

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	倉吉商工会議所 (法人番号 9270005004275) 倉吉市 (地方公共団体コード 312037)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 経営分析支援と事業計画策定・実行支援により競争力の強化を図る</p> <p>【目標②】 新たな販路開拓や需要拡大により売上の拡大を目指す</p> <p>【目標③】 IT、デジタル技術の活用、省力化により生産性の向上を図る</p> <p>【目標④】 これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出す</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」を実施する。また、当所が小規模事業者に的確な支援を実施するために「倉吉商工会議所企業景況調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の地域資源を活用した商品等について、「展示会・商談会でのバイヤー向け商品調査」を支援する。また、調査結果をもとに、商品のブラッシュアップを支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が、現在の経営状況を客観的に把握するために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、競争力強化（生産性向上を含む）に向けた事業計画策定を支援する。また、創業者・創業希望者に向けて創業計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者が新たな販路を開拓することや需要を拡大させるために、「展示会・商談会の出展支援」や「県内外でのテストマーケティング支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>倉吉商工会議所 中小企業相談所 〒682-0887 鳥取県倉吉市明治町 1037-11 TEL: 0858-22-2191 FAX: 0858-22-2193 E-mail: cci3103@kurayoshi-cci.or.jp</p> <p>倉吉市 経済観光部 しごと定住促進課 〒682-8633 鳥取県倉吉市塚町 2-253-1 TEL: 0858-22-8129 FAX: 0858-22-8136 E-mail: shoukou@city.kurayoshi.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 倉吉市の概況

倉吉市（以下、当市）は、鳥取県中部に位置し、市域の総面積は 272.06 km<sup>2</sup>である。北は北栄町と湯梨浜町、東は三朝町、西は琴浦町と江府町、南は岡山県真庭市にそれぞれ隣接している。市内には天神川と小鴨川が流れ、市北東部にはこれらの河川に沿うように带状に市街地が連なっている。市街地の郊外部には、地域経済を支える農業の礎をなす肥沃な水田・畑作地帯と、市域面積の約 70%を占める広大な森林が広がるほか、県道や河川沿いを中心に集落が分布している。

また、市内には天女伝説の残る打吹山があり、その麓には江戸時代末期から昭和初期の建物が多く残り、国の重要伝統的建造物群保存地区として選定されている街並みを見ることができる。

主な交通アクセスとして、鉄道を利用する場合は、東京からは新幹線と智頭急行 特急スーパーはくとを利用して約 5 時間 30 分。大阪からは智頭急行 特急スーパーはくとを利用して約 2 時間 50 分。空路を利用する場合は、羽田空港から鳥取空港まで約 1 時間。鳥取空港から倉吉駅までは連絡バスを利用して約 45 分である。

倉吉商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 倉吉市の立地



イ 人口推移

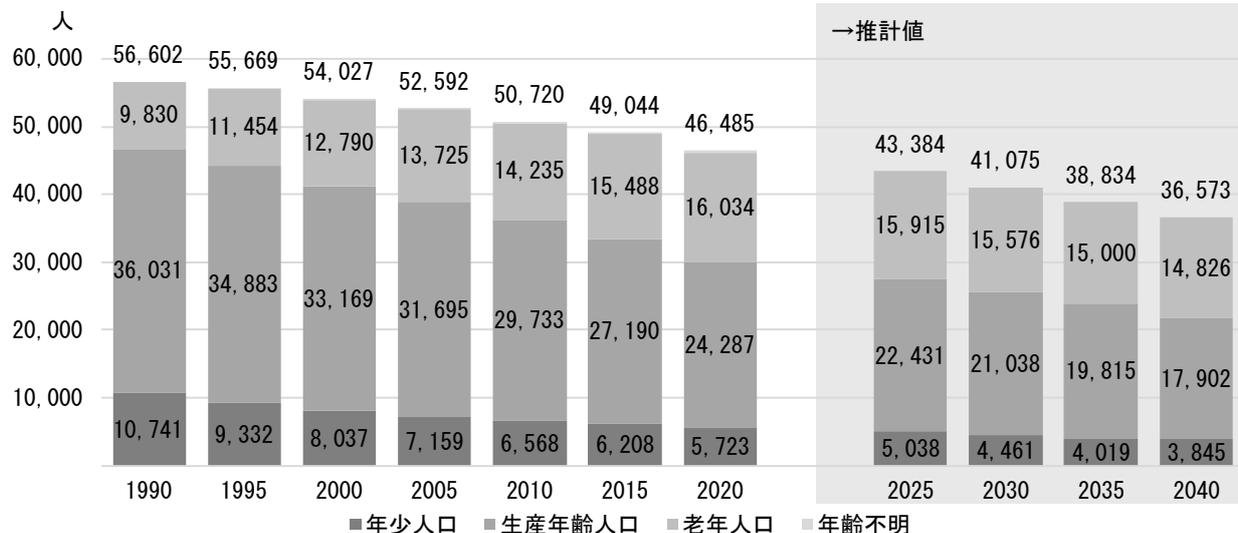
令和 6 年 8 月末時点の人口は 43,767 人である。（住民基本台帳）

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2（2020）年の 34.5%から令和 22（2040）年に 40.5%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 52.2%から令和 22（2040）年に 48.9%に低下する見込みである。

■人口推移



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

当市には、みずみずしい果実、さまざまな地酒、老舗の銘菓、江戸時代より伝わる伝統工芸、陶芸品まで、地域の自然や風土に育まれた味わい深い数々の特産品がある。

主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
二十世紀梨	自然の甘味、みずみずしさと歯切れのよさが人気の秘密である。実を煎じて飲めば、喉にいいといわれている。その他にも、さまざまな品種の梨がある。
倉吉極実西瓜 (ごくみすいか)	一般にスイカは、連作障害の克服と耐病性の強化のため同じウリ科の「かんぴょう」等の台木にスイカ穂木を接ぎ、接木苗から栽培する。一方、「極実西瓜」は、スイカ台木にスイカの穂木を接いだ苗から育てる試みを続けている。手間はかかるが苦労した分だけの味は保証されている。
プリンスメロン	“果肉が厚い、糖度が高い、日持ちがよい”と三拍子揃ったメロンである。当市では、農薬の回数を減らし、その代わりにミルク（脱脂粉乳）とブドウ糖を散布することで、樹勢維持を図る、安全で健康、そして環境にやさしいメロンを作っている。
関金わさび	大級のわさび田、大山を源流とする伏流水で育った「関金わさび」。加工品としては、わさび漬け、わさび味噌、わさび醤油漬け、わさび入り金山寺味噌などがある。
鳥取和牛	和牛の品評会において「肉質日本一」にも輝いている当市の鳥取和牛は、口どけの良さにもつながるオレイン酸を多く含み、肉汁がじゅわっと口の中にあふれる。
倉吉餅	江戸時代から伝わる、倉吉の伝統工芸。倉吉餅は「絵餅」とも呼ばれ、絵をそのまま織り込んだような精巧で美しい模様が特徴である。江戸時代、木綿が特産品であった倉吉で生産されて 200 年以上の時を経て今なお技術が継承されている。
はこた人形 (倉吉張子)	「はこた人形（は一こさん）」は江戸時代から受け継がれてきた郷土玩具で、子供が怪我や病気をせず無事に育ってほしいという願いが込められたお守りである。

## エ 観光資源

当市の主な観光資源は下表のとおりである。

### ■主な観光資源

観光資源	概要
倉吉白壁土蔵群	倉吉白壁土蔵群には江戸・明治期の建造物が多く、国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されている。玉川沿いの白壁と赤い石州瓦の蔵が独特な景観を創り出している。
エースパックなしっこ館	毎年約 4,000 個の梨を実らせていた直径 20m の二十世紀梨の巨木は必見である。実物の梨を栽培する梨ガーデンがあるほか、年間を通して 3 品種の梨の食べ比べができる。
鳥取県立美術館	令和 7 (2025) 年 3 月に開館する美術館である。コンセプトは「未来を『つくる』美術館」。従来の美術館機能に加え、人々が集い・楽しみ・交流する拠点として、さまざまな空間での多様な利用・にぎわい、お気に入りのサードプレイスとなる美術館となっている。県内の美術館等と連携しながら、幅広い分野の展覧会やプログラムを企画し「とっとりのアート」を発信している。
関金温泉	日本の名湯百選にも選ばれ、国民保養温泉地にも指定されている関金温泉は奈良時代・養老年間 (717～724) の発見と言われ、開湯 1,300 年の歴史を有する。別名「白金 (しろがね) の湯」とも呼ばれる良質のお湯に魅了されているファンも多い。お風呂から眺める大山東麓と蒜山三座の山なみは絶景である。
円形劇場くらのよしフィギュアミュージアム	現存する中では日本最古とされる円形校舎を活用したフィギュアミュージアム。大手フィギュアメーカーの協力により、2,000 体以上のフィギュアを常設展示するほか、年数回の企画展も開催している。



倉吉白壁土蔵群



エースパックなしっこ館



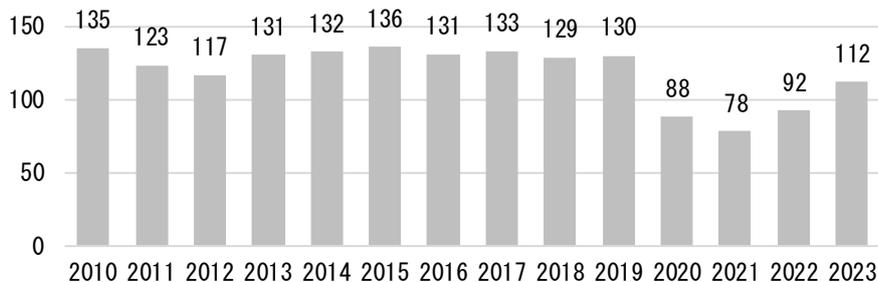
鳥取県立美術館

## オ 観光入込数の推移

令和 5 (2023) 年の観光入込数は 112 万人である。

推移をみると、平成 25 (2013) 年から令和元 (2019) 年までは 130 万人前後で推移していたが、令和 2 (2020) 年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にある。

### ■観光入込数の推移 (年ベース)



出典：倉吉市提供資料

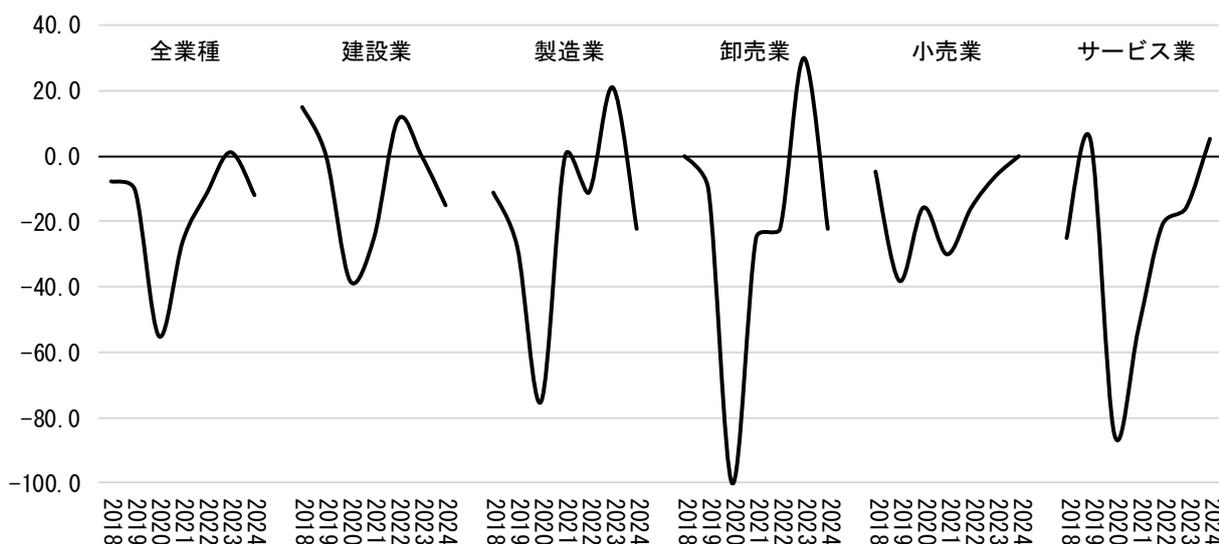
力 産 業

(a) 業種別の景況感

当所が実施している「企業景況調査」より業種別の景況感を確認する。

業況判断DIをみると、全業種では平成30(2018)年以降マイナス値が続いている(一部除く)。これは景況が悪いと感じている事業者の割合が、景況が良いと感じている事業者の割合を上回っていることを示す。業種別にみると、小売業において、マイナス値が続いている。

■ 業況判断DI



出典：倉吉商工会議所「企業景況調査報告書」

(b) 業種別の事業所数(小規模事業所数)の推移

当市の事業所数は、平成24年が2,950社、令和3年が2,798社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24年が2,229者、令和3年が2,007者であり、9年間で10.0%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、卸・小売業(△125者)、その他サービス業(△50者)の減少数が大きい。一方、医療、福祉(+19者)では増加がみられる。

■ 業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	264	168	25	835	424	243	775	216	2,950
小規模事業所数	249	130	20	576	335	80	648	191	2,229
平成28年									
事業所数	248	151	21	786	423	261	759	202	2,851
小規模事業所数	230	116	14	529	334	92	624	173	2,112
令和3年									
事業所数	238	156	19	701	408	293	768	215	2,798
小規模事業所数	220	112	11	451	326	99	598	190	2,007
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△26	△12	△6	△134	△16	50	△7	△1	△152
増減割合	△9.8%	△7.1%	△24.0%	△16.0%	△3.8%	20.6%	△0.9%	△0.5%	△5.2%
小規模事業所数	△29	△18	△9	△125	△9	19	△50	△1	△222
増減割合	△11.6%	△13.8%	△45.0%	△21.7%	△2.7%	23.8%	△7.7%	△0.5%	△10.0%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(c) アンケートからみた経営上の問題点

前述の「企業景況調査」より直面している経営上の問題点を確認する。

令和6(2024)年4~6月期の結果をみると、「売上・受注減少」が22.6%と最も高く、「原材料・仕入価格上昇」が21.4%、「消費・需要の停滞」が14.3%と続いている。

令和元(2019)年4~6月期の結果をみても、「売上・受注減少」が最も高くなっており、売上や受注の拡大を課題と考える事業者が多いことが読み取れる。

■ 直面している経営上の問題点 (第1位)

	2019年4~6月期	2024年4~6月期
競争激化	13.8%	9.5%
消費・需要の停滞	18.1%	14.3%
売上・受注減少	26.6%	22.6%
売上・受注単価低下	2.1%	0.0%
原材料・仕入価格上昇	10.6%	21.4%
原材料・在庫不足	0.0%	0.0%
原材料・在庫過剰	1.1%	0.0%
店舗・生産設備不足・老朽化	2.1%	2.4%
店舗・生産設備過剰	0.0%	0.0%
経費の増加	2.1%	8.3%
人手不足	14.9%	13.1%
人手過剰	0.0%	0.0%
利益率低下	2.1%	1.2%
代金回収難	1.1%	0.0%
資金繰り難	0.0%	2.4%
新分野進出	2.1%	1.2%
その他	3.2%	3.6%

出典：倉吉商工会議所「企業景況調査報告書」

(d) 業種別にみた小規模事業者の課題 (経営課題)

i\_商業

近年、市内には県外大手チェーンのドラッグストアが多く進出。さらに、人口減少や少子高齢化の進展による需要の減少、ライフスタイルの変化による消費者ニーズの多様化、ネット通販の浸透による売上の減少が見受けられ、厳しい状況が続いている。事業主の高齢化等もあり廃業する事業所もみられる。

そのため、大手チェーン店やネットにはない、個店の専門性を活かした対応や情報発信等を行い、差別化を図ることで新たな顧客獲得を行うことが課題となっている。また、IT・デジタル技術の活用を進めていくことも課題といえる。

ii\_工業

製造品出荷額等をみると、電子部品・デバイス、プラスチック関連の順に出荷額等が多くなっている。下請けで部品加工等を請け負っている事業所が多い。

人口減少による人手不足の問題もあり、外国人の雇用を視野に入れた動きも見られている。

こうした状況下でデジタル技術の活用や省力化・自動化による生産性向上を進めていくことが課題となっている。

iii\_建設業

他の業種に比べ従業員の高齢化が進んでいる業種となっている。従業員の高齢化に伴い退職による技術者(有資格者)の不足を背景として技術系従業員の負担が重く、入社しても長続きしないことで次手を担う労働者が不足しているという状況である。

そのため、デジタル化への対応や省力化を図ることや、人材確保やその定着に一層努めるとともに、資格取得を奨励し、事業継続に努めていくことが課題となっている。

#### iv\_観光業

市内観光入込客数は平成 27 年が約 136 万人であったが、令和元年は 130 万人と減少傾向にある。更に令和 2 (2020) 年からの新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、観光需要が大幅に減少し、観光関連産業に深刻な影響が生じている。また依然として日帰り旅行者や他の地域に宿泊した旅行者が多く、市内の滞留時間が短いため観光消費の増につながっていないのが現状である。

令和 5 年 5 月に五類に移行されてからは観光客の動きが戻りつつあるが、コロナ前までの状況には回復しておらず、当面は厳しい状況が続くものと考えられる。

コロナにより人員を整理した事業者も多く、少しずつ戻りつつある需要に対して対応ができない事業者もある。

こうした状況下であるものの、市内にはペット同伴宿泊施設や民泊施設が整備され、令和 7 年 3 月には待望の鳥取県立美術館の開館、また同じく令和 7 年春には関金温泉に新たな宿泊施設もオープンする。

倉吉の強みでもある歴史や伝統文化、豊かな自然環境や農産物などの観光資源を磨き上げ、ポップカルチャーを活用した新たな観光資源の発掘により、伝統ある町並み（レトロ）とアニメなどのポップカルチャー（クール）が融合したレトロ&クールツーリズムによる地域一体となった取組の継続が必要である。

#### キ 今後 5 年間における小規模事業者の経営環境が変わるような出来事

##### ＜山陰道「北条道路」と接する「北条ジャンクション」の開通＞

「北条湯原道路」は、山陰道と中国横断自動車道岡山米子線を結び、鳥取県中部と岡山県北部の交流を促進し、地域の活性化に大きく寄与する幹線道路として、平成 6 年に地域高規格道路の「計画路線」に指定されて以来、順次整備が進んでいる。

平成 9 年に県境部の「犬狹峠道路」、平成 19 年には、鳥取県側の山陰道に接続する「北条倉吉道路」、平成 25 年には「倉吉道路」の倉吉 IC～倉吉西 IC 間が供用開始となり、岡山県側についても現道のバイパス整備等が進められてきたところである。

一般国道 313 号「倉吉関金道路」は、鳥取県東伯郡北栄町から岡山県真庭市に至る延長約 50 km の地域高規格道路「北条湯原道路」の一部区間であり、倉吉市関金町大鳥居から同市小鴨までの延長約 7.0 km、完成 2 車線の自動車専用道路であり、平成 23 年度に事業着手し、倉吉南 IC から倉吉小鴨 IC 間（延長約 3.0 km）を 1 期区間、倉吉市関金町大鳥居から倉吉南 IC 間（延長約 4.0 km）を 2 期区間として整備を進めている。このうち倉吉道路の未整備区間である倉吉小鴨 IC から倉吉西 IC 間（延長約 0.8 km）と 1 期区間については、令和 7 年 3 月に開通予定である。また、「北条倉吉道路（延伸）」として、山陰道「北条道路」と接続する「北条ジャンクション」も令和 8 年度の開通が予定されている。

開通後は、中国横断自動車道米子岡山線湯原 IC へのアクセス性が向上するとともに、鳥取県内の東西を結ぶ「山陰道」へ倉吉道路及び北条倉吉道路を介し連結することで、生活圏・交流圏の拡大や高速性・定時性の確保が期待される。また、沿線工業地区の物流条件が改善され、地域経済の振興や利便性向上等、地域の活性化に大きく寄与する。

#### ク 第 12 次倉吉市総合計画

「第 12 次倉吉市総合計画（令和 3 年度～令和 12 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

前期基本計画を小規模事業者支援の視点で見ると、商工業振興では、市内企業の経営基盤が強化されるとともに、働き方改革や Society5.0 の実装により労働生産性が向上し、地域経済活動が力強く行われていること。また、個性的で魅力的な専門店が多面的に形成され、地元での消費が活発に行われていることを目指している。

##### ■基本構想（令和 3 年度～令和 12 年度）

＜将来像＞

元気なまち、くらしよし、未来へ！

＜まちづくりの基本目標（産業振興部分）＞

基本目標 1 地域資源を最大限に活かして躍動するまちづくり【産業振興】

地域の特性を活かした農畜水産業、林業、商工業などの産業基盤の強化、地域の歴史・伝統・文化・芸術・自然などに新たなコンテンツを融合させた個性豊かな観光地の形成、地域の観光施設・

文化施設・運動施設などを有機的に繋げる多様で気軽な移動手段の創出など、地域にあるさまざまな資源を活かし、さらにそれを発展させた新たな資源を創出することで、地域の安定した雇用を生み出し、稼げる仕組みづくりに取り組みます。また、さまざまな立場や状況にいる方をはじめ全ての方が、テレワークやワーケーションなど時代に合せた多様な働き方ができ、働きやすい環境の整備をする、新たな先端技術をさまざまな産業の中に取り入れるなど、仕事をしやすい環境を整えます。

#### ■前期基本計画（令和3年度～令和7年度）

##### 基本目標1 地域資源を最大限に活かして躍動するまちづくり【産業振興】

###### (2)企業が持つ特性・特色を活かした商工業の振興

- ・企業の経営基盤の強化・安定化に向けた支援
- ・経済環境の変化への対応と生産性の向上
- ・働き方改革の推進
- ・中心市街地の活性化

###### (3)安定した雇用の維持と確保

- ・創業の促進と事業承継に対する支援
- ・市内企業が求める人材の育成
- ・企業誘致の推進
- ・地元企業の周知や人材獲得の支援

###### (5)地域資源を活かした観光の振興

- ・観光資源を活用した周遊滞在型観光地の創造
- ・国民保養温泉地にふさわしい関金温泉の振興
- ・農村の魅力を引き出す農家民泊の推進
- ・観光客の受入環境の整備
- ・観光情報の発信・誘客

###### (6)スポーツツーリズムの推進

- ・スポーツツーリズムの受入れ環境の整備
- ・スポーツ合宿や大会の誘致
- ・スポーツツーリズムの商品化と観光客の誘致

#### ②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

人口をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。小規模事業者においても、これまでどおり市内の需要を獲得するだけでは、事業が衰退していくことが予想されるため、市場のニーズを把握した上で、新たな市場を開拓することが課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると生産年齢人口が減少していくことから、今後は今以上の人手不足となるが見込まれる。小規模事業者もIT・デジタル技術の活用や省力化等を推進し、生産性の向上を図る必要がある。

当市には、豊富な農産物やさまざまな地酒、老舗の銘菓、伝統工芸品等、地域の自然や風土に育まれた数々の特産品がある。前述の「新たな市場の開拓」に対して、これら特産品の活用もひとつの有効な手段であり、小規模事業者においても、特産品を活用した商品開発等が期待されている。

また、「倉吉白壁土蔵群」を始め、「エースパックなしっこ館」や「関金温泉」、「円形劇場くらよしフィギュアミュージアム」などといった観光資源があり、年間130万人前後の観光客が来訪している。令和7（2025）年3月には「鳥取県立美術館」が開館し、さらなる観光客の増加が見込まれている。一方、小規模事業者に目を向けると、この観光需要を十分に獲得できているとはいえない状況であり、各社が魅力的な店舗を作ることや、情報発信を行うことで取りこぼしを防ぎ外貨を積極的に獲得していく取組が必要である。

業種別の景況感では、業況判断DIが全業種では平成30（2018）年以降マイナス値となっている（一部除く）。これは景況が悪いと感じている事業者の割合が、景況が良いと感じている事業者の割合を上回っていることを示す。また、業種別にみると、小売業において、マイナス値が続いている。これは、多くの

小規模事業者のビジネスモデルが陳腐化していることを示している。ビジネスモデルの再構築などを行わないと持続的経営は難しいと考えられるため、小規模事業者各社が自社の「強み」を活かし、競争力を強化させることが課題となっている。

小規模事業所数は、平成24年が2,229者、令和3年が2,007者であり、9年間で10.0%減少している。地域活力を維持させるためには、事業所数の減少に歯止めをかけることも重要である。そのため、創業や事業承継の活性化が地域としての課題となる。

アンケートからみた経営上の問題点では、「売上・受注減少」の回答割合が高くなっている。そのため、販路拡大などが小規模事業者の最大の課題であるといえる。

当所が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、主なものとして、①商業では、個店の専門性を活かした対応や情報発信等を行い、差別化を図ることで新たな顧客獲得を行うこと、②工業では、デジタル技術の活用や省力化・自動化による生産性向上を進めていくこと、③建設業では、デジタル化への対応や省力化を図り、人材確保に努めるとともに、資格取得を奨励し、事業継続に努めていくこと、④観光業では、少しずつ戻りつつある需要に対してしっかりと対応していくことなどがあげられる。

今後5年間における小規模事業者の経営環境が変わるような出来事をみると、山陰道「北条道路」と接する「北条ジャンクション」の開通がある。工事が完了すると、物流条件が改善され、地域経済の振興や利便性向上等、地域の活性化に大きく寄与することが期待されている。小規模事業者においても、交流人口の増加や商圏の拡大などのビジネスチャンスとなるため、これを自社の収益に繋げることが課題となる。

## (2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

前述の課題のとおり、当市においては今後も人口減少が続き、需要の減少や新型コロナウイルス感染症によるライフスタイルの変化、消費者ニーズの多様化等により、小規模事業者の事業の衰退が予想される。また、少子高齢化による生産年齢人口の減少による人手不足問題による生産性の低下の問題や、進展するIT化・デジタル化の問題、そしてエネルギーや原材料等の経済環境に対応した事業の展開が必要となってくる。

その他、人口減少による市場の縮小や事業主の高齢化、後継者不足により、小規模事業所数についても減少しており、地域の活力を維持させるためにも創業や第三者承継を含めた事業承継についても進めていく必要がある。

こうした市内の小規模事業者が課題に対して、市場のニーズを把握してそれぞれの事業者の「強み」を活かして競争力を強化させ新たな市場を開拓していくとともに、デジタル技術の活用やIT化、省力化等を推進して稼ぐ力の向上と生産性の向上を図り、持続的に発展することを目指す。

### ②第12次倉吉市総合計画との連動性・整合性

倉吉市の「第12次倉吉市総合計画」では、産業振興に向けて「地域資源を最大限に活かして躍動するまちづくり」との目標を掲げ、「企業の経営基盤の強化・安定化に向けた支援」や「経済環境の変化への対応と生産性の向上」といった施策を実行している。

また、前項『①10年程度の期間を見据えて』では、10年後の小規模事業者のあるべき姿を、「市場のニーズを把握してそれぞれの事業者の「強み」を活かして競争力を強化させ新たな市場を開拓していくとともに、デジタル技術の活用やIT化、省力化等を推進して稼ぐ力の向上と生産性の向上を図り、持続的に発展することを目指す」としている。

小規模事業者が、この10年後のあるべき姿の実現に向けて取り組むことは、倉吉市の施策である「企業の経営基盤の強化・安定化に向けた支援」や「経済環境の変化への対応と生産性の向上」の実現に寄与するため、連動性・整合性があるといえる。

### ③商工会議所としての役割

#### ア 商工会議所の長期ビジョン

当所は、地域の企業や住民とともに持続可能な成長を実現し、「オール倉吉」で倉吉市の人口を増やし、地域の活性化を推進することを目指す。ビジョンの柱は、以下の3つの方向性に基づいていくものとする。

##### ○企業と「まち」の活性化

###### ・企業支援

事業再構築・承継、創業などを推進し、企業の持続的な成長を支援する。

###### ・空き家・空き店舗の活用

官民一体となったワンストップ組織を活用し、空き家や空き店舗の利活用を促進し、新たなビジネスや住民を迎える環境を整備する一助となる。

###### ・賃金向上による人口増加の促進

官民一体となり、企業の賃金アップを支援し、若者やファミリー層が定住しやすい環境を整備の一役を担う。

##### ○移住・定住促進と若者支援

###### ・I・J・Uターンの促進

地元高校との連携を強化し、地元企業への就職促進を支援するための奨学金や補助金の充実を図り、地域に若者が根付くためのインセンティブを提供するきっかけ作りを行う。

##### ○地域ブランドの強化と観光資源の活用

###### ・倉吉の強みを活かした観光戦略

白壁土蔵群や打吹山など、日本の原風景を持つ観光地を強化し、伯桜鵬関や牛骨ラーメンなど、地域特有のコンテンツを全国に発信し、倉吉の観光ブランドを確立していく。

#### ◆商工業者向けの取り組みとビジョン

商工業者に対しては、特に以下の点を重視して取り組む。

##### ○販路開拓の支援

当所は、地元企業が地域外にも販路を広げられるよう、ECサイトの活用や地元製品のブランディングをサポートしていく。これにより、全国的な知名度を高め、売上を拡大させることを目指す。

##### ○経営支援の充実

###### ・デジタル化支援

DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、小規模事業者がIT技術を活用して生産性を向上させるための支援を行う。オンラインでの販売やマーケティング手法の導入を促進する。

###### ・資金調達と事業承継支援

地域の事業者に対して、資金調達や事業承継に関する専門家の活用により、効果的なアドバイスを提供し、次世代の経営者育成を支援する。

##### ○産業多様化の促進

###### ・新産業の創出

倉吉の強みである観光や農業に加え、新しい産業（例：アニメやフィギュア文化）を育てるための施策導入を促し、地域経済を多様化させる。

#### イ 商工会議所としての役割

人口減少や少子高齢化、進展するIT化・デジタル化等の小規模事業者を取り巻く経営環境への対応に向けて、当所として「対話と傾聴」を通じて個々の事業者に対して本質的な課題に「気づき・腹落ち」を与え、経営分析により戦略的な経営計画の策定・実行等の支援を行い、新たな製品・サービスの開発による販路開拓・拡大、デジタル化等による省力化等による稼ぐ力の向上、生産性の向上を図り、事業の継続が可能となるよう伴走支援により、小規模事業者の自己変革と自走化を目指し市内小規模事業者の持続的発展に繋げていく。

また、地域の活力を維持するためにも創業の促進や円滑な事業承継について、行政や関係機関と連携して取り組み、少しでも市内事業者の減少を抑えることも当所としての役割である。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の4つの目標を定める。

#### **〈支援対象〉**

市場ニーズの変化に対応しながら稼ぐ力の向上と生産性の向上を目指す小規模事業者を重点支援する。

#### **〈目標〉**

こうした市内の小規模事業者の課題に対して、市場のニーズを把握してそれぞれの事業者の「強み」を活かして競争力を強化させ新たな市場を開拓していくとともに、デジタル技術の活用やIT化、省力化等を推進して稼ぐ力の向上と生産性の向上を図り、市内の小規模事業者の持続的発展を目指す。

##### **【目標①】**

経営分析支援と事業計画策定・実行支援により競争力の強化を図る

##### **【目標②】**

新たな販路開拓や需要拡大により売上の拡大を目指す

##### **【目標③】**

IT、デジタル技術の活用、省力化により生産性の向上を図る

##### **【目標④（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】**

これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出す

#### **〈地域への裨益目標〉**

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者が稼ぐ力の向上と生産性の向上を実現することで地域の産業基盤強化、雇用基盤強化に寄与することを目指す。また、市内に個性的で魅力的な専門店を多面的に形成し、地域の魅力を向上させることを目指す。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

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

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】 経営分析支援と事業計画策定・実行支援により競争力の強化を図る

〈達成のための方針〉

小規模事業者の競争力の強化を図るために、まずは「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」にて外部環境を整理する（年1回）。また、経営分析支援により内部環境を分析する（50者/年）。なお経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。

これらの結果を活用し、競争力強化に向けた事業計画の策定を支援（30者/年）。策定後は、伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加10者/年、利益増加5者/年）。

【目標②】 新たな販路開拓や需要拡大により売上の拡大を目指す

〈達成のための方針〉

新たな販路開拓・需要拡大においては、市外流通業等への卸売も有効な手段である。そこで、商品の需要動向調査支援として、「展示会・商談会でのバイヤー向け商品調査」（5者/年）を実施し、バイヤー視点で魅力的な商品へのブラッシュアップを行う。

また、新たな需要開拓支援として、首都圏での展示会などの「展示会・商談会の出展支援」（支援対象5者/年、成約件数1件/者）や「県内外でのテストマーケティング支援」（支援対象3者/年、売上額5万円/者）を実施する。

【目標③】 IT、デジタル技術の活用、省力化により生産性の向上を図る

〈達成のための方針〉

小規模事業者のIT・デジタル技術の活用、省力化による生産性の向上に向けて、経営分析支援の際に、事業者のIT・デジタル技術の活用が可能な業務や省力化ができる業務を分析する。また、事業計画策定支援の際に、IT・デジタル技術の活用や省力化に資する事業計画の策定を支援する。

【目標④】 これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出す

〈達成のための方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営支援専門員等の経営力再構築伴走支援の資質向上を図る。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】地域の経済動向調査に関しては、これまで以下のとおり取り組んできた。

〈景気動向の分析〉

- ①倉吉商工会議所中小企業等景況調査
- ②商工会議所 LOBO（早期景気観測）調査
- ③鳥取県商工会議所連合会中小企業景況調査
- ④国が提供するビッグデータの活用

【課題】これまで上記、各種調査事業を実施してきたが、結果を十分に活かすことができていなかった。今後は、「倉吉商工会議所企業景況調査」について、所内で結果を基に施策の立案等に活用する。また「地域の経済動向分析」について、小規模事業者がデータを活用しやすいようにするなどの工夫を行うことが課題である。

#### (2) 目標

項目	公表方法	現行	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
①倉吉商工会議所企業景況調査 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①倉吉商工会議所企業景況調査

事業名	倉吉商工会議所企業景況調査
目的	市内の中小企業の経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・調査の手法	市内の中小企業を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年4回、FAXで調査票を送付し、FAXにて回答を得る。対象は、市内の中小企業約100社（建設業約20社、製造業約20社、卸売業約10社、小売業約20社、サービス業約20社、その他約10社）とする。
調査項目	景況感（売上高、売上単価、収益状況、資金繰り、借入難度、雇用人員、業況判断）、直面している経営上の問題点、その他トピック
分析の手法	経営支援専門員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

##### ②地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者を活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査項目	地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 →人の動き等を分析 産業構造マップ →産業の現状等を分析 等
調査・分析の	経営支援専門員（もしくはその他の職員）が外部専門家と連携し、RESASの情報を網羅的

手法	にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	レポートは当所ホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

【現状】 個者の商品・役務の市場調査支援について、一般的な業界紙等のデータを提供するにとどまっております。個者の取組に合ったデータになっていない等、十分な取組ができていない。

【課題】 商品開発や販路開拓等の事業計画策定には、業界動向・統計データの提供にとどまらず、事業者が消費者やバイヤーの生の声を収集し、商品のブラッシュアップの視点を持ってもらうことが課題となる。

##### (2) 目標

項目	現行	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
展示会・商談会でのバイヤー向け商品調査調査対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

##### (3) 事業内容

事業名	展示会・商談会でのバイヤー向け商品調査
目的	本計画では「新たな販路開拓や需要拡大により売上の拡大を目指す」を目標のひとつに掲げている。新たな販路開拓や需要拡大においては、流通業等への卸売も有効な手段である。そこで、展示会・商談会でのバイヤー向け商品調査を実施し、バイヤー視点で魅力的な商品へのブラッシュアップを行うことを目指す。
対象	小規模事業者の商品、5商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 ※対象商品の選定にあたっては、地域資源を活用した商品、個者の「強み」を活かした独自性のある商品を優先する。
調査の手法	当所が出展を支援する展示会・商談会（「FOOD STYLE Japan」など）にてヒアリング調査を行う。調査は、経営支援専門員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1商品あたり5名以上のバイヤーから評価を得る。
調査項目	<input type="checkbox"/> 味（食品の場合）：味・食感・香り等の良さと全体的なバランス <input type="checkbox"/> デザイン：商品との整合性や売場での目の引きやすさ <input type="checkbox"/> 独自性・新規性：独自性や目新しさがあるか <input type="checkbox"/> コンセプト：ターゲット層、想定シーンは明確か <input type="checkbox"/> トレンド感：トレンドを先取りしているか <input type="checkbox"/> 原材料：原材料は魅力的か <input type="checkbox"/> 安心・安全：品質・表示ラベル・衛生面等の信頼性 <input type="checkbox"/> 取引条件：ロット対応、納期、支払条件等について <input type="checkbox"/> 価格競争力：市場価格に対応できるか。値入状況はどうか <input type="checkbox"/> 取扱意向：上記を踏まえた総合評価・取扱意向
分析の手法	収集した評価は経営支援専門員が分析を行う。具体的には、5名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、製品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援では、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】小規模事業者の経営分析支援について、補助金等申請支援やマル経融資支援等の際、事業者の状況に鑑みて実施しているが、財務分析に重点を置いた内容となっている。

【課題】これまでは財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握につなげる。

### (2) 目標

項目	現行	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
経営分析事業者数	50者	50者	50者	50者	50者	50者

※事業者自身に積極的に経営分析に取り組んでもらうため、必要性和重要性をより深く理解していただく必要があることから、1者当たりにより多くの時間をかけ、質の高い支援を行うこととする。

### (3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個者支援（金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	経営支援専門員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、クラウド型支援ツール（Bizミル等）などを活用する。
分析項目	定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 <財務分析> 直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 <非財務分析（SWOT分析等）> 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT・デジタル技術の活用状況、省力化できる業務、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。</li> <li>分析結果は、クラウド型支援ツール（Bizミル等）に集約し、すべての経営支援専門員・職員が内容を確認できるようにする。これにより、経営支援専門員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。</li> </ul>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】 事業計画策定支援は行っているが、補助金活用に向けた事業計画策定支援などが大半を占めている状況である。

【課題】 事業者自らが事業計画策定の重要性を理解した上でなく、補助金申請や借入申込に必要なだからという支援依頼が多い。事業計画策定に取り組む機会が増加することは良い傾向であるが、計画策定の意義や重要性が浸透していないため、セミナーカリキュラムを見直すなど、改善した上で実施する。

### (2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の6割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画(事業承継含)の策定に意欲的な事業者を対象にIT活用セミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者のデジタル技術を活用した「稼ぐ力」や生産性の向上や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

その他、創業者・創業希望者向けの創業計画策定支援も実施する。

### (3) 目標

項目	現行	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
①事業計画策定事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
事業計画策定セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
IT活用セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②創業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
創業スタートセミナー・創業スクール in 鳥取中部の開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援	
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。	
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者	
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、国・鳥取県・倉吉市の補助金などを契機とした事業計画策定希望者の掘り起こしを実施する。加えて、事業計画策定セミナーを開催する。	
	■事業計画策定セミナー	
	支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）
	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
	講師	講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選択 等
	回数	年1回
	カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念実現のために取り組むべき事業を検討する</li> <li>・事業の現実性を検証する</li> <li>・数値計画を考える</li> <li>・事業課題の解決策を考える</li> </ul>
	想定参加者数	10～15人/回
		※令和5年度のカリキュラムより
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営支援専門員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営支援専門員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要	

に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。

＜DXに向けた取組＞

事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT 活用セミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営支援専門員による相談対応・経営指導や IT 専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとして DX や IT・デジタル技術の活用を促進する。

■IT 活用セミナー

支援対象	すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
講師	講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選択 等
回数	年 1 回
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和 6 年度は Instagram 活用をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、デジタル技術を活用した販路拡大・生産性向上手法なども紹介する。
想定参加者数	20～30 人/回

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者、創業希望者
支援対象の掘り起こし	<p>倉吉市は、三朝町、湯梨浜町、琴浦町、北栄町と連携し、1 市 4 町で産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けており、当該計画に基づき特定創業支援事業を実施している。このなかで当所でも、鳥取県中部商工会産業支援センターと連携し、創業セミナー・創業スクールを開催している。創業スクール等を通じて、支援対象者の掘り起こしを行う。</p> <p>また、今まで行っていなかった職員による定期個別相談窓口を開設（看板掲示）し、当所 HP、チラシ、SNS 等で広く情報発信すると共に、金融機関等と連携を図り、創業希望者の掘り起こしを行う。この他、令和 7 年度に開設される「倉吉空き家相談センター（仮称）<sup>※1</sup>」との連携や、当所が実施する「商業活動新規参入支援事業（チャレンジショップ事業）<sup>※2</sup>」を契機とした掘り起こしも実施する。</p> <p>■創業スタートセミナー・創業スクール in 鳥取中部</p>
支援対象	創業者、創業希望者
募集方法	ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知
講師	中小企業診断士、先輩経営者、鳥取県よろず支援拠点、金融機関 等
回数	年 1 回（創業スタートセミナー1 日、創業スクール 3 日）
カリキュラム	<p>＜創業スタートセミナー＞</p> <p>今の時代の創業について、たくさんの事例を交えながら改めて考えるセミナー</p> <p>＜創業スクール＞</p> <p>第 1 回：事業を成功させる心構えとポイント 自己プレゼンテーション、 小規模事業だからこそ「トンガリ感」 先輩に聞いてみよう！ 活用できる支援施策について</p> <p>第 2 回：アイデアをビジネスへ 描いている事業を数字も踏まえて具体化</p>

	<p>第3回：事業計画書作成にチャレンジ！ 日本政策金融公庫の創業支援 事業計画発表会</p> <p style="text-align: right;">※令和6年度のカリキュラムより</p>
想定参加者数	15人/回（当所からは5人/回）
	<p>※1 倉吉空き家相談センター(仮称)</p> <p>倉吉市内の空き家に関する多種多様な問題を相談者のニーズに応じ、様々な専門家とマッチングを図り解決に結びつける団体。空き家相談、出張相談会、セミナー、空き家バンク登録等の運営サポートを行う。</p> <p>※2 商業活動新規参入支援事業（チャレンジショップ事業）</p> <p>当所では、平成16年度より倉吉市から委託を受けて当市中心市街地の空き店舗（3店舗）を活用して新規に事業を始めてみたい方を応援する「チャレンジショップ事業」に取り組み、現在（令和5年度時点）までに41人が卒業し29人が独立開業している。倉吉市内での開業は27人で、その内、中心市街地周辺での開業は22人である。鳥取県、倉吉市、当所商業部会長、当所青年部・女性会の役員等による運営協議会を開催して、入店者の審査や入店者の経営状況等について共有し、創業支援を行っていくとともに、卒業後、空き店舗への入店の促進とフォローを行い、中心市街地の活性化及び地域経済の活性化を推進していく。</p>
支援の手法	創業スクール等を通じて創業者が作成した創業計画を基に、経営支援専門員や専門家と一緒にブラッシュアップする方法にて行う。

## 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】事業計画策定後の支援は、補助金の採択者や融資を受けた事業者に対するフォローを行っている程度であり、持続的な計画支援や効果の継続性が乏しかった。

【課題】事業計画を策定することだけが目的ではなく、経営支援専門員等の巡回等により進捗状況を把握し、継続的・定期的な支援ができるような体制づくりが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が約3割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が約2割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる可能性を高める。

また、創業計画の策定をした事業者に対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

### (3) 目標

#### ① 事業計画のフォローアップ

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度 (延回数)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)
売上増加事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
経常利益増加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

## ②創業計画のフォローアップ

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)

### (4)事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営支援専門員が、事業計画・創業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画・創業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を行う。フォローアップでは、事業計画・創業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

## 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】小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、自社独自での取組には限界があり、新たな販路の開拓が進んでいない。

【課題】当所が販路開拓の支援をする必要がある。そのなかで、首都圏での展示会・商談会の出展など、小規模事業者が独自に行うことができず、かつ効果が高い取組を重点的に支援することが課題である。

### (2)支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が新たな販路開拓や需要拡大により売上の拡大を目指すことを目標に掲げている。小規模事業者が新たな需要の獲得を目指す際、地域資源を活用した商品の開発等も有効である。

一方、小規模事業者が地域資源を活用した商品などを開発した際、販路の開拓が課題となることが多い。そこで、当所にて「展示会・商談会の出展支援」や「県内外でのテストマーケティング支援」を実施。商品の認知度向上や販路の開拓を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4)事業内容』のとおりである。

なお本事業では、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

### (3)目標

項目	現行	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
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
②県内外でのテストマーケティング支援 支援事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

(4) 事業内容	
① 展示会・商談会の出展支援 (BtoB)	
事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 / 支援対象	<p>以下の展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。</p> <p>ア FOOD STYLE Japan            支援対象：食料品製造業等（地域資源を活用した商品が中心）            訴求相手：全国の外食・中食・小売業界バイヤー</p> <p>FOOD STYLE Japan 実行委員会が主催する商談展示会である。外食・中食・小売業界へ販路拡大するための商談展示会としては日本最大級の規模であり、外食・中食・小売業界との商談の機会となっている。令和 5 年 9 月の開催では、出展社数が 669 社、来場者数が 36,302 人であった。</p> <p>また、FOOD STYLE はその他にも、「FOOD STYLE Kansai」、「FOOD STYLE Kyushu」、「FOOD STYLE Chubu」などがある。年度によって、これらに出展を行う場合もある。</p> <p>イ スーパーマーケット・トレードショー ※鳥取県ブースでの出展            支援対象：食料品製造業等（地域資源を活用した商品が中心）            訴求相手：全国のバイヤー</p> <p>スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会である。全国の小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食などから多数のバイヤーが来場する。令和 6 年 2 月の開催では、来場者数が 75,858 名（同時開催展の来場者を含む）、出展者数が 2,190 社・団体であった。</p> <p>ウ FOODEX JAPAN in 関西 ※鳥取県ブースでの出展            支援対象：食料品製造業等（地域資源を活用した商品が中心）            訴求相手：関西圏主要バイヤー、世界各国のバイヤー</p> <p>一般社団法人日本能率協会が主催する展示商談会である。国内・海外の宿泊・外食・観光業界に向けた関西圏の展示商談会となっている。令和 5 年 7 月の開催では、出展社数が 156 社、来場者数が 6,454 名であった。</p>
支援の手法	<p>経営支援専門員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。</p> <p>&lt;出展前の支援&gt;            出展者の募集 / 商談シート (FCP シート) の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法 (パンフレット等のツールの整備含む) や短時間での商品等アピール方法の指導 等</p> <p>&lt;出展後の支援&gt;            商談相手に対するフォロー 等</p> <p>なお、展示会・商談会の出展支援にあたっては、倉吉市の「倉吉市商品等販路開拓支援事業費補助金※」も活用する。</p> <p>※倉吉市商品等販路開拓支援事業費補助金            倉吉市の補助金である。市内の中小企業等が、自社の商品、製品、技術を売り込むため、各種展示商談会（一般消費者向けのものを除く）に出展して商品等を紹介する取組に係る経費の一部を補助する。</p>

②県内外でのテストマーケティング支援 (BtoC)	
事業名	県内外でのテストマーケティング支援
目的	小規模事業者が地域資源を活用した商品や、個人の「強み」を活かした独自性のある商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所においてテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。
支援対象	食料品製造業等 ※地域資源を活用した商品や、個人の「強み」を活かした独自性のある商品 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	県内外の消費者
支援内容	鳥取県のアンテナショップ「とっとり・おかやま新橋館」、日本食品館「地域うまいもんマルシェ」、兵庫県の「いしはら商店鳥取県チャレンジコーナー」、倉吉のグルメイベント「食のパラダイスフェスタ」、大都市圏での展示会「GOOD LIFE フェア」、「大岡山北口商店街」など、その他の催事等にて、商品の販売機会を提供する。
支援の手法	倉吉の地域資源を活用した新たな商品を開発する事業者を掘り起こす。その後、催事・イベント等でのテストマーケティングを実施する。実施後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや事業者が独自に販路を開拓できるような支援を実施する。また、バイヤーが来場した場合は、バイヤーとのビジネスマッチングを実施する。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】 毎年度、「倉吉商工会議所経営発達支援事業評価委員会」を開催し、外部有識者を含む評価委員に各事業の項目ごとに事業の内容及び成果について報告し、事業の評価及び見直しを実施している。

【課題】 低評価の事業に対し、しっかり改善する時間を設けられず、見直しも担当者が行うことで終わっていたため有効な取組ができていなかった。常に変化していく小規模事業者の経営課題を解決するために、地域や業種における経営状況を把握し、有効な情報提供の強化を図るため、事業評価委員会において今後の対応策をさらに深く検討し、計画の実行性をより高める必要がある。

#### (2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。 <b>【PLAN】</b> (事業の計画・見直し) (a) 前年度の <b>【ACTION】</b> を受け、事業内容や目標を設定(修正)する。 (b) 上記目標を個人(経営支援専門員等)ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 <b>【DO】</b> (事業の実行) (c) 経営支援専門員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営支援専門員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール(Bizミル等)に適時入力する。 <b>【CHECK】</b> (事業の評価) (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール(Bizミル等)によ

- り各経営支援専門員等の指導状況を確認する。
- (f) 週 1 回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営支援専門員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。
- (g) 年 1 回の「倉吉商工会議所経営発達支援事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。
- ※「倉吉商工会議所経営発達支援事業評価委員会」の実施の流れ
- i 倉吉市しごと定住促進課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「倉吉商工会議所経営発達支援事業評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。
  - ii 当該「倉吉商工会議所経営発達支援事業評価委員会」の評価結果は、正副会頭会議に報告する。また、当所ホームページ (<http://www.kurayoshi-cci.or.jp/>) へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。
- 【ACTION】（事業の見直し）
- (h) 「倉吉商工会議所経営発達支援事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

- 【現状】日本商工会議所が主催する研修や中小企業基盤整備機構が主催する研修に積極的に参加し、職員の支援スキル向上に取り組んでいる。
- 【課題】小規模事業者が抱える経営上の問題は、各分野の制度改正等により複雑化・高度化しており IT スキルなど専門性の高い分野の相談も増えてきている。記帳指導や税務指導といった従来の基礎的支援能力に加え、事業者の経営力向上に資する支援ノウハウの習得が重要となってきたが、研修などで得た知識を職員間で共有できてはならず組織としての能力向上には至っていないのが現状である。

### (2) 事業内容

#### ① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力</li> <li>・ 小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力</li> <li>・ DX に向けた相談・指導を行う能力</li> <li>・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等</li> </ul>
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や鳥取県商工会議所連合会といった上部団体が主催する義務研修（経営指導員研修会）に参加するだけでなく、日本政策金融公庫の研修会への参加、中小企業大学の専門研修への参加、独自に中小企業基盤整備機構中国本部コーディネーターを講師に迎えた所内研修会の開催などを行う。 また、これまでこれらの研修へは経営支援専門員が中心に参加していたが、今後は、総務系を含む全ての職員が積極的に参加する。

	<p>ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。</p> <p>イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、DX 関連の相談・指導能力向上に資する研修に参加する。</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルテーション」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のようなテーマの研修に参加する。</p>
--	---

## ②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	<p>ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営支援専門員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 情報共有 週 1 回の定期ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営支援専門員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT・デジタル技術の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化 担当経営支援専門員等がクラウド型支援ツール (Biz ミル等) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>

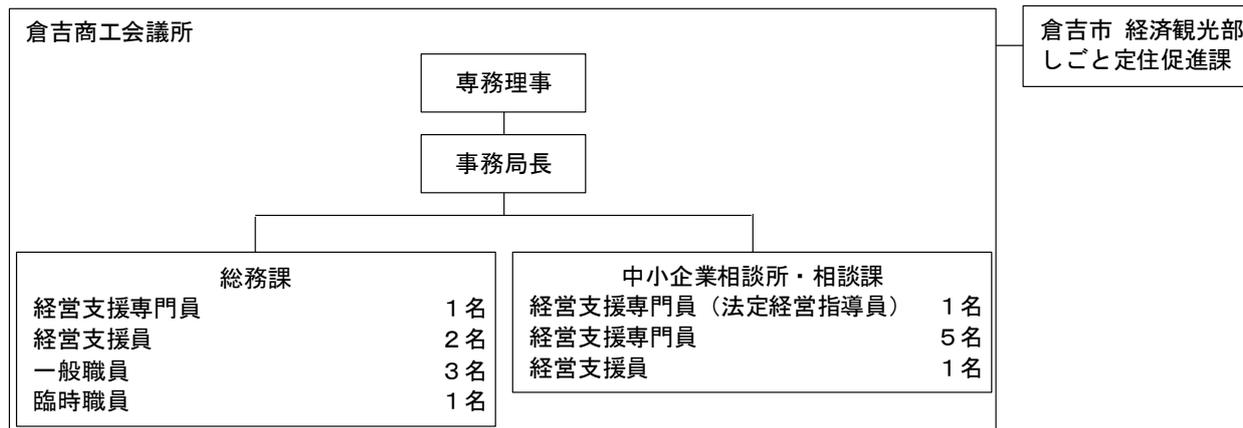
(別表2)

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)



(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： 鷲見 清

連絡先： 倉吉商工会議所 TEL. 0858-22-2191

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 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

〒682-0887

鳥取県倉吉市明治町 1037-11

倉吉商工会議所 中小企業相談所

TEL： 0858-22-2191 / FAX： 0858-22-2193

E-mail： cci3103@kurayoshi-cci.or.jp

②関係市町村

〒682-8633

鳥取県倉吉市塚町 2-253-1

倉吉市 経済観光部 しごと定住促進課

TEL： 0858-22-8129 / FAX： 0858-22-8136

E-mail： shoukou@city.kurayoshi.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	9,400	9,400	9,400	9,400	9,400
① 需要動向販路開拓費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
② 講習会事業費	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
③ 研修事業費	600	600	600	600	600

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県交付金、県補助金、市補助金、市委託費 等

(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