

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名</p>	<p>小樽商工会議所（法人番号 6430005007990） 小樽市（地方公共団体コード 012033）</p>
<p>実施期間</p>	<p>2025年4月1日～2030年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 ①事業者の増加と経営力の向上 ②「小樽の価値」の確立と活用 ③多様化した経済環境への対応と意識改革 ④広域連携による観光資源を活用した地域振興の推進</p>
<p>事業内容</p>	<p>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) 小樽市経済動向調査の実施 (2) 市内空き店舗調査の実施 (3) 国が提供するビッグデータの活用 4. 需要動向調査に関すること (1) 各種イベント等におけるテストマーケティング 5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析の支援 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の開催 (2) 創業支援ワンストップ相談窓口の展開 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 事業計画策定後の定期的なフォローアップの実施 (2) 関係支援機関・外部専門家等と連携したフォローアップの実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 展示即売会の出展支援 (2) 商談会への参加支援 (3) SNS活用支援 (4) ネット販売の活用支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>〒047-8520 北海道小樽市稲穂2丁目22番1号 小樽商工会議所 相談課 電話：0134-22-1177 FAX：0134-29-0630 E-mail：otaru@otarucci.jp 〒047-8660 北海道小樽市花園2丁目12番1号 小樽市産業港湾部 産業振興課 電話:0134-32-4111 内線 263 FAX:0134-33-7432 E-mail：sangyo-sinko@city.otaru.lg.jp</p>

(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<小樽市の概要>

小樽市は、北海道西海岸のほぼ中央に位置し、札幌市など4市町村に接している。その地形は東西約36キロメートル、南北約20キロメートルと東西に細長く、市街地の一方が日本海に面し、他の三方を山々に囲まれた坂の多いまちである。

海岸線は69キロメートルにおよび、そのほぼ中央には天然の良港である小樽港があり、西側は「ニセコ積丹小樽海岸国定公園」として特別地域に指定されている。春は桜と新緑、夏はゴルフやマリインレジャー、秋は紅葉、冬はスキーと、四季を通じて豊かな自然を満喫できる。

小樽市の生い立ちは、江戸後期から昭和初期にかけニシン漁で栄え、明治政府による近代化の波に乗り1880(明治13)年に札幌～手宮間に北海道初の鉄道が開通すると石炭や物産、資材を海、陸両ルートから道内各地へ運ぶ物流拠点となり、多くの都市銀行や大手商社が軒を並べるなど北海道経済の中心都市「商都小樽」として繁栄してきた。この時代の重厚な建物が現在は産業遺産、歴史的建造物として小樽運河とともに小樽市の観光・経済振興に大きな役割を果たし、2023年度は年間約761万人の観光客を国内外から迎える観光都市である。

<人口>

小樽市の人口は2024年9月末現在104,986人で、人口のピークであった1964年からほぼ半減し、同時に少子高齢化が進んでいる。出生数の減少に伴い年少人口と生産年齢人口は減少し続け、人口割合では年少人口8.3%、生産年齢人口が50.5%と低下が進行している。一方、人口の41.2%が65歳以上の高齢者で、道内同規模都市と比較してもその比率は高い。さらに、若年層の流出が続いており、特に隣接する札幌市への流出が多く、市内の多くの業種で労働力不足が目立っている。

<事業所数>

事業所数(民営事業所)は、5,063事業所(2021年経済センサス活動調査)、業種別の構成は卸売業・小売業が28.7%と最も多く、順に宿泊業・飲食サービス業14.2%、医療・福祉10.3%、生活関連サービス業・娯楽業8.4%、建設業7.4%、製造業7.4%になっている。小規模事業者については、統計のある2014年度で4,412事業所であり事業所全体の69.8%を占めている。

事業所数の推移は下記のとおり。

	2009年	2012年	2014年	2016年	2021年
事業所数	5,697	5,940	5,938	5,677	5,063
小規模事業者数	—	—	4,142	—	—

(経済センサス)



<道路・鉄道>

高速道路は、2018年北海道横断自動車道が小樽市から余市町まで延伸され、現在は、倶知安町までの工事が進捗中である。倶知安町以南についての開通は未定となっているが、近い将来、北海道縦貫自動車道と接続することで全道をネットワークする高速道路網が整備される。これにより、小樽市を含めた後志地域の人流・物流が飛躍的に向上することへの期待が大きい。

一方、北海道新幹線新函館北斗－札幌間の延伸開業は2030年度の前定が工事の遅れで延期され現在開業時期は未定である。新幹線に伴う駅舎は、現在の小樽駅ではなく小樽市郊外に新小樽(仮称)駅として開業が予定されている。



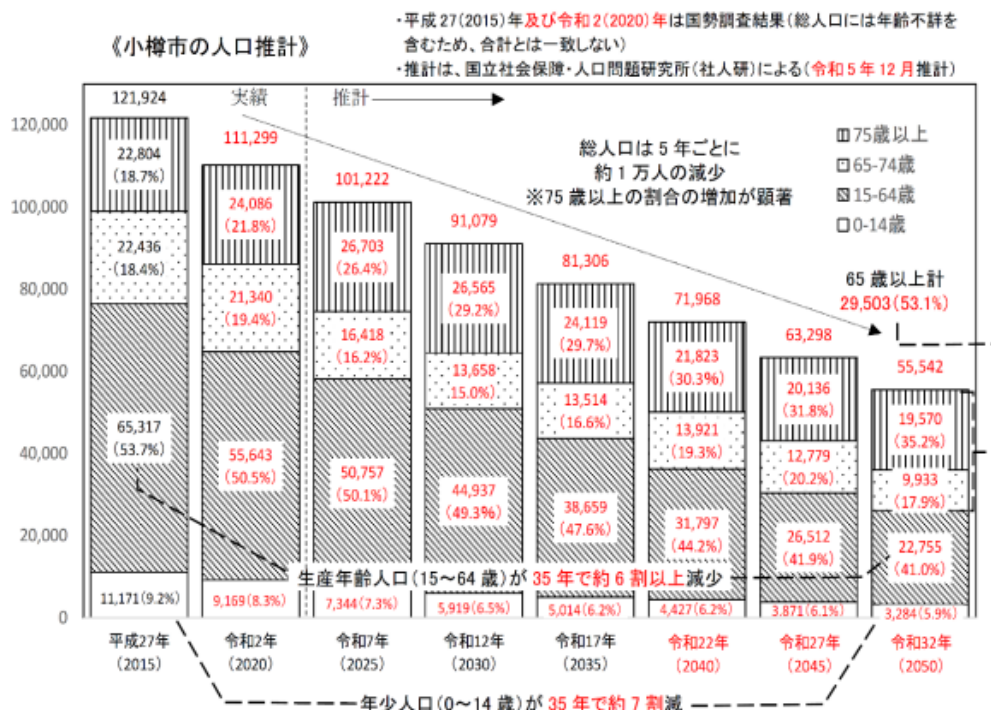
<出展: NEXCO 東日本HP>

②課題

A. 人口の課題

イ) 急激な人口減少

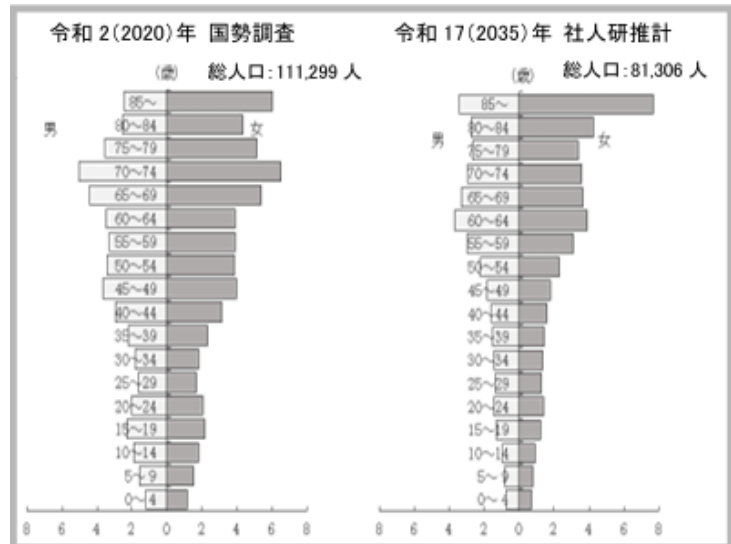
2024年9月末における小樽市の人口は104,986人(住民基本台帳)となっており、北海道内の都市で9位にランクする人口規模である。小樽市の人口のピークは、1964年の207,093人で、この時期には道内で4位の人口規模を有していた。しかし、この60年間で人口がほぼ半減する急激な減少に見舞われた。この減少率は、全国の10万人以上の都市と比較して最も大きい減少になっており、しかも近年では、毎年2,000人程度の減少が常態化している。このままの状況が続くと2～3年後には人口が10万人を割り込むことが想定され、非常に厳しい状況となっている。



<出典: 2024年8月第7次小樽市総合計画基本計画改訂原案>

ロ) 少子高齢化の進行

2020年国勢調査の人口構成を年齢区分別にみると、15歳未満の年少人口が9,169人（総人口の8.3%）、15歳以上64歳の生産年齢人口が55,643人（同50.5%）、65歳以上の老年人口が45,426人（同41.2%）となっている。10年前である2010年との比較では、年少人口の比率が1.6ポイント、生産年齢人口は8.0ポイント減少している一方、老年人口比率は9.7ポイントの大幅増と少子高齢化が進行しており、今後もこの傾向が続くと見込まれる。また、この期間の生産年齢人口の減少数21,572人のうちの22.0%を15歳から30歳未満の若年者が占めており、就業状況などにより市外へ転出していることが伺える。

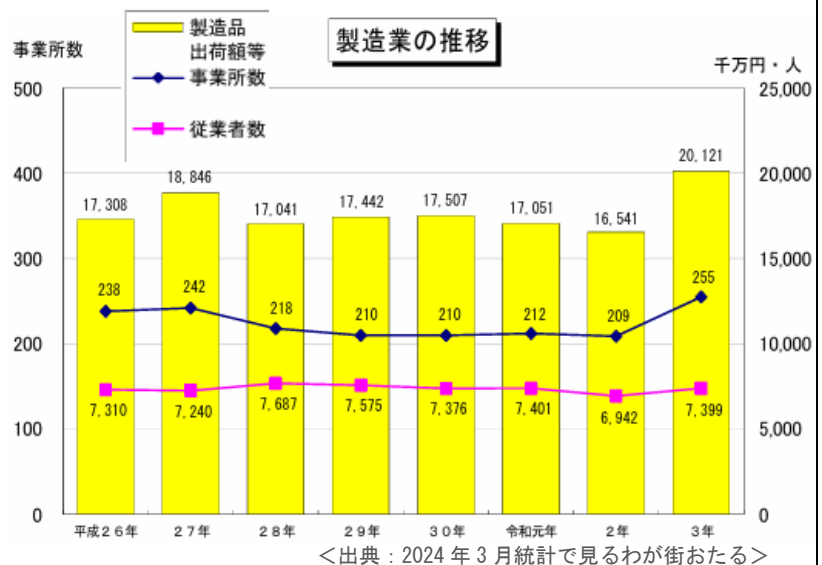


<出典:2024年8月第7次小樽市総合計画基本計画改訂原案>

B. 産業の課題

イ) 製造業

小樽市の製造品出荷額等は約2,012億円（2022年経済構造実態調査）であり、その約半分の1,008億円を食料品製造業が占めている。中でも水産加工品は、明治期からニシンをはじめとする多様な水産物を本州へ海上輸送するため盛んになったと言われており、現在でもかまぼこ、飯寿司、数の子、たらこ、甘露煮など、こだわりのある製品を



製造している。次いで、安全でおいしい水を使った日本酒をはじめ、ワイン、地ビールなどの酒造りが盛んに行われており、飲料・たばこ・飼料製造業の323億円・16.1%、北海道の農水産業を支える包装資材や、建設用資材に幅広く使われているプラスチック製品製造業の161億円・8.0%、北海道で最初に鉄道が開通したことから鉄道の機関車部品から始まった鋳物や金属製品、北洋漁業関連の製缶や金型などの金属製品製造業の126億円・6.3%と続く。この4業種で全体の8割を占めている。

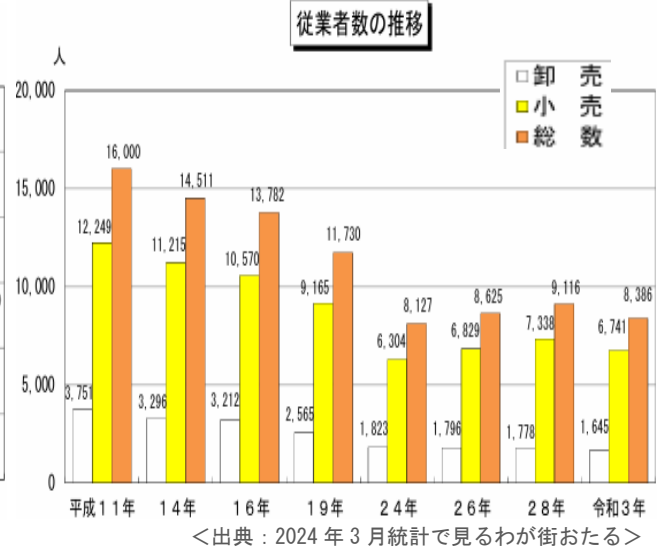
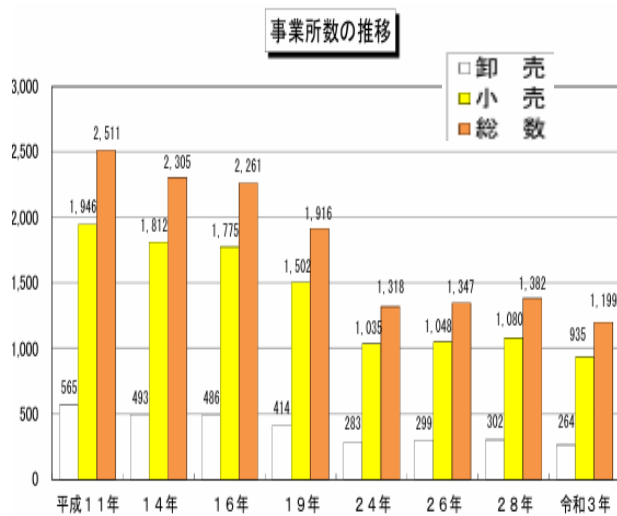
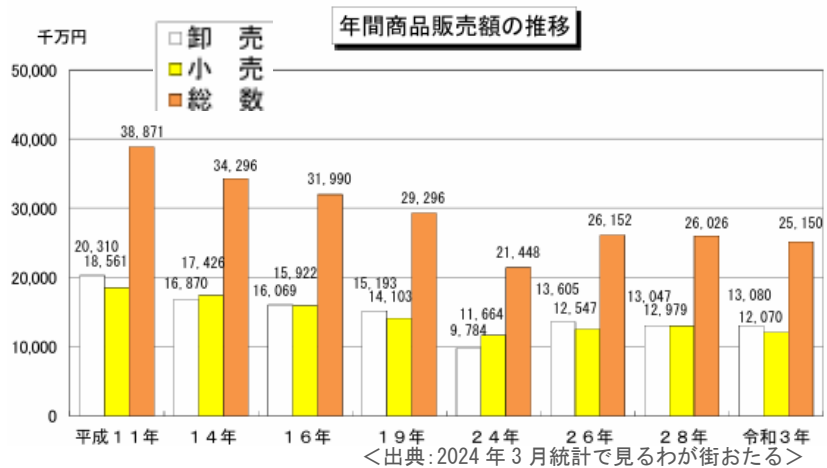
小樽市における製造業は、コロナ禍の減少から回復基調にあるものの、原材料価格の高騰や労働力不足などの要因もあり、製造業を取り巻く環境は必ずしも楽観できる状況ではない。

ロ) 商業

2021年の卸売業と小売業の合計年間商品販売額は2,515億円、卸売業が1,308億円、小売業が1,207億円で、卸売業と小売業の販売額に大きな金額差はない（経済センサス）。合計年間商品販売額が最も多かった1997年の4,077億円と比べると、1,563億円も

の減少で、ほぼ四半世紀で61.7%の水準まで大きく減少した。特に本市においては、人口減少による経済規模の縮小が懸念され、販売額の減少と同様に卸売業および小売業における事業所数、従業者数はいずれも大きな減少傾向にある。

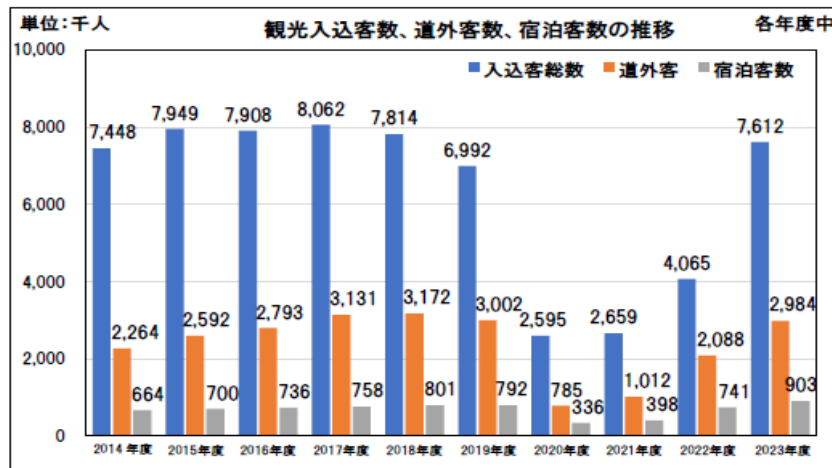
また、卸売業と小売業は共に零細企業が多く、卸売業の57.6%、小売業の64.0%が従業員5人未満の小規模事業者で占められている。商業を取り巻く環境は、労働力不足や後継者問題への対応、消費者行動の変化や電子商取引の拡大、訪日外国人旅行者の増加など、環境変化への対応が求められているが、小樽市においては多くを占める小規模事業者が商業活動の縮小に著しい影響を及ぼしたことがわかる。



ハ) 観光

小樽市は、恵まれた自然環境や魅力ある都市景観を有し、国内外で高い知名度を持っている。今や観光は、消費、雇用など多岐にわたって大きな経済波及効果を生み出しており、小樽市の基幹産業の一つとなっている。2023年の観光客入込数は761万人で（北海道観光客入込調査報告書）、札幌市に次ぐ道内2位の観光客入込数を誇る。また、コロナ禍前の2017年には806万人の観光客入込数があったが、現状はコロナ禍による激減した状況から回復途上にある。

一方、この観光客の85.1%が日帰り客であり、宿泊客が圧倒的に少ないのに加えて、小樽市での滞在は短時間が主流という特徴がある。これは、観光客が宿泊できる施設数が観光客数に対して少ないこと、周遊型観光ツアーでは札幌市を中心とした観光ルートの一部に取り込まれていること、小樽運河周辺などの一部の観光スポットに観光客が集中する傾向が顕著であることなどが課題としてある。



<出典：小樽市公表データより作成>

C. 新たに構築される交通ネットワークの活用への課題

交通の大動脈である新幹線と高速道路の延伸が決定された他、大型クルーズ船の受入環境が整備され、交流人口の増加が見込まれることから、街づくりや地域観光振興等幅広く効果が期待できる。道央圏をはじめ道内外との物流を含め経済活動の促進や市内交通網との連携を図りながら、利便性の高い交通ネットワークを構築していくことが課題となっている。

D. 中心商店街の衰退

小樽市の中心商店街の構成員の多くが零細事業者である。急激な人口減少や消費者ニーズの多様化などの環境変化に対応できずにいる零細事業者の減少により、中心商店街の衰退が強まっている。また、小樽市へ来る観光客の多くは、小樽運河や堺町界隈の観光スポットを散策しているが、近接する中心商店街への立ち寄りには少ない。中心商店街はまちの活性化の柱である。今後は立地環境を生かし、環境対応や観光客の誘導などが課題である。



中心商店街の推移

	2008年度	2018年度	2024年9月
商店街数	7	7	7
店舗数	308	267	242

E. 小樽が持つ地域資源の評価

小樽市は、北海道にあって古くに開けた都市である。この時を有することで人や産業を育み、歴史や文化を築き、周辺には自然が残されてきた。しかし、急激な人口減少が続く環境が大きな要因となって、なかなか未来が描けない状況がある。このため、小樽市が持つ優れた地域資源を再評価することで持続可能な将来像へ繋げることが課題となる。小樽市の魅力を広げる取組、自然環境や都市景観を活かし経済波及効果を生み出す取組、総合的な産業振興を進めるとともに、小樽商科大学との連携による新たなビジネスモデルの創出や隣接する札幌市との差別化を図り、移住・起業促進、そして地元若者が定着するにぎわいのある街づくりを目指す。

(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

小樽市の人口減少傾向が長期的に続く環境の下、コロナ禍を経験した小規模事業者が抱える課題は厳しさに加え、これまで以上に複雑化・多様化した。しかし今後10年を見通すと小樽市では、北海道横断自動車道の余市町以西への延伸、2030年度末以降に延期されたものの北海道新幹線新小樽(仮称)駅開業などの大きな2つの交通関連事業が実現する。この事業が小樽市にとって「小樽市の今」を大きく変貌させる事業として期待している。事業実現により、周辺地域からの人流・物流の増加による産業の活性化や観光客の単純増はもとより、小樽市が道央観光のベースとして機能する可能性が大きく期待できる。

この10年後の姿を見据え、小樽市の地域特性と地域財産(港、歴史的建造物)、観光都市としてのネームバリュー等の観光ポテンシャルを生かして、観光関連事業に小規模事業者が参画できる仕組みづくりを推進する。

並行して、小樽市や社会の変化に素早く対応できる商工会議所職員資質のスキルアップ、より専門性をサポートする関係支援機関との連携を強化し、小規模事業者への伴走型支援と、事業承継や創業・起業支援による事業者の増加による持続的な経営発展、成長に導くよう支援する。

②小樽市総合計画との連動性・整合性

第7次小樽市総合計画では、急速に進む人口減少と人口構造の変化に対して取り組むべき方向性を示し、これに沿った施策について分野を横断して関連付け、重点的に取り組むとしている。

特に、今後予定される北海道新幹線の開通も見据えながら、更なる観光振興による観光客の増加を図り、各産業にその経済効果を広げる。新たな需要の創出や、北海道日本海側の拠点である港湾、札幌市や後志圏と隣接する強みを生かした産業振興等により、雇用を創出し、にぎわいのあるまちを目指すとしている。関連する産業振興の概要は以下の通りである。

【工 業】

地場企業の経営基盤強化や生産性向上、事業承継や創業の支援に努める。また、地場製品のブランド化と販路拡大など、地場産業におけるイノベーション推進を図る。企業誘致を推進するとともに、地場企業との連携強化などを図る。

【商 業】

世代ごとの消費者ニーズを捉えた商業環境づくりを進めることや、商品の安定供給、需要情報の提供などにより流通機能を効率化することの支援に努めるとともに、事業者の人材育成や経営基盤の強化を図る。関係機関と連携して事業承継の促進を図り、起業・創業支援や空き店舗の活用などの支援策を推進し、商店街や市場等のにぎわいづくりに努める。

【観 光】

小樽市の魅力を深める取組を推進し、インバウンドの誘致強化や多様化するニーズへの対応を図る。また、後志圏の豊かな自然や食など、魅力あふれる観光資源を広域的に活用する「小樽の魅力を広げる」取組を進め、これらの取組により、滞在時間の延長や交流人口の増加を促し、国内外観光客の消費拡大や関連産業への波及効果を高める。

【雇用・労働】

地域の雇用情勢や求職・求人双方のニーズを的確に把握しながら、関係機関などとの連携を強め、安定した雇用の確保や、若年者の地元定着と早期離職への対策のほか、女性・高齢者などの就業支援、職業能力などの開発・向上支援等に努める。

③商工会議所としての役割

商工会議所は、これまで地域経済団体として広範囲に事業を取り組んできた。その基本方針として「産み育てる力・働き稼ぐ力・次世代につなげる力」を掲げ、好循環となるまちづくりや経済活動全般を支持してきた。その事業としては、1次・2次産業の振興、中心商店街の活性化、小樽観光戦略構想の実現などの地域振興策を推進してきた。また、小規模事業者へは、経営力を確保するための基盤強化に継続的な支援を行ってきた。

今後はこの方向性を保持するとともに小樽市と連携して「第7次小樽市総合計画」の実現へ向けた推進と、行政では難しい対応への積極的関わりを持って、小規模事業者が多様化した経営環境に対応するための支援に取り組む。具体的には、企業のデジタル化の推進と経営基盤の強化を図ること、事業承継や創業等への支援により事業継続を図ること、また、北海道よろず支援拠点等からの専門家派遣による事業者支援のほか商工会議所職員のスキルアップや関係支援機関との連携強化を図ることで国内外への販路拡大やまちのにぎわいづくりを目指した取組を進め、小規模事業者の持続的な発展を目指す。

(3) 経営発達支援事業の目標

急激な人口減少や少子高齢化が続く状況で、コロナ禍を経験し小樽市の産業基盤の縮小も進行している中、小規模事業者を取り巻く経営環境は悪化している。産業全体では、人口減少の影響を受けた地元商業は縮小傾向が続いており、特にその傾向は小規模事業者に著しい状況にあるが必ずしもマイナスだけではなく、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進み、今後経済への好影響が期待できる。近い将来には北海道新幹線の開通、高速道路等の交通ネットワークも整備され、小樽市の将来には、明るい兆しも見えている。

目標とするのは、小樽市の地域特性と地域財産、観光都市としてのポテンシャルを生かして、観光関連事業に小規模事業者が参画できる仕組みづくりを推進し、将来に向けた環境を小規模事業者が受け入れ、理解し、自らの経営に活かすことの支援である。この支援により、地域経済の底上げに繋げ、環境対応ができる経営体力を有する小規模事業者の持続的発展を目指す。

以下、事業実現のための4つの目標を示す。

- ①事業者の増加と経営力の向上（新規創業支援25者）
- ②「小樽の価値」の確立と活用（商品改良・新商品開発25者）
- ③多様化した経済環境への対応と意識改革（売上増加10%以上50者）
- ④広域連携による観光資源を活用した地域振興の推進（商品改良・新商品開発25者）

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（2025年4月1日～2030年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①事業者の増加と経営力の向上

人口が急激に減少する状況で、事業者の経営維持と新たな事業者の増加が大きな目標となり、将来に向けた小樽市の地域特性を理解し、経営に活かす小規模事業者への支援を推進する。販路拡大や新製品開発に向けた関心の喚起、観光と結びつく事業展開に向けた取り組みなどにより、これからの事業環境にふさわしい小規模事業者の経営力の向上を目指す。加えて、新規創業や市外からの移住創業など、新たな事業者が挑戦しやすい環境を提供することで、事業者の増加を図る。

②「小樽の価値」の確立と活用

北海道では古い歴史を有し、地域資源にも恵まれている小樽市にあって、有形無形の「小樽の価値」を最大限に活用する。小樽の価値を一貫した製品、サービスの開発、提供、周囲を巻き込むまちづくりなどにも積極的に連動することで、他とは違う高質な小樽の価値を市内外に展開する。観光客を小樽へ誘引するとともに、魅力ある市場の拡大により事業者誘致の推進にも寄与する。この一連の支援を小樽市全体で取り組むことで、経済波及効果を高め、中心市街地への誘導を促し活性化に結びつける。

③多様化した経済環境への対応と意識改革

社会環境が急激に変化をする中、小規模事業者を取り巻く事業環境は多様化している。事業者が抱える課題も多岐にわたることが多く、経営の舵取りも難しさを増している。

小規模事業者がこの多様化した環境に対応するため、経営の近代化、安定した経営持続を目的とした意識改革のほか、業務改善や生産性の向上のための取組を支援する。

④広域連携による観光資源を活用した地域振興の推進

後志地域全体の広域連携を推進し、小規模事業者が参画できる食品の製造、販売を進めるとともに、小樽市の観光資源を活用し、後志地域の核都市として新しい地域ブランドの創出と国内外に対して後志ブランドの地位を高める取組を進め、小規模事業者の発展を図る。

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

地域経済動向調査については、これまで四半期毎に中小企業・小規模事業者を対象とした市内経済動向調査と商店街、市場の空き店舗調査を定期的実施し、商工会議所ホームページで公表している。

しかし、事業者にとってのわかりやすさや経営相談時における支援等で有効活用できずにいたことなど課題も多くあった。

第2期では、小規模事業者が日常の多忙さから、事業に資する情報を自分から「知る」・「得る」ことが十分ではない状況を踏まえ、利用・理解のしやすい情報加工や支援対応における資料としての質的向上を図る。また、「RE S A S」(地域経済分析システム)のデータを積極的に取り込み、地域経済をより総合的に分析できる資料として小規模事業者の経営判断に利用する。

(2) 目標

	公表方法	現状	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
経済動向調査 公表回数	HP	4	4	4	4	4	4
空き店舗調査 公表回数	HP	12	12	12	12	12	12
ビックデータ 公表回数	HP	1	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

①小樽市経済動向調査の実施

市内の中小企業・小規模事業者に対し、経営実態を把握するため商工会議所独自の調査項目による景気動向等について四半期ごとに調査・分析を次のとおり行う。

【調査対象】265社(製造業、卸売業、小売業、観光業、サービス業、運輸・倉庫業、建設業)※うち小規模企業事業者100社

【調査項目】「売上」「資金繰り」「採算」「業況」等の11項目

「設備投資」の調査項目の前年同期との比較(経営上の問題点・業況の変動要因)
設備投資の状況・内容、業種別の好転・悪化要因に対するコメント(理由)
来期の見通し(業況・売上・採算)

【調査方法】①調査票を郵送し、返信用封筒またはファクシミリにて回収。

②WEBの調査ページから回答を回収。

【分析手法】経営指導員と小樽市担当部署が分析し、3カ月ごとにホームページで公表する。

②市内空き店舗調査の実施

小樽市及び市内の不動産事業者と連携し、地域別に店舗の変動状況の確認、営業店舗数・空き店舗数、商店街・市場の空き店舗率を調査する。データは1ヶ月毎に時系列化して蓄積し、商店街振興策の充実、新規創業者や多店舗経営者支援に向けた基礎資料とする。

【調査対象】市内商店街16箇所・市場5箇所

【調査項目】営業店舗数・空き店舗数

【調査方法】経営指導員等による実訪調査

- ・毎月調査 中心商店街（7箇所）
- ・3カ月ごとの調査 商店街（9箇所）・市場（5箇所）

【分析手法】経営指導員と小樽市担当部署が分析し、毎月ホームページで公表する。また、創業者等の要請に基づき細部資料の提供を行うとともに創業支援等の施策に活用する。

③国が提供するビッグデータの活用

限られたマンパワーや経営資源の小規模事業者が、地域の経済状況を理解することで効率的な経営を目指すため、「RE S A S」を活用した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。さらに、小樽市のデータを組み込み、地域の多面的なデータとしての提供を検討する。

【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

・「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

・「観光マップ」→観光施設の検索情報や外国人の動向情報を分析

⇒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。

(4) 調査結果の活用

分析結果は、業種別に把握し、経営相談・支援、アドバイスの基礎資料としての活用や商工会議所ホームページにて広く周知する。調査データは道内外から小樽市へ移住し、開業希望者への支援の参考資料に活用する。特に空き店舗データは、創業希望者の出店先として紹介し、事業開始を促すことで事業者数の増加に繋げる。

経営指導員はもとより、全職員が地域の経済動向調査結果を把握し、正確な情報を提供できるような情報共有するとともに、調査結果は小規模事業者に対しフィードバックし、経営の方向性や事業計画策定に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、展示会等での来街者アンケート調査に基づく商品開発・改良支援を行う計画であった。しかし、コロナ禍により想定していた展示会等の開催が大幅に制限され、計画の達成に至らないことが多くあった。

第2期では、常設の「駅なかマートタルシェ」販売ブースや市内外にて開催されるイベントにおいて、試食等の実施を通じでアンケート調査を行い、その結果を基に消費者目線によるアドバイスで新商品開発や商品改良などに繋げる。

(2) 目標

	現状	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
各種イベント等 調査対象事業者件数	5	5	5	5	5	5

(3) 事業内容

①各種イベント等におけるテストマーケティング

新商品開発、商品改良等を検討している小規模事業者5者の試作品等において、商工会議所が独自に開催するイベントを中心として試食等による来場者アンケート等を実施し、調査結果を分析した上で、当該5者にフィードバックすることで高付加価値化につながる新商品開発や商品改良を支援する。

【実施イベント】 JR小樽駅構内「駅なかマートタルシェ」、ウインベイ小樽内「otaru スイーツフェスタ」、国際インフォメーションセンター「ポートマルシェ」

【サンプル数】 各イベントの来場者50人

【調査手段・手法】 来場客への試食とWEBアンケートの実施。

【分析手段・手法】 外部専門家等による指導を基に経営指導員が分析を行う。

【調査項目】 「年代」、「住まい」、「見た目」、「味」、「価格」、「贈答品となるか」等

(4) 調査結果の活用

当該事業者経営指導員が直接分析結果を指導する他、ケースにより専門家も参加して新商品開発や商品改良のブラッシュアップを図る。また、改善点を踏まえ今後の計画に反映させる。



5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者にとって経営状況の分析は、融資や税務相談、補助金の申請時に取り組むことが多く、日常的に取り組むことが少ない。このため、商工会議所として日常の対応時はもちろんのこと主催セミナー開催時など、時に触れて経営分析の取組への重要性を喧伝してきたが、小規模事業者の多くが実行に至らなかった。これまでは分析を希望する事業者の把握が難しいこともあったことから、第2期では、相談や巡回時、セミナー開催時での積極的な掘り起こしとともに、事業発展に意欲的な事業者やデジタル化に取り組む事業者などの分野にも働きかけを図り、経営状況分析の重要性の理解と取組を推進する。

(2) 目標

	現状	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
経営分析件数	20	20	20	20	20	20

(3) 事業内容

①経営分析の支援

支援を必要とする小規模事業者20者に対して、経営指導員や外部専門家が事業展開や経営上の問題、財務状況等についてのヒアリング調査を行い、経営状況を把握する。経営状況の分析を基に、ITを活用した経営の効率化・付加価値化等の推進を支援する。

【対象者】過去3年間に融資した事業者、持続化補助金申請者、税務相談での対応や創業支援により開業した小規模事業者20者

【分析項目】(財務分析) 売上、売上原価、営業利益、損益分岐点等を分析

(非財務分析) 商品・サービス、人材・組織、技術・ノウハウ等を分析

(SWOT分析) 「強み・弱み」「競合」「顧客ニーズ」「市場の動向」等を分析

【分析手法】実態調査によって得られた情報・結果から経営指導員、外部専門家等と連携の上、小規模事業者の実態に即した分析を実施する。

(4) 分析結果の活用

経営指導員は、分析結果を事業所毎にデータベース化し、小規模事業者毎の経営課題や問題点を整理し、事業者にフィードバックすることで個々の事業者の事業計画策定に繋げていく。また、日々の業務における事業承継や創業・起業相談の事業者支援、個々の企業にとって必要な支援策の提案、融資、補助金の活用等の支援に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

事業計画策定については、事業計画策定セミナー（創業セミナーを含む）の開催や創業者に対する創業支援ワンストップ相談窓口を設置して事業計画の重要性などを説明してきたが、これを理解してもらうことが課題である。

さらに、小規模事業者に対する各種支援施策や事業資金融資、各種補助金申請時に事業計画策定の支援を行ってきたが、経済環境が多様化する中、経営にとって事業計画策定が不可欠な現状を踏まえ、小規模事業者へ事業計画がいかに重要なのかを理解してもらい、事業計画策定の取組へ繋げていく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の重要性をこれまで以上に浸透させるために、特に日常業務における巡回・個別指導を強化して事業者の「気づき」を促す積極的な啓発を行う。また、事業資金融資や各種補助金の申請などを契機として実現可能な事業計画策定の取組を強化する。創業支援ワンストップ相談窓口については外部に周知が徹底されていない状況を踏まえ、商工会議所としての情報発信強化やパブリシティの活用等の取組を検討する。さらに、事業計画策定セミナーでは、事業計画を策定することが経営課題の解決に役立つことを理解してもらえる具体的な内容で経営意識を高め、事業計画策定を目指す小規模事業者の増加を目指す。

(3) 目標

	現状	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
事業計画策定件数	10	10	10	10	10	10
事業計画策定セミナー	2回20名	2回20名	2回20名	2回20名	2回20名	2回20名
創業支援相談件数	20	30	30	30	30	30

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

小樽市との連携により小樽商人塾（事業計画策定セミナー）を開催する。セミナーは「事業計画で判断できること」「事業計画のメリット」「経営の状況分析方法」などの内容を通して、計画策定のノウハウや課題解決の手法を習得する。

【支援対象者】経営状況分析を行った小規模事業者

巡回や相談等で事業計画策定について興味を持った小規模事業者

セミナーを受講した創業希望者

事業資金融資・各種補助事業者の申請希望者など

【募集方法】ホームページ、会報等の配布による周知のほか、経営分析を行った小規模事業者を直接勧誘する。

【内容】関係支援機関や外部専門家との連携により、地域の課題を踏まえ事業計画策定の基礎や重要性を学ぶ内容とし、年2回、各10名程度の参加を目標に開催する。

②創業支援ワストップ相談窓口の展開

小樽市にとって事業者の増加は大きな課題であり、創業支援は大きな位置づけを持つ。適切な情報提供や創業前後における課題の整理など、総合的な対応と指導ができるワストップ相談窓口の機能が発揮される。今後は、窓口の存在と果たす機能について広く情報を周知するとともに、十分な対応ができる体制の強化を目指す。

【支援対象】創業予定者のほか経営分析を行った事業者を対象。

【手段・手法】創業予定者、セミナー受講者や持続化補助金申請者等に対し、経営指導員と関係支援機関や外部専門家との連携により事業計画の策定を支援する。

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

第1期計画では、事業計画策定事業者に対し事業内容との整合性を考慮して、巡回による訪問回数を事業者ごとに調整することで進捗管理を行う計画とした。しかし巡回訪問が、コロナ禍の影響の他、事業者からの求めに応じて不定期になり事業支援が必ずしも円滑に対応できていなかった。

事業計画の目標達成を目指すには、事業計画に合わせた指導回数の最適化や積極的な専門家の活用が重要になる。

(2) 支援に対する考え方

策定した事業計画が実現可能な計画になるための支援対応を強化し、事業者との関係を密にすることで計画策定後に生じた問題点を共有する。加えて、多様化する課題への対応策については外部専門家や金融機関など関係機関との連携を図りながらデジタル化の推進も視野に入れフォローアップを実施する。

(3) 目標

	現状	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
フォローアップ対象事業者数	5	10	10	10	10	10
頻度(延数)	14	30	30	30	30	30
売上増加事業者数	1	3	3	4	4	6
利益率増加事業者数	1	3	3	4	4	6

(4) 事業内容

①事業計画策定後の定期的なフォローアップの実施

事業計画策定後は、支援を実施した小規模事業者に対して経営指導員等による巡回指導を定期的に3回以上行う。これにより、事業計画の進捗状況を把握し、課題や問題点等を分析した上で状況に応じた計画の修正・見直しを図る。また、状況に応じて専門家による支援を組み込む。

②関係支援機関・外部専門家等と連携したフォローアップの実施

当該計画の進捗状況に大きな差が生じている場合には、経営指導員や関係支援機関・外部専門家等との連携により、今後の対応策を検討して支援事業者と現状を共有するとともに、フォローアップ頻度を増加させるなどの対応により事業計画を評価して、今後の事業継続向上に向けた支援を行う。

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期計画では、コロナ禍の影響により国内の商談会・展示販売会の多くが開催中止となったことから、専門家による商品開発・改良支援等が支援の主体となった。

また、小規模事業者は人手不足や資金的な制約から出展へのハードルが高く、消極的な対応になりがちである。出展等へのハードルを下げるための補助金活用や経営分析・事業計画策定を通じた積極的な支援による意識付けが重要となる。

(2) 支援に対する考え方

第2期計画においては、日本商工会議所や北海道商工会議所連合会からの情報提供による国内の商談会・展示販売会等に出展する。経営分析を経て事業計画を策定した意欲ある小規模事業者に対して新たな販路開拓・拡大支援を行うため、社会情勢の変化や消費者ニーズの多様化など目まぐるしく変化する状況に対応するとともに、IT活用を視野に入れた小規模事業者支援を実施する。

また、厚生労働省の委託を受けて地域雇用活性化推進事業を行う小樽地域雇用創造協議会が実施する商品開発・改良、販路拡大や情報発信力の強化により、雇用の拡大を図るサポート事業と連携した支援を実施する。

(3) 目標

支援内容	現状	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
展示会出展事業者数	—	5	5	5	5	5
売上額(万円)／社	—	10	10	10	10	10
商談会参加事業者数	—	5	5	5	5	5
成約件数／社	—	2	2	2	2	2
SNS活用事業者	—	5	5	5	5	5
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
ネット販売利用事業者数	—	5	5	5	5	5
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示即売会の出展支援

展示即売会は、商品販売を通じて消費者の反応から得られた情報をもとに消費者ニーズの変化に対応した新たな販路開拓・拡大に結び付ける。商品販売は小規模ではあるが人の流れの多い、JR小樽駅構内「駅なかマートタルシェ」や第3号ふ頭基部の国際インフォメーションセンターなどで開催し、広く販売することにより、商品の周知、価格・パッケージ等の選好性、売れ筋把握などの商品評価を得る。

【駅なかマートタルシェ】

- ・開催時期：年1回、二日間程度
- ・来場者：乗降客約15,000人
- ・対象者：支援を受けた事業者5者程度

【国際インフォメーションセンター】

- ・開催時期：年1回、二日間程度
- ・来場者：土日平均4,000人程度
- ・対象者：支援を受けた事業者5者程度

②商談会への参加支援

小規模事業者5者程度を支援対象とし、日本商工会議所や北海道商工会議所連合会等が情報提供する商談会へ参加を積極的に働きかけることで販路拡大を支援する。

商談会でのプレゼンテーションが効果的になるような事前の勉強会や、事後には商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた支援を行う。

【北海道産品取引商談会】

毎年2月上旬に開催される同商談会は、道産食品の関東・関西地域での販路拡大を図るため、百貨店やスーパー等の担当バイヤーを招聘して、流通拡大と通常取引の促進を図るもの。東京会場は、のべ約130社250名（令和5年度開催）のバイヤーが来場する恒例イベントである。

食品関連の小規模事業者へ参加を呼びかけるとともに、単独での出展が難しい事業者には、北海道商工会議所連合会と連携し、合同ブースに出展できるよう調整するなどの支援を行う。

また、これまで、域内外への販路開拓を検討していたが出展出来ずにいた事業者の販路拡大の機会とする。

③SNS活用支援

販路拡大や新規顧客の獲得を計画する小規模事業者に対して、比較的取り組みやすいSNSの活用を経営指導等あるいは専門家派遣による個別相談等で支援するとともに、その宣伝効果の向上についても支援を行う。

④ネット販売の活用支援

商工会議所でも実績のあるYahoo!ショッピングの「おもてなしギフトショップ」を活用するなど販路拡大や新規顧客の獲得を計画する小規模事業者に対して、効果的な商品掲載について支援を行う。

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期においては、事業評価及び見直しをするための評価委員会を設置し年2回開催した。これにより、計画の進捗・実施状況の評価を行うことで計画内容の改善及び事業の見直しを行い、次年度以降の計画に反映した。

第2期においても、事業の評価及び見直しについては第1期の方法を踏襲すると共に、必要に応じて毎年度見直し、以下の方法により評価・検証を行う。

(2) 事業内容

①事業の成果・評価については、「小樽商工会議所経営発達支援計画評価委員会」

(構成メンバー：小樽市、北海道税理士会小樽支部、市内金融機関、法定経営指導員等)を設置する。

②評価委員会は年2回開催し、事業の状況、成果、評価(5段階)、今後の方向性を協議する。

③評価委員会の前に経営指導員全員による事務局会議を開催し、事業の状況、成果、評価、今後の方向性を整理し、組織内の情報共有を図った上で評価委員会を開催する。

④評価委員会で協議された結果を正副会頭会議において諮り、承認を受ける。

⑤正副会頭会議の承認後、常設委員会・常議員会及び総会に報告し広く意見を求め、計画の改善に活かす。

⑥事業の成果・評価・見直し案の結果を事業の実施状況を含めて、商工会議所ホームページにおいて公表する。

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

第1期においては、日本商工会議所や北海道商工会議所連合会が実施する職種別等の研修受講の他、中小企業基盤整備機構が実施する中小企業支援担当者研修会を受講し、職員個々の支援能力の向上を図ってきた。しかし、職域目的の研修内容が多く、加えて、研修内容が組織内に共有されることが必ずしも高くはなかった。

第2期は、上記機関が開催する研修をメインにするも、さらなる経営指導員のスキルアップを図るため、小規模事業者に対する技術の向上、新たな事業分野の開拓等に寄与する情報の提供ができるよう、社会要請が高いDX、AI、FinTech等の新たな技術情報の収集やマーケティング調査手法を習得するための研修に積極的に参加して知識の更新に努める。

また、経験年数による指導能力差の解消、全職員による経営計画・資金計画等の勉強会の毎月開催により、組織全体としての指導・支援力を強化する。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び北海道商工会議所連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」、「DX関連セミナー」、

「IT関連セミナー」に計画的に経営指導員等を派遣する。

商工会議所では、経営発達支援計画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、中小企業基盤整備機構が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③マーケティング知識の向上

展示会や商談会に経営指導員が数多く参画する機会を増やすことで、小規模事業者を支援するとともに、これらを通じて自らが商取引やマーケティング、プロモーション等に関する知識を体得する。

④職員間の定期勉強会の開催

月1回実施する職員会議に勉強会を併設開催する。全職員による経営計画・資金計画等の勉強会を通じて、支援案件について職員間での意見交換をすることで、職員の支援能力の向上を図る。

⑤データベース化

担当経営指導員等が基幹システム（TOASカルテ管理システム等）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、担当外の職員も適切な対応ができるようにする。

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

第1期においても関係支援機関や地元金融機関、他団体等との連携を図るための会議を通じて情報交換を行い、支援ノウハウ等の情報共有を図ってきた。しかし必ずしも、小規模事業者の持続的発展のための支援には活かしきれていなかった。多様化する小規模事業者の経営課題に対応した経営発達支援事業を円滑かつ効果的に遂行するため、第2期では、会議の開催の他、関係支援機関や地元金融機関、他団体等と密接な情報交換を常態化し、強化した連携関係を構築する。加えて、喫緊の課題である人口減少対策として、移住・起業希望者に対応するため、関係機関と協力のもと、「おたる移住・起業『ひと旗』サポートセンター」の設置、運営を行う。

(2) 事業内容

①創業支援サポート連携事業連絡会議

商工会議所が主体となり、新たな起業の可能性をより多く実現させるため、行政をはじめ関係機関が連携強化を図り、定期的に会議を開催する。創業希望者をサポートすることにより、地域における事業所の増加、地域の活性化を図り、創業支援ワンストップ相談窓口として展開する。

【会議】 年2回開催

【連携先】 小樽市、北海道信用保証協会小樽支店、日本政策金融公庫小樽支店、北洋銀行小樽中央支店、北海道銀行小樽支店、北陸銀行小樽支店、北海道信用金庫小樽支店

②事業承継相談事業連絡会議

商工会議所が主体となり、中小企業・小規模事業者の後継者不在による廃業の選択を抑制するた

め、小樽市や市内金融機関等が連携し、情報共有やセミナーの開催を通じて事業承継ニーズの掘り起こしを行うため定期的に会議を開催する。事業承継に関する様々なニーズに対して地域の税理士等専門家が個別支援を行い、事業承継税制の円滑な運用のもと創業希望者、起業等と事業承継希望者等とのマッチングに取り組むことを目的とする。

【会議】 年2回開催

【連携先】 北海道後志総合振興局、小樽市、北海道信用保証協会小樽支店、日本政策金融公庫小樽支店、北洋銀行小樽中央支店、北海道銀行小樽支店、北陸銀行小樽支店、北海道信用金庫小樽支店、北海道事業承継引継ぎ支援センター、北海道中小企業総合支援センター、北海道税理士会小樽支部、関口・鷲見法律事務所

③経営改善資金推薦団体連絡協議会

後志地域の20市町村の商工会議所・商工会が経営改善資金業務を通じて、それぞれの地域の実情、問題点、経営支援の現状を確認し、オール後志で管内小規模事業者への支援を進めるため情報、交換を行う。

【会議】 年2回開催

【連携先】 小樽市、島牧村、寿都町、黒松内町、蘭越町、ニセコ町、真狩村、留寿都村、喜茂別町、京極町、倶知安町、共和町、岩内町、泊村、神恵内村、積丹町、古平町、仁木町、余市町、赤井川村、日本政策金融公庫小樽支店

④後志管内経営指導員連絡会議

後志地域の4商工会議所（小樽・余市・倶知安・岩内）で例年開催する。各会議所の地域が抱える状況や問題を相互に確認して、小規模事業者への対応方法や課題解決に向けた支援に資する情報等について、会議所レベルで共有する。

【会議】 年1回各地域持ち回り開催

【連携先】 後志地域の4商工会議所、北海道商工会議所連合会、日本政策金融公庫小樽支店、北海道信用保証協会小樽支店

⑤小樽税務連絡協議会

構成する団体相互の緊密な連絡協調を図り、正しい税知識の普及及び納税意識の高揚に寄与する活動の推進と各団体の事業活動の活性化を図ることを目的に組織され、情報交換・共有を行うことで税務関係に関する小規模事業者支援に活用する。

【会議】 年2回開催

【連携先】 小樽税務署、北海道税理士会小樽支部、小樽法人会、小樽地方納税貯蓄組合連合会、小樽青色申告会連合会、小樽間税会、小樽酒造連絡会、小樽小売酒販組合

⑥おたる移住・起業「ひと旗」サポートセンター

小樽市からの委託を受け、商工会議所が主体となり、小樽への移住希望者や小樽市内での創業・起業を目指す希望者のワンストップ相談窓口を開設。移住する創業希望者や市内企業への求職者を、行政をはじめ小樽市や関係団体、民間企業が連携してサポートすることにより、地域における事業所の増加、地域の活性化を図る。

【会議】 年2回程度開催

【連携先】 小樽市、小樽地域雇用創造協議会、(株)日本旅行北海道小樽支店、(株)タイミー

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

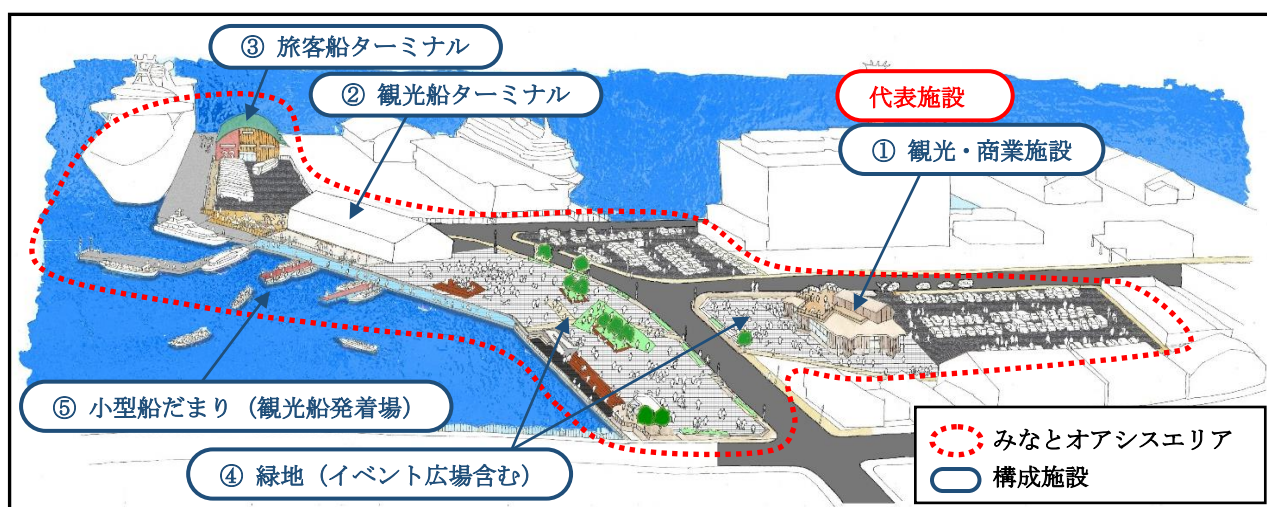
(1) 現状と課題

小樽市は、製造業は回復基調にあるものの、商業の減退が顕著になっている。急激な人口減少が要因として挙げられるが、小樽市特有の要因もそこには影響している。小樽市には永らく市場（いちば）の消費文化があり、地元の小規模事業者が頑張りをを見せていた。しかしその市場が衰退して大手スーパー等に消費の主体が移っていった。また、市街地が山裾に形成されているため地域商圏が狭小であったことや、札幌市に隣接するため購買力の流出が高くなることなどが要因として考えられる。現在、新幹線や高速道路、港湾施設整備などの交通インフラの整備が進んでいる。また、観光入込客数が回復している状況で時間消費型観光への転換や観光客の中心商店街への誘導などの方策が検討されている。これらの将来を見据えた環境を商業への活性化へ繋げ、さらには、まちづくりや産業全体へ波及する取組が求められる。これらに関わる地域の活動に、商工会議所として関係機関と連携を図りながら事業推進に向けて地域経済の活性化に取り組むことが重要となる。

(2) 事業内容

① みなとオアシス小樽運営協議会の開催

小樽港第3号ふ頭並びに周辺地区は、小樽運河や旧色内銀行街、堺街通り商店街などの観光中心地にも近く、クルーズ船が寄港する観光拠点としての大きなポテンシャルを有している。しかしこれまでは、地域全体が有効に活用されてこなかったことから、商工会議所が小樽市と連携を図りながら港湾振興プロジェクトを組織して「みなと観光」への取組を行ってきた。2024年国土交通省から「みなとオアシス」の登録を受けた他、第3号ふ頭に14万トン級大型クルーズ船の受け入れ環境が整備され、2024年3月には国際インフォメーションセンターがオープンした。今後は、クルーズ船寄港誘致に積極的に取り組み、港湾や海を活用した観光施策に力を入れるため設置された「みなとオアシス小樽運営協議会」を通じて、第3号ふ頭及び周辺再開発事業に関するコンセプトや事業の進め方、民間投資導入、民間利用を含めた活用内容についての協議を行う。これらの取組によって第3号ふ頭並びに周辺地区がにぎわい、整備されることにより小規模事業者の売上増加や販路拡大の機会増大に繋げていく。



②北海道新幹線活用小樽まちづくり協議会の開催

「北海道新幹線新小樽（仮称）駅周辺まちづくり計画」に基づき、商工会議所を含め官民が一体となってアクションプログラムの作成や取組を推進する「北海道新幹線活用小樽まちづくり協議会」を2018年に設立した。協議会では新幹線利用者の利便性向上や観光プログラム、地域連携の構築、企業立地の促進などの取組が協議されている。新小樽（仮称）駅開業を見据え、その効果を最大限に活用した周辺整備が進み、経済活動が活発になる取組を推進していく。これらの取組によって新小樽（仮称）駅周辺の整備が進み、経済活動が活発になることにより小規模事業者の売上増加や販路拡大の機会増大に繋げていく。



③中心市街地活性化事業の推進

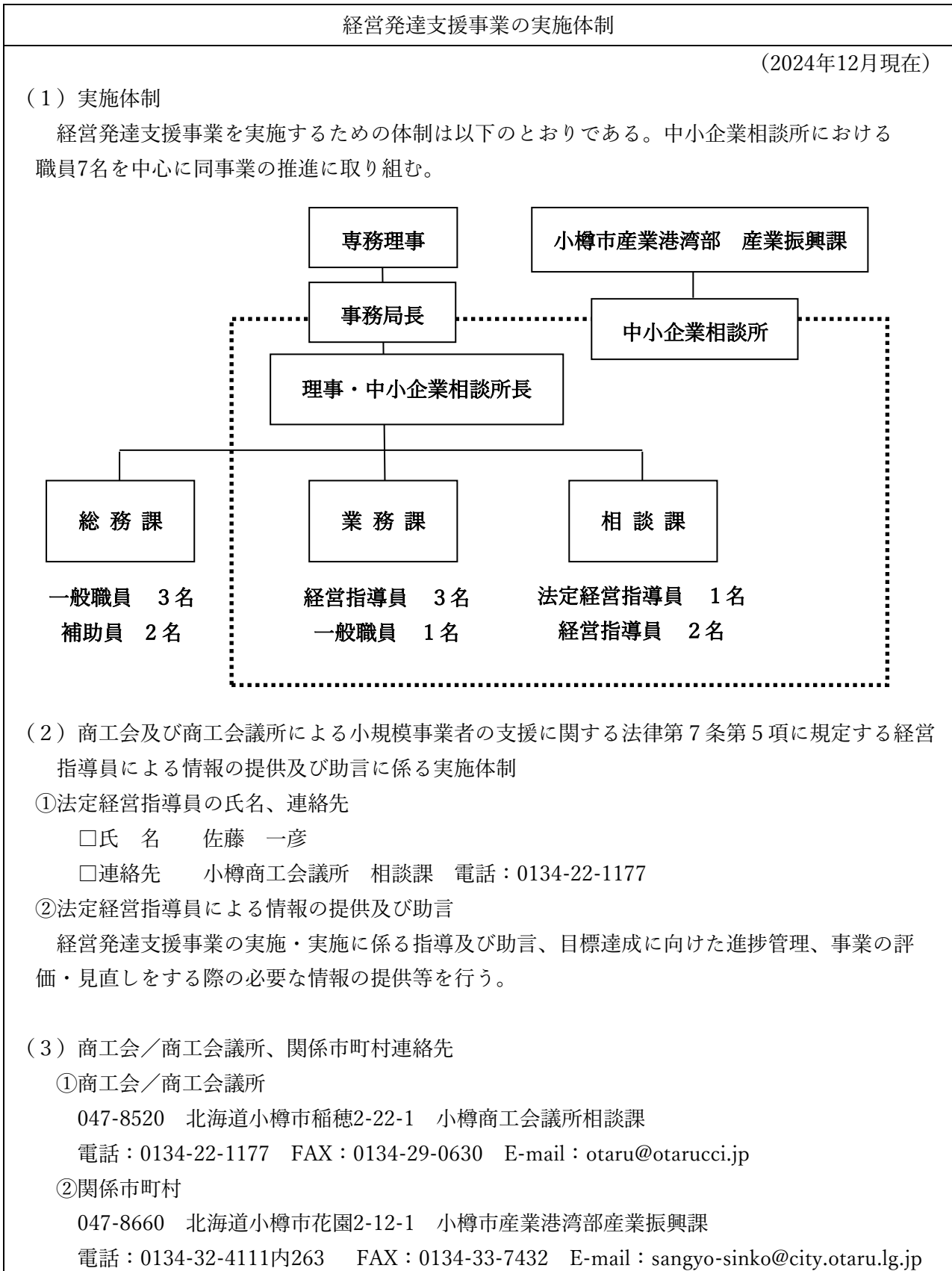
JR小樽駅前には、1日約1万5千人の乗降客が利用する小樽市の玄関口である。しかし、駅前広場は車と人が混在する危険な状態が恒常化していることや、駅前の主要建築物である駅前第1ビル、第2ビルが築40年を経過して耐震強度に課題を抱えている。小樽市の顔である駅前周辺は、安全確保のための早急な対応が必要となっている。

この状況を踏まえ、小樽駅前地区の都市機能を高める整備や観光対応の高度化などが必須の課題となっており、商工会議所は現在、小樽駅前再開発や商店街活性化に関する調査・研究等を進め、今後とも小樽市などと官民一体で中心市街地の活性化に取り組むことで、地域経済活性化の現実を図る。これらの取組によって小樽駅前地区の整備が進み、経済活動が活発になることにより小規模事業者の売上増加や販路拡大の機会増大に繋げていく。



(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)

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
必要な資金の額	55,790	55,790	55,790	55,790	55,790
中小企業相談所	52,290	52,290	52,290	52,290	52,290
給与費	45,180	45,180	45,180	45,180	45,180
旅費	400	400	400	400	400
事務費	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
創業支援事業費	300	300	300	300	300
事業継承相談事業費	500	500	500	500	500
福利環境整備費	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
指導事業費	800	800	800	800	800
小規模施策普及費	160	160	160	160	160
倒産防止特別相談事業費	350	350	350	350	350
地域振興事業費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
各種調査費	500	500	500	500	500
セミナー開催費	500	500	500	500	500
商談会等開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
新商品等開発費	500	500	500	500	500
地場産品販路拡大費	500	500	500	500	500
地域活性化対策費	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
会費収入、各種事業収入、国補助金、道補助金、市補助金、事業委託費

(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