

# 日本商工会議所 中期行動計画 (2023-2025)

日本再生・変革に挑む  
～志を高く、新しい時代を切り拓く～

日本商工会議所  
2023年3月16日



## I. 中小企業のイノベーションの創出・成長支援

### 中小企業の自己変革力の発揮を最大限後押し

基本的考え方・課題	… 3
1. 中小企業の自己変革・取引価格の適正化・生産性向上に向けた支援	… 4
2. 多様な人材の活躍推進と産業人材の育成・リスクリングの推進	… 6
3. 中小企業の挑戦を促す海外展開支援と経済安全保障への対応	… 7
4. 中小企業の人手不足解消に資する生産性向上、自発的な賃上げに向けた環境整備	… 8
5. 経済の成長と環境の両立を実現するエネルギー・環境政策の確立	… 8
6. 新たな制度や制度改正への対応	… 9

## II. 人と企業が輝く地域の創造

### 各地域の成長ポテンシャルを最大限に引き出すための取組みを推進

基本的考え方・課題	… 11
1. 観光立国の復活に向けた観光地域づくりの推進	… 12
2. 民間主導による公民共創まちづくりの取組みの推進	… 12
3. 地方創生の推進、国土強靱化・社会基盤整備	… 13
4. 地域ブランドの価値向上・地域課題解決支援	… 13
5. 東日本大震災からの「復興・創生」の推進と福島再生への支援	… 14
6. 国際的ビッグイベントによる経済効果の地域への波及	… 14

## III. 商工会議所機能の強化

### 515商工会議所・125万会員が成すネットワーク力を最大限に活用した活動を強化

基本的考え方・課題	… 16
1. 対話を重視した「現場主義」「双方向主義」の継続・発展	… 17
2. 変化に対応できる商工会議所職員の人材育成・確保	… 17
3. 組織・財政基盤の強化	… 18
4. 商工会議所のプレゼンスの強化	… 19

# I. 中小企業のイノベーションの創出・成長支援



# 1. 基本的考え方・課題

- 日本経済は、過去20年以上にわたり物価、賃金、生産性がほぼ横ばいという停滞が続き、**先進諸国に比して相対的に競争力は低下している。**
- また、近年では、コロナ禍に加え、ロシアのウクライナ侵攻などに伴う供給の混乱、複合的な要因による**物価上昇や円安、さらには慢性的な人手不足と賃上げの圧力が中小企業に大きな影響**を及ぼしている。
- 向こう3年間は、足元の中小企業経営支援に加え、こうした内外の大きな環境変化に対応しつつ、人口減少や少子高齢化、社会保障費の拡大、財政赤字、人手不足、エネルギー問題、さらには加速するデジタル化やグローバル化に対応し、わが国が抱える**構造的課題に正面から取り組み、成長軌道に戻していくことが極めて重要**である。
- 日本再生を成し遂げるためには、**民間投資の強力な推進や持続的な賃上げが必要**であり、中小企業においても、**新分野開拓や人的投資など自己変革への積極的な取り組みや、取引価格の適正化を通じた労働生産性と付加価値の向上が不可欠**である。
- 全国の多くの中小企業は、これらの環境の激変に対応し、すでに自己変革の努力をスタートさせている。このような中小企業こそ、日本を再び強く豊かな国に変える重要な担い手である。こうした中小企業を増やし、**中小企業の自己変革力が最大限発揮される環境整備を図っていく必要**がある。

## 課題解決のための取り組みテーマ

1. 中小企業の自己変革・取引価格の適正化・生産性向上に向けた支援
2. 多様な人材の活躍推進と産業人材の育成・リスクリングの推進
3. 中小企業の挑戦を促す海外展開支援と経済安全保障への対応
4. 中小企業の人手不足解消に資する生産性向上、自発的な賃上げに向けた環境整備
5. 経済の成長と環境の両立を実現するエネルギー・環境政策の確立
6. 新たな制度や制度改正への対応

## 2. 中期行動計画の重点項目と具体的な取組み

### 1. 中小企業の自己変革・取引価格の適正化・生産性向上に向けた支援

#### 中期行動計画の重点項目



#### 具体的な取組み

#### 中小企業の投資や賃上げの原資確保に向けた支援

##### ◆取引価格の適正化の強力な推進

- 中小企業の投資や賃上げの原資確保に向け、パートナーシップ構築宣言の普及・実効性向上など、政府と密接に連携して取引価格の適正化を強力に推進する。
- 経済3団体連名要請に基づき、各地商工会議所を通じて役員・会員企業に対し、宣言の登録とその宣言内容の実行、社内や取引先への周知・徹底等呼びかける。
- 業種間の価格転嫁状況に格差があることを踏まえ、業種特性に応じた取引適正化を推進する。

#### 中小企業のデジタル化・DXによる生産性向上

- ◆経営者に対するデジタル化・DXに向けた意識改革
- ◆社内人材の育成、専門人材の活用を通じた中小企業のデジタル実装・DXの推進
- ◆中小企業のサイバーセキュリティ強化支援
- ◆業務プロセスの改善・品質管理等を通じた中小企業の生産性向上支援

- デジタル化・DXの有用性について、経営者の「気づき」がもたらされるセミナーや中小企業のデジタル実装への行動につながる展示会の開催支援、好事例の横展開を図る。
- 民間企業と協力し、経営者の意識改革や社内人材の育成に資する研修プログラムを提供する。
- 副業・兼業など外部人材を活用し、中小企業のデジタル実装を促進するとともに、先進事例の発信によりDXを推進する。
- 中小企業におけるセキュリティ対策、業務改善等による生産性向上の必要性や、好取組・支援事例を発信し、具体策の普及啓発を図る。

## 2. 中期行動計画の重点項目と具体的な取組み

### 中期行動計画の重点項目



### 具体的な取組み

#### イノベーションの創出に向けた支援

- ◆ 公的研究機関との連携によるイノベーション創出支援
  - ◆ 民間投資の強力な促進
  - ◆ 円滑な事業承継に向けた支援
  - ◆ 知的財産の創造・活用・保護の推進
  - ◆ 創業・スタートアップへの支援
  - ◆ 中小企業の事業再生支援
  - ◆ 中小企業のESG経営の推進
- 産業技術総合研究所等との連携を通じて、各地商工会議所による中小企業の生産性向上・イノベーション創出に向けた取組みをサポートする。
  - 設備投資や研究開発、自発的な賃上げを含む人材投資など、中小企業の自己変革への挑戦を後押しする税制措置を要望する。
  - 自社株の相続・贈与に係る税負担がゼロになる事業承継税制の特例について恒久化を要望する。
  - 創業・スタートアップや前向きな投資の促進に向け、経営者保証ガイドラインや、円滑な再チャレンジ・廃業を促す事業再生等ガイドラインの活用を推進する。
  - 知財政策に関する提言を行うとともに、先進事例紹介を通じて、中小企業における特許やノウハウなどの知財の活用を促進する。
  - 中小企業のESG経営を推進するためのセミナーを開催する。

#### 新型コロナや物価高の影響を受けた事業者への継続支援

- ◆ 経済的苦境にある中小企業への支援継続

- 経営相談窓口による支援を継続するとともに、タイムリーに政策提言を実施する。

## 2. 中期行動計画の重点項目と具体的な取組み

### 2. 多様な人材の活躍推進と産業人材の育成・リスキングの推進

中期行動計画の重点項目	具体的な取組み
<b>女性・外国人材等の多様な人材の活躍推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆働く女性のキャリア意識向上、経営戦略としての女性活躍の推進</li> <li>◆外国人材から選ばれる国・地域の実現に向けた環境整備</li> <li>◆中小企業のダイバーシティ経営に向けた環境整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○女性が安心して働き、キャリアアップできる環境整備と中小企業の取組み支援を進めるため、先進事例による課題解決の機会提供を行う。</li> <li>○技能実習・特定技能制度について、現場実態を把握し、必要な政策提言を行うなど、外国人材に選ばれる国となるための環境整備に取り組む。</li> <li>○中小企業のダイバーシティ推進に向けたセミナーを開催する。</li> </ul>
<b>産業人材の育成・リスキングなど「人への投資」の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆社会で活躍する産業人材の育成・確保に向けたキャリア教育、リスキング、円滑な労働移動の推進</li> <li>◆検定試験の活用を通じた産業人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○キャリア教育、リスキングに資する各種支援施策の周知を行い、利用促進を図る。</li> <li>○学生のキャリア教育推進のため、各地商工会議所の好事例の横展開を図る。</li> <li>○産業人材の育成およびリスキングの推進に向けて各種検定試験の活用を勧めるキャンペーンを実施する。</li> <li>○日商検定普及委員等の高校・大学等への派遣による出前授業などを実施する。</li> </ul>

### 3. 中小企業の挑戦を促す海外展開支援と経済安全保障への対応

#### 中期行動計画の重点項目



#### 具体的な取組み

##### 中小企業の海外展開支援

- ◆各地商工会議所との協力・協働による海外展開支援策の展開
- ◆在外日本人商工会議所との連携強化
- ◆原産地証明書の安定かつ円滑な発給体制の構築

- 会頭ミッションなどの使節団の派遣を通じて、日本と諸外国との関係構築・経済関係の強化・拡充を図るなど、中小企業の海外ビジネスの環境整備を図る。
- 海外展開に取り組む商工会議所・企業の好事例の横展開を図るとともに、越境 E C の活用を促進するセミナーを開催するなど海外展開イニシアティブを推進する。
- 海外展開支援ツールの作成・提供により、商工会議所職員の支援スキル向上をサポートする。
- 在外日本人商工会議所との連携を強化するため、調査やヒアリングを行い、課題を抽出する。
- 特定原産地証明書について、円滑な発給体制を構築するため、電子化を推進する。

##### 経済安全保障への対応

- ◆重要物資のサプライチェーン強化
- ◆中小企業の事業活動を委縮させる規制の最小化

- 経済安全保障について、半導体など重要物資のサプライチェーン強化や中小企業への規制の最小化などの課題・対応策について調査研究し、国の会議での意見主張や政策提言を行う。



## 2. 中期行動計画の重点項目と具体的な取組み

### 4. 中小企業の人手不足解消に資する生産性向上、自発的な賃上げに向けた環境整備

#### 中期行動計画の重点項目

#### 具体的な取組み

- ◆ 自発的な賃上げの環境整備に資する政策の実現
- ◆ 取引価格の適正化による賃上げ原資の確保
- ◆ 生産性の向上につながる「人への投資」に関する支援策の拡充
- ◆ 法に定める三要素のデータに基づく納得感のある水準での最低賃金の実現

- 中小企業が自発的に賃上げできる環境の整備に向け、パートナシップ構築宣言の普及・実効性向上による取引価格の適正化や生産性向上など、必要な支援策を政府へ意見・要望する。
- 「人への投資」に関連する効果的な支援策の検討・要望を実施するとともに、人手不足の対策や自発的な賃上げに資する内容のセミナーを開催する。
- 政府の各種会議において、法に定める三要素のデータに基づき、納得感のある水準での最低賃金の決定を主張する。その際、地域の実情に応じた配慮を求める。

### 5. 経済の成長と環境の両立を実現するエネルギー・環境政策の確立

#### 中期行動計画の重点項目

#### 具体的な取組み

- ◆ 原子力政策を含むエネルギーの安定供給の推進
- ◆ GXの推進
- ◆ 中小企業のカーボンニュートラルへの理解促進と取組みへの支援

- エネルギー・環境政策に関し、量・価格両面でのエネルギーの安定供給、原子力政策・GX・地域脱炭素等の推進、中小企業の脱炭素経営の支援拡充などの実現に向け、提言を行う。
- セミナーの開催、CO<sub>2</sub>チェックシートの利用拡大などを通じ、脱炭素経営に向けた「知る・測る・減らす」の啓発を進める。
- 担当者研修会を開催し、各地商工会議所の環境アクションプランの策定支援を行う。

### 6. 新たな制度や制度改正への対応

#### 中期行動計画の重点項目



#### 具体的な取組み

- ◆消費税インボイス制度の円滑な導入、事業者の混乱防止
- ◆持続可能な社会保障制度改革の推進
- ◆経済法制度改正の対応・法務対応力強化の支援

- 2023年10月の消費税インボイス制度導入に向け、事業者の混乱を防止するためにも、負担軽減措置を踏まえた制度内容の普及・理解促進を進める。併せて、中小企業のバックオフィス業務のデジタル化を推進する。
- 現役世代や事業主の負担増加の抑制など、持続可能な社会保障制度の実現を提言する。
- 各種法制度改正や取引契約の重要性など、関係機関と連携した普及啓発を通じて中小企業の法務対応力強化を支援する。

## Ⅱ. 人と企業が輝く地域の創造



# 1. 基本的考え方・課題

- 地域は、人口減少に伴う地域経済の衰退という構造的な課題に直面している。一方で独自の歴史・伝統・文化を有し、伝統企業や地場産業をはじめとする多様な産業が集積しており、そのポテンシャルは高い。
- コロナ禍を経て価値観は多様化するとともに、デジタル技術の急速な普及も相まって地方圏への関心は高まっている。今こそ地方創生を再起動させる好機である。
- 観光振興、都市再生・中心市街地活性化、地域に新たな付加価値を生む産業の育成など、各地域の成長ポテンシャルを最大限に引き出すための取組みを一層推進していくことが重要である。
- また、今後起こりうる大規模自然災害を想定し、国土強靱化を進めていくことが不可欠である。
- 東日本大震災からの復興への動きは着実に進んでいるが、他方で原子力発電所の廃炉をはじめとする長期的課題が残されている。地方創生のモデルとなるような創造的復興の実現と福島再生に向けて取り組む必要がある。

## 課題解決のための取組みテーマ

1. 観光立国の復活に向けた観光地域づくりの推進
2. 民間主導による公民共創まちづくりの取組みの推進
3. 地方創生の推進、国土強靱化・社会基盤整備
4. 地域ブランドの価値向上・地域課題解決支援
5. 東日本大震災からの「復興・創生」の推進と福島再生への支援
6. 国際的ビッグイベントによる経済効果の地域への波及

## 2. 中期行動計画の重点項目と具体的な取組み

### 1. 観光立国の復活に向けた観光地域づくりの推進

#### 中期行動計画の重点項目

#### 具体的な取組み

- ◆ コロナ禍を経て変化した旅行者ニーズを踏まえた国内交流の拡大・インバウンドの回復
- ◆ 高付加価値で持続可能な観光地域づくりの取組みの進展（産業観光、歴史・文化・食等を活用した観光資源の発掘・商品化）
- ◆ 観光地・観光産業の再生、観光DXの実現

- 観光振興大会の開催、きらり輝き観光振興大賞の実施、好事例の横展開等により、地域における観光に関する取組みの活性化を後押しする。
- 自治体、DMO、商工会議所等による観光地域づくりの推進について調査・研究を行い、観光振興に関する意見書を取りまとめ、国に実現を働きかける。
- 歴史・文化・食等の地域特有の地域資源の掘り起こし・高付加価値化による地方誘客・インバウンドの促進、地域一体となった観光マネジメント体制の構築等を後押しできる専門家・セミナーメニューを整備する。

### 2. 民間主導による公民共創まちづくりの取組みの推進

#### 中期行動計画の重点項目

#### 具体的な取組み

- ◆ 民間起点による公民共創まちづくり、都市再生・中心市街地活性化の取組みの活性化
- ◆ 地域のまちなか再生に向けた取組みの活性化
- ◆ 地方都市における地域企業主導型PFIの取組みの拡大

- 中心市街地活性化法の見直し検討に対応し、制度の課題を調査研究のうえ、国に対し提言する。
- 地域経済循環によるまちの発展を目指す「ローカルファースト」なまちづくりを推進する。
- 好事例の横展開や、専門家、シンクタンク等との連携により、まちづくり会社・商店街等のリノベーションによる空き店舗等の活用、まちなか創業等の各地におけるまちづくり・まちなか再生を推進する。

## 2. 中期行動計画の重点項目と具体的な取組み

### 3. 地方創生の推進、国土強靱化・社会基盤整備

#### 中期行動計画の重点項目

- ◆ 地域社会の活力向上に必要なスタートアップ・エコシステムの構築
- ◆ 国民・企業の安心・安全の確保に資する国土強靱化の推進
- ◆ 人流・物流、産業立地・サプライチェーンの再構築の基盤となる社会インフラ（道路、空港、港湾、地域公共交通等）の整備促進

#### 具体的な取組み

- 産官学金等連携による地域エコシステム構築や資金供給のあり方等を調査研究し、提言する。
- 国土形成計画や国土強靱化基本計画等の次期計画策定に対応した調査研究・提言活動を行うとともに、防災・減災に向けた地域・企業の取組み（地域BCM）を周知・啓発する。
- 脱炭素、レジリエンス等に対応した産業立地の動向、物流機能の維持・効率化に関する調査研究・情報提供を行う。
- 地域公共交通の再生に向けた地域の取組みに関し、調査研究・情報提供を行う。

### 4. 地域ブランドの価値向上・地域課題解決支援

#### 中期行動計画の重点項目

- ◆ ビヨンドコロナに向け、各地商工会議所が取組む新商品開発、販路開拓、まちなかの再生等を通じた地域経済循環の拡大

#### 具体的な取組み

- 各地商工会議所向けの産業構造や人口動態、人流等の官民ビッグデータ活用(RESAS等)に関する研修会を開催する。
- 共同展示商談会、越境ECを活用したテストマーケティング事業等を実施する。
- クラウドファンディングを活用した社会課題解決・地域活性化等の取組みを推進する。

### 5. 東日本大震災からの「復興・創生」の推進と福島再生への支援

#### 中期行動計画の重点項目



#### 具体的な取組み

- ◆ 東日本大震災からの「復興・創生」に向けた取組みの加速・深化
- ◆ 福島再生への継続的な支援

- 被災地の復興に向けた取組み状況についての視察・ヒアリング、福島でのALPS処理水放出に係る風評被害状況の把握を行い、地域の取組事例や課題等を踏まえ、国に対し提言する。
- 先端研究開発拠点の誘致・整備による新産業の集積、観光振興による東北ブランドの確立、水産加工業の再生等、復興の取組みを推進する。

### 6. 国際的ビッグイベントによる経済効果の地域への波及

#### 中期行動計画の重点項目



#### 具体的な取組み

- ◆ 国際的なビッグイベントの成功に向けた支援

- 2025年の大阪・関西万博、2027年の横浜園芸博など国際的なビッグイベントの成功に向け、全国の商工会議所の機運醸成を図るなどの支援を行う。

## Ⅲ. 商工会議所機能の強化





# 1. 基本的考え方・課題

- 雇用の7割を占め、地域経済やコミュニティを支える中小企業こそが変革の主角を担っていく時代であり、商工会議所の役割はこれまで以上に重要になる。
- 515商工会議所のネットワーク力を最大限に活かすため、商工会議所全体が一体となって活動するとともに、対話を重視した「現場主義」「双方向主義」のもと、政策提案能力を高めることが重要である。
- 人口減少・事業者減少の中で、商工会議所自身の組織運営を行う基盤の強化が重要になる。一方で、コロナ禍においても、各商工会議所が前面に立ち、また創意工夫した様々な事業により、全国の商工会議所の総会員数は増加に転じており125万会員となった。地域、そして企業からの期待に応えていくことが組織基盤強化につながると考えられる。
- また、商工会議所活動の一翼を担っている青年部、女性会との連携により、若い力・女性の力との相乗効果によって、未来に向けた新しい活動を生み出していくことが必要である。
- 加えて、大規模自然災害からの早期復旧や地域経済の活性化に向け、事業継続力強化支援計画や経営発達支援計画を共同作成するなど、商工会等と連携して対応することも重要である。

## 課題解決のための取組みテーマ

1. 対話を重視した「現場主義」「双方向主義」の継続・発展
2. 変化に対応できる商工会議所職員の人材育成・確保
3. 組織・財政基盤の強化
4. 商工会議所のプレゼンスの強化

## 2. 中期行動計画の重点項目と具体的な取組み

### 1. 対話を重視した「現場主義」「双方向主義」の継続・発展

#### 中期行動計画の重点項目

#### 具体的な取組み

- ◆地域の第一線で活動する各地商工会議所および会員企業の声に基づく政策提言の実施
- ◆日商役職員による515商工会議所訪問

- 移動常議員会、夏季政策懇談会、国務大臣等との懇談会を開催し、地域の声を丁寧に集め、政策提言につなげる。
- 商工会議所間のタイムリーな意見交換を行う場として、オンラインを活用したハイブリット会議を継続する。
- 日商役職員により、515商工会議所を訪問し、地域の課題把握に努める。

### 2. 変化に対応できる商工会議所職員の人材育成・確保

#### 中期行動計画の重点項目

#### 具体的な取組み

- ◆政策提言能力やデジタル化、海外展開など商工会議所職員・経営指導員の支援力の向上
- ◆商工会議所の組織強化に資する人材育成の支援

- 政策提言能力やデジタル活用、海外展開等に関する職員向け研修会を開催する。
- 商工会議所の組織強化に資する階層別研修会、担当別研修会を開催する。
- 各地商工会議所の経営支援体制の強化、経営支援力の向上に向け、経営指導員全国研修会、実践型研修会、若手経営指導員向けOJT指導事業等を実施する。
- 中小企業診断士をはじめとした経営指導員の経営支援に役立つ資格取得を支援する。

### 3. 組織・財政基盤の強化

#### 中期行動計画の重点項目



#### 具体的な取組み

- ◆ 会員・会費収入の拡大、収益事業の拡充
- ◆ 青年部、女性会活動の支援強化
- ◆ 商工会議所業務のデジタル化の推進
- ◆ 共通の課題を抱えた商工会議所の活動支援
- ◆ 商工会議所のコンプライアンス体制の強化

- 事業者のリスクヘッジに資するビジネス総合保険、業務災害補償プラン、休業補償プランの一層の普及促進を図る。
- 日本YEGの各種大会の開催やビジネスマッチング・研修事業等を通じて、次世代の地域リーダーである青年部の活動を支援する。
- 全商女性連全国大会を通じて女性経営者の研鑽と交流を図るとともに、女性起業家大賞等により女性活躍を一層推進する。
- 商工会議所活動の新たな担い手（役員・議員）を育成すべく、青年部・女性会との連携を強化する。
- デジタル化に関する情報交換会の開催により、課題把握し、解決策を検討する。
- 小都市商工会議所や共通の地域課題を持った商工会議所による活動を支援する。
- 商工会議所のコンプライアンス体制強化に向け、マニュアルの普及・啓発や研修会等を開催する。

### 4. 商工会議所のプレゼンスの強化

#### 中期行動計画の重点項目



#### 具体的な取組み

- ◆各種メディアを通じた商工会議所活動のみえる化
- ◆各地商工会議所の情報発信力の強化支援

- 日商の政策提言、各種調査結果、事業に関して、記者クラブへの積極的な取材の働きかけを行い、主要メディア、ネットニュースへの掲載数を拡大して知名度を向上させる。
- 日商公式サイト、会議所ニュース、石垣に加え、SNSやインターネット動画などの積極的な活用を図る。併せて、日商において、515全商工会議所の取組み事例を発信することで、全国の商工会議所の取組みを見える化する。
- 各地商工会議所向けに、PR力を強化するセミナーを実施し、情報発信力の強化を支援する。