

第2期商工会マスタープラン

令和5年3月23日

長野県商工会連合会

あいさつ

会員の皆様ならびに関係各位におかれましては、平素より商工会の活動に対し多大なる御協力と御理解を賜り、心より御礼申し上げます。

昭和35年に商工会法が施行されてから、私ども商工会は地域に根差した唯一の総合経済団体として、中小・小規模事業者と地域産業の発展と共に長い歴史を歩んでまいりました。その間には商工会に対する政策上の役割拡充や補助金体系等の見直しが幾度か図られましたが、こうした変化を積極的な組織イノベーションにつなげるべく、長野県の商工会および県連合会では「商工会チャレンジ21行動計画」(平成6年度)、「商工会新改革プラン」(平成20年度)、そして「商工会中期マスタープラン」(平成25年度)の策定を通じた組織改革を実施し、確実に成果を上げてきました。

このたび新たに策定した「第2期商工会マスタープラン」は、令和5年度からの5年間にわたる活動指針および改革案を示したものになります。コロナ禍や人口減少社会の到来といったこれまで経験したことが無い厳しい環境の中、商工会がこれからも社会的使命を果たし、期待に応えていくための組織戦略や行動計画を内外から知見を結集し完成させたものになります。

本プラン策定のため御尽力いただいたすべての皆様に感謝と敬意を表しますとともに、県連合会長として全力で本プランの実行と成果創出に取り組んでいくことをお約束いたします。



長野県商工会連合会 会長 間瀬 一朗

目次

第1章 「第2期商工会マスタープラン」の概要

- 1 プラン策定の趣旨5
- 2 プランの位置づけ6
- 3 スローガン7
- 4 プランの期間および検証スケジュール7

第2章 現状と課題から読み解く商工会の役割

- 1 実績データ9
- 2 意見聴き取り会議等の結果について10
- 3 『商工会中期マスタープラン』の達成状況(振り返り)12
- 4 商工会への提言や関連施策との整合性13
- 5 法律や条例に基づく社会的な位置づけと機能16
- 6 商工会の未来を拓くための課題設定19

第3章 事業戦略および基本目標

- 1 経営改善普及事業21
- 2 地域総合振興事業22
- 3 組織23
- 4 財政24
- 5 目標に対する成果の測り方25

第4章 プラン実行へ向けた基本方針とめざす姿

- 1 PDCAサイクルを効果的に活用する27
- 2 経営支援グループの見直しと
新たな広域連携体制の構築へ向けて28
- 3 めざす姿(チャート図)30

第5章 行動計画ガイドライン

- 1 経営改善普及事業33
- 2 地域総合振興事業36
- 3 組織42
- 4 財政47

第6章 青年部・女性部

- 1 青年部52
- 2 女性部55

第7章 マスタープランの確実な実行に向けて

- 1 定量目標測定結果のフィードバック58
- 2 商工会の独自プランを策定するためのガイドライン59



第1章

「第2期商工会マスタープラン」の概要

1 プラン策定の趣旨

県下69商工会によって組織される長野県商工会連合会(以下、県連合会)は、それぞれ立地環境および地域特性、また組織規模なども異なる商工会が着実に使命を果たし、そして共に発展していくための基本理念や改革方針、行動計画をまとめた「商工会中期マスタープラン」(以下、「第1期プラン」とします)を、平成25年度から令和4年度までの10年間にわたり実行してきました。

これにより、県内の商工会が15の地域グループを組み、グループ内で複数名の支援職員や県連合会の専門支援員等がチーム制で、商工会員に寄り添った経営支援を行う体制が整備されたほか、県連合会による人事および給与一元化の推進を通して、地域ごとに適切な人材やリーダー・サブリーダー役をバランス良く配置することが可能になるなどの成果が生まれました。

一方、第1期プランの実行中においては、人口減少や高齢化による経済規模縮小が顕在化してきたことに加え、大規模自然災害の発生、さらには新型コロナウイルス感染拡大など、県内産業は大きな試練に直面しました。そうした中で、商工会を取り巻く状況も、国や県、自治体が行う各種支援策を、管内の小規模事業者等へ迅速かつ適切に届ける機能が強く求められるようになったほか、小規模事業者支援に関する法律改正に伴い、経営発達支援や事業継続力強化支援といった新たな枠組みでの業務遂行など、その役割が大きく変化しました。

そこで、第1期プランの実行期間が終了するタイミングに合わせ、引き続き商工会が県内の地域産業ならびに小規模事業者等に対する役割を果たし続けていくために、このたび第1期プランの内容をアップデートさせた「第2期商工会マスタープラン」を策定しました。

2 プランの位置づけ

第2期プランでは、商工会が地域産業および小規模事業者等にとって無くてはならない地域総合経済団体としてあり続けるという組織理念をより明確にするとともに、業務を担う職員のスキルやチーム力を組織全体で向上させるためのPDCAサイクルの効果的な活用、また商工会の事務局体制を人口減少社会の中でも持続可能なものに再構築することを目指します。

なお、マスタープラン(master plan)という用語が、「他の計画の上位に位置付けられる総合的な計画のこと」を示すことを踏まえ、本プランの位置づけも、「商工会が果たすべき役割・使命を共有し、それぞれの地域において、課題抽出や目標設定のベクトル合わせ、および活動を体系化するための基本計画」と定義いたします。したがって、本プランがそのまま各商工会の事業計画やアクションプランへつながるものではありませんが、商工会全体における方向性ならびに行動指針として生かしていただくことを想定しています。

本プランの策定にあたっては、県内の商工会ならびに県連合会の正副会長等をはじめ全職員から意見聴取を行った他、会員・非会員向けアンケート実施結果、そして「(第1期)商工会中期マスタープラン検証委員会」および「持続可能な社会(SDGs)の小規模事業振興のあり方検討委員会」からの提言内容等を踏まえながら議論を重ねました。いわば関係者すべての皆様から御協力を頂きながらまとめ上げたものになります。

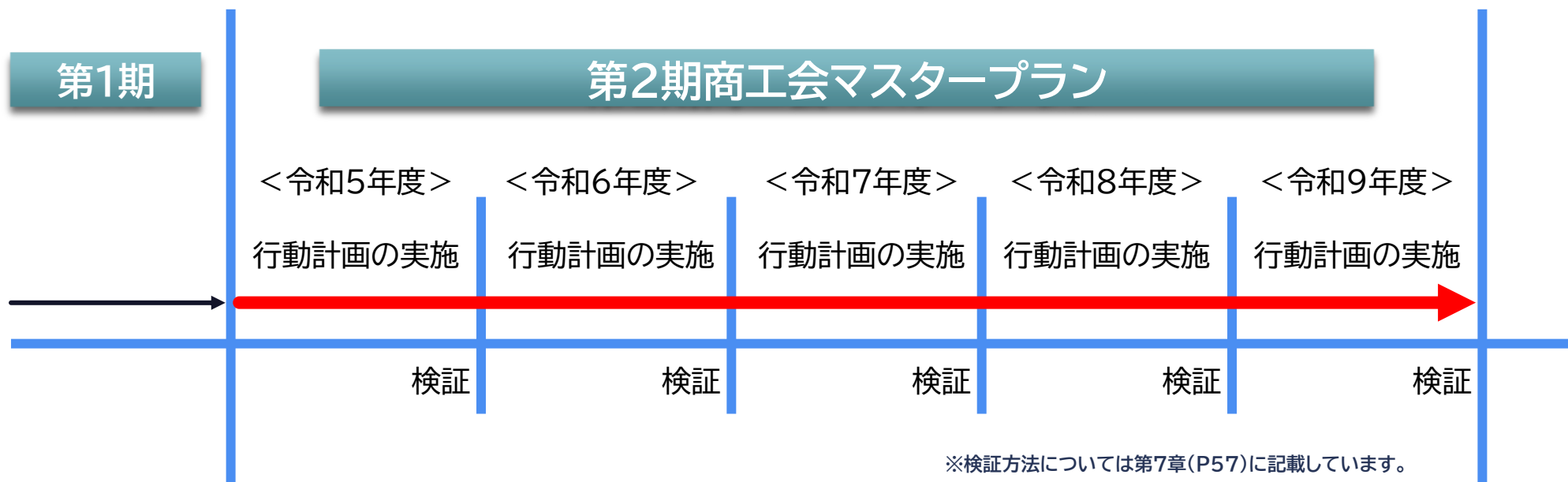
商工会ならびに県連合会では、組織の総意を持って策定されたこの「第2期商工会マスタープラン」を、これから5年間にわたり、着実に実行していくこととします。

3 スローガン

私たちは地域総合経済団体としての活動
ならびに経営支援施策を全力で推進することを通して
地域産業の明るい未来を実現します

4 プランの期間および検証スケジュール

実行期間を令和5年度から令和9年度の5年間とします。
期間中は毎年度の行動計画について成果を検証します。



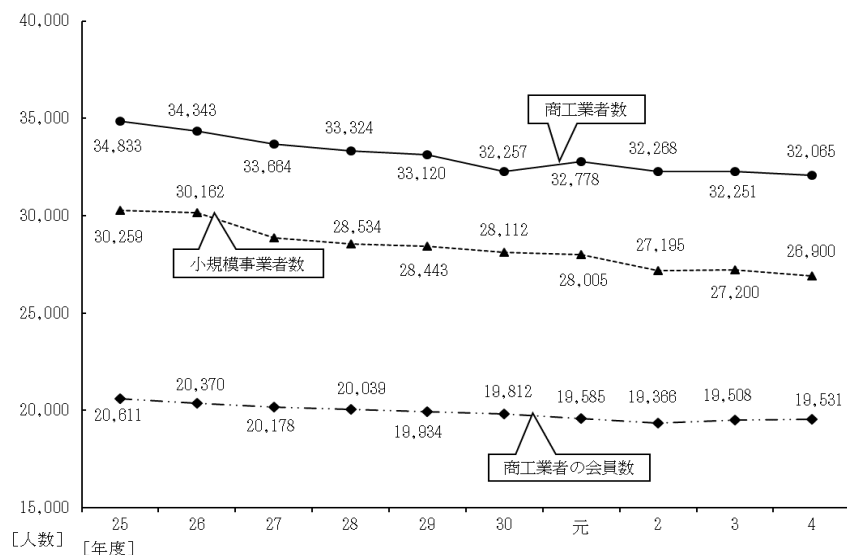
第2章

現状と課題から読み解く商工会の役割



1 実績データ(「長野県下商工会の概況」・令和4年7月1日調査より)

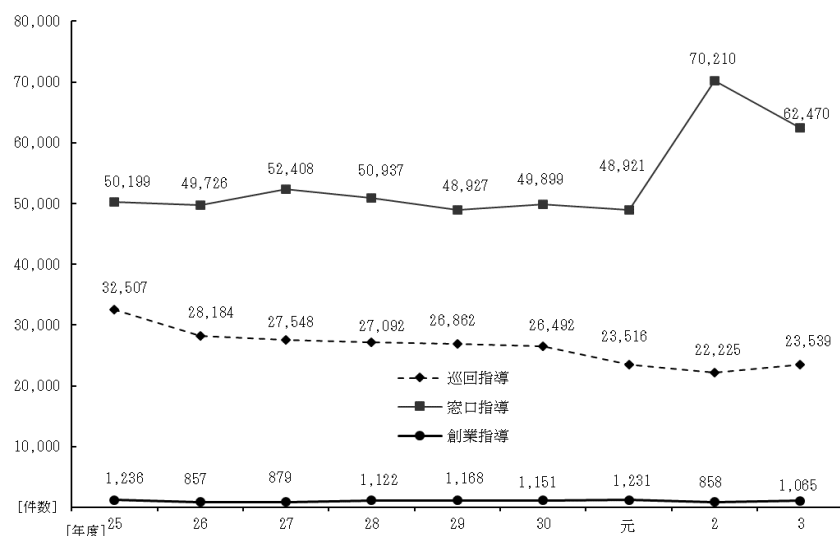
商工業者数ならびに会員数の推移



業種別会員数内訳(R4.4.1)

区分	会員数
(1)建設業	4,050
(2)製造業	2,970
(3)卸売業	464
(4)小売業	3,651
(5)飲食店・宿泊業	3,573
(6)サービス業	3,526
(7)その他	1,297
合計	19,531

巡回指導・窓口指導・創業指導の推移



分野別内訳(令和3年度実績)

区分	巡回	窓口
(1)経営革新	1,109	2,480
(2)経営一般	10,104	28,443
(3)情報化	338	874
(4)金融	588	3,224
(5)税務	1,667	10,960
(6)労働	2,006	7,284
(7)取引	175	627
(8)環境対策	56	107
(9)その他	7,496	8,471
合計	23,539	62,470

事務局職員設置状況

(人)

年度・職名	3年度	4年度	増減
事務局長	41	41	0
(経営指導員)	110	108	-2
統括経営支援員	15	15	0
副統括経営支援員	14	14	0
主任経営支援員	81	79	-2
(うち再雇用等)	(7)	(4)	(-3)
(補助員)			
経営支援員	95	92	-3
(うち臨時等)	(17)	(19)	(+2)
(記帳指導職員)			
記帳支援職員	26	27	+1
(うち再雇用等)	(0)	(1)	(+1)
(記帳指導員)			
記帳支援員	11	12	+1
(うち臨時)	(11)	(12)	(+1)
(一般職員等)			
業務担当等	54	50	-3
(うち臨時等)	(31)	(29)	(-2)
合 計	337	330	-7
	(66)	(65)	(-1)

経営指導員の設置状況(R4.7.1)

設置人数	共同※	1人	2人	3人	7人	9人
商工会数	6	35	21	5	1	1

※「共同」→広域連携により他商工会から経営指導員を派遣

2 意見聴き取り会議等の結果について

マスタープラン策定にあたり、課題抽出および設定等を行うため、69商工会の会長、事務局長、職員を対象とした「意見聴き取り会議」や、事業者アンケートを実施しました。なお、詳細については付属資料をご参照ください。

①商工会長ならびに職員等からのヒアリング結果(サマリー)

現状への危機感等に関する意見

<事業者の変化>

- ・廃業等により地域の事業者数が減少している
- ・外部からの移住者や創業者は少ない
- ・後継者不在の事業者等が多い
- ・売上げや利益の確保が難しくなっている
- ・経営課題が多様化・専門化している
- ・デジタル化の流れについていけない事業者も多い

<商工会の変化>

- ・会員の高齢化が進んでいる
- ・事業活動が形骸化・マンネリ化している
- ・惰性で続いているイベントや祭りがある
- ・商工貯蓄共済など会員サービスの優位性が低下
- ・財政難により運営が厳しい商工会がある
- ・自主財源の確保・拡大が難しい
- ・加入メリットをなかなか感じてもらえない
- ・コロナ支援により相談件数が増大した
- ・仕事量の増加に対し、事務局のマンパワーが不足
- ・事務作業の効率化が求められている
- ・経験年数の浅い経営指導員が増えている
- ・ステージⅠ～Ⅲのグループ支援が機能していない
- ・商工会によって活動の差が大きい
- ・一部職員に新しいことへ挑戦しない気質が見られるなど

商工会のあり方についての意見

- ・商工会は小規模事業者の経営支援へ最大限に集中すべき
- ・事業承継支援と創業支援を強化し、事業者数減少に歯止めを
- ・理事会や部会の活性化が必要
- ・会員による自主運営が本来の商工会活動の姿
- ・県および市町村に対し、成果をきっちりと示す
- ・職場のチーム力をアップさせたい
- ・職員の自己成長やモチベーションアップを促すしくみが必要
- ・デジタル化社会へ対応した業務改革をぜひ実施して欲しい
- ・SDGsへの取り組みも不可欠

など

課題解決へ向けた意見

- ・高度な経営支援を提供するため職員のスキルアップを行う
- ・Ⅰ～Ⅲステージ体制を見直すことで支援機能を強化する
- ・職員を適材・適所に配置する人事を行う
- ・事務作業をデジタル化・ペーパーレス化で効率化させる
- ・すべての商工会で共通した情報管理システムを導入する
- ・事業評価に基づくスクラップ＆ビルドを実施する
- ・地域の若手人材を育成し、活躍するしくみを整える
- ・売上に直結する地域振興活動で経営をバックアップする
- ・行政と協議し、補助金を安定化させるなど

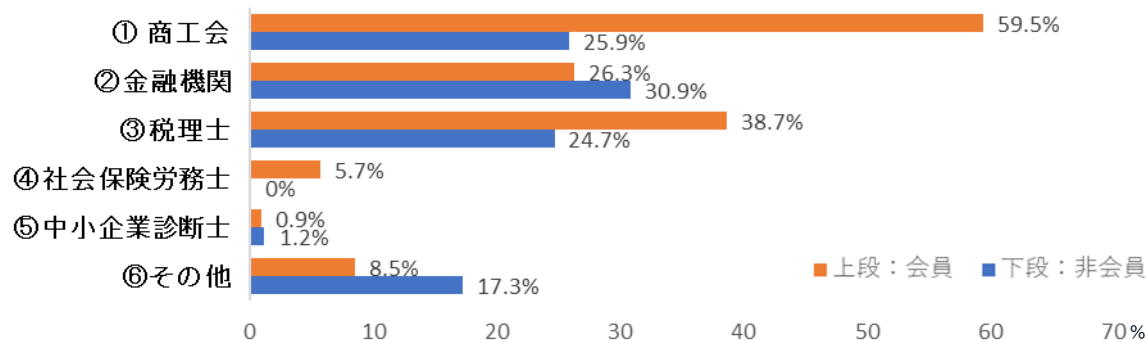
② 事業者アンケート結果(抜粋)

調査時期 令和3年11月

対象者 会員:600事業者 / 非会員:207事業者

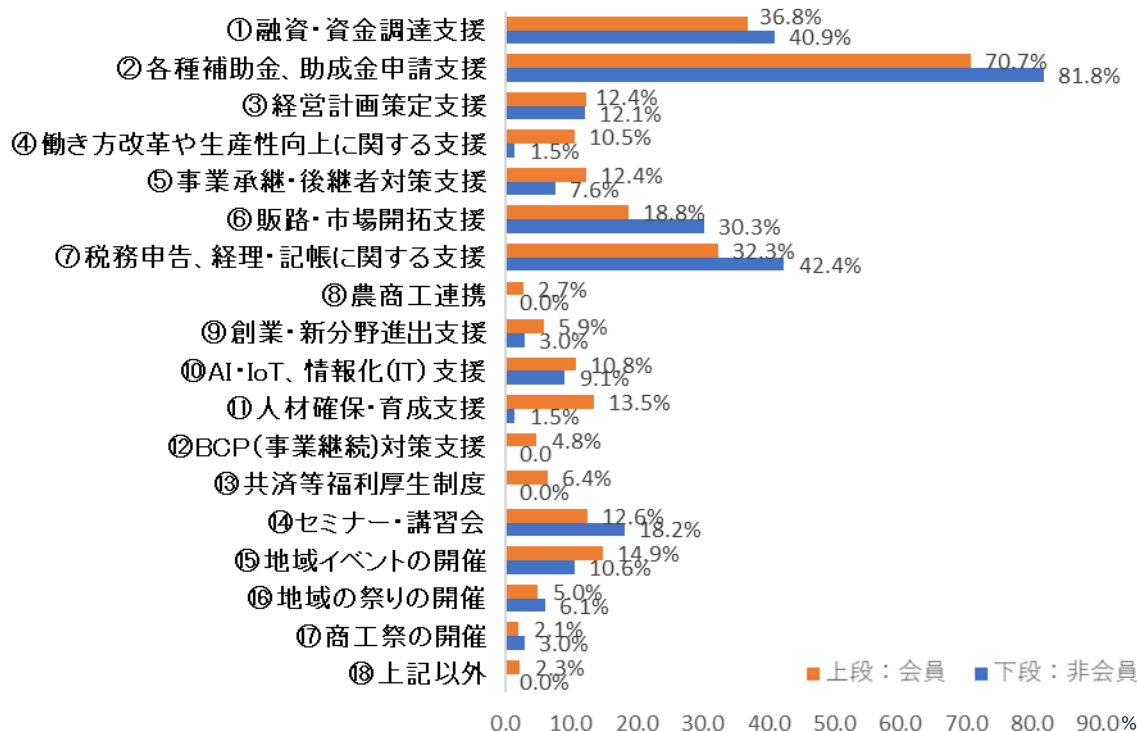
回収率 会員:72.8% / 非会員:31.9%

【設問】 よく経営相談をする経営支援機関はどこですか？



- 『①商工会』に「よく相談する」と回答した割合は、会員が約60%だったのに対し、一方の非会員では25%と格段に少なかった。
- 非会員は『②金融機関』と『⑥その他』へ「よく相談する」割合が高く、商工会以外の経営支援を利用している傾向。
- 会員は、非会員よりも『③税理士』と『④社会保険労務士』へ「よく相談する」傾向が高い。商工会の専門相談や確定申告指導の利用も一部含むと思われる。

【設問】 商工会の事業で最も力を入れて取り組んで欲しいと感じている事業は何ですか？



- 商工会に最も力を入れて欲しい事業は、『②各種補助金・助成金申請支援』が最多で、会員の7割、非会員の8割超が挙げており、支援策の中で突出している。
- 非会員で2番目に多いのは『⑦税務申告、経理・記帳に関する支援』。また『⑥販路・市場開拓支援』を挙げる割合も会員と比べて高い。

会員は商工会を頼りにすることで、補助金制度等の施策情報の迅速な入手や、税務申告や販路開拓などの経営強化に必要な取り組みが、非会員と比べて確実に実践できていることが推察できた。また、コロナ禍での親身な相談対応にも多くの感謝の声をいただいた。

3 『商工会中期マスタープラン』の達成状況(振り返り)

商工会ならびに県連合会が平成25年から10か年の行動計画として取り組んだ「商工会中期マスタープラン」について、めざす姿の実現状況やプラン実行により得られた成果等を整理します。

10年間の実行成果について

宣言

私たちは、地域の商工業者を全力で支援します

- 「会員に寄り添った新しい支援体制」の構築をめざす姿として掲げた同プランにより、これまでになかった画期的なしくみとして「**ステージⅠ～Ⅲ**の3層構造による経営支援」、「**地域グループ**による支援」、「**専門分野グループ**による支援」が導入された。
- このしくみは現在までに県下69商工会すべてで定着しており、とりわけ**ステージⅡ**で地域グループ(複数の職員)による支援を行う際の「**グループ検討会議**」は、商工会職員同士のスキルアップや情報交換の場として有効に機能した。一方で**上席専門経営支援員**等の専門家による支援を行う**ステージⅢ**へ迅速に進めず支援ニーズに対応しづらいという声もあった。
- 組織面においては、平成23年4月から実施された**人事権の一元化**(県連帰属化)に基づき、職員の経験や能力に応じた戦略的な人員配置が同プランの実行期間中に行われたほか、令和4年度に補助対象職員の**給与一元化**を実施し、商工会の人件費負担を均一化したことで、より柔軟かつ機動性を持った人事戦略を行う体制が整った。

中間見直しの成果について

- 同プランのスタートから5年が経過した平成30年に中間見直しを実施し、「**組織拡大のための基本サイクル**」と、職員の資質向上を目的とした「**経営支援人材育成トータルプログラム**」が策定された。併せて、プランの完全達成を図るため、商工会と県連合会共に「**目標達成評価表**」により数値目標を設定し、毎年進捗状況を確認することとなった。

目標達成評価について

- 上記の中間見直しによって導入された「目標達成評価表」は平成31年度から運用を開始した。商工会は全24テーマ・45項目、県連合会は全28テーマ・38項目について平成31年度から令和4年度にかけて目標を設定し、毎年、実績値を比較することによって達成状況に応じた取り組み強化・見直しを図ることをねらいとした。
- 評価表の導入によって事務局職員のみならず商工会役員、グループ内で目標達成意識の向上や共有に一定の効果は見られた。しかし目標設定が細分化されすぎて数値化に手間取ったり、商工会でとらえ方の違いにより結果にバラつきが出るなどの課題も出てしまった。
- 実際の経営支援事業では数値として表すことのできない支援も多くあること、実績値は経済状況に左右されることもあることを踏まえ、第2期マスタープランでは新たな評価の方法を明示する必要があると思われる。

4 商工会への提言や関連施策との整合性

① 「持続可能な社会の小規模事業振興のあり方検討委員会」答申＜概要＞

(令和4年12月16日)

10年後を見据えた小規模事業振興のあり方 ～商工会・商工連「人事権・給与の一元化」の本格的なスタートを受けて～

商工会法(昭和35年制定)

- ・商工会の設置
 - ・経営支援、地域振興の2事業位置付け
- 小規模支援法(平成5年制定)
- ・経営支援は県(国)がバックアップ
 - ・地域振興は商工会、市町村が連携

令和2年度中間答申(R2.11)

小規模事業者に寄り添い、頼りにされる商工会であり続ける

- ◆ 外部専門家や専門機関へつなげるハブ機能を強化する
- ◆ 経営支援と地域振興の役割分担を明確にする

背景(現状と課題)

＜小規模事業者等＞

人口減少による地域消費減少／コロナ禍の長期化／経営者の高齢化と後継者不足／経営課題の多様化・専門化 等

＜商工会・商工連＞

地域産業の活力が衰退化傾向／県補助金へ大きく頼った財務体質／経営支援における人員、解決力、時間不足／商工会の5つの課題(財政力、給与水準、応募者減と年齢構成、人事の固定化と評価制度／現場の運営機能／人事権一元化(H23)に続き、給与一元化(R4)を開始

大胆な変革が必要

令和4年度最終答申のポイント)

- ① 小規模事業者の減少により、商工会は人事権・給与の一元化を導入するこの期に、商工会と商工連が連携し将来にわたり小規模事業者に頼りとされる業務体制構築のために、組織体系を見直し効率化を図り、小規模事業者と地域産業をバックアップする機能を、さらに強力なものへ再構築するための基本的な考え方を示す
- ② 商工会法に規定する「経営支援業務」と「地域振興業務」へ大別し、それぞれの業務が効果的に機能し、変化する小規模事業者のニーズを的確に把握し地域の小規模事業振興が図られる環境を整備する
- ③ 「経営支援業務」については、商工会の規模や行政枠に関わらず小規模事業者が質の高い経営支援サービスが受けられるために、経営指導員は経営指導力を磨き、広域化と高度専門職化を図り、補助員は商工会にあって初期対応と経営指導員への連携、専門家へのハブ機能を実行する
- ④ 「地域振興業務」は、商工会運営と市町村との連携業務を担う事務局長が中核となる。そのため全商工会に配置され、役員の業務参加を受けながら、69商工会の独自性あふれる活動を展開していく

提言

時代環境が変化していく中でも、地域産業の主役である小規模事業者が持続的に成長・発展していくよう、それを支える商工会・商工連の抜本的な組織改革を遂行する

商工会・商工連
の改革

- ・小規模事業者が満足する経営支援を実現するために、商工連との一体化を進め経営指導員は仕事量に合わせ、拠点(幹事商工会)で、チームによる小規模事業者支援を中心に巡回勤務態勢で業務にあたり、補助員は商工会で初期経営支援を担当し、経営指導員や専門家へのハブ機能を推進する
- ・地元ニーズに則した地域振興を実施するため、事務局長を全商工会へ配置し、商工会運営および地域振興業務の中核的役割を担うとともに、経営指導員を助けて経営相談の初期対応も行う
- ・商工連は業務の効率化と事業収益拡大へ向けた取り組みを推進するとともに、人事を含め商工会と一体となって経営支援効率化と効果的な地域振興を共有するとともに、商工会内の人材育成を実行する。

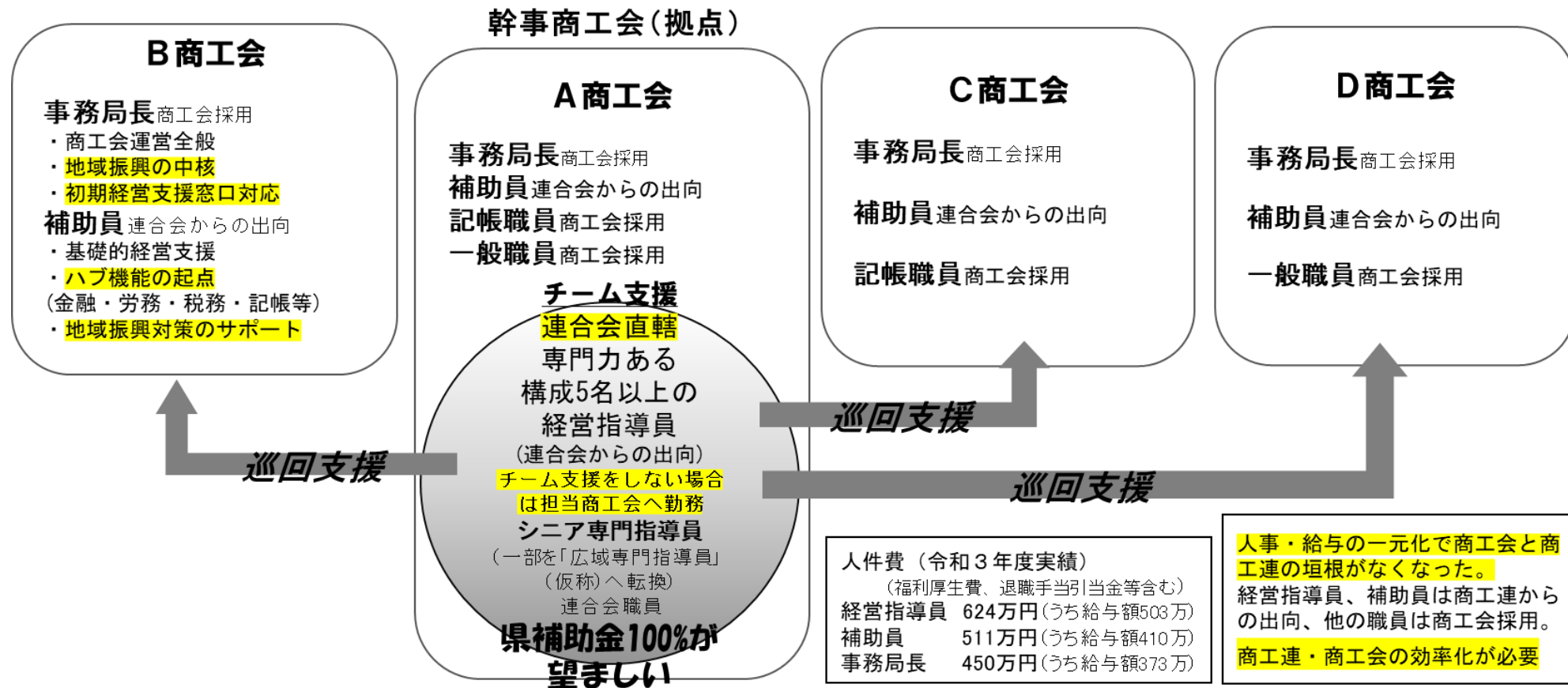
県への提言

- ① 商工会法・小規模支援法に基づき経営支援にかかる経費は全額県から支援する
- ② 役割を明確にした商工会事務局長の設置基準を緩和する

市町村への提言

- ① 小規模事業者が満足する経営支援体制のため市町村の枠を超えた広域体制を支援する
- ② 地域振興事業において、従来通り商工会と協働運営、財政的な支援を実行する
- ③ 地域振興の要で各商工会運営を担当する事務局長の県の負担分2/3の残りを補助する

人事権・給与一元化に伴う商工会の広域経営支援体制の将来イメージ図



<経営支援のあり方>

- ◆ 経営指導員は、担当商工会に籍を置きながら、幹事商工会を拠点にしてDXを活用しつつ経営指導員同士で連携しながらエリア内の事業者をチームで共同支援を行う。またチーム支援をしない場合は、担当商工会へ勤務する。
- ◆ 補助員は、各商工会に常駐して、小規模事業者の経営相談を受け、常に担当経営指導員と連携し最も重要なハブ機能を担う。
- ◆ 事務局長は各商工会に常駐し、来訪された事業者の応対、また必要に応じて補助員を支え経営支援への初期対応も行う。
- ◆ シニア専門指導員(広域専門指導員)は、エリア内の経営支援業務をバックアップする。
- ◆ 商工連経営支援課は、各エリアの経営支援業務をサポートし、経営指導員、補助員、事務局長の職務内容の平準化、経営支援機能向上のため定期的に研修会を実施する。

<地域振興事業のあり方>

- ◆ 事務局長は商工会へ常駐し、市町村と連携して地域振興事業を実施する商工会内の中核的役割を担う。事業企画・運営は常に商工会長への連絡調整など担う。また理事、女性部、青年部と連携して、独自性あふれる地域振興事業を実施する。
- ◆ 補助員は地域振興事業面ではできる限り事務局長をサポートする。地域振興のためのイベント当日は経営指導員もチームで応援をする。

<県・市町村の役割>

- ◆ 小規模事業者への支援は県、地域振興における支援は市町村という体制を維持。
- ◆ 全商工会に設置される地域振興対策の要である事務局長の経費は県=2/3、市町村=1/3を補助。

②『長野県DX戦略 ～Society 5.0 時代の新たな信州への道しるべ～』

商工会は県が推進する「長野県DX戦略」の方向性を共有し、「業務改革」と「事業者支援」の両面から、デジタルトランスフォーメーション(DX)へアプローチします(本プラン「行動計画」へ反映)。

1 長野県DX戦略の目的

新型コロナウイルス感染症などの前例のない危機にも対応できるように、Society 5.0 時代を見据えて、県全域のDXを行うことで5Gなどのインフラ整備を促進し、長野県を、県民や地場企業に加えて、県外の人や企業にとっても魅力的な地域にする

2 期間

令和2年度から令和4年度(※)までの3年間 (※次期以降も商工会では県と連携したDXを推進)

3 戦略の位置づけ

長野県総合5か年計画「しあわせ信州創造プラン2.0」の「政策の構築・実行に当たっての共通視点」に掲げられた《先端技術を最大限に活用する》ことを具体化したもの。
官民データ活用推進基本法(平成28年法律第103号) 第9条の規定により、都道府県に策定が義務付けられた 都道府県官民データ活用推進計画としても位置付けられる。

4 事業のポイント

1. 2つのエンジンで戦略を推進(スマートハイランド推進プログラム、信州ITバレー構想)

戦略の目的を実現するため、行政事務や教育、医療、地域交通、インフラなどのDXを「スマートハイランド推進プログラム」として行政が自ら実施する。加えて、県内の全ての産業のDXを「信州ITバレー構想」で後押しする。

2. 県と市町村をつなぐ新たな協議会の設置

長野県内の市町村におけるICTシステムの共同利用を更に加速させるため、県が事務局となって運営する先端技術活用推進協議会を設置する。広範にわたるデジタル技術領域を市町村、民間事業者などと一元的に情報交換・相談・提案が可能な仕組みを構築する。

参考:長野県 企画振興部 先端技術活用推進課資料より



5 法律や条例に基づく社会的な位置づけと機能

① 商工会法と小規模事業者支援関連法

商工会は『商工会法』(昭和35年制定)に基づいて、主に町村部に設立された公的団体です。現在、全国に1,649の商工会があり、約78万事業者等が加入しています(令和3年度全国連調査)。なお、各都道府県に設置されている商工会連合会も、商工会の健全な発達を図る組織として、同法に定められています。

商工会では、小規模事業者の経営改善を重点的に支援する『**経営改善普及事業**』と、地域社会の発展をめざす『**地域総合振興事業**』が2大事業となります。

『経営改善普及事業』は、商工会法と同じ昭和35年に制度化されたもので、国・都道府県に代わり会員・非会員を問わず地域の小規模事業者の経営改善や技術向上のために、金融・税務・経営・労務などの相談・指導を行う事業です。その後、昭和56年の同法改正によって「社会一般の福祉の増進に資する事業を行うこと」が目的に追加されたことに伴い、『**地域総合振興事業**』が商工会事業のもう一つの柱として位置づけられました。

そして、平成26年に『小規模企業振興基本法(略称:**小規模基本法**)』と『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の一部を改正する法律(略称:**小規模支援法**)』が制定されると、商工会の経営支援に、小規模事業者を持続的発展へ導くための『**経営発達支援事業**』、および自然災害や感染症の事前対策の取り組みを通して経営の「強靱化」をすすめる『**事業継続力強化支援事業**』という役割が新たに加わりました。

商工会の2大事業

事業者の経営改善を支援

経営改善普及事業

小規模事業者の経営や技術の改善発達のために、経済産業大臣や都道府県の定める資格を持つ経営指導員などが、金融・税務・経営・労務などの相談や指導に従事します。

地域社会の発展を促進

地域総合振興事業

地域の「総合経済団体」として、また中小企業の「支援機関」として、経済活動を通じた元気な地域づくりと商工業振興のため、意見活動、まちづくり、社会一般の福祉の増進など、さまざまな事業に取り組んでいます。

これからの商工会<小規模支援法>

事業者の経営戦略に踏み込んだ支援

経営発達支援事業

小規模事業者等の「稼ぐ力」を育てるため、経営分析や事業計画の策定、およびその実行を、小規模事業者へ寄り添いながら、商工会が伴走型で支援します。

非常時における事業継続を支援

事業継続力強化支援事業

巨大地震や集中豪雨などの自然災害や、感染症拡大等といった脅威の中でも、経営活動を着実に継続していただくための支援を実施。BCP策定の支援や、防災設備の導入に係る支援施策の周知等を行います。

② 商工会を中核とした地域ぐるみの伴走型支援体制へ(経営発達支援事業)

『改正小規模支援法』の制定によって、これまで記帳や税務の指導を行ってきた**商工会**等が中心役となり、市町村や関係機関と連携した地域ぐるみによる小規模事業者支援体制を、全国各地で整備する政策が打ち出されました。

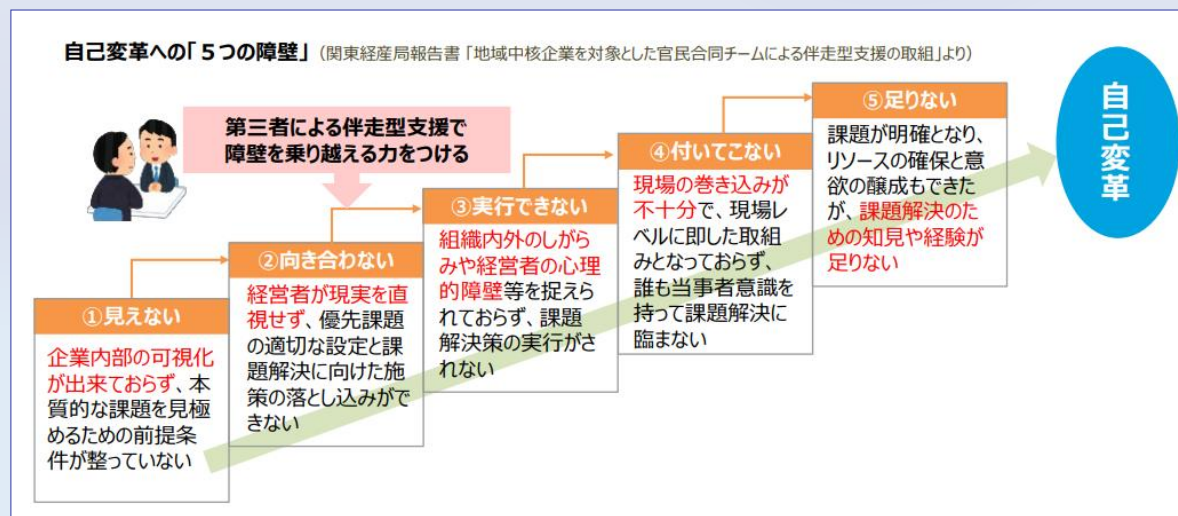
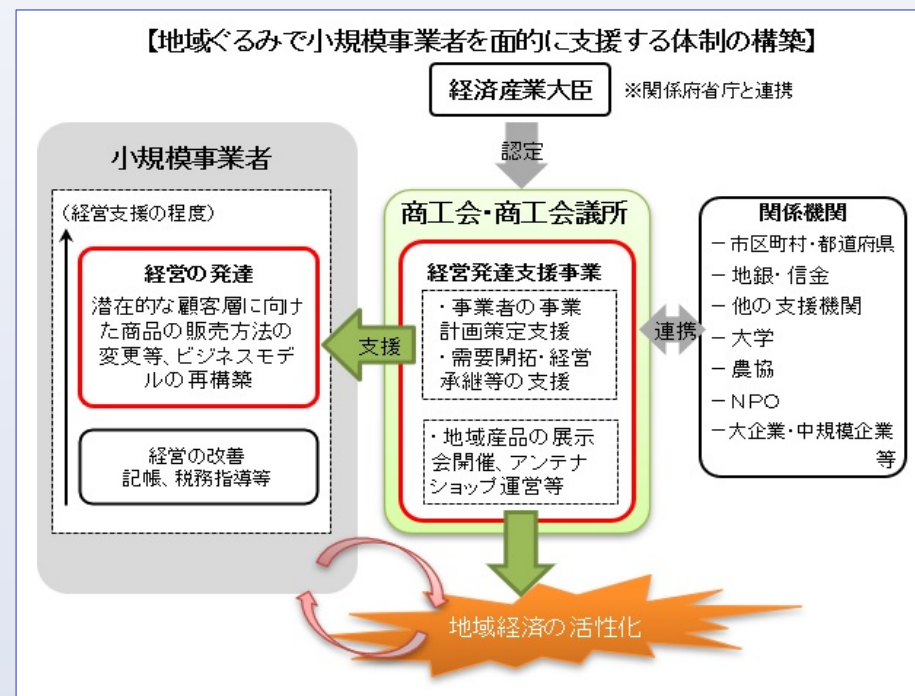
これに伴い、商工会では事業計画のうち小規模事業者の技術向上や新たな事業分野開拓など、経営の発達に特に資する支援計画(**経営発達支援計画書**)を市町村と共同で作成し、それを経済産業大臣が認定するしくみが導入されました。

また同法では、小規模事業者の課題を自らの課題として捉え、経営計画の策定や着実なフォローアップを小規模事業者に寄り添って「**伴走型**」で支援すると定めています。

この『**経営発達支援事業**』の枠組みによる**伴走型支援**は、人口減少等からくる経済社会の構造的変化に直面する地域の小規模事業者の経営を持続化させていくため、商工会が果たすべき最重要の役割となっています。長野県でも、すべての商工会が経営発達支援計画の認定を受け、計画実行に取り組んでいます。

なお、これまで法律上の位置づけがなかった商工会の経営指導員も、経営発達支援計画の作成から実行段階まで関与する立場として、「**法定経営指導員**」と定義され、企業の自走化に向けて経営者に寄り添い、自己変革を妨げる障壁を自立的かつ持続的に乗り越えられる状態に導く「**経営力再構築伴走支援モデル**」(中小企業庁)の能力が求められるようになっていきます。

参考:中小企業庁『小規模支援法概要説明』資料
同 『伴走支援の在り方検討会』事務局資料より



③ 県及び市町村条例

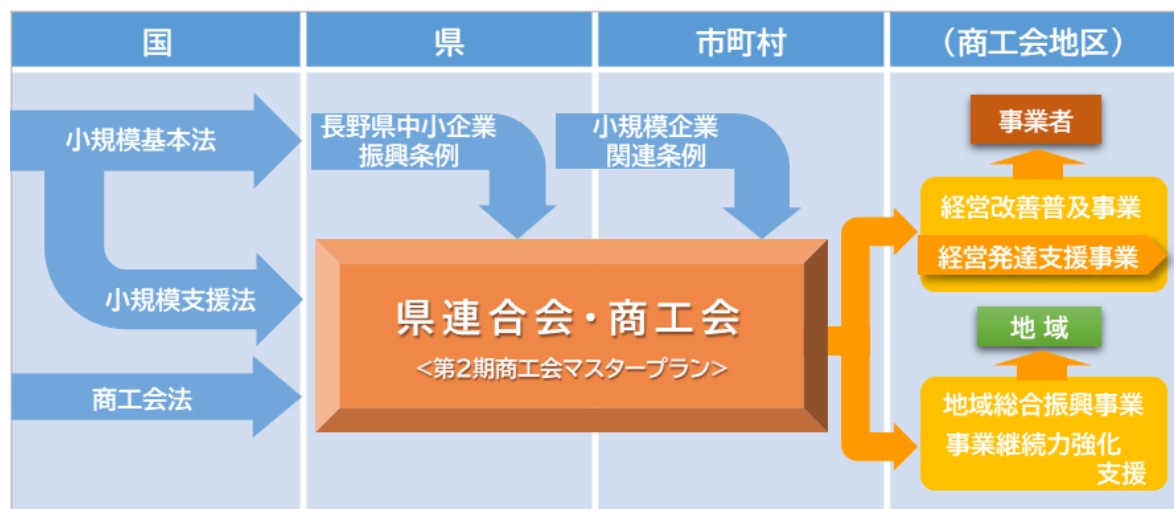
平成26年の『小規模基本法』の制定を契機に、全国の自治体においても小規模事業を含めた中小企業振興を目的とした条例の制定・整備が加速しました。

長野県では、同年に県の中小企業振興に関する基本理念および責務を明らかにし、施策の基本事項を定めた『**長野県中小企業振興条例**』が施行されました。

また、県内の市町村においても、それ以前から、商工会地区のほぼすべてで商工業振興条例や補助金交付要綱等が制定されていましたが、同法などの制定によって市町村の位置づけが明確になったことで、小規模事業者を支援する新たな条例へと改定する等の動きが見られます。

こうした流れによって、商工会は地域の公的支援機関として、県や市町村による小規模事業者支援策を実施する受け皿としての機能が、ますます強まっています。

◆法律・条令と商工会の相関図



長野県中小企業振興条例の概要

前文

条例制定の理念など(中小企業の重要性、制定の背景、中小企業者に期待される役割、関係者が連携して中小企業者を応援する必要性など)

第1章 総則 (第1条～第11条)

目的 (第1条)

中小企業の振興に関し、基本理念を定め、県の責務等を明らかにするとともに、施策の基本となる事項を定めることにより、総合的な中小企業の振興を図り、もって地域経済の活性化及び地域社会の持続的な発展に資する。

基本理念 (第3条)

- (1) 中小企業者の自主的な経営の向上・改善の取組みと、県産品の利用促進
- (2) 創業や次世代産業の創出・集積により産業イノベーションの創出を促進
- (3) 地域に根差した、または地域資源を活用した産業の発展
- (4) 小規模企業者の経営資源の確保に配慮し、その活力を最大限に発揮
- (5) 雇用の機会の確保、労働環境の整備、人材の育成・確保
- (6) 県、国、市町村、中小企業者、関係団体等の連携と、県民の協力

県の責務 (第4条)

中小企業の振興に関する施策を総合的に策定・実施

中小企業者の努力 (第5条)

関係者の役割 (第6条～第11条)

- 中小企業関係団体等の役割(第6条)
- 大企業者の役割(第7条)
- 教育機関等の役割(第8条)
- 金融機関等の役割(第9条)
- 労働団体等の役割(第10条)
- 県民の役割(第11条)

第2章 基本的施策 (第12条～第31条)

- (1) 中小企業者の経営の向上・改善等
- (2) 創業、次世代産業の創出と集積等
- (3) 地域に根差した産業の振興等
- (4) 小規模企業者の事業の振興
- (5) 雇用の機会の確保等
- (6) 産学官連携等の推進等
- 受注機会増大、県産品購入、販路拡大、事業継続等
- 創業、次世代産業創出、企業の立地・定着の促進
- 商業・サービス業、地場・建設・観光・農林水産業の振興
- 小規模企業者の事業の振興
- 雇用機会確保、人材育成・確保、後継者育成・確保
- 産学官等連携、市町村連携、広報・顕彰、公表等

6 商工会の未来を拓くための課題設定

商工会の現状や取り巻く環境の変化等を踏まえ、今後も地域と共に成長・発展し続ける組織としてあり続けるために、何をめざし、どう変わっていくべきなのか？以下のとおり整理します。

公的支援機関としての更なる機能向上が強く求められている

小規模支援法等によって定められている役割を確実に遂行してこそ、商工会は国や県の中小企業政策の一角を担う組織として、社会に対し存在感を強く示すことができる。そのため新たに創設される施策や、複雑化・多様化する小規模事業者等の経営課題に対応できる**職員能力**や**組織体制**の総合的な強化を図ることが不可欠。

まちおこしイベント等による地域活性化について見直しが必要

人口減少社会が到来した今、もはや商工会単独の力では地域に賑わいを創出させる事業活動が困難になっている。これまでの枠組みや発想を超えて、小規模事業者等の持続的な成長・発展へつなげることに軸足を置いた新たなスタイルでの**地域総合振興事業**を模索する取り組みが求められる。

経営支援を主軸とした組織基盤強化と財源安定確保の戦略的推進を

コロナ支援で指導実績が急拡大したと同時に県内の商工会員数が増加に転じた。このことから推察できるように、商工会は公的支援機関の役割をしっかりと果たすことで、組織基盤(会員数)を拡大できる。また財政の大きな柱である**補助金**も、経営支援の高い実績を維持することが交付額の安定確保へ向けたバックボーンとなる。すなわち経営支援事業へ資源集中させていく組織戦略が、持続する商工会を実現するカギとなる。

DXやGXなど社会の新たな潮流へ積極的に対応する

デジタルトランスフォーメーション(DX)やグリーントランスフォーメーション(GX)といった社会システムそのものの変革をめざす国や県の政策方針に対し、商工会は地域産業界の先頭に立って、自らも自己変革を起こしながら目標達成へ向けて積極的に行動していかなければならない。

第3章 事業戦略および基本目標へ

第3章

事業戦略および基本目標



1 経営改善普及事業

職員の能力向上と支援体制の見直しをすすめ、地域の小規模事業者等の成長発展を持続的かつ強力にバックアップする

商工会における経営発達支援事業の取り組みを加速させるため、小規模事業者の経営分析、DX推進、創業・事業承継支援、事業計画の策定と実行等の伴走型支援に関する職員の資質向上を図ります。

併せて現行の地域グループによるステージⅠ～Ⅲの経営支援体制について、経営指導員からの意見や提案、そして中長期的な展望を踏まえた見直しを行い、複数職員や専門家等による共同支援がこれまで以上に迅速かつ効果的に小規模事業者等へ提供できる運用を図ります。

さらには、人口および事業者数の減少が進む地区においても、引き続き経営支援の質的水準を維持していくための新たな広域型支援体制を構築し、移行をめざします。

2 地域総合振興事業

商工会の組織力(交流・連携)を活かして、地域経済の活性化や課題解決のための事業を行う

商工会が地域総合振興事業として行う各種施策および事業について、スクラップ・アンド・ビルドの考え方を取り入れ、事業評価システムを徹底し選択と集中を図ります。

商工会に対するさまざまなニーズや期待が高まっている今こそ、新たな視点で地域振興のあり方および実施体制を見直すとともに、行政への積極的な企画提案を通じて、地域産業および事業者の直接的な利益に寄与する地域振興活動へ向けて事業全体を再構築します。

併せて、デジタルスタンプラリーなど新たな企画に積極的にチャレンジするとともに、若手人材等を登用し、リーダー役として育成する取り組みを強化します。

3 組織

組織機能を高めて会員増強へ全力集中する

会員組織率の向上こそが商工会の活動成果のバロメーターであるという意識を全職員が共有し、会員増強の目標件数達成に向けて日々行動することはもちろん、日常業務の省力化および効率化によって生まれた時間を、経営支援や会員サービスの向上に活かすなど、マンパワーが投入できる組織運営を行います。

併せて、理事会・部会の活動を強化し、地域総合経済団体としての機能がより発揮される体制を構築するほか、SDGsに関する社会的責任を率先して果たしていく取り組みを推進します。

4 財政

財源の安定確保とDXによるコスト削減に取り組む

財政の柱である県補助金について、必要な人員体制や事業活動が維持できる額の交付を、県へ要請してまいります。

併せて、市町村等へ地域産業活性化に資する事業企画の提案および共同実施を積極的に呼びかけ、予算を確保します。

また、共済制度や収益事業等を強化し、自主財源の拡充を図ることはもちろん、業務全般についてDXを前提とした見直し、および再構築する作業を進めることにより、徹底的なコスト削減と生産性向上に取り組めます。

5 目標に対する成果の測り方 ～定量目標とその評価の考え方～

第2期商工会マスタープランでは、「プラン実行の成果は数値実績へ反映される」という考えから、成果を測る際において、商工会から所定の報告を求めず、毎年度の商工会実態調査等で把握した数値を県連合会が集計し、その結果を各商工会の行動計画の深掘り・見直し・改善に役立てていただくため、商工会へフィードバックすることとします(P58参照)。なお、集計対象とする数値実績は以下表の通りです。

プランの成果測定(定量目標) に活用する項目↓		基 本 目 標				成果指標としての考え方
		①経営改善 普及事業	②地域総合 振興事業	③組織	④財政	
商工会実態調査 (報告フォーム)	1. 会員数		●	●		会員増強への取り組み(③組織)が直接的に反映される。また産業活性化へ向けたさまざまな振興活動(②地域)も、最終的に会員数・組織率の向上という結果に表れる。
	2. 新規加入数		●	●		
	3. 会費			●	●	業務改善の取り組み(③組織)によって、小規模事業者等を丁寧にフォローできるようになり、その結果、会員サービス等の利用者が拡大し、独自収入のアップ(④財政)につながる。
	4. 手数料等合計				●	
	5. 市町村補助金		●		●	行政との連携強化(②地域)で、市町村補助金が拡大し、財務が改善する。
	6. 経営指導員等の指導件数	●	●(情報化)	●(環境分野)		環境分野での相談指導実績は、SDGsの啓発・推進(③組織)とリンクする。創業セミナーの実施も新規加入促進に効果(③組織)。地域総合振興事業の一環として小規模事業者等のDXを啓発(②地域)。
	7. 講習会等の指導件数	●	●(情報化)	●(創業支援)		
	8. 創業・事業承継支援	●		●		経営支援に関する数値実績は、基本的に経営改善普及事業の効果測定のための対象項目とする(①経改)。同時に、業務改善に取り組む(③組織)ことによって、経営支援実績が拡大するという点も踏まえる。
経営発達支援事業 実施状況調査	①計画策定支援件数	●		●		
	②補助金申請支援件数	●		●		
	③資金調達支援件数	●		●		
	④その他施策支援件数(セミナー・展示会等)	●		●		

※測定に当たっては対前年度との比較を基本とする

第4章

プラン実行へ向けた基本方針とめざす姿



1 PDCAサイクルを効果的に活用する

「第2期商工会マスタープラン」では、業務を担う職員のスキルやチーム力を組織全体で向上させることをめざし、組織的な知識創造理論「SECI(セキ)モデル」を参考にPDCAサイクルを効果的に活用していくこととします。同モデルは、一橋大学名誉教授 野中郁次郎氏提唱による「知の創造」を体系化した経営戦略モデルであり、その歴史は長くナレッジマネジメント等の経営手法として世界的な貢献がなされています。

【活用する理由】

PDCAサイクルだけでは変化の激しい世の中に対応しきれないため(【例】「PdCa」ではプランとチェックだけが大きくなり、さらに一回転もしないまま終わる)。本プランではPDCAサイクルという表現を活かしつつ、SECIモデルを参考にした運用を図ることによって、職員のいわば「暗黙知」を形式知化し、個人と組織の潜在力を引き出すことをめざします。

暗黙知(あんもくち)とは:経験や五感から得られる直接的知識 / 形式知(けいしきち)とは:言葉や文章で明示、編集できる知識



(1) CHECKの左上からスタート:

個人対個人から始まる共同化では、1対1の個人の対話と共感から始める。「何を望むか、成果は何か、実施する際の障害は何か」を検討する。プランから始めずチェックから始める。絶えず動く現実では日々矛盾が生じるため、暗黙知を形式知にしていく連続的なフォーマットが必須であり必ず回転させる。

(2) 仮説をたてて試験実施をする。

「試験運用、パイロット版」の導入

計画策定や分析、法令遵守への対応はとかく過剰になりがちなため、注意深く進めつつも試験実施・試験運用の仕組みをチームに取り入れる。ただし、目的意識を持って徹底的な事実を察知し、演繹的、帰納的な立場の両方を兼ね備えながら「跳ぶ仮説」を立てて一定期間の検証に取り組む。

(3) 組織決定と成果の考え方

ア 組織決定の細分化

試験実施をして結果が良好なものについて商工会事務局、経営支援センターグループ、専門分野グループ、職員協議会等で組織決定し、正式に採用していく。

イ 成果物(Outcome)

細部にわたる成果目標数値を求めず、総会資料(議決事項)、商工会実態調査、経営発達支援計画実績報告の数値データを元に商工連において分析、目標設定をおこなう。

例 総会資料:窓口、巡回、創業等の相談件数他、商工会実態調査、経営発達支援事業実績報告、(事業計画策定件数等)

2 経営支援センターグループの見直しと新たな広域支援体制の構築へ向けて

従来型の経営支援センターグループおよびステージⅠ～Ⅲによる支援要領の見直し・改善を図ることによって、厳しい経営環境に直面する地域産業と小規模事業者等をこれからも県下全域で強力にサポートし続けられる体制へ再構築します。

※令和4年度中に支援要領を確定し試験運用を開始、プラン実行期間中において定着化をめざします。

見直しのポイント

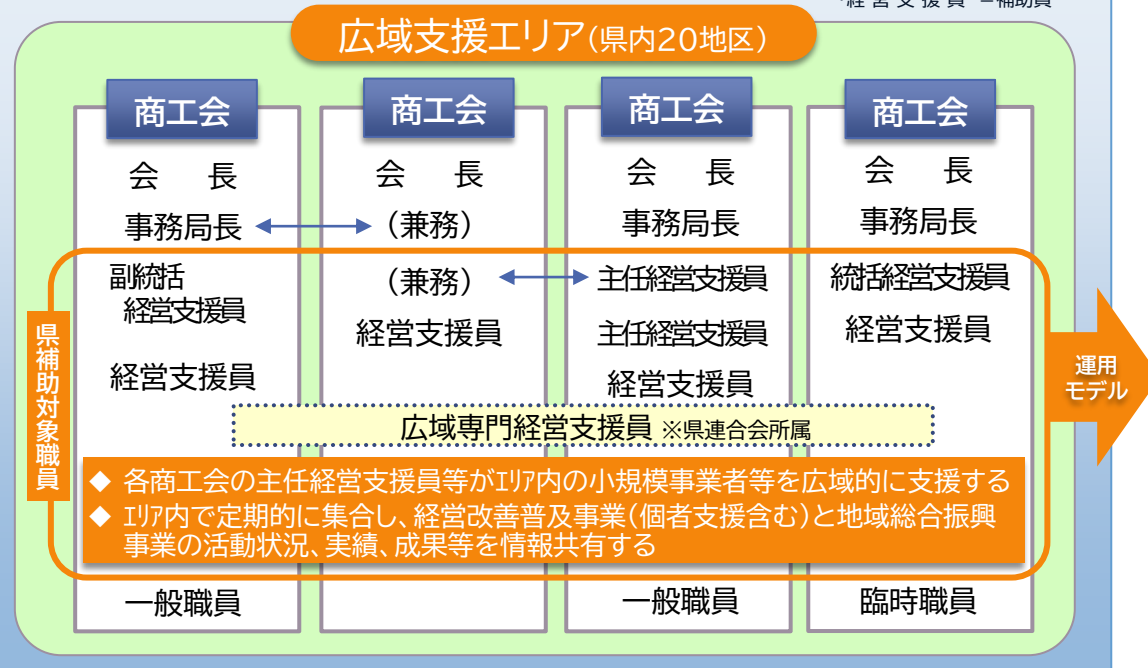
- 広域支援の単位(「経営支援センターグループ」)を現在の15地区から20地区へ**細分化**(次ページ参照)する。
- 「グループ検討会議」(ステージⅡ)の**機能拡大**、またグループ支援や専門家派遣(ステージⅢ)を実施する際も統括に相談しつつ、広域経営支援センターの**直接決裁**とすることに伴い、(新たなしくみが整い次第)ステージ制を**廃止**する。
- DXや事務手続きの簡素化によって職員の業務量を削減する。
- 上席専門経営支援員(補助金名称:シニア専門指導員)の役割を一部見直し、広域支援のための役職を設ける。

改善策の方向性

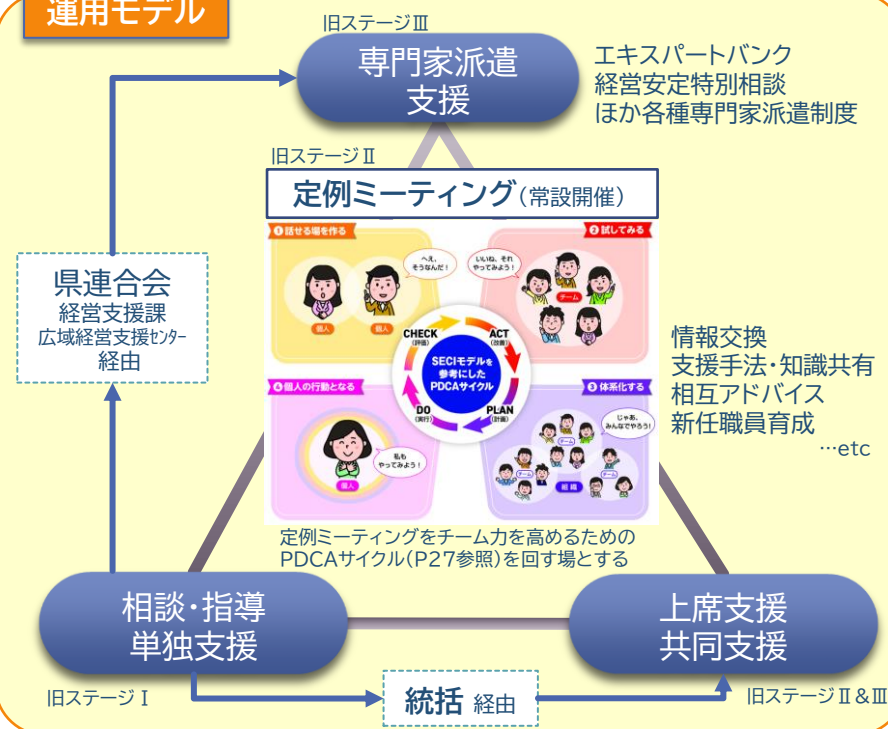
- 広域支援の考え方を“グループ制”から“エリア制”へ変えることにより、一人の主任経営支援員が複数商工会地区(「広域支援エリア」)内の小規模事業者等を、単独または共同で積極的に支援する意識・行動を定着させる。
- 従来型のグループ支援体制における「検討会議」をより実効性のある形にする(常設開催、知識共有の場など)。
- 将来的にエリア内の小規模事業者等に対し、複数職員および専門家による**共同支援**を常設で実施するため、主任経営支援員等がいつでも集まり会議が開催できる体制をつくる。

新たな広域支援体制の組織イメージ図(例)

<長野県における呼称>
・主任経営支援員＝経営指導員
・経営支援員＝補助員



運用モデル



広域支援エリア制の導入に伴う新たな地区割について

<考え方>

これまでの「経営支援グループ」体制では、主任経営支援員等は所属する商工会の管轄地区内にある小規模事業者等の支援をメイン業務としていたのに対し、新たな広域連携では、広域支援エリア内にある他商工会の支援も担当するしくみとします。

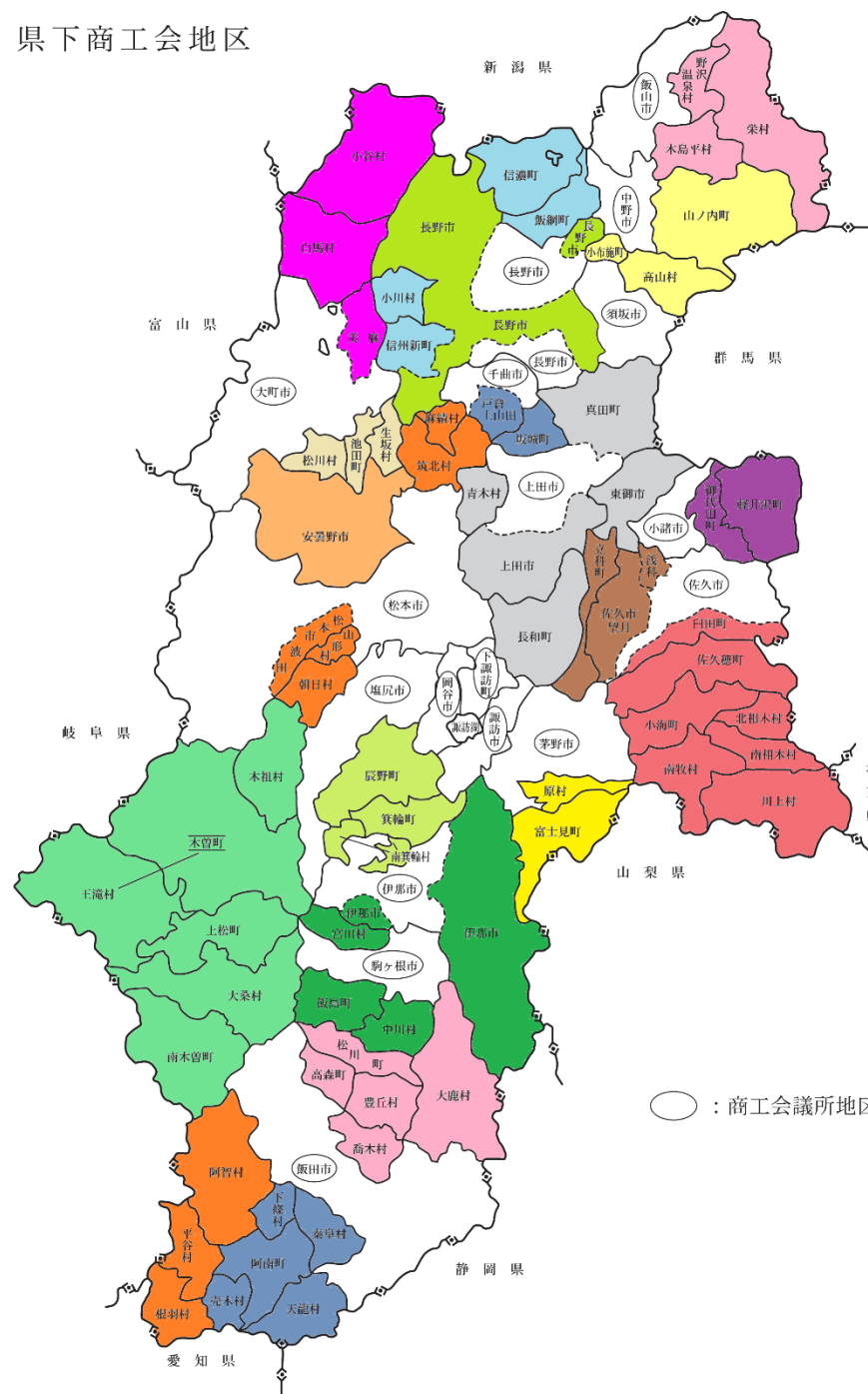
そのため広域性を踏まえながらも地域密着で経営支援を実施しやすい距離等を考慮し、広域連携の範囲を見直し・細分化を行います。

<具体的な地区割>

下表のとおり20地区を予定します。

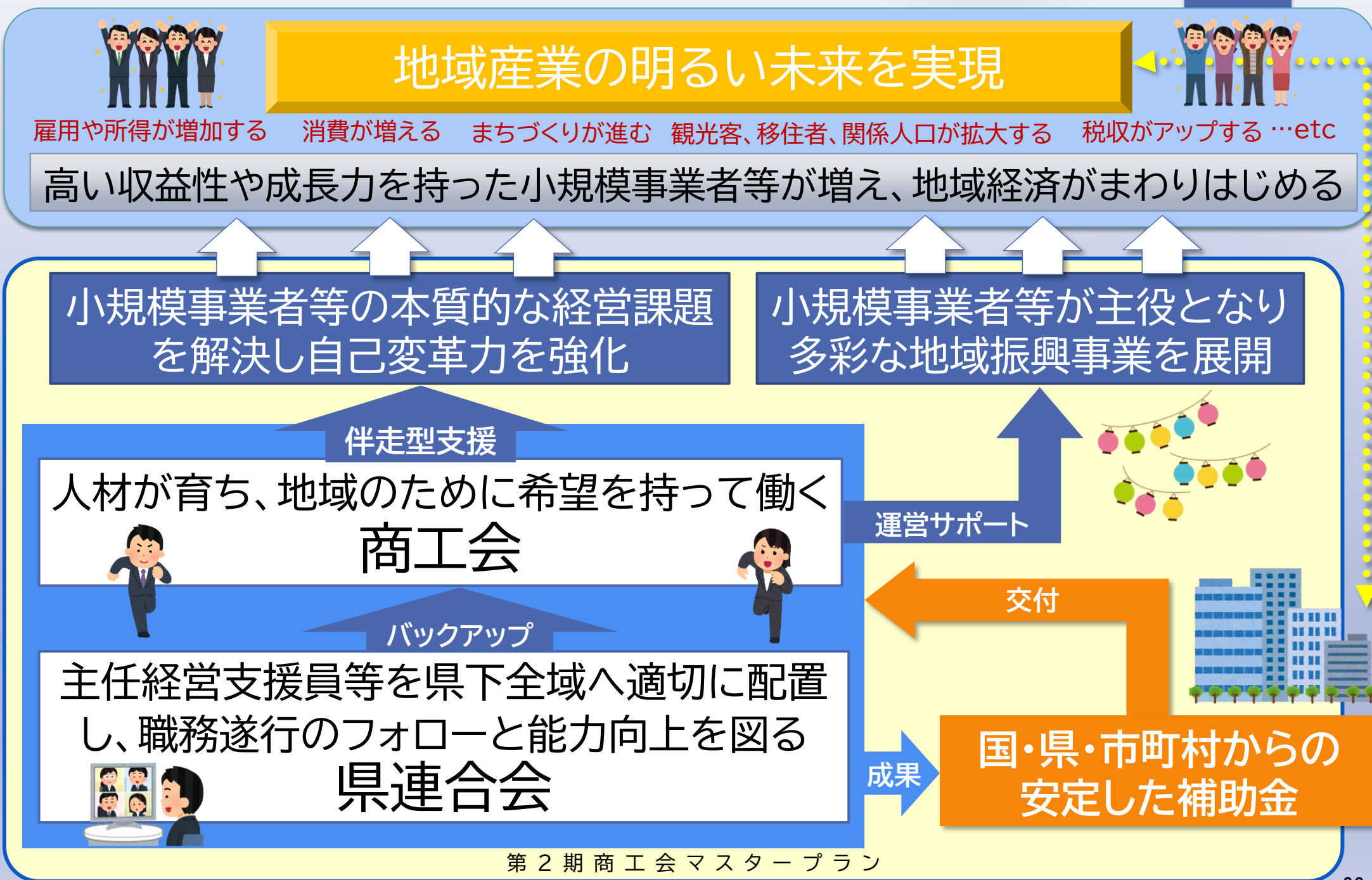
通番	商工会名 (東信)	通番	商工会名 (南信)	通番	商工会名 (中信)	通番	商工会名 (北信)
1	佐久市望月	5	富士見町	11	上松町	16	長野市
	浅科		原村		大桑村		信州新町
	立科町	6	辰野町		南木曽	17	小川村
2	臼田町		箕輪町		木曽町		信濃町
	小海町	7	南箕輪村	12	木祖村	18	飯綱町
	南相木村		伊那市		安曇野市		戸倉上山田
	北相木村		飯島町	13	松本市波田	19	坂城町
	佐久穂町		中川村		山形村		小布施町
	川上村	8	宮田村		筑北村	20	高山村
3	南牧村		松川町	14	麻績村		山ノ内町
	軽井沢町	9	大鹿村		美麻		野沢温泉
4	御代田町		高森町	15	白馬		木島平村
	上田市		喬木村		小谷村		栄村
	真田町		豊丘村		池田町		
	東御市	10	阿南町		生坂村		
	長和町		売木村		松川村		
	青木村		天龍村				
			下條村				
			泰阜村				
			阿智村				
			平谷村				
			根羽村				

県下商工会地区



3 めざす姿(チャート図)

本プランへ取り組むことを通じて、第1章「スローガン」(P7)に掲げた「地域産業の明るい未来の実現」へどのようにつながるのか？下記のとおり図式化します。





第5章

行動計画 ガイドライン

行動計画ガイドライン テーマ一覧

本プランの「基本目標」(第3章)や「めざす姿」(第4章)等を達成・実現するための行動計画として、下記の18テーマを指針(ガイドライン)として掲げます。いずれも熱心な議論の中から抽出された商工会にとって重要な取り組みであります。それぞれ商工会ごとの実情および実態を踏まえながら、必要に応じて優先順位付けや絞り込みのうえ、5年間の事業活動へ取り入れていただきますようお願いいたします(第1章「2プランの位置づけ」参照)。

1 経営改善普及事業

- 【テーマ1-①】 経営発達支援事業に基づく伴走型支援のための職員能力向上を図る
- 【テーマ1-②】 人口減少社会に対応したグループ支援体制の見直しと円滑な運営を図る
- 【テーマ1-③】 災害時における事業継続力強化を支援する
- 【テーマ1-④】 商工会と事業者のDXを推進する

2 地域総合振興事業

- 【テーマ2-①】 小規模事業者等の稼ぐ力をフォローアップする事業を推進する
- 【テーマ2-②】 会員及び地域事業者を運営主体とした事業体制の確立を図る
- 【テーマ2-③】 行政等への積極的な意見活動を推進する
- 【テーマ2-④】 地域総合振興事業を推進するための人材を育成する
- 【テーマ2-⑤】 DXのメリットを最大限に活用した地域振興事業を実施する

3 組織

- 【テーマ3-①】 会員増強を推進する
- 【テーマ3-②】 理事会・部会の機能強化を図る
- 【テーマ3-③】 チーム力アップと職員の能力向上によって事務局機能の強化を図る
- 【テーマ3-④】 積極的な業務改革・業務改善に取り組む
- 【テーマ3-⑤】 SDGs(持続可能な開発目標)達成へ向けて積極的に取り組む

4 財政

- 【テーマ4-①】 県補助金が安定財源となる新たな仕組みを構築する
- 【テーマ4-②】 地域における商工会の存在意義を高め、市町村補助金の確保を目指す
- 【テーマ4-③】 商工会の安定運営のため自主財源比率の向上を図る
- 【テーマ4-④】 財政の視点からDX推進を図る

1 経営改善普及事業

【経営改善】 テーマ1－①	経営発達支援事業に基づく伴走型支援のための職員能力向上を図る
テーマの観点 ・ねらい	小規模事業者の本質的な経営課題を設定し“稼ぐ力”を育てる 従来からの経営改善に加え、より踏み込んだ支援が求められる。職員すべてが経営発達支援事業の趣旨や要領を十分に理解し、地域の小規模事業者を持続的成長へ導いていく役割を果たす
挑戦目標	商工会が革新的かつ実効性のある「経営発達支援計画」を策定し、行政と連携し着実に成果を上げる すべての経営指導員が課題設定のための支援を強化する「経営力再構築伴走支援モデル（中小企業庁）」を実践できる能力を身につける
行動計画 が伴う	➤ 県連合会主催の研修会等を積極的に受講し、経営発達支援のため必要な知識・スキルを向上させる ➤ 事業承継や創業後5年以内の事業者も含めた総合的な経営発達支援計画を策定し、実行する ➤ 「伴走型小規模事業者支援推進事業」補助金等を活用し、地域事業者へ専門家による継続的なフォローを実施する
県連合会の役割	県連合会主催のスキルアップ研修会（毎年6月～）、「計画策定にかかる商工会個別相談会」（7月～）、支援人材の育成（経営支援人材育成トータルプログラム、上席専門経営支援員による勉強会など）、これらの研修を通じて商工会業務に必要な知識向上を図る

【経営改善】 テーマ1－②	人口減少社会に対応したグループ支援体制の見直しと円滑な運営を図る
テーマの観点 ・ねらい	人口および事業者数が減少していく地域においては、商工会がこれまで通り活動を維持していくことが困難になることが予想される。小規模事業者等を支える組織としての責任を果たすため、支援機能の地域格差を広げないことはもちろん、より厳しさを増す経営環境に対応するために、さらなる機能強化が不可欠である
挑戦目標	組織改革を通じて、マンパワーが限定されていく中でも、地区内事業者を支援する機能が維持できる体制を構築する これまでのグループ支援を再構築し、経営支援の質的向上および職員等の連携強化をめざせる運営形態に転換する
行動計画 が伴う	➤ 複数職員による共同支援（「ステージⅡ」に相当）を、経営支援グループのエリア変更見直しを契機に、さらに経営指導員がグループ内地区の小規模事業者等を広範囲に支援できる運用を定着させる ➤ グループごとに、各関係機関との強固な支援ネットワークをすべての職員が共有し、相談内容に応じて外部専門機関へ迅速かつ適切につなぐ「ハブ機能」を実践する
県連合会の役割	経営指導員が複数商工会地区（広域エリア）を担当できる新たなしくみや人員体制を本格的に整備する

【経営改善】 テーマ1－③	災害時における事業継続力強化を支援する
テーマの観点 ・ねらい	「小規模支援法」の改正により、大規模災害や感染症が発生した際に、小規模事業者等の被害を最小限に抑え、早期に経営活動を復旧させるための事業継続力強化支援が、商工会の新たな役割として位置付けられた
挑戦目標	感染症対策も含め実態に即した役立つBCPが必須となるため、常に計画の精度向上を図り、災害等に強い地域産業および商工会を実現する
行動計画 がトライ	➤ 各商工会において、「事業継続力強化支援計画」を自治体と共同策定し、県の認定を取得する ➤ 「長野県BCP策定支援プロジェクト」と連携し、事業者向けに啓発活動を推進するとともに、「事業継続力強化計画」の策定支援を実施する
県連合会の役割	➤ 商工会が実効性のあるBCP策定を行うため「危機管理マニュアル」（ひな形）を整備し提供する ➤ 上席専門経営支援員による策定フォロー ➤ 「長野県BCP策定支援プロジェクト」への橋渡し

【経営改善】 テーマ1－④	商工会と事業者のDXを推進する
テーマの観点 ・ねらい	中小企業・小規模事業者のDX推進は、支援施策における重要な柱の一つとなっており、また補助金申請をはじめ電子申告、各種届出等での必要性も高まっていることから、商工会でも喫緊の支援テーマとしての取り組みが求められている
挑戦目標	小規模事業者のITスキルを底上げする 商工会自身も、DXによる業務改革を実現し、作業効率アップなど導入成果を、事業者に対して積極的に情報提供する
行動計画 がトライ	➤ ITツールに関する商工会職員の基礎的能力を高め、情報機器の操作に不慣れな小規模事業者等に対し、きめ細かなサポートを実施する。 ➤ DXに対する小規模事業者等の関心を呼び起こすため、各種セミナー企画を商工会主催またはグループ単位で開催し、併せて、専門家派遣や補助金制度と組み合わせながら、1社ずつ丁寧にフォローしていく
県連合会の役割	商工会からの要請に基づく専門家派遣、上席専門経営支援員による事業者支援。DX支援課によるセミナー、セキュリティ対策支援の実施

2 地域総合振興事業

【地域振興】 テーマ2－①	小規模事業者等の稼ぐ力をフォローアップする事業を推進する
テーマの観点 ・ねらい	地域総合振興事業は、商工会と地域社会を結ぶ重要な事業である一方、その事業領域の広さから、経営資源を最適配分するための選択と集中が不可欠となる。全国商工会連合会からは「商工会プラン2019」の中で、地域総合振興事業について①地域の課題をビジネスチャンスに変える、②経済効果を生み出さないイベント・祭りからの撤退、といった方向性が示されている
挑戦目標	地域の課題をビジネスチャンスに変え、経済効果を生み出す事業へ、経営資源を選択・集中させる
行動計画 がトライン	➤ 地域資源を活用した「特産品・ブランド化」、「観光振興」、「農商工連携」の推進、また、地域社会の課題を解決する「ソーシャルビジネス」、「コミュニティビジネス」の振興など、産業活性化の明確な課題設定を行い、PDCAサイクルを回していく ➤ 地域コミュニティを活性化するビジネス等に取り組む事業者や団体と積極的な連携・交流を図る ➤ すべての事業において「事業評価」のしくみを機能させ、事業のスクラップ＆ビルドを実施し、効果が低い事業からの撤退を進める。併せて、実行委員会制の導入や外部への委託を検討する
県連合会の役割	本テーマの趣旨を組織方針として、各商工会に対し事業評価システムの徹底を図る取り組みを後押しする

【地域振興】 テーマ2－②	会員及び地域事業者を運営主体とした事業体制の確立を図る
テーマの観点 ・ねらい	商工会にとって地域総合振興事業は、商工会と地域社会を結ぶ重要な事業であり、その活動の主役は、会員をはじめ地域事業者であることが本来の姿といえる。地域の課題をビジネスチャンスに変え、経済効果を生み出す地域総合振興事業活動を通じて、地域事業者同士の結束力や、自己成長等につなげる組織文化の醸成を図る
挑戦目標	会員及び地域事業者による強固な運営基盤を整え、産業活性化へ向けて多彩で活力溢れる地域総合振興事業を推進する
行動計画 ガイドライン	➤ 関係機関との調整力や事務遂行力を持った地域事業者（地域リーダー）を事業の運営主体にする ➤ 地域振興について会員等が真剣に協議する機会を設ける ➤ 若手経営者や地域外から移住した新規創業者の参加を広く募り、新たな仲間づくりと組織活性化を促進する
県連合会の役割	県内および他県における地域総合振興事業の先進事例、活躍する地域リーダー等の情報を提供する

【地域振興】 テーマ2－③	行政等への積極的な意見活動を推進する
テーマの観点 ・ねらい	地域唯一の総合経済団体としての役割を果たしていくため、地域社会および産業の持続的な成長・発展へ向けた意見具申活動を積極的に行う
挑戦目標	提言・要望活動を通じて、行政の産業政策へ積極的に関与する 地域事業者等の声を届け、施策に反映させることにより、地域からの信頼を得る
行動計画 がトライン	➤ 理事会・部会等を主軸とした意見集約や、会員へのアンケート調査等の活動を通して、地域の問題や課題等を情報収集し取りまとめる ➤ 定期的な意見交換や協議の場を設定し、行政等への提案・要望・陳情を積極的に実施する ➤ 地域の企業・住民に向けて提言・要望に関する情報発信を行い、商工会活動に対する理解を深める
県連合会の役割	各商工会による提言活動を、県連合会を通じて県政レベルでも情報共有し、施策実現を側面からフォローアップする

【地域振興】 テーマ2－④	地域総合振興事業を推進するための人材を育成する
テーマの観点 ・ねらい	第Ⅱ期「小規模企業振興基本計画」（令和元年・経済産業省）では、「地域経済に波及効果のある事業の推進」および「地域のコミュニティを支える事業の推進」を重点施策として掲げている。こうした国の方針に沿った活動を商工会が行っていくためには、商工会職員はもちろん活動の主体となる会員等が、地域総合振興事業に関する知識や能力をレベルアップさせることがカギとなる
挑戦目標	地域振興に対して高いモチベーションやスキルを持った多くの人材が活躍する商工会を実現する
行動計画 がトライ	➤ 地域経済を活性化させるための地域資源の発掘やブランド化、にぎわい創出策等について、専門家ならびに公益財団法人長野県産業振興機構等の関係団体と連携した研修や視察会の開催を通じて学ぶ機会を設ける ➤ 地域リーダー等の専門知識の習得・能力向上をバックアップし育成支援を図る ➤ 外部委託機関（イベント会社等）を活用し、効果的な運営手法やノウハウを取り入れる
県連合会の役割	青年部、女性部、壮青年部の事業と連携し、外部機関が実施する育成プログラムの受講を提案する

【地域振興】 テーマ2－⑤	D Xのメリットを最大限に活用した地域振興事業を実施する
テーマの観点 ・ねらい	D Xを地域振興事業へ積極的に活用し、『イベント事業の効率化』・『新しい経済圏の創出によるビジネスチャンスの増加』等を図ることによって、地域経済の活性化や地域課題の解決をさらに加速させる
挑戦目標	D Xのメリットを活かして経済効果を生み出す地域振興事業を効率的に実施する
行動計画 がトライン	▶ 時代環境やインフラに適合したD Xの情報を収集する ▶ 事業の企画段階で、IT ・デジタル技術の活用を検討する 例) 電子クーポン、デジタル展示会、メタバース、プロジェクションマッピング、クラウドファンディング等 ▶ 外部専門家や企画会社等を活用し、不足する知識を補いながら効率的に事業運営を行う ▶ 小規模事業者のデジタルデバイド（情報格差）を解消し、知識不足のため事業活動へ参加できない事業者を無くす
県連合会の役割	・ D Xを活用した先行事例の情報提供を行う ・ デジタルデバイド（情報格差）を解消するための研修会の開催を支援する

3 組織

【組織】 テーマ3-①	会員増強を推進する
テーマの観点 ・ねらい	会員組織である商工会は、組織率向上へ取り組むことが最重要課題といえる。 商工会が行うさまざまな活動のすべてを、会員数拡大という成果に結び付けることを目指す
挑戦目標	会員数と組織率の安定的な拡大・向上を実現する
行動計画 が伴う	➤ 各商工会が自主的に会員組織率目標を設定し、職員および役員等が一丸となって目標達成へ向け行動する ➤ 補助金・助成金、創業支援などをきっかけに接点を持った未加入事業者を積極的にフォローアップし、新規入会へ導く ➤ 会員への支援施策の提供を通じて加入満足度向上を図り、会員数の維持継続に努める
県連合会の役割	「会員増強プログラム」を提示し、会員増強支援を行う 県連主導で商工会の事務作業効率化をすすめ、職員が小規模事業者等に寄り添った支援が行える仕事環境を創出する

【組織】 テーマ3-②	理事会・部会の機能強化を図る
テーマの観点 ・ねらい	商工会活動を担う理事会・部会をさらに機能強化し、地域産業を持続的発展へ導くための役割を発揮する 理事会は、事業の検証および見直しを行うと共に、地域総合経済団体として取り組むべき課題を検討する機能を強化する また部会は、経営力強化や産業振興に資する事業を、会員が主役となって自主的に企画・実施する機能を強化する
挑戦目標	理事会において、地域経済力の向上についての論議や、事業のスクラップ＆ビルドの検討を積極的に行う 部会として活動する目的および目標・役割を明確化し、販路拡大などへ向けたモチベーション等を引き出す意見交換や協議を活発に行う
行動計画 がトライ	➤ 商工会職員は、地域産業の課題設定を行い、理事会・部会へ課題解決のための情報や意見を提供し、常に機能強化を働きかける ➤ 理事会・部会の機能強化において成功した先進商工会の視察・交流やセミナー等を行う ➤ 商工会役員は、理事会・部会のあり方について議論し、常に事業のスクラップ＆ビルトを意識し、地域産業の課題解決のため事業運営を行う
県連合会の役割	理事会・部会の役割や機能が強く発揮されている商工会の先進事例について情報提供および講演会等を実施する

【組織】 テーマ3-③	チーム力アップと職員の能力向上によって事務局機能の強化を図る
テーマの観点 ・ねらい	各商工会が、限られた人員体制の中で、経営支援の質を維持していくためには、一人一人が優れた能力を身に着けることはもちろん、職員同士がお互いに協力し合う体制が不可欠となる
挑戦目標	全職員が一丸となって小規模事業者等の支援を行う事務局に変革するため、職員能力向上や、新たな業務への積極的なチャレンジをバックアップする仕組みを整える
行動計画 が伴う	➤ 作業標準書の整備と、活発なジョブローテーションによって、新たな仕事への取り組みを通じた能力向上を促進する ➤ 職員がお互いの仕事内容を理解し、知識・ノウハウを高め合うための定例ミーティングを行う。また、支援した内容や問合せを受けた場合なども、必ず指導カルテへ記録することを徹底し情報共有を強化する ➤ 資格取得など職員の積極的な自己啓発を後押しする
県連合会の役割	県連・関係機関主催の職員能力向上研修を拡充するほか、広域支援エリア活動を通じ、他の商工会職員との交流やコミュニケーションを促進する。資格取得支援制度の整備を行う

【組織】 テーマ3-④	積極的な業務改革・業務改善に取り組む
テーマの観点 ・ねらい	巡回指導や伴走型支援などの業務時間を確保するため、事務作業の省力化・効率化へ積極的に取り組む D X推進の流れに合わせ、業務のデジタル化へ向けた大胆な改革を推し進める。 積極的な業務改革・改善によって商工会職員等のワークライフバランスを意識した人員体制整備を行う
挑戦目標	日常業務の大幅なデジタル化・ペーパーレス化を実現する。 無駄な事務作業や非効率な業務を徹底的に撲滅する。
行動計画 がトライ	➤ 業務改善へ向けたペーパーレス化等について、日頃から職場内でP D C Aを回しながら検討を行う ➤ 業務で使用する情報システムやI Tツールを十分に使いこなせる知識を、職員全員が身に着ける ➤ 会長と事務局長など管理責任者は、業務効率化による改善をすすめるが、人員体制整備に限界がある場合は各商工会が補助金を活用して人員増を行うなどの方法で、一人当たりの仕事量を適正化させる
県連合会の役割	D X推進により商工会の業務改善を主導する 長時間勤務や各種ハラスメント防止の徹底、および職員体制等に関する相談（補助金の活用等を含む）へ積極的に応じる

【組織】 テーマ3-⑤	S D G s（持続可能な開発目標）達成へ向けて積極的に取り組む
テーマの観点 ・ねらい	県連合会では県下69商工会の取り組みとして、持続可能な地域社会の創造に向けて、事業活動を通じS D G sの推進に貢献していくことを宣言している。職員一人一人がそのことを自覚し、自組織内だけでなく、会員等の中小企業・小規模事業者へもS D G sへの取り組みを促していく
挑戦目標	地域社会に根ざす商工会がリーダー役となり、地球環境との共生を踏まえた経営を啓発することにより、その結果としてS D G s達成に大きく寄与する
行動計画 がトライン	➤ 管轄地区内の小規模事業者等へ「長野県S D G s推進企業登録制度」への参加を広く呼びかけ、普及・啓発を推進する ➤ S D G sの取り組みと事業活動の結びつけ方をテーマにしたセミナーを開催する ➤ 職員一人一人がペーパーレス化、エアコンの温度設定やゴミの分別の徹底など、日々の業務の中で資源の無駄の削減に努める
県連合会の役割	政府による「2050年温室効果ガス実質ゼロ」の目標達成に向けて産業界全体が動き出していく中で、国や県による施策情報を商工会へ迅速に提供し、支援事業へ組み込んでもらう

4 財政

【財政】 テーマ4-①	県補助金が安定財源となる新たな仕組みを構築する
テーマの観点 ・ねらい	商工会への県補助金は経営改善普及事業を推進するための補助金であるが、現行制度では算定基礎となる小規模事業者数の減少により削減されることが想定される 県補助金を安定的に確保することで経営支援に必要な人的資源である職員設置が可能となり、複雑化・多様化する小規模事業者等の課題解決に対応できる体制を維持することができる
挑戦目標	小規模事業者等が求める経営支援（サービス）の機能維持および質的向上を図るため安定した財源を確保する
行動計画 が仆らに	➤ 地域の小規模事業者等への経営支援に必要な補助対象職員数を県連合会と検討・協議のうえ算定し、新たな広域連携の視点で支援機能の適切な運営維持を図る ➤ 給与一元化を通じて県下商工会の補助対象職員人件費の財政負担を均一化するとともに、補助金事務の簡素化により業務効率化を図れるよう検討をすすめる
県連合会の役割	安定的な財源とするため、補助金総額の確保に当たり支援件数等の業務量に基づく新たな補助金算出基準の仕組みの導入について、県の理解を得るよう努める

【財政】 テーマ４-②	地域における商工会の存在意義を高め、市町村補助金の確保を目指す
テーマの観点 ・ねらい	地域の商工業振興を担う唯一の経済団体として市町村へ定期的に商工会事業について報告する場を設けることで、商工会の存在意義を高める 市町村との情報交換を密にしながら小規模事業者支援策や地域振興事業施策の提言を行い、行政と共に地域経済を支えていく組織として再認識していただくことで安定的な市町村補助金を確保する
挑戦目標	地域経済を支えるための施策を市町村と商工会で共同実施することによって、事業費補助金を確保する
行動計画 がトライン	➤ 市町村との連携をさらに強固にすることで、商工会事業への理解と協力体制を深めるとともに、商工会事業が地域経済にもたらす効果等について定期的に市町村へ報告する ①経営発達支援計画及び事業継続力強化支援計画の共同策定 ②経営発達支援事業の共同実施 ③商工業者支援事業の共同実施 ➤ 地域総合振興事業の一環として実施するイベント事業については、市町村等と共同で実施する実行委員会形式を提案し実現していく ➤ 地域社会に向けて商工会の存在意義を高めるPR活動を実施する
県連合会の役割	各地域において市町村担当課へ商工会事業を説明する際に県連合会職員も同席する。長野県町村会と連携した理解促進活動の推進。地域社会に向け商工会活動を積極的にPRする

【財政】 テーマ４-③	商工会の安定運営のため自主財源比率の向上を図る
テーマの観点 ・ねらい	地域に応じた財政力強化に積極的に取り組み、収入に占める自主財源の比率を向上させることで商工会運営の安定化を図る 経営発達支援計画認定商工会（６９商工会認定済み）が申請できる伴走型小規模事業者支援補助金（伴走型補助金）を積極的に活用することで、自主財源の支出を抑制しながら支援事業の充実を図る
挑戦目標	商工会事業を通じて認知度を向上させ、商工会への加入促進等を図ることで自主財源を確保する
行動計画 が伴う	➤ 外部支援機関（株式会社日本政策金融公庫、公益財団法人長野県産業振興機構、金融機関等）と連携した積極的支援により、後継者への事業承継やマッチングによる事業譲渡、創業支援を強化することで、廃業等による退会防止や新規創業者の会員獲得を図る ➤ きめ細やかな支援をさらに心掛け、商工会へ相談したいと小規模事業者等に思われる環境づくりに努めることで、新規創業者や未加入者の商工会加入を促し会費の増収を図る ➤ 分かり易い共済商品説明パンフレットの作成、オンライン保険相談会の実施といった取り組みを推進することで共済加入を促すとともに、商工貯蓄共済の加入期間、保障、融資、自動更新化など会員ニーズに沿った商品性の見直しを県連合会と検討していく ➤ 財政強化に向け適正な受益者負担を明確にするため、県下統一的な手数料のあり方を研究する
県連合会の役割	経営発達支援計画の更新や伴走型小規模事業者支援補助金等の申請支援 共済パンフレットの作成・推進。オンライン保険相談会の実施に向けた協力 商工会運営に協力的な保険会社との連携及び魅力的な商品となるよう商品性を検討

【財政】 テーマ4-④	財政の視点からD X推進を図る
テーマの観点 ・ねらい	D Xを活用することで場所や時間に捉われない効率的な働き方が可能となり、時間外労働の縮減に繋がる D Xを導入することで会員の求める支援や情報を迅速かつ的確に提供することが可能となり、商工会の業務に対する信頼度の向上が期待できる
挑戦目標	支援ツールを検討、開発及び有効活用し、D Xによるコスト（時間、費用、リスク）削減を図る
行動計画 がトライン	➤ 経営支援、会議、研修のリモート化を図ることで、移動による交通事故の回避といったリスクを低減させるとともに時間とコストを削減する。また、通知発送方法の見直しや印鑑レス、ペーパーレス化といった業務改善を進めることでコストの抑制を図る ➤ 文書等の電子データ保存化を推進することで、検索時間の縮減や災害等によるデータ紛失といったリスクを防ぐ ➤ 経験の少ない若手職員でも十分な支援が行えるよう、ITやAIを用いた支援ツール（例：中小機構：オンライン経営相談サービス「E-SODAN（イーソーダン）」等）を活用することで、初期的な教育コストの削減を図るとともに、若手職員の離職率を是正する ➤ 支援能力向上のため、Web研修の他にオンラインセミナーを充実させる
県連合会の役割	D X活用の情報提供、グループウェア利活用による経費削減の提案

第6章

青年部・女性部



1 青年部

【青年部】 テーマ1	経営に役立つ事業の推進によって活動メリットを向上させる
テーマの観点 ・ねらい	部員企業の成長と持続的発展に役立つ事業活動（勉強会・研修会等）を積み重ねることにより、困難な事態に直面しても乗り越えられる経営力やノウハウを身に付ける
挑戦目標	青年部員の自己成長と企業発展につながる魅力あふれる活動を推進する
行動計画 がトライン	➤ 自社の経営力向上につながる勉強会や研修会等を企画実施する ➤ 活動を通じて人脈づくり・拡大の機会を創出する ➤ 時代の変化や新たなニーズ・シーズを先取りした活動テーマに取り組む ➤ 他団体と積極的に連携し、一緒に組織活動を盛り上げていく
県連合会の役割	他商工会や県青連との人的ネットワーク構築をフォローし、商工会青年部の活性化を促進する

【青年部】 テーマ2	部員増強を通じて組織を活性化させる
テーマの観点 ・ねらい	商工会地域には青年部に加入していない有資格者が数多く存在している。商工会青年部ならではの異業種の仲間同士でアドバイスし合える関係づくりや、地域の中小企業・小規模事業者自らによる地域貢献活動の大切さ等をアピールし、すべての有資格者に加入してもらえる活動をめざす
挑戦目標	有資格者の未加入率ゼロをめざす
行動計画 がトーン	➤ 毎年5%の増員を目標に有資格者への加入促進を青年部長が中心となって組織を挙げて実施する ➤ 他青年部団体との交流を計画的に実施し、商工会青年部の認知度向上を図る
県連合会の役割	県下全体で「青年部員増強月間」等を実施し、各商工会における取り組み事例や実績等を情報共有する

【青年部】 テーマ3	地域振興事業を推進する牽引役となる
テーマの観点 ・ねらい	地域と強いつながりを持つ商工会青年部が主役となり、地域活性化に寄与するさまざまな事業活動を実施することによって、地域全体と部員企業が共に持続的成長・発展していく好循環を生み出す
挑戦目標	地域活性化を推進し、地域から頼られる若手経営者集団としてあり続ける
行動計画 がトーン	➤ 地域住民との意見交換の場を設け地域活性化事業に関するアイデアやニーズを収集する ➤ 商工会員以外の事業者と一緒に地域を盛り上げていく協働体制の仕組みを作る ➤ 事業実施によって存在感を高め、地域からの信頼をより一層強めていく
県連合会の役割	商工会青年部を対象に地域振興の牽引役となるためのセミナー・研修会を実施する

2 女性部

【女性部】 テーマ1	部員数の減少に歯止めを掛け組織基盤を強化する
テーマの観点 ・ねらい	組織基盤強化のため部員増強運動へ継続的に取り組む。併せて事業活動の魅力向上を図り、部員の脱会防止に努める
挑戦目標	若い世代や女性起業家（新規創業者）の加入促進を図り、組織基盤を強化する
行動計画 がトライ	➤ 脱会见込みも見据えた新規加入の数値目標の設定と具体的な加入促進計画を作成し実施する ➤ 商工会役員配偶者の加入推進と青年部員配偶者の加入推進により若い世代の部員増強を図る ➤ 若手部員による新たな女性部事業を実施し、若い世代の関心をひく活動の推進を図る
県連合会の役割	加入促進のための計画策定および実行のバックアップを行う。加入実績が優秀な女性部に対する表彰を実施する

【女性部】 テーマ2	地域に根づいた魅力ある事業を提案し実行する
テーマの観点 ・ねらい	女性部の特性や女性ならではの視点が活かされた地域に根付いた魅力ある事業を実施することで、若い世代が関心を持ち、仲間に入りたいと思ってもらえる組織をめざす
挑戦目標	商工会女性部の活動を広くアピールするための新たな柱となるような事業を創造する。限られたメンバーだけでなく多くの部員が参加することで交流の輪が広がり、より良い地域づくりに貢献していく事業を提案し、実行する
行動計画 がトライン	➤ 年齢や経験を問わず活動できる女性のライフスタイルにマッチした事業の提案と取り組みを行う ➤ 女性部活動の外部への情報発信力を高め、女性部に仲間入りしたいと思うような新しい事業に取り組む ➤ 部員同士のコミュニケーションを大切にし、部員自身の資質向上を図るための事業を検討・実施する
県連合会の役割	各商工会女性部の取組等を情報共有する 好事例はセミナー等で発表の機会を設ける

第7章

マスタープランの確実な実行に向けて



1 定量目標測定結果のフィードバック(県連合会⇒商工会)

県連合会では第2期商工会マスタープランの取り組み状況を、毎年度の商工会実態調査等を基に測定し、各商工会における振り返りや各商工会で定性目標を策定する場合の参考としていただくことを目的にフィードバックします。

フィードバック見本様式

<実績数値>

成果測定に活用した実績↓		全県		前年 比較	●●●商工会		前年 比較
		R▲年	R■年		R▲年	R■年	
商 工 会 実 態 調 査 (報 告 シ ー ト)	1. 会員数	19,508	19,531	↑	296	300	↑
	2. 新規加入数	300	320	↑	6	12	↑
	3. 会費(千円)	279,214	275,000	↓	5,103	5,102	↓
	4. 手数料等(千円)	149,256	140,000	↓	7,425	7,367	↓
	5. 市町村補助金(千円)	733,656	800,000	↑	7,027	7,694	↑
	6. 経営指導員等の指導件数	92,445	86,009	↓	2,526	2,069	↓
	7. 講習会等の指導件数	500	400	↓	33	20	↓
	8. 創業・事業承継支援	300	200	↓	15	4	↓
経 営 実 施 状 況 支 援 事 業	①計画策定支援件数	300	400	↑	0	3	↑
	②補助金申請支援件数	300	400	↑	6	17	↑
	③資金調達支援件数	300	200	↓	17	13	↓
	④その他施策支援件数	300	400	↑	0	2	↑

分析(県連合会)

<測定結果(簡易)>

※成果測定に活用するセルをあらかじめ黄色マーカーにしております。
※前期と比較して実績数値が向上していると◎印がつきます。

〇 〇

振り返り
(商工会)

<計画策定>

実行

今後の更なる実績拡大へ向けて、行動計画ガイドライン18テーマを改めて”棚卸し”していただき、職員はじめ理事等とも共有のうえ、次年度計画策定および日々の業務遂行などに活かしてください。

活用

効果のあった施策や見直すべき点などをご記入ください。

重点的に取り組んだテーマに★→

<深掘り・改善・見直し>

①	②	③	④	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④
1 経営改善普及事業				2 地域総合振興事業					3 組織					4 財政			

2 商工会の独自プランを策定するためのガイドライン

本マスタープランの行動計画の他に、各商工会において、独自テーマを設定するための参考として、今回のプラン策定にあたり使用したツールを提供します。SECIモデルを参考にしたPDCAサイクル(P26参照)を活用するとともに、6W2Hを確認しながら実行性の高い計画づくりが行えるフォーマットとなっています。ぜひご活用ください(県連合会も一緒に策定支援を行います)。

「行動計画策定フォーマット」の説明

※「行動計画策定フォーマット」は、県連合会サイボウズ→商工会業務支援→様式集ダウンロードシステムからダウンロードできます。

手順①

職員や関係者からの意見聴き取り作業(形式は任意)を踏まえ、基本フォーム1～9の項目を、まず埋めていただきます(原案作成①の作業)。

行動計画策定フォーマット (220510Ver2.0)

No.	項目	内容(青字:項目の説明です。入力時削除してください)
1	テーマ名 ※行動計画(完成版)へ反映	「テーマの内容」 2行目～概要を20文字程度で説明
2	背景	表面に現れていない事象のこと 内部・外部要因、小規模事業者支援法、DX、意見聴き取り会議のデータなどから導く
3	現状	現在の状態のこと、現況
4	課題	答えや解決策を出よう求められた問題。懸念事項
5	観点 ねらい ※行動計画(完成版)へ反映	どこ。対象(課題) 0文字以内)
6	挑戦目標 ※行動計画(完成版)へ反映	基本目標と方針、目指す姿を参考にする
7	行動計画 ※(行動計画)完成版へ反映	上記の2背景、3現状、4課題、5観点・ねらい、6挑戦目標をふまえた具体的な行動計画のこと(200文字以内)
8	基本目標の定量部分に 反映される成果	
9	県連合会の役割 (期待すること)	(50～60文字程度)

手順②

下のフォーマットに従い、Check→Act→Plan→Doを検証、6W2Hを確認することで、原案の内容がブラッシュアップできます。(下矢印②の流れ)

上記「行動計画」、「観点・ねらい」、「めざすゴール、挑戦目標」をPDCAサイクル(SECIモデル参照)で検証する
PDCAサイクルのCheck(確認、調査)から検討する

「場」づくりは	Check	1対1の個人の対話と共感から始める場を作る。
望みは何か	Check	一人だけが分かっている業務課題の解決策等(暗黙知)を表に出す
欲しい成果は	Check	同上
障害は何か	Check	同上
試験運用方法	Act	一定期間の検証に取り組む方法を検討する
跳ぶ仮説	Act	仮説→実行→検証の「仮説」部分
組織決定先	Plan	上記をふまえて最終承認をうける組織先
最終成果物	Do	職員が個人的に獲得するゴール、事業者が受けるメリットなど

行動計画を策定するうえで、スケジュールなど事業詳細を確認する

いつ When	イメージ
どこで Where	イメージ
だれが Who	
だれに Whom	
どのように How	
いくらで How much	

※「行動計画策定フォーマット」の原本ファイルをダウンロードのうえ、内容をご確認ください

手順③

基本フォーム項目1、5、6、7、9の内容が、別シートへ自動リンクし、マスタープランの行動計画が完成します。(下矢印③の流れ)

テーマ名	「テーマの内容」 2行目～概要を20文字程度で説明	
テーマの観点・ねらい	ものごとを觀察する(100文字以内)	イメージ
挑戦目標	「明るく方向性に 基本目標と方針、目指す姿を参考にする	
行動計画	上記の2背景、3現状、4課題、5観点・ねらい、6挑戦目標をふまえた具体的な行動計画のこと(200文字以内)	
県連合会の役割	(50～60文字程度)	

完成版を検討するためのチェックポイント

- 1 欠けている「観点」や「アプローチ」はないか?
- 2 「手段」や「手法」を「目標」にしていないか?
- 3 「何を」「どうする」だけでなく「なぜ?・何のために?」「どうやって?」「だれが?」「いつまでに?」が、しっかり盛り込まれているか?
- 4 結局何が言いたいのか?

手順①
基本フォームの原案作成↑

手順②

手順③

マスタープラン行動計画↑

「第2期商工会マスタープラン」策定委員会

役 名	所 属	役 職	氏名(敬称略)
委員長	長野県商工会連合会	副会長	清水 初太郎
副委員長	長野県商工会連合会	副会長	鷹 野 力
委 員	長野県商工会連合会	副会長	杉 山 茂 実
委 員	長野県商工会連合会	副会長	高 村 秋光
委 員	長野県立大学	准教授	首藤 聡一朗
委 員	経営サポート機構	代表	塩 田 康 彦
委 員	長野県 産業労働部 産業政策課	課長	合 津 俊 雄
委 員	長野県市長会	事務局長	青 木 弘
委 員	長野県町村会	事務局長	原 山 幸 治
委 員	全国商工会連合会	事務局長	佐々木 淳
委 員	長野県商工会青年部連合会	会長	松 澤 朋 典
委 員	長野県商工会女性部連合会	会長	石井 喜久江
委 員	長野県商工会連合会	専務理事	中 村 英 雄
オブザーバー	一般社団法人長野県商工会議所連合会	常務理事	高 橋 孝 一

「第2期商工会マスタープラン」プロジェクトチーム

役名	商工会名	職 名	氏 名
リーダー	長野県商工会連合会	北信支所長	青 木 隆 典
メンバー	長野県商工会連合会	東信支所長	柏 木 恵 子
メンバー	長野県商工会連合会	南信支所長	矢 澤 哲 也
メンバー	長野県商工会連合会	中信支所長	中 村 公 彦
メンバー	長野県商工会連合会	経営支援課主査	菊 池 圭 二
メンバー	長野県商工会連合会	経営支援課主査	三 浦 和 美

「第2期商工会マスタープラン」策定小委員会

役 名	商工会名	職 名	氏名(敬称略)
委員長	阿智村商工会	事務局長	清 水 衆 一
副委員長	上田市商工会	事務局長	谷 仲 英 彦
副委員長	阿南町商工会	事務局長	成 瀬 広
副委員長	安曇野市商工会	事務局長	関 欣 一
副委員長	長野市商工会	事務局長	浅 岡 龍 光
委 員	浅科商工会	統括経営支援員	濱 田 良 浩
委 員	東御市商工会	主任経営支援員	市 川 柳
委 員	立科町商工会	経営支援員	國 澤 梓
委 員	中川村商工会	副統括経営支援員	大 平 晃 資
委 員	原村商工会	主任経営支援員	佐 伯 道 仁
委 員	高森町商工会	経営支援員	原 真 紀
委 員	筑北村商工会	統括経営支援員	中 斎 洋 一
委 員	南木曽商工会	主任経営支援員	日 野 亮
委 員	大桑村商工会	経営支援員	名小路 あや子
委 員	坂城町商工会	統括経営支援員	宇都宮 剛
委 員	飯綱町商工会	主任経営支援員	村 松 浩 司
委 員	信州新町商工会	経営支援員	山 岸 さとみ
委 員	長野県商工会連合会	参事	中 村 正 人
委 員	長野県商工会連合会	事務局長	小野澤 三七男
委 員	長野県商工会連合会	経営支援課長	井 口 公 男

第2期商工会マスタープラン

<担 当> 長野県商工会連合会 経営支援課
 <連絡先> 長野県長野市中御所岡田131-10
 TEL :026-217-2828(直通)
 FAX :026-226-4996
 e-mail :keiei@nagano-sci.or.jp