

兵庫県商工会プラン

—地域企業の持続的発展と地域経済の活性化に貢献する—

実施計画

(令和8年度)



兵庫県商工会連合会

令和8年3月

兵庫県商工会連合会 会長あいさつ

平素より、商工会の活動にご理解・ご協力いただき、誠にありがとうございます。

さて、兵庫県商工会連合会（県連合会）では商工会の将来ビジョンを示すため、令和6年6月に「兵庫県商工会プラン」（計画期間：令和6～10年度）を策定しました。

本計画、「兵庫県商工会プラン実施計画」は、プラン中間年にあたる令和8年度よりプラン実現に向けた取組を加速化させるための実行計画として実施されるものです。

基本方針として、『AI・データ・人材・連携を柱とする業務改革と地域振興・支援事業の一体的推進』を掲げ、組織運営、事業・支援の両面で体制刷新を図り、商工会プランの実現を目指そうとしています。

近年、物価高騰や人手不足、デジタル化の進展などにより、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく変化しています。本計画では、そうした環境変化に直面している会員事業所の皆様に寄り添いながら様々な支援を行う「伴走支援」の取組を柱の1つに据え、その充実・強化の方針をうたっています。

また、本計画のもと、地域経済の活性化に資する様々な「地域振興」事業を体系的かつ計画的に展開してまいります。地域経済の担い手創出に向け、起業・創業支援、事業承継支援の取組も強化を図ります。

あわせて、本計画では商工会組織全体の基盤強化に向けた経営方針（「経営計画」）を取りまとめています。その方針に基づき、近年急速に進歩するAIの活用等により業務効率化を推進するとともに、組織力・財政力の強化にあたります。ガバナンスの強化や会員ニーズに基づく運営により、透明性の高い組織づくりも進めます。

このほか、本計画で示した「働き方プラン」のもと、職員の能力開発や働きやすい職場環境の整備等にも取り組み、人材の確保・定着につなげてまいります。

本計画では、重要事項について34の数値目標（重点指標）を設定しています。その目標の達成状況を積極的に発信し、成果の見える化を図ることで、会員の皆様をはじめ多くの県民の方に商工会の役割や存在意義を改めてご理解いただけるものと考えています。

令和8年度、県連合会では中小企業・小規模事業者への支援体制の強化に取り組む国の施策を追い風に、県・市町の支援・協力も得つつ、役職員一丸となって、プラン実現に向け本計画の着実な推進に全力で取り組んでまいります。会員の皆様方におかれましても、本計画の実施につき、ご理解・ご協力いただきますようお願いいたします。



兵庫県商工会連合会
会長 藤井 信孝

令和8年3月

藤井 信孝

目次

I 実施計画の意義・役割

1. 計画策定の趣旨・目的	1
2. 計画期間	2
3. 計画の構成	2
4. 計画の基本方針	3
5. 計画・プランの検証	5

II 実施計画の内容

1. 地域振興	7
1-1 地域の活性化	8
1-2 地域課題の解決と地域発イノベーションの創出	11
1-3 起業支援の強化	11
1-4 事業承継支援の強化	13
1-5 情報発信とブランディング	14
2. 伴走支援	16
2-1 経営発達支援計画による伴走型経営支援	17
2-2 販路開拓支援	19
2-3 新事業進出、生産性向上、省力化等を目的とした投資の促進	20
2-4 ブランディング・企業価値向上に向けた支援	21
2-5 人材確保、人材育成への支援	22
2-6 伴走型経営支援体制の強化	22
3. 経営計画	25
3-1 業務刷新	26
3-2 人材確保・定着	27
3-3 組織力・財政力強化	29
3-4 ガバナンス強化	31
3-5 会員ニーズに基づく運営	33
4. 働き方プラン	34
4-1 職員の能力開発	34
4-2 働く環境整備	36
4-3 ハラスメント対策	37
参考資料 <重点指標一覧>	39
<8つの行動指針と項目の対応表>	40

I 実施計画の意義・役割

1. 計画策定の趣旨・目的

時代や環境の変化への適応力を高め、地域社会にとって必要とされる経済団体としての役割を商工会組織が果たし続けるための指針（羅針盤）として、令和6年6月に『兵庫県商工会プラン』（計画期間：令和6年度～10年度）が策定されました。

このプランは、「（県下）28商工会と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』」に位置づけられるものであり、「**地域企業の持続的発展と地域経済の活性化に貢献する**」という基本理念のもと、4つのビジョン、8つの行動指針、28の戦略、74のアクションプラン（具体的行動取組）が示されています。

プラン策定後、28商工会と県連合会では、それぞれの地域特性、組織特性に応じたアクションプランを選択、実行し、その効果の検証にあたってきました。28商工会のなかには、プランを参照して既に独自の商工会プランを策定・推進しているところもあります。こうした取組によって、事業の進行管理が円滑に進み、組織内、商工会間でビジョンの共有が図られるなど、これまで一定の成果を取めることができました。

プランが中間年を迎える令和8年度、こうしたプラン・フォローアップの取組をさらに強化することを目的に策定されるのが本実施計画です。プランではその役割の1つに「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や、達成すべき目標を明確にすること」を挙げていますが、本実施計画では8つの行動指針等に対応する形で、新たに数値目標（KPI（重要指標＝重点指標）等）を定めています。それによって、業務改善（PDCA）のみえる化を図るとともに、商工会活動の存在意義、社会的インパクトを内外に発信しようとしています。

本実施計画は、令和6年度、7年度のプランの推進状況の検証結果に加え、トランプ関税などプラン策定後の新たな社会経済環境の変化やAI等の技術革新の進展、国の政策動向などを踏まえて策定されています。

令和7年3月に閣議決定（11月施行）された『小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）』では、小規模事業者の経営力向上には支援機関による伴走型支援がより一層重要で支援体制の強化が喫緊の課題である旨明記されました。本実施計画でも、この基本計画の趣旨に沿って、組織運営の広域化やデジタル化などに取組もうとしています。

また、令和7年6月には今後10年間を見据えた『地方創生2.0基本構想』が閣議決定され、人口が減少しても成長し続ける強い地方経済の構築が方針に掲げられました。本実施計画でも、地域資源を活用した高付加価値型の地域経済の実現に向け、新たな地域振興事業の展開を目指そうとしています。

本実施計画は単年度計画ですが、プラン最終年（令和10年度）までの目標を設定しています。さらにプランのその先を見据え、中長期的な視点で業務、組織の刷新に取り組もうとしています。

近い将来、人口減少・高齢化により事業者の減少が進むなか、商工会組織の経営環境は一段と厳しさを増すことが予見されます。そうした環境下でも、会員サービスを低下させることなく持続的、発展的に商工会組織を維持していくには、業務効率化や支援体制の見直しにい

ち早く取り組む必要があります。また一方では、伴走型支援へのニーズは今後ますます多様化・複雑化していくことが予想され、その対応として人材の確保やその質的向上、AI 等デジタル技術の積極活用などが求められています。

令和 8 年度はこうした課題に本格的に取り組むスタートの年になります。本実施計画は、課題対応の指針、処方箋となるものであり、その着実な推進が商工会組織の将来を確かなものとすると考えています。

2. 計画期間

令和 8 年度

※目標については、商工会プランの計画期間終了（令和 10 年度）までの 3 カ年にわたって設定しています

3. 計画の構成

本実施計画は地域、会員（企業）、組織、人（職員）の観点から、兵庫県商工会プランを総合的に推進しようとするものです（図 1-1 参照）。その構成は「事業計画」と「内部管理計画」に大別されます。このうち、事業計画は従来前年度末に理事会で承認されていた事業計画の内容に沿ったものです。

事業計画は「**地域振興**」と「**伴走支援**」の 2 つの計画から構成されます。前者は地域経済の活力増進や地域産業の競争力強化に資する事業の推進の方向性や具体的取組について記載しています。後者は、県下 28 商工会の「経営発達支援計画」、「事業継続力強化計画」の内容等をもとに、会員等への伴走型支援メニューを提示しています。

内部管理計画は「**経営計画**」と「**働き方プラン**」に区分されます。前者は組織力、ガバナンス強化に向けた組織の行動取組を示しています。後者は、人材の確保・定着や職員の満足度向上、能力開発、ワークライフ・バランスにつながる取組や、ハラスメント対策として必要な取組をうち出しています。

図 1-2 に示すように、これら 4 つの計画・プランは商工会プランの 4 つのビジョンに対応しています。また、図 1-2 では、商工会プランの 8 つの行動指針との関係も表しています。それぞれの計画・プランでは、関連する行動指針及びその実現に向けた戦略に KPI としての重点指標を設定しています。

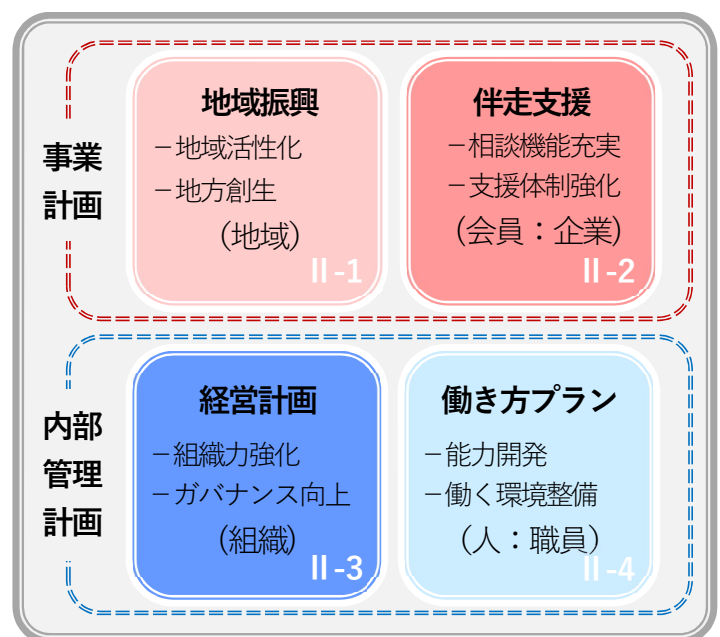


図 1-1 実施計画の構成

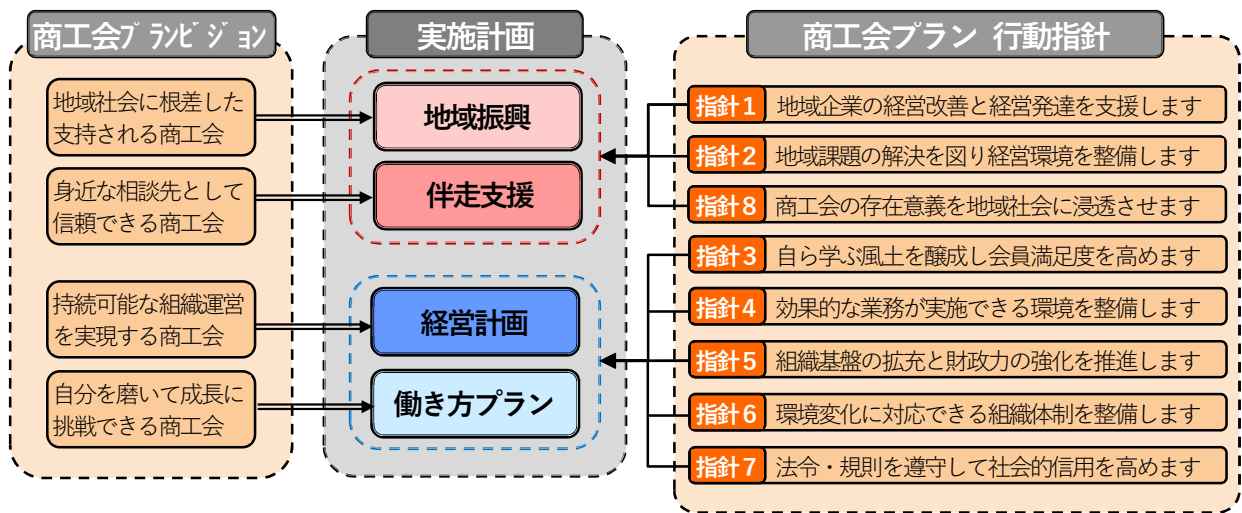


図 1-2 実施計画と商工会プランのビジョン・行動指針の関係

4. 計画の基本方針

『AI・データ・人材・連携を柱とする業務改革と地域振興・支援事業の一体的推進』

- ・令和8年度を「AI元年」と位置づけ、事業・支援・業務・組織運営の各領域において生成AIの本格導入に着手します。データに基づく業務推進、組織運営にも取り組み、事業、組織のみえる化を進めます。
- ・デジタル力の向上とともに、人材力の強化にもあたります。資質に富んだ人材の確保・定着と職員の能力開発、就業意欲の向上により、組織力の底上げを図ります。
- ・県連合会及び県下28商工会内において、情報・データの連携・共有を進めるとともに、事業・支援にあたって外部機関との連携を強化します。
- ・デジタル力、人材力の強化と多様な連携の推進により、組織運営、事業・支援の両面で仕組み革新、体制刷新を図り、商工会プランの実現を目指します。

4-1 AIの活用によるDX化推進－業務効率化、サービス向上、価値創出－

生成AIを地域振興事業の分析・検証や伴走型支援業務の効率化、会員サービスの向上のために活用していきます。

また、商工会組織の事務・支援業務についても、生成AI等デジタル技術の積極的な活用を前提として業務プロセスの見直しを進め、定型のバックオフィス業務（経理・人事・総務・労務等）の効率化・省力化を図り、生産性向上を実現します。

これにより、職員が会員事業者への相談対応や課題解決支援といった会員サービスにより注力できる体制を整備します。

このほか、生成AIを情報発信やプレゼンテーションの際のコンテンツ作成支援ツールとして活用していきます。



4-2 データ駆動型業務改革－データによる目標管理、データベースの構築、データサイエンス活用－

数値データを活用して目標管理と業務のみえる化を推進します。本計画において重点指標（KPI）を設定し、県連合会及び 28 商工会全体の取組の進捗と成果を定期的に点検・評価し、その結果に応じて業務・施策の見直しやスクラップ・アンド・ビルドを行います。商工会の取組成果をデータでもって発信していくことで、商工会活動の認知度向上を図ります。



また、会員情報、支援履歴、地域資源情報等の体系的なデータベースの構築を推進し、商工会間内でのデータ連携を進め、情報、知見の蓄積と共有を図ります。

これにより、データに基づく課題把握や重点支援対象の抽出等を容易にし、支援の精度向上及び業務の標準化を進めることで、商工会間の支援格差の縮小を目指します。

また、データサイエンスを活用し、データの精度向上を図るとともに、データ化されていない情報のデータ化を試みます。

4-3 人材力の向上－多様性の確保、能力開発、ウェルビーイング向上に向けた職場環境整備－

採用方法・チャンネルの多元化を進め、商工会業務への適性の高い人材の安定的確保を図る一方で、多彩な人材を獲得し、その能力を最大限生かすことで、組織力の強化、ダイバーシティ経営の実践に努めます。



また、人材定着に向け、専門知識習得のための体系的研修や OJT の強化など、職員各自に自己研鑽を促す仕組みを整備し、職員の能力開発を進めるとともに、個々人の就業意欲（やりがい）を喚起します。なお、研修においては職員のデジタル（AI）・リテラシー、データ・リテラシーの向上に努めます。

さらに、職員の満足感、ウェルビーイングの向上に向け、コンプライアンスの徹底、ハラスメント防止、業務負担の適正化等を行い、職員が安心して能力を発揮できる職場環境の構築を進めます。

4-4 連携体制の強化－情報・知見の共有、共創による課題解決・イノベーションの創出－

県下 28 商工会と県連合会が相互に知見や優良事例を共有し、組織全体としての課題解決力を高めていきます。あわせて、広域的な連携や共同実施の可能性を積極的に検討し、効率的かつ効果的な事業推進体制を構築します。



また、支援・事業にあたっては、内なる連携だけでなく、外部との連携も強化します。起業・創業支援、事業承継支援、金融支援等の伴走型支援にあたっては、自治体、専門支援機関、金融機関等との連携を深めてまいります。

地域振興事業では、地域の課題解決とイノベーションの創出に向け様々な連携（産学連携・異業種交流・農商工連携等）を進めます。また、大学との間でデータサイエンスの活用やインターシップの導入等、様々なテーマで連携を図ります。

5. 計画・プランの検証

5-1 実施計画の点検・検証

令和 8 年度の上半期に本実施計画で設定された目標（重点指標）の令和 7 年度の実績を測定・評価し、その結果をもとに、必要に応じ令和 8 年度及び 9 年度の実施計画における目標、指標の修正を行います（目標は固定ではなく、達成状況や社会経済状況の変化を踏まえ、毎年度見直しを行うローリング方式を採用します）（図 1-3 参照）。

本実施計画の検証作業は令和 9 年度上半期に行います。4 つの計画・プラン及び行動指針ごとに KPI 等の達成度を評価し、事業・取組の改善点を明らかにし、その結果を令和 9 年度の業務執行の改善に生かすとともに、令和 10 年度実施計画に反映します。令和 9 年度及び令和 10 年度の実施計画も、同様のプロセスで点検・検証を行います。

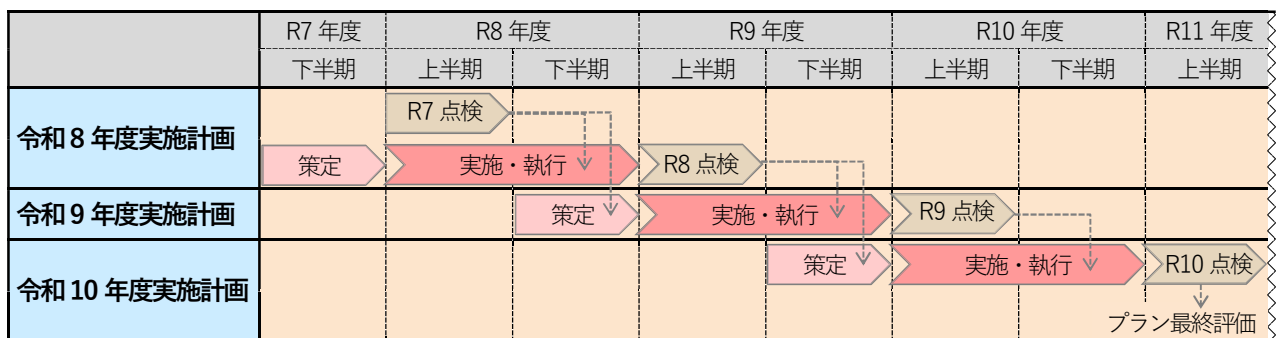


図 1-3 実施計画の策定・実施・点検プロセス

5-2 商工会プランの点検・検証

実施計画の検証作業にあわせて、商工会プランの点検・検証を毎年度行います。実施計画の重点指標（KPI）の達成状況から、8 つの行動指針の実現度合いを測ります。加えて、実施計画記載の事業目標（本文中「目標」と記載）の達成状況（図 1-6 参照）も把握し、28 の戦略の実施状況についても点検を実施します。

また、これまで実施してきた 74 のアクションプランの点検作業を引き続き各組織で行い、その結果と実施計画の検証結果を照らし合わせ、総合的に商工会プランのビジョン・目的の達成状況を判断、評価します（図 1-4 参照）。

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**」）の達成状況を把握する前提として、経済関連の各種統計データ（市町 GDP 等）をもとに社会インパクト指標を設定し、毎年度地域企業と地域経済の発展状況を評価します。基本理念に謳う商工会の貢献については、点検・検証作業の結果だけでなく、会員や関係機関に対するアンケート調査やヒアリング調査の結果なども交えて総合的に判断します。

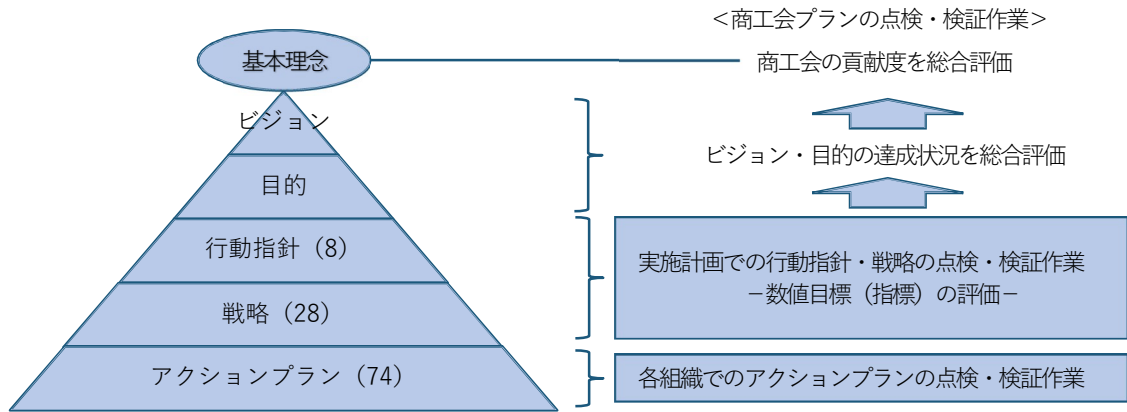


図 1-4 兵庫県商工会プランの構成と点検・検証作業

表 1-1 実施計画の策定・実施・点検プロセス

項目	実施計画における点検・検証作業	アクションプランの点検・検証作業
評価者	県連合会理事会	県連合会・単会組織・課・個人
評価単位	県内商工会組織全体	県連合会・単会組織・課・個人
評価レベル	行動指針、戦略	アクションプラン
評価方法	数値目標の評価を中心とする	定量的及び定性的（質的）評価
評価目的	商工会組織全体の業績評価及び社会的インパクトの測定	業務改善、事業見直し

表 1-2 指標の階層

指標	内容	実施計画での記載	備考
社会インパクト指標	地域経済、地域産業の状況を表す指標（地域 GDP 等統計指標）	—	プランの点検・検証の際検討
重点指標 (KPI)	県連、28 商工会全体の活動成果（業績）を表す指標（34 指標）	○	
事業指標 （本文中 [目標] と記載）	個々の事業・取組の結果（アウトプット・アウトカム）を表す指標	△	一部事業において記載

II 実施計画の内容

1

地域振興

- ◆ 地方創生の目標は、第2ステージ（地方創生2.0）に入って人口減少の抑制から人口減少下でも活力ある持続可能な地域経済社会の構築へと転換しようとしています。この転換点にあって、地域経済のセンター機能を担う商工会の役割は以前にも増して重要になりつつあります。商工会では、以下の取組のもと地域活性化と地方創生の推進に取り組みます。
- ◆ **地域活性化**に向けて、県補助メニューの活用等により、地域資源を活用した地域オリジナルの商品・サービスの開発、製品化、販路開拓を後押ししていきます。それにより、地域内経済循環を促進し、外貨獲得を図ることで地域全体の稼ぐ力を高めていきます。また、地域の賑わいづくりとして、地域ならではの特色あるイベントの開催等を支援し、交流・関係人口の増加や地域内消費の拡大につなげます。
- ◆ 商工会では、**地域課題の解決と地域発イノベーションの創出**に資する独自のビジネスモデルの創出（バリューチェーンの構築）に向けて、会員企業をはじめとする地域事業者間のネットワーク強化に取り組みます。産学連携、異業種交流、農商工連携（六次化）の取組を推進します。SDGs宣言・認証企業間での新たなビジネスモデル（SDGs×稼ぐ力）の構築に向け、交流事業を展開します。
- ◆ 地域経済の新たな担い手の育成や地域が抱える社会的課題の解決、生活必需サービスの維持を図るため、市町、関係機関との連携のもと**起業・創業支援**の取組を一層強化します。起業希望者やシードステージの起業家（スタートアップ）への支援だけでなく、アーリーステージの起業家へのフォローアップにも取り組みます。

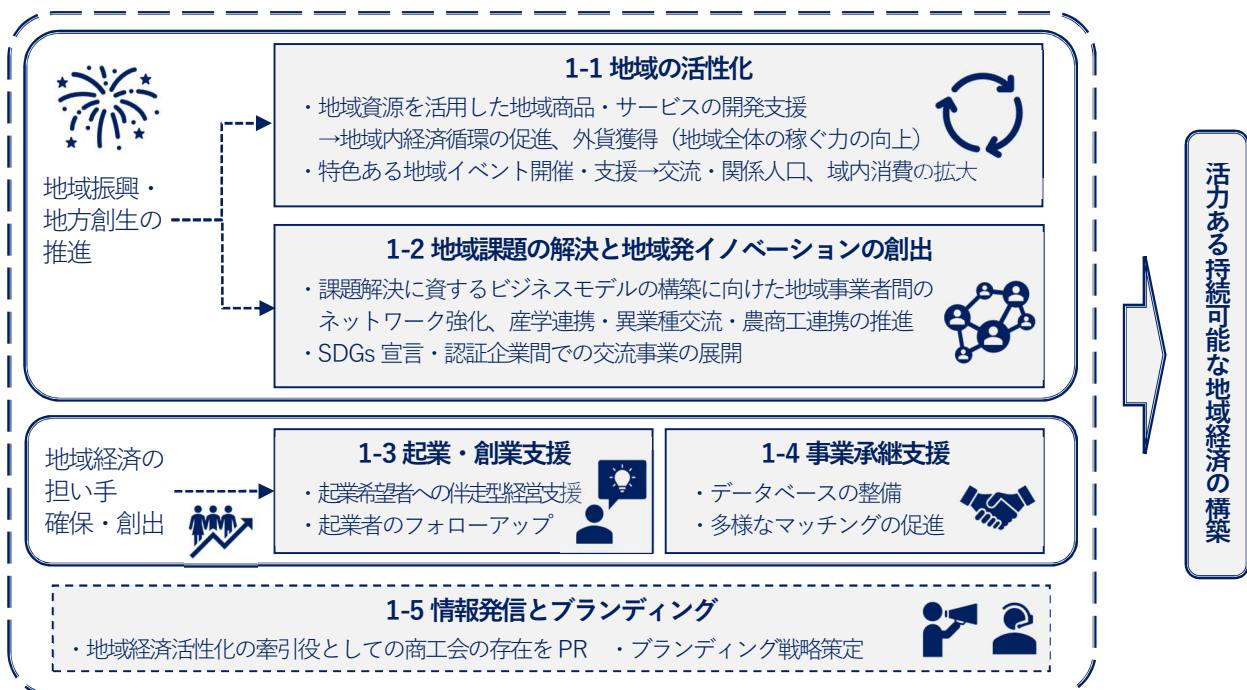


図 2-1 「地域振興計画」の概要

- ◆ 人口減少・高齢化とともに後継者不足が深刻化するなか、事業所の事業継続と地域経済の持続的発展・維持を図るため、**事業承継**の取組を商工会全体でさらに強化します。関係機関との連携のもとデータベースの整備や多様なマッチングの促進などに取り組みます。
- ◆ 地域経済活性化の牽引役としての商工会の存在意義・役割を地域社会に浸透させるため、会員だけでなく、地域住民等に商工会活動を幅広く**情報発信**し、**ブランディング**に取り組むことで認知度向上を図ります。

1-1 地域の活性化（行動指針2「地域課題の解決を図り経営環境を整備します」>戦略9）

人口減少、少子高齢化が進むなかで地域経済・地域社会を持続させていくには、地域資源を活かした高付加価値な商品・サービスの創出や地域内経済循環を高める仕組みづくりにより、地域全体の稼ぐ力を高めていく必要があります。

重点指標 1	地域振興事業の平均目標達成率				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	44.3%	48.7%	53.6%
実績値	36.6%	集計中			

[目標値設定の考え方]

①地域活力増進事業、②地域経済再生支援事業、③労働環境対策事業、④産学連携支援事業、⑤広域商工業振興対策事業の各事業で設定された目標（定量・定性）のうち、定量目標は目標値の80%超、定性目標は成果が明確であるものを目標達成として集計。令和6年度実績を基準に、令和10年度まで各年度前年度比10%改善を目標に設定

(出典：県連合会調べ)

1-1-1 地域活性化の推進（戦略9）

(1) 地域価値向上に向けた地域振興事業の推進

地方創生 2.0 の視点に立って、人口減少が進む中でも持続的成長を実現できる高付加価値型の地域経済の構築を目指し、様々な地域振興事業を推進していきます。

「地域活力増進事業」や「地域経済再生支援事業」などの地域振興事業のもと、多様な地域資源（食、伝統産業、自然環境、文化芸術等）を活かした独自の商品・サービスの開発やマイクロツーリズムの振興、新たなビジネスモデルの開発などを進め、地域価値の向上を目指します。

地域振興事業を通じて地域内経済循環を促進するとともに、特産品の域外への販路拡大や交流・関係人口の拡大、インバウンドの誘客等により外貨獲得を図ります。それにより、地域全体の稼ぐ力を高めていきます。また、域内での消費喚起に向け、地域密着型の商業振興事業の展開なども支援します。

(2) 若者や女性から選ばれる地域づくりの推進

「労働環境対策事業」のもと、魅力的な職場環境整備に向け商工会がコーディネーターとなり、地域企業が協力・連携する共同事業を推進します。勤労者福祉の向上と働きやすい職場環境づくりを地域全体で進め、中小企業・小規模事業者の人材確保と定着を促します。同事業を通じて働きやすい地域であることをアピールし、若者や女性の定着、UJIターンを促進します。

(3) 地域振興事業のデータ整備と経済波及効果の分析 (新)

地域振興事業の内容や成果を効率的に整理・保存・管理できるデータベースを構築し、検索・分析・共有が行える環境を整えます。成功事例や実施プロセスを共有することで、地域振興事業の効果的な推進を図ります。

[目標] 地域振興事業のデータベース制作・データ公開：令和6年度・7年度分

また、令和7年12月に締結した兵庫県立大学ソーシャルデータサイエンス研究所との調査研究に関する連携協定に基づき、同研究所と共同して地域振興事業の地域経済へのインパクト、波及効果を簡易に算出する手法を開発し、事業効果の見える化を図ります。令和8年度の共同調査研究で得られた成果や開発した分析手法については、職員向け研修を実施し、職員間での共有化を図ります。このほか、共同研究等を通じて、地域分析への生成AIの活用方法についても検討にあたります。

表 2-1 県連合会助成事業メニュー

事業名	事業概要	助成金額 (上限)	採択数 (R7)
地域活力増進事業	特産品開発、観光開発並びに販路開拓の推進などにより、地域商工業の振興と地域価値の向上を図ることを目的とする事業	1事業 1,500千円 1商工会あたり 2,500千円	17
地域経済再生支援事業	地域ブランドの開発をはじめ、他団体との連携による新事業展開や地域産業の戦略的な競争力強化を推進することを目的とする事業	1事業 2,500千円 1商工会あたり 4,500千円	11
労働環境対策事業	商工会がコーディネート機能を発揮して、地域中小企業・小規模事業者における人材確保と職場定着を促進する事業	1事業 2,000千円	22
産学連携支援事業	商工会が連携大学等との協働体制を活かし、地域中小企業・小規模事業者の存立基盤強化に資する組織づくりや多様な企業間連携、ネットワーク構築を支援し、地域活性化を総合的に図る事業	1事業 5,000千円	3
課題別経営サポート事業	商工会地域の製造業・小売業等の振興を図り、地域経済の活性化に寄与する事業。具体的には集団を対象とした単回又は複数回のテーマ別研修会に専門家を派遣し、指導助言を行うもの	1商工会あたり 3テーマ以内 700千円以内	27
広域商工業振興対策事業	地域商工会振興協議会が行う広域的な諸問題の討議、研究及び総合調整事業の適正かつ円滑な推進を図ることを目的とする事業	予算 (2,000千円) の範囲内において 決定	1

<主な地域振興事業例>

[地域経済再生支援事業]

■ 森林鉄道復活プロジェクト

宍粟市商工会 (R5 年度～)

- (連携団体：波賀元気づくりネットワーク協議会)
- ▶かつて波賀地区に存在した森林鉄道の記憶を後世に伝えるべく、フォレストステーション波賀内に 678m の周回軌道コースを敷設。クラウドファンディングで駅舎も建設
 - ▶地元の子どもたちや観光客に体験乗車、体験運転、体験保線作業の機会を提供。昨年全国森林鉄道サミットを同地で開催し注目を浴びる



[地域経済再生支援事業]

■ 商工会販促事業 にじいろタブレット

丹波市商工会 (R4 年度～)

- (連携団体：丹波市、地元メディア等)
- ▶会員事業者を訪問取材し、商工会 HP のほか、SNS・動画、紙媒体(フリーペーパー)を駆使しメディアミックスで事業者の魅力(商品、サービス、人柄等)を紹介
 - ▶市内外の幅広い層に情報発信を行い、会員商品・サービスの認知度向上と市内での消費喚起に寄与

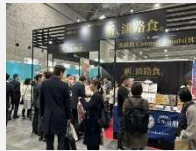


[地域経済再生支援事業]

■ 「御食国淡路島」食材販路開拓事業

淡路地域商工会連絡協議会 (R7 年度)

- (連携団体：島内 3 商工会及び 1 商工会議所)
- ▶島内事業所の食市場での販路開拓に向け、大阪開催の全国的な展示商談会に参加。淡路島産品の認知度向上と商品ブランド力の強化を図った
 - ▶参加事業者は展示会出展を通して出展・商談対応のノウハウを得るとともに、参加者間の交流を通じ人的ネットワークも広げることができた



[産学連携支援事業]

■ 道の駅を地域観光ハブ拠点とした地域連携強化に向けた調査事業

豊岡市商工会 (R7 年度～)

- (連携団体：芸術文化専門職大学)
- ▶「道の駅神鍋高原」を地域のハブ拠点として活用すべく、運営会社、地元事業者、大学教授、学生たちと議論を重ねたうえで、ガイドツアー、EV モビリティによる周遊体験、収穫イベントなど「遊」コンテンツの開発・実施にあたった



[地域活力増進事業]

■ 猪名川町産さつまいもを活用したメニュー開発と地域活性化プロジェクト

猪名川町商工会 (R7 年度)

- ▶会員事業者(町内農家、飲食店)の協力を得て、猪名川産さつまいもを活用した期間限定メニューを開発し、販売キャンペーン(お芋 de いなさんぽ)を実施。お芋の形をしたパンフレットを製作し話題になる
- ▶さつまいも収穫体験イベントもあわせて実施し、協力店での販売増と来訪者の拡大、地産地消に寄与



[労働環境対策事業]

■ アフターコロナに向けた人材確保と雇用定着促進事業

芦屋市商工会 (R5～6 年度)

- ▶小規模事業者が少ない費用で継続的に求人募集できるよう、商工会において独自の求人サイトを立ち上げ、運営
- ▶募集事業者には、ヒアリングを通じて、求人増につながる労働環境の見直しについて指導・助言を行う



1-2 地域課題の解決と地域発イノベーションの創出

(行動指針2「地域課題の解決を図り経営環境を整備します」>戦略5、9)

重点指標2		地域課題の解決に資する新規事業数			
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	7	7	7
実績値	未実施	未実施			

[目標値設定の考え方]

各商工会の地域課題の解決に資する新規事業数*を、令和10年度まで毎年度7件(内訳:①地域活力増進事業2件、②地域経済再生支援事業2件、③労働環境対策事業2件、④産学連携支援事業1件)創出することを目標に設定。

*地域課題の解決に資する事業=「新商品・新サービス開発、地域ブランド力向上、観光(インバウンド)開発、6次産業化、デジタル化、働き方改革、人材確保、起業・事業承継・M&A支援等、地域の稼ぐ力を強化し、持続可能な地域づくりや組織づくりに資する事業」

(出典:県連合会調べ)

1-2-1 地域課題の解決と地域発イノベーションの創出(戦略5、9、12)

(1) 地域発イノベーション創出に向けた地域ネットワークの構築・強化(新)

地域内、地域間で課題解決に資するビジネスモデル(バリューチェーン)の構築に向け、地域事業者等のネットワーク構築・強化に取り組みます。課題に応じて、会員企業だけでなく様々な主体を交えた連携(産学連携・異業種交流・農商工連携等)を推進し、異なる分野の人材、技術、ノウハウの結集(「新結合」)を図ることで、新しい商品・サービスの開発につながるイノベーションの創出を目指します。

(2) 産学連携による地域課題の解決促進(拡)

「産学連携支援事業」のもと、地域の中小企業・小規模事業者の基盤強化、企業価値向上を図る企業間連携やネットワーク構築を支援し、地域活性化を実現します。

また、令和7年12月に締結した兵庫県立大学ソーシャルデータサイエンス研究所との調査研究に関する連携協定のもと、同研究所と共同でデータやエビデンスの収集・分析を行い、デジタルサイエンスの活用による地域課題の解決を進めます。

(3) SDGs宣言・認証企業等を対象とした交流事業の展開(新)

SDGs宣言・認証企業、ミモザ企業等の中で、ステージ・アップを目指し、先進的な取組事例を相互に学ぶ交流事業(見学会、セミナー等)を実施します。

また、SDGsの理念(地産地消、ゼロ・エミッション等)に基づく新たな地域ビジネスモデル(SDGs×稼ぐ力)の構築に向け、兵庫県立男女共同参画センター、(公財)ひょうご産業活性化センター等の関係機関と連携して検討会を開催します。

1-3 起業支援の強化(行動指針2「地域課題の解決を図り経営環境を整備します」)

人口減少と過疎化が進むなか、多くの商工会地域では地域経済を担う人材不足が顕著になっています。地域経済の新たな担い手を育成し、地域課題の解決や生活必需サービスの維持につなげるため、起業支援を強化します。

重点指標 3		起業者数			
年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
目標値	—	—	273	300	330
実績値	225	集計中			

[目標値設定の考え方]

令和 6 年度実績を基準に、令和 10 年度まで各年度前年度比 10% 増の目標値を設定

(出典：県連合会調べ)

1-3-1 起業支援の強化（戦略 8）

(1) 起業セミナー、ハンズオン支援等の実施

近年受講希望者が増えている起業セミナーの拡充（課題別経営サポート事業等の活用）に努め、地域における起業機運の向上（起業家マインドの醸成）を図るとともに、専門家によるハンズオン支援等により地域に根ざした起業の創出を支援します。産業競争力強化法に基づく創業支援スキームのもと、市町とも連携して起業・創業支援を進めます。





[目標] 各商工会の起業・創業セミナー参加者数：10% 増（前年度比）

(2) 成長期（アーリーステージ）における補助金活用への支援

起業後 1～3 年は売上の不安定さに加え、固定費や人件費の負担が重くのしかかり、資金繰りや顧客獲得、組織運営の課題が表面化しやすい時期です。その結果、廃業に至る事例も少なくありません。この期間を乗り越え、事業を軌道に乗せるため、起業者に対し国・県・市町の起業家補助金の情報を提供し、その活用を積極的に支援します。

[目標] 起業者（起業後 3 年以内）への経営支援：1 社あたり 3 回以上

表 2-2 商工会における起業・創業支援のプロセス

項目	創業期 (シードステージ)	成長期 (アーリーステージ)	事業拡大期 (ミドルステージ)	持続的成長期・成熟期 (レイターステージ)
期 間	 0～1年	 1年～3年	 3～5年	 5年以上
計画策定	起業・創業計画策定	事業計画策定	経営計画策定、事業承継計画策定等	
融資斡旋	創業融資	小規模事業者経営改善資金	日本政策金融公庫への融資斡旋	
補助金申請	県及び各市町創業補助金	小規模事業者持続化補助金 IT 導入補助金	ものづくり補助金 省力化投資補助金	新事業進出補助金 成長加速化補助金
販路開拓 販売促進	HP 作成、SNS 活用等	物産展出張支援	全国展示会出張支援	海外展開支援
セミナー	起業・創業セミナー	テーマ別セミナー（計画策定、SNS 活用、人材確保・育成、マーケティング etc.）		
税 務	開業届提出、決算指導	消費税申告指導 源泉税納付指導	税理士への橋渡し	
労 務		労働保険事務組合加入、雇用関係助成金申請支援、人材育成支援		

(3) 支援事例のデータベース化とセミナー情報の集約化 (新)

各商工会の起業家支援事例を共有し、検索・分析を一元的に行えるデータベースを構築します。さらに、県連合会ホームページをポータルサイト化し28商工会のセミナー情報を一括して発信し、参加希望者の便宜に供します。

1-4 事業承継支援の強化 (行動指針2「地域課題の解決を図り経営環境を整備します」)

深刻化する後継者不足は、中小企業・小規模事業者の廃業を招く主要な原因の一つとなっています。一事業所の廃業はそれだけに留まらず、貴重な地域の雇用や技術、ノウハウの喪失につながる可能性もあります。地域経済や事業所の持続的発展・維持を図るため、事業承継支援を強化します。

重点指標4	事業承継者数				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	72	79	87
実績値	59	集計中			

[目標値設定の考え方]

令和6年度実績を基準に、令和10年度まで各年度前年度比10%増の目標値を設定

(出典：商工会実態調査)

1-4-1 事業承継支援の強化 (戦略8、28)

(1) 関係機関との連携強化

事業承継支援を一層推進するため、兵庫県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫の県内6支店との連携体制を強化し情報共有を進め、支援の質の向上を図ります。

(2) 国・県補助金の活用促進

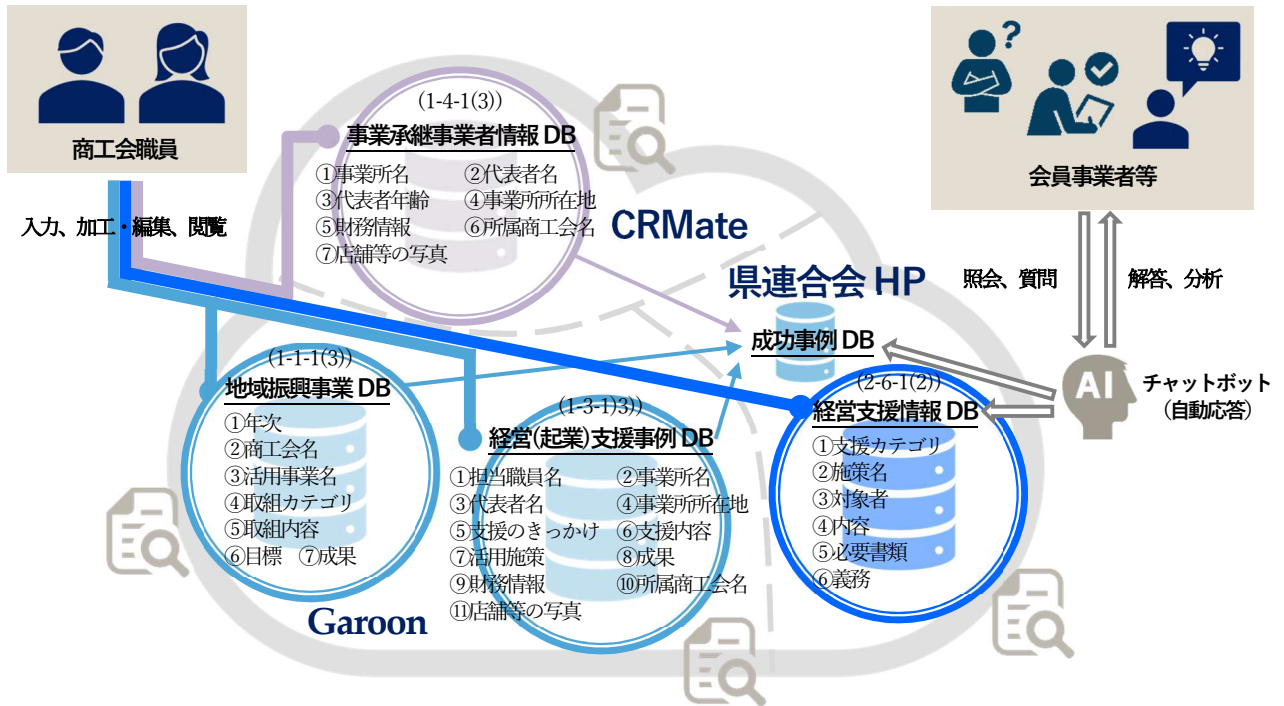
事業承継は、事業の収益性や成長性、組織体制を見直す絶好の機会とされています。この機会を捉え、ビジネスモデルや成長戦略の再構築、競争力強化につながる設備投資等を支援するため、県の「事業継続支援事業」や国の「事業承継・M&A補助金」の活用を促進し、事業の持続性向上につなげます。

[目標] 各商工会の補助金活用支援：年1社以上

(3) データベース構築と多様なマッチングの推進 (新)

全国「後継者不在率」動向調査(2025年・株帝国データバンク)では、日本企業における後継者不在率は50.1%と報告されています。

この課題に対応するため、28商工会のネットワークを活用し、後継者不在企業の情報を検索・共有できるデータベースを整備し、広域での同業者マッチングなど多様なマッチングを推進します(事業所データベース構築に関する検討会を開催します)。あわせて、成功事例や実施プロセスの共有を通じて事業承継の加速化を図ります。



※ () 内の番号は本文中の記載箇所

図 2-2 商工会データベース (DB) のイメージ

1-5 情報発信とブランディング

(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」 > 戦略 27)

重点指標 5	自社メディアでの情報発信数 (HP・SNS 閲覧数)				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	330	363	399
実績値	274	集計中			

[目標値設定の考え方]

毎年度、前年度比 10%増加の目標値を設定。

* 情報発信数=県連合会HPでの情報発信 (「会員からのお知らせ」等を含む) 回数及び県連合会フェイスブック・インスタグラムでの情報発信回数

(出典：県連合会調べ)

重点指標 6	全商工会の SNS フォロワー数 (Facebook、Instagram)				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	16,006	17,606	19,366
実績値	—	14,551			

[目標値設定の考え方]

毎年度、前年度比 10%の増加の目標値を設定

* フォロワー数=28 商工会のフェイスブック・インスタグラムでのフォロワー数の合計

(出典：県連合会調べ)

1-5-1 ブランディング戦略に基づいた情報発信の推進（戦略 27）

（1）ブランディング戦略の策定

商工会の社会的役割と存在意義を中小企業・小規模事業者だけでなく、地域住民、一般県民にも理解してもらうため、商工会ブランディング戦略を策定します。同戦略のもと、地域経済活性化の牽引役として地域の持続的発展に貢献する商工会の取組・事業やその成果を定期的に発信し、商工会の認知度と信頼性の向上を図ります。

令和 8 年度は、県連合会発行の「商工連会報」等において、商工会間の連携事業を取り上げ、各商工会の枠を超えた広域的な取組について発信し、商工会の存在意義をアピールします。また、商工会への一般の理解を深める一助となるよう、県連合会 HP に全国連（全国商工会連合会）作成の「商工会公式 CM」を掲載します。

（2）メディアミックスの推進

ブランディング戦略で示されたプロモーション活動をマスメディア、SNS、紙媒体等それぞれの媒体の特性をうまく生かして展開していきます。

（3）商工会活動の一体的発信－県連合会 HP のポータルサイト化

県連合会 HP を県下 28 商工会のポータルサイトとして刷新し、県下商工会の活動を一体的に発信します。各商工会のイベント・事業を集約して同 HP に掲載し、ユーザーが簡単にその内容を把握し参加申込・申請などの手続きを行えるようにします。令和 8 年度は、まず「起業ポータルサイト」の立ち上げから始めます。

（4）連携事業の効果的発信

県連合会、各商工会が地域で行政、民間、各種団体と協働して行う地域振興事業や地域間交流事業、大学等との産学連携事業、産業支援機関との連携事業などの活動の成果を積極的に発信し、商工会が兵庫県の地域振興、産業振興全般に果たしている役割を積極的にプロモーションしていきます。令和 8 年度は、兵庫県立大学ソーシャルデータサイエンス研究所との連携の取組及びその成果を逐次発信していきます。

（5）動画による訴求－生成 AI の活用等による新たなプロモーション動画の作成

商工会活動の一般向けプロモーション動画や求職者向けリクルート動画を生成 AI の活用等により効率的かつ効果的に作成し、県連合会、各商工会の HP や YouTube、SNS とリンクさせ、商工会の存在意義や役割を広く周知します。

2

伴走支援

- ◆ 中小企業・小規模事業者が経営課題を克服し、自らの強みを活かして「稼ぐ力」の強化を図っていただけるよう、商工会では以下の取組のもと個々の事業者の経営力強化に向け伴走型経営支援を幅広く行います。
- ◆ 会員企業の**経営改善・経営革新**、新事業進出、事業転換に向けて、事業計画の策定支援等を行うとともに、専門家の派遣や金融支援の強化、デジタル化・DXの推進等を通じて事業の実現を後押ししていきます。また、**経営強靱化**に向けて、事業継続力強化計画の策定や共済・保険制度の利用促進等リスクマネジメント対策への支援を行います。
- ◆ **販路開拓支援**においては、国の施策のもと経営計画に基づく販路開拓の取組を支援するとともに、国内外の展示会の情報提供を行います。展示会や見本市への共同出展においては、商談や取引につながるよう、テーマや業種の絞り込みを行うなど戦略的に取り組みます。
- ◆ **新事業進出、生産性向上・付加価値向上**に向けた設備投資や、人手不足解消に向けた**省力化（省人化）**のための設備投資を促進するため、国の各種補助金・助成金制度の活用を促します。
- ◆ 会員企業の**ブランディング**への支援に関しては、SDGs 推進宣言・認証事業やミモザ事業での認証を企業価値向上、さらには人材確保、売上拡大に活かしていただけるよう、広報、マーケティング面で専門的な支援・助言を行います。
- ◆ **人材確保・育成**への支援としては、中小企業・小規模事業者の働き方改革への取組や労働環境の整備を支援するとともに、人材確保・人材育成に係る国・県の支援施策を周知し、その活用を促します。
- ◆ 商工会の**伴走型経営支援体制強化**の一環として、生成 AI 等を活用した支援業務の効率化、平準化に取り組むとともに、支援事例のデータベース、アーカイブの構築により商工会全体でデータ、知見の共有化を図ります。また、産学連携のもと、データサイエンスの活用により商工会事業の効果検証を行います。このほか、AI 等を活用し支援メニュー検索シ

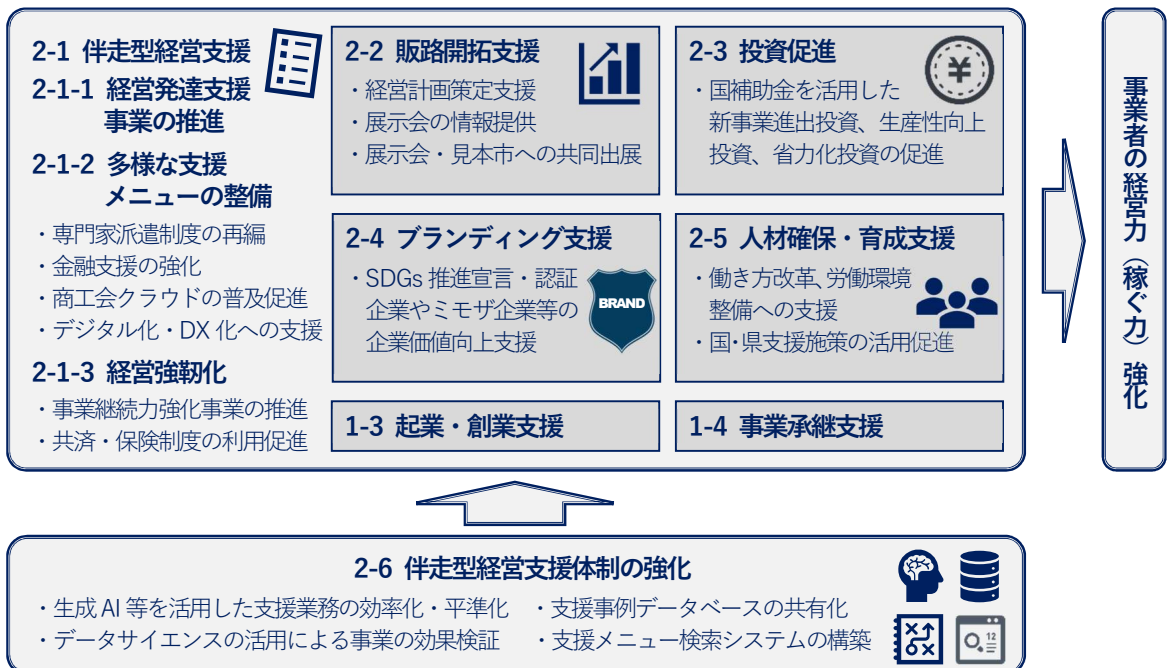


図 2-3 「伴走支援計画」の概要

テムの構築に取り組みます。

2-1 経営発達支援計画による伴走型経営支援

(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」>戦略3、4、15)

事業拡大や持続的発展、地域経済の好循環につなげるため、伴走型経営支援を通じて小規模事業者の強みの発揮を後押しします。経営者自らが課題を把握し、計画の策定から実行、検証、改善までのPDCAサイクルを回す「経営の自走化」を推進します。

重点指標7		経営支援数			
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	90,000	90,000	90,000
実績値	90,883	集計中			

[目標値設定の考え方]

現状において会員の支援ニーズに応えていると判断し、目標値は現状維持の90,000件に設定。但し、令和8年度実施の「会員満足度調査」の結果を踏まえ、令和9年度以降の目標値を変更する可能性あり

(出典：商工会実績報告)

重点指標8		経営計画策定支援事業者数			
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	746	746	746
実績値	587	集計中			

[目標値設定の考え方]

全国連の「令和8年度重点事業計画」の示す商工会の規模別目標値にもとに算出。令和9年度以降の目標値も同じ値を設定したが、次年度実施計画を策定する際に改めて検討

(出典：経営発達支援事業実績報告)

重点指標9		業績好転事業所数(経常利益・所得金額)			
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	164	170	171
実績値	119	集計中			

[目標値設定の考え方]

利益増加目標を経営発達支援計画に掲げる県下25商工会の「利益増加事業所数」の目標値の合計値を目標として設定。但し、現行計画が令和9年度以前に終了する商工会については、現行計画の最終年度の目標値を便宜的に採用し合算を行っている(未設定の3商工会に対しては、今後計画更新時に本項目を目標設定するよう要請)

(出典：経営発達支援事業実績報告)

重点指標10		専門家派遣回数(CA・課題別・ITアドバイザー・労環境)			
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	820	820	820
実績値	809	集計中			

[目標値設定の考え方]

現状で会員事業所のニーズを充足していると判断し、令和6年度をベースとして目標値を設定(専門家派遣制度再編の際には、改めて目標値を検討)

(出典：県連合会調べ)

重点指標 11		経営改善資金（マル経）推薦数			
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	345	414	552
実績値	301	集計中			

[目標値設定の考え方]

令和10年度に経営指導員一人あたり4件の達成を目指し目標値を設定

(出典：全国商工会連合会)

重点指標 12		事業継続力強化計画策定数			
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	28	28	28
実績値	55	集計中			

[目標値設定の考え方]

全国連の「令和8年度重点事業計画」の示す目標値（各商工会1件以上）をもとに目標値を設定

(出典：経営発達支援事業実績報告)

2-1-1 経営発達支援事業の推進（戦略3、4、15）

現在、県下28商工会すべてが経営発達支援事業の国の認定を受けています。令和8年度も計画に基づき、県、市町との連携のもと伴走型経営支援を強力に展開します。

[目標] 令和8年度経営発達支援計画申請予定10商工会の認定

2-1-2 多様な支援メニューの整備（戦略1、2）

「物価上昇を上回る賃上げ」の実現・定着に向けて、中小企業・小規模事業者の価格転嫁促進や生産性向上、販路開拓など「稼ぐ力」の強化のため、多様な支援を行います。

(1) 専門家派遣制度の再編

中小企業・小規模事業者が直面する課題は多様化・専門化しています。限られた職員体制でも効果的な支援を提供するため、専門家の知見を活用し効率的な経営支援を行います。また、国や県の経営支援制度との棲み分けを行うとともに、専門家派遣制度に関するアンケート調査を実施し、相談者にとってわかりやすい専門家派遣体制へと再編を進めることで、支援の質と効率を高め、課題解決を促進します。

(2) 金融支援の強化

マル経融資は、経営支援を通じて「資金繰りに弱い成長余地のある小規模事業者」をいち早く見つけ出し、的確に支援へつなぐ制度です。商工会からの推薦により経営支援と資金繰り支援を一体で実行でき、課題が深刻化する前に手が打てます。職員向けマル経制度説明会を開催し、積極的な活用を促進することにより、廃業や倒産を抑制し、地域雇用と住民サービスの維持にも貢献していきます。

(3) 商工会クラウドの普及促進

銀行取引データと連携できる商工会クラウドの導入により、会計業務の効率は飛躍的に向上します。入力作業の負担と誤入力リスクを低減し、財務状況の正確かつ迅速な把

握が可能となり、事業者の自立した財務管理が実現可能となります。令和8年度も職員向け研修会を開催し、商工会クラウドのさらなる普及に向け会員企業への周知を徹底します。

(4) デジタル化、DX化への支援

小規模事業者の多くはデジタル化への取組が進んでおらず、生産性が高いとは言い難いのが現状です。ITアドバイザー等の専門家派遣により、予約・顧客管理、受発注等管理、生産性向上等の面でのデジタル化から高度なDX化による業務効率化まで支援します。また、職員向けの研修会を開催し、職員自身の知識取得・スキル向上を促すことで、小規模事業者のWebによる情報発信や生成AIの活用などへの支援を強化します。

2-1-3 経営強靱化への支援（戦略1、2、6）

(1) 事業継続力支援事業の推進

自然災害等発生時における地域経済機能の迅速な復旧・復興体制を整えるため、全商工会が事業継続力支援事業に積極的に取り組みます。事業者の「事業継続力強化計画」策定を支援し、災害に強い地域づくりと事業者の持続的発展を支えます。

[目標] 専門家派遣による支援回数：年10回

(2) 共済・保険制度の利用促進

災害発生時の修繕費用や休業による収益減少に備え、財務的なりスクヘッジとして共済・保険制度の利用を推進し、小規模事業者の早期事業再開が可能となる体制構築を支援します。今年度は経営支援担当課長会議において全国連より専門講師を招聘して研修を実施し、職員の共済・保険制度に係る知識習得・提案力向上を図ります。

[目標] 火災共済、休業対応応援共済の加入件数の増加：年10件の増加

2-2 販路開拓支援（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」>戦略2、7）

重点指標13	小規模事業者持続化補助金採択数（一般型 通常枠）				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	116	116	116
実績値	79	集計中			

[目標値設定の考え方]

全国連の「令和8年度重点事業計画」の示す商工会の規模別目標値にもとに算出。令和9年度以降の目標値も同じ値を設定したが、次年度実施計画を策定する際に改めて検討

(出典：県連合会調べ)

2-2-1 販路開拓支援の強化（戦略2、7）

(1) 販路拡大に向けた経営計画策定支援

小規模事業者持続化補助金を活用し販路開拓等の取組を行おうとする事業者に対し、（申請時に提出する）経営計画の作成を支援します。職員向けセミナーの開催や事例等の共有を行い、採択率や事業効果の向上を図ります。

(2) 内外の出展情報提供

全国連が実施する販路開拓事業をはじめ、国内外で開催される展示会、見本市、商談会等の情報を会員企業に幅広く提供します。

(3) 海外販路開拓への支援 (新)

兵庫海外ビジネスセンターやジェトロ神戸などとの情報交換を通じて、小規模事業者の海外展開に資する情報（補助事業、各種制度、海外現地情報等）の収集に努め、海外販路開拓を希望する会員事業者に情報を提供します。

(4) 戦略性をもった展示会等への共同出展

商工会や県連合会が支援する展示会や見本市等への共同出展に際しては、商談や取引につながるよう、出展テーマや業種の絞り込みを行います。また、事前にオンラインセミナーを開催するなどして、出展者に共同出展のテーマやコンセプトについて十分周知します。

2-3 新事業進出、生産性向上、省力化等を目的とした投資の促進

(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」 > 戦略 2、7)

重点指標 14	補助事業採択数				
年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
目標値	—	—	28	28	28
実績値	14	集計中			

[目標値設定の考え方]

①ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、②IT 導入補助金、③中小企業省力化投資補助金、④新事業進出補助金、⑤中小企業成長加速化補助金、⑥業務改善助成金の申請支援に関して各商工会 1 件以上を目標に令和 8 年度から 10 年度までの目標値を設定

(出典：県連合会集計)

2-3-1 生産性向上や付加価値向上に向けた設備投資促進と人材確保 (戦略 2、7)

中小企業・小規模事業者の物価上昇を上回る賃上げの実現に向け、生産性向上、付加価値向上につながる投資や省力化・省人化投資、新事業転換投資等の実施を支援します。

(1) 中小企業生産性革命推進事業等の活用による設備投資促進

中小企業・小規模事業者の事業計画に基づく具体的な取組を国の中小企業生産性革命推進事業の補助金を活用して支援します。このほか、ものづくり補助金による生産性向上に資する革新的な新製品・新サービスの開発や新事業進出補助金による新市場・高付加価値事業へ設備投資などを促し、地域企業の「稼ぐ力」の強化を後押ししていきます。

(2) 厚生労働省助成金を活用した生産性向上や人材確保・人材育成の取組推進

経済産業省（中小企業庁）の補助金に厚生労働省助成金の活用支援を組み合わせ、企業の生産性向上及び人材確保・人材育成の取組を総合的に支援していきます。

2-4 ブランディング・企業価値向上に向けた支援

(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」>戦略5、7)

企業の持続的成長には、社会的信頼とブランド力の向上が不可欠です。SDGs経営とミモザ企業認定を支援し、企業価値・ブランド力向上を後押しします。

重点指標15	SDGs 推進宣言数 [累計]				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	1,972	1,972	2,787	3,020	3,253
実績値	2,190	2,554			

[目標値設定の考え方]

令和8年度からは会員数(令和7年4月1日現在)の1%を毎年の増強目標に設定(令和6年度・7年度の2カ年は会員数の9%超を目標値として推進)

(出典:兵庫県産業労働部地域経済課)

重点指標16	SDGs 認証数(ステップアップ含む) [累計]				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	145	173	201
実績値	73	117			

[目標値設定の考え方]

新たにSDGs認証を取得する企業と令和7年度以前に認証取得した企業のステップアップ(スタンダード→アドバンスト→ゴールド)をあわせ、1商工会あたり目標を1年1社として設定(令和6年度・7年度の2カ年の目標は商工会自体の認証取得)

(出典:兵庫県産業労働部地域経済課)

重点指標17	ミモザ認定数(ステップアップ含む) [累計]				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	90	90	161	170	179
実績値	85	151			

[目標値設定の考え方]

新たにミモザ認定を取得する企業、令和7年度以前に認定企業のステップアップ(フレッシュミモザ→ミモザ→プラチナミモザ)をあわせ、1商工会あたり目標を3年間で1社(=増加分-減少分)として設定(令和6年度・7年度の2カ年は各商工会2社の認定を目標に推進)

(出典:兵庫県県民生活部男女青少年課)

2-4-1 ブランディング・企業価値向上に向けた支援(戦略5、7)

(1) SDGs 宣言・認証取得への支援

ひょうご産業SDGs推進宣言、認証を活用したSDGs経営は、社会的責任の実践と同時に、消費者や取引先からの評価にも結びつきます。引き続き、会員企業に宣言・認証取得を呼びかけ、支援を行います。

(2) ミモザ企業認定への支援

ひょうご・こうべ女性活躍推進企業(ミモザ企業)認定制度は、女性活躍推進に優れた企業であることを公的に証明します。社会的評価とブランド力向上により、求職者に魅力的な職場として「選ばれる企業」に認識され、優秀な人材を引き寄せます。会員企業にそのメリットを訴求し、申請にあたっては助言を行います。

[目標] フレッシュミモザ企業からミモザ企業へのステップアップ:3年間で100%

(3) 認証・認定企業への支援

SDGs 認証企業、ミモザ企業に対し、その認証・認定のメリットを人材確保、売上拡大などにも活かしていけるよう、専門家派遣等各種事業を通じて広報、マーケティング面で支援・助言を行います。

[目標] 専門家派遣の実施：10 社

2-5 人材確保、人材育成への支援

(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」 > 戦略 2、7)

中小企業・小規模事業者の働き方改革や労働環境の整備を推進するため、専門家による相談窓口の設置や国・県の支援策を周知し活用を促進します。

重点指標 18	人材育成・職場環境整備に関する相談数（専門家派遣含む）				
年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
目標値	—	—	510	530	560
実績値	503	集計中			

[目標値設定の考え方]

令和 6 年度の経営カルテにおける人材確保や人材育成、労働環境の改善等に関する相談対応件数を基に、令和 10 年度時点で 10% の増加を目標として設定

(出典：県連合会調べ)

2-5-1 人材確保、人材育成への支援（戦略 2、7）

(1) 「労働環境対策事業」による相談窓口の設置【再掲】

地域企業の共同事業に加え、中小企業・小規模事業者の人材確保や育成を推進するため、職場環境整備の取組を専門家派遣と相談窓口の設置により支援します。働きやすい環境づくりを後押しし、地域企業の基盤強化につなげます。

(2) 国・県の施策を活用した人材確保・人材育成に向けた取組を推進

「労働環境対策事業」をはじめとする中小企業・小規模事業者の人材確保や育成、職場環境の整備に役立つ国・県の支援施策の周知と事例等の情報共有を行い、人材の定着や従業員のスキルアップ、労働環境改善、労務リスク管理等の取組に対しその活用を促進します。

(3) 外国人雇用に関する情報提供（新）

外国人人材の受け入れに関するセミナーや留学生向け合同企業説明会などのイベントや各種相談窓口の紹介にあたりとともに、県内に本社のある中小企業事業者を対象とした県のひょうごグローバル人材活躍企業認定制度など、外国人雇用に係る施策情報を提供します。

2-6 伴走型経営支援体制の強化

(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」 > 戦略 1)

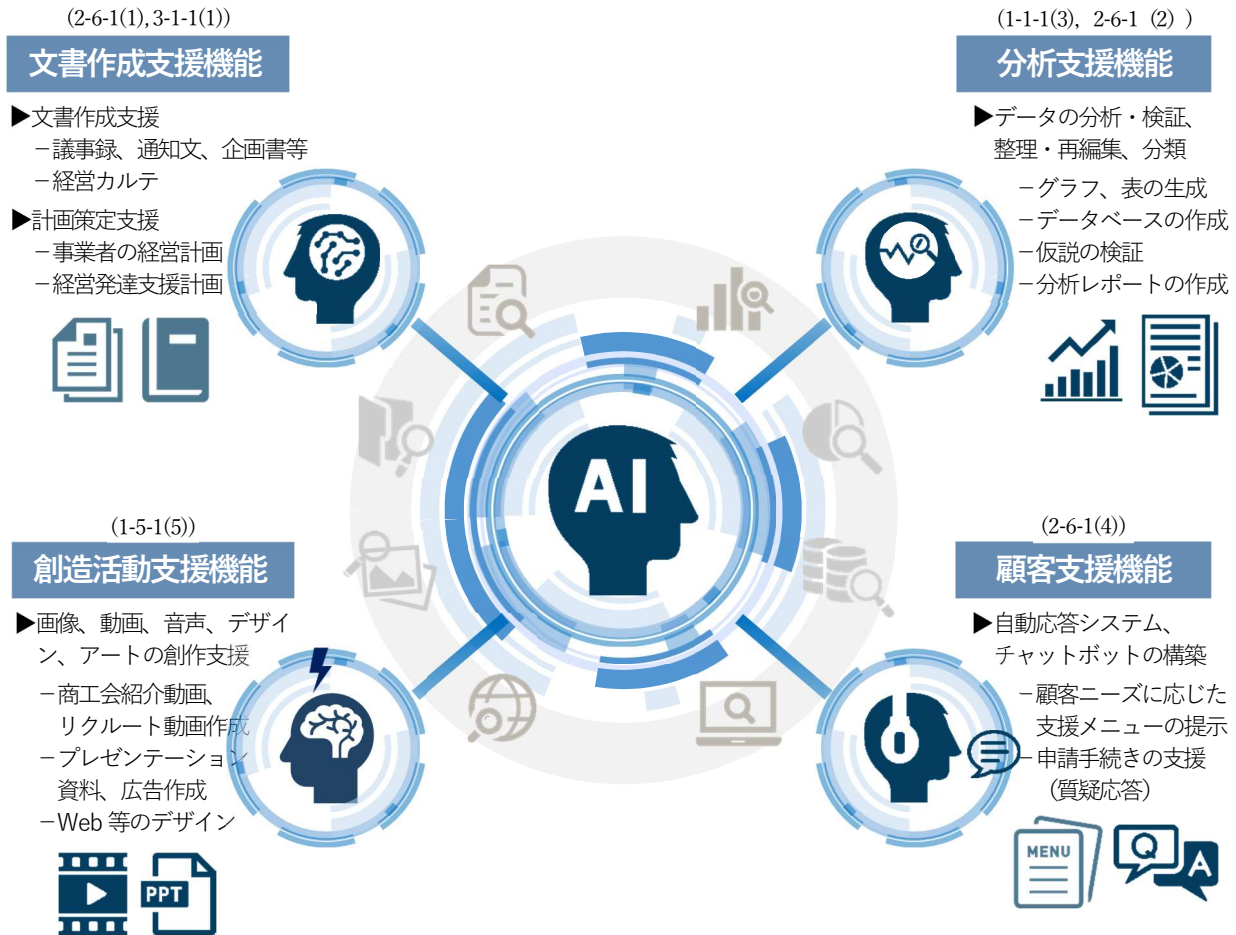
ユーザーの利便性向上や支援業務の効率化、支援の効果検証を目的に以下の取組に着手し、伴走型経営支援体制の強化につなげます。

重点指標 19		生成 AI を活用して経営カルテ入力を行う商工会数			
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	10	20	28
実績値	未実施	未実施			

[目標値設定の考え方]

令和7年度に経営カルテの入力に関する生成 AI 活用セミナーを実施したため、令和8年度から経営カルテ入力に関して生成 AI を活用し、業務の効率化を進める。令和8年度に10商工会での実施を目標とし、令和9年度に20商工会、令和10年度に県下すべての商工会での実施を見込む

(出典：県連合会調べ)



※ () 内の番号は本文中の記載箇所

(注)生成 AI の活用による経理業務の半自動化については今後検討

図 2-4 商工会で活用が期待される生成 AI の機能

2-6-1 支援サービス体制の強化 (戦略 1)

(1) 生成 AI 活用による支援業務の効率化を推進 (新)

伴走型経営支援を強力に推進するため、生成 AI を活用して支援業務や報告書作成の効率化を進めます。また報告様式や報告事項の統一も進めます。相談内容の音声データから報告書を自動生成し経営課題を抽出することで、支援業務の労働生産性の向上を図ります。

令和 8 年度はモデル商工会を募り、生成 AI を活用する業務フローを共同で構築、マニュアル化します。職員向けセミナー等によりマニュアルの周知を図り、活用を開始します。

(2) 支援事例データベースの構築による事例共有化 (新)

経営支援情報や実績を効率的に整理・保存し、検索・分析・共有まで一元的に行えるデータベースを構築します。成功事例や実施プロセスを共有して経営支援の質と成果の向上を図ります。

(3) データサイエンスの活用による伴走型経営支援の効果検証 (新)

兵庫県立大学との連携のもと地域経済研究会を開催し、経営発達支援事業で設定した評価指標 (KPI) 等をもとに伴走型経営支援の成果に係る効果検証を行います。それにより、伴走型経営支援の地域経済へのインパクト、波及効果を正しい把握に努めます。

(4) 支援メニュー検索システムの構築によるサービス向上 (新)

経営支援の標準化や専門家派遣制度の再編に加え、生成 AI を活用したチャットボット、自動応答システム等の整備を今後進めます。専門化派遣制度や補助事業の検索のほか、事業者が公募要領、応募手続き、申請書類等の確認を迅速・効率的に行えるシステムを構築し、サービスの向上と支援業務の効率化につなげます。

3

経営計画

- ◆ 将来にわたって持続可能な経営基盤の確立を図るため、以下の取組のもと経営の効率化、合理化を進めるとともに、ガバナンスの向上や組織力・財政力の強化、顧客（会員）志向の運営を推進します。
- ◆ DX化、生成AIの活用により**業務刷新**（業務量削減）を進め、効率化・省力化を図るとともに、商工会業務の平準化・共通化を推進します。組織的にも業務効率の向上に向け、広域指導体制の検討に着手します。
- ◆ **人材の確保・定着**に向け、採用活動の多様化を図るとともに、地域密着型の人材採用（地域限定職員の導入）について検討をはじめます。また、職員の就労意欲を高めるため、職務遂行能力を適正に評価する新人事評価制度を導入するほか、多様な働き方（複線型人事制度等）を推進し職員のキャリア形成を支援します。
- ◆ **組織力の強化**を図るため、会員増強の取組を強化し商工会の組織率向上を目指すとともに、各部会活動の活性化に取り組みます。
- ◆ **財政力（収益力）強化**に向け、共済事業の強化に努めるとともに、単価の見直し（県下統一価格の導入）等により手数料収入の増加を図るなど、収支改善に取り組みます。
- ◆ **ガバナンス**に関しては、定款、運営規約等の整備により、組織運営上の慣習を明文化し意思決定プロセスを明確化し、公正で健全な組織運営を実現するとともに、コンプライアンスの強化を図ります。
- ◆ 商工会活動の原点に立ち戻り、会員の声に基づく**会員ニーズに基づく運営**を一層推進します。令和8年度より全会員を対象に「会員満足度調査」を実施し、その結果を経営支援、事業の改善や施策、組織体制の見直しに活用していきます。

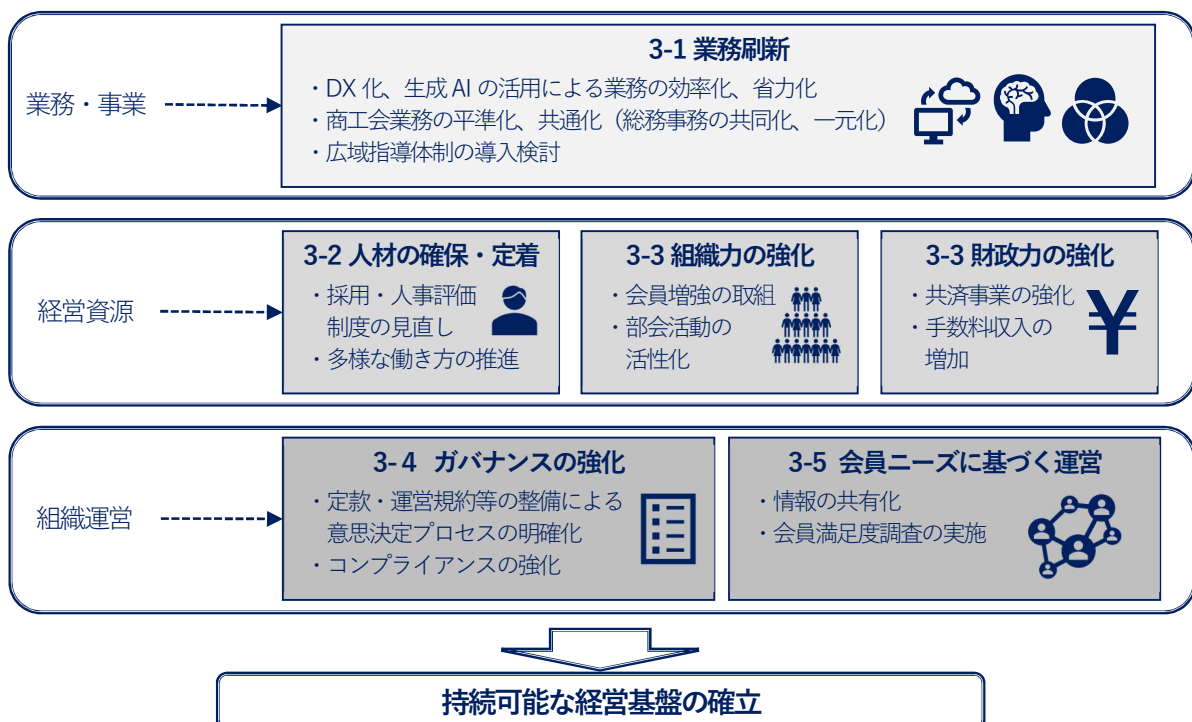


図 2-5 「経営計画」の概要

3-1 業務刷新（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」）

重点指標 20	AI 活用普及率				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	100%	100%	100%
実績値	未実施	未実施			

〔目標値設定の考え方〕

令和8年度は、文書作成（通知文、案内文、議事録、企画書作成）業務を対象として普及率100%を目指す。令和9年度以降は、他業務も含め100%を目指す。

（出典：県連合会調べ）

3-1-1 業務効率化の推進（戦略13、14、15、16）

職員設置定数の変動や働き方改革等による人手不足に今後柔軟に対応していくため、業務の効率化に向けた取組を進めます。

（1）生成AIの活用による業務の平準化推進（新）

既に生成AIを活用している職員による「ワーキンググループ」を立ち上げ、生成AIによる業務平準化の手法を開発し、県連合会・各商工会でノウハウを共有します。

令和8年度は、県連合会・各商工会で通知文や議事録、企画書などの文書作成業務において生成AIの活用に取り組みます。なお、経理業務への生成AIの活用については、前提として会計データの連携が必要なため、今後の課題とします。

（2）システム更新に向けた取組

次期更新に向けて経営カルテシステム（CRmate）の改修を実施します。

令和8年度は 入力された財務情報を基に、5年間の推移や業種別・規模別・地域別の収益状況を分析・改修できる機能を追加します。

* 「CRmate」

事業者情報、相談記録、講習会、金融など、様々な情報を一元的に管理・共有できるクラウドシステムです。経営発達支援事業実施状況調査をはじめ、各種実績報告にも対応しています。

（3）商工会共通業務の県連集約化の検証（新）

業務棚卸を行い、県下全商工会において県連合会に集約できる業務を選定します。また、それら業務の集約化に伴う費用削減効果を明らかにするため、業務別の担当人員、従事時間、人件費等のデータを収集・蓄積し、分析します。また、集約化に伴う費用負担の在り方について、県連会費の在り方も含め検討します。これらのデータ収集・分析、費用負担の検討を踏まえて、給与一括支給問題について議論を進めていきます。

3-1-2 広域指導体制の整備に向けた作業の推進（戦略13、23）

業務の効率化を推進するためには組織体制の整備も重要になります。

小規模企業振興基本計画（第三期）においても広域指導の必要性が明記されていますが、県連合会でも「事務業務」、「経営支援」、「人材育成」の観点から、多角的に広域指導体制の在り方について整理していきます。

（1）ブロック単位で集約可能な業務の明確化（新）

中播磨ブロックにおいて現在協議を進めている広域連携の取組を参考に、複数の商工

会で集約または連携が可能な業務を明確化します。また、中播磨ブロックと県連合会が共同で、業務の集約化に向けて平準化が必要となる業務について洗い出しを行い、その実態を把握します。

(2) 経営支援体制の広域化検討 (新)

他府県の広域指導の先導事例を調査し課題を抽出します。

(3) 柔軟な人員配置の推進 (新)

環境変化に対応できる組織体制を整備するため、各地域の状況に応じて、各商工会への職員の配置について、柔軟な対応ができるよう県との協議を始めます。

また、各商工会にバランスよく職員を配置するため「給与の負担平準化」に関する協議も進めます。

3-2 人材確保・定着 (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」)

重点指標 21	業務にやりがいを感じている職員の割合				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	60%	65%	70%
実績値	未実施	未実施			

[目標値設定の考え方]

職員協議会実施の「職員のエンゲージメント・モチベーション・心理的安全性アンケート」の設問の回答結果より数値を算出。令和8年度からの3年間で前年比5%の増加を目指す。

令和6年度国家公務員働き方改革職員アンケート(内閣人事局)において働きがいがあると感じる職員の割合が55.6%であることから、初年度は60%を目標に設定。

(出典:「職員のエンゲージメント・モチベーション・心理的安全性アンケート結果」)

重点指標 22	5年後職員定着率				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	80%	82%	85%
実績値	75%				

[目標値設定の考え方]

年平均離職率を3%未満(現在6%程度)にすることを目標に、令和10年度の5年後職員定着率を85%に設定。毎年度2.5ポイントの改善を目標に令和8年度目標値を設定

(出典:県連合会調べ)

3-2-1 人材確保 (戦略22、24)

地域の抱える課題や小規模事業者の抱える多様な経営課題を解決するためには優秀な人材の確保が重要です。様々な採用手法を試みるとともに、多様な働き方に応えるため、地域限定職員の導入も進めます。

(1) 地域合同面接会への参加(新)

新卒(高校・専門学校・大学)、第2新卒等の求職者を対象に、行政・ハローワーク等が主催する地域合同面接会に地元企業・団体とともに地域ブロック単位で参加し、多様な人材の確保を図ります。

(2) 大手求人サイトの効果的活用(拡)

現在、利用している大手求人サイト「エンゲージ」において県連合会の仕事・求人情報へのアクセス数が徐々に増加しています（年間 27,000 回）。今後も利用を継続するとともに、求人のアクセス数を見ながら掲載項目・内容等に工夫を加え、さらなるアクセス増を目指します。

[目標] 県連合会仕事・求人情報へのアクセス回数：累計 3 万回

(3) 地域限定職員の導入検討(新)

人員確保を図るには、多様な就労形態を整備することも重要です。このため、県下全域だけでなく、ブロック単位で採用し異動も基本その範囲内となる「地域限定職員」の導入について議論を進め、令和 8 年度中に『地域限定職員導入にあたっての基本的考え方』を取りまとめます。

(4) インターンシップの導入(新)

採用競争が激化する中で商工会の魅力・良さ・仕事のやりがいを伝えることを目的として、また、採用後のミスマッチによる早期離職を防止する観点から、大学 3 年生等を対象に就業体験を組み込んだインターンシップを夏～秋に実施します。

(5) SDGs 認証企業、ミモザ企業としてのアピール

県連合会及び県下 28 商工会が SDGs 認証企業として SDGs を積極的に推進し、企業の信頼性・働きやすさ・社会貢献等という点で評価の高い組織であることを周知し、人材の確保につなげます。

県連合会及び複数の県下商工会が女性の定着促進（処遇・定着、多様な働き方の支援）に取り組むミモザ企業であることも魅力の 1 つとして発信し、若手・女性の応募増加と定着率改善につなげます。

3-2-2 人材定着対策（戦略 22、24）

(1) 地域限定職員の導入検討（再掲）（新）

(2) 複線型人事の検討（新）

多様な人材の活躍を推進するため、また高度化する小規模事業者の課題を解決するため、現状の管理職コース以外にもより専門性の高い「専門家コース」等の導入を検討します。

3-2-3 人材制度の再構築（戦略 22、24）

(1) 新人事評価制度（役割等級制度）の導入（新）

商工会組織を取り巻く環境の変化が速く、また変化の方向性の見通しが難しい状況において、従来まで実施してきた属人的要素に応じた「人基準」では評価が難しくなっています。担っている職責や役割に応じた「仕事基準」で人事評価を行うことによって、より組織の変化に応じて柔軟に対応できる人材の育成を図ります。

今年度は、この新人事評価制度の周知・理解を促進するため、各階層において研修会を実施します。

(2) 職員キャリアアップ支援 (新)

職員が適性或希望に応じたスキルを磨くことで組織全体の専門性が向上します。

職員がどの分野での活躍を希望しているか、どのようなスキルの向上を目指しているかを把握するため、職員キャリアアップシートを作成し、定期的にその作成・更新にあたります。また、その内容を踏まえて人材配置や育成計画の方向性を定めていきます。

(3) 地域限定職員の導入検討 (再掲) (新)

3-3 組織力・財政力強化 (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」)

重点指標 23	総会員純増数				
----------------	---------------	--	--	--	--

年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	140	141	142	143
実績値	△219	集計中			

[目標値設定の考え方]

全国連の「令和8年度重点事業計画」が掲げる全国目標(前年比1%増)を採用

重点指標 24	青年部新規加入部員数				
----------------	-------------------	--	--	--	--

年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	64	64	64
実績値	108	集計中			

[目標値設定の考え方]

全国連の「令和8年度重点事業計画」の示す各商工会の規模別目標値にもとに算出。令和9年度以降の目標値も同じ数値を設定したが、次年度実施計画を策定する際に改めて検討

重点指標 25	女性部新規加入部員数				
----------------	-------------------	--	--	--	--

年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	59	59	59
実績値	31	集計中			

[目標値設定の考え方]

全国連の「令和8年度重点事業計画」の示す商工会の規模別目標値にもとに算出。令和9年度以降の目標値も同じ数値を設定したが、次年度実施計画を策定する際に改めて検討

重点指標 26	壮青年部新規加入部員数				
----------------	--------------------	--	--	--	--

年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	10	10	10
実績値	1	集計中			

[目標値設定の考え方]

令和10年度に部員数100名以上(令和7年度末:約80名)を目標に、毎年10名の部員増を目指す
(出典:兵庫県商工会壮青年部「令和7年度通常総会議案書」)

重点指標 27	単年度収支黒字商工会数				
----------------	--------------------	--	--	--	--

年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	16商工会	17商工会	18商工会
実績値	15商工会				

[目標値設定の考え方]
前年を上回る商工会数を目標値に設定

(出典：各商工会総（代）会議案書)

重点指標 28		自主財源比率			
年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
目標値	—	—	40%	45%	50%
実績値	35.2%				

[目標値設定の考え方]
全国連の「令和 8 年度重点事業計画」の目標値である 50%を最終年度の目標に設定し、令和 8 年度以降毎年度 5%増を目指す

(出典：各商工会総（代）会議案書)

重点指標 29		BCP 関連共済増加数（ビジネス総合保険・業務災害保険）			
年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
目標値	—	—	1,545	1,590	1,640
実績値	1,435	1,500（見込）			

[目標値設定の考え方]
全国連の「令和 8 年度重点事業計画」の目標値（毎年度保有件数比 3%増）を採用
(出典：全国連 令和 8 年度重点事業計画（案）)

3-3-1 組織率向上に向けた会員増強の取組（戦略 17、18、20）

(1) 会員増強の推進

商工会の組織率向上に向けて、県下で会員の増強活動を推進します。
各商工会で具体的な目標を策定し、組織全体で会員増強に取り組む機運を高めます。

(2) 青年部・女性部・壮青年部の部員増強の取組推進

青年部・女性部・壮青年部の地域活動を支援し、ネットワークの強化を図ることで部員増強を図ります。

3-3-2 収支バランスのとれた運営（戦略 19）

(1) 収支計画書の策定（新）

県連合会及び県下 28 商工会で、令和 10 年までの収支計画書を策定し、実態の把握を行います。作成した収支計画書は県との協議や給与負担平準化の検討等に活用します。令和 8 年 6 月末までに全商工会の収支計画書を作成します。

(2) 収支計画書に基づく収支安定化につながる事業案の策定（新）

財務体質の強化に向け、収支計画に基づき県連合会経費改善策を策定します。

3-3-3 共済手数料収入の強化（戦略 6、19）

(1) 共済モデル事業の実施

会員福祉共済の加入増強を図るため、モデル商工会を選定し全国連、兵庫県共済協同組合（県共済）と協力し、共済モデル事業（成功モデル）の推進を図ります。

[目標] モデル商工会 3 商工会

(2) 共済事業成功事例の共有化 (新)

共済事業に成功している商工会の取組事例を幹部研修会、理事研修会、事務局連絡会議等の場で周知し共有します。

(3) リスクマネジメント支援に合わせた共済制度の推進

多発する自然災害による経営危機を未然に防ぐため、事業者はリスクマネジメントを強化していく必要があります。BCP（事業継続計画）の推進とあわせて、会員事業者の状況に適した共済制度を提案できる体制を整えます。

令和8年度も、県共済と商工会の同行訪問を計画的に推進するとともに、経営支援に絡めた共済制度の提案手法について研修を行います。

3-3-4 収入増に向けての方策 (戦略 19)

商工会の持続可能な組織運営を実現するため、各種手数料および事業参加費の在り方について検討を行い、価格設定の見直しやセミナー等の一部有料化を進めることで、自主財源の確保と財務体質の強化を図ります。

(1) 手数料価格の見直し

商工会が徴収する手数料のなかには、労働保険事務委託料等、設定後長期間にわたり改定されていないものもあります。

商工会組織としての公共性や独自性に配慮しながらも、業務量の増加や人件費・物価上昇等の社会情勢を踏まえつつ、コストに見合った適正な手数料水準について検討を行い、価格見直しにあたります。

[目標] 商工会の手数料収入 (合計額) の対前年増加

(2) セミナー等の一部有料化の検討 (会員価格、非会員価格の設定等)

会員メリットの明確化及び会員増強の観点から、商工会が実施する「専門性の高いセミナー」について、会員価格と非会員価格を区分した参加費設定の導入を検討します。

3-4 ガバナンス強化 (行動指針 7 「法令・規則を遵守して社会的信用を高めます」)

重点指標 30	不正事案発生件数 (懲戒処分件数)				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	0	0	0
実績値	0				

[目標値設定の考え方]

懲戒処分案件となる不正事案の事前防止を徹底することで発生0を目標に設定

(出典：県連合会調べ)

3-4-1 規範に沿った組織運営の確立 (戦略 26)

(1) 定款、運営規約等の整備と厳格な運営指導の実施

各商工会の定款・運営規約等の整備と運営の適正化に向け、商工会巡回や地域経済活性化支援費補助金検査等の機会において県連合会が適切な指導にあたります。

(2) 県連合会意思決定プロセスの明確化と適正な運営 (新)

正副会長会で県連合会の意思決定プロセスを再確認し、総会、理事会及び正副会長会と、会長の諮問機関である委員会の役割を明確化することで、適正な組織運営を図ります。

また、理事会の運営方針について正副会長会で改めて議論し、協議、審議の場としての理事会の役割を強化します。事務局は会長等の指示のもと、理事会等の円滑かつ適正な運営を支えるとともに、理事会等での決定事項を着実に実行に移す役割を担います。

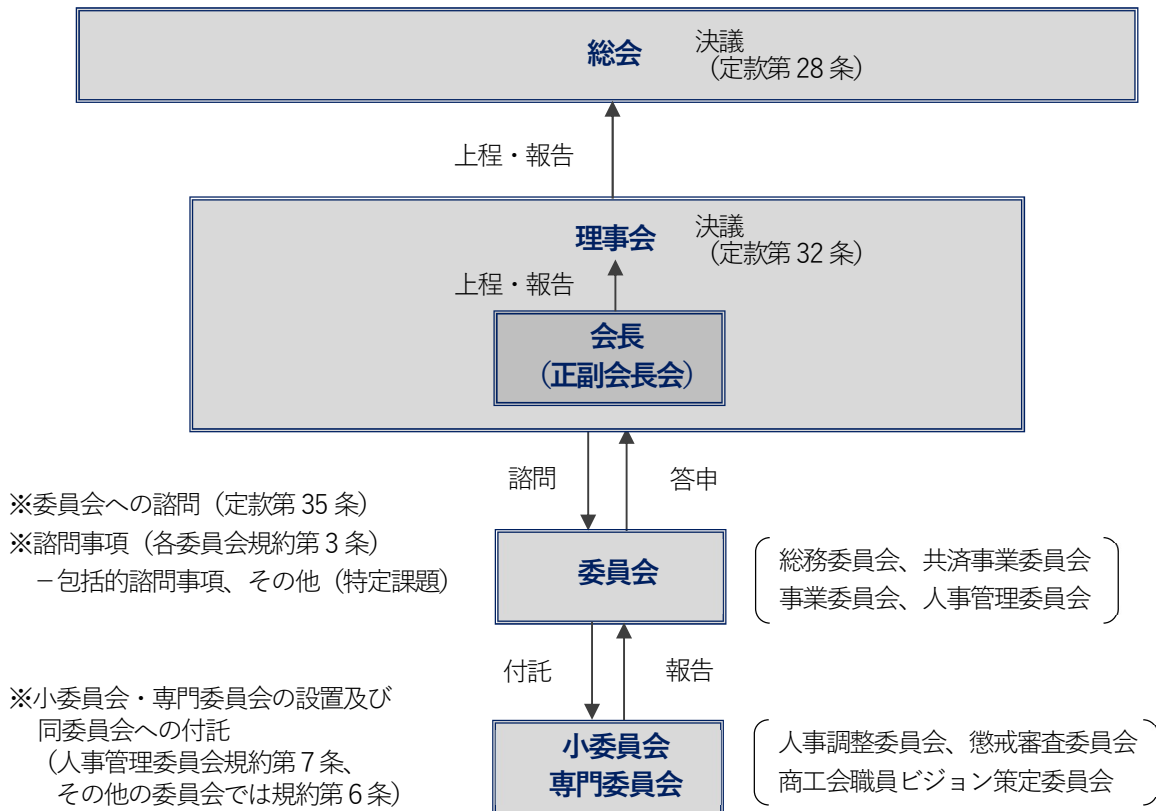


図 2-6 県連合会のガバナンス構造

(3) 役員向け研修会の開催

商工会の適正な運営と活性化を図るため役員向け研修会を開催します。令和 8 年度は商工会幹部研修会と商工会理事研修会を開催します。

(4) 「生成 AI ガイドライン」の策定 (新)

生成 AI の活用を進めるにあたっては、情報漏洩や誤情報によるミスを防ぎ組織の信頼性を保つ必要があります。令和 8 年度中に「生成 AI ガイドライン」を策定し、運用方針を明確化し、その周知を図ります。

3-4-2 コンプライアンス意識の醸成 (戦略 26)

全職員対象のコンプライアンス研修を継続して実施します。また、新規採用職員向けの研修において、法令・規程の遵守を徹底します。年 1 回実施される全国連主催の全職員対象のコンプライアンス研修の受講を必須化するとともに、新人研修及び新人フォローアップ

研修のメニューに設定します。

3-4-3 カスタマーハラスメントへの対応（戦略26）

カスハラ対策は、組織として必要な安全配慮義務として不可欠です。法施行される2026年10月に向けて体制を整備していきます。令和8年度は全国連の指針を参考に、令和8年10月までにカスハラ対応方針の明文化を行います。

3-5 会員ニーズに基づく運営（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」）

重点指標 31	会員満足度 （「会員満足度アンケート」に『非常に満足』、『満足』と回答した人の割合）				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	地域振興事業 50% 経営支援 70% 事務局対応 70%	地域振興事業 55% 経営支援 75% 事務局対応 75%	地域振興事業 60% 経営支援 80% 事務局対応 80%
実績値	未実施	未実施			

〔目標値設定の考え方〕

毎年度5ポイントの改善を目標に各年度の目標値を設定。地域振興事業については必ずしもその効果が個々の会員事業所に及ぶものではないため、経営支援・事務局対応の項目よりも低く設定。各項目の実績値は、それぞれの項目に関連する会員満足度調査の設問を総合評価して算出（複数の設問の回答結果の平均値から算出）

（出典：令和8年度「会員満足度アンケート」）

3-5-1 会員との情報共有化（戦略2、9）（新）

商工会全体で会員事業所に関心を持ってもらえるようなコンテンツ（記事、動画等）の収集・作成に取り組みます。

また、個々の商工会で成果を上げた支援事例等を商工会間で情報共有していくため、各商工会のHP、SNS等媒体間の連携を進めます。県連合会理事会でも、各商工会で会員事業所向けに発信するに相応しい事業・取組の成功事例を紹介・共有していきます。

3-5-2 会員ニーズの把握（戦略2、9、21）（新）

商工会の実施する事業及び経営支援が、会員事業所のニーズを的確にとらえているか、実情に合っているかを把握し、効果的な地域振興事業及び経営支援を進めていくため「会員満足度調査」を実施します。

調査結果については、兵庫県地域経済課と共有し、地域の中小企業・小規模事業者の実情に応じた施策の検討にも活用します。

「会員満足度調査」は、「地域振興事業」「経営改善普及事業及び経営支援」「事務局対応」の3項目について行います。評価基準は「非常に満足」「満足」「どちらともいえない」「不満」「非常に不満」の5段階とします。

〔目標〕 会員回答率60%

4 働き方プラン

- ◆ 職員がしごとにやりがいや満足感を感じることができるよう以下の取組を推進し、人材の確保・定着とサービス改善による会員満足度の向上につなげます。
- ◆ 職員の**能力開発**、資質向上を図るため、階層別研修の内容見直しや業務別研修の分野拡充（生成AI研修等）を行うとともに、職員の資格取得支援や資格活用のあり方について検討していきます。
- ◆ **働く環境整備**としては、職員が柔軟な働き方ができるよう人事・採用制度や就業規定の見直し（地域限定職員、リモートワーク等）を行うとともに、福利厚生制度の充実等により働きやすい職場づくりを進めます。
- ◆ 誰もが安心して働ける職場環境の実現に向け、**ハラスメント対策**の徹底を図ります。研修・各種制度によりハラスメント事案の発生を抑止するとともに、発生時の被害者へのフォロー体制の強化を図ります。

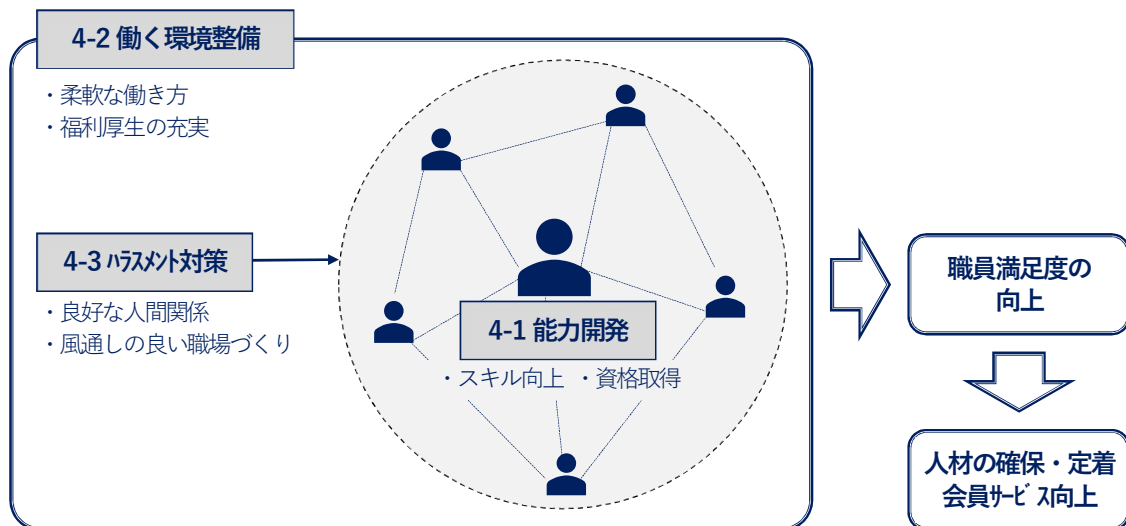


図2-7 「働き方プラン」の概要

4-1 職員の能力開発（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」）

重点指標 32	研修に対する職員満足度 (職員アンケートに『非常に満足』、『満足』と回答した人の割合)				
年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
目標値	—	—	50%	60%	70%
実績値	未実施	(49.4%)			

[目標値設定の考え方]

職員協議会実施の「職員のエンゲージメント・モチベーション・心理的安全性アンケート」の設問の回答結果より数値を算出。令和7年度については関連質問のため実績値は参考値。令和8年度からの3年間で20%の増加を目指す。

(出典：「職員のエンゲージメント・モチベーション・心理的安全性アンケート結果」)

4-1-1 職員研修の実施（戦略10、11、22）

商工会職員の対人スキル及び支援スキルを向上させ、会員満足度を高めるため下記の研修を実施します。実施に当たっては令和7年度より取り入れたカツモデル*を継続し、各カリキュラムのブラッシュアップを行った上で行います。

また、今後業務に欠かせないAIについて、職務遂行能力研修の受講を必須化します。

*「カツモデル」

組織の管理者に必要な能力を「トップマネジメント（T）[局長]」「ミドルマネジメント（M）[次長、課長、主幹]」「ローワーマネジメント（L）[主任、主事]」の3つに分け、管理者の役職ごとに、どの能力をどの程度身に付けておきたいかを階層化したもの。階層ごとの育成ポイントや、高めるべきスキルの優先順位を明確にできます。

4-1-2 支援資格制度の活用（戦略10、11、22）

一定のスキルを持つ職員を増やし、業務の均質化・効率化を実現するため、国、全国連や県連合会の支援資格制度の取得を職員に奨励します。

制度導入後10年以上経過するチーフコーディネーター制度については、単会によって複数のチーフコーディネーターが配置されている商工会と配置されていない商工会が存在する等の問題点も指摘されていることから、チーフコーディネーターの設置目的と本来果たすべき役割の見直しを行います。

表 2-3 研修・支援資格制度一覧表

【研修】

研修	令和8年度研修の狙い	階層		
		T	M	L
(1) 概念化能力コース	知識や情報などを体系的に組み合わせ、複雑な事象を概念化し物事の本質を把握する能力、総合的な情勢判断と政策決定を行う能力を習得する（商工会管理者研修会、新任事務局長研修会）	○		
(2) 対人関係コース	職場内外を問わず相手をよく理解することで関係を構築し、目標に向けて業務を進めていくことができる能力を習得する（1:商工会管理者研修会、2:管理マネジメント研修会、3:ビジネスコーチング研修会、4:資質向上研修会、5:セルフマネジメント研修会）	○ ¹	○ ²	○ ³⁻⁵
(3) 職務遂行能力コース	業務を進める上で必要な知識や技能を習得する（1:職員育成研修会、2:人材不足対策支援研修、3:基礎的経改指導研修会、4:フォローアップ研修会、5:新任職員研修会）	△ ¹	○ ^{1,2}	○ ¹⁻⁵
(4) 中小機構研修	専門知識の習得（中小企業大学校関西校での経営実務支援能力、地域課題支援能力、政策課題支援能力に係る専門研修等の受講）		○	○
(5) 経営指導員等Web研修	経営指導員等の資質向上の一環として全国連が実施。効果測定はチーフコーディネーターの認定要件となる	△	○	○

*○は必須、△は任意

【支援資格制度】

資格制度	実施事項
(1) チーフコーディネーター制度 (県連合会)	支援情報の集約、支援計画の策定等を事務局組織内で中心とな って行い、推進する人物の育成を目的として運営しています が、令和8年度はより制度そのものの効果を各商工会に反映さ せるため、設置目的と役割について抜本的に見直すことします
(2) 経営支援マネージャー制度 (全国連)	全国連が「商工会・県連合会職員が、所属商工会内外の支援ノ ウハウや人材をコーディネートしながら、経営向上を総合的に サポートできる人材であることを明示するとともに、小規模事 業者への支援の中核となる」人材を輩出するために実施してい る制度。本制度では支援の実績等に応じてゴールド（3つ星） シルバー（2つ星）ブロンズ（1つ星）の基準があり、兵庫県 商工会連合会においてはブロンズ認定者が11名、シルバー認 定者は3名です。県連合会においてはチーフコーディネーター 制度があり、設置目的等について重複する部分もありますが、 令和8年度も経営力向上のため周知を行います
(3) 法定経営指導員 (国)	経営発達支援計画の担当者として伴走型支援を進めるにあたり 必須の資格であるため、人事異動等に対応できるよう受講促進 を施します

4-2 働く環境整備（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」）

重点指標 33	職場環境に対する職員満足度 (職員アンケートに『非常に満足』、『満足』と回答した人の割合)				
	年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
目標値	—	—	55%	60%	65%
実績値	未実施	(51.1%)			

〔目標値設定の考え方〕

職員協議会実施の「職員のエンゲージメント・モチベーション・心理的安全性アンケート」の設問の回
答結果より数値を算出。令和7年度の実績値については関連質問の数値のため参考値。令和8年度か
らの3年間で10%の増加を目指す

(出典：「職員のエンゲージメント・モチベーション・心理的安全性アンケート結果」)

4-2-1 ダイバーシティに対応した柔軟な働き方の推進（戦略24、25）

- (1) 地域限定職員の導入検討（再掲）
- (2) 複線型人事の検討（再掲）
- (3) 職員キャリアアップ支援（再掲）
- (4) 副業・兼業制度への対応

県連合会「服務規程」では、原則副業・兼業を認めていませんが、国においては少子高
齢化や労働力不足への対応、多様な働き方の推進を背景に、副業・兼業を原則容認する方
向性が示され、民間企業においても新たな就業規定の整備が進んでいます。

こうした国、社会の動向を踏まえ、職員の意向アンケートを実施し、商工会における制
度設計上の課題等を把握し、対応を検討していきます。

4-2-2 働きやすい職場づくり（戦略24、25）

最近の採用環境において、求職者は給与だけでなく、働きやすさやワークライフ・バランスを重視する傾向が強まっています。福利厚生の実施は、企業の魅力度を高め、他社との差別化につながります。

さらに、福利厚生が整っていると、従業員の満足度や定着率が向上します。働き続けたいと思える環境をつくることは、人材流出を防ぎ、組織の安定運営につながります。

商工会のイメージ向上、職員のエンゲージメント向上の観点からも、働きやすい職場環境の実現に向けて福利厚生の実施にも努めます。

(1) リモートワークの利用促進

現行の在宅勤務規程では、在宅勤務申請書の提出により、原則として月5日までの在宅勤務を認めています。育児・介護に携わる職員が仕事と家庭を両立しながら働ける職場環境整備の一環として、在宅勤務制度を有効に活用できるような体制の整備を進め利用促進を図ります。

(2) 夏季休暇等の特別休暇の見直し

特別休暇は組織として働きやすさを示す重要な指標となります。

個人の裁量ではなく組織として認められた制度のため、職員も安心して休暇の申請ができます。現在、各商工会で夏季休暇等の特別休暇の日数が異なる等、待遇の違いが出ていることから、適正な日数と県下統一の基準を検討します。

(3) 新人事評価制度の導入（再掲）

(4) ミモザ企業の趣旨に沿った職場づくり

ミモザ企業制度の理念である「女性の働きやすさの向上」および「女性の活躍推進」に向けた取組を進めます。具体的には時短勤務を活用した産後のスムーズな職場復帰、職場ハラスメントの防止、相談窓口の設置等に取り組みます。

4-3 ハラスメント対策（行動指針7「法令・規則を遵守して社会的信用を高めます」）

重点指標 34	ハラスメント対策に対する職員満足度 (職員アンケートに『非常に満足』、『満足』と回答した人の割合)				
	年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
目標値	—	—	45%	55%	60%
実績値	未実施	(39.4%)			

[目標値設定の考え方]

職員協議会実施の「職員のエンゲージメント・モチベーション・心理的安全性アンケート」の設問の回答結果より数値を算出。令和7年度の実績値については関連質問の数値のため参考値。令和8年度からの3年間で15%の増加を目指す

(出典：「職員のエンゲージメント・モチベーション・心理的安全性アンケート結果」)

4-3-1 誰もが安心して働ける職場環境の実現（戦略23、24）

誰もが安心して働き能力を發揮できる職場を目指すためハラスメント防止の徹底を図ります。

(1) 心理的安全性を高める研修の実施

「意見が言いやすい職場」「相談しやすい職場」では、職員同士のコミュニケーションが円滑となり組織全体のパフォーマンスが向上します。そのため、令和 6 年度から実施している「心理的安全性を高める研修」を事務局長には毎年度、それ以外の職員については年度ごとに階層を入れ替えて実施します。

(2) ハラスメント研修の実施

ハラスメントは、職場の雰囲気や業務効率、組織の信頼性に大きな影響を与えます。事務局長及び管理職は、ハラスメント研修の受講を必須とします。

(3) 産業医等の活用による職員のメンタルケアの実施

産業医の活用については令和 7 年 10 月に導入を開始しています。職員の健康は組織の運営に大きな影響を与えることから、さらなる周知を行い職員のメンタルケアに努めます。

参考資料

<重点指標一覧>

分野	項目	NO.	重点指標	現状値(R6)	目標値(R8)
1. 地域振興	1-1	1	地域振興事業の平均目標達成率	36.6%	44.3%
	1-2	2	地域課題の解決に資する新規事業数	未実施	7
	1-3	3	起業者数	225	273
	1-4	4	事業承継者数	59	72
	1-5	5	自社メディアでの情報発信数 (HP・SNS 閲覧数)	274	330
	1-6	6	全商工会の SNS フォロワー数 (Facebook・Instagram)	14,551(R7)	16,006
2. 伴走支援	2-1	7	経営支援数	90,883	90,000
	2-1	8	経営計画策定事業者数	587	746
	2-1	9	業績好転事業所数 (経常利益・所得金額)	119	164
	2-1	10	専門家派遣回数 (CA・課題別・IT アドバイザー・労環)	809	820
	2-1	11	経営改善資金 (マル経) 推薦数	301	345
	2-1	12	事業継続力強化計画策定数	55	28
	2-2	13	小規模事業者持続化補助金採択数 (一般型・通常枠)	79	116
	2-3	14	補助事業採択数	14	28
	2-4	15	SDGs 推進宣言数 [累計]	2,554 (R7)	2,787
	2-4	16	SDGs 認証数 (ステップアップ含む) [累計]	117(R7)	145
	2-4	17	ミモザ認定数 (ステップアップ含む) [累計]	151(R7)	161
	2-5	18	人材育成・職場環境整備に関する相談数 (専門家派遣含む)	503	510
2-6	19	生成 AI を活用して経営カルテ入力を行う商工会数	未実施	10	
3. 経営計画	3-1	20	AI 活用普及率	未実施	100%
	3-2	21	業務にやりがいを感じている職員の割合	未実施	60%
	3-2	22	5年後職員定着率	75%	80%
	3-3	23	総会員純増数	△219人	141人
	3-3	24	青年部新規加入部員数	108人	64人
	3-3	25	女性部新規加入部員数	31人	59人
	3-3	26	壮青年部新規加入部員数	1人	10人
	3-3	27	単年度収支黒字商工会数	15商工会	16商工会
	3-3	28	自己財源比率	35.2%	40%
	3-3	29	BCP関連共済増加数 (ビジネス総合保険・業務災害保険)	1,435	1,545
	3-4	30	不正事案発生件数 (懲戒処分件数)	0	0
	3-5	31	会員満足度	未実施	地域振興50% 経営支援70% 事務局70%
4. 働き方 プラン	4-1	32	研修に対する職員満足度	49.4%*(R7)	50%
	4-2	33	職場環境に対する職員満足度	51.1%*(R7)	55%
	4-3	34	ハラスメント対策に対する職員満足度	39.4%*(R7)	45%

* 関連質問の数値のため参考値



< 8つの行動指針と項目の対応表 >

行 動 指 針		項 目		頁
1	地域企業の経営改善と経営発達を支援します	2-1	経営発達支援計画による伴走型経営支援	17
		2-2	販路開拓支援の強化	19
		2-3	新事業進出、生産性向上、省力化等を目的とした投資の促進	20
		2-4	ブランディング・企業価値向上に向けた支援	21
		2-5	人材確保、人材育成への支援	22
		2-6	伴走型経営支援体制の強化	22
2	地域課題の解決を図り経営環境を改善します	1-1	地域の活性化	8
		1-2	地域課題の解決と地域発イノベーションの創出	11
		1-3	起業支援の強化	11
		1-4	事業承継支援の強化	13
3	自ら学ぶ風土を醸成し会員満足度を高めます	3-5	会員ニーズに基づく運営	33
		4-1	職員の能力開発	34
4	効果的な業務が実施できる環境を整備します	3-1	業務刷新	26
5	組織基盤の拡充と財政力の強化を推進します	3-3	組織力・財政力強化	29
6	環境変化に対応できる組織体制を整備します	3-2	人材確保・定着	27
		4-2	働く環境整備	36
7	法令・規則を遵守して社会的信用を高めます	3-4	ガバナンス強化	31
8	商工会の存在意義を地域社会に浸透させます	1-5	情報発信とブランディング	14
		4-3	ハラスメント対策	37