

前橋商工会議所

組織ビジョン・中期行動指針

2021-2025

ビジョンテーマ

チャレンジし、承継する商工会議所を目指して
～逆境の時こそ、力を尽くす～

行動テーマ

こんな時だからこそ「声を掛け合おう」

前橋商工会議所

—— 3つの基本方針 ——

1. 県都にふさわしいまちづくりの推進
2. 地域中小企業への積極的な経営支援
3. 安心・安全・快適なまちづくり

組織ビジョン・中期行動指針の策定にあたって

前橋商工会議所は、2013年に「まちづくりビジョン(暮らしやすいまち)」、2016年に「組織ビジョン(中期的な行動指針)」を策定し、毎年度の事業計画に反映させながら、議員・青年部・女性会・職員が一丸となって事業推進に取り組み着実に成果を出してきた。

「組織ビジョン2016-2020」では、商工会議所の価値を高め、地域に必要とされ信頼される商工会議所であるための組織・財政・経営支援の強化を中期行動指針として策定した。とりわけ、組織率の向上については、商工会議所に求められる役割を認識し、会員目線に立ち、身近に感じる商工会議所を基本方針として、会員のメリットを高め“入りたい、入ってほしい”商工会議所をつくることをスローガンに2020年までに「会員数4,000件・組織率30%」を目指してきた結果、今年度2月10日、4,010件・組織率32.2%を達成することができた。

また、昨年度から続く新型コロナウイルス感染症拡大により、誰もが経験したことのない社会生活を強いられることになり、中小・小規模事業者は危機的事態に陥ることになった。

一方コロナ禍で、一極集中のリスクが顕著化し、テレワークや地方居住などの動きもみられるようになってきており、首都圏の企業に勤める人材の知見が地方の中小企業を活気づける事例も見受けられてきた。

コロナ禍で学んだことを踏まえ、生産性の向上や働き方改革等を推進するためのDX(デジタルトランスフォーメーション)の導入や国土強靱化を見据えた事業継続力強化計画(BCP)の認定支援、健康経営、SDGsへの対応など、これからの社会・企業は「変えるべきもの」を積極的に変えると同時に「守るべきもの」はしっかり受け継いでいくことが重要である。そのためにも、わたくしたちは、行政等からの様々な支援策や企業経営に役立つ情報を整理・分析し、迅速に発信するとともに、地域経済を支える中小・小規模企業の発展と事業継続を積極的に支援していくことを最大の使命に社会経済活動を支える「エッセンシャルワーカー」として努力していく所存である。

この精神は「逆境の時こそ、力を尽くす」と自らの信念によって、我が国を立て直すべく精力的に奔走された近代日本資本主義の父である渋沢栄一翁の思いに通じている。

このような認識のもと、前橋商工会議所では、これまでの活動成果を総括したうえで、前橋経済の将来像を見据え、当商工会議所が取り組むべき事業などについて、2025年度を目途とする5カ年の組織ビジョン・中期行動指針を取りまとめた。

今こそ目指してきた、会員事業所から必要とされる商工会議所として何ができるのか、各業界の方々から様々な意見を聴取し、議員・青年部・女性会・職員一人ひとりが改めて考え、行動していくべき時であると考えている。

今後、ニューノーマルな社会や経営環境の変化に柔軟に対応できる商工会議所として組織体制を強化し、本計画の方針・事業プランを毎年度の事業計画に反映させて、目標に向けて積極的な事業活動を展開していく。

2021年3月29日

前橋商工会議所

会頭 曾我孝之

組織ビジョン・中期行動指針

2021-2025 **概要版**

ビジョンテーマ

チャレンジし、承継する商工会議所を目指して
～逆境の時こそ、力を尽くす～

行動テーマ

こんな時だからこそ「声を掛け合おう」



ビジョン理念

不確実性の時代だからこそ、商工会議所は財政的安定と発想力のある人材により柔軟に対応できる“ゆとりある戦略”を携え、会員企業が安定した利益を生み継続発展するための支援を行える組織体制を構築することが必要である。

そのためには、**変えるべきもの、新しいことに積極果敢にチャレンジする**とともに、今まで養ってきた経験・文化など**大事なことは受け継ぎ守る**ことを常に意識し、企業のエッセンシャルワーカーとして様々な事業を展開していく。

中期行動指針



前橋商工会議所 経営発達支援計画全体概要 (令和3年度～令和7年度)

ビジョン

「経営者が自社の5年後 10年後を
イメージできる経営サポート」

目標

- ① 新型コロナウイルス感染症の影響による廃業を防ぐ
- ② 支援企業の利益率の向上
- ③ イノベーティブな事業環境の創出

本計画の指針

- 新型コロナウイルス感染症の影響からの復興を第一とした基盤強化と事業継続の強化にむけた集中的支援をおこなう。
- 事業者のニーズを的確に捉え、10年後の姿がイメージできる、企業のライフサイクルに応じたサポートをおこなう。
- 前橋のまちづくりの特徴を活かし創業やイノベーションを促進する取り組みをおこなう。
ー主なキーワードー 前橋ビジョン「めぶく。」、Green&Relax、前橋市アーバンデザイン、めぶく。プラットフォーム前橋、スマートシティ・5G、地方創生関連 など

課題ニーズと取組テーマ

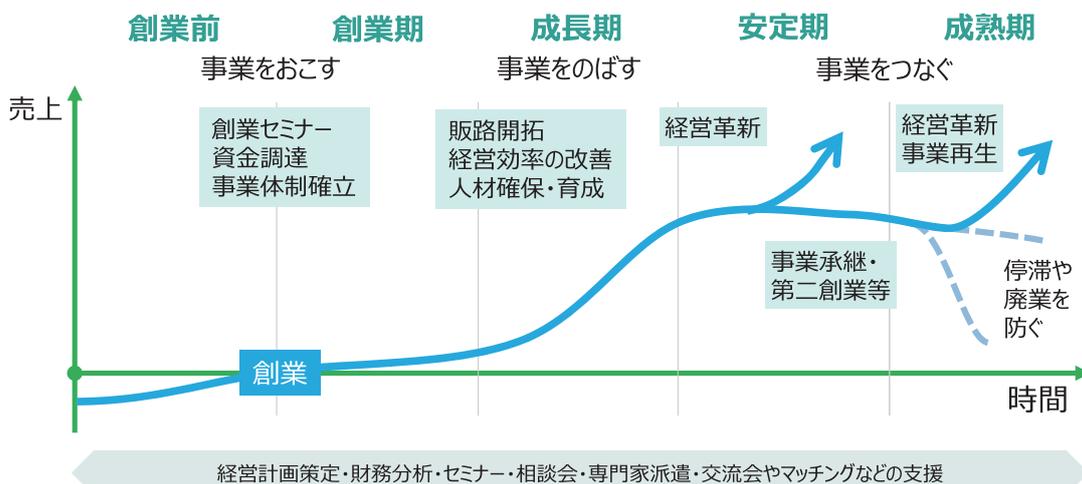
課題 ニーズ

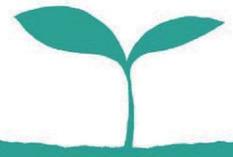
- ・新型コロナウイルスの影響対応
- ・事業所数・従業員数が減少傾向
- ・創業後のアフターフォロー
- ・複雑化・多様化する顧客ニーズ
- ・人手不足と人材育成への対応
- ・需要不足、生産性向上 等

取組 テーマ

- ① 稼ぐ力の向上
 - ・販路開拓
 - ・付加価値の創出
(イノベーション)
- ② 経営効率改善
 - ・財務内容の改善
 - ・業務効率化 (IT化等)
 - ・生産性向上
- ③ 人的資本の価値向上
 - ・戦略的中核人材の養成
 - ・多様な人材確保機会創出
 - ・事業承継等の担い手確保

事業者のライフサイクルに応じた支援の展開





本計画の支援内容の3本柱

① 動向調査・経営分析

- ・ 経済動向調査 → 地域の動向を知る
- ・ 需要動向調査 → 顧客ニーズを知る
- ・ 経営状況の分析 → 自社を知る

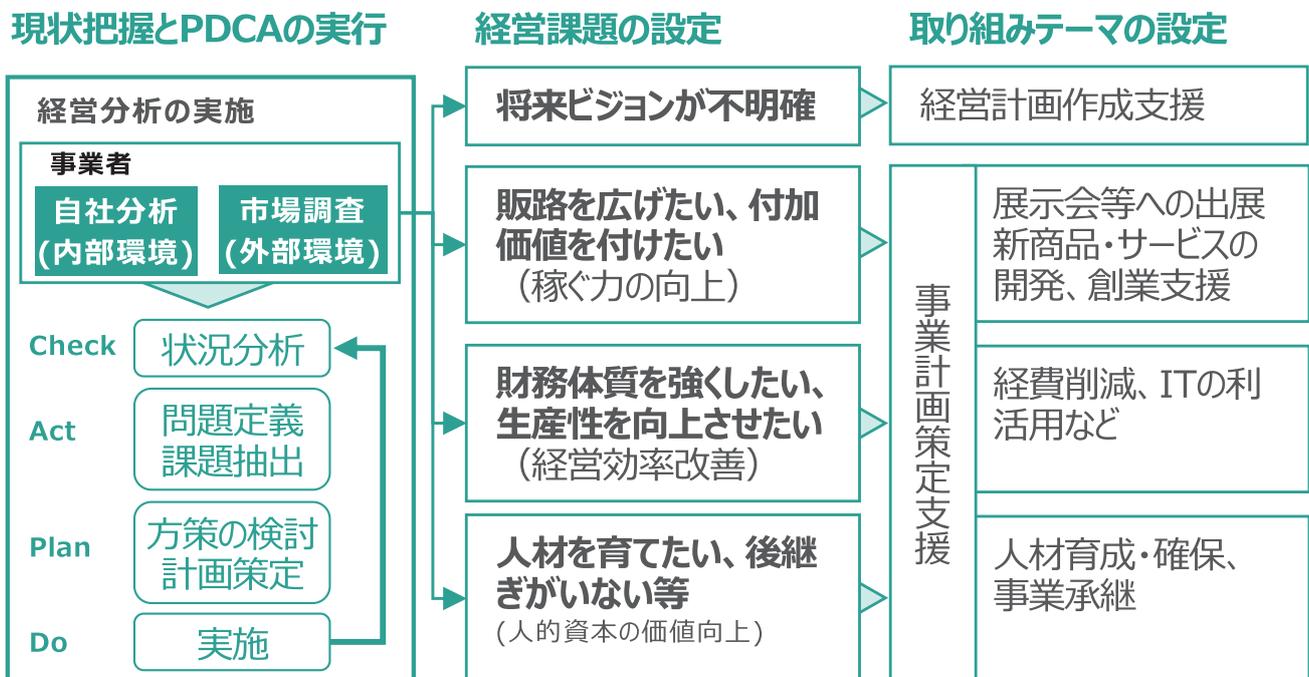
② 事業計画策定の支援

- ・ 策定件数：年間150件
(経営指導員15名×10件)
- ・ 支援先：補助金申請者、セミナー・相談会参加者等

③ 事業計画の実行支援（フォローアップ含め）

- ・ 売上増加事業者：75件（R7年度）
- ・ 営業利益率3%以上増加事業者数：40件（R7年度）

伴走型経営支援のプロセスイメージ



Contents

①	ビジョン・中期行動指針の背景	01
	1. 前橋商工会議所を取り巻く情勢	02
	2. 前橋経済の発展に向けた方向	05
	3. ビジョンテーマ	06
	「チャレンジし、承継する商工会議所を目指して」 ～逆境の時こそ、力を尽くす～ 行動テーマ：こんな時だからこそ「声を掛け合おう」	
②	前橋商工会議所中期行動指針・事業プラン	07
	1. 中小企業の経営力強化（経営支援）	08
	【重点事業プラン】 経営者が自社の5年後、10年後をイメージできる経営サポート	
	2. 地域経済の活性化（産業振興）	13
	【重点事業プラン】 攻めのデジタル技術等を活用した変革と事業イノベーション	
	3. 地域を創る（まちづくり）	20
	【重点事業プラン】 まちの価値を高め、Well-beingなまちづくりの推進	
③	事業推進に向けた組織力の強化	25
	～新たな時代に対応できる組織・財政基盤の確立～	
	1. 組織の強化	26
	2. 財政基盤の強化	32
	用語解説（文中※数字を附記した用語の解説）	39



ビジョン・中期行動
指針の背景

01 前橋商工会議所を取り巻く情勢

新型コロナウイルスに翻弄された2020年。各種イベントの中止や宴会の自粛、学校の休校など外出を控える動きが強まるなか、地域経済は大きな試練に直面した。当所では、緊急対応として新型コロナウイルス感染症が拡大し始めた2月末から様々な事業を展開した。

市内事業所へのヒアリングを皮切りに、小売・飲食店を応援するため「コロナウイルス“グッド・バイ”セールスキャンペーン」事業を開始し、ポータルサイトを立ち上げ、販売促進につなげた。また、新型コロナウイルスの影響による資金繰りの悪化を懸念し、国の動きに先駆けて前橋市へ無利子・保証料ゼロの緊急融資枠を要望し、経営安定資金の融資受付を実行するとともに、販路開拓や業務改善に活用できる持続化補助金への相談・申請を多数実施した。

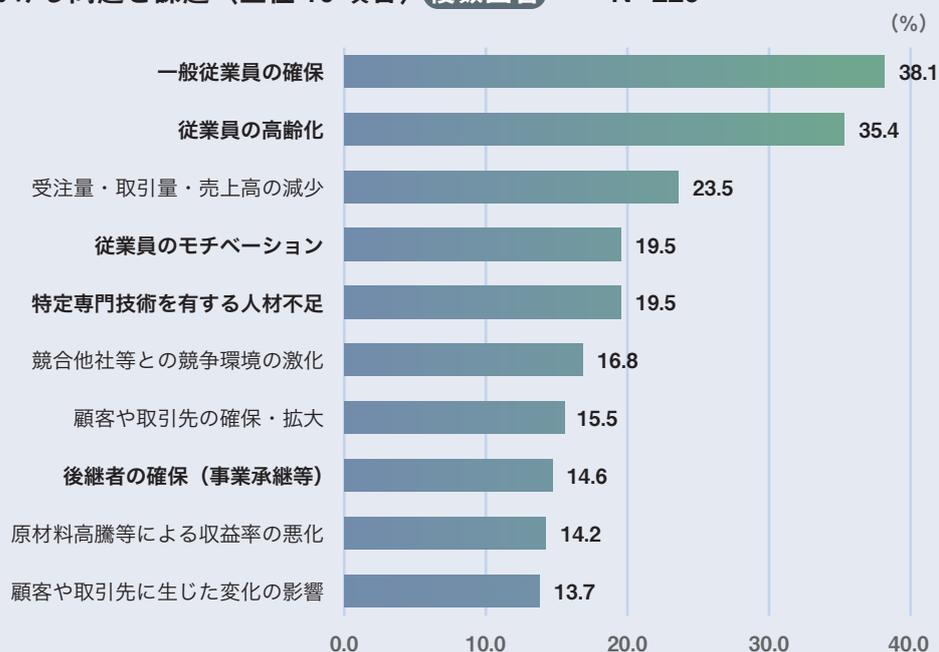
また、7月からは群馬県が独自の制度として、業界ガイドラインに基づき新型コロナウイルス感染症対策を行う店舗を認定する「ストップ・コロナ!対策認定制度」が始まり、申請窓口である当所では職員総出で対応するとともに、影響を受けている事業者への最新の支援情報を迅速かつ正確に伝えるとともに実地調査による審査等認定支援を行った。さらに売上減少による固定資産税・都市計画税の軽減措置についての確認支援を実施した。

1 事業者における経営課題

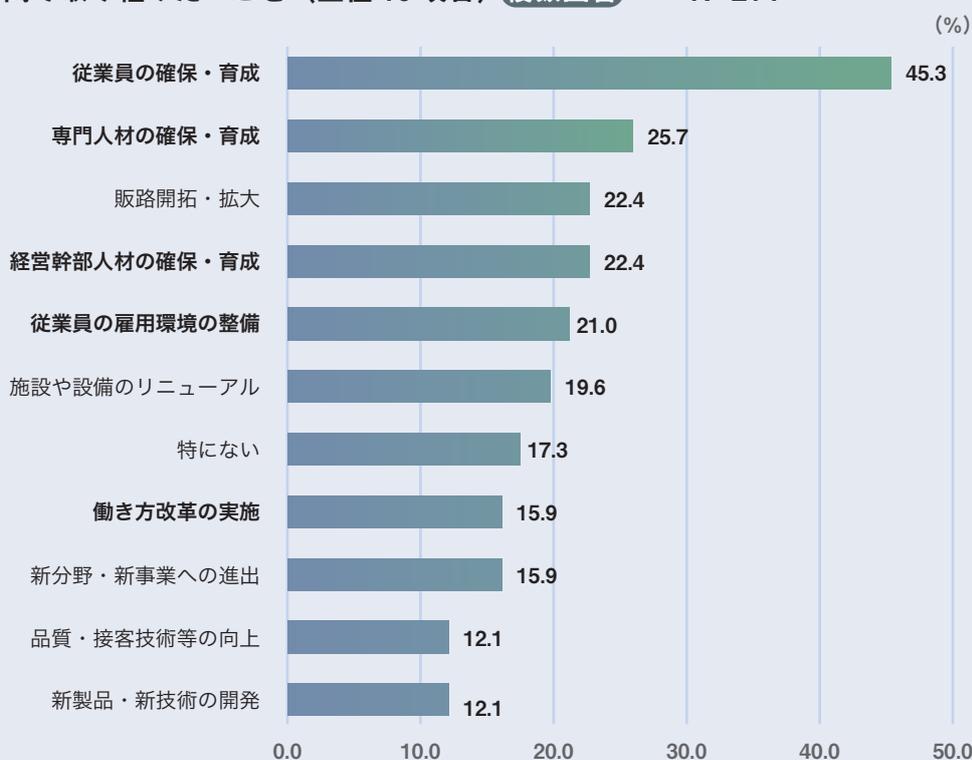
2019年に前橋市が行ったアンケート調査によると、事業活動における問題や課題としては「受注量・取引量・売上高の減少」(23.5%)を抑え、「一般従業員の確保」(38.1%)、「従業員の高齢化」(35.4%)が上位2項目に挙げられる。また、「従業員のモチベーション」(19.5%)、「特定専門技術を有する人材不足」(19.5%)、「後継者の確保(事業承継等)」(14.6%)も上位に挙げられており、全体的に「労働力・人事」に関わる項目が多くなっている。

また、「今後5年間で取り組みたいこと」でも、「販路開拓・拡大」(22.4%)を抑え、「従業員の確保・育成」(45.3%)が突出した1位となっているほか、「専門人材の確保・育成」(25.7%)、「経営幹部人材の確保・育成」(22.4%)、「従業員の雇用環境の整備」(21.0%)、「働き方改革の実施」(15.9%)など「労働力・人事」に関わる項目が多くなっている。

◆事業活動における問題と課題（上位10項目）**複数回答** N=226



◆今後5年間で取り組みたいこと（上位10項目）**複数回答** N=214

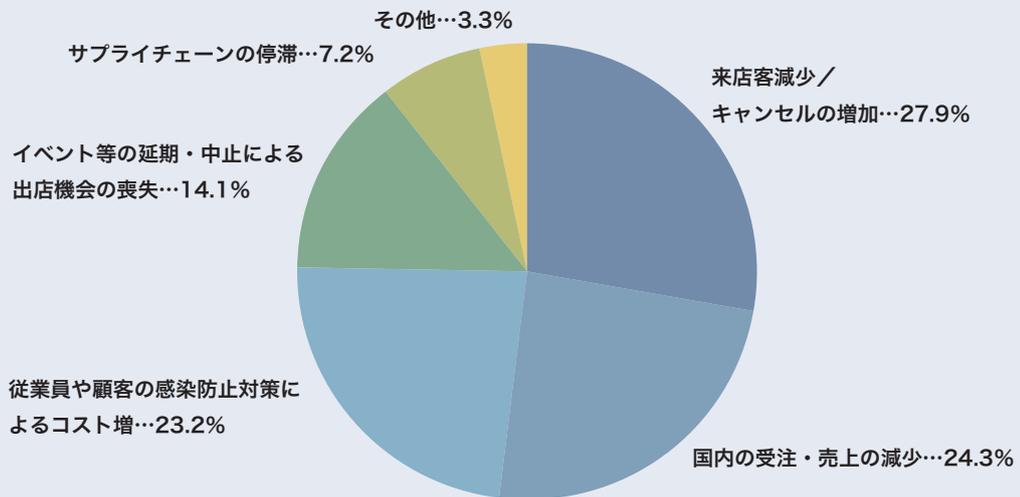


2 コロナ禍における事業者への影響（業況）と経営課題

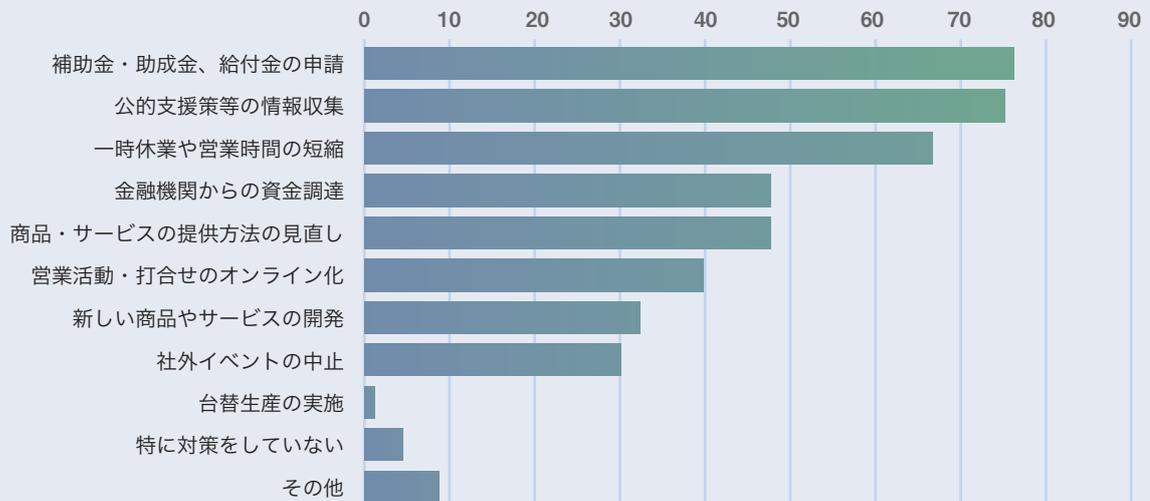
当所は前橋市、東京海上日動火災保険株式会社群馬支店と2020年7～9月に共同で「コロナ禍における経営上の影響と対応策」、「ウイズコロナ時代における経営課題等」について聞き取るアンケートを実施した。

新型コロナウイルス感染症拡大により経営上の影響としては、「来店客減少/キャンセルの増加」「国内の受注・売上の減少」、「従業員や顧客の感染防止対策によるコスト増」が上位を占めており、売上が減少するなかでコロナ対策によるコストがかさんでいるものとみられる。コロナ禍において事業者は、収入の減少と支出の増加という苦境に立たされていることが本アンケートにおいても浮き彫りとなった。

◆新型コロナウイルスにより経営にどのような影響が出ていますか？



◆新型コロナウイルス感染症拡大により行った営業活動面での対応策



02 前橋経済の発展に向けた方向

新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、中小・小規模事業者の多くが需要の蒸発という経験したことのない事態に見舞われ、収束傾向にある現在でも極めて厳しい経営環境にあることから、商工会議所としては引き続き中小・小規模事業者に対し事業継続のため、きめ細かく支援していく必要がある。今後さらなる感染拡大で再び緊急事態宣言という事態に陥れば、倒産や廃業が急増することが懸念される。

そこで、行政に対しては、社会経済活動維持の基礎的インフラである検査体制の拡充とワクチン接種など医療提供体制の安定化を要望している。一方で市民や事業者が過度に委縮することなく活動できる環境整備に向けての取り組みを実行していくことが求められる。

また、企業としては、長期化するコロナ禍で行政の助成に頼るだけでなく、経営者自らがこの苦難を乗り切る自助による取り組みも重要であることから、従来の活動が制約されるなか、新たな販路開拓やビジネスモデルの見直しも必要であり、商工会議所としては、それらを実施する企業をしっかりと支援していくとともに、今後はコロナ禍で学んだことを踏まえて、「変えるべきもの」を積極的に変えると同時に「守るべきもの」は、しっかり受け継いでいくことが重要である。

高まる不確実性のなかで、中小企業の活力向上と新たな付加価値の創出のために、環境変化への柔軟な対応や生産性向上へのデジタル実装、取引適正化への協力・支援をするとともに、地方移住促進と魅力的な地域づくり、地方分散型社会に向けた地方創生への政策を行政と連携して実行していきたいと考える。

03 ビジョンテーマ

チャレンジし、承継する 商工会議所を目指して ～逆境の時こそ、力を尽くす～

ビジョン理念

不確実性の時代だからこそ、商工会議所は財政的安定と発想力のある人材により柔軟に対応できる“ゆとりある戦略”を携え、会員企業が安定した利益を生み継続発展するための支援を行える組織体制を構築することが必要である。

そのためには、**変えるべきもの、新しいことに積極果敢にチャレンジするとともに**、今まで養ってきた経験・文化などの**大事なことは受け継ぎ守る**ことを常に意識し、企業のエッセンシャルワーカー^(※1)として様々な事業を展開していく。

行動テーマ

こんな時だからこそ「声を掛け合おう」



前橋商工会議所中期行動 指針・事業プラン

01 中小企業の経営力強化（経営支援）

【重点事業プラン】

経営者が自社の5年後、10年後をイメージできる経営サポート

1 商工会議所としての役割

当所は1898年（明治31年）に設立以来、地域における唯一の総合経済団体として経営支援、産業振興、地域活性化など様々な事業を実施してきた。そこで、前橋市では2013年10月に市内中小企業の発展と地域経済の活性化を目指し「前橋市中小企業振興条例」が制定され、その第2条、第7条において「経済団体（商工会議所）は中小企業者の事業活動を支援するとともに、市が行う中小企業の振興施策に協力するものとする。」とその役割が条例でも定められており、当所は前橋市と両輪になって市内企業支援を支える役割を担っている。

また、2019年に小規模支援法が改正され、経営発達支援計画では市町村との連携、支援した事業者の収益や利益率の増加等も目標に掲げることになり、商工会議所に対する支援機関としての期待度が高まっている。

さらに、同年中小企業強靱化法が施行され、事業継続力強化支援計画が新設され、市町村と連携し小規模事業者の事業継続力強化を支援することとなった。

2 経営発達支援計画

前橋市では少子高齢化を背景とした人口減少や人手不足、グローバル経済の発展による市場競争の激化に加え、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により経済停滞の長期化が懸念されるなど、市内の中小・小規模事業者は厳しい社会経済環境に直面している。特に小規模事業者になるほど、人的、財務的にも体力が少なく新型コロナウイルス感染症の影響で1年先の事業継続が見えないほどの先行き不安を感じている。

そこで当所は2021年度から新たに実行していく第2期経営発達支援計画において「経営者が自社の5年後、10年後をイメージできる経営サポート」をスローガンに掲げる。

まずは新型コロナウイルス感染症の影響からの復興を第一とした基盤強化と市内中小・小規模事業者の事業継続および売上拡大支援を図り、地域経済の発展や雇用維持を支えるとともに、事業者ニーズに基づく伴走型支援により5年後、10年後の自社の姿がイメージできる企業数の増加を図り、他都市に負けない魅力として「新しい価値の創造都市前橋」の実現を図る。

3 経営発達支援事業の目標

- 「新型コロナウイルス感染症の影響による倒産を防ぐ」
- 「支援企業の営業利益率の向上」
- 「イノベティブ^(※2)な事業環境の創出」

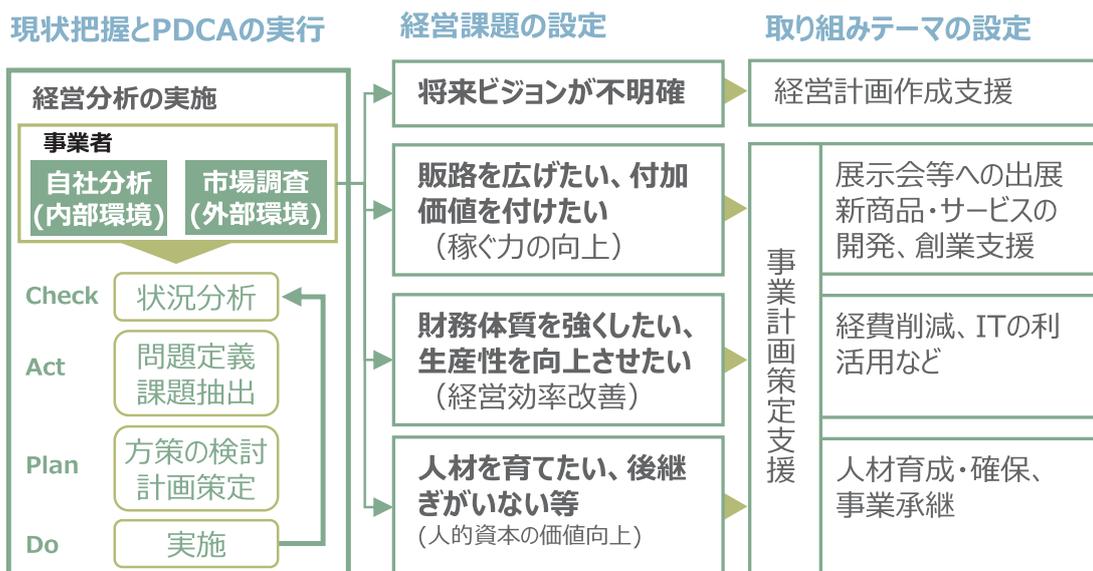
4 2025年に目指す姿

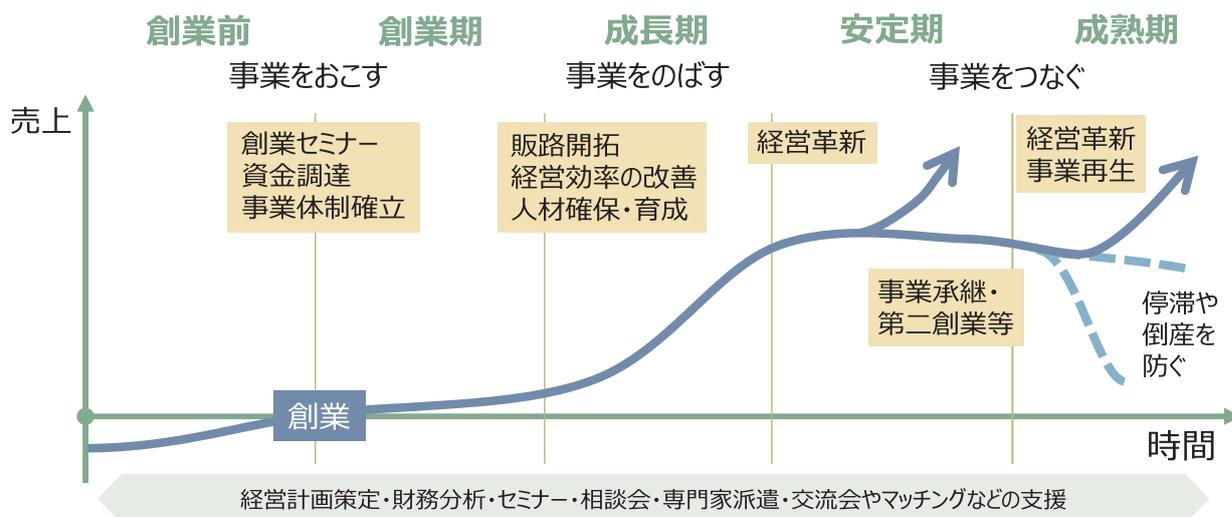
- ◆前橋を元気にする地域とビジネスの応援団として、会員企業をはじめ管内の中小・小規模事業者より信頼され、必要とされる存在となる。
- ◆コロナ禍の影響による経営不振から脱却している事業者が増加している。
- ◆BCPに対する認知度が高まり、有事の際でもビジネスが継続できる体制の構築が進んでいる。
- ◆デジタル化の推進により生産性向上に取り組む事業者数が増加している。
- ◆多様な働き方に対応した働きやすい前橋を実現する。

① 経営支援を強化する

- 新型コロナウイルス感染症の影響で生じた売上減少等による運転資金不足に対応するため、小規模事業者経営改善資金（マル経融資）等の活用による資金投入支援のほか、国や県、市等の補助金を活用した販路開拓支援による売上増加支援を通じキャッシュフロー確保を目指す。
- コロナ禍におけるニューノーマルな社会生活に対応するための販売方法、接客方法などのビジネスモデルの変化に対応した支援を行う。
- 経済環境の変化や事業形態により多種多様な経営課題が存在するため、従前以上に経済動向調査や直面している経営課題を抽出できるよう調査やアンケートを実施し、事業者のニーズを的確に把握する。
- 内部環境や外部環境の分析をもとに支援テーマを「稼ぐ力の向上（販路開拓や付加価値の創出）」、「経営効率改善（財務内容の改善、業務効率化、ITの利活用、生産性向上）」、「人的資本の価値向上（戦略的中核人材の養成、多様な人材確保機会創出、事業承継等の担い手確保）」の3つにセグメント化し必要な支援を行う。

伴走型経営支援のプロセスイメージ





② BCPを強化する

- 事業継続力強化支援計画に基づき、自然災害のみならず新型コロナウイルス感染も災害リスクの一つと認識したうえで、管内事業者のBCP（事業継続力強化計画）の策定支援を行う。
- 前橋市との連携を強化し、有事の際の役割分担、被害状況把握のための情報共有・伝達ルートを構築する。

③ 生産性向上を推進する

- 事業者の業種・業態や規模に応じたデジタル化を進めるため、IoTやRPA^(※3)活用支援等を積極的に進める。
- ITの利活用による事業者の生産性向上への取り組みを推進するべく、補助制度や活用事例等の情報提供や申請支援、専門家派遣制度等を活用することでITツール導入支援を図るとともに、自社のデジタル化を担うデジタルネイティブリーダー^(※4)の育成支援を図る。

④ 労務・人材育成を支援する

- 働き方改革への取り組み支援のため、関係機関等との連携を強化しセミナーや相談会を開催することで人材育成や確保につなげる。
- 前橋市や関係企業と連携し、経済産業省の推進する健康経営優良法人認定制度や前橋市のウェルネス企業登録の普及活動を行う。
- 各検定試験の普及促進に努め、資格取得のためのセミナー等を開催し、企業の即戦力につながる人材育成支援を行う。

⑤ 職員の支援力を向上させる

- 支援経験の豊富な経営指導員と若手経営指導員や経営支援員、さらには一般職員も含めた小集団活動により、巡回支援や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。
- 経営指導員・経営支援員が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも対応できるようにする。

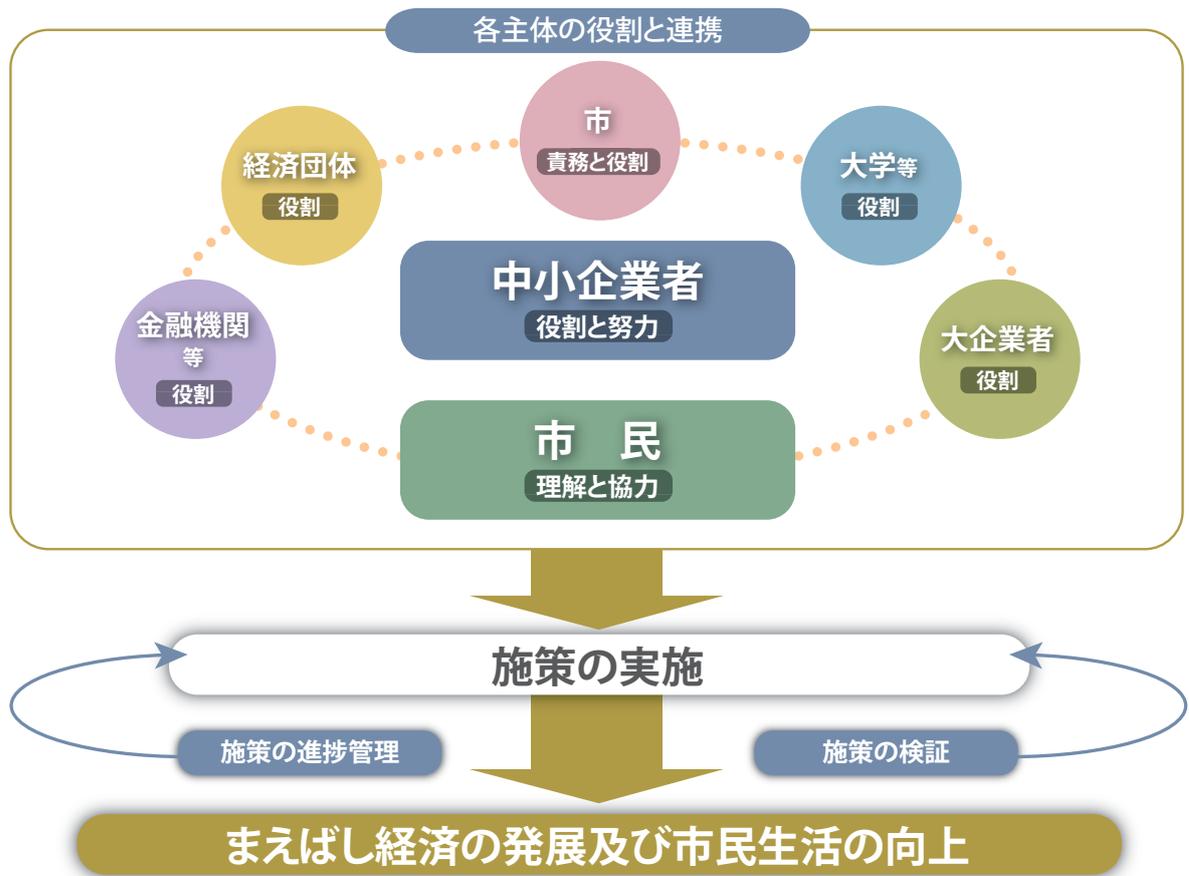
6 支援連携を強化する

前橋市のビジョンである「めぶく。」に代表される創業やイノベーションを促進する支援や仕組みを構築していき、「新しい価値の創造都市・前橋」の実現を目指す。

そのために、当所では中小・小規模事業者が抱える様々な経営課題に対し、職員のスキルアップはもとより、他の支援機関や専門家との連携強化を図り、相談体制の強化に努めるほか、行政や関係者との協力により地域資源の利活用や中心市街地の活性化を目指す。

また、第七次前橋市総合計画の第4章「活気あふれるまちづくり（産業振興）」において、10年後に目指す姿として「既にあるしごとの魅力を高めるとともに、新たなしごとを創出し、市民それぞれが個性を活かして活躍できるビジネスチャンスにあふれたまちを目指す」とあり、重点施策として「地域の産業の活性化」「働く意欲と機会の創出」「魅力ある農林業への転換」が示されている。さ

らに2020年度改定版前橋市産業振興ビジョンでは3つの目指す姿（『『ポテンシャル』で飛躍する都市』、『『チャレンジ精神』で生き活きと輝く都市』、『『イノベーション』で成長する都市』）と、4つの戦略（「既存産業の総合的・実効的支援」、「各種支援機関等との連携による新製品・新技術の創出」、「前橋にマッチした企業立地の促進」、「起業家の創出と人材育成」）が提示され、今回の改定版で初めて「商工会議所・商工会と連携した小規模事業者等の伴走型支援」が施策の方針として明文化されており、前橋市の施策とも連動するものである。



02 地域経済の活性化（産業振興）

【重点事業プラン】

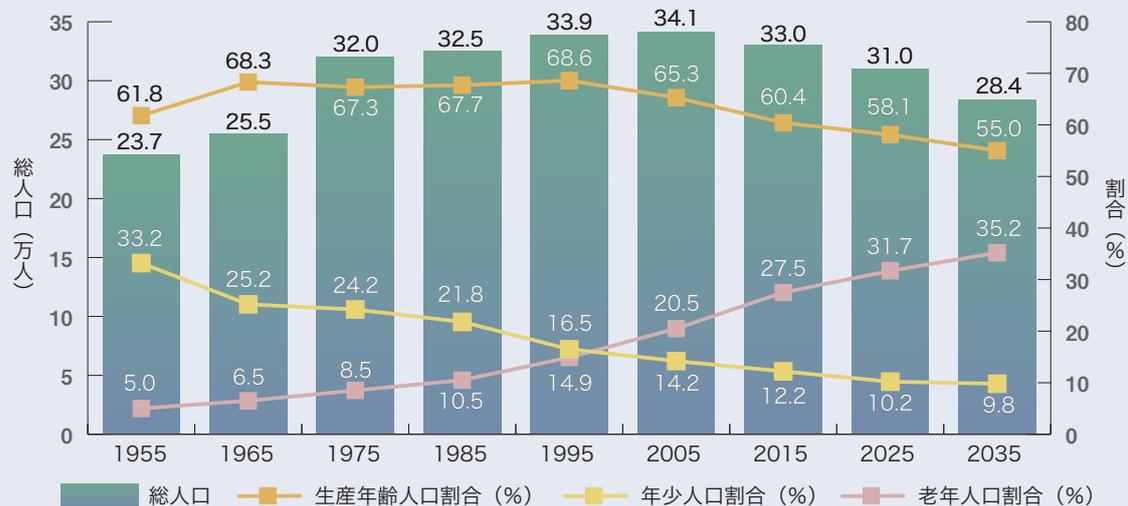
攻めのデジタル技術等を活用した変革と事業イノベーション

1 本市の産業構造

① 人口推移予測

- 前橋市の人口は戦後、一貫して増加し続けてきたが、2005年の34.1万人をピークに減少に転じている。
- 国の推計によると、2035年には28.4万人に減少し、高齢化率は35.2%と予測される。将来的には約10万人が高齢者となる。他方で労働力人口の割合は、55.5%となっており、経済活動の担い手である年齢層の確保が課題である。

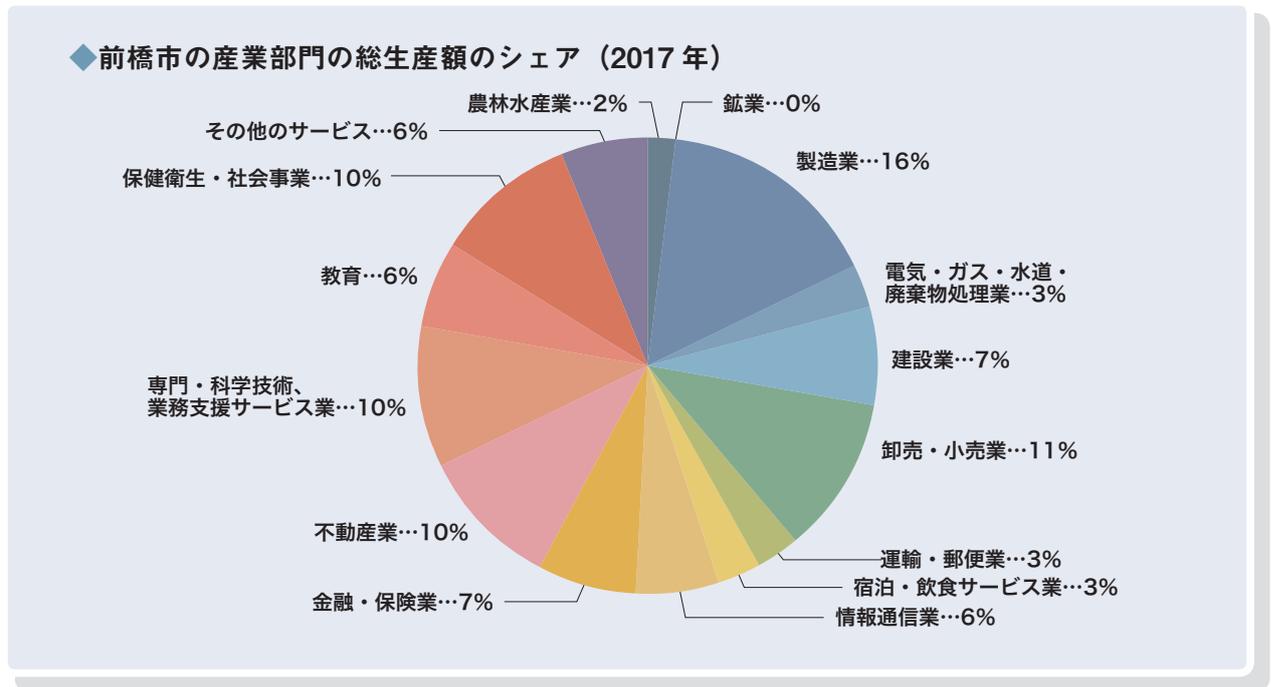
◆前橋市の総人口推移（1955-2005）と今後の予測（2010-2035）



② 産業構造

○ 市内の総生産額（経済活動の規模と内訳）

群馬県が算出している市町村経済計算による、2017年の前橋市の総生産額（公務を除く産業部門）は約1.2兆円である。その内訳は、製造業が16%、卸売・小売業が11%、不動産業と保健衛生・社会事業、専門・科学技術、業務支援サービス業が10%と続く。他都市と比べると不動産業、保険・金融業のシェアが高い傾向にあるものの、いわゆるサービス業と認識される産業もシェアをもち、特定の産業に偏ることなくバランス良く分布する構造となっている。



○ 事業所数と従業者数

経済センサスによると、本市の事業所数・従業者数は平成21年をピークにやや減少傾向にある。平成21年と平成28年を比較すると、事業所数は12.6%減、従業者数は7.5%減となった。一方で、平成24年と平成28年を産業別に比較すると、本市の基幹的産業の一つである製造業では、事業所数は8.0%の減少、従業者数は2.1%の増加となっている。卸売業・小売業では順に5.9%減、6.9%減となっている。また、事業所数・従業者数の増加が顕著な業種は医療・福祉であり、事業所数は19.8%増、従業者数は29.9%増となっている。従業者数は、5,000人以上増加している。

前橋商工会議所の管内には、小規模事業者は9,260件あり、全体の74.5%を占めている。そのうち、商業・サービス業が6,403件で、製造業等は3,436件となっている。業種別では卸・小売業が最も多く、次いで建設業、飲食・サービス業などが続いている。

◆図表：事業所数及び従業者数の推移



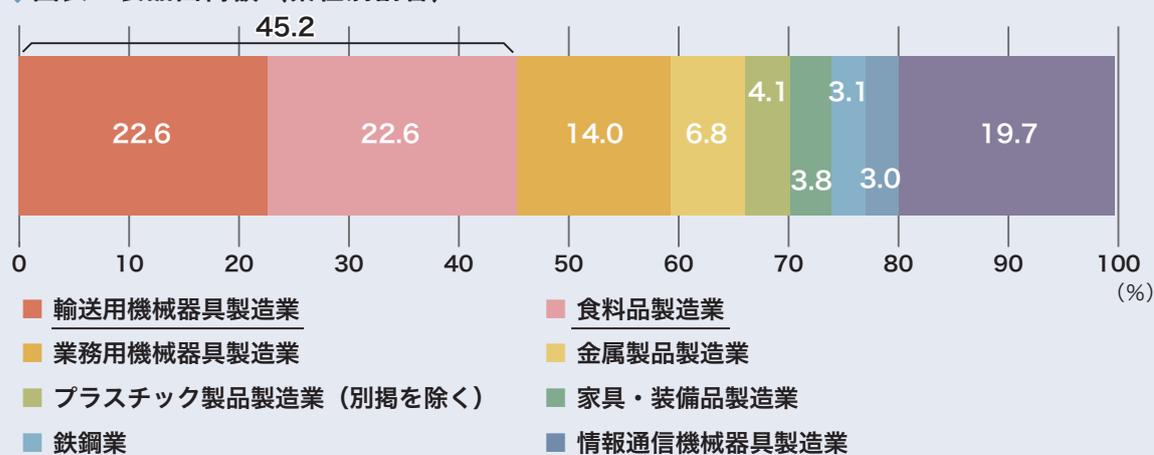
出典：「平成 16、18 年事業所・企業統計」「平成 21、24、26、28 年経済センサス」総務省、経済産業省より作成

○ 製造業

製造品出荷額は5,898億円（平成28年）。県内自治体の中では4番目となる。製造品出荷額等では、全体の約45%を食品製造業と輸送用機械器具製造業が占めている。一方、従業員一人当たりの粗付加価値額で換算すると、飲料・たばこ・飼料製造業が約4,300万円、次いで業務用機械器具製造業が約3,100万円と非常に多くなっている。

平成28年の事業所数は1,024件、従業者数は21,534人で平成24年と平成28年を比較すると、8.0%減で、従業者数は2.1%増という状況である。特に業務用機械器具製造業では、従業者数が1,200人以上増加している。プラスチック製品製造業では約280人、食品製造業では260人の増加がみられる。

◆図表：製品出荷額（業種別割合）



出典：「平成 28 年経済センサス」総務省、経済産業省より作成

◆図表：製造業におけるシェア順位

事業所数			従業者数		
順位	業種	構成比	順位	業種	構成比
1	食料品製造業	14.5%	1	食料品製造業	24.6%
2	金属製品製造業	11.5%	2	輸送用機械器具製造業	12.1%
3	家具・装備品製造業	9.8%	3	業務用機械器具製造業	9.4%
4	印刷・同関連業	8.3%	4	金属製品製造業	9.1%
5	その他の製造業	8.1%	5	プラスチック製品製造業(別掲を除く)	5.4%

出典：「平成28年経済センサス」総務省、経済産業省より作成

業種別の構成比は、食料品製造業が事業所数の14.5%、従業者数の24.6%を占め、製造業における基幹的産業となっていることがわかる。また、工業団地に立地する企業が占める事業所数の割合は30%程度であるが、従業者数や出荷額の割合は50%を超えており、地域経済を支える存在として工業団地が果たす役割は大きい。

○ 商業・サービス業

本市の卸売業は平成24年から平成28年にかけて、事業所数は3.1%減、従業者数は2.6%減となった。平成28年の年間商品販売額は、約7,600億円である。小売業は事業所数6.0%減、従業者数8.0%減となっており、年間商品販売額では約3,800億円の規模を維持している。卸売業・小売業以外のサービス業全体では、事業所数が1.5%減、従業者数は5.8%増となっており、卸売業・小売業と比べると事業所数は減少が抑えられ、従業者数は増加傾向にある。これは、医療・福祉分野を中心とした需要増から雇用が増えているためと考えられ、今後も需要増が見込まれる医療・福祉分野においては、継続的な人材確保が必要と考えられる。

◆図表：卸売業、小売業の年間商品販売額の推移(単位：百万円)

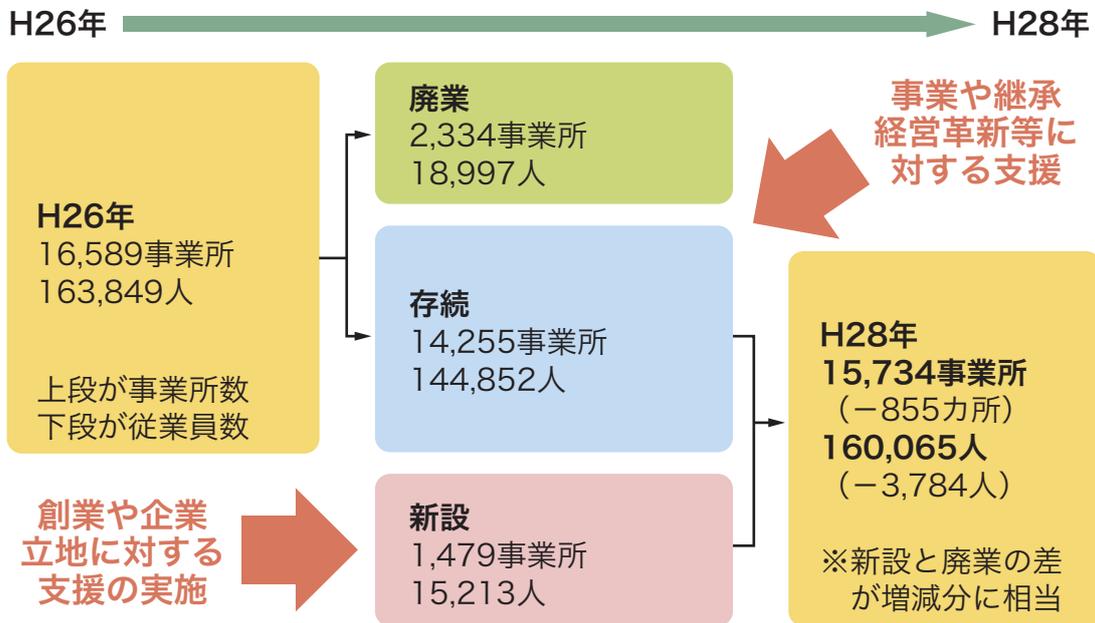
	H14	H16	H19	H26	H28
卸売業	901,915	1,684,866	2,013,538	631,751	758,974
各種商品	5,610	X	3,044	688	325
繊維・衣服等	10,848	X	6,746	3,694	2,728
飲食料品	473,225	477,210	419,614	284,503	310,600
建築材料、鉱物・金属材料等	127,108	119,523	129,752	114,891	150,712
機械器具	150,823	925,308	1,308,951	118,506	167,041
その他	134,301	150,528	145,432	109,469	127,567
小売業	370,500	363,786	368,923	373,407	388,893
各種商品	44,310	37,009	28,307	21,508	18,247
織物・衣服・身の回り品	26,650	24,937	20,400	18,522	22,845
飲食料品	97,085	91,351	114,461	94,127	101,635
自動車・自転車	65,436	70,328	62,069	87,829	83,307
家具・じゅう器・機械器具	33,674	36,460	31,612	19,623	25,240
その他	103,345	103,700	112,073	131,797	137,621

※単位未満を四捨五入しているため、内訳と合計が一致しない場合がある。

出典：「平成14、16、19年商業統計、平成26、28年経済センサス」を参考に作成

前橋市にて産業振興を図り、地域経済の発展を考えるうえで、市内で9割を超える中小・小規模事業者の活力向上は必須であり、「稼ぐ」事業者を増やすことが求められる。しかし、経済センサス活動調査によると、前橋市では事業所数・従業員数が減少傾向（廃業＞新設）にある。人口減少が進み、ニーズが複雑化・多様化するなか、需要不足や後継者不足など、環境変化によるところがあると見られる。これに対して、やむを得ず廃業する事業者を抑制すること、既存事業者への支援、そして起業支援と、ビジネスがしやすい環境づくりを進める必要がある。そのためには、これらの事業者が抱える経営課題を共有しながら寄り添って支援を行う、伴走型支援が求められる所以である。創業については、前橋市の産業振興ビジョンにおいても重点を置いており、前橋市や創業支援等事業者が行う各種創業支援事業を受けて創業した人数を成果目標として設定し、増加させることを目指している。前橋市は各支援機関と連携を図りながら融資制度をはじめとする創業支援事業を展開し、創業支援に関する環境を整えている。今後はさらに長期的な操業及び事業発展が望める支援及び環境づくりが必要である。

前橋市における存続・廃業・新設別での民営事業所数・従業員数の変化（経済センサス活動調査より）



3 地域経済の活性化の目標

- 「稼ぐしくみの推進」
- 「攻めのデジタル変革」
- 「イノベーション振興による産業活性化」

4 2025年に目指す姿

- ◆デジタル化の推進により生産性と働き方改革が促進される
- ◆経営手法や組織文化を変革しイノベーションが促進される
- ◆企業誘致により人材交流が促進される
- ◆赤城山振興とチッタスロー^(※5)などの地域観光資源活用が促進される

5 アクションプラン

① デジタル化への支援

IT化の遅れは中小企業やサービス産業で顕著であり、特に小売りや外食の現場では働く人の定着率が低く、企業側も人材投資やIT投資を渋りがちである。機器購入に要する初期投資を抑えつつ、多様な活用法を模索するためにも、まず従業員が所有するスマホなどの機器を仕事にも使い、生産性や士気の向上につなげる「BYOD (Bring your own device)」^(※6)の考え方を導入し、攻めのデジタル変革を推進する企業を支援する。

② イノベーション振興への支援

失敗回避、計画順守、前例踏襲を優先する「守り」と決別し、挑戦や試行錯誤、創造的破壊を促すカルチャーへと経営者自らが判断し方向性を示すことでイノベーションを加速する支援を行う。

③ 新たな販路拡大への支援

コロナ禍における新生活様式に対応するための販売方法、接客方法などのビジネスモデルの変化に対応した支援を行う。具体的には、「実店舗とネットによる販売・流通の確立支援」や「キャッシュレス決済普及に向けた支援」、「ECサイトなどの新たな販売及び商談機会の創出支援」、「B to Cの展示会・即売会における需要動向調査」、「ジェットロ群馬との連携による海外展開支援」などを行う。

④ 企業誘致と人材交流

前橋市の製造業の構成比をみると、食料品製造業が事業所数の14.5%、従業員数の24.6%を占め工業における基幹的産業となっている。また、工業団地に立地する企業が占める事業所数の割合は30%程度、従業員数、出荷額の割合は50%を超えている。しかし、五代南部工業団地拡張地が完売し、市内に企業立地の受け皿となる産業用地が不足している状況である。

昨年、前橋市では、AI、ビッグデータ等最先端技術を活かした未来の暮らしを実現する「スーパーシティ」として大きな規制改革に伴う国家戦略特区の指定を目指し、準備検討会を立ち上げた。このことにより今後、各分野（交通、ヘルスケア（健康・医療・介護）、環境エネルギーなど）における高度な技術を持った企業や人材が集まることが予想される。

このようななかで具体的には、「マルチテナント型産業施設の新設並びに民間との協働による産業団地開発と企業立地の推進」や「上武道路の沿線や赤城南麓を含めた計画地域を拡大して企業誘致の促進」、「常に新たな事業機会を模索し、新市場の開拓者として成長していくために、関係機関と事業者間や事業者相互の連携強化を図り、競争力のある新製品・新技術の創出を後押しすること」、さらに「新たな商談機会の創出支援」や「B to Bの展示会・商談会における需要動向調査の実施」、「前橋市御用聞き型企業訪問サポート事業の推進による課題解決支援」、「群馬産学官金連携推進会議のさらなる発展、知的財産と産業技術開発支援」などの事業を実施する。

⑤ 赤城山振興とチッタスローなどの地域観光資源活用の促進

前橋・赤城地域（芳賀・大胡・宮城・粕川・富士見地区の一部）は2017年に全国で2番目にチッタスロー協会に加盟し、食や農産物の美味しさや品質の高さ、豊かな自然、歴史文化や伝統を守りながら、健康的で幸せに生活できるよう住みよいまちを作ること、また赤城南麓のブランド力向上も目指している。

さらに赤城山は、首都圏の観光地として高い知名度があり、近年においては、自然環境や健康などへの意識の高まりもあり、様々な観光ニーズを持った幅の広い年代層が新たな目的を持って訪れる傾向があり、赤城エリア全体をマネジメントする地域連携DMO^(※7)も組織された。そんな中、新型コロナウイルス感染症拡大防止により観光関連事業が停滞し大打撃を受け、新たな生活様式が求められている。

そこで、地域資源を改めて見直すとともに新たな発想で魅力ある観光商品が開発できるよう具体的には、「前橋市及び（公財）前橋観光コンベンション協会と連携し、デジタル技術を活用した新たな観光の仕方（バーチャル旅行、オンライン観光・イベント等）について開発・提供促進する」、「ビジネス出張者の域内消費（まち歩き、産業視察、観光スポットめぐり、飲食、土産品購入等）や再来意欲の誘発に向けた地域の魅力向上支援」、「温泉を活用した体験型観光（ONSENガストロノミーツアー）や医療機関と連携した新しい観光の確立支援」、「朔太郎ブランド等、新たな地域ブランドの創出支援」、「新たな働き方（リモートワーク、ワーケーション等）が浸透してきているなかで、受け入れ体制や需要について調査研究」などの事業を実施する。

03 地域を創る（まちづくり）

【重点事業プラン】

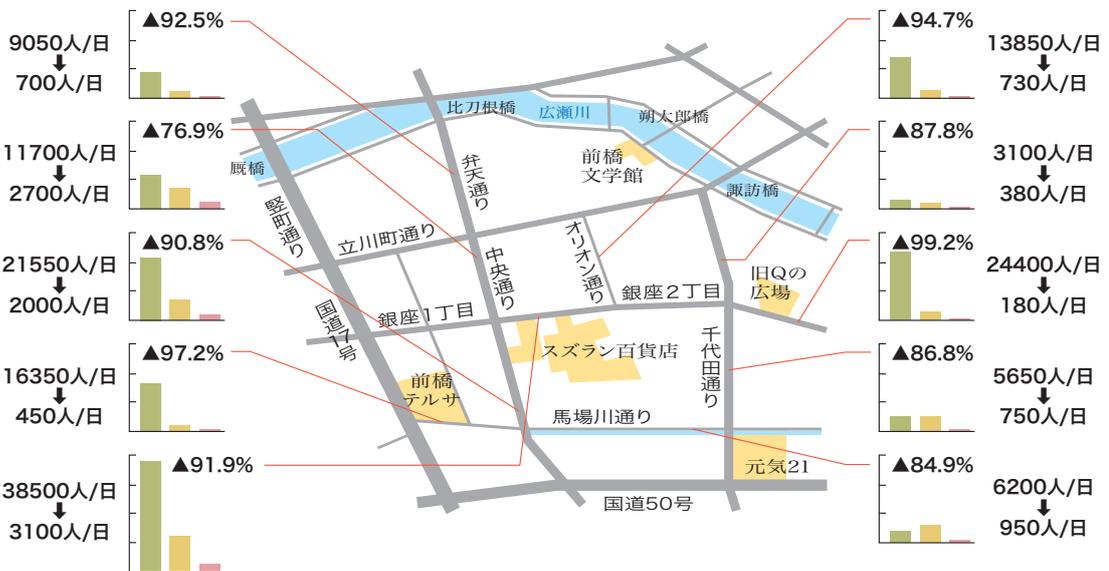
まちの価値を高め、Well-being^(※8)なまちづくりの推進

1 中心市街地の現況と新しい動き

前橋の中心市街地では、空洞化が進んでおり、歩行者通行量をみると、約45年前は多いところで4万人近くの通行量があった。しかし、人々のライフスタイルやマイカー中心の移動手段など取り巻く環境の変化により、通行量は軒並み7～9割減少し、都市自体に経済力があっても、まちなかは低迷する状況となった。路線価をみても、20年前と比べ9割減少し、県庁所在地の中で最下位を推移しており、まちなかへの投資は低調である。

前橋市では、2017年に官民連携で策定した、前橋ビジョン“めぶく。～良いものが育つまち～”の考えのもと、第七次前橋市総合計画では、「新しい価値の創造都市・前橋」を将来都市像に据え、「地域経営」の視点を持って、市民、企業・団体、行政が「自分ごと」として本市のまちづくりに取り組むことと位置付けられている。その動きに呼応するように、現在様々な取り組みが前橋市では行われている。

中心市街地の歩行者通行量変化
(緑：1975年・橙：1990年・ピンク：2017年)



各年の歩行者通行量調査を元に作成 ※通行量の数字は概数

さらに、新しいまちづくりの方向性として定められた「前橋市アーバンデザイン」と前橋商工会議所が提案する「Green & Relax」のもと、(一社) 前橋デザインコミッション (MDC) が設立されると同時に、同法人は前橋市より都市再生推進法人に認定され、官民連携によるまちづくりが始まった。

また市内外からのまちなかへの投資や交流が生まれつつあり少しずつではあるが、まちなかを取り巻く状況に変化の兆しが見え始めている。

2 地域を創る (まちづくり) の目標

- 「ローカルファースト^(※9)によりまちの価値を高める」
- 「クリエイティブ企業の誘致と人材交流」
- 「Well-beingなまちづくりの推進」
- 「スーパーシティとスローシティの実現支援」

3 2025年に目指す姿

- ◆失われつつある地域の力を再生し未来が展望できる社会が実現される
- ◆知識産業企業誘致によりクリエイティブ人材が交流し、「デザイン都市まえばし」が実現される
- ◆幸福と豊かさを実感できるまちづくりが実現される
- ◆デジタル最先端技術を活かした未来の暮らしの実現「スーパーシティ」と地域の個性と多様性を尊重する「スローシティ」が実現される
- ◆デジタルを活用したゆとりある多様性豊かなまちづくりが推進される
- ◆人と多様なモビリティが共存する交通ネットワークが構築される
- ◆安心で安全に暮らせるまちづくりが推進される

4 アクションプラン

① ローカルファーストなまちづくりの推進

社会が多様化している一方で、現在の地方は画一化が進んでいる。ブームによる一過性の観光、商業施設の進出など短期的な利益を優先した結果、未来へと続く長期的な価値を破壊し、地域としての様々な力を失い、地域らしさを創る力さえも失う、健全とは言い難い社会経済状況に陥ってしまっている。本当に大切な物事の価値を見極める力、物事のつながりに思いを巡らせる想像力、良し悪しを自分で判断する理性や行動力、そして自分たちの地域に対して良識的な選択をすること、自律的に行動すること、地域価値を上げることを再認識することが必要である。自分たちで稼いだお金は、地元企業におとし、企業は利益を出して税金を納め、行政はその税金を教育や福祉、まちづくりに活用して安心安全快適な暮らしやすいまちにしていくサイクルをつくる必要がある。

② クリエイティブ企業の誘致と人材交流の促進

新しい価値の創造を目指す前橋では、様々な人が手と手を取り合い、コラボレーションしていくことが必要である。前橋商工会議所が提唱した「Green & Relax」はデジタル化が進む社会で緑や自然が共存するデザイン都市を目指すことで、知識産業企業のオフィスを誘致し、クリエイティブ人材の交流が産業の活性化を創造すると考えている。また、「前橋市アーバンデザイン」では、「エコ・ディストリクト」^(※10)「ミクストユース」^(※11)「ローカルファースト」の基本方針を掲げ、都市の利便性と自然による快適性を兼ね備えたまちを構築し、住居・職場・店舗・学習等の場を集積し、歩いて暮らせる魅力的な環境を作ることで、独自性の高い前橋らしい都市空間を目指している。まちづくりの戦略・方向性に基づき、「デザイン都市まえばし」の実現を目指し、エリアマネジメントによる“稼げる”まちづくりを推進する。

③ Well-beingなまちづくりの推進

日本の幸福度は、世界155か国の中で58位と先進国の中ではワースト2位である。地域で働くそして暮らす人々が、心身の幸福を追求できるように「健康」「環境」「観光」「地域」「医療」などの環境整備を促進し、健やかで安心な生活を送れるまちづくりを目指したい。前橋市は、前橋ビジョン“めぶく。～良いものが育つまち～”の考えのもと、第七次前橋市総合計画では、「新しい価値の創造都市・前橋」を将来都市像に据えるとともに、新しいまちづくりの方向性として「前橋市アーバンデザイン」と前橋商工会議所が提案する「Green & Relax」が策定された。(一社)前橋デザインコミッション(MDC)が設立され、設立と同時に前橋市より都市再生推進法人に認定された。こうした動きのなか市内の一流クリエイターらが知恵を出し合い、ビジョン実現に向けて唯一無二の「デザイン都市まえばし」実現を図っている。その「前橋モデル」のコンセプトは、「Well-being」。多くの先進国で経済成長が頭打ちになるなか、都心の物質的な豊かさとは異なる、人間らしい豊かな生き方を選択できる都市として、前橋市が新しい形で再興していくことが目標である。

④ スーパーシティとスローシティの実現支援

少子高齢化や東京一極集中といった社会背景のなか、都市や地域の抱える様々な課題を解決するため、都市のあらゆる機能をデジタル化することで、生活の質を高め、継続的な経済発展を目指す「スマートシティ」を推進する必要がある。また、デジタルの力を活用し、これまで抱えていた課題を解決することで、時間と心にゆとりが生まれ、地域の豊かな自然や歴史に触れ、食・アート・文化を楽しみ、多様な人々がつながり、生き生きと暮らすことができるまち「スローシティ」が実現する。前橋市の進めるコンパクト+ネットワークを念頭に、歩いて楽しい市街地の活性化と公共交通網システム（MaaS等）を推進するとともに、「スーパーシティ」と「スローシティ」の実現を支援し、人々の知的生産性を高めることで、新しいビジネスにチャレンジしやすいまちづくりを推進する。

⑤ 快適な交通ネットワークの構築

昨今、世界中の多くの都市で、まちなかを車中心から人と多様なモビリティが共存する空間へと転換し、人々が集い憩い多様な活動を繰り広げられる場を創出する取り組みが進められている。こうした取り組みは都市に活力とイノベーションをもたらし、持続可能なまちづくりの実現が期待される。また、利便性の高い交通ネットワークが整備され、職住遊近接で歩いて移動できる「ウォークブルシティ」は、住みやすいまちを創出し、豊かなライフスタイルを実現する。魅力的なまちづくりを考えた時、交通の視点は重要であり、“魅力的なまちの構築”と“快適な交通ネットワークの構築”は表裏一体である。多様な人々が集まり交流が生まれ、イノベーションが起ころ、新しいビジネスが活発に行われるまちの実現を目指し、あらゆる世代の方々にとって、より一層楽しく快適に過ごすことのできる交通ネットワークの構築を推進する。

⑥ 安心・安全に暮らせるまちづくりの推進

人と人が支え合う地域のコミュニティの再生や、事故や事件を未然に防ぐための仕組み、災害に遭遇した場合に素早く対応するための危機管理体制の整備等、日常生活に関わる様々な不安要素を未然に回避し、不測の事態に備える体制を整えることは重要であるが、日常で市民が健康で安心・安全に暮らせるまちの実現も欠かすことはできない。このような体制を整えることで、前橋の定住人口・交流人口・関係人口が増える可能性が高まり、多くの人々が交流することでイノベーションが創出されビジネスが活発に行われる基盤が構築されることから、安心してゆったりと時間を過ごすことができるまちづくりを推進する。



事業推進に向けた 組織力の強化

～新たな時代に対応できる組織・財政基盤の確立～



事業推進に向けた組織力の強化

～新たな時代に対応できる組織・財政基盤の確立～

01 組織の強化

新型コロナウイルス感染症という未曾有の災害を経験して学んだことは、商工会議所は中小・小規模事業者を下支えできる組織でなければならないということである。激甚化する自然災害、新たなパンデミック等は今後も起こり得るものであり、そのような不確実性の時代だからこそ、商工会議所は継続的にリスク対策がとれる“ゆとり”を持つことが必要である。会員の声を聞き、会員が知りたい情報をいかに早く届けるか。不測の事態にいかにか的確迅速に対応できる組織であるかが求められる。

そのためには、商工会議所の基盤となる会員数を拡大し、会議所組織をさらに強固な体制に構築することが必要である。商工会議所の基盤は、会員の皆様に支えられている。その会員の声を行政等に政策提言要望として届けることは会議所の大きな役割である。より大きな声とするためにも、地域中小・小規模事業者が一丸となる組織として会員数の維持拡大を図らなければならない。

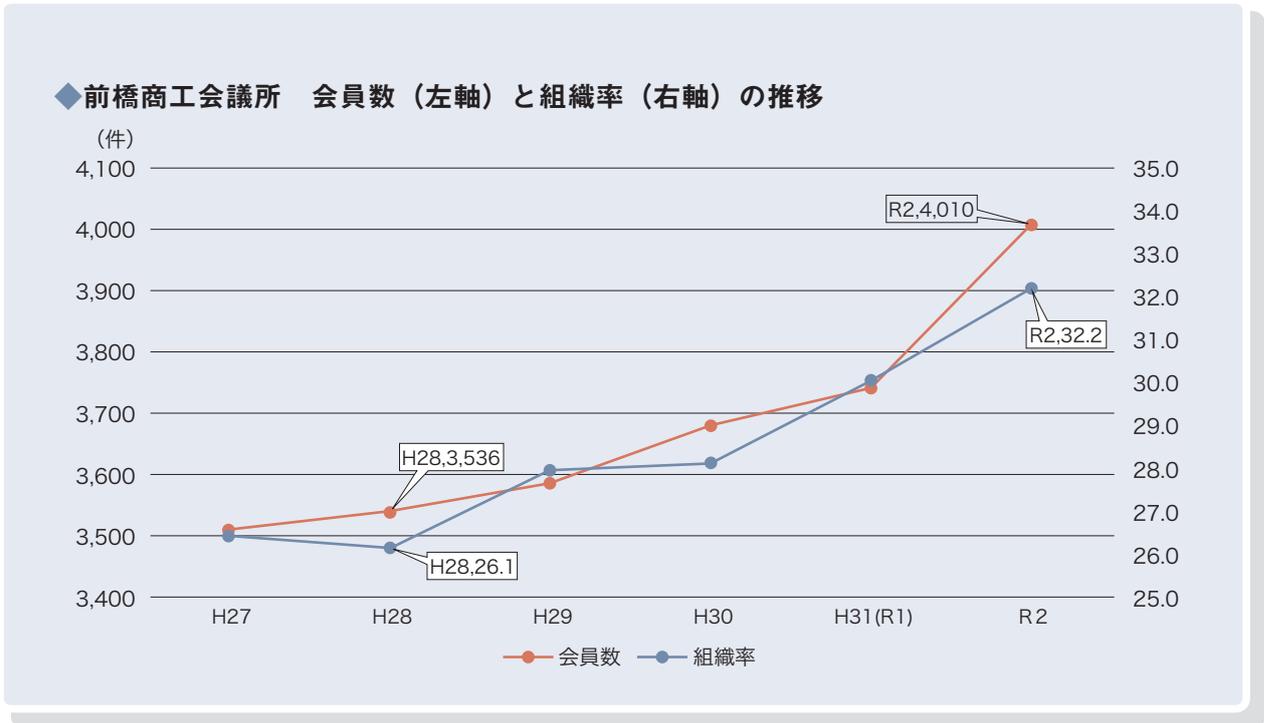
そして、会員が何を求めているかを常に考え、新しいサービスを検討し、会員のメリットを高めることで、“入りたい”“入ってほしい”商工会議所を目指したい。

1 会員数と組織率について

当所の会員数は、前回組織ビジョン策定時の平成28年は、3,536件、組織率26.1%であった。ビジョン策定より5年間の目標値4,000件、組織率30%超えを目指して取り組み、最終年度の令和3年2月末現在4,010件の会員数となり、この5年間で約13%の増加を図ってきた。

全国の同規模商工会議所(管内商工業者数10,000人以上20,000人未満)の組織率平均31.4%に対して、現在の当所組織率は32.2%として、0.8ポイント上回った状態まで回復した。

しかし、今後アフターコロナ時代にあって事業所統合、廃業等が懸念されるなかで、基盤の安定を図るためには、会員事業所の事業支援や会員ニーズの把握に取り組み、退会防止策を検討しながら、新規会員加入促進を計画的(年間1%純増)に努めていくことで、2025年には、4,100件以上の総会員数を維持することが求められる。



2 事務局組織の強化

— 意識改革と事業のスクラップ&ビルドによる組織活性化を目指して —

目指すべき会議所事業体制を円滑に遂行していくためにも、既存事業の見直し、新規事業の立ち上げを行い、職員一人ひとりの意識改革・資質向上を推進するとともに、長期的視野に立った職員採用計画を策定し、事務局組織強化を図る。

① 会議所における情報化の推進

前述Ⅱの中期行動指針・事業プランを実行していくためには、それに対応する組織体制が必要である。そのためには、現段階ではまずデジタル化を推進し実装させる組織体制にするための整備を、意識的にここ数年徹底して行う必要がある。具体的には、ハード整備の充実はもちろんのこと、ITを理解し実装できる人材を育成する。わからない、できないでは、最大限の効果を発揮することはできない。最小限の力で最大限の効果を発揮させ、仕事を効率化して生産性の向上を促し、ワークライフバランスのとれた働き方に変えることが重要である。

② 長期的な人事計画

現在当所の職員体制は、正職員20名、臨時職員4名、嘱託職員5名という構成で、正規雇用職員が全体の69%、非正規雇用職員が31%で業務を推進している。

今後同一労働同一賃金も踏まえながら、継続的かつ安定的に商工会議所事業を推進していくためには、業務整理や見直しとともに、適正人数を検討しながら、定期的正規職員の採用を行うよう長期人事計画を策定する必要がある。

また、よりよい人材確保のためには、職場環境、労働環境の見直しを図り、魅力ある職場づくりを目指すべきである。



③ 職員の意識改革・資質向上

商工会議所が会員事業所や地域から必要とされる存在となるためには、職員個々の果たす役割は大きく、激変する社会環境に対応できる人材育成が急務である。限られた人員のなかで最大限の効果を発揮するためには、職員の意識改革とチャレンジする意欲が不可欠である。

そのためには、次の事項を実行するべきであり、日本商工会議所や関東商工会議所連合会など類似他団体主催の研修チャンスも適宜取り込みながら、取り組んでいくことが必要である。

○年数別研修、職能別研修等を実施する

- ・新入社員研修(コンプライアンス・接客マナー・商工会議所業務・コミュニケーション能力開発)を実施する。

- ・入所5年研修(若手職員フォローアップ)を実施する。
- ・入所10年研修(管理職へのステップアップ)を実施する。
- ・管理職研修(マネジメント実務)を実施する。

※全年数共通 デジタル対応研修

○議員を講師とした研修会を実施する

- ・企業経営(経営の実務)を学ぶ
- ・各業種業態における経営環境の変化や対応策について学ぶ

○公的資格取得を奨励する

- ・商工会議所主催各種検定試験を受験する
- ・デジタル関連の資格試験を受験する
- ・中小企業診断士等の資格を取得する

④ 職場環境の改善

事務局組織がフレキシブルに安定して業務を遂行し、成果をあげるためには個々の資質向上が大切であるが、組織として業務の合理化や職場環境、縦割り体制の改善を推進していくことが重要である。

その基礎となる下記10か条を現在も毎週月曜日に全員で唱和し実行に向けて取り組んでいるが、今後も推進していくことが大切である。

○ハウレンソウの徹底

報告後の対応が重要であり、責任をもって、スピーディーに対処する。

○30分前行動の徹底

会議や事業には、余裕をもって準備し、早めの行動を行う。

○メモの徹底

人の話は、常にメモを取り、事業に活かす努力を惜しまない。

○5Sの徹底

机の上や身の回りの整理・整頓、資料(綴り)の管理、社用車や備品等は大切にすることを意識をもって利用する。

○挨拶の徹底

来客者や電話等への積極的対応を行う。

○前年踏襲型見直しの徹底

常に事業の改善を意識して、新しいアイデアで実行する。

○コスト意識の徹底

金や時間を意識して、時間内に集中して仕事をする。

○定例会議の徹底

所内・課内等の決めた会議は、時間を決めて継続的に行い、必ず結論を出す。

○人材育成の徹底

人材は人財の意識で、人を育てるため、お節介でもお互いに注意し合う環境にする。

○健康管理の徹底

健全な心と体を維持する自己管理も仕事だという意識を持つこと。

⑤ 既存事業の見直し

社会環境が激変する中で、商工会議所に求められる支援内容も変化し、従来の経営支援のほか、時勢に合わせた補助金、給付金申請等の時限のある支援も求められる。そして会員への情報発信もいち早く必要な情報を届ける必要があるなど、今まで以上にアクティブに活動することが求められている。

これらに対応するためには、限られた職員数のなかで、最大限の力を発揮することが必要であり、既存事業のスクラップ、そして新しい事業の立ち上げとして事業展開を行うためには、既存の業務ウエイトの見直しを早急に図り、改善することが必要である。第一ステップとして、前回のビジョン期間に、まつり事業をはじめとするいくつかの外郭団体の運営方法の見直しを図ってきたが、本ビジョンにおいても継続的に方向性を示していく必要がある。

○青年部・女性会事務局業務

昭和33年に設立された前橋商工会議所女性会、その後昭和52年に設立された前橋商工会議所青年部については、当所定款にも位置づけられており、長い間商工会議所事業の一翼を担っていた。

設立以来、2つの団体の事務局運営に会議所職員が携わってきたが、事務局職員数の縮小に伴い、本体業務の職員一人当たりの業務量もかなり膨らむなか、厳しい現況にある。

そこで、2団体の事務局運営については、専従事務員を雇用し、会議所職員がサブ的立場で支援推進していく、独立した運営体制を検討していく必要がある。

○外郭団体等の受託業務

現在、当所は複数の団体事務局を任されており、社会環境が激変する中で、各団体の必要性や事業内容の整理見直しを行う中で、可能な限り自主運営や統廃合を検討していくべきである。

〈警察関係〉

前橋地区職場警察連絡協議会、前橋東地区職場警察連絡協議会

〈ものづくり関係〉

ものづくり指南塾、前橋発明協会、前橋溶接協会

〈その他〉

前橋地区産業環境保全連絡会議、前橋職業安定協会、緑詩会

〈城南支所〉

城南建築業組合、中央建設国民健康保険組合、城南商工会

02 財政基盤の強化

1 財政の仕組みについて

前橋商工会議所は、公益団体であり、主な収入財源は、会費、検定(人材育成)、行政からの補助金等である。

しかし、商工会議所が公益団体であるなか、収益事業を一部営んでいる理由は、商工会議所が行う経営支援やまちづくりなどの地域経済社会発展のための事業および会員の福利厚生・資質向上等の事業を円滑に遂行するためには、公益的収入だけでは財政運営が厳しく、収益事業を行うことによって財政的安定が図られ、より充実した公益事業の運営を図ることができるからである。

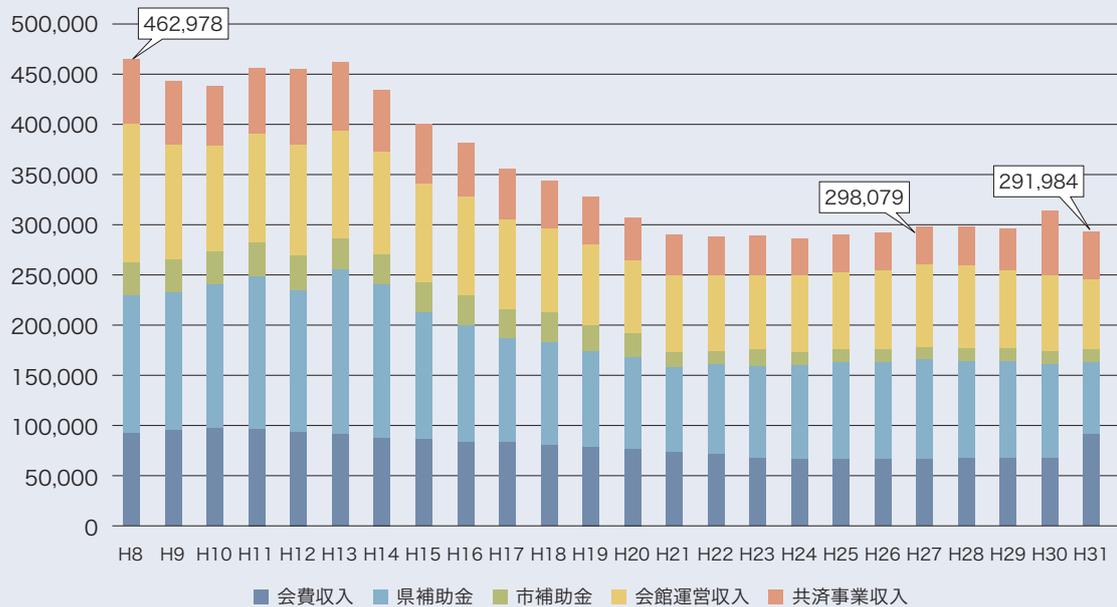
具体的には、当所の会計は、積立金会計を除き5本の会計で構成されている。

公益事業会計として、「一般会計」「中小企業相談所特別会計」「特定退職金共済制度特別会計」の3本で構成されている。

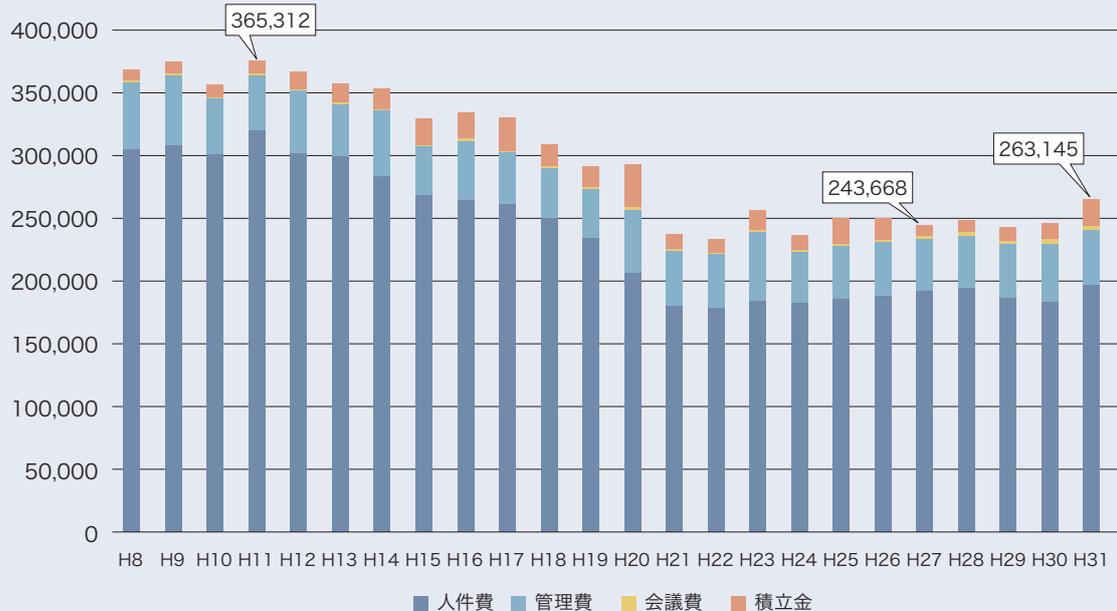
収益事業会計として、「会館管理特別会計」「共済事業等特別会計」の2本で構成されている。

一般会計を除く4特別会計は、それぞれ実施運営事業目的が会計の名称となっており、各会計の収支内容についても同様である。

◆主な収入の推移（単位：千円）



◆主な支出の推移（単位：千円）



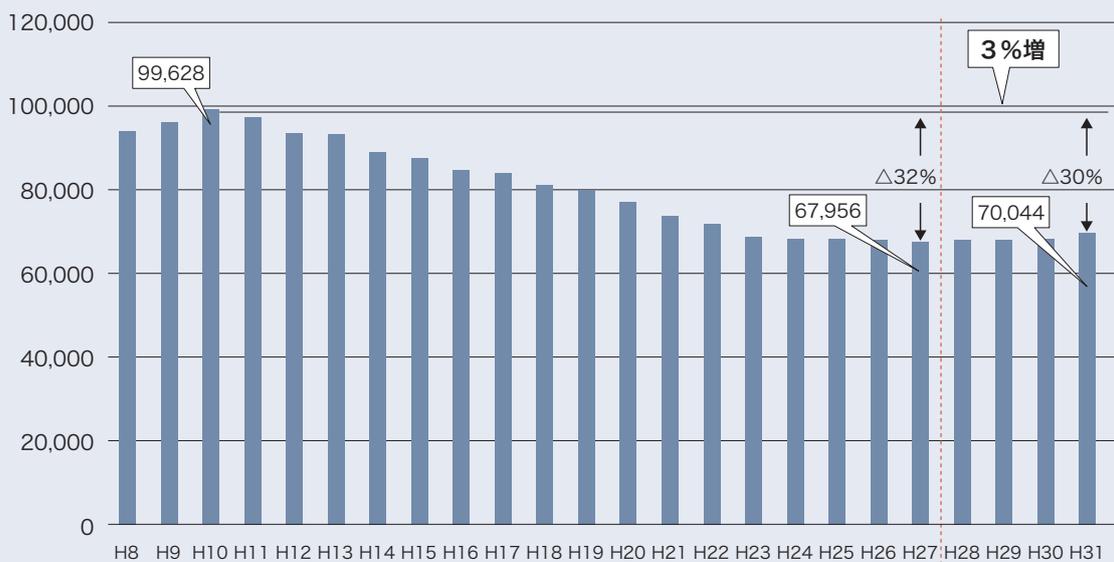
2 各個別事業と収入について

① 会費収入と補助金収入の現況と今後について

会費収入については、毎年会員増強運動等を展開するなかで、会員数は平成28年度から5年間増加傾向であり、会費収入としては5年間で3%の伸び率となっている。しかし、社会経済の不安定から大口保有の企業より減口の申し出も発生しているため、今後の財政面から考えれば、組織率の向上と共に、口数増加を目指し、財政の安定化を図る必要がある。

補助金収入については、現況コロナ禍において群馬県、前橋市も歳入が減少し、特別歳出が増加することにより、令和3年度より前橋市の補助金は一律1割減額という状況にある。今後も補助金としての増額はかなり厳しいと考えられ、国の補助金や委託金等の活用による事業費の確保のほか、自主財源確保にも努めていく必要がある。

◆ 会費収入（単位：千円）



② 会館運営と収入について

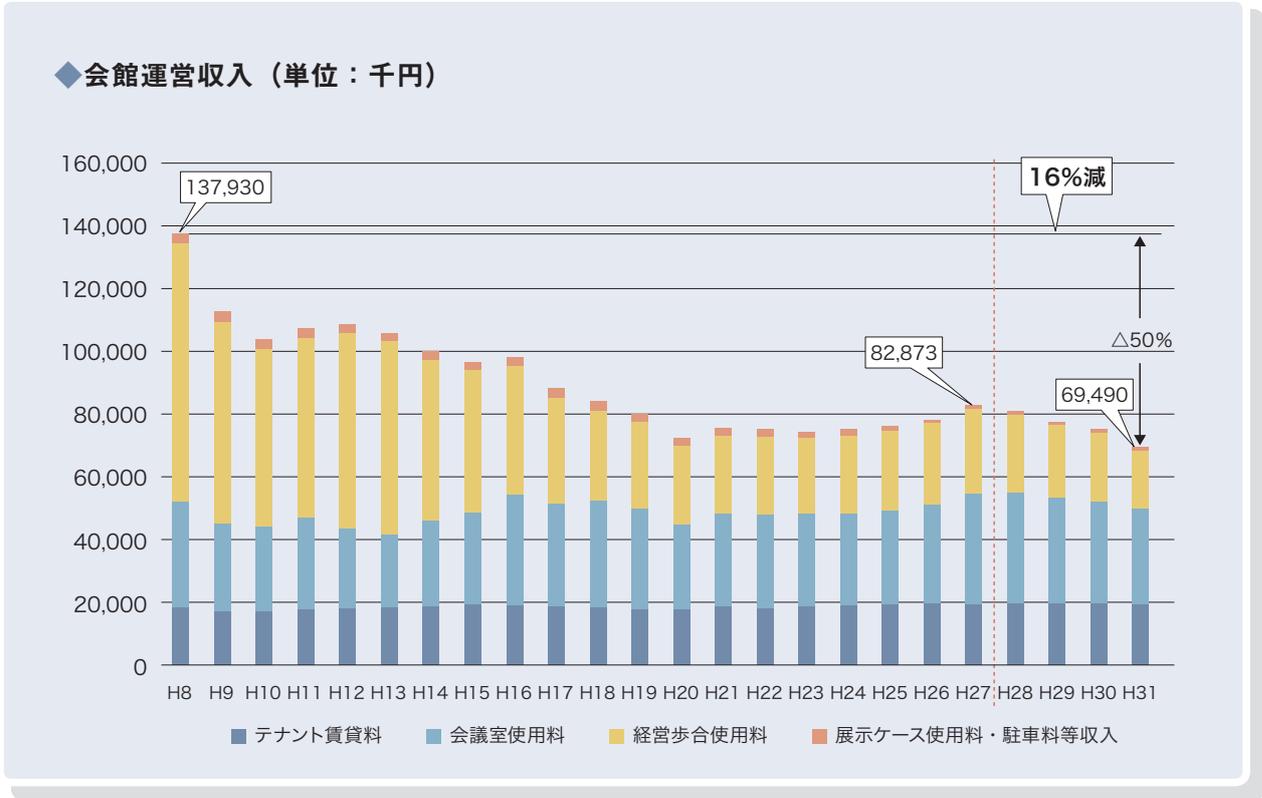
会館事業収入は、前回ビジョン策定前の平成27年度は、8,280万円であったが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け始めた令和元年度には、6,949万円まで減少している。この5年間の減少内訳として、テナント貸室料が約80万円の減収。会議室使用料は、455万円の減収。歩合収入については、約600万円の減収となってきた。

令和2年度にいたっては、新型コロナウイルス感染症拡大により、会議室の貸し出しを特措法により一時停止した。再開後は、会議室使用料についてはなんとか回復させてきたが、歩合収入については、宴会等の需要が回復されず、前年の90%以上の減収という状況である。このような社会情勢が続くことも想定するなかで、今後の会館運営を新たな視点で検討していく必要がある。

次に会館運営のハード面として、会館建設から42年が経過するなかで、排水設備や一部の屋外天井等の老朽化も見受けられるようになり、当所の大切な財産である建物に対し、当面、小規模な修繕については実施しながら会館を維持していくが、今後建物の大規模な修繕も必然となるため、維持方向性について、議員や職員も含め専門家の方々による検討会を設置し、10年後に備える必要がある。

また、貸会議室の運用面では、コロナ禍の経験の中で学んだアイデアを取り入れながら、オンライン設備等の新たなサービス提供を検討したり、固定収入としての確保を得るため、一部稼働率の低い会議室については、会員のため、またWEB化する検定試験の受験者の増加につなげるためのパソコン教室の導入等も検討していきたい。

現在ウイズコロナに対応して、会館の利用方法も変化しており、今後も会議開催方法やWEB化が進行することが予想されるため、ニューノーマル時代に求められる新しいスタイルでの提案を考える必要がある。



③ 共済事業手数料収入の現況と今後について

平成28年度から令和2年度までの5か年間は、順調に手数料収入は増加傾向となっている。

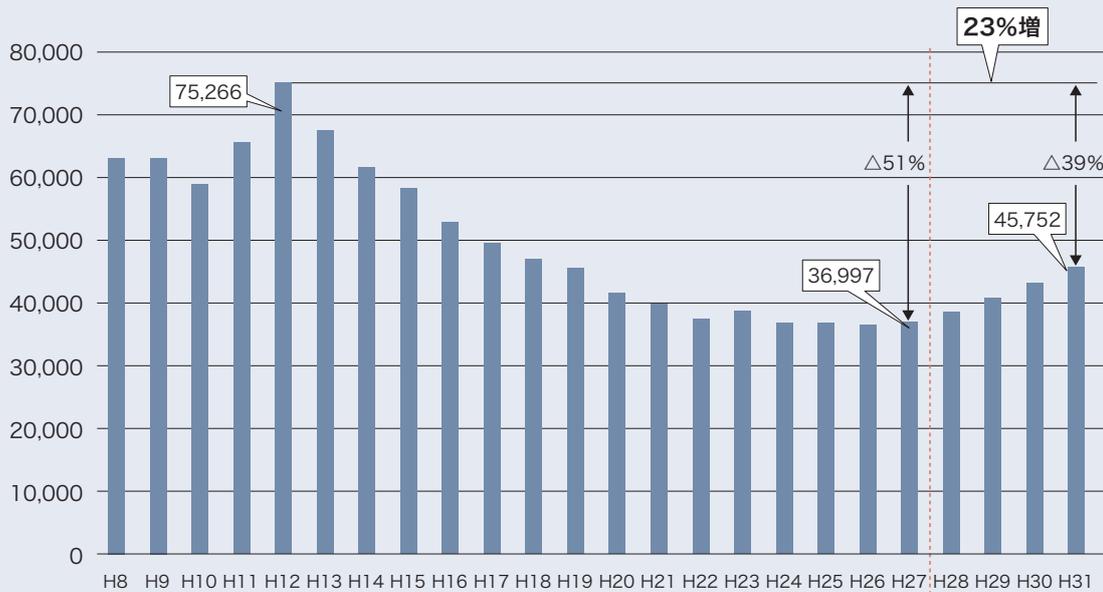
特に社会情勢の現状と顧客ニーズの補償内容が一致した損害保険(一部自動車共済等を除く)関係の手数料収入は大きく伸展し、約5年間で170%の手数料収入となっている。生命保険に関しての手数料収入も毎年増加傾向となっており、約5年間で117%の手数料収入となっている。

しかし、コロナ禍の影響により生命保険に関しては、今後脱退・解約等の増加が懸念されることから、請負会社と計画的に推進を図っていき、増収に努めていく必要がある。

当所の基本共済である生命共済(ポエム共済)については、全職員で積極的に推進し、毎年100口以上の保有純増に努めていくことで、財政の安定化にもつながっていく。

共済事業については、収入確保という面だけでなく、会員の備えとなる保障をご提案し、福利厚生や健康経営の一助となれる新しい取り組みを探らなければならない。

◆ 共済事業収入 (単位：千円)



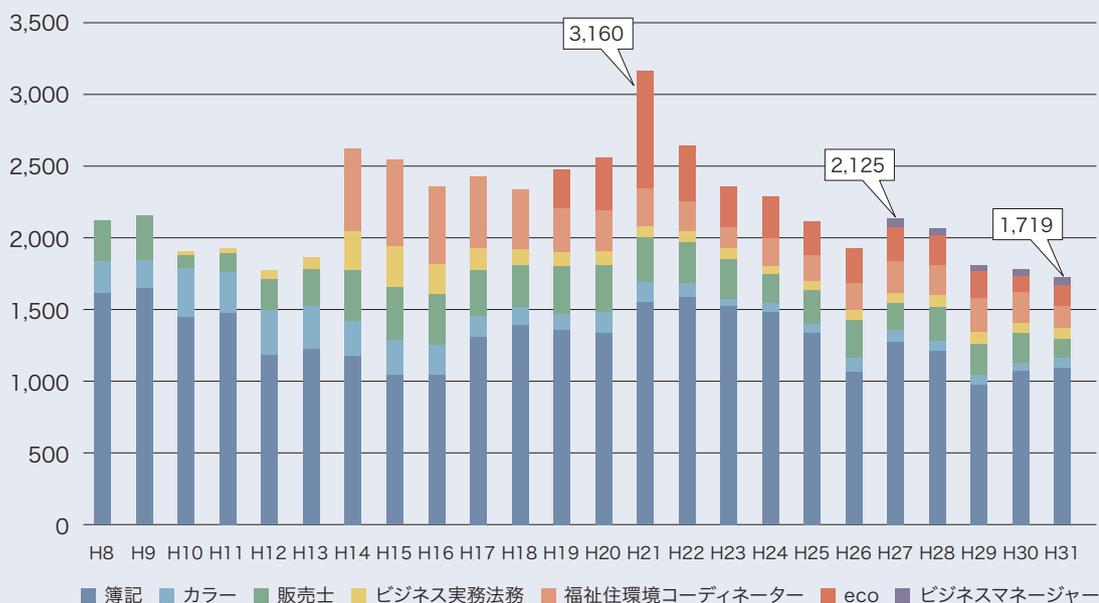
④ 検定試験事業の現況と今後について

検定試験における収入は、減少傾向となっている。特に商工会議所として主軸検定試験である簿記検定試験については、社会における少子化が大きく影響しており、学生数の減少が受験者数減少に直結しており、ひいては収入の減少にも大きく影響している。社会人を含む受験対象者の個人としての申し込みという点では、大きな変動はないが、個人需要の劇的な受験者増は困難であると考える。

今後の簿記検定試験対応とすれば、令和3年度から統一試験実施の他、各学校や企業・団体に出向いて施行する、出前試験制度が創設されるため、既存の団体校以外や企業研修の一環として導入していただけるよう積極的に働きかけていくことにより、団体受験の増加も見込まれると考える。

また、簿記以外の検定試験に関しては、令和3年度からWEB検定試験への移行により、大きく実施環境が変化するとともに、試験手数料率も大幅に下がる。検定試験普及には努めるが、財政面からは厳しい状況が続くと想定している。しかし、産業界の人材育成の面からは、物理的な環境整備を検討するとともに、受験者の発掘や周知活動を積極的に行い、新たなアプローチが必要となる。

◆ 検定試験受験者数の推移（単位：人）



⑤ 新規収益事業の実施に向けた取り組み

新規収益事業の実施に向けては、現在基盤強化委員会においても検討いただいております。必要に応じて議員、職員、専門家等でプロジェクトを立ち上げ、革新的収益事業の開発に努める。また、常に職員からも新しい目線での企画アイデアを募集、提案し、先進的事業を実施している商工会議所へ視察やヒアリングを行い、情報収集にも努めながら財政健全化のためにも組織全体で取り組んでいく必要がある。

既存の収益事業については、毎年検証を行い継続するもの、リニューアルするもの等すみ分けるために、検証体制を整えていく。収益事業から生み出された収益は、事業活動、人材育成、福利厚生、調査事業等にも投資し、「より良い環境」につなげていくよう努力する。

用語解説

No.	用語	解説
※1	エッセンシャルワーカー	私達が日常生活を維持していくために、必要不可欠な職業に就いている人。医療・福祉、保育、公共交通機関、通信・インフラ、保安、行政、一次産業（農業など）、製造、運輸・物流など、社会生活を支えるのに不可欠な職業が該当すると言われて
※2	イノベティブ	イノベーション（革新的。刷新的。）と同義語だが、更に強調する目的で使用。
※3	RPA	ロボティックプロセスオートメーション(Robotic Process Automation)、通称RPAは、これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンやAI、機械学習等を含む認知技術を活用して代行・代替する取り組みのこと。
※4	デジタルネイティブリーダー	1990年代後半から2010年頃にかけて生まれた「ジェネレーションZ世代」。そのなかでも25歳以下は特に「デジタルネイティブ」とも呼ばれ、物心ついた時からスマートフォンに慣れ親しみ、コミュニケーション方法や価値観、労働観において、ほかの世代とは違った特性があるといわれる。
※5	チッタスロー	Cittaslow(チッタスロー)とは、イタリア語の「citta」(都市・街)と英語の「slow」(ゆったりとした)という言葉の造語。英語では「スローシティ」という形で翻訳されるが、日本語では「ゆったりとしたまち」というような意味となる。
※6	BYOD (Bring your own device)	「自分のデバイスを持ち込む」という意味。社員が個人で所有しているスマートフォンやタブレット、ノートパソコンなどの端末を企業内に持ち込み、業務に活用する仕組み。
※7	DMO	DMOとは、観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人のこと。Destination Management Organization (デスティネーション・マネージメント・オーガニゼーション)の頭文字の略。
※8	Well-being	「ウェルビーイング」(well-being)とは、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあることを意味する概念で、「幸福」と翻訳されることも多い言葉です。世界保健機関(WHO)憲章の前文では、「健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態(well-being)にあることをいいます(日本WHO協会：訳)」とされています。
※9	ローカルファースト	「ローカルファースト」とは、日本の国が今抱えている課題を国民・市民一人ひとりがローカルファーストという価値観を持ち、ライフスタイルを変えていけば、ほとんどの課題は解決できるという魔法の言葉、町を豊かにするための魔法のキーワード
※10	エコ・ディストリクト	「エコ」=自然環境保全と「ディストリクト」=地区、を組み合わせた造語。一つの地区内で省エネ、緑・水の保全、エネルギー供給のしくみをなどをつくる取り組み。
※11	ミクストユース	ミクストユースとは「働く所、住む所、遊ぶ所、買い物する所など、複数の用途をあえて混在させて賑わいを創出すること」です。

組織ビジョン・中期行動指針実現に向けて

5年前、曾我会頭が掲げた前橋商工会議所の3つの基本方針（1. 県都にふさわしいまちづくりの推進 2. 地域中小企業への積極的な経営支援 3. 安心・安全・快適なまちづくり）を会議所運営の担い手である議員・青年部・女性会・職員が意識を共有して具体的に実行していくために、中期的な行動指針となるビジョンを初めて策定しました。

そのなかで、商工会議所の価値を高め、地域に必要とされ信頼される商工会議所であるためにも、組織基盤である会員数・組織率を4,000件・30%にしようと5年間にわたり増強してまいり、事業所の皆様のご理解により今年度その目標を達成することができました。

こうした事業展開のなか、その最終年度となった今年、昨年末から発生した新型コロナウイルス感染症拡大により、わたくしたちはこれまで経験をしたことのない自粛生活を強いられ、地域経済は厳しい状況に陥りました。

激甚化する自然災害や新たなパンデミック等は今後も起こり得るものであり、わたくしたち企業がそうした不確実性のなかを生き抜き発展していくためには、良い企業文化を守り受け継ぎ、デジタル化の推進など新しいことにも果敢に挑戦し、生産性向上や働き方改革など環境変化へ柔軟に対応していくことが必要でしょう。

一方で物質的な豊かさだけでなく、心豊かな暮らし、真に幸福を感じられる生活を送れる地域で事業活動ができることが、継続的なまちの発展につながると考えています。

こうしたことを念頭に、今後5年間の本ビジョンでは、前橋商工会議所の取り巻く環境や前橋経済の発展に向けた方向を整理し、「チャレンジし、承継する商工会議所を目指して～逆境の時こそ、力を尽くす～」をビジョンテーマに掲げました。

そして、中期行動指針では、経営支援として「中小企業の経営力強化」、産業振興として「攻めのデジタル技術を活用した変革と事業イノベーション」、まちづくりとして「まちの価値を高め、Well-beingなまちづくりの推進」を事業プランのテーマに、それを実行するための新たな組織・財政基盤強化を提案しました。

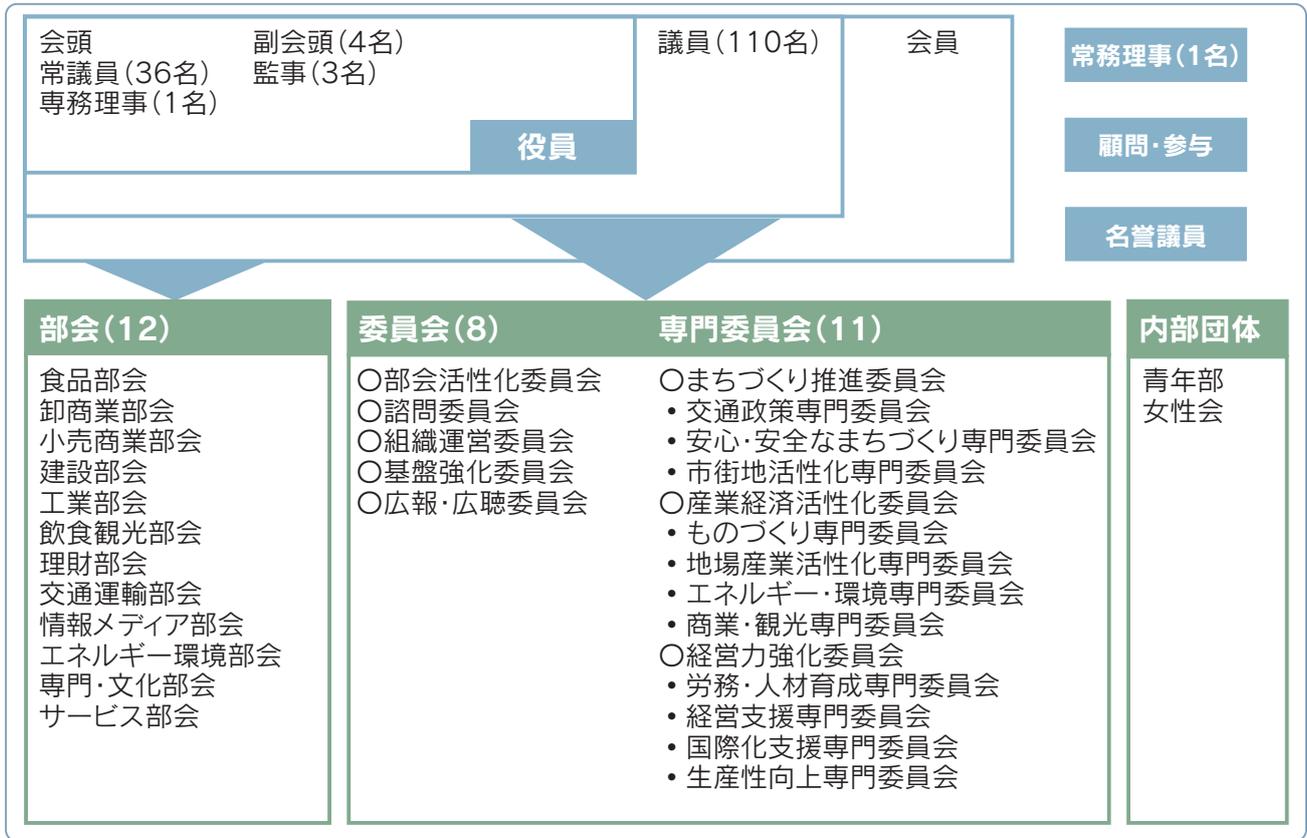
今後2025年のビジョン実現に向けて、議員が中心となり青年部や女性会、関係者等と連携を強化しながら、事務局と一丸となって事業推進に取り組んでいきたいと考えております。

そのためにも、まず行動テーマとして掲げた「こんな時だからこそ、声を掛け合おう」を常に意識し、会員の方々とまた自分の仕事場や家庭など日常生活の場面で常に人と人との絆や連帯感を持つよう心掛けたいと思っております。

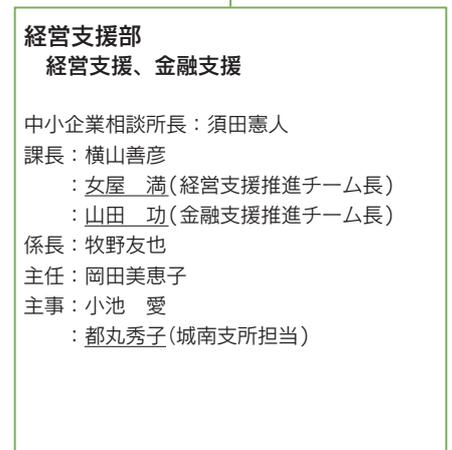
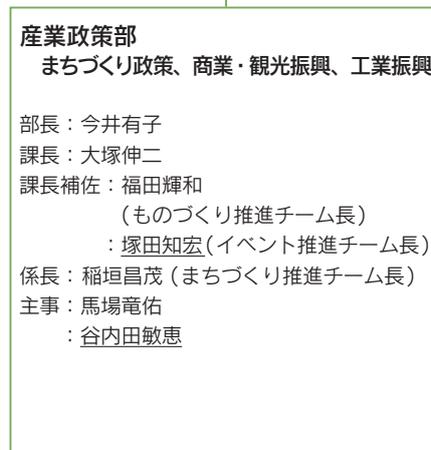
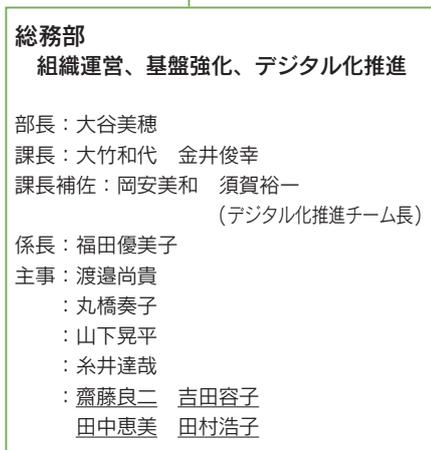
最後になりますが、会員企業の発展と前橋の明るい未来づくりに大きな役割を果たし、地域に必要とされ信頼される商工会議所として存在意義を高めるためにも、本ビジョン達成に向けて、商工会議所議員をはじめ関係各位の、より一層のご指導・ご協力をお願い申し上げます。

前橋商工会議所
組織運営委員会
委員長 小島秀薫

組織体制(2021.4.1現在)



職員：22名(専務・常務理事含む)
 嘱託・臨時職員：9名
 下線は嘱託・臨時職員



第26期 前橋商工会議所組織運営委員会 名簿

(任期：2020年1月1日～2022年10月31日)

委員会役職	氏名	事業所名	
担当副会頭	金子昌彦	カネコ種苗株式会社	代表取締役社長
委員長	小島秀薫	池下工業株式会社	代表取締役会長
副委員長	都丸和俊	株式会社オオタヤ	代表取締役社長
副委員長	三原豊章	三原工業株式会社	代表取締役社長
委員	新井孝雄	株式会社ヤマト	代表取締役会長
委員	石川靖	朝日印刷工業株式会社	代表取締役社長
委員	板垣忍	社会保険労務士法人板垣労務管理事務所	代表社員
委員	遠藤祐司	株式会社サンワ	代表取締役会長
委員	川崎弘	ALSOK群馬株式会社	顧問
委員	中島利郎	学校法人有坂中央学園	理事長
委員	平方宏	平方木材株式会社	代表取締役社長
委員	丸山和貴	丸山法律事務所	所長

組織ビジョンプロジェクトチーム (令和2年度)

意見監修	村井誠志	事務局長
	大谷美穂	総務部長
	大竹和代	総務課長
メンバー	横山善彦	経営支援課長
	岡安美和	総務課長補佐
	牧野友也	産業振興課工業振興係長
	福田優美子	政策課広報広聴係長
	岡田美恵子	経営支援課金融支援係主任
	山下晃平	政策課地域政策推進係主事
	渡邊尚貴	総務課総務係主事
	糸井達哉	総務課総務係主事

チャレンジし、承継する
商工会議所を目指して
～逆境の時こそ、力を尽くす～

前橋商工会議所
組織ビジョン・中期行動指針 2021-2025

2021年3月29日

作成：前橋商工会議所

主管：組織運営委員会

〒371-0017 前橋市日吉町一丁目8番地の1
TEL 027(234)5111 FAX 027(234)8031
URL <http://www.maebashi-cci.or.jp>

