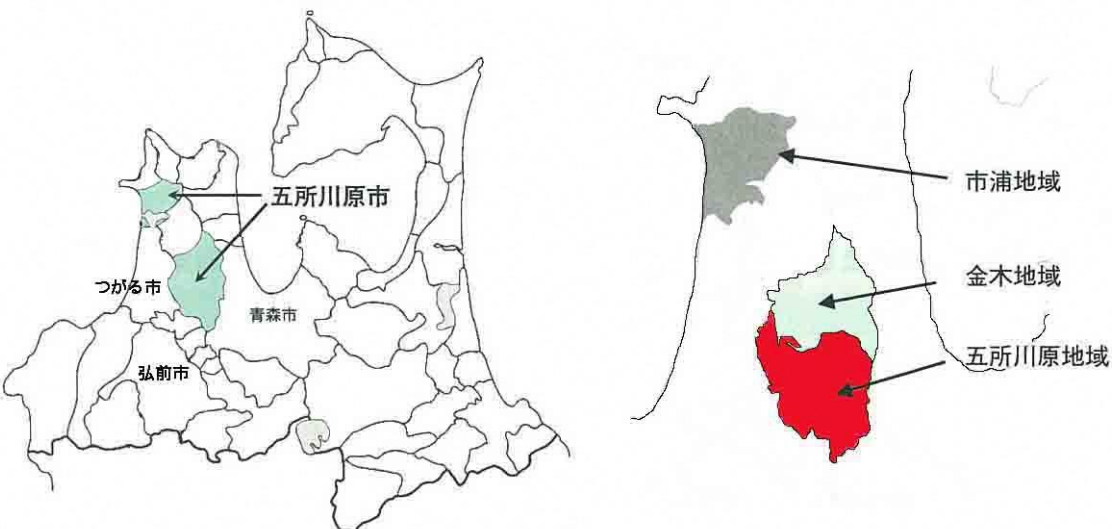


経営発達支援計画の概要

実施者名	五所川原商工会議所（法人番号5420005003521） 五所川原市（地方公共団体コード022055）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	①目指すべき小規模事業者の将来像 総合案内役の商工会議所経営指導員や高度な課題解決を手助けする専門家等と信頼関係を築き、アドバイスを積極的に受け、経営計画策定によって課題に気づき、課題解決に向けて自発的に行動できるようになる。 ②DXの推進 ③経営力の向上 ④地域への裨益目標 事業規模拡大に伴う設備投資や雇用創出により、「地域経済の好循環」に資することを裨益目標とする。
事業内容	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管内事業者実態調査 ②五所川原地域景況観測調査 ③地域経済分析システム「RESAS」の活用 4. 需要動向調査に関すること ①食品製造小売業を対象とした調査 ②工業製品製造業を対象とした調査 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析対象事業者の掘り起こし ②活用する分析支援ツール 6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナー・個別相談会の開催 ②DXセミナーの開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①策定後のフォローアップ ②事業者の内発的動機付け及び潜在力の引き出し ③的確なフォローアップを行うための定例会議の開催 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会や商談会への出展支援（食品製造小売業） ②展示会や商談会への出展支援（工業製品製造業） ③イベントへの出展支援 ④DXの推進
連絡先	五所川原商工会議所 中小企業相談所 〒037-0052 青森県五所川原市東町17-5 TEL:0173-35-2121 FAX:0173-35-2124 E-mail:cci-info@gocci.or.jp 五所川原市 経済部 商工観光課 〒037-8686 青森県五所川原市布屋町41-1 TEL:0173-35-2111 FAX:0173-35-3617 E-mail:syoukou@city.goshogawara.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						
ア 立地及び面積						
五所川原市は、平成17年3月28日に旧五所川原市、旧金木町、旧市浦村の1市1町1村の市町村合併により新市として歩みを始め、五所川原地域、金木地域及び市浦地域の3地域で構成されている。なお、五所川原商工会議所が管轄する地域は合併前の旧五所川原市に当たる五所川原地域であり、面積は約167km²である。五所川原地域は青森県津軽地域のほぼ中央に位置し、東は津軽山地の稜線を境に県都青森市と、西は岩木川を挟んでつがる市と、南は鶴田町・板柳町と、北は金木地域と接しており、県都青森市へは東へ約25 k m、津軽地方の中心都市である弘前市へは南に約23 k mの位置にある。特別豪雪地帯に指定されている当地域は、雪による社会経済活動への影響を受けやすい。						
						
イ 人口及び高齢化率の推移						
本地域の人口については昭和55年の50,632人を頂点に平成2年まで減少する傾向にあったが、平成4年から行われた新市街地整備の効果等により平成7年に一旦上昇に転じ平成12年まで増加し、その後再び減少傾向が続いている。高齢化率については一貫して増加傾向が続き、平成27年には約30%、令和2年には35%に達している。						
【五所川原地域の人口及び高齢化率の推移】						
	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年

人 口	48,549 人	49,193 人	48,744 人	46,164 人	44,446 人	41,926 人
高齢化率	16.1%	19.5%	23.2%	25.6%	29.4%	35.0%

(資料：国勢調査)

ウ 産業

本地域は、豊かな自然に恵まれ、津軽平野の新田開拓から農業生産の中心地として栄え、明治以降は交通基盤の充実により、農海産物等を中心とした流通拠点として発展し、「商都五所川原」が形成された。その後、米やりんごを始めとした農業を基幹産業としながらも、新市街地の形成や工業団地の整備など随時市街地が拡大し、商業・流通の拠点及び内陸型工業都市として発展してきた。しかし、経済活動のグローバル化など環境は大きく変化し、基幹産業の農業においては担い手の高齢化や後継者不足により離農する農家が増加し、商業においても郊外型の商業集積が進み、中心市街地は空き地・空き店舗が目立っている。その中で令和6年に入り、駅前地区の地権者らによる再開発に向けた動きが見られる。

エ 特産品

本地域の特産品としては、主力であるりんごのほか、赤〜いりんご、つくね芋、赤菊芋が挙げられる。

りんごは、平成18年の生産量(20,600 t)は全国8位であり、台湾にも輸出されている。

赤〜いりんごという愛称で親しまれている五所川原原産の「御所川原」は、果皮だけではなく花や果肉まで赤く酸味が強く、流通している生食用のりんごと比較すると小ぶりだが、カルシウムやポリフェノール等の栄養価が高く、果肉の赤色と鮮烈な酸味を活かしジュースや菓子、麺等の様々な加工品が作られている。

つくね芋は長芋と同じヤマノイモ科の植物であり、長芋に比べて非常に粘りが強く、食物繊維やカリウム等の栄養素が豊富であり、様々な料理や加工品に活用されている。

赤菊芋にはイヌリンが多く含まれており、食物繊維が豊富で高機能加工食品が販売されている。

オ 交通

本地域の道路網は、国道101号が東西に横断しており、青森市の国道7号から分岐し中心市街地を通過して秋田県へと延びている。国道339号が南北に縦断して藤崎町の国道7号から分岐し中心市街地で国道101号と交差して金木地域、市浦地域を通り外ヶ浜町へ延びている。また、本市と東北自動車道の浪岡インターチェンジを結ぶ高規格道路津軽自動車道が2つの国道と併せて広域的な役割を担っている。このほか、本市の市街地や近隣市町の市街地を結ぶ主要地方道、一般県道及び広域農道で道路網の骨格を成しており、その中に生活道路が張り巡らされている。

鉄道路線については、JR東日本の五能線と津軽鉄道の2つがあり、五能線は奥羽本線の川部駅から本市の五所川原駅を通り、日本海沿岸を南下して秋田県の東能代駅と結ばれており、津軽鉄道は津軽五所川原駅から北上して中泊町の津軽中里駅と結ばれている。

バス路線は、青森市や弘前市など近隣市町を結ぶ路線や、市内を循環する路線などの路線バス

と、駅及び市街地と郊外型の商業等集積「エルムの街」を循環するバスがある。

【管内における業種構成】（民営事業所数/公務を除く）

区 分	平成 28 年	令和 3 年	全産業に占める 割合（%）
全産業	2,446	2,320	100.0
農業、林業	15	24	1.0
漁業	0	0	0
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0
建設業	207	199	8.6
製造業	103	103	4.4
電気・ガス・熱供給・水道業	3	7	0.3
情報通信業	10	11	0.5
運輸業、郵便業	25	28	1.2
卸売業、小売業	651	594	25.6
金融業、保険業	45	43	1.9
不動産業、物品賃貸業	120	109	4.7
学術研究、専門・技術サービス業	69	74	3.2
宿泊業、飲食サービス業	412	333	14.4
生活関連サービス業	300	273	11.8
教育、学習支援業	78	70	3.0
医療、福祉	216	247	10.6
複合サービス業	19	15	0.6
サービス業（他に分類されないもの）	173	190	8.2

資料：経済センサス活動調査

【管内商工業者の推移】

	平成 28 年	令和 3 年
商 工 業 者 数	2,221 企業	2,030 企業

資料：青森県提供資料

【小規模事業者の業種別構成】

	平成 28 年	令和 3 年	割 合
建 設 業	186 企業	178 企業	11.3%
製 造 業	93 企業	86 企業	5.4%
卸 売 業	64 企業	59 企業	3.7%
小 売 業	370 企業	338 企業	21.4%
宿 泊・飲 食 サ ー ビ ス 業	312 企業	254 企業	16.0%
他 サ ー ビ ス 業	722 企業	669 企業	42.2%
合 計	1,747 企業	1,584 企業	100.0%

資料：青森県提供資料を基に整理

【会員数の推移】

	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
会 員 数	979 企業	1,014 企業	1,001 企業

②業種別の現状と課題

ア 建設業

- ・若者の建設業離れ等の要因により担い手の高齢化や担い手不足などの課題を抱えており、小規模事業者が減少している。
- ・本地域の建設業は公共事業への依存度が高く、その影響を受けやすいことが指摘されている。
- ・本地域は特別豪雪地帯であり、降雪時は屋外での作業が基本となる建設作業は困難になるという降雪地域特有の課題がある。
- ・建設事業者は除雪作業によるライフラインの確保や災害発生時の復旧対応等も担っており、安全・安心な地域社会の構築に向けた役割が期待されている。

イ 製造業

- ・本市は青森県五所川原市漆川地区農村地域工業等導入実施計画に基づく企業誘致が推進され、青森テクノポリスハイテク工業団地漆川には製造業を始め、現在14社の誘致企業を含む36の企業が立地している。既存立地企業には更なる成長や雇用促進が求められている。
- ・製造業の中でも食料品等製造業は、原材料に農産物等の地域資源を活用することによる波及効果大きいとされている。本地域の強みである農産物を活用した商品開発は進められているが、更なるブランド力向上が求められる。
- ・製造業においても、多くの小規模業者は大規模業者と異なり、特有の技術を有しながらも販売促進に課題を抱える傾向がある。更なる製造業の活性化に向けては、これら小規模製造事業者による地域内外の新たな需要獲得に向けた取組の強化が求められる。

ウ 卸売・小売業

- ・本地域の商業については、昭和の最盛期には、人口が5万人規模でありながら商圈人口20万人とも言われ、中心市街地に百貨店が3店舗立地するなど多くの小売店が賑わっていた。しかし中心市街地では、まちの郊外化や消費者動向の変化等により商店街の衰退が顕在化し、空き店舗が増加するなど商業機能が低下している。
- ・新たな広域型商業の核として、官民一体となって平成9年に整備した「エルムの街ショッピングセンター」を中心とした郊外型の商業集積が賑わいを見せている。エルムの街を中心とした更なる商業振興が期待されるとともに、中心市街地との連携強化による、中心市街地への好影響の波及も期待される。
- ・高齢化社会において、買い物等の生活支援など地域住民の様々なニーズに対応することが求められている。
- ・令和6年10月には青森空港と台湾桃園国際空港を結ぶ定期便が再開されるなど、コロナ禍を経てインバウンド誘客の機運が高まっており、小売販売店等のサイン及びウェブサイト等の外国語対応、公衆無線 LAN 環境の整備、キャッシュレス決済の普及等、受け入れ環境の構築が課題とされている。

エ 宿泊・飲食サービス業

- ・本地域は、本州最北端の民鉄「津軽鉄道」、平成8年に約1世紀振りに復活した高さ約23mの「五所川原立佞武多（たちねぶた）」等の観光資源に恵まれ、特に、平成16年に中心市街地に開館した「立佞武多の館」は観光拠点として多くの来館者を得ている。しかし、宿泊施設の不足や中心市街地の空き店舗の増加等により、特に夏まつり時期は滞在・滞留する観光客の獲得を逸している状況にあり、波及効果を最大限享受できる体制は不十分である。
- ・近年、中心市街地では物販を中心とした小売店に代わり、飲食店や民泊など顧客サービス関連の出店が見られ、中心市街地の構成が物販からサービスに変化しつつあり、こうした変化への柔軟な対応が必要とされる。
- ・売上アップのために、インバウンド対応を目的としたキャッシュレス決済導入などが求められている。

オ 業種別の現状と課題の総括

上記のいずれの業種においても、本地域では小規模事業者の割合が大きく、小規模事業者は地域の雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として地域の経済・社会において重要な役割を果たしている。よって、本地域の経済・社会が将来にわたって活力を維持していくためには、小規模事業者の事業活性化及び円滑な事業承継によって事業価値をしっかりと次世代に引き継いでいくことが不可欠である。また、厳しい経営環境において、小規模事業者が事業を発展させるためには新たな需要を獲得するために新たな事業の展開が必要とされる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

以上の「地域の現状及び課題」を踏まえ、向こう10年の長期的な振興の柱として(1) 小規模事業者の自己変革を促進させ、産業基盤の維持・強化につなげる。(2) 事業承継を円滑化させることで事業価値を次世代に引き継ぐ。(3) 新たな需要に応じた販路開拓や新事業の展開につなげ

る。の3項目を掲げ、事業計画の策定とその実行による売上増加・利益の確保やDXによる販路開拓支援、創業・事業承継支援、新たな事業への取組み支援、新たな特産品開発支援を実施し、地域の総合経済団体として小規模事業者に寄り添い持続的発展に努め、地域経済の活性化に取り組んでいく方針である。

五所川原市総合計画では、商工業の振興策として関係機関と連携しながら、「地場産品を活かした食産業の強化」「観光誘客による関係人口拡大」「物産プロモーションによる販路拡大」「産業基盤の維持・強化」「多様な人材の確保」等を推進するとしている。当商工会議所の長期ビジョンは「事業者の自己変革を促進して地域経済の好循環を生み出す、より魅力ある地域づくりに貢献」としており、市の総合計画と概ね一致している。

小規模事業者の支援については、商工会議所が小規模事業者の窓口となり、傾聴と対話を重ね、五所川原市と連携しながら取り組んで行く。

(3) 経営発達支援事業の目標

本計画を実行した際、管内の小規模事業者は、課題解決に積極的に取り組む姿勢（自己変革）を身に付け、周囲とともに成長を続ける。

①目指すべき小規模事業者の将来像

総合案内役の商工会議所経営指導員や高度な課題解決を手助けする専門家等と信頼関係を築き、アドバイスを積極的に受け、経営計画策定によって課題に気づき、課題解決に向けて自発的に行動できるようになる。

②DXの推進

SNSを利用した販路開拓やAIを活用した業務効率化および生産性向上を実現するため、DXを推進する。

③経営力の向上

展示会及び商談会へ参加することで新たな需要を開拓し、経営力（知名度・競争力・収益力）を高める努力をする。

④地域への裨益目標

事業規模拡大に伴う設備投資や雇用創出により、「地域経済の好循環」に資することを裨益目標とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①目指すべき小規模事業者の将来像

日頃の巡回及び窓口相談等を通じて小規模事業者からの傾聴・対話の機会を増やしなが
ら信頼関係を築き、経営分析等の支援を通じて自社の経営状況及び経営課題を把握し、経営
発達に向けた事業計画を策定することで自己変革を意識づける。その後も支援を続け、将来的
に課題解決に向けて自発的に行動できるように支援する。

②DXの推進

地域の経済動向や消費者の需要調査の分析、業務の効率化・生産性の向上に取り組むにあた
ってビッグデータ・IT・AI等の活用が有効であることを周知し、それらの活用方法を学ぶ機
会を与えながら、小規模事業者のDXを推進する。

③経営力の向上

新たな需要の開拓に向けた展示会及び商談会の開催情報を提供し、積極的に参加を促す。
参加に向けたプレゼンテーション技術の向上を図るため、専門家による研修を行い新しい市
場にチャレンジしやすいよう支援し、経営力（知名度・競争力・収益力）を高めることにつ
なげる。

④地域への裨益目標

事業規模拡大を実現できるように、長期にわたる伴走支援を実施する。

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

①現状

経済動向については、経営指導員を中心として補助員及び一般職員による巡回や当所の小規模

企業振興委員との連絡会議、㈱日本政策金融公庫並びに税務署等連携機関との定例会議での情報や金融機関、官公庁が発行する各種指標を活用することで景況感の判断材料としている。独自の調査は行っていなかった。

また、各種調査を実施するうえで基礎となる小規模事業者数については、経済センサス調査結果が基になっているが、市町村合併に伴い経済センサスの調査結果が合計値となり、当地域のみの数値の把握が困難な状況にある。そのため、青森県が小規模事業者経営支援事業費補助金算定用に経済センサス調査の結果を用いて算出した数値の提供を受け、商工会議所が保有する既存データと合わせたものを活用している。

令和2年以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により調査実施が困難となり、管内事業者実態調査・五所川原地域景況観測調査を実施できなかった。

②課題

地域の経済動向調査を遂行するにあたり、現在活用しているデータでは当商工会議所の未加入事業者等のデータが欠落しており正確なデータとは言い難い。各調査の基礎となるデータであるため正確な実態の把握が喫緊の課題とされる。

(2) 目標

調査内容	現状	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
①管内事業者実態調査 実施回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②地域景況観測調査 公表回数	-	1回	1回	2回	2回	2回
③RESAS分析 ・公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①管内事業者実態調査

- [目的] 地域内事業者が抱える経営課題を把握し、支援方針を検討する資料とする。
- [ねらい] 管内事業者の正確な実態を把握する。
- [調査対象] 商工会議所未加入事業者約1,000社
- [調査期間] 通年
- [調査方法] 外部データより入手した管内事業者リストを基に、職員全員による巡回調査
- [調査項目] 事業所名、代表者名、業種、従業員数、経営課題等

②五所川原地域景況観測調査

- [目的] 業種別の景気動向の実態を把握する。
- [ねらい] 管内事業者の経営状況の正確な実態を把握する。

- [調査対象] 管内小規模事業者50社（製造業5社、建設業7社、小売業15社、卸売業3社、サービス業20社）
- [調査時期] 半期に1回
- [調査方法] 調査票の配布・回収（インターネット活用による配布・回収。その他郵送にて配信、FAX及び巡回訪問にて回収）
- [調査項目] ①売上高、②仕入単価、③粗利変動、④資金繰り、⑤雇用問題、⑥自社の景況感、⑦設備内容、⑧業界の景況等のDI値を判断指数とする。その他、経営上の課題を自由回答とする。
- [分析手法] 経営指導員が業種別及び項目別に分析し、必要に応じて外部専門家と連携を図る。

③地域経済分析システム「RESAS」の活用

- [目的] 小規模事業者の事業計画策定に活用する。
- [ねらい] 小規模事業者の強みと掛け合わせて効果的な経営を実践できるように、必要な外部環境情報を収集して分析する。
- [分析手法]
- ア 「人口マップ・人口増減分析」※人口の増減についての分析
 - イ 「地域経済循環マップ・地域経済循環図分析」※地域経済の自立度を分析
 - ウ 「産業構造マップ・労働生産性分析」※従業員1人当たりの付加価値について分析
 - エ 「企業活動マップ・創業比率分析」※創業の比率について分析
 - オ 「消費マップ・キャッシュレス決済データ」※キャッシュレス決済による消費額の分析
 - カ 「観光マップ・From-to分析」※宿泊者の動きについて分析
 - キ 「まちづくりマップ・From-to分析」※滞在人口の動きについて分析

（４）調査結果の活用

①管内事業者実態調査

管内事業者の実態調査結果については、今後の支援活動の基礎データとして適正に管理し活用する。また、調査によって事業者が抱える経営課題を把握し、事業計画策定支援先の選定及びセミナー開催に伴うテーマの選定に活用する。課題克服に自治体の協力が必要な場合は、必要に応じて自治体に要望する。

②五所川原地域景況観測調査

地域景況観測調査の結果については、業種別に管内の景気動向の実態を把握するもので、調査結果については、年1回、会報やホームページで広く管内事業者へ公表する。

③地域経済分析システム「RESAS」の活用

地域経済分析システム「RESAS」の分析結果については、職員間でデータを共有し小規模事業者が事業計画を策定する際の資料として活用するほか、年1回、ホームページに掲載し広く管内事業者に公表する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

地域内の小規模事業者の多くは、需要動向を気にしてはいるものの具体的な対処はせず、事業主の経験則による経営を行う傾向にあり、需要動向調査は行われていない。商工会議所による調査支援も実施していない。

しかし、経営指導員間でマル経資金等の金融相談、記帳・税務相談、各種補助金等の支援に必要な時に、市場情報や官公庁が発行している各種統計調査結果を共有している。

②課題

小規模事業者の販売戦略における商品の再検討・開発・価格決定及び将来を見据えた事業計画の策定に必要とされる、有効な調査方法やフィードバックの手法が確立されていない。

(2) 目標

調査内容	現状	7 年度	8 年度	9 年度	1 0 年度	1 1 年度
調査対象事業者数 (①食品製造小売業)	0 社	2 社	2 社	3 社	3 社	4 社
調査対象事業者数 (②工業製品製造業)	0 社	1 社	1 社	2 社	2 社	2 社

(3) 事業内容

食品製造小売業・工業製品製造業の事業計画策定事業者を対象とした需要動向調査を実施する。

食品製造小売業の調査は既存の顧客及び商工会議所会員を調査員とし、アンケート調査により需要動向を把握する。

工業製品製造業の調査は、県内外での産業展示会に出展し、来場者に対してアンケート調査により需要動向を把握する。

調査結果は地域経済分析システム (RESAS)、政府統計総合窓口 (e-stat)、情報検索システム (日経テレコン)、中小企業ビジネス支援サイト (J-Net21) 等、必要に応じた情報を含めて分析したうえで支援先事業者へ提供し、再検討・開発・価格決定に活用する。

①食品製造小売業を対象とした調査

[サ ン プ ル 数] 既存の顧客 10 人程度、商工会議所会員 20 人程度で年代は偏らないよう選定し調査員とする。

[調 査 方 法] 調査対象事業者より既存商品及び新商品のサンプルの提供を受け、調査会

場において調査員が試食・試飲し、アンケート票へ記入する。また、調査員より経営指導員がヒアリングを行う。

〔調 査 項 目〕 味、量、品質、価格、パッケージ、ブランド力、その他自由記載

〔分 析 方 法〕 調査票及びヒアリングの結果を基に、青森県よろず支援拠点の食産業及び商業・サービス業等販路開拓の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

〔分析結果の活用〕 分析結果は事業者へフィードバックするとともに、全ての経営指導員が共有し販売戦略におけるターゲットの絞り込みや顧客ニーズとのミスマッチの解消を図り、需要に即した既存商品の改良、新商品の開発、価格等の検討及び事業計画の策定に活用する。

②工業製品製造業を対象とした調査

〔サ ン プ ル 数〕 産業展示会の来場者 30 人

〔調 査 方 法〕 産業展示会場においてサンプルを用意し、来場者に製品概要を説明し、アンケート票の回答及びヒアリングを行う。

〔調 査 項 目〕 特性、品質、規格、価格、デザイン、その他自由記載

〔分 析 方 法〕 調査票及びヒアリングの結果を基に、青森県よろず支援拠点の食産業及び商業・サービス業等販路開拓の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

〔分析結果の活用〕 分析結果は事業者へフィードバックするとともに、全ての経営指導員が共有し、販売戦略におけるターゲットの絞り込みや顧客ニーズとのミスマッチの解消を図り、需要に即した規格や価格等の検討及び事業計画の策定に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

①現状

経営状況の分析に関しては、経営指導員及び補助員が巡回訪問及び窓口相談において、マル経資金等の金融相談、税務相談、持続化補助金、ものづくり補助金等の事業計画策定支援の際に簡易的に売上高総利益率、借入金回転期間、自己資本比率など現状の分析支援を行う程度で、その後の方向性や経営発達に向けた分析支援を十分に行ってきたとは言えない。

②課題

傾聴と対話により、小規模事業者の方向性や経営発達に向けた分析支援により、本質的な課題を抽出することが課題である。

(2) 目標

	現状	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
経営分析事業者数	30 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

①経営分析対象事業者の掘り起こし

ア 各種補助金申請者

補助金申請時の「経営計画書」の作成助言をしているため、採択事業実施後のフォローとともに伴走支援を行う中で経営発達に向けた経営分析につなげる。

【支援者数】 年に 10 事業者程度

イ 各種制度資金（日本政策金融公庫、青森県中小企業融資制度）の申込者

融資申し込み時に経営分析をしているため、伴走支援を行う中で経営発達に向けた経営分析につなげる。

【支援者数】 年に 15 事業者程度

ウ 事業計画策定セミナーの参加者

セミナー参加者の中からフォローとともに伴走支援を行う中で経営発達に向けた経営分析につなげる。

【支援者数】 年に 5 事業者程度

エ 巡回・訪問による発掘

経営指導員が巡回指導や訪問時に、傾聴と対話を通じて本質的な課題を抽出し、経営発達に向けた経営分析につなげる。

【支援者数】 年に 30 事業者程度

②活用する分析支援ツール

ア ローカルベンチマーク

イ 財務診断サービス（日本政策金融公庫）

ウ 経営自己診断システム（j-net21）

経営分析を希望する事業者から提供を受けた財務諸表を基に、事業者にとって最適な分析支援

ツールを選択し、財務分析・非財務分析（SWOT分析等）を行う。

専門的な課題については、ミラサポ、エキスパートバンク、青森県よろず支援拠点、中小企業診断協会等の外部専門家と連携して分析を行う。

〔分析項目〕

- ・財務指標：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)、営業運転資金回転率(効率性)、自己資本比率(安全性)
- ・非財務情報：経営者への着目、事業への着目、企業を取り巻く環境・関係者への着目、内部管理体制への着目

（４）分析結果の活用

- ①当該事業所へフィードバックし、事業計画の策定に活用。
- ②経営指導員等のスキルアップに活用するとともに、当所内で共有し小規模事業者の経営支援の参考資料とする。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

①現状

これまでの小規模事業者への事業計画策定に係る支援は、各種補助金申請時の計画作成支援やマル経融資申込時の経営分析が主になっており、中長期的な経営計画の作成支援や、その経営計画に基づく事業計画策定の支援を十分に行ってきたとは言えない。

②課題

小規模事業者の方向性や経営発達に向けた、本質的な課題を解決できる事業を事業計画に盛り込むことが課題である。

また、法改正やインボイス制度への対応など、経営環境が目まぐるしく変化し、事業者の負担は増加している中で、業務効率化や生産性向上を図るために重要とされているDXの推進について事業計画に盛り込むことが課題である。

（２）支援に対する考え方

経営分析を行った小規模事業者に対し、事業計画策定の必要性を説明し策定支援につなげる。経営分析を行った事業者の５割程度／年の事業計画策定を目指す。傾聴と対話の中から自己変革を意識づけるとともに本質的な課題を抽出し、実現可能性の高い事業計画策定に導く。

小規模事業者の経営力（知名度・競争力・収益力）の向上を図るために業務効率化や生産性向上に向けたDXセミナーの開催のほか、IT導入補助金等の活用を推奨する。

(3) 目標

事業内容	現状	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
①事業計画策定セミナー・個別相談会	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②DXセミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	-	30者	30者	30者	30者	30者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー・個別相談会の開催

〔支援対象者〕 経営分析を行った事業者、計画策定支援希望者 等

〔募集方法〕 募集チラシを作成し経営分析を行った事業者に配付および当所HP、SNS並びに会報に掲載し周知 等

〔参加者数〕 20人/回

〔内容〕 事業計画概論、事業計画書の作り方、分析の必要性、現状分析と自社の強みの把握、決算書の構造、財務分析の基本、CF計算書の基礎、活用できる国の制度 等

〔個別相談会〕 セミナーを受講した事業者の中から専門家の指導・支援を受け、より具体的な事業計画策定を行う。

②DXセミナーの開催

〔支援対象者〕 経営分析を行った事業者でDX推進に意欲のある者 等

〔募集方法〕 募集チラシを作成し経営分析を行った事業者に配付および当所HP、SNS並びに会報に掲載し周知 等

〔参加者数〕 20人/回

〔内容〕 DXの基礎知識、業務効率化の手法、中小企業における導入事例、自社事業における業務効率化の検討（ワークショップ）、ビッグデータ・IT・AI活用 等

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

①現状

これまで小規模事業者に対して補助金等の事業計画の策定支援をしているが、事業者へのフォローアップは十分とは言えず、策定支援した事業者からの要望のみに応じる受動的支援に留まっている。

②課題

小規模事業者においては、計画どおりに実行できず大幅に修正を余儀なくされる場合や途中で断念することがないように、計画的にフォローアップをすることが課題である。

また、職員間で情報を共有する体制を整えたうえで、的確なフォローアップができるように組織的に支援内容を決定することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者と傾聴・対話を続けながらフォローアップを行う中で、自社の経営状況の把握や本質的な経営課題が自己の考えにより発見することにつながるような対話の内容を工夫することに重点を置く。さらに、自ら進んで経営課題を発見し事業計画を策定することができるようになることの重要性を理解するなど事業者の自己変革を動機づけする。

(3) 目標

フォローアップ支援	現状	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
フォローアップ 対象事業者数	-	30者	30者	30者	30者	30者
頻度（延べ回数）	-	90回	90回	90回	90回	90回
売上増加事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

①策定後のフォローアップ

事業計画策定支援をした全ての事業者に対し、4か月に1回（年3回）フォローアップを行い、進捗状況を把握し、事業が着実に実行されているか確認する。

②事業者の内発的動機付け及び潜在力の引き出し

経営分析支援ツール・経済分析システムを活用して作成した自社の経営状況や経済動向・消

費動向等の分析結果を元に、小規模事業者自ら経営状況の把握や経営課題を発見できるようにすることを重点的に意識して支援する。

③的確なフォローアップを行うための定例会議の開催

的確なフォローアップを実施するための職員間の定例会議を月1回程度開催し、進捗状況や課題などの情報を共有する。必要に応じて、的確なフォローアップができるように支援事業者ごとに組織的に支援内容を決定する。

事業計画にズレが生じていると判断した場合には、青森県よろず支援拠点、エキスパートバンク、事業引継ぎ支援センターなどの外部専門家と連携を図り、対応策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

①現状

地場産品を活用した商品や小規模事業者の技術を活かした商品・サービス等の開発に取り組んでいる事業者に対して、補助金申請や融資あっせんなどの支援を行っているが、展示会、商談会への出展支援は実施できているとは言えない。

一方で、商品等の認知度向上を目的とした動画活用セミナーの開催等、需要開拓に寄与する取組は行っている。

②課題

新たな需要の開拓のための支援は実施しているものの、十分な成果を上げるまでは至っていない。成果を上げるために、商談会・展示会への参加や参加後のフィードバックの確認、ECサイトの利用・DXの推進など、的確なフォローアップを行いながら、売上増加に導くことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

出展意欲のある小規模事業者に対して、専門家派遣制度を利用して商品のブラッシュアップによるブランド力やプレゼンテーション能力を高め、商談会・展示会での成約達成や売上増加に向けた支援を行う。

また、オンライン取引による販路開拓を支援する。

(3) 目標

支援内容	現状	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
------	----	-----	-----	-----	------	------

①展示会・商談会 (ア、イ、エ) への出展 (食品製造小売業)						
事業者数	-	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者
成約件数／者	-	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
②展示会・商談会 (ウ、エ) への出展 (工業製品製造業)						
事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③イベントへの出展 (食品製造小売業)						
事業者数	-	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額／者	-	20 万円	20 万円	20 万円	22 万円	22 万円
④D Xの推進						
事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率／者	-	3%	3%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①および②展示会や商談会への出展支援

新たな販路開拓に確実につなげるために、展示会・商談会において商品・製品のブラッシュアップのための調査をする。そこで得られた情報を活かして商品・製品を改良し、取引成約の達成・売上増加につなげる。

〔支援対象者〕 経営分析及び事業策定支援を通じて選定された以下の事業者

食品製造小売業（りんご、赤菊芋、大豆製品 等）

工業製品製造業（プラスチック製品、陶器、こぎん刺し 等）

〔支援内容〕 出展前には、商品・製品のブラッシュアップ及び成約に向けた効果的なプレゼンテーションを行えるよう専門家による指導を行う。出展期間中は陳列、接客、需要調査、商談の同席等の伴走支援を行う。出展後は専門家を交えて、需要調査のフィードバック等のフォローアップを実施し、成約・売上増加に繋がるよう支援する。

出展を想定している展示会・商談会は以下の通り。

ア 「あおもり食品展」出展事業【BtoB】（青森県商工会議所連合会主催）

青森県商工会連合会が毎年1月に青森市で開催している。令和7年度からは青森県商工会議所連合会も夏頃に開催する予定である。国内よりバイヤー10社程度を招聘し、商談の機会

を提供するものである。

支援対象者は事業計画を策定した食品製造小売業

イ 「伊達な商談会」 出展事業【BtoB】（宮城県商工会議所連合会主催）

12月を除く毎月、仙台商工会議所が主催している商談会で、全国の商工会議所ネットワークを活用し多種多様なバイヤー及びサプライヤーが参加している。商品の展示から1対1の商談や懇親会を通じて交流を深め、後日バイヤーが地元を訪れるまでが一般的な流れで、去年はバイヤー14社が参加している。過去の実績で食品製造小売業の参加を希望する声が多い。

支援対象者は事業計画を策定した食品製造小売業

ウ 「全国ものづくり受発注商談会・技術連携マッチング」 出展事業【BtoB】

（東京商工会議所主催）

全国の工業系ものづくり企業が一堂に会する、事前マッチング形式の大規模商談会で具体的な案件に基づく受発注商談と技術連携商談を行うことができる。年3回東京都内で開催されており東京商工会議所管外の参加事業者は買い手が5割、売り手8割を占めており全国から多くの事業者が参加している。2023年度の年間商談件数854件の実績がある。

支援対象者は事業計画を策定した工業製品製造業

エ 「エルムショッピングセンターにおける商品・製品プロモーション事業」【BtoB】【BtoC】

年間800万人以上の集客があり、青森県内最大の集客力を誇るショッピングモール「エルムショッピングセンター」が五所川原市に所在し、商圈は青森県全域はもとより秋田県、岩手県にも及ぶ。この集客力の利点を活かし年1回、支援事業者を一堂に会す展示会を開催する。

来場者に対し商品・製品のプロモーションを行いながらブラッシュアップを目的に調査を実施する。

支援対象者は事業計画を策定した食品製造小売業及び工業製品製造業

③イベントへの出展支援

新たな販路開拓に確実につなげるために、イベント出展により商品のブラッシュアップのための調査をする。そこで得られた情報を活かして商品を改良し、売上増加につなげる。

〔支援対象者〕 経営分析及び事業策定支援を通じて選定された以下の事業者

食品製造小売業（りんご、赤菊芋、大豆製品 等）

〔支援内容〕 出展前には、専門家の指導による商品のブラッシュアップを行う。出展期間中は陳列、接客、需要調査等の伴走支援を行う。出展後は専門家を交えて、需要調査のフィードバック等のフォローアップを実施し、売上増加に繋がるよう支援する。

出展を想定しているイベントは以下の通り。

ア 「全国から毎週集まる!!地域うまいもんマルシェ」 出展事業【BtoC】

（日本商工会議所主催）

年間を通じて日本商工会議所が東京・秋葉原の「日本百貨店しょくひんかん」に催事スパー

スを確保。首都圏で販路開拓・拡大を目指す事業者が一週間単位で商品を出展する事業。会場となる「日本百貨店しょくひんかん」は、平日約1,000人、休日約2,500人～3,000人の来場者があり、商品PRの効果が期待できる。

支援対象者は事業計画を策定した食品製造小売業

④DXの推進【BtoB】【BtoC】

SNSによる効果的な情報発信やECサイト（Amazon、楽天市場等のインターネットショッピングサイト）への参入による販路拡大についてのセミナーを開催する。

経営指導員が経営分析及び事業計画策定を伴走支援し、必要に応じて専門家の助言を受けながら、事業者の知名度向上と新たな販路開拓、売上増加を期待し支援する。

【セミナーの具体的テーマ】

- ・DXに関しての事例と活用ツール
- ・SNSを活用した発信力向上
- ・ECサイトへの参入 等

支援対象者は事業計画を策定した食品製造小売業及び工業製品製造業

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

①現状

各種事業の成果については、正副会頭会議及び常議員会で報告され評価・見直しがされている。また、結果について会報に掲載して会員へ公表している。

②課題

内部のみの成果報告及び見直しとなっているため、外部機関からの評価や意見を聴取する機会をつくるのが課題とされる。

（２）事業内容

① 内部評価

四半期に1回、法定経営指導員及び経営指導員、五所川原市商工観光課職員で会議を開催し、事業の進捗状況について情報を共有及び検証し、課題がある場合には随時改善策を講じる。

② 外部評価

商工会議所役員及び五所川原市商工観光課担当職員、法定経営指導員、外部有識者として(株)

日本政策金融公庫弘前支店、税理士、中小企業診断士による評価委員会を設立し、毎年度1回1月に委員会を開催し経営発達支援事業の進捗状況について評価を行う。評価結果において見直す必要があると判断された場合は、外部評価を基に次年度に向けた事業内容の見直し案を策定し、商工会議所正副会頭及び五所川原市長の承認を得た後、事業の成果・評価・見直しの結果を五所川原商工会議所ホームページ（<http://www.gocci.or.jp>）に掲載し管内小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（1）現状と課題

①現状

青森県商工会議所連合会及び中小企業基盤整備機構等の外部機関が主催する研修会等に特定の経営指導員等が参加し資質向上を図っている。また、内部では2ヶ月に1回、経営指導員間でマル経審査案件についてのディスカッションを通じて資質向上に努めている。

②課題

経営発達支援事業における伴走型支援を実施するにあたり、各経営指導員に対する支援業務の負担が大きく、支援業務を効果的に実施するためには、経営指導員以外の職員の協力も求められる。そのため、経営支援能力が不足する一般職員も基本的な経営支援ノウハウの習得が必要である。

また、職員の資質向上等に関する研修会は外部機関に頼る部分が主であるため、内部における研修会の充実が課題とされる。

経営支援情報については、基幹システム「TOAS」を活用し、担当経営指導員が経営カルテを入力しデータベース化により経営指導員間での共有は出来るが、他の職員がアクセス出来る状態では無かった。

（2）事業内容

①経営指導員等の支援能力向上に向けた取組

ア 中小企業大学校の研修

経営指導員は、経営状況の分析、事業計画策定の能力向上を目的に経営革新、販路開拓、創業、ものづくり支援等の研修を受講する。

イ Web研修

経営指導員のみならず補助員、記帳専任職員および一般職員は、経営指導に必要な基礎知識を身に付け、具体的なケーススタディを通じて実践的なスキルを取得するため、財務・会計、経営法務、DXといったテーマを積極的に受講する。Web研修の効果測定の結果、理解力が不足している分野については、他の研修の受講やOJTで補う。

〔商工会・商工会議所Web研修〕 財務・会計、企業経営理論、運営法務 等
〔eラーニング講座〕 DX（RPA、Web集客、AI活用 等）

②支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

ア OJTの実施

巡回訪問や窓口での相談対応の機会に、小規模事業者への支援実績が豊富な経営指導員に一般職員が帯同し、経営指導員の対話と傾聴のスキルを学び、伴走支援の基本姿勢や支援スキルを習得させ、組織全体で支援能力水準の向上を図る。

イ 職員間の定例ミーティングの実施

支援業務に係る定期ミーティングを実施。実際の支援にあたった際の課題を題材として取り上げ、支援能力の向上・標準化を目指す。また、事業計画策定後の支援方法等について検討する。月1回程度、年12回実施予定。

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

①現状

五所川原税務署が主催する小企業者記帳指導協議会や(株)日本政策金融公庫弘前支店が主催する小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会において、各商工会議所・商工会の取組状況や地域の現状について情報交換を行っている。また、事業承継ネットワークへの参画を通じて支援ノウハウ等の情報交換を行っている。

②課題

経営発達を必要とする事業者に対して的確なアドバイスを行うには、様々な支援ノウハウを備えていることが重要となるため、他の支援機関や専門家等の支援事例等を共有する情報交換会等の開催が必要である。

(2) 事業内容

①小企業者記帳指導協議会への参加

五所川原税務署が主催し、定期的に年3回開催される小企業者記帳指導協議会（参画団体：五所川原税務署管内の税理士会、商工会議所、商工会、青色申告会）へ全経営指導員が参加。小規模事業者が抱える記帳や税制面の課題に対して情報交換を行い記帳・税務支援に役立てる。特に重点課題となっているインボイス制度に関する情報や、定額減税など税制改正の最新情報を収集することで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

また、年1回開催する税務研修会へ補助員・記帳専任職員が参加し、記帳や税制についての知識を習得し支援能力の向上に努める。

②小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会への参加

(株)日本政策金融公庫弘前支店が主催し、定期的に年2回開催する小規模事業者経営改善貸付

推薦団体連絡協議会（参画団体：弘前商工会議所、黒石商工会議所、五所川原商工会議所）へ全経営指導員が参加する。連絡協議会では、小規模事業者経営改善資金の貸付状況及び各地域における最新の経済動向及び資金需要を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

③金融懇談会の開催

当商工会議所では、(株)日本政策金融公庫弘前支店、マル経審査員、経営指導員を構成員とし、年1回の金融懇談会を開催して意見交換を行っており、今後も継続的に開催する。経営指導員及び補助員が参加し、(株)日本政策金融公庫の各種金融制度及び小規模事業者経営改善資金推薦に伴う知識を習得し金融支援ノウハウの向上に努める。

④青森県事業承継ネットワークへの参加

青森県、21 あおもり産業総合支援センター、金融機関、保証協会、商工会・商工会議所で構成する事業承継ネットワークのワーキング会議（年2～3回）に経営指導員が参加。各支援機関が行う事業承継課題への取組や事業承継を取り巻く状況等について情報交換を行うことで、支援ノウハウの共有・向上に努める。また、事業承継ネットワークが主催する支援機関向けの事業承継研修会（年1～2回）に積極的に参加し、必要な知識を習得することで支援能力の向上に努める。

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

（1）現状と課題

①現状

当地域の中心市街地では、人口減少、事業主の高齢化及び後継者不足等の要因により事業者が減少し、空き店舗・空き地が増加傾向にあり、以前存在した四つの中心商店街振興組合が全て解散するなど、商業機能が失われ衰退の一途を辿っている。当商工会議所では、無料循環バスの運行、共通駐車券の発行、空き店舗対策事業、中心街の区画整備事業に伴うTMO構想など様々な事業に取り組んできたが、継続的な事業には至らず満足できる成果は得られなかった。その中で無料循環バスについては、郊外型SCが引き継ぐ形で現在エルム120円バスとして運行を継続している。

観光イベントは、新型コロナウイルス感染症の拡大により様々なイベントが中止になったが、令和5年度からは各種イベントが再開された。当所では、多くの観光客が訪れる祭りに成長した「五所川原立佞武多」の運営や「花火大会」事業の主催など、大小様々なイベントの多くに携わっている。また、五所川原市では令和元年から台湾との交流事業を実施しインバウンド促進を図っている。

②課題

空き店舗を減少させるため、市の空き店舗対策事業を活用しながら、創業者の発掘・創業支援を行うことが必要である。

五所川原市観光協会及び五所川原立佞武多運行団体協議会との連携による「五所川原立佞武多」において、経済効果を最大限促進するためには、観光客の滞在及び滞在が必要不可欠である

ことから、観光拠点や観光ルート、飲食店情報を効果的に発信することが必要である。

令和6年10月の青森空港と台湾桃園国際空港を結ぶ定期便の就航再開等により台湾との交流促進の機運が高まっており、人や物産による双方向の交流を通じた地域経済の活性化が課題である。

(2) 事業内容

①創業支援事業

五所川原市が認定を受けた五所川原圏域創業支援等事業計画に基づき、創業予定者に対して支援を実施するため、五所川原圏域2市4町、5商工団体ほか金融機関等で定期的に年2回の連絡会議を引き続き開催する。連絡会議では各関係機関の創業支援事業の実施状況及び今後の取組について情報交換を行う。

創業予定者への支援施策としては、五所川原市が実施している空き店舗対策家賃補助制度の情報提供や(株)日本政策金融公庫の新創業融資制度を利用した際の利子補給制度を活用するよう勧奨する。

②五所川原立佞武多の波及効果促進

当市を代表する祭り「五所川原立佞武多」の開催に当たっては、管内事業者の利益に繋がり地域活性化に結び付くような取組を行う。さらに観光マップや交通規制マップなど、広域に配布され観光客が目にするものを活用し、観光拠点や観光ルート、地場産品や飲食店を紹介するために、配布物のデジタル化を推進するなど効果的な活用を提案する。

(連携団体等：五所川原市、五所川原市観光協会、五所川原立佞武多運行団体協議会)

③五所川原市と台湾の交流の促進

当市と台湾の交流を促進し、相互の文化と経済の発展に資することを目的に、台湾へのりんごを始めとする地場産品の輸出や、インバウンドとアウトバウンドの双方向の観光振興による地域経済の活性化を図る。

(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6年11月現在)	
(1) 実施体制（商工会また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に係る体制／商工会また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）	
五所川原商工会議所 専務理事 事務局長 事務局次長 法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 補助員 2名 記帳専任職員 2名 一般職員 2名	五所川原市 経済部 商工観光課
(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：寺山 慎 ■連絡先：五所川原商工会議所 TEL. 0173-35-2121	
② 法定経営指導員による情報の提供及び助言 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／商工会議所 〒037-0052 青森県五所川原市東町17-5 五所川原商工会議所 中小企業相談所 TEL：0173-35-2121 / FAX:0173-35-2124 E-mail cci-info@gocci.or.jp	
②関係市町村 〒037-8686 青森県五所川原市布屋町41-1 五所川原市 経済部 商工観光課 TEL：0173-35-2111 / FAX：0173-35-3617 E-mail：syoukou@city.goshogawara.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)

	7 年度	8 年度	9 年度	1 0 年度	1 1 年度
必要な資金の額	1, 980	2, 040	2, 530	2, 530	2, 530
・ 地域経済動向調査	110	110	110	110	110
・ 需要動向調査	600	600	1, 000	1, 000	1, 200
・ 事業計画策定支援事業	600	600	600	600	600
・ 新たな需要開拓に寄与 する事業	670	730	820	820	820

(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、国補助金、県補助金、事業受託費

(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	