

第2期商工会マスタープラン

中間答申

令和4年9月5日

第2期商工会マスタープラン策定委員会

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15
- 6 商工会の未来を拓くための課題設定18

第3章 事業戦略および基本目標

- 1 経営改善普及事業20
- 2 地域総合振興事業21
- 3 組織22
- 4 財政23
- 5 目標に対する成果の測り方24

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26
- 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27
- 3 めざす姿(チャート図)29

第5章 行動計画ガイドライン

- 1 経営改善普及事業32
- 2 地域総合振興事業36
- 3 組織41
- 4 財政46

第6章 青年部・女性部

- 1 青年部51
- 2 女性部54

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57
- 2 商工会の独自プランを策定するためのガイドライン58



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。

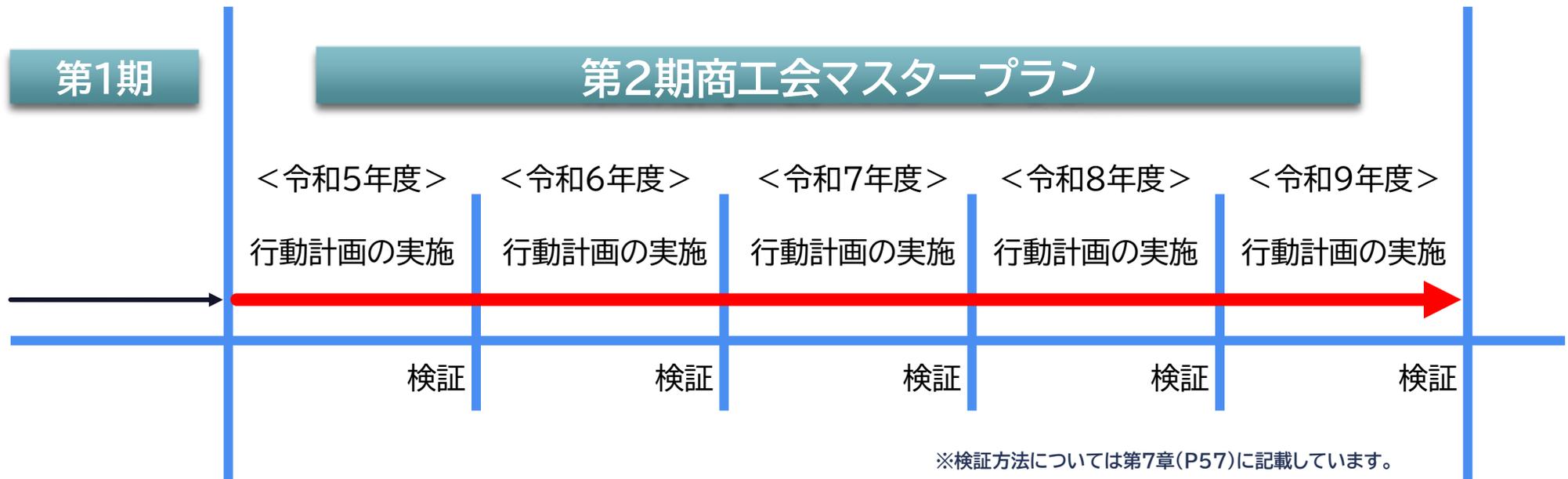
商工会ならびに県連合会では、組織の総意を持って策定されたこの「第2期商工会マスタープラン」を、これから5年間にわたり、着実に実行していくこととします。

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。



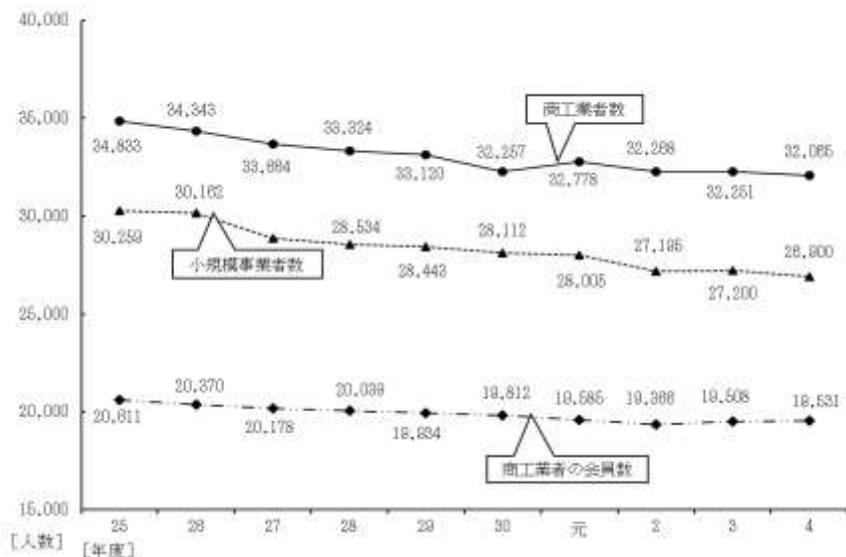
第2章

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)

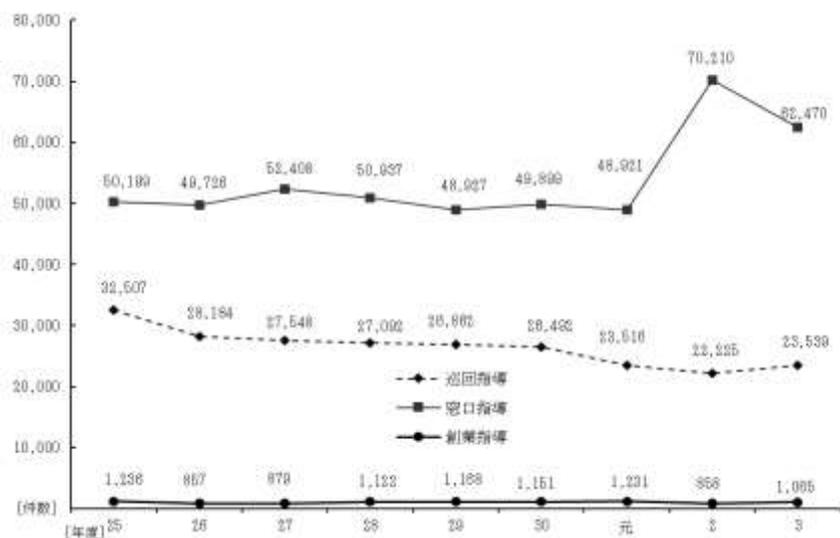
商工業者数ならびに会員数の推移



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

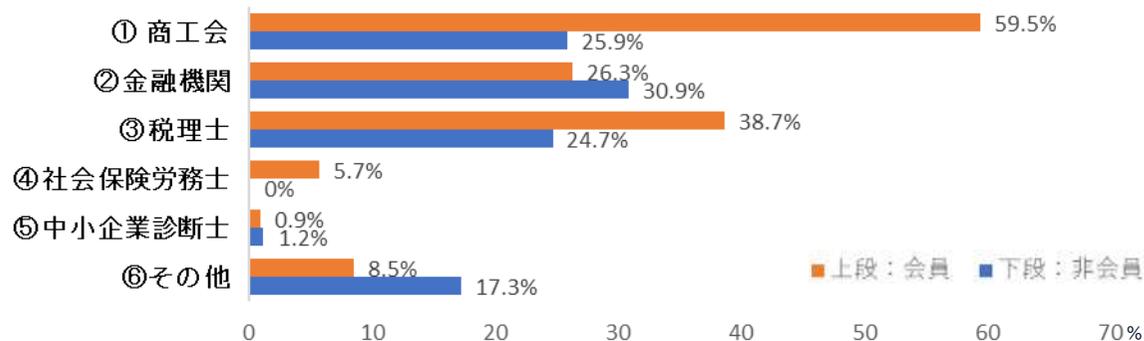
課題解決へ向けた意見

- ・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)

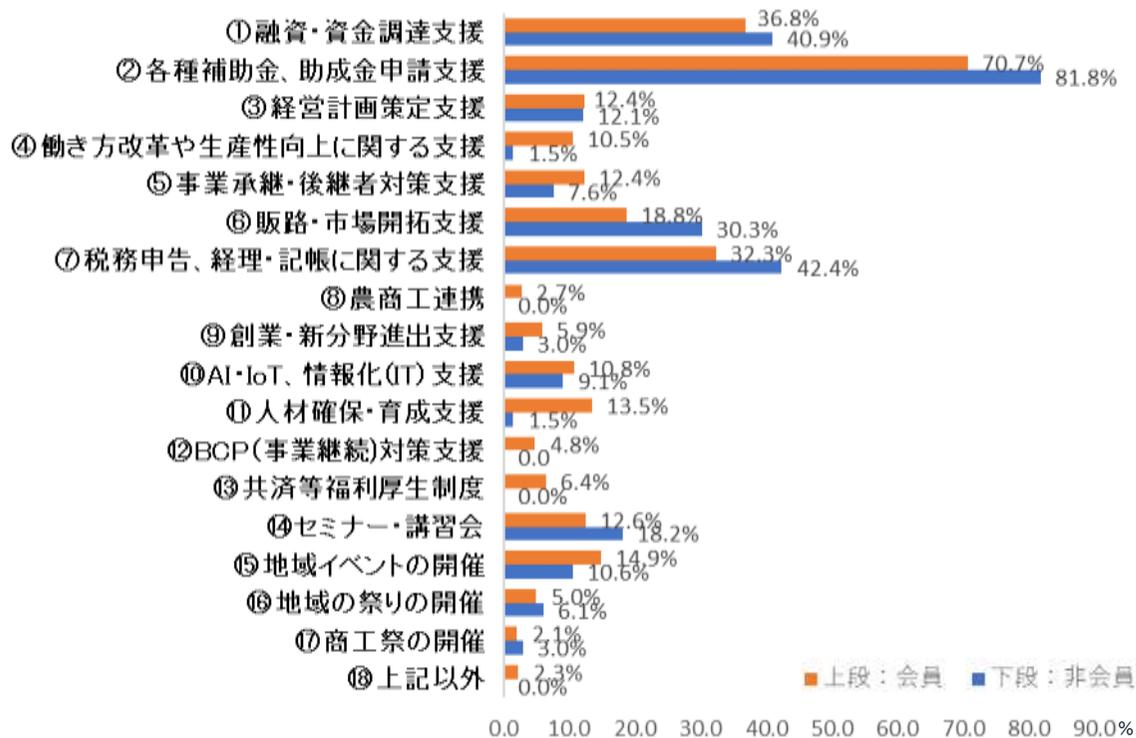
調査時期 令和3年11月
 対象者 会員:600事業者 / 非会員:207事業者
 回収率 会員:72.8% / 非会員:31.9%

【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(SDGs)の小規模事業振興のあり方検討委員会」 の最終答申(※令和2年11月中間答申を仮掲載)

<緊急宣言のテーマ>

商工会は、今後5年間、世界を巻き込んだ大革命時代に対し69商工会と連合会が一体となって地元企業へ最後まで寄り添う原点に立ち返り、経営支援を強力に実施し、他と連携をはかり地域経済の早期再生を図ります

<行動計画>

① 商工会の経営支援推進のための「ハブ化」を進める

- ◆ 小規模事業者との対話を通じて、課題を明確にし、適切な専門機関につなげる
- ◆ 指導員は、この「つなぐ」中で、小規模事業者に寄り添いながら商工会の指導力を高める
- ◆ 連合会は専門支援体制を行政と連携し構築する

② 県、市町村、金融機関等の連携強化

- ◆ 一行政(旧市町村含む)一商工団体が基本である。他の団体が広域化を図る中で商工会は地域とともにある体制を堅持
- ◆ 商工会の事業効率化のために県、振興局、市町村、金融機関との一層の連携を図る
- ◆ 経営支援は商工会だけではできないあらゆる支援機関の触媒の役割を商工会が果たす。そのために69地域に「小規模事業者SDGs対策委員会(仮称)」を設置する
- ◆ 災害対応や感染症対応など地域に根差す商工会でしか担えない行政委託事業への取り組み

③ 商工会の活動の効率化(生産性の向上)

- ◆ 69商工会経営指導員の指導力と情報力の共有化(指導員、補助員のデジタル化)
- ◆ 小規模事業者の多様化専門化する課題への他地区指導員専門知識を持つ指導員の支援を可能とする。
- ◆ 連合会は人事の一元化の中で指導員や実績を誇るシニア指導員の専門知識者を69商工会へ集約し、リモートによる連携体制を創る
- ◆ 経験者の臨時的な雇用と即戦力化

④ 商工会共通業務の効率化

- ◆ 県補助金の減少に対応する商工会業務の負担軽減と効率化
- ◆ 連合会で代行できる共通業務の推進
- ◆ 人事の一元化と給与の一元化での業務の効率化

⑤ 商工会役員の活性化と連携強化

- ◆ 69商工会役員(女性部、青年部含む)と連合会の連携強化(会長の連合会会議の出席率を上げる←リモート参加)
- ◆ 商工会役員は、定期会議を実施し役割を明確にし、市町村との連携を進め地域振興事業の先頭に立つ
- ◆ 事務局長の設置を進めるが、役員が地域に信頼される商工会づくりの先頭に立ち、役員が商工会員の加入活動(10%増)等を実行する

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

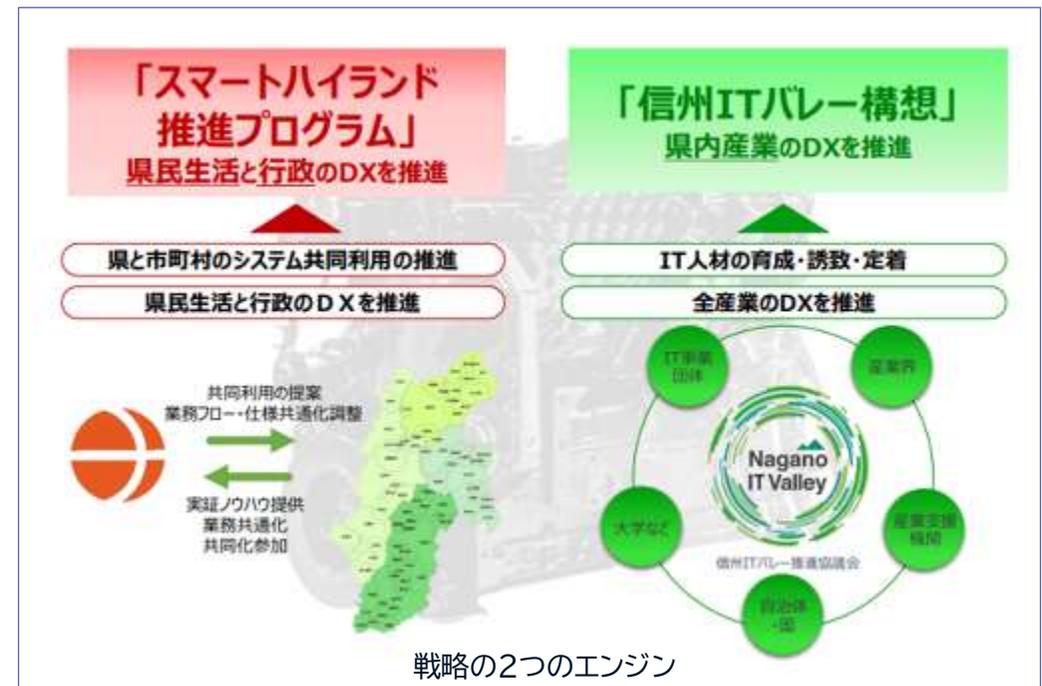
1. 2つのエンジンで戦略を推進(スマートハイランド推進プログラム、信州ITバレー構想)

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



戦略の2つのエンジン

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。

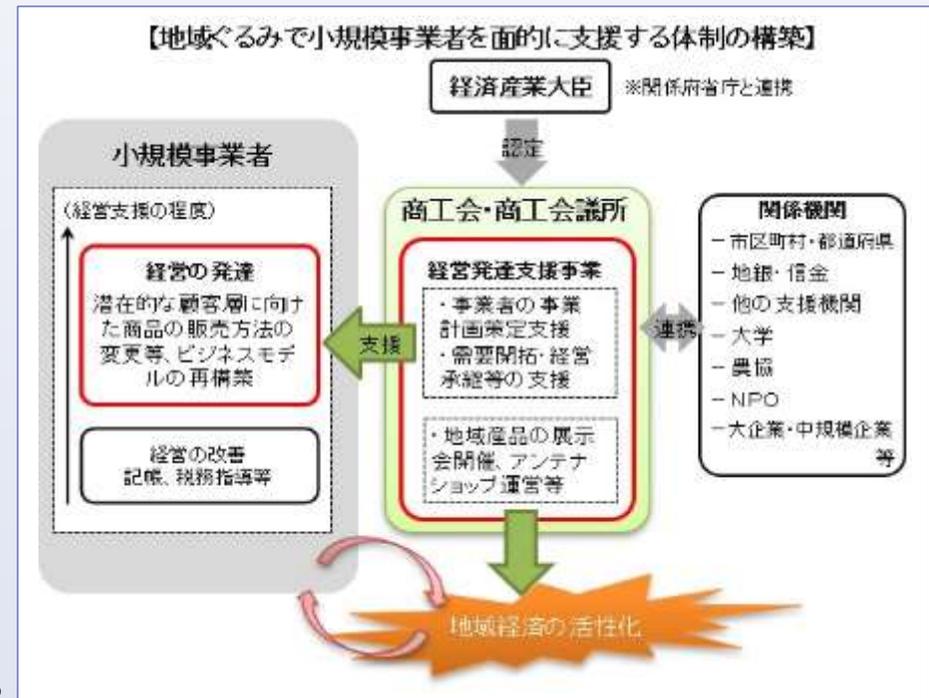
これに伴い、商工会では事業計画のうち小規模事業者の技術向上や新たな事業分野開拓など、経営の発達に特に資する支援計画(経営発達支援計画書)を市町村と共同で作成し、それを経済産業大臣が認定するしくみが導入されました。

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

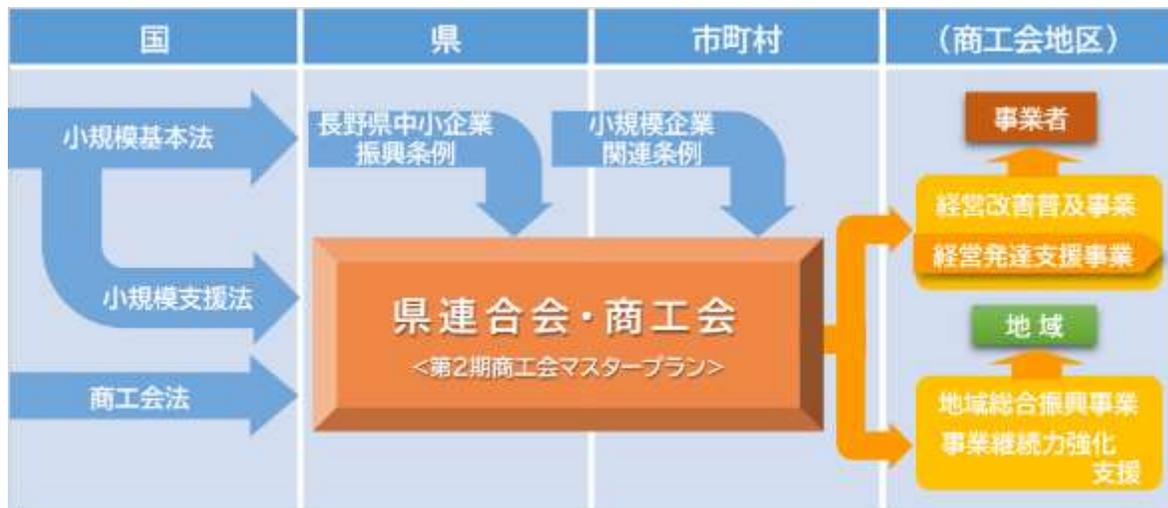
平成26年の『小規模基本法』の制定を契機に、全国の自治体においても小規模事業を含めた中小企業振興を目的とした条例の制定・整備が加速しました。

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、集約性の利用促進
- (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、国民の協力

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)
- 国民の役割 (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) 生涯学習連携等の推進等
- 受注機会増大、県産品購入、販路拡大、事業継続等
- 起業、次世代産業創出、企業の立地・定着の促進
- 産業・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
- 生涯学習連携、市町村連携、広域・顕彰、公募等

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て、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。

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、県連合会が測定および評価し、その結果をフィードバックすることとします。

なお、それぞれの基本目標の成果測定を行うにあたり、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

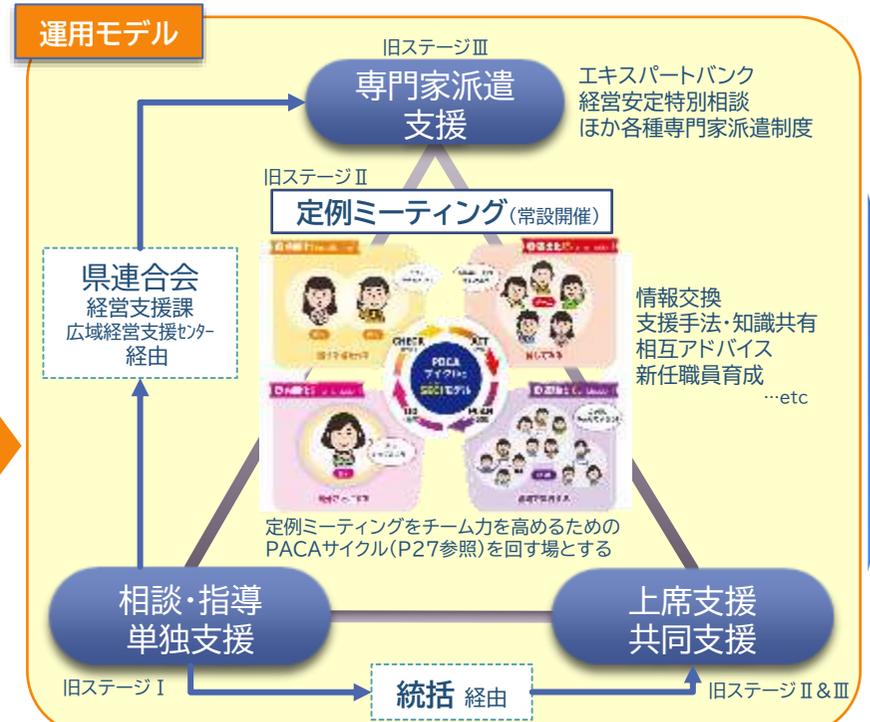
従来型の経営支援グループおよびステージI～Ⅲによる支援スキームの見直し・改善を図ることによって、厳しい経営環境に直面する地域産業と小規模事業者等をこれからも県下全域で強力にサポートし続けられる体制へ再構築します。
 ※令和4年度中にスキームを確定し試験運用を開始、プラン実行期間中において定着化をめざします。

見直しのポイント

- 広域連携の単位(「経営支援グループ」)を現在の15地区から21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)を実施する際に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。

改善策の方向性

- 広域連携の考え方を“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)。
- 広域連携の対象を県の「小規模事業経営支援事業費補助金」の業務や職員に特化させる(商工会運営と区分け)。
- 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の拠点整備ならびに人員や機能の集約化を検討する。



エリア内主任経営支援員の拠点集約化を検討

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。

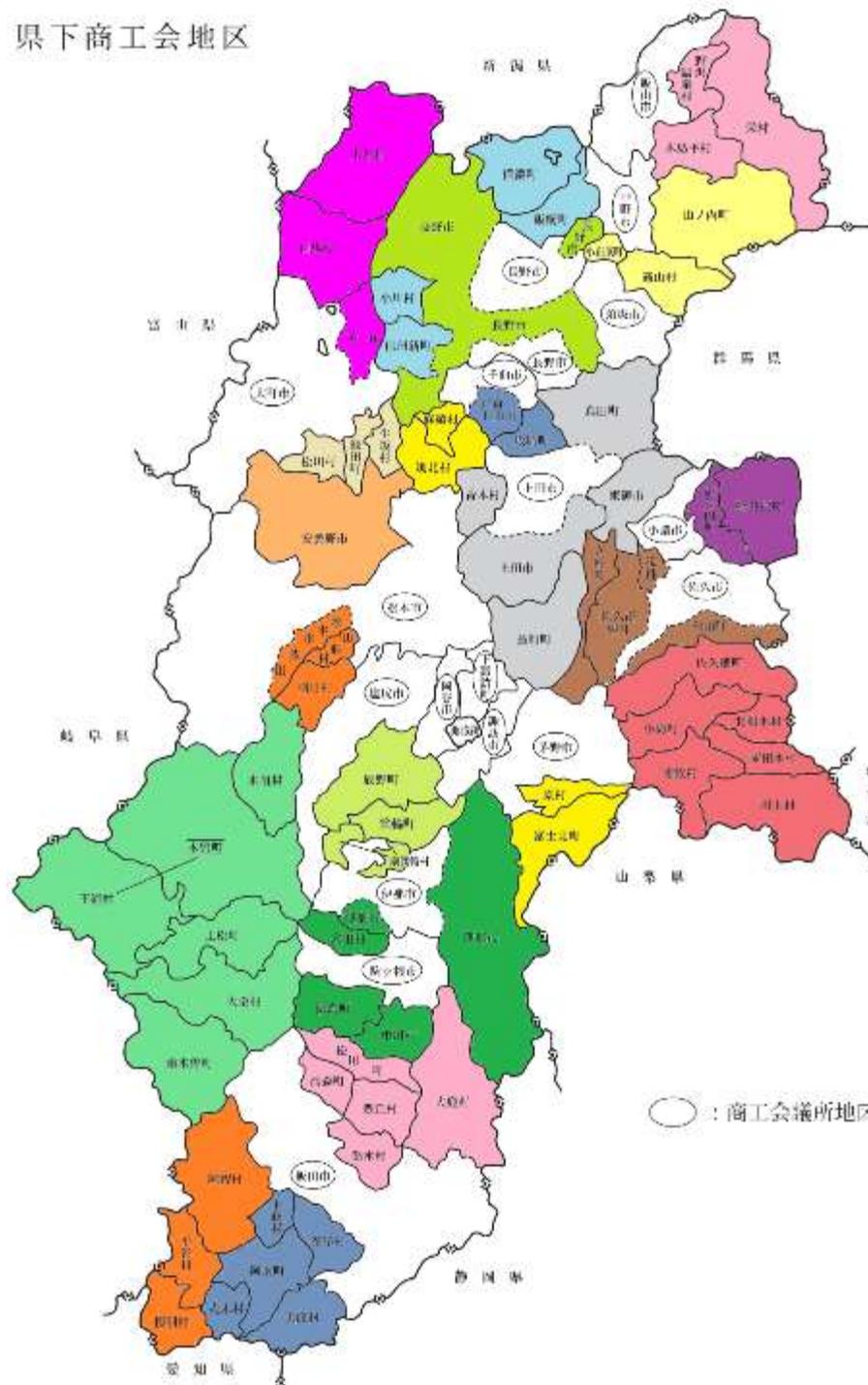
そのため広域性を踏まえながらも地域密着で経営支援を実施しやすい距離や常設の拠点設置場所を考慮し、広域連携の範囲を見直し・細分化を行います。

<具体的な地区割>

下表のとおり21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	臼田町	5	富士見町	11	上松町	17	長野市	
	佐久市望月		原村		大桑村		信州新町	
	浅科	6	辰野町		南木曾		18	小川村
	立科町		箕輪町		木曾町			信濃町
2	小海町	7	南箕輪村	12	木祖村	19		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		松本市波田		坂城町	
	佐久穂町		中川村		山形村		小布施町	
	川上村		宮田村		朝日村		高山村	
3	南牧村	8	松川町	14	筑北村	20	山ノ内町	
	軽井沢町		大鹿村		麻績村		野沢温泉	
	御代田町		高森町		美麻		木島平村	
4	上田市	9	喬木村	15	白馬	21	栄村	
	真田町		豊丘村		小谷村			
	東御市		16		阿南町		池田町	
	長和町				売木村		生坂村	
	青木村				天龍村		松川村	
		下條村						
		泰阜村						
		阿智村						
		10	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。

地域産業の明るい未来を実現

雇用や所得が増加する 消費が増える まちづくりが進む 観光客、移住者、関係人口が拡大する 税収がアップする …etc

高い収益性や成長力を持った小規模事業者等が増え、地域経済がまわりはじめる

小規模事業者等の本質的な経営課題を解決し自己変革力を強化

小規模事業者等が主役となり多彩な地域振興事業を展開

伴走型支援

人材が育ち、地域のために希望を持って働く
商工会

運営サポート

バックアップ

主任経営支援員等を県下全域へ適切に配置し、職務の遂行と能力向上をフォローする
県連合会

交付

成果

国・県・市町村からの
安定した補助金