

# 商工金融

|        |  |
|--------|--|
| 年頭ご挨拶  | 商工総合研究所理事長／中谷 肇 .....1                   |
| 年頭所感   | 経済産業省中小企業庁長官／山下隆一 .....3                 |
|        | 商工中金代表取締役社長・グループCEO／関根正裕 .....5          |
| 論文     | 地域金融機関と対話／山口省蔵 .....7                    |
| 調査研究論文 | 組合実態調査報告書 .....25                        |
| 中小企業の目 | 日本酒地酒輸出の歴史／新城猪之吉 .....84                 |
| 論壇     | サステナビリティとマーケティングは共存できるのか？／小口 裕 .....86   |
| 経済     | 2026年経済見通し・日本の経済展望(2026年1月)／青木 剛 .....90 |
| STREAM | わが国製造業アジア現地法人の域内調達／江口政宏 .....103         |

# 中小企業 に全力 パートナー

絶賛、全力中!



本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2-10-17

ブランドサイト  
開設



商工中金

## 年頭ご挨拶

中 谷 肇  
(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、世界経済は欧米を中心にインフレ動向に落ち着きがみられたものの、成長ペースにも鈍化がみられ、欧米の中央銀行は金融政策の緩和を継続しました。また、2025年1月に就任した米国トランプ大統領の関税率引き上げを中心とする通商政策は、各国の景気動向にも影響を与えました。

日本経済においても、景気は緩やかな回復の動きが続きました。インフレ率は高止まりとなり、実質賃金の伸び悩みから個人消費の持ち直しの動きは緩やかにとどまりました。企業部門では、業績の改善傾向が続いたものの、いわゆるトランプ関税に伴う先行き不透明感が払拭されず、設備投資は力強さを欠きました。日本銀行は、年明けに政策金利の引上げを実施したものの、その後は物価上昇が続く中、米国関税政策の影響も見極める必要もあり、難しい舵取りを迫られています。

中小企業の景況感について、「商工中金景況調査」をみると、総じて厳しい状況が続きました。製造業では米国関税政策の影響から輸送用機器を中心に下押し要因となった一方、非製造業ではインバウンド需要等を背景に飲食・宿泊業が牽引役となりました。人手不足の深刻な状況が続き、賃金の上昇をはじめコストの増加が続く一方、価格転嫁が進みづらい傾向がみられ、収益への圧迫要因となりました。

金融機関の中小企業向け貸出の動向をみますと、引き続き高水準で推移しており、コロナ禍対応の一服後から再び増勢が強まっています。一方で倒産件数が増加傾向にあり、今後の企業収益の動向と合わせ、資金繰りにも留意が必要です。

本年につきましても、景気の回復傾向は続くものとみられます。但し、米国の関税政策の影響は依然不透明であり、世界経済の動向には留意が必要で、新政権による経済政策にも注目が集まりそうです。

昨年の当研究所の事業を振り返りますと、調査研究事業では中小企業の人手不足への対応について「中小企業の従業員エンゲージメント」、「中小企業組合による組合員のための人手不足対策支援の限界と可能性」などの論文を公表したほか、「女性活躍推進」といった中小企業の経営課題に着目した論文を公表しました。

表彰事業では「第49回中小企業研究奨励賞」「第38回中小企業懸賞論文」「第28回中小企業活性化懸賞レポート」の募集・表彰を実施し、中小企業研究及び中小企業の活性化支援に対する助成を行い、授賞式および受賞者による受賞記念講演会を実施いたしました。なお、中小企業研究奨励賞は2025年度に50回目の節目にあたることを受け、記念事業として「中小企業の発展を通じた日本経済の成長への提言」と題し、各方面からの提言募集を実施いたしました。

情報提供事業では、機関誌「商工金融」において、中小企業のマーケティングや組織文化といった中小企業を取り巻く経営課題を特集テーマに取り上げました。また、第9回商工総研セミナー「中小企業のリスクマネジメント」、第10回商工総研セミナー「女性経営者の事業承継と経営」を開催し、中小企業経営者、および研究者を講師に招き、オンラインにて実施しましたところ、全国から多数の皆様にご視聴いただきました。

本年におきましても授賞式・講演会・セミナー等の実施を予定しております。第11回商工総研セミナーでは「中小企業の価格転嫁と組合の役割発揮」をテーマに開催を予定しており、中小企業関係者の皆さまにご参考になるものと考えております。

中小企業におきましても、内外の経済環境の変化が大きく、不確実性が高まる下で経営課題に取り組んでいくことが求められています。特に人材不足が深刻さを増す中、ハード、ソフト両面での投資をはじめ生産性向上への取組みは不可避となっています。自社の経営課題について優先順位を付け、必要に応じて外部の支援を仰ぐことも必要になると考えます。

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まいりたいと考えております。

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

山 下 隆 一  
(経 済 産 業 省)  
(中 小 企 業 庁 長 官)



令和8年という新しい年を迎え、謹んで新春の御挨拶を申し上げます。

昨年は、熊本県での記録的大雨や、青森県東方沖を震源とする地震をはじめとして、多くの自然災害が発生した1年でした。被災された皆様にお見舞いを申し上げるとともに、なりわいの再建に全力を尽くします。また、能登半島地震から2年が経過いたしましたが、引き続き現場に寄り添った支援策を講じてまいります。

また、昨年は大阪・関西万博が開催され、大変な盛況を博しました。中小企業庁でも、中小企業基盤整備機構と共催で、社会課題や時代の変化に対する中小企業の挑戦を発信する展示を行いました。日本の中小企業の、社会課題の解決に向けた果敢な挑戦が、「いのち輝く未来社会」の実現につながるよう、万博の閉会後も、中小企業の皆様の挑戦を支援してまいります。

国内経済の状況を見ると、昨年の春闘労使交渉では、一昨年を更に上回る高水準の賃上げ率となり、最低賃金も歴史的な高水準となりました。賃上げの機運は着実に高まっているほか、国内投資も100兆円を超えるなど、「潮目の変化」が定着しつつあります。一方で、地域や規模によって、投資や賃上げの程度にはばらつきがあります。さらに、中小企業・小規模事業者の皆様は、最低賃金を含む賃上げはもとより、物価高や人手不足、米国関税措置等も相まって、厳しい経営状況におかれているものと承知しております。

中小企業・小規模事業者が生産性を上げて賃上げ原資を獲得し、賃上げにつなげていくことが、我が国の経済成長にとって極めて重要です。

また、現時点でも約6割の中小企業が人手不足の問題に直面しているほか、我が国は人口減少や少子高齢化という構造的要因に直面しております。そのような「労働供給制約社会」において、企業の投資や生産性の向上により「稼ぐ力」を高め、筋肉質な「強い中小企業・小規模事業者」を目指して経営を行っている中小企業・小規模事業者の役割が極めて重要です。

こうした認識のもと、中小企業庁としては、「強い中小企業・小規模事業者」を目指す企業・事業者の支援策として、「価格転嫁・取引適正化の推進」「成長投資支援」「生産性向上支援」の3つと事業承継・M&A、金融といった欠かせない事業環境整備を本年も強力に推進してまいります。

中小企業庁は、本年度も価格転嫁・取引適正化の推進に全力で取り組みます。物価上昇に負けない大幅な賃上げを成し遂げるには、賃上げ原資の確保が不可欠であり、価格転嫁・取引適正化の徹底に向けて更なる後押しが必要です。昨年度の通常国会で改正した中小受



託取引適正化法（取適法）・受託中小企業振興法（振興法）が本年の1月1日に施行されました。取適法・振興法の着実な執行等に努めます。さらに、価格交渉促進月間フォローアップ調査を実施し、価格交渉・転嫁等の状況の整理・把握に努めるほか、国・地方自治体の公共調達契約金額が物価上昇等を適切に反映したものとなるよう、関係省庁一丸となって見直しを強力に進めてまいります。

また、中小企業の「稼ぐ力」の強化に向け、中小企業の成長支援を一層強化してまいります。特に、売上高100億円を超える「100億企業」は、直接輸出額や域内仕入高が大きく、賃金も高いなど、国内投資や地域経済を牽引していくような存在です。昨年5月に、売上高100億円へ成長する目標を掲げる「100億宣言」の受付を開始して以来、既に2,000者を超える企業から宣言をいただいております。全国各地での経営者ネットワークイベントの開催等を通して、「100億企業」が一層増えるよう取り組んでまいります。令和7年度補正予算では、「100億宣言」をした企業の意欲的な投資を実現するための支援の抜本的拡充・強化を行っており、「100億企業」の創出に向けた大胆な取組を進めてまいります。

さらに、労働供給制約が深刻化する中では、人も企業も数より質が重視されるとの前提のもと、「強い中小企業・小規模事業者」への行動変容を促すためには、中小企業の生産性向上への取組は極めて重要です。中小企業庁では、今後も引き続き、ものづくり補助金や省力化投資補助金、デジタル化・AI導入補助金により、中小企業・小規模事業者の生産性向上・省力化投資を支援してまいります。

雇用や地域機能を支える中小企業を維持・存続させるだけでなく、経営革新による生産性の向上及び事業の成長を通じた賃上げにつなげていくためにも、戦略的な事業承継・M&Aは重要な手段です。中小企業庁としては、設備投資や専門家活用等への支援を通じた円滑な事業承継・M&Aを推進してまいります。また、昨年策定した「中小M&A市場改革プラン」に基づき、金融機関等との連携による事業承継・引継ぎ支援センターを中心とした支援体制の強化や、中小M&Aアドバイザーに係る資格制度の創設に向けた検討等の施策に取り組んでまいります。さらに、親族内承継に関する有識者検討会での議論も踏まえて、事業承継に係る施策のあり方についても議論を深めてまいります。

多様な事業を創出し、地域の経済成長や雇用を支えている小規模事業者は、大変重要な存在です。昨年度の経済対策では、重点支援地方交付金を活用した、地域の実情に応じた賃上げ支援や、商工会・商工会議所やよろず支援拠点等によるプッシュ型の伴走支援体制の強化を通して、全国津々浦々の支援体制の整備を図りました。時代の変化に応じて経営力を向上させ、「強い中小企業・小規模事業者」を目指す小規模事業者を全力で応援してまいります。

令和8年の干支である「午」は、スピード感や力強さの象徴といわれております。中小企業庁も、馬のように勢いよく力強く、皆様の挑戦、成長を後押しし、現状維持ではなく、変化に挑む企業や人が報われる形に軸足を移していきたいと考えております。ヘビー（巳）な昨年を乗り越えた皆様にとって、本年がうま（午）く事の運ぶ、飛躍的な進歩を遂げられる一年となるよう心より祈念し、新年の御挨拶とさせていただきます。

## 年 頭 所 感

関 根 正 裕  
( 商工中金代表取締役社長 )  
( グ ル ー プ C E O )



令和8年の新春を迎えるにあたり、所感の一端を申し述べ、年頭のご挨拶とさせていただきます。

昨年は、個人消費の緩やかな回復やインバウンド需要は好調であった一方で、物価や賃金上昇、金利のある世界への移行、米国の通商政策、AI・ロボティクス技術の急速な進化等、日本経済を取り巻く環境が大きく変化した1年となりました。

当金庫においては、2025年6月の政府保有株式の全部売却完了と改正商工中金法の施行により、民営化という大きな転機を迎えることとなりました。この民営化により当金庫は「中小企業による中小企業のための金融機関」として、そして「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」というPURPOSEの実現に向けた新たなスタートラインに立ちました。

こうした中、今後、私たちがどのような立ち位置で社会と向き合うべきか、どのような価値を創出すべきかという観点で「商工中金グループのありたい姿」の議論を重ね、この度、長期戦略の骨子を策定しました。その核となる概念が、中小企業を個社として捉えるのではなく、その集合体として捉える「中小企業経済圏」です。

中小企業と地域社会にかかわる多様なステークホルダーが集まる「中小企業経済圏の拡大・活性化を通じて、圏の参加者の価値向上に貢献し続ける」という「商工中金グループのありたい姿」を設定しました。当金庫は、単なる金融機関の枠を超えて「集めて・つなげて・価値を創る」プロデューサーの役割を果たし、中小企業と地域社会にかかわる多様なステークホルダーと、ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづけます。

また、中小企業経済圏の拡大に向けて「Industry（産業課題解決）・Innovation（スタートアップ支援）・Investment（エクイティ業務や高度ファイナンス）・Traditional Banking（伝統的な銀行業務の深化）・Turn Around（再生支援）」という5つの注力分野を設定しました。従来の枠組みにとらわれない柔軟でダイナミックな経営を実現するため、デジタル技術やAIを活用した経営の高度化を推進し、業務の効率化のみならず、お客さまとの接点の質の向上と深い関係性の構築を図ってまいります。

これらの取組みを通じて「企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。」というPURPOSEの実現を目指してまいります。

おかげさまで商工中金は本年12月に創立90周年を迎えます。この場をお借りして、ご支援いただいた様々なステークホルダーの皆さまへ感謝申し上げますとともに、引き続き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、本年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 中谷 肇 …1           |
| 年頭所感  | 経済産業省中小企業庁長官 山下 隆一 …3        |
| 年頭所感  | 商工中金代表取締役社長・グループCEO 関根 正裕 …5 |

---

|    |           |                        |
|----|-----------|------------------------|
| 論文 | 地域金融機関と対話 | 株式会社金融経営研究所所長 山口 省蔵 …7 |
|----|-----------|------------------------|

---

|        |           |                                |
|--------|-----------|--------------------------------|
| 調査研究論文 | 組合実態調査報告書 | 株式会社商工組合中央金庫／一般財団法人商工総合研究所 …25 |
|--------|-----------|--------------------------------|

---

|        |            |                           |
|--------|------------|---------------------------|
| 中小企業の目 | 日本酒地酒輸出の歴史 | 末廣酒造株式会社代表取締役会長 新城猪之吉 …84 |
|--------|------------|---------------------------|

---

|    |  |                              |
|----|--|------------------------------|
| 論壇 | サステナビリティとマーケティングは共存できるのか？<br>「陰徳の善」を「共に考える善」に変える企業の挑戦と期待 | 株式会社ニッセイ基礎研究所准主任研究員 小口 裕 …86 |
|----|--|------------------------------|

---

|    |                             |                              |
|----|-----------------------------|------------------------------|
| 経済 | 2026年経済見通し・日本の経済展望（2026年1月） | 商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛 …90 |
|----|-----------------------------|------------------------------|

---

|        |                    |                          |
|--------|--------------------|--------------------------|
| STREAM | わが国製造業アジア現地法人の域内調達 | 商工総合研究所調査研究室長 江口 政宏 …103 |
|--------|--------------------|--------------------------|

---



# 地域金融機関と対話

山 口 省 蔵  
(株式会社金融経営研究所)  
所 長



## < 要 旨 >

本稿は、筆者が人生の目標にしている「金融への対話の導入」の一端を説明するものである。本稿の目的は、地域金融機関における対話の導入が地域の成長へとつながる道筋を示すことにある。

本稿の主要部分は、以下の構成となっている。

第1に、対話という話合いの特殊性とその効果について

第2に、地域金融機関での対話の事例について

第3に、地域金融機関への対話の導入が地域の発展につながる可能性と金融機関における対話導入の構造的な困難さについて

第4に、金融機関に対話を導入するプログラムの事例について

本稿において、対話とは「本音を受け止め合う話合い」と定義している。心理的安全性に支えられた対話は、組織の成長を導くプロセスである。

地域金融機関における対話の事例<sup>1</sup>では、新しい施策の展開と成果、取引先企業の成長の実現がみられている。こうした事例から、地域金融機関への対話の導入は、自組織の成長→顧客の成長→地域の成長につながる、ということが分かる。

近年、対話の重要性を認識し始めた金融機関が増えつつあり、地域銀行などでも、上司が部下の話を聴く1on1の導入が増えている。ところが、組織内の上下関係がしっかりしている金融機関では、対話が成立しにくい。それを意識せずに表面的に対話を導入しても、時間の割には大きな成果を得られない。

こうした中、金融経営研究所では、対話を導入する長期的なプログラムを金融機関等に提供しており、成果を挙げつつある。心理的安全性に守られた対話が導入されれば、地域金融機関の組織としての成長が図られ、顧客との対話が広がり、地域の成長へとつながっていく。地域金融機関においては、息長く、あきらめずに、組織内および顧客との対話を導入していくことが期待される。

<sup>1</sup> 本稿で取り上げる事例は、筆者による金融専門誌での連載（週刊金融財政事情における「熱い金融マン列伝」、銀行法務21における「熱い!! 金融対談」等）や金融経営研究所が運営するコミュニティである「熱い金融マン協会」のイベントにおいて、紹介されてきたもの。

## はじめに

## 1. 対話とは何か？

- (1) 心理的安全性のある組織の優秀さ
- (2) 対話とは？
- (3) 対話の4原則
- (4) 対話ができる金融機関役職員の割合
- (5) 群盲、象を評す

## 2. 金融における対話の事例

- (1) 七島信用組合…島らしい金融機関になる
- (2) 千葉銀行…心理的安全性を築くリーダー
- (3) 但陽信用金庫…知的資産経営支援
- (4) 組織の崩壊と対話

## 3. 地域金融機関における対話の可能性と困難さ

- (1) 地域金融機関における対話の可能性
- (2) 金融機関における対話の困難さ

## 4. 金融機関に対話を導入するプログラム

- (1) 全体セッションとインターバル対話
- (2) 実践目標の設定と振返りのサイクル
- (3) 全体セッションの構成パート
- (4) 本プログラムの効果

## おわりに

## はじめに

筆者が経営する金融経営研究所では、「金融機関への対話の導入」を業務の柱の一つとしている。具体的には、個別の金融機関や協会の研修として、対話導入のプログラムを提供している。期間は、数カ月～1年程度と、対象先の事情を踏まえて決めている（もちろん、1日程度の対話研修も提供している。ただし、対話は、スポーツや楽器演奏などと同様のスキルなので、内容の理解にとどまらず、長期的に実践と振返りを重ねることによって初めて成果が現れる）。

筆者が現在「金融機関への対話の導入」を仕事にしているのには理由がある。

筆者は大学卒業後、日本銀行で約30年間働いた。主として金融機関のモニタリング部署で経験を積んだ。日銀考査という、金融庁検査と同様の仕事にも従事した。考査は、日本銀行が取引先金融機関に出向き、2～3週間かけて経

営状況やリスク管理の状況をチェックするものである。日本銀行は、取引のある金融機関と「考査に入ることができる」という契約を交わしているため、日本銀行から考査の通告が来れば、金融機関側は特段の事情がない限り断ることができない。考査には、金融機関の経営状況を把握するとともに、問題点の改善を促す機能が期待されている。

筆者が考査に携わっていた頃、「ここは問題であるから、直した方がよい」と指摘すると、多くの金融機関の担当者は最終的に「分かりました。直します」と答えていた。当時の筆者は、その言葉を聞くと「金融機関の役に立った」と感じていた。

しかし、後になって振り返ると、金融機関側には指摘された箇所だけを直していた。そして、同じ文脈で考えれば、隣接する分野で見直すべき部分が残っていても、そこは放置されていた。「分かりました。直します」という返答は、

決して納得したからではなかった。逆らうと面倒だったからである。このため、言われたところだけを最低限直していたにすぎなかった。

振り返れば、筆者は金融機関の人々に対して、腹落ちしない話をしていたのであり、実際には役に立っていなかったのである。検査する側とされる側という立場の違いは、表面的な納得を得るにはプラスに働いたかもしれないが、本質的な納得を得ることはむしろマイナスだった。押しかけていって、問題点を指摘するアドバイスにしても、相手の気持ちを変えることは難しかったのである。

日本銀行での最後の7年間、筆者は金融高度化センターという部署に所属していた。金融高度化センターは、金融機関向けのセミナーや勉強会を開催する業務を担っていた。金融高度化センターのセミナーは任意参加であり、参加したい金融機関だけが参加すればよい。また、セミナーで紹介された内容も、納得した部分だけ参考にすればよい。考査と異なり、金融機関に対する圧力は存在しない。また、金融高度化センターでは、職員が各金融機関を訪問し、「いいな」と思った取り組みをセミナーで紹介していた。足りない点を指摘するのではなく、優れている点を取り上げるというスタイルである点も考査とは異なっていた。

同じ金融マンが課題を乗り越え、新しい取り組みで成果を上げた話を聞いた参加者のアンケートには、「俺もやってみたい」「戻ったら上司に働きかけたい」といった前向きな感想が多く寄せられた。それを読んだ時、「こっちだな」と思ったのである。問題点を指摘するアドバイスよりも、金融マンが語る熱い物語の方が、金

融機関を変えられるのだ。

アンケートには、金融機関の参加者からの感謝の言葉も書かれていた。ときには、「感動した」と書いてくれる人までいた。筆者が日本銀行で従事してきた仕事の中で、人から「感動した」と言ってもらえたのは、この時が初めてであった。そもそも日本銀行の仕事は、顧客から直接「ありがとう」と言われる性質のものではない。日本銀行の目的は、物価の安定と金融システムの安定である。最終的な顧客は国民全体であり、物価も金融システムも安定している時には誰も気づかない。不安定になって初めて、「何をしているんだ」と注目されるような仕事である。

顧客から直接「ありがとう」と言われたことの嬉しさから、筆者はこの仕事を気に入った。上司や人事担当者に、金融高度化センターの仕事を長く続けたいとお願いしたところ、7年間担当させてもらうことができた。これまで長く金融機関関係の業務を続けてきたため、この仕事こそ「日本銀行員としての金融機関への最後の恩返し」と考えて取り組んだ。ただ、いつまでも同じポジションでいられる訳はなかった。異動の話が出た時、筆者は日本銀行を辞めて、続きを自分で行おうと思ったのである。

独立して作った会社が金融経営研究所である。金融経営研究所の目的は、「金融を通じた社会の成長」である。具体的なサービスとして考えていたのは、金融機関向けのコンサルティングなのであるが、日銀時代の経験を踏まえ、「アドバイスではなく物語を重視する」という考え方を取った。金融経営研究所では、設立当初以来、金融マンが語る熱い物語をセミナーや書籍で紹介する仕事を続けている。筆者は、

その過程で、多くの人の金融人生をかけた物語を聴いた。この「他者の物語を聴く」というプロセス（対話）は、聴き手である筆者はもちろん、話し手である金融機関役職員の内面にも新たな認識を生み出すものだった。

こうした経験を踏まえ、金融経営研究所では、2020年から現在にかけて「対話の研究」<sup>2</sup>を続けている。そして、その成果を金融機関向けの人材開発・組織開発のプログラム（チーム構築力向上プログラム）として、提供するようになった。

## 1. 対話とは何か？

### (1) 心理的安全性のある組織の優秀さ

「対話とは何か」の前に、まず、対話のベースとなる「心理的安全性」について触れておきたい。心理的安全性とは、「組織のメンバーが、どのような発言をしても、不利益を受けないと安心して感じられる状態」を指している。メンバーのほとんどが、自分が思っていることをそのまま発言しても、人間関係を損なったり、ストレスがかかったりすることはない、と思っているのであれば、その組織には「心理的安全性がある」と言ってい

いい。心理的安全性は、Googleが実施した調査プロジェクトである「プロジェクト・アリストテレス」によって有名になった。同プロジェクトでは、Google社内のチームを対象に「生産性や創造性に優れたチームを構成している要素は何か」を調査分析した結果、最も重要な要素が心理的安全性だった。この調査結果が示しているのは、「優秀なメンバーを集めたチーム

が優秀だった訳ではない」ということである。チームのメンバーの個々の優秀さよりも、「安心して本音を話し合える関係性が作られているチームの方が優秀だった」のだ。

では、なぜ心理的安全性の高いチームは、生産性や創造性に優れたチームになるのか？それは、心理的安全性が高いチームでは、“対話”が自然に行われるからだと考えられる。では、対話とは、どのようなコミュニケーションの手法なのだろうか？

### (2) 対話とは？

対話を簡単に定義すると、「本音を受け止め合う話合い」だ。ただ、これだけでは、特徴が分かりにくいので、同じ話合いである議論との比較で説明したい。

#### 【資料1】議論と対話の違い

|      | 議論 (discussion) | 対話 (dialogue) |
|------|-----------------|---------------|
| イメージ | 叩き合う            | 受け止め合う        |
| 目的   | 合意形成、意思決定       | 相互理解、新たな気づき   |
| 方向感  | 違いをなくしていく       | 違いを理解していく     |
| 典型行為 | 説得              | 探究            |

議論 (discussion) は、語源が<sup>3</sup>percussion（打つ、叩く）と同じであり、イメージは「叩き合う」といったものになる。議論の目的は、合意形成や意思決定など、「何かを決める」ことである。そのため、参加者のそれぞれの意見が異なれば、その違いをなくす方向に話合いは向かう。議論での典型的な行為は「説得」ということになる。

<sup>2</sup> 金融経営研究所（熱い金融マン協会）では、毎月第3水曜日の夜（19:30～21:30）に、「対話研究会」という勉強会を開催している。対話研究会は、2021年から始まり、足もとまでで、約60回開催されている。



一方、対話（dialogue）のイメージは受け止め合うことである。対話の目的は、何かを決めることではなく、「お互いの理解を深めること」や「新たな気づきを得ること」である。新たな気づきを得るために重要なのは、むしろ意見の違いそのものである。違いをなくすのではなく、違いをそのまま受け止め、「私たちの違いは何か」「その違いにはどのような経験や背景の違いがあるのか」を探っていくような話し合いになる。すなわち、対話の本質は「探究」なのである。

### (3) 対話の4原則

対話には4原則がある。これらの原則を守った話し合いをすると、対話が成立する、といったものだ。「対話を成立させるための条件」と言ってもいい。①Listening、②Respecting、③Suspending、④Voicingの4つである。①～③までが聴く時の原則、唯一④のみが話すときの原則である。

#### ①Listening（傾聴）

Listeningとは、相手の話を傾聴することである。簡単そうに思えるが、実際には難しい。人は、他人の話を聴いている最中に「自分の時は〇〇だった」といったように、自分のことを考えてしまうことが多い。人間は、他者よりも自分への関心が圧倒的に強いからだ。ひどい時には、「次に何を話そうか」と考え始めていたりする。相手の話に関心を持ち続け、集中して傾聴することは、意外と難しい。

#### ②Respecting（違いの尊重）

Respectingは「尊重する」ということであるが、

何を尊重するかというと、「他者との意見の違いを尊重する」ということである。新たな気づきを得るための対話において重要なのは、意見の違いの部分なので、「なぜ我々の意見は違うのか？」を探るように聴いていく必要がある。

#### ③Suspending（価値判断の保留）

Suspendingは、「保留する」ということであるが、何を保留するかというと、「価値判断を保留する」ということである。人は、他人の話を聴いている時にも、無意識に「正しい／間違っている」、「良い／悪い」といった判断をしながら聴いている。そうした判断をいったん脇において、相手の話を聴く、ということである。とりあえず、「あなたがそう言うのなら、あなたにとってはそうなんだね」と受け止めようということでもある。Respectingと合わせて考えると、「相手の話が正しいかどうかという問題を考えるよりも先に、自分と相手の意見が違っていることの背景を探ることを優先する」ということになる。

#### ④Voicing（本音を声に出す）

Voicingとは、心に浮かんだことを、そのまま声に出すことである。行為としては、とてもシンプルだ。しかし、極めて難しい。ほとんどの大人はやっていない。なぜなら、心に浮かんだことが、目の前の相手の反感を買いそうなことだったりするからだ。そこで、大人は、黙っておいたり、さりげなく丸めて言ったりするのである。

そうでなくとも、自分の気持ちを正直に語ることは、恥ずかしいことだったり、怖いことだ



ったりする。Voicingには勇気がいるのだ。だからこそ、組織のメンバーがそれぞれVoicingを行うためには、心理的安全性が必要になる。「心理的安全性は、対話の前提条件」と言っている。

#### (4) 対話ができる金融機関役職員の割合

金融経営研究所が提供する対話のプログラムの中で、参加者に必ず尋ねる質問がある。

「あなたには、対話できる相手がいますか？」というものだ。

上記の4原則を守りながら、話ができる相手がいるか、という質問である。たとえ、あなたと意見が違って、正しいかどうかにはこだわらず、「ああ、君はそう考えるんだね」と、とりあえず受け止めてくれる相手がいるか、という質問である。そんな相手がいるから、自分はいつでも安心して本音を語れる。そして、自分も相手の話を同じ態度で聴いてあげられる。そんな相手がいるのなら、「あなたは対話できている」と言えるのだ。

金融機関でこの質問をした時に、どのくらいの割合の人が手を挙げるだろうか？

これまでの参加者の挙手の割合みると、「せ

いぜい一割程度」なのだ。金融機関の役職員で、対話ができている人は全体の10分の1でしかない。しかし、Googleの調査プロジェクトでも明らかのように、心理的安全性に守られた対話ができるチームは、優秀なチームに成長できるのだ。だとすれば、金融機関の成長の伸びしろは10倍あることになる。金融経営研究所が金融機関向けに対話のプログラムを提供しているのは、この可能性にかけている、ということである。

#### (5) 群盲、象を評す

対話の効果について理解してもらうために、「群盲、象を評す」という例え話を紹介したい。「群盲、象を評す」とは、目の見えない人達が象を触った話だ。象の尻尾を触った人は、「象ってロープだ。細くて長いもの」と言う。胴体を触った人は「象って壁だよ」、足を触った人は、「象って柱だ。太くて丸い」と言う。鼻を触った人は、「象って大蛇だ。太くて長くて、くねくねしている」と言う、といった具合である。「群盲、象を評す」とは、「人は、ものごとの一面しか知らないのに、それを全体だと思いがちである」ことの例え話だ。

#### 【資料2】群盲、象を評す



From Charles Maurice Stebbins & Mary H. Coolidge, Golden Treasury Readers: Primer, American Book Co. (New York) ,

ここから先は筆者の創作なのだが、仮に、群盲が全員で「議論」を始めたらどうなるだろうか？

尻尾を触っている人が群盲全体の上司だとする。すると、次のように言うだろう。「みんな、違うだろう。こんなに細くて長いだから、象はロープだろう」。自分の理解を正しいものと思い、その説明を一生懸命にする。すると、鼻を触っている人が、「そう言われてみると、長くて、くねくねしているから、壁や柱というよりはロープに近いですかね」と言ったりする。そして、その他の人たちが「ロープだ」と主張する上司に付度して、自分の意見を言わないでいると、「それでは、本日の議論の結果として、象はロープだ!」と意思決定がされる。これは、影響力が高い人が議論をリードする場合の決着の仕方の一つだ。

これが、「対話」だったら、話はどのように展開するだろうか？

上司の言い方が少し変わる。「俺は、この象というのは、どうしてもロープだと思うのだけれども、君は壁だと言うんだね。君は柱だと言うんだね。しかも、君は大蛇だと言うんだね。それがそうだとしたら、象とは一体何なのだろう?」と、探っていくような展開になる。その時、「僕らの意見はどうしてこれほど違っているのだろうか」という点に着目できたら、「それぞれが象の異なる部分を触っているのではないか!」と気がつき、「全員の意見を合わせたものが象だ」と分かることになる。その時、この人達は、それぞれ目がみえないにもかかわらず、

象の全体像を把握することになる。

これが対話の効果なのだ。すなわち、対話は「見えない世界を見る手法」だ。後者の群盲の対話の例では、傾聴 (Listening) を前提に、「それぞれ自分が感じていることを付度なしに正直に話すこと (Voicing)」、「たとえ、自分とは異なる意見であっても、とりあえず受け止めてみる (Suspending)」、「お互いの違いについて着目し、その原因を探ること (Respecting)」が行われており、それによって、見えない象が見えるようになるのである。

心理的安全性に守られた対話ができる組織は、次々とみえない世界をみていくことになる。だから、成長して優秀な組織になるのだ。この効果を組織的に追及しない手はない。現在の金融機関では、10人に1人しか対話ができている。それは、現在の10倍の成長を見込める余地があるということだ。

## 2. 金融における対話の事例

以下では、地域金融機関に関する3つの事例を紹介するとともに、リーマンショック時に破綻した欧米金融機関での組織的な問題についても言及する。これらの事例は、金融においても、対話が組織の盛衰にとって重要な要素であることを示している。

### (1) 七島信用組合…島らしい金融機関になる<sup>3</sup>

金融機関内部の対話の事例として、最初に紹介するのは、七島信用組合の事例である。七島信用組合は、東京の南方に位置する伊豆諸

<sup>3</sup> 本事例は、2023年10月16日に実施された第21回熱い金融マンセミナー「島らしい金融機関になる」における平川智司氏（当時、七島信用組合専務理事・現 理事長）の講演、および、銀行法務21、2023年8月号「熱い金融対談 第32回 島らしい金融機関になる 平川智司（ゲスト）×山口省蔵（聞き手）」をベースにしている。

島と小笠原諸島を営業エリアとする金融機関である。本店は伊豆大島にある。七島信用組合では、「島らしい金融機関」になるために、若手のアイデアを積極的に取り入れて施策<sup>4</sup>に反映していった。その一つが「新規採用プロジェクト」である。

### ①島外出身者の採用

七島信用組合がある伊豆七島には、大学がない。高校すらない島もある。このため、多くの若者は東京に進学し、島には戻らない。そうした環境から、島内出身者だけの職員確保が難しくなり、島外出身者の採用が不可欠になった。そこで、七島信用組合では、島外出身の若手を集めて、「新規採用プロジェクト」を始めた。投げかけた問いは次のものである。

「何が良くて、わざわざ便利な都会から七島信用組合に来たのか？」

ある職員は、「全営業店がオーシャンビューで、どこからでも海が見える」と答えた。

七島信用組合の役員にとって、それは驚きだった。役員全員が島生まれの島育ちである。毎日、海を見て育った。それが日常だった。このため、「いつでも海が見える」ということが「価値」であると感じにくいのである。むしろ、「この海があるので、ほとんど何もない島から東京に渡るのが面倒だ」と思っている者が多かった。島外出身者の指摘によって、経営陣がネ

ガティブに思っていたことが実は強みであることを認識した。

また、別の職員は、「通勤で満員電車に乗らなくてよい。必要な場所の殆どに車で数分で行ける」と答えた。島出身者には、満員電車というペイン（痛み）に気づきにくい。島にはそもそも鉄道がないからだ。

### ②採用ページの改訂と転職フェアへのブース出展

こうした若手の声を受け、七島信用組合では、WEB採用ページを全面的に改訂した。従来は募集要項や待遇のみを掲載した簡素なページであったが、「非日常が徒歩圏内」というキャッチコピーを提示し、若手職員のインタビューを掲載した。複数の若手職員のインタビューには、「お休みの日は何をして過ごしていますか？」という共通した質問がある。このような質問は、普通の企業の採用ページでの若手インタビューには、ほとんどない。この取組のおかげで、「七島信用組合への採用問合せは増加した」という。

さらに、七島信用組合は、2023年6月に都内（立川）で行われた「転職フェア」という中途採用イベントにも参加した。中途入社を考えている求職者を集めて、採用募集企業がブースで説明するといったイベントである。そこで、七島信用組合の若手が、仕事の内容とともに、島

<sup>4</sup> 七島信用組合では、「新規採用プロジェクト」以外でも、若手職員のアイデアを取り入れた施策を展開している。例えば、「島らしい働き方をしよう。島で働く職員達にとっての幸せな働き方を考えよう」とのコンセプトに基づく「アイランドビズ」もその一つである。このプロジェクトでは、若手職員を含めたメンバーが具体的な施策を話合っている。その結果、以下の施策が実施されている。一つは、「島らしい服装で働く」である。従来のスーツにネクタイではなく、夏の暑い時期には、かりゆしスタイルのような、多少カジュアルになったとしても涼しい服装で働こう、というものだ。もう一つは、「一生のお願い制度」である。職員1人につき1回、職員の資格取得などに信用組合が補助を出すというものである。金額は5万円で、申請書を書けば、基本は許可される。「申請書に自分の思いを書いてもらい、それを役員が受け止めることに意味がある」（平川智司 理事長）とされている。書道の資格取得の補助申請があった職員からは「将来、七島信用組合の店舗で書道展をやりたい」といった思いが示された。また、「長年寄り添ってくれている妻の趣味であるガーデニングをサポートするために草刈り機を購入したいので補助してください」といった要望もある。

での生活の話をする、七島信用組合のブースには人が集まり、その場で何人かの採用試験の申込みが行われた。

### 【資料3】現在の七島信用組合のWEB採用ページ①



### 【資料4】七島信用組合のWEB採用ページ②(抜粋)

## しちしん仲間に質問！

久保田 優一さん・新島支店預金係・2019年4月入組



#### お休みの日は何をして過ごしていますか？

海や山遊びが大好きで、毎週釣りや魚突き、ダイビングで巨大魚との最高の出会いを探しています。好きなイルカに会いにドルフィンスイムにもいきます。海が悪かったら家の庭を手入れしたり、友達の家遊びに行ったり山中の希少植物を見に行きます。夜は島内のスポーツ活動や、学生クラブ活動のコーチをしています。伊豆諸島の店舗勤務なら週2回以上で温泉にも行きます。近年はコロナ禍で難しいですが、年3回ほどは都心の音楽フェスやアーティストのライブに行きます。平日も休日も24時間では足りません。

#### 七島信組に入組したきっかけを教えてください

私は大学生の時、小笠原諸島父島へひとり旅で訪問し、東京の島嶼部の自然に感銘を受けました。さらにこの自然環境の上で生活する島民や観光客と、一生に一度しか味わえない感動を何度もしました。その後、これを超える感動を見つけようと探し始めました。

七島信組なら東京の島嶼部が勤務地なので、島に関わる方と一緒に感動を見つけたり1から作り上げる事が可能で、自分にとってこの上ない職場だと考え志願しました。



お気に入りのスポット、小笠原父島の笠山



さらに、都内で開催される転職フェアにも島から職員を派遣し、島外出身の若手が自身の経験と島での生活を語ったところ、ブースには人だかりができ、その場で面接希望が出るほどの反響を得た。

本件については、経営層が「自分達の組織の価値について、自分達も知らないことがある」と気づき、島外出身の若手の話を聴き、受け止める対話を行ったことが、施策が効果を発揮した背景となっている。

## (2) 千葉銀行…心理的安全性を築くリーダー<sup>5</sup>

金融機関内部の対話の2つめは、千葉銀行の淡路睦（あわじ むつみ）さんの事例である。

### ①実務経験が乏しい部長

淡路さん（現 千葉銀行取締役専務執行役員）は、若い頃、千葉銀行の関連会社である調査研究機関「ちばぎん総研」に14年間出向していた。ちばぎん総研への出向は、自分の家から近いこともあって、淡路さんが育児をしながら働く点でも都合が良かった。ただ、出向年数が長いということは、銀行本体での実務経験が少ない、ということでもあった。淡路さんは、ちばぎん総研での成果が評価され、本部へ戻り、最初に地方創生部の副部長・部長を務め、その後、法人営業部長に就任した。

法人営業部は部員100名超の大組織であり、支店の営業担当者のあこがれの部署だった。「ここで働くことが目標でした」という行員も多かった。淡路さんは、部内の行員のレベルの高さ

に驚いた。特に副部長クラスは意欲、能力とも高かった。淡路さんは、5人の副部長に、「自分には法人営業経験がほとんどない」と告白し、「副部長は実質の所属長のつもりでメンバーの面倒を見てほしい。わからないことは聞くので教えてほしい。部長としての自分に苦言を言ってほしい」とお願いした。

淡路さんが法人営業部で気になったことは、職員の多くが、上席者に対する説明資料作成に膨大な時間をかけていたことだ。そうしたこともあって、担当役員や他部とのコミュニケーションが不足していた。淡路さんは「部内での資料の作成をこれまでの7割に収めてほしい」、「これまで提案できなかったアイデアを骨子段階のものを含め全部出してほしい」とお願いした。膨大な資料作成のエネルギーを新しいことへのチャレンジに向けたかったからだ。

それまでの法人営業部長はみな、法人営業の“プロ中のプロ”であった。そのため、部下が持ってきた資料の粗を見抜き、すぐにダメ出しができた。しかし、法人営業の経験の乏しい淡路さんは、「自分は分からないのだから、聞く」という姿勢を取った。

### ②部署に起きた変化

部長である淡路さんの姿勢が法人営業部に変化を生んだ。法人営業部では、新たなアイデアが次々と出され、いくつかの施策につながった。淡路さんが部長になった時期は、コロナ感染症が拡大していたこともあり、法人営業部ではいち早くオンラインセミナーを始めた。また、

5 本事例は、週刊金融財政事情2022年10月4日号「熱い金融マン列伝（第31回）千葉銀行取締役専務執行役員 淡路睦さん、心理的安全性を築く大切さ」山口省蔵をベースに記述している。



ICT コンサルも新規に始めた。医療機関に手数料の一部を寄付できる医療応援私募債業務を行った。これまでは、大口先に提供していたコンサルティング業務を中小先にも拡大した。

これらに加え、法人営業部内に「アドバイザー検討チーム」が立ち上がった。営業店でやり切れない難易度の高い提案を本部がサポートして最後までやりきるためのチームだ。複数の部門から人を出して、案件ごとにチームを作った。例えば、キャッシュフローに見合わない長期借入金の過大な約定返済を抱える先に、財務を安定させるための資本性ローンを導入するといった提案だ。こうした施策の中で、営業店との関係や他の部門との関係が改善していくことを感じた。また、法人営業部内に、「より難しい案件を担当させてほしい」と言ってくるメンバーが出てきた。

もともと能力と意欲のあるメンバーがいた法人営業部で、経験がない淡路さんは、できない自分をさらけ出した。それによって、部内に「何を報告しても、何を相談しても、最初からノーと言われることはない」という心理的安全性が築かれ、対話が広がり、部長である淡路さん個人としての能力を超える成果が生まれた。

### (3) 但陽信用金庫…知的資産経営支援<sup>6</sup>

3つ目の事例は、兵庫県の加古川に本店を置く但陽信用金庫の「知的資産経営支援」の事例である。金融機関による対話が取引先企業の成長を促す効果が示されている。

### ①知的資産とは何か

通常、資産というと、現金・売掛金・不動産などバランスシートに掲載されている資産が挙げられる。しかし、企業価値を構成しているのは、そうした「見える資産」だけではない。優秀な社員、優れた技術やノウハウ、顧客との関係性、協力企業との信頼関係などは、数字としては捉えられないが、企業価値の重要な構成要素である。こうした、目には見えない資産を総称して「知的資産」と呼んでいる。そして、そうした知的資産を重視して経営することを「知的資産経営」という。

### ②知的資産経営支援の経緯

但陽信用金庫で、知的資産経営支援を始めたのは、藤後秀喜（とうご ひでき）さん（現在は現役を引退）だった。藤後さんが知的資産経営と出会ったのは、2008年に、ひょうご産業活性化センターが主催した「知的資産経営報告書の発表会」に参加した時だ。経営者が発表を行うものと思っていた藤後さんの目の前で、自社の経営の強みについて、いきいきと語る若い社員がいた。それをみた藤後さんは、「知的資産経営に取り組めば、社員の活力が増して、会社がよくなる」と感じた。そして「取引先企業に知的資産経営を伝えたい」と思った。

しかし、知的資産経営を支援することで、信用金庫にどのようなリターンがあるかはわからなかった。理事長の桑田純一郎さんに話した。桑田さんは、こう答えた。「やるからには続けてやること。すぐにリターンを求めてはいけない」

<sup>6</sup> 本事例は、週刊金融財政事情2019年10月7日号、「熱い金融マン列伝 第7回 但陽信用金庫常務理事 藤後秀喜さん 10年間にわたる知的資産経営支援」山口省蔵、および、しんくみ2021年4月号「地域金融機関が関わる地方創生事例 第2回 大切なことは目にみえない（知的資産経営支援）」山口省蔵をベースに記述している。

桑田さんは、常日頃から「会社の目的は人を幸せにすることであり、利益はそのための手段だ」と言っている。但陽信用金庫の創業地は、朝来市生野町という林業が盛んな地域だった。先祖が植えたものを伐採して、それを自分の収入にしながら、子どもや子孫のために木を植える。但陽信用金庫では、そうした長期的視野での経営を「山林経営」と呼んで大事にしていた。短期的な収益よりも長期的な価値形成を重視する但陽信用金庫の企業文化が、知的資産経営支援への取組みを可能にした。

### ③但陽信用金庫の問い

但陽信用金庫の職員が、中小企業を訪問したとき、必ず行う問いがある。

「御社の強みは何ですか？」である。

多くの経営者は、この質問に対し、「うちのような零細企業に強みなんてないよ」と答える。しかし、何十年も続いている企業であれば、強みは必ずある。普段そういうことをあまり意識していないだけなのだ。そこで、「一度自社についてじっくりと考える時間を持ちませんか」と提案する。

具体的には、まず、「知的資産経営支援セミナー」への参加を勧める。知的資産経営支援セミナーでは、知的資産経営によって成果を上げた企業に話をしてもらい、参加企業に興味を持ってもらう。その上で、「知的資産経営レポート」や「知的資産経営報告書」の作成を勧める（レポートが簡易版、報告書が本格版との位置づけ）。

### ④レポート作成のプロセス＝対話

レポート・報告書の作成では、経営者に加え、なるべく多くの従業員に参加してもらい、みんなで自社の強みと思うことをポストイットに書いて、張り出し、わいわいがやがやと議論をし、まとめていく（写真参照）。

【資料5】 知的資産経営レポート作成風景（但陽信用金庫提供）



普段意識していない自分達の強みや課題については、すぐには言語化できない場合も多い。ワークショップ形式でやりとりしながら、考えることによって、それが浮かび上がる。例えば、営業担当者に対し、「お客さんは、御社の商品・サービスの何を評価しているのですか？」との問いがあれば、「そう言えば、お客さんからは、よくこう言われます」と気づく。おそらく、それは、営業部門以外の人にとっては、初めて知る自分達の強みということになる。

こうしたやり取りは、自分達もはっきりとは認識していない何かを探す話合い、すなわち、対話である。

### ⑤知的資産経営の効果

こうした対話のプロセスの中で、自社の強みや課題が共有されていく。それには、経営者と

従業員が、共に自社の強みを伸ばし、課題を解決しようとする方向へと意識や行動を変えていく効果がある。

但陽信用金庫では、10年以上の年月をかけて知的資産経営を支援してきた。この間のデータも取れている。「知的資産経営に取り組んできた企業」と「そうでない企業」のデータによる比較ができています。信用格付（内部格付）の遷移率について比較すると、知的資産経営に取り組んできた企業の格付のランクアップ率は明らかに高く、ランクダウン率が明らかに小さかった。信用格付のランクアップ率向上による信用コストの改善が但陽信用金庫にプラスとなっていた。信用格付のかかなりの部分は財務指標で決まる。目にみえない企業の価値に注目し、それを育てる取組みは、結果として、目にみえる財務指標を改善させていたのだ。

また、この取組みは、信用金庫職員にも変化をもたらした。但陽信用金庫の職員は、この知的資産経営支援の場に立ち会っている。すると、企業を見ると、財務だけでなく、「そこには現れないこの会社の強みは何か？」という問いを持つようになる。但陽信用金庫の職員は、取引先経営者からは次のように言われている。

「他の金融機関は金融商品の話ばかりだが、但陽さんとは事業について話ができて楽しい」

知的資産経営支援の取組みによって、職員が信用金庫にとっての“知的資産”になっていた。

#### (4) 組織の崩壊と対話

最後に、リーマンショックを例に、組織の崩壊と対話との関係について触れたい。

#### 【資料6】リーマンショックまでの経緯

|            | リーマンショックまでに起きていたこと                                    |
|------------|---|
| 1997～2006年 | 米国住宅ブーム（この間に住宅価格は倍に）<br>→サブプライムローン拡大<br>→複雑な金融商品が作られる |
| 2006年      | 住宅価格がピークを打つ   |
| 2007年8月    | バリーバッシュ。サブプライムローン問題顕現化                                |
| 2008年9月    | リーマンショック  |

#### ①サブプライムローン問題とリーマンショック

1997年から2006年頃まで、米国では住宅価格が高騰し続けた。この10年間で、米国の住宅価格は2倍になった。住宅ローンは、従来の優良顧客向けの「プライムローン」だけでなく、返済能力が低い人向けの「サブプライムローン」にまで拡大した。住宅価格が上がり続けていたことから、ローンが返済できなくても、担保を処分すれば回収できたからだ。住宅価格の上昇によって、担保余力が増すと、その担保余力部分に対し、別途フリーローンが組み込まれるような商品も提供されるようになった。

さらに、サブプライムローン債権を購入し、これをベースに作られた証券化商品が世界中の金融機関に販売された。サブプライムローンの問題が世界全体に波及する構造が作られていった。

この時期に、日本の金融関係者の中には、筆者を含め、「こんな状態が続くはずがない」と感じていた者も多かった。当時の日本は、バブル崩壊による不良債権の処理に苦しんでいた時代だった。このため、米国が住宅バブル状態であることを容易に感じる事ができた。

2006年、米国の住宅価格はピークを迎え下



落に転じる。そこから、逆回転が始まった。

翌2007年8月、サブプライム関連商品を扱っていたフランスの大手金融機関であるパリバの傘下にある投資ファンドが資金返還の停止を発表した「パリバ・ショック」が起こった。この段階でも、リーマンショックまで、まだ1年間の猶予があった。その1年後、リーマン・ブラザーズが破綻し、世界的金融危機が発生した。

## ②破綻した金融機関と生き残った金融機関の違い

リーマンショックによって、欧米の多くの金融機関が破綻したが、生き残った金融機関もたくさんあった。この違いは、何によるものだろうか？

これまでの説明のとおり、問題の兆候は何年も前から存在していたのである。また、早い段階から問題を認識していた者はいた。しかし、破綻した金融機関は方向転換が遅れた。リスクが顕現化しつつあることを知った職員が「もう、やばいんじゃないですか？」という本音を経営陣に言い出せなかった。耳障りの悪いことを上司に言って、自分の身を危うくするよりは、「自分達は言われたとおりにやればいい」と思っていたのかもしれない。もしくは、経営陣が聞く耳を持たなかったのかもしれない。「言っても無駄」と思われていたのかもしれない。いずれにせよ、本音の話合いができない組織は、危機において対応が遅れ、破綻する可能性が高くなる。対話無き組織は滅びるのである。

## 3. 地域金融機関における対話の可能性と困難さ

### (1) 地域金融機関における対話の可能性

対話は、人と人との関係性や人の内面における変化のプロセスである。このため、組織の成長や衰退への影響の大きさにもかかわらず、その重要性が客観的には認識しにくい。従来、金融界では対話はさほど重視されてこなかった。しかし、近年、対話の重要性を認識し始める金融機関が増えている。

これには、7～8年前から、金融庁が対話の効果を認識し、その活用を図り始めたことも要因となっている。金融庁の行政文書に、「探究型対話」や「深度ある対話」という言葉が使われるようになった。金融庁がlonl（上司が部下の話聞く対話）を導入したこともあって、地域銀行などの多くでも、上司が部下の話聴くlonlを導入する先が増えていった。また、人的資本経営が注目されるようになったことも影響している。多様な人材をうまく活用していく経営が求められていることも、金融機関における対話への関心を高めている、と思われる。

地域金融機関における対話の事例では、新しい施策の展開と成果、取引先企業の成長の実現がみられている。一方で、対話を軽視した金融機関は破綻している。こうした事例から地域金融機関への対話の導入は、自組織の成長→顧客の成長→地域の成長につながる、ということが分かる。地域の主体が、心理的安全性に守られた対話ができるようになれば、その多くが成長する組織になるからだ。

## (2) 金融機関における対話の困難さ

ところが、金融機関では、対話の実現されにくい。前述のとおり、金融機関において対話ができている人は、全体の1割しかいないのである。それはなぜであろうか？

実は、対話が行われやすい関係性とは、フラットな関係性なのだ。親しい友人同士などが典型である。一方で、上下関係がハッキリしていると、対話は成立しにくくなる。部下は上司には、本音が言いにくい。権限を持つ上司に、無防備に本音を語ることは危険だからだ。一方、上司は部下の話聞くのが苦手である。部下を指導する立場にある上司は、仕事に関しては「自分の方が知っている」という認識になりやすい。これが自分の見方とは異なる部下の話を受けとめる時にハードルとなる。上司と部下で行う1on1は本質的に難しいのだ。

すなわち、金融機関のように上下関係がしっかりしていて、縦のラインで仕事をする組織は、対話が成立しにくい組織なのである。そうした組織構造上の特徴を意識せずに、単純に1on1を導入している金融機関では、時間をかけているにもかかわらず、大きな成果を得られないままとなっている。

### 【資料7】上司と部下の対話の関係

|    | 傾聴して受け止める | 心の声を率直に伝える |
|----|-----------|------------|
| 上司 | ×         | ○          |
| 部下 | ○         | ×          |

したがって、特に、金融機関における役員、部長、支店長といった組織をまとめる立場にある層では、金融機関の組織的な特徴を踏まえ、継続的に対話のスキルを磨く必要がある。

## 4. 金融機関に対話を導入するプログラム

金融経営研究所では、金融機関への対話の導入に向けた取り組みを行っている。そのうちのひとつである「チーム構築力向上プログラム」について紹介したい。

本プログラムは、対話によるチーム構築力の向上を目的とした人材開発プログラムである。どのような階層でも参加対象者になり得るが、役員や部店長などのリーダー層の方が波及効果は大きくなる。期間は、数か月から1年まで、対象となる金融機関の事情に応じて決定している。

### (1) 全体セッションとインターバル対話

プログラムでは、月1回の全体セッションとは別に、毎月、3～4名のグループで対話（インターバル対話）を行う。インターバル対話の日程調整は、グループ内（3～4名）だけで行い、WEB会議にてグループ毎に実施される。インターバル対話のテーマは、毎月の定例セッションの最後に提示される。対話は、スポーツや楽器の演奏などと同様に実践によって身に着くスキルなので、定期的に練習することが重要である。限られた人数の心理的安全性を保てるグループのメンバーだけで行う対話がスキル定着に有効と考えられている。



【資料8】 チーム構築力向上プログラムの例（5か月の場合）

|       | 1か月目                            | 2か月目                       | 3か月目                      | 4か月目                   | 5か月目                 |
|-------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------|
| 9:00  | Orientation<br>CHECK IN<br>自己紹介 | 振り返り                       | 振り返り                      | 振り返り                   | 振り返り                 |
| 10:00 | 講義①<br>対話とは？                    | 講義③<br>対話の課題<br>+<br>傾聴ワーク | 講義④<br>自己変革の<br>理論        | 講義⑤<br>組織変革と<br>その事例   | ショートス<br>ピーチ<br>(前半) |
| 11:00 | 講義②<br>金融における<br>対話事例           |                            |                           |                        |                      |
| 12:00 | 昼食休憩                            | 昼食休憩                       | 昼食休憩                      | 昼食休憩                   | 昼食休憩                 |
| 13:00 | 変革のStep<br>①現状の課題               | 変革のStep<br>②ビジョン           | 変革のStep<br>③構造把握          | 変革のStep<br>④戦略         | ショートス<br>ピーチ<br>(後半) |
| 14:00 |                                 |                            |                           |                        |                      |
| 15:00 | グループ対話<br>①質問会議                 | グループ対話<br>②プレスト            | グループ対話<br>③オープンダ<br>イアローグ | グループ対話<br>④2on 2       |                      |
| 16:00 | インターバル<br>テーマ&<br>実践目標          | インターバル<br>テーマ&<br>実践目標     | インターバル<br>テーマ&<br>実践目標    | インターバル<br>テーマ&<br>実践目標 | 変革のStep<br>⑤実践       |
| 17:00 | 懇親会                             |                            |                           |                        | CHKE OUT<br>懇親会      |

## (2) 実践目標の設定と振り返りのサイクル

毎月の全体セッション終了時に、参加者各自に、「次の月までに何を実践するか。チームや職場でどのように行動するか」を「実践目標」として設定してもらっている。多くの場合、その月に学んだ対話の手法を、自分の組織（部、店、課等）や顧客に試してみる、との目標が提示される。

1か月後の全体セッションの冒頭では、「設定した実践目標をやってみて、どうだったか」を各グループで対話する「振り返り」から開始する。そこで、チャレンジで得た気づきの認識を深め、共有する。うまくやれたかどうかは大きな問題ではない。対話のスキルの定着には時間がかかるし、その効果も、すぐには出ないからだ。プログラム参加者が自分の組織に戻って、「他者の話を受け止める傾聴」と「自分の心の声の伝

達」を繰り返すことの積み重ねが、組織の心理的安全性を高め、学習する組織、成長する組織へと変えていく。それには時間がかかる。

この「実践目標の設定→1カ月間での実践→翌月の振り返り」を、対話の理論や手法を学びながら、一定期間（3か月～1年）に亘り、繰り返していく。このサイクルが、本プログラムの中核になっている。

## (3) 全体セッションの構成パート

月に1回実施される全体セッションには、以下のパートが含まれている。

### ①講義

「対話」と「変革」に関する理論・手法、事例紹介の講義。ワークなどを取入れた手法の理解を含む。

## ②グループ対話

グループ対話には様々な手法がある。その手法を習得するための実践的なワークを行う。

## ③変革のSTEP

対話によって、組織変革・自己変革を段階的に進展させるためのワーク。現状の課題把握(STEP1)→ビジョン構築(STEP2)→現状とビジョンのギャップ構造の把握(STEP3)→ギャップを埋めるための戦略の策定(STEP4)といった形で、変革の進展を段階に分けて、グループ対話をしていく。STEP数は、4STEPに限ったものではなく、実施期間が長くなれば、さらに細かく分けて行うし、期間が短ければSTEP数を減らして実施する。

## ④ショートスピーチ（魂の物語）

参加者それぞれがショートスピーチを行う<sup>7</sup>。これは、参加者自身の「想い」や「価値観」を表すエピソード—いわば“魂の物語”を1人5分～10分で語ってもらうものである。人の強い想いには、実体験（エピソード）の背景がある。その実体験（エピソード）の開示によって、自身の願いを示す、というものである。何かを成し遂げようとするリーダーが、仲間に協力を求める時、自身の願いを分かってもらう必要がある。その時、自己開示が必要になる。権限で部下に言うことを聞かせるのではなく、共感によって協働するチームを作るために、自分の心の奥底にある物語を共有する。プログラム参加者がその物語を話す機会がショートスピーチである。

## (4) 本プログラムの効果

本プログラムの効果は、まず、プログラムの参加者どうしが、部署の枠を超えた仲間となり、対話ができる横の関係性を築くところに現れる。

次に、参加者が自分の部、店、課等に対話を導入することにより、そうした単位で、心理的安全性を構築し、対話ができるチームが作られることになる。

これが業績の向上にもつながっていく。例えば、プログラム参加者が実施する対話会のメンバーが「次々と月間MVPを取るようになった」と報告されることがある。これは、金融機関職員が実感した対話の手法を顧客へのアプローチにも活用するようになるからだ。ただし、短期間で急速に変化が起きるものではない。参加者が、一定期間に亘り自組織での対話の展開を続けた結果、突然、効果が表れ始める時期が来る。さらに、成果には個人差がある。対話の展開が実績にまで結びつく人もいれば、いつまで経っても変化が生じない人もいる。効果の発現には時間がかかり、しかも、不安定である。しかし、一定数に確実に効果が出る。

## おわりに

対話は、組織の関係性を変え（心理的安全性を向上させ）、メンバー間のコミュニケーションの質を変えることにより、「みえない世界をみる」ことができる「成長する組織」に変わるためのプロセスである。その有効性は、Googleの調査プロジェクトにも、いくつかの金融界における事例にも示されている。

組織における関係性の変化やコミュニケーション

<sup>7</sup> 形式的には、TED（米国で行われている様々な分野の第一線で活躍する人々が18分以内のスピーチを行う講演会。WEBで配信されている）に似ている。

ヨンの改善は、時間がかかる上に、表面的にはみえにくいものである。それゆえに、自分達の組織構造上の特性（上下関係がはっきりしているがゆえにフラットな関係性を築きにくい）を意識した上での、継続的なチャレンジなくしては、改善が図りにくい。困難さはあるとはいえ、心理的安全性に守られた対話が浸透すれば、地域金融機関の組織としての成長余地にはかなりのものがある。それは、顧客との対話、地域の成長へとつながっていく。地域金融機関が、息長く、あきらめずに、組織内および顧客との対話を導入していくことを期待している。

以 上

# 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、今回は商工中金取引組合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%)、「まずまず活発である」(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いらない」(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す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」との回答が大半を占めている。

- 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半を占め、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]

#### はじめに

#### 1 属性及び財政状況

##### 1.1 組合の種類

##### 1.2 設立時期

##### 1.3 出資金額

##### 1.4 組合員数

##### 1.5 組合財政

#### 2 組合事業

##### 2.1 事業実施状況

##### 2.2 金融事業実施状況

##### 2.3 事業推進上の問題点とその対策

##### 2.4 組合活動の課題と今後の方針

#### 3 組合による組合員支援

##### 3.1 実施状況

##### 3.2 問題点

##### 3.3 重視しているテーマ

##### 3.4 注目されるテーマへの対応

#### 4 事業協同組合

##### 4.1 組織形態

##### 4.2 出資金額

##### 4.3 組合員数

##### 4.4 組合財政

##### 4.5 共同事業実施状況

##### 4.6 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

##### 4.8 集団化組合特有の課題と対応

##### 4.9 組合活動の課題と今後の方針

### [参考資料]

## [調査要項]

### 1 調査の対象

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

### 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

### 3 調査時期

2025年2月27日～4月30日

### 4 調査時点

2024年12月末日現在

### 6 調査事項

○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

- 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<br>送付組合数<br>(A) | 送付組合抽出基準  | アンケート票<br>回収組合数<br>(B) | 回収率<br>(B) ÷ (A) |
|---------|------------------------|---|------------------------|------------------|
| 1997年調査 | 16,019                 | ①商工中金取引組合は悉皆（10,153）<br>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）<br>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）<br>合計 16,019組合 | 9,410                  | 58.7%            |
| 2002年調査 | 13,397                 | ①同上（9,737）<br>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）<br>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）<br>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<br>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種類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 組合の種類

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

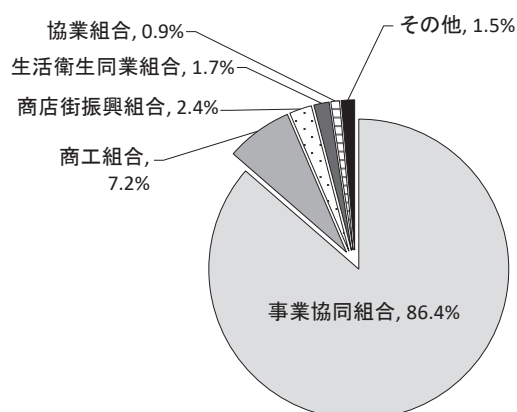
商工組合は、業界全体の改善・発展を図ることを主目的とし、資格として定款で定められた事業（資格事業）に関する指導及び教育、情報または資料の収集及び提供、調査研究事業を行う。つまり中小企業の業種別業界団体という性格が強い。商工組合には出資制の「出資商工組合」と、非出資制の「非出資商工組合」があり、前者は事業協同組合と同様に共同経済事業を行うことができる。そして両者は定款変更の手続きにより相互に移行できる。

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

ての定めがあり、組合員は、地区内で小売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）組合の種類（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

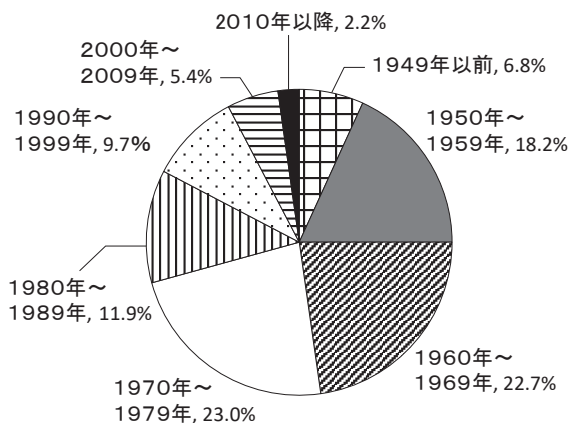
<sup>1</sup> 2016年4月1日に存する「火災共済協同組合」は、改正後の「火災等共済組合」として存続することとなった



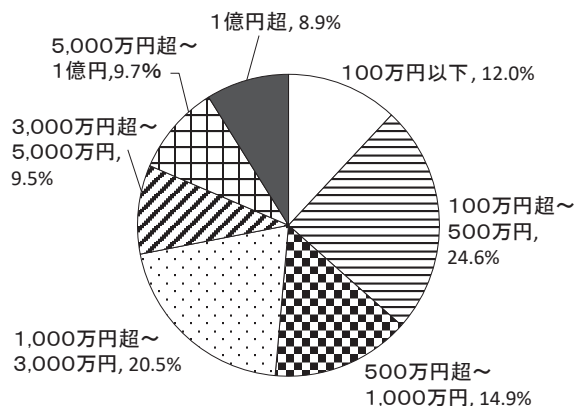
1970年代までに設立された組合が全体の7割を超えており、活動歴の長い組合が多い。

(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1-2) 設立時期 (N = 2,388)



(図表1-3) 出資金額 (N = 2,324)

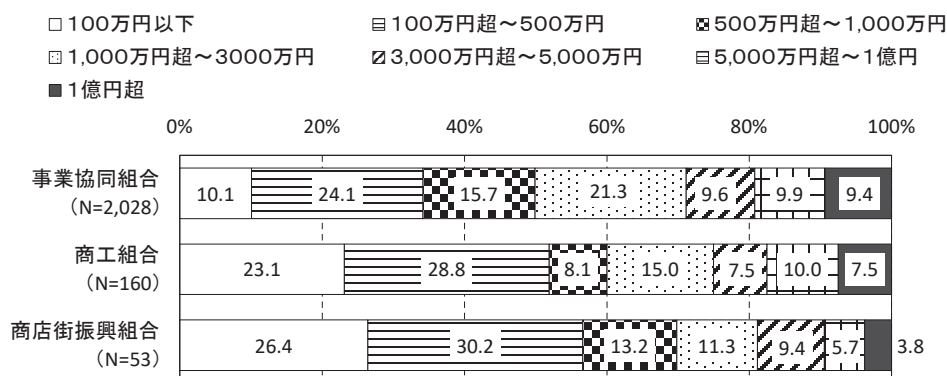


### 1.3 出資金額

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



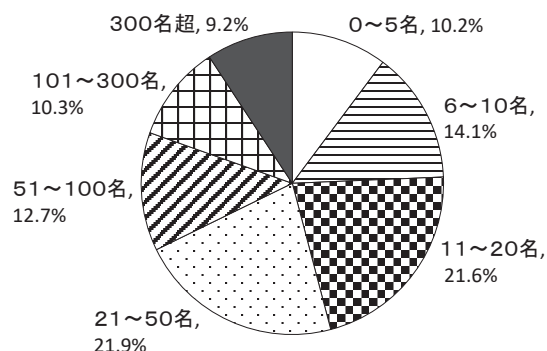
## 1.4 組合員数

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。

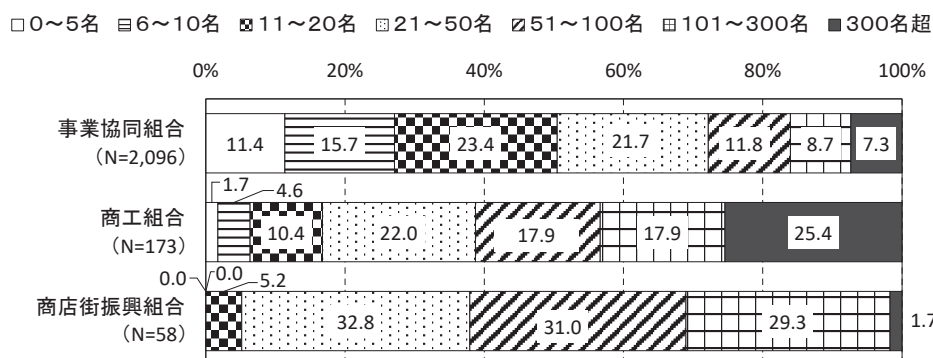
類型別にみると（図表1－6）、商店街振興組合は10名以下の組合はなく、「11～20名」も5.2%と比率は低く、20名超100名までの層に6割強が集中している。商工組合は、20名以下

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）

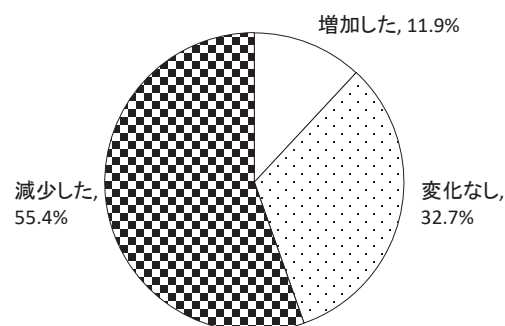


（図表1－6）主要類型別組合員数

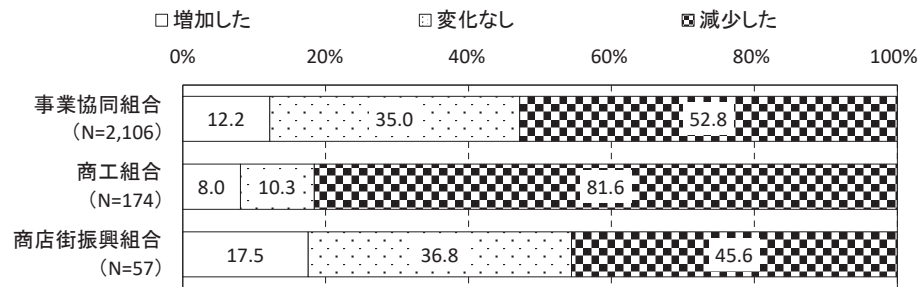


また、5年前と比べた組合員数の増減をみると（図表1－7）、「減少した」が55.4%に達しており、「増加した」は11.9%にとどまっている。類型別にみると（図表1－8）、すべて「減少した」が「増加した」を上回り、組合員数は減少傾向にある。相違点をみると、商店街振興組合は「増加した」組合の割合が17.5%と最も高く、「減少した」が45.6%と最も低い。逆に商工組合は、前者が8.0%と最も低く、後者は81.6%と最も高くなっており、組合員数の減少傾向が顕著である。

（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



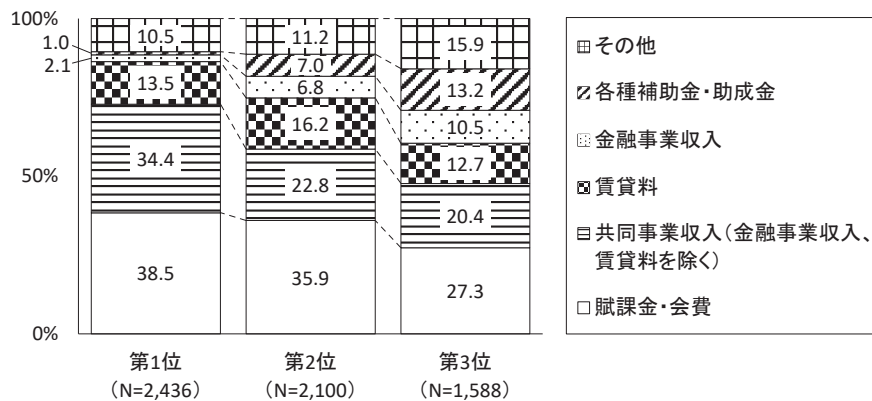
## 1.5 組合財政

### (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。

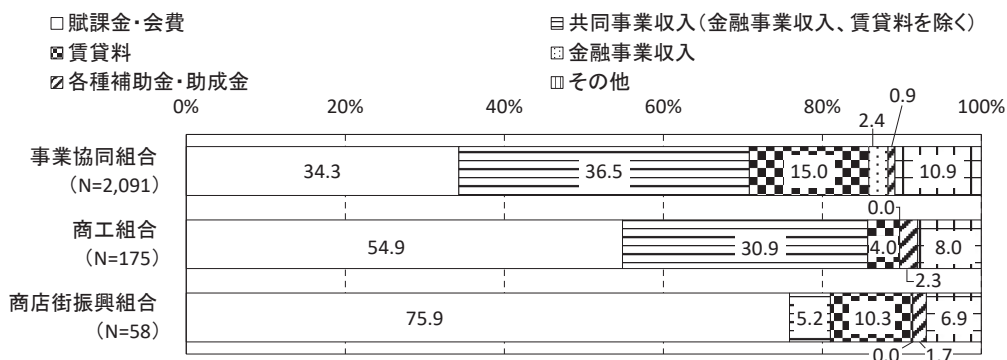
(図表1-9) 主要財源



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）

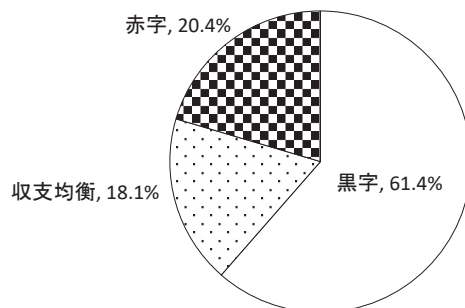


## (2) 決算状況

合の順となっている。

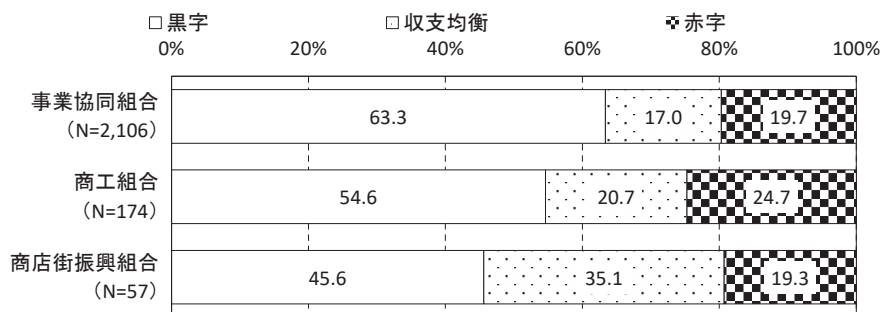
直近の決算状況（利用分量配当前）をみると（図表1－11）、「黒字」計上している組合が61.4%と全体の約3/5を占めている。以下、「収支均衡」は18.1%、「赤字」は20.4%となっており、組合の収支状況については総じて大きな問題はないとみられる。

(図表1－11) 直近の決算状況（N＝2,448）



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

(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<br>(N=2,255) |      | 順位 | ②新規に実施した事業<br>(N=216) |      | 順位 | ③特に重要と考えている事業<br>(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                    | 22.4 |
| 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               | 15.9 |
| 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          | 15.4 |
| 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                  | 15.1 |
| 5  | 保険代理業務                   | 22.0 |    | 組合員、従業員の福利厚生          | 8.8  | 5  | 共同販売                       | 14.0 |
| 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             | 12.1 |
| 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                       | 11.5 |
| 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           | 10.7 |
| 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                        | 8.4  |
| 10 | 共同受注                     | 13.4 |    | 共同仕入・購入               | 6.5  | 10 | 外国人技能実習生受入                 | 6.4  |
| 11 | 共済事業                     | 13.4 | 11 | 共同受注                  | 5.6  | 11 | 保険代理業務                     | 6.1  |
| 12 | その他                      | 9.7  |    | 外国人技能実習生受入            | 5.6  | 12 | 共済事業                       | 5.2  |
| 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                 | 4.9  |
| 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                    | 4.5  |
| 15 | 共同計算、事務代行                | 6.9  |    | 廃棄物処理、環境対応、リサイクル      | 3.7  |    | 廃棄物処理、環境対応、リサイクル           | 4.5  |
| 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                  | 4.2  |
| 17 | 市場調査・販路開拓                | 5.9  |    | 経営相談、コンサルティング         | 2.8  | 17 | 共同保管・運送                    | 3.8  |
|    | 外国人技能実習生受入               | 5.9  |    | 共同生産・加工               | 2.3  |    | 異業種交流、企業連携、産学官連携           | 3.8  |
| 19 | 共同生産・加工                  | 5.8  |    | 共同給食、共同宿舍             | 2.3  | 19 | 共同計算、事務代行                  | 3.2  |
| 20 | 資金借入の斡旋                  | 5.7  | 18 | 高速道路等利用料金の共同精算        | 2.3  | 20 | 共同試験・検査                    | 2.7  |
| 21 | 債務保証                     | 4.4  |    | 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                    | 2.2  |
| 22 | クレジット、商品券発行              | 3.8  |    | 共同計算、事務代行             | 2.3  | 22 | 販売代金共同回収                   | 1.9  |
| 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                | 1.6  |
| 24 | 販売代金共同回収                 | 3.5  |    | 共済事業                  | 1.9  | 24 | 新技術・製品の研究開発、新分野進出          | 1.5  |
| 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              | 1.4  |
|    | 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                       | 1.3  |
| 27 | 新技術・製品の研究開発、新分野進出        | 2.3  |    | 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             | 1.1  |
| 28 | 共同求人                     | 2.1  | 28 | 共同試験・検査               | 0.5  | 28 | 債務保証                       | 1.0  |
| 29 | 共同給食、共同宿舍                | 1.7  |    | 債務保証                  | 0.5  | 29 | 共同給食、共同宿舍                  | 0.8  |
| 30 | 人材、余剰設備の融通による生産性向上       | 0.3  |    | 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         | 0.1  |
| 31 | 債権買取、ファクタリング             | 0.1  |    | 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               | 0.0  |

#### (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 28.2         |
| 2  | 異業種交流、企業連携、産学官連携 17.6  | 2  | 共同仕入・購入 16.5            |
| 3  | 共同求人 14.8              | 3  | 保険代理業務 10.6             |
| 4  | 市場調査・販路開拓 12.0         | 4  | 債務保証 7.4                |
| 5  | 組合員、従業員の福利厚生 11.3      |    | 資金借入の斡旋 7.4             |
| 6  | 共同宣伝・販売促進・イベント主催 9.3   | 6  | 共同受注 7.0                |
|    | 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 6.7        |
| 8  | 外国人技能実習生受入 8.8         |    | 共同販売 6.3                |
| 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 6.3    |
| 10 | 経営相談、コンサルティング 7.4      |    | 外国人技能実習生受入 6.3          |
| 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 5.6         |
| 12 | 共同受注 6.3               |    | 共同保管・運送 5.3             |
| 13 | 共同仕入・購入 5.8            | 12 | 廃棄物処理、環境対応、リサイクル 5.3    |
| 14 | 共同販売 5.6               |    | その他 5.3                 |
| 15 | 組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸 5.1  | 15 | 共済事業 4.9                |
| 16 | その他 4.6                |    | 教育訓練・人材開発 4.6           |
| 17 | 共同保管・運送 4.4            | 16 | 機械設備等のリース、レンタル 4.6      |
| 18 | 共同生産・加工 3.9            |    | 共同生産・加工 4.2             |
| 19 | 共済事業 2.3               | 18 | 組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸 4.2   |
| 20 | 保険代理業務 1.6             |    | 共同試験・検査 3.9             |
| 21 | 資金借入の斡旋 1.4            | 20 | 共同給食、共同宿舍 3.9           |
|    | 共同試験・検査 1.2            |    | 共同計算、事務代行 3.9           |
| 22 | クレジット、商品券発行 1.2        | 23 | 共同求人 3.5                |
|    | 機械設備等のリース、レンタル 1.2     |    | 新技術・製品の研究開発、新分野進出 3.5   |
|    | 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 3.2      |
|    | 共同計算、事務代行 1.2          |    | 市場調査・販路開拓 3.2           |
| 27 | 共同給食、共同宿舍 0.9          |    | 債権買取、ファクタリング 2.8        |
| 28 | 資金の貸付、手形割引 0.7         | 27 | 販売代金共同回収 2.8            |
| 29 | 債務保証 0.2               |    | 経営相談、コンサルティング 2.5       |
|    | 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 2.5    |
| 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 2.1  |

## 2.2 金融事業実施状況

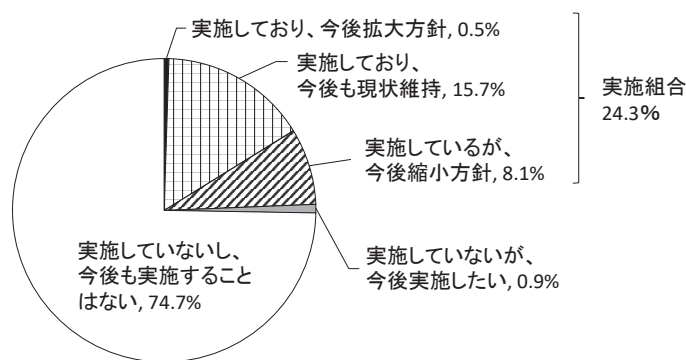
協業組合については、組合の事業として組合員に対する貸出等の金融事業を実施することはないと考え、当該事業に限りこれらの類型を除外して集計を行った。

### (1) 実施状況

金融事業の実施状況をみると（図表2-3）、実施組合は全体の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

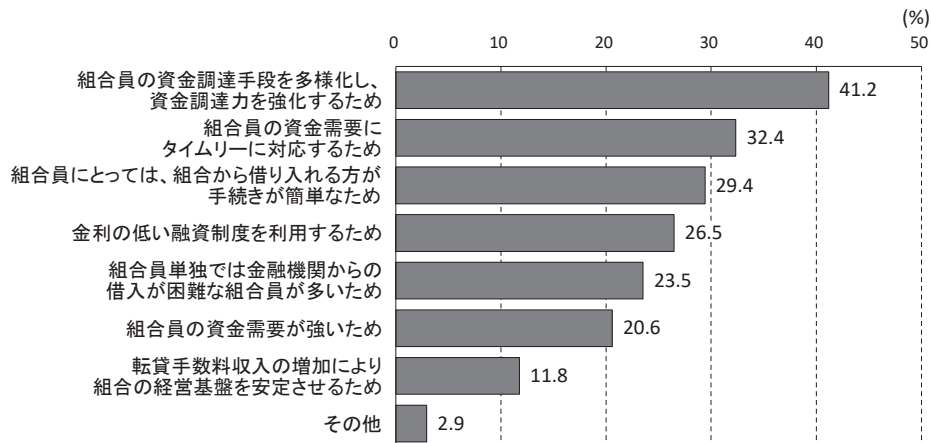
### (2) 拡大理由、新規実施理由

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%）の順が続いている。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)



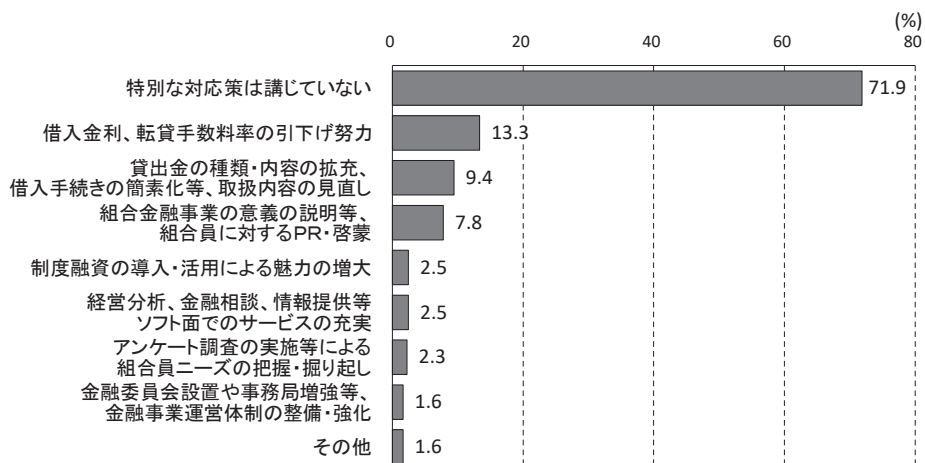
(注) 協業組合を除く

### (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%)の順が続いている。

(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)



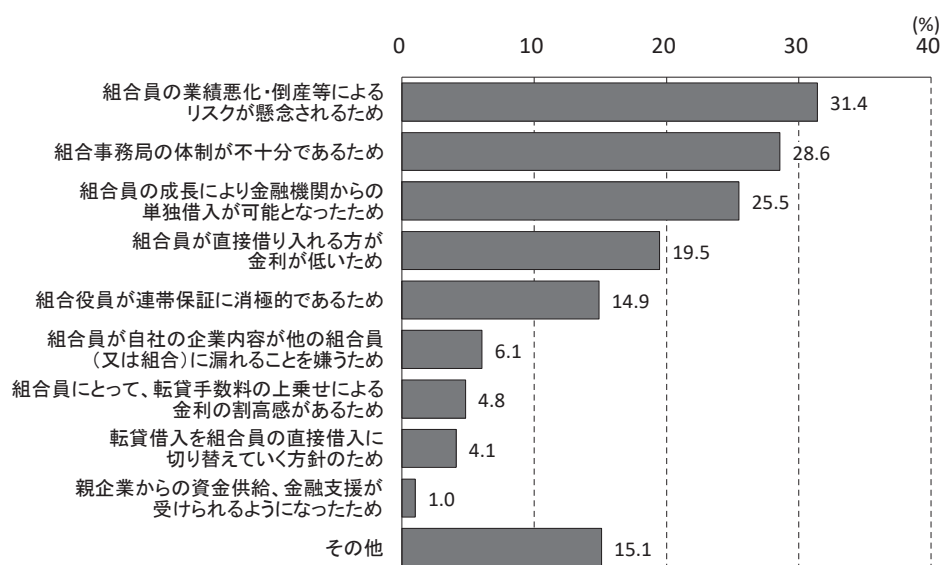
(注) 協業組合を除く

#### (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」（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）

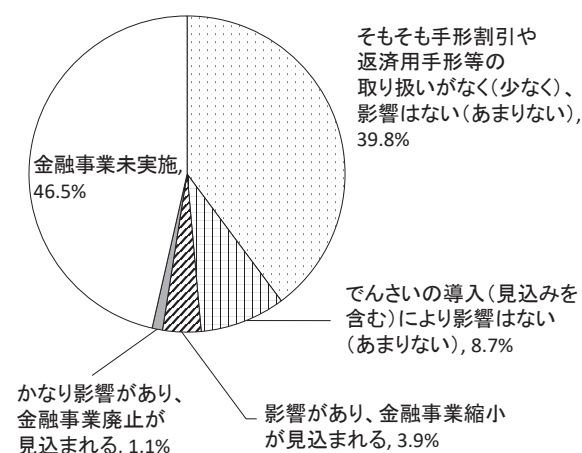


（注）協業組合を除く

#### (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

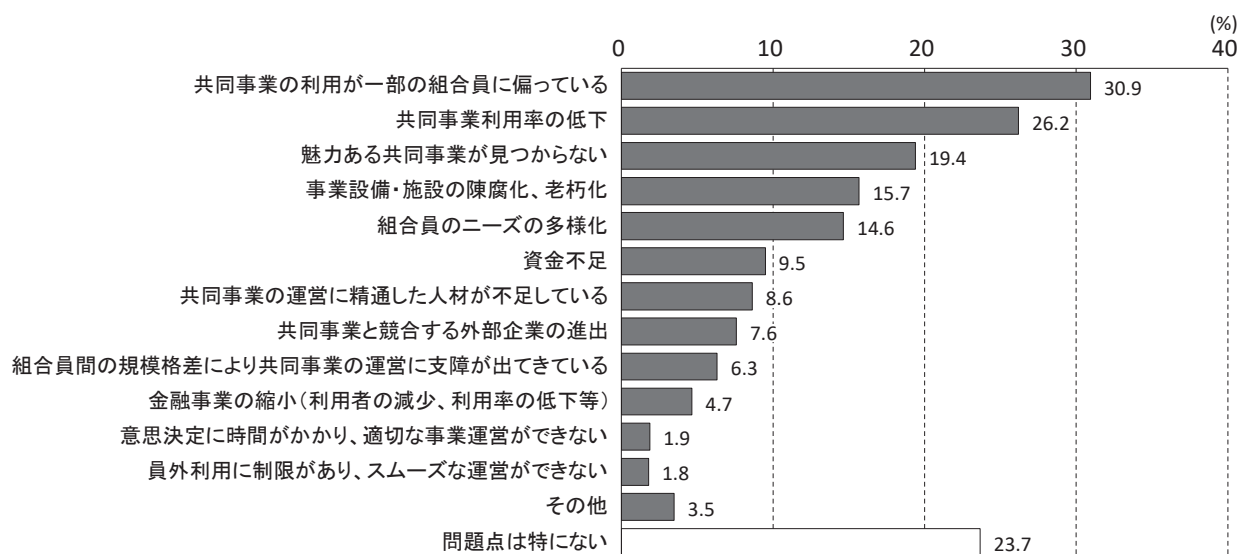
## 2.3 事業推進上の問題点とその対策

### (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<br>(N=1,996)  |      | 商工組合<br>(N=155)      |      | 商店街振興組合<br>(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 |
|    |                      |      |                      |      | 資金不足                 | 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  | 問題点は特にない             | 24.4 | 魅力ある共同事業が見つからない      | 25.8 | 問題点は特にない             | 24.1 |
| 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 | 魅力ある共同事業が見つからない      | 22.2 |
| 5  | 事業設備・施設の陳腐化、老朽化      | 16.3 | 問題点は特にない             | 16.1 | 組合員のニーズの多様化          | 20.4 |

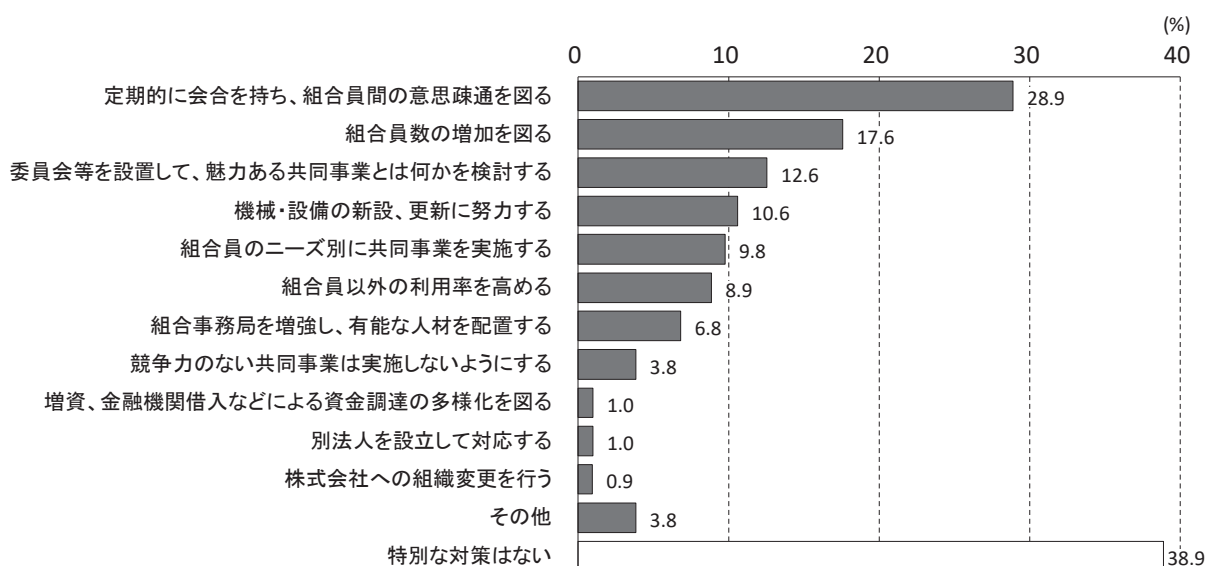
## (2) 対策

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％）の順に続い

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<br>(N=1,832)         |      | 商工組合<br>(N=144)             |      | 商店街振興組合<br>(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  |

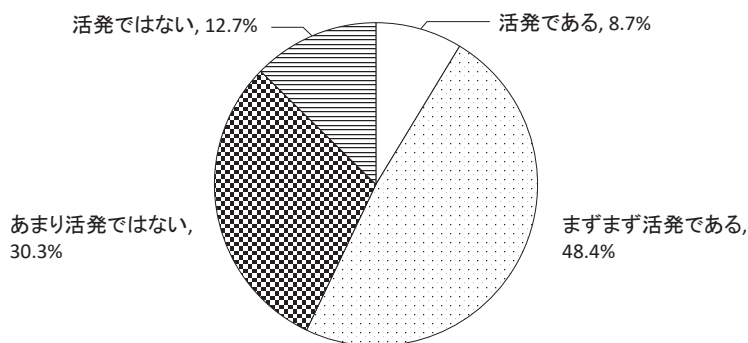
## 2.4 組合活動の課題と今後の方針

### (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

ずまず活発である」(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)

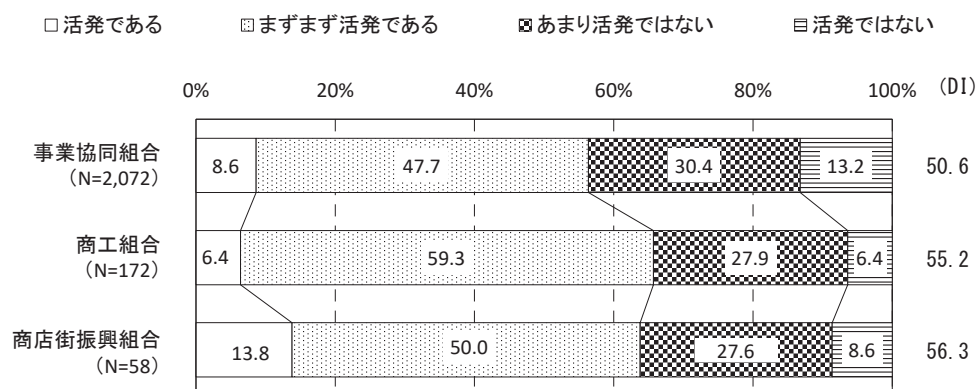


類型別にみると(図表2-13)、「活発である」組合の比率は商店街振興組合が最も高く、「活発ではない」は商工組合が最も低い。活動状況を数値化して比較するためにDI値を算出してみると、3類型はいずれも50超と、どちらか

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っている。

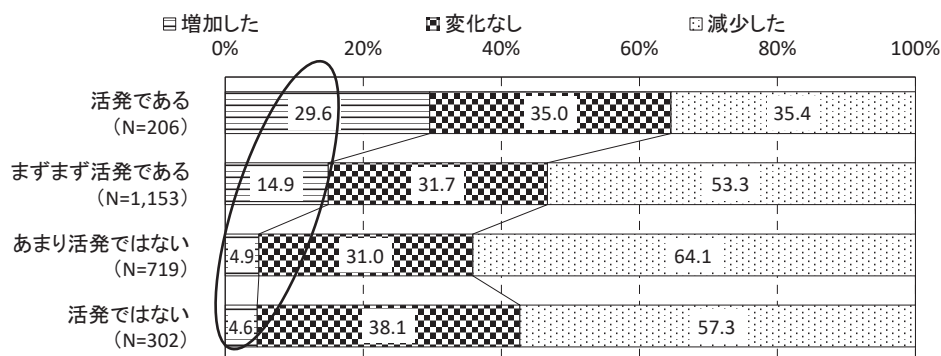
2 DI = 「活発である」 + 「まずまず活発である」×2/3 + 「あまり活発でない」×1/3 + 「活発でない」×0で算出。目安については、DI値50超は「活発」、50未満は「活発でない」

(図表2-13) 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。

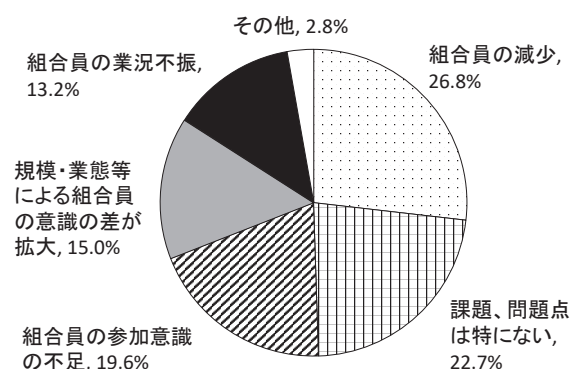
(図表2-14) 組合活動状況別にみた組合員数の増減



## (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%)  
の順が続いている。

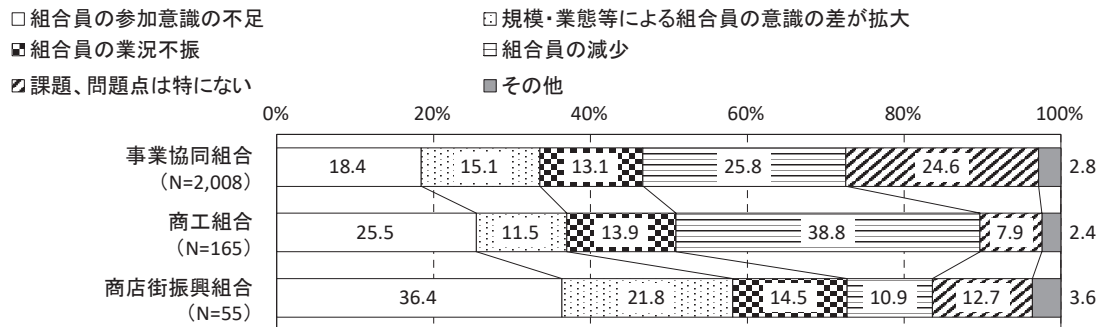
(図表2-15) 組合員に起因する課題 (N = 2,334)



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、問題点は特にない」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、問題点は特にない」が24.6%と続いておりその差は僅少である。

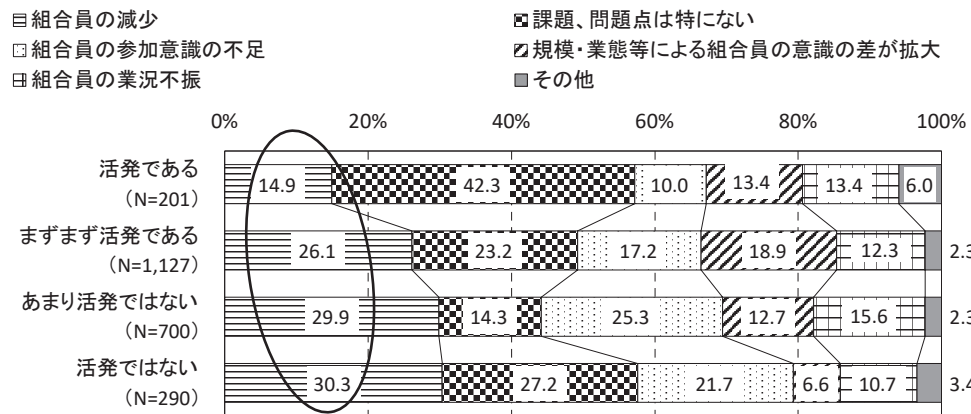
（図表2-16）主要類型別組合員に起因する課題



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

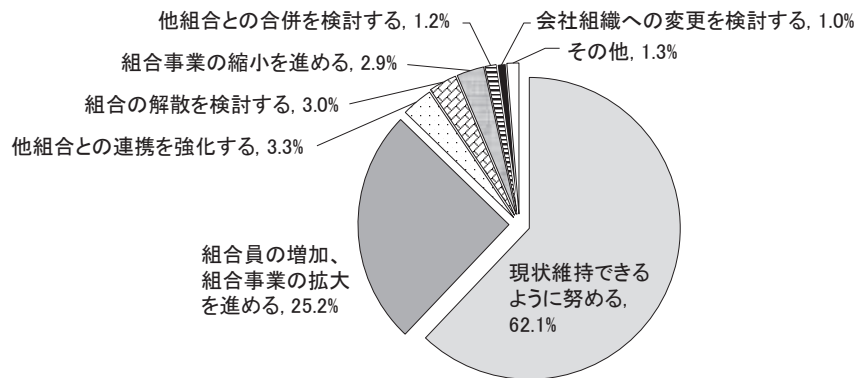


### （3）今後の方向性

組合運営の今後の方向性についてみると（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 |
| まずまず活発である (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。

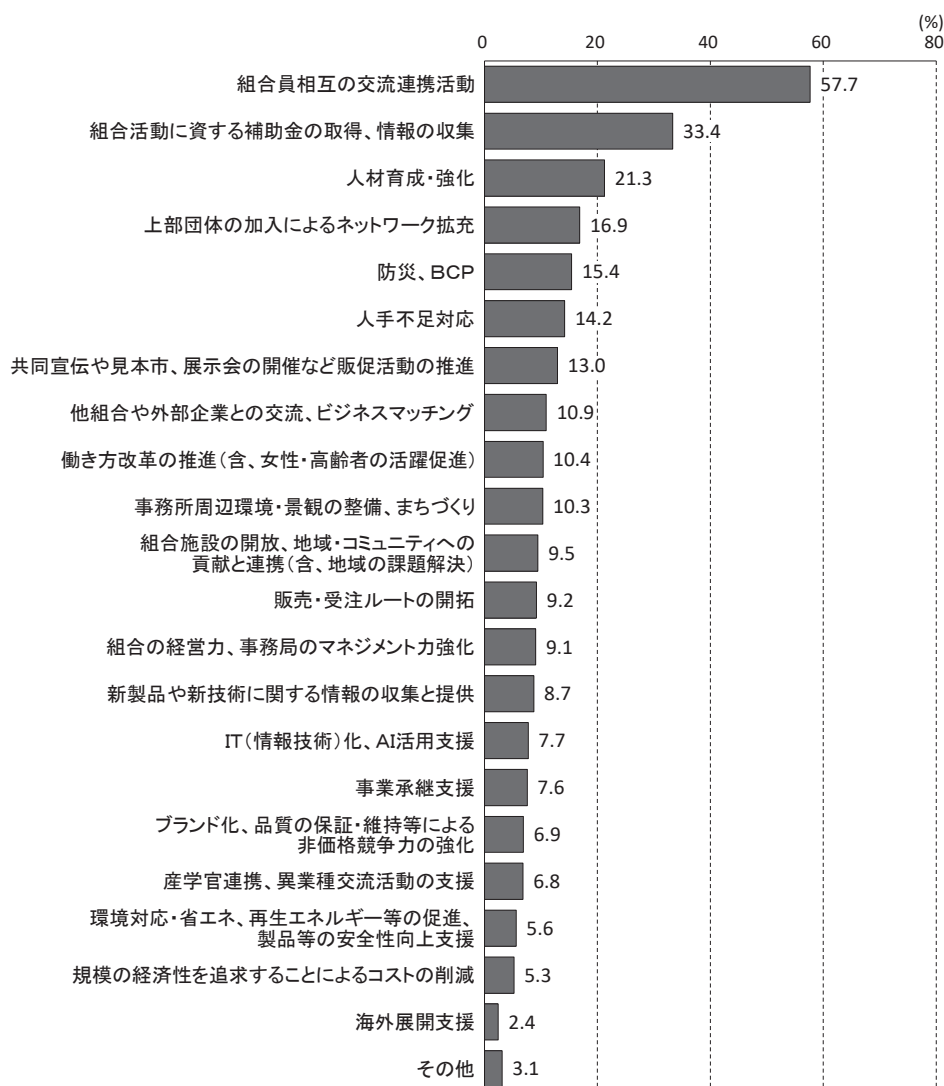
#### 3.1 実施状況

##### (1) 現在実施している支援内容

テーマ別に現在実施している組合員支援内

容をみると（図表3-1）、「組合員相互の交流連携活動」が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。

（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)

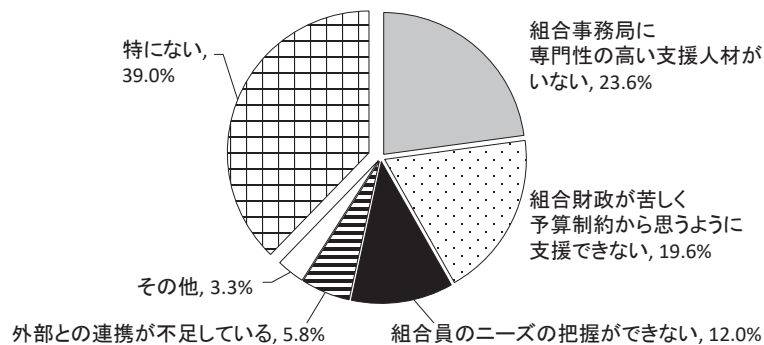


### 3.2 問題点

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%）の順が続いている。

（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%）の順が続いている。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 (%) |
|----|-------------------------------------|----------|
| 1  | 組合員相互の交流連携活動                        | 31.6     |
| 2  | 人手不足対応                              | 14.4     |
| 3  | 組合活動に資する補助金の取得、情報の収集                | 7.9      |
| 4  | 人材育成・強化                             | 6.9      |
| 5  | 販売・受注ルートの開拓                         | 5.3      |
| 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      |
| 7  | 事業承継支援                              | 3.6      |
| 8  | IT（情報技術）化、AI活用支援                    | 3.5      |
| 9  | 防災、BCP                              | 3.4      |
| 10 | その他                                 | 3.3      |
| 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      |
| 18 | 上部団体の加入によるネットワーク拡充                  | 0.8      |
|    | 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      |

| 順位 | 第2位 (N=1,047)            | 回答比率 (%) |
|----|--------------------------|----------|
| 1  | 人材育成・強化                  | 14.8     |
| 2  | 組合活動に資する補助金の取得、情報の収集     | 12.6     |
| 3  | 人手不足対応                   | 10.5     |
| 4  | 組合員相互の交流連携活動             | 9.8      |
| 5  | 防災、BCP                   | 5.7      |
| 6  | 事業承継支援                   | 5.0      |
| 7  | 他組合や外部企業との交流、ビジネスマッチング   | 4.4      |
|    | IT（情報技術）化、AI活用支援         | 4.4      |
| 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 | 販売・受注ルートの開拓              | 4.2      |

| 順位 | 第3位 (N=694)              | 回答比率 (%) |
|----|--------------------------|----------|
| 1  | 人手不足対応                   | 10.2     |
| 2  | 人材育成・強化                  | 9.8      |
| 3  | 組合活動に資する補助金の取得、情報の収集     | 8.8      |
| 4  | 組合員相互の交流連携活動             | 6.8      |
| 5  | 事業承継支援                   | 6.6      |
| 6  | 防災、BCP                   | 6.5      |
| 7  | 他組合や外部企業との交流、ビジネスマッチング   | 5.6      |
| 8  | 組合の経営力、事務局のマネジメント力強化     | 5.5      |
| 9  | 働き方改革の推進（含、女性・高齢者の活躍促進）  | 4.9      |
| 10 | 共同宣伝や見本市、展示会の開催など販促活動の推進 | 4.6      |
|    | IT（情報技術）化、AI活用支援         | 4.6      |

### 3.4 注目されるテーマへの対応

#### (1) 人手不足

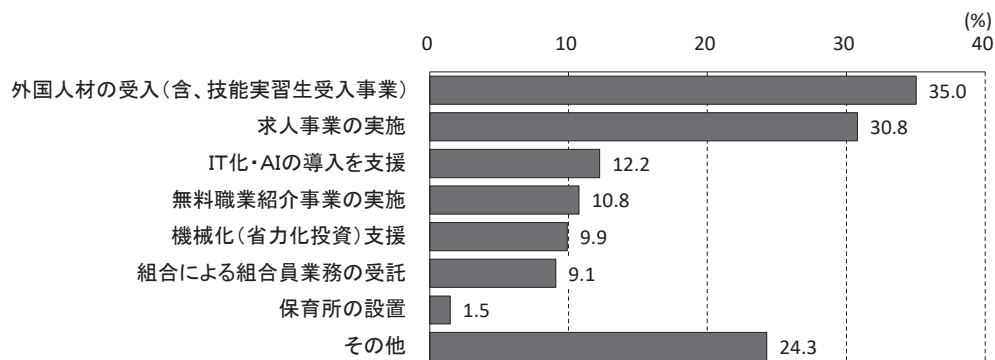
現在実施している人手不足対応についてみると（図表3-5）、「外国人材の受入（含、技能

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%)、の順が続いている。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。

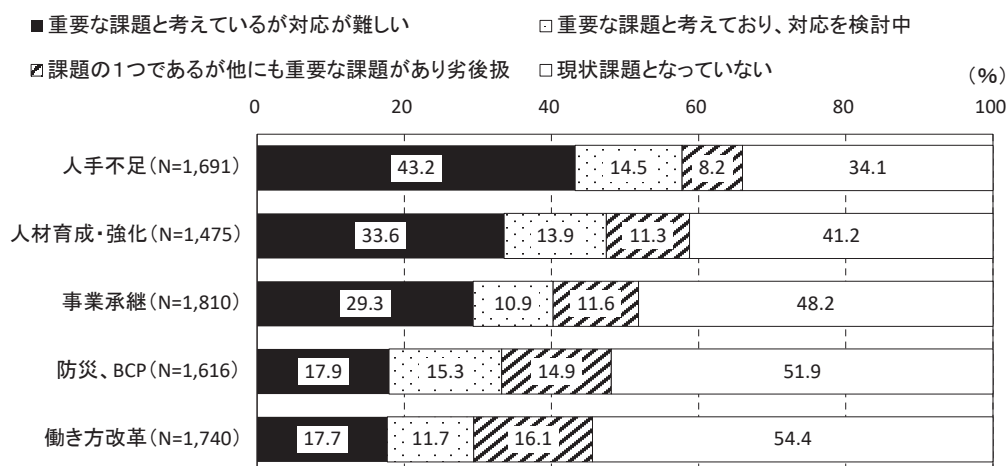
(図表3-5) 現在実施している人手不足対応 (N=474: 複数回答)



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としている」(8.2%)の順となっている。

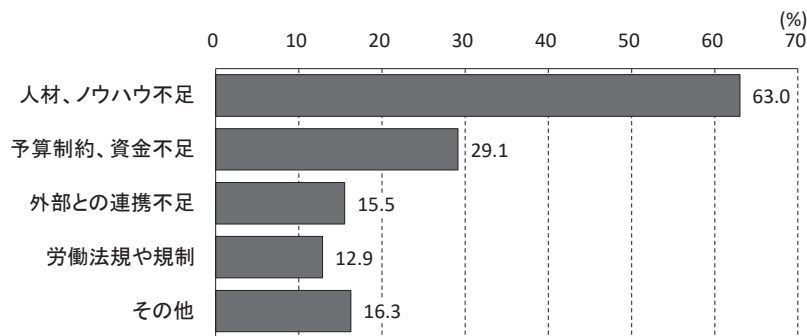
(図表3-6) 注目されるテーマへの対応に取り組んでいない理由



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%)の順が続いている。

(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)

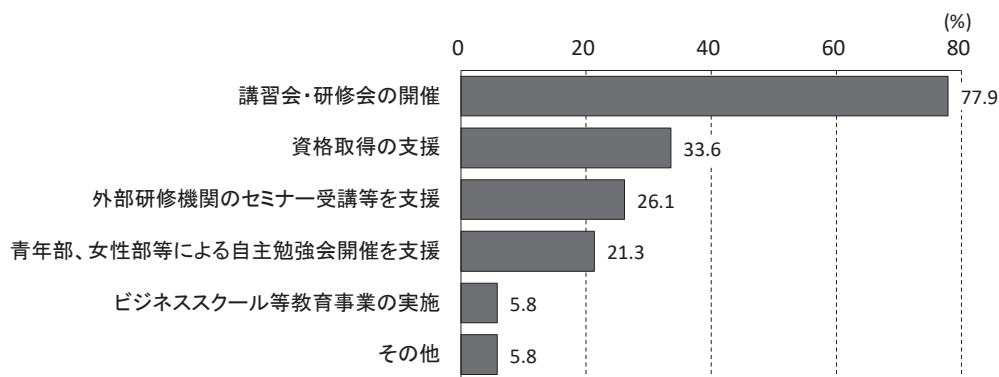


## (2) 人材育成・強化

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)



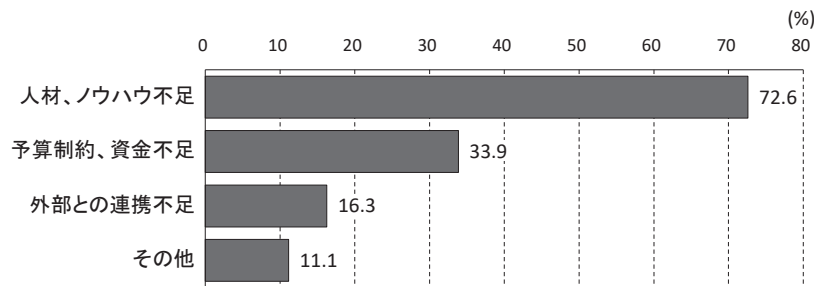
現在人材育成・強化対応に取り組んでいない理由についてみると(前掲図表3-6)、「現状課題となっていない」(41.2%)が最上位に挙げられている。次いで「重要な課題と考えているが対応が難しい」(33.6%)が続いている。人手不足対応の場合とは順位は逆となっているものの、やはり組合間の認識の差は大きい。以下「重要な課題と考えており、対応を検討中」(13.9%)、「課題の1つであるが他にも重要な課

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)

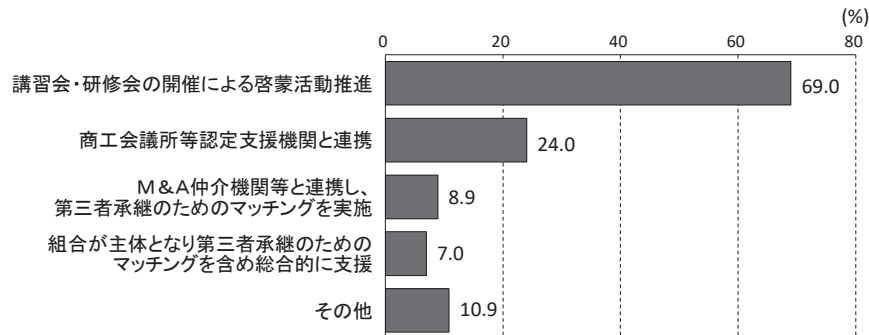


### (3) 事業承継

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)

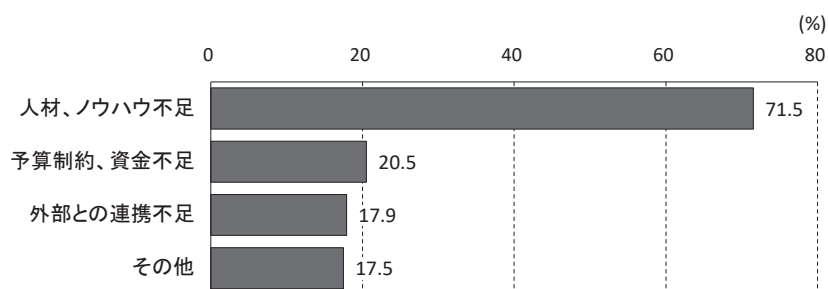


現在事業承継対応に取り組んでいない理由についてみると(前掲図表3-6)、「現状課題となっていない」(48.2%)がほぼ半数を占め、最上位に挙げられている。以下「重要な課題と考えているが対応が難しい」(29.3%)、「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている」(11.6%)、「重要な課題と考えており、対応を検討中」(10.9%)の順に続いて

いる。

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ケースが多いとみられる。特に親族外への第三者承継を検討している場合は、①会社・従業員に対するオーナー経営者の感情、②企業売却に対する社会的な負のイメージ、③情報の非対称性の高さ、など中小企業特有の要因があり、大企業のM & Aとは異なる対応が求められる<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

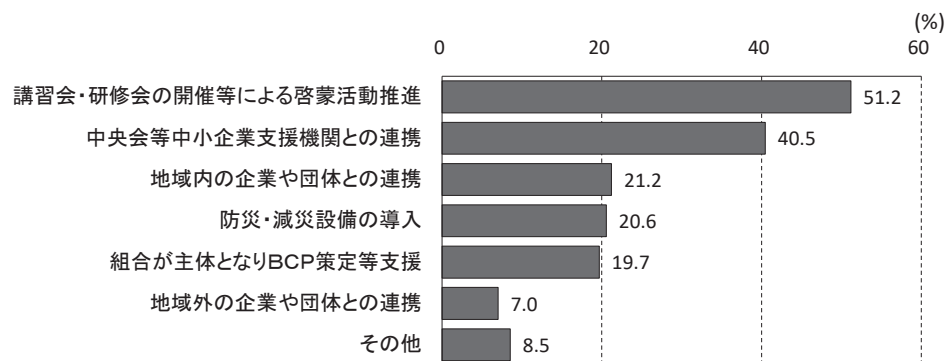
スクを回避するために、引き続き組合の果たす役割は大きい。組合が主催する講習会・研修会や、税理士等の専門家、中央会等の中小企業支援機関との連携等による様々な啓蒙活動や情報提供などは、組合員に事業承継に向けた準備の必要性・重要性を認識させるきっかけになる。こうした組合ならではのサポートは、組合員の事業承継問題への取り組みを促すものと期待される。

#### (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%)の順が続いている。

<sup>3</sup> 古瀬 (2011) p.63 ~ 86

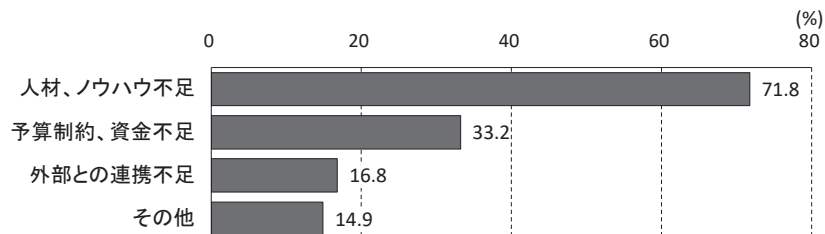
(図表3-12) 現在実施している防災、BCP対応 (N = 457 : 複数回答)



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%)の順が続いている。

防災、BCP対応を「重要な課題と考えているが対応が難しい」と回答した組合に、ネックとなっている要因について聴取すると(図表3-13)、「人材、ノウハウ不足」(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%)の順が続いている。

(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)

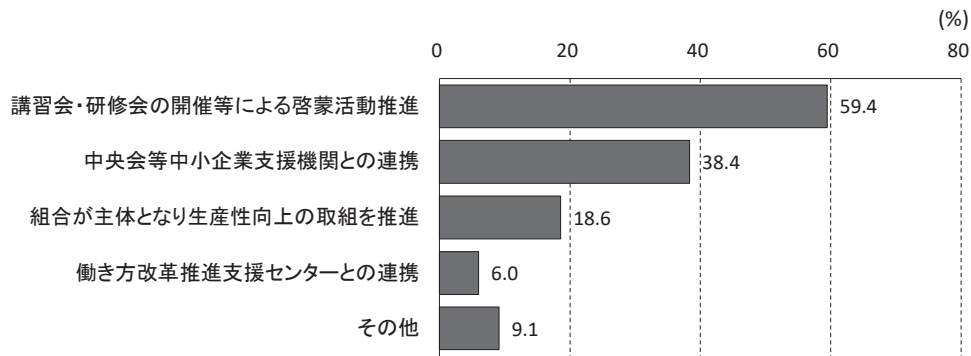


## (5) 働き方改革の推進

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%)の順が続いている。

(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

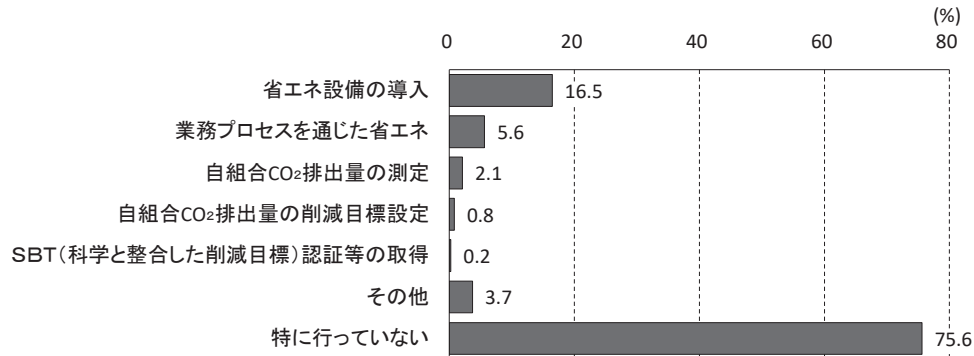
いる。

「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い。実施内容についても(図表3-16)、「特に行っていない」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。

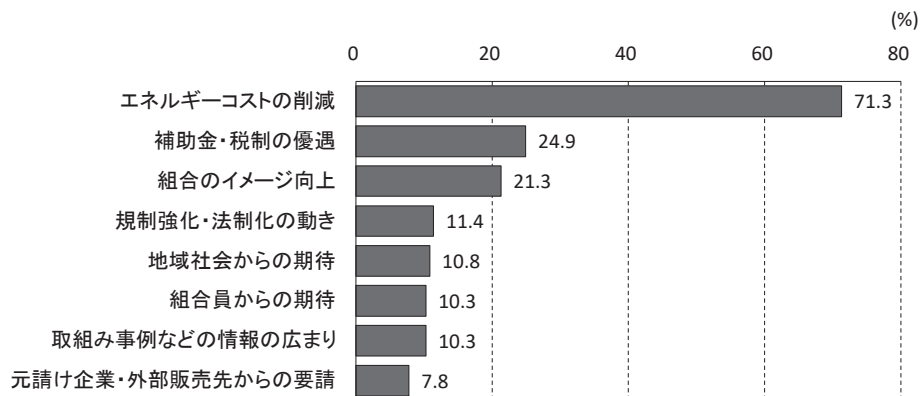
(図表3-16) 現在実施している脱炭素対応 (N = 2,161)



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)

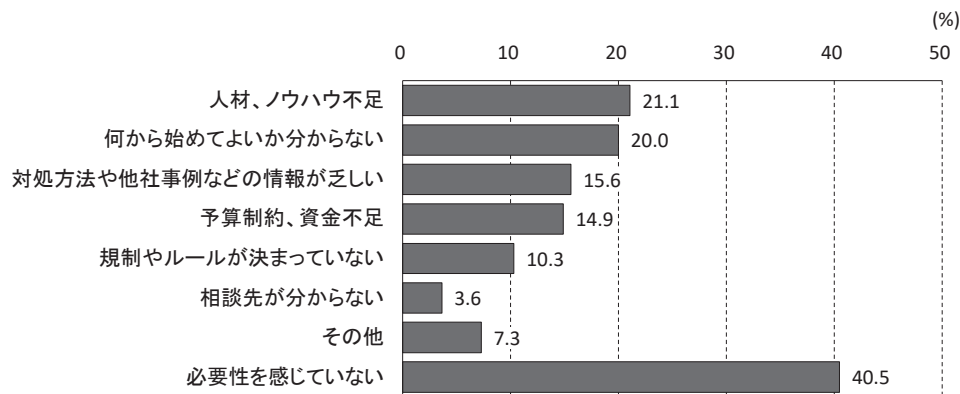


脱炭素対応のネックについてみると(図表3-18)、組合としては「必要性を感じていない」との認識が40.5%と大勢を占めており、以

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。



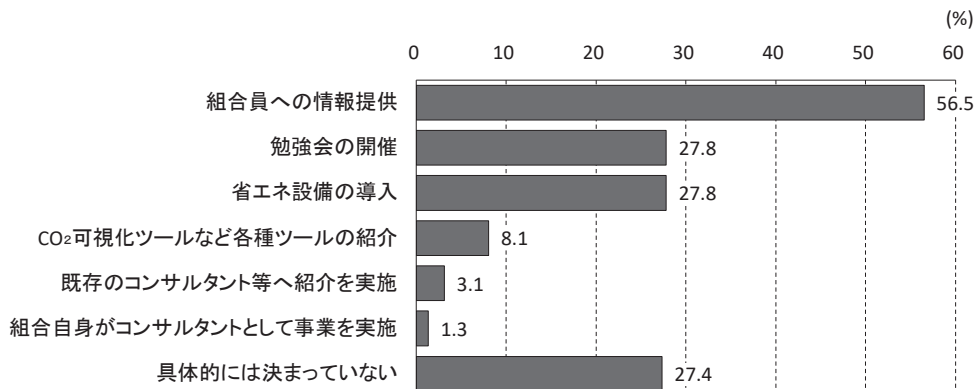
(図表3-18) 脱炭素への対応のネックとなっている要因 (N = 1,591)



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)

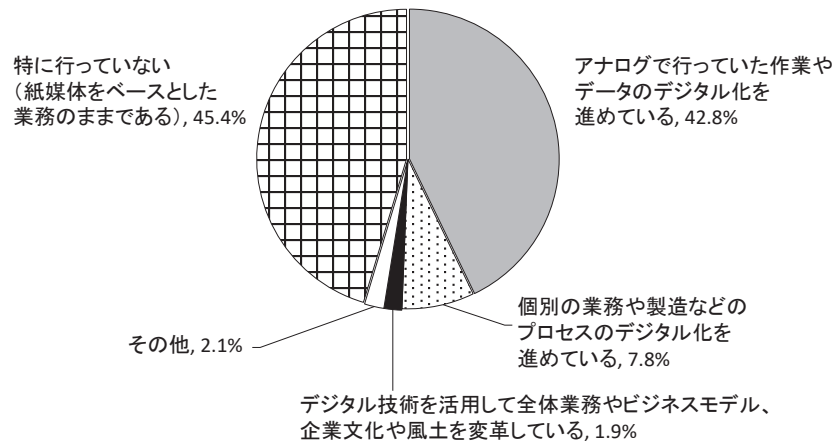


#### (7) DX(デジタルトランスフォーメーション)

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デジタルライゼーション、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見ると(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、企業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。

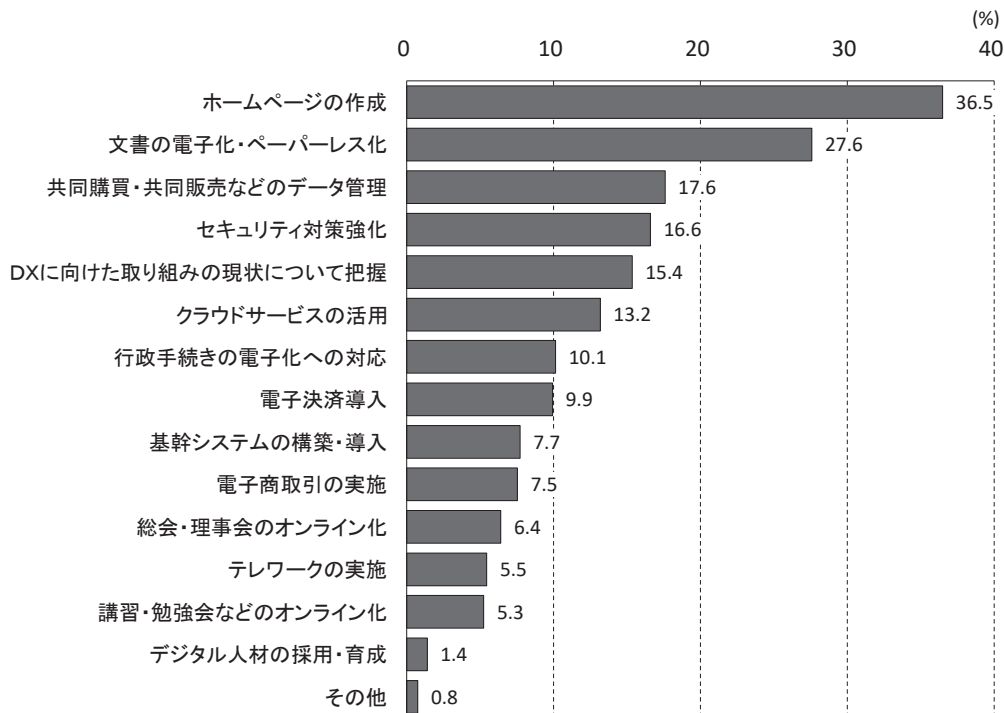
(図表3-20) DXに向けた現在の進捗状況 (N = 2,202)



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

パーレス化」(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)



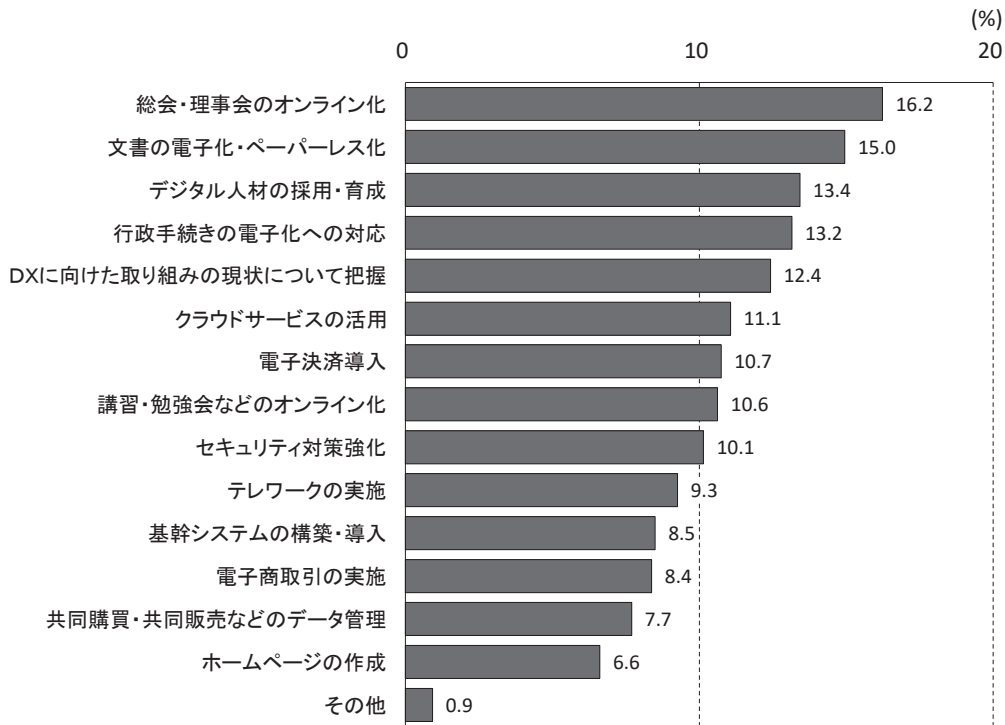
今後実施したい取り組みでは(図表3-22)、「総会・理事会のオンライン化」が16.2%と最上位となっているが、「文書の電子化・ペーパ

ーレス化」(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、2021年5月の省令改正<sup>4</sup>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よう。

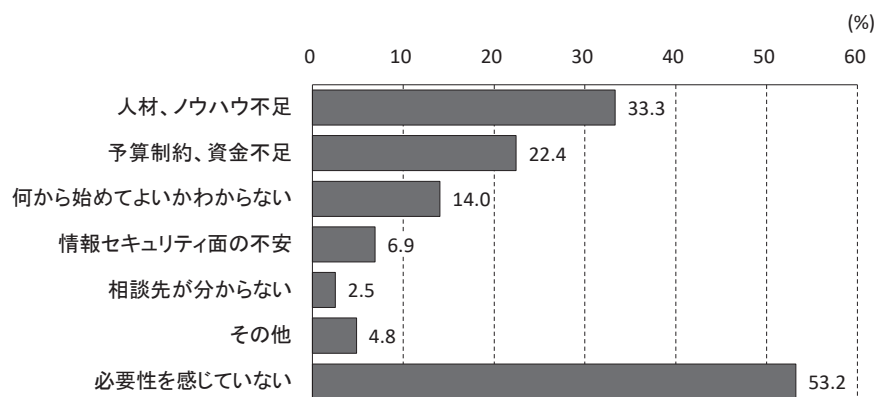
(図表3-22) 今後実施したいDXに向けた対応 (N = 2,494)



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。

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)

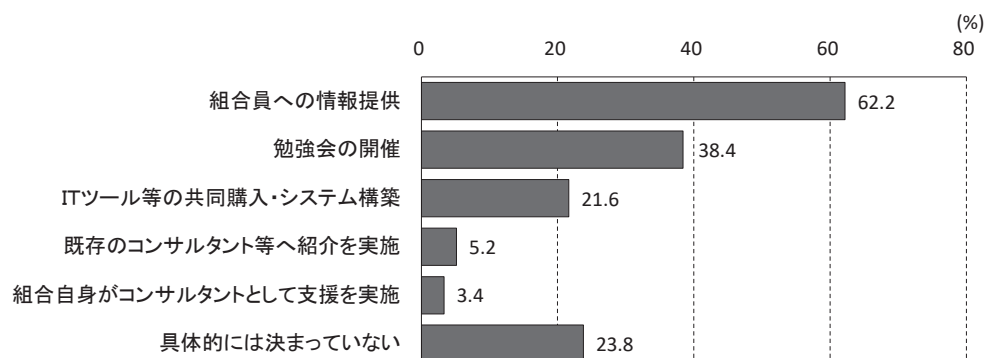


<sup>4</sup> 2021年5月14日に改正「中小企業等協同組合法施行規則」、改正「中小企業団体の組織に関する法律施行規則」が公布・施行され、「中小企業等協同組合法」に規定する事業協同組合・連合会、事業協同小組合、企業組合、「中小企業団体の組織に関する法律」に規定する商工組合・連合会、協業組合の総会運営方法にバーチャルオンリー型による総会の開催形態が追加されることとなった

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。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<br>(アンケート票の選択肢) | アンケート票<br>回収組合数 | 構成比<br>(%) |
|-------------|-----------------------|-----------------|------------|
| 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      |

<sup>6</sup> 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

<sup>7</sup> 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

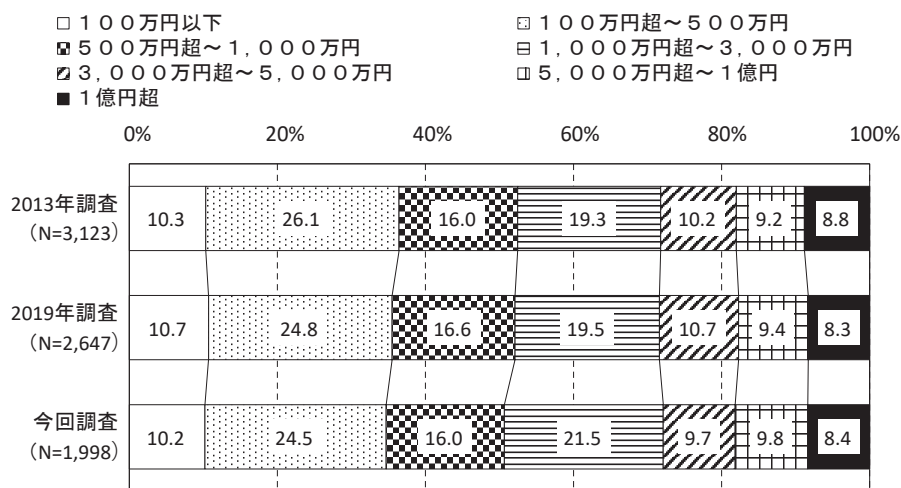


## 4.2 出資金額

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



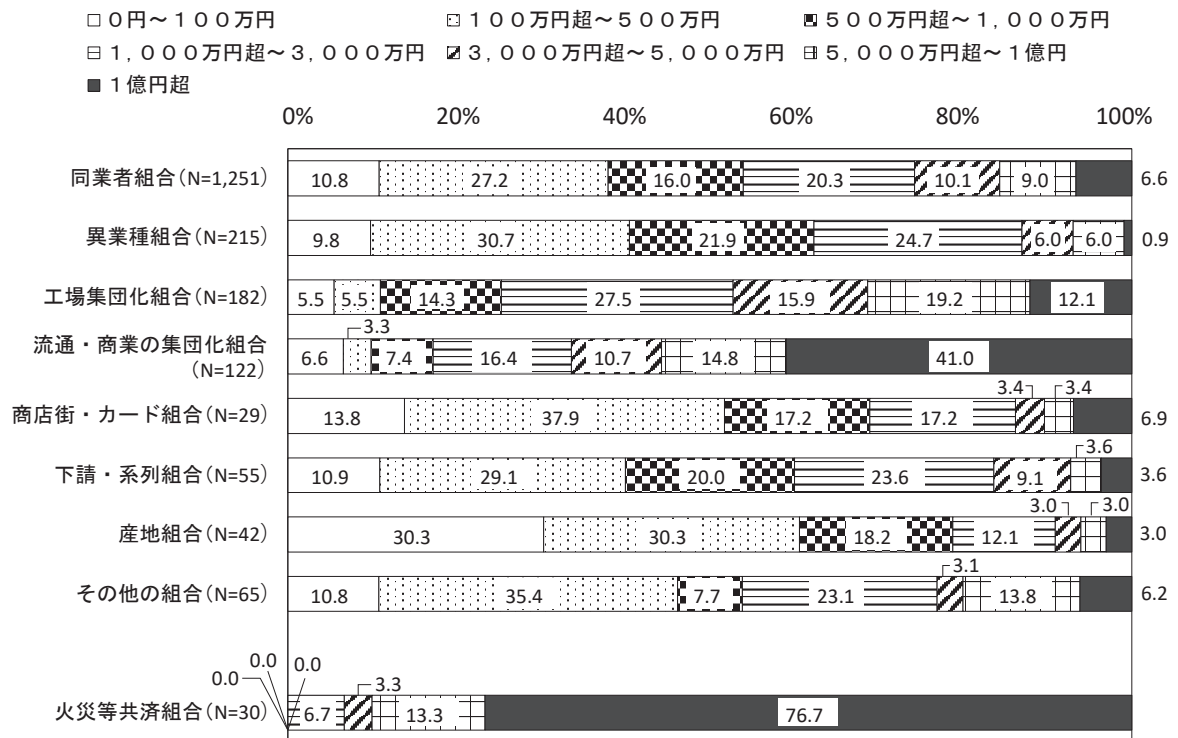
（注）火災等共済組合を除く

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

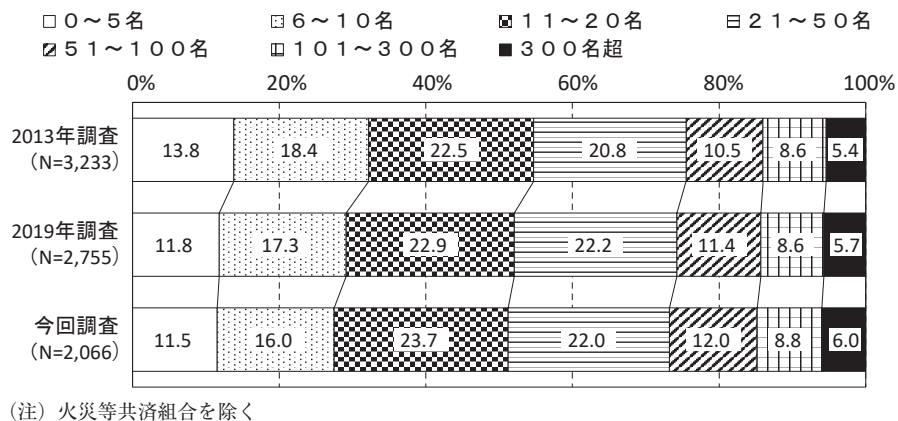


#### 4.3 組合員数

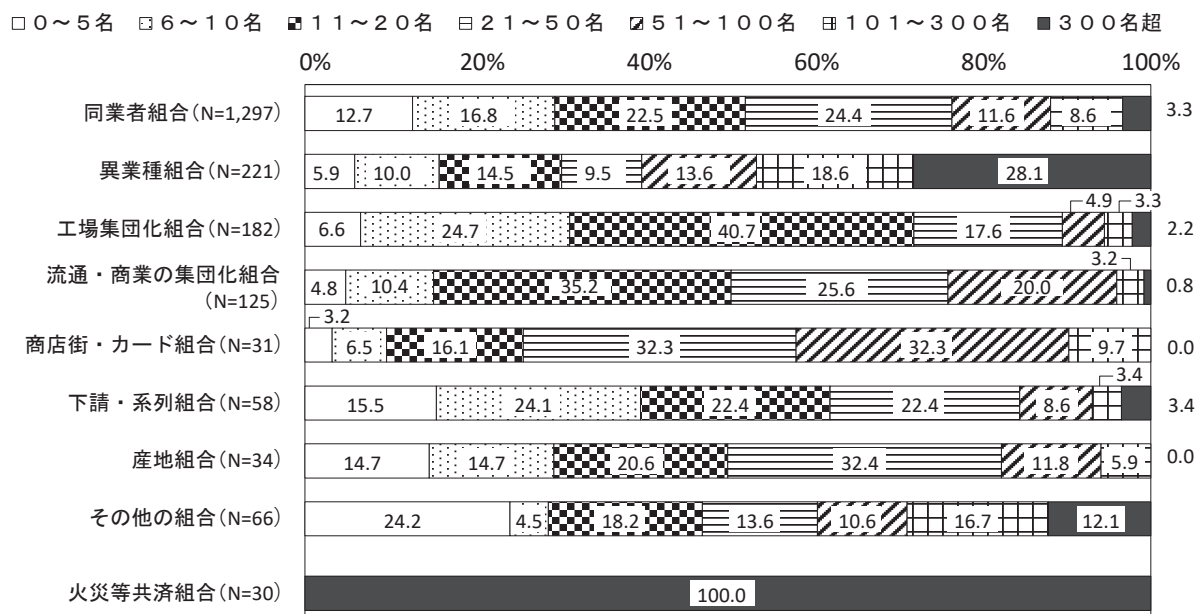
組合員数を階層規模別にみると(図表4-4)、過去2回の調査結果と大きな相違はみられないが、10名以下の層がやや減少傾向にある。形態別に比較すると(図表4-5)、「300名超」の占める比率は異業種組合が28.1%と最も高くな

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、その他の組合が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



(図表4-5) 形態別組合員数

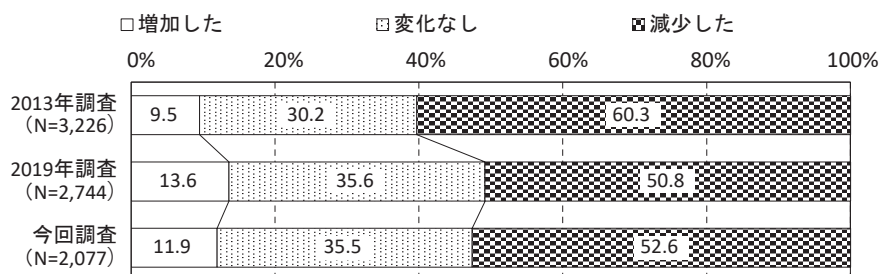


また、5年前と比べた組合員数の増減をみると、前回の調査結果よりも「増加した」組合の比率は低くなった一方、「減少した」が高くなった（図表4-6）。引き続き、後者が前者を上回る状況は続いており、組合員数が減少している組合のほうが多い。形態別に比較すると（図表4-7）、すべての形態で「減少した」が「増加した」を上回っている。「減少した」組合の比率は、産地組合（66.7%）が最も高く、以下、商店街・カード組合（56.3%）、同業者組合（56.1

%）、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<sup>8</sup>、一方では、未利用組合員の整理が進められたことが影響しているものと推察される。

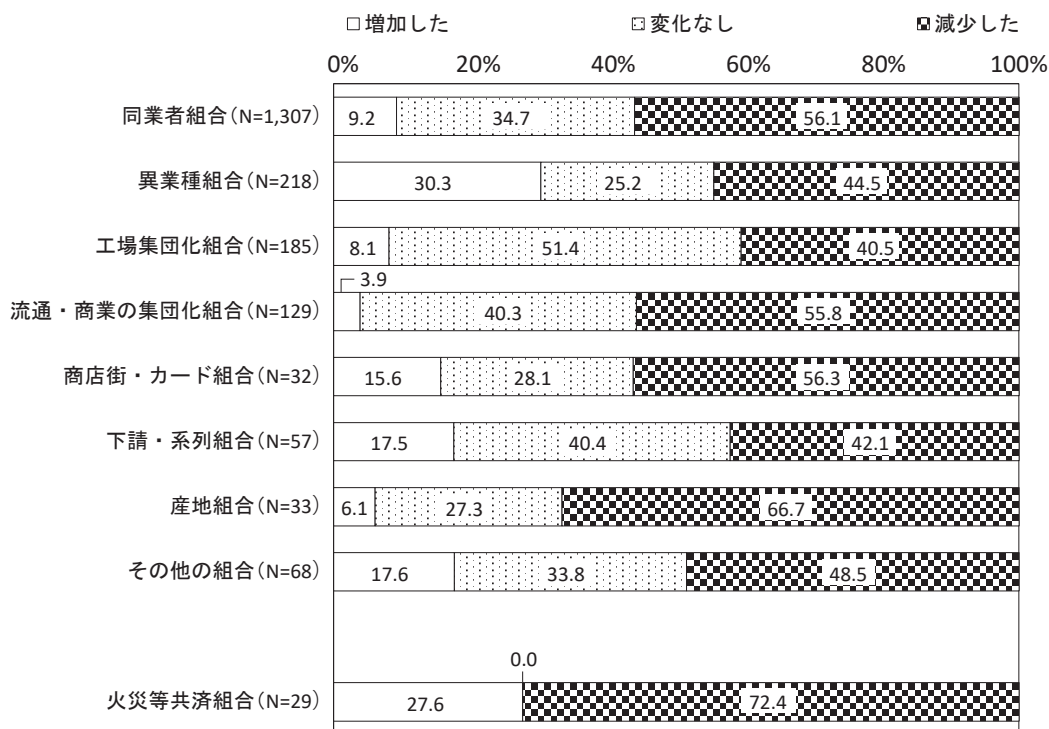
(図表4-6) 組合員数増減の推移



（注）火災等共済組合を除く

8 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



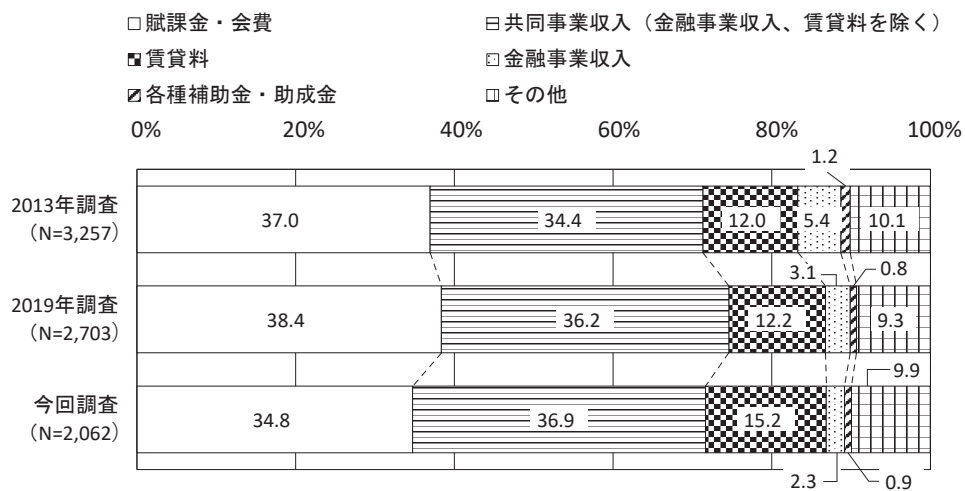
#### 4.4 組合財政

##### (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

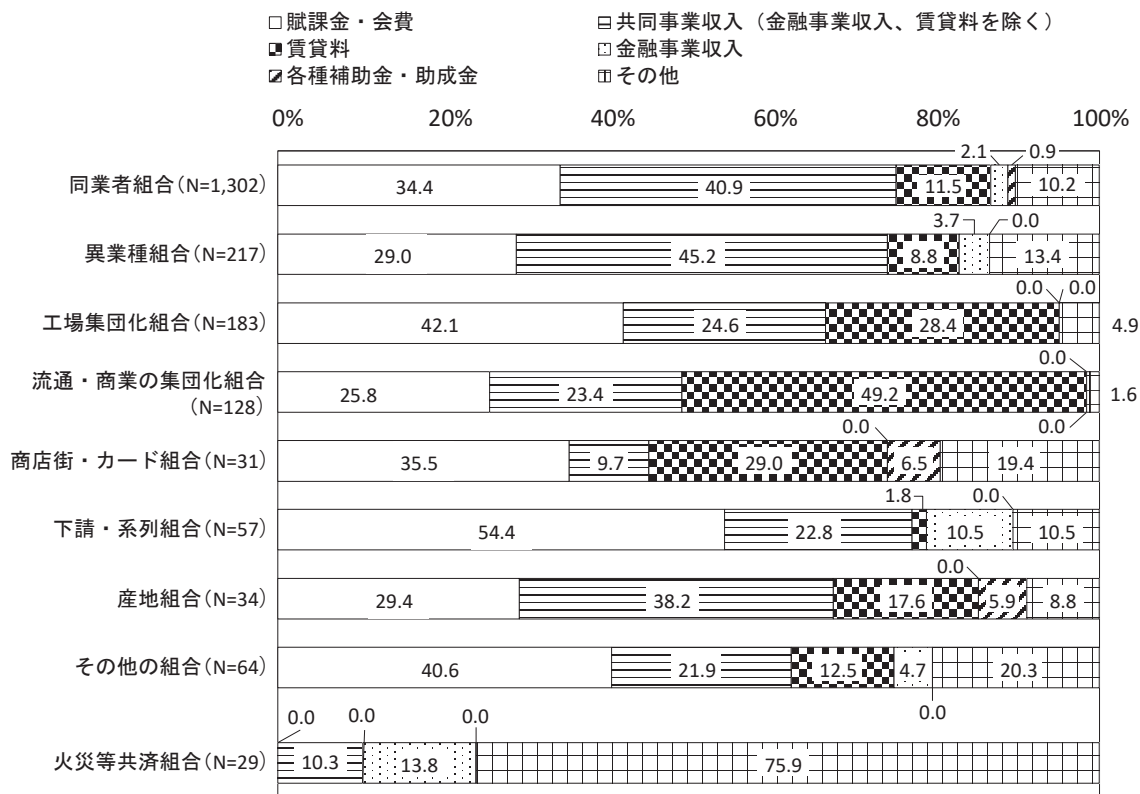
各種財源への依存度を形態別にみると以下の通りである（図表4－9）。「賦課金・会費収入」への依存度が最も高いのは、下請・系列組合（54.4%）、工場集団化組合（42.1%）、その他の組合（40.6%）、商店街・カード組合（35.5%）、同業者組合（34.4%）となっている。同様に「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」については、異業種組合（45.2%）、同業者組合（40.9%）、「賃貸料」については、流通・

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

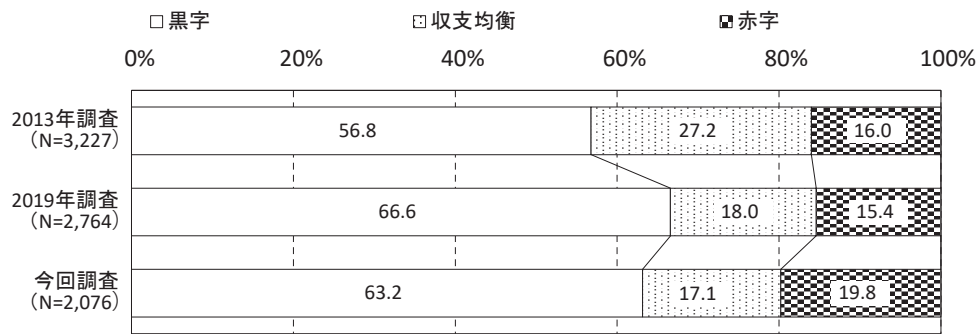
直近の決算状況（利用分量配当前）を過去2回の調査結果と比較すると増加傾向にあった「黒字」の比率が減少し、「赤字」が増加した（図表4－10）。形態別に比較すると（図表4－11）、前回はすべての形態で「黒字」比率が50%以上であったが、今回は「商店街・カード組合」（38.7

%）、「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。

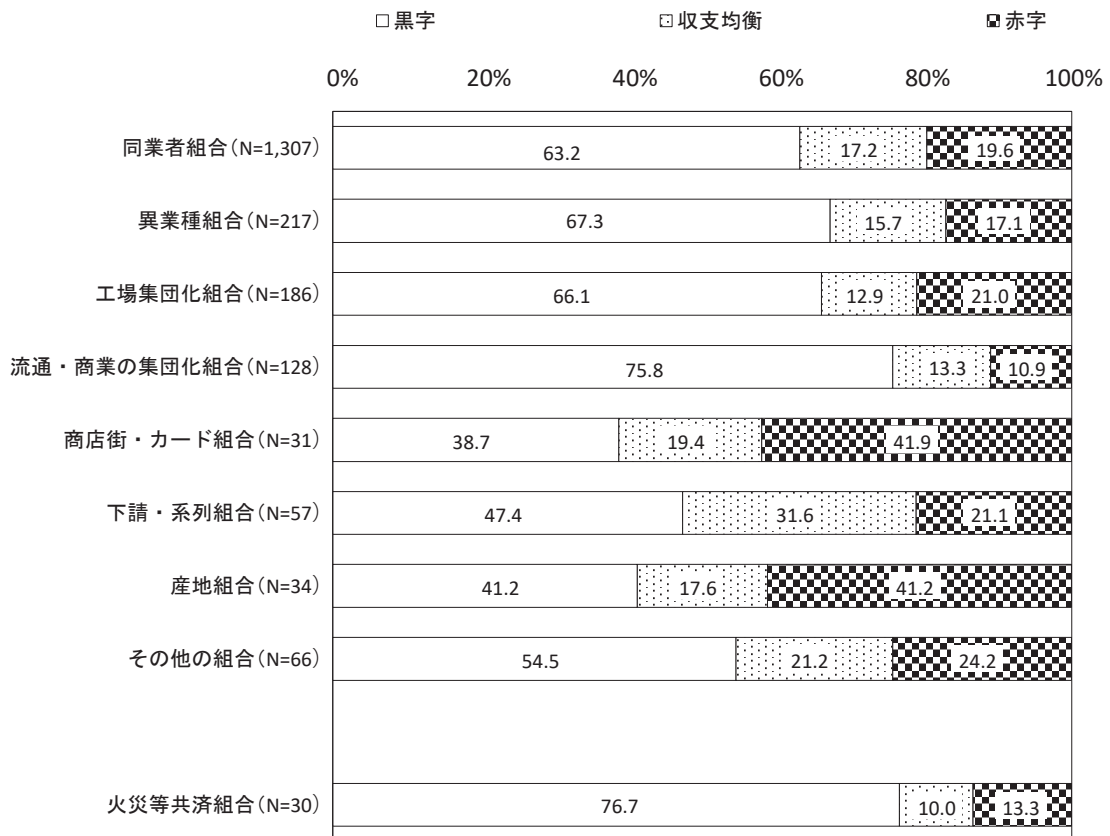


(図表4－10) 決算状況の推移



(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%）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 |
|------------------|-------------------|------|---------------|-------------------|-----------|
| 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 |
|----------------|-------------------|------|-------------|-------------------|-----------|
| 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  | 4           | 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  |             | 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           | 市場調口・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  | 8           | 共同販売              | 6.6 ▲0.5  |
| 9              | 保険代理業務            | 6.1  |             | 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、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       |
|                | 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

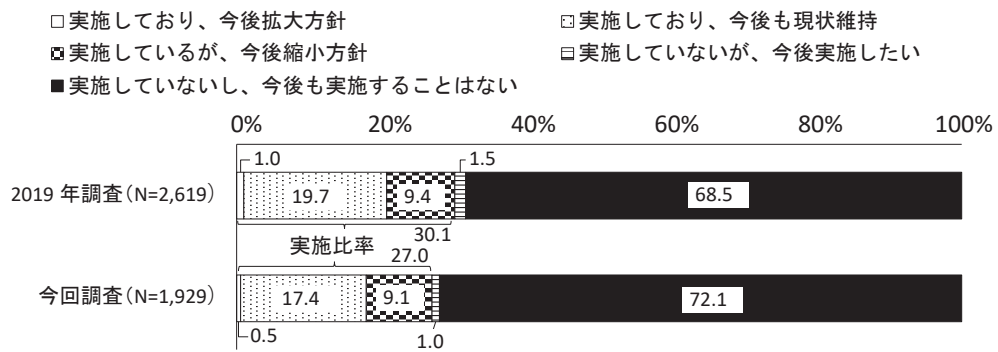
## 4.6 金融事業実施状況

### (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

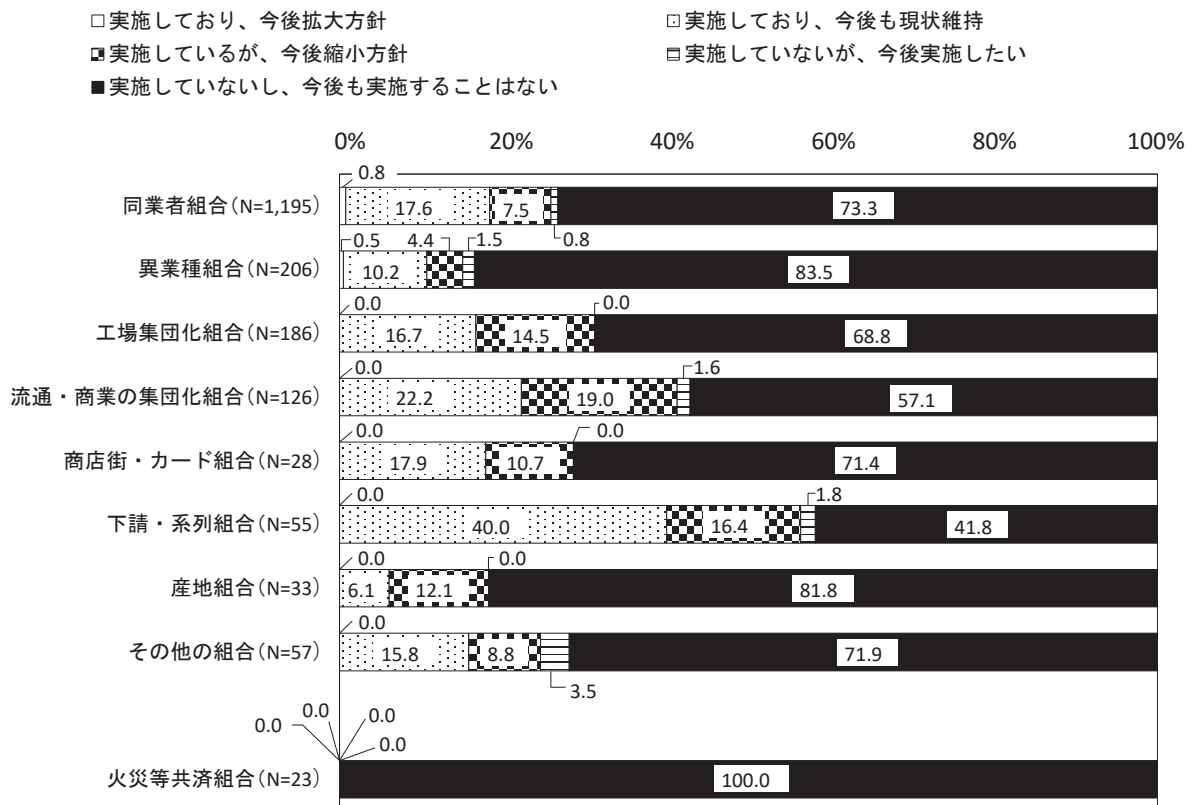


(注) 火災等共済組合を除く

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割を超えている。なお火災等共済組合については、「実施していないし、今後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



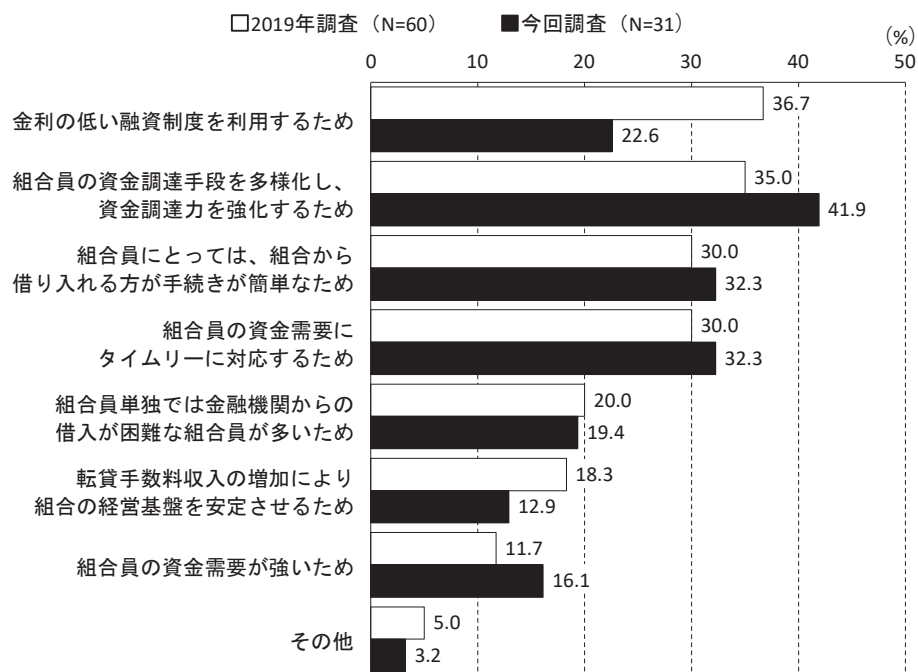


## (2) 拡大理由、新規実施理由

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、「組合員にとっては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）



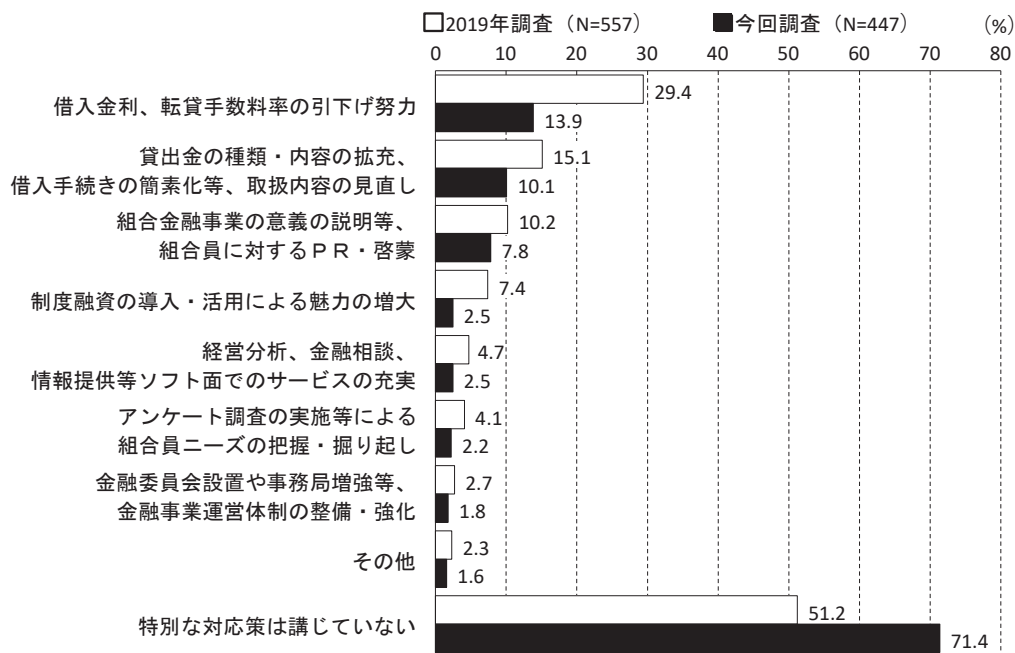
（注）火災等共済組合を除く

### (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）



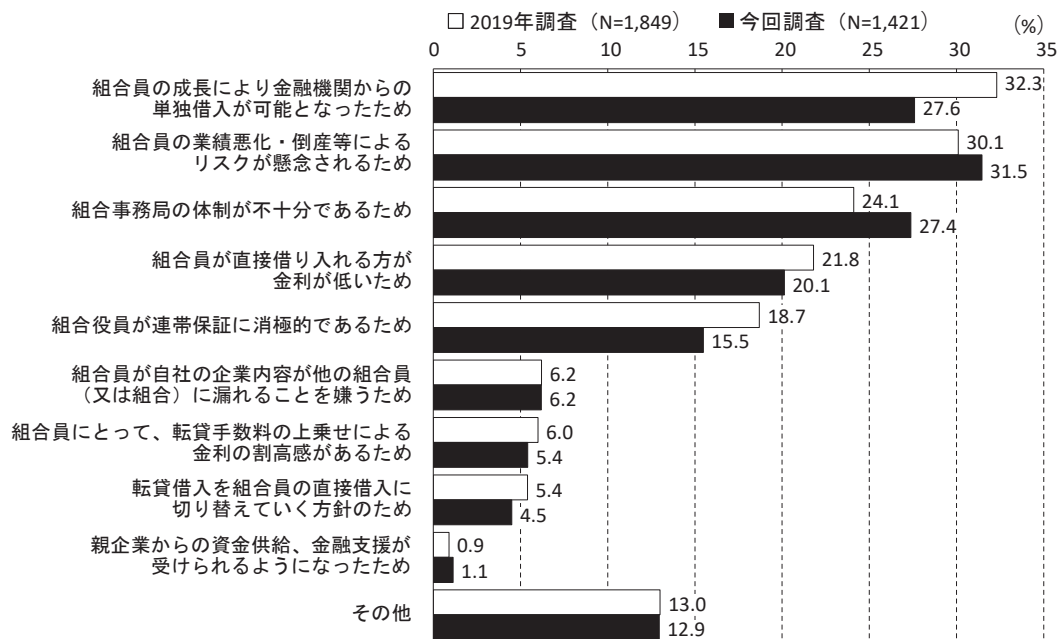
（注）火災等共済組合を除く

### (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)



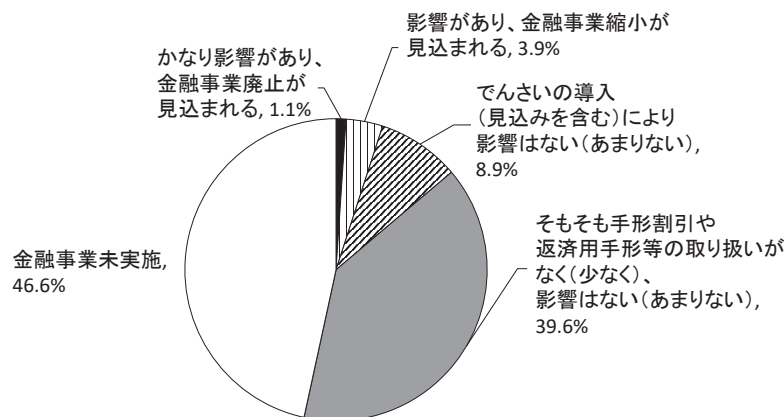
(注) 火災等共済組合を除く

#### (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)」(39.6%)、「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)」(8.9%)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 |         |

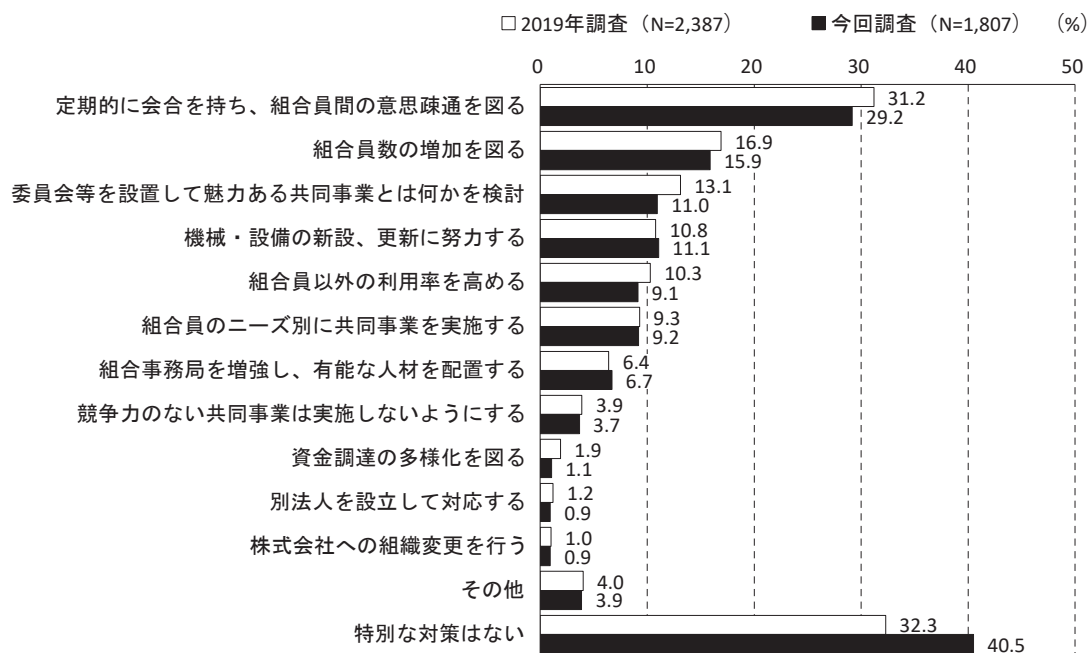
##### (2) 対策

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

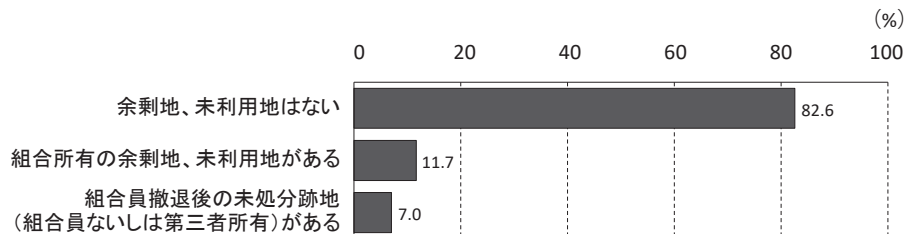
本調査では、集団化事業のために設立された①工場団地組合、②共同工場組合、③流通団地組合（運輸業、倉庫業）、④卸商業団地組合、⑤共同店舗組合の5つを「集団化組合」という形態に分類している。これらの組合は、組合員が廃業・倒産等により脱退した場合、その跡地の処分等が円滑に進まないケースが少なくない。組合員資格を充たしている企業が、すみやかに購入することになればよいが、そうした企業がタイミング良くあらわれることはあまり期待できない。また、適切な購入先が決まるまでの間賃貸する場合でも、団地内の秩序を維持するために、賃貸先には業種やビジネスモデルなどの一定の条件を付す必要があるだろう。この

ように余剰地問題への対応は、集団化組合に共通する特有の課題であることから、独立した設問を設けて継続的に調査を実施している。

##### (1) 余剰地、未利用地の状況

集団化組合の余剰地、未利用地の状況についてみると（図表4－26）、「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）



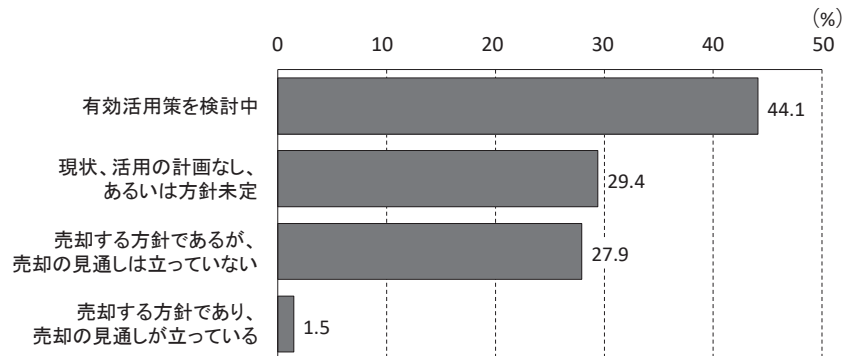
##### (2) 活用・処分方針

「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)

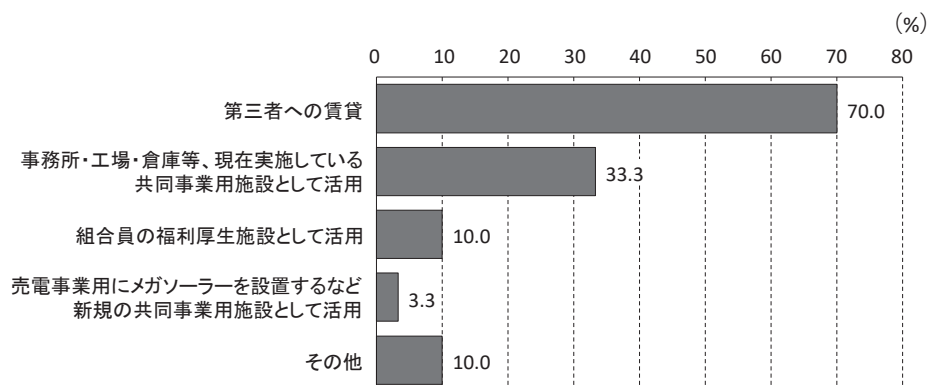


### (3) 有効活用策

「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。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。

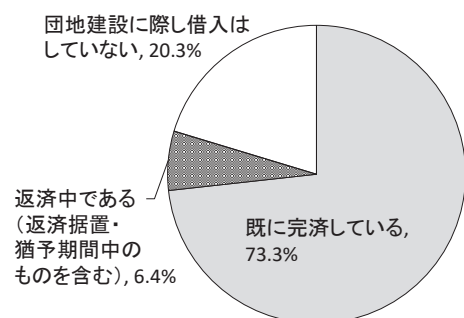
(図表4-28) 余剰地、未利用地の有効活用策 (N=30: 複数回答)



### (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(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)

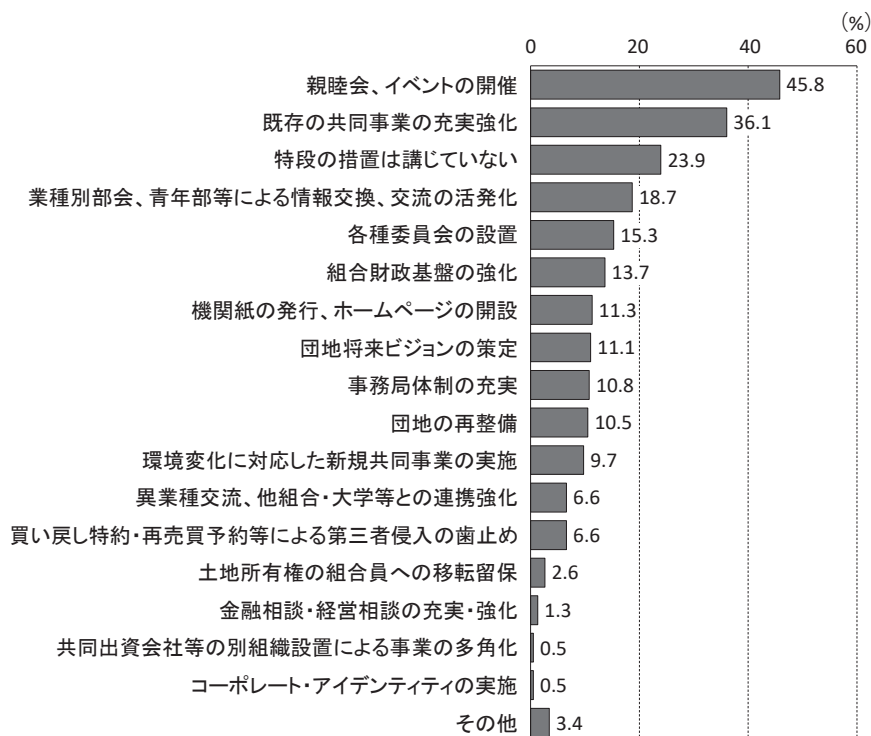


#### (5) 一体性維持のための対応策

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）



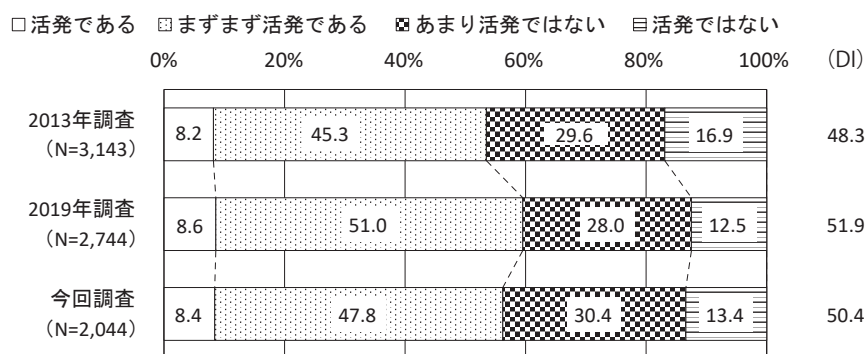
### 4.9 組合活動の課題と今後の方針

#### (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。「まずまず活発である」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を超えている。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 (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 | ○ |

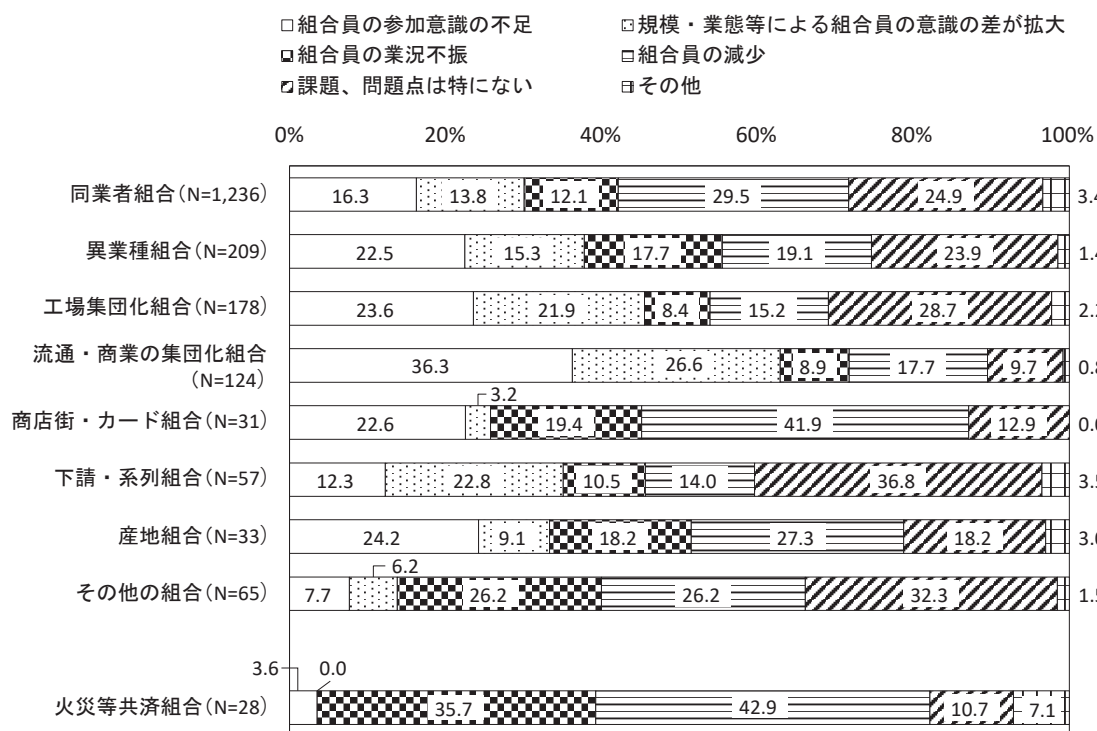
(注) ○はどちらかといえば「活発」、×はどちらかといえば「活発ではない」

## (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、問題点は特にない」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割を超えている。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、組合事業の拡大を進める | 現状維持できるように努める | 他組合との合併を検討する | 他組合との連携を強化する | 会社組織への変更を検討する | 組合事業の縮小を進める | 組合の解散を検討する | その他 |
|---------------------|--------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------|------------|-----|
| 同業者組合 (N=1,272)     | 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

## 日本酒地酒輸出の歴史

新城 猪之吉  
(末廣酒造株式会社)  
代表取締役会長



弊社の創業は、江戸末期である嘉永3年（1850年）、初代猪之吉が酒造りを始めたことに遡ります。創業以来175年、酒質の向上と「美味しい」への挑戦を続けています。

国内の日本酒需要は、1975年をピークに毎年減少し、特に若者の日本酒離れが進みました。品質向上は勿論ですが、日本酒の適切な販売・提供方法を伝えることができなかったことも大きな要因の一つです。1980年代後半のワインブームで「ソムリエ」が注目されましたが、自国を代表する日本酒のことを知らない一部の若手ソムリエが立ち上がり、1991年に「唎酒師」（ききさけし）資格認定制度が制定されました。当時は多くの酒造会社や蔵人が、ソムリエの受け入れを拒む中、名杜氏と呼ばれた弊社小林照正氏は、「唎酒師」制度に全面的に協力し、醸造技術だけでなく、日本酒に込められる作り手の「心」まで伝授したそうです。

一方、ボージョレ・ヌーボーが巷を席卷する中、この制度に賛同した若き蔵元達は新たな市場にも目を付けました。パリジェンヌが日本酒を美味しそうに飲んでいる、そんなシーンを日本の若者達に発信出来たら興味を持ってくれるだろうと考えました。そのために18の蔵元が資金を出し合い、パリのある寿司店を拠点に販売を始めましたが思うようには売れません。もちろんヨーロッパの他の国にも売り込みに回ったもののほとんど商談には至りません。米国の方が寿司文化が広がっているという情報で今度は米国に飛びました。JFCという日本食材をレストラン等に売る食品問屋と組めば何とかなるだろうと思いましたが考えが甘かったようです。

先行している日本酒の飲み方がほとんどホット酒とお燗酒。何故かと思えば日本からのコンテナの中は赤道を通ったら70℃、日本酒の殺菌温度です。欧州便だと2回赤道下を通るため色もつくし、品質もひどい状態です。そこで料金は高くなりますがワインのリーファー便コンテナ（保冷コンテナ）を使えば品質が保てるので、美味しさで勝負するためにこのコンテナで

送りました。その結果、やっと味を評価してもらうことができました。ソムリエの勉強で米国に来ていた若者に、唎酒師の飲ませ方の指導法で各店を回って注文をもらい、J F Cに配送をお願いするという形で進めていきました。しかしホテルやレストランを借りての試飲会には費用がかかるため、今度は日本貿易振興機構（ジェトロ）に相談しました。ジェトロでは地酒を含む農産品の輸出はまだあまり例がなかったようでしたが、本部の会議で現状の説明をしたところ、輸出を応援してくれる事になったことは本当にありがたいことでした。

その経験をもとにアジアへも進出し、特に2011年の震災の時、多くの義援金を送ってくれたタイと台湾には、2012年にお礼を兼ねて出向きました。

新たな海外市場に「美味しい」を理解してもらうには、様々な障壁があります。「複雑な『美味しい』を考え、多様な『美味しい』を創る」使命のもとに挑戦してきた結果、今年フランスで開かれた酒品評会「Kura Master（クラマスター）」の純米酒部門では金賞を受賞することができました。かつてパリジェンヌが日本酒を美味しそうに飲んでいる姿を想像して始めた海外市場の開拓ですが、今ではフランスでも評価されるようになりました。

2024年12月5日、日本の「伝統的酒造り」はユネスコの無形文化遺産に登録されました。これは、日本酒の製造に受け継がれてきた、麹菌を用いた酒造りの知識と技術を指します。こうした「伝統的酒造り」を伝承していくため、弊社では「嘉永蔵」で観光客の酒蔵見学を受け入れています。世界に誇る日本の伝統的な酒文化を世界に広める大きな機会と期待しています。



末廣酒造 嘉永蔵

## サステナビリティとマーケティングは共存できるのか？ 「陰徳の善」を「共に考える善」に変える企業の挑戦と期待

小 口 裕

(株式会社ニッセイ基礎研究所)  
准 主 任 研 究 員



### 1. なぜ持続可能性をマーケティングの視点で考える必要があるのか

2024年1月、日本マーケティング協会がマーケティングの定義を見直し、従来のようにモノやサービスを単に販売するだけでなく、持続可能性への関与を視野に入れる方向性を新たに打ち出した。近年、温室効果ガス削減などの気候変動対策、地域社会の活性化、フードロスや子どもの貧困問題など、持続可能性を巡る社会課題は広がりを見せている。こうした変化に直面した消費者の価値観も揺れ動いており、企業のマーケティング活動とも無関係ではなくなりつつある。こうした背景のもと、サステナビリティと消費者をつなぎ、信頼と共創を育む手段としてのマーケティングは「サステナブル・マーケティング」と呼ばれ、その重要性を高めている。

たとえば、生活雑貨大手の無印良品は、「これがいい」ではなく「これでいい」というメッセージをブランド理念として掲げ、過剰を求めない価値観を伝えてきた。この姿勢は、日本的価値観である「足るを知る」とも通じるものであり、静かな共感を獲得している。また、花王は詰め替えパックの水平リサイクルを「消費者が参加して初めて成り立つ」取り組みとして位置づけ、企業と消費者の共創関係の重要性を発信している。EC大手の楽天が展開する「EARTH MALL with Rakuten」では、持続可能性に配慮した商品とともに開発者や生産者の声を丁寧に伝え、消費者が単に購入するだけでなく、サプライチェーンの源流へ想像力を巡らせる機会を提供している。

これらはいずれも、自社や商品・サービスを社会と結びつけながら、信頼や共創を育むサステナブル・マーケティングの実践の一例といえるだろう。

### 2. 持続可能性とマーケティングの出会いは1970年代

サステナビリティとマーケティングの関係は、決して新しいものではない。そのルーツは、1970年代の米国で生まれた「マクロ・マーケティング」にまで遡る。マクロ・マーケティングとは、「単に市場に商品売り続けるだけで良いのか」という倫理的な視点をマーケティングに取り入れようとした考え方である。当時の米国には、環境問題や社会格差、消費者保護といった現代にも通じる課題が存在していた。

このような背景を踏まえると、現在のサステナビリティとマーケティングの結びつきは、近年になって突然生まれたものというより、むしろマーケティングが長年抱えてきた社会志向の問いが「持続可能性」というキーワードを得て再び顕在化したものと捉えるほうが自然だろう。



### 3. 「善行を誇示せず、静かに積むべし」～ 陰徳という日本的文化の壁

それでは、このように西洋の理論を基盤として発展してきたサステナブル・マーケティングが、日本の消費者にそのまま受け入れられるのだろうか。

結論から言えば、そのためには単純な理論の輸入にとどまらず、日本の文化的背景や社会文脈に即した「変換」が不可欠であるように思われる。

持続可能性に向けた活動の前提には、しばしば「説明責任」や「可視化」といった基本的なスタンスがある。すなわち、情報を積極的に開示することで社会的信頼を獲得する構造である。一方で、日本には古くから「善行について多くを語らず」という「陰徳」という文化的なOS (Operating System) が根付いているように思われる。陰徳とは、善行を誇示せず、静かに積むことを尊ぶ価値観であり、「社会貢献は見せびらかさないほうが潔い」と感じる人々も少なくないだろう。この点において、企業の透明性や説明責任とのあいだで、構造的なミスマッチが生じる可能性がある。

### 4. 消費者の変化～「企業は持続可能な活動に取り組むべき」との声

しかし、このような日本の消費者の意識構造にも、近年変化が見られる。ニッセイ基礎研究所の2024年の調査によれば、「企業は、お金がかかっても／手間がかかっても地球環境や社会の持続可能性に配慮すべきだ」と回答した人は48.2%と過半に迫り、前年から7.8ポイント増加している。また、「サステナビリティに積極的に取り組む企業・団体は信頼できる」と答えた人は63.3%（「とてもそう思う」「ややそう思う」の計）に達し、6割を超えている。こうした結果を見ると、企業の社会貢献活動に対する消費者の期待は高まっており、それを前向きに受け止める余地も着実に広がっているように見える。（数表1・数表2）

### 5. 「語らぬ善」から「共に考える善」へ

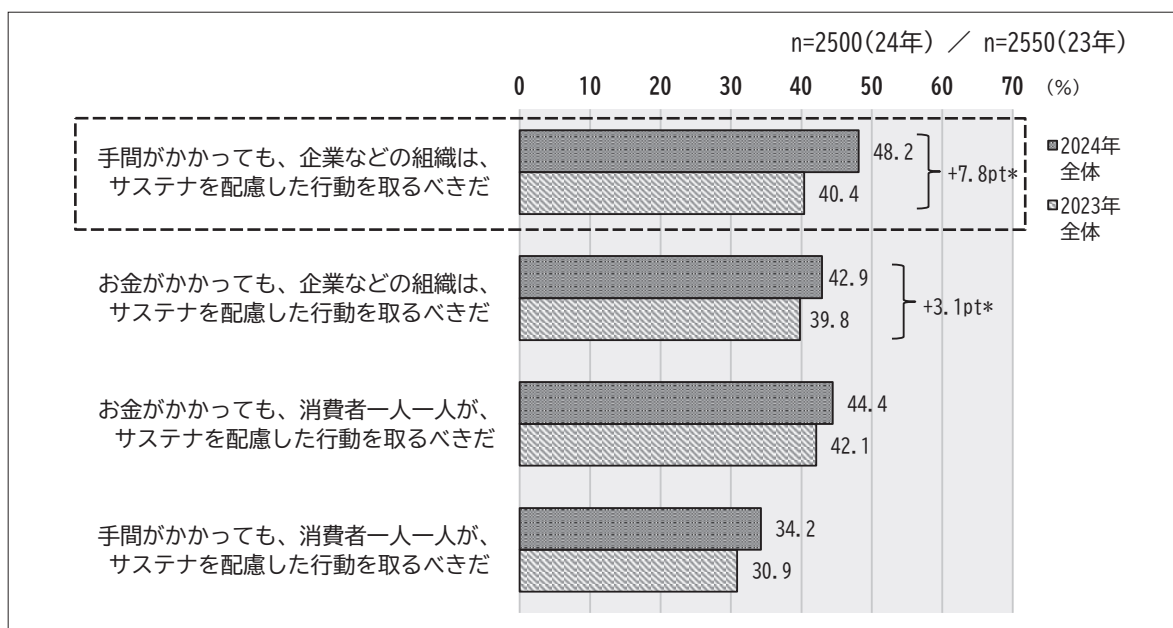
2022年に経済産業省が「伊藤レポート3.0 (SX版)」を公表し、企業価値の源泉を「社会的価値と経済的価値の両立」へと拡張する枠組みを示してから3年が経過した。

これまで、日本の企業は陰徳の精神から、サステナビリティ活動について「語らぬ善」として多くを伝えることなく実行してきた面があるように思われる。しかし、その結果として、企業の取り組みや姿勢が十分に消費者に伝わらず、理解や共感の獲得につながりにくかった側面も否定できない。

むしろ求められるのは、海外の考え方をそのまま輸入するのではなく、国内で先進的に取り組む企業の事例が示すように、「静かな共感」「人と人との共創」「源流への想像力」といった日本人の心性に寄り添った再設計であろう。言い換えれば、それは企業の社会貢献活動を、消費者や社会と「共に考える善」へと転換し、「陰徳」という日本的な文化に配慮しながら、その価値をより自然な形で届けていくアプローチともいえる。こうした企業の試みと軌跡が積み重なることで、日本発のサステナブル・マーケティングが、より本質的で独自の競争優位へと発展していくことが期待される。

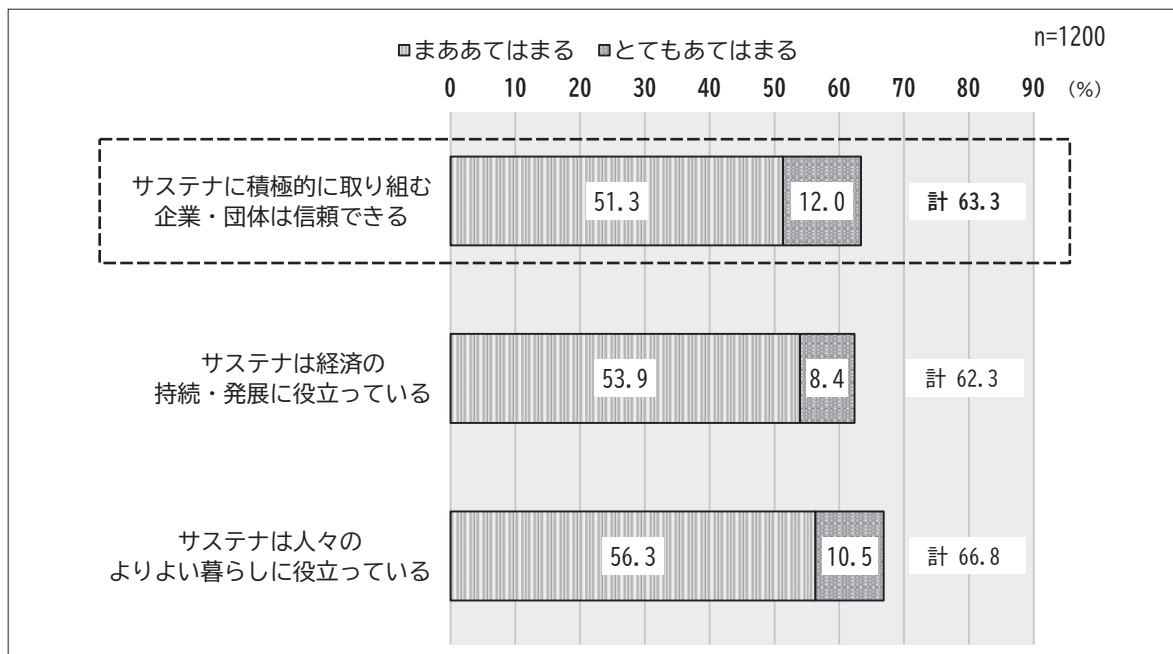


数表1 消費者のサステナビリティ意識の変化（2024年・2023年比較／複数回答）



資料：ニッセイ基礎研究所「サステナビリティに関する消費者調査」  
 調査期間：2024年8月20日～23日  
 調査対象：全国20～74歳男女  
 調査手法：インターネット調査（令和2年国勢調査の性・年代構成比に合わせて抽出）  
 有効回答数：2,500（2023年調査）2024年と同様のサンプルフレームで実施  
 調査時期：2023年8月17日～23日  
 有効回答数：2,550 \*有意差検定（有意水準5%）

数表2 サステナビリティの企業信頼・暮らし貢献意識（2024年／単一回答[5段階TOP2]）



資料：日本リサーチセンター「NOS（日本リサーチセンター・オムニバス・サーベイ）」全国15～79歳男女個人1200名対象  
 訪問留置法  
 調査実施時期：2025年1月～2月

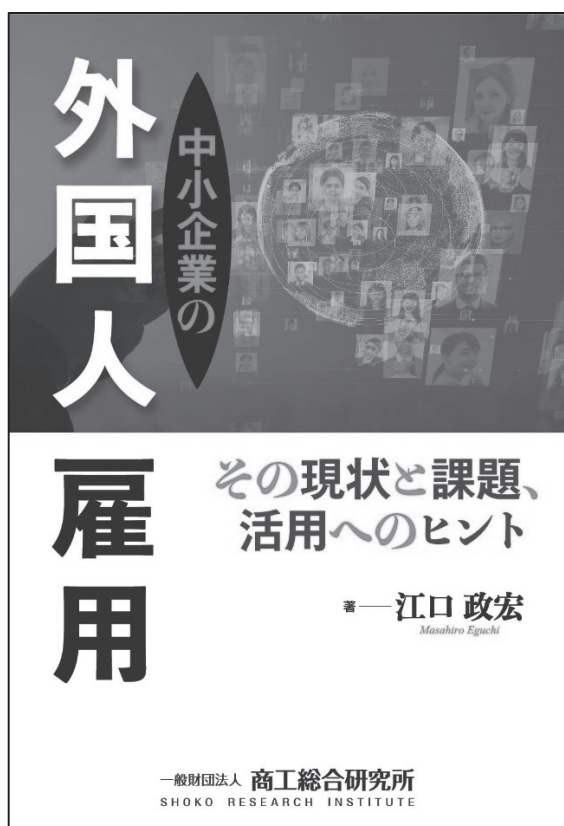
好評発売中

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

## 中小企業の外国人雇用

定価 1,650 円(本体 1,500 円+税 10%)

ISBN978-4-901731-44-7 C2034



### 【目次】

- 第1章 外国人雇用の必要性和日本の外国人雇用の現状
- 第2章 主な在留資格のあらましと従事する業務内容
- 第3章 外国人労働者の日本語能力とモチベーション・待遇
- 第4章 中小企業の外国人労働者の採用・育成・定着
- 第5章 外国人雇用のメリットと問題点
- 第6章 事例紹介
- 第7章 まとめ～本書の要約と外国人雇用のポイント

### 【概要・特徴】

中小企業では外国人社員活用への関心が高まっています。本書は日本企業の外国人雇用の現状と外国人雇用の制度的概要を解説し、そのうえで外国人材の活用現場で生じる課題とその解決策・活用面におけるポイントを示しています。外国人活用を実施もしくは検討されている企業や、支援機関の方々に役立つ一冊です。

—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 (6810) 9361 (代表) FAX 03 (5644) 1867

# 2026年の経済見通し



## 1. 2025年の振り返り

2025年は、米国トランプ2.0関税に世界が振り回された1年とっていいだろう。4月の発表後、90日間の適用停止も踏まえ各国との交渉が開始された。世界第一位の経済大国が自国優先の政策を展開すると、ここまで世界を揺さぶることができる。それを証明することになった。その一方で、中国の「農産物に対する報復関税」「レアアース輸出規制」による交渉の腰折れや、「金融市場に対する反応（TACO＝トランプはいつも怖気づいてやめる）」、「大統領令の根拠法問題（違憲判決）」などから、関税措置の「脆弱性」も指摘されている。世界は、こうした政策に「早期の交渉妥結」、「サプライチェーンの再編」、「輸出先の多様化」などで対応して、影響は予想より軽微で済んだといっ

てよいだろう。

2025年の世界経済は、ジオエコノミクスの重要性をまざまざと認識することになった。地政学と経済学を融合した戦略論であるジオエコノミクスは、現下の経済安全保障の問題や高市総理の発言に起因する中国政府の事実上の経済制裁をみれば明らかに不可欠なものである。実際各国は、ジオエコノミクスに基づく「グローバルサプライチェーンの再編（いわゆるフレンドショア）」、「経済連携の強化」、「輸出国の多様化」などの動きを加速させている。

日本経済は実質GDP成長率「0.9%（年度）」の出来上がりが見込まれるが、トランプ関税の問題や実質賃金マイナスの継続、そして米価に象徴される消費者物価の高止まりといった「マイナス事象」に対する印象が強く、「成長を感じにくい1年」であったといえよう。こうした「微妙な成長」を支えたのは「民間消費」で、実質賃金マイナスに加えて可処分所得が低下するなかで、サービス関連を中心に持ち直し、消費マインドも徐々に回復に向かっている。その一方で、期待に反して「設備投資」の寄与がいま一つであった。ソフトウェア投資や建設関連投資は比較的活発であったが、供給制約やコスト上昇が相まって力強さに欠ける状況である。4月の改正省エネ建築法で勢いが落ちた住宅投資は、金利やコスト上昇による住宅取得能力低下もあり、厳しい1年になった。純輸出は、トランプ関税影響を受け厳しい状況にはあるが、想定よりは影響は少なかったといえるだろう。ただし、関税そのものは引き上がっており、今後とも影響は継続することが予想される。

明るい材料としては、大企業を中心とする企業業績が堅調であること、株価や不動産などの資産価格の上昇が消費に良い影響を与えること、今後の政府の経済対策の拡大が見込まれることなどがあげられる。しかし、引き続き、各国の内向き政策や根強い貿易の分断、地政学リスクの高まりなど不透明感がぬぐえない状況にある。こうした状況を抱えつつ、2026年度に向かって日本経済は進むことになる。

## 2. 2026年の経済見通し

2026年の世界経済を見るうえで、GDPの4割強を占める米中両国の影響を考えると不可欠である。米国は雇用の減速と生活コストの上昇による消費鈍化や、政府機関の閉鎖など政策の不確実性影響が景気に悪いインパクトを与えとの懸念がある。また、移民対応が行き過ぎれば供給制約の問題が潜在成長率を押し下げる可能性がある。その一方で、AIや半導体投資への期待、金融政策の緩和的姿勢、中間選挙や建国250年を迎えるにあたっての経済政策強化や物価対策といったプラス要因も想定される。そうした意味で、あまり悲観し過ぎる必要はなく、前年を上回る成長を期待している。中国に関しては、不動産が構造問題となっているほか、軟調な雇用情勢や補助金の息切れを背景とする消費の減退、デフレ輸出に対する各国の規制や関税影響によるサプライチェーン再編による輸出の伸び悩みが懸念材料となる。内需主導の政策を打ち出してはいるものの、補助金等の限界もみえるなど、大きな期待はできないと考えている。以上を踏まえると、想定以上の低成長（実質GDP4.0%）にとどまると考えている。明るい材料としては、EUの穏やかな景気回復である。中核となるドイツは、積極財政や物価安定から個人消費や企業活動の持ち直しが期待できる。フランスの不安定さが気になるものの、南欧は比較的良好な状況にあり、総じて回復基調とみてよいだろう。

日本経済については、「実質GDP1.0%（年度）」を予想している。成長を感じにくいという点では、2025年と同じような空気が漂うものの、2025年に見せた「経済的耐性」を踏まえれば底力はついており、1.0%の成長率達成は十分可能であるとみている。

軸となる「民間最終消費」は、2025年後半からの「マインドの改善」が好材料である。「雇用環境」は引き続き堅調であり、春闘の要求水準も5～7%と勢いを継続している。企業業績や人手不足環境を踏まえると「賃金」上昇の流れは止まらないと考えている。課題である「消費者物価」については、現行の3%台から2.0%程度まで押し下げられるとみている。ガソリン暫定税率の廃止、電気ガス料金補助、米価など食料品価格の落ち着き、高校授業料や小学校給食費の無償化など、さまざまな材料を踏まえると2.0%程度まで落ち着く可能性がある。また、税制改正は防衛増税、扶養控除縮小などのマイナス要因と、家計の負担軽減を目的とする中古住宅減税、年収の壁などのプラス要因が検討されているが、政治的状況からしても負担増は限られるとみている。これらの点を踏まえると、実質賃金はプラス転換し、可処分所得も増加するとともに、更なるマインド改善が「消費を押し上げる」と考えている。具体的には、実質最終消費の伸び率は「1.2%」とみており、引き続き景気の牽引役になるであろう。

もう1つの軸が「設備投資」である。設備需要としては、生産性向上に向けた省力化投資、AIを中心とするDX投資、脱炭素関連投資、研究開発投資などメニューには事欠かないものの、2025年の状況を踏まえると過大な期待はできないとみている。すなわち、人手不足に伴うコスト上昇や工期・納期遅れ、金利上昇懸念、為替のボラティリティ、米国経済の行方次第では警戒感が高まる可能性もある。政策面では、即時償却や一定率控除の設備投資減税が後押しする可能性もあるが、総じて

「1.6%」程度の伸長と考えている。

住宅投資については構造的な問題も含めて大きな期待はできないと考えている。不動産価格や建築費の高騰、住宅ローン金利の上昇、住宅取得能力の低下、少子高齢化の進行など好転の条件は見出し難い。前年度が厳しかったこともあり、マイナス水準には至らないと考えているが、寄与は低いとみている。

公需に関しては、さまざまな経済対策が予定されている。「強い経済」政策の下で「物価高への対応」、「成長投資による強い経済の実現」、「防衛力と外交力の強化」の3つの柱が標榜されており、今後1年で物価高対応として5兆円程度の予算が組まれている。また、高齢化進展に伴う医療介護の給付、公務員の賃上げなどの増加が見込まれる。

輸出に関しては、一時のトランプ関税の不透明感は稀薄化したとはいえるものの、米国向けに関しては期初から「高関税」になることは明確であり、サプライチェーン改革と相まって急激な回復は難しいとみている。半導体需要が旺盛であることがプラス要因ではあるが、関税問題もくすぶっている。輸出第2位の中国も鉱工業生産が低調で、投資も減退している。さらに政治的軋轢も容易に解決する方向にはなく、インバウンドに関しては2011年の尖閣問題の事例に比すると3～5割程度の訪日客数減少の可能性もあり、実質0.5兆円程度のマイナスとなる。期待は、成長率が5%を超えるASEANやインドなどアジア向けの輸出拡大であるが、中国との競合もあり容易ではないだろう。

輸入に関しては、引き続きクラウドやITサービスの利用料が拡大するだろう。また、設備投資や鉱工業生産の増加によって、機械類や資本財が増加する可能性もある。サプライチェーンの変化によって海外生産品・部材の輸入増加も見込まれる。総じて、輸入は1.8%程度の増加を見込んでいる。

以上が、2026年の日本の経済見通しである。当然であるが、下振れ要因も想定される。①関税再び＝半導体・医薬品向け＝、②日中関係悪化の長期化、③米国経済の下振れ、④財政規律懸念から金利上昇と円安進行、⑤中小企業セクターの賃上げ不発、⑥地政学リスクの顕在化による貿易減衰、⑦大きな自然災害の発生、⑧供給制約（就業者数）の拡大、といった幾つかのポイントがリスクとなる。

最後に、2026年に中小企業が取り組むべき優先課題をひとつあげるとすれば、「労働生産性の向上」であろう。人手不足は構造的な問題であり、賃金を継続的に上げるためにも、少ない人数でオペレーションを廻すためにも、労働生産性の向上は不可欠である。中小企業は、この30年間において労働生産性を上げることができずにいる。いわば30年の宿題といってよい。労働生産性を上げるためには、思い切った省力化投資・デジタル投資はもちろんのこと、業務改革や人材投資など様々な対応が必要になる。そして、これらを断行できるだけのガバナンス改革も不可欠である。2026年が中小企業にとって実り多い1年となることを期待する。



### 【2025年度出来上がり見込み】

|        |      |        |
|--------|------|--------|
| 名目 GDP |      | 3.90%  |
| 実質 GDP |      | 0.90%  |
| 寄与度    | 民間消費 | 0.70%  |
|        | 住宅投資 | -0.20% |
|        | 設備投資 | 0.30%  |
|        | 政府消費 | 0.20%  |
|        | 公的資本 | 0.00%  |
|        | 純輸出  | -0.10% |

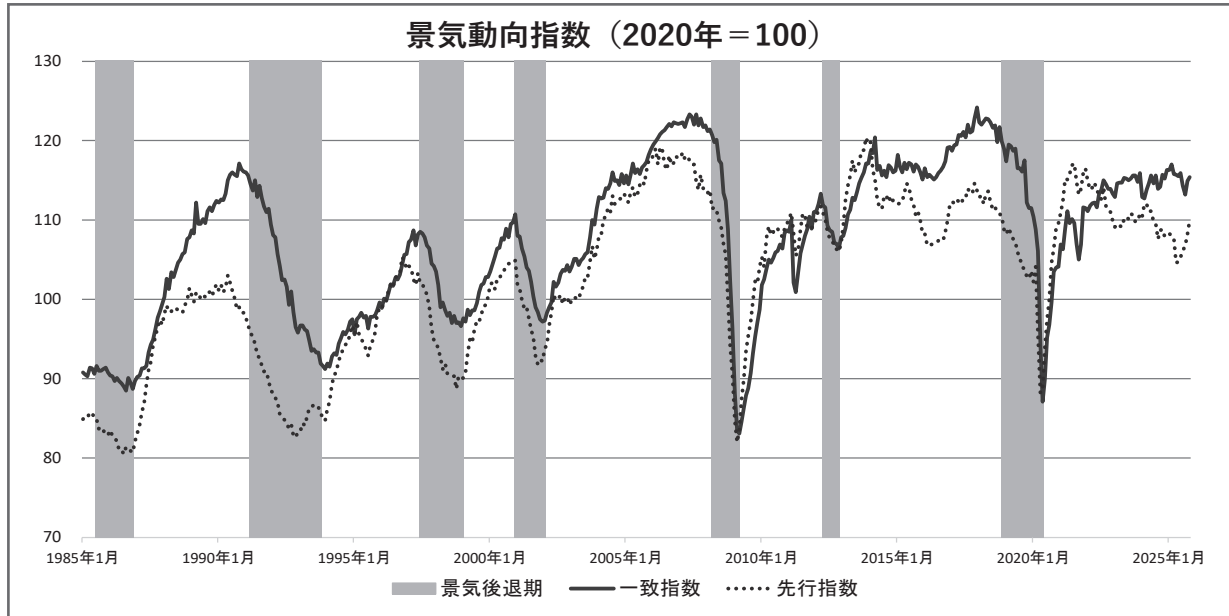
### 【2026年度予測】

|        |      |        |                |          |               |           |
|--------|------|--------|----------------|----------|---------------|-----------|
| 名目 GDP |      | 2.90%  | 消費者物価(徐く生鮮・エネ) | 2.00%    | 世界実質 GDP 成長率  | 3.10%     |
| 実質 GDP |      | 1.00%  | 企業物価           | 2.50%    | 米国実質 GDP 成長率  | 2.20%     |
| 寄与度    | 民間消費 | 0.70%  | GDP デフレーター     | 2.20%    | FF 金利見通し      | 3.25-3.5% |
|        | 住宅投資 | 0.00%  | 政策金利           | 1.25%    | 中国実質 GDP 成長率  | 4.00%     |
|        | 設備投資 | 0.30%  | 国債流通利回り(10年)   | 2.40%    | EU 実質 GDP 成長率 | 1.10%     |
|        | 政府消費 | 0.20%  | 円／ドル相場         | 145-160円 |               |           |
|        | 公的資本 | 0.00%  | 原油価格           | 50-65ドル  |               |           |
|        | 純輸出  | -0.20% | 日経平均株価(営業日平均)  | 51.000円  |               |           |

### 景気

景気動向指数(一致:10月分)は2カ月連続で上昇となったが、基調判断は変わらず「下げ止まり」となっている。個別系列10指数のうち7つがプラスに寄与しており、特に耐久消費財出荷や生産に関する指数の寄与が大きい。3カ月後方移動平均が0.37ポイントと4カ月振りの上昇となった。先行指数は6カ月連続で上昇しており、金融関連指標や新設住宅着工床面積などの寄与がみられる。

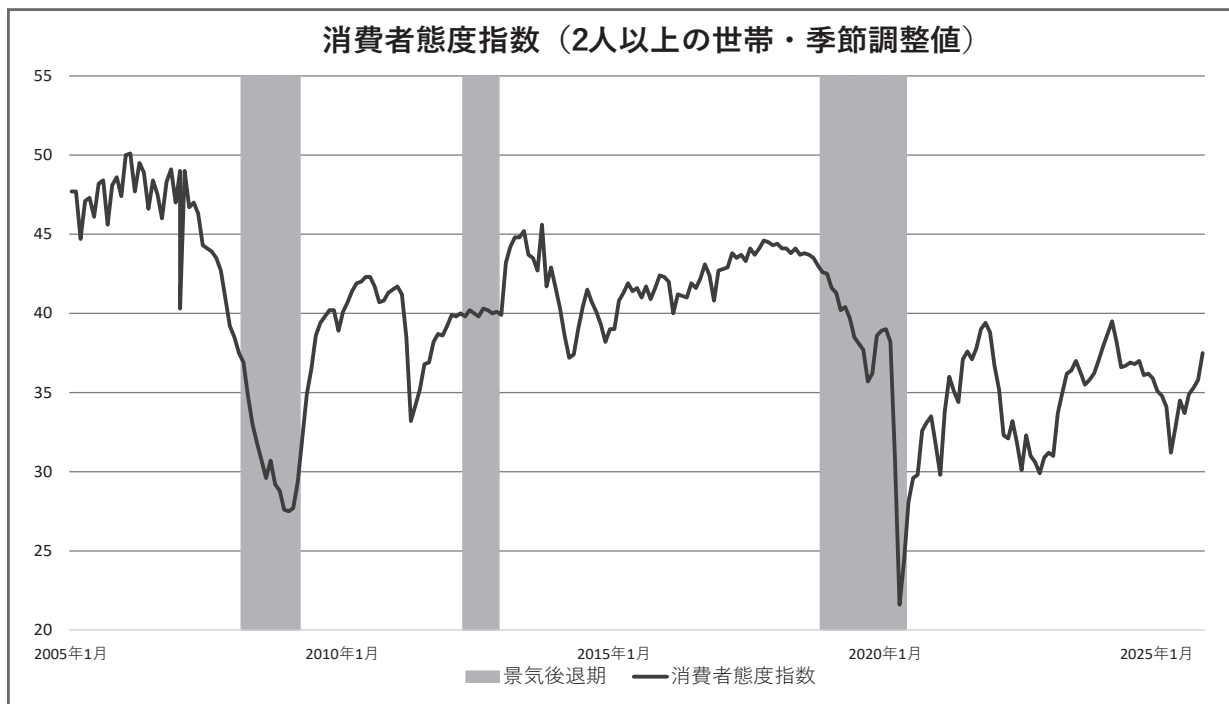
最大の不確定要素であったトランプ関税影響も多少落ち着き、景気回復の道筋が見えつつある。消費・設備投資・輸出の3本柱がより明確に牽引役となれば、12月分あたりから「改善」の流れがはっきりと見えるのではないだろうか。



出所: 内閣府 経済社会総合研究所「景気動向指数」(2025年10月は速報値)

### 消費

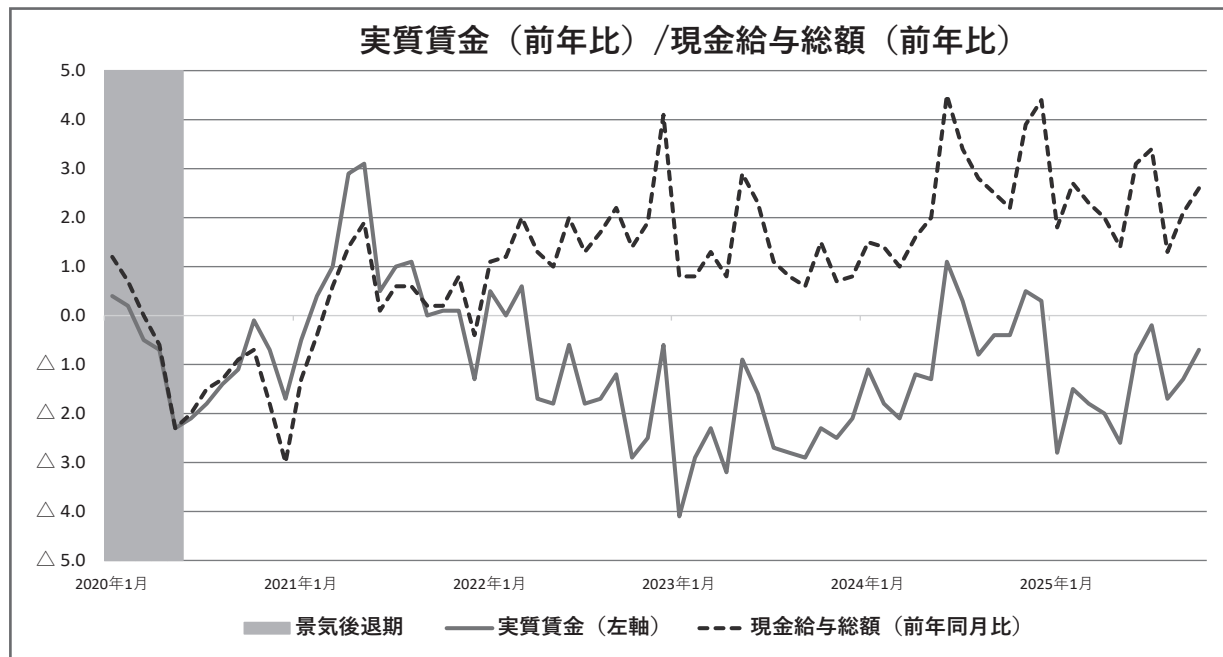
消費のモーメントは4カ月連続で改善している。加えて、構成する4つの意識指標すべてが4カ月連続でプラスとなっている。実質賃金がマイナスで推移しているなかで意外と思われるが、1年後の物価見通しが従来に比べて落ち着いてきており、物価慣れの要因があるのかもしれない。12月はクリスマスや年末商戦、そしてボーナス月と材料は揃っていることから、更なるマインド回復につながるか注目したい。



出所: 内閣府 経済社会総合研究所「消費動向調査」

## 所得

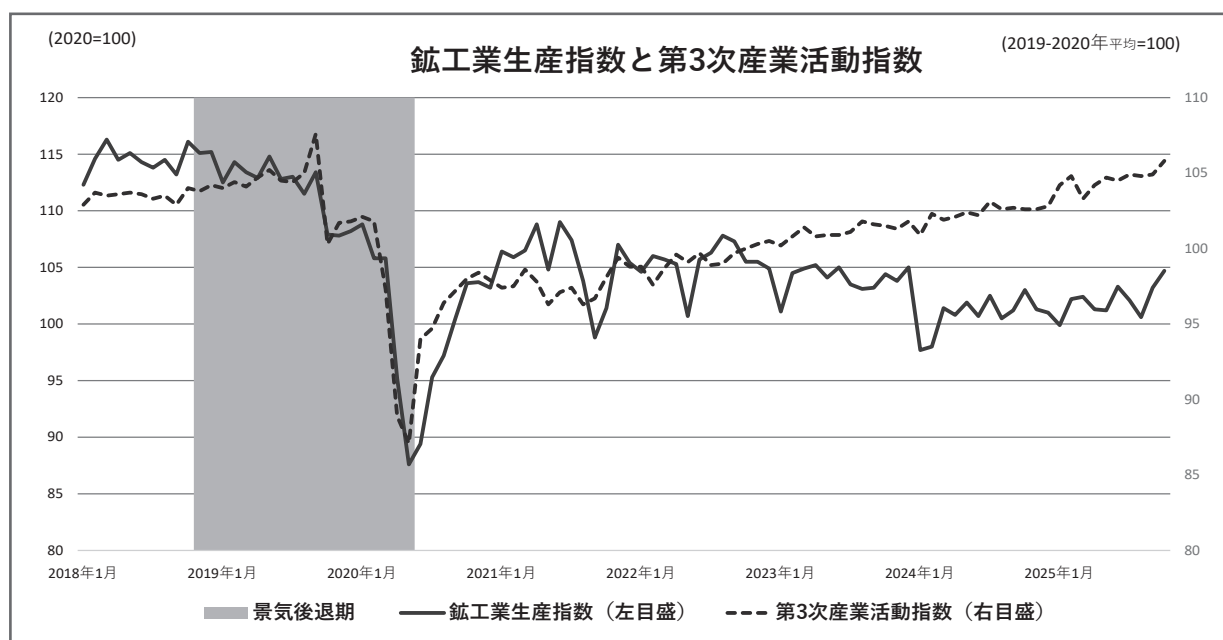
10月の実質賃金は▲0.7%と引き続きマイナスにとどまった。現金給与総額は2.6%の増加となっている。10月以降、最低賃金の引き上げ分が順次実施され、正社員給与や賞与への影響も期待される。実質賃金がいづプラス転換するのかが大きな注目点になる。



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（2025年10月は速報値）

## 企業活動

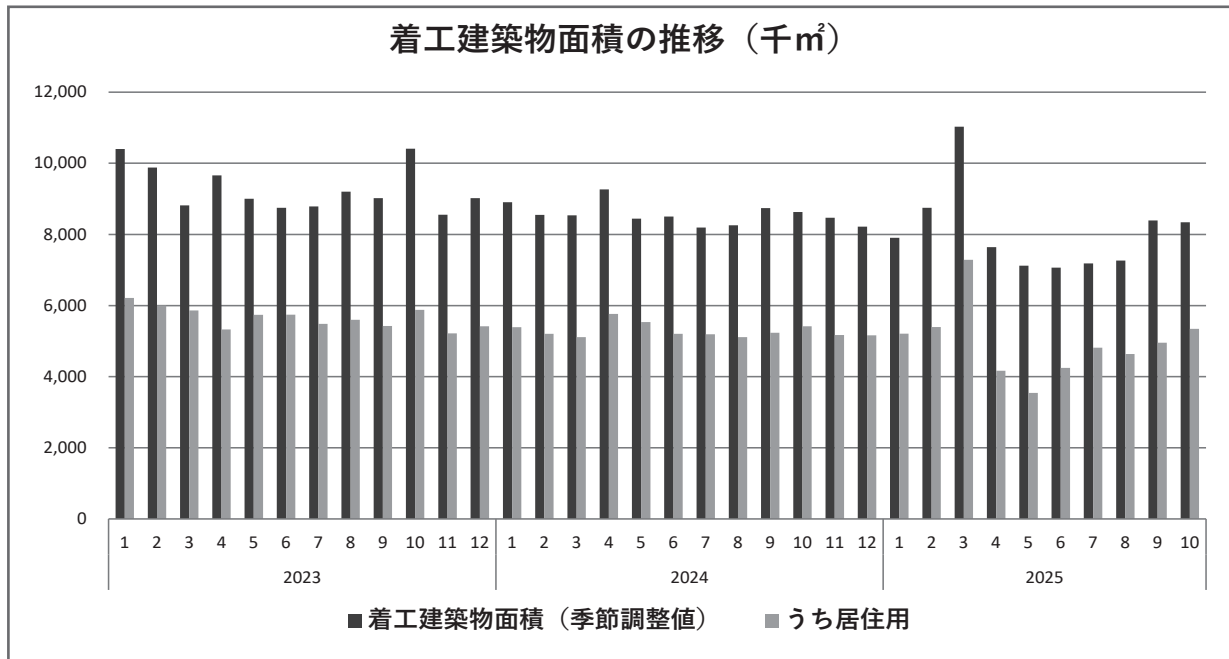
鉱工業生産は2カ月連続で上昇、22カ月ぶりに104を超えた。自動車・輸送機・電機情報通信が大きく伸長した。生産・出荷とも上昇し、在庫率が低下していることから改善に向けての環境は整いつつある。非製造業の活動は持ち直しが続いている。2025年は、少しずつではあるが、着実に回復の歩を進めている。情報通信、金融・保険、事業者向け関連サービス、不動産といった業種が年間を通じて右肩上がりであった。



出所：経済産業省「鉱工業生産指数」及び「第3次産業活動指数」

## 住宅・建設

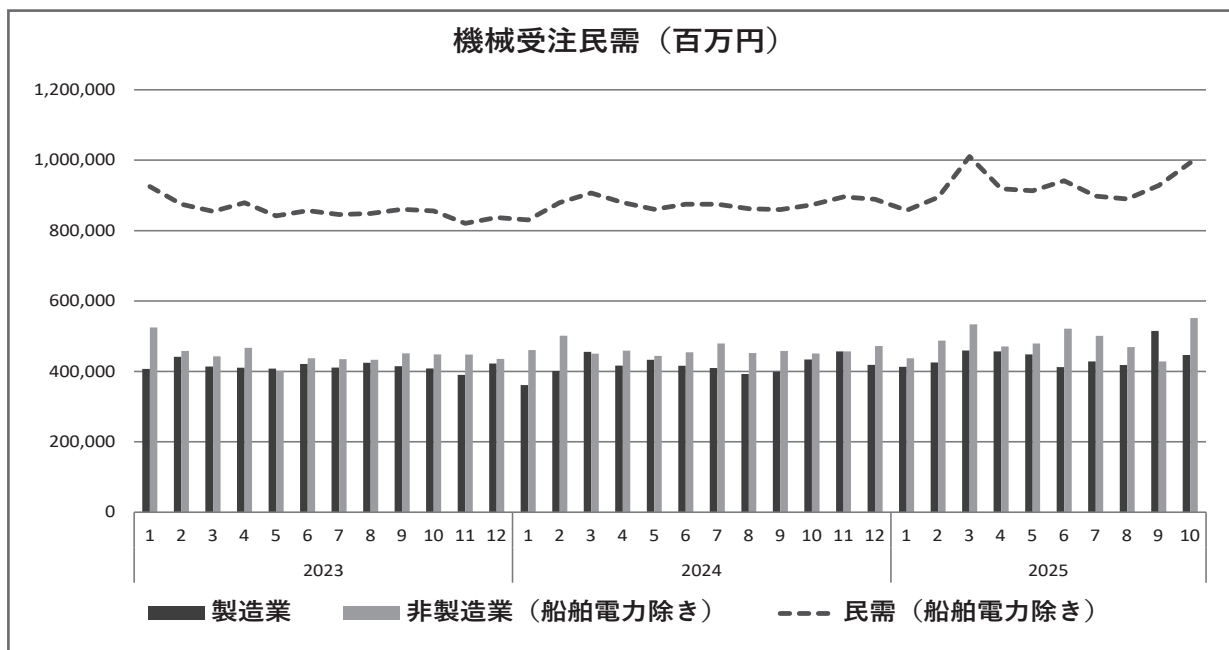
着工建築物面積は2カ月連続で8千㎡超となり、改正建築物省エネ法施行以前の水準に戻りつつある。特に居住用は、駆け込み需要があった3月を除くと8カ月ぶりに5千㎡台を回復した。非居住用では鉱工業関連が堅調で、製造業の設備投資需要が衰えていないことがわかる。



出所：国土交通省「建築着工統計調査報告」

## 設備投資

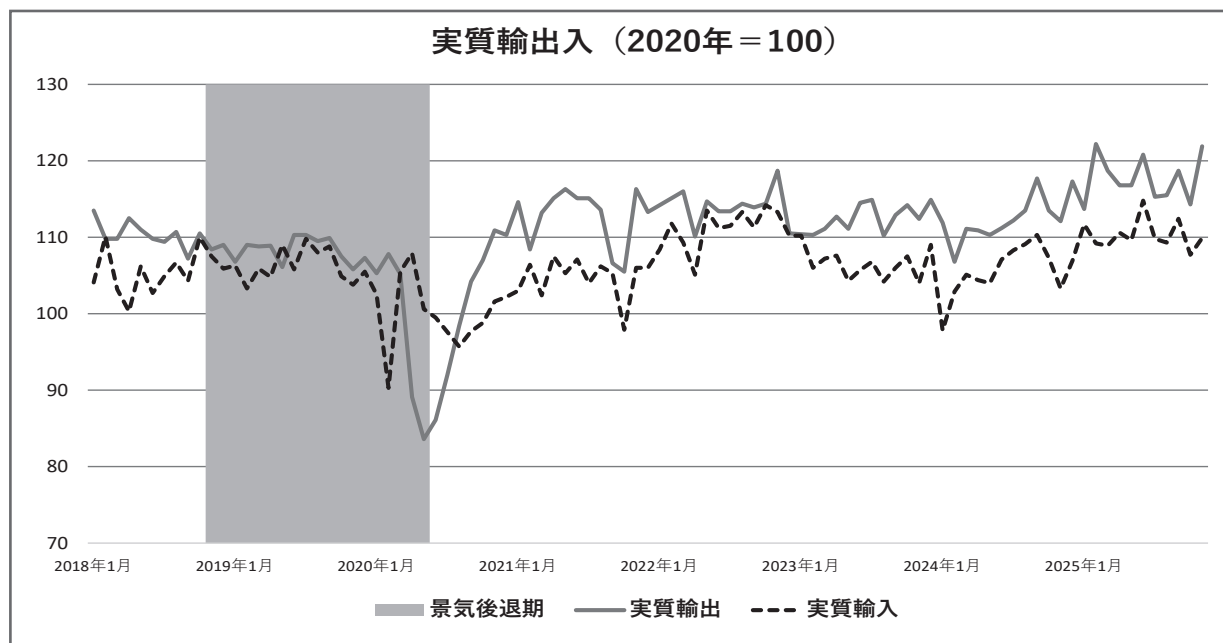
設備投資の先行指標である機械受注の「民需（船舶・電力除き）」は、2カ月連続で大きく改善している。3カ月移動平均でも5カ月ぶりの増加となり、基調判断は上方修正されて「持ち直しの動きが見られる」となった。2025年度は非製造業を中心に投資が活発化しつつある。外需も3カ月移動平均でみれば回復基調にあることから、今後の動向に期待がもてる。



出所：内閣府 経済社会総合研究所「機械受注統計」

## 外需

11月の輸出は前月比7.6ポイントと大幅に上昇した。貿易統計をみると中国以外、米国・欧州・アジアへの輸出が大幅に上昇している。特に米国向けは8カ月振りの上昇になっており、自動車の台数が8.1%伸びたことが特徴といえよう。一方、中国は政治的な軋轢のなかで輸出の減少が起こっている。減少が大きい品目は非鉄金属であり、製造業の不振なども影響している可能性があるが、今後中国向けの財輸出の動向は注目ポイントになる。

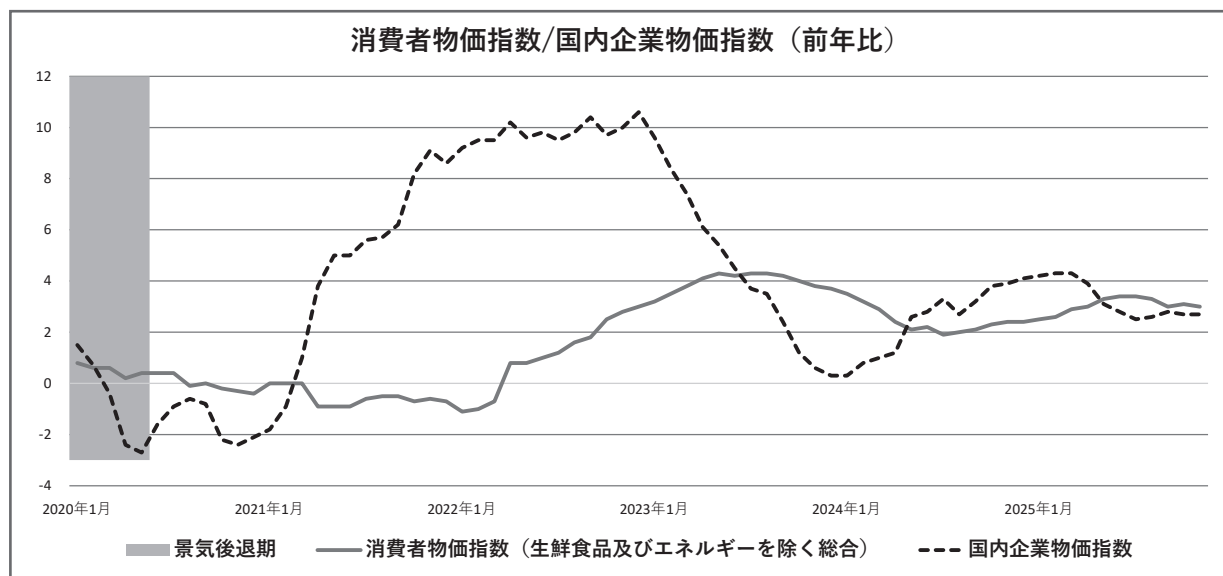


出所：日本銀行「実質輸出入の動向」

## 物価

消費者物価（11月）は、前年比3.0%と8カ月連続で3%台をつけた。また、前月比でも0.2%の上昇となっているが、2025年は毎月前月を上回る推移となっており、消費者の物価上昇感は止まらないと感じる。とりわけ、食料・光熱といった日常生活に直結する費目の寄与度が高いため、上昇感をダイレクトに感じるはずだ。その一方で、消費マインドが改善している状況があり、ある種の「上昇慣れ」が生まれつつあるのかもしれない。上がるという前提のなかで、メリハリをつけて購買を行い、生活防衛だけでなく生活娯楽を両立しているのではないだろうか。

企業物価は、2025年6月以降2%後半で安定推移している。電力などエネルギーや銅など非鉄金属の上昇影響を受けているが、ガソリンなどの値下がりもあり全体としては落ち着いている。また、輸入物価が契約通貨ベースで下落が続いており、為替影響はあるものの円ベースでも落ち着いた動きとなっている。原油の低下などの恩恵も大きい。今後は、国際商品市況や輸入物価の動向次第であるが、ある程度緩やかに低下傾向に向かうものと考えている。



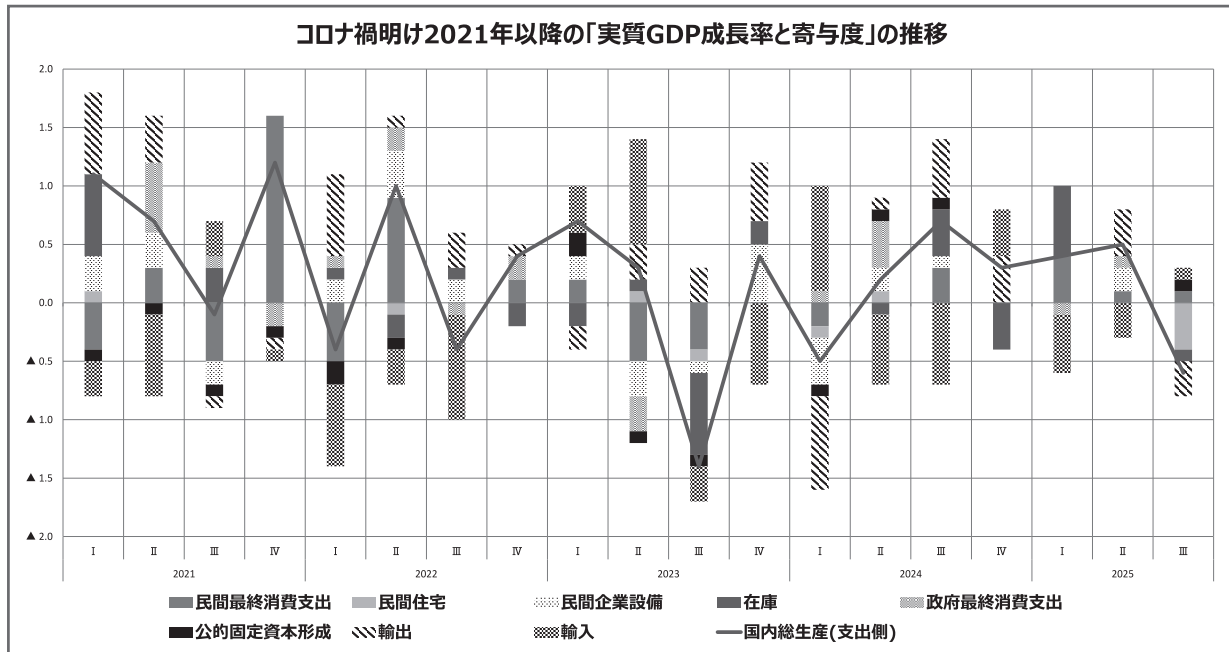
出所：総務省統計局「消費者物価指数」、日本銀行「国内企業物価指数」



## 【四半期①:GDP(2次速報値)】

12月に発表された2次速報値では、実質GDPは下方修正され▲0.6%とマイナス幅が拡大した。要因としては民間企業設備が1.0%⇒▲0.2%、公的需要が0.5⇒▲0.0%と低下したことが影響している。また、民間住宅についても▲9.4%⇒▲8.2%とマイナス幅は縮小しているものの、落ち込みが大きい状況に変わりはない。

落ち込みは一時的で、今後回復に向かうという見方が一般的であるが、民間消費と設備投資の動向がカギとなる。消費に関しては、12月のボーナスを含む「賃金水準」と、米価を含む「消費者物価」の動向が注目される。また、設備投資に関しても期待からすると十分な水準には至っていない。政治的な軋轢も高まり、人手不足によるコスト上昇、さらに円安の進行などが心理的な重しになり、企業を慎重な姿勢にしていると考えられる。

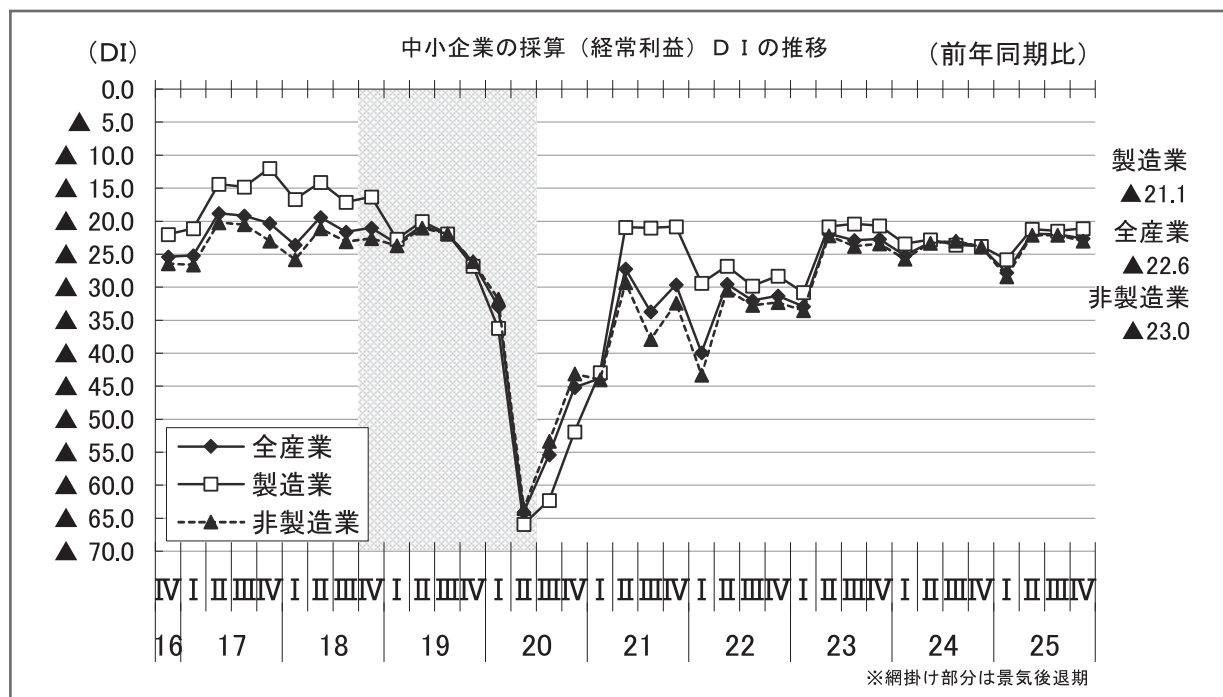
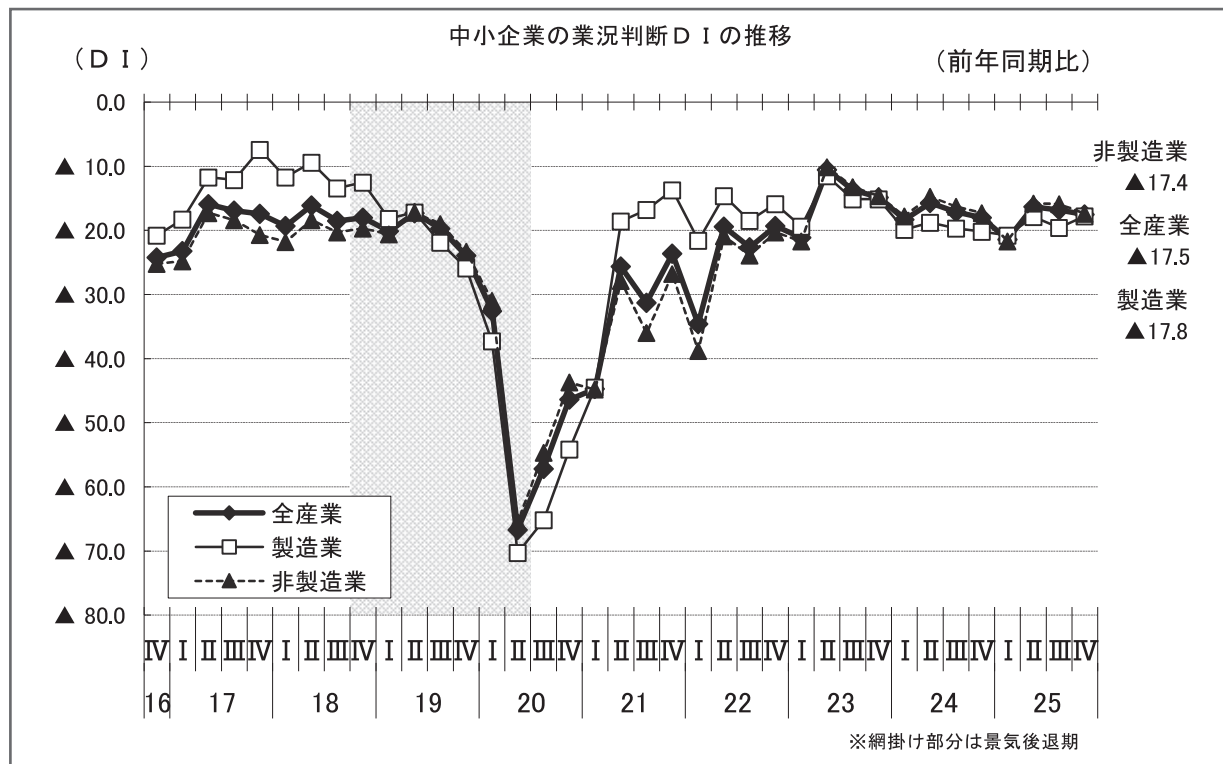


出所：内閣府 経済社会総合研究所「国民経済計算（GDP統計）」

## 【四半期②:中小企業の景気動向】

中小企業基盤整備機構が12月に発表した2025年10－12月期の景況調査によると、業況は2期連続で低下した。製造業は2期ぶりに上昇となったものの、非製造業では2期連続で低下した。製造業では、14業種中9業種が改善し、窯業土石、家具装備品、輸送用機械器具などが改善幅が大きい状況にある。

採算に関しては、2期連続でマイナス幅が拡大している。売上単価・客単価は上昇しているが、原材料・商品仕入単価の上昇幅も大きく、採算改善にはつながっていない。

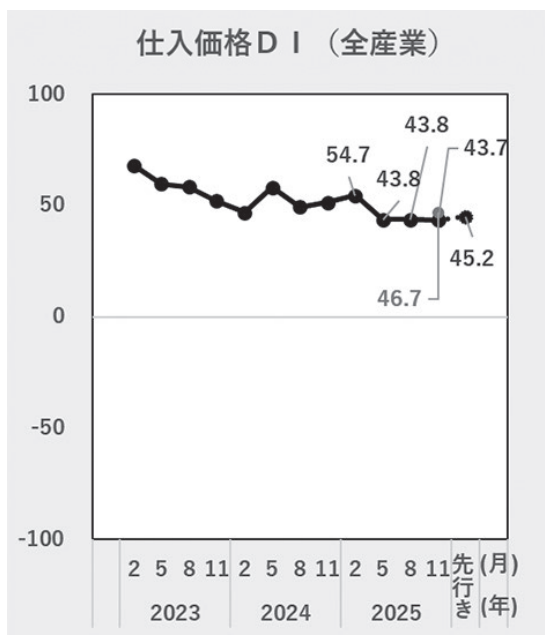
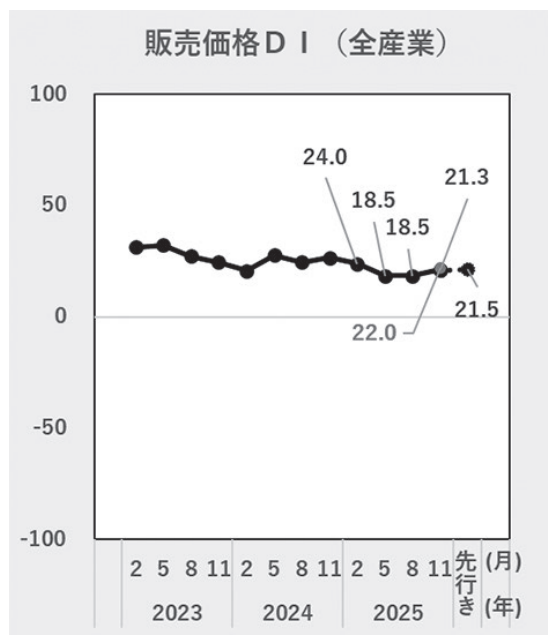
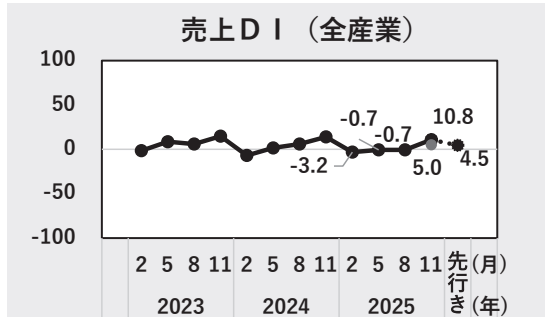
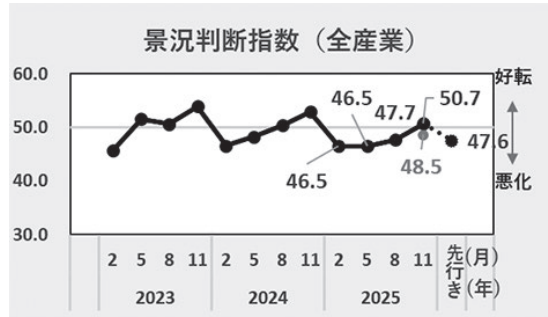


出所：中小企業基盤整備機構「第182回 中小企業景況調査（2025年10－12月期）」

## 【四半期③：中小企業の景気動向】

商工中金景況調査（25年11月調査結果）によれば、全産業の景況は4期振りに50を超えて、改善傾向がうかがえる。製造業・非製造業を問わず「売上」は増加超になり、「販売価格」も上昇超となっている背景があると考えられる。一方、仕入価格は横ばいながら「上昇超」の比率が高く（43.7）、採算の改善は容易ではないようにみえる。

また、業況判断を「業種別」に見た場合、食料品・建設・宿泊飲食の3業種を除く全ての業種で、前回調査比で好転している。食料品や宿泊飲食では食材の値上がりが影響している可能性がある。



| 業種名           | 8月   | 11月<br>[8月時点の先行き] | (11月-8月) | 先行き  | 回答数(11月)  |
|---------------|------|-------------------|----------|------|-----------|
| 全産業           | 47.7 | 50.7[48.5]        | +3.0     | 47.6 | ( 2,210 ) |
| 製造業           | 45.6 | 49.8[47.2]        | +4.2     | 46.8 | ( 1,033 ) |
| 非製造業          | 49.4 | 51.4[49.5]        | +2.0     | 48.4 | ( 1,177 ) |
| 食料品           | 51.5 | 48.0[47.4]        | -3.5     | 46.0 | ( 126 )   |
| 化学            | 46.5 | 49.3[46.5]        | +2.8     | 48.7 | ( 76 )    |
| 鉄・非鉄          | 43.6 | 51.2[44.7]        | +7.6     | 44.2 | ( 85 )    |
| 印刷業           | 45.0 | 51.0[50.0]        | +6.0     | 49.0 | ( 50 )    |
| 金属製品          | 43.9 | 51.5[47.2]        | +7.6     | 43.9 | ( 165 )   |
| はん用、生産用、業務用機械 | 43.6 | 48.7[47.2]        | +5.1     | 48.4 | ( 156 )   |
| 電気機器          | 49.4 | 51.9[48.1]        | +2.5     | 52.5 | ( 81 )    |
| 輸送用機器         | 41.8 | 51.1[48.4]        | +9.3     | 49.2 | ( 131 )   |
| その他製造業        | 46.3 | 47.5[46.8]        | +1.2     | 43.6 | ( 163 )   |
| 建設業           | 50.0 | 49.3[51.3]        | -0.7     | 50.0 | ( 70 )    |
| 卸売業           | 47.1 | 47.9[46.4]        | +0.8     | 45.2 | ( 336 )   |
| 小売業           | 49.2 | 52.2[49.2]        | +3.0     | 51.7 | ( 180 )   |
| 運輸業           | 50.0 | 53.7[51.3]        | +3.7     | 48.5 | ( 325 )   |
| 飲食・宿泊         | 55.8 | 55.4[52.7]        | -0.4     | 51.0 | ( 101 )   |
| 情報通信業         | 45.5 | 46.3[53.0]        | +0.8     | 46.4 | ( 27 )    |
| その他非製造業       | 49.4 | 52.5[49.4]        | +3.1     | 49.6 | ( 138 )   |

(注) その他製造業は紙・パルプ、繊維、窯業・土石、木材・木製品を含む。その他非製造業は不動産・物品賃貸業、サービス業を含む。

出所：商工中金景況調査2025年11月調査結果（定例分）

（商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛）

# 2025－2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

## 目次

### 第一部 2025-2030年 世界と日本はこう変わる

- 第1章 ここ30年の経済停滞の理由は何か
- 第2章 未来を占うキーワード
- 第3章 2025－2030年日本はこう変わる

### 第二部 経営の論点（概論）

- 第1章 論点1：企業のあり方
- 第2章 論点2：供給サイドの視点
- 第3章 論点3：需要サイドの視点
- 第4章 論点4：いまこそ「業界の変革」が必要である

### 第三部 経営の論点（各論）

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

### 第四部 中小企業「経営の針路」



定価：1,760円（本体1,600円＋税10%）

## 筆者略歴（肩書は発行当時）



株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー

一般財団法人 商工総合研究所専務理事

青木 剛

著書：「経営者の条件」（同友館）、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」（同友館）、  
「中小企業のためのサステナブルファイナンス」（商工総合研究所）、「入門 事業性評価と課題  
解決型営業のスキル」（商工総合研究所）

講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融 推進の壁をどう乗り越える  
か」「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご購入  
お問合せ

発行：一般財団法人 商工総合研究所

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  
<https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html>

TEL:03-6810-9361(代)

発売：株式会社同友館



好評発売中

# 図説 日本の中小企業 2025／2026

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5 版 103 ページ 定価 1,100 円（本体 1,000 円＋税 10%）

ISBN978-4-901731-48-5 C2034 ￥1000E

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」 わが国の供給制約

- ・供給制約の要因分析とその弊害
- ・供給制約克服に向け企業がなすべきこと

### 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 他

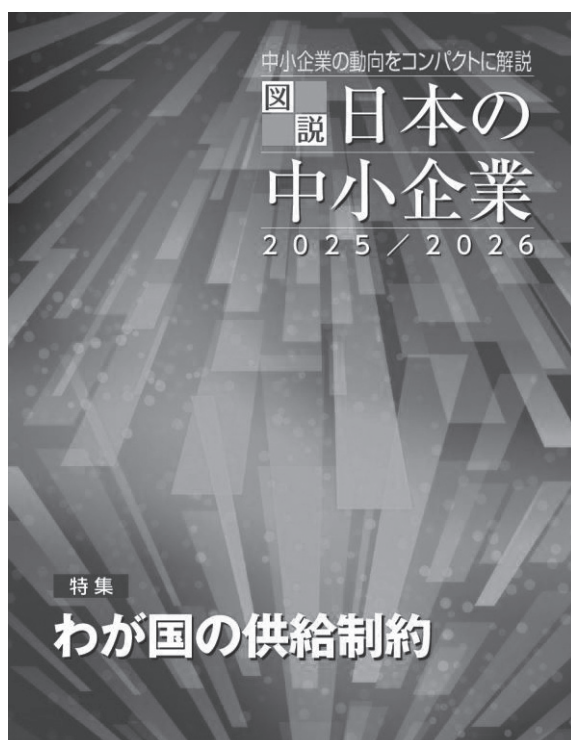
### 第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

### 第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 生産性 他

### 中小企業関連統計資料



——— 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(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867



## わが国製造業アジア現地法人の域内調達

わが国製造業の海外現地法人数は2023年度現在10,173あり、全産業ベースの法人数の4割以上を占める。その売上高は167.5兆円にのぼり、同年度のわが国製造業の国内売上高447.5兆円（財務省「法人企業統計年報」）と比較しても、海外現地法人はわが国製造業の経済活動において大きな役割を果たしていることが窺える。なかでも在アジア現地法人の販売額が88.3兆円と半分以上を占めている。

アジアにある製造業現地法人が生産した製品の販売先の構成比をみると、2023年度現在、所在国（以下現地）が53.8%、アジア域内が24.6%、域外が5.9%、日本が15.7%となっている。2000年以降の推移をみると、現地向けは概ね5割台での上下動を繰り返し安定している。アジア域内は2000年度の17.4%が2023年度は24.6%に高まった。一方、アジア域外は同じ期間で9.1%→5.9%に低下した。日本への販売は2000年度の24.7%から上記数値まで低下した。海外現地法人による製品販売は現地向けを中心としつつ、アジア他国への展開を強めており、マーケットとしての日本の重要性は相対的に低下している。

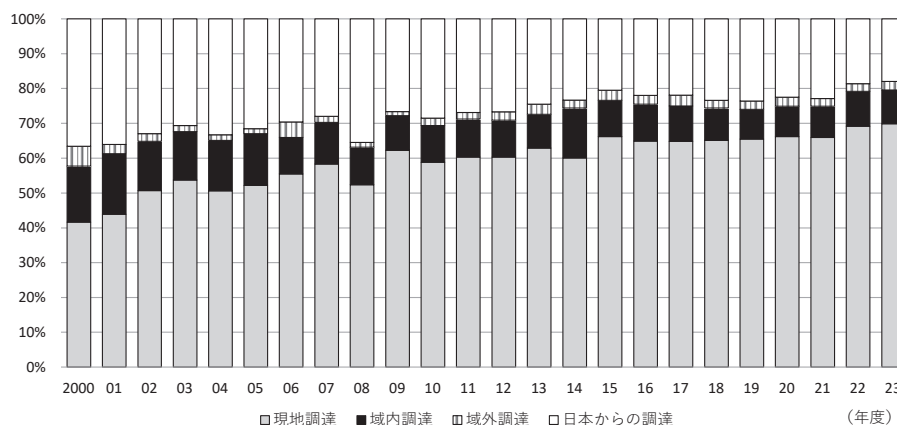
これに対し、原材料や部品の調達に関しては現地調達の割合が一貫して上昇傾向にある（図表）。2000年度時点では現地調達が41.6%、日本からの調達が36.6%とこの両方で8割近い原材料や部品をまかなっていた。その後現地調達割合は2010年度58.8%、2020年度66.2%と上昇し、2023年度は69.9%に達した。この間、日本からの調達割合は2010年度28.5%、2020年度22.5%、2023年度18.0%となり、2000年度からは半分に低下した。域内調達の割合も低下傾向で、2000年度の16.1%から2023年度は9.7%まで低下した。

このように、製造業のアジア現地法人は販売面では域内レベルで、調達面では現地レベルで現地化の傾向を強めている。調達面でより現地化が進んだ背景として、生産コストの一層の低減を図る観点からバリューチェーンそのものの現地化を進めたことがあろう。原材料・部品調達に際し地場メーカーのレベルアップが進んだことと、現地の国内系列外企業の日系現地法人との取引強化が進んだことがこれを可能にしたと考えられる。

アジアでの現地法人の活動は、域内で最適な国にバリューチェーンを集約したうえで、アジア域内をマーケットとする販売体制を構築していく流れにあるとみられる。わが国からの原材料・部品供給は、可視化・自動化しにくい高度な技術を要するものに限定されていく可能性が高いだろう。

（商工総合研究所 調査研究室長 江口政宏）

在アジア製造業現地法人の調達額構成比



（資料）経済産業省「海外事業活動基本調査」各年度版

（注）現地は現地法人所在国、域内は所在国と日本を除くアジア、域外はアジアと日本以外

|                            |               |   |
|----------------------------|---------------|---|
| 次号<br>予告<br>[2026年<br>2月号] | <b>巻 頭 言</b>  | 持続的な賃上げを可能にするもの<br>武蔵大学学長 高橋徳行                  |
|                            | <b>論 文</b>    | 日本的長寿企業に学ぶ中小企業の存続<br>静岡文化芸術大学文化政策学部教授 曾根秀一      |
|                            | <b>論 文</b>    | 企業の協力会社組織に所属した中小企業の分析<br>甲南女子大学非常勤講師 奥田浩二       |
|                            | <b>中小企業の目</b> | 70 歳からの挑戦<br>株式会社協立製作所代表取締役会長 高橋日出男             |
|                            | <b>論 壇</b>    | のれんの償却・非償却に伴う中小企業への影響<br>株式会社大和総研金融調査部研究員 藤野大樹  |
|                            | <b>経 済</b>    | 日本の経済展望（2026 年 2 月）<br>商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛 |
|                            | <b>STREAM</b> | インバウンド向け消費税免税制度改正の概要と活用<br>商工総合研究所主任研究員 川島宜孝    |

## 編集後記

▶新年、あけましておめでとうございます。本年も中小企業に関するさまざまな研究テーマを掲載してまいりますので、ご愛読のほどよろしくお願いいたします。

▶本年最初の論文は、「対話」をテーマにした金融経営研究所山口所長の論文です。ビジネスの世界では、「顧客との対話」だけでなく、「上司や部下との対話」は不可欠です。今回は特に地域金融機関の対話について豊富なご見識をもとに論じていただきましたが、金融機関で対話ができているのは1割程度ようです。「対話」の概念や重要性を改めて認識する機会と

なれば幸いです。

▶また、昨年実施した組合実態調査の結果についても掲載しております。1954 年から続いている中小企業組合に関する貴重な調査なので、ぜひ参考にしてください。

▶財団からのお知らせです。2 月 5 日(木) 第 11 回商工総研セミナー「中小企業の価格転嫁と組合の役割発揮」を開催します。ウェビナー（無料）ですので、どなたでも参加いただけます。多数のご参加をお待ちしております。

(J 小林)

## 商工金融 2026年1月号(第76巻第1号 通巻890号)

発行日 2026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 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

## 第11回商工総研セミナー (zoomオンラインセミナー)

# 中小企業の価格転嫁と組合の役割発揮 — 団体協約や共同事業の取組事例を通じ 組合の活性化を考える —

開催日時

2026年2月5日(木)  
14:00~16:00

参加費

無料

### 登壇者紹介

#### 黒瀬直宏氏 特定非営利活動法人アジア中小企業協力機構理事長

専門は中小企業論（理論、歴史）、中小企業政策論、アジア中小企業論。専修大学商学部教授、嘉悦大学ビジネス創造学部教授等を経て、2017年より現職。博士（経済学）。中小企業の取材に基づく理論構築を得意としている。著書：『複眼的中小企業論～中小企業は発展性と問題性の統一物～第2版』（単著、同友館2018年）など多数。



#### 中村武史氏 敦賀市管工事協同組合理事／株式会社中村住設代表取締役

2018年株式会社中村住設代表取締役就任。2017年より敦賀市管工事協同組合理事就任。組合では、開発委員会（青年組織）担当理事を中心に活動。福井県敦賀市のライフライン（特に上下水道）を守る為に、維持・更新及び工事・改修の安全を含めた技術向上、業界若手育成や管工事業についての認知度向上等、地域に根差した活動を信条にしている。



#### 泰楽秀一氏 日本自動車車体整備協同組合連合会副会長／ 株式会社杉戸自動車代表取締役社長

埼玉県杉戸町にて自動車钣金塗装を中心に地域密着で自動車整備業を経営。2代目として平均年齢34才の若いスタッフと共に総勢28名でお客様のトータルカーライフを支えている。また、組合活動においては、30代から青年部活動をスタートさせ、現在は連合会で副会長兼団体協約や交渉担当委員会の委員長として組合内の価格転嫁に関する事業を推進している。



右の二次元コードまたは弊所ホームページからお申込みください。

<https://www.shokosoken.or.jp> 「商工総研セミナー」をクリック

主催：一般財団法人商工総合研究所

共催：全国経済事業協同組合連合会

後援：独立行政法人中小企業基盤整備機構、商工中金、  
全国中小企業団体中央会、商工中金全国ユース会



# 商工総研