

第12回中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会

商工会の取組について

商工会について

◆商工会とは

- ・地域で事業活動を行う商工業者の集まり
- ・地域に密着した唯一の総合経済団体

◆商工会の役割

- ・地域の商工業者の総合的な振興発展併せて社会一般の福祉の増進
- ・中小・小規模企業の経営支援（相談・金融・税務・労務等）
- ・地域の商工業者が活動しやすい事業環境の整備
- ・セミナー・イベント等の実施
- ・まちづくり等地域活性化の取り組み

※平成29年4月1日現在

会員 81.2万

他に青年部員 46,351人 女性部員 92,703人

市町村商工会 1,660 ※現在は1,653箇所

職員総数 10,337 人（1商工会平均6.2人）
うち経営指導員 4,085人

都道府県商工会連合会 47

職員総数 1,082人（1県連平均23人）
うち専門経営指導員等 408人

全国商工会連合会

職員総数 44人

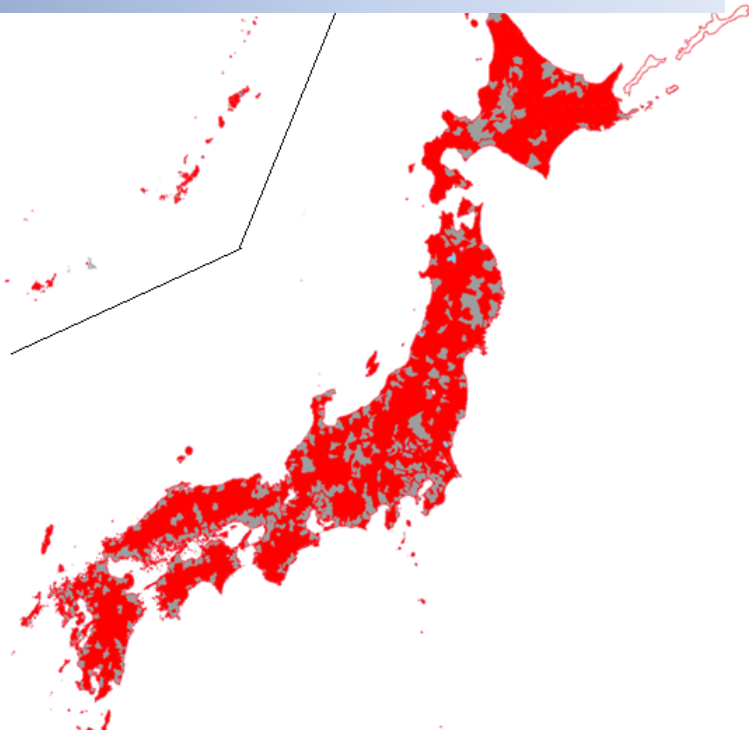
■商工会地区（上図の赤い部分）は、国土の約3/4を占め、全商工業者の約1/3が存在する。

■商工会地域の課題

- ・人口減少と少子高齢化
- ・地域間格差拡大
- ・地域コミュニティの弱体化
- ・生活者不便の増大など

■商工会は、商工会法

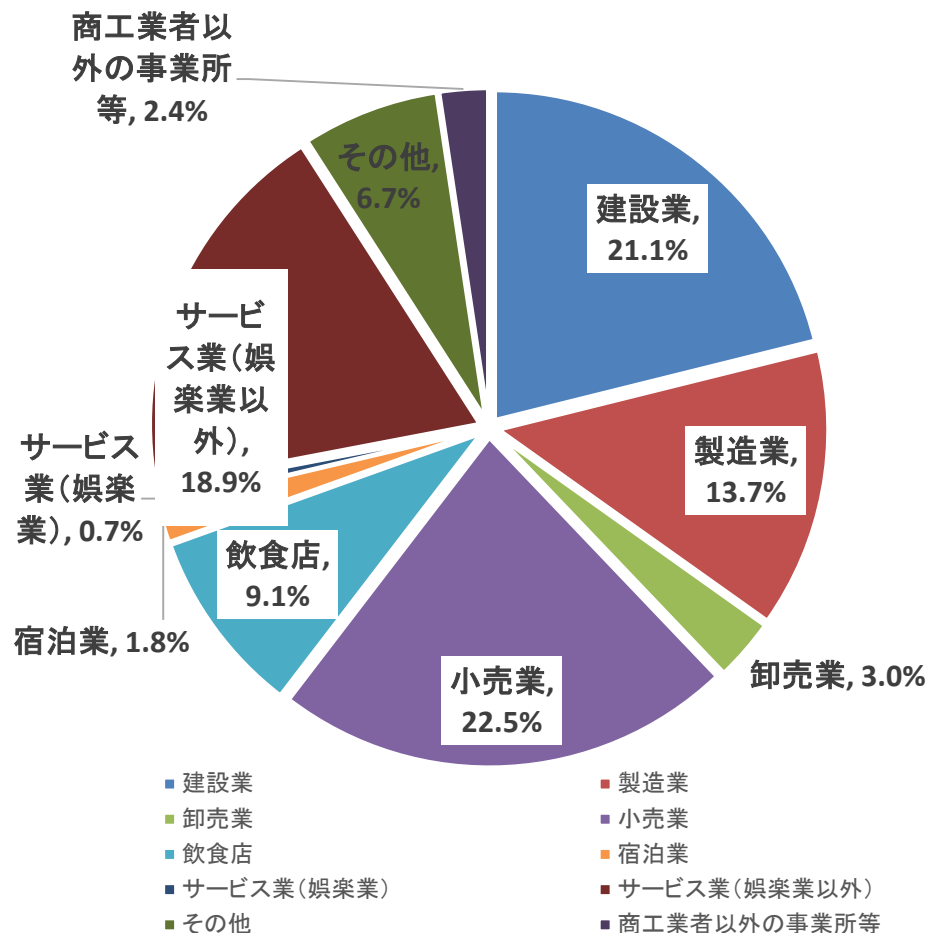
（昭和35年5月20日法律第89号）
に基づき設立された特別認可法人



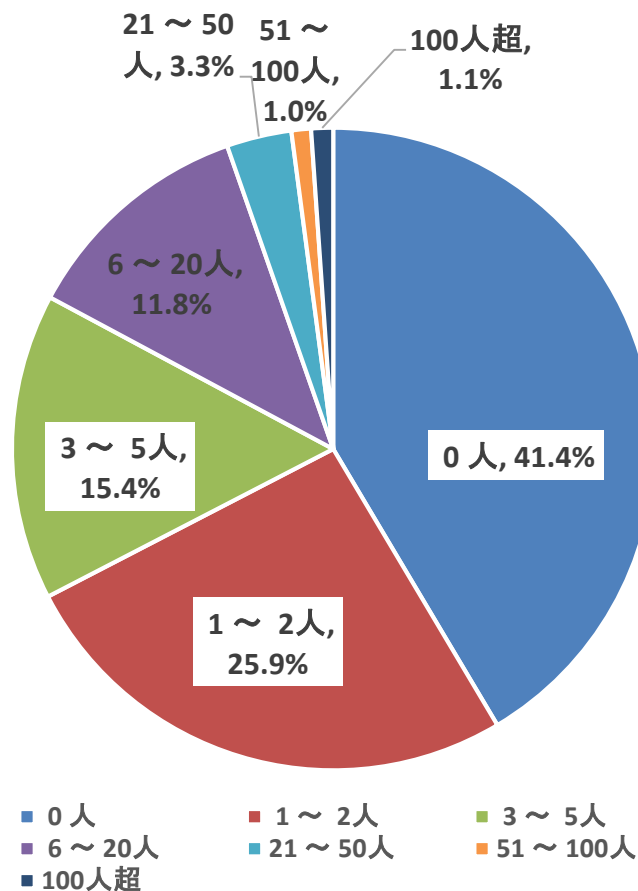
商工会会員の構成

◆ 商工会会員の8割以上が従業員5人以下となっている。

業種別



従業員数規模別



(出所：平成29年商工会実態調査)

商工会の小規模事業者支援の実績

■平成28年度の支援実績（データ出典：平成29年度商工会・連合会実態調査等）

INPUT（投入数量）

体制

- 商工会数 1,660商工会
- 商工会職員数 10,337名（うち経営指導員 4,085名）
- 小規模補助金（一般財源化分） 355億5,021万円

OUTPUT（活動の結果）

活動

- 年間指導件数 巡回 1,622,422件 / 窓口 1,225,413件
（1指導員あたり 巡回 399件 / 窓口 298件）
- 記帳継続指導事業所数 167,234社 うち記帳機械化 70,549社
- 金融あっせん延べ件数 62,290件 うちマル経推薦件数 20,512件
- 税務援助件数 274,418件（所得税 213,098件 / 消費税 61,320件）
- 創業指導件数 19,093件 ●事業承継指導件数 5,807件
- 経営革新指導件数 17,338件
- 労働保険事務代行 196,088社 従業員数 976,680名
- 持続化補助金申請件数 23,818件 <※H25補正からの累計 86,392件>

OUTCOME（成果・効果）

成果

- マル経貸付決定件数 20,340件
- 創業者数 4,671社 ●事業承継企業数 1,521社
- 経営革新承認企業数 1,695社
- 持続化補助金採択件数 12,351件 <※H25補正からの累計 51,849件>

小規模企業振興基本計画策定後の成果

- ◆ 経営発達支援計画については、全国の商工会のうち、74%が認定を受けている。
- ◆ 第5回認定から2期目（更新）の認定を受けた商工会が出始めた。

<経営発達支援計画の認定状況>

経営発達支援計画 認定状況の推移

商工会数 (H30.3.31現在)	認定済商工会		第1回 (H27.7.15)	第2回 (H27.11.17／ 12.25)	第3回 (H28.4.22／ 7.15)	第4回 (H29.3.17)	第5回 (H30.3.16)
1,659	1,224	申請	405	657	1,075	782	504
		認定	52	176	357	415	227

※合併等により、各回認定商工会の合計と認定済商工会数は合致しません。

小規模企業振興基本計画策定後の成果

- ◆ 商工会は、平成26年度に策定された小規模企業振興基本計画に基づき、①経営計画策定支援（ビジネスプランに基づく経営の促進）、②販路開拓支援（需要開拓に向けた支援）を重点事業として実施してきたところ。

中小企業庁「平成28年度経営発達支援事業実施状況調査」（平成29年4月～5月実施）回答結果

【調査対象：1, 661商工会】

支援内容等	平成28年度実績 (A)	1商工会 当り	平成26年度実績 (B)	1商工会 当り	増加率 (A/B)
①地域経済動向の調査・分析を実施した件数	32,247 件	19.4 件	10,146 件	6.1 件	317.8%
②地域内の小規模事業者の基礎データを把握している事業者数	264,773 件	159.4 件	172,682 件	104.0 件	153.3%
③経営状況分析事業者数	57,866 件	34.8 件	31,532 件	19.0 件	183.5%
④事業計画策定事業者数	32,136 件	19.3 件	10,619 件	6.4 件	302.6%
⑤-1事業計画策定後フォローアップ事業者数	23,764 件	14.3 件	7,030 件	4.2 件	338.0%
⑤-2フォローアップ事業者数のうち、売上高増加事業者数	7,409 件	4.5 件	2,087 件	1.3 件	355.0%
⑤-3フォローアップ事業者数のうち、粗利増加事業者数	5,466 件	3.3 件	1,514 件	0.9 件	361.0%
⑥事業計画策定後フォローアップ延べ回数	94,015 件	56.6 件	22,450 件	13.5 件	418.8%
⑦需要動向調査・分析件数	28,434 件	17.1 件	1,833 件	1.1 件	1551.2%
⑧展示会・商談会等出展支援事業者数	9,034 件	5.4 件	3,134 件	1.9 件	288.3%
⑨販路開拓支援事業者数（⑧を除く）	15,184 件	9.1 件	3,446 件	2.1 件	440.6%
⑩新たな需要を開拓した事業者数	7,367 件	4.4 件	1,606 件	1.0 件	458.7%
⑪地域経済活性化に関する関係機関との協議実施件数	9,080 件	5.5 件	4,513 件	2.7 件	201.2%
⑫地域経済活性化に資するイベント開催件数	5,576 件	3.4 件	3,409 件	2.1 件	163.6%

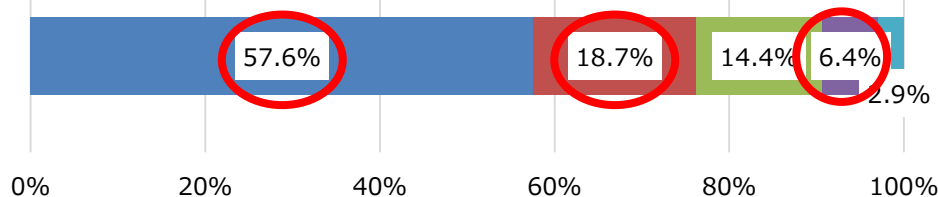
経営発達支援事業の取り組みの中で見えてきた課題

1 業務量が増加する一方で、職員の増員が図れない

- 経営発達支援事業の中でもとりわけ重点的に取組んでいる「経営計画策定支援」は、事業者と対話を重ねて進めるため、情報提供型の支援より時間を要する。
- また、持続化補助金やものづくり補助金の小規模枠など、小規模事業者の役に立つ施策が創設・拡充されたことにより、業務量が増加。
- 一方で、都道府県の財政から人件費が補助され（財源の一部は地方交付税交付金）、補助要綱等で小規模事業者数により経営指導員の設置定数が定められていることから、職員数の増員が図ることが出来ない。

職員数の変化と業務量の変化

（平成26年度と平成29年度の比較）（n = 464）



■ 職員数は変化なし、業務量が増加

■ 職員数は減少、1人あたりの業務量が増加

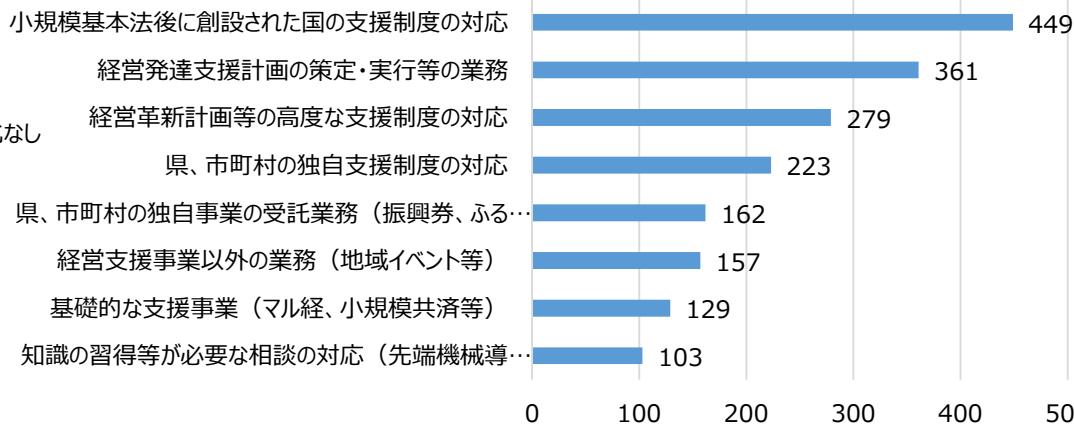
■ 職員数、業務量とも変化なし

■ 職員数は増加、1人あたりの業務量も増加

■ 職員数は増加、業務量も増加したが、トータルで変化なし

○ は、業務量が増加したと回答したもの

増加した相談・支援内容



<参考> 商工会の支援業務の変遷と職員数の推移

商工会の支援業務の変遷

地域の課題、経営上の課題と商工会の支援

昭和38年～
中小企業基本法（昭和38年制定）
中小企業基本法（平成11年改正）
基礎的経営改善普及事業が業務の中心
経営指導員 5,147人（H2）

- ①経営について身近な相談相手がいない、相談する時間がとれない ⇒ 商工会による巡回訪問指導
- ②資金調達が困難
⇒ マル経制度融資（日本公庫取扱）への推薦
- ②家計と経営の財布が一緒 ⇒ 記帳指導、代行
- ③スーパー等の出店加速 ⇒ 共同仕入れ、大売出し
- ④地元の名物がない ⇒ 特産品開発、その販路開拓
- ⑤総務、経理部門がない ⇒ 事務の代行

平成12～25年
平成18年 三位一体改革により小規模事業者支援に係る予算が国から県に移譲。

中小施策の転換にあわせ、基礎的経営事業に加え、**頑張る中小・小規模企業を支援**（経営革新等）
経営指導員 4,864人（H18）

- ①廃業の増加、生活不便、会員の減少 ⇒ 創業塾
- ②本業で利益があがらない ⇒ 経営革新塾
- ③地域の埋もれた資源を活用して新商品をつくりたい ⇒ 農商工連携
- ④パソコンで財務データを管理したい
⇒ インターネットを活用した記帳システムの普及
- ⑤資金繰りが厳しい ⇒ 金融円滑化法を活用した借入条件変更のアドバイス

同 左

平成26年～

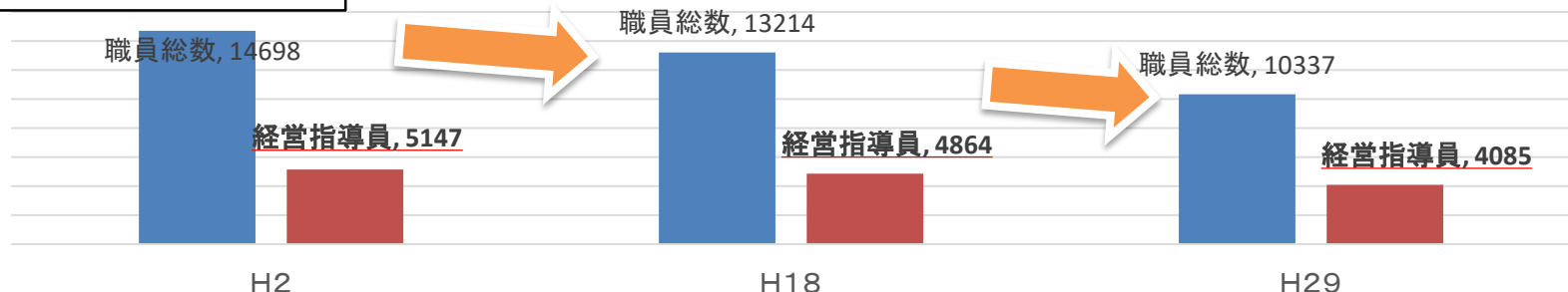
小規模企業振興基本法（平成26年6月制定）、
小規模企業支援法（平成26年6月改正）を機として、
経営発達支援事業による伴走型支援により、事業者への事業計画策定を支援しつつ、従来の支援・サービスを維持しながら小規模企業に寄り添った儲かる企業づくりのサポートを実践

経営指導員 4,085人（H29）

- ①商品改良を行いたい
⇒ 持続化補助金やものづくり補助金申請の際のアドバイス、専門家派遣
- ②外部環境に即応できる経営を実践したい
⇒ 経営計画の策定支援
- ③消費税を価格転嫁できない ⇒ 相談窓口の開設
- ④ふるさと名物を開発したが販売先がない
⇒ 販路開拓支援事業として、県連、全国連が開催する展示販売商談会への出展等

同 左

商工会の職員数の推移



経営発達支援事業の取り組みの中で見えてきた課題

2 支援のIT化など効率的なサポート、見える化が遅れている。能力向上も必要。

- 効率的な支援活動を行うためには、各種データなどの情報を活用した支援が必要。
- 商工会は、巡回訪問等で得た事業者情報や記帳指導による財務データなどの経営データを保有しながらも、財政負担が出来ないため、その情報を掛け合わせた経営指標等の作成や情報共有などの支援のIT化が進んでいない。
- 経営者の想いを映す経営計画を作成するには、高度な知識とスキルを必要とするが、必ずしも十分に能力の底上げが図られていない。

3 事業推進のための予算が十分に、かつ、計画的に手当てされず、十分な支援ができない。

- 中小企業対策費の当初予算は1,100億円程度で、1事業者当たり3万円程度（経産省全体の予算でも30万円程度）であるのに対し、農林水産対策事業の当初予算は、毎年2兆3千億円から2兆6千億円で推移しており、1事業者当たり約8000万円となっている。
- 経営計画の実行を支援し、小規模事業者の持続的発展を促す「小規模事業者持続化補助金」や、新たな販路開拓を支援する販路開拓予算は、年度によって増減するので、計画的・安定的な支援を実施できない。

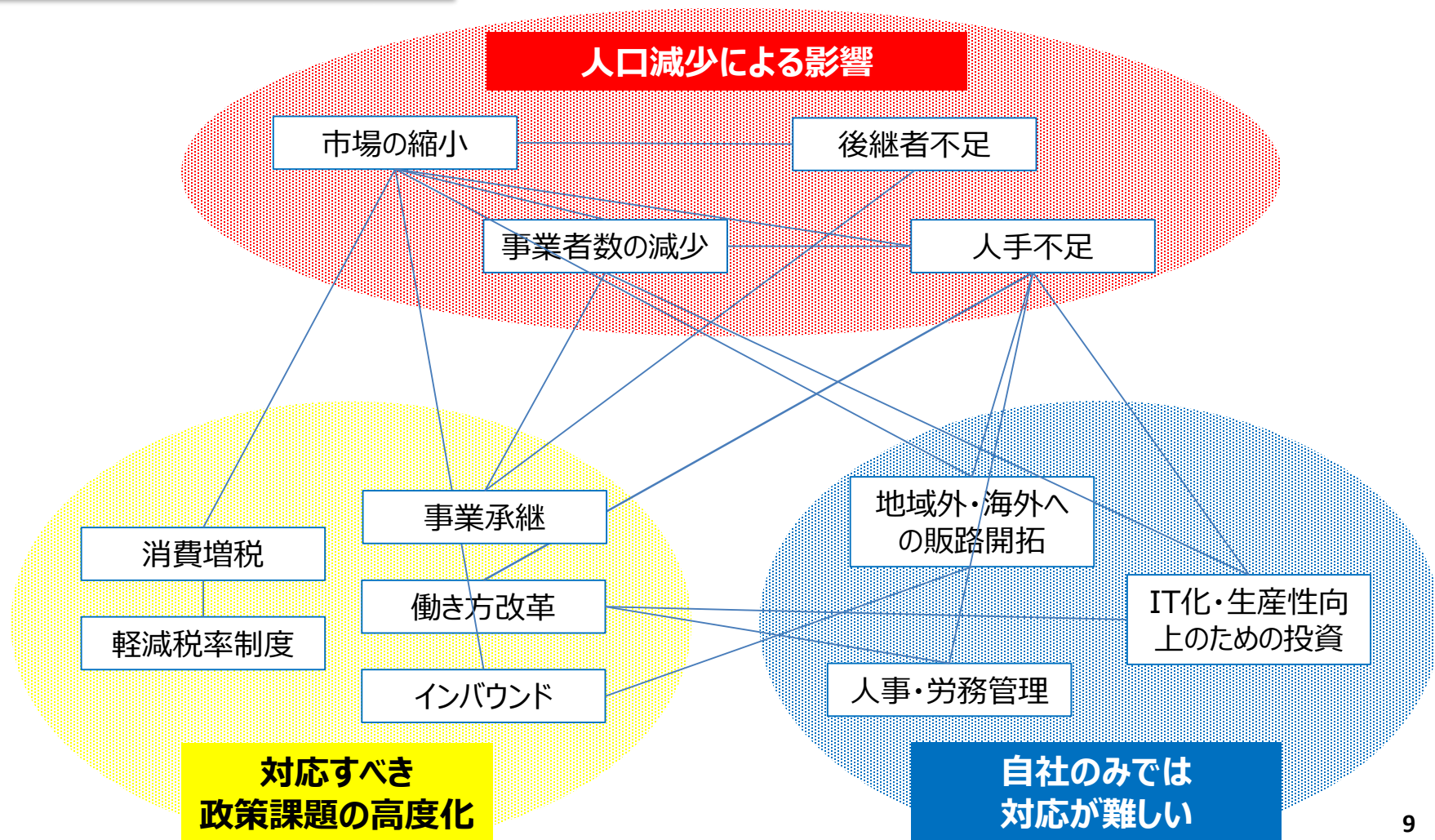
4 国の方針（計画）が、市町村の商工行政部署まで十分に浸透していない。

- 市町村によっては、国の小規模企業振興に関する施策を十分に理解していないところがある。
- 理解不足が「地域イベントを商工会に丸投げ」といった事態を生んでいる。

小規模事業者を取り巻く環境への対応と経営課題

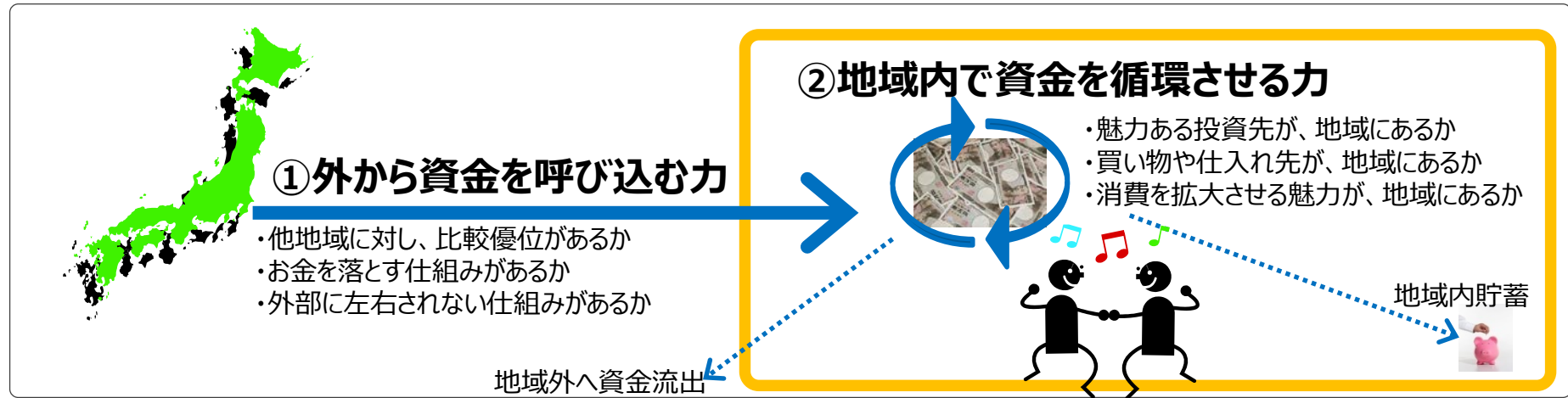
- ◆ 地域の経済・生活の基盤である人口の減少による地域経済社会への影響は極めて大きい。
- ◆ 新たな政策への対応や環境変化に応じた新たな取組が必要になることなど、経営環境や課題が複雑化し、かつ、山積している。

経営環境と課題の複雑化・山積化



自立した地域経済を確立するために必要な“力（チカラ）”

経済活動を通じて地方が元気になるためには（イメージ）



自立した地域経済・持続可能な地域経済を作るには、次の二つの「力」が必要

① 外から資金を呼び込む力

継続性をもち内発的・自立的に運営されるビジネスで、かつ地域にお金が流入する仕組みが必要。

以下の取組は、経済効果が小さいことが多い。

- ・地域外に主導権のある企業誘致
- ・地域への経済効果が限定される工場誘致
- ・通過型の観光施設運営
- ・地域外から商品・原材料を調達する取組

② 地域内で資金を循環させる力

地域内でお金が使われ、地元で資金を循環させる。地域内に魅力的な投資・消費先がないと、外から流入した資金が貯蓄に回ったり、地域外へ流出してしまう。新しい事業・ビジネス立上げには、地域内に資金が循環するよう組み立てることが必要。

（例）地域の一次産品を地元業者が加工し、地元卸業者が取扱う。

⇒上記の二つの「力」と、それを動かす「人」が必要

今後5年間の商工会が取り組む重点分野

- ◆ 商工会が持つ地域経済団体としての存在意義、支援機関としてのこれまでの取組・強み、会員組織としてのネットワークを発揮し、課題に対応していく。
- ◆ 商工会は、『**自立した地域経済を確立する牽引者**』であり続ける。

しごとをつくる【地域対策】

- **地域が潤うビジネスモデル**（売り出す、呼び込む、循環させる）を構築を進める。
- 地域資源を最大限活用するためJAや漁協、観光団体との連携強化、海外販路開拓のための商社との連携など、地域・組織のネットワークを強固にし、**地域としてのブランド化**を図る。
- 買い物弱者対策として地元事業者による商業機能回復を支援するなど、**地域の中で資金が巡る経済循環モデル**を推進し、地域課題解決を図る。

売上・利益をつくる【個社対策】

- 引き続き、**経営計画策定・実行支援を実施**し、その後の**フォローアップ**を徹底することにより、地域を支える小規模事業者の売上・利益確保を目指す。
- 経営発達支援計画の着実な実行と成果を生み出すため、**支援の見える化**を図り、**PDCAを確立**させる。

ひとをつくる【人材育成】

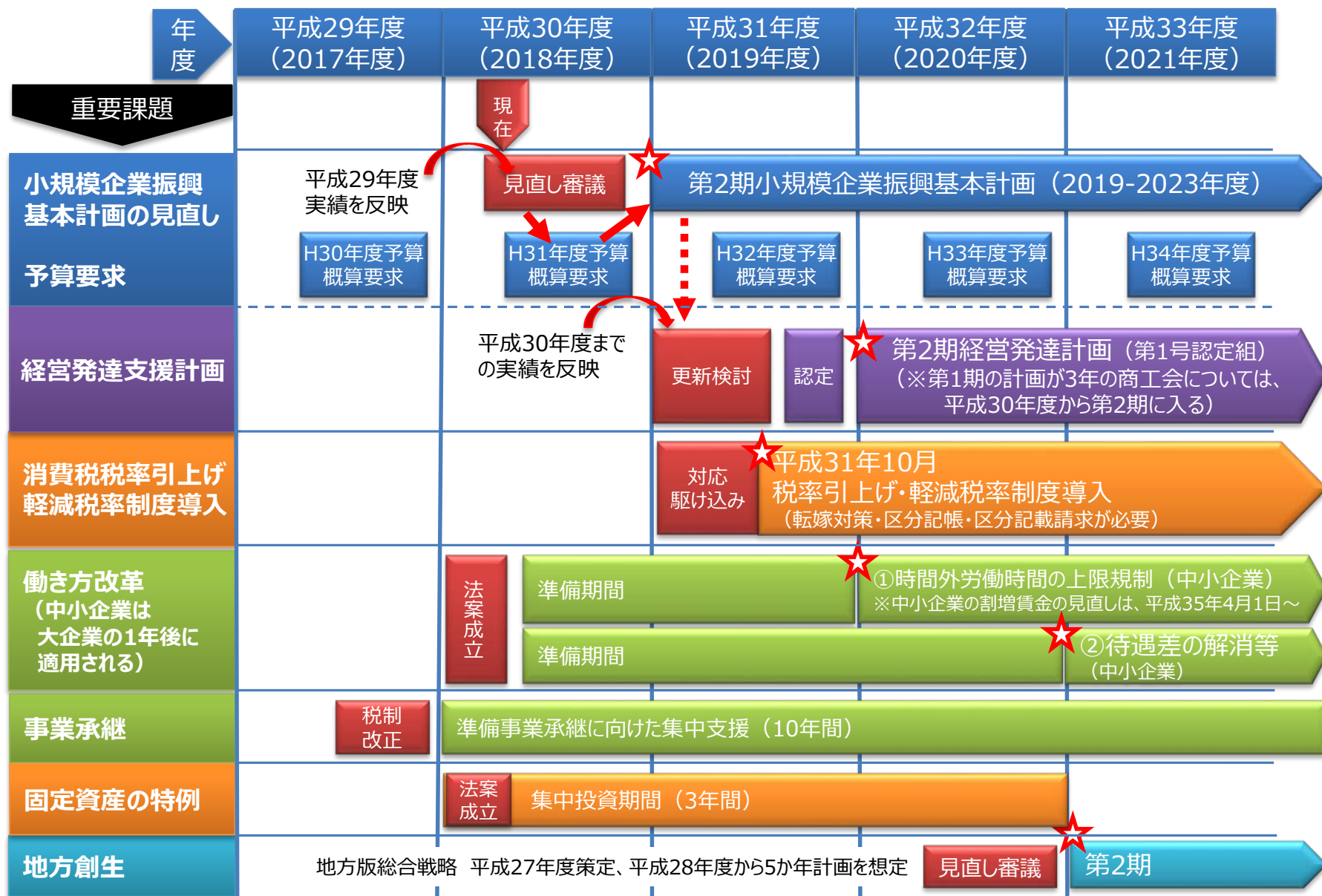
- 後継者に対するセミナーや個別相談会の実施、地域のリーダー向け研修を行う。
- **支援人材（職員）の支援能力・コーディネート力の向上**のため、各種研修の他、実践的なOJTの推進（SV活用）、人事交流の一層の推進、各種資格取得促進、支援事例の共有を継続する。

地域を守る【災害対策】

- 多発する災害への対応として、**小規模事業者向けBCPの浸透**を図る。
- **リスクマネジメントの観点からの共済事業の推進**や**組織内相互扶助の制度化**（災害連携協定等）

自立した地域経済を確立する牽引者であり続ける

商工会を取り巻く重要課題の想定スケジュール



【事例】「地産地販」をテーマに地元でアンテナショップを運営

鹿児島県商工会連合会

：かごしま特産品市場（愛称：かご市）

【所在地】鹿児島県鹿児島市内天文館（商店街）

【売場面積】1階94.48㎡、2階136.5㎡

【売上高】18,630千円/月（平成29年月平均）

【販売促進】

- ① 「地産地販」をテーマに週替わりで商工会、商工会地域単位で特産品フェア・イベントを実施
- ② 毎日2～3社が店頭販売
- ③ 毎月5日を「5%OFFの日」に設定
- ④ tax free取扱い

【商工会の関与】

- ① 商品入替の対象となった商品には、改善点や売場からの声をまとめたシートを事業者・担当経営指導員に送付。商品改良の参考にする。
- ② 経営指導員等を対象とした特産品販売の実地研修を実施。販売環境や、消費者へのPR手法の習得を図る。



鹿児島市の中心市街地（天文館）に店舗を設置



オリジナルギフトセットも考案し、高い評価を得ている

【事例】黒糖焼酎を海外に売り込む

鹿児島県商工会連合会

：黒糖焼酎の海外販路開拓

【実施の背景】

離島振興は県の課題であり、平成25年は、奄美群島の本土復帰60周年というタイミングであった。酒税法の関係で、黒糖焼酎が作れるのは奄美群島のみである。和食ブームで日本酒「SAKE」の知名度は向上したが、焼酎の海外進出は遅れていた。

【事業概要】

奄美群島でしか製造できない希少価値の高い黒糖焼酎を県連会長のトップセールスでチャンスをつかみ、在ドイツ日本大使館の協力を得て、平成25～27年度「黒糖焼酎の夕べ」、平成27年は更にドイツ連邦議会の協力を得て、独連邦議会で開催。現地メディアにも注目される。有名バーテンダーの協力を得る等、毎年新たな取組を追加することで話題を提供、事業を継続することで効果を上げる。

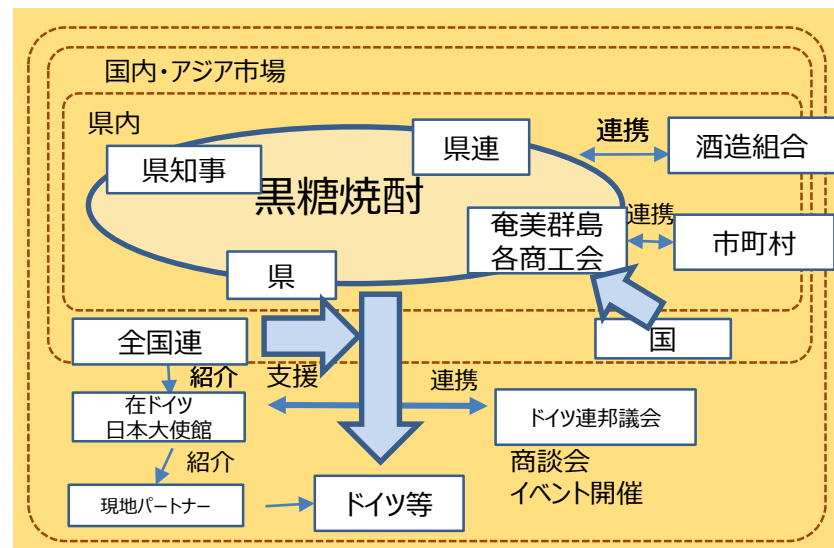
【活動の成果】

毎年新たな取組をしながら継続的に展開した結果、奄美の8つの全蔵元の輸出が始まり、量も年々増加。現地の日本食レストランや高級ホテルと継続して取引を行っている。

以下、27年度実績（すべての参画事業者が輸出継続中）

ドイツ側企業との商談件数：86件、

成約件数：63件(うち単発でない取引件数40件)



【事例】行政と連携し、撤退した大手スーパーの跡地で地元購買率を高める

島根県美郷町商工会

：産直「みさと市」の開店・運営

【実施の背景】

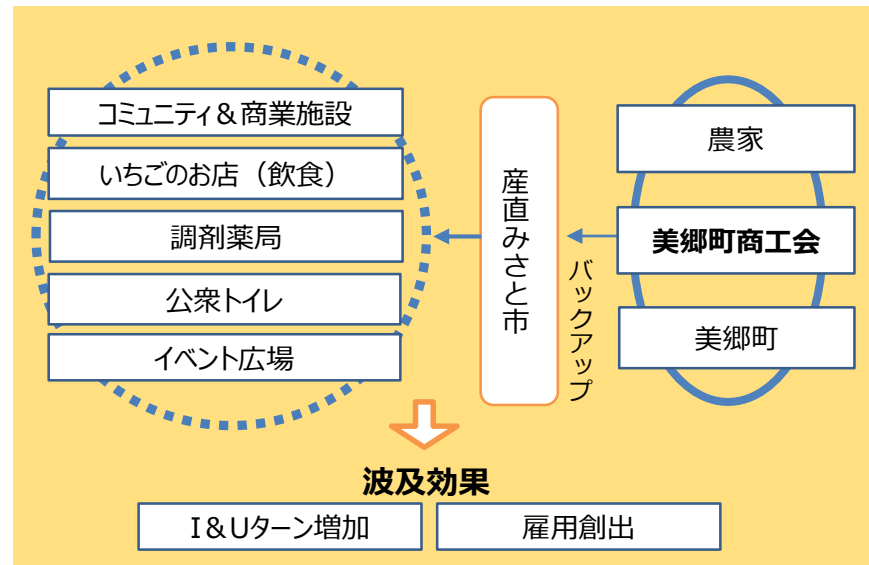
町の中心部にある商店街地区の食料品や日用雑貨品などの地元購買率は、平成10年52%から平成22年には33%まで減少。平成21年には商店街の核となっていたスーパーや食堂、薬局も閉店。地域の活気と、高齢者等の買物の場が喪失していた。

【事業概要】

地域活性化のため、商工会と町とで商店街の活性化策を検討、スーパーの空き店舗を活用し、スーパーと産直市を組み合わせた店舗「産直みさと市」を平成22年10月にオープン。スーパー部門、産直市部門を設け、店舗内に開設した薬局を調剤薬局に転換する等、地元高齢者等のニーズに応えた結果、本格稼働後売上、来場者数とも大幅増を達成。

【活動の成果】

オープン直後はレジが最大70人待ちの盛況となり、店舗運営で8名の雇用を創出。「地域おこし協力隊」（総務省事業）等、I・Uターンも増加。商店街の女性店主で結成された「いちご会」と商工会が提携し、商店街の空き店舗に、手打ちそばとコーヒーを提供する「いちごのお店」をオープンしている。



【事例】買い物弱者対策として、ドローンを活用した宅配事業に着手

大分県佐伯市番匠商工会 ：ドローン宅配事業

【実施の背景】

同地区は山間部に人家が点在する地域で、現在高齢化率は54%と市内で最も高い。交通手段のない独り暮らしの高齢女性を中心とする買い物弱者が特に多い。

【事業概要】

買い物弱者支援の一環として、行政の委託を受け宅配員による買い物代行および宅配事業を行ってきたが、人件費・交通費等の捻出や山道を100キロ近く走る宅配員の労力軽減が課題となっていた。そこで業務用ドローンの製造・開発を手掛ける民間企業の協力を得て、配送用ドローンの開発を行った。後に同市の山間地域において、実証実験を行い、成功を収めている。

【今後の活動】

実証実験を経て、実用化に向けた課題が洗い出された。来年には課題解決に向け、改めて実証実験を行う予定である。ドローンの実用化は、地域課題の解決に寄与だけでなく、地域に新たな産業を生み出すことも期待されている。



【事例】売上をつくり、利益を確保する（持続化補助金活用事例）

岐阜県中津川北商工会 ： 早川木工所

【業 種】
木工品製造業

【従業員数】
3名

【支援概要】

1975年創業の木材加工業。創業時は家具メーカー等からのOEM受注が中心。1995年に事業を承継し現代表 早川謙作氏は自社ブランド開発に着手。小規模事業者持続化補助金（H26補正）を活用して、地域の木材を使ったオリジナル商品を開発。補助事業終了後も、経営指導員が継続的にアドバイスを続け、商品納入先を増やしている。



奈良県御所市商工会 ： 手づくりハムばあぐ

【業 種】
豚肉加工・製造業

【従業員数】
12名

【支援概要】

「手づくりハムばあく」・「片上醤油」・「パティスリークリーン」・「梅本とうふ店」・「パン工房 Y U M - Y U M」・「五條源兵衛」自社含め、近隣の食品製造会社・飲食店6社でコンソーシアムを組み、小規模事業者持続化補助金（H28補正）を活用。各店をつなぐ散策ルートを構築し、観光客が自然と立ち寄る仕掛けを作っていた。



【事例】商工会組織・ネットワークを活かした災害連携協定で地域を守る

九州・沖縄地区商工会連合会 ：災害連携協定の締結

【概要】

平成29年6月9日、災害時に中小・小規模事業者が事業を継続するための支援体制を確立することを目的として、福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の8県商工会連合会が日本公庫・沖縄公庫とともに、災害発生時以下について連携協定を締結した。

【連携事項】

- ・ 災害発生の緊急時に、中小企業・小規模事業者への事業存続に対する金融支援及び復旧作業等に関する情報の収集支援
- ・ 災害発生の緊急時に、各県連合会及び管内の商工会並びに小規模事業者等への事業存続に対する経営計画作成支援等の支援対策及び復旧作業等に関する情報の収集支援
- ・ 商工会間の連携による相互支援応援協定の締結に関する支援
- ・ 災害等が発生した地域への物的及び人的支援 など

【連携事例】

平成29年7月の九州北部豪雨災害では、日本公庫とすみやかに連携し被害状況の把握に努めた。その後、福岡県連に対し、他の7県連から義援金を送ったほか、青年部が中心となり、ボランティア支援、物資の供給なども行った。

