

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	湯沢町商工会 (法人番号 1110005013142) 湯沢町 (地方公共団体コード 154610)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の持続的発展 ②観光客の受け入れと態勢の整備 ③人材・人手不足の解消 ④新規開業者の創出
事業内容	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 ・地域の経済動向分析、景況調査の実施 4. 需要動向調査に関すること ・日本人観光客調査、訪日外国人向け調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること ・巡回訪問、窓口相談での経営分析の実施 ・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 ・経営分析を行った事業所、創業予定者に対し事業計画策定支援を実施 ・創業セミナーの実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画の進捗状況に確認や定期的なフォローアップ、必要に応じて専門家をいれた指導の実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・観光客の新規開拓のためのHPの作成 ・外国人観光客の満足度向上のための翻訳ソフトの導入
連絡先	湯沢町商工会 経営支援室 〒949-6101 新潟県南魚沼郡湯沢町大字湯沢 2882-8 TEL : 025-784-2522 FAX : 025-784-3218 E-mail : yuzawa@seagreen.ocn.ne.jp 湯沢町 企画産業観光部観光商工課 〒949-6192 新潟県南魚沼郡湯沢町大字神立 300 TEL : 025-784-4850 FAX : 025-784-1818 E-mail : kankou@town.yuzawa.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現状

ア 立地

湯沢町は新潟県の最南端に位置し、西は長野県、南は群馬県と県境を接しており、面積は約 357 km<sup>2</sup>で山林が 9 割を占めている。冬は 3m もの雪が覆う国内でも有数の豪雪地帯である。

昭和 57 年に上越新幹線、昭和 60 年に関越自動車道が相次いで開通し、東京から新幹線で最短で約 70 分、高速道路で約 2 時間と山間地としては非常に恵まれた交通環境が整備されている。この高速交通環境は国内外の観光客誘引に大きく寄与している。

湯沢町商工会は、この湯沢町全域を管轄している。



車での所要時間	上越新幹線 での所要時間	北陸新幹線 での所要時間	東海道・山陽新幹線 での所要時間
練馬 IC～湯沢 IC 約 1 時間 50 分	東京駅～越後湯沢駅 約 70 分	金沢駅～越後湯沢駅 約 2 時間 50 分	新大阪駅～越後湯沢駅 約 3 時間 40 分
新潟西 IC～湯沢 IC 約 1 時間 30 分	新潟駅～越後湯沢駅 約 50 分		

※越後湯沢観光ナビより

## イ 人口

湯沢町の人口は昭和 50 年をピークに減少し続け、平成 12 年から令和 2 年までの 20 年間で 1,363 人（減少率 14.9%）減少し、7,648 人となっている。年齢 3 区分別にみると、年少人口及び生産年齢人口が減少する一方で、老年人口は増加し続けており、約 3 人に 1 人が 65 歳以上の高齢者となっている。また、国立社会保障・人口問題研究所による推計では、令和 12 年には 7,000 人を割り込み、高齢化率も 4 割以上になると見込まれており、急速に人口減少・少子高齢化が進むと予想されている。

### 湯沢町の人口の推移

	H12 年	H17 年	H22 年	H27 年	R2 年	R7 年	R12 年
人 口	9,130 人	8,641 人	8,331 人	8,046 人	7,648 人	7,240 人	6,804 人
生産年齢人口	5,772 人	5,252 人	4,937 人	4,547 人	4,012 人	3,635 人	3,303 人
年少人口	1,377 人	1,157 人	904 人	771 人	678 人	594 人	531 人
老年人口	1,981 人	2,232 人	2,490 人	2,728 人	2,958 人	3,011 人	2,970 人

※令和 2 年までは国勢調査、令和 7 年以降は国立社会保障・人口問題研究所推計

## ウ 観光資源

当町は平安時代末期に温泉が発見され、近世は三国街道の宿場町として栄えた歴史を持ち、文豪川端康成の小説「雪国」で知られている。また、スキー場・温泉・谷川岳・苗場山（日本百名山）・清流魚野川と多くの観光資源に恵まれている。

スキー場は町内に苗場スキー場などの大規模で有名なスキー場から小規模なスキー場が 12 か所点在し、標高が高いところにあるスキー場は雪質も非常によく（越後湯沢駅標高 365m）、5 月の連休までスキーを楽しむことができる。さらに、冬季は新幹線が越後湯沢駅とガーラ湯沢駅の 2 か所に停車する、国内にはない同一町村で 2 か所の新幹線停車駅がある。

当町の温泉は単純弱アルカリ性・低張性・塩化物泉など泉質の異なる源泉井があり、ホテル・旅館だけではなく民宿（季節宿舎）も温泉を入れているところが多数ある。さらに、町営共同浴場や民間事業者による温泉施設は町内に 10 か所以上点在しており、観光客の多くが利用している。

この他には、野外音楽フェスである「フジロックフェスティバル」が毎年 7 月に苗場スキー場内で 3 日間開催され、著名なアーティスト目当てに 12 万人が訪れる夏の一大イベントとなっている。

### 目的別観光客数

年度	温泉	名所 旧跡等	スキー・ ボード等	登山	レジャー	行事	その他	合計
H25 年	1,094,400	18,900	2,394,100	38,100	346,800	142,100	217,100	4,251,500
H30 年	1,033,000	81,000	2,373,900	30,100	464,700	161,500	167,000	4,311,200
R5 年	997,000	30,900	1,744,100	21,800	394,600	154,100	113,300	3,455,800

※湯沢町観光統計より

## エ 産業

当町は観光が主要産業となっており、飲食・宿泊業やそれに関連するサービス業の割合が突出して多い。そのため、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた地域であり、経営基盤の強化が急務となっている。

商工業者数、小規模事業者数はピークに比べると減少しているが、インバウンド需要の拡大

や町による起業支援策により新規創業者が増えており、件数はほぼ横ばいとなっている。

商工業者数（湯沢町商工会独自名簿）

年度	商工業者数	小規模事業者数	比率
平成 17 年 4 月 1 日時点	915 件	851 件	93.0%
平成 23 年 4 月 1 日時点	766 件	692 件	90.3%
平成 27 年 4 月 1 日時点	656 件	590 件	89.9%
平成 31 年 4 月 1 日時点	614 件	545 件	88.7%
令和 6 年 4 月 1 日時点	612 件	544 件	88.8%

業種別数（湯沢町商工会独自名簿）

令和 6 年 4 月 1 日時点

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
商工業者数	64 件	12 件	6 件	75 件	302 件	123 件	30 件	612 件
小規模事業者数	58 件	10 件	4 件	62 件	286 件	105 件	19 件	544 件
比率	90.6%	83.3%	66.6%	82.6%	94.7%	85.3%	63.3%	88.8%

オ 湯沢町総合計画

湯沢町総合計画（2021-2030）では観光・商工業について基本政策 1「魅力にあふれ、活力と賑わいのあるまちづくり（産業振興・就労）」としており、下記のとおり策定している。

・基本方針

湯沢町の四季折々の魅力を再発見し、育み、そのよさを伝えていくとともに、町民と観光客とのあたたかな交流を創出することで、多くの人々が年間を通じて、何度も訪れたいくなるまちづくりを推進します。

また、各種産業の生産・経営基盤の強化支援を図りつつ、多様な連携による新しい価値の創出やブランド力の強化を推進し、競争力の高い産業の育成を図るとともに、地域特性を活かした企業誘致、起業支援や新しい働き方を可能とする環境づくりを促進し、町内での働く場の創出を図ります。

1-1 観光の振興

- ・観光資源の整備・活用
- ・受入れ態勢の強化
- ・効果的な情報発信
- ・交流人口の拡大と関係人口の創出
- ・推進体制の強化

1-2 商工業の振興と雇用・就労支援の充実

- ・経営基盤の強化支援
- ・就労・雇用環境の整備促進
- ・労働力の確保

1-3 農林業の振興

- ・生産基盤の整備
- ・高付加価値化の推進と販路拡大

- ・農林業の担い手の確保
- ・多面的機能の維持・発揮

#### 1-4 起業支援・企業誘致の推進

- ・起業・創業支援の推進
- ・企業誘致等の推進

### ② 課題

#### ●商業（小売・卸売業・飲食・宿泊業等）

当町の基幹産業は観光業であり、雪・スキー場（12箇所）・温泉・苗場山（日本百名山）・清流魚野川・魚沼産コシヒカリなど多くの観光資源に恵まれているが、観光客数は平成4年の1,045万人をピークに減少しており、ここ数年は新型コロナウイルスの影響で昨年度の観光客数は345万人と大きく減少している。観光客数の減少は旅館・民宿業のみならず、付随する土産物店・飲食店にも影響を与え、売上の減少・収益の低下を強いられている。

その一方、訪日外国人は右肩上がり増加しており、冬は台湾・中国・香港などの観光客がスキーを楽しんでおり、外国人観光客数の増減が売上の増減に繋がっている事業者もある。現状では日本語や英語が理解できる方が来られているが、今後は母国語だけの方が来られた場合の対応が課題となる。

また、湯沢町の観光はスキーシーズンの客数は多いがグリーンシーズンが少ないため、通年観光が大きな課題となっている。また、観光客数に波があるため、従業員を臨時で雇っている事業者が多くあるが、ハローワーク南魚沼管轄の冬季有効求人倍率はここ数年2倍を超えている状況となっている。そのため、人材を確保することが難しくなっており、人手不足対応は喫緊の課題である。

外国人観光客数

	H20年	H25年	H30年	R5年
観光客数	479万人	425万人	431万人	345万人
外国人観光客数	26,100人	48,400人	284,600人	331,900人

※湯沢町観光統計より

#### ●工業（建設・建築業等）

工業関係では職人の高齢化が進むなかで、例年の道路補修工事及び除雪・下水工事などがあるものの売上は減少傾向である。また、建築業は大手ハウスメーカーの攻勢により、新築工事から町の住宅関係補助金を活用した改修工事等にシフトしている事業者が多くなっている。それに加え、旅館・民宿等の廃業により建物のメンテナンス工事が減少し、工業関係全体の収益を圧迫している。

また、豪雪地帯である当地では建築等の事業者は冬場の仕事が無いことから、民宿やレンタルスキーなど観光関連の事業を行っている事業者も多くある。

大工・建築板金・内装等の職人が減少していることもあるが、豪雪地である当町では雪を除雪車できれいに片付ける（凸凹もなく関東の方が来られても安心して運転できる道路）技術も長年培った経験が必要だが、いずれも労働者が減少し今後育成が課題となる。

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ①10年程度の期間を見据えて

湯沢町総合計画及び湯沢町商工会の役割から小規模事業者が激変する環境の中で、企業等のあるべき姿を下記のように示します。

○地域企業の減少に歯止めをかける

- ・小規模事業者の経営が順調に推移し、経営基盤の強化を図り継続的な利益を獲得している。
- ・人材人手不足の解消を図り、経営資源を費やして確保した人材を職場に安定的に定着させている。
- ・起業創業がスムーズにいき、地域の活性化に貢献している。

○観光客の増加を狙い、小規模事業者への波及効果をもたらす。

- ・観光客への PR の実施、来ていただいたお客様の満足度をあげてリピート率を高めることで、多くの小規模事業者が売上増加や利益の確保に繋げている。
- ・訪日外国人の増加に伴う、外国人観光客の受け入れ態勢整備を行う。

②湯沢町総合計画との連動制・整合性

湯沢町総合計画とは下記の部分で連動性整合性があると考える。

1-1 観光の振興

- ・観光資源の整備・活用
- ・受入れ体制の強化
- ・効果的な情報発信

1-2 商工業の振興と雇用・就労支援の充実

- ・経営基盤の強化支援
- ・労働力の確保

1-4 起業支援・企業誘致の推進

- ・起業・創業支援の推進

③湯沢町商工会の役割

観光立町である当町では、観光産業の振興が町の経済に大きく影響することから、下記の事業を中心に実施することで、地域の経済団体としての商工会の役割を果たしていく。

・経営改善普及事業（相談指導）の充実

これまでの経営改善普及事業は、金融・労務・税務などの実務面（経営管理面）の指導が中心となっているが、今後は経営分析や事業計画策定など販売方法等事業内容の見直しや販売促進策の検討等についても相談指導の充実を図る。

・観光振興事業の充実

増加を続ける外国人観光客インバウンド対策事業などの環境整備を行っているが、受け入れ態勢整備のために事業の充実を図っていく。

・労務対策事業、創業者支援の推進

人口減少及び生産人口の減少が続くなか、人手不足の解消に向けた高校生職場体験を町と共同で行っているが、今後も引き続き行っていく。また、創業セミナーを通じた創業者支援を行い、新たな雇用の創出に寄与する。

**(3) 経営発達支援事業の目標**

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方等を踏まえ次のとおり本計画の目標とする。

①小規模事業者の持続的発展

目まぐるしい環境変化のなか、対話と傾聴を通じて経営者自身が納得した上で経営の見直し支援を実施する。

②観光客の受け入れと態勢の整備

観光地の当町では観光客の受け入れが必須であり、そのための情報発信が必要になってくる。また、外国人観光客の右肩上がりの増加に伴い、受入れ態勢の整備を行う。

③人材人手不足の解消

高齢化が進む当町で今後益々人材不足は深刻化し、全業種が抱える悩みとなっていくことが予想されるため、職場の魅力づくり・職場と人材のマッチングが必要である。

④新規開業者の創出

新規開業者へセミナーや創業計画等を通じた経営計画の策定支援を行うことで、スムーズな開業を支援し、地域に根差した小規模事業者を育成する。

これら4つの目標に向け支援を進めることで、観光立町としての地域の発展に貢献していくことを地域への裨益目標として目指します。

## 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7年4月1日～ 令和12年3月31日）

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ①小規模事業者の持続的発展

日々、大きく変わる経営環境の変化に対応しきれず、様々な課題を抱えている小規模事業者は多く、問題解決のために積極的な行動を起こさない事業者も存在する。小規模事業者への経営指導員等の積極的な巡回訪問を行い、対話を通じて事業者の「強み・弱み」「外部環境・内部環境・市場の動向」などの本質的な課題を認識し、事業計画の策定を通して納得した上で自ら行動するための支援を実施する。

#### ②観光客の受け入れ態勢整備

お客様の旅行へ行く際の情報源は WEB・ガイドブック・旅行会社の順と言われており、観光立町である当町では事業者からの情報発信が重要であるが、ホームページがない又は更新を行っていない事業者が多いため改善を図る。また、外国人の観光客数（中国・台湾・香港などアジア系が中心）はコロナ禍以前の水準に戻ってきており、更なる受け入れ態勢整備が必要になってくる。安心・安全な旅行をしてもらい満足度（不満・不快・不便解消）を上げるため、翻訳システムを導入することで不便なく利用できる態勢をつくり、当町の良さを SNS 等への投稿で拡散を促す。

#### ③人材・人手不足の解消

労働力不足は喫緊の課題であり、今後も引き続き「インターンシップ事業」を実施して人手不足解消を図る。今後の就職を考えたインターンシップの実施を行うことで、企業と労働者のミスマッチを解消し、高校生などは一旦進学就職したあと地元への就職に期待できる。

インターンシップを行うことで、職場の育成する力をつけられると同時に、どのような職場環境に魅力を感じるのかをリサーチする。

#### ④新規開業者の創出

湯沢町商工会では湯沢町インキュベーションセンターも併設しており、創業者の支援を行っているが、今後も創業セミナー等の開催を行う。湯沢町起業サポート補助金を活用し、創業者の事業計画の策定を支援するとともに、フォローアップも町と連携して行うことで創業者のスムーズな開業やその後の発展に貢献する。

## 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

##### [現状]

県内の把握及び当町の経済動向（有効求人数・新規求人・住宅着工戸数）に対して報告書を半期に一度商工会ホームページに掲載してきた。また、当地域は冬季シーズンと夏季シーズンでは客層なども違うため、経営指導員等が巡回時に全国連が行う景況調査と同様の調査を半期に一度行い商工会ホームページに掲載してきた。

##### [課題]

町の商工業者数に対して調査対象社数が 40 件と少なく、調査内容の精度に問題があった。

また、町の経済動向（有効求人数・新規求人・住宅着工戸数）に対して報告書を作成していたが、RESAS といった国が提供するビッグデータを活用していなかった。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
● 地域の経済動向分析の公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
● 景況調査の公表回数	HP 掲載	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

インバウンド需要を効率的に取り込むことができるように経営指導員等が「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、年1回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 国別の外国人観光客数 →外国人観光客の国籍、観光目的を分析  
上記によりインバウンド需要の対応や事業計画策定に反映する。

②景況調査

湯沢町は冬季シーズン終了後（7月1日現在）と夏季シーズン終了後（1月1日現在）で客層が異なり、観光客のニーズが変わってくる。特に夏シーズンの需要を捉え売上増加に諮るため、年2回、全国商工会連合会の「景況調査」を参考にして調査用紙を作成し、業況・経営課題・今後の見通しについて、月1回の文書配布時に同封し調査を行う。

【調査手法】 調査票を会員向けの文書配布時に同封し、FAX や訪問により回収する

【調査対象】 管内小規模事業者 100 社

【調査項目】 売上・仕入単価・資金繰り・雇用動向 等

(4) 調査結果の活用

調査分析した結果はホームページに掲載し、周知を図る。必要に応じて商工会だより（年2回発行）への掲載を行うと同時に、経営指導員が巡回指導時に適宜資料の提供を行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

以前にお客様アンケートを実施し、観光客の調査と地域一般消費者の調査を実施したが、最近は実施していない状況となっている。

〔課題〕

以前の調査とインバウンド需要により外国人観光客が増加している現在では状況が異なっているため、改めて調査を実施し、分析した内容を小規模事業者持続化補助金申請時などに活用するなど、経営分析事業者・事業計画作成者への活用を行う必要がある。

## (2) 目標

	対象事業者数	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①日本人観光客調査	40者	—	2回	2回	2回	2回	2回
②訪日外国人向け調査	40者	—	1回	1回	1回	1回	1回

## (3) 事業内容

湯沢町は観光立町であり小規模事業者の半数以上が観光客数の影響を受けるため、観光客向けの調査を実施する。グリーンシーズン及びウインターシーズンの客層は全く異なるため、専門家の意見も交え調査項目の絞り込みを行い、年2回専門機関に委託して調査を行う。

訪日外国人は右肩上がりで増加しているが、現状では冬季シーズンに集中しているため冬季だけの調査とする。

お客様の旅行形態も「家族旅行」・「団体旅行」・「おひとり様旅行」等様々あり、下記の調査を行ったうえで、販路開拓に向けた誘客 PR のターゲット絞り込みや商品サービスの改善を行う資料として、また経営分析事業者及び事業計画作成者等に提供し、分析や計画に反映させる。

### ○日本人観光客調査

[調査項目 (対面での聞き取り調査)]

① 属性 ② 訪問回数 ③ 旅行先を湯沢町に決める際の情報源 ④ 旅行先を湯沢町に決めた理由 ⑤ 滞在期間 ⑥ 飲食店の利用状況・業種・満足した点・不満だった点 ⑦ 宿泊施設に対する評価 ⑧ お土産品に求めるもの ⑨ 湯沢町を訪れてみての感想・意見等 その他

[調査場所] 越後湯沢駅構内・町内ホテル等

[サンプル数] 夏季 200 件・冬季 200 件 計 400 件

### ○訪日外国人向け調査

[調査項目 (対面での聞き取り調査)]

① 属性 ② 滞在期間 ③ 訪問回数 ④ 旅行先を決める際の情報源  
⑤ 旅行先を決めた理由 ⑥ 旅行形態 ⑦ 今回の湯沢町への旅行形態・宿泊日数  
⑧ 湯沢町を訪れてみての感想 その他

[調査場所] 越後湯沢駅構内・町内ホテル・スキー場等

[サンプル数] 冬季のみ 120 件

(サンプル数はできる限り増やしたいが、以前行った時のサンプル数の近似値としてある)

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

従前から小規模事業者の経営状況分析指導報告書を作成して経営支援員及び経営指導員が財務分析を中心に行い、「収益性・生産性・安全性」の改善点などについてコメントを記載して指導を行ってきた。

[課題]

財務面の定量分析を中心に行っているため、定性面の分析まで至っておらず、対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の把握が今後の課題である。

## (2) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①セミナー開催件数	—	1件	1件	1件	1件	1件
②経営分析事業者数	10者	20者	20者	20者	20者	20者

## (3) 事業内容

- ①商工会で使用している記帳システムであるソリマチ㈱の「MA1」を導入している事業者を中心に財務面の分析を行ってきたが、今後は定性面も含めて経営分析を行う。また、経営指導員等の巡回・窓口相談の際や持続化補助金活用を契機とした分析先の開拓を行う。開拓先の進捗状況などをみて、必要に応じて「経営分析セミナー」の開催を行う。相談指導やセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画策定等への活用について理解を深めてもらう。

「経営分析セミナー」募集方法・・新聞折込及び商工会だより配布時（月1回）  
開催回数・・年1回（定量分析・定性分析2日コース）  
参加人数・・10名  
講師・・中小企業診断士

### ②経営分析の内容

[対象者] 「MA1」の登録事業者。創業後あるいは事業承継後間もない意欲ある若手経営者。事業計画書作成などを行いたい経営者。経営指導員の巡回・窓口相談時及び持続化補助金等活用者から選定する。

[分析項目] 定量分析（現状どおり）  
財務分析・・収益性・売上高対総利益率、総資本回転率など  
安全性・売上対人件費率など  
生産性・流動比率、当座比率、固定長期適合率など  
定性分析（事業者に応じて対応する）  
SWOT分析・強み、弱み、脅威、機会等  
3C分析・市場、競合、自社等

[分析手法] 今回の分析で重要な点は、事業者と経営指導員等が十分な相談を事前に行うことが必要になってくる。事業主でしか分からない点を聞きとり、経済産業省の「ローカルベンチマーク」などのソフトを活用して経営指導員等が経営者と共に分析を行い、必要に応じて専門家等の派遣を行い小規模事業者が抱える経営上の悩みに対して寄り添いながらサポートする。

## (4) 分析結果の活用

分析した内容は事業者を提供し、経営状況の把握と経営課題の明確化による事業計画策定などの支援に活用する。データは事業者ごとに管理し、必要な場合は誰もが対応できるよう職員間で共有を図っていく。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

当会では湯沢町インキュベーションセンターの運営を行っており、「創業セミナー」を開催している。湯沢町起業サポート補助金の申請者は必ず事業計画作成が必要になるため、創業セミナーへの参加が義務付けられ、「起業の心得・経営・販路開拓・労務」について学んだあとに計画書を作成することとなっている。

#### [課題]

小規模事業者のほとんどが計画書作成を行ったことがなく、経営指導員と自社の外部環境・内部環境について相談を行うことがほとんどないため、場当たりの経営からの脱却が課題である。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析を行った事業者や意欲ある事業者を中心に、「経済動向調査」「需要動向調査」の内容を踏まえ、事業者自身が経営課題を認識し、納得した上で当事者意識を持ち自ら課題に取り組むよう事業計画の策定を支援する。

創業セミナーも年2回開催し、創業予定者の事業計画書作成も湯沢町インキュベーションセンターで経営指導員が指導する。また、事業計画を策定した意欲ある事業者を対象に IT 専門家派遣を行い、事業計画に IT 利活用の視点を取り入れる。

### (3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
事業計画策定 事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
IT 専門家派遣の 実施件数	—	2件	2件	2件	2件	2件
創業セミナーの 開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回

経営分析事業者の半分 10 件とした。創業予定者の計画策定はこの中には含めない。創業予定者が 1 年平均 6 件ほどあるので、その件数を加味した件数とする。

### (4) 事業内容

#### ① 「事業計画策定支援」

対象者・・・経営分析を行った者や意欲のある者

支援手法・・・経営指導員等が経営課題や今後のあるべき姿を事業者に認識させ、納得した上で当事者意識を持ち自ら課題に取り組むよう事業計画の策定を支援する。  
必要によっては外部専門家の活用も行う。

#### ② 「IT 専門家派遣の実施」

対象者・・・経営分析を行った者や意欲のある者

支援手法・・・経営指導員等が IT の導入や利活用について事業者から聞き取りを行い、外部専門家の派遣を行い、IT 導入の支援を行う。

### ③「創業セミナー」の開催

- 対 象 者・・・湯沢町で新規開業を予定している者
- 募集方法・・・ホームページ掲載及び商工会だより配布時（月 1 回）
- 開催回数・・・年 2 回（1 日コース）
- 内 容・・・起業の心得・経営・販路開拓・労務
- 参加人数・・・10 名
- 講 師・・・経営コンサルタント

## 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

#### [現状]

事業計画策定者に決算書の提出を求め、売上・利益などの把握を行い、課題の洗い出しなどで専門家を依頼して指導を行ってきた。

#### [課題]

事業計画の修正評価の検証に対する指導は行っておらず計画的なフォローアップをしていくことが今後の課題である。

### (2) 支援に対する考え方

支援にあたっては、自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行い現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて、経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

### (3) 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ 対象事業者数	4 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度 (延回数)	—	30 回	30 回	30 回	30 回	30 回
売上増加 事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
利益率 5%以上 増加の事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

過去のフォローアップ事業者の約 41%が売上増加及び利益率増加に結び付いているため、フォローアップ事業者の 4 割を売上・利益率増加目標とする。

創業者（湯沢町起業支援事業補助金活用者）のフォローアップを町と行っているが、この中には含めない。

### (4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を変えてフォローアップを実施する。当地は冬季間が事業者の繁忙期となるため年 3 回を基本とする。事業計画が順調に推移している場合は 2 回とする。但し、事業者からの申し出等に

より、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断した場合は経営指導員のフォローアップ頻度を上げ相談指導を行い、その要因や今後の対応策について検討する上で、必要に応じては専門家を交えて指導を行う。

将来に向けて設備投資や事業拡張など事業意欲の旺盛な事業者に対しては小規模事業者の持続的発展のための取り組みに不可欠な設備資金・運転資金を低利に融資する「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的に活用し、融資実行後は事業計画通り進捗しているか定期的にフォローアップして支援する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

湯沢町は観光（宿泊・飲食店・土産店）が主産業であり、昨今のインバウンド需要の拡大により国内観光客よりも中国・台湾などの外国人観光客が増加しており、インバウンド需要の取り込みが必要となっている。

#### [課題]

観光客の予約方法が電話での予約からネットで予約する方が増えており、その対応も課題であるが、小規模事業者のほとんどが高齢化のためホームページを持っていない場合が多く、あっても更新を行っていない場合があるため改善を図りたい。また、増加する外国人観光客への対応のため翻訳ソフトを導入し、顧客満足度の向上を図る。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の中には独自でホームページの作成や翻訳ソフトの導入を行うことが難しい場合が多いため、経営指導員等が訪問し支援を実施する。外国人向けのホームページや予約システムの導入などの専門性の高い分野については専門家派遣による支援を行う。

### (3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
① HP 作成支援事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
①売上増加率		2%	2%	2%	2%	2%
②翻訳ソフト導入支援事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
②売上増加率		1%	1%	1%	1%	1%

②は冬季に外国人観光客が集中しているため3ヶ月の売上金額上昇しか見込めず1%とした。

### (4) 事業内容

お客様の旅行へ行く際の情報源はWEBが最も多いといわれており、その対策を行う。

また、訪日外国人観光客が安心して旅行できる受け入れ態勢整備を行い、新規顧客開拓のた

めの情報の発信を行う。

- ① ホームページを持っていない又は更新を行っていない事業者にはグーペ（全国商工会連合会提供）を活用して、自社のホームページ作成を支援する。ホームページ作成にあたっては、ホームページ作成セミナー開催や経営指導員等が巡回時に作成方法の指導を行う。自社の特徴（強み）を情報発信して、新規顧客獲得を狙う。  
これとは別にホームページを持っている事業者で、外国人観光客が増えている事業者には外国語版のホームページ作成を促し販路開拓を行い、売上増加を図る。
- ② 観光庁の調査で外国人観光客が旅行中に困ったことで、「施設等のスタッフとコミュニケーションがとれない」が最も多く、観光庁もすすめる国立研究開発法人情報通信研究機構（NICT）が開発した多言語音声翻訳システム（VoiceTra）等の普及を行う。31言語間が翻訳できる同アプリを導入することで、ある程度のコミュニケーションをお客様と取ることができ、満足度のアップに繋げる。特に高齢の事業者で英語等が分からない人には英会話セミナー等に参加してもらい会話が難しい方向けに普及を行いおすすめ商品（メニュー）の説明を行うことで売上増加を図る。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

経営発達支援事業評価委員会（以下評価委員会）及び経営発達支援事業推進委員会（以下推進委員会）を設置して、評価委員会では採点をして改善点についての意見を記載してもらい、推進委員会で事業の改善を行ってきた。

[課題]

現状では各委員会ともに評価者の意見も少なく、事業評価や改善が不十分であった。

#### (2) 事業内容

評価委員会のメンバーを下記のとおりとし、本計画の実施状況・成果について評価・検証を年1回、毎年3月に行う。改善等が必要な場合は、速やかに改善案の作成を行い推進委員会で決定して実行を行う。

評価委員会構成メンバー

- ・商工会長（1）
- ・商工会副会長（2）
- ・湯沢町観光まちづくり機構代表（1）
- ・第四北越銀行湯沢支店長（1）
- ・新潟県信用組合湯沢支店長（1）
- ・湯沢町企画産業観光部担当者（1）
- ・法定経営指導員（1）

- ① 事業の実施状況について5段階評価を行い、評価委員会で報告を行う。
- ② 評議委員会で検証の後、次年度支援計画メニューの検討を行う。
- ③ 正副会長で検討結果を踏まえ次年度の最終的な方針を決定する。
- ④ 事業の成果・評価について理事会に報告する。

⑤ 事業の成果評価について湯沢町商工会ホームページに公表する。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまでは新潟県商工会連合会及び各種団体（税務署等）が開催するセミナーに積極的に参加を行い支援能力向上に努めてきた結果、経営指導員と経営支援員等が財務分析を行い企業の改善点等をそれぞれが記入し、アクションプランの作成などにも結び付けてきた。

#### [課題]

制度改正や技術革新などの様々な変化により、小規模事業者を支援するための職員の支援能力は今後より一層必要になってくる。また、伴走型の支援を行う上で対話と傾聴の習得・向上が課題となっている。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会の積極的活用

経営指導員及び一般職員（補助員、記帳専任職員等）を新潟県商工会連合会が開催する「経営支援能力向上セミナー」、「事業計画策定セミナー」「DX 推進に向けたセミナー」などに積極的に参加させて資質向上・経営支援能力の向上を図る。また、対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修会に参加することで、対話と傾聴の習得・向上により、事業者との信頼関係の構築、本質的な課題の把握に繋げる。

研修会参加者は朝礼時に研修内容のポイントを分かりやすく説明すると同時に、研修会資料をファイリングし、全員が閲覧できるようにしておく。研修内容を整理して説明することで、本人の習熟度向上につながる。

#### ②OJT 制度の導入

支援経験豊富な経営指導員と補助員等が2名体制で経営分析（定量分析をメイン）を行い、補助員等の作成した内容と経営指導員が分析内容をそれぞれ記載し、アクションプランの作成を2名で行うことで、事業者への指導・助言・情報収集等を学び、職場全体で伴走型支援能力向上を図る。

#### ③データベース化

経営指導員等は商工会基幹システムで、相談者のデータを随時入力し、支援先の状況を職員全員が共有できるようにして、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

## 11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまでは経営改善普及事業（金融・経営・労務・税務など）や地域活性化について他の支援機関（南魚沼市内の塩沢商工会・六日町商工会・大和商工会）と意見交換してきた。また、金融支援については日本政策金融公庫長岡支店、税務支援では小千谷税務署や関東信越税理士会と情報交換を行ってきた。

#### [課題]

これらの支援機関との連携を通じて得た情報を、他の経営指導員等と情報共有するとともに、小規模事業者の支援にさらに役立てることが課題となっている。

## (2) 事業内容

### ①広域による意見交換

南魚沼地区商工会連絡協議会（南魚沼市内の塩沢商工会・六日町商工会・大和商工会）で経営指導員等の意見交換会を開催して、地域の経済動向・景況調査等の結果から問題及び課題・支援ノウハウについての意見交換を行い地域における支援ノウハウ等の共有を図り、地域小規模事業者等の伴走型支援につなげていく。計画的に実施するため、幹事商工会を決めて年1回開催する。

### ②金融関係機関との情報交換

日本政策金融公庫長岡支店が実施する「経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会」において支援ノウハウ・地域経済状況について情報交換をする。年1回開催。

### ③税務関係

小千谷税務署管内税務協力団体協議会（構成 小千谷商工会議所及び魚沼市5商工会・南魚沼市3商工会・湯沢町商工会）において必要な情報交換を行い、支援ノウハウの向上を図り制度改正や法改正などの重要な情報は商工会報で積極的に周知する。税務の研修会は年2回。

## Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

### 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

##### [現状]

湯沢町では平成26年から「湯沢町起業サポート事業補助金」を活用した事業者をバックアップするため、商工会の中に湯沢町インキュベーションセンターを開設して创业者の支援を行ってきた。年2回創業セミナーを開催して「起業創業の心得・経営・販路開拓・財務労務」について専門家から指導を受けた後、事業計画の作成などについて创业者の支援を行ってきた。

また、湯沢町、魚沼市、南魚沼市、十日町市、津南町と連携して高校生職場体験を行っており、インターンシップを通して働き方を学ぶ機会にも繋がり、今後の大学進学、就職後に地元へ戻る際、仕事へのミスマッチがおきないようにしている。

##### [課題]

湯沢町の生産年齢人口は減少の一途を辿っており、地理的にも新潟県の県境で人材の確保が難しく、ハローワーク南魚沼管内の有効求人倍率は県内でも上位となっている。また、小規模事業者は限られた経営資源を費やして確保した人材を職場に安定的に定着させることが課題である。

#### (2) 事業内容

人材・人手不足解消及び生産年齢人口増加に向けて下記の2点を行う。

### ①高校生職場体験の実施

3月に上記の3市2町の高校生（小出高校、六日町高校、十日町高校など10校）を対象とした高校生職場体験を行う。参加する高校生、企業数はここ数年伸びており、学校へ依頼して引き続き行うと同時に受入企業の増加も図る。今までは体験した内容のアンケートを行ってきたが、インターンシップ生が企業を選ぶ際のアンケートも併せて行い、魅力ある職場環境で安定

的に定着させるためのツールとしても利用する。

## ②創業者支援

湯沢町総合戦略の一環で「湯沢町起業サポート事業補助金」が制度化され湯沢町商工会内に湯沢町インキュベーションセンターが設立され、創業予定者の多くが登録している。

今後も引き続きセミナー及び計画作成支援等を行い、廃業予定者とのマッチングなども行うことで、創業者は固定客をそのまま引き継ぐことも可能になり、民宿などの場合は空き家対策にもなる。創業後は湯沢町と連携して売り上げ状況などの確認や課題の指導を行っており今後も行う。

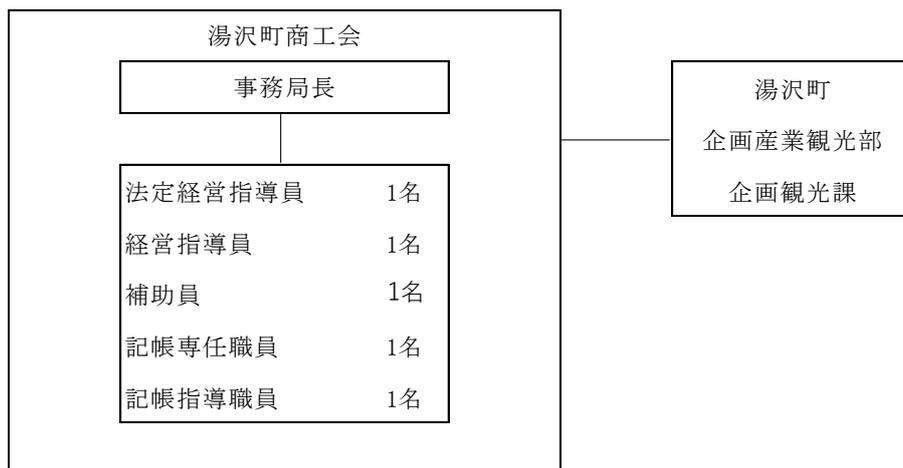
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和6年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 笹川貴央

連絡先 湯沢町商工会 TEL. 025-784-2522

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(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

〒949-6101 新潟県南魚沼郡湯沢町大字湯沢 2882-8

湯沢町商工会 経営支援室

TEL : 025-784-2522 / FAX : 025-784-3218

E-mail : yuzawa@seagreen.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒949-6192 新潟県南魚沼郡湯沢町大字神立 300

湯沢町 企画産業観光部企画観光課

TEL : 025-784-4850 / FAX : 025-784-3582

E-mail : kankou@town.yuzawa.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)

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
必要な資金の額	1,600	2,500	1,600	1,600	1,600
経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
需要動向調査に関する事業	100	1,000	100	100	100
経営状況の分析に関する事業	200	200	200	200	200
事業計画策定支援に関する事業	300	300	300	300	300
事業計画策定後の実施支援に関する事業	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	100	100	100	100	100
事業の評価及び見直しの事業	100	100	100	100	100
経営指導員等の資質向上に関する事業	100	100	100	100	100
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事業	100	100	100	100	100
地域経済の活性化に資する取り組みに関する事業	400	400	400	400	400

(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
国補助金、県補助金、町補助金、会費収入、手数料、受託料 等

(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