

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	南小国町商工会（法人番号 5330005005163） 南小国町（自治体コード 434230）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援計画の目標 ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現。 ②南小国町産業等地域資源の魅力を活かして、地域のにぎわいづくりを推進。 ③事業承継及び創業者支援の推進。 ④小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へつなげる。
事業内容	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 国が提供しているデータと実際の地域の状況を調査し分析することで地域小規模事業者の経営力向上に活かす。 4. 需要動向調査に関すること 消費者等へ調査項目や分析手法を具体的に設定して詳細に調査を行い、調査結果を対象事業者にフィードバックし商品改良や新商品開発に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析の必要性を提案し、分析を行い、対話と傾聴を通じた経営課題の把握と事業計画の策定につなげる。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った後、事業者が自主的な事業計画策定に取り組み経営力向上を目指すため対話と傾聴を通じた事業計画策定支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 対話と傾聴を通じて計画策定後の状況把握を行いつつ、進捗状況に応じて巡回頻度の増減によりフォローを行い、内発的動機づけにより潜在力の発揮につなげる。 8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること 新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく。
連絡先	南小国町商工会 〒869-2401 熊本県阿蘇郡南小国町赤馬場 1900-1 TEL：0967-42-0142 FAX:0967-42-0166 南小国町 まちづくり課 〒869-2492 熊本県阿蘇郡南小国町赤馬場 143 TEL：0967-42-1171 FAX：0967-42-1122

(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

I. 立地

南小国町商工会が全域を管轄する南小国町は、九州のほぼ中央、阿蘇外輪山のふもとに位置し標高430m～945mの高原地帯で、黒川温泉をはじめとする数多くの温泉地を有し、九州最大の河川である筑後川の源流域でもあることから、豊富な水資源と美しい自然に恵まれた農山村である。起伏が著しく、九州の中でも特に夏は冷涼で冬は降雪も多いため、高冷地野菜の栽培が盛んであり、古くから林業を生業として栄えている。

近年は温泉地観光に訪れる方々が多く、地域の一大産業となっており、自然に溶け込む癒しの温泉地として知られる「黒川温泉」、美しい新緑や紅葉など四季折々の表情を見せる「瀬の本高原」や「マゼノ溪谷」、太古の遺跡ともいわれ多くの謎を秘めるパワースポット「押戸石」、木立や清流の音に囲まれ味わえる「そば街道」など、南小国町には一年を通して楽しめる魅力的な資源が溢れている。

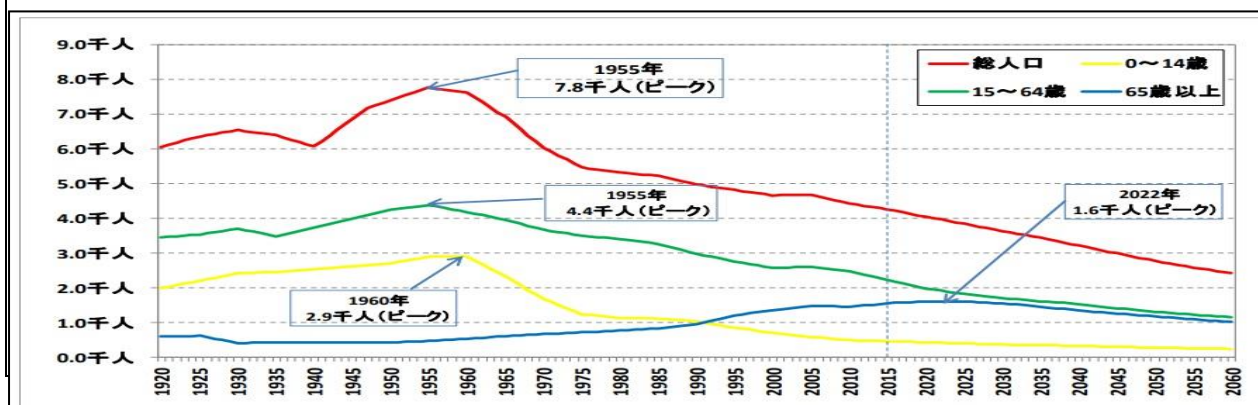


II. 人口

南小国町の総人口は、1995年の7,761人をピークに減少を続けており、1990年に5,000人を割り込んだ。2010年では4,429人となり、ピーク時の6割弱となっている。2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所（以下、社人研）の推計値によると、2060年には2,422人まで減少する見込みである。

年齢3区分でみると、年少人口（0～14歳）は戦後から1960年にかけて増加を続け、1960年時点では2,900人で比率は38.1%であった。その後減少傾向をたどり2010年時点では496人（11.2%）となり、2060年には243人（10.0%）まで減少すると推計されている。生産年齢人口（15～64歳）は1955年に4,386人（56.5%）であったが、2010年時点では2,472人（55.8%）となり、2060年は1,157人（47.8%）に減少する。その一方で、老年人口（65歳以上）は高齢化の進展に伴い2010年時点では1,461人（33.0%）となり、2060年は1,022人（42.2%）と比率は増加すると見込まれており、今後も少子高齢化が進展していく状況である。

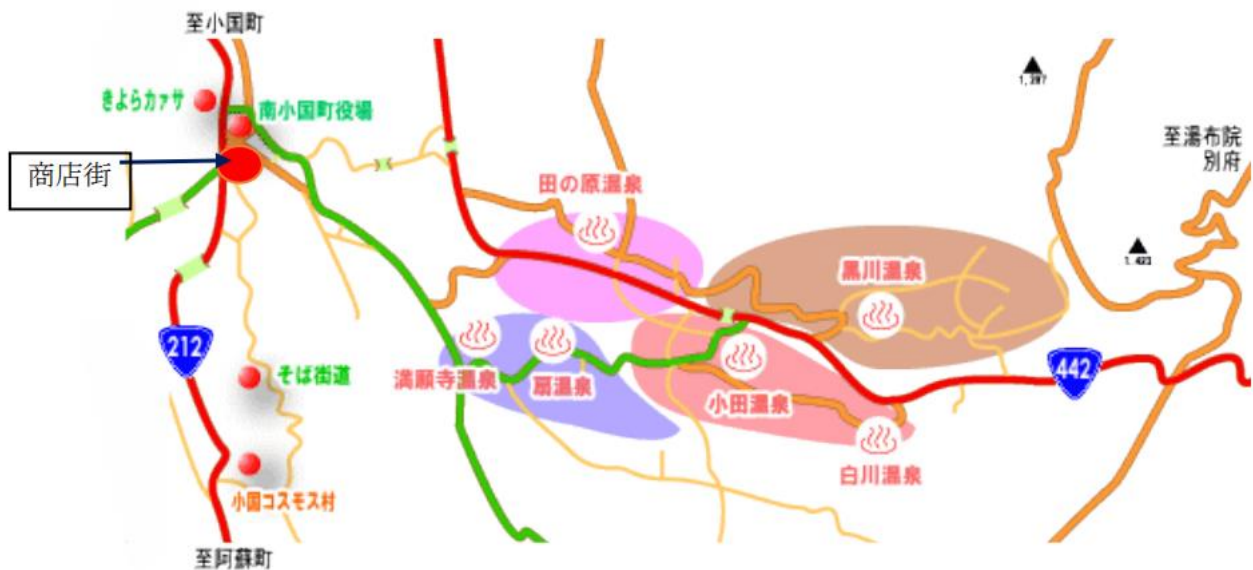
（南小国町人口推移）



Ⅲ. 産業状況

当町の産業構造は「卸・小売業」「宿泊・飲食業」で事業所数の約60.0%、売上高68.0%・従業員数の64.9%を占めている（令和5年度商工会実態調査及び2016年RESASデータ）。特に、当町は黒川温泉をはじめ、小集落の満願寺温泉・田の原温泉・白川温泉・小田温泉・扇温泉・湯田温泉といった様々な温泉地域を有しているため、温泉を中心とした観光業が産業の中心となっており、併せて、町民の生活を支える「小売・サービス」「建設業」「医療福祉」等で構成されている。

■ 南小国町温泉群



		建設業	製造業	卸売業・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
総事業者数		39	17	57	100	36	13	262
	(割合)	14.9%	6.5%	21.8%	38.2%	13.7%	5.0%	100.0%
(内小規模事業者)		39	16	47	49	32	13	196
	(割合)	100.0%	94.1%	82.5%	49.0%	88.9%	100.0%	74.8%
内 訳	会員事業者	36	16	30	72	21	6	181
	(小規模事業者)	35	15	27	69	20	6	172
売上高：2016年（RESAS産業マップ）単位：百万円		1,975	1,085	2,606	6,537	931	320	13,454
	(割合)	14.7%	8.1%	19.4%	48.6%	6.9%	2.4%	100.0%
従業員数：2016年（RESAS産業マップ）単位：人		181	109	194	879	121	169	1,653
	(割合)	10.9%	6.6%	11.7%	53.2%	7.3%	10.2%	100.0%

（総事業者数及び会員数は商工会実態調査：令和5年度実施、売上高及び従業員数は2016年RESASより）

① 観光業（宿泊業・飲食業）の課題

南小国町観光客推移

年	宿泊客数				日帰り客数			総計 (A+B)
	県内	県外	うち外国人	計 (A)	県内	県外	計 (B)	
平成 28 年	38,368	303,607	44,621	341,975	147,693	574,474	722,167	1,064,142
平成 29 年	27,712	320,668	67,403	348,380	173,092	527,888	700,980	1,049,360
平成 30 年	30,014	350,133	86,994	380,147	160,307	546,102	706,409	1,086,556
令和 1 年	30,350	363,030	79,245	393,380	168,464	863,131	1,031,595	1,424,975
令和 2 年	42,908	204,292	12,136	247,200	144,794	475,271	620,065	867,265
令和 3 年	45,386	178,525	180	223,911	178,775	383,278	562,053	785,964

出典：南小国町まちづくり課調べ

観光客数は年間 100 万人以上が訪れており、インバウンドの増加などもあり令和元年は 1,424,975 人とピークであったが、令和 2 年からまん延した新型コロナウイルス感染症の影響から大きく減少したが、令和 4 年度からの感染防止対策の緩和から徐々に回復してきており、令和 5 年度の 5 類適用からは国内旅行者や外国人観光客も増加し大きく回復してきている。

宿泊業の課題としては、平成 30 年度に町が実施した「観光満足度調査」によると高い満足度や多くのリピーターの存在が明らかになる一方で、体験型の観光が少ないことから観光客の滞在時間及び消費をいかに増加させるか、また、増加する外国人観光客の需要をいかに取り込んでいけるか、老朽化している施設の改修や観光に係る新たな価値の創出・人材不足などがあげられる。

飲食業の課題としては、観光客向けの飲食店が多く客単価が高い飲食店が多い。そのような状況から、令和元年に実施した町民の「買い物とくらしに関する調査」によると前の月に外食をした世帯を対象に町内の飲食店で外食した割合を尋ねた結果 43.5%が「町内の飲食店で外食していない」と回答しており、「すべての外食を町内で行った」と答えた世帯は 4.2%しかおらず、町外の飲食店で外食している世帯が多い。

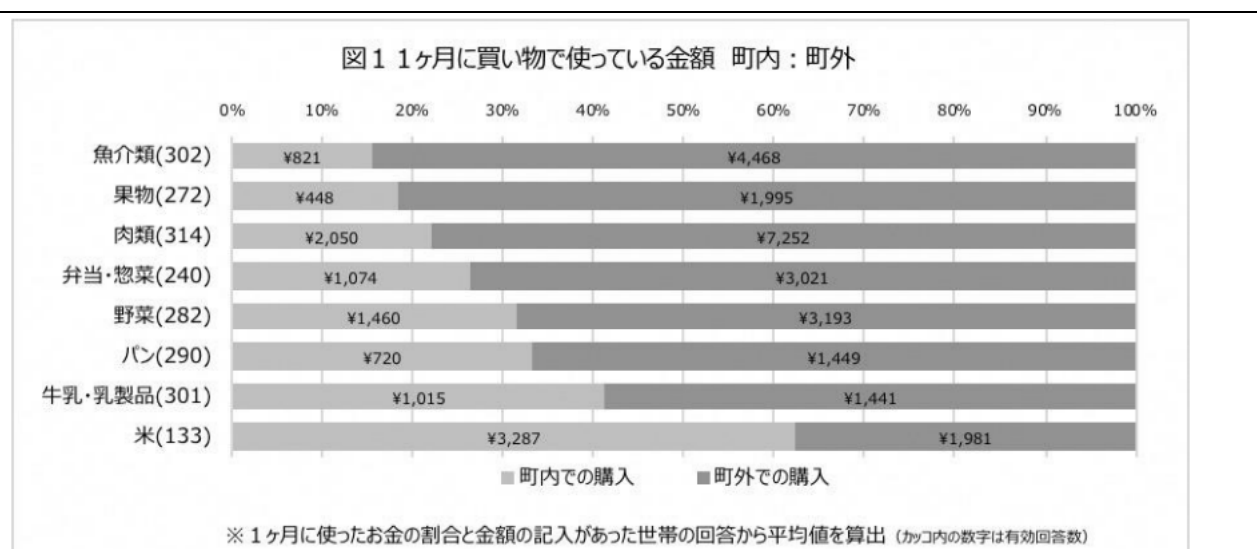
② 建設業の課題

当町の建設業は平成 28 年の熊本地震や令和 2 年 7 月豪雨による自然災害の復旧工事等から公共工事等増加傾向で売上増加した事業者が多い。

建設業の課題としては、人口減少及び高齢化が進展していることから、人材不足が深刻化している。また、原油高・原材料高の高騰などから利益率を圧迫している事業者が多い。

③ 卸・小売業の課題

当町の卸・小売業の課題としては、令和元年に実施した「買い物とくらしに関する調査」から、米・乳製品以外の食料品の購入に関して、町外で購入している割合が高く、特に魚介類（町外購入割合：84.5%）・果物（同：81.7%）・肉類（同：78.0%）となっている。町外への依存度が高いため、町内事業者の供給体制の強化や魅力の向上、卸・小売業者の新規創業などが課題である。



⑤製造業の課題

当町の主な製造業として製材業がある。当町は町の約7割を森林が占めており地域ブランドである「小国杉」の生産をおこなっており全盛期には40を超える製材所があったが、木材価格の低下や林業従事者の高齢化等の原因から現在では3社となっており事業者の減少が著しい業種となっている。業態の転換や新たな価値の創出などが課題である。

⑥全体的な課題

当町は1955年に7761人であった人口も2020年には4072人となり人口減少が進んでいる。併せて高齢化率も2020年には40.3%と非常に高くなっており、2040年には高齢化率が60.0%になることが予測されていることから深刻な少子高齢化の状況となっている。

そのような中、本会で令和4年度実施した事業承継実態調査において、後継者が決まっていない事業者が60%と後継者不在の事業者が多い。また、その中で「事業譲渡に関心がある」と答えた事業者が26%と事業承継の手段として第三者承継の関心が高まってきている。

地域経済の維持を図るため、円滑な親族内承継の支援や後継者不在の事業者については、事業承継マッチング支援を積極的に行っていく事が課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

人口減少や少子高齢化の進展が加速する中、6割ほどの事業者が後継者不在と回答している(令和4年度南小国町商工会事業承継実態調査)ことから後継者不在による廃業が増加してきている。

円滑な親族内承継の支援や、関心が高まっている事業承継マッチング支援による第三者承継の支援・創業者を掘り起こし創業を支援していく事で事業者数の減少を食い止めていき地域活力の維持を行っていく。

②第4次南小国町総合計画との連動制・整合性

基本目標1「雇用を守り、増やし、創りだすとともに、次世代を担う人材を育て活かす」

《施策(3)》観光サービス業の持続的成長

新規観光客及びリピーター観光客の数を着実に増加させ、滞在時間及び観光消費を増大させるために、観光関連産業の施設の高度化、新たな商品・サービスの開発、事業再構築を支援していく。

《施策(5)》新たな挑戦を育てる

起業等希望者を総合的に支援してため創業支援を行っていく。また、地域おこし協力隊などにつ

いては、任期後の定住化を支援するため積極的な創業支援及び事業承継マッチング支援を行っていく。

基本目標 2 「新しい人・資金の流れとの連携・協働の一層の促進により地域の活力を高める」
《施策（9）》地域経済におけるお金の循環を高める》

地域経済の疲弊に歯止めをかけ活力を取り戻すため、商談会への地域事業者の参加を促進させる。

③商工会としての役割

本会は、地域の総合経済団体として、特に小規模事業者の支援機関として伴走型支援を重視し、きめ細やかな支援の実施が事業者の経営力向上による持続的発展や販路開拓、地域経済の拡大に寄与することを認識し経営改善普及事業に取り組み、事業者の課題を抽出し早期解決を図り事業安定に繋げていく。

また、事業主の高齢化や後継者不在については、熊本県商工会連合会及び専門家・専門機関と連携して円滑な事業承継に繋げていく。

創業については、町の創業支援計画に基づき特定創業支援を実施することにより、創業計画の策定から創業に至り持続的に営業していくまで伴走的に支援していく。

経営力向上については、事業計画策定により事業者への気づき・意識改革を促し、関係機関との連携を図りながら地域活性化につなげていく。

（3）経営発達支援の目標

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

小規模事業者を取り巻く経営環境の変化に対応するために、消費者動向・需要動向のデータや経営状況の分析結果を活用し、専門家の意見を交え、実効性ある事業計画の作成を支援する。

計画策定後の実施についても、随時進捗状況を評価・検証し、必要に応じて計画の見直しや軌道修正を支援する。

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

②南小国町産業等地域資源の魅力を活かして、地域のにぎわいづくりを推進

南小国町の地域資源を活用した新商品開発を他の支援機関とも連携して行い、新たな商品と地域ブランドの確立を目指し、小規模事業者の売上の拡大を目指すとともに地域活性化を図る。

具体的には、地域資源の掘り起こしと需要動向の調査を実施し、その結果を参考に地域資源を活用した新商品開発について商品コンセプトや容量、パッケージ等も含めて専門家を活用しながら実施する。

新たな商品については商談会等へ積極的に参加し販路拡大と市場拡大や商品のブラッシュアップに繋げていく。

③事業承継と及び創業者支援の推進

熊本県商工会連合会並びに熊本県事業承継・引継ぎ支援センター等の専門家とも協力し、後継者難を抱える事業者に対し、事業承継に向けた取組みを支援すると共に、意欲ある創業者を育成し創業に繋げる事により、地域経済活動の原動力である商工業者数の維持、増大を図る。

④小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へつなげる。

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、小規模事業者が抱える本質的な課題に気付くよう促し、内発的な動機付けにより小規模事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援していき、地域全体で持続的に発展する取組みに繋げる。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成の方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

小規模事業者が経営課題の解決や経営力を向上させるため小規模事業者持続化補助金や事業再構築補助金など様々な補助金獲得を目指し経営計画の策定にチャレンジする事業者が増加しているが、そこから、経営革新計画策定等の中長期的な事業計画への個別支援を実現する。

窓口相談や巡回相談により小規模事業者の経営状況を的確に把握・分析し、経営分析により明確になった強みや課題への対応などにより、実現性の高い計画策定やその実行を支援し課題解決に繋げ、経営力向上につなげていき、PDCA サイクルに基づき実施した事業を検証し新たな事業に繋げていく事で、持続的に事業を継続できる小規模事業者となるよう支援していく。

また、競争力強化や生産性向上を図るため DX への取り組みに対する支援として専門家派遣等を活用して経営力向上支援を行っていく。

③ 南小国町産業等地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

地域資源を再確認すると共に、地域資源を活用した新商品開発を他の支援機関と連携して行い新たな商品と地域ブランドの確立を目指し、小規模事業者の売上の拡大を目指し地域活性化を図る。

地域資源の掘り起こしと需要動向調査を実施し、関係機関と連携を取りながら地域資源を活用した新商品の開発を行い、展示会・商談会に参加し販路拡大を図っていく。

展示会・商談会に参加するにあたり、専門家等を入れて効果的な展示会・商談会となるよう支援していく。

また、併せて SNS や EC サイト等の IT を活用した販路開拓も支援を行っていく。

③事業承継と及び創業者支援の推進

事業承継の専門部署である熊本県商工会連合会特任支援課並びに熊本県事業承継・引継ぎ支援センター・日本政策金融公庫の専門家とも協力し、後継者不在など事業承継に課題を抱える事業者に対し、事業承継に向けた取組みを支援する。

事業承継ヒアリングシートの活用により後継者の現状把握と事業承継に対する気づきを促し、熊本県商工会連合会特任支援課と連携し事業承継計画策定を支援、事業承継を実現まで伴走的に支援していく。

後継者不在の事業者においては、第三者への承継の意向を促し、事業承継マッチング機関である事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫へマッチング登録を行い、マッチング並びに実行支援を熊本県商工会連合会特任支援課と連携して行っていく。

また、町の創業支援計画に基づき特定創業支援を実施することで意欲ある創業者を育成し創業に繋げる事により、地域経済活動の原動力である商工業者数の維持・増大を図る。

④小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へつなげる。

地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へ繋げる。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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】

国が提供するビッグデータである「RESAS（地域経済分析システム）」並びに会員からの聞き取りによる業種別の景気動向調査を実施し HP で公表した。

① 地域の経済動向分析と公表（国が提供するビッグデータ「RESAS」の活用）

国が提供するビッグデータ（RESAS（地域経済分析システム））を活用して分析を行い HP で年 1 回以上公開した。

② 会員巡回等による業種別景気動向調査分析と公表

会員の巡回及び窓口で聞き取りによる業種別（建設業・製造業・卸売業・小売業・サービス〈宿泊業・飲食業〉・サービス〈その他〉・その他）景気動向調査分析を実施し HP で年 1 回以上公表した。

【課題】

これまでこれら①・②の調査分析を行ってきたが、その結果を本会 HP において公表するに留まっております。経営指導員等が行う事業計画策定支援時には殆ど活用することがなかった。

このことは、調査分析をする上での調査の目的設定と分析資料の用途設定が不十分であったと捉えている。情報提供後の活用方法についても検討課題である。

(2) 目標

	現行：令和 4 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①地域経済動向分析の HP 公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の HP 公表回数	1 回	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）

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。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）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

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析 ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

③ 景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年 4 回調査・分析を実施し独自調査分と併せて年 1 回 HP に公表する。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】管内小規模事業者 50 者（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業 から 10 者ずつ）

【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

(4) 調査結果の活用

- 調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等へ周知する。
- 経営指導員等が巡回を行う際、課題を抽出するための参考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

【現状】

第1次計画では、南小国町で行われるイベント（きよら祭り等）において、町内事業者が開発した商品の試作品に対して、一般消費者から価格・分量・味・パッケージ等についてアンケート調査を実施する計画であったが、新型コロナウイルス感染症の影響から開催が中止になるなどしたため、熊本県商工会連合会が開催する「くまもと物産フェア」において出展事業者が開発した新商品の需要動向調査を実施し、価格・味・食感・パッケージなどの調査結果を事業者へのフィードバックを実施した。

【課題】

調査結果について、事業者へのフィードバックを行ったが、その結果が商品改良や新商品開発へ繋がっていない。

支援事業者や支援商品を絞り込んだうえで、調査項目や分析を具体的に設定してより詳細に調査を行い、対象事業者にフィードバックする。新商品の開発を積極的に行う事業者の発掘も課題である。

(2) 目標

	現行：令和 4年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①新商品開発の 調査対象事業者数	1者	1者	1者	2者	2者	2者

(3) 事業の内容

特産品の新商品を開発した事業所や既存商品の改良を検討している食品製造業を営む事業所を対象に熊本県商工会連合会主催のくまもと物産フェアや町内イベントにおいて試食及びアンケートを実施し、調査結果を分析した上で事業所にフィードバックし、商品改良の支援を行う。また、新商品開発を積極的に行う事業所の掘り起こしも行う。

【サンプル数】来場者 50人

【調査手段・手法】くまもと物産フェアや町内イベントの来場者に商品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓等の専門家に依頼し分析を行う。

【調査項目】①味、②色、③大きさ、④価格、⑤見た目、⑥パッケージ等

【調査・分析結果の活用】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する形でフィードバックし、経営分析を行い更なる改良等を行い次なる展開の事業計画策定に繋げていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者持続化補助金等の申請支援や金融支援、税務支援等の経営指導の範囲内で実施している。

【課題】

現状分析のみならず、更に一步踏み込んだ経営課題につながるような定性的、定量的な分析により

対象事業者に提供することが課題である。さらに、対話と傾聴を通じ、経営の本質的な課題の把握につなげる。

(2) 目標

	現行：令和 4年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①経営分析事業者数	13者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①対象者の発掘

需要動向調査を実施した事業者のほか、経営分析を行う事業者の発掘のため、経営指導員等による巡回や窓口相談による対話と傾聴を通じ、意欲的販路拡大を行う事業者の掘り起こしを行う。

②経営分析の内容

【対象者】各補助金の申請事業者及び相談事業者、金融相談事業者、専門家派遣相談事業者を重点支援先としてピックアップし実施。小規模事業者の経営課題である事業承継等も意識し実施する。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、対話と傾聴を通して定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う。

《定量分析：財務分析》

直近2期分の収益性、生産性、安全性、成長性の分析

《定性分析：非財務分析（SWOT分析）》

対話と傾聴による強み、弱み、機会、脅威等（下記項目）の整理

内部分析	外部分析
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況 ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、県の「経営支援プログラム」、全国連の「経営状況まとめシート」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用する。

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果は、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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業者が計画を策定するのは、創業や経営革新計画、持続化補助金等の補助金申請の際が大半であり、事業者からの求めに応じて作成支援を行っている。補助金等募集が開始された際は、巡回訪問や窓口による直接説明や商工会 HP や公式 LINE アカウント による情報を発信している。

しかしながら、事業計画の策定の意義や重要性の理解が浸透していなかったため、自発的な策定支援をするケースは少なかった。

【課題】

補助金申請や融資、創業者など必要とする一部の事業者への支援にとどまっており、セミナー等の開催方法を見直すなど多くの小規模事業者に事業計画策定の意義や重要性について理解を深めてもらう。地域の経済動向調査及び経営状況の分析結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定の支援が課題となっている。

また、小規模事業者の DX を実現するには、IT 化することによる業務の効率化や販促効果を肌で感じる事が重要である。セミナー開催と併せて専門家の派遣等により、自らの事業に合った内容を実際に試行・体験させる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して、事業計画策定の意義や必要性について漠然と述べても、意識や行動変化を促す事は難しいためセミナーのカリキュラムに事業計画を策定した事業所の事例や売上を上げる仕組み作り等を加えて実施することにより、経営分析を行った事業者の 6 割程度／年の事業計画策定を目指す。

特に、需要動向調査を実施した事業者や経営革新、持続化補助金等の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者においては、実現可能性の高いものを選定し事業計画の策定に繋げていく。

また、創業や事業承継にあたっては、創業の実現や安定した経営の基礎を培う重要な機会であることから、セミナーを実施し、事業経営における基礎知識や創業計画・事業承継計画の立て方の習得を支援する。

事業計画の策定前段階においては、セミナー等を実施し、DX に関する意識の醸成や基礎知識の習得を図り、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

5. で実施する経営分析を通じて、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。現行、多くの事業計画策定を支援したが、高度に専門的な相談も多く、今後は 1 者を伴走的に支援する時間を十分に確保し質の高い支援を行っていくため目標数は現行より少なく設定する。

(3) 目標

	現行：令和 4 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①DX 推進セミナー	2 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX 推進セミナー参加者数	14 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
②事業計画策定セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	26 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
③創業セミナー	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
創業計画策定事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
④事業承継個別相談会	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業承継計画策定事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

①DX 推進セミナーの開催

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくためにセミナーを開催する。

【支援対象者】・ EC 販売や SNS 活用による販路開拓を展望する事業者

・ 経営分析を行った事業者のうち、意欲的で販路拡大の可能性が高い事業者

【募集方法】本会ホームページ、公式 LINE アカウント、会員事業所への郵送及び巡回での通知

【講師】熊本県商工会連合会登録の専門家等

【回数】年 1 回

【カリキュラム】DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例クラウド型顧客管理ツールの紹介、SNS を活用した情報発信方法、EC サイトの利用方法等

【参加者数】10 名程度

②事業計画策定セミナーの開催

補助金等を活用する場合などを想定したセミナーを開催していく。

【支援対象者】ア. 経営分析を行った事業者 イ. 経営課題解決に意欲的な事業者

ウ．経営全般に興味関心のある事業者

【募集方法】①と同様

【講師】①と同様

【回数】年1回

【カリキュラム】講師と事前協議のもと詳細なカリキュラムを組む

【参加者数】15名程度

③創業セミナーの開催

創業を予定している方や創業して間もない方、創業に関する知識を習得したい方を対象として開催されている熊本県商工会連合会が実施する「創業スクール」を、オンラインにより本会がサテライト会場になって開催する。

【支援対象者】ア．創業を予定している方 イ．創業して間もない方

ウ．創業に関する知識を習得したい方

【募集方法】①と同様

【講師】熊本県商工会連合会が選定した創業スクール講師

【回数】年2回

【カリキュラム】熊本県商工会連合会創業スクールのカリキュラム

【参加者数】2名～4名程度

④事業承継セミナーの開催

熊本県商工会連合会特任支援課及び県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して開催する。

【支援対象者】ア．事業承継に関心を持つ事業者 イ．事業承継実態調査をもとに抽出した事業者

【募集方法】①と同様

【講師】熊本県商工会連合会特任支援課と協議して選考する。

【回数】年1回

【カリキュラム】

ア－自社の現状把握 イ－事業承継を進めるために必要な基礎知識

ウ－事業の磨き上げ エ－経営革新

オ－事業承継マッチング支援など

自社を見つめ、将来の展望を描き事業承継計画作成につなげられるようカリキュラムを組む。詳細なカリキュラムは、招聘する講師と協議のもと決定する。

【参加者数】10者程度

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】

事業計画策定後の支援については、事業計画の重要性や緊急性に応じ優先順位を決め、回数を設定し行う予定だったが、マンパワー不足により計画通りに行えていない。

補助金採択を受けた事業所については、フォローアップ調査や補助事業の進捗管理、実績報告支援を巡回、窓口指導時に行っているが、実績報告を区切りとしてその後のアフターフォローが不十分になっている。

【課題】

フォローアップを実施しているものの、不定期であり事業計画との乖離による見直しや支援が十分でない現状がある。

補助金の公募が年を通して行われており、フォローアップが必要な事業計画作成者が増加している中、場当たりの助言に陥ることなく支援計画に基づく継続的なフォローアップが必要となる。

今後は定期的に巡回し「対話」「傾聴」から進捗状況を捉え、作成した事業計画への意識づけと必

要に応じた改善提案を行うなど、計画的なスケジュールリングで支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

経営者自らが経営戦略を考え実行する力を身に付け、経営力を増強させるため、定期的に巡回を行いフォローアップする中で、経営者との「対話」を重視し「傾聴」したうえで計画策定後の進捗の遅延や計画の見直し等軌道修正ほか支援を行う。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により訪問回数を増やして、集中的に支援すべき事業者とある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定し事業者との協議により回数を決定する。

(3) 目標

	現行：令和 4年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ対象事業者数	21者	12者	12者	12者	12者	12者
頻度（延べ回数）	37回	48回	48回	48回	48回	48回
売上高増加事業者数	－	3者	3者	3者	3者	3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

事業計画を策定した事業所を対象に、経営指導員が定期的に巡回し、進捗管理より資金繰りや人材育成等の必要な指導・助言によるフォローアップを行う。

創業者・事業承継支援に関しては、事業計画の進捗状況に係る支援だけでなく、経理や税務、労務などの経営全般に関しての綿密なフォローアップを行う。

なお、進捗状況の遅延他、事業計画との間にズレが生じていると判断し、見直しが必要な場面に至った場合は、経営指導員および経営支援員の他必要に応じて外部専門家等の第三者の意見を求め、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

フォローアップ頻度

各事業者の進捗状況によりランクを付けフォローアップを行う。但し、各事業所の状況を見て増減する。

- ・ A ランク：2か月に1度（4者× 6月）24回
 - ・ B ランク：四半期に一度実施（4者× 4月）16回
 - ・ C ランク：半期に一度実施（4者× 2月）8回
- 合 計 48回

8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

管内の小規模事業者は町が力を入れている「ふるさと納税」によるオンライン販売で売り上げを増加させている小規模事業者が増加している一方、オンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由からITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圈が近隣に限られた範囲にとどまっている小規模事業者が多かった。また、補助金等を活用し自社ECサイトを構築しても、売上に繋がらないケースも多く、いかに自社ECサイトの売上高を向上させるかなど大きな課題である。

本会ではそのような事業者に対して、熊本県商工会連合会と一緒に取り組むEC個別相談会などを

通して、ECの基礎からECで売れる商品となるためのブラッシュアップなど行い、域外販売に挑戦する小規模事業者を支援してきたが、潜在的にECに取り組みたい小規模事業者が多い中、マンパワー不足もあり支援できる事業者について限界を感じている。

【課題】

展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。また、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

（２）支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、全国商工会連合会や熊本県商工会連合会主催で開催される既存の展示会・商談会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、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熊本県商工会連合会と一緒に実施する「EC個別相談会」などで相談対応を行い、理解度を高めた上で導入にあたっては必要に応じて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う。

（３）目標

	現行：令和 4年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①くまもと物産フェアへの出展（BtoC）	1者	2者	2者	2者	2者	2者
売上高／者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②商談会への参加（BtoB）	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数／者	—	1者	1者	2者	2者	2者
③SNS活用事業者	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④ECサイト利用事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	7%	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの開設者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	3%	10%	10%	10%	10%	10%

（４）事業内容

①展示会出展事業（BtoC）

「くまもと物産フェア（※）」等、県内外で開催される物産展や催事においてブースを借り上げ、商工会のホームページ、経営指導員等の巡回指導を通じて情報提供を行い、出展者の募集を募る。事業計画を作成した事業者や、商品開発に意欲的な事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

※「くまもと物産フェア」

10月末～11月初旬に2日間にわたり開催され、県内外から延べ約2万人が来場する展示販売会で250程度の展示ブースがある。

②商談会への参加事業（BtoB）

事業計画を策定した事業者等に対して、九州最大規模の食の商談会である「FOOD STYLE Kyushu※」など大都市圏で開催される商談会へ、販路拡大に意欲的な事業者など2者程度を上限として出展を紹介する。

商談会前には、実際の小間のスペースを再現してロールプレイングを行う等、商談会への対策を練る企画を実行する。

また、商談会後のアフターフォローとして名刺交換後のアピール方法や商談成立に至るまでの支援を行う。

※「FOOD STYLE Kyushu※」

九州最大級の小売・中食・外食産業界向けの商談展示会。11月中旬に福岡県福岡市で2日間開催され1,100社ほどが出展し、延べ15,500名ほどのバイヤー等が来場する。

④ SNS活用（B to C）

SNSでの自社商品のPRが不足している事業者などを対象に、現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

⑤ ECサイト利用（B to C）

自社ECサイトや大手ECサイトを活用して、販路拡大を目指す事業者に対して、Amazonなど大手ECサイト等やふるさと納税など、熊本県商工会連合会や町と連携して、チャレンジ提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

⑥ 自社HPによるネットショップ開設（B to C）

これから自社ECサイトを立ち上げ新たな販路拡大を目指す事業者等を対象に、ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を実施する。

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

（1）現状と課題

【現状】

経営発達支援計画の評価については、外部有識者（中小企業診断士）・南小国町まちづくり課・熊本県商工会連合会・南小国町商工会正副会長にて経営発達支援計画事業検証委員会を組織し、年に1回実施状況・成果の評価等の見直しを行ってきた。

【課題】

委員会内での評価及び検証は行っているが、その後の修正見直しをするまでにはいたっていなかった。

また、評価後の職員間による情報共有、事業者への周知についても不十分な点が見られた、今後は評価後の周知と職員間の情報共有手段を整備し充実させる必要がある。

（2）事業内容

経営発達支援計画に基づく各事業を計画的に実行するためにPDCAサイクルを確実に遂行していく。毎年度、各事業実施の際は理事会に報告、承認を得るとともに、実施状況、評価、検証、見直しは以下のように行う。

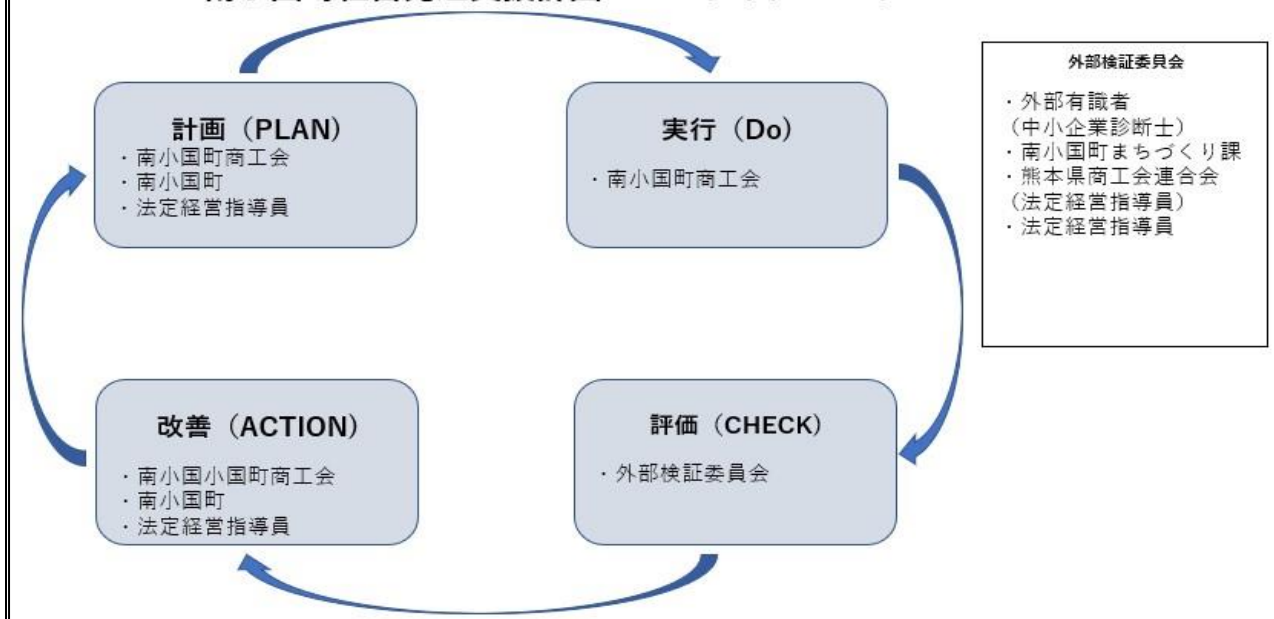
①事業評価委員会

外部専門家（中小企業診断士）、南小国町まちづくり課、法定経営指導員、南小国町正副会長で「事業検証委員会」を組織し、検証、評価を行う。（年度内に原則1回）

②評価結果の公表

理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HPへ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態とする。

南小国町経営発達支援計画PDCAサイクルスキーム



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】

経営指導員等が小規模事業者を支援するためのノウハウ等の習得は、熊本県商工会連合会主催の研修会や中小企業基盤整備機構による中小企業大学校の研修、全国連が行っているWEB研修や阿蘇地域で定期的を実施する勉強会等で各自のスキルの向上を図り、支援能力や資質向上に努めてきた。

【課題】

経営環境の変化が激しい中、経営支援に求められる内容も高度化している。そのような中、経営指導員及び経営支援員の支援方法・内容をより高いレベルで平準化していくためには、本会としての経営支援に関する考え方、行動、知識などを独自の研修により職員全体で習得・共有する必要がある。

（2）事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

熊本県商工会連合会が主催する経営支援能力向上研修や中小企業庁が主催する経営指導員研修、Web研修など積極的に全職員が参加し、小規模事業者の経営や支援制度に関する最新情報、売上拡大、経営力強化等に向けた支援ノウハウや支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得向上を図る。

【事業計画策定セミナー】

当商工会では、評価委員会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校人吉校が実施する「事業計画策定セミナー」へ経営指導員が積極的に参加する。

【DX推進に向けたセミナー】

地域事業者のDX推進への対応にあたっては、全職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞

ア) 業務効率化等の取組

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 需要開拓等の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、全職員の支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、職員同士でそのポイントと手順を習得することで、その後に続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②OJT制度の導入

経営指導員と経営支援員がチームを組むことにより、指導・助言・情報収集方法を学ぶなどOJTによる伴走型の支援能力を高める。

④ 職員間の定期ミーティングの開催

事務局においては、経営支援・事業運営等に関するミーティングを原則月1回実施し、個別事業者に関する支援の履歴や支援情報、支援ノウハウの共有化を行うことで、全職員の支援能力向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや小規模経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

1.1. 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

【現状】

これまでの支援ノウハウは、熊本県商工会連合会、職員協議会阿蘇支部等が定期的に開催する研修会で習得したものや金融機関との情報交換により支援を行ってきた。

【課題】

相談内容の専門家や高度化に対応するため職員が個別に有する知識や情報を共有する体制や他の支援機関、専門家との連携を積極的に行うことが必要である。幅広い視野でも支援を継続していくためにも、関係機関とのネットワークを強化し支援ノウハウを蓄積していく。

（2）事業内容

①広域連携体制による情報交換（広域連携実施）

本会は、隣接する小国町商工会、2商工会で広域連携協定を結び、小規模事業者支援の強化、職員

の資質向上に励んでいる。この２商工会による広域連携事業において、新たに情報交換の場を設定して３カ月に１回定期報告会を実施する。その報告会の中で実施した支援事例発表を行い小規模事業者に対する需要の動向や支援ノウハウ、支援体制等について情報交換を行う。

②金融機関等との連携及び情報交換（広域連携実施）

日本政策金融公庫熊本支店が年１回主催する「小規模事業者経営改善貸付連絡協議会」において参加商工会及び商工会議所と県内地域経済動向や金融情勢について情報交換を行う。また、年に１回広域連携商工会主催による日本政策金融公庫を招いて実施する２商工会広域連携地区金融相談会を実施して地区内の経済情勢や金融情勢及び金融指導のノウハウについて意見交換を行う。

③熊本県商工会職員協議会の職位毎の研修及び意見交換会への出席（年１回）

県下全ての商工会、熊本県商工会連合会に所属する職員で構成する職員協議会が開催する意見交換会において、支援ノウハウに関する意見交換を行い、支援方法など相互に共有する。

⑤ 熊本県商工会連合会主催の商工会運営研究会への出席（年１回）

熊本県内の商工会長や職員を対象にした会議において、各々が抱える諸問題について協議、情報交換を行うことで、経営発達支援事業に関するノウハウ等を共有する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和 5 年 1 1 月現在)	
(1) 実施体制	
役 員 1 7 名 (会長 1 名、副会長 2 名、理事 1 2 名、監事 2 名)	
事務局 4 名 (経営指導員 1 名、経営支援員 2 名)	
事務局体制 法定経営指導員 1 名 経営支援員 2 名 南小国町まちづくり課 熊本県商工会連合会 法定経営指導員 1 名 (特任経営指導員)	
(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：吉村和美	
連絡先：南小国町商工会 電話番号 0967-42-0142	
氏 名：平山厚太	
連絡先：熊本県商工会連合会 電話番号 096-325-5161	
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。	
熊本県商工会連合会は、各商工会の経営発達支援計画の実施に係る指導・助言や目標達成に向けた進捗管理を行う責任者としての立場に加え、事業承継や熊本地震からの復旧復興支援の対応を行うため、令和元年度から、全国で初めて 6 名の特任経営指導員を熊本県商工会連合会に配置し、令和 2 年度には 5 名増の 1 1 名体制に充実させた。	
令和 5 年 1 1 月現在においても、引き続き、熊本県商工会連合会に 1 1 名の特任経営指導員を配置。担当地区を割り振り、各商工会と密に連携を図っている。特任経営指導員は、日常的に担当地区の商工会を巡回し、事業計画策定支援等、特に高度な助言が必要となる場合は、各商工会の経営指導員等と連携、協力しながら、直接支援対象先に対しての指導・助言を行っている。	
特任経営指導員は各商工会所属の経営指導員と共に法定経営指導員として経営発達支援計画の目標達成に向けた進捗管理を実施する。各商工会の経営発達支援計画における法定経営指導員を 2 名体制とすることで、自然災害や新興感染症発生時のリスク分散と迅速な対応が可能となる。また、人事異動の際にも事業実施に係るノウハウが欠落するのを防ぎ、円滑な事業の承継と遂行が可能となる。	
以上より、本計画における法定経営指導員の配置については、熊本県商工会連合会所属特任経営指導員である法定経営指導員 1 名、本会所属の法定経営指導員 1 名の計 2 名を配置する。	

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①商工会

〒869-2401

熊本県阿蘇郡南小国町赤馬場 1900-1

南小国町商工会

T E L : 0967-42-0142

F A X : 0967-42-0166

M a i l : shokokai1@mogbb.jp

H P : <https://r.goope.jp/m-oguni-shokokai/>

②関係市町村

〒869-2492

熊本県阿蘇郡南小国町赤馬場 143

南小国町まちづくり課

T E L : 0967-42-1171

F A X : 0967-42-1122

M a i l : matidukuri@town.minamioguni.lg.jp

H P : <https://www.town.minamioguni.lg.jp/top.html>

(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 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	700	700	700	700	700
・地域経済動向調査費	50	50	50	50	50
・需要動向調査費	50	50	50	50	50
・経営分析費	50	50	50	50	50
・事業計画策定支援費	100	100	100	100	100
・事業計画策支援後の実施支援費	50	50	50	50	50
・新たな需要開拓に寄与する事業費	300	300	300	300	300
・セミナー開催費	50	50	50	50	50
・事業評価及び見直しのための費用	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
会費収入・手数料収入・国補助金・県補助金・町補助金

(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	