

商工金融

年 頭 ご 挨拶	商工総合研究所理事長／江崎 格1
年 頭 所 感	経済産業省中小企業庁長官／前田泰宏3
	商工中金代表取締役社長／関根正裕5
特 別 寄 稿	中小企業は経済成長の足かせか？ —アトキンソン「説」の考察—／港 徹雄7
論 文	事例にみる中堅・中小企業のリスクマネジメント能力の源泉と レジリエンス力のマネジメント・プロセス／上田和勇18
調査研究論文	中小企業組合のダイナミズム／筒井 徹37
中小企業の目	地域と共に95年 これからの地域を考える／岩波寿亮68
論 壇	ウェルビーイングの重要性／前野隆司70
STREAM	将来に備える意識が消費を抑制／中谷京子74



はやく。
つよく。
ともに。

中小企業の挑戦を、最前線で支えつづける。



人を思う。未来を思う。

商工中金

新型コロナウイルス感染症に関する
商工中金の対応について

商工中金は、「新型コロナウイルス感染症に関する特別相談窓口」を開設し、
影響を受けた中小企業の皆さまの資金繰り相談等に対応しております。
詳細はホームページをご確認ください。



本店 〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>

年頭ご挨拶

江 崎 格
(商工総合研究所
理事長)



謹んで新年のお慶びを申し上げます。

本年も皆様方の変わらぬご指導・ご支援の程、よろしくお願いいたします。

さて、昨年の経済情勢を振り返りますと、世界経済は新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い厳格な防疫措置が取られたことなどから急速に悪化しました。年央より経済活動は次第に再開され、各国で打ち出されている積極的な財政・金融政策が世界経済を下支えしていますが、依然として感染拡大が続いている地域もあり、予断を許さない状況にあります。

日本においても4月に新型コロナウイルス感染症に関する緊急事態宣言が発令され社会経済活動が制限されたのを受けて、個人消費を中心に景気は急速に悪化しました。4-6期の実質GDP成長率は前期比▲8.3%となり、リーマンショック後の景気後退期（2009年1-3月期同▲4.8%）を上回る落ち込みとなりました。その後、緊急事態宣言が解除されたのに伴い年央以降個人消費や輸出等で下げ止まりから持ち直しの動きがみられるものの、厳しい状況が続いています。また、中小企業の景況につきましても大幅に悪化しました。こうしたなか、中小企業の資金繰り支援のため、政府系金融機関において新型コロナウイルス感染症特別貸付が開始されたのに続き、民間金融機関でもほぼ同様の貸付が可能となり、中小企業向け貸出残高は高い伸びとなりました。

本年につきましても、新型コロナウイルスの感染状況が経済動向に大きな影響を与えるものとみられます。ワクチンの開発が進められるなか、中国をはじめアジアでの感染拡大は次第に緩やかになりつつあるものの、米国や欧州では依然として感染拡大が続いていることから、世界経済の持ち直しの動きは緩慢と予想されます。日本経済も感染対策と経済活動の両立が求められるなか、持ち直しの動きは緩やかなものになると見込まれます。

昨年の当研究所の事業を振り返りますと、調査研究事業では商工中金と共同で「組合実態調査」を行い、報告書を作成するとともに、これを分析した論文「中小企業組合のダイ

ナミズム－組合活動の変遷と多様性－」を公表しました。このほか、「技能実習制度と中小企業」「中小機械・金属工業の長期的な構造変化」「中小企業における無形資産の活用」「中小企業の財務動向の変遷」など中小企業に関する論文を公表しました。また、表彰事業では、「第44回中小企業研究奨励賞」「第33回中小企業懸賞論文」「第23回中小企業組織活動懸賞レポート」の募集・表彰を実施し、中小企業研究及び中小企業の組織化に対する助成を行いました。情報提供事業では、引き続き研究者による中小企業研究の成果を機関誌「商工金融」に掲載したほか、当研究所の研究成果をまとめた『中小企業経営に生かすCSR・SDGs』を刊行しました。なお、例年実施している各賞の授賞式及び「中小企業研究奨励賞受賞記念講演会」「商工総研セミナー」につきましては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため開催を中止しました。

本年におきましては、各賞の授賞式及び「受賞記念講演会」「商工総研セミナー」は感染拡大防止のためオンラインでの実施を予定しております。商工総研セミナーは「中小製造業の競争力向上」をテーマに、当研究所の研究員とともに、競争力向上に積極的に取り組む中小企業経営者の方々にも講演をしていただきます。これに合わせて、『中小製造業の競争力向上戦略』を刊行する予定です。

中小企業においても感染対策と経済活動の両立などニューノーマル（新常態）への対応が求められています。特にデジタル技術により様々な変革を目指すデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進はこれまでも重要とされてきましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い喫緊の課題となっています。イノベーションの実現、労働生産性の向上、働き方改革の推進といった観点からも早急に取り組む必要があり、こうした動きが中小企業の成長にプラスの影響を及ぼすことが期待されます。

私どもは引き続き、官公庁、中小企業関係機関、学術団体などのご協力をいただきながら、中小企業の皆様が直面する諸問題に関する調査研究に取り組み、その成果を提供することなどにより、皆様のお役に立って参りたいと考えております。

新型コロナウイルス感染症の一日も早い終息と、本年が皆様にとり良い年となりますよう祈念いたしまして、年頭のご挨拶とさせていただきます。

年 頭 所 感

前 田 泰 宏
(経 済 産 業 省)
(中 小 企 業 庁 長 官)



令和3年という新しい年を迎え、謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

昨年は新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの中小企業・小規模事業者の皆様が非常に厳しい状況におかれた1年間でした。こうした状況の中でも、中小企業・小規模事業者の皆様の事業や雇用を守り抜くとの決意の下、持続化給付金や家賃支援給付金、実質無利子・無担保かつ最大5年間元本返済据え置き融資など、前例にとらわれない大胆な施策を着実に実行してまいりました。

本年も引き続き、万全の資金繰り対策による事業継続と、感染拡大防止への対応との両立を図ってまいります。加えて、ポストコロナに向けてビジネスモデルや事業を再構築させていくことも重要な課題となっています。中小企業庁では、こうした中小企業・小規模事業者の皆様の課題解決を支援してまいります。

第一に、中小企業・小規模事業者の皆様は、人口減少に伴う弱い内需等の課題に直面、さらには働き方改革、社会保険の適用拡大、インボイス導入など、今後相次ぐ制度変更にも対応していく必要があります。

そのためにも、生産性向上への取組は大変重要です。昨年より「持続化補助金」、「ものづくり補助金」、「IT導入補助金」を「生産性革命推進事業」として一体運用した上で、複数年にわたり通年公募する仕組みを実現いたしました。生産性革命推進事業や事業再構築支援を通じ、低感染リスク型のビジネスモデルへの転換やテレワーク環境の整備等、感染症の影響を乗り越えるべく前向きな投資を行い、生産性の向上を目指す皆様を支援してまいります。

第二に、中小企業の経営者の高齢化に加え、感染症の影響により、休廃業・解散が加速

するおそれがあります。地域の貴重な技術や人材等の経営資源の散逸を回避するため、「事業引継ぎ支援センター」を通じた企業間のマッチング支援や、事業引継ぎ時の専門家活用費用や事業承継・引継ぎ後の経営革新への支援等の様々な支援策により、中小企業の経営資源の集約化を全力で推進してまいります。

さらに、中小企業再生支援協議会に対する相談が急増しております。再生計画策定の要望に十分に応じられる体制整備を行ってまいります。

第三に、取引の適正化も極めて重要な課題であると考えております。感染症の影響が長引く中で、経営基盤の弱い中小企業に、一方的な取引の停止や適正なコスト負担を伴わない短納期発注などの取引におけるしわ寄せがあってはなりません。下請Gメン等を活用し、中小企業の取引条件の改善を図り「しわ寄せ」を防止することで、大企業と中小企業が共に成長できる環境の整備に取り組んでまいります。

最後に、去年は、九州地方をはじめ各地に影響をもたらした7月豪雨等の自然災害による被害に見舞われた年でもありました。発災直後から被災された皆様に寄り添った支援を行うとともに、被災地の皆様からいただきましたご要望を踏まえ、これまで被災事業者の皆様の再建の力となってきた「グループ補助金」と「自治体連携型補助金」を拡充、柔軟化した「なりわい再建支援補助金」を創設するなどの対策を講じてまいりました。

近年多発する自然災害等に対する中小企業の事前対策の取組につきましても強力に支援し、中小企業の強靱化を図ってまいります。

感染症というこれまでにない課題を乗り越え、新たな時代への一步を踏み出す。中小企業・小規模事業者の皆様の成長・発展に全力で取り組むことへの決意を新たにしています。本年が、皆様にとって実りある、飛躍の年となるよう心より祈念し、新年のご挨拶とさせていただきます。

令和3年 元旦

年 頭 所 感

関 根 正 裕
(商 工 中 金)
(代 表 取 締 役 社 長)



令和3年の新春を迎えるにあたり、所感の一端を申し述べて年頭のご挨拶とさせていただきます。

昨年は新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、わが国の経済社会活動は大きく停滞いたしました。緊急事態宣言による営業活動の自粛や入国制限によるインバウンド需要の蒸発などにより直接的な影響を受けた飲食・宿泊業だけでなく、様々な事業者が広範な影響を受けました。さらに、在宅勤務や時差出勤といった柔軟な働き方への対応など、中小企業の経営は、従前にも増して多様化が求められています。

このような中、私ども商工中金は、危機対応業務をはじめとする円滑な資金繰り支援に全社を挙げて取り組みました。コロナウイルスの影響はまだ予断を許さない状況が続いていますが、新常態と呼ばれる新しい生活様式の定着と産業構造の大きな変革も見据えて、真にお客さま本位で長期的な視点から、中小企業及び中小企業組合の企業価値向上に貢献してまいります。

具体的には、ウィズコロナを見据えた事業転換や新事業への進出、業務のデジタル化、経営改善、事業再生などに取り組む中小企業の皆さまに対する支援を重点的に行ってまいります。接触が難しい中でもオンライン会議などを活用して日ごろからのリレーションを一層強化し、お客さまの経営課題やニーズを深掘してまいります。さらに、地域金融機関や外部専門機関との連携・協業を密に行い、当金庫の特長を生かしたソリューションを提供してまいります。

また、こうしたビジネスモデルを支える屋台骨として、引き続きコンプライアンスの徹底や内部管理態勢の強化に取り組むとともに、職員の能力を最大限に発揮するため、ダイバーシティの推進等に取り組んでまいります。

「中小企業による、中小企業のための金融機関」として、皆さまから信頼され、支持され、これまで以上にお役に立てるよう、役職員一同、全力で努力を続けてまいりますので、今後とも格別のご指導とお引き立てを賜りますようお願い申し上げます。

年頭にあたり、皆さまのご繁栄とご健勝をお祈りいたしましてご挨拶いたします。

目次

年頭ご挨拶 商工総合研究所理事長 江崎 格 ……1

年頭所感 経済産業省中小企業庁長官 前田 泰宏 ……3

年頭所感 商工中金代表取締役社長 関根 正裕 ……5

特別寄稿 中小企業は経済成長の足かせか？
—アトキンソン「説」の考察—

青山学院大学名誉教授
日本中小企業学会元会長 港 徹雄 ……7

論文 事例にみる中堅・中小企業のリスクマネジメント能力の
源泉とレジリエンス力のマネジメント・プロセス

専修大学商学部教授
日本リスクマネジメント学会理事長 上田 和勇 ……18

調査研究論文 中小企業組合のダイナミズム
—組合活動の変遷と多様性—

商工総合研究所調査研究室長 筒井 徹 ……37

中小企業の目 地域と共に95年 これからの地域を考える

スワテック建設株式会社取締役会長 岩波 寿亮 ……68

論壇 ウェルビーイングの重要性

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授
EVOL株式会社代表取締役 前野 隆司 ……70

STREAM 将来に備える意識が消費を抑制

商工総合研究所主任研究員 中谷 京子 ……74

中小企業は経済成長の足かせか？ —アトキンソン「説」の考察—

港 徹 雄

(青山学院大学名誉教授)
(日本中小企業学会元会長)



目 次

はじめに

①中小企業数が激増したことが生産性低迷の
原因とする「説」の検討

②中小企業数と生産性伸び率との相関分析

③企業規模別賃金格差が企業規模を規定する

④中小企業の雇用数減少分を大企業が吸収す
るとする「説」の検討

⑤大企業しか輸出ができない「説」の検討

⑥1990年代以降、日本の生産性成長が停滞
した真の原因

結語

はじめに

小西美術工藝社社長である英国人のデービッド・アトキンソン氏の著書『国運の分岐点：中小企業改革で再び輝くか、中国の属国になるか』（講談社、2019年9月）という衝撃的な書題の新書本が刊行されて1年余になるが、アトキンソン氏が政府の「成長戦略会議」のメンバーに選出されるなど、時が経つにつれその影響力がますます強まっています。

しかしながら、産業組織論の視点で長年中小企業を研究してきた立場から本書を精読する

と、その主張には多くの論理の飛躍や事実誤認がみられます。こうした本書の主張に従って中小企業政策「改革」(＝中小企業数を激減させる)がなされると、中小企業のみならず、大企業と中小企業との緊密な企業間分業で成り立っている、我が国の産業経済全体に深刻な打撃を与えることが懸念されます。

こうした思いから、アトキンソン氏の主張の問題点を指摘したうえで、1990年代以降、我が国経済の生産性が低迷した真の要因を明らかにします。

①中小企業数が激増したことが生産性低迷の原因とする「説」の検討

著者（アトキンソン氏を指す、以下同じ）は、まず、生産性を「一人あたりのGDP」です」と定義し、1990年には世界9位であった日本の1人あたりGDPが、2018年には世界第28位（購買力平価調整後）」（p.37）と大きく順位を下げていることを指摘しています。

そして「生産性が向上しない最大の原因は——中小企業です」（p.62）、「日本政府が様々な政策を推し進めても、なかなか日本の生産性が向上しないのは、中小企業が多すぎるということに原因があるのです」（p.76）、「経産省が進めているような、中小企業保護政策は産業構造をさらに非効率にして最悪の結末を招きます」（p.142）と警告しています。

生産性が低下したのは、賃金水準が低く、事業拡大意欲のない中小企業が増え、賃金水準の高い大企業が増えないことが最大の原因であると各所で指摘しています。そして、中小企

業が増加した期間については、中小企業基本法が制定された1963年から、基本法が「自立支援型」に改正された1999年までの36年間であるとしています（p.115）。

ところが、日本における中小企業数の増加がその生産性を低下させたというこの主張には大きな矛盾があります。

なぜならば、日本の生産性が低迷したのは1992年以降（p.38）で、90年には9位であった国別順位は、2018年には28位にまで低下した（p.37）としながら、日本で中小企業が増加した期間は1963－99年である（p.115）としています。

すなわち、日本で中小企業が増加した期間と生産性が低迷した期間とはほとんど一致していないのです。そして、中小企業数のデータは1975年と1995年の2時点だけの比較（第1表参照）であり、他方、生産性に関するデータは2018年時点の1人あたりGDP額（p.37）しか表記されていません。

第1表 1975－95年の企業数の増減

1975～95年の企業数の増減
——生産性の低い企業が増えた

企業規模	1975年	1995年	増減数
10人未満	1,629,427	3,130,983	1,501,556
10人以上	395,030	522,290	127,260
30人以上	124,464	173,053	48,589
100人以上	34,912	53,990	19,078
500人以上	2,888	4,987	2,099
1,000人以上	1,663	2,669	1,006
5,000人以上	154	361	207
合計	2,188,538	3,888,333	1,699,795

出所：D.アトキンソン『国運の分岐点』p.106

なぜ、2018年の生産性データを表記しながら、中小企業数に関しては1975－1995年のデータしか表記されていないのでしょうか。

生産性データは著者も本書（p.96,97）で使用しているようにOECD統計から容易に取得できますし、中小企業数データの入手も容易なはずです。

にもかかわらず、1990年代後半以降の中小企業数が表記されていないのは、中小企業数が減少しているという事実を明らかにすれば、「中小企業数の増加＝生産性の低下」の論理が成り立たなくなることを懸念し、中小企業数データを1975年と1995年とに限定したのでしょうか。このような統計データ表記が意図的であったとしたら、私は著者のように「あまりにも『詐欺的』だ」（p.199）とは言いませんが、重大な「研究不正」であると申せましょう。また、意図的でなかったとしても、現状分析をするのに25年前のデータしか提示しないのは致命的な瑕疵です。

②中小企業数と生産性伸び率との相関分析

OECD統計では日本の生産性（国民1人当たりのGDP）の伸び率は、1980年代には年平均3.71%でありG7諸国平均をも上回っていたのです。つまり、1990年代までは、日本の生産性成長率は先進諸国で最高水準にありました。ところが1990年代に入るとその伸び率は急速に鈍化し、2000年代では0.41%にまで低下しています。2010年代になると日本の生産性は回復傾向を示し、他の先進諸国の生産性が低迷したこともあり、G7諸国平均や著者の母国である英国をもやや上回っています。

本書の核心が、中小企業数の増加が生産性低迷の最大の原因であることを立証することにあるならば、中小企業数の時系列データと生産性成長率の時系列データとを用いて、その因果関係を分析する必要があります。

では、実際に日本の中小企業数の増減がその生産性にどのような影響を与えているのかを、中小企業数および生産性成長率の時系列データを用いて、その相関関係を計測してみましょう。

第2表 生産性伸び率の国際比較（固定価格、年平均 %）

	1975-79 平均	1980-89 平均	1990-99 平均	2000-2009 平均	2010-2019 平均
日本	3.38	3.71	1.24	0.41	1.44
英国	2.34	2.52	2.05	1.17	1.12
米国	2.64	2.14	1.99	0.86	1.60
G7	2.80	2.40	1.80	0.84	1.40

Source: OECD Statistics, Growth in GDP per capita, Productivity and ULC.

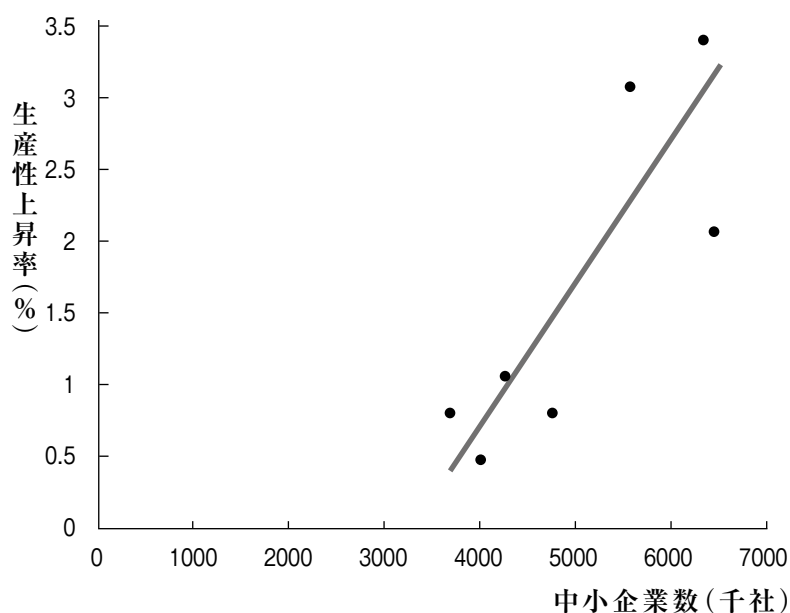
第3表 日本の中小企業数と生産性成長率

期間	1975-78	1981-86	1990-91	1994-96	1999-01	2004-06	2009-12	2014-16
中小企業数（千社）	5586	6338	6527	6451	4763	4263	4026	3693
生産性成長率（％）	3.07	3.40	3.75	2.06	0.8	1.06	0.47	0.8

注1: 中小企業数データは『中小企業白書 各年版』によるが、原データの「事業所・企業統計調査」は表記の年次しか公表されていないため、表記された中小企業数は2つの年次数値の平均値である。

注2: 生産性成長率データはOECD Statisticsによる。また、この平均値は表記期間の全年次の平均値である。

第1図 中小企業数と生産性伸び率との相関

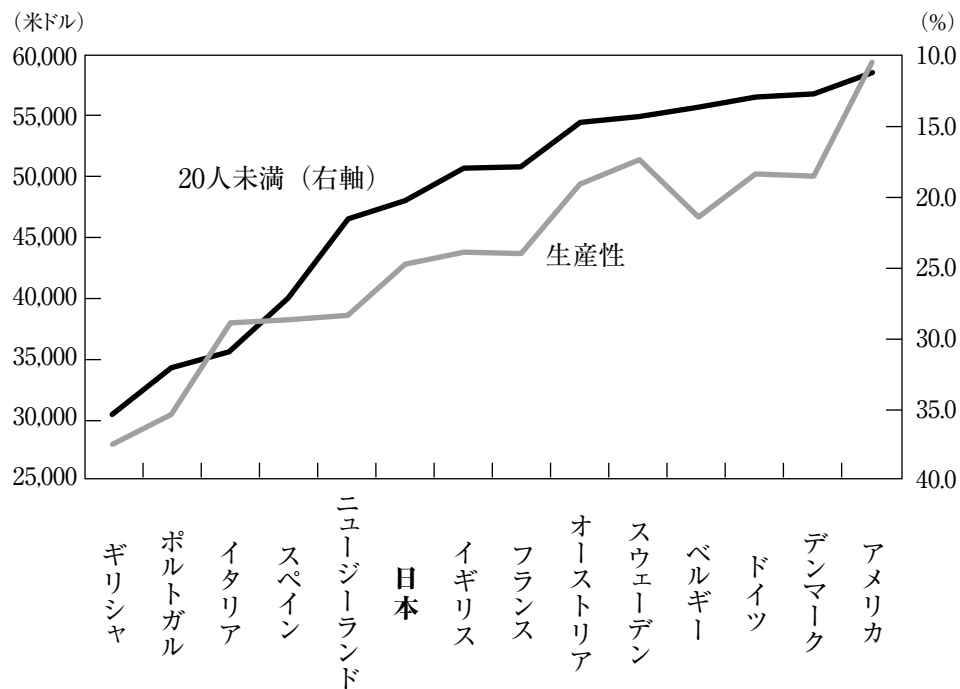


第1図で見られるように、生産性成長率は中小企業数に対して右上がりであり、中小企業数の増加は生産性上昇に対して正の相関（相関係数 $r=0.8741$ ）があることを示唆しています。この分析結果は、「中小企業数の増加が生産性を低迷させた」とする著者の主張を根底から否定するものであります。

著者は、日本での中小企業数の増加とその生

産性の低下との因果関係が統計的に立証できなかったためか、「従業員数20人未満の企業に勤める人の割合と生産性」（p.96）、「従業員数250人以上の企業で働く人の割合と生産性」（p.97）の国際比較統計図を示して、小規模企業で働く人の割合が少ないほど、大規模企業で働く人の割合が高いほど生産性が高いことを印象づけようとしています。

第2図 従業者数20人未満の企業で働く人の割合と生産性



資料：OECD データ
出所：D.アトキンソン『国運の分岐点』p.96

しかし、こうした単年次の静態的データからは、日本で中小企業数増加が、その生産性の低下につながったとする動態的な因果関係を説明することにはなりません。動態的には、中小企業部門の賃金水準が大企業に比べて低いかどうかではなく、その賃金が上昇しているか停滞しているかの問題で、上昇していれば生産性成長に寄与します。このように動態分析と静態分析とを混同することは、初歩的な誤りと申せましょう。

さらに問題は、ここに掲載された13か国がOECD加盟37か国からどのような基準で選択されたのかが明らかではありません。もし、恣意的基準で対象国が選択されたとすると、それは読者を幻惑するトリックでしかありません。

③企業規模別賃金格差が企業規模を規定する

一国の企業規模別雇用構造を決定するのは、その賃金構造にあります。日本のように企業規模別賃金格差が大きい経済では、大企業は雇用数を制限し付加価値の低い課業を賃金の低い中小企業に外注するのが一般的です。このため、大企業はその出荷額に比べ、従業員数は大幅に少なくなります。

他方、米国のように職種別賃金格差は大きいものの、企業規模別賃金格差は相対的に小さい経済では、外注のメリットは少ないため内製率が高くなり従業員規模は拡大します。

1980年代に、内外製比率の国際比較のため、米国の大手コンピューター・メーカーの工場を訪問した折に、付加価値率の低い片面のプリント基板を内製していることに驚きました。担当

者の話では「こうした付加価値の低い部品を外注すれば、外注管理コストや物流コストが嵩むため内製している。外注するのは一部の多層基板のように自社の技術では対応できない部品だけである」と話していました。他方、日本の大手通信機器メーカーの担当者話では「多層基板のような付加価値率の高い部品は内製し、片面基盤のような単価の安い部品は外注している」と話していました。日本企業の場合、大企業の近辺に多くのサプライヤが立地しているため物流コストは低く、サプライヤを「準内部化」することで外注管理コスト（換言すれば、取引コスト）も縮減できるため外注比率が高く、大企業の従業員規模が抑制されているのです。したがって、中小企業部門が大量雇用をしているために、大企業の従業員数が抑制されているという主張は明らかに誤りです。

このような外注化による大企業での雇用抑制は製造業で一般的ですが、ソフトウェア産業や番組制作産業など多くの他産業でも、大企業は付加価値率の低い生産工程を外部の中小企業に外注し、その従業員数を抑制しています。

④中小企業の雇用数減少分を大企業が吸収するとする「説」の検討

著者は、「中小企業保護政策のおかげで、大企業で働く労働者の比率がきわめて低く」（p.73）、また、日本の労働市場の流動性が低いのは『中小企業護送船団方式』の結果である（p.74）としています。

これは中小企業部門の大量雇用によって大企業部門がその必要とする従業員を確保できない、クラウドイング・アウト（締め出し）状態にあることを示唆しています。

しかし、現実には日本の大企業には求人数の何倍・何十倍もの応募者があり、厳しい選考過程をへて十分な人員が確保されています。大企業は「人手不足」とは無縁であることは周知の事実であります。

また、労働力人口が減少し、労働市場が逼迫すると「規模の小さな企業で働く労働者が、規模の大きな企業へどんどん移動していきます」（p.134）と主張し、小零細企業の従業者数が減少し、大企業の従業者数が増加しているデータ（1995－2015年）を提示しています（**第4表参照**）。

第4表 企業規模別の労働者数増減率（1995～2015年）

企業規模	増減率(%)
10人未満	-16.1
10人以上	-7.0
30人以上	5.4
100人以上	15.1
500人以上	29.9
1,000人以上	30.2
5,000人以上	59.2

出所：D.アトキンソン『国運の分岐点』p.106

このデータは小零細企業の従業者数が減少し、大企業の従業員数が増加したという事実は説明するものの、小零細企業の従業者が大企業によって再雇用されたことを説明するものではありません。現実には、1990年代以降になると小零細企業の経営者のみならず従業員の高齢化が進展し、事業承継者もいないため廃業するケースが増加しています。こうした場合、その高齢従業者は再就職せず、労働市場から退出するケースが一般的です。実際、中小製造企業で働く従業者総数は1991年の818.8万人から2016年には508.1万人と300万人以上も減少しているのです（出所：商工総研『第9回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査（概要版）』P.4）。

日本の労働市場は事実上、内部労働市場を形成する大企業部門の労働市場と中小企業部門の労働市場とに分断されており、中小企業から大企業への転職が極めて困難なことは周知の事実です。それにも拘わらず、中小企業数を激減させ、その従業員を高給の大企業に吸収させることによって生産性を高めることができるという著者の主張が、いかに絵空事であるかは明白でしょう。

こうした日本経済の現実とかけ離れた主張には、中小企業の統廃合によって、中小企業の経営規模が拡大されると、規模の経済性が発揮され生産性が上昇すると言う主張にも見られます。すなわち、「小さい企業の場合、不動産、経営者の報酬、設備投資などの固定費の負担が重くなってしまいます。それに加えて、労働

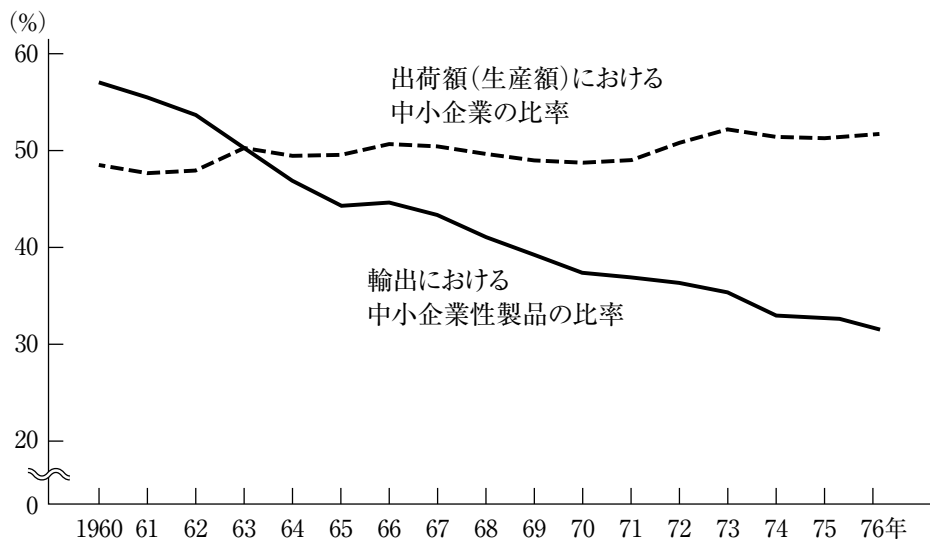
の分割（筆者注：「分業」の誤りと思われる）ができていないことと、労働者の単位が1人なので、個々の能力を十分に引き出せない」（p.96）。「企業の規模が拡大されれば、アダムスミスの時代に明らかにされた、労働の分割による専門性向上が引き起こされることは言うまでもありません、すなわち、生産性が上がるということです」（p.90）と主張しています。

しかし、日本の中小企業、とりわけ小零細企業では、経営者は同時に主要な働き手であり、役員報酬負担は低くなっています。中小企業が大企業に比較して負担が大きいのは資本（設備投資）ではなく賃金です。実際、2019年の労働分配率は大企業が56.7%であるのに対して中小企業は72.9%です（出所：商工総研『図説 日本の中小企業2020/2021』P.64）。また、小零細企業はその生産工程も狭い範囲に限定されているので、分業拡大の余地は小さく、さらに、小零細企業間では、その経営資源（人材、技術及び販路）の同質性が高いため、統合によるシナジー効果も期待できません。したがって、小零細企業の統廃業による規模の経済性や範囲の経済性はあまり期待できません。

⑤大企業しか輸出ができない「説」の検討

「輸出促進策を進めても、なかなか輸出が増えない。その問題にも、中小企業の多さが関連しています」（p.74）。また、「企業の給与水準が高くなればなるほど輸出ができるという因果関係が認められる」（p.91）とも指摘しています。

第3図 輸出における中小企業性製品の比率及び出荷額の中小企業比率



出所：拙稿『中小企業論』（有斐閣1996）p.153

ところが、第3図に見られるように、1963年までは、縫製・繊維製品等の軽工業品ばかりではなく、自転車、ミシン、光学製品等の軽機械工業製品など、主として中小企業によって生産された中小企業性製品が日本の輸出額の過半を占めていました。その後、日本の賃金が上昇したため、これらの製品は価格競争力を低下させ、中小企業は輸出部門から大きく後退しました。すなわち、産業構造が高度化する以前では、賃金の低さが輸出競争力を支えたのであり、輸出は高賃金な経済でしか伸びないというのは、あまりにも一面的な主張であります。

日本の輸出は、1960年代後半以降になると大企業性製品である自動車や家電製品等の高度組立型機械類が大部分を占めるようになり、表面上中小企業は輸出企業ではなくなりました。しかしながら、こうした高度組立型機械工業では、その生産原価の過半は外部のサプライヤからの購買・外注費で占められています。そして、この二次以降のサプライヤの大部分は中

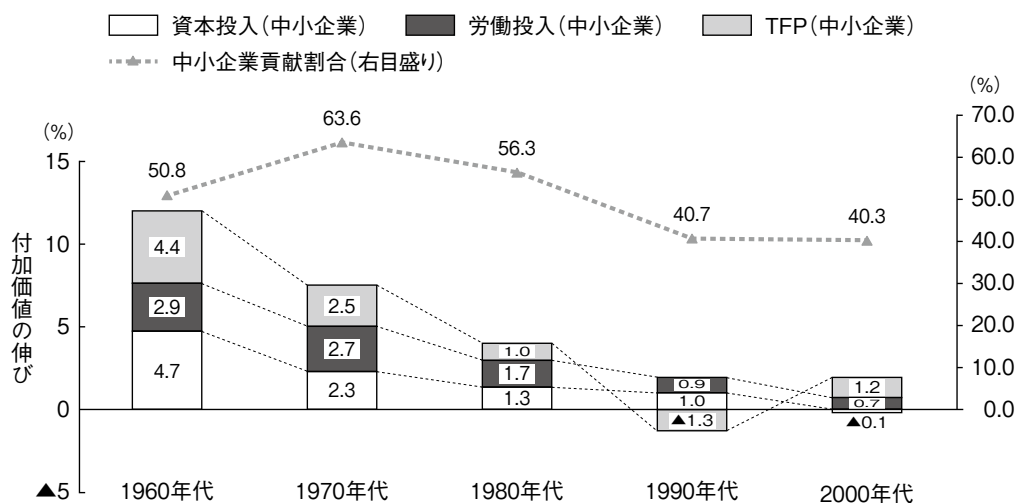
小企業であります。従って、中小企業は輸出大企業を支える「影の輸出企業」であると言え、中小企業が多いことが輸出成長を阻害しているという著者の指摘は、あまりにも表層的観察であります。

⑥ 1990年代以降、日本の生産性成長が停滞した真の原因

では、1980年代末まで高い生産性成長率を達成してきた日本経済が、1990年代以降になって急速にその成長率を鈍化させた原因はどこにあるのでしょうか。

第4図は、1960年代から2000年代までの中小企業の付加価値成長がどのような生産要素、すなわち、資本、労働およびTFP（total factor production：全要素生産性＝広義の技術進歩）の投入増加によってもたらされたのか、および日本経済全体の付加価値成長率（GDP成長率と同義）に対する中小企業部門の貢献度（右目盛り）を示しています。

第4図 中小企業の付加価値成長率と生産要素別寄与度



出所『中小企業白書2009』p.57

この図から明らかなように、中小企業の付加価値成長率は年平均で、60年代には12%、70年代には7.5%、80年代には4%であり、日本経済全体の付加価値成長率（GDP成長率と同義）に対して過半の貢献をしてきました。この意味で、中小企業は80年代までは日本経済成長の牽引役であったと評価されます。ところが、90年代になると、中小企業の付加価値成長率は0.6%と急落し、経済成長に対する貢献度も40.7%と大幅に低下しています。

90年代における中小企業部門の付加価値成長率の低下要因を生産要素別にみると、資本投入は1.0%、労働投入は0.9%、それぞれ増加したのに対して、広義の技術進歩であるTFPは1.3%低下しています。この結果、中小企業部門の付加価値成長率はわずか0.6%にとどまっています。したがって、90年代の付加価値成長率低迷の主要因は、広義の技術進歩率の低下にあると言えます。

2000年代の生産要素別成長率は、資本投入

が(-) 0.1%とわずかに減少していますが、労働投入は0.7%、TFPは1.2%成長し、付加価値成長率は1.8%増加しています。しかしながら、このデータは『2009年版中小企業白書』によるものであり、2000年代の分析は2000年代前半のデータが用いられたと考えられ、2008年のリーマンショック後の不況は反映されていません。そのため2000年代の中小企業の生産要素別の成長率を調べましたが見つかることができませんでした。しかし、TFPのみの成長率に関しては、『2017年版中小企業白書』（p.43 第1-2-24図）に示されており、それによるとTFPの成長率は2003-2007年0.5%、2007-2009年(-) 1.0%、2009-2013年0.2%です。このことから、2000年代通期でのTFP成長率はほとんどゼロ成長だったと推測されます。

では、なぜ90年代以降に中小企業のTFPが大きく低迷したのでしょうか。その主要因は、情報通信技術（ICT）の劇的な進化によって、生産システムや流通システムに革命的な変化が

もたらされたことによると考えられます。

3次元での情報処理がパソコンレベルで実行可能となったことで、日本産業の競争力基盤が脆弱化した過程については拙稿『競争力基盤の変遷』（日本経済新聞出版社 2014年）に詳述していますので、ここではごく簡単に結論だけを述べます。

情報伝達処理コストが高く、また、処理能力が低かった1980年代までにおいて、日本産業、とりわけ、製造企業は様々な制度的工夫によって情報伝達コストを節減し、綿密な「擦り合わせ」など企業間で濃密な情報交換を可能にしました。また、信頼関係の構築によってサプライヤでの「取引専用資産」投資が積極化し、生産の自動化レベルをあげ品質向上とコスト低減を同時に実現させたのです。ところが、こうして実現された生産性向上の仕組みは革命的な情報通信技術によって代替され、世界的に普及したため日本産業の競争優位性は相対的に低下しました。このことが製造業部門での90年代以降の生産性低迷の原因であります。

革命的な情報通信技術によって、付加価値生産性が低下したのは製造業部門ばかりではなく、流通業やサービス産業部門でも同様です。

インターネットの発達によって、商品やサービスの価格比較が容易になり、販売価格は最低価格に引き寄せられ、マージン率は低下傾向を強めています。また、販売価格を高く維持しようとする百貨店等では売上高減少が続いています。さらに、検索サイトの充実によって最新の知識や情報が無料で入手されるようになり、新聞や書籍の販売額は低下しています。ネット広告の拡大は、テレビCMなど既存メディアの

広告収入をネット広告売上高増加以上のペースで減少させました。このように、90年代以降の情報技術革命は既存産業の付加価値額を低下させています。

以上のように、90年代以降の生産性低迷は、技術進歩率の停滞と情報技術革新によって既存産業の付加価値額が減少し、その減少分を補うほどのIT関連の新興企業の発展が見られなかったことにあります。米国ではGAFAと呼ばれる新興IT企業の急拡大がその90年代以降の成長を牽引したのと対照をなしています。

結語

私が著者に唯一同意できるのは、生産人口が激減する日本経済で社会保障制度を維持するためには生産性を向上させなければならないと言う主張であります。

著者は、その手段として最低賃金を連続して引き上げ、それに耐えられない中小企業が統廃合し、中小企業数を減少させる政策を提言しています。そして英国での20年間にわたる最低賃金引き上げ政策の効果を礼賛し、「廃業率が上昇することはなく、単価を引き上げることもあまりなく、雇用を減らすこともなかった——経営の工夫と社員のモチベーション向上によって、労働生産性が上がったことが確認されている」（p.193）としています。しかし、この記述を裏づけるデータは表記されていません。

実際には、**第2表**で見たように、2010年代の英国の生産性伸び率はわずか1.12%に低迷し、日本やG7諸国の伸び率を下回っています。

さらに、英国では2000年から2019年までの20年近くの間、著者が低生産性の元凶とす

る中小・零細企業数（従業員数1～249人）は約30%、従業員ゼロの個人経営数では実に90%も著増しています。これに対して大企業数（従業員250人以上）は9%の増加に留まっています。（データ出所：「マーチャント・サヴィー」
<https://www.merchantsavey.co.uk./uk-sme-data-stats-charts/>）

このことから、著者の最低賃金を連続的に引き上げ、生産性の低い中小企業を政策的に淘汰することによって日本経済の生産性を高めるという主張には疑問を呈さざるを得ません。

既述のように、日本経済の生産性低迷は1990年代以降であり、日本の中小企業数とその従業者数とが大きく減少したのと同時期でもあります。したがって、中小企業数の増加がその生産性伸び率を低下させたとする著者の主張には全く根拠がありません。

この誤った「分析」をもとに、中小企業数を減少させるという政策が採られるならば、日本経済全体に大きな災いを招くことになります。

90年代以降の生産性低迷の主要因がTFP（広義の技術進歩）の低下にあることは既述のとおりであります。また、今後生産年齢人口の減少にともない生産要素のうち労働投入はマイナスに転じると考えられることから、生産性を向上させるには技術進歩率を高めることがますます重要になります。このためには、中小企業政策は「モノづくり」支援から「チェづくり」支援へ抜本的に変革されなければなりません。とりわけ、中小企業が高度技術人材にアクセスできる仕組みづくりが重要です（拙稿「中小企業の技術開発活動と支援政策」『商工金融2014年6月号』、「巻頭言：中国製造2025の挑戦と技術人材政策」『商工金融2019年4月号』を参照ください）。さらに、多くの下請取引でみられる数量（重量）基準の価格決定ではなく、その加工物に体化された知的資産価値を十分に反映した価格形成に変革することも中小企業の付加価値成長に重要であります。

事例にみる中堅・中小企業のリスクマネジメント能力の源泉とレジリエンス力のマネジメント・プロセス

上 田 和 勇
(専修大学商学部教授)
(日本リスクマネジメント学会理事長)



< 要 旨 >

企業のリスクマネジメント能力が最も試されるのは、企業が様々な危機に直面し、そこから復元していく状況においてである。筆者はこの力をレジリエンス（resilience）力と捉え、本稿では危機に直面した3つの事例を通してレジリエンス力の源泉を検討している。第1の事例は今治のタオルメーカーであり、襲われたリスクは問屋の倒産による連鎖倒産リスクである。第2の事例は東日本大震災により工場の全損及び社員死亡という壊滅的損害を被った東北の酒造メーカー。第3の事例は過疎化というソーシャル・リスクへ挑戦をし、そこから這いあがった埼玉のバス会社である。最初にこれら3社のレジリエンスを検討している。

その結果、企業のレジリエンス力の源泉は主に次の3つの要因があることが分かった。すなわち①リスク直視力、②逆境下でも企業理念や企業ビジョンをいかに持続化させるか、③柔軟思考と戦略との連動の3要因が各企業の復元力の源泉になっていたと考えられる。また、最も重要と考えたのは、逆境下、経営者の復元に向けて背中を押した要因、たとえば「エンド・ユーザーの声や励まし」、「瓦礫から出てきた酒造メーカーの（店の）シンボルである酒樽との無言の会話」、「地域住民からの熱望など」の要因である。これら諸要因がうまくブレンドされ各社の復元力の源になっていったといえる。

終章では、ビジネス・レジリエンス力の多くはコントロール可能なものであるという視点から、ソフトな面である社員や経営者の内面からみたビジネス・レジリエンスに関わる重要な要因を踏まえて、ハードな面に関わる具体的施策も必要に応じ付加しながら、レジリエンス思考のマネジメント・プロセスとそのチェック・ポイントを検討している。

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. はじめに | 3. レジリエンス思考のマネジメント・プロセスによる社員の幸福感の醸成 |
| 2. 事例にみるレジリエンス力の源泉 | 3.1 ビジネス・レジリエンスのマネジメント・プロセスとチェック・ポイント |
| 2.1 連鎖倒産リスクによる倒産
—池内オーガニックのレジリエンス力 | 4. おわりに |
| 2.2 東日本大震災による壊滅的被害からの
レジリエンス
—酔仙酒造のレジリエンス力 | |
| 2.3 過疎化というソーシャル・リスクへの
挑戦
—埼玉イーグルバスのレジリエンス力 | |

1. はじめに

中堅・中小企業の経営環境の厳しさはこれまでの倒産及び廃業企業の多さから見ても、また現在のすべての人、組織、企業が直面している新型コロナウイルスからの影響から見ても明らかである。

2018年の中堅・中小企業の倒産及び休・廃業企業数は合計54,959件で、1日当たり約150社になる（東京商工リサーチ、2018年「休廃業・解散企業」動向調査）。中堅・中小企業の倒産及び休・廃業のリスクはまさにソーシャル・リスクのなにものでもない。

新型コロナウイルスによる経営への影響は日本商工会議所・早期観測景気調査3月分によると、92.1%の企業で既に影響が発生（懸念含む）している。コロナ関連以外も含めた全倒産件数は2020年、6年ぶりに9,000件を突破する恐れがある（朝日新聞、2020年9月13日）。この新型コロナウイルスは売り手の生産、流通、販売

はもとより、買い手の感染予防のための外出自粛など、中堅・中小企業のみならず、すべての人、組織、企業にきわめて大きなマイナスの影響を与えている。

リスクマネジメント能力が最も試されるのは、企業がこうした危機に直面し、そこから復元していく状況においてである。筆者はこの力をレジリエンス（resilience）力と捉え、これまでレジリエンスに関する歴史的、理論的側面や事例を研究してきた¹。

レジリエンスとは「企業が危機に直面し逆境に陥っても、ビジョンを持ち続け、利害関係者のため貢献しつつ、経済的・心理的に回復し、持続的成長力に結び付ける力」をいう²。このレジリエンスに関する研究は企業の成功要因や失敗要因に関する研究といった各側面を単発で捉えるものではなく、一企業が成功から失敗へ、そして復元をして成長路線に進んでいくという、動的なプロセスの中で、その復元力の源泉を捉えようとするものである。またこの定義は

1 上田和勇（2020）『ビジネス・レジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長—』同文館、初版4刷。本稿の事例は主に同書の事例とその後のインタビューなどを参考にしている。

2 上田和勇（2017）「ビジネス・レジリエンス思考法への展開」『危険と管理』第48号。

当該企業に生じた多大な経済的損失の回復と同時に関係者の心理的損失の回復および競争力の回復を通じた企業や関係者の成長・幸福感の醸成を重視している。

本稿では最初に3社の事例研究を通して明らかとなったレジリエンスの根源にある共通要素の検討をする。次に普段から経営者および社員がどういう思考とプロセスでレジリエンス力と社員の幸福感の醸成を図るべきかについて、ビジネス・レジリエンス・マネジメント・プロセスを提示して、その項目を検討する。本稿が、現在、苦しい状況にある企業や人々の復元の参考に供することができればと願っている。

2. 事例にみるレジリエンス力の源泉

2.1 連鎖倒産リスクによる倒産

一池内オーガニックのレジリエンス力³

(1) 池内タオルを取り巻く当時の経営環境

①競争環境の激化

今治のタオルは、全国生産の約6割を占めている。かつては500社のタオル工場があったが、1976年ころをピークに減少し、現在は140社が今治タオルを担っている。近年、日本のタオル産業は、中国をはじめとするアジア諸国からの廉価商品の輸入急増を受けて、国内生産が落ち込み、事業所数が減少の一途を辿るなど、最大の危機に直面している。中国をはじめとする低価格商品の大量流入によって、国内マーケットにおけるタオルの輸入浸透率は2000年の57.5%から2010年には81.5%へと大幅にアップしている。こうした現状を招いた原因としては、まず、これまで指摘されてきた課題解決のため

の自助努力が足りなかったということが挙げられる。とくにエンド・ユーザーのニーズにあった商品開発、流通改革への取り組みなど、時代への適応が遅れたことが最大の原因であるといわれている。

②池内タオルのビジネスモデルの持つ危険性

現社長池内計司氏が家業を継いだころの池内タオルの売り上げは約20%が海外（米国）への輸出で、残りは国内での売り上げであったが、そのビジネスモデルは、問屋からの生産委託であった（問屋はほとんどをコストのかからない中国やベトナムに委託し、国内委託はわずか）。年商の70%は問屋に依存していたが、その問屋が2003年に倒産し、2億4千万円の売掛金の焦げ付きが生じ、計約10億円の負債を抱えてしまったのである。2002年の倒産直前の自社ブランドの売り上げは700万円程度で、全売り上げに占める自社ブランドの比率は2～3%であった。しかも他社ブランド製品の生産をするという企業（OEM企業、Original Equipment Manufacturer）であった。特定企業に自社売り上げの多くを依存することは、リスクの集中を招き大きなリスクとなるが、それが現実のものになったのである。

倒産の直接的な原因は大阪の問屋の倒産による連鎖倒産であるが、OEM企業として脆さも内包しており、それが現実のものとなった。倒産から9年後の2012年、筆者は今治で池内氏とお会いしたが、大阪の問屋の倒産原因は不明であった。推測するに問屋は外国タオルとの低価格競争に巻き込まれ、その余波で池内タオルも連鎖倒産したことはまちがいない。

3 注1の第6章とヒアリング調査結果を参考にしている。

③池内計司氏が温めていた企業ビジョン

池内タオルの2代目社長、計司氏は倒産前の1997年から「世界で一番安全なタオルを作りたい」という思いで、「環境にやさしい」というコンセプトによる自社ブランドを確立したいと考えていた。そして有機栽培綿（有機栽培綿は3年以上、農薬や化学肥料を使わない畑でとれた綿花を、認定紡績工場で紡糸するという極めて厳しいEU規定で作られたもの。そのため、通常の綿価格に比べ、有機栽培綿は3～4倍高い）を使用したタオル製造に必要な電力を風力で賄う（風力発電の電気を購入し製造する）「風で織るタオル」を「IKTブランド」として確立していったのである。2002年には、米国の織物品評会で最優秀賞を受賞したことも大きな刺激になっていたと思われるが、OEM先にいわれるままの製造を続けていても、東南アジアで生産される安価なタオルとの低価格競争に巻き込まれるだけ、「売りたいものを作るのではなく、作りたいものを作る」ために自社ブランドを売るビジネスモデルへの思いが大きくなりつつあった。

池内タオルは水についても、環境への配慮を実現している。タオル染色後の灰色の水を、同業7社と共同で運営する排水処理施設で浄化し、「海の水より透き通っている」とまでいわれる排水処理施設を、1992年にすでに完成させている。風、水そして有機栽培綿の3つにより、「環境にやさしい自社ブランドタオル」の育成が進んでいく。「最大限の安全と最小限の環境負荷」という企業ビジョンのきっかけは1999年デンマークのオーガニック・タオルのブランドを持つデンマークのタオルメーカー「ノ

ボテックス」の社長に会ったことが最初のきっかけであったという。それ以来、お2人には親交が生まれ、池内さんは深く影響を受け、オーガニックのタオルの製造に意欲を燃やすことになる。

CSR（企業の社会的責任）という言葉はどんな業界でもよくいわれ、多くの会社が環境報告書まで出している。環境に負荷をあまり与えない業界、例えば金融業界、保険業界などがCSR、CSRと声高らかに言いつつ、反面、本業では業績不振、そして不祥事が多い状況を見ると、消費者を軽視しているのではないかとも思えるぐらいである。しかし、例えば車、石油そしてタオルなどの業界では、環境への配慮は本業に深く関わっている。

池内タオルはCSRのためだけに環境問題に力を入れているのではなく、自社商品の売り上げ増大、コスト削減に結びつき、収益力強化に貢献するから環境に力を入れているとのことである。池内タオルのこうした施策はGreenwashing、つまり、うわべだけの欺瞞的な環境訴求ではなく、まさに本物の環境経営である。

しかし池内タオルはこうしたビジョンを持ちながらも、2003年の大阪の間屋倒産による連鎖倒産により多額の負債を抱える状況に直面した。

（2）2003年、池内タオルはどういう思考で逆境に立ち向かったのか

筆者は2017年、2度目の同社訪問をして池内氏とのヒアリングを行うことができた。私が聞きたかったことの一つは「倒産直後、経営者と

して何を考えたかということ」である。池内氏は倒産後には①破産の申し立て②銀行からの融資③リストラをして民事再生、の3つの選択肢があったという。①は借金の弁済免除につながる。しかし自分のビジョンの実行は出来ないし、それ以上に「信用」他の面でのマイナス影響は計り知れない。②は銀行の「融資を続ける」という申し出を受けることであり、筆者の理解では他社とのOEM契約を結ぶことによる事業の継続化ということも、その有力な選択ではないだろうかと推測した。ビジネスモデルを複数社と結ぶというもので、ビジネスの本質は従来と変わらない。自分のビジョンの実現は難しく、かつリスクも持続化する。③は最も困難な道であるが、同時に池内氏の「売りたいものを作るのではなく、作りたいものを作る」ために自社ブランドを売るビジネスモデルへの思いを実現する好機でもあった。「ピンチはチャンス」という言葉があるが、まさに池内氏は倒産という危機を好機に転換させるべく舵を切る決定をしたのである。

しかし、2度目のインタビューで池内氏がなぜ、全売り上げの97%～98%を占めていたOEM企業からオーガニック・タオルによる自社ブランド確立に向かったのか、その真の要因は何かについて、単にビジョンの力だけではなく「エンド・ユーザーからの励ましの声」があったということをお聞きすることができた。既述したように倒産前の2002年には池内タオルは米国の織物品評会で最優秀賞を受賞しており、アメリカでの池内タオルの反応が良く、その後、日本でファンが増えていた。倒産直後、数百のメールによるエンド・ユーザーからの言

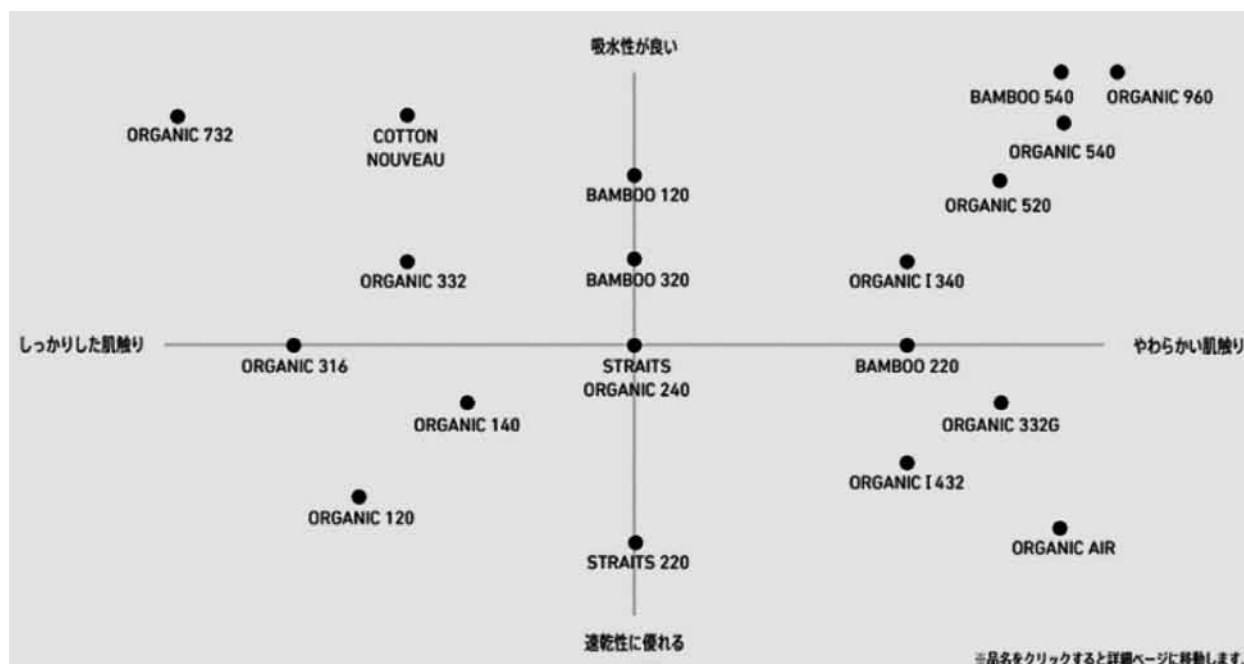
葉である「何枚買えば会社が助かりますか」という熱狂的なファンの言葉にパワーをもらった。この言葉、支援がなければ再生はなかったと池内氏は述べておられる。筆者の推測ではあるが、銀行の融資よりも、エンド・ユーザーの支援の方が彼には心強く、そのことが民事再生へのアクションを起こさせたのではないかと思う。

要するに倒産という危機発生時に、自分の夢を、ビジネス上のビジョンを実行に移すには、そこに背中を押してくれる何らかの要因が働かないと容易ではないということである。このことは次の事例で検討する酒造メーカー、酔仙酒造の2011年東日本大震災からの復元とも関連している点がある。

逆境に立ち向かうには①「ビジョンの継続化」だけでは無理である。「ビジョンの継続化」に関わる②「柔軟な思考と戦略」、そして常に③「現実をリスクの視点から直視する思考」も必要である。

②の「柔軟な戦略と思考」の面では、こうした「ビジョンの継続化」を踏まえた上で、自社ブランドによる高価格化戦略の実施、機械のみによる生産工程から手作業の実施（裁断工程面では有機栽培綿を使用しているために、はさみによる裁断の方が不良品を抑えられる）、コンピューターによる生産工程のシステム化、少量単一製品を世界マーケットで販売、ネット販売重視、18種類のタオルの機能や商品特徴の分布図の作成（図表1参照）、オーガニック・タオルのお試し店舗の設置、食べられるオーガニック・タオルの開発（赤ちゃんがなめても問題がないタオルの開発ですでに試作品があり、米

図表1



出典：池内オーガニックHPより。

国のHACCP（Hazard Analysis Critical Point、米国の食品衛生管理方式、危害分析重要管理点）の認可を取っている。

③の「リスク直視」の面では、東南アジアとの低価格化競争を回避し、OEMという名の下の下請生産では、連鎖リスクは繰り返すという点を確認し、最も困難な道、すなわちリストラをした上での民事再生の道を選んでいる。この点について、2017年の2度目のヒアリングでは池内氏から興味深いお話を聞くことができた。その話のポイントは以下のとおりである。「人生の逆境において、人は2つの選択に迷うことになる。一つは簡単な楽な道、もう一つは難しい道。乗り越えるには難しい方の道を選ぶ方がいい。この方が結果的にはリスクが少ない。簡単な道は後で、悪くなる」。この思考は社員にも普段言っているとのことであるが、レジリ

エンス力をつけるにはこのように中・長期視点で現実と自分とを見つめ直していく思考が必要なのである。

池内氏の危機克服は上記3つの面を適切にブレンドさせていったからだともいえる。池内タオルのその後の業績は次の通りである。2010年2月期の売上3億6千万円、自社ブランドの売上比率は95%を占めている。倒産前の売上は8億円であったが、内容は異なる。もし同社が連鎖倒産という危機に直面していなかったら、そして上記で見た3つの思考と倒産直後のエンド・ユーザーからの支援がなかったら、池内タオルの今日はなかったと思う。

2012年3月、筆者は池内氏とお会いし、いろいろとお話を伺うことができたが、その際、筆者の質問に対し、上の「3つの思考がピタッと

合い、危機を乗り越えつつある」という表現をされた。復元力のあるリスクマネジメント思考の下で、2015年には年商5億円の扱いを示している。また2017年の2度目の会見では、3つのレジリエンスに関する思考以外に、「人生で選択に迫られた時には難しい方の道を選ぶべきという」思考もレジリエンス力の醸成に関係していると指摘された。

筆者はこの思考にも大変刺激を受けている。筆者は平成28年（2016年）に『ビジネス・レジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長』（同文館）を上程した時、第3章において約400年以上前の洪 自誠の処世訓である『菜根譚』に記述されている次の点を思い出した。

・「逆境の中にいるときは、身の周りのすべてのことが鍼（はり）や薬になり、それで節操を砥ぎ、行動をみがいているのであるが、本人はそれに気づいていない。これに対して、順境にあるときは、目の前のすべてのことが、実は刃や戈（ほこ）となって、それで肉を溶かし骨を削っているのであるが、本人はそれを知らずにいる」（同書、前集99でいわれている内容の日本語訳）。

上の洪 自誠の言葉を、湯浅邦弘（『菜根譚』NHK出版）は次のように説明している。「自分の人生が思うようにならないとき、そこで体験することはすべて自分を磨く薬になる。つまり、逆境こそがその人を鍛える。なかなか本人はそれに気がつかないけれど、逆境をマイナスにとらえるのではなく、むしろ前向きにとらえるべきだといっている」。

逆境にすることが自分を鍛えてくれるチャンスと捉え直そうといっている。苦しい逆境の中にいるときに、こうしたプラス思考の考えをすることは難しいが、マイナスの中にプラスがある、チャンスがあると捉えることは再起力、復元力をもたらす思考の一つでもある。

このように「人生で選択に迫られた時には難しい方の道を選ぶべき」という中小企業経営者の池内氏は400年以上前の洪 自誠の思考と同様の指摘をしているのではないと思われる。

2.2 東日本大震災による壊滅的被害からのレジリエンス—酔仙酒造のレジリエンス力⁴

（1）酔仙酒造の概要と大震災

酔仙酒造は陸前高田、大船渡両市の八つの造り酒屋が、1944年に合併した「気仙酒造」が前身である。看板銘柄の「酔仙」は、2007年と2008年に全国新酒鑑評会で金賞を受賞した。その後、中国に販路を拡大するなど新規事業に乗り出していた。

しかし、2011年3月11日に発生した東日本大震災により、社員と役員計60人のうち7人が死亡。従業員を3月31日付で解雇せざるを得ない状況となった。物的損害は木造4階建ての倉庫および全ての建物が150本のタンクもろとも水面下に沈み、壊滅的被害を受けた。津波で酒造施設の全てを失ったのである。

同社社長は当時を振り返り、次のように述べている。「じっとしていると、心が壊れそうでした。正直、もう終わりだと思った。このまま終わりにするか、もう一歩前に進むか、2日、3日と悩み続けました。しかし、震災から数日後、

4 上田和勇（平成28年（2016年））『ビジネス・レジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長』同文館、第6章参照。

瓦礫の山から突き出した鉄骨に、酔仙と名前が入った樽がぶら下がっているのを偶然見つけた時、それが単なる偶然ではなく、誰かが自分たちの背中を押しているように思えた。津波で全てを失ったにも関わらず、この偶然、引っかかった酒樽が「酔仙ここにいるよ！」と頑張っているようで、見えない力が酔仙の「復興」に向けて背中を押しているようだった」と述べ、復興への意思を固めた時の心境を語っている⁵。次の写真（図表2）がその時のものである。

社長の発言に、「見えない力が復興の後押しをしてくれているようだった」という表現がある。これは筆者の理解では、社長が偶然見つけた瓦礫の山から突き出た鉄骨にぶら下がっている酔仙と名前が入った酒樽が、酔仙の存続の意義を視覚に訴えて思い出させてくれたのではないと思う。それと同時に、同社の経営ビジョンである「清酒の製造と販売を通じ、その技術と文化を後に残すこと。酔仙の目指すものは2つ。1つは良いお酒を造り、それを召し上がったお客様が良い気持ちになるよう、その技術と

心を人から人へ伝え続けること」も、社長の頭によぎったのではないと思われる。

こうして酔仙酒造は、復興への一歩を踏み出していく。津波で醸造施設の全てを失った酔仙酒造は、醸造を再開するにあたって仮の工場を探す必要に迫られていたが、ここでも大きな力に背中を押された。それは、同業他社であり酔仙酒造と同じく岩手県酒造組合に所属する「岩手銘醸株式会社」の協力である。岩手銘醸社の協力で、酔仙酒造は岩手銘醸社の伝統ある醸造施設を借り受けることができるようになったのである。復元には「サポーターの存在」が必要であるが、こうした同業他社、しかもライバル会社からの支援を受けることができたのである。同業種で酒文化を互いに伝えていこうとするスピリッツを感じることができる。

本稿の池内タオルの事例でも検討したように、危機から這い上がるには、他の言葉でいえば危機に対峙しレジリエンス力を発揮するには、単にビジョンの継続化だけでは難しく、「何かが」ビジョンの実行を後押しする必要がある。その「何かが」酔仙酒造では「瓦礫から出てきた酒樽であり、かつ次に見る同業他社からの工場を利用させてもらえるという支援」であり、池内タオルのケースでは「エンド・ユーザーからの励ましのメール」だったといえる。レジリエンス力の源泉を探るにはこうした分析・解釈がその解明に有効と筆者は考えている。

2011年9月には新酒の仕込みを開始し、今期の醸造を始める。2012年8月には新工場「大船渡蔵」が完成し、酔仙酒造は復興への道のりを着実に歩き出した。

図表2 瓦礫から偶然出てきた酔仙酒造の酒樽



5 金野靖彦（2013）「震災復興の現場から、岩手編」『keizai doyu』pp.5-6および酔仙酒造のホームページ参照。

酔仙酒造の復元に関わるもう1つの事項は、柔軟な思考でのマーチャндаイジングであろう。すなわち自社ブランド製品を、被災前の200近い商品から大幅にしぼり、主力商品の「雪っこ・上撰・純米酒・連続式焼酎」など20アイテム以下に抑えて販売再開したことである。もう一つの柔軟な思考は、被災地応援ファンドの活用である。1口約1万円（5,000円の義援金と5,000円の投資金）のファンドを多数の人から募り、経営資金の一つにしようとするものである。当時の参加人数は796人、募集総額は30,000,000円であった。投資と人々の志を合体させた仕組みを活用する試みである。

酔仙酒造の社長は当時を振り返り、いくつかの教訓を述べているが、特に復元力との関連では、①家族、社員、地元、日本中からの支援に感謝したいこと②被災時には、会社として地域に何ができるのかを想定し訓練しておくこと③非常時に適切な行動がとれるよう、社員には人間力が鍛えられるような社員教育をしていくこと④家、会社はどういう自然災害リスクにさらされているかを事前に冷静に想定し、対応しておくことなどが示されている⁶。

東日本大震災による壊滅的損失により生じた「じっとしていると心が壊れそうでした。正直、もう終わりだと思った」というネガティブな感情の悪循環から脱出させてくれたのは、瓦礫の山から出てきた酔仙の酒樽であった。そして、心のサポーターとなる多くの支援者（家族、社

員、地域の人、ファンドへの出資者、そしてライバル企業も）への感謝の気持ちがネガティブな感情をポジティブな感情に移行させてくれ、復興への道を歩み続けてこれたのではないだろうか。こうした逆境経験をもとにいくつかの教訓を得た同社にはレジリエンス力が確実に備わったといえる。

2.3 過疎化というソーシャル・リスクへの挑戦 —埼玉イーグルバスのレジリエンス力⁷

すでに指摘したように、日本の企業は1日あたり約150社の企業が倒産及び休・廃業している。1時間あたり6.25社の倒産・破綻である。倒産原因の研究だけでは、企業に学習力がない限り企業倒産は繰り返す。むしろ倒産原因の本質的・根源的要因を検討していくと、企業が逆境から這い上がる復元力の要因と倒産の本質的・根源的要因とがほぼ一致していることがわかる。そして、こうした要因を企業が学習し醸成していくことにより、企業には逆境からの復元力と同時に持続力が醸成されていく。企業に復元力と持続力が兼ね備わって初めて社会への貢献が可能となる。

3番目に検討する事例は、埼玉の地域住民からの強い要請により路線バス事業に進出したが、見えない路線バスの経営リスクにさらされ、赤字が続いた事業を復元し、他の地域や他国にそのビジネスモデルを伝授しつつある「イーグルバス」の事例である⁸。

6 金野 [2013] 参照。

7 上田前掲書の第6章参照している。

8 本章の検討では主に、イーグルバス株式会社HP（www.busmap.jp/saitekika/2011_1saitekika.pdf）、および『日経ビジネス』2011、5、17を参照している。

(1) イーグルバスの社歴と置かれた状況

イーグルバスは1980年設立。川越市に本社および本社分室をおき、3営業所、社員180名、資本金5,000万円の小規模なバス会社である。大手西武バスが運行していた「日高・飯能路線バス」が赤字撤退することを受け、地元からの強い要請に応え、2006年に同社が引き継ぐ。路線上には1,900戸が入る大規模団地があるが、高齢化が進み、利用者が減る一方であった。過疎地ではないので、行政からの補助金はない。いままで通り運行しては、毎年赤字の垂れ流しになることは確実であった。事実、最大で年7千万円の赤字で、他の事業（観光バスおよび送迎バス事業）の利益も吹き飛んだといわれている。

地域の過疎化、そこに住む高齢者の移動の問題は高齢化が進んでいる日本のまさにソーシャル・リスクである。打算的な計算から撤退した大手バス会社にかわり、イーグルバスは次のような企業理念に基づき、この地域での運行をスタートした。

(2) 企業理念

柔軟な発想で新しい価値・市場を創り出すことを基本とし、次の5つの理念をかかげている。

①創客（徹底したマーケティング・リサーチから新市場、付加価値を創出）、②革新（先端技術・サービスを投入して効率化を実現し、顧客の利便性を高める）③仕事を通じての社会貢献④乗務員の安全教育を第一に、サービス教育も徹底的に行い感動を与えること⑤信用（長年の経験と実績のもと、実績と信用を誠実に積み上げ

ていく）。

こうした理念の内、特に③の理念である社会貢献を現実のものにするため、①の理念の徹底したマーケティング・リサーチから新市場、付加価値を創出、②の理念の先端技術・サービスを投入して効率化を実現し、顧客の利便性を高めることにより、同社は不確実性の高い新規事業に参入したといえる。

イーグルバスの経営者である谷島氏は「日本のバス事業の8割が赤字といわれる。採算だけで切ったら、地域を支える交通網はなくなり、雇用も消える。赤字は問題だが、地域や人のことを考えないわけにはいかない。無駄を省くという経済思考、経済利益だけではなく、需要、地域、人との折り合いが大切。私たちの事業が地域に活かされ、地域を活性化できたら、これほどうれしいことはない」と述べている⁹。

(3) 路線バス事業のリスクの高さを直視

路線バス事業は、とりわけ中身が「見えない」というリスクに直面している。例えば、路線バスは一旦車庫を出ると、定時運行しているのか？混雑状況は？ダイヤは効率的か？利用者のバス事業へのニーズは？などの面で見えないリスクに常に直面している。そこでリスクを「見える化」しようというのが改善のスタートであった。具体的には次の3つの面での「見える化」によるリスク・コントロールである。①運行の見える化：埼玉大学と協同でGPSと乗降センサーによるバスデータ取得、車内アンケートの実施、②顧客ニーズの見える化：社内アンケート、住民意識調査、③コストの見える化：1台、1

⁹ 東日本旅客鉄道「トラバール」2013年9月。

ダイヤごとのコスト単位から1分、1キロ単位に変更他のリスク・コントロールを実施していく。これらのリスク・コントロール策には①の主にハード面や②の主にソフト面が含まれている。

(4) 柔軟な思考

コストを上げずに本数を増やすため、町役場の隣に「ハブバス停」を設置。ハブ空港と同じ原理で、そこから主要駅への路線だけでなく、大野地区、柵平地区といった過疎地域にはデマンド方式（通勤時間帯は定時運行）で、小型バスやワゴンバスを往復させるようにした。

〈その結果〉

路線バスへの参入から3年後の2009年以降、目に見える成果が出始め、2006年以前の1日750人から850人へと乗客が100人増えた。過疎地域の住民にとって、従来は1時間に1本だったバス運行が、1番多いところで30分に1本という驚異的な頻度を実現した。さらに、観光客の取り込みに成功したことも相まって、乗客数は再編前に比べて1.2倍に跳ね上がった。最近では全国からノウハウの提供を打診されるようになっている。例えば、2012年9月から地元の川越市と北海道のバス会社へのコンサルティングを行ったとともに、次に検討するように海外（ラオス）からの引き合いも来て、そこでの展開を経験している。

(5) イーグルバスのラオスでの展開

過疎化は日本だけの問題だけではなく程度の差こそあれ、世界共通の問題でもある。過疎化

の中での高齢者の交通移動の問題、また都市化の中での交通問題、環境問題などが新たに惹起されており、その解決が望まれている。

埼玉のバス会社イーグルバスが過疎地域である日高・飯能地域での交通問題を解決しかつ、そのビジネスモデルがラオスでの近年の交通問題（社会問題）の解決に寄与している例であり、「提供者よし、利用者よし、世間よし」の事例である¹⁰。

ASEAN（東南アジア諸国連合）の一つであるラオスは、経済の急激な成長とともに、市民のバイクや自家用車が急増し、激しい交通渋滞と交通事故が増えている。この交通渋滞と交通事故の多発化という社会的リスクを緩和するためにも公共交通の整備が重要である。

しかしながら、ビエンチャンのバス公社には、耐用年数を超過し老朽化したバスが多く、2001年に120台あったバスは2010年には77台に減少。人々の「バス離れ」も進み、バイクや自家用車の利用が増えた。2002年には760万人だったバスの利用者数は2009年には285万人と半分以下に、公共交通の利用率は4%にまで減り、バス公社はその経営維持が困難な状況になった。

老朽化したバスを交換し、バス運行本数を回復させる手立てが必要となった。ラオスから要請を受けた日本は、2012年6月に無償資金協力でビエンチャン・バス公社に42台のバスを供与した。しかし今後は、バス公社自身が自力でバスを新しくし、市民の生活の足としての地位を取り戻さなくてはならない。そのためには、

10 この事例は以下の資料を参照にしている。「GPSで路線バスを復活させる ～ラオスの首都での「バス事業改善システム」導入を目指して～」2015年版「開発協力白書」p.133。

バス公社の経営改善が必要である。この要請に応えたのが日本での過疎地域での路線バス事業の経営状況を好転させたイーグルバス社である。

埼玉県川越市のイーグルバス社は、2014年11月、自社の経営改善ノウハウをこのバス公社に活かさないかと考え、ODAを活用した中小企業等の海外展開事業を開始した。イーグルバス社はもともと観光バスの会社であったが、2006年に、赤字経営が続いていた東秩父村などのバス路線を引き受け、路線バス事業に参入。日本の公共バス会社の9割は赤字経営という中で、独自に「バス事業改善システム」を開発し、路線バスの経営革新に成功した会社である。

イーグルバス社の谷島社長は、この「バス事業改善システム」をビエンチャンの路線バスで試すことにした。具体的には、バスにGPS（全球測位システム）を取り付け、「いつ、どこを走行し、どこに停留しているのか」がわかるようにした。いいかえれば路線バス事業は多くの見えないリスクにさらされているが、それを見える化していったのである。また、バスの乗降口にセンサーを取り付け、「どこで何人が乗り、何人が降りるのか」がわかるようにした。そして、システムから得られたデータをデータベースに記録し、バス運行の実態が一目でわかるようにしたのである。ITの活用とともに、バスの運転手や乗降客からも聞き取り調査を実施した。

こうした調査からビエンチャンのバス事業の実態が見えてきたが、これまでのこの地域でのバス運行は以下のものであった。

運転手1人が1台のバスを、朝から夕方6時

まで専任で運行。バス停はあるが、運転手はそこを通らずに自分が把握しているバス利用者があるルートを通り、利用者が手を挙げたところでバスを停車させ、利用者が降りたいといったところで停車。乗客が多いバス停では長く停留し、乗客がいっぱいになるまで出発しない。このようにバスの運転手は自分の判断でバスを運行して乗客を乗せていた。運転手は仕事が終わると、決められた金額を公社に入金し、残りは自分の報酬にしていた。

つまり、バス公社は「それぞれのバスの売上げがいくらなのか、何人の乗降客がいるのか」を把握してこなかった。路線バスであるのに、運行ルートも運行ダイヤも定まっていないという実態も分かった。これらは明らかに経営リスクにつながり、これらのリスクを早急にマネジメントしなければ先が見えない。

イーグルバスの谷島社長は「バスの運転手は、どこにバス利用者がいて、いつバスを利用したいのかを知っています。GPSと乗降客感知センサーをバスにつけて、データを『測定し、実情を把握し、対策を考える』取組をしていけば、最適なバス・ルートと運行ダイヤが組めるようになっていきます」という。

このようにバス運行を最適化して、新しい42台のバスを最大限に活用できる運行計画が立案できれば、バスの老朽化で「バス離れ」していた市民も戻ってくるはずという確信も生まれた。

谷島社長の視点はさらに先の、バスの観光戦略にも向けられている。「これまでは、夕方6時にバス運行を終了していましたが、観光客などのためにも夜も運行すればいいのです。ラオス

は、ヨーロッパ観光貿易評議会の“2013年世界のベスト観光地賞”を取りました。首都ビエンチャンには、長期滞在のバックパッカーなど、欧米などから多くの観光客が来ています。川越市などで成功したように、観光旅行者の方々にも公共バスを利用してもらう観光ビジネスが企画できるはずです」と、観光業界出身の谷島社長は観光客を取り込んだ経営革新の可能性も考えている。

ラオスがますます発展する中で、公共交通はより一層重要なものとなる。日本のバス会社のバス運行を最適化する技術とノウハウが、ビエンチャンの公共交通の整備と観光戦略にも活かされていくことに期待がかかっている。

以上の事例は日本企業のラオスでの社会問題の解決に寄与している好例であり、日本での同社のビジネスモデルが世界の同種の社会的リスクにさらされている地域でも貢献しうる事例である。

以上3社の事例分析から、各社の復元の根源的要因を見ていくと、これまで検討した3要因、すなわち①リスク直視力、②逆境下でも企業理念をいかに持続化させるか、③柔軟思考と戦略との連動の3要因が各企業の復元力の源泉になっていたと考えられる。さらに最も重要と考え

たのは、逆境下、経営者の復元に向けて背中を押した要因、たとえば「エンド・ユーザーの声、励まし、地域住民からの熱望など」の要因である。これら諸要因がうまくブレンドされ各社の復元力の源になっていったといえる。各要因が各社の復元力に与えた影響度には違いがあるが、筆者の分析では図表3にあるように捉えており、これらの諸要因が各社の復元力の源泉であったといえる。

3. レジリエンス思考のマネジメント・プロセスによる社員の幸福度の醸成

本稿で検討しているビジネスにおけるレジリエンスおよびレジリエンス力の捉え方については、単に危機に強い企業という視点からだけではなく、さらに社員や利害関係者の幸福度も持続させるにはどうすればいいのかという視点も重視している。ここでは事例の検討を通して、レジリエンス力に必要な諸要因を指摘してきたが、終章では、ビジネス・レジリエンス力の多くはコントロール可能なものであるという視点から、ソフトな面である社員や経営者の内面からみたビジネス・レジリエンスに関わる重要な要因を踏まえて、ハードな面に関わる具体的施策も必要に応じ付加しながら、レジリエンス思

図表3 3社の復元力の根源的要因

社名	リスク直視	企業ビジョン・使命	柔軟思考・戦略	復元の背中を押した要因
池内タオル	**	***	**	エンド・ユーザーからの励まし
酔仙酒造	**	***	*	瓦礫から出てきた酒樽との目に見えない会話
イーグルバス	*	**	***	地域住民の熱望

注：***=非常に重視、**=かなり重視、*=重視

考のマネジメント・プロセスとそのチェック・ポイントを検討する。

最初にビジネス・レジリエンスのマネジメント・プロセスを示し、次に各プロセスにおいて重要なレジリエンス思考を指摘する。そして、これら各プロセスにおける考慮要因をレジリエンス思考時のチェック・ポイントとして検討する。

3.1 ビジネス・レジリエンスのマネジメント・プロセスとチェック・ポイント

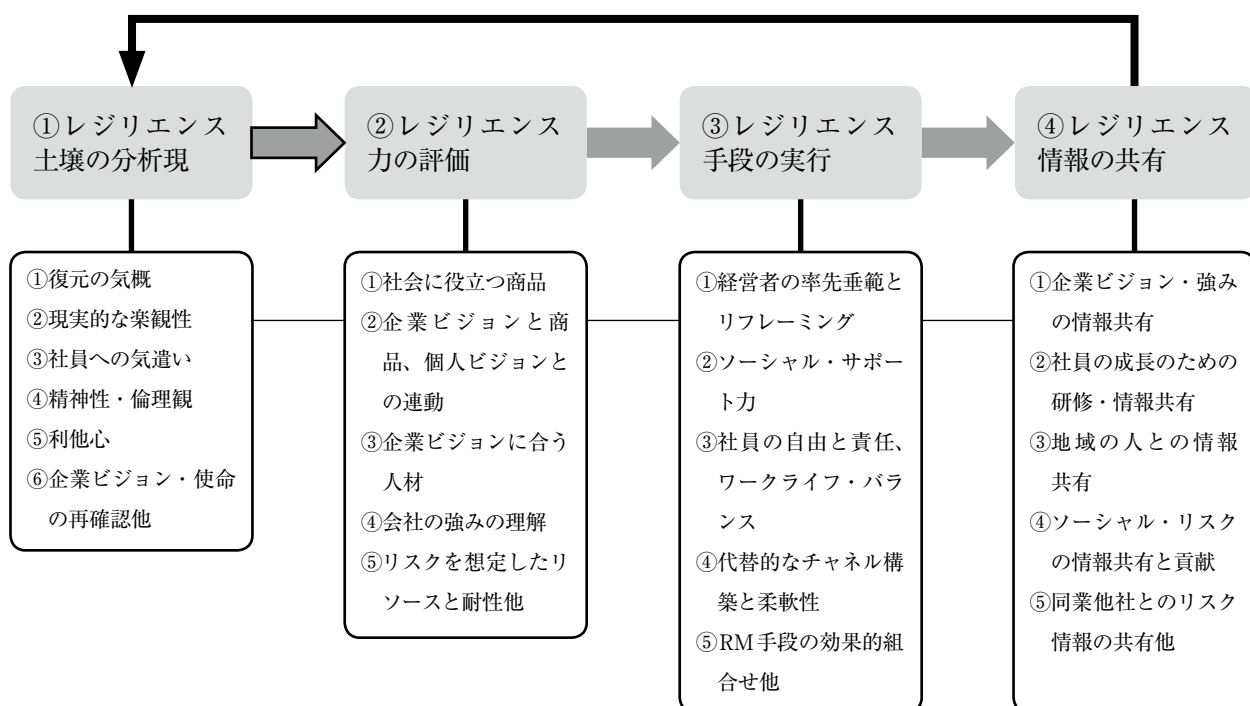
経営者や社員のレジリエンス力を起点として、企業のレジリエンス力を向上させるマネジメント・プロセスを示したのが図表4である。ビジネス・レジリエンス・マネジメント・プロ

セス（以下、BRMP）の使用の仕方は、企業が平時において、BRMPに示されている諸要因がどの程度、備わっているか、備わっていない場合にどうすればいいのかという、チェック・ポイントとして用いることが有効である。

BRMPの第1段階は、レジリエンス土壌の分析である。自社には危機に強く、かつ社員や利害関係者を幸せにし得る土壌がどの程度あるのかを分析することから、このBRMPは始まる。

BRMPの第1段階では主に経営者が関わるべき諸要因、しかもその多くは目に見えないが極めて重要な精神資産を含む無形価値の要因の分析が重要となる。具体的には、次の諸項目のレビューである。

図表4 ビジネス・レジリエンス・マネジメント・プロセス



第1段階：レジリエンス土壌の分析

①経営者の復元にかける気概・熱い思い

自社に危機に強いレジリエンス力の土壌があるかどうかは、一言でいって経営者の再起、復元にかける情熱、本気度がどれだけあるかによる。社員は企業破綻による不安感でいっぱいである。そうした状況下、経営者は復元のためのシナリオをリスクを直視しながら、社員に説明し安心させることがまず重要である。経営者自身、特に資金対応面でどれだけの貢献ができるかの自己開示はもとより、営業面、商品面、様々な側面での復元にかける具体的シナリオの開示により、経営者の復元のための気概・思いを社員に示し、社員の安心感、信頼を取り戻すことがまず重要である。

②経営者の現実的な楽観性

企業破綻時、経営者の今後の対応や将来に対する見方が悲観的なのか、それとも現実を押さえながらも胆の据わった楽観性を示すのかにより、社員からの信頼や安心感の獲得には差が出る。楽観性とは「将来に対してポジティブな期待を保持する考え方」であり、具体的には逆境下で「なぜそのようなことが起きたのかについての原因分析、どれだけの長さでかつどれだけの範囲で影響するのかという将来の予測に関し、思考し、全社員に説明すること」¹¹が重要である。逆境状況を現実を押さえながら捉える楽観性が必要であることは、これまでの研究や本稿で一部の事例で検討した内容からいえる。

③経営者の社員への気遣い

経営者はこれまで社員との関わりにおいて、

1人の人間として相對してきただろうか。企業風土が企業行動の多くを決めることが多いが、この企業風土は、経営者が社員をどのように見てきたか、どのように扱ってきたかを見ればわかるといわれている。社員を単なる売り上げ向上のための一員としてみるのか、1人の人間としてみて、社員の成長を後押しする形で対応するのかにより、社内の風土や雰囲気が変わる。経営者と社員との平時の関わり合いにより、危機発生時の社員からの信頼獲得や社員の安心感の持ち様が変わる。

④経営者の精神性、倫理性

職場における精神性（スピリチュアリティ）、特に経営者の精神性、倫理観は企業経営の原点である。こうした側面が逆境時に社員や利害関係者からの信頼獲得に結び付く。職場の精神性（スピリチュアリティ）とは「仕事の意味や価値、目的意識を問い直す運動であり、職場における個人の精神的成長や潜在能力の開発を通じて組織としての持続的な成長や成功につながるという信念と実践」である。例えば、同僚の間における気配りの態度、社会的責任の志向性、顧客への強いサービス精神、環境意識の高さ、コミュニティへの貢献活動への深い関わりなどである¹²。

⑤自利よりも利他

企業は平時において、自己利益よりも利害関係者全体の利益を尊重する気持ちや施策を実行してきただろうか。既に本稿でも指摘したように、自分だけが、自社だけが幸せになるとすると、幸せは逃げていくといわれている。利

11 久世浩司（2015）『リーダーのためのレジリエンス入門』PHPビジネス新書、p.46-47。

12 前掲中牧、日置（2009）、p.164-165。

他を重んじる姿勢と経営政策が、危機発生後の支援を得る原動力になり、それがレジリエンス力につながる。

競争的市場において、利他を優先させる思考はとりにくいかもしれないが、社員とその家族の満足度、顧客サービス、地域住民などへの気遣いは利他の表れであろう。利他の結果として利益を得、それを利害関係者に還元していく。利他と利益は矛盾しないのである。

⑥企業ビジョンや企業使命の再確認

これまで経営者は、創業時の企業ビジョンや使命を忘れた経営をしてきたのではないだろうか。逆境時、もう一度、原点に戻り、企業ビジョンの再確認を行うことが重要である。このことも歴史が教えてきたことであり、本稿でもこの点を指摘している。

BRMPの第2段階はビジネス・レジリエンス力の評価である。評価対象は企業ビジョンや使命、商品・サービス、販売、チャネル、人事、リスクマネジメント、財務、戦略（マーケティング、経営）、リスクへの耐性そして人間力を含む多方面に渡る。

第2段階：レジリエンス力の評価

①世の中に役立つ自社の商品・サービス

すでに検討したように、「会社とは何か」の本質論からみて、商品・サービスは社会的問題の解決に役立つものかどうかの原点から、既存商品および商品開発ほかを見直すことが重要である。社員からの自由なアイデア、しかもそれが現代の消費者ニーズに合致した商品化が可能なアイデアで、社会問題の解決につながるものかどうか重要であり、復元力の後押し

をしてくれるキーとなる。

②企業ビジョンと商品・サービス内容、そして個人のビジョンとの連動

企業ビジョンと商品内容、個人のビジョンとが一致している企業の持続力やレジリエンス力は非常に強い。それらの一致が社員の幸福感を醸成させ、生産性と幸福感とが併存する精神状態である「フロー」(flow)状態も生じやすい。

③企業ビジョンと合致する人材の採用

人材採用時に企業ビジョンと合致する人材の採用を心がけるべきである。そうすることで、個人の幸せ感と同時に、仕事面でのパフォーマンス向上も期待でき、さらには逆境時のレジリエンス向上にもつながる。

④会社の強みの理解と共有

経営者、社員は、自社の競争的市場での強みを冷静に把握しているだろうか。このことに気づかないまま廃業をしている企業が多い。自社の弱みだけを認識するよりも、むしろ強みをさらに拡張・強化する施策を検討すべきである。逆境時の「自己効力感」がレジリエンス力に役立つように、企業の強みを経営者は勿論、社員との間においても共有し、常にその強みに磨きをかけることを忘れてはならない。

⑤リスクを想定した会社のリソースと耐性

どういうリスクが発生したときに、どういうリソース（人、物、情報、有形・無形資産、アイデア、システム、信用、評判他）が自社にあるのかについて、事前に検討しておく必要がある。リスクマネジメントは「プロ・アクティブ」思考つまり、「リスクを想定し、事前に手を打っておく」という思考が非常に重要である。そ

のことによって、慌てないし、コストもかからないことになる。

企業内にリスクを想定したマニュアルがあっても、特に想定外のリスクが生じた時の企業対応は機械的なものになりがちであり、効果的な対応は期待できない。単純な機械的な対応を修正し、レジリエントな対応を行うには「リスク対応に関して広範で多様な対応レパートリーを多く持つこと（したがって柔軟思考が必要）」、「既存のやり方を効果的に再組み立てする能力」、「情報の共有能力」、「大混乱下でも感情を制御できる十分な能力」がなければならない¹³。

リスクには発生頻度とインパクトがあり、両者の積がダメージの大きさを示す。どういうリスクがマネジメントに影響を与えるのか、あるいは商品の生産に影響を与えるのか、自社のリソースでどれだけ対応できるのかなど、リスクへの企業耐性を、リソースを踏まえて検討し、事業の継続性と復元力を管理していくことが非常に重要になる。

第3段階はレジリエンス評価項目の実行である。第2段階での評価項目の実践を行うとともに、さらに次のような点での実行が必要となる。

第3段階：レジリエンス手段の実行

①経営者の率先垂範とリフレーミング

逆境下にあるときは、特に経営者の行動力が重要になり、資金対応は勿論、商品開発、クレーム対応、販売など、マーケティングや経営面

における経営者自身の行動力が問われることはいうまでもないが、復元と成長を目指すには社員の内面に訴求する思考として、より重要な思考法がある。

それは「リフレーミング」(reframing)といわれるものである。「リフレーミング」とは、心理臨床分野で使われている言葉である。バンドラーとグリンダー (R.Bandler,J.Grinder) は、「リフレーミングは、創造の非常に重要な要素である。それはありきたりの事柄を、有益な、あるいは楽しい枠組みに置き換える能力である」¹⁴ といっている。わかりやすくいえば、視点を変えることにより、それまで見逃していた可能性を自らの中に見出し、何ができるのかの発見を促すという役割である¹⁵。いうまでもなく、この役割は経営者が担い発揮しなければならない。

例えば、はとバスは1990年代後半、4年連続で経常赤字を計上し、借入金が70億円にまで膨らんだどん底状態にあった。そこから10年かけて復元したが、その時に「リフレーミング」が、はとバスの復元に貢献した思考であるという指摘もある。これまでの仕事のやり方に感じた違和感を見過ごさずに、その見直し（例えば、商品とパンフレット、オペレーションの見直し、プロモーションの見直しなど）を、「お客様の満足」を第一に考えることから始め、「お客様が利用しやすい定期観光への改革」をはとバスの中に用意されているリソース¹⁶に真摯に向き

13 Karl E.Weick, Kathleen M.Sutcliffe, *Managing the Unexpected-Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Second edition, John Wiley & Sons, p.81.

14 リチャード・バンドラー、ジョン・グリンダー、吉本武史、越川弘吉訳 (1988)『リフレーミングー心理的枠組みの変換をもたらすものー』星和書店、p.vi.

15 栗木 契、水越康介、吉田満梨編 (2012年)『マーケティング・リフレーミング』有斐閣、p.3。

16 心理におけるリソースとは「回復に役立つ来訪者の体験や性向、行動のパターン、認知の仕方、価値観などのすべてを意味する。幅広いリソースを確認することで、必要に応じてリソースを組み合わせて問題解決に取り組む心の働きが生まれる」。(前掲栗木他 (2012年) p.74。

合い、活かしたことが同社の再生につながったといわれ、この局面で「リフレーミング」が大きな役割を果たした¹⁷といわれている。これも、はとバスの復元に貢献した思考法である。

②ソーシャル・サポート力、ネットワーク力

普段からのネットワークによる情報共有を通し、利害関係者との「つながり」の構築が重要である。利害関係者の中には同業他社が含まれることもある。自然災害リスクによる被災で壊滅的被害を受けた酔仙酒造が、同業他社からの支援を受けたケースは既に検討したが、こうしたサポートも、「競合ではあるが良きライバルとしての普段からの信頼関係」から生じるのであろう。この点については、次の④にある「リスクを想定した代替的なチャネル・ネットワークのデザイン」とも関係している。

ソーシャル・サポートは、社員とともに利害関係者にサポートを提供し、かつ受け取るという、双方向の支えを築くことが重要である。サポート・ネットワークの有効活用を通じ、相手への共感を示し、復活のプロセスを社員一同、共に歩むことができる。

③社員への自由と責任の付与

社員の生産性の向上と幸福度の両立状態ともいえる「フロー」を生むには社員に権限を委譲することが重要である。仕事の仕方において、それが拘束的に社員をコントロールするものではなく、仕事の遂行方法に選択の幅があり、最善の方法を見つけられるチャンスを社員に提供することが、信用と新たなアイデアを生み出す。ワークライフ・バランスなどは、その一つの方策である。こうしたことは、社員と会社と

の信頼関係を向上させる。

④リスクを想定した代替的なチャネル・ネットワークと柔軟思考

大地震、津波、洪水などの自然災害リスクの発生により、原材料・部品などの調達リスクが顕在化すると、事業の継続がストップする。経営者が最も憂慮すべき事態である。事業中断リスクに対する耐性を、サプライ・チェーン・リスクマネジメントの視点から検討しておくべきである。

また、サプライヤーの複線化、生産地の分散化も検討すべきである。ただコストの観点からは、こうした諸方策が高くつく場合があり、個別企業から見れば競争力の低下にもつながる場合がある。リスクの特徴、自社のリソース、社会的責任などを考慮して検討すべきであろう。

また自然災害リスクは特定の会社というよりも、地域、国を襲うソーシャル・リスクである。この種のリスクに関しては、業界全体で協力的な対応を臨機応変に行うことも重要である。

平時には、競合他社とは競合しているが、異常なソーシャル・リスクが発生した場合には、提携の取り決めに基づき提携戦略を実施する。通常は、競合他社としてお互いに競争しながらしのぎを削るが、予想しない甚大なソーシャル・リスクが発生したときには、自社の利益を超えて地域の利益を優先させパートナーとなって提携し合い、助け合うことが非常に重要になる。そのためには普段からお互いの存在を認め合い、ライバルとして、あるいは良きパートナーとしての関係性をもつことが非常に重要であり、レジリエンス力につながる。

17 前掲栗木 契、水越康介、吉田満梨編（2012年）p.118。

⑤リスクマネジメント手段の効果的なミックス

BRMPの第2段階である「レジリエンス力の評価」で検討したいいくつかの評価項目を適切に組み合わせながら同時に実施していくことが重要となる。リスクマネジメント視点では、ハードな手段のみならずリスクやチャンスを含む情報の共有、普段の信頼性確保、企業ビジョンの再確認などのソフト・コントロールをベースとするリスク・コントロール策にリスク・ファイナンスをも加味させなければならない。リスク・ファイナンスでは単に金融機関だけではなく、広く利害関係者、民間からの資金サポートも、これまでの信頼関係が構築できていれば期待できる。

第4段階：レジリエンスのための情報共有

これまで検討してきたことからわかるように、レジリエンス力の向上には多様な要素が必要となる。それを情報の共有という視点から捉えておくことが重要である。我々は情報により意思決定を下すのであるから、平時からの社員間、経営者と社員間、会社と利害関係者間、会社とコミュニティとの間で、次に見るような面での情報共有が重要となる。

- ・企業ビジョンの再確認と浸透
- ・自社の強みの再確認と共有

- ・社員の成長機会の提供
- ・地域の人々との交わり・情報共有
- ・同業他社とのリスク情報の共有
- ・地域のソーシャル・リスクの情報共有と自社の貢献他

4. おわりに

主に事例を通して、未曾有の危機に直面しても、そこから復元していく企業のレジリエンス（復元）力の源泉を検討してきた。それは既述したように主に4つの要因であることが分かった。すなわち①リスク直視力、②逆境下でも企業理念をいかに持続化させるか、③柔軟思考と戦略との連動、そして最も重要と考えたのは、④逆境下、経営者の復元に向けて背中を押した要因、たとえば「エンド・ユーザーの声、励まし、目に見えないスピリチュアルな力、地域住民からの熱望など」の要因である。これら諸要因がうまくブレンドされ各社の復元力の源になっていったといえる。

ここで検討した事例はわずか3つではあるが量的分析では把握できない質的な上記要因の存在こそが重要な要因であり、これらの要因は普段の経営者と社員を含む利害関係者とのレジリエンス・マネジメント努力により達成できるのではないだろうか。

中小企業組合のダイナミズム

—組合活動の変遷と多様性—

筒 井 徹
(商工総合研究所
調査研究室長)

< 要 旨 >

- 中小企業の組織化は、結束による効果実現と施策受け入れの媒体として必要となる。
- 組織化の目標・機能は、規模の利益の実現、経営資源の相互補完、集団全体の改善発達、の3点に整理できる。ただ、この視点に縛られることなく様々な角度から分析を試みるべきであろう。
- 組織化に期待される役割についてみると、従来型の同業種・同業態の量的集積による規模の利益を実現する重要性は相対的に低下し、経営資源の相互補完による様々な戦略的な連携が注目されるようになった。その最も有力な母体として期待されるのは中小企業組合である。
- 金融事業は、中小企業が相互扶助の精神のもとに組合としてより大きな信用力をつくりあげ、金融上の隘路を解決しようとするところにその意義がある。ただ、実務の過程で技術的に難しい問題が多い。
- 共同事業の変遷をみると、主な事業の実施率が総じて上昇しているなか、かつての中心事業であった金融事業の実施率低下が際立つ。
- 近年新規に実施された共同事業としては、「外国人技能実習生受入」が注目される。
- 現在組合が重視しているテーマは、組合活動の原点となる「組合員相互の交流連携活動」や、「人手不足対応」、「人材育成・強化」などである。
- 約3割の組合は、意識の有無に関わらずSDGsに向けた活動に取り組んでいる。また、少数ながら「物的資源」や「人的資源」を共通使用する、シェアリングエコノミーの取り組みもみられる。
- 現在金融事業を実施している組合は3割程度で、消極的な対応が目立つ。その一方組合金融の持つセーフティネット機能を評価・重視し、事業を継続する組合もある。
- 共同事業はあくまでも組合の目的を達成するための手段の1つであり、その内容や方向性は、組合の基本方針に沿って決められるべきである。目先の成果や目新しさに拘泥することなく、中長期的な視点に立ち、目的達成のために今必要と考える取り組みに力を注ぐべきであろう。

はじめに

1 組織化の必要性和共同事業

1.1 組織化の必要性

1.2 共同事業の考え方

1.3 共同事業の種類と類型

1.4 金融事業の意義と実施体制

2 共同事業の変遷

2.1 共同事業実施状況

2.2 新たな共同事業

2.3 現在組合が重視しているテーマ

2.4 SDGsへの対応、シェアリングエコノミーの導入状況

2.5 金融事業の位置づけの変遷

3 共同事業の取り組み事例

3.1 先進的な取り組み

3.2 金融事業

4 考察

おわりに

はじめに

労働力の確保、人材の育成・強化、働き方改革の推進、事業承継、防災・BCP、SDGsへの対応等中小企業が取り組むべき課題は山積している。中小企業は「自助」の精神のもとこうした課題に取り組んでいく必要がある。しかし中小企業が個の力だけでこれらの課題に立ち向かっていくことは並大抵ではない。こうしたなか「相互扶助」の精神のもと、利活用可能な有形・無形のリソースを探索・入手し、結合・アレンジすること等により、組合員を支援する組合の取り組みが注目される。その一方、既往の共同事業においても環境変化に応じてその内容や業務プロセスを見直し、組合員の経営を支え続ける「いぶし銀」のような組合の取り組みも見逃せない。

本稿ではまず第1章で組織化の必要性を確認し、共同事業の考え方やカテゴリーを整理する。また、代表的な共同事業である金融事業の意義や実施体制などについて説明する。次に第2章

では共同事業の実施状況について新旧比較を行い、その変遷を概観するとともに、新たな動きや昨今注目されているテーマなどへの対応を確認する。第3章では先進的な共同事業と、伝統的な共同事業である金融事業の取り組み事例を紹介し、共同事業の多様性を浮き彫りにしてみたい。最後の第4章ではこれらの取り組みを整理・分析することで、組合活動の考え方や意義、効用や効果、今後の方向性などについて考察を試みる。

1 組織化の必要性和共同事業

わが国経済は、少子・高齢化、グローバル化、空洞化による集積縮小、IT・AIの進化による第4次産業革命と呼ばれているデジタル経済をベースとした技術革新などの構造的な変化に直面している。しかもその変化のスピードは速く、経済面、企業経営面では様々な課題が生じてきている。また社会面に目を転じると、地球環境問題の深刻化、格差の拡大による社会の分断、社会的紐帯の希薄化などによる「不安社会」

の到来を危惧する声が大きくなってきている。2015年9月には世界が取り組むべき課題として国連総会で「持続可能な開発計画（SDGs）」が採択された。こうしたなか企業経営のスタイルは大きく変化してきており、中小企業組合のあり方にも少なからぬ影響を与えている。本章では組合の共同事業の必要性や考え方などについて改めて考えてみたい。

1.1 組織化の必要性

全国中小企業団体中央会（以下「全国中央会」と記す）の『中小企業組合組織論』（2020年版）では、“中小企業の組織化は、中小企業の結束による効果実現と施策受け入れの媒体として必要である。”と論じている。そして効果実現については以下の3つの意味があると記している¹。

- ①外部に対して交渉力をもつことができる。
- ②中小企業自身の経営力を強くすることができる。
- ③業界全体の課題に取り組むことで外部環境変化への対応力を強くすることができる。

中小企業および中小企業組合を取り巻く環境が大きく変化するなか、本稿ではこれらの意味を広義に解釈することとしたい。例えば、①については同書では“中小企業間の過当競争を抑制し、取引先に対する地位を強化するために重要である。”と論じているが、中小企業間の他にも中小企業と大企業との間にも価格を含めた様々な競争があり、こうした軋轢を緩和、回避することも含める。さらに取引先との関係のみならず、従業員や地域社会等中小企業を取り

巻く様々なステークホルダーとの関係強化も含むものとする。②の経営力については、生産性の向上等定量的な効果に注目が集まりがちである。しかし定性的な面、例えば地域にとってなくてはならない企業として高い評価を得ることも企業価値を高め、経営力の強化につながるはずである。③については外部経済性や公共性を発揮し、業界のみならず地域社会やサプライチェーン内の関係者などと共存共栄を図っていくことが、畢竟、組合員のレジリエンスを強化することにつながると思う。

また施策受け入れの媒体としての必要性について同書は“中小企業の組織化は中小企業への政策普及の担い手であり、同時に、中小企業の要望や意見を集約して政策実現を求める主体でもある。”と論じている。実際に国や地方公共団体などは、中小企業組合を通じて中小企業に様々な支援策を講じている。組合員は組合を通じて制度融資や補助金などの情報を入手している場合が多い。

1.2 共同事業の考え方

代表的な中小企業組合である事業協同組合は、相互扶助の精神に基づき経営の近代化・合理化と経済的地位の改善向上を図るために共同で様々な事業を実施している。中小企業組合は、組織化の必要性に基づき設立され、共同事業を通じて組織化の意味を具現化する。ここでは共同事業の目標・機能について考えてみたい。

前述の『中小企業組合組織論』等によれば、組織化の目標・機能を分析し、以下の3点に整

¹ 同書 pp.5-6

理している²。

(一)規模の利益を実現する

(二)中小企業の保有する経営資源を相互に補完する

(三)業界等一定の集団全体の改善発達を図る

現実の組合活動、共同事業は多種多様であり、その取り組みを分析する場合には様々な切り口が考えられるが、本稿では共同事業の目標・機能をこの3つの視点からみていくこととしたい。

なお補足すると(一)は共同で事業を実施することで取引ロットを大きくし、1取引あたりの平均費用を引き下げることである。共同仕入・購買が典型的な例である。(二)は経営資源を共有化することによって固定費を分散させる「範囲の経済」や、異なる経営資源を共用・多重利用すること等により新たなアウトプットを生み出す「連結の経済」の実現を志向するものである。(三)については広義に解釈し、業界のみならず地域やステークホルダーなどを含めた集団全体の利益に資する取り組みを包含するものと考えている。組合の構成員のなかには長年にわたり地域に密着したビジネス、社会貢献活動が続けている企業が少なくない。また組合を中心にこうした組合員が連携し、地域社会の維持・強化や地域の課題解決、伝統文化の承継などに取り組んでいる例は少なくない。

ただ実際の共同事業の目標・機能は、この3つのどれか1つに限定されるものではなく、複数の目標・機能を有している場合も多い。例えば(一)を意識した取り組みが結果的に組合員間の連携を強化し、異なる経営資源を持ち寄るこ

とでシナジー効果を生む、つまり(二)につながる場合もある。そして組合員が互いに協力して事業活動を行うことにより、共同事業のパフォーマンスが向上すれば、組合員の効用は増加し、プラスサムの効果が得られる。大胆に言えば、共同事業はすべて最終的には(三)の集団全体の改善発展を目標とする活動といえなくもない。なおここでいう効用には、会計上の定量的なものだけではなく、信用、ブランド力などの定性的なものも含めるものとする。

以上共同事業の目標・機能を先行研究に基づき3点に整理してみたが、この視点に縛られることなく様々な角度から分析を試みるべきであろう。共同事業が組合の意図していなかった効用をもたらし、成果を生んでいる場合もある。本稿の見方はあくまでも1つの切り口に過ぎず、複眼的な視野を持って共同事業の目標や機能及び効用や効果についても考えることが重要であろう。

1.3 共同事業の種類と類型

共同事業を目的別にみると経済事業と非経済事業に大別できる。「中小企業等協同組合法」(以下「中協法」と記す。)ではこうした視点からの分類はしておらず、事業協同組合(及び事業協同小組合)は図表1の7つの事業の全部又は一部を行うことができると定めている。

第1番目には、“生産、加工、販売、購買、保管、運送、検査その他組合員の事業に関する共同事業”が挙げられている。

2番目には、“組合員に対する事業資金の貸付け(手形の割引を含む。)及び組合員のため

2 同書 pp.7-9 及び全国中小企業団体中央会 (1991) pp.168-169

(図表1) 法律上の共同事業の種類

	事業の種類
一	組合員の事業に関する共同事業
二	金融事業
三	福利厚生事業
四	教育・情報提供事業
五	新分野開拓支援事業
六	団体協約の締結
七	上記附帯事業

(出所) 中小企業等協同組合法

にするその借入れ”、すなわち金融事業が挙げられている。また、中協法第9条の二の10では、“定款で定める金融機関に対して組合員の債務を保証し、又は、その金融機関の委任を受けて債権を取り立てることができる。”と規定している。金融事業は広義にはこれらの他に組合員が有する売掛債権の買い取り、組合員の借入の斡旋などを含む。

なお、1997年の中協法改正により、共同事業に「新分野開拓支援事業」が追加された。改正前は、組合員が組合の定める組合員の資格事業に関連しない事業分野に進出する場合には、組合事業として支援することはできなかったことを考えると画期的な改正であった。

では実際の組合の現場ではどのような事業に取り組んでいるのだろうか。全国中央会では、主な共同事業の種類として11の事業を紹介している（「その他の事業」を除く）³。そのなかには共同購買、共同販売、金融などの伝統的な事業とともに、昭和の時代には想像もできなかった外国人技能実習生受入事業が紹介されており、組合員ニーズの変化が確認できる。ちなみに全国中央会では共同事業を「基盤支援事業」、「共同化事業」、「新分野開拓支援事業」、「連携・交流支援事業」、の4類型に大別している⁴（図表2）。「基盤支援事業」は、組合員が行っている事業の種類や内容に関係なく、組合員の経営全般にかかわる事業であり、金融事業、福利厚生事業、人材育成、情報提供事業などがこれに該当し、非経済事業が多い。「共同化事業」は組合員が現在実施している事業の一部を組合の事業として行うもので、事業の一部統合の意味をもっており、経済事業である。今日では異業種組合が増加していること、組合員のビジネスモデルが多様化していることなどから、共同化事業の利用組合員が限定されてしまう場合もでてきている。

(図表2) 機能に基づく共同事業の類型

事業の類型	主な事業
基盤支援	金融、福利厚生、人材育成、情報提供、共済、施設共同利用、運送・保管、調査研究、事務代行
共同化	購買・仕入、生産・加工、販売・加工、宣伝・市場開拓
連携・交流支援	産学官連携、異業種交流
新分野開拓支援	新技術・新製品開発・新市場開拓

(出所) 全国中小企業団体中央会（2004）『平成16年版中小企業組合白書』pp.1-2に基づき筆者作成

³ 全国中小企業団体中央会（2020c）pp.12-15

⁴ 全国中小企業団体中央会（2004）pp.1-2

なお「連携・交流支援事業」は非経済事業であり、事業そのものが組合員に直接経済的なメリットをもたらすものではないが、大きな可能性を秘めている。中協法に基づき組合が設立されはじめた当時は、組織化の主目的は(一)規模の利益を実現する、ことであったことから、同質を母体とした同業種型組合が中小企業組合の主流であった。その後高度経済成長期、安定成長期、バブルの生成・崩壊を経て、わが国経済は多品種・少量生産型の低成長経済に移行していった。そして現在は少子・高齢化、グローバル化、空洞化と産業集積の縮小、情報化の進展、IT・AIの進化等構造的な変化に直面している。社会面に目を転じると、ソーシャルビジネスへの対応、SDGsへの取り組みの強化なども大きな課題となっている。こうしたなか組織化に期待される役割も質的に転換を遂げてきた。すなわち、従来型の同業種・同業態の量的集積による(一)規模の利益を実現する、重要性は相対的に低下し、(二)中小企業の保有する(異なる)経営資源を相互に補完する、様々な戦略的な連携が注目されるようになった。その最も有力な母体として期待されるのは中小企業組合である。

すなわち組合が連携・交流をコーディネートし、内外の関係者の結節点としての役割を果たすことで、組合員は異業種・異業態から自身の知らない多様な情報や知識に触れることができる。ジェームズ・マーチの「知の探索・知の深化の理論」⁵は、自分の知らない「既知の知」

を幅広く探してきて(知の探索)、それを自分が持っている「既存の知」と組み合わせ、深堀する(知の深化)ことの重要性を提示・検証している。こうした異なる知の新しい組合せから高付加価値ビジネスが生まれるのである⁶。当該事業はまさにここでいう「知の探索」につながるものといえる。また組合がこうした情報の結節点を多く保有することでハブ機能を発揮することができればそのメリットは大きい。ネットワーク上に流れる情報や知識をコントロールすることが可能となり、組合員の情報探索コストを抑えることができるからである⁷。

1.4 金融事業の意義と実施体制

中小企業組合の共同事業の歴史について語る際には、金融事業について説明を行う必要があるだろう。1963年に制定された「中小企業基本法」では、二重構造問題⁸の解決を図ることが政策の基本に位置づけられ、「社会的弱者」である中小企業の経済的社会的制約による不利を是正することが具体的な政策目標とされた。中小企業が事業資金を調達することは容易ではなかった。こうしたなか「金融」、「組織化」、「診断・指導」を3本柱として中小企業施策が推進されることとなった。そのためかつては組合の代表的な共同事業といえば金融事業であった。金融事業は、中小企業が相互扶助の精神のもとに個々の信用力を1つに集結し、補完しあって、組合としてより大きな信用力をつくりあげ、金融上の隘路を解決しようとするこ

5 March,J.G. (1991) pp.71-81.

6 入山 (2019) p.232

7 Burt,R (1992)

8 「昭和32年度年次経済報告(経済白書)」(1957)では、「わが国の雇用構造は、一方に近代的大企業、他方に前近代的な労使関係に立つ小企業及び家族経営による零細企業と農業が両極に対立し、中間の比重が著しく少ない」と分析している

るにその意義がある。

金融事業は、組合が組合員に対して、事業上必要となる資金調達を支援する金融サービスである。組合員に対する貸付についてみると、その原資は組合の自己資金または金融機関からの借入金であるが、多くの場合は后者であり一般的に「転貸」と呼ばれている。そのため組合が事業を円滑に実施していくためには、まず取引金融機関の信頼を得ることが必要不可欠となる。組合は事業実施体制を構築し、適正に事業を運営していくことが求められる。制度の主な検討事項については図表3の通りであり、事業を行うにあたっては、毎事業年度、当該事業

計画について総会（又は総代会）の議決を経しておく必要がある。併せて組合の最高借入限度、1組合員に対する貸付金（手形割引を含む）及び1組合員への債務保証額の最高限度などの議決を得ることが望まれる。また事業運営を円滑に進めるために、最初に金融規約を制定し、貸出期間、担保、保証、利率、手数料等の基準やこれらの見直しを含めた運用のルールを定めることが肝要である。運営面については、迅速、適正な対応を図るために金融委員会あるいはこれに準じる審査機関を設けている例が多い⁹。なお組合員に対する貸付事務の基本的な流れは図表4の通りである。

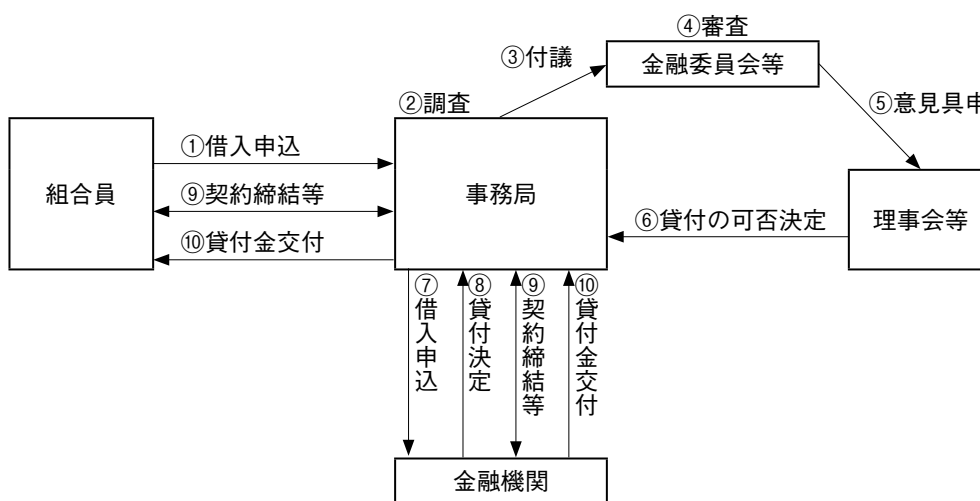
（図表3）金融事業制度の主な検討事項

制定機関	運用の基準
総会	定款、金融事業規約、金融委員会規約、事業計画・収支予想
理事会	金融事業規程

○借入金額の最高限度
○1組合員に対する貸付(含、手形割引)または1組合員のためにする債務保証金額の最高限度

（出所）商工中金（1983）『組合金融事業の手引』p.2に基づき筆者作成

（図表4）貸付事務の基本的な事務の流れ



（出所）商工中金（1983）『組合金融事業の手引』p.3に基づき筆者作成

⁹ 金融委員会は理事会の諮問機関として設けられる

ただ、金融事業は実務の過程で技術的に難しい問題が多い。組合が貸倒損失等のリスクを回避しつつ組合員の事業発展に貢献するためには、審査体制の整備を図るとともに実務担当者が法律、財務等金融関連の基本的な知識を身につけ、適切な運営を行う必要がある。とはいえ金融に詳しい人材が組合内部にいるとは限らない。実務に際しては取引金融機関からの情報や助言が貴重となる。金融委員会のメンバーには組合役員、組合員のみならず、金融機関職員など金融面に明るい人材を選ぶこともできる。こうした点からも組合は常日頃から金融機関とのコミュニケーションを確保し、信頼関係を構築していくことが重要になってくる。なお組合の金融事業を支援する代表的な金融機関としては、商工中金が挙げられる。

ちなみに上記は金融事業の内部管理態勢を構築するための原則的な枠組みであり、実際の業務執行に際しては、信用リスクの大小に応じてメリハリをつけて適宜柔軟に対応している¹⁰。例えば、総会等で定めている1組合員あたりの貸付（転貸）限度額で、かつ一定の条件満たしている（信用リスクが小さい）場合は、理事会等最終的な意思決定機関への報告は事後でも可とする扱いを許容するなどの運用例もある。

2 共同事業の変遷

本章では1981年と2019年の調査の結果を比較することで、事業協同組合の共同事業実施状況の変遷を概観する。さらに新たな共同事業

への取り組み、現在組合が重視しているテーマや中小企業への浸透に課題があるとされているSDGsへの対応、生産性向上に資するシェアリングエコノミーについても確認する。他方かつて共同事業のなかで中心的な役割を担っていた金融事業にも着目し、その取り組みスタンスや事業に対する評価の変化などについて整理する。

なお1981年調査時点では、火災共済事業の専門組合である「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が、2012年の法改正により当該類型は廃止され、その多くは事業協同組合に包含されることとなった。従って以下の2019年調査の数字は「火災等共済組合」¹¹を除いたものである。

ちなみに1981年といえば、中小企業組合数が58,721（同年3月末の数字）とピークに達した年である¹²。その後解散組合数が設立組合数を上回る状況が続き、2002年以降は18年連続で組合数は減少している。その結果、2019年3月末の組合数は35,917とピーク対比約4割の減少となっている。

2.1 共同事業実施状況

（1）1981年調査

商工中金調査部では、1981年2月に事業協同組合を対象としたアンケート調査を実施している¹³。共同事業については32の選択肢を設け、その実施状況（実施率）を調査している。実施率が最も高かったのは、「資金の貸付」（88.9%）であった（図表5）。9割近くの組合が実施して

¹⁰ 理事会等の招集が月1回と定められている場合などは、原則に拘った運用では組合員への資金交付に時間がかかり、機動的な対応ができない

¹¹ 2014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

¹² 全国中小企業団体中央会（2020b）p.58

¹³ 商工中金（1981）。調査時点1980年12月31日、調査実施時期1981年2月、調査対象組合5,079組合、回答組合4,486組合

(図表5) 共同事業実施状況 (1981年調査)

順位	選択肢	実施率 (%)
1	資金の貸付	88.9
2	資金の斡旋	45.0
3	債務の保証	35.8
4	共同購入	34.5
5	その他の情報関連	32.3
6	建議・陳情などの政策活動	19.8
7	その他共同福利厚生	19.3
8	共同教育訓練	18.3
8	セミナー開催・機関誌発行	18.3
10	共同宣伝・販売促進	18.0
11	各種共済事業	17.4
12	その他の共同施設提供	16.9
13	市場調査・開発	16.6
14	共同販売	15.6
15	共同受注	12.7

(出所) 商工中金 (1981)『組合実態調査報告書』p.37に基づき筆者作成

(注) 実施率10%以上抜粋

おり、ダントツの第1位であった。以下「資金の斡旋」(45.0%)、「債務の保証」(35.8%)、「共同購入」(34.5%)、「その他の情報関連」(32.3%)の順となった。調査対象が商工中金と貸出取引のある組合であったこともあるが、上位3位までを金融事業が占めており、「売掛債権買取」(3.4%)を含めると共同事業実施組合のうち92.9%が何らかの金融事業を実施していた¹⁴。ちなみに1984年3月の全国体中央会の調査においても、事業協同組合の「資金の貸付」実施率は58.6%と過半数を占め、最も実施率は高かった¹⁵。

このように当時は共同事業といえば金融事業であったといっても過言ではない。

(2) 2019年調査

2019年に商工中金と当財団は「組合実態調査」を実施している(『2020年版組合実態調査報告書』)。共同事業については31の選択肢を設け、その実施状況(実施率)を調査している¹⁶。事業協同組合(火災等共済組合を除く、以下同じ)についてその結果をみると、実施率が最も高かったのは、「組合員、従業員の福利厚生」(40.8%)であった。以下「共同仕入・購入」(40.4%)、「組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸」(30.5%)、「教育訓練・人材開発」、「資金の貸付、手形割引」(ともに22.0%)、「保険代理業務」(21.8%)、「共同販売」(19.7%)、「共同受注」(17.1%)の順に続いている(図表6)。

「資金の貸付、手形割引」は第4位と上位にはランクされているが、1981年の調査結果と比較すると実施率は▲66.9%ポイントと大幅に低

(図表6) 共同事業実施状況 (2019年調査)

順位	選択肢	実施率 (%)
1	組合員、従業員の福利厚生	40.8
2	共同仕入・購入	40.4
3	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	30.5
4	教育訓練・人材開発	22.0
5	資金の貸付、手形割引	22.0
6	保険代理業務	21.8
7	共同販売	19.7
8	共同受注	17.1
9	高速道路等利用料金の共同精算	15.1
10	共同宣伝・販売促進・イベント主催	13.0
11	共済事業	10.6

(出所) 商工中金・商工総合研究所 (2020)『組合実態調査報告書』2020年版p.49に基づき筆者作成

(注) 実施率10%以上、火災等共済組合を除く

¹⁴ 金融事業実施組合数÷1つ以上の共同事業実施組合数、で算出

¹⁵ 全国中小企業団体中央会 (1984)

¹⁶ 中小企業組合を取り巻く環境は大きく変化しており、1981年と2019年の調査では選択肢は異なる。例えば2019年は情報関連の選択肢はない

下している（図表7）。また事業協同組合の金融事業の実施率は30.1%となっており、1981年の調査結果を62.8%ポイント下回る結果となった。前述した1984年の全国中央会の調査結果と比較しても20%ポイント超える低下となっている。さらに最近5年間に縮小・廃止した事業をみると、第1位は「資金の貸付、手形割引」（33.5%）となった。3つの調査はそれぞれ対象組合抽出の基準が異なっているため単純な比較はできないが、金融事業の実施率が大幅に低下していることは明らかである。

一方1981年の調査結果と2019年の調査結果から、金融事業以外の主な共同事業の実施率の変動状況をみると、「組合員、従業員の福利厚生」（19.3%→40.8%）、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」（16.9%→30.5%）、「共同仕入・購入」（34.5%→40.4%）、「共同受注」（12.7%→17.1%）、「共同販売」（15.6%→19.7%）、「教育訓練・人材開発」（18.3%→22.0%）は実施率が上昇している¹⁷。このように共同事業の中では、かつての中心事業であった金融事業の実

施率低下が際立っている。

2.2 新たな共同事業

2019年調査では、現在実施している事業として回答組合の15.1%が「高速道路等利用料金の共同精算」を挙げている（前掲図表6）。また、同調査では現在実施している事業のうち、最近5年間に新規に開始した事業を聴取している。結果をみると、「外国人技能実習生受入」（9.5%）が第5位にランクされている。いずれも1981年調査時点では存在しなかった事業である。両事業の概要については以下の通りである。

高速道路等の別納割引制度は1963年に料金の後納制度として導入され1966年から大口利用者の定着と大量利用の促進を図る目的で導入された。その後割引差益を享受することを目的とする不正利用が発生したこと等から、当制度は2005年3月末に廃止され、翌月からETCの利用を前提とした大口・多頻度割引が導入された。組合が実施する「高速道路等利用料金の共同精算」事業は、一般的には組合員の

（図表7）主な共同事業の実施率の差異

1981年調査結果		2019年調査結果		②－① 増減 (%ポイント)
選択肢	①実施率 (%)	選択肢	②実施率 (%)	
資金の貸付	88.9	資金の貸付、手形割引	22.0	▲ 66.9
共同購入	34.5	共同仕入・購入	40.4	5.9
その他共同福利厚生	19.3	組合員、従業員の福利厚生	40.8	21.5
共同教育訓練	18.3	教育訓練・人材開発	22.0	3.7
共同宣伝・販売促進	18.0	共同宣伝・販売促進・イベント主催	13.0	▲ 5.0
各種共済事業	17.4	共済事業	10.6	▲ 6.8
その他の共同施設提供	16.9	組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸	30.5	13.6
共同販売	15.6	同左	19.7	4.1
共同受注	12.7	同左	17.1	4.4

（出所）図表5、6に同じ、（注）2019年調査では火災等共済組合を除く

¹⁷ 選択肢の文言が多少相違している場合でも、ほぼ同じ内容とみられるものは同一事業とみた

ETCコーポレートカード取扱業務と高速道路利用料金割引計算業務を指し¹⁸、組合員のコスト削減や業務の効率化に寄与する。

外国人技能実習制度は、1960年代後半頃から海外の現地法人などの社員教育として行われていた研修制度が評価され、これを原型として1993年に制度化されたもので、2010年には在留資格「技能実習」が新設された。制度の内容は、外国人技能実習生が、日本において企業や個人事業主等の「実習実施者」と雇用関係を結び、出身国において修得が困難な技能等の修得・習熟・熟達を図るもので、国際貢献を目的としている。受入れ方式には、「企業単独型」と「団体監理型」の2つがある。前者は、実習実施者が海外の現地法人、合弁企業や取引先企業の職員を受入れて技能実習を実施する。他方後者は、事業協同組合や商工会等の営利を目的としない団体（「監理団体」）が実習生を

受入れ、傘下の実習実施者で技能実習を実施する。実習生の受入れについては後者の「団体監理型」が総在留者数の97.6%と圧倒的多数を占めている¹⁹。また、「監理団体」の約95%は中小企業組合である²⁰。

なお2019年には深刻化する人手不足に対応するため、「特定産業分野」において、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人材を受入れることを目的と特定技能制度が創設された²¹。

2.3 現在組合が重視しているテーマ

2019年調査では組合が重視しているテーマ（第1位、2位、3位）について聴取している。事業協同組合についてみると、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27.8%と最も多くの回答を集めた（図表8）。以下「人手不足対応」（16.6%）、「人材育成・

（図表8）重視しているテーマ第1位（N=1,695、3項目以内選択）

順位	選択肢（総数22）	実施率（%）
1	組合員相互の交流連携活動	27.8%
2	人手不足対応	16.6%
3	人材育成・強化	7.0%
4	組合活動に資する補助金の取得、情報の収集	5.8%
5	販売・受注ルートの開拓	5.5%
6	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	事業承継支援	4.1%
8	防災、BCP	3.4%
9	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	3.0%
10	その他	2.9%

（出所）商工中金・商工総合研究所（2020）『組合実態調査報告書』2020年版のデータに基づき筆者作成

（注）火災等共済組合を除く上位10項目

18 ETCコーポレートカードは東／中／西日本高速道路株式会社（NEXCO）が発行し貸与するカードで、ETC時間帯割引、車両単位割引、大口・多頻度割引等のさまざまな高速道路割引制度が受けられる

19 法務省・厚生労働省（2020）p.6。2019年度末「技能実習」に係る在留者数に基づく比率

20 2020.8.6現在の「監理団体一覧（一般監理事業）」、「同（特定監理事業）」（外国人技能実習機構HP）より算出

21 2020.8.20現在1,000を超える組合が同制度を支える「登録支援機関」の登録を受けている。【事例G】協同組合若越も2019年9月に登録を受けている（法務省（2020））

強化」(7.0%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(5.8%)、「販売・受注ルートの開拓」(5.5%)の順が続いている。第2位に挙げられたテーマは、「人材育成・強化」(16.6%)、「人手不足対応」(11.5%)、「組合員相互の交流連携活動」、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(ともに9.5%)などが上位を占めた。第3位については、「人材育成・強化」(11.3%)、「人手不足対応」(10.1%)「働き方改革の推進(含、女性・高齢者の活躍促進)」(9.1%)が上位3項目となった²²。このように事業協同組合の多くは、組合活動の原点となる「組合員相互の交流連携活動」や、わが国経済の構造的課題である「人手不足対応」、労働生産性向上に不可欠な「人材育成・強化」に向けた組合員支援を重視している。

2.4 SDGsへの対応、シェアリングエコノミーの導入状況

2019年調査ではSDGsとシェアリングエコノミーについても聴取しているが、双方ともにほとんどの事業協同組合が未実施と回答している。

SDGsについては、95.1%の組合が意識した取り組みを「行っていない」と回答している²³。しかし他の設問に対する回答から、約3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。すなわち「防災、BCP」、「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)」、「事務所周辺環境・景観の整備、

まちづくり」、「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」、「働き方改革の推進(含、女性・高齢者の活躍促進)」の少なくとも1つに取り組んでいる組合が30.7%を占めている²⁴。

シェアリングエコノミーについても91.9%の組合は意識した取り組みを「行っていない」と回答している²⁵。ただ、組合員の生産性向上のための取り組みについてみると、数は多くないものの、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動きが広がっていくことで、組合員の生産性が向上することを期待したい。

2.5 金融事業の位置づけの変遷

(1) 1981年調査

組合財政面からみた事業の位置づけをみると、金融事業収入は、組合の収入の14.9%を占めていた。経済事業およびその他の事業収入

²² 第2位の有効回答数は1,103、第3位は684、いずれも3つ以内選択

²³ 有効回答数2,237

²⁴ 該当組合数909、火災等共済組合を除く調査票回答数2,791(設問の一部無回答先を含む)を分母として算出

²⁵ 有効回答数2,378

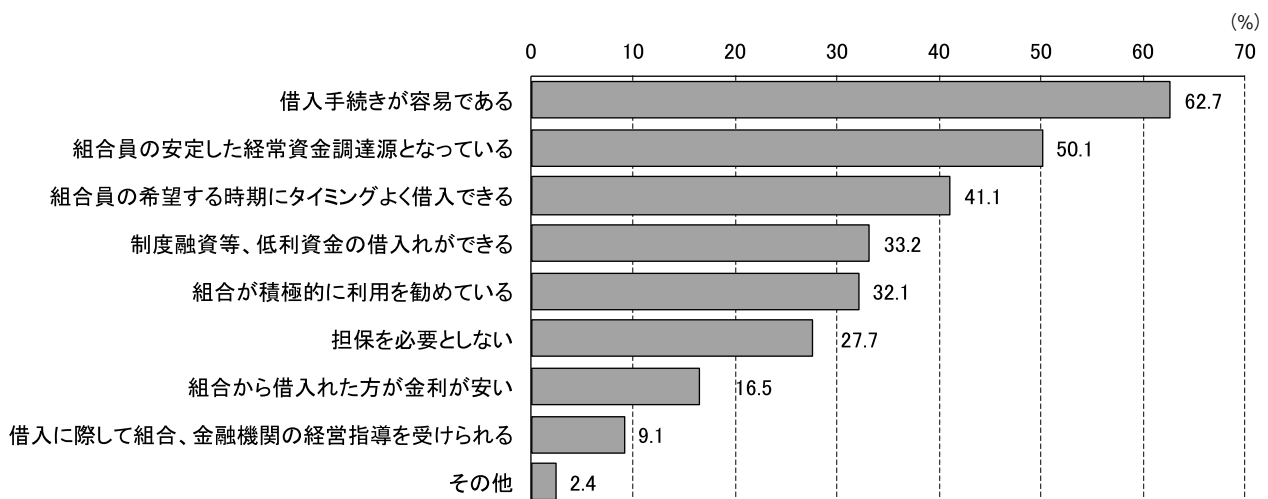
の68.5%と比較するとそのウエイトはかなり低い
が、事業外収入（9.2%）、その他の事業収入
（7.4%）を上回っていた。同調査では、組合事
務局の人件費、事務経費などの固定経費を賄う
財源についても聴取している。その結果をみる
と金融事業収入は21.4%を占め、「賦課金収入」
（38.7%）、「共同事業（除、金融事業収入）」（24.1
%）に次ぐ第3位であった（以下「親会社等の
支援」（7.9%）、「その他」（7.8%））。このように
金融事業は組合財政を支える経済事業の1つで
あった。

既述の通り1981年調査時点では共同事業を
実施している組合の9割以上は金融事業を実施
していた。形態別にみても9つの形態いずれに
おいても実施比率は8割を超えていた²⁶。また
金融事業を利用している組合員の割合をみる
と²⁷、「3/4以上」（31.7%）、「1/4以上1/2未満」

（31.5%）、「1/2以上3/4未満」（28.2%）、「1/4
未満」（8.6%）と、半数以上の組合員が金融事
業を利用している組合が全体の59.9%を占めて
いた。

これらの金融事業の利用度が高い組合にそ
の理由を聴取すると、「借入手続きが容易であ
る」(62.7%)が最も多くの回答を集めた(図表9)。
以下、「組合員の安定した経常資金調達源とな
っている」(50.1%)、「組合員の希望する時期に
タイミングよく借入れできる」(41.1%)、「制度
融資等、低利資金の借入れができる」(33.2%)、
「組合が積極的に利用を勧めている」(32.1%)
などが主な理由として挙げられた。このように
借入手続きの容易さや、安定した資金調達源と
しての機能を評価する声が多かった。また、組
合側も転貸手数料収入確保のために前向きに
対応していた様子が窺える。

(図表9) 金融事業の利用度の高い組合の利用理由 (N=2,498、3項目以内選択)



(出所) 商工中金 (1981)『組合実態調査報告書』p.66に基づき筆者作成

26 同調査では事業協同組合を、「下請組合」、「地区組合」、「集団化組合」、「系列組合」、「産地組合」、「システム組合」、「同業者組合」、「商店街組合」、「その他」の9つに分類している。なおシステム組合は、異業種が有機的に結合して事業を行っている組合、と定義している

27 金融事業は「資金の貸付」のほか「債務の保証」、「資金の斡旋」、「売掛債権の買取」を含むが、1981年の調査では「資金の貸付」に限定し、アンケート調査を実施している

金融事業の効果についてみると、「組合員の資金調達の道がふえた」(64.3%)が最も多くの回答を集めた(図表10)。以下、「組合員の借入れ手続負担が軽減された」(58.2%)、「相互連帯感が増し、組合の結束が強まった」(37.8%)、「単独借入れ困難な組合員が借入できた」(32.6%)などが主な理由であった。組合員の金融ニーズにタイムリーに応える意義、これによる組合員の結束強化の効果が確認できる。

また事業実施組合に将来の方針を聴取すると²⁸、「現状維持」が55.0%、「拡充する」が41.2%を占め、「縮小廃止」はわずか1.2%であった(「未定」2.6%)。組合の形態別にみても「縮小廃止」は9形態すべて5%以下であった。

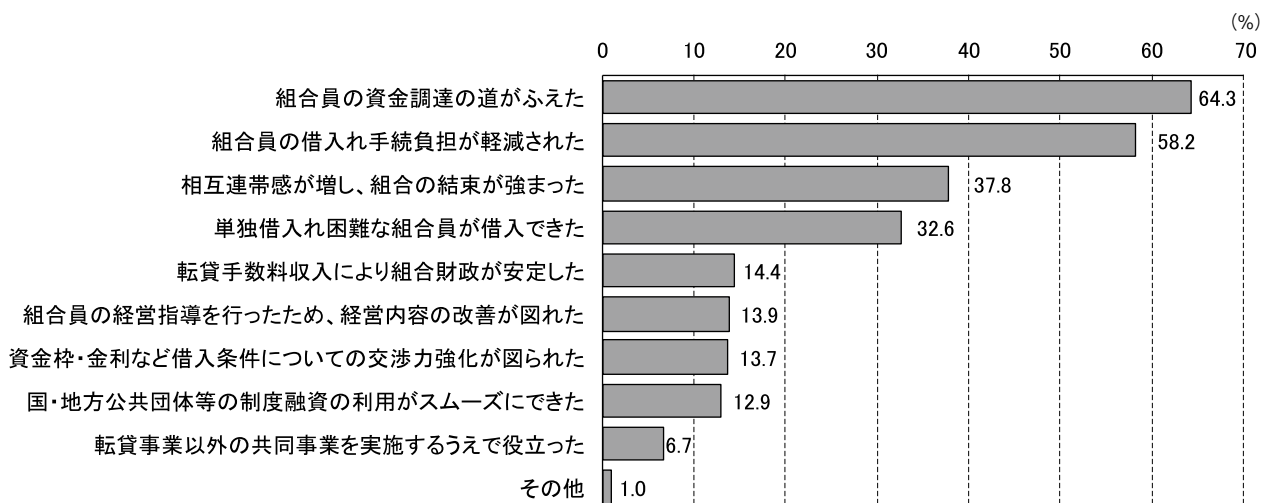
このように1981年調査時点では金融事業の利便性や効果は組合員から高く評価され、組合の属性を問わず、多くの組合にとって金融事業は魅力のある事業であった。

(2) 2019年調査

組合財政面からみた事業の位置づけをみると、金融事業収入が組合の主要財源(第1位)に占めるシェアは3.1%にとどまっている。財源別に比較すると、「賦課金・会費」(38.4%)、「共同事業(金融事業収入、賃貸料を除く)」(36.2%)、「賃貸料」(12.2%)、「その他」(9.3%)に次ぐ第5位であった(以下「各種補助金・助成金」(0.8%))。

金融事業実施状況をみると未実施組合の比率が7割を占めた(図表11)。「実施していないし、今後も実施することはない」が全体の68.5%を占め、未実施組合の大多数は今後についても消極的なスタンスである。一方3割を占める実施組合の内訳をみると、「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」(19.7%)、「実施しているが、今後縮小方針」(9.4%)となっている。このように実施組合においても今後縮小を志向する組合が拡

(図表10) 金融事業の効果 (N=3,933、3項目以内選択)



(出所) 商工中金(1981)『組合実態調査報告書』p.68に基づき筆者作成

²⁸ 商工中金(1981)p.59

(図表 11) 金融事業実施状況と取り組みスタンス (N=2,619)

	(%)	実施状況		取り組みスタンス		
		実施	未実施	①消極	②現状維持	③積極
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	19.7%	○			○	
実施しているが、今後縮小方針	9.4%	○		○		
実施していないが、今後実施したい	1.5%		○			○
実施していないし、今後も実施することはない	68.5%		○	○		

(出所) 商工中金・商工総合研究所 (2020)『組合実態調査報告書』2020年版p.51に基づき筆者作成

大志向組合を上回っており、数字をみる限り金融事業に積極的に取り組もうとするインセンティブは低い。

次に金融事業取り組みスタンスを回答比率の高い順に、①消極対応、②現状維持対応、③積極対応の3つのカテゴリーに分けて、①と③についてはその理由、②については活性化に向けた取り組みを確認する。①の消極対応は、「実施していないし、今後も実施することはない」、「実施しているが、今後縮小方針」と回答した組合で計77.9%を占める。②の現状維持対応は、前述の通り19.7%を占める。③の積極対応は、「実施していないが、今後実施したい」、「実施しており、今後拡大方針」と回答した組合で計2.5%に過ぎない。

まず多数派を占める①の消極対応組合の理由をみると、「組合員の成長により金融機関からの単独借入れが可能となったため」(32.3%)が最も多くの回答を集めた(図表12)。以下「組合員の業況悪化・倒産等により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」(24.1%)、「組合員が直接借り入れる方が金利が低いため」(21.8%)、「組合役員が連帯保証に消極的であるため」(18.7

%)などが続いている。第1位と4位は、組合員側からみた魅力の低下、第2、3、5位は、組合側からみたリスクの大きさと整理できるであろう。言うまでもないが、転貸方式で金融事業を実施している場合には、金融機関からみると組合は主たる債務者となり、組合員から組合への返済が滞った場合には組合が返済義務を負う。

次に②の現状維持対応組合の活性化のための取り組みをみると、「特別な対応策は講じていない」(51.2%)が最も多くの回答を集めた。組合は金融事業の必要性を認識しているものの、組合のリスクを勘案すると、積極的な対応は難しいとみている様子が窺える。次いで「借入金利、転貸手数料の引下げ努力」(29.4%)、「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」(15.1%)の順に続いている。

最後に③の積極対応組合の理由をみると、「金利の低い融資制度を利用するため」(36.7%)が最も多くの回答を集めた。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」(35.0%)、「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」、「組合

員の資金需要にタイムリーに対応するため」(ともに30.0%)などが続いている。

このように回答率や順位は異なるものの、1981年調査の金融事業の利用率の高い(半数以上の組合員が利用している)組合の理由とほぼ重なっている(前掲図表9)。一方、「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」(20.0%)、「転貸手数料収入の増加により組合の経営基盤を安定させるため」(18.3%)は下位となっている。

(3) 集団化組合と金融事業

工場団地、卸団地などの集団化組合では、他の形態と異なり団地や建物内に組合員所有不動産(含、持ち分)があることから²⁹、これを貸出金の担保として活用することが可能である。高度成長期、安定成長期は、組合員の資金需要が増大するなか、地価の上昇に伴い組合員所有地の評価額が高まり、各組合員に対する与信限度額も拡大を続けた³⁰。1981年調査では、集団化組合の94.3%が金融事業を実施しており、90.9%が資金の貸付を行っている。そ

(図表12) 金融事業の取り組みスタンスとその理由、活性化のための取り組み

①消極対応		②現状維持		③積極対応	
縮小・未実施理 (N=1,849)	(%)	活性化のための取り組み (N=557)	(%)	拡大・新規実施理由 (N=60)	(%)
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	32.3	特別な対応策は講じていない	51.2	金利の低い融資制度を利用するため	36.7
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	借入金利、転貸手数料率の引下げ努力	29.4	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	35.0
組合事務局の体制が不十分であるため	24.1	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	15.1	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	30.0
組合員が直接借り入れる方が金利が低いため	21.8	組合金融事業の意義の説明等、組合員に対するPR・啓蒙	10.2	組合員の資金需要にタイムリーに対応するため	30.0
組合役員が連帯保証に消極的であるため	18.7	制度融資の導入・活用による魅力の増大	7.4	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	20.0
その他	13.0	経営分析、金融相談、情報提供等ソフト面でのサービスの充実	4.7	転貸手数料収入の増加により組合の経営基盤を安定させるため	18.3
組合員が自社の企業内容が他の組合員(又は組合)に漏れることを嫌うため	6.2	アンケート調査の実施等による組合員ニーズの把握・掘り出し	4.1	組合員の資金需要が強いため	11.7
組合員にとって、転貸手数料の上乗せによる金利の割高感があるため	6.0	金融委員会設置や事務局増強等、金融事業運営体制の整備・強化	2.7	その他	5.0
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	5.4	その他	2.3		
親企業からの資金供給、金融支援が受けられるようになったため	0.9				

(出所) 商工中金・商工総合研究所(2020)『組合実態調査報告書』2020年版p.p.52-54に基づき筆者作成

(注) いずれも3項目以内選択

29 一般的には高度化資金制度の「集団化事業」を活用し、中小企業者が1つの団地や1つの建物に集団で移転して設立された組合を指す。具体的には工場団地組合、卸商業団地組合、流通団地組合、共同工場組合、共同店舗組合の5形態

30 具体的には組合員毎に団地内の所有不動産の評価額(土地単価×面積+建物価額)や組合預り金、出資金等を基準に毎年組合員毎に与信限度額を見直していた(組合ルール)

のうち48.6%が拡充方針、47.8%が現状維持方針であった。形態別にみると実施率、拡充方針ともに回答比率は最も高かった。しかし1990年代に入ると地価が急落し、組合員に対する与信残高が組合の保全を上回る「オーバーローン」が常態化し、組合は毎年転貸限度額を縮小せざるを得ない状況に追い込まれた。現在でも保全が不足している組合が少なくないと推察される。

ちなみに集団化組合について2019年の調査の結果をみると、金融事業を実施している組合は37.6%と1981年調査比53.3%ポイント減少しており、「実施しているが、今後縮小方針」がその半数近くの18.1%を占めている（図表13）。また、最近5年以内に縮小・廃止した事業をみると、「資金の貸付、手形割引」（56.6%）、「債務保証」（14.5%）、「資金借入れの斡旋」（11.8%）と上位3位までは金融事業であった。このように総じてみると集団化組合も金融事業に消極的なスタンスに転じている。

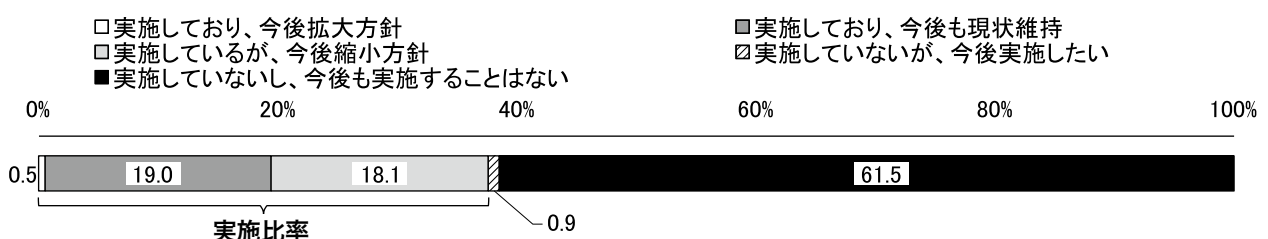
（4）小括

金融事業は、かつては組合の共同事業の中で最も重要な事業であった。中小企業が金融機関から借入することが難しかった時代は組合

員のニーズは強く、1981年調査では過半数の組合が金融事業を実施していた。借入手続きの容易さや、安定した資金調達源としての機能は組合員から高く評価され、組合員にとって組合の金融事業は、経営上必要不可欠なインフラの1つであったとみられる。組合にとっても求心力の維持・強化にもつながっていたことは間違いない。また転貸手数料などの金融事業収入は主要財源となっていた。

現在では、金融事業を実施している組合は3割程度で、実施組合のなかでも今後縮小を志向する組合が拡大志向組合を上回っており、未実施組合を含めて消極的な対応が目立つ。その理由は、組合員からみた魅力の低下と組合側からみたリスクの大きさに整理できる。前者については、金融環境の変化による影響などから、組合員が直接金融機関から借入れすることが可能となったこと、貸出金利の低下が進み、転貸手数料の負担が相対的に大きくなったこと、などに因る。後者については与信リスクの問題である。組合の場合は普段接している組合員からの借入申し込みを断ることは現実的には難しい。また、組合執行部・事務局には金融の専門家がいないことも多く、調査、審査、事後管理等金融事業に係るマネジメント体制を構築する

（図表13） 集団化組合の金融事業実施状況（N=426）



（出所）商工中金・商工総合研究所（2020）『組合実態調査報告書』2020年版のデータに基づき筆者作成

ことは簡単ではない。

一方少数派ながら、借入手続きの容易さや、安定した資金調達源としての機能を重視し、現在も金融事業に積極的に取り組んでいる組合もある。また、積極的ではないもののその機能を維持する必要性を感じ、金融事業を継続する組合もある。これらの組合は、組合金融の持つセーフティネット機能、すなわち相互扶助精神のもと不測の事態の発生等により資金繰りに窮した組合員を救助する仕組みを維持することを評価・重視していると推察される。これまでの歴史を振り返ると、金融機関の貸出態度は、景気変動の影響を受けやすく、突然厳しくなることがある。金融事業は現在の利用率、パフォーマンスだけでは評価できない事業といえよう。

3 共同事業の取り組み事例

本稿では全国の中小企業組合の先進的な取り組みと、伝統的な金融事業の取り組みを紹介することで、現在の組合活動の考え方や意義、目指す方向、多様性などを浮き彫りにしてみたい。取材先は、全国中小企業団体中央会の調査³¹および当財団の『中小企業組織活動懸賞レポート受賞作品集』などの資料や文献から選出し、取材は電話及びメールにより実施した。

なお事例の内容については取材時点の情報に基づくものである。また、事例組合の多くは他にも共同事業を実施しており、本稿で紹介する事業はその一部である。

3.1 先進的な取り組み

かつての共同事業は、同業種・同業態による

規模の利益の実現を主目的としていた。今日においてもその重要性は高く効果は大きい。ただこうした取り組みに加えて「範囲の経済」や「連結の経済」の実現や、地域社会との共生を目指す動きもみられる。さらに既成概念にとらわれず新たな取り組みに挑戦する例もある。

【事例A】十勝品質事業協同組合

(北海道、異業種、組合員数13名)

～チーズの地域ブランド化、製造技術の共有化、共同熟成庫、共同販売～

十勝地域で生産された農林水産物は、国内外で高い評価を受けており、加工原料として管外移出する原料移出型農業が主体となっている。特にこの地域は大手乳業メーカーの他に小さなチーズ工房の数が多く、チーズ生産量は道内でトップである。このため工房では製品のブランド価値を高めて発信しようという機運が高まっていた。2012年に管内の農業生産者や食品加工事業者、経済団体、金融機関など多様な組織で構成される任意団体の「十勝品質の会」が設立され、十勝産にこだわり抜いたパン、チーズ、菓子などのブランド食品を企画することとなり、ナチュラルチーズから積極的に取り組んでいる。

しかし各工房はすでに様々なタイプのチーズを製造しており、味や風味、色、形が違うため、共通品質の十勝ブランドとしての訴求力が弱い状況にあった。そこで、ヨーロッパの専門家のアドバイスを受け「ラクレット」に特化した組合を設立して工房のノウハウを凝縮し、共通のレシピで製造する「十勝ラクレットモールウォ

³¹ 全国中小企業団体中央会（2019b）

(図表14) 共同熟成庫

外観



ラクレットチーズ



熟成庫内の様子



(出所) 十勝品質事業協同組合資料

ッシュ」³²の製造・販売に踏み切った。組合は国内では初となる共同の熟成庫を設置し、専門熟成士がチーズの一元管理を行うほか、安定した数量の確保、個々の工房の生産性向上に取り組んでいる(図表14)。

【事例B】協同組合紫波町ポイントカード会

(岩手県、異業種、組合員数59)

～高齢者見守り機能、子育て支援付きのポイントカードによる地域貢献～

岩手県紫波町の中心商店街である日詰商店街の店舗などを会員とする紫波町ポイントカード会は、1972年にシール式のカードでポイント事業を開始すると、1998年には協同組合を設立し、リライト式カードに移行した³³。組合は、住民のニーズに応じて町税や給食費をポイントで支払えるようにするなど、行政との良好な関係を活かしながらカードの魅力を高めるための事業を展開してきた。しかし、入力機器の老朽化が進むなか電子式ポイントカードの採用について検討せざるを得ない状況となった。

こうしたなか組合は地域振興助成制度の情

報を入手し³⁴、当該制度のメニューの1つである「少子・高齢化対応事業」が組合にふさわしい事業テーマであると考えた。具体的には遠隔情報の伝達機能という特性と地域とのつながり活かして、高齢者の安全確認と町内の子どもの安否確認ができる子育て支援サービスに取り組むことを決意した。

当該事業への挑戦は苦難の道のりであった。組合は将来の活用の可能性を考慮し、タブレット端末でポイントを移動できるICカード式を採用することとしたが、ソフトウェアの導入費は予想以上の高額となった。しかし事業運営のために欠かせない関係機関の協力を得るための交渉は、それ以上にハードルが高かった。組合が勇んで説明を行うも、当初は反対意見が続出した。組合は事業の主旨を何度も丁寧に説明し、少しずつ協力者を増やしていった。

高齢者の見守りについては、町が地域包括支援センターや警察署と連携して実施している「高齢者見守りネットワーク」に参画する形で開始した。高齢者が事前に登録した日数カードを利用していないと本部システムにアラートが

32 十勝に沸くモール温泉水でウオッシュする独自の製法で、約3か月間熟成させる

33 銀色の印字面に白い文字を印字するタイプのカード

34 東北経済産業局「地域商業自立支援促進補助金」。費用の2/3を助成

表示され、ポイントカード会担当者が電話で安否確認を行う仕組みである。

子育て支援については、IC型カードと連動するお守り型「安否確認キーホルダー」³⁵を作り、学校の昇降口に「安否確認まちかど端末」を設置した。そして下校時に子どもがキーホルダーをかざすと（図表15）、通過時刻がシステムに登録した保護者の携帯電話にメールで送信されるという仕組みである³⁶。組合は教育委員会や校長会と連携し、保護者説明会の開催、子ども用のマンガ形式の説明書の配布などを行った。その結果、関係者に子どもの安全につながることが理解され、現在町内の全ての小学校（11校）及び中学校3校で導入されている。なおこの仕組みは介護施設にも1件（1台）導入されており、施設を利用した際にポイントを発行し、家族へのメールが送られる。

（図表15）安否確認まちかど端末使用状況



（出所）協同組合紫波町ポイントカード会資料

このように高齢者と子どもの見守り機能を持つIC型カード「平太くんカード」³⁷は、地域の安心を支えている。人口3.3万人程度の紫波町で、当該カードはすでに約1万枚発行されている。新規発行希望者も多く、商店街の歩行者通行量・売上高も増加している。

【事例C】秋田シニアライフ協同組合

（秋田県、異業種、組合員数19）

～経営資源の補完、共同受注、ワンストップサービス～

組合は「終活」に関連する異業種のメンバーがこれまで培ってきたノウハウや知識を持ち寄り、総合的な終活支援及びライフサポートを行うことを目的に2016年1月に設立された。秋田県は、全国でも最も高齢化が進み、「相続」や「お墓・葬儀」、「孤独死・お一人さま」といった問題がクローズアップされている³⁸。組合は組織内に「あきた終活支援センター」という終活全般に関する無料相談窓口を設けて、人生の終焉を迎えるにあたり後悔のない安心した老後を送れるような支援を行っている³⁹。具体的には共同受注方式により、家屋解体、墓石、葬儀、宴席、写真、相続、土地家屋調査、旅行、仏事、墓地、事務用品、広報などの終活に関連する様々な支援事業を実施している⁴⁰。さらに除雪や除草、家具の移動、電球の取り換えなど日常的なライフサポートの分野でも、それぞれの専門家

35 新一年生及び転校生に関しては毎年無償提供している

36 子どもがキーホルダーをかざすことで、保護者の持つカードに1日1ポイントが付与される

37 紫波町は「銭形平次」の作者である野村胡堂の生まれ故郷で、町民は「銭形平次の里」と呼んでいる

38 総務省の人口推計によれば、2019年10月1日現在の都道府県別の高齢化率は秋田県が37.2%と最も高い。ちなみに【事例B】協同組合紫波町ポイントカード会の所在地である岩手県も33.1%（全国第8位）と上位に位置する（全国平均は28.4%）

39 事務局長、事務員、相談員5名の体制で運営

40 原則として組合は終活に関する様々な業務を一括して請け負うことから、顧客は業務ごとにそれぞれの業者と交渉する必要はない。ただし1組合員のみで対応可能な場合は、組合は当該組合員に業務を斡旋する形となる

(図表 16) 組合の事業内容



(出所) あきた終活支援センター (秋田シニアライフ協同組合) Web サイト

がノウハウや知識を提供している (図表 16)。なお最近では高齢者本人のみならず、その生活を支える親族等からの相談が増加してきており、「終活」への社会的関心の高まりが窺える。

「終活」は、人生の終わりを前にして自分の想いを周囲に理解してもらい、亡くなった後も自分が生きた証を残すための人生の棚卸作業といえる。有意義な老後を過ごすためには、判断力や意思疎通能力を失う前に行うことが重要となる。そして「終活」には、①残された遺族の負担を軽減できる、②日常生活の記録として物忘れをした時などの備えとなる、③遺族に対して自分が伝えたいメッセージを残すことができる、などのメリットがある。

組合の取り組みである「終活」のワンストップサービスは、高齢化、人口減少が進む地域社会の課題解決に資する他に例を見ない斬新な活動といえる。

【事例 D】東京社会保険労務士協同組合

(東京都、同業種、組合加入者 1,901 名

(組合員 1,389 名 賛助会員 512 名))

～「婚活パーティー」開催による組合員の事業承継支援～

組合は、東京都社会保険労務士会の会員のうち開業会員⁴¹ (法人社員を含む) を組合員としており 1999 年に設立された。事業内容は、研修・情報提供、書籍・印刷物等の共同購買・斡旋、福利厚生事業などであり、厚生事業の中で特に注目されるのは婚活パーティー「ハッピー・パートナーパーティー」である。

労働社会保険制度は複雑で、公的年金、健康保険、労災保険、雇用保険などの適用・給付業務の難易度は高い。そのためマンパワーに制約がある多くの中小企業ではこれらの業務を専門家である社会保険労務士にアウトソーシングしている。こうしたなか社会保険労務士制度は創設されて 50 年以上が経過し、組合員である事務所代表者 (所長) の世代交代の時期に

41 勤務等の会員も加入を希望すれば賛助会員になることができる

差し掛かっている。しかし資格試験の難易度が高まってきたこともあり⁴²、所長の子女への事業承継は意外なほど少ない。このままでは、組合員の有力な顧客基盤が失われてしまうととも、主な顧客である中小企業への悪影響も懸念される。そこで組合は組合員の事業承継支援策として「婚活パーティー」を企画・開催し、有資格者と組合員の子女との結婚を後押しできないかと考えた。

当該事業開催に至るまでの道のりは平坦ではなく5年の検討期間を要した。組合の事業として実施することに疑問を呈する組合役員も多数いた。また、国家資格である社会保険労務士に特化した婚活パーティーが果たして成功するのか、組合員から懐疑的な声も少なからずあった。しかし2015年の東京商工会議所千代田支部主催の婚活パーティーの盛況ぶりを目の当たりにし、組合は2016年10月に「ハッピー・パートナーパーティー」を開催することとした。参加者は男性25名、女性21名で、司会進行はプロに依頼し、7組のカップルが誕生した。アンケート調査の結果からは様々な課題が浮き彫りとなり反省点も多かったものの、パーティーの2か月後に参加者から「私たち結婚します」という報告が届き、組合は大きな喜びに包まれた⁴³。その後組合は課題の改善に取り組みつつ3年連続でパーティーを開催し、2017年は9組、2018年は3組、2019年は4組のカップルが誕生した。

2020年はコロナ禍の影響を受け開催が叶わなかったが、厚生事業部員一同、2021年以後

の状況好転を信じ、新会場でのイベント方式による開催など新機軸の模索を通じ、参加者及び成婚カップルの増加による組合員支援を目指している。

【事例E】新潟まんが事業協同組合

(新潟県、同業種、組合員数18)

～新たな業界団体として外部に対する交渉力確保、共同受注による一貫製作～

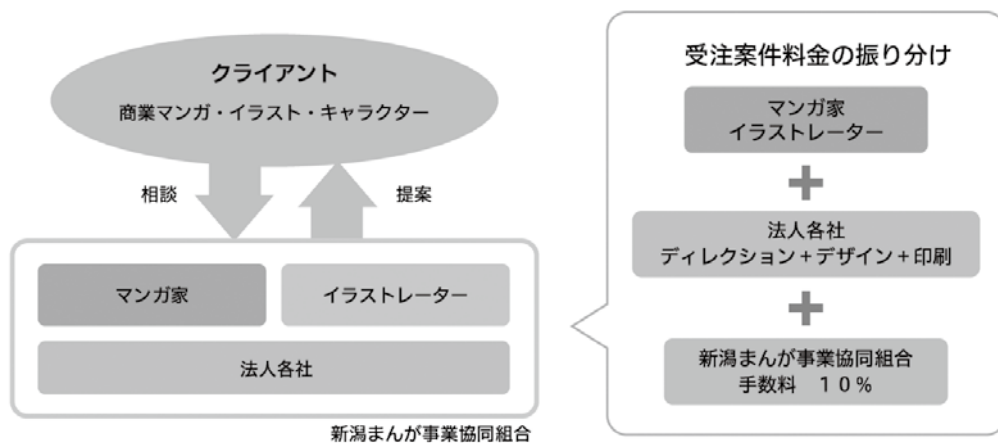
県内のクリエイター、漫画家ら11人とデザイン会社によって2016年2月に設立された日本初の「プロ」の漫画家による協同組合である。組合の「プロ」の定義は、①商業誌で掲載されている、またはされていた、②商業誌で受賞している、③会社や自治体と仕事をした経験がある、のいずれかを満たす者である。組合は共同受注方式で、プロが責任をもって漫画からパンフレット、Webの製作まで一貫通貫で請け負う仕組みを構築し、プロ以外の漫画家等の競合者との差別化を図っている。具体的な仕事の流れについては、組合が窓口となり仕事を受注し、組合員が分担して制作し、組合が納品する。営業活動や納期管理等のマネジメントはデザイン会社が担当し、製作は作家が分担している(図表17)。

「漫画家」は公的な資格ではないため社会的信用が得られず、組合員はこれまで安定した受注を確保することは容易ではなかった。しかし組合設立後は、新聞、テレビ、ラジオからの取材も増え知名度が上がり、3年間で400点近くの受注を確保するに至った。また、ドイツの漫

42 2019年8月に実施された第51回試験の受験者数は38,428人、合格率は6.6% (厚生労働省 (2019))

43 成立したカップル外からの報告。敢えて「いいねボタン」を押さず、閉会後に合流

(図表 17) 共同受注事業のイメージ



(出所) 新潟まんが事業協同組合資料

画美術展への出展依頼があるなど海外からも注目されている。こうした縁もあり組合はドイツ若手漫画家育成に協力するなど活動の幅を広げている。

【事例F】 静岡県学校給食パン協同組合

(静岡県、同業種、組合員数26)

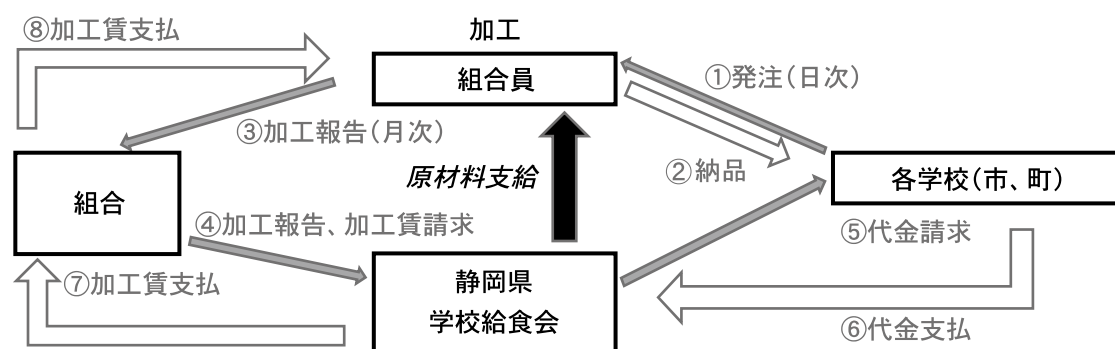
～クラウド方式による受発注業務の一元化、共同計算～

組合は1955年に県内の学校給食パン・米飯

加工業者により設立された。給食の原材料は県の学校給食会から支給され、組合員の工場で加工され、各学校に納品される⁴⁴。組合の主要事業は共同計算事業（組合員の委託加工賃収入のとりまとめ）であり、2015年に組合員及び学校給食会との受発注業務の合理化・効率化、情報の共有化を図るためにクラウドを活用した情報ネットワークシステムを構築した（図表18）。

組合は安全・衛生面の管理にも力を入れて

(図表 18) 共同計算事業の概要



(出所) 静岡県学校給食パン協同組合資料に基づき筆者作成

44 学校給食用パンは2015年度から国内産小麦100%を使用している

いる。全組合員が「静岡県ミニHACCP」⁴⁵を取得、全工場に金属探知機を導入するなど組合員の意識は高い。また、組合では毎月検便を実施するとともに、ノロウイルス対策として手洗いタイプの外用殺菌消毒薬などの衛生用品を無料配布している。研修にも力を入れており、2019年度（2019年4月～2020年3月）は「学校給食用パン実技」、「衛生」、「異物混入防止」、「学校給食食品衛生」、「学校給食米飯品質向上」をテーマとした講習・研修会を実施している。

年明け以降新型コロナウイルス感染症が拡大し、2020年3～5月は臨時休校等により学校給食はほぼ全面的に中止となった。こうしたなか組合が中心となり補償金等の請求交渉を行った。また学校給食会と組合員との契約内容の見直しを求め、今回のコロナ禍のような想定外のアクシデントが原因で年間を通じての給食実施回数が5%以上減少した場合には、給食会が組合員の逸失した加工賃の8割を補償する条項が9月に付加された。このように組合は組合員の経営を支え、安心・安全なパン・米飯の納入態勢を堅持するための取り組みに注力している。

【事例G】 協同組合若越

（福井県、異業種、組合員数55）

～外国人技能実習生受入れ、外国人材の受入れ支援～

組合は2004年1月に異業種組合に形態変更し（組合名も現名称に改称）、本格的に外国人技能実習生受入れ事業に取り組むこととなっ

た。2017年12月には「一般監理事業」⁴⁶の許可を取得し、現在までに累計で約1,200名の研修生・実習生を受入れている。2020年3月末時点の実習生の総数は383名で、国籍別にみると中国人が最も多く365名である。なお組合は監理団体として実習実施者（実習生受入れ先）である組合員を監督・指導する立場にあることから、受入れ事業については一切勧誘を行っていない。

組合の事業報告書によれば、組合が行う技能実習生受入れ事業は、①職業紹介事業、②講習事業、③監査指導事業、④その他の事業、の4つに分類されている。行政機関への提出書類は多く、①②③の事務負担も大きいが、実務上は法令等に定めのない④が重要となる⁴⁷。具体的には技能実習生からの相談受付や、組合員への技能実習支援などの組合員と実習生のコーディネーターとしての業務である。

言葉の壁・文化の違いがあることから、組合員だけの力で実習生と円滑なコミュニケーションを確保することは容易ではない。そのため、実習生は困ったことが起きると会社に相談する前に組合に相談することが多い。彼らにとって母国語に堪能な組合職員の存在は何よりも頼りになる⁴⁸。これまでの18年に及ぶ組合の対応事例は多種多様である。病気や怪我、事故や事件に巻き込まれた際には迅速かつ適切な対応が必要となってくる。その際にはまず本人の安全を確保し、母国の親族や送出し機関、場合によっては領事館等に連絡し、状況について丁寧に説明している。また、母国の親族の病気等か

45 自治体HACCP等認証制度。組合員は一般社団法人静岡県食品衛生協会が実施する「静岡県ミニHACCP承認事業」の承認を受けている

46 「優良」な監理団体として第1号から第3号までの技能実習に係る管理業務を行える

47 制度の概要については筒井（2020）参照

48 組合の中国人職員4名及び日本人職員2名、計6名は中国語に堪能である

ら心理的に不安定になる実習生も出てくることから、カウンセラーのような役割が求められる場合もある。また、日本人からみると些細に思えることがトラブルの火種となることも少なくない。こうした非定型かつ突発的に発生するアクシデントへの対応は、最も労力を要し、現場力や経験が求められる。組合理事長の言葉を借りれば、組合は「(実習生と組合員の)究極の世話係」として、実習以外の生活面全般で様々な対応を行っている。

組合員の要望に支えられ技能実習生の受入れは増加、実習生の多くも日本で働くことを希望しており、組合員も実習終了後も彼らとともに働きたいと考えている。こうしたなか組合は2019年9月に、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人材受入れを目的とする「特定技能制度」に基づく登録支援機関の登録を受け、外国人材の受入れを開始した⁴⁹。しかし、2020年に入ると新型コロナウイルス感染症の拡大により、組合員の多くは売上が大幅に減少した。また出入国が制限される状況になった。組合は、外国人の雇用を維持するよう組合員に強く要請するとともに、雇用調整助成金の申請などの相談に積極的に応じている。

3.2 金融事業

既述の通り現在の組合財源(第1位)に占める金融事業収入の割合は3.1%と微々たるものである。または実施組合の比率は低下傾向にあり、大多数の組合は今後についても消極的なスタンスに変化はない。ただ、共同事業実施状況を見ると、金融事業実施組合は22.0%と第4位

を占めており、決して特殊な事業ではない。金融事業の意義が失われてしまったとみるのは早計であろう。ここでは金融事業に取り組む組合の事例を通して組合のリスクテイクについての考え方や今日的な意義やメリットについて考えてみたい。

【事例H】 協同組合青森総合卸センター

(青森県、卸団地組合、組合員数134)

～管理会計の導入、与信リスクの「見える化」により信用収縮を回避～

組合は以下の通り与信リスクをコントロールできる態勢を構築している。そのうえでリスク(デメリット)よりもリターン(メリット)のほうが大きいと判断し、金融事業に積極的に取り組んでいる。

組合の金融事業実施に伴うリスクの管理手法は次の通りである。

- ① 随時転貸限度額の見直し(引下げ)を実施している。
- ② 金融事業利用組合員が貸付金を延滞する場合に備え、優先して返済金に充当する「返済準備預り金」として融資額の5%を預かっている。
- ③ 金融事業利用組合員に融資額の1%を拠出させ、損失補償に充てる準備金とする「保証基金」を設けている。
- ④ 転貸貸付金の5%以上を目途に貸倒引当金を有税で積み立てている(2020年3月末現在の残高は転貸残高の11.4%)
- ⑤ 与信管理業務に精通した担当者の育成に努めている。

49 「特定技能」の在留資格である「特定技能1号」は、第2号技能実習修了者は試験免除

以上の管理手法を確立したうえで、組合の財務・収支状況からみた損失額の許容範囲を段階的に数値化し「見える化」することで、与信リスクを客観的に評価している（図表19）。

これは組合が管理会計を導入し、財務・収支実績をほぼリアルタイムで把握できる仕組みを構築していることにより可能となっている。すなわち組合は、組合員からの借入申込時点で与信リスクを定量的に把握することができ、リスクを過大評価することによる信用収縮を回避しつつ、迅速な審査を行うことができる。この

ように態勢を整備し、適切にマネジメントすることで、取引金融機関の信頼を得ており、金融事業の基盤が強化されている。

金融事業を安定的に実施することによるメリットは、与信リスクのように定量的に把握することは難しい。しかし、組合員の事業継続を支え、組合員に安心感を与えることなどにより組合の求心力が強化される（図表20）。また組合員の脱退を防止する一方組合への新規加入を誘引し、団地内施設の遊休化を回避することにもつながる⁵⁰。このように中長期的にみると、ソフト・ハード両面で団地という「場」の魅力が高まり、組合員のみならず団地内のメンバー全体の利益に資することとなり、定性的な面からみた効果は大きい。

（図表19）金融事業にかかるリスクの段階

リスクの段階	内容（推定限度額を数値化している）
I 小	金融事業の損益の範囲内
II	組合事業全体の損益の範囲内
III	II＋返済準備預り金の範囲内
IV	III＋保証基金の範囲内
V	IV＋貸倒引当金の範囲内
VI 大	V＋資本の特別積立金の範囲内

（出所）取材に基づき筆者作成

（図表20）金融事業を実施する主なメリット

主な項目	内容
組合の求心力が強化される	組合は組合員を見捨てないというイメージが醸成される。転貸限度額は公示価格を勘案しながら見直し（引下げ）も行っているが、限度額の減額に対応できない組合員向けに「特定保証融資」というセーフティーネット貸出制度を創設している
組合員の実態やニーズが把握できる	組合員の財務・収支状況を知ることができ、組合と組合員とのコミュニケーションの強化が図られる。これにより組合が組合員の金融面以外のニーズ（移転等）についても把握できる機会が増加する
倒産・廃業等の際の跡地処理が速い	組合が第一順位の抵当権者であり、倒産・廃業時にはすみやかに買い取る
組合員の新規加入の際のインセンティブとなる	金融面で組合の手厚いサポートがあることは組合員となることの大きなメリットとなり、跡地の処理が円滑に進む
金融機関の組合に対する信頼性が高まる	組合が金融事業を管理することで金融機関の組合に対する信頼性が高まる

（出所）取材に基づき筆者作成

50 組合員の倒産・撤退への対応は団地組合にとっての共通かつ宿命的課題となっている

4 考察

事例で取り上げた様々な取り組みを踏まえ、まず組合の必要性について考えてみたい。ビジネスモデルの多様化が進む今日では、新しい業界や業態が次々に誕生している。しかし、現場の声を集約し発信する団体が存在しない場合、中小企業は経済的・社会的弱者として不利益を被ることとなる。**事例E**は、こうした状況に置かれていた漫画家が、結束による効果実現と施策受け入れの媒体として設立した組合の取り組みである。組合を設立し共同受注事業を実施することが、組合員の売上確保に結び付いている。また外部に対する交渉力を高めることも可能となる。制度融資や補助金の受け皿としての機能も期待できる。**事例F**のように業界の要望や意見を集約して外部に発信する母体にも成り得る。既存組合の場合、組合員にとって組合は「空気」のように所与のものであり、その効用について思い巡らすことは少ないと思料する。2つの事例に鑑み、今一度組合の必要性や存在意義について考えてみてはどうだろうか。

次に8つの事例の共同事業を複眼的な視点から整理してみたい。形式面からみると、法律上**事例H**が金融事業、**事例D**が福利厚生事業、それ以外の6事例は組合員の事業に関する共同事業に該当する（**前掲図表1**）。**事例B**と**事例C**は、後述の通り地域の課題解決を念頭に置いた取り組みでもあり、附帯事業にも該当するとみていだろう。機能に基づく類型については、取り組み内容からみていずれも基盤支援事業に該当する（**前掲図表2**）。また、**事例A**は、共同化事業にも該当する。目的別にみると、**事例D、G**

は非経済事業であり、これ以外の6つは経済事業である。

組織化の目標・機能という面からみると、(一)規模の利益を実現する、に該当する取り組みは**事例A、B、F、H**であり、(二)中小企業の保有する経営資源を相互補完する、に該当するのは**事例C、E**である（**図表21**）。また、(三)業界等一定の集団全体の改善発展を図る、については広義に解釈すれば8つの取り組みすべてが該当する。また**事例B、C**は組合員のみならず地域住民も受益者となる。すなわち**事例B**は高齢者の見守り及び子育て支援、**事例C**は高齢化率の最も高い秋田県で終活をサポートする取り組みであり、地域の課題解決の一助となっている。なお少し長めの時間軸で考えれば、**事例A**については、十勝チーズのブランドに磨きをかけていくことが、地域の知名度やイメージアップにつながるだろう。また**事例H**については、金融事業などを通じて卸団地の求心力を高めることができれば、人や情報が集まり、団地を中心とした地域の活性化が図られよう。

ちなみに今日的な視点からみると、お互いの経営資源を拠出することでワンストップサービスを可能とし、差別化を図っている**事例C、E**のような取り組みが目を引く。量よりも質を重視した動きが少しずつ広がってきているように思われる。また**事例B、C**のような地域社会の一員として地域の課題解決に一役買う取り組みは、SDGsの目標達成に向けた社会的責任を果たすものである。組合事業が外部経済性、公共性を発揮している好例といえる。さらに組合それぞれ独自の考え方があることから、**事例D**の婚活パーティーのような組合事業の前例に捕

られない挑戦的な取り組みも注目される。

その一方、**事例H**では、組合の存在価値を高めていくために、伝統的な共同事業である金融事業に積極的に取り組んでいる。当該事例に学ぶべき点が多い。与信リスクを恐れるあまり思考停止に陥ることがないようにリスクを「見える化」し、客観的に組合の許容能力を見極めたうえでリスクテイクしている。現在の実行体制、運用ノウハウは、組合員の倒産・廃業、時価の下落などにより、与信リスクが拡大していくなか、現場が組合員の期待に応えるべく試行錯誤を繰り返し構築されてきたものであろう。こうした組合の合理性に基づく柔軟な対応力が、事業維持・推進の原動力となっている。

本稿では、時代の変化に適応しようとする先進的な取り組み事例を中心に紹介した。しかし事業の新規性、話題性ばかりに目を奪われていては、共同事業本来の目的を見失うおそれがある。重要な点はその内容ではなく考え方や意義、

効用や効果である。旧い事業、地味な活動であっても現場の創意工夫、業務プロセスの見直しなどにより現状を上回る成果を上げることができはるはずである。また、事業を安定的に運用していくための仕組みを構築しなければならない。どんなに素晴らしい企画であっても事業化できなければ意味はない。**事例B**では、関係機関の協力を得るための交渉が最大のハードルであったが、組合が何度も丁寧に説明し、協力者を増やしていった。このよう運用に際しては、組合の熱意と行動力が求められる。

組合事業のパフォーマンス向上のためには、組合員個々の力を集結し環境変化に適応していくことが従来以上に重要になってきている。組合が、組織化の原点であり組合の求心力強化につながる組合員相互の交流連携活動を最も重視していることはその証左ではないだろうか。

(図表21) 事例の取り組み内容と組織化の目標・機能

事例	取り組み内容	規模の利益	経営資源の補完	集団全体の利益	
				組合員	地域
A	チーズの地域ブランド化、共同熟成庫	○		○	
B	ポイントカード活用による高齢者見守り、子育て支援	○		○	△
C	共同受注方式による終活支援		○	○	△
D	婚活パーティー開催による事業承継支援			△	
E	新業態の利益確保、共同受注		○	○	
F	クラウド方式による受発注業務の一元化、共同計算	○		○	
G	技能実習、特定技能			○	
H	金融事業	○		△	

(注) 直接的受益者の範囲が限定されるとみられる場合は△で表示

おわりに

本稿では、中小企業組合の共同事業の変遷を辿るとともに、最近の多様な取り組みを紹介してきた。これらの組合活動を整理・分析することで、組合の必要性や共同事業の目標・機能、今日的な意義などについて考察を試みた。

共同事業の内容や方向性は、組合の基本方針に沿って決められるべきである。共同事業はあくまでも組合の目的を達成するための手段の1つであり、経済事業、非経済事業に貴賤はない。事業の新旧やその内容についても同様である。目先の成果、目に見える結果、目新しさだけに拘泥することなく、中長期的な視点に立ち、組合の目的を達成するために今必要と考える取

組みに力を注ぐべきであろう。そして成果を上げていくためには環境の変化に柔軟に対応し、組合員のニーズに応えられるよう実行体制を整備し、運用面についても改善を進めていくことが求められる。事業の現状を分析し問題点を炙り出し、改善計画を立案する。そして計画を実行し、定期的に進捗状況や結果を検証・評価し、その結果明らかになってきた課題の解決を検討する。こうしたPDCAのマネジメントサイクルを確立することが基本となるだろう。

中小企業が組合活動の意義とその効用を再確認し、相互扶助精神のもと組合事業に積極的に参画することで、共同事業のパフォーマンスが向上することを期待したい。

【取材先】

事例	取材組合名	取材日
A	十勝品質事業協同組合	2020.09.08
B	協同組合紫波町ポイントカード会	2020.09.08
C	秋田シニアライフ協同組合	2020.09.14
D	東京社会保険労務士協同組合	2020.09.14
E	新潟まんが事業協同組合	2020.09.08
F	静岡県学校給食パン協同組合	2020.09.11
G	協同組合若越	2020.09.09
H	協同組合青森総合卸センター	2020.09.16

【参考文献】

- 入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- 経済企画庁（1957）『昭和32年度年次経済報告（経済白書）』
- 厚生労働省（2019）「第51回社会保険労務士試験の合格者発表」
- 公益財団法人高速道路調査会（2014）「高速道路制度あれこれ」-法制度・料金制度関連用語集-
- 商工中金（1981）『組合実態調査報告書』-昭和56年2月調査-
- 商工中金（1983）『組金融事業の手引』
- 商工中金・商工総合研究所（2020）『組合実態調査報告書』2020年版
- 商工総合研究所（2018）『連携・組織化で中小企業を強くする』
- 商工総合研究所（2020）『連携・組織化で中小企業を強くする』
- 全国中小企業団体中央会（1984）『新たな課題に対応するための組合財政基盤確立に関する調査研究報告書』
- 全国中小企業団体中央会（1991）『中小企業組合組織論』
- 全国中小企業団体中央会編（1999）『組合事業運営論Ⅰ』中小企業情報促進協会
- 全国中小企業団体中央会（2004）『平成16年版中小企業組合白書』
- 全国中小企業団体中央会（2019a）『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（2019b）『平成30年度中小企業組合のあり方研究会報告書』別冊「都道府県中央会先進事例調査結果」
- 全国中小企業団体中央会（2020a）『中小企業組合組織論』
- 全国中小企業団体中央会（2020b）『中小企業組合の設立動向』令和元年度版
- 全国中小企業団体中央会（2020c）『2019-2020中小企業ガイドブック』
- 総務省（2020）「人口推計（2019年10月1日現在）」
- 中小企業庁「平成27年度地域商業自立促進事業モデル事例集」
- 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（2017）『中小企業を強くする連携・組織活動』商工総合研究所
- 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
- 法務省（2020）「登録支援機関登録簿」2020年8月20日現在
- 法務省・厚生労働省（2020）「外国人技能実習制度について」令和2年10月1日改訂版
- 宮沢健一（1988）『業際化と情報化』有斐閣リブレ
- Burt,R. (1992). *Structural Holes*; The Social Structure of Competition, Harverd University Press（邦訳『競争の社会的構造』新曜社、2006年）
- March,J.G. (1991) “Exploration and Exploitation in Organizational Learning” *Organization Science*,Vol.2

【参考URL】

- あきた終活支援センター（<http://www.shukatsu-akita.com/index.html>）2020.09.07アクセス
- 外国人技能実習機構（https://www.otit.go.jp/search_kanri/）2020.08.27アクセス
- 一般社団法人静岡県食品衛生協会（<http://shizushokukyou.or.jp/>）2020.09.01アクセス
- 一般財団法人食品産業センター（<https://haccp.shokusan.or.jp/>）2020.09.01アクセス
- 紫波町（<http://www.town.shiwa.iwate.jp/>）2020.09.03アクセス
- 法務省（<http://www.moj.go.jp/index.html>）2020.08.27アクセス

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】

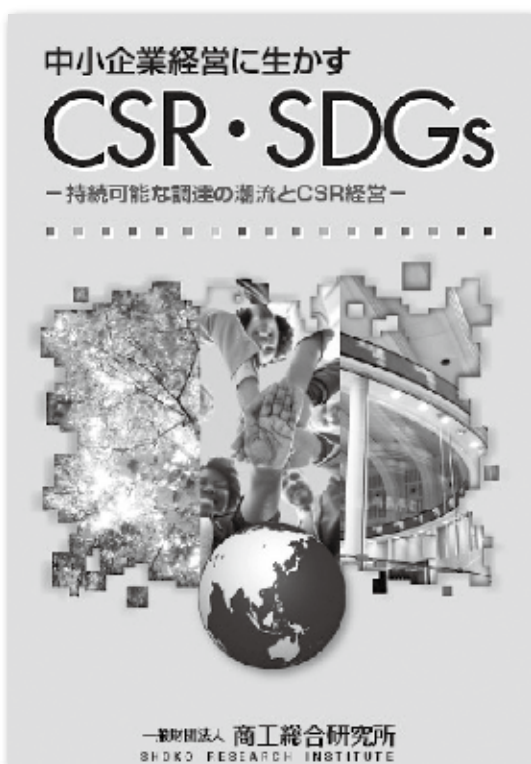
SDGs(持続可能な開発目標)、ISO20400(持続可能な調達)、人権デューデリジェンスといった国際的な潮流は、中小企業の経営にも大きな影響を及ぼしつつあります。

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

地域と共に95年 これからの地域を考える

岩 波 寿 亮
(スワテック建設株式会社)
取締役会長



弊社は長野県諏訪市に本社があります。こんな建設会社が一地方にある、そんな話になりますかでしょうか。現在95期、創業・創立が大正15年、当初から株式会社という建設会社です。自分で言うのもおかしいですが、創業の在り方が珍しい、地域に根差した建設会社です。私が入社した頃は、会社の年度と、昭和何年度という数字が同じでした。(つまり今年は昭和で言えば95年となります。)

さて、その大正15年当時の上諏訪町（現在は合併後諏訪市）で、上諏訪町役場の新築というのが話題に上りました。それを、鉄筋コンクリート造とはいえ、都会から建設会社を呼ぶのではなく、自分たちで建設会社を創り、請負をしようじゃないかということで、町の人たちが興した会社が弊社です（創立時の社名は諏訪建築株式会社）。諏訪には立川流の伝統を受け継ぐ宮大工が大勢いて、また今の時代に言っても分かる範囲で言うなら宮坂醸造とか竹屋味噌とかを興した事業家がいって、そんな人たちが31人で出資して創業創立した会社です。その後増資の都度、社員や取引業者等に株を持ってもらうことを繰り返し、今では資本金9200万円、160人を超える株主がいます。そんな建設会社ですから、新卒のリクルートの時は、誰でも頑張れば社長になれる会社という説明をしています、一般に地方の建設会社と言えば同族企業が多く、こうした非同族会社はそれ程多くはないのではないのでしょうか。

さて、近年地球温暖化の影響によりゲリラ豪雨や豪雪災害が頻発し、常に地域の災害への対応に待機している場面が増えています。最近の著しいデジタル化、スマートフォンや位置情報により社員一人一人が発注者と直接連絡・対応できるようになりましたが、以前は固定電話しかありませんでしたから、会社には休日にも必ず宿直、日直が待機して（宿直室があった）、24時間、国交省、県、市等の官庁と一時たりとも連絡の取れない瞬間がないようにしている必要がありました。その上で国道、県道、市道等の除雪要請には即対応できるよう、夜間でも自然と社員が集まって要請があれば即出動できるよう準備していました。現在でも休日や夜間であっても、ゲリラ豪雨や台風の進路によっては、誰も言わなくても社員が自然と本社に様子を見に来ます。

地域社会に必要とされる会社でありたい、そんな社員（人財）でありたい、そんな理念のも

と地域と共に歩んできた会社です。しかしこうした地域に密着した会社の発展は、地域の発展と歩みを同じくすることになります。地域の発展なくしては会社の発展もあり得ません。

諏訪地方は諏訪湖周と八ヶ岳山麓からなります。ほぼ日本の中心に位置し、フォッサマグナと中央構造線の交差するところに諏訪湖があります。そこに温泉という観光資源もあります。古くは黒曜石の原産地、縄文文化の中心ともいわれていました。また諏訪大社を中心に御柱祭というお祭りが6年に一度催行され、最近では観光資源にもなっています。近代では養蚕業、製糸業の発展により片倉製糸を代表とする多くの製糸場が営まれ、その製糸の機械の改良やメンテナンスが工業の発展の基礎を築き、多数の起業家を輩出したといわれています。戦後、製糸業の代わりにそうした工業が、時計・カメラ・オルゴール等の精密業へと発展し、東洋のスイスと言われた時期もありました。そうした変遷を経て、諏訪地域は、超精密微細加工の集積地へと発展してきました。

私は少し前ですが、地元の小学生に諏訪の産業の歴史について授業を持つことが何度ありました。その中で、いつも言ってきたことがあります。いくつかの企業についてや、それらがいかに努力をして製糸業から精密工業に変化を遂げたかもありますが、諏訪のような県庁所在地の長野とかまたその次の都市ではないのに、大変珍しいものがある。そのことが諏訪の産業の歴史を象徴している、ということです。つまりそれは、商工中金であり、税関であり、JETROがこの諏訪地域に存在することです。商工会議所等を通じて、先達のかかなりの働き、誘致活動がなされたかもしれません。しかし、確かにこの一地方都市圏の存在価値を象徴しているものと言えるのではないのでしょうか。

そして諏訪地域の企業家は、次へのステップを模索する中で「諏訪圏工業メッセ」を開催しました。内陸部最大級のものづくり展示会です。残念ながら、これが今年はコロナ禍で中止になりました。しかし、オンラインでの展示会、商談会として開催しています。

さて、話をもとに戻しますが、地方の、地域に根差した建設業も、地域とともに歩んでいます。地域が強くならなければわれわれ建設業も先がありません。観光資源を中心にしたホテル旅館や飲食業、精密微細加工を中心に集積しているものづくり産業も同様に、他の地域との生存競争をしています。弊社も含め、すべてのどんな会社もコロナ禍でいかに生きるか、いかに変化し生き残るかを必死で模索しています。弊社は弊社の、それぞれがそれぞれの強みを生かしながら、地域とともに、地域ですべての業種が協力することを求められている時代が、まさに今なのではないのでしょうか。移住・二地域居住・ワーケーション・交流人口等の言葉も使われています。

今、地域の若手経営者が中心になり、この地域の将来のために何ができるか、何が必要かを模索する中で、諏訪湖・八ヶ岳を網羅する地域の連携と観光資源の活用、環境問題、SDGsの啓発等について、トライアスロン大会の開催を出発点に出来ないか、と動き始めています。若い力のこうした活動が地域に活力をもたらし、連携力を高め、地域が発展し、全ての業種、企業そして地域の発展、活力が回りまわって、弊社の将来に役立つことに期待しています。

最後に、95年前に弊社を創業した先達も、もしかすると今私がここに記したことと同じ思いで創業・創立したのかもしれない、そんな思いを感じています。

ウェルビーイングの重要性

前 野 隆 司

（慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科教授
EVOL株式会社代表取締役）



ウェルビーイングとは？

ウェルビーイングの重要性について、日本経済新聞で連載した「幸せ中心社会への転換」⁽¹⁾を引用しながら述べる。

2020年6月、世界経済フォーラム創設者のクラウス・シュワブ会長が、2021年の年次総会（ダボス会議）のテーマは「グレート・リセット」であることを表明した。「世界の社会経済システムを考え直さねばならない。第二次世界大戦後から続くシステムは異なる立場のひとを包み込めず、環境破壊も引き起こしている。持続性に乏しく、もはや時代遅れとなった。人々の幸福を中心とした経済に考え直すべきだ」。

ここで、「幸福」と訳されている英語は「happiness」ではなく「well-being」である。Well-beingとは、読んで字のごとく「良い状態」を表す。英和辞典を引くと、健康、幸せ、福利、福祉とある。つまり、well-beingは身体的、精神的、社会的に良い状態を表し、「幸福」や「幸せ」よりも広い意味を持つ単語である。一方のhappinessは感情的に幸せな状態、すなわち、短期的な心の状態を表しており、「幸福な人生」のように長期的な心の状態も表す幸福・幸せよりも狭義の単語だというべきだろう。本稿で幸せという時にはwell-beingを意味すると捉えていただければ幸いである。

さて、日本においても、幸せやウェルビーイングの重要性が叫ばれている。京セラ、KDDI、JALなどの経営を行ってきた稲盛和夫氏はかつてより経営理念を「全社員の物心両面の幸福」としてきたし、近年では、トヨタ自動車の豊田章男社長が「トヨタの使命は幸せを量産すること」、積水ハウスの仲井嘉浩社長が「我が家を世界一幸せな場所にする」と表明するなど、従業員や顧客の幸せを口にする経営者が増えている。また、自民党内で「日本well-being推進プロジェクト」やその後継の委員会が行われるなど、政治の世界でもwell-beingが注目されている。

学術的には、もともと心理学分野で行われてきた幸福研究が、近年では、行動経済学、医学、脳神経科学、テクノロジーなど、様々な分野で行われるようになってきた。多くの研究の結果、幸せには様々な事柄が影響する事も明らかにされている。すなわち、幸福度とGDPや収入との関係、幸福度と格差の関係、幸福度と従業員の創造性・生産性・欠勤率・離職率との関係、長続きする幸せと長続きしない幸せ、幸福度と環境・健康・寿命・心的要因の関係などである。次章以降では、様々な視点から、幸せと経済、経営、社会の関係について述べる。

日本は不幸な国なのか

幸福度の国際比較は様々な形で行われている。毎年、3月20日の国際幸福デー前後に発表される国際幸福報告によると、日本の幸福度順位は4年前から51位、54位、58位、62位と順位を下げ続けている。日本は先進国中最も幸福度が低いという結果である。ただし、結果の解釈には注意が必要である。この調査は、人生満足度を0から10の11段階で答えてもらったものの平均値を国別に順位づけしたものである。このやり方で調査を行うと、欧米などの個人主義的社会に属する者は高めに、東アジアなどの集団主義的社会の者は低めに答える傾向があることが知られている。つまり、出過ぎないことを重視する謙虚な者は低めに答える傾向があるのである。このため、この順位は差し引いて考えるべきだろう。ただし、日本の順位が四年間下がり続けているという事実は謙虚に受け止める必要があるだろう。

他の結果も見てみよう。オランダのエラスムス大学が毎年結果を発表している世界幸福データベースの結果を見ると、日本の幸福度は先進国の中で中程度である。こちらの結果はジニ係数と反比例する傾向がみられる。すなわち、所得格差が大きい国ほど幸福度が低い傾向がみられる。

この理由は、行動経済学者・心理学者でノーベル経済学賞受賞者であるダニエル・カーネマン教授による研究結果から説明できる。カーネマン教授のアメリカでの研究によると、個人の所得が75,000ドルに至るまでは所得と感情的幸福（感情面で計測した幸福度）には比例関係が見られるものの、それを超えると所得と感情的幸福に有意な相関は見られなかった。すなわち、所得と幸福度の関係は、限界効用逓減の法則と同様な曲線を描く。このため、所得格差の大きい国や地域では、所得が低く不幸になる者が多く、一方、所得が高い者は特に幸福にならない結果、全体としての平均値が低めになるのである。

一人当たりGDPと幸福度の関係を国別にプロットしたグラフも似たような傾向を呈す。一人当たりGDPの小さい国では、幸福度にはばらつきがあるものの、平均すると低めになる。一人当たりGDPが増大するほど各国の幸福度は高めのところに集中する。しかし、一人当たりGDPがある程度高まると、一人当たりGDPが増えても幸福度はさほど上昇しない傾向がみられる。つまり、社会が経済成長期にあるコミュニティでは個人は経済的成長によって幸せになれるが、定常期には他の幸福要因を満たさねば幸福度は向上しないのである。

幸せな人は生産性・創造性が高い

働き方改革や健康経営の重要性が叫ばれる中、幸福経営に注目が集まっている。このため、今回は、働き方と幸せについて考えてみよう。

学術的には、従業員を幸せにする経営の有効性として世界中で様々なエビデンスが得られている。幸せな社員は不幸な社員よりも創造性が3倍高い、生産性が30%高い、欠勤率が低い、離職率が低いなど、多くのことが明らかにされている。また、幸せな社員は、利他的で、他人を助け、チャレンジ精神が強く、仕事への満足度が高く、エンゲージメント（会社や仕事への愛着や没頭の傾向）が高く、モチベーションが高く、レジリエンス（危機から立ち直る力）が高く、出世も早いことが知られている。

これらより、すでに幸福経営は科学的に考えて必須である。従来の合理的経営とは、精神論は抜きにして、資源を適切に分配し生産性が高く効率的な経営を行うことであった。しかし、合理性・生産性の価値軸が変化したのである。いまや精神論は科学になった。ワクワク生き生きと幸せに働く社員は創造性・生産性が高く離職率・欠勤率が低いことから、社員が幸せに働いているか否かというパラメータも考慮して経営を行うことが科学的・合理的な経営となったのである。もっと言うと、短期的な利益よりも従業員の幸せを重視した方が長期的な利益につながると考えられる。幸福経営は流行ではなく科学なのだから止められない。近い将来、社員の幸せを考えない経営は基本的人権の侵害ないしはハラスメントとみなされる時代が到来するだろう。怒鳴ってでも叱ってでもノルマの分だけ働かせるのが合理的という前近代的な考え方は幸福論・精神論の科学が発展する前には存在し得たが、現在および未来にはありえなくなった。経営者・管理職・人事担当者は最先端の幸福経営学を学んで新しい合理的経営を行うべきなのである。

筆者らはパーソル総合研究所と共同で、2020年7月に「はたらく人の幸せに関する調査」の結果を公表した。ここでは、幸せと不幸せは単なる反意語ではなく、幸せな働き方の条件と不幸せな働き方の条件は異なるのではないかという仮説のもとに、はたらく人の幸せの7因子、不幸せの7因子を求めた。また、これらの結果が生産性やエンゲージメント（仕事への没入、愛着）に関係することや、業種ごとの値の違いも分析した。

はたらく人の幸せの7因子は、自己裁量因子（マイペース因子）、自己成長因子（新たな学び因子）、リフレッシュ因子（ほっとひと息因子）などの7つから成る。

また、はたらく人の不幸せの7因子は、オーバーワーク因子（ヘトヘト因子）、自己抑圧因子（自分なんて因子）、不快空間因子（環境イヤイヤ因子）などの7つである。

これらの値は、各因子につき3問、14因子合計42問のアンケートに答えることによって求まる。オンラインサイトも開設しているので、アンケートに答えて全国平均との差を確認してみることにもできる。また、調査結果に基づいて話し合ったり、幸せ改善提案活動を行ったりすることによって、幸福度を向上させることができるだろう。

幸せの4つの因子

これまでに、幸せ中心社会への転換がいかに必要かについて、経済的、経営的視点から観てきた。では、どんな人が幸せな人なのだろうか。私たちが行った研究結果を中心に解説しよう。

経済学者ロバート・フランクは、他人と比較できる財を地位財、比較できない財を非地位財と名付けた。地位財には、金、もの、地位などがある。これらによる幸福感は長続きしない傾向があると言われている。それは、慣れの効果や、より上を目指す効果によると考えられている。一方の非地位財は、幸福感が長続きする財である。こちらは、心的、身体的、社会的に良好な状態（ウェルビーイング）が影響すると言われている。

私が行ったのは、心的幸福の因子分析である。1980年ごろから、どのような心的要因が幸せに寄与するのかについての多くの研究が行われてきた。そこで、私たちは、幸せの心的要因についての87個の質問を1500人の日本人に対して行い、その結果を因子分析した。その結果得

られたのが幸せの4つの因子である。

第一因子は、やってみよう！因子（自己実現と成長の因子）。やりがい、強み、成長などに関係する因子である。やってみようの反対は、やらされ感、やる気がない、やりたくない。そんな人は幸福度が低い傾向がある。

第二因子は、ありがとう！因子（つながりと感謝の因子）。感謝する人は幸せである。また、利他的で親切な人は幸せ。多様な友人を持つ者は幸せである。逆に、孤独感は幸福度を下げる。つながりが醸成された社会・コミュニティを作ることが重要である。

第三因子は、なんとかなる！因子（前向きと楽観の因子）。ポジティブかつ楽観的で、細かいことを気にしすぎない人は幸せである。リスクを取って不確実なことにチャレンジしイノベーションを起こそうとするマインドもこの因子に関連している。

第四因子は、ありのままに！因子（独立と自分らしさの因子）。人と自分を比べすぎる人は幸福度が低い傾向がある。自分軸を持って、人と比べすぎずに我が道を行く人は幸せである。

これら4つの因子を満たしている人は幸せである。ぜひ、皆さんも、ご家族、職場の皆さん、コミュニティの皆さんも、4つの因子を満たして幸せに生きていただきたい。

おわりに

おわりに、皆で力を合わせて幸せな世界を作るために、日本は何をすべきかを考えてみよう。

社会心理学によると、欧米は個人主義的な傾向が強く、東アジアは集団主義的な傾向が強い国家群であることが知られている。もちろん国家により違いがあるし、国家内にも多様性があるので、平均値のみについて議論することは一面的だが、誤解を恐れず日本の立場について考えてみよう。日本は、世界の国家群の中ではやや集団主義寄りではあるものの、東アジアの中では個人主義寄りの国であることが知られている。東洋の叡智も西洋の叡智も受け入れてきた歴史を持つからだろうか。古来の思想から現代の科学技術まであらゆるものを受け入れて自分のものにしてきたのが日本の強みと言えるのではないだろうか。

日の丸は太陽を表す。日本という国家名は「太陽のようであることを本質とする国」という意味だと解釈できないだろうか。太陽は、無限とも思えるエネルギーを太陽系中に降り注ぎ続ける存在である。母ないしは利他のメタファー、すなわち幸せの根源である。日本という国家名は、これまで蓄積してきた東と西の叡智への恩返しとして、世界の人類に対して分け隔てなく愛を降り注ぎ続ける国になるという決意を込めた名称と捉えうるのではないだろうか。幸せな世界の先導者である。すべての生きとし生けるものが幸せであることを祈りつつ、本稿を閉じたい。

【参考文献】

- (1) やさしい経済学、幸せ中心社会への転換（2020年10月29日～11月11日、日本経済新聞）
- (2) 幸せのメカニズム、講談社現代新書、前野隆司、2013年

将来に備える意識が消費を抑制

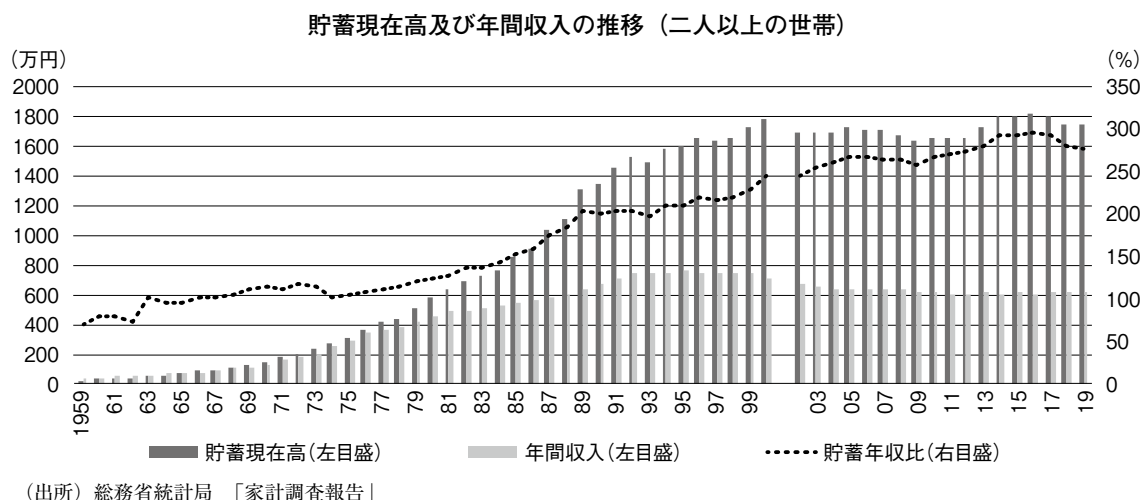
まず、わが国の1世帯¹当たりの貯蓄現在高と年間収入の推移を見てみよう（図表）。貯蓄現在高は、2000年以降2007年まで1,688万円から1,719万円の間に1,700万円を挟んで推移。2008年のリーマンショックの影響で2009年には1,638万円まで減少したが、2010年以降徐々に増加して2016年には1,820万円まで上昇。その後は減少に転じ、2019年には1,755万円となっている。同様に年間収入を見ると、2002年の683万円から2012年の606万円までの間、概ね620万円程度で推移している。

年収と貯蓄額を比較したのが図表上の折れ線グラフである。貯蓄の年収比は2002年に247.1%であったが、2016年には296.4%と年収の約3倍まで上昇し、2019年でも279.0%となっている。年間収入が横ばいでも、貯蓄を増やす、つまり消費を抑制していることがうかがえる。

金融広報中央委員会の世論調査²の2017年から2019年の平均値によると、若年層（20代、30代）の貯蓄理由は、2人以上の世帯では「子供の教育資金（63.4%）」、「病気や災害への備え（46.8%）」、「老後の生活資金（36.7%）」の順になっており、2007年から2009年の平均値と比較すると、中でも「老後の生活資金」の増加（+13.4%ポイント）が大きい。では、70歳以上の高齢世帯（2人以上の世帯）ではどうかというと、「老後の生活資金（68.9%）」、「病気や災害への備え（65.1%）」との回答が多い。また、「遺産として子孫に残す（+3.4%ポイント）」、「老後の生活資金（+2.8%ポイント）」の増加がみられる。この行動の理由として、自分たちの生活も不安だが、こども世代の生活がより苦しくなるのではないかという認識の高まりがあると指摘する研究結果もある。

2000年以降、非正規社員の増加や社会保険料の増加に加え、社会保障給付が減額される可能性など、将来の不確実性に関する情報を目にする機会が増えており、将来に備えるという意識が老若男女問わず高くなっている。消費を増加させるには、安心して暮らせる社会の絵図を長期的な目線で示す必要がある。

（商工総合研究所主任研究員 中谷京子）



1 家計調査報告の二人以上の世帯の推移。2000年以前は貯蓄動向調査結果による。家計調査とは調査時期、調査対象世帯数等が異なる。貯蓄・負債編としての調査は、1年の準備期間の後、2002年から実施。

2 金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査」（令和元年調査結果）、複数回答。

商工総合研究所からのご案内

第45回中小企業研究奨励賞受賞記念講演会

中小企業研究奨励賞は中小企業に関する優れた図書を表彰する歴史と権威のある賞です。講演会では受賞者に著書の概要・執筆経緯・著書に込めた思いなどを語っていただきます。

日 時	2021年3月3日(水) 13:30-16:30
開催方法	ZOOMによるオンライン講演会
講 師	第45回中小企業研究奨励賞受賞者(受賞者は2021年2月上旬に発表予定)
受講料	無料
定 員	100名(申込先着順に承り定員になりましたら締め切らせていただきます)

第 2 回 商 工 総 研 セ ミ ナ ー

中小製造業の競争力向上 ーIoTを中心にー

『中小製造業の競争力向上戦略』の刊行(2021年1月)に合わせて、セミナーでは「中小製造業の競争力向上」をテーマに取り上げます。IoTを活用している先進的な中小企業経営者に導入にあたっての留意点などをお話しいたします。

日 時	2021年2月18日(木) 13:30-15:30
開催方法	ZOOMによるオンラインセミナー
講 演	基調講演 江口 政宏 (商工総合研究所 主任研究員) 講 演 神田 一弘氏(横浜電子株式会社 代表取締役/ 横浜IoT協同組合 理事長)
受講料	無料
定 員	100名(申込先着順に承り定員になりましたら締め切らせていただきます)

——— 参加のお申し込みは商工総合研究所ホームページよりお願いいたします ———

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

商工総合研究所

検索

お問合せ 一般財団法人 商工総合研究所 03(6810)9364(平日 9:00~16:00)

次号 予告 [2021年 2月号]	巻頭言	組織寿命のライフサイクル論	中京大学経営学部教授 寺岡 寛
	論文	衣料品縫製業をめぐる諸変化と地域別事業展開の諸特性	埼玉大学名誉教授 埼玉学園大学特任教授 加藤秀雄
	論文	実践から学ぶ地方創生と地域金融	株式会社金融経営研究所代表取締役 所長 山口省蔵
	中小企業の特稿	三重苦を生き抜く	株式会社いちまる代表取締役社長 松村友吉
	論壇	コロナ禍から考えるこれからの人材・組織マネジメント	株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門プリンシパル 林 浩二

編集後記

▶コロナ禍で新しい年を迎えました。読者の皆様は、どのような新年を迎えられましたでしょうか。本年も引き続きご愛読いただきますようお願い申し上げます。

▶さて、今年の特別寄稿は「中小企業は経済成長の足かせか?」と題して、最近話題のアトキンソン氏の中小企業観について青山学院大学の港名誉教授に論じていただきました。生産性向上が叫ばれる中、かつて過小過多といわれたわが国の中小企業は、果たして経済成長を妨げているのでしょうか?

▶一方、企業が様々な危機に直面し、そこから復元していく過程において発揮される「レジリエンス力」について、日本リスクマネジメント学会理事長の上田教授に分析し

ていただきました。上田教授は3つの事例から、その源泉には3つの要因があり、多くはコントロール可能なものとしています。その上で経営者の背中を押す最も重要な第4の要因として、社員を含めた利害関係者との情報共有から生まれるエンドユーザーからの声、地域住民からの熱望などを挙げています。改めて企業の社会的存在としての意義を考えさせられます。

▶来月、今年度募集させていただきました表彰事業の受賞者を発表いたします。また3月には研究奨励賞受賞者による受賞記念講演会を開催します。多くの皆様のご参加をお待ちしております。(詳細はホームページをご覧ください)

(J小林)

商工金融 2021年1月号(第71巻第1号 通巻830号)

発行日 2021年1月10日

発行所 一般財団法人 商工総合研究所

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

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

印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

好評発売中!

図説 日本の中小企業 2020/2021

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版86ページ 定価 本体1,000円+税

ISBN978-4-901731-35-5-C2033

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

特集 中小機械・金属工業の動向

1. 業態パターン・生産品の形態
2. 発注先・主力納入先との関係
3. 海外生産・IT活用

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移
4. 製造業の出荷額・付加価値額に占める地位
5. 卸売業・小売業の販売額に占める地位 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業関連統計

——— 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

商工総研