

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	丸亀商工会議所（法人番号 1470005002472） 丸亀市（地方自治体コード 372021）
実施期間	令和3年4月1日 ～ 令和8年3月31日
目標	当所地区内の小規模事業者の現状・課題や中長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の期間における目標を以下のとおりとする。 ①地域への裨益目標 目標1「中心市街地や商店街の魅力度向上による出店の増加」 ②事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者を想定した目標 目標2「コロナ禍でも利益を生み出せる体質改善による事業継続力の強化」 目標3「小さくてもやる気溢れる起業の創出と事業承継支援」 目標4「職員の資質向上による支援力の強化」
事業内容	経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること ・国が提供するビッグデータ「RE S A S」を活用した分析調査の実施 ・地区内小規模事業者の景気動向調査の実施 3-2. 需要動向調査に関すること ・G o o g l e フォームを活用した事業所毎のアンケート調査支援の実施 4. 経営状況の分析に関すること ・経済産業省のローカルベンチマークや中小機構の経営計画つくるくんを積極的に活用した定量分析と定性分析支援の実施 5. 事業計画策定支援に関すること ・W E B セミナーの積極的な活用と常設の個別相談会場を設けることで、事業者による主体的な計画作成支援を実施 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画を策定した全ての事業者を対象に、計画の進捗状況に応じたフォローアップを設定して支援を実施 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・小規模事業者のPR動画作成とW e b 展示会場「丸亀えーもん市場」の活用により、新たな需要の開拓を支援 8. 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 ・事務局内部の伴走型支援連絡会議や有識者で構成される評価委員会の開催 9. 経営指導員の資質向上等に関すること ・経営指導員等が身に付けるべき能力を設定し、O J T や O F F J T を組み合わせ資質向上と支援力の強化を図る 10. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること ・丸亀市や丸亀市中央商店街振興組合、専門学校などと連携し、中心市街地や商店街の魅力度向上や市内商工業の活性化を図る
連絡先	丸亀商工会議所 振興課 〒763-0034 香川県丸亀市大手町一丁目5番3号 (TEL)0877-22-2371 (E-mail) info@marugame.or.jp 丸亀市 産業生活部 産業観光課 〒763-8501 香川県丸亀市大手町二丁目4番21号 (TEL)0877-24-8844 (E-mail) sangyokanko-k@city.marugame.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

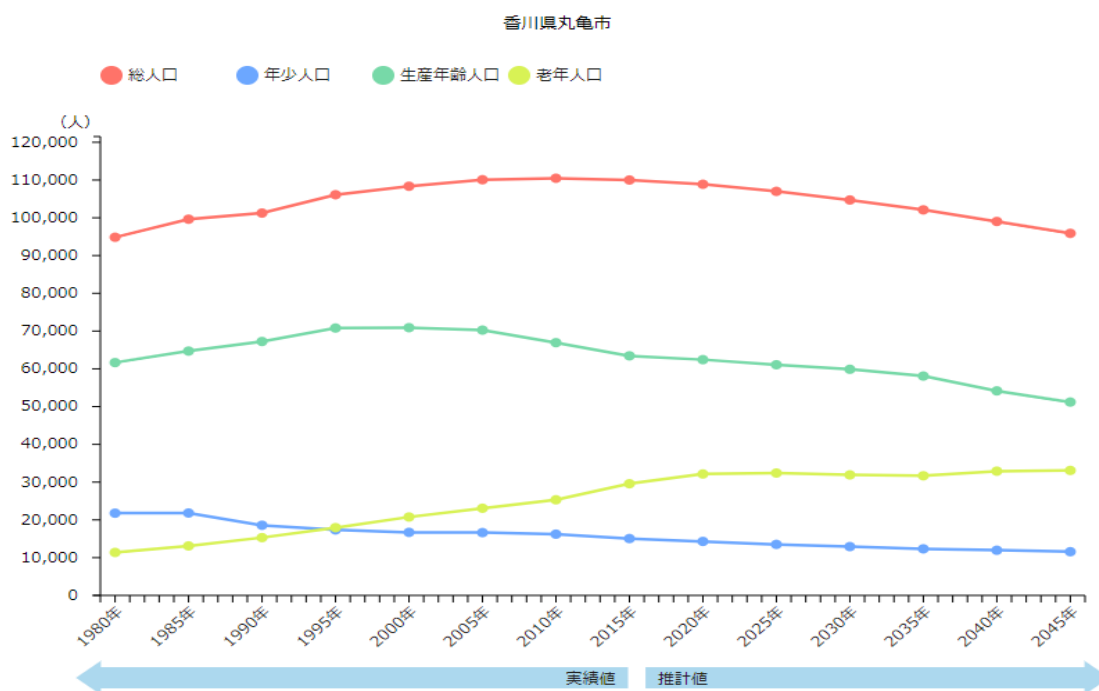
(1) 地域の現状及び課題

①現 状

【立 地】

～歴史と文化を併せ持つ住みやすいまち～

丸亀市は香川県の中西部に位置し、人口約 11 万人(うち、当商工会議所地区は約 8.2 万人)で、香川県では高松市に次ぐ第二の都市である。また東洋経済新報社が毎年発表する「住みよさランキング」では、西日本の中で常に上位にランクしている。市内には現存する木造天守 12 城の一つである丸亀城があり、京極家の大名庭園であった中津万象園や丸亀市猪熊弦一郎現代美術館などの文化施設があり、歴史と文化を併せ持つ地域であると言える。



▲「RESAS」より当所作成

【人 口】

～現在は横ばいでも、将来的には人口減少と高齢化、生産年齢人口の減少が懸念～

市内人口についてはほぼ横ばいで推移しているものの、上記グラフが示す通り将来的には他の多くの自治体と同様に減少が見込まれている。(2030年に95.2%、2045年に87.2%)

また国勢調査をもとに、本市の世代別人口構成(年齢3区分別)を見ると、15歳未満(年少人口)と15～64歳(生産年齢人口)が減少する一方で、65歳以上(老年人口)が増加する傾向にある。

そして、少子高齢化の影響もあり、若年層の割合も低下している。大学進学や就職などにより「20～24歳」の年齢層で人口構成比率が最も低くなるということも指摘されている。

【産 業】

産業構造でみると、第1次産業 0.5%、第2次産業 17.5%、第3次産業 81.9%となっており、全国平均に近い構造と言える。地場産品としては、国内生産量の9割を誇り国の伝統的工芸品にも指定されている「丸亀うちわ」や、広島町で採掘される「青木石」などがあるが、生活様式の変化や海外製品の攻勢により生産量は伸び悩んでいる。

業種	平成24年		平成28年		比較	
	商工業者数	うち小規模事業者数	商工業者数	うち小規模事業者数	商工業者数	うち小規模事業者数
農業、漁業、鉱業等	20	20	21	21	5.0%	5.0%
建設業	310	285	289	263	-6.8%	-7.7%
製造業	260	177	252	176	-3.1%	-0.6%
電気・ガス、情報通信、運輸業	93	67	106	72	14.0%	7.5%
卸売業、小売業	1,008	670	975	619	-3.1%	-7.6%
金融、保険、不動産業	327	298	311	283	-4.9%	-5.0%
学術研究、専門・技術サービス業	155	119	145	112	-6.5%	-5.9%
宿泊業、飲食サービス業	542	373	508	346	-6.3%	-7.2%
生活関連サービス業、娯楽業	343	291	325	284	-5.2%	-2.4%
教育、学習支援業	102	77	100	74	-2.0%	-3.9%
医療、福祉	84	65	90	67	7.1%	3.1%
その他サービス業	135	73	139	76	3.0%	4.1%
合計	3,377	2,515	3,261	2,393	-3.4%	-4.9%

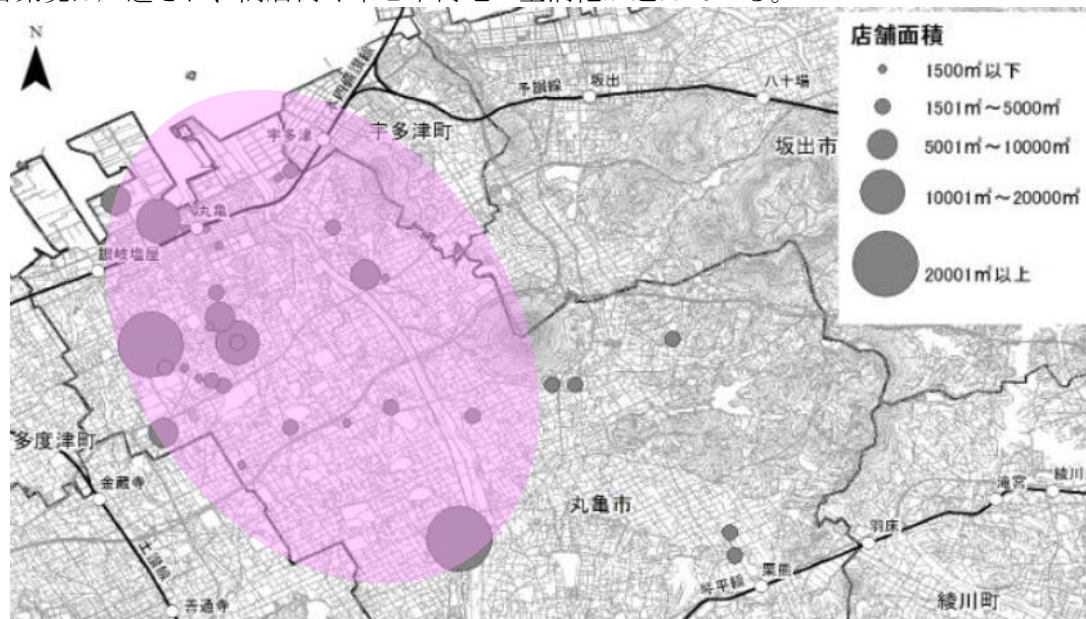
平成24年・平成28年経済センサス-活動調査より当所作成

（製造業） ～大企業の製造品出荷額は増加するも、小規模の製造業は減少傾向～

丸亀市の製造業は、バブル経済期以降、全体として事業所数、従業者数の減少傾向が続いている。その中で、沿岸部には世界最大級のドックを持つ造船所をはじめ、合成樹脂、電機部材、鉄鋼、化学製品等の工業地帯があり、一部の業種によって製造品出荷額等が大きく伸びている。

（商 業） ～大型店の出店により厳しさを増す小規模商店の経営環境～

香川県は全国でも稀なオーバーストア県で、当地区も例外ではなく、小売店舗売場面積に占める大型店の割合は50%を優に超えている。また現在も国道11号やさぬき浜街道などの幹線道路沿いに、スーパーなどの出店が続いている。こうしたことから市民の利便性が向上する一方、従来の個人商店の経営環境は圧迫され、商店街や中心市街地の空洞化が進んでいる。



（「第二次丸亀市産業振興計画」より抜粋）

（サービス業）～高齢化の進展に伴い医療・福祉分野の重要性が高まる～

高齢化の進展に伴い、医療・福祉分野はサービス業のなかでも、従業者数の占める割合が非常に高く、地域内においてその重要性が高まっている産業である。また平成28年経済センサスによると、医療・福祉分野は増加しており、多くの雇用を生むと同時に、住民生活の場において、人々の生活に密着しなくてはならない産業といえる。また宿泊業・飲食サービス業も事業所数、従業者数ともに多く、地域の雇用を支える産業となっている。

（観 光）～近年増加傾向にあったものの、新型コロナウイルスの影響により先行きは不透明～

本市を訪問する観光客数は、昨年までは増加傾向にあった。その背景には、昨今のお城ブームや歴史ブームにより、史跡である丸亀城や京極家の美術品を目的に来訪する人が増加したこと、また香川県が主催する「瀬戸内国際芸術祭」の知名度がアップしたことなどが挙げられる。また本年4月には、隣の宇多津町に「四国水族館」が新規にオープンしたことで、相乗効果によりさらなる観光客の増加が期待されていたものの、新型コロナウイルスの影響により、現時点での展望は不透明となっている。

（現状のまとめ）

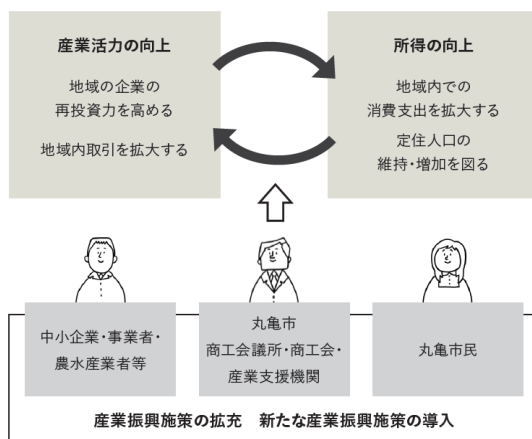
以上により丸亀市の現状についてまとめると、将来の人口減少と高齢化は避けられない問題であり、グローバル経済と関係する大規模な製造業を除くと、小規模の製造業は減少傾向にあると言える。そして伝統工芸品の「丸亀うちわ」や地場産品である「青木石」も、生活様式の変化により衰退傾向にある。また商業においては、大型店やコンビニエンスストアの出店により、商店街を始めとする従来型の小売業は数が減少している。そして観光客の増加に伴い、将来を期待されていた観光関連業種（ホテル、飲食店、土産物等）や医療・福祉分野などは、新型コロナウイルスの影響により、業績が大きく落ち込んでいる。以上のような状況の中、丸亀市は第二次産業振興計画（2018年～2022年）において、地域産業の振興にあたっては、創意工夫を凝らし、技術を磨く自立した中小企業の存在と成長が不可欠であり、そのためには、自らが経営を革新し、新製品やサービスを積極的に生み出す「挑戦する中小企業」を積極的に支援する必要があるとしている。また基本理念として「未来の100年企業を育むまち・丸亀」を掲げ、次の5つの基本的な考え方を示し、商工会議所をはじめとする関係機関と連携し、中小企業を支援することを目指している。

（丸亀市が示す産業振興の基本的な考え方）

1. 既存事業者に対する事業革新を支援します。
2. 創業や第二創業支援の拡充により、新規活力を創出します。
3. 産業人材の確保・育成により、持続性を推進します。
4. 丸亀ブランドの確立と外部への販路開拓支援を強化します。
5. 地域間や業種間、世代間など多様な連携を推進します。

丸亀市における産業振興の視点

地域内経済循環と再投資の促進



▲丸亀市における産業振興の視点「地域内経済循環と再投資の促進」

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方(10年先の未来を見据えて)

① 丸亀市産業振興計画との連動 ～「未来の100年企業を育むまち・丸亀」への取組～

丸亀商工会議所では、香川県や丸亀市などの行政と連携しつつ、相互協力の下で地区内小規模事業者の経営発達支援にあたっている。

「丸亀市が示す産業振興の基本的な考え方」のうち、1、2、4については、従来からの経営改善普及事業に加え、経営発達支援計画に基づく経営分析や需要動向調査、事業計画策定などを通じ、外部環境の変化に応じた変革や革新を支援するとともに、丸亀市が推進する創業支援事業や空き店舗対策事業において当所の経営指導を一部必須条件とするなど、互いの役割分担を認識し、地区内の産業振興に取り組んでいる。また販路開拓支援については、伴走型小規模事業者支援推進事業として小規模事業者のPR動画を制作し、WEB展示会場「丸亀えーもん市場」を開設し常時展示するなどの支援策に努めている。そして3、5については、丸亀市が実施する地元企業PR事業への協力や、丸亀市が当所と共催で実施する産学官連携事業を通じ、学生のキャリアアップや人材育成に努めている。

② 課 題

以上から、丸亀市が第二次産業振興計画で記載している基本的な考え方と、現在の新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、地区内の小規模事業者がその事業を維持、発展させていくための課題をまとめると、下記の通りとなる。

(課題1) 新型コロナウイルスによる環境変化への対応

(課題2) 新規創業の促進による地域活性化

(課題3) 中心市街地や商店街の商業機能強化

③ 丸亀商工会議所の役割

(これまでの取組み)

第1期の経営発達支援計画(平成28年度～令和2年度)では、丸亀市が平成26年にまとめた企業ニーズ調査に基づき「競争力強化」「販路開拓」「能力開発」という地域の小規模事業者が抱える課題に沿った伴走型支援を実施してきた。特に小規模企業白書でも問題視されていた事業主本人の業務負担軽減を図りつつ、効果的な販売促進を行うことを目的に取り入れた「PR動画制作」や「WEB展示場」については小規模事業者からも好評を得ており、他のメディア等にも取り上げられ、売上アップに貢献した事例もある。また「WEBセミナー」も、令和元年度のアクセス総数2,006回(月平均167回)、受講セミナー種類数581(月平均48)という結果を得ており、いつでも、どこでも、何度でも、という気軽さと利便性が支持されている結果だと言える。そのような中、本年5月に開催した評価委員会においては、概ね目標を達成できているとの評価を得つつも、新型コロナウイルスに対応した支援についての方針が言及された。

(これからの役割)

新型コロナウイルスの影響により、日本のみならず全世界の経済環境や生活様式が大きく変化している。昨年までの10年とこれからの10年とでは大きく認識が変化しており、不安定かつ不透明な経営環境の中において、地域の小規模事業者は今まで以上に迅速かつ的確に対応し、存続していかなければならない必要性に迫られている。企業の使命は「ゴーイングコンサーン(事業継続)」であり、そのためには販路開拓等によって売上を確保すると同時に、付加価値の向上と業務効率化による生産性向上に努め、利益を生み続けることが大前提となる。しかしながら今回の新型コロナウイルスにより、消費マインドの低迷、ソーシャルディスタンスの確保、外出や営業時間の自粛要請、テレワークや遠隔会議など非対面型ITツールへの急速な転換、従来型サプライチェーンの見直しなど、今までにはなかった外部環境の急激な変化が地域の小規模事業者を取り囲み、事業の継続自体が危ぶまれている事例が多々生じているのが現状と言える。

そのような中、政府による持続化給付金や家賃支援給付金、コロナ対策融資制度をはじめ、香川県や丸亀市が独自に実施した給付金や補助金制度などの各種支援策が講じられ、新型コロナウイルスの影響で一気に体力が低下した小規模事業者にとっては、急場を凌ぐカンフル剤として大きな効果を發揮している。しかし、給付金や融資等により一時的に体力を回復できたとしても、急激に変化している外部環境に対応し利益を生み出すことができる体質に変化できなければ、新たな借入によって増加した負担に耐えられず、結果的に事業継続を諦めざるを得ない小規模事業者が今後増えてくることも十分に予測される。商工会議所としては、丸亀市の産業振興計画の基本理念である「未来の100年企業を育むまち」を共に推進する支援団体として、まずは小規模事業者がコロナ禍においても利益を生み出せる体質へと改善するための支援が喫緊の役割であると考ええる。

(3) 経営発達支援事業の目標

以上から、丸亀商工会議所の経営発達支援事業の目標として、次の4項目を掲げることとする。

① 地域への裨益目標

目標1「中心市街地や商店街の魅力度向上による出店の増加」

② 事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者を想定した目標

目標2「コロナ禍でも利益を生み出せる体質改善による事業継続力の強化」

目標3「小さくてもやる気溢れる起業の創出と事業承継支援」

目標4「職員の資質向上による支援力の強化」

経営発達支援事業の内容及び実施期間、目標の達成方針

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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標1「中心市街地や商店街の魅力度向上による出店の増加」

(達成に向けた方針)

商店街を中心に小売業が減少し、中心市街地が空洞化して空き店舗が目立っている現状は、観光客などにとって決して良いイメージであるとは言えない。よって当商工会議所では、丸亀市中央商店街振興組合連合会や丸亀市と連携し、専門学校生とともに、空き店舗のシャッターアートやイルミネーション事業などの産学官連携事業を継続して実施することで中心市街地や商店街の魅力度向上に努めると同時に、丸亀市が実施する「丸亀市空き店舗・空きオフィス等活用促進補助金」の活用を共に推進して商業機能の強化に努め、中心市街地に新規出店を増加させることを方針とする。

目標2「コロナ禍でも利益を生み出せる体質改善による事業継続力の強化」

(達成に向けた方針)

現在のコロナ禍の影響により、小規模事業者の多くが体力を消耗し、中には廃業の危機に面している事業所も見受けられる。よって、小規模事業者ごとに「成長」「維持」「撤退」のいずれの戦略が最も妥当であるかを見極める必要がある。そして、現在のコロナ禍においても利益を生み出せる体質へと改善を行い、経営を維持できる状態にすることが第一に取り組むべき内容だと考える。同時に今後の外部環境や需要動向の変化に対応したマーケティング戦略を立案し、コロナ禍においても事業を維持発展できる小規模事業者を支援していくことを方針とする。

目標3「小さくてもやる気溢れる起業の創出と事業承継支援」

(達成に向けた方針)

地区内小規模事業者の減少という問題に対しては、起業の創出と円滑な事業承継支援がその対応策であると考えます。ただ、現在のコロナ禍で経済が落ち込み、消費マインドが低下している現在においては、通常時よりも起業リスクが高い環境であると言える。よって、初期投資を抑えつつ、自身の強みを生かして比較的気軽に開業できるフリーランスやSOHOなどの新しい形態を含めた創業者を丸亀市とともに発掘し支援することで、地区内の小規模事業者を増加させる。また、事業承継に問題・課題を抱える小規模事業者については、香川県事業引継ぎセンターなどの専門家と連携し、円滑な事業承継を支援することを方針とする。

目標4「職員の資質向上による支援力の強化」

(達成に向けた方針)

管内金融機関やよろず支援機関等の他支援機関、専門家との定期的な懇談会等を通じて支援ノウハウ等の情報共有を図るとともに、国や商工会議所連合会等が実施する各種研修会の参加や職場内OJT等により、経営指導員や経営支援員の支援能力の向上を図る。また、個々が持つデータを組織全体で共有できる仕組みを構築することで支援体制の更なる強化を図ることを方針とする。

(2) 経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

現状では下記の各種調査データを収集・整理して商工会議所のホームページに掲載し、小規模事業者提供するとともに、経営指導や事業計画策定時に活用している。また、観光客の増加という状況に鑑み、平成28年度から開始した市内の主要な宿泊施設における月毎の宿泊者数や宿泊目的などの動向を調査する「丸亀市宿泊者調査」については、当地区を訪れる観光客やビジネス客の推移が可視化でき、小売業や観光関連のサービス業にとって有益な情報提供となっている。

【経済の動向】

(項目) 業況、売上、採算、従業員、引合い、資金繰り、生産設備、経営課題、支援ニーズ

調査名	調査主体	頻度・回数
中小企業景況調査	中小企業庁・中小企業基盤整備機構	四半期(年4回)
四国地域の経済動向調査	四国経済産業局	四半期(年4回)
日商早期景気観測調査	日本商工会議所	毎月(年12回)
全国小企業月次動向調査	日本政策金融公庫	毎月(年12回)

【人口構成・事業所数・観光客数】

(項目) 香川県及び丸亀市の人口構成(性別、年齢別、世帯数、町別等)、業種別事業所数

調査名	調査主体	頻度・回数
香川県統計情報データベース	香川県	毎年
丸亀市統計書	丸亀市	毎年
丸亀市観光客数調査	丸亀市・丸亀商工会議所	四半期(年4回)
丸亀市中央商店街通行量調査	丸亀商工会議所	毎年
丸亀市中央商店街空店舗調査	丸亀商工会議所	毎年
丸亀市宿泊者調査	丸亀商工会議所	四半期(年4回)

(課題)

上記二次データについては、経営分析や事業計画を策定する事業者ごとに加工して情報提供を行っているが、地区に焦点を絞った小規模事業者の景気動向調査は実施していない。

(2) 目標

目標項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
① RESAS分析の公表回数	－	1回	1回	1回	1回	1回
② 市内事業者景気動向調査の公表回数	－	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータ「RESAS」を活用した分析調査

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、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。

【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する。
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析する。
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析する。

②地区内小規模事業者の景気動向調査

地区内の景気動向等についての実態を把握するため、小規模事業者の景気動向等について、年2回調査・分析を行う。

【調査対象】

管内小規模事業者50社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から10社ずつ）

【調査項目】

売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】

調査票は巡回相談等を活用して送付し、FAX等で返信してもらう。

【分析手法】

経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。

(4) 成果の活用

- ・情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・経営指導員等が経営指導を行う際の参考資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

取り扱う商品やサービスの売れ行きが芳しくなく、顧客ニーズと提供する商品等にズレが生じていることが予想できた場合、個別に顧客アンケート等の需要動向調査を実施する支援を行っている。

(課題)

小規模事業者についてはアンケートの骨子まではできても、業務多忙により聞き取りや配布、回収、集計、分析には手が回らないケースが多い。

(2) 目標

目標項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
アンケート実施事業所数	3件	5件	5件	5件	5件	5件
事業計画への活用件数	－	5件	5件	5件	5件	5件

(3)事業内容

大手や中堅企業と比べ、小規模事業者は商圈範囲が限られており売上規模も小さいが、逆にその商圈内で大手企業が対応できないニッチな商品や顧客ニーズに対応し、希少性や模倣困難性を発揮することができれば事業の継続や発展は可能であると考ええる。よって、業務多忙により顧客アンケートの実施が困難な小規模事業者のために、「Googleフォーム」を活用したアンケート調査を支援する。同システムは無料で利用できることに加え、回答者がスマートフォンからでも気軽に回答ができる。また同時にCSVファイルが自動集計され、簡単な円グラフまでも表示されるため、多忙な小規模事業者が顧客アンケートを実施するには最適であると考えられる。また把握した顧客ニーズや需要動向を、後の経営分析や事業計画策定にも有効活用することもできる。

【調査項目】

(小売業、サービス業) B t o C

- ・ パーソナルデータ (性別、年齢、住所、職業、興味がある分野、等)
- ・ 商品・製品について (価格、品揃え、納期、品質、購入頻度、等)
- ・ サービスについて (接客態度、アフターサービス、修理・保証、等)
- ・ 店舗について (立地、駐車場、店内レイアウト、清潔感、照明、ディスプレイ、陳列、等)
- ・ その他 (来店目的、来店理由、他社との比較、期待する商品やサービス、改善点、等)

(製造業、建設業、卸売業) B t o B

- ・ 商品・製品について (価格、納期、品質、等)
- ・ サービスについて (接客態度、アフターサービス、修理・保証、等)
- ・ その他 (他社との比較、期待する商品やサービス、改善点、等)

(地場産品うちわ) B t o C

- ・ パーソナルデータ (性別、年齢、住所、等)
- ・ 商品について (価格、品揃え、品質、等)
- ・ その他 (購入目的や理由、改善点、希望の絵柄、大きさ、機能、等)

【手段・手法】

- ① 業種や業態、調査目的によって調査を行う項目はいくつものパターンが考えられるため、上記の項目を中心に、中小企業診断士等専門家の意見を参考にして商工会議所が調査項目のカスタマイズを行い、個社に対応した調査票を作成する。
- ② 小売業、サービス業においては、顧客情報 (住所やメールアドレス等) を把握できていない場合は来店時に、顧客情報を把握できている場合にはDMや会員メール等を活用して実施する。また、製造業、建設業、卸売業においては、四半期毎などの期間を定め、相手企業等にアンケートを配布し、後日回収する留め置き法にて実施する。
そして、地場産品のうちわについては、観光客が多い「うちわの港ミュージアム」内にアンケート用紙やGoogleフォームのQRコードを掲示して情報の収集を行う。
- ③ 調査結果を商工会議所が分析し、得られた顧客ニーズや属性についての説明を行うことにより、事業者自身がその内容を把握し、競合店がある場合には調査を実施し、同じ属性の顧客に対して競合店が取り扱っている商品の種類や価格、数量、同カテゴリーの品揃え、陳列方法、想定される販売数などを調査する。
- ④ 上記①、②をもとに、新しい商品やサービスについて、4P分析 (製品・価格・流通・プロモーション) を軸にマーケティングの方向性について検討を実施する。ここでは直接顧客と接する機会が多い従業員やパートの方も参加することで、一体となって改革に取り組めるよう留意する。
- ⑤ テスト販売を実施し、モニタリングを行うことによってさらなる改善を行う。

【結果の活用】

小規模事業者にとってはそれまでの販売思考と異なり、マーケットイン思考をベースとした商品の選定や新商品・新サービスの開発が可能になり、売上高や顧客数の向上が見込まれる。

また、小規模事業者がマクロ的な市場の動き(世帯属性別の家計収支、最近の家計収支の特徴、消費品目の動向や特徴等)を確認し、常に自社の商品やサービスを改善できるように、公開されている下記の二次データを当所ホームページで紹介する。

調査名	調査主体	頻度・回数
消費者物価指数	総務省統計局	毎月(年 12 回)
家計消費状況調査	総務省統計局	毎月(年 12 回)

なお、全ての品目データを公開したのでは、情報量が多すぎて小規模事業者は興味を示しにくい。よって統計トピックスなど馴染みやすい切り口からデータの存在に興味を持ってもらい、各指数とそ
の見かたについての説明を掲載するとともに、相談時において活用法を指導することにより、個社支
援を行う事業所やその他の小規模事業者が市場の動きを適時把握し、自ら活用できるよう支援する。

そして、地場産品のうちわについては、収集したデータをもとに絵柄や大きさや価格帯など、観光
客のニーズを把握することで品揃え等に反映させると同時に、新製品の開発にも役立てる。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

経営指導員による巡回・窓口相談時において、事業所ごとに抽出された課題や問題点に対し、財務
分析(収益性、安全性、資金繰り)やSWOT分析等により、財務状況の把握、並びに外部環境の整理
と経営資源の洗い出しを行い、事業者が自身の問題点や課題を認識し、強みと機会の融合を模索する
ことで、事業計画を立案・実施するための前段階となるよう支援している。

(課題)

経営指導員の分析手法の違いもあり、統一的な分析ができていない。また、小規模事業者自身の経
営や会計のレベルが追い付かず、表面的な理解にとどまっているケースが多い。また、コロナウイル
スの影響により、集会方式でのセミナー開催が難しい状況にある。

(2) 目標

小規模事業者を「経営の知識」と「変化への意欲」という2軸で捉え、成長レベルによって、初期、
中期、後期に分類した。経営状況の分析については、「中期レベル」の事業者を主なターゲットとし
て、小規模事業者が経営分析の必要性・重要性を認識し、定量的な財務状況並びに、定性的な外部環
境や内部環境の強み、弱み、などを把握する。

また、コロナウイルスの影響を受けにくいWEBセミナーを積極的にアピールし、小規模事業者自
身の数字を見る力や経営状況を分析する力を向上させ「後期レベル」へと移行することを目指す。

目標項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
経営分析件数	20件	20件	20件	20件	20件	20件
後期レベルへの移行数	5件	12件	12件	12件	12件	12件

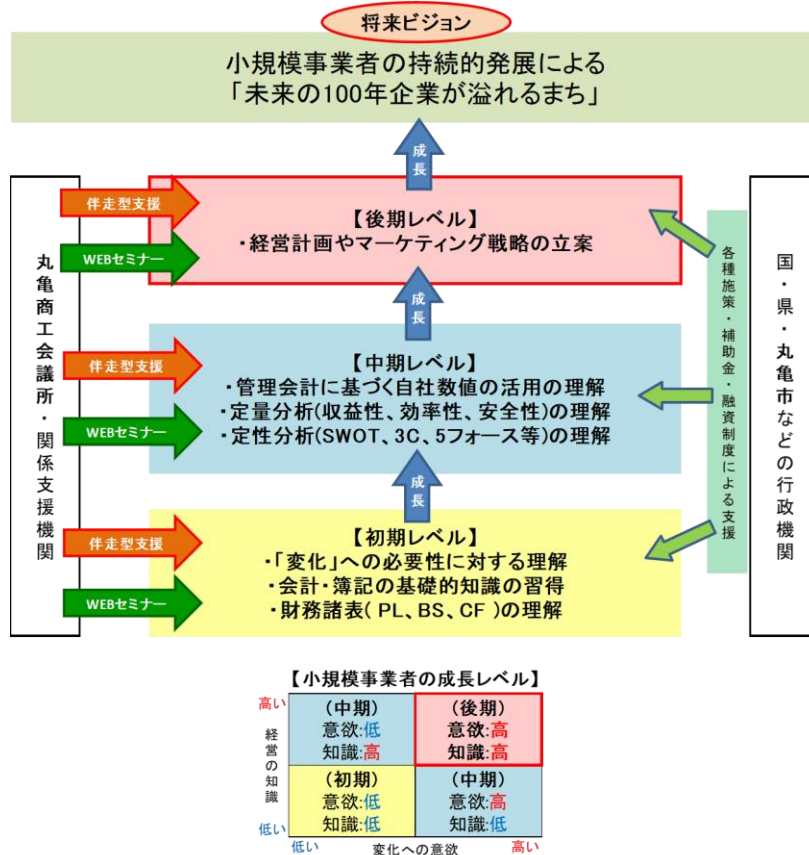
(1) 事業内容

・経営指導員等による経営分析

小規模事業者の経営分析にあたっては、経済産業省のローカルベンチマークや中小機構の経営計画
つくるくんを積極的に活用し、財務諸表による定量的分析を行うと同時に、事業者個々が有する定性
的な項目については、当該事業者ヒアリングを行い、SWOT分析等を用いて自社を取り巻く外部
環境や内部環境等の現状等进行分析し、問題点や課題の洗い出しを行う。

また、経営分析の過程で発生した専門的な課題や詳細な分析を要する場合には、当所専門相談員や
香川県よろず支援拠点等の専門家と連携し、課題内容に応じた専門的な分析等を行う。

「小規模事業者の成長レベル」



【対象者】

経営指導員による巡回・窓口相談時において抽出した中期レベルの小規模事業者のうち、必要となるWEBセミナーを受講し、かつ経営分析に係る個別相談会を通じて経営分析を行うことで後期レベルへと移行できる可能性がある事業者を対象とする。

【分析項目】(定量分析)

(基本項目)

売上高増加率(売上持続性)、営業利益率(収益性)、労働生産性(生産性)、EBITDA有利子負債倍率(健全性)、営業運転資本回転期間(効率性)、自己資本比率(安全性)

(必要に応じて追加する項目)

付加価値額(営業利益+人件費+減価償却費) 売上高総利益率、流動比率、損益分岐点、キャッシュフロー など

【分析項目】(定性分析)

①経営者への着目

- ・経営理念、ビジョン、経営者自身のスキルや能力、協力者(後継者を含む)の有無
- ・市場規模・シェア、競合他社との比較、顧客リピート率、主力取引先企業の推移
- ・従業員定着率、勤続年数、平均給与・取引金融機関とその推移

②内部管理体制への着目

- ・組織体制、経営目標の有無、共有状況、社内会議の実施状況・人事育成の仕組み

【分析手法】

経済産業省が企業の健康診断ツールとして提供するローカルベンチマークを基本ツールとして活用し、そこからさらに踏み込んだ分析を要する場合は、財務情報等から得られた定量的な内容やSWOT分析等の定性的な観点から各種分析を行い、小規模事業者の経営状態を診断する。

(参考)WEBセミナー受講による小規模事業者のレベルアップ

当所ではホームページから無料でアクセスできるWEBセミナーを提供しており、税務・財務・経理、経営、販路開拓、経営革新・事業承継、法律、労務などのコンテンツに分類された約600のセミナーを、いつでも、どこでも、何度でも視聴可能である。よって、個別相談で把握した事業者のレベルに応じたセミナーを紹介し、計画策定に必要な知識や意欲のレベルアップを図る。

【周知方法】当所ホームページでの周知や窓口・巡回訪問、個別相談会時による案内

【内容】財務分析や経営分析の手法、並びに自社の経営環境の分析手法など

【開催回数】小規模事業者に合わせ随時視聴可能

【視聴目標数】年間視聴数2,500回

(2) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用するとともに、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

事業計画策定については、目標数を達成できてはいるものの、大半は補助金申請に伴うものが多く、事業者本人でなく、コンサルタントなどの意見をそのまま取り入れているケースも多い。

(課題)

事業計画については、たとえ簡易であっても、事業者本人や関係者が考え、悩み、納得して作成することで実効性が伴い、従業員などのステークホルダーに対しての説得性も高まる。よって、「小規模事業者の成長レベル」における「後期レベル」の育成が課題であると考ええる。

また、時間と場所を指定して開催する個別相談会は、多忙な小規模事業者にとっては最適であるとは言い難く、参加したいが都合が合わないといった意見も寄せられている。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者で特に多く見受けられるのが、事業計画の策定に必要不可欠である財務諸表の見方がわからない、というケースである。特にBS(貸借対照表)については何を表しているのかがわからない、または間違った認識で理解しているケースが多い。事業計画で売上向上を目指す計画を立案したとしても、それに対して費用がどの程度増加し利益がどのように変化するのか、また、その結果BSがどのように変わり、それがどのようなメリットやデメリットを生み出すかを、ある程度理解できていなければ、本末転倒となる可能性もある。よって、事業計画作成と財務諸表の正しい理解をセットとして考え、経営者自身が主体的に経営計画や財務内容を確認し、それに基づく計画の修正や変更が可能になるレベルにまで引き上げることを目指して支援していく。

(3) 目標

目標項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
個別相談会開催回数	3回	常時	常時	常時	常時	常時
事業計画策定件数	10件	10件	10件	10件	10件	10件
創業計画策定件数	3件	5件	5件	5件	5件	5件
事業承継計画策定件数	0件	2件	2件	2件	2件	2件

(4) 事業内容

事業者が環境の変化に合わせて自らも変化していくためには、経営分析や需要動向調査の結果を踏まえ、経営理念を再認識し、見えにくい自身の強みや弱み、外部の機会や脅威を確認することで、核となる能力や事業を行う領域、問題点などに気付き、各々が経営課題を設定し、それらを解決するための事業計画を策定し意欲的に実行していくことが必要となる。

よって、新型コロナウイルス感染症防止からも、様々な業種や規模の事業者を対象とするセミナーよりも、個々を対象とした個別相談会のほうがより伴走型支援に適していると考え、当所専門相談員と連携し、予約によりいつでも相談が可能な常設の事業計画策定に係る個別相談会場を会議所内に設ける。

【支援対象】

WEBセミナーを受講し、経営力向上へのモチベーションが高まった事業者で、かつ経営指導や経営分析に係る個別相談会において経営分析を行った事業者のうち、基本的に小規模事業者の成長レベルにおける「後期レベル」に達した小規模事業者を支援対象とする。

また新規創業者については、現時点でのレベルを見極め、経営知識や創業へのモチベーションアップを同時に進めつつ、経営計画や事業計画策定へとつなげていく。

そして、事業承継については窓口や巡回相談を通じて事業承継の必要性があると判断し、かつ経営分析に係る個別相談会を通じて経営分析を行った小規模事業者のうち、当事者も事業承継への取組意識が高いと認められる事業者を対象とする。

【手段・手法】

経済産業省のローカルベンチマークや中小機構の経営計画つくるくんなどを活用し経営分析を行ったうえで、計画を策定する事業のピックアップを行い、該当する商品やサービスの需要動向調査を活用しながら、経営相談やWEBセミナーを随時活用して経営知識の幅を広げ、経営者が成長のステップを踏みつつ主体的に計画を作成する過程を経営指導員が一体となって支援する。また、計画策定の過程で専門的な課題等が生じた場合には、当所専門相談員や香川県よろず支援拠点等の専門家、丸亀市並びに日本政策金融公庫及び地域金融機関等と連携し、必要に応じた専門的な支援等を行う。

また創業予定者や事業承継についても、現状分析→目標・課題の認識→計画策定→計画実行というサイクルは原則として同じであることから、分離せずに従来の事業者と基本的には同じ手順で支援を行う。

6. 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)

事業計画を策定した小規模事業者に対しては、巡回訪問等により計画の進捗状況を確認しながら、新たな販路開拓等に向けたフォローアップ支援を行い、新規創業者に対しては、金融・経理・税務・労務等の経営に係る基礎的支援を行うとともに、持続化補助金等の販路開拓に伴う支援施策や資金調達に伴う金融支援を実施しサポートを行っている。

(課題)

事業計画の実施については、補助金申請等で計画策定にまでは至るものの、補助金の給付が決定した段階で事業者のモチベーションが低下し、継続的な計画実施にはつながらないケースもある。

(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フォローアップを行うこととし、小規模事業者の進捗状況に応じたフォローアップ頻度を考慮しながら、必要に応じて外部支援機関の専門家と連携し、事業遂行上の課題解決に向けた支援を実施するとともに、特に売上・利益等の検証を踏まえ事業成果を意識したフォローアップ支援を実施する。

(3) 目標

【事業計画】

目標項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ対象事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
頻度(延回数)	40回	64回	64回	64回	64回	64回
売上増加等の目標達成者数	5社	6社	6社	6社	6社	6社
利益率2%以上増加の事業者数	2社	3社	3社	3社	3社	3社

【創業計画】

目標項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ対象事業者数	3社	5社	5社	5社	5社	5社
頻度(延回数)	12回	36回	36回	36回	36回	36回
売上増加等の目標達成者数	1社	2社	2社	2社	2社	2社
利益率2%以上増加の事業者数	—	—	—	—	—	—

【事業承継計画】

目標項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ対象事業者数	0件	2件	2件	2件	2件	2件
頻度(延回数)	0回	8回	8回	8回	8回	8回
売上増加等の目標達成者数	—	—	—	—	—	—
利益率2%以上増加の事業者数	—	—	—	—	—	—

(4) 事業内容

フォローアップの頻度としては、原則として四半期に一度とする。なお、計画内容により集中した支援を要すると判断した事業所(事業計画3社、創業計画2社を想定)に対しては、状況に応じて頻度を上げる(1ヶ月1回)。ただし、事業者からの申出等により臨機応変に対応する。

なお、計画と進捗状況とがズレが生じている場合や、新たな問題・課題が発生している事業者に対しては、当所専門相談員などの専門家と連携しながら、ズレが発生した要因や対応方策等を検討し、フォローアップの頻度変更や計画の見直しを図るなど、支援対象事業者の状況に応じた適切な支援を伴走型で実施する。

7. 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)**

伴走型補助金を活用し、地元ケーブルテレビと連携して特色ある商品やサービスを有する小規模事業者のPR動画を作成し、ケーブルテレビの番組で放送すると同時に、商工会議所が開設するWeb展示会場「丸亀えーもん市場」に掲載する取り組みを行っている(現在53社の小規模事業者を展示中。年間のアクセス数は約1,000件)。経営資源が限られており、リアルな展示会にはヒト、カネ、時間の問題で出店することが困難な小規模事業者にとっては、インターネット上でいつでも、どこでも、何度でもPRが可能な自社の動画があることは、販路開拓にとって大きな強みになると好評をいただいている。

(課題)

ケーブルテレビの放送後は、ほとんどの事業所で問合せ数や売上が増加するが、継続した売上の確保には至っていない。また、新型コロナウイルスの影響により、展示会や商談会などの大規模イベントの開催自体が難しい状態であると言える。

(2) 支援に対する考え方

丸亀商工会議所が単体で展示会を開催するのは困難であることに加え、新型コロナウイルスの影響により集会方式でのイベントは例年よりも開催困難な状況にある。

よって、事業計画を策定する小規模事業者が域外の需要を喚起し販路を拡大していくために、経営指導や個別相談会を通じて対象となる商品やサービスのアピールポイントを洗い出して整理すると同時に、対象とするターゲットを設定することで、「何を」「誰に」提供すべきかを明確にする。その上で、自社ホームページへの掲載やSNSへの投稿、WEB広告の掲載などの効果的なPR方法を検討すると同時に、当所が開設しているWeb展示会場「丸亀えーもん市場」を最大限活用した需要開拓支援を引き続き継続していくこととする。

(3) 目標

目標項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
「丸亀えいもん市場」展示数	53社	56社	59社	62社	65社	68社
「丸亀えいもん市場」アクセス数	1,000件	1,300件	1,300件	1,500件	1,500件	1,500件
売上等増加(5%以上)事業所	—	6社	6社	6社	7社	7社

(4) 事業内容

Web展示会場「丸亀えいもん市場」については、現在JR丸亀駅構内の電子掲示板に、インバウンドにも対応した英語表記付きで常設掲載している。今後は、新しく四国水族館がオープンした隣駅のJR宇多津駅にも同時に掲載し、アクセス数を増加させることで掲載事業所のさらなるPRと販路拡大に努める。

展示事業所を下記の要領で分類し、それぞれに応じた支援を行うことで、各事業所の売上等増加を支援する。

(支援A)	1年以内に展示した事業所	2ヶ月に1回、巡回相談等で取組状況を調査する。 (支援内容) SNSの更新内容やHPのアクセス数を分析し、より効果が見込める方法をアドバイスする。
(支援B)	1年前に展示した事業所	4ヶ月に1回、巡回相談等で取組状況を調査する。 (支援内容) 問合せ内容や購入後の感想等を分析することで、リピート率を高める方法等について支援を行う。
(支援C)	それ以前に展示した事業所	巡回相談等で、随時取組状況を調査する。 (支援内容) 該当する商品やサービスの売上高の増減を分析し、計画の見直し等を含めた支援を行う。

なお、集中した支援を要すると判断した事業所に対しては、状況に応じて頻度を上げる。ただし、事業者からの申出等により臨機応変に対応する。

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

8. 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)

現状においては、事業の評価及び見直しをするための仕組みとして、香川大学経済学部准教授、中小企業診断士、四国税理士会丸亀支部事務局長、丸亀市産業観光課長、香川県団扇商工業協同組合代表理事、小規模事業者の代表者などの有識者で構成される評価委員会を開催し、事業の実施状況や成果の評価、並びに次年度に向けた見直し案の提示を受ける。

(課題)

事務局内部での評価会議は実施しておらず、担当者間のみでの情報交換が主となっており、支援に対する事務局全体での体制が万全とはいえない状況である。

(2) 事業内容

・事務局内部における定期的な情報共有と内容の検討

事務局内部において「伴走型支援連絡会議」を開催し、事業の実施状況についての報告と確認を行うとともに、今後の取組について検証等を行う。

・「評価委員会」設置による事業の評価・検証・見直し案の検討

香川大学経済学部准教授、中小企業診断士、四国税理士会丸亀支部事務局長、丸亀市産業観光課長、香川県団扇商工業協同組合代表理事、小規模事業者の代表者、法定経営指導員などの有識者で構成される評価委員会を年1回開催し、事業の実施状況や成果の評価、並びに次年度に向けた見直し案の提示を受ける。

・正副会頭会における事業評価・検証及び見直し

上記の評価委員会で提示された事業評価・見直しの結果については、正副会頭会に報告し承認を受ける。

・計画の評価及び見直し結果の公表

上記会議にて決定した事業の成果・評価・見直し等の結果について、地域小規模事業者に広く公表するために、商工会議所のホームページに掲載する。(年1回)

9. 経営指導員の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

現在は、香川県商工会議所連合会等が実施する専門研修等の参加を中心に支援知識の習得を図っており、また定期的に開催する職員勉強会等において、習得した支援知識等を職員間で共有している。

(課題)

地域小規模事業者が抱える経営上の問題がより複雑化・高度化しているなかで、一貫性のある伴走型の支援が求められていることから、職員個人の資質向上はもちろん、職員全体による支援ノウハウ等の共有を図るなど、更なる支援能力の向上が必要である。

(2) 事業内容

・職員別の目指すべき能力の設定

次に掲げる事項を経営指導員や経営支援員が身に付けるべき能力と定め、資質向上を図る。

職 種	目指すべき能力
経営指導員	・経営分析や取り巻く環境に基づき事業計画を策定支援する能力 ・社会動向や消費者ニーズを察知し、新たな需要開拓を提案する能力 ・導いた経営戦略に基づき、具体的な戦術を提案する能力 ・PDCAサイクルを意識し、計画検証と軌道修正できる能力 ・上記能力を含めた創業・事業承継に関する支援能力 ・支援内容に合った専門家や外部支援機関を有効活用できる能力 等
経営支援員	・小規模事業者の相談内容を捉え、経営指導員に明確に繋げる能力 ・決算関係書類に基づき事業所の経営状況が把握できる能力 ・小規模事業者の課題に関する基礎的な分析や方向性を提案する能力 ・経営指導員をサポートする能力

・OJTによる資質向上

若手職員については、窓口指導及び巡回指導時において、ベテラン経営指導員とともに小規模事業者を支援することを通じ、指導や助言の方法、情報収集や分析のやり方を学ぶなど、より緊密なOJTにより伴走型の支援能力向上を目指す。

・OFFJTによる資質向上

商工会議所連合会や日本商工会議所が主催する研修の参加に加え、中小企業大学校が主催する支援担当者研修(専門・上級)に経営指導員が積極的に参加することで、経営分析や事業計画策定、売上や利益率の向上、効果的なプロモーション戦略など、小規模事業者の事業が持続・発展できるための支援能力向上を図る。また上記研修等で習得した支援スキルを組織内で共有するため、勉強会を月2時間開催し、内容によっては経営支援員も参加することにより、組織全体の支援能力向上を図る。

10. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

(現状)

地域経済の活性化を目的として、例年 8 月下旬に 100 連を超える踊り子が参加するダンスパフォーマンスと丸亀港で実施する花火大会の 2 本柱で構成する「まるがめ婆娑羅まつり」の開催や、専門学校生と協同し、空き店舗のシャッターに丸亀の名所等をペイントするシャッターアート事業や、店舗の減少により暗くなった夜の商店街を明るくすることを目的としたイルミネーション事業などの産学官連携事業を丸亀市や関係団体と連携して実施している。

(課題)

新型コロナウイルスの影響や昨今の夏の猛暑に鑑み、従来型の大人数が集まる行事や夏の屋外イベントに懸念の声が挙がっている。

(2) 事業内容

1. 中心市街地や商店街の魅力度向上

丸亀市と丸亀市中央商店街振興組合、丸亀商工会議所で組織する「まるがめ婆娑羅まつり実行委員会」において、より総合的な地域経済活性化について検討するとともに、コロナ禍や猛暑による熱中症のリスクを緩和しつつ開催できる行事の方向性を模索し、商店街や中心市街地への集客効果を含めた観光振興に努める。

2. 商店街における歳末イベントの実施

商店街における歳末の販売促進を目的として、丸亀市中央商店街振興組合と連携し、協賛店で買い物をすることで配布される抽選券 1 枚につき 1 回の抽選が可能となるイベントを、商店街の空き店舗を活用して開催する。

3. 専門学校生とコラボした小規模事業者のロゴマーク等制作や商店街活性化事業

丸亀商工会議所と丸亀市、そして専門学校とが連携し、学生のキャリアアップと市内商工業の振興を目的として、企業のデザイン制作をサポートする。今まで時間や費用等により、ロゴマークやポスター制作を躊躇していた小規模事業者がオリジナルのロゴマーク等を制作することで、社名等が単なる字でなく「かたち」として認識されやすく、顧客や取引先の印象に残り、企業のイメージ定着が図れる。また、商品パッケージなども、「どの会社のなんという商品」といった情報がわかりやすくなり、他商品との差別化が図れ、販促効果も期待できる。

また、従来から取り組んできたシャッターアートやイルミネーションなどの商店街活性化事業についても、丸亀市中央商店街振興組合の意見等を踏まえつつ、商店街が明るさと活気を取り戻すことで、新規出店者の増加につながる事業を継続して実施する。

4. 造船所見学会の開催

(一社)日本中小型造船工業会と連携し、未来を担う幼稚園や小・中学生を対象に、丸亀市の主力工業の一つである造船所や建造中の船舶の見学会や講習会を開催することで、船の魅力やものづくりの素晴らしさを理解してもらい、将来における地元企業への就職率向上を図る。

(令和元年度の実績)

- ・造船所見学会…小学校 8 校、中学校 1 校 計 9 校 (合計 652 名参加)
- ・ものづくり体験講座…中学校 1 校 (65 名参加)

(別表 2)

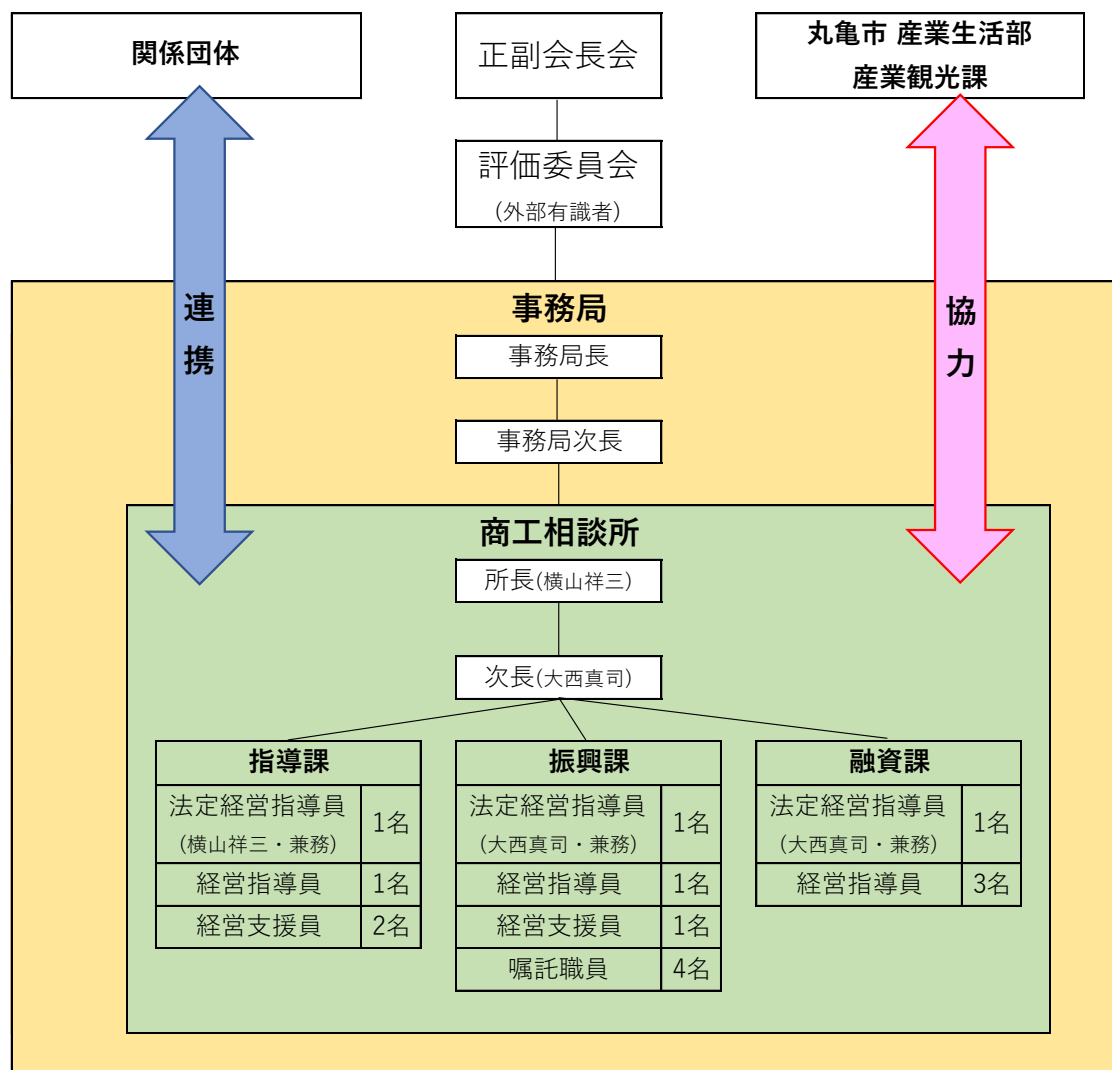
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 6 年 6 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)

法定経営指導員が総括責任者となり、丸亀市産業生活部産業観光課と協力して本事業を実施するとともに、香川県商工会連合会をはじめとする関係団体と連携のもと事業を実施する。



(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) 横山祥三、大西真司

(連絡先) 丸亀商工会議所 (TEL)0877-22-2371

② 法定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 商工会議所

〒763-0034 香川県丸亀市大手町一丁目5番3号
丸亀商工会議所 振興課
(TEL)0877-22-2371 (FAX)0877-22-2859
(E-mail) info@marugame.or.jp

② 関係市

〒763-8501 香川県丸亀市大手町二丁目4番21号
丸亀市 産業生活部 産業観光課
(TEL)0877-24-8844 (FAX)0877-25-2409
(E-mail) sangyokanko-k@city.marugame.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 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度
必要な資金の額	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
I. 経営発達支援事業の概要					
2. 地域の経済動向調査	200	200	200	200	200
3. 経営状況の分析	200	200	200	200	200
4. 事業計画策定支援	200	200	200	200	200
5. 事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
6. 需要動向調査	200	200	200	200	200
7. 新たな需要の開拓に寄与する事業	800	800	800	800	800

(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、手数料、国補助金、県補助金、市補助金

(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	