

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	美唄商工会議所（法人番号 7430005006736） 美唄市（地方公共団体コード 012157）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 売上増・利益率5%増の小規模事業者20社 小規模事業者の販路開拓等に対する支援 年1社以上の事業承継の推進並びに新規創業者支援
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること ①地域内の景気動向調査の実施 ②「RESAS」によるビックデータの分析 2. 需要動向調査に関すること ①新商品開発のための消費購買動向調査 ②飲食・食品製造業等配置型アンケート調査 ③バイヤーに対するアンケート調査 3. 経営状況の分析に関すること ①セミナー開催による経営分析をする小規模事業者の掘り起こし ②分析結果の事業計画策定への活用 4. 事業計画の策定支援 ①事業計画策定セミナーによる支援事業者の掘り起こし ②DX推進セミナーの開催 ③創業計画策定支援 ④事業承継計画策定支援 5. 事業計画策定後の実施支援 ①伴走型支援によるフォローアップの実施 6. 新たな需要の開拓支援 ①域内外における商談会への出展支援（BtoB） ②テストマーケティング機会や販売会への出展支援（BtoC） ③SNS活用支援 ④ECサイトの利用支援（BtoC）

連絡先	美唄商工会議所 〒072-0025 北海道 美唄市西 2 条南 2 丁目 1 – 1 TEL:0126-63-4196 FAX:0126-63-4194 e-mail:bibaicci@gray.plala.or.jp 美唄市 経済部 経済観光課 商工労働係 〒072-8660 北海道 美唄市西 3 条南 1 丁目 1 – 1 TEL:0126-63-0111 FAX:0126-62-1088
-----	---

(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 美唄市の現状

1. 立 地

美唄市は、北海道の中央部に位置し北海道の2大都市、札幌市と旭川市を結ぶ幹線の国道12号線とJR函館本線、高速道路の道央自動車道が市の中央部を南北に縦貫し、国道の東部地区は戦後の高度成長時代のエネルギーを支えた石炭産業が飛躍的に栄えた。

また、西部地区は石狩平野の広大な低地帯で稲作を主体とした農業で発展してきた。

しかし、昭和30年代後半から始まった石炭から石油へのエネルギーの変革により閉山が続き大小10を超えた炭坑は、昭和40年代後半にはすべてその姿を消し、残された炭坑遺産が観光資源として見直されている。また、廃校した小学校が、世界的な彫刻家である安田侃氏の美術館に生まれ変わるなど、新たな価値を創出している。

本市の基幹産業である農業は、米価の下落や農産物の輸入自由化などによる経営環境の変化に伴い農業経営者の漸減傾向が続いているが、米作一方からグリーンアスパラガスや菓子の材料や健康食品にも利用されるハスカップなど、新たな農産品の栽培と加工による特産品の開発やブランド化など農業の6次産業化の取組みも始まっている。

商工業については、人口減や高齢化の進展に伴う消費購買力の低迷や消費者の購買形態の多様化、大型店の移転や出店などの要因による中心市街地の疲弊が顕在化しており、将来の人口規模に見合った、高齢者や障がい者も安全で安心して暮らせるコンパクトな市街地の形成に向けた取組みが検討されている。

更に、多くの雇用が期待される企業誘致は厳しい状況にある中、市が所有する広大で安価な工業用地に、冷涼な気候と国の特別豪雪地帯に指定される豪雪地という美唄市で、永年にわたる研究で確立した雪氷エネルギーの技術を活かし、冷却コストの軽減できるデータセンター誘致や、そこからの排熱を活用した植物工場や魚介類などの陸上養殖の事業が生まれるなど新たな産業の創出も期待されている。

2. 人口の推移

石炭産業が盛況だった昭和30年代の9万人超から相次ぐ閉山により、図表1のとおり、昭和40年には6万3千人、50年には3万8千人と激減し、その後も企業の撤退、離農者の増加、少子高齢化などから、令和4年には2万人を切っている。

なお、今後においても少子高齢化の傾向は続くほか、更に、近年の晩婚化や子育てに関する負担感が増していくことによる少子化が加速することも懸念されている。

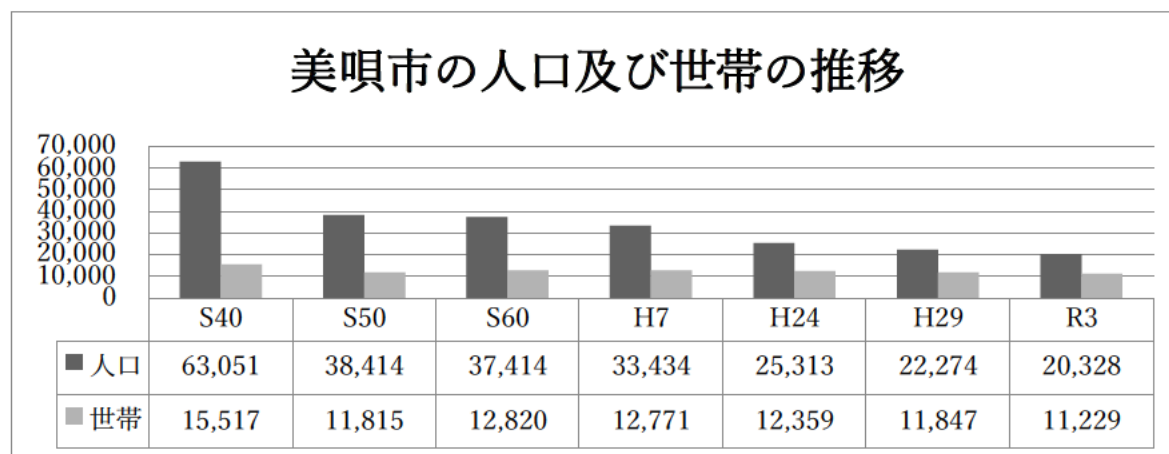
また、人口の減少に伴う消費需要の縮小による中心市街地の疲弊化が課題となっていることから、移住・定住の促進や観光施策の充実による交流人口の増加を推進している。

●人 口 19,730人 (令和4年7月末現在)

●世 帯 11,033世帯

●面 積 277.69平方キロメートル

<図表 1：人口及び世帯の推移>



資料：住民基本台帳（各年 3 月 31 日現在）

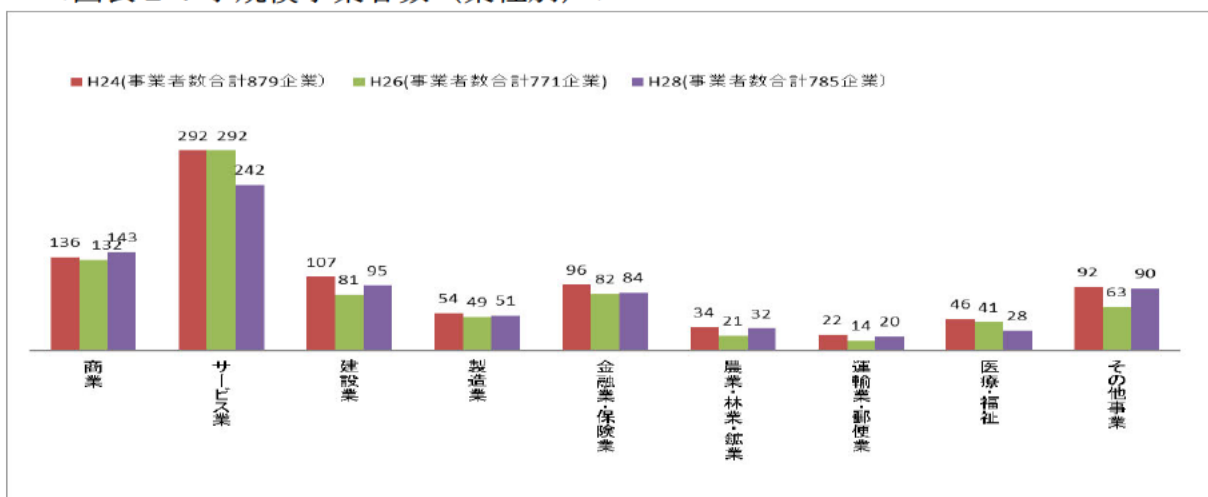
3. 事業者数・従業員数

本市の小規模事業者数及び従業員数は、図表 2「小規模事業者数（業種別）」及び図表 3「事業所従業員数（業種別）」のとおり、事業者数は全業種で長らく減少傾向にあったが、近年は横ばいとなっている。

しかし、従業員数は事業者数の減少と比べ、多くの業種で減少しており、特に商業、建設業、製造業、金融・保険業についてはその減少率が 20%を超えている。

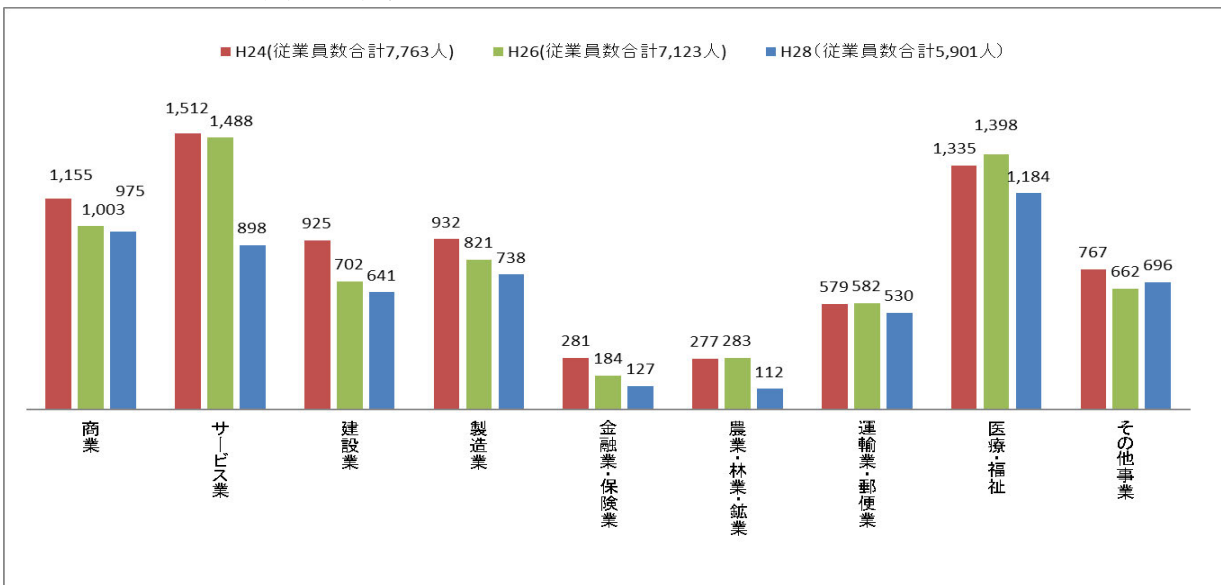
この要因は、人口減、高齢化の進展による消費購買力の減少、公共・民間事業の減少、若年層の労働力不足、原材料や電気料などの事業コスト増加による収益性の悪化などに加え、特に小規模事業では後継者が不在で事業が継続できないといったことも減少に繋がっている。

<図表 2：小規模事業者数（業種別）>



資料：総務省統計局 経済センサス

＜図表 3：事業所従業員数（業種別）＞



資料：総務省統計局 経済センサス

4. 観 光

美唄市では、定住人口が減少傾向にあるなか、「アルテピアッツァ美唄」や「宮島沼」などの地域観光資源を効果的に活用し、市外からの観光客などの交流人口を増やすことで、人口減少による影響を緩和し地域に活力をもたらしことを目指している。

令和6年には道道美唄富良野線が開通を予定しており、札幌から富良野、美瑛への交通アクセスが整備され、美唄を通過する観光客の増加が予想されるため、更なる交流人口を増やすために、市内各団体が連携・協力し今後のあり方について検討している。

また、美唄市では、台湾やタイなどアジア圏からの観光客の誘致にも力を入れており、パッケージツアーへの対応だけでなく、特に個人旅行者への対応も視野に入れた取組みを推進している。しかし、現在の宿泊施設や飲食店では、収容人数や生活習慣の違いによる食事メニュー、外国語の対応などが十分でなく、その対応策が課題となっている。

5. 美唄市総合計画の引用（商工・観光部分）

第7期美唄市総合計画（2021年から2030年）では、まちの将来像「ともに支え合い分かち合う 田園都市創造都市 びばい」と定められている。その実現に向けての基本目標が定められ、基本目標2「都市像を実現するための5つの挑戦」中に「地域資源を生かした「にぎわい」と「活力」あるまちづくり」と商工・観光部分の目標が定められている。

【美唄市総合計画（抜粋）】

今後とも、市民の暮らしを守り、にぎわいと活力あふれるまちづくりを推進するためには、新たな時代の可能性を生かした地域経済や産業の活性化とともに、5Gなどの最新の移動通信システムの活用や、本市ならではの魅力を広く情報発信することにより、多様な人材が活躍できる場を確保することが必要となります。そのためには、基幹産業である農業などの地域資源を生かした地元産業間の連携強化や、食と観光、福祉との連携、雪冷熱エネルギーを活用した新産業や新しいビジネスの創出などにより、地元企業の支援をはじめ、新たな雇用を創出するとともに、交流人口や移住・定住人口の増加、美唄らしい関係人口の創出・拡大を目指します。

＜重点施策＞

① 地域資源を生かした「にぎわい」づくり

本市の貴重な地域資源を生かし、まちの魅力を高めることにより、人が集い、にぎわいと交流が生まれる美唄らしい観光地域づくりと中心市街地の活性化を目指します。

また、雇用の創出や地域経済の活性化を図る地元企業への支援を行うなど、にぎわいのあるまちを目指します。

② いのちを育む食と農の振興

本市の農業は、食という生命の源をつくる人間社会の根源の営みです。そのため本市の農業を大きく変える農業基盤の整備をはじめ、優れた担い手の育成・確保、農商工連携、ＩＣＴなどの先進技術を活用した農業の普及などにより、本市農業が将来にわたり地域社会をしっかりと支えていく使命を担う、基幹的な産業として成長することを目指します。

また、教育的効果や農村景観の形成など、農業・農村が有する多面的機能を生かし、食文化による地域の活性化、農泊による都市と農村の交流などにより、対外的にも魅力と個性に満ちた農村地域の形成を目指します。

③ 移住・定住の促進

急速な人口減少が進む中、子育て、教育、福祉など様々な施策の充実などにより、まちの魅力を高めるとともに、移住・定住施策の推進により、道内外の若者や子育て世代などの移住・定住を促進し、「活力」あふれるまちづくりを目指します。

② 小規模事業者の概況と課題

１．商業・サービス業

美唄駅周辺土地区画整理事業に伴い店舗のリニューアルなど、商店街の近代化が進められたものの、周辺地域における郊外型大型店の進出や人口の減少、更には経営者の高齢化及び後継者不足など、商業を取り巻く環境が非常に厳しい状況にあり、購買力の市外流出が増加する傾向にある。

また、サービス業者数も図表２のとおり、平成２４年には２９２店舗が平成２８年には２４２店舗まで減少し、空き店舗や空き地が増加し、中心市街地では空洞化が進んでいる。

そのため、中心市街地での賑わい創出を図るための事業支援や、国などが行っている商業施策などの情報提供、個性ある商店街づくりやインターネットによる販売や商品開発・販売促進支援や、消費者のニーズを捉えたサービス向上の取組み促進、後継者不足を解消し事業承継や空き店舗対策等をするなど、市民が楽しく買い物ができる、魅力ある商店街づくりと安定した経営ができる商業環境づくりを進めることが必要である。

２．工業

美唄市は炭鉱閉山後、地域振興を図るため、工業都市への転換を目指し、東明工業団地や美唄市が所有する空知団地への企業誘致を展開してきたが、景気の低迷や産業構造などの社会経済情勢の変化により多くの雇用が期待される製造業等の進出は少ない状況となっている。令和２年に空知団地の土地の一部が道外企業に売却され、雪冷熱エネルギーを活用したホワイトデータセンター構想の事業化が進められている。

また、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、「大都市への過度な人口集中から地方分散へ」という大きな流れの中で、都市部から地方への移住ニーズやテレワークが広がっている中、地方への移住やテレワーク等のニーズに応じて、その受入れ環境を整備拡充するとともに、テレワークやワーケーション（仕事と休暇を兼ねて滞在する労働形態）、サテライトオフィスも含めた誘致促進を図ることが重要となっている。

景気の低迷などの社会情勢の変化により、企業の誘致は厳しい状況にあるが、広大な面積、安価な用地、冷涼な気候など、本市が備えている立地条件を活かし、引き続き道外企業の誘致に向けた取組みを行政とともに進めている。

更に、企業の経営基盤の強化を図るため、工場等の新設・増設等に対する支援の継続や融

資制度の斡旋、人材育成事業支援の充実とともに、企業訪問などを通じて、様々な情報提供を行うなど、フォローアップの充実を図る必要がある。

3. 建設業

建設業においては、民間需要の縮小や公共事業の減少等により、図表2・図表3のとおり、事業所数で11.2%、従業員数で30.7%が減少し、その減少率が著しい状況である。

また、重機オペレーター技術者などが道内外へ流出し、慢性的な人材不足が生じていることから、技術者の育成・確保が課題となっており、ビジネスモデルの再構築や需要開拓が課題となっている。

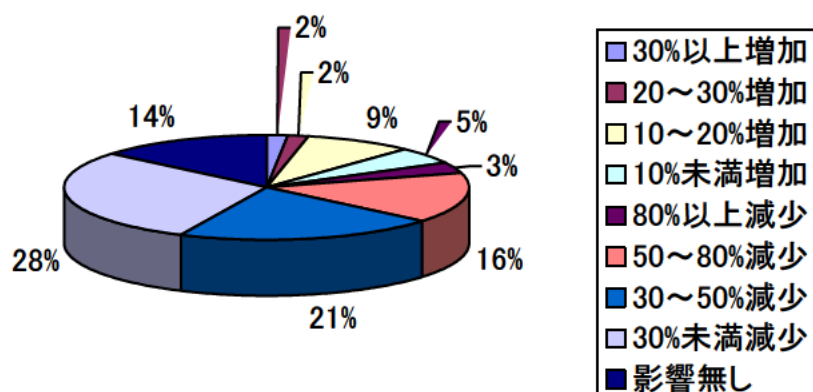
4. 感染症対策への課題

令和3年3月に、当所で新型コロナウイルス感染症に関するアンケート影響調査を実施し、現状把握を行った。

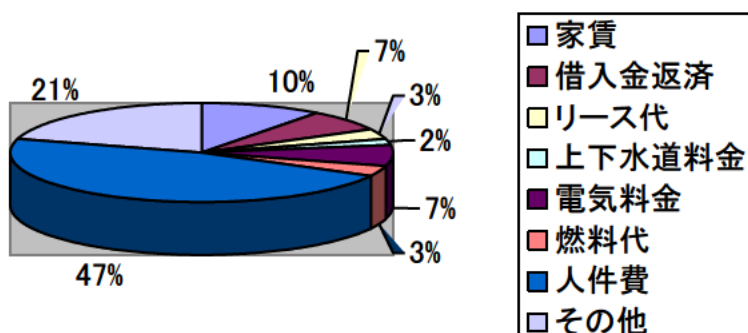
その結果、影響は飲食業が顕著で、その他の業種も少なからず影響が出ており、売上高の影響度では売上が30%以上減少した事業所が40%であった。また、事業継続で最も負担になる費用としては人件費が47%であった。

今後は、ウィズコロナとして経済活動を進めていかなければならないことから、事業継続への取り組みについて行政と共に進めていく必要がある。

売上高の影響度合い



事業継続で負担になる経費



資料：令和3年 美唄商工会議所 新型コロナに関する調査

(2) 地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

美唄市総合計画（2021年から2030年の10年間）が目指す振興計画を踏まえ、長期的な振興のあり方を次のように考える。

- 1. 空き店舗を活用した新規創業者の育成とまちなかの賑わい創出**
- 2. 事業計画策定や販路開拓等の実行支援による小規模事業者の売上・利益の向上**
- 3. 事業承継支援**
- 4. 農商工連携の推進**
- 5. 地域資源を活かした特産品等の開発**

② 美唄市総合計画との連動性・整合性

- 1. 空き店舗を活用した新規創業者の育成とまちなかの賑わい創出**
→美唄市総合計画重点計画①「地域資源を生かした「にぎわい」づくり」の記述に対応
- 2. 事業計画策定や販路開拓等の実行支援による小規模事業者の売上・利益の向上**
→美唄市総合計画重点計画①「地域資源を生かした「にぎわい」づくり」の記述に対応
- 3. 事業承継支援**
→美唄市総合計画重点計画①「地域資源を生かした「にぎわい」づくり」の記述に対応
- 4. 農商工連携の推進**
→美唄市総合計画重点計画②「いのちを育む食と農の振興」の記述に対応
- 5. 地域資源を活かした特産品等の開発**
→美唄市総合計画重点計画②「いのちを育む食と農の振興」の記述に対応

③ 美唄商工会議所としての役割

- 1. 空き店舗を活用した新規創業者の育成とまちなかの賑わい創出**
市内人口や小規模事業者が減少している中、小規模事業者の経営維持が必要である。
商工会議所の役割として、消費購買力の流出を防ぐため、行政・商店街振興組合等地域が一体となり、商業振興策を図らなければならない。
そのため、新規創業者に対して空き店舗情報の提供、並びに創業計画書の作成、提供商品・サービスの需要動向調査等の支援を行い、創業後3年以上経営が持続できるように支援を実行する。
また、既存の店舗に対して経営分析を行い問題点を抽出し、その課題解決について支援を行う。
また、あわせてまちなかの賑わい創出に向けて、顧客が求める品揃えとサービスを意識した魅力ある店舗づくりを目指し伴走支援を強化して、持続的発展を推進する。
- 2. 事業計画策定や販路開拓等の実行支援による小規模事業者の売上・利益の向上**
経営発達支援計画を基に小規模事業者の売上増加・利益率向上に向けた新事業展開や販路開拓、商品開発等のセミナーを開催し、生産性の向上のための伴走型支援を商工会議所が担い実行する。
- 3. 事業承継支援**
事業承継に関する意向調査の実施や北海道事業承継・引継ぎ支援センター等と連携しながら事業承継計画の策定支援を行う。
- 4. 農商工連携の推進**
当市の基幹産業である農業者との連携を図り、農産物を原材料とすることで付加価値が高められ、売上や集客が可能となり得る小規模事業者に対して、商工会議所が取引先を求めている農業者のマッチングを行い、新たな取引を促進し、目標達成に向けて推進する。
- 5. 地域資源を活かした特産品等の開発**
商工会議所が事務局を担っている「美唄観光物産協会」や地域経済活性化を目指した団体「

（一社）ステイ美唄」等と連携を図り、地域資源を活かした特産品の開発を推進していく。

（３）経営発達支援事業の目標

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方と美唄市総合計画における当所の役割を踏まえ、お客様の要望に応じた柔軟な製品・サービスの提供や充実したアフターサービスを行える当市の小規模事業者の強みとまちの資源を活かした事業計画策定、事業計画策定後のフォローアップ、需要開拓支援を重点におき、本市の小規模事業者が抱える課題解決に向けて次の３つの目標を達成することが、地域経済の活性化、持続的発展につながる。

- ① 売上増・利益率５％増の小規模事業者２０社
- ② 小規模事業者の販路開拓等に対する支援
- ③ 年１社以上の事業承継の推進並びに新規創業者の支援

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①売上増・利益率5%増の小規模事業者20社

セミナーや研修会を開催し、自社の経営を良くしたいと考える成長志向の高い小規模事業者を掘り起こし、販路拡大や新商品開発など経営課題を持った小規模事業者に対し、経営分析を行い状況把握したうえで事業計画策定のための相談会や経営指導員等の窓口相談に誘導する。

また、実行支援及びフォローアップとして専門家の派遣や巡回訪問で計画の進捗状況を定期的に確認する。

更に、美唄市の統計データーや市と共同で実施している労働基本調査等の情報を提供し、商品開発に活用することで売上増、利益率の向上の支援を行う。

②小規模事業者の販路開拓等に対する支援

小規模事業者の商談会・物産展等への出展を支援する事で、販路開拓を図る。

また、DXの推進として、IT・SNS等の活用による販路開拓の支援を行う。

③年1社以上の事業承継の推進並びに新規創業者の支援

後継者の状況や事業承継の計画をアンケート調査やヒアリング調査により把握し、その対応の検討・計画推進を支援することにより、小規模事業者の廃業を減らしていく。専門家の支援が必要な場合には、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携しながら支援を行う。

また、創業支援については、創業塾を開催し、新規創業者の掘り起こしを行い、必要に応じて伴走型支援を行いながら創業計画書の策定支援を行う。

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】

現状は、金融機関による景気動向調査、早期景気観測調査（L O B O 調査）などの調査事業を当所事業の基礎資料として収集・活用したほか、事業者に対し調査結果の情報提供を行ってきた。

今後は見直しを図りつつ、当地域の持続可能な発展に向けてR E S A S（地域経済分析システム）などのビックデータも情報収集の手段として有効活用し、地域の特性を分析し情報提供していくことで、小規模事業者の強みを活かした総合的な事業計画書の策定に反映することが可能となり地域経済の底上げに繋がる。

【課題】

今後は地域の景気動向と地域経済分析システム（R E S A S）等を活用し、小規模事業者が必要とするデータにカスタマイズし、当市の小規模事業者の強み・弱みを「見える化」し、域外需要獲得や地域のビジョン・戦略策定時等に活用する。

巡回指導の頻度を増し、重点的な取組として、業種別の景況感、動向や見通しを把握分析する事により、業種別の対比や規模別による経営課題の抽出やその情報を分析し、窓口・巡回指導により小規模事業者の経営計画作成の支援及び当商工会議所の地域振興対策の各事業に反映させる事が必要である。

(2) 目 標

支援内容	公表方法	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
市内景気動向調査の公表回数	HP・会報	4	4	4	4	4	4
市内経済動向分析の公表回数	HP・会報	1	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

① 国が提供するビックデータの活用

小規模事業者の効果的な経営活動に反映させるため、「R E S A S」（地域経済分析システム）のデータを用いて美唄市の経済動向を分析し、その結果を事業計画策定及び創業計画策定時に活用することで、実効性の高い伴走型支援を行う。

【分析手法】「地域経済循環マップ・地域経済循環図」

「まちづくりマップ・F r o m - t o 分析」

「産業構造マップ」

② 美唄市における景気動向調査の実施

地域内の景気・景況動向をいち早く把握し、小規模事業者に対する経営支援に活用するため、年4回の調査・分析を行う。

【調査対象】市内小規模事業者100社（小売・建設・製造・サービス 各25社）

【調査項目】自社の業況・売上・採算・資金繰り・次期見通し・現状課題など）

【調査手法】F A X 返信にて回収を行う。あわせて経営指導員等の巡回により回収率の向上を図っていく。

【分析手法】経営指導員等が分析を行う。

(4) 調査結果の活用

情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く市内事業者等に周知を行う。あわせて、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料となると共に、小規模事業者の事業計画策定及び新規創業計画策定において活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

美唄の「食」を含む地域資源をテーマに新商品開発に取り組み、販路開拓を目指す事業者に対して物産展を活用した顧客ニーズ調査を実施し、需要動向調査支援を行ってきた。また、①新商品開発のための消費購買動向調査、②既存商品改良のためのモニタリング調査、③バイヤーに対するアンケート調査を行い、小規模事業者に調査結果を提供し、新商品開発・商品改良を支援している。

【課 題】

調査のほとんどは対面を要するものであり、コロナ禍において事業の実施が難しい状況にある。

一方、IT 技術の発達とともに食品に求めるニーズや流通経路は日々変化しており、コロナ禍において変化の度合いは更に大きくなっている。

当地域の食品関連事業者は、対応に後手を踏んでおり、最新のニーズの把握とそれに見合った商品・サービスの開発が求められている。

(2) 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
食関連イベントを活用した消費動向調査 調査対象事業者数	2 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
飲食・食品製造業等 配置型アンケート	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社会
バイヤーアンケート 調査 調査対象事業者数	2 社	2 社	2 社	2 社	3 社	3 社

(3) 事業内容

飲食業界はコロナ禍で大きな打撃を受けている。新商品・新サービスの開発が喫緊の課題で、事業存続のためには大きな転換が求められており、本計画においてその後押しをする。

当地域には、品質の高い農産品が多数あることから、それらを使った新商品開発の基礎データとするため、当地産品に消費者が求める品質をはじめ、価格帯・内容量等から販売方法に至るまでの需要動向を調査し、食品製造業・飲食業の販路開拓並びに地域特産品産出の一助とする。

① 新商品開発のための消費購買動向調査

調査を行う物産展としては、当商工会議所が主催で開催する「美唄マルシェ」（地場特産品市）へ、小規模事業者の出展を支援し、来場者へ試作品の試食機会を提供する。

具体的には、地域資源を活用して販路開拓を目指す意欲のある小規模事業者から毎年3社

程度を選定し、当該小規模事業者の製造する既存商品や試作品について、試食などを通じて直接ヒアリングによる調査を行う。
調査項目は、味、内容量、パッケージデザイン、販売価格などについて、一つの商品に対し 50 名以上の聞き取り調査を行う。
これにより、直接消費者から商品改良のポイントを聞き取る事が出来、より売れる商品づくりに向けた改良・開発を推進する。
調査・分析結果を調査対象の小規模事業者に対して提供し、経営計画を立てる際の基礎資料にして、更なる売上向上につなげる。

② 飲食・食品製造業等配置型アンケート

地域外の方が比較的多く訪れるロードサイドの飲食店や主に贈答用を目的に地域の農産品を使用した商品を製造する食品製造業者から毎年 2 社程度を選定し、来店客向けの配置型アンケート調査を実施する。
観光客が当地域の外出産業、土産品に求める情報を収集し、整理・分析、結果を当該事業所にフィードバックすることで消費者ニーズを探り、新商品開発及び販路開拓支援につなげていく。

《飲食業》 【サンプル数】 来店客 30 人

【調査手段】 店内にアンケート票を配置し、会計時に店員が回収

【調査項目】 外出頻度、来店頻度、味、量、価格、持ち帰り商品に関するニーズなど

【調査結果の活用】 調査結果を当該事業者フィードバックし、新商品・新サービス開発や商品・サービス改良のヒントとする。

《食品製造業》 【サンプル数】 利用客 30 人

【調査手段】 直接販売、小売店への委託販売等、商品の流通経路の違いや自社店舗の有無など、企業ごとに商品の販売形態が異なるため、該当事業者と十分に相談し柔軟に対応する。

【調査項目】 味、パッケージデザイン、価格、商品の使用用途（自家用か贈答用か）など

【調査結果の活用】 調査結果を当該事業所にフィードバックし、新商品・新サービス開発や商品・サービス改良のヒントとする。

③ バイヤーに対するアンケート調査

経営指導員が商談会、展示会等に出展する小規模事業者に同行し、その事業者が狙うストアグレードのバイヤーに対して、出展商品の評価や求めている商品等をヒアリング形式で調査する。

調査結果を小規模事業者フィードバックし、課題を明確にし、新たな商品やサービスの開発につなげる。

【サンプル数】 商談会等、1 事業者につき 5 件

【調査手段】 事業者に同行した経営指導員等によるヒアリング

【調査項目】 商品の価格設定の妥当性、商品と消費者ニーズの整合性、商品の印象、内容量や容器サイズ等

【調査結果の活用】 調査結果を当該事業所にフィードバックし、新商品・新サービス開発や商品・サービス改良のヒントとする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

小規模事業者の相談に応じる際に、資金調達や小規模事業者持続化補助金並びに各種補助金申請者の事業計画策定・実行支援に対しての巡回・窓口指導の対応に経営基幹システムB I Zミルを導入して「経営状況分析表」を作成し、簡易的な財務分析とともに、事業者の抱える課題、強みなどの非財務の部分について、対話を通じた現状の把握（強みの見える化）を行っている。

相談に応じる小規模事業者は、金融相談が最も多く、資金調達を通じ、経営支援につなげ、さらに専門家との連携を図りながら、事業者の経営問題を特定している。

【課 題】

- ・小規模事業者との対話から丁寧に分析する必要があるが、現状では経営指導員の個々の経験によるところが多い。
- ・小規模事業者の経営資源の再認識や見直し並びに成長段階に応じたの初期相談指導のツールとして経営基幹システムB I Zミルの「経営状況分析表」を利用促進し、支援先事業者の現在の自社課題や市場及び競合等の強みや弱み等の分析・把握する必要がある。

また、分析においては、高度・専門的な知識が不足している点が課題であるため、外部専門家と連携し対応していく必要がある。

なお、分析結果は、事業計画策定に活用する。

(2) 目 標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析事業者数	20	20	20	25	25	50

(3) 事業内容

①セミナー開催による経営分析をする小規模事業者の掘り起こし

経営分析セミナーを実施することにより、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

また、金融・税務相談や窓口相談・巡回時の相談・支援の際に小規模事業者の中から経営分析を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

【回 数】年1回

【内 容】・経営分析の意義

- ・事業状況の可視化
- ・業種におけるニーズと市場動向
- ・商品、サービスの強みの把握
- ・課題解決に向けた計画立案
- ・生産性向上に向けたITの情報提供

【参加者数】20名

【対 象 者】経営分析を目指す小規模事業者

②経営分析の内容

【分析項目】 定量分析の財務分析と定性分析のSWOT分析の2種類を行う。

(財務分析) 売上、売上原価、営業利益、損益分岐点等进行分析

(SWOT分析) 「強み・弱み」「競合」「顧客ニーズ」「市場の動向」等进行分析

【分析手法】 財務分析には、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、(独)中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」、「経営計画つくるくん」や株式会社エイチ・エーエルの「BIZミル(経営支援機関システム)」を使い、経営指導員等が収益性・安全性・成長性の分析を行う。

非財務分析はSWOT分析のフレームを活用する。

専門性の高い分析(案件)については、専門的知識を有する専門家派遣事業を利用し、関係機関と連携を図る。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、事業者にフィードバックする。また、その結果を事業計画策定に活用する。

あわせて、分析結果は経営支援基幹システムBIZミルに入力し、データとして蓄積し経営指導員等で情報共有を図り、担当者でなくても分析結果を把握できるように体制構築していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

経営分析を行った小規模事業者に対し、事業計画策定セミナーの開催を通じ、時には専門家等の協力を仰ぎながら事業計画策定を支援しているが、多くの小規模事業者は、事業計画策定の必要性の認識が低いのが現状である。

又、融資相談時や小規模事業者持続化補助金などの補助金申請時には事業計画が必要であったが、直近の課題解決のための簡易的かつ短期的な事業計画に留まり、事業の将来を見据えた中長期的な事業計画には至っていないケースが多かった。

【課 題】

小規模事業者において事業計画の重要性を認識していない事業者がまだ多いため、引き続き事業計画の重要性・必要性を啓蒙していくことは重要な課題である。

持続化補助金や融資申込時、各種セミナーや各種相談により事業計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、支援することで策定に繋げていく。

また、小規模事業者においては、IT化・デジタル化の遅れが目立つことから、事業計画策定における課題解決の一つとして今後、避けては通れないDXに向けた支援を実施していくことも重要である。

創業支援については、美唄市と当所で連携し、「びばい創業塾」を毎年実施しているが、近年、参加者は減少傾向にあり、周知方法等の見直しにより参加者数の回復に努める必要がある。

事業承継支援については、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携をとり、定期的に事業承継診断を実施し、事業承継に取り組む小規模事業者の掘り起こしを行い、支援にあたってきた。

今後、管内では現経営者の高齢化率増加による、事業承継に関する相談案件は増加することが予想されている。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって補助金・融資の活用が事業計画策定のきっかけとなることは否めないが、事業計画策定に繋がる機会と捉え、経営分析による現状把握とともに景況調査結果を基にした中長期的な視点を持った事業計画策定を積極的に支援する必要がある。

また、DXに向けたセミナーの参加勧奨をし、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

一方、創業・事業承継については、地域経済の雇用・所得の創出・維持に大きく貢献するものであり、重点的に支援する必要がある。

経営指導員等は巡回訪問・窓口相談を通じて小規模事業者に気づきを与え、事業者による自律的かつ継続的な経営管理が成されるよう、経営指導員を中心に PDCA サイクルによる検証を重ね、確実な伴走型支援を実施する。

(3) 目 標

目標	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	5件	5件	5件	7件	7件	10件
創業塾	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継計画策定事業者数	—	2件	2件	3件	3件	5件

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

経営分析を行った小規模事業者を対象に、事業計画策定の重要性を理解していただき、経営分析により導き出した経営課題の解決と新たな需要開拓を図るための事業計画策定セミナーを開催する。

セミナー後は、事業者ごとに経営指導員が伴走型支援を行う。高度な案件や専門的知識を必要とする支援案件については、北海道よろず支援拠点等による専門家の派遣により、事業計画策定を目指す。

【支援対象】 経営分析を行った事業者

【支援手法】 事業者ごとに経営指導員が支援し、必要に応じて専門家と連携した支援を行い、確実に事業計画策定につなげる。

セミナー開催概要

【支援対象】 1. 経営分析を行った小規模事業者
2. 事業計画策定に関心のある小規模事業者

【内 容】 事業計画策定の意義、効果、策定方法

【実施回数】 年1回

②DXに関する支援

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するためDX推進セミナーを開催する。

セミナー内容は DX 関連技術や中小企業の活用事例の紹介とし、事業者がDXに取り組むきっかけを作る。

具体的なITツールの選定にあたっては、中小企業基盤整備機構が運営するITプラットフォームを活用し、自己診断や事業所の実情に合った課題解決ツールの選定を支援する。

また、関係機関が主催するDX活用セミナーへの参加勧奨を行う。

【支援対象】経営分析を行った事業者、DXに関心のある事業者

【支援手法】事業者ごとに経営指導員が支援し、必要に応じて専門家と連携した支援を行う。

DX セミナーの開催

【支援対象】1. 経営分析を行った事業者 2. DXに関心のある事業者

【方 法】1. 巡回訪問等による募集
2. 郵送により全会員に配布
3. 当所にチラシを設置
4. ホームページにチラシを掲示

【内 容】1. DX 総論、DX 関連技術や具体的な活用事例
2. クラウド型顧客管理ツールの紹介
3. SNS を活用した情報発信方法
4. EC サイトの利用方法

【実施回数】年1回

③創業計画策定支援

美唄市と当所が連携して年一回開催している「びばい創業塾」を引き続き実施する。

周知にあたっては、当所ホームページへの掲載や美唄市・市内金融機関等の窓口へのチラシ設置だけでなく、岩見沢税務署・市内金融機関・日本政策金融公庫等、創業者との接点が多い関係機関の協力を仰ぎ、参加者の掘り起こしを行う。

創業塾終了後も継続して創業計画策定を支援するとともに、創業準備から創業後に至るまで計画に沿った創業及び事業運営が円滑にできるよう支援を行う。

複数年度継続的に実施することにより、創業計画の策定・創業初期支援を通じて管内の創業機運醸成の一助としていく。

【支援対象】1. 創業希望者
2. 創業から間もない事業者

【支援手法】1. 計4日間のセミナー及び個別相談
2. 創業者ごとに経営指導員が支援し、必要に応じて専門家と連携した支援を行い、確実に創業計画策定につなげる。

④事業承継計画策定支援

経営指導員等による巡回訪問・窓口相談時のヒアリングにおいて、後継者はいるが事業承継のタイミングに迷っている小規模事業者や事業承継を望んでいるが後継者が見つからない小規模事業者などの掘り起こしを行う。

ヒアリングにおいては、北海道事業承継・引継ぎ支援センターの事業承継診断ヒアリングシートを活用し、早期の計画策定を支援していく。

多くの小規模事業者にとって事業承継は、経営者の健康に問題が無い場合は最優先の課題とは位置づけづらい潜在的な課題であることから、ヒアリングや提案を定期的に重ねていくこととする。

また、事業承継は税務、法務、金融など高度な課題解決が必要なことから、北海道事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとした北海道事業承継サポートネットワーク参画機関と密に連携を図りながら専門性の高い支援を展開する。

【支援対象】事業承継診断ヒアリングシートにより、掘り起こしを行った事業者

【支援手法】初期段階から関係機関と連携し、事業承継計画策定につなげる。

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

【現 状】

事業計画策定後は、定期的な巡回等により、策定した事業計画における進捗状況の確認を行い計画に沿って実行されているか、課題が解決されているか、売上や利益の向上に繋がっているか、あるいは新たな課題は何かなどPDCAサイクルの実行により、状況に応じて必要な支援を伴走型で行っている。専門的な課題解決には、北海道よろず支援拠点、専門家、地域金融機関等と連携し支援を実施してきた。

【課 題】

対象事業者へのフォローアップ内容や売上・利益の動向は担当者ごとに管理していたため網羅的に管理できていなかった。

また、補助金・融資を目的とした事業計画策定支援が中心であったこともあり、各種施策の活用時や補助金実績報告時に支援が集中しており、定期的なフォローアップが不十分なことも課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。

事業計画の進捗状況等により、支援回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、そうでない事業者を見極めてフォローアップ支援を行う。

また、事業計画の進捗管理を行い、計画と乖離が見られる事業者においては必要に応じて専門家等の支援を仰ぎ、発生要因の分析をしたうえで対応策の検討や計画の見直しを行い、フォローアップ頻度の変更等を行う。

(3) 目 標

目標	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ 対象事業者数	5 社	5 社	5 社	7 社	7 社	10 社
頻度 (延回数)	20 回	20 回	20 回	28 回	28 回	40 回
売上増加 事業者数	—	3 社	3 社	5 社	5 社	7 社
利益率 3 % 以上増加の 事業者数	—	3 社	3 社	5 社	5 社	7 社
創業計画策 定後のフォロー アップ 対象者 数	—	2 社	2 社	3 社	3 社	3 社
創業計画策 定後のフォロー アップ 回数	—	8 回	8 回	12 回	12 回	12 回
事業承継計 画策定後の フォローアップ 対 象者数	—	2 社	2 社	3 社	3 社	3 社
事業承継計 画策定後の フォローアップ 回 数	—	8 回	8 回	12 回	12 回	12 回

(4) 事業内容

①事業計画策定後のフォローアップ

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期に 1 回、経営指導員が定期的に巡回訪問し、進捗状況と売上・利益等の経営指標の確認を行い、成果を検証することとするが、個別の状況に応じ、集中して支援すべきと判断した事業者においては、回数の増加や複数の経営指導員による訪問を行うなど、強化してフォローアップ支援を実施する。

目標達成に向けて克服すべき課題については、北海道よろず支援拠点や各種専門家と連携し解決を支援する。

また、BIZミルを活用し、計画の進捗状況等の定性的な情報と売上・利益等の定量的な情報を記録する。

情報を可視化し職員間で共有することで、チーム支援の実施や他の小規模事業者を支援する際の基礎資料として活用する。

②創業計画策定後のフォローアップ

創業計画を策定したすべての事業者を対象とする。

創業初期には、当初想定していなかった課題の頻出が予想されることから、毎年 6 月に開催しているびばい創業塾受講後以降 2 ヶ月毎に年 4 回、経営指導員等が定期的に巡回訪問しフォローアップを行う。

計画の進捗状況を確認することとするが、状況によっては更に訪問回数を増やして創業を下支えする。

また、B I Z ミルを活用し、計画の進捗状況等の定性的な情報と売上・利益等の定量的な情報を記録する。

情報を可視化し職員間で共有することで、チーム支援の実施や他の小規模事業者を支援する際の基礎資料として活用する。

③事業承継計画策定後のフォローアップ

事業承継計画を策定したすべての事業者を対象とし、四半期に1回、経営指導員が定期的に巡回訪問し、計画の進捗状況を確認する。

承継に関する新たな課題が発生した場合には、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携を図りながら課題解決に向けた支援に取り組む。

また、B I Z ミルを活用し、計画の進捗状況等の定性的な情報と売上・利益等の定量的な情報を記録する。

情報を可視化し職員間で共有することで、チーム支援の実施や他の小規模事業者を支援する際の基礎資料として活用する。

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

【現 状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。

一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、自社独自での取組には限界がある。

また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、IT 技術を活用した販路開拓等のD Xに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課 題】

高齢化や人材不足等により小規模事業者のI Tを活用した販路開拓は進んでいないため、今後はD Xに関する支援を含んだI T活用の取り組みの支援を強化する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。

特に、地域内の小規模事業者の多くはIT 技術を使った販路開拓等が遅れていることから、IT 技術を活用した販路開拓として、ネットショップやECサイトの構築支援を実施する。なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。

そのため、各事業の効果として、実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

(3) 目 標

支援内容	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
商談会・展示会への出展支援事業者数	2社	3社	3社	3社	3社	3社
商談成約件数	—	1社	1社	2社	2社	2社
物産展等への出店支援事業者数	2社	3社	3社	3社	3社	3社
売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
SNS活用事業者	2社	3社	3社	3社	3社	3社
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
ECサイト利用事業者数	2社	3社	3社	3社	3社	3社
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①域内外における商談会への出展支援（B to B）

北海道産品取引商談会（東京会場）への参加を支援し、食品関連小規模事業者へ参加を呼びかける。また、単独で出店が厳しい企業には、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を行う。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。

【参考】「北海道産品取引商談会（東京会場）」は、毎年2月上旬に東京交通会館にて開催し、道内で生産された食品の関東・関西地域での販路拡大を図るため、同地域のバイヤーとの取引商談会を開催し、道産食品の流通拡大と通常取引の促進を図るものである。来場バイヤー数は、のべ約120社250名が来場する恒例イベントである。

②テストマーケティング機会や販売会への出展支援（B to C）

日本商工会議所が「食のテーマパーク」として全国のおいしいものを提供する「日本百貨店しょくひんかん」（東京・秋葉原）と連携し開催する、「全国から毎週集まる!!地域うまいもんマルシェ」に、新商品のマーケティングや販路開拓を検討している食品関連小規模事業者への参加を呼びかけ、出店支援を行う。

これまで、販売会等に出展したことがない小規模事業者の支援を行い、域内外における販路拡大のきっかけとする。

【参考】「日本百貨店しょくひんかん」は、東京都秋葉原にあり、全国各地を代表する特産品等を取り扱う専門店で、ご当地自慢の逸品（食料品・飲料）を、首都圏の消費者をターゲットとしたテストマーケティングの場として提供している。出店期間は1週間とし、事業者が首都圏の消費者と直に接することで、消費者ニーズを把握し商品改良等に活かす。

来場者数(店舗全体)：平日 1,000 名/休日 2,500～3,000 名である。

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。

④ECサイトの利用支援（B to C）

販路拡大や新規顧客の獲得を計画する事業者に対して、事業者の取り扱う商品に合ったECサイトを検討・紹介したうえで、効果的な商品掲載について伴走支援を行う。

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

【現 状】

毎年度、事業終了後に「美唄商工会議所経営発達支援計画評価委員会」を開催し、外部有識者を含む評価委員に各事業の項目ごとに事業結果を報告し、その事業結果に対して4段階で評価いただき、事業の検証・見直しを図っていた。

【課 題】

現状の評価委員会を継続していき、事業の評価・検証・見直しを進め、品事業のPDCAサイクルの体制を図る。

（2）事業内容

①評価委員会による評価・検証・見直しの実施

「美唄商工会議所経営発達支援計画評価委員会」とし、毎年度、事業終了後、事業項目ごとに実施状況並びに事業成果を報告し、評価委員より4段階で評価いただき、事業の評価・検証・見直しを行う。評価委員は、美唄金融協会会長、美唄市経済部長、法定経営指導員とし、年1回、評価・検証・見直しを実施する。

②事業の報告

事業の評価・見直しの結果については、正副会頭会議もしくは常議員会へ報告し、承認を受ける。

③事業評価及び見直しの公表

評価委員会で実施した事業評価・見直しの結果を当所ホームページに計画期間中公表する。

(<https://bibai-cci.or.jp/>)

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

北海道商工会議所連合会が主催する研修や中小企業大学校・中小企業基盤整備機構が主催する研修に積極的に参加し、職員の支援スキル向上に取り組んでいる。

【課 題】

経営指導員等の不足している支援スキルの研修会を受講するなどし、年度当初に研修計画を作成し実施する。

またOJT研修が課題となっているため、専門家や法定指導員の個別相談会等への同席や支援ノウハウ等に関するミーティングの実施等で、情報共有を行い職員間のレベルアップを図り、経営支援に活用する。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

北海道商工会議所連合会や中小企業大学校・中小企業基盤整備機構主催の小規模事業者支援に関する研修会に、経営指導員等の不足している支援スキルに沿った内容の研修を受講し、職員全体の支援スキルの向上を図る。

特に喫緊の課題である小規模事業者へのDX推進対応にあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能とするため、DX推進取り組みに係る相談・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。

②OJT制度の導入

北海道よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構等の中小企業診断士等の専門家による個別相談時に専門家がどのように小規模事業者に指導を行っているかを学ぶため、職員が同席し専門家から支援ノウハウを習得していく。

あわせて、経験や実績のある経営指導員等はOJT研修の一環として、窓口相談や巡回時に経験の浅い職員を同席させて支援ノウハウを身につけられるようにするとともに、各種商談会での需要開拓支援においても職員も同行させて需要開拓支援スキルを身に付けられるように実施する。

③ノウハウの共有方法

研修会等で得た知識を、職場におけるミーティング等で共有し職員間のレベルアップを図り、経営支援に活用する。

また、日々の巡回訪問等で得た小規模事業者に関する諸問題や指導内容については、経営指導員のノウハウを共有し蓄積する。

具体的には、指導対応の都度、事業所毎指導内容をBIZミルに入力を行い、作成済の事業計画および、計画内で得た小規模事業者の経営分析や企業概要等については、経営指導員のみならず、経営発達支援事業に取り組む職員全員が閲覧できるようにする事で効果的な支援に活用する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

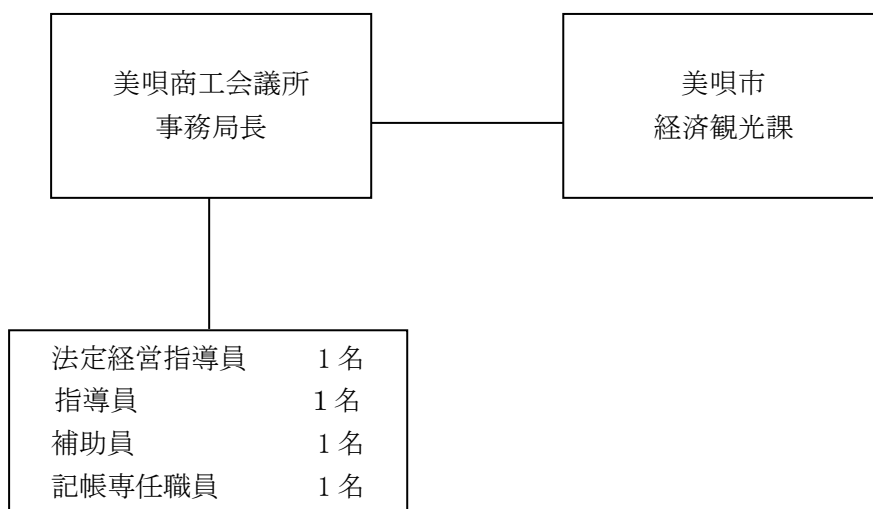
経営発達支援事業の実施体制

(令和 4 年 1 1 月現在)

(1) 実施体制 (商工会又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実施に係る体制／商工会又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)

美唄商工会議所事務局職員数は 8 名である。

そのうち、事務局長 1 名、中小企業相談所に所属する相談所長 1 名、経営指導員 1 名、補助員 1 名、記帳専任職員 1 名の計 5 名を中心に事業を実施するが、必要に応じ、3 名の一般職員も含め、全職員で事業を行う。



(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当該経営指導員の氏名、連絡先

- ・氏 名：坂口 康祐
- ・連絡先：美唄商工会議所 Tel0126-63-4196

②法定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を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

美唄商工会議所

所 在 地 〒072-0025 北海道美唄市西 2 条南 2 丁目 1-1

電話番号 0126-63-4196

FAX 番号 0126-63-4194

メールアドレス bibaicci@gray.plala.or.jp

②関係市町村

美唄市役所 経済部経済観光課商工労働係

所 在 地 〒072-8660 北海道美唄市西 3 条南 1 丁目 1-1

電話番号 0126-63-0111

FAX 番号 0126-62-1088

(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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
セミナー等開催費	700	700	700	700	700
販路開拓等事業費	800	800	800	800	800
支援システム利用料	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、補助金収入(国・道・市)

(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

[illegible]