できる経営に必須であることを事業者自身に理解してもらうことが重要となる。

支援は、事業計画の必要性と理解、町内事業者への啓蒙、より具体的な計画書の作成、環境変化に対応できる取り組み等を教示することにより、事業計画策定が日常的に経営に取り込まれるための支援を地道に図ることを目指す。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①DX推進(人材育成)セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
個別相談会	5件	5件	5件	5件	5件	5件
②事業計画策定セミナー (ビジネススクール) (事業計画策定件数)	2回 (20件)	2回 (20件)	2回 (20件)	2回 (20件)	2回 (20件)	2回 (20件)
個別相談会	5件	5件	5件	5件	5件	5件
③事業承継計画支援(策定件数)	1件	3件	3件	3件	3件	3件
④経営ワンストップ相談窓口 (相談件数)	—	10件	10件	10件	10件	10件
⑤定例金融相談室	6回	6回	6回	6回	6回	6回

(4) 事業内容

①DX 推進(人材育成)セミナーと個別相談会

セミナーでは、地域経済動向の分析結果を踏まえ、DX 推進の意義やEC 導入手法、生成 AI 及び翻訳・通訳ツールの活用方法を体系的に学ぶとともに、事業計画策定に必要な知識を習得し、具体的な計画策定へ繋げる。合わせて参加者を対象に個別相談会を設け、小規模事業者が抱える DX 関連の多様な課題にきめ細かく対応し、実践的な事業計画策定を支援する。

【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お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参加者を募る。

【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】 15 名程度

②事業計画策定セミナー(ビジネススクール)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な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参加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。

〈ビジネススクール パートⅠ〉

事業計画や経営に関わる全般的な知識習得を目的とする。延べ7回の講義により経営戦略・組織戦略・財務戦略・マーケティングの各戦略を教授し、参加者が各自でビジネスプランを作成、講評を行う。

【対象者】 創業予定者、創業間もない方、事業承継予定者、新事業展開や経営内容の刷新を考えている方等、経営状況分析事業者、巡回指導等の日常の支援活動において必要と思われる事業者

【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、加えて町内に公募することにより参加者を募る

【セミナー参加者数】 15 名程度

〈ビジネススクール パートⅡ〉

事業の盛況期に当たる事業者を対象に、RESAS 等の統計データや DX・AI の活用、支援ツールを使用した事業計画の組み立て方などを、4回の講義で教授する。

【対象者】 創業者、事業承継予定者、新事業展開や経営内容の刷新を考えている方等、経営状況分析事業者、巡回指導等の日常の支援活動において必要と思われる事業者

【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、加えて町内に公募することにより参加者を募る。

【セミナー参加者数】 15 名程度

ビジネススクールにおいて、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。

③事業承継計画の支援

近年、若い経営者や外国人による飲食店の出店、町外業者の進出などにより、町内全体の経済活動は活発化している。その一方で、古くから続く店舗の閉店・廃業も増加し、地域経済の新陳代謝が進んでいる状況にある。こうした中で、これまで健全な経営を行ってきた事業者が円滑に事業承継を進められるよう支援することが、地域経済の持続性を確保するうえで重要な課題となっている。

第1期では、事業承継の啓発や支援体制の整備に取り組んできたが、第2期においてもこれ

を継続し、事業承継の計画的な実施を促進するための計画策定支援を強化し、地域内での円滑な経営の引継ぎと雇用の維持を図る。

【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】 3名程度（1年間）

【対応者・専門家】

経営指導員、北海道事業承継・引継ぎ支援センター、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

第1期の計画で開設を予定していたが、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ままで日常の業務で対応をしていた。今回は改めて「経営ワンストップ相談窓口」を常設する。コロナ禍を経験し、町全体の環境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求められているこのタイミングで、経営上のあらゆる相談に関して対応できる十分な対応と、必要に応じて専門家も常時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（隔月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（㈱北洋銀行倶知安支店・北海道信用金庫倶知安支店）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。

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1期では、事業計画策定支援の基盤を整備し、事業者が自ら方向性を定める意識醸成に重きを置いていた。しかし、策定後の事業計画を継続的にフォローアップする仕組みが不足し、事業全体を見据えた総合的な支援に至っていない反省がある。第2期ではこれを発展させ、経営力再構築を伴う伴走型支援へと深化させる。事業の方向性や段取りを明確にし、その道筋に沿って各種支援を連動させることで、事業の実行・拡大の原動力とする。さらに事業者との密接なコミュニケーションを通じて課題を共有し、実効性のあるアドバイスや具体的支援の実施を推進する。

(2) 支援に対する考え方

事業の安定的継続には支援の一貫性が重要となる。事業者が必要なときに、必要な情報を、必要なアドバイスができる対応が求められる。事業を進める過程にお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適切なタイミングと対応回数を確保する体制づくりを目指す。また増加傾向にある新規参入者や外国人事業者へは、特にフォローアップを積極的に対応することで、不慣れな環境への理解を促し、地域への順応・融和を図る取り組みを強化する。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①フォローアップ対象事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度(延回数)	80回	80回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
利益率5%以上増加の事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
②新人事業者交流会	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①事業計画策定後フォローアップ

第2期の取り組みは、第1期の取組を継続すると共に、実施できなかった取り組みを強化する。各事業者には担当経営指導員を配置し、事業の目標値を設定する。年4回の定期巡回指導を基本としたフォローアップを実施する。これにより、事業計画の進捗状況を確認するとともに、課題や方向性を共有し、計画の見直しや改善（PDCA サイクル）を推進する。また、計画の遅延や内容変更など、策定時と事業進捗に乖離が生じた場合には、巡回頻度を増やすとともに、関係機関や専門家と連携した多角的なフォローアップを実施して、具体的助言や発出した問題の解決を図る。経営指導員は、対応状況を都度整理し、商工会議所内の進捗管理会議において報告・共有することで、組織としてバックアップの支援体制を確立する。

②新人事業者交流会の開催

地元状況に不慣れな新規事業者や外国人事業者が円滑に事業を進められることを目的に交流会を開催する。アントレプレナーとしての地元先輩事業者が、新人が必要とする自らの知見や経験等の様々な情報を伝授することを目的とする。お互いに気取らないパーティー形式で事業者同士や地元民等との交流を進め、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。

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

これまで、(一社)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、出展への応募事業者が少ない上に偏りがあつたことで販路拡大に結び付く成果が伴わない状況が続いた。これは、倶知安町の事業者が商品の販路拡大や新商品の開発など、新たな需要開拓に対しての取り組みが消極的であることが原因と考えられる。

現在、特に観光関連で倶知安町への期待感が高まっている状況を踏まえ、地域資源の発掘やそれらを活用する特産品の事業化へ取り組む事業者の増加、既存商品のブラッシュアップ、商品情報の発信などの取り組みを促進する支援拡充が課題となる。

(2) 支援に対する方針

倶知安町の事業者が需要開拓への取り組みが消極的であった原因の一つに、慢性的な人手不足や資金面等の厳しい経営環境が考えられ、このことから事業者へは経営の根幹的な部分への日常的支援が大きな課題と考える。その上で、専門家を交えた勉強会の実施等で需要開拓に対する意識向上を踏まえ、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。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への意見具申や積極的な活用を求める。また、出展時のアピール効果を増やすための準備（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新たな需要開拓を推進するための基盤整備に取り組む。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①特産品開発改良勉強会 (商品改良・新商品開発数)	—	1回 (2件)	1回 (2件)	1回 (2件)	1回 (2件)	1回 (2件)
②-1 北海道まるごとフェア (出展事業者数)	2者	2者	2者	2者	2者	2者
売上額(円・1日)/者	—	100,000	100,000	120,000	120,000	120,000
②-2 北海道産品取引商談会 (出展事業者数)	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	1件	2件	2件	2件	2件	2件
取引拡大(件数)10%以上/者	—	2件	2件	2件	2件	2件

(4) 事業内容

①特産品開発改良勉強会

商工会議所が主催し、事業者、製造関連業者、観光関連業者、農業者、金融機関等で構成する。また、内容に応じて専門家を招聘する。勉強会では、地域資源再発見調査データを基に新たな商品開発や既存商品のブラッシュアップ等の情報、消費者ニーズの提供、販路拡大を行うための具体的な方法等、需要開拓に必要な内容について町内関係者全体に情報共有と意識向上を図る。加えて、勉強会のメンバーが得られた情報をもとに、事業者に対する商品改良及び新商品開発コーディネート機能も果たす。

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に際しては、出展内容を事業者の判断に委ねていたため、効果的な戦略を打ち出せず、十分な成果を得られない事例も見られた。このため、第1期では出展効果を高めることを目的に、事前準備から商談後のフォローまでを一体的に支援する伴走支援を実施し、一定の成果を上げた。

第2期においても引き続き伴走支援を推進し、デザイナーや出展プロデューサー等の専門家による総合的アドバイスのもと、商品コンセプトの整理、展示レイアウト、プロモーション方法、バイヤー対応等についてきめ細やかな支援を行う。さらに、こうした取組を通じて展示会・商談会の効果を広く周知し、「北海道産品取引商談会」をはじめとする各種商談会への積極的な出展及び販路拡大による取引拡大を促進する。

『北海道まるごとフェア in サンシャインシティ』出展支援

【参考】「北海道まるごとフェア in サンシャインシティ」は年1回5日間に亘り開催される、首都圏で人気の北海道物産展。

令和6年実績：出店者数57店、入場者数約34,000人

『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。

出展企業数約80社、来場バイヤー約350名

〈東京会場令和6年実績〉

開催日：令和7年2月4日(火)

出展企業：18市19町1村 82社

来場バイヤー：202社439名

〈大阪会場令和6年実績〉

開催日：令和7年2月6日(木)

出展企業：12市21町2村 77社

来場バイヤー：135 社 254 名

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

事業評価及び見直しを行うために評価委員会を設置し年 1 回開催した。これにより、事業の進捗や実施状況を確認し課題の抽出や改善を行うことで、次年度以降の計画に反映させた。

第 2 期においても第 1 期を踏襲するが、事業評価委員会の開催を年 2 回に増やすことで、より事業の実績や成果を客観的に評価し、関係機関や事業者の意見を反映しながら、計画の改善・充実を図り実効性の高い事業運営を推進する。

(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の進捗確認と年度末評価の 2 回開催し、事業の成果や進捗状況等について、5 段階により定量的な指標をもって評価する。

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：観光商工課長

金融機関：(株)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・事務局長・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。また、管内の商工会議所、商工会の会議を通じて周辺地域における事業情報を共有する。

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。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

職員の資質向上を目的として、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職種別研修やセミナーへの参加を通じ、専門知識や支援スキルの習得に努めてきた。しかしながら、習得した知識が個々の職員に留まり、組織全体としての支援力の底上げには繋がりにくい状況であった。

第 2 期では、引き続き外部研修の活用と OJT による資質向上を図る。特に外部研修は、事業支援に即した DX に関する研修テーマ等の情報収集を図り支援に対する資質向上を目指す。また、組織内での知識共有・継承体制を強化し、職員個々の力量向上とともに、商工会議所全体として小規模事業者を包括的に支援できる体制の構築を目指す。

(2) 事業内容

①研修会・セミナーへの参加

年度当初に到達目標を定めた研修計画を作成する。計画に従い、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。また、支援に有効と判断できる研修会等へ参加や一般職員の受講も推進し、組織全体としてのスキルアップに繋げる。

②OJTによる資質向上

専門家派遣による事業者支援に際しては、職員が同行して現場での支援手法や助言ノウハウの習得に努める。また、職員が単独で事業者支援を行う場合においても、可能な限り2名体制を確保し、職員間の知識共有と支援能力の平準化を図ることで、組織としての支援体制の強化を推進する。

③組織としての支援能力の保持

これまでの事業者支援は、職員の職種や担当分野に応じた個別対応が中心であり、組織全体としての支援能力向上に向けた体系的な取組は十分に行われてこなかった。

今後は、全職員を対象とした支援勉強会、検証による支援ノウハウの蓄積、専門家招聘による専門知識の習得等を通じた支援プロセスの学習、職員個々の支援能力の維持・向上を図る。結果として、商工会議所としての支援力を組織的に高め、より効果的かつ持続的な伴走支援体制の構築を目指す。

そのために、以下の取組を実施する。

- ・ 四半期ごとに全職員を対象とした支援勉強会を開催し、支援事業者の取組状況を共有・検証することで、実践的な支援ノウハウの蓄積を図る。
- ・ 北海道よろず支援拠点等の専門家を招き、各分野における知識の習得や具体的事例を通じた支援プロセスの学習を行い、実効性の高い支援体制の形成に努める。
- ・ 支援内容の定型化と情報共有を進めるため、「経営支援システムBIZミル」等のシステム導入・活用を検討し、支援履歴や成果の可視化を図る。

これらの取組を通じて、商工会議所職員一人ひとりの支援力の底上げと組織全体としての支援水準の均質化を推進し、地域事業者の多様な経営課題に的確に対応できる体制を確立する。

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

(1) 現状と課題

これまでは主に、後志管内の商工会議所及び㈱日本政策金融公庫との会合を通じて情報交換等を行い地域経済の支援体制の整備を進めてきた。しかし、会議は定例の会合であるため事業支援に焦点を当てた意見交換には制約があった。

第2期では、会議の構成メンバーとの協力の下、既存の連携をさらに深化させ、単なる情報交換に留まらず、各機関が有する支援ノウハウや成功事例、事業実績等を積極的に共有・活用し、小規模事業者の実効的支援につながる仕組みづくりを強化する。特に、地域事業者が必要とする支援情報の取得・展開を重点課題とし、官民・広域のネットワークによる連携の質的向上を図る。

(2) 事業内容

①後志管内商工会議所との連携

後志管内にある倶知安、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、年間1回開催される。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、

積極的に地域情報を提示して支援に対する協議の場としての活用を図る。また、会議頻度の拡大を目指しインターネットを活用した双方向参加型会議手法の導入により、会議の機能強化を目指す。

②金融機関との連携

○(株)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」(隔月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(株)北洋銀行倶知安支店及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

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。また、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の公的支援機関に対しては、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。一方、外国人就業者や事業者から多く支援を求められる状況から、北海道総合政策部国際局国際課や北海道国際交流・協力総合センター等、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。

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

倶知安町は、後志管内の中核都市として農業資源や観光資源に恵まれ、近年は観光開発や北海道新幹線の開通準備が進むなど発展の兆しが見られる。しかし一方で、産業間の連携不足や事業の方向性の乖離など、地域経済全体の一体的な成長には課題が残されている。第1期ではコロナ禍の影響により、観光・サービス業を中心に地域経済が大きな打撃を受けたが、第2期ではその回復を見据え、産業間連携の強化を推進し、地域の多様な資源を活かした経済再生を図る。今後は、地域環境との調和と共存を重視し、持続的で自立した地域経済の形成を目指す。

(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・(一社) 倶知安観光協会

[金融機関] (株)北洋銀行倶知安支店・北海道信用金庫倶知安支店

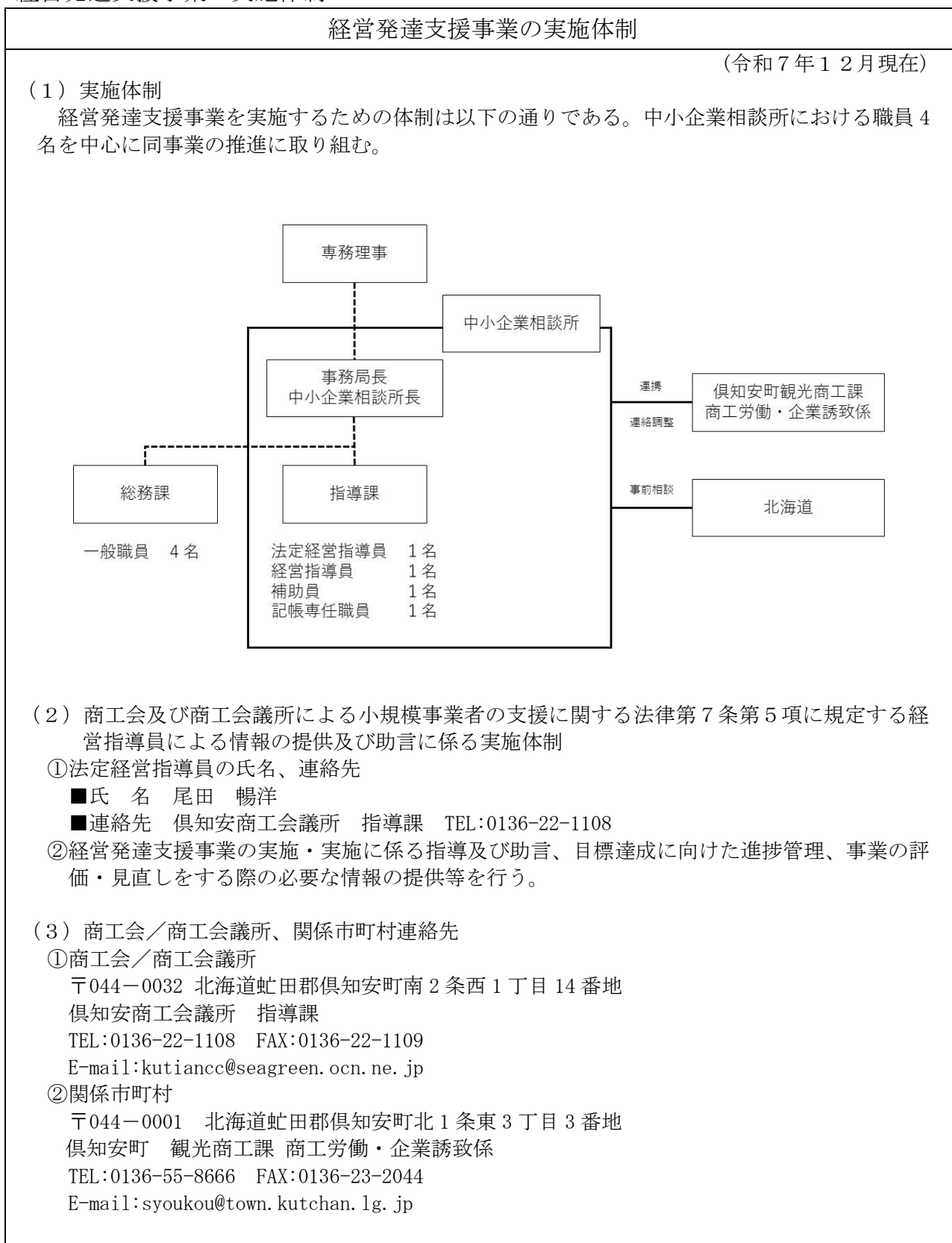
[公共交通機関] 北海道旅客鉄道(株)倶知安駅・道南バス(株)倶知安営業所・ニセコバス(株)

[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)

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
中小企業相談所 指導事業費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
小規模事業施策普及費	70	70	70	70	70
旅費	230	230	230	230	230
事務費	350	350	350	350	350
一般会計					
商工振興費	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
調査広報費	600	600	600	600	600
観光振興費	500	500	500	500	500
まちづくり事業費	550	550	550	550	550

(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、伴走型小規模事業者支援推進事業、事業環境変化対応型支援事業

(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