

# 由利本荘市商工会

## 原点回帰、事業者が必要とされる商工会

### 重点推進 施策

- 1 課題解決のための個社支援強化による販路拡大支援の充実
- 2 受託業務・地域振興事業の見直し
- 3 支所統合を含む事務局体制のあり方検討
- 4 役職員が一体となった組織の運営
- 5 実効性の高い会員加入促進運動の実施
- 6 創業しやすい環境整備と事業承継の推進

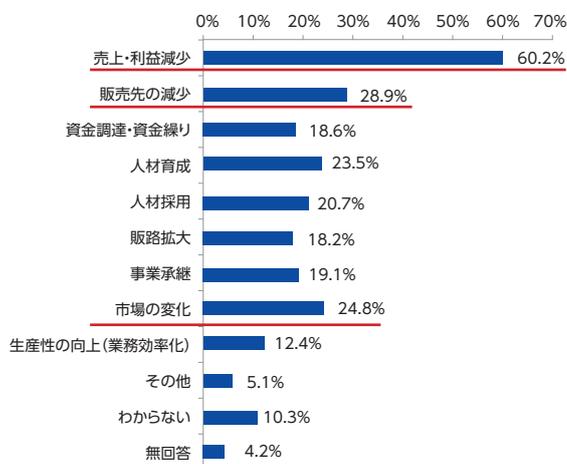
### ● 推進にあたっての基本的な考え方

平成16年4月の1市7町商工会による広域合併を行った由利本荘市商工会では、多様化・専門化する会員ニーズに対応するため、また、地域からも頼られる商工会づくりを推進するため、スケールメリットを活かした個社支援と新たな価値創造を目指した諸事業を行ってきました。しかしながら、昨年本商工会で実施した経済動向調査では「売上・利益減少」「販売先の減少」「市場の変化」が重要な経営課題の上位3位を占めるなど、社会経済情勢の急速な変化に伴う経営環境の悪化や地域商工業者の事業継続への危機感が増していることがうかがえます。

一方、本地域は、航空機関連分野で受注拡大の動きが見え始めた県内第3位の工業製造出荷額を誇る製造業集積地域を抱えるほか、隣市及び隣県にまたがる鳥海山を核とした国定公園や広域観光ルートを有するなど、地域特性を最大限に活かすことで事業者の持続・発展を支えることのできる環境にあります。

このため、本商工会では、巡回により経営実態を的確に把握し、支援ニーズに基づいた課題解決提案を行うことで個社支援の強化を図り、事業者の利益創出につなげます。また、県連合会と連携し、創業や事業承継に取り組むほか、事業者とのつながりが深い役員と職員間における適正な支援体制等の検討を行いながら、実効性の高い会員加入促進運動など「事業者と会員を減らさない」ための施策を実施します。

これらの施策を確実に実施していくためにも、合併前の旧市町商工会より他団体等へ引き継いだ振興事業に対する協力や受託業務などが事業者の利益に結びついているかという観点から検証するほか、職員個々の能力を引き出せる事務局体制のあり方についても検討を行い、個社支援に集中できる環境を整備します。



「経営発達支援計画に関する経済動向調査(2016年12月)」より抜粋

## 由利本荘市商工会アクションプログラムの構成

### 戦略1 育て・挑戦を支える商工会

- 施策1 課題解決のための個社支援強化による販路拡大支援の充実【重点推進施策】
  - 縮小する市場を見据え、攻めの巡回相談による提案型支援を徹底し、地域内外への販路の開拓及び拡大を図ります。
- 施策2 創業しやすい環境整備と事業承継の推進【重点推進施策】
  - 創業希望者が創業できる、承継できる環境を整備することで地域内における事業者の維持・増加を図ります。
- 施策3 記帳継続指導の財務会計活用型への変革
  - 従来の月次処理優先の支援から、経営分析等により経営改善計画を策定した上で経営支援を行います。
- 施策4 関係機関との連携強化による課題解決力の向上
  - 関係機関との連携による支援体制を確立し、より効果の高い支援と効率化を図ります。

### 戦略2 プロ集団の商工会

- 施策5 情報共有化による支援スキルの向上とチーム支援体制の整備
  - 支援情報の蓄積から職員個々の支援スキル向上を図るとともに、課題解決に向けたチーム支援体制を整備します。

### 戦略3 事業者が主役の商工会

- 施策6 役職員が一体となった組織の運営【重点推進施策】
  - 組織における構成員の意識や認識の差異を是正し、真に事業者のための商工会組織を作ります。
- 施策7 実効性の高い会員加入促進運動の実施【重点推進施策】
  - 会員事業者間のネットワークを強化するとともに、商工会財政の健全化を図ります。

### 戦略4 機動的・効率的な商工会

- 施策8 受託業務・地域振興事業の見直し【重点推進施策】
  - 受託業務や地域振興事業について、必要性等を分析し受託替えや自主的活動への移行を促します。
- 施策9 支所統合を含む事務局体制のあり方検討【重点推進施策】
  - 商工会の機能を十分発揮する為今後の事務局体制について支所のあり方も含め検討します。

### 戦略5 環境変化に強い商工会

- 施策10 環境変化に備える中長期財政運営計画の策定
  - 将来的に予測される商工会の財政状況を具体的に分析し、環境変化に強い財政運営を図ります。

## 戦略1 育て・挑戦を支える商工会

### 1 取組内容

#### ■施策1 課題解決のための個社支援強化による販路拡大支援の充実【重点推進施策】

平成28年度に実施した「経営発達支援計画に関する経済動向調査」では、管内商工業者の約6割が売上・利益減少という課題を抱えていることが示されました。この結果を踏まえ、これまでの巡回相談のあり方を見直し、巡回相談の質的向上を図り個別企業の経営力強化につなげます。併せて、売上・利益の拡大に向けて、縮小する地域内外市場に対し、積極的な販路拡大支援を展開します。

##### 【主な取組】

- ◆支援ニーズに応じた会員事業所の細分化と、カテゴリーごとの支援の実施
- ◆テーマ別巡回相談の実施
- ◆地域特産品の発掘、既存商品の改良による需要開拓支援

#### ■施策2 創業しやすい環境整備と事業承継の推進【重点推進施策】

事業者の減少が地域経済に深刻な影響を及ぼしていることから、経営改善、事業承継支援による事業者の維持と同時に、創業による事業者の増加が本地域の課題となっています。

そこで、行政、金融機関及び他の支援機関等と連携して創業希望者が着実に創業できる環境を整備するとともに、後継者不足などから存続の危機にある事業者に対して適切な事業承継支援を実施して、地域内事業者の維持・増加を図ります。

##### 【主な取組】

- ◆創業ワンストップ窓口の創設
- ◆テーマ別「創業塾」の開催による起業家育成支援
- ◆事業承継に関する支援先の絞り込み及び事業承継計画策定支援

#### ■施策3 記帳継続指導の財務会計活用型への変革

従来の月次処理優先の支援から、的確な月次処理による定期的な経営分析に基づく、経営改善計画の策定を推進し、会員が将来に向けて持続的に発展するための支援を目指します。

また、税務支援における商工会の支援体制を見直し、税務支援体制の充実を図ります。

##### 【主な取組】

- ◆記帳指導対象者の平準化に向けたステップアップ
- ◆決算指導環境の整備
- ◆組織としての税務支援体制の充実

#### ■施策4 関係機関との連携強化による課題解決力の向上

商工会を取り巻く現状は、経営課題の複雑化・高度化、他の認定支援機関の存在など外部環境の変化に加え、商工会職員数の減少とその若年化といった内部環境の変化により、商工会単独での十分な課題解決が困難な状況となってきています。

このため、関係機関との連携による支援体制を確立し、支援ノウハウの蓄積と相互の支援力を補完しあうことで、より効果の高い支援と効率化を図ります。

##### 【主な取組】

- ◆経営支援における関係機関との連携支援計画の策定
- ◆連携強化に資する情報共有体制の確立と支援事例研究

## 2 工程表

	(1) 個社支援強化による販路拡大支援 ① 支援ニーズに応じた会員事業所の細分化 ② テーマ別巡回相談実施 ③ 地域特産品の発掘、既存商品の改良による需要開拓支援			(2) 創業・事業承継支援の推進 ① ワンストップ窓口設置 ② 創業塾実施計画策定 ③ 事業承継支援実施計画策定		
事前	▽① 検討	▽② 検討	▽③ 需要動向把握	▽① 検討	▽② 検討	▽③ 策定・実施
H29年度	▽① 実施・検証	▽② 実施・検証	↓	▽① 実施	▽② 実施	↓
H30年度	↓	↓	▽③ 開発・改良支援	▽① 評価見直し	↓	▽③ 見直し
H31年度	↓	↓	↓	↓	↓	▽③ 実施
H32年度	↓	↓	▽③ 検証・見直し	↓	↓	↓
H33年度	↓	↓	↓	↓	↓	↓

	(3) 記帳継続指導の財務会計活用 ① ステップアップ計画の策定 ② 決算指導環境の整備 ③ 税務支援体制の拡充			(4) 関係機関との連携強化 ① 連携計画の策定 ② 情報共有体制確立		
事前	▽① 準備	▽② 準備	▽③ 準備	▽① 検討		
H29年度	▽① 検討	▽② 検討・施行	▽③ 実施	▽① 実施	▽② 検討	
H30年度	▽① 本稼働	▽② 本稼働	↓	↓	▽② 実施	
H31年度	↓	↓	↓	↓	↓	
H32年度	↓	↓	↓	↓	↓	
H33年度	↓	↓	↓	↓	↓	

## 3 評価指標

より効果的な経営発達支援を行うため、個社支援を基本とした継続的伴走型支援を計画的に実施します。

項目	現状値	目標値				
	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
1. 解決提案・実行支援件数(※)	100件	110件	156件	200件	216件	240件
2. 販路拡大マッチング支援	—	12件	12件	12件	12件	12件
3. 創業者数	10件	12件	12件	15件	17件	20件
4. ワンストップ窓口相談	—	35件	40件	40件	40件	40件
5. 事業承継計画策定件数	12件	24件	24件	24件	24件	24件
6. 平準化達成事業所件数	30件	40件	50件	60件	70件	70件
7. 連携支援件数	—	6件	12件	24件	24件	24件

※経営指導員1人当たりの件数

## 戦略2 プロ集団の商工会

### 1 取組内容

#### ■施策5 情報共有化による支援スキルの向上とチーム支援体制の整備

商工会における「個社支援」は、巡回相談を基軸とした伴走型支援に重点を置いています。しかしながら、ベテラン職員の退職に伴い組織としての新陳代謝が進み、支援スキルの格差という新たな課題に直面しています。そこで、複数の職員からなる「チーム支援体制」を構築、副事務局長及びセンター長をリーダーとして、より高度な案件については専門家を交えた支援体制をプロデュースすることで、企業が求める十分な経営支援活動を展開します。

併せて、個々の職員や組織がこれまでに蓄積した支援事例を共有化、経営計画策定から実際の改善にいたるまで、さらにその確実なフォローアップまでのプロセス全般をサポートできる支援体制への転換を図り、より効果の大きな経営支援へと移行します。

##### 【主な取組】

- ◆ 定期的な経営指導員会議を活用した支援事例の共有化
- ◆ 支援事例研究会の開催による支援スキルの向上
- ◆ 支援ニーズ・カテゴリーに応じた支援チーム体制の構築と計画的集中支援

### 2 工程表

情報共有化による支援スキルの向上とチーム支援体制の整備	
事 前	▽①現在の情報共有状況を調査把握 <span style="float: right;">▽④チーム支援体制の検討</span>
H29年度	▽②情報共有体制の整備検討と実施 <span style="margin-left: 20px;">▽③事例研究会の開催検討と実施</span> <span style="float: right;">▽⑤支援体制導入・実施</span>
H30年度	↓
H31年度	↓
H32年度	↓
H33年度	↓

### 3 評価指標

十分な経営支援を実施するために個々の職員の指導スキルに依存しないチーム支援体制を構築し、支援事例を職員間で共有化することにより、支援スキルの向上を図るとともに、効率的な支援につなげます。

項 目	現状値	目 標 値				
	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
チーム支援実行件数	-	10件	20件	24件	24件	24件

## 戦略3 事業者が主役の商工会

### 1 取組内容

#### ■施策6 役職員が一体となった組織の運営【重点推進施策】

事業者の経営発達、持続的発展に必要な事業のあり方については、地域事情を熟知している役員のリーダーシップと提言が必要不可欠と考えられます。このため役員と職員がより意思疎通を円滑にし、事業者が必要とされる、事業者の役に立つ、成果を出す組織体制を構築します。

##### 【主な取組】

- ◆ 目的達成のために必要な組織運営・役割等の分析並びに検討
- ◆ 筆頭理事制、または常勤役員制の導入を前提とした組織の再構築
- ◆ 正副会長会議、または正副会長及び代表幹事による月例等定例会議設置の検討

#### ■施策7 実効性の高い会員加入促進運動の実施【重点推進施策】

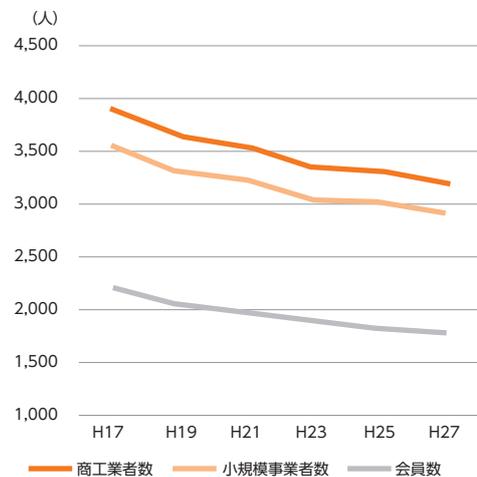
会員数の増加・組織率の向上に努めることは、規模の力を拡大させ、多業種事業者が有機的に結びつくことでネットワークを強化、新たなビジネス創出や量的拡大により地域経済の活性化につながられます。

また、業種別部会に所属する事で、同業者が抱える問題の解決など、特定の目的に特化した取組を組織的に講じられるなど、事業者に直接的なメリットもあります。

これらを踏まえて、組織の活性化と財政面において、より安定した組織運営を行うため会員加入促進運動を実施します。

##### 【主な取組】

- ◆ 会員加入促進運動の実施
- ◆ 効果的な会員加入促進のための中長期計画策定



### 2 工程表

	(1) 役職員が一体となった組織の運営	(2) 実効性の高い会員加入促進運動の実施
事前	▽①現組織運営体制の分析	▽①会員加入促進体制の整備
H29年度	▽②事務局体制あり方検討委員会からの改善提案(1回目)	▽②会員加入促進中長期計画策定→促進実施
H30年度	▽③効果検証→改善提案(2回目)	▽③会員加入促進検証→再計画→促進実施
H31年度	▽④効果検証→改善提案(最終)	
H32年度	▽⑤実施運営	
H33年度	↓	↓

### 3 評価指標

事務局体制あり方検討委員会により、個社支援の充実について最大の力を発揮できる組織体制の構築を図りながら、商工会機能を高めるための会員加入促進運動を強力に実施します。

項目	現状値	目標値				
	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
1.あり方検討委員会改善提案件数	－	5件	5件	5件	－	－
2.新規会員加入者数	60件	60件	60件	66件	73件	80件

## 戦略4 機動的・効率的な商工会

### 1 取組内容

#### ■施策8 受託業務・地域振興事業の見直し【重点推進施策】

個社支援に組織的・機能的に取り組むためには、現在支所単位で抱えている事業(受託業務・協力事業・振興事業)を総合的に評価し、必要性和効果・影響を慎重に分析しながら、受託替え・自主的活動へと移行を図ります。

##### 【主な取組】

- ◆事業評価委員会の設置
- ◆受託業務・地域振興事業の評価
- ◆受託業務・協力事業の見直し

#### ■施策9 支所統合を含む事務局体制のあり方検討【重点推進施策】

広範囲に点在する商工会支所の分散しているマンパワー(支援力)を、効果的に機能させ、個社支援を重視した支援体制を強化するため、あらゆる角度から事務局体制のあり方を検討し、地域商工業振興のために必要な組織づくりを目指します。

##### 【主な取組】

- ◆事務局体制あり方検討委員会(仮称)の設立による機構改革等シミュレーション実施と影響度測定
- ◆事務局体制あり方検討委員会(仮称)による報告書作成・改善提案

### 2 工程表

	(1)受託業務・地域振興事業の見直し	(2)支所統合を含む事務局体制のあり方検討
事前	▽①事業評価委員会設置の検討準備	▽①事務局体制あり方検討委員会の設置準備
H29年度	▽②事業評価委員会設置→各事業評価	▽②あり方検討委員会設置(効果・影響度調査)
H30年度	▽③事業整理(縮小・廃止・受託替等調整)	↓
H31年度	↓	▽③組織改革提案書提出(1回目)
H32年度	↓	▽④効果・影響度測定
H33年度	▽④効果検証→再調整→組織機構との整合	▽⑤組織改革提案書提出(2回目)

### 3 評価指標

より強化した個社支援により地域商工業振興の総合的な発展を図るため、既存の地域振興事業等を見直すとともに、より個社支援に特化できる体制について検討します。

項目	現状値		目標値			
	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
1.委員会による事業評価件数	-	120件	-	-	-	-
2.うち縮小・廃止受託替提案件数	-	-	20件	20件	20件	20件
3.受託・振興等事業削減率	-	-	20%	30%	40%	50%
4.組織改革協議テーマ件数	-	6件	-	4件	-	5件

## 戦略5 環境変化に強い商工会

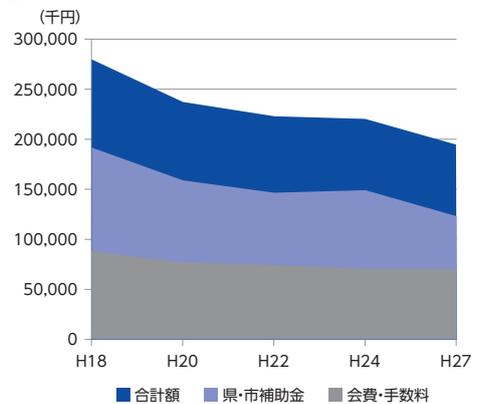
### 1 取組内容

#### ■施策10 環境変化に備える中長期財政運営計画の策定

市・県補助金の減額が懸念される中、自己所有会館の老朽化に伴う維持管理費の増加も予想されることから、商工会の将来的な財政を中・長期的に分析し具体的な予測を行うことにより、環境変化に強い財政運営を確立します。

##### 【主な取組】

- ◆ 財政シミュレーションの実施
- ◆ 中長期財政運営計画の策定及び進捗管理



### 2 工程表

環境変化に備える中長期財政運営計画の策定	
事前	▽①財政の現状把握(過去財務データによる分析)
H29年度	▽②財政シミュレーション(5カ年分)の作成→③中長期財政運営計画策定・提案
H30年度	▽④計画実施(1年目)
H31年度	▽⑤効果検証→⑥計画修正→⑦計画実施(2年目)
H32年度	▽⑧効果検証→⑨計画修正→⑩計画実施(3年目)
H33年度	▽⑪計画最終修正→⑫実施

### 3 評価指標

安定した組織運営のため、そして商工業者に対して十分な支援を継続的に実施するため、総務財政委員会に財政運営計画策定会議を設置、今後5年間の中期財政計画、10年間の長期財政計画を策定します。

項目	現状値		目標値(単位:回)			
	H27年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
自己財源比率	36.8%	-	37.0%	37.5%	38.0%	-

※自己財源比率 = (会費収入 + 手数料収入) ÷ 総収入額(県補助金・市運営費補助金含む)