

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	土佐市商工会（法人番号 8490005003462） 土佐市（地方公共団体コード 392057）
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> <p>①小規模事業者の経営資源の回復・強化・持続発展</p> <p>②地域資源を活用した新たな商品サービス開発や販路開拓の実現</p> <p>③土佐市立高岡商店街集客施設「ドラゴン広場」を活用した小規模事業者の需要開拓と中心市街地の活性化</p> <p>④創業・事業承継の促進</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>景況調査を実施し、景気動向を把握する。合わせて国の地域経済分析システム「RESAS」を活用し地域経済動向分析を行う。把握したデータは小規模事業者に対する事業計画作成支援等に活用するとともに、商工会のホームページに掲載することにより、広く地域小規模事業者等に周知する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>展示会出展時にバイヤーへの聞き取り調査やドラゴン広場の来場者へアンケート調査を実施し、事業者ごとに必要な情報をフィードバックすることにより、商品力向上へ寄与する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>経営分析セミナーを開催し、コロナ禍からの事業回復および持続的発展を支援するとともに、「ローカルベンチマーク」や市場分析ソフトウェア等を活用し、定量・定性面から経営分析を行う。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>経営分析を行った小規模事業者等を対象に、事業計画策定支援セミナーとDX推進セミナーを開催。事業者と経営指導員等が二人三脚で事業計画を策定し、持続的発展につながる計画となるよう支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>事業計画を策定した事業者に対し、フォローアップを実施する。計画と実施状況にズレが生じた場合は、外部専門家の視点を入れつつ、要因の解明・計画の見直し、課題解決に向けた取り組みを行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>事業者の新たな販路開拓に向けて展示会への出展やオンライン商談会へ参加を行う。合わせて、外部専門家を活用し、商品のブラッシュアップ支援を行う。</p>
連絡先	<p>土佐市商工会 〒781-1102 高知県土佐市高岡町乙 3451-1 つな一で 3F TEL：088-852-1261、FAX：088-852-1263、E-mail：tosa@kochi-shokokai.jp</p> <p>土佐市産業振興課 〒781-1192 高知県土佐市高岡町甲 2017-1 TEL：088-852-7679、FAX：088-852-4644、E-mail：mirai@city.tosa.lg.jp</p>

年少人口は、昭和 55 年時点では 6,657 人(構成比 21.0%)であったが、平成 27 年には、3,048 人(構成比 11.3%)と▲3,609 人減少した(構成比▲9.7ポイント)。[図表.4-1]

全国的に人口減少による少子高齢化の先進県と言われる高知県平均よりも、高齢化が進んでおり人口減少傾向に歯止めがかかっていない状況である。[図表.4-2]



【産業】(商工業者数及び商工会会員の推移)

土佐市の商工業者数は、令和 2 年 4 月現在 1,073 事業所と過去 10 年間で▲34 事業所の減少(▲3.1%)となった。それに対し管内人口は、▲2,164 人の減少(▲7.5%)と人口の減少率ほどの縮小にはなっていない。尚、平成 28 年度は、一時的に商工業者数が増加しているが、これは現状に則した管内商工業者の再調査を実施した事による増加である。

令和 2 年度の商工業者数 1,073 事業所の内、小規模事業者数は、964 事業所と実に 90.0%を占めており土佐市の経済はまさに小規模事業者に支えられていると言える状況である。過去 5 年間の推移では、平成 28 年に 1,159 事業所あった事業所数は、令和 2 年には、1,073 事業者となり(▲86 事業所)この 5 年間で急速な減少傾向にある。(減少率▲7.4%) [図表.5]

業種別では、小売業の減少が一番多く▲77 事業所の減少、続いてサービス業の▲35 事業所、製造業の▲8 事業所の順となっている。[表.6]

小売業の減少要因については、県内外大手資本の小売業の outlet と、加速する管内消費人口の減少、高齢化による後継者不足が重なり廃業の増加が考えられる。以上の影響により中心市街地(旧商店街)の小売業の数は一貫して減少傾向が続いている。

又サービス業の減少については、高知市と隣接する土佐市は、市内へのアクセス状況も良い事から、同一業種において、より多くのサービスが受けられるとする高知市内の事業者への流出が考えられる。製造業においても、小売業同様に後継者不足による廃業が要因と考えられる。▲8 事業所のうち、5 事業所は土佐市の伝統産業である土佐節製造業と製紙事業者となっており、伝統産業への支援も急務となっている。

5年間の業種別事業者数 [表.6]

(単位: 者)

年 度	合計	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他
平成28年	1159	135	121	70	322	147	300	64
平成29年	1123	139	120	68	318	147	268	63
平成30年	1095	163	117	67	257	148	276	67
平成31年	1074	162	113	66	248	144	275	66
令和2年	1073	161	113	66	245	142	265	81
平成28年ー令和2年	▲86	26	▲8	▲4	▲77	▲5	▲35	17

出典: 商工会独自調査

当会会員数は、平成 23 年度から令和 2 年度までの過去 9 年間で 597 事業所から 500 事業所の▲97 事業所の減少となった。[表.7]

新規会員数と脱会数・脱会理由[表.7]

(単位：者)

	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	平成31年	令和2年	平成23年から平成31年までの合計
会員数(4月1日時点)	597	590	591	573	564	574	567	544	513	500	-
新規加入数	23	25	14	18	40	18	16	25	16	17	195
脱会合計	30	24	32	27	30	25	39	56	29	22	292
廃業	18	6	15	19	16	11	18	20	18	11	141
任意脱退	6	12	16	7	14	12	21	32	8	9	128
移転	0	3	0	0	0	2	0	0	0	1	5
倒産	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4
その他	4	3	0	0	0	0	0	4	3	1	14

出典：商工会独自調査

尚、商工会の会員数減少の要因について、平成 23 年から平成 31 年の間では、新規加入事業所 195 事業所に対し退会した事業数 292 事業所と新規加入を大幅に上回る状況であり、その要因は、廃業が 141 事業所と圧倒的に多く、管内経済活動の中心である小規模事業所を取り巻く経営状況は非常に厳しい状況である。尚、退会理由は、廃業に続き任意退会 128 事業所、その他 14 事業所の順となっている。[表.7]令和 2 年度には、全世界を巻き込んだ新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、土佐市商工会管内においてもその影響は甚大であり、今後の事業継続が危惧される状況にある。

Q:今後の事業についてお聞かせください。【図表.8】



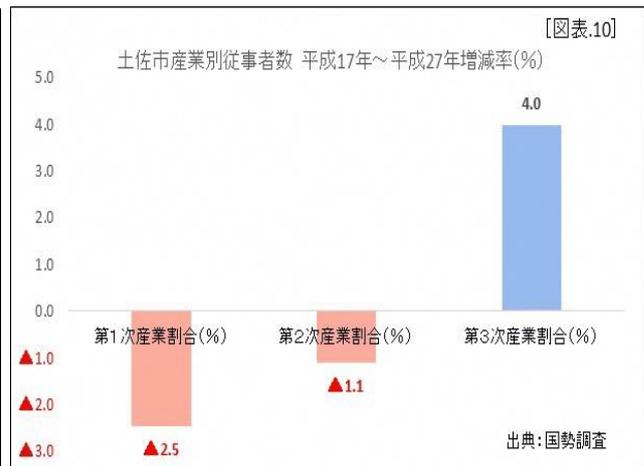
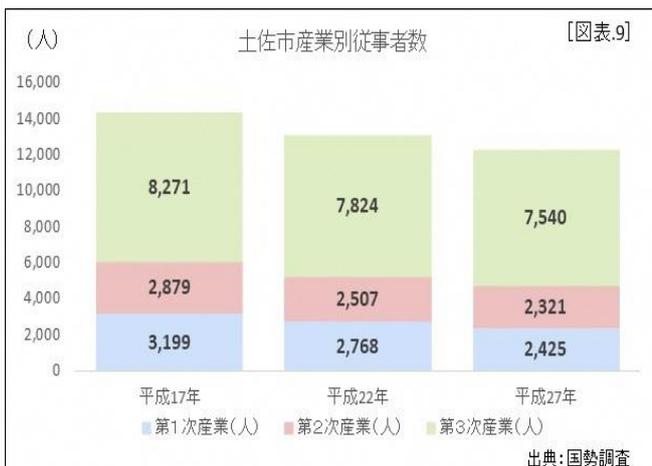
当会が令和 3 年 6 月に実施した管内新型コロナウイルス感染症拡大に係る緊急アンケートでは、感染拡大以前と比較し、本年 6 月末までに 20%以上の売上が減少したと回答した事業所は、全業種合計で約半数にのぼり、飲食業に至っては、約 7 割が減少し、その内の 5 割の事業所において 50%以上売上が減少したと回答があった。また、今後の事業経営についての考えについての質問では、「廃業を検討している」、「今後の状況によっては、事業継続が困難である」と回答した事業所が 17 事業所（終息がなければ事業継続困難 12 事業所、廃業を検討 5 事業所）と全体の 14.2%にもものぼっている。一方、既存事業以外の新事業へ取組と回答した事業所が、14 事業所存在していることから、既存事業の継続、新規事業の起業両面において当会の役割は今後益々重要である。[図表.8]

②課題

【産業全体】

土佐市の産業別従事者数推移では、平成 17 年からの 10 年間で、第一次産業就業者数は、▲774 人減少した。(▲24.2%) かつて土佐市は、豊富な地域資源を活かした農業（特産品ぶんたん、小夏、生姜等の栽培）、漁業（県内有数の漁港を有しかつお、マグロ漁）が非常に盛んな地域であったが、年々減少傾向をたどり、平成 27 年度は、産業別従事者の構成比において 20%を割り込んだ状況となった。第二次産業は、▲558 人(▲19.4%)の減少となった。[図表.10]

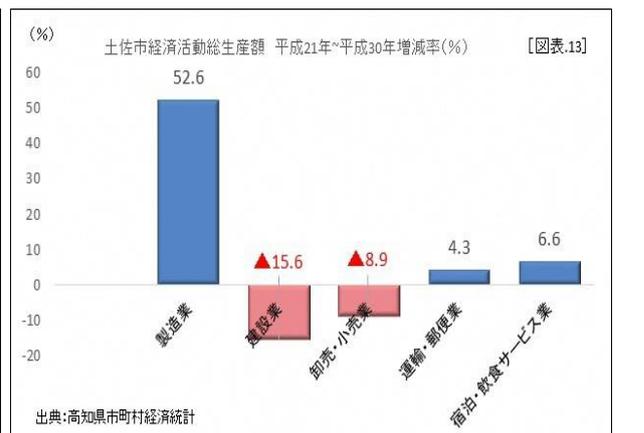
[図表.11] これは、第一次産業の衰退による製品加工等の減少も影響していると考えられる。結果、主要産業であった第一次産業従事者が、第三次産業へ移行した状態であるが、第三次産業の生み出す消費は、土佐市外へ流出している傾向もあることから、土佐市における産業の活性化は、第一次産業の復活がキーであり、第一次産業の復活が相乗効果として第二次産業の活性化へと発展する事が予測される。このような現在の産業構造の変化は、市の財政圧迫及び更なる人口流出を招く危険性を秘めており、今後は、時代のニーズを踏まえた生産基盤の整備、新たな販売体制の確率、土佐市を代表する地域資源（一次産品）を活用した新商品及び加工品の開発等、各産業が有機的に連動した活性化を図る必要がある。



【商工業】

土佐市内の商工業において、最も深刻なダメージを受けているのが卸売業・小売業であり、平成21年から平成30年の10年間で、卸売業、小売業の土佐市総生産額は、▲694百万円(▲8.9%)の減少となった。〔表.12〕〔表.13〕

土佐市は、隣接する高知市への幹線道路の整備が加速した事による市内からの顧客の流出と構造的な人口減少が総生産額減少の要因と考えられるが、一方では、県内外の大型資本企業の進出もある事から、土佐市内の小規模事業者の現状は非常に苦しく赤字経営の小規模事業者が増加し、その結果、廃業が増加した。市内の商店街は、高岡、宇佐、戸波地区に立地しており、それぞれの地域性のある街区によって形成されてきた。しかしながら、近年の交通網の発達により土佐市内においても人流の変化は激しく、立地する商店街によっては、大きな変化が生じている。また、商店街自体の老朽化と事業主の高齢化が進んだ事で空き店舗が増加し、寂れた商店街との感がある事から、新規の開業も近年益々減少している状況である。尚、平成29年度の建設業の一時的な増加は、公共事業の受注によるものである。また、一方で、旧市街地の住民にとっては、徒歩で行く事の出来る小売業が減少している事により生活上の利便性も低下している状況であり、今後予測される超高齢化社会に向けても大きな課題となっている。このような環境下、商業部門の課題は、現状の人口減少に歯止めがかからない状況の中で、土佐市外の外貨獲得と市内の顧客流出を抑制しながら、元来培ってきた土佐市ならではの、地域資源、観光資源を活用し、流出した消費を取り戻す仕組み作りが大きな課題である。



【観光業】

観光面では、土佐市の特徴である太平洋に面した海洋での、ホエルウオッチングや全国的にも有名な四国霊場八十八ヶ所の札所が2寺有り、一定の観光客の流入がある事に加え、近年では、土佐市を流れる「清流仁淀川」を舞台とした映画が放映される等「仁淀ブルー」として知名度が向上しており、重要な観光資源として注目されている。現在、市内の商工業者では、この観光資源「仁淀ブルー」を活かした商品開発、ツアー商品、地域ブランドの開発等をすすめている状況である。

また、本会では、平成25年から、旧量販店跡地に土佐市が整備した土佐市立高岡商店街集客施設「ドラゴン広場」(※生産者直販売場及び飲食店からなる集客施設)の運営を土佐市より指定管理者として委託されているが、開場後10

年近く経過した施設の老朽化により、本来の目的である土佐市内外に向けた様々な情報発信をする場としての機能は年々薄れている状況にある。今後は、こうした多彩な観光資源を活用する事で、地域資源を活かした取り組みによって地域外顧客を獲得し、土佐市の産業をいかに発展させていくかが、重要な課題である。

【商工会】

本会は、地域の商工業者から信頼される商工会を目指し、地域の一番近い経済団体として会員、非会員を問わず、巡回訪問や窓口相談に対応しながら、経営相談、記帳、金融、労務、税務等小規模業者の支援に取り組んでいる。地域振興事業にも力を注ぎ、土佐市立高岡商店街集客施設「ドラゴン広場」の運営、「大綱まつり」等の主催等、地域活性化に資する取組も行っている。また、コロナ禍における補助金相談や支援、給付金等の指定認定機関としても都度相談を受ける等、地域を支える支援機関としての存在価値を高めている。しかしながら、令和2年度以降現在に至るまで、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が非常に大きく、満足のいく支援体制に至っていないのが現状である。今後は、after コロナ、with コロナの時代を見据えた上で、高知県や土佐市との連携を今まで以上に密にして、小規模事業者の持続的発展に向けた取り組みを推進することが求められている。

土佐市総合計画である「第6次土佐市行政振興計画」（令和2年度～令和11年度）においては、「産業・人材を支える」が基本構想として掲げられており、商工会として下記4項目について取り組んでいく。

【第6次土佐市行政振興計画「産業・人材を支える」の基本構想に基づいた商工会の取り組み】

1. 既存産業や伝統産業の育成支援

土佐市の経済活動は、商工業、農水産業を含め、産地間競争の激化や消費者の嗜好の変化、後継者不足等の要因により、経営体・事業所数が減少傾向である。また、コロナ禍によって生活様式や消費形態も変化しており、小規模事業者が今後生き残っていくためには、限られた経営資源を活かし、事業継続に向けた経営力の向上が必要であるといえる。商工会では、伴走型支援を継続的に推進することによって、小規模事業者の経営力の向上に寄与していく。

また土佐和紙、土佐節等の伝統産業もあり、その継承と振興に関して、事業者支援を行うことで寄与していく。

2. 魅力ある商店街の創出

高岡商店街の活性化には、特性を活かした店舗づくりやサービスの提供のみならず、「ドラゴン広場」と連携した賑わい空間の創出が求められている。商工会では「ドラゴン広場」の運営を行っており、今後は「仁淀ブルー」等の観光資源や地域資源を活用する事により、地域資源を活かした取り組みによって地域外顧客を獲得し、賑わい空間の創出に寄与していく。

3. 就業・雇用対策の実施

土佐市では、酒造会社の誘致等雇用の場の確保に取り組んできており、商工会では、誘致してきた事業者や事業者と取引のある事業者の支援を行うことで、間接的に就業・雇用対策へ寄与していく。

4. 伝統産業後継者育成

伝統産業を守るためには、長い経験で培った専門的な知識や技術を次の世代に伝えるなかで人を育てる取り組み等、産業を支える後継者の育成が求められており、商工会では、事業を承継する際のサポートを事業承継・引継ぎ支援センター等の外部支援機関と連携して行っていく。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方（今後10年程度の方向性）

人口減、少子高齢化に伴う経済の縮小、新型コロナウイルスの影響など、地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は今後更に厳しさを増すことが予測される。こうした環境下、上記に挙げた土佐市6次行政振興計画の基本構想である「産業・人材を支える」の基本的方針を鑑み、当商工会が目指す「今後10年間の小規模事業者の振興の在り方」として、以下の項目について推進・強化を図る事で、地域内小規模事業者の持続的な発展に努めていく。

1. 新しい生活様式を取り入れコロナ禍からの回復を図っていくとともに、日々変化する経営環境に柔軟に対応出来る経営力の向上を図る事が重要な事から、小規模事業者自らが持続的発展に取り組む為の伴走型支援を継続的に推進し、その減少に歯止めがかかること。
2. 地域資源（農産物：文旦等を原料とした加工食品の開発、水産物：うるめいわし等のブランド化の更なる育成、観光資源：仁淀川流域の知名度を活かしたイベントの開催）を活用した商品開発及び地産外商を通じ、地域活性化につながる事。
3. 個々の小規模事業者やその商品の魅力を高めるとともに、魅力を集結させることで、地域活性化につながる事。
4. 地域に根ざした小規模事業者の育成を図る事を目的に、事業継承や創業による小規模業者の育成を通じて新陳代謝が図られる事。

（3）経営発達支援事業の目標

当市の現状・課題や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下記のとおりとする。

① 小規模事業者の経営資源の回復・強化・持続発展

コロナ禍によって、多くの小規模事業者が経営資源を毀損しており、今後の生き残り・持続的発展の為に、経営資源の回復・強化を図る。また小規模事業者自らが、事業計画に基づく戦略の実行と検証、改善を繰り返して行くことで「売上拡大」「生産性向上」を図る。

② 地域資源を活用した新たな商品サービス開発や販路開拓の実現

現在では、新たな需要開拓、新たな生活様式、消費形態が誕生しており、小規模事業者も対応に迫られている。地域資源の強み・小規模事業者の強みを活かしつつ、それらの需要に対応した新たな商品・サービス開発や需要開拓を実現する。

③ 土佐市立高岡商店街集客施設「ドラゴン広場」を活用した小規模事業者の需要開拓と中心市街地の活性化

当会が土佐市から指定管理者として委託を受けている「ドラゴン広場」周辺市街地は、現在空き店舗が乱立する中心市街地となっており、現在もコロナ禍における影響が追い打ちをかけている状況である。同施設を商品開発の市場調査拠点・販売拠点とすることで、小規模事業者の売上高向上につなげるとともに、その魅力を集結し、中心市街地活性化につなげる。

④ 創業・事業承継の促進

土佐市および関係機関と積極的に連携し、土佐市の特色や地域資源・観光資源を活用した創業者を増加させるとともに、伝統産業を中心とした後継者不足の課題解消にむけたマッチング支援に取り組む。

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) 目標達成に向けた方針

前項記載の経営発達支援計画の目標達成に向けた方針は、下記の通りである。

目標	方針
①小規模事業者の経営資源の回復・強化・持続発展	地域経済状況、需要動向等の外部環境や小規模事業者の強み、財務状況等の内部環境分析を基に事業計画策定支援を実施する。計画実行段階においても定期的なフォローアップを行うことで、コロナ禍により弱体化した経営資源の回復や強化を行う。また事業計画の策定、実行段階におけるフォローアップや販路開拓支援を伴走して行う一方で、小規模事業者の自立的な努力を促すことで、小規模事業者の経営力向上を図り、自立した経営を可能にする。
②地域資源を活用した新たな商品サービス開発や販路開拓の実現	個々の小規模事業者が持つ技術、ノウハウを見える化し、巣ごもり需要等の新たな消費形態や生活様式に合致した商品、サービス開発や専門家、バイヤー等を交えて行うとともに、展示会やWEB商談会を積極的に活用し販路拡大支援を実施する。
③土佐市立高岡商店街集客施設「ドラゴン広場」を活用した小規模事業者の需要開拓と中心市街地の活性化	ドラゴン広場を地域の商品開発・販売の場として幅広く管内事業者への施設の開放を行う（需要動向調査・新たな需要の開拓事業）。これらを通じ、個社の魅力を集結させた、中心市街地商店街の核となる施設への変革を目指す。
④創業・事業承継の促進	土佐市、事業承継・引継ぎ支援センター等と連携・情報交換し、土佐市内での創業と事業承継およびマッチングを支援・促進していく。また創業・承継後のビジネス成功度を高め、軌道に乗せていくために、計画策定・実行について支援していく。

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

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

土佐市商工会の第1期経営発達支援計画（以下 第1期計画）の取り組みとしては、日々の経営支援業務で蓄積された企業データを共有フォルダにより保有・一元管理することで、地域内の経済動向を全職員間で共有・活用できる体制を構築し、各種支援の基礎データや事業計画の策定等の外部環境分析に活用することとしていたが、巡回指導や窓口相談の際に、市内の景況情報や情報収集を行ったものの、コロナ禍によって小規模事業者の経営活動が激変し、個社支援を行うには不十分なデータであった。第2期計画においては、個社支援に活用可能な地域経済動向調査が重要課題となっている。

(2) 目標

内 容	公表方法	現状	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景況分析の公表回数	HP 掲載・会報	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②地域経済動向分析の公表回数	HP 掲載	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①景況分析

令和3年6月に新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響調査を実施したが、引き続き土佐市の実態把握のため、前回より回収率をあげて調査を実施する。個社支援に活用可能な情報となるよう収集を行う。

調査回数	年 1 回
調査対象	土佐市管内小規模事業者 約 900 社
調査項目	売上高の前年度比較、コロナ対策、不安要素、支援要望内容等 各項目においてコロナ禍前との比較を行う
調査手法	調査票を郵送し返送並びに巡回において回収（回収率：前回 18.5% ⇒ 本計画 30%）
活用方法	項目ごとに業種別に集計し、ホームページ並びに会報を通して年 1 回情報提供する。場合により、高知県商工会連合会・外部専門家と連携し分析を実施し、基礎資料として活用する。

②地域経済動向分析

限られたマンパワーでデータ収集を行うため、経営指導員が「RESAS」を活用し、個社支援に活用可能なデータの収集を行う。

調査回数	年 1 回
調査項目	市内の人口動態、景気動向、観光動向、商圈内の消費購買動向等
調査手法	経営指導員等が中心となり、国の地域経済分析システム「RESAS」の地域経済循環マップ・生産分析、産業構造マップを活用し、地域の経済分析を行う
分析内容	地域経済循環マップ・生産分析：産業別の移輸出入の収支を分析し、市街から稼げる産業を把握する。 産業構造マップ：当市産業の現状を把握する。 観光マップ：当市観光の現状を把握する。
活用方法	老年・生産・年少年齢からなる年齢層や人口推移に加え、経済動向を把握することによって、個社支援に必要な顧客層や販路開拓支援に活かし、さらに、事業計画における顧客ニーズや市場規模等の提案が可能となる。

(4) 成果の活用

上記、調査や分析による結果は会報や商工会のホームページに掲載し、広く地域小規模事業者等に周知するとともに、巡回窓口相談において情報提供を行う。また、コロナ禍で発生した課題解決に向けた経営指導員等による事業計画作成支援等の基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第 1 期目の取り組みとしては、事業者の販売する商品・サービスの需要動向に関する情報を将来性判断に有効かつ最新の情報として提供することを目的として、調査・収集・整理・分析し、事業計画策定にかかる支援時や巡回訪問及び窓口相談時に提供することで小規模事業者に対して的確な経営判断を行う効果を図ることとしていたが、コロナ禍によって小規模事業者の経営活動が激変し、個社支援を行うには不十分なデータであった。第 2 期計画としては、アフターコロナを見据え、需要動向にあった商品となるように事業者ごとに必要な情報をフィードバックし、より確実な需要開拓に繋げていくことが重要課題である。

(2) 目標

内 容	現状	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バイヤー需要動向調査対象事業者数	－	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
1 者あたりの商品数	－	1 品	1 品	1 品	1 品	1 品
②来場者アンケート調査対象事業者数	－	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
1 者あたりの商品数	－	1 品	1 品	1 品	1 品	1 品

(3) 事業内容

①バイヤー需要動向調査

アフターコロナを見据えて、製品開発や新サービスの提供等、新分野進出への相談も増え、新たなマーケットへのリサーチが必要となっている。商品が様々な業種・業態のバイヤーの目に触れ、情報交換が出来る機会を創出し、商品力向上のヒントを得る場として、約 26,000 人の来場者が見込まれるスーパーマーケットトレードショー等の大規模展示会において、土佐市管内食品製造事業者が開発した商品を対象としたアンケート調査を実施する。

支援対象	土佐市管内小規模事業者（土佐節等の水産加工製造業、食品製造業等）
調査項目	パッケージ、価格、量、味、ロット数、値入率、取引条件等
調査回数	年 1 回
調査手法	グルメ&ダイニングスタイルショー、スーパーマーケットトレードショー等の展示会出展時に経営指導員がバイヤーから聞き取り調査を実施（※収集サンプル数：1 品あたり 20 件）

②来場者アンケート調査

高岡商店街の中心で、食・特産品・観光の魅力が詰まった集客施設として、近隣施設の利用者や近隣住民のほか観光客等が利用する、1 日約 200 人の利用があり、土佐市商工会が指定管理を行う土佐市立高岡商店街集客施設「ドラゴン広場」において、経営指導員等が土佐市管内食品製造事業者の開発した商品を対象とした消費者視点のアンケート調査を 1 日間実施する。

支援対象	土佐市管内食品製造事業者（土佐節等の水産加工製造業、食品製造業等）
調査項目	パッケージ、価格、量、味、等
調査回数	年 1 回
調査手法	土佐市立高岡商店街集客施設「ドラゴン広場」来場者へ経営指導員がサンプリングによる聞き取り調査を実施（※収集サンプル数：1 品あたり 20 件）

(4) 成果の活用

分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明をする形で、消費者目線・バイヤー目録それぞれの声（商品評価等）をフィードバックすることで、更なる商品改良を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第 1 期計画の取り組みとして、事業主が決算書の見方を理解した上で必要利益、事業所の強みと弱みの把握、そこから行動計画や事業計画書等を策定することで、持続的発展に向けた経営を進めていくセミナーを開催した。また、新型コロナウイルス感染症拡大により、経営方針の転換、新たな経営資源の発掘、強みを活かした新分野への展開等、コロナ禍からの事業回復のための経営相談が急増、巡回指導・窓口相談からの経営状況分析や事業計画策定の積極支援に取り組んだ。

しかし、事業主が経営分析の重要性を理解した上で主体的に分析に取り組むケースは少なく、これまで以上に事業主の意識改革に取り組む必要があると強く感じた。併せて、事業計画の策定に向けた課題の抽出は出来ても、事業所を取り巻く環境や数値を含む具体的な目標を含んだ経営分析になっていないケースも多く見受けられた。更に経営状況の分析から事業計画の策定に進んでも、新たな需要の開拓等への更に踏み込んだ支援体制が整わず、「伴走型」の支援が継続的に実施出来ているとは言い難い。第 1 期計画の結果を踏まえ、第 2 期計画においては商工業者を取り巻く現状と課題を踏まえ、詳細な経営実態・経営課題を把握した上で「経営分析」、実現可能性の高い解決方法を盛り込んだ「事業計画の策定」、第 1 期の課題であった更に踏み込んだ伴走型支援の実現として「新たな需要の開拓」とそれに伴う「フォローアップ」を行い、一気通貫型の支援に取り組むことで、事業所の事業回復や持続的発展を実現する。

また、経営分析手法については、各指導員が独自のフォーマットを利用していることから事業所の情報共有や引継ぎの際に手間取ることや分かりづらい点があることも挙げられる。第 2 期計画においては「ローカルベンチマーク」を取り入れ、情報の統一および職員間の情報共有によって、組織全体として業所を支援していく環境整備に取り組むものとする。

(2) 目標

内容	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
セミナー参加者総数	15名	20名	20名	20名	20名	20名
経営分析事業者数	12者	14者	14者	16者	16者	16者

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの実施

小規模事業者が経営分析はなぜ必要か・重要かということを認識することで新たな気づきや経営課題解決に向けた力を養うと共に主体性をもった計画策定力の向上を目指す。そのために、需要動向調査の結果を踏まえた上で、管内事業所の課題解決に向けた経営分析セミナーを開催し、事業者が激しい変化の時代に流されない対応力・計画の実現力を身に付けることで、事業回復および持続的発展を支援する。

【募集方法】本会ホームページ、会報誌、巡回訪問、窓口相談にて案内

【内容】経営分析の必要性・重要性理解、経営環境分析、課題と解決方法の見える化等

【開催回数】年2回

【参加人数】1回あたり10名予定（状況によってはweb開催や併用も活用する）

【講師】高知県内外の中小企業診断士

②小規模事業者に対する経営分析の実施

上記のセミナーに加え、経営指導員等が巡回・窓口相談の機会を活用して、経営分析の重要性を都度周知・啓蒙に取り組み、経営分析を実施する。

小規模事業者の経営分析においては「ローカルベンチマーク」を活用する。経営指導員を中心に統一したフォーマットを使用することで、職員間の情報共有と事業所に対する共通認識を持つ狙いがある。また、定量面・定性面から事業所の置かれる環境を把握する重要性は認識しており、当会が向かうべき支援体制の実現にローカルベンチマークは最適である。合わせて、市場分析ソフトや業界審査辞典等を活用することにより効率的に分析を行っていく。

経営分析の過程で発生する専門的な課題解決や更に詳細な分析等を要するケースでは、高知県商工会連合会のスーパーバイザー、コーディネーター、専門経営指導員等の支援および高知県よろず支援拠点等の中小企業診断士を始めとした専門家と連携して、販路拡大や生産性向上、財務体質の改善等、事業者の課題解決に向けた支援にも取り組んでいく。

【対象者】巡回訪問や窓口相談、セミナー参加者の中から特に意欲的な事業者

【分析手法】「ローカルベンチマークシート」による分析

◎定量分析

1	分析目的	小規模事業者の現状分析により、財務面から経営状態を把握することで、実行力のある事業者が今後の事業計画策定や課題解決に向けた支援策のより具体性のある提案に繋げるため
2	分析方法	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」を活用する
3	分析項目	①財務面「6つの指標」 売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性

◎定性分析

1	分析目的	小規模事業者に対する一貫通貫型の個社支援実現 分析を通じて事業者が将来のビジョンを明確にすると共に目的達成に向けた現状の理解、課題解決策の方向性を具体化するため
2	分析方法	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」を活用する
3	分析項目	①商流・業務フローの把握 ②4つの視点から見る経営課題と対応策の発見 経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制

(4) 成果の活用

経営実態のどこに課題があるのか等を洗い出した分析結果を基に、当該事業所にフィードバックすることで、事業者と二人三脚で事業計画策定支援等に活用していく。

また、分析結果は当会の PC 上にある「共有」フォルダに保存、必要に応じて事業者との相談対応や担当職員以外でも情報を共有可能な環境を図る。更に状況に応じて内容を変更・磨き上げながら、事業計画策定の基礎資料とする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第 1 期計画の取り組み結果としては、毎年、事業計画策定セミナーおよび巡回・窓口相談を通じて事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こし、経営分析を行った事業者を対象に 3 年間（H30、R1、R2 年度）で計 67 件の事業計画策定を支援してきたものの、その大半は補助金等申請のため、事業者主体の事業計画かつ根本的な課題解決に向けた計画策定に至っているとは言い難く、経営分析同様に事業計画の必要性・重要性の認識は低い状況と考える。

第 2 期計画として、①コロナ禍に迅速に対応出来るよう事業者の意識改革に取り組むこと ②事業者が主体性を持って事業計画策定に取り組むこと ③コロナ禍に対応した事業所の DX 推進に取り組むことに重点を置く必要があると考える。

創業支援については第 1 期計画では未実施であった。令和 2 年度に策定された「第 6 次土佐市行政振興計画」基本構想 2. 産業・人材を支える（P.40）にあるように、創業希望者の掘り起こしを図ることは当商工会が担う役割の一つであり、土佐市未来づくり課と連携して取り組む必要がある。合わせて創業当初から事業所の DX 推進を念頭においた事業計画策定支援等を通じた創業支援により、商店街の賑わい創出にも繋げていく。

事業承継支援については第 1 期計画では未実施であった。第 2 期計画においては高知県事業承継・引継ぎ支援センターと連携しながら、「事業承継診断シート」「事業承継計画」を用いて事業承継に取り組む小規模事業者の掘り起こしと事業計画策定支援にも取り組んでいく。更に事業承継後の円滑な事業運営のために、事業所の DX 化を推進するための働きかけが重要となる。

(2) 支援に対する考え方

経営分析を行った事業者を対象に、事業計画策定に向けたセミナーや巡回・窓口相談を通じて経営分析を行った事業者の 8 割/年以上を目標に事業者主体の基で計画策定支援により、事業所の持続的発展を図る。

創業予定者に対しては、「第 6 次土佐市行政振興計画」及び「土佐市創業支援事業計画」に基づき、土佐市未来づくり課と連携して起業を目指す人材発掘、事業計画策定支援等による創業支援に取り組む。

事業承継支援については「事業承継診断実施目標」「事業承継計画策定実施目標」に基づいた数値目標達成に向けて、高知県商工会連合会のスーパーバイザー、コーディネーター、専門家派遣事業の活用、高知県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携によって、早期の事業承継に向けた事業計画策定を支援する。

(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
事業計画策定件事業者数	10 者	12 者	12 者	13 者	13 者	13 者
創業計画策定創業者数	－	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
事業承継診断実施者数	－	16 者				
事業承継計画策定者数	－	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

①事業計画策定の支援

経営分析を行った小規模事業者等を対象に、事業者が抱える経営課題解決、新たな需要の開拓を図るために中小企業診断士を始めとした専門家を活用した事業計画策定支援セミナー（年 1 回）と DX 推進セミナー（年 1 回）を開催する。計画策定の基礎資料として経営分析支援で作成するローカルベンチマークシートを活用する。ローカルベンチマークシートには I

(2) 支援に対する考え方

第2期計画では事業計画を策定した事業者を対象にフォローアップを実施するものとする。各事業者の進捗状況に応じて内容・頻度であることも考慮しながら、他地区等の経営指導員等や外部専門家等第三者と連携し、事業所が抱える課題解決に向けてスピード感のある支援を実施すると共に、策定した計画と実施状況にズレが生じた場合は、要因の解明・計画の見直し、課題解決に向けた取り組みについて外部専門家の視点をいれつつ、事業者と経営指導員等が二人三脚で実施していく。

特にコロナ禍における売上・利益・資金繰り等事業存続に直結する部分についてはスピード感を持ちながらも適切な支援策を入念に検討して、確実に遂行するものとする。

(3) 目標

内容	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
フォローアップ対象事業者数	10者	15者	15者	18者	18者	18者
頻度(延回数)	40回	60回	60回	72回	72回	72回
売上増加事業者数	—	4者	4者	5者	5者	5者

内訳						
既存事業者へのフォローアップ支援	10者	12者	12者	13者	13者	13者
頻度	40回	48回	48回	52回	52回	52回
創業予定者へのフォローアップ支援	0者	1者	1者	2者	2者	2者
頻度	0回	4回	4回	8回	8回	8回
事業承継者へのフォローアップ支援	0者	2者	2者	3者	3者	3者
頻度	0回	8回	8回	12回	12回	12回

(4) 事業内容

計画を策定した既存事業者、創業予定者、事業承継予定者ともに四半期ごとに対象事業者の予実管理を実施する。質問事項は事前にマニュアルを作成し、(事業計画との乖離がないか、経営上の課題は発生していないか、専門家による助言や指導の必要性はないか等の質問を想定) 事業所ごと・職員ごとに聞き取る内容や支援の道筋が異なることの無いように実施支援内容の均一化を図る。

事業計画とのズレが生じている場合は、要因の解明・計画の見直し、課題解決に向けた取り組みについて外部専門家の視点をいれつつ、フォローアップの頻度の変更等を実施しながら、事業者と経営指導員等が二人三脚で実施していく。

創業予定者については、金融、財務、税務、労務を始め、様々な課題が頻発するケースが多いことから、ローカルベンチマークシートや策定した事業計画を基に統一された情報を職員同士が連携して支援に取り組むことが重要であると考えられる。

事業承継の実施支援については、事業者の高齢化が進む現状等を勘案すると、承継完了まで具体的な計画策定から相続・贈与・譲渡といった税務上の専門的・高度な課題の発生と解決を求められる事案は更に増加するものと考えられる。これまで以上に職員の自己研鑽と外部専門家との連携の重要性は高まるため、高知県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、税理士等の専門家の支援を活用して、事業者に安心感を与えとともに円滑な事業承継計画の実施支援を行う。

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

第1期計画の取り組みとしては、土佐市内の水産加工製造業者や農産物生産加工業者を中心に地場特産品の販路開拓を目指して、展示商談会への出展支援に取り組んだ。出展前・出展時・出展後と一貫通貫型の支援を実施したことで、支援事業所は新たな需要開拓が実現したが、課題も明確となった。また地場産品や地域資源を活かした商品のアンケート実施および結果を基に商品のブラッシュアップを実施し、商品の新たな需要開拓に取り組むことも第2期計画では重要と考える。

第2期計画としては、これまで取り組んできた出展支援と合わせて、展示商談会に出展経験がない事業者の需要開拓支援、コロナ禍でオンライン商談が増加したことに対する管内事業所の環境整備、「市場から求められる商品作り」による商品のブラッシュアップの支援が必要であると考えます。

(2) 支援に対する考え方

本計画ではコロナ禍で商談機会の減少した事業者の新たな販路開拓に向けて「グルメ&ダイニングスタイルショー」への継続出展支援、新たな販路開拓を目的に「スーパーマーケットトレードショー」への出展支援に取り組む。第1期計画の課題を踏まえ、出展前は展示商談会に向けた準備物、試食、名刺交換、販促物作成等の支援、出展時は来場者への声かけ、試食や簡易な商品説明、パンフレット類の配布等の支援、出展後は名刺交換を行ったバイヤー等へのお礼状作成支援、商談に向けた書類の作成支援等に取り組むことで、出展事業者の成約件数向上に向けた取り組みを進めていく。

併せて、コロナ収束の目途が立たず、オンライン商談会の開催件数が急増している現状を踏まえ、中小企業基盤整備機構が実施する商談会（ギフトショー、フードテックス）への出展支援を念頭に、事業所の新たな需要開拓支援に取り組む必要性がある。しかし、展示会に出展経験のない事業所では、商談会のノウハウや、展示会出展経験のある事業所でも、事業所のweb環境が整備不足、オンライン商談会出展へのノウハウを有していないといった課題も山積しており、事業所のDX推進が必要な状況である。また支援者側が各事業所のIT環境を把握できていないことやオンライン商談会開催のノウハウを有していないことから、事業所・経営指導員等が二人三脚で課題に向き合い、関係機関と連携しながら解決し、オンライン商談会に臨む必要性は極めて高い状況下である。

これまで当会の出展支援を通じて商談会等でのノウハウを得た事業所も数者存在することから、更なる管内事業者の販路開拓支援策として、これまで展示商談会に出展経験がない事業所への声かけと出展によるノウハウの獲得にも取り組むものとする。

商品のブラッシュアップ支援を実現するためには、食品関連の専門家の意見や指導を受ける必要があると考えており、高知県よろず支援拠点の専門家や高知県商工会連合会の専門家派遣事業の活用等を行う。

(3) 目標

BtoBを目的として、下記展示会・商談会の出展支援を実施し、成約に結びつける。

内容	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
グルメ&ダイニングスタイルショー出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	0件	1件	1件	1件	1件	1件
スーパーマーケットトレードショー出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	0件	1件	1件	1件	1件	1件
オンライン商談会 学習支援	0者	2者	2者	2者	2者	2者
オンライン商談会 出展支援	0者	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件

(4) 事業内容

I. 展示商談会への出展支援

展示商談会名	グルメ&ダイニングスタイルショー	スーパーマーケットトレードショー
主催	(株)ビジネスガイド社	(一社) 全国スーパーマーケット協会
開催時期	2月上旬～中旬の3日間	2月中旬の3日間
開催場所	東京ビッグサイト	幕張メッセ
来場者数(2021年実績)	11,393名	26,385名
出展者数(2021年実績)	141社	1,308社
出展支援対象者	土佐市内の水産加工製造業者や食品製造事業者等	
出展者数	2事業所(1事業所につき、2名参加)	

II. オンライン商談会の知識習得に向けた学習支援 ※

支援対象事業所	上記展示商談会、オンライン商談会への出展予定事業者
支援回数	1回(2～3時間)
支援方法	中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点等の専門家派遣
支援内容	・オンライン商談会の概要 ・商談に向けた準備物(IT化推進支援も同時に行う) ・オンライン商談会独自の注意事項 ・商談後の対応方法について
支援実施時期	出展が確定した事業所の状況に応じて、関係機関と連携して支援にあたる

※出展意欲の高い事業所は今後、オンライン商談会にも参加する可能性は高いと考えており、支援実施事業所へのオンライン商談会学習支援を行うことは効果的・効率的であると判断。

III. オンライン商談会への出展支援

展示商談会名	Web商談会(ギフトショー、フーデックス)
主催	中小企業基盤整備機構
開催時期	随時
開催場所	オンライン(当該小規模事業者事務所、土佐市商工会またはドラゴン広場内等)
出展支援対象者	土佐市内の水産加工製造業者や食品製造事業者、展示商談会に出展経験がない事業者
出展者数	1事業所

IV. その他の関連する支援「商品のブラッシュアップ支援」

展示会・商談会への効果的な出展にむけ、付随した取組みとして、下記支援を実施し、目標達成への実現性を高める。

支援対象事業所	上記展示商談会への出展予定事業所
支援回数	1回(2～3時間)
支援方法	よろず支援拠点、高知県商工会連合会等の専門家派遣
支援内容	既存商品のブラッシュアップ、新商品開発過程で発生した課題解決

上記I、IIIに記載した展示会出展に際しては、出展前支援としてIIに記載した学習支援を実施するとともに上記IVに記載した商品のブラッシュアップ支援等の展示会の出展準備を実施、出展中支援として、期間中の接客、来場者の反応、競合製品等の状況を収集、出展後支援として、名刺交換を行った事業者へのアプローチ支援等のフォローを実施する。展示会の選定に関しては、目指すべき販路等を勘案し、必要に応じて見直しを行う。

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

第1期における事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する取り組みについては、土佐市役所担当課や中小企業診断士等による外部有識者、高知県商工会連合会、土佐市商工会正副会長による委員会を毎月開催し、事業への見直し案や方針を決定。その後、理事会において承認後、商工会のホームページで公表し、継続事業を実施することとしていたが、委員会を開催し次年度計画の公表が充分に行えていなかった。

(2) 事業内容

コロナ禍であることも踏まえ、年に1回、下記の委員組織による事業評価委員会を開催し、事業の進捗状況や実施方法の確認を行う。なおかつ、成果の評価や見直し案の提示を受け、次年度以降の改善と計画修正を行い商工会ホームページにおいて公表することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

<委員構成>

土佐市商工会正副会長（3名）・法定経営指導員（1名）・経営指導員（2名）・土佐市未来づくり課（1名）
外部有識者（中小企業診断士等）（1名）・高知県商工会連合会専門経営指導員（1名）

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

第1期における経営指導員等の資質向上等に関する取り組みは、高知県商工会連合会等が主催する研修会やセミナーに積極的に参加し、支援スキルを向上させ職員間のOJTを通じて情報共有を行うことで、個々の職員から商工会組織全体として支援能力の向上につなげることとしていた。しかしながら、地域の小規模事業者がコロナ以前から抱えていた経営者の高齢化や事業承継、運転資金の確保等本質的な課題は残ったまま、コロナ禍における給付金申請支援や補助金や融資相談に対応してきたが、職員の定年退職や人事異動また長期休暇等による職員の入れ替わりが激しかったこともあり、満足のいく支援内容であったとは言い難い。地域の小規模事業者が抱える相談内容がより複雑化と高度化していく中、職制に関係なく職員全体で解決の方向性を確認しながら、事業者に寄り添った経営支援の継続はもちろんのこと、関係機関との連携で解決に導くつなぎ役として、商工会の必要性を感じてもらうことも必要である。

(2) 事業内容

新型コロナウイルス感染症の拡大状況が予想できない中、高知県商工会連合会が主催する集合研修や動画配信・オンラインミーティングソフト・メールにて課題配信等を使った個別研修や、中小企業庁や中小企業基盤整備機構等が主催する小規模事業者支援研修会等に積極的に参加し、従来の金融、販路開拓、税務、記帳指導等の基本的な支援に加え、補助金申請における電子申請等IT・デジタル技術を活用した社会変化に対応するため、DX推進に向けてさらに必要となる知識・能力の支援スキルの向上を図る。

① 外部研修会等への参加による資質向上

【経営支援力向上セミナー】

小規模事業者の持続的発展を重視した事業計画策定や生産性の向上、事業承継等実態に応じた伴走型支援のスキル向上を図るため、各職員に現状不足している支援スキルの醸成および今後必要とされる支援スキルの習得にあった研修に積極的に参加をする。研修については、高知県商工会連合会等が実施する財務研修や各補助金に対する研修会を予定している。

【事業計画策定セミナー】

運転資金の確保や借入金の削減等、短期的な足元の取り組みを重視する傾向にある小規模事業者は、補助金の確保等、短期的な成果にも繋がる中小企業庁や中小企業基盤整備機構が主催する事業計画策定セミナーへ優先的に参加を促す。

【DX 推進に向けたセミナー】

令和 5 年 1 0 月から導入されるインボイス制度、補助金申請における電子申請等 I T ・デジタル技術の活用状況は増加傾向にある。また、ウイズコロナ、アフターコロナに対応するための新製品・新サービス開発、新たな販路の獲得等、IT・デジタル技術を利用した取り組み好事例も多く生まれており、イノベーションの重要性がかつてないほどの高まりを見せている。

デジタル化を戦略とした産業構造への対応等、D X 推進に向けてさらに必要となる知識・能力の支援スキルの向上を図る。

- ・業務効率化に向けたセミナー… 補助金電子申請、テレワーク導入、情報セキュリティ対策等
- ・需要開拓等に向けたセミナー… ホームページによる自社 PR、EC サイト構築と運用等

② OJT・OFF-JT の実施

組織全体の支援能力の向上のため、研修会やセミナーに参加したあとは書面報告だけでなく、職場内で経験豊富な指導員が支援員に対して巡回指導や窓口相談の機会を活用した O J T を積極的に実施することによって、自身が取得した支援スキルを再確認し、伝達力の向上の相乗効果に繋げる。

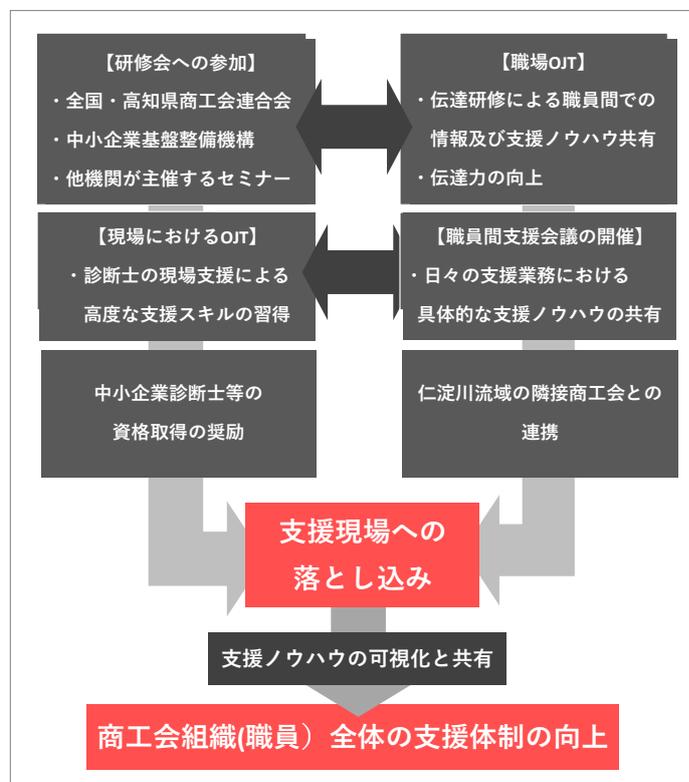
また、有資格者による資格取得に至るプロセスや勉強法等による O F F - J T を実施し、指導員の中小企業診断士等、支援力向上につながる資格取得を奨励する。

③ 仁淀川流域ブロック内での情報共有

仁淀川流域の隣接した、いの町、春野、日高村、仁淀川町、佐川町、越知町の 6 商工会と連携し、定期的に行われる情報共有会議において、具体的な支援案件や支援ノウハウの共有を図ることで、相乗効果による支援能力の向上を図る。

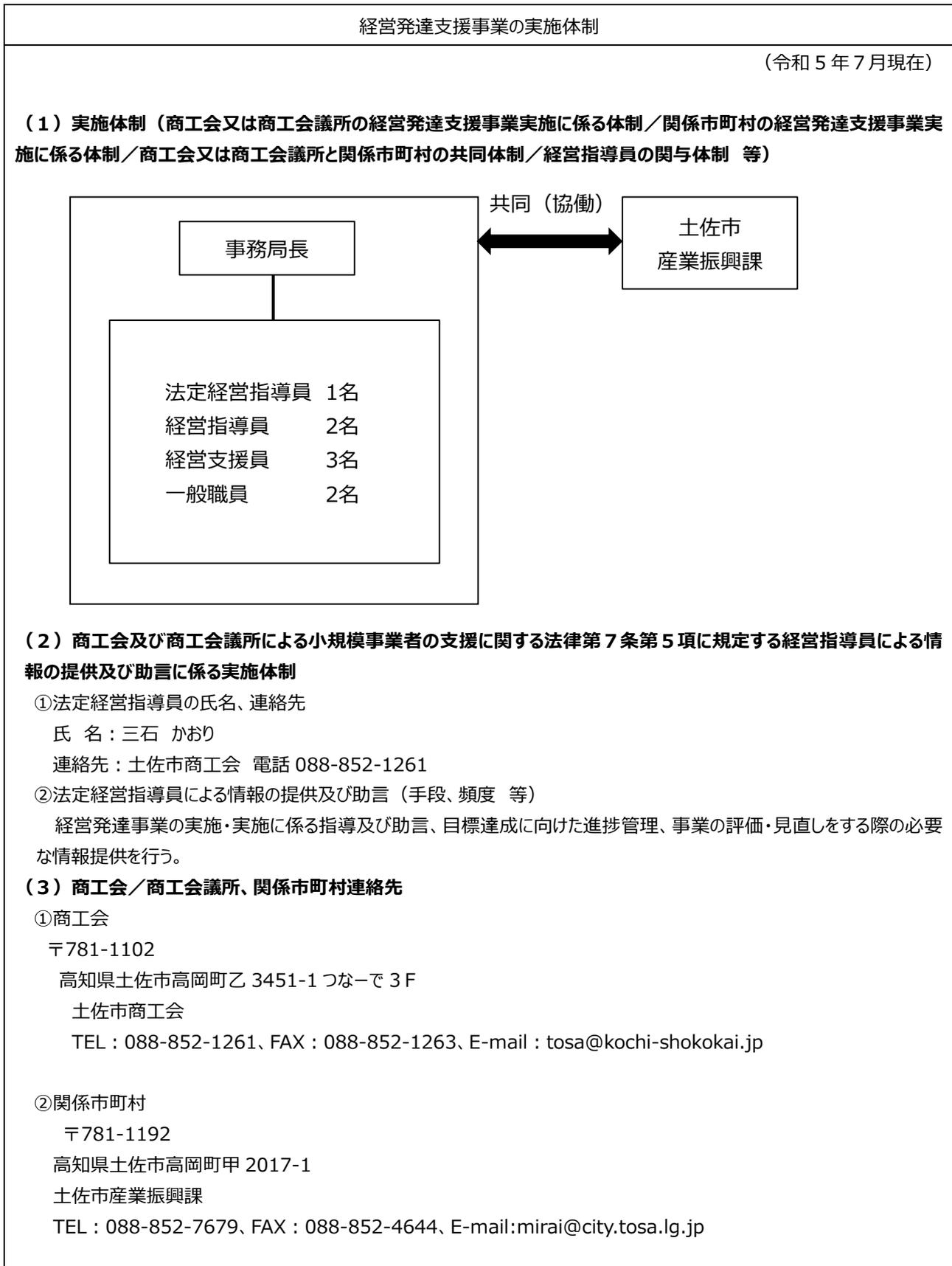
④ データベース化

職員各自が研修会等で取得した支援ノウハウ等については、資料や会議内容を整理した上で電子データ化し、共有フォルダ内で一元管理をすることで、職員全員が状況に応じて活用できるように整備する。



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100
3. 地域の経済動向調査	200	200	200	200	200
4. 需要動向調査	100	100	100	100	100
5. 経営状況の分析	700	700	700	700	700
6. 事業計画策定支援	100	100	100	100	100
7. 事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
9. 事業の評価および見直しをするための仕組み	50	50	50	50	50
10. 経営指導員の資質向上等	50	50	50	50	50

(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 並びに法人にあつては、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