

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鳥取商工会議所 (法人番号 5270005000146) 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
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者が、ビジネス環境の変化に対応するための取組を事業計画に沿って実施し、成長を遂げていること 【目標②】小規模事業者が、地域資源を活用した高付加価値商品の開発やITを活用した販路開拓により、付加価値を拡大させること 【目標③】小規模事業者が、ITを活用した業務効率化や生産性向上設備導入により、労働投入量を低減させ、労働生産性を向上させること 【目標④】上記を実現するために、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こと
事業内容	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 小規模事業者の景況感や経営課題、事業者を取り巻くビジネス環境の変化等を把握し、的確な支援に繋げるために「中小企業景況調査」及び「小規模事業者実態調査」を実施する。 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高付加価値商品の開発・ブラッシュアップを支援するために「展示会・商談会での商品調査」を実施する。 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。 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、小規模事業者のビジネス環境の変化に対応するための新たな取組に向けた事業計画策定を支援する。 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。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援」や「SNSによる販路拡大支援」を実施する。
連絡先	鳥取商工会議所 経営支援部 〒680-8566 鳥取県鳥取市本町3-201 TEL: 0857-32-8005 FAX: 0857-22-6939 E-mail: info@tottori-cci.or.jp 鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課 〒680-8571 鳥取県鳥取市幸町71 TEL: 0857-30-8282 FAX: 0857-20-3947 E-mail: keizai@city.tottori.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 鳥取市の概況

鳥取市（以下、当市）は鳥取県東北部に位置する県庁所在地で、おおむね東経 133 度 56 分から 134 度 26 分、北緯 35 度 16 分から 35 度 34 分に位置し、北は日本海に面し、南は八頭町、智頭町及び岡山県、東は岩美町及び兵庫県、西は湯梨浜町及び三朝町に接している。同じ中国地方にある広島市からは約 200km、岡山、姫路からは約 100km、神戸、大阪、京都からは約 150km の圏内にある。

南北を貫流する千代川により形成された鳥取平野と、鳥取砂丘、白兔海岸、湖山池（面積日本一）、久松山（標高 263m）、標高 1,000m を越える山地などに囲まれ、豊かな自然に恵まれている。平成 16 年（2004）11 月 1 日に、国府町、福部村、河原町、用瀬町、佐治村、気高町、鹿野町及び青谷町の 8 町村との合併により、東西約 45km、南北約 30km、総面積 765.31 ㎢の市域となる。その結果、山陰地方で初めての 20 万人都市となり、面積は鳥取県全体の約 22%を占める山陰最大都市となる。

鳥取砂丘は、国指定の天然記念物で山陰海岸国立公園の特別保護地区に指定されている区域も含め日本最大級の砂丘である。

交通網整備は、鳥取空港完成、智頭線開通により首都圏および近畿圏とのアクセスが短縮された。鳥取空港から羽田空港への直行便が就航しており、東京へは約 1 時間 15 分で結ばれている。

■鳥取市の立地・交通



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、青谷町が合併して誕生した。

この影響もあり当市には、鳥取商工会議所（以下、当所）、鳥取市東商工会、鳥取市南商工会、鳥取市西商工会の 4 つの商工団体がある。

当所の管轄エリアは、下図「鳥取市」のエリアである。

■当所の管轄エリア



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

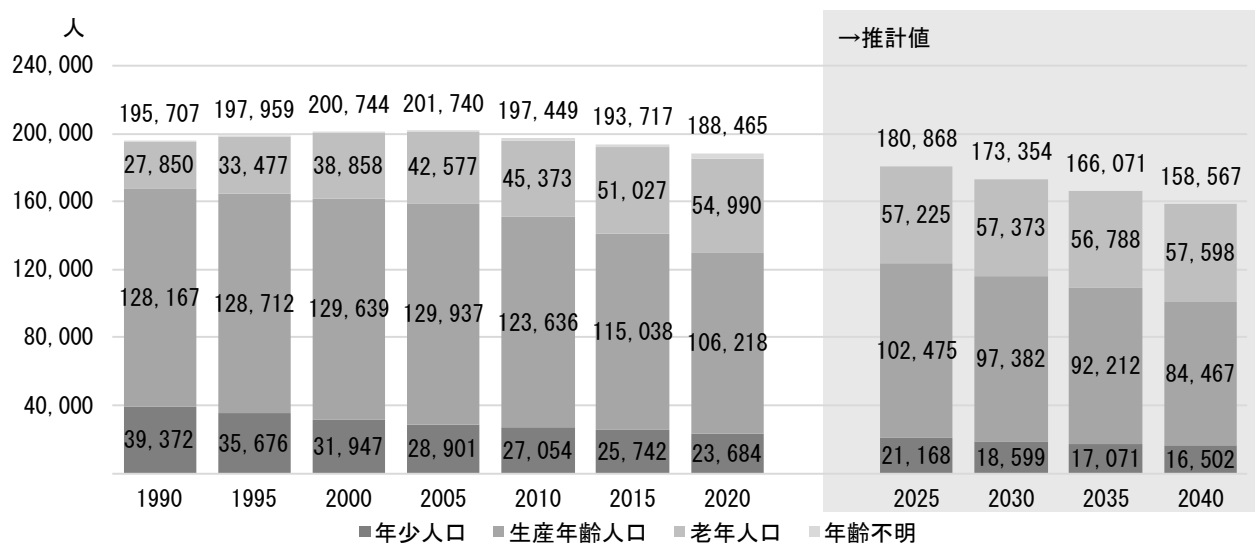
令和 6 年 8 月 31 日時点の人口は 179,690 人である。（住民基本台帳）

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 17（2005）年の 201,740 人をピークに減少傾向に転じており、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、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は令和 12（2030）年までは増加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 29.2%から令和 22（2040）年に 36.3%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 56.4%から令和 22（2040）年に 53.3%に低下する見込みである。

■人口推移（当市全体）

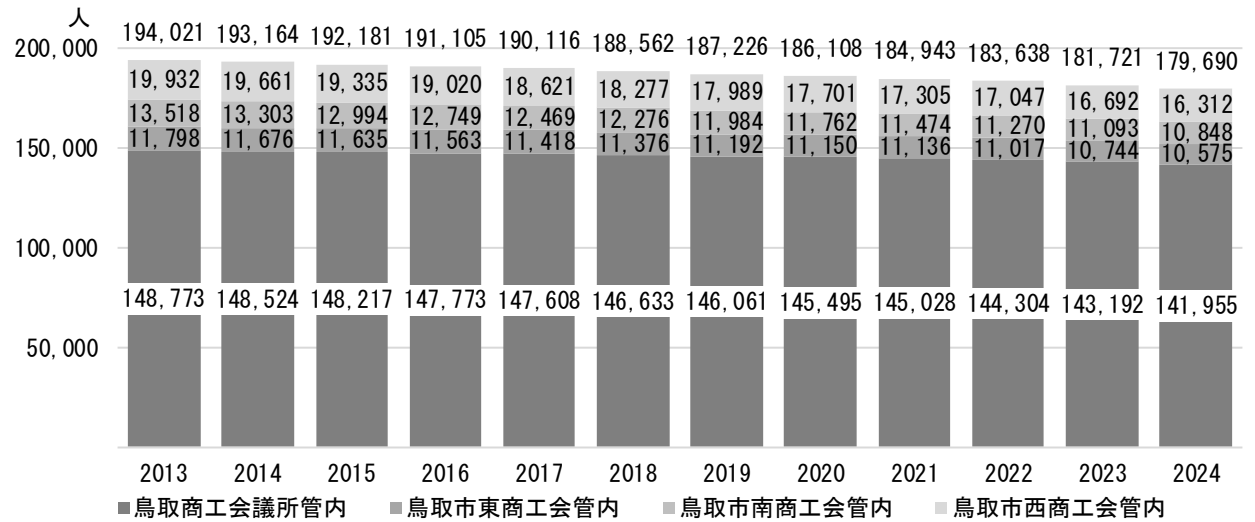


出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管轄エリアの人口推移

令和 6（2024）年 8 月 31 日時点の、当所管内の人口は 141,955 人であり、当市全体の 79.0%を占める。人口の大部分を占めることから、前項の当市全体の傾向と当所管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

■人口推移（当所管内）



出典：鳥取市「住民基本台帳」より一部加工（各年 8 月 31 日時点）

ウ 特産品

当市は、目の前が日本海、振り向けば中国山地と、海と山に囲まれた立地にあり、豊かな自然が育む食の宝庫である。移り行く季節に絶えず旬が到来し、“旬”の美味がいつもあふれている。

当所管内におけ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
梨	梨は鳥取を代表する味覚である。8 月下旬～9 月中旬頃のシーズンには土産物店にずらりと梨が並ぶ。甘みと若干の酸味の絶妙なバランス、みずみずしさ、そしてシャキッとした歯ごたえの「二十世紀梨」や、鳥取県園芸試験場が育成し、平成 20 年 2 月に登録された新品種「新甘泉」などが有名である。
松葉がに	日本海の冬の味覚の王様「松葉がに」は、かに味噌をつけて食べると濃厚な味わいが口いっぱいに広がる。脱皮後間もない「若松葉がに」は、みずみずしい身があっさりとした甘みで、いくらでも食べられる。
白いか	イカの“トロ”と言っても過言ではないほどトロける甘さに驚く。ワサビではなく、生姜醤油で食べるのが鳥取流である。
星空舞	平成 30（2018）年にデビューした鳥取県農業試験場が開発した米の新品種。「星のように輝くお米」、「星空舞」は、炊いたご飯のツヤや光沢が特に優れ、美味しさの指標である「味度値」が非常に高いのが特徴である。また、ご飯が水を抱き込む量が多いため、冷めても食感が変わらず美味しいという特徴もある。

エ 観光資源

当市には、砂と風と海がつくり出す美しい砂模様や馬の背からの日本海の眺め、町の歴史を感じさせる公園や施設、手仕事の文化を伝える民藝のスポットなどが点在している。

当所管内における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
鳥取砂丘	日本を代表する海岸砂丘で、起伏の大きさとスリパチと呼ばれるくぼ地地形、風紋などが見られる雄大で美しい砂丘である。砂丘の砂の多くは、石英の粒でできている。
鳥取城跡	大地が育んだ急峻な地形を持つ山は、戦国時代の山城を起源にした城跡である。防御性の高さや、山頂からの優れた眺めから、織田信長は「名城」と評した。鳥取城跡とその周辺は、日本城郭の歴史を物語る「城郭の博物館」と呼ばれている。
白兎神社	白うさぎ（白兎神）を祀る神社である。白兎神は縁結びの神様であり、白兎神社は恋愛のパワースポットとなっている。また、皮膚病や傷の平癒にもご利益があるともされている。
吉岡温泉	難病を治癒したという伝説の吉岡温泉は、江戸時代に鳥取藩主・池田氏も幾度か湯治に訪れ、その歴史と伝統が今も続いている。国民保養温泉地に指定されている。
鳥取しゃんしゃん祭	昭和 36 年に商工振興を目的に聖神社、大森神社の例祭と併せて誕生した「鳥取祭」に端を発する。年 4 千人を超える踊り子が一斉に踊る華麗な「鳥取しゃんしゃん祭」は、第 50 回記念大会（平成 26 年）に『最大の傘踊り』で世界記録を達成し、今や全国にも広く知られる祭りとなっている。

オ 産業

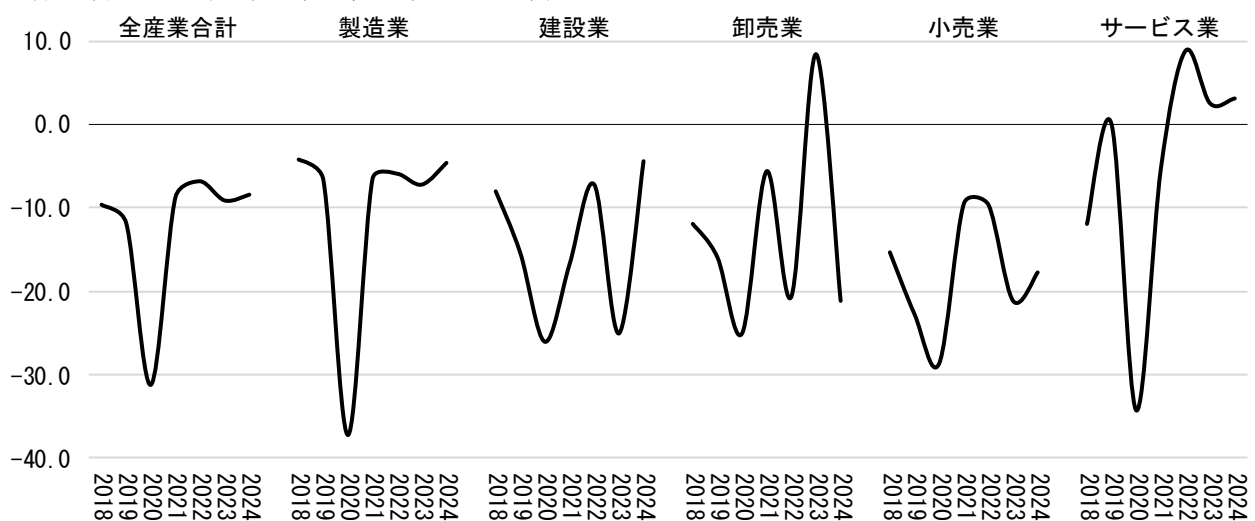
(a)業種別の景況感

鳥取県商工会議所連合会が実施する「県連景況調査」（当所も調査協力）から景況感を確認する。

業況判断 BSI をみると、全産業合計ではマイナス値が続いており、業況が厳しいと考えている事業者が多いことが読み取れる。

業種別にみると、製造業やサービス業は他業種と比べて比較的良好な業況であるといえる。一方、小売業ではマイナス値が大きくなっており、他業種と比べても厳しい業況であるといえる。

■業況判断 BSI（前年同期比、各年 4～6 月期）



出典：鳥取県商工会議所連合会「県連景況調査」

(b)業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当所管内の人口は、当市全体の約8割となっている。そのため、当市全体の事業所数（小規模事業者数）の推移の傾向は、当所管内の傾向と類似するといえる。

当市全体の事業所数は、平成24年が9,011社、令和3年が8,669社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24年が6,672者、令和3年が5,995者であり、9年間で10.1%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（△21.9%）、製造業（△15.9%）、宿泊・飲食業（△14.8%）の順に減少率が高くなっている。一方、情報通信業や医療、福祉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（当市全体）

	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	795	587	103	2,344	1,141	631	2,566	844	9,011
小規模事業所数	743	458	58	1,561	798	264	2,043	747	6,672
平成28年									
事業所数	729	525	121	2,289	1,137	795	2,510	825	8,931
小規模事業所数	674	401	77	1,463	760	292	1,986	722	6,375
令和3年									
事業所数	725	507	108	2,011	1,003	868	2,652	795	8,669
小規模事業所数	667	385	65	1,219	680	295	2,003	681	5,995
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△70	△80	5	△333	△138	237	86	△49	△342
増減割合	△8.8%	△13.6%	4.9%	△14.2%	△12.1%	37.6%	3.4%	△5.8%	△3.8%
小規模事業所数	△76	△73	7	△342	△118	31	△40	△66	△677
増減割合	△10.2%	△15.9%	12.1%	△21.9%	△14.8%	11.7%	△2.0%	△8.8%	△10.1%

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)業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_製造業

自動車部品、電子部品、デバイス部品の加工や組立の製造業が中心であり、基本的に下請け構造で、自立性が弱く、競争優位の技術力を保有する企業は少ない。一般食料品、繊維、印刷業関連では、業種構造の変革や原材料高騰によって、収益が圧迫され、停滞感が続いている。

当所の2024年1～3月期の景況調査を踏まえると、売上高、収益状況、業況判断の項目は若干回復傾向にあるが、依然として長引くウクライナ情勢や中東情勢の影響で資材価格は高止まり、加えて、賃上げ圧力もかかっていることから、楽観視できないビジネス環境となっている。

また、これまで積極的に誘致企業（食品製造業、航空機部品製造業、車載部品製造業）を行ってきたが、昨今は労働力不足が深刻となっており、地元企業と誘致企業との人材獲得競争が激しくなっている。

先述のとおり、原材料価格の高騰や賃上げコスト上昇によって経費が増加しているため、価格転嫁を円滑に進めることが喫緊の課題となっている。

ii_建設業

土木部門は、災害復旧工事で堅調に推移。建築部門は、鳥取市の大型公共工事が終了し、公共工事などの発注が芳しくない状況で、同業者間競争が激しくなっている。技術職、下請けにおける現場作業員の慢性的な人手不足は引き続き顕著であり、時間外労働の上限規制などが、工期の延長や作業効率の低下を更に招いている。加えて、資材価格の高騰による収益低下、建設機械の高騰によって設備投資意欲が低下しており、先行きは厳しい。

また、新築の住宅着工件数も順調に推移していたが、域内における建設可能区域が限界に近づいており、且つ、住宅価格の高騰も相まって、工務店等のビジネス環境悪化が懸念される。

当所の2024年1～3月期の景況調査を踏まえると、人手不足が経営上の問題点の上位にある。フィリピン、ミャンマー、ベトナムからの外国人技能実習生を受け入れているが、持続的な事業を実現するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）や生産性向上設備導入による人手不足への対応が急務である。

iii_卸・小売業

県外スーパーセンター、ドンクストアやFCチェーン店が台頭し、一方では、地元大型SCトスク鳥取店が閉店するなど、卸売業は取引先の確保が深刻な課題となっている。卸機能の集積地である鳥取市公設卸売市場は再整備が進み、16社が稼働を再開しているが、先述のとおり市場環境は厳しさを増しており、今後統合や淘汰が進むことは否めない状況である。

中心市街地の小売業は、鳥取駅前再整備計画という明るい話題があるものの、急速な空き店舗の増加と通行量の減少が進んでおり、丸由百貨店が若者中心のテナント構成で攻勢を図るものの、中心市街地への波及は限定的であり、引き続き厳しい状況下にある。

また、度重なる値上げで、域内消費者の節約志向も高まっており、当所の2024年1～3月期の景況調査では、景気回復の実感なしとの厳しい景況感となっており、IT活用やDXの推進を図るだけでなく、強みを活かした新たな取組（自己変革への挑戦）で収益を確保することが重要となっている。

iv_サービス業

インバウンド効果が徐々に現れ、コロナ禍が明けて、宿泊業は業況が安定基調にある。飲食店は、原材料高騰や人手不足に苦しむが、値上げも一定程度受け入れられ、収益が改善傾向にある。

理美容、エステなどの生活関連サービス業や飲食店では創業が一定程度あり、ここが創業支援の中心となっている。

理美容やエステは、関連サービスへの水平展開支援を注力。飲食店では新商品開発（食品加工）に取り組む事業者が多く、新商品開発支援、IT活用や商談会による販路開拓支援が引き続き重要と認識している。

カ 今後5年間における小規模事業者のビジネス環境が変わるような出来事

◇鳥取駅周辺再整備

当市は、因幡・但馬麒麟のまち連携中枢都市圏（麒麟のまち圏域）の中心市として、経済や観光、交流、防災面において、重要な役割を担っている。その中で、鳥取駅周辺地区は、商業施設や公共施設、民藝などの歴史・文化的な資源が集積する場所であり、さらに、中心施設である鳥取駅は、交通の結節点として、住民生活を支える重要な場所となっている。

全国的に人口減少、少子高齢化が進み、当市においても様々な課題を抱える中、若者が暮らし続ける持続可能なまちづくりを進めるためには、山陰東部圏域のエントランスである鳥取駅周辺を再生し、中心市街地に賑わいを取り戻すことで、地域への誇りや愛着（シビックプライド）を醸成することが必要である。

このような状況を鑑み、鳥取駅周辺再整備が計画されている。

現状、構想段階にあり、この後、計画～事業化に概ね7年程度は要する見込みとなっている。

■鳥取駅周辺再整備のイメージ



出典：鳥取市ホームページ

キ 第11次鳥取市総合計画

「第11次鳥取市総合計画（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みると、①持続可能な経済成長の実現に向けた、成長産業の育成、企業の経営基盤の強化、付加価値の向上、取引先確保や販路の拡大、起業・創業の活性化、後継者不足による廃業の防止など、②工業の振興に向けた、企業誘致や誘致企業と地元企業のビジネスマッチング、新技術・新製品の開発、国外への販路拡大など、③商業とサービス業等の振興に向けた、物産品の販路拡大などが掲げられている。

■基本構想（令和３年度～令和１２年度）

＜まちづくりの理念＞

鳥取市を飛躍させる、発展させる

＜目指す将来像＞

いつまでも暮らしたい、誰もが暮らしたくなる、自信と誇り・夢と希望に満ちた鳥取市

＜まちづくりの目標＞

- 1 誰もが自分らしく暮らし続けることができる、持続可能な地域共生のまち
- 2 人が行きかい、にぎわいあふれるまち
- 3 豊かな自然と調和して、安全・安心に暮らせるまち

■前期基本計画（令和３年度～令和７年度）

まちづくりの目標

人が行きかい、にぎわいあふれるまち

政策１ ビジネス環境の変化に対応した生産性の高い活力あるまちづくり

基本施策１ 持続可能な経済成長の実現

- ①経営基盤の強化・付加価値の向上
- ②販路・取引の拡大
- ③人材育成・労働力の確保
- ④起業・創業及び事業承継の推進
- ⑤産学官連携・農商工連携の強化

基本施策２ 工業の振興

- ①企業誘致活動の推進
- ②新たな工業団地の検討
- ③中小企業者・事業者の支援
- ④経済団体、金融機関、大学、産業支援機関等との連携
- ⑤国際経済交流の推進

基本施策３ 商業とサービス業等の振興

- ①中心市街地等の商業の振興
- ②物産の振興
- ③卸売業の振興

政策２ 人が集う交流と連携のまちづくり

基本施策２ 滞在型観光の推進

- ①山陰海岸ジオパークをいかした取組の推進
- ②鳥取砂丘の保全・上質化及び西側エリアの再整備
- ③砂の美術館の充実
- ④地域の観光資源の磨き上げ
- ⑤観光関連産業の育成・支援
- ⑥広域観光連携の推進
- ⑦インバウンド需要の回復を見据えた国際観光の推進

ク 鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン

鳥取市は、令和４年度で計画期間が終了した「鳥取市経済成長プラン」に代わり、急速な少子高齢化の進展や新型コロナウイルス感染症の感染拡大による新たな生活様式への対応など社会経済情勢の大きな変化の中にあっても中小企業・小規模企業が足腰強く持続的に経済成長できる本市経済の構築を目指すべく、「鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン（令和５年度～令和９年度）」を策定した。

本ビジョンは、本市のまちづくり全体の目標や基本方針を明らかにした「第１１次鳥取市総合計画」、本市の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」の理念に基づく施策推進のあり方を示すものである。

■鳥取市中小企業・小規模企業振興ビジョン（令和５年度～令和９年度）

＜施策の柱＞

鳥取市中小企業・小規模企業振興条例における「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、この実現に向けて次の２つの柱を基本的事項として取り組みます。

- ・社会構造の変化を捉えた『労働生産性の向上』
- ・雇用情勢の変化にも対応できる『多様な労働力の安定的確保』

＜基本方針＞

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

②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、当市全体の総人口は平成 17（2005）年の 201,740 人をピークに減少傾向に転じており、今後も減少傾向が続くことが予想されている。このような状況のなか、小規模事業者が“成長”するためには、域外へ販路を拡大させるか、域内にてシェアを拡大するしかない。そのため、小規模事業者が収益力強化を目指して今までにない挑戦を行うことが課題となる。

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や、これに伴う労務費増が予想される。小規模事業者においても、持続的に利益を生み出すために、付加価値の拡大を目指す必要がある。

特産品では、当市は、海と山に囲まれた立地にあり、豊かな自然が育む食の宝庫であるため、移り行く季節に絶えず旬が到来し、“旬”の美味がいつもあふれているという特徴がある。当所管内においても、梨や松葉がに、白いか、星空米などの全国的にも有名な特産品がある。これらの特産品の活用は、他社との差別化に有効である。そこで、小規模事業者もこれらの特産品を活用した商品開発などが課題となる。

観光資源では、当市には、砂と風と海がつくり出す美しい砂模様や馬の背からの日本海の眺め、町の歴史を感じさせる公園や施設、手仕事の文化を伝える民藝のスポットなどが点在している。当所管内でも多くの観光資源があり、観光客の来訪も多いため、小規模事業者もデジタル・DX 技術を活かした情報発信により、個社の魅力を発信することにより、観光需要を獲得することが必要である。

景況感では、業況判断 BSI をみると、全産業合計ではマイナス値が続いており、平時においても業況が厳しいと考えている事業者が多いことが読み取れる。現在のような人口減少局面において、現状のビジネスモデルを継続していても業況が好転することは考えられない。そのため、小規模事業者も絶え間ない自己変革によって、競合他社が提供できない価値を創出するなど、ビジネスモデルを再構築することが課題となる。

当市全体の小規模事業所数は、平成 24 年が 6,672 者、令和 3 年が 5,995 者であり、9 年間で 10.1%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。

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製造業は価格転嫁を円滑に進めること、②建設業は DX や生産性向上設備導入による人手不足への対応、③卸・小売業は強みを活かした新たな取組（自己変革への挑戦）で収益を確保すること、④サービス業は新商品開発、IT 活用や商談会による販路開拓があげられる。

今後 5 年間における小規模事業者のビジネス環境が変わるような出来事では、「鳥取駅周辺の再整備」がある。再整備が進むと、人の流れが変わることが予想されるため、小規模事業者もこの環境変化に対応するだけでなく、これをビジネスチャンスと捉えて自社の収益に繋げることが必要である。

(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

「停滞から成長」への転換局面を迎えて、円安進行に伴う原材料やエネルギー価格などの物価上昇や人手不足に伴う労務費増、値上げや価格転嫁の難しさ、当所管内で顕著に進む人口減少や流出による地域の衰退など、小規模事業者が克服すべき課題はより多様化・専門化・広域化している。

そこで、当所では、10 年後に ①経営分析・事業計画策定を行い、経営戦略に基づいた事業活動によって収益を増加させていること ②IT を積極的に活用し、効率的な業務プロセス改善や販路開拓をすることで持続的な成長を遂げていること をあるべき姿と定める。

これを実現させるため、成長への挑戦、付加価値拡大、収益力強化に向けた取り組みを「対話と傾聴」を通じて、本質的課題に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより、「能動的行動・潜在力」を引き出し、小規模事業者の自己変革を促進する支援を行い、強みを活かした水平展開やデジタル・DX 技術を活かして情報発信の強化や労働生産性向上を実施していることを目指す。

②鳥取市総合計画との連動性・整合性

鳥取市の「第 11 次鳥取市総合計画」では、商工業振興に向けた政策として「ビジネス環境の変化に対応した生産性の高い活力あるまちづくり」を掲げている。

前項『①10 年程度の期間を見据えて』で記載した 10 年後の小規模事業者のあるべき姿 ①経営分析・事業計画策定を行い、経営戦略に基づいた事業活動によって収益を増加させていること ②IT を積極的に活用し、効率的な業務プロセス改善や販路開拓をすることで持続的な成長を遂げていることは、総合計画の方向性と軌を一にした目標であり、総合計画の政策実現に寄与するため、連動性・整合性がある。

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

○基本方針「会員と共に、地域経済活性化、未来へ挑む！」

わが国経済は、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進み、緩やかながら持ち直しが続いていると言われるが、その一方で、足下ではあらゆる価格の高騰が今なお続き、さらに少子化や県外への労働移動等による深刻な人手不足など、経営者はこれまで以上に先の見通せない厳しい環境に置かれている。さらに、今後一層進むデジタル化・DX 化やカーボンニュートラルなど、社会の大きな変化に対しても、否応なく対応が迫られている。

こうした域内事業者を取り巻く経営環境が激変する時代を乗り越えるため、深刻な人手不足においては、地域の連携を強化して取り組むこととし、鳥取県ふるさと定住機構、県立ハローワークなどと連携し、UIJ ターン希望者と地元企業とのマッチングを行うと共に、専門性を有する外部人材の活用推進を図り、地域の人員・人材確保に繋げるものである。

また、企業の存続、雇用環境を守る上で必要となる事業承継にも力を入れ、鳥取県事業承継・引継ぎ支援センター等関係機関と共に円滑な事業承継を進め、スタートアップ支援では、若者の起業意識の醸成が重要となることから「とっとり創業塾」等のセミナーを積極開催し、起業意欲の掘り起こしを行う。さらに、生産性の向上に向けた取り組みでは、経営者の「気づき」を促し、DX 導入の支援を併せて行うことで、経営発達に繋がるよう情報提供、経営支援を実施する所存である。

商工会議所は、地域の経営者に寄り添いながら、変化の波を新たな成長へとつなげていく動きを後押しする使命があり、引き続き行政・各関係機関と連携し、新たな価値観と環境変化に対応すべく、2050 年カーボンニュートラルに対する取り組みや、SDGs の周知・PR を押し進め、企業価値向上を図るとともに、日本商工会議所及び、全国各地の商工会議所のネットワークを活かし、地域経済の持続的な発展を目指す。

イ 商工会議所としての役割

当所は、明治 18 年に現在の鳥取商工会議所の礎となる組織が設立されて以降、約 140 年にわたり商工業の発展と地域の活性化に努めてきた。

第 2 期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者の支援を実施してきた。今後は第 3 期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の売上、利益の向上に向け、更に一丸となって取り組む。

■第 2 期経営発達支援計画（前期計画）の目標

目標① 小規模事業者の事業計画策定と実施支援による収益性の向上

実施方針：小規模事業者の事業計画、経営計画策定と策定後の実行支援を実施し、経営力向上や生産性向上の取組を継続的に支援し、収益性の向上を図る。

目標② 創業および事業承継の推進による事業者の維持

実施方針：起業にチャレンジする創業者に対し、当市および地元金融機関等と連携して創業しやすい環境を整備、提供するとともに、後継者のいる小規模事業者に対しては、事業承継支援を行うなど地域全体の新陳代謝を促す。

目標③ 地域振興の推進による地域経済の活性化

実施方針：空き店舗と事業者・創業予定者とのマッチングコーディネートを行い、鳥取駅周辺の賑わいの再生による地域経済の活性化に取り組むほか、農商工連携、6 次産業化の取組で完成した新商品などを、産官学連携を強化しながら、受発注拡大やマッチング機会を提供して経済の活性化に取り組む。

(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〉

ビジネス環境の変化に対応しながら、持続的経営に向けて労働生産性向上に取り組む小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、ビジネス環境の変化に対応するための取組を事業計画に沿って実施し、成長を遂げていること

【目標②】

小規模事業者が、地域資源を活用した高付加価値商品の開発や IT を活用した販路開拓により、付加価値を拡大させ、労働生産性を向上させること

【目標③】

小規模事業者が、IT を活用した業務効率化や生産性向上設備導入により、労働投入量を低減させ、労働生産性を向上させること

【目標④（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

上記を実現するために、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こと

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、ビジネス環境の変化に対応した生産性の高い活力あるまちづくりに寄与する。また、小規模事業者が成長を遂げ、雇用を創出することで、安定的な雇用基盤を確立する。

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】小規模事業者が、ビジネス環境の変化に対応するための取組を事業計画に沿って実施し、成長を遂げていること

＜達成のための方針＞

小規模事業者によるビジネス環境の変化に対応するための取組に向けて、まずは経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（90 者/年）。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。

また、経営分析の結果を活用しながら、新たな取組を実施するための事業計画策定を支援する（35 者/年）。さらに、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 15 者/年、利益増加 15 者/年）。

これらの PDCA を回しながら、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、ビジネス環境の変化へ自律的に対応できるようにする。

【目標②】小規模事業者が、地域資源を活用した高付加価値商品の開発や IT を活用した販路開拓により、付加価値を拡大させ、労働生産性を向上させること

＜達成のための方針＞

地域資源を活用した高付加価値商品の開発に向けて、展示会・商談会での商品調査（15 者/年）を実施し、付加価値の高い商品や、地域資源を活用した商品を確認する。その後、この調査を通じてブラッシュアップした商品の販路開拓支援として、「展示会・商談会の出展支援」（計画最終年度に支援対象 65 者/年、延べ成約件数 27 件）を実施する。

また、IT を活用した販路開拓に向けて、「SNS による販路拡大支援」（支援対象 10 者/年、売上増加率 10%/者）を行う。

【目標③】小規模事業者が、IT を活用した業務効率化や生産性向上設備導入により、労働投入量を低減させ、労働生産性を向上させること

＜達成のための方針＞

＜目標①達成のための方針＞の支援における各局面で IT の活用支援や設備投資導入支援を実施する。具体的には、経営分析支援の際に、事業者の IT 活用の状況や設備の状況を分析する。また、事業計画策定支援の際に、IT を活用した業務効率化や設備投資に向けた事業計画の策定を支援する。

効果的な支援に向けて、当所内においても DX に向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標④】上記を実現するために、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こと

＜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、経営力再構築伴走支援に係る経営支援専門員等の資質向上を図る。

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】

当所では、日本商工会議所の「商工会議所 LOBO 調査」、日本政策金融公庫「中小企業景況調査」、「全国小企業月次動向調査」を活用している。また、独自の中小企業景気動向調査を年 4 回 50 社行い、域内動向を把握し、ホームページにて公開している。加えて、小規模事業者の経営に大きな影響を及ぼす恐れのある急激な外部環境の変化については、ファクシミリによる書面調査で実態把握に努めている。

【課題】

定期的な調査等を実施し、調査結果の公表も行っているが、情報提供としてのみの位置付けになっており、この情報を経営分析や事業計画策定における参考資料、或いは、小規模事業者が有用な情報として、充分に活用できているとは言い難い。

(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中小企業景況調査 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②小規模事業者実態調査 公表回数	HP 掲載	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査

事業名	中小企業景況調査
目的	管内の中小企業（小規模事業者）の景況感を把握することで、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	鳥取県商工会議所連合会では、県内の商工会議所の協力のもと、県内の中小企業を対象に「県連景況調査」を実施している。調査は、年 4 回実施し、県内の中小企業 150 社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業）を対象としている。 当所でも本調査に調査協力しており、管内の中小企業 50 社に対し、経営支援専門員等による訪問調査を実施している。
調査項目	景況感（売上高、売上単価、資金繰り、借入難度、収益状況、業況判断）等
分析の手法	鳥取県商工会連合会がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果を報告書にまとめている。当所でも、経営支援専門員（もしくはその他の職員）が管内のデータを集計・抽出し、県全体の傾向と比較する。
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、広く管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小規模事業者実態調査

事業名	小規模事業者実態調査
目的	前項『①中小企業景況調査』では、景況感は把握できるが、その時々的小規模事業者の経営課題などは把握することができない。そこで、時流に応じたトピックについて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、経営の効率化につなげる。
調査内容・ 調査の手法	管内の小規模事業者を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年 1 回、ファクシミリにて送付・回収する方法にて実施する。対象は、管内の小規模事業者約 350 者とする。
調査項目	調査項目は、時流に応じたトピックとする。過去は以下のテーマで実施した。 ・令和 2 年度：新型コロナウイルス感染症に関する景況アンケート、働き方改革アンケート

	・令和3年度：インボイス制度とバックオフィス業務のデジタル化に関する実態調査 最低賃金引き上げの影響および中小企業の賃金、雇用に関する調査 ・令和4年度：原材料・エネルギー高に対する価格適正化の実態把握調査 最低賃金引き上げの影響および中小企業の賃金、雇用に関する調査 ・令和5年度：原材料・エネルギー高に対する価格適正化の実態把握調査 最低賃金引き上げの影響および中小企業の賃金、雇用に関する調査 今後も時流に応じたトピックについて、経営への影響や課題を調査する。
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、広く管内小規模事業者にも周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、商談会でバイヤーから、「売れる商品」や「業界から発表されるヒット商品」、「売れ筋・死筋商品」、「新たなサービス情報」の把握に努め、事業者へ情報をフィードバックしている。また、展示会・商談会を活用して、個社の商品調査も実施している。

【課題】

調査結果を活用した商品のブラッシュアップやマーケティング施策への活用が不十分であったため強化する必要がある。域外の小売店等へ商品を販売するために、小規模事業者と協力し、付加価値の高い、「売れる商品」を作ることが課題である。

(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・商談会での商品調査 調査対象事業者数	20 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

※単なる調査で終わらず、分析した情報をマーケティング施策や商品・サービスの改良にしっかり活用・反映させるために、1 者当たりより多くの時間をかけて質の高い支援を行っていくことから、現行よりも事業者を絞ることとする。

(3) 事業内容

事業名	展示会・商談会での商品調査
目的	当所管内では、人口減少や流出、それに伴う地域の衰退などが顕著に進んでおり、このような状況のなかで小規模事業者が売上を拡大させるためには、域外への販売もひとつの方法である。また、域外への販売を強化する際、展示会・商談会の活用は有効な手段である。そこで、展示会・商談会で成約率を向上させるための需要動向調査を実施。調査を通じて、売れる商品づくりを事業者と一体となって進めることにより、付加価値の高い商品や、地域資源を活用した商品の確立を目指す。
対象	小規模事業者の商品、15 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、経営分析・事業計画策定支援を行った事業者の商品や、地域資源を活用した商品、個社の独自性を活かした商品を優先する。
調査の手法	展示会・商談会（「首都圏バイヤーとの WEB 食品商談会」など）を活用して試食・アンケート調査を実施する。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。 ※首都圏バイヤーとの WEB 食品商談会 詳細は『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』参照。本商談会では、事

	前に商品サンプルをバイヤーに送付。評価を行っていただいた上で商談が開始される。
調査項目	☐ 味（食品の場合）：味・食感・香り等の良さと全体的なバランス ☐ デザイン：商品との整合性や売場で目の引きやすさ ☐ 独自性・新規性：独自性や目新しさがあるか ☐ コンセプト：ターゲット層、想定シーンは明確か ☐ トレンド感：トレンドを先取りしているか ☐ 原材料：原材料は魅力的か ☐ 安心・安全：品質・表示ラベル・衛生面等の信頼性 ☐ 取引条件：ロット対応、納期、支払条件等について ☐ 価格競争力：市場価格に対応できるか。値入状況はどうか ☐ 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（もしくはその他の職員）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、商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。支援にあたっては、専門家派遣等を実施し、専門家の知見を活用する。当該支援にあたっては、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】

詳細な経営分析や全社的な改善を求める小規模事業者には専門家と一緒に本質的な課題解決に取り組むが、大半は制度融資申込時や各種補助金支援時などで、経営専門員等が個々の裁量において、簡易的に経営分析を行っており、表面的な経営分析に留まっている。

【課題】

経営分析に主体的に取り組む小規模事業者の掘り起こしが必要であり、経営分析と事業計画策定の連動性を事業者に提案していく必要がある。経営支援専門員等が、小規模事業者に対する経営分析、分析結果をフィードバックする際の手法や統一フォーマットがないことから、支援レベルに差が出ていることも課題となっている。

(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	90者	90者	90者	90者	90者	90者

※今後は、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的な課題に気づくような支援を実施する。これを実現するためには1者あたりにかける時間を増加させる必要がある。そこで実現可能性を考慮して、目標値を増やさずに90者/年と設定し、支援の質を向上させる。

(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	経営支援専門員等の窓口・巡回相談、各種セミナーや相談会、マル経資金などの金融業務を通じて支援対象事業者を掘り起こす。
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。 また、小規模事業者の抱える経営課題が、高度、且つ、専門的である場合は、当所専門 家派遣事業を活用するなど、きめ細かく分析を行い、これまで以上の分析機能を発揮さ せる。
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活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の 活用方法	・経営分析の結果は事業者には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。 ・分析結果は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）またはクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に集約。経営支援専門員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有す ることで、経営支援専門員以外にも含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでの当所における小規模事業者への事業計画策定に係る支援は、各種補助金の申請支援や融資推
薦時の対応が主目的となっており、ビジネス環境が急速に変化している中で、中・長期的な目標達成のプ
ロセスや経営戦略等に基づいた事業計画策定の支援に至っていない。

【課題】

小規模事業者における事業計画の策定目的は、補助金申請や融資等の目前の課題対応のみが優先され、
事業経営の持続的発展・成長のために事業計画の策定が、必要不可欠であるとの認識が低い。一方、当所
の小規模事業者への事業計画の重要性、必要性の周知も十分とは言えず、目前課題対策としての事業計画
の策定支援を行ったとしても、その後のフォローアップが不足している。

また、小規模事業者を取り巻くビジネス環境の急激な変化に対応し、経営の安定化と持続的な成長を実
現するためには、今後DX活用等によるビジネスモデル変革を加味した事業計画が必要となるが、当地域
の小規模事業者においては、DX推進に必要なデジタル化やICT整備、活用といったハード面でもDXリテ
ラシーといったソフト面でも対応の遅れが生じていることから、DX推進に向けた支援が急務である。

(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。経営分析した事業者の約4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、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にIT関連セミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業
者のDX推進に必要なデジタル化やICT整備・活用といったハードの利用促進、DXリテラシーといったソ
フトの資質向上を図ることで、競争力の維持・強化を目指す。

(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
事業計画策定事業者数	30者	35者	35者	35者	35者	35者
IT関連セミナーの開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回

(4) 事業内容													
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、国の補助金や、県の「鳥取県産業未来共創事業※」を契機とした事業計画の策定も支援する。 ※鳥取県産業未来共創事業 鳥取県独自の補助制度である。産業未来共創事業の型に応じて、中小企業の事業承継後の取組を支援する〈事業承継促進型〉、新たな取組を支援する〈新たな企業価値創造型〉、経営力向上や生産性向上（働き方改革）を目指す〈生産性向上・新技術導入推進型〉、更なる事業拡大やこれまでに無い事業展開を目指す〈経営革新型〉の4タイプのほか、大型投資への補助制度もある。申請にあたっては事業計画の策定が必要である。												
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。 上記に加え、経営再生案件や新事業展開などの、経営課題が多岐に渡りかつ緊急性が高い案件については、「とっとり企業支援ネットワーク※」による支援を実施し、ネットワーク支援を通じて、関係支援機関の人材を有効に活かしながら経営実態に沿った実現可能性の高い計画策定に取り組む。 ※とっとり企業支援ネットワーク 県内20機関（商工団体、金融機関、信用保証協会、産業支援機関）が協力して、資金繰り、経営改善、新事業展開等の経営課題に対して、具体的な改善策を提案し、経営力向上をサポートするネットワークである。 ＜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関連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活用を促進する。 ■IT関連セミナー <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>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）</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>一般社団法人ウェブ解析士協会の派遣講師 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年2回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、DXの事例や活用方法、ITを利活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>20人/回</td></tr> </table>	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	一般社団法人ウェブ解析士協会の派遣講師 等	回数	年2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。その他、DXの事例や活用方法、ITを利活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。	想定参加者数	20人/回
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	一般社団法人ウェブ解析士協会の派遣講師 等												
回数	年2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。その他、DXの事例や活用方法、ITを利活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。												
想定参加者数	20人/回												

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】

小規模事業者が事業計画を策定する場合は、概ね補助金や融資申請等目前課題への対応が目的であるため、中・長期的な目標達成プロセスや経営戦略といった補助金以外の目的にほとんどアプローチしていないことが現状である。また、当所においても策定支援した事業者へのフォローアップも十分とはいえず、支援した事業所からの要望に応じる受動的支援に留まっている。

【課題】

小規模事業者における事業計画策定や当所の策定支援の主な目的が、上述の通り概ね補助金申請や融資等のためとなっていることから、事業計画の本来の目的を達成するため、フォローアップを定期的を実施し、計画の進捗状況や売上や利益等の推移（支援成果）を念頭に置いた小規模事業者の現状把握やフォローアップに取り組む必要がある。また、高度専門的な内容については、外部専門家の指導を仰ぐなど、計画の見直しや直面する課題解決に向けた取組が必要である。

(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や経常利益増加事業者の割合が約4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する。支援では、事業者への内発的動機付けを行い、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蓋然性を高める。

(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
フォローアップ対象事業者数	30 者	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (120 回)	四半期毎 (140 回)	四半期毎 (140 回)	四半期毎 (140 回)	四半期毎 (140 回)	四半期毎 (140 回)
売上増加事業者数	6 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
経常利益増加事業者数	5 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事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実施する。 フォローアップでは、事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、事業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・発展的な成長を続けていくためには、新商品開発や販路開拓によって新たな市場を獲得していくことが重要な経営課題である。しかし、その多くは、少人数で事業運営しており、魅力的な商品・サービスを提供して可能性があるにもかかわらず、人手不足やマーケティングに対する知識不足などの理由で、積極的に需要開拓を行っている事業者が少ないのが現状である。

【課題】

これまででは、販路開拓に関する相談や問い合わせには経営支援専門員が個別対応していたが、側面的な経営支援にとどまっており、事業者にあった需要開拓支援が十分ではなかった。今後事業者の需要開拓支援を実施するにあたり、需要開拓への支援メニュー、及び、個々の事業者にあった販路の提案が求められている。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が地域資源を活用した高付加価値商品の開発や、IT を活用した販路開拓を行い、付加価値を向上させることを目指している。そこで、これに寄与する事業を実施する。

小規模事業者が地域資源を活用した高付加価値商品等を開発した際、当該商品の販路開拓が課題になることが多い。そこで当所にて「展示会・商談会の出展支援」を実施。新たな取引先を獲得することを目指す。

また、近年、デジタル・DX 技術を活用した情報発信を行っている事業者が売上を拡大させており、活用している事業者と活用していない事業者で大きな差がでている。特に小規模事業者は、デジタル・DX 技術の活用が遅れている傾向にある。そこで当所にて「SNS による販路拡大支援」を実施。商圏拡大、集客等の強化を実現することを目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、次の『(4) 事業内容』のとおりである。

なお、これらの事業の実施においては、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。

(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	65 者	65 者	65 者	65 者	65 者	65 者
成約件数（延べ）	22 件	23 件	24 件	25 件	26 件	27 件
②SNS による販路拡大支援 支援事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(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	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。 ア 鳥取県「大都市圏商談会」 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：首都圏・関西圏・中京圏の量販店・百貨店等 鳥取県 農林水産部 市場開拓局 販路拡大・輸出促進課が主催する商談会である。首都圏・関西圏・中京圏の量販店・百貨店等への販路開拓を目指す鳥取県内の事業者を対象としている。令和 6 年 6 月の開催では、売り手企業 31 社、買い手企業 7 社（首都圏：2 社、関西：4 社、中京：1 社）が参加した。 イ 当所が主催する商談会等 支援対象：食品事業者、6 次産業事業者、農商工連携事業者等 訴求相手：首都圏のパイヤー等 当所では独自に、首都圏などでの商談会等を開催している。今後も、形態は変わるかもしれないが、事業者のニーズに応じ商談会等を主催する予定である。過去の実績は

次のとおりである。

「首都圏バイヤーとのWEB食品商談会」は、出展者決定後、WEBサイト等を通じて首都圏のバイヤーの募集を行う、セラー先行決定型の商談会である。商談申込があったバイヤーとの予約面談方式であるため、効率的に商談ができる。令和5年11月の開催では、売り手企業19社（80商品）、買い手企業19社が参加し、60件の商談が行われた。「首都圏でのバイヤーモニタリング商談会」は、首都圏のバイヤーが試食などを行いながら商談につなげられる商談会である。商談だけでなく、率直なバイヤー意見を聞き取りし、販路店舗を見据えた改善点・優位点を明確にすることが可能である。直近の開催では、11事業者（23商品）が参加した。

その他、首都圏でのイベントスペースで「鳥取フェア」を開催するなどの試みも行っている。令和5年9月には田ノ実自由が丘店にて開催。10事業者、18商品が採用された。

ウ 鳥取県関西本部「展示商談会 in Osaka」

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：関西の食品問屋、百貨店、量販店、通信販売、飲食店等

鳥取県関西本部 観光・情報発信・販路開拓チームが主催する展示商談会である。鳥取県から近い大消費地である関西圏への販路開拓を目指す鳥取県内の事業者に対して、本県産品のPRおよび商談機会を提供することで、関西圏への本県産品の販路開拓を行うことを目的としている。令和4年度の開催では、売り手企業27社、買い手企業56社が参加した。

エ FOOD EX 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：世界・日本全国のフードサービス、流通、商社などのバイヤー

一般社団法人日本能率協会が主催する展示会である。日本全国、世界の食品・飲料が揃うアジア最大級の総合展示会となっている。令和6年3月の開催では、会期4日間でフードサービス、流通、商社など世界68ヵ国・地域から食品・飲料メーカー・商社ら2,879社/3,913ブース（国内1,073社/1,444ブース、海外1,806社/2,469ブース）が出展し、76,183人の来場者があった。

オ スーパーマーケット・トレードショー

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

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5年2月の開催では、来場者数75,858名（同時開催展の来場者を含む）、出展者数2,190社・団体であった。

カ 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

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。

キ feel NIPPON

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

feel NIPPON とは、全国の小規模事業者が行う地域資源を活用した特産品・観光商品開

	発、その販路開拓ならびに地域の課題に資する取組に対して日本商工会議所が総合的に行う支援の総称である。開発商品の販路拡大に向け、様々な展示会（グルメショー等）に出展している。グルメショーは、東京インターナショナルギフトショー（年2回開催される日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市）と同時開催される展示会であり、国内外のバイヤーが来場。令和5年9月の開催では、出展社数が277社、来場者数が27,574人であった。
支援の手法	・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。 ＜出展前の支援＞ 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 ＜出展後の支援＞ 商談相手に対するフォロー 等 ・展示会や商談会に出展したいが不安がある小規模事業者に対しては、「商品ブラッシュアップ支援事業」として、専門家を派遣した支援を実施する。

②SNSによる販路拡大支援（BtoC）

事業名	SNSによる販路拡大支援												
目的	近年、デジタル・DX技術を活かした情報発信を行っている事業者が売上を拡大させている。そこで、小規模事業者によるSNSの利活用を支援し、商圈拡大、集客等の強化を目指す。												
支援対象	自社SNSを保有しておらず、かつSNSを活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者（業種等は問わないが、基本的に店舗を想定している）												
訴求相手	観光客、地元住民												
支援内容	商業事業者の集客とSNSは親和性が高い。一方、自社SNSを保有していない事業者も多いという現状がある。そこで、経営支援専門員がSNSの開設・運用を支援する。												
支援の手法	支援は一般社団法人ウェブ解析士協会と連携して実施する。具体的には、「SNSマーケティング入門講座」を開催し、支援対象者を掘り起こす。その後、講座内でSNSマーケティングの手法等を集団講義。経営支援専門員および専門家が運用をフォローアップする。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。 ■SNSマーケティング入門講座 <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>SNSによる集客に意欲がある小規模事業者</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>一般社団法人ウェブ解析士協会の派遣講師 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年1回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> ＜DAY1＞ SNSの基本と計画立案 ・SNSマーケティング入門（マーケティング基礎） ・SNS運用計画書作成 ・コンテンツアイデア企画書作成 ・X（Twitter）アカウント作成、情報発信の準備 ＜DAY2＞ 測定・評価 ・課題について発表（SNS運用計画、コンテンツ企画書） ・X（Twitter）での投稿を分析してみよう ・自社と競合のSNS運用を現状分析 ・ハッシュタグの調査と活用事例 ※令和6年度のカリキュラムより </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>最大10人</td></tr> </table>	支援対象	SNSによる集客に意欲がある小規模事業者	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	一般社団法人ウェブ解析士協会の派遣講師 等	回数	年1回	カリキュラム	＜DAY1＞ SNSの基本と計画立案 ・SNSマーケティング入門（マーケティング基礎） ・SNS運用計画書作成 ・コンテンツアイデア企画書作成 ・X（Twitter）アカウント作成、情報発信の準備 ＜DAY2＞ 測定・評価 ・課題について発表（SNS運用計画、コンテンツ企画書） ・X（Twitter）での投稿を分析してみよう ・自社と競合のSNS運用を現状分析 ・ハッシュタグの調査と活用事例 ※令和6年度のカリキュラムより	想定参加者数	最大10人
支援対象	SNSによる集客に意欲がある小規模事業者												
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	一般社団法人ウェブ解析士協会の派遣講師 等												
回数	年1回												
カリキュラム	＜DAY1＞ SNSの基本と計画立案 ・SNSマーケティング入門（マーケティング基礎） ・SNS運用計画書作成 ・コンテンツアイデア企画書作成 ・X（Twitter）アカウント作成、情報発信の準備 ＜DAY2＞ 測定・評価 ・課題について発表（SNS運用計画、コンテンツ企画書） ・X（Twitter）での投稿を分析してみよう ・自社と競合のSNS運用を現状分析 ・ハッシュタグの調査と活用事例 ※令和6年度のカリキュラムより												
想定参加者数	最大10人												

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】

経営発達支援計画の評価を「外部評価委員会」により実施。事業評価および、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを行っている。

【課題】

これまでのところ特段の問題はなく、今後も継続して事業を実施する。

(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。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】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。 【DO】（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、実施した内容を商工会議所トータル OA システム（TOAS）またはクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、商工会議所トータル OA システム（TOAS）また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) 隔月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「外部評価委員会」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。 ※「外部評価委員会」の実施の流れ i 鳥取市経済・雇用戦略課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（鳥取大学教授、鳥取県商工労働部企業支援課長、日本政策金融公庫 鳥取支店 国民生活事業統轄 等）をメンバーとする「外部評価委員会」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「外部評価委員会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所ホームページ（https://tottori-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) 「外部評価委員会」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】

経営支援専門員は、外部講師による資質向上研修、域内企業視察、各種研修への参加や補助金申請、事業計画策定支援等を通じて、小規模事業者の売上や利益の確保に資するための「個社支援能力向上」に努めている。

【課題】

支援能力は経験年数や得意分野により大きな差があり、基礎的な能力の底上げを図りながら、得意分野を伸ばすことで、多様化・複雑化する小規模事業者の経営課題に対応しなければならない。さらに DX に向けた IT・デジタル化の取組は、小規模事業者にとって重要な支援分野であるが、経営支援専門員（経営支援員等）の理解や支援ノウハウの蓄積が不足していることから、重点的に支援能力の習得・向上に取り組む必要がある。

また、経営支援においては、対応する経営支援専門員によって経験値の違いなどから支援の質・量に違いが生じることがあり、これを是正するため、経営支援専門員の支援能力を把握し、不足スキル習得に応じた支援の質を高める取組が継続的に必要である。

(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。 ・ 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 ・ 小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・ DX に向けた相談・指導を行う能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
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、日本商工会議所が主催する経営指導員研修に参加するだけでなく、独自に中小企業基盤整備機構や民間企業の講師を招聘した内部研修などを開催する。 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、すべての職員が積極的に参加する。 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。 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、以下の＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等に参加する。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞ (a) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の IT ツール、 オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等 (b) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、 オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 (c) その他取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等 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ィング」、「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。
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	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。 イ 情報共有 隔月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 等の活用方法、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。 ウ データベース化 担当経営支援専門員等が商工会議所トータル OA システム (TOAS) または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。

(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）	
鳥取商工会議所 専務理事 事務局長 経営支援部 法定経営指導員（経営支援専門員） 1名 経営指導員（経営支援専門員） 6名 補助員（経営支援員） 7名 地域経済振興部 一般職員 3名 鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課 企業立地・支援課	
(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： 井戸垣 泰志 連絡先： 鳥取商工会議所 TEL. 0857-32-8005	
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 〒680-8566 鳥取県鳥取市本町 3-201 鳥取商工会議所 経営支援部 TEL： 0857-32-8005 ／ FAX： 0857-22-6939 E-mail： info@tottori-cci.or.jp	
②関係市町村 〒680-8571 鳥取県鳥取市幸町 71 鳥取市 経済観光部 経済・雇用戦略課 TEL： 0857-30-8282 ／ FAX： 0857-20-3947 E-mail： keizai@city.tottori.lg.jp	

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	4,288	4,288	4,288	4,288	4,288
地域の経済動向調査に関すること	200	200	200	200	200
需要動向調査に関すること	100	100	100	100	100
経営状況の分析に関すること	250	250	250	250	250
事業計画策定支援に関すること	250	250	250	250	250
新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348
経営指導員等の資質向上等に関すること	140	140	140	140	140

(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、県交付金、市補助金、市委託料、会費収入 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