

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	一色町商工会（法人番号 3180305007249） 西尾市（地方公共団体コード 232131）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 事業の持続的な発展の実現のための支援 地域資源の更なる活用によるブランド力向上による外需の拡大 創業・事業承継の支援
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 国や関係機関が提供する広域的な経済動向の推移等が把握できる情報の要約と地域内の景気動向の分析を行いホームページで周知する。 2. 需要動向調査に関すること 新商品・サービス等のアンケートを行い分析することにより、商品力の魅力を向上させることで経営計画の実効性を高める。 3. 経営状況の分析に関すること 経営状況の分析を行い、事業所に対してフィードバックし、事業計画策定支援等に活用する。 4. 事業計画の策定支援 事業計画策定が自社の持続的な発展に必要であると理解してもらうため、対話と傾聴を重視した支援を行い、事業者の潜在力の発揮につなげる。 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定後、事業実施スケジュールに対する進捗状況のチェックを行い、フォローアップ支援を実施する。 6. 新たな需要の開拓支援 物産展や商談会への出展支援を行うと同時に、SNSによる情報発信及びホームページ・ECサイト開設の支援を行う。
連絡先	一色町商工会 〒444-0407 愛知県 西尾市 一色町前野新田 3 4 番地 TEL:0563-72-8276 FAX:0563-73-6633 e-mail:isshiki-sci@katch.ne.jp

	西尾市 産業部 商工振興課 〒445-8501 愛知県 西尾市寄住町下田 2 2 番地 TEL:0563-65-2168 FAX:0563-57-1322 e-mail:shoko@city.nishio.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

【当地区の概要】

- ・ 地区内人口 23,060 人 (西尾市の総人口 170,493 人)
(西尾市全体の 13.5%)
- ・ 地区内世帯数 8,307 世帯 (西尾市の総世帯数 66,641 世帯)
(西尾市全体の 12.5%)
- ・ 地区面積 22.19 km² (西尾市の面積 161.2 km²)
(西尾市全体の 13.7%)

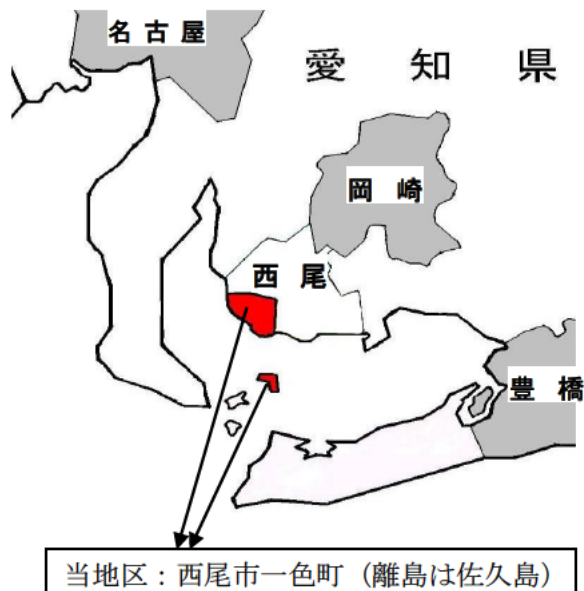
(令和4年4月1日 現在)

当地区(旧一色町)は、平成23年4月1日に行政合併により、西尾市に編入された。旧幡豆郡三町(一色町(当地区)・吉良町・幡豆町)が西尾市に編入され、西尾市には現在、西尾商工会議所、西尾みなみ商工会、一色町商工会(以下、当会)の3つの団体が併存し、当地区となる一色町は人口、世帯数、面積において西尾市全域の13%程度を占める。地域ごとに産業にも特徴があり、当地区は矢作川三角州先端部の干拓地上にあるため、地区全体が低平地で三河湾に面しているという土地柄、1次産業が盛んな地域となっている。特にうなぎの養殖(養鰻)とカーネーションの栽培については、日本有数の生産量を誇っている。また、三河湾沿岸という海沿いの立地からあさりの採貝が盛んに行われ、当地区を含めた三河湾のあさりの漁獲量は平成16年から10年連続で全国1位であった。その他、西三河地方の中心漁港である一色漁港を有し、さまざまな魚貝類が水揚げされ、漁業も県内でも有数の盛んな地区である。

一方、商工業に目を移すと工業については、自動車産業が集積している西三河地域を背景に自動車関連産業の輸送用機器、金属製品、一般機械産業が多い。また、えびせんべい、漁網などの地場産業も当地区には集積している。しかし、住工混在の立地環境下、小規模な経営を強いられている事業者が多いのが実情である。

商業は、商店の集積度が高い銀座通り商店街が存在するが、大型小売店やドラッグストア・コンビニエンスストアの進出により、廃業が増加し、住宅となっている店舗も多い。当地区の商業は、過去の養鰻業や漁業の繁栄に支えられ、他の地域より人口あたりの小規模事業者数が多いのが特徴であったが、昔ほど養鰻業や漁業に勢いがいない現在、商業者数は大幅に減少している。

観光については、にほんの100選(平成20年度:朝日新聞社主催)にも選ばれた佐久島があり、アートの島として全国からも注目を浴び、ここ数年毎年観光客が増加している。渡船場の近くには一色さかな広場や三河一色さかな村があり、三河湾で水揚げされる新鮮な魚介類が直売されていることから、多くの観光客、買い物客が来場する。また、8月の最終の土・日曜日には長さ6m~10mの大きな提灯が12張掲揚される大提灯まつりが開催される。



交通インフラ面が弱く、道路においては国道23号線や国道1号線に1本で通ずる道路がなく、車での訪問者からは非常に分かりづらいとよく言われる。また、公共交通機関においても吉良吉田（西尾市吉良町）～碧南（碧南市）を結んでいた名古屋鉄道三河線があり、当地区には、松木島駅、三河一色駅、西一色駅と3つの駅が存在していたが、平成16年3月末日で廃線となり、現在は廃線となった路線に代替バスである「ふれんどバス」が運行されているが、観光名所を回ることではなく、主に学生の足としての路線となっている。西尾駅から運行される名鉄東部バスは午後7時台で運行終了となり、鉄道のない地区となった現在は「陸の孤島」とも言われ地区の衰退が心配されている。

【当地区の主要産業の現状とその課題】

西尾市（当地区）の主な地域資源	
鉱工業品又は鉱工業品の生産にかかる技術	三河一色えびせんべい、三河の反毛、和紡績糸、三河の綿スフ織物、三河のロープ・網、三河仏壇、鋳物
農林水産畜産物	うなぎ、カーネーション、あさり、のり、ニギス
観光資源	佐久島、三河一色大提灯まつり
地域団体商標（地域ブランド）	一色産うなぎ、三河一色えびせんべい（当地区） 西尾の抹茶（旧西尾市）

上記の「西尾市（当地）の主な地域資源」をみると鉱工業品もいくつかあるが、衰退傾向の繊維関連業が多く、産業と呼べる集積を成しているのは「えびせんべい」事業者のみである。一方、農林水産畜産物に目を移すと「うなぎ」・「カーネーション」・「あさり」など日本有数の生産量を誇るものが並ぶ。当地区における主要な産業の現状について以下のとおりである。

○養鰻（一色うなぎ漁業協同組合より）

	経営体数（人）	うなぎ生産量（t）
平成16年	117	5,560
平成30年	96	2,540

当地区の一色産うなぎは地域ブランドとしても有名であるが養鰻業者数は減少し、それとともに生産量も減少している。これは、しらす（うなぎの稚魚）の漁獲量の減少に伴う価格の上昇が大きな要因の一つとなっている。20年程前までは、しらすの価格は高くても70～80万円/kgであったものが、近年は最高値で約300万円/kgにもなり、養鰻池にしらすを入れることの出来ない業者も出てきている。その年のしらすの購入を見送り、翌年に価格が落ちつければしらすを購入する業者もいるが、ニホンウナギが絶滅危惧種に指定されたことにより近年は高止まり状態で廃業する事業所も多い。養鰻業は、初期投資でしらすを買入れ、成長し出荷することにより初期投資の回収となるが、ここまで価格が高騰すると回収に至らない事業者もあり、廃業した養鰻池の有効活用も当地区の課題の一つとなっている。

○カーネーション（愛知県花き生産実態調査引用）

	出荷量（単位：1,000本）
平成16年	38,460
平成23年	30,340

当地区は矢作川が運んできた砂の多い土地で水はけがよく、また比較的雨が少なく、冬も温暖なのでカーネーション作りに適しており、全国でも有数の生産地となっている。昭和50年代には施設・設備の増設や新しい栽培技術の導入などにより、急速に発展した。特に、カーネーション

ンは花茎が細く弱いために高品質の収穫が得にくいという問題点があったが、漁網を特別に作り替えた「フラワーネット」が考案され、問題点が解決し生産量が増えた。しかし、近年は外国産の輸入ものにシェアを奪われているとともに、農業全体の課題である後継者不足や気候変動、消費の低迷などにより出荷量の減少が続いている。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、母の日などの家族間のイベントも減少し、需要が低下している。

○アサリ

愛知県のアサリ漁獲量は約1万7千トン（平成23年）で、三河湾に接する当地区においても主要産業の柱の一つである。下図を参照すると、海の埋立や環境悪化などにより、アサリは日本中で段々獲れなくなってきた。その中で、愛知県だけは昔と変わらぬ漁獲量を維持し、今や国産アサリの6割近くが愛知産となっている。当地区においても数か所の干潟があり、高い水準で推移してきたが、平成27年度にはアサリの不漁から潮干狩りが中止となる干潟が発生し、統計的なデータはないが当地区の漁師に話を聞くと例年と比べ50%～70%しか漁獲できていないとのことであった。潮干狩り場が中止となる年もあり、アサリ漁から離れる就業者もでており、非常に深刻な状況から漁獲量の確保が課題である。

（愛知県農林水産部水産課魚類別漁獲量の推移より）

愛知県あさり類の漁獲量推移

（単位：t）

年度	平成23年	平成27年	令和元年
あさり類	16,703	8,282	3,880

○えびせんべい

三河一色えびせんべい工業組合員数推移

	昭和51年	昭和60年	平成11年	平成26年	令和4年
組合員数	71	58	52	36	34

当地区の地場産業であるえびせんべい製造販売業者は、市内の業者が集まり三河一色えびせんべい組合（任意団体）を組織しているが、食品衛生事業の共同実施のために作られた組織のため、組合としての販売活動は行っていない。過去にはえびせんべいの原料となるアカシヤエビが三河湾でよく取れ、食用としては小さすぎて使い道のないえびを、すり潰し澱粉と混ぜ合わせて焼き上げたことが当地区の「えびせんべい」の発祥と言われている。近年は事業者数が減少傾向にあり、これは三河湾でえびが取れなくなったことに伴う原料不足のほかに、売上減少による廃業及び後継者不足によるものである。平成30年には当地区の組合が製造するえびせんべいを「三河一色えびせんべい」として特許庁の地域団体商標（以下：地域ブランド）に当会の名で登録した。地域ブランド認定後、業界全体として盛り上がるかと思ったが、当地区のえびせんべい業界は、家内的な事業所が多く地場産業発展のための販売活動等に、多くの労力を費やすことができないのが現状であり当地区のえびせんべいを広く周知することが課題である。

○観 光

観光の中心として離島の佐久島があり、「三河湾の黒真珠」「アートの島」と呼ばれ、コロナ禍前まで観光客は増加傾向にあった。以前の渡船場は、駐車場も完備されておらず、どの施設からも離れ孤立した感じがあったが、平成22年に渡船場が一色さかな広場東に移転したことにより、佐久島に行った観光客が、一色さかな広場、三河一色さかな村に寄っていくといった相乗効果が生まれている。西尾市長は平成26年に「西尾市の観光元年」と公言したことから、観光名所としての佐久島や一色さかな広場の存在が重要となっている。しかし、佐久島は飲食店件数の少な

さから繁忙期に多くの観光客を受け入れる能力が低く、飲食難民が発生するなどの課題がある。

また、佐久島も観光地として新型コロナウイルス感染症の影響により観光客が大きく減少しており、現状コロナ禍前には戻り切っていない状況である。



「アートの島」佐久島

【当地区の小規模事業者の課題】

当地区は、矢作川や三河湾という自然の恵みを生かし、1次産業を中心に発展してきた経緯がある。そして、先の【当地区の主要産業の現状とその課題】で述べたように養鰻、カーネーション、あさり、えびせんべいは全国でも有数の出荷を誇っているが、どの産業も要因は様々であるが全体として事業者数や出荷額等、減少傾向となっている。当地区の小規模事業者は、これらの産業の内需によって支えられてきた部分が多い。内需の支えにより人口に比べ小規模事業者数が多いということが当地区の特徴の一つであるが、逆に主要産業が衰退すれば、当地区の小規模事業者は衰退していくということになる。小売業については、特にその傾向が強く、下記の一色町商工会業種別会員数をみると小売業は大きく減少しており地場産業者の購買力によって支えられていたことが解る。また、製造業も大幅に減少しており、こちらは特別な傾向があるわけではなく、鉄工業・水産加工業・造船業といったあらゆる製造業で家内的に小規模に活動をしてきた事業者が減少している。

一色町商工会 業種別会員数

	建設業	製造業	卸売業	小売業	宿泊・飲食業	金融・保険業	不動産業	運輸・通信業	サービス業	その他	合計
平成13年	144	211	55	218	32	8	5	10	89	18	790
令和4年	124	121	40	117	24	3	7	9	77	41	563
増減	△ 20	△ 90	△ 15	△ 101	△ 8	△ 5	2	△ 1	△ 12	23	△ 227

他地域と同様に当地区においても、人口減少は大きな問題であり平成9年には25,000人弱であった人口が令和4年4月には23,000人程度と東日本大震災以後、海沿いの当地区は新規居住者が入ってきにくい状況が続いている。このような状況下、内需のみに頼ってきた当地区小規模事業者は、新たな事業への取り組みや外部からの需要の取り込みが必要であり、重要な課題となっている。下記の一色町の企業数をみても、毎年商工業者数・小規模事業者数とも減少していることが見て取れるが、平成13年と平成28年を比べると商工業者数の減少数は234企業、小規模事業者数の減少数は241企業と減少している企業のほとんどが小規模事業者ということになる。

	平成 13 年事業所 企業統計調査数	平成 18 年事業所 企業統計調査数	平成 24 年経済センサス 活動調査数	平成 28 年経済センサス 活動調査数
商工業者数	1,141	1,065	935	907
小規模事業者数	984	905	770	743

第7次西尾市総合計画（2018年～2022年）において、西尾市の土地利用構想は右図のとおりとなっている。当地区の特徴を反映し、1次産業である農業ゾーンが多くを占めている。1次産業や地域資源が豊富な当地区の小規模事業者は、1次産業や地域資源をうまく活用し、融和を図った事業展開が必要であり、商工会ではこういった取り組みを行う小規模事業者を積極的に支援していくこととする。

[illegible]

- 5 -

事業の継続を促すための事業承継支援が極めて重要になってくると考えられるため、これらの支援も積極的に実施していくことにより、地域経済の発展と小規模事業者数の減少に歯止めを掛ける。

【西尾市総合計画との連動制・整合性】

前述した【小規模事業者の長期的な振興のあり方】で示したとおり、西尾市の第7次総合計画土地利用構想図によると、当地区は広い範囲が農業ゾーン（農業・漁業・養鰻業）で占められており、その隙間に住宅ゾーン・産業ゾーンが存在する。また、離島の佐久島は自然環境保全ゾーンと水辺うるおいゾーンとなっている。西尾市では現在、2023年から始まる第8次総合計画の策定を進めており、そのなかでは渡船場・一色さかな広場・一色さかな村の集積する一色港の周辺が、観光の拠点となる交流拠点に位置付けられている。

当会の本計画では、自社の経営環境と需要動向を把握し、地域内だけでなく地域外への販路開拓、商圈拡大につながる支援を行い、持続的・継続的な事業活動へとつなげる。また、1次産業との共存や観光産業の活性化につながる支援、小規模事業者数の減少傾向を緩やかになるための創業・事業承継支援を進めていく。

こうした支援を行うことにより、当地区は西尾市が産業振興分野において構想している姿に近づくことから西尾市総合計画との連動制・整合性は図られている。

【商工会の役割】

小規模事業者の長期的な振興のあり方を実現するため、小規模事業者への多種多様な支援が必要となる。そこで、当地区内における唯一の経済団体である当会が本計画を推進していくことにより、小規模事業者活性化の牽引役としての役割を担っていく。

こうした役割を担っていくためには、多種多様な支援が必要となるが、当会単体で支援していくことは困難であることから、様々な連携を活用して支援を実施していく。

平成25年に西尾市・西尾信用金庫・西尾商工会議所・西尾みなみ商工会・一色町商工会の5者にて産業振興連携協力のに係る包括協定を締結（以下5者連携）し、西尾市内の「商工業活性化」、「観光振興」、「創業・新産業創出」、「次世代人材育成」等の事項について、5者が定期的な情報交換や連携しての各種セミナー、個別相談事業を実施している。本計画において、当会のみでの実施ではある程度の参加が見込めない事業は、費用対効果の面からも5者連携を通じ事業を実施していく。

【目 標】

以上、地域や小規模事業者の課題を踏まえ当会の経営発達支援計画の目標を以下のとおり設定し小規模事業者の持続的発展と継続した利益確保のもとに、地域経済の活性化が図れるよう本事業を実施していく。

(1) 事業の持続的な発展の実現のための支援

商工業者の減少は、地域の経済力の衰退に直結するため、商工業者の減少傾向が出来るだけ緩やかとなる支援を目指していく。支援の際には、小規模事業者の持続的な発展につながるよう対話と傾聴を重視することで、小規模事業者が自立的に経営管理できる力を身に付けてもらう。こうした支援を通じ、事業者が持続可能な経営体質を備えることにより、商工業者の減少に歯止めを掛ける。

(2) 地域資源の更なる活用によるブランド力向上による外需の拡大

1次産業が盛んな地域柄、6次産業につながるような素地はあるため、豊富な地域資源を活用し、観光産業や地域産業の活性化を行い、地区外からの需要拡大を目指し支援を実施してい

く。

(3) 創業・事業承継の支援

地区内事業者の減少を抑えるには、創業者の支援も重要であることから創業支援を実施し、新たな産業の創出を目指す。また、地区内の既存企業に対し、継続的な事業活動を支援するため円滑な事業承継が行われるように支援を行い、事業承継時に相続等の問題が事業に影響を及ぼすことを最小限に止め、後継者が十分に経営力を発揮できるような環境を整えることにより、地域の活性化を進める。

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5年4月1日 ～ 令和10年3月31日）

【目標の達成に向けた実施方針】

①事業の持続的な発展の実現のための支援

事業継続を実現していくためには、事業計画を策定し、定期的にその計画を見直し修正していくPDCAが必要である。近年は、小規模事業者持続化補助金制度などの補助金制度や助成制度において事業計画の策定が義務付けられていることから、計画の策定についての意識は高まっているが、その後の見直し修正まで実施している事業者となると極端に少ない。

商工会が事業者との対話と傾聴を重視したサポートを実施することにより、事業計画の策定からフォローアップ、見直しまでの支援の質が向上する。こうした支援を多くの事業者に行うことによって、事業計画のPDCAを自ら行い、事業活動の持続的な発展を目指す事業者が増加していく。特に今回の計画においては、事業者との対話や傾聴を重点的にを行い、事業者が自律的に経営管理を実施できるいわゆる自走化できる事業者を数多く育てることを目指す。

②地域資源の更なる活用によるブランド力向上による外需の拡大

今回実施する本事業においては、数多くの地域資源のなかから観光面と地場産業振興の二つの点に重点を置き実施していく。観光面においては、当地区の観光資源である佐久島と一色さかな広場・三河一色さかな村を中心に支援を行っていく。三河湾内で最も大きく黒真珠の島・アートの島として有名な佐久島と三河湾の新鮮な海の幸を提供する一色さかな広場・三河一色さかな村を観光スポットとしての知名度向上を図るため、展示会や物産展への出展を支援し、魅力発信を積極的に行うことで観光客数の増加を目指し、外部需要の新たな獲得を図る。

地区内のアンケートでは養鰻業や漁業の一次産業が活性化しなければ、地区内小規模事業者の景気は回復しないとの回答が多いことから、一次産業の現状を地区内の小規模事業者へ情報を提供することによって、今後の事業展開に活用してもらえるよう情報発信を行う。

③創業・事業承継の支援

当地区では、商工業者の減少が止まらず、そのほとんどが小規模事業者である。廃業のほとんどは事業主の高齢化によるものであり、後継者不足も深刻な問題である。そこで、2つのアプローチから小規模事業者の減少率を鈍化させる。一つ目は、創業支援により新たな事業者の増加を図ること。もう一つは、事業承継支援によって、後継者がいないことによる廃業者を少なくすることである。創業者支援においては、平成25年に西尾市・西尾信用金庫・西尾商工会議所・西

尾みなみ商工会・一色町商工会の５者にて産業振興連携協力に係る包括協定を締結（以下５者連携）し、西尾市内の「商工業活性化」、「観光振興」、「創業・新産業創出」、「次世代人材育成」等の事項について、５者が情報交換を行い、協働して事業を推進することで、地域の需要・雇用の創出を伴う総合的な産業振興の実現を目指すために締結され、この連携を活用し創業支援を実施していく。これらの取り組みにより地域経済の発展を図る。

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〕

地域の経済動向調査については、全国商工会連合会の実施する中小企業景況調査に協力が必要な年度においては実施してきた。その他は、他機関が実施する西尾市・西三河地域等の景況調査結果について、巡回・窓口指導時やホームページで提供してきた。

〔課 題〕

支援を実施していくにあたって当地区の動向を的確に把握していくことが必要であるが、西尾市に行政合併が行われた後は、当地区に特化した動向は人口動向しかなく、当地区内の経済動向調査も必要であると感じている。また、事業者にとって事業計画を策定する際、地域の経済動向の分析結果が必要になると思われるが、今までビッグデータを活用した地域の経済動向の分析まではできていない。

（２）目 標

	公表方法	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①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
②景気動向分析の 公表回数	HP 掲載	—	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

一色町を含む西尾市の広域的な地域経済動向を把握するため、国や関係機関のデータをホームページなどから収集し、広域的な経済動向の推移等が把握できる情報として要約し、年１回本会ホームページに公表し、小規模事業者等に対し提供する。事業者が、事業計画を策定する際には、分析した情報を活用し効果的な結果が得られるような支援に役立てる。一次産業の盛んな地域柄、農業・漁業に関する情報も提供していく。

〔調査手法〕

- ・他団体の実施する愛知県・西三河・西尾市の商工業者景況データを収集、活用。
- ・中部経済産業局経済動向・統計データの活用。
- ・「RESAS（地域経済分析システム）」の活用。

〔分析手法〕

- ・地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析

- ・まちづくりマップ・From to 分析 → 人の動き等を分析
- ・産業構造分析 → 産業の現状を分析（農業・漁業を含む）

②景気動向分析

地域内の経済状況を把握するため、地域内小規模事業者へのアンケートによる景気動向調査を年に1回実施する。

〔調査方法〕

一色町内の小規模事業者を対象に12月に各種団体の会合の場やFAX、電子メール、経営指導員等の巡回訪問・窓口相談の機会において回収する。

〔調査対象〕

管内小規模事業者40件

内訳：建設業(10件)、製造業(10件)、卸売業・小売業(5件)、宿泊・飲食店(5件)、サービス業(10件)

〔調査項目〕

売上状況、仕入価格、採算性、資金繰り、雇用、業況を好転・増加、不変、悪化といった3段階で評価

(4) 調査結果の活用

分析結果や調査結果は、事業計画を策定する際に、地域の経済動向および景況の動向分析結果を計画に反映するように意識付けを行い、常に自分で考え、自立した経営が行えるように支援していく。その他、巡回・窓口指導の際に、事業者を提供することで自社の景況感との相違や他業種の動向、今後の状況の分析に活用してもらい、小規模事業者が自身で考える力を身に付けるために役立てる。また、巡回窓口相談時の資料とするほか、当会ホームページに掲載し公表する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現 状〕

時間的な制約やマンパワー不足などの理由から需要動向に関する情報収集は現状1者しかできていない。

〔課 題〕

新商品や新サービスに関する情報収集の仕組みが巡回・窓口指導時の情報収集ぐらいしか行っていないため、情報を把握できていない。小規模事業者が事業計画策定を進めていくにあたり、新商品や新サービスといった新たな取り組みを行う際には、消費者ニーズや顧客ニーズにマッチしているかどうかを把握することは重要であるが、小規模事業者にはニーズを把握する機会をつくるのが難しく、商工会が支援していく必要がある。

(2) 目 標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
新商品開発の調査 対象事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

新商品開発の調査

特産品を活用した新商品及び1次産業を活用した新商品開発を支援するため、比較的新商品の開発が容易と思われるえびせんべい製造業者及び飲食店に新商品開発の調査を行い、新商品の開発段階において、一色町商工会の実施するイベント等でアンケート調査を行い、調査結果と分析結果の提供を行う。

[調査手法]

(情報収集) 一色町商工会が開催する地域イベント(クールいっしき夏まつり)において、開発段階の商品の試食提供などを行ない、来場者に対してヒアリングによるアンケート調査を行う。

(情報分析) アンケート調査の結果を商工会で表・グラフ等に見やすい形にまとめ経営指導員と事業者で分析を行う。

[サンプル数]

来場者 20 人

[調査項目]

商品・サービスの①満足度 ②好感度 ③価格 ④サイズ ⑤改善点

[調査結果の活用]

新商品開発を行う事業者にはアンケート分析結果を提供することで、新商品・サービス等における課題を把握し、改善することにより商品力を向上させるとともに、商品等の魅力が増すことに結びつけることで経営計画の実効性を高める。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現 状]

経営状況の分析については、大きく分けて金融・融資に関する相談時、決算・確定申告に関する相談時、補助金・助成金に関する相談時の主に3つのタイミングで個社支援として経営状況分析支援を実施している。

[課 題]

経営状況の分析は、自社の経営管理を行うにあたり最も必要である。事業者側からすると融資のため、補助金採択のためだけに分析しているといった側面が強く、分析しただけで終わってしまっていることが多い。本来、経営状況の分析は課題の抽出、解決策の検討に活用すべきものであり、商工会としては、「対話と傾聴」を積極的に行い、小規模事業者自身が自律的に経営管理を実施できるようになる支援を行っていく。

(2) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
① 経営分析事業者数	10 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員を中心とした普段の巡回・窓口相談時やチラシを作成し周知することにより、経

営分析を行う小規模事業者の掘り起こしを行う。巡回・窓口相談時に経営分析の必要性を説明し、経営分析を希望する事業者を発掘する。

〔募集方法〕チラシを作成し、巡回・窓口相談時に案内する。また、会報や地方新聞等により広く周知する。

② 経営分析の内容

〔対象者〕意欲的で販路拡大の可能性が高い30者を選定

〔分析項目〕

ア 調査・分析

経済産業省の「ローカルベンチマークシート」を活用し、売上持続性（売上増加率）、収益性（営業利益率）、生産性（労働生産性）、健全性（EBIDA 有利子負債）、効率性（営業運転資本回転期間）、安全性（自己資本比率）を計算し、経営状況の評価を行う。

イ SWOT 分析

非財務分析については、SWOT 分析を活用して実施していく。その際には、対話と傾聴を通じて、強み・弱み・脅威・機会をより詳細に把握することで今後の方向性を見出す。

ウ 分析結果の提供・活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、経営指導員等が説明することで事業計画の策定等に活用する。

（４）分析の活用

分析結果は、事業所に対してフィードバックし、事業計画策定支援等に活用する。また、分析結果を職員間で共有することにより、地区内の業種ごとの動向や地域特有の傾向を把握することができ、職員のスキルアップにつながるとともに事業者支援にも活用していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現 状〕

小規模事業者は、事業計画書を、経営革新計画、経営力向上計画、先端設備等導入計画、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請また、金融機関への融資申込みのために策定することが多く、事業者にはメリットがないと事業計画を策定することは少ない。

また、ITの活用やDXへの取り組みの必要性が盛んに聞かれるが、小規模事業者はどこから始めたらよいか分からないとの声をよく聞く。

〔課 題〕

事業計画の策定支援については、事業者の掘り起こしを行うため、集団指導としてセミナー等を開催するが、事業計画策定セミナーでは参加者の食いつきがよくない。補助金申請書作成セミナー等の名称にすれば、参加者が見込まれるが、内容は事業計画の策定よりも、補助金申請書の作成に重点が置かれる内容となってしまう。事業計画策定の本来の意義を事業者に知ってほしいと思うが、なかなか理解されない。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定について自社の持続的発展のために必要であると意義や重要性を説明しても、理解してもらうことは難しい。そうしたなか、補助金や融資、計画認定制度がきっかけでも、事業計画策定の意義に気付いてもらえるよう、個社支援にて対話と傾聴を行い、

課題解決となる提案を行うことにより、内発的な動機付けを促すよう意識することで、潜在力の発揮につながるような支援を行っていく。

また、創業時から事業計画の大切さを身に付けると、その後の事業活動においても事業計画の重要性を意識した経営者が育つことと思われるため、創業や事業承継に対する支援も積極的に行っていく。さらに、事業者に対して現在どのようなITツールやデジタル技術があるのかについての情報提供からはじめ、小規模事業者もDXへの取り組みを行うように促していく。

各種セミナー事業については、一色町商工会の単独での実施は参加人数が少なく、費用対効果が低いことから、産業振興連携協力に係る包括協定を締結している5者連携で行っていく。

(3) 目 標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①DX推進セミナー (参加事業者数)	—	1回 (3名)	1回 (3名)	1回 (3名)	1回 (3名)	1回 (3名)
②事業計画策定セミナー (参加事業者数)	—	1回 (5名)	1回 (5名)	1回 (5名)	1回 (5名)	1回 (5名)
③創業キホン塾 (参加人数)	2回 (4名)	2回 (2名)	2回 (2名)	2回 (2名)	2回 (2名)	2回 (2名)
④専門家派遣による 事業承継支援者数	2名	2名	2名	2名	2名	2名
⑤事業計画策定事業者数	10者	15者	15者	15者	15者	15者
うち創業計画	1者	1者	1者	1者	1者	1者
うち事業承継計画	—	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

初歩的なデジタル技術や不安をなくすためのセキュリティ対策を習得するとともに、DXに向けたITツールの導入やWebサイトの構築等の取り組みを推進していくためにセミナーを開催する。

〔支援対象〕DX推進を目指す小規模事業者

〔募集方法〕チラシ・商工会報・ホームページ掲載による周知

〔講師〕ITコーディネーター

〔回数〕1回/年

〔カリキュラム〕DX推進で注目される小規模事業者（事例中心の内容）

〔参加者数〕3名

〔支援手法〕積極的にDXへの取り組みを希望する事業者に対し、経営指導員等による相談対応、経営支援を行うなかで必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②事業計画策定セミナー

中小企業診断士等による事業計画策定セミナーを開催することで、小規模事業者に事業計画を策定する意義やメリットを説明し、事業計画策定に興味を持った小規模事業所を拾い上げる

ことで、効率的かつ効果的に事業計画策定へとつなげる。

〔支援対象〕 経営分析を行った小規模事業者を中心に募集

〔募集方法〕 チラシ・会報・ホームページ掲載による周知

〔講師〕 中小企業診断士等

〔回数〕 1回／年

〔カリキュラム〕 経営・金融・税務・労務・情報など時事問題に即したテーマで開催

〔参加者数〕 5名

〔支援手法〕 事業者の事業計画策定にあたっては、それぞれ担当となる経営指導員を配置し、事業者が抱える課題などによっては専門的な知識が必要な場合には外部専門家を交えながら、より実効性の高い事業計画になるよう支援していく。

③創業キホン塾

5者連携において創業事業については重要視されており、連携して創業キホン塾を開催することにより、効果的なセミナー開催ができる。

〔支援対象〕 一色町商工会地区内において創業を検討している方

〔募集方法〕 西尾市の広報・チラシ・会報・ホームページ掲載による周知

〔講師〕 中小企業診断士等

〔回数〕 2回／年（4回を1コースとして年に2回開催）

〔カリキュラム〕

○第1回 ・創業の心構え ・創業のカタチ ・経営理念、コンセプトの重要性 等

○第2回 ・マーケティング ・販売促進 ・経理の基本、収支計画と資金計画 等

○第3回 ・事業計画の策定 ・創業融資 等

○第4回 ・事業計画の策定 ・事業計画の発表 等

〔参加者数〕 2名（当地区からの参加者数）

〔支援手法〕 創業キホン塾では、創業を現実として見据えている者については、創業計画の策定までを行うが、セミナー終了後は大会が個別に支援し、創業計画を磨き上げ実際の創業へとつなげる。

④専門家派遣による事業承継支援

地区内事業者の廃業による減少を緩やかにするため、事業者の事業承継支援を専門家派遣を活用し実施する。

〔支援対象〕 一色町商工会地区内において事業承継を検討している事業者

〔募集方法〕 商工会報・巡回窓口指導時

〔講師〕 中小企業診断士・税理士等

〔支援者数〕 2名／年

〔支援手法〕 事業承継については、事業者の課題が個々に異なることから、専門家による個別支援を行っていく。愛知県商工会連合会の専門家派遣制度や5者連携による定期的な専門家相談を活用し、事業者を支援していく。

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〕

事業計画策定に関しては、事業者ごとに温度差があり、施策利用のためといった事業所においては、見直しがなされていないのが現状である。

〔課 題〕

商工会としても小規模事業者が事業計画を策定したのち、事業者側からの要望があればフォローアップを実施していたが、全ての事業計画策定者に対してのフォローアップは実施しておらず、十分ではないため、計画的にフォローアップを実施していく。

(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とするが、事業計画の内容や進捗状況・計画に対する遂行能力により、フォローアップの頻度を増やし集中的に支援する事業者と、ある程度回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。フォローアップに際しては、事業者との対話をしっかりと行い、事業者の能力にあった支援を行うことで、出来る限り内発的な動機づけが促されるように意識した支援を行っていく。

(3) 目 標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
事業計画策定後のフォローアップ対象事業者	8 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度（延回数）	27 回	50 回	50 回	50 回	50 回	50 回
売上増加事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
利益率 3%以上増加の事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

事業計画策定後のフォローアップ

事業計画策定後、ヒアリングと計画書に盛り込んだ事業実施スケジュールに対する進捗状況のチェックを行う。フォローアップの内容としては、進捗状況の確認のほか、売上、実施体制、資金繰り、課題等を聞き取る。課題が生じている場合には必要な支援を行い、経営指導員で対応できない専門的な知識を要する課題については、専門家派遣制度を活用し、専門家のアドバイスを仰ぐ。年度あたりのフォローアップについては、以下の頻度で行うものとする。

フォローアップの頻度（延回数）の積算根拠

- ・初めて計画を策定した事業者（3ヶ月に一度）⇒10者×4回＝40回
 - ・計画策定の経験のある事業者（6ヶ月に一度）⇒5者×2回＝10回
- 合 計 50回

事業計画と進捗状況とにズレが生じた場合は、経営指導員が対話と傾聴により原因を探り、自律的に修正が行えるように促すが、原因が不明だったり、自律的な修正が難しい場合においては、前述同様に専門家派遣制度を活用し、第3者の力を借りて今後の対応等を検討のうえ、フォローアップの頻度の見直し等を行う。

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]

ここ2年～3年、コロナ禍において各種イベント等が軒並み中止となり、イベントを活用した新たな需要の開拓は行えない状態であった。一方で、オンラインやSNSを活用した販路開拓へと進出した事業者もあるが、思うような成果が上がっていない事業者もあり、ITを活用した販路開拓等のDXにむけた取り組みが進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

[課 題]

販路開拓にむけた広報活動については、売上に直結するため小規模事業者からの要望が強く、商工会としても支援が必要であると考えているが、具体的な取り組みとなると人員や時間的な制約の面から展示会等への出展前後のフォローが不十分な状況である。今後、事業者には新たな販路開拓にはDX推進が必要であるということを認識してもらうことが重要であり、そうした事業者の取り組みを積極的に支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で実施できるのは、地域内のイベント等の開催程度で、それ以上広域的な範囲となると愛知県商工会連合会が主催する物産展等の開催ということになる。そうした物産展の情報を事業者を提供することにより、自社の商品・サービスが目に触れる機会が増すこととなることから、既存のイベントや展示会への出展の支援を行っていく。また、えびせんべい・うなぎ関連業者においては、西尾市が県外への出展を依頼してくることもあり、そうした機会には事前・事後にきめ細かな対話により支援を行う。

さらにDXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を深めたうえで、導入にあたっては必要に応じIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行っていく。

(3) 目 標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①物産展出展事業者数と売上額（売上額／者）	4者 (3万円)	8者 (5万円)	8者 (5万円)	8者 (5万円)	8者 (5万円)	8者 (5万円)
②商談会参加事業者数（成約件数／者）	—	2者 (1件)	2者 (1件)	2者 (1件)	2者 (1件)	2者 (1件)
③SNS活用事業者数（売上増加率／者）	1者 (-%)	3者 (3%)	3者 (3%)	3者 (3%)	3者 (3%)	3者 (3%)
④ECサイト利用事業者数（売上増加率／者）	—	2者 (3%)	2者 (3%)	2者 (3%)	2者 (3%)	2者 (3%)

(4) 事業内容

①物産展等への出展支援（BtoC）

西尾市が東京都で行う東京都庁西尾市観光物産展において、うなぎ・えびせんべい関連事業

者が商品の展示・販売を行う。物産展に参加することにより自社の周知・広報に時間やお金を掛けることの難しい小規模事業者が首都圏において自社の商品をPRすることが可能となる。出展の前後には販売方法、アンケート方法等の支援を行う。

〔東京都庁西尾市観光物産展〕

東京都庁の全国観光PRコーナーにて実施する物産展。西尾市の特産品である抹茶・うなぎ・えびせんべい等の販売を行う。時期は、抽選で決まるため未定であるが1週間出展。都庁の職員（約1万人）や都庁に観光に来た方も購入に訪れることから、思いがけない商談へとつながることもある。

②商談会への出展支援（BtoB）

5者連携の一員である西尾信用金庫の協力を得て、技術力のある若しくは下請け脱却を検討している小規模事業者に対し、しんきんビジネスマッチングビジネスフェアへの出展に対する情報提供を行うことで事業者の新たな需要の開拓を支援する。また、出展手続き、展示方法、アンケート方法等の支援を行う。

〔しんきんビジネスマッチング「ビジネスフェア」〕

概要：東海地区の西尾信用金庫を含む34信用金庫が主催で、ポートメッセなごやに自慢の商品、技術、情報、知恵を持ち寄っての展示・PRと商談会

開催月：10月

出展する事業者：自社ブランド商品製造・販売業 2者

出展社数：360社程度

来場者数：約3,200人

③SNS活用（BtoC）

DX化のひとつとして、SNSやネットショップの活用に対する支援を行うことによって、地域外の新たな商圏を獲得していくことを目指す。SNSによる情報発信と売上高の推移を検証しながら、効果的な活用方法を支援する。SNSやネットショップでの広報活動や販売については、より細かなデータ収集が可能なことから、そうしたデータの分析や活用方法についての相談があった際も愛知県商工会連合会の専門家派遣制度を活用し支援を行う。

④ECサイトの活用（BtoC）

自社ホームページがなかったり、開設しているが活用できていない事業者を対象に支援を行う。ホームページのない事業者には全国商工会連合会とGMOペパボ株式会社が連携し行っている、商工会会員限定の「グーペ無料プラン」を利用して、ホームページの作成支援を行い、ホームページを試行的に経験してもらうことで本格的な運用につながるよう支援し、専門的な課題等が生じた場合にはITコーディネータや専門家によるフォローアップ支援を行う。

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り組み

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〕

経営発達支援計画の実施状況については、年度末に正副会長会・理事会にて報告。総会誌で定量的な数値について記載、報告のみである。

[課 題]

経営発達支援計画の実施状況は理事会や総会での数値報告にとどまっているため、年度終了ごとに事業実施後の課題の抽出や見直し方法についての話し合いが行われておらず、PDCAが機能していない。

(2) 事業内容

毎年度、経営発達支援計画に記載した事業の実施状況及び成果について、評価・検証を行う。職員については、当会にて毎週初めの打合せ時に、職員全体に実施状況や成果の聞き取り、PDCAサイクルの意識付けを行う。また、新たに経営発達支援事業有識者会議（仮称）を設置し、年度末に1回開催し、事務局より経営発達支援計画の事業実績報告書の提出を受けて、事業の進捗状況の確認、評価及び翌年以降の経営発達支援計画に対する改善事項の指摘を行う。委員会のメンバーは、一色町商工会運営委員会（商工会正副会長、商業・工業・税務・金融委員会各委員長）・西尾市役所担当課（外部委員）、中小企業診断士（外部委員）、事務局（事務局長代理兼経営指導員及び経営指導員の2名（両名とも法定経営指導員））の合計11名とする。事業実績報告については、年に1回、商工会のホームページに掲載するとともに商工会報にも記載し全会員へ送付することにより、地域の小規模事業者へ情報が行き渡るようにする。

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]

愛知県商工会連合会主催の研修会のほか、県内の支部単位で行われる愛知県商工会連合会西三河支部での職種別の研修の機会を活用し、経営指導員等の支援能力の向上を図ってきた。

また、事務局内においては、日々の相談事業において、初めて経験したことや分からずに調べて回答したことを毎日の打ち合わせ時に発表させ、情報の共有と資質の向上に努めている。

[課 題]

職員総数の少ない当会では経営発達支援事業を実施するにあたり、全職員体制で実施していく必要がある。しかし、各種研修会などで習得した知識・情報等については復命書にて簡単に報告しているのみであることから、今後は職員間で共有し支援能力の向上を図ることが重要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

[経営支援能力向上に資する研修会・セミナー]

経営指導員をはじめ各職員の支援能力の向上を図るため、中小企業大学校が主催する「経営計画策定セミナー」や愛知県商工会連合会が目的別に実施する「職員研修会」及び愛知県商工会連合会西三河支部が職種別に実施する研修に、計画的に参加することで、小規模事業者の持続的な発展につながる支援能力向上を図る。

[DX推進に向けた研修会・セミナー]

地域の小規模事業者のDX推進への対応にあたっては、喫緊の課題である。そこで、

経営指導員をはじめとした全職員のＩＴスキル向上を目指し、ＤＸに関する研修会やセミナーに積極的に参加する。下記に示したＤＸに向けた取り組みにより、小規模事業者の課題やニーズに合わせた支援を可能にする。

《ＤＸに向けたＩＴ・デジタル化の取り組み》

ア 事業者にとって業務効率化につながるテーマ

自計化による会計ソフトの活用、電子マネーや電子商取引システム等のＩＴツール、テレワークの導入、情報セキュリティ対策等

イ 事業者にとって需要開拓等につながるテーマ

ホームページ等を活用した販路開拓・情報発信、ＥＣサイト構築・運用オンライン展示会、ＳＮＳを活用した情報発信、電子オーダーシステム 等

ウ その他のテーマ

オンライン経営支援等の方法

[コミュニケーション能力向上セミナー]

今回の経営発達支援計画においては、事業者自らが課題を見出し、解決していくような能力（自律的な経営管理能力）を身に付けさせることが重要である。事業者をこうした方向性に導くには、職員のコミュニケーション能力が必要不可欠となることから、コミュニケーション能力を高めるためのセミナー等に積極的に参加させることにより、高いレベルの対話と傾聴を身に付け、小規模事業者の持続的発展につながる支援を行う。

②ＯＪＴ制度の導入

専門家派遣時には、かならず職員が同行し、専門家のスキルを学ぶ。また、職場内においても支援経験が豊富な経営指導員等と経験の浅い職員がペアとなり小規模事業者を支援することで、支援・助言内容、情報収集を学ぶなど、ＯＪＴを基本とした支援能力の向上に努める。

③専門家派遣指導への同行による支援ノウハウの吸収

事業者からの相談内容が専門的で、職員での対応が困難な場合は愛知県商工会連合会やミラサポの専門家派遣を活用し、専門家指導の場に経営指導員が同行・同席し、支援ノウハウを吸収することにより支援能力の向上を図る。

④職員間の情報共有化

相談指導時に得た事業者ごとの特別な情報のほか、効果的だった指導方法、役立つツールなど、毎日の職員間での打ち合わせ時に報告し共有化する。また、研修会参加後は、学んだこと、参考になったこと、当商工会では未実施の取り組み事例なども発表し、説明資料の回覧を行うなどして職員内で情報の共有化を図る。

⑤データベース化

経営指導員以外の職員であっても基幹システム上に指導情報のデータ入力を適時・適切に行うことにより、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、どの職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするための環境整備を行う。

(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4年10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)	
一色町商工会 事務局長代理兼経営指導員 (法定経営指導員) 法定経営指導員 1名 補助員 1名 記帳指導職員 1名 記帳指導員 1名 西尾市役所 商工振興課	
当商工会は全職員5名の小規模商工会であるため、事業推進は全職員で行う。	
(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 竹本 明史・都築 出	
連絡先 一色町商工会 TEL 0563-72-8276	
②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)	
経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行う。	
当計画の法定経営指導員については、実施期間中に傷病や異動等があった場合にも滞りなく事業を推進するため、2名の配置を行うこととする。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①一色町商工会	
〒444-0407 愛知県西尾市一色町前野新田34番地	
TEL 0563-72-8276 FAX 0563-73-6633 E-mail isshiki-sci@katch.ne.jp	
②西尾市	
〒445-8501 愛知県西尾市寄住町下田22番地	
西尾市産業部商工振興課	
TEL 0563-65-2168 FAX 0563-57-1322 E-mail: shoko@city.nishio.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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	25, 890	25, 890	25, 890	25, 890	25, 890
1 経営支援事業費	300	300	300	300	300
2 講習会等開催費	300	300	300	300	300
3 研修事業費	100	100	100	100	100
4 人件費 等	25, 190	25, 190	25, 190	25, 190	25, 190

(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
1 愛知県小規模事業経営支援事業費補助金
2 伴走型小規模事業者支援推進事業補助金
3 西尾市補助金
4 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	