

# 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13回に亘って実施され、今回（第14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＞

### ＜属性および財政状況＞

- 中小企業組合の実態把握等を目的に、1954年以降13回実施してきたアンケート調査で、今回は商工中金取組会員5,302組合に対し2025年2～4月にかけて実施し、2,494組合（回収率47%）から回答を得た。
- 組合の類型としては事業協同組合が9割近くを占め、設立時期は1970年代までの設立が7割を超えており活動歴の長い組合が多い。
- 5年前と比べた組合員数の増減をみると、「減少した」が55.4%に達しており、「増加した」は11.9%にとどまっている。
- 主要財源（第1位）をみると、「賦課金・会費」（38.5%）、「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」（34.4%）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61.4%、「赤字」は20.4%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。

### ＜組合事業＞

- 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」（38.2%）、「共同仕入・購入」（37.6%）、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」（28.3%）、「教育訓練・人材開発」（23.1%）、「保険代理業務」（22.0%）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、「その他」（特定技能外国人受入支援事業など）（17.6%）、「共同宣伝・販売促進・イベント主催」（11.6%）、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」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」（22.4%）、「組合員、従業員の福利厚生」（15.9%）、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」（15.4%）、「教育訓練・人材開発」（15.1%）、「共同販売」（14.0%）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」（20.6%）、「異業種交流、企業連携、産学官連携」（17.6%）、「共同求人」（14.8%）、「市場調査・販路開拓」（12.0%）、「組合員、従業員の福利厚生」（11.3%）が上位に挙げられている。なお、前回第2位にランクされた「外国人技能実習生受入」（8.8%）は第8位に後退している。

- 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」(28.2%)、「共同仕入・購入」(16.5%)、「保険代理業務」(10.6%) 等が上位に挙げられている。
  - 金融事業の実施状況をみると、実施組合は全体の24.3%にとどまっている。また、今回初調査の手形・小切手廃止による金融事業継続への影響をみると、「そもそも手形割引や返済用手形等の取り扱いがなく（少なく）、影響はない（あまりない）」(39.8%)、「でんさいの導入（見込みを含む）により影響はない（あまりない）」(8.7%) の順に続いており、影響は限定的となっている。
  - 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」(30.9%)、「共同事業の利用率の低下」(26.2%)、「魅力ある共同事業が見つからない」(19.4%)、「問題は特にない」(23.7%) 等が上位に挙げられている。
  - 問題点への対策をみると、「特別な対策はない」が38.9%と最上位に挙げられ、4割近い組合は、問題点への有効な対策を打ち出せていない。以下、「定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る」(28.9%)、「組合員数の増加を図る」(17.6%) 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」(8.7%)、「ますます活発である」(48.4%)、「あまり活発ではない」(30.3%)、「活発ではない」(12.7%) 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」(26.8%)、「課題、問題点は特にない」(22.7%)、「組合員の参加意識の不足」(19.6%) 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62.1%、「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」が25.2%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。
- <組合による組合員支援>
- 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」(57.7%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(33.4%)、「人材育成・強化」(21.3%) 等が上位に挙げられている。
  - 今後求められる組合員支援については、「人手不足対応」(31.9%)、「事業承継支援」(25.3%)、「人材育成・強化」(22.4%)、「組合の経営力、事務局のマネジメント力の強化」(21.3%)、「IT（情報技術）化、AI活用支援」(20.3%) 等が上位に挙げられている。
  - 今後組合員支援を実施する際の最大の問題点をみると、「特にない」(39.0%) が前回の第2位から最上位に上昇し、以下「組合事務局に専門性の高い支援人材がない」(23.6%)、「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」(19.6%) 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」(31.6%)、「人手不足対応」(14.4%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(7.9%) 等が上位に挙げられている。
  - 脱炭素への対応をみると現在対応している組合は5.6%と非常に少ないものの、今後求め

られると考える組合は13.2%で、今後の対応が必要であると考える組合は少なくない。実施内容については、「特に行っていない」との回答が大宗を占めている。

○DXについてみると、デジタル化を含めた実施割合は54.6%と半数以上となっているが、紙媒体をベースとした業務のままであるとの割合も半分弱と拮抗している。実施内容は、アナログ作業やデータのデジタル化が大宗を占め、支援内容については、脱炭素と同様、組合員への情報提供や勉強会の開催が主体となっている。そのような取り組みはDXの必要性等の認知につながる。

#### <事業協同組合>

○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増加傾向にあった「黒字」の比率が減少し、「赤字」が増加した。

○事業協同組合が最近5年間に開始した事業をみると、「その他」が9.9%から19.8%と大幅に上昇し今回1位にランクされ、その他の中で最も多かった事業は、特定技能外国人受入支援事業で約3割となっている。

○事業協同組合が今後新規に取り組みたい事業をみると、前回2位であった「教育訓練・人材開発」が16.1%から22.1%と大幅に上昇し1位となっている。一方、前回1位であった「外国人技能実習生受入」は16.3%から9.0%に急低下した。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位となっている。

○集団化組合の余剰地、未利用地の状況をみると、「余剰地、未利用地はない」が82.6%を占めており、前々回69.8%、前回81.0%であることを勘案すれば、未利用地の整理・活用が進んでいることがわかる。

○事業協同組合の活動状況をみると、前回同様今回もどちらかといえば活発な状況にあるといえるものの、その割合は前回よりも低下し、活発と不活発がほぼ均衡している。

## 目 次

[調査要項]	3.2 問題点
はじめに	3.3 重視しているテーマ
1 属性及び財政状況	3.4 注目されるテーマへの対応
1.1 組合の類型	4 事業協同組合
1.2 設立時期	4.1 組織形態
1.3 出資金額	4.2 出資金額
1.4 組合員数	4.3 組合員数
1.5 組合財政	4.4 組合財政
2 組合事業	4.5 共同事業実施状況
2.1 事業実施状況	4.6 金融事業実施状況
2.2 金融事業実施状況	4.7 共同事業推進上の問題点とその対策
2.3 事業推進上の問題点とその対策	4.8 集団化組合特有の課題と対応
2.4 組合活動の課題と今後の方針	4.9 組合活動の課題と今後の方針
3 組合による組合員支援	[参考資料]
3.1 実施状況	

## [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

### 5 回収組合数

調査対象組合数	5,302
回収組合数	2,494
(内、WEB回答860、調査票回答1,634)	
回収率	47.0%

### 2 調査方法

郵送またはWEBによるアンケート調査

### 6 調査事項

### 3 調査時期

2025年2月27日～4月30日

- 組合の属性（設立年月、出資金額、組合員数、組織形態）
- 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

### 4 調査時点

2024年12月末日現在

- 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、高度化資金の返済状況、団地の一体性維持のための対応策）
- 金融事業の実施状況、今後の取り組み方針とその理由、手形小切手廃止による金融事業継続への影響
- 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、脱炭素、DX）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%
2019年調査	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%
今回調査	5,302	同上	2,494	47.0%

## はじめに

今回の調査も前回同様、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、同業者組合、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%）の順に続いている。

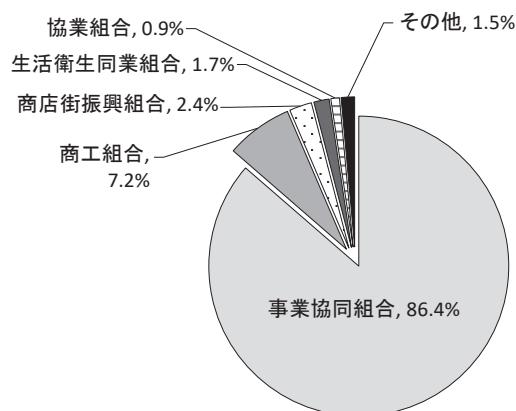
商工組合は、業界全体の改善・発展を図ることを主目的とし、資格として定款で定められた事業（資格事業）に関する指導及び教育、情報または資料の収集及び提供、調査研究事業を行う。つまり中小企業の業種別業界団体という性格が強い。商工組合には出資制の「出資商工組合」と、非出資制の「非出資商工組合」があり、前者は事業協同組合と同様に共同経済事業を行うことができる。そして両者は定款変更の手続きにより相互に移行できる。

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、地区内で小売商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、かつ全組合員の1/2以上が小売商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」の類型が廃止されたため、2019年の前回調査より「火災等共済組合」が事業協同組合に包含されている。<sup>1</sup>

（図表1-1）組合の類型（N = 2,481）



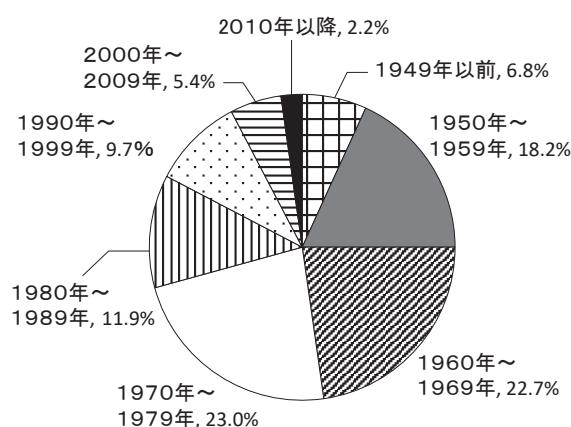
#### 1.2 設立時期

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6.8%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、「1950年代」（18.2%）、「1960年代」（22.7%）、「1970年代」（23.0%）、「1980年代」（11.9%）、「1990年代」（9.7%）、「2000年代」（5.4%）、「2010年以降」（2.2%）となっている。このように

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

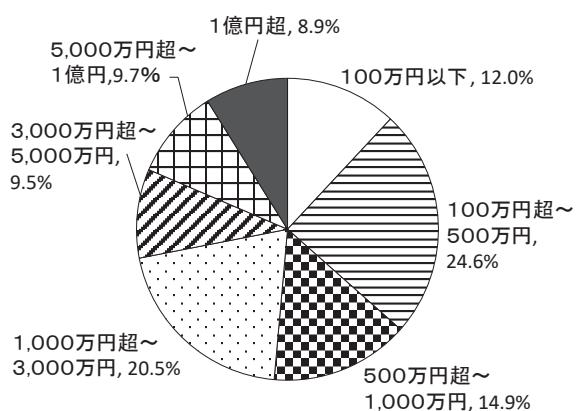
1970年代までに設立された組合が全体の7割を超えており、活動歴の長い組合が多い。

(図表1-2) 設立時期 (N = 2,388)



(8.9%) 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。

(図表1-3) 出資金額 (N = 2,324)

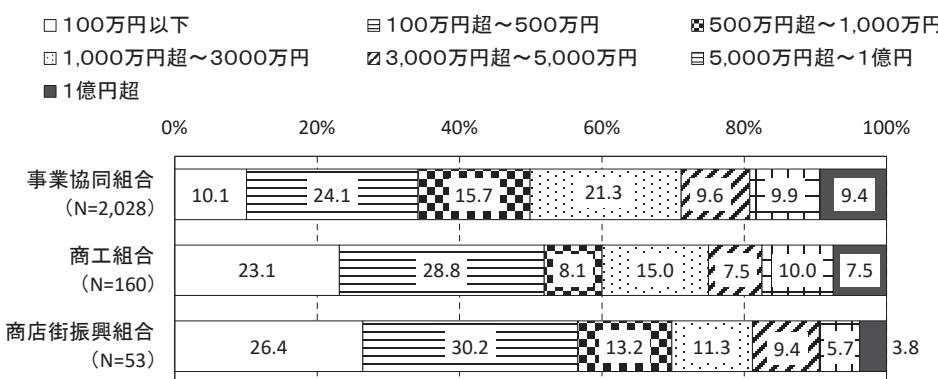


### 1.3 出資金額

出資金額を階層規模別にみると（図表1-3）、「100万円以下」が12.0%、「100万円超500万円以下」が24.6%、「500万円超1,000万円以下」が14.9%となっており、1,000万円以下が全体の51.4%と過半数を占めている。その一方、「5,000万円超1億円以下」(9.7%)、「1億円超」

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割弱を占めており、他の2類型よりも財政基盤が弱い。商工組合は500万円以下が約半数を占めている反面、5,000万円超の比率が17.5%と高く、組合間の格差が大きい。

(図表1-4) 主要類型別出資金額



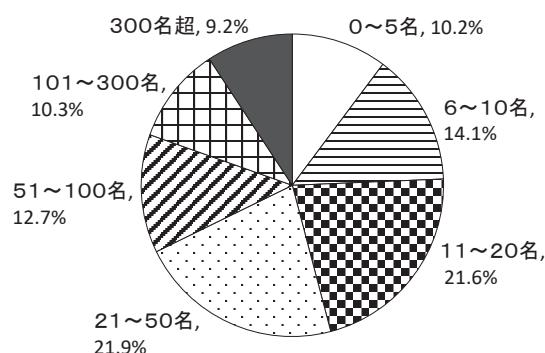
## 1.4 組合員数

組合員数を階層規模別にみると（図表1-5）、「5名以下」が10.2%、「6～10名」が14.1%、「11～20名」が21.6%となっており、組合員数20名以下の組合が45.9%と半数近くを占めている。その一方、「101～300名」（10.3%）、「300名超」（9.2%）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。

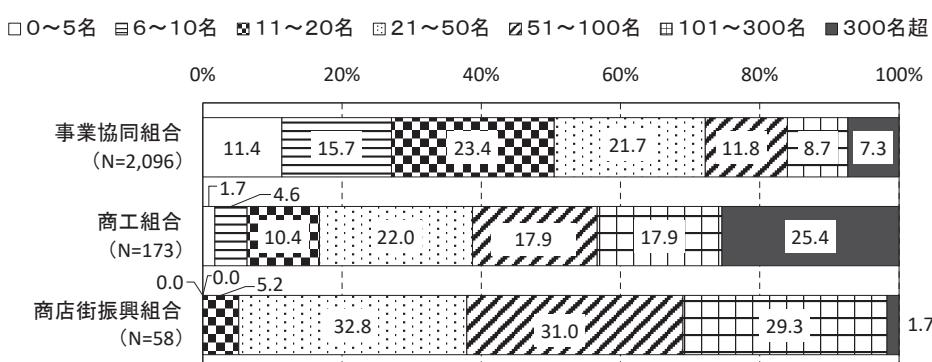
類型別にみると（図表1-6）、商店街振興組合は10名以下の組合ではなく、「11～20名」も5.2%と比率は低く、20名超100名までの層に6割強が集中している。商工組合は、20名以下

が16.8%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1-5）組合員数（N = 2,433）

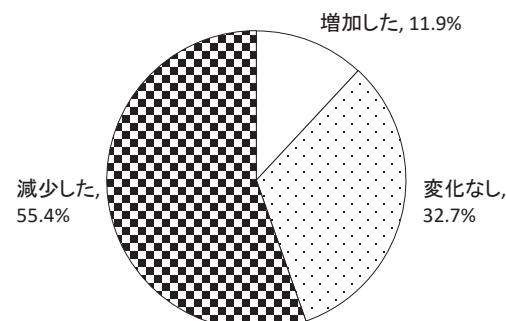


（図表1-6）主要類型別組合員数

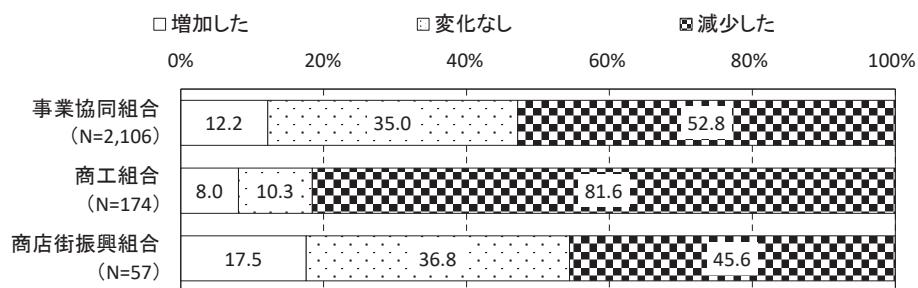


また、5年前と比べた組合員数の増減をみると（図表1-7）、「減少した」が55.4%に達しており、「増加した」は11.9%にとどまっている。類型別にみると（図表1-8）、すべて「減少した」が「増加した」を上回り、組合員数は減少傾向にある。相違点をみると、商店街振興組合は「増加した」組合の割合が17.5%と最も高く、「減少した」が45.6%と最も低い。逆に商工組合は、前者が8.0%と最も低く、後者は81.6%と最も高くなっている。組合員数の減少傾向が顕著である。

（図表1-7）組合員数の増減（N = 2,450）



(図表1-8) 主要類型別組合員数増減



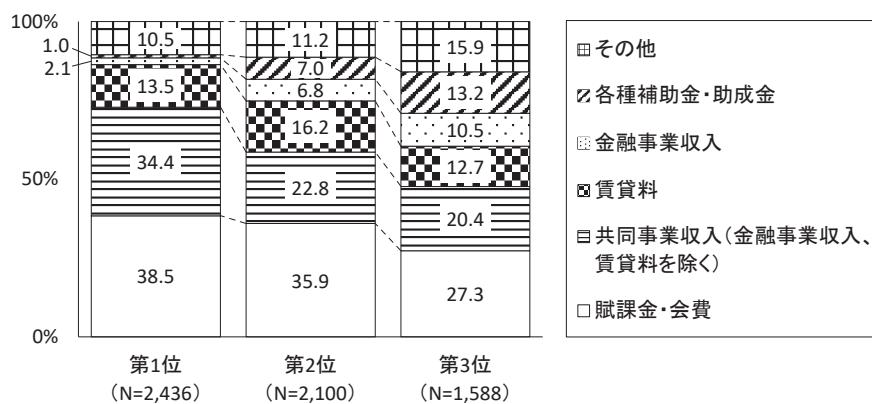
## 1.5 組合財政

### (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38.5%、「共同事業収入(金融事業収入、賃貸料を除く)」が34.4%と両者で全体の3/4近くを占めている。

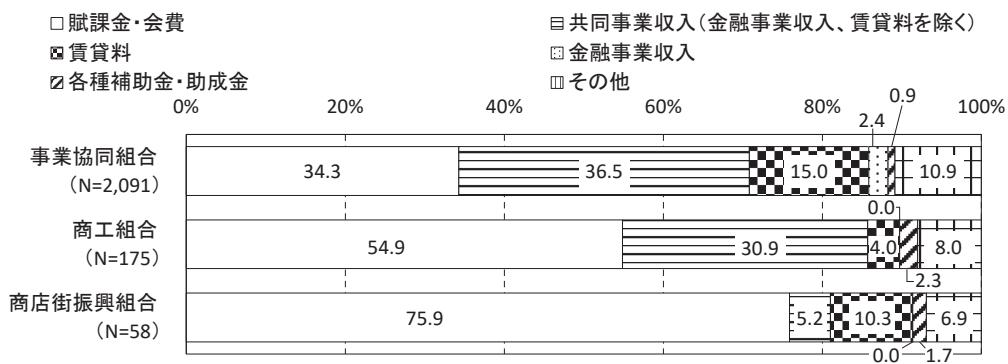
(図表1-9) 主要財源



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54.9%、後者は75.9%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1－10) 主要類型別組合財源 (第1位)



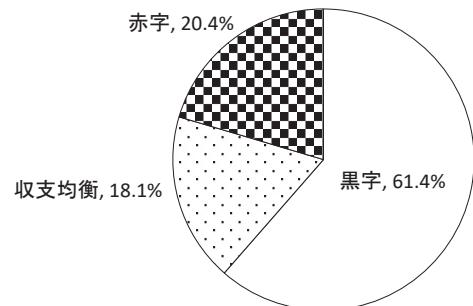
## (2) 決算状況

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61.4%と全体の約3/5を占めている。以下、「收支均衡」は18.1%、「赤字」は20.4%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。

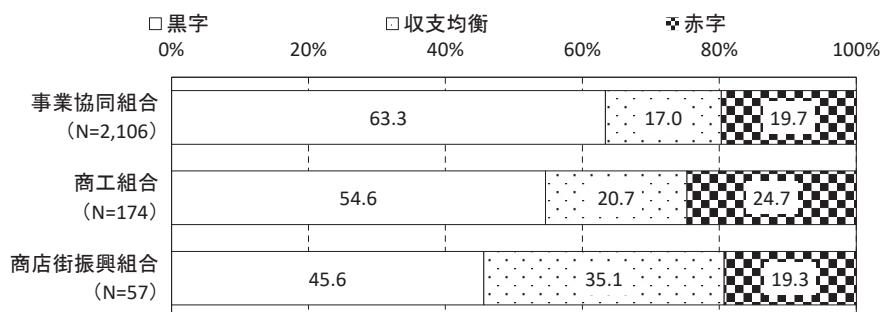
類型別にみると（図表1－12）、3類型ともに「黒字」が「赤字」を上回っている。収支状況の良否を黒字割合で比較すると、事業協同組合が最も健全で、次いで商工組合、商店街振興組

合の順となっている。

(図表1－11) 直近の決算状況 (N = 2,448)



(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38.2%と最上位に挙げられている。以下「共同仕入・購入」(37.6%)、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」(28.3%)、「教育訓練・人材開発」(23.1%)、「保険代理業務」(22.0%)、「共同販売」(19.7%) の順に続いている。

#### (2) 新規実施事業

最近5年間に新規に開始した事業をみると（図表2-1-②）、「その他」(17.6%)、「共同宣伝・販売促進・イベント主催」(11.6%)、「組合施

設（駐車場、会議室等）の賃貸」(9.7%)、「教育訓練・人材開発」(8.8%)、「組合員、従業員の福利厚生」(8.8%) が上位に挙げられている。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、最上位が「その他」（特定技能外国人受入支援事業など）で回答比率が17.6%であることから、特定の事業に集中しておらず分散しているといえる。労働需給の逼迫感が強まるなか、前回第3位にランクされた「外国人技能実習生受入」は第11位に後退している。

#### (3) 重要事業

現在実施している事業のうち特に重要な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」(22.4%) が最上位に挙げられている。以下、「組合員、従業員の福利厚生」(15.9%)、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」(15.4%)、「教育訓練・人材開発」(15.1%)、「共同販売」(14.0%) の順に続いている。順位の違いはあるが上位4位までは現在実施している事業と同じとなっている。

(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=2,255)	順位	②新規に実施した事業 (N=216)	順位	③特に重要と考えている事業 (N=1,354)
1	組合員、従業員の福利厚生	38.2	1 その他	17.6	1 共同仕入・購入
2	共同仕入・購入	37.6	2 共同宣伝・販売促進・イベント主催	11.6	2 組合員、従業員の福利厚生
3	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	28.3	3 組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	9.7	3 組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸
4	教育訓練・人材開発	23.1	4 教育訓練・人材開発	8.8	4 教育訓練・人材開発
5	保険代理業務	22.0	5 組合員、従業員の福利厚生	8.8	5 共同販売
6	共同販売	19.7	6 異業種交流、企業連携、産学官連携	8.3	6 高速道路等利用料金の共同精算
7	資金の貸付、手形割引	16.8	7 保険代理業務	7.4	7 共同受注
8	共同宣伝・販売促進・イベント主催	15.4	8 市場調査・販路開拓	6.9	8 共同宣伝・販売促進・イベント主催
9	高速道路等利用料金の共同精算	14.6	9 共同販売	6.5	9 その他
10	共同受注	13.4	10 共同仕入・購入	6.5	10 外国人技能実習生受入
11	共済事業	13.4	11 共同受注	5.6	11 保険代理業務
12	その他	9.7	12 外国人技能実習生受入	5.6	12 共済事業
13	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	8.7	13 クレジット、商品券発行	4.6	13 資金の貸付、手形割引
14	異業種交流、企業連携、産学官連携	7.2	14 共同求人	3.7	14 共同生産・加工
15	共同計算、事務代行	6.9	15 廃棄物処理、環境対応、リサイクル	3.7	15 廃棄物処理、環境対応、リサイクル
16	共同保管・運送	6.0	16 資金の貸付、手形割引	2.8	16 市場調査・販路開拓
17	市場調査・販路開拓	5.9	17 経営相談、コンサルティング	2.8	17 共同保管・運送
	外国人技能実習生受入	5.9	18 共同生産・加工	2.3	18 異業種交流、企業連携、産学官連携
19	共同生産・加工	5.8	19 共同給食、共同宿舎	2.3	19 共同計算、事務代行
20	資金借入の斡旋	5.7	20 高速道路等利用料金の共同精算	2.3	20 共同試験・検査
21	債務保証	4.4	21 新技術・製品の研究開発、新分野進出	2.3	21 資金借入の斡旋
22	クレジット、商品券発行	3.8	22 共同計算、事務代行	2.3	22 販売代金共同回収
23	共同試験・検査	3.8	23 共同保管・運送	1.9	23 クレジット、商品券発行
24	販売代金共同回収	3.5	24 共済事業	1.9	24 新技術・製品の研究開発、新分野進出
25	機械設備等のリース、レンタル	2.7	25 販売代金共同回収	1.4	25 経営相談、コンサルティング
	経営相談、コンサルティング	2.7	26 資金借入の斡旋	0.9	26 共同求人
27	新技術・製品の研究開発、新分野進出	2.3	27 人材、余剰設備の融通による生産性向上	0.9	27 機械設備等のリース、レンタル
28	共同求人	2.1	28 共同試験・検査	0.5	28 債務保証
29	共同給食、共同宿舎	1.7	29 債務保証	0.5	29 共同給食、共同宿舎
30	人材、余剰設備の融通による生産性向上	0.3	30 債権買取、ファクタリング	0.5	30 人材、余剰設備の融通による生産性向上
31	債権買取、ファクタリング	0.1	31 機械設備等のリース、レンタル	0.5	31 債権買取、ファクタリング

#### (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」(20.6%)、「異業種交流、企業連携、産学官連携」(17.6%)、「共同求人」(14.8%)、「市場調査・販路開拓」(12.0%)、「組合員、従業員の福利厚生」(11.3%)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3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さが窺える。前回第2位にランクされた「外国人技能実習生受入」(8.8%)

は第8位に後退している。

#### (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」(28.2%)が最上位に挙げられている。以下「共同仕入・購入」(16.5%)、「保険代理業務」(10.6%)、「債務保証」(7.4%)、「資金借入の斡旋」(7.4%)の順に続いている。前回調査同様、組合が組合員の資金調達支援に消極的な傾向が続いていることが窺える結果となっている。

(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=432)	順位	②最近5年間に縮小・廃止した事業(N=284)
1	教育訓練・人材開発	20.6	1 資金の貸付、手形割引
2	異業種交流、企業連携、産学官連携	17.6	2 共同仕入・購入
3	共同求人	14.8	3 保険代理業務
4	市場調査・販路開拓	12.0	4 債務保証
5	組合員、従業員の福利厚生	11.3	5 資金借入の斡旋
6	共同宣伝・販売促進・イベント主催	9.3	6 共同受注
	新技術・製品の研究開発、新分野進出	9.3	7 組合員、従業員の福利厚生
8	外国人技能実習生受入	8.8	8 共同販売
9	人材、余剰設備の融通による生産性向上	7.6	8 共同宣伝・販売促進・イベント主催
10	経営相談、コンサルティング	7.4	10 外国人技能実習生受入
11	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	7.2	11 クレジット、商品券発行
12	共同受注	6.3	12 共同保管・運送
13	共同仕入・購入	5.8	12 廃棄物処理、環境対応、リサイクル
14	共同販売	5.6	12 その他
15	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	5.1	15 共済事業
16	その他	4.6	16 教育訓練・人材開発
17	共同保管・運送	4.4	16 機械設備等のリース、レンタル
18	共同生産・加工	3.9	18 共同生産・加工
19	共済事業	2.3	18 組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸
20	保険代理業務	1.6	20 共同試験・検査
21	資金借入の斡旋	1.4	20 共同給食、共同宿舎
22	共同試験・検査	1.2	20 共同計算、事務代行
	クレジット、商品券発行	1.2	23 共同求人
	機械設備等のリース、レンタル	1.2	23 新技術・製品の研究開発、新分野進出
	高速道路等利用料金の共同精算	1.2	25 高速道路等利用料金の共同精算
27	共同計算、事務代行	1.2	25 市場調査・販路開拓
	共同給食、共同宿舎	0.9	27 債権買取、ファクタリング
	資金の貸付、手形割引	0.7	27 販売代金共同回収
29	債務保証	0.2	29 経営相談、コンサルティング
	販売代金共同回収	0.2	29 異業種交流、企業連携、産学官連携
31	債権買取、ファクタリング	0.0	31 人材、余剰設備の融通による生産性向上

## 2.2 金融事業実施状況

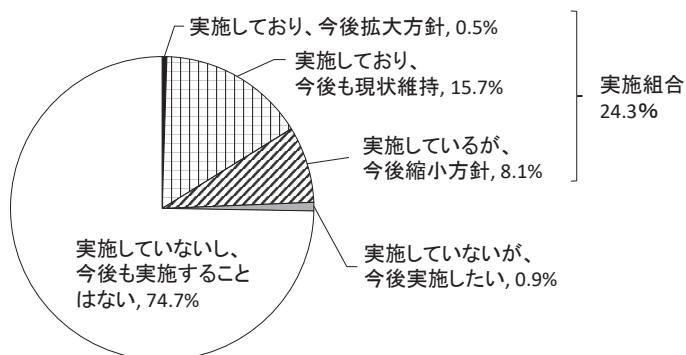
協業組合については、組合の事業として組合員に対する貸出等の金融事業を実施することないと考え、当該事業に限りこれらの類型を除外して集計を行った。

### (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24.3%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」（0.5

%）、「実施しており、今後も現状維持」（15.7%）、「実施しているが今後縮小方針」（8.1%）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0.9%、「実施していないし、今後も実施することはない」は74.7%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=2,247）



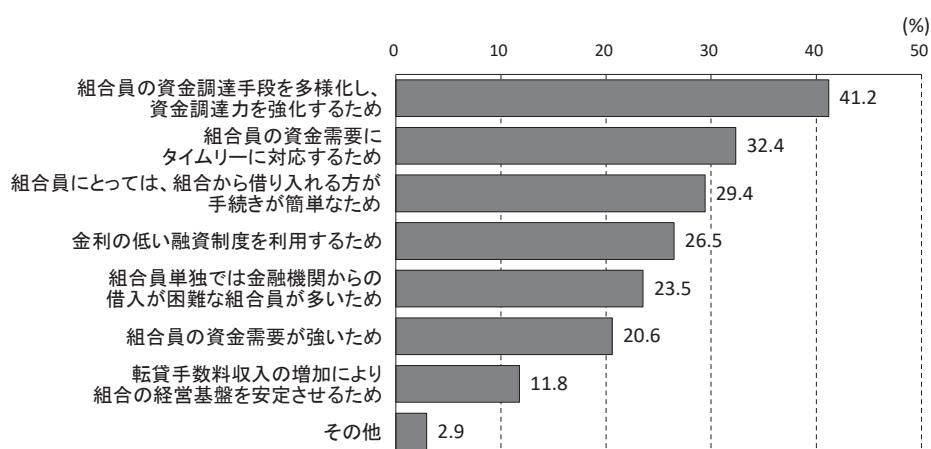
（注）協業組合を除く

### (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）、「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」（41.2%）が最上位に挙げられている。以下、「組合員の資金需要にタイムリーに対応するため」（32.4%）、「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」（29.4%）、「金利の低い融資制度を利用するため」（26.5%）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り入れが困難な組合員が多いため」が23.5%を占めており、1/4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 = 34 : 3つ以内選択)



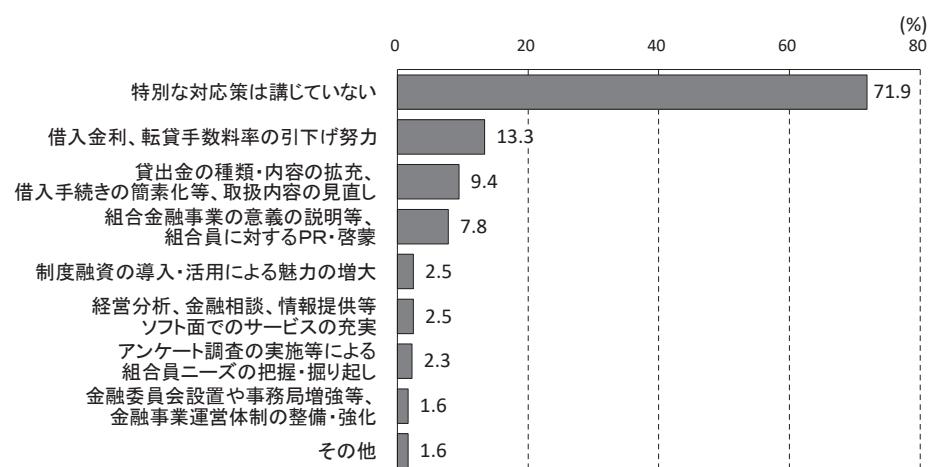
(注) 協業組合を除く

### (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71.9%と最上位に挙げられており、多くの組合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」(13.3%)、「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」(9.4%)、「組合金融事業の意義の説明等、組合員に対するPR・啓蒙」(7.8%)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 = 487 : 3つ以内選択)



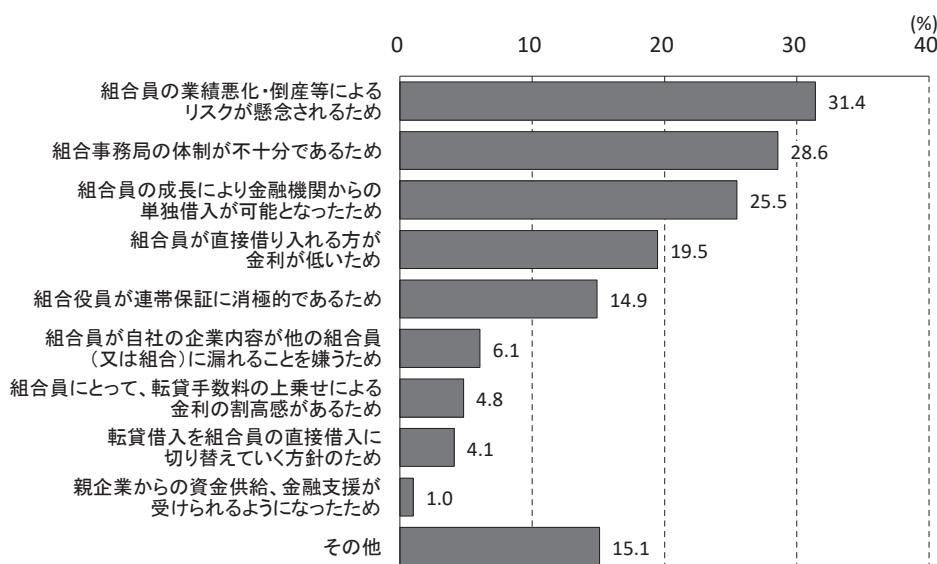
(注) 協業組合を除く

#### (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）、「組合員の業績悪化・倒産等によるリスクが懸念されるため」（31.4%

）、「組合事務局の体制が不十分であるため」（28.6%）、「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」（25.5%）、「組合員が直接借り入れる方が金利が低いため」（19.5%）、「組合役員が連帯保証に消極的であるため」（14.9%）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 = 1,684：3つ以内選択）

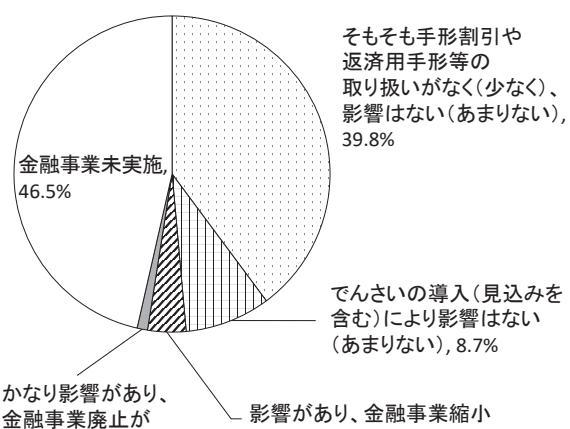


（注）協業組合を除く

#### (5) 手形・小切手廃止による金融事業継続への影響

手形・小切手廃止による金融事業継続への影響をみると（図表2-7）、金融事業未実施が46.5%で、「そもそも手形割引や返済用手形等の取り扱いがなく（少なく）、影響はない（あまりない）」（39.8%）、「でんさいの導入（見込みを含む）により影響はない（あまりない）」（8.7%）の順に続いており、影響は限定的となっている。

（図表2-7）手形・小切手廃止による金融事業継続への影響（N = 2,071）



（注）協業組合を除く

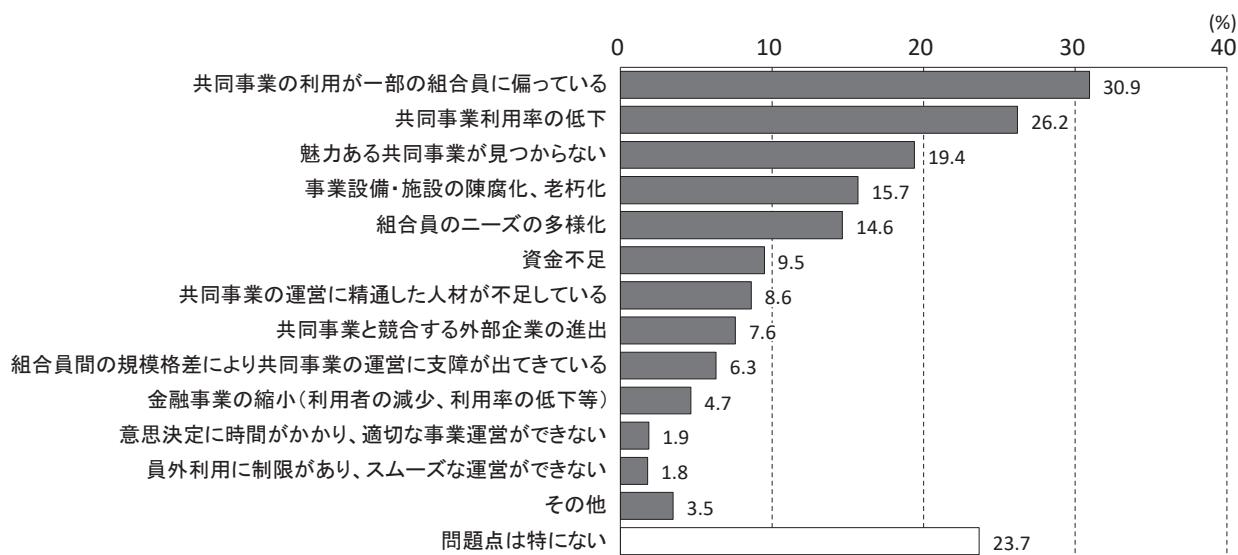
## 2.3 事業推進上の問題点とその対策

### (1) 問題点

事業推進上の問題点についてみると（図表2-8）、「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」（30.9%）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」（26.2%）が続いている。次いで「問題は特にならない」（23.7%）

が挙げられており、1/4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、「魅力ある共同事業が見つからない」（19.4%）、「事業設備・施設の陳腐化、老朽化」（15.7%）、「組合員ニーズの多様化」（14.6%）が上位に挙げられている。

（図表2-8）事業推進上の問題点（N=2,295：3つ以内選択）



類型別に問題点の上位5項目（選択肢）をみると（図表2-9）、3類型とも「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」が最上位に挙

げられている。商店街振興組合では、「資金不足」（25.9%）が同率で最上位となっており、他の類型には見られない特徴となっている。

（図表2-9）主要類型別事業推進上の問題点上位5（3つ以内選択：%）

順位	事業協同組合 (N=1,996)	商工組合 (N=155)	商店街振興組合 (N=54)	
1	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	30.1	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	47.7
			共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	25.9
2	共同事業利用率の低下	26.3	共同事業利用率の低下	31.6
3	問題点は特にならない	24.4	魅力ある共同事業が見つからない	25.8
4	魅力ある共同事業が見つからない	18.8	組合員のニーズの多様化	21.9
5	事業設備・施設の陳腐化、老朽化	16.3	問題点は特にならない	16.1
			組合員のニーズの多様化	20.4

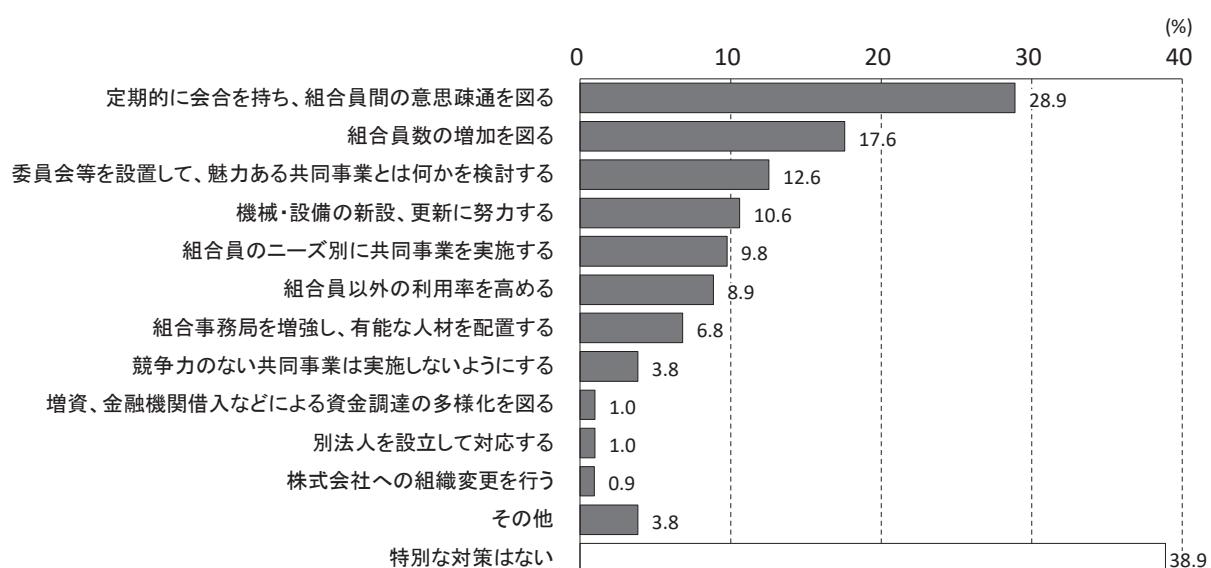
## (2) 対策

問題点への対策についてみると（図表2－10）、「特別な対策はない」（38.9%）が最上位に挙げられていて、4割近い組合は、問題点への有効な対策を打ち出せていない。以下、「定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る」（28.9%）「組合員数の増加を図る」（17.6%）、「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」（12.6%）、「機械・設備の新設、更新に努力する」（10.6%）、「組合員のニーズ別に共同事業を実施する」（9.8%）別に共同事業を実施する」（9.8%）の順に続いている。

ている。

類型別に対策の上位5項目をみると（図表2－11）、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」（16.7%）が挙げられ、商店街振興組合でも同率第5位に「組合事務局を増強し、有能な人材を配置する」（9.6%）が挙げられている。

（図表2－10）事業推進上の問題点への対策（N=2,111：3つ以内選択）



(図表2-11) 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=1,832)		商工組合 (N=144)		商店街振興組合 (N=52)	
1	特別な対策はない	40.2	特別な対策はない	29.2	特別な対策はない	42.3
			定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	29.2		
2	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	28.8			定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	26.9
3	組合員数の増加を図る	16.0	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	組合員数の増加を図る	19.2
					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	19.2
4	機械・設備の新設、更新に努力する	10.9	組合員数の増加を図る	26.4		
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	10.9	組合員のニーズ別に共同事業を実施する	16.7	機械・設備の新設、更新に努力する	9.6
					組合事務局を増強し、有能な人材を配置する	9.6

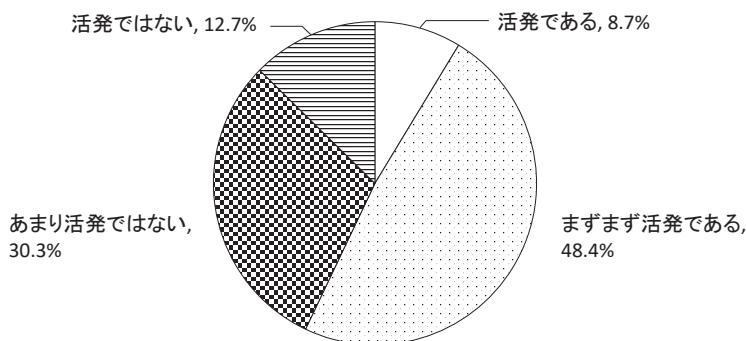
## 2.4 組合活動の課題と今後の方針

### (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2-12)、回答割合は、「活発である」(8.7%)、「ま

ずます活発である」(48.4%)、「あまり活発ではない」(30.3%)、「活発ではない」(12.7%)となつており、総じてみると活発な組合のほうが多い。

(図表2-12) 組合活動の状況 (N = 2,411)

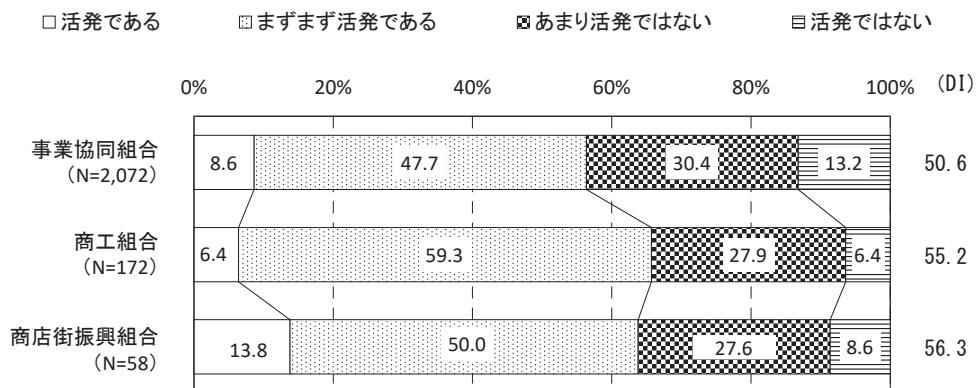


類型別にみると(図表2-13)、「活発である」組合の比率は商店街振興組合が最も高く、「活発ではない」は商工組合が最も低い。活動状況を数値化して比較するためにDI値を算出してみると、3類型はいずれも50超と、どちらか

といえば活発な状況にある。値が最も高いのは商店街振興組合(56.3)で、以下商工組合(55.2)、事業協同組合(50.6)の順となっており、他の2類型と比較して事業協同組合の低さが目立つている。

<sup>2</sup> DI = 「活発である」 + 「ますます活発である」 × 2/3 + 「あまり活発ではない」 × 1/3 + 「活発ではない」 × 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」

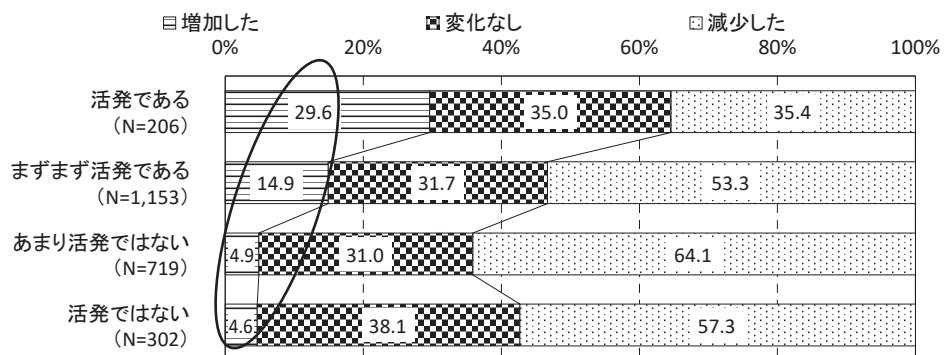
(図表2-13) 主要類型別組合活動の状況



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2-14)、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。

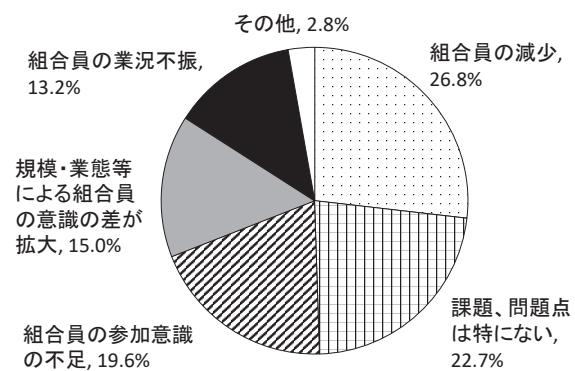
(図表2-14) 組合活動状況別にみた組合員数の増減



## (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2-15)、「組合員の減少」が26.8%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22.7%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」(19.6%)、「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」(15.0%)、「組合員の業況不振」(13.2%)の順に続いている。

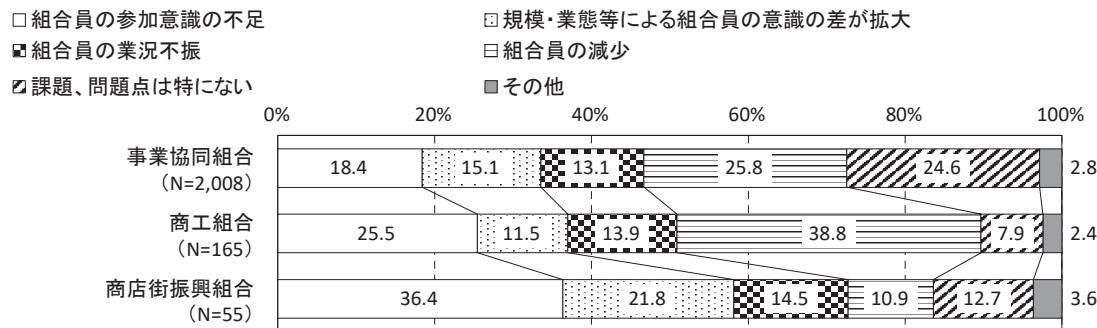
(図表2-15) 組合員に起因する課題 (N = 2,334)



類型別にみると（図表2-16）、商店街振興組合は「組合員の参加意識の不足」が36.4%と約4割を占めており、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38.8%と最上位に挙げられており、

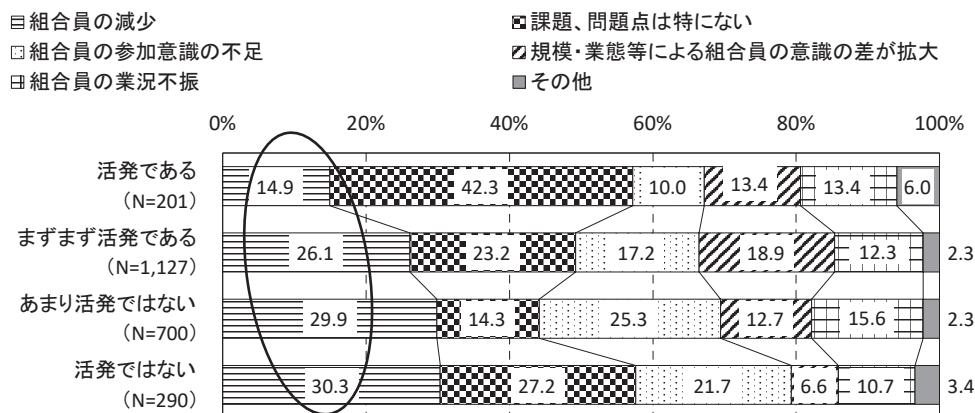
「課題、問題点は特ない」は7.9%と最も回答比率が低い。事業協同組合でも「組合員の減少」が25.8%と最上位に挙げられているが、「課題、問題点は特ない」が24.6%と続いているがその差は僅少である。

（図表2-16）主要類型別組合員に起因する課題



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2-17）、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2-17）組合活動状況別にみた組合員に起因する課題、問題点

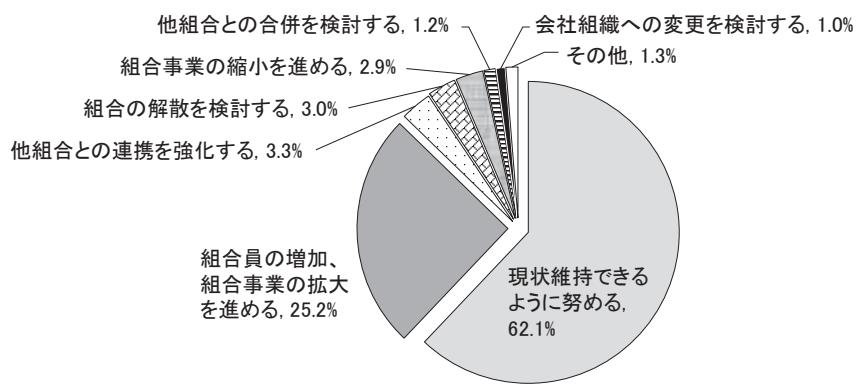


### （3）今後の方針性

組合運営の今後の方針性についてみると（図表2-18）、「現状維持できるように努める」という保守的な組合が62.1%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25.2%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」(3.0%)、「組合事業の縮小を進める」(2.9%)という消極的な組合や、「他組合との合併を検討する」(1.2%)、「会社組織への変更を検討する」(1.0%)という組織変更を視野に入れた組合は少ない。

(図表2-18) 組合運営の今後の方向性 (N = 2,394)



類型別に回答比率をみると(図表2-19)、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、いずれも半数以上となって

いる。また、商店街振興組合では「他組合との連携を強化する」の回答割合が8.6%と他の2類型に比べ相対的に高い。

(図表2-19) 主要類型別今後の方向性 (%)

今後の方向性	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
主要3類型								
事業協同組合 (N=2,055)	23.6	63.7	1.2	3.0	1.0	3.0	3.2	1.2
商工組合 (N=174)	35.1	52.3	1.1	4.6	0.0	2.9	2.9	1.1
商店街振興組合 (N=58)	34.5	50.0	0.0	8.6	0.0	1.7	0.0	5.2

なお組合の活動状況と今後の方向性についてみると(図表2-20)、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くなっている。

(図表2-20) 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	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
最近の組合活動の状況								
活発である (N=206)	50.0	41.7	0.5	3.4	0.5	1.0	0.0	2.9
まづまづ活発である (N=1,156)	30.8	62.0	0.3	3.7	0.6	0.9	0.6	1.0
あまり活発ではない (N=719)	16.4	69.8	2.5	3.5	1.0	3.6	2.2	1.0
活発ではない (N=295)	6.8	57.6	2.0	1.7	2.7	10.8	16.3	2.0

### 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。

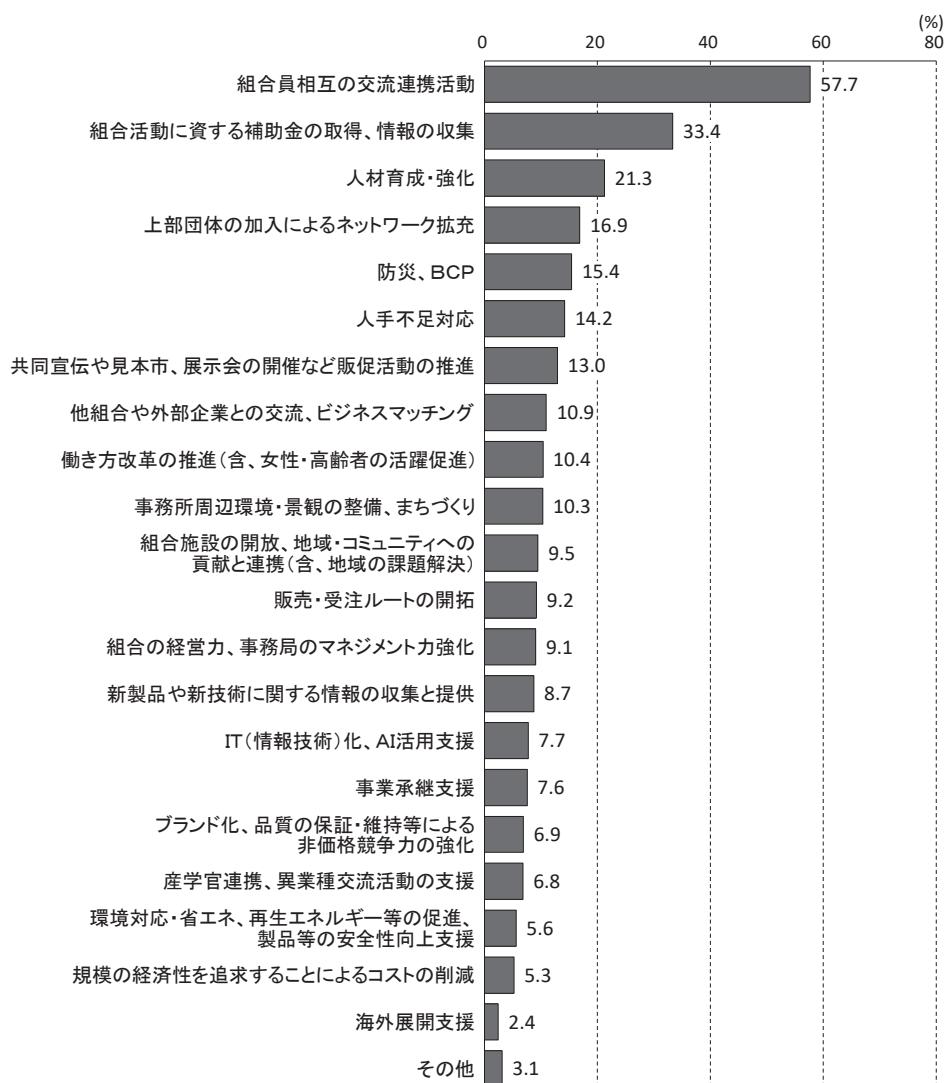
容をみると（図表3-1）、「組合員相互の交流連携活動」が57.7%と最上位に挙げられている。以下「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」（33.4%）、「人材育成・強化」（21.3%）、「上部団体の加入によるネットワーク拡充」（16.9%）、「防災、BCP」（15.4%）、「人手不足対応」（14.2%）の順に続いている。

#### 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

（図表3-1）現在の組合による組合員支援の状況（N = 2,494：複数回答）



## (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31.9%と最上位に挙げられている。以下「事業承継支援」(25.3%)、「人材育成・強化」(22.4%)、「組合の経営力、事務局のマネジメント力の強化」(21.3%)、

「IT(情報技術)化、AI活用支援」(20.3%)、「防災、BCP」(19.6%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(16.8%)、「働き方改革の推進(含、女性・高齢者の活躍促進)」(16.4%)の順に続いている。

(図表3-2) 今後求められる組合員支援 (N = 2,494 : 複数回答)

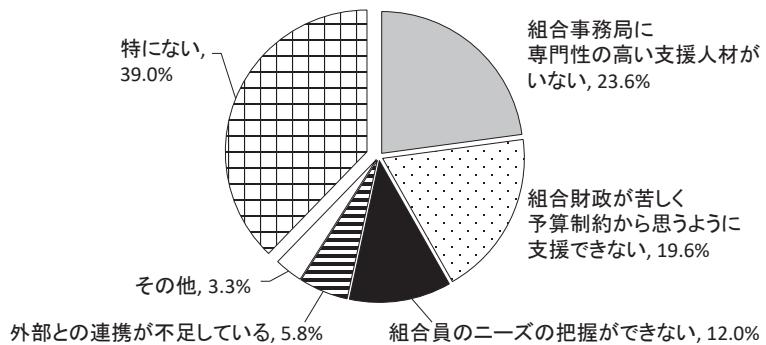


### 3.2 問題点

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）、「特にない」（39.0%）が最上位に挙げられており、大きな課題はないとみている組合が約4割を占めている。以下「組合事務局

に専門性の高い支援人材がいない」（23.6%）、「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」（19.6%）、「組合員のニーズの把握ができない」（12.0%）、「外部との連携が不足している」（5.8%）の順に続いている。

（図表3-3）組合員支援上の問題点（N = 2,117）



### 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」（31.6%）が最上位に挙げられている。以下「人手不足対応」（14.4%）、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」（7.9%）、「人材育成・強化」（6.9%）、「販売・受注ルートの開拓」（5.3%）の順に続いている。第2位、第3位の上位テーマも併せみると、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」（14.8%）、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」（12.6%）、「人手不足対応」（10.5%）となっている。第3位の上位3項目については、「人手不足対応」（10.2%）、「人材育成・強化」（9.8%）、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」（8.8%）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=1,656)	回答比率 (%)	順位	第2位 (N=1,047)	回答比率 (%)
1	組合員相互の交流連携活動	31.6	1	人材育成・強化	14.8
2	人手不足対応	14.4	2	組合活動に資する補助金の取得、情報の収集	12.6
3	組合活動に資する補助金の取得、情報の収集	7.9	3	人手不足対応	10.5
4	人材育成・強化	6.9	4	組合員相互の交流連携活動	9.8
5	販売・受注ルートの開拓	5.3	5	防災、BCP	5.7
6	共同宣伝や見本市、展示会の開催など販促活動の推進	3.8	6	事業承継支援	5.0
7	事業承継支援	3.6	7	他組合や外部企業との交流、ビジネスマッチング	4.4
8	IT（情報技術）化、AI活用支援	3.5		IT（情報技術）化、AI活用支援	4.4
9	防災、BCP	3.4	9	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
10	その他	3.3		販売・受注ルートの開拓	4.2
11	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	3.3			
12	組合の経営力、事務局のマネジメント力強化	2.4			
13	他組合や外部企業との交流、ビジネスマッチング	1.7			
14	新製品や新技術に関する情報の収集と提供	1.5			
15	規模の経済性を追求することによるコストの削減	1.3			
	事務所周辺環境・景観の整備、まちづくり	1.3			
17	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	1.1			
	上部団体の加入によるネットワーク拡充	0.8			
18	海外展開支援	0.8			
	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）	0.8			
21	産学官連携、異業種交流活動の支援	0.7			
22	働き方改革の推進（含、女性・高齢者の活躍促進）	0.6			

### 3.4 注目されるテーマへの対応

### (1) 人手不足

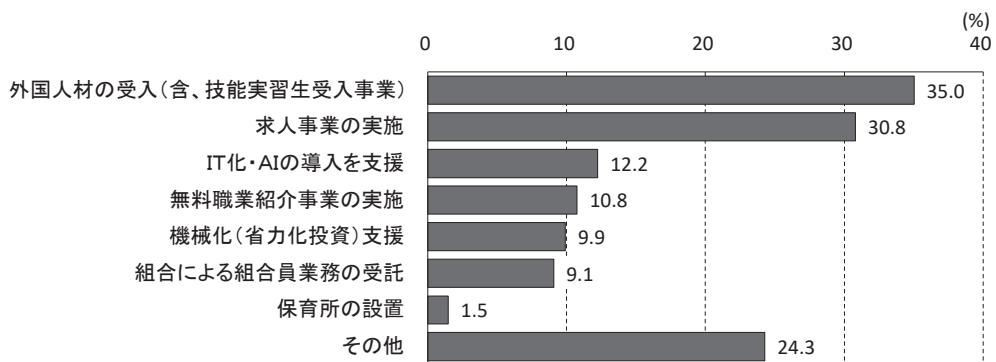
現在実施している人手不足対応についてみると（図表3-5）、「外国人材の受入（含、技能

実習生受入事業)」(35.0%)、「求人事業の実施」(30.8%)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、「IT化・AIの導入を支援」(12.2%)「無料職業紹介事業の実施」

(10.8%)、「機械化（省力化投資）支援」(9.9%)、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多いものの、IT

化や機械化による生産性向上等により、量の不足を補おうとする対応も一定程度みられる。

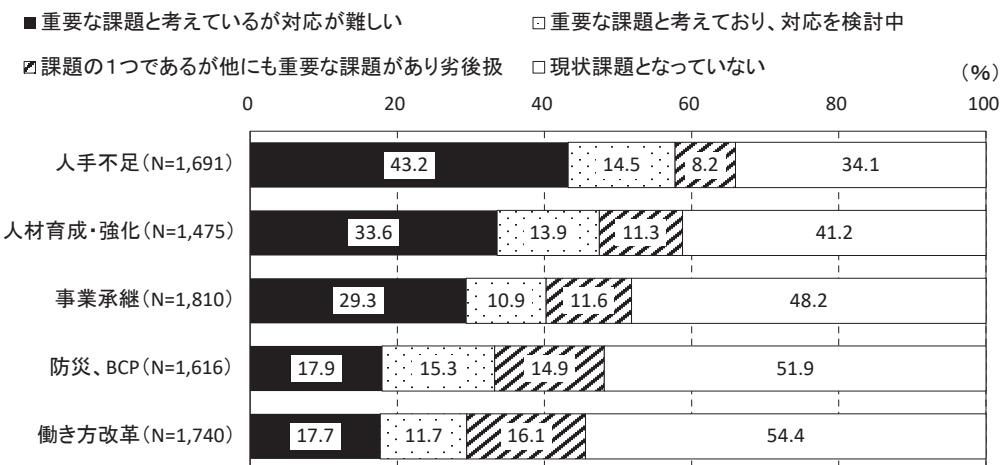
(図表3－5) 現在実施している人手不足対応 (N = 474 : 複数回答)



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」(43.2%) 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」(34.1%) 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」(14.5%)、「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いしている」(8.2%) の順となっている。

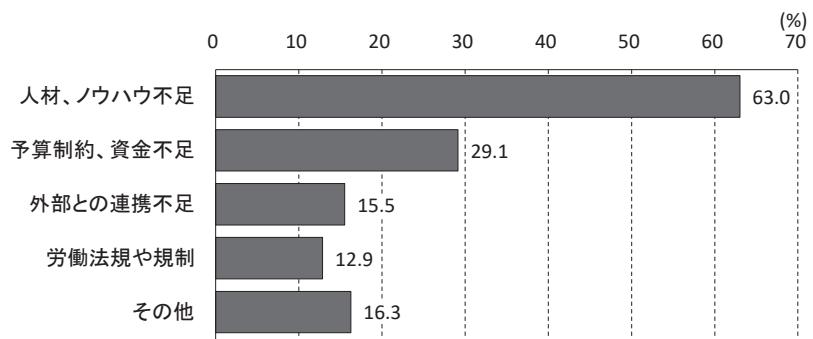
(図表3－6) 注目されるテーマへの対応に取り組んでいない理由



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」(63.0%) 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」(29.1%)、「外部との連携不足」(15.5%)、「労働法規や規制」(12.9%) の順に続いている。

(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 = 676 : 複数回答)

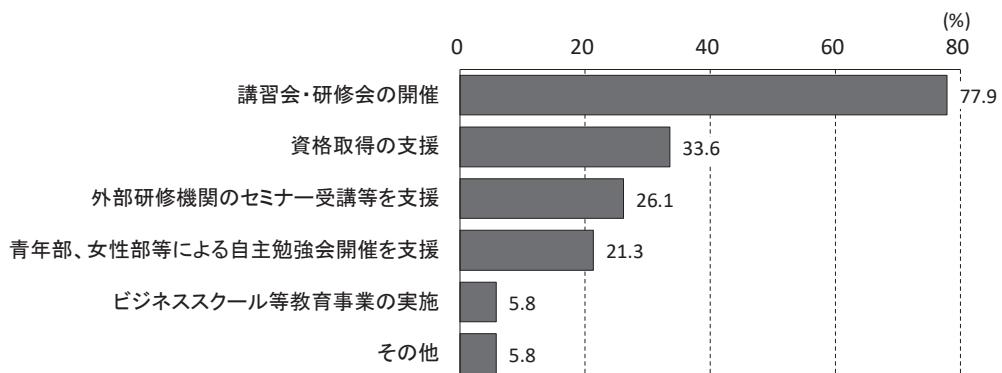


## (2) 人材育成・強化

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」(77.9%)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」(33.6%)、「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」(21.3%)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 = 605 : 複数回答)

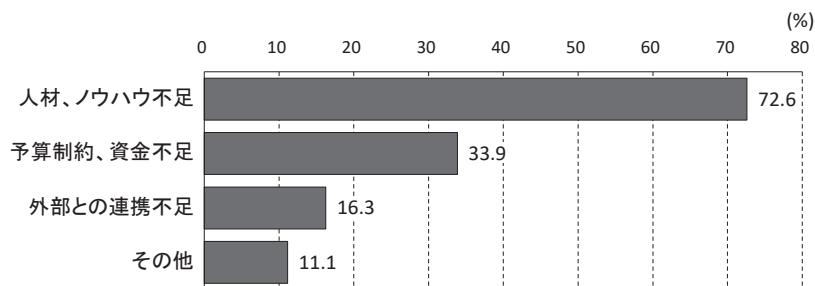


現在人材育成・強化対応に取り組んでいない理由についてみると(前掲図表3-6)、「現状課題となっていない」(41.2%)が最上位に挙げられている。次いで「重要な課題と考えているが対応が難しい」(33.6%)が続いている。人手不足対応の場合とは順位は逆となっているものの、やはり組合間の認識の差は大きい。以下「重要な課題と考えており、対応を検討中」(13.9%)、「課題の1つであるが他にも重要な課

題があり劣後扱いとしている」(11.3%)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」(72.6%)が7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」(33.9%)、「外部との連携不足」(16.3%)の順に続いている。

(図表3-9) 人材育成・強化のネックとなっている要因 (N = 449 : 複数回答)

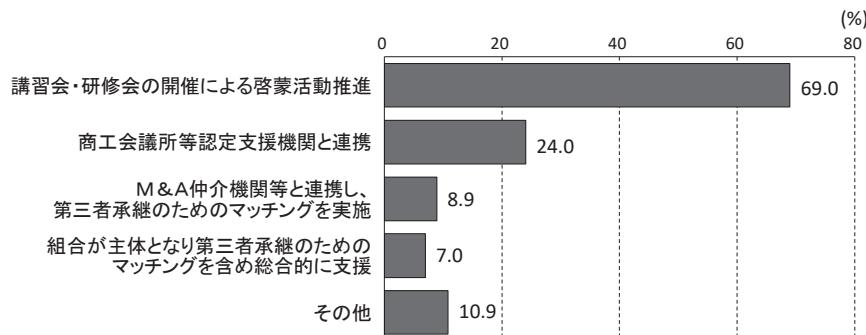


### (3) 事業承継

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」(69.0%)が7割近い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」(24.0%)、「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」(8.9%)、「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」(7.0%)の順に続いている。

(図表3-10) 現在実施している事業承継対応 (N = 258 : 複数回答)

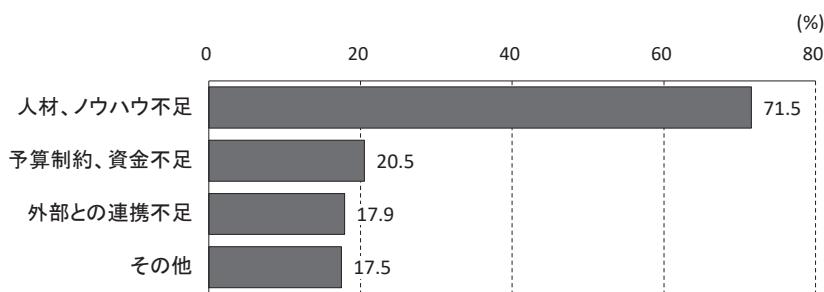


現在事業承継対応に取り組んでいない理由についてみると(前掲図表3-6)、「現状課題となっていない」(48.2%)がほぼ半数を占め、最上位に挙げられている。以下「重要な課題と考えているが対応が難しい」(29.3%)、「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている」(11.6%)、「重要な課題と考えており、対応を検討中」(10.9%)の順に続いている。

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」(71.5%)が7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」(20.5%)、「外部との連携不足」(17.9%)の順に続いている。

(図表3-11) 事業承継対応のネックとなっている要因 (N = 492: 複数回答)



経営者の高齢化が進むなか高水準の廃業が続き、中小企業の事業承継問題が大きな注目を集めてきた。この問題はセンシティブなテーマであり、組合員は秘密裏に対応を模索する場合が多いとみられる。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。<sup>3</sup>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。なお、中小企業庁では、承継時の様々な課題を解決する豊富な支援策を用意し、事業承継に取り組む中小企業を強力に後押ししており、中小企業を当事者とするM&Aの実施件数も大幅に増加するなど外部環境にも変化がみられる。

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

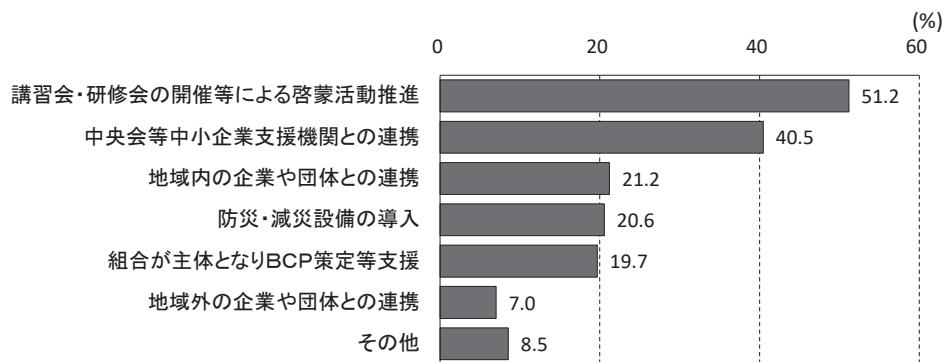
スクを回避するために、引き継ぎ組合の果たす役割は大きい。組合が主催する講習会・研修会や、税理士等の専門家、中央会等の中小企業支援機関との連携等による様々な啓蒙活動や情報提供などは、組合員に事業承継に向けた準備の必要性・重要性を認識させるきっかけになる。こうした組合ならではのサポートは、組合員の事業承継問題への取り組みを促すものと期待される。

#### (4) 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」(51.2%)が5割以上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」(40.5%)、「地域内の企業や団体との連携」(21.2%)、「防災・減災設備の導入」(20.6%)、「組合が主体となりBCP策定等支援」(19.7%)、「地域外の企業や団体との連携」(7.0%)の順に続いている。

<sup>3</sup> 古瀬 (2011) p.63 ~ 86

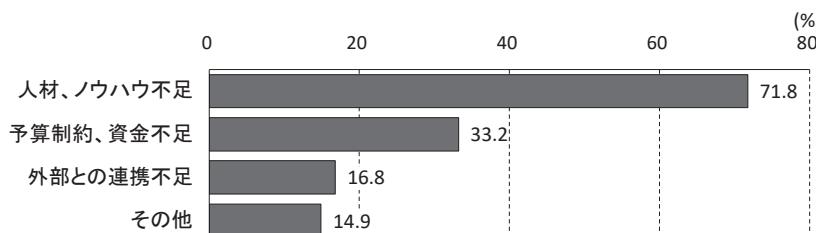
(図表3-12) 現在実施している防災、BCP対応 (N = 457 : 複数回答)



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」(51.9%) 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」(17.9%)、「重要な課題と考えており、対応を検討中」(15.3%)、「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」(14.9%) の順に続いている。

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」(71.8%) が7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」(33.2%)、「外部との連携不足」(16.8%) の順に続いている。

(図表3-13) 防災、BCP対応のネックとなっている要因 (N = 262 : 複数回答)

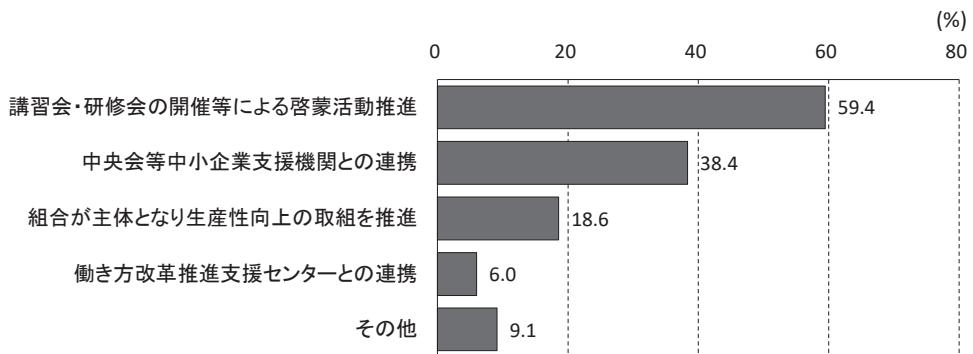


## (5) 働き方改革の推進

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」(59.4%) 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」(38.4%)、「組合が主体となり生産性向上の取組を推進」(18.6%)、「働き方改革推進支援センターとの連携」(6.0%) の順に続いている。

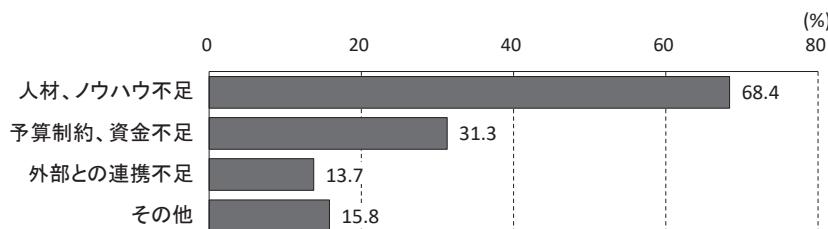
(図表3-14) 現在実施している働き方改革 (N=318:複数回答)



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」(54.4%) 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」(17.7%)、「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」(16.1%)、「重要な課題と考えており、対応を検討中」(11.7%) の順に続いている。

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68.4%と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」(31.3%)、「外部との連携不足」(13.7%) の順に続いている。

(図表3-15) 働き方改革推進のネックとなっている要因 (N=291:複数回答)



## (6) 脱炭素

脱炭素は、地球温暖化の抑制や持続可能な社会の実現、企業のリスク低減などを目的として行われる。経済産業省では、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた「グリーン成長戦略」を策定し、あらゆる産業活動が大きく変革し、経済と環境の好循環が生み出されていく、日本の新たな成長戦略として強力に後押しして

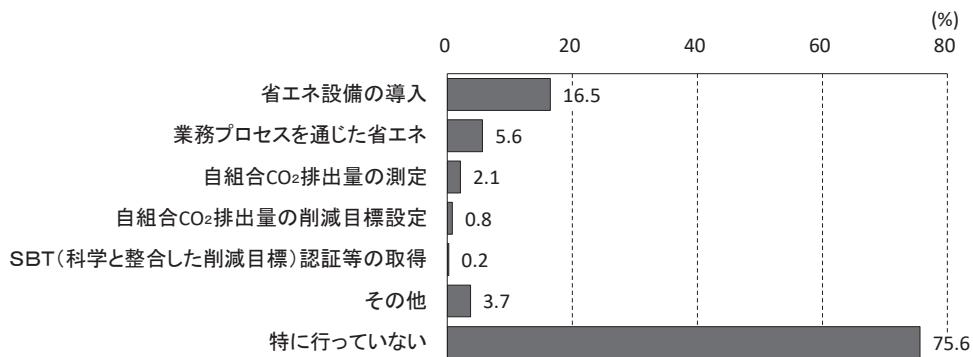
いる。

「脱炭素」への組合の対応をみてみると（前掲図表3-1）、現在対応している組合は5.6%と非常に少ないものの、今後求められると考える組合は13.2%と増加しており（前掲図表3-2）、今後の対応が必要であると考える組合は少なくない。実施内容についても（図表3-16）、「特にやっていない」との回答が75.6%と大宗を占

め、次に「省エネ設備の導入」(16.5%)が続いている。企業ベースでは進みつつあるものの、

「自組合CO<sub>2</sub>排出量の測定」は2.1%と対応はほとんど進んでいない。

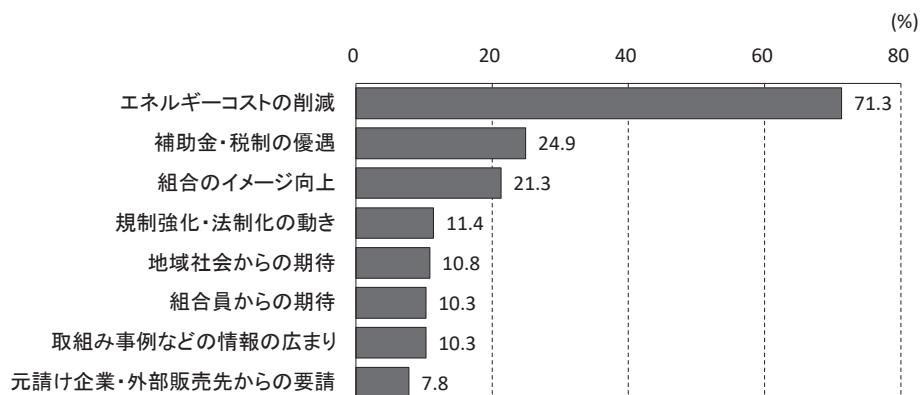
(図表3-16) 現在実施している脱炭素対応 (N = 2,161)



脱炭素への対応動機としては(図表3-17)、「エネルギーコストの削減」が71.3%と最上位にあげられている。次に「補助金・税制の優遇」

(24.9%)、「組合のイメージ向上」(21.3%)の順となっており、実利を優先した対応となっている。

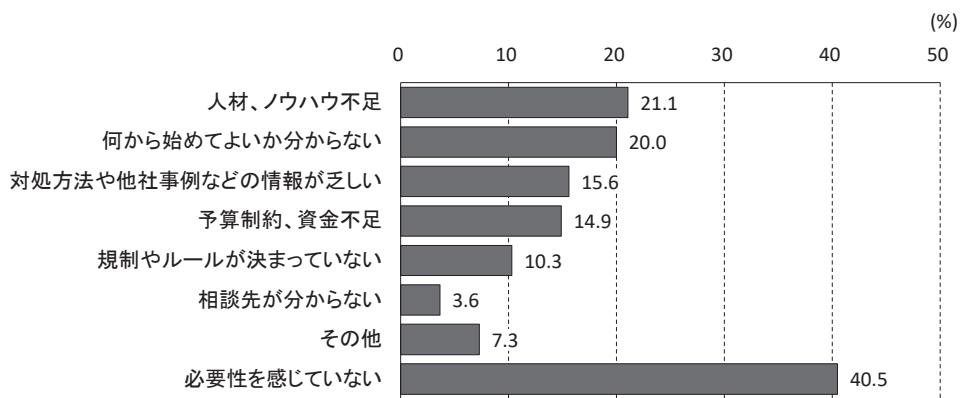
(図表3-17) 脱炭素対応への取り組み動機 (N = 526)



脱炭素対応のネックについてみてみると(図表3-18)、組合としては「必要性を感じていない」との認識が40.5%と大勢を占めており、以

降、「人材、ノウハウ不足」(21.1%)、「何から始めてよいか分からない」(20.0%)が続き、情報不足の状態にあることが窺われる。

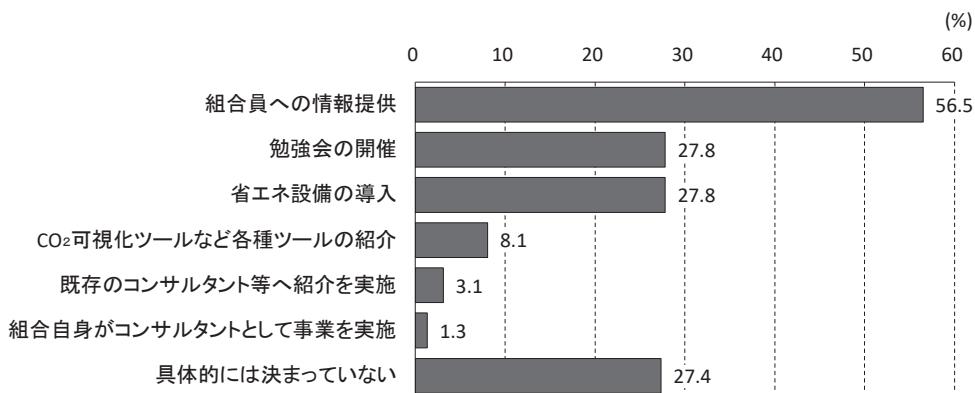
(図表3-18) 脱炭素への対応のネックとなっている要因 (N = 1,591)



取り組みとしても（図表3-19）、「組合員への情報提供」（56.5%）や「勉強会の開催」（27.8%）、「省エネ設備の導入」（27.8%）が主体と

なっており、「省エネ設備の導入」を除き、そのような取り組みは脱炭素の必要性等の認知につながる。

(図表3-19) 脱炭素対応への具体的支援内容 (N = 223)

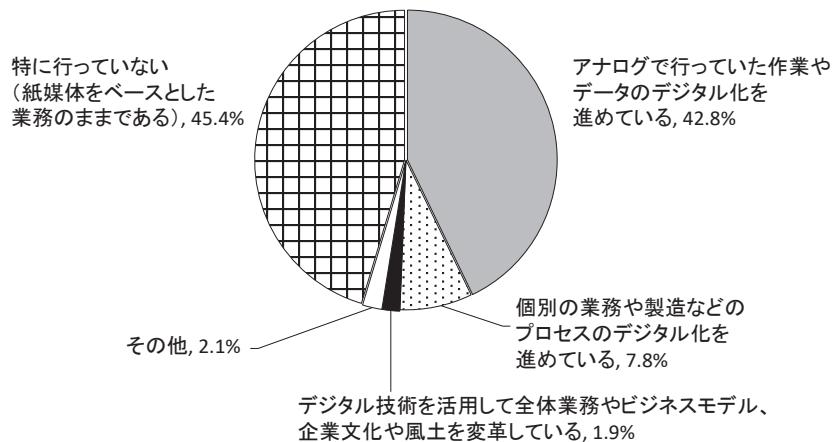


## (7) DX (デジタルトランスフォーメーション)

DXとは、企業がデジタル技術を活用してビジネスモデルや業務プロセスを根本的に変革し、競争優位性を確立することであるが、DXの推進には、①デジタイゼーション、②デジタライゼーション、そして③DXという3つの段階を経るとされている。DXに向けた進捗状況をみると（図表3-20）、デジタル化を含めた実施割合は54.6%と半数以上となっているが、紙媒体をベースとした業務のままであるとの割合

も半分弱と拮抗している。実施内容も、アナログ作業やデータのデジタル化が大宗を占め、段階としてはDXへの準備段階といえる。次に、「個別の業務や製造などのプロセスのデジタル化を進めている」（7.8%）、「デジタル技術を活用して全体業務やビジネスモデル、企业文化や風土を変革している」（1.9%）が続いており、わずかではあるがDX段階の取り組みを実施しているとする組合もみられる。

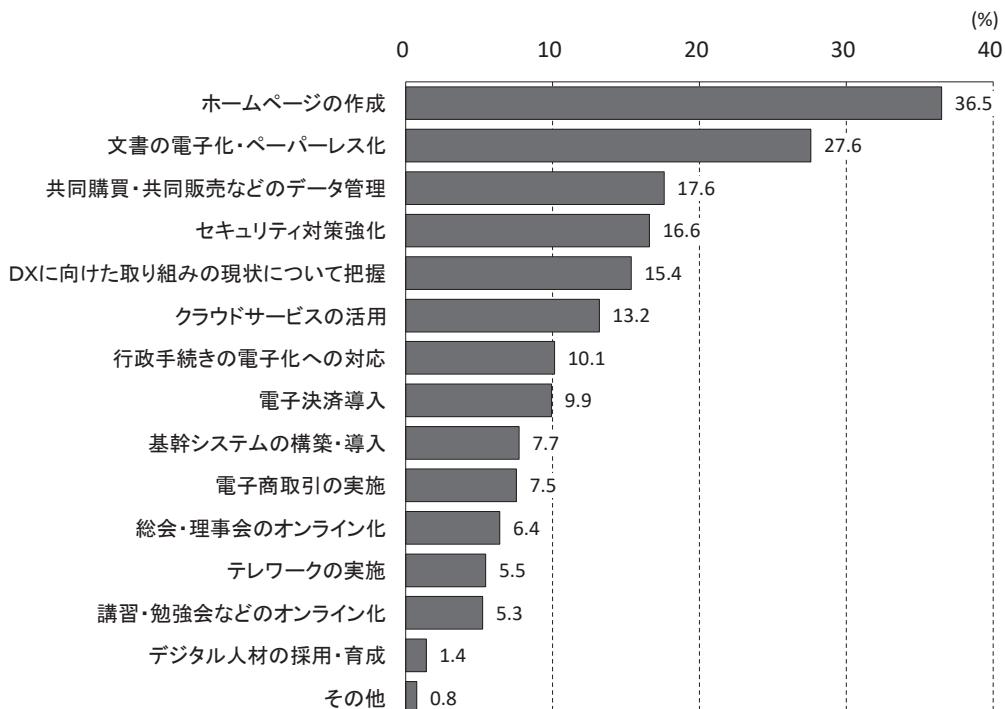
(図表3－20) DXに向けた現在の進捗状況 (N = 2,202)



組合が現在実施する取り組みとしては(図表3－21)、ホームページの作成が36.5%と最上位にあげられている。次に「文書の電子化・ペー

パレス化」(27.6%)、「共同購買・共同販売などのデータ管理」(17.6%)の順となっている。

(図表3－21) 現在実施しているDXに向けた対応 (N = 2,494)



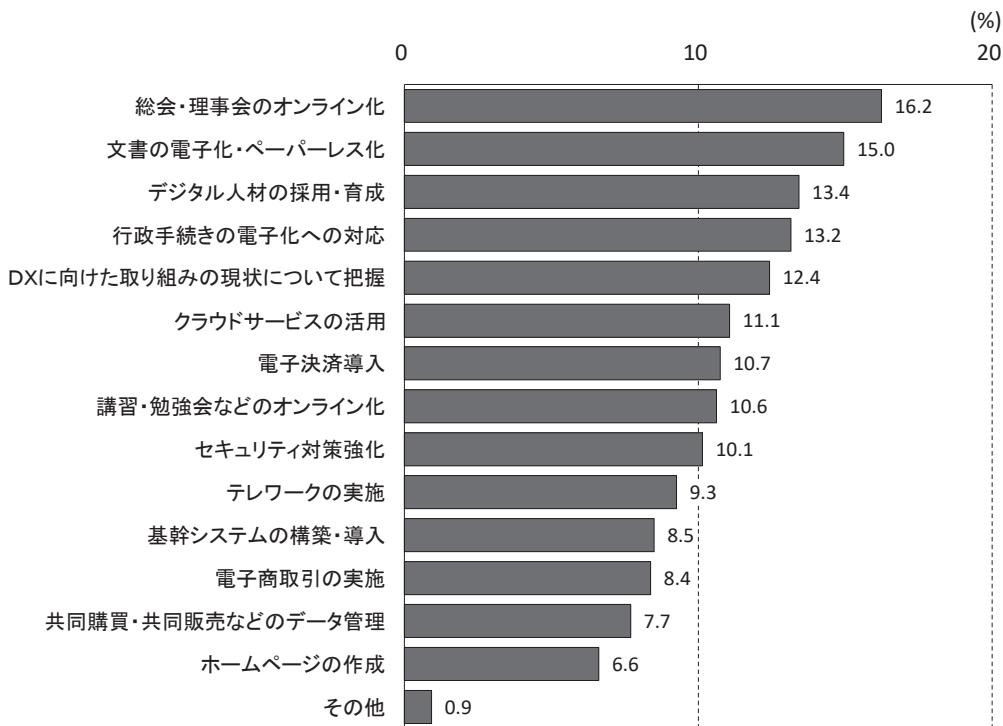
今後実施したい取り組みでは(図表3－22)、「総会・理事会のオンライン化」が16.2%と最上位となっているが、「文書の電子化・ペーパ

レス化」(15.0%)、「デジタル人材の採用・育成」(13.4%)、「行政手続きの電子化への対応」(13.2%)などが続き、主に事務面を中心とした

内容があげられている。なお、「総会・理事会のオンライン化」が最上位となった背景として、<sup>4</sup>2021年5月の省令改正によりバーチャルオン

リー型総会が選択可能になったことがあげられる。

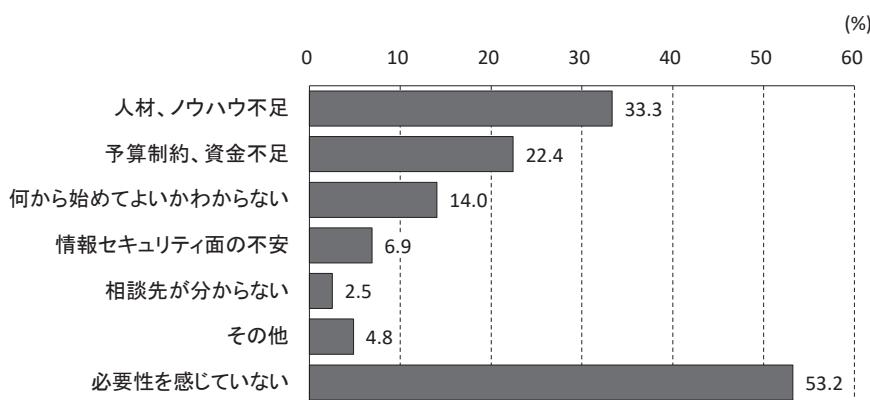
(図表3-22) 今後実施したいDXに向けた対応 (N = 2,494)



また、ネックとしては(図表3-23)、「必要性を感じていない」(53.2%)が最上位となっており、「人材、ノウハウ不足」(33.3%)や「予

算制約、資金不足」(22.4%)、「何から始めてよいかわからない」(14.0%)などが続いている。

(図表3-23) DXに向けた対応のネックとなっている要因 (N = 990)

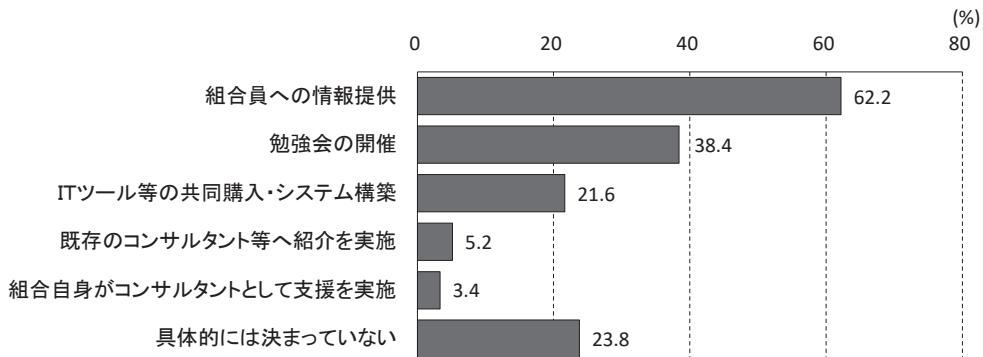


<sup>4</sup> 2021年5月14日に改正「中小企業等協同組合法施行規則」、改正「中小企業団体の組織に関する法律施行規則」が公布・施行され、「中小企業等協同組合法」に規定する事業協同組合・連合会、事業協同小組合、企業組合、「中小企業団体の組織に関する法律」に規定する商工組合・連合会、協業組合の総会運営方法にバーチャルオンラインによる総会の開催形態が追加されることとなった

支援内容についても（図表3－24）、「脱炭素」と同様、組合員への情報提供や勉強会の開催

が主体となっており、そのような取り組みは「DX」の必要性等の認知につながる。

（図表3－24） DXに向けた対応への具体的支援内容（N = 328）



## （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や認識を比較すると（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<sup>5</sup>。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センシティブな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。

今回の調査で新たに質問として加えた組合による脱炭素とDXへの対応状況は、総じて鈍いといえる。未対応の理由として、「必要性を感じていない」が、いずれも最大の理由となっており、続いて情報不足を窺わせる「人材、ノウハウ不足」、「何から始めてよいか分からない」などが続いていることから、社会的要請が強まっているこれらの推進のためには、組合に必要性を感じてもらえるような啓蒙活動から始める必要があるのではないだろうか。

5 「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。<sup>6</sup>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63.7%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。<sup>7</sup>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=2,083）

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		1,326	63.7
異業種組合		222	10.5
工場集団化組合	工場団地組合	186	9.3
	共同工場組合		
流通・商業の集団化組合	流通団地組合	129	6.4
	卸商業団地組合		
	共同店舗組合		
下請・系列組合		58	3.5
産地組合		34	1.5
商店街・カード組合	商店街組合	32	1.1
	カード組合		
その他の組合	連鎖化組合	68	3.7
	その他の組合		
火災等共済組合		28	1.0
合 計		2,083	100.0

6 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

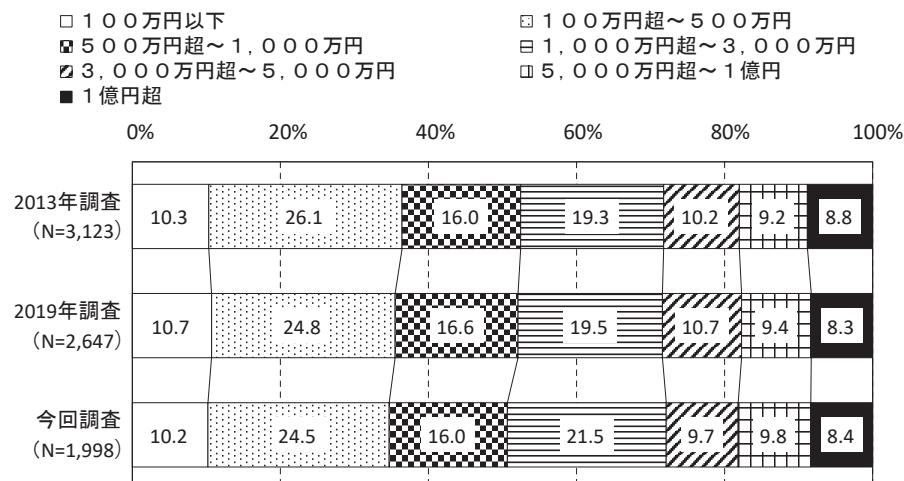
7 集団化事業とは、中小企業者が事業所の狭隘化、公害問題対応等の問題解決を図るために事業協同組合などを設立し、移転計画を作成したうえで適地に集団で移転し、すべての組合員がひとつの団地または建物の内部に施設を整備するとともに適切な共同事業を実施することによって、経営基盤の強化を図る事業である。なお工場団地には高度化事業制度以外にも公害防止事業団の「工場移転用地造成事業」や「集団設置建物建設事業」を活用して形成されたものもある

## 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。

（図表4-2）出資金額の推移



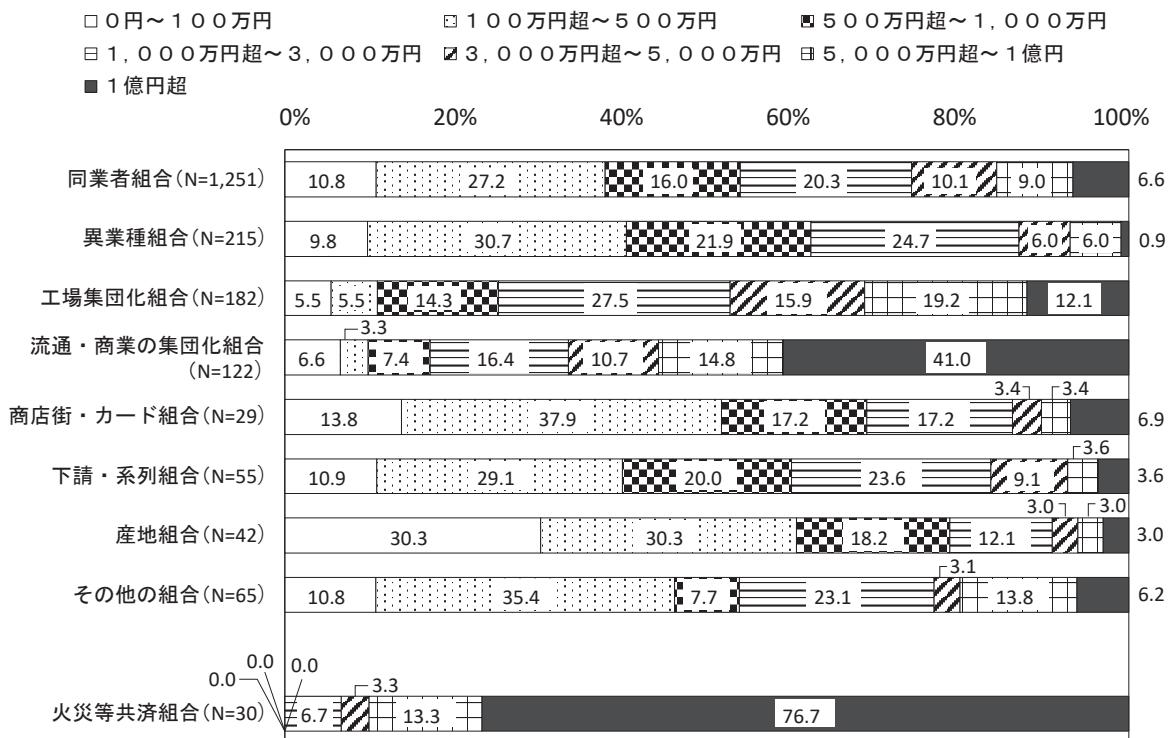
（注）火災等共済組合を除く

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41.0%と突出して高い。以下工場集団化組合（12.1%）、商店街・カード組合（6.9%）の順となっている。一方、「100万円以下」は産地組合が30.3%と最も高い。以下、商店街・カード組合（13.8%）、下請・系列組合（10.9%）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76.7%、「5,000万円超1億円」が13.3%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

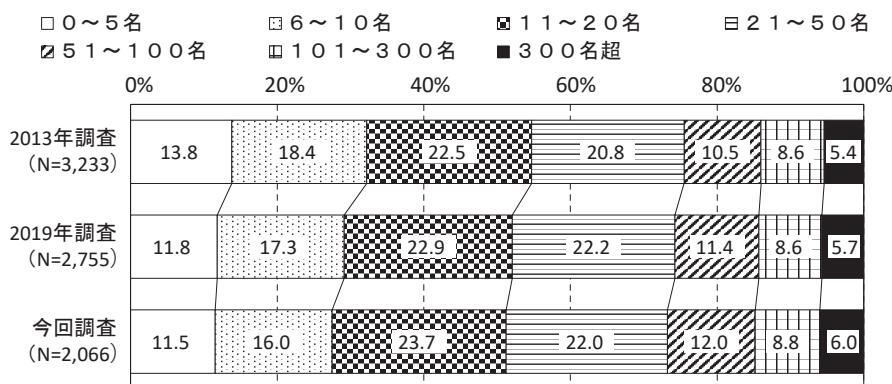


### 4.3 組合員数

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傾向にある。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28.1%と最も高くな

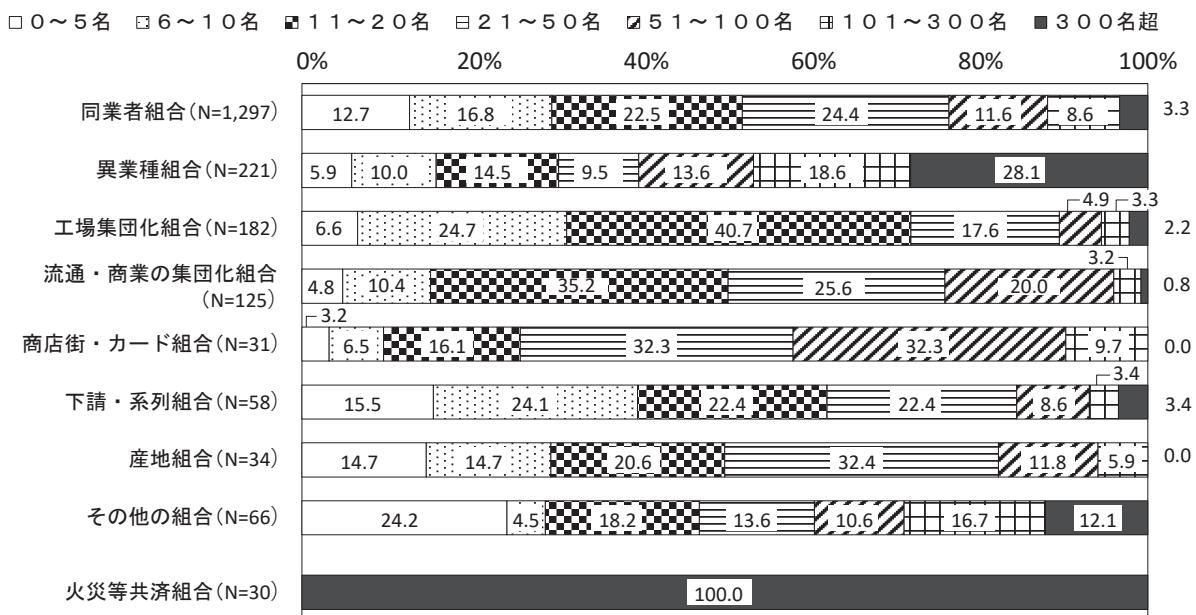
っており、100名超でみると5割近くとなっている。一方、「5名以下」の比率についてみると、他の組合が24.2%と最も高く、次いで下請・系列組合(15.5%)となっている。なお、火災等共済組合については、組合員数1,000名超が法定要件となっている。

(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

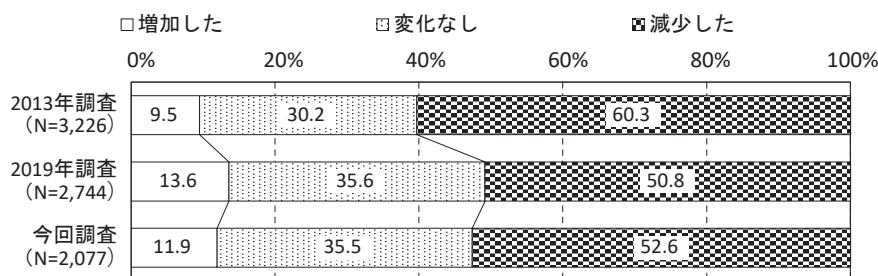


また、5年前と比べた組合員数の増減をみると、前回の調査結果よりも「増加した」組合の比率は低くなった一方、「減少した」が高くなつた（図表4-6）。引き続き、後者が前者を上回る状況は続いており、組合員数が減少している組合のほうが多い。形態別に比較すると（図表4-7）、すべての形態で「減少した」が「増加した」を上回っている。「減少した」組合の比率は、産地組合（66.7%）が最も高く、以下、商店街・カード組合（56.3%）、同業者組合（56.1

%）、流通・商業の集団化組合（55.8%）の順となっている。一方、「増加した」は異業種組合（30.3%）が最も高い。

なお火災等共済組合については、「増加した」が27.6%、「減少した」が72.4%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、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。<sup>8</sup>

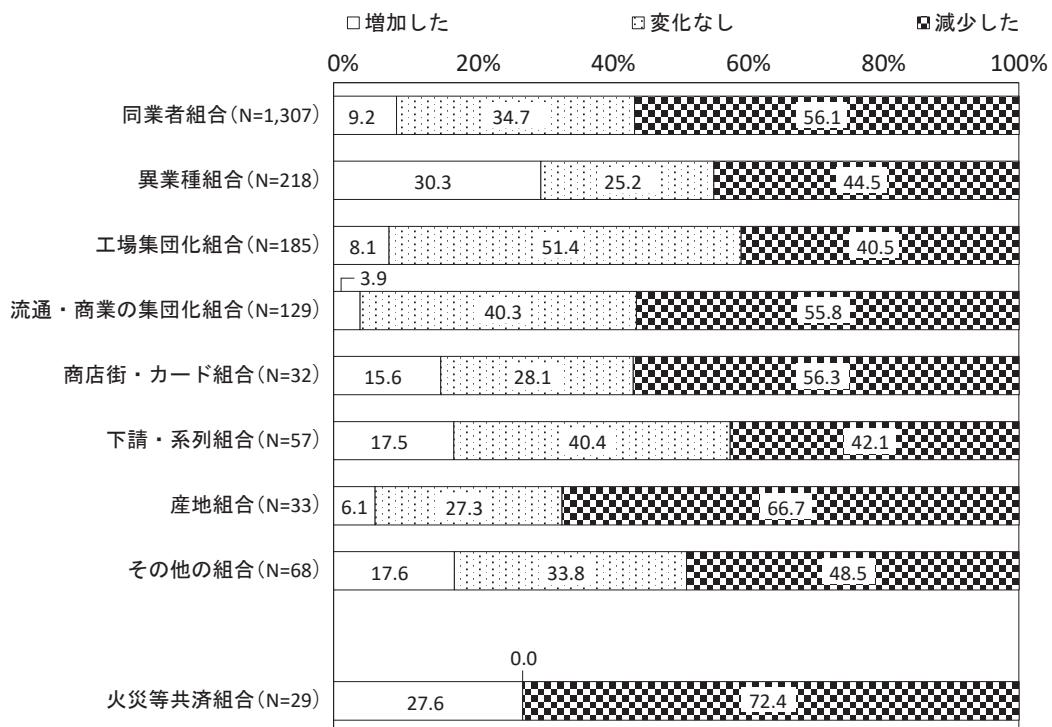
(図表4-6) 組合員数増減の推移



(注) 火災等共済組合を除く

<sup>8</sup> 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

(図表4-7) 形態別組合員数の増減



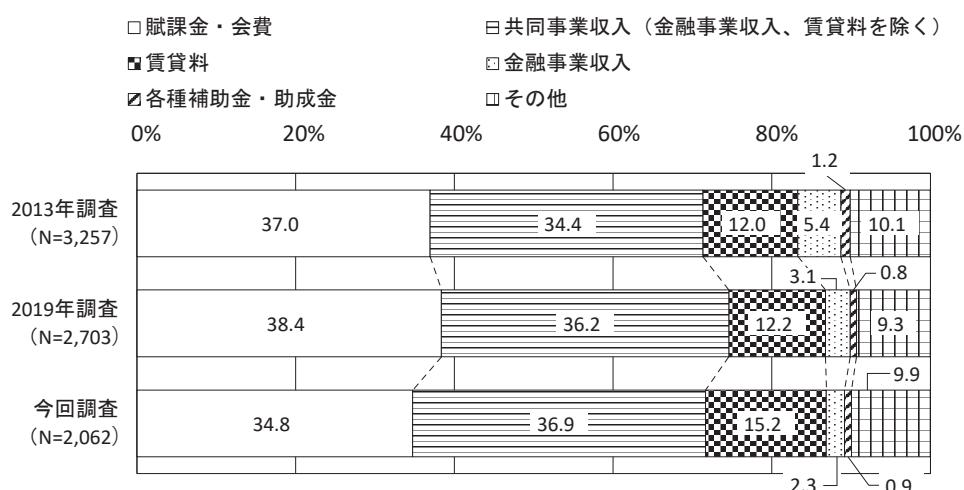
#### 4.4 組合財政

##### (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」の減少もあり「賦課金・会費収入」を抜き最多となった。

(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

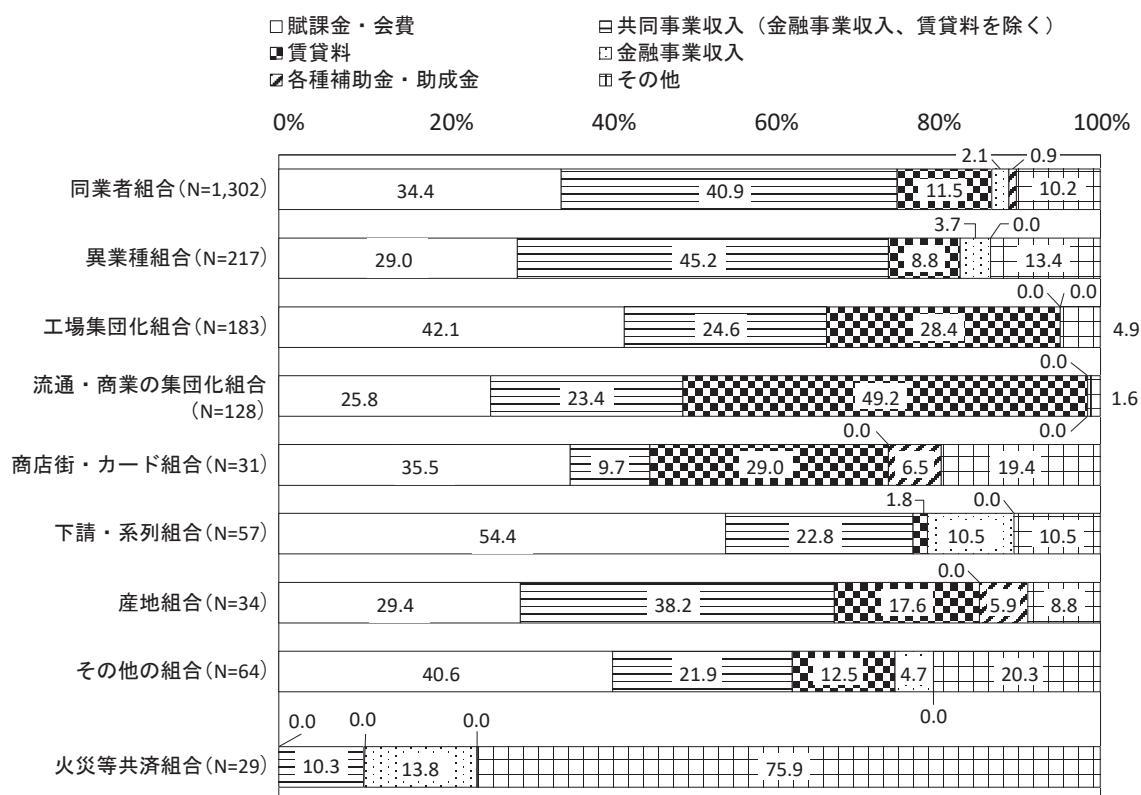
各種財源への依存度を形態別にみてみると以下の通りである（図表4-9）。「賦課金・会費収入」への依存度が最も高いのは、下請・系列組合（54.4%）、工場集団化組合（42.1%）、その他の組合（40.6%）、商店街・カード組合（35.5%）、同業者組合（34.4%）となっている。同様に「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」については、異業種組合（45.2%）、同業者組合（40.9%）、「賃貸料」については、流通・

商業の集団化組合（49.2%）の依存度が最も高くなっている。

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10.5%と唯一、二桁台となっている。また、「各種補助金・助成金」については、商店街・カード組合（6.5%）、産地組合（5.9%）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。

（図表4-9）形態別主要財源（第1位）



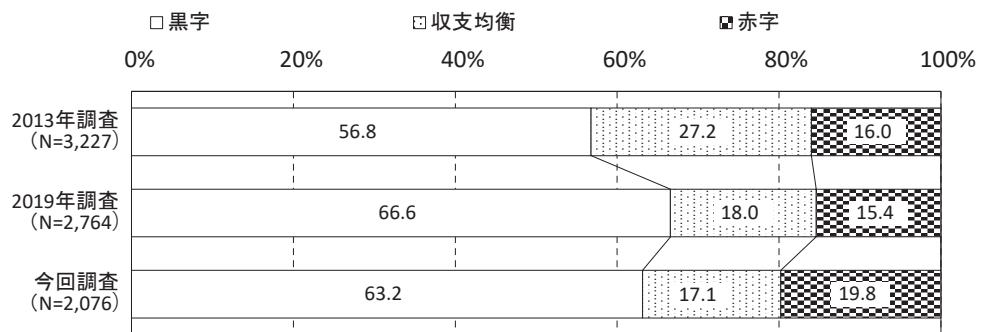
## （2）決算状況

直近の決算状況（利用分量配当前）を過去2回の調査結果と比較すると増加傾向にあった「黒字」の比率が減少し、「赤字」が増加した（図表4-10）。形態別に比較すると（図表4-11）、前回はすべての形態で「黒字」比率が50%以上であったが、今回は「商店街・カード組合」（38.7

%）、「産地組合」（41.2%）、「下請・系列組合」（47.4%）の黒字比率が50%未満となった。「黒字」比率が最も高いのは、流通・商業の集団化組合（75.8%）で、「赤字」比率が最も高いのは、商店街・カード組合（41.9%）となっている。

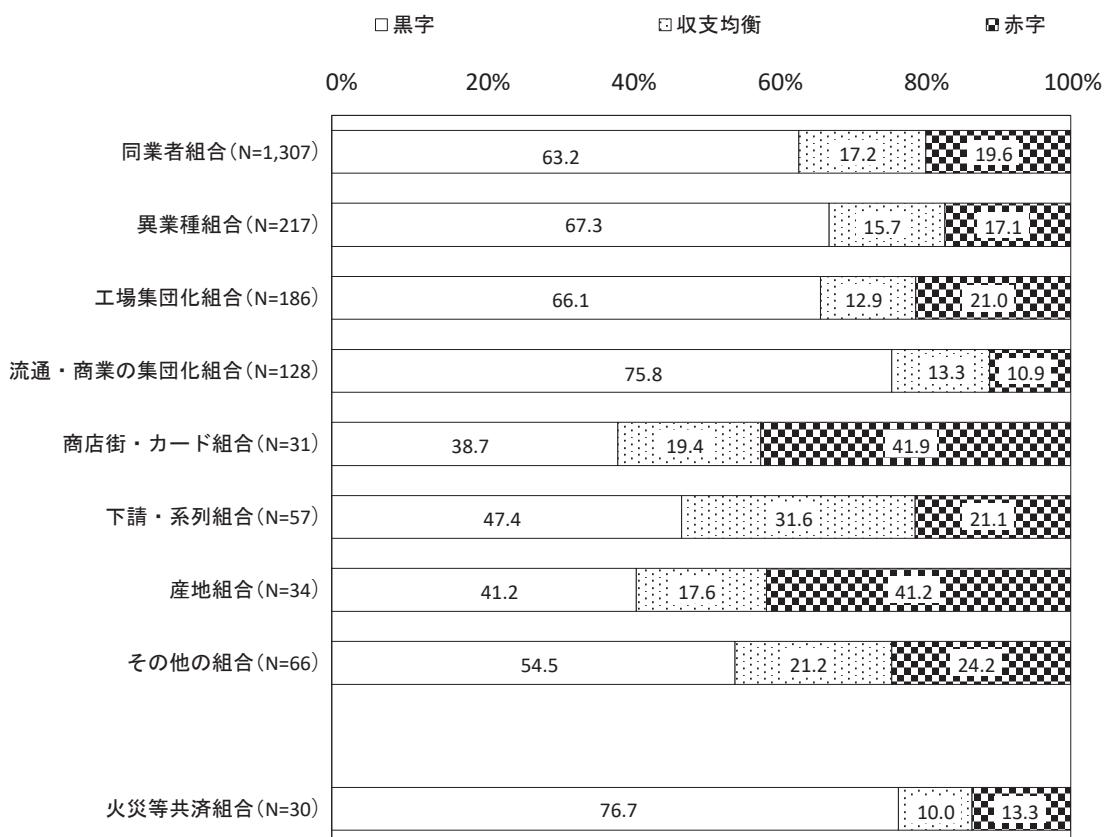
なお火災等共済組合は76.7%が「黒字」で、「赤字」は13.3%となっている。

(図表4－10) 決算状況の推移



(注) 火災等共済組合を除く

(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4位であった「資金の貸付、手形割引」が22.0%から18.7%に3.3%ポイント低下し、7位

に順位を下げている。一方、「共同仕入・購入」(39.7%) や「組合員、従業員の福利厚生」(37.9

%) は2回連続で実施率4割程度を占め、主力事業となっている。

(図表4－12) 現在実施している事業上位10 (複数回答 : %)

2019年調査 (N=2,566)			今回調査 (N=1,944)			2019年との差異
順位	事業名	実施率 (%)	順位	事業名	実施率 (%)	
1	組合員、従業員の福利厚生	40.8	1	共同仕入・購入	39.7	▲0.7
2	共同仕入・購入	40.4	2	組合員、従業員の福利厚生	37.9	▲2.9
3	組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸	30.5	3	組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸	29.8	▲0.7
4	教育訓練・人材開発	22.0	4	教育訓練・人材開発	21.1	▲0.9
	資金の貸付、手形割引	22.0	5	保険代理業務	21.1	▲0.7
6	保険代理業務	21.8	6	共同販売	20.2	0.5
7	共同販売	19.7	7	資金の貸付、手形割引	18.7	▲3.3
8	共同受注	17.1	8	高速道路等利用料金の共同精算	16.6	1.5
9	高速道路等利用料金の共同精算	15.1	9	共同受注	14.5	▲2.6
10	共同宣伝・販売促進・イベント主催	13.0	10	共同宣伝・販売促進・イベント主催	12.9	▲0.1

(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3位だった「その他」が9.9%から19.8%と大幅に上昇し、今回1位にランクされている。その中で最も多かった事業は特定技能外国人受入支援事業で約3割となっている。これまで一般的であったような事業の種類に分類されない

多様な新規事業が開始されたものと思われる。他には、共同保育事業やBCP関連事業などがあげられている。一方、前回1位であった「共同仕入・購入」は12.9%から5.5%に大幅に低下し11位に、前回5位だった「外国人技能実習生受入」は9.5%から5.5%と低下し、同じく11位とランク外に順位を下げている。

(図表4－13) 新規実施事業上位10 (複数回答 : %)

2019年調査 (N=294)			今回調査 (N=182)			2019年との差異
順位	事業名	実施率 (%)	順位	事業名	実施率 (%)	
1	共同仕入・購入	12.9	1	その他	19.8	9.9
2	組合員、従業員の福利厚生	10.5	2	共同宣伝・販売促進・イベント主催	9.9	3.1
3	共同受注	9.9	3	組合員、従業員の福利厚生	9.3	▲1.2
	その他	9.9	4	教育訓練・人材開発	8.8	▲0.7
5	教育訓練・人材開発	9.5		組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸	8.8	3.0
	外国人技能実習生受入	9.5	6	異業種交流、企業連携、産学官連携	7.7	2.6
7	共同販売	7.1	7	市場調査・販路開拓	7.1	3.7
8	共同宣伝・販売促進・イベント主催	6.8		共同販売	6.6	▲0.5
9	保険代理業務	6.1	8	共同受注	6.6	▲3.3
10	組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸	5.8		保険代理業務	6.6	0.5

(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）、前々回5位であった「資金の貸付、手形割引」が急速に順位を落とし、前々回の15.1%から前回7.2%

に、今回5.3%に低下し、順位も前回9位からランク外の11位に順位を下げている。一方、「共同販売」は13.0%から14.1%（7位→4位）に上昇している。

（図表4-14）重要事業上位10（複数回答：%）

2019年調査（N=1,577）			今回調査（N=1,170）			2019年との差異
1	共同仕入・購入	25.2	1	共同仕入・購入	23.7	▲1.5
2	組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸	16.0	2	組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸	16.4	0.4
3	教育訓練・人材開発	15.8	3	組合員、従業員の福利厚生	15.8	▲0.0
	組合員、従業員の福利厚生	15.8	4	共同販売	14.1	1.0
5	高速道路等利用料金の共同精算	14.1	5	高速道路等利用料金の共同精算	13.9	▲0.2
6	共同受注	13.1	6	教育訓練・人材開発	12.8	▲3.0
7	共同販売	13.0	7	共同受注	12.5	▲0.6
8	共同宣伝・販売促進・イベント主催	7.8	8	その他	8.3	1.7
9	資金の貸付、手形割引	7.2	9	共同宣伝・販売促進・イベント主催	8.2	0.4
10	保険代理業務	6.6	10	外国人技能実習生受入	6.9	0.5

（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2位であった「教育訓練・人材開発」が16.1%から22.1%と大幅に上昇し1位となっている。また、「異業種交流、企業連携、産学官連携」は14.8%から19.7%（3位→2位）に上昇し、「共同求人」も12.5%から15.0%（4

位→3位）に上昇している。中小企業にとって人材関連の取り組みが緊急かつ重要課題となっている様子が窺える。一方、前回1位であった「外国人技能実習生受入」が16.3%から9.0%に急低下し、今回第6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。

（図表4-15）新規に取り組みたい事業上位10（複数回答：%）

2019年調査（N=465）			今回調査（N=366）			2019年との差異
1	外国人技能実習生受入	16.3	1	教育訓練・人材開発	22.1	6.0
2	教育訓練・人材開発	16.1	2	異業種交流、企業連携、産学官連携	19.7	4.9
3	異業種交流、企業連携、産学官連携	14.8	3	共同求人	15.0	2.5
4	共同求人	12.5	4	市場調査・販路開拓	12.0	0.4
5	市場調査・販路開拓	11.6	5	組合員、従業員の福利厚生	11.5	2.3
6	新技術・製品の研究開発、新分野進出	10.8	6	外国人技能実習生受入	9.0	▲7.3
7	組合員、従業員の福利厚生	9.2	7	新技術・製品の研究開発、新分野進出	8.2	▲2.6
8	共同仕入・購入	8.0	8	人材、余剰設備の融通による生産性向上	8.2	3.3
9	共同受注	7.1	9	共同宣伝・販売促進・イベント主催	7.7	1.2
10	共同宣伝・販売促進・イベント主催	6.5	10	経営相談、コンサルティング	7.4	0.9

（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）、7位までが同じランクとなっており、特定の事業の縮小廃止が続いていることが窺われる。前回と同様「資金の貸付、手形割引」が第1位で、その比率は33.5%から30.3%に低下している。なお「外国人技能実習生受入」は4.7%から5.9%に比率を上げたものの8位→9

位にランクは低下している。今後新規に取り組みたい事業でも、第1位から第6位に低下したことからも、急速に高まった当該事業への関心の落ち着きや、事業を軌道に乗せることは簡単ではないことが窺えるとともに、制度変更に伴う「特定技能外国人受入」へのシフトの可能性もあるのではないかと思われる。

（図表4-16）縮小・廃止事業上位10（複数回答；%）

2019年調査（N=322）			今回調査（N=254）			2019年との差異
1	資金の貸付、手形割引	33.5	1	資金の貸付、手形割引	30.3	▲3.2
2	共同仕入・購入	14.0	2	共同仕入・購入	16.1	2.1
3	保険代理業務	11.2	3	保険代理業務	9.8	▲1.4
4	債務保証	9.3	4	債務保証	7.9	▲1.4
5	資金借入の斡旋	8.7	5	資金借入の斡旋	7.9	▲0.8
6	共同受注	6.2	6	共同受注	7.5	1.3
7	共同販売	5.0	7	共同販売	7.1	2.1
8	外国人技能実習生受入	4.7	8	組合員、従業員の福利厚生	6.7	2.7
9	その他	4.7	9	外国人技能実習生受入	5.9	1.2
10	共済事業	4.3	10	共同保管・運送	5.5	1.5

（注）火災等共済組合を除く

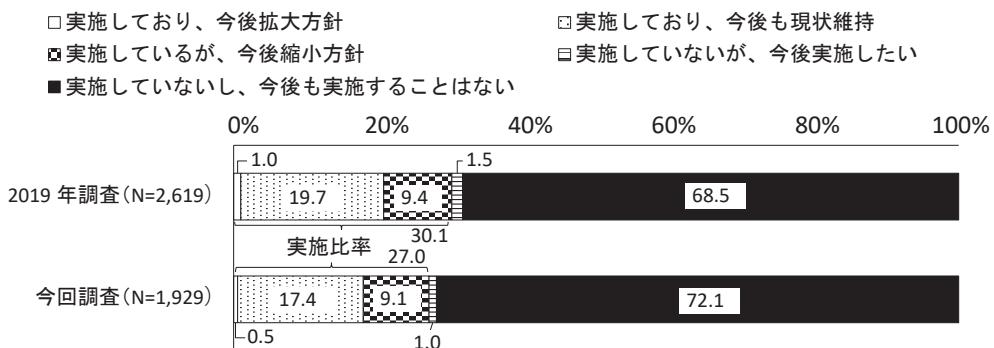
## 4.6 金融事業実施状況

### (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30.1%から27.0%と、3.1%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72.1%と3.6%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

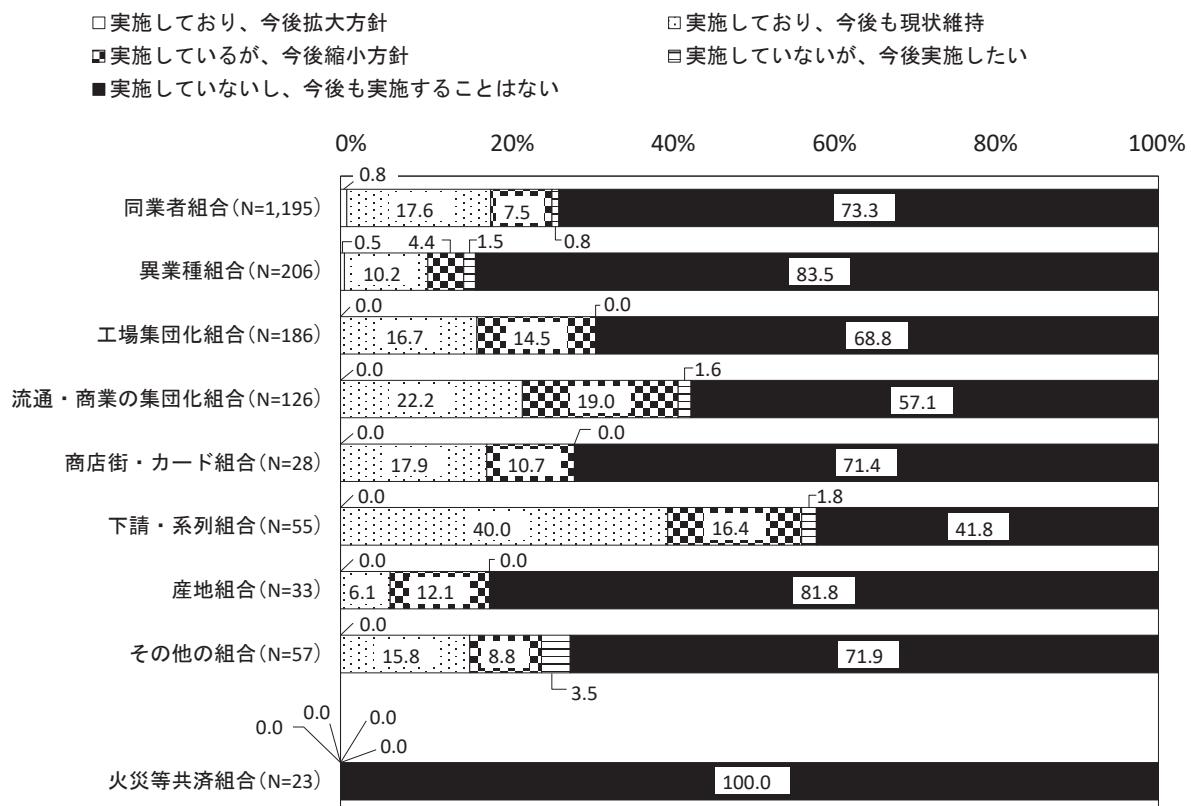


(注) 火災等共済組合を除く

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56.4%と最も高く、以下、流通・商業の集団化組合(41.3%)、工場集団化組合(31.2%)の順となっている。ただ、これら3業態ともに1.5~2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、異

業種組合(83.5%)、産地組合(81.8%)、同業者組合(73.3%)、その他の組合(71.9%)、商店街・カード組合(71.4%)では7割を超えており。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

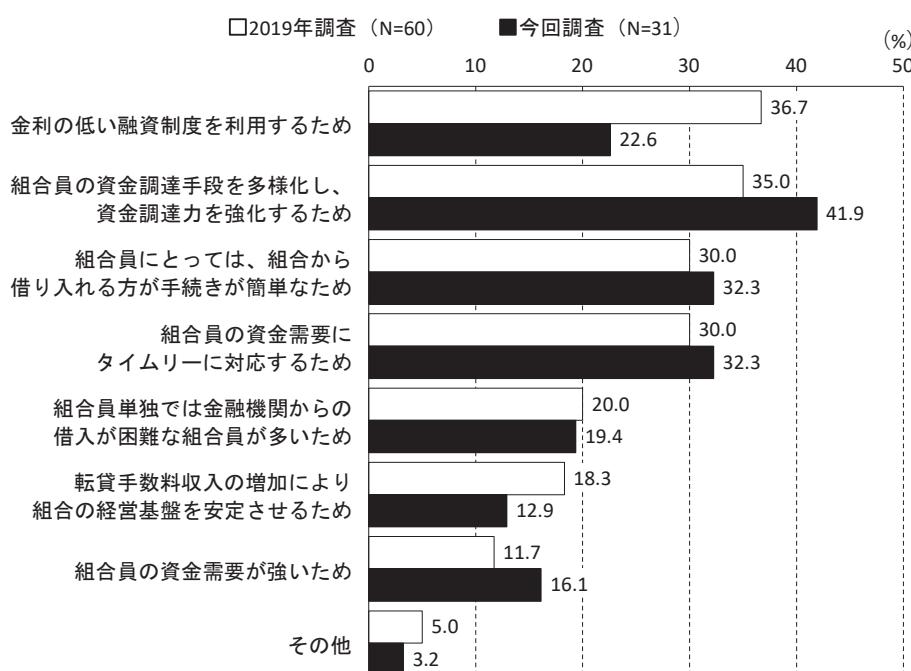


## (2) 拡大理由、新規実施理由

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）、前回第1位であった「金利の低い融資制度を利用するため」が第4位まで順位を下げ、代わって前回第2位であった「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」が35.0%から41.9%

%に上昇し、最上位に挙げられている。その他の主な変動をみると、「組合員にとって組合から借り入れる方が手続きが簡単なため」と「組合員の資金需要にタイムリーに対応するため」がいずれも30.0%から32.3%に上昇し、第2位となっている。従来主力であった低金利とは違う別のニーズへの対応が、主体となってきていることが窺える。

（図表4-19）金融事業拡大・新規実施理由（3つ以内選択）



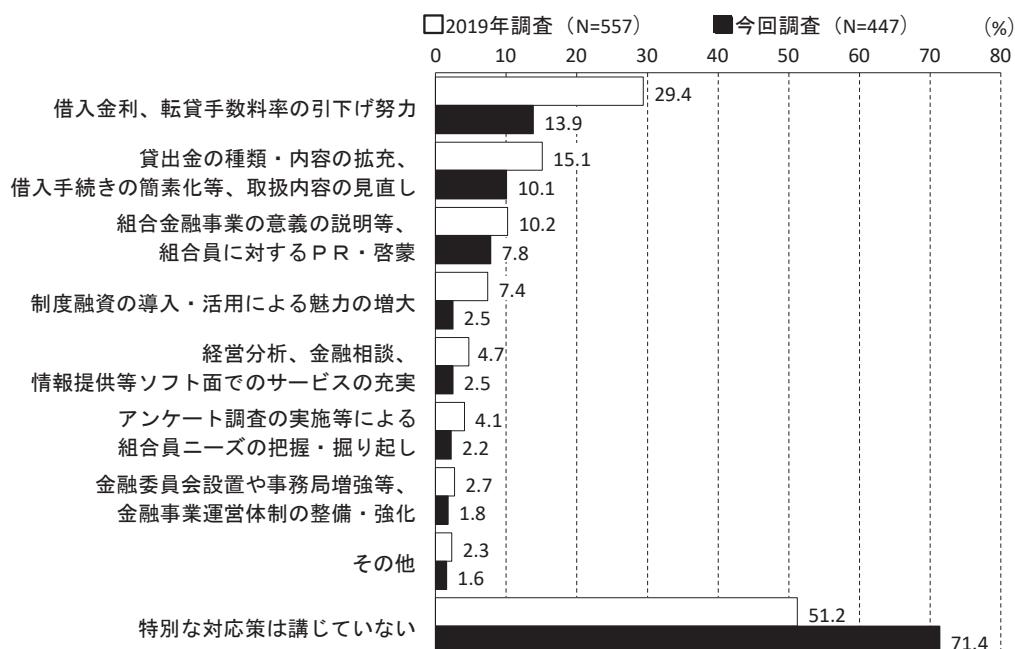
（注）火災等共済組合を除く

### (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。回答比率も51.2%から71.4%に急上昇している。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29.4%から13.9%に大幅に低下している。

（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）



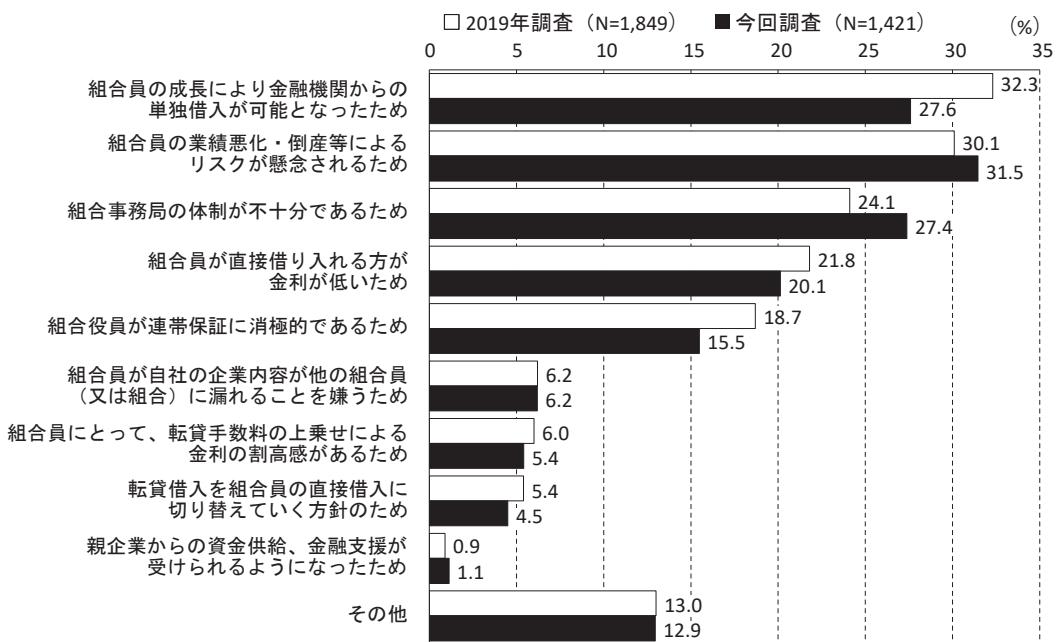
（注）火災等共済組合を除く

### (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）、「組合員の業況悪化・倒産等によるリスクが懸念されるため」が30.1%から31.5%に上昇し最上位に挙げられている。その一方、前回1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32.3%から27.6%に低下し、今回第2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」(18.7%→15.5%)、「組合員が直接借り入れる方が金利が低いため」(21.8%→20.1%)は低下している。一方、「組合事務局の体制が不十分であるため」(24.1%→27.4%)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)



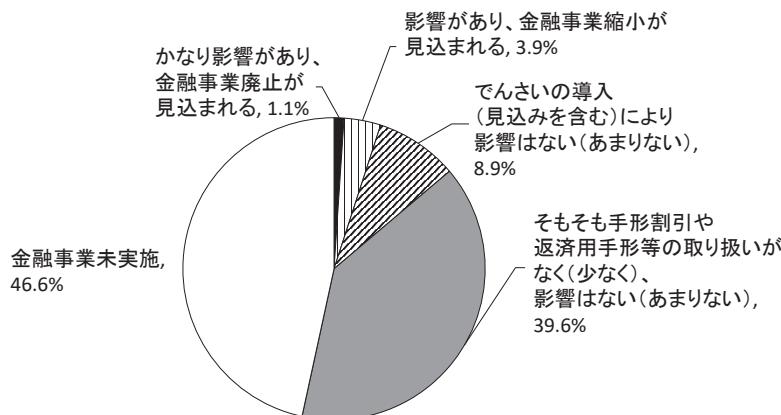
(注) 火災等共済組合を除く

## (5) 手形・小切手廃止による金融事業継続への影響

手形・小切手廃止による金融事業継続への影響について今回初めて調査したが、その回答をみると(図表4－22)、「金融事業未実施」が46.6%で最上位に、「そもそも手形割引や返済

用手形等の取り扱いがなく(少なく)、影響はない(あまりない)」「でんさいの導入(見込みを含む)により影響はない(あまりない)」の順に続いており、影響は限定的となっている。

(図表4－22) 手形・小切手廃止による金融事業継続への影響



(注) 協業組合を除く

## 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30.9%と最上位に挙げられている（前掲図表2-8）。形態別に最も回答比率の高い選択肢をみると（図表4-23）、流通・商業の集団化組合、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42.4%、31.5%、26.4%となっている。商店街・カード組合は「資金不足」(34.5%)、工場集団化

組合は「魅力ある共同事業が見つからない」(30.0%)が挙げられている。また、産地組合は、「共同事業利用率の低下」と「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」、「組合員のニーズの多様化」が、いずれも27.3%で、その他の組合と下請・系列組合は「問題は特にならない」が、それぞれ38.7%、30.9%となっている。

なお、火災等共済組合は、「共同事業と競合する外部企業の進出」、「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30.0%で最も高い。

（図表4-23）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=1,229)	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	31.5
異業種組合 (N=208)	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	26.4
工場集団化組合 (N=180)	魅力ある共同事業が見つからない	30.0
流通・商業の集団化組合 (N=125)	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	42.4
商店街・カード組合 (N=29)	資金不足	34.5
下請・系列組合 (N=55)	問題は特にならない	30.9
産地組合 (N=33)	共同事業利用率の低下	27.3
	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	
	組合員のニーズの多様化	
その他の組合 (N=61)	問題は特にならない	38.7
火災等共済組合 (N=20)	共同事業と競合する外部企業の進出	30.0
	員外利用に制限があり、スムーズな運営ができない	

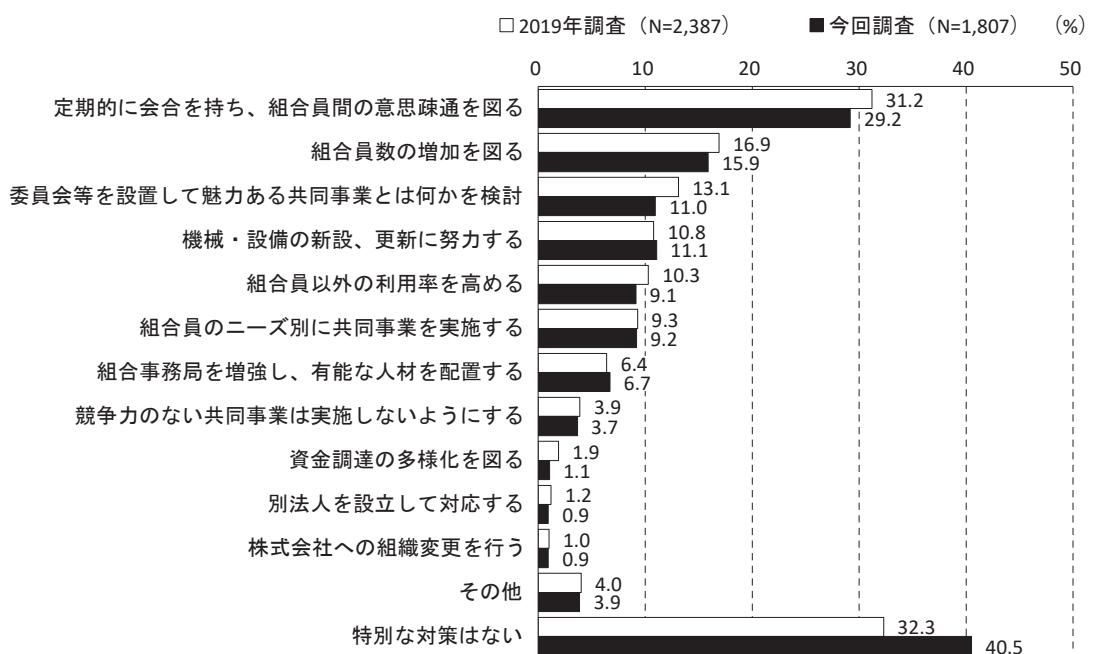
### (2) 対策

問題点への具体的な対策についてみると、前回同様「特別な対策はない」(40.5%)が最上位に挙げられている。（図表4-24）。

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32.3%から40.5%と大幅に上昇している(+8.2%ポイント)。一方、第2

位以下は「定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る」(▲2.0%ポイント)、「組合員数の増加を図る」(▲1.0%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」(▲2.1%ポイント)、「組合員以外の利用率を高める」(▲1.2%ポイント)などでわずかながら低下している。

(図表4－24) 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

形態別に最も回答比率の高い選択肢をみると(図表4－25)、その他の組合、下請・系列組合、同業者組合、工場集団化組合、異業種組合は、「特別な対策はない」で、それぞれ56.1%、49.0%、41.5%、40.4%、35.4%となっている。また、

産地組合、流通・商業の集団化組合、商店街・カード組合は、「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43.3%、42.7%、34.6%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33.3%と最も高い。

(図表4－25) 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=1,122)	特別な対策はない	41.5
異業種組合 (N=195)	特別な対策はない	35.4
工場集団化組合 (N=166)	特別な対策はない	40.4
流通・商業の集団化組合 (N=117)	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	42.7
商店街・カード組合 (N=26)	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	34.6
下請・系列組合 (N=51)	特別な対策はない	49.0
産地組合 (N=30)	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	43.3
その他の組合 (N=57)	特別な対策はない	56.1
火災等共済組合 (N=21)	組合員数の増加を図る	33.3

## 4.8 集団化組合特有の課題と対応

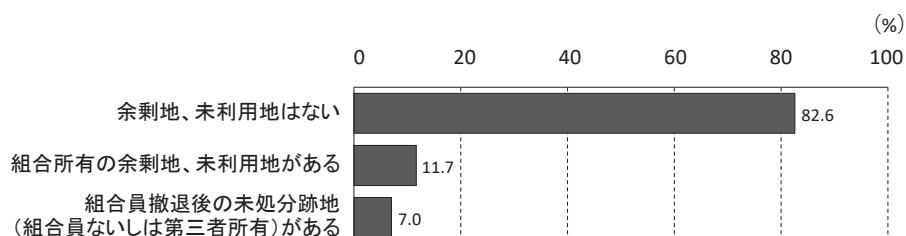
本調査では、集団化事業のために設立された①工場団地組合、②共同工場組合、③流通団地組合（運輸業、倉庫業）、④卸商業団地組合、⑤共同店舗組合の5つを「集団化組合」という形態に分類している。これらの組合は、組合員が廃業・倒産等により脱退した場合、その跡地の処分等が円滑に進まないケースが少くない。組合員資格を充たしている企業が、すみやかに購入することになればよいが、こうした企業がタイミング良くあらわれることはあまり期待できない。また、適切な購入先が決まるまでの間賃貸する場合でも、団地内の秩序を維持するために、賃貸先には業種やビジネスモデルなどの一定の条件を付す必要があるだろう。この

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4-26）、「組合所有の余剰地、未利用地がある」と回答した組合が11.7%、「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7.0%となっている。一方、「余剰地、未利用地はない」は82.6%を占めている。<sup>9</sup>前回調査結果では同選択肢の回答比率は81.0%（前々回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4-26）余剰地、未利用地の状況（N=384：2つ以内選択）



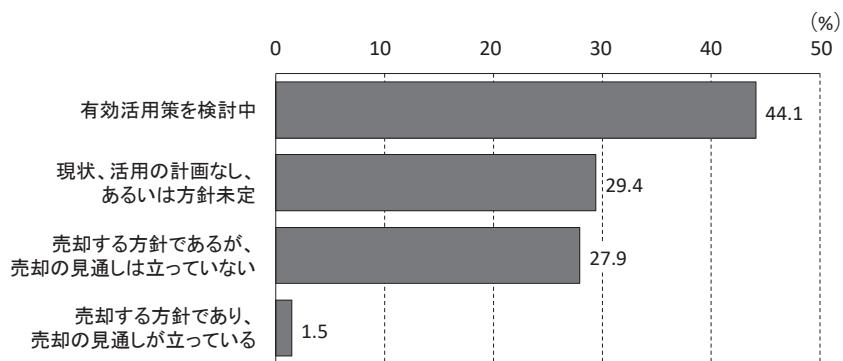
### (2) 活用・処分方針

「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4-27）、「有効活用を検討中」が44.1%と最

上位に挙げられている。以下「現状、活用の計画なし、あるいは方針未定」(29.4%)、「売却する方針であるが、売却の見通しは立っていない」(27.9%)、「売却する方針であり、売却の見通しが立っている」(1.5%)の順となっている。

<sup>9</sup> 組合及び組合員の余剰地、未利用地双方を抱える組合は1.3%と計算できる（ $11.7\% + 7.0\% + 82.6\% - 100\%$ ）

(図表4-27) 余剰地、未利用地の活用・処分方針 (N=68:複数回答)

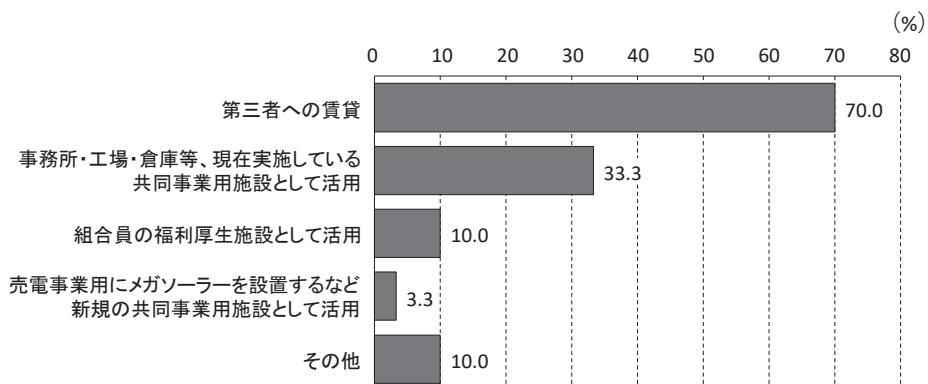


### (3) 有効活用策

「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4-28)、「第三者への賃貸」が70.0%と最上位に挙げられている。

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」(33.3%)、「組合員の福利厚生施設として活用」(10.0%)の順となっている。

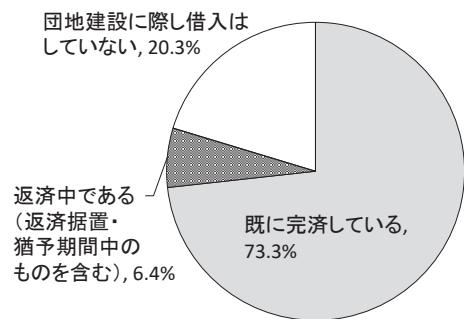
(図表4-28) 余剰地、未利用地の有効活用策 (N=30:複数回答)



### (4) 高度化資金の返済状況

集団化事業(団地建設等)の際に借り入れた高度化資金の返済状況についてみてみると(図表4-29)、「既に完済している」が73.3%と最上位に挙げられている。以下「団地建設に際して借り入れはしていない」(20.3%)、「返済中である(返済据置・猶予期間中のものを含む)」(6.4%)の順となっている。

(図表4-29) 高度化資金の返済状況 (N=374)

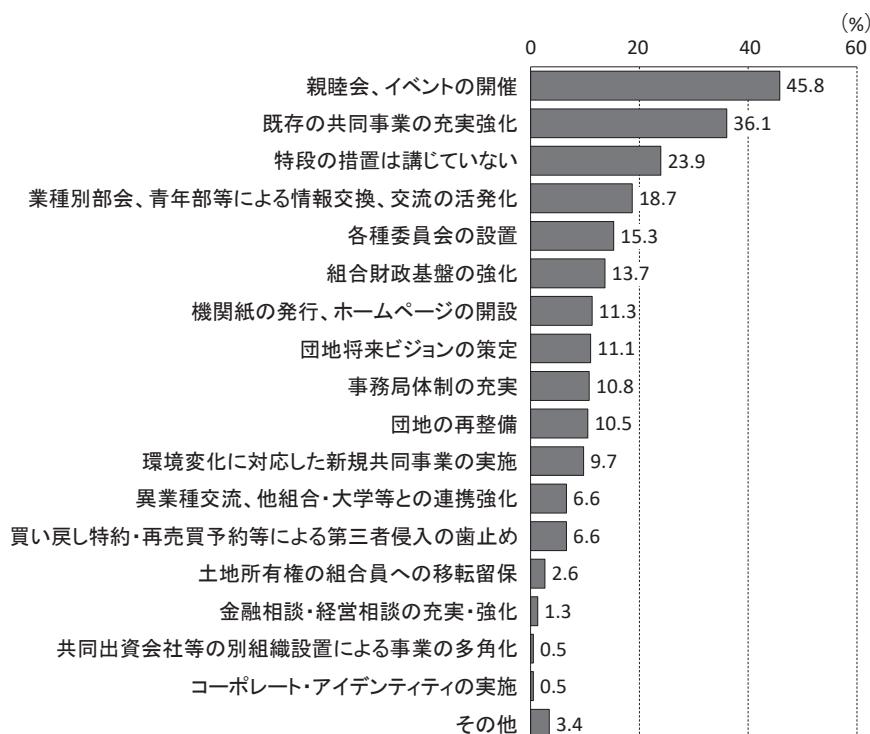


## (5) 一体性維持のための対応策

団地の一体性を維持し、組合への求心力を高めるための対応策（検討中のものを含む）としては（図表4-30）、「親睦会、イベントの開催」が45.8%と最上位に挙げられている。以下「既

存の共同事業の充実強化」（36.1%）、「特段の措置は講じていない」（23.9%）、「業種別部会、青年部等による情報交換、交流の活発化」（18.7%）、「各種委員会の設置」（15.3%）の順となっている。

（図表4-30）団地の一体性維持のために講じている対応策（N=380：複数回答）



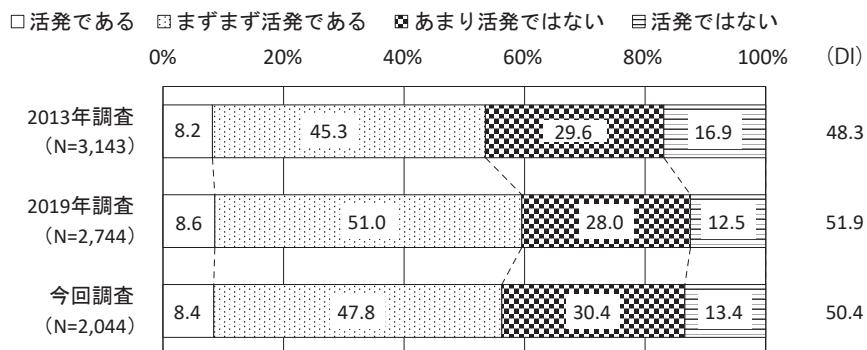
## 4.9 組合活動の課題と今後の方針

### （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4-31）、「活発である」組合の比率は横ばい傾向で、今回8.4%となっている。「まずは活発である」は、前回増加したが今回は前回対比3.2%ポイント低下し、47.8%となっている。両者を合わせると56.2%で1/2以上とな

っている。一方、「活発ではない」は若干増加し、前回低下した「あまり活発ではない」は、今回は2.4%ポイント増加している。DI値を集計してみると、前回調査結果は51.9と前々回の48.3から上昇したが、今回は50.4となっており、どちらかといえば「活発である」といえるもののほぼ均衡している。

(図表4-31) 組合活動の状況



(注) 火災等共済組合を除く

形態別にDI値を比較してみると(図表4-32)、異業種組合が54.4と最も高く、商店街・カード組合(53.1)、同業者組合(50.6)は50を超えており、この3形態以外は50未満であり、前回最上位であった流通・商業の集団化組合が55.0→49.9に低下、その他の組合が44.3と最も低い。なお、火災等共済組合は64.3となっている。

(図表4-32) 形態別活動DI

事業協同組合の形態	DI
同業者組合 (N=1,281)	50.6
異業種組合 (N=215)	54.4
工場集団化組合 (N=185)	49.9
流通・商業の集団化組合 (N=127)	49.9
商店街・カード組合 (N=32)	53.1
下請・系列組合 (N=57)	44.4
産地組合 (N=34)	48.0
その他の組合 (N=64)	44.3
火災等共済組合 (N=28)	64.3

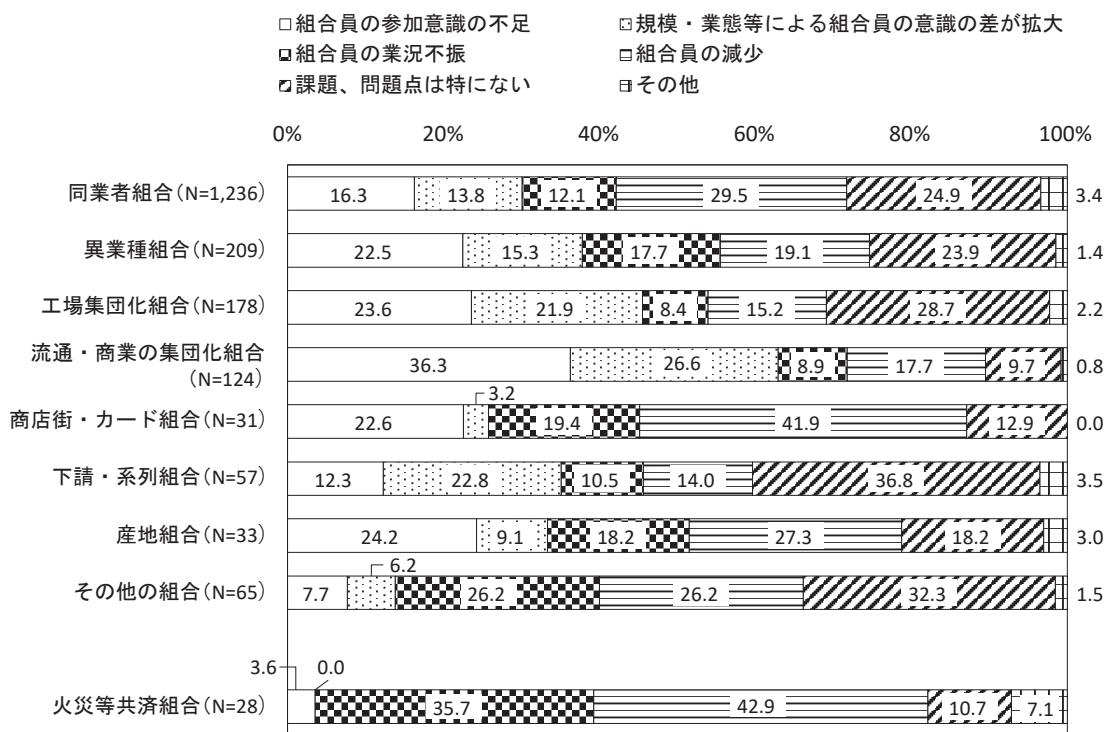
(注) ○はどちらかといえば「活発」、×はどちらかといえば「活発ではない」

## (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、「組合員の減少」が26.8%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4-33)、下請・系列組合(36.8%)、その他の組合(32.3%)、工場集団化組合(28.7%)、異業種組合(23.9%)では、「課題、問題点は特になし」が最上位に挙げられている。一方、商店街・カード組合(41.9%)、同業者組合(29.5%)、産地組合(27.3%)では、「組合員の減少」が、流通・商業の集団化組合(36.3%)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「組合員の減少」(42.9%)が最上位となっている。

(図表4-33) 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62.1%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4-34）。特に工場集団

化組合は同比率が80.3%と8割を超えてい。

一方、異業種組合は同45.8%と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」（42.9%）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72.4%と圧倒的に高い。

(図表4-34) 形態別今後の方向性 (%)

	組合員の増加を進める	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=1,272)	22.3	65.2	1.5	2.8	1.0	2.8	3.4	1.0
異業種組合 (N=212)	42.9	45.8	0.5	6.1	0.5	3.3	0.9	0.0
工場集団化組合 (N=183)	9.3	80.3	0.0	2.2	0.5	3.3	3.3	1.1
流通・商業の集団化組合 (N=126)	16.7	73.0	0.0	0.8	2.4	0.8	2.4	4.0
商店街・カード組合 (N=32)	34.4	46.9	0.0	3.1	3.1	9.4	3.1	0.0
下請・系列組合 (N=57)	8.8	77.2	0.0	0.0	0.0	3.5	5.3	5.3
産地組合 (N=34)	20.6	58.8	2.9	8.8	0.0	2.9	5.9	0.0
その他の組合 (N=62)	27.4	56.5	0.0	3.2	1.6	4.8	4.8	1.6
火災等共済組合 (N=29)	72.4	17.2	3.4	3.4	0.0	0.0	0.0	3.4

## [参考資料]

- 中小企業庁 (2020) 「中小M&Aガイドライン（初版）」
- 中小企業庁 (2023) 「中小M&Aガイドライン（第2版）」
- 中小企業庁 (2024) 「中小M&Aガイドライン（第3版）」
- 古瀬公博 (2011) 「贈与と売買の混在する交換」白桃  
    書房
- 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 (2022) 「中小企業組合の新たな挑戦」商工総  
    合研究所