



# 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はありますが、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
- 【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の実施

## 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】 県補助金の安定化
- 【テーマ4-②】 市町村補助金の確保
- 【テーマ4-③】 自主財源比率の向上
- 【テーマ4-④】 財政視点からのDXの推進

# 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
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 がトライ	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li><li>➤ 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</li><li>➤ 「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</li></ul>
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）

<p>【経営改善】 テーマ1-②</p>	<p>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</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

<p>【経営改善】 テーマ1 - ③</p>	<p>災害時における事業継続力強化を支援する</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>「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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 「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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 上席専門経営支援員による策定フォロー</li> <li>➤ 「長野県BCP策定支援プロジェクト」への橋渡し</li> </ul>

<p>【経営改善】 テーマ1 - ④</p>	<p>商工会と事業者のDXを推進する</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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。</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

## 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	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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</li><li>▶ 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</li><li>▶ 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&amp;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</li></ul>
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

<p>【地域振興】 テーマ2 - ②</p>	<p>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</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 ガイドライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

<p>【地域振興】 テーマ2 - ③</p>	<p>行政等への積極的な意見活動を推進する</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

<p>【地域振興】 テーマ2 - ④</p>	<p>地域総合振興事業を推進するための人材を育成する</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

<p>【地域振興】 テーマ2 - ⑤</p>	<p>D Xのメリットを最大限に活用した地域振興事業の実施</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 時代環境やインフラに適合したD Xの情報を収集する</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 小規模事業者のデジタルデバインド（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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ D Xを活用した先行事例の情報提供を行う</li> <li>・ デジタルデバインド（情報格差）を解消するための研修会の開催を支援する</li> </ul>

### 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 がトライ	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li><li>➤ 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</li><li>➤ 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、脱会等を防止する</li></ul>
県連合会の役割	事業共済課から「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

<p>【組織】 テーマ3-②</p>	<p>理事会・部会の機能強化を図る</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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發揮する          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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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&amp;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</p>
<p>行動計画 がトライ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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&amp;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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>理事会・部会の役割や機能が強く發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</p>

<p>【組織】 テーマ3-③</p>	<p>チームカ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</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 資格取得など職員の積極的な自己啓発を後押しする</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>県連・関係機関主催の職員能力向上研修を拡充するほか、経営支援グループ活動を通じ、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</p>

<p>【組織】 テーマ3-④</p>	<p>積極的な業務改革・業務改善に取り組む</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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 DX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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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。</p>
<p>行動計画 がトライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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PDCAを回しながら検討を行う</li> <li>➤ 業務で使用する情報システムやIT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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>DX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</p>

<p>【組織】 テーマ3-⑤</p>	<p>SDGs（持続可能な開発目標）達成へ向けて積極的に取り組む</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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SDGs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SDGsへの取り組みを促していく</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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SDGs達成に大きく寄与する</p>
<p>行動計画 がトライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 管轄地区内の小規模事業者等へ「長野県SDGs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</li> <li>➤ SDGs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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

## 4 財政

【財政】 テーマ4-①	県補助金の安定化
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 がトライ	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li><li>➤ 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。</li></ul>
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

<p>【財政】 テーマ4-②</p>	<p>市町村補助金の確保</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>②経営発達支援事業の共同実施</li> <li>③商工業者支援事業の共同実施</li> </ul> </li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

<p>【財政】 テーマ4-③</p>	<p>自主財源比率の向上</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

<p>【財政】 テーマ4-④</p>	<p>財政視点からのDXの推進</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>DX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 DX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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>支援ツールを検討、開発及び有効活用し、DXによるコスト（時間、費用、リスク）削減を図る</p>
<p>行動計画 がトライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>DX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</p>

# 第6章

## 青年部・女性部



# 1 青年部

【青年部】 テーマ1	青年部活動のメリット向上 経営に役立つ事業の推進
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	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li><li>➤ 活動を通じて人脈づくり・拡大の機会を創出する</li><li>➤ 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</li></ul>
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

<p>【青年部】 テーマ2</p>	<p>青年部員の増強 部員増加で組織を活性化</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>有資格者の未加入率ゼロをめざす</p>
<p>行動計画 がトライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

<p>【青年部】 テーマ3</p>	<p>地域振興事業の推進 商工会青年部が地域振興の牽引役となる</p>
<p>テーマの観点 ・ねらい</p>	<p>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</p>
<p>挑戦目標</p>	<p>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</p>
<p>行動計画 がトライ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
<p>県連合会の役割</p>	<p>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</p>

## 2 女性部

【女性部】 テーマ1	女性部組織の強化 部員数の減少に歯止めを掛け組織基盤を強化
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	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li><li>➤ 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</li><li>➤ 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</li></ul>
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	女性部の魅力度向上 地域に根付いた魅力ある事業の提案と実行
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>
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今後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	↓
経営発達支援事業	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あります。  
※前期と比較して実績数値が向上していると◎印が付きます。

行動計画ガイドライン 18テーマ																	
1 経営改善普及事業				2 地域総合振興事業					3 組織					4 財政			
①	②	③	④	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④
				◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
				◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				

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)。

### 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)

※「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

行動計画策定フォーマット (Z20510Ver2.0)

№	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 (行動計画の名称へ対応)	「テーマの内容」 2行目~概要を20文字程度で説明
2	背景	表裏に現れていない事実のこと 内部・外部要因、小規模事業者支援法、DX、意見聞き取り会議のデータなどから導く
3	現状	現在の状況のこと、概況
4	課題	答えや解決策を出すように求められた問題、顕在事項
5	観点 ねらい (行動計画の目的・ねらい)	どこか、対象(誰) (20文字以内)
6	挑戦目標 (行動計画の目的・ねらい)	基本目標と方針、目標達成を参考にする
7	行動計画 (行動計画の目的・ねらい)	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	県連合会の視察 (要請すること)	(50~60文字程度)

(上記「行動計画」)、「観点・ねらい」、「基本目標」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の個人の対応と共有から始める場を作る。
参加は何か	Check	個人だけが分かっている業務課題の解決策等(総動員)を表に出す
新しい成果は	Check	同上
経営は何か	Check	同上
試験運用方法	Act	一定期間の検証に取り組み方法を検討する
誰が実施	Act	役割・実行一掃の「役割」部分
継続決定先	Plan	上記をふまえて継続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	
どこで Where	イメージ
だれが Who	
だれに Whom	
どのように How	
いくらか How much	

### 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	どこか、対象(誰) (20文字以内) も見て目標を定めるのも記載する (100文字以内)
挑戦目標	基本目標と方針、 目標達成を参考にする
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)
県連合会の視察	(50~60文字程度)

完成版を格納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 「何で」「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 総動員が言いたいのか?

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」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	南木曾商工会	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」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

<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