

商工金融

特集 平成30年間の中小企業経営と政策課題(中)

巻 頭 言	わが国中小企業よ! 団結しよう! 若者の意見に耳を傾けよう!／福井幸男1
特 集 論 文	中小企業の海外進出—平成30年間の軌跡—／松永宣明5
中小企業の目	「創造的な活動」で頂点を極めるために／三浦 慎26
インタビュー	中小企業研究者の「想い」と「役割」【第4回】 「真理はシンプルで美しい」を座右の銘に、 複雑・多様な中小企業の取引構造の理論化を追求 港 徹雄(青山学院大学名誉教授)28
論 壇	中小企業・小規模事業者としてのコンビニ加盟店／永井知美40
調査研究論文	組合実態調査報告書／商工組合中央金庫・商工総合研究所45
S T R E A M	下落した企業間の取引価格／赤松健治97
統 計 ・ 資 料	中小企業金融統計98



商工中金は、経営の総合支援パートナーへ。

01.

全国ネットワーク支援

全国ネットワークで、
企業間の連携をサポート。

47都道府県に広がる店舗網や、7万社以上のお客さまとのリレーションを活かし、商工中金はビジネスマッチングや事業承継・M&Aなど、企業の縁結びをサポートします。

02.

組合支援

中小企業組合の活動を、
情報と金融でサポート。

個々の企業では解決しきれないさまざまな課題に、連携して対応する中小企業組合。商工中金は、組合運営のフォローや情報提供、ご融資まで、組合活動を継続的にサポートします。

03.

海外展開支援

海外進出を、情報と金融で
継続的にサポート。

海外拠点や現地の政府機関、提携金融機関とのネットワークを活かし、商工中金はお客さまの海外進出検討段階から現地での事業拡大ニーズまで、幅広くサポートします。

本店 03(3272)6111 〒104-0028 東京都中央区八重洲2-10-17

<https://www.shokochukin.co.jp/>



人を思う。未来を思う。

商工中金

わが国中小企業よ！団結しよう！ 若者の意見に耳を傾けよう！

福 井 幸 男
(関西外国語大学)
(外国語学部教授)



国難ともいえる時代にあって、私が思いだすことがある。それは2002年から2009年にかけて前任校で始めたベンチャービジネス論の授業展開である。経営学の授業には理念的なあるいは概念を語る傾向が強く、机上のビジネス論ではなく、学生にもっと現実に即したビジネスを知らしめようと考えて始めた。

大阪商工会議所の産業創造館のあきない・えーどの吉田雅紀所長を迎え、吉田さんのつながりから関西でベンチャービジネスの第一線で活躍する起業家を講師陣として招き、私がコーディネータを務めた。学内で非常に人気ある演習を展開していた。ベンチャーの理論を学習した後はビジネスのアイデアや得意分野を、受講生のグループ討議で深めた。

創業間もない関西の若手の経営者にゲストスピーカーとして講演をしてもらった。印象に残ったベンチャーの方々は多い。のちに東証一部企業の経営者、マザーズの経営者、あるいは楽天に会社を売却して新しいビジネスに挑戦する経営者など、多彩な若手ベンチャーに登壇してもらった。

ベンチャービジネスの青年実業家に刺激を受けて、こんなビジネスをやってみたいという学生が壇上に登り、本人のアイデアを披露する。約70人の学生を「この指とまれ」方式で自由に募りチームに参加させ活発な議論を戦わせていた。

学生がとりあげたビジネスプランの具体例には、Bonsaiの輸出、ATMのドライブスルー化、日本料理のファストフード化、肝っ玉かあちゃんのおにぎり、相席カフェなど。今となれば、各方面で事業として具体化されている事例が少なくない。この中から、仮想通貨で名をはせた卒業生やEビジネスで活躍する経営者も何人か出てきた。

未曾有のコロナウィルス感染で世界の経済活動のみならず、文化、社会活動の多くが沈黙を余儀なくされている。とくに、観光や飲食にかかわるビジネスの打撃は大きい。在宅勤務の本格的な始まり、オンライン授業、オンライン診療、AI（人工知能）の登場、eコマースやテイクアウト、生鮮食料品の消費者への直接販売。新聞紙上には、オフィスにも工場にも飲食や小売りの現場にも「新常态」への備えと、「新しい形の生活」への対応が求められているとある。

リアルからデジタルにと、インターネットビジネスの好調さに反して、実店舗の営業自粛は中小企業にとって、廃業や転業を含んで深刻な経営問題を引き起こしていると連日報じられている。

しかし、今こそ新しい形態のビジネスが待ち望まれている。転換期には多くのビジネスチャンスが多様に生じる。こうした経済の転機の時代こそ、中小企業にとって大きなチャンスがあると思えてならない。いつの時代も中小企業は豊かな市民生活を支える重要な基盤の一つであることに変わりはない。とくに、市民生活に直結したきめ細かな対応はなくてはならないものである。また、コロナウィルス以前の賑わいある繁華街の賑わいと買い物を通じた人々の語らいが待たれる時代でもある。フェイス・ツウ・フェイスの時代が終わるのではなく、益々重要になると思われる。

コロナウィルス蔓延を阻止するために県境をまたいでの人の移動が制限された。都市閉鎖となれば、自由に行き来することを禁じられる。しかし、歴史を振り返ると、これは他人との協力で巧みにコミュニケーションを取り生き延びてきた人類にとっては辛い選択である。「移動する自由」を失うことは重い刑罰である。刑務所の囚人に課されるのは「移動の自由」の権利はく奪である。

デモクラシーを支えている重石の一つが結社（association）である。結社の自由とは本来独立心の強いばらばらの個人が連携（associate）してこそ、デモクラシーを守ることが出来る、独裁体制にも対抗できる。フランスの自由思想家トクヴィルはかく言う。「民主的な国民にあっては、市民は誰もが独立し、同時に無力である。一人ではほとんど何をなす力もなく、誰一人として仲間を強制して自分に協力させることはできそうにない。彼らはだから、自由に援け合う術を学ばぬ限り、誰もが無力に陥る」。知恵と勇気と富は結合して初めて生まれるのである。それは福沢諭吉が指摘したように、徒党を組むことではなく「衆議をなす」ことにつきる。

マスコミでは個人事業者の個別的な営業努力が報じられる。しかし、それには限りがある。業界団体の組織的な取り組みはあまり報じられていない。国家と個人の間にある結社は営利会社だけでない。人々をつなぐ多種多様な中間的な組織があつてこそ、社会の多様性と流動性は守られる。経済商業活動から述べれば、ビジネスの活力が社会を守り雇用を守るのである。商工会議所、各種商工団体、協同組合、同業者団体それぞれが、組織的に団結し知恵を出し合うことが、現下の非常時を乗り越える一助になると思える。

今後のビジネスにおいて、事業者と顧客を繋ぐIT技術の知識の共有と助け合いが不可欠である。たとえば、テイクアウトやデリバリーの需要が増えた飲食業界では、そのようなシステムを導入する知識が欠けていたり、機器類に不慣れな人にとっては新しい取り組みの実践は難しい。オンライン授業の受講生はこう叫ぶ。「実際にダンスの講師をしている母の話によると、パソコンやzoomなどの機器・システムに不慣れなことからオンライン配信などがなかなか上手くできない同業の方も大勢いるそうです。その場合、その分野に詳しい外部の人を頼るのか、時間はかかっても独学で身につけるのが手段になると思います。手っ取り早いのはノウハウを既に持っている人と協力する方だと思いました。だからこそ、事業者側が助けを求めること、そしてそのような知識やアイデアを持っている者がアプローチをすること、若者や一部の人がデジタルを駆使するのではなく、助け合うことが今後のビジネスで大切なのではと思います」。

結論を急ごう。(1) SNSになじんだ若者の行動と意見は今後の新しい生活の姿を占う重要な要素である。(2) 業界全体の組織的な新生活への取り組みが待たれる。

目次

巻頭言

わが国中小企業よ！団結しよう！若者の意見に耳を傾けよう！

関西外国語大学外国語学部教授 福井幸男 ……1

—2019年度 日本学術振興会第118委員会委託研究—

特集テーマ

平成30年間の中小企業経営と政策課題（中） ……4

特集論文

中小企業の海外進出

—平成30年間の軌跡—

神戸大学名誉教授 松永宣明 ……5

中小企業の目

「創造的な活動」で頂点を極めるために

株式会社三英代表取締役社長 三浦 慎 ……26

インタビュー

中小企業研究者の「想い」と「役割」【第4回】

港 徹雄（青山学院大学名誉教授）

「真理はシンプルで美しい」を座右の銘に、
複雑・多様な中小企業の取引構造の理論化を追求

聞き手・文 許 伸江（跡見学園女子大学准教授） ……28

論壇

中小企業・小規模事業者としてのコンビニ加盟店

株式会社東レ経営研究所チーフアナリスト 永井知美 ……40

調査研究論文

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 ……45

STREAM

下落した企業間の取引価格

商工総合研究所主任研究員 赤松健治 ……97

統計・資料

中小企業金融統計

……98

—2019年度日本学術振興会第118委員会委託研究—
平成30年間の中小企業経営と政策課題(中)

前月号に続き、商工総合研究所が(独)日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会に対して委託した研究テーマ「平成30年間の中小企業経営と政策課題」に関して委員の方々が執筆した論文を掲載します。

平成30年間の為替相場は振れを伴いながらも円高基調で推移し、輸出関連企業にとっては厳しい環境が続きました。こうした為替動向を背景に、経済産業省「海外事業活動基本調査」によると、日本企業の海外現地法人数は増加傾向で推移しました。このうち中堅・中小企業が占める比率も平成12年度の12.5%から平成30年度には38.1%まで上昇し、中堅・中小企業の海外進出も進みました。

今月号の松永教授の特集論文は、既存の集計データに加えて、「海外事業活動基本調査」の調査票情報を独自集計して、平成時代の中小企業の海外進出についての全体像を示すとともに、その特徴を分析しています。

今回の特集論文3編のタイトルと執筆者は次のとおりです。

6月号	「中小企業の組織化」の30年 —「相互扶助の精神」の現代的意義とは— 桜美林大学リベラルアーツ学群教授 堀 潔
7月号	中小企業の海外進出 —平成30年間の軌跡— 神戸大学名誉教授 松永 宣明
8月号	平成の中小企業経営の政策：産業集積政策を振り返って 東北大学大学院経済学研究科教授 福嶋 路

中小企業の海外進出 —平成30年間の軌跡—

松 永 宣 明
(神戸大学名誉教授)



< 要 旨 >

- 平成30年間に企業を取り巻く環境は激変した。世界では冷戦構造の終結と中国経済の躍進があり、経済のデジタル化、インターネット化、グローバル化が進んで、産業構造が劇的に変化した。日本では、バブルの崩壊と金融危機があり、人口減少と低成長、騰落を繰り返しながらも進んだ円高によって、企業は海外進出を考慮せざるをえなくなった。
- 本稿では、既存の集計データに加え、経済産業省「海外事業活動基本調査」の調査票情報を独自集計したものをを用いて、平成時代における中小企業（資本金3億円以下の製造企業）の海外進出について全体像を示し、その特徴を明らかにするとともに、進出先経済と日本経済への影響を考察した。
- 平成時代に海外進出した中小企業は増えてはいるが、その大半は比較的大規模なものに限られ、中小企業全体から見ると、ごく一部しか海外に進出していない。海外現地法人の約半分の占め、現地雇用の8割を生み出しているのは製造業である。現地法人の従業者、売上高、付加価値、経常利益、設備投資等は全て増加しており、その増加率は中小企業の現地法人の方が大企業の現地法人よりも高い。中小企業の現地法人は大企業のそれよりも日本との輸出入割合が高いが、それ以上に現地調達・販売の割合が高く、しかも上昇している。中小企業の海外進出は、現地法人数、従業者数、設備投資、売上高、付加価値、経常利益の全ての面でアジアに集中しており、その集中度は大企業よりも高い。中小企業の現地法人は、日本からの輸入も日本への輸出も増やしているが、前者から後者を差し引いた純輸入（日本から見れば純輸出）がマイナスで、その金額は増加している。そのため貿易取引に限定すれば、中小企業の海外進出は日本の産業空洞化を引き起こしていると考えられるが、それはアジア（特に中国・香港）の現地法人に集中している。大企業の現地法人は、日本からの純輸入を通して、日本の国内生産を増やしていると考えられるが、それをもたらしているのはアジアの現地法人ではなく、北米と欧州の現地法人である。

- | | |
|----------------------|---------------|
| 1. はじめに | 5. 中小企業の海外進出 |
| 2. 平成とはどのような時代だったのか？ | 6. 中小企業のアジア進出 |
| 3. 海外進出した中小企業の割合 | 7. 日本経済への影響 |
| 4. 中小企業の海外現地法人 | 8. おわりに |

1. はじめに

本稿の目的は、平成30年間ににおける中小企業の海外進出について全体像を示すことである。中小企業の海外進出については既に多くの研究があり、アンケート調査に基づいた詳細な研究もあるが、その全体像を統一的に示したものは意外に見当たらない。以下では次のような点を明らかにしたい。(1)中小企業のうちどれだけが海外進出したのか、(2)どのような中小企業が海外進出したのか、(3)中小企業の海外現地法人は平成30年間に増えているのか、(4)それは大企業に比べてどのような特徴を有しているのか、(5)それは進出先経済に貢献しているのか、(6)日本経済に対する影響はどうか、といった点である。

まず、「海外進出」とは何かについて確認しておこう。製造業の場合、企業の海外展開は間接輸出（国内商社、卸売業者、輸出代理店を通した輸出）、直接輸出（自社による輸出）、技術供与・提携（外国企業への工業技術やノウハウの提供）、生産委託（外国企業への商品の生産委託）、海外進出（海外現地法人の設立・資本参加）の順に進展することが多い。海外現地法人には、商品を生産するための工場だけで

はなく、販売やアフターサービス等のための拠点もあり、それ故、製造業だけでなく商業やサービス業も含まれる。本稿では製造業の中小企業による海外進出を研究対象とするが、進出先の海外現地法人には製造業だけでなく商業やサービス業も含まれる。また、本社は中小企業であっても、現地法人は中小企業とは限らない。

2. 平成とはどのような時代だったのか？

平成時代は1989年1月8日～2019年4月30日の約30年である。この間に日本を取り巻く環境は大きく変わったが、その多くは平成時代の初めに集中して起きている。1989年11月にベルリンの壁が崩壊し、12月に米ソ首脳によるマルタ会談で冷戦が終結し、90年に東西ドイツが統一された。91年にソ連邦が崩壊し、東欧諸国も解放されて市場経済に移行した。中国は78年から改革開放を進め、89年の天安門事件以後は停滞を余儀なくされたが、92年に鄧小平が南巡講話を行ってから経済発展を本格化した¹。これらの変化により膨大な数の低賃金労働者が、グローバル化した世界に貿易・生産委託・外国直接投資などを通じて供給され、また巨大な市場が新たに出現して需給両面で世界的構造変動が生じた。

1 1989～2018年に中国のGDP（2010年固定価格）は、0.80兆ドルから10.80兆ドルへ13.56倍に増えた。日本のそれは4.48兆ドルから6.19兆ドルへ38%増えたに過ぎない（World Bank, *World Development Indicators*）。

次に、ICT（情報通信技術）の飛躍的発達によって経済のデジタル化・インターネット化が急激に進み、産業構造が大きく変化すると同時にグローバル化も加速した。アメリカで軍事技術として開発されたインターネットが、民間商用技術として利用され始めたのは1989年とされるが、デジタル化・インターネット化により価値の源泉はモノから情報へシフトした。その結果、世界の産業構造は劇的に変化したが、日本企業はこの変化に十分対応できなかったため低成長を余儀なくされた²。

平成時代はバブルがピークを迎えて崩壊し、金融危機が相次いで生じた時代でもある。日本では、89年12月29日に日経平均株価が38,957円の最高値を記録した後、翌年10月には2万円近くまで急落し、その後は上下を繰り返しながらも低迷が続いた。地価は91年（全国の公示地価平均241.4万円）まで上昇が続けたが、その後暴落した。株価と地価の暴落は株式や土地を担保とした融資を不良債権にしたため、97～98年に金融危機を引き起こし、北海道拓殖銀行、山一証券、日本長期信用銀行などが破綻した。国外でも97年にはアジア通貨危機、2008年にはリーマンショックが起きて、日本経済にも多大な影響を及ぼした。

平成時代は日本の人口が減少し、需給両面で経済縮小が生じて、企業の海外進出を促した時代でもある。総人口は2008年の1億2,806万人をピークに減少し、生産年齢人口は1995

年の8,713万人をピークに減少を続けており、経済活動の場である事業所の数も1991年の656万を頂点として減少している。需給両面で縮小が生じる中、国内にとどまっていたのではジリ貧が避けられないとして、多くの日本企業が海外進出に駆り立てられることになった。

しかし、平成時代には激しい円高と円安が繰り返して、企業の海外投資判断を困難にした。**図1**は名目実効為替レートの推移を1989年1月＝100として示したものである³。これを見ると、円の変動幅が大きく、しかも円高傾向が強いことがわかる。韓国ウォンは98年に大幅に減価した後、低位にとどまり、台湾ドルは減価した後、比較的安定している。ドイツ通貨（98年までマルク、99年からユーロ）は安定し、最大で20%しか高騰しておらず、米国ドルも上下20%程度の変動にとどまっている。これに対して、円の高騰は1995年に45%、2000年に37%、12年に60%と群を抜いて高く、日本企業の多くは海外進出を考慮せざるを得なくなった⁴。しかし、円高後の揺れ戻しも急激であるため、巨額の投資が必要になる海外進出の判断は難しくなる。

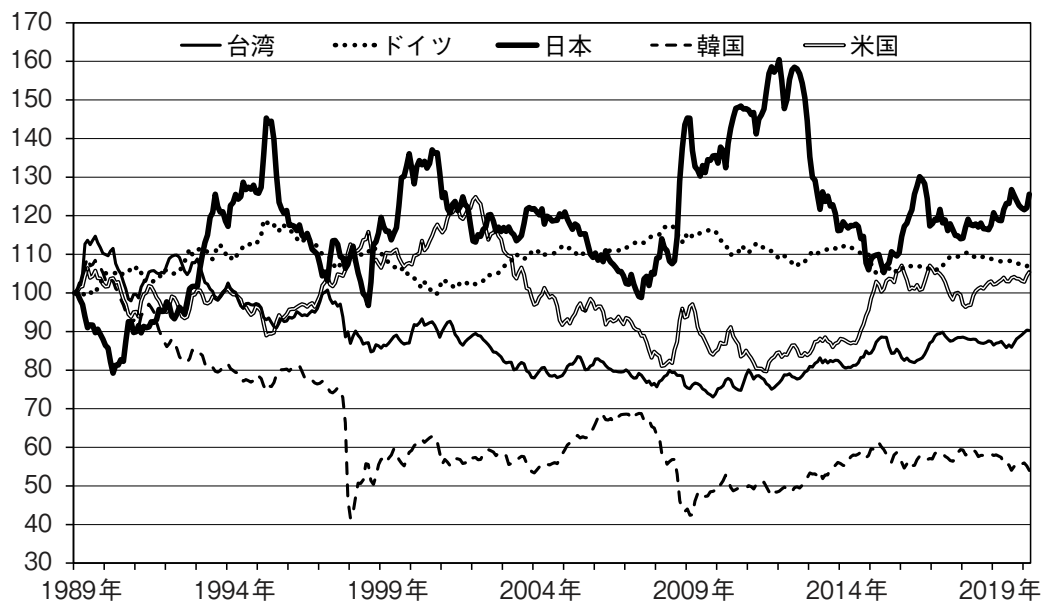
さらに、1995年に阪神淡路大震災、2011年に東日本大震災が起きて、日本経済に大きな被害を与えた。2001年にアメリカで起きた同時多発テロ、ITバブルの崩壊など、世界経済に衝撃を与えた多くの事件も平成時代には起きている。

2 伊丹敬之は「2017年末の世界の時価総額上位5社は、すべてアメリカのインターネット関連企業である」と述べ、この分野で日本企業が敗れた原因はIT・インターネット人材の供給不足にあると指摘している（151-154頁）。

3 日本円は対ドルで示されることが多いが、そうすると他の貿易国との競争関係が正しく表せない。実効為替レートは、対象となる全ての外国通貨と自国通貨との間の為替レートを貿易相手国との貿易取引量で加重平均して算出したものであり、自国通貨の実力を測るための総合的な指標である。その数値に物価調整を施したものが「実質」実効為替レートであるが、物価調整を施すと通貨の本来あるべき値を示し、実態を示さないことになるので、ここでは「名目」実効為替レートをを用いている。これが上昇すると通貨高（円高）、下降すると通貨安（円安）になる。

4 1985年9月の「プラザ合意」以降、急激な円高が進行したため日本企業が大量して海外に進出したことは有名であるが、その時の高騰率は1年後の86年9月に40%程度であり、ピーク時の88年11月には58%である。ただし、国際決済銀行の名目実効為替レートによる。

図1 名目実効為替レートの推移（1989年1月＝100）



（資料）国際決済銀行の統計より作成。

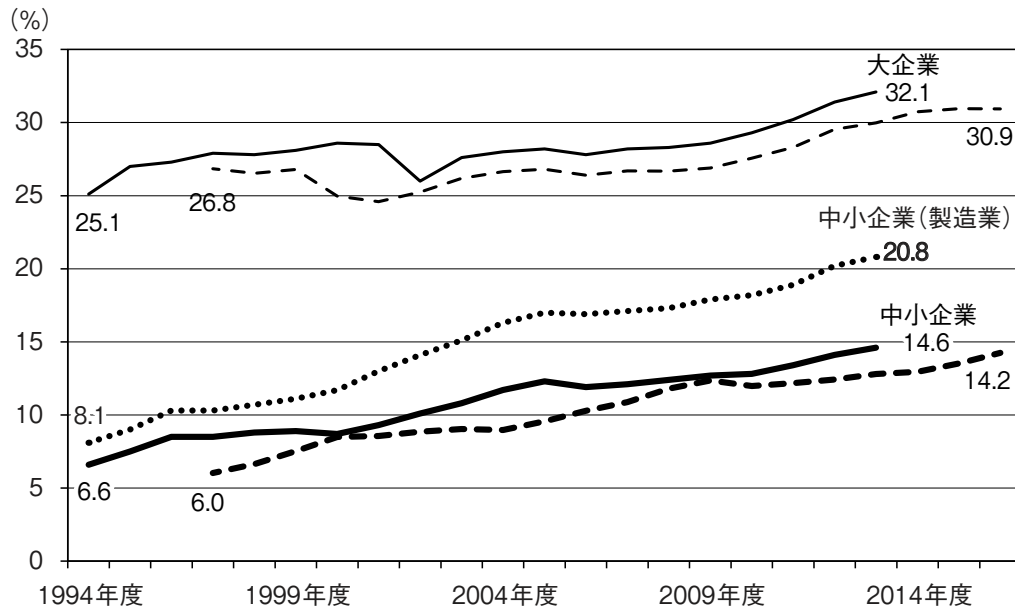
3. 海外進出した中小企業の割合

まず、中小企業のうちどれだけが海外進出したかを確認しよう。図2は『中小企業白書』により、海外子会社を保有する企業の割合を大企業と中小企業に分けて示したものである⁵。実線は農林水産業を含む割合、破線はそれを除いた割合を示しているが、どちらも概ね上昇傾向にあり、また大企業の割合の方が中小企業よりもかなり高い。実線に注目すると、1994年度に大企業の25.1%が海外子会社を有していたが、この割合は2013年度には32.1%にまで上

昇している。これに対して、中小企業は同期間に6.6%から14.6%へ急増している。破線に注目して農林水産業を除いた割合を見ると、1997年度から2016年度にかけて中小企業では6.0%から14.2%へ、大企業では26.8%から30.9%へ上昇している。製造業に限定して海外子会社を有する中小企業の割合を見ると（点線）、1994～2013年度に8.1%から20.8%へ上昇している。以上のように、大企業に比べればなお低い、平成時代に中小企業の海外進出はかなり増えていることがわかる。

⁵ ここで、「海外子会社を保有する企業」とは年度末時点において海外に子会社または関連会社を所有している企業であり、「子会社」とは当該会社が50%超の議決権を有する会社、「関連会社」とは当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。中小企業庁『中小企業白書』2019年版および同2016年版を参照。

図2 海外子会社・関連会社を保有する企業の割合



(注) 破線は農林水産業を除いたもの、点線は中小企業（製造業のみ）の割合。
 (資料) 中小企業庁『中小企業白書』2016年版、2019年版。
 (原資料) 経済産業省「企業活動基本調査」。

図2で示したデータは経済産業省「企業活動基本調査」を再編加工したものであり、「この調査の対象となる企業の報告者（企業を代表する者）は調査票に掲げる事項について報告することが統計法第13条（報告義務）で義務付けられている」ため、基本的に全数調査であり高い回収率を誇っているものの、調査対象が「従業員50人以上かつ資本金3,000万円以上の企業」に限定されている⁶。したがって、この調査だけでは中小企業の海外進出の全貌を明ら

かにすることはできない。そこで、中小企業庁「中小企業実態基本調査」を用いて、海外子会社等を保有する中小企業（以下、「海外進出した中小企業」と呼ぶ）の数を従業員規模別に見よう⁷。この調査は、総務省の「経済センサス」を基とした事業所母集団データベースを母集団名簿とし、標本を階層化無作為抽出して拡大推計したものであり、農林水産業を除く全産業を対象に、推計値ではあるが企業数の全数を知ることができる。

6 例えば、平成30年（2018年度）調査確報では、2018年3月31日現在で37,310社の調査対象企業に対して有効回答は29,357社（有効回答率78.7%）である（経済産業省「平成30年企業活動基本調査確報－平成29年度実績－」「調査結果の概要」1頁）。

7 ここで、「海外子会社等を保有する企業」とは、8月時点で海外に子会社（50%超の議決権を保有）、関連会社（20～50%の議決権を保有）、事務所（支店・営業所・工場など）を所有している企業であり、「企業活動基本調査」と比べて事務所が加えられている点が異なる。平成30年（2018年度）の調査では、全体で108,444社の調査対象企業に対して有効回答は46,072社（有効回答率42.5%）、製造業では19,789社の調査対象企業に対して有効回答は9,873社（有効回答率49.9%）である（中小企業庁「平成30年 中小企業実態基本調査の概要」）。なお、「中小企業実態基本調査」は2007年度分から海外子会社等を有する中小企業について調査結果を明らかにしているが、その割合は概して安定している。

表1 海外に子会社等のある中小企業の数

2017年度	農林水産業を除く全産業							製造業						
	合計	法人企業					個人企業	合計	法人企業					個人企業
		小計	5人以下	6～20人	21～50人	51人以上			小計	5人以下	6～20人	21～50人	51人以上	
母集団企業数	3,219,904	1,458,807	934,724	348,782	107,376	67,925	1,761,097	383,595	245,135	120,339	74,300	29,103	21,393	138,461
	100.0%	45.3%	29.0%	10.8%	3.3%	2.1%	54.7%	100.0%	63.9%	31.4%	19.4%	7.6%	5.6%	36.1%
海外に子会社等のある中小企業の数	13,890	13,889	2,443	2,463	2,602	6,380	1	6,990	6,989	309	1,020	1,351	4,308	1
	0.43%	0.95%	0.26%	0.71%	2.42%	9.39%	0.00%	1.82%	2.85%	0.26%	1.37%	4.64%	20.14%	0.00%
	100.00%	99.99%	17.59%	17.73%	18.73%	45.93%	0.01%	100.00%	99.99%	4.42%	14.59%	19.34%	61.64%	0.01%

(資料) 中小企業庁「中小企業実態基本調査」各年版より計算。

(注) 子会社等には子会社、関連会社、事務所が含まれる。

表1を見ると、2017年度末に約322万社ある中小企業のうち約1.4万社（0.43％）が海外進出しており、製造業では約38万社ある中小企業のうち約7,000社（1.82％）が海外進出していることがわかる。海外進出の割合は従業員の多い法人企業ほど高く⁸、従業員51人以上の法人企業のうち9.4％、製造業では20.1％が海外進出している。これは調査対象を「従業員50人以上かつ資本金3,000万円以上の企業」とした図2の同比率に匹敵する値である。製造業に限れば、2017年度末に企業総数の5.6％しかない従業員51人以上の法人企業が海外進出企業の62％を占めており、この割合は21人以上の企業を含めれば81％になる。比較的大規模な中小企業が海外進出しており、個人企業と零細企業の海外進出は稀である。同じ資料によれば、製造業以外で海外進出の割合が高い中小企業は、情報通信業1.70％（従業員51人以上では8.98％）、卸売業1.65％（13.52％）であり、運輸業0.82％（2.37％）、小売業0.17％（1.44％）、建設業0.05％（4.97％）などが続く。

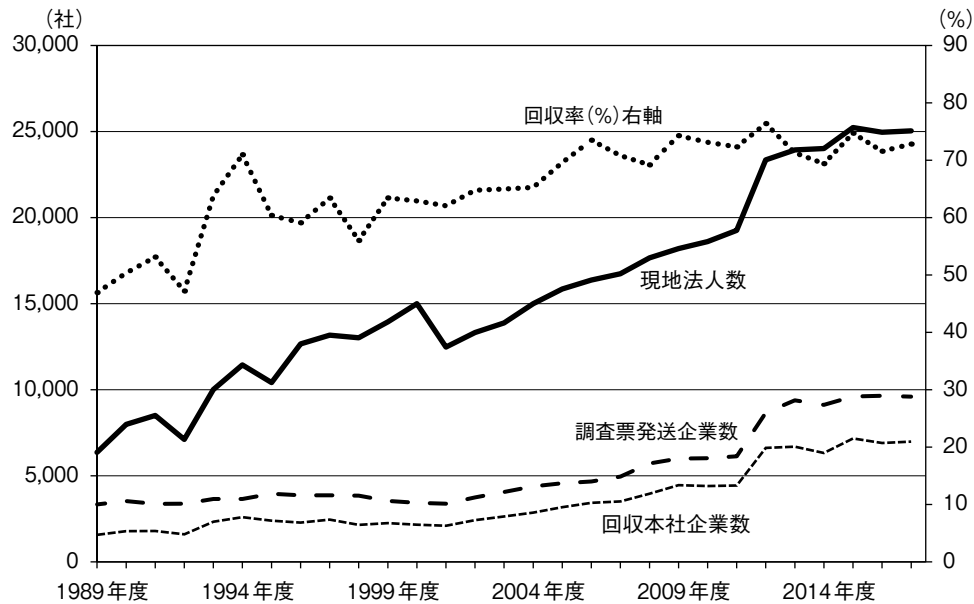
要約すれば、(1)平成時代に海外進出した中小企業の割合は、大企業の半分以下であるが、上昇傾向にある。(2)近年、全ての中小企業のうち0.4％（約1.4万社）、製造業に限れば1.8％（約7,000社）が海外進出している。(3)大規模な中小企業ほど海外進出する傾向が強く、従業員51人以上の法人企業では9.4％、製造業に限れば20.1％が海外進出している。

4. 中小企業の海外現地法人

これまで注目してきたのは、(a)日本に本社のある中小企業のうち海外進出した中小企業であるが、その中には海外に複数の子会社等を保有するものもあり、その進出先も複数の国に及ぶ場合もある。そこで次に、(b)日本企業が海外に有している現地法人に注目して、その企業数、従業員数、売上高、経常利益、付加価値、設備投資などについて見ることにする。(b)については、経済産業省「海外事業活動基本調査」が最も包括的な資料である。調査対象は「海外に現地法人を有する我が国企業（金融業、

⁸ 「中小企業実態基本調査」は2007年度から利用可能であるが、全ての年度で2017年度と概ね同じ傾向が見られる。なお、『中小企業白書』2012年版（77頁）には、「平成21年経済センサス-基礎調査」を再編加工した従業員規模別の直接投資企業の割合が細かく示されている。製造業では2009年に、5人以下0.07％、6～10人0.21％、11～15人0.42％、16～20人0.63％、21～30人1.1％、31～40人1.9％、41～50人2.5％、51～100人5.0％、101～200人10.7％、201～300人19.3％、300人超22.4％であり、規模が大きいほど直接投資をしている中小企業の割合は高い。また、『中小企業白書』2010年版（155頁）には「平成18年事業所・企業統計調査」を再編加工した従業員規模別の直接投資企業の割合が2007年についてさらに細かく示されているが、上記と同じ傾向が確認できる。

図3 海外事業活動基本調査の概要



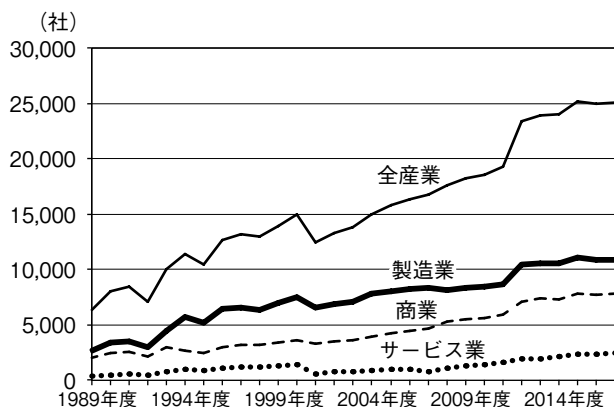
(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版より作成。

保険業、不動産業を除く)」であり、当該本社企業に対して調査票が配布され、「海外子会社」(日本側出資比率が10%以上の外国法人)と「海外孫会社」(日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資をしている外国法人)が「海外現地法人」として調査されている⁹。この調査は、前年の同調査結果や経済センサス基

礎調査などに基づいて整備された事業所母集団データベース、民間情報などを母集団情報として使用した全数調査のはずであるが、図3の「回収率」からもわかるように実際には全数調査とはなっていない。

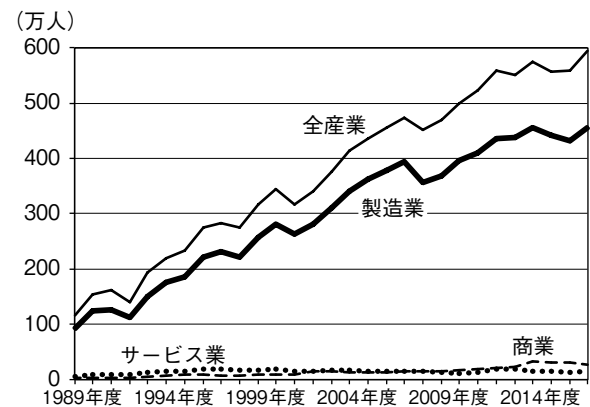
図4と図5は、業種別に現地法人数と従業者数の推移を示したものである。どちらも全体的

図4 業種別現地法人数の推移



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版より作成。

図5 業種別現地法人の従業者数の推移



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版より作成。

⁹ 2018年の調査では、9,595社の本社企業に対して調査票が配布され、6,986社から回答があり、有効回答は本社企業6,632社と現地法人25,034社である。この「海外事業活動基本調査」は「企業活動基本調査」や「中小企業実態基本調査」とは調査対象が異なる点に留意されたい。

に増加傾向が見られるが、不連続な変動もある。例えば2012年度には現地法人数が急増（21％）しているが、図3からわかるように、これは調査票発送企業数が前年度に比べて41％も増やされた結果、回収本社企業数が49％も増加したためである。また、2001年度に現地法人数が急減しているのは、ITバブル崩壊と同時多発テロの影響と思われる。従業者数にはこれほど大きな変動は見られないが、2001年度に加えて、アジア通貨危機後の1998年度、リーマンショックのあった2008年度には大幅に減少している。全体の動きを見ると、製造業だけでなく商業やサービス業も増えているが、製造業が現地法人数の約半数、従業者数の8割前後を占めている。

周知のように、日本では製造業における中小企業の定義は「資本金3億円以下または常時従業者300人以下の企業」である。したがって、中小企業の海外進出を明らかにするには、この定義に該当する企業が海外に設立した現地法人について調査することが必要である。しかしながら、海外進出に伴って国内にあった製造部門の一部を海外に移転すると、本社の従業者数が300人を下回り、大企業の海外進出が中小企業のそれになってしまう可能性がある。これに対して、海外進出に際して本社が資本金を増減させる可能性は低い。また、海外進出を捉えるために新規進出件数や撤退件数に注目すると、それらは年々変化するので、長期的な動きを捉えるには適切ではない。そこで、資本金3億円以下の日本企業（製造業）が海外に保有

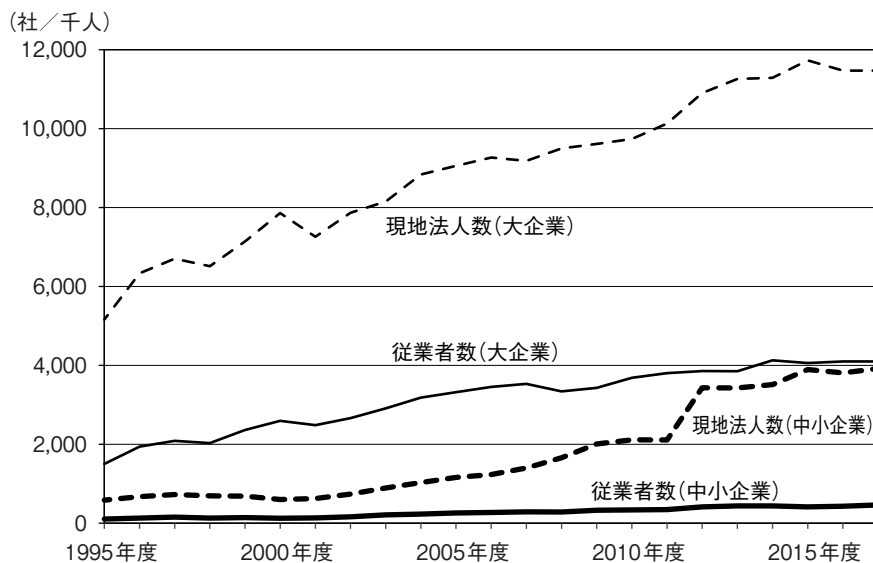
している現地法人（以下、「中小企業の現地法人」と略記）の企業数、従業者数、売上高、付加価値、経常利益、設備投資、日本側出資者への支払、日本向け輸出などの推移を見ることにする。なお、図6～図20のデータは「海外事業活動基本調査」の調査票情報を独自集計したものであるが、経済産業省から提供されたデータは1996～2018年の調査分であり、その対象は1995～2017年度の実績に限定され、平成30年間を全てカバーするには至っていない¹⁰。

5. 中小企業の海外進出

中小企業はどのように海外進出してきたのだろうか？その特徴を際立たせるために、中小企業を大企業と対比させて示すことにしたい。まず、中小企業の現地法人は1995～2017年度に600社から4,100社に増えており、資本金3億円超の日本企業（製造業）が海外に保有している現地法人（「大企業の現地法人」と略記）5,200～11,500社の1～3割しかないが、その増加率6.7倍は大企業の2.2倍よりも高い。中小企業の現地法人が2012年度に急増しているのは、調査票発送数が急増した影響と考えられるが、それを割り引いても中小企業の現地法人は大企業のそれよりも急激に増えていると言えよう。また、中小企業の現地法人が雇用している従業者数は1995～2017年度に10万人から46万人に増加しており、これは大企業の150万～410万人の1割前後しかないが、その増加率4.5倍は大企業の2.7倍よりも高く、大企業の現地法人よりも雇用を急激に増やしている（図6）。

¹⁰ 現地法人数と従業者数だけは各年度末の値であり、例えば2017年度の現地法人数は2018年3月31日の値である。

図6 日本企業（製造業）の保有する海外現地法人の数と従業者数



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より再編加工。以下、図20まで同じ。

次に、図7により中小企業の保有する現地法人の経営実績の推移を見ると、その多くは1998年以降（アジア通貨危機の影響）や2008年以降（リーマンショック）などの大幅に減少している時期もあるが、長期的には増加傾向にあることがわかる。1995年度から2017年度にかけての概数を示すと、売上高は0.9兆円から5.0兆円に、仕入高は0.6兆円から3.2兆円に、付加価値は0.3兆円から1.8兆円に、経常利益は120億円から2460億円に、設備投資は470億円から1740億円に増えている。日本側出資者向け支払（ロイヤリティを含む）は2005年度まで100～300億円だったのが、2010年度には550億円を超え、2017年度には1250億円へと急増している。

大企業の保有する現地法人の経営実績の推移を見ると（図8）、中小企業と概ね同じ傾向があり、長期的には増加しているが、2008年以降の落込みは一層顕著である。1995～2017年度の概数を示すと、売上高は54兆円から212

兆円に、仕入高は28兆円から150兆円に、付加価値は26兆円から62兆円に、経常利益は1.0兆円から8.6兆円に、設備投資は2.0兆円から5.8兆円に増えている。どの金額も中小企業の設立した海外現地法人に比べて1桁は大きいですが、その増加率は相対的に低い。日本側出資者向け支払は1999年度まで1兆円に満たなかったが、その後は着実に増え、2017年度には4兆円近くにまで増えている。

以上を要約すれば、中小企業の現地法人と大企業のそれを比べると、その従業者、売上高、付加価値、経常利益、設備投資等は1割前後しかないが、その増加率は大企業よりも高く、近年そのプレゼンスが高まっており、現地経済への貢献も大きくなっている。また、日本側出資者への支払も急増しており、「投資立国」としての日本経済への貢献も高まっていると言える。

ところで、中小企業の現地法人は、どこから原材料・部品・製品を仕入れ、どこに販売して

図7 中小企業（製造業）の保有する海外現地法人の主要指標

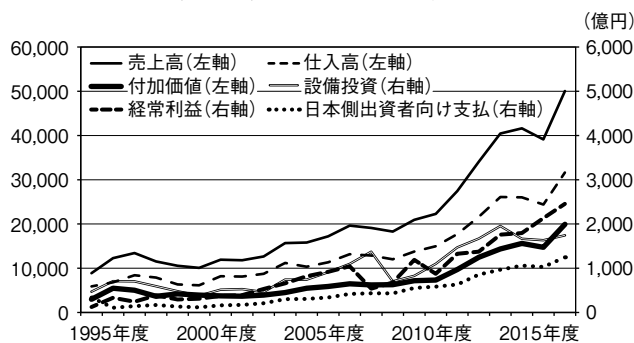


図8 大企業（製造業）の保有する海外現地法人の主要指標

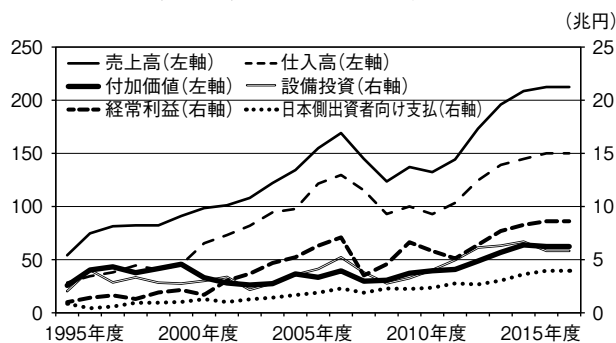


図9 現地法人の調達先別仕入高の割合

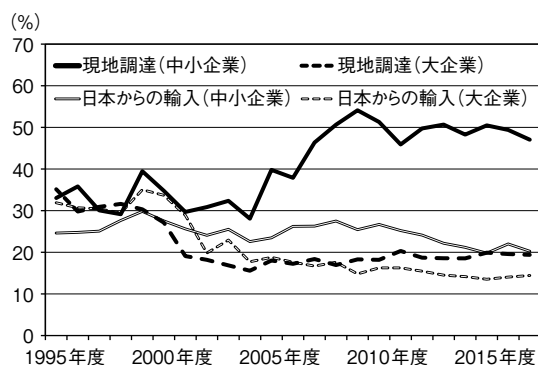
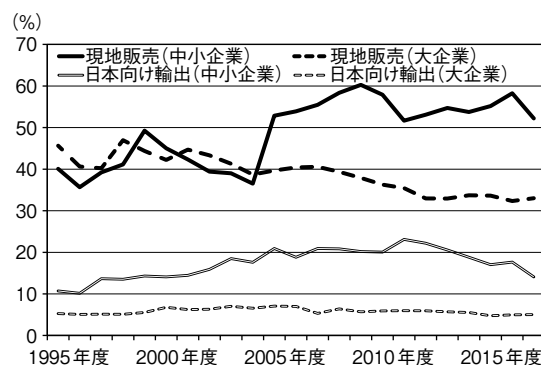


図10 現地法人の販売先別売上高の割合



いるのだろうか。この疑問に答えるのは、意外と難しい。まず、現地法人を保有している日本の中小企業は製造業であるが、現地法人は製造業とは限らず、商業やサービス業である場合も多い。また、原データを子細に見ると欠損値が多く、しかも仕入高や売上高は記入されていても調達先や販売先は記入されていない場合があり、欠損状態に一貫性がない。しかしながら、大まかな傾向を捉えることは可能なので、このような問題点に留意しつつ分析することにした。

図9は調達先別仕入高の割合、図10は販売先別売上高の割合を中小企業の現地法人（実線）と大企業の現地法人（破線）について示したものである。仕入高は現地調達、日本からの輸入、

第三国からの輸入に、また売上高は現地販売、日本向け輸出、第三国向け輸出に分けられているから、その割合の合計は共に100%となるはずである。しかし、前記のように欠損値があるため合計は100%とならず、例えば売上高の合計では中小企業の現地法人が67～97%、大企業のそれが55～67%となっている。そのため、第三国のデータは図に示していない。

現地調達の割合から見ると（図9）、1998年度までどちらも30～35%程度であったが、以後は趨勢的に中小企業の現地法人は上昇し、大企業のそれは低下して、近年ではそれぞれ50%、20%となっている。日本からの輸入が占める割合は共に低下傾向にあるが、2005年度以降は中小企業の現地法人が大企業のそれに

比べて5～10%ほど高い。

次に現地販売の比率を見ると（図10）、2004年度まで共に35～50%であったが、2005年度以降は中小企業の現地法人が急上昇したのに対し、大企業のそれは低下して近年ではそれぞれ50%強、35%弱となっている。日本向け輸出の割合は中小企業の方が一貫して高く、大企業の5～7%に対して10～23%となっている。

以上を要約すれば、中小企業の現地法人は大企業のそれより現地で調達・販売する割合が高く、しかも近年その傾向を強めている。また、中小企業の現地法人は大企業のそれよりも日本との結びつきは強いが、日本からの輸入割合は低下傾向にあり、現地調達・販売の両面で現地密着度を高めている。

6. 中小企業のアジア進出

日本企業の海外進出はアジアに集中していると言われている。中小企業でもそうなのか、大企業との違いは何か、といった点を本節では明らかにしたい。まず現地法人数から見ると（図11）、中小企業はアジアへの進出が圧倒的に多く、全体の70～85%を占めており、特に中国・香港は最大で50%にもなる。大企業の海外進

出もアジア向けが最も多いが、全体の43～63%にとどまっており、北米や欧州への進出が共に15～26%を占めている。中小企業の進出先は北米が10～21%、欧州が4～8%しかなく、アジアへの集中が際立っている。

従業者数で見ると（図12）、この傾向は一層顕著である。中小企業の現地法人は世界全体で10～46万人を雇っているが、その88～96%はアジアに集中しており、特に中国・香港には最大で56%に達する。これに対して、北米や欧州での雇用数は共に1万人前後しかなく、その割合は1割に満たない。大企業の現地法人は世界全体で150～410万人を雇っており、その55～71%がアジアに集中しているが、中小企業の現地法人と比べるとアジア集中度は低く、中国・香港の割合は反日暴動のあった2005年度以降は停滞し、尖閣漁船衝突事件を契機として反日暴動が再燃した2012年度には低下して、ASEAN諸国へとシフトしている。大企業の現地法人による北米での雇用割合は1990年代には25%程度あったが、近年では15%に低下しており、その分だけアジアでの割合が上昇している。

図11 進出先別現地法人数

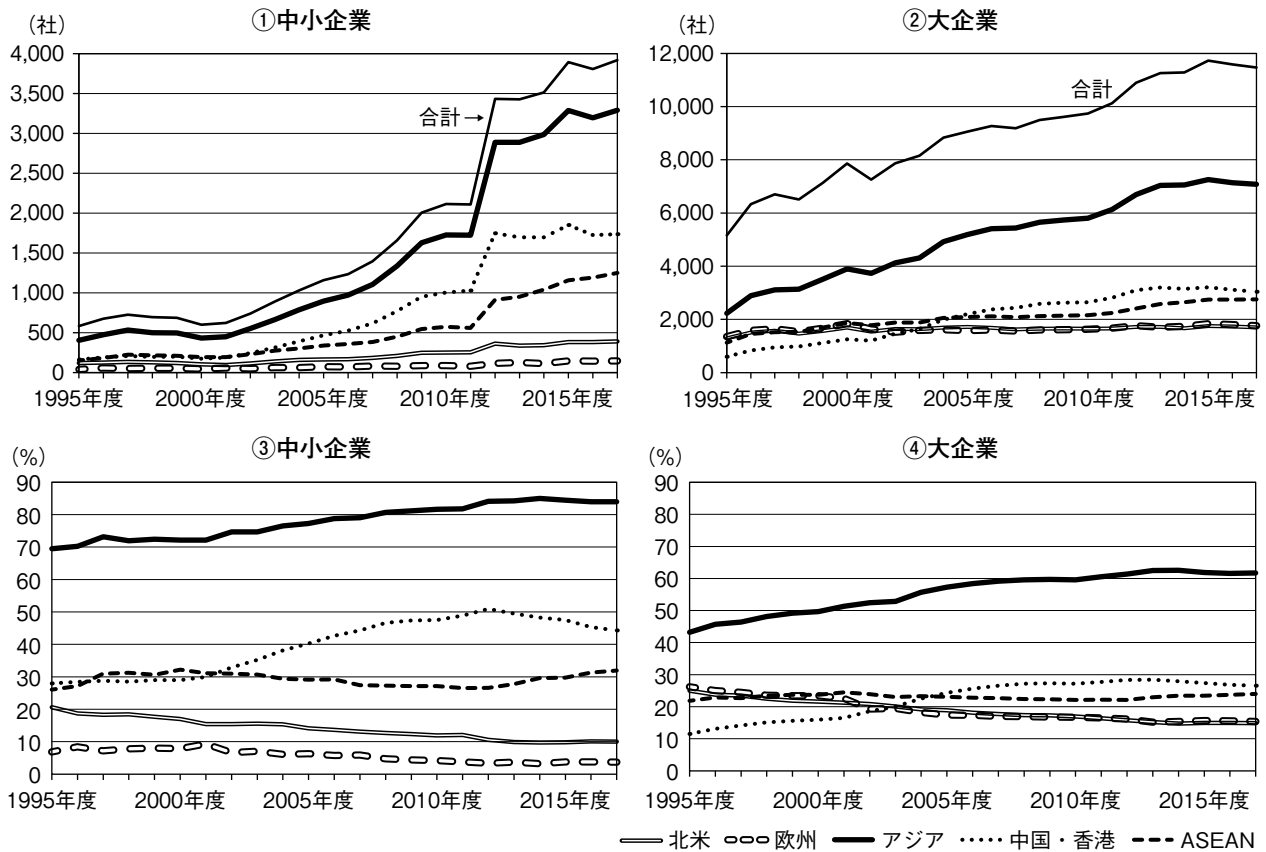
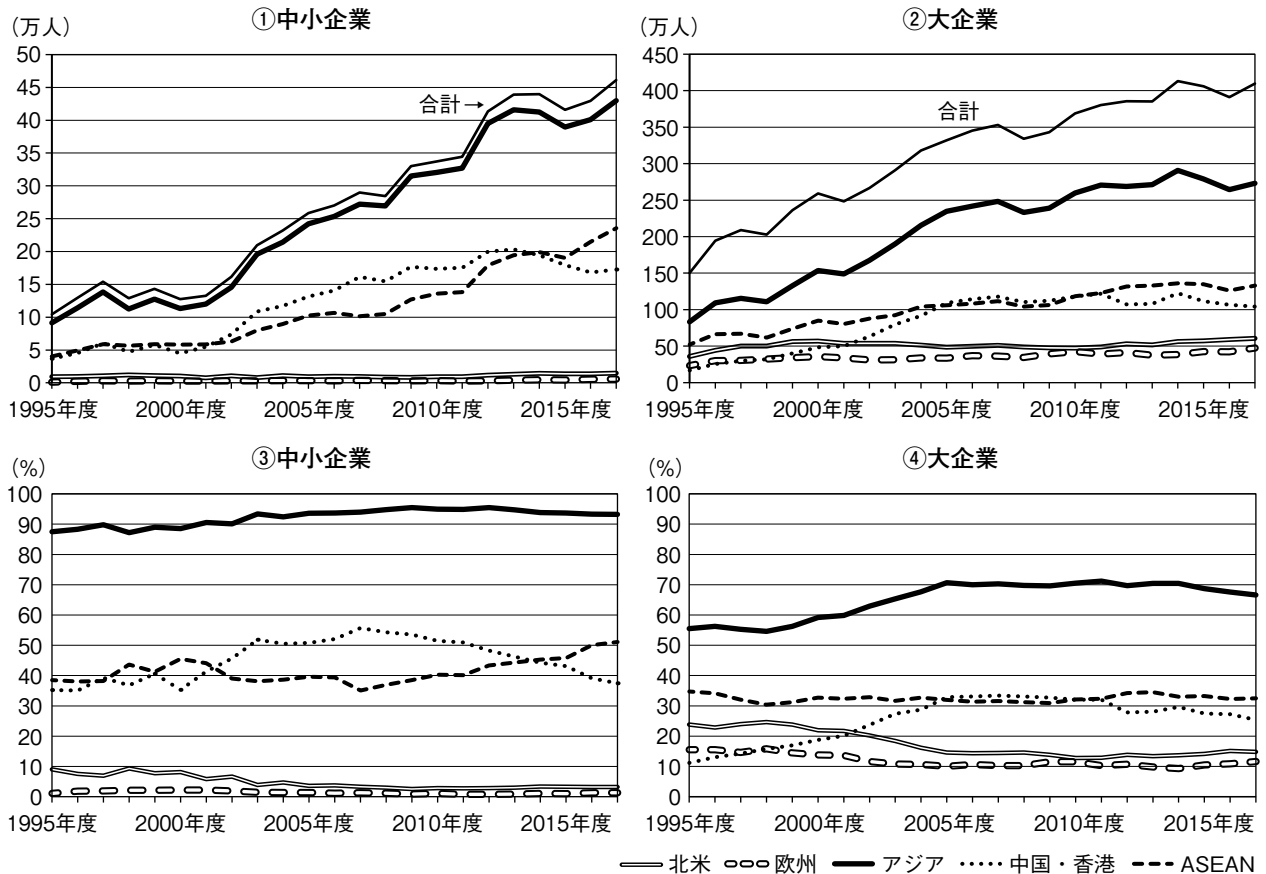


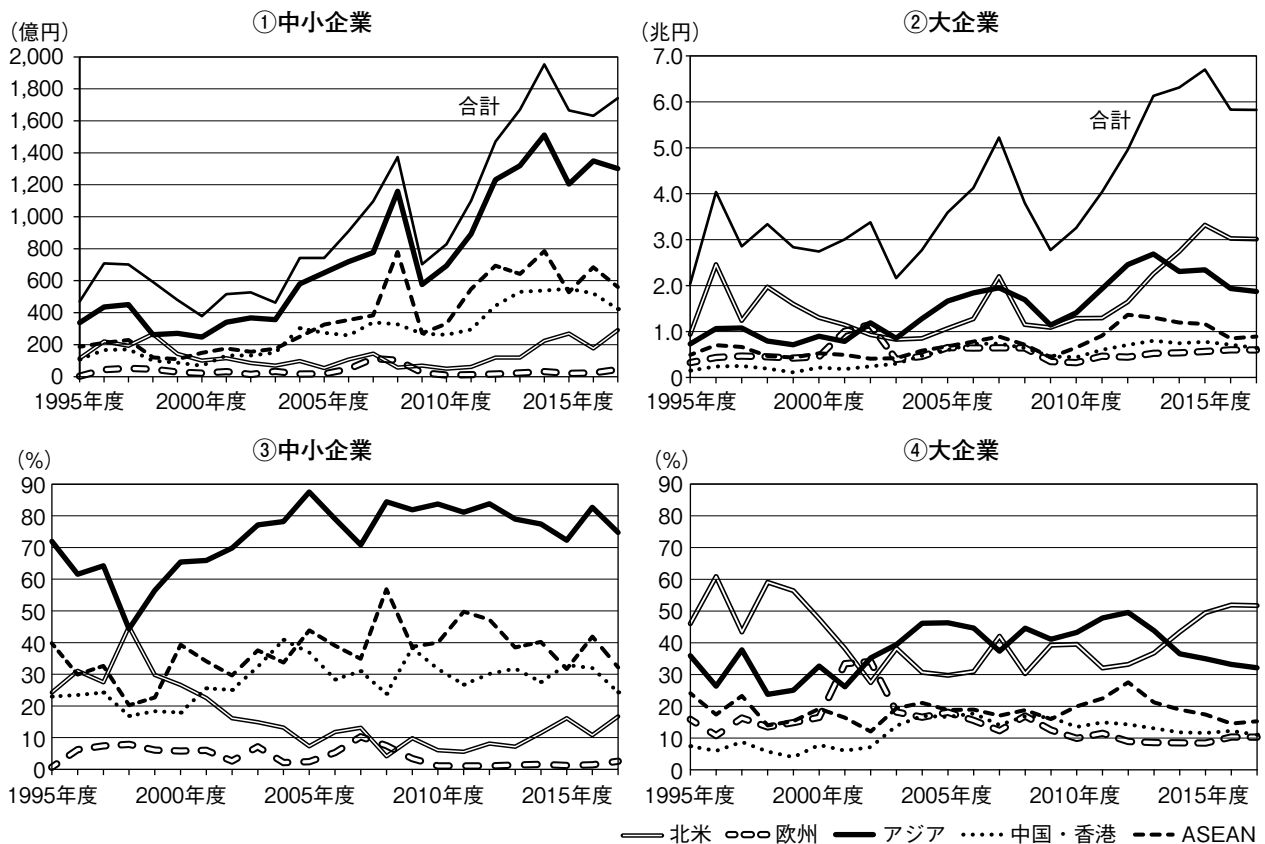
図12 進出先別現地法人の従業者数



設備投資の推移を見ると（図13）、その変動は激しいが、中小企業のアジア重視、大企業の北米からアジアへのシフトが明らかである。アジア通貨危機後の一時的低下を除けば、中小企業によるアジアでの設備投資は世界全体の6割を超えており、9割近くに達した時さえある。特にASEAN諸国での設備投資が活発であり、

2004年度を除き一貫して中国・香港を上回っている。大企業による設備投資は01年度まで北米が最大であったが、その後はアジアに追い抜かれ、2008年度に急減した。しかし、14年度以降には再びアジアを超えている。欧州での設備投資は2000年代初めに3割を超えた時期もあるが、その後は1～2割程度しかない。

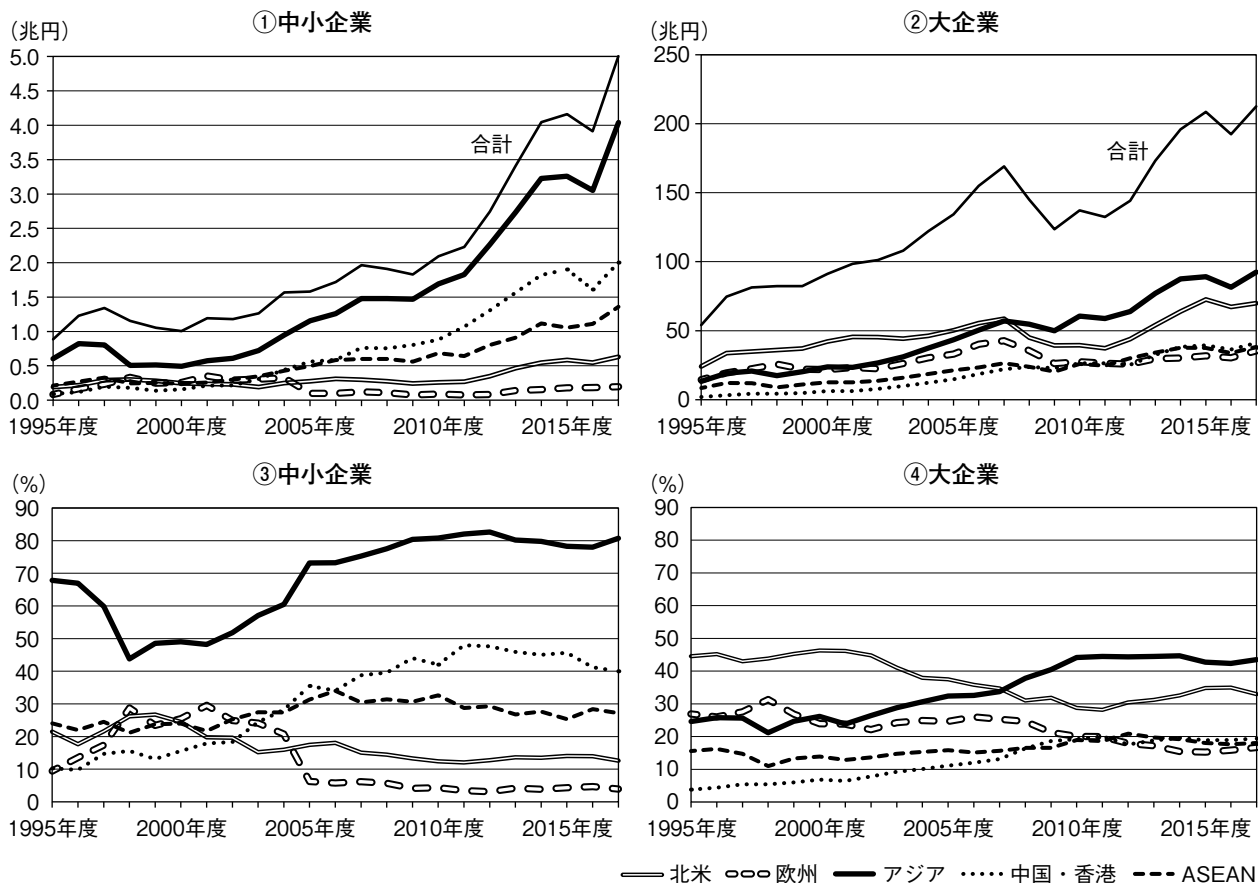
図13 進出先別現地法人の設備投資額



中小企業の現地法人による売上高の合計を見ると（図14）、1997年度と2008年度を除き概ね増加傾向であり、特に2010年度以降の増加は著しい。アジアの現地法人による売上高は1997年度に大きく落ち込んでいるが、その後の回復は早く、2005年度以降は全体の70%以上を占めている。特に中国・香港の構成比は1995年度には10%しかなかったが、2005年度

以降は30%を、09年度以降は40%を超えている。北米の現地法人による売上高は一貫して増加しているが、アジアの現地法人による売上高が急増したため、その構成比は25%から13%にまで低下している。欧州の現地法人による売上高の構成比はアジア通貨危機後に30%近くまで上昇したが、近年は5%を割るまで低下している。これに対して大企業の現地法人による

図14 進出先別現地法人の売上高



売上高は、リーマンショック後の落込みが激しく、特に北米と欧州では急減している。その構成比を見ると、45%前後あった北米が低下し、25%しかなかったアジアが北米を追い抜き、近年では45%前後にまで上昇しているが、その背後には中国・香港の5%から20%への急伸がある。

以上のような構成比の変化は、付加価値で見ても概ね同様である（図15）。2005年まで大企業の現地法人は40～50%の付加価値を北米で生産していたが、2008年度にはアジアに追い抜かれ、以後は30～35%前後にとどまっている。近年アジアの構成比は40%を超えているが、その背後には中国・香港の構成比の急伸がある。中小企業の現地法人がアジアで生産し

ている付加価値は、アジア通貨危機後の急減を除けば世界全体の60～80%を占めており、北米と欧州の構成比は近年では10%前後にまで低下している。対照的に構成比を伸ばしたのは中国・香港であり、1995年度に10%であったものが近年では40%前後にまで増えている。また、ASEAN諸国の構成比は2003年度以降30%前後を維持している。

さて、海外に進出した中小企業はどこで利益をあげているのだろうか。経常利益で見ると（図16）、利益をあげているのは圧倒的にアジアであり、欧州は無視できるほどであり、北米は最大でも300億円程度でしかなく、中国・香港はもとよりASEAN諸国の後塵を拝している。アジア通貨危機、リーマンショック、東日

本大震災とタイの大洪水（2011年）による一時的落込みはあったものの、アジアの経常利益は傾向的に増加し、2017年度には2,100億円を記録している。大企業の現地法人もアジアで多くの利益をあげているが、北米で稼いだ経常利

益も多く2006年度まではアジアと拮抗するほどだった。この流れが決定的に変わったのはリーマンショックによる北米と欧州での落込みであり、その後回復したもののアジアに大きく水をあけられたまま、現在に至っている。

図15 進出先別現地法人の付加価値額

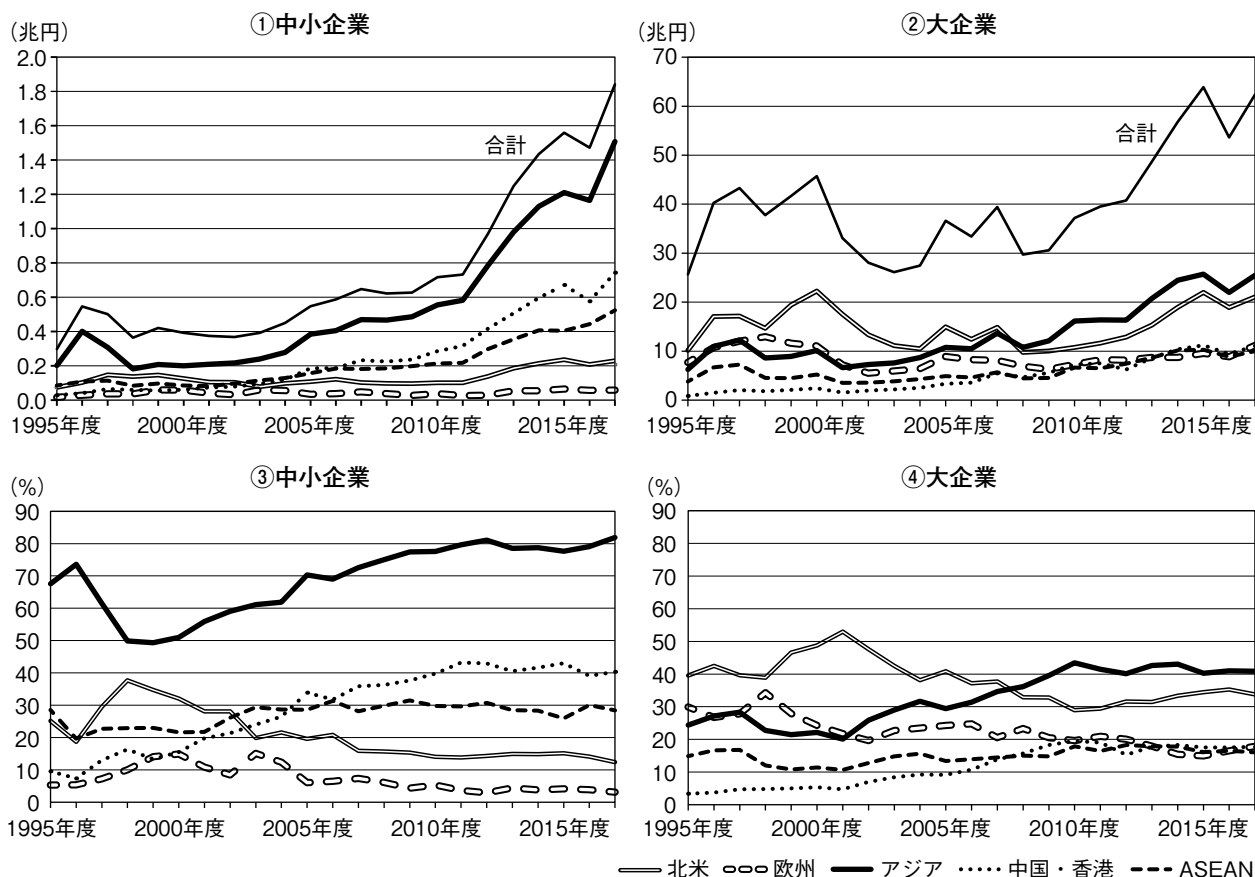
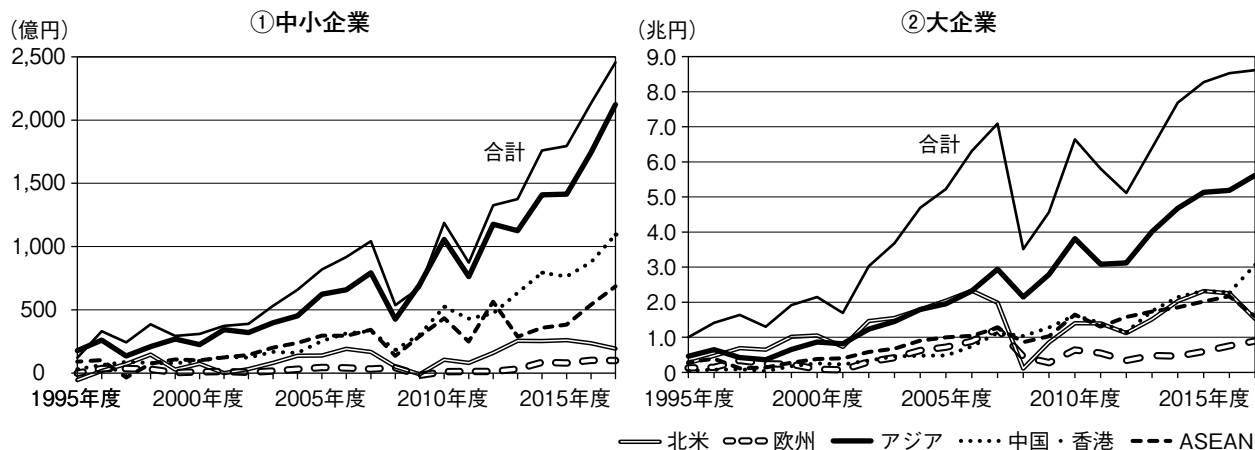


図16 進出先別現地法人の経常利益額



7. 日本経済への影響

続いて、企業の海外進出が日本経済に与えた影響について見よう。まず、日本側出資者への支払を見ると（図17）、中小企業の現地法人が日本の本社に払っているロイヤリティーを含む費用は多くなく、2017年度でも1,250億円程度しかない。その大半はアジアの現地法人による支払であり、2000年度以降は全体の85%前後を占めている。これに対して、大企業の現地法人による日本本社への支払は17年度には4兆円近くにも及ぶ。2004年度までアジアの現地法人よりも北米の方が多く、構成比は最大で60%を占めていたが、その後は急伸するアジアに

抜かれ、近年では30%程度にまで低下している。

日本企業の海外進出に伴って現地法人による日本からの輸入が増えれば、日本の輸出も国内生産も増えるが、逆に現地法人による日本への輸出が増えれば、日本の輸入が増え、国内生産は減少する傾向がある。現地法人による日本からの輸入から日本への輸出を差し引いた「日本からの純輸入」がプラスならば、日本の純輸出はプラスとなり、産業空洞化の問題は生じないかもしれない。実際には、現地調達・販売の動向、第三国との貿易取引や、国内生産関係の変化など多様な要因が作用するので結果はそれほど単純ではないが、以下は単純化した仮定の下で考察してみよう。

図17 進出先別現地法人の日本側出資者への支払額

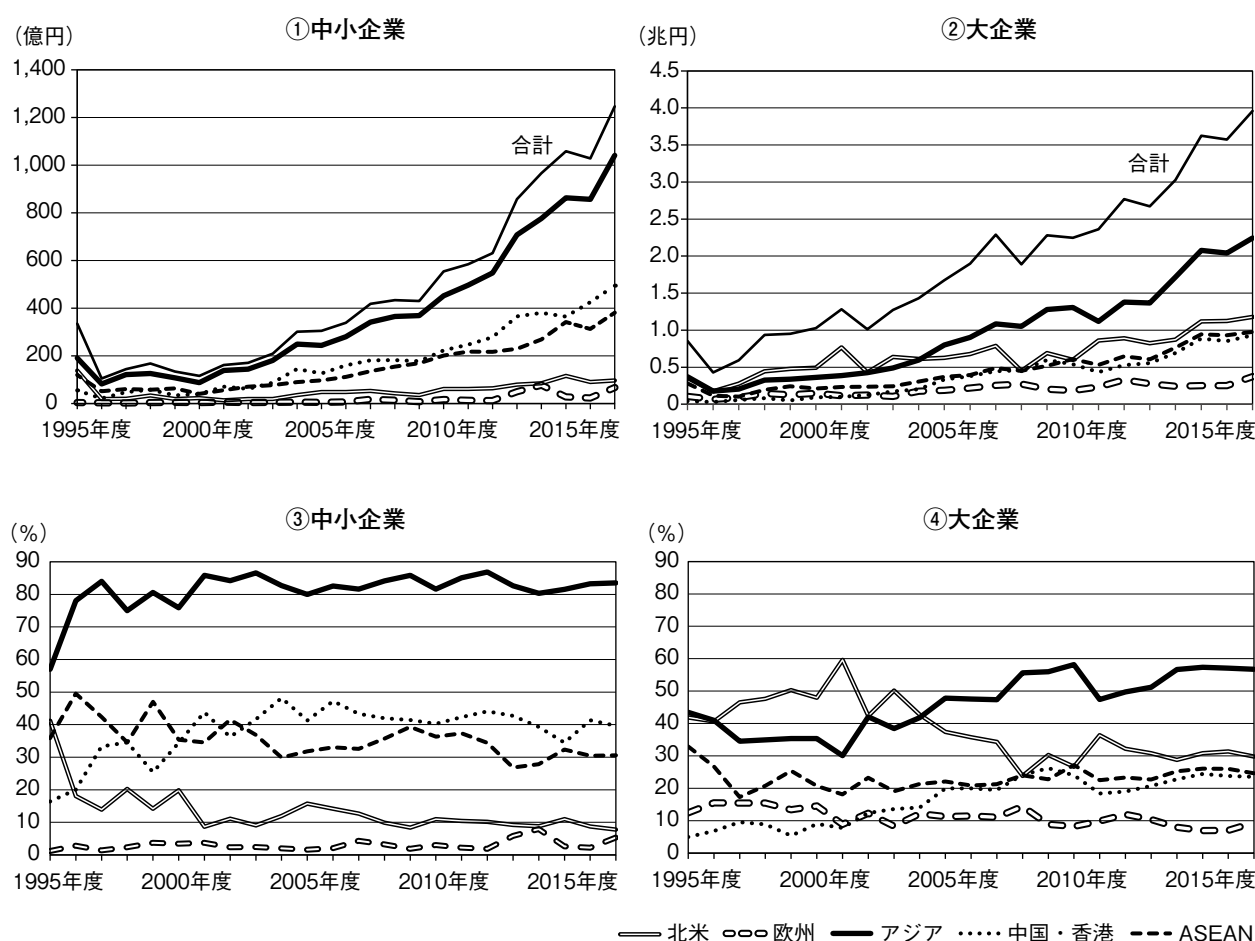
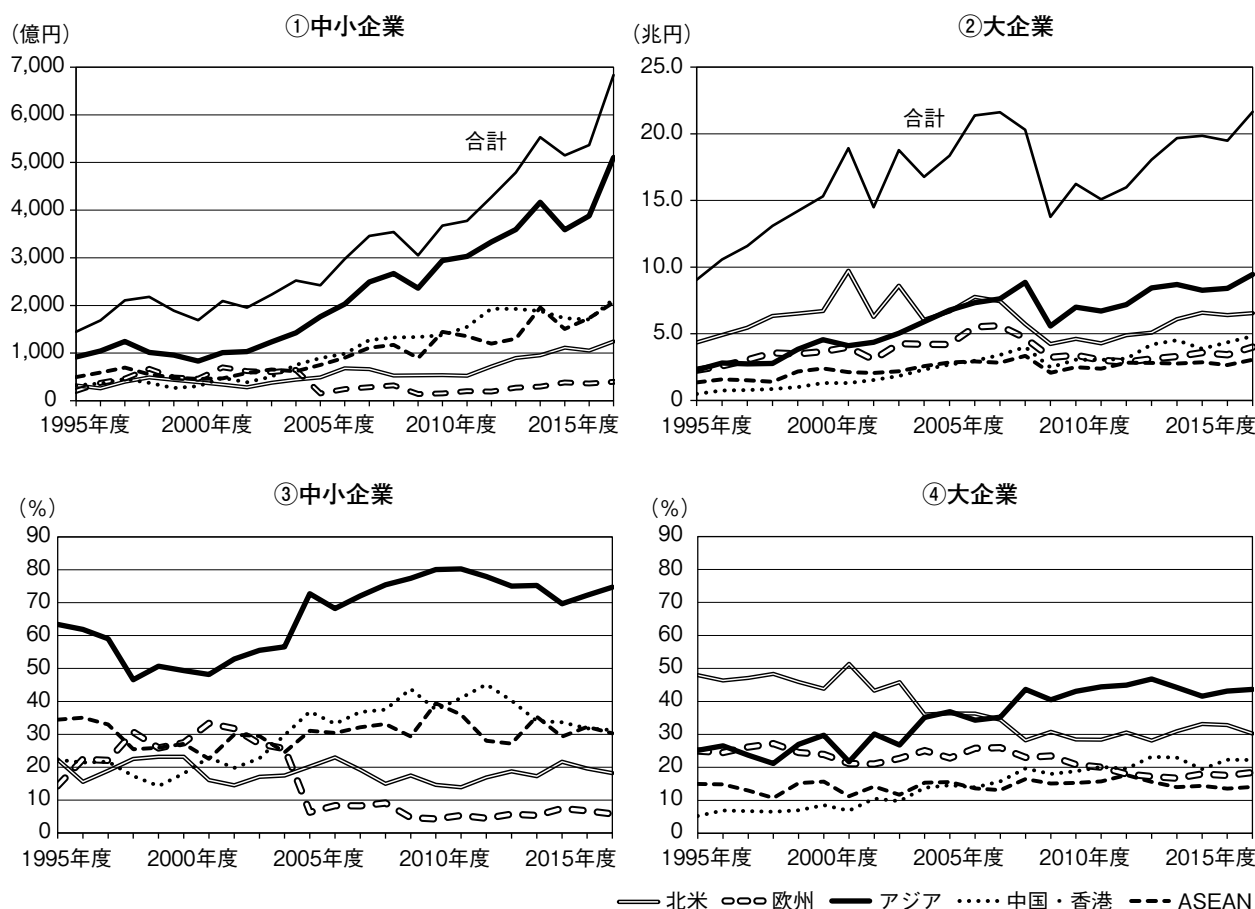


図18を見ると、1995～2017年度に中小企業の現地法人は約1,500億円から6,800億円へ、大企業のそれは約9.1兆円から21.7兆円へ日本からの輸入を増やしており、金額では大企業に及ぶべくもないが、増加率では中小企業の現地法人の方が高い。中小企業の保有するアジアの現地法人は日本からの輸入の過半を占め、近年

では70～80%に達している。これに対して、大企業の保有する北米の現地法人は2003年度まで日本からの輸入の40～50%を占めていたが、2008年度以降はアジアの現地法人に追い抜かれ、近年は30%前後にまで低下している。どちらも日本の輸出増をもたらしているのは、主にアジアの現地法人である。

図18 進出先別現地法人の日本からの輸入額



中小企業の現地法人による日本への輸出（図19）は、1995～2017年度に1,000億円から7,600億円へ、大企業のそれは2.9兆円から10.7兆円へ増えており、増加率では中小企業の現地法人の方がかなり高い。アジアの現地法人による輸出が圧倒的に多く、中小企業の現地法人では90%を超え、大企業のそれでも近年は80%

を超えている。特に中国・香港の現地法人からの輸出が多く、中小企業の現地法人では40～65%にも達し、大企業のそれでは10%から50%近くにまで上昇している。このように、日本の国内生産を脅かす逆輸入は、圧倒的に中国・香港の現地法人によるものが多く、ASEANがそれに次ぎ、北米と欧州はわずかでしかない。

図19 進出先別現地法人の日本への輸出額

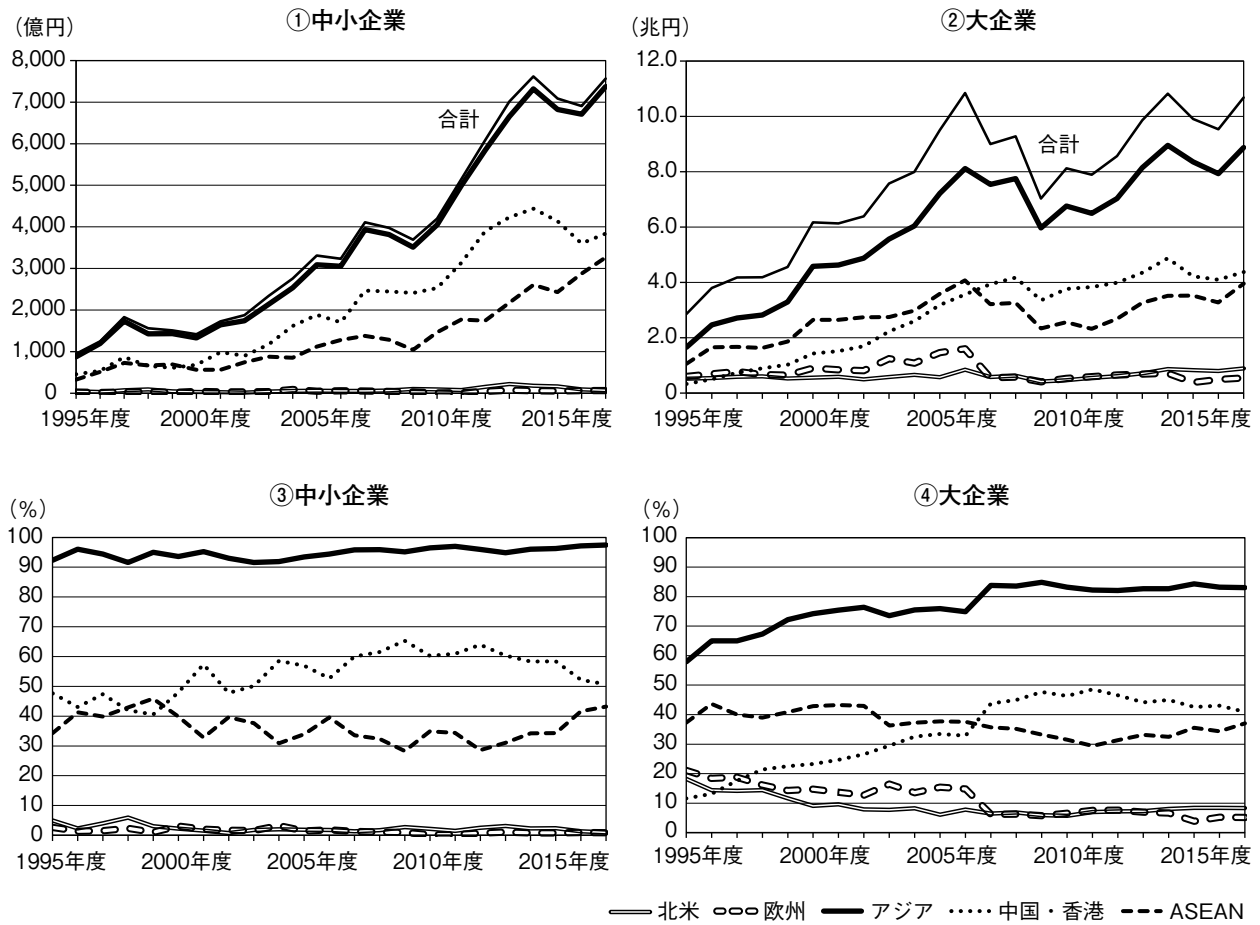
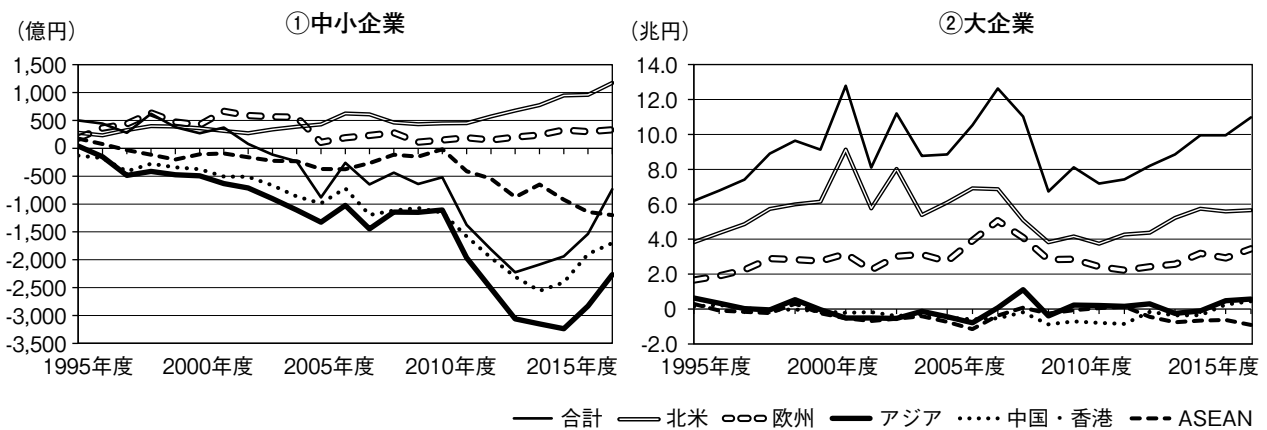


図20 進出先別現地法人の日本からの純輸入額



最後に、日本からの純輸入について見よう。
図20の合計を見ると、大企業の現地法人では一貫して純輸入がプラスであるのに対して、中小企業の現地法人では2003年度から純輸入がマイナスになっていることがわかる。中小企業

でも北米と欧州の現地法人は一貫してプラスの純輸入を出しているが、アジアの現地法人はそれを相殺するほど大きなマイナスの純輸入（最大で3,200億円）を出しており、近年を除けば、その金額は増加傾向にある。その大半は中国・

香港の現地法人によるものである。これに対し大企業の現地法人は、北米では最大9.1兆円、欧州では最大5.1兆円ものプラスの純輸入を出しており、アジアで純輸入がマイナスになった年でも、それを十分にカバーしている。これから見る限り、産業空洞化の問題を引き起こしているのは中小企業の現地法人であるが、その金額は最大でも2,200億円程度でしかない。大企業の現地法人は、日本からの純輸入、つまり日本の純輸出を通して日本の国内生産を増やしており、その金額は北米で4～9兆円、欧州で2～5兆円、合計では6～13兆円にも達している。海外現地法人の日本との貿易取引に限定すれば、少なくとも大企業の海外進出は産業空洞化の問題を引き起こしてはいないと考えられる。

8. おわりに

本稿では、既存の集計データと、独自に再編加工したデータを用いて平成30年間における中小企業の海外進出について全体像を示し、その特徴を明らかにするとともに、進出先経済と日本経済への影響を考察した。その結果を要約すれば、以下の通りである。

- (1)平成時代に海外進出した中小企業の割合は、大企業の半分以下であるが、上昇傾向にある。
- (2)近年では、全ての中小企業のうち0.4%（約1.4万社）、製造業に限れば1.8%（約7,000社）が海外進出している。
- (3)大きな中小企業ほど海外進出する傾向が強く、従業員51人以上の中小企業では9.4%、製造業に限れば20.1%が海外に進出している。
- (4)海外現地法人数と従業員数は、平成時代を

通じて全体的に増加傾向が見られる。

- (5)業種別では、製造業が現地法人数の約半分、従業員数の8割前後を占めている。
- (6)中小企業の現地法人と大企業のそれを比べると、従業員、売上高、付加価値、経常利益、設備投資は1割前後しかないが、その増加率は大企業よりも高く、近年そのプレゼンスが高まり、現地経済への貢献も大きくなっている。
- (7)中小企業の現地法人による日本側出資者への支払も急増しており、日本経済への貢献も増えている。
- (8)中小企業の現地法人は、大企業のそれよりも現地で調達・販売する割合が高く、近年その傾向は強まっている。
- (9)中小企業の現地法人は、大企業のそれよりも貿易取引を通じた日本との結びつきが強いが、日本からの輸入割合は低下傾向にあり、現地調達・販売の両面で現地密着度を高めている。
- (10)中小企業の海外進出は、①現地法人数、②従業員数、③設備投資、④売上高、⑤付加価値、⑥経常利益のどれをとってもアジアに集中しており、その集中度は大企業よりも高い。
- (11)中小企業の現地法人が日本本社に支払っているロイヤリティーを含めた費用は、大企業のそれに比べて少ないが、アジアの現地法人がその大半を支払っている。
- (12)中小企業の現地法人は日本からの輸入を急増させており、また大企業のそれに比べてアジアの現地法人が日本から輸入している割合は高い。
- (13)中小企業の現地法人は日本への輸出も増や

しており、アジアからの輸出が極めて多いが、これは大企業の現地法人も同様である。

(14)日本との貿易取引に限定すれば、日本の産業空洞化を引き起こしているのは中小企業の現地法人であり、大企業のそれは逆に日本の国内生産を増やしていると考えられる。

特筆すべき点は、中小企業の海外進出が大企業以上にアジアに集中している点であり、これは予想されたことではあったが、その集中度の高さは予想以上であった。また、金額では比べものにならないが、中小企業は大企業よりも海外進出の勢いが強く、現地経済への貢献も次第に拡大している。さらに、本国送金や輸出入を通じて日本経済への貢献も拡大してはいるが、日本との貿易取引に限定すれば、中小企業の現地法人は全体として日本産業の空洞化をもたらしている。特に最後の点は厳密な検討が必要であろうが、大企業の現地法人とは全く反対の結果となっている点は特筆すべきであろう。

最後に、本稿の限界について記しておこう。

平成30年間における中小企業の海外進出について全体像を示すのが本稿の目的であったが、原票にまで遡っても利用可能なデータは1995～2017年度の23年分しかなく、平成6年度以前の分析はできなかった。また、原データには多くの欠損値があるため、大まかな分析にとどめざるをえなかった。さらに、金額で示されたデータは、全て円に換算されたものであるため、激しい為替変動の影響を受けている。したがって、時系列比較は慎重でなければいけないが、それにも拘らずこのような分析を敢えて行なったのは、平成時代における全体像を示したかったからである。特定のトピックを取り上げた詳細な研究は既に多数あるが、長期にわたって全体像を示す研究は見当たらず、それを補う必要を感じたからでもある。中小企業の海外進出の特徴を際立たせるために、大企業と比較して示した結果、膨大な数の図を載せることになった。上記のような限界はあるが、資料としての価値も見出して頂ければ幸いである。

【参考文献と資料】

- 天野倫文『東アジアの国際分業と日本企業：新たな企業成長への展望』有斐閣、2005年。
- 伊丹敬之『平成の経営』日本経済新聞出版社、2019年。
- 加藤秀雄『日本産業と中小企業：海外生産と国内生産の行方』新評論、2011年。
- 小峰隆夫『平成の経済』日本経済新聞出版社、2019年。
- 佐竹隆幸編著『現代中小企業の海外事業展開』ミネルヴァ書房、2014年。
- 丹下英明『中小企業の国際経営』同友館、2016年。
- 中小企業庁『中小企業白書』各年版。
- 中沢孝夫『グローバル化と中小企業』筑摩書房、2012年。

- 野口悠紀夫『平成はなぜ失敗したのか』幻冬舎、2019年。
- 額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館、2012年。
- 山家悠紀夫『日本経済30年史』岩波新書、2019年。
- 米倉穰『21世紀型中小企業の国際化戦略』税務経理協会、2001年。
- 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版。
- 経済産業省「企業活動基本調査」各年版。
- 中小企業庁「中小企業実態基本調査」各年版。
- World Bank, *World Development Indicators*.

好評発売中！

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業経営に生かすCSR・SDGs ー持続可能な調達の潮流とCSR経営ー

定価 本体1,500円+税
ISBN978-4-901731-33-1 C2034

【概要・特徴】

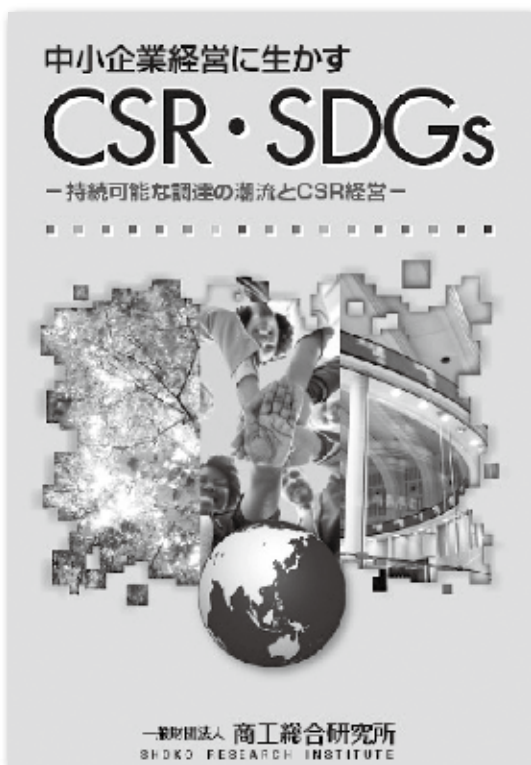
SDGs(持続可能な開発目標)、ISO20400(持続可能な調達)、人権デューデリジェンスといった国際的な潮流は、中小企業の経営にも大きな影響を及ぼしつつあります。

先進的な中小企業は既に対応を始めており、ビジネスモデルを進化させ、CSR経営を実践しています。これには、多様なステークホルダー間の連携とその支援が重要です。

本書は豊富な事例を基に中小企業がCSR・SDGsにどのように取り組むのか、大企業を始めとするステークホルダーは中小企業をどのように支援するのかを論じています。

【目次】

- 序章 なぜ中小企業がCSR・SDGsに取り組むのか
- 第1章 大企業の持続可能な調達と中小企業のCSR
 - 事例1 日本電気株式会社(NEC)
 - 事例2 味の素株式会社
 - 事例3 美津濃株式会社(ミズノ)
 - 事例4 トーヨーニット株式会社グループ
 - 事例5 有限会社穂海(ほうみ) 農耕・株式会社穂海
- 第2章 ジャパンSDGsアワード受賞中小企業にみる先進的CSR
 - 事例6 株式会社大川印刷
 - 事例7 サラヤ株式会社
 - 事例8 会宝産業株式会社
 - 事例9 株式会社日本フードエコロジーセンター
- 第3章 中小企業のCSR・SDGsと多様なステークホルダーの支援
 - 事例10 ニセコ町
 - 事例11 横浜型地域貢献企業支援制度
 - 事例12 武州工業株式会社
 - 事例13 中川株式会社
 - 事例14 吉田 正博氏(永続的成長企業ネットワーク)
 - 事例15 マテックス株式会社(エコ窓普及促進会、ロングライフ・ラボ)
 - 事例16 熊谷 謙一氏(日本ILO協議会・企画委員)
- 補章 中小企業のCSR・SDGsを巡る課題
- 終章 中小企業はCSR・SDGsにどのように取り組むのか



——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(5620)1691(代) FAX 03(5620)1697

「創造的な活動」で頂点を極めるために

三 浦 慎
(株 式 会 社 三 英)
代 表 取 締 役 社 長



私が父から卓球台メーカー株式会社三英（以下、三英）を引き継いでそろそろ20年になるうとしています。仕事を取り巻く環境は元より、社会そのものが大きく変わってきた20年でした。時代を拒まず、時代に流されず、心のままに会社をけん引したいと思いつつも、時に翻弄され一喜一憂してきました。

その中で二つだけ私が信念としてやり続けた事があります。それは、どんな環境でも①創造的「Creative」な活動を行うという事。そしてまた②それによって世界を、そして頂点を目指す、という事です。

私が信ずる「Creativeな活動」とは3つの要件を充たすもので、①前例・規範がない事やモノを創り出す事。②前向きな気持ちで取り組まれた結果、完成したモノである事。③出来上がったモノは、いつか何処かで必ず認められるという事です。例えば私達の提供する工業製品であれば、何処かでお客様に「認知して戴き」そして「買って頂く」という行為によって「認められた」という事になると信じています。モノを送り出す側として、如何に素晴らしいモノが出来上がったと自負していても、買って頂けない＝認めて頂けないモノは、単なる自己満足でしかありません。私たちは自己表現目的のアート作品を極めようとしているではありません。問題解決の手段として、デザインを行わなければならないからであります。

ドイツとイタリアのデザインはその対極にあるものとして表現されることがよくあります。例えばドアノブがあったとして、ドイツのモノはシンプルな見た目でありながら、握っただけで上に上げるのか、右に回すのかを体感的に理解できると言われています。しかしイタリアのモノは、意匠的には芸術的で他の追随を許さないものであり、押すのか引くのか下げるのか、握るだけでは理解できない製品が多いと言われます。中に仕込むパーツをその構造と共に検証した上で、全て封入出来る躯体を設計するドイツと、意匠重視で躯体を設計した上で何とかパーツを押し込むイタリア、どちらもアプローチの方法としては間違いではないのかも知れません。

三英の看板商品の一つに卓球台があります。世界最高峰のスポーツの祭典や世界選手権等のBig Eventで使用されて来ました。2016年に開催した国際大会では日本選手の活躍によってメダルを獲得し、メディアでも注目された卓球ですが、卓球台自体も「とても綺麗でありなが

ら優れた性能の台」として沢山取り上げて頂きました。一方で卓球台はその見た目以上にデリケートな性能を求められる事はあまり知られていません。経時変化・温湿度等に起因する反りがなく天板、コート面の72カ所に30cmの高さからボールを落下させ、リバウンドしたボールの高さが23~26cmの範囲内であり、しかもその平均が2mm以内の性能でなければなりません。卓球のボールは半球を2個接着して成形されており、接続部は赤道と呼ばれ、それ以外の部分と比較して高反発になります。ボール自体による反発差異がある中で、バウンドの偏差を2mmに抑えるという事は、つまり卓球台自体の反発誤差を±0にしろと規定しているに他なりません。それを可能にしたのが祖父の考案した特殊積層合板による卓球台専用天板であり、その性能を最大限に引き出す脚構造でした。脚は剛性があり、選手が天板に接触した際に発生する振動、床で発生する振動等を抑え、瞬時に天板自体の振動を収束させなければなりません。いつまでも天板が振動している事は、0.1秒台でコートを飛び交うボールに影響を与えるからです。

多くのスポーツ選手が世界の頂点を目指して、しかも国を背負い^{しのぎ}鎬を削って挑む国際大会で自社の製品が使われる事は、ある意味作り手にとっても世界を極める事だと信じて活動して来ました。2016年の国際大会に向けての製品作りでは、卓球台としては初めて積層合板を使用したデザイン性ある木製脚を使用し、世界で認知して頂く事となりました。その木脚の材料には、2011年に被災した東北・岩手のブナ材を使用した事も製品に魂を注ぎ込む切っ掛けとなりました。これらの一連の作業を通じて、①積み重ねてきた技術は嘘をつかない、②モノ作りにはストーリーが必要であり、それがあると作る側にも受け取る側にも分かり易いのだという事を学びました。培った技術に思いを重ね、容（かたち）に昇華させるという私が考えるデザインの活動が出来たのではないかと実感できた瞬間でした。

世界で勝負出来る製品を目指して活動していると、求められる内容も変化して来ます。2018年には政府が展開する「スポーツを通じて途上国の発展に寄与するプログラム Sport For Tomorrow^注」というプロジェクトをお手伝いさせて頂きました。ケニア・ナイロビに広がるスラムエリアの子供達に卓球を教え、卓球をすることで少しでも明るい未来を提供しよう！というプロジェクトでした。三英では初期段階の環境整備として、卓球台50台を寄贈し、第2弾として現地材料・現地人員による卓球台の製造を指導するというものでした。しかし、一日一食しか食事をとることができない現実を目の当たりにすることで、支援内容への迷いが生じましたが、救いは現地の子どもたちの無邪気な笑顔です。元気に卓球をしてくれる姿をみて、当初通り卓球台で支援する、この活動を通じて私たちが得るものは、お金に換えられないかけがえのない大きなものになると確信しています。

伝統を革新するのは、責任感などではなく「ここは変えたい」という欲だったり意地だったりするのかも知れません。でもそれが「時代を動かす原動力になる」と感じる事が多くなりました。私たちが行っている製品づくりが、また小さな活動が何れ世界で認められ、セグメントされた小さい分野であってもトレンドとなる事を夢見て生きていきたいと思います。

世界のどこにも、卓球台が10台あったら1台はSAN-EIだったと言われる「小さい会社」の「Super Brand」を目指して活動して参ります。

注 Sport for Tomorrow (SFT) とは、2014年から2020年までの7年間で、開発途上国をはじめとする100か国以上の国において、1,000万人以上を対象に、世界のよりよい未来のために、未来を担う若者をはじめ、あらゆる世代の人々にスポーツの価値とオリンピック・パラリンピックのムーブメントを広げていく取組み。

「真理はシンプルで美しい」を座右の銘に、 複雑・多様な中小企業の取引構造の理論化を追求

青山学院大学名誉教授 港 徹雄

(インタビュアー) 許 伸江
跡見学園女子大学准教授



許伸江（以下、許） 本日は『商工金融』の連載企画の第4回目として、青山学院大学名誉教授の港徹雄先生にお越しいただきました。よろしくお願いします。

1 学生時代

許 いつ頃から研究者を目指されたのですか。

港徹雄（以下、港） 私は大学4年生まで、研究者や大学教授になろうと言うような志は全くなかったのですが、多くの偶然と僥倖とが積み重なって、何か運命の糸に導かれるように大学教員・中小企業研究者になりました。

子供の頃は大阪市内に住んでいました。父親

は小学校の教諭をしていましたが、「紺屋の白袴」で家では子どもの教育にあまり熱心でなく、「勉強しなさい」と言われたり、勉強を見てもらった記憶はありません。学習塾にも通ったことのない「未塾児」として育ちました。それでも自分で言うのも変ですが、小学校時代の成績は良かったと思います。

港 徹雄（みなと てつお）

1945年9月生まれ

1968年 大阪教育大学社会科学科卒業

1968年 大阪府立大学院経済学研究科入学

1973年 同研究科博士課程退学

1973-1981年 大阪府立商工経済研究所研究員

1981年 青山学院大学経済学部専任講師

1982年 青山学院大学国際政治経済学部専任講師

1984年 同学部助教授、88年同学部教授

担当科目 企業論、国際産業組織等

2014年 定年退職 名誉教授

2001-2004年 日本中小企業学会会長

2011-2014年 日本学術振興会

中小企業・産業構造第118委員会
委員長

主著 『競争力基盤の変遷』日本経済新聞出版社
2011年

共著 速水佑次郎・港徹雄（編）『取引と契約の
国際比較』創文社 1992年

The US-Japanese Economic Relationship. Edited
by K. Hayashi New York University Press. 1989



中学・高校時代はハイキングやキャンプ、今流に言えばアウトドアに明け暮れる生活で学力は落ちましたが、体力が付き、青学教員時代は一度も病気休講なしで過ごしました。

許 先生は大阪教育大学のご出身ですが、教員を目指されていたのですか。

港 私は1964年に大阪教育大学社会科学科に入学しました。当時、国立大学は1期校と2期校とに受験日が分かれていていました。私は不勉強で1期校が不合格となり、2期校の教育大学に入学することにしました。でも、必ずしも不満足ではありませんでした。それは、浪人生活は絶対避けたかったこと、父親が教員をしており、教師という職業も悪くはないと考えていたからです。

許 大学生時代の思い出は。

港 教育大学はかなりのんびりした雰囲気です。必修科目も少なく、他学科科目も自由に履修する

ことができました。私は英語能力を高めれば将来の選択肢を増やせるのではと考え、英語学科の専門科目を多く履修しました、あと2科目位履修すれば英語教員免許も取れたほどです。

英語科目のなかで、英語会話のカナダ人講師になぜかわいがられ、夏休みにはカナダ人数人と日本人人数のグループで日本海へ行く私的な

旅行にも同行しました。4、5泊くらいの旅行でしたが全てが英語での生活で英会話力が確実に向上しました。このことが後の国際的視野での研究、とりわけ、海外調査や国際会議で活かされています。

許 どのような経緯で経済学の勉強を始められたのですか。

港 大学2年生になると、学友から経済学の教授がサミュエルソン¹の“*Economics*”の輪読会を開いているので参加しないと誘われ、経済学よりも英語に興味を惹かれ出席しました。しかし、この輪読会に出席するにつれ経済学に興味をいなくようになり、3年生になると経済学のゼミに入りました。大学入学後に主専攻を選べたのも教育大学の数少ない利点だったと思います。

許 どうして大学院進学を決められたのですか。

1 ポール・A・サミュエルソン (Paul A. Samuelson : 1915-2009)。米国の経済学者。著書“*Economics* (1948)”は経済学の教科書として高い評価を受けている。第2回ノーベル経済学賞受賞 (1970年)。

港 大学に入ってから積極的に勉強したと思います。とりわけゼミでは中心的に活動しました。大学3年生の終わりごろゼミの指導教授がある事情で「経済学教育法」に関する論文を書く必要があったのですが、専門外で苦労していました。その折、たまたま、私が American Economic Review のなかに経済学教育法に関する特集号があることを見つけ、教授にお知らせしました。こうしたことがあってか4年生になると指導教授から「経済学の大学院に行って研究者を目指しては」とアドバイスされました。明示的ではありませんが「教授の後継者に」との意向が感じられました。しかし、受験まで4か月ほどで、受験準備は全く不十分でした。このため、当時、教育大学で国際経済学を講義されていた崎山一雄大阪産業大学教授（故人）に相談したところ、大阪府立大学大学院を奨められ受験し、合格しました。

許 大学院時代の思い出は。



港 大阪府立大学大学院は少人数でアットホームな雰囲気居心地の良さはありましたが、必ずしも研究心を刺激するものではなかったように思います。これは大学紛争激化という時代背景があったのかも知れません。

博士課程に進学すると、ゼミは修士時代と同じく産業経済論でしたが、学部時代から関心が強かった国際経済学会に入会しました。また、大学院の先輩の紹介でJETRO大阪本部で「国別 市場シリーズ」というパンフレットを執筆するアルバイトに従事しました。これもその後、産業の国際比較研究を行ううえで貴重な経験となりました。

2 研究者への道

許 大学院終了後に大阪府立商工経済研究所に入所されたのですね。

港 博士課程3年生の頃に指導教授から「大阪府立商工経済研究所で研究員を公募しているので応募しませんか」というお話がありました。私はこの研究所について殆ど知識はなかったのですが、実証研究ができること、研究所OBのなかに大学教員として活躍している人が数人いるということで応募しました。応募者は5、6人位だったと思いますが幸い合格できました。

研究所に入って、まず研究所の先輩から「大企業やマクロ経済は国の所管で、大阪府の研究所は中小企業部門と地域経済が対象となる」と聞かされました。私は「日本経済の二重構造」問題については多少勉強していましたが、中小企業そのものについては殆ど勉学の経験はありませんでした。研究所が日本における中小企業

の実態調査のメッカであることも入所後はじめて知りました。また、入所後しばらくして研究所次長に呼び出され「同僚の報告に批判的な意見は言わない方が良いですよ」と注意され、ここは研究所となっているが調査機関なのだと悟られ、研究は学会活動にとどめることにしました。

入所後配属されたのは、大阪府のマクロ経済、輸出入動向や景況観察を担当する「施策調査課」でした。景況調査以外に、中小企業施策に関連した構造調査で、自転車工業や電子関連下請工業等の分業型産業も担当しました。こうした調査を通じて日本産業の競争力の源泉が下請分業体制にあることに気づき始めました。このことがその後の私の研究方向を決定づけたと思います。また、当時、山本順一研究所長がJICA大阪研修所で、途上国の中小企業政策担当官に対する研修コースを統括されており、私にも研修生が作成したレポートを議論するゼミのような科目のコーディネーターを任されました。この経験は、その後アジア経済研究所の専門員（Expert）としてアジア諸国の中小企業の実態調査事業を遂行するうえで有意義でした。

許 中小企業の国際競争力に関する研究を始められたのはどのような経緯ですか。

港 1978年4月頃ですが、JETRO大阪本部の職員の方が来られ、東アジア新興工業諸国（NICs）の輸出伸長が著しく、我が国中小企業が打撃をうける「追い上げ問題」が深刻化しそ

うなので、JETROでは、本部（東京）と大阪本部とに、それぞれ「追い上げ問題研究会」を設置することになりました。本部の座長には渡辺利夫筑波大学助教授（当時）²が、大阪本部の座長には村上敦神戸大学教授³が就任することになっているので、貴方も委員に就任いただきたい」との依頼がありました。JETRO大阪本部では前述のように大学院生時代にアルバイトをしており、研究所入所後も資料検索などでつながっていたので依頼されたようです。

この研究会では、まずNICsとの競合が予想される関西地区の中小製造業を訪問し、その実態を調査しました。その結果は事前の予想に反して、あまり大きな打撃はないと言うものでした。これは、1973年2月の変動相場移行後の円高による産業調整が既にかなり進展しており、中小企業の多くは、国産素材を使用した高級品へのシフト、多品種・少量生産システムの確立および資本集約化等によって中進諸国との直接的な競合を回避していることが明らかになりました。この研究会の成果はJETRO『海外市場 78年8月号』の特集記事「アジア中進国の追い上げ」として掲載されました。

許 海外中小企業の実態調査を始められたきっかけは。

港 1978年9月頃、JETROの「特別経済調査事業」の一環として、韓国、香港での中小企業実態調査を実施するよう村上教授に依頼がありましたが、村上教授は「私の代わりに港さんを

² 渡辺利夫（わたなべ としお：1939～） 東京工業大学名誉教授、拓殖大学元学長・総長。

³ 村上敦（むらかみ あつし：1933～2018） 神戸大学教授、関西国際大学初代学長。

派遣してください」として海外調査機会を私に譲って下さったのです。ところが、この事業は大学教授クラスの派遣を前提にしたもので、JETROとしては、若輩の研究員に過ぎない私を派遣することは不本意のようでした。実際、JETRO現地事務所は調査に非協力的でした。

許 韓国・香港での調査は如何でしたか。

港 1978年11月初めに私は韓国・香港への初めての海外調査に出発しました。韓国での調査は約3週間で、訪問調査のアレンジは、日本人商工会議所所長および韓国中小企業団体中央会が担って下さいました。この結果、繊維製品、金属製品、電子機器など多様な企業を訪問調査できました。また、大邱、亀尾などで地方の企業も調査しました。

その当時、韓国では金型産業が未発達で、ソウル近郊の機械工場を訪ねた際に、その工場では必要な金型を内製していたのですが、その専用設備稼働率が低いという問題に直面していました。このことから、サポーティング・インダストリーの重要性を認識しました。

香港では、年末年始の休暇期間を利用して、中国の広州市などを訪問する現地ツアーに参加しました。1978年は鄧小平氏による「改革・開放政策」が決定された年でありましたが、人民公社も依然として存在していましたし、市の中心部の百貨店は薄暗くわずかな商品が陳列されているだけでした。また、物資配給の車に多くの市民が群がるなど、社会主義経済体制の最終場面を目撃できました。その後、数度にわたって中国を訪問しましたが、毎回その変貌ぶり

に驚かされています。

香港の調査では、繊維製品やプラスチック成型、玩具等の製造企業を訪問しました。これらの企業は工場ビル内に立地しており、3交代・24時間操業という極めて資本節約的な操業体制がとられており、生産要素賦存状況に適合するよう生産システムが編成されるという教科書的原理が確認できました。



人民公社の入口にて

また、香港政庁の産業政策担当者に「20年後に迫った香港の中国返還問題は、香港への外国資本の投資に影響するのでは」という質問に対して「いずれにせよビジネスにはリスクは付き物で、リスクを割り引いた投資の期待利益が大きければ事業家は投資を続けるでしょう。中国への返還によって香港が中国化されるかもしれないが、中国の経済体制改革によって中国の香港化の可能性も小さくないと思う」と返答されました。実際、香港返還後、中国の経済改革が進展し「香港化」の可能性も現実味を帯びましたが、習近平氏の主席就任以降、香港の中国化へと大きく方向転換され、これが昨年来の香港の大規模デモを誘発したとのだと思います。

この調査報告の要旨は『海外市場79年7月号』に「我が国および東南アジア諸国の生産構造と競争力の比較研究」として収載されました。ここでは下請分業生産システムの経済効果を明らかにしたうえで、韓国・香港の分業・下請体制の現状と問題点等を論じました。こうして「企業間分業システムの相違が国際競争力に及ぼす影響」を主要テーマとする研究者としてのスタートを切りました。したがって、研究分野としては国際経済学ないし貿易論であり、調査結果をまとめた論文もこれらの学会で発表しました。このように、この時期には中小企業研究者という意識は希薄でした。

4 青山学院大学での研究と教育

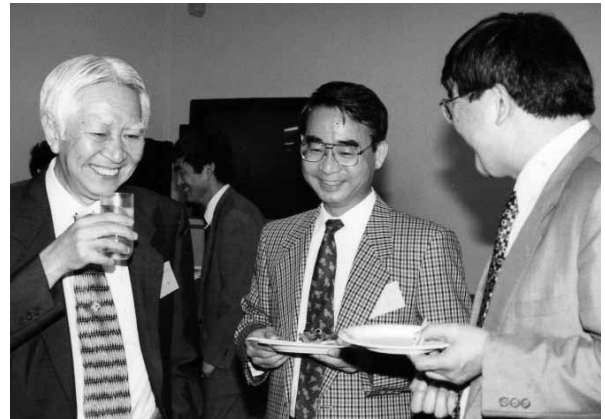
許 青山学院大学にはどのような経緯で就職されたのですか。

港 1980年の初夏の頃、池本清神戸大学教授⁴から電話があり、お会いすると「青山学院大学が国際政治経済学部という学部新設を計画しており、藤井茂先生⁵に大木院長・理事長⁶から『関西からも良い人を1人推薦してください』という依頼があり、藤井先生が私と村上敦教授に相談されたのですが、貴方が適任だということになりました。青山学院大学に行かれる気持ちがありますか」という全く思いがけないお話でした。

これは村上教授に「追い上げ問題研究会」での私の研究成果を評価いただき、また、新設予定の国際経済学科教員として必要とされ

る英語能力があると判断いただけたためと思います。

本当に幸運だったと思います、村上先生は私の人生最大の恩人です。



村上先生、足立文彦氏、港（2003年学会懇親会）

池本先生には即座に「行きたいです、よろしくお願いします」と回答しました。そして色々な経緯があったのですが、新学部開設より1年早く1981年4月に経済学部専任講師として任用され、翌年には新設された国際政治経済学部に移籍しました。

青山学院大学に赴任する前、医学部教員経験がある義父からは「医学部の常識からは全く考えられない人事やね、出身大学の先輩が誰もいない大学に行くと言うことは、外様扱いになる覚悟が必要」と言われました。しかしながら、実際に赴任すると新設学部ということもあって非常にオープンな雰囲気、著名な教授方も親切に接してくださり、また学生も優秀で快適で充実した教員生活を過ごせました。

新学部移籍後2年目の1984年には助教授に、1988年には42歳で教授に昇任しました。この

4 池本 清（いけもと きよし：1932～2006）。神戸大学教授。

5 藤井 茂（ふじい しげる：1908～2000）。神戸大学教授。

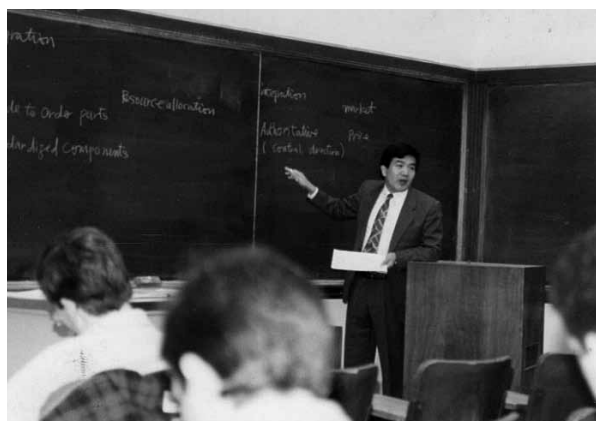
6 大木金次郎（おおき きんじろう：1904～1989）。青山学院大学学長・院長、理事長。

ように青山学院大学では「外様」ではなく「親藩」並みに厚遇していただいたと思います。

許 在外研究はYale大学に行かれたのですね。

港 教授に昇任した1988年8月からは、米国のYale大学に在外研究員として派遣されました。私がYale大学を希望したのは、名著『市場と企業組織』の著者であるO.E.ウイリアムソン教授（2009年ノーベル経済学賞受賞）がYale大学におられたからです。しかし、赴任直前にウイリアムソン教授から「他大学に転出することになったので、そちらの大学に来ませんか」というお手紙をいただきましたが、既に学内手続きが完了しており変更手続きが煩雑だったため、変更しませんでした。このためウイリアムソン教授の訾訾に接することはありませんでした。

Yale大学ではVisiting Fellowという格付けで、個人研究室が与えられるなど厚遇していただきました。当時、Yaleには濱田宏一教授⁷（現在は名誉教授で内閣参与）がおられ、作業間もないトヨタ自動車のケンタッキー工場への調査



Yale大学でのゲスト講義

旅行に同行させて頂くなど、いろいろご指導を頂きました。また、学部やビジネススクールでゲストとして講義をし、学生たちと議論したのも楽しい思い出です。

許 先生のゼミから、商工総合研究所（以下、商工総研）の懸賞論文に何度も入賞されていますね。

港 大学での教育活動で思い出深いのは、慶應義塾大学の渡辺幸男ゼミ、同志社大学の太田進一ゼミと私のゼミとで三大学合同ゼミ合宿（KAD Joint Seminar）を1990年から20余年にわたって毎夏休みに開催したことです。セミナーの主題は商工総研の「中小企業懸賞論文」のテーマです。このことは三大学ゼミがこぞってこの懸賞論文に応募することを意味しています。新たにゼミ生となった3年生が希望のテーマを選びチームを編成して調査・研究にあたりました。そして9月上旬に開催されるKAD合宿でその中間報告を行いました。

3つのテーマを3大学ゼミがそれぞれ発表するので、計9報告となりますが、これを丸2日かけて発表し、各報告に対して他大学の学生から厳しい質問が飛び交いました。その後、三人の教授が、それぞれの強い個性を反映したユニークなコメントを行いました。また、2日目の夜に開催される合同コンパは、三大学の学生の異なった気質が顕著に現れる楽しいひと時でした。

懸賞論文応募はゼミ生の就職活動にも好影響を与えました。私は大学就職部長の経験があ

⁷ 濱田宏一（はまだ こういち：1936年～）。東京大学名誉教授、イエール大学名誉教授。

るのですが、採用側は学生が自発的に行った知的活動を高く評価しています、ましてや本賞を受賞し、論文が顔写真付きで掲載された『商工金融』誌があると正に鬼に金棒でした。卒業生の多くは「懸賞論文に取り組んだことが学生時代の一番良い思い出です」と語っています。



KAD Joint Seminarでの報告



熱心に報告を聞く3教授（渡辺、港、太田）

5 日本中小企業学会との関わり

許 いつから日本中小企業学会で活躍されるようになったのですか。

港 ご存知のように、日本中小企業学会は1980年に設立総会が開催されています。この設立時に商工経済研究所の研究員も多数入会されたのですが、私は中小企業研究者としては認知されていず、入会案内はされませんでした。青山学院大学赴任後に中小商業論の権威であ

る鈴木安昭経営学部教授から入会を勧められ1982年に入会しました。

許 渡辺幸男先生との論争のきっかけは。

港 私が中小企業の研究にのめり込むきっかけは、1984年6月に西南学院大学で開催された第4回日本中小企業学会での「下請システム編成機構に関する一試論」という報告にあります。

これは、従来の下請論が「景気変動の調整弁」「低賃金労働の間接利用」を下請利用の主要な誘因としてきたのに対して、分業システムが本来持っている経済効果、つまり、生産領域の細分化・専門化による生産性向上と生産技術の深化、また、日本の下請システムの重要な特徴である少数企業間の長期継続取引がもたらす様々な経済効果、つまり連続的な生産コスト低減、品質向上および濃密な情報伝達などが下請システム編成の誘因であることを指摘しました。

この報告に対して予定討論者の渡辺幸男慶應義塾大学助教授（当時）は、日本の下請制度には多様な形態があり、特定の大企業を頂点とした多段階の長期継続的取引形態はその一部に過ぎないと指摘されました。私は例え部分的であっても日本型下請システムがもたらす経済成果の源泉を抽出し、理論化することが重要であると考えているのに対して、渡辺氏は下請制度の全体像把握が重要だと考えておられました。

1991年青山学院大学で開催された全国大会で渡辺氏が下請取引の全体像を「山脈構造」として提起する研究報告をされた際に、私は、「江戸の敵を長崎で討つ」ではなく「博多の敵

を江戸で討つ」とし、批判的な見解を述べました。

このように渡辺氏と私とは分析アプローチは大きく異なっていますが、その指摘は私の研究心を強く刺激するものであります。こうした私の経験からも「良きライバル」を持つことが知的生産性の向上に重要だと思います。

この学会報告を契機に私の中で中小企業研究は、それまでの「わき役」的存在から、研究の「主役」になりました。

許 日本中小企業学会会長に就任されて、どのような事に力を入れられましたか。

港 私は2001年に日本中小企業学会第8期会長に選任されました。学会創設から20年余が経過しており、運営実態と学会会則とが乖離するなどの問題がありました。そこで私が最初に手掛けたのは会則の大改定でした。例えば、原会則2条「目的」では、「日本の中小企業の研究、世界の中小企業の研究」としか規定されていませんでした。学会の設立目的の規定は学会の方向性を示す重要なものであり、私は「本会は、中小企業研究に関心をもつ多様な専門分野の研究者を結集し、中小企業の総合的・学際的研究を発展させ、その成果の普及を図ることを目的とする」に改定しました。学会初代会長の山中篤太郎先生⁸は「中小企業学という独立した学問はない」と発言され物議を醸したそうですが、私はこれは正論だと思います。中小企業研究者はそれぞれの専門の学問分野をもち、そ

の学問体系の基盤に中小企業研究を発展させるべきだと考えていましたので「多様な専門分野の研究者」と明記したのです。

次に私が取り組んだのは、中小企業学会の国際化です。日本の中小企業研究は100年の歴史を持ち膨大な研究成果の蓄積がありますが、国際的な研究交流は希薄でした。他方、米国や欧州では60年代以降、中小企業研究が活発になり高い研究成果を挙げています。中小企業研究の「ガラパゴス化」です。こうした状況を打破するために、海外から著名な中小企業研究者を招聘して講演と討議を行うため学会全国大会に「国際交流セッション」を設けることを企画しました。このプランを実現するにはその費用調達が最大の課題でしたが、中小企業学会会員に信金中金の研究所研究員であった長山宗広氏⁹（現、駒澤大学教授）がおられ、彼に信金中金に協賛をしていただけるよう依頼し、目標額の協賛金提供が実現しました。

この国際交流セッションは現在まで引き継がれ、全国大会の重要なイベントとなっています。



国際交流セッション 2004年10月

8 山中篤太郎（やまなか とくたろう：1901～1981）。一橋大学教授・学長、日本中小企業学会初代会長。

9 長山宗広（ながやま むねひろ：1970～）。駒澤大学教授。駒澤大学現代応用経済学科ラボラトリ所長。

6 研究成果の社会的認知度の向上

許 研究成果の社会的認知度を高める秘訣は何ですか。

港 社会的認知度を高めるには、鋭い問題意識をもち、独自で斬新な主張点を明確・簡潔に伝えることに尽きると思います。もちろんパブリシティ効果の高い媒体が望ましいのですが、一般的にはあまり有名でない『商工金融』も中小企業関係者の認知度は高く効果的だったと思います。

私が最初に注目されるようになったのは日経新聞への投稿でした。これはこの頃、日本の量産型機械工業製品の輸出が急拡大するにつれて、日本の下請制度に対する海外からの関心が高まってきましたが、日本国内ではなお消極的評価が一般的でした。そこで私は学会報告の要旨を日経新聞の「経済教室」欄に掲載したいと思い、知人の紹介を得て日経新聞に原稿を持

ち込みました。そして、1984年8月14日付の紙面に「海外から注目される日本の下請制度」と題して掲載されました。

この記事への反響は非常に大きく、私の認知度が一挙に高まったと思います。また、それまで下請制度研究とは無縁だった理論経済学系の一部研究者に下請システムへの関心を高めたとします。さらに、住友商事が世界中に配布しているSUMITOMO CORPORATION NEWSへの寄稿依頼があり、拙稿が特集記事として掲載されました。そしてブラジルやシンガポールなどの大学教授がこの拙稿を論文に引用していることを知人から知らされました。

1984年11月には、学会報告をさらに精緻にし、企業間組織の生産性 (Inter-Firm Productivity) という概念を初めて用いた論文「日本型下請システムの編成機構：企業間組織の生産性視点」を『青山国際政経論集』に掲載しましたが、これもかなり大きな反響がありました。この論文がフランスのレギュレーション学派の経済学者B.コリアの著作『逆転の思考』で引用されていることを三井逸友教授¹⁰からの連絡で知りました。

また、米国の有名大学の日本人教授からは「紀要のようなHouse Journalではなく、国際的なAcademic Journalに投稿されるよう強くお勧めする」との手紙を頂きました。しかし、その頃は大規模な海外調査プロジェクトを抱えていたことと刻苦奮励には縁遠い生来の性格とが重なり、折角のアドバイスを活かすことができませんでした。実際、Inter-Firm Productivityとい



10 三井逸友 (みつゐ いづとも：1947～)。横浜国立大学名誉教授。日本中小企業学会第10期会長。

う概念は精緻化すれば発展性が期待できたのにと後悔しています。

許 先生は『商工金融』誌への論文投稿が際立って多いですね。

港 私は大学在職中に50余本の論文を執筆しましたが、その半分は『商工金融』への投稿です。実際、調べてみると1982年7月号から2015年7月号までの33年間に論文23本、巻頭言7本、計30本を執筆しています。これらの論文の多くは中小企業研究者に引用していただきました。とりわけ、88年1月号掲載の「企業間取引における信頼財の形成過程」は高い評価をいただきました。また、1999年6月号に「金融ビッグバンとメインバンク制」を掲載したところ、驚いたことに米国の大手銀行の副社長から「日本の不良債権処理についてお話を伺いたい」との手紙を受け取りました。私は企業間関係の一つとしてメインバンク制を取り上げたのであって、不良債権問題は専門外なので丁重にお断りしました。

2002年3月には衆議院事務局から、第154国会衆議院産業経済委員会では参考人として「中小企業の不況対策」について意見陳述をしてほしいとの依頼がありましたが、これも事務局調査員が拙稿を読んでいたからだと思います。

許 先生が2011年に出版された『競争力基盤の変遷』の執筆動機は。

港 私は40年間の研究生活で20冊以上の共著本を出版しましたが単著はなく、これまでの研究の集大成となる単著『競争力基盤の変遷』を2011年8月に日本経済新聞出版社から刊行しました。これはこれまでの研究の集大成であると同時に、21世紀以降急速に進展している3D・ICT革新が、産業システムの大転換をもたらしており、日本製造業の競争優位の源泉であった「企業間組織の生産性」の高さはもはや通用しなくなっていることを警告したかったからです。

本書の内容は大きく分けると次の3点です。第一に、日本産業の国際競争力基盤がどのようなものであり、それがどのように変質・劣化しているのか。第二に、21世紀の国際競争力にとっては、イノベーション能力の優劣が決定的に重要になっており、日本のイノベーション特性および問題点、さらに大企業と中小企業との知的連携とその統御問題について。第三に、日本の企業間分業システムの源泉とその発展過程という歴史的研究です。分業システムの発展史は、私が注力してきた研究分野の一つです。ここでも、戦前・戦中期に編成された下請制度が戦後に継承されたかについて論争があり、私が継承説をとるのに対して、植田浩史慶應義塾大学教授¹¹は断絶説を主張されております。

幸いなことに朝日新聞が書評（評者は植田和男¹²東京大学教授）で本書を取り上げてくれたので初版2500部は完売し、読者から多くのコメントが寄せられました。

11 植田浩史（うえだ ひろふみ：1960～）。慶應義塾大学経済学部教授。

12 植田和男（うえだ かずお：1951～）。東京大学名誉教授。日本経済学会元会長。

7 若手研究者へのメッセージ

許 最後に、若手中小企業研究者に伝えたいことは何でしょう。

港 一般に学者が研究に没頭するのは、自らの知的好奇心を満たしたいという欲求と、自己の主張の独自性を他に誇示したいという自己顕示欲とが誘因であると言われていています。しかし、最近の若手研究者には、こうした主体的誘因ではなく、学位取得や大学に職を得るために必要な査読論文の数を稼ぐことを主目的にされる傾向がみられることを懸念しています。

また、簡単な「実態調査」を行い少数のファクト・ファインディングを提示するだけのものも少なくありません。ファクト・ファインディングだけではレポートであっても論文ではありません。確認された事実を既存研究体系のなかでその意義を位置づけ、多少でも普遍性のある議論を展開してほしいと思います。このためには時間がかかる作業ですが、関連した既存論文を十分に読み込んでください。また、中小企業研究の基盤となる各自の専門分野を明確にし、その理論体系をしっかりと身に着けることも重要だと思います。

「真理はシンプルで美しい」という言葉は、私の研究上の究極の目標です。もちろん、社会

科学の場合、アインシュタインの有名な公式 $E=mc^2$ のようには単純化できないでしょうが、簡潔で明確な論理展開を心掛けることが重要です。そのうえでその論理が読者の頭脳にヴィジュアルに浮かぶとすれば、その論文は大きな影響力を発揮するでしょう。

数年前、渡辺幸男氏から「佐藤芳雄先生¹³は生前『港さんの論文は美しい』と評価されていた」と伝えられた時は、最高の誉め言葉を頂いたと思いました。

明確な問題意識をもって研究することは本当に楽しいことです。多くの若い研究者が研究活動の楽しさに目覚められることを願っています。

許 本日はありがとうございました。

〈インタビュアー略歴〉

許 伸江（きよ のぶえ）

跡見学園女子大学マネジメント学部准教授。

1997年青山学院大学大学院国際政治経済研究科国際ビジネス専攻修士課程修了 修士（国際経営学）

指導教授は港徹雄青山学院大学名誉教授

2005年慶應義塾大学大学院商学研究科経営学・会計学専攻博士課程単位取得満期退学 博士（商学）

指導教授は植竹晃久慶應義塾大学名誉教授

専攻は中小企業論

13 佐藤芳雄（さとう よしお：1936～1988）慶應義塾大学商学部教授、豊橋創造大学初代学長。

中小企業・小規模事業者としての コンビニ加盟店

永 井 知 美
(株式会社東レ経営研究所)
(チーフアナリスト)



はじめに

2019年、東大阪市のコンビニ加盟店オーナーが、人手不足を理由に時短営業を強行したことに端を発した騒動は、コンビニ本部が高い利益を上げているにもかかわらず、加盟店オーナーの多くが長時間労働・低収入という過酷な状況に置かれていることを世間に知らしめた。批判が高まったことにより、本部は時短営業の容認、低採算店の支援、AIを活用した発注システムやセルフレジ導入による省人化等の施策を打ち出し、事態は幾分改善するかに見えた。だが、今般のコロナ禍でコンビニ加盟店の多くが新たな課題に直面している。

2020年4月7日、7都府県に緊急事態宣言が出された後、コンビニ本部は「コンビニは社会インフラなので、可能な限り営業を継続する」との方針をとった。自粛要請が出された業種と違い営業は継続できるが、オフィス街や観光地の店舗は売上が急減している。住宅街に位置する店舗では巣ごもり需要で売上が増加しているケースもあるが、店に立つことで感染するかもしれないという恐怖、学校や保育園の休校・休園で主婦層が働きにくくなったことにより、一時従業員確保が困難を増した。ところが、コロナ禍により求職者が増加、コンビニの新規出店に数十人の応募があるなど人手不足は緩和の方向にある。ただ店舗内で感染者が出た場合、店舗を消毒したうえ、濃厚接触者は2週間ほど自宅で経過を見なければならない。販売期限の切れた商品は廃棄しなければならず、しばらく閉店を余儀なくされる。

街でみるコンビニのほとんどは、直営店ではなくフランチャイズ・システムの加盟店である。巨大企業であるコンビニ本部に対して、コンビニ業界を支える加盟店は、特定の地域で数十～数百店舗の運営を委ねられているエリア・フランチャイザー(地方の有力企業であることが多い)を除き、基本的に中小企業・小規模事業者である。時短騒動の原因は、多くのコンビニ加盟店が「極端な人手不足に陥り過酷な労働を強いられているのに、儲からない」ことにあったが、コロナ禍で「社会インフラ」という責務まで加わってしまった。

コンビニ業界では、2010年代に大量に開店した店舗が、2020年代に次々に契約更新を迎える。「コンビニ経営に魅力はない。続けられない」と閉店に踏み切る店舗が相次げば、コンビニ業界は土台から揺らぐことになる。本稿では、「中小企業・小規模事業者としてのコンビニ加盟店」という点に着目し、コンビニ業界が今どのような状況に置かれているのか、コンビニを持続可能なものにするにはどうすればよいのかを考えたい。

飽和論を何度も乗り越えたコンビニ業界

1970年代に本格展開を始めたコンビニは、2019年末には販売額12.2兆円、国内店舗数約5.7

万店をかぞえ、スーパー（同13.1兆円）に次ぐ国内小売業の主要業態となっている（経済産業省「商業動態統計調査」）。チェーン全店売上高（単体）はセブン-イレブンが約4.9兆円、ローソン約2.2兆円、ファミリーマート約3.0兆円（2019年2月期。ファミリーマート「統合レポート」による）。セブン、ローソン、ファミリーマートの上位3社で国内シェア約9割を占め、寡占化が進んだ業界である（2019年2月期）。

コンビニは長時間営業、消費者のニーズに合わせた商品開発、品揃えのよさ、フランチャイズ・システムによる大量出店で成長を遂げてきた。3万店、4万店という節目を迎えるごとに飽和と言われたが、足元では5.7万店を数え、食品・日用品といった物販だけでなく、公共料金の収納代行、ATMでの現金引き出し、宅配便発送などの各種サービスを行い、防犯・見守り拠点、災害時の物資供給拠点としての役割も期待されるなど、社会インフラとまで言われる存在となっている。

登場時は「若い男性が出入りする店」だったコンビニが、老若男女、誰もが立ち寄る店に変わったのは、①女性の社会進出、単身世帯の増加、高齢化といった社会変化に合わせて中食（弁当、総菜、スイーツ等）を充実させるなど、巧みに変化対応したこと、②店頭での販売データを元にメーカーとともに商品開発を行い、開発から配送までを一貫して行う独自のシステムを築き上げたことによる。これだけのシステムを築き上げ、大手メーカーと渡り合うには、規模と資金力が必要である。資金力で劣る中小コンビニの多くが経営不振に陥って大手の傘下に入り、大手3社による寡占化が進んだ。

時短騒動の背景

社会や消費者の変化には巧みに対応し、なくてはならない存在となったコンビニだが、抜け落ちていたものがあつた。加盟店への配慮である。

コンビニ業界では、本部が商品開発・配送・経営指導等に責任を負う代わりに、加盟店は商品発注・接客・従業員採用等を行い、契約に従って本部にロイヤリティーを支払う。

今でこそ労働環境が過酷で低収益のイメージが強いコンビニ加盟店だが、店舗がさほど多くなかった成長期には高い商品力・品揃えのよさで消費者を引き付け、従業員もさほど苦勞せずに集まったことから、加盟店は高い収益をあげられた。本部と加盟店はwin-winの関係を築いていたのである。

3万店を超えた1990年代後半頃から雲行きが怪しくなっていたが、加盟店の苦境が決定的になったのは2011年の東日本大震災以降である。震災を契機に、比較的復旧が早かったコンビニに足を運んだ女性や高齢者が常連となった。これを商機とみて、大手3社が大量に出店、2013年には5万店を突破した。

直営店であれば、むやみに店舗数を増やすと業績が悪化する。実際、コンビニの加盟店の日販（1店舗当たりの1日の売上高）は、最強と言われるセブンですら伸び悩んでいるが、大手3社の業績は堅調に推移していた。これは、「コンビニ会計」によるところが少なくない。

「コンビニ会計」とは、①営業利益や純利益ではなく「売上高－売上原価（商品の仕入れ代金）である売上総利益」に一定比率をかけたロイヤリティーを加盟店が本部に払う、②原価に算入するのは売れた分だけであり、売れ残りである廃棄分は原価に含めない、というものである。コンビニ店舗の主な費用である人件費、廃棄費用がほぼ加盟店の負担になることから、本部は出店数を増やせば、人件費が上がろうが加盟店で売れ残りが出ようが、日販横ばいでもロイヤ

リティーは増えるという特異な仕組みになっている。

一方の加盟店は大苦境である。賃金上昇に加え、コンビニ同士やドラッグストア等との競争激化で売上は伸び悩んでいる。ロイヤリティーを払った残りから人件費をねん出しなければならないので、最低賃金プラスアルファ程度の時給しか提示できない。

かつてのコンビニの仕事は、レジで商品のバーコードをスキャンするだけの「高校生バイトでもできる簡単な仕事」だったが、収納代行、コピー機、チケット発券、コーヒー、揚げ物、宅配便受付、果てはキャッシュレス決済と洪水のように押し寄せる新サービス・新製品に対応しなければならないので、飲食業や他の物販店員に比べて難しい仕事になってしまったことも人員確保を困難にした。求人してもほとんど誰も応募せずという事態となり、24時間営業を続けるにはオーナーや家族が長時間店頭に立たざるを得なくなった。儲かればまだしも、多くの加盟店は激務に見合う利益を得ていない。コロナ禍で求職者が増える動きもあるが、どのくらい店舗に定着するかは定かではない。

名ばかり経営者

多くの加盟店が苦境に陥りながらも、実態があまり知られていなかったのは、本部と加盟店に圧倒的な力関係の差があり、契約更改を気に掛ける加盟店は不満を口に出しづらかったからである。

経済産業省が2019年6月に立ち上げた「新たなコンビニのあり方検討会」で筆者は委員を務め、現役オーナーを対象としたヒアリングに参加した。某チェーンのオーナーの「開店以来12年間1日も休んでいない」との発言には呆然としたが、聞けば聞くほど、「経営者」とは程遠いオーナーの立ち位置が明らかになった。

騒動の発端となった営業時間のほか、仕入れ先も裁量権がほとんどない。店舗の二大コストは人件費と廃棄費用なので、賞味期限が近い食品は見切り販売したいのだが、見切り販売に踏み切ると契約更改に響きそうで怖い。ドミナント（地域集中出店）と称して近隣に同チェーンの店舗が出店してくるのも本当に困る。他チェーンなら商品・サービスで差別化が図れるが、同チェーンは手の打ちようがなく、売上が大きく落ちるためである。経営者という立て付けなので、労働基準法の枠外にあり、人手不足でエンドレスに働く羽目になっている。契約しただろうと言われれば返す言葉がないが、不満があっても相談窓口すらない。

もちろん、オーナーたちもフランチャイズのメリットは重々承知している。コンビニの商品力は非常に高く、消費者はコンビニのブランドを信用するからこそ、たとえ見知らぬ土地の初めての店でも看板を見て入ってくるのである。ただ、収益・労働環境はあまりに厳しい。ヒアリングでは、今のオーナーたちが契約満了を迎えたら続々閉店になるのではないかとの声が聞かれた。

オーナーの成り手の多くが、酒販店等小売業からの転業組から脱サラ組に変化したことも問題の一因である。コンビニが登場した当初は、小売業からの転業組が多かったが、今や約8割が脱サラ組である。土地と店舗を自ら保有する転業組に比べ、土地と店舗を本部側が準備する脱サラ組はロイヤリティーが高い。元々小売り経験がないところに収益・労働環境の悪化が加わって問題を深刻化させている。

コンビニを持続可能なものにするには

コンビニ業界の2019年末の店舗数は前年比0.1%減の約5.7万店と、1997年以降で初めて減少に転じた。加盟店の疲弊を受け、本部が既存店重視へ舵を切ったためである。

だが、問題の根幹は粗利からロイヤリティーを取り、廃棄分は原価に含めないというコンビニ会計にある。粗利から取るため、本部は売上至上主義となり出店競争に傾きがちになる。加盟店が人件費と廃棄費という二大費用を負うので、人件費高騰、人手不足、廃棄といった問題も他人事となりがちだった。

どの段階利益でロイヤリティーをとるかは、コンビニのビジネスモデルの根幹に関わり利益の下押し要因となるのでこれまで手付かずだったが、時短騒動後に業界4位のミニストップが、最終利益からロイヤリティーを取るビジネスモデルを検討すると発表した。これは画期的である。加盟店がコンビニ経営を続けたいと思う利益を提示できなければ、コンビニ業界の持続は難しい。

加盟店と本部の圧倒的な力関係の差に関しては、筆者は本部と加盟店のフランチャイズ契約について法規制した方がよいと考える。ただ、現時点で関係省庁は法規制に及び腰である。当面、法規制をしないというのであれば、①契約時にドミナントされた場合の売上への影響等、実態に即した説明を行う、②トラブル発生時の中立的な相談窓口や裁判外紛争解決手続（ADR）を設置する、などの取り組みを進めるべきではないだろうか。

社会インフラとしてのコンビニ

加盟店が苦しんでいる一方で、社会におけるコンビニの重要性は増している。店舗数が多く、食品・日用品を販売していることから、防犯・見守り拠点、災害時の物資供給拠点としても期待されている。今回のコロナ禍でも、安倍首相は4月7日の記者会見で「食品など生活必需品の製造・加工、物流、小売店の皆さんには、営業をしっかりと継続してもらおう」と述べ、本部もそれに呼応した。

オーナーヒアリングでも、社会の役に立てるなら災害時対応もぜひ協力したいとの意見は少なくなかった。コロナ禍も一種の災害ではある。ただ、ほとんどの店舗が毎日の業務を回すのに精一杯であったところに、感染への恐怖、立地によっては売上の大幅減に見舞われている。

国内コンビニの4月の既存店売上高は前年同月比10.6%減と、比較可能な2005年以降で最大の落ち込みを記録した。在宅勤務や外出自粛の広がり、オフィスが集中する都市部や観光地の店舗の売上不振が深刻である。

各本部もコロナ禍を受け対策を打ち出している。セブンは全加盟店に「特別感謝金」として一律10万円と従業員向けに一店舗当たり6万円のクオカードを支給する。ローソンは従業員に感染者が出た場合最大20万円を給付、ファミリーマートも従業員に感染者が出た場合10万円を支給する方針である。だが、元々経営状況が厳しい加盟店には焼け石に水の感もある。

5月25日、政府は緊急事態宣言を全面的に解除したが、コロナが収束したわけでない以上、都市部や観光地の店舗は当面厳しい状況が続くとみられる。本部の業績悪化も懸念される。

2019年の時短騒動は本部と加盟店の力関係の差をあぶり出した。コロナ禍は、社会インフラとしての役割を、民間の頑張りだけに委ねていいのか、一層の経営難に陥っている加盟店にどう対応するのかという新たな難題を突き付けている。

第 45 回「中小企業研究奨励賞」募集

- 募集対象 次の2部門で、2019年8月1日から2020年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
- 経済部門 (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
- 経営部門 (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
- 応募資格 著者または出版社
- 審査委員 東京工業大学名誉教授 古川浩一氏ほか
- 表彰 本賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第 34 回「中小企業懸賞論文」募集

- テーマ 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
- 産業部門 ①社会的な課題解決に取り組む中小企業
(視点)中小企業がCSRやSDGsに取り組み、経営に生かすことは可能か
②中小企業の事業承継
(視点)中小企業が円滑に事業承継を行い、事業を発展させるための有効な対策は何か
- 金融部門 ①デジタル革命時代の金融サービスと中小企業
(視点)デジタル技術などを活用した金融サービスを中小企業はどのように利用しているか
②中小企業の海外需要獲得に資する金融機関の役割・サービス
(視点)海外進出・輸出促進・インバウンド需要の獲得等に資する金融機関の役割・サービスは何か
- *上記の(視点)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
- 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- 審査委員 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
- 表彰 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第 24 回「中小企業組織活動懸賞レポート」募集

- テーマ テーマは自由です(以下に例を記載しました。また、当財団ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
- 協同組合、商店街振興組合、企業組合、協業組合、NPO法人などの組織活動について
 - 農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動について
 - 中小企業団体中央会、商工会議所、商工会などの支援機関の活動について
- 実体験を踏まえた組織活動への「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
- 応募資格 中小企業の連携活動や組織活動に携わっている方であれば誰でも応募できます(中小企業者、組合事務局、中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、連携グループ、NPO法人等の実務者など)。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一のテーマでの応募はできません。
- 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- 表彰 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始：2020年8月3日(月)
- 応募締切：2020年10月15日(木)(当日消印有効) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2020年9月30日(水)(必着)
- 受賞者発表：2021年2月(予定)に当財団HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当財団あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般 財団法人 商工総合研究所

〒135-0042 東京都江東区木場5丁目11-17 商工中金深川ビル5F
☎ 03(5875)8907 FAX 03(5620)1697
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

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。

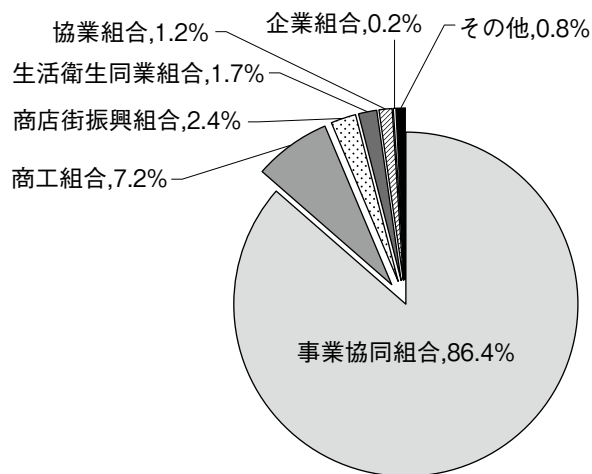
商工組合は、業界全体の改善・発展を図ることを主目的とし、資格として定款で定められた事業（資格事業）に関する指導及び教育、情報または資料の収集及び提供、調査研究事業を行う。つまり中小企業の業種別業界団体という性格が強い。商工組合には出資制の「出資商工組合」と、非出資制の「非出資商工組合」があり、前者は事業協同組合と同様に共同経済事業を行うことができる。そして両者は定款変更の手続きにより相互に移行できる。

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。

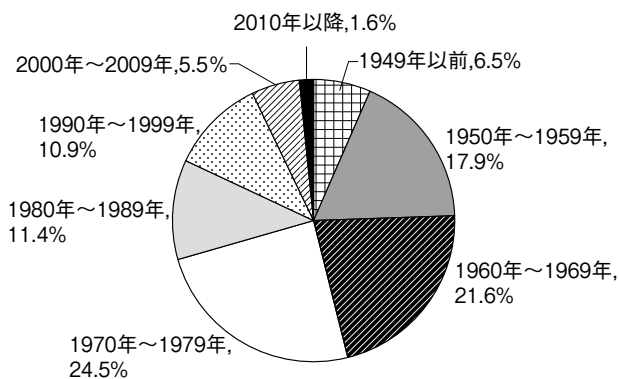
1.3 出資金額

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

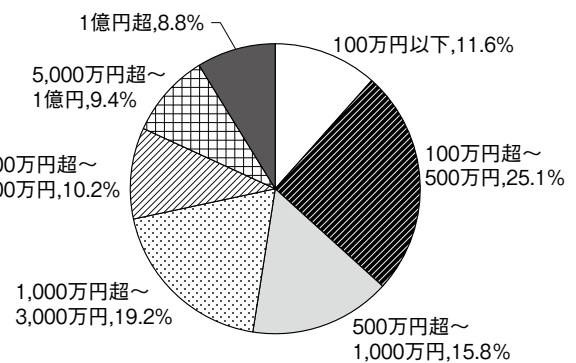
の52.5%と過半数を占めている。その一方「5,000万円超1億円以下」(9.4%)、「1億円超」(8.8%)と、出資金額が5,000万円を超える組合も2割近くを占めており、規模の違いが大きい。

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。

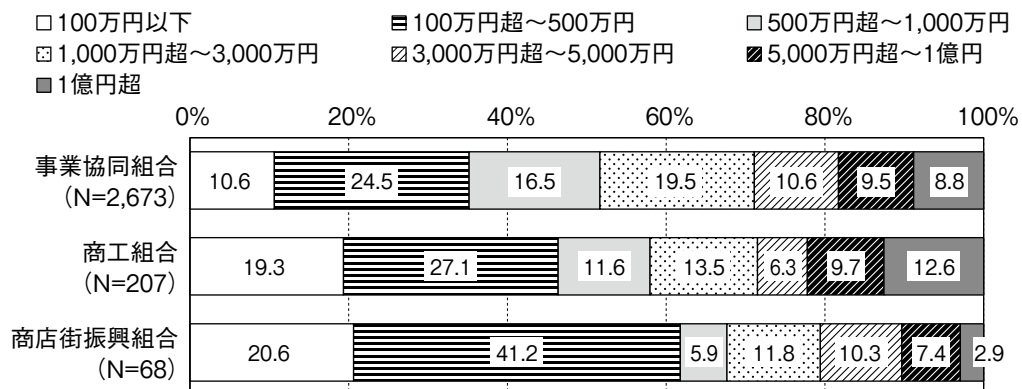
(図表1-2) 設立時期 (N=3,100)



(図表1-3) 出資金額 (N=3,047)



(図表1-4) 主要類型別出資金額

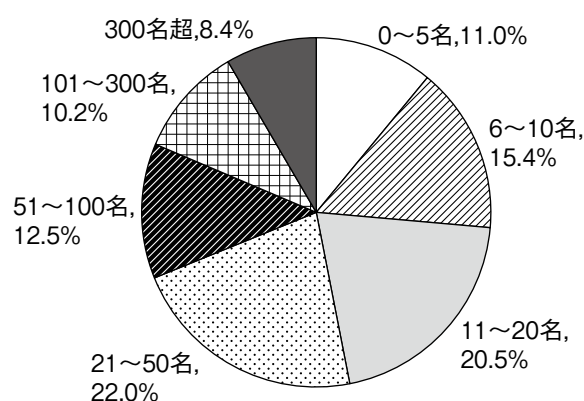


1.4 組合員数

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。

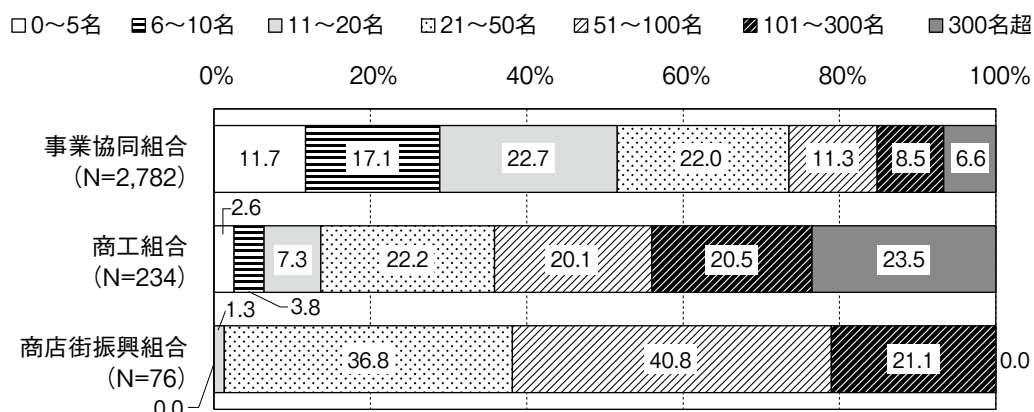
類型別にみると（図表1-6）、商店街振興組合は10名以下の組合はなく、「11～20名」も1.3%と比率は低く、20名超100名までの層に8割近くが集中している。商工組合は、20名以

（図表1-5）組合員数（N=3,216）



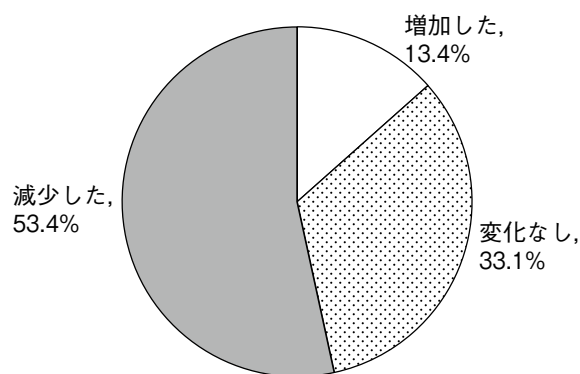
下が13.7%と少人数の組合の比率は低く、20名を超える階層ではほぼ均等に分布しており、300名超も2割以上を占めている。

（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。

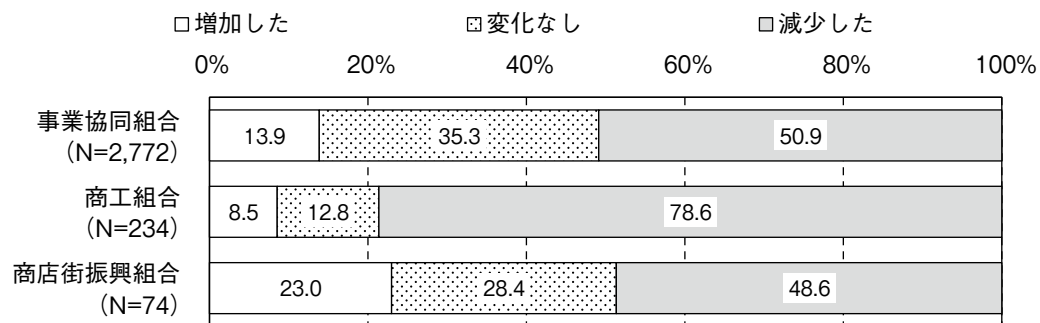
（図表1-7）組合員数の増減（N=3,207）



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

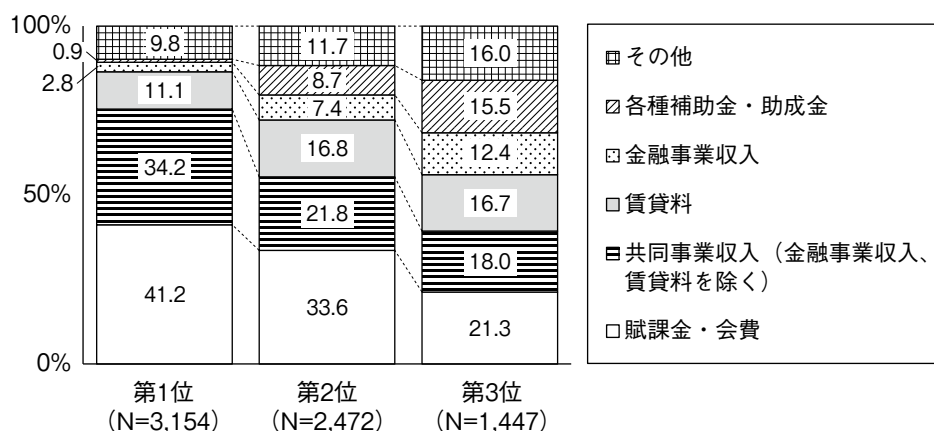
（1）主要財源

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、

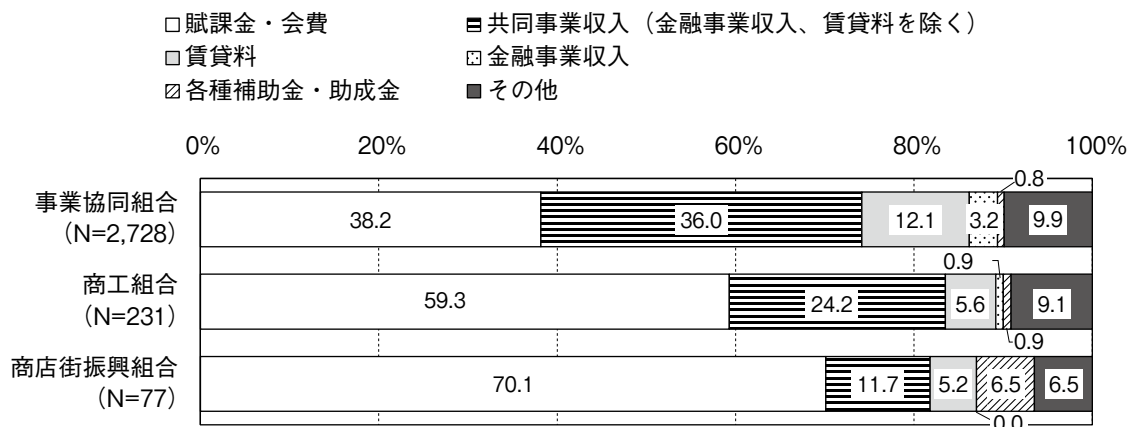
賃貸料を除く）」が34.2%と両者で全体の3/4以上を占めている。

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)

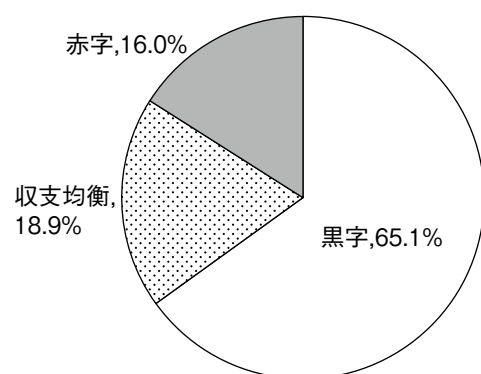


(2) 決算状況

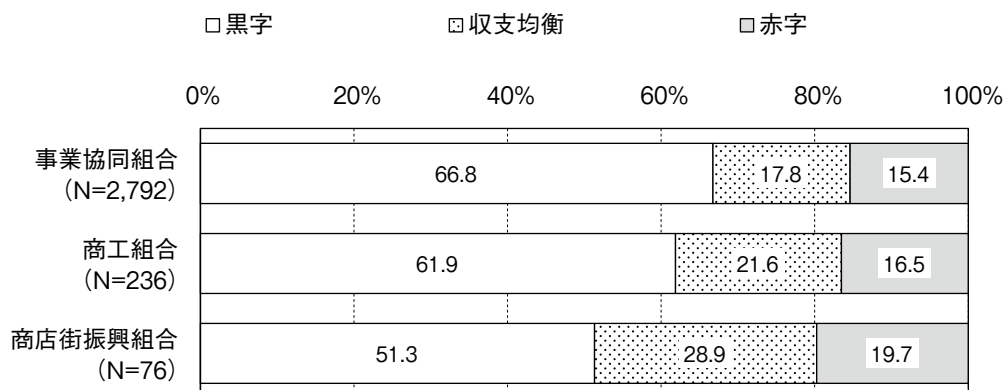
直近の決算状況 (利用分量配当前) をみると (図表1-11)、「黒字」計上している組合が65.1%と全体の約2/3を占めている。以下、「収支均衡」は18.9%、「赤字」は16.0%となっており、組合の収支状況については総じて大きな問題はないとみられる。

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。

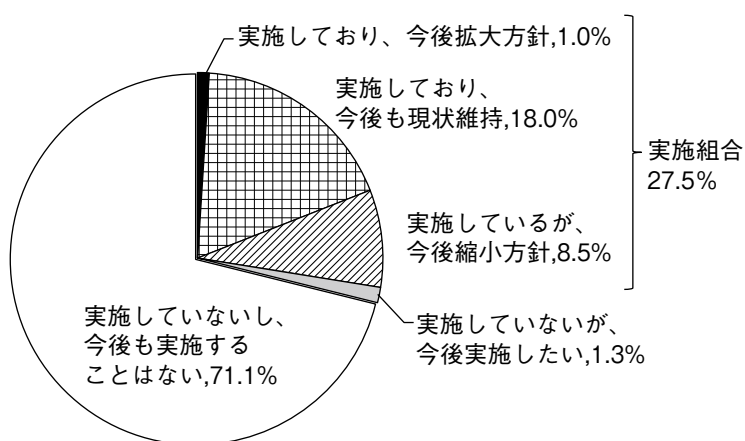
2.2 金融事業実施状況

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）



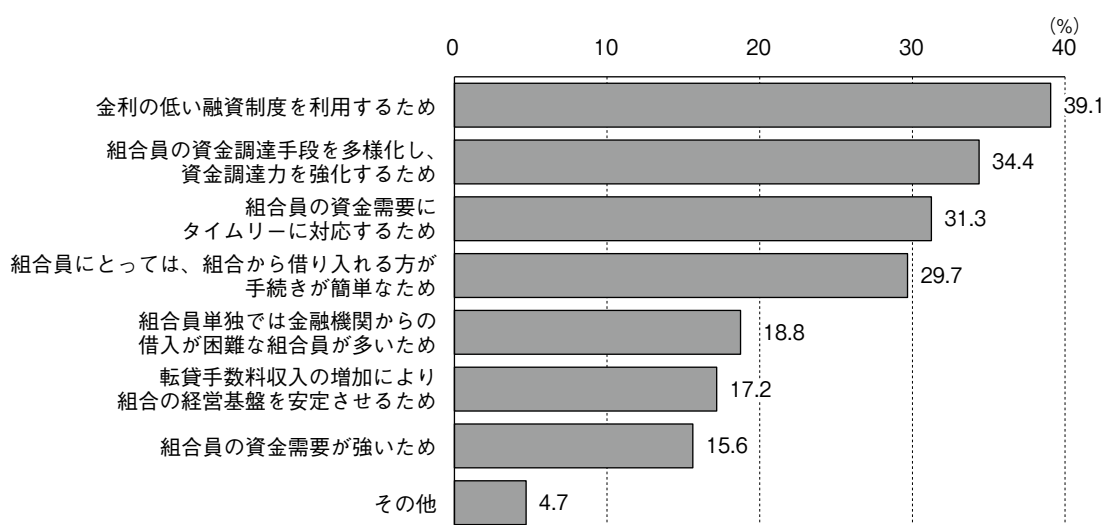
（注）協業組合、企業組合を除く

（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）



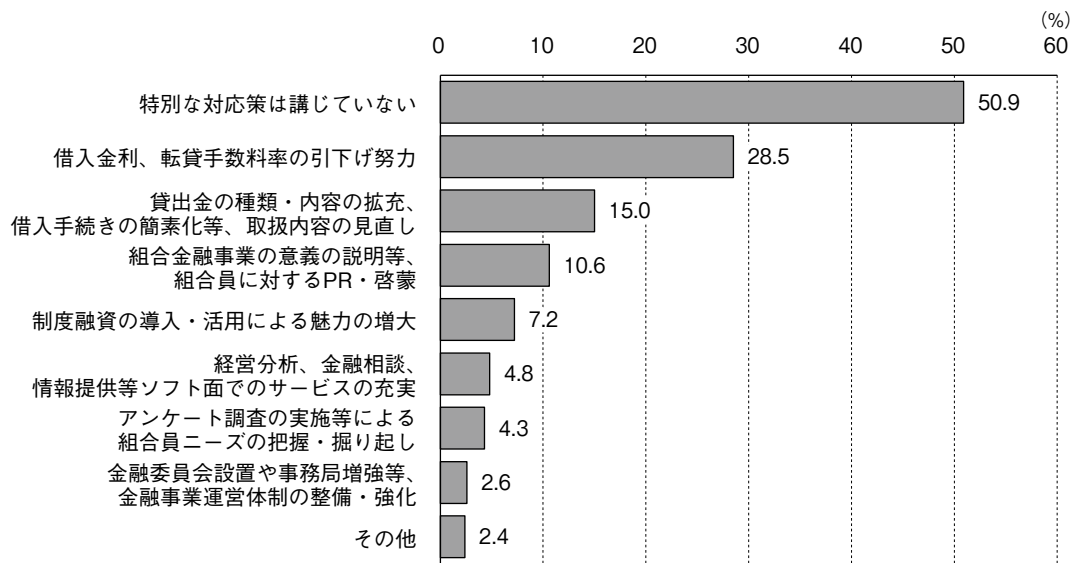
（注）協業組合、企業組合を除く

（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)



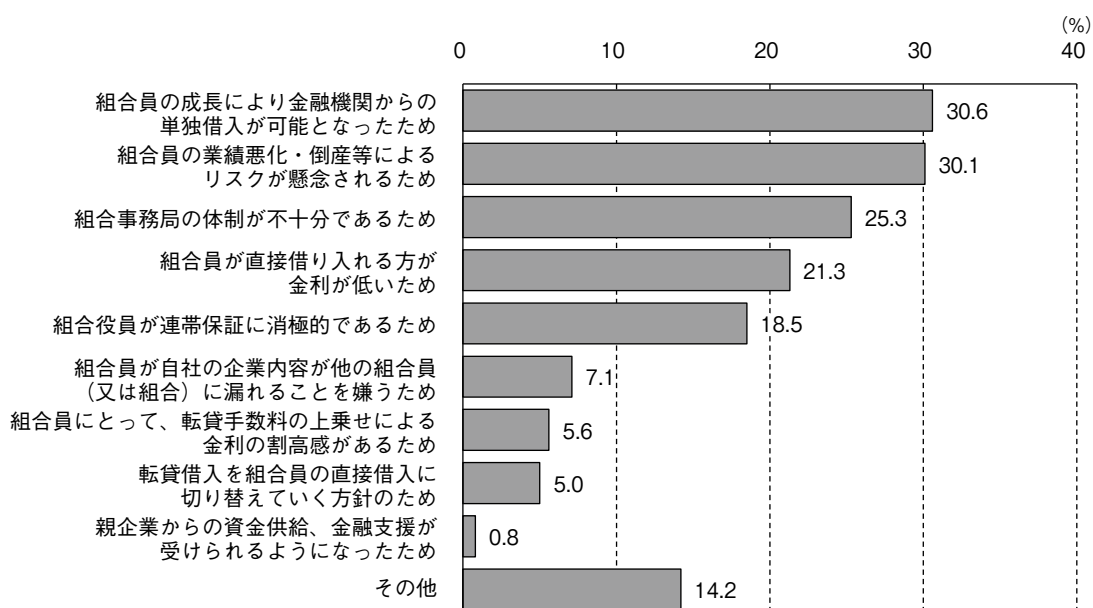
(注) 協業組合、企業組合を除く

(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

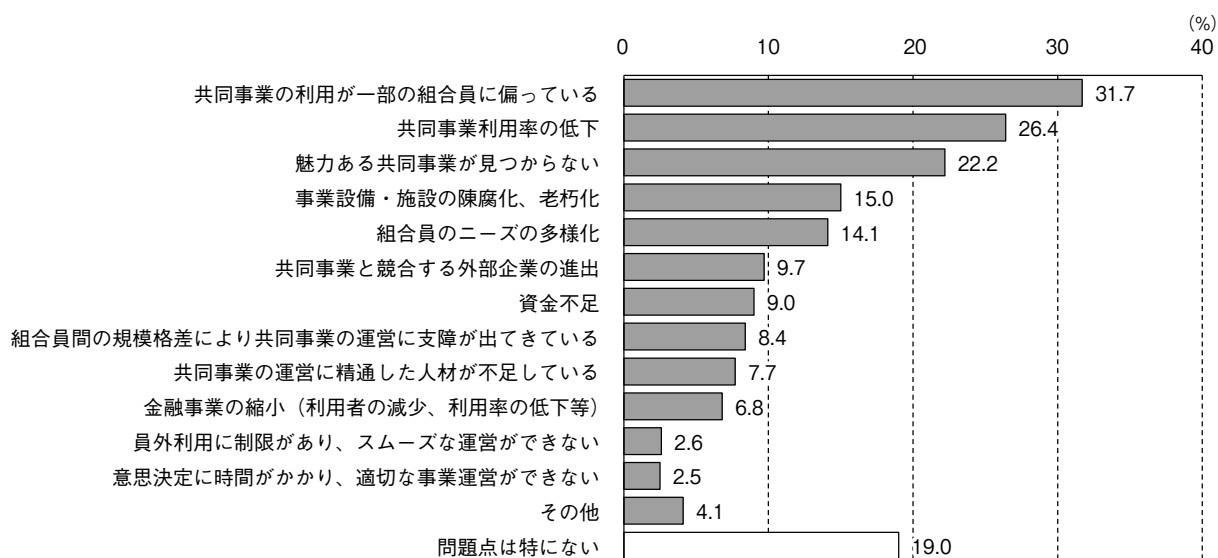
(1) 問題点

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

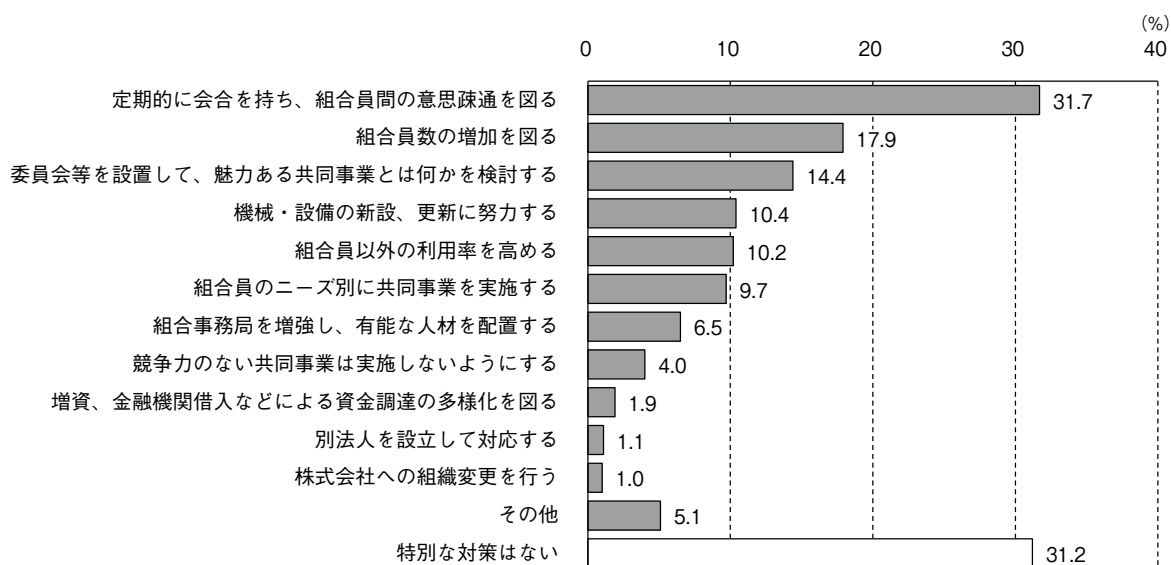
(2) 対策

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

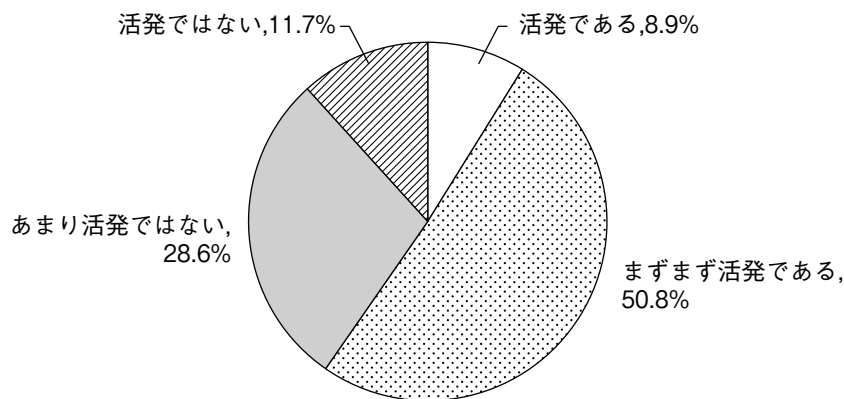
最近の組合活動の状況についてみると（図表2-11）、回答割合は、「活発である」（8.9%）、「まずまず活発である」（50.8%）、「あまり活発ではない」（28.6%）、「活発ではない」（11.7%）となっており、総じてみると活発な組合のほうが多い。

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

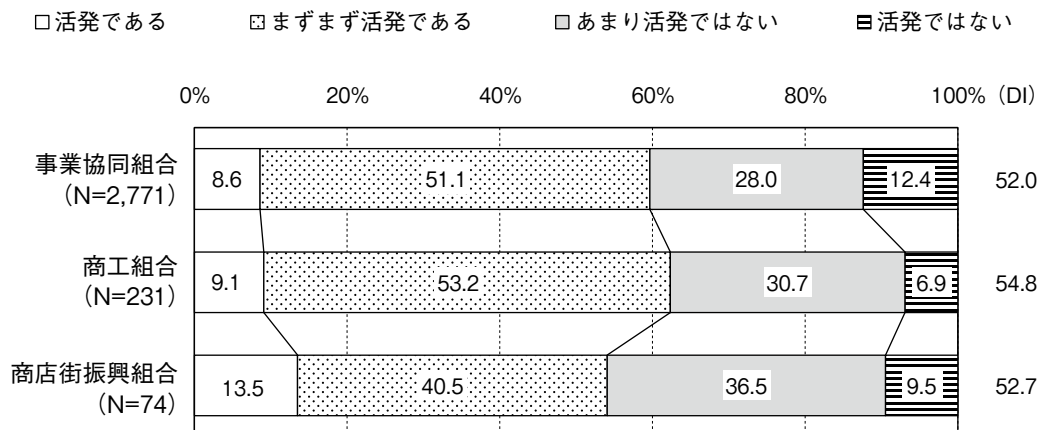
発ではない」は商工組合が最も低い。活動状況を数値化して比較するためにDI値を算出してみると³、3類型はいずれも50超と、どちらかといえば活発な状況にある。値が最も高いのは商工組合（54.8）で、以下商店街振興組合（52.7）、事業協同組合（52.0）の順となっている。

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）

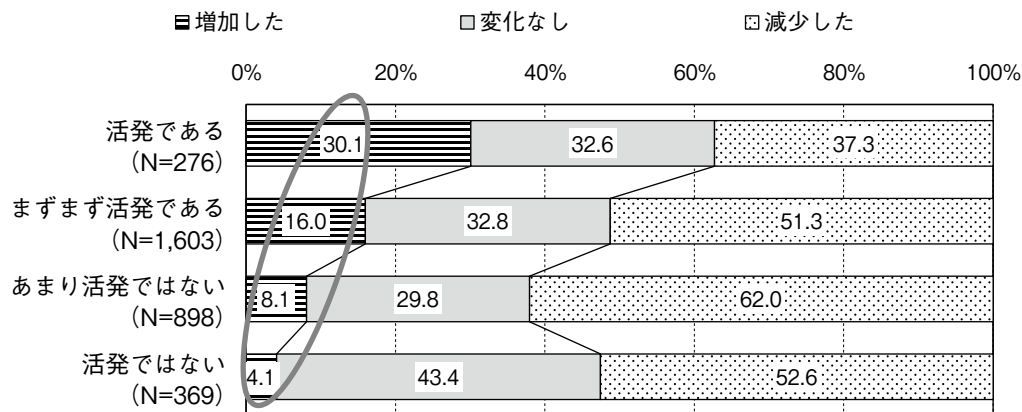


（図表2-12）主要類型別組合活動の状況



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

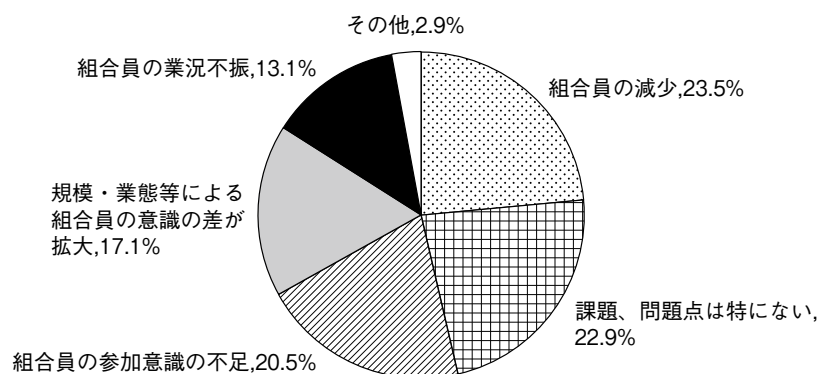


(2) 課題、問題点

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%)の順に続いている。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)

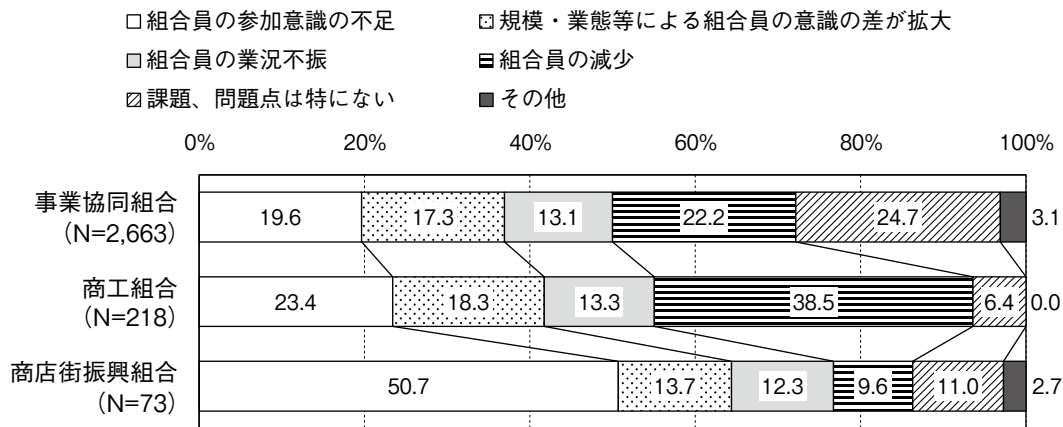


類型別にみると(図表2-15)、商店街振興組合は「組合員の参加意識の不足」が50.7%と過半数を占めており、他の2類型に比べてその比率は突出して高い。商工組合では「組合員の減少」が38.5%と最上位に挙げられており、「課題、問題点は特にない」は6.4%と最も回答比率が

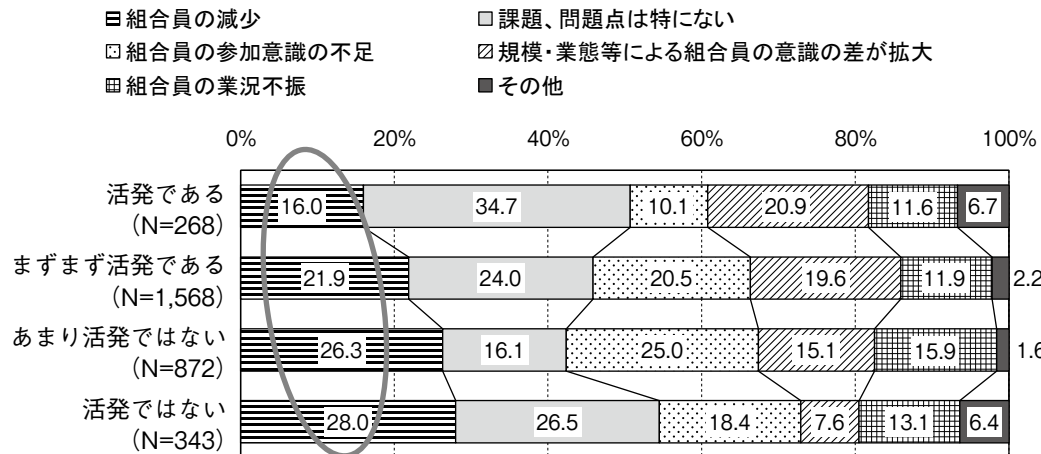
低い。一方、事業協同組合では「課題、問題点は特にない」が24.7%と最上位を占めている。

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。

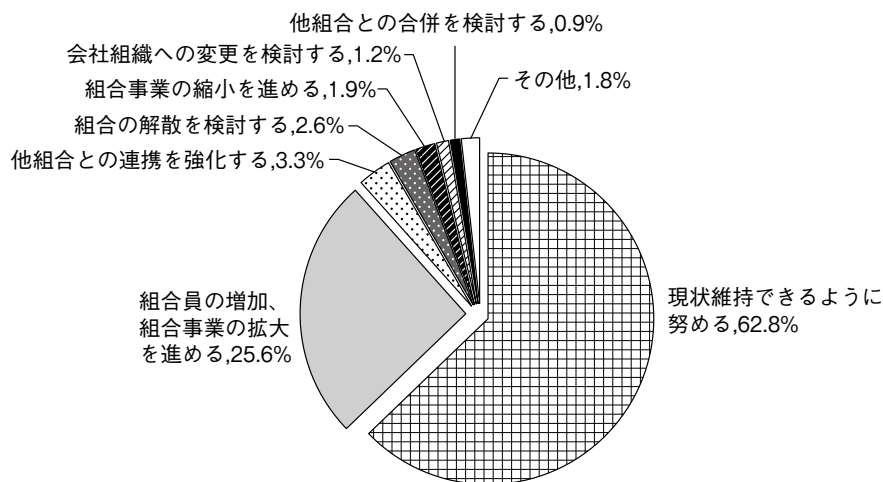
「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」を

なお組合の活動状況と今後の方向性について

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

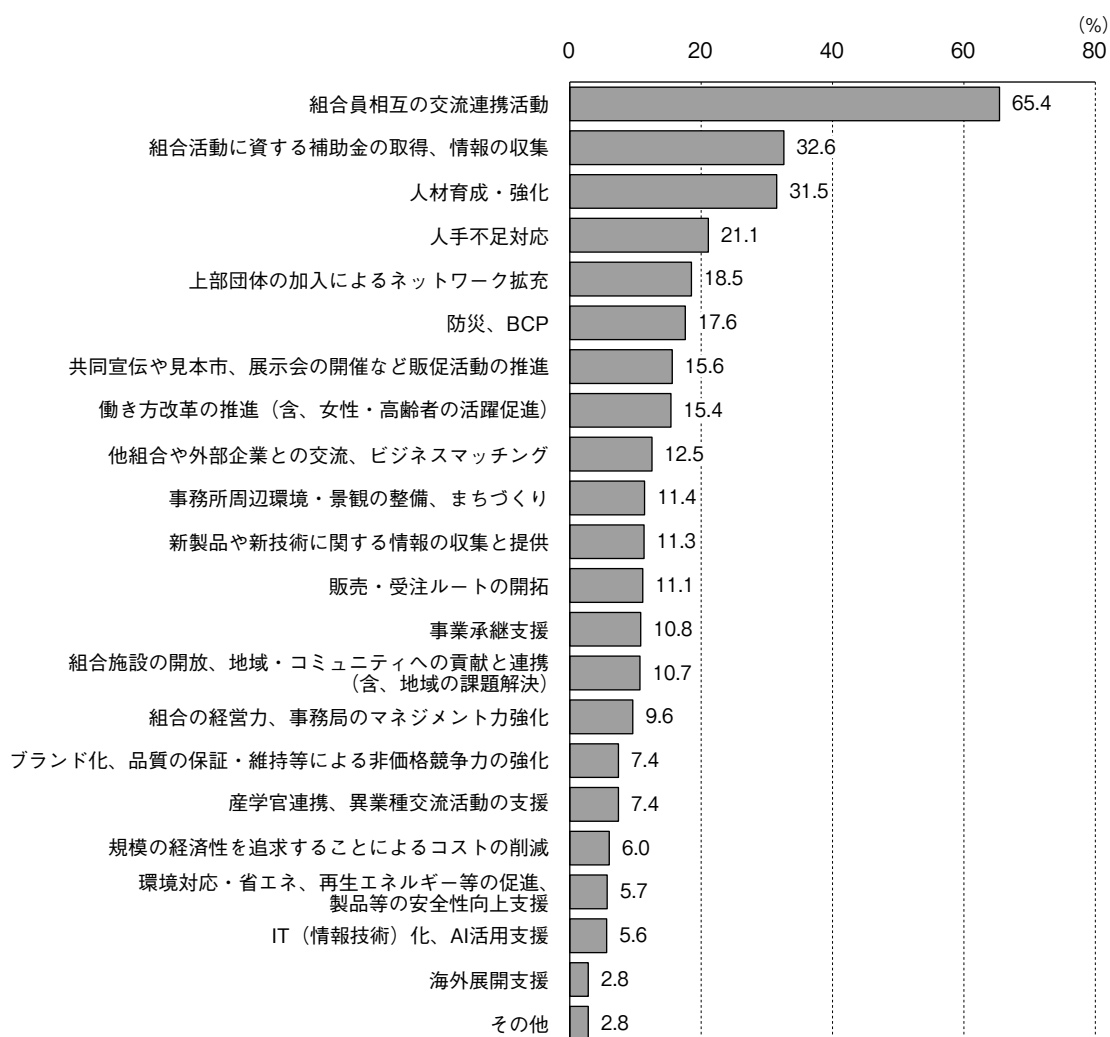
(1) 現在実施している支援内容

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）

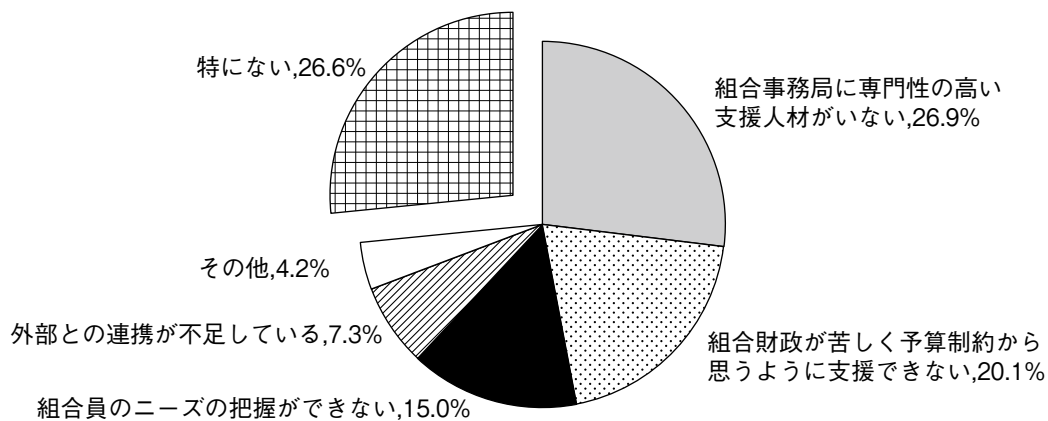


3.2 問題点

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

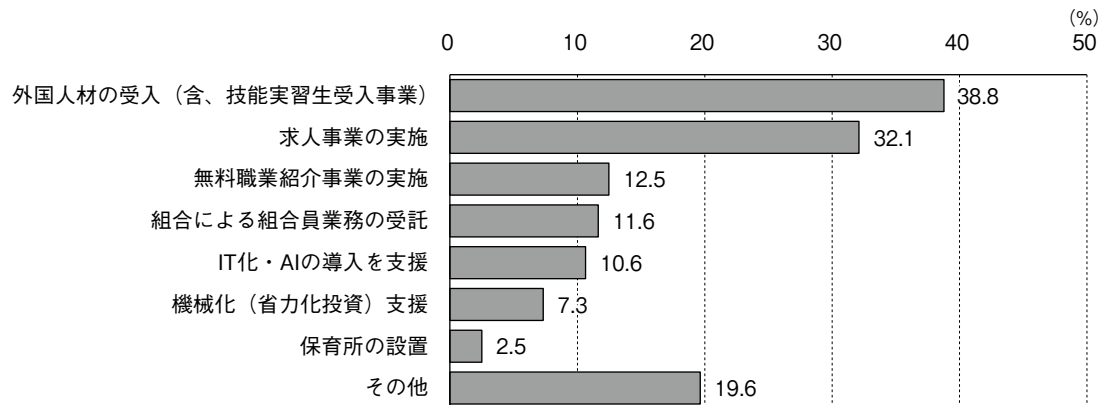
3.4 注目されるテーマへの対応

(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。

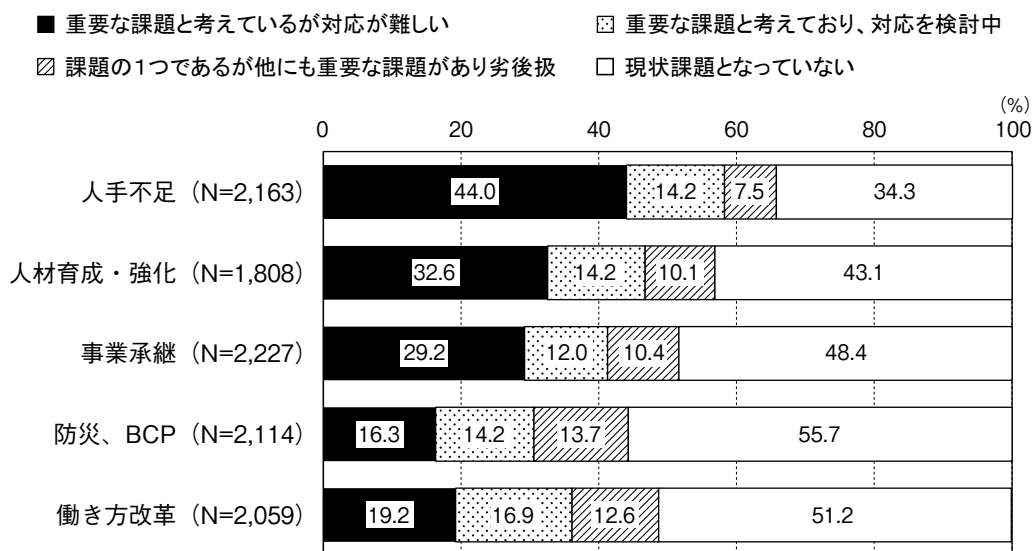
(図表3-5) 現在実施している人手不足対応 (N=601: 複数回答)



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。

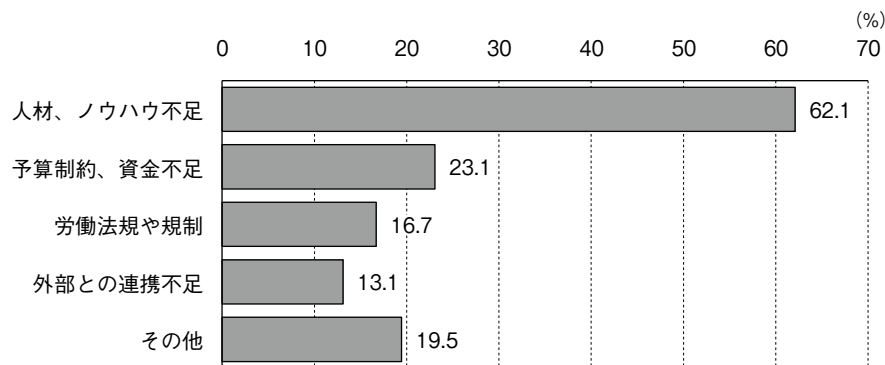
(図表3-6) 注目されるテーマへの対応に取り組んでいない理由



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)

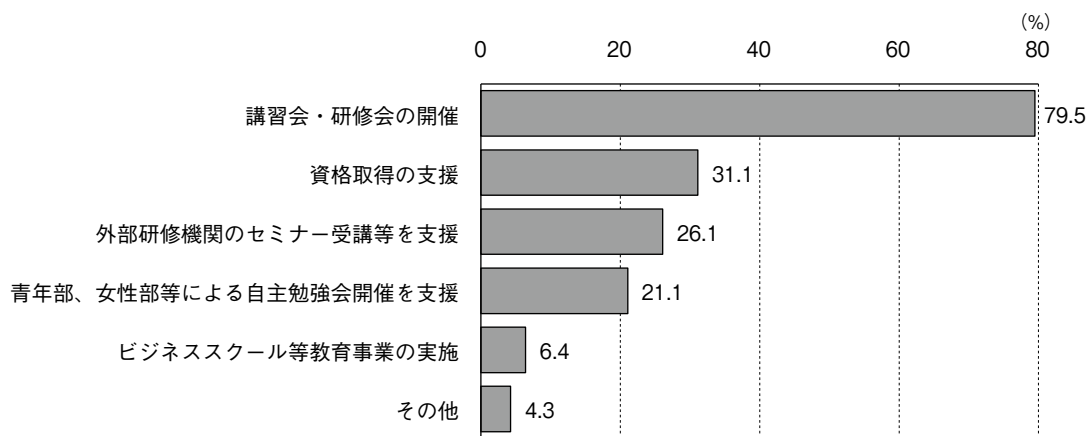


(2) 人材育成・強化

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)



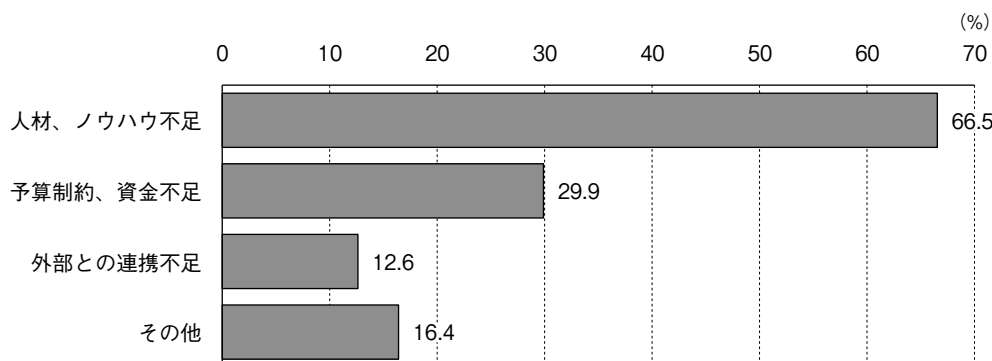
現在人材育成・強化対応に取り組んでいない理由についてみると(前掲図表3-6)、「現状課題となっていない」(43.1%)が最上位に挙げられている。次いで「重要な課題と考えているが対応が難しい」(32.6%)が続いている。人手不足対応の場合とは順位は逆となっている

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）

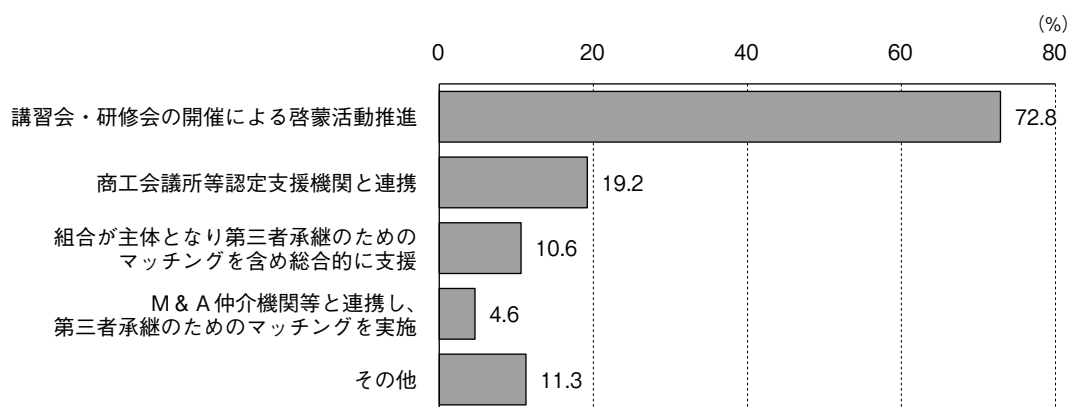


（3）事業承継

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）



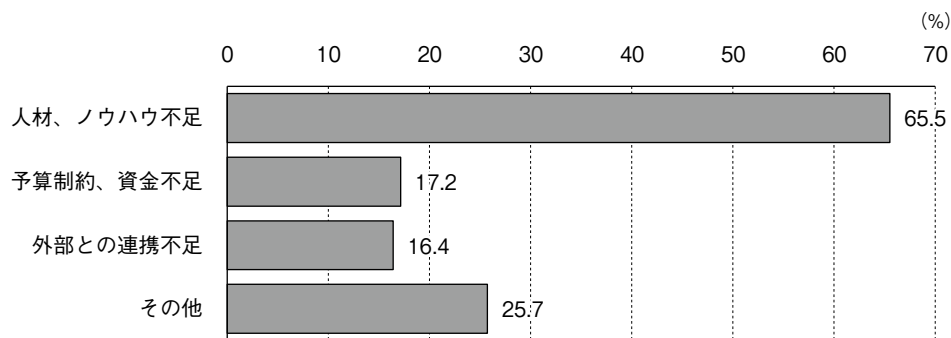
現在事業承継対応に取り組んでいない理由についてみると（前掲図表3-6）、「現状課題となっていない」（48.4%）がほぼ半数を占め、最上位に挙げられている。以下「重要な課題と考え

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。

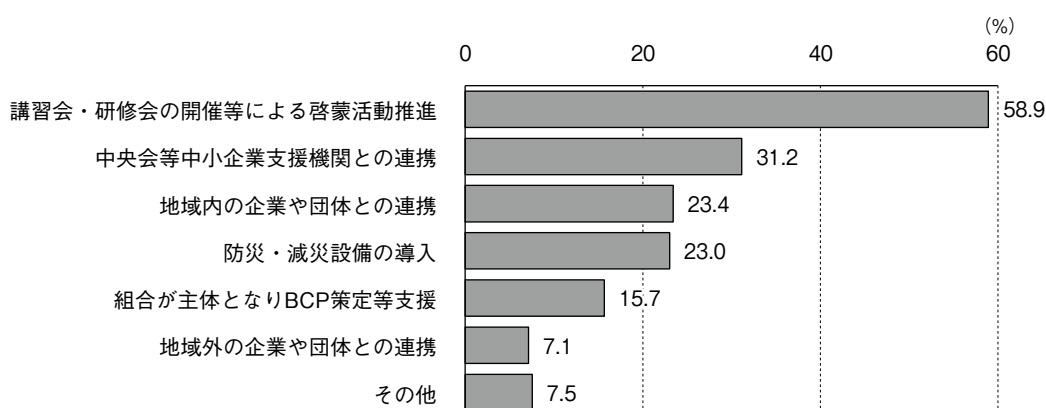
4 古瀬（2011）p.63～86

(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%））。

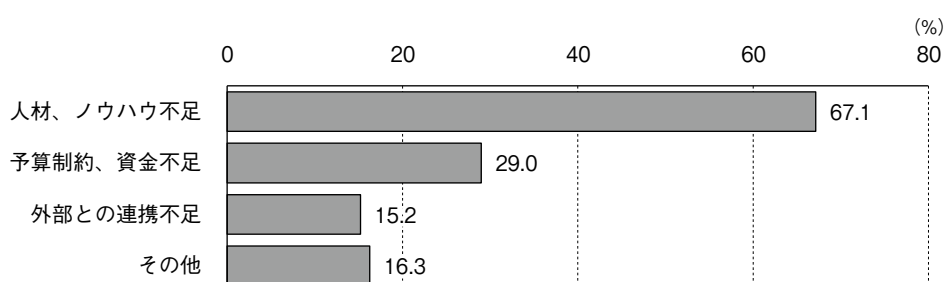
（図表3-12）現在実施している防災、BCP対応（N＝504：複数回答）



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）

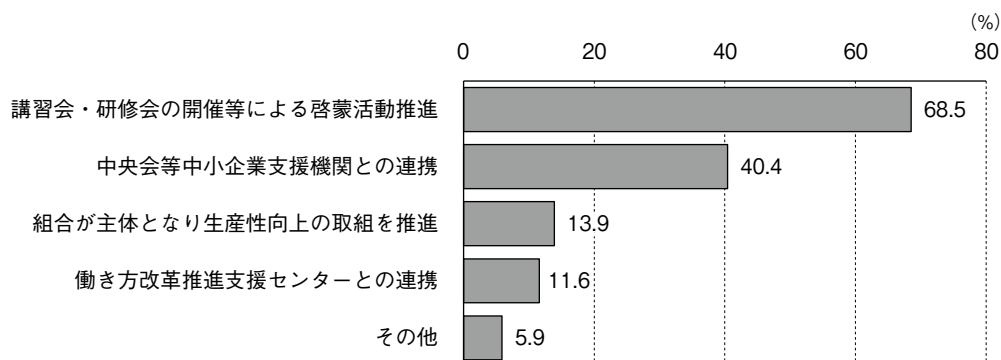


(5) 働き方改革の推進

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%))。

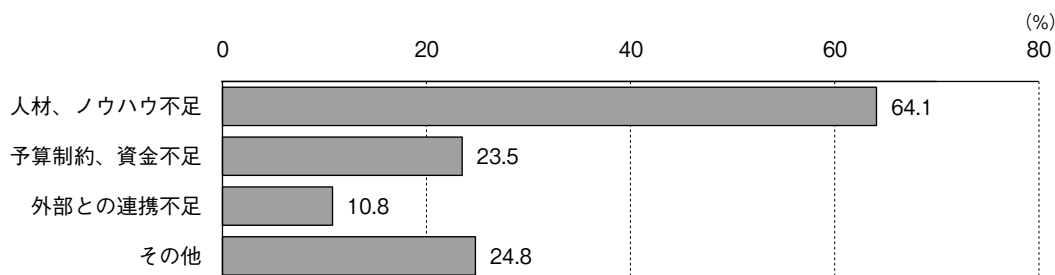
(図表3-14) 現在実施している働き方改革 (N=438: 複数回答)



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

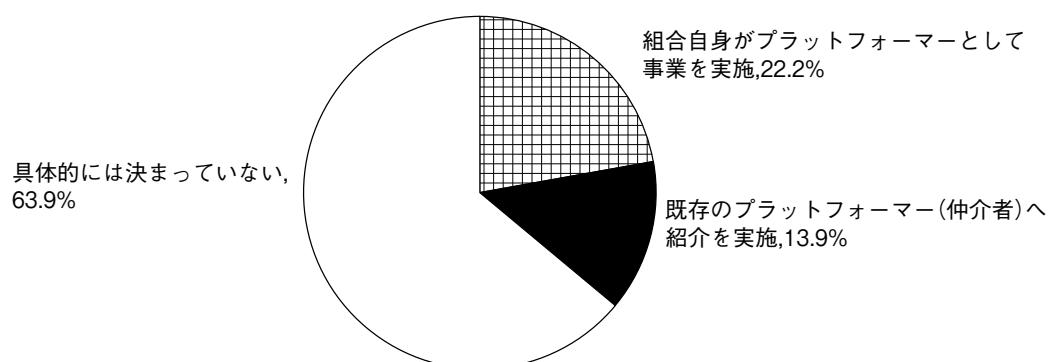
「物的資源と人的資源」を同時に共通使用する、以上3種類のパターンが確認できる。

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

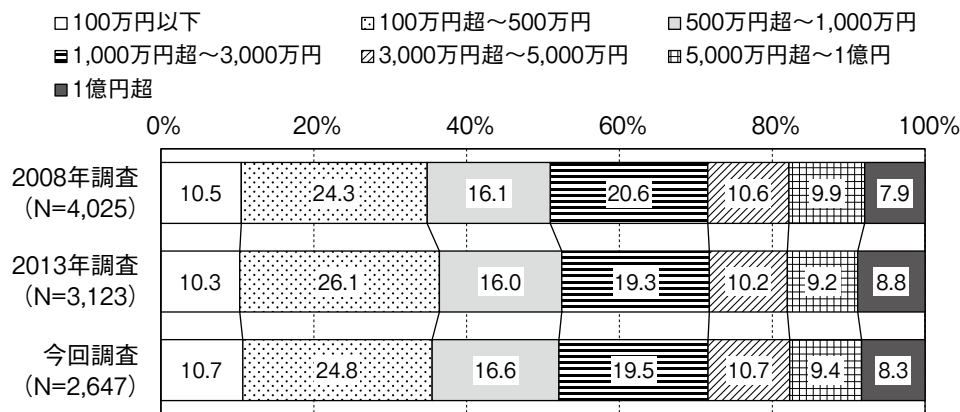
出資金額を階層規模別にみると（図表4-2）、過去2回（前回、前々回）の調査結果と大きな

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



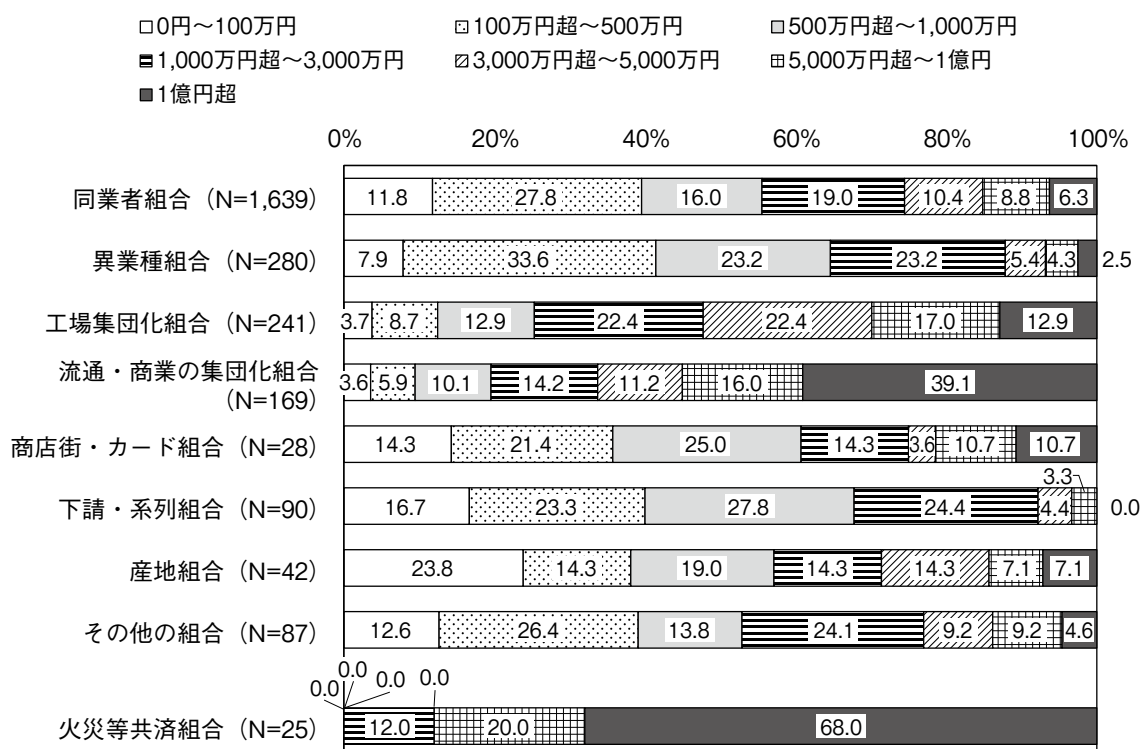
(注) 火災等共済組合を除く

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

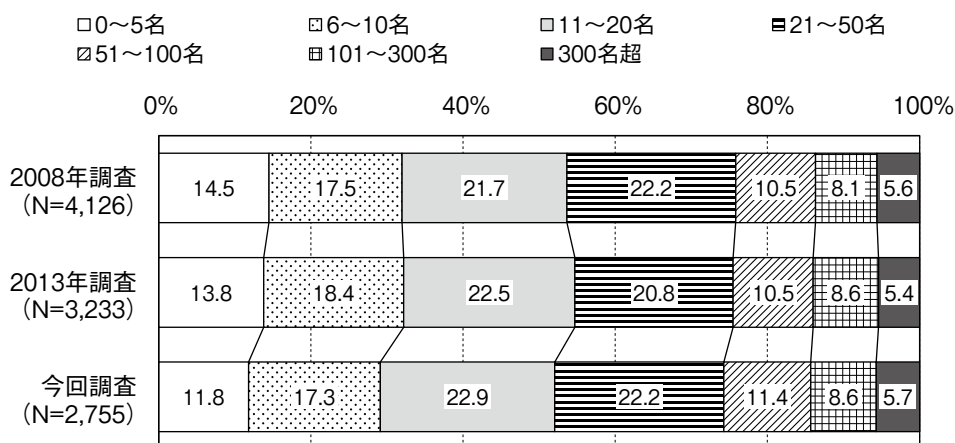


4.3 組合員数

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

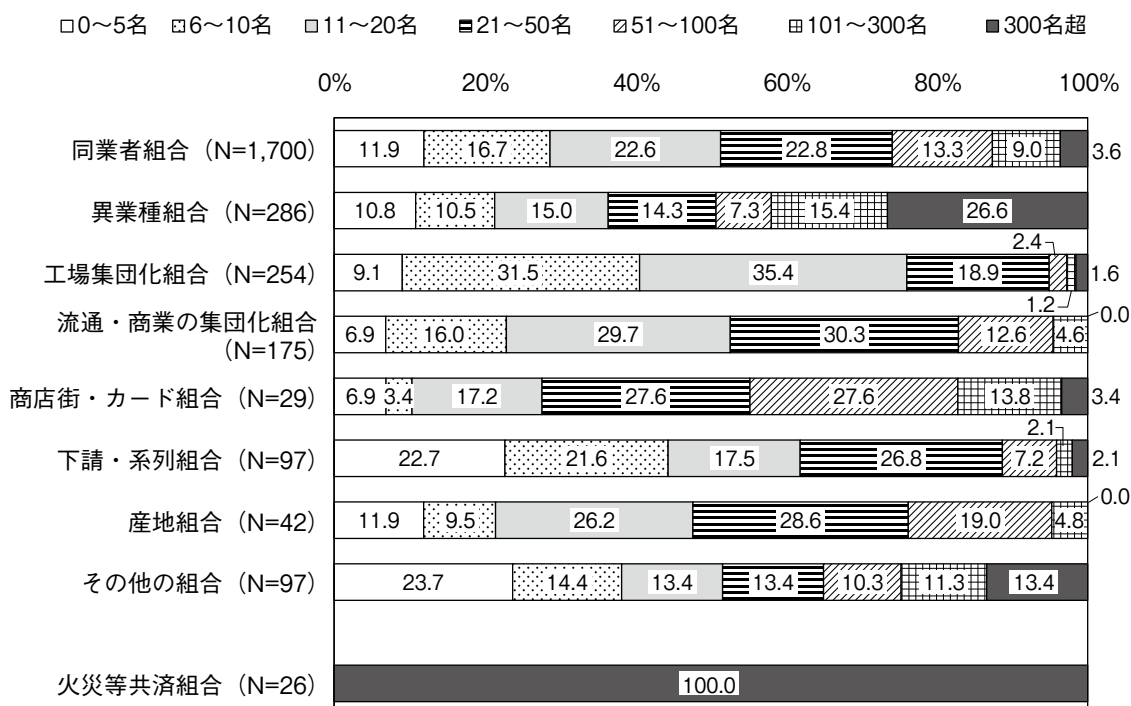
ており、100名超でみると4割を上回っている。一方「5名以下」の比率についてみると、その他の組合が23.7%と最も高く、次いで下請・系列組合（22.7%）となっている。なお火災等共済組合については、組合員数1,000名超が法定要件となっている。

（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

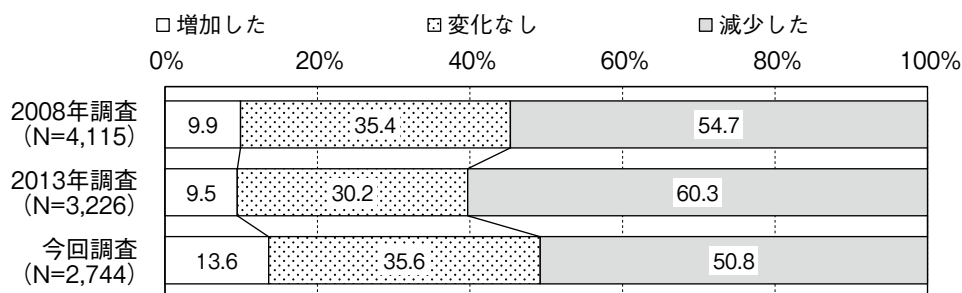


また、5年前と比べた組合員数の増減をみると、過去2回の調査結果よりも「増加した」組合の比率は高く、「減少した」は低い（図表4－6）。しかしながら後者が前者を上回る状況は続いており、組合員数が減少している組合のほうが多い。形態別に比較すると（図表4－7）、すべての形態で「減少した」が「増加した」を上回っている。「減少した」組合の比率は、商店街・カード組合（66.7%）が最も高く、以下、産地組合（64.3%）、流通・商業の集団化組合（58.2

%）、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。

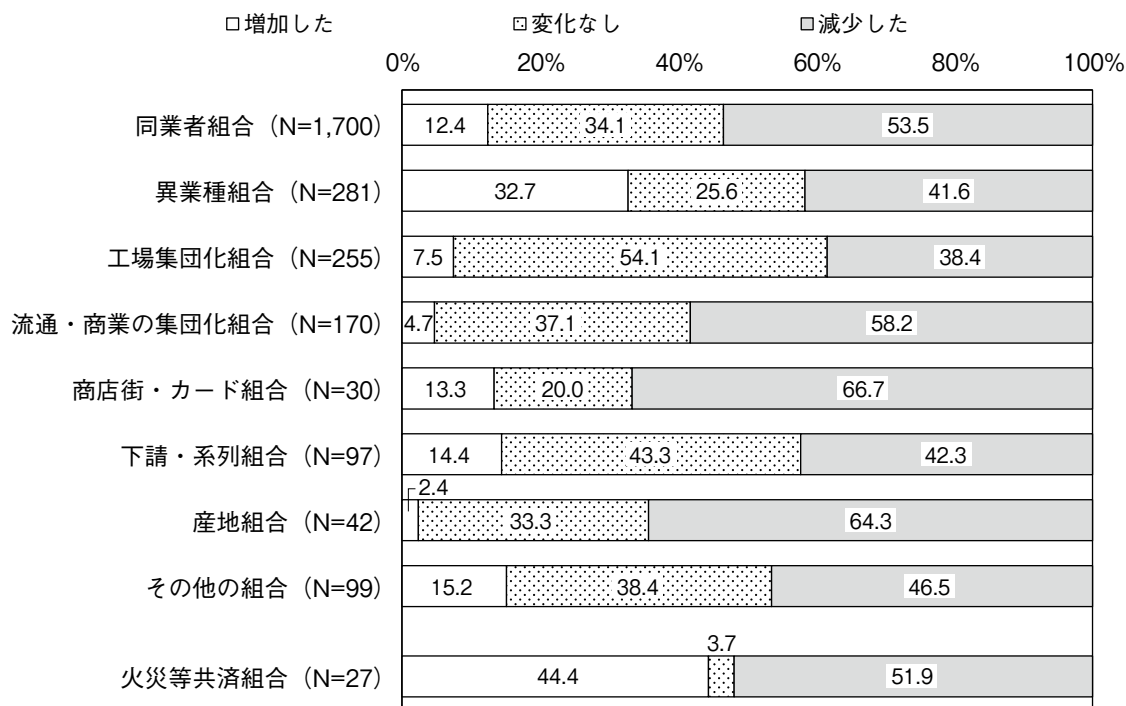
なお火災等共済組合については、「増加した」が44.4%、「減少した」が51.9%と組合員数の変動が大きい。2012年の法改正に伴い組合の統合が進んだものの¹⁰、一方では未利用組合員の整理が進められたことが影響しているものと推察される。

（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

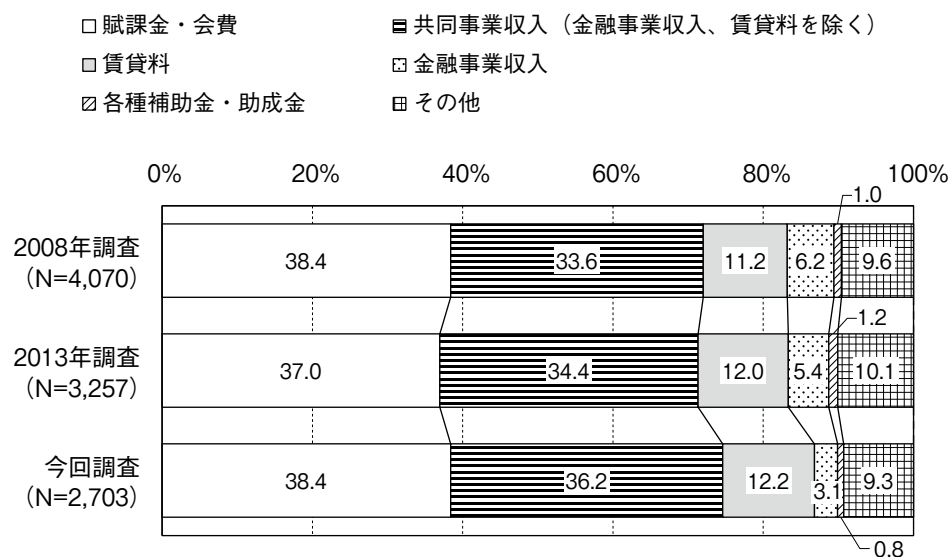
4.4 組合財政

(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

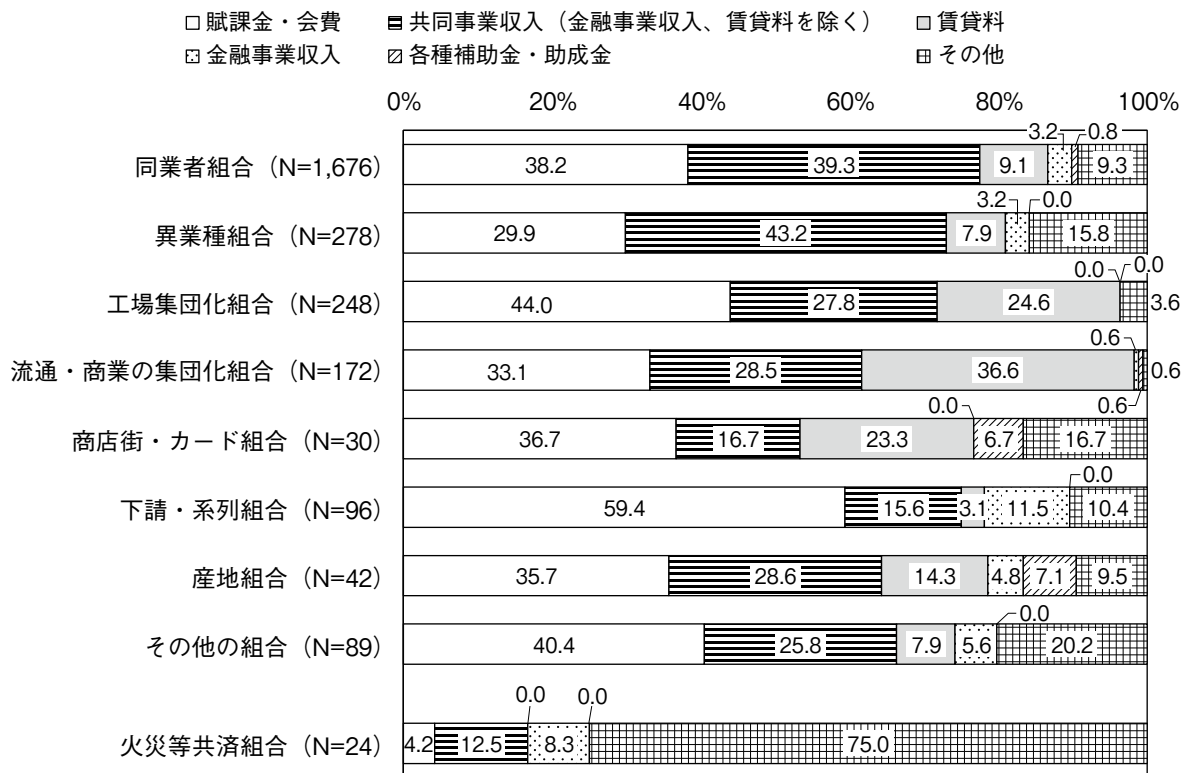


（注）火災等共済組合を除く

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。

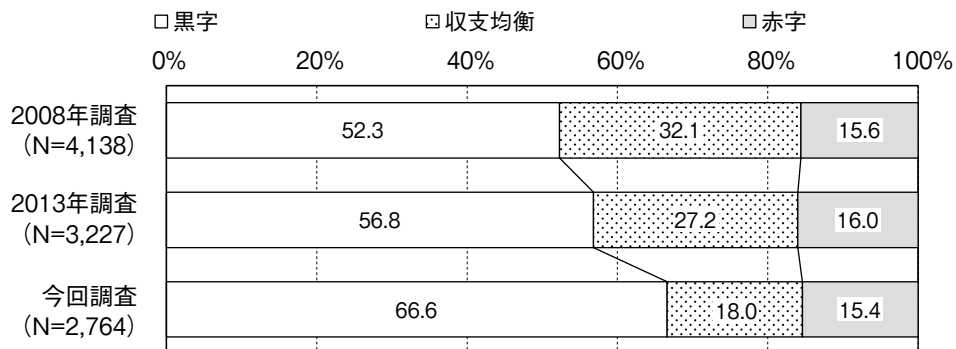
なお火災等共済組合の主要財源は、共済事

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



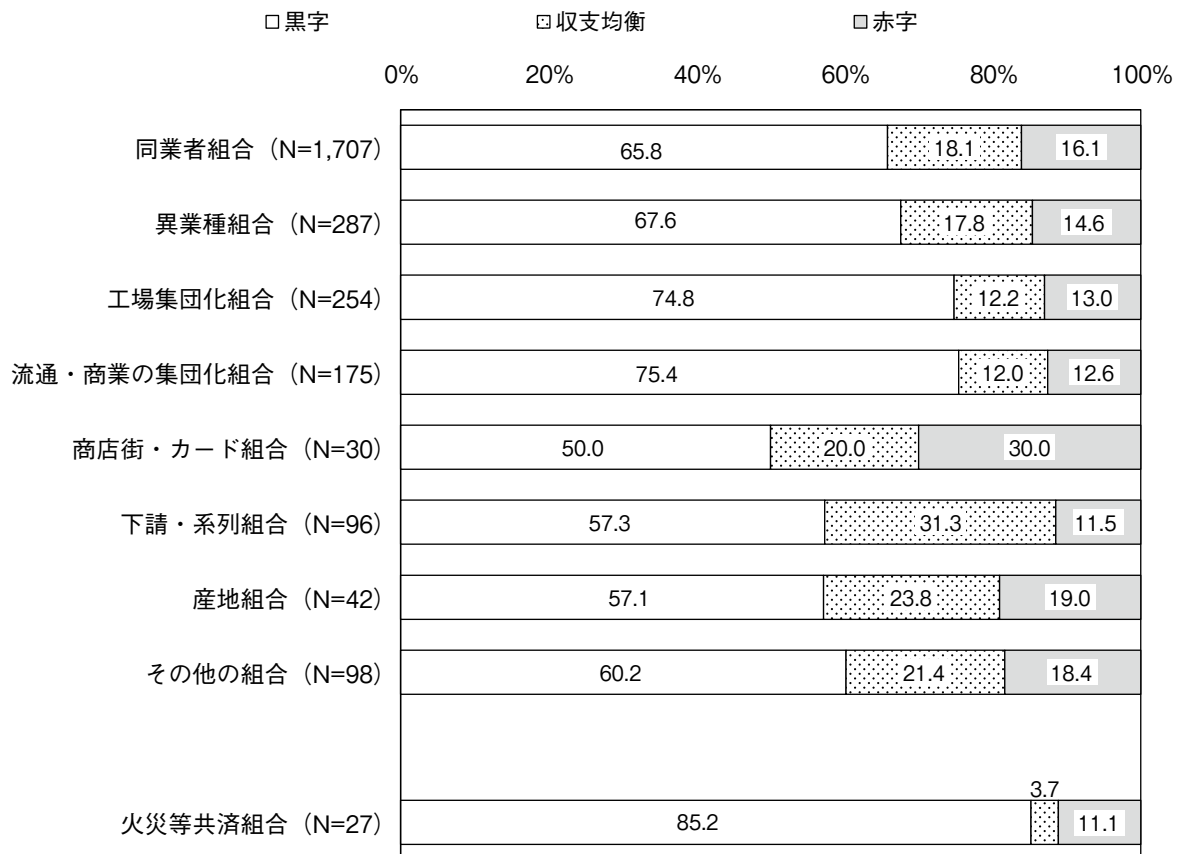
(注) 火災等共済組合を除く

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
2	共同仕入・購入	14.7	2	共同仕入・購入	14.0
3	債務保証	10.9	3	保険代理業務	11.2
4	保険代理業務	10.4	4	債務保証	9.3
5	共同販売	8.8	5	資金借入の斡旋	8.7
6	高速道路等利用料金の共同精算	8.6	6	共同受注	6.2
7	資金借入の斡旋	8.6	7	共同販売	5.0
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
9	共同受注	6.4	9	その他	4.7
10	共済事業	6.1	10	共済事業	4.3

(注) 火災等共済組合を除く

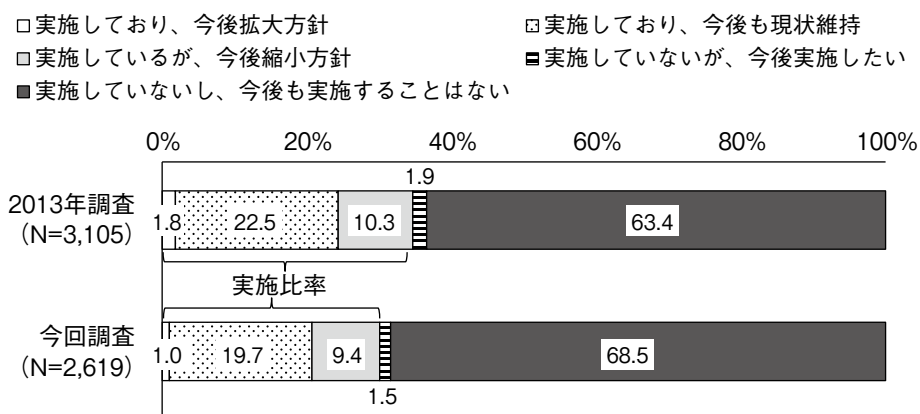
4.6 金融事業実施状況

(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

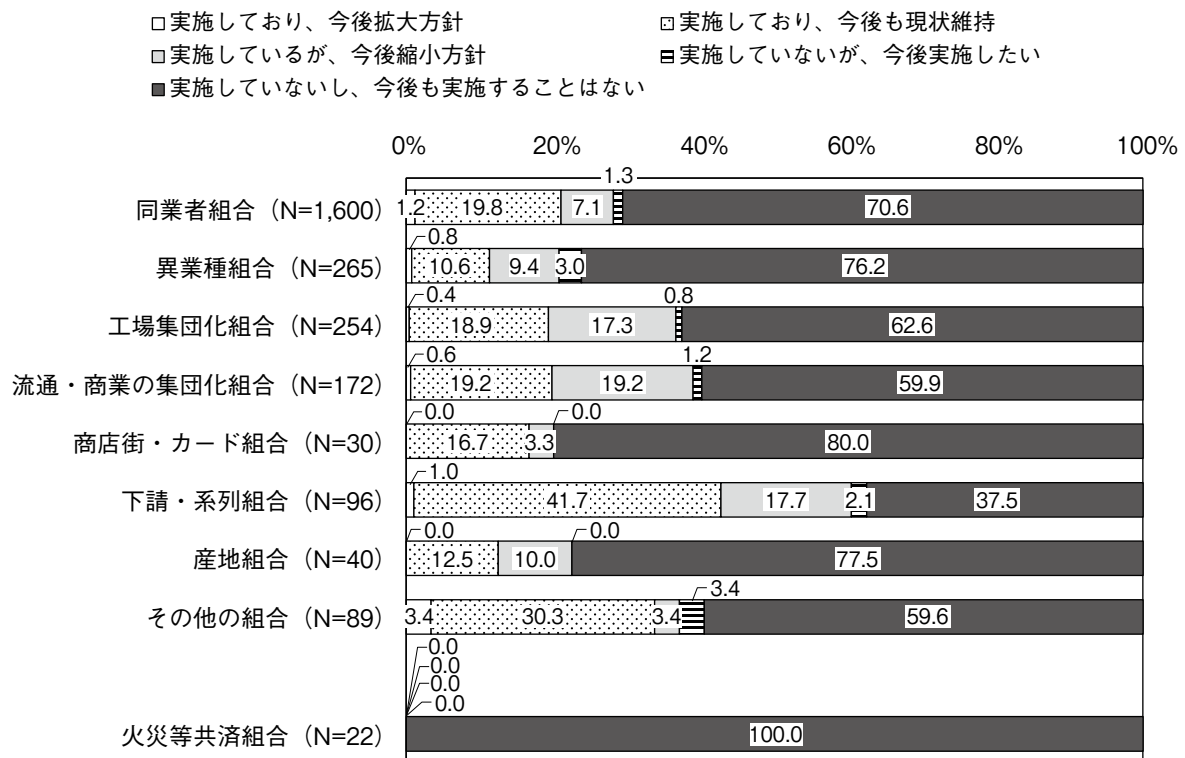


(注) 火災等共済組合を除く

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

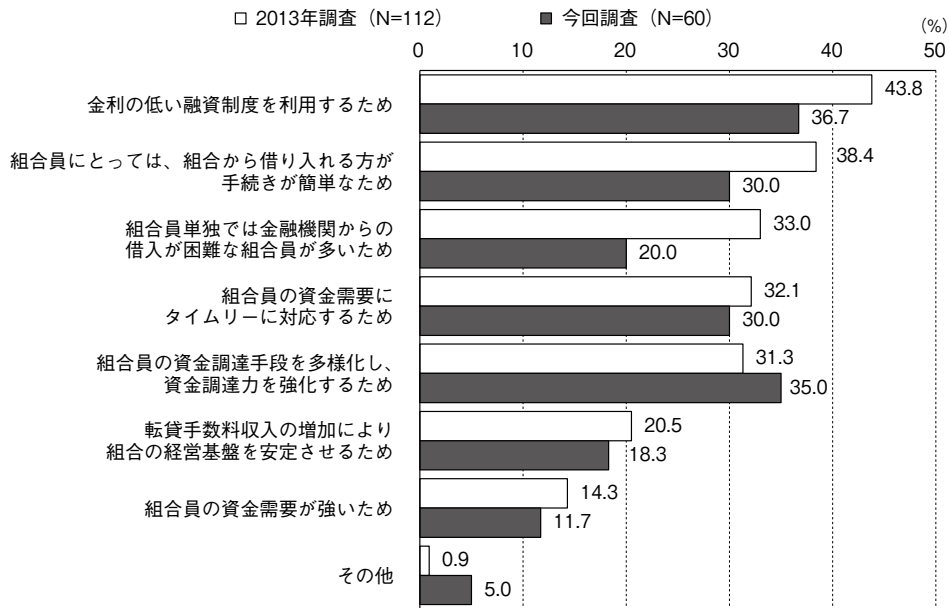


（2）拡大理由、新規実施理由

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)



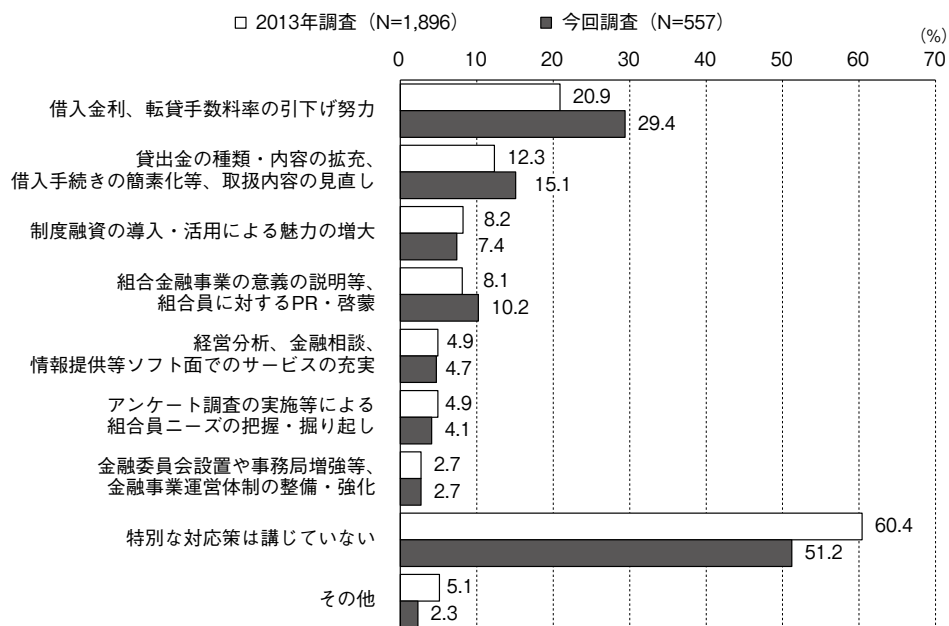
(注) 火災等共済組合を除く

(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)



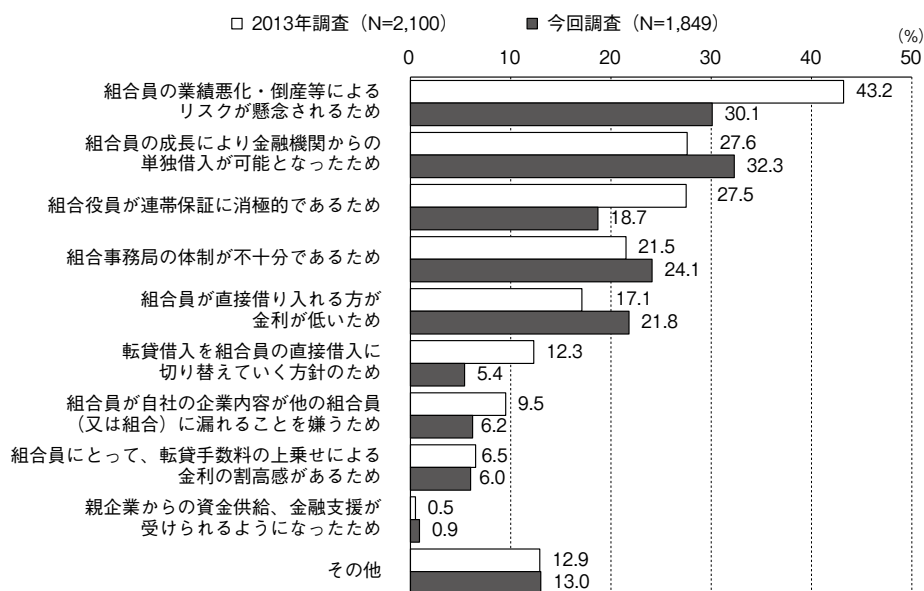
(注) 火災等共済組合を除く

(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	

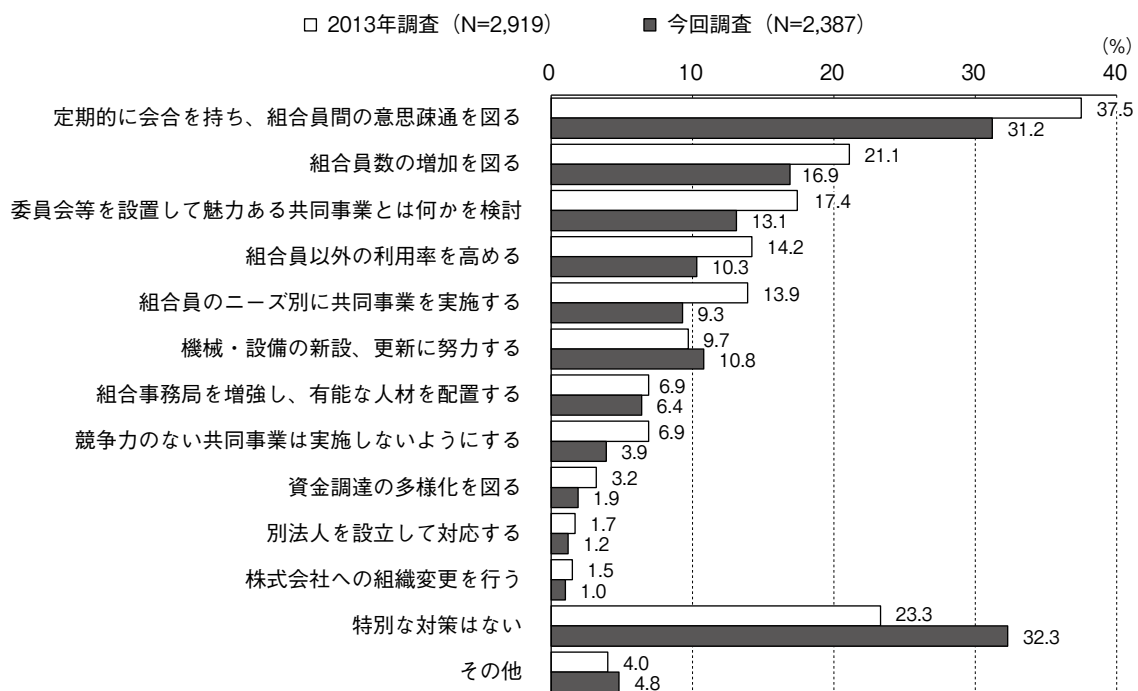
力ある共同事業が見つからない」(ともに28.0%)が挙げられている。

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

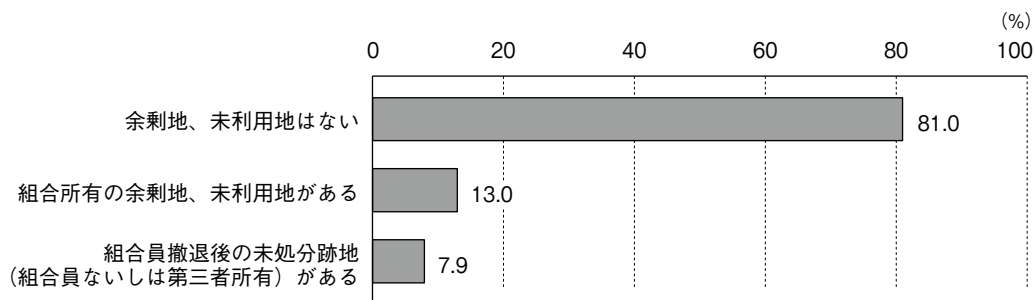
かに購入することになればよいが、そうした企業がタイミング良くあらわれることはあまり期待できない。また、適切な購入先が決まるまでの間賃貸する場合でも、団地内の秩序を維持するために、賃貸先には業種やビジネスモデルなどの一定の条件を付す必要があるだろう。このように余剰地問題への対応は、集団化組合に共通する特有の課題であることから、独立した設問を設けて継続的に調査を実施している。

（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）

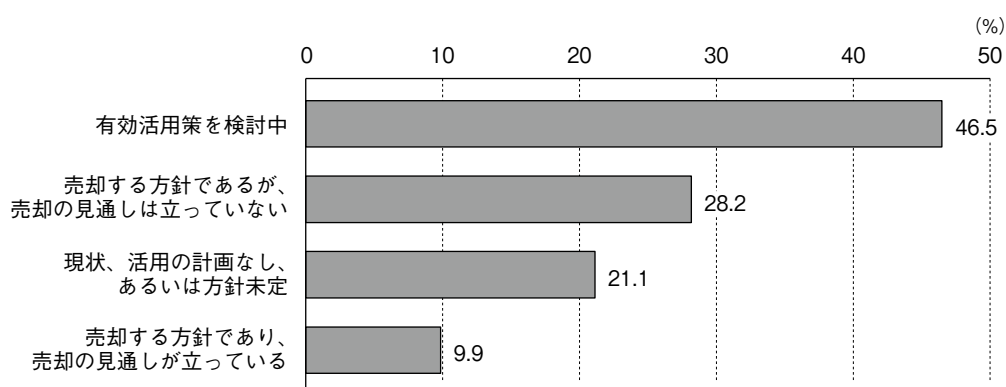


（２）活用・処分方針

「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）



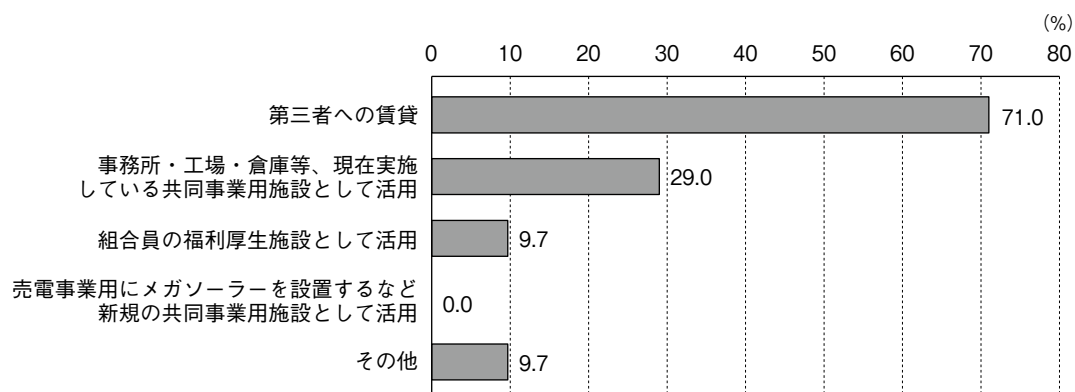
¹² 組合及び組合員の余剰地、未利用地双方を抱える組合は1.9%と計算できる（13.9% + 7.9% + 81.0% - 100%）

(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）



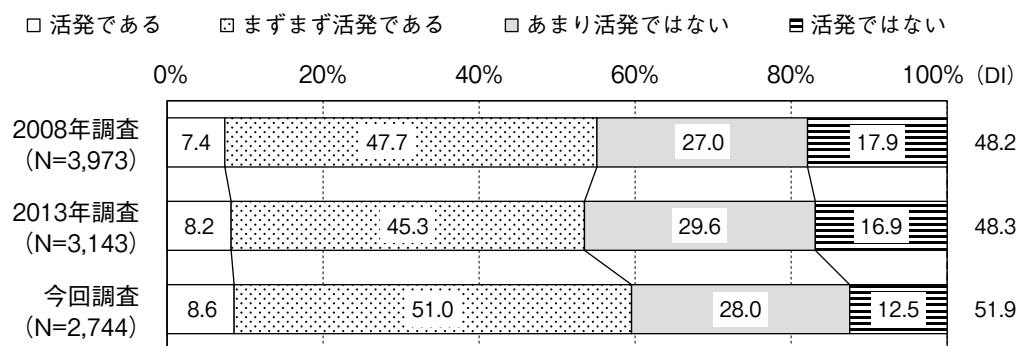
4.9 組合活動の課題と今後の方針

(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

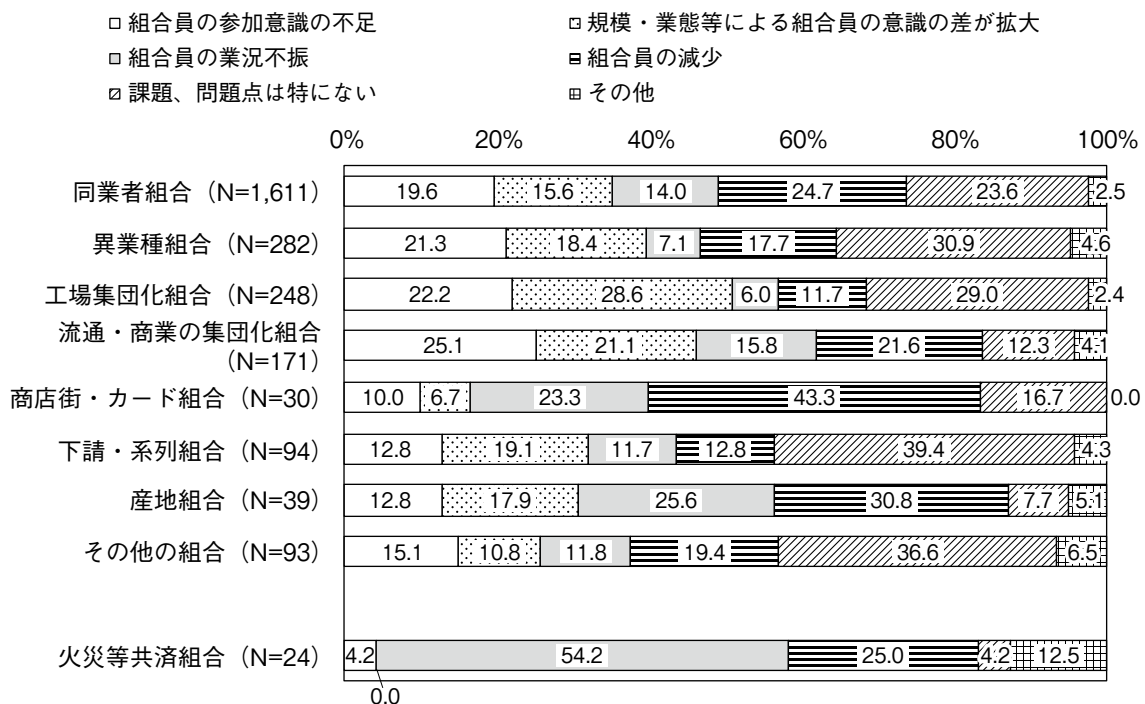
事業協同組合の形態	DI	
同業者組合（N=1,690）	52.4	○
異業種組合（N=287）	54.8	○
工場集団化組合（N=253）	49.7	×
流通・商業の集団化組合（N=174）	55.0	○
商店街・カード組合（N=30）	45.6	×
下請・系列組合（N=97）	42.3	×
産地組合（N=42）	47.6	×
その他の組合（N=95）	44.2	×
火災等共済組合（N=26）	58.9	○

（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

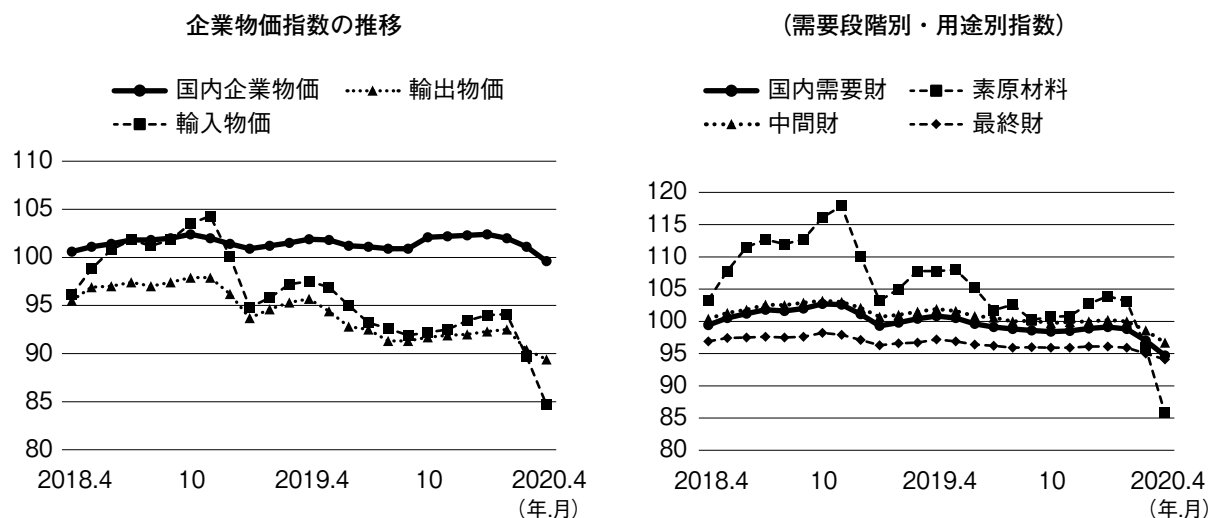
下落した企業間の取引価格

企業間の取引価格が下落してきた。日本銀行の「企業物価指数」によれば、「国内企業物価指数」は、2月に前月比▲0.4%とマイナスに転じた後、3月は同▲0.9%、4月には同▲1.5%となり、月を追うごとに下落幅が拡大している。「輸出物価指数」、「輸入物価指数」も3月から下落しており、円ベースで4月には「輸出物価指数」が前月比▲1.1%、「輸入物価指数」は同▲5.6%となった。契約通貨ベースでは「輸出物価指数」が同▲1.2%、「輸入物価指数」が同▲6.0%である。特に輸入物価が急落しているが、これらの動きの背景には原油価格の下落がある。4月の「国内企業物価」の下落幅のうち「石油・石炭製品」の寄与度が▲1.15%、「輸入物価」も「石油・石炭・天然ガス」の契約通貨ベース寄与度が▲5.62%と、いずれも下落幅の大半を占めている。

「企業物価指数」は、企業が取引する財の価格を生産者段階あるいは卸売段階で把握する仕組みになっている。企業間の取引価格の変動は、原材料価格の変動が中間製品価格へ、そして最終製品価格へと波及し、最終的には消費者物価に波及するのが一般的である。このため企業物価は消費者物価の先行指標としてみることもできる。こうした観点から「企業物価指数」の動向を見ることができる指標として、「需要段階別・用途別指数」が公表されている。これは「企業物価指数」を需要段階（素原材料、最終財等）や用途（資本財、消費財等）の別に組み替えて日銀が公表しているものである（輸入品を含む）。これをみると、「国内需要財」全体では、3月が前月比▲1.8%、4月同▲2.4%であるが、「素原材料」が3月同▲7.0%、4月同▲10.5%と大きく下落し、また「中間財」（3月同▲1.4%、4月同▲1.9%）や「最終財」（3月同▲0.9%、4月同▲0.9%）も下落している。「最終財」の中では、「資本財」が3月同▲0.4%、4月同±0.0%、「耐久消費財」が3月同▲0.6%、4月同+0.1%、「非耐久消費財」が3月同▲1.3%、4月同▲1.9%となっている。

こうした動きは「消費者物価指数」（全国）にも波及しており、4月には生鮮食品を除く総合指数が前年比▲0.2%と下落に転じた。

（商工総合研究所主任研究員 赤松健治）



（資料）日本銀行「企業物価指数」

（注）2015年 = 100。輸出物価、輸入物価は円ベース。需要段階別・用途別指数は輸入品を含む

中小企業金融統計

第1表(2)

年度別・四半期別中小企業向融資貸付残高推移

(単位：億円、%)

		年				度				末				四				半				期	
		2017	構成比	2018	構成比	2019	構成比	2019.6	構成比	2019.9	構成比	2019.12	構成比	2020.3	構成比								
銀行内	計	2,013,764	—	2,058,977	—	2,100,906	—	2,046,877	—	2,060,557	—	2,083,501	—	2,100,906	—								
中小企業専門金融機関	民間	信用金庫	452,530	59.3	461,757	59.9	468,467	60.1	457,220	59.7	463,123	60.0	467,897	60.0	468,467	60.1							
		信用組合	110,695	14.5	114,920	14.9	118,549	15.2	114,792	15.0	116,179	15.1	117,386	15.1	118,549	15.2							
		小 計	563,225	73.8	576,677	74.8	587,016	75.2	572,012	74.7	579,302	75.1	585,283	75.1	587,016	75.2							
	政 府 系	商工組合中央金庫	86,049	11.3	82,440	10.7	82,478	10.6	81,995	10.7	81,466	10.6	82,814	10.6	82,478	10.6							
		日本政策金融公庫	55,142	7.2	53,269	6.9	52,081	6.7	52,911	6.9	52,490	6.8	52,338	6.7	52,081	6.7							
		国民生活事業	58,744	7.7	58,600	7.6	58,538	7.5	58,631	7.7	58,057	7.5	58,893	7.6	58,538	7.5							
	小 計	199,935	26.2	194,309	25.2	193,097	24.8	193,537	25.3	192,013	24.9	194,045	24.9	193,097	24.8								
		計	763,160	100.0	770,986	100.0	780,113	100.0	765,549	100.0	771,315	100.0	779,328	100.0	780,113	100.0							

(注)1. 国内銀行：日本銀行ホームページ「貸出先別貸出金（国内銀行3勘定合算）」（2020年6月16日閲覧）
 2. 信用金庫：日本銀行ホームページ「貸出先別貸出金（信用金庫）」のうち、総貸出から地公体、個人残高を控除（2020年6月16日閲覧）
 3. 全国信用組合中央協会ホームページ「全国信用組合主要勘定」（2020年6月16日閲覧）
 4. その他各金融機関資料

第2表(2) 年度別・四半期別中小企業向け設備融資貸付残高推移

(単位：億円、%)

		年				度				末				四				半				期			
		2017	構成比	2018	構成比	2018	構成比	2018	構成比	2019.6	構成比	2019.9	構成比	2019.12	構成比	2020.3	構成比								
銀行内	計	835,834	—	888,313	—	922,330	—	891,551	—	901,076	—	907,310	—	922,330	—	—	—								
中小企業専門金融機関	民間	信用金庫	214,304	77.8	221,902	78.5	226,152	78.8	222,674	78.6	224,270	78.7	225,436	78.7	226,152	78.7	78.8								
		商工組合中央金庫	19,392	7.0	17,563	6.2	16,642	5.8	17,143	6.0	16,786	5.9	16,642	5.8	16,642	5.8	5.8								
	政府系	日本政策金融公庫	中小企業事業	21,922	8.0	23,128	8.2	24,227	8.4	23,425	8.3	23,595	8.3	23,999	8.4	24,227	8.4								
			国民生活事業	19,904	7.2	20,104	7.1	20,007	7.0	20,238	7.1	20,182	7.1	20,331	7.1	20,007	7.0								
		小計		61,218	22.2	60,795	21.5	60,876	21.2	60,806	21.4	60,563	21.3	60,972	21.3	60,876	21.3	21.2							
			計	275,522	100.0	282,697	100.0	287,028	100.0	283,480	100.0	284,833	100.0	286,408	100.0	287,028	100.0	100.0							

(注)1. 国内銀行：日本銀行ホームページ「貸出先別貸出金（国内銀行3勘定合算）」（2020年6月16日閲覧）
2. 信用金庫：日本銀行ホームページ「貸出先別貸出金（信用金庫）」のうち、総貸出から地公体、個人残高を控除（2020年6月16日閲覧）
3. その他各金融機関資料

次号 予告 [2020年 8月号]	巻頭言	グローバル化と中小企業の戦略的課題 大阪商業大学総合経営学部教授 太田一樹
	特集	「平成30年間の中小企業経営と政策課題」(下)
	特集論文	平成の中小企業経営の政策：産業集積政策を振り返って 東北大学大学院経済学研究科教授 福嶋 路
	中小企業の目	私の宝物 太平化成株式会社代表取締役社長 百目鬼 健
	調査研究	2020年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要 中小企業庁事業環境部調査室調査係長 鈴木 峻
	論壇	脱炭素社会と交通の姿 国立環境研究所環境政策研究室長 松橋啓介

編集後記

▶松永名誉教授の特集論文は、「海外事業活動基本調査」の調査票情報を独自集計したデータを使用して分析を行っています。産業空洞化に関して日本企業の海外進出は全体としては産業空洞化をもたらしていないが、中小企業に限ると産業空洞化をもたらしている、としています。海外進出の企業規模別の分析が多面的に行われており大変貴重な論文です。

▶インタビューの4回目は青山学院大学の港名誉教授です。ゼミ合宿で「中小企業懸賞論文」に取り組んだお話をされています。3大学のゼミ生が集まり大変熱心な議

論が行われ就職活動にも好影響を与えたとのこと。懸賞論文の主催者として大変有難く嬉しく思いました。

▶定期的実施される「組合実態調査」では、定例の調査項目のほか、その時々で注目されるテーマも調査項目に盛り込んでいます。重要課題と認識している組合の比率が高いのは「人手不足」「人材育成・強化」「事業承継」でした。一方、新型コロナウイルス対応で有用になるとみられる「防災、BCP」「働き方改革の推進」は、昨年3月の調査時点では重要性の認識は高くありませんでした。(N・K)

商工金融 2020年7月号(第70巻第7号 通巻824号)

発行日 2020年7月10日

発行所 一般財団法人 商工総合研究所

〒135-0042

東京都江東区木場5-11-17 商工中金深川ビル5階

TEL 03(5620)1691(代表)

FAX 03(5620)1697

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)



FP技能検定1級・2級受検対策映像教材のご案内

FP技能検定試験合格のために必要な知識を満載した映像講義をご提供！ 自社のeラーニングシステムに掲載する、弊社提携システムを使用して配信^(注)するなどして法人単位でご利用いただけます！

1級対策		
コース	①1級FP技能士受検対策映像講座	②1級FP技能士受検対策映像特訓講座
特徴	『FP技能検定教本』を利用した、ゼロから学ぶスタンダードコース	参考書『合格ターゲット特訓テキスト』と『精選問題集』を利用したコース
映像使用料	(50名の場合) 577,500円 (税込)	(50名の場合) 577,500円 (税込)
教材費	(一人あたり) 23,760円 (税込)	(一人あたり) 8,900円 (税込)
講義時間	約40時間	約40時間

FP1級学科サンプルガイダンス講義をWEB上でご覧いただけます。

<https://eqm.page.link/ovuT>



(注) 弊社提携システムを使用して映像配信を行う場合は、システム利用料として別途55,000円(税込)の費用がかかります。

2級対策		
コース	①2級FP技能士受検対策最短映像講座	②2級受検対策WEB特訓セミナー
特徴	『最短合格』を利用した、ゼロから学ぶスタンダードコース	模擬試験解説を中心とした直前対策コース
映像使用料	(50名の場合) 396,000円 (税込)	(50名の場合) 165,000円 (税込)
教材費	(一人あたり) 4,330円	(一人あたり) 4,330円
講義時間	約18時間	約6時間

お問合せ先 株式会社 きんざい FPセンター TEL:03-3358-0016

通信講座のご案内

※内容・項目等につきましては、部分的に変更になる場合があります。

ESG金融実践のためのSDGs入門講座

「SDGs」と「ESG」の本質を理解し、新しい事業戦略につなげる！

2カ月コース

■テキスト：2冊

■添削：2回

■受講料：11,000円(税込)

受講対象者 「SDGs」と「ESG」の知識を深めたい金融機関職員の方

3カ月コース

■テキスト：2冊 ※テキストは2カ月コースと同一内容です。

■添削：3回

■受講料：13,200円(税込)

■SDGsは、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標」のことで、金融機関には、SDGs達成に直接つながる資金の流れを生み出すことが求められています。本講座ではSDGs、ESGと金融業務の関わりについてわかりやすく解説します。

分冊構成と主要内容

第1分冊 SDGsとESG金融の基礎知識
序章 金融機関の事業性評価と「SDGs」「ESG」
第1章 改めて考える金融の役割
第2章 ESG投資とは何か
第3章 SDGsと企業・金融

第2分冊 SDGs、ESGをどう事業に組み込むか(実践編)
第1章 「SDGs」「ESG」と金融業務
第2章 事例から学ぶESG地域金融のインパクト

認知症対応の実務がよくわかる講座

認知症のお客さまに対する適切な対応方法、トラブル防止方法を学ぶ

2カ月コース

■テキスト：2冊

■添削：2回

■受講料：11,000円(税込)

受講対象者 営業窓口担当者、高齢者取引に苦悩している職員および管理職の方

3カ月コース

■テキスト：2冊 ※テキストは2カ月コースと同一内容です。

■添削：3回

■受講料：12,320円(税込)

■認知症のお客さまとのトラブルや苦情は、お客さま本人だけでなくその家族からの信頼も失うことにつながります。本講座では教科書的な説明だけでなく、多くの事例を紹介し、それに対する解説を行うことにより、実務で使える対応方法が身に付きます。

分冊構成と主要内容

第1分冊 認知症とはどのような症状か
第1章 認知症を理解する
第2章 金融機関と公的支援窓口との連携
第3章 認知症に対応した財産管理・金融商品

第2分冊 認知症のお客さまとの対応の実務
第1章 親の財産管理と金融リテラシーに関する意識調査
第2章 金融機関に求められる法律等
第3章 お客さまとの接し方ケーススタディ

お申込先 株式会社 きんざい カスタマー・サービス・センター

〒160-8520 東京都新宿区南元町19
TEL 03(3358)2471 FAX 03(3358)0036

商工総研