

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鳥取市西商工会（法人番号）9270005002709 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	<p>【経営発達支援計画の目標】</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>③ 円滑な創業と事業承継による小規模事業者数の維持</p> <p>④ ブランド力向上による地域経済の活性化</p>
事業内容	<p>【経営発達支援計画の内容】</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること B to Bを促進する商談事業とB to C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。</p>
連絡先	<p>鳥取市西商工会 鳥取県鳥取市気高町勝見 670 番地 22 TEL (0857)82-0809 FAX (0857)82-0884 E-mail : ttrw-sci@tori-skr.jp</p> <p>鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課 鳥取県鳥取市幸町 71 番地 TEL (0857)30-8282 FAX (0857)20-3947 E-mail : keizai@city.tottori.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 気高町・鹿野町・青谷町の現状

鳥取市西商工会は鳥取市気高町と鹿野町と青谷町（以下、西いなば地域）を管轄する。その3町は平成16年に鳥取市と合併し、それぞれの商工会も平成19年に鳥取市西商工会（以下、本会）として合併した。

西いなば地域は鳥取市の西側に位置し、因幡鹿野城主亀井茲矩公によって栄えた土地である。亀井公が奨励した朱印船貿易により生姜の栽培や伝統工芸品の因州和紙の製造、国内初の弥生人の脳が発掘された青谷上寺地遺跡、北前船の寄港地など歴史や伝統が古くから残っている。また、平成20年10月に認定（令和6年9月再認定）された「山陰海岸ユネスコ世界ジオパーク」の一部でもあり、日本海と鷲峰山に囲まれた自然と文化も豊かな地域である。

なお、現在の鳥取市は、平成16年11月1日に鳥取市、国府町、福部村、河原町、用瀬町、佐治村、気高町、鹿野町、青谷町の1市8町が合併して誕生した。この行政区には鳥取商工会議所、鳥取市東商工会、鳥取市南商工会の経済団体が併存している。



人口データ
(令和6年9月末現在)

鳥取県	531,085人
鳥取市	179,670人
気高町	7,913人
鹿野町	3,303人
青谷町	5,088人

出展：鳥取県公式ホームページ・鳥取市公式ホームページ

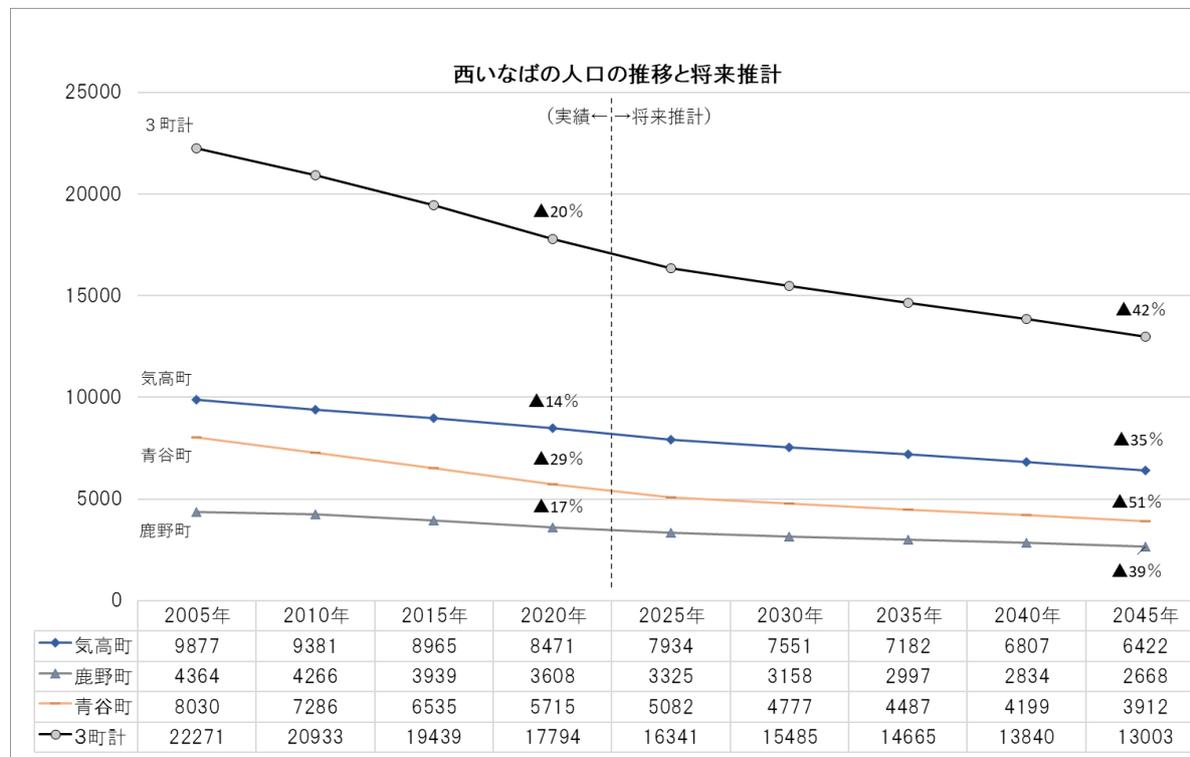
② 西いなばの人口推移と予想

西いなばの人口は、鳥取市と合併した平成17年3月末時点では22,271人であったが、令和6年9月末時点では16,304人と5,967人も減少している。中でも青谷町は、人口と世帯数のいずれも減少が著しく、一部過疎地域となっている。また、鳥取市全体に占める人口割合も11.1%であったが9.1%と減少している。

鳥取市及び西いなばの人口・世帯数の推移

	平成17年3月 (鳥取市合併時)		令和6年9月		増減数		増減割合	
	人口	世帯数	人口	世帯数	人口	世帯数	人口	世帯数
鳥取市全域	199,263	72,060	179,670	82,160	▲19,593	10,100	▲9.8	14.0
西いなば全域	22,271	6,777	16,304	7,081	▲5,967	304	▲26.8	4.5
気高町	9,877	3,054	7,913	3,348	▲1,964	294	▲19.9	9.6
鹿野町	4,364	1,242	3,303	1,429	▲1,061	187	▲24.3	15.1
青谷町	8,030	2,481	5,088	2,304	▲2,347	▲105	▲36.6	▲7.1

世帯数で見ると、近年までは増加傾向にあるものの、世帯人員は平成 17 年の 3.28 人から令和 3 年では 2.30 人と小家族化傾向にある。今後は、団塊世代が 75 歳を超え、高齢化による死去等により西いなばの世帯と人口の減少は更に加速し、令和 27 年には 13,003 人と合併時の約半数以下になると推測している。



出展：鳥取市「町別世帯数・人口」、国立社会保障・人口問題研究所

③管内の商工業者数・小規模事業者数・会員数の推移と予想

商工会合併時の商工業者数は 792 名、小規模事業者数 733 名、一般会員数 534 名であったが、令和 6 年度当初は商工業者数 553 名、小規模事業者数 506 名、一般会員数 362 名といずれも減少している。下表のとおり本会が合併して 16 年間で約 30%の減少率である。

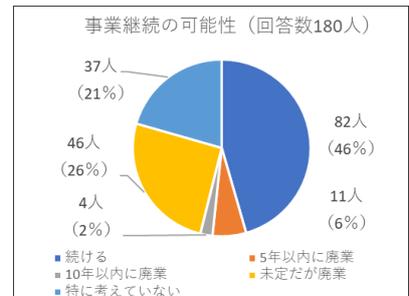
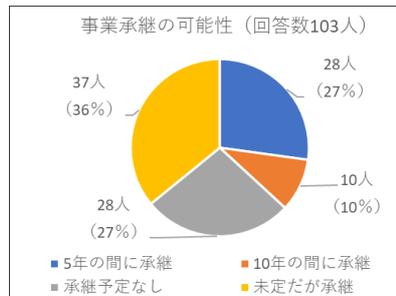
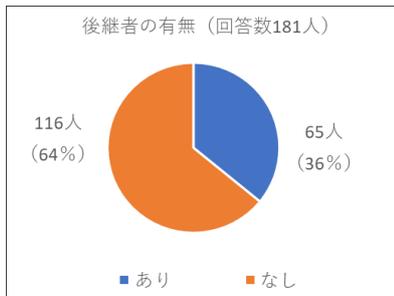
管内人口と商工業者数等				
年度	平成 19 年度 (対管内人口比)	令和 6 年度 (対管内人口比)	増減数	増減割合
管内人口	21,841 人	16,458 人	▲5,383 人	▲24.6%
商工業者数	774 人 (3.5%)	553 人 (3.3%)	▲221 人	▲28.6%
小規模事業者数	715 人 (3.2%)	506 人 (3.1%)	▲209 人	▲29.2%
一般会員数	508 人 (2.3%)	362 人 (2.2%)	▲146 人	▲28.7%

出典：鳥取県商工会連合会「令和 6 年度商工会白書」

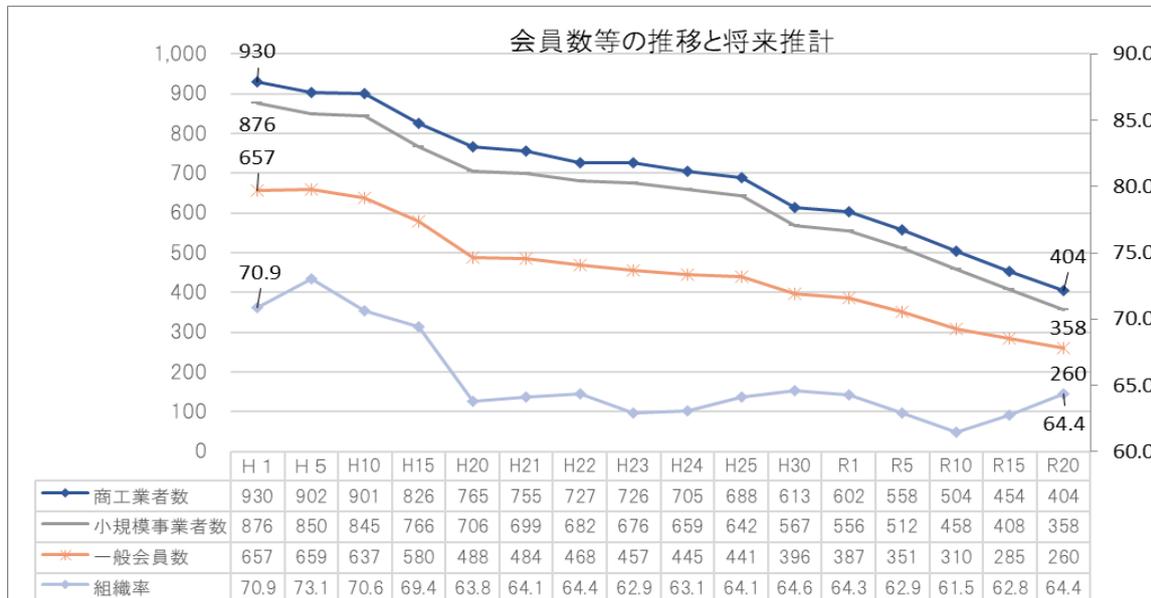
この 10 年間のうち令和 4 年度以外は一般会員の脱会者数が入会者数を上回っており、毎年度において会員が減少し続けている。また、平成 30 年度に実施した会員アンケート（回収率 48.4%）でも 64%の事業者が「後継者がいない」との回答から、今後も事業者の高齢化に伴う廃業の更なる増加が予測される。さらに、IT の進展により経営に関する情報やアプリ等も入手が容易となったことから、支援を不要とする若年層も増えつつあり、創業・事業承継に関する支援の強化とともに、商工会離れを回避する努めも必要である。

	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	合計
加入	9	13	8	6	8	17	13	10	18	8	110
脱会	16	17	20	13	12	28	21	10	17	16	170
脱会理由が廃業の者	8	11	18	9	10	15	12	8	14	8	113

出典：鳥取市西商工会データ



出典：鳥取市西商工会平成30年度会員アンケート



出典：鳥取市西商工会ビジョン2020 (令和2年1月22日策定)

④業種別会員数の推移

商工業者数、小規模事業者数、会員数のいずれも減少傾向にある。中でも小売業、製造業、建設業の減少数が著しく、コロナ感染症等による経済変動の影響もあったが事業者の高齢化と商圏人口の減少が要因と考える。最近では事務職以外の求職が減少傾向にあり、求人を出しても応募が無いなど慢性的な人手不足である。それに加え、原材料・人件費の高騰とその価格転嫁、インボイス制度による消費税負担、IT化・DXへの対応の遅れなど小規模事業者への課題は多い。

そのような状況は下記に記載する本会実施の「小規模企業景気動向調査」にも現れており、本会では業種別の課題を次のように想定している。

【建設業】

公共工事等が減少傾向にあり、業況は低調。受注減少により雇用や設備の維持が負担になった背景から、管内の建設業は全て小規模事業者である。雇用の維持に対して人件費と福利厚生の実施、事業承継、技術承継、若手の人材育成などの対策と受注の確保が課題である。

【製造業】

平成 24 年に鳥取市にあった鳥取三洋電機（株）が事業再編し影響を受け、その下請け・孫請け事業者は一時的に受注が大幅減少したが、現在は回復している。しかし、自社製品や自社技術を保有していないため収益性が上がらないこと、また加工賃収入を主とする事業所が多いため、人件費高騰、消費増税や原材料高騰に対して単価が抑制されるなど収益性に課題がある。IT 化・DX の推進と生産性向上や効率化、熟練技術者の技術の伝承等が事業継続に必要と考える。

また、青谷町は伝統工芸品「因州和紙」の産地である。和紙製造業者は平成 15 年の 21 事業所から 11 事業所と減少している。後継者がいないことや設備の老朽化、原料生産者の減少と価格の高騰に課題があるが、機能性和紙等の商品開発力が弱いことや販売を産地問屋に依存してきたことで、自助努力で販路を開拓できる事業所が少ないことも課題にあげられる。

【小売業】

管内にはチェーン展開するスーパーが 2 店舗、ドラッグストアが 1 店舗、コンビニエンスストア 6 店舗があるが、商品、価格、立地、駐車場、ポイントサービス・電子決済等の利便性から消費者の利用頻度は高い。徒歩圏内の消費者を顧客とする地元商店は、それらの店舗や郊外への大型ショッピングセンター等への消費流出等により売上は減少している。これは商店会の解散やスタンプ会等の会員数減少にも影響し、地域のにぎわいも失われつつある。また、ネットショッピング等による消費者の購買が日常化し、高齢者や買い物難民が増加する一方で、経営資源の乏しい小規模事業者は市場・顧客の見直しや他社との差別化、販路開拓や電子決済の導入により収益性の確保がより一層求められる。

また、本会が主導で平成 29 年 4 月に設立した「鳥取西いなばまちづくり（株）」は、計画どおりに「道の駅西いなば気楽里」の指定管理を受託し、西いなば地域の玄関口として貢献している。域外からの集客と域内への消費の誘導を期待しているところである。

【飲食・宿泊業】

飲食業は 40 店舗あるがいずれも高級志向やグルメ志向ではなく大衆向けの価格・内容で提供している。昨今の物価高によりメニュー価格の値上げを行うものの、それ以上の物価高による消費低迷により業況は芳しくない。しかし、ミシュランガイドビブグルマンに認定されたラーメン店が 1 つあるなど県外から注目を集めた事実もあるが、いずれの店も事業承継の見込みは薄く、今後も店舗数の減少が見込まれる。

旅館業は少し規模の大きな旅館が 4 軒あり、浜村温泉と鹿野温泉の 2 か所に分散している。浜村温泉は、かつては特急列車の停車駅であり、海水浴客で溢れていた頃の多くの宿は、今では廃墟となって散在し、にぎわいは失われ土日祝日でも閑散としている。鹿野温泉は街並み整備を進めてきており、城下町の風情もあって観光客は横ばいで推移している。しかし、平日や冬季の集客力が弱いこと、また、公共交通機関が無いことが課題としてある。温泉街のいずれの建物も老朽化しており、維持費や人件費の負担を軽減できるよう定休日の導入や効率化を進めるが、やはり売上と人員の確保が課題としてある。また、インバウンドに対応しようと簡易宿所も数件が開業するが、やはり主要観光地でないこともあり、開店休業の状況は否めない。

【サービス業】

最近の管内の交通事情は、民間タクシー会社 2 社のうち、1 社が撤退し、残り 1 社は営業時間の短縮と営業時間外の予約は受け付けない状況。また、山間部と町の中心部を連絡するバスは、鳥取市が公共交通空白地有償運送として「鳥取市気高循環バス」や「鳥取市絹見バス」を運営し、低料金であるがバス停までが遠い、土日祝日が運休、17 時台が最終便であることなど、交通弱者に対する移動手段の確保は今後の大きな課題である。

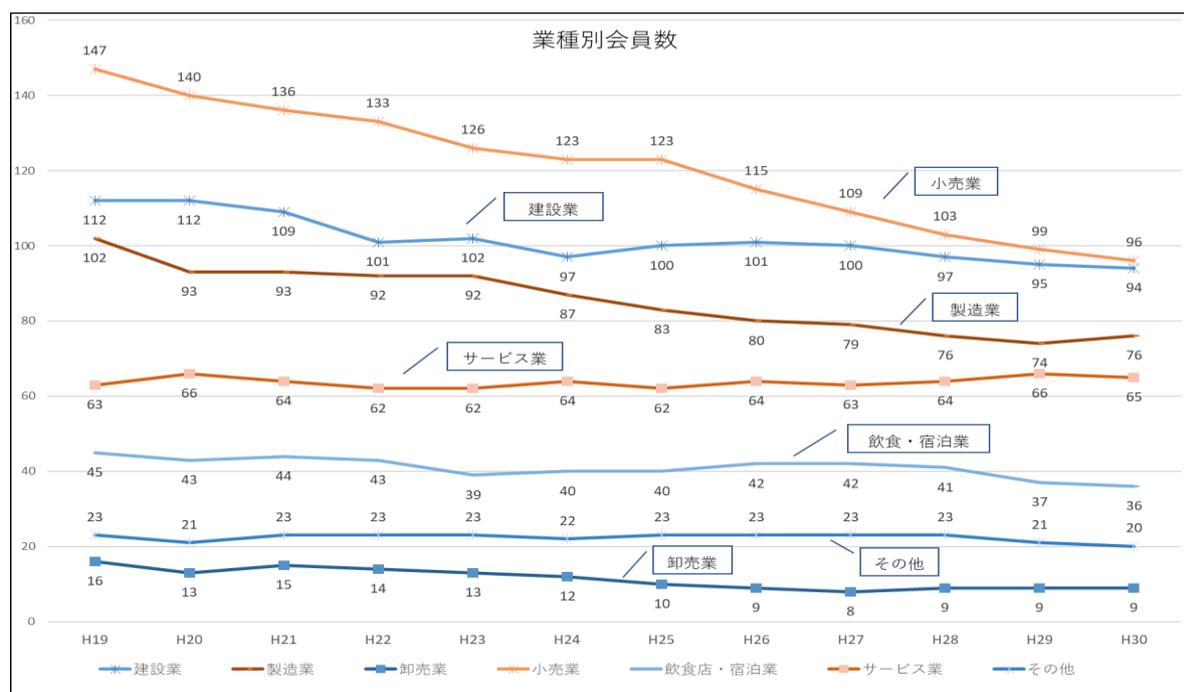
自動車販売整備業は 7 店舗あり親族内承継予定の事業所が多いが、商圏人口の減少やより売上・利益は減少傾向にあることから、若手経営者に対する経営指導が必要と考える。また、自動車のハイテク化により修理等に手間暇がかかることから、時間単位の加工賃を上げることも必要

である。

比較的安定的な業種が理美容業である。初期投資が必要であるが、施術者の技術・サービスで顧客を囲い込み、利益率が高いことから収益性は比較的安定している。顧客の高齢化による売上減少は避けられないが、顧客特性に合わせたメニューの提供による収益確保が必要である。また、山陰側は曇りや雨が多いことからコインランドリーは順調であるが、反面、クリーニング業は低迷している状況であり、こちらも設備の更新と人員の確保が課題としてある。

年度	平成19年4月1日	令和6年4月1日	増減	増減割合
建設業	188	131	▲57	▲30%
製造業	139	83	▲56	▲40%
卸売業	22	8	▲14	▲64%
小売業	207	130	▲77	▲37%
飲食・宿泊業	58	45	▲13	▲22%
サービス業	118	121	3	3%
その他	42	35	▲7	▲17%
合計	774	553	▲221	▲29%

出典：鳥取県商工会連合会「令和6年度商工会白書」



出典：鳥取市西商工会ビジョン2020（令和2年1月22日策定）

⑤開廃業の推移

商工業者数・小規模事業者数、会員数の減少は開業数を上回る廃業数が大きな要因であり、コロナ禍においては多くの事業者が廃業した。融資、補助施策等による支援策を施すも、やはり今後の返済、今後の見通しという経営資源の乏しい小規模事業者は事業をたたんでいる。今後も後継者の目途が立たない事業者が約半数以上あることから、更なる廃業が見込まれる。本会は、関係機関との連携、施策の活用による事業承継支援を強化し、同時に創業・起業の環境を整えていくこと、また、会員加入の強力な推進が必要である。

年度	開業数		廃業数		増減数	
	商工業者	小規模	商工業者	小規模	商工業者	小規模
平成 31 年度	19	19	18	17	1	2
令和元年度	17	16	32	32	▲15	▲16
令和 2 年度	7	7	27	25	▲20	▲18
令和 3 年度	6	6	30	28	▲24	▲22
令和 4 年度	23	23	16	16	7	7
令和 5 年度	17	17	28	27	▲11	▲10
平均	14	14	25	24	▲10	▲9

出典：鳥取市西商工会ビジョン 2020（令和 2 年 1 月 22 日策定）

⑥地域環境の変化

令和元年 5 月 12 日に山陰道鳥取自動車鳥取西 IC～青谷 IC 間（鳥取西道路）が国道 9 号線と並行して全線開通した。鳥取県の東西の移動が 15 分短縮され、国道 9 号線の渋滞緩和や災害時の代替路線としての効果が得られている。この開通により関西・山陽方面から西いなば地域へのアクセスは鳥取道を経由することで県内は無料で通行でき、多くの誘客効果が得られている。また、同年 6 月 30 日には「道の駅西いなば気楽里」が浜村鹿野温泉 IC（鹿野町）の隣地に開業し、地域の交流・拠点としての機能を発揮し、地域の活性化の一翼を担っている。

しかし、山陰道鳥取西道路の通行量が増える反面、国道 9 号線沿線の店舗等の衰退が懸念され、事業者が恩恵を受けているとは言い難い状況にある。鳥取砂丘・名探偵コナン・大山・ゲゲゲの鬼太郎等の鳥取県の著名な観光地は県の東西に位置するため、西いなば地域が素通りされないためにも地方創生・地域経済振興は急務である。



(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

① 10 年後の将来を見据えた商工会のビジョン

商工会の目的は商工会法第 3 条のとおり、「商工会は、その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資することを目的」としている。その目的の達成を確認するため、平成 30 年度に「商工会会員対象のアンケート」を実施した。その結果を真摯に受け止め、小規模事業者が事業者であるとともに、身近なコミュニティ機能を兼ね添えた地域になくはない存在であることを維持するため「鳥取市西商工会ビジョン 2020～身近な存在であり続けるために～」を令和 2 年 1 月 22 日に策定した。

平成 30 年度商工会員対象アンケート結果（回収率 48.4%）						
商工会の求められる機能と役割	経営支援の充実 (45 人)	経営支援と地域振興 (45 人)	身近な存在 (37 人)	地域振興 (23 人)	職員の対応力向上 (10 人)	職員の資質向上 (8 人)

出典：鳥取市西商工会平成 30 年度会員アンケート

小規模事業者が地域経済の一翼を担い、地域のコミュニティ機能を維持できているのも、地域の消費者へ商品・サービスを直接に提供することに起因するが、それも I T 化によって徐々に失われ、その環境に対応できない小規模事業者の多くは経営の悪化を招き、生業として成り立たなくなっている。また、建設業・製造業等も下請け・二次下請けの事業者がほとんどであり、技術はあるが自社の商品が無い。または、商品を作っても売る手段を知らないなど経営資源の乏しい小規模事業者ほど収益性が下がることが懸念される。経営の合理化、環境変化への最低限の対応を推し進め、I T 社会と現実社会での差別化を図り、消費者・得意先との接点を確保する工夫及び強化を支援することが本会の役割であると考えている。小規模事業者の身近な存在であり続けるために、個社支援の強化、経営支援の充実及び支援力の向上を図り、地域で小規模事業者が継続して営むことができるよう支援する。

② 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

本会ビジョンでは、「商工業者の自立と経営力向上につながる伴走型支援を基本として、地域と商工業者が持続的に発展できるような新たな商工会の体制づくりを実現する」とし、小規模事業者と地域の持続的発展に向けて取り組みを推進する。その推進にあたり、鳥取市の「第 11 次鳥取総合計画」に基づき作成された「鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン」（令和 5 年 4 月策定）と連動し、その実現に向けた取り組みを行うことで、小規模事業者の持続化と成長に取り組んでいく。経営支援においては、小規模事業者等への伴走型支援をより効果的に行うため、東部商工会産業支援センター（※）と連携を図りながら、各種セミナー等の集団支援や専門家派遣等の個別支援などを広域的に展開していく。

※東部商工会産業支援センターとは、本会を含む鳥取県東部地区の 7 商工会を管轄する鳥取県商工会連合会の経営支援専門部署

③ 10 年程度の期間を見据えた支援の実施

ア. 経営支援（小規模事業者の持続的発展を目的とした個社支援）強化

商工業者の持続的発展を実現するために、高度化・専門化する事業所の経営課題への支援ニーズに対して、地域に密着した支援機関の強みを活かし、経営発達支援事業に向け伴走支援する体制、機能を重点的に強化する。税務、経理等の基礎的な経営改善普及事業については、小規模事業者等の「自立化」に重点を置いた支援を実施する。

限られた支援人材で最大の成果を得るため、マンパワーを共有するチーム支援や、時宜の施策や課題に応じたテーマ別支援を深化するとともに、支援業務の生産性向上に向けた I T 化や、巡回・窓口といった業務のあり方等について見直しを行い、支援業務の効率化を図る。

イ. 急速な社会環境の変化への対応

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

ウ. 地域経済の活性化

本会地域の小規模事業者数を維持させるためにも、数年後の承継を見据えた早期の事業承継

準備に取組み、必要時には専門家との連携を図りつつ、事業承継計画の作成支援等を実施する。
また、創業支援についても、新たに事業意欲ある事業者の掘り起こしとともに創業計画を策定し、継続的に支援を行う。商工会は、地域で唯一の経済団体として、支援事業とともに小規模事業者等の持続的発展につながる地域経済振興事業を構築する。

エ. リスクマネジメント力強化

大規模自然災害や重大な影響をあたえる事故等が多発し、災害時、商工会が対応すべき事案が増えている。また、新型コロナウイルス感染症による影響を経験した。それらの発生時の迅速な対応のための体制整備および事前の備えとして、リスクマネジメント支援の重要性が高まっている。これらのリスクから事業者を守り事業継続を支援するため、BCPならびに事業継続力強化計画の策定支援や共済・保険制度の普及・推進への取組みを強化する。

オ. 組織体制強化

平成26年「小規模企業振興基本法制定」「小規模企業支援法改正」を機に、商工会に対する期待と役割は増大している中、「経営支援の強化」、「地域経済振興事業の強化」を実施していく体制づくりが重要である。

商工会の組織基盤である会員組織率について70%維持を目標として取り組む。経営支援と地域経済振興に必要な不可欠な財源対策とともに、経営支援と地域経済振興の強化のため、抜本的に業務を見直し、効率化を図る。

カ. 人材育成

商工会を取り巻く環境変化、求められる役割・業務の増大に対し、組織の運営・業務遂行のため最も核となる商工会役職員の資質をさらに高めていくことが求められている。

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

また、鳥取県商工会では人材育成基本方針に基づき、職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出し、組織力向上を図ることが不可欠である。その人材育成体制の構築、環境整備を進める。

④ 鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョンとの連携

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

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

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

【鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン】

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

【出典】鳥取市公式ホームページ

⑤ 商工会の果たすべき役割

本会は地域の経済総合団体として、行政、関係機関等と強力な連携を図り、地域の課題を共有しつつ、有効な施策の活用を提案し、持続的な経営の支援を第一に掲げる。また、経営資源の乏しい小規模事業者は市場・顧客の獲得の見直しや他社との差別化、競争優位性を確保するための支援を通じ、例えば高齢者や買い物難民等の解決へ結びつける、例えば商工業者と農林業業者で商品開発をするなど、高付加価値の商品・サービスが提供できるよう計画策定と実行支援により持続的発展を促す。

また、今後の課題でもある「地域の持続的発展」を確実に実施するために、行政・関係機関との連携強化は不可欠である。商工会は経営的視点を持ち、目指すべき方向に小規模事業者や地域をけん引する役割が求められている。

同時に、大規模災害やウイルス被害に対する事前の備えとして、リスクマネジメント支援の重要性が高まっている。地球温暖化等による自然環境の変化、また、AI・IoTの進展による社会環境の変化など外部要因による産業の衰退や産業構造の変化に適応できる支援が必要と考える。

(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 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。

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	21 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
売上増加事業者数	15 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
需要開拓支援事業者 (BtoB 型+BtoC 型)	1 件	12 件	12 件	12 件	12 件	12 件
成約事業者 (BtoB 型)	0 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、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

① 令和 3 年度総括

経営発達支援計画の初年度の実績は、商工会職員が常日頃から小規模事業者等と接点を持つ強みを活かしながら、ヒアリングの強化、分析の効率化、出口を見据えた実行支援を行うことで、事業者と二人三脚で支援を進めてきた結果として表れている。

地域経済の活性化に資する取組みは、西いなばの地域資源を活用した商品開発等を計画していたが、新型コロナウイルス感染の影響を懸念し、計画通りに実行することができなかった。しかし、青谷町での賑わいを創出したいとの思いから、商工会・鳥取市・青谷高校等が連携し商品開発がスタートしました。本会はこれを軸に西いなば全域に広げたい。

② 令和 4 年度総括

新型コロナウイルス感染症により巡回支援ならびに一部の事業を自粛としたことで、計画の完全遂行には至らなかったが、そのような状況下でも経営発達支援事業と地域経済振興事業の両輪を推進することはできたと考える。県下商工会が目標として掲げる「体質強化支援＝売上・利益の増加」に繋がるよう、事業再構築、経営力強化の支援を強化し、伸ばせる企業に対して時機を逸しないよう伴走支援に努めた。

小規模事業者に対し、コロナ対策補助金、物価高騰対策補助金、事業再構築補助金等の施策が充実しているものの、人材不足・燃油高騰・原材料等の高騰等の問題がそれらに歯止めを掛けている点も課題としてあり、技術・ノウハウの承継とともにDX化・生産性向上の推進による効率化対策が必要。

また、IUJターンによる創業や事業承継の実績があり、地域に新たな考え方や意欲を与えたのも事実である。そのような起業家を増やすことで、地方に活力を与える源となることから、鳥取市に対し創業関連の補助施策の要望を行った。人口減少、高齢化の進む中山間地に賑わいを取り戻すためにも、商工会は新たな事業者、新たな産業を生み出し、今後も創業・事業承継に力を注ぎたい。

③ 令和 5 年度総括

事業者の計画策定は少ないものの本事業自体も 3 年目となり、フォローアップ対象事業者が増

えたことから、「体質強化支援＝売上・利益の増加」目標に対しては改善できている。商工会の本来業務である経営改善支援に対して、「計画策定前の外部分析・内部分析から見える課題の抽出」、「設定した課題に対する認識と理解」、「課題を克服する具体策の提示」が弱く、意欲的な支援となっていない点は否めない。職員の異動等により会員事業所に不慣れなことも克服しなければならないが、寄り添う伴走支援を実行するには、商工会からのアプローチをする必要がある。スローガンとして掲げる「行きます・聞きます・提案します」をより強固に実践していきたい。

地域経済振興事業は、県連合会がけん引するサイクルツーリズム事業を展開するが、本来の目的とはまだまだ遠い状況である。地域のイベントや事業を通じて町が活性化し、人が集まり、新たな事業者の創出や事業転換・新事業展開等を生み出すには至っていないため、引き続き地道な努力が必要と考える。

商工業者の減少は地域の疲弊感が増し、必要な商品・サービスを提供できなくなる可能性もある。現にタクシー・バス等の撤退により地域交通は弱体化している。そのような地域の課題を解決するサービス・商品を提供する事業者の創出や創業・事業承継により新事業展開や新商品開発等を支援することで新たな事業者を輩出し、地域の活性化・賑わい創出につなげたい。

(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

(ア) 地域の経済動向・需要動向を把握した経営分析支援を通じて、実質的かつ効果的な事業計画策定支援を実施する。

(イ) 支援にあたっては「経営力再構築伴走支援」の考え方や「対話と傾聴・内発的動機付け等」を意識しながら質の向上に努める。

(ウ) デジタルDX化対応を推進し、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

(ア) 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」の両側面が必要。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る。

(イ) 事業者の直接的な利益に繋がる需要開拓支援を強化し、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

(ア) 本会並びに鳥取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。

(イ) 創業者については、産業競争力強化法に基づく「創業支援事業計画」に基づき、創業計画の策定支援や創業後のフォローアップによる継続的な支援を行う。

(ウ) 事業承継については、本会主催のセミナーや事業承継計画策定支援を通して、早い段階での啓発と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、地域の活性化に繋げていく。

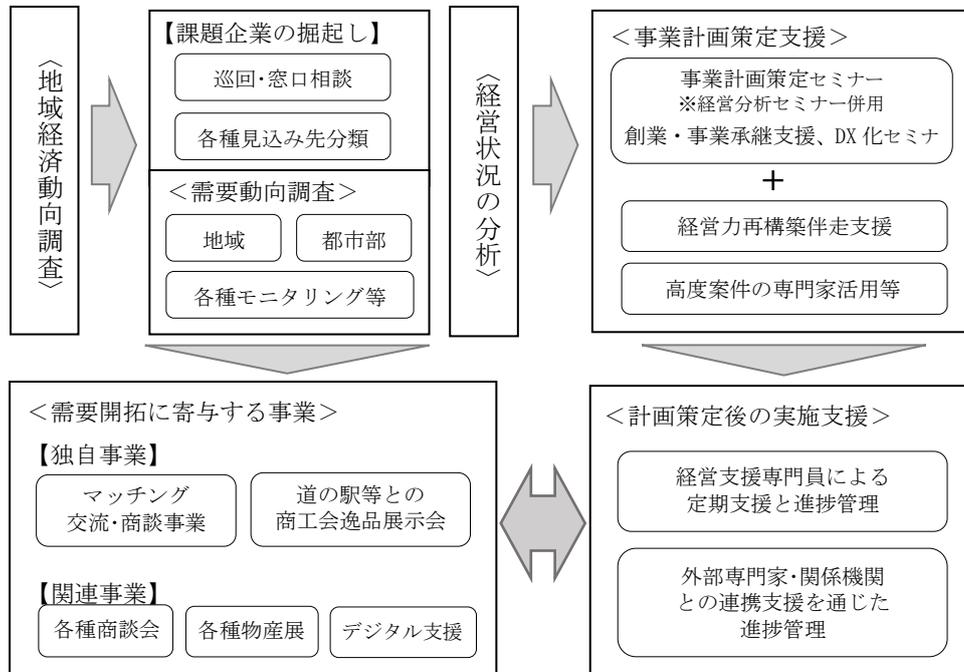
④ ブランド力向上による地域経済の活性化

(ア) 本会地域では、鹿野そば、苴矩生姜や日光生姜、絹見びわ、鳥取品種いちご「とっておき」の生産が盛んである。そのような製品と令和11年度に完全オープンする青谷かみじち史跡公園などの歴史的価値を活用し、商品開発または既存商品のブラッシュアップにより「西いなば」ブランドの向上を図る。

(イ) 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活用の支援と連動させることで事業者の経営力とブランド力向上を図る。
 (ウ) 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、西いなば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〕

- ・全国商工会連合会が実施する小規模企業景気動向調査の実施
- ・RESAS（地域経済分析システム）活用による地域経済動向調査の実施

〔課題〕

- ・事業者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、小規模事業者の事業展開へ十分反映されていない。
- ・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。
- ・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回数 (事業①)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向分析の公表回数 (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

「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し、小規模事業者等の今後の事業展開(事業計画策定)に活用する。

【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 鳥取県商工会連合会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調査を実施する。その経済動向等を業種ごとに分析し、小規模事業者等の今後の事業展開(事業計画策定)に活用する。

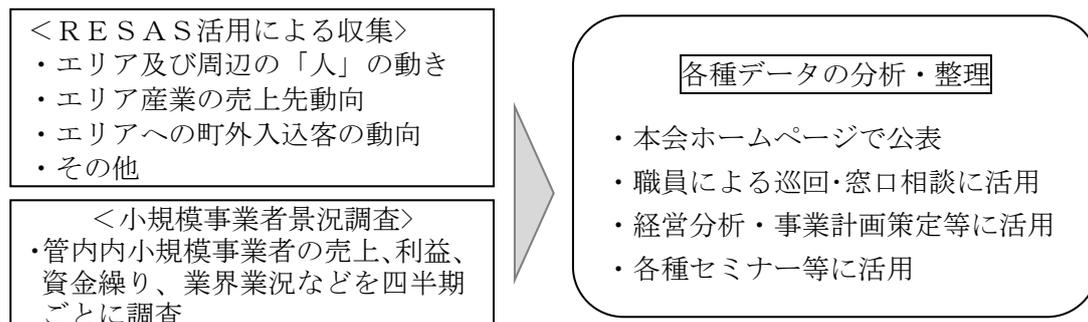
【分析手法】

- ・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で連携して分析する

(4) 調査結果の活用

- ① 本会ホームページへ掲載し、管内小規模事業者等へ周知する。
- 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等において外部環境分析資料として活用する。
- ③ 小規模事業者等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、計画的な事業推進と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る。

<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〕

- ・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非常に難しい状況。
- ・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、販売会で行う一般的な消費者アンケート調査程度となっている。

〔課題〕

- ・地域の需要動向に関しては、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・分析を行うこと。

- ・ 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需要動向調査も必要。
- ・ 情報の分析や事業者へのフィードバックにより、商品開発・販路拡大につなげることが課題。

(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)	0 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

(3) 事業内容

① 都市部での需要動向調査

全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」、鳥取県が主催する「鳥取物産展」等において、試食及び来場者アンケートを実施する。地域の特色ある商品を、都市部において売れる商品、また、モニタリングを通じて更に質の高い商品改良等に繋げていく。

② 「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のネットワークを使って、令和7年度から東部7商工会合同で「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。

③ 商工会事業での需要動向調査

本会管内にある「道の駅西いなば気楽里」で、一般消費者の商品モニタリングやアンケート調査を実施する。特に地元の消費を獲得したい商品・サービスについては、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

各種会場内で数日間の出展を行い、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による方法

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と合わせ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、⑥改善点、⑦購入可能性など。

【サービス】①利便性、②面白さ・楽しさ、③優位性、④価格、⑤改善点、⑥購入可能性など。

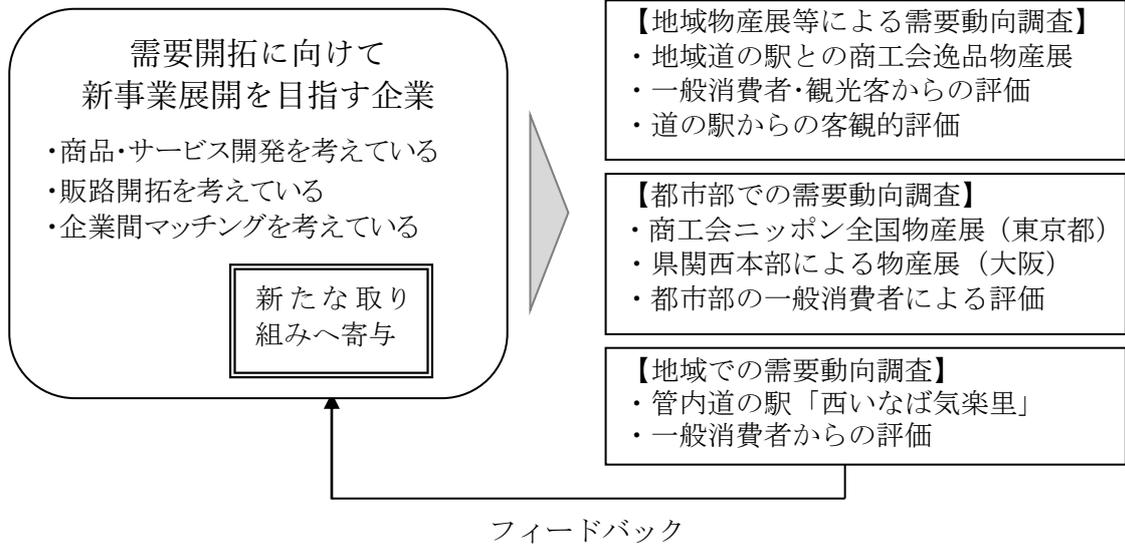
オ. 調査・分析結果の活用

分析結果は、経営支援専門員等が当該事業者へ直接フィードバックし、新商品開発や更なる改良等を行うとともに、利益貢献、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〕

- 経営支援専門員等が定期的な巡回相談を通じて、知的資産経営等の定性情報を「鳥取県商工イントラシステム」へ登録し、データ化、見える化することで、経営支援の際に職員が共有できる基礎資料としている。
- 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い、計画策定の際の共有情報として活用している。

〔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量の増加を図ることが課題である。
- 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。
- 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」を視点に、より現状に即した質の高い分析を行う必要がある。

(2) 目標

- 鳥取県商工会では、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。
- 別表2に記載のとおり、事務長を法定経営指導員としているが、事務長の業務は商工会組織の運営・管理業務であり、本会における実務的な経営支援職員は経営支援専門員2名であることから、下記参考表の2名、小規模事業者数500名以上の基準とする。

※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)						
経営支援 専門員数 小規模 事業者数	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

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	30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

- ・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。
- ・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)による対応により、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。
- ・ゼロゼロ融資の返済本格化等の影響により、資金繰りを含めた抜本的な経営改善が必要な事業者には、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)

- ・「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不慣れな経営分析を抵抗感なく受け入れられるよう、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む。
- ・セミナーでは担当の経営支援専門員が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、事業者に寄り添って対応する。
- ・カリキュラムは、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する。

(※経営分析セミナーは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は明記)

③ 経営分析の内容

(ア) 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」を基本とする。
- ・《財務分析》①売上高増加率、②営業利益率、③経常利益率、④労働生産性、⑤EBITDA 有利子負債倍率、⑥営業運転資本回転期間、⑦自己資本比率、⑧損益分岐点など
- ・《SWOT分析》自社の内外環境を強み、弱み、脅威、機会の4要素による分析
- ・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る。

(イ) 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

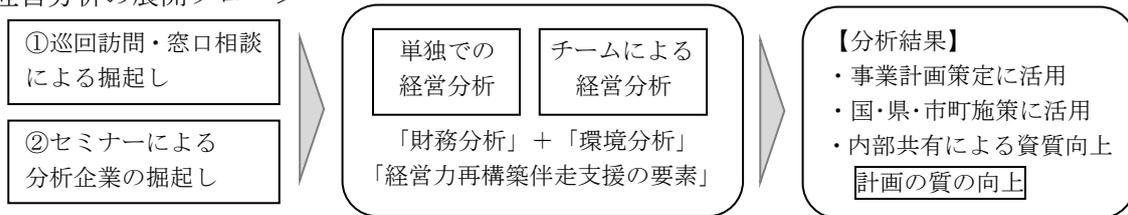
合会の「簡易経営診断マニュアル」を活用する。組織内で限定したツールを使用することで作業効率向上とデータ共有化による支援の迅速化に繋がり、経営分析の質の向上に努める。

(4) 成果の活用

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〕

- ・小規模事業者等の事業計画策定は、外部環境を含めた事業者の将来予測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幾つか見受けられた。
- ・これまで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、やや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感がある。
- ・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が多々あり、本来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。

〔課題〕

- ・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。
- ・国が推奨する「経営力再構築伴走支援」の考え方やプロセス（対話と傾聴・内発的動機付等）も意識しながら対応し、事業者の将来的な事業構想の明確化により、具体的な計画策定支援に繋げていくことが必要である。
- ・デジタル・DX化対応については先進的な分野でもあり、計画策定セミナーとは別に「デジタル・DX化セミナー」として別途開催し、計画策定支援の補完的な位置づけとして取り扱い、事業者に積極的な参加を呼びかけ、理解を深めていくことが求められる。
- ・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ることから、カリキュラム内に「デジタル化・DX対応」の要素も盛り込むことが必要。また、デジタルスキルの見極めも必要のため、経営支援専門員等も同席する。

(2) 支援に対する考え方

- ・計画策定支援に関わる経営支援専門員は、経営力再構築伴走支援を意識し、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。
- ・効率的に支援を進めるために「事業計画策定セミナー」「デジタル・DX化セミナー」を、事業者側と支援者側の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。

(3) 目標

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)						
経営支援 専門員数 小規模 事業者数	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

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	21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・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

- ・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。
- ・分析支援事業者の中から事業計画策定の必要がある事業者等を対象にアプローチする。
- ・事業計画策定支援を行う上では、事業計画の重要性を理解してもらうため、自社の将来像と現状のギャップをどう埋めていくのかなどを事業者に説いていく。
- ・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)も意識した支援により、次のステージに向けた意欲ある課題設定型事業者へ方向付ける。

②事業計画策定セミナー(経営分析セミナー併用)の開催

(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数日間の実践的な内容とする。なお、経営支援専門員もセミナーに同席し、実現性の高い計画策定となるようサポートする。
- ・主な内容は、以下セミナー概要に示すとおり、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ぶ(経営状況分析⇒方向性確認⇒目標設定⇒計画策定)。
- ・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・DX化」の要素も盛り込む。
- ・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の打ち合わせによりカリキュラムを組む。併せて、講師と経営支援専門員がしっかりと連携し、「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

【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勧奨する。
- ・ 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を通じて計画策定後の実施支援を行っている。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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機関との連携によるフォローアップ機能を高めることが課題。

(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、事業者が目指す事業展開の進捗状況を鑑みながら、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フォローアップ頻度を設定する。
- ・ 基本的なフォローアップ頻度の考え方は「隔月・四半期・半期・年間」を基本として設定し、2年のフォローアップ期間を定め対応する。
- ・ 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る。
- ・ 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、第三者の視点も投入し、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。
- ・ フォローアップ期間の2年で計画を断念した事業者は対象から除外するとともに、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、計画断念事業者として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)	83	20 件	38 件	38 件	38 件	38 件
頻度 (延回数)	450 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)	15 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)	—	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	4回	5社 20回	1社 4回	4回	5社 20回	1社 4回	4回	5社 20回	1社 4回	4回	5社 20回
↓	半年1回	2社 4回	3社 6回	6回	2社 4回	3社 6回	6回	2社 4回	3社 6回	6回	3社 6回	6回	2社 4回	4回
低	年1回	1社 1回	5社 5回	5回	1社 1回	5社 5回	5回	1社 1回	5社 5回	5回	1社 1回	5社 5回	1社 1回	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10社とした場合の積算方法である。当会は20社であることから2倍の積算で考えることとする。

(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。
- ・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。
- ・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。

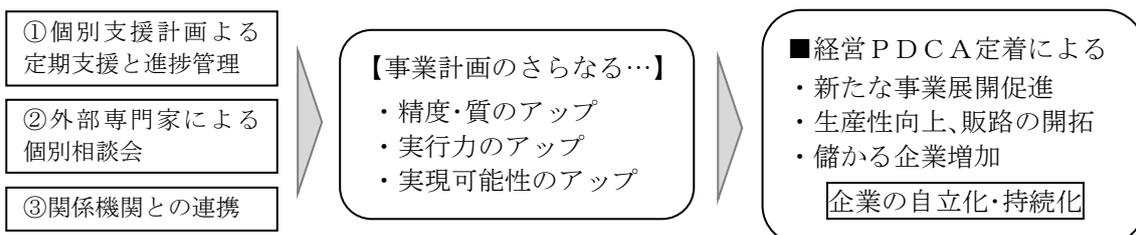
②外部専門家による個別相談会の実施

- ・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。
- ・外部専門家のアドバイスを受け、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する。

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、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、その際には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しつつ、協力して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〕

- ・ 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うが、コロナ禍での事業中止等の影響もありやや苦戦している分野である。
- ・ 展示会、商談会は小規模事業者で取引条件が合致しないことが多く、対応できる範囲が限定的であり、思うような成果・実績があげられない。
- ・ 小規模事業者が提供する商品・サービスは、地元をターゲットとするなど商圏範囲が狭く、域外へ打って出る意欲的な事業者が少ない。

〔課題〕

- ・ 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、ターゲットを明確化し、需要動向や自社の事業計画をもとに出展内容をしっかり検討する。
- ・ 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できる独自の展示即売企画が必要。
- ・ 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、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。
- ・ 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。
- ・ リアル開催とWEB開催を併用した効果的な事業展開を検討する。

(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。
- ・ 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。
- ・ 需要開拓を積極的に考えている事業者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で事業PRを行い、需要開拓支援事業者を増やしていく。(飲食・小売・サービス業を重点的に支援)
- ・ 各種事業への参加に際しては、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HP・SNSを活用した宣伝・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の専門的な指導を取り入れ、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)	1件	12件	12件	12件	12件	12件
商談会事業者 (BtoB型)①～④での総数	0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	0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	1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	26万円	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）

- ・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、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に参加勧奨し、互いの交流の中で情報交換を図りながら、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）

- ・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。この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。
- ・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強みを生かし、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。
- ・商談サポートの際には、事業者の概要や商品が分かりやすく伝えるため、事業者のPRショート動画の作成やFCPシート（商談シート）の作成等についても支援しながら効果的な商談成立に繋がるよう側面支援を行っていく。

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

- ・自社HPやSNSはあるものの、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。
- ・ネット上での自社の魅せ方または商品PR等の魅せ方は企業間取引においては重要であり、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。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。
- ・上部団体である全国商工会連合会が運用するWEBサイト「buyersroom」（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。
- ・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）

- ・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。その商談を希望する事業者を対象に、経営支援専門員がサポート支援を行い、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」の実施と物産展等への出展サポート支援による一般消費者の需要開拓支援（東部7商工会による合同実施）

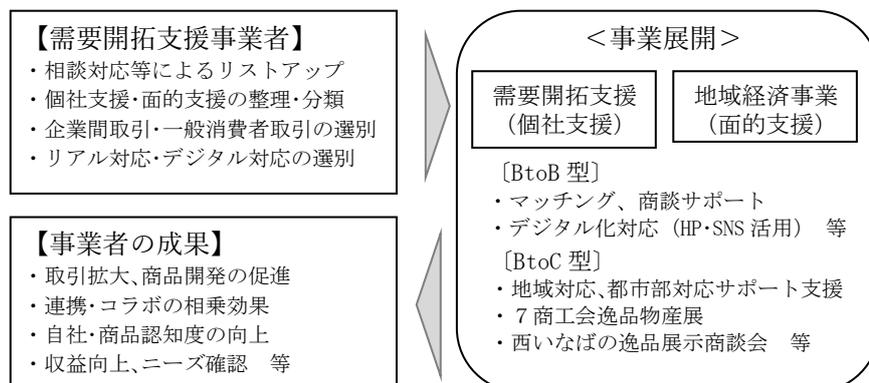
- ・鳥取県東部の地域内にある道の駅等は、地域の物産販売拠点として県外観光客やインバウンド客なども多く集客力と販売力を持っている。一般消費者への自社PRと自社商品の販売拡大を目指す事業者を対象に、これらのネットワークを使って、道の駅等との連携による「商工会逸品物産展」を実施する。
- ・地域の事業者並びに取扱商品の認知度向上と収益向上等を目的として、事業者が扱う逸品を展示販売していく。また、新商品開発や特産品開発に取り組む事業者においても、一般消費者へのモニタリング（需要動向調査）の機会として有効に活用し、将来的な商品展開等に繋げていく。

⑥都市部における全国商工会物産展等への出展参加とサポート支援（物産展）

- ・都市部を中心とした商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「ニッポン全国物産展」（全国47都道府県の地域の特色を活かした産品が集集、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」（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、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。

⑦「道の駅西いなば気楽里での西いなばの逸品展示商談会」の実施と一般消費者の需要開拓支援

- ・本会管内には、本会主導で立ち上げた鳥取西いなばまちづくり（株）が「道の駅西いなば気楽里」を指定管理による運営を行っている。本会3町の中心部にあり集客効果は高い。その展示室を活用し、管内事業者の商品・サービスをPRならびに展示販売の場として実施する。
- ・地域の事業者並びに取扱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、将来的な商品展開等に繋げていく。



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鳥取支部(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
- ・商工会理事

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、東部管内の7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。

⑤ OJT 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。

⑧ DX 化に向けた相談・支援能力の習得および向上

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

(別表2)

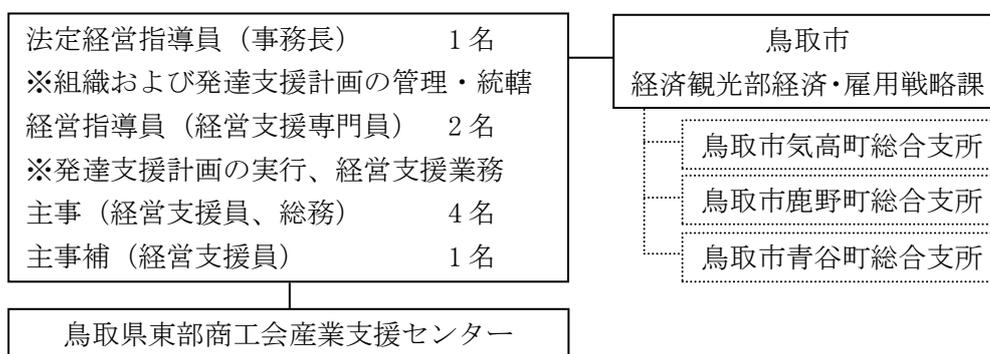
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和7年4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。



- (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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：萩原さおり

連絡先：鳥取市西商工会 TEL：0857-82-0809

②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

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

鳥取市西商工会

住所：鳥取県鳥取市気高町勝見 670 番地 22

TEL：0857-82-0809、FAX：0857-82-0884

Email：ttrw-sci@tori-skr.jp

HP：https://torinishi.tori-skr.jp/

②関係市町村

鳥取市役所 経済観光部 経済・雇用戦略課

住所：鳥取県鳥取市幸町 71 番地

TEL：0857-30-8282、FAX：0857-20-3947

Email：keizai@city.tottori.lg.jp

HP：https://www.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	720	720	720	720	720
セミナー開催費	270	270	270	270	270
需要開拓事業費	200	200	200	200	200
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、市補助金、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。

