

熊本商工会議所
中期ビジョン

行動、変革、成長 ~ *Active Innovation*

2008 2012



平成20年5月
熊本商工会議所

目 次

はじめに.....	1
熊本商工会議所 2008 2012 戦略計画.....	2
中期ビジョン	
中期戦略	
中期戦略目標	
戦略計画フロー図	
戦略計画策定にあたっての検討内容	
その1)「現状分析」と「あるべき姿」～4つの視点からの検証.....	4
その2) ビジョン実現のための戦略マップ.....	6
その3) 中期ビジョン実現のためのシナリオ.....	7
参考資料	9
熊本商工会議所会員数の推移.....	9
最近10年間の当所収入推移.....	10
中期ビジョン策定にあたって	11

はじめに

熊本商工会議所は、2009年、創立130周年を迎えます。

1879年（明治12年）12月20日、熊本商工会議所の前身である「熊本商法会議所」が設立。西南の役で廃墟と化した市街の復興や商工業界の立て直しに尽力したことから、その歴史がはじまりました。

全国で9番目に設立され、以来、多くの商工業者そして地域社会の厚い信頼と支持に支えられた当所。「商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資し、もって商工業の発展に寄与することを目的とする」地域総合経済団体として、これまで様々な事業に取り組んでまいりました。

しかしながら、昨今の経済環境の変化により、当所を取り巻く環境は急速なスピードで変化しております。そして、時代の変化とともに、多様化、高度化する会員ニーズに応えるためのサービス機能の充実や、地域経済浮揚の牽引役としての役割など、商工会議所が抱える課題も複雑化してきております。

そこで、創立130周年を迎えるにあたり、今一度原点に回帰し、当所が果たすべき役割を認識しながら、5年後の2012年に向けた行動指針として「中期ビジョン」を策定いたしました。積極的に「行動」し、会員との相互信頼のもと「変革」と「成長」を続けることを念頭に、熊本の商工業並びに地域経済の発展を遂げるため邁進していきます。

熊本商工会議所 130年の歩み

1879年 熊本商法会議所設立

明治12年12月20日 全国で9番目に設立

1891年 熊本商業会議所設立

明治24年7月2日

1900年 熊本財界の大恐慌

明治33年12月24日

1921年 独立庁舎完成

大正10年2月1日

1927年 第1回熊本見本市開催

昭和2年4月1日

1927年 (社)熊本商工会議所設立

昭和2年11月14日

1928年 熊本商工会議所に設立

昭和3年1月1日

1935年 熊本女子商工実務員養成所設置

昭和10年4月

1940年 ヤギデパート跡(現在地)を買収、

昭和15年7月 増改築を行い新庁舎移転

1947年 商工相談所開設

昭和22年4月

1948年 第1回火の国まつり開催

昭和23年4月

1953年 (特)熊本商工会議所設立

昭和28年8月1日

1958年 熊本清話会組織

昭和33年12月

1979年 創立100周年記念式典開催

昭和54年10月11日

1987年 会議所ビル新築落成

昭和62年8月31日

1989年 グレーター・サンアントニオ商

工会議所と姉妹締結

平成元年4月26日

1996年 福井商工会議所と姉妹提携

平成8年4月10日

2001年 熊本TMO構想認定

平成13年7月1日

2009年 創立130周年を迎える

平成21年

中期ビジョン

行動、変革、成長 ~ *Active Innovation*

会員企業とのコミュニケーションを密に図ることで信頼関係を築き、会員企業の身近なパートナーとして企業繁栄のために全力を尽くし、会員企業の繁栄を通して地域振興に貢献し、5年後に6,500の会員数を目指す。

中期戦略

職員のスキルアップにより会員企業のサポート機能強化を図るとともに、業務改革により、現場第一主義を徹底し、会員企業の実態を把握し情報の蓄積に努め、会員企業のニーズに応えた事業展開と、ONE to ONE のきめ細かいサービスを提供することで、熊本商工会議所のファンを増やし、会員企業の定着と拡大を図る。

中期戦略目標

退会率（7%）の半減と新規会員350件/年の獲得により、
会員数純増100件/年を目指す

現在の退会率（7%）により、年間約460件の退会が発生

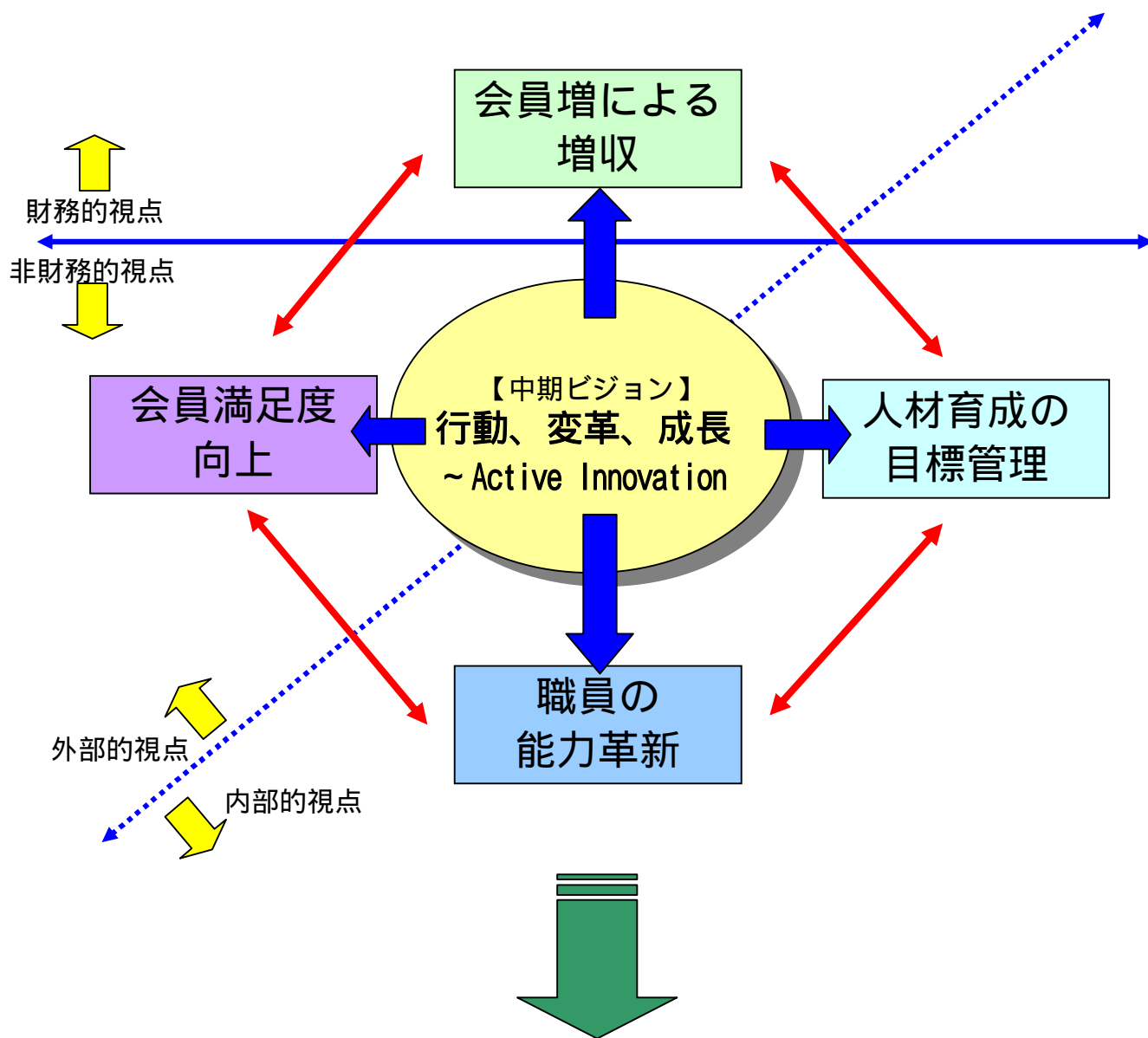
事業の取舍選択と業務効率化を図り

勤務時間の5割を会員企業とのコミュニケーションに集中

行動指針を明確にし、

会員企業から信頼される人材を育成するための研修体系を構築

戦略計画フロー図



中期戦略・戦略目標

- ・ 会員数純増 年100件
- ・ 勤務時間の5割を会員企業とのコミュニケーションに集中
- ・ 会員企業から信頼される人材を育成

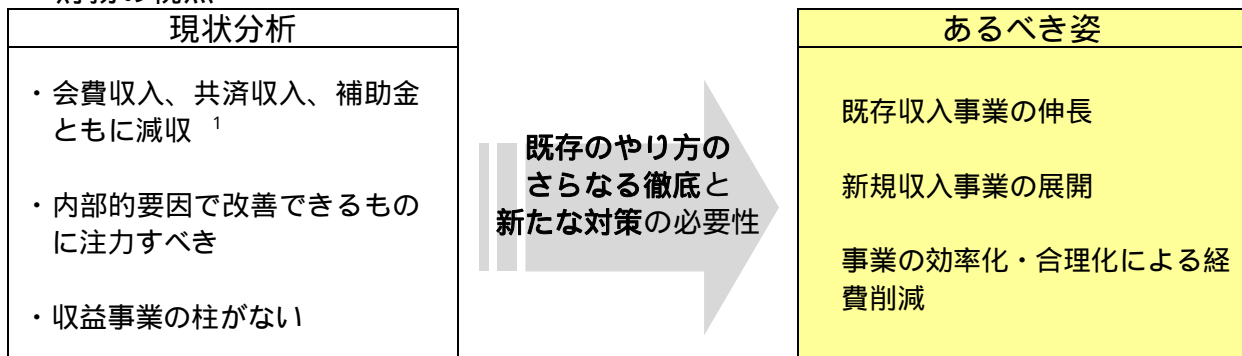
その1)「現状分析」と「あるべき姿」～4つの視点からの検証

ビジョン策定にあたっては、多面的な視点で、成果に至るまでの論理的な相互関係を把握し、戦略目標、実行と評価、そして検証を行い、持続的な成長へとつなげられる手法である「バランス・スコアカード」の手法を用いた。

まず、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の視点の4つの視点から現状分析とそこから見える課題、そして、あるべき姿を検証した。

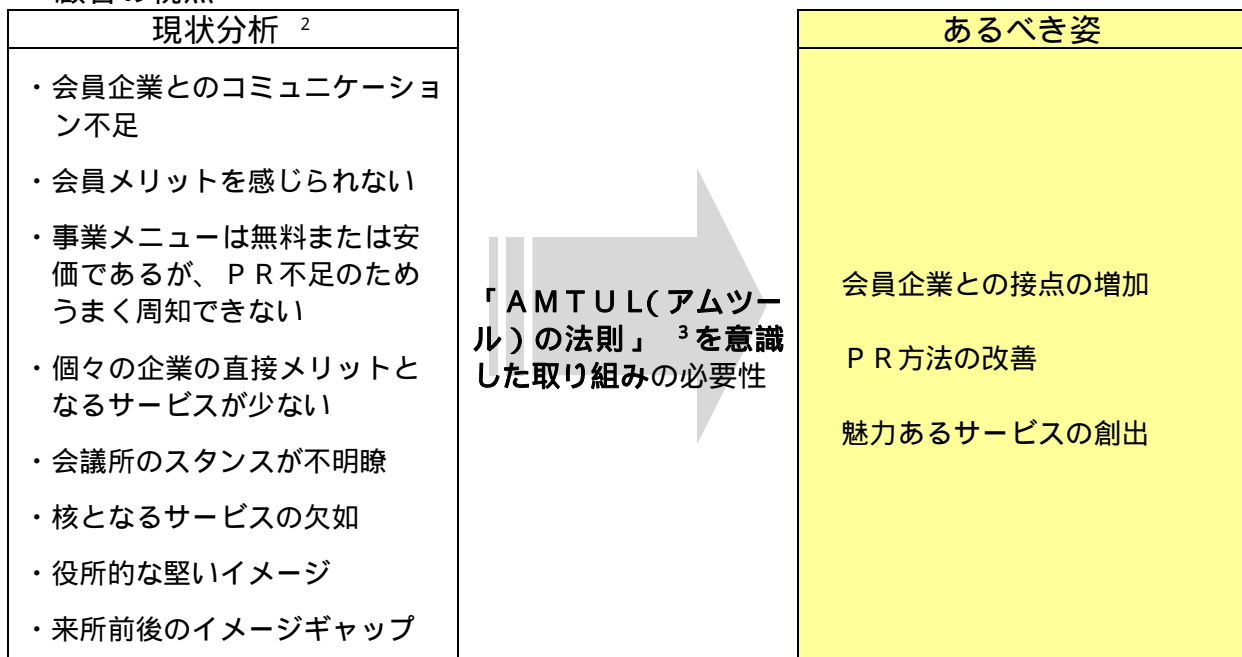
バランス・スコアカード・・・ロバート・S・キャプラン（ハーバートビジネススクール教授）とデビッド・ノートン（コンサルタント会社社長）が1992年に「ハーバート・ビジネス・レビュー」誌上に発表した業績評価システムであり、「将来の企業における業績評価」という研究プロジェクトを通して、この概念を考案した。[キャプラン/ノートン；1997] この概念は、従来の財務的指標中心の業績管理手法の欠点を補うものであり、戦略・ビジョンを4つの視点（財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点）で分類し、その企業の持つ戦略やビジョンと連鎖された財務的指標、及び非財務的指標を設定する必要がある。

財務の視点



¹ 参考資料：会員数の推移（p.9）会費、共済、補助金収入の推移（p.10）

顧客の視点



² H19.12実施「会員事業所インタビュー」並びにH18年度「会員ニーズ調査」より

³ 消費者の購買決定プロセスを説明するモデルの一つ。認知（aware）、記憶（memory）、試用（trial）、本格的な使用（usage）、ブランド固定（loyalty）の略。

業務プロセスの視点

現状分析

- ・ 事業の取捨選択が難しい
- ・ 組織としての意思決定、評価等の基準が不明確
- ・ 内部処理のプロセスが長い
- ・ 事業が多い、他の事業への関心が薄い
- ・ 業務の優先順位、タイムスケジュール管理の不足
- ・ 事業の最終的な目標が不明確

「簡素化」、「ルール化」の必要性

原点に立ち
商工会議所の
「行動指針」策定の
重要性

あるべき姿

- 事業目標・スタンスの明確化
- 戦略的組織運営
- 業務手順の簡素化、標準化

学習と成長の視点

現状分析

- ・ 研修システムなし 職員のレベル差が発生 サービスの均一化が図られていない
- ・ 特色のある職員がいない
- ・ 組織として人材育成の目指すべきところが不明確
- ・ 計画的な配置転換が必要
- ・ キャリアマネジメント意識の不足

商工会議所の
行動指針を踏まえた
当所職員の
「行動指針」策定の
必要性

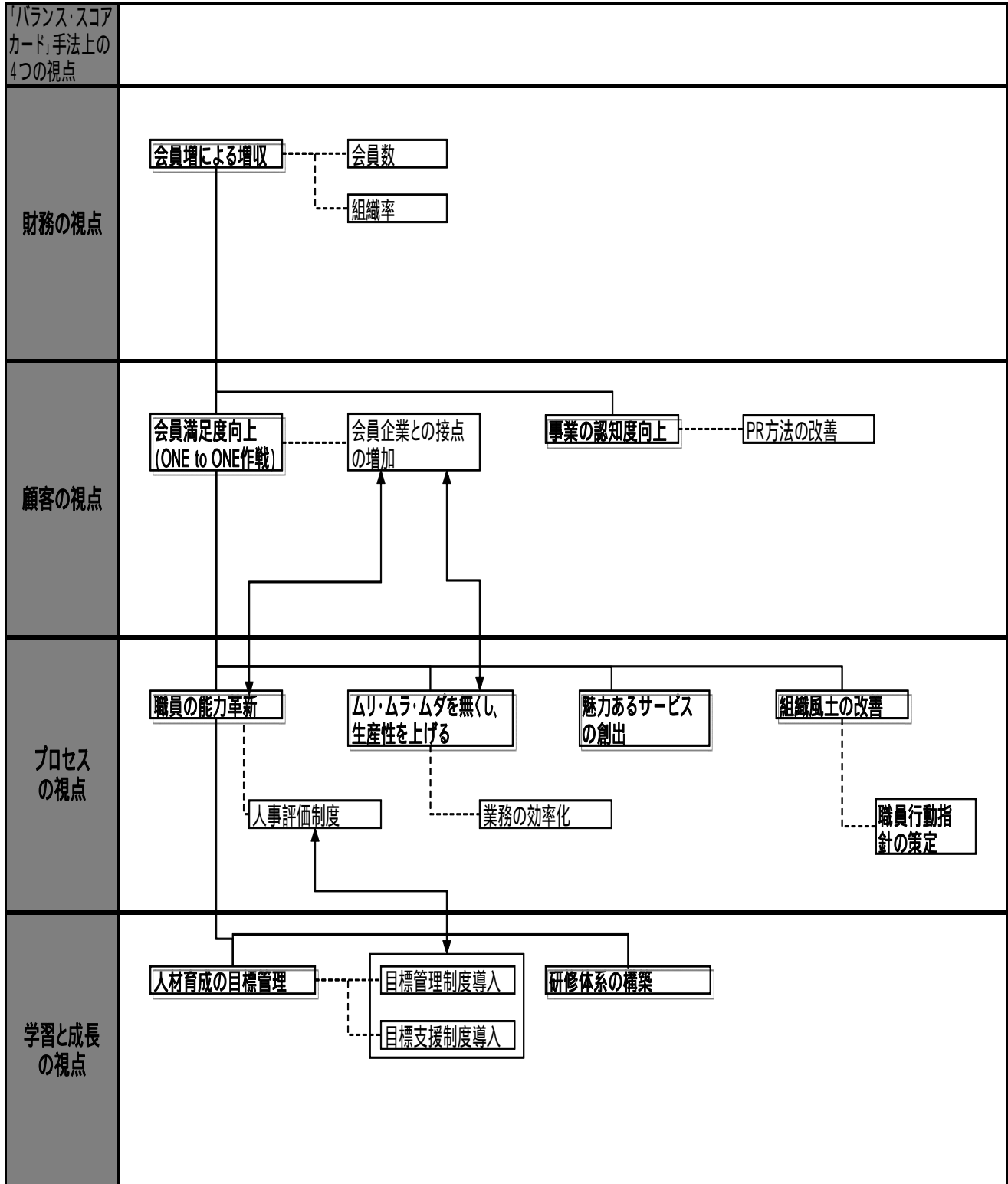
あるべき姿

- 人材育成の目標管理
- 研修体系の構築
- 人材育成推進の職場づくり

その2) ビジョン実現のための戦略マップ

現状分析並びにあるべき姿を検証後、目的を達成するために落とし込まれたそれぞれの行動の因果関係や関連を図式化した。

バランス・スコアカードの手法による戦略マップ



その3) 中期ビジョン実現のためのシナリオ

ビジョンと戦略を4つの視点の因果関係で戦略マップとして明確にさせた。そして、ビジョン・戦略を実現するためのシナリオを下記のように描いた。

商工会議所が果たすべき重要な使命である「地域経済の活性化」に必要な不可欠なものが「個々の会員企業の発展」である。この実現に向けた取り組みとして、長期的なキャリアマネジメントを踏まえた研修制度、目標管理制度や目標支援制度による職員のレベルアップやスペシャリストの育成を実行する。また同時に、職員の能力が十分に発揮できるよう、生産性向上に資する業務効率化、時代のニーズにあった会員サービスの展開、職員行動指針の策定を進める。

これらの業革により、勤務時間の5割を会員企業との接点の時間に費やし、そこから得られる各種情報の分析等を行い、ニーズにあった会員サービスの拡充を研究する。そして、効果的なPR活動を行いながらサービスを提供することで、会員の満足度向上を図る。満足度向上により、商工会議所の存在価値を高め、さらには、非会員に対する会員入会アプローチを進める。

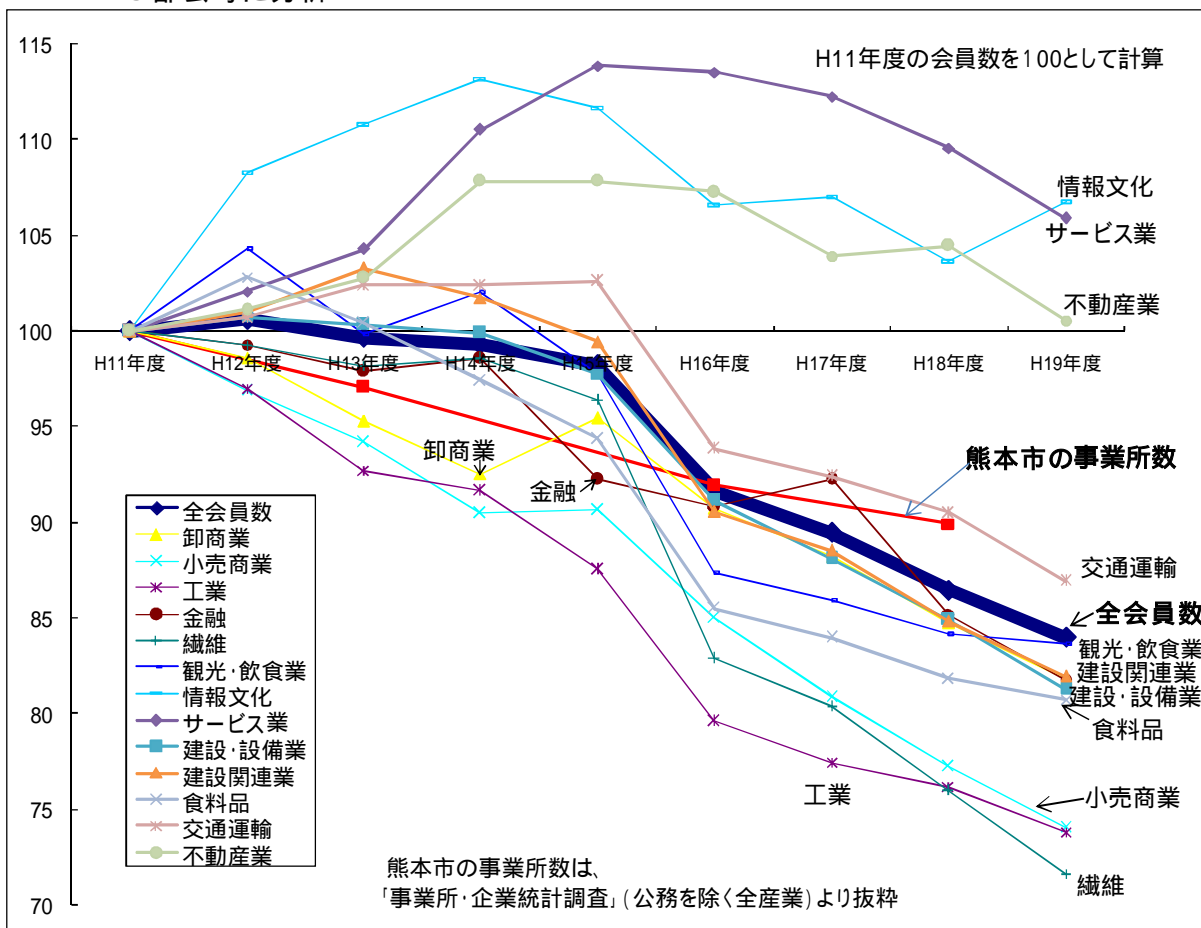
つまり、「個々の会員企業の発展」と「会議所組織の安定化」の双方向から「地域経済の活性化」へのアプローチを行うことで、組織と機能の安定に貢献する。

参 考 资 料

参考資料

熊本商工会議所会員数の推移

13部会毎に分析



	H11年度	H12年度	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度
全会員数	7,199	7,243	7,173	7,149	7,071	6,599	6,439	6,226	6,047
熊本市の事業所数	30,912	-	29,998	-	-	28,419	-	27,803	-

H24年度

6,500

(部会員別会員数データ推移)

	H11年度	H12年度	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度
卸商業	550	542	524	509	525	499	485	466	450
小売商業	1,345	1,303	1,267	1,217	1,219	1,143	1,088	1,039	996
工業	466	452	432	427	408	371	361	355	344
金融	142	141	139	140	131	129	131	121	116
繊維	275	273	270	271	265	228	221	209	197
観光・飲食業	626	653	625	639	612	547	538	527	524
情報文化	472	511	523	534	527	503	505	489	504
サービス業	628	641	655	694	715	713	705	688	665
建設・設備業	935	942	938	934	914	852	824	794	760
建設関連業	698	705	721	710	694	632	618	592	572
食料品	462	475	464	450	436	395	388	378	373
交通運輸	421	424	431	431	432	395	389	381	366
不動産業	179	181	184	193	193	192	186	187	180

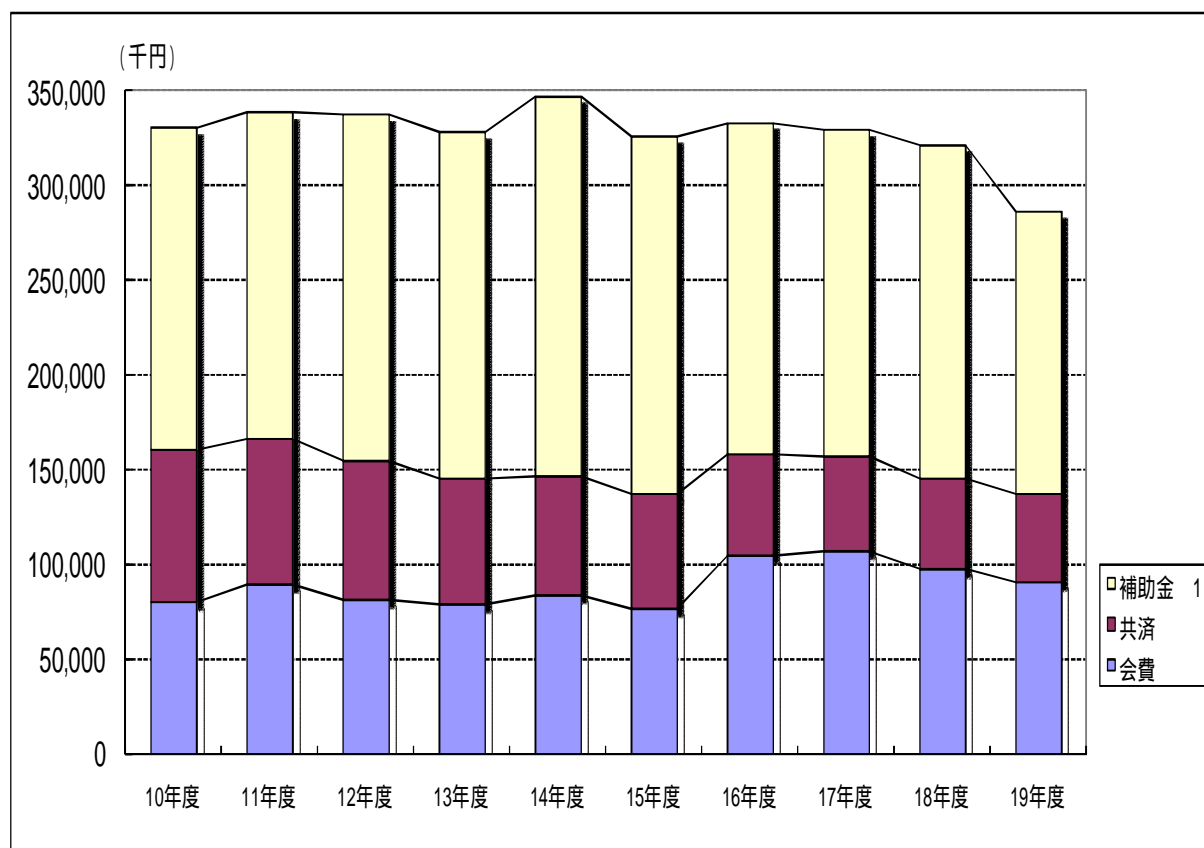
参考資料

最近10年間の当所収入推移

商工会議所収入の3本柱(会費、共済、補助金)収入の推移

単位:千円

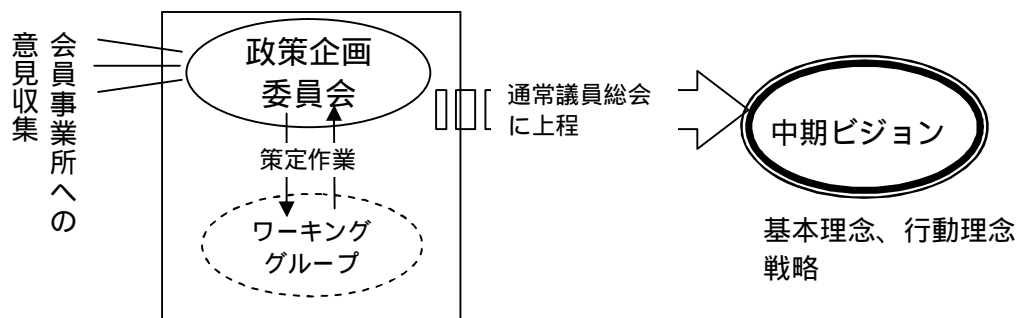
	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
会費	80,848	89,856	82,002	78,806	84,536	76,470	104,516	107,546	98,382	91,212
共済	79,810	76,556	73,737	67,132	62,954	60,963	54,315	49,592	47,335	45,903
補助金 ¹	170,669	173,018	182,015	182,950	199,901	189,257	175,372	173,248	175,975	149,451
合計	331,327	339,430	337,754	328,888	347,391	326,690	334,203	330,386	321,692	286,566



1 補助金とは、熊本県小規模事業指導費補助金と熊本市補助金(一般事業、小規模指導事業)の合計額
 会費には、選挙時の会費も含む(11年度、14年度、17年度)

中期ビジョン策定にあたって

- ・ 目的 / 熊本商工会議所の5年後の目指すべき姿を描き、その実現に向けた基本戦略を策定する。
- ・ 策定体制 / 政策企画委員会において、ビジョン策定にあたっての総合的な審議や、議員総会に上程するまでの作業を行った。
同委員会が出された検討内容をワーキンググループにおいて、具体的事項として落とし込み、その内容を同委員会にて検討した。



- ・ 策定手法 / ビジョン策定にあたっては、多面的な視点で、成果に至るまでの論理的な相互関係を把握し、戦略目標、実行と評価、そして検証を行い、持続的な成長へとつなげられる手法である「バランス・スコアカード」を採用。ワーキンググループメンバーの末崎氏のアドバイスを受けながら策定を進めた。
- ・ 進捗状況 /

	開催日	検討事項	検討事項を踏まえた取り組み
政策企画委員会	H19.8.9	・中長期ビジョンの策定について ほか	・スケジュール策定 ・ワーキンググループメンバーの検討
政策企画委員会	H19.10.16	・中長期ビジョンの策定について ほか	・ワーキンググループ会議の立ち上げ
ワーキンググループ会議（第1回）	H19.11.28	・中期ビジョン策定について ・ワーキンググループ会議について ・ビジョン策定手法について	・業種別会員数推移調査 ・会員事業所アンケート ・業務所要時間調査 ・現状認識と問題点の抽出、財務・顧客・業務プロセス・学習と成長
ワーキンググループ会議（第2回）	H19.12.20	・調査結果の報告とディスカッション ・現状と問題点の整理	・今後の対策・是正処置の検討 ・財務・顧客・業務プロセス・学習と成長
ワーキンググループ会議（第3回）	H20.1.24	・財務・顧客・業務プロセス・学習と成長の視点から見た対策・是正処置についての検証	・戦略計画(案)の作成 ・戦略のシナリオ(案)の作成
ワーキンググループ会議（第4回）	H20.2.18	・戦略計画と戦略のシナリオの検証	・中間報告資料作成

政策企画委員会	H20.3.10	・中期ビジョン策定中間報告	
ワーキンググループ 会議（第5回）	H20.3.18	・政策企画委員会(3/10)審議事項報告 ・戦略計画の検証	・ビジョン報告書構成案作成
ワーキンググループ 会議（第6回）	H20.4.15	・中期ビジョン最終案について	
政策企画委員会	H20.5.19	・中期ビジョンについて	最終案について協議
通常議員総会	H20.5.23	・中期ビジョンについて	原案どおり承認
会員企業への周知	H20.6	・会報誌「商工ひのくに」6月号に掲載	

政策企画委員会

副 会 頭	森 正 臣	(株)肥後銀行	代表取締役副頭取
委 員 長	岩 永 研 一	(株)岩永組	代表取締役会長
副委員長	西 山 喬	総合企画(株)	代表取締役社長
委 員	古 庄 忠 信	(株)イズミ車体製作所	代表取締役社長
	足 立 國 功	熊本駅前ビル(株)	取締役会長
	石 原 靖 也	東光石油(株)	代表取締役社長
	久 我 彰 登	鶴屋商事(株)	顧問
	熊 本 敏 彦	西日本電信電話(株)熊本支店	理事支店長
	古 賀 幹 雄	熊本製粉(株)	代表取締役社長
	斉 藤 隆 士	(株)熊本ホテルキャッスル	代表取締役社長
	島 田 久 巳	アクサ生命保険(株)熊本支社	支社長
	月 田 求 仁 敬	熊本大同青果(株)	代表取締役
	永 田 幹 郎	(株)熊本放送	取締役相談役
	野 田 三 郎	(株)野田市兵衛商店	代表取締役
	平 野 俊 志	熊本ヤクルト(株)	顧問
	平 野 正 俊	(株)平野木工	代表取締役社長
	藤 井 章 生	(株)レイメイ藤井	代表取締役社長
	古 荘 幹 郎	(株)古荘帽子	代表取締役社長
	水 野 弘 道	(財)化学及血清療法研究所	理事
	森 本 孝	熊本第一信用金庫	代表理事会長
	吉 田 恒 彦	(株)ゆめタウン熊本	代表取締役社長

中期ビジョン策定ワーキンググループメンバー

座 長	西山 喬	(政策企画委員会副委員長 総合企画(株)代表取締役社長)
	末崎 和功	(会員企業 (株)K-プラス 代表取締役社長)
	園田 征次	(熊本商工会議所事務局長)
	田村 仁	(〃 総務部次長)
	岩瀬 修	(〃 総務部総務企画課課長補佐)
	吉田 博美	(〃 専門指導センター専門指導課主任主事)
	川田 晃仁	(〃 専門指導センター専門指導課主任主事)
	池部 泰成	(〃 商工振興部情報調査課主任主事)
	水上 憲誠	(〃 中小企業相談部経営相談課主事)