

# 參考資料

# 参考資料

|      |                         |     |
|------|-------------------------|-----|
| 資料 1 | 県連合会・商工会アクションプログラム一覧 …… | 239 |
| 資料 2 | プランの策定経過 ……             | 246 |
| 資料 3 | 委員名簿 ……                 | 248 |
| 資料 4 | 秋田県商工会の課題と論点整理 ……       | 252 |
| 資料 5 | 中小企業政策年表 ……             | 256 |

# 資料1 県連合会・商工会アクションプログラム一覧

## ■県連合会アクションプログラム

| 戦 略 |                 | 整理<br>No. | 施 策                          | 備考(県連合会が商工会へ示す指針等)                       |
|-----|-----------------|-----------|------------------------------|------------------------------------------|
| 1   | 育て・挑戦を支える商工会    | 1         | 巡回相談の質的向上による個社支援の強化          | 巡回活動ガイドライン(H28策定)                        |
|     |                 | 2         | 商工会ならではの事業承継の推進              | 「商工会における事業承継支援」に係る実施計画(H28策定)            |
|     |                 | 3         | 新たな可能性にチャレンジする創業・新分野進出の推進    |                                          |
|     |                 | 4         | 地域外に活路を見出す販路拡大支援の充実          |                                          |
|     |                 | 5         | 記帳継続指導の財務会計活用型への変革           | 新たな記帳指導方針(H28策定)<br>改訂版記帳指導マニュアル(H30策定)  |
|     |                 | 6         | 商工会間の広域連携の推進                 | 商工会広域連携ガイドライン(H28策定)                     |
|     |                 | 7         | 関係機関との連携強化による課題解決力の向上        |                                          |
|     |                 | 8         | 情報発信強化戦略の策定・実施               | 商工会・県連合会における情報発信強化方針(H28策定)              |
| 2   | プロ集団の<br>商工会    | 9         | プロ集団を育てる人材育成計画・戦略の策定と実行      | 「成長プラン」実施要領(H29策定)<br>OJT推進ガイドライン(H29策定) |
|     |                 | 10        | 成果重視の人事制度への拡充                | 関連諸規程改正案(H29策定)                          |
|     |                 | 11        | 経営指導員の能力強化                   |                                          |
| 3   | 事業者が主役の<br>商工会  | 12        | トップマネジメント力の強化                |                                          |
|     |                 | 13        | 実効性の高い会員加入促進運動の推進            | 秋田県版 会員加入促進ガイドライン(H28策定)                 |
|     |                 | 14        | 青年部・女性部中期活動ビジョンの策定           | 青年部・女性部中期活動ビジョン(H29策定)                   |
| 4   | 機動的・<br>効率的な商工会 | 15        | 支所統合を含む事務局体制のあり方指針の策定        | 事務局体制のあり方指針(H28策定)                       |
|     |                 | 16        | 変化に対応した組織機構の見直しと県連合会サポート機能強化 |                                          |
|     |                 | 17        | シンクタンク機能の強化                  | 県連合会におけるシンクタンク機能強化方針(H28策定)              |
|     |                 | 18        | 自ら考え行動する職場改善活動の実施            | 職場改善方針(チェックリスト)(H28策定)                   |
|     |                 | 19        | 事業者の経営力向上に向けたICT活用促進         | ICT活用基本戦略(H28策定)                         |
|     |                 | 20        | 受託業務・地域振興事業の見直し指針の策定         | 受託業務・地域振興事業の見直し指針(チェック表)(H28策定)          |
| 5   | 環境変化に強い<br>商工会  | 21        | 環境変化に備える中長期財政運営計画の策定         | 財政運営計画策定手順書(H28策定)                       |
|     |                 | 22        | 自家共済の中期運営計画の作成               | 中期運営計画(H31策定)                            |
|     |                 | 23        | 成果を重視した目標管理型運営の強化            |                                          |

## ■商工会アクションプログラム

| No. | 商工会名     | 戦略1 育て・挑戦を支える商工会            | 戦略2 プロ集団の商工会           |
|-----|----------|-----------------------------|------------------------|
| 1   | かづの商工会   | 事業承継の推進                     | 職員の資質向上と意識改革のための取組推進   |
|     |          | 伴走型支援事業の推進                  |                        |
|     |          | 情報提供など広報活動の強化               |                        |
| 2   | 北秋田市商工会  | 伴走型個社支援の実施                  | 支援スキルの向上及び情報の共有化       |
|     |          | 事業承継の推進                     |                        |
|     |          | 商工会間及び関係機関との連携強化            |                        |
|     |          | 情報発信力の強化                    |                        |
| 3   | 大館北秋商工会  | 巡回相談強化による解決提案型個社支援の実施       | 支援スキルの向上と支援内容の共有化      |
|     |          | 効果的な広域連携の検討と事業の実施           |                        |
| 4   | 上小阿仁村商工会 | 事業承継の巡回調査及び承継計画策定・次代経営者育成支援 | 職員の資質向上及び情報共有整備の実施     |
|     |          | 持続的な発展を目的とした個社支援の徹底         |                        |
|     |          | 関係機関との連携による個社支援力の向上         |                        |
| 5   | 二ツ井町商工会  | 商工会ならではの事業承継と創業推進           | 職員の支援スキル向上推進           |
|     |          | 巡回の質的向上による個社支援の実施           |                        |
|     |          | 地域外に活路を見出す販路開拓支援の実施         |                        |
| 6   | 三種町商工会   | 商工会ならではの事業承継の推進             | 経営課題・解決手法の共有化によるOJTの充実 |
|     |          | 異業種交流による事業者連携の推進            |                        |
|     |          | 人材の確保・育成支援の実施               |                        |
|     |          | 課題解決を支援する解決提案巡回の実施          |                        |
| 7   | 藤里町商工会   | 巡回相談の質的向上による課題解決支援の実施       | 職員支援スキル向上の取組           |
|     |          | 事業承継計画策定支援と販路開拓支援の実施        |                        |
|     |          | 財務会計活用型記帳継続指導の実施            |                        |
|     |          | 関係機関との連携強化による支援体制の構築        |                        |

| 戦略3 事業者が主役の商工会             | 戦略4 機動的・効率的な商工会         | 戦略5 環境変化に強い商工会          |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 委員会、部会、青年部・女性部活動の強化        | 職場改善に関する取組推進            | 財政運営計画の策定               |
| 青年部・青年部OBなど若手経営者の育成強化、登用   | 事業評価の検証に基づく地域振興事業のあり方検討 |                         |
|                            | 組織体制の見直しと運営計画の策定        |                         |
| 会員加入促進運動の実施                | 本支所統合に伴う組織の見直し・業務の効率化   | 財政の中長期計画の策定             |
| 業種別部会及び青年部・女性部事業の検討        | 受託業務・地域振興事業の見直し         |                         |
|                            |                         |                         |
|                            |                         |                         |
| 実効性の高い会員加入促進運動の実施          | 本支所統合を含む事務局体制のあり方検討     | 商工会活動強化に向けた中長期財政運営計画の策定 |
| 商工会のネットワークを活用したビジネスチャンスの創出 | 受託業務・地域振興事業の整理・見直し      |                         |
| 事業者の声の収集、活用                | 行政と連携した森林資源活用による事業の促進   | 中長期財政運営計画の策定            |
| 青年部・女性部の中期活動方針の検討及び広域連携の模索 |                         |                         |
|                            |                         |                         |
| 総代会制から総会制への移行の実施           | ICT活用による情報発信力の向上        | 将来に備えた中長期財政運営計画の策定      |
| 実効性の高い会員加入促進運動の実施          | 支援拠点のあり方検討              |                         |
|                            |                         |                         |
| 専門委員会による販路拡大の推進            | ICT活用による業務効率化と事務局体制の見直し | 環境変化に備える中長期財政運営計画の策定    |
| 会員加入促進運動の実施                | 受託業務の見直し                |                         |
|                            |                         |                         |
|                            |                         |                         |
| 会員加入促進運動の実施                | 地域振興事業の見直し              | 商工会活動強化のための中長期財政運営計画の策定 |
| 青年部・女性部活動の見直し              |                         |                         |
|                            |                         |                         |
|                            |                         |                         |

| No. | 商工会名     | 戦略1 育て・挑戦を支える商工会                   | 戦略2 プロ集団の商工会                      |
|-----|----------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 8   | 白神八峰商工会  | 積極的かつタイムリーな解決提案巡回による個社支援の実施        | あらゆる機会を捉えたOJTによる人材育成の実施           |
|     |          | 儲かる第一次産業事業者の育成と会員加入促進運動の実施         |                                   |
|     |          | 創業及び第二創業支援を含めた事業承継の促進              |                                   |
|     |          | 情報発信強化戦略の策定と実行                     |                                   |
| 9   | 男鹿市商工会   | 職員が一体となったチーム男鹿による個社支援の強化           | 自律的に努力し続ける職員の計画的な育成               |
|     |          | 観光資源を活用した販路開拓                      |                                   |
|     |          | 創業・事業承継への支援                        |                                   |
|     |          | 関係機関等との連携強化                        |                                   |
| 10  | 湖東3町商工会  | ライフステージに合わせた経営課題解決のための伴走型個社支援の実施   | 知識習得と情報共有による支援スキルの向上              |
|     |          | 事業者の活路を見出す地域外販路拡大支援の充実             |                                   |
|     |          | 近隣商工会・関係機関との連携強化による課題解決力の向上        |                                   |
| 11  | 潟上市商工会   | 解決策提案による個社支援の強化                    | 事業者の企業力向上を実現する支援スキル研修への参加や情報共有の実施 |
|     |          | 事業承継候補者へのアプローチ強化とサポート体制整備          |                                   |
|     |          | 経営目標実現のためのネットde記帳促進                |                                   |
|     |          | 近隣商工会との広域連携事業の実施                   |                                   |
| 12  | 河辺雄和商工会  | 個社支援強化のための支援体制づくり                  | 優れた個社支援を実施するための職員の資質向上            |
|     |          | 地域の強みを最大限に活かしたビジネスチャンスの拡大          |                                   |
|     |          | 実効性の高い会員加入促進運動の実施                  |                                   |
| 13  | 由利本荘市商工会 | 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         | 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       |
|     |          | 創業しやすい環境整備と事業承継の推進                 |                                   |
|     |          | 記帳継続指導の財務会計活用型への変革                 |                                   |
|     |          | 関係機関との連携強化による課題解決力の向上              |                                   |
| 14  | にかほ市商工会  | 巡回相談の質的向上による課題解決型支援の推進             | 期待に応える経営支援を提供できる職員の育成             |
|     |          | ものづくり産業の競争力強化と成長分野への展開による経済好循環の安定化 |                                   |
|     |          | 地域資源の活用と地域力の魅力づくりによる地域経済への波及促進     |                                   |
|     |          | 関連団体との連携推進による個社支援力の向上              |                                   |

| 戦略3 事業者が主役の商工会                  | 戦略4 機動的・効率的な商工会              | 戦略5 環境変化に強い商工会          |
|---------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| 部会及び青年部・女性部活動の見直し               | 既存事業の見直しによる個社支援事業への再構築       | 商工会活動強化のための業務効率化と財政健全化  |
|                                 |                              |                         |
|                                 |                              |                         |
| 実効性のある会員加入促進活動の実施               | 充実した個社支援のための事務局体制の構築         | 中長期財政運営計画の策定            |
| 将来にわたり活動の担い手となる人材育成の強化          | 受託業務・地域振興事業の見直し              |                         |
|                                 |                              |                         |
|                                 |                              |                         |
| 役職員一体となった会員加入促進運動の展開            | 事務所統廃合を含む組織体制のあり方検討          | 中長期財政運営計画の策定による環境変化への対応 |
|                                 | 伴走型個社支援充実のための受託業務・地域振興事業の見直し |                         |
|                                 |                              |                         |
| 会員加入促進運動による活動強化                 | 充実した個社支援のための組織のあり方検討         | 環境変化に備える中長期財政運営計画の策定    |
|                                 | 受託業務の見直し                     |                         |
|                                 |                              |                         |
|                                 |                              |                         |
| 商工会事業に会員の声を反映                   | 広域連携による効率性の高い事業の構築           | 商工会館の早期移転               |
| 青年部・女性部事業の見直し                   |                              |                         |
|                                 |                              |                         |
| 役職員が一体となった組織の運営                 | 受託業務・地域振興事業の見直し              | 環境変化に備える中長期財政運営計画の策定    |
| 実効性の高い会員加入促進運動の実施               | 支所統合を含む事務局体制のあり方検討           |                         |
|                                 |                              |                         |
|                                 |                              |                         |
| 商工会活動を強化するための会員加入促進運動のプロセス構築を推進 | 事業者支援体制の最適化と事務局機能の効率化の推進     | 商工会運営基盤である中長期財政計画の策定    |
| 組織力強化のための人材育成の実施                | 商工会の強みを活かした事業の推進             |                         |
|                                 |                              |                         |
|                                 |                              |                         |

| No. | 商工会名     | 戦略1 育て・挑戦を支える商工会              | 戦略2 プロ集団の商工会                     |
|-----|----------|-------------------------------|----------------------------------|
| 15  | 仙北市商工会   | 商工会ネットワークを活かした事業と個社支援の強化      | 情報共有化による支援スキルの向上と複数支援体制の整備       |
|     |          | 地区内創業希望者の掘り起こしと事業承継の支援強化      |                                  |
|     |          | 地域外に新たな市場を開拓する販路拡大支援の強化       |                                  |
| 16  | 大仙市商工会   | 花火ブランドを活かした多様な個社支援の対応強化       | 支援スキル向上のためのOJTの推進                |
|     |          | データに強い事業者育成の推進                |                                  |
|     |          | 事業承継可能事業者への積極的なアプローチによる廃業の抑制  |                                  |
|     |          | 創業希望者の掘り起こしと事業化支援             |                                  |
|     |          | 海外ネットワークの活用による販路拡大支援          |                                  |
| 17  | 美郷町商工会   | 巡回の質的向上による伴走型個社支援の充実          | プロ意識の醸成                          |
|     |          | 商工会ならではの事業承継や創業支援の推進          |                                  |
|     |          | 財務会計活用型記帳継続指導への変革             |                                  |
| 18  | よこて市商工会  | 事業者満足度向上のための巡回相談の充実           | 職員のスキルアップによる支援体制の強化              |
|     |          | 事業承継の実態把握と事業承継計画の策定支援         |                                  |
|     |          | 財務データ活用による提案型支援の強化            |                                  |
|     |          | 創業塾の開催及び観光振興による創業や第二創業の支援     |                                  |
| 19  | ゆざわ小町商工会 | 巡回相談の質的向上による伴走型個社支援の実施        | 事業者の企業力向上を実現する支援スキルの向上           |
|     |          | 商工会ならではの事業承継と伝統的地場産業の後継者育成    |                                  |
|     |          | 国内外に活路を見出す販路拡大支援の充実           |                                  |
| 20  | 羽後町商工会   | 事業者ニーズを把握した実効性のある個社支援の強化      | 活動強化に向けた職員の資質向上に関する体制整備          |
|     |          | 地域資源を活用した販路拡大支援の充実            |                                  |
|     |          | 商工会ならではの事業承継推進                |                                  |
|     |          | 関係機関との連携強化による支援体制の整備          |                                  |
|     |          | 商工会広域連携事業の実施                  |                                  |
| 21  | 東成瀬村商工会  | 地域環境の変化に対応した個社支援の充実           | 県連合会で実施するアクションへの積極的参画による支援スキルの向上 |
|     |          | 東成瀬村ならではの事業承継・創業・新分野進出の推進     |                                  |
|     |          | 小規模商工会の特性を活かしたICTによる情報発信体制の構築 |                                  |
|     |          | 商工会事業の広域連携体制構築                |                                  |



| 戦略3 事業者が主役の商工会                 | 戦略4 機動的・効率的な商工会          | 戦略5 環境変化に強い商工会          |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 事業者が主体となった事業活動の積極的な展開          | 受託業務・地域振興事業の見直し          | 環境変化に備える中長期財政運営計画の策定    |
| 「商工会の顔」の見える化による会員の加入促進         | 支所・出張所の統合を含む事務局体制のあり方検討  |                         |
| 若手経営者の積極的な登用による商工会活動の強化        |                          |                         |
| 事業者が求める商工会事業への変革               | 受託業務・地域振興事業のあり方検討        | 環境変化に備えた財政運営計画の策定       |
|                                | 支所のあり方と事務局体制見直し指針の検討     |                         |
|                                |                          |                         |
|                                |                          |                         |
| 役職員一体となった事業推進と組織運営体制の構築        | 「チーム美郷」支援体制確立に向けた業務改善の実施 | 環境変化に備える中長期財政計画の策定      |
| 地域に根差した会員加入推進運動の展開             | 受託業務・地域振興事業の見直し          | 行政への積極的な提言、連携強化         |
|                                |                          |                         |
| 役職員の連携による商工会活動の強化              | 商工会組織と事務局体制のあり方検討        | 環境変化に備える中長期財政運営計画の策定    |
|                                | 受託事業・地域振興事業の見直し          |                         |
|                                |                          |                         |
|                                |                          |                         |
| 役職員が一体となった商工会活動の強化             | 支所統合を含む事務局体制のあり方検討       | 商工会活動強化のための中長期財政運営計画の策定 |
| 実効性の高い会員加入促進運動の実施              |                          |                         |
|                                |                          |                         |
| 役職員が一体となった会員加入促進運動等による商工会活動の強化 | 変化に対応した事務局体制の構築          | 中長期財政運営計画の策定            |
| 部会活動等の見直しによる活動強化               |                          |                         |
|                                |                          |                         |
|                                |                          |                         |
| 役職員一体となった事業推進と活動強化への展開         | 新たな拠点の整備による支援機能の強化       | 中長期財政運営計画策定に向けた業務改善     |
|                                |                          |                         |
|                                |                          |                         |
|                                |                          |                         |

## 資料2 「プラン」の策定経過

会員・事業者のニーズを把握し、施策や事業実施に的確に反映させていくことは、商工会運営の基本となることから、本プランは、平成27年度より平成28年度にかけて、県連合会・商工会の職員のみならず、商工会役員、会員との意見交換や、関係機関への意見照会など数多くの機会や場を設けて、幅広い議論を重ねながら検討・策定しました。

### (1)策定委員会

本プランの検討過程や案に対し、専門的、客観的な立場や、事業者目線から審議し、決定する機関として「商工会活動強化アクションプログラム策定委員会」を設置し、素案や先行アクションプログラムなど具体的な検討を進めました。【5回開催】



### (2)プロジェクトチーム(PT)

県連合会内に設置し、プラン原案の検討、取りまとめを行いました。【9回開催】

### (3)ワーキンググループ(WG)

「組織運営・人材育成」、「事業改善」、「財政健全化」の主要課題ごとにワーキンググループを設置し、商工会及び県連合会職員による具体的な調査・検討を行いました。【各グループ2回開催】

### (4)商工会アクションプログラム検討委員会等

各商工会のアクションプログラム策定に当たり、地域課題を整理し、今後の商工会のあり方や方向性について議論を進めながら、課題解決のための具体的施策の検討を行いました。

【21商工会 計72回開催】

### (5)移動県連・意見交換会

プランの策定に当たり、10年後のあるべき商工会の姿や実現策等について共通理解を深めるため、県内3地区において移動県連並びに意見交換会を開催し、プランに反映させました。

【平成27年度 県北 81人、中央42人、県南57人 計180人

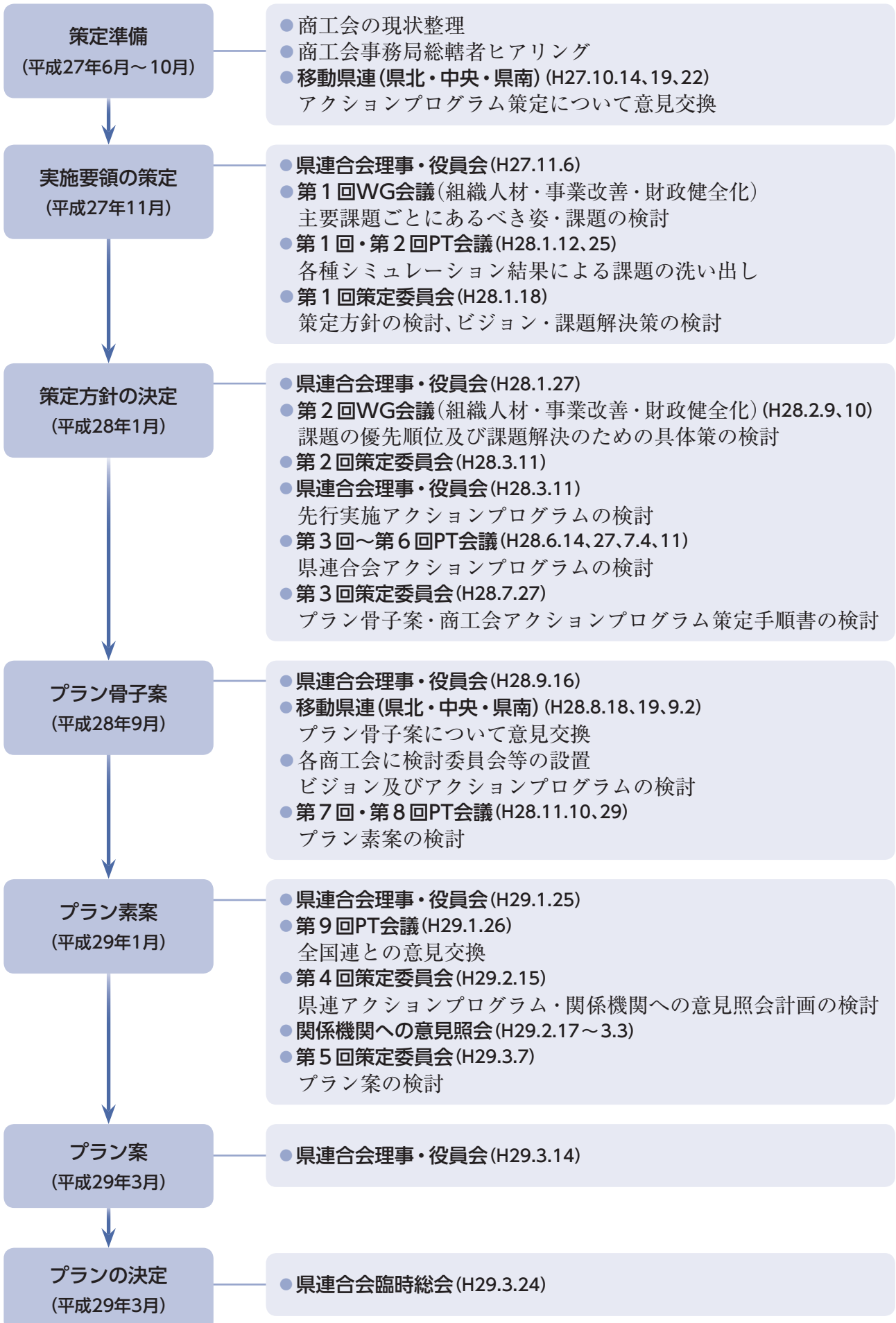
平成28年度 県北116人、中央85人、県南64人 計265人】



### (6)関係機関への意見照会

本プランをより実効性のあるものとするため、行政や中小企業支援機関、士業団体等各関係機関に対し、幅広く意見照会を行い、プランに反映させました。【48団体】

## (7)策定経過



## 資料3 委員名簿

### 1. 県連合会

#### ①商工会活動強化アクションプログラム策定委員会(平成29年3月現在)

(順不同・敬称略)

| 委員役職 | 氏 名     | 役 職       | 備 考       |
|------|---------|-----------|-----------|
| 委員長  | 木 村 友 勝 | 県連合会副会長   |           |
| 副委員長 | 佐 藤 作 内 | にかほ市商工会長  | 中央地域対策委員長 |
| 学識委員 | 兼 子 達 弘 | 秋田県産業政策課長 |           |
| 委 員  | 菊 池 豊   | 二ツ井町商工会長  | 県北地域対策委員長 |
| //   | 上 坂 憲一郎 | ゆざわ小町商工会長 | 県南地域対策委員長 |
| //   | 藤 本 忠   | 北秋田市商工会長  |           |
| //   | 諸 橋 磯 光 | 潟上市商工会長   |           |
| //   | 齊 藤 伸 英 | 美郷町商工会長   |           |
| //   | 松 浦 春 男 | 県連合会専務理事  |           |

#### ②プロジェクトチーム名簿(平成29年3月現在)

| 委員役職 | 氏 名     | 役 職         | 備 考  |
|------|---------|-------------|------|
| リーダー | 三 平 久 孝 | 事務局長        |      |
| メンバー | 田 口 英 春 | 組織運営対策本部長   |      |
| //   | 堀 内 勝 彦 | 商工会支援部長     |      |
| //   | 佐 藤 敏 洋 | 経営企画部長      |      |
| //   | 竹 田 信 行 | 総務部長兼組織運営課長 | 主管   |
| //   | 菅 哲 哉   | 経営企画課長      |      |
| //   | 畠 山 博 幸 | 総務人事課長      |      |
| //   | 佐 藤 大 輔 | 中央部支援センター長  | 事務担当 |
| //   | 長谷川 洋 子 | 組織運営課課長補佐   | 事務担当 |

#### ③ワーキンググループ名簿(平成28年3月現在)

##### ●組織運営・人材育成ワーキング

| 委員役職   | 氏 名     | 役 職         |
|--------|---------|-------------|
| リーダー   | 畠 山 博 幸 | 組織運営課長      |
| サブリーダー | 菅 哲 哉   | 人事課長        |
| メンバー   | 佐々木 律 子 | 人事課長補佐      |
| //     | 長谷川 洋 子 | 組織運営課主査     |
| //     | 小 玉 育 宏 | 白神八峰(経営指導員) |
| //     | 佐々木 広 美 | にかほ市(事務局長)  |
| //     | 伊 藤 一 隆 | よこて市(経営指導員) |

##### ●事業改善ワーキング

| 委員役職 | 氏 名     | 役 職         |
|------|---------|-------------|
| リーダー | 竹 田 信 行 | 経営支援課長      |
| メンバー | 佐 藤 大 輔 | 中央部指導センター長  |
| //   | 藤 田 知 憲 | 中央部指導センター主査 |
| //   | 津 谷 康 介 | 北秋田市(経営指導員) |
| //   | 加 藤 のり子 | 湖東3町(経営指導員) |
| //   | 千 葉 隆 司 | 仙北市(経営指導員)  |

##### ●財政健全化ワーキング

| 委員役職 | 氏 名     | 役 職          |
|------|---------|--------------|
| リーダー | 木 村 和 徳 | 会員支援課長       |
| メンバー | 藤 原 貴 志 | 会員支援課主査      |
| //   | 佐々木 由 佳 | 総務課主査        |
| //   | 呼 子 晃 大 | 二ツ井町(経営指導員)  |
| //   | 吉 田 光 浩 | 由利本荘市(事務局長)  |
| //   | 佐 藤 真由美 | ゆざわ小町(経営支援員) |

## 2. 21商工会(平成29年3月現在) (順不同・敬称略)

### かつの商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名         |
|--------|---------|---------------|
| 委員長    | 石 垣 晋 一 | 専務理事          |
| 委 員    | 馬 淵 大 三 | 理事            |
| 〃      | 千 葉 潤 一 | 理事            |
| 〃      | 岩 船 勝 広 | 理事            |
| 〃      | 米 村 茂   | 理事            |
| 〃      | 村 山 聡   | 理事            |
| 〃      | 駒 木 洋 武 | 監事            |
| 〃      | 奥 村 健一郎 | 監事            |
| 〃      | 畠 山 佑 介 | 理事            |
| 〃      | 安 保 朗   | 理事            |
| 〃      | 松 浦 直 哉 | 元青年部長         |
| オブザーバー | 柳 澤 隆 次 | 会長            |
| 〃      | 浅 利 滋   | 副会長           |
| 〃      | 大 内 正 富 | 副会長           |
| 〃      | 田 村 泰   | 県連合会北部支援センター長 |

### 大館北秋商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名         |
|--------|---------|---------------|
| 委員長    | 大 森 弘 人 | 副会長           |
| 副委員長   | 山 脇 精 悦 | 専務理事          |
| 委 員    | 畠 沢 政 一 | 理事            |
| 〃      | 和 田 孝 行 | 理事            |
| 〃      | 米 澤 正 貴 | 理事            |
| 〃      | 佐 藤 一 史 | 理事            |
| 〃      | 三 浦 光 二 | 理事            |
| 〃      | 吉 原 考 政 | 理事(青年部長)      |
| 〃      | 丹 波 敬 子 | 理事(女性部長)      |
| オブザーバー | 田 村 泰   | 県連合会北部支援センター長 |

### ニツ井町商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名                |
|--------|---------|----------------------|
| 委員長    | 高 橋 剛   | 理事(総務委員長)            |
| 副委員長   | 工 藤 一 成 | 理事(総務委員会副委員長)        |
| 委 員    | 岡 大 右   | 理事(商業部会長)            |
| 〃      | 吉 岡 努   | 理事(工業建設部会長)          |
| 〃      | 阿 部 淳   | 理事(観光サービス業部会長)       |
| 〃      | 工 藤 圭 太 | 理事(青年部長)             |
| 〃      | 山 谷 多鶴子 | 理事(女性部長)             |
| 〃      | 菊 池 豊   | 会長                   |
| 〃      | 伊 藤 與四郎 | 副会長                  |
| 〃      | 中 嶋 日 吉 | 副会長                  |
| 〃      | 工 藤 聡   | 理事(商業部会副部会長)         |
| 〃      | 成 田 潤 哉 | 商業部会副部会長(青年部副部長)     |
| 〃      | 工 藤 晃   | 理事(工業建設部会副部会長)       |
| 〃      | 鈴 木 伸 樹 | 観光サービス業部会副部会長(青年部理事) |
| 〃      | 菊 地 悠 悦 | 青年部副部長               |
| 〃      | 吉 沢 喜美子 | 女性部副部長               |
| 〃      | 佐 藤 恵美子 | 女性部副部長               |
| 〃      | 成 田 弘 子 | 女性部副部長               |
| オブザーバー | 田 村 泰   | 県連合会北部支援センター長        |

### 北秋田市商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名           |
|--------|---------|-----------------|
| 委員長    | 藤 岡 茂 憲 | 副会長             |
| 副委員長   | 佐 藤 康 弘 | 専務理事            |
| 委 員    | 片 岡 信 幸 | 副会長             |
| 〃      | 鈴 木 稔   | 理事(組織委員長・工業部会長) |
| 〃      | 安 藤 繁 義 | 理事(財政委員長)       |
| 〃      | 成 田 和 吉 | 理事(事業委員長)       |
| 〃      | 野 宮 幸 博 | 理事(商業部会長)       |
| 〃      | 佐 藤 昌 郁 | 理事(建設部会長)       |
| 〃      | 萩 野 秀 実 | 理事(観光サービス業部会長)  |
| 〃      | 金 森 秀 信 | 理事(青年部長)        |
| 〃      | 和 田 テエ子 | 理事(女性部長)        |
| オブザーバー | 田 村 泰   | 県連合会北部支援センター長   |

### 上小阿仁村商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名              |
|--------|---------|--------------------|
| 委員長    | 武 石 俊 仁 | 副会長                |
| 副委員長   | 武 石 光 芸 | 理事(青年部長)           |
| 委 員    | 小 林 義 弘 | 副会長                |
| 〃      | 澤田石 綾 子 | 理事(女性部長)           |
| 〃      | 鈴 木 誠 幸 | 青年部副部長             |
| 〃      | 武 石 悦 子 | 女性部副部長             |
| 〃      | 小 林 テル子 | 女性部副部長             |
| オブザーバー | 佐 藤 真 二 | 会長                 |
| 〃      | 澤 藤 智 弘 | 県連合会小規模商工会支援員      |
| 〃      | 大 友 大 輔 | 県連合会北部支援センター副センター長 |

### 三種町商工会

| 役 職  | 氏 名     | 商工会職名          |
|------|---------|----------------|
| 委員長  | 三 浦 基 英 | 理事(組織委員長)      |
| 副委員長 | 後 藤 正 春 | 理事(建設建築部会長)    |
| 委 員  | 板 垣 国 雄 | 理事(事業委員長)      |
| 〃    | 児 玉 重 吉 | 理事             |
| 〃    | 荒 谷 要 伸 | 理事             |
| 〃    | 田 中 洋 平 | 理事             |
| 〃    | 池 内 恒太郎 | 理事(青年部長)       |
| 〃    | 石 井 洋 子 | 理事(女性部長)       |
| 〃    | 児 玉 高 久 | 総代             |
| 〃    | 山 本 智   | 会員             |
| 〃    | 佐 藤 大 輔 | 県連合会中央部支援センター長 |

### 藤里町商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名              |
|--------|---------|--------------------|
| 委員長    | 齋 藤 賢 人 | 副会長                |
| 副委員長   | 淡 路 昌 彦 | 理事                 |
| 委 員    | 細 田 誠   | 理事                 |
| 〃      | 土 佐 清 人 | 監事                 |
| 〃      | 浅 利 幸 明 | 理事(青年部長)           |
| 〃      | 安 保 敦 子 | 理事(女性部長)           |
| オブザーバー | 安 部 薫   | 会長                 |
| 〃      | 澤 藤 智 弘 | 県連合会小規模商工会支援員      |
| 〃      | 大 友 大 輔 | 県連合会北部支援センター副センター長 |



## 白神八峰商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名                 |
|--------|---------|-----------------------|
| 委 員 長  | 山 本 友 文 | 副会長                   |
| 副委員長   | 小 沢 悟   | 理事                    |
| 委 員    | 本 多 弘 美 | 副会長                   |
| //     | 日 沼 正 次 | 理事(商業部会長)             |
| //     | 松 岡 清 悦 | 理事(工業部会長)             |
| //     | 菊 地 正 弘 | 理事(建設業部会長)            |
| //     | 菊 地 薫   | 理事(観光サービス部会長)         |
| //     | 藤 井 正 孝 | 理事                    |
| //     | 須 藤 義 孝 | 理事                    |
| //     | 皆 川 鉄 治 | 理事                    |
| //     | 光 田 悠紀男 | 理事                    |
| //     | 伊 藤 一 八 | 理事(青年部長)              |
| //     | 加 賀 洋 子 | 理事(女性部長)              |
| //     | 鈴 木 勇   | 監事                    |
| //     | 津 谷 光 一 | 監事                    |
| //     | 畠 山 善 行 | 会員                    |
| //     | 須 藤 和 彦 | 会員                    |
| //     | 米 森 大   | 会員(農業者)               |
| //     | 山 本 太 志 | 漁業者                   |
| //     | 板 谷 大 樹 | 特定非営利活動法人 八峰町観光協会事務局長 |
| //     | 鈴 木 了   | 八峰町地域おこし協力隊           |
| アドバイザー | 米 森 伴 宗 | 八峰町産業振興課長             |
| //     | 太 田 治 彦 | 特定非営利活動法人 八峰町観光協会会長   |
| //     | 佐 藤 大 輔 | 県連合会中央部支援センター長        |
| オブザーバー | 大 森 三四郎 | 会長                    |

## 潟上市商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名          |
|--------|---------|----------------|
| 委 員 長  | 諸 橋 磯 光 | 会長             |
| 副委員長   | 千 田 清 隆 | 副会長            |
| 委 員    | 西 村 武   | 副会長            |
| //     | 越 後 和 秋 | 理事(事業委員長)      |
| //     | 櫻 庭 康 成 | 理事             |
| //     | 菅 原 綾   | 理事(青年部長)       |
| //     | 菅 原 勇 子 | 理事(女性部長)       |
| //     | 三 浦 将 人 | 青年部員           |
| //     | 佐 藤 賢 一 | 青年部員           |
| //     | 佐 藤 珠 樹 | 女性部員           |
| アドバイザー | 佐 藤 大 輔 | 県連合会中央部支援センター長 |

## 由利本荘市商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名           |
|--------|---------|-----------------|
| 委 員 長  | 片 村 正 浩 | 理事(企画事業委員)      |
| 副委員長   | 伊 東 一 夫 | 理事(総務財政委員)      |
| 委 員    | 岸 田 康 明 | 理事(総務財政委員)      |
| //     | 佐々木 誠   | 理事(企画事業委員)      |
| //     | 本 間 正 樹 | 理事(総務財政委員)      |
| //     | 菊 地 長 司 | 理事(企画事業委員)      |
| //     | 大 友 司   | 理事(青年部長・企画事業委員) |
| //     | 阿 部 里 美 | 理事(女性部長・企画事業委員) |
| //     | 真 坂 誠 一 | 由利本荘市商工観光部長     |
| //     | 堀 良 隆   | 由利本荘市商工観光部次長    |
| //     | 吉 田 光 浩 | 事務局長            |
| オブザーバー | 佐 藤 大 輔 | 県連合会中央部支援センター長  |

## 男鹿市商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名          |
|--------|---------|----------------|
| 委 員 長  | 大 森 昭 義 | 理事(工業部会長)      |
| 副委員長   | 杉 渕 正 英 | 理事             |
| 委 員    | 小 杉 賢 一 | 理事(商業部会長)      |
| //     | 佐 藤 利 規 | 理事(観光サービス部会長)  |
| //     | 菅 原 一   | 理事             |
| //     | 伊 藤 智 弘 | 理事             |
| //     | 古 谷 喬   | 理事(青年部長)       |
| //     | 近 藤 順 子 | 理事(女性部長)       |
| //     | 船 木 一   | 会員             |
| //     | 大 坂 元   | 会員             |
| //     | 高 野 純 子 | 会員             |
| //     | 遠 藤 康 子 | 女性部員           |
| アドバイザー | 佐々木 一 生 | 男鹿市産業建設部長      |
| //     | 佐 藤 大 輔 | 県連合会中央部支援センター長 |

## 湖東3町商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名          |
|--------|---------|----------------|
| 委 員 長  | 長谷川 定 夫 | 理事(事業委員長)      |
| 副委員長   | 佐 藤 久 康 | 理事(総務委員長)      |
| 委 員    | 湊 猛 彦   | 理事(共済委員長)      |
| //     | 森 田 公 靖 | 理事             |
| //     | 森 川 大 輔 | 理事             |
| //     | 荒 川 滋   | 理事             |
| //     | 渡 辺 康 衛 | 理事(青年部長)       |
| //     | 浅 野 れい子 | 理事(女性部長)       |
| //     | 齊 藤 拓 幸 | 監事             |
| //     | 小 柳 聡   | 前青年部長          |
| //     | 齊 藤 順 子 | 女性部副部長         |
| アドバイザー | 佐 藤 大 輔 | 県連合会中央部支援センター長 |

## 河辺雄和商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名            |
|--------|---------|------------------|
| 担当副会長  | 佐々木 義 友 | 副会長              |
| 委 員 長  | 工 藤 康 憲 | 理事(元青年部長)        |
| 副委員長   | 木 村 昌 永 | 理事(元青年部長)        |
| 委 員    | 柏 谷 健   | 理事(元青年部長)        |
| //     | 曾 我 雅 也 | 理事(青年部長)         |
| //     | 佐 藤 善 之 | 監事(元青年部副部長)      |
| //     | 佐々木 一 祐 | 元青年部長            |
| //     | 黒 崎 茂 樹 | 元青年部長            |
| //     | 高 橋 啓 正 | 前青年部長            |
| //     | 佐々木 昌 子 | 女性部副部長           |
| //     | 伊 藤 満   | 会員               |
| //     | 佐 藤 幸 子 | 会員               |
| アドバイザー | 古 仲 環   | 秋田市産業振興部商工貿易振興課長 |
| //     | 佐 藤 大 輔 | 県連合会中央部支援センター長   |

## にかほ市商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名            |
|--------|---------|------------------|
| 委 員 長  | 佐 藤 作 内 | 会長               |
| 副委員長   | 齊 藤 秀 雄 | 副会長              |
| 委 員    | 山 田 克 成 | 副会長              |
| //     | 齋 藤 聡   | 理事(商業部会長)        |
| //     | 佐 藤 博 紀 | 理事(工業部会長)        |
| //     | 伊 藤 克 彦 | 理事(建設部会長)        |
| //     | 佐 藤 作 男 | 理事(サービス部会長)      |
| //     | 佐 藤 将   | 理事(青年部長)         |
| //     | 板 垣 喜代子 | 理事(女性部長)         |
| オブザーバー | 高 橋 新   | 秋田県由利地域振興局地域企画課長 |
| //     | 佐 藤 克 之 | にかほ市商工観光部長       |
| //     | 佐 藤 大 輔 | 県連合会中央部支援センター長   |

仙北市商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名          |
|--------|---------|----------------|
| 委 員 長  | 阿 部 則比古 | 副会長            |
| 副委員長   | 田 口 知 明 | 理事(元青年部長)      |
| 委 員    | 佐 藤 貢一郎 | 総代(元青年部長)      |
| //     | 相 馬 博 之 | 理事(建設工業部会長)    |
| //     | 桜 田 賢太郎 | 理事(元青年部長)      |
| //     | 菅 原 一 正 | 総代(元青年部副部長)    |
| //     | 小 林 竹 典 | 監事             |
| //     | 島 川 祥   | 理事(青年部長)       |
| //     | 橋 本 智 美 | 女性部常任委員(女性部代表) |
| オブザーバー | 佐 藤 益 子 | 県連合会南部支援センター長  |

美郷町商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名           |
|--------|---------|-----------------|
| 委 員 長  | 齊 藤 伸 英 | 会長              |
| 副委員長   | 久 米 章 弘 | 副会長             |
| //     | 檜 森 吉 裕 | 副会長             |
| 委 員    | 鈴 木 豊 文 | 理事(商業部会長)       |
| //     | 進 藤 喜 清 | 理事(工業部会長)       |
| //     | 小田島 誠   | 理事(建設部会長)       |
| //     | 河 西 利 江 | 理事(観光サービス部会長)   |
| //     | 熊 谷 文 善 | 理事(産学連携推進委員長)   |
| //     | 鷹 薺 亮   | 理事(青年部長)        |
| //     | 田 澤 千寿子 | 理事(女性部長)        |
| オブザーバー | 藤 田 信 晴 | 美郷町商工観光交流課長     |
| //     | 竹 田 信 行 | 県連合会総務部長兼組織運営課長 |

ゆざわ小町商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名         |
|--------|---------|---------------|
| 委 員 長  | 上 坂 憲一郎 | 会長            |
| 副委員長   | 兼 子 賢 一 | 副会長           |
| 委 員    | 高 嶋 伸 夫 | 副会長           |
| //     | 古 関 兵 衛 | 理事            |
| //     | 佐 藤 正 明 | 理事            |
| //     | 須 田 豊   | 理事            |
| //     | 小野垣 準 一 | 理事            |
| //     | 西 村 文 昭 | 理事            |
| //     | 阿 部 司   | 理事            |
| //     | 高 橋 光 明 | 理事            |
| //     | 兼 子 正 寛 | 理事(青年部長)      |
| //     | 折 原 弘 子 | 理事(女性部長)      |
| //     | 竹 谷 伸 人 | 青年部常任委員       |
| //     | 佐 藤 雄一郎 | 青年部常任委員       |
| //     | 阿 部 俊 介 | 青年部常任委員       |
| //     | 高 橋 伴 仁 | 青年部顧問         |
| //     | 藤 原 哲 也 | 青年部員          |
| //     | 佐 藤 雄 一 | 青年部員          |
| オブザーバー | 佐 藤 益 子 | 県連合会南部支援センター長 |

大仙市商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名         |
|--------|---------|---------------|
| 委 員 長  | 信 田 健   | 監事            |
| 副委員長   | 高 橋 正 己 | 理事            |
| 委 員    | 進 藤 隆   | 理事            |
| //     | 今 野 博 行 | 理事            |
| //     | 高 橋 清一郎 | 理事            |
| //     | 小 林 悟   | 理事            |
| //     | 大 釜 滝 浩 | 理事            |
| //     | 齋 藤 法   | 理事(青年部長)      |
| //     | 伊 藤 まり子 | 理事(女性部長)      |
| オブザーバー | 佐 藤 益 子 | 県連合会南部支援センター長 |

よこて市商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名         |
|--------|---------|---------------|
| 委 員 長  | 伊 藤 洋 二 | 会長            |
| 委 員    | 小笠原 恒 男 | 副会長           |
| //     | 深 澤 重 俊 | 副会長           |
| //     | 遠 藤 敏 夫 | 常任理事          |
| //     | 島 田 實   | 常任理事          |
| //     | 大 嶋 秀 夫 | 常任理事          |
| //     | 佐々木 政 義 | 常任理事          |
| //     | 中 安 則 光 | 常任理事          |
| //     | 内 藤 良 克 | 常任理事          |
| //     | 柿 崎 常 樹 | 常任理事          |
| //     | 小笠原 大 輔 | 理事(青年部長)      |
| //     | 大 庭 喜美子 | 理事(女性部長)      |
| オブザーバー | 佐 藤 益 子 | 県連合会南部支援センター長 |

羽後町商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名         |
|--------|---------|---------------|
| 委 員 長  | 東海林 啓 太 | 会長            |
| 委 員    | 大日向 昭 男 | 副会長           |
| //     | 柴 田 知 之 | 副会長           |
| //     | 東海林 久   | 専務理事          |
| //     | 利 雄 一   | 理事(商業部会長)     |
| //     | 金 孝 行   | 理事(工業部会長)     |
| //     | 小 野 雅 敏 | 理事(建設業部会長)    |
| //     | 高 橋 源 一 | 理事(サービス業部会長)  |
| //     | 大 野 義 幸 | 理事(青年部長)      |
| //     | 阿 部 祥 代 | 理事(女性部長)      |
| オブザーバー | 佐 藤 益 子 | 県連合会南部支援センター長 |

東成瀬村商工会

| 役 職    | 氏 名     | 商工会職名              |
|--------|---------|--------------------|
| 委 員 長  | 古 谷 秀 克 | 副会長(元青年部長)         |
| 副委員長   | 佐 藤 一 人 | 理事(青年部長)           |
| 委 員    | 鈴 木 実   | 理事(元青年部長)          |
| //     | 谷 藤 博 之 | 理事(元青年部長)          |
| //     | 佐々木 伸   | 理事(元青年部監事)         |
| オブザーバー | 佐々木 隆 太 | 県連合会南部支援センター副センター長 |

## 資料4 秋田県商工会の課題と論点整理

### (1) 深刻化する小規模事業者の減少に伴う課題

5年前(平成23年)104万6千人であった県人口が、平成29年には100万人を下回り、10年後(平成38年)には90万人を割るとの推計が示されています<sup>※1)</sup>。これに呼応する形で、県内の商工会地区の小規模事業者数も5年前2万1千人を超えていたものが平成28年には2万人を割り込み、10年後には1万7千人となることが予想されます。県人口は10年間で9.9%の減少となっているのに対して、小規模事業者の減少は14.6%となり、1.5倍のスピードで進むという深刻な状況となっています<sup>※2)</sup>。

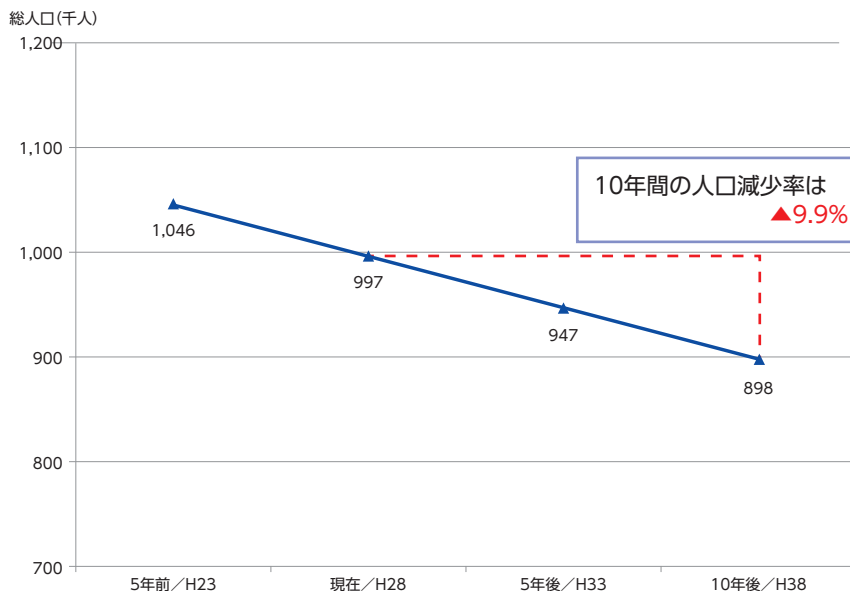
秋田県調査統計課の商業統計調査(卸売業及び小売業対象)によると、平成16年に26,260億円だった年間商品販売額が、平成26年には20,750億円まで落ち込んでおり、その減少率は21%となっています。加えて、従業員数も9万9千人から8万6千人まで減少しており<sup>※3)</sup>、労働力人口の減少とともに雇用の場の確保も本県の大きな課題の一つになっています。この傾向は、秋田県調査統計課の工業統計調査でも見られ、平成16年に14,008億円だった製造出荷額が、平成26年には12,149億円に落ち込み、従業員数も7万6千人から6万人に減少しています<sup>※4)</sup>。

また、平成24年から平成26年を見ると年間商品販売額及び製造出荷額、従業員数において横ばいまたは微増で推移しており、この動きは秋田県県民経済計算年報の経済活動別県内総生産(生産額、売上額、出荷額から原材料・光熱費等の物的経費、サービス経費を減じた額)でも同様に見ることができます<sup>※5)</sup>。

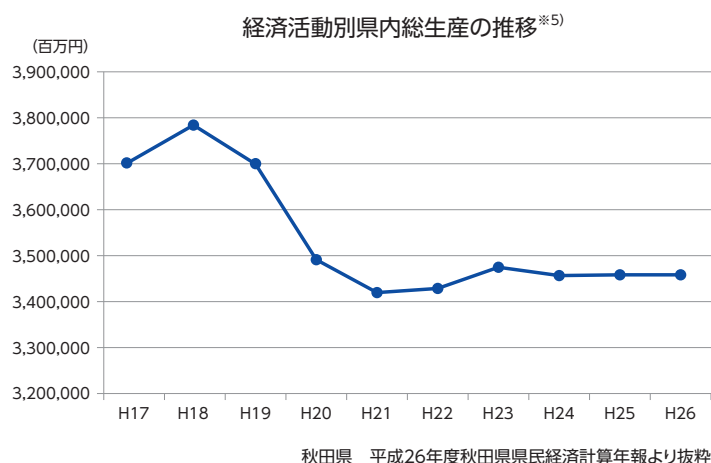
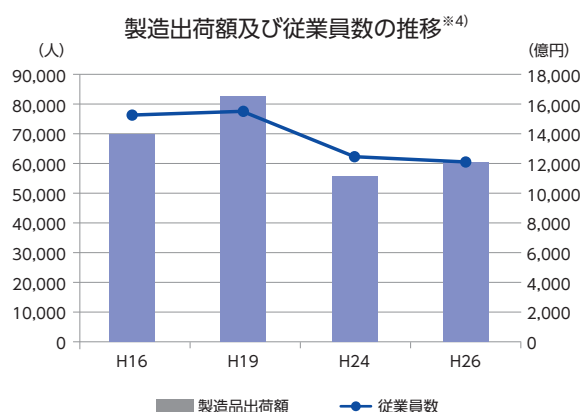
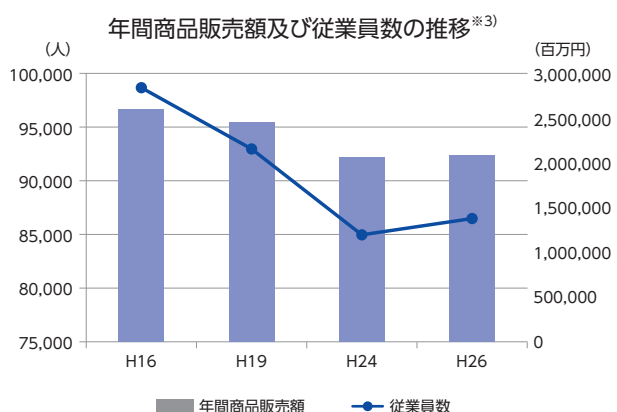
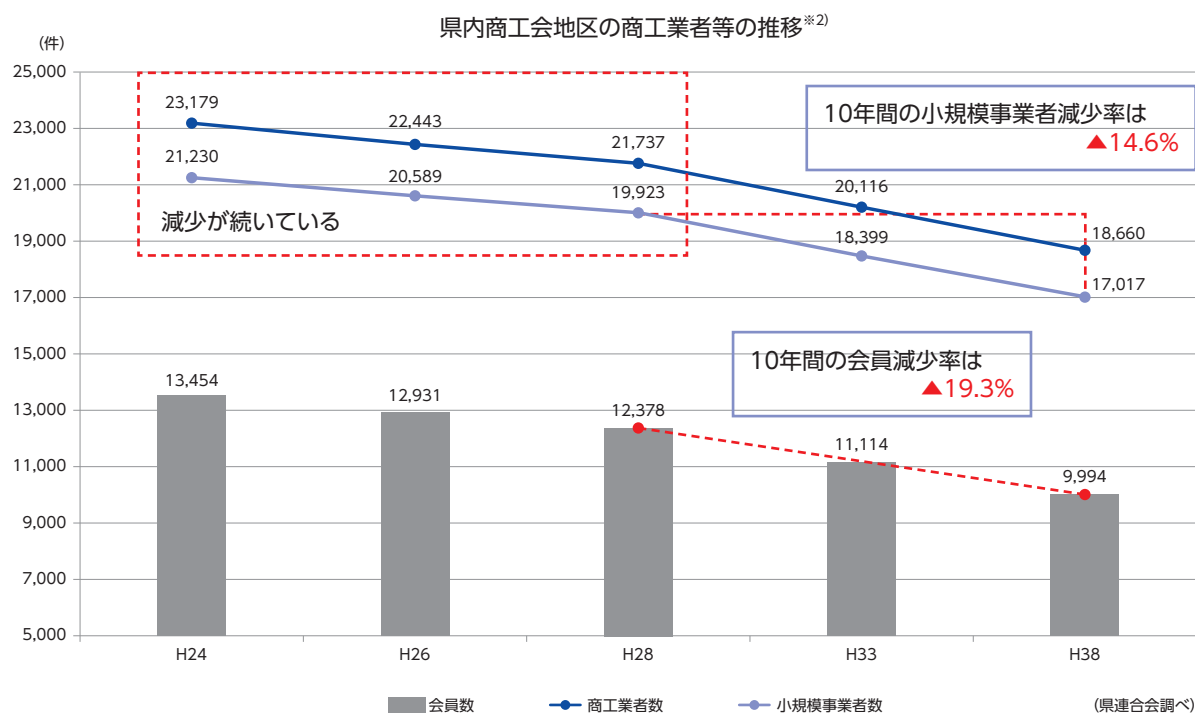
これらの動向を見比べると、経済活動別県内総生産や年間商品販売額、製造出荷額は平成24年以降ほぼ横ばいで推移しているにも関わらず、小規模事業者の減少は歯止めのかからない状況であることが浮き彫りになっています。小規模事業者は経営資源に乏しく、外部環境の影響を受けやすいため、人口減少がより深刻な状況を生み出しているといえます。県内商工業者の約9割を占め、地域に密着した小規模事業者が衰退すれば、雇用や生活インフラの喪失を招き、地域経済全体の活力が失われていくことになります。また、産業構造からみても下請企業に支えられている中小企業、大企業にも大きなダメージを与えることが想定されます。

商工会が小規模事業者に密着してきめ細かな支援を行いつつ、一方でその実績と成果を背景に行政等へ小規模事業者支援の必要性和重要性を説き続けることが、地域経済の維持、延いては活性化につながっていきます。

秋田県総人口の推移<sup>※1)</sup>





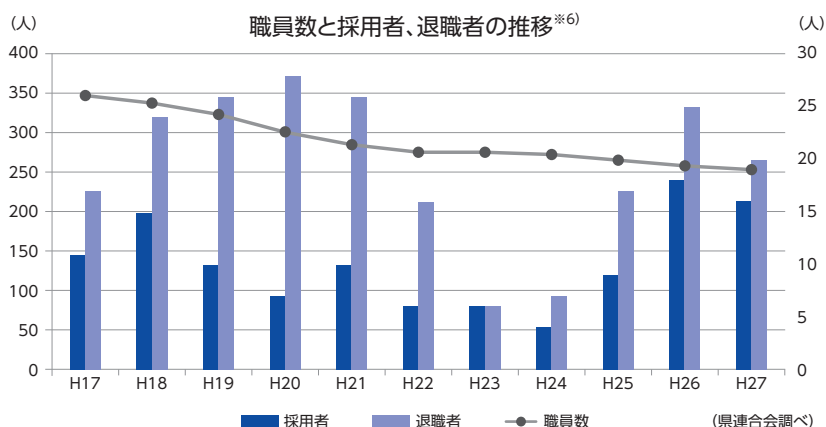


## (2)職員の人材育成における課題

現在の商工会職員数は258人となっており、5年前（平成23年度）より19人減少しています<sup>※6)</sup>。この間、毎年15人程度の職員が退職しており、この5年間で53人、約2割の職員が入れ替わったことになります。小規模事業者を取り巻く重要課題が事業承継や販路拡大、消費増税軽減税率、事業継続など多岐にわたっており、これらに対して的確に対応していくことが求められている中、経験豊富で会員からも信頼の厚いベテラン職員が大量退職することは、経営支援ノウハウを喪失することを意味します。そして、そのままベテラン職員に代わる人材が育たなければ、事業者の経営課題に対応することができず、より深刻な需要低下や売上減少を招くことが想定されます。

こうした事態を避けるためには、経営カルテの充実やOJTの実施などにより有益な情報を確実に伝承しながら、職員スキルを向上させる取組はもちろんのこと、仕事の仕方も職員が一人で相談案件に取り組むのではなく、商工会組織の課題として複数人で対応するチーム支援といった体制を構築していくことが必要となります。

このように個人業務から組織業務へと仕事の仕方をシフトしていくためには、組織体制にもしっかりと目を向け、将来にわたり活動の担い手となる人材育成の強化を図っていくことが商工会にとって喫緊の課題となります。



### (3)組織運営における課題

事業者に対する支援は、現場の第一線で活動する商工会に加え、支援環境の整備を主に担う県連合会、全国連の三層間連携のもとで進められています。こうした中で、商工会においては、商工会職員個々の得意分野や能力に差があることによる経営支援の質のばらつきなどの課題を抱えているのが実情です。加えて、それぞれが目の前の業務に追われることにより、情報の目詰まりを誘発し意思疎通に支障をきたす場面も生じています。

組織運営面では、地域全体あるいは商工会組織の将来像を描き、導く商工会の役員の役割が大変重要となりますが、役員のトップマネジメント意識が必ずしも高くなく、事務局主導の体制が常態化しているといった商工会も見受けられます。また、事業者や地域への貢献が職員の最大の使命となるにも関わらず、意識や意欲、能力の向上に対して消極的で組織への帰属意識も希薄である職員が存在することも否定できません。

現在、商工会は組織内部にこのような課題を抱えている状況にありますが、商工会はあくまで地域の商工業者である会員が主体であり、事務局長やその他で構成する事務局は、その事業を執行する役割という認識を持ちながら、それぞれが使命を果たしていかなければなりません。そして、限られた経営資源の中で成果を最大化していくためには、これまでの取組や推進体制を検証した上で、商工会組織で位置付けられているそれぞれのポジションしっかりと認識し、目標達成に向けた具体的な道筋を示しながら、期待に応えられる商工会の経営基盤の強化を図っていかなければなりません。

#### 商工会組織・事業の弱み

|       |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                 |                                                                                                                        |                                                                                                        |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 根本的要因 | <b>【外部要因】</b><br><b>社会経済情勢の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●経済の成熟化</li> <li>●事業を取り巻く経済環境の悪化</li> <li>●過疎・少子高齢化</li> <li>●行政改革による補助金の削減</li> </ul> |                                                                                                                 | <b>【内部要因】</b><br><b>組織運営の制度疲労</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●トップのリーダーシップ不足</li> <li>●職員の問題意識不足</li> </ul> |                                                                                                        |
|       | <b>【課題①】</b><br><b>会員数の減少</b>                                                                                                                                   | <b>【課題②】</b><br><b>財政基盤の脆弱性</b>                                                                                 | <b>【課題③】</b><br><b>三層間連携の弱さ</b>                                                                                        | <b>【課題④】</b><br><b>人的資源の弱さ</b>                                                                         |
| 原因    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢化→後継者不足</li> <li>・会員ニーズへの対応面</li> <li>・補助金依存体質</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織体質の制約</li> <li>・会員構成の制約</li> <li>・人的能力の制約</li> <li>・補助金の減少</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会の“目の前の忙しさ”問題</li> <li>・相互の役割に対する共通認識の欠如</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般的に魅力ある職場と認識されていない</li> <li>・トップの経営意思(マネジメント意識)の欠如</li> </ul> |

出典：株式会社日本総合研究所「商工会組織・事業診断」(概略)

## 資料5 中小企業政策年表

| 制定年   | 法律名                                        | 目 的                                                                                                                                                                                             |
|-------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 昭和35年 | 商工会法                                       | 地区内の商工業者等を会員とする商工業者の発展と地域振興を推進するために制定されました。                                                                                                                                                     |
| 昭和38年 | 中小企業基本法                                    | 中小企業と大企業の格差存在を踏まえ、中小企業の成長発展を図ること等を目標として「中小企業基本法」が制定されました。中小企業に関する施策について、その基本理念、基本方針その他の基本となる事項を定めるとともに、国及び地方公共団体の責務等を明らかにすることにより、中小企業に関する施策を総合的に推進するものです。                                       |
| 平成5年  | 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<br>(小規模企業支援法) | 平成5年より施行された商工会等の経営改善普及事業を規定する法律です。平成26年6月20日第186回通常国会において改正案が成立し、平成26年6月27日法律第95号として公布、9月26日施行されました。主な改正内容は、経営改善普及事業のうち、特に重点的に実施する事業として、経営発達支援事業を位置付けたことです。                                     |
| 平成24年 | 中小企業経営力強化支援法                               | 従来、公的な中小企業支援の役割を担ってきた商工会や商工会議所だけでなく、国が既存の中小企業支援者、金融機関、税理士・税理士法人等の中小企業の支援事業を行う者の認定を行い、支援事業の担い手の多様化・活性化を図ることを目的とした法律で、平成24年に施行されました。                                                              |
| 平成26年 | 小規模企業振興基本法                                 | 小規模企業振興基本法は、小規模事業者が、地域の経済や雇用を支える極めて重要な存在であることを踏まえ、平成26年に制定されました。<br>同法は、小規模企業振興について、①「成長発展」のみならず、「事業の持続的発展」を積極的に評価することを基本原則として位置づけ、②中長期的な施策に関するPDCAサイクルを整えるとともに、③今後の小規模企業の振興に関する基本的施策の柱を定めています。 |
| 平成28年 | 中小企業等経営強化法                                 | 中小企業・小規模事業者等が、人材育成や設備投資などによる経営力を向上させるための事業計画を作成し、事業所管大臣の認定を受けた事業者は、固定資産税の軽減等の特例措置を受けることができます。本法では、低生産性が深刻なサービス業をはじめとした非製造業分野の生産性向上が期待され、計画策定に当たっては商工会や商工会議所等の支援を受けることができます。                     |

## 主な施策の変遷

### 中小企業基本法

#### 昭和38年制定

理念：企業間における格差是正

体系：①中小企業構造の高度化(生産性の向上)  
②事業活動の不利の補正(取引条件の向上)  
③小規模企業への配慮

#### 平成11年改正

理念：中小企業の多様で活力ある成長発展

体系：①経済革新・創業の促進(自ら頑張る企業への支援)  
②経営基盤強化(経営資源の充実)  
③環境激変対応(セーフティーネット整備)  
④小規模企業への配慮

#### 平成25年改正

小規模企業への配慮規定を改め、小規模企業の持続的な事業活動を可能とする等の趣旨に従い、中小施策を講ずることを規程。

▼基本法の改正により、中堅・中小企業対策に政策資源が重点投下。地域経済を再生するため小規模企業に特化した基本法の制定の必要性が生じた。

### 小規模企業振興基本法

#### 平成26年制定

理念：小規模企業を中心に据えた事業の持続的発展

体系：①需要を見据えた経営の促進  
②新陳代謝の促進  
③地域経済に資する事業活動の推進  
④地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備

▼商工会が効果的に小規模企業の持続的経営を支援する体制を整備するため、小規模事業者支援促進法を一部改正し、新たな計画認定制度を規程。

### 小規模企業支援法

#### 平成5年制定

#### 平成26年改正

理念：商工会が行う小規模企業に対する伴走型支援体制の確立

体系：①伴走型の事業計画策定・実施支援体制の整備  
②商工会と他(金融機関、NPO等)との連携

発行／平成29年3月

秋田県商工会連合会

T E L 0 1 8 - 8 6 3 - 8 4 9 1

F A X 0 1 8 - 8 6 3 - 8 4 9 0

Email akisk@skr-akita.or.jp

U R L <http://www.skr-akita.or.jp>