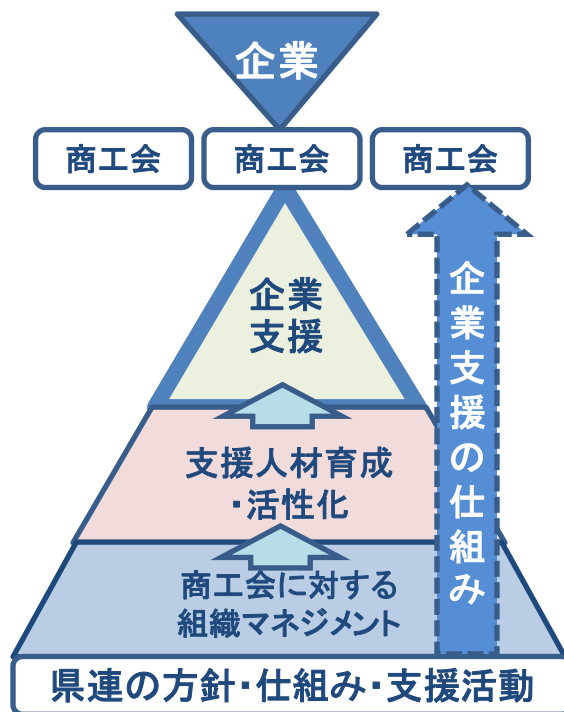


全国商工会連合会の協力を得て、平成24年11～12月に都道府県商工会連合会に対するアンケート及びヒアリングを実施しました。この結果をもとに高度専門的な課題への対応を図る商工会の企業支援の類型（以下、モデル）を整理しました。本資料では、その一部を紹介します。

1. 商工会による企業支援の特徴

都道府県連合会（以下、県連）の商工会支援体制は、商工会の支援機能強化に大きく寄与しています。図のように礎となる「商工会に対する組織マネジメント」の方針や仕組みが確立され、その上で「支援人材育成・活性化」の仕組み構築や取り組みがなされます。これにより、企業との接点である商工会の効果的な企業支援を行う体制が整備されます。商工会の企業支援は、支援テーマではなく、上部団体の商工会支援体制により一定のパターンがあります。

商工会の支援機能を強化するため、「効果的な企業支援のための仕組み」が県連主導で構築されつつあります。「効果的な企業支援のための仕組み」とは、県内をブロックに分けて広域支援センターを設置し、ブロック内の商工会を支援したり、県連の高能力支援人材に認定制度を設け、支援現場のリーダーとして商工会の経営指導員とともに企業支援する仕組み等です。



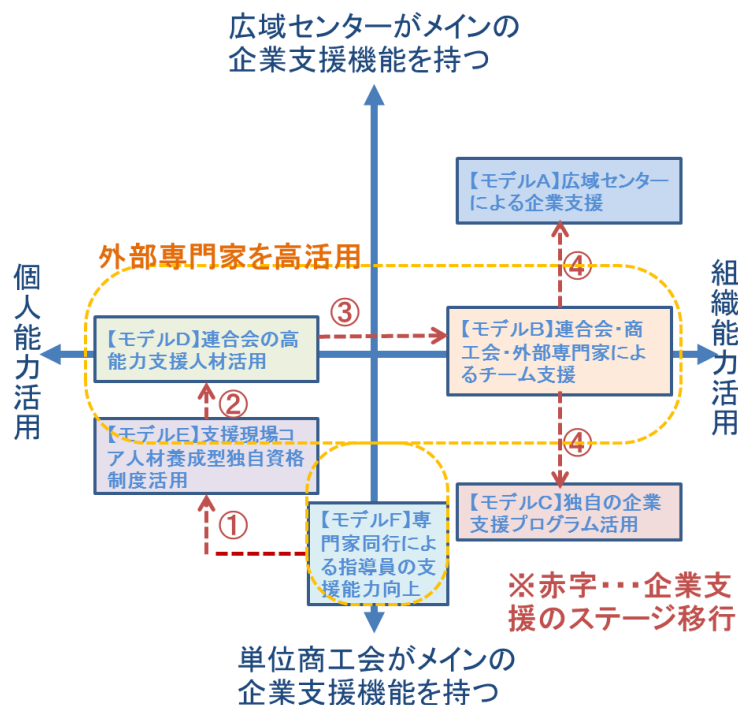
■ 高度専門的な課題に対する商工会の企業支援の主な特徴

特徴	内容
①支援テーマ	「経営革新」と「販路開拓・販促支援」が2大支援テーマ。特に「経営革新」は各県連の重点施策。
②案件発掘と支援プロセス	商工会の経営指導員の個人能力に依存せず、組織的に案件発掘を行う県連・商工会が増加。県連の専門経営指導員は支援プロセスの多くに関与。
③支援先企業数	支援先企業数は「効果的な企業支援の仕組み」の有無が大きな影響。

2. 商工会の企業支援モデル

県連が構築している「効果的な企業支援のための仕組み」が、商工会の企業支援の活動類型を形成しています。商工会の企業支援の活動類型が、企業支援モデルです。

商工会の「企業支援モデル」を分類するため、図のようにマップを作成しました。企業支援は基本的には、企業の相談窓口となる商工会が担います。広域支援センター体制を構築している県連は、センターに県連の専門経営指導員が配置されます。センターに配置された専門経営指導員が主導して企業支援を行うのか、商工会の経営指導員が主導して企業支援を行うのかで、企業支援モデルが異なります。また、個人の高い支援能力が、組織能力として波及しているケース、波及していないケース等、様々です。企業支援は、図の赤字のようなステージ移行が推測されます。



モデル	概要
モデルA	高度専門的な課題の企業支援機能を広域センターに集中。可能なことはセンターの内部人材による支援が基本。商工会は金融・税務相談等の日常的な基本的指導業務が中心。
モデルB	企業支援は商工会が主体的に担う。広域センターの専門経営指導員や外部専門家がチームとして支援。
モデルC	県連が独自の企業支援プログラムを構築し、商工会は企業支援を担う。
モデルD	企業支援は重点テーマを明確化し、県連（センター）の高能力支援人材をリーダーに、経営指導員、外部専門家とチーム対応。
モデルE	企業支援は重点テーマを明確化し、一定要件を満たした商工会の経営指導員に独自資格を付与し行う。
モデルF	専門家同行による経営指導員の支援能力向上を目的に、企業支援は県連が重点テーマを明確化し商工会が行う。

3. 商工会の企業支援に関する課題

今後、県連及び商工会の企業支援は、支援機能強化を図りながら更に発展していく方向性に変わりがないと思います。ただ、商工会により支援機能に差が見られることも事実です。そこで次の課題があると思われます。

①県連の「効果的な企業支援の仕組み」づくりと、更なる進化。

②エース級の支援人材育成等による段階的な商工会の企業支援機能強化。

制作著作 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部 支援機関サポート課

作成担当 豊田 信（平成23～27年度 全国支援ネットマネージャー）

地域支援機関等サポート事業 ホームページ

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiiikiryoku/index.html>