

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名</p>	<p>琴浦町商工会（法人番号 7270005004657）                  琴浦町（地方公共団体コード 313718）</p>	
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日</p>	
<p>目標</p>	<p>琴浦町「第3期琴浦町まちづくりビジョン（第3次琴浦町総合計画）」を踏まえ、琴浦町商工会・中部商工会産業支援センターと琴浦町が共同で、以下の目標達成に向けて取り組んでいく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 地域ブランドの確立：KGI地域経済循環率3%向上</li> <li>② 観光と連携した産業振興：KGI道の駅琴の浦の来場者数20%、館内売上高20%</li> <li>③ 起業・創業支援：KGI創業者数6件、創業1年後定着率100%</li> <li>④ 事業承継支援：KGI承継完了3件/年、承継後で売上20%増、雇用維持率100%</li> <li>⑤ デジタル化支援：KGIデジタル化支援年間延べ50件、売上増加率10%、営業利益率3%改善</li> <li>⑥ 人材不足への対応に関する支援：KGI労働生産性向上5%、離職率10%改善</li> <li>⑦ 人材確保に対する支援：KGI地域求人充足率3%向上</li> </ul>	
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①地域景況調査（四半期調査）</li> <li>②産業構造分析（RESAS活用）</li> </ul>	<p>4. 需要動向調査</p> <p>消費動向に係るアンケート調査                  新商品開発・販路開拓</p>
	<p>5. 経営分析支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①経営分析セミナー</li> <li>②経営リテラシーの習得支援</li> <li>③創業・事業承継支援</li> <li>④個別経営分析</li> </ul>	<p>6. 事業計画策定支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①事業計画策定セミナー</li> <li>②DX推進セミナー</li> <li>③創業スクール</li> </ul>
	<p>7. 事業計画策定後支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①個社支援計画策定</li> <li>②KPIモニタリング</li> <li>③経営リテラシー向上</li> </ul>	<p>8. 新たな需要開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①高付加価値化・競争力強化支援</li> <li>②「コンテスト」等への出品を支援</li> <li>③域内パイヤーとの関係性深耕</li> <li>④顧客開拓支援（まちゼミ）</li> </ul>
<p>連絡先</p>	<p>琴浦町商工会 〒689-2303鳥取県東伯郡琴浦町徳万282-4                  電話：0858-52-2178 FAX：0858-53-0059                  E-mail: kotoura-sci@tori-skr.jp</p> <p>琴浦町商工観光課 〒689-2392鳥取県東伯郡琴浦町徳万591-2                  電話：0858-52-1713 FAX：0858-52-1714                  E-mail: syoukoukankou@town.kotoura.tottori.jp</p>	

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

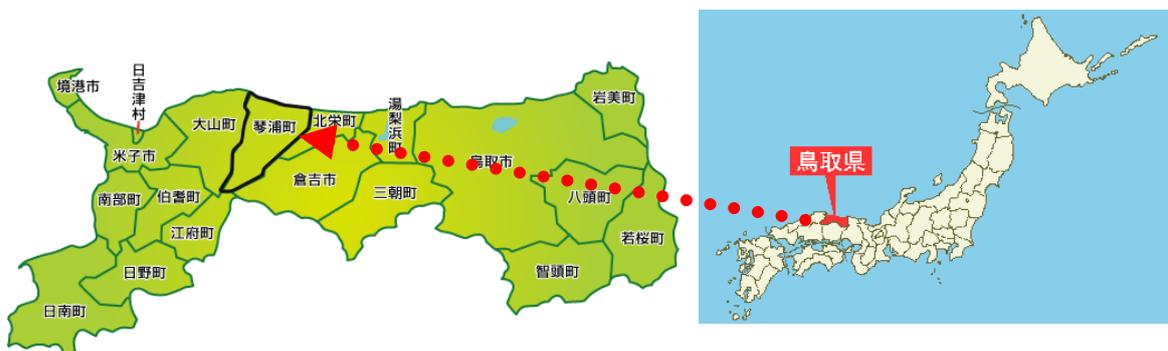
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 地勢

本町(琴浦町)は、鳥取県のほぼ中央に位置し、東西 15.2km、南北 18.5km、総面積は 139.97 km<sup>2</sup>で、南は大山山麓大地と急峻な山地、北に向かうにしたがって緩やかになり、町内を南北に流れる加勢蛇川及び勝田川の流域を中心に平野部が広がっている。日本海側は商工業、中部は県下有数の生産・販売数を誇る農業地帯が広がり、南側は大山滝、船上山などで知られる中山間地である。

琴浦町は「海・平野・山」すべてを持つ多様な地勢の町で、漁業(赤碕町漁業協同組合・陸上養殖等)や平野農業(芝生産・畜産等)、商工業(小売店・飲食店・建設業・製造業等)、観光(船上山・大山滝・一向平キャンプ場等)といった形で地形を活かした産業で成り立っている。



[出典] 鳥取県観光連盟、琴浦町

<地勢からみた地域課題>

琴浦町は、地勢を活かした様々な産業が成立している地域である一方、山陰自動車道の整備に伴って国道9号線の交通量が減少しており、国道9号線沿いの小売店・飲食店等の撤退・町外移転が続いており活力衰退が懸念されている。

また、町内小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化・事業者の高齢化・後継者不在等の状況にあり、地域の経済活力低下も懸念される。

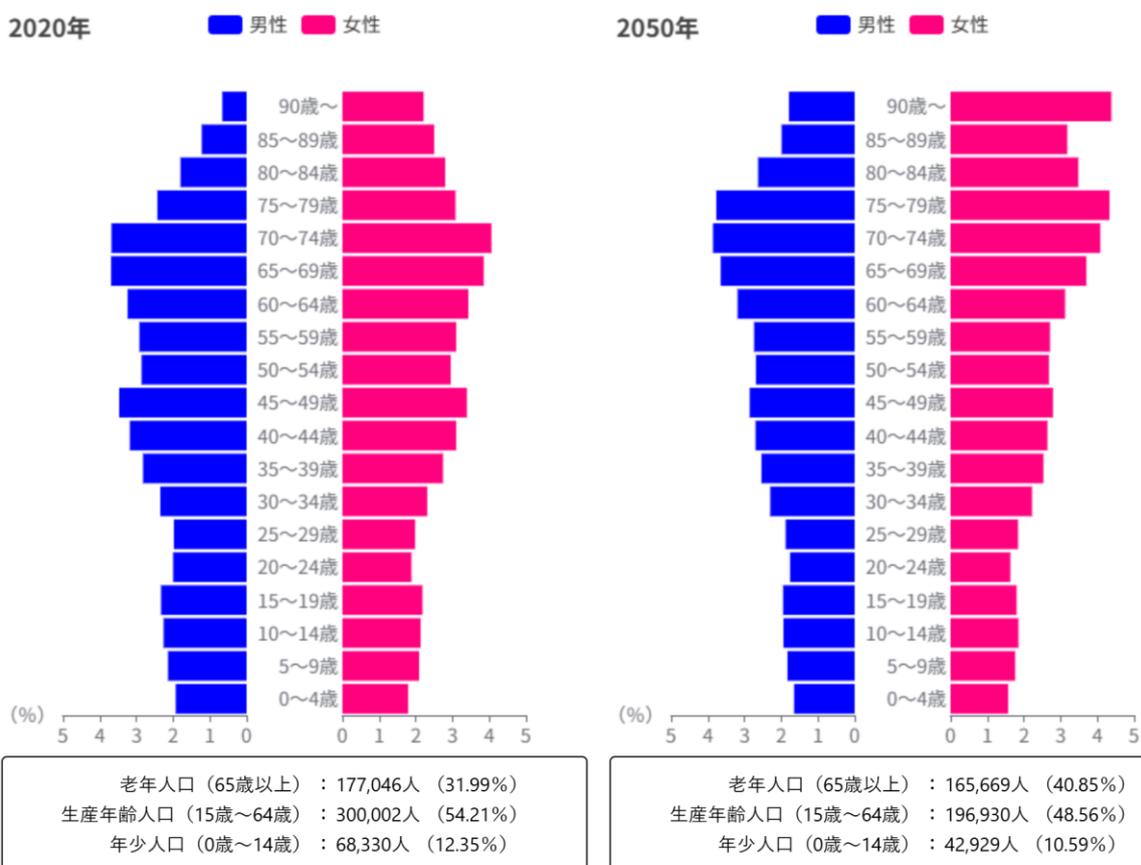
今後、地域産業資源を活かした地域ブランドの推進による地域内経済循環強化や関係人口増加、起業・創業の推進、事業承継等を推進し町内の活性化を図ることが重要な課題である。

② 人口

本町の人口は1985年頃から減少に転じて以降、減少傾向が続いており、世帯数については、ほぼ横ばい状態となっており、人口減少と照らし合わせると核家族化、単身化が進行している。2021年時点における人口は16,858人、高齢化率は37.0%で、10年後の2031年には14,493人、高齢化率

では 40%と推計されている。年齢別に見ると、これまで増加傾向であった 65 歳以上の高齢人口についても、団塊の世代が 70 歳代に突入し、2021 年から減少に転じている。また、15 歳から 64 歳までの生産年齢人口についても減少する傾向が継続する。生産年齢人口の減少により、2021 年時点では 4 人で 3 人の高齢者を支える構図であった人口は、20 年後の 2041 年には 1 人で 1 人の高齢者を支える肩車式に変化する。産業基盤の弱体化や医療・介護における人手不足がより進行していくことが懸念される。

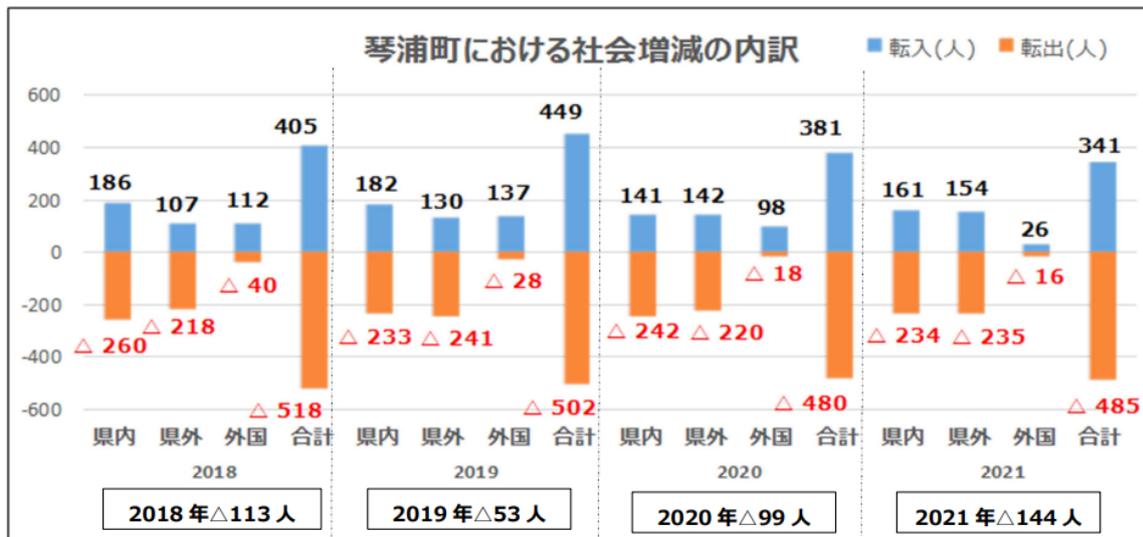
### 人口ピラミッド 鳥取県



[出典：RESAS（地域経済分析システム）]

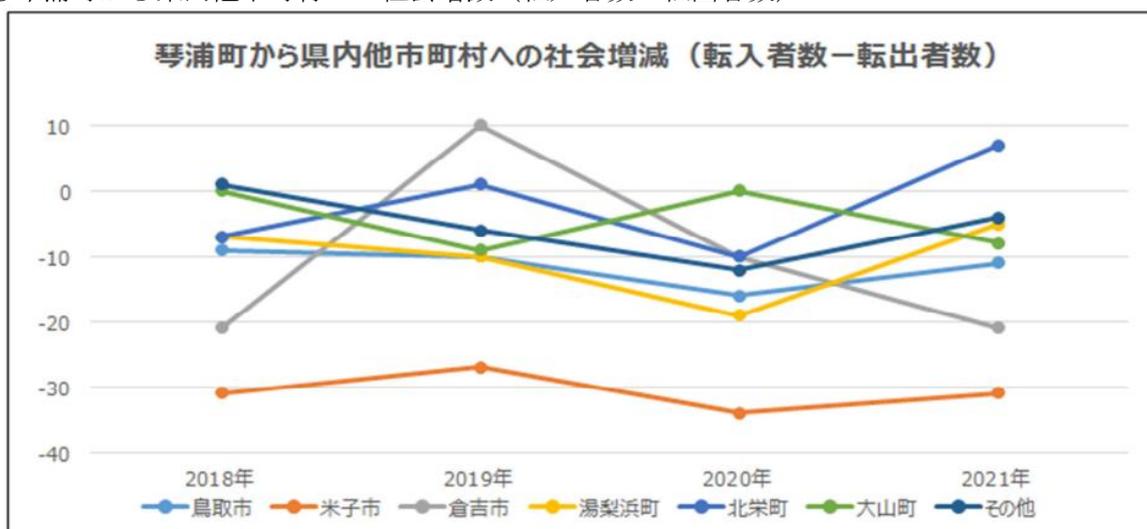
人口減少の要因としては、本町の大きな課題である 20 代・30 代における転出超過が挙げられる。この転出超過は、高校卒業後の世代を中心に始まり、その後も 50 代前半までその傾向が続いている。特に子育て世代にあたる女性の転出超過は少子化を呼ぶといった悪循環につながる結果となっている。今後も、若年層を中心に人口流出が続くことが予想され、人口総数は右肩下がりとなる一方、高齢化率は緩やかな上昇傾向となる見込みである。

○琴浦町における社会増減の内訳（転入・転出）



[出典] 鳥取県人口移動調査

○琴浦町から県内各市町村への社会増減（転入者数－転出者数）



[出典] 鳥取県人口移動調査

次に、人口の転入・転出の差である社会増減について整理すると、本町からの転出者数が転入者数を上回っている社会減の状態が継続している。この社会増減を県内、県外、外国別に区分すると、近年は、県外への社会減は縮小（2018年△118人、2019年△111人、2020年△78人、2021年△81人）している。これはUターンや移住政策に力を入れてきた結果、県外からの転入者の増加につながったと考えられる。また、本町の特徴として外国からの転入者が多いことが挙げられる。技能実習生として、町内の企業等で働いたのち、数年後に県外へと転出している現状がある。一方で、琴浦町から県内の他自治体への社会減については、拡大傾向（2018年△74人、2019年△51人、2020年△101人、2021年△73人）である。その中でも、市町村別に目を向けると米子市への転出が多いことが分かる。これは、米子市郊外での賃貸住宅造成が進んでいることや、県内での仕事を希望する人が受入先として就職しやすい市部への居住を選択された結果である。町民は、地理

的にも米子市を中心とする西部圏域に目を向けていることと考察する。人口減少に伴う生産年齢人口の減少は、労働力不足による経済規模の縮小や担い手不足による地域コミュニティの衰退といった地域社会に大きな影響をもたらす。人口減少を緩やかにし、これからも持続可能な町としていくためには、20代・30代を中心とした若年層の転出を抑えることと、子育て世帯の転入をはじめとするU・Iターン者の増加が必要である。

<人口から動態からみた地域課題>

i. 移住定住の推進

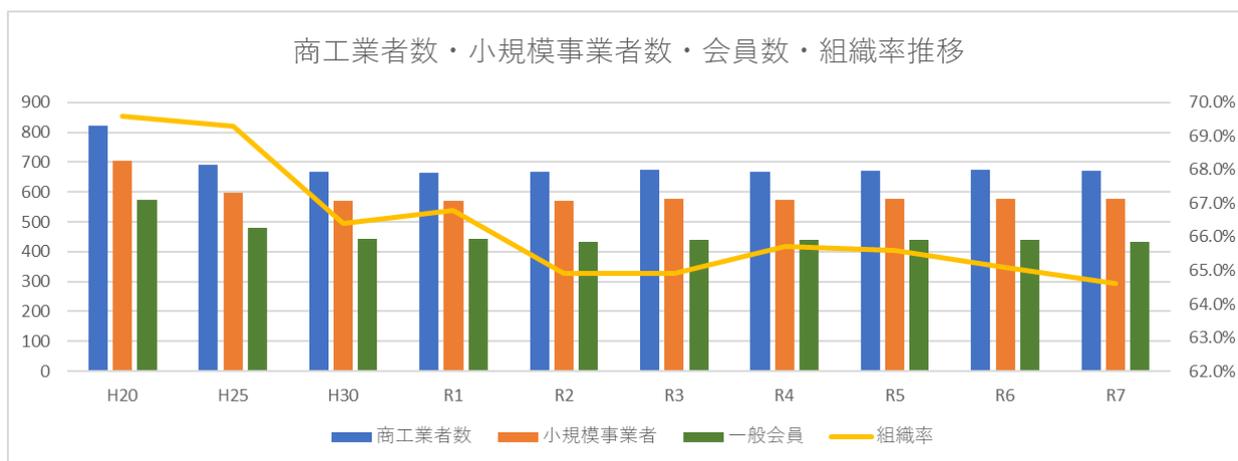
人口減少の要因とされる少子化対策として、若者や子育て世代の定住者を増やすための取り組みの重要性が高まっている。移住・定住（IJUターン）を容易にするための移住者支援の充実、町民連携による移住後フォロー、地域おこし協力隊の受入れ強化など若年層を中心とした琴浦町への移住と定住を後押しする必要がある。

ii. 関係人口の拡大とつながりの強化

人口減少がすすむ中でも、町外から琴浦町を応援し、関わりを持つ人（関係人口）を増やすことで人材不足の解消やまちの活性化につなげる。コトウラファンサポーターの増加、ふるさと納税制度の拡充、ワーケーションの環境整備、副業人材の活用等を推進する必要がある。

③ 商工業

本町の商工業者数（小規模事業者数）は、平成20年度と比較すると△153事業者（△18.6%）、小規模事業者は△128事業者（18.1%）と減少しており、本会会員数は△140事業者（△24.4%）、69.6%から64.6%に5.0ポイントと大きく減少している。



	H20	H25	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
商工業者数	823	691	667	665	667	675	668	671	673	670
小規模事業者	704	598	569	569	570	578	573	576	576	576
一般会員	573	479	443	444	433	438	439	440	438	433
組織率	69.6%	69.3%	66.4%	66.8%	64.9%	64.9%	65.7%	65.6%	65.1%	64.6%

[出典] 鳥取県商工会白書 R7

本会会員の最近5年間の脱会数は74事業者で、そのうち脱会理由として最も多い理由が「廃業・解散」で、約65%を占めている。特に令和4年以降は65%超で推移しており（R4年度69.2%、R5年度73.7%、R6年度66.7%）、経営者の高齢化と後継者不在による廃業が加速している。今後も高齢化と後継者不在による廃業が増加による小規模事業者の減少が懸念される。

○琴浦町商工会脱会者数と廃業

	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	合計
脱会者数	12	12	13	19	18	74
うち廃業	7	6	9	14	12	48
廃業割合	58.3%	50.0%	69.2%	73.7%	66.7%	64.9%

[出典] 琴浦町商工会

本町は、県内町村の中でトップの事業所数、製造品出荷額を誇り、製造業、卸売業・小売業、サービス業及び建設業等の多様な業種が町の経済、雇用、暮らしを支えている。その中でも食品製造業が多く立地し、2016年時点では製造品出荷額、付加価値額が町内の製造業全体の7割を超えている。その一方で、人口減少による消費及び投資等の縮小や、生産年齢人口の減少による働き手不足、後継者不在といった問題を抱えており、町内の商工業者以外を含む事業所数等は減少傾向にある。2012年からの4年間で、事業所数は64件減少（△8.1%）、従業員数は708人減少（△10.8%）、製造品出荷額は12.6億円減少（△3.2%）、付加価値額は13.9億円（△10.4%）減少している。

○琴浦町の産業別従業員数



[出典] 経済センサス活動調査

○町内事業所数・従業員数・製造出荷額・付加価値額

	2012 (H24)	2016 (H28)
事業所数 (事業所)	786	722
従業員数 (人)	6,581	5,873
製造品出荷額 (百万円)	40,191	38,924
付加価値額 (百万円)	13,449	12,055

[出典] 経済センサス活動調査

○町内飲食店仕入状況 (年間)

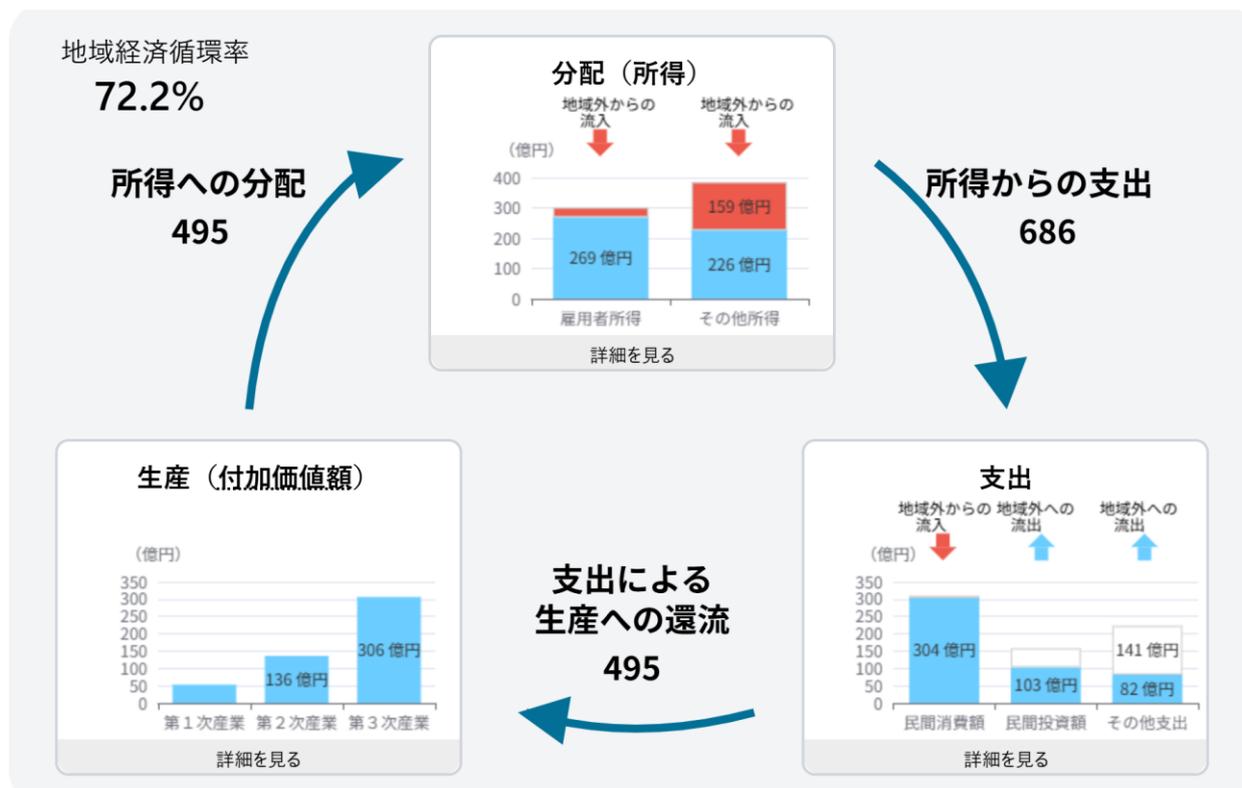
総仕入額	3.3億円
町内仕入率	47.4%
地元産品取扱率	11.9%

[出典] 経済センサス活動調査

また、2015年の地域経済循環図（RESAS）によれば、地域経済の自立度を示す町の地域経済循環率は72.2%で、消費や投資等で190億円もの消費額が地域内で循環せず町外へ流出している。2020年度の琴浦町地域経済循環分析調査結果によると、町内世帯の食費の消費総額は約42.3億円、町内購入率は72.8%と高めであるが、11億円以上の食費が町外へ流出していると推定される。

今後も人口減少等に伴う事業所数等の減少傾向が続くと見込まれるため、デジタル技術等を活用し、これまでの業務の仕方を抜本的に変えていくことや起業や新事業の展開を継続的に生み出す環境の構築、町の強みである食品関連産業等の域外から稼ぐ力をさらに伸ばしていくことが必要である。あわせて町内飲食店の地元産品取扱率が11.9%と低いことや、11億円以上の食費が町外へ流出している現状を踏まえ、町内での購入及び地元産品の購入を増やし、町内での資金循環につなげる必要がある。

○地域経済循環分析



[出典] RESAS (地域経済分析システム)

<商工業からみた地域課題>

i. 地産地消の促進により地域の中で経済がまわる仕組みづくり

世帯の食費年間消費総額のうち11億円以上が域外へ流出しており、この額を町内に取り戻すための取り組み推進が必要である。また、町内飲食店における地元産品取扱率の向上を図るため、地元生産者等と飲食店をつなぐ仕組みを構築し地域内経済循環の促進が重要である。

## ii. 起業、創業に対する支援の充実

新たに起業・創業する人やこれまで町内に存在しなかった新たな業種にチャレンジする事業者を町全体で支援するとともに、事業を継続していくための支援体制を構築する。また、町内在住者及びIJUターナー者による起業の推進を図るほか、交流人口・関係人口の拡大、働き方改革に伴う多様な企業ニーズに対応していく。

## iii. 企業のデジタル化と多様な働き方・雇用対策の推進

企業のデジタル化を推進することで、業務効率化、生産性向上につなげるとともにリモートワーク・ワーケーション・副業といった一人ひとりが能力を発揮できる多様で柔軟な働き方を支援し、事業継続、雇用確保に向けて取り組んでいく必要がある。

## iv. 琴浦製品のブランド化と販路拡大

「とっとり琴浦グランサーモン」等のブランド化や、新たなご当地グルメの開発により産業の振興を図ることが必要。

また、企業の新商品開発や既存商品の新展開に向け支援体制を構築するとともに、販路開拓を促進することで町全体の経済発展を目指す。

## v. 道の駅を核とした周遊促進と観光消費の拡大

道の駅琴の浦をゲートウェイ（玄関口）として、地域内周遊を促進させる仕組みづくりを行い、観光消費の拡大を図るとともに、インバウンド対策を推進する。

## vi. 事業承継の促進

経営者の高齢化と後継者による事業継続が課題で、事業の持続性を確保できるだけでなく、後継者による新事業展開等の稼ぐ力の向上も期待できることから円滑な事業承継を推進する。

### 【琴浦まちづくりビジョンの重点業績評価指標】（※商工会に關係する箇所を抜粋）

#### ① 基本目標【しごと】：魅力ある産業が生み出す地域経済循環を実現する

<基本的方向性>

- ・琴浦町製品のブランド化による競争力を高めるための支援を行います。
- ・情報社会における先進技術を積極的な活用により、省力化と生産性の拡大を図るとともに、生産部と連携して町内外から町内への就農希望者に対し研修や経済的負担の軽減策を充実させ、持続可能な農林水産業を目指します。
- ・若者や女性が魅力を感じる多様な就業の場の創出を支援するとともに、起業や創業がしやすい町を目指します。
- ・地域のつながりを構築し、地域経済循環の促進を図ります。

**i. 地産地消の促進により地域の中で経済がまわる仕組みづくり**

- ・町内特産品をふるさと納税の返礼品として、寄附者に送付することで琴浦ブランドの販売額・販路の拡大を支援します。
- ・年間販売額1億円を超える主要品目のほか高品質を誇るぶどう、芝、牛乳、和牛、鶏、とっとり琴浦グランサーモンをはじめとする本町の農畜水産物の生産体制の強化を農協や生産組合、事業所と連携した支援により、付加価値を更に高め、競争力の向上を図り、販路拡大に取り組めます。

重点業績評価指標 (KPI)	基準値	目標値
ふるさと納税の寄附額	2.6 億円 (R5 年度)	7.0 億円 (R11 年度)
主要品目の年間販売額 (梨、ブロッコリー、ミニトマト、白ネギ、繁殖和牛、酪農、グランサーモン、すいか)	52.5 億円 (R5)	57 億円 (R11)
<b>【具体的な事業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさと納税制度を活用した琴浦ブランドの推進と販路拡大</li> <li>・ワイナリー整備支援による地域活性化の推進</li> </ul>		

**ii. 商工業の振興**

- ・事業承継の多様な選択肢を周知し、円滑な引継を促進します。
- ・企業のイメージアップを推進するとともに、地域での就職を促進し、地域で活躍する人材の確保を図ります。
- ・地域のつながりを構築し、住民と事業者、事業者同士の連携を強化することで、地域経済循環の促進を図ります。
- ・新たな起業を支援するため、資金調達、経営相談、事業拠点の情報提供など総合的な支援体制を整備します。
- ・廃校などとなり未利用となっている公共施設について、民間事業者等の起業、事業拡充などによる民間活用を推進するとともに、民間事業者等の参入による施設周辺の地域活性化を図ります。

重点業績評価指標 (KPI)	基準値	目標値
町内企業就職者数 (R7～R11 年の累計)	795 人 (R1～R5 年の累計)	1,007 人
未利用財産の民間事業者等による活用	0 件 (R5)	累計 4 件 (R11)
<b>【具体的な事業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継の啓発とマッチング支援</li> <li>・人材確保に対する支援</li> <li>・BUYコトウラ運動の促進</li> <li>・起業創業に対する助成</li> <li>・未利用財産の活用による地域活性化 (起業・創業を含む)</li> </ul>		

② 基本目標【ひと】：新しいひとの流れをつくり、暮らし続けることができるまちをつくる

＜基本的方向性＞

- ・本町と縁を結び、多様な形で町と継続的に関わる人の創出・拡大に取り組み、まちづくりを担う人材確保と将来的な移住へとつなげます。
- ・ライフイベントに合わせた IJU ターンに対する支援を継続しつつ、特に進学・就職で県外に出た若者に対する U ターン施策に積極的に取り組みます。
- ・道の駅から他の観光拠点に人を誘導し、周遊・滞在に向けた取り組みを推進することで、観光客を地域に呼び込み、関係人口の拡大を図ります。

i. 関係人口の創出・拡大

- ・ふるさと納税との連携を強化し、関係人口の受け皿となるコトウラファンサポーター制度を拡大します。
- ・ファンサポーターをはじめとする関係人口との交流を通じて外からの意見を政策に取り入れ、町外の住人と町の新たな関わり方を構築します。
- ・ふるさと納税制度による町外者との関係を構築し、関係人口の創出と拡大を推進します。

重点業績評価指標 (KPI)	基準値	目標値
人口社会減数	410 人 (R1～R5 年の累計)	400 人以下 (R7～R11 累計)
ふるさと納税の寄附者数	10,238 人 (R5)	25,000 人 (R11)

【具体的な事業】

- ・ふるさと納税・企業版ふるさと納税の推進
- ・コトウラファンサポーターの任命
- ・おてつたび事業推進による交流人口創出
- ・副業人材の活用

ii. 観光の推進

- ・道の駅を核とした町内周遊促進するため、道の駅を拠点に情報発信やイベント開催を行います。
- ・観光情報発信の強化を行うため、SNS・ホームページ・冊子の効果的な活用に努めます。
- ・観光消費の拡大を図るため、観光資源・土産物・グルメ・アウトドアの活用を推進します。

重点業績評価指標 (KPI)	基準値	目標値
観光入込客数	83 万人 (R5)	93 万人 (R11)

【具体的な事業】

- ・道の駅を核とした町内周遊の促進
- ・SNS・ホームページ・冊子を活用した観光情報発信の強化
- ・観光消費の拡大へ向けた観光資源×土産物×グルメ×アウトドアの活用

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

本会は、全国商工会連合会、鳥取県商工会連合会の方向性を踏まえ、琴浦町の「琴浦町まちづくりビジョン」との整合性・連動性を保ちながら、その実現に向けた取り組みを行うことで管内小規模事業者等の持続的発展及び地域経済の活性化に寄与する。

### 【10年後の支援】

地域の小規模事業者等は、地域の雇用・生活基盤を支える重要な役割を担っているが、当地域においては、小規模事業者等の減少、事業承継に係る課題に加え、深刻化する人手不足、進展するIT社会、働き方改革など新しい課題への対応などの持続的発展に向けての「個社」支援に加え、地域全体を「面」として捉えた交流人口の増加や地域内消費の拡大等、行政と連携し地域活性化に取り組むことが必要である。

その課題対応として、小規模事業者にメリットのある地域経済振興事業の実施と、伴走型支援による会員事業所の経営力を強化し、地域経済の持続的な発展を実現すべく、10年後を見据えた商工会のあり方の検討を進め、小規模事業者等の支援に積極的に取り組んでいく。

### 【商工会としての役割】

本会は、地域における唯一の総合経済団体として、「琴浦町まちづくりビジョン」を具現化するため、以下の取り組みを積極的に行うことで、厳しい環境の中に置かれている本会エリアの小規模事業者等の事業の持続的発展に寄与する。

本経営発達支援計画を琴浦町と連携して策定し、それに基づく地域産業振興の企画・実施、小規模事業者等による事業計画の作成及びその着実な実施を支援する。

#### ①地域ブランドの確立

10年後における地域でのあるべき姿：地域内で生まれた付加価値を地域内で活用し、人・モノ・金が地域内で循環し、経済的自立と持続性を備えた「強い地域経済」である。

理由：地域経済循環率が低下した場合、地域経済市場が縮小により地域企業数の減少や人手不足が急加速する恐れがあり、地域内での生産・加工や企業間取引の維持・拡大を図り、町内での資金循環を促す必要がある。

また、外貨を稼ぐため地域内だけでなく、地域外への販路開拓や商圈拡大が必要である。

#### ②観光と連携した産業振興

10年後における地域でのあるべき姿：地域内周遊（宿泊・飲食・物販）を促進させる仕組みづくりのため、ゲートウェイ（玄関口）である「道の駅琴の浦」の来店観光客数を増加させて観光消費額（来店者数）10%に向上させて、観光客誘客の機能を果たす姿である。

理由：「道の駅琴の浦」は、自動車専用道路沿いのサービスエリアの機能を有し、駅内のスマートIC（琴浦IC）から町内へアクセスできる。個人観光客の増加を図る上で、「道の駅琴の浦」の来店客数増加が必須で、観光の起点として機能させることで地域小規模事業者へ波及させる。

### ③起業・創業

10年後における地域でのあるべき姿：起業・創業を目指す地域の方だけでなく、県外からの移住定住者への支援にも重点を置き、若者世代や移住定住希望者から関心度を高めて自律的に新しい仕事や事業が生まれる地域となる姿である。

理由：起業・創業は、地域の未来の売上・雇用・産業構造を作る重要な要素で、地域が生き残り、未来を創るための“攻め”分野であるため。

### ④事業承継支援

10年後における地域でのあるべき姿：後継者候補の育成と第三者承継に対する支援体制を整備し、要支援企業の50%が計画的に承継を完了する姿である。承継するだけでなく、承継後の売上高・利益の増加と雇用維持・拡大を実現する。

理由：廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤である。早期の要支援企業の掘り起こしと、事業承継計画、第三者承継（M&A含む）・金融・専門機関との連携体制構築が必要不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

### ⑤デジタル化推進

10年後における地域でのあるべき姿：業務効率化、生産性向上を図るとともに、リモートワーク・ワーケーション・副業といった一人ひとりが能力を発揮できる姿である。

理由：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会ニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルの変革が必要であるためである。

### ⑥人材不足対応

10年後における地域でのあるべき姿：業務省力化や標準化により、労働生産性が10%向上し、人材不足が地域の弱点ではなく、少人数でも回る高生産性地域へ変革することである。

理由：採用難が常態化する中で、労働投入量を削減しながらも生産量の維持・拡大が必須で、生産性を高めることで賃金引上げや資材等高騰など外部環境変化（向かい風要因）にも対応する強い体質が必要である。

### ⑦人材確保対策

10年後における地域でのあるべき姿：人口減少が続く中で、地域の事業が持続し、人が活躍し続けられる「小さくても強い地域」となる姿である。

理由：業種問わず人材不足が深刻化している一方で、移住定住者が増加しており、移住定住者を地域の人材確保を求める企業へ就業できる仕組みが必要である。また、地元高等学校等への地域企業の魅力を伝え就職率や中途採用の向上も必要である。

### 【琴浦まちづくりビジョンとの連動性・整合性】

「琴浦町まちづくりビジョン」に沿って策定したもので、連動性・整合性のとれた取組みである。

琴浦町まちづくりビジョン	小規模事業者に対する取り組み方針 (※対応箇所)
<b>①地産地消の促進により地域の中で経済がまわる仕組みづくり</b> ・ふるさと納税制度を活用した琴浦ブランドの推進と販路拡大	<b>①地域ブランドの確立</b> 地域内での生産・加工や企業間取引拡大支援 <b>⑤デジタル化推進</b> デジタル化による販路開拓支集客を支援
<b>②商工業の振興</b> ・事業承継の啓発とマッチング支援 ・人材確保に対する支援 ・BUYコトウラ運動の促進 ・起業創業に対する助成 ・未利用財産の活用による地域活性化 (起業・創業を含む)	<b>③起業・創業</b> 若者世代や移住定住希望者の創業支援 <b>④事業承継支援</b> 売上利益と雇用維持・拡大の支援 <b>⑥人材不足</b> 省力化・効率化による生産性向上支援 <b>⑦人材確保</b> 新卒や移住者の地元企業就職を促進
<b>③関係人口の創出・拡大</b> ・ふるさと納税・企業版ふるさと納税の推進 ・おてつたび事業推進による交流人口創出 ・副業人材の活用	<b>①地域ブランドの確立</b> 地域内での生産・加工や企業間取引拡大支援 <b>③起業・創業</b> 若者世代や移住定住希望者の創業支援 <b>⑦人材確保</b> 新卒や移住者の地元企業就職を促進
<b>④観光の推進</b> ・道の駅を核とした町内周遊の促進	<b>②観光と連携した産業振興</b> 「道の駅琴の浦」の来店客数増加による地域内周遊の促進支援

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ①地域ブランドの確立

支援計画の認定期間（5年目標）：

K G I：地域経済循環率3%向上。

K P I：ビジネスマッチング成立8件／年、地域通貨発行額前年比10%

選定した理由：人口減少で域内消費が縮小する中で、域外への流出資金を抑えるだけでなく、域外からの消費を喚起するし、収集データに基づき地域の状況にあった客観的な施策を展開していくためである。

#### ②観光と連携した産業振興

支援計画の認定期間（5年目標）：

K G I：道の駅琴の浦の来場者数20%、館内売上高20%

K P I：新商品開発数5件、地域企業との商品連携年5件、

選定した理由：本町では、「道の駅琴の浦」を起点とした地域内周遊促進のため、スマートICの整備や地域資源である“とっとり琴浦グランサーモン”のブランド化等、インフラとソフト面で整備を進めてきた中で、玄関口である「道の駅琴の浦」の集客力向上は、産業振興の重要な要素であるためである。

#### ③起業・創業支援

支援計画の認定期間（5年目標）：

KGI：創業者数6件/年、創業1年後定着率100%達成

KPI：創業支援に係る創業計画書の策定を100%、創業後は月1回以上のフォローアップ実施。

選定した理由：創業は、地域経済に新しい価値を生むことで、創業件数増加と定着率向上は、創業において最も重要な要素であるためである。

#### ④事業承継支援

支援計画の認定期間（5年目標）：

KGI：承継完了3件/年、承継後2年で売上20%増、雇用維持率100%

KPI：承継診断実施20件/年、事業承継計画策定5社/年、第三者承継成立1件/年

選定した理由：完了件数と事後業績は実効性の最終指標である。診断→事業計画策定→マッチング→金融同意→育成のKPIは承継プロセスのプロジェクト工程を可視化し、停滞段階の特定と資源集中を可能にするためである。

#### ⑤デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年目標）：

KGI：デジタル化支援年間延べ50件、売上増加率10%、営業利益率3%改善

KPI：IT導入補助金や琴浦町中小企業ステップアップ補助金等のDX（IT導入）を対象とした施策を活用し、年間5件以上のデジタル化支援を実施する。

選定した理由：経営者の高齢化や後継者不在により、デジタル技術に対して後ろ向きな事業者が多いことから、施策の活用はデジタル化推進において有効であるため。

#### ⑥人材不足対応

支援計画の認定期間（5年目標）：

KGI：労働生産性向上5%、離職率10%改善

KPI：自動化・DX導入3件/年、経営力向上計画認定5件/年。

選定した理由：生産性・離職・残業は人手不足克服の最も重要なポイントである。設備導入・標準化・段取り短縮・人材可視化のKPIは現場改善に直接つながるものであり、成果への因果を明確にできるためである。

⑦人材確保対策

支援計画の認定期間（5年目標）：

K G I：地域求人充足率3%向上

K P I：求人票改善5件/年、企業説明会5社/回、インターンシップ受入れ企業10社

選定した理由：企業が必要な人材を採用し、事業が安定的に回る状態を創ることである。本町には「しごとプラザ琴浦（ハローワーク）」があり、県内でも数少ない一体的連携機能（強み）を十分に活用できるためである。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

（1）経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

（2）経営発達支援事業の内容

①：地域ブランドの確立

達成方針1：地域内調達の最大化

地元事業者同士の取引を増やし域外流失を防ぐために、ビジネスマッチングを年8件支援する（BtoB）。

また、地域の小売業・サービス業を対象に、地域住民への専門知識やノウハウを伝えコミュニケーションを高めて、新規顧客の獲得を支援する（BtoC）。

設定した理由：調達段階での域外流出を最小化し、購入段階で域内消費を最大化することで地域内の付加価値を創出できるためである。

達成方針2：地域内での消費拡大

地域通貨の通年発行や行政施策として発行し、地域内消費を促進して小売業やサービス業の小規模事業者等を支援する。

設定理由：地元住民の消費を域内で完結させ、経済循環を強化することができるためである。

達成方針3：ふるさと納税返礼品の強化

域内小規模事業者等へ新商品開発・改良を支援して、ふるさと納税返礼品へ年間3商品の登録を支援する。

設定理由：ふるさと納税制度は、地域で生まれた付加価値の高い商品で、購入者は域外在住の方が対象であることから地域経済循環率を高めることに直結するためである。

②：観光と連携した産業振興

達成方針1：観光客のニーズ把握とデータに基づく商品・サービス開発支援

観光動向や消費動向を整理し、受け入れ側の事業者と共有し、体験型コンテンツ、土産物、飲食メニュー等の開発を支援する。

設定理由：観光消費は、域外からの外貨であるため、地域経済に直接的な波及効果が大きい。

### **達成方針 2：観光事業者・地域事業者間の連携促進**

宿泊施設、観光協会、飲食店、小売店の連携促進し、回遊性を高める仕組み（スタンプラリー、イベント連動、マップ作成など）構築する。

**設定理由：**飲食、土産、体験、宿泊、交通など複数の業種のビジネスチャンスとなり、幅広い商工業者の販路拡大に寄与し、稼ぐ力を高める。

### **達成方針 3：事業者の稼ぐ力向上（施策活用含む）**

持続化補助金や事業再構築などの申請支援を通じて、観光連携事業に必要な設備投資・DX導入を支援する。

**設定理由：**観光産業と連携した地域振興により、国・県・町の政策方針で一貫して重視されており、支援策の活用を推進することで早期の事業化（成果）が可能である。

## **③：起業・創業支援**

### **達成方針 1：創業希望者の掘り起こし**

創業セミナーや個別相談会の開催による創業機運の醸成や、移住定住相談会を活用して相談者に対して「移住×創業」を潜在的創業層へアプローチして創業希望者を掘り起こす。

**設定した理由：**琴浦町では移住と創業の組み合わせが増えており、地域外からの人材流入・定着を促進する。

### **達成方針 2：ワンストップの一貫支援**

創業計画書の策定だけでなく、金融機関や保証協会への金融支援、町起業施策である「琴浦でスタート！応援補助金」の活用支援等、一貫したスタートアップ伴走支援にする。

**設定した理由：**本会は、日本政策金融公庫・信用保証協会・地方銀行・信用金庫と連携した経営支援を実施しており、各機関と連携した支援機能が確保できる。

### **達成方針 3：継続的な伴走支援**

創業後1年を中心に月1回以上の経営状況確認等フォローアップを実施し、事業計画の検証とブラッシュアップを支援する。

**設定した理由：**計画通りの売上高が確保できていないと、資金繰りの悪化や廃業リスクが高まるため、創業期を脱するまでの間は定期的な巡回等による状況確認を行い、必要性に応じて追加の金融支援を行い事業の定着化を高める。

## **④：事業承継支援**

### **達成方針 1：早期相談掘り起こしと事業承継計画策定**

事業者台帳や巡回訪問により後継者不在や承継課題を早期に把握し、現状分析（事業資産の棚卸・財務状況）の確認し、後継者育成計画・経営改善計画づくりを支援する。

**設定した理由：**可視化がなければ承継が停滞するためである。事業承継計画等策定で、関係者・金融機関の合意形成も得やすくなり、事業承継を円滑に進める。

**達成方針 2：**親族内承継・従業員承継・第三者承継（M&A）の総合対応体制

親族内承継に必要な法務・税務・相続のサポート・後継者候補（社員）の育成支援・第三者承継に対して、外部専門機関との協働体制を確立する。

**設定した理由：**親族内承継・従業員承継（内部昇格）だけでなく、第三者へのM&A承継など選択肢も一般的になり相談内容が高度化する中で、各機関（事業承継引継ぎ支援センター、各金融機関、専門家等）との連携により総合的な対応体制を確立する。

**達成方針 3：**承継後のフォローアップ

地域の技術・人材・サービスの存続を図るため、支援施策を活用して承継後の売上拡大、稼ぐ力向上を支援する。

**設定した理由：**事業承継は中小企業政策の最重要テーマであり、国・県・町の重点政策を活用することで、税務リスク低減等だけでなく企業成長を図ることで地域雇用の維持にも貢献する。

## ⑤：デジタル化推進

**達成方針 1：**事業者のデジタル化ニーズ把握と課題分析の強化

巡回・相談を通じて、ITレベルや課題を把握し、会計・販売管理・予約管理・勤怠・SNS運用などテーマ別に分析し、小規模事業者に適したデジタル化の優先順位を示す。

**設定した理由：**人手不足・高齢化が進む地域では小規模事業者のデジタル化は普及しておらず、デジタル化を推進するためには地域小規模事業者のデジタル化の把握が必要であるため。

**達成方針 2：**デジタルツール導入前後の支援

POSレジ・キャッシュレス・会計ソフト・顧客管理（CRM）・在庫管理などツール導入において、選定や設定についてIT導入補助金や持続化補助金等の施策を活用して支援する。

**設定した理由：**小規模事業者は、「設定ができない」「使いこなせない」という壁にぶつかり、効果を発揮できないことが多いため、導入前後の継続支援（伴走）が必須である。

**達成方針 3：**デジタル化の定着・自走化支援

デジタル化するだけでなく、データ活用（売上分析、顧客分析）の指導、経営者のデジタルリテラシー向上を支援する。

**設定した理由：**Googleビジネスの最適化・SNS連携・オンライン予約等は、地域観光と綿密に関係しており、デジタル化＝地域の魅力発信力の強化につなげる。

## ⑥：人材不足対応

### 達成方針1：業務効率化による省人化の推進

生産プロセスの改善・見直し、設備やITの導入を支援して少人数でも安定した事業が運営できる体制を構築する。

**設定理由：**人材不足を根本的に補うためには、まず少ない人数で生産できる体制構築が重要であるためである。

### 達成方針2：多能工化（マルチスキル化）の推進

業務内容を整理し、業務マニュアル等を作成支援し、業務を習得し易い環境を作り出すことで、「誰が休んでも業務が止まらない」体制を構築する。

**設定理由：**小規模事業者だからこそ、1人が複数の業務担える体制が有効であるためである。

### 達成方針3：経営力向上計画策定の推進

経営力向上計画を用いて問題点・課題・取組み事項・数値目標を設定し、アクションプランとして活用する。

**設定理由：**経営力向上計画は、各業種で労働生産性を高める施策が定められており、選択形式のため、小規模事業者でも着手しやすく経営の自走化において有効なツールであるためである。

## ⑦：人材確保対策

### 達成方針1：しごとプラザ琴浦（ハローワーク）との連携強化

しごとプラザ琴浦と連携し、求人票の改善や求職者説明会の実施、人材確保に関するセミナー等を開催し、人材確保を支援する。

**設定理由：**求職者と直接対面するしごとプラザ琴浦から連携を強化し、求職者のニーズを把握することができ、採用条件の見直しなどに役立てられ人材採用に役立てられるためである。

### 達成方針2：移住定住相談会

移住定住希望者へ地域の企業のガイドブック等を活用して採用情報を照会し、採用の機会を創出して採用に繋げる。

**設定理由：**仕事（雇用）は、移住の重要な要素で働く場所（企業）と住む場所（地域）はセットで考えられるため、人材採用と移住定住は関係性が高く有効であるためである。

### 達成方針3：企業の魅力発信力向上

高校・大学・職業訓練校と情報共有し、合同企業説明会やインターンシップ企画を支援し、商工会として“地域の求人総合窓口”の役割を強化する。

**設定理由：**人材確保は一事業者だけで解決できないため、商工会がハブとなり地域全体で継続的に、取り組むことで効果が表れるためである。

## 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：

- ・小規模企業景気動向調査は年4回実施し、その結果をHPにて公表するに留まっている。
- ・RESAS活用は「地域経済循環マップ」を年1回HPにて公表するに留まっている。

課題：

- ・小規模企業景気動向調査が小規模事業者等の事業展開へ十分反映されていない。また、商工会側も調査結果をもとにした資金繰り、価格転嫁、賃上げ、人材確保などの支援事業の展開、事業計画策定支援が不十分な状況。
- ・RESASは琴浦町「地域経済循環マップ」のHP公表と限定的。産業別構成、売上高、付加価値額の産業構造分析を鳥取県全体、県中部（倉吉市、湯梨浜町、三朝町、北栄町、琴浦町）とのベンチマーク比較などが未実施。
- ・小規模企業景気動向調査、RESASを生かした「小規模事業者の経営分析⇒事業計画⇒確実な事業実施⇒新たな需要開拓」の一体化した「稼ぐ力の支援」が不十分。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
① 地域景況調査 (四半期調査)	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
② 産業構造分析 (RESAS活用)	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ① 地域景況調査(四半期調査)

目的	琴浦町町の産業の状況や経済動向等について、一定時期ごとに変化の実態等を迅速・的確に収集し、「琴浦町商工会地域景況調査」として公表、小規模事業者の経営分析の基礎データとしての活用その他、資金繰り、価格転嫁、人材確保に係る支援策を講じる。
調査対象	20社【業種別：建設、製造、小売、観光、飲食・サービス】
調査項目	7項目【売上額、仕入単価、採算、資金繰り、最低賃金・賃上げ、業界景況】
手法	・経営支援専門員等が対象企業を訪問し、調査項目についてヒアリング ・調査票はExcelで集計し、外部専門家と連携して各業種の業況変化、資金繰り、価格転嫁、人材確保の状況を分析し、事業環境変化への対応に向けた個別相談会、専門家派遣、補助金活用に繋げる

## ②産業構造分析（RESAS活用）

目的	ビッグデータをもとにグラフなどで琴浦町の産業動向を可視化し、重点産業を特定し、対象事業者の現状と課題を把握➡事業計画策定➡確実な事業実施➡新たな需要開拓に繋げ、「稼ぐ力」の支援強化を図る。
調査対象	産業別構成、売上高、付加価値額
手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>RESASの産業構造（経済センサス活動調査の「売上高」「付加価値額」）、地域経済循環を活用</li> <li>鳥取県全体、県中部（倉吉市、湯梨浜町、三朝町、北栄町、琴浦町）とのベンチマーク比較を実施</li> </ul>

### [調査対象・分析手法]

情報収集先・資料名	地域経済分析システム（RESAS）	中小企業景況調査報告書
収集項目	産業の現状・人口動態と人の流れ	業種別動向・景気動向指数
項目分析手法	<p>各機関の公表資料を毎回収集し、四半期ごとに上記①の調査7項目と共通の項目を中心に抽出する。</p> <p>なおRESASは本町及びその周辺・商圏の「人」の動き、「製造業・小売業・観光など」現状を分析し、その特性、何で稼いでいるのか、どこから来訪するのかなどの状況・特性・規模等を分析し活用することで、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。</p>	
総合分析手法	外部専門家と連携して抽出項目を町内動向と比較しデータ蓄積することで経年比較を行う。	

## （４）調査結果の活用

### ①地域景況調査と一体化した支援の推進

地域景況調査の結果をもとに、小規模事業者が特に直面する資金繰り、価格転嫁、賃上げ、人材確保等の経営課題に対して、外部専門家及び鳥取県よろず支援拠点等の関係機関と連携して一体化した支援を推進する。

#### 【手法】

- 地域景況調査データを集計し、景況DIを算出。景況DIは業種別に加え、中部商工会産業支援センター管内商工会（湯梨浜町、三朝町、北栄町、琴浦町）も算出の上、悪化項目を抽出。
- 中部商工会産業支援センターミーティング（対象：経営支援専門員、鳥取県よろず支援拠点コーディネーター）で景況DIをもとに支援を協議。
- 対象事業者を選定の上、支援事業（個別相談会、専門家派遣、補助金申請支援）を推進。

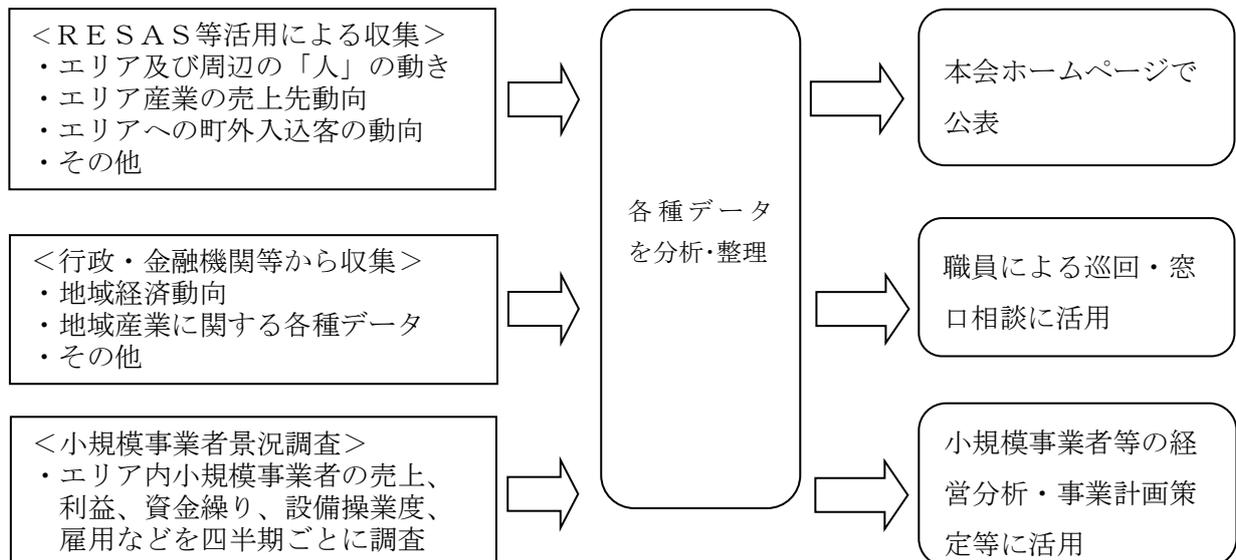
## ② RESAS分析を活用した重点産業への支援

RESAS産業構造（経済センサス活動調査の「売上高」「付加価値額」）で特定した重点産業に対し、需要開拓・生産性向上・創業・事業承継を一体的に支援する。

### 【手法】

- ・重点産業に該当する事業者リストを作成の上、支援計画を立案、鳥取県よろず支援拠点コーディネーターと連携して支援を推進。
- ・対象事業者の現状と課題を把握→事業計画策定→確実な事業実施→新たな需要開拓に繋げ、「稼ぐ力」の支援強化を図る。
- ・創業は、琴浦町役場と協議の上、支援制度の充実化を図り、重点産業の創業促進を図る。
- ・事業承継は、琴浦町役場と協議の上、支援制度の充実化を図り、個社支援は鳥取県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して円滑な親族内・第三者承継を図る。

### <地域の経済動向調査の流れ>



## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・地域の経済動向調査は、これまで国提供のビッグデータを活用した分析に限定され、小規模事業者の商品、サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握は十分でなかった。
- ・消費者の購買行動に対する定量データが不足し、マーケットイン型の商品開発や販路開拓に活かすことができていない。

課題：

- ・ビッグデータの活用のみでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できない。
- ・小規模事業者の商品サービス開発又は販路開拓に活用できる情報が不足している。
- ・ヒアリングやアンケートを含む市場調査を組み合わせ、事業計画策定に直結する分析が必要である。

(2) 目標

	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
商品開発・販路開拓の対象事業者数	38者	40者	40者	40者	40者	40者
アンケート回答数	300名	300名	300名	300名	300名	300名

(3) 事業内容

・商品開発・販路開拓の調査

新商品開発や販路開拓を図るため、本会が実施する地域振興事業で、消費動向に係るアンケートを実施し、調査結果を分析した上で参加した小売・サービス事業者へフィードバックすることで、新商品開発や販路開拓に資する。また、該当調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査方法】

(情報収集) 地域振興事業である「琴浦まちゼミ」の参加者約300人に対して、WEB アンケートを実施する。デジタルスタンプラリー等を実施して、回答率を高める。

(情報分析) 調査結果は、中小企業診断士等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【サンプル数】参加者300人(域内190人、域外110人(R7年実績値))

【調査項目】①住所 ②性別 ③年代 ④職業 ⑤琴浦町内消費行動の内容  
⑥琴浦町外消費行動の内容 ⑦購入頻度 等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該小売・サービス事業者に書面でフィードバックし、新商品開発・販路開拓等を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・地域の経済動向調査(小規模企業景気動向調査・RESAS活用)及び需要動向調査は、調査結果をHPにて公表するに留まっている。
- ・ローカルベンチマークを活用した経営分析を実施。決算書2期分をもとにした財務分析結果を事業者の説明。非財務情報は、対話と傾聴をもと事業者が提供している商品・サービスを業務

フロー、商流で把握、4つの視点でまとめることに努めているが、結果的に支援側主導で作成することが多い。

- ・経営分析は、個別に支援するケースの他、事業計画策定セミナーのカリキュラムで経営分析を盛り込み外部専門家と連携した集団支援を実施することがあるが、セミナー終了後のフォローアップが不十分な場合がある。
- ・知的資産経営等の定性情報は、定期的な巡回訪問を通じて把握し、その内容を「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、職員が共有できる経営支援の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分類（事業計画・補助金申請・資金調達）を行い、共有情報として活用している。経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、デジタル、経営管理、知的資産・財産）にかかる支援は、鳥取県よろず支援拠点と適宜連携支援を実施しているが、習得の進捗状況は未整備。
- ・創業は、鳥取県商工会全体で統一化された管理簿で進捗状況を把握している。左記管理簿で特定創業支援等事業証明に必要な「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」の継続支援を記録。全てのテーマを履修後は町が特定創業支援等事業証明を発行。創業者情報も管理簿を通じて行政（県・町）、鳥取県商工会連合会と共有。
- ・事業承継は、鳥取県商工会全体で統一化された管理簿で進捗状況を把握している。承継区分（譲渡・譲受）、承継類型（親族内・第三者）、支援内容（課題形成・計画策定・課題解決・）、第三者承継プラットフォーム登録（日本政策金融公庫、事業承継・引継ぎ支援センター、バトンズ）、事業承継に至った事業者情報を管理。

課題：

- ・小規模企業景気動向調査、RE S A S及び需要動向調査を生かした地域経済動向等を把握し、各事業者のあるべき姿（将来目標）に向けた「小規模事業者の経営分析➡事業計画➡確実な事業実施➡新たな需要開拓」への一体化した「稼ぐ力の支援」が不十分。
- ・課題別分類（事業計画・補助金申請・資金調達）に加え、経営リテラシー（経営戦略・知的資産財産・人材戦略・デジタル・経営管理）にかかる進捗管理及びテーマ別の計画的な支援事業実施が必要。
- ・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。
- ・「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）をより一層意識しながら対応することが必要。
- ・事業承継は、引き続き管理簿による進捗状況を把握するが、いかにして事業者が現状を把握し、強みを明確にし、事業価値を高めることの重要性に気づいてもらうかが不可欠。

## （2）目標

鳥取県商工会連合会では、県下18商工会別の支援項目（経営分析・事業計画策定・創業・事業承継・需要開拓）の目標数値を毎年定めている。目標数値は、各商工会の小規模事業者数と経営支

援専門員数に応じた積算基準で設定されていることから、本申請にかかる目標は組織目標と連動させることにする。

なお、別表2に記載のとおり、法定経営指導員は事務長が担うが、事務長の業務は商工会組織の運営・管理業務のため、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「経営支援専門員2名」「小規模事業者数500名以上」の基準とする。

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①経営分析セミナー (計画策定セミナー併催)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営リテラシー習得支援 (個別相談会)	—	4回	4回	4回	4回	4回
③創業・事業承継支援 (個別相談会)	—	8回	8回	8回	8回	8回
④個別経営分析 (ローカルベンチマーク)	27者	25者	25者	25者	25者	25者

【参考】経営分析：鳥取県商工会連合会における組織目標基準(積算根拠)

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

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナー（計画策定セミナー併催）

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営分析を主体的に取り組む小規模事業者の掘り起こし。</li> <li>財務情報に加え、事業者が提供している商品・サービスを業務フロー、商流といった非財務情報を可視化することで自社の強み、価値・魅力、新しい可能性を見極め、各事業者のあるべき姿（将来目標）に向けた課題の明確化。</li> <li>経営分析結果をもとにした事業計画策定に繋げる。</li> </ul>
募集方法	巡回・窓口相談時の個別案内、ホームページ、鳥取県よろず支援拠点・金融機関・支援機関との連携紹介
開催回数	年1回（定員35名） ※湯梨浜町10名、三朝町5名、北栄町10名、琴浦町10名を想定

内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中部商工会産業支援センター管内4商工会（湯梨浜町・三朝町・北栄町・琴浦町）が共催で実施。</li> <li>・小規模企業景気動向調査、RESAS及び需要動向調査結果を活用して、地域経済動向等を把握するノウハウを助言。</li> <li>・ローカルベンチマークの財務情報は、セミナー開催前に入力し事業者と支援側が予め共有。セミナーでは事業者が提供している商品・サービスを業務フロー、商流と言った非財務情報を可視化することで自社の強み、価値・魅力、新しい可能性について事業者に気づきの機会を提供。</li> <li>・セミナー全カリキュラムを受講できない事業者に対しては、個別で経営分析、事業計画をサポートする機会を提案。</li> </ul>
-----	--

### ②経営リテラシー習得支援（個別相談会）

目 的	経営リテラシーを習得して、新たな需要を開拓するための新規事業に積極的に取り組み、提供する付加価値に適切に価格転嫁し、「稼ぐ力」を強化する。
募集方法	巡回・窓口相談時の個別案内、ホームページ、鳥取県よろず支援拠点、INPIT鳥取県知財総合支援窓口との連携紹介
開催回数	年4回（各回定員4名、計16名）
内 容	鳥取県よろず支援拠点並びに INPIT 鳥取県知財総合支援窓口と連携して経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、デジタル、経営管理、知的資産・財産）の習得を支援。

### ③創業・事業承継支援（個別相談会）

目 的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業に必要な「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」の知識習得、そして重点産業の創業促進を図る。</li> <li>・事業承継は、いかにして事業者が現状を把握し、強みを明確にし、事業価値を高めることの重要性に気づいてもらい、事業承継への取り組みに繋げる。</li> </ul>
募集方法	巡回・窓口相談時の個別案内、ホームページ、鳥取県よろず支援拠点、鳥取県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携紹介
開催回数	創 業：年4回（各回定員4名、計16名） 事業承継：年4回（各回定員4名、計16名）
内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鳥取県よろず支援拠点と連携して創業に必要な「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」の知識習得を支援。具体的な創業計画策定は、創業スクール受講及び商工会と鳥取県よろず支援拠点との継続的な連携を実施。</li> <li>・鳥取県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、「事業承継に係るヒアリングシート」をもとに事業者の現状を把握、強みを共有し、事業価値を高めることの重要性に気づいてもらう。事業承継の機運醸成に繋がった後は、鳥取県事業承継・引継ぎ支援センターと定期巡回などで継続支援を実施。</li> </ul>

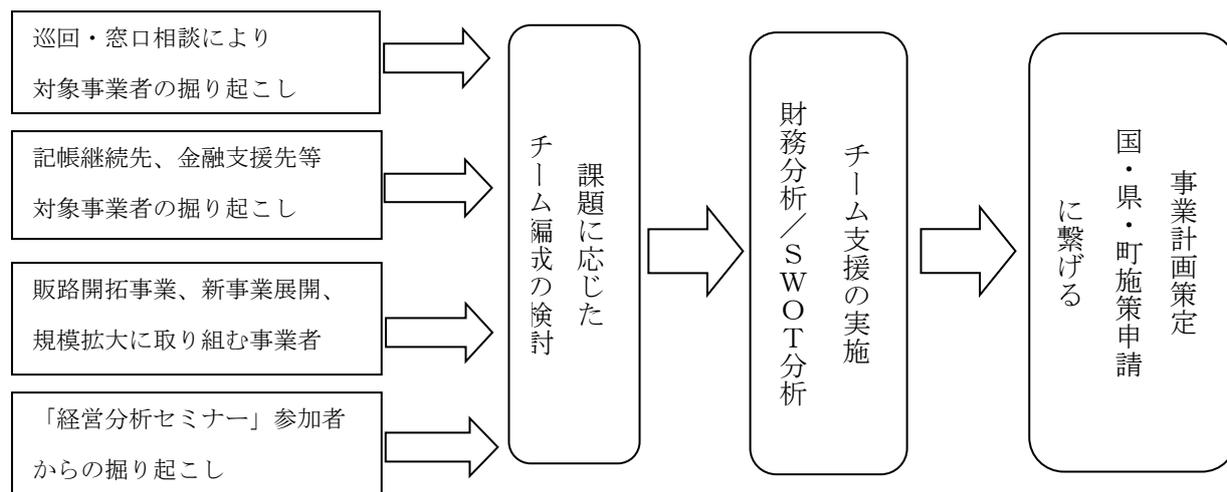
#### ④個別経営分析（ローカルベンチマーク）

目的	事業者と支援機関が対話を深めることで、事業者の強み、価値・魅力、新しい可能性を共有し、あるべき姿（将来目標）に向けた課題の明確化にし、具体的なアクションプランに繋げる。
対象者	経営分析セミナー（計画策定セミナー併催）の受講者、新たな需要開拓に向け経営分析に主体的に取り組む事業者を選定（計25者）
分析項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローカルベンチマークを活用して、財務・非財務を分析。</li> <li>財務分析：売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率</li> <li>非財務分析：商品・サービスの提供における業務フロー（差別化ポイント）、商流把握、そして次の4つの視点※をもとに分析。 ※4つの視点…経営者（経営理念、経営意欲、後継者の有無）、事業（事業沿革、強み、弱み、ITに関する投資・活用状況）、企業を取り巻く環境・関係者（市場環境、顧客・取引先からの評価、従業員定着率、メインバンクとの関係）、内部管理体制（組織体制、事業計画・経営計画の有無、商品開発等の体制、人材育成）</li> <li>市場環境は、小規模企業景気動向調査、RESAS及び需要動向調査を生かした地域経済動向等の活用を伴走支援。</li> </ul>
成果物	あるべき姿（将来目標）に向けた課題を明確化した中・長期計画の構想。中・長期計画の構想をもとに事業計画策定に繋げる。

#### （４）分析結果の活用

①事業計画策定に繋げる	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営リテラシーを習得の上、新たな需要を開拓するための新規事業に積極的に取り組み、提供する付加価値に適切に価格転嫁し、「稼ぐ力」を強化したい事業者があるべき姿（将来目標）を達成するための事業計画策定に繋げる。</li> <li>事業実施後の売上、利益率を前年同月で対比して進捗状況を共有。計画と実績が大きく乖離した場合は経営分析を検証し見直しを図る。</li> </ul>
②情報共有（支援機関）	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営分析結果は、中部商工会産業支援センターミーティングで共有。特に対話と傾聴を通じ、事業者が「気づき→腹落ち」できたポイントを共有して支援者の資質向上を図る。</li> <li>中部商工会産業支援センター管内4商工会の経営分析結果を集計し、事業者が大きく影響を受けている経営課題を抽出、次年度の重点支援事業に繋げる。</li> </ul>
③関係機関との連携促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>中部商工会産業支援センター管内4商工会の経営分析結果を集計し、事業者が大きく影響を受けている経営課題を行政機関と共有し、より一層の連携促進を図る。</li> <li>重点産業に大きな影響を及ぼす経営課題は有用な施策整備を要望する。</li> </ul>

### <経営状況の分析の流れ>



## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・これまでの本会における事業計画策定は、事業者を取り巻く外部環境、内部環境を踏まえた経営分析支援を実施の上、計画策定を支援した。経営分析にはローカルベンチマークを活用しているが、小規模企業景気動向調査、RESAS及び需要動向調査を生かした地域経済動向等の活用に至っていない。
- ・地域内において課題を抱える事業者の把握と課題別分類（事業計画・補助金申請・資金調達）を行い、共有情報として活用しているが、各種補助金申請に関する相談から短期計画を策定するケースが多い。事業環境が著しく変化中、中・長期的な目標達成の経営戦略に基づいた事業計画策定の支援が不十分。
- ・小規模事業者のデジタル・DX化が十分に浸透していないため、セミナーを実施しているものの、事業計画策定セミナーとの一体性に欠け散発的に終わっている。
- ・創業は1市4町（倉吉市、湯梨浜町、三朝町、北栄町、琴浦町）の行政・商工団体・関係機関が連携して創業スクールを実施し、創業者を輩出している。
- ・事業承継は、鳥取県商工会全体で統一化された管理簿で、承継区分（譲渡・譲受）、承継類型（親族内・第三者）、支援内容（課題形成・計画策定・課題解決）、第三者承継プラットフォーム登録（日本政策金融公庫、事業承継・引継ぎ支援センター、バトンズ）、事業承継に至った事業者情報を管理。事業承継に向けた課題形成を抽出し、個別に事業承継計画策定の支援を実施。

課題：

- ・小規模企業景気動向調査、RESAS及び需要動向調査を生かした地域経済動向等を把握し、各事業者のあるべき姿（将来目標）に向けた「小規模事業者の経営分析→事業計画→確実な事

業実施⇒新たな需要開拓」への一体化した「稼ぐ力の支援」が不十分。

- ・事業環境が著しく変化する中、中・長期的な目標達成の経営戦略に基づいた事業計画策定の重要性が事業者に浸透していない。補助金申請時の短期計画策定に留まらず、「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）を念頭に置いた支援を講じ、事業者の事業構想を明確化にして具体的な中・長期計画策定支援に繋げることが必要。
- ・経営資源が脆弱な小規模事業者のデジタル・DX化に向けた生産性向上も不可欠。事業計画策定と連動した支援事業実施が必要。
- ・創業に必要な「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」の知識習得、そして重点産業の創業促進を図るため、引き続き1市4町の行政と商工団体が連携した創業スクール実施が必要。
- ・事業承継は、いかにして事業者が現状を把握し、強みを明確にし、事業価値を高めることの重要性に気づいてもらい、事業承継に向けた計画策定支援の実施が必要。
- ・原材料、エネルギー価格の高騰や最低賃金の引き上げ等、事業者を取り巻く経営環境はますます厳しい状況にある中、生活関連事業者を中心とした小規模事業者の適正な価格戦略による収益の確保は喫緊の経営課題。消費者に新たな価値を提供し、円滑な価格転嫁を支援する必要。

## （２）支援に対する考え方

各種補助金申請に関する相談から短期計画を策定するケースが多い現状ではあるが、著しい事業環境の変化に対応するためにも中・長期的な目標達成の経営戦略に基づいた事業計画策定の重要性を対話と傾聴による巡回・窓口支援を推進する。

経営分析を実施した事業者に対し、経営支援専門員による伴走支援で事業計画策定を実施することに加え、中部商工会産業支援センター管内4商工会共催で「事業計画策定セミナー」「DX推進セミナー」を実施して小規模事業者が環境変化に迅速・柔軟に対応する「自己変革力」を引出す。

創業は、産業競争力強化法に基づく認定を受けた創業支援事業計画を1市4町（倉吉市、湯梨浜町、三朝町、北栄町、琴浦町）の行政・商工団体・関係機関が連携して創業スクールを実施。

事業承継は、「事業承継に係るヒアリングシート」をもとに事業者の現状を把握、強みを共有し、事業価値を高めることの重要性に気づいてもらい、事業承継の機運醸成に繋がった後は、後継者を対象に「事業計画策定セミナー」で事業承継計画策定支援を実施。

以上の取り組みで経営分析を行った小規模事業者の概ね80%程度の事業計画策定を目指す。

## （３）目標

鳥取県商工会連合会では、県下18商工会別の支援項目（経営分析・事業計画策定・創業・事業承継・需要開拓）の目標数値を毎年定めている。目標数値は、各商工会の小規模事業者数と経営支援専門員数に応じた積算基準で設定されていることから、本申請にかかる目標は経営分析と同じく組織目標と連動させることにする。

なお、別表2に記載のとおり、法定経営指導員は事務長が担うが、事務長の業務は商工会組織の運営・管理業務のため、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名があることから、下記参考表の「経営支援専門員2名」「小規模事業者数500名以上」の基準とする。

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①事業計画策定セミナー (経営分析併催)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
③創業スクール	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④価格転嫁セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者	21者	20者	20者	20者	20者	20者
創業者	6者	6者	6者	6者	6者	6者
事業承継完了	3件	3件	3件	3件	3件	3件

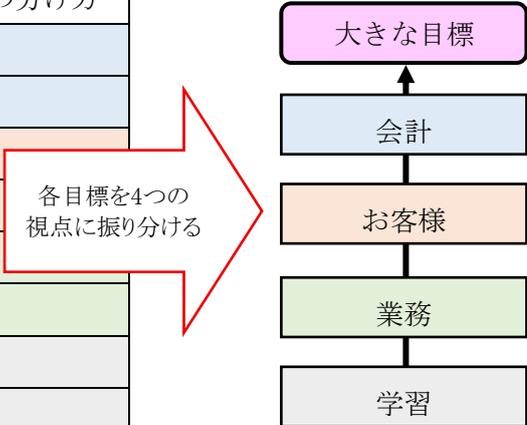
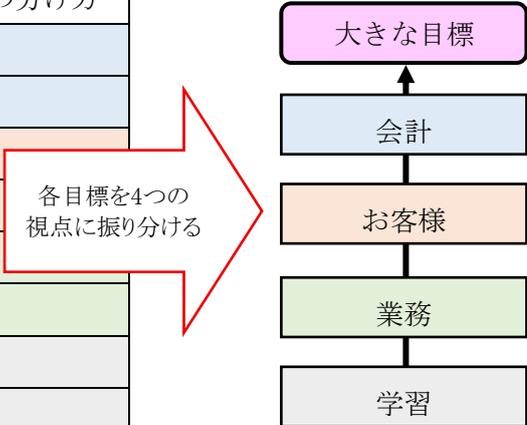
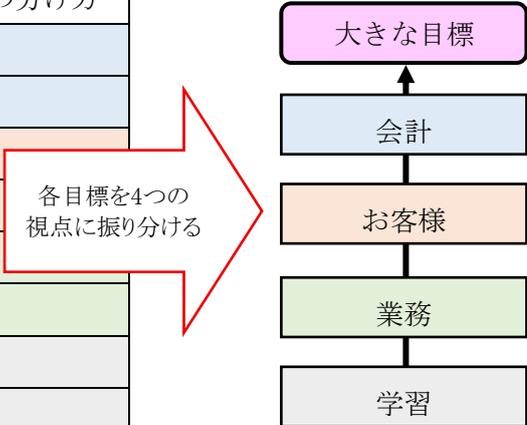
【参考】経営分析：鳥取県商工会連合会における組織目標基準(積算根拠)

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

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定セミナー（経営分析セミナー併催）

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営分析並びに事業計画策定を主体的に取り組む小規模事業者の掘り起こし。</li> <li>著しい事業環境の変化に対応するためにも中・長期的な目標達成の経営戦略に基づいた事業計画策定の重要性を認識し、事業者のあるべき姿（将来目標）を達成するための「自己変革」への行動変容を図る支援体制を構築する。</li> </ul>
支援対象	経営分析を実施した小規模事業者及び事業承継の後継者
募集方法	巡回・窓口相談時の個別案内、ホームページ、鳥取県よろず支援拠点・金融機関・支援機関との連携紹介
開催回数	年1回（定員35名） ※湯梨浜町10名、三朝町5名、北栄町10名、琴浦町10名を想定

<p>実施方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中部商工会産業支援センター管内4商工会（湯梨浜町・三朝町・北栄町・琴浦町）が共催で実施。</li> <li>・セミナーは外部講師に加え、経営支援専門員も同席し、実現性の高い事業計画を伴走支援する。</li> <li>・小規模企業景気動向調査、RESAS及び需要動向調査結果を活用して、地域経済動向等を把握するノウハウを助言。</li> <li>・ローカルベンチマークの財務情報は、セミナー開催前に入力し事業者と支援側が予め共有。セミナーでは事業者が提供している商品・サービスを業務フロー、商流と言った非財務情報を可視化することで自社の強み、価値・魅力、新しい可能性について事業者に気づきの機会を提供。</li> <li>・著しい事業環境の変化が続く中、自社の方向性を見失わずに未来に向かって進むために、事業者自身が「心からやってみよう」と思えるビジョンと戦略が描けるよう戦略的な思考を可視化するツール「戦略マップ」を活用し、「考える、作る、実行する」という簡単なステップで事業計画策定を支援。</li> <li>・「戦略マップ」を活用した事業計画策定セミナーは令和7年度に実施。事業者の「気づき」にも繋がり受講者の多くが事業計画を策定出来たことから本計画においても引き続き「戦略マップ」を活用した事業計画策定セミナーを実施する。</li> </ul>																								
<p>カリキュラム</p>	<p>・経営分析と事業計画策定のカリキュラムは次の通り。</p> <table border="1" data-bbox="395 864 1431 2040"> <tr> <td data-bbox="395 864 568 1115"> <p>1日目</p> </td> <td data-bbox="568 864 1431 1115"> <p>■経営分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 小規模企業景気動向調査、RESAS及び需要動向調査結果を活用した地域経済動向の把握</li> <li>➢ ローカルベンチマークを活用した経営分析</li> <li>➢ 損益計算書から分かる儲けの仕組み（損益分岐点分析等）</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 1115 568 2040"> <p>2日目</p> </td> <td data-bbox="568 1115 1431 2040"> <p>■事業計画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 戦略マップを活用した事業計画策定。</li> </ul> <p>※戦略マップ</p> <p>「会計」「お客様」「業務」「学習」の経営上の小さな目標4つの視点に振り分け、その繋がりを考えて大きな目標（経営理念・経営ビジョン等）を実現する取り組みを可視化したツール。</p> <table border="1" data-bbox="584 1424 1023 2040"> <tr> <td>経営上の小さな目標</td> <td>戦略マップでの目標の分け方</td> </tr> <tr> <td>売上・利益</td> <td>会計</td> </tr> <tr> <td>経費削減</td> <td>会計</td> </tr> <tr> <td>顧客満足</td> <td>お客様</td> </tr> <tr> <td>新商品開発</td> <td>業務</td> </tr> <tr> <td>生産性の向上</td> <td>業務</td> </tr> <tr> <td>アフターフォロー</td> <td>業務</td> </tr> <tr> <td>従業員教育</td> <td>学習</td> </tr> <tr> <td>調査研究活動</td> <td>学習</td> </tr> <tr> <td>社内のコミュニケーション</td> <td>学習</td> </tr> </table>  </td> </tr> </table>	<p>1日目</p>	<p>■経営分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 小規模企業景気動向調査、RESAS及び需要動向調査結果を活用した地域経済動向の把握</li> <li>➢ ローカルベンチマークを活用した経営分析</li> <li>➢ 損益計算書から分かる儲けの仕組み（損益分岐点分析等）</li> </ul>	<p>2日目</p>	<p>■事業計画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 戦略マップを活用した事業計画策定。</li> </ul> <p>※戦略マップ</p> <p>「会計」「お客様」「業務」「学習」の経営上の小さな目標4つの視点に振り分け、その繋がりを考えて大きな目標（経営理念・経営ビジョン等）を実現する取り組みを可視化したツール。</p> <table border="1" data-bbox="584 1424 1023 2040"> <tr> <td>経営上の小さな目標</td> <td>戦略マップでの目標の分け方</td> </tr> <tr> <td>売上・利益</td> <td>会計</td> </tr> <tr> <td>経費削減</td> <td>会計</td> </tr> <tr> <td>顧客満足</td> <td>お客様</td> </tr> <tr> <td>新商品開発</td> <td>業務</td> </tr> <tr> <td>生産性の向上</td> <td>業務</td> </tr> <tr> <td>アフターフォロー</td> <td>業務</td> </tr> <tr> <td>従業員教育</td> <td>学習</td> </tr> <tr> <td>調査研究活動</td> <td>学習</td> </tr> <tr> <td>社内のコミュニケーション</td> <td>学習</td> </tr> </table> 	経営上の小さな目標	戦略マップでの目標の分け方	売上・利益	会計	経費削減	会計	顧客満足	お客様	新商品開発	業務	生産性の向上	業務	アフターフォロー	業務	従業員教育	学習	調査研究活動	学習	社内のコミュニケーション	学習
<p>1日目</p>	<p>■経営分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 小規模企業景気動向調査、RESAS及び需要動向調査結果を活用した地域経済動向の把握</li> <li>➢ ローカルベンチマークを活用した経営分析</li> <li>➢ 損益計算書から分かる儲けの仕組み（損益分岐点分析等）</li> </ul>																								
<p>2日目</p>	<p>■事業計画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 戦略マップを活用した事業計画策定。</li> </ul> <p>※戦略マップ</p> <p>「会計」「お客様」「業務」「学習」の経営上の小さな目標4つの視点に振り分け、その繋がりを考えて大きな目標（経営理念・経営ビジョン等）を実現する取り組みを可視化したツール。</p> <table border="1" data-bbox="584 1424 1023 2040"> <tr> <td>経営上の小さな目標</td> <td>戦略マップでの目標の分け方</td> </tr> <tr> <td>売上・利益</td> <td>会計</td> </tr> <tr> <td>経費削減</td> <td>会計</td> </tr> <tr> <td>顧客満足</td> <td>お客様</td> </tr> <tr> <td>新商品開発</td> <td>業務</td> </tr> <tr> <td>生産性の向上</td> <td>業務</td> </tr> <tr> <td>アフターフォロー</td> <td>業務</td> </tr> <tr> <td>従業員教育</td> <td>学習</td> </tr> <tr> <td>調査研究活動</td> <td>学習</td> </tr> <tr> <td>社内のコミュニケーション</td> <td>学習</td> </tr> </table> 	経営上の小さな目標	戦略マップでの目標の分け方	売上・利益	会計	経費削減	会計	顧客満足	お客様	新商品開発	業務	生産性の向上	業務	アフターフォロー	業務	従業員教育	学習	調査研究活動	学習	社内のコミュニケーション	学習				
経営上の小さな目標	戦略マップでの目標の分け方																								
売上・利益	会計																								
経費削減	会計																								
顧客満足	お客様																								
新商品開発	業務																								
生産性の向上	業務																								
アフターフォロー	業務																								
従業員教育	学習																								
調査研究活動	学習																								
社内のコミュニケーション	学習																								

	<p>セミナー 終了後</p> <p>■フォローアップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定セミナー終了時、事業計画が策定出来なかった事業者に対し経営支援専門員が伴走支援を実施して策定に繋げる。</li> <li>・必要に応じてセミナー講師を専門家派遣で招聘し事業計画のブラッシュアップを図る。</li> </ul>
成果指標	事業計画策定件数、補助金申請件数、計画実行率
<b>②DX推進セミナー</b>	
目的	・経営資源が脆弱な小規模事業者のデジタル・DX化に向けた生産性向上も不可欠なため、事業計画策定と連動した一環支援としてDXに向けた取組みを支援。
支援対象	・経営分析・事業計画を策定した小規模事業者 ・経営分析・事業計画策定に意欲のある小規模事業者
募集方法	巡回・窓口相談時の個別案内、ホームページ、鳥取県よろず支援拠点・金融機関・支援機関との連携紹介
開催回数	年1回（定員35名） ※湯梨浜町10名、三朝町5名、北栄町10名、琴浦町10名を想定
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中部商工会産業支援センター管内4商工会（湯梨浜町・三朝町・北栄町・琴浦町）が共催で実施。</li> <li>・セミナーは外部講師に加え、経営支援専門員も同席し、実現性の高い事業計画を伴走支援する。</li> <li>・セミナー終了後、個別にIT専門家を招聘した専門家派遣を実施し、DXに向けた取組みを支援。</li> </ul>
カリキュラム	<p>■生産性向上に向けたDX推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ DXが求められる背景</li> <li>➢ DXの基礎知識、取り組むメリット</li> <li>➢ 小規模事業者にも取り組めるDXに向けたIT活用推進</li> </ul>
成果指標	参加者数、ITツール導入件数、Webサイト開設件数
<b>③創業スクール</b>	
目的	・創業の進め方を体系的・実践的に学ぶため「創業スクール」を開催し、創業に向けた心構え、アイデアの固め方、創業支援施策活用と資金調達、マーケティングと販売促進手法を習得し、創業計画書に落とし込み創業の実現に繋げる。
支援対象	・創業希望者
募集方法	町報、ホームページ、鳥取県よろず支援拠点・日本政策金融公庫との連携紹介
開催回数	年1回（定員25名） ※湯梨浜町5名、三朝町3名、北栄町5名、琴浦町5名、倉吉市7名を想定

実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業競争力強化法に基づく認定を受けた創業支援事業計画を1市4町（倉吉市、湯梨浜町、三朝町、北栄町、琴浦町）の行政・商工団体・日本政策金融公庫・鳥取県よろず支援拠点が連携して創業スクールを実施。</li> <li>セミナーは外部講師、日本政策金融公庫、鳥取県よろず支援拠点に加え、経営支援専門員も同席し、実現性の高い創業計画策定を伴走支援する。</li> </ul>																
カリキュラム	<p>■創業スクールin鳥取中部</p> <table border="1" data-bbox="427 461 1422 1480"> <thead> <tr> <th data-bbox="427 461 587 510">日程</th> <th data-bbox="587 461 1038 510">カリキュラム</th> <th data-bbox="1038 461 1422 510">講師</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="427 510 587 763" rowspan="2">1日目</td> <td data-bbox="587 510 1038 763">           経営に関すること           <ul style="list-style-type: none"> <li>創業に向けて</li> <li>経営を知る</li> <li>目標やゴールを描く</li> <li>計画で目標を実現する</li> </ul> </td> <td data-bbox="1038 510 1422 763">外部講師</td> </tr> <tr> <td data-bbox="587 763 1038 965">           販路に関すること           <ul style="list-style-type: none"> <li>誰に、何を提供するか</li> <li>売上の方程式</li> <li>顧客満足の仕組み</li> </ul> </td> <td data-bbox="1038 763 1422 965">外部講師</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 965 587 1167" rowspan="2">2日目</td> <td data-bbox="587 965 1038 1167">           財務に関すること           <ul style="list-style-type: none"> <li>売上とコストを分けてみる</li> <li>収支をプラスにする</li> <li>資金計画とお金の流れ</li> </ul> </td> <td data-bbox="1038 965 1422 1167">日本政策金融公庫 鳥取支店国民生活事業</td> </tr> <tr> <td data-bbox="587 1167 1038 1323">           経営・人材育成に関すること           <ul style="list-style-type: none"> <li>社会保険や雇用に関する知識</li> <li>創業に関する支援や施策</li> </ul> </td> <td data-bbox="1038 1167 1422 1323">鳥取県よろず支援拠点</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1323 587 1480">スクール終了後</td> <td colspan="2" data-bbox="587 1323 1422 1480">           ■フォローアップ            ▶ 創業スクール終了時、経営支援専門員が鳥取県よろず支援拠点と連携して創業計画策定、資金調達を支援。         </td> </tr> </tbody> </table>	日程	カリキュラム	講師	1日目	経営に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>創業に向けて</li> <li>経営を知る</li> <li>目標やゴールを描く</li> <li>計画で目標を実現する</li> </ul>	外部講師	販路に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>誰に、何を提供するか</li> <li>売上の方程式</li> <li>顧客満足の仕組み</li> </ul>	外部講師	2日目	財務に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>売上とコストを分けてみる</li> <li>収支をプラスにする</li> <li>資金計画とお金の流れ</li> </ul>	日本政策金融公庫 鳥取支店国民生活事業	経営・人材育成に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>社会保険や雇用に関する知識</li> <li>創業に関する支援や施策</li> </ul>	鳥取県よろず支援拠点	スクール終了後	■フォローアップ ▶ 創業スクール終了時、経営支援専門員が鳥取県よろず支援拠点と連携して創業計画策定、資金調達を支援。	
日程	カリキュラム	講師															
1日目	経営に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>創業に向けて</li> <li>経営を知る</li> <li>目標やゴールを描く</li> <li>計画で目標を実現する</li> </ul>	外部講師															
	販路に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>誰に、何を提供するか</li> <li>売上の方程式</li> <li>顧客満足の仕組み</li> </ul>	外部講師															
2日目	財務に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>売上とコストを分けてみる</li> <li>収支をプラスにする</li> <li>資金計画とお金の流れ</li> </ul>	日本政策金融公庫 鳥取支店国民生活事業															
	経営・人材育成に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>社会保険や雇用に関する知識</li> <li>創業に関する支援や施策</li> </ul>	鳥取県よろず支援拠点															
スクール終了後	■フォローアップ ▶ 創業スクール終了時、経営支援専門員が鳥取県よろず支援拠点と連携して創業計画策定、資金調達を支援。																
成果指標	創業件数、資金調達成功件数、補助金申請件数																

#### ④価格転嫁セミナー

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料、エネルギー価格の高騰や最低賃金の引き上げ等、経営環境が厳しい状況にある中、地域住民の生活を支える生活関連事業者を中心とした小規模事業者の適正な価格戦略による収益の確保は喫緊の経営課題。消費者に新たな価値を提供し、円滑な価格転嫁と稼ぐ力の強化を図る。</li> </ul>
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活関連の小規模事業者（理・美容、洗濯、飲食サービス等）</li> </ul>
募集方法	巡回・窓口相談時の個別案内、ホームページ、鳥取県よろず支援拠点・金融機関・支援機関との連携紹介

開催回数	年1回（定員35名） ※湯梨浜町10名、三朝町5名、北栄町10名、琴浦町10名を想定
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中部商工会産業支援センター管内4商工会（湯梨浜町・三朝町・北栄町・琴浦町）が共催で実施。</li> <li>・セミナーは外部講師に加え、経営支援専門員も同席し、実現性の高い事業計画を伴走支援する。</li> <li>・応じてセミナー終了後は、外部専門家派遣、鳥取県よろず支援拠点と連携して価格転嫁に向けた事業計画策定を支援する。</li> </ul>
カリキュラム	<p>■儲けの仕組みを理解する価格転嫁セミナー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社の「儲けの仕組み」を正しく理解する</li> <li>➢ 事業を継続するために必要な利益・売上を逆算する</li> <li>➢ 価格に反映させるための考え方とヒント</li> <li>➢ 値上げしても選ばれるための工夫</li> </ul>
成果指標	参加者数、事業計画策定件数、価格転嫁実施件数

## 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：

- ・事業計画策定後の実施支援は、対象事業者が策定した計画に基づいた行動が重要であるため、経営支援専門員等が巡回訪問等で進捗状況を確認している。進捗状況で確認した内容、実施支援支援の内容そして財務諸表は、「鳥取県商工イントラシステム」へ登録し、データ化、見える化し、職員で共有している。
- ・実施支援の訪問頻度は、順調に事業実施し経営の自走化に近づいている事業者は概ね半年に1回、経営の自走化に時間を要する事業者及び計画通りに事業が捗っていない事業者は2カ月に1回もしくは四半期に1回実施支援している。事業者が直面している課題は経営リテラシーに係る内容が多く、ヒアリングの上、課題テーマに応じた専門家派遣等で解決支援を実施している。
- ・計画との乖離が発生した場合は、乖離した原因を事業者と一緒に検証の上、適宜専門家派遣等で課題解決支援及び計画の見直しをフォローしている。乖離する一因は、補助金申請相談から始まる事業計画のため、申請期限に間に合わせるよう支援側が主導で事業計画を策定することが考えられる。事業者が事業計画に対して「腹落ち」に至っていないため計画通りに事業が進捗していない。
- ・設備導入を目的とした補助金申請の事業者及び創業希望者は、短期計画（1～2年）のため設備導入完了のみの事業実施に留まり、計画に記載された販路開拓、設備導入による生産性向上の検証が不十分な状態で継続支援が途切れることが多い。補助金が不採択になった場合は事業計画を断念することが多い。

課題：

- ・経営の自走化に向けた事業者の育成支援が必要。現在、事業が順調に捗っていない事業者は経営リテラシーに関する課題に直面していることが多い。
- ・「鳥取県商工イントラシステム」に登録した情報をもとにP D C Aを踏まえた実施支援を講じる必要がある。
- ・設備導入を目的とした補助金申請相談が多い現状、設備導入が目的ではなく、あるべき姿を達成するためにも中・長期計画策定を事業者と対話と傾聴を繰り返し認識してもらう必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

- ・事業計画を策定事業者が自走しながら「稼ぐ力」を養ってあるべき姿（将来目標）を達成するため、事業実施の進捗状況を鑑みながら、伴走支援の頻度を設定する。
- ・「稼ぐ力」を養い順調に事業計画が捗っている事業者に対しては、経営の自走化に向けた潜在力を導き出すためP D C A管理を事業者と経営支援専門員が共有できることを目指す。
- ・計画と乖離が生じた場合は、伴走支援の頻度を高め、乖離した原因を検証し、事業計画のブラッシュアップ、課題解決、事業計画の見直し等を講じて支援側と事業者がP D C A管理を共有できることを目指す。
- ・経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、デジタル、経営管理、知的資産・財産）に係る課題解決は、「鳥取県商工イントラシステム」を活用して課題をテーマ別に情報を経営支援専門員が共有して伴走支援の資質向上を図り、小規模事業者の経営の自走化に向けた継続支援に繋げる。
- ・設備導入を目的とした補助金申請を希望する事業者には、設備導入が目的ではなく、あるべき姿を達成するためにも中・長期計画策定を事業者と対話と傾聴を繰り返して内発的動機づけを促し、事業計画の見直しを図る。
- ・創業計画を策定した創業希望者は、経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、デジタル、経営管理、知的資産・財産）の習得が必要なため、創業前後より対話と傾聴を重ねて伴走支援を実施する。
- ・事業承継計画を策定した事業者は、事業承継に向けた各種課題（税務・法務・財務・会計等）があり、専門的な知見が必要となるため、外部専門家、鳥取県事業承継・引継ぎ支援センターと連携を図る支援体制を整備する。
- ・K P I（売上・売上総利益率）のモニタリングは事業計画を策定した事業者全員を対象に毎年実施。経営の自走化に向けた対話と傾聴を主眼に置いた伴走支援を実施。ヒアリング内容と入手した財務諸表を「鳥取県商工イントラシステム」に登録、集計データは伴走支援のP D C Aを図り、継続支援の強化を図る。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	21者	20者	40者	40者	40者	40者
頻度（延回数）	111回	170回	290回	290回	290回	290回
売上増加事業者数	11者	5者	13者	14者	15者	16者
売上総利益増加事業者数	—	5者	13者	14者	15者	16者

上記目標に係る積算根拠等は次の通り。

	令和8年度		令和9年度				令和10年度				令和11年度				令和12年度			
	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		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	20者																	
			40者				40者				40者				40者			
頻度(延回数)	170回		290回															
			120回		170回													
<頻度内訳>	事業者数	回数																
高	毎月1回	10者 120回	3者 36回	10者 120回														
↑	隔月1回	5者 30回	10者 60回	5者 30回														
	四半期1回	5者 20回	5者 20回	5者 20回														
↓	年2回		2者 4回															
低																		
売上増加事業者数	5者		8者		5者		9者		5者		10者		5者		11者		5者	
			13者				14者				15者				16者			
売上総利益増加事業者数	5者		8者		5者		9者		5者		10者		5者		11者		5者	
			13者				14者				15者				16者			

(4) 事業内容

- ・ 実施支援の対象者は、当該年度と前年度に事業計画を策定した事業者。
- ・ 経営支援専門員は、「鳥取県商工イントラシステム」より対象事業者を抽出し、支援履歴を確認の上、個別支援計画を策定し実施支援の頻度を決定する。
- ・ 実施支援の頻度は、経営リテラシー習得状況、事業計画の進捗状況、事業者と経営支援専門員とのPDC A共有状況を勘案した実施支援を計画。
- ・ 当該年度の事業者の進捗状況と実施支援状況を勘案して、次年度の実施支援を計画。経営リテラシー習得と進捗状況が芳しくない場合は引き続き毎月1回の実施支援、概ね経営リテラシー習得してレベルアップした場合は隔月1回に変更。
- ・ 実施支援の内容は、中部商工会産業支援センターミーティングで経営支援専門員と鳥取県よろず支援拠点コーディネーターと情報共有し、経営支援専門員の資質向上に繋げ、K P I（売上

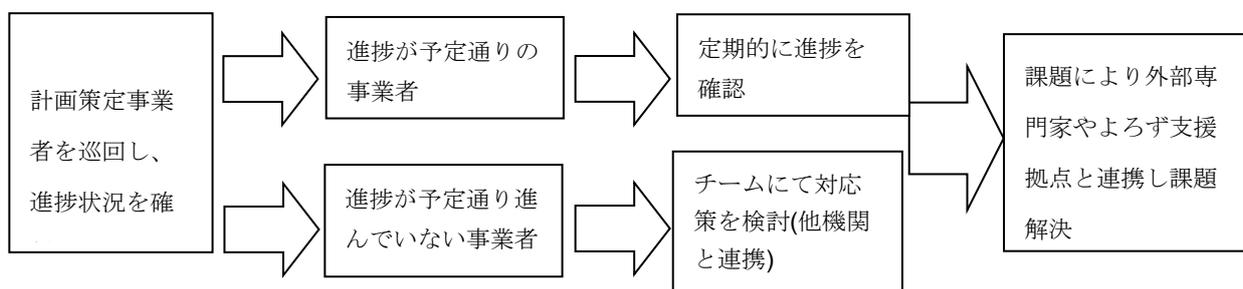
増加事業者数・経常利益増加事業者数)の向上、そして新たな需要を獲得して「稼ぐ力」を養い経営の自走化に繋がった事業者創出を図る。

- ・具体的な実施支援の頻度、想定する実施支援対象者とその支援内容は次の表の通りだが、事業者からの相談等は臨機応変に伴走支援を実施する。

※実施支援の頻度

頻度		実施支援対象者と支援内容
↑ 高   ↓ 低	毎月1回	・経営のリテラシー習得の継続支援が必要な事業者。経営のリテラシー習得は鳥取県よろず支援拠点・IT専門家・INPIT鳥取県知財総合支援窓口等と連携支援。経営の自走化に至っていないため事業実施の進捗状況を毎月確認。事業計画との乖離が想定されるため、乖離した原因を検証し、外部専門家等と連携して課題解決、事業計画の見直しを支援。
	隔月1回	・経営の自走化に至っていないが経営のリテラシーは概ね習得した事業者。事業実施の進捗状況を隔月で確認。事業計画との乖離が発生した場合は、乖離した原因を検証し、外部専門家・鳥取県よろず支援拠点と連携して課題解決、事業計画のブラッシュアップを支援。
	四半期1回	・事業実施の進捗状況を確認し、稼ぐ力を養い概ね事業計画との乖離が生じていない事業者。事業者と経営支援専門員がPDCA共有可能。経営の自走化に向け、内発的動機付けにより今後の対応策を事業者から導き出す。今後の対応策は外部専門家・鳥取県よろず支援拠点と連携支援。
	年2回	・事業実施の進捗状況を確認し、稼ぐ力を養い事業計画通りに捗り新たな需要開拓に繋がっている事業者。事業者自らがPDCAを回すことも可能となり経営の自走化に近づいた事業者。

<フォローアップの流れ>



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：

小規模事業者は新商品開発や販路開拓に努力しているものの、現状、認知度が低く、取引は自

社での直接取引にとどまっており、地域内での成長余地は限定的である。これまで商談会や物産展への出展案内を通じて販路拡大を図ってきたが、その効果は限定的である。

また、地区内の事業者は「高齢化」「知識不足」「後継者不足」などの構造的な課題を抱えており、ITを活用したプロモーションや販路開拓といったDX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みが遅れている。

課題：

事業者単独では人手・ノウハウ・資金の制約から、広報・営業活動が十分に行えず、自社外での販路拡大や新規顧客獲得に向けた具体的な手法が不足している。

さらに、高齢化やITリテラシーの低さなどにより、DXを活用した販路拡大・情報発信が進んでおらず、効率的かつ広域的な需要開拓が困難な状況にある。

## （２）支援に対する方針

小規模事業者が持続的な売上増加を実現するには、地域内での既存取引依存から脱却し、道の駅や商社などの外部取引先との連携を不可欠な要素とする。

そこで商工会は、本計画を通じて、「商品力の磨き上げ」「デジタル基盤の構築」「外部評価の活用」を三つの柱とし、以下の戦略的視点からリアルとデジタルの両輪で販路拡大を支援していく。

### ① リアル戦略による競争力の徹底強化

業種：食品製造業

対象者：販路拡大意欲の高い小規模事業者

外部取引の実現に向けた第一歩として、高付加価値化支援により、専門家活用のもと商品コンセプト、価格、パッケージといった要素を徹底的に磨き上げる。これにより、小規模事業者が持つ技術やノウハウを最大限に活かし、市場での競争力がある「売れる商品」を生み出す。

この活動を通じて、地域内バイヤーとの関係性深耕を強化し、地域内での販路確保と流通の活性化も同時に図る。

### ② 外部評価活用による信用力と販促効果の最大化

業種：食品製造業

対象者：販路拡大意欲の高い小規模事業者

磨き上げた商品とデジタル基盤を活かすため、コンテスト等への出品支援を通じて、客観的な市場評価や専門家からのフィードバックを獲得する。この評価は、単なる認知度向上に留まらず、広域のバイヤーや消費者に対する信用力・訴求力の高い販促材料となり、デジタル戦略における成約率の向上に直結させる。

### ③ 地域内需要の安定的確保

業 種：食品製造業、小売業者、サービス業者（飲食・宿泊等）

対象者：販路拡大意欲の高い小規模事業者

広域展開と並行し、まちゼミや共同広告を展開することで、地域内外における需要の安定的確保と、事業者の新規顧客獲得能力の向上を図る。

#### (3) 目標

項目	指標	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①地域資源活用型商品の高付加価値化と市場競争力強化支援	支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
	売上増加額/者	—	20万	30万	30万	30万	30万
②「コンテスト」等への出品を支援	出展事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
	成約者数	—	1件	1件	1件	1件	1件
③地域内バイヤーと商工会の関係性深耕	支援事業者数	—	2件	2件	2件	2件	2件
	成約件数/者	—	2件	2件	2件	2件	2件
④「まちゼミ」での新たな顧客開拓支援	支援事業者数	—	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
	新規顧客獲得数	—	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件
⑤ 共同広告（チラシ）の実施	支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
	新規顧客獲得数	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

#### (4) 事業内容

##### ① 地域資源活用型商品の高付加価値化と市場競争力強化支援

事業名	地域資源活用型商品の高付加価値化と市場競争力強化支援
目的	町内の特産品やサービスが持つ付加価値を高め、市場での競争力を強化する。事業者の技術やノウハウを最大限活かし、商品の魅力やブランド力を向上させることで、販路拡大や売上増加を図る。
支援対象	地域資源（特産品、サービス、技術等）を活用した商品・サービスを持つ小規模事業者。特に、新商品開発に取り組む事業者や、既存商品の販路を広げたいと考える意欲のある事業者。
訴求相手	広域の流通バイヤー、地域内商社、コンテスト審査員、最終的な一般消費者。
支援内容 (背景)	小規模事業者が自社の商品やサービスの「本当の強み」を客観的に認識できておらず、「誰に、何を、どのように売るか」というコンセプトが曖昧な場合が多い。明確なコンセプトや適正な価格設定、魅力的なパッケージデザインが欠けているため、商談会等で商品の魅力がバイヤーに伝わりにくく、外部取引の機会を逃している。外部専門家による指導を通じて、商品力を市場競争力のあるレベルに引き上げることが、後の広域販路開拓の成否を分ける基盤となる。
支援の手法	専門家（商品開発、価格戦略、パッケージデザイン等）を活用し、事業者と共に商品コンセプトを見直す。価格設定の適正化や付加価値訴求ポイントの明確化、パッケージ改善の提案などを伴走型で支援する。

② 「コンテスト」等への出品を支援し、商品展開力・販売力の向上等を図る

事業名	「コンテスト」等への出品を支援し、商品展開力・販売力の向上等を図る。
目的	魅力ある地域産品等（加工食品）の中から優れた新商品を表彰・PRすることにより、新商品の販路拡大と開発を促進する。賞の授与による付加価値向上に加え、流通関係者等への幅広いPRや、商談希望バイヤーとのマッチングを通じて、出品事業者の商品展開力・販売力の向上を図る。 併せて、地域内バイヤーとの商談を進めることで、地域での販路確保や流通の活性化を図るとともに、身近なバイヤーから評価やアドバイスを受けられる機会を創出する。これにより、商品改良、価格設定、パッケージ改善など、実践的で即効性のある改善点を把握でき、次なる商品展開や広域販路開拓に向けたブラッシュアップにつなげていく。
支援対象	地域産品（加工食品等）を製造・販売する小規模事業者、新商品開発に取り組む事業者、販路開拓を目指す事業者。
訴求相手	流通バイヤー、食品関連企業、審査員、専門家、地域内バイヤー、一般消費者。
支援内容（背景）	小規模事業者は優れた商品を持ちながらも、PR力や販路開拓のノウハウ不足により市場に埋もれやすい。 特産品コンクールやbuyer's roomへの出品は、専門家の評価や消費者ニーズを把握できる貴重な機会であり、商品の魅力を客観的に磨き上げる場となる。 地域内バイヤーとの商談は身近で実行性が高く、改善点が即商品・売場に反映でき、地域内流通の活性化にも寄与する。
支援の手法	経営支援専門員等が巡回訪問を行い、地域産品を製造・販売する小規模事業者に対して、特産品コンクール等への出品を勧奨するとともに、販路拡大や市場トレンドを踏まえた商品ブラッシュアップにつながるよう指導する。 ・鳥取県主催「食パラダイス鳥取県」特産品コンクール ・全国商工会連合会主催「buyer's room」 ・地域内バイヤーへの紹介・評価フィードバックを活かした商品改善支援

③地域内バイヤーと商工会の関係性深耕

事業名	地域内バイヤーと商工会の関係性深耕
目的	地域内バイヤーと商工会が継続的に連携し、地域事業者の販路拡大や商品開発支援を円滑に進めるため、より一歩深い“相互信頼”を築くことを目的とする。
支援対象	地域内バイヤー及び地域事業者
訴求相手	地域事業者、地域内バイヤー
支援内容（背景）	地域内バイヤーと商工会は、単なる紹介にとどまらず、商談前後の助言や改善提案まで伴走できる信頼関係を構築している。商工会は事業者の状況や課題を把握し、バイヤーに正確かつタイムリーに情報を提供することで、事業者・バイヤー双方が安心して取引や意見交換を行える体制を整えている。この関係性を活かすことで、事業者の販路拡大や商品開発支援をより効果的に実施できる。

支援の手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な情報交換・商談機会の創出 商工会が事業者の状況やニーズを把握し、バイヤーへ正確に共有することで、双方の理解を深める。</li> <li>実績に基づく紹介とマッチング バイヤーが求める品質・供給体制に沿った事業者を厳選して紹介することで、「商工会の紹介なら安心」という信頼を積み上げる。</li> <li>課題解決に向けた伴走支援 商品開発・改善、販促、展示会準備など、商工会が事業者に伴走し、結果としてバイヤーとの商談成功率を高める。</li> </ul>
-------	---

#### ④「まちゼミ」での新たな顧客開拓支援（BtoC）

事業名	「まちゼミ」での新たな顧客開拓支援（BtoC）
目的	地域内の需要獲得を促進し、事業者と新規顧客との接点を創出することで、店舗や商品の認知度向上と販路拡大を図る。
支援対象	地域内で店舗を構える小規模事業者、専門知識や技術を有し新規顧客獲得を目指す事業者。
訴求相手	地域住民、生活者、潜在顧客、店舗に興味関心を持つ新規来店者。
支援内容 （背景）	地域住民の購買行動が多様化し、既存顧客だけでは売上維持が困難になっている。「まちゼミ」は店主が講師となり専門知識や技術を無料で伝える講座形式であり、顧客が店の魅力を体験できるため、単なる広告より効果的。体験型の接点づくりにより、ファンづくりやリピート購入につながりやすく、地域商業の活性化にも寄与する。
支援の手法	地域の小規模事業者が「まちゼミ」を通じて、自社が保有する専門知識や技術、コツを来店者に直接伝えることで、店舗や商品の認知度向上と新規顧客の獲得を図る。必要に応じて、経営支援専門員等が巡回や助言を行い、接客方法やPR内容の改善支援も行う。

#### ⑤共同広告（チラシ）の実施（BtoC）

事業名	共同広告（チラシ）の実施（BtoC）
目的	共同広告（チラシ）作成を通じ、小規模事業者の商品・サービスの売上改善と販路開拓を支援する。事業計画策定を支援した事業者のPR力を高め、販促効果を持続させることで、販路拡大や売上増加につなげる。
支援対象	小規模事業者のうち、商品・サービスの販促強化を希望する事業者、特に事業計画策定を支援した事業者（2社程度を重点的に支援）。
訴求相手	地域住民、地元の消費者、既存客・潜在顧客。
支援内容 （背景）	<ul style="list-style-type: none"> <li>個者単独での広告発信は費用負担が大きく、効果測定も難しい。</li> <li>複数事業者が共同で広告を実施することで、費用対効果を高め、地域全体の購</li> </ul>

	<p>買行動を促せる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営支援専門員の事業計画支援と連携することで、広告を「単発施策」で終わらせず、継続的な販促活動として実施する。</li> </ul>
支援の手法	<p>経営支援専門員と専門家が連携し、チラシ作成段階から伴走型で支援する。自社商品・サービスの魅力を引き出す掲載方法やデザインを検討し、イチオシ商品の訴求ポイントを明確化する。</p> <p>作成したチラシ（総部数9,100：本町折込部数5,300部、隣町北栄町2,400部、隣町大山町1,400部）を地元紙への折り込み、商工会報、行政・関係機関窓口で配布する。事業者のSNS等とも連動させながら実施する。折り込み後は売上や来店客数の変化を確認し、次回以降の販促活動に活かすフォローアップ指導を実施する。</p>

## 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：

- ・経営発達支援事業の進捗確認は理事会で行っているが、評価指標が定量化されていない。
- ・外部有識者や市町村を交えた第三者視点の評価体制が未整備。
- ・評価結果の公表は限定的で、地域事業者が常時閲覧できる仕組みが不十分。

課題：

- ・K P I ・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要。
- ・外部有識者・法定経営指導員又は広域経営指導員・市町村を含む協議会体制の整備。
- ・毎年度1回以上の評価・見直しの定期化と、結果をHP・会報で公開する体制の確立。

#### (2) 事業内容

##### ①定量的把握

- ・K P I 設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、売上増加数、売上総利益率増加数など。
- ・データ収集：フォローアップシート・会員アンケート・実績報告を統合し、ダッシュボードで可視化。

##### ②評価手法

- ・「評価委員会」を設置し、構成員に外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員、市町村担当者を含める。
- ・半期ごとに進捗確認、毎年度1回以上の総合評価を実施。
- ・評価は5段階評価＋改善提案方式で、次年度支援計画に反映。

#### <委員構成>

外部専門家（中小企業診断士）	1人
琴浦町役場商工観光課	1人
本会役員	3人
本会法定経営指導員	1人
中部商工会産業支援センター所長	1人

#### ③評価・見直しの頻度

- ・年1回の総合評価を実施、必要に応じて臨時評価委員会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題（商品開発・創業・事業承継等）を議論する。
- ・評価に対する見直しを総合的に行い、PDC Aサイクルを回す。
- ・クラウド型経営支援システム「商工イントラシステム」活用による適切な評価・見直しを実施する。

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・見直しに活かしていく。

#### ④結果の公表方法

- ・評価結果はHPに掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。
- ・会報等にて評価結果を公表していることを周知する。
- ・広域連携先（近隣商工会・行政・関係機関）にも共有し、改善策を協働で検討。

#### ⑤広域的支援体制の活用

- ・複数商工会、商工会議所と情報共有し、共通課題（商品開発・創業・事業承継等）に対する合同会議で検討する。他の商工会・支援機関等の事例を取り入れ、地域間の成功事例を水平展開させる。

### 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：

- ・中部商工会産業支援センター管内4商工会の経営支援専門員と鳥取県よろず支援拠点コーディネーターがミーティング（毎週1回）を実施。経営分析、事業計画、実施支援等について各担当者の支援の進捗状況を共有している。鳥取県よろず支援拠点コーディネーターがミーティングに参加していることで、支援ノウハウの共有及び円滑な連携支援に繋がっている。

- ・鳥取県商工会連合会では、重点テーマとして「創業・事業承継」「黒字体質に向けた体質強化」を掲げ、県下3商工会産業支援センターの経営支援専門員（中小企業診断士他、経営支援のリーダー）が四半期に1回程度ミーティングを開催。各テーマの経営支援ノウハウを共有し、経営支援の現場でチーム支援及び経験の浅い経営支援専門員のOJTを実践している。
- ・研修は、中小企業大学校「中小企業支援担当者等研修（基礎研修・専門研修）」への派遣、鳥取県「とっとり今から備える事業承継コンソーシアム支援者向け研修（令和6年～）」等の外部研修、鳥取県商工会連合会「経営支援専門員研修」、中部商工会産業支援センターがINPIT鳥取県知財総合支援窓口を招聘した「知的財産研修」を受講して資質向上を図っている。
- ・経営のリテラシーのうち、小規模事業者のDX化に向けたIT・デジタル化は、IT専門家との連携支援は図っているものの、経営支援専門員及び経営支援員の資質向上に係る取組みは不十分。
- ・経営力再構築伴走支援は、過去に鳥取県商工会連合会「経営支援専門員研修」を実施し、基本姿勢（対話と傾聴）を踏まえた経営支援に心掛けているものの、経営支援専門員経験年数等の要因で職員間において理解度にバラツキがある。経営支援員等の商工会職員に対しては研修受講の機会が無く不十分。

#### 課題：

- ・経営支援専門員の経験年数、得意分野において経営支援力にバラツキが生じている。経営支援員は、経営支援専門員のOJTを受けながら経営分析支援（財務分析）に留まっている。経営発達支援計画の円滑な実施のためにも、経営支援専門員、経営支援員双方の支援スキル向上を図る必要がある。
- ・小規模事業者の経営のリテラシー向上を支援するためにも経営支援専門員、経営支援専門員の同リテラシーの知識及び助言ノウハウの向上を図る必要がある。  
「小規模事業者の経営の自走化には時間を要する」「経営支援専門員の経験年数問わず伴走支援の軸が課題設定よりもまだ課題解決に寄っている」ことから、経営力再構築伴走支援（経営の自走化に向け、対話と傾聴を繰り返し小規模事業者の内発的動機づけを促して「自己変革」への行動変容を図る）に資質向上が必要。

## （2）事業内容

#### 目的：

- ・経営発達支援計画の円滑な実施のためにも、経営支援専門員、経営支援員がより一層の支援スキル向上を図る。
- ・小規模事業者が強みを生かして新たな需要を開拓し「稼ぐ力」を養うとともに、事業者自らがPDCAを回す等、経営の自走化を目指すためには経営のリテラシーの向上が欠かせない。そのためにも経営支援専門員、経営支援員が小規模事業者の「経営の自走化」及び「経営のリテラシー向上」を経営力再構築伴走支援で組織的な強化を図る。

## ①経営支援専門員、経営支援員に不足している能力向上に向けた取組

次の（ア）～（エ）を不足している能力として捉え、資質向上に取り組む。

経営支援専門員は外部研修の受講機会が多いが、経営支援員はその機会が極めて少ない。経営発達支援計画に携わる職員全員が資質向上に繋がるよう、中部商工会産業支援センター管内4商工会の法定経営指導員が事業環境変化対応型支援事業「経営指導員等研修会」、鳥取県よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、I N P I T鳥取県知財総合支援窓口に協力を得ながら内部研修を企画する。

### （ア）経営力再構築伴走支援

- ・対話と傾聴を基本姿勢としたコミュニケーション力の養成  
（事業者を理解するためにどのような情報を把握する必要があるか、本質的な課題を引き出すため、経営者とどう関わればよいか）
- ・経営の自走化に向けた内発的動機付けで「自己変革力」を引出す方法
- ・相手の状況や局面に応じた具体的な支援

### （イ）DXに向けたIT・デジタル化支援

- ・経営課題、業務課題の抽出
- ・IT化による課題解決の選択、IT活用による課題解決方法  
（電子決済、クラウド会計、インボイス、SNS、EC）
- ・データ活用によるデータドリブン経営の進め方

### （ウ）知的財産権

- ・知的財産の概要（知的財産の保護の重要性、知的財産権の種類等）
- ・知的財産が経営にもたらす効果
- ・知的財産権を通じた連携支援（I N P I T鳥取県知財総合支援窓口）

### （エ）事業承継支援

- ・事業承継支援の必要性・心構え・ニーズ発掘（対話と傾聴、強みを見つける他）
- ・事業承継の基礎知識（「事業承継ガイドライン」「中小企業白書」活用）
- ・事業承継の方法を考える（親族内・第三者）

## ②データベース化された支援ノウハウの共有・有効活用

クラウド型経営支援ツール「鳥取県商工イントラシステム」に支援内容（経営リテラシー・経営分析・事業計画策定・計画策定後の実施支援等）、支援ノウハウ、事業計画策定状況、フォローアップ状況、補助金採択状況、セミナー・商談会支援、専門家派遣等の支援履歴、財務情報等を登録。

支援内容は、「対話と傾聴」を通じた支援、内発的動機付けに繋がったポイント（課題解決から課題設定の支援へ）、PDCA管理等、経営の自走化に向けた支援登録に注力。左記内容を適切に登録することで、経営支援専門員及び経営支援員が支援で参考となる事例が「鳥取県商工イントラシステム」で検索可能となり、情報共有が深化する。蓄積された情報は、法定経営指導

員、中小企業診断士及び全国商工会連合会認定経営支援マネージャー等の資格保有している経営支援専門員が中心となって課題設定・課題解決プロセスの好事例を検証し、有用な支援事例データベース構築に繋げる。

KPI（売上・売上総利益増加）に係るモニタリングで成果が上がった事業者の支援内容、活用した施策（補助金・セミナー・商談会・専門家派遣）を検証し、支援ノウハウの共有、次年度の支援事業計画に繋げる。

### ③支援ノウハウの共有を目的にした経営発達支援ミーティング

毎週実施している中部商工会産業支援センターミーティングで支援状況を共有していることに加え、経営発達支援ミーティングを実施。上記②記載した支援事例データベースを毎月1回1～2事例を選定し、担当経営支援専門員が小規模事業者の内発的動機付けに繋がった対話と傾聴のポイント、課題設定及び課題解決プロセス等を発表して支援ノウハウの共有強化を図る。

### ④法定経営指導員、資格保有者が牽引するOJTの推進

法定経営指導員、中部商工会産業支援センター管内の資格保有者（中小企業診断士及び全国商工会連合会認定経営支援マネージャー等）が、経験年数の浅い経営支援専門員と経営支援員を対象に対話と傾聴を基本姿勢としたコミュニケーションを重ね、上記①で培った支援ノウハウを実践する。

経営支援ツールは、小規模企業景気動向調査、RESAS及び需要動向調査結果、ローカルベンチマーク、戦略マップの活用を統一化し経営支援専門員、経営支援員の円滑な資質向上を図る。

### ⑤経営リテラシー向上への寄与

小規模事業者の経営リテラシー向上に寄与するため、上記①～④に加え、経営支援専門員、経営支援員全員がキャリアプラン（3年計画）を作成。法定経営指導員と経営支援専門員及び経営支援員のコミュニケーションツールとして活用し、経営支援専門員及び経営支援員の自発的自己研鑽を図り、経営リテラシー向上への寄与に繋げる。

キャリアビジョン	経営支援専門員、経営支援員としてあるべき姿を記入
重点項目	「①経営支援専門員、経営支援員に不足している能力向上に向けた取組」に記載した（ア）～（エ）についての課題設定及び行動計画（3年間）を記入
自己チェックと法定経営指導員アドバイス	経営支援専門員、経営支援員は、自己チェック欄に重点項目の進捗状況について記入の上、法定経営指導員に提出。法定経営指導員は自己チェック欄を確認の上、面談を年2回実施。進捗が芳しくない場合は、対話と傾聴を通じて内発的動機付けに繋げ、自発的な自己研鑽を促す。

## 1 1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・本会は、経営支援専門員 3 名（内 1 名は事務長）と総務担当職員 1 名（主事）、記帳担当職員 4 名（主事）と臨時職員 1 名（主事補）の 9 名と、県内商工会では比較的大きな商工会であるが、支援課題の多様化・高度化に伴う対応が大きな課題となっている。
- ・当商工会管内の小規模事業者等は 574 事業者で近年は横ばい傾向にあるが、相談内容は年々多様化かつ高度化しており、その課題解決・対応に苦慮しているところである。そこで経験のある職員を中心に O J T を通じた支援力の強化に努めている。

課題：

- ・現状の支援体制の中、本会が課題対応を行っていくために、各関係機関との連携を取り、積極的に講習会・会議などへの参加を行っていくことで支援ノウハウの一層の向上に努めなければならない。
- ・経営指導員間や他の一般職員とのミーティングで具体的支援に関連付けて報告等を行い、ノウハウを体系的に共有していく必要がある。

### (2) 事業内容

目的：

本事業は、地域内外の支援機関との情報交換と連携支援体制を強化し、支援ノウハウの体系的な共有と、小規模事業者の創業、事業計画策定、生産性向上等支援の質的向上と取組促進を目的として実施する。

#### ① 中部地区商工会と中部商工会産業支援センターとの連絡会（週1回）への参加

毎週金曜日開催の連絡会に出席し、中部4商工会事務長と中部商工会産業支援センターの広域担当経営支援専門員から、経営発達支援計画を中心に検証・課題解決に向けた意見・情報交換を行う。

#### ② 中部ブロック会議への出席（年3回）

会議出席により中部4町の経営発達支援計画について、達成状況の総括を行うとともに、次期経営発達支援計画に向けた視点等を整理する。出席者は、県商工会連合会、中部商工会産業支援センター、商工会長、事務長である。

#### ③ 中部地区4商工会事務局と各行政首長との意見交換会（年1回）

本会、湯梨浜町商工会、三朝町商工会、北栄町商工会、中部商工会産業支援センター、湯梨浜町、三朝町、北栄町、及び琴浦町が一堂に会して意見交換会を開催して、中部地区における経済動向、行政施策、経営支援の状況及び経営発達支援計画の実施状況を把握するとともに、中部4町の地

方創生総合戦略について、達成状況の総括と、次期総合戦略策定に向けた視点等を整理する。また、参加者相互の情報交換を行うことで支援ノウハウの向上につなげる。

#### ④とっとり企業支援ネットワークによる連携支援、及び連携会議参加（年1回）

経営改善個別支援案件について、案件に応じて適宜、県内の商工団体、公的支援機関、金融機関等の20機関が連携して経営分析、事業計画策定、金融支援、モニタリング(フォローアップ)を行う。

連携会議では、全支援案件の特性や計画内容、改善状況等について分析や傾向を協議し、ネットワーク支援の現状と課題を共有するとともに、支援担当職員のノウハウ習得について意見交換。中部商工会産業支援センターが主で、本会担当経営支援専門員がオブザーバー出席。

#### ⑤行政・倉吉商工会議所との創業支援連携

県中部地区1市4町の創業希望者をサポートするため、引き続き倉吉商工会議所と連携する。共同で「創業セミナー」「創業スクール」等を開催する。

一定の創業支援を者に対して、「特定創業支援証明書」を発行して、会社設立時の登録免許税の低減や、日本政策金融公庫新規開業資金の貸付利率の引き下げといった支援策が受けられるようサポート体制を整備している。

#### (2) 日本政策金融公庫との情報交換会参加（年2回）

日本政策金融公庫鳥取支店の情報交換会に参加して、各種融資制度、支援メニューについて情報収集を行い、地域金融を通じた相互の意見交換を行う。各情報やノウハウはすべての職員に伝達して共有を行い、経営支援に役立てる。

### 1.2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

#### (1) 現状と課題

現状：

- ・地域産業は、商業・サービス業が商工業者の約6割を占め、地域に根差した事業構成が中心である。
- ・国道9号沿いや町内の商店、工場の閉鎖が続いており、地域経済や雇用機会が減少。これに伴い、若者や即戦力の人材は域外企業に流れやすくなっている。
- ・小規模事業者は経営体力が脆弱であるため、大胆な賃上げや待遇改善に踏み切りにくく、人材確保が難しくなるという悪循環が起きている。
- ・地元飲食店と生産者をマッチングする支援を実施してきたが、地域製品のブランド化と販路開拓支援を通じた、地産地消および地域経済の底上げが必要である。
- ・物価上昇（エネルギー、食料品など）で町民の家計が重圧を受けており、地域の購買力や消費の落ち込みも懸念されている。

- ・地域の「ヒト」の減少、若年層の流出、後継者不足などを招き、将来の地域の持続可能性に大きな影響を与えている。

課題：

- ・地域経済循環（地域内でお金が回る仕組み）を促進することで、商工業、農林水産業、飲食、観光などの経済の底上げを図る必要がある。
- ・地元の食や暮らし、文化を「琴浦らしさ」「琴浦ブランド」として磨き上げ、地域内外の人を呼び込むための地域の“顔づくり”が重要性である。
- ・町内在住者及びI J Uターン者による起業推進や地域企業への採用促進、交流人口・関係人口の拡大が必要である。
- ・地元企業への就職意識を高めるため、高等学校、大学等の教育機関と連携し、企業見学や職場体験、企業説明会実施を推進していく必要がある。

## （2）事業内容

### ①琴浦町地方創生推進会議

琴浦町の琴浦まちづくりビジョン（第3次琴浦町総合計画）について、外部の有識者等を構成員として、進捗状況の検証と課題への対応について協議し、各事業の目標の変更や次年度の取組みについて琴浦町へ提言していく。構成員は、本会会長、鳥取県、琴浦町、琴浦町観光協会、連合鳥取等で構成する。

### ②琴浦町中小企業・小規模企業振興基本計画検討委員会

琴浦町の中小企業・小規模企業の振興を図るため、各実施施策について毎年進捗管理及び効果の検証を実施する。構成員は、本会（青年部・女性部含む）、琴浦町、鳥取銀行、倉吉公共職業安定所などで構成。本会は、会長が委員会の委員長を務めることで、琴浦町の地域産業活性化への提言・取組みの中心的な役割を果たしている。

### ③琴浦まちゼミの開催によるブランド化推進と地域経済循環強化のための活動

「琴浦まちゼミ」（お店の人が講師となり、専門知識や技術を無料で教える少人数講座）を開催し、知識や技術を“地域ならではの価値”と結びつけて提供するとともに、事業者と住民の関係性を強め“顔の見える商い”を推進する。

これにより、地域資源や地元店の価値を高めること（ブランド化）と地域内消費を増やす（経済循環の強化）ための活動を行う。

### ④高等学校等進路担当者との意見交換会等を通じた若者の地元就職促進のための活動

少子高齢化と若者の流出による労働力人口が減少している中、県内高等学校・大学生の地元就

職を促進するため、管内の雇用情勢について情報を共有して地元企業の人材確保のための活動を行う。

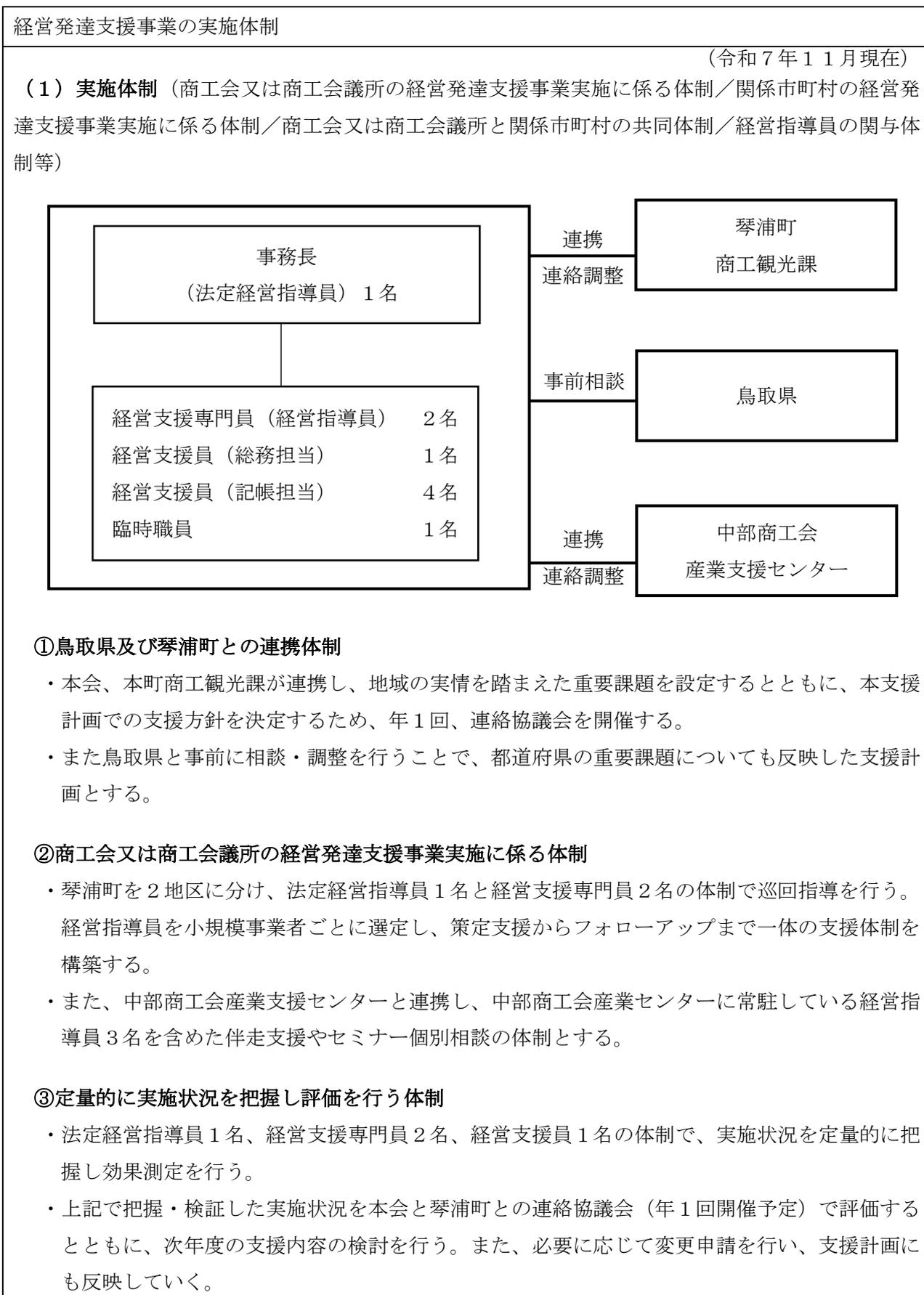
高等学校・短大等の進路担当者と企業との意見交換会を年1回、地元高校生を対象とした企業説明会を年1回開催する。

**⑤移住定住相談会を通じた起業・創業の掘り起こしと町内企業採用促進のための活動**

琴浦町としごとプラザ琴浦と連携し、移住定住相談会で移住希望者に対して、起業・創業の掘り起こしを行う。また、本会が作成した人材確保のための「電子版琴浦企業ガイドブック」を活用し、町内企業への採用を促進する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



#### ④経営支援専門員等の資質向上に係る体制

- ・ 本会職員向けに研修や勉強会等を開催し、D X化や生成A I、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うための事例共有などを行う。

### (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：林 昌宏

■連絡先：琴浦町商工会 電話 0858-52-2178

#### ②当該経営支援専門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行う。

本計画の法定経営指導員は、1名の配置を行うこととする。

#### ③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・林 昌宏は、施行規則第7条2項に規定する広域経営指導員には該当しない。

### (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

〒689-2303 鳥取県東伯郡琴浦町徳万282-4

琴浦町商工会

TEL：0858-52-2178 / FAX：0858-53-0059

E m a i l：kotoura-sci@tori-skr.jp

#### ②関係市町村

〒689-2392 鳥取県東伯郡琴浦町徳万591-2

琴浦町商工観光課

TEL：0858-52-1713 / FAX：0858-52-1714

E m a i l：syoukoukankou@town.kotoura.tottori.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750
地域経済動向調査	250	250	250	250	250
需要動向調査	500	500	500	500	500
新商品開発・販路開拓支援事業	500	500	500	500	500
経営状況分析	250	250	250	250	250
事業計画策定	500	500	500	500	500
創業支援事業	500	500	500	500	500
事業承継支援事業	500	500	500	500	500
地域活性化事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
クラウド型経営支援システム使用料	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
会費、国補助金、県補助金、町補助金、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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携者なし
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①  ②  ③