

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鳥取市南商工会（法人番号）7270005002710 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	【経営発達支援計画の目標】 ①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 ②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 ③円滑な創業と事業承継による小規模事業者数の維持 ④地域力向上による地域経済の活性化
事業内容	【経営発達支援計画の内容】 1. 地域の経済動向調査に関すること 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。 2. 需要動向調査に関すること 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。 3. 経営状況の分析に関すること 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。 4. 事業計画策定支援に関すること 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。 5. 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。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 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	鳥取市南商工会 鳥取県鳥取市河原町長瀬 45-1 TEL (0858)85-1160 FAX (0858)85-1159 E-mail : ttrs-sci@tori-skr.jp 鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課 鳥取県鳥取市幸町 71 TEL (0857)30-8282 FAX (0857)20-3947 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、特産品・地域の資源



(図表 1 : 鳥取県の市町村地図と本会管轄地域の位置)

鳥取市は、鳥取県東部に位置し、鳥取空港、JR を中心とした鉄道各線・各駅、鳥取自動車道・山陰自動車道、の交通網が整備され、関東、京阪神・山陽地域、県東部以西との交流・連携の主要拠点となっている。中でも、県・市民の主要交通手段である自動車の道路網は、中国自動車道に直結する鳥取自動車道が市中心部から本会地域を通過して延伸。全線開通した平成 25 年以降、県外（特に京阪神・山陽）との物流・観光等の利便性が大きく高まった。

鳥取市南商工会は、上図が示すように鳥取市南部を管轄地域とする。平成 16 年の行政合併により、当時の八頭郡内の 3 町村（河原町・用瀬町・佐治村）が鳥取市に編入されたことに基づき、同 19 年にそれぞれの商工会も合併して現在の鳥取市南商工会が組織されている。

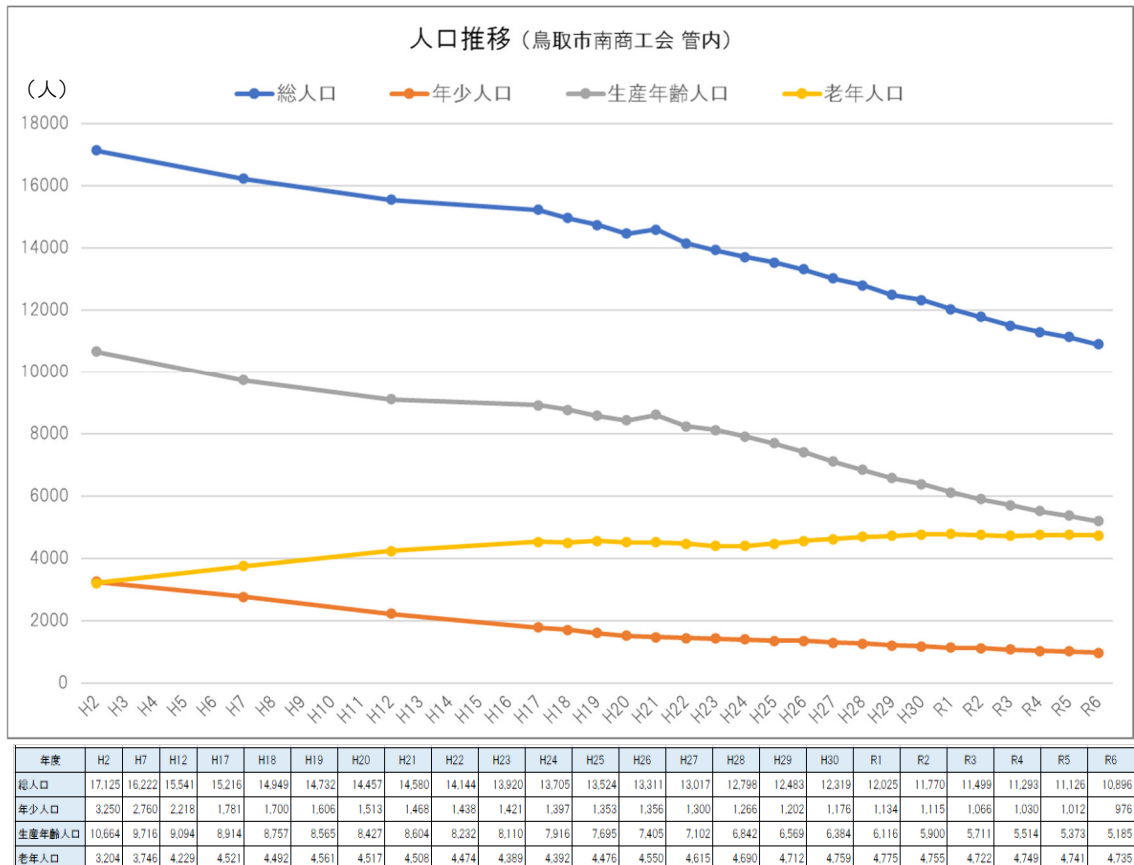
本地域でも、上述の鳥取自動車道のインターチェンジ付近には誘致企業による工業団地が形成されるなど、物流の優位性を活かした県外の市場や企業との取引が増加してきている。

また、鉄道に関しては、鳥取駅と東津山駅（岡山方面）とを繋ぐ JR 因美線について、本地域には 5 駅が配置されている。

特産品や地域資源については、地域を南北に流れる千代川中流で獲れる鮎、山間部で広範囲に渡って栽培される二十世紀梨が有名。鮎を扱う料理店や果樹農園も存在する。また、河原町西郷地区には窯元が数箇所あり、陶芸・工芸品づくりが盛んで、近年は全国からの工芸作家受け入れも進んでいる。用瀬町では、男女一対の紙雛を棧俵に乗

せ、千代川に流して無病息災を願う民俗行事「流し雛」が毎年3月に行われ、全国からのファンや観光客を迎える。佐治町では、昔から和紙製造が盛んで現在も手漉き・機械漉き合わせた和紙製造事業所が存在する。また、自然光が少なく空気の澄んだ環境を活かした、さじアストロパークは大型望遠鏡を備えた国内有数の公開天文台で、天文・星空愛好家が多く集まる。

イ) 人口推移



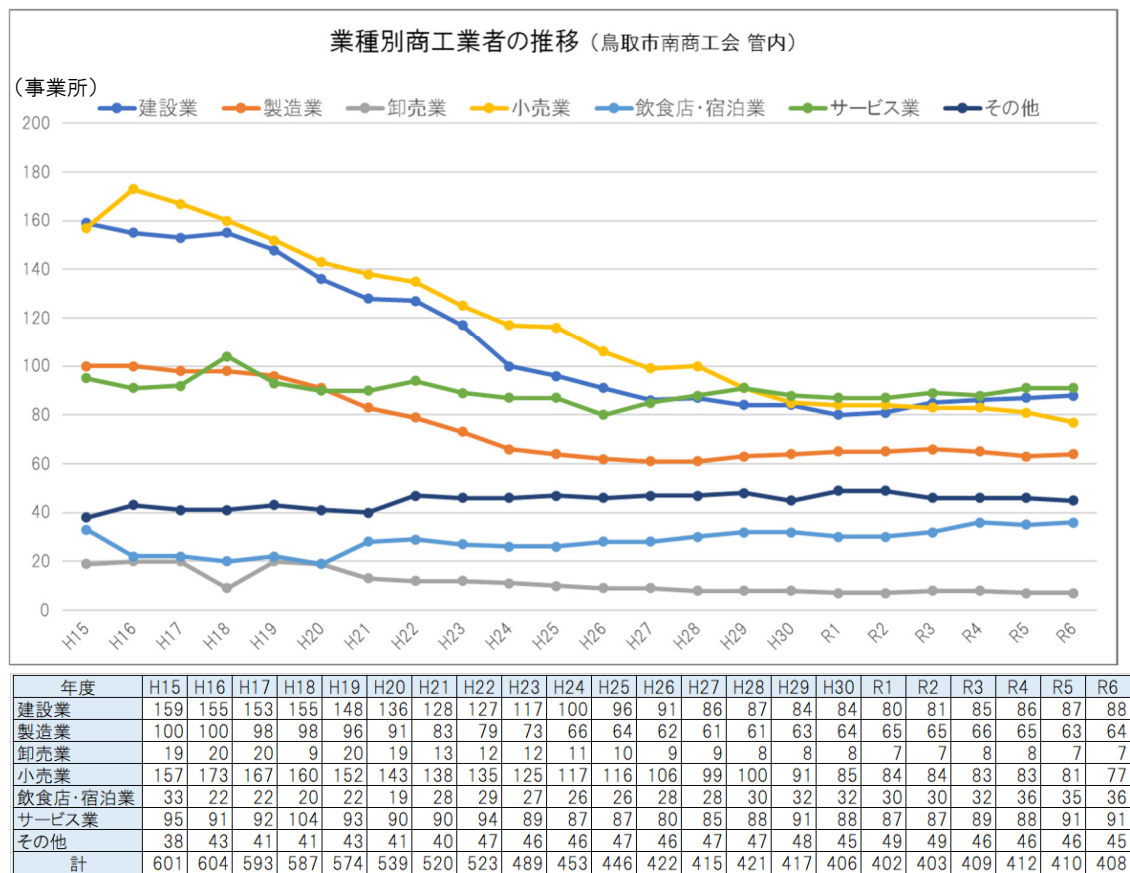
（図表2：鳥取市統計情報より）

令和6年の数値は平成2年（34年前）のものと対比して、本地域の総人口は約36%の大幅減。生産年齢人口については約51%も減少していることから、自然減と併せて鳥取市中心部（旧市内）への流出（社会減）が推測できる。

一方で、総人口に占める老年人口割合は平成2年では約19%だったのが、令和6年には約43%に大幅増加。鳥取市中心部のベッドタウンとしての機能を持つ河原町地域が存在するにも関わらず、本地域で高齢化が年々急速に進んでいるのは、特に山間部でこの現象が顕著なことが大きな理由であることが想定される。

総人口に占める年少人口割合については、平成2年では約19%だったのが、令和6年には約9%に減少。本地域内でも小学校・中学校の統合が進められ、全国的な傾向と同じく本地域でも少子化は全体の大きな課題である。

ウ) 産業



（図表 3：令和 6 年度版 鳥取県商工会白書より）

【小売業】

大型店・FC チェーン店等の進出、高速道路整備による消費者の他地域（特に鳥取市中心地）への流出、ネット販売の浸透等に伴って、地域内の商店街やショッピングセンターが衰退。平成 16 年（20 年前）には 173 の事業所があったが、現在（令和 6 年）はその約 44%に減少している。中でも特に規模の小さな酒屋、食料品店の廃業が目立っている。

また、平成 29 年に東部商工会産業支援センターが鳥取県東部の小規模事業者に対して実施した事業承継に関するアンケートで、後継者が決まっている事業所が全体の約 12%という結果が示すとおり、経営者の高齢化が顕著で後継者がいない事業所が多いのもこの業種の特徴。

【建設業】

かつて多く存在した小規模な建設業の廃業が急速に進み、建築業者と合わせた令和 6 の事業所数は平成 16 年（20 年前）の約 56%に減少している。頻繁な災害発生により復旧工事を中心とした比較的小規模な官民の仕事が増えている一方で、近年は建設・建築ともに人手不足が深刻化。職人を十分に確保できない悩みを抱える事業所が増えている。また、日頃の経営者からの聞き取り等から、この業種・業界も将来の事業承継を課題にあげる事業所が多い。

【製造業】

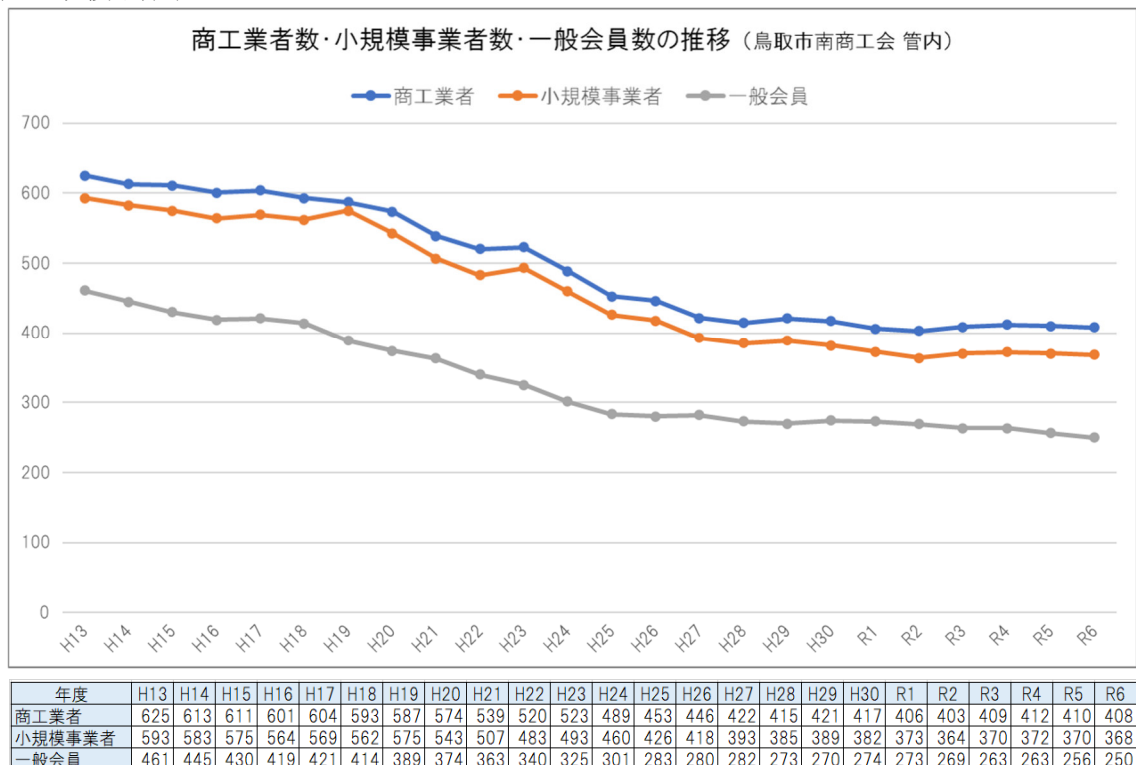
令和 6 年の事業所数は平成 16 年（20 年前）の 64%に減少している。特に電機電子関連部品製造の下請小規模事業所の減少が顕著である。取引先からの安定受注があっても利益の出難い状態・体質が長期化した事業所の多くが廃業に至った印象。一方で、先述の市の誘致企業が工業団地内に存在し、規模の大きな事業所も多く地域の雇用に大きく貢献している。近年、変動の大きい国内外の経済情勢により、規模の大小に関係なく設備投資や具体的な生産性向上対策に積極的になれない事業所が多い。

【サービス業・飲食業】

他業種と比較して、事業所数の減少幅は最小限。昔からの個人経営の理美容店が多いのが本地域の特徴であるが、やはり経営者の高齢化は避けられず、顧客の消費行動の変化等の環境背景も相まって、今後は少なからず廃業する店が徐々に出てくるものと推測している。

飲食業も事業所数の落ち込みは少ないが、創業・廃業のサイクルは短期化している。昔ながらの業態で経営する店舗も多い一方で、I ターン・U ターン等での創業者も多い業種でもあるため、実際の創業後の堅実な事業継続を期待したい。

エ) 小規模事業者



（図表 4：令和 6 年度 鳥取県商工会白書より）

本地域の令和 6 年の商工業者数は 408 で、20 年前の平成 16 年の 601 から約 32%減少。これに連動して小規模事業者数も同じく 564 から 368 に約 35%減少している。

データを掲載している平成 13 年からの減少推移の中で、その度合いを見てみると平成 19 年から平成 25 年までは商工業者数・小規模事業者数ともに大きく減少したが、平成 25 年以降はその減少幅は徐々に落ち着きつつあることが見てとれる。

オ) 鳥取市総合計画に基づく「鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン」(令和 5 年より 5 年間)

鳥取市は令和 5 年 4 月、まちづくり全体の目標や基本方針を明らかにした「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、令和 5 年 4 月 1 日から令和 10 年 3 月 31 日の 5 年間にわたる施策推進のあり方を示す「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。

このビジョンは急速な少子高齢化の進展や新型コロナウイルス感染症の感染拡大による新たな生活様式への対応など社会経済情勢の大きな変化の中にあっても中小企業・小規模企業が足腰強く持続的に経済成長できる本市経済の構築を目指し、2 つの柱と 12 の基本方針を掲げている。

【施策の柱】

- ・社会構造の変化を捉えた『労働生産性の向上』
- ・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』

【基本方針】

- (1) 経営の安定及び改善を促進します。
- (2) 産業の高度化及び多様化を推進します。
- (3) 生産性の向上及びサービス効率化による事業の高付加価値化を進めます。
- (4) 円滑な資金調達を推進します。
- (5) 国内外への販路及び取引の拡大を促進します。
- (6) 地域内の経済循環の活性化を推進します。
- (7) 人材の育成、確保、定着の推進と雇用の創出を図ります。
- (8) 労働環境の改善を促進します。
- (9) 起業・創業を促進します。
- (10) 円滑な事業承継を推進します。
- (11) 6 次産業化の推進と農商工及び産学金官の連携強化を図ります。
- (12) 中小企業・小規模企業の事業活動の振興に資する企業誘致を推進します。

②地域の課題

総人口の減少はもとより、本地域で顕著である生産年齢人口の減少(主に鳥取市中心部への人口流出)を現実的な問題ととらえ、将来に向けて管内事業所の労働力確保を目指し、継続維持していくことが肝要。

また、消費者の行動変化や産業構造の変化に対応するための対応を具体的に考え、実行していく姿勢が管内事業所には求められる。特に本地域で衰退が顕著である小売業・建設業においては、事業承継に対する悩み・不安を解消することも併せて今後の事業展開を考える必要がある。

これまで述べた地域の現状を踏まえ、次の本会・地域の内外環境、管内事業所の特性等を総合的に考え、地域の課題を要約する。

【本会・地域の内外部環境】〔鳥取市南商工会ビジョン（R1.11 策定）より〕

＜強み／機会＞

- ・自然豊か、自然環境は良い（田舎暮らし上位）
- ・鳥取道開通による関西圏とのアクセス向上
- ・工業団地造成による雇用増加、経済効果
- ・商工会員間のネットワーク、異業種交流、ビジネスマッチング等の機会拡充
- ・経営支援や事業承継による事業所の維持継続、経営力向上、補助施策活用
- ・経営に役立つ講演会、講習会の提供
- ・経営負担カバー（相談助言・代行業務）
- ・経営不安に対応した共済斡旋

＜弱み／脅威＞

- ・核家族で旧市内へ流出（若い世帯、老年夫婦）
- ・大学卒業とともに県外へ流出
- ・就職企業、遊び場がない（魅力薄）
- ・居住地の交通の便、家賃がわりと高い
- ・若い世代に地域の伝統や良さが伝わっていない
- ・魅力のわりに移住・定住が思うほど進まない
- ・行政合併による影響（職員減、個人消費低下）
- ・地域産業の核がない（地域ブランド・魅力薄い）
- ・商工会の良さ・魅力があまり知られていない（商工会事業・経営支援 PR 不足）
- ・青年部、女性部員数が減少、加入者が減退している（若い世代の減少）

課題 1) 円滑な事業承継

経営者の高齢化が進んでいく中で、後継者不在・経営意欲の低下等の現実をクリアできるような施策や対策を講じること。特に山間部の事業所では深刻な課題である。地域全体として、IJU ターン者をはじめとする親族外への事業承継を積極的に受け入れる体制整備と承継計画の早期策定を促すことも必要。

課題 2) 生産性向上

限られた経営資源の中で、自社の強みを生かし高効率な経営を目指す事業所を管内で多く増やすこと。技術開発、設備導入、生産工程等の改善等によって生産性を高める取り組みを目指す事業所をしっかりとサポートする体制や施策を整備することも重要。

課題 3) 販路・取引の拡大

市場縮小や取引の多様化が進む中で、特に小規模事業者が新しい販路・取引を創出するための手法やモチベーション・企業体力・信用力維持・向上を目指した具体的な取り組みが必要である。

課題 4) 管内での創業創出

廃業を余儀なくされる事業所が増加することが避けられない一方で、創業・企業を生み出すことが必要。IJU ターン者の受け入れ体制や施策の整備を具体的に進めること。自動車道を中心とした交通・物流の利便性向上を機に積極的な対策を打っていききたい。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

本会は「鳥取市南商工会ビジョン」を策定し、鳥取市総合計画に基づく「鳥取市経済成長プラン」と連動させ、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を専門的に行う部門。

①5～10年後の将来を中長期的に見据えて

次の組織的なビジョンを念頭に、近年の急速な社会環境の変化に対応した地域の商工業者が潤う産業振興と、事業者に寄り添った伴走型支援により、小規模事業者等の経営力を強化するとともに地域経済の持続的発展を目指す。

- ア) 地域総合経済団体として、商工会存続のための会員増強・安定財源確保による商工会組織基盤の強化
- イ) 地域の商工業者を存続していくための、伴走型個社支援による事業継続、事業承継支援及び起業・創業支援の強化・推進
- ウ) 活力ある地域経済創造のための、循環型地域経済の構築と地域経済振興支援の強化
- エ) 魅力ある地域創造のための、地域行政との連携による地域活力向上への取組みの実施

②小規模事業者に対する経営支援の充実

〔基本的な経営支援（経営改善普及事業）〕

- ア) ワンストップ経営相談所としての機能と課題発見パートナー機能の強化
- イ) 経営負担のカバー支援(記帳・労働・税務等)のさらなる充実
- ウ) PL 保険、GS1・JAN コード、容リ法、原産地証明などの対応支援

〔専門的な経営支援〕

- エ) 経営改善普及事業（商工会）から専門的支援（商工会産業支援センター）へ繋ぐ連結支援の強化（簡易分析・ビジネスプラン作成等）
- オ) 国の定める重点項目への支援対応（経営革新、事業承継、創業支援、経営力向上、働き方改革支援等）
- カ) 事業所の需要開拓、ビジネスチャンス機会の提供（販路開拓、ビジネスマッチング支援）
- キ) 経営計画策定支援を入り口とした国県施策の活用（小規模事業者持続化補助金・鳥取県版経営革新制度等）と実行後のフォローアップ支援
- ク) 次世代対応に向けた高度化支援（IoT、キャッシュレス化、入管法等）
- ケ) その他、経営法務・運営管理・人材育成等に関する支援
- コ) 上記に関連する各種セミナー、相談会、専門家派遣事業等の開催

③鳥取市との連携

ア) 鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン（令和5年より5年間）との協調・連携

鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン	
基本方針	テーマ
(1) 経営の安定及び改善を促進します。	・中核人材を育成します。 ・経営を支援します。
(2) 産業の高度化及び多様化を推進します。	・事業再構築を支援します。 ・事業者のDXを促進します。 ・生産拡大を支援します。 ・脱炭素社会の推進を支援します。
(3) 生産性の向上及びサービス効率化による事業の高付加価値化を進めます。	・事業効率化を支援します。
(4) 円滑な資金調達を推進します。	・資金繰りを支援します。
(5) 国内外への販路及び取引の拡大を促進します。	・販路開拓を支援します。 ・取引機会を増やします。
(6) 地域内の経済循環の活性化を推進します。	・地域内の消費を増やします。 ・地域外資金を取り込みます。 ・地域の再生可能エネルギーの地産地消を進めます。
(7) 人材の育成、確保、定着の推進と雇用の創出を図ります。	・若者の地元定着を図ります。 ・人材の高度化を図ります。 ・高度人材を確保します。 ・障がい者の雇用を推進します。 ・求人求職のミスマッチの解消を目指します。
(8) 労働環境の改善を促進します。	・働き方改革を推進します。 ・育児と仕事が両立しやすい環境づくりを推進します。
(9) 起業・創業を促進します。	・起業・創業を支援します。 ・きっかけ作りを目指します。
(10) 円滑な事業承継を推進します。	・事業承継を支援します。
(11) 6次産業化の推進と農商工及び産学金官の連携強化を図ります。	・農商工連携・産学金官連携を推進します。
(12) 中小企業・小規模企業の事業活動の振興に資する企業誘致を推進します。	・戦略的な企業誘致を推進します。 ・工業団地を整備します。 ・新ビジネスの誘致を推進します。

鳥取市の「鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン」では基本方針とテーマが掲げられており、そのテーマの大半が商工会も取組むべき支援であるため、鳥取市と協調・連携して支援に取り組む。

④商工会の果たすべき役割

令和元年に策定した「鳥取市南商工会ビジョン」を基本行動指針に、事業者の自立と発展を意識して日頃から商工業者（特に小規模事業者）に寄り添い、経営状況の把握に努めながら時代背景に合った経営支援を具体的に遂行できる組織であること。

国・県・市、関係機関としっかりと連携を図り、各施策を効果的に普及展開していく機能を持つこと。また、それらがPDCAサイクルの下にしっかりと実行できる人材を育成すること。

さらには、この経営支援が活力のある事業者・事業所を多く創出し、やがてそれが地域のにぎわいや活性化に繋がるようなサイクルを生み出すことのできる地域の経済団体としてあり続けたい。

(3) 経営発達支援事業の目標

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④地域力向上による地域経済の活性化
地域資源を活用し、地域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。

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	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
売上増加事業者数	—	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
需要開拓支援事業者 (BtoB 型+BtoC 型)	15 件	12 件	12 件	12 件	12 件	12 件
成約事業者 (BtoB 型)	1 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

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

経営発達支援事業の中核となる事業計画策定支援やフォローアップ支援により、小規模事業者の業績改善の効果も表れてきているが、高齢化により廃業する事業者も増加している中、事業承継が大きな課題となっており、第3期計画においては、頻度を高め、きめ細やかな支援、フォローアップ支援を継続的に実施しながら、経営発達支援事業の実施過程において、事業承継支援強化にも取り組んでいく。

(3) 目標の達成に向けた方針

鳥取市の現状と課題、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。

②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律・自走化に繋げていく。

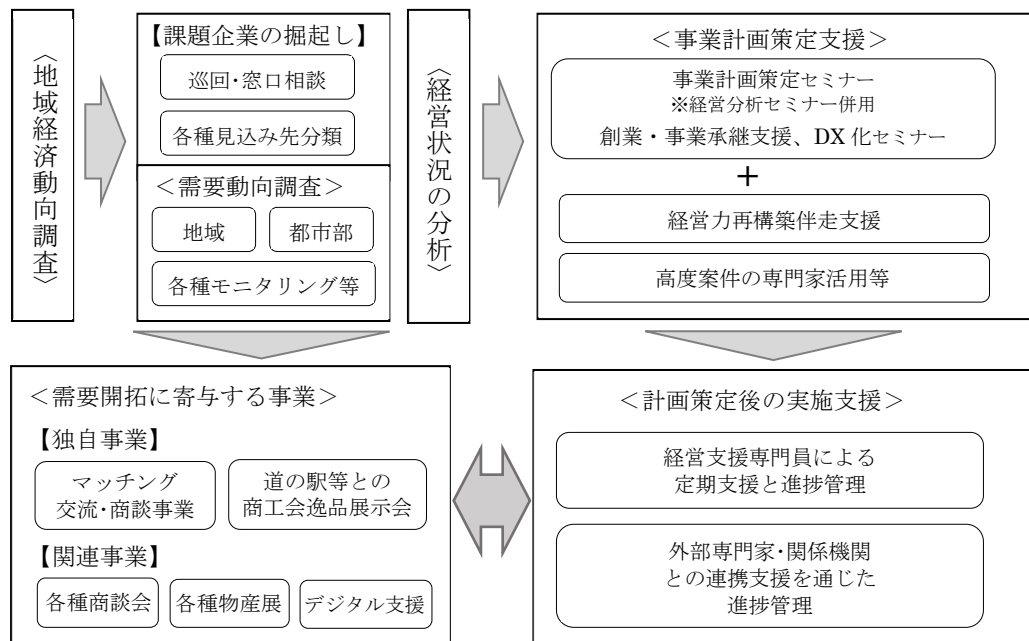
③円滑な創業と事業承継による小規模事業者数の維持

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かれるよう支援し、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。

④地域力向上による地域経済の活性化

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鳥取市南地域の地域力向上を図る。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、鳥取市南地域の交流人口増加、賑わい創出に繋げていく。

<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〕

周辺地域の経済動向・産業構造や地域内の小規模事業者等の景況調査と現状分析は、小規模事業者等の今後の事業展開策定や、商工会等の方向性提案に必要なものとなる。

現在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とRE S A S（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〕

地域における業種別景況観、経済動向等について、地域経済の動向や将来予測等の情報データの活用、小規模事業者の事業展開へ十分反映できていない。

客観的に確認できるビッグデータの有効的な活用や小規模企業景気動向調査結果に加え、地域金融機関や行政が発表する各種データも参考とし、多角的な統計データの分析・把握に取組み、事業計画の有益性を高めていく必要がある。

(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）	0 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、「RE S A S」（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小規模事業者等景況調査の実施

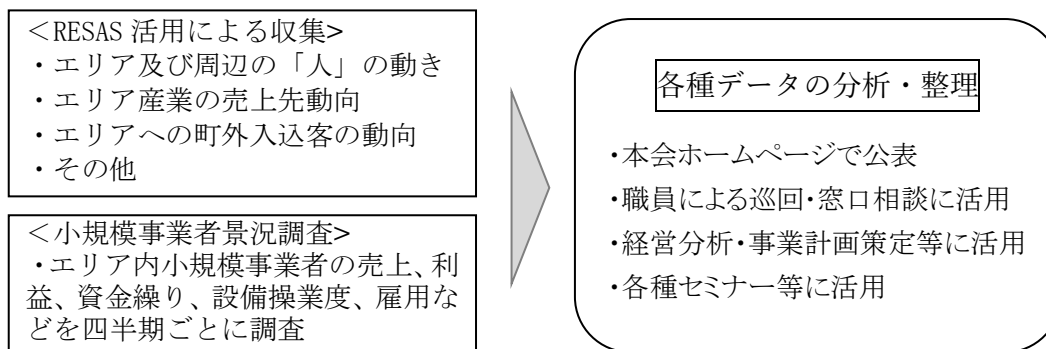
商工会地域の小規模事業者等の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため地域景況調査を実施する。経済動向等を業種ごとに分析し、小規模事業者等の事業の今後の事業展開（事業計画策定）に活かしていく。

- ・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>



4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

小規模事業者等が個社の商品・サービスの需要動向を調査するには、個店の店頭で行う催事や、販売会で行う一般的な消費者アンケート調査程度しかなく、自ら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状況にあり、本格的に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のが現状。

〔課題〕

個社の経営計画を基本に作成した事業計画推進の中で場面に応じた新商品・新サービスの提供に寄与するには、地域の需要動向調査も重要な要素であり、個々の事業者の経営状況を考慮し、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・分析を行い、こうした情報を事業者へのフィードバックする事で商品開発・販路拡大につなげていく事が必要となる。

(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(需要開拓事業 BtoC 型より)	15 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

※目標数が現行よりも減少しているのは、現在実施している商工会実施事業見直しによるもの。令和7年度より事業者数を減らし、1 者あたりに時間をかけ質を重視する。

(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。

③商工会事業での需要動向調査

商工会で実施する地域経済活性化事業の中で、一般消費者からの商品モニタリングやアンケート調査実施する。特に地域をターゲットとした商品・サービスの開発をしている取組みについては、会員企業と地元消費者から積極的に客観的評価を聴収する。

<上記①～③における需要動向調査の詳細>

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

「道の駅かわはらでの展示販売」：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】①機能性（味・性能等）、②見た目（色・形・サイズ・パッケージ等）、③優位性、④価格 等を項目とする。

【サービス】①利便性、②面白さ・楽しさ、③優位性、④価格 等を項目とする。

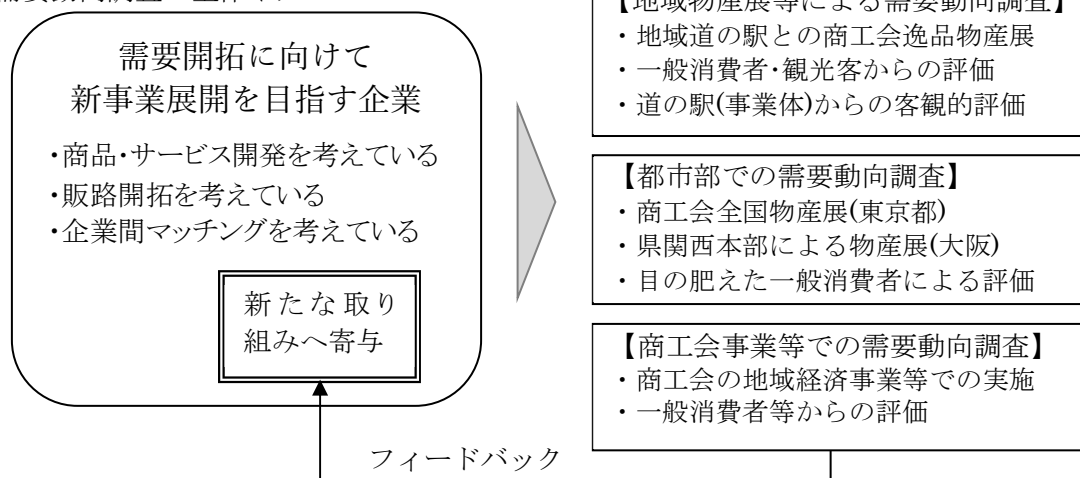
オ) 調査・分析結果の活用

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〕

経営状況分析のために、経営支援専門員の定期的な巡回相談を通じて管内小規模事業者への接触頻度を高め、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を収集するよう努めている。

この定性情報の収集・蓄積が商工会の強みであり、これらの情報を「鳥取県商工イントラシステム」へ登録してデータ化・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おり、地域内において課題を抱える事業者の把握と課題別の分類を行って、計画策定においては、それらの共有情報を活かし効果的な支援を行っている。

〔課題〕

経営状況分析には、継続的かつ定期的な情報の収集・整理・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、近年のコロナ禍を経て、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、「事務長」が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、事務長の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であることから、2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 （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	23 件	25 件	25 件	25 件	25 件	25 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「事業計画策定セミナー」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

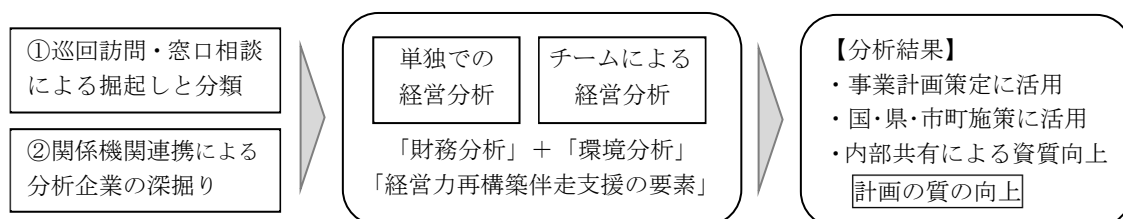
【分析手法】経営分析を行う上での支援ツールは、国の「ローカルベンチマーク」、または鳥取県商工会連合会の「簡易経営診断マニュアル」を活用する。組織内で限定したツールを使用することで作業効率アップとデータの共有化による支援の迅速化に繋がり、経営分析の質の向上に努める。

（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〕

事業計画策定は今後の事業の持続化・成長に向けて必要不可欠なものであるが、外部環境を含めた事業者の将来予想が弱いところもあり、計画策定後の事業展開がスムーズに進まない事業者も散見される。また近年のコロナ禍を経て、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。

計画策定支援に関しては、事業者側の都合により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ケースもあり、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現状もある中で、これ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対応のテーマが少なく、計画づくりの方法や支援方法が優先していた。

〔課題〕

小規模事業者が自身で計画して自身で実行する意識が浸透しない課題があるため、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、今後実施する事業計画策定セミナーについては、昨今、デジタルツールやAIを活用した効率的な経営が求められている中、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、併せて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したい。

また、小規模事業者ではデジタル化・DX化対応が遅れているため、先進的な分野でもありさらなる学びが必要であることから、計画策定セミナーとは別に「DX化セミナー」として別途開催することとし、計画策定支援の補完的な位置づけとして取り扱う。

（２）支援に対する考え方

現在の経営支援は経済情勢や外部環境の変化により、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0~1名	4	6	10	10	—	—
経営支援専門員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	20件	20件	20件	20件	20件
事業計画策定セミナー（分析併用）	1回	1回	1回	1回	1回	1回
DX化セミナー	—	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、事業者が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つ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）

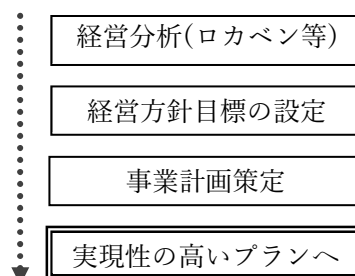
経営支援専門員による経営分析を行った事業者等を対象に「事業計画策定セミナー」を開催する。主な内容としては、以下セミナー概要に示してあるとおり、事業計画策定の流れとそのポイント等について体系的に学んでいく。（経営状況分析⇒方向性確認⇒目標設定⇒計画策定）。また、経営に役立つデジタルツールやAIの活用を促すため、カリキュラム内に「デジタル化・DX化」の要素も盛り込んでいく。セミナーには、経営支援専門員も同席した上で数日間継続ものの実践的なセミナーとする。参加事業者がしっかりと理解しかつ自分の考えを整理し落とし込めるよう、セミナーの企画段階から外部講師と綿密に打ち合わせを行いつつカリキュラムを検討していく。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
- ・カリキュラム：以下の内容のとおりに
- ・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 ・自社の現状認識、経営ビジョン ・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 ・イノベーション、ビジネスモデル ・マーケティング、プロモーション ・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） ・アクションプラン（スケジュール） ・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



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）

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。そのような中で、事業者が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。セミナーでは、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、デジタル技術をどのように活用していくのかは勿論のこと、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。併せて、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んでいき、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。

【上記セミナーの概要】

- ・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がいないため廃業を検討せざるを得ない、といった課題に直面する事業者は少なくない。また、自社の経営状況やいざ承継する際の手続きなどを把握していない事業者も多いことから、事業承継を視野にいられた事業者に対して、下記カリキュラムによるセミナーを実施し、個別支援へと結び付けていく。

【上記セミナーの概要】

- ・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、経営支援専門員等が巡回訪問を通じて、それぞれの計画に基づいた実施支援及びフォローアップを行っている。

訪問頻度は事業者の計画内容によって異なるが、長くても半年毎の間隔で行っている。

〔課題〕

経営資源が限られている小規模事業者等では、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々あり、目標達成や成果創出に繋げるためには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いる。

また、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、高度かつ専門的な内容で円滑な実行支援を行い、フォローアップ機能を高めていく事が課題となる。

(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は「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年間の中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)	44 件	20 件	38 件	38 件	38 件	38 件
頻度 (延回数)	346 回	74 回	104 回	104 回	104 回	104 回
売上増加事業者数 (対前年度実績)	19 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
営業利益増加事業者数 (対前年度実績)	9 件	8 件	8 件	8 件	8 件	8 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
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													
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。													

※上表は1年目10者での積算方法であるが、当会は20者であるため2倍で考えるものとする。

(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。

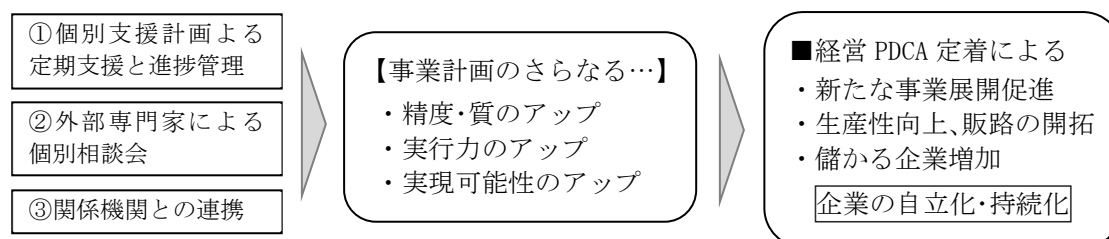
②外部専門家による個別相談会の実施

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〕

需要開拓については、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、コロナ禍での人流減少や事業中止等の影響もありやや苦戦している分野である。また、高速道路の影響で地域に滞留しないで通過してしまう事も影響し新たな需要開拓が難しい現状がある。

〔課題〕

需要開拓において、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・継続的に行い、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る。現状の展示会・商談会・販売会等への出展において、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。

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個々の事業者(小売・製造業を重点的に支援)を見込み先としてリストアップして、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 (BtoB 型+BtoC 型)	15 件	12 件	12 件	12 件	12 件	12 件
商談会、IT活用事業者 (BtoB 型)①～④での総数	1 件	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件
うち成約事業者 (BtoB 型)①～④での総数	1 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
物産展出展事業者 (BtoC 型)⑤～⑥での総数	14 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
売上額(万円以上) ⑤～⑥出展事業者1社あたり	7 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円

(4) 事業内容

【BtoB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) **BtoB 型**

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。鳥取県東部の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を提供する。また、新商品や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。対象とする事業者は、取引を拡大させたい先は勿論、新たな商品・サービスに向けて共同開発したい先、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個別の商談ブースでの具体的な商談対応に繋げていく。

【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）**BtoB型**

東部商工会管内にはいくつかの道の駅と観光物産施設が存在しており、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しているが、このようなネットワークを活用して、地域内を中心とした取引拡大を目指す事業者を対象に、事業者が掛ける魅力のある商品等について、経営支援専門員が普段の支援の中で双方を仲介しながら個別の商談サポートを展開していく。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いよう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）**BtoB型**

自社HPやSNSはあるものの、その活用が上手にできていない事業者、あるいはデジタルツールが上手く使いこなせていない事業所を対象に、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、ネット上での自社の魅せ方または商品PR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での情報登録や活用は勿論のこと、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WEBサイト「buyers room」（バイヤーズルーム：WEB上でのバイヤーと食品メーカーのマッチングサイト）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）**BtoB型**

鳥取県東部には、鳥取銀行・鳥取信用金庫・山陰合同銀行の主要金融機関、また政府系金融機関の日本政策金融公庫があり、それぞれが商談テーマや商談エリアを定めながら事業者向けの商談会を適宜開催している。県内外の百貨店やスーパー等への商談を希望する事業者を対象に、それら商談会への参加にあたり経営支援専門員による商談会に向けた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。

【BtoC事業】

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）**BtoC型**

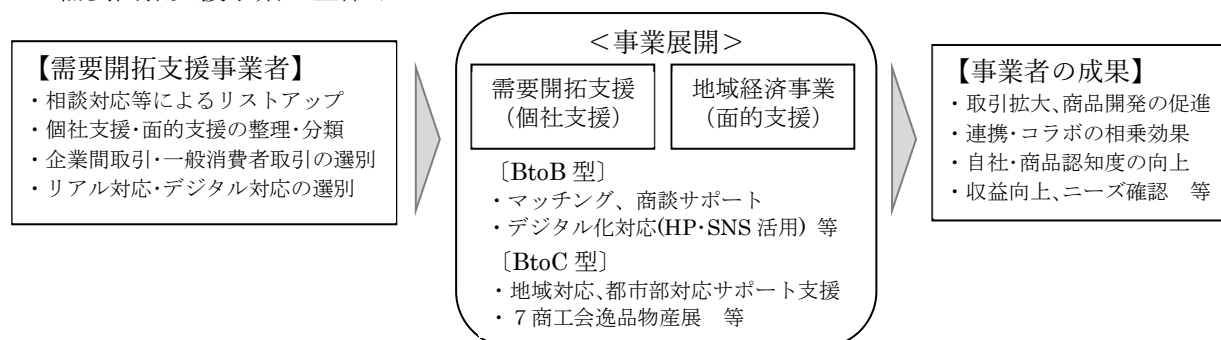
本会の地域内にある道の駅等には地域の特産品や土産品が販売されており、以前より商工会との関りは深く、また地域の物産販売拠点として県外観光客やインバウンド客なども多く集客力と販売力を持っている。一般消費者への自社PRと自社商品の販売拡大を目指す事業者を対象に、これらのネットワークを使って、道の駅等との連携による「商工会逸品物産展」を実施する。地域の事業者並びに取扱い商品の認知度向上と収益向上等を目的として、

事業者が扱うこれぞという逸品を展示販売していく。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。併せて、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について、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）**BtoC 型**

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>

- ・（一社）鳥取県中小企業診断士協会（外部有識者）
- ・（株）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。そうすることで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、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、各商工会において今ま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。

⑧D X 化に向けた相談・支援能力の習得および向上

I T 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D X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A I 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)	
(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） ※ 鳥取県商工会では、発達支援計画内の法定経営指導員は計画上「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。	
法定経営指導員（事務長） 1名 ※組織および発達支援計画の管理・統轄 経営指導員（経営支援専門員） 2名 ※発達支援計画の実行、経営支援業務 主任・主事（経営支援員、総務） 3名 鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課 （鳥取県商工会連合会） 東部商工会 産業支援センター	
(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 : 田中 秀男 連絡先 : 鳥取市南商工会 TEL (0858)85-1160 ②法定経営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・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・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。	
(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 鳥取市南商工会 鳥取県鳥取市河原町長瀬 45-1 TEL (0858)85-1160 FAX (0858)85-1159 E-mail : ttrs-sci@tori-skr.jp ②関係市町村 鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課 鳥取県鳥取市幸町 71 TEL (0857)30-8282 FAX (0857)20-3947 E-mail : keizai@city.tottori.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。

※以下、記載不要(参考)

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等