

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	佐伯商工会議所（法人番号 3320005005364） 佐伯市（地方公共団体コード 442054）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月３１日
目標	目標① 既存事業者の経営力向上 既存事業者への経営分析、事業計画策定支援により経営力向上を図る。 目標② 管内事業所減少率の鈍化 創業者等への創業計画作成支援、継続支援による事業持続化を図る。 事業承継への関係機関との連携支援等による円滑な承継推進を図る。 目標③ 販路開拓による売り上げ増加 意欲ある事業者への情報提供、販路開拓支援により売上増加を図る。
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 ・中小企業景況調査の独自集計による地域経済動向分析を行う。 ・国の統計データ等を活用した地域経済動向データを提供する。 ３－２．需要動向調査に関すること ・各種の方法で収集した情報を指導員が集計・分析、必要に応じて専門家による分析・支援を行う。 ４．経営状況の分析に関すること ・経営分析の必要性を理解し、販路拡大や新事業展開等、事業継続に意欲的な事業者に対し、経営分析を実施、事業計画策定に繋げる。 ５．事業計画策定支援に関すること ・事業計画の必要性・重要性を理解し、販路拡大や新事業展開等、事業継続に意欲的な事業者に対して、事業計画策定支援を行う。 ６．事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画策定事業所に対して、定期的なフォローアップ支援を実施。進捗の確認や必要に応じて変更等を行い事業の実現性を高める。 ７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・販路開拓に意欲的な事業者に対して、BtoC、BtoBによる販路拡大支援を行う。
連絡先	佐伯商工会議所 中小企業相談所（TEL）0972-22-15502 〒876-0844 大分県佐伯市向島１丁目１０番１号 （FAX）0972-24-1419（E-mail）info@saikicci.or.jp 佐伯市 観光ブランド推進部 商工振興課（TEL）0972-22-3943 〒876-8585 大分県佐伯市中村南町１番１号 （FAX）0972-22-0025（E-mail）syokou@city.saiki.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

【位置・沿革・産業】

佐伯市は、平成の大合併により佐伯市と南海部郡5町3村が合併して、面積903.4平方キロメートルの九州一広い面積を有している。大分県の南東部に位置し、北は津久見市、臼杵市及び豊後大野市に接し、南は宮崎県に接している。南部から西部にかけては「祖母傾国定公園」の山々に囲まれ、東部から北部にかけては「日豊海岸国定公園」のリアス式海岸となっており、九州有数の清流・番匠川を始めとする多くの支流を有する、豊かな自然に恵まれた地域となっている。高速道路の整備は、平成27年3月に東九州自動車道の佐伯IC～蒲江IC間の開通により大分県内全線が開通し、宮崎県北地域ともつながることとなった。

佐伯市は、藩政時代より「佐伯の殿様、浦で持つ」といわれるほど水産業が盛んで、現在もその状況は変わっていない。戦前には軍港として栄え、戦後は海軍跡地に進出した造船、合板、セメント等の臨海型の工業群を形成してきた。現在は、造船、水産業など海に関連した産業の他、業務用冷蔵庫、医療器具分野で全国的に高いシェアをもつ内陸型の企業も立地し、佐伯経済をけん引している。

但し、佐伯市内には、商工業者を支援する経済団体として、佐伯商工会議所・佐伯市番匠商工会・佐伯市あまべ商工会があり、当佐伯商工会議所は佐伯地域(旧佐伯市)、佐伯市番匠商工会は番匠地域(弥生・宇目・直川・本匠地区)、佐伯市あまべ商工会はあまべ地域(蒲江・鶴見・上浦・米水津地区)という区分けになっている。

佐伯市位置図および各団体管轄エリア図



また、それぞれの地域により産業にも違いがあり、番匠地域は、山間部に位置し農林業が主となっており、農業は施設園芸が盛んで、林業も広大な森林を背景に杉材等が生産されている。また、平成29年6月には「祖母・傾・大崩(おおくえ)ユネスコエコパーク」としてユネスコに登録されたことにより、観光産業の発展も期待される。

あまべ地域は、好漁場を有し水産業が盛んで、佐伯市の一次産業生産高の7割弱、大分県の水産業生産高の6.5割強を占め、資源を活用した水産加工業なども盛んである。また、平成27年3月に東九州自動車道の佐伯IC～蒲江IC間が開通、宮崎県北域まで無料区間ということもあり、宮崎からの観光客流入による交流人口が増加している。

当佐伯地域には、造船や業務用冷蔵、医療器具等に代表される、ものづくりの優れた技術を持つ多種多様な企業が立地し、佐伯地域の経済を支えている。また、番匠地域・あまべ地域も、佐伯地域の商圈であったため、合併以前の購買力は流出より流入が多く、佐伯市全体の小売販売額の8割程を占めていた。しかし、自然・社会動態による佐伯市全体の人口減少による購買力の低下、高速道路開通に伴う近隣地域の都市型店舗への購買力の流出、域外資本による市内郊外型店舗の進出に伴う競争の激化等により、地域商業者の置かれた状況は厳しさを増している。

このような状況の中、一部の観光施設や物産館、飲食店には観光客が訪れており、地域の特産品(1.(3)参照)や特産品を使った料理、加工品等のマーケットは開拓の余地があると思われ、更なる取り組みにより拡大が期待される。



番匠地域：藤河内溪谷と農産物

あまべ地域：観光施設と魚市場



佐伯地域：佐伯湾に立地する造船所3社と中心市街地の商店街

②課題

【人口減少と高齢化】

佐伯市の人口は、昭和30年代をピークに減少を続け、特に平成26年以降は毎年1,000人以上減少している。特にあまべ地域の減少率は大きく、主要産業である水産業の担い手不足が懸念される。また、高校卒業後に進学などで転出した場合、そのまま佐伯市に戻らずに転出先の地域や大都市圏において就職する率も高く、生産人口の減少・高齢化の要因の1つとなっていると考えられる。また、多くの事業者は、後継者候補であったであろう子供たちが転出先で新たな仕事や家庭を持った場合などは、後継者として呼び戻せていないのが現状であり、人口減少や後継者不足に拍車をかけていると思われる。実際に、事業者と事業承継に関する話をすると、年齢の高い事業者ほど子供たちの生活を壊したくない

ので自分の代で廃業すると決めていることが多い。併せて、人口減少は地域における市場規模の縮小に直結しており、後継者不足の問題とともに、次に記載する商工業者数の減少にも影響を及ぼしている。

佐伯市の人口推移と高齢化率

(単位:人)

地 区	H12 年	H17 年	H22 年	H27 年	R02 年	増減 H12-R02
佐伯地域	50,120	48,232	47,119	46,623	44,374	- 5,746 - 11.5%
番匠地域	15,639	15,195	14,351	14,297	13,055	- 2,584 - 16.5%
あまべ地域	18,690	18,690	15,481	14,754	12,918	- 5,772 - 31.9%
佐伯市全域	84,449	80,297	76,951	75,674	70,347	- 14,102 - 16.7%
高齢人口	21,440	23,106	24,825	26,667	27,715	6,276
高齢化率	25.4%	28.8%	32.3%	35.2%	39.4%	14.0%

佐伯市行政区別人口動態調査表より

【商工業者数の減少】

当地域の小規模商工業者数は減少傾向が続いており、下表の業種別事業者数推移表（経済センサス調査より）からも全業種において減少していることが見て取れる。特に建設業や卸売・小売業およびサービス業の減少が顕著となっている。全業種の平均を見ても、わずか4年程の間に8%を超える減少となっており、人口減少による地域経済の縮小、高齢化と生産人口の減少による後継者不足などの要因も併せて、今後もこの減少傾向は続いて行くことが予測される。

業種別事業者数（小規模事業者数）推移表

(単位:件)

業 種	H24 年		H26 年		H28 年		増減 (H24-H28)	
	商工業者	小規模事業者	全事業者	小規模事業者	全事業者	小規模事業者	全事業者	小規模事業者
建設	255	243	240	232	226	214	- 29 - 11.4%	- 29 - 11.9%
製造	187	151	194	157	184	146	- 3 - 1.6%	- 5 - 3.3%
卸売 小売	772	543	733	515	697	487	- 75 - 9.7%	- 56 - 10.3%
飲食 宿泊	384	302	384	308	375	305	- 9 - 2.3%	3 1.0%
サービス	414	362	397	348	356	313	- 58 - 14.0%	- 49 - 13.5%
その他	464	400	441	379	434	374	- 30 - 6.5%	- 26 - 6.5%
合計	2,476	2,001	2,389	1,939	2,272	1,839	- 204 - 8.2%	- 162 - 8.1%

H24H26H28 経済センサス調査（佐伯地域）より

【高速道路開通による影響】

東九州自動車道は、九州の東側において福岡県北九州市を起点とし、大分・宮崎の各県を結び、鹿児島県鹿児島市に至る延長約 436km の高速自動車国道である。平成 20 年 6 月に津久見 IC～佐伯 IC が開通したことにより、大分市や福岡市などの大型商業施設への購買力の流出が急激に増加した。その後、平成 27 年 3 月に佐伯 IC～蒲江 IC 間の開通により、宮崎県北地域からの交流人口が増加したが、宿泊を伴う観光には結びつけることができていない状況であり、高速道路の開通に伴う購買力の流出による損失を埋めるまでの経済効果には至っていないのが現状である。ただし、道の駅や観光物産館等の施設の中には、交流人口の増加による圏域外購買力を取り込むことに成功している施設もあり、今後、本事業で取り組んでいく販路開拓のアイテムとして活用が期待できる。



東九州道の交通状況

IC 間	開通前 断面交通量（台/日）			開通後 断面交通量（台/日）		
	全日	平日	休日	全日	平日	休日
津久見～佐伯	8,000	7,400	9,200	10,100	9,000	12,700
佐伯～佐伯堅田	-	-	-	7,400	5,900	10,900
佐伯堅田～蒲江	-	-	-	8,400	6,900	11,900
蒲江～蒲江波当津	-	-	-	6,000	4,700	9,000
国土交通省 地方整備局	26.3.22 ～ H26.4.21 の 平均値			27.3.22 ～ H27.4.21 の 平均値		

【当所の取組み】

小規模事業者を取り巻く経営環境は急速に多様化・複雑化している。特に情報化の進展に伴う ICT の活用は不可欠であり、いかにして情報を発信し消費者の選択肢の一つとなるか、また、膨大な情報の中から真の意味で有効な情報を見つけ出して経営にどう生かしていくかなど、これまでの経験と勘に頼った経営では、将来的に通用しなくなっていくことは明白である。しかしながら、多くの小規模事業者は情報化の進展に対応できないまま今までの経営を続けており、情報格差が今後ますます拡大していく中で、小規模事業者の存続と経営力向上に資する支援を行っていくことが商工会議所には求められている。そのために、これまで行ってきた支援体制を維持しつつ、ICT 等を活用しながらより効果的・継続的な支援に発展させ、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施していく必要がある。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

これまで、小規模事業者は地域住民にとって地域コミュニティとして身近な存在であり、当市の経済循環の中心的役割を担ってきた。今後もその役割は変わることはないものと捉え、小規模事業者の維持・発展に向けて、継続的な支援を行っていくことは当所の活動の基本である。

また現状及び課題を踏まえ、新規創業・第二創業等を志す事業者や、事業承継に取り組む事業者及び既存の意欲ある事業者に対し、巡回や窓口相談に軸足を置いて積極的・継続的な支援を行い、身近で信頼できる相談相手となることで、これまでの経験と勘に頼った経営を尊重しつつも IT を活用した即効性ある情報提供をもって、新たな取り組みを提案し地域小規模事業者の持続的発展と当市の経済循環を支えて行く。

②佐伯市総合計画との連動性・整合性

佐伯市が平成30年4月に発表した「第2次佐伯市総合計画」（2018年度～2027年度）には、産業振興の基本政策として「地域資源をいかした産業と観光の創生」を掲げている。

その中の「さいきブランドの確立・流通の促進」に記載された「生産・流通支援」「支援体制の強化」、「商工業の振興」に記載された「開業及び創業支援の取組」「経営力向上の取組」「中小企業者支援の取組」の項目は、当所の方針として現在取り組んでおり、今後も継続して取り組んでいく以下の事業と、連動性・整合性を有するものである。

- ・ふるさと納税を活用した販売強化の支援
- ・ホームページ、SNS等を活用した情報発信や通信販売の販路拡大への支援
- ・関係機関等と連携協力した企画・生産・加工・販売・情報発信の支援
- ・流通・販売等に関する専門家を活用した支援
- ・創業、第二創業を志す事業者に対する支援
- ・まちゼミなど商業者や商店街が連携して取り組む独自事業に対する支援
- ・小規模事業者経営改善資金（マル経融資）等資金面に対する支援

③商工会議所としての役割

地域小規模事業者に対し、ローカルベンチマーク等を活用した経営分析を行い、事業計画策定支援、更にはフォローアップによるPDCAの実行支援を行い、小規模事業者の経営基盤の強化を図るとともに、リーサスや需要動向調査等の情報の提供に努め、多様化・複雑化するニーズの変化に対応した販路開拓などの支援に取り組む。

また、必要に応じて、行政や各支援機関などとの連携し、様々な制度を有効に活用しながら効果的な支援を実施する。更に、人口減少や購買力の流出などによる地域経済の縮小に伴う事業者の減少を緩やかなものとするために、新規創業や事業承継に対する支援の強化を図る。

（３）経営発達支援事業の目標

前項（１）、（２）から地域の裨益を踏まえた中長期的目標として、佐伯市の人口減少は避けられないものとして捉え、海・山・川の豊かな自然に育まれた地域の特産品（ブリやヒラメ、牡蠣、ヒオウギガイ等の海産物、ニラや椎茸、栗、イチゴ等の農産物、九州屈指の清流である番匠川水系のスッポンやシロウオ、ウナギなどの水産物、農林業に対し被害を与え鳥獣被害対策の対象鳥獣となっている猪や鹿等）を使用した新商品の開発や既存商品のブラッシュアップを行い、新たな販路開拓を支援することで事業者の事業継続性を高めるとともに、新規創業・第二創業等を志す事業者や、事業承継に取り組む事業者を支援することで事業者の減少を鈍化させる。



①既存事業者の経営力向上

既存事業者の経営分析、事業計画の策定などの支援を行い、PDCAサイクルを回すことで経営力の向上を図る。

②管内事業所減少率の鈍化

創業・第二創業に取り組む事業者に対し、創業計画書の作成支援を行う。創業後は、

定期巡回等により事業継続を支援する。また、事業承継で課題のある事業者に対し、関係機関等と連携し事業承継計画の策定などの支援を行い、円滑な事業承継に結び付ける。

③販路開拓による売り上げ増加

意欲ある事業者に対し、商談会やイベント等の情報提供を行うとともに、機会ある毎にニーズ調査等を実施、その結果を踏まえて新商品の開発や既存商品のブラッシュアップ等を行い、売上の増加を図るための支援を行う。

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

①既存事業者の経営力向上

既存事業者の経営上の課題等の掘り起こしを行い、経営分析を実施し、その中から意欲ある事業者に対して事業計画の策定など課題解決のための支援を行う。事業計画策定後も定期的・継続的に訪問することで、事業計画の進捗状況を確認し、PDCAサイクルを円滑に回すよう伴走型支援を行う。また、必要に応じて、経営革新計画等認定計画申請や各種補助金申請等の作成支援を行う。

②管内事業所減少率の鈍化

創業者・第二創業への実行可能な創業計画書の作成を支援するとともに、各種支援制度を活用し、事業者の経済的な負担の軽減を行う。創業後も定期的・継続的に訪問することで、事業計画の進捗状況を確認しPDCAサイクルを円滑に回すよう伴走型支援を行う。

また、事業承継の問題は地域の問題として捉え、相談時等に事業承継で問題を抱えている事業者の掘り起こしを行うとともに、これまでの実施してきた事業承継調査（事業承継チェックシート）の見返し等を行い、後継者はいないが地域にとって必要と判断される事業者や後継者はいるが準備に取り掛かるべき事業者への事業承継支援を行う。

③販路開拓による売り上げ増加

当地域における市場の縮小は、人口減少等の要因で避けられない状況であり、地域外での販路開拓に取り組む必要がある。そこで、新たな販路開拓支援として、各種団体や機関が開催する商談会や展示会等への出展を促して行く。但し、人的・資金的・時間的に余裕のな事業者に対しては、まずは身近で負担の少ないイベントやインターネット販売等を活用した販路開拓支援を行う。いずれの場合も、アンケート調査や意見募集等を実施し情報の分析等を行い、既存商品のブラッシュアップや新商品開発等に繋げ、売上の増加に繋げられるよう伴走型支援を行う。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当所管内の小規模事業者が適切な経営判断をしていくためには、国・県をエリアとする経済動向調査では十分とは言えず、地域内の経済動向などの現状を反映したより新しい情報による分析が重要となる。

しかしながら、中小企業基盤整備機構が主体の「中小企業景況調査」については、中小企業基盤整備機構が公表する、九州・沖縄地域、大分県地域という範囲の調査結果となっているため、当所管内に限った経済動向の分析には至っていなかった。また、その調査結果も調査対象事業所に配布するにとどまっており、調査対象事業所以外の事業所へのフィードバックができていなかった。

中小・小規模事業者を取り巻く環境が大きく変化する昨今、経営判断に活かせる有効な最新の情報が求められており、当所管内の事業者が抱える課題に対応した情報を提供し、経営計画等の策定や経営分析等に活用してもらう必要がある。

(2) 目標

項 目		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①中小企業 景況調査	調査 実施回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
	調査 事業者数	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社
	分析 公表回数	- 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②地域経済 動向分析	分析 公表回数	- 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査の独自集計

現在、年4回実施している「中小企業景況調査」で回収した調査票を独自に集計・分析したうえで、当所管内の事業者が抱える課題に対応した情報を提供し、経営計画等の策定や経営分析等に活用してもらう。結果は年4回ホームページで公表する。

【調査対象】

- ・管内小規模事業者40社（建設、製造、卸売、小売、サービス）

【調査項目】

- ・売上、採算、雇用、業況、資金繰り、設備投資、経営上の課題等

【調査手法】

- ・四半期ごとに経営指導員によるヒアリング調査

【分析手法】

- ・全業種及び業種ごとの課題を抽出し、法定経営指導員が分析

【活用方法】

- ・業種別に調査することで、地域全体や業種ごとの課題を把握
- ・同業種事業者への指導時の活用
- ・調査対象事業者への調査結果のフィードバックによる事業経営への活用の促進
- ・当所ホームページで公表することによる事業経営への活用の促進

②国の統計データ等を活用した地域経済動向分析

当地域の小規模事業者に対し経済産業省が提供する「地域経済分析システム：RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行い、年1回ホームページで公表する。但し、佐伯市には3つの経済団体があり、当所管内に限定したデータの抽出は難しいことから佐伯市全域を対象とする。併せて、小規模事業者に対してシステムの操作方法や情報活用方法についてアドバイスを行い、事業者自らの情報源として活用してもらう。

【分析手法】

- ・人口マップ → 人口推計・推移、人口ピラミッド等を分析
 - ・地域経済循環マップ → 当地域が何で稼いでいるか分析
 - ・産業構造マップ → 産業の現状等を分析
 - ・まちづくりマップ → 人の動きを分析
- 上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に繋げる。

(4) 成果の活用

情報収集・調査・分析した結果は、年1回商工会ホームページに掲載し広く地域の小規模事業者に対し情報提供を行う。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

佐伯市は、南西部に山々、東北部にリアス式海岸を有し、市中を番匠川とその支流が流れる自然豊かな地域であり、多くの農水産物が収穫され、当所管内の事業者は、当市商工会地域で収穫されたそれらの農水産物を仕入れ、加工・卸・販売する事業形態となっている。

しかしながら、それらの事業者においては感覚的な経営が主体となっており、需要動向の把握が不十分、若しくは無関心であるなど、現状として経営戦略に活かしきれていない。また、新たな販路を開拓するためには、商品ブラッシュアップさせながら市場ニーズにマッチさせなければならないが、当所も事業者の現状について十分な把握ができていないため、事業者に対して必要で的確な情報の提供ができていなかった。調査・分析した結果を事業者へのフィードバックすることで、既存商品のブラッシュアップや新商品開発により新たな需要の拡大につなげていく。

(2) 目標

項 目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
対象事業者数	- 社	2 社	2 社	3 社	3 社	4 社
対象商品数（1 社当たり）	- 品	2 品	3 品	4 品	5 品	6 品
調査サンプル数		40 人	60 人	80 人	100 人	120 人

※（目標値の根拠：現在支援している 2 件 2 品から始めて段階的に増加する）

(3) 事業内容

事業者の多くは自社の商品を優れていると自負しているが、生産設備等が小規模であるため、大都市圏の大量消費地での販売に対しては供給の関係から及び腰である。地域イベントでの販売や佐伯市内の道の駅等での委託販売、インターネット通信販売には積極的な面が見受けられる。そこで、まずは地域イベントでの販売や観光施設等での委託販売による消費者アンケート調査、インターネット通信販売での購入者の口コミなどを参考に、市場での需要動向や消費者ニーズを分析して該当事業者にフィードバックしたうえで、既存商品の味やパッケージデザイン、内容量、価格等のブラッシュアップ、更にはニーズに対する新たな商品の開発等に有効活用してもらう。

【対 象 者】

- ・地場の農水産物を使用した新商品開発や既存商品のブラッシュアップ、それら商品の販路開拓に意欲的な事業者の商品を購入した消費者

【調査項目】（地域イベント等の内容は、7.（4）の【手法】を参照）

- ・地域イベント等への出店に伴う消費者アンケート調査
居住地、年齢、性別、味、風味、食感、内容量、価格、パッケージデザイン等
- ・観光施設等での委託販売に伴う消費者アンケート調査
居住地、年齢、性別、味、風味、食感、内容量、価格、パッケージデザイン等
- ・インターネット通信販売に伴う購入者の口コミ
自由意見

【調査手法】

- ・地域イベント等への出店に伴う消費者アンケート調査
- ・観光施設等での委託販売に伴う消費者アンケート調査
- ・インターネット通信販売に伴う購入者の口コミ

【分析手法】

- ・経営指導員が調査結果を集計・分析する。
- ・必要に応じて専門家派遣制度等の制度を活用し、分析・支援を行う。

4. 経営状況の分析に関すること**(1) 現状と課題**

これまでの小規模事業者の経営状況分析は、補助金申請相談や融資相談からの案件が主で、簡易な財務分析やSWOT分析にとどまっており、小規模事業者のビジネスモデル構築への活用や経営課題の解決までには至らないことも多くあった。また、経営指導員の経験や経験により培ったスキルにより差異が生じるため、経済産業省の経営診断ツール「ローカルベンチマーク」等を積極的に活用した支援力強化を図るとともに、財務情報等の数値による定量的な判断だけでなく、経営者の意欲や事業環境等の非財務情報等の定性的な部分も加味し、現状の分析だけでなく将来の成長性を分析する必要がある。

(2) 目標

項 目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営状況分析件数	-件	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件

(3) 事業内容

小規模事業者が自社の経営状況を把握し、経営分析の必要性についての認識を深めるため、経営革新計画作成や各種補助金申請書作成支援、融資、確定申告、記帳代行等だけにとどまらず、税務相談、巡回・窓口相談を通じた掘り起こしを行い、経営分析の意義・重要性を説明する。また、財務分析・経営分析により、自社の経営課題に「気づき」、自社の経営分析力の向上を促し、実現可能性・実効性の高い事業計画策定支援に繋げる。更により高度な分析を必要とする事業者に対しては、専門家派遣制度等を活用し、中小企業診断士等の専門家と連携し対応する。

【対 象 者】

- ・経営分析の必要性を理解し販路拡大や新事業展開等、事業継続に意欲的な事業者

【項 目】

- ・共通項目…事業概要、設備状況、経営課題、事業承継、等
- ・財務分析…収益性、安全性、生産性、成長性
- ・環境分析…SWOT分析、3C分析等

【手 法】

- ・経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用した分析
- ・日本政策金融公庫の「財務診断オンラインサービス」を活用した分析
- ・専門家派遣制度を活用した高度で専門的な分析

(4) 分析結果の活用

分析したデータは当該事業者にはフィードバックするとともに、事業所毎のカルテ（TOAS事業所管理システム）に蓄積し経営指導員等で共有することで、当該事業所だけでなく類似案件の事業計画策定等の基礎資料として活用するとともに、経営指導員等のスキル

アップとして活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状は、補助金申請等の際の事業計画策定が主となっており、事業者が将来発展のために計画を策定することは少なく、補助金の採択、融資の決定により当初の目的が達成されると、以後の計画遂行への意欲が希薄になってしまい、最終的な成果を出すに至らない案件も見受けられた。事業者の多くは事業計画策定の必要性は認識しているが、重要性は認識していない状況であるため、今後は、事業者が事業計画策定の重要性を十分認識し活用できるように周知していく必要がある。

また、当所としても相談に対して支援するという受動的支援であったが、補助金申請や金融申込の事業計画策定支援であっても、これを足掛かりにして、事業者の将来発展に繋がるよう継続的に遂行状況を確認し、必要に応じて変更計画等を提案するなど能動的支援を積極的に行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営状況分析を実施した事業者の中から、商品開発や販路開拓、新分野進出等に意欲的な事業者に対し、事業計画の策定を提案し支援を行う。また、入り口は補助金や金融の申請、創業のための事業計画策定であったとしても、定期的に訪問し遂行状況等を確認することで、実効性ある事業計画への変更等を提案する。

(3) 目標

項 目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	48 件	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件

(4) 事業内容

経営相談会（ホームページ公募、年2回、10名程度）及び窓口相談や巡回相談時に、事業計画の必要性・重要性について周知を行うとともに、事業者からの相談に対応だけでなく、指導員から話を振るなどして経営資源の発掘等により新たな事業展開等を見出し、積極的に事業計画の策定を提案する。

また、経営状況分析を行った事業者の中から、意欲的で持続的発展を目指す事業者を掘り起こし、事業者が描く将来像を実現すべく「経営理念」「ターゲット」「サービス」「手法」を基本にしてコンセプトを見える化し、「目標」を達成するための3～5年程度の経営計画策定を支援する。また、必要に応じて、専門家派遣制度等を活用し、中小企業診断士等の専門家と連携し対応する。更に、高度な事業承継支援については、大分県事業承継センターを活用し、事業承継計画書の作成を支援する。

【対 象 者】

- ・ 事業計画の必要性・重要性について理解し、販路拡大や創業、新事業展開等、事業継続に意欲的な事業者
- ・

【対象事業】

- ・ 創業、第二創業相談に伴う事業計画策定
- ・ 金融相談に伴う事業計画策定
- ・ 各種補助金申請相談に伴う事業計画策定

- ・各種認定計画申請相談に伴う事業計画策定
- ・経営分析での掘起しに伴う事業計画策定
- ・経営相談、窓口・巡回相談での掘起しに伴う事業計画策定

【手 法】

上記対象事業で事業計画を策定した事業者に経営指導員が伴走した支援を行う。また、経営指導員で対応が難しいような案件については、専門家派遣制度等を活用しながら各関係機関と連携した支援を行う。

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

事業計画策定後の支援の実施については、事業者からの相談に対して支援することが多く、事業計画策定後の定期的な支援までには至らない案件も見受けられた。今後は、進捗状況等を確認するためにも、事業者に対して巡回訪問等による定期的（四半期に1回程度を目途とする）かつ積極的にフォローアップを実施する必要がある。また、事業者の多くは人的資源が十分とは言えず、日々の業務に追われ、計画に沿った事業の進捗管理が疎かになりがちである。このことから、個々の事業所に対応した経営指導員による積極的なフォローアップが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者を対象に定期的に訪問し遂行状況を確認する。その結果、新たな課題等により事業計画の進捗に支障等がある場合は、訪問回数を増やし集中的な支援を行う。また、事業計画策定後に新たなチャレンジ等により事業計画の変更が必要な場合も、同様に訪問回数を増やし集中的な支援を行う。逆に、順調に遂行できている事業者については、状況を把握したうえで、訪問回数を減らし電話での確認等に切り替えるなど、事業者ごとの支援回数を調整する。

(3) 目標

項 目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ 事業者数	48 社	50 社	50 社	50 社	50 社	50 社
フォローアップ 延回数	196 回	200 回	200 回	200 回	200 回	200 回
売上 5%以上増加 事業者数	0 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
利益率 2%以上増加 事業者数	0 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(4) 事業内容

事業計画策定支援を実施した事業所に対して、定期的な巡回等により事業計画の進捗状況を確認し、円滑な事業計画遂行に必要な情報等の提供を行う。また、事業計画の遂行に新たな課題等が生じた場合、事業計画の見直し等の提案も行う。

更に経営指導員だけでは解決できない専門的な課題等に対して、他の関係機関と連携し専門家派遣制度等を活用するなどの手段により事業計画の実現性を高める。

【対 象 者】

- ・事業計画策定事業者

【手 法】

- ・経営指導員の定期的な巡回等による支援
事業計画策定支援事業者を対象に四半期に一回程度の巡回訪問をおこない、ヒアリングによるフォローアップを実施する。
 - ア. 事業計画の進捗状況の確認
 - イ. 上記ア. において見出した新たな課題への対応策の検討
 - ウ. 上記イ. に対応した事業計画の変更等の提案及び修正支援
- ・専門家派遣制度等を活用した連携支援
専門的な課題等に対しては、専門家派遣制度等を活用するなど、他の関係機関と連携した支援を行う。
 - ア. 高度で専門的な課題への対応策の検討
 - イ. 上記ア. に対応した事業計画の変更等の提案及び修正支援

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

事業者の新たな需要の開拓支援として、各種団体や機関が開催する商談会や展示会等の情報提供を行うとともに出展勧奨を行ってきたが、事業者の多くは、人的・資金的・時間的な制約により出展するには至らず、新たな需要の開拓等は地域の身近なところでしか行われていないのが現状である。しかしながら商圏人口の減少が続いている昨今、地域外での新たな需要の開拓の必要性が求められており、今後は、需要動向調査等で得た分析結果を事業者にフィードバックしながら、圏域内外を問わずに新たな需要の開拓による売上増加に結びつく支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、全国規模の商談会や展示会等への出店は敷居が高く感じられるため、まずはB to C（地域でのイベントやインターネット販売等）での販路開拓を勧める。その後、徐々にB to B（各種団体が開催する商談会や展示会等）へとシフトを図って行けるように支援を行う。但し、当所が独自に商談会や展示会を開催することは困難なため、各種団体や機関が開催する商談会や展示会等の詳細な情報を提供しながら、事業者の現状に見合った商談会や展示会等への出展を促す。

出展に際しては、事前に綿密な打ち合わせ等を行い、必要に応じて専門家派遣制度等を活用し、展示方法や接客方法、アピール方法などの専門的なアドバイスを受けながら、より効果的なものとなるように支援を行う。

(3) 目標

項 目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① B to C 支援事業者数	2 社	2 社	2 社	3 社	3 社	4 社
売上額/社	0	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
② B to B 支援事業者数	0 社	0 社	1 社	1 社	2 社	2 社
成約件数/社	0 社	0 件	1 件	2 件	2 件	3 件

(4) 事業内容

近隣商圏で売上の増加を目指す事業者に対しては、地域イベントへの出店や周辺観光施設等での委託販売、インターネット販売等を行いながら、事業者及び商品の認知度アップ、固定客の獲得による売上向上を図る。また、その際に実施したアンケートによる需要動向の分析を行い、市場のニーズにマッチした既存商品のブラッシュアップや新商品開発等により販路の開拓のための支援を行う。

域外において販路拡大を目指す事業者に対しては、上記に加え商談会や展示会、ビジネスマッチングサイト等の情報提供を引き続き行うとともに、需要動向調査の分析結果から事業規模や商品に見合った催事への出展勧奨を行う。

また、出展者に対しては必要に応じて商談を成立させるための効果的な商品陳列方法やキャッチコピー、バイヤー等との商談方法、商品カルテの作成等について、専門家派遣制度等を活用した出店前の事前指導等による支援を行うとともに、出展後は名刺交換等を行ったバイヤー等との商談ポイントの纏めや指摘事項や質問事項に対する速やかな返答など、今後の交渉を継続し売上に繋げるためにフォローアップの強化を図る。

【対象者】

- ・地域の特産品（１．（３）参照）を使用した新商品開発や既存商品のブラッシュアップ、それら商品の販路開拓に意欲的な事業者

【手法】

① BtoCによる販路拡大支援

ア. 地域イベント等への出店販売による販路拡大

- さいき春まつり・・・3月下旬から4月上旬の土日の2日間に開催される、域内最大のイベント。毎年5万人以上の人出があり、100件ほどの出店者（露天商は除く）がある。
- さいき港お魚フェスタ・・・毎年11月に魚市場で開催される、水産関係に特化したイベント。毎年6千人ほどの人出があり、30件ほどの出店者（露天商は除く）がある。
- 船頭町マチイチ・・・年に4回開催される船頭町住民による手作りイベント。春と秋は2千人程度、夏と冬は1千人程度の人出があり、30件ほどのこだわりの商品を販売する出店者がある。
- つるみ豊魚祭等の域内イベント・・・上記以外にも域内において様々なイベントが開催されており、機会があれば出店し販路拡大を図る。

イ. 観光施設等での委託販売による販路拡大

- 圏域内の道の駅（弥生、蒲江、宇目）、海の市場〇、蒲江インターパーク等

ウ. インターネット通信販売による販路拡大

- おんせん県おおいた、ニッポンセレクト、各ふるさと納税サイト等

② BtoBによる販路拡大支援

ア. 各種団体が開催する商談会や展示会及び物産展による販路拡大

- 大分県マッチング商談会・・・大分県の主催による商談会で、全国の第一線で活躍する「商社」「スーパーマーケット」「百貨店」「セレクトショップ・通販・土産」のバイヤーを招き、取扱を希望する県内メーカーとの個別マッチング商談を行うことにより、県産品の販路開拓・拡大を図ることを目的として開催。
- JFC大分農商工商談会・・・大分県商工会議所連合会、大分県商工会連合会、県内金融機関の共催による商談会で、大分県内の商工業者及び農林水産業者と県内外のバイヤーとの出会いを提供する場として開催。
- フードエキスポ九州・・・福岡県、福岡市、福岡商工会議所連合会等が主催する商談会。オンライン展示商談会、個別商談会・オンライン個別商談会、訪問商談会・FAMトリップ等のBtoBだけでなく、一般消費者向けの展示即売会として

テストマーケティング販売会も企画。参加費用が安価で出展しやすい商談会。
→その他商談会等・・・事業規模や取扱商品に見合った商談会等に参加し販路拡大を図る。

イ. ビジネスマッチングサイトによる販路拡大

→商工中金、日本政策金融公庫、ザ・ビジネスモール等

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

計画に記載されている事業の実施状況及び成果について、年度終了後に経営発達支援計画評価委員会（年1回）に報告し、評価・検証を行っているが、その評価をもとに計画の改善・見直しまでには至っていなかった。今後は、事業の実施状況及び成果について、内部で検討する機会を定期的に設け、PDCAサイクルを確実に回すことで、経営発達支援計画の実施効果を高める必要がある。

(2) 事業内容

①内部検討会

法定経営指導員を中心に、事務局長、総務課長、業務課長で構成する「内部検討会」を設置し、四半期毎の事業進捗状況等について確認を行い、以降の事業推進スケジュール等について適切な管理を行う。

②事業評価委員会

大分県担当職員、佐伯市担当職員、中小企業診断士等の外部有識者による「事業評価委員会」を設置し、事業年度終了後に法定経営指導員が作成した自己評価報告書等により事業成果等について報告を受け、評価・検証を行うとともに、次年度の見直しに対する助言を行う。

③事業検討会議

佐伯市担当職員と法定経営指導員で構成する「事業検討会議」を設置、事業評価委員会による評価・検証、見直しに対する助言を受けて、見直し案を策定する。策定した見直し案は、事業評価委員会評価・検証結果とともに、正副会頭会議に報告し、常議員会で承認を受ける。

④事業成果の公表

事業の成果・評価・見直しの内容については、議員総会において総会資料に掲載し報告する。併せて、事業者が閲覧可能なように、書面で当所事務局内に備え付けるとともに、商工会議所のホームページ（<http://www.saikicci.or.jp>）においても公表する。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

大分県商工会議所連合会が主催する県内商工会議所職員を対象とした研修会を主として、各支援団体等が開催する研修会や講習会等に参加し資質の向上を図っている。経営指導員や補助対象職員は、受講項目や受講時間が定められており一定の資質の向上が図られているが、他の職員が参加する研修会は限られており、OJTによるフィードバックや外部研修会への積極的な参加を促すことで、全職員の資質の向上を図る必要がある。

(2) 事業内容

①大分県商工会議所連合会主催の研修会等への参加

大分県内の商工会議所に所属する補助対象職員および一般職員を対象とした、職階別研修、複数テーマから選択受講する専門分野別研修や、経営指導員等を対象とした経営支援

事例研究研修会に参加し、資質の向上を図る。

②外部講習会等の積極的活用

大分県が主催する、経営指導員を対象とした、全体研修会、ブロック（振興局）別研修会、支援成果事例発表会からなる合同研修会に参加し、資質の向上を図る。また、その他の支援機関等が主催する研修会等から、自らの支援スキルアップに必要と思われる研修会等に積極的に参加し、資質の向上を図る。

③OJTを活用した支援能力向上と支援ノウハウの共有

ベテラン経営指導員が事業所を訪問する際や、各種専門家派遣制度を活用して専門家が事業所を訪問する際に、実際に支援の現場に同行して、面談の仕方、ヒアリングのポイント、支援のポイントなどの具体的な支援ノウハウについて習得し、資質の向上を図る。

④職員の定期ミーティングの開催

実際に支援した事例や参加した研修会等において習得したノウハウ等について、定期的に説明する機会を設け、支援ノウハウの共有を図ることで職員の資質の向上を図る。

⑤支援ノウハウのデータベース化

日々の経営指導内容については、適時TOAS（経営カルテ管理システム）に入力し、支援中の事業者の状況を共有する。また、TOASでの管理が難しい事業所単位の各種認定申請書や補助金申請書、およびそれら申請に伴う事業計画書については、所内ファイルサーバー（セキュリティ対策済）に保存し共有化することで全職員が閲覧できるようにする。支援内容や作成書類の共有化を図ることで、その案件の担当者が不在の場合でも、担当以外の職員でも適切な対応ができるようにする。

10. 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

近年、経営環境の変化等により、事業者が対応を迫られる課題は高度化、複雑化してきている。また、その状況に対応すべく、事業承継や商品開発、販路拡大等の専門的な知識を有した専門家派遣等の支援機能を有する機関等が設置されている。商工会議所だけでは解決できない課題等については、これらの支援機関との連携は必要不可欠であり、連携を維持しながら、今後は一案件に対して複数の支援機関が連携しながら多面的に支援していくことも求められている。更に、経営発達支援事業を円滑に実施していくためにも、商工会議所も組織全体で支援能力の向上を図っていくことが重要であり、各支援機関との連携を強化することで、商工会議所全職員の資質向上を図る必要がある。

（2）事業内容

①大分県中小企業相談所長会議（年1回）

大分県中小企業相談所長会議において、各商工会議所での取組や事例、地域の動向等について情報交換を行うことで、支援ノウハウを習得する。

②大分県商工団体事務局連絡会議（年4回）

大分県商工労働部が主催する県内商工会議所及び大分県商工会連合会、大分県中小企業団体中央会の経営指導担当者が出席する大分県商工団体事務局連絡会議に参加し、各団体が実施する経営支援事業の進捗状況の報告、意見交換を実施する。

③大分県事業引継ぎ支援センター（年2回）

会議や研修会等への参加、専門家派遣時に同行することで、事業承継・後継者育成に関する支援ノウハウを習得する。

④大分県や佐伯市（随時）

県や市の施策、各種補助金制度等について随時情報の提供を受け、情報交換を行うことで、支援ノウハウを習得する。

⑤日本政策金融公庫、商工中金、信用保証協会等金融関係機関（随時）

域内の金融動向だけでなく、小規模事業者の支援に関する情報交換を行い、支援ノウハウを習得する。

⑥その他の支援機関（随時）

経営発達支援事業の円滑な実施のために、各支援機関と連携しながら情報交換等を行うことで、支援ノウハウを習得する。

1 1. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること

（１）現状と課題

当地域は豊かな自然を有し、戦後は、地の利を生かしたパルプや合板、セメント、船舶関連産業が盛んであった。しかし、オイルショックにより合板関連産業が、その後セメント関連産業も衰退し、現在は船舶、医療用機器、業務用厨房機器関連産業が主要産業となっているが、当地域には大学や専門学校等が無く、高校卒業後は他地域へと進学し、卒業後も地元に戻らずにそのまま他地域の企業へ就業する者も多く、当地域の生産人口は減少を続け、就労者が不足するといった状況になっている。

また、地域の事業者の高齢化が進む中で、他地域への生産人口の流出による後継者不足は深刻な状況となっており、後継者のいない高齢化した事業者の多くは自分の代で廃業を決意していることも地域経済にとって早急に対応すべき課題となっている。

（２）事業内容

①佐伯市総合計画審議会（年２回）

総合計画は、佐伯市政を推進していくための最上位の計画であり、行政推進の指針となるものである。現在取り組まれている第２次総合計画では「自然・生活環境、生活基盤、保健医療福祉、教育文化、産業振興、まちづくり、地域活性化」を「さいき７つの創生」の基本政策として掲げて各施策を推進している。その中で当所は、経済・金融部門の構成団体の一員として、以下の関連政策について、小規模事業者等の現状や支援状況及び今後の支援策等について提言していくこととする。

【産業振興】地域資源をいかした産業と観光の創生

○ブランド化・流通の促進 ○商工業の振興 ○観光産業の振興

【地域活性化】地域が輝くまちの創生

○人が集い、元気が生まれ広がる、新たなまちへ（佐伯地域）

構成団体

佐伯商工会議所、佐伯市番匠商工会、佐伯市あまべ商工会、農業委員会、直川林業研究グループ、来だんせへ市、民泊、社会福祉法人大分県社会福祉事業団、佐伯市医師会、佐伯市自治委員会連合会、佐伯市老人クラブ連合会、笑顔で輝ける女性を応援する会、生活基盤・環境市民会議、保健医療福祉・教育文化市民会議、産業振興・まちづくり市民会議、地域振興審議会、学識経験者

②佐伯地域戦略推進会議（年２回）

佐伯地域戦略推進会議とは、佐伯地域の活性化のために情報の共有と連携の一層の強化を図り、地域の重点戦略をとりまとめ着実に実践していくことを目的に、市内主要８団体で組織されている。具体的には、地域特性である「街・浦・里の魅力(味力)を活かした周遊型観光の推進」をコンセプトとして定めており、佐伯市が通過される地域とならないため交流人口の拡大と地域経済の活性化を目指すものである。

構成団体

佐伯市、大分県南部振興局、佐伯商工会議所、佐伯市番匠商工会、佐伯市あまべ商工会、佐伯市観光協会、大分県農業協同組合佐伯事業部、大分県漁業協同組合県南地区漁業運営委員長会

③佐伯鶴城高校と地元産業連携推進協議会（年４回）

佐伯鶴城高校と地元産業連携推進協議会とは、上記（１）現状と課題に記した、高校卒業後の社会動態に伴う、生産人口の減少による就労者不足、後継者不足という課題を解決すべく、佐伯鶴城高校在学学生を対象に、佐伯市内の企業情報の提供等を積極的に行い、企業やその仕事内容等に接する機会を設け、大学等卒業後の進路や就職先を決める際の参考にしてもらうことで、将来的に地元企業の優秀な人材確保や後継者確保、社会動態に伴う人口減少対策と活力向上に資することを目的とするものである。

【実施内容】

- ・地元産業魅力説明会
事業者が自社の概要等を在学学生、教職員、保護者に対し説明。
- ・ジョブシャドウイング
地元産業魅力説明会で興味を持った事業所を在学学生が実際に訪問し見学。
- ・地域研究発表会（生徒によるポスターセッション発表）
ジョブシャドウイングで訪問した事業所について在学学生が発表。

構成団体

佐伯商工会議所、佐伯市番匠商工会、佐伯市あまべ商工会、佐伯鶴城高校、ジョブカフェ佐伯サテライト

④佐伯市自衛隊協力会（総会：年１回、役員会：必要に応じ開催）

佐伯市自衛隊協力会とは、我が国の防衛に関する認識を高め、自衛隊の健全な育成発展に協力し、社会の安全と発展を図ることを目的とするものである。併せて、自衛艦が寄港した際に、乗組員の飲食店等への誘導、受入れ体制支援を実施し、佐伯市経済への波及効果を促進する。

【実施内容】

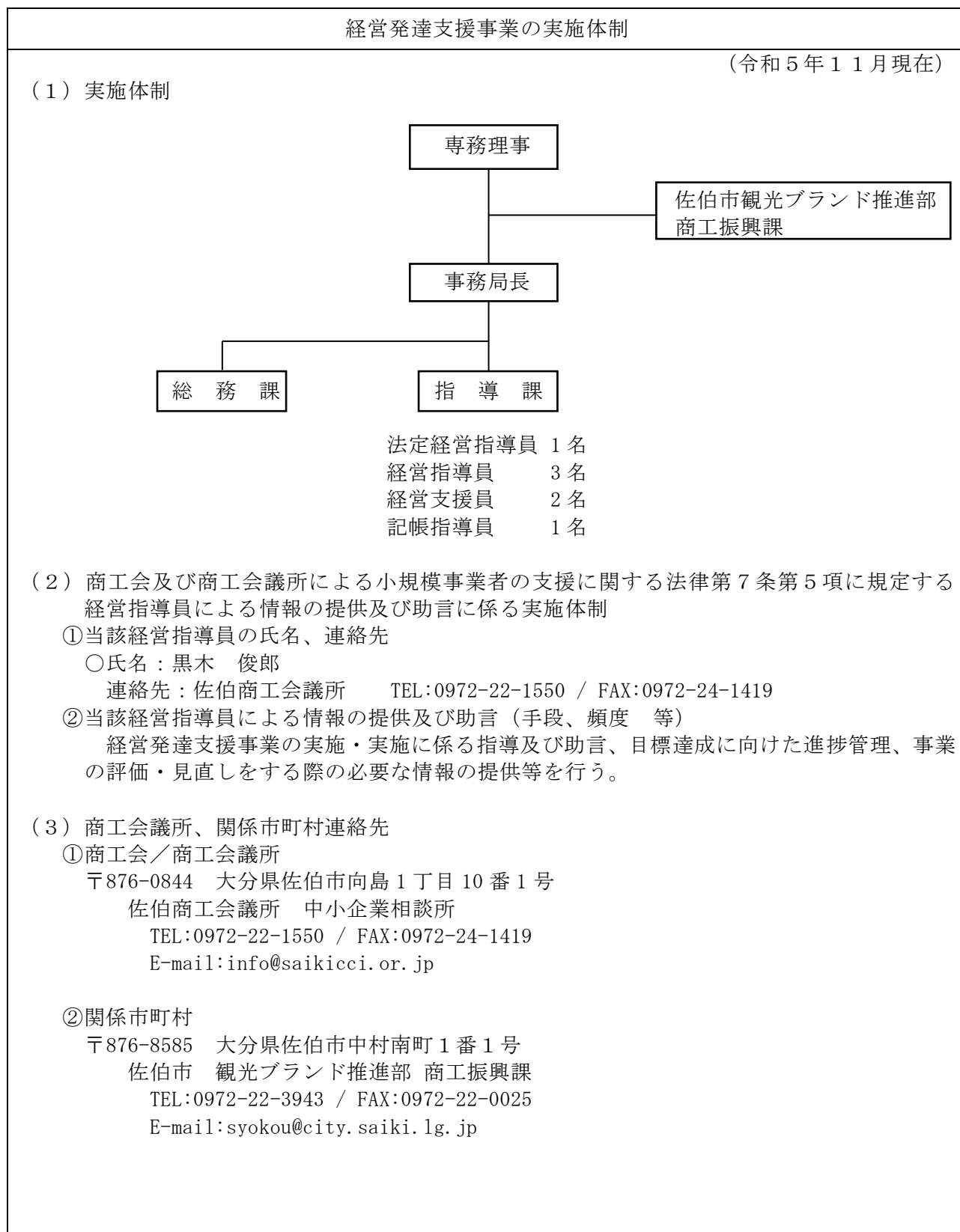
- ・防衛諸官庁への要望活動
防衛諸官庁への要望活動を行い、海上自衛隊艦艇の寄港を積極的に図る。
- ・自衛艦寄港の際の情報提供活動
自衛艦寄港の際に、乗組員に対して佐伯市の飲食店情報等の提供、事業者に対して入港情報を提供することで、市内の飲食店や小売店の利用促進を図る。
- ・自衛隊活動の紹介活動
さいき春まつり開催期間や海の日に、自衛艦の体験搭乗や自衛隊車両等の展示、活動紹介を実施し、自衛隊活動の市民理解を深める。

構成団体

佐伯市、佐伯市議会、佐伯市区長会連合会、佐伯商工会議所、佐伯市自衛隊家族会、佐伯市観光協会佐伯支部、佐伯飲食業連合組合、大分県建設業協会佐伯支部、佐伯市医師会、大分県海運組合佐伯支部、大分県農業協同組合佐伯事業部、佐伯市工業連合会、佐伯市商店街連合会、佐伯市歯科医師会、佐伯薬剤師会、佐伯木材協同組合、佐伯鉄工業協同組合、佐伯旅館組合、他市内賛同事業所等

(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)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	3, 500	3, 500	3, 500	3, 500	3, 500
専門家派遣	1, 200	1, 200	1, 200	1, 200	1, 200
市場調査費	300	300	300	300	300
販路開拓支援費	1, 200	1, 200	1, 200	1, 200	1, 200
広報費	300	300	300	300	300
支援体制整備費	500	500	500	500	500

(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、各種事業収入、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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等