

第2期商工会創生プラン（仮称）

秋田県商工会連合会
令和3年3月11日

第1章 プランの基本的な考え方

1 プランの意義と役割

（1）プランの意義

①商工会及び県連合会が進むべき道を示す羅針盤

第2期商工会創生プラン（以下「プラン」という。）は、人口減少やポストコロナ時代における地域経済の活性化や事業者の持続的発展を実現するため、商工会、県商工会連合会（以下「県連合会」という。）が事業者とともに進むべき方向性と具体的方策を取りまとめたもので、10年先を見据えた共通の羅針盤となるものです。

②商工会と県連合会が一体となって取り組むためのより所

高度で多様な経営課題が多くなる中、事業者ニーズに的確に応え、より効率的で効果的な活動を展開し続けていくためには、商工会と県連合会の役割を明確にした上で両者一体となって計画的かつ戦略的に取り組むことが不可欠であり、本プランはその推進のより所となるものです。

③これからの時代にふさわしい商工会DNAを作り上げる設計図

時代の急速な変化に対応しながら商工会の使命を果たしていくためには、高い意識、見識、知識を備えた役職員が、主体的に組織運営や業務を遂行し、組織が総合力を発揮しながら課題解決に取り組み、成果を重視する創造力豊かな商工会であり続ける必要があります、本プランはその設計図となるものです。

（2）プランの役割

①商工会・県連合会の将来ビジョン実現に向けた取組工程表

商工会・県連合会（以下「商工会等」という。）が掲げる将来ビジョンの実現に向けて、何を（取組項目）、どのように（方法）、いつまで（スケジュール）、どれくらい（数値目標）実施するかを明らかにした取組工程表としての役割を担っています。

②プランを基本とする政策体系の構築

プランは、商工会等の最上位の総合計画として位置づけられ、毎年度の事業計画や経営発達支援計画など個別の計画を企画し推進する際の根拠となるなど、プランを基本とした政策体系を構築する役割を担っています。

③商工会等に対する理解を深め共に取り組むためのツール

プランは、商工会等の中期的な取組内容が網羅的に明示されていることから、事業者をはじめ行政や関係機関、地域住民の商工会等に対する理解と関心を深め、共に取り組んでいくためのツールとなる役割を担っています。

2 プラン策定に当たっての基本認識

(1) 今後想定される社会経済情勢の変化への対応

①減少に歯止めがかからない人口と生産年齢人口への対応

地域マーケットの縮小をもたらす人口減少や労働力の低下につながる生産年齢人口の減少は今後も確実に進み、これまで地域内で需要と供給を支え合ってきた事業モデルは大きな見直しを迫られています。

地場企業が事業を継続し発展していくためには、従来の対応だけでは一定の限界があることを認識し、柔軟で革新的な取組にチャレンジする経営にシフトしていく必要があります。

②加速する事業者数の減少と経営者の高齢化への対応

年々進む廃業による事業者数の減少や廃業につながりかねない高齢経営者の増加は、地域経済に打撃となるばかりでなく、地域住民の雇用や暮らしにも大きな影響を及ぼします。

このため、成長分野への事業転換や企業規模の拡大に取り組むほか、事業承継の実行を加速する必要があります。

③これまで以上に急速に進むICTへの対応

ICTを活用した新たなビジネスモデルが次々に生まれている中、この流れに立ち後れることは競争力の低下につながる一方、ICTを有効に活用すれば様々な課題の解決や付加価値の創出に結びつきます。

このため、ICTを人口減少や地理的ハンデなど本県ならではの経営課題克服と成長戦略の有効なツールと位置づけ、事業者ニーズにあったICTの導入・活用に向けた取組をスピード感をもって丁寧に進める必要があります。

④コロナを契機に変化する経済、社会への対応

企業がコロナにより大きく変化したビジネス環境に対応しながら経営を維持していくためには、デジタル消費の拡大など消費構造の変化への対応や働き方の見直し、リスク管理を踏まえた事業展開などコロナにより顕在化した経営課題を解決することが不可欠となります。

このため、新しい社会様式の核となるリモート化やオンライン化、分散化を見据えたビジネス展開に向けた取組を進めるほか、この機会を自らの経営を見直すチャンスと捉え、強い体質の企業づくりにも力を入れていく必要があります。

⑤企業実態に即した実効あるリスク管理対策の強化

全国で頻発する自然災害の発生や新型コロナによる感染症の蔓延、不測の事故など、企業経営の継続を困難にする様々なリスクが拡大する中、その影響を最小限に押さえ、いち早い復旧を実現するためのリスク管理は、経営に欠かせない重要な課題となっています。

このため、企業の実態・実情に踏まえた現実的で実効ある危機管理（リスクマネジメント）対策を進めていく必要があります。

（２）新たな可能性を切り拓く取組の強化を重視

①事業者間連携や1次産業者との連携による新たな事業展開の促進

経営環境が厳しさを増す中であっても、中小小規模企業が成長軌道に乗るためには、事業者同士の連携を経営戦略に加え、新商品やサービスの開発、市場の開拓、業務の効率化等を進めることがますます重要となることから、業種を越えた事業者間の連携や、農業、漁業など1次産業の担い手との連携を促進する取組を強化する必要があります。

②挑戦を続ける企業づくりと経営革新の促進

収益力の高い企業として発展していくためには、急テンポで進む需要の変化を確実に把握し新たな事業化に向けてチャレンジできる体制の整備が不可欠であることから、事業者の経営力の向上と企業ぐるみで経営革新につなげる動きを加速させる必要があります。

③若年者や女性によるベンチャー型起業の促進

多様化している経済社会にあって新しいビジネスを生み出す原動力として、大きな可能性を秘めた若年者や女性への期待が高まっており、これまでの慣例や常識にとらわれない斬新な発想や視点をもった若年者や女性による起業を強く後押ししていく必要があります。

④地域の資源や強みを活用した取組の促進

地元では当たり前と思われている自然景観や伝統・文化、特産物、加工技術などに光を当て他にはないその地域ならではの魅力ある資源として仕立て上げ、これをビジネスに活用するなど、地域の活性化にもつながる差別化による競争力の強化と付加価値の創出に向けた取組を促進していく必要があります。

(3) 地域経済をリードする足腰の強い商工会の構築

①地域経済の活性化につながる独自事業の展開

人口減少や少子高齢化の進展に伴い地域の過疎化が進む中、地域経済の活性化に取り組んでいる商工会は、現下の課題解決はもとより、将来を見据えた新たなビジネスの創出につながる独自の事業を事業者とともに展開していく必要があります。

②自立（律）的な運営に向けた人材、財政、組織の強化

商工会等が地域や事業者にとってかけがえのない存在としてその使命を果たし続けていくためには、将来にわたって安定的な財政構造の構築をはじめ、事業者と共に活動する組織体制の整備やプロフェッショナル人材の育成など、自主的な活動と自立的な運営を可能とする運営基盤の強化を進めていく必要があります。

③事業者視点からみた商工会活動の点検と結果反映

商工会等の活動実績の点検について、評価制度による戦略・施策・事業の点検に加え、評価制度では把握しきれない事業者にとっての成果を確認・点検するため、モニター制度を通じて意見や要望を拾い上げるなど、事業者視点による点検を充実するとともに、その結果を施策・事業に適切に反映させる必要があります。

3 プラン推進の基本姿勢

(1) 21商工会と県連合会の連携による一体的な推進

①共通の旗印を掲げての一体的な推進

県内21の商工会と県連合会は、1期プランに引き続き共通の旗印の下でプランを推進していきます。

その旗印は、1期プランで掲げた個社支援強化に加え、商工会が地域経済をリードしていく役割を明確にし、地域とともに在り続ける姿勢を新たに加えた『変化に対応し確かなビジョンと実行力で地域と事業者と共に挑み続ける商工会』とし、この旗印の下で共通戦略や独自戦略に基づく各種施策や事業を展開していきます。

②商工会、県連合会それぞれの強みを活かした連携の実施

県連合会のシンクタンク機能や商工会の地域に密着した支援機能などそれぞれの強みを活かした連携による相乗効果を発揮するため、商工会と県連合会、商工会同士など多様でより踏み込んだ連携を実施します。

(2) 事業者の視点に立った成果重視の取組の徹底

①事業者個々に対する商工会活動の「見える化」の実施

商工会が行う個社支援において、事業者に対しどんな支援方針を持ち、どのような支援を行い、どのような成果（売上や利益率の増加等）がもたらされたのかを明らかにします。

②事業者視点による成果目標の設定と成果の把握

プランに掲げる施策・事業の達成目標については、「何をやったか」という業績目標ではなく、「何がもたらされたのか」という成果目標を設定するとともに、事業者の満足度、地域経済への貢献度など事業者視点による成果についても把握します。

(3) 社会経済情勢の変化に対する迅速かつ柔軟な取組

①外部専門家の意見を取り入れた施策・事業の企画

重要課題に関する施策・事業の企画に当たっては、現在設置の有識者会議に加えて、個別の重要課題について検討する外部専門家や土業からなる課題研究会を設置し、幅広い意見を集約しながらとりまとめます。

②戦略・施策・事業評価結果を踏まえた事業計画への反映

商工会等のアクションプログラムの政策体系は、戦略・施策・事業評価制度における評価体系と連動していることから、評価の実施により導き出された成果や課題については、毎年度の事業計画に反映します。

③プランの点検による環境変化への対応

プランに盛り込まれている取組内容について、社会経済情勢の変化に適切に対応していることを確認・点検し、その結果見直しが必要と判断された場合は、プランの修正を行い迅速・的確な取組を進めます。

(4) 地域実態を踏まえた創意工夫による商工会活動の展開

①地域の実情を踏まえた独自の戦略を重視

各商工会が抱えるそれぞれの地域特有の課題解決や将来を見据えた特徴ある取組を活発化させるため、地域の実態・実情に合わせた独自の戦略を設定し推進します。

②共通する課題は共通戦略として推進

商工会と県連合会が共有する課題については共通戦略として設定し、連携を強化しながら推進します。

(5) 行政及び関係団体との連携の強化

地域経済の活性化を担う商工会等は、同じ政策目的をもつ行政とは密接不可分の関係にあり、それぞれの役割分担を明確にしたパートナーシップに基づく連携をこれまで以上に強化するほか、商工会単独では解決が難しい課題については関係団体とチームを組み対応します。

4 プランの進行管理

(1) 評価制度を活用した進行管理の徹底

評価制度に基づき工程表や評価指標を点検し進捗状況の把握や課題の抽出を行い、その評価結果を公表するとともに、監査の対象とするほか、理事会や総（代）会に報告しチェックを受けるなど進行管理を徹底します。

(2) 年度途中における取組状況の点検

環境変化にきめ細かに対応した実効性の高い取組を進めるため、年度途中の取組状況について、中間監査や県連合会による実績検査の対象とするとともに、理事会に報告し今後の対応策を決定するなど、推進途中での点検を強化します。

5 プランの推進期間

令和4年度から令和8年度までの「5年間」とします。

第2章 目指す姿と共通戦略

1 10年先を見据えた商工会の目指す姿

プラン策定に当たっての基本認識及び推進の基本姿勢を踏まえ、商工会の目指す将来の姿を「企業支援」「地域活性化」「組織運営」の3つの視点から展望し、目指す姿の実現に向け取り組んでいきます。

その実践に当たっては、商工会共通の旗印として掲げた「厳しい環境下にあっても確かなビジョンと実行力で地域と事業者とともに挑み続ける商工会」のもと、組織とヒトの力をフルに発揮した「たゆまぬ挑戦」を重ね、事業者と地域経済の新たな可能性を切り拓いていきます。

(1) 将来を見据えた企業の挑戦と成長を支える戦略的な支援を展開する商工会

社会・経済環境がスピードを増して大きく変化している中、従来の経営スタイルでは一定の限界があることを念頭におき、これからの企業経営は、成長分野への事業転換やデジタル技術を活用した生産性の向上など、企業成長の原動力となる革新的な取組に積極的にチャレンジしていくことが重要です。

特に、新型コロナウイルス感染症拡大により大きく変化したビジネス環境に対応していくことは、業種業態や企業規模にかかわらず全ての事業者に通じる経営課題となっております。ICTを活用したリモート化やオンライン化はもとより、ライフスタイルの変化に伴う需要への対応など、新しい社会様式に対応したビジネスモデルの構築に取り組んでいかなければなりません。

また、頻発する自然災害や新たな感染症などに備えるリスクマネジメント対策を進めていくことも、経営の維持・発展に欠かせない取組となっています。

こうした課題への対応は、とりわけ厳しい経営環境に置かれている本県事業者にとっては、避けて通れないものであり、その成否は将来を大きく左右するといっても過言ではありません。

このため、商工会は、現在実施している個社支援に更に磨きをかけ、新事業の展開や新分野への進出、経営の多角化、デジタル化やグローバル化への対応などを着実に進め、事業者が変化を乗り越え、新たなビジネスチャンスや成長につなげていくためのサポートを徹底して進めていきます。

(2) 一次産業などとの多様な連携を積極的に進め新たな可能性を拡げる商工会

本県では人口減少をはじめ、生産年齢人口の減少や少子高齢化が進み続けています。その影響を受け、県内事業者は、市場の縮小や消費行動の急速な変化への対応をはじめ、若年層の採用難問題など厳しい経営課題に直面しています。そのどれもが簡単には解決できないものではありませんが、将来の持続的発展のためにあらゆる方策を講じてこれを乗り越えていかなければなりません。

そのために必要なことは、これまで続いてきた地域の中小・小規模企業のビジネスモデルや雇用モデルはこの先成り立たなくなる恐れがあることを前提に、将来を見通した戦略と経営計画を立て、着実に実行していくことです。

その有効かつ重要な方策となるのが、多様な「連携」を核にした新たなビジネスモデルの構築です。

経済環境や消費構造が大きく変化し続けている中であって、例えば新しい市場の開拓や商品の開発など、事業者単独では様々な制約により実現が難しい課題について、事業者同士や一次産業従事者など関係者が連携することによって、現状の閉塞感を打破し可能性を広げることにつながっていきます。

地域と共存・共栄してきた地元企業は、経営基盤は強いとはいえないものの他にはない技術や強みを持ち、機動力、地域の情報受発信力にも優れています。こうした企業のもつ特性を活かすとともに、小規模の弱点を補完することにもつながる連携は小規模企業にこそ必要な戦略的な取組です。

このため、商工会は、「多様な連携」の促進を本県の経済や企業経営の実態を踏まえた将来性の高い取組として、商工会活動の柱の一つに据え強力に進めていきます。

事業者同士をつなぎ合わせるマッチングの仕組みづくりや他産業との連携事業の実施のほか、関係機関や専門家との連携による高度な経営課題への対応、地域の課題解決に結びつく独自の事業者間連携事業の開発などを進め、企業、市場、地域の新たな可能性を切り拓いていきます。

また、自然や伝統・文化、特産品など、その地域の資源を有効に活用し、地域間の競争力を高め、他ではまねのできない秋田県ならではの付加価値を生み出していく「地域との多様な連携」を進めることもこれまで以上に重要となっています。

このため、商工会は、人も含めた地域資源と連携した新たな事業の開発をはじめ、ビジネス手法を活用した生活やコミュニティを支えていくための取組のほか、移住促進対策と連携した若年者や女性による起業促進など、地域に焦点を当てた連携を地域と一体となって取り組んでいきます。

(3) 厳しい状況にあっても事業者とともに挑戦し成果を創出する足腰の強い商工会

商工会の果たすべき最大の役割は、地域経済を支え地域活性化の基盤となる事業者が、社会経済情勢の変化に対応しながら将来にわたって事業を継続・発展させ、地域経済の好循環につなげていくことです。地域や事業者を巡る環境が厳しくなる中、商工会の役割はこれまで以上に増々大きくなっており、地域の総合経済団体として、事業者が実感できる成果を出し続けていかなければなりません。

その実現のためには、変化に対する確、迅速に対応すること、将来を見据えた戦略的な方策を打ち出すこと、商工会と事業者が信頼の絆で結ばれていること、高い志と熱意をもった役員とプロとしての意識とスキルを有する職員が一体となって取り組むこと、そして、これらを可能にする組織・運営基盤を構築することが不可欠です。

とりわけ、効果的・効率的な組織運営と人材育成の強化は商工会活動を支える基盤となるだけに、将来のあるべき姿を踏まえ改善や変革が必要なものについては、前例や慣習にとらわれない思い切った姿勢で臨んでいく必要があります。

こうした考え方の下で、事業者の成長を支え挑戦を促していくために欠かせないプロフェッショナルな人材の育成を徹底するとともに、県連合会や商工会同士、さらには関係機関も含めたチームによる支援を強化し、高度で複雑化する経営課題に対応していきます。

本県においても事業者数や会員数の減少に歯止めがかからない中、将来的には商工会の職員数の削減や歳入の減少も視野に入れていかなければならない懸念が現実味を帯びてきています。

このため、将来的なリスク管理の観点からも、限られたマンパワーと財源を効果的かつ効果的に活用するため、会員増強活動を更に強化しつつ、支所の統廃合も含めた組織機構の見直しをはじめ、前例のない商工会同士による業務連携や商工会の垣根を越えた事業実施のほか、ICTの積極的な活用等を柱とする「仕事の仕方改革」を進めます。さらに、主体的な商工会活動の経済的裏付となる自主財源の確保を含めた財政基盤の強化にも取り組んでいきます。

また、商工会の存在意義を高めるとともに地域連携を強化するため、地元のリーダーとして指導力と影響力の大きい役員が主体となった組織活動を強化するほか、次代を担う青年部や地域を守る女性部が、地域のこれからの視野に入れた活動を主体的・自立的に展開できる枠組みを整えていきます。

2 商工会の目指す姿の実現に向けた共通戦略

10年先を見据えた商工会の目指す姿を実現するため、次の共通戦略に基づき、県連合会と21商工会が共に取り組みます。

戦略1：革新的な経営戦略に踏み込んだ支援の推進

多様化・高度化する経営課題に的確に応え、将来にわたって持続可能な企業成長につながる革新的な取組に挑む事業者の「変革」と「挑戦」を支えるため、社会・経済環境の変化や事業の将来性を見据えた戦略的な個社支援を推進します。

主な取組

事業者毎の支援策を明確にした「個社支援計画」を策定し、計画に基づく支援の実行により、新分野進出などの経営革新や生産性向上のためのデジタル化など、事業者の成長につながるサポートを積極的に働きかけます。

戦略2：新たな可能性を切り拓く多様な連携の推進

大きく変化する経済環境や消費市場に対応し、事業者や地域経済の新たな可能性を切り拓いていくため、事業者同士の連携や一次産業をはじめとする他産業との連携など「多様な連携」を推進します。

主な取組

事業者同士をつなぎ合わせる仕組みづくりや他産業との連携事業の実施による付加価値の創造のほか、商工会自らも関係機関や専門家と連携した支援により高度な経営課題に対応していくなど、様々な連携策を推し進めます。

戦略3：成果を創出し続ける組織・運営体制の構築

地域経済をリードする総合経済団体として、事業者の持続的な発展と地域経済の活性化に貢献する成果を出し続けるため、将来を見据えた戦略的な方針に基づく効果的で効率的な組織・運営体制づくりを進めます。

主な取組

より高度な経営課題に対応できるプロフェッショナルな支援人材の育成や商工会同士の連携による業務の効率化を進めるとともに、支所の統廃合も含めた組織機構の見直しを図るなど、時代と環境の変化に対応した組織づくりを進めます。