

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	智頭町商工会（法人番号 9270005002452） 智頭町（地方公共団体コード 313289）
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
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	智頭町商工会 〒689-1402 鳥取県八頭郡智頭町智頭 2081-4 電話：0858-75-0039 FAX:0858-75-0064 e-mail:chizu-sci@tori-skr.jp 智頭町 企画課 〒689-1402 鳥取県八頭郡智頭町智頭 2072-1 電話：0858-75-4112 FAX:0858-75-1193 e-mail: kikaku@town.chizu.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

智頭町は豊かな森林に囲まれた町で林業を基幹産業として発展し、杉のまち智頭として知られている。美しい溪谷の芦津溪谷や国定公園の那岐山等の自然に恵まれており、森林セラピーやトレッキングスポットとして親しまれている。江戸時代には鳥取県最大の宿場町「智頭宿」として栄え、現在も往時の町並みを残している。また、山村集落の原風景や伝統文化に触れることができる町でもある。

「智頭宿」の中央に位置する石谷家住宅（国指定重要文化財）は、江戸時代に大庄屋を務め、以降昭和期まで繁栄してきた旧家。3,000 坪の広大な敷地に 40 以上の部屋数を持つ歴史ある和風建築の家屋、7 棟の蔵、美しい日本庭園である石谷氏庭園（国登録記念物、鳥取県指定名勝）を有し、主要観光拠点となっている。

伝統的建造物群保存地区に指定されている板井原集落は、炭焼き、養蚕、葛や麻等の栽培で明治から昭和にかけて栄えた集落。現在も茅葺きの民家や村道が残り、昭和 30 年代の情緒を味わうことができる。集落内には古民家を活用した喫茶店があり、ゆったりとした時間を過ごせる場所として訪れる人を迎えている。

美しい山里の風景が広がる新田集落は、集落全体で NPO 法人「新田むらづくり運営委員会」を組織。農林業体験の受け入れ等の交流事業や明治初期から伝わる伝統芸能の人形浄瑠璃等の伝統文化継承に積極的に取り組んでいる集落である。

智頭町では、このような自然、歴史、文化等の特徴を生かしたまちづくりが進められているところである。

平成 30 年 2 月、林業を通じて歴史的に形成された町の風景が、森林、山村集落、宿場町、流通往来等の多様性に富んだ「智頭の林業景観」として、国の重要文化的景観に選定された。

令和元年 7 月には、日本 1 / 0 村おこし運動や智頭町百人委員会等の住民自治の取り組みが評価され、SDGs 未来都市に選定された。

日本 1 / 0 村おこし運動（ゼロイチ運動）とは、本町独自の住民自治システム。町の活性化は集落の活性化からという視点で町民一人ひとりが無（ゼロ）から有（イチ）への第一歩を踏み出そうという運動である。集落または地区が 10 年後の将来像を描き、新たな組織を設立して主体的に行うもので、町はそれを支援。現在、6 地区中 5 地区で取り組まれている。

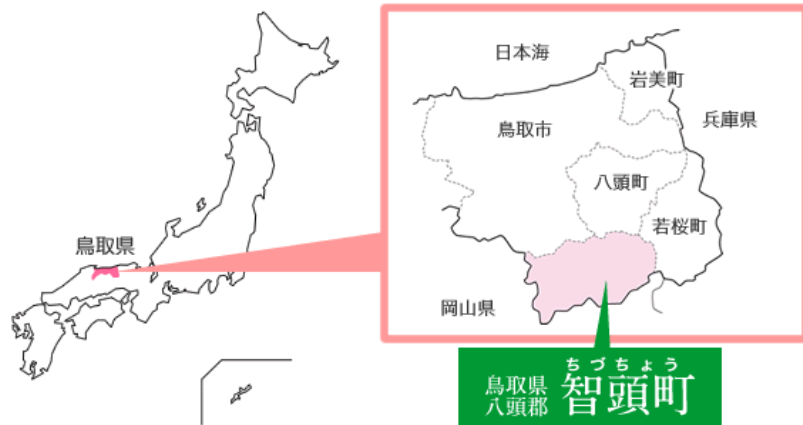
智頭町百人委員会とは、住民の声を町政に反映させ、住民自治の実践を目指す目的で平成 20 年に設置した委員会。住民が身近で関心の高い課題を話し合い、解決するための政策を提案していく組織である。

人口減少が避けられない状況において、これまでの取り組みを踏まえ、地域の資源を最大限活用した持続可能なまちづくりが必要となっている。

【立地】

智頭町は鳥取県の東南部に位置し、岡山県との県境にある。鳥取県における陸路の玄関口のひとつであり、鳥取自動車道、智頭急行線といった交通基盤がある。

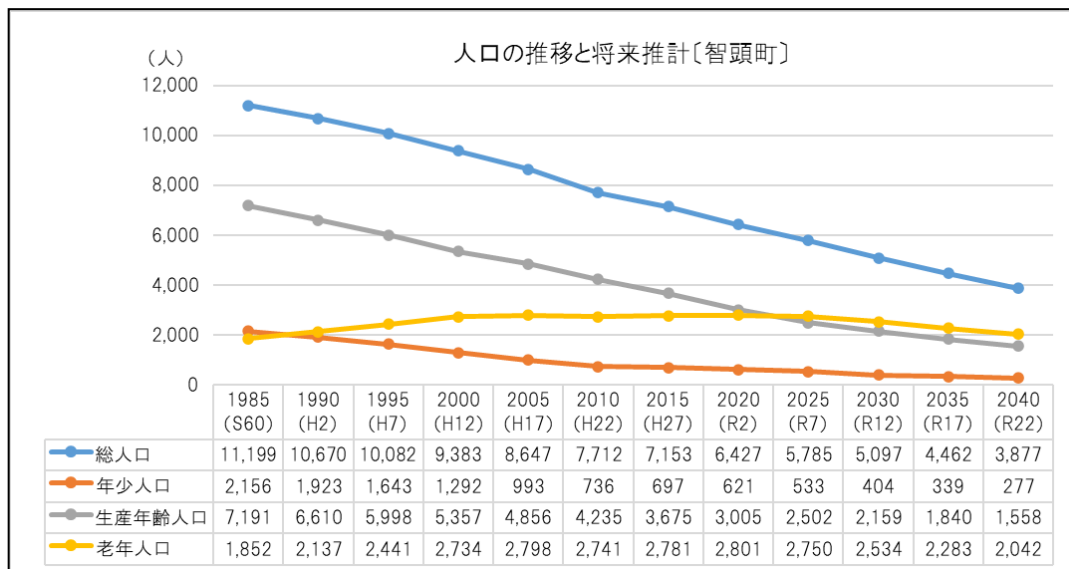
総面積 224.7 k m² で 9 割以上を森林が占めている。



【人口】

令和 6 年 8 月 1 日現在の人口は、6,191 人、世帯数は 2,700 世帯、高齢化率は 45.4%。

智頭町の人口は、平成 12 年に 10,000 人を下回り、減少を続けている。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」では今後も減少の予測であり、令和 22 (2040) 年には 3,877 人と推計されている。これに対し、智頭町の人口ビジョンでは令和 22 (2040) 年の目標人口を 5,000 人と設定。人口減少は避けられないものの、緩やかな人口減少を目指し、出生や移住等の施策を展開することとしている。



(出典) 2020 年までは総務省「国勢調査」、2025 年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

【産業】

智頭町の産業構造割合は、第1次産業 6.3%、第2次産業 39.1%、第3次産業 54.5%（令和3年国勢調査結果）である。

面積の9割以上を森林が占める智頭町の産業は、林業を基幹産業として発展してきた。しかし、木材需要や木材価格の低下、従事者の高齢化等により衰退。産業構造の変化を迎えた。昭和35年には第1次産業が50.9%を占めていたものの、昭和45年以降は第2次産業、現在では第3次産業へと主産業が変化している。

このような現実と向き合いながら、本町では今後のまちづくりにおいて森林を活用した取り組みが重要と位置付けている。繁栄をもたらし、衰退した林業ではあるが、持続的発展が求められる時代にあって再生に向けた過程を見出すことは他の取り組みへの波及効果も期待できる。

現在、町内林業において、若手林業家の育成が進んでおり、新規林業従事者数が安定推移するなど、希望ある状況が生まれている。本町に所在する鳥取県立智頭農林高等学校では県内唯一の林業系学科である森林科学科が設置されており、将来の林業を担う人材を育てる役割を担っている。

森林資源のあるまちの特徴的な取り組みとして、地域通貨「杉小判」がある。森林保全活動と地域経済活動の促進を目的として制度化。放置された間伐材を山から持ち出し、持ち出した間伐材は地域通貨「杉小判」で買い取り、「杉小判」は町内の加盟店で利用できる仕組み。新型コロナウイルス感染症の影響により打撃を受けている地域経済の需要喚起策としても活用し、一定額の杉小判を全住民に配布し、地域内消費を促した。

現状の業種別景況感は、本会実施の小規模企業景気動向調査によると次のとおり。

（建設業）

住宅建設、公共工事も減少傾向にあり業況は低調。価格転嫁への抵抗感が薄れた感あり、採算性は改善傾向の事業者も見られるが、全体として原材料・原油価格、人件費などの高騰の影響が大きい。円安により今後いっそうの仕入れ単価上昇を懸念。

（製造業）

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

（小売業）

業況は悪化を示す。物価高騰による節約志向の強まり、実質賃金のマイナス報道もあり消費者の買い控えは顕著であり需要は停滞。生鮮食品（野菜等）は天候不順の影響により価格高騰が著しい期間あり。電気料金値上げもあり省エネ家電需要の高まりに加え、近年の猛暑影響によるエアコン等空調機器の需要に期待感を持つ。人材確保の課題は続いており、賃上げによる人件費増が想定され採算悪化を懸念。高齢化による需要減少の実際の影響も見られ、消費の町外流出に歯止めをかけ町内循環を促す施策の検討が必要。

（サービス業）

業況は改善傾向。インバウンドに加え、国内観光需要の高まりもあり業界全体で回復基調が続いている。宿泊、飲食関係は原材料、エネルギーコスト高騰の影響はあるが、価格転嫁の取り組みも進み採算、資金繰りが好転する事業者もみられる。対して理美容・リネン関係は燃料費等物価高騰による利益圧迫が問題となり利益確保の取り組みが必要な事業者が多い。他業種同様に人手不足は課題。特に観光関連は観光シーズンの人材確保が困難となり受入ができないケースも散見された。今後賃上げも大きな課題となり、人材不足はさらに加速する恐れあり。

(農林業)

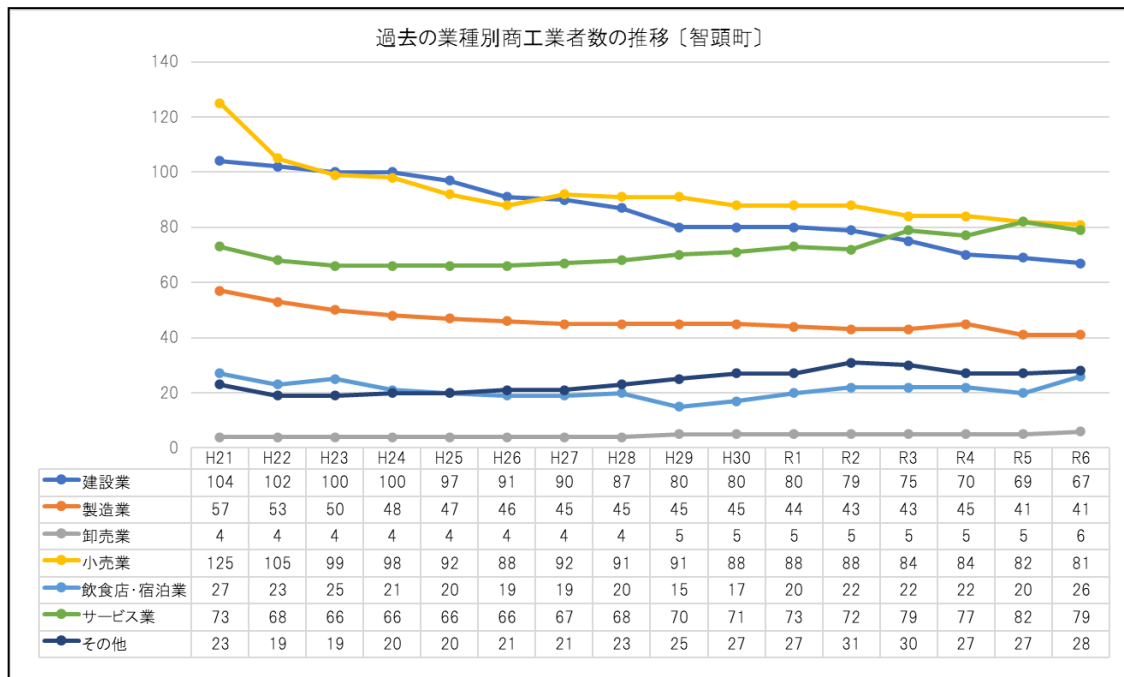
農業は、地理的要因として平野部が少なく、経営規模が零細なことに加え、後継者不足や農業従事者の高齢化により農業離れ、農地荒廃が加速化。人材確保、担い手育成がもっとも大きな課題。林業においても同様に人材不足が課題。国産材需要の慢性的な落ち込みも起因し、林業経営者の意欲低下を招き、これらの要因により森林荒廃が進む。その中、近年の自伐型林業や低コスト林業の推進、山林バンク制度、林業塾などにより、林業への門戸拡大と若年層の林業従事者に増加の兆しがみられ、町基幹産業としての林業復調、山村再生を進める。

近年の業種別の商工業者数の推移は次のとおり。建設業、小売業の減少が顕著。製造業、飲食店・宿泊においても減少傾向にある。サービス業は増加傾向にある。

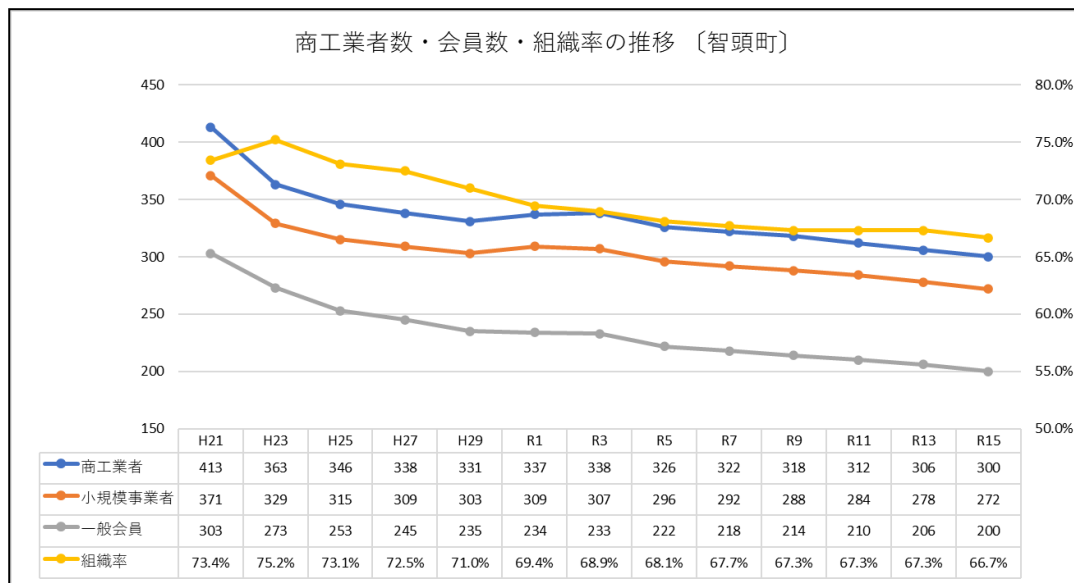
小売業の減少要因としては、既存小規模店より大きな店舗の町内進出、市部への顧客流出、通信販売の利用による影響、事業承継の問題等が考えられる。

商工業者数は、平成 21 年の 413 事業者が、令和 6 年には 328 事業者まで減少。小規模事業者においても 371 事業者が 298 事業者まで減少している。

(智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)



(智頭町の商工業者数・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)



【智頭町総合計画の内容】

第 7 次智頭町総合計画における商工・観光に関する内容は以下のとおり（引用）。

引用項目の第 2 部の基本構想では将来像と計画全体の考え方、第 3 部の基本計画では商工・観光分野に該当する項目 4「仕事」を示している。

第 2 部 基本構想

1 目指す将来像と理念

(1) 将来像 「一人ひとりの人生に寄り添えるまちへ」

(2) 4つの基本理念

- ①森の恵みを活かしたまちづくり
- ②安全・安心に暮らせる健康長寿のまちづくり
- ③子どもから大人まで学びと成長のまちづくり
- ④地域や家族のつながりでつくる

2 第 7 次総合計画の視点

(1) 施策の視点

視点	テーマ
1 健康	智頭町ならではの自然やつながりで健康長寿な暮らし
2 家族	一人ひとりの個性を活かしながら支え、つながる家族
3 学び	生活の知恵から趣味や仕事まで、暮らしを彩る学びを増やす
4 仕事	受け継いできた仕事を活かし、新たなチャレンジを広げる
5 仲間づくり	活動を広げる仲間づくり、小さなつながりを幾重にも連ねるコミュニティへ
6 環境整備	町民の安心な暮らし・活動を支えるための、そして未来に受け継ぐ環境整備

第3部 基本計画

4 仕事

テーマ：受け継いできた仕事を活かし、新たなチャレンジを広げる

施策1 チャレンジするなら

既存産業だけではなく、新たな産業の育成、雇用の場の確保、定住促進に向けて、Iターン・Uターンの人などの起業・創業が安定して継続できるための資金面の支援、経営改善の相談対応などを関係機関と連携して充実させる。地域活性化に取り組む地域おこし協力隊を積極的に受け入れ、商店街との協働・連携などを通じて、個性を活かした活動を展開する機会づくりを進める。

施策2 農林業をはじめめるなら

町を支えてきた農林業を継承・発展させるためには次世代を担う後継者の確保・育成が不可欠である。自伐林家の育成などの後継者育成、森林環境の整備、遊休農地対策、流通面の整備など、基盤整備を含めた幅広い支援を充実させる。豊かな森林資源を活かし、木材を活用した起業なども積極的に支援する。

施策3 仕事を続けられるように

安定した暮らし、定住促進のためには町内で安定した雇用の場が確保されることが必要である。事業者の安定した経営に向けて、資金面の支援、経営改善、事業拡大の相談対応などを関係機関と連携して充実させる。空き店舗の活用による定住促進と雇用の確保につなげる。

施策4 地域資源を活かした仕事を続けられるように

自然・食・体験・居住環境を活かした森林セラピーや民泊のさらなる充実が求められる。豊かな自然環境と安全・安心な暮らしができる地域ブランドの確立を目指し、都市部との交流を積極的に進め、町のファンを拡大、交流人口を増加によって新たなビジネスを生み出す機会を広げる。

施策5 農林業を続けられるように

農林業が将来にわたって受け継がれていくためには、豊かな自然環境をさらに効果的に活かした産業へと発展させていくことが不可欠である。自然栽培農業家の育成、智頭産農産物のブランド価値向上、地産地消や都市農村交流の拡大、森の恵みを有効活用した取り組みを進める。

施策6 地域の情報を発信するなら

宿場町としての歴史の中で蓄積されてきた智頭宿の町並み、板井原集落の農村景観、芦津溪谷など、智頭町の歴史的・文化的資源を保全・継承していくとともに、交流や観光に積極的に活用していくための情報発信を進める。

②課題

智頭町内の現状を見ると、人口の減少、基幹産業の林業の衰退、産業構造の変化、商工業者数の減少等に直面している状況である。今後、いずれも大きく増加に転じることは見込めないため、この状況下においても持続できるまちづくりを目指すことが最優先の課題である。

重要文化的景観やSDGs未来都市に選定された町の魅力を再認識し、取り組みを進めていく必要がある。

- ・産業の持続発展

智頭町にある資源を有効に活用した事業展開や産業の創出が必要である。智頭町の発展を支えてきた基幹産業の林業では、衰退化にありながらも若手林業家が育成されている明るい状況がある。このことは、他産業においても取り組み次第では持続発展できることを示唆している。

- ・地域と地域経済の活性化

智頭町が有する資源を観光資源と捉え、活用した取り組みの強化が必要である。また、地域経済の活性化においては、地域の事業者や店舗が持つ魅力を事業者自身が再認識し、発信していくことが重要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10年後を見据えた小規模事業者の振興

小規模事業者の持続的発展、地域の持続的発展に向けて取り組みを推進する。

智頭町商工会では、智頭町商工会ビジョン（令和元年10月策定）において、基本理念を「商工業者の自立と経営力向上につながる伴走型経営支援を基本として、地域と商工業者が持続的に発展できるような新たな商工会の体制づくりを実現する」とした。

智頭町では、第7次智頭町総合計画（平成29年策定）において、目指す将来像を「一人ひとりの人生に寄り添えるまちへ」としている。また、総合計画を「持続可能なまちづくり」、「誇りを持てるまちづくり」の実現に向けた道しるべとして位置付けている。

これらの方向性を関係者が共有し、小規模事業者と地域の持続的発展に向けて取り組む。

商工会においては、次の項目について重点的に取り組みを進めていく。なお、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（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）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。

ア．経営支援力強化

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

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

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

イ．地域経済振興事業強化

商工会はこれまで広く「地域振興事業」に関わってきたが、環境の変化に対応した事業の見直しが必要となっている。継続した経済効果が見込めない一過性のイベント等は、商工会が主体となる事業としては縮小、廃止。小規模事業者等の経営に継続して好影響を与える事業を「地域経済振興事業」とし、これに集中支援する。地域内の消費拡大につながる事業、地域内事業者への就業推進、地域ブランド化推進、地域内情報の発信強化等に取り組む。

ウ．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・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財源対策についても、継続的に推進していく。

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

エ. 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、地域の次世代リーダーとして青年部・女性部の育成強化を図る。

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

オ. リスクマネジメント力強化

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

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

カ. 行政・関係機関との連携強化

令和元年度7月施行の小規模事業者支援法改正にあたり、小規模事業者に対し、「町行政・関係機関と連携した総合的な支援」が求められている。このことに関連し、新経営発達支援計画、事業継続力強化支援計画等への取組みに関し、智頭町との連携強化を強く求められている。

智頭町総合計画に掲げられた内容を踏まえ、具体的な施策の拡充、支援強化を行政・関係機関と連携のもと進めていく。

また、商工会における小規模事業者支援体制維持のための財源確保に向け、町・県等行政機関に対し要望を継続していく。

②智頭町総合計画との連動性・整合性

1. (1)の【智頭町総合計画の内容】において示した商工・観光に関する施策との連動性・整合性は以下のとおりである。

施策1 チャレンジするなら

ア. 経営支援力強化、カ. 行政・関係機関との連携強化と連動する。起業・創業に対する連携した支援が求められている。商工会では、事業計画書作成、資金調達等の創業前から創業後まで一貫した伴走支援の継続に加え「多世代・多業種融合型オープンイノベーション推進事業」により他機関連携、支援強化を図る。

施策2 農林業をはじめめるなら

ア. 経営支援力強化、カ. 行政・関係機関との連携強化と連動する。農林業を担う後継者の確保・育成、森林資源を活用した起業支援が求められている。商工会では、関係者と連携した事業承継支援、創業全般の支援を実施する。

施策3 仕事を続けられるように

ア. 経営支援力強化、カ. 行政・関係機関との連携強化と連動する。安定した雇用の場が確保されるように、事業者の安定経営に対する支援が求められている。商工会では、経営改善、補助金等の施策活用、資金調達等の状況に応じた支援を実施する。

施策4 地域資源を活かした仕事を続けられるように

ア. 経営支援力強化、イ. 地域経済振興事業強化、カ. 行政・関係機関との連携強化と連動する。豊かな自然環境を活かした地域ブランドの確立、ビジネス創出に対する支援が求められている。商工会では、創業支援、地域ブランド化推進等の支援を実施する。

施策5 農林業を続けられるように

ア. 経営支援力強化、イ. 地域経済振興事業強化、カ. 行政・関係機関との連携強化と連動する。農林業が将来に受け継がれ産業として発展するための支援が求められている。商工会では、農産品の付加価値化、販路開拓等の支援を実施する。

施策6 地域の情報を発信するなら

イ. 地域経済振興事業強化、カ. 行政・関係機関との連携強化と連動する。歴史的・文化的資源の積極的な活用が求められている。商工会では、観光協会等と連携し、情報発信強化に取り組む。

③商工会の役割

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

(3) 経営発達支援事業の目標

①ブランド力向上による地域経済の活性化

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

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

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

③小規模事業者等への幅広い需要開拓支援による収益向上と経営体質の強化

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

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	17 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
売上増加事業者数	—	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
需要開拓支援事業者 (BtoB 型+BtoC 型)	1 件	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件
成約事業者 (BtoB 型)	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 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智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

智頭町の現状と課題、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智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DX活用の支援を通じて、事業者の経営力、ブランド力向上を図る。事業者自らが地域内外で需要を呼び込める魅力ある商品を生み出し、地域内外へ販路を拡大することで、智頭町地域の交流人口増加、賑わい創出に繋げていく。

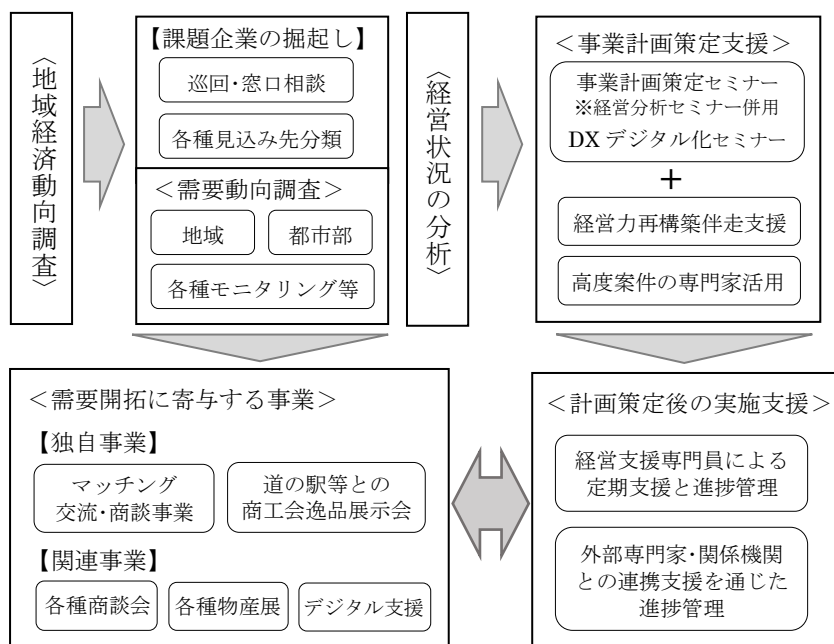
②小規模事業者等への事業計画策定支援の強化とデジタル化支援による生産性の向上

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るとともに、デジタル化DX対応を推進し経営資源の限られた事業者の省力化と生産性向上に努める。

③小規模事業者等への幅広い需要開拓支援による収益向上と経営体質の強化

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

＜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〕

本会地域及び周辺の地域の経済動向・産業構造や地域内の小規模事業者等の景況を調査し、現状の課題等を把握・分析しその結果を知ることが小規模事業者等においては、今後の事業展開に役立ち、また商工会等の支援機関にとっては、経営状況の分析や方向性提案に必要なものとなる。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。小規模事業者等の事業展開へ十分反映されておらず、地域における業況や外部環境要因の把握などの内部活用に留まっている。

〔課題〕

地域における業種別の景況観、経済動向等を把握する有益な調査であるが、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かった。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、地域金融機関や行政が発表する各種データも参考とし、多角的な統計データの分析・把握に取組み、事業計画の有益性を高めていく必要がある。

(2) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
地域経済動向分析の公表(事業①)	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

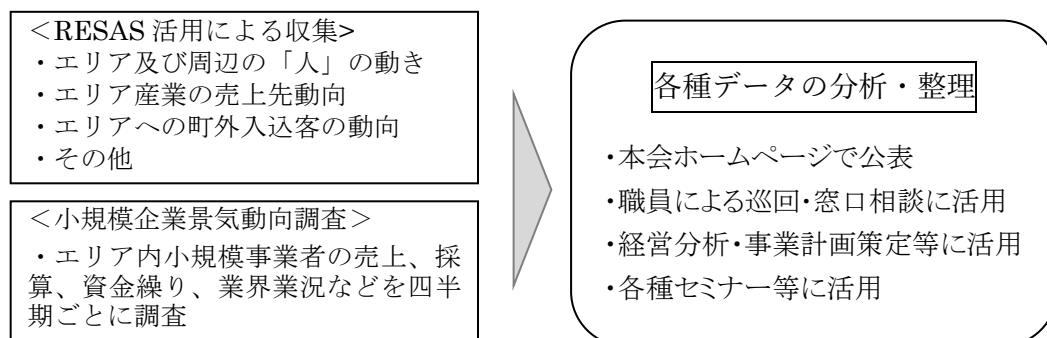
商工会地域の小規模事業者等の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため地域景況調査を実施する。経済動向等を業種ごとに分析し、小規模事業者等の事業の今後の事業展開(事業計画策定)に活かしていく。

- ・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〕

昨今の市場動向や消費者ニーズの変化は著しく、そのような中で、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、販売会で

行う一般的な消費者アンケート調査程度となっており、本格的な販路開拓を目指す事業計画の材料としては改善の余地がある。

〔課題〕

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・分析を行うことが必要となっている。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となっており、こうした情報の分析や事業者へのフィードバックを通じて商品開発・販路拡大につなげていくことが課題となっている。

(2) 目標

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

(3) 事業内容

①「東部 7 商工会逸品物産展」での動向調査

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

②都市部での需要動向調査

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

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：「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。

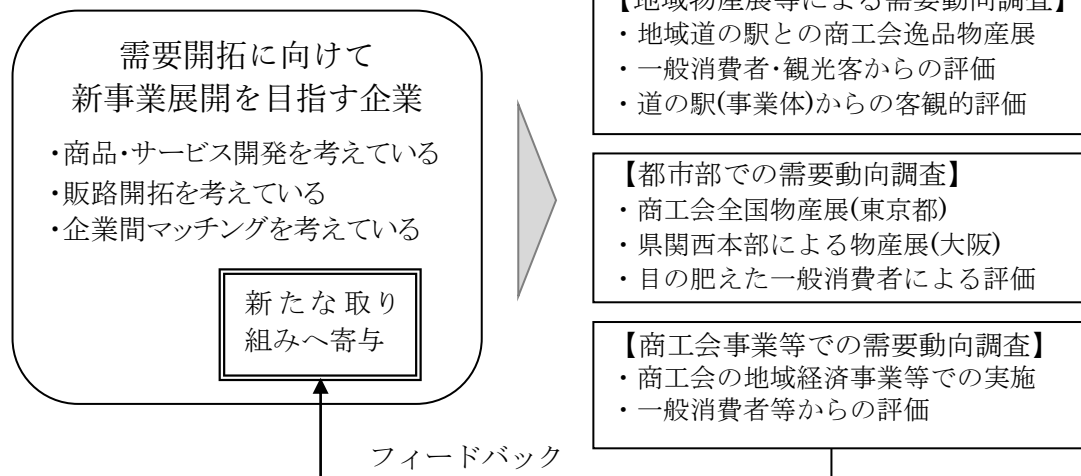
エ. 調査項目：【モノ】①味、②色、③大きさ、④価格、⑤パッケージ

【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、更なる改良等を行う。

カ. 実施主体：原則、出展事業者が調査等を行うが、必要に応じて経営支援専門員等もサポートする。

＜需要動向調査の全体イメージ＞



5 . 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

本会では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」への登録を通じてデータ化・見える化することで、経営支援を行う際の共有の基礎資料として活用している。その中で、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、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きたいと考えている。

〔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。その中で、国の推奨する「経営力再構築伴走支援」の考え方やプロセス（対話と傾聴・内発的動機付け等）も意識しながら対応していくことが重要である。また、企業巡回等により収集した情報を経営分析が必要な小規模事業者（計画策定・補助金申請・資金調達等）に分類し、「環境分析」+「財務分析」+「知的資産分析」を視点とした、より現状に即した分析を行っていくことが求められる。そのためには、国が推奨する「ローカルベンチマーク」及び鳥取県商工会連合会の「簡易経営診断マニュアル」を共通の支援ツールとして経営分析の質の向上を図る必要があるが、近年のコロナ禍を経て、企業ニーズが多様化・高度化する中で、経営指導員に求められる役割と負担が多くなってきている。そのような状況も加味して、本会では経営支援専門員による事業者に寄り添った個社支援と併せて、よろず支援拠点等との連携による効率的な連携支援をバランスよく行うことも検討していく。

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

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

※参考）分析支援：鳥取県商工会における組織目標基準（積算根拠）

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

（２）目標

項目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
分析セミナー開催 （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	18件	13件	13件	13件	13件	13件

（３）事業内容

①経営分析を行う事業者の掘り起こし

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

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

本会が取り組む「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。

※事業計画策定セミナーの概要（経営分析セミナー併用、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を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

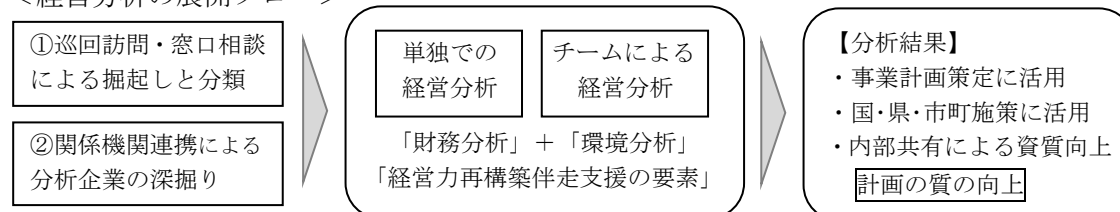
【分析手法】 経営分析を行う上での支援ツールは、国の「ローカルベンチマーク」、または鳥取県商工会連合会の「簡易経営診断マニュアル」を活用する。組織内で限定したツールを使用することで作業効率アップとデータの共有化による支援の迅速化に繋がり、経営分析の質の向上に努める。

（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〕

小規模事業者等の事業計画策定は今後の事業の持続化・成長に向けて必要不可欠なものであるが、外部環境を含めた事業者の将来予想が弱いところもあり、計画策定後の事業展開がスムーズに進まない事業者も幾つかみられた。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、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。また、計画策定支援に関しては、事業者側の都合により店舗改装や機械導入等の短期的なスケジュールが決まった中で計画策定支援に関わるケースもあり、本来重要である事業者の中長期的な事業構想が曖昧なまま計画づくりが行われていた現状もある。その他、近年のコロナ禍を経て、企業ニーズが多様化・高度化しており、対応する経営支援専門員に求められる役割と負担が多くなっている現状もある。

〔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、数日間継続ものの実践的なセミナーとしたい。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・高度化が加速度的に進展している。これから計画策定支援に関わる経営支援専門員においては、経営力再構築伴走支援を意識しながら、事業者との対話と傾聴を行う中で、事業者の内発的な動機付け（気づき）と将来的な自走化に促せるようバランスのよい伴走支援を行っていくこと求められる。そのようなことから一つの計画策定支援に対して今までより多くの時間が割かれることが予想されるが、そのような中で効率的に支援を進めていくために「事業計画策定セミナー」「デジタル化・DXセミナー」を、事業者側と支援者側の共通の学びの場・互いの理解を深める場として、双方にとって有益で効果的な取り組みになるよう展開していく。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	17件	10件	10件	10件	10件	10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

（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っかりと訴えていく必要がある。そのような中で、経営力再構築伴走支援の考え方やプロセス（対話と傾聴・内発的動機づけ等）も意識しながら支援することで、次のステージに向けた意欲ある課題設定型事業者への方向付けとする。

②事業計画策定セミナーの開催（経営分析セミナー併用）

（東部7商工会による合同開催：集団支援として継続複数回開催）

経営支援専門員による経営分析を行った事業者等を対象に「事業計画策定セミナー」を開催する。主な内容としては、以下セミナー概要に示してあるとおり、事業計画策定の流れとそのポイント等について体系的に学んでいく。（経営状況分析⇒方向性確認⇒目標設定⇒計画策定）。また、経営に役立つデジタルツールやAIの活用を促すため、カリキュラム内に「デジタル化・DX化」の要素も盛り

込んでいく。セミナーには、経営支援専門員も同席した上で数日間継続ものの実践的なセミナーとする。参加事業者がしっかりと理解しかつ自分の考えを整理し落とし込めるよう、セミナーの企画段階から外部講師と綿密に打ち合わせを行いつつカリキュラムを検討していく。併せて、講師と経営支援専門員がしっかり連携・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：感染症対策としてWEB併用のセミナーにも対応

＜カリキュラム等のイメージ＞

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

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）

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。

④デジタル化・DXセミナーの開催（東部7商工会による合同開催）

昨今、デジタル技術の進展は目覚ましく、小規模事業者等においてもデジタルツールやAIを活用した効率的な経営が期待されている。そのような中で、事業者がデジタル技術を活用してビジネスモデルや業務プロセスを革新し競争力を高めていけるよう、「デジタル化・DXセミナー」を開催する。セミナーでは、自社の生産性向上や省力化、取引拡大に繋げたい事業者等を対象に、デジタル技術をどのように活用していくのかは勿論のこと、経営に役立つデジタルツールの説明や成功事例の紹介等を取り入れながら具体的で分かりやすいセミナーとしたい。併せて、ネット社会時代の需要開拓にも繋げていくため、HPやSNS等の活用によるビジネスマッチング対策も盛り込んでいき、需要開拓支援のBtoB目標の一つとしたい。その他、「事業計画策定セミナー」で学習しきれないデジタル化・DX対応の知識・ノウハウをより深く学べる場として、事業計画策定セミナーの補完的な位置付けとして考えている。

【上記セミナーの概要】

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

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

事業計画策定後のフォローアップは、対象事業者の事業展開において重要な支援業務である。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課題となってくる。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を行った事業者を対象に、事業者が目指している事業展開の進捗状況を見ながら、事業計画の見直しやブラッシュアップ等の緊急度により、集中的にフォローアップ支援すべき事業者とそれ以外の事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定していく。基本的なフォローアップ頻度の考え方としては「隔月・四半期・半期・年間」をベースとして設定、2年間のフォローアップ期間を定め対応していく。併せて、計画内容が実現できるようPDCA管理を意識した支援を心掛けていく。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、東部商工会産業支援センターの職員など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因や今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。その他、フォローアップ2年間の中で計画を断念した事業者については対象から削除するとともに、翌年度以降のフォローアップシミュレーション上の積算については、計画断念事業者を1割程度見込むものとする。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数（延事業者数）	35件	10件	19件	19件	19件	19件
頻度（延回数）	124回	37回	52回	52回	52回	52回
売上増加事業者数（対前年度実績）	7件	5件	5件	5件	5件	5件
営業利益増加事業者数（対前年度実績）	—	4件	4件	4件	4件	4件

<フォローアップ等の根拠>

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

(4) 事業内容

①個別支援計画表による定期的なフォローアップ支援・管理

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

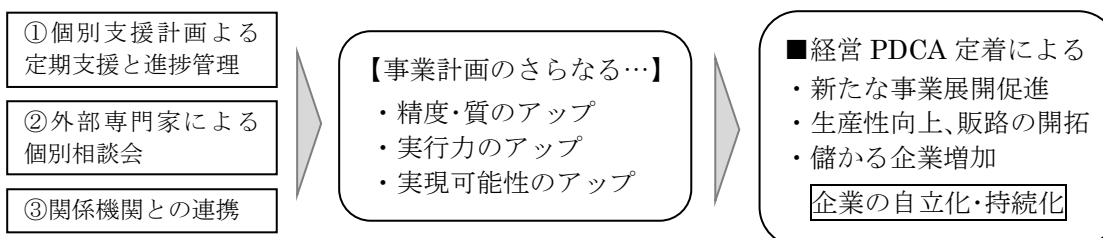
②外部専門家による個別相談会の実施

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

③関係機関等との連携による実行支援

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

<フォローアップ支援の展開フロー>



8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

近年、本会及び各関係機関が実施する展示会・商談会等を中心に、小規模事業者等に向けた需要開拓支援を行っているが、コロナ禍での人流減少や事業中止等の影響もありやや苦戦している分野であった。そのような教訓も踏まえ、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独自の展示即売会を企画していきたい。

〔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、事前にターゲットを明確化し、世の中の需要動向や自社の事業計画に反映させながら出展内容をしっかり検討することが重要である。事業者の商品・サービスの企画・検討をはじめ、中長期的な視点での支援については経営支援専門員が個別・継続的に行っていくが、加えて、全体的なビジネスマッチングを促進させるためには双方を繋ぐ交流の場が必要となってくる。併せて、ネット社会時代の需要開拓にも繋げていくために、HPやSNS等の活用によるデジタル化に対応したビジネスマッチング対策も検討していきたい。

(2) 支援に対する考え方

商工会地域においては事業者への「需要開拓支援(個社支援)の強化」と「地域経済事業(面的支援)の強化」の両輪が必要である。地域経済の好循環を図りつつ小規模事業者等の経営力を高めるためには、地域経済を牽引する企業等との連携と、事業者個々の収益力向上に繋がる対応が重要となってくる。それらのことを踏まえ、本会では「BtoBを促進する商談事業」と「BtoCを促進する物産事業」を需要開拓に繋がる事業として総合的に展開していく。まずは、需要開拓を積極的に考えている事業者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)	1 件	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件
商談会事業者 (BtoB 型)①～④で の総数	1 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
うち成約事業者 (BtoB 型)①～④で の総数	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
物産展出展事業者 (BtoC 型)⑤～⑥で の総数	0 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
売上額 (万円以上) ⑤～⑥出展事業者 1 社 あたり	0 円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円

(4) 事業内容

【BtoB型】

①ビジネスマッチング交流・商談会等の開催（東部7商工会による合同開催）**BtoB型**

企業間取引による需要開拓を目指す小規模事業者等を対象に、事業者が提供する商品やサービスの取引拡大・事業連携等を目的としたビジネスマッチング交流商談会を独自に開催する。鳥取県東部の商工会管内を中心に販路開拓等に意欲的に取り組む事業者の事業機会創出の場を提供する。また、新商品や新サービスの開発等を考える事業者への共同開発や事業連携に繋がるよう交流と商談の2つの要素をミックスした複合的な事業展開としたい。対象とする事業者は、取引を拡大させたい先は勿論、新たな商品・サービスに向けて共同開発したい先、連携・コラボ事業により相乗効果を生み出したい先などを参加勧奨し、互いの交流の中で親睦を図りながら、最終的に方向性の合致した事業者同士には個別の商談ブースでの具体的な商談対応に繋げていく。

【ビジネスマッチング交流・商談会の概要】

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

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

東部商工会管内にはいくつかの道の駅と観光物産施設が存在しており、地域の物産販売拠点として県外観光客やインバウンド客なども多く集客力と販売力を持っている。これら道の駅等は以前から商工会との関わりが深く、現在も地域の経済イベント等で連携しているが、このようなネットワークを活用して、地域内を中心とした取引拡大を目指す事業者を対象に、事業者が掛ける魅力のある商品等について、経営支援専門員が普段の支援の中で双方を仲介しながら個別の商談サポートを展開していく。また、経営支援専門員の個別支援においても東部商工会産業支援センターによる広域経営支援体制の下で、商工会エリア外の道の駅等への取り次ぎも含めた広域的な商談サポートを行っていく。併せて、商談サポートの際、事業者の概要や商品が分かりやすいよう伝わりやすいようにするため、事業者のPRショート動画の作成やFCPシート（商談シート）の作成等についても支援しながら効果的な商談成立に繋がるよう側面支援を行っていく。

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

自社HPやSNSはあるものの、その活用が上手にできていない事業者、あるいはデジタルツールが上手く使いこなせていない事業所を対象に、ネット上での企業間取引について支援していく。ネット社会である現在、ネット上での自社の魅せ方または商品PR等の魅せ方は重要であり、特に信用と信頼が求められる企業間取引においては、コンテンツの魅力度や視覚訴求など、その方法と対策もしっかり立てて取り組んでいく必要がある。例えば、Google ビジネスプロフィールでの情報登録や活用は勿論のこと、SEOやSEM対策、広告運用やメールマーケティングを使った周知等々、総合的なデジタル支援が求められる。これらについて経営支援専門員の支援と併せて、専門分野に長けた外部専門家との連携支援によりしっかりと対応していく。併せて、上部団体である全国商工会連合会が運用するWEBサイト「buyers room」（バイヤーズルーム：WEB上でのバイヤーと食品メーカーのマッチングサイト）とも連動させながら全国的なビジネスマッチングにも繋げていく。なお、デジタル化支援（HP・SNS等活用）にあたっては、当然、一般消費者向けの需要開拓にも繋がるが、一般取引までの成果の確認は困難であることから、発達支援計画の成果指標としては企業間取引であるBtoBの取引成立件数を取り上げていく。

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

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

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

【BtoC事業】

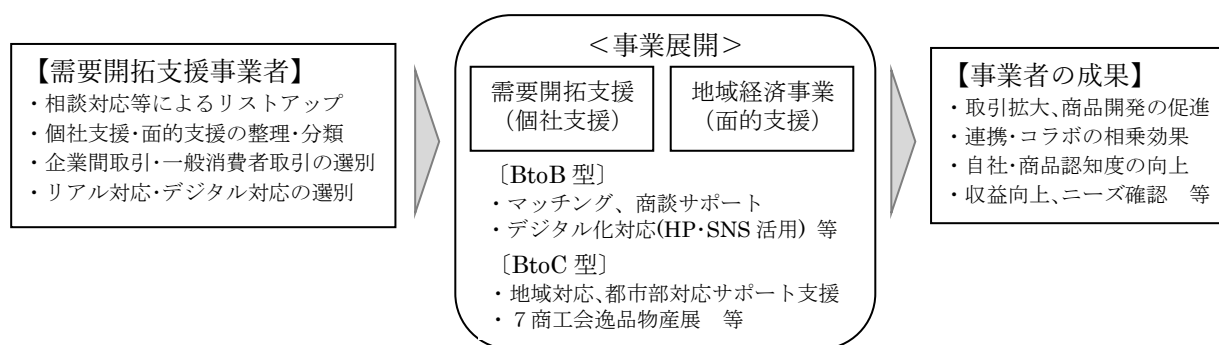
⑤「東部7商工会逸品物産展」の実施と地域イベント等への出展サポート支援による一般消費者への需要開拓支援（東部7商工会による合同実施）**〔BtoC型〕**

本会の地域内にある道の駅等には地域の特産品や土産品が販売されており、以前より商工会との関りは深く、また地域の物産販売拠点として県外観光客やインバウンド客なども多く集客力と販売力を持っている。一般消費者への自社PRと自社商品の販売拡大を目指す事業者を対象に、これらのネットワークを使って、道の駅等との連携による「商工会逸品物産展」を実施する。地域の事業者並びに取扱い商品の認知度向上と収益向上等を目的として、事業者が扱うこれぞという逸品を展示販売していく。また、新商品開発や特産品開発に取り組む事業者においても、一般消費者へのモニタリング（需要動向調査）の機会として有効に活用していただき、将来的な商品展開等に繋げていただく。併せて、本会において実施する地域経済活性化事業や、地域団体等が実施する地域イベント等における「物産販売ブース」等においても、経営支援専門員による出展サポート支援を行い、一般消費者に興味を持ってもらえるような、あるいは目を引くようなディスプレイや商品の魅せ方など、まずは商品を手に取ってもらえる仕掛けづくり等について、出展に向けた側面的な支援を行っていく。

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

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

<需要開拓支援事業の全体イメージ>



Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（１）現状と課題

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

（２）事業内容

①経営発達支援事業評価委員会の設置・開催

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

<構成委員>

- ・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）
- ・智頭町企画課
- ・商工会法定経営指導員
- ・商工会役員

②事業評価の公表

当委員会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で事業実施方針等に反映させるとともに、本会ホームページ掲載（年１回）することで、当商工会地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

③商工会イントラシステムによるデータ管理

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

10．経営指導員等の資質向上等に関すること

（１）現状と課題

現状では、東部管内７つの商工会の経営支援専門員が、毎週１回、東部商工会産業支援センターに集まり「経営支援ミーティング」を行っており、そこで各人が手掛けた支援事例や活用施策の共有やチーム支援の手法確認などを行っている。また、鳥取県商工会連合会が実施する経営支援専門員研修や中小企業大学校への派遣研修に参加することで資質向上を行っているが、今後の課題としては、多様化・複雑化する小規模事業者への相談対応に向けて、経営支援専門員をはじめとした職員全体のレベルアップはもとより、支援ノウハウ共有化による組織全体の支援能力向上が課題となってくる。

（２）事業内容

①中小企業大学校への積極的派遣

経営支援専門員の支援能力の一層の向上のため、中小企業基盤整備機構が実施する「経営指導員研修（基礎研修・専門研修）」へ積極的に派遣する。そうすることで個々の経営支援専門員の経営支援能

力の向上と組織全体の支援能力の底上げに繋げる。

②よろず支援拠点との連携による資質向上

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

③経営支援専門員による経営支援ミーティングの開催

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

④一般職員を含めた外部研修会等の積極的参加

経営支援専門員と一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び鳥取県商工会連合会が主催する「経営支援能力向上のための各種研修会」等へ計画的に参加させ職員全体の支援能力向上を図る。

⑤OJT 制度の実施による一般職員の資質向上

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

※スーパーバイザーとは企業支援の知識やノウハウを有する商工会職員 OB 等

⑥チーム編成による企業診断及び経営の状況分析の実施

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

⑦データベース化

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

⑧DX化に向けた相談・支援能力の習得および向上

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

(別表2)

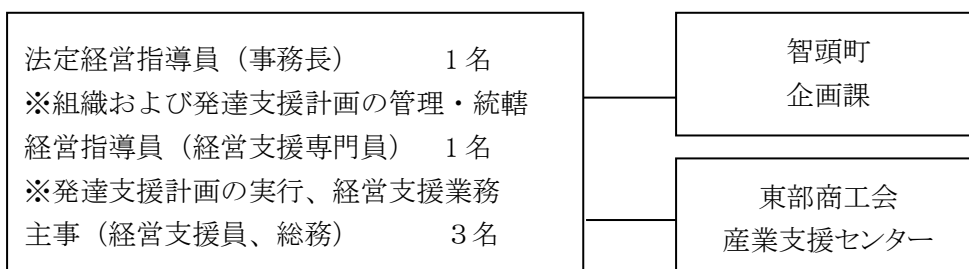
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 6 年 12 月現在)

- (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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名 : 事務長 原田 憲一

■連絡先 : 智頭町商工会 TEL 0858-75-0039

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

智頭町商工会

鳥取県八頭郡智頭町智頭 2081-4

TEL 0858-75-0039 FAX 0858-75-0064

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

②関係市町村

智頭町企画課

鳥取県八頭郡智頭町智頭 2072-1

TEL 0858-75-4112 FAX 0858-75-1193

E-mail kikaku@town.chizu.lg.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

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

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、事業受託費

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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