

経営発達支援計画の概要

実施者名	五日市商工会（法人番号：1240005001679） 広島市（地方公共団体コード：341002）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援計画の目標 ①デジタル化推進 ②人材不足対応（省力化・生産性向上への取組） ③創業・事業承継支援 ④地域外販路開拓・市場拡大
事業内容	<p>3 地域の経済動向調査に関すること （1）管内の小規模事業者景況調査の実施（四半期に1回実施） （2）小規模事業者景気動向調査の公表（四半期に1回実施）</p> <p>4 需要動向調査に関すること （1）地方特産品販売施設への調査 （2）物産展出展時のモニタリング調査の実施 （3）商圏分析サービス「M i e N a」を活用した情報提供</p> <p>5 経営状況の分析に関すること （1）経営分析相談会の開催 （2）個別経営分析の支援</p> <p>6 事業計画策定支援に関すること （1）DXセミナーの開催 （2）事業計画策定相談会の実施 （3）創業・事業承継相談会の実施</p> <p>7 事業計画策定後の実施支援に関すること （1）評価指標を用いたフォローアップ支援の実施</p> <p>8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること （1）県外・県内物産展への出展支援 （2）DX利活用支援の促進</p>
連絡先	<p>五日市商工会 経営支援課 〒731-5128 広島県広島市佐伯区五日市中央4丁目15-3 TEL：082-923-4138 FAX：082-923-2994 E-mail：itukai@hint.or.jp</p> <p>広島市 経済観光局 産業振興部 中小企業支援課 〒730-8586 広島県広島市中区国泰寺町1丁目6番34号 TEL：082-504-2236 FAX：082-504-1456 E-mail：chusho@city.hiroshima.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地域の概要

広島市佐伯区は、広島市の最も西部に位置する行政区である。西側は廿日市市に隣接しており、広島市中心部まで電車・車で15分程度という位置関係である。

昭和50年代以降に大規模な住宅団地の開発が進み、広島市西部のベッドタウンとして発展してきた。区南部の平野部を中心に住宅地が広がる生活圏として成熟しており、令和7年3月31日時点で人口139,146人、世帯数65,103世帯と、安定した人口規模を維持している(出典：広島市「統計情報」)。

一方で、区の北部に位置する湯来地域は、湯来温泉をはじめとする自然や観光資源を有する中山間地域であり、都市部の生活圏とは異なる地域特性も有している。

地域全体では少子高齢化が急速に進行しており、2020年時点の高齢化率は、27.40%に達している。また、今後の人口推移予想において、佐伯区の総人口は2050年には約12.3万人に減少すると見込まれており、地域経済の担い手不足や購買力低下が懸念される(出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(2023年推計)」)。



②地域経済・産業の状況

五日市商工会管轄エリアは、広島市佐伯区全体である。その産業構造は、区全体の事業所数に占める割合として、サービス業、卸売・小売業、建設業の順に高く、地域住民の生活に密着した小売業、サービス業や内需型の業種が主体となっている。このことから、エリアの経済動向は、区内の消費動向や公共・民間投資の影響を強く受ける「内需依存型」の特性を持つと言える。

中山間地域である湯来地域においては、サービス業(観光業、宿泊業)、および農林水産業など、都市部とは特色の異なる産業分野も見られるものの、これらの事業者の多くも、事業承継や人材不足といった構造的課題、および原材料・燃料費の高騰に直面しており、事業の持続性・安定性を確保することが喫緊の課題となっている。

〈広島市佐伯区における産業分類(令和3年経済センサスより)〉

	全体	サービス	卸・小売	建設	製造	医療・福祉	その他
事業所数	4,456	1,933	1,076	581	197	446	223
割合	100	43.4	24.1	13.0	4.4	10.0	5.0

※農林漁業を除く

③課題

前項で記載した産業構造という地域特性と、「広島市実施計画(2025-2030)」が示す指針を総合的に勘案し、当エリアの最重要課題は、「地域産業のDX・経営資源の最適化を通じた生産性向上と持続的経営基盤の強化」であると導き出す。

人口減少に伴う市場縮小が避けられないなかで、地域経済の活力を維持するためには、既存の小売業・サービス事業者を中心とした構造転換と生産性の向上が急務である。これにより、地域住民に不可欠な生活関連サービス（買い物・医療・交通等）の持続的供給を確保し、地域生活の安定を支えることができる。

この課題は、広島市実施計画（2025-2030）における「産業の振興」と「DXの加速化」に直接的に連動するものであり、当商工会が重点的に推進し、地域経済の構造転換を通じて、住民生活の質の維持と、持続的な地域社会の実現に貢献する。

（広島市実施計画 2025-2030）※DXの推進、産業の振興等に関する記載より抜粋

第2章 活力の創出と都市の個性の確立を目指したまちづくり

第2節 産業の振興

第3節 観光の振興

第3章 地域特性に応じた個性的な魅力を生かしたまちづくり

第1節 デルタ市街地やその周辺部、中山間地・島しょ部のまちづくり

第2節 区における住民を主体としたまちづくり活動の充実

第3節 広島広域都市圏の発展への貢献

《重点取組事項》

2 DX（デジタルトランスフォーメーション）の加速化

●具体的な経営課題

この「地域産業のDX・経営資源の最適化を通じた生産性向上と持続的経営基盤の強化」を実現するためには、以下の5つの構造的・複合的なボトルネックを解消することが不可欠である。これらの課題は、重点施策の実現を阻む、当エリアの小規模事業者に共通する喫緊の経営課題となっている。

課題1: 地域経済基盤の脆弱化と生活関連サービスの維持困難

人口減少・高齢化の加速により、地域経済の担い手不足や購買力低下が懸念され、内需依存型構造（サービス業、卸売・小売業の事業所が約68%）において、生活に不可欠なサービスの維持が困難となっている。

課題2: コスト高騰下における低収益体質と価格転嫁力の不足

原材料費、燃料費の高騰が続く中、小規模事業者の多くはコスト増を販売価格に十分に転嫁できておらず、収益性の悪化が深刻化している。

課題3: 恒常的な人材不足と生産性向上の遅れ

サービス業や建設業を中心に恒常的な人材不足が続き、また、人件費の上昇がコストを圧迫。省力化、自動化、デジタル化による労働生産性の向上が不可欠である。

課題4: 計画的な事業承継の遅延と廃業リスクの増大

経営者の高齢化が進行する一方で、計画的な事業承継の準備が遅れており、後継者不在による廃業リスクが増大し、地域経済の活力が失われる懸念がある。

課題5: デジタル化・DXへの構造的な対応の遅れ

経営資源の制約からITツール導入やデータ活用が遅れており、SNS活用、キャッシュレス決済、AI技術の普及などの市場変化に対応しきれない構造的な弱さを抱えている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

広島市実施計画（2025-2030）の方針に沿い、五日市商工会エリアでは、10年後に「デジタル化と人材活用が進み、地域内外需要が循環する生産性の高い経済構造」の実現を目指す。佐伯区の小規模事業者が今後も地域経済を支える力を発揮し続けるためには、地域内需要への依存から脱却し、デジタル化と人材活用を軸とした「生産性の高い経済構造」への転換が不可欠である。10年先を見据え、事業承継や創業を通じて地域の事業基盤を次世代へ引き継ぎ、地域外部市場の需要を取り込むことで、地域経済の自立的な好循環を確立する。

その実現に向け、次の4つの柱を掲げ、持続的な発展を目指す。

① デジタル化推進

10年後における地域のあるべき姿：予約・決済・会計・在庫管理等がクラウドで統合され、受発注から決算までの業務プロセスが自動化されている姿である。データに基づく経営判断が定着し、少人数運営でも高い労働生産性と収益性を維持している。

設定した理由：労働人口の減少により、従来の人手に頼った業務運営は維持困難となるためである。個別最適ではなく基幹業務全体をデジタル化することで、コスト削減と付加価値向上を両立させ、持続可能な収益基盤を確立する必要がある

② 人材不足対応（省力化・生産性向上への取組）

10年後における地域のあるべき姿：省力化・自動化投資により現場の単純作業が削減され、従業員が付加価値の高い業務（接客、企画、技術継承等）に集中できている姿である。また、多様な働き方の導入により人材定着率が高まり、安定した経営体制が構築されている。

設定した理由：人件費の圧迫、採用難が常態化する中、限られた人的資源を最大限有効活用し、賃上げ原資を確保できる生産性の高い組織への変革が不可欠であるため

③ 創業・事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：早期の承継診断と計画策定が地域ルールとして定着し、円滑な事業承継と新たな創業が持続的に行われている姿である。M&Aや第三者承継のネットワークも活用し、新陳代謝により地域サービスの維持と革新が進んでいる

設定した理由：経営者の高齢化に伴う廃業リスクを最小化し、地域の雇用と生活関連サービス（買い物・医療・飲食等）を将来にわたって維持するためには、計画的な世代交代と新たな担い手の確保が急務であるため

④ 地域外販路開拓・市場拡大

10年後における地域のあるべき姿：地域資源（特産品や観光資源）の高付加価値化が進み、ECや展示会、都市部への販路開拓を通じて、地域外からの安定的な外需を獲得している姿である。内需依存からの脱却を果たし、地域外からの収益が地域経済を潤している。

設定した理由：人口減少による地域内需要の縮小を補うため、広域商圏からの収益を地域内に還流させる経済循環モデルを確立し、地域内の経済・人口変動に過度に依存しない、自立的で安定した収益基盤を確立する必要があるため

(3) 経営発達支援事業の目標（5年間）

上記4つの柱の達成に向け、地域経済の持続的な発展と雇用の安定を図ることを目的として、五日市商工会エリアの小規模事業者が直面する経営課題を解決するための5年間の目標を設定する。

本取組を通じて、小規模事業者の経営力向上・生産性改善とともに、地域内の所得循環の維持、生活サービスの安定供給、外需の獲得などの裨益効果を生み出し、地域経済の自立的な好循環を確立することを目指す。

① デジタル化推進：

支援計画の認定期間（5年間）目標

KG I：売上成長率を3%向上。営業利益率を3%向上

K P I : SNS、電子帳簿会計、顧客管理等のデジタルツールの新規作成・活用支援 80 者。デジタル化・DX 化に関する基礎研修・セミナー実施 10 回

設定した理由: KGI の設定は、デジタル化の推進が経営状況に与える影響を定量的に把握するため、売上高および営業利益率を指標とした。また、小規模事業者がデジタル化を推進するプロセスの関連を KPI の設定とした。

② 人材不足対応 (省力化・生産性向上への取組)

支援計画の認定期間 (5 年間) 目標

K G I : 労働生産性を 10% 向上。付加価値額を 10% 増加。

K P I : 省力化・自動化 (IT・設備) 導入支援 10 件。

デジタルツール・省力化設備を投入した工程の作業時間 10% 以上の削減事例 10 件

設定した理由: 人材不足への対応効果を数値で把握するため、KGI では労働生産性と付加価値額を指標とした。また、省力化や自動化の取組成果を定量的に把握するため、KPI を設定した。

③ 創業・事業承継支援

支援計画の認定期間 (5 年間) 目標

K G I : 創業支援による新規創業件数 35 件。計画的な承継完了件数 25 件。創業後 2 年での売上目標達成事業者 60%。承継後 2 年での売上 10% 増達成事業者 60%。

K P I : 新規創業支援 35 件。承継診断実施 50 社。事業承継計画策定 25 社。

設定した理由: 地域内の事業継続と世代交代の進展度を測るため、KGI では創業・承継件数と売上増加を指標とした。また、創業および承継の各段階での取り組み状況を数値で把握できるよう、KPI を設定した。

④ 地域外販路開拓・市場拡大

支援計画の認定期間 (5 年間) 目標

K G I : 地域外への販路拡大達成事業者 25 者。地域外顧客からの売上比率 1.5% 向上。

K P I : 地域外の大規模展示会・商談会への出展支援 30 件。商品・サービスのブラッシュアップ支援 30 件

設定した理由: 地域外市場への進出効果を多面的に把握するため、KGI では地域外売上比率の向上と販路拡大事業者数を指標とした。また、販路拡大に向けた具体的取組状況を定量的に評価するため、KPI を出展支援件数とブラッシュアップ支援件数で設定した。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援計画の実施期間、目標方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日)

(2) 経営発達支援事業の内容

①: デジタル化推進

達成方針 1: デジタルツール導入と情報発信支援

ホームページや SNS、Google ビジネスプロフィールなど、顧客接点となる基本的デジタルツールの作成・設定を個別に支援し、自社で継続的に情報発信ができる体制を整備する。

設定した理由: 多くの小規模事業者が情報発信の基盤を持たない、または効果的な活

用できていないことから、デジタル化支援の初期段階としてツール導入と発信力の確立を優先課題とした。

達成方針 2: デジタル化の基礎研修・セミナー実施

デジタルツールの選定方法や操作方法に特化した基礎研修・セミナーを年複数回実施し、デジタル化への知識と動機づけの底上げを図る。

設定した理由: 現状ではデジタル化への知識・経験が十分でない事業者が多いため、導入前段階としてセミナーを通じた基本知識の習得を最優先とした。また、事業者同士の学びや実践事例の共有を促すことで、地域全体でデジタル化を広げる効果も狙える。

達成方針 3: 業務効率化ツールの導入伴走支援

受注・在庫管理、会計といったバックオフィス業務のクラウド化・連携を支援する。特に二重入力や非効率な伝票処理の削減に貢献するツールの導入を伴走支援する。

設定した理由: 多くの事業者で受発注・在庫・会計などの業務が非効率なまま残っているため、経営効率化の効果が高いツール導入を重点的に支援する。併せて、導入後の運用定着まで伴走支援を行い、単なる IT 導入に留まらない“実際の効果創出”につなげることができる。

② 人材不足対応（省力化・生産性向上への取組）

達成方針 1: 現場の作業手順の明確化と標準化の推進

省力化投資の前に、現状の作業手順を詳細に分析・可視化する。その上で、最も効率的かつ高品質な作業手順の標準化を図る（標準手順書の作成）。

設定した理由: 人材不足が慢性化し現場効率の改善が急務となっているため、省力化による生産性向上を重点支援の柱とした。限られた人員でも安定した経営を続けられる体制づくりを目指す。

達成方針 2: ボトルネック工程を特定した省力化支援

可視化・標準化された作業手順に基づき、ボトルネック工程を特定する。その上で、投資対効果が高く、労働生産性向上に直結する省力化設備やデジタルツール（RPA、AI ツール等）の導入を重点的に支援する。

設定した理由: 負担の大きい工程から自動化を進めることで、生産性を高め、人的資源を付加価値の高い業務へ再配置し、持続的な経営を実現する。

達成方針 3: 柔軟な就労と外部資源の活用推進

短時間雇用やシフトの柔軟化、遠隔でのバックオフィス業務の外部委託など、多様な雇用・活用方法を支援する。潜在的な地域人材の活用を促す。

設定した理由: 小規模事業者においては、フルタイム雇用が困難な場合もありうるため、多様な雇用・活用方法を支援することで事業の安定化に寄与させるため。

③ 創業・事業承継支援

達成方針 1: 早期の「承継診断」と事業承継・創業計画策定の支援

経営者の高齢化への対応として、事業承継診断を積極的に実施し、課題の早期可視化を支援する。また、創業希望者も含めた計画策定支援（事業承継計画・創業計画）を行い、事業基盤の世代交代を促す。

設定した理由: 経営者の高齢化が進む中、事業承継や創業への着手が遅れると機会損失や廃業リスクが高まるため、早期診断と計画策定を支援し、円滑な世代交代を進めることで地域経済の維持に寄与させる。

達成方針 2: 第三者承継（M&A）・創業マッチング体制の強化

商工会・金融機関・創業支援機関・事業承継支援機関などと連携し、親族承継・第三者承継・創業希望者を結びつけるための地域ネットワークを構築する。

設定した理由: 親族承継だけでは後継者確保が難しいため、金融機関や支援機関との

連携を通じて、承継や創業のマッチング機会を広げることで、多様な事業の維持に繋げる。

達成方針 3: 承継・創業後の「事業成長」伴走支援

承継や創業完了後の事業者を対象に、KGI である「創業後 2 年での売上目標達成、承継後 2 年での売上 10%増」を達成できるよう、24 か月の伴走型モニタリングを行う。商品改良・販路開拓・補助金活用の支援を重点的に実施する。

設定した理由: 承継・創業の成功はスタートに過ぎない。初期段階の経営課題に継続的に寄り添うことで、赤字転落を防ぎ、持続的成長につなげる。

④ 地域外販路開拓・市場拡大

達成方針 1: 地域外大規模展示会・商談会への戦略的出展支援

地域の事業者に対して、地域外（広島市中心部・大都市圏等）の大規模展示会・商談会への出展を支援する。出展準備から商談後のフォローアップまでを一貫して伴走する。

設定した理由: 地域外での販路拡大機会を持つ事業者が限られているため、展示会・商談会出展を重点的に支援し、新たな取引拡大と新規顧客獲得を促進するモデルケースの確立が不可欠である。

達成方針 2: 商品の魅力最大化と商談準備支援

商品の魅力度最大化を図るため、バイヤー向け訴求点、パッケージ、プロモーションツールをブラッシュアップし、取引条件の構築から商談シミュレーションまで、成約率向上に特化した実践支援を行う。

設定した理由: 展示会は広範なバイヤーが来場するため、商品の普遍的な魅力を高めることが、多様なバイヤーとの商談成約率を最大化するために必要である。

達成方針 3: オンライン・常設販売による販路開拓支援

自社 EC や EC モールによるオンライン販売に加え、地域外の物産品店・アンテナショップ・常設販売コーナーなどへの出品・設置を支援する。また、テスト的な越境 EC やポップアップ販売機会も提供し、多様な販路の確立を図る。

設定した理由: EC などのオンライン販売は地理的制約を超えた販路拡大に有効であり、常設販売は継続的な情報発信に適している。それぞれの長を活かした支援を通じて、事業者が自社に合った形で新規顧客との接点を広げ、地域外市場への展開を後押しする。

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:

- ・地域の経済動向を把握するため、管内の小規模事業者へ Web を活用した景気調査を実施し、四半期ごとに当会ホームページ、会報誌等で公表している。
- ・近隣他地区等の統計資料については、経営指導員が行う個別の経営支援において活用するのみで広く周知することは行っていない。

課題:

- ・当管内の小規模事業者の景況調査では、調査回ごとに対象業種（サービス業、卸売・小売業、建設業、製造業に分類）間の回答数に差異が発生している。

- ・近隣他地区の統計資料においても、地域の小規模事業者が多角的な視点から景況を判断し経営改善に資するよう、広く周知徹底する必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
① 管内の小規模事業者景況調査の実施	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
② 小規模事業者景気動向調査の公表	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①管内の小規模事業者景況調査の実施

【調査対象】管内の小規模事業者 100 者（サービス業 50 者、卸売・小売業 30 者、建設業 15 者、製造業 5 者）。

※上述のとおり業種毎に調査数を設定し実施するが、経済センサスの更新など業種割合の変更が生じた場合には適宜変更を行う。

【調査項目】収入・売上、採算、仕入単価、雇用人員、総合業況、DI 推移等

【調査手法】Web を活用した調査（Google フォーム）とし、募集はホームページ、会報誌で実施。収集したデータを経営指導員は集計・分析を行う。

【目的】管内の景況情報を速やかに把握することで、小規模事業者の効果的な経営分析・事業計画策定に寄与させる

②小規模企業景気動向調査の公表

【調査対象】広島県内の商工会エリアの小規模事業者 約 230 者

【調査項目】収入、売上、採算、仕入単価、雇用人員、総合業況、DI 推移等
（①管内の小規模事業者景況調査の実施と同項目）

【調査手法】広島県商工会連合会より入手し、経営指導員が管轄地区との差異分析なども行う。

【目的】地域周辺の関連資料を開示することで、管内の小規模事業者景況調査（①）を多角的に補完し、よりの確な景況判断を導き出すため。

(4) 調査結果の活用

- ・上記の調査・分析結果は、会員外を含めた管内の小規模事業者にも広く届けるため、商工会ホームページで公開を行うとともに、会報誌等への掲載を行う。
- ・調査結果は、経営分析・事業計画策定での活用にとどまらず、フォローアップ時の進捗状況分析や計画の軌道修正にも活用し、個々の事業者の伴走型支援の充実に寄与させる。
- ・調査結果を活用し、経営指導員は重点支援業種や支援施策の方向性の決定を行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・近隣の地方特産品販売施設（アンテナショップや道の駅など）のバイヤーに調査票を用いた聞き取り調査を年間 2 回実施し、売れ筋や顧客ニーズなど、現場のリアルな需要動向に関する情報を調査し、公表している。

課題：

- ・上記は、広く管内の小規模事業に有益な情報であるものの、個社の商品・サービスに直接的な評価には不足している面もある

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
① 地方特産品販売 施設への聞き取り調査	2回	1回	1回	1回	1回	1回
② 物産店出店時の モニタリング調査	—	6者	6者	6者	6者	6者
③ 商圏分析サービスの 活用事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

① 地方特産品販売施設への調査

広島市中区にある市町村情報センター「ひろしま夢ぷらざ」へのバイヤー調査を継続実施する。市場がどのような商品・サービスを求めているか、継続的に情報提供を行うことで、小規模事業者の販路拡大、商品・サービスの改善に寄与させることとする。調査結果については、会報誌（紙面・電子版）へ掲載することで広く周知を行うとともに、経営支援時の資料としても取り扱う。なお、本計画より新たな需要動向調査を開始するため、調査場所は「ひろしま夢ぷらざ」に固定し、年間1回の調査を行う。

【調査方法】経営指導員が現地に赴き、市場確認と調査票を用いた聞き取り調査を実施

【調査項目】現在のトレンド商品の傾向、来店顧客の傾向、求められる商品など

② 物産展出店時のモニタリング調査

後述「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」で実施する物産展等出展の際に、来場者アンケート調査を実施し、調査結果については、経営指導員等がフィードバックし、出展事業者の商品・サービスの今後のブラッシュアップに寄与させる。

【調査場所】物産展会場（ひろしまブランドショップ TAU、ひろしま夢ぷらざ、MONTAGE など）

【調査方法】調査票を用いた来場者へのアンケート調査

【サンプル数】一商品につき50サンプル以上

【調査項目】来場者属性、認知状況、商品への関心・評価、購買・利用意向

③ 商圏分析サービス活用

商圏分析サービス「MieNa」を活用してターゲットエリアの各種マーケット情報を入手・分析することで、調査結果については、経営指導員等がフィードバックし、潜在的な需要の想定と販売戦略の策定に結び付ける。

【調査対象】サービス業、小売業など営業拠点を有する事業者を想定

【支援事業者数】20者

【調査項目】商圏特性、人口情報（性別・年代別・昼間人口）、消費購買力、事業者数など

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

・小規模事業者に対して下記の機会を活用し、各事業者が自社を取り巻く内外の経営状況を正しく理解・分析していくことの重要性を説明することで支援ニーズの掘り起こしを行い、経営分析支援を実施している。

- 経営指導員の巡回・窓口相談など経営相談機会を活用して支援ニーズの掘り起こしを実施
- 年度毎に経営支援事例集を作成・配布し、支援ニーズの掘り起こしを実施。
- 当商工会が開催する経営分析セミナー、その他の経営に関するセミナーにおいても支援ニーズの掘り起こしを実施

②課題

- ・管轄地域内の経営分析を希望する小規模事業者の多くは、その動機が、金融機関に提示するための単なる数値目標の設定であったり、補助金目的の状況分析に過ぎないことが多く、当該事業者の経営状況を正しく理解・分析するものとなっていない面がある。そのため、経営状況分析の意義・重要性について浸透を図るよう改善して実施する必要がある。
- ・経営状況分析は、事業者自身が内発的動機に基づき、自社の実情と向き合うことが不可欠である。画一的なセミナー形式では、業種や経営ステージが異なる個々の事業者の個別具体的な経営状況や課題に即した深度ある分析・対話が不足していた。
- ・上記の課題を解決し、事業者ごとの経営状況を正しく理解・分析し、経営分析の意義・重要性の理解を深く浸透させるため、今後は、画一的なセミナー形式を改め、事業者と経営指導員・中小企業診断士等が対話と傾聴を深められる「個別相談会」形式に転換し、支援の質を改善したうえで実施する必要がある。

(2) 目標

内容	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①個別相談会	0回	4回	4回	4回	4回	4回
②個別経営分析 (財務+非財務)	68件	56件	56件	56件	56件	56件

【経営分析事業者件数の見直しについて】

従来の課題として、分析の動機が金融機関への提示や補助金目的といった一過性のものに留まりやすく、個々の事業者の実情に即した深度ある分析・対話が不足していた。

経営分析の件数減少は、「形式的な経営分析」から「深度ある対話と本質的な課題抽出による経営分析」への支援の質的転換を図るためである。

(なお、本項 経営分析数の減少に伴い、次項 事業計画策定支援数も見直しを行っている)

(3) 事業内容

① 個別相談会の開催

目的: 小規模事業者に対し、経営状況の分析の重要性について理解を促すとともに、各事業者が自社を取り巻く内外の経営環境を正確に把握・分析するための契機を提供することを目的として、個別相談会を開催する。

募集方法: 当会ホームページで公募

開催回数: 年間4回

内容: 中長期的な事業展開を見据えた経営分析の意義および必要性について説明を行うとともに、分析ツール（ローカルベンチマーク、経営デザインシート等）の具体的な活用方法について解説する。また、経営改善に意欲を持つ事業者に対しては、次段階である②「個別経営分析の実施」へと円滑に移行できるよう支援する。

② 個別経営分析

目的: 小規模事業者の経営状況について、財務・非財務の両面から客観的な分析を行うことにより、各事業者が自社の強み・弱みや経営課題を的確に把握できるよう支援することを目的とする

対象者: 上述①個別相談会の参加者に加え、経営指導員の巡回、窓口等の様々な経営相談機会において、経営分析の意義を説明・周知し、参加の意思を示した事業者を対象とする。

分析項目:

- ・財務分析 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率、自己資本比率、キャッシュフロー等
 - ・非財務分析 SWOT分析、ABC分析、外部環境分析、内部環境分析等
 - ・事業承継診断 後継者意向、組織・ガバナンス等
- ※事業承継診断は、原則として65歳以上の経営者が営む事業を対象に実施する

分析手法：経営指導員が個別支援を実施。事業者との対話と傾聴を通じて実情を把握、本質的な課題を抽出し、必要となる分析項目を設定して経営分析を実施する。分析にあたっては、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」等の分析ツールを活用し、分析結果の可視化を行う。また、必要に応じて外部専門家とも連携して支援する。

(4) 分析結果の活用

経営状況分析の結果を実施事業者にフィードバックし、現状の課題と今後の大きな方向性（誰に、何を、どのように売るのか等）を定める。その上で、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画の策定・実践につなげる。また、分析結果をデータベース化し内部共有を行うことで、職員のスキルアップを図るとともに組織的・継続的支援を行う。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

小規模事業者が持続的発展を図るため、経営状況分析を実施した事業者に対し、事業計画策定の意義を説明し、各個別の目標を設定した事業計画の策定を支援している。

② 課題

（経営分析を含め）事業計画策定を希望する小規模事業者の多くは、その動機が金融機関に提示するための単なる数値目標の計画設定や、補助金目的の計画設定に過ぎないことが多く、結果として一過性の計画策定に終始することが多い。これは、事業計画の本質的な策定意義が浸透していないことが要因と考えられる。そのため、個別相談会形式の支援メニューを設定し、事業者の個別具体的な実情を確認したうえで、事業計画策定を「経営の羅針盤」として活用し、自立的な経営改善に向けた具体的な計画の策定を支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援は、補助金申請や融資獲得といった一時的なゴールを目標とするのではなく、事業計画を「経営の羅針盤」として位置づけ、小規模事業者の持続的な発展を実現させることに最重点を置く。

最終的な目標は、計画策定を通じて、経営者自身が課題解決のための具体的な行動計画を自ら立案・実行し、そして計画と実績にズレが生じた際に修正できる能力、すなわち「経営の自走化」を促すことである。このため、DX推進、創業・事業承継といった経営課題に合わせたテーマ別支援も強化し、長期的な視点での戦略的な意思決定をサポートする。

また、経営状況分析から引き続いて、小規模事業者それぞれに経営指導員等を配置し、経営分析から事業計画策定、その実施までを一貫して支援する。

(3) 目標

目標	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①DXセミナー	0回	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定個別相談会	0回	2回	2回	2回	2回	2回

③創業・承継個別相談会	0回	4回	4回	4回	4回	4回
事業計画策定事業者数	39件	35件	35件	35件	35件	35件

(4) 事業内容

① DX セミナーの開催

目的：地域の小規模事業者がデジタル技術を活用し、自社の経営課題を把握したうえで業務効率化・顧客対応力向上・新たな販路・サービス創出につなげる力を身につけ、継続的にDXへ取り組める体制を地域内に育てることを目的とする。

具体的手法

セミナー内容：DX 総論、AI 活用事例、SNS 活用、電子帳簿導入、予約・決済システム活用など

募集方法：当会ホームページ、会報誌で公募

実施回数：年間2回

講師：IT コーディネーター、中小企業診断士など

成果指標：参加者数及びDX 導入・活用例数

② 事業計画策定個別相談

目的：地域の小規模事業者が自社の経営課題を整理し、具体的な事業計画を策定できる力を身につけ、持続的な事業運営・発展につなげる小規模事業者を地域内に育てることを目的とする。

具体的手法：

対象者：経営分析実施者

募集方法：経営分析実施時に案内

相談対応者：中小企業診断士

相談内容：経営分析に基づいた自社の経営課題整理、売上・収支・資金計画の見直し、補助金・支援制度活用、今後の行動計画策定

成果指標：相談件数、事業計画策定件数

事後支援：相談会において事業計画が完成できなかった場合は、経営指導員が個別のフォローアップを行い、計画策定完了までの支援を行う。

③ 創業・事業承継個別相談会

目的：地域の創業希望者や小規模事業者に対し、具体的なビジネスアイデアの具現化と最適な事業計画の立案、および事業承継の課題把握と計画策定を支援する。これにより、地域内での持続的かつ安定的な事業運営を促進する。

具体的手法：

対象者：創業希望者、および後継予定者

募集方法：事業承継分析実施事業者、および当会ホームページ、会報誌等で公募

相談対応者：中小企業診断士

相談内容

創業相談：創業準備の流れ、資金計画・補助金活用、事業計画策定のサポートなど

承継相談：事業計画策定のサポート、引き継ぎ手順、税制・手続きのポイントなど

成果指標：相談件数、創業計画策定件数、事業承継策定件数

事後支援：相談会において事業計画が完成できなかった場合は、経営指導員が個別のフォローアップを行い計画策定完了までの支援を行う。

7. 事業計画策定後支援（フォローアップ）に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

- ・フォローアップの確認手法において、計画策定の契機となった「機械設備が導入されたか」といった定性的な確認が主体となる場合が見られる。経営指標の確認は、決算期での確認にとどまり、肝心の「導入・実行によって、売上や利益が具体的にどの程度増加したか」という進捗段階での定量的な確認する仕組みが欠如している。
- ・商工会内部の支援体制において、計画の実施状況に対する標準的な進捗確認の手法や基準が確立されていない。その結果、職員ごと・事業者ごとにフォローアップの頻度・回数に差が生じている。また、計画と実績の乖離に対する組織的な対応や情報共有の仕組みが構築できておらず、継続的な伴走支援が行えているとは言い難い面もある。

② 課題

- ・フォローアップが「設備導入の有無」といった定性的な実施確認に留まらず、進捗確認時においても、計画実行による売上・利益の増加といった定量的な経営成果を測定・評価し、必要に応じ是正策等を提示する必要がある。
- ・進捗確認の標準的な手法や基準が未確立であり、また、計画と実績の乖離に対する組織的な対応や情報共有の仕組みが構築できていない。

(2) 支援に対する考え方

- ・事業計画策定後の支援は、補助金・融資獲得といった一過性の関係から脱却し、小規模事業者の持続的な発展と「経営の自走化」を確固たるものとする最重要プロセスと位置づける。そのため、実行支援に加え、事業者自らがPDCAサイクルを回し、経営改善を継続できる「自走する経営体制の構築」を支援の最終目標とする。
- ・支援する職員間・事業者間の質の差を解消するため、「重点支援3回、事後の巡回支援1回」を基準とする年間フォローアップ頻度を確立して支援基準を明確化し、また、計画と実績にズレが生じた事業者へは外部専門家とも連携し、その解決に取り組む。
- ・フォローアップに関する情報をデータベース化して組織的に共有することで、担当者個人の力量に依存しない一貫性・継続性ある支援体制を構築する

(3) 目標

目標	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
対象事業者数	39者	35者	35者	35者	35者	35者
フォローアップ延回数	287回	140回	140回	140回	140回	140回
売上増加事業者数	16者	12者	16者	18者	20者	20者
利益率5%以上増加事業者数	7者	10者	15者	18者	18者	18者

【フォローアップ数の見直しについて】

現行では、数値確認等を伴わないフォローアップも含んでおり、今回の計画より次項に記載する、より事業者との傾聴と対話を深めて伴走するフォローアップ基準で実施するため、現行回数に対しては減少となる。

(4) 事業内容

事業計画策定後、事業計画を策定したすべての対象事業者に対して、以下の基準に基づきフォローアップを実施する。

ア 重点フォローアップ（2か月に1回／年3回）

事業計画策定を担当した経営指導員等が中心となり、計画の実行開始時より、2か月毎に1回の重点的なフォローアップを3回実施する。この際、策定された事業計画に基づき、売上高、経常利益、粗利益率などのKPI（評価指標）を設定して進捗確認を行い、確実なPDCAサイクルを回す。進捗結果によっては是正策を検討し提示する。なお、初回のフォローアップにおいて、定量的な成果判定が困難な場合のみ、定性的な指標での判定も可能とする。

イ 計画の継続確認（6か月に1回／年1回）

上記3回の重点支援を経た後、計画の定着状況を確認するため、6か月後に巡回時等により進捗状況確認を行う。この確認においても、事業計画に基づきKPIを設定し行う。この確認を通じて、経営者が計画を自立して実行できているか（自走化の度合い）も判断する。※なお、「ア. 重点フォローアップ」や「イ. 計画の継続確認」については状況に応じ、確認回数・頻度を増加させ実行する。

ウ 計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処について

KPIの指標とした売上高、経常利益、粗利益率などの進捗状況が、策定された事業計画の目標値に対して大きく乖離している場合を「ズレが生じている状況」と判断する。その場合、外部専門家や法定経営指導員などの第三者視点を投入し、発生要因と対応策の検討を行う。その結果を踏まえて必要に応じ事業計画の再構築や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

現状：

- ・県内物産展等への出展支援を実施しているものの、支援の結果として特定の事業者の常設販売の継続設置に関する支援にとどまっており、新たな事業者への取組みを促せていない。
- ・IT活用支援については、デジタル化の必要性を啓発し、導入初期段階の相談対応を行う「入口支援」が主体となっており、新たな需要の創出に至るまでの「出口支援」が不足している。
- ・当会による事業所や活動の紹介は、ホームページや会報誌への掲載に留まっており、単なる情報発信に終始している。

課題：

- ・物産展出展を単なる販売機会の提供で終わらせるのではなく、より多くの小規模事業者に地域外需要の獲得に挑戦的に取り組んでいただくため、事業者の「稼ぐ力」を本質的に向上させる支援の柱として活用する。そのため、出展前から事後フォローアップを含む一貫的な支援体制の構築が必要である。
- ・地域内需要に依存する体制から脱却し、より大きな市場で成果を獲得するため、地域外の有力な展示会等への出展支援を通じ、商圏の拡大と商品の訴求力強化を図る必要がある。
- ・IT利活用支援については、導入段階の支援を継続しつつも、デジタル化の効果を最大化するため、事業者の進捗進度別の対応を行う。SNS等の情報発信を売上に結びつける成功事例の共有、顧客データや販売データに基づく需要予測、会計データに基づく販路開拓戦略の策定など、より進んだ段階の利活用支援へ重点を移す必要がある。

(2) 支援に対する方針

抽出された課題を克服し、小規模事業者の実益に直結する支援に集中させることとし、成果に直結する「県外・県内物産展への出展支援」と「DX活用支援」を重点支援方針とする。

- ・**県外・県内物産展への出展支援**：事業者の商品・サービスの訴求力に合わせ、県外・県内の物産展への出展を提案し、事前準備から事後支援まで一貫した伴走支援を行う。
- ・**IT 利活用支援**：導入支援から定着化、データに基づいた需要開拓まで成果を見据えた一貫した伴走支援を行う。活用するアイテムは事業者の属性・進捗段階により選定することとし、SNS発信、ECサイト運用、予約・決済システム、顧客管理システム、帳簿管理システム、生成AIなどを想定する。

(3) 目標

目標	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①-1 物産展出展支援県外 展示会	0者	3者	3者	3者	3者	3者
対象商品 売上平均増加額 (出展後3か月で計測)	—	3万円	3万円	3万円	5万円	5万円
①-2 物産展出展支援 県内展示会	2者※	3者	3者	3者	3者	3者
新規契約件数	—	1件	1件	2件	2件	2件
②DX 導入支援	11者	10者	15者	15者	20者	20者
利益率5%以上増加 事業者数	—	5者	7者	8者	10者	10者

※①-2 物産展出展支援県内展示会の現行実績に継続の常設販売事業者は含んでいない

(4) 事業内容

目的：地域外への販路拡大と経営体質のデジタル化を同時進行させ、小規模事業者の売上増加と自立的な「稼ぐ力」の向上を実現させることを目指す。

① 展示会出展支援

課題：展示会出展機会の提供にとどまらず、出展準備から事後支援まで一貫した伴走支援体制を構築し、小規模事業者の商品訴求力と成約率の向上を図る必要がある。

対象者

県内物産展：新たな販路（地域外など）の開拓に熱心な事業者

県外物産展：上述の県内物産展経験者、地域特性や訴求力のある商品を取り扱う事業者

対象商品：食品、工芸品、生活雑貨、インテリア商品など

対象者の選定：巡回指導や既存支援で把握している事業者への声かけに加え、会報誌などでの募集も行い、商品特性や販路開拓意欲を踏まえて対象者を選定する。

想定物産展

県内物産展：ひろしま夢ぷらざ、その他商業施設で開催されるイベントなど

県外物産展：ひろしまブランドショップ TAU、東京ギフトショー、MONTAGE など

手法

- ・事前準備：商品選定、提案シミュレーション、販促資料作成支援、アンケート項目作成
PR資料作成支援（動画・ブース装飾）など
- ・出展中：ブース装飾準備、陳列・接客・商談サポートなど

- ・事後支援：商談記録に基づく今後の販売ターゲット選定・商品のブラッシュアップなど
※各項目において、必要に応じ専門家派遣も活用する。

② DX 利活用支援

課題：IT 導入支援に留まらず、事業者の進捗段階に合わせたデータに基づく需要開拓（出口支援）まで一貫した伴走支援体制の構築が必要である。

手法：経営指導員が、販路開拓支援のニーズを巡回・窓口相談時、経営分析と事業計画策定時などで掘り起こしを行い、DX コーディネーター等と共に売上増加に直結する下記事項の支援を行う。

- ・小規模事業者の実情に合わせた DX 導入・利活用全般に関する個別支援
- ・予約・決済システム、顧客管理システム、帳簿管理システム（クラウド会計）などの導入による生産性向上を支援し、データ活用の基盤を構築
- ・SNS 発信の強化、EC サイトの構築・運用改善、SEO（検索エンジン最適化）やリスティング広告の基礎指導など、より実践的なデジタルマーケティング支援
- ・導入したシステムから得られた販売データや顧客データと、AI（生成 AI 含む）を組み合わせ高度な分析による新たな潜在需要の分析・開拓支援

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：

- ・外部有識者（中小企業診断士、金融機関担当者）、広島市担当課、法定経営指導員などを委員に含めた事業評価委員会を毎年度 1 回開催し、事業評価を実施している。また、その評価結果は、商工会ホームページにて公表を行っている。
- ・商工会員、経営指導員（法定経営指導員含む）による経営発達支援事業ワーキング委員会を毎年度 4 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況や事業効果の検証を行っている。

課題：

- ・経営発達支援事業ワーキング委員会において、事業の進捗状況や事業効果を確認しているものの、事業評価委員会には開催時での結果報告となっている。
- ・今後は事業評価委員会において、より有効な評価を図るため、経営発達支援事業ワーキング委員会で協議した中間報告・進捗状況について、事業評価委員へ書面での中間報告を行う。

(2) 事業内容

① 経営発達支援事業ワーキング委員会の開催（定量的把握）

年間 4 回（四半期に 1 度を目安）、商工会会員、経営指導員（法定経営指導員含む）等により構成する経営発達支援事業ワーキング委員会を開催し、進捗状況・事業効果の確認を行う。必要に応じ見直し・改善策の協議を行う。

【委員会構成】商工会会員・経営指導員（法定経営指導員を含む）

【確認方法】各項目にて定めた目標値に対する進捗・効果を確認

目標値：景況調査実施回数、モニタリング調査実施回数、経営分析数、事業計画策定件数、フォローアップ回数、売上増加者数、DX 利活用事業者数など

② 事業評価委員会の開催

年間 1 回、外部有識者、法定経営指導員、広島市担当課を含め構成する事業評価委員会を開催し、事業の総合評価を行う。

【委員会構成】外部有識者（中小企業診断士、金融機関）・広島県担当課・広島市担当課
法定経営指導員・広島県商工会連合会及び商工会役員等を想定

【評価方法】各項目にて定めた目標値に準じて達成状況を 4 段階評価+改善提案なども付す

【評価結果の公表】事業の実施状況・評価・見直し結果については、商工会ホームページに掲載することで、管内の小規模事業者に周知をはかることとする。

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

現状：

- ・中小企業大学校の研修、広島県商工会連合会が主催する各種研修会への参加を行っている。
- ・DX対応など、喫緊の課題を選定し、外部講師・専門家による職員向け研修会を開催し、知識の習得を図っている。(令和7年度より一般職員の研修会も開始した)

課題：

- ・小規模事業者の経営環境は、年々変化しており、継続的かつ効果的な小規模事業者支援の実行には、上記取組の継続実施が不可欠である
- ・支援スキルのレベル差を是正し、組織全体の支援能力を高めるため、職員間での知識・技能の共有が必要となっている。

(2) 事業内容

目的

経営指導員と一般職員の支援能力を研修・OJTなどを通じて高めることで、組織としての小規模事業者支援能力の向上を行う。

①外部研修会・講習等の積極的活用

経営指導員等の支援能力向上のため、中小企業大学校の研修や、広島県商工会連合会が主催する各種研修会へ参加する。

②職員向け研修会の開催

小規模事業者支援の知識、実績ノウハウを豊富に保有していると認められる専門家を活用し、資質向上研修会や個別相談毎のOJT指導を行うことで、支援力の向上を図る。資質向上研修会については、経営指導員向け、一般職員向けごとにテーマを選定し行う。

③経営指導員間の情報ノウハウの共有

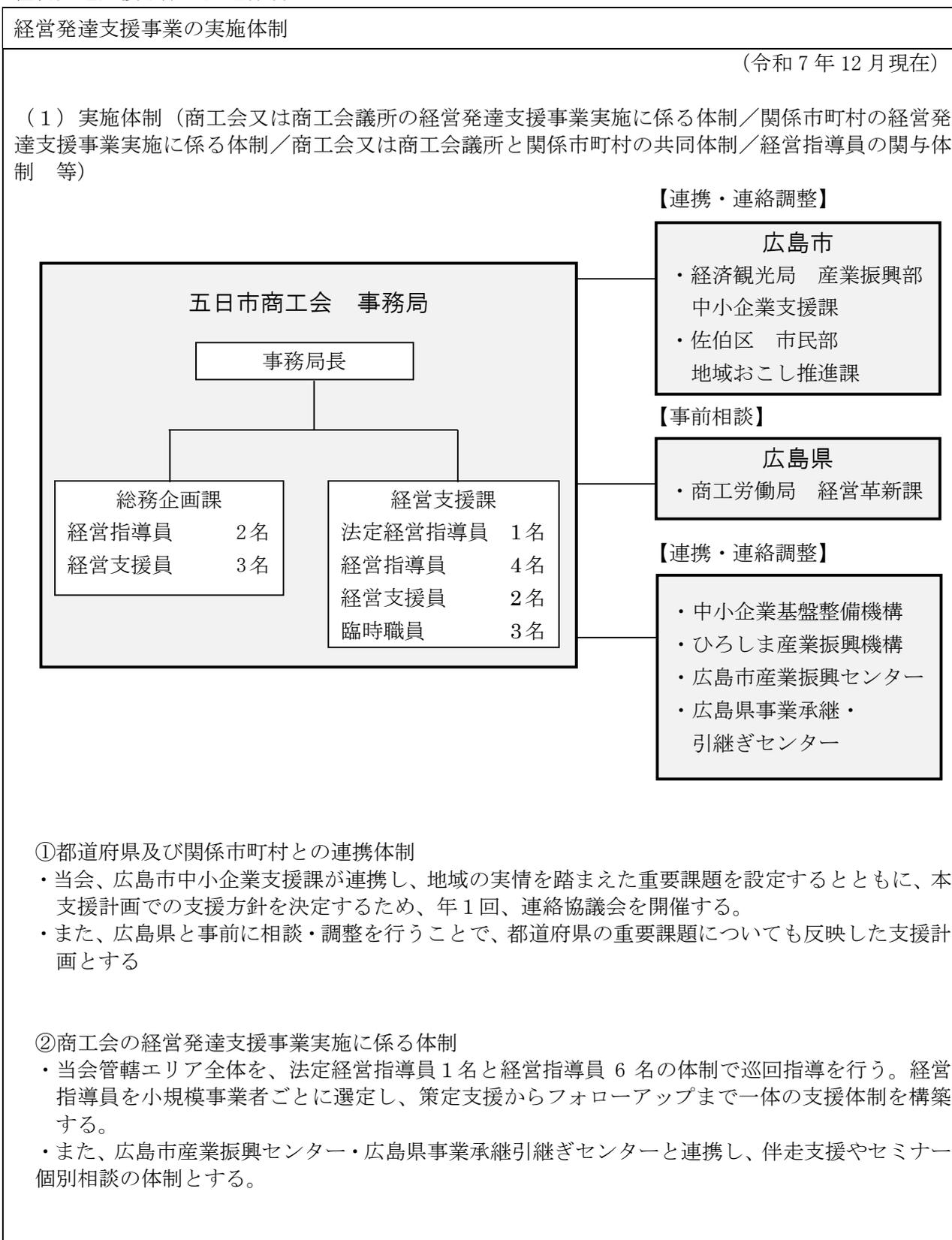
経営指導員全員が参加する定期カンファレンスを月1回開催し、支援の知識、ノウハウ、コミュニケーション能力の向上を目的とした勉強会を実施する。指導・運営は法定経営指導員が中心となり実施する。カンファレンスの後、法定経営指導員や支援経験豊富な経営指導員が、他の職員に対してOJTを積極的に行い、支援力の向上・共有化を図る。

④支援情報等のデータベース化による情報共有

支援情報等をデータベース化し、支援内容を適宜入力することで、進捗状況等を経営指導員等全員が相互共有し組織的な支援を行える基盤を構築する。データベースの作成による支援内容の見える化を行い、また、詳細データを共有データフォルダに収納することで情報の共有化を高める。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・法定経営指導員1名、経営指導員6名、経営支援員5名、職員3名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況を当会と広島市の連絡協議会（年1回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うための事例共有などを行う。

（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法定経営指導員の氏名、連絡先

- 氏名：三谷 良史
- 連絡先：五日市商工会 TEL 082-923-4138

②法定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の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・三谷 良史は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

（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

〒731-5128 広島県広島市佐伯区五日市中央4丁目15-3
五日市商工会 経営支援課
TEL:082-923-4138/FAX:082-923-2994
E-mail:itukai@hint.or.jp

②関係市町村

〒730-8586 広島県広島市中区国泰寺町1丁目6-34
広島市 経済観光局 産業振興部 中小企業支援課
TEL:082-504-2236 FAX:082-504-2259
E-mail:chusho@city.hiroshima.lg.jp

〒731-5195 広島県広島市佐伯区海老園2丁目5-28
広島市 市民部 地域起こし推進課
TEL:082-943-9705 FAX:082-943-9718
E-mail:sa-chiiki@city.hiroshima.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)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
・ 専門家派遣謝金	660	660	660	660	660
・ 個別相談会開催費	330	330	330	330	330
・ セミナー開催費	110	110	110	110	110
・ 職員資質向上研修費	400	400	400	400	400
・ 展示会出展費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
・ 需要動向調査費	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 ・ 伴走型補助金 ・ 広島市補助金 ・ 広島県補助金

(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
連携者なし
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