

組合実態調査報告書

株式会社 商工組合中央金庫
一般財団法人 商工総合研究所

組合実態調査は1954年以降、過去12回に亘って実施され、今回（第13回）は6年ぶりに行われた。
以下ではその概要を紹介する。

< 要 旨 >

- 5年前と比べた組合員数の増減をみると、「減少した」が53.4%に達しており、「増加した」は13.4%にとどまっている。
- 主要財源（第1位）をみると、「賦課金・会費」（41.2%）、「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」（34.2%）が大きな柱となっている。
- 直近の決算状況（利用分量配当前）をみると、「黒字」組合が65.1%、「赤字」は16.0%となっており、収支状況については総じて大きな問題はない。
- 現在実施している事業をみると、「組合員、従業員の福利厚生」（41.2%）、「共同仕入・購入」（38.7%）、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」（29.3%）、「教育訓練・人材開発」（23.5%）、「保険代理業務」（22.5%）等が上位に挙げられている。
- 最近5年間に新規に開始した事業をみると、「共同仕入・購入」（12.2%）、「組合員、従業員の福利厚生」（11.0%）、「教育訓練・人材開発」（9.6%）、「外国人技能実習生受入」（9.6%）、「共同受注」（9.3%）等が上位に挙げられている。
- 特に重要と考えている事業をみると、「共同仕入・購入」（23.9%）、「教育訓練・人材開発」（16.6%）、「組合員、従業員の福利厚生」（15.8%）、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」（15.0%）、「共同販売」（13.4%）等が上位に挙げられている。
- 今後新規に取り組みたい事業をみると、「教育訓練・人材開発」（16.4%）、「外国人技能実習生受入」（16.2%）、「異業種交流、企業連携、産学官連携」（15.0%）、「共同求人」（12.1%）、「市場調査・販路開拓」（10.8%）等が上位に挙げられている。
- 最近5年間に縮小・廃止した事業をみると、「資金の貸付、手形割引」（33.0%）、「共同仕入・購入」（14.0%）、「保険代理業務」（10.7%）、「債務保証」（8.8%）、「資金借入の斡旋」（8.2%）等が上位に挙げられている。
- 事業推進上の問題点をみると、「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」（31.7%）、「共同事業の利用率の低下」（26.4%）、「魅力ある共同事業が見つからない」（22.2%）、「問題は特にない」（19.0%）等が上位に挙げられている。
- 問題点への対策をみると、「定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る」（31.7%）、「特別な対策はない」（31.2%）、「組合員数の増加を図る」（17.9%）、「委員会等を設置して、魅力ある共同事業とは何かを検討する」（14.4%）等が上位に挙げられている。

- 最近の組合活動の状況についてみると、「活発である」(8.9%)、「まずまず活発である」(50.8%)、「あまり活発ではない」(28.6%)、「活発ではない」(11.7%)となっている。なお活動状況と組合員数の増減の関係についてみると、活動が活発な組合ほど組合員数が「増加した」を選択した比率が高い。
- 組合員に起因する最大の課題、問題点をみると、「組合員の減少」(23.5%)、「課題、問題点は特にない」(22.9%)、「組合員の参加意識の不足」(20.5%)等が上位に挙げられている。なお活動状況と課題、問題点との関係についてみると、活動が不活発な組合ほど「組合員の減少」を選択した比率が高い。
- 組合運営の今後の方向性をみると、「現状維持できるように努める」が62.8%、「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」が25.6%を占めている。なお活動状況と今後の方向性についてみると、活動が活発な組合ほど、「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」を選択した比率が高い。
- 現在実施している組合員支援内容をみると、「組合員相互の交流連携活動」(65.4%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(32.6%)、「人材育成・強化」(31.5%)、「人手不足対応」(21.1%)等が上位に挙げられている。なおSDGs関連の取り組みを支援している組合は37.0%を占めている。
- 今後求められる組合員支援については、「人手不足対応」(36.1%)、「事業承継支援」(29.0%)、「人材育成・強化」(26.9%)、「組合の経営力、事務局のマネジメント力の強化」(23.7%)、「働き方改革の推進(含、女性・高齢者の活躍促進)」(22.8%)、「防災、BCP」(21.7%)、「IT(情報技術)化、AI活用支援」(20.5%)等が上位に挙げられている。なおSDGs関連の取組支援が求められるとみている組合は38.5%を占める。
- 今後組合員支援を実施する際の最大の問題点をみると、「組合事務局に専門性の高い支援人材がいらない」(26.9%)、「特にない」(26.6%)、「組合財政が苦しく予算制約から思うように支援できない」(20.1%)等が上位に挙げられている。
- 組合が重視しているテーマ(第1位)をみると、「組合員相互の交流連携活動」(26.8%)、「人手不足対応」(16.0%)、「人材育成・強化」(8.0%)等が上位に挙げられている。
- シェアリングエコノミーの実施割合は8.2%にとどまっている。ただ、組合の保有する有形・無形の資産を組合員共有の経営資源として活用しているケースを広義のシェアリングエコノミーとみれば、組合事業そのものがこれに該当するともいえる。
- SDGsについても実施割合は5.4%と数字上は低いが、中小企業組合は普段意識することなく、当該精神に準拠した取り組みを行っているケースが少なくない。
- 事業協同組合の直近の決算状況(利用分量配当前)については、過去2回の調査結果と比較すると「黒字」比率が増加傾向にある。
- 事業協同組合が最近5年間に開始した事業をみると、前回14位だった「外国人技能実習生受入」が4.6%から9.5%と大幅に上昇し、今回5位にランクされている。今後新規に取り組みたい事業をみると、前回23位であった「外国人技能実習生受入」が2.5%から16.3%に急上昇し、今回1位となっている。また、前回14位であった「共同求人」も6.6%から12.5%と大幅に上昇し4位となっている。さらに最近5年間に縮小・廃止した事業をみると、前回同様「資金の貸付、手形割引」が第1位で、その比率は32.0%から33.5%に上昇している。
- 事業協同組合の活動状況をみると、過去2回はやや不活発であったが、今回はどちらかといえば活発な状況にある。

[調査要項]

はじめに

1 属性及び財政状況

2 組合事業

3 組合による組合員支援

4 事業協同組合

[参考資料]

[調査要項]

1 調査の対象

商工中金所属組合のうち、組合貸または構成員貸のある中小企業組合。または、商工中金の株式を10万株以上保有している中小企業組合

2 調査方法

郵送自記入によるアンケート調査

3 調査時期

2019年9月7日～11月6日

4 調査時点

2019年3月末日現在

5 回収組合数

調査対象組合数 6,614

回収組合数 3,261

回収率 49.3%

6 調査事項

○組合の属性（設立年月、出資金額、組合員数、事業協同組合についてはその形態）

○組合員及び財務の状況（組合員数の増減、主要財源、決算状況）

○組合事業の状況（実施事業、新規開始事業、重点事業、今後新規に取り組みたい事業、縮小・廃止事業）、事業推進上の問題点及びその対策

○金融事業の実施状況、今後の取り組み方針とその理由等

○集団化組合の運営に関する事項（団地内余剰地・未利用地の状況と有効活用策）

○最近の組合活動の状況、組合活動における課題・問題点、組合運営の今後の方向性

○組合による組合員支援の状況（実施している支援内容、今後求められる支援内容）、支援に際しての問題点、重視しているテーマ

○注目されるテーマ（人手不足、人材育成・強化、事業承継、防災・BCP、働き方改革、シェアリングエコノミー、SDG s）への対応

○組合の喫緊の課題、中小企業組合の在り方、組合に期待される役割、商工中金に対する要望（自由記入）

【参考】

	アンケート票 送付組合数 (A)	送付組合抽出基準	アンケート票 回収組合数 (B)	回収率 (B)÷(A)
1997年調査	16,019	①商工中金取引組合は悉皆 (10,153) ②商工中金に所属のみの組合は抽出率 40%で無作為抽出 (5,575) ③商工中金に未所属の組合については 各営業店が無作為に抽出 (291) 合計 16,019組合	9,410	58.7%
2002年調査	13,397	①同上 (9,737) ②商工中金に所属のみの組合は抽出率 20%で無作為抽出 (3,425) ③商工中金に未所属の組合については 各営業店が無作為に抽出 (235) 合計 13,397組合	8,242	61.5%
2008年調査	7,326	商工中金所属組合のうち、組合貸または 構成員貸のある事業協同組合	4,196	57.3%
2013年調査	6,568	同上	3,291	50.1%
今回調査	6,614	①商工中金所属組合のうち、組合貸または 構成員貸のある中小企業組合 ②商工中金の株式を10万株以上保有し ている中小企業組合	3,261	49.3%

はじめに

今回の調査は、広く事業協同組合以外の類型の組合も対象としている。第1章から第3章までは中小企業組合の全体像について概観するとともに、主な類型（事業協同組合、商工組合、商店街振興組合）について比較を行う。第4章では、過去の調査結果も踏まえて事業協同組合の動向や、同業種組合、異業種組合といった形態別の相違点などを中心に述べる。

1 属性及び財政状況

1.1 組合の類型

アンケート回答組合を組合の類型別にみると（図表1-1）、事業協同組合が全体の86.4%と圧倒的多数を占めている。以下商工組合（7.2%）、商店街振興組合（2.4%）の順が続いている。

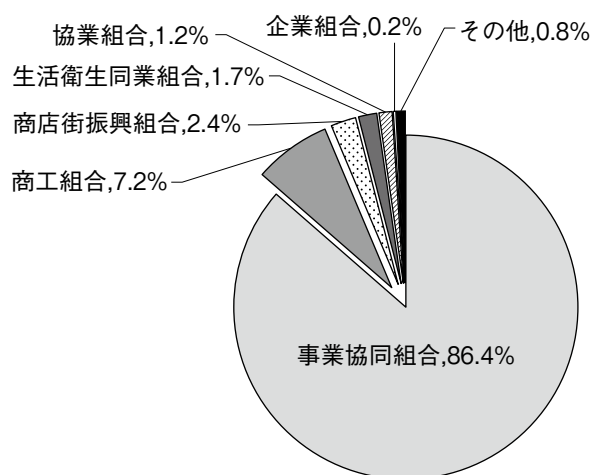
商工組合は、業界全体の改善・発展を図ることを主目的とし、資格として定款で定められた事業（資格事業）に関する指導及び教育、情報または資料の収集及び提供、調査研究事業を行う。つまり中小企業の業種別業界団体という性格が強い。商工組合には出資制の「出資商工組合」と、非出資制の「非出資商工組合」があり、前者は事業協同組合と同様に共同経済事業を行うことができる。そして両者は定款変更の手続きにより相互に移行できる。

商店街振興組合は、商店街単独の組合法「商店街振興組合法」により創設された組合制度で、商店街が形成されている地域において組織される。商工組合と同様に組合員資格や地区についての定めがあり、組合員は、地区内で小売業又

はサービス業に属する事業その他の事業を営む者で、当該地域内で組合員資格を有する者の2/3以上が組合員となり、かつ総組合員の1/2以上が小売業またはサービス業に属する事業を営む者でなければ設立することができない。

なお2012年の中小企業等協同組合法の一部改正により（2014年6月施行）、火災共済事業の専業組合である「火災共済協同組合」の類型は廃止された。改正後は出資金額、組合員数、地区等の一定の要件を満たす事業協同組合（協同組合連合会）が、行政庁の認可を受けて1契約者当たりの共済金額の総額が30万円を超える火災共済事業を実施することが可能となった。すなわち今回の調査では、過去の調査結果と異なりこうした「火災等共済組合」が事業協同組合に包含されている¹。

（図表1-1） 組合の類型（N=3,261）



1.2 設立時期

設立時期を年代の古い順からみると（図表1-2）、「1949年以前」は6.5%であった。以下西暦を10年ごとに区切った年代別にみると、

¹ 2016年4月1日に存する「火災共済協同組合」は、改正後の「火災等共済組合」として存続することとなった

「1950年代」(17.9%)、「1960年代」(21.6%)、「1970年代」(24.5%)、「1980年代」(11.4%)、「1990年代」(10.9%)、「2000年代」(5.5%)、「2010年以降」(1.6%)となっている。このように1970年代までに設立された組合が全体の7割を超えており、活動歴の長い組合が多い。

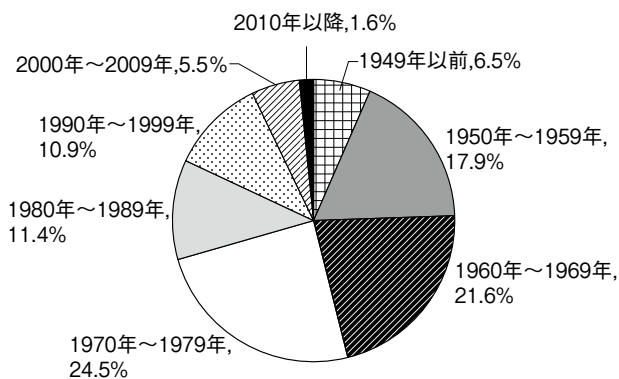
1.3 出資金額

出資金額を階層規模別にみると(図表1-3)、「100万円以下」が11.6%、「100万円超500万円以下」が25.1%、「500万円超1,000万円以下」が15.8%となっており、1,000万円以下が全体

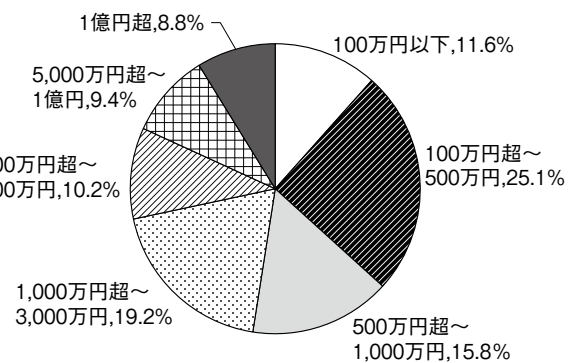
の52.5%と過半数を占めている。その一方「5,000万円超1億円以下」(9.4%)、「1億円超」(8.8%)と、出資金額が5,000万円を超える組合も2割近くを占めており、規模の違いが大きい。

組合の類型別にみると(図表1-4)、商店街振興組合は500万円以下が6割を超えており、他の2類型よりも財政基盤が弱い。商工組合は500万円以下が半数近くを占めている反面、1億円超の比率が12.6%と3類型のなかでは最も高く、組合間の格差が大きい。

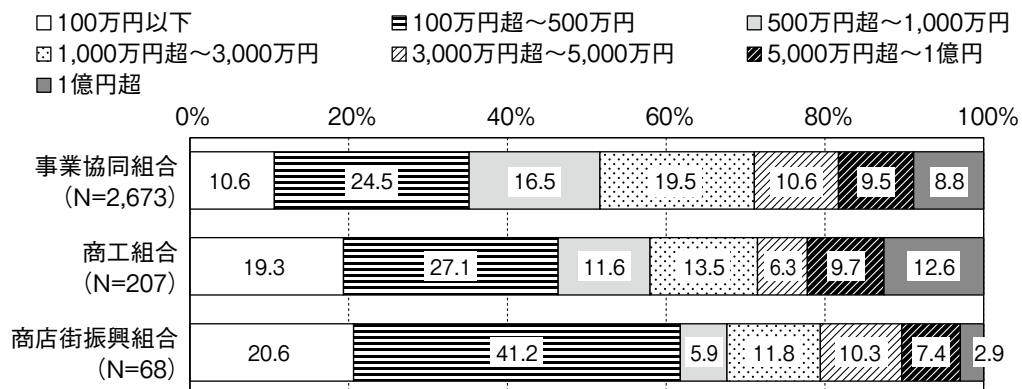
(図表1-2) 設立時期 (N=3,100)



(図表1-3) 出資金額 (N=3,047)



(図表1-4) 主要類型別出資金額

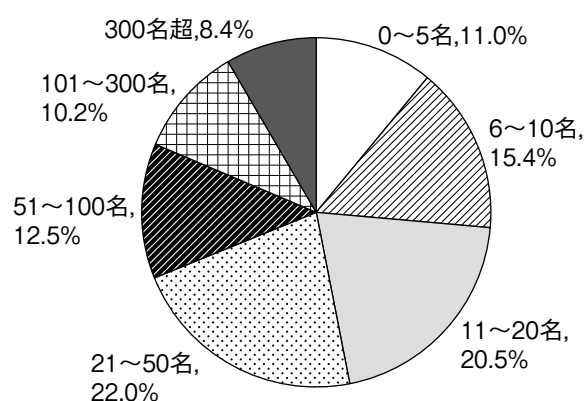


1.4 組合員数

組合員数を階層規模別にみると（図表1-5）、「5名以下」が11.0%、「6～10名」が15.4%、「11～20名」が20.5%となっており、組合員数20名以下の組合が46.9%と半数近くを占めている。その一方、「101～300名」（10.2%）、「300名超」（8.4%）と、組合員数100名を超える組合も2割近くを占めており、出資金額と同様に規模の違いが大きい。

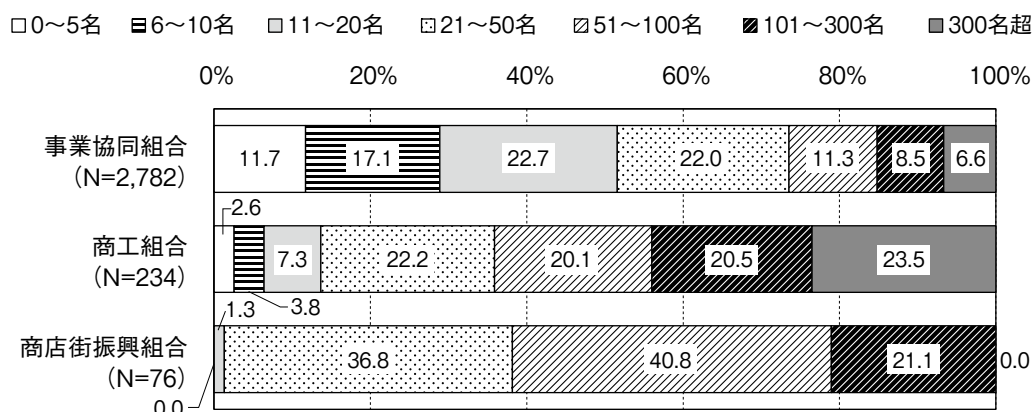
類型別にみると（図表1-6）、商店街振興組合は10名以下の組合はなく、「11～20名」も1.3%と比率は低く、20名超100名までの層に8割近くが集中している。商工組合は、20名以

（図表1-5）組合員数（N=3,216）



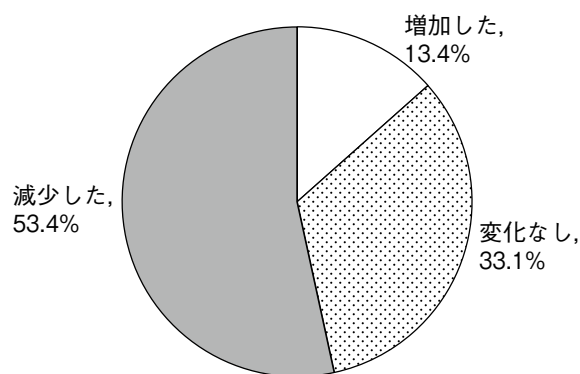
下が13.7%と少人数の組合の比率は低く、20名を超える階層ではほぼ均等に分布しており、300名超も2割以上を占めている。

（図表1-6）主要類型別組合員数



また、5年前と比べた組合員数の増減をみると（図表1-7）、「減少した」が53.4%に達しており、「増加した」は13.4%にとどまっている。

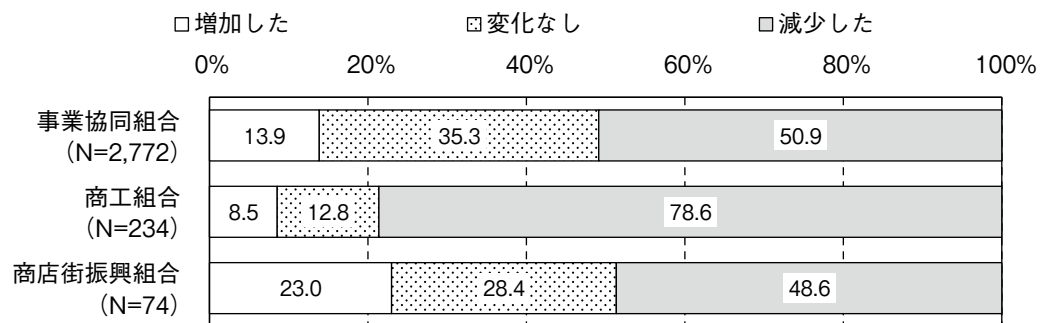
（図表1-7）組合員数の増減（N=3,207）



類型別にみると（図表1－8）、すべて「減少した」が「増加した」を上回り、組合員数は減少傾向にある。相違点をみると、商店街振興組合は「増加した」組合の割合が23.0%と最も高

く、「減少した」が48.6%と最も低い。逆に商工組合は、前者が8.5%と最も低く、後者は78.6%と最も高くなっており、組合員数の減少傾向が顕著である。

（図表1－8）主要類型別組合員数増減



1.5 組合財政

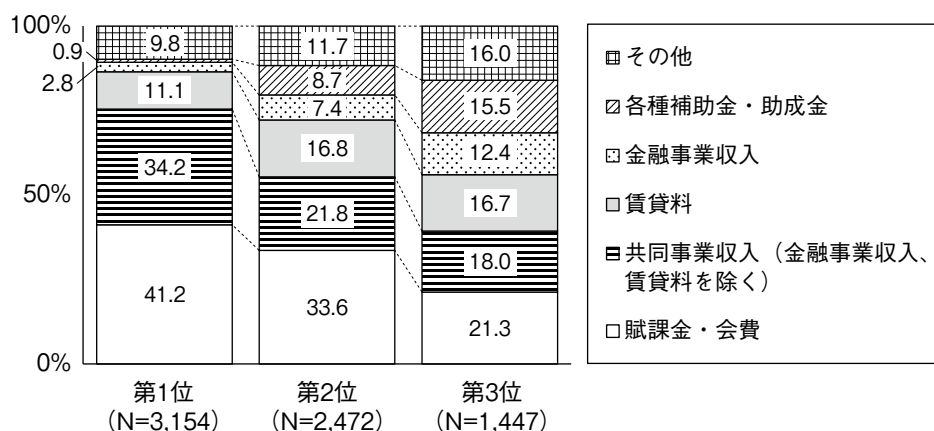
（1）主要財源

主要財源についてみると（図表1－9）、「賦課金・会費」および「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」が大きな柱となっている。主要財源の第1位の構成比をみると、「賦課金・会費」が41.2%、「共同事業収入（金融事業収入、

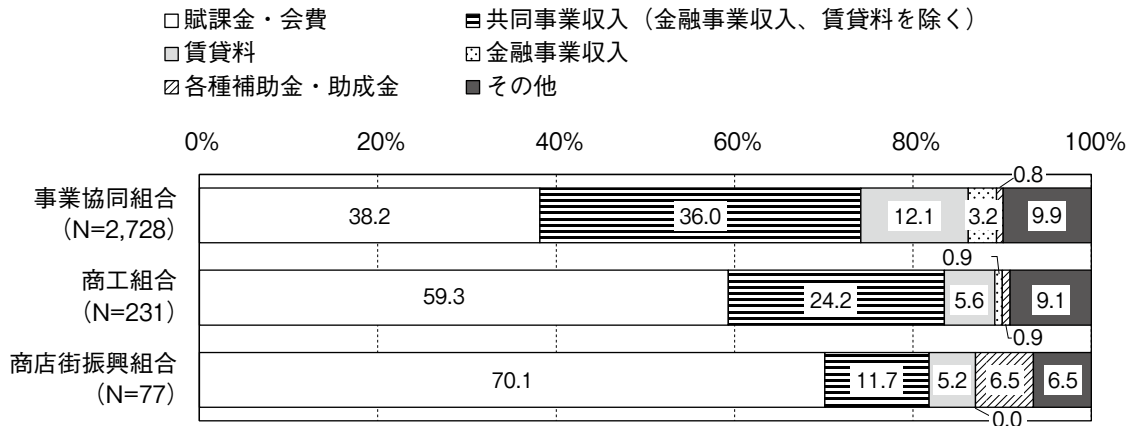
賃貸料を除く）」が34.2%と両者で全体の3/4以上を占めている。

類型別にみると（図表1－10）、商工組合、商店街振興組合は「賦課金・会費」への依存度が高い。前者は59.3%、後者は70.1%を占めており、両類型と事業協同組合の財源構造の違いは大きい。

（図表1－9）主要財源



(図表1-10) 主要類型別組合財源（第1位）

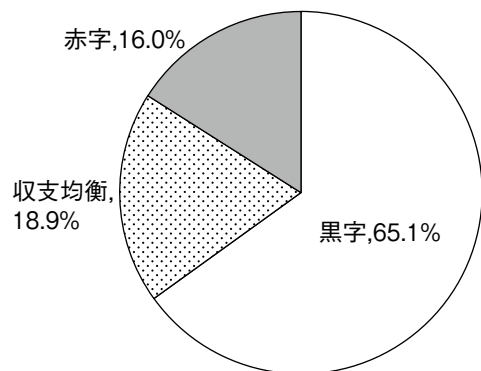


(2) 決算状況

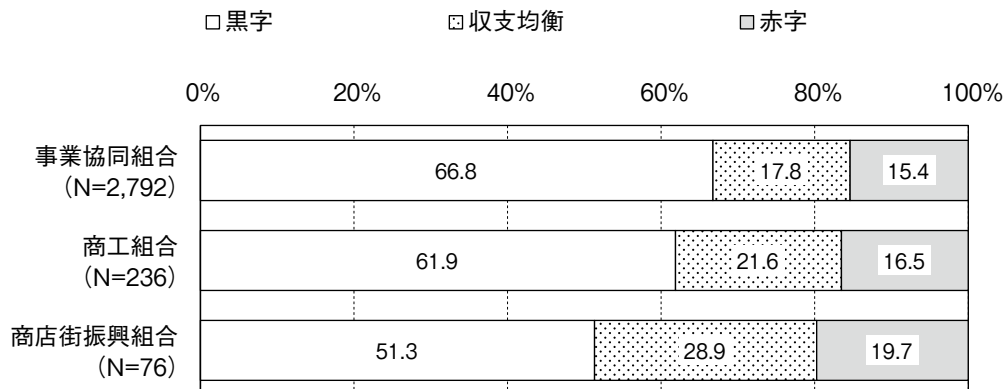
直近の決算状況（利用分量配当前）をみると（図表1-11）、「黒字」計上している組合が65.1%と全体の約2/3を占めている。以下、「収支均衡」は18.9%、「赤字」は16.0%となっており、組合の収支状況については総じて大きな問題はないとみられる。

類型別にみると（図表1-12）、3類型ともに「黒字」が「赤字」を上回っている。収支状況の良否を比較すると、事業協同組合が最も健全で、次いで商工組合、商店街振興組合の順となっている。

(図表1-11) 直近の決算状況（N=3,229）



(図表1-12) 主要類型別決算状況



2 組合事業

今回の調査では、組合自身が1つの企業体となって経営を行う協業組合や企業組合も対象としている。これらの組合は、組合員のために共同事業を実施する事業協同組合とはその性格は全く異なる。そのためアンケート票の設問で問うている「共同事業」を「組合が実施する事業」と広義に解釈し、集計を行った。

2.1 事業実施状況

(1) 現在実施している事業

現在実施している事業についてみると（図表2-1-①）、「組合員、従業員の福利厚生」が41.2%と最上位に挙げられている。以下「共同仕入・購入」(38.7%)、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」(29.3%)、「教育訓練・人材開発」(23.5%)、「保険代理業務」(22.5%)、「共同販売」(20.0%)の順に続いている。参考までに「その他」(7.9%)の具体的な内容をみると、組合による共同保育所の運営、同じ温泉の源泉利用、運行管理・対面点呼・飲酒検査の支援事業、後継者育成事業、商標管理などが挙げられている。

(2) 新規実施事業

最近5年間に新規で開始した事業についてみると（図表2-1-②）、「共同仕入・購入」(12.2%)、「組合員、従業員の福利厚生」(11.0%)、「教育訓練・人材開発」(9.6%)、「外国人技能実習

生受入」(9.6%)、「共同受注」(9.3%)等が上位に挙げられている。労働需給の逼迫感が強まるなか、今回「外国人技能実習生受入」が第3位にランクされていることは注目される。なお当該設問に対する有効回答数は少なく、大半の組合は新規事業に挑戦していない。別の見方をすれば、既存事業に注力している。また、最上位の回答比率が12.2%と、特定の事業に集中しておらず分散している。

ちなみに外国人技能実習生の受入れ方式には、「企業単独型」と「団体監理型」の2つがあるが、受入者数については後者が97.2%と圧倒的多数を占めている²。「団体監理型」は、営利を目的としない団体（「監理団体」）が実習生を受入れ、傘下の実習実施者（企業や個人事業主等）が技能実習を実施する方式で、許可を取得している監理団体の9割以上を事業協同組合が占めている。

(3) 重要事業

現在実施している事業のうち特に重要と考えている事業についてみると（図表2-1-③）、「共同仕入・購入」(23.9%)が最上位に挙げられている。以下、「教育訓練・人材開発」(16.6%)、「組合員、従業員の福利厚生」(15.8%)、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」(15.0%)、「共同販売」(13.4%)の順に続いている。順位の違いはあるものの、上位4位までは現在実施している事業と変わらない。

² 2018年末、在留資格「技能実習」での在留者ベース

(図表2-1) 共同事業（実施事業、新規実施事業、重点実施事業）（複数回答：％）

順位	①現在実施している事業 (N=2,959)		順位	②新規で開始した事業 (N=345)		順位	③特に重要と考えている事業 (N=1,802)	
1	組合員、従業員の福利厚生	41.2	1	共同仕入・購入	12.2	1	共同仕入・購入	23.9
2	共同仕入・購入	38.7	2	組合員、従業員の福利厚生	11.0	2	教育訓練・人材開発	16.6
3	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	29.3	3	教育訓練・人材開発	9.6	3	組合員、従業員の福利厚生	15.8
4	教育訓練・人材開発	23.5		外国人技能実習生受入	9.6	4	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	15.0
5	保険代理業務	22.5	5	共同受注	9.3	5	共同販売	13.4
6	共同販売	20.0	6	その他	9.0	6	共同受注	12.4
7	資金の貸付、手形割引	19.8	7	共同販売	8.4		高速道路等利用料金の共同精算	12.4
8	共同受注	16.1	8	共同宣伝・販売促進・イベント主催	8.1	8	共同宣伝・販売促進・イベント主催	10.2
9	共同宣伝・販売促進・イベント主催	15.4	9	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	6.4	9	保険代理業務	6.8
10	高速道路等利用料金の共同精算	13.5	10	異業種交流、企業連携、産学官連携	6.1	10	その他	6.5
11	共済事業	12.8		保険代理業務	6.1	11	資金の貸付、手形割引	6.4
12	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	9.2	12	共同求人	4.6	12	外国人技能実習生受入	5.9
13	共同計算、事務代行	8.0	13	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	4.3	13	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	5.6
14	その他	7.9		高速道路等利用料金の共同精算	4.3	14	共同生産・加工	5.5
15	異業種交流、企業連携、産学官連携	7.7		新技術・製品の研究開発、新分野進出	4.3	15	共済事業	5.3
16	資金借入の斡旋	6.9	16	市場調査・販路開拓	4.1	16	異業種交流、企業連携、産学官連携	4.1
17	共同生産・加工	6.5	17	経営相談、コンサルティング	3.2	17	共同保管・運送	4.0
18	共同保管・運送	6.4	18	共同生産・加工	2.9	18	共同計算、事務代行	3.2
19	債務保証	5.8		販売代金共同回収	2.9	19	共同試験・検査	3.1
20	外国人技能実習生受入	5.5	20	共同試験・検査	2.6		市場調査・販路開拓	3.1
21	市場調査・販路開拓	5.4		共同保管・運送	2.6	21	新技術・製品の研究開発、新分野進出	2.3
22	共同試験・検査	5.0	22	クレジット、商品券発行	2.3	22	資金借入の斡旋	2.1
23	販売代金共同回収	4.3		資金の貸付、手形割引	2.3		販売代金共同回収	2.1
24	経営相談、コンサルティング	3.9		機械設備等のリース、レンタル	2.3	経営相談、コンサルティング	2.1	
25	クレジット、商品券発行	3.6		共同計算、事務代行	2.3	25	債務保証	1.6
26	機械設備等のリース、レンタル	2.8	26	資金借入の斡旋	1.7	26	クレジット、商品券発行	1.3
	新技術・製品の研究開発、新分野進出	2.8	27	共同給食、共同宿舍	1.4	27	共同求人	0.9
28	共同求人	2.3		共済事業	1.4		機械設備等のリース、レンタル	0.9
29	共同給食、共同宿舍	1.3	29	人材、余剰設備の融通による生産性向上	1.2	29	共同給食、共同宿舍	0.6
30	人材、余剰設備の融通による生産性向上	0.4	30	債務保証	0.6	30	債権買取、ファクタリング	0.1
31	債権買取、ファクタリング	0.3	31	債権買取、ファクタリング	0.3		人材、余剰設備の融通による生産性向上	0.1

(4) 今後新規に取り組みたい事業

今後新規に取り組みたい事業についてみると
(図表2-2-①)、「教育訓練・人材開発」(16.4%)、「外国人技能実習生受入」(16.2%)、「異業種交流、企業連携、産学官連携」(15.0%)、「共

同求人」(12.1%)、「市場調査・販路開拓」(10.8%)等が上位に挙げられている。第1位は人的資源の質の向上、第2位と第4位は、人的資源の量の確保を目的とするものであり、中小企業の人的資源への関心の高まりが窺える。

(図表2-2) 共同事業（今後新規に取り組みたい事業、縮小・廃止事業）（複数回答：％）

順位	①今後新規に取り組みたい事業 (N=554)	順位	②最近5年間に縮小・廃止した事業 (N=364)
1	教育訓練・人材開発 16.4	1	資金の貸付、手形割引 33.0
2	外国人技能実習生受入 16.2	2	共同仕入・購入 14.0
3	異業種交流、企業連携、産学官連携 15.0	3	保険代理業務 10.7
4	共同求人 12.1	4	債務保証 8.8
5	市場調査・販路開拓 10.8	5	資金借入の斡旋 8.2
6	新技術・製品の研究開発、新分野進出 10.5	6	共同受注 5.8
7	組合員、従業員の福利厚生 8.8	7	組合員、従業員の福利厚生 4.9
8	共同仕入・購入 8.3		その他 4.9
9	共同宣伝・販売促進・イベント主催 7.4	9	共同販売 4.4
10	共同受注 7.0		共済事業 4.4
11	経営相談、コンサルティング 6.5	9	外国人技能実習生受入 4.4
12	共同販売 5.8		共同保管・運送 3.6
13	共同保管・運送 5.6	12	共同宣伝・販売促進・イベント主催 3.6
	人材、余剰設備の融通による生産性向上 5.6		教育訓練・人材開発 3.6
15	廃棄物処理、環境対応、リサイクル 4.9	15	共同生産・加工 3.0
16	共同生産・加工 3.4	16	機械設備等のリース、レンタル 2.7
	共同計算、事務代行 3.4	17	クレジット、商品券発行 2.5
18	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸 2.7	18	高速道路等利用料金の共同精算 2.2
19	高速道路等利用料金の共同精算 2.5	19	廃棄物処理、環境対応、リサイクル 1.6
	その他 2.5		債権買取、ファクタリング 1.6
21	機械設備等のリース、レンタル 2.2	19	共同計算、事務代行 1.6
	保険代理業務 2.2		組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸 1.6
23	共同試験・検査 1.8	23	共同給食、共同宿舍 1.4
24	クレジット、商品券発行 1.6		異業種交流、企業連携、産学官連携 1.4
25	共同給食、共同宿舍 1.3	25	販売代金共同回収 1.1
	共済事業 1.3	26	共同試験・検査 0.8
27	資金借入の斡旋 1.1		新技術・製品の研究開発、新分野進出 0.8
28	資金の貸付、手形割引 0.7	29	市場調査・販路開拓 0.8
	債務保証 0.7		経営相談、コンサルティング 0.5
31	債権買取、ファクタリング 0.7	30	共同求人 0.3
	販売代金共同回収 0.5		人材、余剰設備の融通による生産性向上 0.3

(5) 縮小・廃止事業

最近5年間に縮小・廃止した事業についてみると（図表2-2-②）、「資金の貸付、手形割引」（33.0%）が最上位に挙げられている。以下「共同仕入・購入」（14.0%）、「保険代理業務」（10.7%）、「債務保証」（8.8%）、「資金借入の斡旋」（8.2%）の順が続いている。組合が組合員の資金調達支援に消極的になっていることが窺える結果となっている。

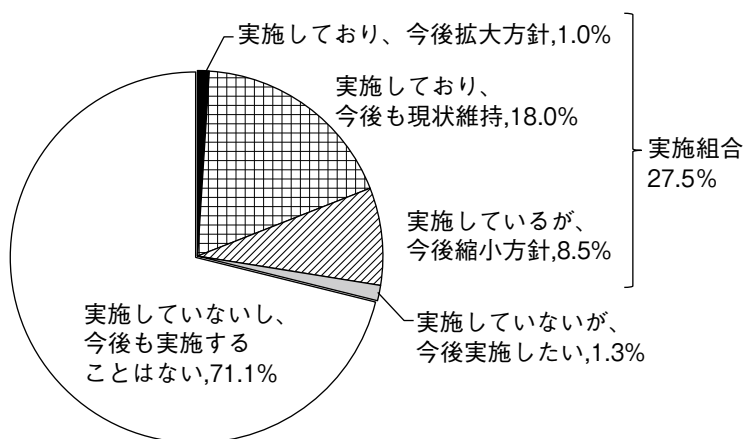
2.2 金融事業実施状況

協業組合、企業組合については、組合の事業として組合員に対する貸出等の金融事業を実施することはないと考え、当該事業に限りこれらの類型を除外して集計を行った。

(1) 実施状況

金融事業の実施状況をみると（図表2-3）、実施組合は全体の27.5%を占めている。その内訳をみると、「実施しており、今後拡大方針」（1.0%）、「実施しており、今後も現状維持」（18.0%）、「実施しているが今後縮小方針」（8.5%）と、今後縮小を志向する組合が拡大志向組合を上回っている。一方未実施組合の回答をみると「実施していないが、今後実施したい」は1.3%、「実施していないし、今後も実施することはない」は71.1%と、後者が前者を圧倒的に上回っている。このように金融事業については大多数の組合が現状消極的であり、今後についてもそのスタンスに変化はない。

（図表2-3）金融事業実施状況（N=2,989）



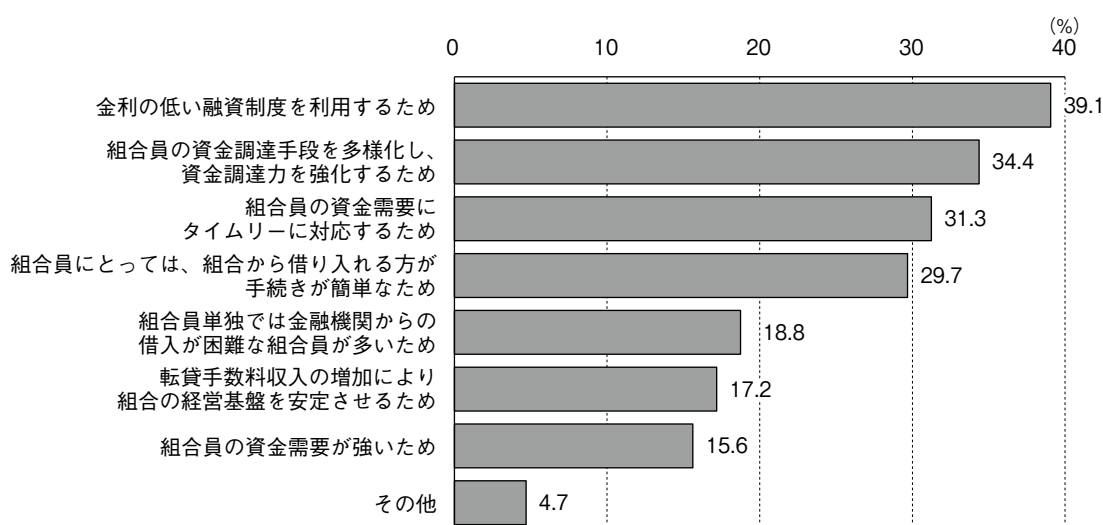
（注）協業組合、企業組合を除く

(2) 拡大理由、新規実施理由

金融事業を「実施しており、今後拡大方針」、「実施していないが、今後新規に実施したい」と回答した組合に、その理由を聴取すると（図表2-4）、「金利の低い融資制度を利用するため」（39.1%）が最上位に挙げられている。以下「組合員の資金調達手段を多様化し、資金調達力を強化するため」（34.4%）、「組合員

の資金需要にタイムリーに対応するため」（31.3%）、「組合員にとっては、組合から借り入れる方が手続きが簡単なため」（29.7%）の順に続いている。なお「組合員単独では金融機関からの借入れが困難な組合員が多いため」が18.8%を占めており、2割近くは組合員のためのセーフティーネット機能の強化を理由としている。

（図表2-4）金融事業拡大理由（N＝64：3つ以内選択）



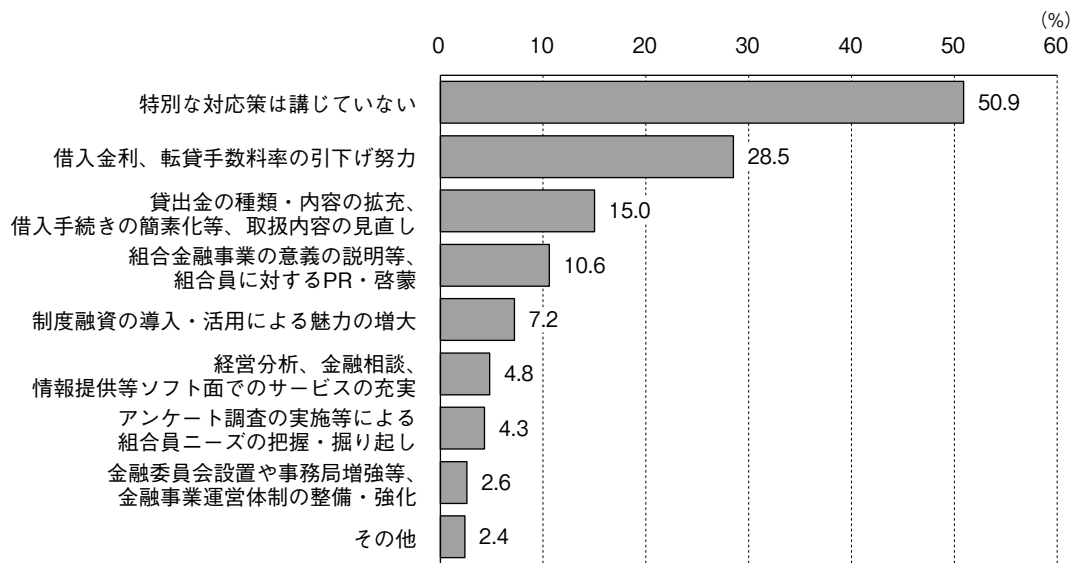
（注）協業組合、企業組合を除く

(3) 活性化のための取り組み

金融事業を「実施しており、今後も現状維持」と回答した組合に、事業活性化のための取り組みについて聴取すると（図表2-5）、「特別な対応策は講じていない」が50.9%と最上位に挙げられており、約半数は自然体で取り組んでいる。

以下、「借入金利、転貸手数料の引下げ努力」（28.5%）、「貸出金の種類・内容の拡充、借入手続きの簡素化等、取扱内容の見直し」（15.0%）、「組合金融事業の意義の説明等、組合員に対するPR・啓蒙」（10.6%）の順に続いている。

(図表2-5) 金融事業活性化のための取り組み (N=585: 3つ以内選択)



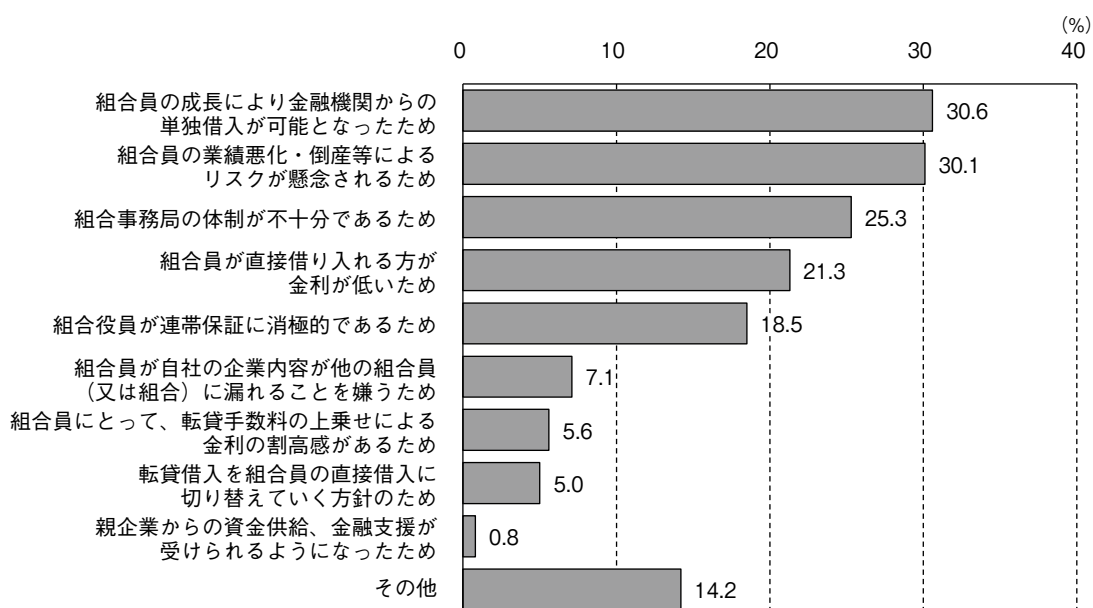
(注) 協業組合、企業組合を除く

(4) 縮小、未実施の理由

最後に金融事業を「実施しているが、今後縮小方針」「実施していないし、今後も実施することはない」と回答した組合に、その理由を聴取すると(図表2-6)、「組合員の成長により金融機関からの単独借入が可能となったため」

(30.6%)、「組合員の業績悪化・倒産等によるリスクが懸念されるため」(30.1%)、「組合事務局の体制が不十分であるため」(25.3%)、「組合員が直接借り入れる方が金利が低いため」(21.3%)、「組合役員が連帯保証に消極的であるため」(18.5%)等が上位に挙げられている。

(図表2-6) 金融事業縮小・未実施理由 (N=2,136: 3つ以内選択)



(注) 協業組合、企業組合を除く

2.3 事業推進上の問題点とその対策

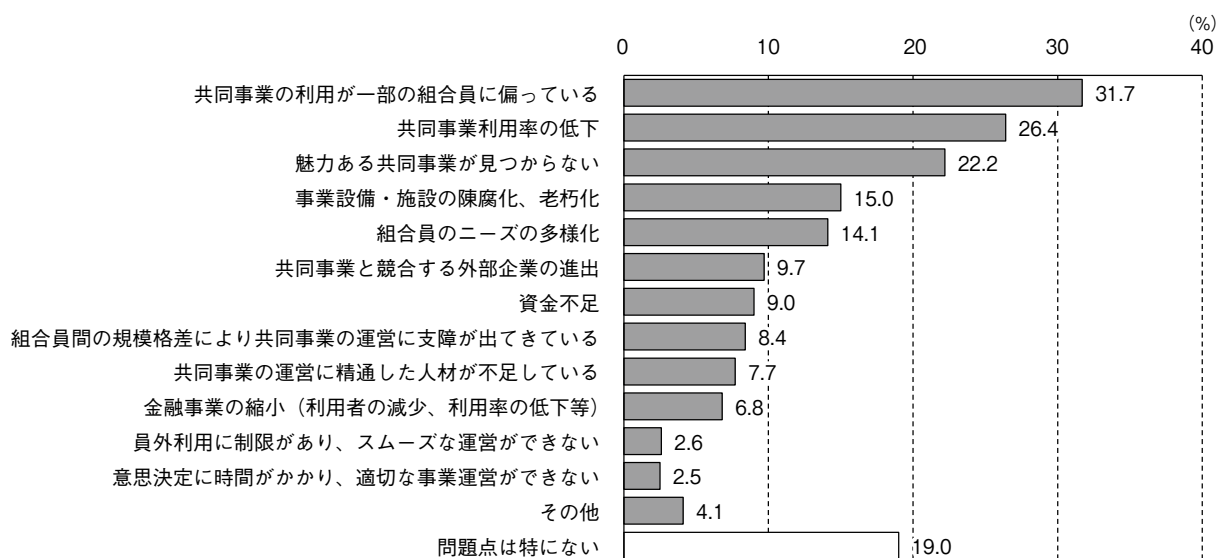
(1) 問題点

事業推進上の問題点についてみると（図表2-7）、「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」（31.7%）が最上位に挙げられている。以下「共同事業の利用率の低下」（26.4%）、「魅力ある共同事業が見つからない」（22.2%）が続いている。次いで「問題は特にない」（19.0%）が挙げられており、2割近い組合は、現在の事業運営に相応の手応えを感じている。これ以外では、「事業設備・施設の陳腐化、老朽化」（15.0%）、「組合員のニーズの多様化」（14.1%）が

上位に挙げられている。なお「その他」（4.1%）の具体的な内容をみると、「インターネットの活用ができていない」、「メンバーの世代交代」、「役職員の高齢化」などが挙げられている。

類型別に問題点の上位5項目（選択肢）をみると（図表2-8）、商店街振興組合は他の2類型と第3位までの項目が全く異なっており、「事業設備・施設の陳腐化、老朽化」（26.8%）が最上位に挙げられている。以下「資金不足」（23.9%）、「組合員ニーズの多様化」（22.5%）の順となっている。

（図表2-7）事業推進上の問題点（N=3,035：3つ以内選択）



（図表2-8）主要類型別事業推進上の問題点上位5項目（3つ以内選択：％）

順位	事業協同組合（N=2,648）		商工組合（N=211）		商店街振興組合（N=71）	
1	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	31.2	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	46.9	事業設備・施設の陳腐化、老朽化	26.8
2	共同事業利用率の低下	27.0	魅力ある共同事業が見つからない	31.3	資金不足	23.9
3	魅力ある共同事業が見つからない	21.8	共同事業利用率の低下	27.0	組合員のニーズの多様化	22.5
4	問題は特にない	19.5	組合員のニーズの多様化	23.2	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	18.3
5	事業設備・施設の陳腐化、老朽化	15.0	資金不足	17.1	魅力ある共同事業が見つからない	16.9
					問題は特にない	16.9

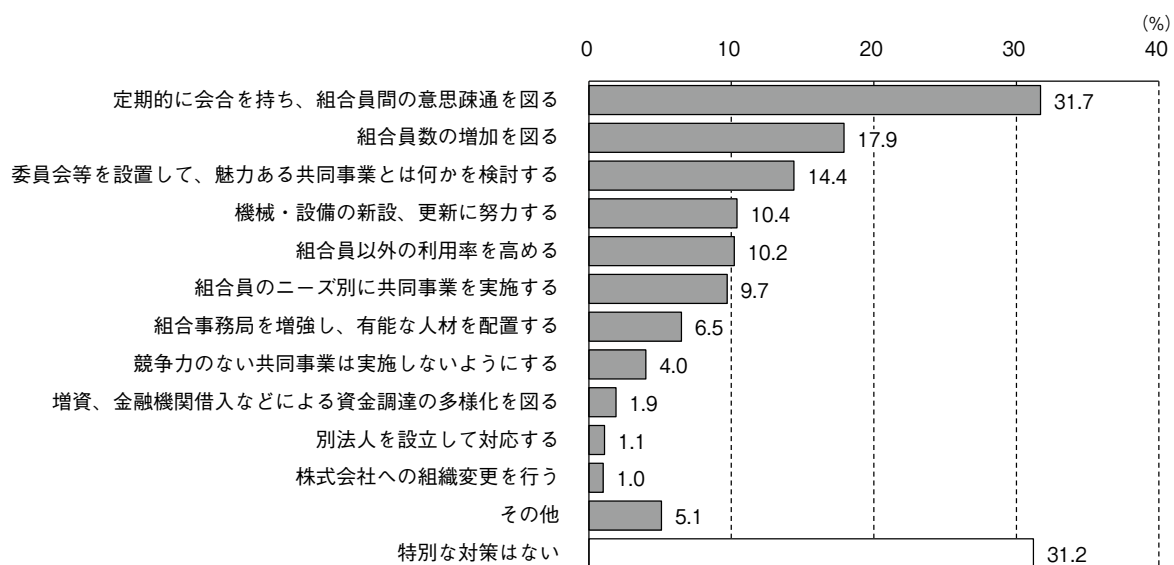
(2) 対策

問題点への対策についてみると（図表2-9）、「定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る」（31.7％）が最上位に挙げられている。次いで「特別な対策はない」が31.2％を占めており、1/3近い組合は、問題点への有効な対策を打ち出せていない。以下、「組合員数の増加を図る」（17.9％）、「委員会等を設置して、魅力ある共同事業とは何かを検討する」（14.4％）、「機械・設備の新設、更新に努力する」（10.4％）、「組合員以外の利用率を高める」（10.2％）の順に続いている。参考までに「その他」（5.1％）

の具体的な内容をみると、「組合事業の総点検と見直し」、「不採算事業の廃止」、「新規事業の立ち上げ」、「青年部層の活性化」、「利用組合員に対するサービスの向上」、「地域活性化フォーラムの開催継続」などが挙げられている。

類型別に対策の上位5項目をみると（図表2-10）、事業協同組合と商店街振興組合については、順位は異なるものの同じ項目が挙げられている。一方商工組合は、4項目までは同じであるが、第5位に「組合員のニーズ別に共同事業を実施する」（16.5％）が挙げられている。

（図表2-9）事業推進上の問題点への対策（N=2,771：3つ以内選択）



（図表2-10）主要類型別事業推進上の問題点への対策上位5項目（3つ以内選択：％）

順位	事業協同組合（N=2,407）		商工組合（N=200）		商店街振興組合（N=65）	
1	特別な対策はない	32.1	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	39.0	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	41.5
2	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	31.0	委員会等を設置して、魅力ある共同事業とは何かを検討する	28.5	特別な対策はない	26.2
3	組合員数の増加を図る	17.2	特別な対策はない	24.5	組合員数の増加を図る	21.5
4	委員会等を設置して、魅力ある共同事業とは何かを検討する	13.0	組合員数の増加を図る	22.5	委員会等を設置して、魅力ある共同事業とは何かを検討する	18.5
5	機械・設備の新設、更新に努力する	10.7	組合員のニーズ別に共同事業を実施する	16.5	機械・設備の新設、更新に努力する	10.8

2.4 組合活動の課題と今後の方針

(1) 組合活動の状況

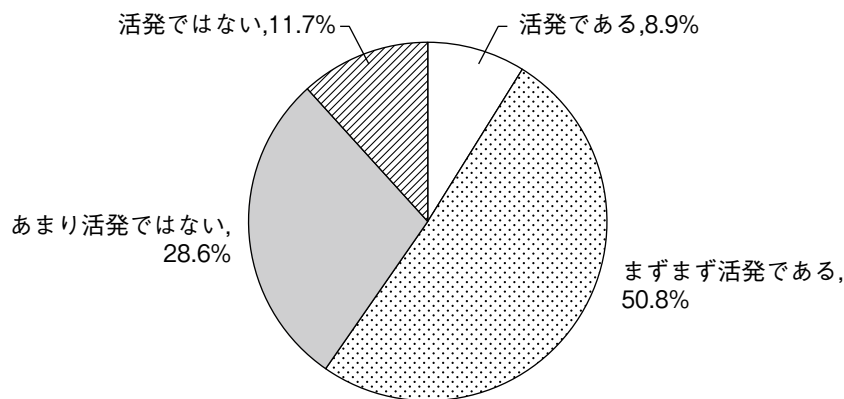
最近の組合活動の状況についてみると（図表2-11）、回答割合は、「活発である」（8.9%）、「まずまず活発である」（50.8%）、「あまり活発ではない」（28.6%）、「活発ではない」（11.7%）となっており、総じてみると活発な組合のほうが多い。

類型別にみると（図表2-12）、「活発である」組合の比率は商店街振興組合が最も高く、「活

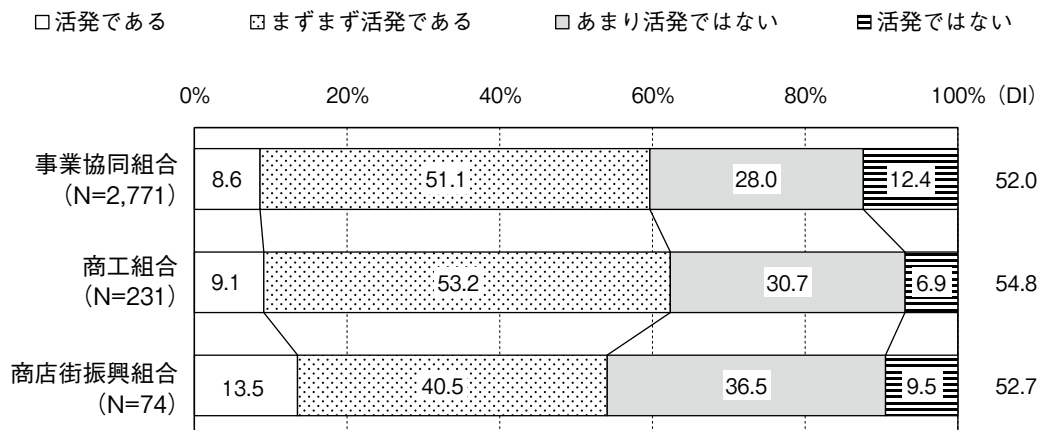
発ではない」は商工組合が最も低い。活動状況を数値化して比較するためにDI値を算出してみると³、3類型はいずれも50超と、どちらかといえば活発な状況にある。値が最も高いのは商工組合（54.8）で、以下商店街振興組合（52.7）、事業協同組合（52.0）の順となっている。

なお組合の活動状況と組合員数の増減の関係についてみると（図表2-13）、活動が活発な組合ほど組合員数が「増加した」を選択した比率が高くなっている。

（図表2-11）組合活動の状況（N=3,197）

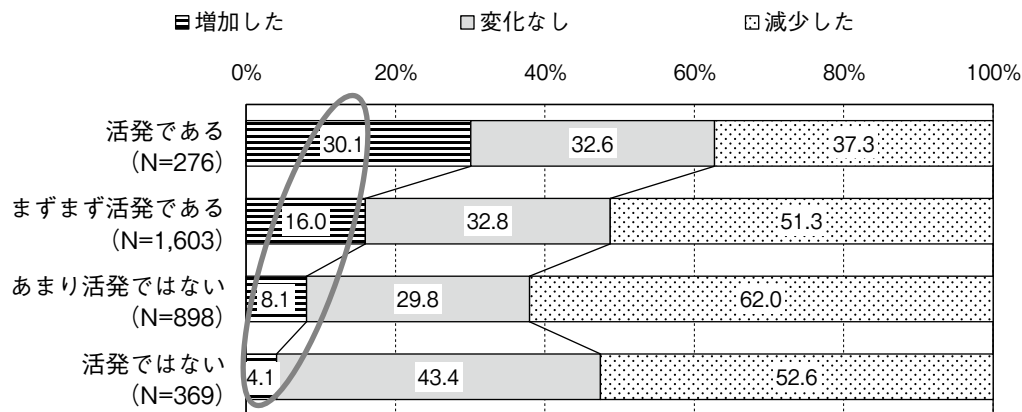


（図表2-12）主要類型別組合活動の状況



³ DI=「活発である」+「まずまず活発である」×2/3+「あまり活発でない」×1/3+「活発でない」×0で算出。目安については、DI値50超は「活発」、50未満は「活発でない」

(図表2-13) 組合活動状況別にみた組合員数の増減

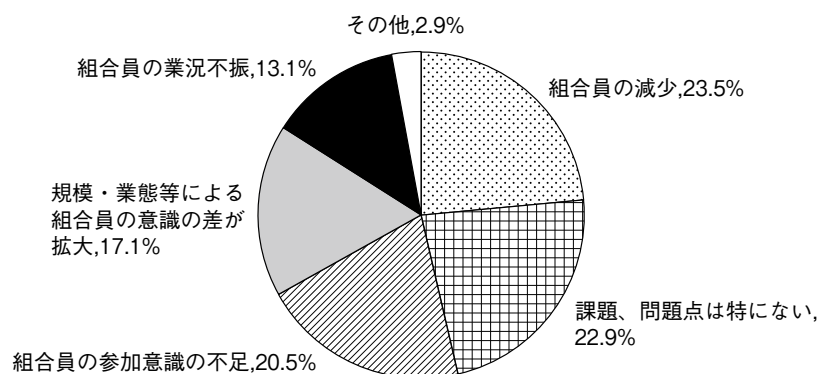


(2) 課題、問題点

組合員に起因する最大の課題、問題点についてみると(図表2-14)、「組合員の減少」が23.5%と最上位に挙げられている。次いで「課題、問題点は特にない」が22.9%を占めており、2割強の組合は活動上の大きな問題はないとみている。以下「組合員の参加意識の不足」(20.5

%)、「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」(17.1%)、「組合員の業況不振」(13.1%)の順が続いている。参考までに「その他」(2.9%)の具体的な内容をみると、「組合員の高齢化」、「人手不足」、「組合員の事業承継問題」などが挙げられている。

(図表2-14) 組合員に起因する課題 (N=3,067)

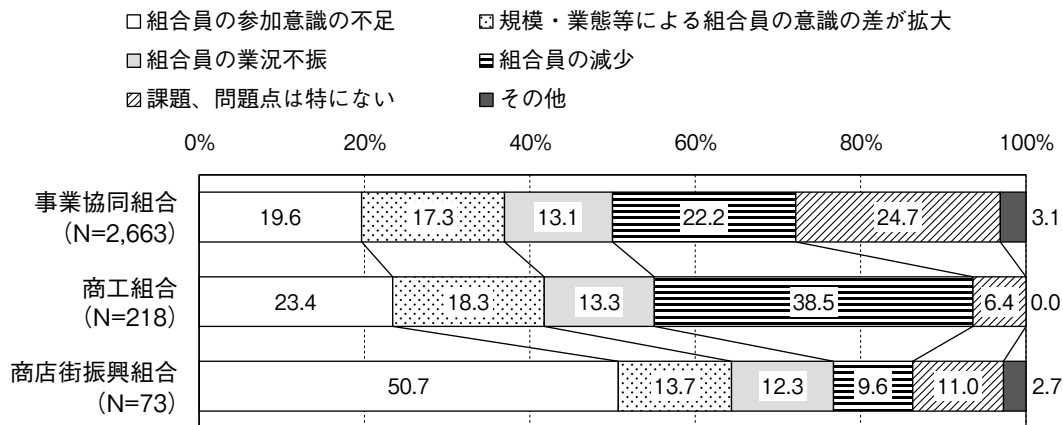


類型別にみると(図表2-15)、商店街振興組合は「組合員の参加意識の不足」が50.7%と過半数を占めており、他の2類型に比べてその比率は突出して高い。商工組合では「組合員の減少」が38.5%と最上位に挙げられており、「課題、問題点は特にない」は6.4%と最も回答比率が

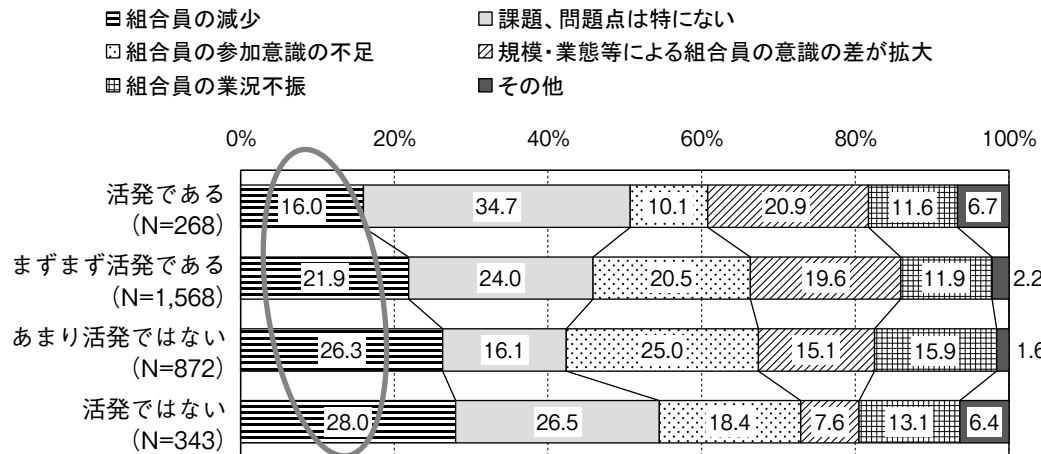
低い。一方、事業協同組合では「課題、問題点は特にない」が24.7%と最上位を占めている。

なお組合の活動状況と課題、問題点との関係についてみると(図表2-16)、活動が不活発な組合ほど「組合員数の減少」を選択した比率が高くなっている。

(図表2-15) 主要類型別組合員に起因する課題



(図表2-16) 組合活動状況別にみた組合員に起因する課題、問題点



(3) 今後の方向性

組合運営の今後の方向性についてみると(図表2-17)、「現状維持できるように努める」という保守的な組合が62.8%と6割を上回っている。次いで「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」という積極的な組合が25.6%を占めている。この2項目を合わせると全体の9割近くに達している。「組合の解散を検討する」(2.6%)、「組合事業の縮小を進める」(1.9%)という消極的な組合や、「会社組織への変更を検討する」(1.2%)、「他組合との合併を検討する」(0.9

%)という組織変更を視野に入れた組合は少ない。参考までに「その他」(1.8%)の具体的な内容をみると、「関連団体組織との合同運営」、「行政機関との連携」、「金融機関等との連携強化」、「時代に即した新ビジョン構築」、「資産活用による地域貢献」などが挙げられている。

類型別に回答比率をみると(図表2-18)、3類型ともに「現状維持できるように努める」が最上位に挙げられている。ただ商店街振興組合は、他の2類型とは異なり過半数を下回っている。また「他組合との連携を強化する」の回

答割合が13.3%と相対的に高い。

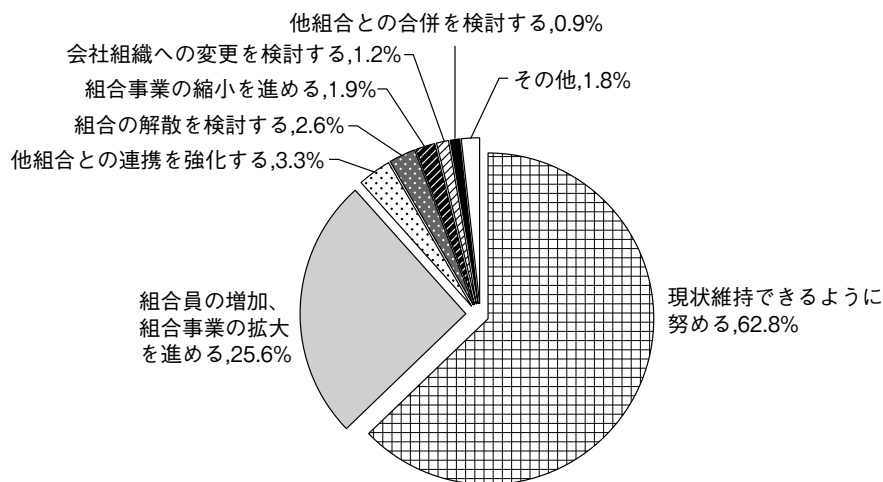
「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」を

なお組合の活動状況と今後の方向性につい

選択した比率が高くなっている。

てみると（図表2－19）、活動が活発な組合ほど、

（図表2－17）組合運営の今後の方向性（N＝3,159）



（図表2－18）主要類型別今後の方向性（%）

今後の方向性 主要3類型	組合員の増加、 組合事業の拡大 を進める	現状維持できる ように努める	他組合との 合併を検討する	他組合との 連携を強化する	会社組織への 変更を検討する	組合事業の縮小 を進める	組合の解散を 検討する	その他
事業協同組合 (N=2,734)	24.6	63.9	0.9	2.9	1.1	2.0	2.7	1.9
商工組合 (N=229)	31.0	60.7	0.4	3.9	0.4	1.3	1.3	0.9
商店街振興組合 (N=75)	33.3	44.0	2.7	13.3	0.0	0.0	4.0	2.7

（図表2－19）組合活動状況別にみた今後の組合の方向性（%）

今後の方向性 最近の 組合活動の状況	組合員の増加、 組合事業の拡大 を進める	現状維持できる ように努める	他組合との 合併を検討する	他組合との 連携を強化する	会社組織への 変更を検討する	組合事業の縮小 を進める	組合の解散を 検討する	その他
活発である (N=277)	51.6	38.3	0.4	2.5	1.4	0.4	0.4	5.1
まずまず活発である (N=1,595)	29.8	63.1	0.7	3.6	1.2	0.4	0.3	0.9
あまり活発ではない (N=902)	17.6	70.8	1.3	3.7	1.0	2.1	1.9	1.6
活発ではない (N=364)	6.6	60.7	1.4	1.4	1.4	9.1	15.9	3.6

3 組合による組合員支援

本章でははじめに組合による組合員支援の全体像を把握し、次に注目される7つのテーマごとに取り組み内容、課題などを確認していくこととする。

3.1 実施状況

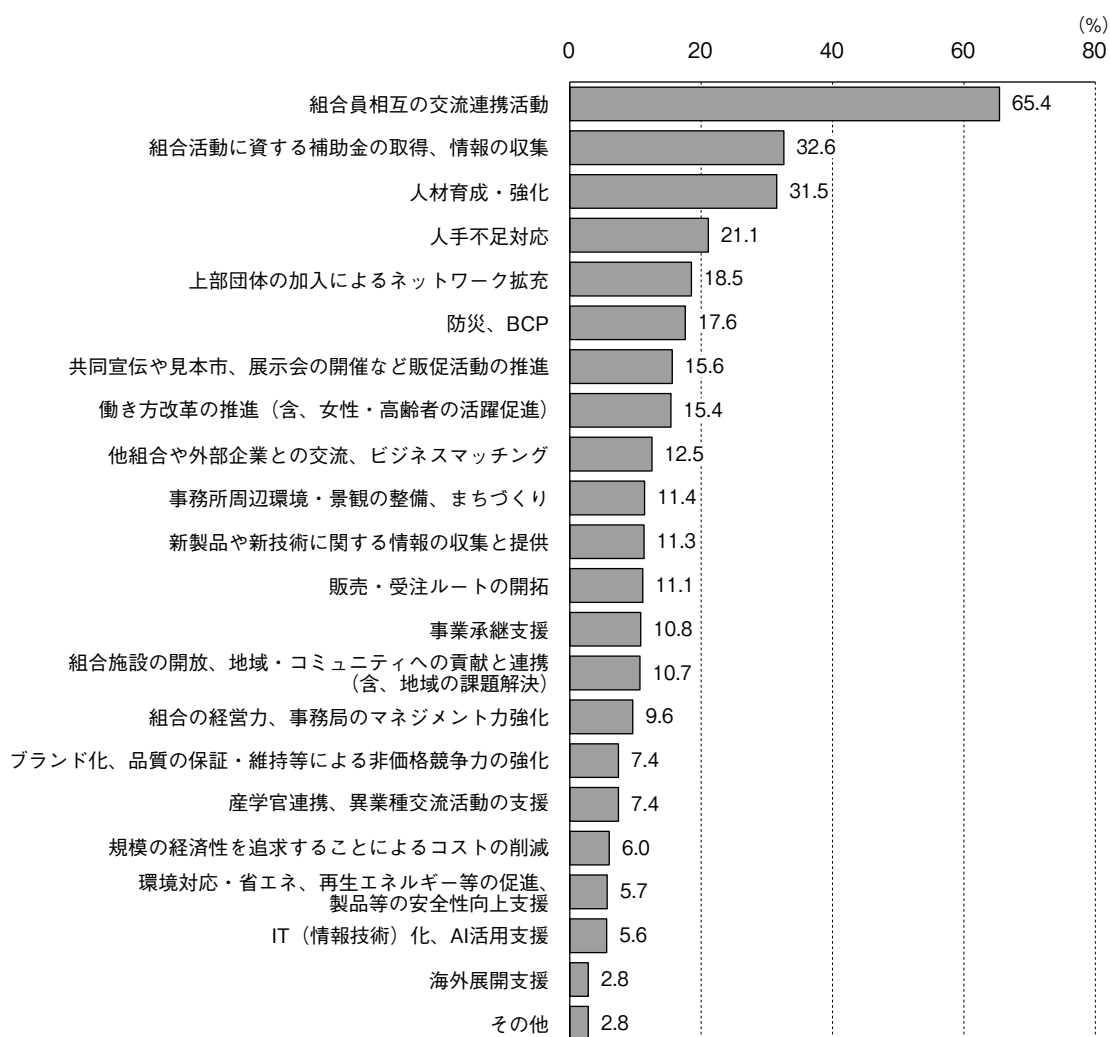
(1) 現在実施している支援内容

テーマ別に現在実施している組合員支援内容をみると（図表3-1）、「組合員相互の交流連

携活動」が65.4%と最上位に挙げられている。以下「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」（32.6%）、「人材育成・強化」（31.5%）、「人手不足対応」（21.1%）、「上部団体の加入によるネットワーク拡充」（18.5%）の順が続いている。参考までに「その他」（2.8%）の具体的な内容をみると、「学校教育との連携」、「他組合との事務局一体化」、「外国人技術者の紹介」などが挙げられている。

なお、「防災、BCP」（17.6%）、「働き方改革の推進（含、女性・高齢者の活躍促進）」（15.4

（図表3-1）現在の組合による組合員支援の状況（N＝2,957：複数回答）



%)、「事務所周辺環境・景観の整備、まちづくり」(11.4%)、「組合施設の開放、地域・コミュニティへの貢献と連携（含、地域の課題解決）」(10.7%)、「環境対応・省エネ、再生エネルギー等の促進、製品等の安全性向上支援」(5.7%)の5項目はSDGsの実践に該当する。これらの少なくとも1つについて支援している組合は1,093（37.0%）と4割近くを占めている。ちなみに5項目すべてについて支援していると回答している組合は20（0.7%）ある。

（2）今後求められる支援内容

今後求められる組合員支援についてみると

（図表3-2）、「人手不足対応」が36.1%と最上位に挙げられている。以下「事業承継支援」(29.0%)、「人材育成・強化」(26.9%)、「組合の経営力、事務局のマネジメント力の強化」(23.7%)、「働き方改革の推進（含、女性・高齢者の活躍促進）」(22.8%)、「防災、BCP」(21.7%)、「IT（情報技術）化、AI活用支援」(20.5%)の順に続いている。SDGs関連の5項目についてみると、これらの少なくとも1つについて支援が求められるとみている組合は1,138（38.5%）と、やはり4割近くを占めている。ちなみに5項目すべてについて支援が求められると回答している組合は127（4.3%）ある。

（図表3-2）今後求められる組合員支援（N=2,957：複数回答）

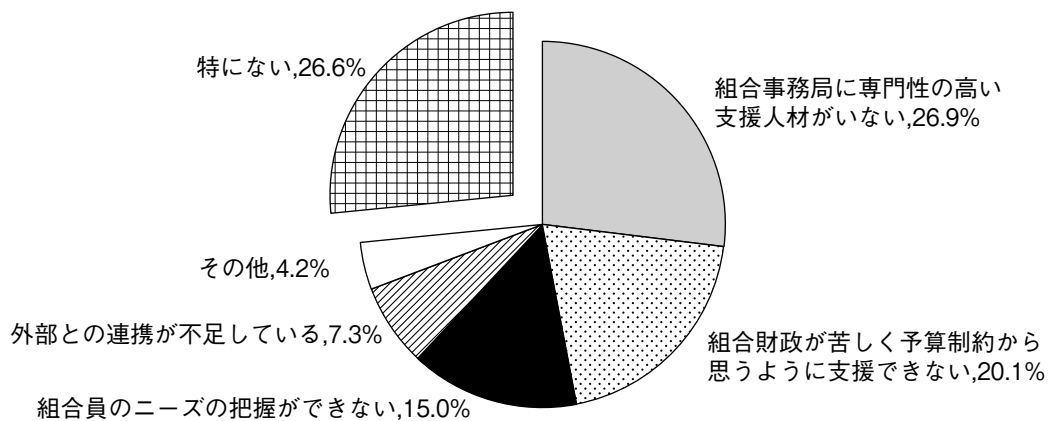


3.2 問題点

今後組合員支援を実施するにあたり、支障があると思われる最大の問題点についてみると(図表3-3)、「組合事務局に専門性の高い支援人材がいない」(26.9%)が最上位に挙げられている。次いで「特にない」が26.6%とほぼ同

比率で続いており、大きな課題はないとみている組合も少なくない。以下「組合財政が苦しく予算制約から思うように支援できない」(20.1%)、「組合員のニーズの把握ができない」(15.0%)、「外部との連携が不足している」(7.3%)の順に続いている。

(図表3-3) 組合員支援上の問題点 (N = 2,179)



3.3 重視しているテーマ

次に組合が重視しているテーマをみると(図表3-4)、第1位に挙げられた項目の中では「組合員相互の交流連携活動」が26.8%と最も多くの回答を集めている。以下「人手不足対応」(16.0%)、「人材育成・強化」(8.0%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(5.9%)、「販売・受注ルートの開拓」(5.3%)の順に続いている。第2位に挙げられた上位3項目をみると、「人材育成・強化」(16.7%)、「人手不足

対応」(11.0%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(9.1%)となっている。第3位の上位3項目については、「人材育成・強化」(11.0%)、「人手不足対応」(9.9%)「働き方改革の推進(含、女性・高齢者の活躍促進)」(8.3%)となっている。このように多くの組合が、組合員の「人手不足対応」、「人材育成・強化」への支援を重視しており、今後新規に取り組みたい事業(前掲図表2-2-①)の上位にも挙げられている。

(図表3-4) 重視しているテーマ (複数回答: %)

順位	第1位 (N=2,008)	回答比率 (%)	順位	第2位 (N=1,320)	回答比率 (%)
1	組合員相互の交流連携活動	26.8	1	人材育成・強化	16.7
2	人手不足対応	16.0	2	人手不足対応	11.0
3	人材育成・強化	8.0	3	組合活動に資する補助金の取得、情報の収集	9.1
4	組合活動に資する補助金の取得、情報の収集	5.9	4	組合員相互の交流連携活動	8.3
5	販売・受注ルートの開拓	5.3	5	事業承継支援	6.8
6	事業承継支援	4.5	6	防災、BCP	5.3
7	共同宣伝や見本市、展示会の開催など 販促活動の推進	4.3	7	共同宣伝や見本市、展示会の開催など 販促活動の推進	5.2
8	ブランド化、品質の保証・維持等による 非価格競争力の強化	3.4	8	働き方改革の推進 (含、女性・高齢者の活躍促進)	5.1
9	防災、BCP	3.2	9	販売・受注ルートの開拓	3.8
10	その他	3.1	10	他組合や外部企業との交流、ビジネスマッチング	3.6
11	新製品や新技術に関する情報の収集と提供	2.8			
12	組合の経営力、事務局のマネジメント力強化	2.7	順位	第3位 (N=830)	回答比率 (%)
13	働き方改革の推進 (含、女性・高齢者の活躍促進)	2.3	1	人材育成・強化	11.0
14	IT(情報技術)化、AI活用支援	2.1	2	人手不足対応	9.9
15	規模の経済性を追求することによるコストの削減	1.9	3	働き方改革の推進 (含、女性・高齢者の活躍促進)	8.3
16	事務所周辺環境・景観の整備、まちづくり	1.8	4	事業承継支援	8.1
17	他組合や外部企業との交流、ビジネスマッチング	1.4	5	組合員相互の交流連携活動	6.7
18	上部団体の加入によるネットワーク拡充	0.9	6	組合活動に資する補助金の取得、情報の収集	6.6
	産学官連携、異業種交流活動の支援	0.9		防災、BCP	6.6
	海外展開支援	0.9	8	組合の経営力、事務局のマネジメント力強化	5.8
	組合施設の開放、地域・コミュニティへの貢献と 連携(含、地域の課題解決)	0.9	9	IT(情報技術)化、AI活用支援	4.6
22	環境対応・省エネ、再生エネルギー等の促進、 製品等の安全性向上支援	0.5	10	共同宣伝や見本市、展示会の開催など 販促活動の推進	3.7
				新製品や新技術に関する情報の収集と提供	3.7

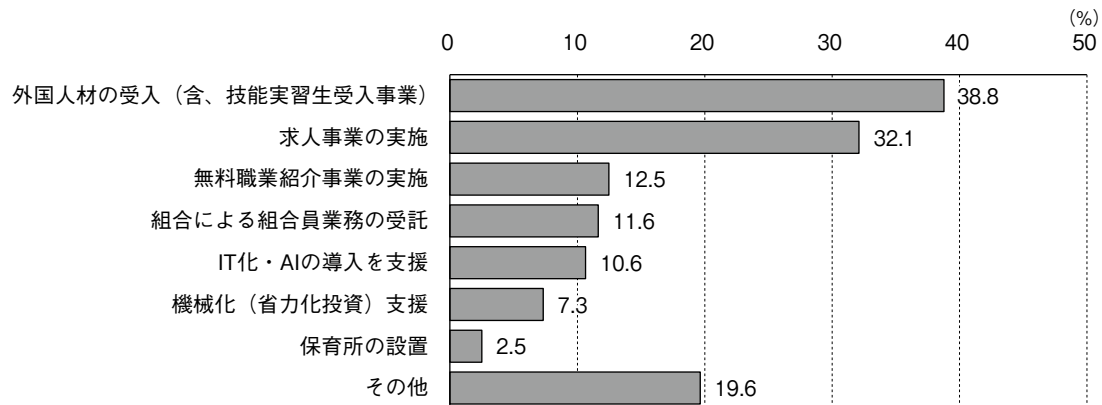
3.4 注目されるテーマへの対応

(1) 人手不足

現在実施している人手不足対応についてみると(図表3-5)、「外国人材の受入(含、技能実習生受入事業)」(38.8%)、「求人事業の実施」(32.1%)が3割以上の回答を集め、第1位、第2位に挙げられている。以下、「無料職業紹介

事業の実施」(12.5%)、「組合による組合員業務の受託」(11.6%)、「IT化・AIの導入を支援」(10.6%)の順に続いている。総じてみると人的資源の量の確保を図ろうとする対応が、生産性向上等による人的資源の質の改善で量の不足を補おうとする間接的な対応を上回っている。

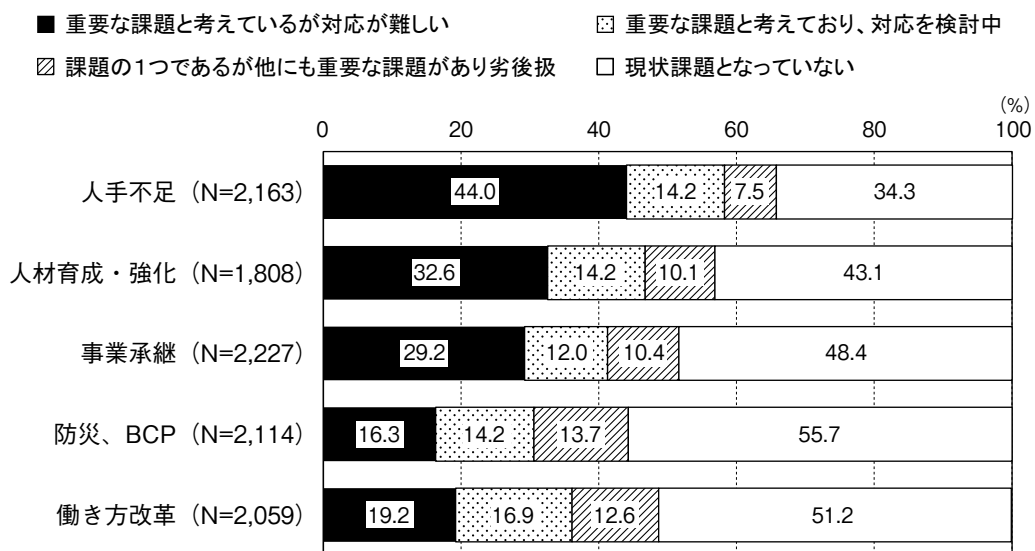
(図表3-5) 現在実施している人手不足対応 (N=601: 複数回答)



現在人手不足への対応に取り組んでいない理由についてみると(図表3-6)、「重要な課題と考えているが対応が難しい」(44.0%)が最上位に挙げられている。次いで「現状課題となっていない」(34.3%)が続いており、組合間の

認識の差が大きい。以下「重要な課題と考えており、対応を検討中」(14.2%)、「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている」(7.5%)の順となっている。

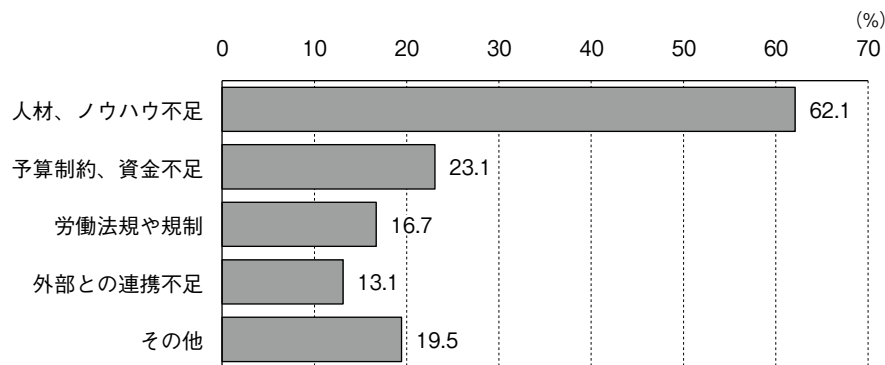
(図表3-6) 注目されるテーマへの対応に取り組んでいない理由



人手不足対応を「重要な課題と考えているが対応が難しい」と回答した組合に、ネックとなっている要因について聴取すると(図表3-7)、「人材、ノウハウ不足」(62.1%)が6割強を占

め最上位に挙げられている。以下「予算制約、資金不足」(23.1%)、「労働法規や規制」(16.7%)、「外部との連携不足」(13.1%)の順が続いている(「その他」(19.5%))。

(図表3-7) 人手不足への対応のネックとなっている要因 (N=802: 複数回答)

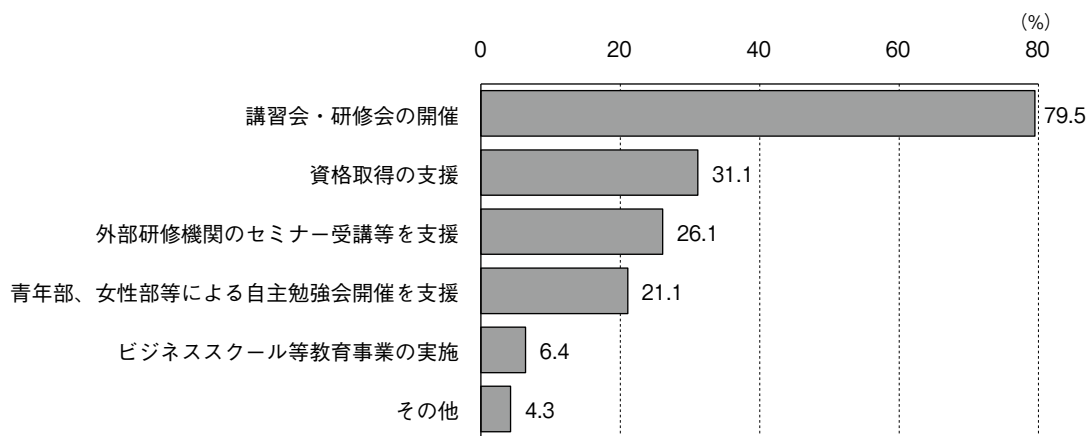


(2) 人材育成・強化

現在実施している人材育成・強化対応についてみると(図表3-8)、「講習会・研修会の開催」(79.5%)が8割近くの回答を集め最上位に

挙げられている。以下「資格取得の支援」(31.1%)、「外部研修機関のセミナー受講等を支援」(26.1%)、「青年部、女性部等による自主勉強会開催を支援」(21.1%)の順に続いている。

(図表3-8) 現在実施している人材育成・強化対応 (N=893: 複数回答)



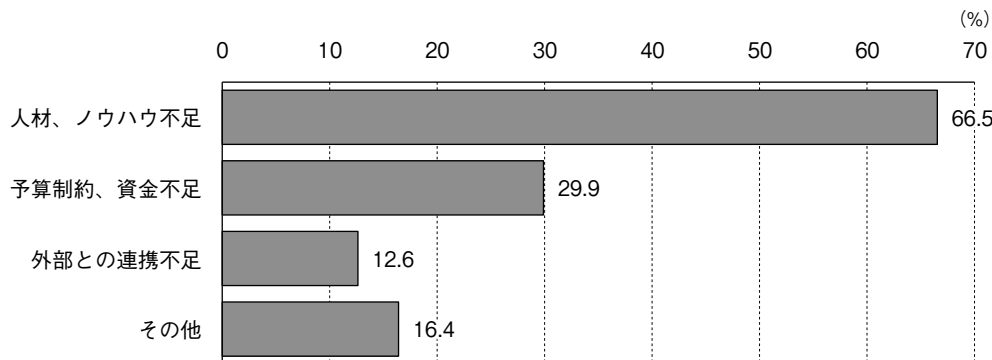
現在人材育成・強化対応に取り組んでいない理由についてみると(前掲図表3-6)、「現状課題となっていない」(43.1%)が最上位に挙げられている。次いで「重要な課題と考えているが対応が難しい」(32.6%)が続いている。人手不足対応の場合とは順位は逆となっている

ものの、やはり組合間の認識の差は大きい。以下「重要な課題と考えており、対応を検討中」(14.2%)、「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている」(10.1%)の順に続いている。

人材育成・強化対応を「重要な課題と考えているが対応が難しい」と回答した組合に、ネックとなっている要因について聴取すると（図表3-9）、「人材、ノウハウ不足」（66.5%）

が7割近くを占め最上位に挙げられている。以下「予算制約、資金不足」（29.9%）、「外部との連携不足」（12.6%）の順が続いている（「その他」（16.4%））。

（図表3-9）人材育成・強化のネックとなっている要因（N=475：複数回答）

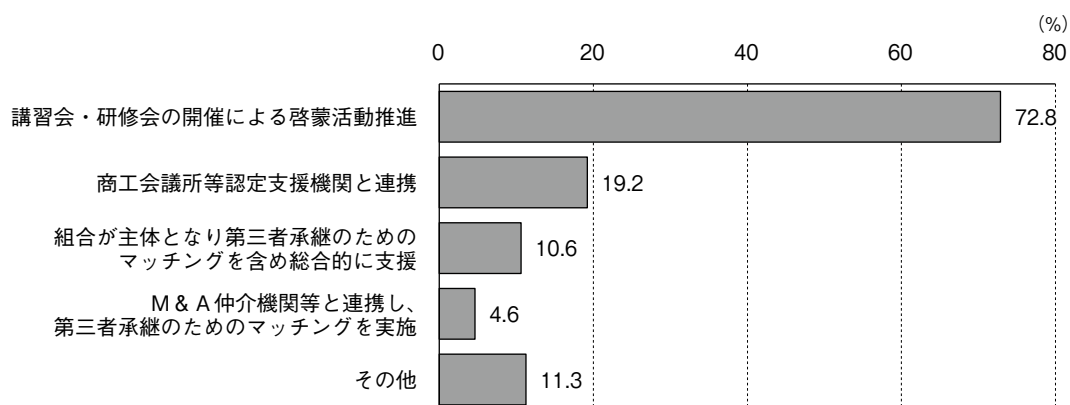


（3）事業承継

現在実施している事業承継対応についてみると（図表3-10）、「講習会・研修会の開催による啓蒙活動推進」（72.8%）が7割を超える回答を集め最上位に挙げられている。以下「商工会議所等認定支援機関と連携」（19.2%）、「組

合が主体となり第三者承継のためのマッチングを含め総合的に支援」（10.6%）、「M&A 仲介機関等と連携し、第三者承継のためのマッチングを実施」（4.6%）の順が続いている（「その他」（11.3%））。

（図表3-10）現在実施している事業承継対応（N=302：複数回答）



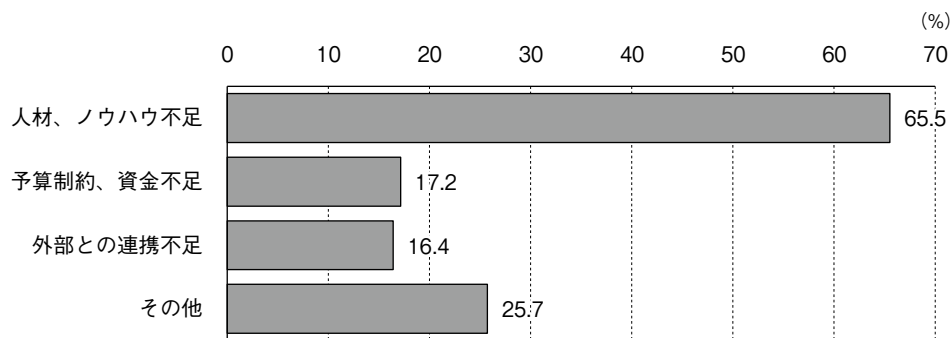
現在事業承継対応に取り組んでいない理由についてみると（前掲図表3-6）、「現状課題となっていない」（48.4%）がほぼ半数を占め、最上位に挙げられている。以下「重要な課題と考え

ているが対応が難しい」（29.2%）、「重要な課題と考えており、対応を検討中」（12.0%）、「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている」（10.4%）の順が続いている。

事業承継対応を「重要な課題と考えているが対応が難しい」と回答した組合に、ネックとなっている要因について聴取すると（図表3－11）、「人材、ノウハウ不足」（65.5%）が7割近くを

占め最上位に挙げられている。以下「予算制約、資金不足」（17.2%）、「外部との連携不足」（16.4%）の順が続いている（「その他」（25.7%））。

（図表3－11）事業承継対応のネックとなっている要因（N＝548：複数回答）



経営者の高齢化が進むなか、中小企業の事業承継問題が大きな注目を集めている。この問題はセンシティブなテーマであり、組合員は秘密裡に対応を模索するケースが多いとみられる。特に親族外への第三者承継を検討している場合は、①会社・従業員に対するオーナー経営者の感情、②企業売却に対する社会的な負のイメージ、③情報の非対称性の高さ、など中小企業特有の要因があり、大企業のM&Aとは異なる対応が求められる⁴。また、譲渡・譲受のマッチング情報の蓄積、法務・税務等の専門的な知識やノウハウが必要となってくることから、組

合が事業承継手続きそのものに直接関与することは容易ではない。

しかしながら、組合員が事業承継問題を先送りし準備不足のまま承継の決断に迫られるリスクを回避するために、組合の果たす役割は大きい。組合が主催する講習会・研修会や、税理士等の専門家、中央会等の中小企業支援機関との連携等による様々な啓蒙活動や情報提供などは、組合員に事業承継に向けた準備の必要性・重要性を認識させるきっかけになる。こうした組合ならではのサポートは、組合員の事業承継問題への取り組みを促すものと期待される。

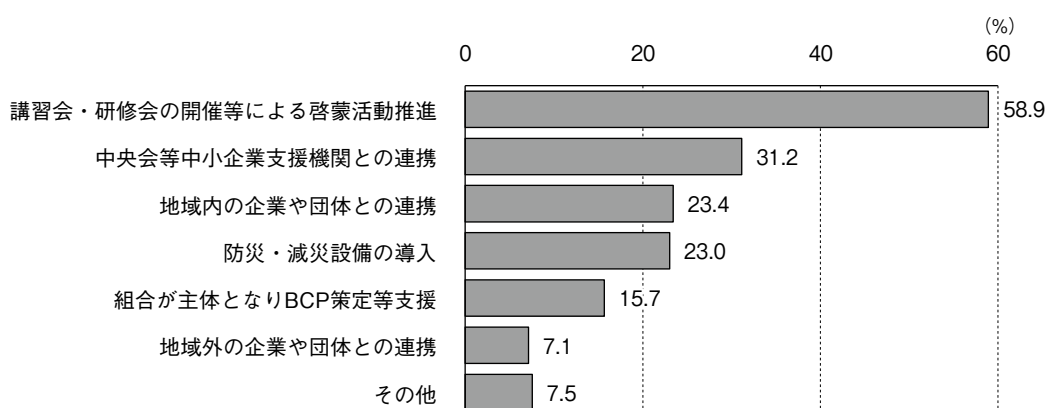
4 古瀬（2011）p.63～86

(4) 防災、BCP

現在実施している防災、BCP対応についてみると（図表3-12）、「講習会・研修会の開催等による啓蒙活動推進」（58.9%）が6割近くの回答を集め最上位に挙げられている。以下「中央会等中小企業支援機関との連携」（31.2%）、

「地域内の企業や団体との連携」（23.4%）、「防災・減災設備の導入」（23.0%）、「組合が主体となりBCP策定等支援」（15.7%）、「地域外の企業や団体との連携」（7.1%）の順が続いている（「その他」（7.5%））。

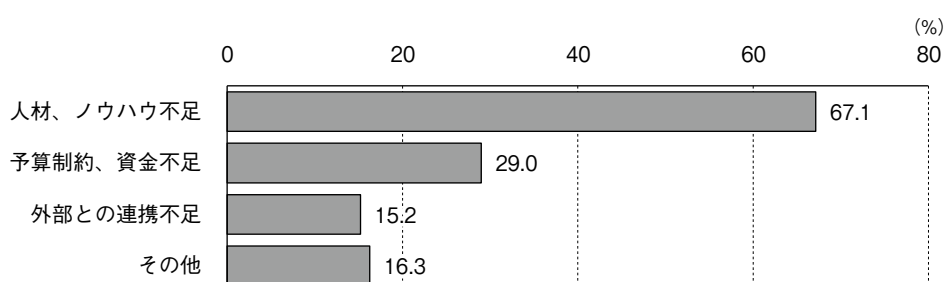
（図表3-12）現在実施している防災、BCP対応（N＝504：複数回答）



現在防災、BCP対応に取り組んでいない理由についてみると（前掲図表3-6）、「現状課題となっていない」（55.7%）が過半数を占めている。以下「重要な課題と考えているが対応が難しい」（16.3%）、「重要な課題と考えており、対応を検討中」（14.2%）、「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている」（13.7%）の順が続いている。

防災、BCP対応を「重要な課題と考えているが対応が難しい」と回答した組合に、ネックとなっている要因について聴取すると（図表3-13）、「人材、ノウハウ不足」（67.1%）が7割近くを占め最上位に挙げられている。以下「予算制約、資金不足」（29.0%）、「外部との連携不足」（15.2%）の順が続いている（「その他」（16.3%））。

（図表3-13）防災、BCP対応のネックとなっている要因（N＝283：複数回答）

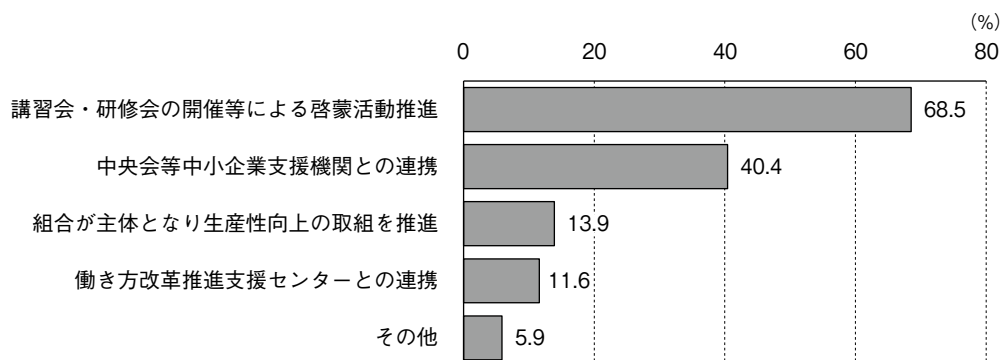


(5) 働き方改革の推進

現在実施している働き方改革についてみると(図表3-14)、「講習会・研修会の開催等による啓蒙活動推進」(68.5%)が7割近くの回答を集め最上位に挙げられている。以下「中央会等中

小企業支援機関との連携」(40.4%)、「組合が主体となり生産性向上の取組を推進」(13.9%)、「働き方改革推進支援センターとの連携」(11.6%)の順が続いている(「その他」(5.9%))。

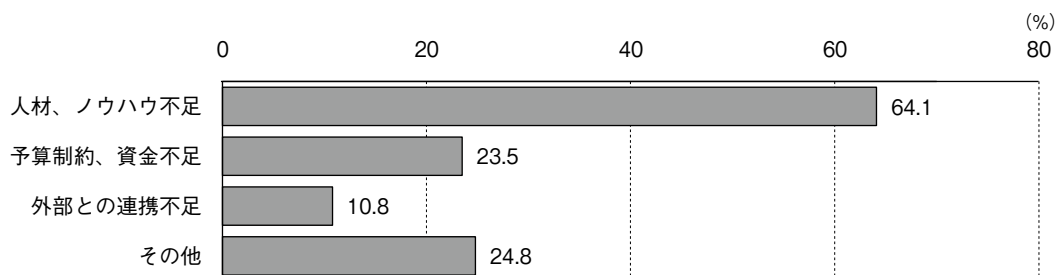
(図表3-14) 現在実施している働き方改革 (N=438: 複数回答)



現在働き方改革に取り組んでいない理由についてみると(前掲図表3-6)、「現状課題となっていない」(51.2%)が過半数を占めている。以下「重要な課題と考えているが対応が難しい」(19.2%)、「重要な課題と考えており、対応を検討中」(16.9%)「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている」(12.6%)の順が続いている。

働き方改革を「重要な課題と考えているが対応が難しい」と回答した組合に、ネックとなっている要因について聴取すると(図表3-15)、「人材、ノウハウ不足」が64.1%と6割以上を占め最上位に挙げられている。以下「予算制約、資金不足」(23.5%)、「外部との連携不足」(10.8%)の順が続いている(「その他」(24.8%))。

(図表3-15) 働き方改革推進のネックとなっている要因 (N=323: 複数回答)



(6) シェアリングエコノミー

シェアリングエコノミーは、“供給者が所有する資産から得られる効用を需要者と共有する、当事者同士で行われる新しいタイプの経済活動”として認識されている。組合の実施状況を見ると91.8%が未実施で、実施組合は8.2%にとどまっている。

また、組合員のニーズがある場合の組合の関与スタンスについては、「関与する予定である」が33.9%、「関与しない予定である」が66.1%と、現状組合は消極的である。

「関与する予定である」と回答した組合に、関与の内容について聴取すると（図表3-16）、「具体的には決まっていない」が63.9%と最上位を占めている。以下「組合自身がプラットフォームとして事業を実施」（22.2%）、「既存のプラットフォーム（仲介者）への紹介を実施」（13.9%）の順が続いている。

参考までに組合員の生産性向上のための取り組みについてみると、①「物的資源」を共通使用する、②「人的資源」を共通使用する、③

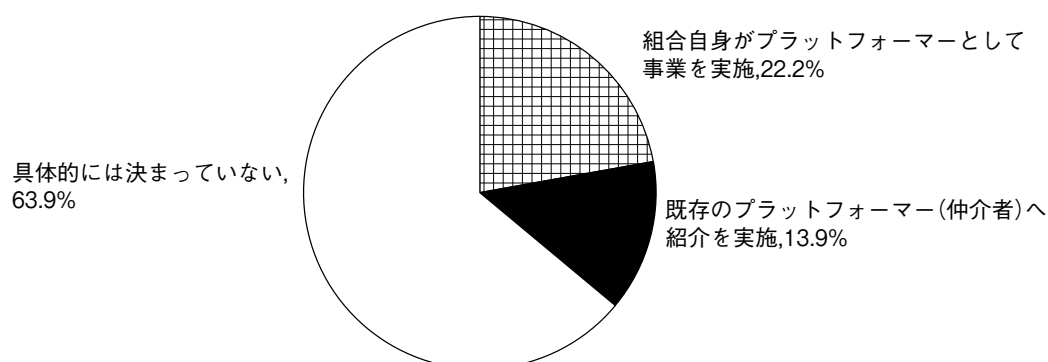
「物的資源と人的資源」を同時に共通使用する、以上3種類のパターンが確認できる。

具体的な例をみると、①については、車両、荷物の共同輸送、機材・工具等の相互利用、高所足場の共同使用、倉庫の空きスペースの利用など、②については、人材の相互派遣交流、期間限定の出向（人材）、調理人等人材の融通など、③については、オペレーター付きクレーン、運転手付きダンプカーの融通などが実践されており、現場の様々なアイデアや工夫が窺える。このように組合内の様々な資源や情報・ノウハウの共通利用を進めていくことが、組合員の生産性向上に結びつくものとみられる。

(7) SDGs

SDGsを意識した取り組みを「行っている」組合は5.4%にとどまっており、94.6%の組合は「行っていない」と回答している。ただ、前述の通り4割近くの組合は、意識の有無にかかわらず持続可能な社会を構築していくための活動に取り組んでいる⁵。

（図表3-16）シェアリングエコノミーへの関与（N=771）



⁵ 分母をアンケート回収組合数（3,261）とみると、その割合は約1/3

参考までにSDGsに関する自由回答欄の記載をみると、組合員への周知やセミナー、学習会の開催等啓蒙活動に取り組んでいる組合は少ない。具体的な取り組み例をみると、古紙回収の際の分別強化（作る責任、使う責任）、プラスチックごみ削減のための代替商品の提案、地域で取り組む持続可能な森林管理、排水中に含まれるレアメタルの回収・有効利用など環境保全に貢献するものが多い。また、「まちづくり」という視点からエリアマネジメント⁶ができる組織作りにチャレンジする商店街もある。

（8）小括

「人手不足」「人材育成・強化」「事業承継」「防災、BCP」「働き方改革」の5つのテーマへの対応状況を比較すると（前掲図表3-6）、「人手不足」が最も重要とみられている。すなわち重要な課題と認識している組合の比率が最も高く、「現状課題となっていない」とみる組合の比率が最も低い⁷。同様にみると、次いで「人材育成・強化」、「事業承継」の順に重要性が高いとみられている。一方「防災、BCP」、「働き方改革の推進」は「現状課題となっていない」が過半数を占めており、重要性の認識は相対的に低い。

なお「事業承継」については、過半数の組合が課題として認識しているが、何らかの取り組みを実施している組合の割合は他の4テーマよりも低い（前掲図表3-1）。これは前述の通り組合が直接関与することが難しいテーマであるためであろう。しかしながら、啓蒙活動や税理士等の専門家、中央会等の中小企業支援機関との連携などによる間接的なサポートに力を入れている組合は少なくない。こうした取り組みは組合員に「気づき」を与え、事業承継への第一歩を後押しする。

シェアリングエコノミーとSDGsの実施割合は低い。ただ、前者については、組合の保有する有形・無形の資産を組合員共有の経営資源として活用しているケースを広義のシェアリングエコノミーとみれば、組合事業そのものがこれに該当するともいえる。また後者については、中小企業組合が普段意識することなく、SDGsの精神に準拠した取り組みを行っているケースが少なくない。実際に約4割の組合は、意識の有無にかかわらず持続可能な社会を構築していくための活動に取り組んでいる。組合及び組合員と地域社会は運命共同体であり、組合の存続・活性化のためには地域社会との共存共栄が必須要件となるからである。

6 地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み（国土交通省（2008）「エリアマネジメント推進マニュアル」p.9）

7 「重要な課題と考えているが対応が難しい」と「重要な課題と考えており、対応を検討中」の回答比率の合計を、重要な課題と認識している比率とみた

4 事業協同組合

事業協同組合については本件アンケート調査の回収組合の86.4%を占めている。以下では過去の調査結果との比較や事業協同組合の形態別にみた違いや特徴などを中心に説明を行うこととする⁸。ただ過去の調査時点では、火災共済協同組合は事業協同組合とは異なる類型であったことから、比較する際には火災等共済組合のデータを除く扱いとする。ちなみに火災等共済組合の事業については、原則として組合員のためにする火災共済事業及びその他の共済事業、保険会社の業務の代理等以外の事業は兼業できないこととなっている。

4.1 組織形態

事業協同組合を形態別にみると（図表4-1）、同業者組合が62.9%と全体の6割以上を占めている。その他の主な形態として異業種組合（10.5%）、工場団地組合、共同工場組合を合わせた工場集団化組合（9.3%）、流通団地組合、卸商業団地組合、共同店舗組合といった流通・商業の集団化組合（6.4%）、下請・系列組合（3.5%）などがある。ちなみに団地組合とは、一般的には集団化事業の推進母体として設立された事業協同組合を指す⁹。なお、火災等共済組合は1.0%を占めている。

（図表4-1）事業協同組合の形態（N=2,740）

事業協同組合の形態	形態の内訳 (アンケート票の選択肢)	アンケート票 回収組合数	構成比 (%)
同業者組合		1,723	62.9
異業種組合		289	10.5
工場集団化組合	工場団地組合 共同工場組合	256	9.3
流通・商業の集団化組合	流通団地組合 卸商業団地組合 共同店舗組合	175	6.4
下請・系列組合		97	3.5
産地組合		42	1.5
商店街・カード組合	商店街組合 カード組合	30	1.1
その他の組合	連鎖化組合 その他の組合	101	3.7
火災等共済組合		27	1.0
合計		2,740	100.0

4.2 出資金額

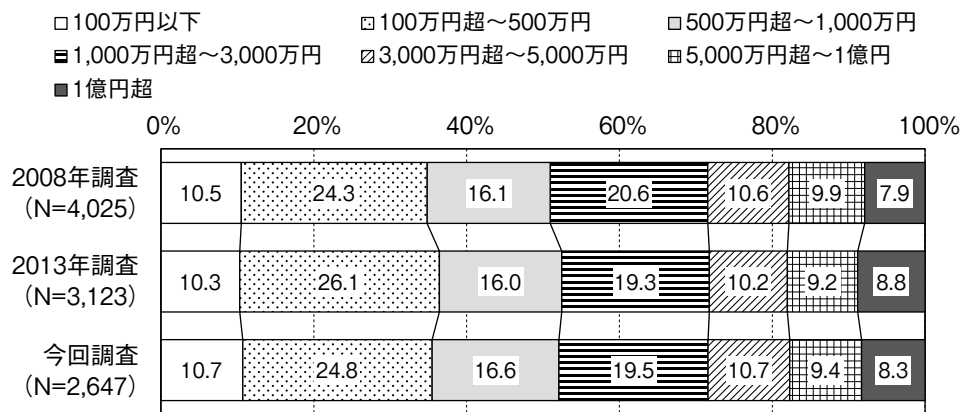
出資金額を階層規模別にみると（図表4-2）、過去2回（前回、前々回）の調査結果と大きな

相違はない。金額1,000万円以下が全体のほぼ半数を占めており、他方5,000万円を超える組合も2割近く存在する。

⁸ 設問の選択肢が異なっていることから、時系列比較ができないテーマもある

⁹ 集団化事業とは、中小企業者が事業所の狭隘化、公害問題対応等の問題解決を図るために事業協同組合などを設立し、移転計画を作成したうえで適地に集団で移転し、すべての組合員がひとつの団地または建物の内部に施設を整備するとともに適切な共同事業を実施することによって、経営基盤の強化を図る事業である。なお工場団地には高度化事業制度以外にも公害防止事業団の「工場移転用地造成事業」や「集団設置建物建設事業」を活用して形成されたものもある

(図表4-2) 出資金額の推移



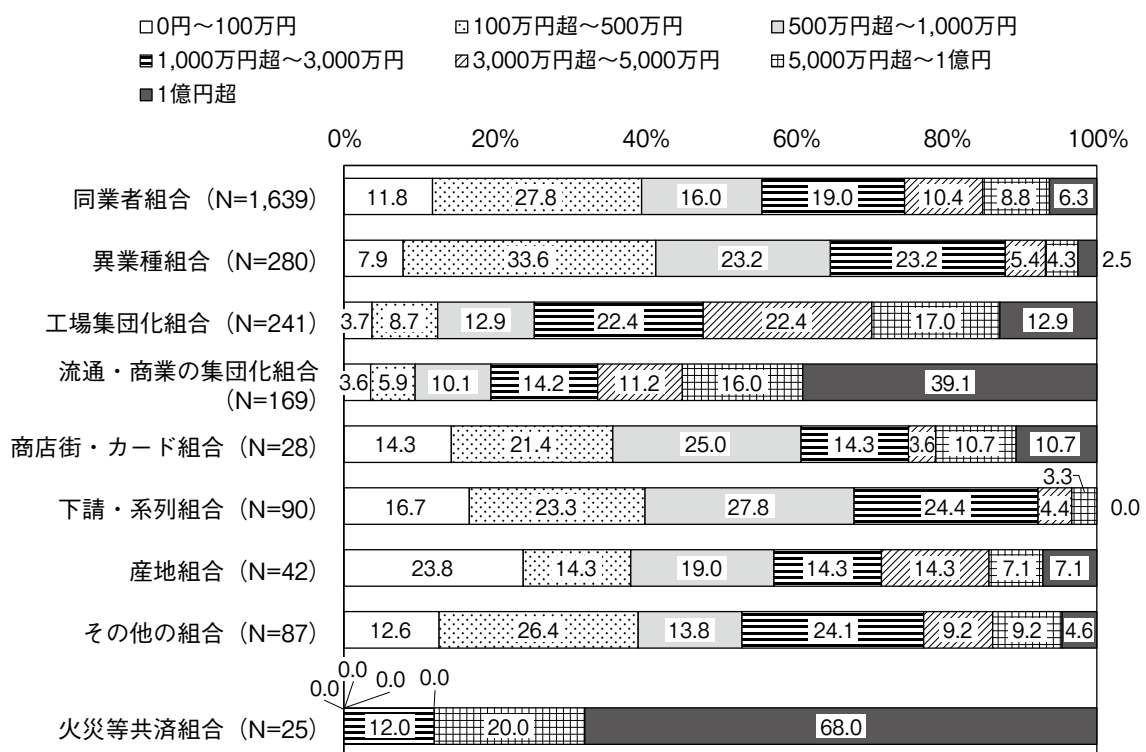
(注) 火災等共済組合を除く

形態別に比較すると(図表4-3)、「1億円超」の占める比率は、流通・商業の集団化組合が39.1%と突出して高い。以下工場集団化組合(12.9%)、商店街・カード組合(10.7%)の順となっている。一方「100万円以下」は産地組合が23.8%と最も高い。以下、下請・系列組合(16.7%)、商店街・カード組合(14.3%)の順

に続いている。

なお火災等共済組合については、出資金額1,000万円以上が法定要件となっており、「1億円超」が68.0%、「5000万円超1億円」が20.0%を占めるなど、他の類型と比べてその規模は大きい。

(図表4-3) 形態別出資金額

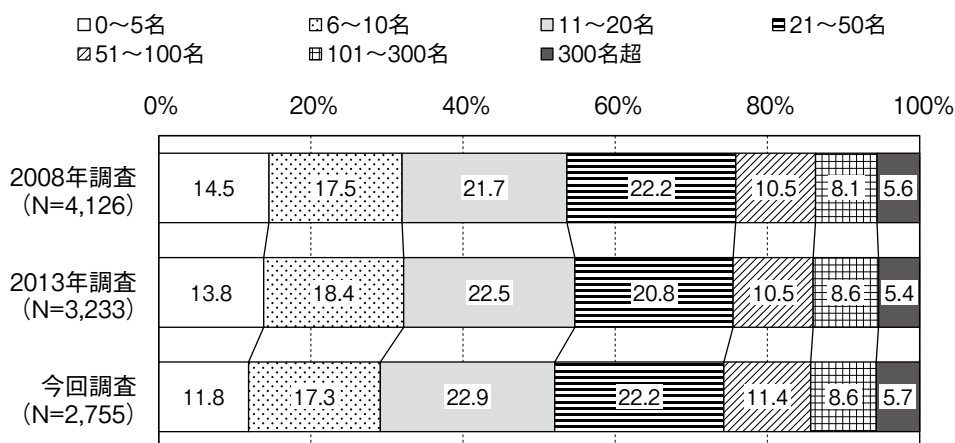


4.3 組合員数

組合員数を階層規模別にみると（図表4-4）、過去2回の調査結果と大きな相違はみられないが、10名以下の層がやや減少している。形態別に比較すると（図表4-5）、「300名超」の占める比率は異業種組合が26.6%と最も高くなっ

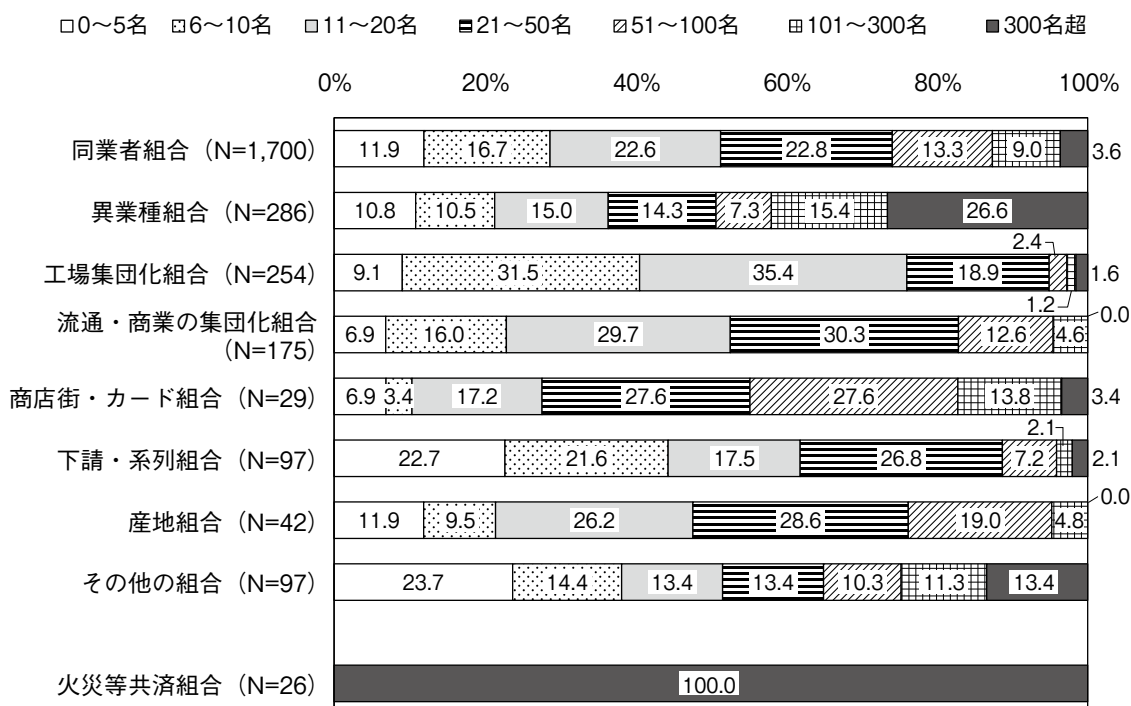
ており、100名超でみると4割を上回っている。一方「5名以下」の比率についてみると、その他の組合が23.7%と最も高く、次いで下請・系列組合（22.7%）となっている。なお火災等共済組合については、組合員数1,000名超が法定要件となっている。

（図表4-4）組合員数の推移



（注）火災等共済組合を除く

（図表4-5）形態別組合員数

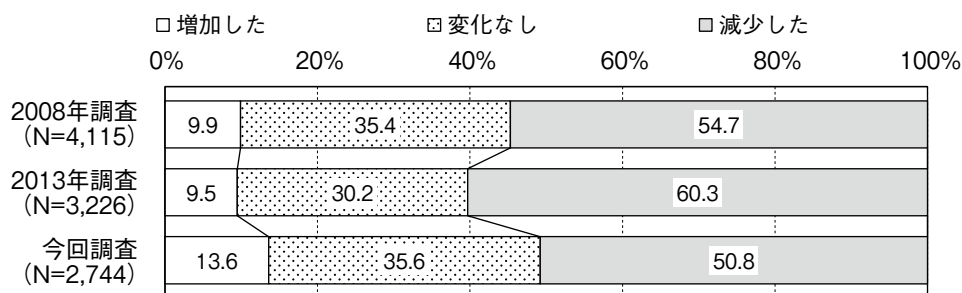


また、5年前と比べた組合員数の増減をみると、過去2回の調査結果よりも「増加した」組合の比率は高く、「減少した」は低い（図表4－6）。しかしながら後者が前者を上回る状況は続いており、組合員数が減少している組合のほうが多い。形態別に比較すると（図表4－7）、すべての形態で「減少した」が「増加した」を上回っている。「減少した」組合の比率は、商店街・カード組合（66.7%）が最も高く、以下、産地組合（64.3%）、流通・商業の集団化組合（58.2

%）、同業者組合（53.5%）の順となっている。一方「増加した」は異業種組合（32.7%）が最も高い。

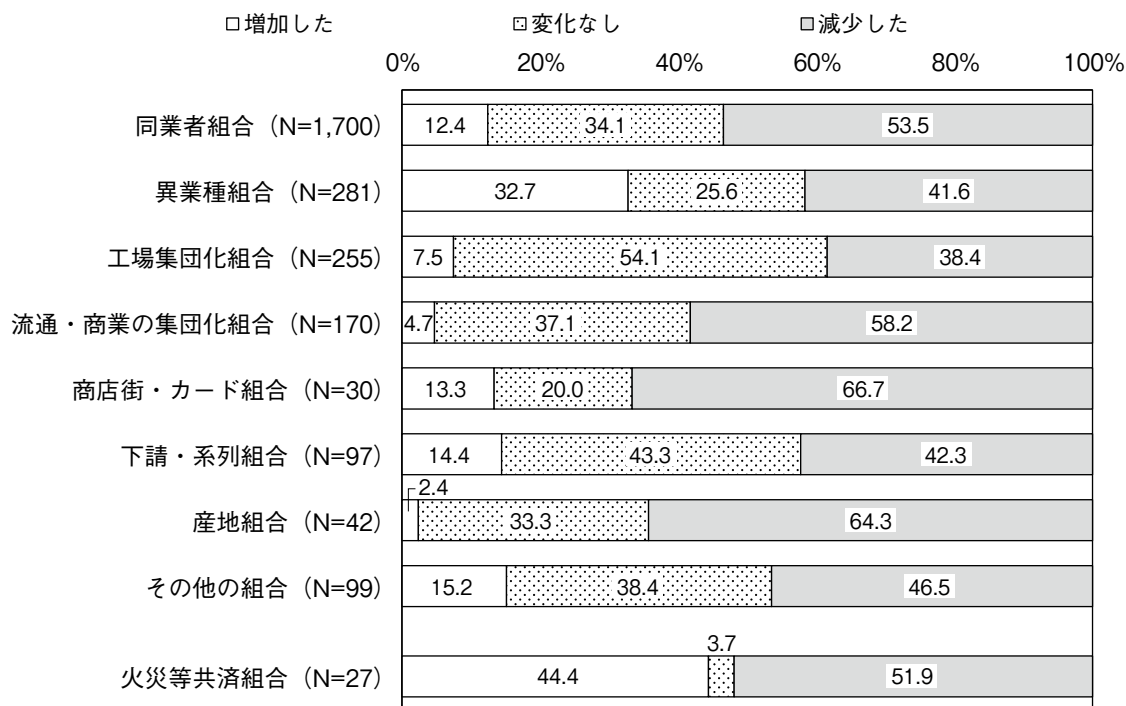
なお火災等共済組合については、「増加した」が44.4%、「減少した」が51.9%と組合員数の変動が大きい。2012年の法改正に伴い組合の統合が進んだものの¹⁰、一方では未利用組合員の整理が進められたことが影響しているものと推察される。

（図表4－6）組合員数増減の推移



（注）火災等共済組合を除く

（図表4－7）形態別組合員数の増減



¹⁰ 火災共済事業と傷害等その他の共済事業を併せて実施すること（総合共済化）が可能となり、組織の統合・合併が進んだ

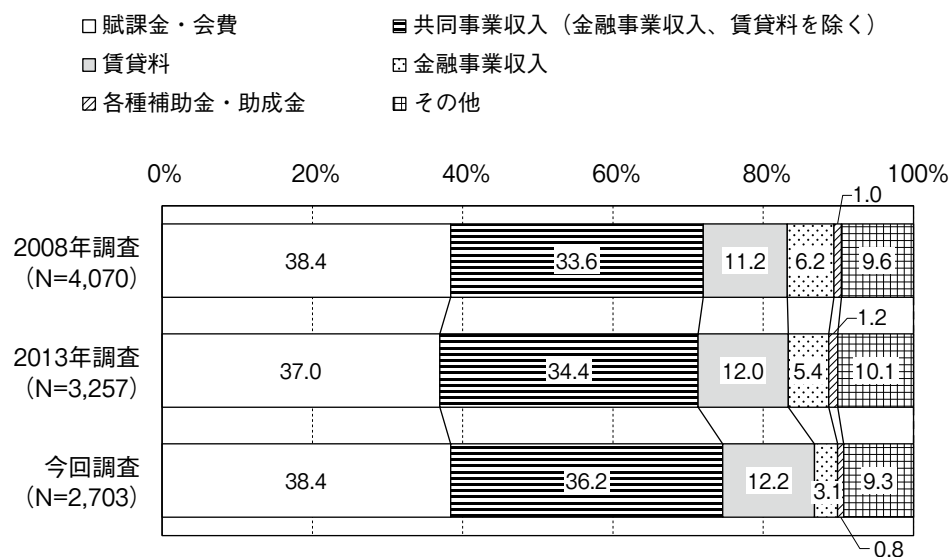
4.4 組合財政

(1) 主要財源

主要財源（第1位）については過去2回の調査結果と大きな相違はみられないが、「金融事

業収入」の比率の低下傾向が続いている（図表4-8）。また、「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」は若干増加傾向にあり、「賦課金・会費収入」とほぼ肩を並べている。

（図表4-8）主要財源（第1位）の推移

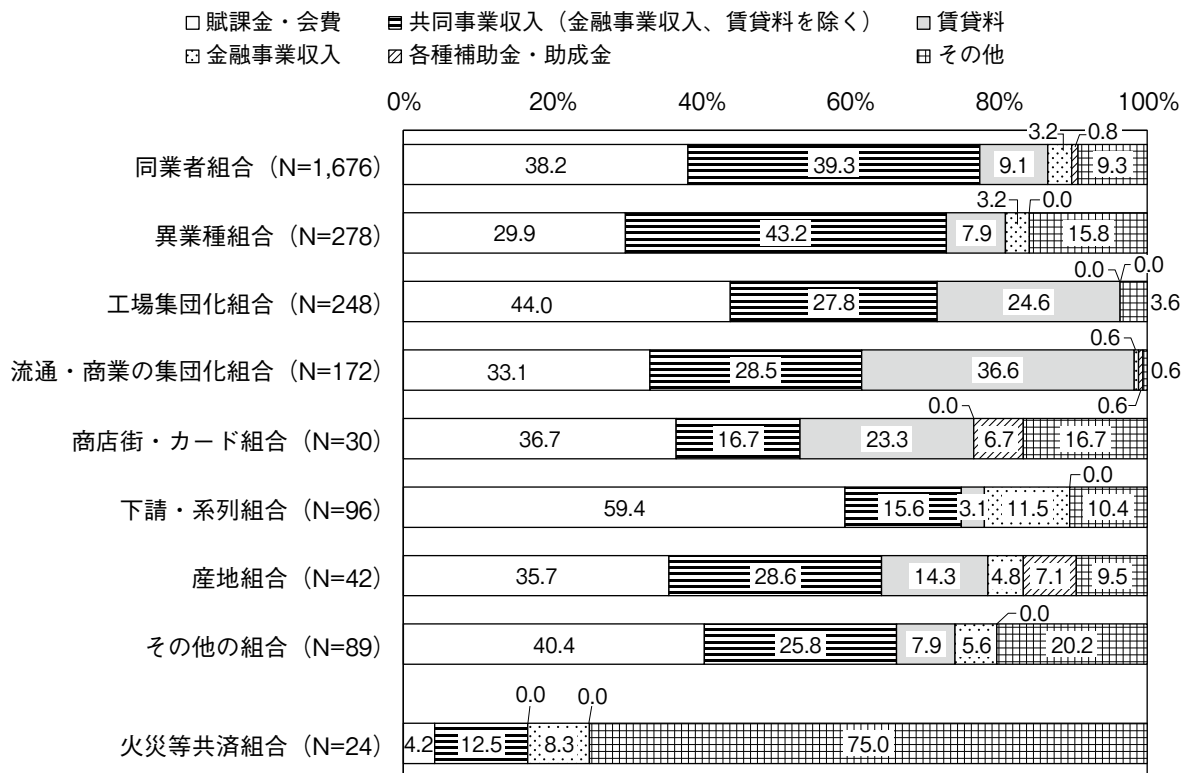


（注）火災等共済組合を除く

各種財源への依存度を形態別にみると以下の通りである（図表4-9）。「賦課金・会費収入」への依存度が最も高いのは、下請・系列組合（59.4%）、工場集団化組合（44.0%）、その他の組合（40.4%）、商店街・カード組合（36.7%）、産地組合（35.7%）となっている。同様に

「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」については、異業種組合（43.2%）、同業者組合（39.3%）、「賃貸料」については、流通・商業の集団化組合（36.6%）の依存度が最も高くなっている。

(図表4-9) 形態別主要財源 (第1位)



ちなみに「金融事業収入」への依存度は総じて低いが、下請・系列組合は11.5%と唯一の二桁台となっている。また、「各種補助金・助成金」については、産地組合（7.1%）、商店街・カード組合（6.7%）を除き1%未満となっている。

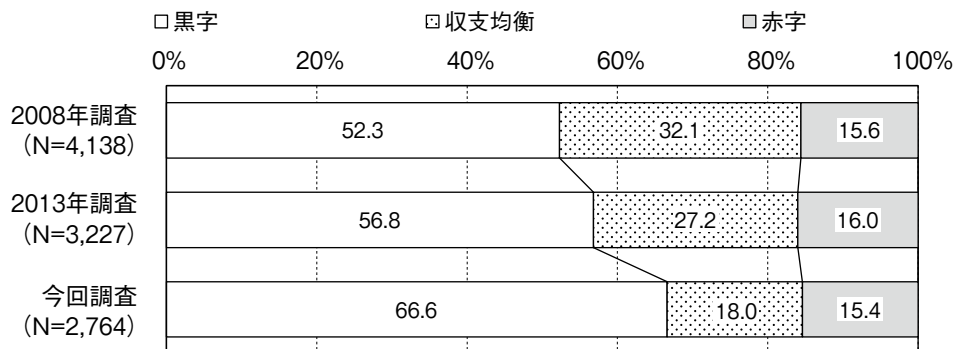
なお火災等共済組合の主要財源は、共済事

業に係る収入である。

(2) 決算状況

直近の決算状況（利用分量配当前）を過去2回の調査結果と比較すると「黒字」の比率が増加傾向にある（図表4-10）。

(図表4-10) 決算状況の推移



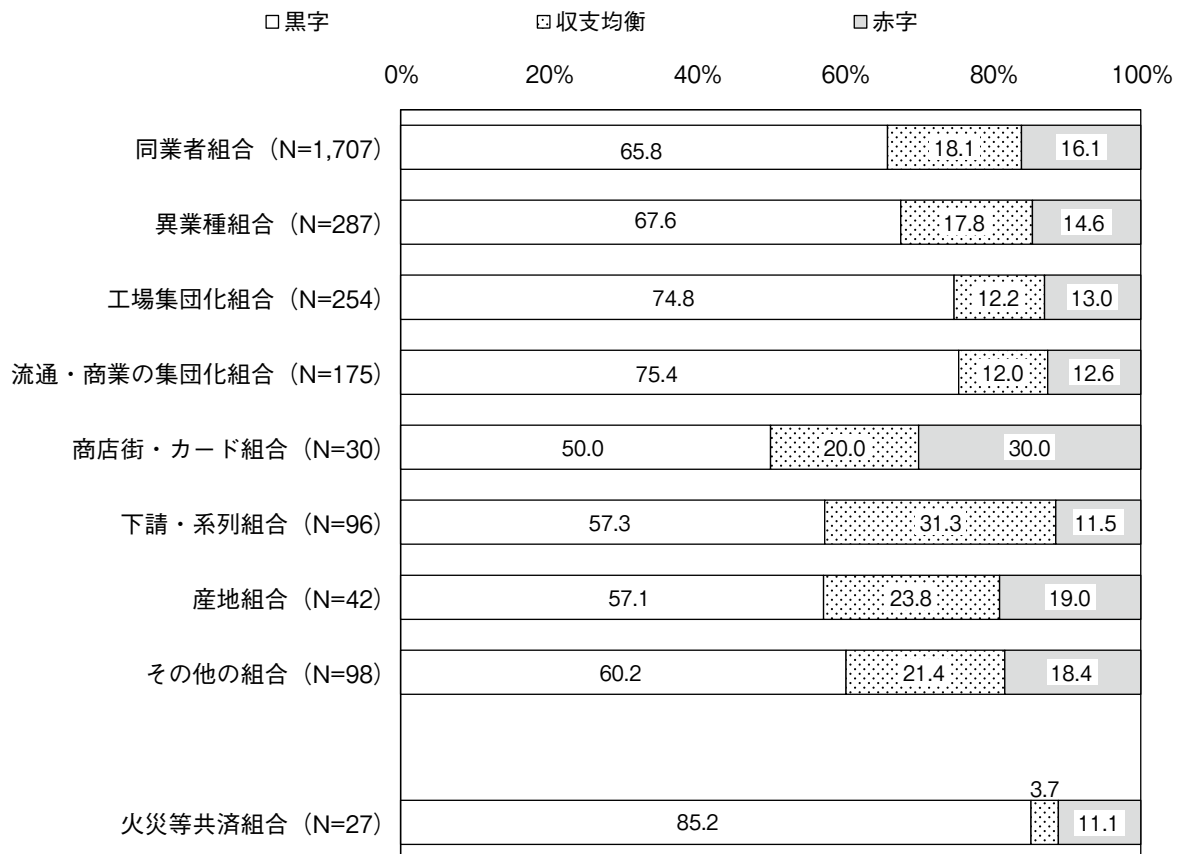
(注) 火災等共済組合を除く

形態別に比較すると（図表4－11）、すべての形態で「黒字」比率が50%以上で、「赤字」比率を上回っている。「黒字」比率が最も高いのは、流通・商業の集団化組合（75.4%）で、「赤字」

比率が最も高いのは、商店街・カード組合（30.0%）となっている。

なお火災等共済組合は85.2%が「黒字」で、「赤字」は11.1%となっている。

（図表4－11）形態別決算状況



4.5 共同事業実施状況

事業協同組合の共同事業は多岐にわたっている。以下では事業の実施状況を前回調査結果と比較し、主な動きを確認することとする。

（1）現在実施している事業

現在実施している事業（選択肢）を前回調査結果と比較すると、上位10位までの顔ぶれ

は変わらない（図表4－12）。主な動きをみると、前回3位であった「資金の貸付、手形割引」が27.3%から22.0%に低下し、4位に順位を下げている。一方、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」は27.3%から30.5%に、「保険代理業務」は19.0%から21.8%に（7位→6位）実施比率が上昇している。

(図表4-12) 現在実施している事業上位10 (複数回答: %)

2013年調査 (N=3,117)			今回調査 (N=2,566)		2013年 との差異
1	共同仕入・購入	38.3	1	組合員、従業員の福利厚生	2.5
	組合員、従業員の福利厚生	38.3	2	共同仕入・購入	2.1
3	資金の貸付、手形割引	27.3	3	組合施設 (駐車場、会議室等) の賃貸	3.2
	組合施設 (駐車場、会議室等) の賃貸	27.3	4	教育訓練・人材開発	▲1.2
5	教育訓練・人材開発	23.2		資金の貸付、手形割引	▲5.3
6	共同販売	20.7	6	保険代理業務	2.8
7	保険代理業務	19.0	7	共同販売	▲1.0
8	共同受注	17.6	8	共同受注	▲0.5
9	高速道路等利用料金の共同精算	14.0	9	高速道路等利用料金の共同精算	1.1
10	共同宣伝・販売促進・イベント主催	13.9	10	共同宣伝・販売促進・イベント主催	▲0.9

(注) 火災等共済組合を除く

(2) 新規実施事業

現在実施している事業のうち、最近5年間に新規で開始した事業をみると (図表4-13)、前回14位だった「外国人技能実習生受入」が4.6%から9.5%と大幅に上昇し、今回5位にランク

されている。一方、前回1位であった「教育訓練・人材開発」は14.5%から9.5%に低下し5位と順位を下げている。また前回10位であった「廃棄物処理、環境対応、リサイクル」は、7.4%から4.1%に低下し14位となっている。

(図表4-13) 新規開始事業上位10 (複数回答: %)

2013年調査 (N=538)			今回調査 (N=294)		2013年 との差異
1	教育訓練・人材開発	14.5	1	共同仕入・購入	1.6
2	共同仕入・購入	11.3	2	組合員、従業員の福利厚生	0.1
3	組合員、従業員の福利厚生	10.4	3	共同受注	▲0.3
4	共同受注	10.2		その他	0.4
5	保険代理業務	9.9	5	教育訓練・人材開発	▲5.0
	共同宣伝・販売促進・イベント主催	9.7		外国人技能実習生受入	4.9
6	組合施設 (駐車場、会議室等) の賃貸	9.7	7	共同販売	▲2.6
	共同販売	9.7	8	共同宣伝・販売促進・イベント主催	▲2.9
9	その他	9.5	9	保険代理業務	▲3.8
10	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	7.4	10	組合施設 (駐車場、会議室等) の賃貸	▲3.9

(注) 火災等共済組合を除く

(3) 重要事業

現在実施している事業のうち、特に重要と考えている事業をみると（図表4－14）、前回5位であった「資金の貸付、手形割引」が15.1%か

ら7.2%に低下し9位に順位を下げている。一方、「高速道路等利用料金の共同精算」は12.2%から14.1%（8位→5位）に上昇している。

（図表4－14）重要事業上位10（複数回答：％）

2013年調査（N=2,135）			今回調査（N=1,577）		2013年との差異
1	共同仕入・購入	28.1	1	共同仕入・購入	25.2 ▲2.9
2	教育訓練・人材開発	17.5	2	組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸	16.0 0.4
3	組合員、従業員の福利厚生	15.8	3	教育訓練・人材開発	15.8 ▲1.7
4	組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸	15.6	3	組合員、従業員の福利厚生	15.8 0.0
5	資金の貸付、手形割引	15.1	5	高速道路等利用料金の共同精算	14.1 1.9
5	共同販売	15.1	6	共同受注	13.1 ▲2.0
7	共同受注	14.8	7	共同販売	13.0 ▲1.8
8	高速道路等利用料金の共同精算	12.2	8	共同宣伝・販売促進・イベント主催	7.8 ▲3.3
9	共同宣伝・販売促進・イベント主催	11.1	9	資金の貸付、手形割引	7.2 ▲7.9
10	その他	7.3	10	保険代理業務	6.6 0.6

（注）火災等共済組合を除く

(4) 新規に取り組みたい事業

今後新規に取り組みたい事業をみると（図表4－15）、前回23位であった「外国人技能実習生受入」が2.5%から16.3%に急上昇し、今回第1位に挙げられていることは大きな動きとして注目される。既述の通り新規実施事業のなかでも実施比率の上昇が際立っている。また前回14位であった「共同求人」も6.6%から12.5%

と大幅に上昇し4位となっている。一方、「新技術・製品の研究開発、新分野進出」は15.9%から10.8%（3位→6位）に、「異業種交流、企業連携、産学官連携」は18.3%から14.8%（1位→3位）に低下している。中小企業にとって人材確保が緊急かつ重要課題となっており、将来に向けた研究を行う余裕がなくなっている様子が窺える。

（図表4－15）新規に取り組みたい事業上位10（複数回答：％）

2013年調査（N=813）			今回調査（N=465）		2013年との差異
1	異業種交流、企業連携、産学官連携	18.3	1	外国人技能実習生受入	16.3 13.8
2	教育訓練・人材開発	17.8	2	教育訓練・人材開発	16.1 ▲1.7
3	新技術・製品の研究開発、新分野進出	15.9	3	異業種交流、企業連携、産学官連携	14.8 ▲3.5
4	市場調査・販路開拓	14.4	4	共同求人	12.5 7.9
5	共同仕入・購入	9.5	5	市場調査・販路開拓	11.6 ▲2.8
6	共同受注	9.0	6	新技術・製品の研究開発、新分野進出	10.8 ▲5.1
7	組合員、従業員の福利厚生	8.9	7	組合員、従業員の福利厚生	9.2 0.3
8	共同販売	8.6	8	共同仕入・購入	8.0 ▲1.5
9	共同宣伝・販売促進・イベント主催	8.1	9	共同受注	7.1 ▲1.9
10	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	6.8	10	共同宣伝・販売促進・イベント主催	6.5 ▲1.6

（注）火災等共済組合を除く

(5) 縮小・廃止事業

最近5年間に縮小・廃止した事業をみると(図表4-16)、前回と同様「資金の貸付、手形割引」が第1位で、その比率は32.0%から33.5%に上昇している。なお「外国人技能実習生受

入」は5.2%から4.7%に比率を下げたものの8位にランクされている。当該事業への関心は高まっており、今後新規に取り組みたい事業の第1位にランクされているが、事業を軌道に乗せることは簡単ではないことが窺える。

(図表4-16) 縮小・廃止事業上位10(複数回答: %)

2013年調査 (N=559)			今回調査 (N=322)			2013年との差異
1	資金の貸付、手形割引	32.0	1	資金の貸付、手形割引	33.5	1.5
2	共同仕入・購入	14.7	2	共同仕入・購入	14.0	▲0.7
3	債務保証	10.9	3	保険代理業務	11.2	0.8
4	保険代理業務	10.4	4	債務保証	9.3	▲1.6
5	共同販売	8.8	5	資金借入の斡旋	8.7	0.1
6	高速道路等利用料金の共同精算	8.6	6	共同受注	6.2	▲0.2
	資金借入の斡旋	8.6	7	共同販売	5.0	▲3.8
8	組合員、従業員の福利厚生	7.7	8	外国人技能実習生受入	4.7	▲0.5
9	共同受注	6.4		その他	4.7	0.4
10	共済事業	6.1	10	共済事業	4.3	▲1.8

(注) 火災等共済組合を除く

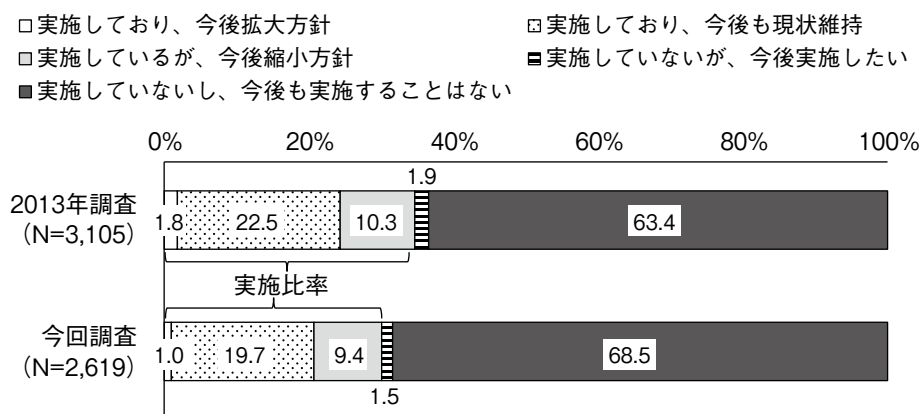
4.6 金融事業実施状況

(1) 実施状況

金融事業(組合員向け貸出)の実施比率は1997年の調査では49.6%と回答組合の半数近くを占めていたが、その後低下傾向が続いている。事業の実施状況及び今後の方針を前回調査結

果と比較すると(図表4-17)、実施比率(実施済3選択肢の合計)は34.6%から30.1%と、4.5%ポイント低下している。一方、「実施していないし、今後も実施することはない」が68.5%と5.1%ポイント上昇している。このように金融事業に関しては消極的な姿勢が強まっている。

(図表4-17) 金融事業実施状況

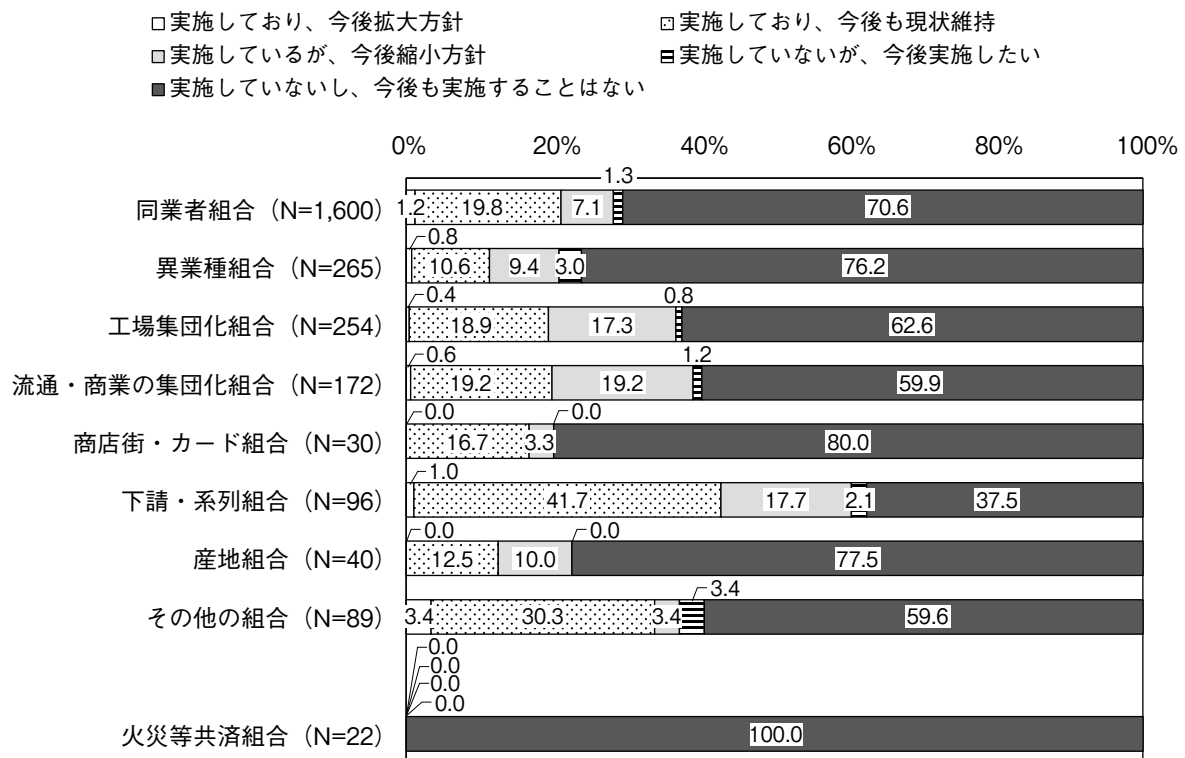


(注) 火災等共済組合を除く

形態別に比較すると（図表4－18）、下請・系列組合の実施比率が60.4%と最も高く、以下、流通・商業の集団化組合（39.0%）、工場集団化組合（36.6%）の順となっている。ただこれら3業態ともに2割近くが今後縮小方針としている。一方、「実施していないし、今後も実施

することはない」の比率をみると、商店街・カード組合（80.0%）、産地組合（77.5%）、異業種組合（76.2%）、同業者組合（70.6%）では7割を超えている。なお火災等共済組合については、「実施していないし、今後も実施することはない」以外の回答はない。

（図表4－18）形態別金融事業実施状況

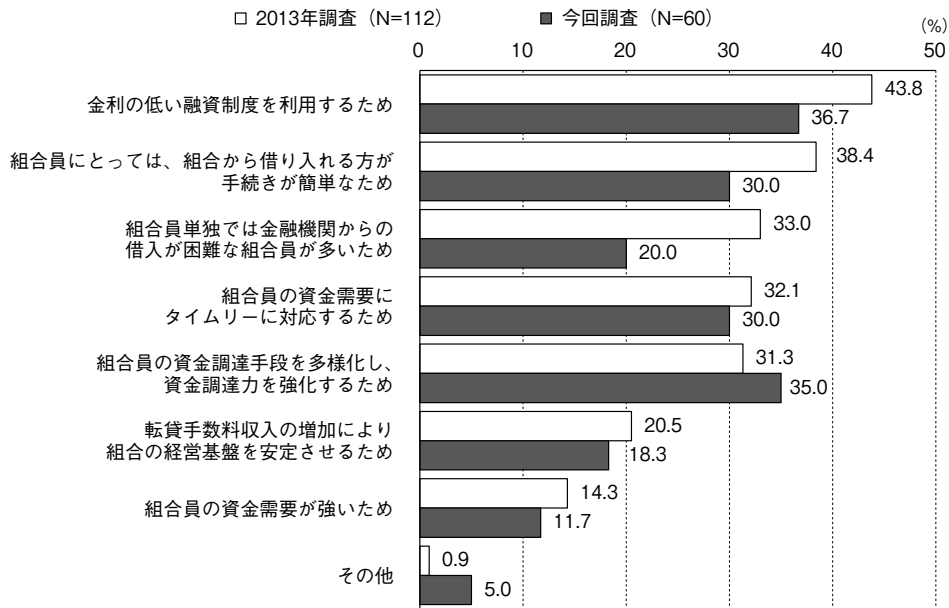


（2）拡大理由、新規実施理由

金融事業を「実施しており、今後拡大方針」、「実施していないが、今後新規に実施したい」と回答した組合について、その理由を前回調査結果と比較すると（図表4－19）、前回同様「金利の低い融資制度を利用するため」が最上位に挙げられている。ただ、回答比率は43.8%から36.7%に低下している。その他の主な変動を

みると、「組合員単独では金融機関からの借入が困難な組合員が多いため」が33.0%から20.0%と大幅に低下し、「組合員にとっては組合から借り入れる方が手続きが簡単なため」も38.4%から30.0%に低下している。一方、「組合員の資金調達手段を多様化し、資金調達力を強化するため」は31.3%から35.0%に上昇し、今回は第2位となっている。

(図表4-19) 金融事業拡大・新規実施理由 (3つ以内選択)



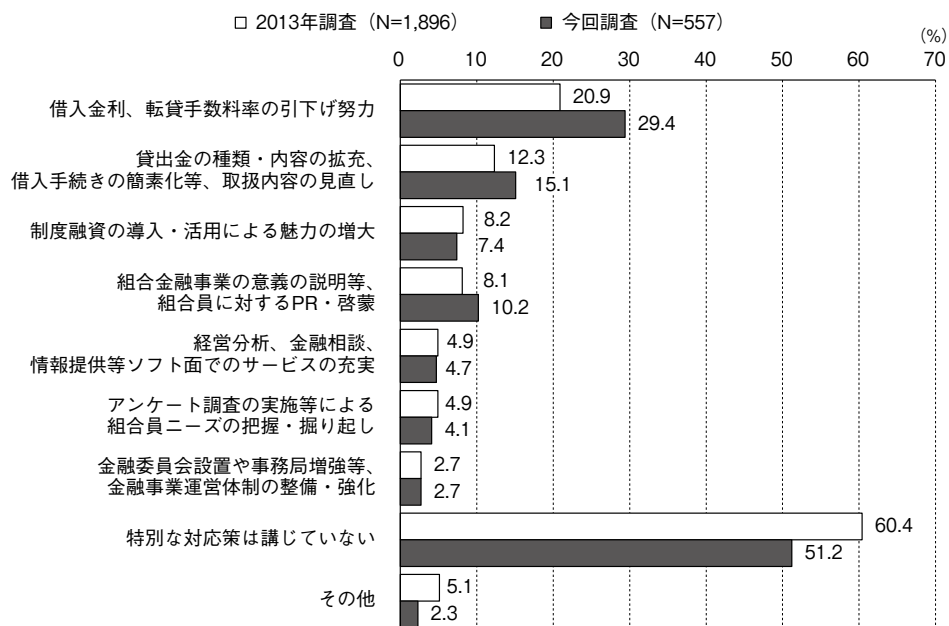
(注) 火災等共済組合を除く

(3) 活性化のための取り組み

金融事業を「実施しており、今後も現状維持」と回答した組合について、金融事業活性化のための取り組みを前回調査結果と比較すると(図表4-20)、「特別な対応策は講じていない」

が前回同様最上位に挙げられている。ただ、回答比率は60.4%から51.2%に低下している。これ以外の主な変動をみると、「借入金利、転貸手数料率の引下げ努力」が20.9%から29.4%に上昇している。

(図表4-20) 金融事業活性化のための取り組み (3つ以内選択)



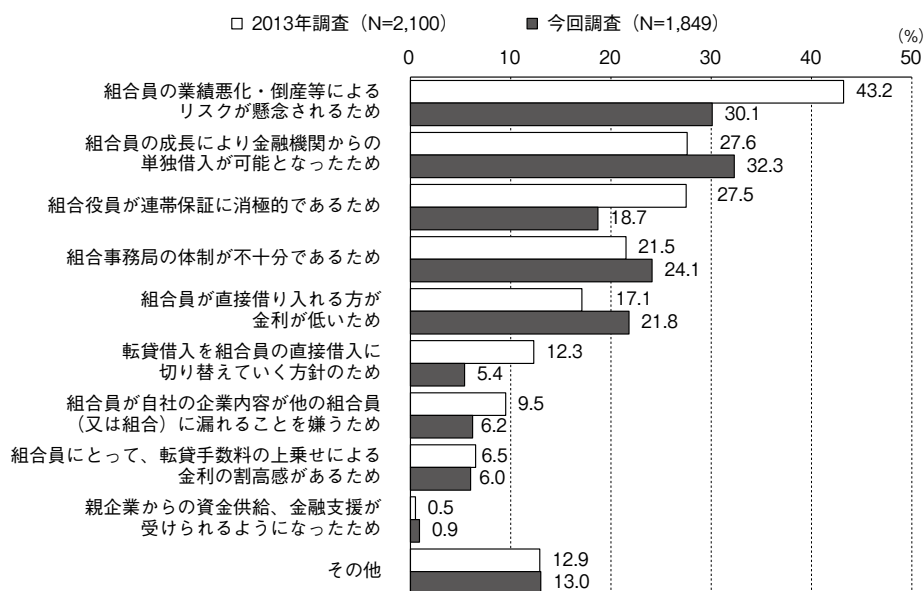
(注) 火災等共済組合を除く

(4) 縮小・未実施の理由

金融事業を「実施しているが、今後縮小方針」、「実施していないし、今後も実施することはない」と回答した組合について、その理由を前回調査結果と比較すると（図表4-21）、前回43.2%と最上位に挙げられていた「組合員の業績悪化・倒産等によるリスクが懸念されるため」が大幅に低下し30.1%となった。その一方前回2位であった「組合員の成長により金融機関か

らの単独借入が可能となったため」が27.6%から32.3%に上昇し、今回第1位となっている。これ以外の主な変動をみると、「組合役員が連帯保証に消極的であるため」（27.5%→18.7%）、「転貸借入を組合員の直接借入に切り替えていく方針のため」（12.3%→5.4%）は低下している。一方「組合員が直接借り入れる方が金利が低いため」（17.1%→21.8%）は上昇している。

（図表4-21）金融事業縮小・未実施の理由（3つ以内選択）



（注）火災等共済組合を除く

4.7 共同事業推進上の問題点とその対策

(1) 問題点

共同事業推進上の問題点についてみると、「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」が31.2%と最上位に挙げられている（前掲図表2-8）¹¹。形態別に最も回答比率の高い選択肢をみると（図表4-22）、産地組合、同業者組合、異業種組合は、「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」で、それぞれ47.5%、33.4%、

27.8%となっている。商店街・カード組合は「資金不足」（42.3%）、工場集団化組合は「魅力ある共同事業が見つからない」（32.1%）、その他の組合は「共同事業利用率の低下」（24.4%）が挙げられている。また、流通・商業の集団化組合は、「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」と「事業設備・施設の陳腐化、老朽化」（ともに33.7%）、下請・系列組合は「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」と「魅

¹¹ 共同事業推進上の問題点については、前回調査と設問の選択肢が異なり比較できない

(図表4-22) 形態別共同事業推進上の問題点 (3つ以内選択による最上位)

事業協同組合の形態	最多回答選択肢	回答比率(%)
同業者組合 (N=1,612)	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	33.4
異業種組合 (N=277)	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	27.8
工場集団化組合 (N=243)	魅力ある共同事業が見つからない	32.1
流通・商業の集団化組合 (N=172)	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	33.7
	事業設備・施設の陳腐化、老朽化	
商店街・カード組合 (N=26)	資金不足	42.3
下請・系列組合 (N=93)	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	28.0
	魅力ある共同事業が見つからない	
産地組合 (N=40)	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	47.5
その他の組合 (N=90)	共同事業利用率の低下	24.4
火災等共済組合 (=N23)	組合員のニーズの多様化	52.2
	員外利用に制限があり、スムーズな運営ができない	

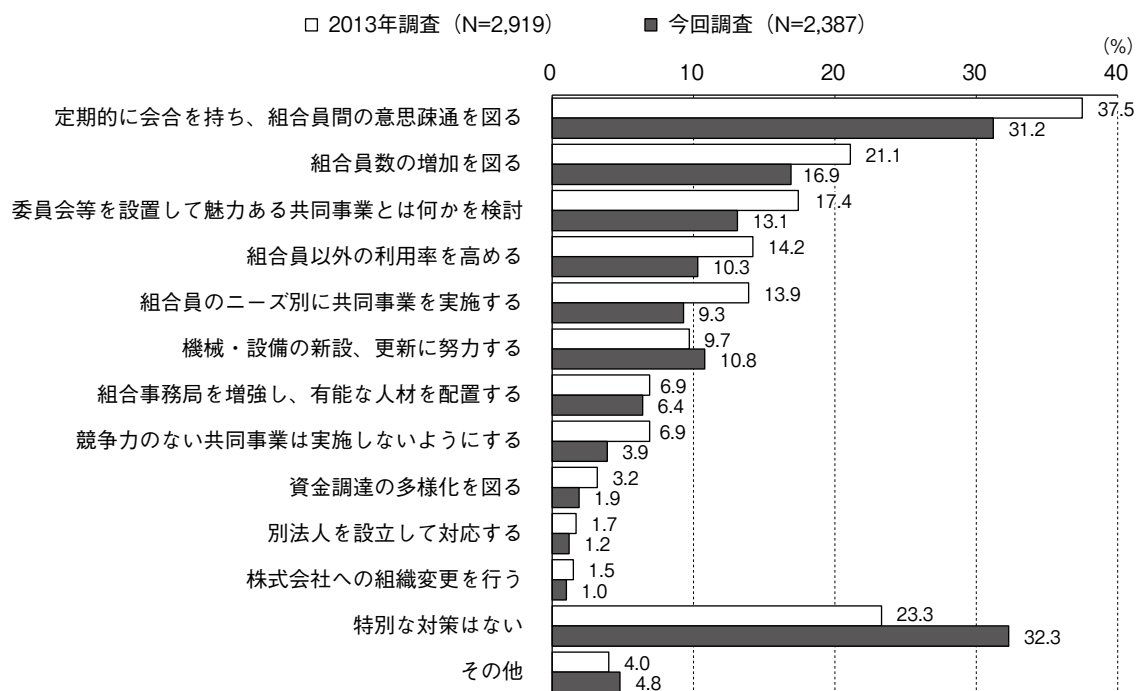
力ある共同事業が見つからない」(ともに28.0%)が挙げられている。

なお、火災等共済組合は、「組合員のニーズの多様化」、「員外利用に制限があり、スムーズな運営ができない」がともに52.2%で最も高い。

(2) 対策

問題点への具体的な対策についてみると、「特別な対策はない」(32.3%)が最上位に挙げられており、僅差で「定期的に会合を持ち、組合員の意思疎通を図る」(31.2%)が続いている(図表4-23)。前回調査結果と比べると、第1位と2位が入れ替わっている。

(図表4-23) 共同事業推進上の問題点への対策 (3つ以内選択)



(注) 火災等共済組合を除く

前回結果との回答比率の違いをみると、「特別な対策はない」が23.3%から32.3%と大幅に上昇している（+9.0%ポイント）。一方、定期的に会合を持ち、「組合員間の意思疎通を図る」（▲6.3%ポイント）、「組合員のニーズ別に共同事業を実施する」（▲4.6%ポイント）、「委員会等を設置して魅力ある共同事業とは何かを検討」（▲4.3%ポイント）、「組合員数の増加を図る」（▲4.2%ポイント）、「組合員以外の利用率を高める」（▲3.9%ポイント）などは低下している。

形態別に最も回答比率の高い選択肢をみると（図表4－24）、下請・系列組合、その他の組合、異業種組合は、「特別な対策はない」で、それぞれ51.8%、44.0%、33.5%となっている。また、商店街・カード組合、工場集団化組合、同業者組合、流通・商業の集団化組合は、「定期的に会合を持ち、組合員の意思疎通を図る」で、それぞれ37.5%、37.3%、33.2%、32.9%となっている。産地組合は両選択肢が25.0%と同比率となっている。なお、火災等共済組合は「組合員の増加を図る」が52.6%と最も高い。

（図表4－24）形態別共同事業推進上の問題点への対策（3つ以内選択による最上位）

事業協同組合の形態	最多回答選択肢	回答比率(%)
同業者組合（N=1,456）	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	33.2
異業種組合（N=254）	特別な対策はない	33.5
工場集団化組合（N=225）	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	37.3
流通・商業の集団化組合（N=161）	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	32.9
商店街・カード組合（N=24）	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	37.5
下請・系列組合（N=85）	特別な対策はない	51.8
産地組合（N=36）	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	25.0
	特別な対策はない	
その他の組合（N=84）	特別な対策はない	44.0
火災等共済組合（N=19）	組合員数の増加を図る	52.6

4.8 集団化組合特有の課題

本調査では、集団化事業のために設立された①工場団地組合、②共同工場組合、③流通団地組合（運輸業、倉庫業）、④卸商業団地組合、⑤共同店舗組合の5つを「集団化組合」という形態に分類している。これらの組合は、組合員が廃業・倒産等により脱退した場合、その跡地の処分等が円滑に進まないケースが少なくない。組合員資格を充たしている企業が、すみや

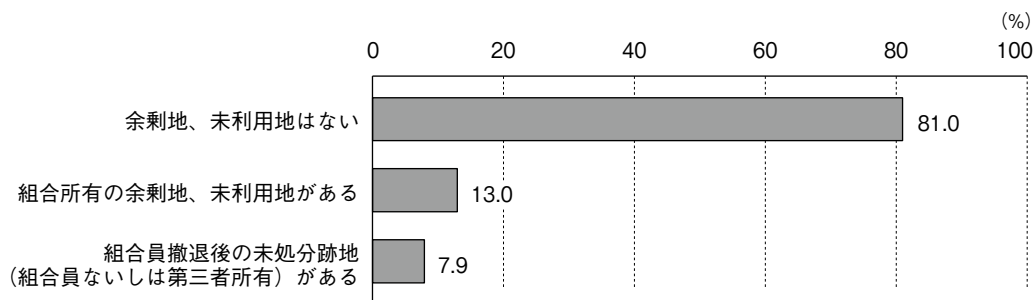
かに購入することになればよいが、そうした企業がタイミング良くあらわれることはあまり期待できない。また、適切な購入先が決まるまでの間賃貸する場合でも、団地内の秩序を維持するために、賃貸先には業種やビジネスモデルなどの一定の条件を付す必要があるだろう。このように余剰地問題への対応は、集団化組合に共通する特有の課題であることから、独立した設問を設けて継続的に調査を実施している。

（１）余剰地、未利用地の状況

集団化組合の余剰地、未利用地の状況についてみると（図表４－２５）、「組合所有の余剰地、未利用地がある」と回答した組合が13.0%、「組合員撤退後の未処分跡地（組合員ないしは第

三者所有）がある」が7.9%となっている。一方「余剰地、未利用地はない」は81.0%を占めている¹²。前回調査結果では同選択肢の回答比率は69.8%であったことから、未利用地の整理・活用が進んでいることがわかる。

（図表４－２５）余剰地、未利用地の状況（N=378：3つ以内選択）

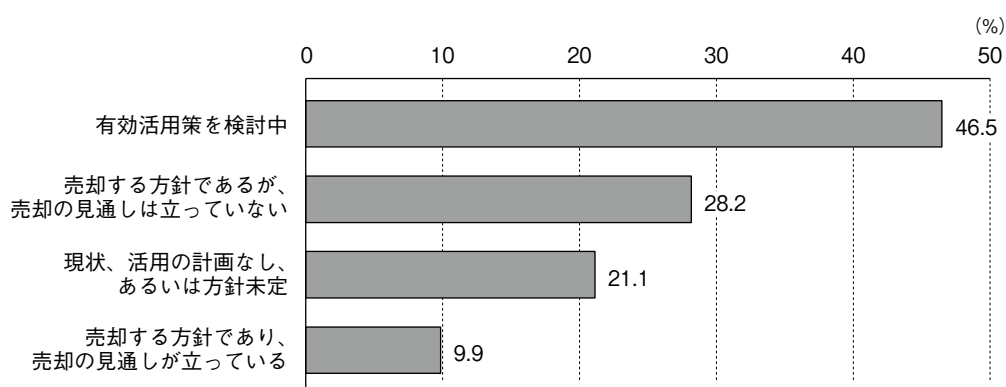


（２）活用・処分方針

「組合所有の余剰地、未利用地がある」、「組合員撤退後の未処分跡地がある」と回答した組合に、処分の方針、見通しを聴取すると（図表４－２６）、「有効活用を検討中」が46.5%と

最上位に挙げられている。以下「売却する方針であるが、売却の見通しは立っていない」（28.2%）、「現状、活用の計画なし、あるいは方針未定」（21.1%）、「売却する方針であり、売却の見通しが立っている」（9.9%）の順となっている。

（図表４－２６）余剰地、未利用地の活用・処分方針（N=71：複数回答）



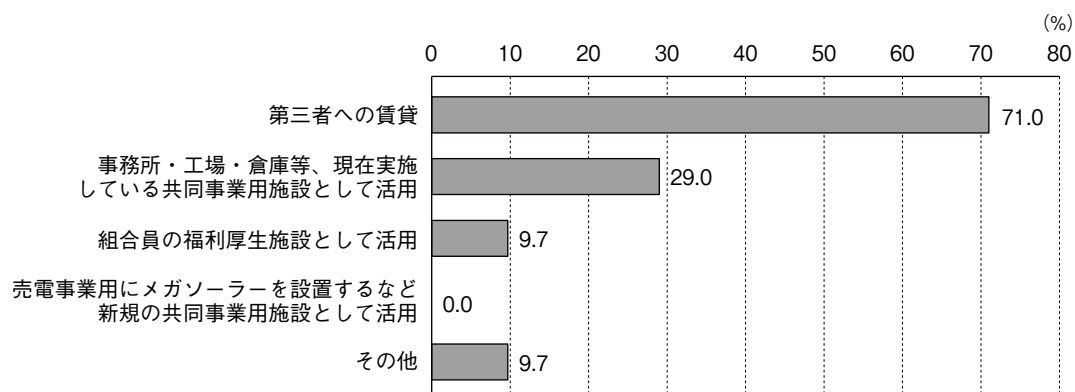
¹² 組合及び組合員の余剰地、未利用地双方を抱える組合は1.9%と計算できる（13.9% + 7.9% + 81.0% - 100%）

(3) 有効活用策

「有効活用策を検討中」と回答した組合に、その活用策を聴取すると（図表4－27）、「第三者への賃貸」が71.0%と最上位に挙げられてい

る。以下「事務所・工場・倉庫等、現在実施している共同事業用施設として活用」（29.0%）、「組合員の福利厚生施設として活用」（9.7%）の順となっている（「その他」（9.7%））。

（図表4－27）余剰地、未利用地の有効活用策（N=31：複数回答）



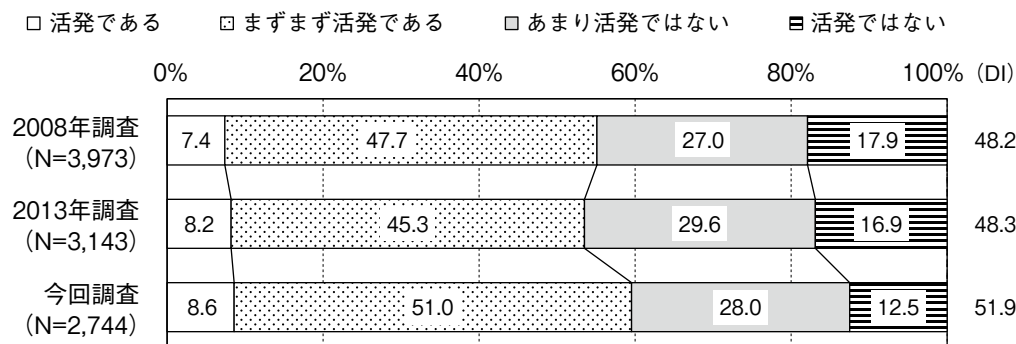
4.9 組合活動の課題と今後の方針

(1) 組合活動の状況

組合活動の状況を過去2回の調査結果と比較すると（図表4－28）、「活発である」組合の比率は若干上昇傾向にあり、今回8.6%となっている。「まずまず活発である」は、前回低下したが今回は前回対比5.7%ポイント上昇し、51.0

%となっており、両者を合わせると6割近い。「活発ではない」は減少傾向にあり、「あまり活発ではない」は前回上昇したが今回は1.6%ポイント低下している¹³。DI値を集計してみると、過去2回の調査結果は50を若干下回っていたが、今回は51.9となっており、どちらかといえば「活発である」といえる。

（図表4－28）組合活動の状況



（注）火災等共済組合を除く

13 前々回の選択肢「やや不活発な状況が続いている」は「あまり活発でない」に、「かなり厳しい状況が続いている」は「活発でない」に読み替えている

形態別にDI値を比較してみると（図表4－29）、流通・商業の集団化組合が55.0と最も高く、異業種組合（54.8）、同業者組合（52.4）は50を超えている。この3形態以外は50未満であり、下請・系列組合が42.3と最も低い。なお、火災等共済組合は58.9となっている。

（2）課題、問題点

組合活動において、組合員に起因する最大の課題、問題点をみると、「課題、問題点は特にない」が24.7%と最上位に挙げられている（前掲図表2－15）。形態別にみると（図表4－30）、下請・系列組合（39.4%）、その他の組合（36.6%）、異業種組合（30.9%）、工場集団化組合（29.0%）では、「課題、問題点は特にない」が最上位に挙げられている。一方、商店街・カード組合（43.3%）、産地組合（30.8%）、同業者組合（24.7%）

（図表4－29）形態別活動DI

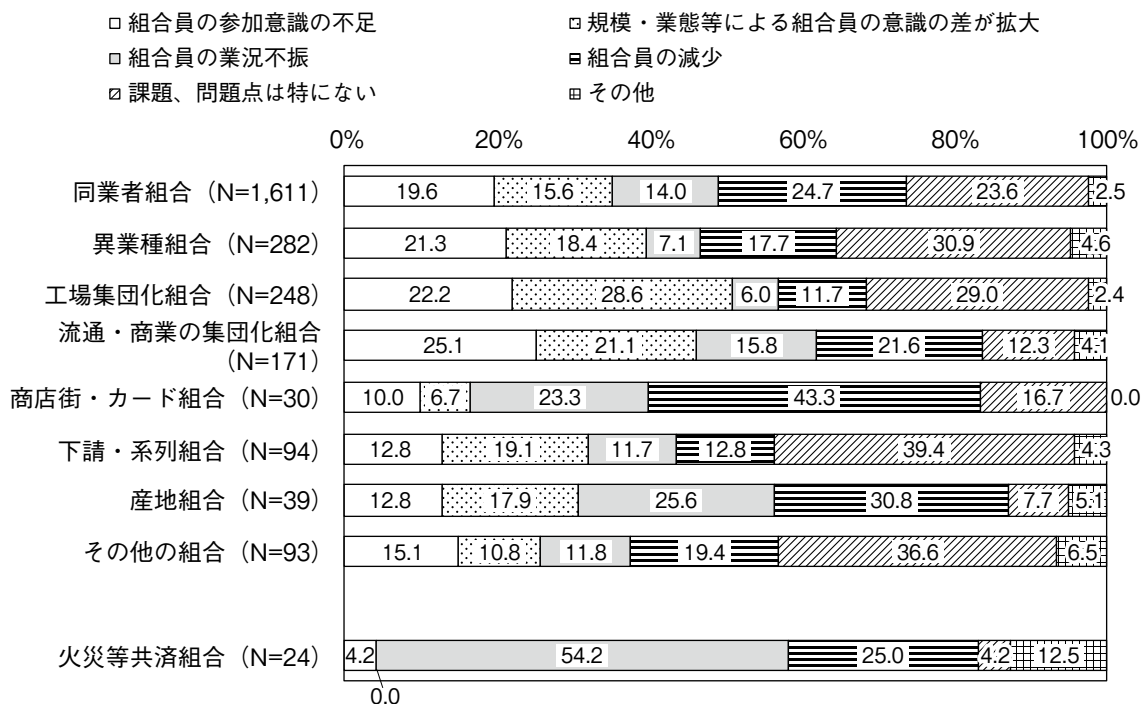
事業協同組合の形態	DI	
同業者組合（N=1,690）	52.4	○
異業種組合（N=287）	54.8	○
工場集団化組合（N=253）	49.7	×
流通・商業の集団化組合（N=174）	55.0	○
商店街・カード組合（N=30）	45.6	×
下請・系列組合（N=97）	42.3	×
産地組合（N=42）	47.6	×
その他の組合（N=95）	44.2	×
火災等共済組合（N=26）	58.9	○

（注）○はどちらかといえば「活発」、×はどちらかといえば「活発ではない」

%）では、「組合員の減少」が、流通・商業の集団化組合（25.1%）では「組合員の参加意識の不足」が最上位に挙げられている。

なお火災等共済組合では「組合員の業況不振」（54.2%）が最上位となっている。

（図表4－30）形態別課題、問題点



(3) 今後の方向性

組合運営の今後の方向性についてみると、「現状維持できるように努める」が63.9%と最上位に挙げられている（前掲図表2－18）。形態別にみてもすべての形態で当該選択肢の回答比率が最も高い（図表4－31）。特に工場集団

化組合は同比率が83.0%と8割を超えている。一方、異業種組合は同47.7%と唯一半数を下回っており、「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」（42.5%）と大きな差はない。なお火災等共済組合は、「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」が79.2%と圧倒的に高い。

（図表4－31）形態別今後の方向性（%）

今後の方向性 事業協同組合の形態	組合員の増加、組合事業の拡大を進める	現状維持できるように努める	他組合との合併を検討する	他組合との連携を強化する	会社組織への変更を検討する	組合事業の縮小を進める	組合の解散を検討する	その他
同業者組合（N=1,662）	24.5	63.8	1.3	3.6	0.9	1.4	2.6	1.9
異業種組合（N=285）	42.5	47.7	0.4	2.1	0.4	3.2	3.2	0.7
工場集団化組合（N=253）	7.5	83.0	0.4	2.0	1.2	3.2	2.4	0.4
流通・商業の集団化組合（N=174）	24.1	66.7	0.0	1.7	0.6	1.7	1.7	3.4
商店街・カード組合（N=30）	20.0	63.3	0.0	0.0	0.0	6.7	6.7	3.3
下請・系列組合（N=97）	6.2	77.3	0.0	1.0	1.0	5.2	6.2	3.1
産地組合（N=39）	10.3	66.7	2.6	0.0	7.7	0.0	7.7	5.1
その他の組合（N=96）	24.0	61.5	0.0	4.2	2.1	5.2	1.0	2.1
火災等共済組合（N=24）	79.2	16.7	0.0	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0

〔参考資料〕

- 国土交通省（2008）「エリアマネジメント推進マニュアル」
- 全国中小企業団体中央会（2019）『平成30年度中小企業組合のあり方研究会報告書』
- 全国中小企業団体中央会（2020）『中小企業組織論』
- 筒井徹（2014）「中小企業とM&A」『商工金融』2014年9月号
- 筒井徹（2016）「組織化の現状と新たな展開」『商工金融』2016年8月号

- 筒井徹（2020）「技能実習制度と中小企業」『商工金融』2020年2月号
- 藤野洋（2019）「シェアリングエコノミーによる生産性向上」『いま中小企業ができる生産性向上』商工総合研究所
- 古瀬公博（2011）『贈与と売買の混在する交換』白桃書房