

経営発達支援計画の概要

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名 | 鳥取市東商工会（法人番号 1270005002708）<br>鳥取市（地方公共団体コード 312011）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 実施期間 | 令和7年4月1日～令和12年3月31日（5年間）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 目標   | <b>【経営発達支援計画の目標】</b><br>①ブランド力向上による地域経済の活性化<br>②小規模事業者等への事業計画策定支援の強化とデジタル化支援による生産性の向上<br>③小規模事業者等への幅広い需要開拓支援による収益向上と経営体質の強化<br>④円滑な創業と事業承継による小規模事業者数の維持                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 事業内容 | <b>【経営発達支援計画の内容】</b><br>1. 地域の経済動向調査に関すること<br>事業計画の有益性を高めるため、地域経済の動向や将来予測等の多角的な統計データ分析、把握を行い情報提供する。<br>2. 需要動向調査に関すること<br>市場や消費者の動向・ニーズ等を把握するため、情報収集・調査を行い、新たな販路開拓に繋げるとともに計画策定に活用する。<br>3. 経営状況の分析に関すること<br>経営分析により経営状況の把握や本質的な経営課題を洗い出し、実行性の高い事業計画の策定に繋げる。<br>4. 事業計画策定支援に関すること<br>地域経済動向調査・経営分析等を踏まえ、事業計画の策定支援を行い、課題解決に自発的に取り組むことを促す支援を行う。<br>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br>事業計画策定後のフォローアップを行い、PDCA サイクルを習慣づけることで事業者の自走化を図り事業計画の実行性を高める。<br>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br>BtoB を促進する商談事業と BtoC を促進する物産事業を総合的に展開し、事業者の取引拡大、商品開発を促進し収益力向上に繋げる。 |
| 連絡先  | 鳥取市東商工会<br>〒680-0151 鳥取県鳥取市国府町宮下 1073<br>電話：0857-23-7433 FAX：0857-23-3008<br>E-mail: ttre-sci@tori-skr.jp<br><br>鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課<br>〒680-8571 鳥取県鳥取市幸町 71<br>電話：0857-30-8282 FAX：0857-20-3947<br>E-mail: keizai@city.tottori.lg.jp                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

(別表 1)

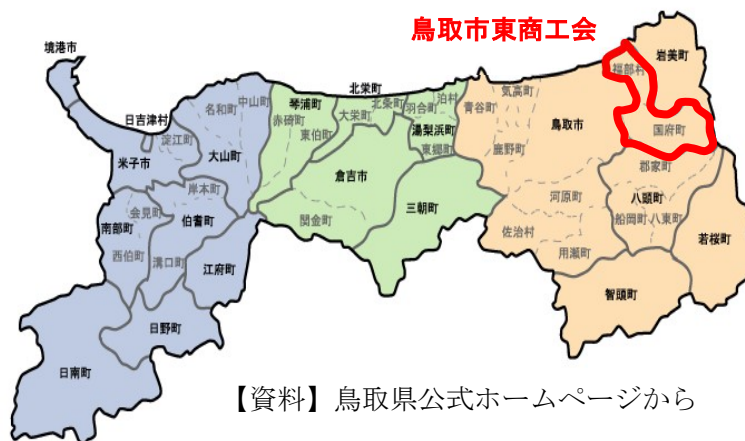
経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### 1. 目標

#### (1) 地域の現状及び課題

##### ①地域の現状



#### ア. 立地、交通、地域の資源

鳥取市東商工会は、鳥取県東部、鳥取市の東側に位置している。平成 16 年の行政合併により、旧鳥取市を中心に、東西南に隣接する 8 つの町村が行政合併を行ったことで、本会も、平成 19 年 4 月に、「国府町商工会」と「福部町商工会」が合併し、現在の形となった。地図上では、隣接しているが、接続面は山間地であり、通路としては、一旦旧市内を通過しなければ、行き来できない。車での時間距離的には、10 分程度かかる。

交通は、鳥取自動車道（中国横断自動車道姫路鳥取線）により、県外へのルートが早くなったほか、鳥取西道路（鳥取市～鳥取県中部方面）の開通、山陰近畿自動車道の一部の岩美道路（鳥取～福部間）の開通により、県内の人や物の流通がより早くなり、経済圏が広がった。さらには、山陽・関西圏を含めた広域的な経済圏を想定した、新たな事業拡大や、圏外事業者との差別化戦略が必要とされる。

「国府町」は、「旧鳥取市」との境目がなく、住宅やアパートが建ち並び、町の半分は、ベッドタウン化しており、近年は、大型スーパーや量販店が近隣に進出している。一方、山間地は、限界集落ともいえる状況で、将来は集落数が大幅に減少することが懸念される。

また、町名の示す通り、古くは元号「令和」ゆかりの歌人「大伴家持」が因幡国守を務めたこともある国庁が置かれ、因幡一の宮で明治の五円紙幣に載せられた「宇倍神社」や「鳥取藩主池田家墓所」などの史跡もある歴史の町でもある。

「福部町」は、海側にあり、日本の地質百選に指定された「鳥取砂丘」に隣接し、梨・らっきょう栽培が盛んな地域である。らっきょうは、平成 28 年に「鳥取砂丘らっきょう」として農水省の G I 登録（地理的表示保護制度）され、ブランド化を図っている。梨についても、単に J A の共同出荷に頼ることなく、地元住民や観光客向けの「直売所」や常連客の贈答品利用で、専業できている。

また、平成 22 年 10 月に認定された「山陰海岸ジオパーク（鳥取県鳥取市～兵庫県北部～京都府京丹後市）」の一部でもあり、自然や文化も豊かな地域である。

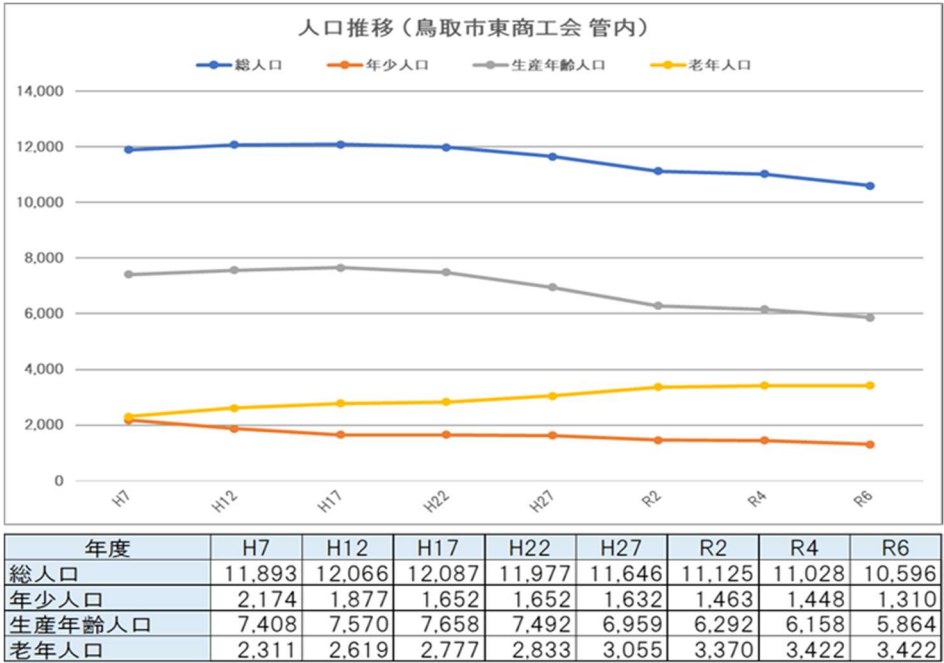
#### イ. 人口

令和 6 年 6 月 30 日現在の人口（世帯数）は、鳥取市全体で 179,959 人（82,134 世帯）。内、本会地域では国府町 7,968 人（3,435 世帯）、福部町 2,628 人（1,041 世帯）の合計 10,596 人（4,476 世帯）である。

近年の人口推移をみると、鳥取市全体でも減少傾向にあり、本会地域も同じ傾向が見られるが、県東部の他の商工会地域と比べると、その減少幅は緩やかである。いづれにしても、人口・

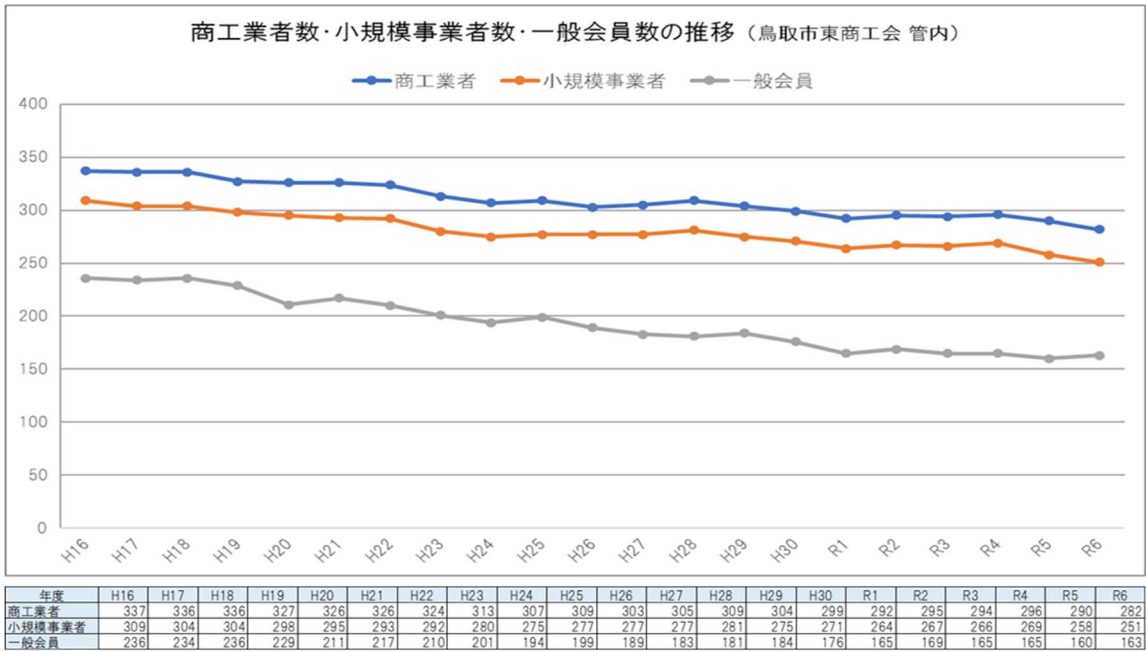
年少人口・生産年齢人口の減少が進む中で、老年人口は増える傾向にある。

一方、人口推移に比べて、世帯数は、増加傾向にあり、核家族化（親子別居世帯）・独居老人世帯が増える傾向が強まっていると予測される。



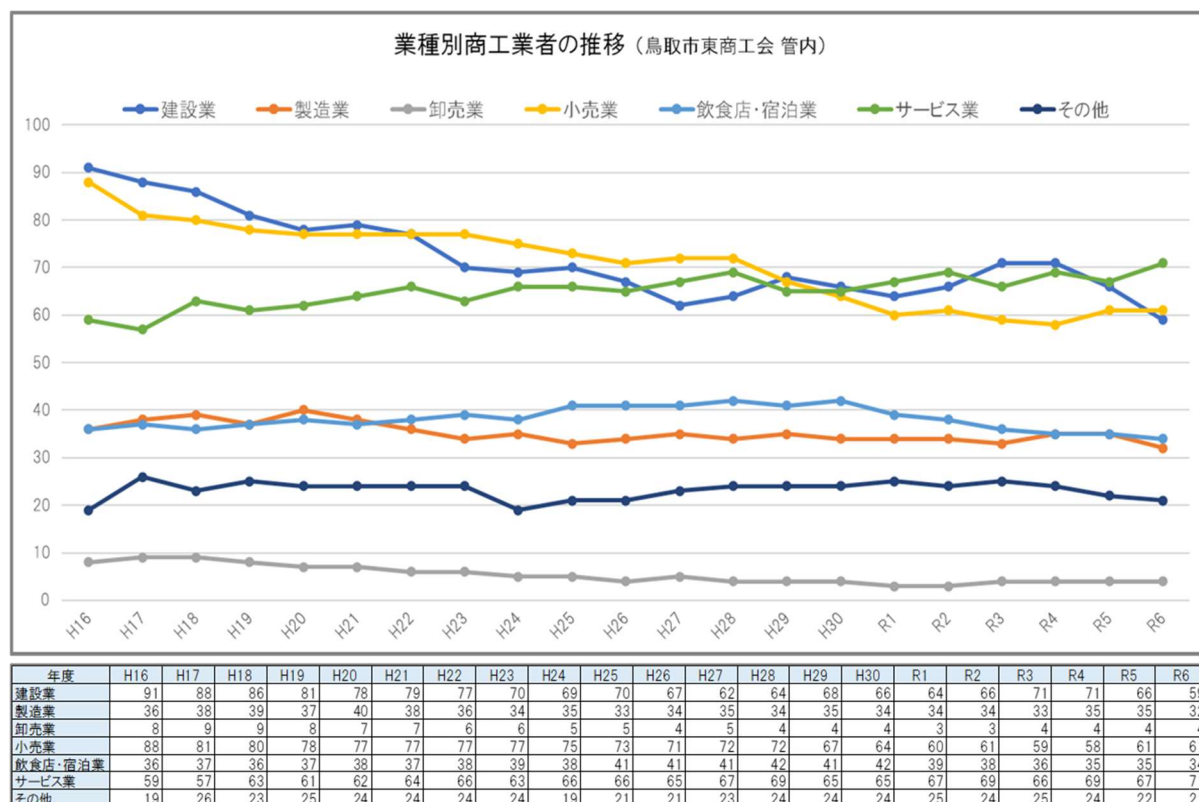
【出典】鳥取市統計情報より

ウ. 商工業者の推移



【出典】鳥取県商工会連合会「令和6年度商工会白書」

商工業者数・小規模事業者数の推移は、減少傾向にあるが、県東部の他の商工会地域と比べると、その減少幅は緩やかである。減少は、開業を上回る、後継者不在による廃業等が大きな要因である。後継者候補の目途が立たない事業所が約半数以上あることから廃業は今後も増加が見込まれる。



【出典】鳥取県商工会連合会「令和6年度商工会白書」

業種別では、建設業・小売業の減少幅が大きく、サービス業が微増傾向にある。製造業・飲食業・宿泊業・の変化はあまり見られない。（本会調べ）

## ②課題

### 【建設業】

公共事業への依存度が高いことや下請け企業が多い。平成16年度は91事業所であったが、令和6年度は59事業所と約35%減少している。相対的に従業員の年齢層は高く、若手が入っても続かない傾向にある。休暇をとれる、将来に希望がもてるなど、働く環境の整備が必要で「技術の継承」と「若手人材の育成」が課題である。

### 【製造業】

業界全体として、コロナ前の復興には至っていない。価格転嫁への抵抗感は薄れているが、受注量を少なく売上停滞が長期化し、採算、資金繰りも悪化の傾向。令和6年10月からの賃上げ影響を不安視。慢性的な人手不足が継続。人材確保が大きな経営課題であるが、賃上げもあり、採算はさらに悪化が懸念される。

### 【小売業】

近年、近隣に大型スーパー・量販店の出店が続いており、小規模事業者にとっては、事業継続が厳しい状況にある。需要の低下や事業主の高齢化及び後継者不足により廃業しており、平成16年度は88事業所であったが、令和6年度は34事業所と約54%減少している。ネットショッピング等による消費者の購買が日常化しつつあるが、市場・顧客の獲得の見直し、販促や営業方法の工夫が必要である。

### 【飲食・宿泊業】

飲食業は、喫茶店が多く、専門料理店は少ない。観光客向けの飲食店や土産物店併設型のレストランが鳥取砂丘周辺にある。

宿泊業は、「福部町」で海水浴客等が多かった頃の民宿が中心であり、設備を備えているものの、近年の稼働率は極めて低い。ほとんどが農家であり、家族経営であること、事業主の高齢化などで、事業意欲も低下し、従来型の食事を伴った宿泊は難しい面がある。素泊まりで対応しているところも見られる。近年、自転車の愛好者が増えるなど、顧客のニーズは多様化しており、ゲストハウスのような業態変更も考えられる。

### 【サービス業】

サービス業は、平成 16 年度は 59 事業所であったが、令和 6 年度は 71 事業所と約 20%増加しており、特にエステ業や技術サービス業など専門的業種の増加によるもの。

理美容業では、高齢化や廃業がある一方で、若い経営者が奮闘している。しかし、顧客の来店回数も減っており、売上減少傾向にある。顧客の囲い込みや他店との差別化をいかに発信するかが課題である。自動車関連のサービス業では、自動車のハイテク化による対応も求められており、設備導入などの負担が大きくなっている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

小規模事業者の持続的発展、地域の持続的発展に向けて取り組みを推進する。

本会は、「鳥取市東商工会ビジョン」を令和元年 10 月に策定し、「商工業者の自立と経営力向上につながる伴走型支援を基本として、地域と商工業者が持続的に発展できるような新たな商工会の体制づくりを実現する」とした。鳥取市の「第 11 次鳥取総合計画」に基づき作成された「鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン」（令和 5 年 4 月策定）と連動し、その実現に向けた取り組みを行うことで、小規模事業者の持続化と成長に取り組んでいく。

経営支援においては、小規模事業者等への伴走型支援をより効果的に行うため、東部商工会産業支援センターと連携を図りながら、各種セミナー等の集団支援や専門家派遣等の個別支援などを広域的に展開していく。

※東部商工会産業支援センターとは、本会を含む東部地区 7 商工会を管轄する鳥取県商工会連合会の経営支援出先部門

### ①10 年程度の期間を見据えて

#### ア．経営支援（小規模事業者の持続的発展を目的とした個社支援）強化

商工業者の持続的発展を実現するために、高度化・専門化する事業所の経営課題への支援ニーズに対して、地域に密着した支援機関の強みを活かし、経営発達支援事業に向け伴走支援する体制、機能を重点的に強化する。

税務、経理等の基礎的な経営改善普及事業については、小規模事業者等の「自立化」に重点を置いた支援を実施する。

経営支援の本質は従前と変わらないが、内容は専門化し量は増大化している。限られた支援人材で最大の支援成果を得るため、マンパワーを共有するチーム支援や、時宜の施策や課題に応じたテーマ別支援を深化するとともに、支援業務の生産性向上に向けた IT 化や、巡回・窓口といった業務のあり方等について見直しを行い、支援業務の効率化を図る。

#### イ．急速な社会環境の変化への対応

小規模事業者を取巻く社会環境は、将来的に、人口・生産年齢人口・商工業者数の減少、少子高齢化がさらに進み、経済圏の縮小、人手不足が予測される。加えて、DX 化、外国人材の活用、事業再構築や業態転換など、急速かつ急激に変化している。時宜に応じて支援テーマ・支援体制を見直していく必要もある。

#### ウ. 地域経済の活性化（創業・事業商承継支援による地域の持続的発展）

本会地域の小規模事業者者数を維持させるためにも、数年後の承継を見据えた早期の事業承継準備に取組み、必要時には専門家との連携を図りつつ、事業承継計画の作成支援等を実施する。創業支援についても、新たに事業を開始する意欲ある事業者の創業計画を策定し、継続的に支援を行う。商工会は、地域唯一の経済団体として、地域社会に貢献してきた役割は大きい。引き続き、個社支援と併せて、小規模事業者等の持続的発展につながる地域経済振興という視点にたった事業を構築する。

#### エ. リスクマネジメント力強化

近年、大規模自然災害や重大な影響をあたえる事故等が多発し、災害時、商工会が対応すべき事案が非常に増えている。また、新型コロナウイルス感染症による先の見えない影響を経験している状況である。災害発生時の迅速な対応のための体制整備および事前の備えとして、リスクマネジメント支援の重要性が高まっている。

自然災害・事故・病気等様々な経営リスクから事業者を守り、事業継続を支援するため、BCP策定支援や共済・保険制度の普及・推進への取組みを強化する。

#### オ. 組織体制強化

商工会の組織基盤である会員組織率について70%維持を目標として取り組む。経営支援と地域経済振興に必要な財源対策についても、継続的に推進していく。

その中で、経営支援と地域経済振興の強化を行うために、抜本的に業務を見直し、効率化を図る。

#### カ. 人材育成

商工会の運営および方向性決定のため、役員はそれぞれの地域の未来に向けその経験と識見を発揮する。あわせて、地域の次世代リーダーとして青年部・女性部の育成強化を図る。

また、職員は商工会の財産（人財）であるとの考えのもと、組織の目的遂行・目標達成のため、職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出し、組織力向上を図ることが不可欠である。人材育成基本方針に基づいた人材育成体制の構築、環境整備を進める。

#### ②鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョンとの連携

鳥取市は、令和5年4月、最上位の計画である「第11次鳥取総合計画」に記載されている事項について、地域経済分野に特化した個別計画として「鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン」を策定している。このビジョンは、まちづくり全体の目標や基本方針を明確化した「第11次鳥取市総合計画」、地方創生のあり方を示す「第2期鳥取市創生総合戦略」を上位計画として「鳥取市中小企業・小規模企業振興条例」の理念に基づき持続的に経済成長できる経済構築を目指し、令和5年4月から5年間にわたる施策推進の方向性を定めている。

内容は、中小企業・小規模企業の振興を経済成長軌道への転換ととらえ、実現に向けて、「社会構造の変化を捉えた『労働生産性の向上』と「雇用情勢の変化にも対応できる『多様な労働力の安定的確保』」の2つ柱を基本事項として取り組んでいる。

本会は、管内の小規模事業者が抱える課題と商工会地域の課題を解決に導くため、小規模事業者に関連する支援を行う。



【鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン】

| 鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン                                        |                   | 商工会での取組項目                      |
|------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 2つの柱                                                       | 基本方針              |                                |
| i 雇用情勢の変化にも対応できる『多様な労働力の安定的確保』<br>ii 社会構造の変化を捉えた『労働生産性の向上』 | ① 経営の安定及び改善       | 中核人材の育成支援<br>経営安定支援            |
|                                                            | ② 産業の高度化及び多様化     | 事業再構築支援                        |
|                                                            |                   | 事業者のDX化                        |
|                                                            |                   | 生産拡大支援（設備導入等）                  |
|                                                            |                   | 脱炭素社会の推進を支援                    |
|                                                            | ③ 生産性向上及びサービスの効率化 | 事業効率化支援<br>（人材育成、業務効率化、働き方改革等） |
|                                                            | ④ 資金調達            | 資金繰り支援                         |
|                                                            | ⑤ 国内外への販路拡大       | 販路開拓支援                         |
|                                                            | ⑥ 経済循環            | 地域内経済活性化支援                     |
|                                                            | ⑦ 人材育成・確保、雇用の創出   | 地元高校・大学等への情報発信支援               |
|                                                            |                   | ライフスタイル（ワークライフバランス等）の情報発信      |
|                                                            | ⑧ 労働環境改善          | 働き方改革に向けた労働環境整備支援              |
| ⑨ 起業・創業                                                    | 起業・創業支援           |                                |
| ⑩ 事業承継                                                     | 事業承継支援            |                                |
| ⑪ 産学官連携                                                    | 農商工連携支援           |                                |
| ⑫ 企業誘致                                                     | 企業誘致支援            |                                |

【出典】鳥取市公式ホームページ

③商工会としての役割

商工会ビジョンの基本理念である「商工業者の自立と経営力向上につながる伴走型支援を基本として、地域と商工業者が持続的に発展できるような新たな商工会の体制づくりを実現する」に基づいた取り組みを推進する。これまでの取り組みにより一定の成果が認められた「小規模事業者の持続的発展」と今後の課題でもある「地域の持続的発展」を確実に実施するためには、行政・関係機関との連携強化が不可欠である。商工会は経営的視点を持ち、小規模事業者や地域が目指すべき方向に進んでいくことができるよう道しるべとなる役割が求められている。

（３）経営発達支援事業の目標

①ブランド力向上による地域経済の活性化

地域資源を活用し、ブランド力の向上を目指すとともに、地域内外への販路拡大支援により地域の交流人口増加、賑わい創出に繋げ、地域経済の活性化を図る。

②小規模事業者等への事業計画策定支援の強化とデジタル化支援による生産性の向上

事業者の事業計画策定を通じて経営の持続的発展を目指すとともに、次世代に向けた経営のデジタル化、DXへの対応を推進し企業の省力化を図る。

③小規模事業者等への幅広い需要開拓支援による収益向上と経営体質の強化

事業者の認知度向上と商品・サービスの付加価値向上を目指すとともに、企業間取引の拡大や一般顧客の獲得を通じて経営体質の強化を図る。

④円滑な創業と事業承継による小規模事業者数の維持

高齢化、後継者不足による廃業を抑制するため事業承継支援に取り組む。また、創業者支援として、創業前から支援を行うことで、小規模事業者の維持を図る。

これらの目標を掲げ、地域経済及び小規模事業者等への持続的な発展に寄与するため、以下２－（３）「目標の達成に向けた方針」の中で具体的に記載する。

【主な数値目標】

| 項目                           | 現行   | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|------------------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 事業計画策定件数                     | 20 件 | 10 件  | 10 件  | 10 件  | 10 件   | 10 件   |
| 売上増加事業者数                     | －    | 5 件   | 5 件   | 5 件   | 5 件    | 5 件    |
| 需要開拓支援事業者<br>(BtoB 型＋BtoC 型) | 2 件  | 6 件   | 6 件   | 6 件   | 6 件    | 6 件    |
| 成約事業者<br>(BtoB 型)            | 2 件  | 2 件   | 2 件   | 2 件   | 2 件    | 2 件    |

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、第２期計画の検証、目標の達成方針

（１）経営発達支援事業の実施期間（令和７年４月１日～令和１２年３月３１日）（５年間）

（２）第２期発達支援計画における実績の検証等

経営分析から事業計画策定、計画策定後に専門家や支援機関と一体となったフォローアップ支援の実施、伴走型支援をより効果的に行ったことにより、小規模事業者の業績改善の効果も表れた。第３期計画においては頻度を高め、きめ細やかな支援、フォローアップを行う。

（３）目標の達成に向けた方針

本会地域の現状と課題、本会の現状と課題を踏まえて策定した経営発達支援事業の目標を達成するための方針を以下に示す。

①ブランド力向上による地域経済の活性化

本会地域は、梨・らっきょう栽培が盛んであり、らっきょうは「鳥取砂丘らっきょう」として農水省のGI登録（地理的表示保護制度）、梨についても、地元住民や観光客向けの「直売所」や常連客の贈答品利用で専業できているが、それに加えて、地域資源を活用した商品開発または既存商品のブラッシュアップにより本会地域のさらなるブランド力向上を図る。

小規模事業者が地域特産品・サービスの開発、商品を改善する取組みに対し、商工会として需要動向調査による分析、事業計画策定セミナーの活用、展示商談会への出展やDX活用の支援を通じて、事業者の経営力、ブランド力向上を図る。事業者自らが地域内外で需要を呼び込める魅力ある商品を生み出し、地域内外へ販路を拡大することで、地域の交流人口増加、賑わい創出に繋げていく。

②小規模事業者等への事業計画策定支援の強化とデジタル化支援による生産性の向上

地域の経済動向・需要動向をしっかりと把握した経営分析支援を通じて、それらの分析データをベースとした実質的かつ効果的な事業計画策定支援を実施する。支援にあたっては「経営力再構築伴走支援」の考え方やプロセス（対話と傾聴・内発的動機付け等）を意識しながら質の向上に努めるとともに、デジタル化DX対応を推進し経営資源の限られた事業者の省力化と生産性向上に努める。



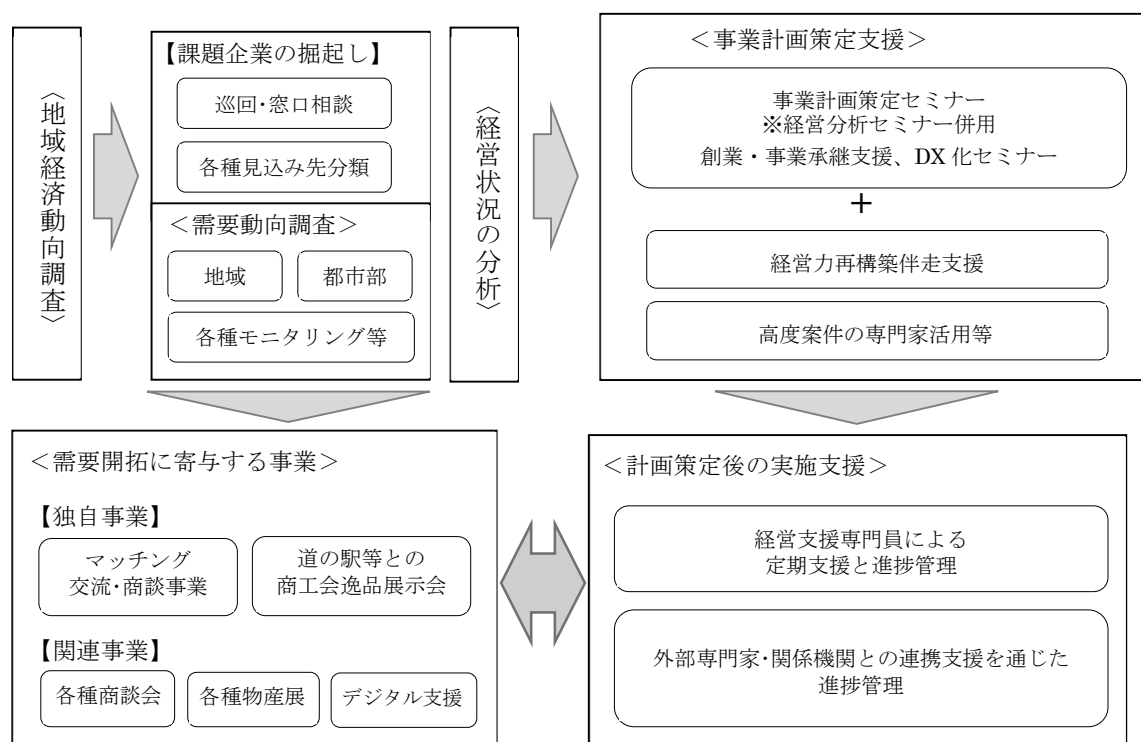
### ③小規模事業者等への幅広い需要開拓支援による収益向上と経営体質の強化

商工会地域の需要開拓においては事業者への「需要開拓支援(個社支援)の強化」と「地域経済事業(面的支援)の強化」の両輪が必要であり、それらを意識しながら総合的な事業を展開することで、企業間取引による新規取引の成約や一般消費者向けの顧客獲得による収益向上等に努めていく。事業者の直接的な利益に繋がる需要開拓支援を強化することで、将来的な経営体質の強化と経営の自立・自走化に繋げていく。

### ④円滑な創業と事業承継による小規模事業者数の維持

創業者については、創業計画の策定支援や創業後のフォローアップを通して、継続的な支援を行いつつ、本会並びに商工会議所や他機関主催の創業セミナーへの参加を呼びかける。事業承継については、事業計画策定支援や本会主催のセミナーをとおして、早い段階で計画的な事業承継に取りかけられるよう支援し、地域内の小規模事業者数の維持、ひいては地域の活性化に繋げていく。

#### <小規模事業者等への経営支援スキーム>



## 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〕

当会では、全国商工会連合会が実施する小規模企業景気動向調査や RESAS（地域経済分析システム）活用による地域経済動向調査を実施しているが、小規模事業者等の事業展開へ十分反映されておらず、地域における業況や外部環境要因の把握などの内部活用に留まっている。

〔課題〕

本会地域及び周辺の地域の経済動向・産業構造や地域内の小規模事業者等の景況を調査し、現状の課題等を把握・分析しその結果を知ることは小規模事業者等においては、今後の事業展開に役立ち、また商工会等の支援機関にとっては、経営状況の分析や方向性提案に必要なものとなるが、動向調査等は情報提供のみの位置づけになっており、この情報を経営分析や事業計画における参考資料、又は有益な情報として活用していく必要がある。

(2) 目標

| 項目               | 現行  | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|------------------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| 地域経済動向分析の公表(事業①) | 1 回 | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    |
| 景気動向分析の公表(事業②)   | 4 回 | 4 回   | 4 回   | 4 回   | 4 回    | 4 回    |

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

本会地域において、限られた職員力や施策資源を集中的に投下し、効率的な経済活性化を目指すため、「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した地域動向分析を行い年1回公表する。商工会管内及びその周辺の「人」の動き、「業種ごと」の現状、その特性や収益性などの状況を分析・活用することで、小規模事業者等の今後の事業展開(事業計画策定)に活かしていく。

【分析手法】

- ・「人口増減・地域間流動」：人の動き等を分析
- ・「産業構造」：地域産業の傾向を分析

②小規模企業景気動向調査の実施

商工会地域の小規模事業者等の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため地域景況調査を実施する。経済動向等を業種ごとに分析し、小規模事業者等の事業の今後の事業展開(事業計画策定)に活かしていく。

- ・実施期間：四半期ごと(5月、8月、11月、2月)
- ・調査対象業種：4業種(製造、建設、小売、サービス)
- ・調査項目：5項目(売上額、仕入単価、採算、資金繰り、業界の業況)
- ・調査方法：対象業種を担当経営支援専門員等によるヒアリング
- ・調査結果：調査票を取りまとめ外部専門家等と連携して分析する

(4) 調査結果の活用

①本会ホームページへの掲載を通じて管内小規模事業者等へ広く周知する。

②収集した業種別各種データやビッグデータによる人流、消費動向、トレンド情報などマクロデータを本会経営支援専門員等で分析し、事業者の経営分析や事業計画策定支援や計画策定セミナーを行う際に、主に外部環境分析資料として活用する。

③管内小規模事業者を取り巻く経営環境の変化や将来の見通しを的確に捉え、計画的な事業推進、小規模事業者支援を実施していく上で、行政や金融機関、関係団体等に対しても必要に応じた情報提供を行い、連携支援の強化を図っていく。

＜経済動向調査の全体イメージ＞

＜RESAS 活用による収集＞

- ・エリア及び周辺の「人」の動き
- ・エリア産業の売上先動向
- ・エリアへの町外入込客の動向
- ・その他

＜小規模企業景気動向調査＞

- ・エリア内小規模事業者の売上、採算、資金繰り、業界業況などを四半期ごとに調査

各種データの分析・整理

- ・本会ホームページで公表
- ・職員による巡回・窓口相談に活用
- ・経営分析・事業計画策定等に活用
- ・各種セミナー等に活用

## 4 . 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

小規模事業者等にとって、近年の市場動向や消費者ニーズを把握することは難しくため、自社が販売する商品や提供するサービスの需要動向を正確につかむことは非常に難しい。また、個社の商品・サービスの需要動向調査は、個店の店頭や販売会で行う一般的な消費者アンケート調査程度となっており、本格的な販路開拓を目指す事業計画の材料としては改善の余地がある。

#### 〔課題〕

個社の特性に応じた地域の実情や市場動向の分析、消費者ニーズの調査・分析、新商品・新サービスの提供に寄与する需要動向調査が求められている。こうした情報の分析や事業者へのフィードバックを通じて商品開発・販路拡大につなげていくことが課題となっている。

### (2) 目標

| 項目                             | 現行  | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|--------------------------------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| 需要動向調査事業者<br>(需要開拓事業 BtoC 型より) | 3 件 | 2 件   | 2 件   | 2 件   | 2 件    | 2 件    |

### (3) 事業内容

#### ①「東部 7 商工会逸品物産展」での動向調査

本会の地域内にある道の駅には地域の特産品や土産品が販売されており、以前より商工会との関りは深い。これらのネットワークを使って、令和 7 年度からは東部 7 商工会合同による道の駅等との連携による「商工会逸品物産展」を実施する。その物産展において、新商品開発や特産品開発に取り組む小規模事業者の商品サンプル等を、来場した一般消費者等にモニタリングし、将来的な商品展開に活かしていく。

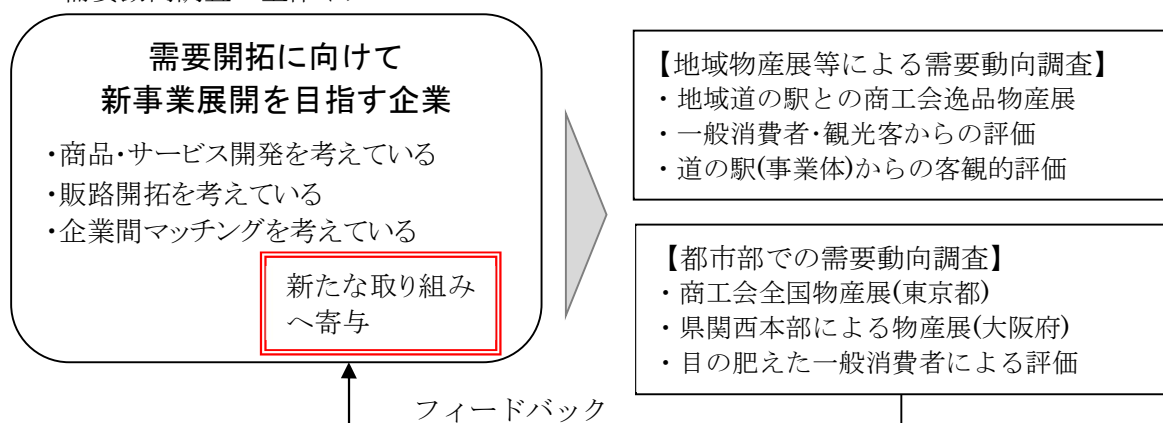
#### ②都市部での需要動向調査

地域の特色ある商品を、都市部において売れる商品、また魅力のある商品へ改良するため全国商工会連合会が主催する「全国物産展」、それから鳥取県が主催する「鳥取物産展」等においても、試食及び来場者アンケートを実施する。都市部の目の肥えた消費者へ商品モニタリングすることで、さらに質の高い商品改良等に繋げていく。

＜上記①②における需要動向調査の概要＞

|               |                                                                             |                         |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| ア. サンプル数      | それぞれの来場者に合わせて対応                                                             |                         |
| イ. 調査手段・手法    | 「東部7 商工会地域内の道の駅での展示販売」                                                      | 数日間                     |
|               | 「全国物産展・鳥取物産展」等                                                              | 数日間                     |
|               | ※調査方法は来場者等へ直接の聞き取り、もしくはアンケート票への記入を主とする。                                     |                         |
| ウ. 分析手段・手法    | 調査結果は、経営者及び経営支援専門員による分析、外部専門家等に意見を聞きつつ最終的な評価を行う。                            |                         |
| エ. 調査項目       | 【モノ（食品）】                                                                    | ①味、②価格、③内容量、④原材料、⑤パッケージ |
|               | 【モノ（非食品）】                                                                   | ①使用感、②価格、③デザイン、④パッケージ   |
|               | 【サービス】                                                                      | ①利便性、②面白さ・楽しさ、③優位性、④価格  |
| オ. 調査・分析結果の活用 | 分析結果は、経営支援専門員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、新商品開発や更なる改良等を行うとともに、販路拡大に繋がる支援を行う。 |                         |
| カ. 実施主体       | 原則、出展事業者が調査等を行うが、必要に応じて経営支援専門員等もサポートする。                                     |                         |

＜需要動向調査の全体イメージ＞



## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

本会では管内小規模事業者への巡回相談を通じて、財務諸表から読み取ることができない知的資産経営等に起因する定性情報の収集及び蓄積が商工会の強みとだと認識している。これらの収集した情報を「鳥取県商工イントラシステム」への登録を通じてデータ化・見える化することで、経営支援を行う際の共有の基礎資料として活用している。

#### 〔課題〕

課題を抱える事業者の把握と課題別の分類を行い、併せて、計画策定においては、それらの共有情報をさらに活かした効果的な支援を行っていく必要がある。また、経営状況の分析に不可欠な経営情報の収集・整理については、継続的かつ定期的な情報の更新が必要であるため、引き続き巡回訪問や基礎的経営支援を通じて情報量の増加を図ることが課題である。その中で、国の推奨する「経営力再構築伴走支援」の考え方やプロセス（対話と傾聴・内発的動機付け等）も意識しながら

対応していくことが重要である。また、企業巡回等により収集した情報を経営分析が必要な小規模事業者（計画策定・補助金申請・資金調達等）に分類し、「環境分析」＋「財務分析」＋「知的資産分析」を視点とした、より現状に即した分析を行っていくことが求められる。そのためには、国が推奨する「ローカルベンチマーク」及び鳥取県商工会連合会の「簡易経営診断マニュアル」を共通の支援ツールとして経営分析の質の向上を図る必要があるが、企業ニーズが多様化・高度化する中で、経営指導員に求められる役割と負担が多くなってきている。

支援に対する考え方として、鳥取県商工会組織においては、各支援分野（経営分析・計画策定・創業・事業承継支援など）における目標数値を定め、それぞれの商工会の実態に即した中で、小規模事業者数と経営支援専門員数に応じた積算基準を設けた上で経営支援業務にあたっている。このようなことから、今回の発達支援計画の目標設定についても組織目標と連動させることとする。

なお、別表2に記載のとおり、本会は法定経営指導員を「事務長」としており、当該経営発達支援計画の計画策定、進捗管理等を行っているが、普段の業務は商工会組織の運営・管理業務であり、実務的な経営支援職員は経営支援専門員1名であることから、1名基準とする。

※参考）分析支援：鳥取県商工会における組織目標基準（積算根拠）

| 小規模事業者割(人)  |        |           |           |           |           |       |
|-------------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| 経支員／小規模     | 100人未満 | 100～200未満 | 200～300未満 | 300～400未満 | 400～500未満 | 500以上 |
| 経営支援専門員0～1名 | 5      | 8         | 13        | 13        | —         | —     |
| 経営支援専門員2名   | —      | —         | —         | 25        | 25        | 25    |

## （2）目標

| 項目                       | 現行  | R7年度 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 |
|--------------------------|-----|------|------|------|-------|-------|
| 分析セミナー開催<br>(計画策定セミナー併用) | 1回  | 1回   | 1回   | 1回   | 1回    | 1回    |
| 分析件数                     | 25件 | 13件  | 13件  | 13件  | 13件   | 13件   |

## （3）事業内容

### ①経営分析を行う事業者の掘り起こし

本会の経営支援専門員を中心とした巡回訪問・窓口相談により、小規模事業者等の経営課題を把握し経営分析の対象事業者を掘り起こす。また、国の推奨する「経営力再構築伴走支援」の考え方やプロセス（対話と傾聴・内発的動機づけ等）も意識しながら対応することで、次のステージに向けた意欲ある計画策定企業への方向付けとする。その他、ゼロゼロ融資の返済本格化等の影響により、資金繰り含めた抜本的な経営改善が必要な事業者が増えていることから、早期対応が求められる課題解決型と、経営力再構築伴走支援で提唱されている課題設定型の案件を整理・分類しながら対応する。

### ②「経営分析セミナー(事業計画策定セミナーとの併用)」の開催（東部7商工会による合同開催）

本会が取り組む「経営分析セミナー」では経営分析のカリキュラムをしっかりと組み込んだ副次的なセミナーとする。小規模事業者等にとって取っ付きにくい経営分析を抵抗感なく受け入れることができるよう、事業者が求める事業計画の完成を目的として、その中のひとつの考え方として経営分析の要素を盛り込んでいく。セミナー中は、担当の経営支援専門員が事業者に寄り添って事業計画策定を進める上での経営分析の基本的な考え方やその活用方法等について、支援しながら対応していく。

※経営分析セミナー：事業計画策定セミナーと併用のため、事業計画策定項目にて詳細を明記

- ・カリキュラム：事業計画の必要性・重要性、計画を考える上での経営分析、現状を踏まえた中での将来あるべき姿の描き方、経営戦略・戦術等、事業計画作成のポイント等を解説

### ③関係機関等との連携による「帯同巡回及びチーム経営分析」の実施

経営支援専門員の巡回・窓口相談による案件の整理・分類より、支援分野を絞り込んだ対象者に対し、鳥取県よろず支援拠点などの外部関係機関と連携しより深い経営分析支援を行う。具体的には関係機関との帯同巡回を初めとした事業者との面談対応、その面談結果を受けて希望する先には関係機関とのチームによる経営分析を展開する。そうすることで経営力再構築伴走支援の要素でもある事業者の「気づき・腹落ち」「能動的行動・自走化」に繋げていく。

### ④経営分析の内容

#### 【分析項目】

定量分析である「財務分析」と、定性分析である「SWOT 分析」の双方を基本とし、経営力再構築伴走支援の要素（課題設定型支援等）や知的資産経営の考え方も取り入れながら分析支援を行うこととする。

《財務分析》 売上高、営業利益、経常利益、損益分岐点など

《SWOT 分析》 強み、弱み、脅威、機会など

#### 【分析手法】

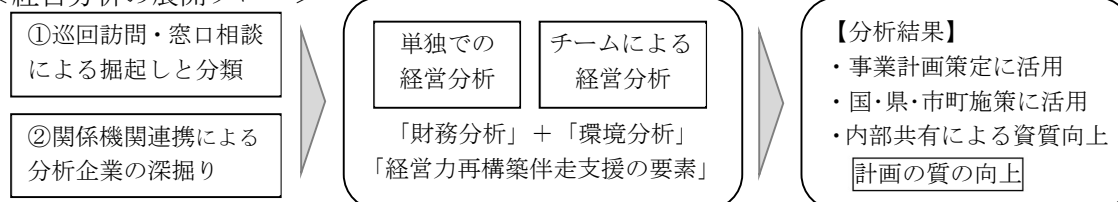
経営分析を行う上での支援ツールは、国の「ローカルベンチマーク」、または鳥取県商工会連合会の「簡易経営診断マニュアル」を活用する。組織内で限定したツールを使用することで作業効率アップとデータの共有化による支援の迅速化に繋がり、経営分析の質の向上に努める。

### （４）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし事業計画の策定等に活用する。また、分析した内容は、経営支援ミーティング等で東部管内 7 つの商工会の経営支援専門員と情報共有を図るとともに、データベース化し内部共有することで経営支援専門員等のスキルアップに繋げる。

※経営支援ミーティングとは、毎週 1 回、東部管内 7 つの商工会の経営支援専門員が東部商工会産業支援センターに集まり行われるミーティングのこと

#### <経営分析の展開フロー>



## 6．事業計画策定支援に関すること

### （１）現状と課題

#### 〔現状〕

小規模事業者の今後の事業の持続的発展・成長には事業計画策定は必要不可欠なものであるが、小規模事業者はその認識が低い。課題対策として事業計画策定支援を行っても、その後のフォローアップ不足により、事業展開がスムーズに進まない事業者も幾つかみられた。

今までの計画策定セミナーでは、カリキュラム内にデジタル化・DX 対応のテーマがなく、ややアナログ的な計画づくりの方法や支援方法が優先されていた。また、事業者側の都合により改店舗改装や機械導入等の短期的なスケジュールが決まった中で計画策定支援に関わる場合もあり、本来重要である事業者の中長期的な事業構想が曖昧なまま計画づくりが行われていたこともある。

その他、小規模事業者を取り巻くビジネス環境の急務な変化により企業ニーズが多様化・高度化しており、対応する経営支援専門員に求められる役割と負担が多くなっている現状もある。



### 〔課題〕

今後の事業計画策定の前提として必ず「ローカルベンチマーク」または「簡易経営診断マニュアル」による経営分析を実施し、自社の現状と外部環境等をしっかり理解した上で計画作成に着手、あるいは事業計画策定セミナーに参加することを必須としたい。その中で、国の推奨する「経営力再構築伴走支援」の考え方やプロセス（対話と傾聴・内発的動機づけ等）も意識しながら対応していくことで、事業者の将来的な事業構想を明確化し、より具体的な計画策定支援に繋げていく。

また、小規模事業者を取り巻くビジネスモデル環境の急務な変化に対応し、経営の安定化と持続的な成長を実現するために、今後 DX 活用によるビジネスモデル変革を加味した事業計画が必要となる。今後実施する事業計画策定セミナーについては、カリキュラム内に「デジタル化・DX 対応」の要素も盛り込みながら、実践的なセミナーを開催していく。

### （２）支援に対する考え方

現在の経営支援はビジネス環境の急務な変化により、企業ニーズの多様化・高度化が加速度的に進展している。これから計画策定支援に関わる経営支援専門員においては、経営力再構築伴走支援を意識しながら、事業者との対話と傾聴を行う中で、事業者の内発的な動機付け（気づき）と将来的な自走化に促せるようバランスのよい伴走支援を行っていくこと求められる。そのようなことから、一つの計画策定支援に対して今までより多くの時間が割かれることが予想されるが、そのような中で効率的に支援を進めていくために「事業計画策定セミナー」「デジタル化・DX セミナー」を、事業者側と支援者側の共通の学びの場・互いの理解を深める場として、双方にとって有益で効果的な取り組みになるよう展開していく。

創業者に対しては、創業に関する補助金等を契機として、創業計画策定の重要性を理解してもらい、長期的に事業を継続できるよう支援する。事業承継においても、早期の段階で計画的に着手できるようセミナー等を実施し、事業承継計画の策定に結びつける。

なお、事業計画策定の目標設定については分析支援と同様に、それぞれの商工会の実態に即した中で、小規模事業者数と経営支援専門員数ごとに積算基準を設けた上で普段の支援業務にあたっていることから、今回の発達支援計画の目標数値も組織目標と連動させることとする。

※参考）事業計画策定支援：組織目標基準（積算根拠/分析支援の 80%以上）

| 小規模事業者割(人)       |         |            |            |            |            |        |
|------------------|---------|------------|------------|------------|------------|--------|
| 経支員／小規模          | 100 人未満 | 100~200 未満 | 200~300 未満 | 300~400 未満 | 400~500 未満 | 500 以上 |
| 経営支援専門員<br>0~1 名 | 4       | 6          | 10         | 10         | —          | —      |
| 経営支援専門員<br>2 名   | —       | —          | —          | 20         | 20         | 20     |

### （３）目標

| 項目                       | 現行   | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 事業計画策定件数                 | 20 件 | 10 件  | 10 件  | 10 件  | 10 件   | 10 件   |
| 事業計画策定セミナー<br>(分析セミナー併用) | 1 回  | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    |
| デジタル化・DX セミナー            | —    | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    |
| 事業承継セミナー                 | 1 回  | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    |

### （４）事業内容

①計画策定事業者の掘り起こしと課題設定型事業者への方向付け

計画策定を行ったことない事業者等を対象に、分析支援の中から整理・分類した案件から事業

計画策定に向かう事業者への段階的なアプローチと、分析支援の掘り起こしと同様に、経営支援専門員を中心とした巡回訪問・窓口相談により対象事業者を掘り起こしていく。

事業計画策定支援を行う上では、事業者には事業計画の重要性を理解してもらうことが入口となってくるが、これらを浸透させるために巡回訪問や個社対応の際には、自社の描く将来像と現状のギャップをどう埋めていくのか等を事業者にしっかりと訴えていく必要がある。そのような中で、経営力再構築伴走支援の考え方やプロセス（対話と傾聴・内発的動機づけ等）も意識しながら支援することで、次のステージに向けた意欲ある課題設定型事業者への方向付けとする。

## ②事業計画策定セミナーの開催（経営分析セミナー併用）

（東部7商工会による合同開催：集団支援として継続複数回開催）

経営支援専門員による経営分析を行った事業者等を対象に「事業計画策定セミナー」を開催する。

事業計画策定の流れとそのポイント等について体系的に学び、（経営状況分析⇒方向性確認⇒目標設定⇒計画策定）また、経営に役立つデジタルツールやAIの活用を促すため、「デジタル化・DX化」の要素も盛り込んでいく。セミナーには、経営支援専門員も同席した上で数日間継続ものの実践的なセミナーとする。

参加事業者がしっかりと理解しかつ自分の考えを整理し落とし込めるよう、セミナーの企画段階から外部講師と綿密に打ち合わせを行いつつカリキュラムを検討していく。併せて、講師と経営支援専門員がしっかりと連携・協力した形で、「経営力再構築伴走支援」の考え方やプロセス（対話と傾聴・内発的動機づけ等）も意識しながら対応していくことで、実現性の高い事業計画が策定できるよう側面的なサポート体制も充実させていく。参加事業者がしっかりと考え、気づきに繋がることで企業の自主性と自走化を促していく。

### 【事業計画策定セミナーの概要】

- ・募集方法：チラシ配布及びHP等
- ・開催回数：年1回・継続複数日／参加者数：20名程度
- ・その他：WEB併用のセミナーにも対応

#### ＜カリキュラム等のイメージ＞

| 日程  | 主な内容                                                                   | 備考                           |
|-----|------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1日目 | ・事業計画の重要性・意義<br>・自社の現状認識、経営ビジョン<br>・事業領域の明確化、セグメント等                    | ※未作成項目は職員サポートにより次回までに整理・記入する |
| 2日目 | ・経営戦略・戦術の検討<br>・イノベーション、ビジネスモデル<br>・マーケティング、プロモーション<br>・デジタル・DX化への対応 等 | ※講師へのメール質問等も受け付け、理解した上で策定する  |
| 3日目 | ・数値計画（損益・資金計画）<br>・アクションプラン（スケジュール）<br>・検証、改善（ローリングプラン）等               | ※セミナー後、計画未完成の場合は職員による個別支援    |

経営分析（ロカベン等）

経営方針目標の設定

事業計画策定

実現性の高いプランへ

## ③経営支援専門員等による事業計画の策定（個別支援：ブラッシュアップ等 ※創業者含む）

事業計画策定セミナーを受講したがもう少し支援が必要な事業者、または自社の経営革新や需要開拓のために、さらに踏み込んだ計画策定を希望する事業者を対象に、経営支援専門員が通常業務の中でマンツーマンによる計画策定支援を行い計画の完成に努める。また、国・県等の中小企業施策の中で、専門的な研究開発や複合的な事業承継等、ややレベルの高い計画に向かう先には、東部商工会産業支援センターとのチーム支援、あるいは外部専門家を活用した「個別相談会」等の実施により計画内容のさらなるブラッシュアップを行っていく。創業（予定）者については、経営に必要な知識（収益獲得、税務等）を説明したうえで、創業計画策定の支援を行う。

#### ④デジタル化・DXセミナーの開催（東部7商工会による合同開催）

自社の生産性向上や省力化、取引拡大に繋げたい事業者等を対象に、デジタル技術を活用してビジネスモデルや業務プロセスを革新し競争力を高めていけるよう、「デジタル化・DXセミナー」を開催する。

昨今、デジタル技術の進展は目覚ましく、小規模事業者等においてもデジタルツールやAIを活用した効率的な経営が期待されている。そのため、デジタル技術をどのように活用していくのかはもちろんのこと、経営に役立つデジタルツールの説明や成功事例の紹介等を取り入れながら具体的で分かりやすいセミナーとしたい。ネット社会時代の需要開拓にも繋げていくため、HPやSNS等の活用によるビジネスマッチング対策も盛り込み、需要開拓支援のBtoB目標の一つとしたい。その他、「事業計画策定セミナー」で学習しきれないデジタル化・DX対応の知識・ノウハウをより深く学べる場として、事業計画策定セミナーの補完的な位置付けとして考えている。

##### 【セミナーの概要】

- ・募集方法：チラシ配布及びHP等
- ・開催回数：年1回・1日2時間程度／参加者数：40名程度
- ・カリキュラム：デジタル技術・AIツール等活用、HP・SNS等活用とビジネスマッチング等
- ・その他：WEB併用のセミナーにも対応

#### ⑤事業承継セミナーの開催（東部7商工会による合同開催）

事業承継を検討したいが後継者不在で廃業を検討せざるを得ない、自社の経営状況や承継の際の手続きなどを把握しておらず、事業承継に対する課題に直面する事業者も少なくない。そのため、事業承継を視野にいたした事業者に対して、事業承継セミナー実施し、個別支援へと結び付けていく。

##### 【セミナーの概要】

- ・募集方法：巡回訪問や窓口相談を通して、事業承継に関心のある事業者へ参加を呼びかける
- ・カリキュラム：事業承継に関わる課題、自社の事業承継に関する経営分析、早期の事業承継対策の必要性、事業承継計画の策定方法、事業承継に関する支援施策(税制、経営者保証関連等) 等

### 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 〔現状〕

事業計画策定後のフォローアップは、対象事業者の事業展開において重要な支援業務であり、それぞれの計画に基づいた行動が重要であるが、小規模事業者等は、日々の業務や作業に追われることが多く、計画の進捗管理が後回しとなるケースが多く見られる。

##### 〔課題〕

事業計画の本来の目的を達成するためフォローアップを定期的実施し、計画の進捗状況や支援成果を念頭におき、事業者と支援者が一体となった進捗管理に向けての仕組みづくりが課題となってくる。また、円滑な実行支援を行う上で、高度かつ専門的な内容については東部商工会産業支援センター及び他の支援機関との連携体制を強化させることがフォローアップ機能を高め、計画の見直しや課題解決に向けた取組が必要である。

#### (2) 支援に対する考え方

計画策定を行った事業者を対象に、事業者が目指している事業展開の進捗状況を見ながら、事業計画の見直しやブラッシュアップ等の緊急度により、集中的にフォローアップ支援すべき事業者とそれ以外の事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定していく。

基本的なフォローアップ頻度の考え方として、「隔月・四半期・半期・年間」をベースとして設

定、2年間のフォローアップ期間を定め対応していく。併せて、計画内容が実現できるようPDCA管理を意識した支援を心掛けていく。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、東部商工会産業支援センターの職員など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因や今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

その他、フォローアップ2年間で計画を断念した事業者については対象から削除するとともに、翌年度以降のフォローアップシミュレーション上の積算については、計画断念事業者を1割程度見込むものとする。

### (3) 目標

| 項目                   | 現行   | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|----------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| フォローアップ対象事業者数（延事業者数） | 36件  | 10件   | 19件   | 19件   | 19件    | 19件    |
| 頻度（延回数）              | 175回 | 37回   | 52回   | 52回   | 52回    | 52回    |
| 売上増加事業者数（対前年度実績）     | —    | 5件    | 5件    | 5件    | 5件     | 5件     |
| 営業利益増加事業者数（対前年度実績）   | —    | 4件    | 4件    | 4件    | 4件     | 4件     |

#### <フォローアップ等の根拠>

| 項目            | 1年目     |                                                                    | 2年目     |      |         |      | 3年目     |      |         |      | 4年目／5年目(同じ) |      |         |      |     |
|---------------|---------|--------------------------------------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|-------------|------|---------|------|-----|
|               | 計画策定事業者 |                                                                    | 前年策定事業者 |      | 本年策定事業者 |      | 前年策定事業者 |      | 本年策定事業者 |      | 前年策定事業者     |      | 本年策定事業者 |      |     |
| フォローアップ対象事業者数 | 10社     |                                                                    | 19社     |      |         |      | 19社     |      |         |      | 19社         |      |         |      |     |
|               |         |                                                                    | 9社      |      | 10社     |      | 9社      |      | 10社     |      | 9社          |      | 10社     |      |     |
| 頻度(延回数)       | 37回     |                                                                    | 52回     |      |         |      | 52回     |      |         |      | 52回         |      |         |      |     |
|               |         |                                                                    | 15回     |      | 37回     |      | 15回     |      | 37回     |      | 15回         |      | 37回     |      |     |
| <頻度内訳>        |         | 事業者数                                                               | 回数      | 事業者数 | 回数      | 事業者数 | 回数      | 事業者数 | 回数      | 事業者数 | 回数          | 事業者数 | 回数      | 事業者数 | 回数  |
| ↑<br>↓        | 高 隔月1回  | 2社                                                                 | 12回     | —    | 回       | 2社   | 12回     | —    | 回       | 2社   | 12回         | —    | 回       | 2社   | 12回 |
|               | 四半期1回   | 5社                                                                 | 20回     | 1社   | 4回      | 5社   | 20回     | 1社   | 4回      | 5社   | 20回         | 1社   | 4回      | 5社   | 20回 |
|               | 半年1回    | 2社                                                                 | 4回      | 3社   | 6回      | 2社   | 4回      | 3社   | 6回      | 2社   | 4回          | 3社   | 6回      | 2社   | 4回  |
|               | 低 年1回   | 1社                                                                 | 1回      | 5社   | 5回      | 1社   | 1回      | 5社   | 5回      | 1社   | 1回          | 5社   | 5回      | 1社   | 1回  |
| フォローアップ頻度     |         | フォローアップ対象事業者のイメージ                                                  |         |      |         |      |         |      |         |      |             |      |         |      |     |
| ↑<br>↓        | 高 隔月1回  | ・近く事業計画を実現したい先、小規模施策等を活用したい先、特に支援を要する先 等 → 計画の完成度を高める／内容をブラッシュアップ。 |         |      |         |      |         |      |         |      |             |      |         |      |     |
|               | 四半期1回   | ・事業計画を実現したい先、小規模施策等を活用したい先、やや支援を要する先 等 → 計画の完成度を高める／内容をブラッシュアップ。   |         |      |         |      |         |      |         |      |             |      |         |      |     |
|               | 半年1回    | ・急ではないが事業計画を実現したい先 → 自律・自走事業者であり特に支援を要しない。                         |         |      |         |      |         |      |         |      |             |      |         |      |     |
|               | 低 年1回   | ・自律・自走事業者であり計画策定後はほぼ支援を要しない。実行確認等のフォローアップ程度。                       |         |      |         |      |         |      |         |      |             |      |         |      |     |

### (4) 事業内容

#### ①個別支援計画表による定期的なフォローアップ支援・管理

小規模事業者等の経営支援にあたっては、経営支援専門員により事業者別の個別支援計画を作成、計画内容の緊急度・重要度によりフォローアップ頻度等を設定する。併せて、それらのデータは共有ネットワークで保管し経営支援専門員が不在の時でも他の職員が対応できるよう体制を整備する。また、計画と進捗状況との間にズレが生じている場合には、東部商工会産業支援センターの職員と連携しながら、その要因を分析した上で計画の見直しや施策活用の変更等を行うとともに、フォローアップ頻度の見直しを行う。なお、フォローアップ実績等のデータ管理については商工イントラシステムにより全県的に行うこととする。

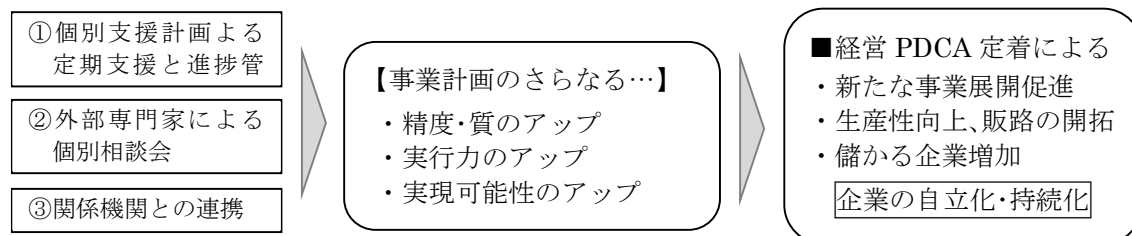
#### ②外部専門家による個別相談会の実施

計画策定後の円滑な実行支援を行う上で、高度かつ専門的な内容については東部商工会産業支援センターと連携しながら外部専門家による個別相談会を実施する。その分野の専門家を招聘しアドバイスを受けることで、より実現可能性の高い計画にブラッシュアップする。併せて、計画実現に向けた実効性のあるマーケティング戦略や販路開拓についても支援していく。

### ③関係機関等との連携による実行支援

計画の実現に向けては、実行支援のための販路開拓や企業マッチングが必要となるが、身近な関係機関である鳥取県よろず支援拠点や金融機関・公的支援機関等との連携を強化しながら、共に計画実現に向けた支援を行っていく。

#### <フォローアップ支援の展開フロー>



## 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〕

近年、本会及び各関係機関が実施する展示会・商談会等を中心に、小規模事業者等に向けた需要開拓支援を行っているが、事業者の多くは少人数で事業運営を行っておりマーケティングに対する知識不足等の理由で積極的な需要開拓ができていない現状でありやや苦戦している分野である。

#### 〔課題〕

展示会・商談会・販売会等へ出展効果をより一層高めるためには、事前にターゲットを明確化し、世の中の需要動向や自社の事業計画に反映させながら出展内容をしっかり検討することが重要である。今後はリアルとWEBを併用した効果的な事業展開を検討していき、併せて、地域のBtoC対策として、事業者の出展コストを抑え気軽に参加してもらえるような独自の展示即売会を企画する必要がある。

事業者の商品・サービスの企画・検討をはじめ、中長期的な視点での支援については経営支援専門員が個別・継続的に行っていくが、加えて、全体的なビジネスマッチングを促進させるためには双方を繋ぐ交流の場が必要となってくる。併せて、ネット社会時代の需要開拓にも繋げていくために、HPやSNS等の活用によるデジタル化に対応したビジネスマッチング対策も検討していきたい。

### (2) 支援に対する考え方

商工会地域においては事業者への「需要開拓支援(個社支援)の強化」と「地域経済事業(面的支援)の強化」の両輪が必要である。

地域経済の好循環を図りつつ小規模事業者等の経営力を高めるためには、地域経済を牽引する企業等との連携と、事業者個々の収益力向上に繋がる対応が重要となってくる。それらのことを踏まえ、本会では「BtoBを促進する商談事業」と「BtoCを促進する物産事業」を需要開拓に繋がる事業として総合的に展開していく。まずは、需要開拓を積極的に考えている事業者(食品製造業等を重点的に支援)を見込み先としてリストアップし、巡回訪問や組織の広報誌等による事業情報の提供や個別の経営支援の中での事業PRを行いながら、需要開拓支援事業者を増やしていく。各種事業への参加にあたっては、出展効果をより一層高めるためのターゲットの明確化や需要動向の把握、事業者の商品・サービスのブラッシュアップや宣伝・PR力の向上など、経営支援専門員による個別支援と専門家派遣等の活用による外部専門家からの専門的な指導を取り入れながら、具体的な成果に繋がるよう効果的な需要開拓支援を展開していく。



(3) 目標

| 項目                                | 現行  | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|-----------------------------------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| 需要開拓支援事業者<br>(BtoB 型+BtoC 型)      | 2 件 | 6 件   | 6 件   | 6 件   | 6 件    | 6 件    |
| 商談会、IT 活用支援事業者<br>(BtoB 型)①～④での総数 | 2 件 | 4 件   | 4 件   | 4 件   | 4 件    | 4 件    |
| うち成約事業者<br>(BtoB 型)①～④での総数        | 2 件 | 2 件   | 2 件   | 2 件   | 2 件    | 2 件    |
| 物産展出席事業者<br>(BtoC 型)⑤～⑥での総数       | 0 件 | 2 件   | 2 件   | 2 件   | 2 件    | 2 件    |
| 売上額 (万円以上)<br>⑤～⑥出席事業者 1 社あたり     | 0 円 | 3 万円  | 3 万円  | 3 万円  | 3 万円   | 3 万円   |

(4) 事業内容

【B to B 型】

①ビジネスマッチング交流・商談会等の開催（東部 7 商工会による合同開催）

企業間取引による需要開拓を目指す小規模事業者等を対象に、「事業者が提供する商品やサービスの取引拡大・事業連携等」を目的としたビジネスマッチング交流商談会を独自に開催する。

鳥取県東部商工会管内を中心に販路開拓等に意欲的に取り組む事業者の、事業機会創出の場の提供と、新商品・新サービスの開発等を考える事業者への共同開発や事業連携に繋がるよう交流と商談の 2 つの要素をミックスした複合的な事業展開としたい。

対象事業者は、取引を拡大させたい先はもちろんで、新たな商品・サービスを共同開発したい先、連携・コラボ事業により相乗効果を生み出したい先などを参加勧奨し、互いの交流の中で親睦を図りながら、最終的に方向性の合致した事業者同士には具体的な商談に繋げる。

【ビジネスマッチング交流・商談会の概要】

- ・募集方法：チラシ配布及び HP 等／実施回数：年 1 回／参加者数：30 社程度
- ・対象者：需要開拓を目指す小規模事業者等
- ・内容：各社からの商品・サービスのプレゼンテーションと交流、マッチングシートによる商談

②地域「道の駅・観光物産施設」との商談サポート支援（東部 7 商工会全域通年対応）

自社の魅力ある商品等を地域内中心に取引拡大を目指す事業者を対象に、経営支援専門員が日々の支援の中で、地域内の「道の駅・観光物産施設」を仲介し個別商談へ展開していく。

東部商工会管内には、道の駅と観光物産施設が 12 施設あり、地域の物産販売拠点として県外観光客やインバウンド客なども多く集客力と販売力を持っている。これら道の駅等は以前から商工会との関わりが深く、現在も地域の経済イベント等で連携ができています。

また、経営支援専門員の個別支援においても東部商工会産業支援センターによる広域経営支援体制の下で、商工会エリア外の道の駅等への取り次ぎも含めた広域的な商談サポートを行っていく。併せて、商談サポートの際、事業者の概要や商品が分かりやすく、伝わりやすいようにするため、事業者の PR ショート動画の作成や FCP シート（商談シート）の作成等についても支援しながら効果的な商談成立に繋がるよう側面支援を行っていく。

③デジタル化支援を通じた HP・SNS 等活用による企業間取引の拡大（通年対応）

自社 HP や SNS はあるものの、活用しきれていない事業者や、デジタルツールが上手く使いこなせていない事業者を対象に、ネット上での企業間取引について支援していく。

ネット社会である現在、自社・商品等の魅せ方は重要であり、特に信用と信頼が求められる企業間取引においては、コンテンツの魅力度や視覚訴求など、その方法と対策もしっかり立てて取



り組んでいく必要がある。

例えば、Google ビジネスプロフィールの情報登録や活用はもちろんのこと、SEO や SEM 対策、広告運用やメールマーケティングを使った周知等々、総合的なデジタル支援が求められる。これらについて経営支援専門員の支援と併せて、専門分野に長けた外部専門家との連携支援によりしっかりと対応していく。併せて、上部団体である全国商工会連合会が運用する「buyer's room」（バイヤーズルーム：審査会型ビジネスマッチング）とも連動させながら全国的なビジネスマッチングにも繋げていく。なお、デジタル化支援（HP・SNS 等活用）にあたっては、当然、一般消費者向けの需要開拓にも繋がるが、一般取引までの成果の確認は困難であることから、発達支援計画の成果指標としては企業間取引である BtoB の取引成立件数を取り上げていく。

#### ④その他、地元金融機関等による商談会への参加とサポート支援（商談会）

県内外の百貨店やスーパー等への取引を希望する事業者を対象に、地元金融機関等が商談テーマや商談エリアを定めながら適宜開催している事業者向け商談会の情報提供と、経営支援専門員による商談会参加のサポート支援を行っていく。

サポート支援にあたっては、東部商工会産業支援センターにおいて今まで蓄積してきた商談会参加に関する商談対応に対する知見やノウハウを共有しながら、効率的・効果的な支援を展開していく。

※鳥取県東部の地元金融機関等とは、鳥取銀行・鳥取信用金庫・山陰合同銀行の主要金融機関、日本政策金融公庫

#### 【BtoC型】

#### ⑤「東部7商工会逸品物産展」の実施と地域イベント等への出展サポート支援による一般消費者への需要開拓支援（東部7商工会による合同実施）

一般消費者への自社 PR と自社商品の販売拡大を目指す事業者を対象に、道の駅等との連携による「商工会逸品物産展」を実施する。

事業者並びに自社商品の認知度向上と収益向上等を目的として、事業者が扱うこれぞという逸品の展示販売を行う。また、新商品開発や特産品開発に取り組む事業者においても、一般消費者へのモニタリング（需要動向調査）の機会として有効に活用していただき、将来的な商品展開等に繋げていただく。

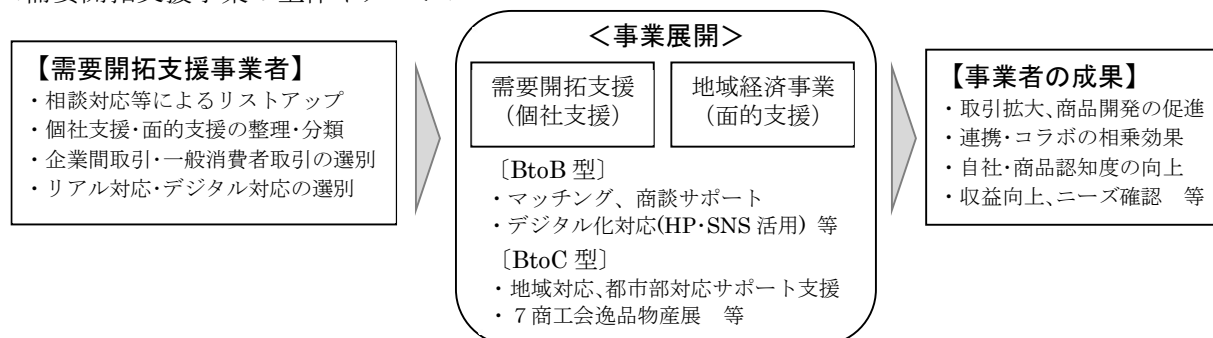
本会の地域内にある道の駅等には、地域の特産品や土産品が販売されており、以前より商工会との関りは深く、また地域の物産販売拠点として県外観光客やインバウンド客なども多く集客力と販売力を持っている。

また、本会において実施する地域経済活性化事業や、地域団体等が実施する地域イベント等における「物産販売ブース」等においても、経営支援専門員による出展サポート支援を行い、一般消費者に興味を持ってもらえるような、あるいは目を引くようなディスプレイや商品の魅せ方など、まずは商品を手に取ってもらえる仕掛けづくり等、出展に向けた側面的な支援を行っていく。

#### ⑥都市部における全国商工会物産展等への出展参加とサポート支援（物産展）

都市部を中心とした商圈拡大を目指す事業者を対象に、商工会の上部団体である全国商工会連合会が主催する「全国物産展等」（全国 47 都道府県の地域の特色を活かした産品が集合、東京にて開催され来場者は約 15 万人）、及び鳥取県関西本部が主催する「鳥取物産展等」（鳥取県の特産品等を一堂に展示販売する関西圏での物産展）における参加事業者へのサポート支援を行う。これら都市部の一般消費者に向けて展示即売することにより、自社商品に対する県域外での知名度向上と新たな販路の開拓に繋げていく。併せて、目の肥えた都市部一般消費者からニーズの確認を行うことで、今後の商品展開等の参考とする。

## ＜需要開拓支援事業の全体イメージ＞



## 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2期経営発達支援計画より、地域事業者の代表である商工会役員に加え、外部有識者による客観的評価、見直しを図ってきた。本第3期計画においても、客観性を維持するため同構成による評価委員会を設置する。

#### (2) 事業内容

##### ①経営発達支援事業評価委員会の設置・開催

下記構成委員による経営発達支援事業評価委員会を設置し、毎年度1回開催する。本委員会にて経営発達支援計画の実施内容、進捗状況等を確認し、目標値に対する実績値および事業実施方法を5段階で検証・評価する。評価内容に対し必要に応じて事業の進め方の見直し・改善を図り、次年度の実施方針に反映させる。

##### ＜構成委員＞

- ・ 中小企業診断士（外部有識者）
- ・ ㈱日本政策金融公庫鳥取支店（外部有識者）
- ・ 鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課
- ・ 商工会法定経営指導員
- ・ 商工会役員

##### ②事業評価の公表

当委員会の評価結果は、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、本会ホームページ掲載（年1回）することで、当商工会地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

##### ③商工会イントラシステムによるデータ管理

令和元年度より導入した各種経営支援情報を収集・分析・共有できるクラウド型経営支援ツール「商工イントラシステム」を引き続き利活用し、経営発達支援計画にて標榜した、経営状況分析・事業計画策定・フォローアップ支援の実施遂行状況を管理し、データを蓄積していくことで、適切な評価・見直しに生かしていく。

### 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

現状では、東部管内7つの商工会の経営支援専門員が、毎週1回、東部商工会産業支援センターに集まり「経営支援ミーティング」を行っており、そこで各人が手掛けた支援事例や活用施策の

共有やチーム支援の手法確認などを行っている。また、鳥取県商工会連合会が実施する経営支援専門員研修や中小企業大学校への派遣研修に参加することで資質向上を行っているが、今後の課題としては、多様化・複雑化する小規模事業者への相談対応に向けて、経営支援専門員をはじめとした職員全体のレベルアップはもとより、支援ノウハウ共有化による組織全体の支援能力向上が課題となってくる。

## (2) 事業内容

### ①中小企業大学校への積極的派遣

経営支援専門員の支援能力の一層の向上のため、中小企業基盤整備機構が実施する「経営指導員研修（基礎研修・専門研修）」へ積極的に派遣する。個々の経営支援専門員の経営支援能力の向上と組織全体の支援能力の底上げに繋げる。

### ②よろず支援拠点との連携による資質向上

よろず支援拠点との連携により、事業承継や経営改善計画などのテーマに応じた研修会を開催する。よろず支援拠点コーディネーターから実践的な経営支援手法等について学び、経営支援専門員の支援能力向上に取り組む。

### ③経営支援専門員による経営支援ミーティングの開催

毎週開催の東部支援センターミーティングにおいて、東部管内7つの商工会の経営支援専門員十数名が集まり、各商工会で取り組んだ支援事例や経営支援の進め方等について発表し、互いの経営支援の参考にするとともに経営支援ノウハウの共有に努める。

### ④一般職員を含めた外部研修会等の積極的参加

経営支援専門員と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」及び鳥取県商工会連合会が主催する「経営支援能力向上のための各種研修会」等へ計画的に参加させ職員全体の支援能力向上を図る。

### ⑤OJT 制度の実施による一般職員の資質向上

県連合会所属のスーパーバイザーによる一般職員への経営支援研修及び経営支援専門員による日々の巡回・窓口相談を通じた一般職員に対する OJT を随時実施することで、組織全体の支援ノウハウの共有と支援能力の平準化を図る。

※スーパーバイザーとは企業支援の知識やノウハウを有する商工会職員 OB 等

### ⑥チーム編成による企業診断及び経営の状況分析の実施

企業の計数管理が比較的容易に確認できる商工会員内の記帳機械化先を中心に、経営支援専門員をリーダーとして一般職員とのチーム体制による企業診断・経営分析を実施する。一般職員にややレベルの高い経営支援を経験させることで、実践に即した経営支援能力の向上に繋げる。

### ⑦データベース化

「商工イントラシステム」により、経営支援専門員、一般職員それぞれの職員が対応した相談内容を適宜データ入力し、支援中の状況等を全職員で相互共有・蓄積することで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応が期待できる。

### ⑧DX 化に向けた相談・支援能力の習得および向上

IT リテラシー、データリテラシー向上のための専門機関との連携による集合研修の開催や、組織内での DX 推進のための理解やスキルの共有のための継続的な学習を行う。将来的な生成 AI による経営相談や経営診断など、経営支援業務の効率化や省力化に向けたデジタル変革をリードする経営支援専門員の育成と資質向上に繋げる。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

| 経営発達支援事業の実施体制                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| (令和 6 年 12 月現在)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <p>(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）</p> <p>※鳥取県商工会では、発達支援計画内の法定経営指導員は「事務長」としているが、事務長の普段の業務は商工会組織の運営・管理業務である。実質的な事業者への経営支援業務は経営指導員である「経営支援専門員」が行っている。</p> <div><div><p>法定経営指導員（事務長） 1 名<br/>※組織および発達支援計画の管理・統轄<br/>経営指導員（経営支援専門員） 1 名<br/>※発達支援計画の実行、経営支援業務<br/>主事（経営支援員、総務） 3 名</p></div><div><p>鳥取市<br/>経済観光部<br/>経済・雇用戦略課</p><p>東部商工会<br/>産業支援センター</p></div></div>                                                                                                                                                                                                          |  |
| <p>(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</p> <p>①法定経営指導員の氏名、連絡先</p> <p>■氏 名 : 事務長 垣田 裕子<br/>■連絡先 : 鳥取市東商工会 TEL 0857-23-7433</p> <p>②法定経営指導員による情報の提供及び助言</p> <p>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、本会理事会・経営発達支援事業評価委員会への出席、東部商工会産業支援センターとの連携などにより行う。</p> <p>(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先</p> <p>①商工会／商工会議所</p> <p>〒680-0151 鳥取県鳥取市国府町宮下 1073<br/>鳥取市東商工会<br/>TEL : 0857-23-7433 FAX: 0857-23-3008<br/>E-mail: ttre-sci@tori-skr.jp</p> <p>②関係市町村</p> <p>〒680-8571 鳥取県鳥取市幸町 71<br/>鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課<br/>TEL : 0857-30-8282 FAX: 0857-20-3947<br/>E-mail: keizai@city.tottori.lg.jp</p> |  |

(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 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 | 令和 10 年度 | 令和 11 年度 |
|------------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 必要な資金の額          | 570     | 570     | 570     | 570      | 570      |
| セミナー開催費          | 170     | 170     | 170     | 170      | 170      |
| 需要開拓事業費          | 150     | 150     | 150     | 150      | 150      |
| クラウド型経営支援システム利用料 | 250     | 250     | 250     | 250      | 250      |

(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       |
|------------|
| 国補助金、事業受託費 |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

|                                                |  |
|------------------------------------------------|--|
| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所<br>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                                              |  |