

経営発達支援計画の概要

実施者名	羽島商工会議所（法人番号 3200005003495） 羽島市（市町村コード 212091）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 小規模事業者の持続的発展に繋げるべく、経営状況を分析・把握し事業計画を策定する。同時にDX化を促進することで経営の合理化を図る。 2. 小規模事業者を減らさないために事業承継支援を行うことで高齢化した経営者の引継ぎをスムーズに移行し廃業防止・事業再構築に繋げる。 3. 羽島市創業支援等事業計画に基づく創業者支援を行うことで、創業機運を高め創業者を増やすことで地域経済の活性化に繋げる。 4. 地域ブランドの構築を支援し、新商品・新サービス開発に結びつけ地場産業が一層力強くなるための支援を行う。
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・管内小規模事業者経営動向調査の活用 ・地域経済分析システム（RESAS）などのビッグデータの活用 4. 需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・新製品等に対する評価（BtoC） ・主にビジネス商談アンケート調査（BtoB） 5. 経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・クラウド型経営分析システムを活用した経営分析 ・経営課題の抽出による経営状況の可視化 6. 事業計画策定支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者の事業計画策定支援 ・小規模事業者のDX化促進 ・小規模事業者の事業承継計画策定支援、創業者向け事業計画作成支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・フォローアップ支援を行う。 ・専門家派遣制度の活用 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・羽島市ビジネスSHOW等、商談会への出展支援 ・デジタルコンテンツを利用した販路開拓の推進 ・はしまブランド創出支援とマスコミ向けプレスリリースによる販路開拓 ・人材育成による産業競争力の強化
連絡先	<p>羽島商工会議所 中小企業相談所 岐阜県羽島市竹鼻町2635番地 〒501-6241 TEL058-392-9664 FAX058-392-6708 e-Mail info@hashima-cci.or.jp</p> <p>羽島市役所産業振興部商工観光課 岐阜県羽島市竹鼻町55番地 〒501-6292 TEL058-392-9943 FAX058-391-2100 e-Mail shoko@city.hashima.lg.jp</p>

(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

羽島市は岐阜県南西部に位置する面積 53.66 k m²(東西 8.77 km南北 12.86 km)、人口 67,728 人、世帯数 26,640 世帯 (令和元年羽島市統計書より)の市である。

市の東西に流れる一級河川の木曾川、長良川に挟まれた平坦なデルタ地帯にあり、水と緑の豊かな自然環境に恵まれている。

市内中央部に東海道新幹線岐阜羽島駅と名神高速道路岐阜羽島インターチェンジを擁しており、岐阜県の交通の要衝と位置付けられる (図表 1)。

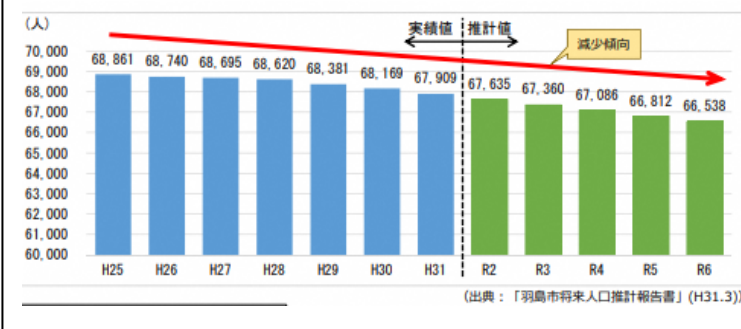
羽島市の人口は、昭和 29 年 4 月 1 日に 1 町 9 村が合併して以来増加を続けていたものの、少子高齢化社会を迎えてここ数年は徐々に減少している。また、「羽島市将来人口推計報告書(平成 31 年 3 月推計)」によれば、人口は今後もなだらかなカーブを描きながら減少していくと予想されており、商圈縮小など事業者には厳しい状況が危惧される (図表 2)。

歴史的には、羽島市は木曾川と長良川に囲まれているという地理的条件により洪水の被害が多かったため、江戸時代から明治時代にかけて綿や桑が生産されるようになり、綿織物や絹織物の生産が始まった。やがて毛糸が入るようになると毛織物の生産も盛んになり、地糸から織物に至る工程が結集した全国有数の毛織物の産地として発展してきた。分業体制が確立し多くの事業者が繊維産業に携わるようになると、羽島市の地場産業となった。



(図表 1 : 羽島市の位置)

(図表 2 : 羽島市人口推移)



また城下町、門前町として発展してきた中心市街地(竹鼻町)では、繊維産業の隆盛とともに、商業も発展した。中心市街地には映画館等もあり大正 10 年に開通した鉄道等で広く市内外から集客し、大変なにぎわ

いを見せた。しかし近年では、繊維産業は新興国等による低価格化の波により往時の勢いを失い、商業とりわけ商店街はモータリゼーション等による消費スタイルの変化や、昭和 56 年開店の大型スーパー店旧ニチイ(現 Wing151)の進出、平成 18 年開店のバロー等のロードサイド店舗、平成 12 年に近隣の柳津町(現岐阜市)に開店したカラフルタウン、岐阜羽島インターチェンジ付近に外資系ホールセールであるコストコが平成 27 年開店するなど大型のショッピングモール等の進出により、衰退の一途を辿っている。

またコロナ禍での影響も現れており、J R 東海道新幹線岐阜羽島駅前では地価が上昇している。国土交通省が発表した公示地価において、駅徒歩 5 分圏内の地価はプラス 0.5% の上昇を記録。テレワークなどの普及と「3 密」回避の動きのなかで、混雑する在来線を避けた通勤者や大

都市である名古屋市からほど近く立地の良さに目を付けた人々が密を避けた行動が影響していると思われる。

・事業所数

平成28年経済センサス活動調査によると、羽島市における事業所数は2,906であり、平成24年調査時の2,959と比較して1.7%減少している。小規模事業者に注目すると平成24年の2,271から平成28年の2,197と3.2%減少しており、小規模事業者の減少率が高くなっている。なかでも製造業については減少幅が9.3%以上と大きくなっている（図表3）。

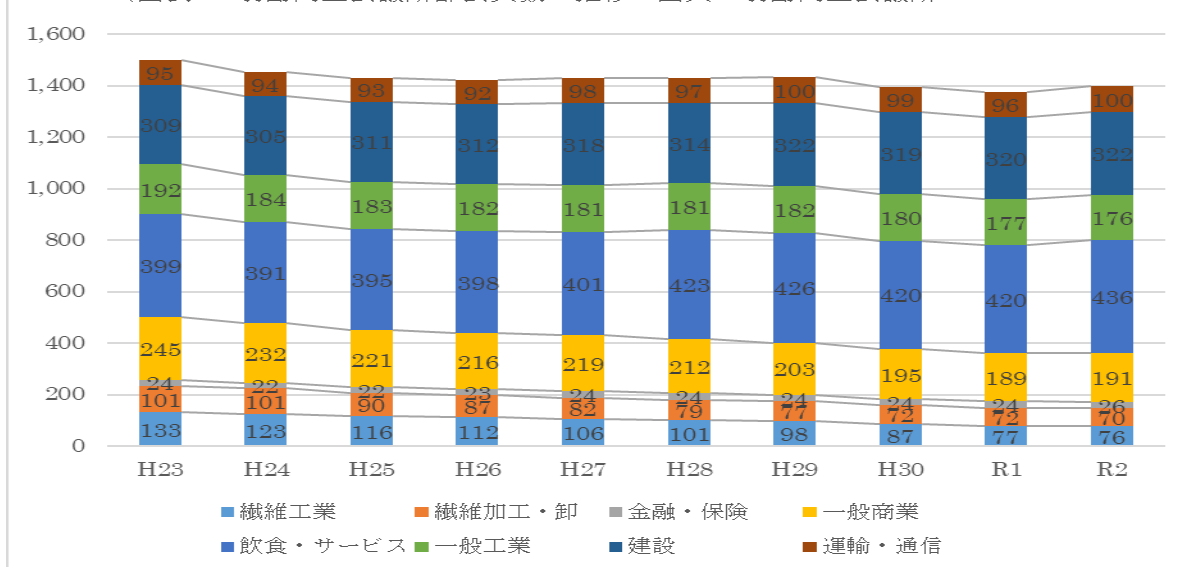
過去10年間の羽島商工会議所会員数の推移を部会別で見ると、平成23年会員数は1,498から令和2年会員数は1,397となっており、6.7%減少となっている。部会別には繊維工業部会、繊維加工・卸部会が22.8%、一般商業部会が22.0%の下落率となっており、他の部会と比較し繊維産業と商店街の斜陽化を裏付ける結果となっている（図表4）。

（図表3：羽島市内の事業所数・小規模事業者数）

		建設業	製造業	運輸・通信業	卸売業・小売業	不動産業・物品賃貸業	宿泊業・飲食サービス業	その他・サービス業	合計
事業所数	平成24年	319	642	68	662	97	324	847	2,959
	平成28年	307	587	67	644	100	305	896	2,906
	構成比	10.6%	20.2%	2.3%	22.2%	3.4%	10.5%	30.8%	
	増減数	▲ 12	▲ 55	▲ 1	▲ 18	3	▲ 19	49	▲ 53
	増減比	-3.8%	-8.6%	-1.5%	-2.7%	3.1%	-5.9%	5.8%	-1.8%
小規模事業者数	平成24年	300	589	40	449	82	209	602	2,271
	平成28年	288	534	39	425	87	205	619	2,197
	構成比	13.1%	24.3%	1.8%	19.3%	4.0%	9.3%	28.2%	
	増減数	▲ 12	▲ 55	▲ 1	▲ 24	5	▲ 4	17	▲ 74
	増減比	-4.0%	-9.3%	2.5%	-5.3%	6.1%	-1.9%	2.8%	-3.2%

出典：平成24年事業所・企業統計調査、平成28年経済センサス活動調査

（図表4：羽島商工会議所部会員数の推移 出典：羽島商工会議所



・従業者数

従業者数について、平成24年、平成26年、平成28年と2年毎に比較すると、羽島市全体として減少傾向から一転し増加している。

業種別に見れば「卸売業、小売業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「その他・サービス業」の従業者数は増えている。特に「卸売業・小売業」においては事業所数が減少しているものの、岐阜羽島インターチェンジ付近への大手企業誘致が成功した結果、従業者数が増加している。一方で、アパレル産業の衰退の影響を受け、繊維産業を中心とする製造業は減少している。（図表5）。

（図表5：羽島市内の従業者数）出典：経済センサス調査

	H24	H26	H28
建設業	2,083	2,010	2,054
製造業	5,012	5,143	4,883
運輸・通信業	1,924	1,547	1,857
卸売業、小売業	4,788	4,743	5,091
不動産業、物品賃貸業	493	625	899
宿泊業、飲食サービス業	2,375	2,334	2,393
その他・サービス業	6,361	6,551	7,107
合計	23,036	22,953	24,284

・商業の現況

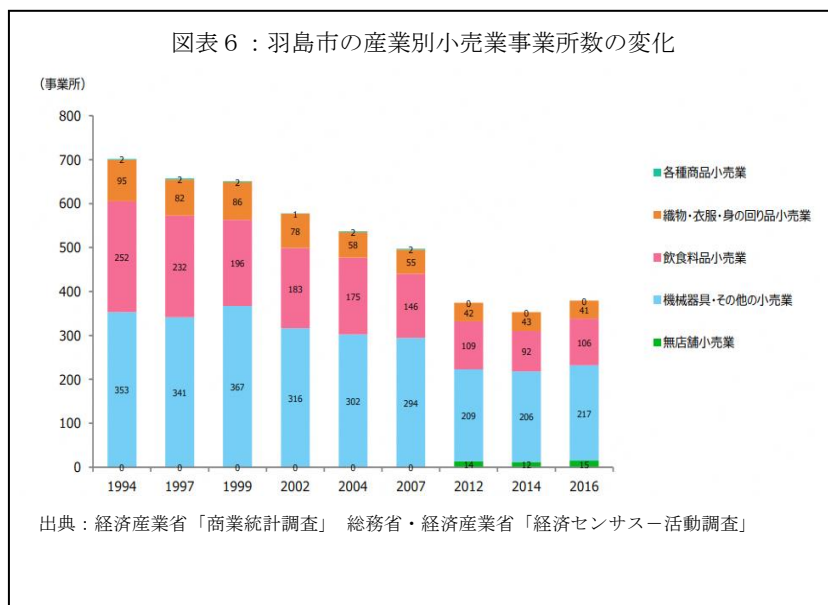
商業については、とりわけ商店街の衰退が著しい。「大規模小売店舗調整法」（昭和48年）により、大規模小売店舗の出店が規制されてきたものの、「大規模小売店舗立地法」（平成10年）において、商業規制の大幅な見直しが個人商店の衰退に拍車を掛けている。また、モータリゼーションの進展に伴い郊外への大規模小売店舗の出店が進み、中心市街地は年々空洞化している。

また令和2年度からは、新型コロナウイルス感染症の影響で、EC市場が急拡大しており、店舗の在り方が問われている。

産業別小売業事業所数の変化を分析すると、平成6年（1994）に702あった事業所数が平成26年（2014）には353となり大幅に減少していたが底を打ち、平成28年（2016）には379とやや増加に転じている。この状況は、岐阜羽島インターチェンジ付近への大型店舗の進出や、コンビニエンスストアの進出、またドラッグストアの進出によるものと考えられる。

その反面、市内各個店とりわけ中心市街地（竹鼻町）の商店街は、顧客数の減少に加え、宅地化の進展により事業所が減少し、事業の存続が厳しい状況が続いていると推測される（図表6）。

図表6：羽島市の産業別小売業事業所数の変化



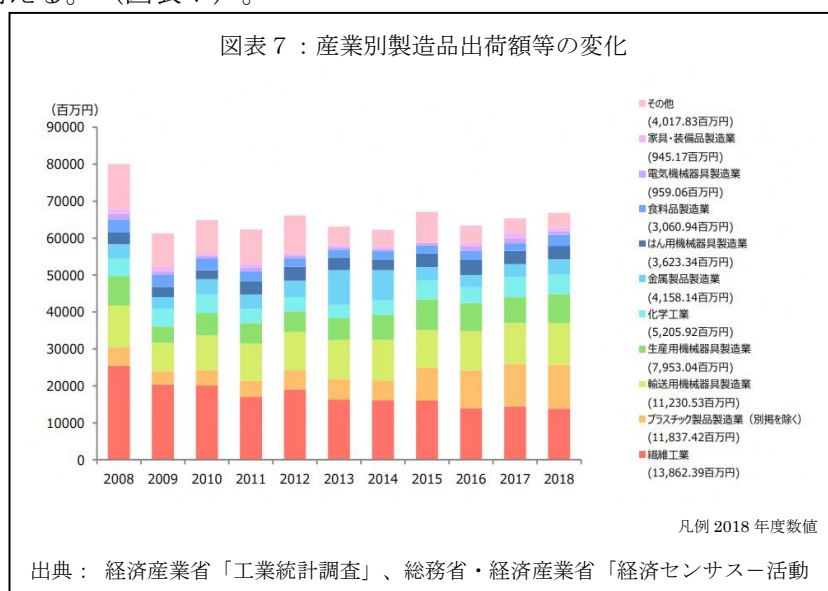
・工業の現況

製造業における産業別製造品出荷額等の変遷を見ると、羽島市における製造業の出荷額は、平成30年（2018）において637億円となっており、このうち繊維工業が首位（138億円（21.7%））となり、約2割を占めている。

次いでプラスチック製品製造業（118億円（18.5%））、輸送用機械器具製造業（112億円（17.6%））や生産用機械器具製造業（79億円（12.4%））、化学工業（52億円（8.1%））、金属製品製造業（41億円（6.4%））、はん用機械器具製造業（36億円（5.6%））、食料品製造業（30億円（4.7%））という構成になっている。

平成10年（2008）と平成30年（2018）の年間製造品出荷額等を比較すると、全体的に767億円から16.9%減少している。産業別に見ると、プラスチック製品製造業（50億円→118億円）、輸送用機械器具製造業（112億円→112億円）や生産用機械器具製造業（79億→79億円）、化学工業（47億円→52億円）、金属製品製造業（39億円→41億円）、はん用機械器具製造業（33億円→36億円）、食料品製造業（35億円→30億円）、繊維工業（255億円→138億円）となっている。

プラスチック製品、化学工業、金属製品製造業、はん用機械器具製造業が伸びている一方で、繊維工業は大幅に減少（約45.9%減少）しており、斜陽傾向にあるアパレル産業の影響を受けている状況が伺える。（図表7）。



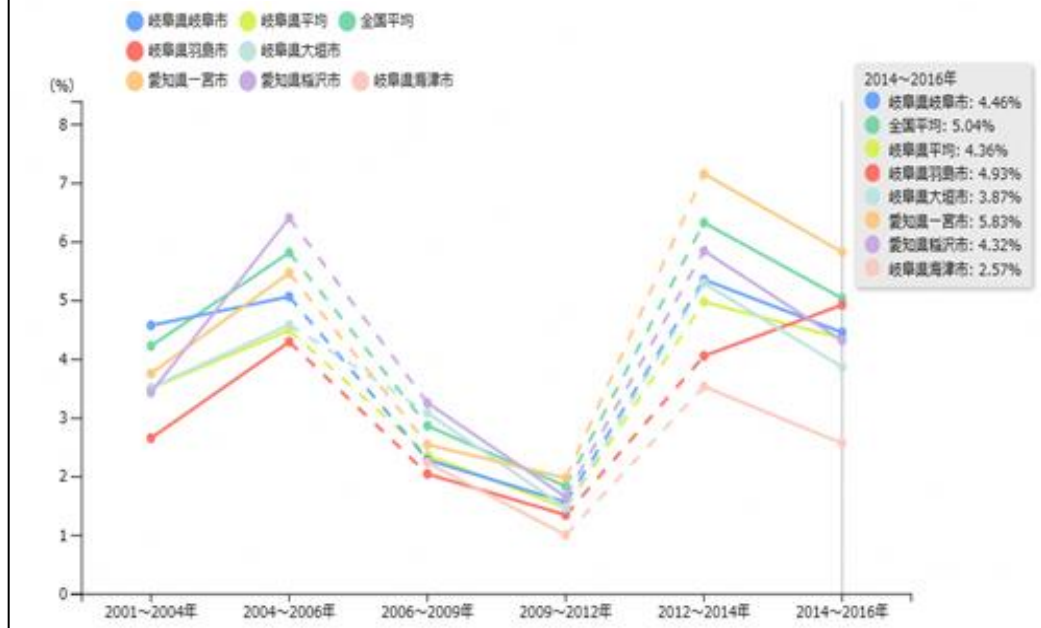
・創業の現状

中小企業白書によると、日本の開業率は諸外国と比較し低い水準にあることから、適度な産業競争やイノベーションを促進し、雇用創出や経済成長につながる取組が重要であると指摘している。地域経済分析システム（RESAS）の分析によると、平成26年から平成28年（2014から2016）における創業比率は全国平均5.04%に対して、羽島市を含む近隣の市では、岐阜市4.46%、大垣市3.87%、海津市2.57%、一宮市5.83%、稲沢市4.32%、羽島市4.93%の数値となっている。羽島市の創業比率は、政府目標値には及ばないものの、県内水準4.46%を上回る数値となっており、近隣市のスコアが減少しているのに対して伸長している点の特徴として読み取れる。

要因としては、岐阜羽島インターチェンジ付近への大手企業誘致が功を奏していると考えられる。また産業振興計画の中で産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画を羽島市産業振興部と共同で策定し、平成27年度に国の特定創業支援等事業認定を受け、毎年「はしま創業塾」を開催するなど、創業者への支援効果が現れていると考えられる（図表8）。

図表8 創業比率

【出典】総務省「事業所・企業統計調査」、総務省「経済センサス基礎調査」、「経済センサス活動調



・観光

羽島市は、「美濃竹鼻ふじまつり・竹鼻まつり」をはじめ、市の花である「美濃菊」のPRと普及に資する羽島美濃菊展を開催するなど、地域に根付く資源を活かしたイベントを中心とした観光振興を図ってきた。しかし、単体で集客できる観光資源が少ないことから、地域内の資源を一元化し、情報発信を行うことで、観光・交流の促進を行っている。

県指定天然記念物である「竹鼻別院のフジ」や県指定重要有形民俗文化財である山車を展示する「竹鼻まつり山車会館」、郷土資料や映画資料を多数所蔵する「羽島市歴史民俗資料館」、地域の観光情報の発信拠点である「はしま観光交流センター」や質の高い美術品を展示する「竹鼻町屋ギャラリー」をまちなかに整備し、来訪者が回遊できる環境を整えている。

また近年では新たな試みとして、他地区との連携も積極的に進めている。特に距離の離れた沖縄県石垣市および石垣商工会と連携を密とすることで、情報発信だけでなく互いのイベントに出展するなど交流を深め、積極的に「はしまブランド」のPRをすることで販路拡大に繋げている。

②課題

羽島市における「商工業の現況」から読み取れる課題は、事業者、特に小規模事業者が減少していることである。少子高齢化は今後も続く予測され、雇用の確保、市場規模の縮小による売り上げの減少の影響は免れない。

特に、かつての基幹産業であった繊維産業の衰退は、羽島市全体の年間製造品出荷額の減少を意味し、市内経済の衰退を招きかねない。その他の製造業が伸びているとはいえ、自社製品を持たない下請け企業が多く、仕事の発注元となる企業の意向に大きく経営が左右されることから、今後の進展が危惧される。

また大規模小売店舗の進出により、中心市街地での商店街を筆頭とした市内個店の卸売業・小売業の衰退も著しい。特にコロナ禍でのEC市場の急拡大化や、購買スタイルの変化に対しては、個人店が自らの力で対応することは極めて厳しいと言える。

こうしたなか、今後10年先の社会経済を見据え羽島商工会議所では、地域総合経済団体の中

枢として、域内企業との連携を深め、小規模事業者の減少に歯止めをかける支援策、とりわけ個社に対する効果的な経営ツールを利用した「強み」を引き出すことで、事業持続化に繋げる必要があると考える。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 今後10年における域内経済の活性化と商工会議所の役割

従来からの小規模事業者に対する支援策である、「記帳・税務・金融」等の経営改善普及事業を継続実施し、事業者の経営安定に寄与していく中で、経営発達支援計画認定を受け、地域経済に則した販路開拓など個社支援を行ってきた。

しかしながら、この数年の間にも消費のあり方が変わるなど、時代の変化や地域経済の状況変化に対応した小規模事業者支援を継続して行う必要性が問われている。

具体的には、長期的視野において小規模事業者が一番苦手とする自社の分析による「強み」の発見とPRできる場を提供し、販路拡大や雇用確保に繋げる必要があると考える。

羽島市と羽島商工会議所の共催イベントである「ぎふ羽島駅前フェス」における「羽島市ビジネスSHOW」での地元企業のPR支援や、日本最大級である異業種展示会であるメッセナゴヤへの出展支援、特色のある製品・商品・サービスをPRする新商品合同記者発表会を開催するなどし、ビジネスチャンスを獲得する機会を創生していきたい。

また、近年厳しさを増す経営環境の中で、特に小規模事業者における省力化・効率化に繋がる業務のDX化について対応できているとは必ずしも言えない状況にある。

このため業種業態に合わせた販路拡大や経営力向上に繋がる業務DX化支援が求められている。羽島商工会議所では、地域総合経済団体として、小規模事業者に対する個社支援のあり方と解決のためのノウハウを共有・蓄積し、羽島市産業振興部や金融機関を含めた他の支援機関とのネットワークの構築を強化しながら地域経済の発展に繋げていきたい。

② 羽島市第六次総合計画後期実施計画との連動性

羽島市第六次総合計画（令和2年度から令和6年度）では、人口減少や少子化・高齢化への対応、社会資本の老朽化問題等、全国の自治体が共通して抱える課題に加えて、羽島市独自の課題として人とまちを共に育み安心して暮らせる街の実現を掲げている。活力にあふれる街を目指すには、地域産業の経営基盤の強化が必要となる。とりわけ地域経済の中心的存在である製造業、卸売・小売業を担う小規模事業者への効果的な施策を提唱し実行することで域内経済の活性化に繋げていきたい。

具体的には羽島市産業振興部との連携を密にし、市内企業の相談業務や情報提供・交換等を行うとともに、市内で活躍する企業の優れた技術や製品を紹介する企業展「羽島市ビジネスSHOW」を開催することでビジネスチャンス創出の一助になると考える。

また観光振興の一環である「はしまブランド」や「ふるさと納税返礼品」の認定、羽島市創業支援等事業計画に基づく「はしま創業塾」開催や専門家相談、主要産業である繊維産業の振興に向けて国内最大の繊維テキスタイル資料館である「テキスタイルマテリアルセンター」との連携を図り、人材育成や販路拡大の取り組みを行うことで、これら羽島市の商工施策と協働し、小規模事業者に対し効果的な伴走型支援を実施する。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者を残すこと(経営力向上)…売上拡大、利益向上を目指すために経営状況を分析・把握し事業計画を策定することで経営力向上に繋げる。また小規模事業者におけるDX化を促進することで経営の合理化および収益力向上に繋げる。

②小規模事業者を減らさないこと(事業承継支援)…岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターと連携しながら高齢化した経営者の引継ぎをスムーズに移行することで廃業防止・事業再構築に繋げる。

③小規模事業者を増やすこと(創業支援)…羽島市創業支援等事業計画に基づく「はしま創業塾」開催やフォローアップ支援を行うことで、創業機運を高め創業者を増やすことで地域経済の活性化に繋げる。

④小規模事業者のブランド確立(地域ブランド構築)…羽島市観光協会と連携し「はしまブランド」製品の発掘及び地域内外でのPRにより地域ブランドの認知度及び、地域産業力を高める。市場開拓や販路開拓に向けた情報発信に繋げ、個者と個者を結び付ける橋渡しとしての役割を果たし、新商品・新サービス開発に結びつけ地場産業の底上げを図る。

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小規模事業者のDX化の促進

従来の経営改善普及事業における経理・税務・金融・労務など小規模事業者支援に加え、経営分析、パソコン会計ソフトの導入、電子申告・電子インボイス制度への対応、自社HPやECサイトの開設支援を行う。

②小規模事業者の実態や経営課題の把握、事業計画の策定、実施支援

小規模事業者の業界分野の情報収集や個社の経営分析により、経営課題に応じた事業計画の策定支援、定期的なフォローアップを実施することで、小規模事業者の持続的な発展を図る。

③創業支援、事業承継支援による小規模事業者数の維持拡大

創業や事業継承についてのセミナーを継続的に開催し、意欲がある創業予定者や小規模事業者に対し創業計画策定や事業承継計画策定を支援することにより、小規模事業者の持続的な発展を図る。

④事業・業務内容の見直しと支援力向上

当商工会議所全体の事業・業務内容等をDX化により見直すことで効率化を図り、経営発達支援事業に取り組む。また、経験の浅い支援員でも経営発達支援事業に取り組めるよう共通の支援ツール作成と専門家からのノウハウ移転を通して支援力向上を図る。

⑤各種支援機関、行政、金融機関との連携

本事業を実施するにあたり、各種支援機関や行政、金融機関と連携・協働し、互いに機能補完することで、小規模事業者に対する支援の充実を図る。

⑥はしまブランドの意義向上や企業イメージの向上（販路開拓、人材確保）

羽島市・羽島市観光協会と連携し、新たな「はしまブランド」製品の発掘及び地域内外でのPRによりブランドの認知度を高め、「はしまブランド」を活用する小規模事業者の経営の改善を図る。

管内企業の新商品・新サービスに対して市場開拓や販路開拓に向けてイベントや展示会への参加、マスコミ向けの合同プレスリリースを開催し情報発信に努める。

小規模事業者にとって人材の確保は深刻な問題であるため、若手人材の確保に向け地元高校への企業説明会を行い、インターンシップの取り組みを支援する。新入社員や若手社員セミナーを行い社員のスキルアップや人材の確保に努める。

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

当商工会議所ではこれまで単発的に景況調査を行っていたものの、企業からのデータ回収率も悪く、費用対効果の面でも効果的に活用がされたとはいえ、小規模事業者に対して、数値（データ）を示した経営指導を十分に実施してこなかった。

このため、令和3年より（公財）岐阜県産業経済振興センターが行っている岐阜県の景況調査データベースのうち、羽島市内の事業者をピックアップし定点観測したデータを、四半期毎に提供を受け、日本商工会議所が行っている早期景気観測LOBO調査や地域経済分析システム（RESAS）などのデータと合わせて活用し、小規模事業者の経営改善に役立てる。

(2) 目標

管内における経済動向を調査・分析し、エリアに区切ったデータを活用、市内金融機関からの制度融資など作成資料や経営発達支援事業の基礎資料として活用する。

	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①(公財)岐阜県産業振興センター景況調査(羽島市版)	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回
②LOBO調査	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回
③RESAS活用	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

地域経済分析システム（RESAS）を活用し、ビッグデータ解析をして市内の産業構造を可視化のうえ小規模事業者へ提供し、経営の改善に繋げていく。

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

【調査項目】 ・地域経済循環マップ・生産性分析 →何で稼いでいるかを分析
・まちづくりマップ・From-to分析 →人の動きを分析
・産業構造マップ →産業の現状等を分析
⇒上記分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

岐阜県下の事業者を対象とした個別聴取方式の調査を活用し、景気動向調査を行う。羽島市管内分データを抽出することで地域限定の景況判断ができる。また早期景気観測LBO調査のデータを活用することで全国、岐阜県などの比較が可能となる。

【調査手法】（公財）岐阜県産業経済振興センターが岐阜県内の企業に向けてアンケート調査を四半期毎に行っているため、このデータベースのうち、羽島市内の事業者をピックアップし定点観測したデータを整理する。

【調査対象】 管内事業者30社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業）

【調査項目】 売上額、仕入れ価格、資金繰り、雇用、設備投資等

(4) 調査結果の活用

①管内の経済動向に加え、市小口融資、羽島商工会議所が行う県小口融資、マル経融資など推移の状況について、羽島市産業振興部へ提供することで情報の共有化を図る。また金融機関等の担当者との融資打合せの際には、金融機関独自の視点に立った景況感を「融資等作成資料」に反映させる。

②経済の動向等の分析結果は広く管内事業者等に周知するためにも、会報やHPにて公開するほか、巡回・窓口指導の際に、小規模事業者に対して情報提供することで、管内の経済動向に関する理解を深め、経営課題の発見に繋げていく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

事業計画の策定を行うにあたっては、市場動向や商圈、顧客などの需要動向を把握し分析することが必要であるが、小規模事業者においてはこれらを定量的・定性的に捉えられないことが多い。

しかしながら近年、小規模事業者における経営指導において、補助金等申請や金融指導時など財務分析や経営分析の補足資料としての活用や、地域経済の動向や市場規模等データとの連動性が問われている。

今後、事業計画を策定した小規模事業者に対して、市場動向・需要動向の情報収集、整理分析を行ってデータ提供し、事業計画策定等に反映するよう導く支援が必要となる。

(2) 目標

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①新商品テストマーケティング対象事業者数 (BtoC)	1者	2者	2者	2者	2者	2者
②アンケート調査対象事業者数 (BtoB)	-	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

当商工会議所が主催するイベントや企業展メッセナゴヤ等において、事業計画を策定した小規模事業者が提供する商品・役務等について一般顧客やバイヤー等にヒヤリング調査を行う。事業計画を策定した小規模事業者が提供する商品等の展示・試食等を行い、一般消費者を対象にテストマーケティングを行う。事業計画を策定した小規模事業者に対し、データ整理した上で巡回・窓口指導の際に紙面で提供し、新たな販路開拓や計画の見直し等に活用する。小規模事業者が提供する商品・役務に対するニーズや需要を明確にし、意見をフィードバックすることで商品やサービスの質の向上を図る。

ヒヤリング調査について

①新製品等に対する評価 (BtoC)

【調査手法】ぎふ羽島駅前フェス（毎年11月開催）の来場者に新製品についてのアンケート調査を行う。

【調査項目】価格、パッケージ、評価・購買動機、改善等に向けた意見・アドバイス、商品・サービス等の需要の有無等

【サンプル数】来場者50人

②主にビジネス商談アンケート調査 (BtoB)

【調査手法】企業展メッセナゴヤ等にて主にバイヤーに対してアンケート調査を行う。

【調査項目】価格、パッケージ、評価・購買動機、改善等に向けた意見・アドバイス、商品・サービス等の需要の有無、取引条件等

【サンプル数】来場者50人

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまでセミナーを通して事業計画の策定の重要性を啓発してきたが、小規模事業者にとっては依然として関心が低い。このため、セミナーを通じた啓発だけでなく、積極的に小規模事業者へに経営分析を行うことで伴走型支援に繋げたい。

自社を分析し事業計画を策定することが重視されるなかで、経営状態を把握し経営問題に対する「気づき」を与える機会に繋げたい。

また、専門的な課題とその解決については、(公財)岐阜県産業経済振興センターと連携した経営相談会または専門家派遣制度(中小企業119・岐阜県のエキスパートバンク)を活用するなど小規模事業者への意識改革を図るきっかけが重要であると考えている。

(2) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①経営分析件数（者数）	5 者	10 者	20 者	40 者	60 者	80 者
②セミナー参加者数	-	10 者	20 者	30 者	30 者	30 者
③専門家相談件数（者数）	3 者	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者

巡回・窓口指導、各種セミナー等、小規模事業者と接する機会を活用し、経営支援員等が経営分析を行い経営の強み・弱みの把握をするとともに、経営改善に向けた小規模事業者の意識改革を図る。

具体的には、管内景況等のデータ分析を基に、生産性向上・省力化についての提言や、IT導入など含めた小規模事業者のDX化推進に向けた経営環境の構築と整備に向けて支援を行う。

(3) 事業内容

- ①経営支援員等による巡回を計画的に実施し、経営支援に関する情報提供を行うとともに事業計画策定に必要な現状把握とデータ収集を行う。
- ②経営分析については、「BIZミル」「TOAS」などクラウド型経営分析システムを活用しデータ抽出をする。3C分析・SWOT分析等、強み、弱み、脅威、機会を分析し、経営状況の把握を行う。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none">・商品、サービス・仕入先、取引先・人材、組織	<ul style="list-style-type: none">・技術、ノウハウ等知的財産・デジタル化、IT活用・事業計画策定と運用状況
	<ul style="list-style-type: none">・商圏内の人口・競合・業界動向

- ③関係機関等と連携（事業者への周知）し、小規模事業者に対してセミナーへの積極的な参加を促す。セミナー後のアンケート調査にて、事業者のニーズを深掘りする。
- ④経営分析を行う中で抽出された専門的な課題とその解決については、3ヶ月ごとに開催している経営相談会または専門家派遣制度（中小企業119・岐阜県のエキスパートバンク）を活用する。

(4) 分析結果の活用

- ①3C分析・SWOT分析等を行うことで経営課題を抽出・整理し、課題を分かりやすくし小規模事業者への「気づき」に繋げる。
- ②「マル経」「県小口Z」等、融資あっせんの依頼があった小規模事業者については融資推薦書を作成する際に経営支援員等が経営分析を行う。
- ③把握したデータは電子カルテに入力のうえ「BIZミル」「TOAS」などクラウド型経営分析システムによりデータベース化することで、情報の共有を図る。また分析結果については、経営支援員等から情報提供することで、経営の状況を可視化し、小規模事業者に事業計画策定の必要性を認識させる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者において経営分析と経営計画の策定は、制度融資の利用や小規模事業者持続化補助金等の申請支援に必須とされているが、自ら計画を策定できる事業者は少ない。

また、デジタル技術を駆使して社会が大きく変動していくなかで、小規模事業者のIT対応、DX化の対応は極めて遅れており、早期のITの導入と利用の促進を図る必要がある。同時に、パソコン会計の普及やHPやSNSへの対応など、業務の省力化およびDX化の下地作りを進める上でも急務であると考えられる。

一方で、少子高齢化の影響を受け人口が減少していくなかで、域内小規模事業者数の確保・維持に繋げるには、創業者に対する支援や事業承継に向けた支援を行う必要がある。創業の機運を醸成することや老舗事業の存続を支援することで、地域経済の新陳代謝を図りつつ、世代を超えて事業の引き継ぎを図るためにも、事業計画策定支援に注力し、地域経済規模の維持・向上に繋げたい。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者のDX化の促進、創業支援並びに創業者支援や事業承継支援による小規模事業者数の維持拡大は地域経済を維持していく上で重要な要素だと捉える。

そのなかで、経営分析により明確化された小規模事業者についての問題を、事業者自ら解決するために、経営の改善に有効かつ有益な知識の習得を目指すセミナーを開催するとともに、実効性の高い事業計画の策定を支援する。

特に、小規模事業者において、労働力不足の顕在化や生活スタイルの変化に合わせて、生産性の向上や省力化、販路拡大に繋げる「経営のDX化」は喫緊の課題となっており、ITツールの導入に向けた事業計画の作成と、ITツールの活用に向けた支援が必要である。

小規模事業者数の維持拡大や地域経済の活性化を図るため、新規創業者に対しワンストップ相談窓口を設けるとともに、羽島市との連携による特定創業支援等事業を開催する。その他、廃業事案を緩和させるために事業承継セミナーの開催や事業承継計画の策定支援を行う。

(3) 目標

【事業計画策定】

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定セミナー参加事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
事業計画策定支援事業者数 (補助申請・融資制度利用含む)	5 者	10 者	20 者	20 者	20 者	20 者
専門家相談事業者数	3 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

【IT&DX化】

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
IT&DXセミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
IT&DXセミナー参加事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
IT&DX化支援事業者数（パソコン会計・HP・SNS対応）	-	5者	10者	15者	20者	25者
ザ・ビジネスモール登録事業者数	15者	15者	15者	20者	20者	20者
専門家相談事業者数	-	3者	6者	6者	6者	6者

【創業支援・事業承継】

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
はしま創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業塾参加者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
創業事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
事業承継セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継セミナー参加事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
事業承継事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

－事業計画策定支援－

①事業計画策定に関するセミナーを開催し、重要性を提唱し事業計画策定を促す。

ア. 経営分析と事業計画の重要性について

イ. コロナ禍での外部環境の変化による顧客ニーズの捉え方について

ウ. キャッシュフロー計算書の策定方法について

②経営状況の分析の結果、問題点が解決できない小規模事業者に対し、経営支援員等が事業計画策定支援を行う。

③小規模事業者持続化補助金等各種補助金の申請や、マル経や県小口Z融資制度の利用時に事業計画の策定を行う。

④事業計画策定を支援する中で抽出された専門的な課題については、3ヶ月ごとに開催している経営相談会または中小企業119・岐阜県エキスパートバンクに誘導する。

－小規模事業者のDX化促進－

- ①小規模事業者のDX化促進に関するセミナーを開催し、小規模事業者におけるITを含めたDX化対応についての重要性を提唱し利用促進を促す。

ア. DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）活用事例

イ. クラウドツール活用方法…パソコン会計ソフト導入、電子申告・インボイス制度対応
ウ. 販路拡大ツール利用…自社HPやECサイトの開設支援

- ②ソフトピアジャパンによるスマート経営応援隊と連携し、効率化・省人化やデータの見える化などについてのセミナーを行う。
- ③大阪商工会議所が主催するBtoB支援サイトであるザ・ビジネスモールへの登録を誘導し、BtoBの窓口拡大を図る。
- ④ITを含めたDX化対応希望の小規模事業者に対し、問題点を導き出し経営支援員等が事業計画策定支援を行う。
- ⑤ITを含めたDX化に対する支援をする中で抽出された専門的な課題については、3ヶ月ごとに開催する経営相談会または中小企業119・岐阜県エキスパートバンクに誘導する。

－創業計画作成支援・事業承継計画策定支援－

- ①羽島市、岐阜県産業経済研究センター、日本政策金融公庫岐阜支店、市内金融機関等と連携し、羽島商工会議所に創業支援総合窓口（ワンストップ相談窓口）を開設するとともに、創業を志す方への具体的な支援として「はしま創業塾」を開催し、創業計画の策定を支援する。
- ②岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、事業承継を考えている小規模事業者、利益が出ているにもかかわらず後継者がおらず廃業を検討している小規模事業者を対象に、親族内承継や第三者承継に限らず、事業の譲渡も視野に入れたセミナーを開催する。その中で意欲がある小規模事業者に対し、担当経営支援員等を決定して事業承継計画策定を支援し、小規模事業者の持続的発展を図る。
- ③創業・事業承継事業計画策定を支援する中で抽出された専門的な課題について、3ヶ月ごとに開催している経営相談会または中小企業119・岐阜県エキスパートバンクに誘導する。

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

小規模事業者持続化補助金等で事業計画策定支援を行った事業者については、伴走型の支援を行っているが、制度融資利用者や創業者等に関してもアフターフォローを行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援において事業計画を策定した小規模事業者、創業・事業継承後の小規模事業者について、経営支援員等の定期的な接触により必要な支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定 フォローアップ事業者数	-	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者
頻度 (延べ回数)	-	80 回	100 回	100 回	100 回	100 回
売上増加 フォローアップ事業者数	-	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者
利益率 5 % 以上向上 事業者数	-	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

- ①事業計画を策定した小規模事業者に対し、担当経営支援員等が年 3 回程度の巡回・窓口指導により進捗状況の確認、アドバイス、計画の見直しなどの伴走型支援を行い、目標達成を支援する。
- ②事業計画策定後 1 年を経過した小規模事業者に対し、年 1 回フォローアップを行う。
- ③支援の状況について、本事業担当職員が参加する戦略会議において情報を共有する。
- ④伴走型支援を行う中で、問題となった専門的な課題については、3 ヶ月ごとに開催している経営相談会または専門家派遣制度（中小企業 1 1 9 制度、岐阜県エキスパートバンク制度）に誘導する。また、資金的な問題に直面した場合には、小規模事業者持続化補助金等の国・県による施策や、連携する日本政策金融公庫のマル経融資制度、岐阜県信用保証協会の県小口 Z の活用を促す。

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

当商工会議所が主体となりマスコミ向けの合同プレスリリースを通じて、企業イメージやブランド構築に対する積極的な情報発信を行っており、地元メディア（岐阜新聞社、CCN）に取り上げられるなど、一定の評価を得ている。

一方、企業展や地元高校への出張企業説明会等への参加や、関係機関と連携し事業所のインターンシップを支援しつつも、依然として学生等に対する企業の認知度が低く、人材確保が困難を極めており、小規模事業者の多くは依然として人手不足の状況を脱しきれていない。

また、小規模事業者の課題として、苦手とするデジタルコンテンツを利用した販路開拓の方法については、SNS や動画でのオンライン配信など DX の力を借りた企業イメージの向上（市場開拓・販路開拓、人材確保）や「はしまブランド」の意義向上に対する取り組みを支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

羽島市、羽島市観光協会、民間事業者等と連携して「はしまブランド」、「ふるさと納税返礼品」の拡充に努める。このためにはHPの整備やSNSの活用、ネット動画での情報発信などDX化に向けた取り組みが必要となる。

同時に、小規模事業者に対し販路開拓を支援するため、企業展の開催、展示会・商談会への出展支援を行うとともに、管内企業の新商品・新サービスに対して市場開拓や販路開拓に向けたイベントや展示会への参加、マスコミ向けの合同プレスリリースを開催し、積極的に情報発信に努める。

また、少子化の影響を受け、小規模事業者にとって人材確保は深刻な問題となりつつあるため、地元高校（岐阜県立羽島高等学校）への出張企業説明会やインターンシップの支援による人材の確保を図るとともに、新入社員や若手社員のセミナーを実施し社員のスキルアップを図る。

(3) 目標

【企業展】

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
羽島市ビジネスSHOW 企業展の出展事業者数	-	15者	15者	15者	15者	15者
羽島市ビジネスSHOW (商談成約数)	-	5者	5者	5者	5者	5者
メッセナゴヤ出展事業者数	2者	2者	3者	3者	3者	3者
メッセナゴヤ出展事業者数 (商談成約数)	2者	6者	9者	9者	9者	9者

【販路拡大・ブランド構築・DX化】

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
はしまブランド 認定事業者数	-	2者	4者	6者	6者	6者
羽島市ふるさと納税返礼品 認定事業者数	-	2者	4者	6者	6者	6者
売上5%以上増加事業者数	-	1者	2者	3者	3者	3者
合同プレスリリース及びネット 動画配信セミナー参加事業者数	8者	8者	8者	8者	8者	8者
ECサイト利用事業者数	-	2者	4者	6者	6者	6者
SNS活用事業者数	-	2者	4者	6者	6者	6者

【人材育成】

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
新入社員・若手社員セミナー参加事業者数	4 者	6 者	6 者	8 者	8 者	10 者
インターンシップ企業説明会参加事業者数	5 者	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者
会社案内冊子掲載事業者数	5 者	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者
人材育成支援事業助成金制度利用事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

①羽島市ビジネスSHOW出展 (B t o C)

羽島市、(一社)岐阜県発明協会羽島支会と連携して、商工会議所主催の企業展「羽島市ビジネスSHOW」を開催し、優秀な技術や製品を持ちながら埋もれている事業者を発掘するとともに、市内の優れた技術や商品、サービスのPRを通じて、知名度向上を図る。

②日本最大級の展示会であるメッセナゴヤ出展 (B t o B)

新たな販路開拓を目指す小規模事業者に対し、名古屋商工会議所会員が主体となる日本最大級の展示会であるメッセナゴヤをはじめとした展示会や商談会に出展する費用の補助を行う。

③SNSやECサイト利用 (B t o C)

デジタルコンテンツを利用した販路開拓の知識や経験が乏しい小規模事業者向けに、ノウハウ等の活用セミナーを開催するとともに、ECサイト開設や羽島市ふるさと納税返礼品への対応支援などDX化を促進、新たな顧客開拓に向けて積極的な後押しをする。

④はしまブランドの構築

羽島市、羽島市観光協会等と連携して市内に存在する地域資源を利用しながら地域経済の活性化に役立てる。羽島市観光協会で認定している「はしまブランド品」は、羽島商工会議所も積極的に関与することで、管内生産品等様々な製品にも門戸を広げ、「羽島らしさ」「技術力」「品質」等をPRし「はしまブランド」の構築を推進する。また、「ふるさと納税返礼品」に登録を促し、販路開拓を促進する。

⑤マスコミ向けプレスリリースによる販路拡大 (B t o B・B t o C)

新商品・新サービスに対して市場開拓や販路開拓に向けたマスコミ向けの合同プレスリリースを継続的に開催し、小規模事業者のPRに努める。

⑥人材育成による産業競争力の強化

若く優秀な人材を確保することを目的として、地元高校への出張企業説明会に留まらず、羽島市近隣の学校(高校、大学等)で就職を希望する学生や進路指導の教員等を対象に、企業説明会を開催する。羽島市内の事業者の雇用ニーズに対応する優秀な人材を確保する

手段として、羽島市内の事業者をPRするための冊子（羽島市企業ガイドブック）を発刊し、近隣の高校・大学等に広く配布し、市内事業所の周知を図る。

人材不足が叫ばれるなか、小規模事業者にとって社員教育は手薄になっている。このため、各社合同の新入社員・若手社員セミナーを開催し、若手社員一人ひとりのスキルアップを図り、経営の改善に繋げる。

また、市内中小企業等の人材育成及び産業競争力の強化を図るため、社員が仕事に従事するうえで必要な資格等（知識やスキル）を取得するために要する受験料等の一部を助成することで、人材のスキルアップに繋げる。

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

－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

包括的連携協定締結後、管内金融機関とは連携が進んでいる。また他の支援機関についても連携は行っているが、小規模事業者が抱える様々な課題を解決するための情報交換には到っていない。事業に対する評価・見直しを毎年行うことでPDCAサイクルを適切に回し更なる支援ノウハウの集積に繋げる必要がある。

（2）事業内容

- ①羽島市産業振興部長、羽島市商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士）との連絡会議を毎年行い、当所の正副会頭会議にて報告する。市や県が行う支援策について情報の共有を図る。
- ②当該協議会の評価結果は、正副会頭会議及び常議員会において報告し、事業実施方針に反映させるとともにHP及び会報へ掲載することで、地域の小規模事業者等が閲覧できる状態にする。
- ③法定経営指導員が責任を持って経営発達支援計画事業の実施を管理し、事業に対する評価に対する見直しを行う。

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

小規模事業者が抱える様々な課題を解決するため、定期的な相談所会議を開催し、研修会の成果共有等を行ってきたが、更なる経営支援員等の資質向上を図り、支援ノウハウについて平準化を図る。

(2) 事業内容

①外部講習会の積極的活用

岐阜県商工会議所連合会または岐阜県商工会連合会が開催する経営支援員研修会に参加することにより、支援能力の向上を図る。

②事業計画等策定セミナー

事業計画策定支援数の増加に対応するために、日本商工会議所や他の支援機関が開催する研修会に積極的に参加し、経営力向上、創業支援、事業承継等についての新たな支援ノウハウを習得する。

③DX化推進に向けたセミナー

域内小規模事業者のDX化推進については、経営指導員等の支援者のITスキルを向上させるためにセミナーを通して支援ノウハウを習得する。

ア. 事業者にとって業務効率化への取組（PC会計、電子申告、補助金等電子申請など）

イ. 事業者にとって需要開拓に向けた取組（SNS、HP、ネット動画情報発信など）

ウ. その他（オンライン経営指導、電子カルテシステムの活用など）

④OJTの活用

支援経験の豊富な経営指導員と帯同し、専門的な支援ノウハウを吸収しながら支援能力の平準化を図る。専門家を交えた支援能力向上セミナーを開催し、支援能力の強化に繋げる。

⑤職員間の定期ミーティング開催

中小企業相談所会議を毎月開催し、研修会や通常業務で習得した支援ノウハウの紹介や、意見交換を通して情報の共有化を図る。

(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 3 年 1 1 月現在)		
<p>(1) 実施体制</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;"> <pre> graph TD A["羽島商工会議所 専務理事兼事務局長"] --- B["羽島市役所 産業振興部長"] A --- C["総務振興課 一般職員 2名"] A --- D["中小企業相談所 相談所長 1名 法定経営指導員 1名 経営支援員 2名 経理支援員 1名 記帳職員 1名 業務支援員 2名 備員 1名"] B --- E["産業振興部 商工観光課"] </pre> </div>		
担当職名	主な事務分掌	本事業の事務分掌
専務理事・事務局長	商工会議所の運営 事務局の統括	事業の統括
経営支援員	経営改善普及事業 委託団体業務	事業における行政、支援機関との調整 事業の円滑な推進に係る業務 支援事業の実施 伴走型小規模事業者支援業務
業務支援員	経営改善普及事業 委託団体業務	支援事業の実施 伴走型小規模事業者支援業務
一般職員等	一般業務・委託団体業務	
<p>(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</p> <p>①法定経営指導員の氏名、連絡先</p> <p>■氏名 : 大槻幸男</p> <p>■連絡先 : 羽島商工会議所 TEL 058-392-9664</p> <p>②法定経営指導員の関わり</p> <p>経営発達支援事業の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・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。</p>		

(3) 連絡先

①羽島商工会議所 中小企業相談所

〒501-6241

岐阜県羽島市竹鼻町2635番地

TEL 058-392-9664 FAX 058-392-6708

②羽島市役所 産業振興部商工観光課

〒501-6292

岐阜県羽島市竹鼻町55

TEL 058-392-9943 FAX 058-391-2100

(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	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
○DX化推進	500	500	500	500	500
○経営状況分析	400	400	400	400	400
○事業計画策定	300	300	300	300	300
○ブランド構築	500	500	500	500	500
○販路開拓	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○創業支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○人材育成	300	300	300	300	300
○支援力向上					

(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、岐阜県商工会議所補助金、羽島市補助金、会費収入

(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 並びに法人にあつては、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	

