

# 兵庫県商工会プラン

(第1期)

兵庫県商工会連合会



令和6年6月

## 県連合会 会長あいさつ

商工会法の施行から60有余年、商工会は地域の商工業者のために「経営改善普及事業」に携わり、その当初より、地域企業の金融や税務、その他多数の相談に対応してまいりました。

また、昭和56年の商工会法改正により、地域振興事業にも取り組むことになって以来、商工会は「経営改善普及事業」と「地域振興事業」を事業の2本柱として、地域経済の活性化に尽力してまいりました。

しかしながら、長い年月を経るにつれ“組織風土”である価値観は固定化され、また、“組織文化”は過去の成功体験に束縛されています。社会環境そのものが不透明で不確実な現在においては、従来型の“組織風土”と“組織文化”が必ずしも有効とは限らなくなりました。

県下の商工会地域においても少子高齢化による後継者難と人手不足、産業構造の変化、及び頻発する自然災害など、地域企業を取り巻く環境は厳しい状況が続いております。

これらを踏まえ、商工会組織そのものをメンテナンス・強化し、時代や環境の変化に合わせて進化することで、これまで以上に地域経済の活性化に向けた効果的な個社支援を実現する必要があると感じ、この度“兵庫県商工会プラン”を策定いたしました。

「地域企業の持続的発展と地域経済の活性化に貢献する」を基本理念に掲げ、県下28商工会と県連合会が今一度団結する時が来ました。

本プランが会員事業所及び商工会役職員の皆様を新たな成長へと導く“羅針盤”になればと願っております。

計画を実行に移し、「地域企業の持続的発展と地域経済の活性化に貢献する」ためにも皆様のご理解とご協力をよろしくお願いいたします。



兵庫県商工会連合会  
会長 小寺博史

# 目 次

## 第1章 兵庫県商工会プランの役割と兵庫県を取り巻く環境について

|                    |         |
|--------------------|---------|
| I 兵庫県商工会プランの概要     | 1 ~ 2   |
| 1. 策定の趣旨           | 1       |
| 2. 商工会プランの役割       | 1       |
| 3. 商工会プランの運用方法     | 2       |
| II 外部環境等の変化        | 3 ~ 7   |
| 1. 人口等の推移          | 3 ~ 4   |
| 2. 経営環境の変化         | 4       |
| 3. 社会制度・政策の変遷等     | 5 ~ 7   |
| III 商工会の現状と課題      | 8 ~ 20  |
| 1. 兵庫県における会員事業所の推移 | 8       |
| 2. 職員数の推移          | 9 ~ 11  |
| 3. 商工会の事業          | 12 ~ 13 |
| 4. 商工会の財政          | 14 ~ 19 |
| 5. 商工会の課題          | 20      |

## 第2章 今後の方向性について

|                 |    |
|-----------------|----|
| I 商工会と県連合会の役割   | 21 |
| 1. 商工会及び県連合会の目的 | 21 |
| 2. それぞれの役割      | 21 |
| II 具体的な方向性      | 22 |
| 1. 基本理念         | 22 |
| 2. ビジョン         | 22 |
| 3. 目 的          | 22 |
| 4. 行動指針         | 22 |

## 第3章 行動指針・戦略・アクションプランの構成

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| I 全体像                   | 23      |
| II 行動指針に連動する戦略・アクションプラン | 24 ~ 37 |

# 第1章 兵庫県商工会プランの役割と兵庫県を取り巻く環境について

## I 兵庫県商工会プランの概要

### 1. 策定の趣旨

ここ10年間の世界経済を振り返ると、各国における持続的な成長と不均衡、金融市場の変動、デジタル経済の拡大、貿易摩擦の顕在化、新型コロナウイルスによる世界的なパンデミック等のトピックがあった。これらは複雑に絡み合い世界経済の変遷に大きな影響を与え、日本経済もその例外ではなかった。

その他、近年ではロシアによるウクライナ侵攻によって、世界経済の成長減速とインフレ加速が懸念されていたが底堅い状況が続いている。しかしながら、世界の不確実性は依然として高まっている。

過去の経緯を鑑みて、この不確実性が高まる要因として少なくとも下記の5つが挙げられる。

- ① 国際政治的な対立や紛争、貿易戦争等による「地政学的な不安定性」
- ② 予測困難な「パンデミック等による生産活動の停滞」
- ③ 技術革新による「技術の急速な進化」
- ④ 気候変動に伴う異常気象や自然災害による「環境変動」
- ⑤ 人口構造の変化、人の価値観の変化、労働市場の変動等による「社会的な変化」

これらの要因も相互に影響し合い、経済や社会の未来についての予測を困難にしている。

このような状況においても商工会組織は変化への適応力を高め、会員事業所・非会員事業所を問わず、中小・小規模事業者、ひいては日本社会に必要とされる経済団体としての役割を果たし続けるため、会員事業所・職員に限定するのではなく、商工会組織そのものの計画として、兵庫県商工会プラン（以下、商工会プラン）を「10年先を見据えた5年間の中長期計画」として策定した。

### 2. 商工会プランの役割

各商工会では、管内人口や組織規模、地域の特性等が異なっている。

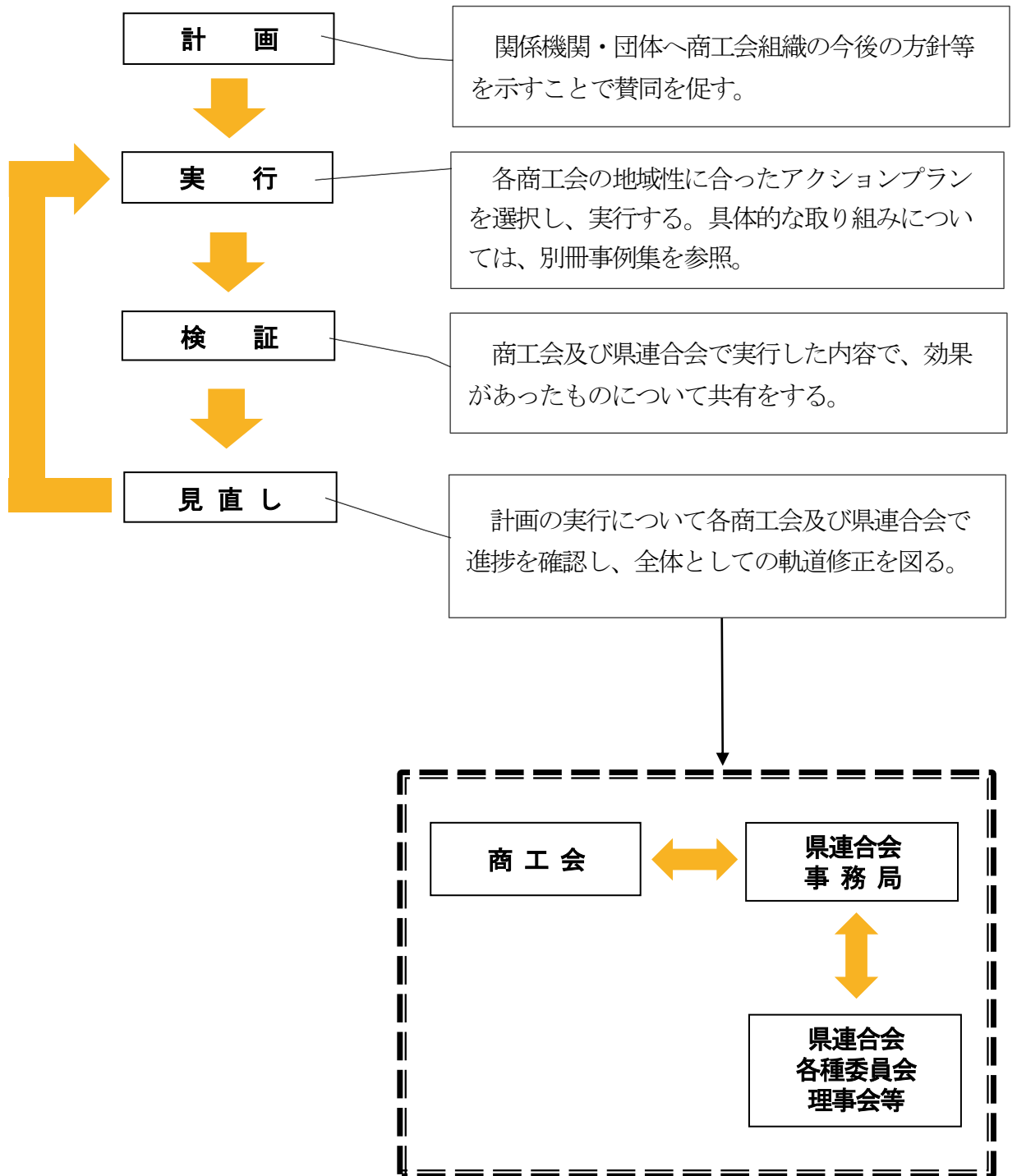
しかしながら、組織活動の基盤となっている商工会地域そのものが縮小傾向にあり、今後、商工会組織が持続的発展を遂げるためには、現状における課題を改めて認識し、基本理念・ビジョン・目的・行動指針を組織内及び関係機関等と共有することが必要である。

これを踏まえ、商工会プランは『28商工会および県連合会が一丸となって目標に進むための「マスタープラン」』と位置付け、県内商工会の指針とする。

なお、商工会プランの役割は大きく分けて以下3点である。

- ① 「商工会及び県連合会が今後、解決しなければならない課題、達成すべき目標を明確にする」
- ② 「県連合会を含めた商工会組織の意思統一を図る」
- ③ 「原点に立ち返り、商工会及び県連合会が果たすべき役割を再認識し、PDCAを回す」

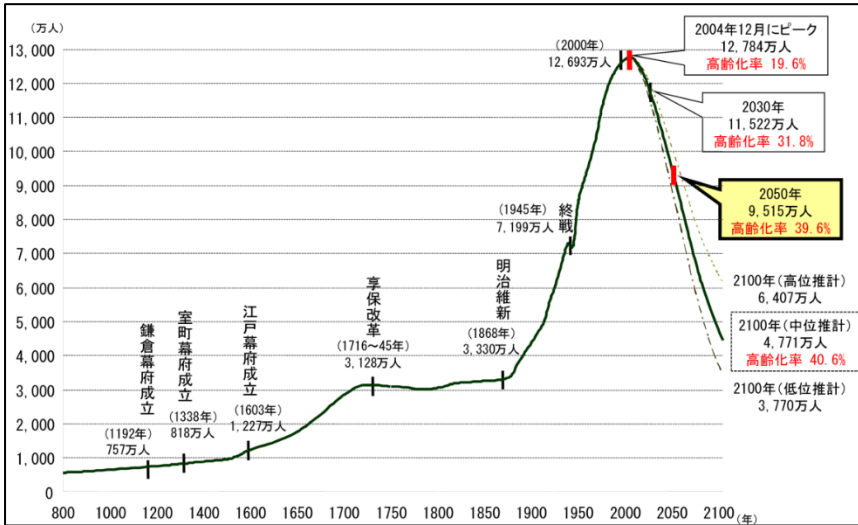
### 3. 商工会プランの運用方法



## II 外部環境等の変化

### 1. 人口等の推移

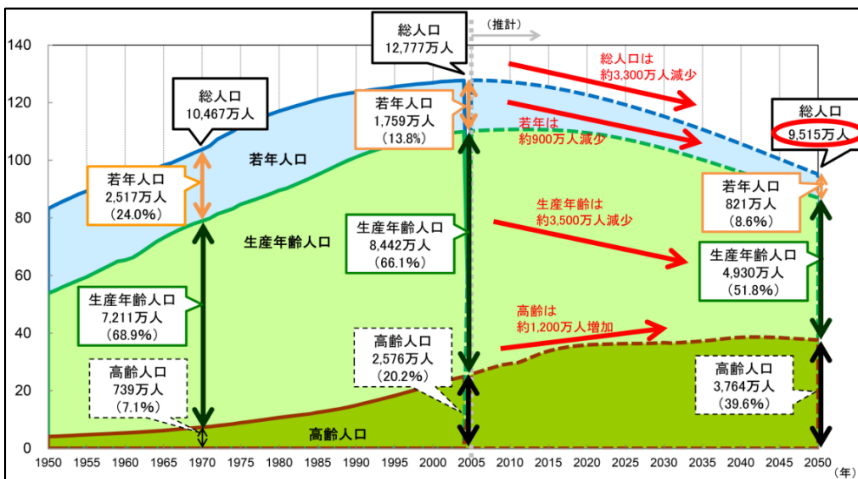
#### ① 全国総人口の長期的推移



※総務省ホームページより抜粋。

我が国の総人口は、2004年をピークに、今後100年間で100年前（明治時代後半）の水準に戻っていく。この変化は、1,000年単位で見ても類を見ない極めて急激な減少とされている。

#### ② 総人口の年齢3区分別推移



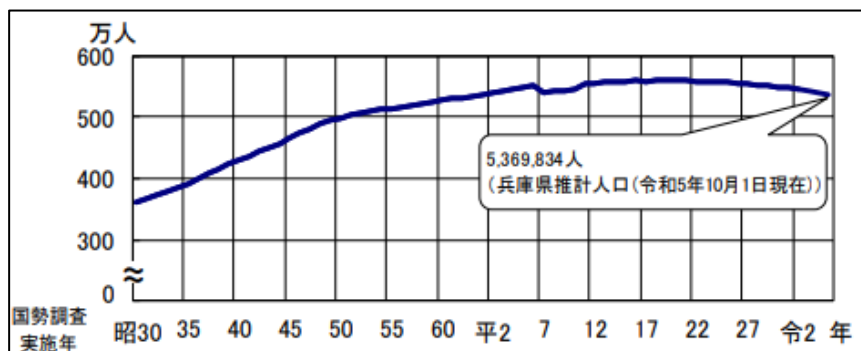
※総務省ホームページより抜粋。

我が国の総人口は、2050年には9,515万人となり、約3,300万人（約25.5%）減少。高齢人口が約1,200万人増加するのに対し、生産年齢人口は約3,500万人減少。その結果、高齢化率は約20%から約40%に上昇する見込みである。

#### ③ 兵庫県の人口推移（令和2年国勢調査の補正後数値）

| 年次   | 国勢調査人口<br>(10月1日現在) | 人         |
|------|---------------------|-----------|
| 昭30年 |                     | 3,620,947 |
| 35年  |                     | 3,906,487 |
| 40年  |                     | 4,309,944 |
| 45年  |                     | 4,667,928 |
| 50年  |                     | 4,992,140 |
| 55年  |                     | 5,144,892 |
| 60年  |                     | 5,278,050 |
| 平2年  |                     | 5,405,040 |
| 7年   |                     | 5,401,877 |
| 12年  |                     | 5,550,574 |
| 17年  |                     | 5,590,601 |
| 22年  |                     | 5,588,133 |
| 27年  |                     | 5,534,800 |
| 令2年  |                     | 5,465,002 |
| ※ 5年 |                     | 5,369,834 |

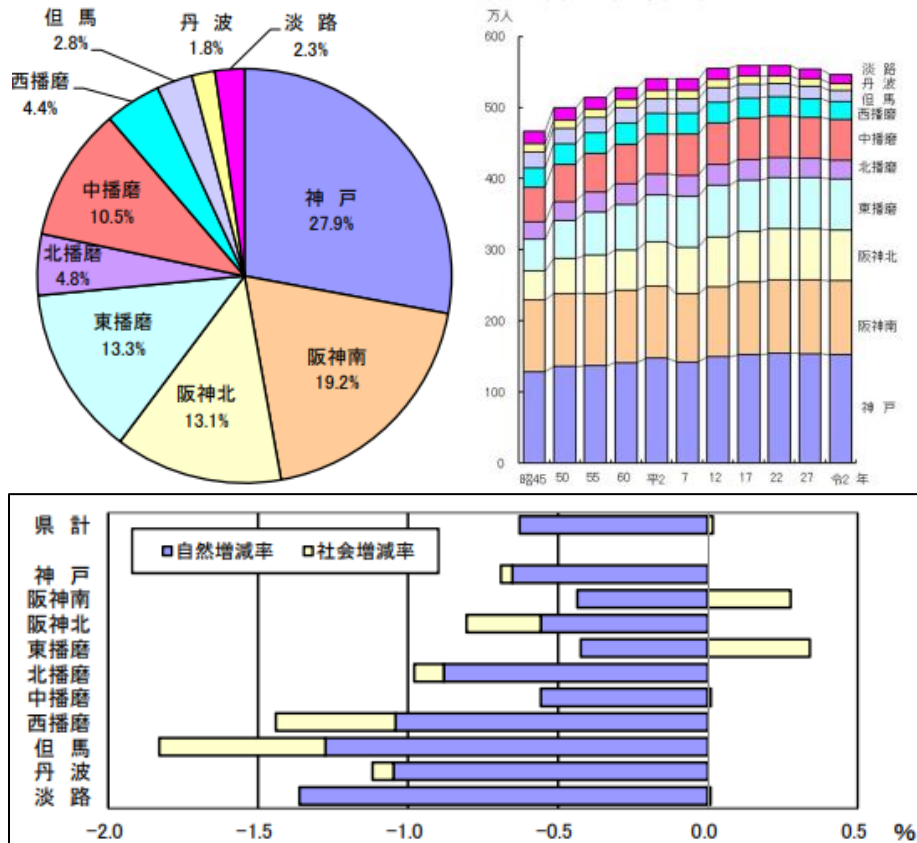
※令和5年は兵庫県推計人口



昭和22年から300万人台で推移してきた兵庫県の人口は、昭和36年に400万人を、昭和51年には500万人を超えた。

その後も増加傾向が続き、平成21年には560万人を突破した。昭和25年以降、阪神・淡路大震災のあった平成7年を除いて平成17年まで増加傾向にあったが、平成22年国勢調査には減少に転じ、平成27年国勢調査、令和2年国勢と減少幅が拡大しており、令和5年1月には540万人を割り込んだ。

④ 兵庫県地域別の割合および人口の推移（令和5年1月1日現在）



令和6年1月1日現在の、兵庫県地域別人口構成比は神戸が27.9%で最も高く、以下、阪神南19.2%、東播磨13.3%、阪神北13.1%と続いている。

また、地域別人口の推移を見ると、神戸と阪神南で全体の約50%を占めている。令和5年の中人口増減率を見ると、県内すべての地域で減少している。減少率が最も低いのは東播磨で、最も高いのは但馬であった。

※兵庫県ホームページ「令和5年人口の動き」より抜粋。

2. 経営環境の変化

我が国の中小・小規模事業者は、これまでの人口減少や高齢化といった経済の縮小の他、近年はポストコロナやウクライナ情勢等の影響により、目まぐるしく経営環境が変化している。その趨勢によって生じた大きな課題をいくつか例に挙げる。

- ① コロナ禍において、デジタル化や新たなテクノロジーやツールの採用が加速し、テレワークやオンラインビジネスが拡大した。その結果、新たなビジネスプロセスへの対応やDXへの取り組みを求められている。
- ② ロシアのウクライナ侵攻の影響により、情勢の不安定さがサプライチェーンに影響を与えている。鈍化はしているもののエネルギーや原材料価格の高騰が代表として挙げられ、企業は価格転嫁を余儀なくされている。
- ③ 環境や社会への配慮が一層重視され、SDGsを始めとした企業の持続可能性への強化が必要である。環境への負荷を最小限に抑えつつ、社会的な責任を果たすビジネスモデルが求められている。
- ④ 少子高齢化と都市部への人口流出により、地域経済が縮小していくとともに、後継者や労働力の確保が困難になっていく。このため、地域課題の解決や地域経済の活性化に寄与するビジネス、海外を含めた販路開拓、労働環境や待遇の改善等の働き方改革による生産性の向上が求められている。
- ⑤ インボイスや電子帳簿保存法、最低賃金の引上げといった制度改正への対応が求められている。

これらの変化に持続的かつ柔軟に対応することが必要である。

### 3. 社会制度・政策の変遷等

#### ① 中小企業基本法の変遷

| 年     | 制度・政策等                                                                       | 内 容                                                                                                                                                                                                         |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 昭和38年 | 中小企業基本法の制定                                                                   | 中小企業と大企業との間の生産性・賃金などに存在する「諸格差の是正」の解消を図ることを政策理念としていた。「生産性の向上」と「取引条件の向上」を具体的な目標としていた。                                                                                                                         |
| 平成11年 | 中小企業基本法の抜本的改正                                                                | 中小企業を「多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供し、個人がその能力を發揮しつつ事業を行う機会を提供することにより我が国経済の基盤を形成するもの」と位置付けた。<br>※独立した中小企業の自主的な努力を前提としていた。                                                                               |
| 平成25年 | 中小企業基本法の再改正                                                                  | 「小規模企業に対する中小企業施策の方針」が位置付けられた。                                                                                                                                                                               |
| 平成26年 | 「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」及び「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（小規模事業者支援法）の一部を改正する法律」が成立 | 小規模基本法では、「成長発展」のみならず、小規模事業者の「事業の持続的発展」を基本原則として位置付けた。小規模事業者支援法では、上記の基本原則に則りつつ、地域に根ざした各地の商工会及び商工会議所が、小規模事業者の持てる力を最大限引き出し、総力を挙げて支援を行う体制の構築を掲げた。<br>※小規模基本法の制定を皮切りに、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が加速した。 |
| 令和元年  | 「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律（中小企業強靱化法）」が成立                      | 中小企業の自然災害に対する事前の防災・減災対策の取り組みや、円滑な事業承継を促進するために施行された。「事業継続力強化計画認定制度」が設けられ、認定を受けた企業は税制措置や金融支援、補助金の加点等の支援策が受けられる。                                                                                               |

#### ② 中小企業支援体制の変遷

| 年     | 制度・政策等           | 内 容                                                                                                                    |
|-------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 昭和38年 | 中小企業指導法の制定       | 「中小企業総合指導所」と「中小企業振興事業団（現：（独）中小企業基盤整備機構）」を両輪とする政策手法を構築するとともに、診断指導事業費補助や高度化資金による助成を実施。その後、地方分権や行政改革等で診断指導制度は縮小・廃止されていった。 |
| 平成12年 | 中小企業支援法に改正       |                                                                                                                        |
| 平成24年 | 認定経営革新等支援機関制度の創設 | 経営支援の担い手の多様化・活性化のため、中小企業者等の新たなニーズに対応し、高度かつ専門的な経営支援を行う金融機関や各種士業を取り込むため創設された。<br>令和2年度時点で35、264機関が認定されている。               |
| 平成26年 | よろず支援拠点の創設       | 様々な支援機関が存在することで、中小企業者等からどこに相談すべきか分からないといった声が増え、「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」の一環で各都道府県に設置された。                               |

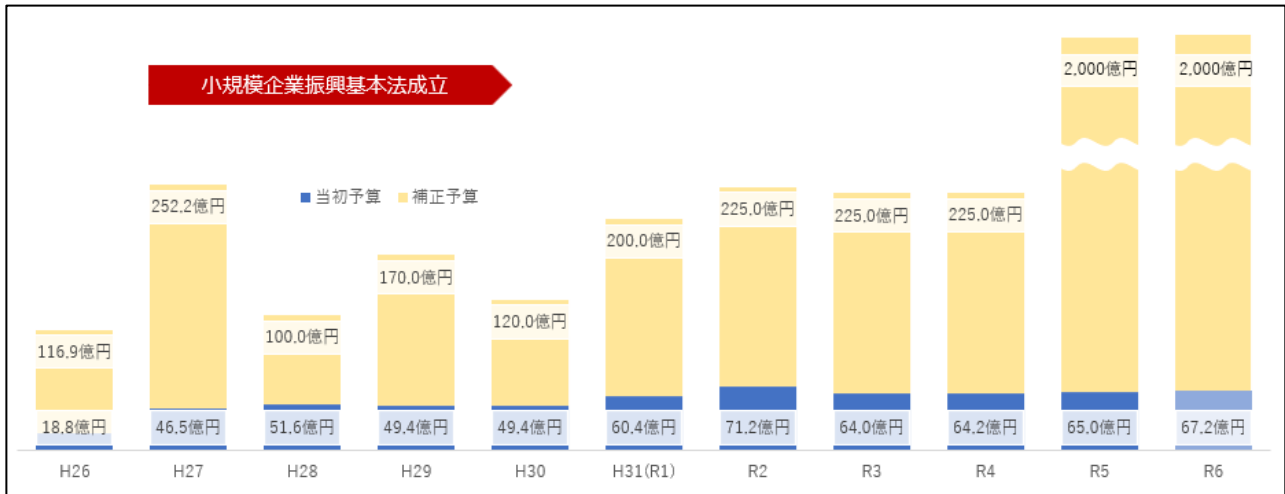
|      |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | 小規模事業者支援法の改正    | <p>小規模事業者にとって、身近な支援機関である商工会・商工会議所が伴走型支援を強化して小規模事業者の経営戦略に踏み込み、経営の改善発達を支援する経営発達支援事業を促進する観点から小規模事業者支援法の一部を改正する法律が制定された。</p> <p>商工会・商工会議所が「経営発達支援計画」を策定し、国がこれを認定する仕組みを設け、商工会・商工会議所による経営発達支援事業の実施を促すこととしている。</p> <p>※これまでは、記帳指導や税務指導が中心であったが、経営状況の分析や市場調査、販路開拓にも注力することとなった。</p> <p>※小規模基本法に定められた小規模事業者の振興に関する施策を総合的・計画的に推進するため、「小規模企業振興基本計画」が策定された。</p> |
| 令和元年 | 小規模企業振興基本計画の改定  | <p>小規模企業振興基本計画策定の策定から概ね5年が経過したことを踏まえ、令和元年6月に基本計画を変更し、新たな5年間の第Ⅱ期を開始した。</p> <p>第Ⅱ期では、ITツールの発達や働き方改革の進展によるフリーランスなど事業主体の多様化及び副業者の増加や大規模災害の頻発を踏まえ、「多様な小規模事業者の支援」、「事業継続リスクへの対応能力の強化」を重点施策に追加された。</p>                                                                                                                                                     |
|      | 小規模事業者支援法の一部を改正 | <p>商工会、商工会議所は関係市町村と共同して計画を作成。経営発達支援計画は認定の際には、経済産業大臣が都道府県知事の意見を聴取するよう改正され、新たに都道府県知事が認定する「事業継続力強化支援計画」が新設された。</p> <p>※計画の作成から実施段階に至るまで、「法定経営指導員」が関与することとなった。</p>                                                                                                                                                                                     |

### ③ 新型コロナウイルス感染症の流行に伴う施策

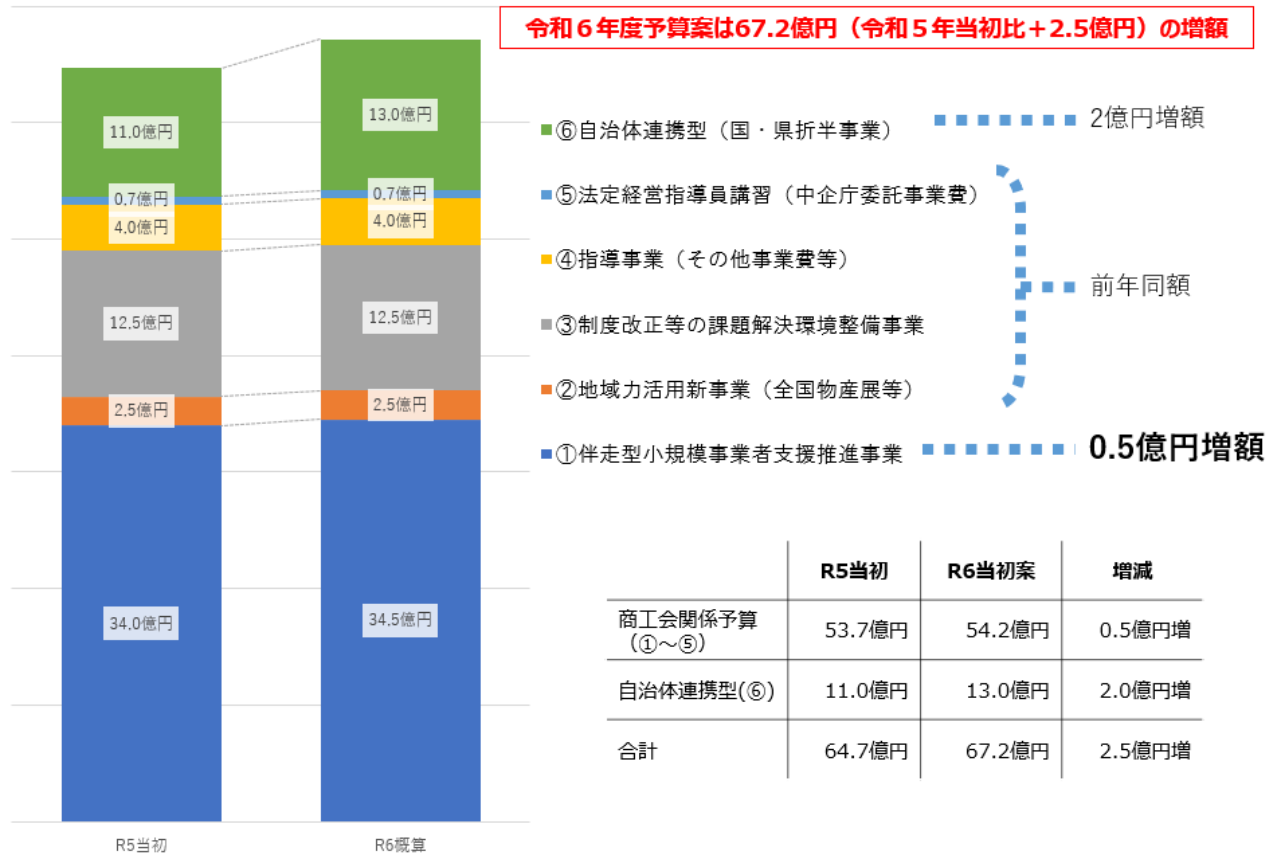
| 年    | 制度・政策等                                         | 内 容                                                         |
|------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 令和2年 | 特別定額給付金<br>雇用調整助成金<br>各種融資制度<br>G o T o キャンペーン | 国民の生活保障<br>企業を守り雇用を維持<br>国民の不安を鎮静化<br>経済を回すための需要喚起<br>消費の回復 |
| 令和3年 | 事業再構築補助金を始めとした国・県・自治体による補助金の誕生                 | 経済社会の変化による新しい生活様式への転換<br>デジタル社会への対応、DXの推進<br>事業承継・引継ぎの後押し   |

④ 小規模企業対策・商工会関係予算の推移 ※全国連研修資料より抜粋

| 実行年度       | H26年度   | H27年度   | H28年度   | H29年度   | H30年度   | H31(R1)年度 | R2年度      | R3年度      | R4年度      | R5年度         | R6年度(案) |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------|
| 当初予算       | 18.8億円  | 46.5億円  | 51.6億円  | 49.4億円  | 49.4億円  | 60.4億円    | 71.2億円    | 64.0億円    | 64.2億円    | 64.7億円       | 67.2億円  |
| うち伴走型予算    |         | 27.7億円  | 32.7億円  | 30.2億円  | 32.1億円  | 38.9億円    | 41.8億円    | 33.0億円    | 33.2億円    | 34.0億円       | 34.5億円  |
| うち自治体持続化   |         |         |         |         |         | 10.1億円    | 12.0億円    | 10.8億円    | 10.9億円    | 11.0億円       | 13.0億円  |
| 補正予算       | 116.9億円 | 252.2億円 | 100.0億円 | 170.0億円 | 120.0億円 | 200.0億円   | 225.0億円   | 225.0億円   | 225.0億円   | 2,000億円      |         |
| うち持続化(一般型) | 66.0億円  | 166.0億円 | 80.0億円  | 120.0億円 | 100.0億円 | 170.0億円   | 175.0億円   | 175.0億円   | 175.0億円   |              |         |
| うち販路支援     | 16.3億円  | 86.2億円  | 20.0億円  | 50.0億円  | 20.0億円  | 30.0億円    | 50.0億円    | 50.0億円    | 50.0億円    |              |         |
| 災害・緊急対策等   |         |         | 25.0億円  |         | 93.5億円  | 336.7億円   | 1,873.5億円 | 1,711.4億円 | 2,001億円   | 2,000億円      | 2,000億円 |
| 主な災害等      |         |         | 熊本地震    |         | 西日本豪雨   | 台風19-21号等 | コロナ対策     | ポストコロナ対策  | 生産性革命事業増額 | 生産性革命+国庫債務負担 |         |

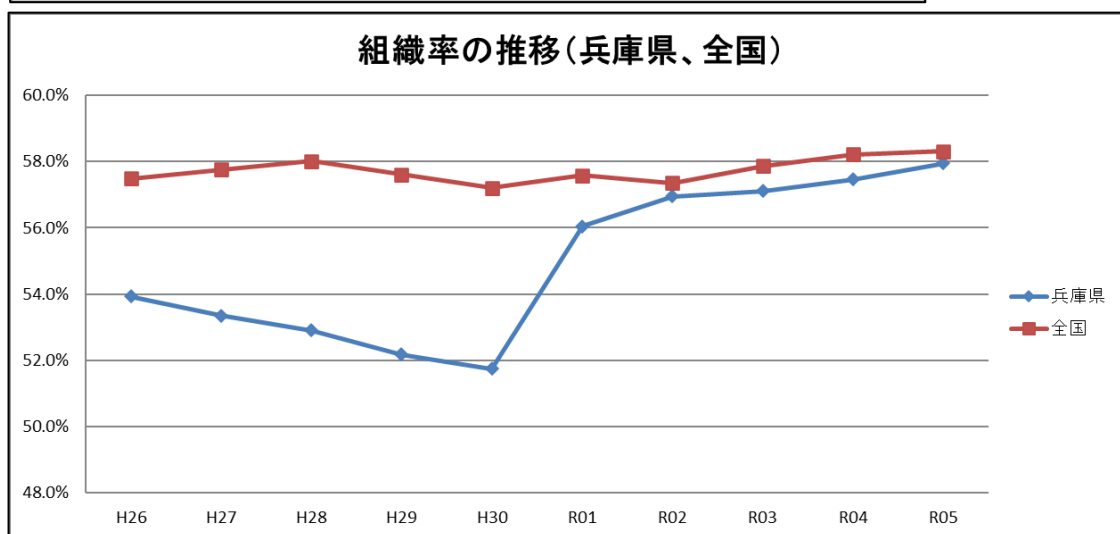
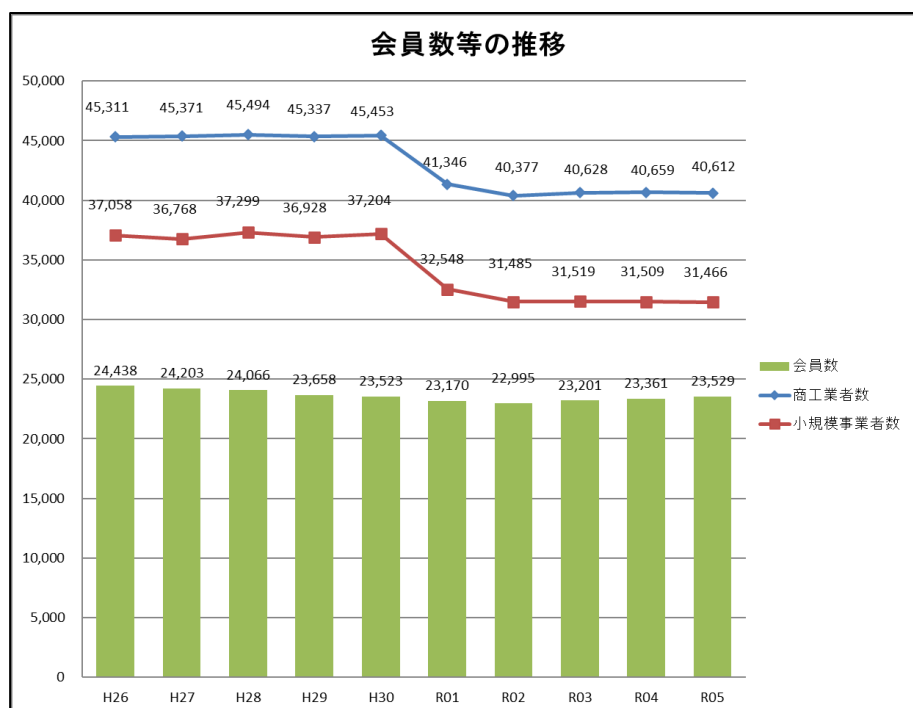


⑤ 小規模企業対策・商工会関係予算の推移 ※全国連研修資料より抜粋



### III 商工会の現状と課題

#### 1. 兵庫県における会員事業所の推移



※令和5年度商工会実態調査報告書より抜粋。

兵庫県下における令和4年度の商工会数は28、会員数は23,361、組織率は57.5%であった。商工会数は平成22年以降変化していない。

平成30年度から令和元年度にかけて、商工業者数および小規模事業者数が大幅に減少し、令和3年度に多少盛り返したものの、それ以降は逓減が続いている。

一方で、令和4年度の会員数は令和3年度の23,201から23,361へと160増加した。母数となる商工業者数が31増加し、小規模事業者数は10減少した。令和2年度まで逓減していた会員数が増加している要因は、コロナ禍にあった商工会へのニーズがポストコロナにおいても続いていること及び経営支援、事業計画の作成支援、創業支援等の成果があらわれたものと類推する。

令和5年度の組織率は令和4年度の57.5%から57.9%へと増加した。全国を見ると、兵庫県と同様に組織率は増加している。組織率が増加している要因として、母数となる商工業者数が減少し、分子となる会員数が増加傾向にあることに起因している。

引き続き行政と連携して商工業者数の減少を抑制し、地域の会員獲得の情報共有を図り組織の維持に努める必要がある。

## 2. 職員数の推移

### ① 補助対象職員数と経済センサスの関係性（平成27年度～）

補助対象職員に係る設置定数充足率

単位：人

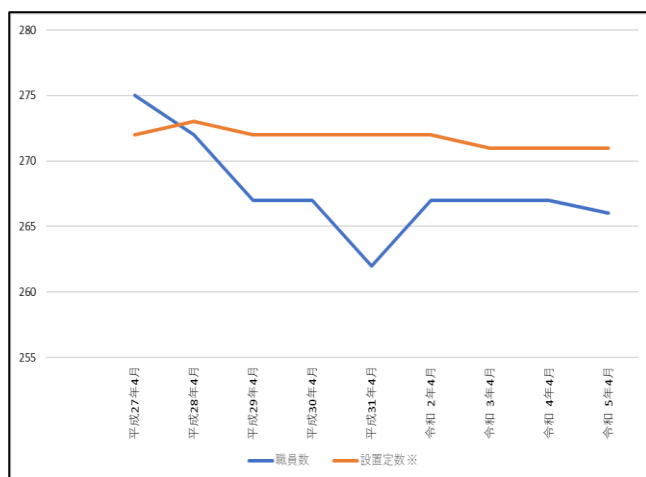
| 基準日     | 職員数 | 設置定数 ※ | 充足率     |
|---------|-----|--------|---------|
| 平成27年4月 | 275 | 272    | 101.10% |
| 平成28年4月 | 272 | 273    | 99.63%  |
| 平成29年4月 | 267 | 272    | 98.16%  |
| 平成30年4月 | 267 | 272    | 98.16%  |
| 平成31年4月 | 262 | 272    | 96.32%  |
| 令和2年4月  | 267 | 272    | 98.16%  |
| 令和3年4月  | 267 | 271    | 98.52%  |
| 令和4年4月  | 267 | 271    | 98.52%  |
| 令和5年4月  | 266 | 271    | 98.15%  |

※事務局長を含む

令和3年経済センサスの調査結果

|       | 商工業者数    |         |           | 小規模事業者数    |           |           |
|-------|----------|---------|-----------|------------|-----------|-----------|
|       | H28商工業者数 | R3商工業者数 | 差(R3-H28) | H28小規模事業者数 | R3小規模事業者数 | 差(R3-H28) |
| 芦屋市   | 2,488    | 2,616   | ▲128      | 1,865      | 2,050     | ▲185      |
| 川西市   | 3,537    | 3,234   | ▲303      | 2,713      | 2,419     | ▲294      |
| 三田市   | 2,324    | 2,224   | ▲100      | 1,608      | 1,526     | ▲82       |
| 猪名川町  | 522      | 509     | ▲13       | 365        | 368       | ▲3        |
| 吉川町   | 295      | 268     | ▲27       | 223        | 199       | ▲24       |
| 加東市   | 1,614    | 1,487   | ▲127      | 1,196      | 1,086     | ▲110      |
| 多可町   | 1,043    | 890     | ▲153      | 918        | 775       | ▲143      |
| 稲美町   | 1,050    | 1,036   | ▲14       | 815        | 791       | ▲24       |
| 播磨町   | 940      | 841     | ▲99       | 720        | 634       | ▲86       |
| 姫路市   | 1,583    | 1,459   | ▲124      | 1,187      | 1,083     | ▲104      |
| 神河町   | 498      | 458     | ▲40       | 448        | 392       | ▲56       |
| 市川町   | 436      | 413     | ▲23       | 375        | 345       | ▲30       |
| 福崎町   | 874      | 824     | ▲50       | 635        | 590       | ▲45       |
| たつの市  | 1,186    | 1,117   | ▲69       | 949        | 881       | ▲68       |
| 太子町   | 1,131    | 1,105   | ▲26       | 863        | 838       | ▲25       |
| 上郡町   | 552      | 485     | ▲67       | 471        | 407       | ▲64       |
| 佐用町   | 794      | 748     | ▲46       | 686        | 653       | ▲33       |
| 宍粟市   | 2,081    | 1,906   | ▲175      | 1,792      | 1,642     | ▲150      |
| 豊岡市   | 2,142    | 1,913   | ▲229      | 1,761      | 1,540     | ▲221      |
| 香美町   | 1,084    | 961     | ▲123      | 976        | 864       | ▲112      |
| 新温泉町  | 654      | 585     | ▲69       | 572        | 493       | ▲79       |
| 養父市   | 1,153    | 1,010   | ▲143      | 957        | 838       | ▲119      |
| 朝来市   | 1,482    | 1,366   | ▲116      | 1,188      | 1,096     | ▲92       |
| 丹波市   | 2,799    | 2,603   | ▲196      | 2,292      | 2,106     | ▲186      |
| 丹波篠山市 | 1,668    | 1,617   | ▲51       | 1,327      | 1,294     | ▲33       |
| 淡路市   | 2,024    | 1,797   | ▲227      | 1,658      | 1,429     | ▲229      |
| 五色町   | 306      | 305     | ▲1        | 254        | 253       | ▲1        |
| 南あわじ市 | 2,436    | 2,194   | ▲242      | 2,042      | 1,807     | ▲235      |
| 商工会計  | 38,696   | 35,971  | ▲2,725    | 30,856     | 28,399    | ▲2,457    |

職員数と設置定数の推移



※兵庫県の資料より抜粋。

“補助対象職員に係る設置定数充足率”と“職員数と設置定数の推移”を見ると、平成28年度以降、補助対象職員の設置定数に係る充足率について100%を満たしていない。

近年、年に約4回の統一採用試験を実施している状況にあるが、それでも設置定数を満たすことができていない。今後、求職者へのアプローチの見直しや、計画的な職員採用が求められる。

一方、令和3年経済センサスの調査結果では商工業者数・小規模事業者数共に平成28年経済センサスから約8%減少している。それに反して平成26年の小規模基本法の成立以降、小規模事業者のための施策が増加し、自然災害や感染症の流行に伴い支援業務が以前にも増して増加している。小規模事業者数の減少は、補助対象職員の設置定数に大きく関わることから、今後は業務の在り方についても検討していく必要がある。

## ② 職階の年齢構成（令和6年4月1日現在）

単位：人

| 役職名    | 60代 | 50代後半 | 50代前半 | 40代後半 | 40代前半 | 30代後半 | 30代前半 | 20代後半 | 20代前半 | 合計  |
|--------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 事務局 長  | 3   | 12    | 12    | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 29  |
| 事務局 次長 | 0   | 4     | 5     | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 10  |
| 部 長    | 0   | 0     | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 2   |
| 部 次 長  | 0   | 0     | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1   |
| 課 長    | 0   | 6     | 13    | 16    | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 37  |
| 主 幹    | 0   | 0     | 3     | 2     | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 7   |
| 課長補佐   | 0   | 4     | 4     | 0     | 3     | 0     | 0     | 0     | 0     | 11  |
| 係 長    | 5   | 3     | 5     | 9     | 9     | 1     | 0     | 0     | 0     | 32  |
| 主 査    | 1   | 0     | 1     | 3     | 6     | 6     | 0     | 0     | 0     | 17  |
| 主 任    | 1   | 0     | 1     | 2     | 7     | 22    | 16    | 0     | 0     | 49  |
| 主 事    | 0   | 0     | 0     | 0     | 8     | 5     | 19    | 19    | 6     | 57  |
| 主席専門員  | 7   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 7   |
| 主任専門員  | 4   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 4   |
| 専門員    | 3   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 3   |
| 合計     | 24  | 29    | 47    | 35    | 37    | 34    | 35    | 19    | 6     | 266 |

平成30年の厚生労働省のデータでは、日本の管理職比率は「100～499名規模の企業」で部長比率が3.2%、課長比率が6.6%で合計して約10%となっていた。

それと比較し、兵庫県の商工会職員における管理職合計は79人、管理職比率は約30%である。一般企業の約3倍となっている。

事務局長29人を除いても50人となり、管理職未満の職員187人在職していることを考えると、3～4人の管理職未満の職員に対して1人の管理職が在籍していることとなる。管理対象となる職員が少ないことから、今後は管理職の構成比と任用計画が課題である。

## ③ 補助対象職員の離職率（平成27年度～）

単位：人

|        | 契約終了 | 定年 | 勸奨 | 自己都合 | 解雇 | 死亡 | 退職者合計 | 4/1職員数 | 離職率   |
|--------|------|----|----|------|----|----|-------|--------|-------|
| 平成27年度 | 3    | 5  | 1  | 9    | 0  | 0  | 18    | 275    | 6.55% |
| 平成28年度 | 3    | 10 | 1  | 11   | 0  | 0  | 25    | 272    | 9.19% |
| 平成29年度 | 3    | 3  | 0  | 3    | 0  | 0  | 9     | 267    | 3.37% |
| 平成30年度 | 8    | 3  | 1  | 9    | 0  | 1  | 22    | 267    | 8.24% |
| 令和元年度  | 1    | 5  | 0  | 8    | 0  | 0  | 14    | 262    | 5.34% |
| 令和2年度  | 4    | 2  | 0  | 6    | 0  | 0  | 12    | 267    | 4.49% |
| 令和3年度  | 3    | 2  | 0  | 7    | 1  | 0  | 13    | 267    | 4.87% |
| 令和4年度  | 2    | 2  | 0  | 10   | 0  | 0  | 14    | 267    | 5.24% |
| 令和5年度  | 7    | 0  | 0  | 8    | 0  | 0  | 15    | 266    | 5.64% |

|    |       |
|----|-------|
| 平均 | 5.64% |
|----|-------|

厚生労働省が令和5年に発表した「令和4年雇用動向調査結果の概要」によると、我が国の離職率は15.0%であった。兵庫県における商工会職員（補助対象職員）の離職率は我が国の平均を下回っている。

④ 採用後5年以内の離職率推移

単位：人

| 年 度    | 新 規<br>採用者数 | 採用者数<br>合 計<br>(5年間) | 採用5年以内<br>退職者数 | 退職者の内  |        |        | 採用5年以内<br>離職率 |
|--------|-------------|----------------------|----------------|--------|--------|--------|---------------|
|        |             |                      |                | 20代の人数 | 30代の人数 | 40代の人数 |               |
| 平成27年度 | 15          | 30                   | 2              | 2      | 0      | 0      | 6.67%         |
| 平成28年度 | 15          | 44                   | 1              | 1      | 0      | 0      | 2.27%         |
| 平成29年度 | 20          | 60                   | 0              | 0      | 0      | 0      | 0.00%         |
| 平成30年度 | 12          | 70                   | 6              | 3      | 3      | 0      | 8.57%         |
| 令和元年度  | 16          | 78                   | 5              | 3      | 2      | 0      | 6.41%         |
| 令和2年度  | 14          | 77                   | 5              | 3      | 2      | 0      | 6.49%         |
| 令和3年度  | 12          | 74                   | 3              | 1      | 2      | 0      | 4.05%         |
| 令和4年度  | 12          | 66                   | 3              | 2      | 1      | 0      | 4.55%         |
| 令和5年度  | 11          | 65                   | 5              | 1      | 2      | 2      | 7.69%         |

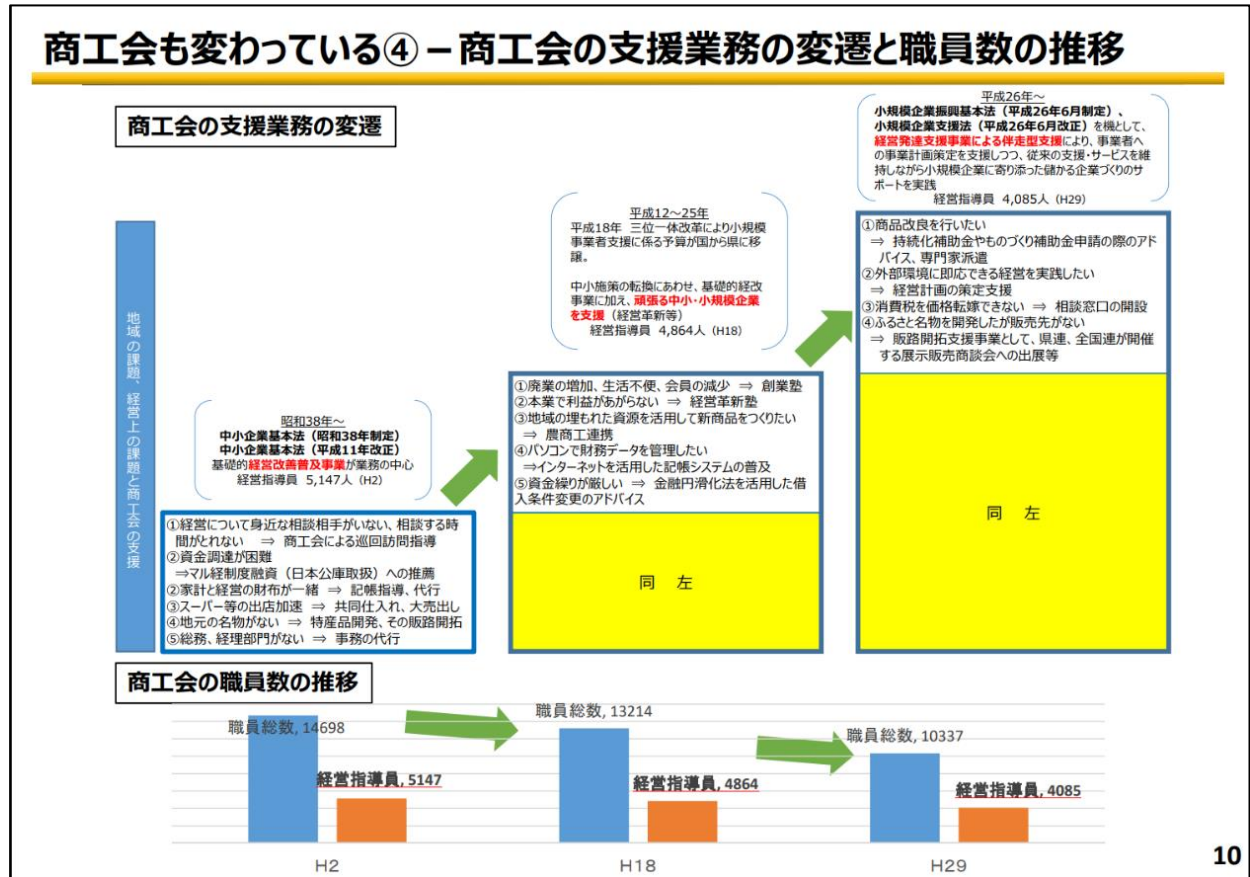
|       |       |
|-------|-------|
| 9年間平均 | 5.19% |
|-------|-------|

新規採用後5年以内の離職率の9年間における平均を見ると、③の離職率の平均5.64%を下回った結果となった。これは、平成29年度の採用後5年以内の退職者がいなかったことが影響している。

20代～40代の年代別に見ると20代の退職が一番多い。福利厚生等の待遇面、職場環境、ライフプランを見据えたステップアップ等を理由とした退職が多く、若手～中堅職員の定着が大きな課題となっている。

### 3. 商工会の事業

#### ① 商工会支援業務の変遷 ※全国連 商工会プラン 2019 より抜粋



#### ② 全国連が策定した「商工会プラン 2019」による商工会事業の考え方

### 商工会プラン2019の基本的な考え方 – 事業実施の重点化を図る

これまで、社会、地域が安定し、そのもとで事業者は事業活動を行い、商工会は地域振興・事業者支援をしてきた。これからは、地域が縮小傾向に陥り、不安定さが増す中で、商工会ならではの事業者支援への期待は高まっているのではないかと。しかし、商工会自体の資源が減少傾向にあるなか、これまで通り全てに対応するのは不可能。

**商工会ならではの経営支援の強化**

現行強化

**地域振興からの脱却**

廃止・進化

① **小規模事業者に寄り添い、地域とともに歩む支援（いつでも相談、いつまでも相談）**

- 小規模事業者が地域で、世界で活躍するため、計画的経営の推進を図る。
- 商工会はあらゆる経営課題に対する支援が可能であり、その強みをいかんなく発揮する（各種専門家、金融機関を適時的に活用できるプラットフォーム）
- 行政施策（補助金を含む）などを活用した支援が可能
- 地域に根ざしている商工会だからこそ、問題が顕在化する前に、気軽に相談にのれることで「早期発見・早期対策」がとれる
- 上記のとおり、計画づくりから実行支援、フォローまでの一貫支援が可能

② **複数事業者の協働促進プロデュース**

- 地域の事業者に通ずる経営課題をとりあげ、複数事業者が協働しながら解決を目指す。
- 業種横断的な組織である強みを活かし、地域内企業連携による新たなサービスを生み出す。

① **地域の課題をビジネスチャンスに変える**

- 地域の課題をビジネスで解決する手法を練り上げ、地域課題の解決と地域経済活性化を目指す。
- 行政はもちろんのこと、農林漁業団体、まちづくり会社、NPOなど地域で活動する団体と連携する。

② **経済効果を生み出さないイベント・祭りからの撤退**

- 小規模事業者の経営に好影響を与えるものであるか。費やす職員の人件費を経費として捉えることも重要。
- イベント等開催後は、関係事業者から具体的な成果を聴取し、イベント等実施の効果を把握し、個別経営支援の一環として位置づけていく。

全ては小規模事業者支援のため

商工会が無償で対処するのではなく、ビジネスとして成り立つスキームにすることが重要。小規模事業者のビジネスチャンスにもなり得る。

一次的な売上・集客数などは成果として見ない。参画する小規模事業者の経営改善にいかんが重要。商工会ならではの経営支援につなげることを目的とする。

③ 「商工会プラン 2019」による6つの重点事業と4つの組織・体制構築策

## 6つの重点事業と4つの組織・体制構築策

各商工会の地域課題はそれぞれ異なるが、共通する課題とその対応には、小規模企業振興基本法に基づいて策定される国の小規模企業振興基本計画を踏まえつつ、以下の対応を実行することが必要。

### 取り組むべき重点事業

**1. 伴走型支援による経営力向上と販路開拓**  
 →商工会ならではの経営支援として、経営計画策定による伴走型支援は着実に成果をあげてきた。引き続き個社支援に傾注するとともに、事業者の売上・利益拡大のため、国内外の新たな販路開拓・取引先拡大に引き続き取り組む。

**2. 農商工連携等による地方創生**  
 →商工会だけでなく、地域の力を結集し地域の関係機関と連携して地域経済振興に取り組む。

**3. 事業承継・創業の推進**  
 →小規模事業者の減少、経営者の高齢化などに対応するため、各種施策と連動させながら地域の事業者数を維持・拡大に取り組む。

**4. リスクマネジメント支援、災害への対応**  
 →多発する自然災害や事故・病気など日々の様々な経営リスクから企業を守り、事業継続を支援するため、BCP策定支援や共済・保険制度の普及・推進に取り組む。

**5. IT活用による生産性向上、消費増税・働き方改革対策**  
 →IT等の新たなテクノロジーを積極的に活用し、経営の効率化を進める。また、消費増税・働き方改革等の制度・政策面に対応すべき課題に対しても、新しい時代に向けた経営基盤強化を支援する。

**6. 会員サービスの充実**  
 →組織力・提言力を維持するためにも、全国80万会員の規模のメリットを活かした新たな会員サービスの創出を行い、会員満足度を高める。

### 事業推進のための組織・体制構築策

**1. チーム支援による支援機能の強化**  
 →多様化する相談内容に対応するため、職員それぞれの得意分野を発揮する体制構築を行うことが必要。このため、広域的な連携体制や、職種間の垣根を超えた業務分担の再設定などに取り組む。

**2. 人員の体制強化、育成、人事制度の進化**  
 →事業費の拡充と併せて、事業推進のための人員体制について要望を強化する。また、支援人材の育成による支援力向上を図るとともに能力が発揮できる人事制度について検討する。

**3. 行政・他機関との連携を通じた課題解決**  
 →行政や関係機関と相互に協力し、各種事業の推進及び地域の課題解決に取り組む。また、行政等と一丸となり、経営発達支援計画、事業継続力強化計画等の推進を行う。

**4. PDCAサイクルの実施と事業のスクラップ&ビルド**  
 →事業の実施効果を最大限に発揮するため、効果測定を行い、事業及び実施方法について不断の見直しを行うとともに、注力する事業以外については、他の受け皿への移管、あるいは廃止を判断する。

16

④ 商工会に求められる今後の経営支援業務の3本柱 ※全国連研修資料より抜粋

## 商工会の経営支援について

### 商工会の経営支援業務の3本柱

#### 経営改善普及事業

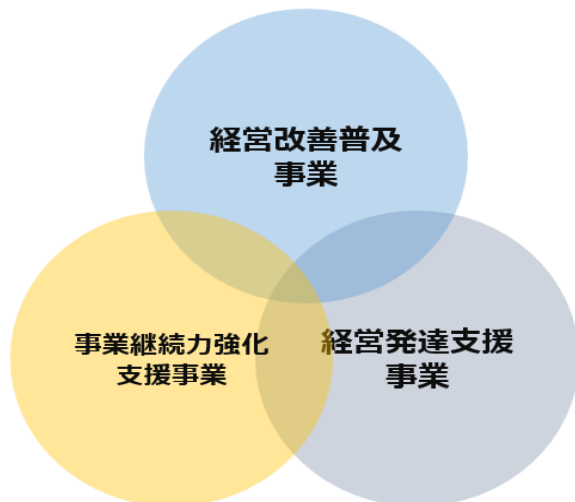
- これまで商工会が実施してきた経営支援事業。
- 記帳・税務・労務・金融といった事業経営上のあらゆる相談に対応するもの。
- いつでも、いつまでも相談を受ける商工会の一番の強みとなる経営支援。

#### 経営発達支援事業

- 小規模企業振興基本法制定とともに、小規模事業者支援法で規定された、事業者の経営戦略まで踏み込んだ支援事業。
- 経営分析（財務・非財務）を行ったうえで、事業計画（経営計画）を作成支援し、計画達成のための実行支援とフォローアップを伴走型で行う。
- 地域の経済動向や需要動向の調査なども実施。
- 不確実性が高まる社会において極めて重要な支援。

#### 事業継続力強化支援事業

- 令和から始まる新しい経営支援事業。
- 災害が多発している近年、小規模事業者の減災・防災対策や被災時の早期事業再建を進めるための支援を行う。
- また、災害等の認定事業以外にも、あらゆる経営リスク（労務リスク、訴訟リスク、事故等）に対するリスクマネジメント支援も推進していく必要がある。



経営改善普及事業は、昭和35年、商工会法制化とともに実施される。平成26年から経営発達支援事業が、令和元年から事業継続力強化支援事業が追加。（これにより多忙となった…）

4. 商工会の財政 ※商工会法施行 60 周年記念誌より抜粋

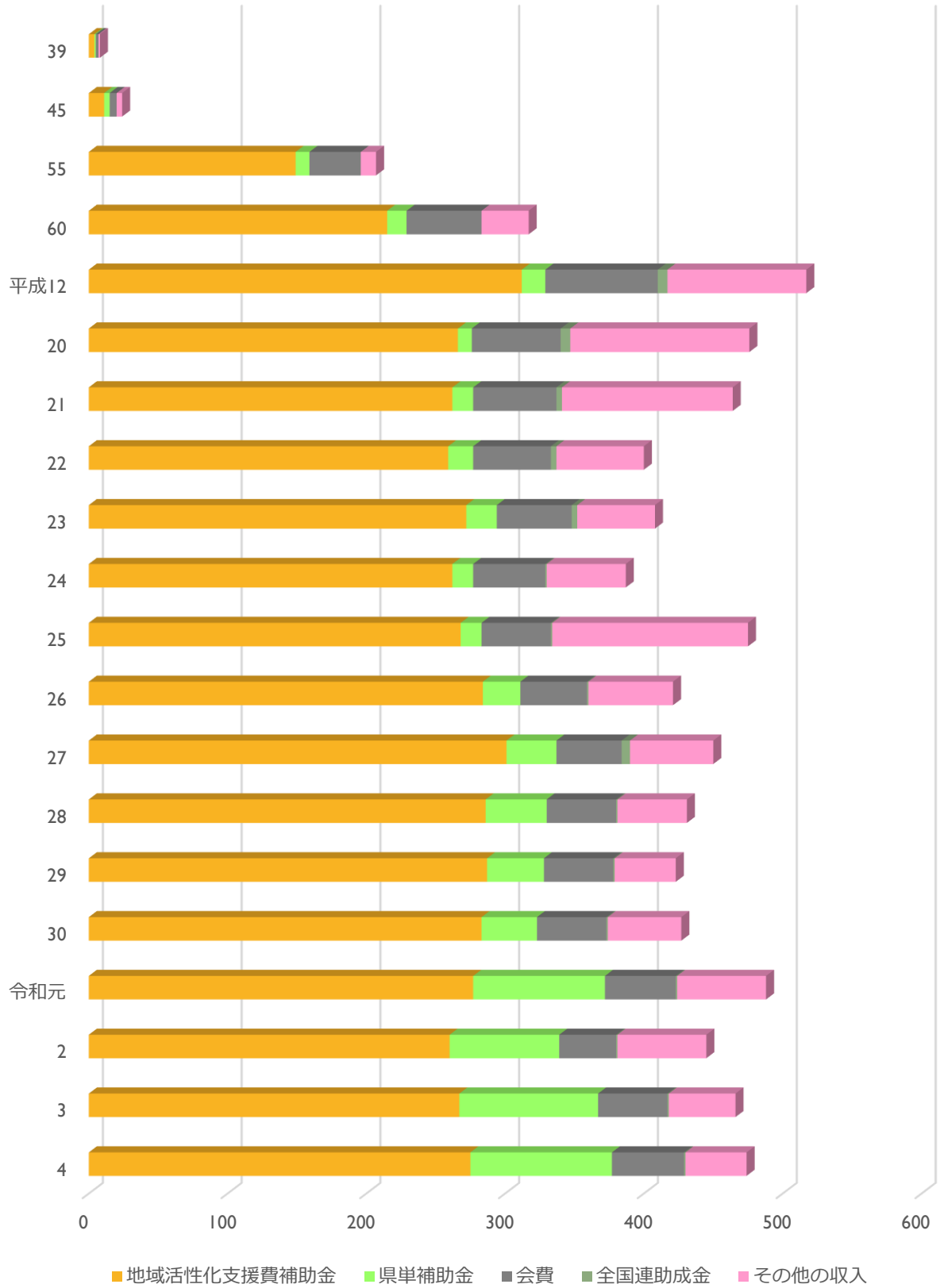
① 県連合会・一般会計の決算推移

収入の部

(単位：千円)

| 年度   | 会費     |      | 地域活性化支援費補助金 |      | 県単補助金   |      | 全国連助成金 |     | その他の収入  |      | 合計      |     |
|------|--------|------|-------------|------|---------|------|--------|-----|---------|------|---------|-----|
|      | 金額     | %    | 金額          | %    | 金額      | %    | 金額     | %   | 金額      | %    | 金額      | %   |
| 昭和39 | 2,140  | 28.4 | 4,147       | 55.1 | 600     | 8.0  | 0      | 0   | 639     | 8.5  | 7,526   | 100 |
| 40   | 2,543  | 22.3 | 7,065       | 61.9 | 600     | 5.3  | 0      | 0   | 1,209   | 10.6 | 11,417  | 100 |
| 41   | 2,846  | 21.1 | 6,998       | 51.9 | 1,600   | 11.9 | 0      | 0   | 2,052   | 15.2 | 13,496  | 100 |
| 42   | 3,809  | 25.1 | 7,760       | 51.0 | 1,600   | 10.5 | 0      | 0   | 2,032   | 13.4 | 15,201  | 100 |
| 43   | 4,243  | 25.1 | 8,217       | 48.5 | 1,600   | 9.5  | 0      | 0   | 2,867   | 16.9 | 16,927  | 100 |
| 44   | 4,588  | 24.3 | 9,044       | 47.9 | 1,600   | 8.5  | 0      | 0   | 3,632   | 19.3 | 18,864  | 100 |
| 45   | 5,002  | 20.5 | 11,426      | 46.9 | 3,600   | 14.8 | 0      | 0   | 4,352   | 17.9 | 24,380  | 100 |
| 46   | 7,473  | 19.6 | 17,706      | 46.5 | 8,495   | 22.3 | 0      | 0   | 4,400   | 11.6 | 38,074  | 100 |
| 47   | 9,555  | 20.5 | 21,753      | 46.7 | 10,860  | 23.3 | 0      | 0   | 4,460   | 9.6  | 46,628  | 100 |
| 48   | 10,318 | 16.8 | 27,326      | 44.5 | 18,900  | 30.8 | 0      | 0   | 4,819   | 7.9  | 61,363  | 100 |
| 49   | 13,398 | 17.1 | 38,524      | 49.1 | 21,440  | 27.3 | 0      | 0   | 5,130   | 6.5  | 78,492  | 100 |
| 50   | 22,906 | 21.0 | 59,048      | 54.0 | 22,140  | 20.3 | 0      | 0   | 5,221   | 4.8  | 109,315 | 100 |
| 51   | 21,099 | 20.3 | 62,672      | 60.4 | 13,010  | 12.5 | 0      | 0   | 7,060   | 6.8  | 103,841 | 100 |
| 52   | 24,948 | 18.5 | 87,407      | 64.9 | 13,090  | 9.7  | 0      | 0   | 9,181   | 6.8  | 134,626 | 100 |
| 53   | 29,779 | 19.0 | 108,218     | 69.1 | 11,150  | 7.1  | 0      | 0   | 7,549   | 4.8  | 156,696 | 100 |
| 54   | 32,818 | 17.8 | 130,044     | 70.4 | 13,150  | 7.1  | 0      | 0   | 8,648   | 4.7  | 184,660 | 100 |
| 55   | 36,688 | 17.7 | 148,637     | 71.8 | 10,150  | 4.9  | 0      | 0   | 11,451  | 5.5  | 206,926 | 100 |
| 56   | 39,152 | 16.2 | 177,915     | 73.4 | 10,150  | 4.2  | 0      | 0   | 15,054  | 6.2  | 242,271 | 100 |
| 57   | 41,094 | 15.9 | 187,644     | 72.7 | 13,150  | 5.1  | 0      | 0   | 16,321  | 6.3  | 258,209 | 100 |
| 58   | 43,124 | 15.2 | 196,442     | 69.3 | 10,150  | 3.6  | 0      | 0   | 33,727  | 11.9 | 283,443 | 100 |
| 59   | 49,329 | 16.7 | 202,922     | 68.8 | 10,150  | 3.4  | 0      | 0   | 32,404  | 11.0 | 294,805 | 100 |
| 60   | 53,749 | 17.0 | 214,710     | 67.8 | 14,150  | 4.5  | 0      | 0   | 34,267  | 10.8 | 316,876 | 100 |
| 61   | 56,008 | 17.2 | 226,936     | 69.9 | 13,150  | 4.0  | 1,500  | 0.5 | 27,245  | 8.4  | 324,839 | 100 |
| 62   | 57,493 | 13.7 | 244,731     | 58.5 | 16,150  | 3.9  | 1,500  | 0.4 | 98,611  | 23.6 | 418,485 | 100 |
| 63   | 59,254 | 13.6 | 266,517     | 61.3 | 15,150  | 3.5  | 1,883  | 0.4 | 92,176  | 21.2 | 434,980 | 100 |
| 平成元  | 63,516 | 9.7  | 268,705     | 41.2 | 64,682  | 9.9  | 3,406  | 0.5 | 251,675 | 38.6 | 651,984 | 100 |
| 2    | 63,818 | 13.4 | 288,700     | 60.7 | 19,215  | 4.0  | 3,954  | 0.8 | 99,894  | 21.0 | 475,581 | 100 |
| 3    | 66,935 | 13.8 | 296,518     | 61.3 | 17,288  | 3.6  | 3,938  | 0.8 | 99,008  | 20.5 | 483,687 | 100 |
| 4    | 69,052 | 13.6 | 304,970     | 60.0 | 20,835  | 4.1  | 3,685  | 0.7 | 109,477 | 21.5 | 508,019 | 100 |
| 5    | 70,835 | 13.6 | 309,653     | 59.7 | 16,423  | 3.2  | 3,443  | 0.7 | 118,633 | 22.9 | 518,987 | 100 |
| 6    | 72,261 | 13.8 | 317,284     | 60.4 | 20,955  | 4.0  | 3,805  | 0.7 | 111,166 | 21.2 | 525,471 | 100 |
| 7    | 72,025 | 13.4 | 313,265     | 58.2 | 18,187  | 3.4  | 3,262  | 0.6 | 131,584 | 24.4 | 538,323 | 100 |
| 8    | 83,123 | 15.3 | 322,864     | 59.3 | 15,804  | 2.9  | 3,379  | 0.6 | 119,078 | 21.9 | 544,248 | 100 |
| 9    | 84,575 | 15.5 | 328,990     | 60.2 | 20,333  | 3.7  | 3,694  | 0.7 | 108,871 | 19.9 | 546,463 | 100 |
| 10   | 84,380 | 15.0 | 345,619     | 61.3 | 16,973  | 3.0  | 6,545  | 1.2 | 110,069 | 19.5 | 563,586 | 100 |
| 11   | 82,317 | 15.1 | 319,617     | 58.7 | 16,919  | 3.1  | 8,481  | 1.6 | 117,560 | 21.6 | 544,894 | 100 |
| 平成12 | 80,857 | 15.7 | 311,625     | 60.4 | 16,919  | 3.3  | 6,549  | 1.3 | 99,953  | 19.4 | 515,903 | 100 |
| 13   | 79,406 | 14.3 | 313,403     | 56.4 | 16,920  | 3.0  | 6,679  | 1.2 | 139,607 | 25.1 | 556,015 | 100 |
| 14   | 77,426 | 15.0 | 308,539     | 59.7 | 22,478  | 4.3  | 8,685  | 1.7 | 100,095 | 19.4 | 517,223 | 100 |
| 15   | 76,169 | 14.8 | 271,578     | 52.7 | 26,806  | 5.2  | 36,534 | 7.1 | 103,964 | 20.2 | 515,051 | 100 |
| 16   | 73,581 | 15.9 | 225,308     | 48.8 | 22,150  | 4.8  | 36,161 | 7.8 | 104,461 | 22.6 | 461,661 | 100 |
| 17   | 70,476 | 15.6 | 227,714     | 50.3 | 18,250  | 4.0  | 30,326 | 6.7 | 105,802 | 23.4 | 452,568 | 100 |
| 18   | 69,751 | 15.5 | 229,125     | 50.8 | 14,900  | 3.3  | 25,669 | 5.7 | 111,857 | 24.8 | 451,302 | 100 |
| 19   | 68,435 | 15.0 | 253,946     | 55.8 | 0       | 0.0  | 8,496  | 1.9 | 124,572 | 27.4 | 455,449 | 100 |
| 20   | 63,874 | 13.4 | 265,728     | 55.9 | 10,000  | 2.1  | 7,276  | 1.5 | 128,582 | 27.0 | 475,460 | 100 |
| 21   | 59,652 | 12.9 | 261,949     | 56.5 | 14,582  | 3.1  | 3,733  | 0.8 | 123,359 | 26.6 | 463,275 | 100 |
| 22   | 56,148 | 14.0 | 259,340     | 64.8 | 17,557  | 4.4  | 3,894  | 1.0 | 63,083  | 15.8 | 400,022 | 100 |
| 23   | 53,550 | 13.2 | 272,223     | 66.9 | 21,664  | 5.3  | 3,866  | 0.9 | 55,773  | 13.7 | 407,076 | 100 |
| 24   | 51,950 | 13.4 | 261,535     | 67.7 | 15,000  | 3.9  | 1,168  | 0.3 | 56,789  | 14.7 | 386,442 | 100 |
| 25   | 49,969 | 10.5 | 267,795     | 56.4 | 15,000  | 3.2  | 1,167  | 0.2 | 141,088 | 29.7 | 475,019 | 100 |
| 26   | 47,990 | 11.4 | 284,469     | 67.5 | 26,989  | 6.4  | 1,193  | 0.3 | 60,650  | 14.4 | 421,291 | 100 |
| 27   | 46,504 | 10.3 | 300,887     | 66.9 | 35,910  | 8.0  | 5,788  | 1.3 | 60,394  | 13.4 | 449,483 | 100 |
| 28   | 50,133 | 11.6 | 286,246     | 66.4 | 43,590  | 10.1 | 1,199  | 0.3 | 49,852  | 11.6 | 431,020 | 100 |
| 29   | 50,441 | 11.9 | 286,908     | 67.7 | 41,323  | 9.8  | 1,187  | 0.3 | 43,894  | 10.4 | 423,753 | 100 |
| 30   | 49,948 | 11.8 | 282,808     | 66.9 | 40,024  | 9.5  | 1,195  | 0.3 | 48,716  | 11.5 | 422,691 | 100 |
| 令和元  | 50,899 | 10.7 | 276,649     | 58.1 | 94,577  | 19.9 | 1,207  | 0.3 | 53,037  | 11.1 | 476,369 | 100 |
| 2    | 40,556 | 9.1  | 260,060     | 58.5 | 78,760  | 17.7 | 1,215  | 0.3 | 64,166  | 14.4 | 444,757 | 100 |
| 3    | 50,184 | 10.7 | 267,231     | 57.2 | 100,395 | 21.5 | 1,207  | 0.3 | 48,010  | 10.3 | 467,027 | 100 |
| 4    | 51,961 | 11.0 | 274,511     | 58.1 | 101,599 | 21.5 | 1,218  | 0.3 | 43,578  | 9.2  | 472,867 | 100 |

県連合会・一般会計の決算推移（収入の部）

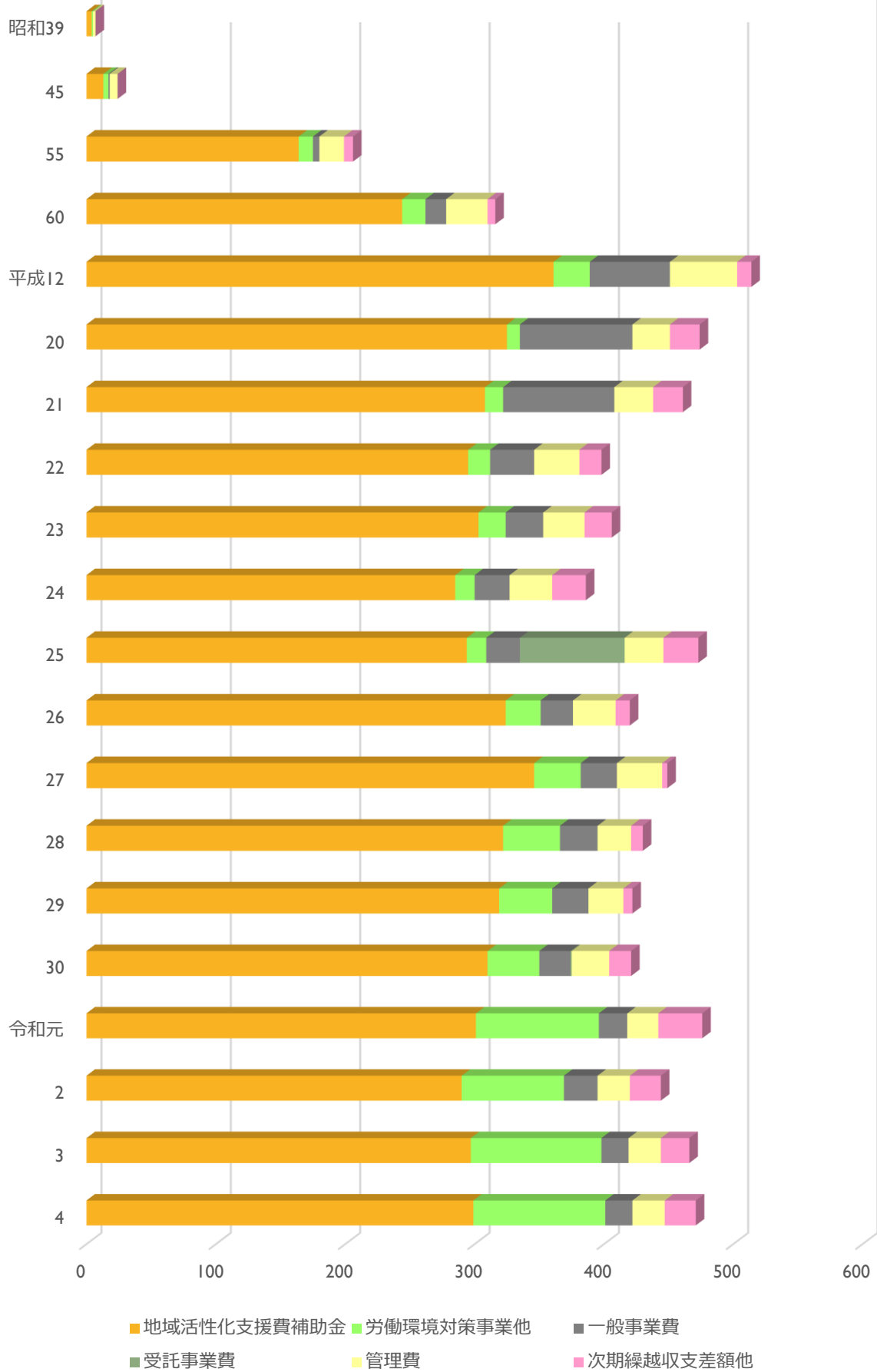


支出の部

(単位：千円)

| 年度   | 地域活性化支援費補助金 |      | 労働環境対策事業他 |      | 一般事業費   |      | 受託事業費  |      | 管理費    |      | 次期繰越収支差額他 |     | 合計      |       |
|------|-------------|------|-----------|------|---------|------|--------|------|--------|------|-----------|-----|---------|-------|
|      | 金額          | %    | 金額        | %    | 金額      | %    | 金額     | %    | 金額     | %    | 金額        | %   | 金額      | %     |
| 昭和39 | 4,577       | 60.8 | 600       | 8.0  | 345     | 4.6  | 0      | 0    | 1,819  | 24.2 | 185       | 2.5 | 7,526   | 100.0 |
| 40   | 6,883       | 60.3 | 947       | 8.3  | 0       | 0.0  | 0      | 0    | 3,310  | 29.0 | 277       | 2.4 | 11,417  | 100.0 |
| 41   | 8,580       | 63.6 | 910       | 6.7  | 532     | 3.9  | 0      | 0    | 3,405  | 25.2 | 69        | 0.5 | 13,496  | 100.0 |
| 42   | 9,447       | 62.1 | 934       | 6.1  | 592     | 3.9  | 0      | 0    | 4,161  | 27.4 | 67        | 0.4 | 15,201  | 100.0 |
| 43   | 10,129      | 59.8 | 922       | 5.4  | 1,441   | 8.5  | 0      | 0    | 4,314  | 25.5 | 121       | 0.7 | 16,927  | 100.0 |
| 44   | 10,577      | 56.1 | 912       | 4.8  | 1,021   | 5.4  | 0      | 0    | 5,900  | 31.3 | 454       | 2.4 | 18,864  | 100.0 |
| 45   | 12,677      | 52.0 | 4,306     | 17.7 | 1,342   | 5.5  | 0      | 0    | 5,853  | 24.0 | 202       | 0.8 | 24,380  | 100.0 |
| 46   | 15,835      | 41.6 | 12,646    | 33.2 | 2,269   | 6.0  | 0      | 0    | 7,001  | 18.4 | 323       | 0.8 | 38,074  | 100.0 |
| 47   | 18,683      | 40.1 | 16,673    | 35.8 | 2,490   | 5.3  | 0      | 0    | 7,653  | 16.4 | 1,129     | 2.4 | 46,628  | 100.0 |
| 48   | 24,157      | 39.4 | 26,413    | 43.0 | 951     | 1.5  | 0      | 0    | 8,440  | 13.8 | 1,402     | 2.3 | 61,363  | 100.0 |
| 49   | 38,219      | 48.7 | 28,939    | 36.9 | 1,185   | 1.5  | 0      | 0    | 9,371  | 11.9 | 778       | 1.0 | 78,492  | 100.0 |
| 50   | 53,501      | 48.9 | 39,422    | 36.1 | 3,512   | 3.2  | 0      | 0    | 10,244 | 9.4  | 2,636     | 2.4 | 109,315 | 100.0 |
| 51   | 68,456      | 65.9 | 15,226    | 14.7 | 4,740   | 4.6  | 0      | 0    | 9,577  | 9.2  | 5,842     | 5.6 | 103,841 | 100.0 |
| 52   | 99,400      | 73.8 | 13,839    | 10.3 | 4,576   | 3.4  | 0      | 0    | 12,725 | 9.5  | 4,086     | 3.0 | 134,626 | 100.0 |
| 53   | 122,546     | 78.2 | 12,019    | 7.7  | 4,878   | 3.1  | 0      | 0    | 12,893 | 8.2  | 4,360     | 2.8 | 156,696 | 100.0 |
| 54   | 143,432     | 77.7 | 14,154    | 7.7  | 4,075   | 2.2  | 0      | 0    | 15,250 | 8.3  | 7,749     | 4.2 | 184,660 | 100.0 |
| 55   | 164,307     | 79.4 | 11,101    | 5.4  | 5,459   | 2.6  | 0      | 0    | 19,242 | 9.3  | 6,817     | 3.3 | 206,926 | 100.0 |
| 56   | 196,990     | 81.3 | 11,129    | 4.6  | 7,493   | 3.1  | 0      | 0    | 18,125 | 7.5  | 8,534     | 3.5 | 242,271 | 100.0 |
| 57   | 207,662     | 80.4 | 14,137    | 5.5  | 7,609   | 2.9  | 1,530  | 0.6  | 18,913 | 7.3  | 8,358     | 3.2 | 258,209 | 100.0 |
| 58   | 217,429     | 76.7 | 11,092    | 3.9  | 15,865  | 5.6  | 0      | 0    | 27,826 | 9.8  | 11,231    | 4.0 | 283,443 | 100.0 |
| 59   | 224,446     | 76.1 | 11,120    | 3.8  | 15,136  | 5.1  | 0      | 0    | 31,347 | 10.6 | 12,756    | 4.3 | 294,805 | 100.0 |
| 60   | 244,163     | 77.1 | 18,231    | 5.8  | 16,067  | 5.1  | 0      | 0    | 32,377 | 10.2 | 6,038     | 1.9 | 316,876 | 100.0 |
| 61   | 251,829     | 77.5 | 14,387    | 4.4  | 17,087  | 5.3  | 0      | 0    | 32,385 | 10.0 | 9,151     | 2.8 | 324,839 | 100.0 |
| 62   | 276,056     | 66.0 | 18,294    | 4.4  | 83,274  | 19.9 | 0      | 0    | 33,353 | 8.0  | 7,508     | 1.8 | 418,485 | 100.0 |
| 63   | 299,384     | 68.8 | 16,678    | 3.8  | 74,713  | 17.2 | 0      | 0    | 33,130 | 7.6  | 11,075    | 2.5 | 434,980 | 100.0 |
| 平成元  | 306,147     | 47.0 | 205,317   | 31.5 | 92,089  | 14.1 | 0      | 0    | 44,233 | 6.8  | 4,198     | 0.6 | 651,984 | 100.0 |
| 2    | 330,396     | 69.5 | 24,877    | 5.2  | 81,402  | 17.1 | 0      | 0    | 34,189 | 7.2  | 4,717     | 1.0 | 475,581 | 100.0 |
| 3    | 338,735     | 70.0 | 25,151    | 5.2  | 74,920  | 15.5 | 0      | 0    | 35,152 | 7.3  | 9,729     | 2.0 | 483,687 | 100.0 |
| 4    | 351,785     | 69.2 | 25,449    | 5.0  | 77,876  | 15.3 | 0      | 0    | 36,250 | 7.1  | 16,659    | 3.3 | 508,019 | 100.0 |
| 5    | 353,586     | 68.1 | 20,733    | 4.0  | 80,856  | 15.6 | 0      | 0    | 46,039 | 8.9  | 17,773    | 3.4 | 518,987 | 100.0 |
| 6    | 358,183     | 68.2 | 27,948    | 5.3  | 71,480  | 13.6 | 0      | 0    | 47,208 | 9.0  | 20,652    | 3.9 | 525,471 | 100.0 |
| 7    | 350,685     | 65.1 | 24,131    | 4.5  | 87,146  | 16.2 | 0      | 0    | 62,221 | 11.6 | 14,140    | 2.6 | 538,323 | 100.0 |
| 8    | 353,480     | 64.9 | 20,617    | 3.8  | 74,344  | 13.7 | 15,027 | 2.8  | 61,508 | 11.3 | 19,272    | 3.5 | 544,248 | 100.0 |
| 9    | 365,634     | 66.9 | 30,663    | 5.6  | 72,391  | 13.2 | 589    | 0.1  | 65,125 | 11.9 | 12,061    | 2.2 | 546,463 | 100.0 |
| 10   | 389,374     | 69.1 | 23,574    | 4.2  | 73,834  | 13.1 | 0      | 0    | 64,982 | 11.5 | 11,822    | 2.1 | 563,586 | 100.0 |
| 11   | 368,861     | 67.7 | 26,339    | 4.8  | 85,615  | 15.7 | 0      | 0    | 54,530 | 10.0 | 9,549     | 1.8 | 544,894 | 100.0 |
| 12   | 361,650     | 70.1 | 28,138    | 5.5  | 62,961  | 12.2 | 0      | 0    | 52,208 | 10.1 | 10,946    | 2.1 | 515,903 | 100.0 |
| 13   | 360,127     | 64.8 | 25,887    | 4.7  | 58,801  | 10.6 | 45,048 | 8.1  | 54,634 | 9.8  | 11,518    | 2.1 | 556,015 | 100.0 |
| 14   | 353,574     | 68.4 | 39,133    | 7.6  | 60,169  | 11.6 | 0      | 0    | 52,159 | 10.1 | 12,188    | 2.4 | 517,223 | 100.0 |
| 15   | 318,262     | 61.8 | 44,544    | 8.6  | 92,253  | 17.9 | 0      | 0    | 49,488 | 9.6  | 10,504    | 2.0 | 515,051 | 100.0 |
| 16   | 274,564     | 59.5 | 40,148    | 8.7  | 88,772  | 19.2 | 0      | 0    | 49,202 | 10.7 | 8,975     | 1.9 | 461,661 | 100.0 |
| 17   | 273,303     | 60.4 | 33,285    | 7.4  | 92,673  | 20.5 | 0      | 0    | 39,283 | 8.7  | 14,024    | 3.1 | 452,568 | 100.0 |
| 18   | 272,559     | 60.4 | 26,343    | 5.8  | 100,110 | 22.2 | 0      | 0    | 32,798 | 7.3  | 19,492    | 4.3 | 451,302 | 100.0 |
| 19   | 319,940     | 70.2 | 476       | 0.1  | 83,148  | 18.3 | 0      | 0    | 34,633 | 7.6  | 17,252    | 3.8 | 455,449 | 100.0 |
| 20   | 325,507     | 68.5 | 10,000    | 2.1  | 87,143  | 18.3 | 0      | 0    | 29,567 | 6.2  | 23,243    | 4.9 | 475,460 | 100.0 |
| 21   | 308,261     | 66.5 | 14,625    | 3.2  | 86,029  | 18.6 | 0      | 0    | 30,656 | 6.6  | 23,704    | 5.1 | 463,275 | 100.0 |
| 22   | 295,029     | 73.8 | 17,480    | 4.4  | 34,861  | 8.7  | 0      | 0    | 35,359 | 8.8  | 17,293    | 4.3 | 400,022 | 100.0 |
| 23   | 302,844     | 74.4 | 21,662    | 5.3  | 29,136  | 7.2  | 0      | 0    | 32,276 | 7.9  | 21,158    | 5.2 | 407,076 | 100.0 |
| 24   | 284,624     | 73.7 | 15,039    | 3.9  | 27,447  | 7.1  | 0      | 0    | 32,921 | 8.5  | 26,411    | 6.8 | 386,442 | 100.0 |
| 25   | 293,992     | 61.9 | 15,065    | 3.2  | 26,618  | 5.6  | 81,211 | 17.1 | 30,495 | 6.4  | 27,638    | 5.8 | 475,019 | 100.0 |
| 26   | 324,225     | 77.0 | 27,080    | 6.4  | 25,559  | 6.1  | 0      | 0.0  | 33,363 | 7.9  | 11,064    | 2.6 | 421,291 | 100.0 |
| 27   | 345,909     | 77.0 | 35,912    | 8.0  | 28,247  | 6.3  | 0      | 0.0  | 35,043 | 7.8  | 4,372     | 1.0 | 449,483 | 100.0 |
| 28   | 322,102     | 74.7 | 43,643    | 10.1 | 29,602  | 6.9  | 0      | 0.0  | 26,767 | 6.2  | 8,906     | 2.1 | 431,020 | 100.0 |
| 29   | 319,307     | 75.4 | 41,465    | 9.8  | 28,175  | 6.6  | 0      | 0.0  | 27,652 | 6.5  | 7,154     | 1.7 | 423,753 | 100.0 |
| 30   | 310,400     | 73.4 | 40,077    | 9.5  | 24,444  | 5.8  | 1,278  | 0.3  | 29,193 | 6.9  | 17,299    | 4.1 | 422,691 | 100.0 |
| 令和元  | 301,302     | 63.2 | 94,779    | 19.9 | 22,164  | 4.7  | 3      | 0.0  | 23,972 | 5.0  | 34,149    | 7.2 | 476,369 | 100.0 |
| 2    | 289,707     | 65.1 | 78,951    | 17.8 | 26,095  | 5.9  | 0      | 0.0  | 25,360 | 5.7  | 24,644    | 5.5 | 444,757 | 100.0 |
| 3    | 297,152     | 63.6 | 100,650   | 21.6 | 21,507  | 4.6  | 0      | 0.0  | 25,413 | 5.4  | 22,305    | 4.8 | 467,027 | 100.0 |
| 4    | 299,512     | 63.3 | 101,635   | 21.5 | 21,597  | 4.6  | 0      | 0.0  | 25,742 | 5.4  | 24,381    | 5.2 | 472,867 | 100.0 |

県連合会・一般会計の決算推移（支出の部）



## ② 商工会の決算推移

### 商工会の収入の推移

(単位：千円)

| 年度    | 国・県補助金    | 県単補助金  | 市町補助金     | 助成金等    | 小計 ㉔      | 会費      | 手数料       | 受託料収入   | 前期繰越<br>支差額 | 収入        | 合計 ㉕  | 補助金比率<br>㉔/㉕ |
|-------|-----------|--------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-------------|-----------|-------|--------------|
| 平成12年 | 1,971,579 | 56,419 | 954,055   | 0       | 2,982,053 | 526,917 | 1,024,604 | 47,586  | 150,318     | 4,731,478 | 63.0% |              |
| 平成13年 | 1,920,602 | 13,688 | 904,640   | 10,998  | 2,849,928 | 529,653 | 926,129   | 55,889  | 154,670     | 4,516,269 | 63.1% |              |
| 平成14年 | 1,881,114 | 29,169 | 879,612   | 30,805  | 2,820,700 | 516,733 | 919,348   | 56,746  | 156,052     | 4,469,579 | 63.1% |              |
| 平成15年 | 1,799,403 | 14,462 | 845,161   | 183,686 | 2,842,712 | 508,165 | 827,415   | 58,455  | 166,812     | 4,403,559 | 64.6% |              |
| 平成16年 | 1,727,441 | 14,593 | 870,133   | 39,729  | 2,651,896 | 495,563 | 1,401,870 | 61,624  | 173,165     | 4,784,118 | 55.4% |              |
| 平成17年 | 1,726,705 | 14,586 | 917,208   | 17,104  | 2,675,603 | 483,152 | 878,874   | 118,210 | 159,545     | 4,315,384 | 62.0% |              |
| 平成18年 | 1,683,082 | 11,819 | 789,544   | 26,893  | 2,511,338 | 478,148 | 839,981   | 85,794  | 196,013     | 4,111,275 | 61.1% |              |
| 平成19年 | 1,581,692 | 20,182 | 750,301   | 73,155  | 2,425,331 | 472,732 | 795,428   | 87,491  | 171,914     | 3,952,896 | 61.4% |              |
| 平成20年 | 1,458,199 | 14,336 | 781,438   | 98,152  | 2,352,126 | 443,558 | 687,970   | 75,055  | 172,911     | 3,731,619 | 63.0% |              |
| 平成21年 | 1,375,668 | 24,343 | 1,014,732 | 264,986 | 2,679,728 | 430,993 | 729,965   | 177,269 | 216,151     | 4,234,106 | 63.3% |              |
| 平成22年 | 1,305,628 | 20,939 | 709,295   | 164,912 | 2,200,774 | 429,145 | 688,253   | 128,594 | 176,012     | 3,622,778 | 60.7% |              |
| 平成23年 | 1,264,037 | 9,924  | 700,800   | 183,607 | 2,158,368 | 416,235 | 584,286   | 86,970  | 173,665     | 3,419,523 | 63.1% |              |
| 平成24年 | 1,209,708 | 15,134 | 670,869   | 156,548 | 2,052,259 | 410,065 | 588,762   | 77,737  | 172,913     | 3,301,736 | 62.2% |              |
| 平成25年 | 1,155,532 | 44,599 | 620,890   | 78,196  | 1,899,217 | 403,873 | 547,177   | 139,575 | 176,967     | 3,166,809 | 60.0% |              |
| 平成26年 | 1,116,187 | 10,438 | 602,931   | 142,011 | 1,871,567 | 399,060 | 599,988   | 108,669 | 167,852     | 3,147,138 | 59.5% |              |
| 平成27年 | 1,167,842 | 40,700 | 1,071,155 | 119,245 | 2,398,943 | 400,533 | 556,941   | 94,254  | 148,503     | 3,599,173 | 66.7% |              |
| 平成28年 | 1,185,308 | 31,234 | 556,615   | 174,275 | 1,947,431 | 400,684 | 588,550   | 90,598  | 168,176     | 3,195,439 | 60.9% |              |
| 平成29年 | 1,179,630 | 39,754 | 558,138   | 167,636 | 1,945,158 | 398,593 | 590,643   | 57,652  | 152,712     | 3,144,759 | 61.9% |              |
| 平成30年 | 1,206,653 | 51,606 | 592,317   | 146,345 | 1,996,921 | 395,976 | 524,400   | 67,189  | 150,264     | 3,134,750 | 63.7% |              |
| 令和元年  | 1,198,674 | 61,166 | 575,919   | 138,813 | 1,974,573 | 392,730 | 499,863   | 126,465 | 150,620     | 3,144,250 | 62.8% |              |
| 令和2年  | 1,205,077 | 70,790 | 824,260   | 103,624 | 2,203,751 | 381,835 | 531,944   | 322,048 | 151,935     | 3,591,512 | 61.4% |              |
| 令和3年  | 1,252,640 | 66,928 | 834,042   | 133,857 | 2,287,467 | 397,591 | 484,788   | 265,033 | 191,107     | 3,625,985 | 63.1% |              |
| 令和4年  | 1,295,395 | 31,633 | 904,238   | 178,928 | 2,410,193 | 400,171 | 622,567   | 171,914 | 252,868     | 3,857,714 | 62.5% |              |

### 商工会の支出の推移

(単位：千円)

| 年度    | 指導職員設置費㉔  | 指導事業費㉕  | 経改事業費㉔+㉕  | 総合振興事業費   | 受託事業費   | 管理費     | 資産取得支出<br>他 | 次期繰越収支差額 | 合計        |
|-------|-----------|---------|-----------|-----------|---------|---------|-------------|----------|-----------|
| 平成12年 | 1,869,755 | 823,658 | 2,693,413 | 1,043,335 | 36,770  | 765,619 | 37,107      | 155,234  | 4,731,478 |
| 平成13年 | 1,873,061 | 726,942 | 2,600,003 | 920,436   | 49,258  | 747,793 | 42,351      | 156,429  | 4,516,270 |
| 平成14年 | 1,875,703 | 703,650 | 2,579,353 | 890,301   | 53,547  | 673,007 | 104,875     | 168,497  | 4,469,580 |
| 平成15年 | 1,827,021 | 662,368 | 2,489,389 | 961,356   | 64,136  | 653,368 | 72,553      | 171,679  | 4,412,481 |
| 平成16年 | 1,796,845 | 623,227 | 2,420,072 | 893,160   | 59,693  | 656,365 | 94,962      | 164,303  | 4,288,555 |
| 平成17年 | 1,816,896 | 643,337 | 2,460,233 | 820,393   | 120,405 | 631,864 | 37,783      | 196,565  | 4,267,243 |
| 平成18年 | 1,813,081 | 589,044 | 2,402,125 | 696,647   | 89,532  | 631,753 | 28,450      | 157,994  | 4,006,501 |
| 平成19年 | 1,904,200 | 392,541 | 2,296,741 | 661,178   | 85,324  | 617,449 | 54,935      | 177,544  | 3,893,171 |
| 平成20年 | 1,811,859 | 334,607 | 2,146,466 | 744,164   | 70,935  | 510,865 | 14,418      | 137,500  | 3,624,348 |
| 平成21年 | 1,648,408 | 361,495 | 2,009,903 | 1,190,185 | 151,000 | 494,733 | 63,025      | 176,023  | 4,084,869 |
| 平成22年 | 1,623,100 | 320,141 | 1,943,242 | 707,767   | 134,459 | 483,345 | 109,387     | 174,104  | 3,552,303 |
| 平成23年 | 1,568,241 | 330,329 | 1,898,570 | 688,201   | 94,974  | 435,769 | 38,085      | 170,159  | 3,325,757 |
| 平成24年 | 1,338,229 | 396,426 | 1,734,655 | 711,328   | 78,136  | 449,920 | 32,490      | 168,132  | 3,174,662 |
| 平成25年 | 1,362,485 | 304,253 | 1,666,738 | 598,394   | 84,540  | 461,539 | 35,164      | 167,891  | 3,014,267 |
| 平成26年 | 1,390,464 | 306,348 | 1,696,812 | 579,656   | 109,338 | 470,052 | 66,845      | 148,533  | 3,071,237 |
| 平成27年 | 1,421,721 | 302,320 | 1,724,041 | 1,053,918 | 92,684  | 434,974 | 37,384      | 168,270  | 3,511,271 |
| 平成28年 | 1,425,650 | 332,518 | 1,758,168 | 634,055   | 94,124  | 460,464 | 27,150      | 152,027  | 3,125,987 |
| 平成29年 | 1,390,827 | 312,257 | 1,703,085 | 621,655   | 60,260  | 465,546 | 26,932      | 150,733  | 3,028,210 |
| 平成30年 | 1,477,086 | 293,814 | 1,770,900 | 567,470   | 67,545  | 454,883 | 17,486      | 150,626  | 3,028,909 |
| 令和元年  | 1,493,656 | 268,995 | 1,762,652 | 529,224   | 121,275 | 439,441 | 18,862      | 151,728  | 3,023,182 |
| 令和2年  | 1,469,721 | 290,898 | 1,760,618 | 727,200   | 318,167 | 387,547 | 35,581      | 184,465  | 3,413,579 |
| 令和3年  | 1,498,691 | 255,304 | 1,753,995 | 726,875   | 261,179 | 398,416 | 17,239      | 243,020  | 3,400,724 |
| 令和4年  | 1,496,240 | 345,006 | 1,841,246 | 949,304   | 160,717 | 433,830 | 27,201      | 246,231  | 3,658,529 |

県連合会の収入は、平成12年以降、増減を繰り返していたが、令和元年から県単補助金が増加し、コロナ禍により全体の収入はやや増加傾向にある。県連合会の支出は、令和元年から労働環境対策事業他が増加し、収入と同様の傾向が見られる。

商工会の収入は、各種補助金をはじめ減少傾向にあり、平成12年から令和元年で33.5%減少したが、コロナ禍により令和元年から令和4年で22.7%増加した。商工会の支出は、職員の人件費にあたる指導職員設置費と事業費をはじめ、収入と同様の傾向が見られる。

商工会の収入に占める補助金比率は令和4年に62.5%となり、補助金・助成金への依存度は以前からほとんど変わっていない。コロナ禍により一時的に収入・支出が増えたが、コロナ前までは商工会の収入・支出は減少傾向にあったことから、今後は補助金等が削減され、商工会の事業規模の縮小を余儀なくされる可能性がある。

業務量は、これまでの経営改善普及事業に加えて、平成26年から経営発達支援事業が、令和元年から事業継続力強化支援事業が、令和2年から5年までコロナ禍による事業者への補助金・助成金・給付金等の対応が追加されたことにより増加している。一方、職員数は減少傾向にある。限られた職員と事業費の中で、業務量が増えていることが課題である。

## 5. 商工会の課題

### ① 外部要因

- (1) 世界規模：感染症流行、物価高騰、貿易摩擦、環境への配慮、技術の進化への対応
- (2) 国内規模：自然災害、人口減少、少子高齢化、中小・小規模事業者の減少、人手不足、後継者難

### ② 内部要因

#### (1) 商工会組織に関する課題

- 組織風土と組織文化
- 商工業者数及び会員数の減少
- 役員及び総代のなり手不足
- 青年部員・女性部員数
- 商工会の認知度の低さ
- 職員の離職率の高さ、退職の問題
- 業務過多によるマンパワー不足
- 業務の属人化
- 制度改正への対応

#### (2) 支援力に関する課題

- 制度改正への対応
- 多岐にわたる会員ニーズ
- 支援案件の難易度向上
- 地域性の違い
- 商工会毎や職員毎における支援力の差
- 他の支援機関や専門家との違い

#### (3) 資産に関する課題

- 財源及び予算の確保
- 商工会館の老朽化と改修、維持

## 第2章 今後の方向性について

### I 商工会と県連合会の役割

#### 1. 商工会及び県連合会の目的

- ① 商工会法第3条1項では…「商工会は、その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資することを目的とする」
- ② 商工会法第55条の2では…「商工会連合会は、商工会の健全な発達を図り、もつて商工業の振興に寄与することを目的とする」

#### 2. それぞれの役割

| 商工会の役割                                                                                                                                                                                               | 県連合会の役割                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>支援力の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 地域企業第一主義を徹底する</li><li>▶ 地域小規模事業者へ経営改善支援を実施する</li><li>▶ 伴走型支援を通じて地域経済の活性化に寄与する（経営改善普及事業、経営発達支援事業等）</li><li>▶ 経営発達支援計画を実行し、必達する</li></ul> | <p><b>支援力の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 経営支援を行う商工会を側面的に支援し、各事業の企画調整をする</li><li>▶ 職員の育成及び資質向上を図る</li><li>▶ 会員サービス等のPR活動をする</li></ul>                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>組織基盤の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 商工会組織の運営による会員相互間の活性化を図る</li><li>▶ 共済制度を推進し、組織内の結束を強化する</li><li>▶ 市町との連携を強化する</li><li>▶ 職員の育成とモチベーションの維持・向上に努める</li></ul>               | <p><b>組織基盤の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 商工会・部会等を運営指導し、組織強化を図る（ガバナンスの徹底）</li><li>▶ 人事管理の見直しと構築を図る</li><li>▶ 商工会組織のリスクマネジメントを実施する</li><li>▶ 県補助金の予算確保の維持</li><li>▶ 共済制度の普及推進とその他の収益事業を模索・検討する</li><li>▶ デジタル化への対応</li><li>▶ 国や全国連等からの情報を商工会へ提供する</li><li>▶ 国や県等の公共団体、大学をはじめ各種団体と連携し関係性強化を図る</li><li>▶ 職員のモチベーションの維持・向上に係る各商工会に向けた支援</li></ul> |

## II 具体的な方向性

商工会組織全体で価値観を共有するため、以下のとおり「基本理念」「ビジョン」「目的」「行動指針」を明文化する。

### 1. 基本理念

～ 地域企業の持続的発展と地域経済の活性化に貢献する ～

### 2. ビジョン

地域社会に根差した支持される商工会  
身近な相談先として信頼できる商工会  
自分を磨いて成長に挑戦できる商工会  
持続可能な組織運営を実現する商工会

### 3. 目的

『商工会の支援力の向上を図り、地域企業の持続的発展を支援します』  
『商工会組織の基盤を強化して、地域経済活性化の牽引役になります』

### 4. 行動指針

私たち商工会は

- ① 地域企業の経営改善と経営発達を支援します
- ② 地域課題の解決を図り経営環境を改善します
- ③ 自ら学ぶ風土を醸成し会員満足度を高めます
- ④ 効果的な業務が実施できる環境を整備します
- ⑤ 組織基盤の拡充と財政力の強化を推進します
- ⑥ 環境変化に対応できる組織体制を整備します
- ⑦ 法令・規則を遵守して社会的信用を高めます
- ⑧ 商工会の存在意義を地域社会に浸透させます

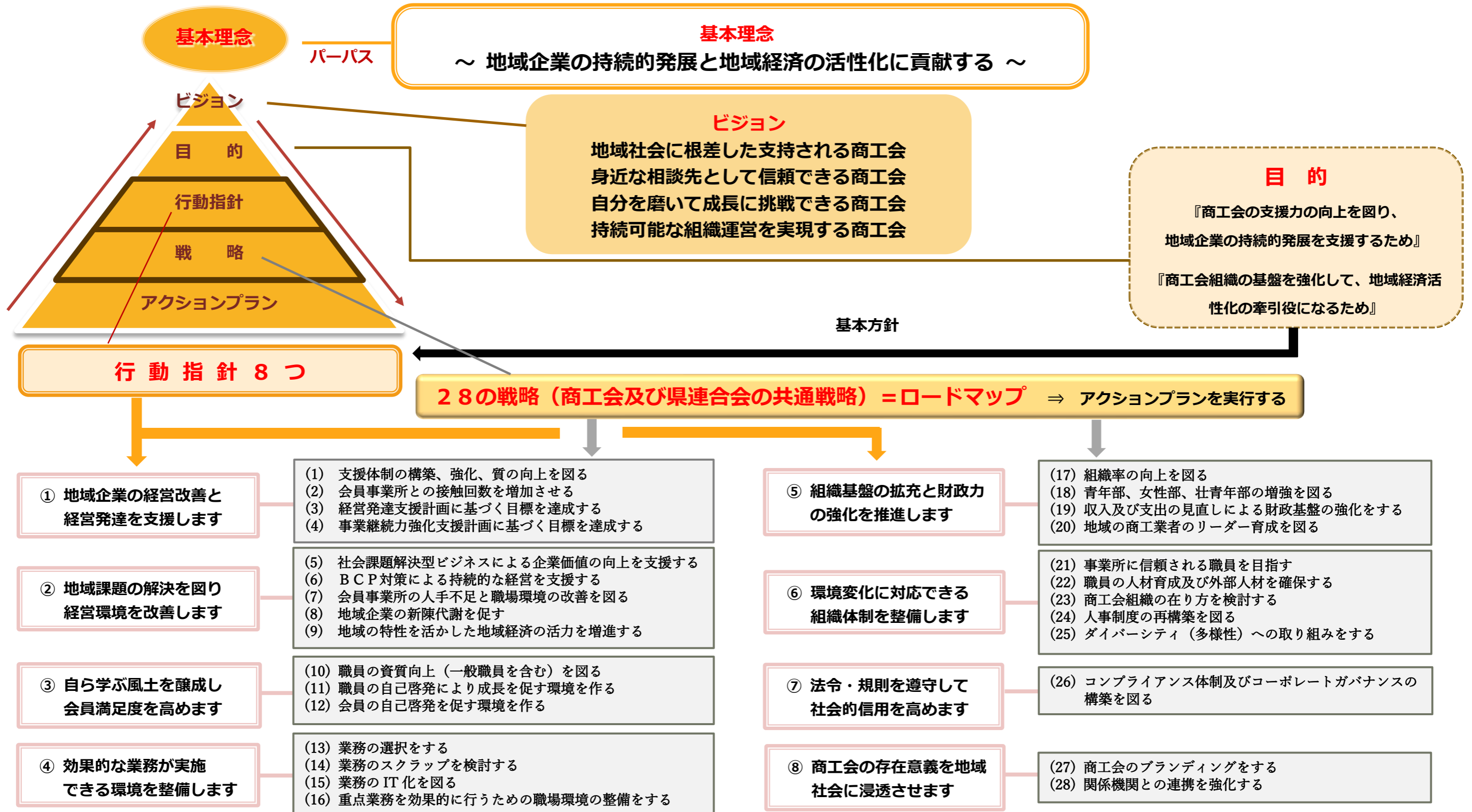


### 第3章 行動指針・戦略・アクションプランの構成

#### I 全体像

第1章では商工会プランの役割と兵庫県を取り巻く環境の変化、そして現状における課題について説明をした。そして、第2章では兵庫県の商工会における今後の方向性を示すため、商工会と県連合会の役割を明文化し今後の方針について説明した。

そして第3章では、具体的な行動指針及び戦略等について説明する。







### 行動指針① 地域企業の経営改善と経営発達を支援します

地域経済の活力と繁栄を支える中小・小規模事業者にとって、経営の安定と成長は不可欠である。そして、その伴走者となる存在が商工会である。

小規模事業者の経営や技術の改善発達を図る「経営改善普及事業」と、その中でも特に注力すべきとされる商工会が小規模事業者の経営戦略に踏み込んだ支援をする。その他の小規模事業者の経営の発達に特に資する「経営発達支援事業」によって、小規模事業者を事業計画の策定と実行から出口の販路開拓まで一貫通貫で支援する。

#### 戦略(1) 支援体制の構築、強化、質の向上を図る

※別冊事例集P.1を参照

ブロック内に専門チームの設置を検討する等の支援体制の構築や、情報化基盤の整備と活用の徹底により経営支援業務を効率的かつ効果的に実施する。

|          |                                        |        |
|----------|----------------------------------------|--------|
| アクションプラン | 1. 会員事業所の事業の把握をする                      | 商工会    |
|          | 2. 経営支援業務を効率的に実施するための情報化基盤の整備、活用の徹底を図る |        |
|          | 3. 支援情報のデータベース化と共有を図る                  |        |
|          | 4. 支援体制の構築を検討する                        | 商工会・県連 |
|          | 5. 支援情報を整理、提供、活用する仕組みを作る               | 県連合会   |

#### 戦略(2) 会員事業所との接触回数を増加させる

※別冊事例集P.1を参照

巡回訪問を計画的に実施し、また、SNSを活用することで窓口へ来会してもらう呼び水にする等、会員事業所との接触機会を増やすことで経営改善へのアプローチをかける。

|          |                           |        |
|----------|---------------------------|--------|
| アクションプラン | 6. 巡回訪問を計画的に実施する          | 商工会    |
|          | 7. 窓口へ来会してもらう工夫をする        |        |
|          | 8. ニーズに合ったセミナー等を積極的に開催する  |        |
|          | 9. SNSを活用した会員事業所への情報発信を図る | 商工会・県連 |

**戦略(3) 経営発達支援計画に基づく目標を達成する**

※別冊事例集P.1を参照

**戦略(4) 事業継続力強化支援計画に基づく目標を達成する**

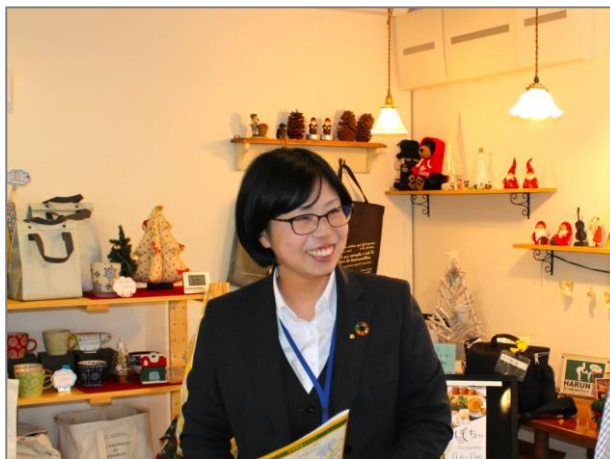
各商工会はそれぞれの支援計画に則り、計画的に事業を推進し、またPDCAにより成果の検証を行う。

アクション  
プラン

10. 計画を策定し、実行する
11. 計画の達成度合を確認する
12. 支援先を区分し、重点支援先を決め支援する

商工会

支援中の風景



## 行動指針② 地域課題の解決を図り経営環境を改善します

商工会は、地域経済の活性化と地域課題の解決を担っている。その役割の一つが「地域総合振興事業」である。地域の活性化と経営環境の改善を目的として、多種多様な取り組みを実施する。

### 戦略 (5) 社会課題解決型ビジネスによる企業価値の向上を支援する

※別冊事例集 P. 2 を参照

地域企業が利益追求だけでなく、社会課題の解決に貢献する姿勢を示すことで社会からの信頼獲得に繋がる。商工会として行政と連携し、宣言事業及び認証事業の後押しをする。

ア  
ク  
シ  
ヨ  
ン  
プ  
ラ  
ン

13. 社会課題の解決に取り組む事業者を増やす

商工会・県連

### 戦略 (6) BCP対策による持続的な経営を支援する

※別冊事例集 P. 2 を参照

地域企業の緊急事態への迅速な対応と事業継続、企業イメージの向上、そこで働く従業員の安心感の向上、サプライチェーンの強化を目的として、BCPの策定及び事業継続力強化計画の申請について支援する。

ア  
ク  
シ  
ヨ  
ン  
プ  
ラ  
ン

14. BCP策定に取り組む事業者を増やす

商 工 会

### 戦略 (7) 会員事業所の人手不足と職場環境の改善を図る

※別冊事例集 P. 2 を参照

地域に根差して事業活動を行う地場企業の活力向上には、個々の事業者への支援とともに、地域全体の活性化を図る必要がある。人材確保や働き方改革への対応など企業の課題解決を図るとともに、従業員の労働環境を整備し、能力開発に積極的に取り組み、人材確保と育成を図ることで経営の持続的な発展を図る。

|                                      |                        |             |
|--------------------------------------|------------------------|-------------|
| ア<br>ク<br>シ<br>ヨ<br>ン<br>プ<br>ラ<br>ン | 15. 業務内容を明確化するための支援をする | 商<br>工<br>会 |
|                                      | 16. 就業規則の見直しを支援する      |             |
|                                      | 17. 従業員採用を支援する         |             |
|                                      |                        |             |

**戦 略 (8) 地域企業の新陳代謝を促す**

※別冊事例集P.2を参照

創業及び事業承継支援、企業間の交流、地域経済の活性化や雇用創出を図ることで新陳代謝を促進する。

|                                      |                    |                            |
|--------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| ア<br>ク<br>シ<br>ヨ<br>ン<br>プ<br>ラ<br>ン | 18. 創業・事業承継支援を実施する | 商<br>工<br>会<br>・<br>県<br>連 |
|                                      |                    |                            |

**戦 略 (9) 地域の特性を活かした地域経済の活力を増進する**

※別冊事例集P.2を参照

地域資源を洗い出して活用することで、新たな事業への可能性を見出す。また、青年部・女性部・壮青年部活動の活性化を図り、地域経済の活力を増進させる。

|                                      |                                 |                            |
|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| ア<br>ク<br>シ<br>ヨ<br>ン<br>プ<br>ラ<br>ン | 19. 青年部、女性部、壮青年部活動を促進する         | 商<br>工<br>会<br>・<br>県<br>連 |
|                                      | 20. 県助成事業の適正な事業実施を支援する          | 県<br>連<br>合<br>会           |
|                                      | 21. 地域資源を洗い出し、活用する              |                            |
|                                      | 22. 県助成事業、市町補助事業等の情報を共有する       |                            |
|                                      | 23. 地域振興事業に地域経済循環を創造する事業として取り組む | 商<br>工<br>会                |

### 行動指針③

### 自ら学ぶ風土を醸成し会員満足度を高めます

変化の激しい時代において、商工会職員が地域企業や会員事業所のニーズに応え、地域経済の発展に貢献するには自己啓発による継続的な学習と改善、スキルアップが必要である。

学習成果を地域経済社会に還元させるとともに、組織全体にも好循環を生み出すことで商工会の持続的成長を促す。

#### 戦略(10) 職員の資質向上（一般職員を含む）を図る

※別冊事例集P.3を参照

職員に求める人材像を明確にするとともに、毎年開催している職員研修の在り方やカリキュラムを見直しする。

また、時代の変化とともに支援ニーズも変化するため、研修制度や支援体制等の整備を図る。

アクションプラン

- 24. 職員の資質向上のための研修の開催、在り方の見直しをする
- 25. 高度化する支援ニーズに対応するための教育研修制度・支援体制の整備拡充を図る
- 26. 業務ごとの体系的なスキルアップ（知識・スキル）の体制強化を図る

県連合会

#### 戦略(11) 職員の自己啓発により成長を促す環境を作る

※別冊事例集P.3を参照

商工会職員が自己研鑽をした結果が仕事の成果に結びつくように組織としても仕組みを作るとともに、外部団体の研修等の積極的な受講を促す。

成果が表れた事例について意見交換の場を設ける等、情報共有することで組織の活性化に繋げる。

アクションプラン

- 27. 自己研鑽を促す仕組みを作る
- 28. 成功体験等の情報を共有化する

県連合会

- 29. 職員が学ぶ場を提供する

商工会

## 戦略(12) 会員の自己啓発を促す環境を作る

※別冊事例集P.3を参照

自己啓発の促進は商工会職員のみならず会員事業所にも波及させるため、経営者及び後継者の経営に関する資質向上に役立つ外部団体の研修等の情報を提供する。

アクション  
プラン

### 30. 会員事業所が学ぶ機会の情報を提供する

商工会・県連

職員研修の様子



## 行動指針④

### 効果的な業務が実施できる環境を整備します

業務を「支援業務」「地域振興業務」「総務業務」「共済業務」「その他の業務」区分し、それぞれの業務を棚卸することで課題の明確化や、効率化、IT化、スクラップ等を実施する。業務効率化を図ることが目的ではなく、地域企業・会員サービスの向上に繋げることが目的である。

#### 戦略(13) 業務の選択をする

※別冊事例集P.4を参照

全商工会共通の業務棚卸フォーマットを作成し、それを活用することで業務の見える化、仕分け、細分化、課題整理をする。

業務の優先順位を付けることで、職員がしなければならないことを明確化する。

|          |                                                                                   |        |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| アクションプラン | 31. 支援業務を明確化する<br>32. 総務業務を明確化する<br>33. 共済業務を明確化する<br>34. その他業務を明確化する（支部、部会、委員会等） | 商工会・県連 |
|          | 35. 支援対象を明確化する<br>36. 地域総合振興事業を明確化する                                              | 商工会    |

#### 戦略(14) 業務のスクラップを検討する

※別冊事例集P.5を参照

業務の棚卸をした後、スクラップするものについて各商工会で検討する。

|          |                                                  |     |
|----------|--------------------------------------------------|-----|
| アクションプラン | 37. 31～36の業務が見える化、仕分け、細分化した後、一部スクラップするものについて検討する | 商工会 |
|----------|--------------------------------------------------|-----|

## 戦略(15) 業務のIT化を図る

※別冊事例集P.5を参照

「支援業務」と「総務業務」の棚卸をした後、効率化と省力化を図るためIT化を進める。

アクション  
プラン

38. 支援業務のIT化を図る

39. 総務業務のIT化を図る

県連合会

## 戦略(16) 重点業務を効果的に行うための職場環境の整備をする

※別冊事例集P.5を参照

効果的な業務を行うための職場環境の整備について、専門家を交えるなど、商工会館や事務所等も含めたハード・ソフトの両面から検討する。

アクション  
プラン

40. 働く環境の整備を図る

商工会・県連

商工会職員が働く環境



## 行動指針⑤

### 組織基盤の拡充と財政力の強化を推進します

財政力を強化するため商工会員及び青年部・女性部員・壮青年部員数の増強、新規収益事業の模索、手数料収入等の見直しを行うとともに、行政との関係を維持向上することで補助金に係る予算確保を図る。

その他、商工会役員の育成により、組織基盤を強化する。

#### 戦略(17) 組織率の向上を図る

※別冊事例集 P.6 を参照

高い組織率は地域における組織の存在感や発言力を高めることから、増強計画を立案し、創業支援に関する広報や未加入事業所を把握するためのデータ収集を行い、行政や関係団体との連携強化等を図ることで組織率の向上に努める。

アクション  
プラン

- 41. 創業・事業承継支援をPRする
- 42. 会員の増強計画を立案する

商工会・県連

#### 戦略(18) 青年部、女性部、壮青年部の増強を図る

※別冊事例集 P.6 を参照

増強計画を立案し、新規加入の会員事業所への積極的な加入勧奨、商工会役員の理解、情報共有等により増強を図る。

アクション  
プラン

- 43. 部員の増強計画を立案する

商工会・県連

#### 戦略(19) 収入及び支出の見直しにより財政基盤を強化をする

※別冊事例集 P.6 を参照

新規収益事業の検討、共済推進手数料及び会費徴収基準の見直し、各種補助金や助成金の活用について取り組む。

|          |                                                                                                            |        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| アクションプラン | 44. 自己財源確保のための事業を実施する<br>45. 共済推進による手数料を確保する<br>46. 行政との信頼関係の維持向上を図る<br>47. 支出の抑制を検討する<br>48. 職員人件費の見直しをする | 商工会・県連 |
|          | 49. 各種助成金を活用する                                                                                             | 県連合会   |

**戦略(20) 地域の商工業者のリーダー育成を図る**

※別冊事例集P.7を参照

青年部・女性部OB OGが商工会役員候補となるように部会を活発化させる。その他、リーダー向け研修会の開催や視察研修を重ねることで帰属意識の向上を図る。

|          |                                             |        |
|----------|---------------------------------------------|--------|
| アクションプラン | 50. 青年部・女性部・壮青年部活動の活発化を図る                   | 商工会・県連 |
|          | 51. 商工会運営の知識向上を図る                           | 県連合会   |
|          | 52. 会議の活性化、活発な意見交換等、リーダーになりたいと思わせる価値観の醸成を図る | 商工会    |

県青連・県女性連の幹幹隔講習会、壮青年部の研修会



## 行動指針⑥

### 環境変化に対応できる組織体制を整備します

環境変化が激しい現代社会において、固定的な組織体制では対応が困難となってくる。そのため、柔軟な組織体制を構築するために変化に迅速に対応できる体制を「人材育成と確保」「組織文化と組織風土の見直し」「人事制度の再構築」の観点から整備する。また、安定的な人材採用と定着に向けた取り組みを強化する。

#### 戦略(21) 事業所に信頼される職員を目指す

※別冊事例集P.8を参照

商工会及び県連合会の職員が、商工会プランに記載している「商工会と県連合会の役割」と「基本理念、ビジョン、目的、行動指針」を理解し、ベクトルを合わせるための研修会を実施する。

アクションプラン

53. 職員が商工会組織の基本理念等を理解して業務に取り組む

県連合会

#### 戦略(22) 職員の人材育成及び外部人材の確保を図る

※別冊事例集P.8を参照

職員ごとのキャリア形成シートの作成により、職員育成に向けた体系的な取り組みを目指す。また、商工会のチームとしての支援力や業務遂行力の向上が図れるよう、計画的なOJTやジョブローテーションによる職員の多能工化を図る。

その他、派遣会社の人材紹介や嘱託職員の採用等により、優秀な人材を確保する。

アクションプラン

54. 職員の育成プラン、成長プランを作成する

55. 職員の多能工化を図る

商工会・県連

56. 優秀な人材確保を模索する

57. 職員育成に向けた体系的な取り組みをする

県連合会

**戦略(23) 商工会組織の在り方を検討する**

※別冊事例集 P.8 を参照

商工会と県連合会の役割を明確化し、「経営支援等の業務体制」「委員会及び部会」「組織文化」等について見直す。

|          |                                                             |        |
|----------|-------------------------------------------------------------|--------|
| アクションプラン | 58. 委員会や部会の見直しと設置を検討する<br>59. 商工会組織の体制を見直す<br>60. 役職員の交流を図る | 商工会・県連 |
|          | 61. 組織文化を見直しする（統制から自走へ）                                     | 県連合会   |

**戦略(24) 人事制度の再構築を図る**

※別冊事例集 P.9 を参照

「現在の人事制度の棚卸」「職員情報の整備」「職員の処遇改善」「職場環境の改善」等について慎重に検討し、計画的に進める。

|          |                                                                                                 |        |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| アクションプラン | 62. 人事制度を明確化する<br>63. 安定した職員採用が可能になる仕組みを作る<br>64. 人事異動、人員配置の方向性を検討する                            | 県連合会   |
|          | 65. 新卒者雇用と教育の仕組みづくりをする<br>66. 社会人雇用と教育の仕組みづくりをする<br>67. 職員の処遇改善の方向性を検討する<br>68. 職場環境改善の方向性を検討する | 商工会・県連 |

**戦略(25) ダイバーシティ（多様性）への取り組みをする**

※別冊事例集 P.9 を参照

役職員によるダイバーシティに関する啓発活動等によって、商工会組織内で社会の多様性への理解を深め、性別・年齢・人種等に関係なく活躍できる組織風土を醸成する。

|          |                             |      |
|----------|-----------------------------|------|
| アクションプラン | 69. 慣習化されている組織文化、組織風土を見直しする | 県連合会 |
|----------|-----------------------------|------|

## 行動指針⑦

### 法令・規則を遵守して社会的信用を高めます

法令・規則の遵守は商工会組織を形成している全員が意識して取り組むことが重要である。規程整備等によるルールの明確化、ルール順守に対する監査、教育や研修を継続的に実施することで、組織統治を図りコンプライアンス意識を醸成する。

#### 戦略(26) コンプライアンス体制及びコーポレートガバナンスの構築を図る

※別冊事例集  
P.10を参照

ポリシーとなる組織倫理規程やコンプライアンス違反に関する規程等を整備する。定期的に研修会の開催や内部監査を実施し、意識づけを図る。

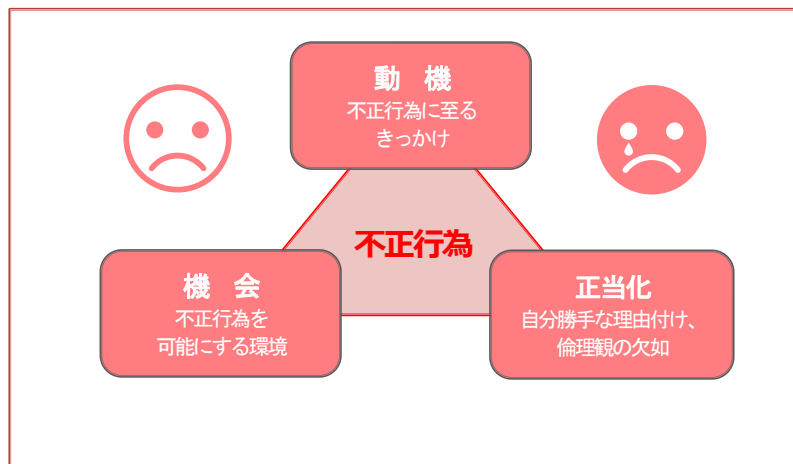
その他、社会的信用の失墜を防止するための不祥事防止等のマニュアルや職員に対する安全配慮に関するマニュアルについて整備する。

ア  
ク  
シ  
ヨ  
ン  
プ  
ラ  
ン

70. コンプライアンス指針及びポリシーの明文化と行動規範を検討する

71. 社会的信用の失墜を防止する

県連合会



## 行動指針⑧

### 商工会の存在意義を地域社会に浸透させます

今後、商工会が地域社会においてどのような存在でありたいのか、どのような価値を提供したいのかを明確にし、そのイメージを「ブランディング計画」として立案し、組織内外に浸透させる。

行政や関係団体に対して、商工会が地域社会に貢献する活動を見せることで存在意義について理解を深めてもらうことが重要である。

#### 戦略(27) 商工会のブランディングをする

※別冊事例集P.11を参照

商工会のブランディング計画を立案し、他の支援機関のとの違いを明確化する。それを役員一人ひとりの思考・行動に落とし込む研修を実施し、帰属意識を高める。

その他、商工会のプロモーションを継続して実施し、対外的にPRしていく。

アクションプラン

72. 商工会のブランディング計画を立案する

73. 商工会のプロモーションをする

商工会・県連

#### 戦略(28) 関係機関との連携を強化する

※別冊事例集P.11～12を参照

引き続き国、県、市町、その他経済団体、教育機関等との連携強化に努める。

アクションプラン

74. 関係機関（参考列举）

商工会・県連

