経営発達支援計画の概要

実施者名	酒田ふれあい商工会（法人番号 7390005003861） 酒田市（地方団体コード 062049）
実施期間	令和 4 年 4 月 1 日～令和 9 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 １．経営基盤の確立と競争力の強化 ２．地区内外の販路開拓による需要の創出 ３．小規模事業者数の維持 ４．商工会機能及び支援能力の強化
事業内容	３．地域の経済動向調査に関すること ①国が提供するビッグデータの活用 ②県内統一中小企業景況調査の活用 ③小規模事業者実態調査の実施 ４．需要動向調査に関すること ①消費者アンケートによる需要動向調査の実施 ②消費者アンケートによる購買動向調査の実施 ５．経営状況の分析に関すること ①支援対象者の掘り起こし ②経営分析の実施 ６．事業計画策定支援に関すること ①DX に向けたセミナーの開催 ②事業計画策定支援 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること ①定期的な経営相談によるフォローアップ ②外部専門家等との連携によるフォローアップの強化 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①地区内消費喚起事業の実施 ②「ふるさと納税」の活用による需要開拓支援 ③EC サイトの活用による販路開拓支援
連絡先	酒田ふれあい商工会 〒999-6711 山形県酒田市飛鳥字契約場 35 Tel:0234-52-3012　Fax:0234-52-2610 E-Mail:fureai@shokokai-yamagata.or.jp 酒田市　地域創生部商工港湾課 〒998-8540 山形県酒田市本町二丁目 2 番 45 号 Tel:0234-26-5361　Fax:0234-22-3910 E-Mail:shoko@city.sakata.lg.jp

（別表１）

経営発達支援計画

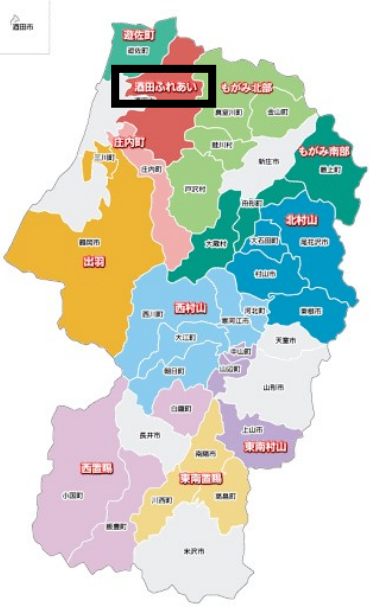
経営発達支援事業の目標

１．目　　標

（１）地域の現状及び課題

①現　　状

㋐立　地



当商工会が立地する酒田市は、山形県北西部の庄内地域に位置し、平成 17 年に酒田市、八幡町、松山町、平田町の 1 市 3 町が合併して設立された市である。市内には当商工会の他に酒田商工会議所が経済団体として併存しており、酒田市西部の日本海沿岸に位置する旧酒田市を酒田商工会議所、酒田市東部の出羽山地沿いに位置する旧 3 町を当商工会が管轄区域としている。

当商工会の管轄区域は、酒田市の面積 602.97 ㎢のうち 427.13 ㎢を占めている。庄内平野北東部の外縁部から出羽山地にかけての中山間地が大部分を占め、稲作を中心とした農業を基幹産業としている。

㋑人　口

酒田市の人口は、平成 17 年の合併以降、急激な減少が続いている。住民基本台帳によると、直近の令和 3 年 9 月末日時点の酒田市の総人口は 99,022 人であり、平成 17 年 10 月の国勢調査において 117,577 人だった人口は、合併後の 16 年間で約 18,500 人減少し、減少率は 15.7%に達している。

このうち、当商工会の管轄区域である旧 3 町の人口は、直近の令和 3 年 9 月末日時点の住民基本台帳で 14,806 人であり、酒田市全体の約 15%を占めている。平成 17 年 10 月の国勢調査で 19,299 人だった人口は、合併後の 16 年間で約 4,400 人減少しており、減少率は酒田市全体の 15.6%を大きく上回る 23.2%に達していることから、酒田市の中でも人口減少が進んでいる地域である。

人口減少の原因として、少子化に加えて若年層の転出過多があげられ、15 歳未満の年少人口と 15 歳以上 65 歳未満の生産年齢人口は一貫して減少している。一方で、65 歳以上の老年人口は横ばいから増加に転じており、総人口に占める割合（高齢化率）は全国平均の 26.7%を大きく上回る 37.1%に達し、人口減少とあわせて少子高齢化が加速している地域である。

【管轄区域の総人口と年齢 3 区分別人口の推移等】（出典：総務省「国勢調査」）　　単位：人

項　　目	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 3 年
酒田市総人口	117,577	111,151	106,244	99,022
うち管轄区域（旧 3 町）総人口	19,299	17,964	16,436	14,806
年少人口　　（15 歳未満）	2,487	2,106	1,702	
生産年齢人口（15 歳以上 65 歳未満）	10,950	10,013	8,624	
老年人口　　（65 歳以上）	5,862	5,845	6,110	
総人口に占める老年人口の割合	30.3%	32.5%	37.1%	

※R3 年については酒田市発表の令和 3 年 9 月 30 日時点の住民基本台帳人口を記載

※住民基本台帳人口においては旧 3 町の年齢別人口は公表していない

㋒交　通

酒田市の交通網においては、主に空路、水路、鉄路、道路について整備が進んでいる。

空路においては、酒田市内に庄内空港が整備され、平常時で羽田便 4 往復が運航されている。庄内空港と羽田空港は約 1 時間で結ばれており、当商工会から庄内空港まで自動車で約 30 分を要するため、当地域と羽田空港は最短で約 2 時間で結ばれている。

水路においては、酒田市内に県内唯一の重要港湾である酒田港を有している。定期旅客航路こそ同じ酒田市の飛島を結ぶ離島航路のみであるが、国際貿易港として年間 3,300,000t 以上の貨物量を取り扱っており、企業活動に大きな影響を与えている。

鉄路においては、酒田市内を羽越本線と陸羽西線が縦断しており、特急の停車駅である酒田駅など 5 つの駅が酒田市内に設けられている。しかし、山形県内の移動にあたっては、運行本数が少ないうえに内陸部への乗換が不便なため、利用者数に乏しく鉄路よりも道路が移動手段の中心となっている。このため、鉄道の利用は学生の通学と社会人の県外出張が大多数を占めている。首都圏へ移動する際は、羽越本線を利用し新潟駅で上越新幹線に乗り換えることが多く、新潟駅までは特急で約 2 時間、結果的に東京駅まで最短で約 4 時間を要するのが現状である。

道路においては、酒田市内を日本海沿岸東北自動車道が南北に縦断しており、酒田市内に 4 つの IC が設けられている。このうち酒田中央 IC は国道 47 号線新庄酒田道路と接続しており、秋田・新潟方面に加え、新庄方面を行き来する交通の要衝となっている。しかし、いずれも庄内地区内での開通に止まっており、県境部等の未開通区間は建設工事の最中であるため、当商工会から県庁所在地の山形市までは約 2 時間を要する。

㋓観　光

酒田市の観光者数は、直近の令和 2 年度で 175 万人に達し、コロナ禍で大幅に観光者数が減少したものの、県内 35 市町村中第 6 位の観光者数である。

しかし、酒田市の主な観光地は、年間約 44 万人が訪れる山居倉庫をはじめ、酒田港や土門拳記念館といった旧酒田市に立地する施設である。当商工会の管轄区域である旧 3 町の観光地としては、年間約 12 万人が訪れる鳥海山が挙げられるが、その他は日帰り温泉や産直といった小規模な立寄施設が殆どである。

また、秋田方面と新庄方面を結ぶ国道 345 号線が旧 3 町を南北に縦断しており、鳥海山や最上川、庄内平野の田園風景といった自然豊かな景観を目的に訪れる観光客も少なくない。しかし、観光客をターゲットにした飲食店や宿泊施設はごく少数であり、積極的に観光需要を取り込むには至っていない。

【酒田市の観光者数】（出典：山形県観光者数調査）　※観光者数は延数

年度	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	令和元年	令和 2 年
観光者数	2,942 千人	2,816 千人	2,698 千人	2,738 千人	1,757 千人

㋔産　業

酒田市は県内唯一の重要港湾である酒田港を有しており、酒田港周辺に工業団地が形成されているほか、酒田市内を縦断する国道 7 号線沿いにはロードサイド型の大型店をはじめとした商業集積が進んでいる。しかし、当商工会の管轄区域である旧 3 町は、酒田港や国道 7 号線から離れており、農業を基幹産業としている中山間地のため、商工業の集積が進んでいないのが現状である。

経済センサスによると、平成 28 年の商工業者数は酒田市全体で 5,017 社に対し、旧 3 町が占めるのは 11.1%の 558 社であり、このうち 86.3%を占める 482 社が小規模事業者である。

また、過去 3 回の経済センサスによると、旧 3 町における商工業者数と小規模事業者数は減少で推移、特に小規模事業者数は、平成 24 年から平成 26 年の 2 年間で 15 社減少、平成 26 年から平成 28 年の 2 年間で 30 社減少と、減少幅も拡大傾向にある。

【管轄区域の商工業者数と小規模事業者数】（出典：総務省「経済センサス」）　　単位：社

産　業　分　類	商工業者数　※（）内は小規模事業者数			
	管轄区域（酒田市のうち旧 3 町）			酒田市全体
	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年	平成 28 年
農林漁業	17（ 11）	18（ 13）	19（ 13）	51（ 43）
鉱業、採石業、砂利採取業	1（ 1）	2（ 2）	1（ 1）	2（ 2）
建設業	110（102）	112（104）	100（ 94）	615（ 554）
製造業	70（ 53）	69（ 53）	64（ 48）	369（ 282）
電気・ガス・熱供給・水道業	0（ 0）	0（ 0）	0（ 0）	8（ 4）
情報通信業	1（ 1）	1（ 1）	1（ 1）	33（ 30）
運輸業、郵便業	17（ 11）	16（ 13）	14（ 10）	120（ 72）
卸売業、小売業	189（159）	178（145）	174（144）	1,611（1,114）
金融業、保険料	11（ 9）	8（ 8）	6（ 6）	94（ 82）
不動産業、物品貸借業	3（ 3）	2（ 2）	3（ 3）	181（ 180）
学術研究、専門・技術サービス業	11（ 10）	10（ 9）	9（ 9）	202（ 162）
宿泊業、飲食サービス業	57（ 52）	52（ 48）	51（ 47）	680（ 521）
生活関連サービス業、娯楽業	69（ 65）	70（ 66）	66（ 62）	616（ 564）
教育、学習支援業	11（ 11）	11（ 10）	10（ 9）	105（ 89）
医療、福祉	13（ 13）	12（ 12）	12（ 12）	89（ 82）
複合サービス業	13（ 11）	13（ 11）	13（ 11）	45（ 42）
サービス業（他に分類されないもの）	18（ 15）	17（ 15）	15（ 12）	196（ 117）
合　　計	611（527）	591（512）	558（482）	5,017（3,940）

②課　　題

㋐産業別の状況

【小売業】

家族経営の個人事業主が大多数を占めており、消費者ニーズへの対応の遅れから顧客の流出と売上低迷が続いており、小規模事業者数は大きく減少している。価格や品揃えでは大型店に対抗できないため、顧客とのコミュニケーションを強みに固定客を維持しているが、その固定客も高齢化が進行して先細りしつつある。

消費者ニーズも多様化しており、顧客層の絞り込みと消費者ニーズへの対応、新規顧客の開拓が課題である。

【飲食業】

家族経営の個人事業主が大多数を占めており、地域に根付いてしっかりと顧客を掴んでいる事業者が多く、週末には市外からの集客を実現している繁盛店も少なくない。

繁盛店がある一方で、自社の特長をうまく情報発信できていない事業者も散見され、事業の差別化と、情報発信による新規顧客開拓が課題である。

【サービス業】

サービス業のほとんどが理美容の個人事業主であり、事業主の高齢化が進んでいる。一方で、新たに創業する事業者も少なくない。しっかりと固定客を掴んでいる事業者が多いものの、人口減少の影響で売上が減少傾向にある事業者も多い。

消費者ニーズも多様化しており、ニーズへの対応と新規顧客の開拓が課題である。

【製造業】

地元資本の食品製造業が多く、食品卸業者を経由して納めているBtoB取引の事業者が多数であるが、販路開拓により首都圏等に取引先を持つ事業者も少なくない。しかし、このたびのコロナ禍で、消費者ニーズは大きく変化しており、外食需要が激減している一方で、内食需要やEC需要が拡大している。

消費者ニーズの変化に対応するには、自社の商品と販路について見直す必要があり、商品のブラッシュアップと販路開拓の強化、EC化の推進が課題としてあげられる。

【建設業】

住宅建築に携わる個人事業主が多数を占めており、消費者ニーズの多様化やハウスメーカーとの競争激化等、外部環境の変化に対応できていない小規模事業者が多い。中でも、新築工事におけるハウスメーカーとの競争激化は影響が大きく、下請け業者や外注先にも及んでいる。

一方で、リフォームや修繕工事においては、ハウスメーカーが不得手としているうえ、「誰に相談したら良いかわからない」という消費者も多く、事業領域の再設定と、営業・広告宣伝の強化が課題としてあげられる。また、慢性的な人手不足に加え、職人の高齢化も進んでおり、若手職人の育成や設備投資による生産性の向上にも取り組む必要がある。

㋑取り組むべき課題

【経営環境の変化への対応】

当商工会の管轄区域においては、人口減少と少子高齢化、情報端末の普及とIT化の進行、これらに伴う消費者の購買動向の変化等、小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく変化している。これらの変化に対応して持続的な発展に結び付けるためには、自社を取り巻く経営環境を正しく把握し、経営環境の変化に対応した適切な方策を打ち出す必要がある。

【経営基盤の確立と競争力の強化】

小規模事業者の大多数が売上低迷による経営基盤の弱体化が進行しており、その原因として「勘と経験に頼った成り行き任せの経営」があげられる。このため、経営環境の変化に対応し、自社の「強み」を把握した上で、需要の創造と掘り起こしを図る計画的な経営を促進する。そして、計画に基づいてPDCAサイクルを回していくことで経営基盤の確立と競争力の強化を図る必要がある。

【後継者育成と事業承継支援】

小規模事業者が事業の維持と持続的な発展を実現するためには、「後継者が継ぎたいと思える事業者」を育成し、円滑な事業承継に結び付ける必要がある。このため、前述の「経営環境の変化への対応」と「経営基盤の確立と競争力の強化」に取り組むことで経営基盤の弱体化と先行き不透明感の解決を図り、あわせて後継者育成と事業承継について長期的に取り組む必要がある。

（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

当商工会の管轄区域は人口減少が著しく、国立社会保障・人口問題研究所による将来人口推計では、現在の 14,806 人の人口は、令和 12 年には約 1,000 人少ない 13,809 人になると予想されており、労働力不足と地域活力の低下が懸念されている。また、情報端末の普及にあわせて社会全体で IT 化が加速しており、これに伴う消費者の購買動向の変化や新たな販売方法も導入等、今まで以上に経営環境が激変する時代になるものと予想される。

このような中で、小規模事業者が事業を維持し持続的な発展を実現するには、激変する経営環境に柔軟に対応できる「経営力」の向上を図ることが最も重要となる。

そのため、当商工会では「環境変化を新たな需要の創出に転嫁できる小規模事業者の育成」を重点的に支援することを、今後 10 年間における中長期的な振興のあり方と捉え、小規模事業者が連携し消費喚起事業等の新たな事業を展開することで、「地域内消費の拡大による賑わいと活力のあるまちづくり」に取り組んでいく。

②酒田市総合計画との連動性・整合性

酒田市では、平成 29 年度に「賑わいも暮らしやすさも共に創る（ともにつくる）公益のまち酒田」をめざすまちの姿とした酒田市総合計画を策定している。

・基本計画（平成 30 年度～令和 4 年度までの 5 年間）

第 1 章　未来を担う人材豊富な酒田

第 2 章　地域経済が活性化し、「働きたい」がかなう酒田
　　⇒　政策 1　地域経済を牽引する商工業が元気なまち

第 3 章　ファンが多く、移住者・定住者・観光客が増加する酒田

第 4 章　暮らしと生きがいを共に創り、お互いが支え合う酒田

第 5 章　地域とのつながりと安全・安心にあふれた暮らしやすいさかた
　　⇒　政策 5　自然環境、歴史、文化、産業で多様性を広げるまち
　　（八幡・松山・平田地域と飛島）

第 6 章　都市機能が強化され、賑わう酒田

中でも、産業振興の項目では、「地域経済が活性化し、“働きたい”がかなう酒田」を基本構想とし、政策「地域経済を牽引する商工業が元気なまち」を実現するために「中心市街地の活性化、新たな産業やビジネスの創出」に取り組むことを基本計画としている。

具体的には、当商工会は「酒田市産業振興まちづくりセンター〔サンロク〕」のサテライトの役割を担っており、同センター及び酒田商工会議所と連携し、ワンストップ体制で支援することとしている。

加えて、市民生活・健康福祉の項目では、当商工会の管轄区域である「旧 3 町における人口減少」を問題として捉え、「商工業、農林水産業及び地域づくりの担い手の確保・育成」を取り組むべき課題としている。

また、「酒田市小規模企業振興条例」を平成 31 年に制定し、小規模企業の振興に係る基本理念において、「市と小規模企業者、経済団体及び全ての者が、小規模企業の果たす役割の重要性を理解し、一体となって取り組むこと」と定めており、その経営基盤の強化並びに事業の持続的な成長及び発展を図ることとしている。

このように、酒田市と当商工会は地域の問題と課題を共有しており、経営発達支援事業の実施を通じて酒田市総合計画の実現に寄与するものと考えている。

③商工会としての役割

当商工会は、平成 20 年 4 月に 3 商工会の合併により誕生し、「会員に必要とされ、商工業と地域社会の繁栄に貢献する商工会」の理念に基づき、小規模事業者と二人三脚で経営改善に取り組んできた。

急激に進む人口減少や人手不足等の厳しい経営環境のなか、行政や金融機関等の関係機関と緊密に連携しながら、小規模事業者の一番身近な相談相手として経営発展を支援する役割を担っている。

併せて、酒田市産業振興まちづくりセンターのサテライトとして、酒田市及び酒田商工会議所と連携し、新たな産業やビジネスの創出に寄与している。また、地域内外の販路拡大や消費拡大事業等を通して、変化する経営環境への対応を図るとともに、小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に貢献することが、総合経済団体としての役割である。

（３）経営発達支援事業の目標

以上を踏まえた上で、経営発達支援事業において下記の目標の達成を図る。

①経営基盤の確立と競争力の強化

②地区内外の販路開拓による需要の創出

③小規模事業者数の維持

④商工会機能及び支援能力の強化

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４年４月１日～令和９年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

①経営基盤の確立と競争力の強化

小規模事業者の需要を見据えた計画的な経営を促進し、個々の事業者の「強み」を活かした事業計画策定と PDCA サイクルの推進を支援することで経営基盤の確立と競争力の強化を図る。

事業計画策定においては、取り組むべき経営課題を明確化し、具体的な行動まで落とし込むことで事業計画の実行を促進する。また、定期的なフォローアップを通じて事業計画の進捗状況と経営指標の推移を把握し、計画と実績のギャップについて事業者と一緒に考え、軌道修正を繰り返すことで PDCA サイクルによる継続的な経営改善を支援する。

②地区内外への販路開拓による需要の創出

地域の人口減少が加速する現状では新たな需要の開拓は必要不可欠であり、地区内の需要の掘り起こしと首都圏等の大消費地の販路開拓に取り組む。特に、現行の計画においては BtoB で一定の成果を収めているため、本計画では地区内外の BtoC に力を入れる。

地区内においては、小売業、飲食業、サービス業等の商業者を中心に、強みである「コミュニケーション」を活かした地区内需要の掘り起こしを図る。また、首都圏等においては、食品製造業や農産物販売業を中心に、近年拡大している「ふるさと納税」市場に着目し、返礼品制活用による需要の開拓を、EC を通じた継続的な受注獲得に結び付けるための仕組みづくりを支援する。

③小規模事業者数の維持

小規模事業者数の減少に伴い、地域住民の雇用の場や日常生活における買物の場が失われつつあることが地域の問題としてあげられる。

このため、個々の小規模事業者支援に力を入れることで小規模事業者の事業の維持と持続的な発展に結び付け、「後継者が継ぎたいと思える事業者」の育成を図る。あわせて、管内小規模事業者における後継者等の実態について正しく把握し、実態に応じた支援に取り組むことで後継者育成と事業承継支援を図り、小規模事業者数の維持に結び付ける。

④商工会機能及び支援能力の強化

前述の、①経営基盤の確立と競争力の強化、②地区内外への販路開拓による需要の創出、③小規模事業者数の維持という目標を達成するには、職員の支援能力向上だけでなく、組織全体として支援能力の向上を図る必要がある。

そのため、支援業務の標準化を図り、情報共有の仕組みづくりに取り組むことで、経営発達支援事業をチームとして展開できる組織体制を構築し、支援機能の強化に結び付ける。

３．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当商工会では、地域の経済動向調査として、①県内統一中小企業景況調査、②金融機関発行の機関紙等による景況情報、③小規模事業者実態調査を実施している。

いずれも当商工会のホームページ等に調査結果を掲載することで、地域の経済動向を地区内の小規模事業者に提供している。しかし、小規模事業者が事業計画策定の際にこれらの情報を活用しているとは言い難いのが現状である。

【課題】

本事業は、小規模事業者が事業計画を策定する際の、外部環境の分析の一助とすることを目的としている。このため、事業計画策定に活用しやすい情報を提供し、小規模事業者の活用を促すことが課題である。

（２）目　　標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①ビッグデータ公表回数	HP 掲載	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②中小企業景況調査公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③小規模事業者実態調査公表回数	HP 掲載	0 回	1 回	0 回	0 回	1 回	0 回

（３）事業内容

①国が提供するビッグデータの活用【新規】

客観的なデータに基づく、地域の現状や今後の予測を把握するために、国が提供するビッグデータ「RESAS」を活用して地域の経済動向を分析する。分析結果は経営支援に係る基礎資料としてまとめ、当商工会のホームページ等で年 1 回公表する。

【調査手法】　経営指導員等が「RESAS」等を活用して情報収集し、地域の経済動向を分析する

【RESAS の分析項目】

項目	主な内容
人口マップ	人口構成、人口増減、将来人口推計、新卒者就職・進学等
地域経済循環マップ	地域経済循環図、生産分析、分配分析、支出分析等
産業構造マップ	全産業の構造、稼ぐ力分析、事業所数、従業者数等
企業活動マップ	創業比率、黒字赤字企業比率、中小・小規模企業財務比較等
消費マップ	消費の傾向、From-to 分析、キャッシュレス決済データ等
観光マップ	目的地分析、From-to 分析、宿泊施設、外国人訪問分析等
まちづくりマップ	滞在人口率、通勤通学人口、事業所立地動向等
医療・福祉マップ	医療需給、介護需給等
地方財政マップ	自治体財政状況の比較、一人あたり地方税等

※上記の結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する

②県内統一中小企業景況調査の活用【継続】

管内中小企業の景況感を把握するために、県内統一中小企業景況調査を実施する。

本調査は、山形県商工会連合会が実施主体となり、四半期ごと年4回実施するもので、売上額や客単価といった経営指標について前期や前年同期と比較した状況等を調査し、経営指導員等が調査結果を分析する。

分析結果は、経営支援に係る基礎資料としてまとめ、当商工会のホームページ等で年4回公表する。

【調査対象】　県内中小企業約210社（うち当商工会15社）

【調査手法】　経営指導員等の巡回訪問によるヒアリング調査

【調査項目】　売上額、客単価、利用客数、資金繰り、仕入単価、採算、業況、経営上の問題点等

③小規模事業者実態調査の実施【継続】

管内小規模事業者の経営動向を把握するために、3年に1回の頻度で小規模事業者実態調査を実施する。

従業員数や売上の増減といった定量的な調査のほか、経営上の問題点や今後の事業展開、後継者等の実態等の定性的な調査も実施し、経営指導員等が調査結果を分析する。

分析結果は経営支援に係る基礎資料としてまとめ、当商工会のホームページ等で公表する。

また、本調査において小規模事業者における後継者等の実態を把握し、個々の事業者の実態に応じた支援策を提案することで後継者育成と事業承継支援に結び付ける。

【調査対象】　管内小規模事業者300社

【調査手法】　対象者に調査票を配布し、経営指導員等の巡回により回収する

【調査項目】　従業員数、売上の増減、経営上の問題点、今後の事業展開、後継者等の実態等

（４）調査結果の活用

小規模事業者に対して、経営指導員等が事業計画策定等の経営支援を行う際の、参考資料とする。また、当商工会のホームページ等に掲載することで広く管内小規模事業者に周知する。

公表する資料は、巡回訪問の際に全職員が常備し情報提供を継続することで、小規模事業者の地域経済動向に対する関心を深め事業計画作成等への活用を促す。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当商工会では、需要動向調査として、①消費者アンケート調査、②日経テレコン POS 情報、③業界紙等による需要動向データの活用を実施している。

①消費者アンケート調査については、各種イベント等において試食によるアンケート調査を実施したが、このたびのコロナ禍で各種イベント等の開催が不透明な状況にあり、調査手法について見直す必要がある。

②日経テレコン POS 情報については、日経テレコンのデータベースから取得した、商品カテゴリ別の販売動向や売上ランキング等を事業者に提供したものの、調査結果が全国的な需要動向で総論的な内容であるため、事業者が求める情報との間にギャップがあり、事業者支援に結び付くとは言い難いのが現状である。

③業界紙等による需要動向データについては、住宅金融支援機構や㈱リクルートライフスタイル等が公表している業種ごとの需要動向データを取りまとめ、年間 50 社程度に情報提供している。しかし、こちらも②と同様に調査結果が全国的な需要動向で総論的な内容であり、事業者支援に結び付くとは言い難いのが現状である。

【課題】

本事業は、小規模事業者が事業計画を策定する際の外部環境の分析の一助とし、マーケットインの考え方を取り入れることを目的としている。このため、事業計画策定に活用しやすい情報の提供と、事業者の活用促進が課題である。中でも、消費者アンケートについては当地域の消費者の生の声を聴く貴重な機会であり、調査手法と調査項目の見直しが必要である。

（２）目　　標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①需要動向調査 調査結果提供事業者数	0 社	0 社	3 社	0 社	3 社	0 社
②購買動向調査 調査結果提供事業者数	－	50 社	0 社	50 社	0 社	50 社

（３）事業内容

①消費者アンケートによる需要動向調査の実施【継続】

小規模事業者がマーケット・インの考え方を取り入れ、商品をブラッシュアップする際の参考にするために、消費者アンケートによる需要動向調査を隔年で実施する。当商工会が主催する消費喚起事業「スタンプラリー」において、食品製造業 3 社の商品を購入した消費者 150 人にアンケート調査を実施し、経営指導員等が調査結果を分析する。

分析結果は、経営支援に係る基礎資料としてまとめ、巡回等を通じて当該事業者 3 社に提供する。

【調査対象】　食品製造業等

【調査手法】　消費喚起事業の際に調査票によるアンケートを実施

【調査項目】　①味、②サイズ、③価格、④パッケージ、⑤購入した動機等

【サンプル数】消費喚起事業等に参加する地区内消費者 150 人（50 人×3 社）

【活用方法】　分析結果は、経営指導員等が対象事業者に直接説明する形でフィードバックし、商品のブラッシュアップ等に活用する

②消費者アンケートによる購買動向調査の実施【新規】

小規模事業者が地区内の需要を掘り起こすには、地区内消費者の購買動向を正しく把握し、それに適した方法で商品やサービスを提供する必要がある。このため、地区内消費者が購買行動において、どのようにして情報収集し、どのような方法で購入しているかを把握するために消費者アンケートによる購買動向調査を隔年で実施する。当商工会が主催する消費喚起事業「スタンプラリー」の参加者 100 人を対象に、購買行動における情報収集方法や買物する地区、買物の際に重視する点等について調査し、経営指導員等が調査結果を分析する。

分析結果は、経営支援に係る基礎資料としてまとめ、巡回等を通じて小売業、飲食店、サービス業等 50 社に提供する。

【調査対象】　小売業、飲食店、サービス業等

【調査手法】　消費喚起事業の際に調査票によるアンケートを実施

【調査項目】　購買行動における情報収集方法、買物する地区、
買物の際に重視する点等

【サンプル数】消費喚起事業に参加する地区内消費者約 100 人

【活用方法】　分析結果は、経営指導員等が対象事業者に直接説明する形でフィードバックし、事業計画策定等に活用する

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当商工会の管轄区域における小規模事業者の大多数は、経営分析に対する意識に乏しく、正しい経営状況を数字で把握している小規模事業者は全体の一握りに過ぎないのが現状である。

このような中で、当商工会では税務相談等の経営相談において、決算書に基づく簡易分析に取り組んだところ、これをきっかけに経営状況の把握に関心を示す小規模事業者が増加しており、意識啓発が進んでいる。

一方で、当初計画していたセミナーは、山形県商工会連合会や庄内地区商工会広域連携協議会といった上部団体等が主催するものと内容が重複することが多く、当商工会の会員規模では単独での集客が困難なのが現状である。

【課題】

経営状況に対する意識が乏しく、経営状況を理解していない小規模事業者に対し、経営分析の必要性を認識させ意識啓発を促すことで、経営分析に取り組む小規模事業者の継続的な掘起しが課題である。

また、「決算書の読み方がわからない」という若手後継者も散見されるため、本会主催に限らず上部団体等が主催するセミナーへの参加を促し、経営状況の把握と分析手法のノウハウを身に付けることで後継者育成に結び付ける。

（２）目　　標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①支援対象者の掘り起こし	29 社	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社
②経営分析事業者数	22 社	25 社	25 社	25 社	25 社	25 社

（３）事業内容

①支援対象者の掘り起こし【継続】

㋐経営分析に係る意識啓発とセミナーの参加推奨【継続】

巡回相談や窓口相談といった日常的な経営相談において、経営分析の必要性を啓発することで、経営分析に取り組む小規模事業者の掘り起こしを図る。

中でも、若手後継者等に対して重点的な掘り起こしを図ることとし、本会及び上部団体等が主催するセミナーへの参加を推奨し、経営分析に係る意識啓発とノウハウ習得を図ることで支援対象者の掘り起こしとあわせて後継者育成に結び付ける。

【対 象 者】　若手後継者等（前述の小規模事業者実態調査において対象者をリストアップ）

【周知方法】　経営相談における意識啓発に併せ、チラシにてセミナー参加を提案

【手　　法】　対象者の支援履歴やセミナー参加状況をデータ管理し、継続的な支援に活用する

㋑税務指導対象者への簡易分析【継続】

税務相談における決算・申告支援とあわせ、決算書に基づいた簡易分析に取り組む。

巡回等の際に簡易分析のデータの意味や活用方法を説明することで、経営状況の分析に対する意識啓発を図り、支援対象者の掘り起こしに結び付ける。

【対 象 者】　税務相談対象者約 100 社のうち 25 社

【分析項目】　決算書に基づく成長性、収益性、安全性、効率性等の定量分析

【分析手法】　全国商工会連合会が運営する「決算専用システム」を活用し、財務状況等の推移データを提供する

②経営分析の実施【継続】

自らが経営課題と向き合う意識の醸成と、他社との差別化・新たな取り組みに対する動機付けを図る。また、経営状況を明確化することで、本質的な経営課題の抽出・顕在化を支援する。

【対 象 者】　掘り起こしにより経営分析の必要性を認識した事業者 25 社

【分析項目】　決算書による定量分析と SWOT 分析による定性分析を実施する

・定量分析：決算書に基づいて成長性、収益性、安全性、効率性等を分析

・定性分析：SWOT 分析で外部環境の機会と脅威、内部環境の強みと弱みを分析

【分析手法】　定量分析においては、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己判断システム」、定性分析においては「SWOT 分析」のフレームを活用するほか、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」等の経営支援ツールを活用する
外部環境の分析においては、前述の「地域の経済動向調査」と「需要動向調査」の調査結果を取り入れる

（４）分析結果の活用

分析結果を事業者にフィードバックすることで、小規模事業者が経営状況を正しく把握し、状況に適した方策を打ち出すために、事業計画策定をはじめとした経営支援に活用する。

また、分析結果は、データベース化し職員間で共有することで、経営指導員等の資質向上に結び付ける。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当商工会の管轄区域における小規模事業者の大多数は、経営分析と同様に事業計画に対する意識に乏しく、経営課題の解決策や新たな事業構想について、事業計画として整理できている小規模事業者は全体の一握りに過ぎないのが現状である。

このような中で、当商工会で支援施策の提案とあわせた事業計画策定支援に取り組んだところ、これをきっかけに経営課題の解決や新たな事業構想の実現に向けて計画的に取り組む事業者が少しずつ増加しており、小規模事業者の意識啓発が進んでいる。

【課題】

事業計画策定に取り組む事業者が増加している一方で、中には補助金の受給を目的としている例も散見されており、事業計画を策定する目的について、改めて意識啓発を図ることが課題である。

また、事業計画の策定は後継者等が経営に参画する入口にもなるため、後継者育成の観点からも事業計画策定支援に取り組む必要がある。

（２）支援に対する考え方

経営分析に取り組んだ事業者に対し、経営課題の解決や新たな事業構想を実現するためには、具体的な行動まで落とし込んだ事業計画が必要であることを啓発し、経営分析事業者数25社の80%にあたる年間20社の事業計画策定を目指す。

なお、事業計画の策定は後継者等が経営に参画する入口にもなるため、上部団体等が主催するセミナーへの参加を促し、事業計画策定に係る意識啓発とノウハウ習得を図ることで、後継者育成に結び付ける。

また、小規模事業者が限られた経営資源で最大限の効果を発揮するには、IT 等の活用によりDXを推進する必要がある。このため、事業計画を策定する前段階でDXに向けたセミナーを実施し、事業計画への反映を継続的に支援にすることで小規模事業者の競争力向上を図る。

（３）目　　標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①DX推進セミナー	－	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定者数	20社	20社	20社	20社	20社	20社

（４）事業内容

①DXに向けたセミナーの開催【新規】

DXに対する意識を醸成し、事業計画に落とし込むためにセミナーを開催する。

【支援対象】　地区内小規模事業者

【募集方法】　当商工会ホームページ掲載、チラシ配布等

【講　　師】　IT専門家

【回　　数】　年1回

【内　　容】　DXの必要性、DXと業務効率化、ECサイトの運営方法等

【参加者数】　10名程度

②事業計画策定支援【継続】

前述の「地域の経済動向調査」と「需要動向調査」、「経営状況の分析」で得た情報を踏まえ、具体的な行動まで落とし込んだ事業計画の策定を支援する。

【支援対象】　経営分析対象者のうち事業計画策定の必要性を認識した事業者20社

【支援手法】　担当する経営指導員を中心にチーム体制で対応し、必要に応じ外部専門家等の指導を得ながら事業計画の策定を支援する

７．事業計画策定後の実施支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当商工会の管轄区域における小規模事業者の大多数は、事業計画やPDCAサイクルに対する意識が希薄なため、事業計画の策定が、経営課題の解決や新たな事業展開に活かされている小規模事業者は、全体の一握りに過ぎないのが現状である。

このような中で、当商工会では定期的なフォローアップを通じ事業計画に対する進捗状況を確認し、事業計画と進捗状況のギャップについて、事業者と一緒に検討しているが、PDCA サイクルが十分に機能しているとは言えない状況である。

【課題】

事業計画に対する進捗状況の確認に加え、目標に対する定量的な達成度合いを確認し、目標達成に向けた対策を講じることで、PDCAサイクルに結び付けることが必要である。

また、事業者ごとに短期的な計画と長期的な計画などの違いがあり、個々に応じた支援の在り方が課題である。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、定期的なフォローアップを実施する。

フォローアップ支援を通じ、事業計画に対する進捗状況と経営指標の推移を把握し、事業計画で掲げた目標に対する定量的な達成度合いを確認する。また、具体的な対策を一緒に考え、目標達成に対する意識を醸成することで、PDCAサイクルが機能する仕組みづくりに取り組む。

なお、事業計画とのギャップが大きい事業者等に対しては、フォローアップ頻度の見直しや、外部専門家等との連携等により、目標達成に向けて重点的に支援する。

これにより、計画初年度の令和４年度は対象事業者の1/4の売上増加を目標とし、その後の目標を高めていくことで、計画最終年度の令和８年度は対象事業者の1/2の売上増加の実現を図る。

（３）目　　標

	現行	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度
対象事業者数	20社	20社	20社	20社	20社	20社
頻度（延べ回数）	76回	80回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	－	５社	５社	８社	８社	10社

※売上増加事業者数はR3年度の売上との比較により算出する

（４）事業内容

①定期的な経営相談によるフォローアップ【継続】

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、定期的なフォローアップを実施する。

経営指導員等が、フォローアップを通じて事業計画に対する進捗状況と経営指標の推移を把握し、事業計画で掲げた目標に対する定量的な達成度合いを確認する。また、事業計画と実績とのギャップの原因について一緒に考え、具体的な対策を講じることで PDCA サイクルを推進し、小規模事業者の目標達成に向けた意識を向上させる。

このため、フォローアップの頻度は四半期に１回の年４回を基本とし、事業者の要望等において臨機応変に対応する。

②外部専門家等との連携によるフォローアップの強化【継続】

事業計画に対する進捗状況が思わしくない事業者等、より専門的な支援が必要な事業者については、外部専門家等を交えたフォローアップを実施し、原因究明と取り組むべき課題の明確化を図る。また、事業承継に係る案件については、山形県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、長期的な視点でフォローアップに取り組んでいく。

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】

当商工会では、新たな需要の開拓に寄与する事業として、①首都圏等の販路開拓支援、②情報発信支援を実施している。

①首都圏等の販路開拓支援については、食品製造業を中心に物産展や商談会、EC サイトの登録を実施しており、商談成立等の一定の目に見える成果をあげている。主な出展者は回を重ねる毎に自主的に情報収集し、出展する力を身に付けており、自立的に取り組んでいる。

また、②情報発信支援については、インターネットやさかた産業フェアを活用した情報発信を支援してきたが、いずれも出展者の信用力向上やイメージアップを目的とした情報発信に留まっており、新たな需要の開拓には至っていないのが現状である。

【課題】

地域の人口減少が加速する中で、新たな需要の開拓は必要不可欠な取り組みであり、地区内の需要の掘り起こしと、首都圏等の大消費地に対する販路開拓は、継続的に進めていく必要がある。首都圏等の販路開拓支援については、BtoB で一定の成果をあげている一方で、BtoC は思うような成果をあげていない。このため、BtoC について実施手法を見直し、小規模事業者の販路開拓に結び付けることが課題である。

（２）支援に対する考え方

当商工会では、合併当初から食品製造業の販路開拓支援に力を入れており、その結果、BtoBに関しては、多くの小規模事業者が自立的に取り組む力を身に付け、一定の成果をあげている。

一方で、BtoC に関しては、小規模事業者の自助努力を促す支援が中心であり、思うような成果に結び付いていない。そのため、小規模事業者の BtoC 支援として、小売業、飲食業、サービス業等の商業者を対象とした地区内需要の掘り起こしと、食品製造業等を中心とした首都圏等の販路開拓を重点的に支援する。

地区内需要の掘り起こしについては、昨年度から地区内消費喚起事業として取り組んでいる「スタンプラリー」を実施する。当地域の商業者の強みは「コミュニケーション」であることから、スタンプラリーを通じて顧客との関係性を強化し、買い回り需要の促進を図る。

首都圏等の販路開拓については、酒田市において約 10 億円弱の市場規模を有する「ふるさと納税返礼品」の登録を促すことで、食品製造業等の広告宣伝と販路開拓に結び付ける。また、「ふるさと納税」利用者の継続受注に結び付けるためには、EC の活用が効果的であることから、EC サイトの登録と自社ホームページの EC 化を支援する。

（３）目　　標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地区内消費喚起事業 参加事業者数	61 社	65 社	65 社	70 社	70 社	70 社
①地区内消費喚起事業 売上増加事業者比率	－	40%	45%	45%	50%	50%
②ふるさと納税返礼品 登録事業者数	－	2 社	3 社	4 社	5 社	5 社
②ふるさと納税返礼品 返礼件数	－	40 件	120 件	240 件	400 件	500 件
③EC サイト 登録事業者数	－	1 社	2 社	2 社	3 社	3 社
③EC サイト 売上増加率	－	5%	5%	5%	5%	5%

※売上増加事業者比率は、R3 年度の売上との比較により算出する
※ふるさと納税返礼品・EC サイトの登録者数は、R4 年度以降に登録する延べ事業者数とする

（４）事業内容

①地区内消費喚起事業の実施【継続】

地区内の商店等を回遊するスタンプラリーを実施する。

スタンプラリーを通じて、強みである「コミュニケーション」の機会を増やし、顧客との関係性の強化による、買い回りの促進を図ることで、地区内における BtoC 需要の掘り起こしに結び付ける。

【支援対象】　小売業、飲食業、サービス業、食品製造業等

【支援内容】　スタンプラリーを通じた顧客との関係強化と買い回りの促進

【実施時期】　年 1 回（約 1 か月間）

②「ふるさと納税」の活用による需要開拓支援【新規】

ふるさと納税返礼品登録を推進することで新規需要を開拓する。

返礼品登録にあわせ、広告宣伝や商品のブラッシュアップ等を支援することで、リピート客等の受注獲得に繋げ、首都圏等の BtoC の販路開拓を図る。

【支援対象】　食品製造業、農産物販売業等

【支援内容】　「ふるさと納税」返礼品登録の推進、広告宣伝及び商品のブラッシュアップ支援

【実施時期】　通年（毎年 8 月の返礼品募集にあわせて実施）

【連 携 先】　酒田市地域創生部交流観光課「ふるさと納税」担当者等

③EC サイトの活用による販路開拓支援【継続】

商圏の広域化を図るため、小規模事業者の EC 化を支援する。経営指導員等の継続的支援に加え、必要に応じ外部専門家等との連携による支援を実施する。これにより、EC モールへの登録や自社ホームページの EC 化を促進し、前述の「ふるさと納税」返礼品利用者の定期的な受注獲得に繋げることで首都圏等の BtoC の販路開拓を図る。

【支援対象】食品製造業、小売業等

【支援内容】EC モール登録支援、自社ホームページ EC 化支援、EC に係る各種運用支援

【実施時期】通年

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】

現状の経営発達支援事業の評価については、当商工会の正副会長と監事を内部評価者、酒田市地域創生部長、金融機関支店長、公認会計士、中小企業診断士を外部評価者とし、毎年度 4 月に書面評価を行っている。

また、半期の進捗状況を理事会で報告するほか、評価結果は、理事会の承認を受け、総会および当商工会ホームページに掲載し報告する仕組みとしている。

【課題】

この仕組みでは、外部評価者に対する報告は、年 1 回の書面評価に限られており、推進状況の検証や見直し等が支援業務に活かしきれていない。そのため、外部有識者の検証結果を事業推進に反映できる、効果的な PDCA サイクルの仕組みを構築することが課題である。

（２）事業内容

本事業の実施にあたって、PDCA サイクルを適切に回していくために、以下の方法で評価・検証を行う。

①上期・下期の年２回、職員全体会議で進捗状況を確認、推進方法の見直し等の修正案を作成し職員全体で共有を図る。

②評価者に対しても、年２回、法定経営指導員が進捗状況の報告とあわせ修正案の提示し、事業推進の助言等を推進方法にフィードバックさせることで、効果的な事業評価に結び付ける。

③評価結果は、理事会にフィードバックしたうえで、事業方針等に反映させることで円滑な事業推進に結び付ける。また、当商工会ホームページに掲載し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

１０．経営指導員等の資質向上に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当商工会では、経営指導員等の資質向上を図るために、各種研修会等への参加、毎週月曜日のミーティングによる情報共有、OJT の強化に取り組んでいる。これにより、個々の支援能力向上と支援業務の標準化が図られ、職制に関係なく一定以上の支援を実施している。

【課題】

今後は、個々の経営指導員等の支援能力の向上とあわせて、支援ノウハウを共有することで、組織全体として支援能力を高めていくことが課題である。

（２）事業内容

①研修会による支援能力向上【継続】

上部団体等が主催する義務研修への参加に加えて、本会主催により、金融機関担当者や中小企業診断士等を講師に招き内部研修会を定期的に開催する。研修会内容は「経営状況の分析方法」「事業計画の策定方法」「DX と業務効率化」等をテーマとし、経営支援の現場で活用できる知識・ノウハウの習得を図る。

また、中小企業大学校が主催する「中小企業支援担当者研修」等の外部研修会に、経営指導員等を定期的に派遣する。研修内容は「事業計画策定支援」と「事業承継支援」について優先的に受講することで、より専門性の高い知識を習得し、職員全体の支援能力の向上を図る。

②ミーティングと OJT を通じた支援業務の標準化【継続】

経営指導員と経営支援員がペアを組み、支援業務の OJT を通して支援ノウハウの習得を図る。あわせて、毎週月曜日に実施するミーティングにおいて、支援状況や支援施策等の情報を共有することで支援業務の標準化を図る。

③データベース化による情報共有【継続】

経営指導員等の全職員が、経営支援ツール「Shokokai.Biz」を活用し、業務日誌や経営カルテ、記帳カルテ等のデータ入力を適切に行うことで、支援対象となる小規模事業者の経営状況や支援履歴等について職員全員が共有し、チーム支援の体制を構築する。

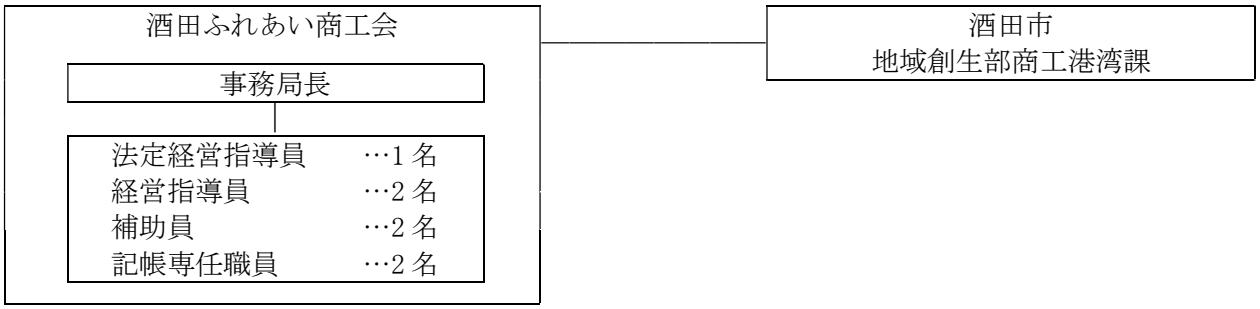
（別表２）

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

（令和５年４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当該経営指導員の氏名、連絡先
氏　名：大沼　彰
連絡先：酒田ふれあい商工会（Tel.0234-52-3012）

②当該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とそれ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・見直しをする際に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
〒999-6711　山形県酒田市飛鳥字契約場35
酒田ふれあい商工会
Tel.0234-52-3012　Fax.0234-52-2610
Mail.fureai@shokokai-yamagata.or.jp

②関係市町村
〒998-8540　山形県酒田市本町二丁目２番45号
酒田市地域創生部商工港湾課
Tel.0234-26-5361　Fax.0234-22-3910
Mail.shoko@city.sakata.lg.jp

（別表３）

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

（単位　千円）

	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度
必要な資金の額	1,650	1,650	1,600	1,700	1,600
3. 地域の経済動向調査	100	50	50	100	50
4. 需要動向調査	100	150	100	150	100
5. 経営状況の分析	150	150	150	150	150
6. 事業計画策定支援	200	200	200	200	200
7. 事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
8. 新たな需要の開拓	700	700	700	700	700
9. 事業の評価及び見直し	100	100	100	100	100
10. 経営指導員等の資質向上	100	100	100	100	100

（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、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、受益者負担金、その他手数料収入等

（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
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①   ②   ③