

# 組合実態調査(ダイジェスト版)

---

2020年6月

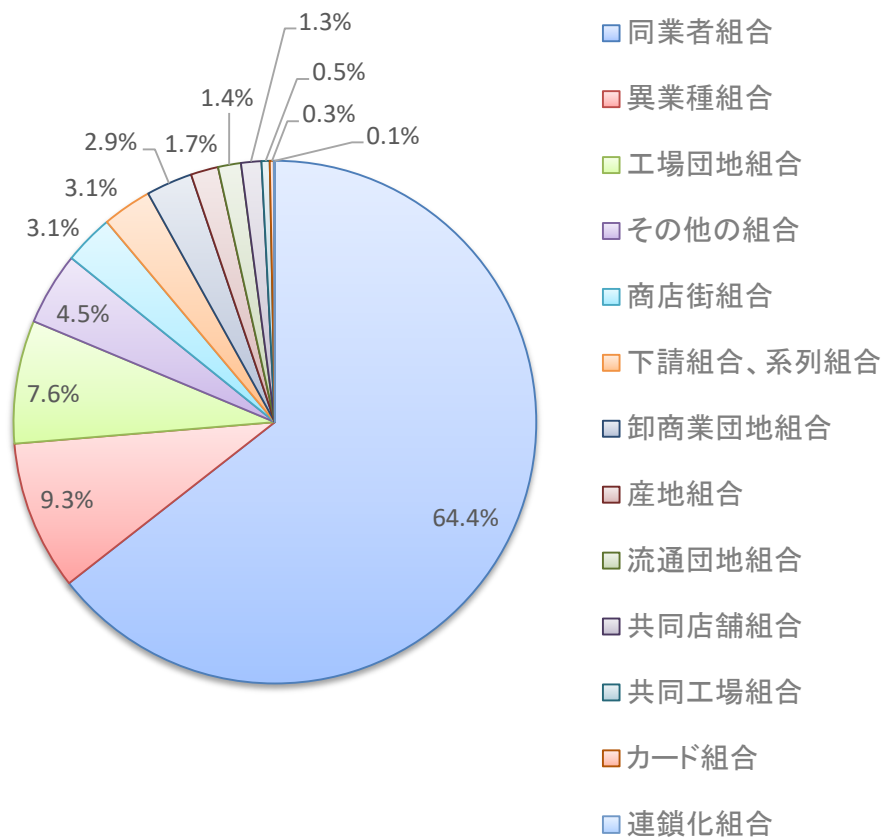
株式会社商工組合中央金庫

- わが国経済は、少子・高齢化、グローバル化、空洞化と集積の縮小、IT・AIの進化等構造的な変化に直面しています。また、足元では新型コロナウイルス感染症の拡大や、甚大な台風被害等の自然災害も発生しており、中小企業を取り巻く環境は厳しく、かつ、めまぐるしく変化しています。
- こうしたなか、中小企業組合は、中小企業の企業価値向上を面的にサポートするための組織体として、従来にも増して多様な役割を果たすことが期待されています。
- そこで商工中金は、外部環境等の変化が組合活動に及ぼす影響や、組合の現状等について、その実態を把握し、商工中金の金融及び経営支援サービス等の向上を目的に、一般財団法人商工総合研究所との共同による組合実態調査を実施いたしました。本資料「組合実態調査（ダイジェスト版）」は、調査結果のうち、特に組合の抱える課題に関する調査結果を抜粋して作成しておりますので、組合における施策立案の参考としていただければ幸いです。
- なお、新型コロナウイルス感染症への対応にあたって、取り分け中小企業においてはIT化への取組みや慢性的人手不足の解消等が課題であると考えられます。取り組むべきテーマの中でも、特に「IT化・AI活用支援」や「防災・BCP」等については、他の組合の検討状況等を踏まえ、導入をご検討ください。
- 末尾には商工中金のサポートメニュー例、および取組み事例を掲載しております。ご興味のある項目については、商工中金の担当者にお問い合わせください。

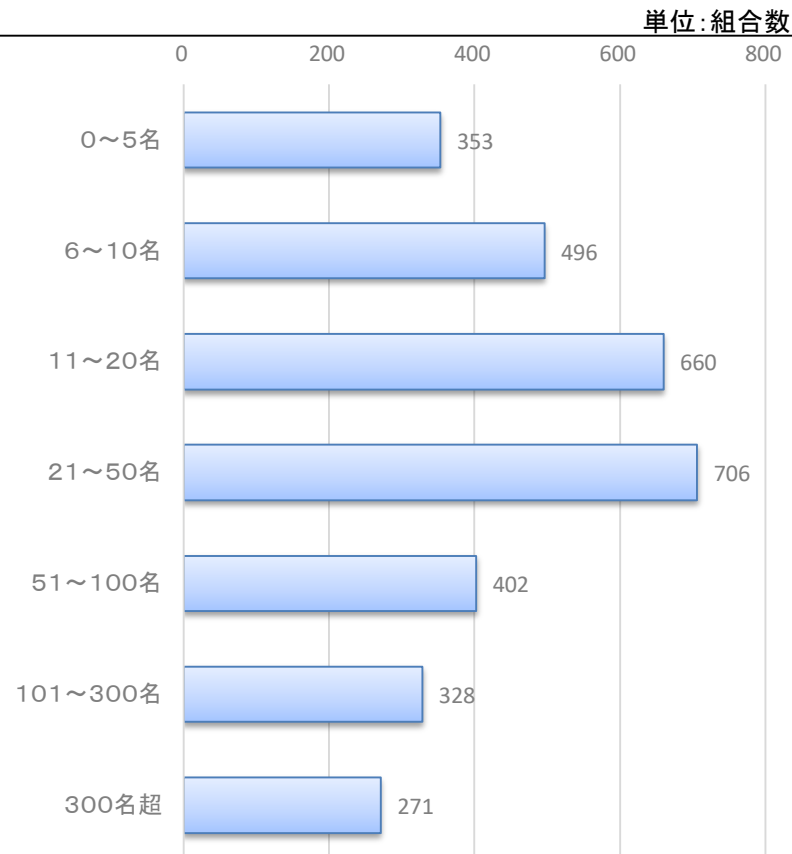
# (調査結果) 組合実態調査にご協力頂いた組合

- 6,614組合にアンケート調査への協力を依頼し、**3,261組合**から回答（回答率49%）
- 回答いただいた協同組合の組合形態は同業者組合が最も多い（64.4%）
- 組合員数の規模は様々。

問1. 組合の形態（有効回答3,177組合）



（属性）組合員数（3,216組合）

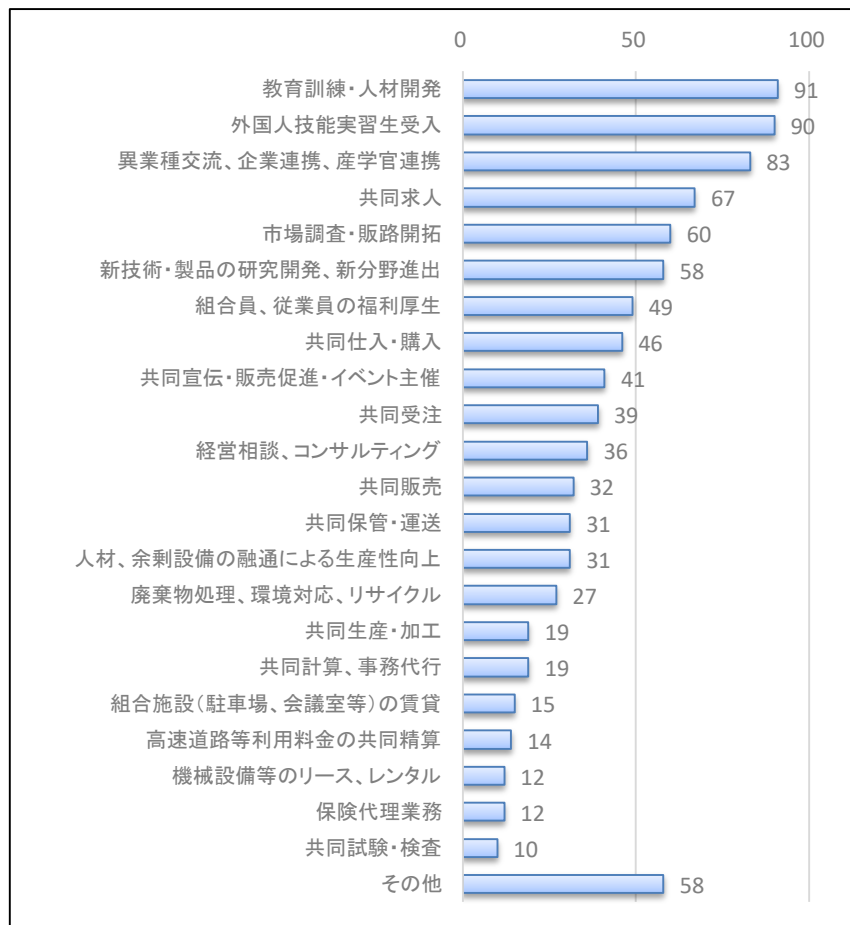


# (調査結果) 組合事業について

- 今後新たに取り組みたい事業として、教育訓練・人材開発、外国人技能実習生受入を挙げた組合が多い。
- 一方で最近5年間で縮小・廃止した事業では、資金の貸付、手形割引事業が最多。

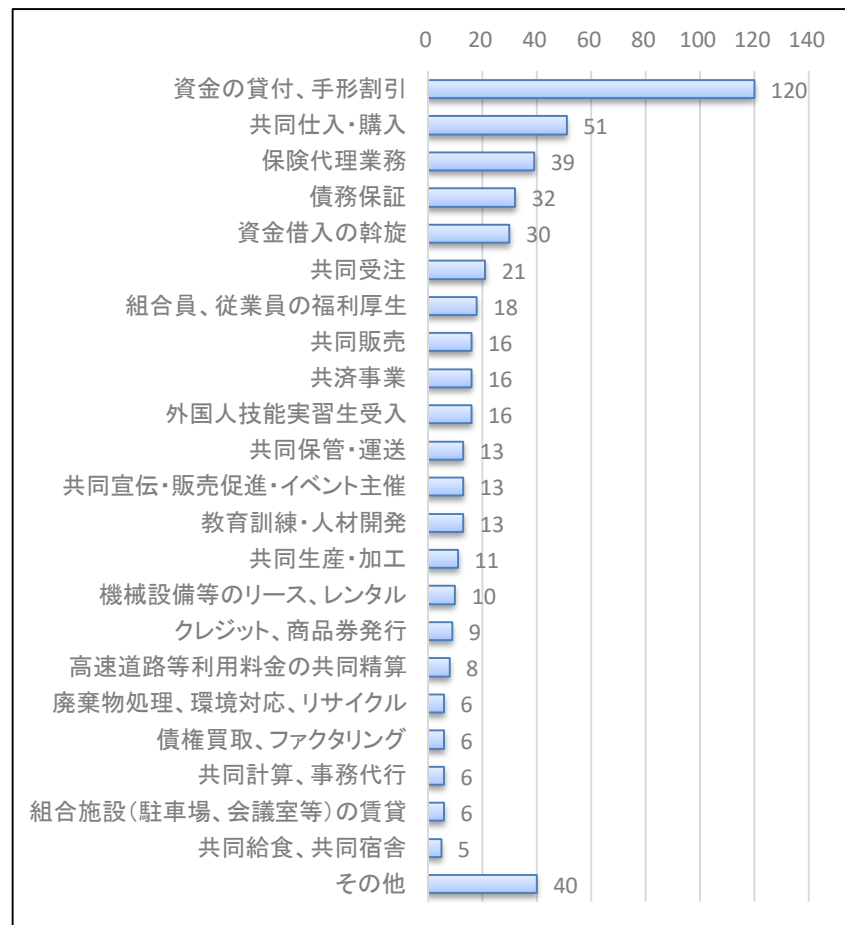
## 問5. 今後新たに取り組みたい事業(有効回答554組合)

(31項目の中から選択) 単位:回答数



## 問5. 最近5年間に縮小・廃止した事業(364組合)

単位:回答数

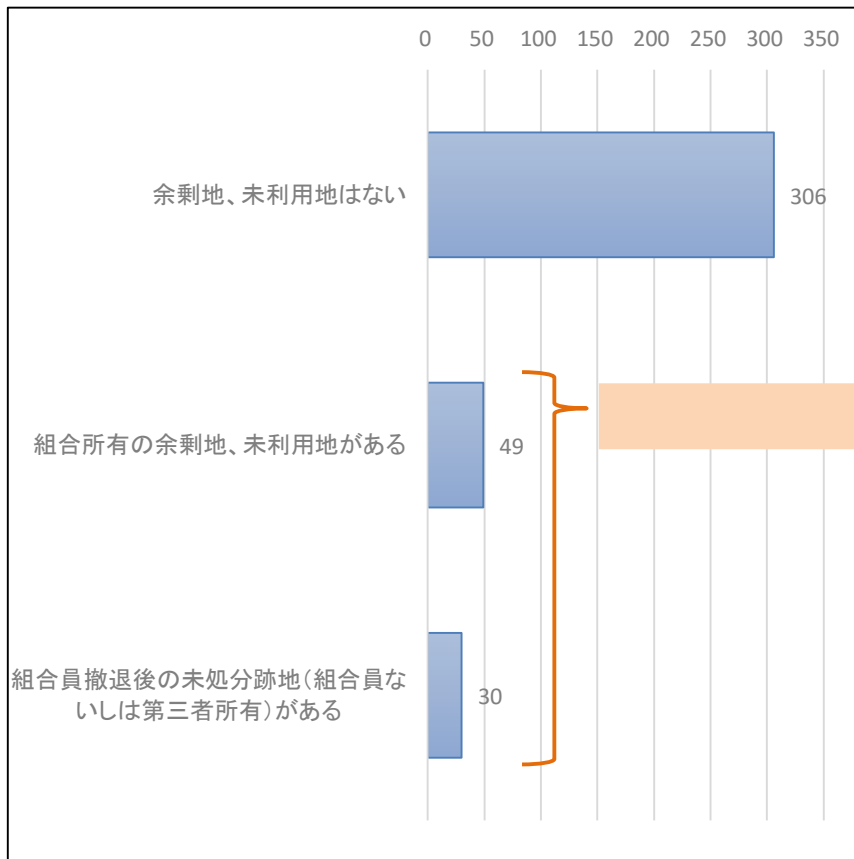


# (調査結果) 団地組合の余剰地等の状況

- 回答のあった団地組合378組合のうち2割が余剰地・未利用地・未処分跡地を抱えている。
- 余剰地等の運用については、賃貸等有効活用が最も多く、次いで売却方針が多い。

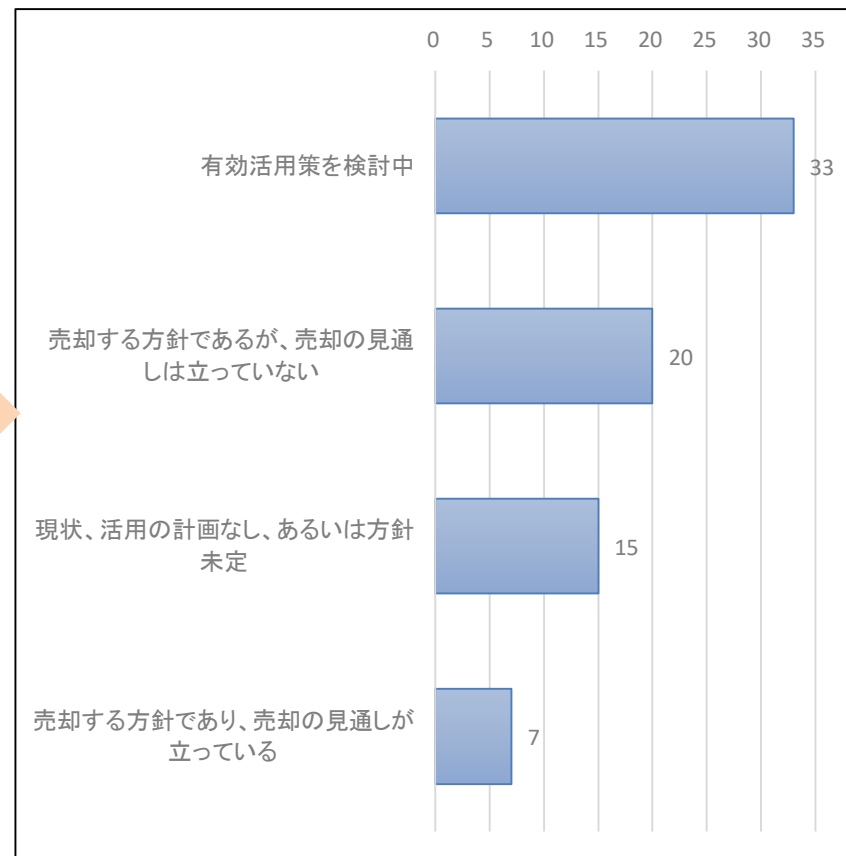
## 問8. 団地組合の余剰地の状況(有効回答378組合)

(2つ以内を選択) 単位: 回答数



## 問8. 余剰地・未利用地・未処分跡地の活用方針(71組合)

(複数回答) 単位: 回答数

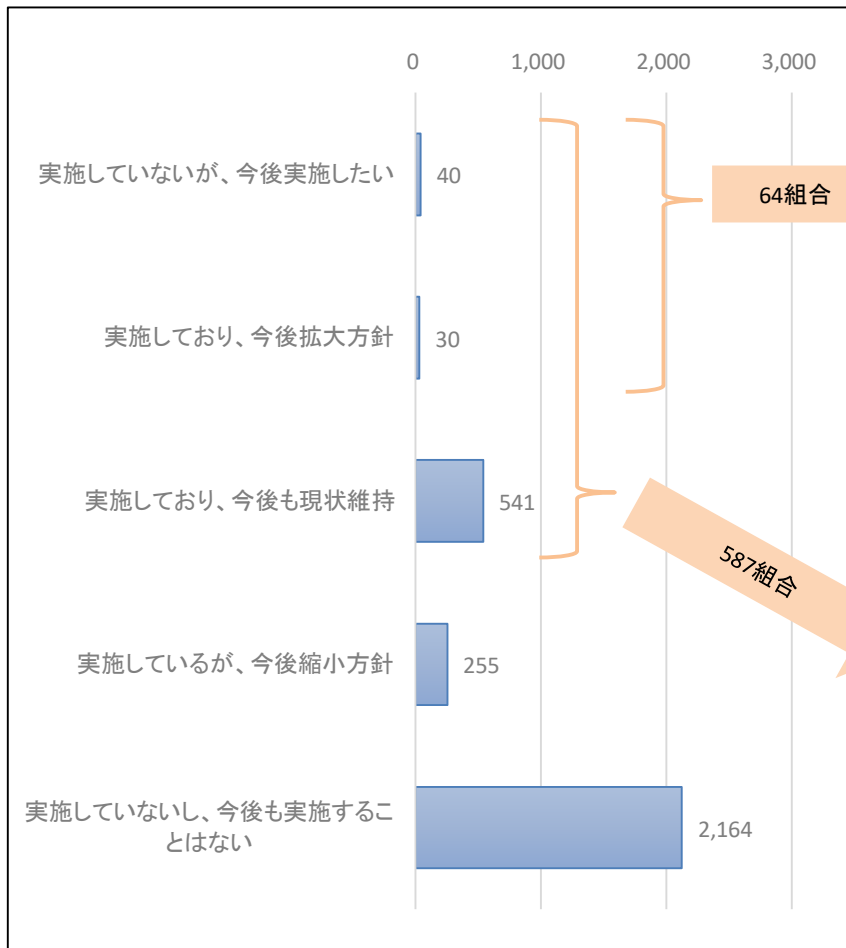


# (調査結果) 金融事業の実施状況

- 金融事業の拡大や、新たに実施する組合は、全体の2%程度。
- 金融事業活性化の取組みとしては、金利・手数料の引下げや簡素化等手続きの見直しなどが挙げられた。

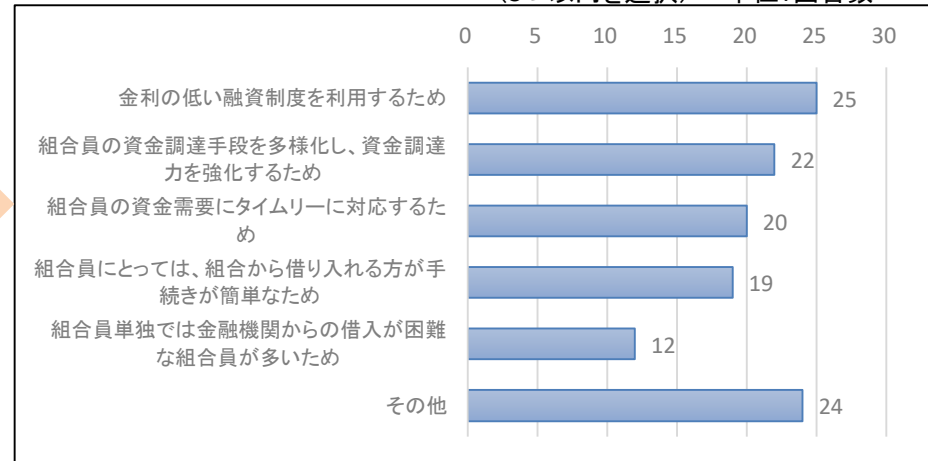
## 問9. 金融事業の実施状況(有効回答3,030組合)

単位:組合数



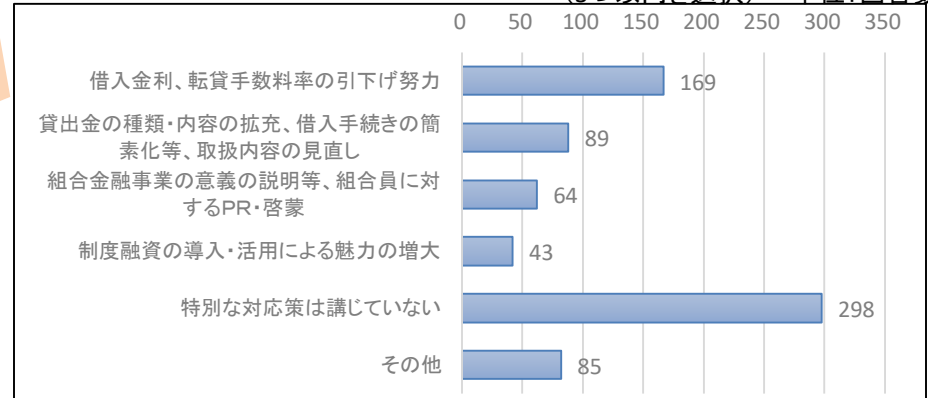
## 問10. 拡大もしくは新たに実施する理由(64組合)

(3つ以内を選択) 単位:回答数



## 問11 金融事業活性化のための取組み(587組合)

(3つ以内を選択) 単位:回答数

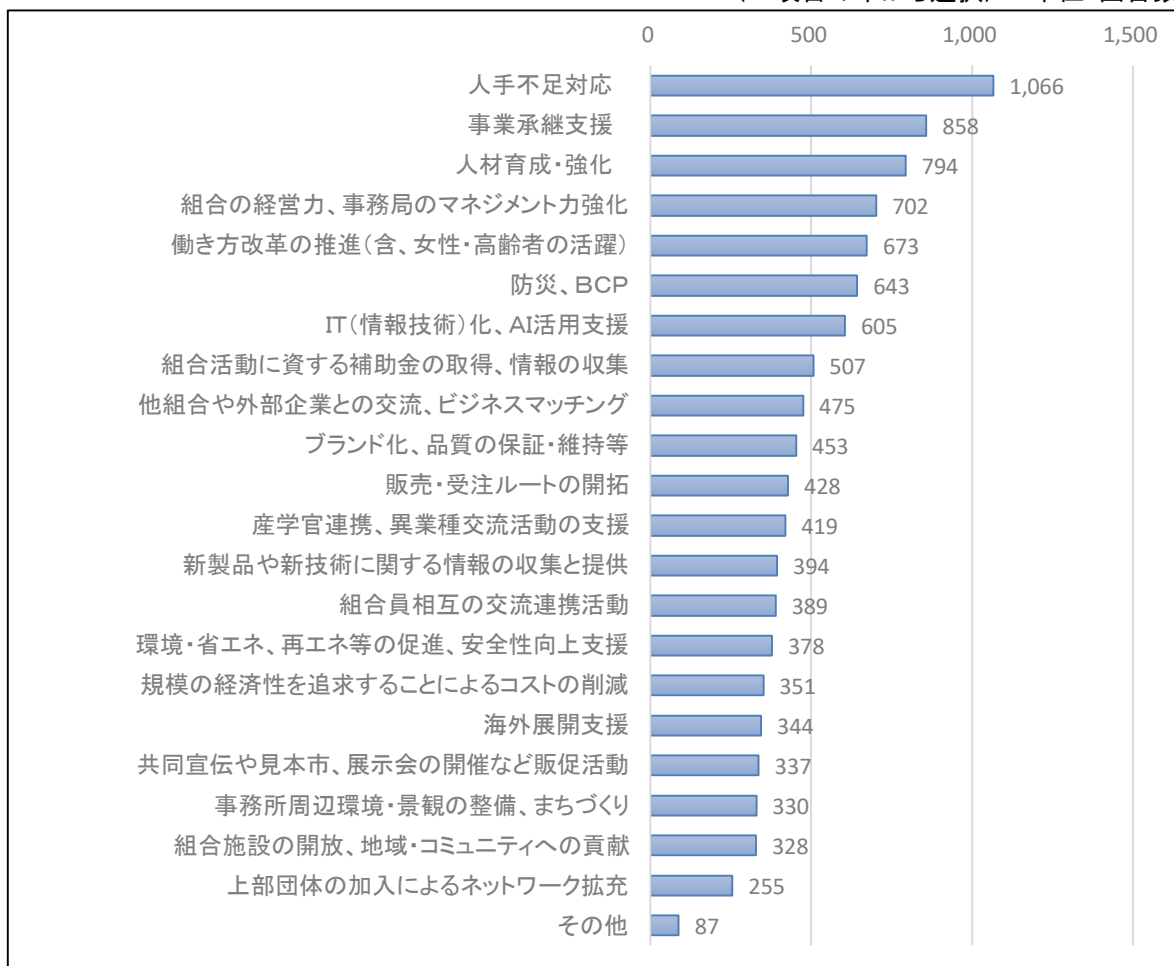


# (調査結果) 組合活動の課題と今後の方針

- 今後求められる組合員支援として、「人手不足対応」「事業承継支援」など「人」に関するテーマが重視されている
- 組合員支援推進上の課題として、「専門性の高い人材の不足」「組合財政を踏まえた予算制約」が挙げられた。

## 問16. 今後求められる組合員支援(有効回答2,957組合)

(22項目の中から選択) 単位: 回答数



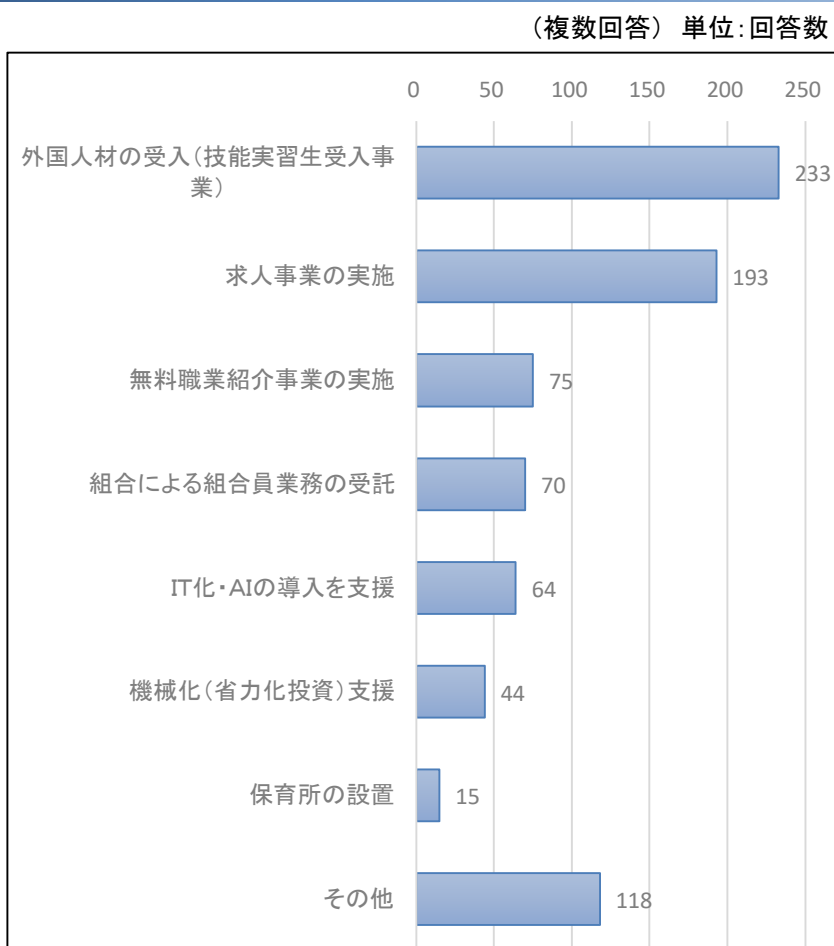
## 問18. 今後求められる組合員支援の中で最も重視するもの 上位5項目 (2,008組合)

組合員相互の交流連携活動	26.8%
人手不足対応	16.0%
人材育成・強化	8.0%
組合活動に資する補助金の取得、情報の収集	5.9%
販売・受注ルートの開拓	5.3%

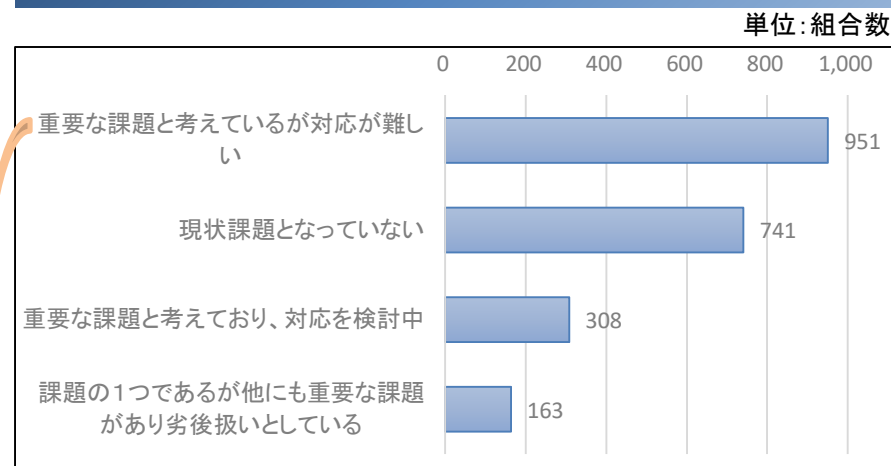
# (調査結果) 人手不足対応について

- 「外国人材の受入」を実施している組合が最も多く、次いで「求人事業」となっている。
- 「人手不足対応」を重視しつつも対応が難しい理由は、「人材、ノウハウ不足」が最も多い。

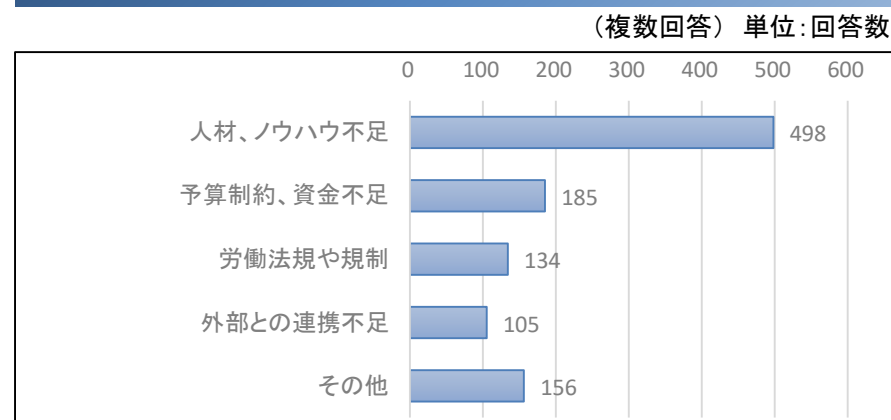
問19. 人手不足対応として実施している取組み  
(有効回答601組合)



問19. 人手不足対応を実施しない理由(2,163組合)



問19. 重要な課題と考えているが対応が難しい理由(802組合)

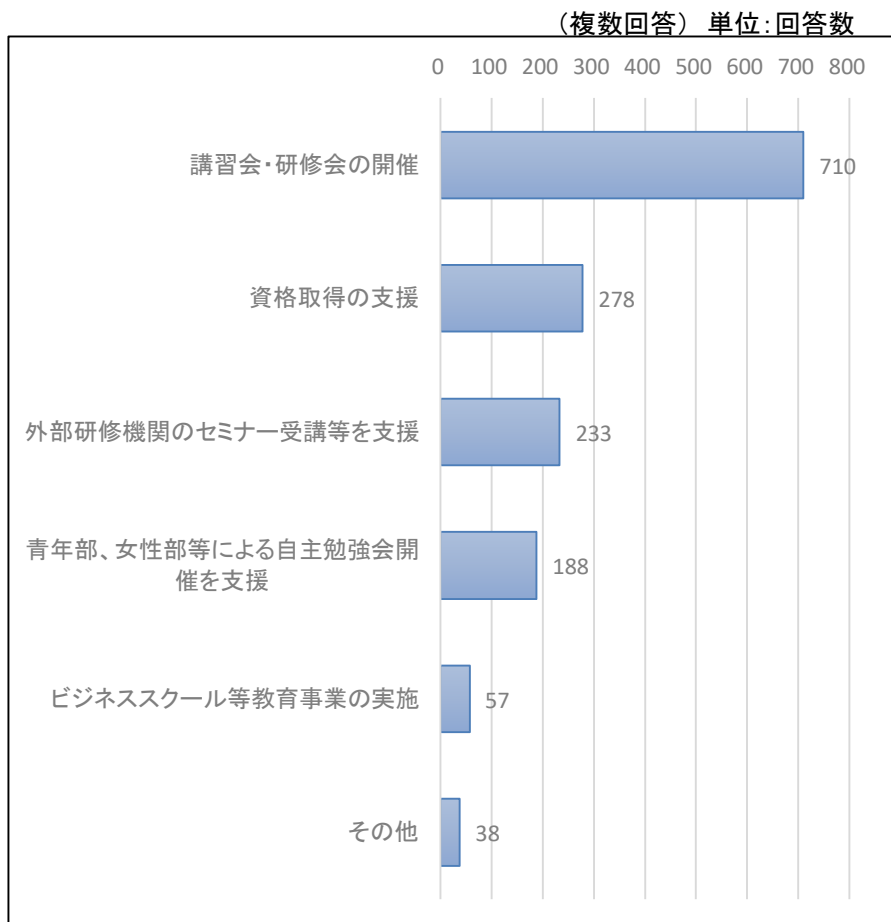




# (調査結果) 人材育成・強化対応について

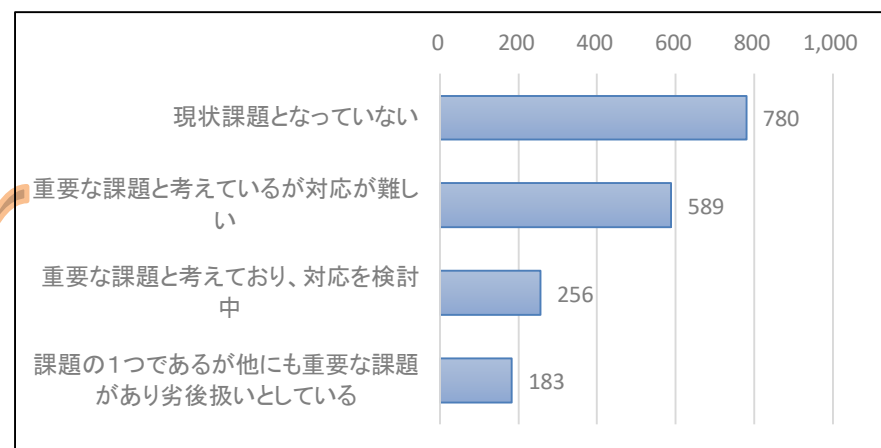
- 「人材育成・強化対応」を実施している組合は893組合。「講習会・研修会の開催」が最も実施されている。
- 「人材育成・強化対応」を重視しつつも対応が難しい理由は、「人材、ノウハウ不足」が最も多い。

問20. 人材育成・強化対応として実施している取組み  
(有効回答893組合)



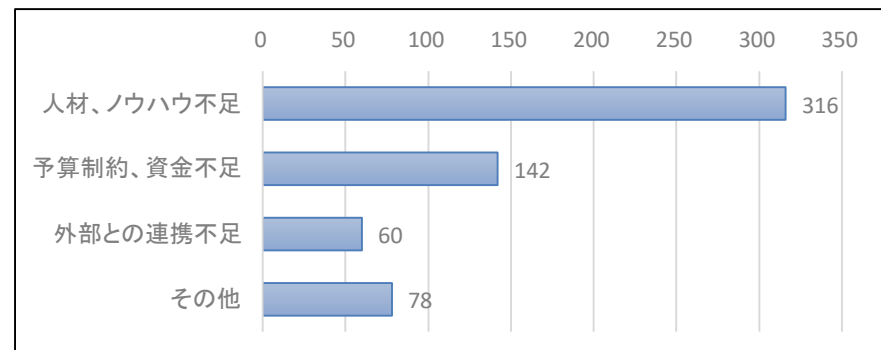
問20. 人材育成・強化対応を実施しない理由(1,808組合)

単位: 組合数



問20. 重要な課題と考えているが対応が難しい理由(475組合)

(複数回答) 単位: 回答数

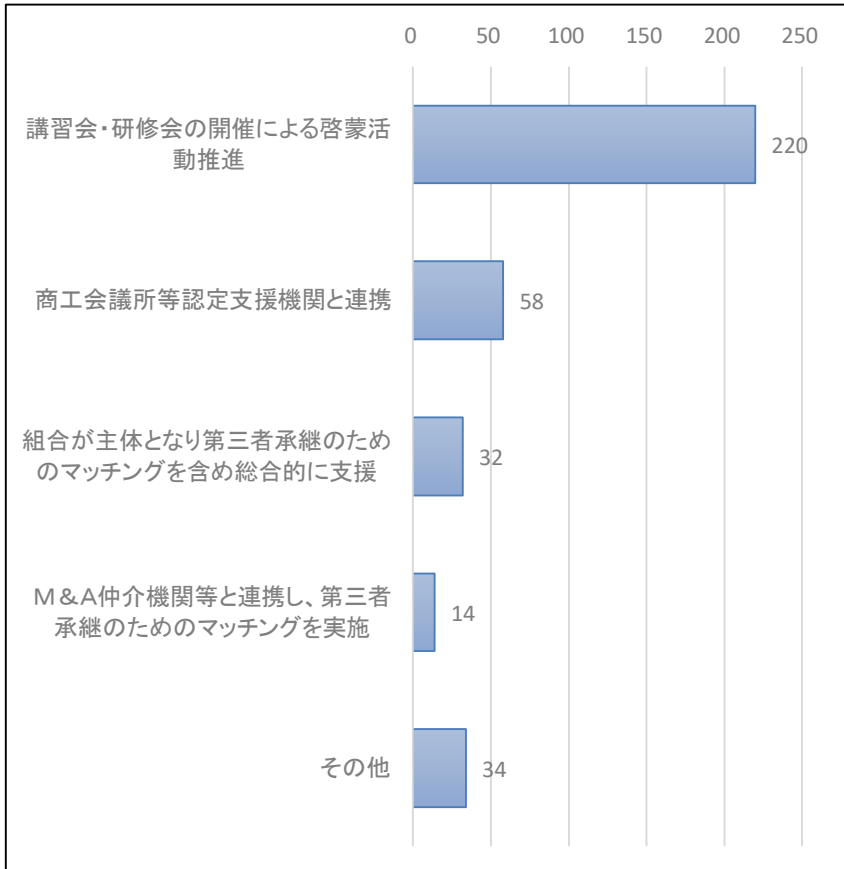


# (調査結果) 事業承継支援対応について

- 「事業承継支援対応」を実施している組合は302組合。「講習会・研修会の開催」が最も実施されている。
- 「事業承継支援対応」を重視しつつも対応が難しい理由は、「人材、ノウハウ不足」が最も多い。

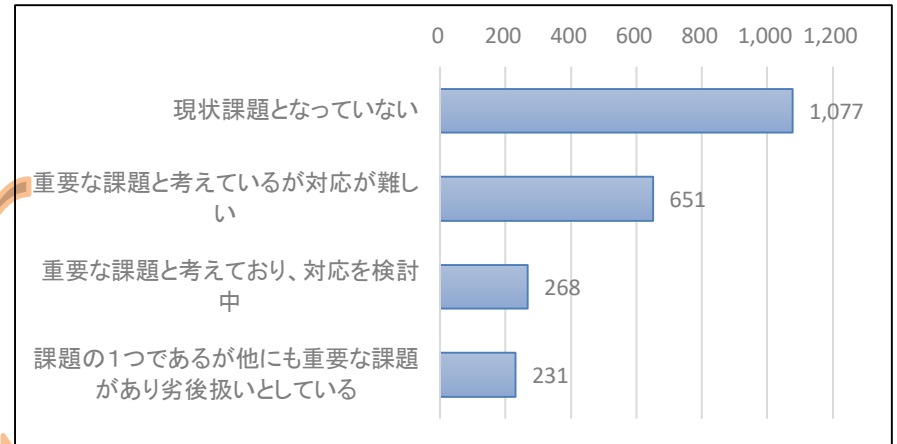
## 問21. 事業承継支援対応として実施している取組み (有効回答302組合)

(複数回答) 単位: 回答数



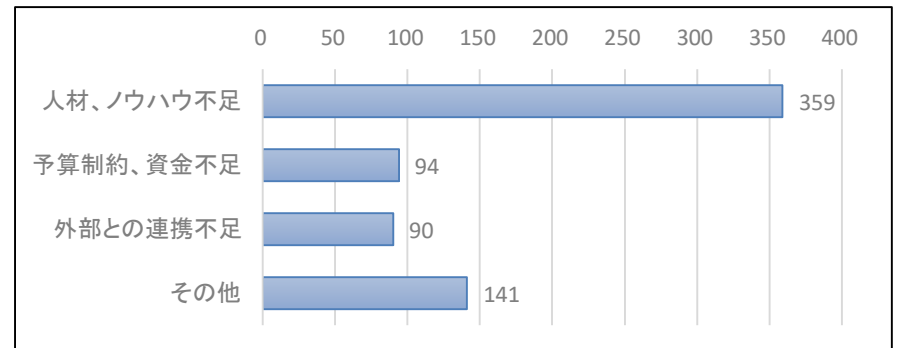
## 問21. 事業承継支援対応を実施しない理由(2,227組合)

単位: 組合数



## 問21. 重要な課題と考えているが対応が難しい理由(548組合)

(複数回答) 単位: 回答数

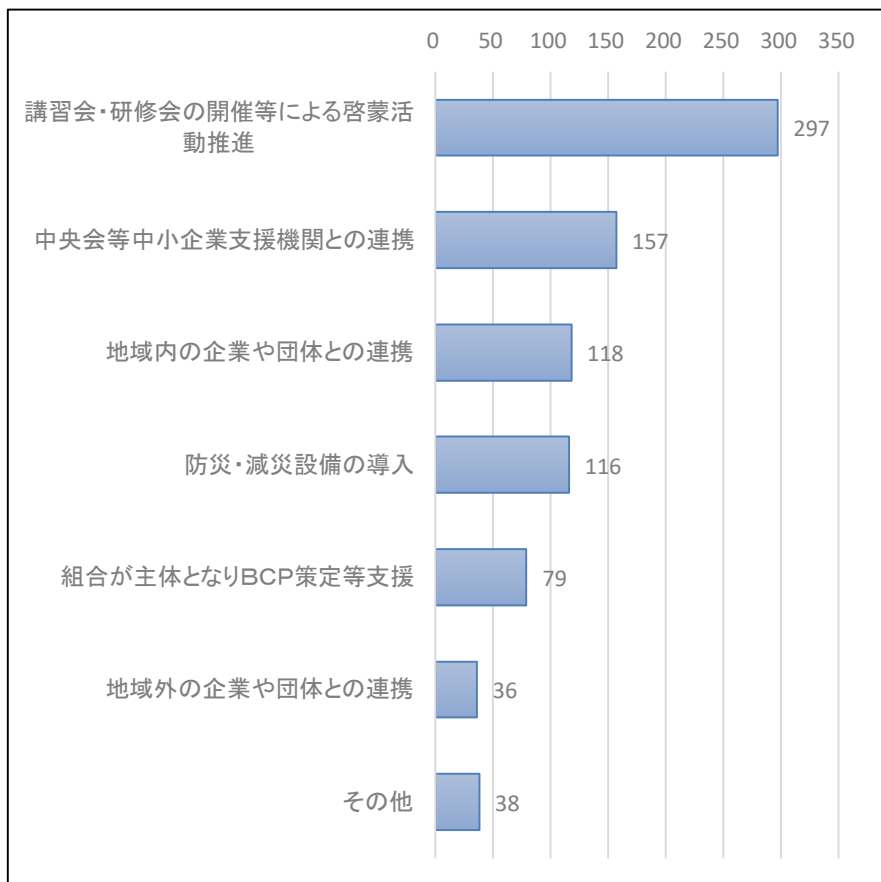


# (調査結果) 防災・BCP対応について

- 「防災・BCP対応」を実施している組合は504組合。「講習会・研修会の開催」が最も実施されている。
- 「防災・BCP対応」を重視しつつも対応が難しい理由は、「人材、ノウハウ不足」が最も多い。

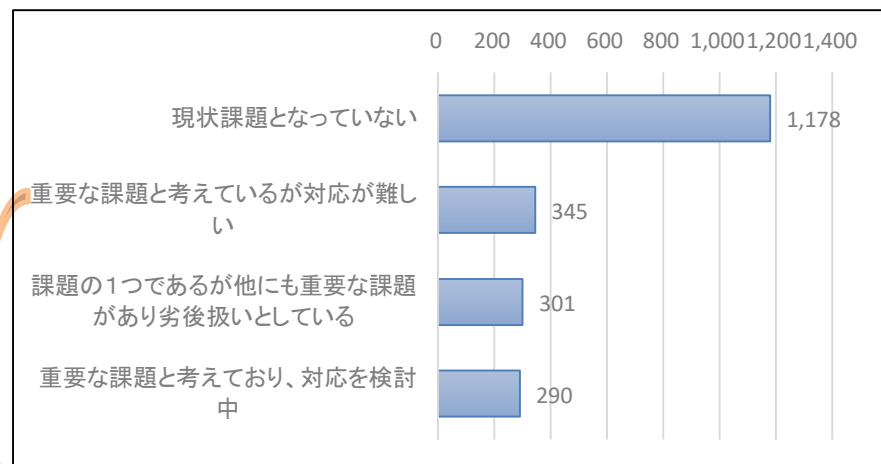
問22. 防災・BCP対応として実施している取組み  
(有効回答504組合)

(複数回答) 単位: 回答数



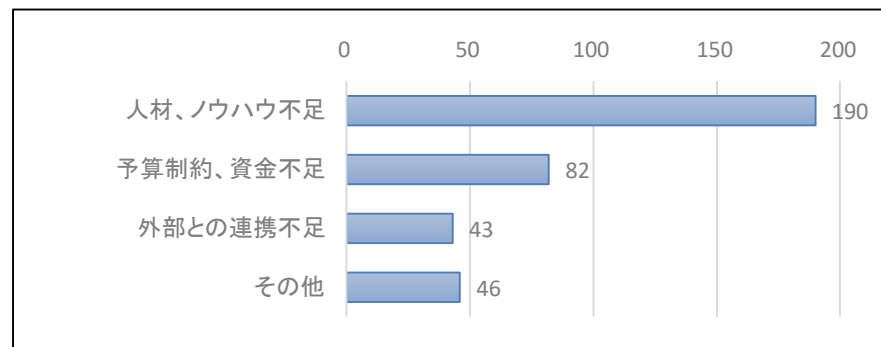
問22. 防災・BCP対応を実施しない理由(2,114組合)

単位: 組合数



問22. 重要な課題と考えているが対応が難しい理由(283組合)

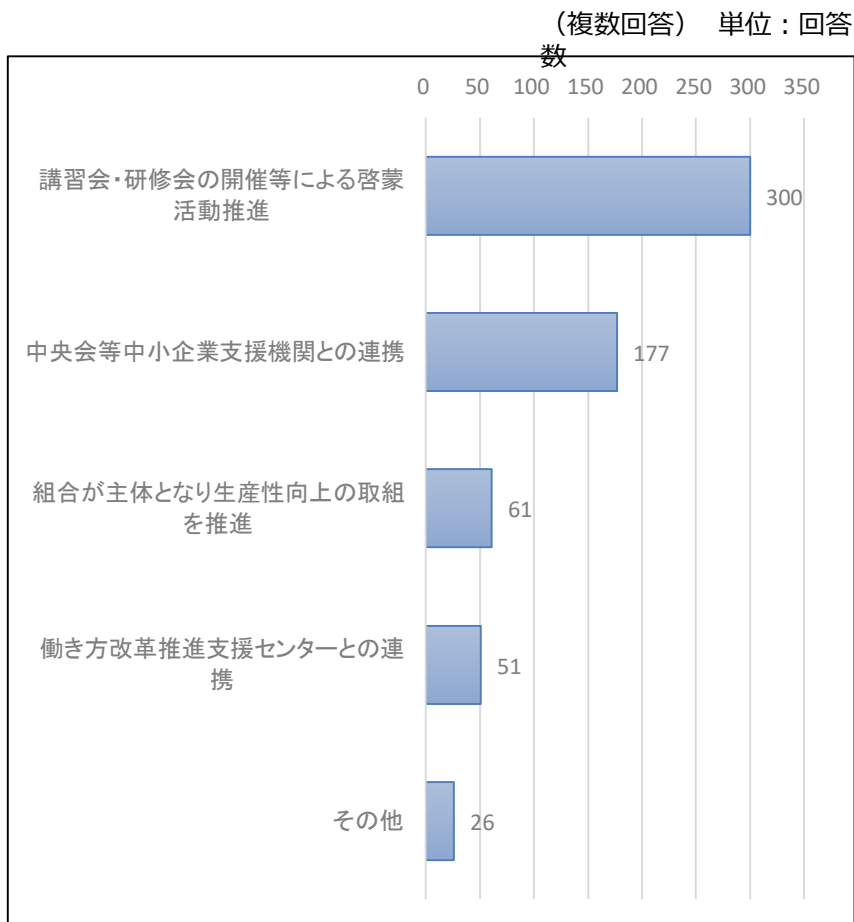
(複数回答) 単位: 回答数



# (調査結果) 働き方改革の推進について

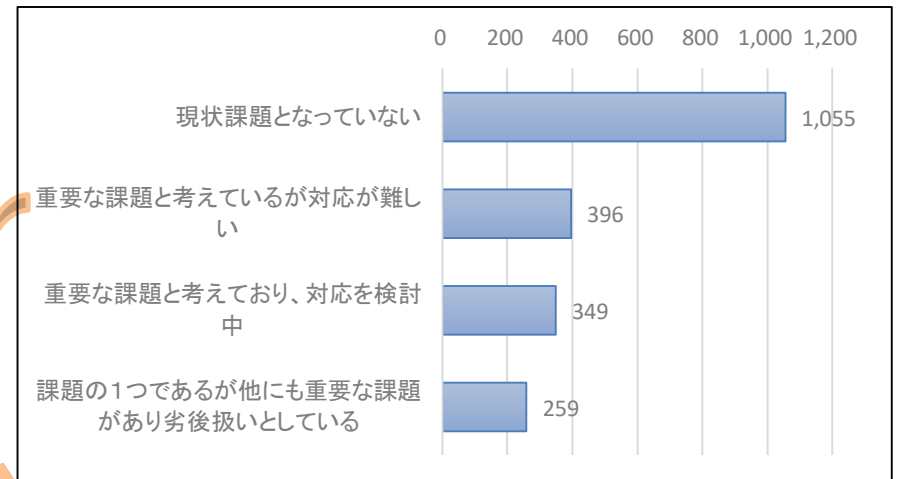
- 「働き方改革の推進」を実施している組合は438組合。「講習会・研修会の開催」が最も実施されている。
- 「働き方改革の推進」を重視しつつも対応が難しい理由は、「人材、ノウハウ不足」が最も多い。

問23. 働き方改革の推進のため実施している取組み  
(有効回答438組合)



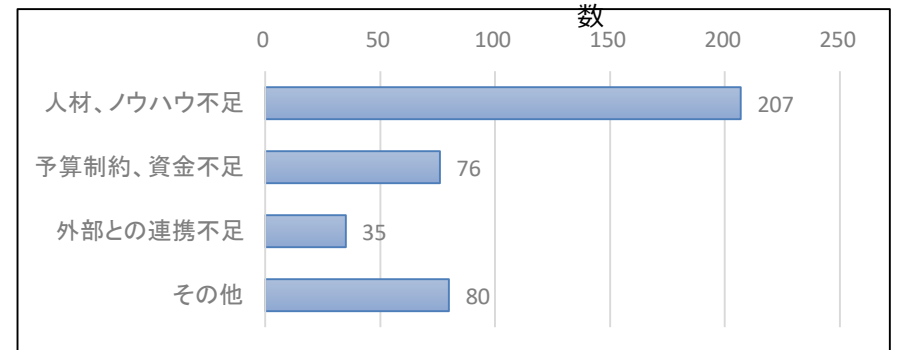
問23. 働き方改革の推進を実施しない理由 (2,059組合)

単位：組合数



問23. 重要な課題と考えているが対応が難しい理由 (323組合)

(複数回答) 単位：回答数

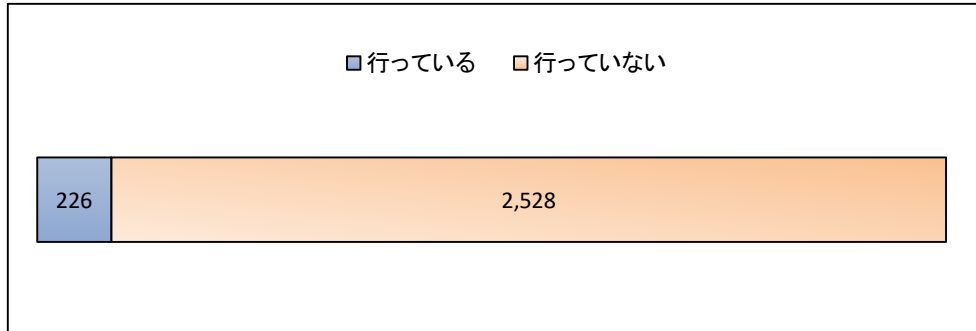


## (調査結果) シェアリングエコノミー、SDGsの取組み

- シェアリングエコノミー（例：組合員間で設備等を融通し合うニーズ）を意識した取組みを行っている組合は全体の8.2%に留まる。他方で同様のニーズを聴取した場合に関与を予定する組合は全体の34%。
- SDGs（持続可能な開発目標）を意識した取組みを行っている組合は全体の5.4%

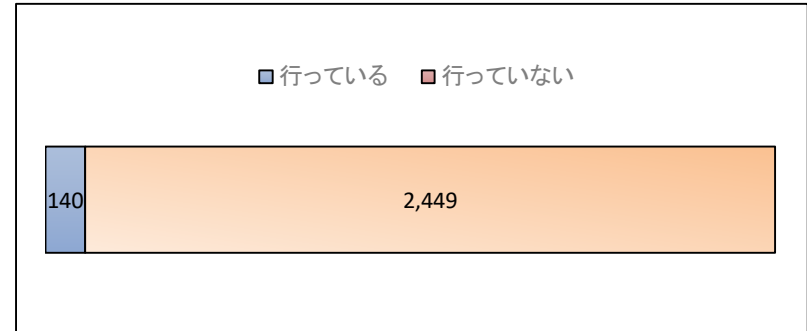
問24. シェアリングエコノミーを意識した取組みを行っているか（有効回答 2,754組合）

単位：組合数



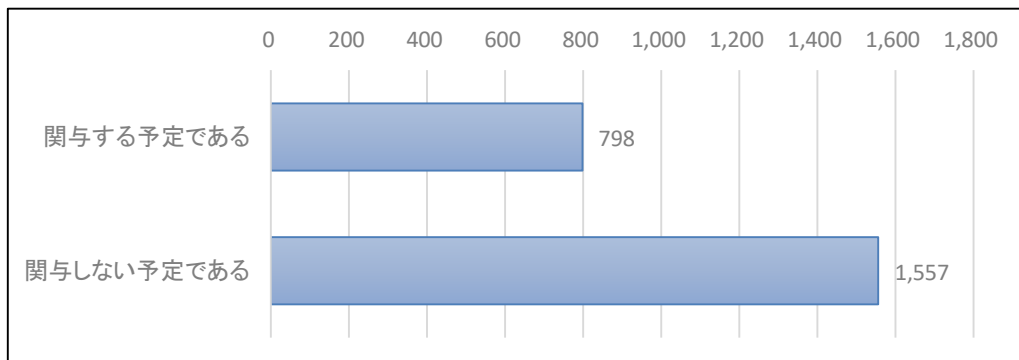
問25. SDGsを意識した取組みを行っていますか（2,589組合）

単位：組合数



問24. 組合員からシェアリングエコノミーのニーズを聴取した場合の関与スタンス（有効回答2,355組合）

単位：組合数



## サポートメニュー例

項目	対応例
人手不足 解消	マネジメント層採用に向けたプロフェッショナル人材戦略拠点等のご紹介 人手不足解消に向けた「IT導入」とその前提となる「IT人材育成」のサポート 等
事業承継	商工中金の事業承継チームによるセミナー、個別相談 等
人材育成	商工研コンサルによる講師派遣(人手不足解消・生産性向上を目的にした「IT人材育成」含む) 中小機構の中小企業大学校講師によるサテライトゼミのご紹介 等
働き方改革	人事制度改革に向けた商工中金経済研究所（商工研といいます）のコンサルタントや働き方改革支援センターのご紹介 等
BCP	中小機構や大手提携先等によるBCPセミナーやコンサルタントのご紹介 等
IT化	大手提携ベンダーや中小機構のアプリサイトのご紹介 等
不動産有効 活用	最も有効活用の手法や効果等の検討、有効活用に向けた不動産事業者のご紹介 等
助成金情報	全国中央会「課題対応支援事業」や商団連「卸商業団地機能向上支援事業」のご紹介 等

## ◆ 組合を通じた面的な「IT人材育成（ITリテラシー習得の促進）」

組合名	東京都京浜島工業団地組合連合会	業種	製造業等	組合数 組合員数	約15組合/ 180社
背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業においては「人手不足の解消」に向けた生産性向上が喫緊の課題となっています。解決策として「IT活用」の重要性が一層増していますが、その活用は十分に進んでいないのが現状です。</li> <li>● 当連合会と商工中金は、多くのお客さまの課題を伺う中で、IT活用が十分に浸透しないのは、効果的にITを導入できる知識やスキルある「IT人材の不足」が一因と考えました。</li> </ul>				
取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IT活用の即戦力となる「IT人材育成」へ向けて、ユーザーサイドの最も基本的な<b>国家資格「ITパスポート」の試験対策講座</b>を、当連合会と商工中金の共催で企画しました。</li> <li>● 講師の確保等、各企業単独での取組みが難しい状況を踏まえ、商工中金（商工研）より<b>IT人材育成に精通した講師(※)</b>を紹介。当連合会は<b>募集事務局や会議室準備等</b>を行い体制構築を進めました。</li> <li>● 2日間の講義で約25名が受講し、<b>複数名が「ITパスポート」試験に合格</b>。各社で育ったIT人材が効果的なIT導入を進める上で、商工中金は提携ベンダーとも連携し、IT実装のサポートを進めております。</li> <li>● このように商工中金では、全国の組合と連携し、組合の面的機能を活用した<b>「IT人材育成」と「IT化推進による中小企業の生産性向上」</b>を進めています。</li> </ul>				

(※) 中小企業診断士。(独)情報処理推進機構(IPA)にて、中小企業における情報セキュリティの調査分析及び、研究業務に従事

ITパスポートとは・・・

- ① ITに関する基本的な知識を有していることを証明する【**国家資格**】
- ② 業務で効果的にITを活用できる【**ITリテラシー**】修得
- ③ 【**ビジネスリテラシー(経営戦略、財務など)に係る知識**】修得



ITパスポート試験対策講座

## ◆ 商工研コンサルタントと連携した組合および組合員の生産性向上をサポート

組合名	今治タオル工業組合	業種	製造業	組合員数	103社
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当組合と商工中金は、事務局長会議等を通じ、人手不足という課題の解決には、製造工程の生産性向上が必要との共通認識を持ちました。</li> <li>● そこで当組合と商工中金（商工研）は、連携して組合員を対象とするセミナーを開催しました。セミナーでは、コンサルタントより当組合と組合員に共通した現場改善の提案があり、セミナー後には当組合においてコンサルタントの導入に至っています。</li> <li>● 当組合は生産性を向上することにより、地場産業である「今治タオル」の発展や地域活性化に益々寄与しています。</li> </ul>				
主なポイント	<ol style="list-style-type: none"> <li>① <b>当組合と商工中金（商工研）が協力してセミナーを開催。</b></li> <li>② 当組合と組合員共通の課題である<b>生産性向上</b>をテーマに選定。</li> <li>③ 当組合の「<b>生産性委員会</b>」に商工中金も参画、生産性向上に向けたディスカッションを実施。</li> </ol>				

### 【セミナー（サンプル）】

今治タオル工業組合 生産性向上等委員会セミナー

## 生産性向上に向けて 『改善マラソン』方式による生産性の向上

- 今後ますます人手不足が懸念される中、タオル製造現場でも生産性向上は大きなテーマ。
  - ムダを知り、ムダに気づき、ムダを取る「2S（整理・整頓）」が生産性向上の第一歩。
  - 本セミナーでは経験豊富な講師から生産性向上のための改善マラソンを学びます。
- ※組合ではコンサルティングを活用した2Sの取組みとして組合が支援する事業も検討しており、詳しくはセミナーの中で説明しますので、併せてご検討ください。

### 講演内容

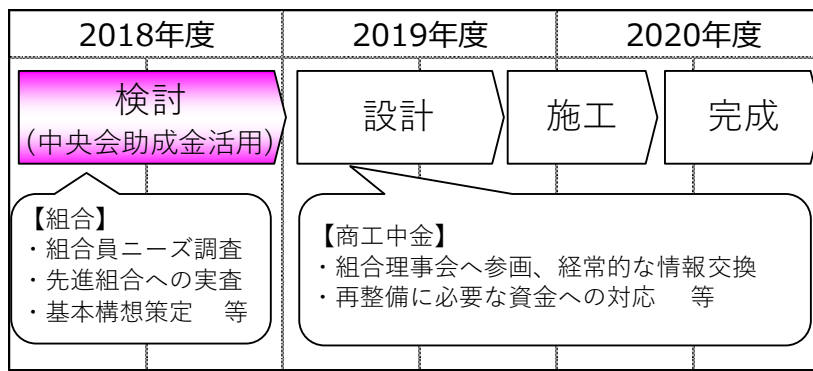
- 必ず成果の出る改善活動の進め方  
～ 『改善マラソン』方式とは ～
- ◆ 改善活動において重要な3つの側面  
(組織的側面・人的側面・技術的側面)
  - ◆ 『改善マラソン』方式における3つの側面への対応方法
  - ◆ 『改善マラソン』方式は3つのステップで進める
    - ・ステップ1：改善の基礎固めと改善マインドの向上  
-2S（整理整頓）活動-
    - ・ステップ2：改善スキルの向上 -ムダ取り活動-
    - ・ステップ3：重要テーマへの改善成果の追求  
-プロジェクト改善活動-
  - ◆ 『改善マラソン』方式の事例紹介



## ◆ 中央会等と連携した組合会館のリニューアル

組合名	協同組合八戸総合卸センター	業種	卸売業	組合員数	72社
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当組合と商工中金は、商工中金が実施した<b>団地組合向けアンケート</b>を契機に、組合会館の再整備計画を共有しました。</li> <li>● 当組合は組合員の商談に活用する共同展示場等に加え、<b>災害時の防災拠点</b>等として利用できるよう設計し、リニューアルオープンを企画しました。</li> <li>● また、組合員の従業員が働きやすい環境を整備するため、<b>「企業主導型保育所」</b>を新設しました。</li> </ul>				
主なポイント	<ol style="list-style-type: none"> <li>① リニューアルの構想段階では、<b>全国中小企業団体中央会の助成金</b>を活用し、基本構想を策定しました。</li> <li>② 商工中金は、<b>組合理事会へ参画</b>させて頂き、再整備に向けて計画を共有しました。</li> <li>③ 県中央会・中小機構とも連携し<b>高度化資金</b>を活用、商工中金は高度化資金のつなぎ資金等、リニューアルに必要な資金にも対応しました。</li> </ol>				

【本事例の流れ】



## ◆ 同業種組合間での広域連携事例

組合名	神奈川県メッキ工業組合 ／新潟県鍍金工業組合	業種	鍍金業	組合員数	約60社 ／約40社
背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害等による長期業務停止は、取引先との営業基盤やサプライチェーンに支障を来すなど、即座に事業継続の危機に直結することになります。</li> <li>● 両組合では、災害により地域の事業者が同時被災する可能性もあり、遠隔地の県外事業者と連携し、危機を乗り越えることを企図しました。</li> </ul>				
取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新潟県鍍金工業組合は、県が主催するBCP勉強会に参加。BCP策定の重要性を認識し、勉強会の講師であったコンサルタントを介して、神奈川県メッキ工業組合との協定を打診しました。</li> <li>● 両組合は、<b>関東地区と北陸地区であれば、同時被災の可能性も低く、取引上の重複もないことから、相互の訪問や協定内容のすり合わせを経て、2011年に協定締結に至りました。</b></li> <li>● 協定締結後、両組合に所属する<b>組合員間(神奈川県⇔新潟県の事業者)</b>においても、個別協定を締結するに至り、<b>発災時の代替生産に取り組む動き</b>が見られています。</li> </ul>				

### 【鍍金工業組合間でのBCP連携協定】

