

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	八頭町商工会（法人番号） 6 2 7 0 0 0 5 0 0 2 7 1 1 八頭町（地方公共団体コード） 3 1 3 2 9 7
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ブランド力向上による地域経済の活性化 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 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 ④創業・起業機運の向上及び事業承継の推進
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	八頭町商工会 〒680-0471 住所 鳥取県八頭郡八頭町船岡 3 8 5 - 8 電話：0858-72-2113 FAX:0858-73-0054 e-mail:yazu-sci@tori-skr.jp 八頭町役場 産業観光課 商工観光室 〒680-0495 住所 鳥取県八頭郡八頭町船岡 5 3 9 電 話：0858-72-0144 FAX:0858-73-0290 e-mail: syoukou-kankou@town.yazu.tottori.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

八頭町の概要

八頭町は、平成 17 年 3 月 31 日に郡家町、船岡町及び八東町が合併して誕生した。

鳥取県の東南部に位置し、東は若桜町、北及び西は鳥取市、南は智頭町にそれぞれ接している。周囲を扇ノ山など 1,000m を超える山々に囲まれており、これらを源流とする大小多数の河川が合流して八東川を形成し、千代川を経て日本海に注いでいる。八東川流域には帯状に耕地が開け、古くから農林業が行われており、現在も稲作を中心に梨、柿、りんごなどの果樹栽培も盛んに行われている。



【面積】 206.71 平方キロ

【人口】 15,531 人（令和 6 年 9 月末日現在、八頭町 H P より）

【世帯】 6,076 世帯（同上）

<交通関係>

広域な幹線道路網は、国道 29 号、鳥取自動車道に続く県道河原インター線、国道 482 号等によって構成されており、鉄道は、八頭町の玄関口にあたる J R 因美線の郡家駅と若桜駅を結ぶ 9 駅、19.2 キロ、1 日 15 往復を第 3 セクターの若桜鉄道が運行している。また、町営バスが 7 路線で運行している。

<特産品>

花御所柿、西条柿、二十世紀梨、お米（神兎）、やまめ、ホンモロコなど

近年、人口減少対策及び地方創生に取り組むため、学校等の空き施設を活用した取り組みを進め、旧隼小学校を活用した拠点施設「隼 L a b .」を整備（平成 29 年 12 月開所）し、地域や企業、行政が一体となり地域課題の解決や新たな産業・雇用を創出する場となっている。また、旧大江小学校には農泊施設も整備され、町内に宿泊できる仕組みが期待できる。

また、若桜鉄道の観光列車化などの観光振興や情報発信を推進したことにより、町内への観光入込客数は 73 万 9 千人（令和元年度）で、平成 26 年度（32 万 2 千人）比で約 2.3 倍の増加。しかし、コロナ禍により 53 万 9 千人（令和 2 年度）まで落ち込んだが、令和 5 年度においては 75 万 4 千人と令和元年度を上回った。

八頭町商工会の状況

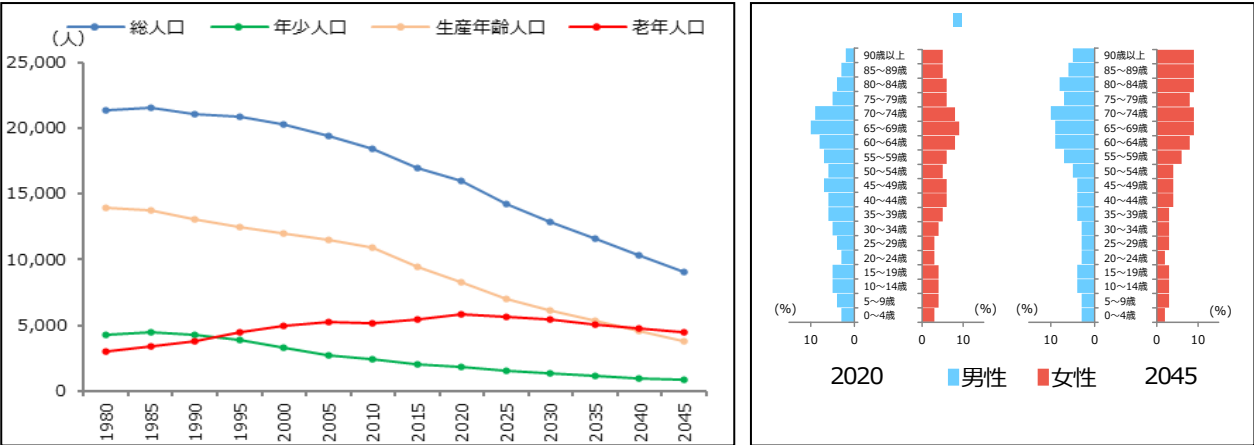
八頭町商工会は、平成 19 年 4 月 1 日、郡家町商工会、船岡町商工会、八東町商工会の 3 町商工会が合併し、600 を超える商工業者数、400 の会員事業所で構成する県内でも規模の大きい商工会としてスタート。

以来、会員事業所等の最も身近な経営相談窓口として、また地域産業振興の牽引者としての使命感と誇りをもって事業・業務を推進してきた。

鳥取県内商工会は、平成 19 年度から企業の経営相談体制の強化を目指して経営支援専門員（経営指導員）を集め経営革新などより高度な支援へ対応をするため「産業支援センター体制」を敷き、着実にその実績を重ねてきたが、商工会合併後 17 年が経過した今、町人口は約 3700 人減少、会員事業所数は約 100、商工業者全体でも約 150 が経営者の高齢化、事業後継者不在等により姿を消している。

近年地域環境の変化は著しく、若者の地元離れに歯止めがかからず、社会減、自然減ともに続いている状況であり、これらの環境変化に対応できる体制づくりと “まち・ひと・しごとで未来を拓く” 事業の推進のため、中・長期ビジョン（5 年～10 年）を令和元年度に策定し、組織内外に示し、今まで以上に関係機関と連携を進めている。

八頭町商工会の環境分析
地域内人口、年齢構造の推移と今後の予想



【資料：内閣府 まち・ひと・しごと創生本部 RESAS(リーサス) より】

	2010 年 (平成 22 年)	2040 年	人口増減
八頭町の人口	18,427 人	12,529 人	32.0 %減少
鳥取県の人口	589,000 人	441,000 人	25.1 %減少
日本の人口	128,057,000 人	107,276,000 人	16.2 %減少

参考) 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」(H25. 3 月公表)

【八頭町の独居老人世帯の状況】

■町内人口、独居老人世帯等の推移

- ・総務省統計局の「国勢調査」によると合併前の平成 12 年（2000 年）に 3 町の総人口は 20,245 人であったが、平成 27 年（2015 年）には 16,985 人と、15 年間で 3,260 人が減少しており、現在の人口

は、令和6年9月末日現在で15,531人（八頭町HPより）と毎年人口減少が継続しており、国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口」によると今後さらに人口減少に拍車がかかることが想定されている。

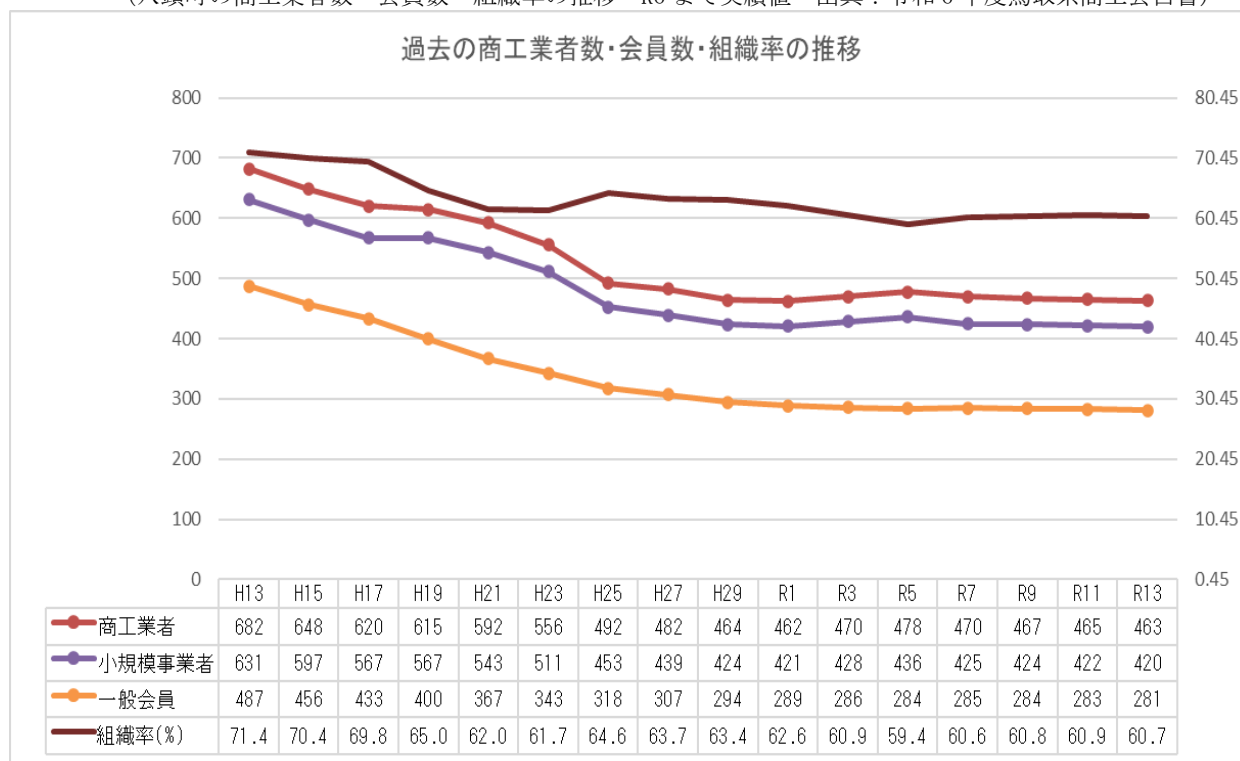
- ・独居老人世帯数は、全世帯の17.5%に上る。集落によっては、減少が著しく集落機能が困難となる、また、生産年齢人口の減少により、産業活動が低迷状態となる懸念が大きい。

■今後予想される人口減少の要因等

- ・死亡者数が出生者数を上回る自然減の状態と転出者数が転入者数を上回る社会減の状態が同時に続いている。
- ・自然減では、死亡者数は横ばい傾向だが、出生者数は減少傾向にあり、減少幅は広がりつつある。
- ・社会減では、転出者数の方が100～200の間で上回る状態が続いている。
- ・県外移動者の状況では、大阪市、神戸市など関西圏への転出が際立っている。
- ・県内移動者のうち転入者、転出者ともに大部分が鳥取市となっており、令和2年国勢調査では、本町から他市町村へ通勤・通学する者のうち約9割が鳥取市へ通勤・通学である。

商工業者数、組織率等の推移と今後の予想

（八頭町の商工業者数・会員数・組織率の推移 R6まで実績値 出典：令和6年度鳥取県商工会白書）



事業承継アンケート結果

平成30年7月
八頭町商工会

組織形態	調査対象者数	回答あり		回答内容 (後継者の有無) ※比率は、回答数に対する比率をいう。			
		回答数	回答比率(%)	いる	比率(%)	いない	比率(%)
全 体	294	78	26.5	30	38.5	48	59.0
個 人	163	41	25.2	8	19.5	33	80.5
法 人	131	37	28.2	22	59.5	15	40.5

■過去の事業所数・組織率の推移

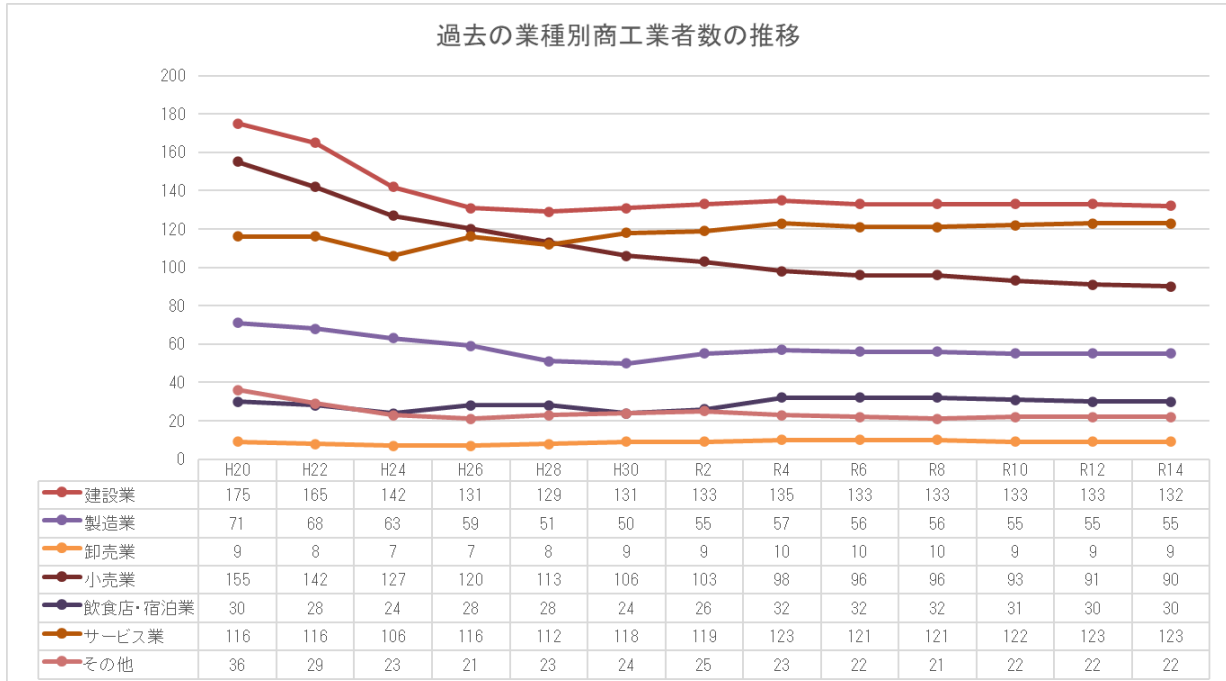
- ・事業所数を見ると、商工業者、小規模事業者、会員数では22%～28%の減少となっているが、令和になってから極端な事業数の減少は見られず微減の状態である。

■今後予想

- ・経営者の高齢化や上記の平成30年7月の事業承継アンケートでみられるように事業承継者の不在、経営状況の悪化などによる事業所の減少が続くものと予想されるが、新たに起業する事業所もあって微減の状態がしばらく続くものと思われる。
- ・組織運営、実施事業等のあり方において、こうした点を十分考慮しなければならない。

地域内産業構造の推移と今後の予想

(八頭町の業種別商工業者数の推移 出典：令和6年度鳥取県商工会白書)



■過去の推移

- ・商工業者数では、2003 年（平成 15 年）～2023 年（令和 5 年）の 20 年間で、170 事業所減少している（2003 年対比 ▲27%）。
- ・業種別商工業者数では、2008 年（平成 20 年）～2022 年（令和 4 年度）の 14 年間で、事業所数で最も減少が多いのは、小売業の 57 事業所（▲36.7%）、次いで建設業の 40 事業所（▲22.9%）製造業では（34 事業所、▲47.9%）。増加となったのが、サービス業（7 事業所、6.7%）、飲食・宿泊業（2 事業所、6.7%）であった。
- ・減少の要因として、小売業では町内外や規模の大きい店舗の出店による品揃え、価格競争の激化、それと小規模商店の経営者の高齢化、事業承継者の不在などが挙げられる。
- ・建設業全般では、企業が保有する経営資本（人、もの、資金、技術力、…）による業種内の淘汰や小売業と同様の要因である個人企業の高齢化、事業承継問題によるものと考えられる。
- ・増加となったサービス業、飲食・宿泊業では、八頭町の創業者等への支援策により八頭町内での起業が増加したことに起因していると思われる。

■今後予想

- ・2023 年（令和 5 年）～2031 年（令和 13 年）の 8 年間で、約 15 事業所程度減少するものと推測する。（2023 年対比 ▲3.1%）。
- ・令和になってから行政の支援策などにより新たに起業する事業所も出ており全体的には微減となっている。
- ・その中で、減少が大きい事業所数は、小売業、次いで建設業で、二つの業種で 11 事業所を占めている。
- ・過去の推移と同様だが、人口減少が加速度的に進むことも考えられるため、この二つの業種に係わらず、業種全般的な推移として今後も注視していく必要がある。

【業種別状況】

○建設業

近年、事業者減少が緩やかとなっている状況にあり、公共工事や消費税増税前の駆け込み需要で堅調に推移してきたが、新型コロナウイルス感染症や物価高騰の影響下にあって消費者心理は冷え込んでおり、民間工事は先行き不透明な状態が続いている。

○製造業

八頭町内では、電気・機械器具製造業や縫製業などが、地域内雇用の一翼を担っているが、下請依存が続くなか、物価高騰などの影響を受けた取引先からの受注が大幅に減るなど人手不足から一転、雇用維持に苦慮する事業者が増えている。

○小売業・サービス業

八頭町内の小売業は、国道 29 号線沿いを中心に大型スーパー、ホームセンター、ドラッグストアが出店しており、全国的なネット通販の浸透など、人口減少・少子高齢化が続く中山間地にあつて、事業規模の小さい老舗店舗の廃業が続いている。

八頭町商工会と隣接する若桜町商工会・鳥取市南商工会管内の小売業・サービス業では、各商工会の協力のもと平成 8 年より八頭広域ポイントカード会（通称「かえるカード」現在の事業所数 63 事業所、うち八頭町内事業所数 36 事業所）を任意団体として組織し、大型スーパー、ホームセンター、ドラッグストア等にできない地元消費者への販売促進などスケールメリットを活用し実施しており地域内事業者の経営安定を図っている。

新型コロナウイルス感染症や物価高騰の影響で厳しい経営環境が続くなか、八頭町など行政の新

型コロナ 対策支援を受けつつ事業継続を行っている。

本会は小規模事業者等の支援機関として、また地域の総合経済団体として長年にわたり地域に根差した活動を展開している。しかしながら、現在の商工会地域は深刻な少子化と超高齢化の進展、人口減少、それらに伴う企業数の減少や地域経済の縮小など多くの問題を抱えている。そのような中、本会では令和元年度、商工会と小規模事業者等の将来を見据えた「商工会ビジョン」を策定、地方行政の総合計画等も踏まえ、地域の小規模事業者等の持続的発展と地域経済振興を実現するための取組みを進めている。第3期経営発達支援計画では、それら商工会ビジョンをベースに地域経済の動向を把握・分析し、小規模事業者等に対する経営支援の推進と地域経済活性化等の対策を示す。

特に経営支援の進め方については、企業の自律化と持続的発展を念頭に置き、地域の経済動向・需要動向をしっかりと捉えた中での経営分析支援、それら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、事業計画を円滑に進めるためのフォローアップ支援、最終的な利益に繋げるための需要開拓支援、というような形で、一步一步ステップアップしていけるように段階的な支援を考えている。経営資源の乏しい小規模事業者等のレベルにあった伴走型支援を行うことで、企業の自律化と持続的発展に寄与していく。

以上の地域の現状及び課題・八頭町商工会の環境分析・課題を踏まえ、八頭町商工会における小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を次に示す。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

本会は令和元年に「八頭町商工会ビジョン」を策定、その実現に向けた取組みを行うことで、小規模事業者の活性化（事業の継続と成長）を推進していく。また、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

【経営支援に係わる基本方針】 八頭町商工会ビジョン（令和元年度）より抜粋

「出る杭を伸ばす」 「出そうな杭を見つけて伸ばす」

経営支援の目標とするもの

① 厳しい内外環境に勝ち抜く（生き抜く）事業者の育成と支援

- | | |
|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none">● 事業者の自主・自立性の構築● 事業者のパワーの発揮● 創造性の醸成と発揮● 地域資源活用、農商工連携等
による特色ある新たな産業おこし● 次世代に向かう事業の創造と円滑な承継 | 事業の持続的
発展と成長 |
|---|-----------------|

② 地域社会と住民生活の発展・振興に貢献する事業者活動への支援

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 地域社会の維持に貢献するコミュニティビジネスの創出支援● 地域経済に波及効果のある事業の支援 |
|---|

【目標と実施事業】

地域の強み、課題を踏まえ国・県、町、商工会等の商工団体、金融機関が連携して小規模事業者の経営力の向上を図る。

- (a) 経営革新、農商工連携、6次産業化
- (b) 経営の持続化のための経営基盤強化支援
- (c) 起業・創業支援
- (d) 事業承継支援
- (e) 農林水産加工品を中心とした商品開発、販路開拓支援

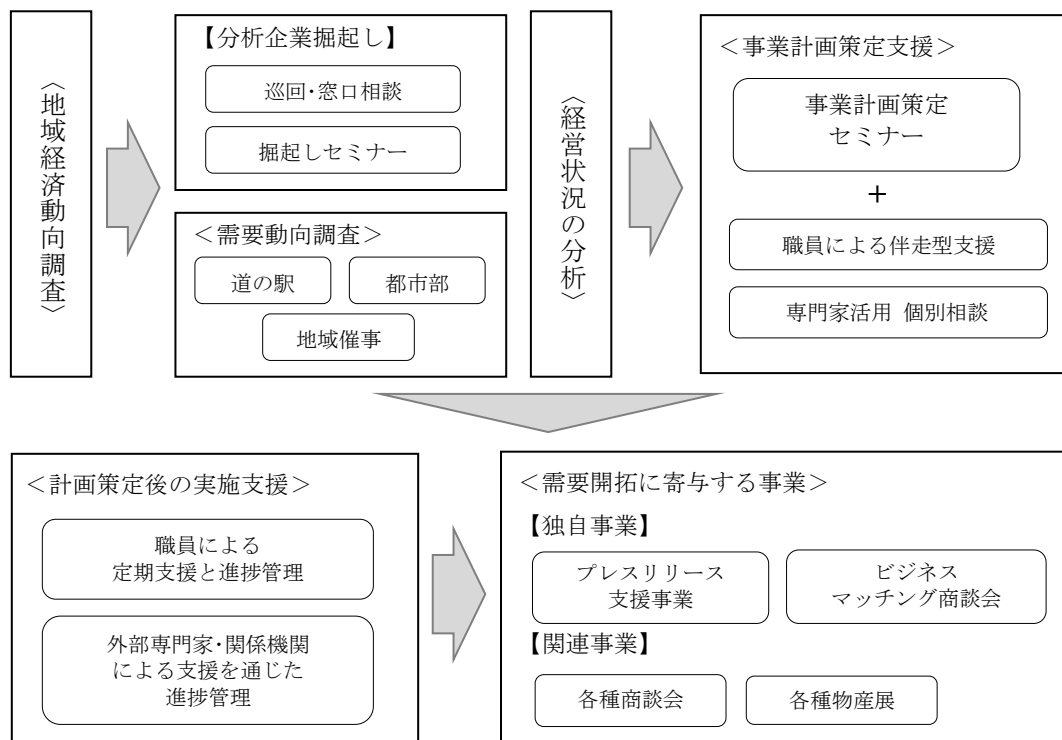
行政における産業活性化、小規模事業者支援の方向に沿い情報提供や事業計画策定支援、専門家派遣、補助金制度申請（個社支援）等と、研修会、ビジネスマッチング交流会、マスコミへの企業情報発信事業（プレスリリース）など集団的支援を実施、実施体制については、東部商工会産業支援センターと密接な連携を取り実施していく。

【従来から実施している支援業務】

商工会では、諸々の支援業務を実施しているが、「商工会員アンケート調査」で、商工会で利用する支援業務のうち上位を占めた業務は次のものであるが、引き続き会員個々の経営課題の解決に向け支援していくものとする。

- (1) 記帳代行業務
- (2) 決算・税務支援業務
- (3) 労働保険業務
- (4) その他の支援業務

＜小規模事業者等への経営支援全体スキーム＞



■「第2次八頭町総合計画」「第2期八頭町総合戦略」等との連動性・整合性

〔総合計画・総合戦略の概略（関係部分抜粋）〕

総合計画	○計画期間 平成27年度～令和6年度 ○将来像 人が輝き 未来が輝くまち 八頭町 ○基本目標（7つ）⑤活力ある産業づくり（産業・観光・雇用） ○基本施策 商工業の振興、雇用の促進等 ○主な施策の展開 ・新たな商業の拠点づくり ・経営指導の充実 ・事業承継の推進や担い手不足の緩和・解消 ・空き店舗、空き施設等の活用策の検討 ・地域振興券の発行 ・起業機運の向上・推進 等
総合戦略	○計画期間 令和2年度～令和6年度 ○総合目標 令和7年の人口：15,000人（国勢調査） ○重点目標（5つ）①八頭町で生き生き働く ・若者が活躍できるまちづくり ・地域産業の振興・雇用の促進 ○主な重点取組 ・起業及び起業後の支援・起業機運の醸成 ・戦略的な企業誘致、多様な働き方の推進 ・企業等の事業承継、担い手の育成・確保支援

八頭町総合計画・総合戦略の取組項目	八頭町商工会ビジョン
【基本方針】 〔総合計画〕 活力ある産業づくり 〔総合戦略〕 ①八頭町で生き生き働く ・若者が活躍できるまちづくり ・地域産業の振興・雇用の促進	【基本方針】 Ⅱ．経営支援・地域産業振興事業 「出る杭を伸ばす」「出そうな杭を見つけて伸ばす」
〔総合計画〕 起業機運の向上・推進 〔総合戦略〕 起業及び起業後の支援・起業機運の醸成	次世代に向かう事業の創造（起業・創業支援） 創業支援、創業に係る施策制度の充実強化 →行政との連携 ・創造性の醸成と発揮 ・事業者のパワー発揮 ・「しごとをつくる」視点で支援
〔総合計画〕 経営指導の充実、事業承継の推進や担い手不足の緩和・解消 〔総合戦略〕 企業等の事業承継、担い手の育成・確保支援	・経営の持続化のための経営基盤強化支援 ・事業承継支援（計画策定・実行フォロー） ・経営革新、農商工連携、6次産業化→新たな産業おこし

〔総合計画〕
空き店舗、空き施設等の活用策の検討
地域振興券の発行
〔総合戦略〕
戦略的な企業誘致、多様な働き方の推進

地域経済に波及効果のある事業への支援
関係機関と連携し「移住・定住が促進するまちづくり」を目指す

※本年度策定中の「第3期八頭町総合戦略」に掲げる目標に対して、引き続き積極的に関わり合い、厳しい環境に置かれている小企業事業者等の事業の持続的発展を支援していく。

■商工会としての役割

本会は、「八頭町商工会ビジョン」を基本指針として、「八頭町総合計画」「八頭町総合戦略」等を具現化するための取組を積極的に行うことで、厳しい環境に置かれている小企業事業者等の事業の持続的発展を支援するとともに、八頭町の地域活性化に寄与していく。

（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創業・起業機運の向上及び事業承継の推進

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機運の醸成を図る。

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	24件	20件	20件	20件	20件	20件
売上増加事業者数	11件	10件	10件	10件	10件	10件
需要開拓支援事業者 (BtoB型+BtoC型)	4件	12件	12件	12件	12件	12件
成約事業者 (BtoB型)	3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、フォローアップを行う。また、中山間地域に位置する八頭町においては新たな需要開拓は不可欠であり、取り組み強化を図っていく。事業承継が大きな課題となっており、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

八頭町の現状と課題、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

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八頭町のブランド向上を図る。小規模事業者が地域特産品・サービスの開発、商品を改善する取り組みに対し、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D X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、八頭町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とともに、デジタル化D X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。

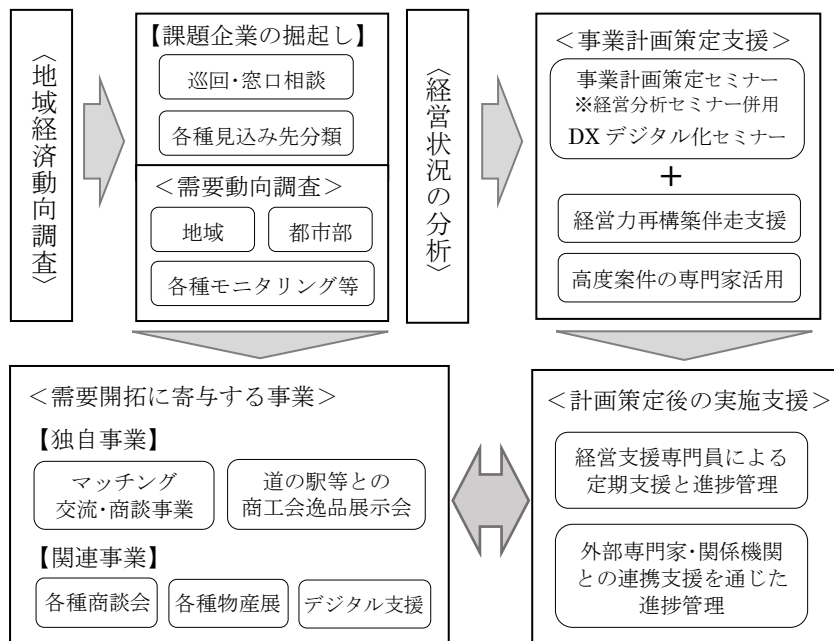
③ 小規模事業者等への幅広い需要開拓支援による収益向上と経営体質の強化

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律・自走化に繋げていく。

④ 創業・起業機運の向上及び事業承継の推進

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〕

八頭町や周辺の地域経済の動向・産業構造や地域内の小規模事業者等の景況を調査。ヒアリングにより現状の課題等を把握・分析し小規模事業者等においては、今後の事業展開への情報提供、八頭町商工会にとっては、経営状況の分析や方向性・計画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や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するも小規模事業者等の事業展開へ十分な反映とは言えず、地域における業況や外部環境要因の把握などの内部での活用に残っている。

〔課題〕

地域における業種別の景況や経済動向等を把握する有益な調査であるが、小規模事業者等支援に係る事業計画等を策定する上で、地域経済の動向や将来予測等の情報データの活用、小規模事業者等の事業展開へ十分反映されていなく以上にある。そのため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、地域金融機関や鳥取県などの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・把握を行い、事業計画の実行可能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)	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

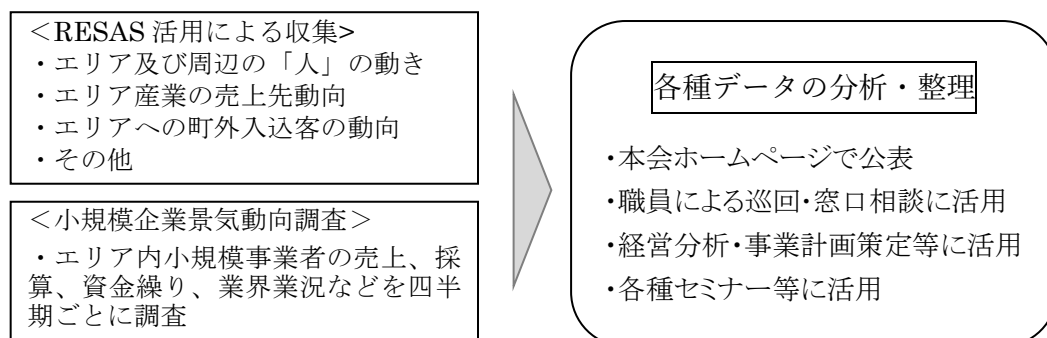
商工会地域の小規模事業者等の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため地域景況調査を実施する。経済動向等を業種ごとに分析し、小規模事業者等の事業の今後の事業展開（事業計画策定）に活かしていく。

- ・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>



4 . 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

近年の世界情勢による物価高騰など市場動向や消費者ニーズの変化は著しく、経営資源の乏しい小規模事業者等にとっては、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困難な状況である。また、個社の商品・サービスの需要動向調査は、個店の店頭で行う催事やイベン

トで行う一般的な消費者アンケート調査程度であり、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〕

地域の需要動向に関しては、個々の事業者の経営状況を考慮し、個社の特性に応じた現状の把握や市場動向の分析、顧客ニーズの調査・分析を行うことが不可欠となっている。また、個社の経営計画を基本に作成した事業計画策定推進の中でテストマーケティングの実施など、場面に応じた新商品・新サービスの提供に寄与する需要動向調査も必要となっており、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・販路拡大につなげる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(需要開拓事業 BtoC 型より)	1 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 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。

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、
「商工会事業・地域催事」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。

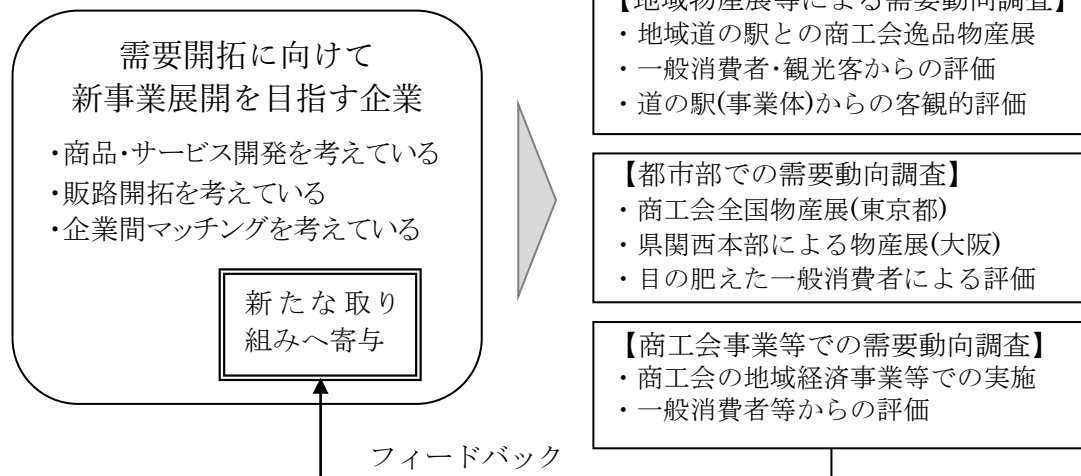
エ. 調査項目：【モノ】①味、②色、③大きさ、④価格、⑤パッケージ

【サービス】①利便性、②面白さ・楽しさ、③優位性、④価格 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所に直接説明する形でフィードバックし、新商品の開発や更なる商品改良等を行うとともに、販路拡大に繋げる。

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ているが、それは、財務諸表からは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ためであり、この定性情報の収集・蓄積が商工会の強みとだと認識している。これらの情報を「鳥取県商工イントラシステム」へのカルテ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。その中で、地域内において課題を抱える小規模事業者等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る。

〔課題〕

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の蓄積を図ることが重要である。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課題となる。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、経営支援専門員に求められる役割と負担が多くなってきている。そのような状況も加味して、事業者に寄り添った個社支援と併せ、金融機関やよろず支援拠点等の支援機関との連携による、より効率的な連携支援の推進が重要となっている。

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	27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

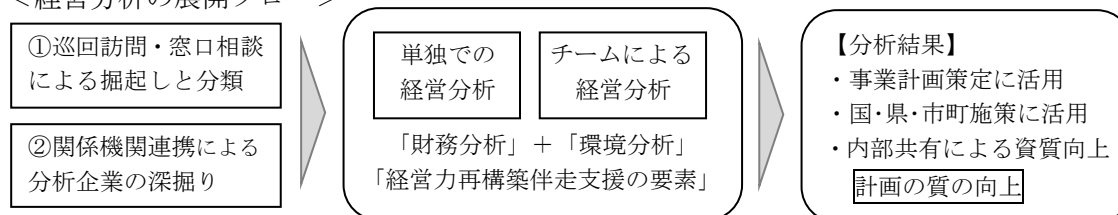
【分析手法】経営分析を行う上での支援ツールは、国の「ローカルベンチマーク」、または鳥取県商工会連合会の「簡易経営診断マニュアル」を活用する。組織内で限定したツールを使用することで作業効率アップとデータの共有化による支援の迅速化に繋がり、経営分析の質の向上に努める。

（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〕

小規模事業者等にとって事業計画策定は事業の持続化・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への予想・想定が弱く、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ている。今までの計画策定セミナーにおいては、カリキュラム内にデジタル化・DX対応のテーマがなく、従来のアナログ的な計画づくり方法や支援方法が優先していた。

また、計画策定支援に関しては、個社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多く、重要である事業者の中長期的な事業構想が曖昧なままで計画づくりが行われていた現状もある。また、近年のコロナ禍を経て国・県などの支援策が多く準備され、企業ニーズが多様化・高度化する中で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、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、数日間継続もの実践的なセミナーを計画したい。その他、デジタル化・DX対応については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「デジタル化・DX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）と将来的な自主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	24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
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A Iの活用を促すため、カリキュラム内に「デジタル化・D X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むよう、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
- ・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・D X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

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・D X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A I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・D X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B to B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・D X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・A I ツール等活用、H P・S N S 等活用とビジネスマッチング等
- ・その他：感染症対策としてW E B 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たした事業者に対して、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、対象となる小規模事業者の事業展開において重要な支援業務である。それぞれの計画に基づいた行動が重要であるため、経営支援専門員等が巡回訪問等を通じて計画策定後の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ある。そのような中で、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伴走型での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ていくために課題となっている。

(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P D C A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）	59件	20件	38件	38件	38件	38件
頻度（延回数）	176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）	11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）	12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	—	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	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	3社 6回	2社 4回	3社 6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	5社 5回	1社 1回	5社 5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。												

※上記表は1年目10者とした場合の積算方法である。当会は20者設定のため、本積算を2倍にして考えるものとする。

(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。

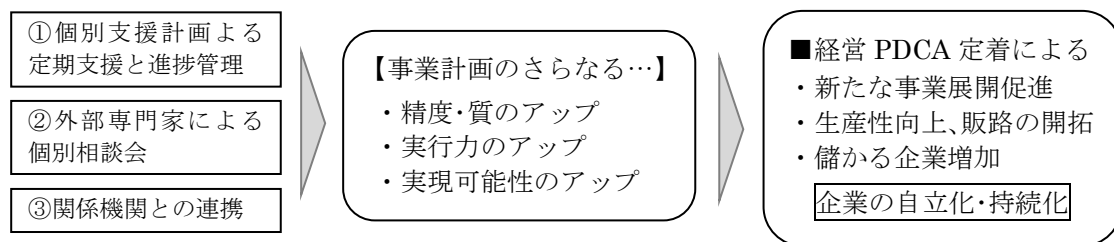
②外部専門家による個別相談会の実施

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〕

従来は各関係機関等が実施する展示会・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、近年はコロナ禍の影響で事業中止等の影響もあり苦戦している分野であった。

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たい。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商談会等を企画していきたい。

〔課題〕

現状の展示会・商談会等への出展において、出展効果を一層高めるため事前にターゲットを想定・明確化し需要動向や自社の事業計画に反映させながら事前に出展内容をしっかり検討することが重要である。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かつ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。また、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く。

(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(製造業や小売業を重点的に支援)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 (BtoB 型+BtoC 型)	4 件	1 2 件	1 2 件	1 2 件	1 2 件	1 2 件
商談会、IT 活用支援 事業者 (BtoB 型)①～④で の総数	4 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	3 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	-	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	-	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「buyer 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】

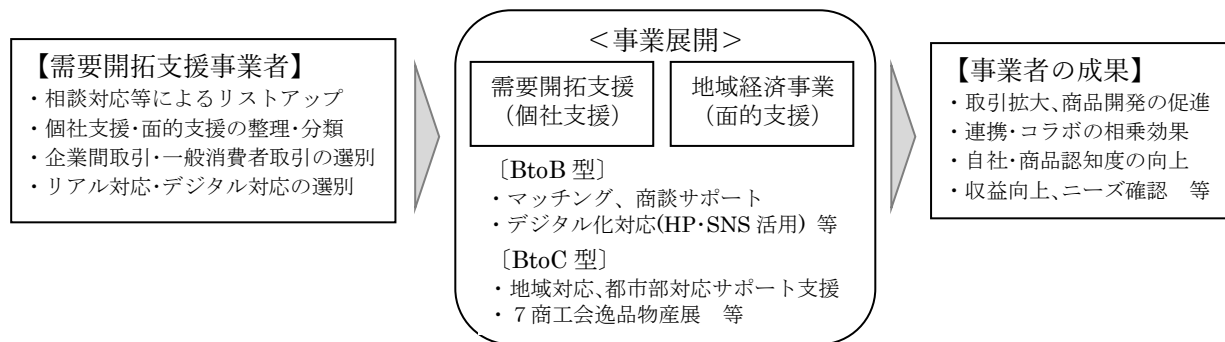
⑤「東部7商工会逸品物産展」の実施と地域イベント等への出展サポート支援による一般消費者への需要開拓支援（東部7商工会による合同実施） **BtoC 型**

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圏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）
- ・八頭町商工観光室
- ・商工会法定経営指導員
- ・商工会正副会長

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、各経営支援専門員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により支援能力の向上を図っている。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商工会職員全体のレベルアップを図り、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であり重点を置くべき事項となっている。

(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

「商エイントラシステム」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	八頭町 産業観光課 商工観光室
※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	東部商工会 産業支援センター
※発達支援計画の実行、経営支援業務		
主事（経営支援員、総務）	3 名	
主事補（記帳担当）	1 名	

(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：事務長 奥田 哲

■連絡先：八頭町商工会 TEL 0858-72-2113

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

八頭町商工会

鳥取県八頭郡八頭町船岡 3 8 5 - 8

電話 0858-72-2113 FAX 0858-73-0054

E-mail yazu-sci@tori-skr.jp

① 関係市町村

八頭町町役場 産業観光課 商工観光室

鳥取県八頭郡八頭町船岡 5 3 9

電話 0858-72-0144 FAX 0858-73-0290

E-mail syoukou-kankou@town.yazu.tottori.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。

(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