

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>高崎市榛名商工会（法人番号 6070005002442） 高崎市（地方公共団体コード 102024）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日～令和11年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>目標①小規模事業者の実態に即した事業計画の策定支援による自走化の実現 目標②やる気のある小規模事業者への積極的な専門家派遣による潜在力の引き出し 目標③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用） ②地区内の景気動向分析 4. 需要動向調査に関すること ①展示会におけるアンケート調査（BtoB） ②消費者を対象とした需要動向調査の実施（BtoC） 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析を行う事業所の掘り起こし ②経営分析の実施 6. 事業計画策定支援に関すること ①「DX推進セミナー」の開催 ②「事業計画策定セミナー」の開催 ③事業計画の策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後に生じた問題点・新たな課題解決のために、「指導員の訪問」「専門家派遣」などのきめ細かな伴走型の支援を実施することにより計画の着実な進行をサポートする。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業 ①県内外展示会への出展支援 ②SNSの活用 ③ECサイト利用（BtoC） ④自社HPの開設支援 ⑤商工会HPによる情報発信</p>
<p>連絡先</p>	<p>高崎市榛名商工会 〒370-3342 群馬県高崎市下室田町853-1 TEL：027-374-0219 FAX：027-374-3356 E-mail：webmaster@haruna-s.or.jp 高崎市役所 商工振興課 〒370-8501 群馬県高崎市高松町35番地1 TEL：027-321-1256 FAX：027-325-4879 E-mail：shoukou@city.takasaki.gunma.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) 当地域の現状及び課題

①現状

【立地】

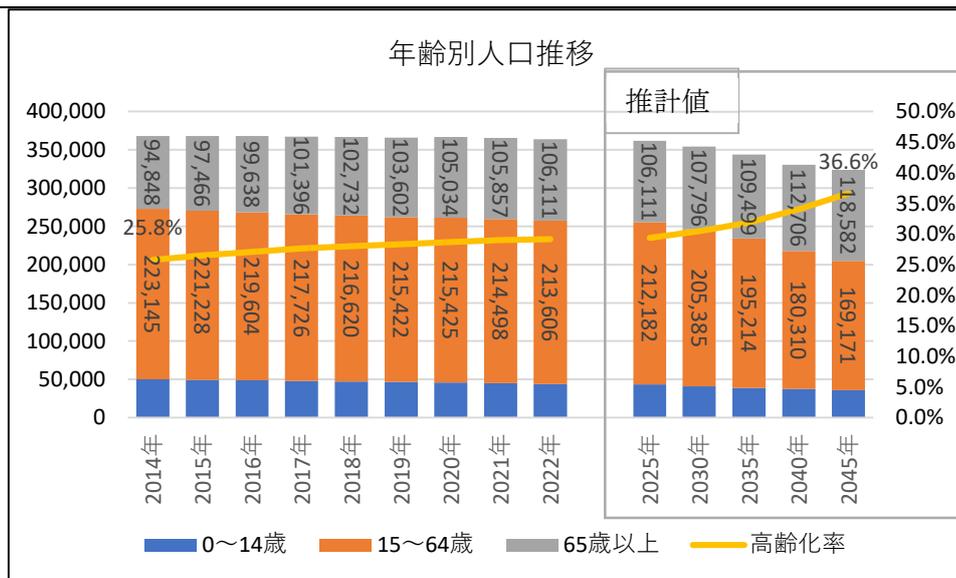
当商工会（高崎市榛名商工会）は群馬県内の中核市であり、また県内最大の人口（約37万人）を擁する高崎市に位置している。当商工会の管轄地区である旧榛名町は平成の市町村合併により、2006年（平成18年）10月1日に高崎市に編入された。当商工会が立地する高崎市榛名地区は、総面積93.59k㎡、周囲は57.22kmであり、標高100mから1,449mに及ぶ榛名山南斜面に位置する、年間を通して寒暖の差が少ない過ごしやすい地域である。



【人口】

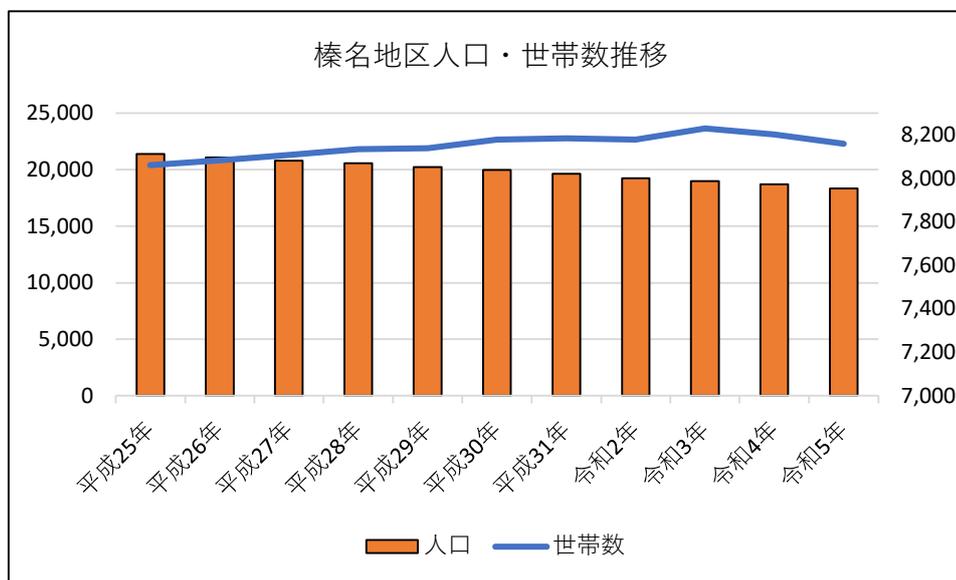
平成26年における高崎市の人口は、367,955人であった。その後、人口はほぼ横ばい状態で推移しており、令和4年の人口は363,752人である。その一方、高齢化率（65才以上が占める割合）は増加しており、平成26年の高齢化率は25.8%であったが、令和4年の高齢化率は29.2%である。

今後も人口は減少することが予想されており、2045年には323,825人、高齢化率36.6%となることが想定されている。



(出典：群馬県統計情報提供システムおよび国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」)

当商工会が管轄する榛名地区の人口・世帯数は、平成25年において21,390人・8,061世帯であった。その後、当地区の人口は減少し令和5年においては、18,331人となっている。その一方、世帯数は増加し8,160世帯となった。平成26年と比較した人口減少率については、当商工会が管轄する榛名地区は14.3%となっており、倉淵地区の24.3%に次いで高い減少率となっている。



(出典：高崎市 統計・人口 人口及び世帯数)

【産業】

当地区における平成24年度の商工業者総数は757事業者、小規模事業者数666事業者であった。令和2年度においては、商工業者総数692事業者、小規模事業者数558事業者となっており、商工業者数・小規模事業者数ともに減少傾向である。また、令和2年における小規模事業者の占める割合は80.6%となっている。

商工業者・小規模事業者数

	平成 24 年	平成 28 年	令和 2 年
商工業者総数	757	687	692
小規模事業者数	666	557	558
小規模事業者の割合	88.0%	81.1%	80.6%

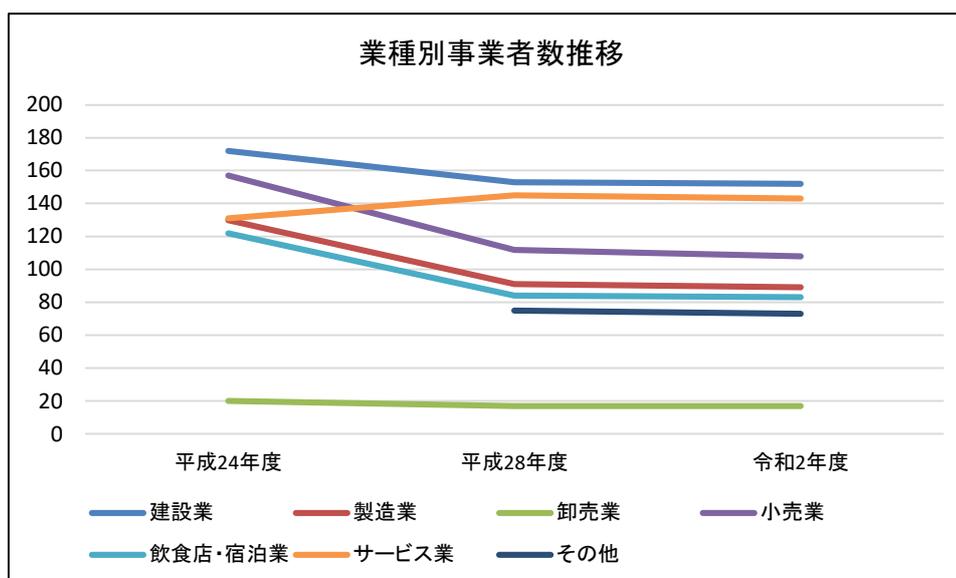
(出典：経済センサス)

令和 2 年の業種別の事業者数は、卸売業・その他が横ばい、それ以外の全ての業種は減少した。平成 24 年と比較し「製造業」「小売業」「飲食店・宿泊業」の 3 業種が 30%以上の減少率となっている。

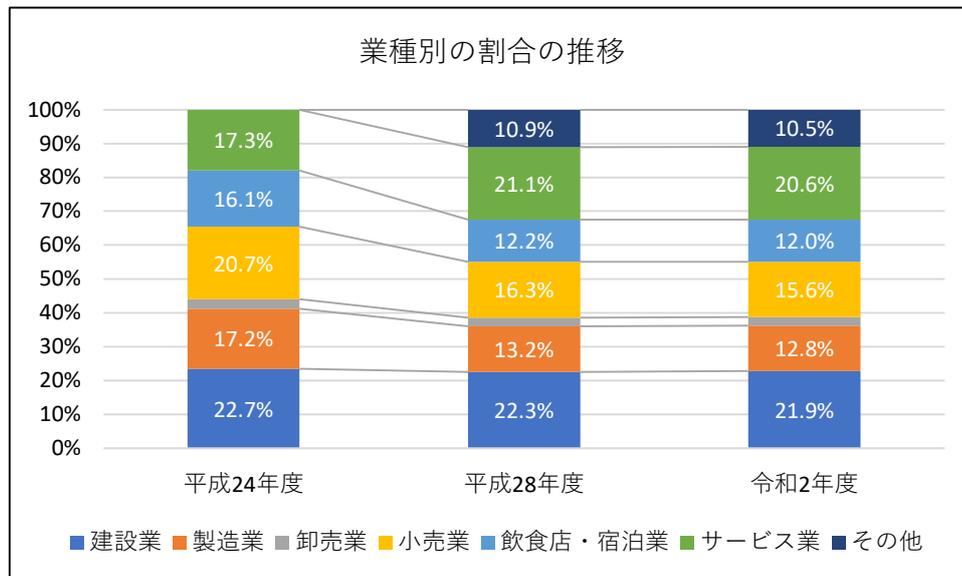
業種別事業者数の推移

	平成 24 年	平成 28 年	令和 2 年
建設業	172	153	152
製造業	130	91	89
卸売業	20	17	17
小売業	157	112	108
飲食店・宿泊業	122	84	83
サービス業	131	145	143
その他		75	73

(出典：経済センサス)



当地区の令和 2 年の業種別事業者数の割合については、建設業が最も高く全体の 21.9%を占めている。次いで、サービス業 20.6%、小売業 15.6%となっているが、業種間のばらつきは比較的小さく、また、その状況は平成 28 年と比較するとほとんど変化していない。



【交通】

榛名山南斜面から烏川南岸に跨がる国道 406 号をはじめ、烏川北岸沿いには県道あら町下室田線が通じる。高速道路は、関越道高崎 I C、前橋 I C、上信越道松井田 I C が車で 30 分圏内にある。鉄道の最寄り駅は、北陸新幹線安中榛名駅、信越線群馬八幡駅、高崎線高崎駅となる。

【観光資源】

当地区の観光資源として、榛名湖、榛名山、榛名神社があげられる。榛名山は、上毛三山（赤城山・妙義山・榛名山）の一つであり、古来山岳信仰を受けてきた山である。山頂にはカルデラ湖である榛名湖と中央火口丘の榛名富士溶岩ドームがあり多くの観光客が訪れている。また、山の南西麓に榛名神社が祀られており、近年はパワースポットとして人気が高い。

【特産品】

当地区は、かつては養蚕が盛んだったが、現在は、果樹栽培が盛んである。主な作物として「梨」「梅」があげられる。

【高崎市第 6 次総合計画（2018 年度～2027 年度）からの引用】

「基本構想との整合性」

高崎市第 6 次総合計画（2018 年度～2027 年度）の「第 3 節 主要施策」のなかの「市民経済」において、業種別に「飲食業の活性化支援」「卸売・小売業の振興」「製造・ものづくりへの支援充実」「生活関連サービス業の振興」「専門的職種の活動支援」「観光の振興」「農林業の振興」が記載されている。当発達支援計画においても、地区内の「小規模事業者の魅力づくり」を通して、「市民経済の活性化」を達成することを考慮している。

②課題

【現在の状況】

当地区は、江戸時代から信州街道の要地として栄え発展してきた。しかし近年は、国内景気の厳しさの中であって、商店経営者の後継者不足に加え、幹線道路沿いに専門店の集積、超大型ショッピングセンターの進出など、地域内の商業者を取り巻く経営環境は厳しい状況が続いている。当地区においては、人口の減少とともに高齢化が進み、それとともに商工業者・小規模事業者数の減少により、地域の活力が減退する可能性がある。

【産業別の状況と課題】

○製造業

当地区の製造業は令和 2 年現在、89 事業者となっており、事業者数は減少傾向である。東

証1部に上場する電気機械製造会社の太陽誘電株式会社の創始者である佐藤彦八氏の出身地が旧榛名町であることから、榛名工場（昭和39年9月設立、土地面積99,593㎡、従業員149名）があり、下請企業及び協力企業は10社を超えている。

さらに同じく東証1部に上場する日本精工株式会社のグループ企業である自動車関連製品製造のNSKニードルベアリング株式会社榛名工場が（平成10年設立、土地面積88,187㎡、従業員474名）が稼働している。

地区内の製造業の多くは、下請小規模事業者であり、切削・プレス・プラスチック成形などの多様な加工品を作っている。そのような事業者の中には、独自の技術を持つ小規模事業者もあるが、零細事業者が多く、元請企業の業績に自社の売上が大きく左右されてしまう。また、生産体制がデジタル化されておらず非効率となっている事業者も多い。今後は、地区外の企業との取引などにより、新たな需要開拓を進めていくことが課題となる。

○建設業

当地区の建設業については、令和2年の事業者数が152者となっており、事業者数は減少傾向である。事業者の多くは、大手建築会社や土木施工企業の下請となっている小規模工務店・大工である。

「群馬県統計情報提供システム」によると令和2年度の高崎市の新設住宅着工件数は2,383件となっており、令和元年度の2,387件と比較しほぼ横ばいで推移した。近年においては平成7年度の3,722件をピークに新設住宅着工件数は減少傾向となっている。

今後も人口減少や少子化により、新築着工件数の需要減少が懸念される。また、事業主の高齢化が進んでおり、その一方事業承継者が決まっていない事業者も多く事業承継に課題を抱えている。

上記を勘案した課題として、「現場の生産性の向上」「DX（デジタルトランスフォーメーション）への積極的な取組」「新たな取引先の獲得」「後継者の育成」などが挙げられる。

○小売業・サービス業

当地区の小売業・サービス業は、主に国道沿いに、理美容店、食料品店、日常雑貨店、蕎麦屋等の小規模な個人経営の店が点在している。また、商店の大半が個人商店で小規模な店舗であり、後継者がいない事業者も多い。昨今、消費者ニーズの多様化や大型店の進出、周辺都市のショッピングセンターへの購買の流出、テレビ・インターネットを利用した通信販売などの新しい消費スタイルが拡大したことで、既存商店の販売力は低下している。多くの小規模事業者が苦境に立たされる一方で、経営の分析や経営計画を立てるうえで必要な顧客管理・数値管理（売上・経費など）ができていない事業者も多い。特に、デジタル化・IT化が進んでいない事業者がほとんどであり、キャッシュレスへの対応なども遅れている状態である。

○飲食業

当地区の飲食業者の多くは地区内の住民を顧客ターゲットとしており、地区内の人口減少や高齢化による影響を大きく受けている。また、新型コロナウイルスの影響により、売上減少となっている事業者も多い。

上記を勘案した課題として、「大規模店との差別化を図るための個性的な店づくりや品揃え」「ITを活用した販売促進」「後継者の育成」などが上げられる。

○観光業

近年、観光を取り巻く環境は大きく変化している。榛名湖、榛名山、榛名神社の中核観光拠点は、これまでの団体旅行から個人旅行への形態の変化、個人であっても本物志向と節約志向に二極分化を持つニーズの多様化、さらに観光に対する価値観やライフスタイルの変化等々が当地の観光に大きな影響を与えている。昨今では、自転車ヒルクライム大会や

トライアスロン大会、フルマラソン大会などスポーツイベントを積極的に開催し好評を得ている。

今後は、市民・観光業界・飲食業界・商店街・行政等が連携協働して、当地区ならではの観光振興を推進させていくことが課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10年程度の期間を見据えて

当地区の少子高齢化や商工業者数の減少傾向などを考慮すると今後10年間においても小規模事業者数の減少傾向は続く予想される。そのような中で、小規模事業者の持続的発展のためには、事業承継支援や創業支援を行うことにより小規模事業者の減少を最小限に抑えるとともに、それぞれの小規模事業者の問題点や経営課題に応じたきめ細やかな伴走型支援を実施することにより、収益力の強化を進めることが重要である。そのためには、当商工会が「職員のスキルアップによる支援力強化」「専門家・支援機関等との連携」などの相談体制を整備し、継続的な経営分析や事業計画作成・需要開拓を行うことが重要となる。

また、当地区の小規模事業者の多くは、情報発信力が弱い状態となっている。独自技術やサービスを持つ事業者の顧客獲得のためには、ネットを活用した情報発信が必須である。デジタル化やIT化を進めることにより、DX（デジタルトランスフォーメーション）によるビジネスモデルの転換が求められている。

②「高崎市第6次総合計画（2018年度～2027年度）」との連動性・整合性

「基本構想との整合性」

高崎市第6次総合計画（2018年度～2027年度）の「第3節 主要施策」のなかの「市民経済」において業種別の「施策の基本方針」が記載されている。当発達支援計画においても、地区内の「小規模事業者の魅力づくり」を通して、「市民経済の活性化」を達成することを考えている。

③高崎市榛名商工会としての役割

当地区の小規模事業者の割合は、商工業者数の80%を占めており経営基盤が脆弱な事業者も多い。そのようななか、当商工会は地区内の小規模事業者に対して「金融支援（マル経など）」や「共済・年金・保険制度の提供」を中心に地域事業者の経営安定や福利厚生に取り組んできた。また、令和元年度から取り組んでいる経営発達支援計画に基づき、事業者に密着した伴走型支援を行ってきた。当商工会の果たす役割は下記の通りである。

- ・小規模事業者が直面する環境変化への対応や変化に応じたビジネスモデルの再構築についての支援を実施する。
- ・小規模事業者の実態に即した事業計画の策定支援や策定後の支援を実施し、地区内経済を支える小規模事業者の事業の継続を図る。
- ・地区内の事業者の減少を少しでも食い止めるため、新規起業を支援し事業者数の維持を図るとともに、新たなビジネスモデルの構築により地区内経済の活性化を支援する。
- ・意欲のある経営者や事業承継者の育成を図るため、知識補充や意識啓発を行う機会や場所を提供する。

(3) 経営発達支援計画の目標

「地域の現状および課題」「小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を踏まえ、当商工会の目標を下記の通りとする。

目標① 小規模事業者の実態に即した事業計画の策定

目標② やる気のある小規模事業者への積極的な専門家派遣による潜在力の引き出し

目標③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

以上の目標を掲げ、小規模事業者の支援に取り組むことで、小規模事業者の経営基盤が安定し事業を継続する事業所が増えることにより、地域の雇用が維持され、地域で暮らす人々が安心して生活できる環境の創出に繋がることを地域への裨益目標とする。

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6年4月1日～ 令和11年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の実態に即した事業計画の策定

小規模事業者が事業継続を図るためには、個々の事業者の現状に即した事業計画の策定が重要となる。地域経済動向調査や需要動向調査により環境変化を把握するとともに、自社の「強み」を活用した事業計画の作成が重要となる。当商工会では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

②やる気のある小規模事業者への積極的な専門家派遣による潜在力の引き出し

事業承継者や創業者の中には、事業拡大に向けて積極的に経営に取り組む事業者も多い。そのような「やる気のある事業者」について、指導員が支援するとともに、積極的に専門家派遣を実施し、事業計画策定・事業計画策定後のフォロー・販路拡大策の助言・工程改善などの支援を実施する。また、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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

地域の市場環境を知ることは、小規模事業者が自社を取り巻く経営環境を理解し、持続的発展を継続するうえで極めて重要であるが、人的資源が乏しく日々の業務に追われる小規模事業者においては、ほとんどの事業所が地域の経済動向調査を行っていない。

今後は、国が提供するビッグデータの活用や独自のアンケート調査を実施するなど、地域経済動向を的確に情報収集し比較分析を行い、小規模事業者の経営分析や事業計画の作成、実行に向けて有効な情報として提供することが課題である。

(2) 目標

	公表方法	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②地区内の景気動向分析の公表回数	HP掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

地域の事業者が、取扱い品、サービス提供メニューなど経営の方向性の指針となる情報提供を目的として、地域の動向を把握するために経営指導員による「RESAS」（地域経済分析システム）を活用しての経済動向分析を行い、年1回当商工会ホームページにて公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ」「生産分析」により、何で稼いでいるかを分析する。
- ・「まちづくりマップ・From-To分析」を行い、人の動きなどを分析する。
- ・「産業構造マップ」により、産業別の現状を分析する。

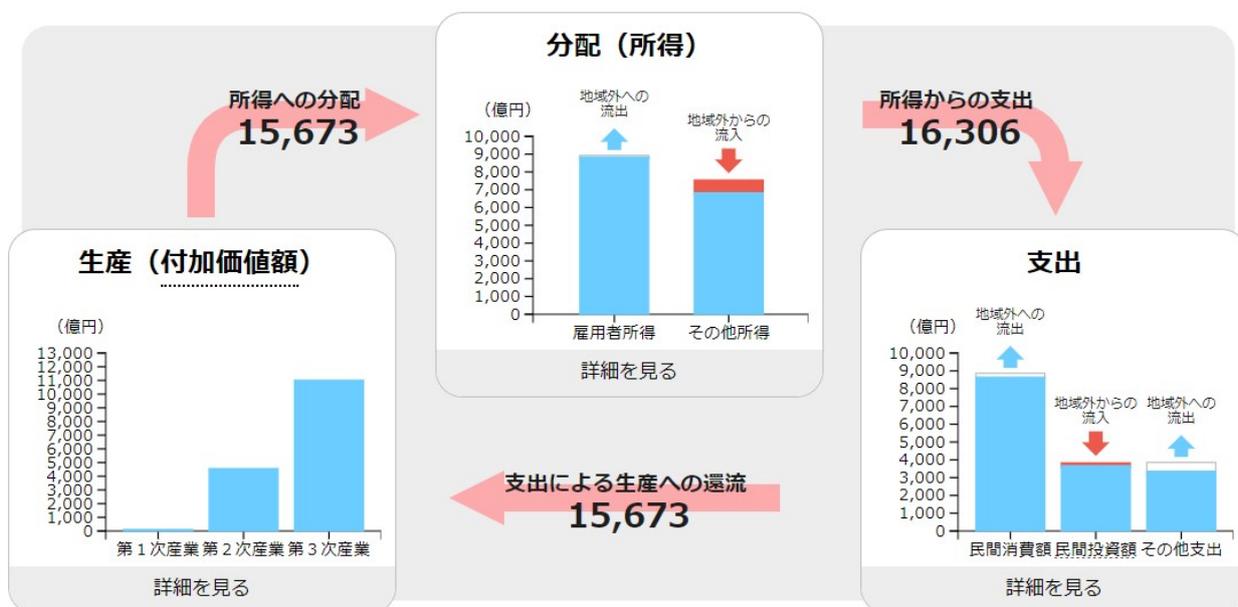
地域経済循環率

96.1%

地域経済循環図

2018年

指定地域：群馬県高崎市



②地区内の景気動向分析

地区内の事業所の経営状況を把握し、当商工会が提供すべき支援コンテンツを選定するためや、優先順位を適切に判断するために、年1回の経営状況調査を実施する。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する。回収したデータを経営指導員が整理し、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】製造業、建設業、小売業、飲食業、サービス業（各業種 20 者・合計 100 者）

【調査項目】売上高・仕入価格・利益・仕入状況・資金繰り・設備投資の有無など

【調査方法】指導員による巡回時の聞き取り調査

（4）調査結果の活用

「RESAS」の分析結果及び市内の景気動向調査の結果を事業計画策定支援時に反映させることで、事業の方向性を明確にすることにより、効果的な支援を実施する。

アンケート結果は、今後の事業計画策定支援に繋げることが出来る。また、情報蓄積により、経営上の問題点・課題、販売促進の手段、事業承継可能な事業者数、減災・防災の意識等の傾向を把握することができ、経営支援に活用できる。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

ネットでの商品・サービスの購入やキャッシュレス決済の増加など、大きく変化する社会において需要動向も日々変化している。当地区の小規模事業者の中には、独自の商品・サービスの開発に取り組む事業者もあるが、需要動向調査が不十分なため「ひとりよがりの商品・サービス」となっている場合も散見される。

今後は、消費者向け・バイヤー向けの両方を対象に需要動向調査を実施する必要がある。調査の結果をもとに「売れる商品・サービスづくり」を支援することが課題となる。

（2）目標

支援内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①展示会におけるアンケート調査 支援対象事業者数（BtoB）	0	2者	2者	2者	2者	2者
②消費者を対象としたアンケート 調査支援対象事業者数（BtoC）	0	2者	2者	2者	2者	2者

（3）事業内容

①展示会におけるアンケート調査（BtoB）

主に製造業を対象として販路開拓を目的として開催される展示会に出展する事業者に対して、顧客ニーズの把握や新商品開発を目的としたアンケート調査を実施する。具体的には、独自の技術を持つプラスチック加工メーカーや金属加工メーカーを対象とし、県内外で開催される展示会（ぐんま Tech EXPO・機械要素技術展（M-Tech）など）に出展する事業者の支援を行う。

【サンプル数】

100 件/者

【調査手段・手法】

事業者の展示ブースに来店したバイヤーを対象に、アンケート調査票を手渡し、ヒアリングを行いながらアンケートを記入する。

【分析手段・手法】

調査結果については、経営指導員が分析を行う。また、詳細な分析が必要な場合や事業者の特性に考慮しなければならない場合などについては、専門家に依頼し報告書を作成する。

【調査項目】

①製品コンセプト ②製品の良い点・悪い点 ③価格設定 ④顧客ターゲット ⑤取引条件
⑥納期 ⑦要求精度 など

【分析結果の活用】

分析結果については、経営指導員（もしくは分析した専門家）が直接事業者分析結果をフィー

ドバックし、商品や提供するサービスの需要把握に活用する。また、新規商品の開発や事業計画策定の基礎資料とすることにより新たな販路拡大につなげる。

②消費者を対象とした需要動向調査の実施（BtoC）

小売業・サービス業・飲食業などを対象に自店でのアンケート調査を実施する。

【サンプル数】

来店顧客 100～200人（調査期間 1ヶ月）

【調査手段・手法】

自店に来店した顧客に対しアンケート調査票を手渡し、アンケートを記入してもらう。アンケート調査への協力を促すため、サンプル品などの粗品を用意する。

【分析手段・手法】

調査結果については、経営指導員が分析を行う。また、詳細な分析が必要な場合や事業者の特性に考慮しなければならない場合などについては、専門家に依頼し報告書を作成する。

【調査項目】

①年齢 ②居住地 ③いつも買う商品 ④味 ⑤価格 ⑥購入目的 ⑦気に入っているサービス ⑧来店頻度 ⑨接客対応 など

【分析結果の活用】

分析結果については、担当した経営指導員が直接事業者に分析結果をフィードバックし、製品や提供するサービスの改良や需要把握に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

経営状況の分析については、マル経などの金融支援や各種補助金申請などにおいて、必要に応じて実施しているが、財務分析のみ、非財務分析のみといった偏った分析も多かった。一方、多くの小規模事業者は日々の業務に追われ「経営状況の分析」を行っておらずその分析手法についても理解していない。

現状を考慮すると、当地区内の小規模事業者への「経営分析の必要性」の周知と、経営分析データの活用方法を習得する機会を設定することが課題となる。そのうえで「対話と傾聴」を通じて財務・非財務の両面から見た経営分析を実施することが重要である。

(2) 目標

支援内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①掘り起こしのための活動 総数	30回	40回	40回	40回	40回	40回
②経営分析事業者数	15者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業所の掘り起こし

当地区内の小規模事業者を対象に、経営指導員の巡回訪問・窓口相談の機会を活かし、経営分析を行う事業者を掘り起こしていく。小規模事業者の多くは、自社の経営状況の分析を行っていないため、経営状況分析の効果である「自社の機会や脅威」「戦略的強み・弱み」が明確になり事業計画の策定につなげることができる。

【募集方法】

チラシを作成すると共に、ホームページ・商工会会報などで広く周知する。併せて巡回・窓口相談時に案内を行う。

②経営分析の内容

【対象者】

巡回訪問・窓口相談時において、気づきを得た小規模事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を20者選定

【分析項目】

定量分析である「財務分析」と、定性分析である「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》直近3期分の収益性・生産性・安全性及び成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、対話を通じて事業者の内部環境における「強み」「弱み」「機会」「脅威」を整理する。

内部環境 (強み・弱み)	「商品・製品・サービス」「技術・ノウハウ等の知的財産」「仕入先・取引先」「人材・組織」「デジタル化・IT活用の状況」「従業員のノウハウ・技術力・対応力」「事業計画の策定・運用状況」など
外部環境 (機会・脅威)	「商圏内の人口・人流」「競合状況」「業界動向」「顧客ニーズの変化」「行政など施策」など

【分析手法】

経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」などのソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。非財務分析については、SWOT分析のフレームワークで整理する。

③専門家の活用

分析の内容が多岐にわたる場合や事業特性を考慮しなければならない場合などにおいては、専門家（中小企業診断士など）に支援を依頼し、経営課題の抽出につなげていく。

(4) 分析結果の活用

分析結果については、当該事業者を提供し、事業者の「経営状況・課題の把握」「事業の方向性の明確化」に役立てるとともに、事業計画策定支援における基礎資料として活用する。また、各データはデータベース化し内部共有することで、経営指導員や職員のスキルアップに役立てる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

事業計画策定支援に関しては、マル経などの金融支援や各種補助金の申請書作成時において行っている程度である。また、作成した事業計画についても「申請用の事業計画」に陥ってしまい事業者の「事業の方向性」を考慮した具体的で実現可能な事業計画が作成されていないことも散見された。

一方、小規模事業者においても、顧客ニーズや需要動向の変化を感じているものの、日々の業務に忙殺され、事業計画作成に至っていない。

以上を考慮すると、事業計画を策定する事業者を積極的に発掘し、「事業の方向性」に即した事業計画の策定を支援することが課題となる。また、変化する事業環境に対応するため「デジタル・ITを活用した事業変革(DX)」に取り組まなければならない事業者も多い。そのような事業者に対する支援も課題となる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定に取り組む前に、「事業計画策定手順・作成の意義」について小規模事業者に理解してもらう必要がある。そのうえで、各事業者が具体的で実現可能性の高い事業計画を作成し、それに沿って事業を展開することにより、持続的な発展を継続することが可能となる。具体的

には「経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の9割程度の事業計画策定を目指す。併せて、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金などの申請を契機として経営計画の策定を目指す事業所の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画策定につなげていく。また、事業計画策定にあたっては「3.地域の経済動向調査」「4.需要動向調査」「5.経営状況の分析」を踏まえ、具体的で達成可能な計画となるよう支援する。
また、事業計画の策定前段階において「デジタル・ITを活用した事業変革(DX)」に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

支援内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
DX推進セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー開催回数	1	1	1	1	2	2
事業計画策定事業者数	15	20	20	20	20	20

(4) 事業内容

① 「DX推進セミナー」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくためのセミナーを開催する。

【募集方法】

参加者の募集については、会員事業者に限ることなく、「当商工会HPからの情報発信」「地区内へのセミナー開催チラシの配布」などを実施し、積極的な参加を促す。

【実施回数】

1回/年

【日程】

2時間

【講師】

専門家(ITコーディネーター・中小企業診断士など)

【参加者】

業務のデジタル化・IT化がある程度進んでおり、それらを活用した「事業変革」に取り組む予定の事業者。

【カリキュラム】

日程	講義内容
1日目	<ul style="list-style-type: none"> ○DX総論・DX関連技術について ○DXの具体的な活用事例 ○クラウド型顧客管理ツールの紹介 ○SNSを活用した情報発信方法 ○ECサイトの利用方法

【専門家の派遣】

セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家の派遣を行う。

② 「事業計画策定セミナー」の開催

指導員や専門家が経営分析を行った事業者、各種セミナー(事業承継セミナー・創業セミナーなど)参加を契機に経営分析を行った事業者、などを対象とした「事業計画策定セミナー」を開催する。

【募集方法】

参加者の募集については、会員事業者に限ることなく、「当商工会HPからの情報発信」「地

区内へのセミナー開催チラシの配布」などを実施し、積極的な参加を促す。

【実施回数】

1回/年

【日程】

2時間×2日

【講師】

専門家（中小企業診断士・税理士など）

【参加者】

経営分析を行った事業者・需要動向調査を行った事業者・事業計画策定（創業計画・事業承継計画・経営革新計画なども含む）を目指す事業者

【カリキュラム】

日程	講義内容
1日目	○事業計画とは何か ○事業計画策定の意義と重要性を理解する ○事業計画の概要を理解する ○経営理念の作成方法
2日目	○環境分析（SWOT分析）の考え方と実践 ○クロスSWOT分析による経営戦略の構築 ○行動スケジュールの設定 ○数値計画（売上・経費など）の作成

③事業計画の策定支援

【支援対象】

経営分析を行った事業者並びに、「DX推進セミナー」「事業計画策定セミナー」参加者を中心に事業計画策定に積極的な事業者の支援を行う。

【手段・方法】

事業計画策定セミナー受講者に対し、経営指導員が担当制で対応し、必要に応じて外部専門家（中小企業診断士・税理士など）の支援を仰ぎながら、具体的で実現可能性の高い事業計画を策定する。また、専門家（中小企業診断士等）による個別相談会を実施し、小規模事業者の事業計画作成を支援する。

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

現在、事業計画策定を支援した事業者に対するフォローアップは、問題が発生した時に問題解決の支援を行っている状態である。そのため、事業計画策定後に新たに生じた経営課題に対して対応することができず事業計画が頓挫してしまっているケースも少なくない。

上記を勘案すると、事業計画を策定した事業者に対する計画的で継続的なフォローアップを行う体制づくりに取り組むことが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

フォローアップについては、事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

支援内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	10	20	20	20	20	20
頻度（延べ回数）	30	80	80	80	80	80
売上増加事業者数	1	5	5	5	5	5
利益率1%以上増加事業者数	1	2	2	2	2	2

(4) 事業内容

計画的なフォローアップを実施するため、事業計画策定を行った事業者について担当経営指導員が訪問日やチェック項目などを記載した「事業計画チェックシート」を用いて巡回訪問を実施し、策定した事業計画が確実に実行されているかどうかを確認するため、定期的なフォローアップを実施する。

訪問頻度については、四半期に一度のフォローアップ訪問を実施する。事業計画策定から日数経ち、順調に事業が推移している事業者については年2回の訪問とする。また、債務超過事業者など、経営課題を抱える事業者については、毎月1回の訪問を行う。ただし、事業者からの申出等により新たな経営課題が発生し事業計画修正の必要が生じた場合は、臨機応変に対応するとともに、必要に応じて専門家の派遣を行う。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、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

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、当地区においては、人口の減少や高齢化による需要の減少を実感している。また、大型店舗（はるなショッピングタウンパワーセンターなど）の進出やインターネット通販の普及、海外製の安価な商品の販売など、小規模事業者にとって対応が難しい環境に置かれている。

一方で、当地区内の小規模事業者は、それぞれ個別に販売ルートを開拓しているが、それほどの効果は上がっていない。特に、IT技術やWebを利用した販売開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず商圏が近隣に限られた範囲にとどまっている。新たな販路開拓にはDXの推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、県内外で開催される既存の展示会への出展を目指し、出展事業者の出展期間中の陳列・接客などのきめ細やかな伴走支援を行う。また、商工会のHPにおいて、小規模事業者の事業情報を掲載することにより、新たな需要の開拓を促進させる。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①県内外展示会への出展支援事	2者	5者	5者	5者	5者	5者

業者数						
内商談件数	1件	2件	2件	2件	2件	2件
内契約数	0件	1件	1件	1件	1件	1件
②SNS活用支援事業者	0者	3者	3者	5者	5者	5者
売上増加率/者	-	3%	3%	5%	5%	5%
③ECサイト利用支援事業者数	1者	3者	3者	5者	5者	5者
売上増加率/者	-	5%	5%	10%	10%	10%
④自社HPの開設支援事業者数	2者	3者	3者	5者	5者	5者
売上増加率/者	-	1%	1%	3%	3%	5%
⑤商工会HPによる情報発信支援事業者数	82者	87者	92者	97者	102者	107
新規掲載事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
内利益率1%以上件数	-	2者	2者	2者	2者	2者

※利益率については、経営革新計画において年率1%が目標であることに準じた。

(4) 事業内容

①県内外展示会への出展支援

地域内には、付加価値の高い商品やサービスの提供を行っている小規模事業者もいるが、地域外での認知度は高いとはいえない。そこで、商社・バイヤー等の新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対し、展示会開催情報の提供や、出展の事前・事後支援（出展・商談ノウハウ習得）を合わせて行うことで商談・成約につなげる。

支援対象事業者は、独自の技術力を持ち、積極的に販路拡大を目指す製造業者である。一方、物産展や商工展への出展は準備や当日の人員確保などハードルが高く感じる小規模事業者も多い。また、事前準備と振り返りを十分に行わないと、ただ出展しただけになって効果は薄い。出展前の準備から終了後の振り返りまでを支援することで小規模事業者の継続的な支援につなげる。

< 想定する展示会・商談会（群馬県内） >

○ぐんま Tech EXPO (BtoB)

群馬県内外のものづくり企業が参加し、各社の独自技術・製品の提案を行う展示商談会である。令和3年8月に開催された展示商談会には、県内企業：148社（166ブース）、県外企業：40社（44ブース）が出展した。

○群馬県商工会連合会「美味しい群馬再発見！ビジネス商談会」(BtoB)

群馬県の名産品、物産品を幅広く群馬県内外へ販路開拓することを目的として開催される。商談会は事前アポイント型で、出展事業者がバイヤー席で商品の優れた点や商品の評判等を説明する。また、出展事業者のテーブル(展示ブース)が用意され、バイヤーとのフリー商談のほか、出展事業者同士のフリー商談が行われる。令和4年10月20日(木)に開催された商談会においては、24者が出展し、46名（バイヤー24社）が来場した。

< 想定する展示会・商談会（群馬県外） >

○彩の国ビジネスアリーナ (BtoB)

「彩の国ビジネスアリーナ」は、埼玉県主催の展示商談会で、国内最大級のビジネスマッチングイベントである。国内の中小企業の受注確保と販路開拓、技術力向上を目的にさいたまスーパーアリーナを使用し、出展者数400社、来場者数は1万7千人の規模で開催される展示商談会である。

○ギフトショー (BtoB)

パーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市「東京インターナショナル・ギフト・ショー」は、東京ビッグサイト全館を使用し、出展社数2,400社、来場者数20万人の規模で開催さ

れる、日本最大規模のトレードショー（商談見本市）である。

○グルメ&ダイニングスタイルショー（BtoB）

食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する、食の専門見本市であり、多くのマスコミも注目する商談型展示会である。2021年10月の展示会（3日間）は、出展者数98社・小間数123、来場者数22,828名であった。

②SNSの活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③ECサイト利用（BtoC）

楽天やYahooが運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

④自社HPの開設支援

小規模事業者の多くは自社オリジナルHPを持っておらず、商品・サービスの情報発信力が不十分であることが多い。そのような事業者に対して、オリジナルHP開設支援を行うことにより、新たな販路の拡大につなげる。また、必要に応じて専門家を活用し、効果的なHPやPR動画を作成することにより、来店客数増加・取引先拡大・売上増加を達成する。

⑤商工会HPによる情報発信

当商工会に地区内の小規模事業者の事業情報を掲載し、新たな取引先や新たな顧客の獲得を進める。事業者の簡単な業務を紹介するとともに、上記で作成したHPとのリンクを設定し、新たな需要を呼び込む。必要に応じて専門家を活用し、効果的なHPやPR動画を作成することにより、来店客数増加・取引先拡大・売上増加を達成する。

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り組み

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

毎年開催される総代会において事業の報告が行われているが、総代会出席者は商工会役職員であり、外部評価は行われていない。そのため、各事業の評価及び検証には至っておらず、今後は、事業を客観的に評価し見直すための仕組みを構築することが課題となる。

(2) 事業内容

当商工会役員・高崎市商工振興課・法定経営指導員・外部有識者（税理士、中小企業診断士などの専門家）により構成された「協議会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等（全事業の目標値に対する実施率、成果の達成率、その要因等）について評価を行う。

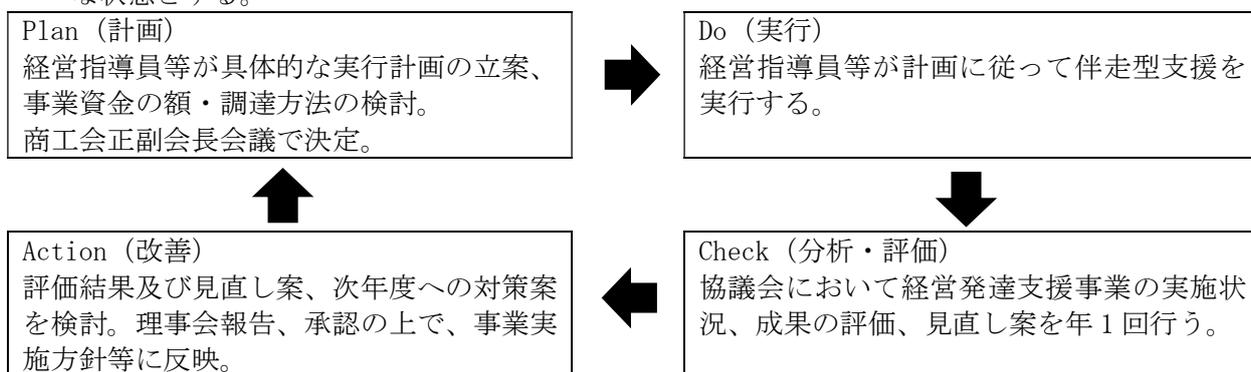
「協議会」の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、商工会HPに掲載することで当地区の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

なお、経営発達支援計画のPDCAサイクルの具体的な仕組みは、以下の通りである。

①法定経営指導員を含む全職員で、当該年度の目標を達成するための具体的な実行計画の立案、事業実施に必要な資金及び調達方法を検討し、商工会正副会長会議において決定する。

②当該年度の事業計画に従って、経営指導員等が伴走型支援を実行する。

- ③商工会正副会長、商工会事務局長、高崎市商工振興課、法定経営指導員、外部有識者（税理士、中小企業診断士などの専門家）で構成された「協議会」を設置し、経営発達支援事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を年1回（3月）行う。
- ④全職員参加による定期ミーティングにおいて、当該協議会での評価結果及び見直し案に基づき、次年度に必要な対策を検討する。
- ⑤協議会による事業の評価結果及び見直し案、次年度への対策案を当商工会理事会へ報告し承認を受けた上で、事業実施方針等に反映させる。
- ⑥事業の評価結果、見直しの結果は、当商工会 HP で公表し、地域の小規模事業者等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

群馬県商工会連合会が実施する参加が義務付けられている各種研修会において、各経営指導員が知識の習得や資質の向上に取り組んでいる。しかし、指導員間での知識の共有が図られていないため、ベテラン指導員と若手指導員の支援能力にバラツキが生じている。また、経営指導員の支援能力向上のみに重点が置かれ、その他の職員（経営支援員・記帳指導職員）も含めた組織全体のレベルアップが意識されていない。

経営指導員の知識の共有のための仕組みを構築するとともに、組織全体のレベルアップを図ることが課題となる。

(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」及び群馬県商工会連合会主催の各種セミナーに対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

当商工会では、年1回開催される「検討会（PDCAのチェック）」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、中小企業大学校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施し、支援力向上を図る。

②DX推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

③ O J T 制度の導入

経営指導員の支援力を高めるために積極的に O J T の機会を設ける。必要に応じ、若手経営指導員は、支援経験の豊富な経営指導員とチームで巡回指導や窓口相談の機会を活用した O J T 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。また、専門家による個別指導などを交えて、個々の能力に合わせた支援能力向上のカリキュラムで組織全体の底上げを図る仕組みを構築する。

④ 職員間定期ミーティングの実施

上記外部講習会等への参加後に、参加した経営指導員等が講師を務め、研修資料に基づいた説明を行い、研修内容の理解度を深め、情報共有を図る。また、全職員（経営指導員・経営支援員・記帳指導員・相談員）が参加し、定期的（毎月 1 回）にミーティングを行う。ミーティングにおいて、意見交換や IT 等の活用方法・具体的なツールの紹介等を行うことで、職員の支援能力の向上及び修正・改善を図る。

⑤ 支援力向上勉強会の実施

当商工会職員が全員参加する「支援力向上勉強会」を年 1 回開催する。勉強会は経営指導員が主導し、研修会や専門家への同行などにおいて習得した経営支援スキルや小規模事業者の事業事例などを発表し、組織全体のスキルアップを図るとともに支援スキルの共有化を推進し、経営発達支援計画の遂行に役立てる。また、必要に応じて勉強会に専門家を招聘し支援スキル向上に役立つアドバイスを受ける。

⑥ コミュニケーション能力向上セミナー

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

⑦ 情報のデータベース化

商工会基幹システムに事業者ごとの支援内容を詳細に入力する。商工会基幹システムは当商工会の職員であれば誰でも閲覧できるため、担当指導員が不在の場合でも事業者への対応が可能となる。また、効果のあった支援内容や注意すべき失敗事例については事業者情報をプリントアウトし全職員がいつでも活用できるよう共有化を進める。ファイル内容については毎年見直し、当商工会の支援ノウハウとして蓄積する。

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

群馬県商工会連合会の研修時の休憩時間や金融機関との雑談時間などを利用し各経営指導員は支援ノウハウ等の情報交換を個別に行っている。このような研修は、情報交換を目的とした会合ではないため、支援ノウハウの共有や習得が充分とは言えず事業者への支援力向上にも効果を発揮するには至っていない。

他の支援機関と連携した情報交換については、その機会が少なく、また、情報交換に対する組織的な取り組みが行われていない。

今後は、他支援機関と支援力向上を目的とした情報交換会や研修会を実施する。その際得られた各種情報を事業者にフィードバックすることが課題となる。

(2) 事業内容

①西部地区8商工会による情報交換会（年1回）

西部地区8商工会（高崎市榛名商工会・高崎市倉渕商工会・高崎市箕郷商工会・高崎市群馬商工会・高崎市新町商工会・高崎市吉井商工会・安中市商工会・安中市松井田商工会）による情報交換会を年1回（現状1回）開催する。その会合において、支援ノウハウ、支援の現状等の意見交換を行い、経営指導員の支援力向上に役立てる。

②経営改善貸付推薦団体連絡協議会（年1回）

日本政策金融公庫前橋支店国民生活事業と高崎支店地区支援機関（商工会・会議所）による「経営改善貸付推薦団体協議会」において、金融斡旋状況を中心とした現場レベルにおける様々な小規模事業者への支援実績や成功事例、手法などを紹介し、伴走型支援のノウハウ、支援状況等についての情報交換を行うことで、効果的な金融支援を行う。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

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

当地区内には古くから開催されている各種イベントもある。このようなイベントは季節ごとに開催される一過性の事業となっており、地域経済の活性化策として継続的な取組が図られていない状態となっている。

各イベントに関しては、チラシの配布や商工会HPにより、周知を図っている。また、巡回時やセミナー開催時においてもチラシを配布し来場者の増加を図っている。

今後は、各種地域振興事業の開催を通じ、高崎市・地元企業（小売業・製造業など）・金融機関（群馬銀行・東和銀行など）などとの情報交換を行い、地域経済の活性化について連携を深めるとともに当地域の独自性と求心力の向上を図ることが課題となる。

(2) 事業内容

①「榛名地区地域活性化検討会」の開催（年1回）

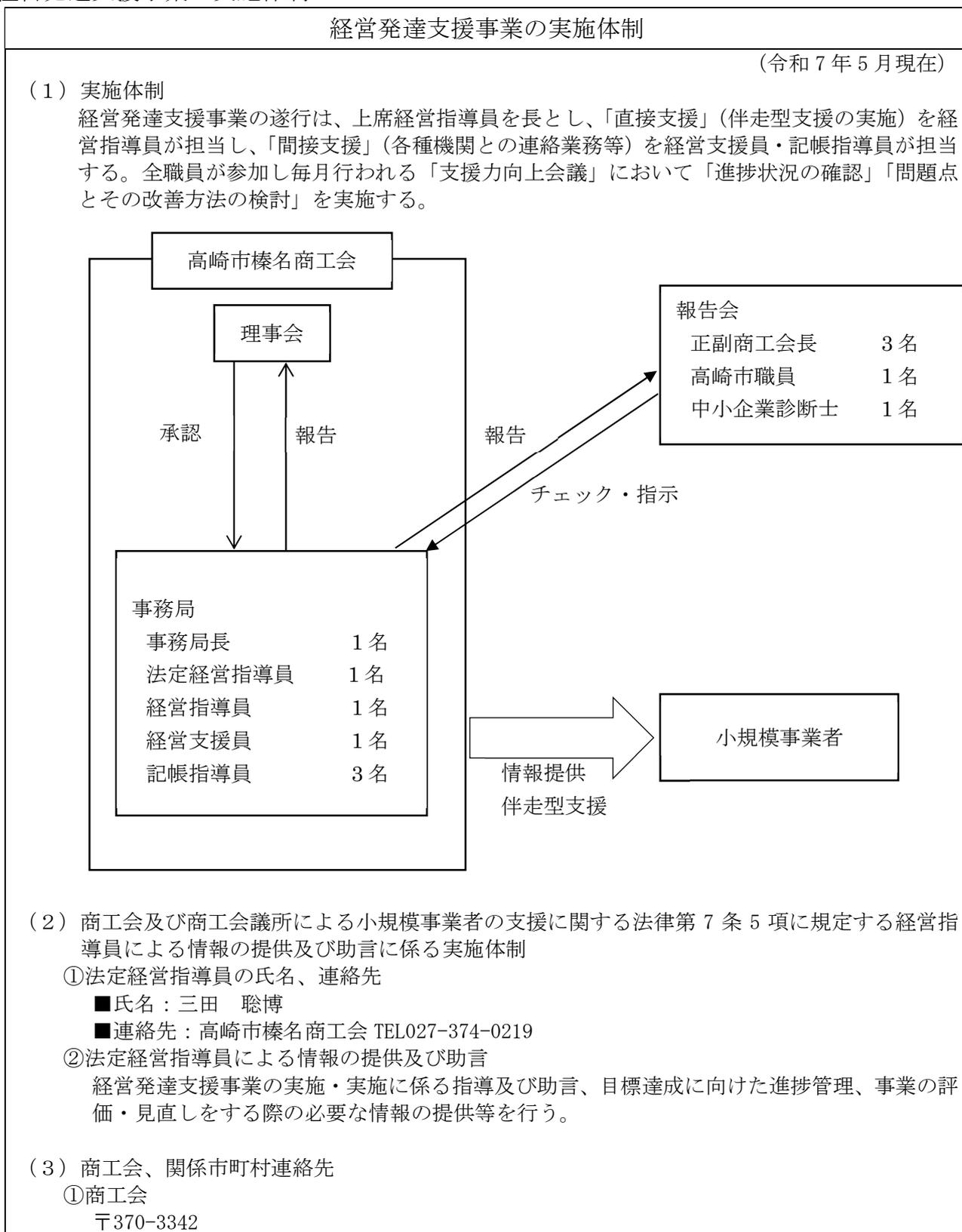
地域経済の活性化を図る土台作りとして「榛名地区地域活性化検討会」を年1回開催する。当検討会は、高崎市・地元企業・金融機関・専門家で構成され、検討会においては、当地区で開催される各種イベントの有効で継続的な活性化策について検討を行う。

②「榛名地区産業祭」の開催（年1回）

当地区内で開催される産業祭は、地域内の商工業者が自社の製品やサービスを来場者に提供する地区内最大のイベントである。当商工会は、主催者としてその運営が円滑に行えるよう努めるとともに、他市町村及び地域住民と事業者の交流を図り、地域経済の活性化に役立てる。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



群馬県高崎市下室田町 8 5 3-1
高崎市榛名商工会
TEL : 027-374-0219 FAX : 027-374-3356
E-mail: webmaster@haruna-s.or.jp

②関係市町村

〒370-8501
群馬県高崎市高松町 35 番地 1
高崎市商工観光部商工振興課
TEL : 027-321-1256 FAX : 027-325-4879
E-mail: shoukou@city.takasaki.gunma.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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
・地域の経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
・需要動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
・経営状況の分析に関する事業	300	300	300	300	300
・事業計画策定支援に関する事業	700	700	700	700	700
・事業計画策定後の実施支援に関する事業	400	400	400	400	400
・新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
・事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事業	400	400	400	400	400
・経営指導員等の資質向上等に関する事業	100	100	100	100	100
・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事業	100	100	100	100	100
・地域経済の活性化に資する取り組みに関する事業	100	100	100	100	100

(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、国補助金、県補助金、町補助金、全国連補助金、県連補助金、事業受託費、参加者負担金

(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
連携する内容
連携者及びその役割
連携体制図等