



組合実態調査 報告書

2025年版

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



は し が き

世界経済は、不確実性が増すなか、大きな転換点を迎えようとしています。新型コロナウイルスによる影響を乗り越えつつあるものの、地政学的リスクの高まり、米国の関税政策などに起因する国際情勢の不安定さや気候変動激化が経済にも大きな影響をおよぼしています。技術面では生成AIなどの革新的なデジタル技術の急速な進化により、企業経営におけるデジタル技術活用や柔軟な対応力、イノベーションなどが一層求められています。

日本経済に目を向けると、少子・高齢化による労働力人口の減少や人手不足、地域経済の衰退といった構造的な変化に加え、エネルギーや資材価格の変動による物価上昇に直面しています。企業経営面では物価上昇による価格転嫁に加え、人手不足が特に深刻化してきており、賃金上昇への対応が喫緊の課題となっています。人材の育成・強化、DX（デジタルトランスフォーメーション）の導入、環境にも配慮したビジネスモデルへの転換など生産性向上と同時に、新たなビジネス環境への対応が急がれる状況にあります。こうしたなか、中小企業組合は、共同化や協業を通じて中小企業の生産性向上やイノベーションに取り組むなど、中小企業組合における組織力をこれまで以上に発揮していくことが期待されています。

そこで商工中金では、中小企業組合の皆様を取り巻く環境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、商工中金として金融及び経営支援サービス等の向上に資することを目的に、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。

本調査は、1954年以降過去13回にわたって実施され、今回（第14回）は、2025年2月から4月にかけて調査を行いました。今年は国連が定めた国際協同組合年でもあり、この調査結果が組合をはじめとする中小企業関係の皆様の連携・組織化に取り組む際の参考資料となり、皆様の今後の発展に多少なりともお役に立てるところがあれば幸いです。

最後に、本調査の実施にあたりご協力を賜りました組合の皆様に対し深く感謝の意を表する次第です。

2025年9月

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

目 次

[調査結果の要約]	1
[調査要項]	12
はじめに	14
1 属性及び財政状況	14
1.1 組合の種類	14
1.2 設立時期	15
1.3 出資金額	15
1.4 組合員数	16
1.5 組合財政	17
2 組合事業	19
2.1 事業実施状況	19
2.2 金融事業実施状況	22
2.3 事業推進上の問題点とその対策	25
2.4 組合活動の課題と今後の方針	27
3 組合による組合員支援	31
3.1 実施状況	31
3.2 問題点	33
3.3 重視しているテーマ	33
3.4 注目されるテーマへの対応	34
4 事業協同組合	47
4.1 組織形態	47
4.2 出資金額	48
4.3 組合員数	49
4.4 組合財政	51
4.5 共同事業実施状況	53
4.6 金融事業実施状況	56
4.7 共同事業推進上の問題点とその対策	61
4.8 集団化組合特有の課題と対応	63
4.9 組合活動の課題と今後の方針	66
[付属資料]	
組合実態アンケート票	
[参考資料]	

[調査結果の要約]

1 属性及び財政状況

1.1 組合の類型

○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。

1.2 設立時期

○「1949年以前」（6.8%）、「1950年代」（18.2%）、「1960年代」（22.7%）、「1970年代」（23.0%）と、1970年代までに設立された組合が全体の7割を超えており、活動歴の長い組合が多い。

1.3 出資金額

○出資金額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、出資金額が5,000万円を超える組合も18.5%と2割近くを占めており、規模の違いが大きい。

1.4 組合員数

○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、組合員数100名を超える組合も2割近くを占めており、規模の違いが大きい。

○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。

○商工組合は、「増加した」が8.0%「減少した」が81.6%と、組合員数の減少傾向が顕著である。

1.5 組合財政

○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。類型別にみると、商店街振興組合、商工組合は「賦課金・会費」への依存度が高く、事業協同組合との財源構造の違いは大きい。

○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。類型別に黒字割合で比較すると、事業協同組合が最も健全で、次いで商工組合、商店街振興組合の順となっている。

2 組合事業

2.1 事業実施状況

- 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」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。
- 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」(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。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。
- 特に重要と考えている事業をみると、「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。
- 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。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。
- 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%)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。

2.2 金融事業実施状況

- 金融事業の実施状況をみると、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。

- 金融事業拡大理由をみると、「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。
- 金融事業活性化のための取り組みをみると、「特別な対応策は講じていない」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。
- 金融事業を縮小または実施しない理由をみると、「組合員の業績悪化・倒産等によるリスクが懸念されるため」(31.4%)、「組合事務局の体制が不十分であるため」(28.6%)、「組合員の成長により金融機関からの単独借入が可能となったため」(25.5%)、「組合員が直接借り入れる方が金利が低いため」(19.5%)、「組合役員が連帯保証に消極的であるため」(14.9%)が上位に挙げられている。
- 手形・小切手廃止による金融事業継続への影響をみると、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。

2.3 事業推進上の問題点とその対策

- 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」(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%)、「魅力ある共同事業が見つからない」(19.4%)が続いている。なお、1/4近い組合は、「問題は特にない」(23.7%)としており、現在の事業運営に相応の手応えを感じている。
- 類型別にみると、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。
- 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ており、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%)の順が続いている。

2.4 組合活動の課題と今後の方針

- 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%)となっており、総じてみると活発な組合のほうが多い。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、活動が活発な組合ほど組合員数が「増加した」比率が高い。
- 組合員に起因する最大の課題、問題点についてみると、「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。
- 類型別にみると、商店街振興組合は「組合員の参加意識の不足」が36.4%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。
- 組合の活動状況と課題、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「組合員減少」を選択した比率が高い。
- 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」という保守的な組合が62.1%、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。
- 組合の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。

3 組合による組合員支援

3.1 実施状況

- テーマ別に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」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%)の順が続いている。
- 今後求められる組合員支援についてみると、「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%)の順が続いている。

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、「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ない」(23.6%)、「組合財政が苦しく予算制約から思うように支援できない」(19.6%)、「組合員のニーズの把握ができない」(12.0%)、「外部との連携が不足している」(5.8%)の順に続いている。

3.3 重視しているテーマ

- 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%)が最上位に挙げられている。以下「人手不足対応」(14.4%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(7.9%)、「人材育成・強化」(6.9%)、「販売・受注ルートの開拓」(5.3%)の順に続いている。第2位、第3位の上位テーマも併せみると、多くの組合が組合員の「人手不足対応」、「人材育成・強化」への支援を重視している。

3.4 注目されるテーマへの対応

- 「人手不足」「人材育成・強化」「事業承継」「防災、BCP」「働き方改革」への対応状況や認識を比較すると、「人手不足」が最も重要とみられており、次いで「人材育成・強化」、「事業承継」の順となっている。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。
- 「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。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力を入れている組合は少なくない。事業承継はセンシティブな問題でもあり難しい面も多いものの、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につながる。
- 「脱炭素」への対応をみて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%となり今後の対応が必要であるとする組合は少なくない。実施内容についても、「特に行っていない」との回答が大宗を占め、次に「省エネ設備の導入」が続いている。組合としては、「必要性を感じていない」との認識が大勢を占めており、取り組みとしても組合員への情報提供や勉強会の開催が主体となるものの、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。
- 「DX」についてみてみると、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。組合が現在実施する取り組みとしては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。今後実施したい取り組みでは、「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。また、ネックとしては「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。支援内容についても、「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。

4 事業協同組合

4.1 組織形態

○事業協同組合を形態別にみると、同業者組合が63.7%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。

4.2 出資金額

○出資金額を階層規模別にみると、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。

○形態別に比較すると、「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。一方、「100万円以下」は産地組合が30.3%と最も高い。

4.3 組合員数

○組合員数を階層規模別にみると、過去2回の調査結果と大きな相違はみられないが、10名以下の層がやや減少している。形態別に比較すると、「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(内訳はグループ企業で組織された組合が半数以上)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。

○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。しかしながら後者が前者を上

回る状況は続いており、組合員数が減少している組合のほうが多い。

- 形態別に比較すると、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。

4.4 組合財政

- 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。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」を抜き最多となった。
- 各種財源への依存度を形態別にみると、「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。「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%）の依存度が最も高い。
- 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。形態別に比較すると、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。

4.5 共同事業実施状況

- 現在実施している事業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。主な動きをみると、前回4位であった「資金の貸付、手形割引」が22.0%から18.7%に3.3%ポイント低下し、7位に順位を下げている。一方、「共同仕入・購入」（39.7%）や「組合員、従業員の福利厚生」（37.9%）は2回連続で実施率4割程度を占め、主力事業となっている。
- 最近5年間に開始した事業をみると、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。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。
- 特に重要と考えている事業をみると、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。

- 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。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。
- 最近5年間に縮小・廃止した事業をみると、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。

4.6 金融事業実施状況

- 金融事業の実施比率は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。
- 金融事業の実施状況を前回調査結果と比較すると、実施比率は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。このように消極的な姿勢が強まっている。
- 形態別に比較すると、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形態ともに1.5～2割近くが今後縮小方針としている。
- 一方、「実施していないし、今後も実施することはない」の比率をみると、異業種組合（83.5%）、産地組合（81.8%）、同業者組合（73.3%）、その他の組合（71.9%）、商店街・カード組合（71.4%）では7割を超えている。
- 金融事業拡大理由を前回調査結果と比較すると、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。
- 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、「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%へ大幅に低下している。

- 金融事業を縮小・実施しない理由を比較すると、「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。
- 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、「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。

4.7 共同事業推進上の問題点とその対策

- 共同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」が最上位に挙げられている。
- 形態別に最も回答比率の高い選択肢をみると、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。
- 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おり、「定期的に会合を持ち、組合員の意思疎通を図る」（29.2%）が続いている。
- 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。
- 形態別に最も回答比率の高い選択肢をみると、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。

4.8 集団化組合特有の課題と対応

- 集団化組合の余剰地、未利用地の状況をみると、「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。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。

- 余剰地、未利用地の活用や処分の方針、見通しをみると、「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。
- 余剰地、未利用地の有効活用策についてみると、「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。
- 集団化事業（団地建設等）の際に借り入れた高度化資金の返済状況についてみてみると、「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。
- 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、「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。

4.9 組合活動の課題と今後の方針

- 組合活動の状況を過去2回の調査結果と比較すると、「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。DI値を集計してみると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。
- 形態別にDI値を比較してみると、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。
- 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。形態別にみると、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。

- 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。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。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。

[調査要項]

1 調査の対象

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

2 調査方法

郵送または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

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%

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 送付組合数 (A)	送付組合抽出基準	アンケート票 回収組合数 (B)	回収率 (B) ÷ (A)
1997年調査	16,019	①商工中金取引組合は悉皆 (10,153) ②商工中金に所属のみの組合は抽出率 40%で無作為抽出 (5,575) ③商工中金に未所属の組合については 各営業店が無作為に抽出 (291) 合計 16,019組合	9,410	58.7%
2002年調査	13,397	①同上 (9,737) ②商工中金に所属のみの組合は抽出率 20%で無作為抽出 (3,425) ③商工中金に未所属の組合については 各営業店が無作為に抽出 (235) 合計 13,397組合	8,242	61.5%
2008年調査	7,326	商工中金所属組合のうち、組合貸または 構成員貸のある事業協同組合	4,196	57.3%
2013年調査	6,568	同上	3,291	50.1%
2019年調査	6,614	①商工中金所属組合のうち、組合貸ま たは構成員貸のある中小企業組合 ②商工中金の株式を10万株以上保有し ている中小企業組合	3,261	49.3%
今回調査	5,302	同上	2,494	47.0%

はじめに

今回の調査も前回同様、広く事業協同組合以外の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 組合の類型

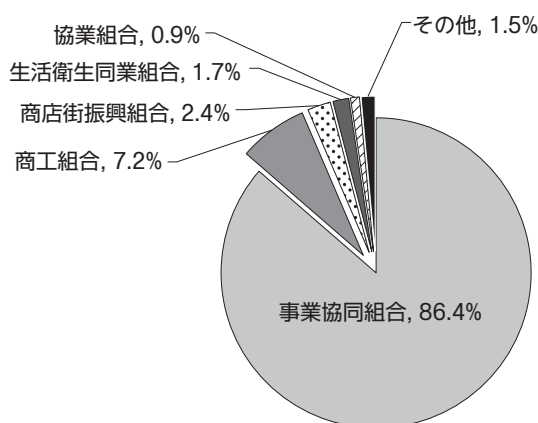
アンケート回答組合を組合の類型別にみると（図表1-1）、事業協同組合が全体の86.4%と圧倒的多数を占めている。以下商工組合（7.2%）、商店街振興組合（2.4%）の順が続いている。

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

商店街振興組合は、商店街単独の組合法「商店街振興組合法」により創設された組合制度で、商店街が形成されている地域において組織される。商工組合と同様に組合員資格や地区についての定めがあり、組合員は、地区内で小売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¹。

（図表1-1）組合の類型（N=2,481）



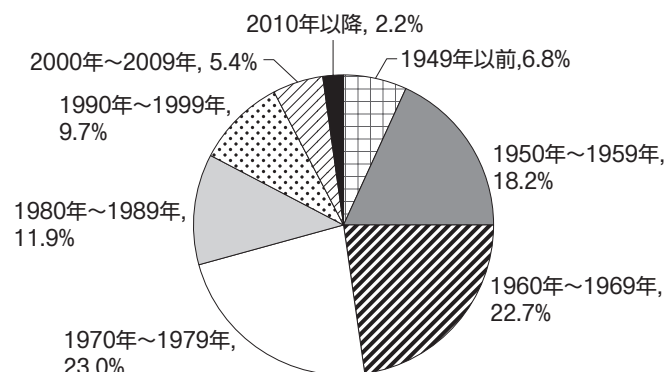
1 2016年4月1日に存する「火災共済協同組合」は、改正後の「火災等共済組合」として存続することとなった

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

（図表1－2）設立時期（N=2,388）

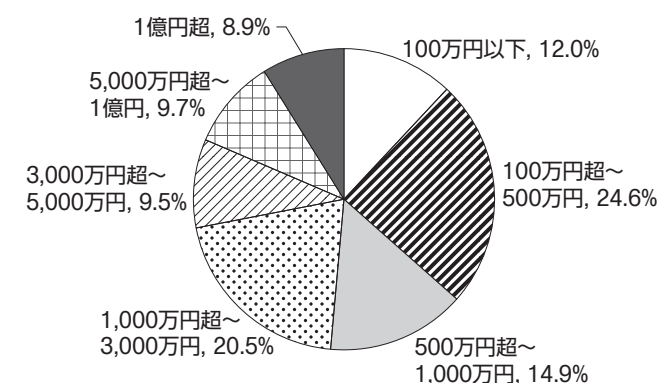


1.3 出資金額

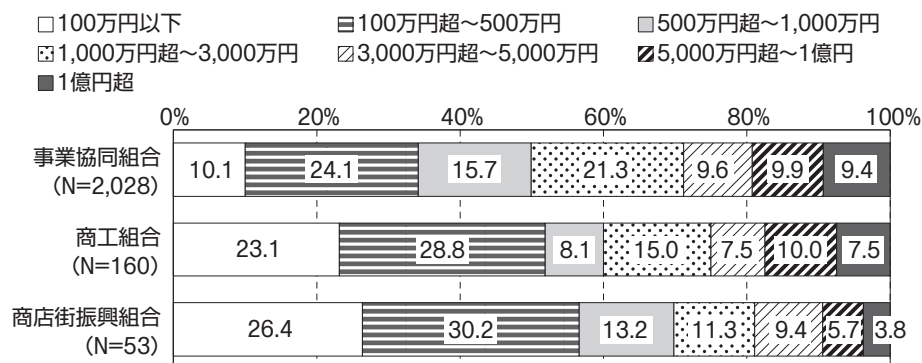
出資金額を階層規模別にみると（図表1－3）、「100万円以下」が12.0%、「100万円超500万円以下」が24.6%、「500万円超1,000万円以下」が14.9%となっており、1,000万円以下が全体の51.4%と過半数を占めている。その一方、「5,000万円超1億円以下」（9.7%）、「1億円超」（8.9%）と、出資金額が5,000万円を超える組合も2割近くを占めており、規模の違いが大きい。

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1－3）出資金額（N=2,324）



（図表1－4）主要類型別出資金額



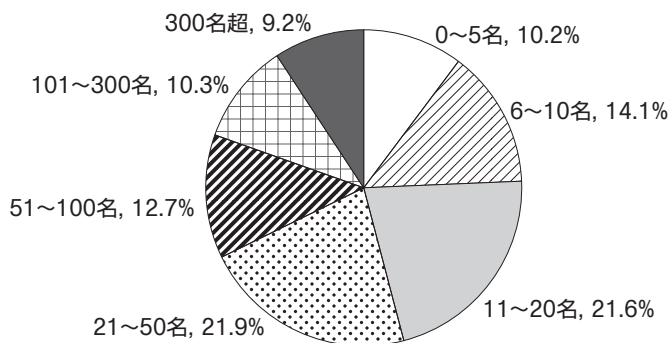
1.4 組合員数

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

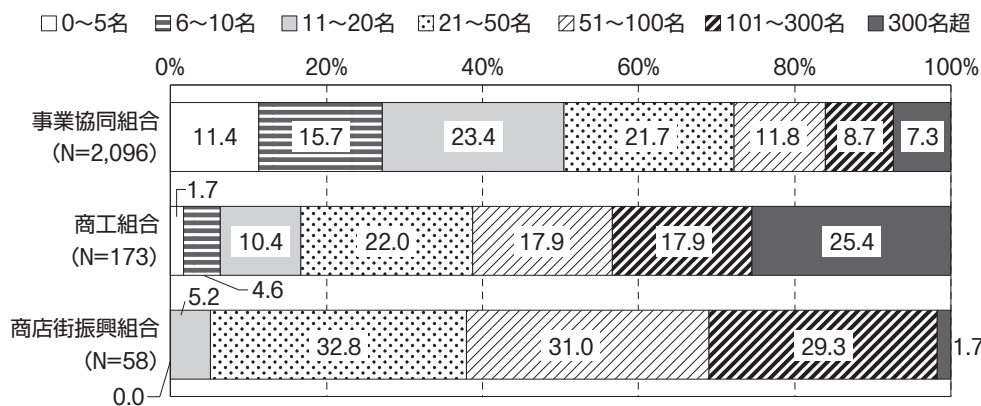
100名を超える組合も 2 割近くを占めており、出資金額と同様に規模の違いが大きい。

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）

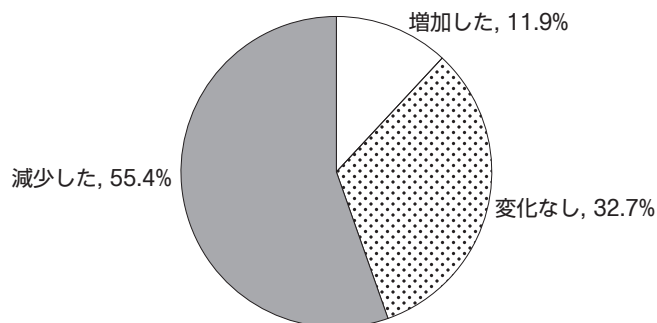


（図表 1－6）主要類型別組合員数



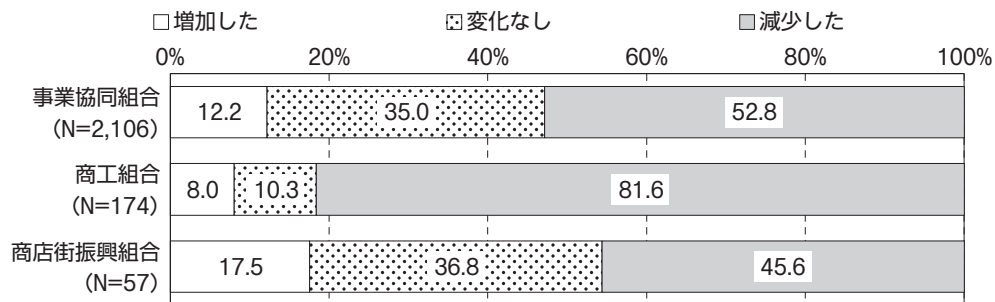
また、5 年前と比べた組合員数の増減をみると（図表 1－7）、「減少した」が55.4%に達しており、「増加した」は11.9%にとどまっている。類型別にみると（図表 1－8）、すべて「減少した」が「増加した」を上回り、組合員数は減少傾向にある。相違点

（図表 1－7）組合員数の増減（N=2,450）



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 1－8) 主要類型別組合員数増減

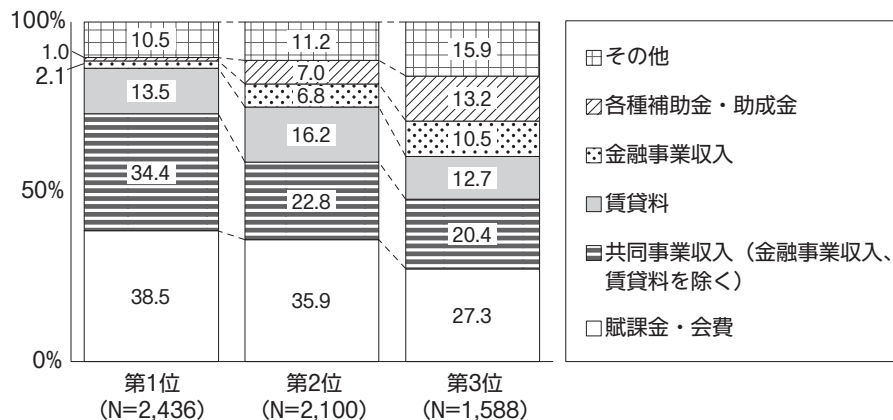


1.5 組合財政

(1) 主要財源

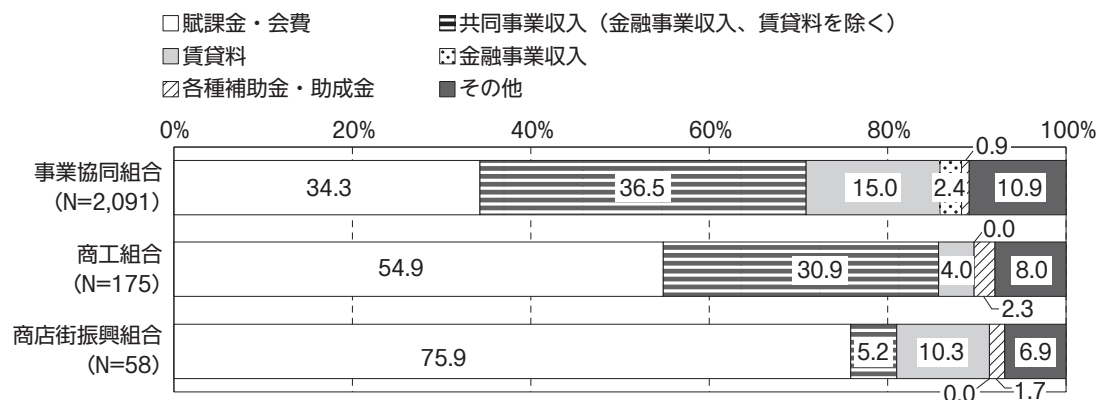
主要財源についてみると (図表 1－9)、「賦課金・会費」および「共同事業収入 (金融事業収入、賃貸料を除く)」が大きな柱となっている。主要財源の第1位の構成比をみると、「賦課金・会費」が38.5%、「共同事業収入 (金融事業収入、賃貸料を除く)」が34.4%と両方で全体の3/4近くを占めている。

(図表 1－9) 主要財源



類型別にみると (図表 1－10)、商工組合、商店街振興組合は「賦課金・会費」への依存度が高い。前者は54.9%、後者は75.9%を占めており、両類型と事業協同組合の財源構造の違いは大きい。

(図表 1-10) 主要類型別組合財源 (第1位)

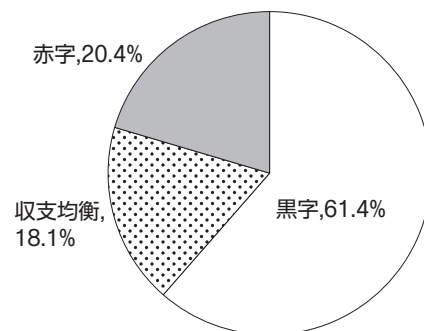


(2) 決算状況

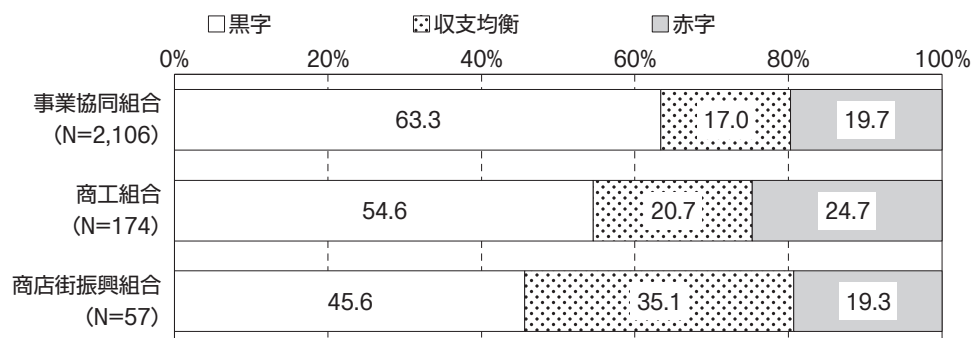
直近の決算状況 (利用分量配当前) をみると (図表 1-11)、「黒字」計上している組合が61.4%と全体の約3/5を占めている。以下、「収支均衡」は18.1%、「赤字」は20.4%となっており、組合の収支状況については総じて大きな問題はないとみられる。

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

(図表 1-11) 直近の決算状況 (N=2,448)



(図表 1-12) 主要類型別決算状況



2 組合事業

今回の調査では、組合自身が1つの企業体となって経営を行う協業組合も対象としている。これらの組合は、組合員のために共同事業を実施する事業協同組合とはその性格は全く異なる。そのためアンケート票の設問で問うている「共同事業」を「組合が実施する事業」と広義に解釈し、集計を行った。

2.1 事業実施状況

(1) 現在実施している事業

現在実施している事業についてみると（図表2-1-①）、「組合員、従業員の福利厚生」が38.2%と最上位に挙げられている。以下「共同仕入・購入」(37.6%)、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」(28.3%)、「教育訓練・人材開発」(23.1%)、「保険代理業務」(22.0%)、「共同販売」(19.7%)の順が続いている。

(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%)の順が続いている。順位の違いはあるが上位4位までは現在実施している事業と同じとなっている。

(図表 2-1) 共同事業 (実施事業、新規実施事業、重点実施事業) (複数回答: %)

順位	①現在実施している事業 (N=2,255)		順位	②新規に実施した事業 (N=216)		順位	③特に重要と考えている事業 (N=1,354)	
1	組合員・従業員の福利厚生	38.2	1	その他	17.6	1	共同仕入・購入	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	18	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		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。

（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	4	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
6	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	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	8	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	11	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	12	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	16	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	18	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	20	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
22	共同試験・検査 1.2	20	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
22	機械設備等のリース、レンタル 1.2	23	新技術・製品の研究開発、新分野進出 3.5
22	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
22	共同計算、事務代行 1.2	25	市場調査・販路開拓 3.2
27	共同給食、共同宿舍 0.9	27	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	29	経営相談、コンサルティング 2.5
29	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

（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％）の順が続いている。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。

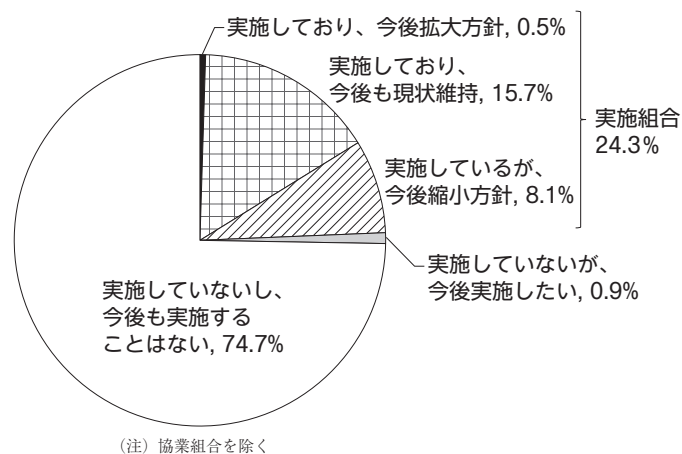
2.2 金融事業実施状況

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。

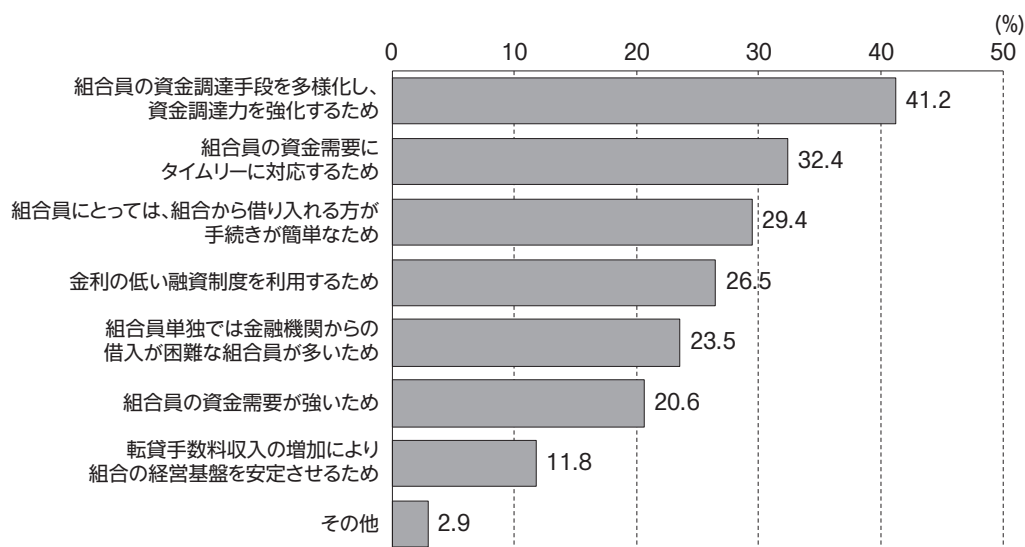
（図表２－３）金融事業実施状況（N=2,247）



（２）拡大理由、新規実施理由

金融事業を「実施しており、今後拡大方針」、「実施していないが、今後新規に実施したい」と回答した組合に、その理由を聴取すると（図表２－４）、「組合員の資金調達手段を多様化し、資金調達力を強化するため」（41.2％）が最上位に挙げられている。以下、「組合員の資金需要にタイムリーに対応するため」（32.4％）、「組合員にとっては、組合から借り入れる方が手続きが簡単なため」（29.4％）、「金利の低い融資制度を利用するため」（26.5％）の順に続いている。なお「組合員単独では金融機関からの借入れが困難な組合員が多いため」が23.5％を占めており、1/4近くは組合員のためのセーフティーネット機能の強化を理由としている。

（図表２－４）金融事業拡大理由（N=34：3つ以内選択）

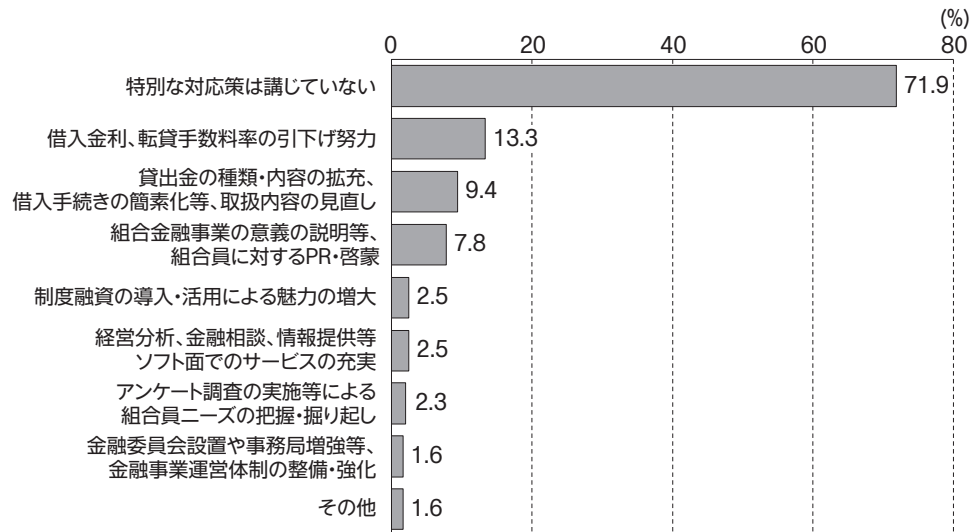


（注）協業組合を除く

（３）活性化のための取り組み

金融事業を「実施しており、今後も現状維持」と回答した組合に、事業活性化のための取り組みについて聴取すると（図表２－５）、「特別な対応策は講じていない」が71.9％と最上位に挙げられており、多くの組合は自然体で取り組んでいる。以下、「借入金利、転貸手数料の引下げ努力」（13.3％）、「貸出金の種類・内容の拡充、借入手続きの簡素化等、取扱内容の見直し」（9.4％）、「組合金融事業の意義の説明等、組合員に対するPR・啓蒙」（7.8％）の順に続いている。

(図表2-5) 金融事業活性化のための取り組み (N=487: 3つ以内選択)

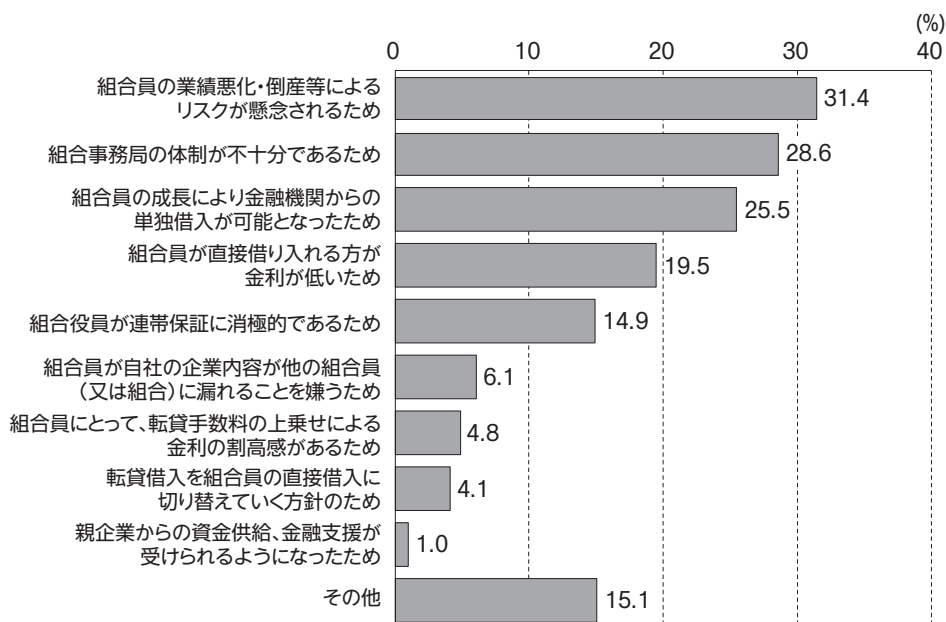


(注) 協業組合を除く

(4) 縮小、未実施の理由

最後に金融事業を「実施しているが、今後縮小方針」、「実施していないし、今後も実施することはない」と回答した組合に、その理由を聴取すると(図表2-6)、「組合員の業績悪化・倒産等によるリスクが懸念されるため」(31.4%)、「組合事務局の体制が不十分であるため」(28.6%)、「組合員の成長により金融機関からの単独借入が可能となったため」(25.5%)、「組合員が直接借り入れる方が金利が低いため」(19.5%)、「組合役員が連帯保証に消極的であるため」(14.9%)が上位に挙げられている。

(図表2-6) 金融事業縮小・未実施理由 (N=1,684: 3つ以内選択)

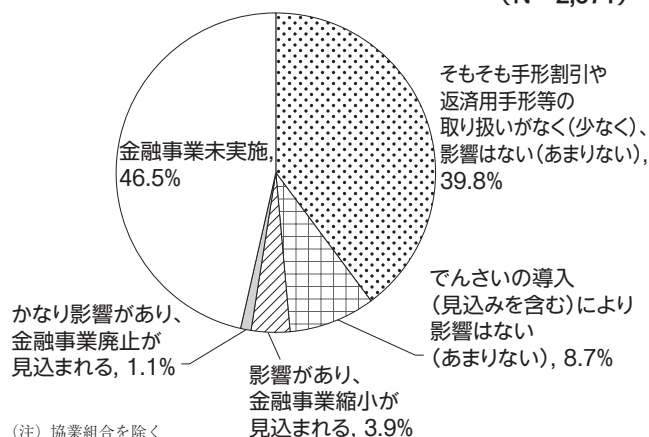


(注) 協業組合を除く

(5) 手形・小切手廃止による金融事業継続への影響

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

（図表2-7）手形・小切手廃止による金融事業継続への影響（N=2,071）



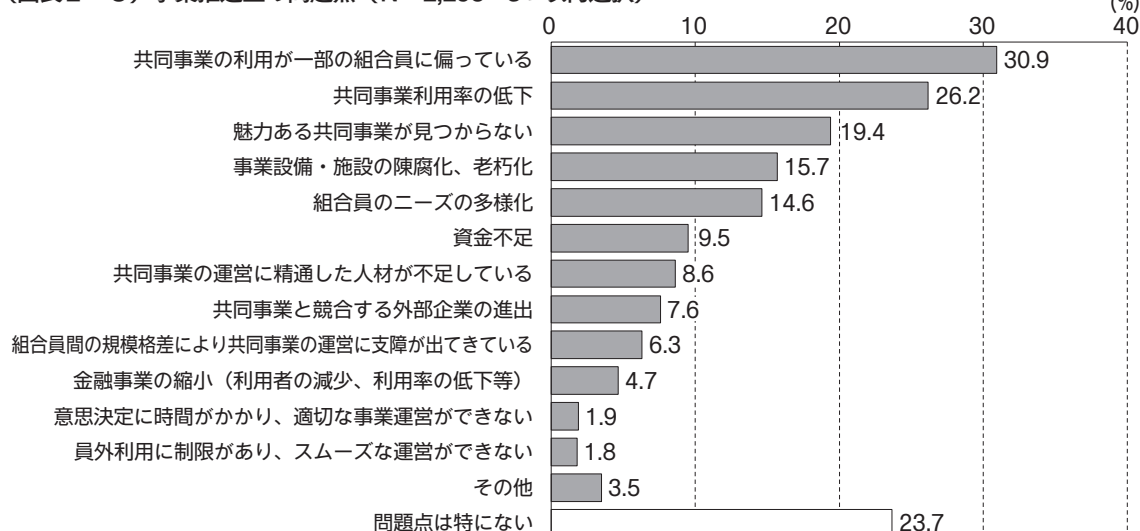
2.3 事業推進上の問題点とその対策

(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。

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2-8）事業推進上の問題点（N=2,295：3つ以内選択）



(図表 2-9) 主要類型別事業推進上の問題点上位 5 (3つ以内選択：%)

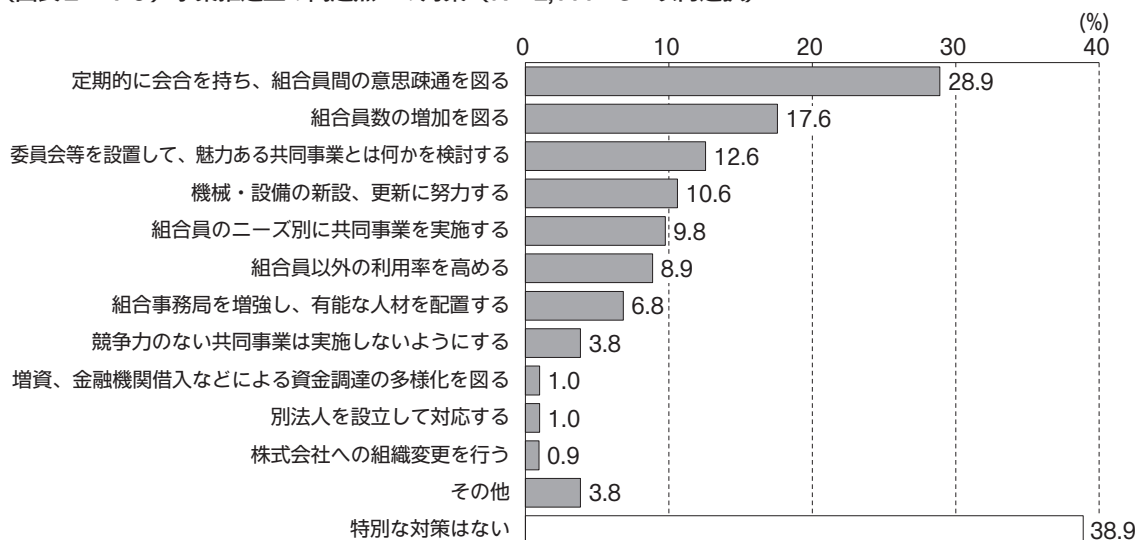
順位	事業協同組合 (N=1,996)		商工組合 (N=155)		商店街振興組合 (N=54)	
1	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	30.1	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	47.7	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	25.9
					資金不足	25.9
2	共同事業利用率の低下	26.3	共同事業利用率の低下	31.6		
3	問題点は特にない	24.4	魅力ある共同事業が見つからない	25.8	問題点は特にない	24.1
4	魅力ある共同事業が見つからない	18.8	組合員のニーズの多様化	21.9	魅力ある共同事業が見つからない	22.2
5	事業設備・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%)の順が続いている。

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「組合事務局を強化し、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 (3つ以内選択：%)

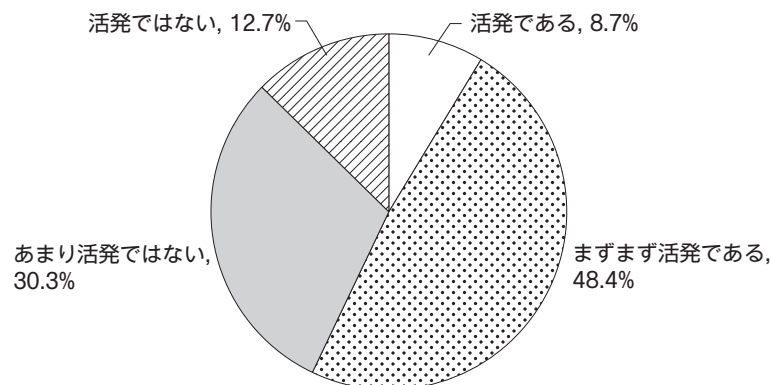
順位	事業協同組合 (N=1,832)		商工組合 (N=144)		商店街振興組合 (N=52)	
1	特別な対策はない	40.2	特別な対策はない	29.2	特別な対策はない	42.3
			定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	29.2		
2	定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	28.8			定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る	26.9
3	組合員数の増加を図る	16.0	委員会等を設置して、魅力ある共同事業とは何かを検討する	28.5	組合員数の増加を図る	19.2
					委員会等を設置して、魅力ある共同事業とは何かを検討する	19.2
4	機械・設備の新設、更新に努力する	10.9	組合員数の増加を図る	26.4		
5	委員会等を設置して、魅力ある共同事業とは何かを検討する	10.9	組合員の二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。

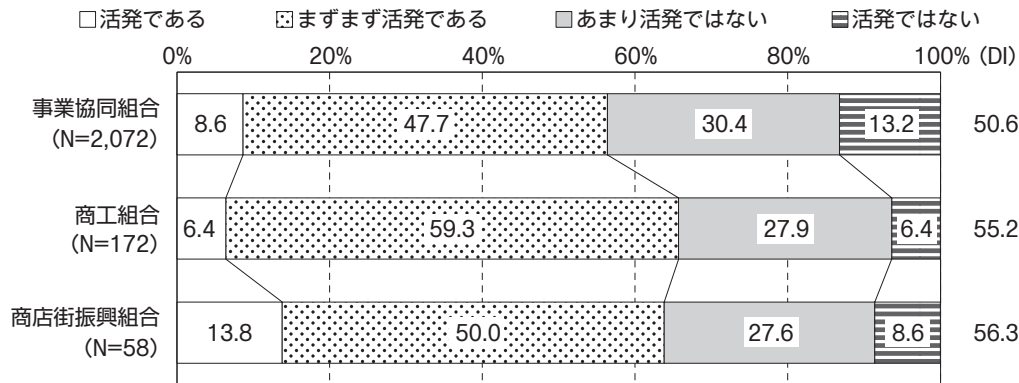
(図表 2-12) 組合活動の状況 (N=2,411)



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²、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。

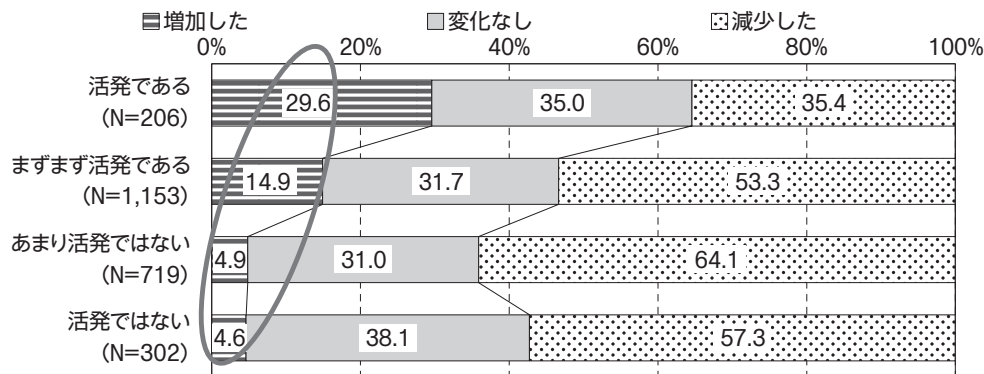
² DI=「活発である」+「まずまず活発である」×2/3+「あまり活発でない」×1/3+「活発でない」×0で算出。目安については、DI値50超は「活発」、50未満は「活発でない」

(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。

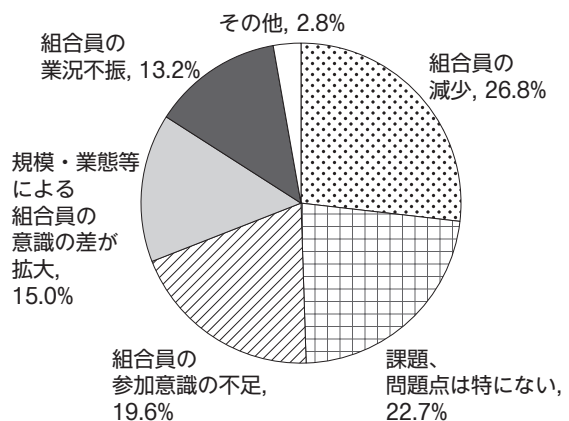
(図表 2-14) 組合活動状況別にみた組合員数の増減



(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%)の順に続いている。

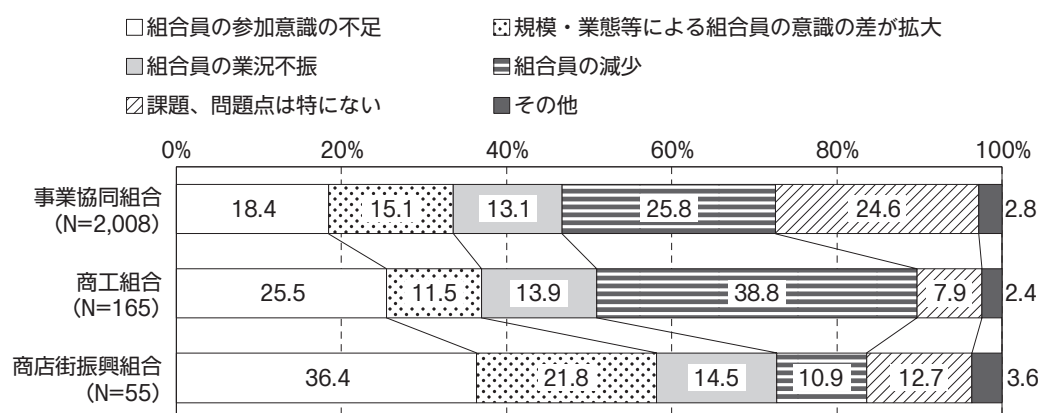
(図表 2-15) 組合員に起因する課題 (N=2,334)



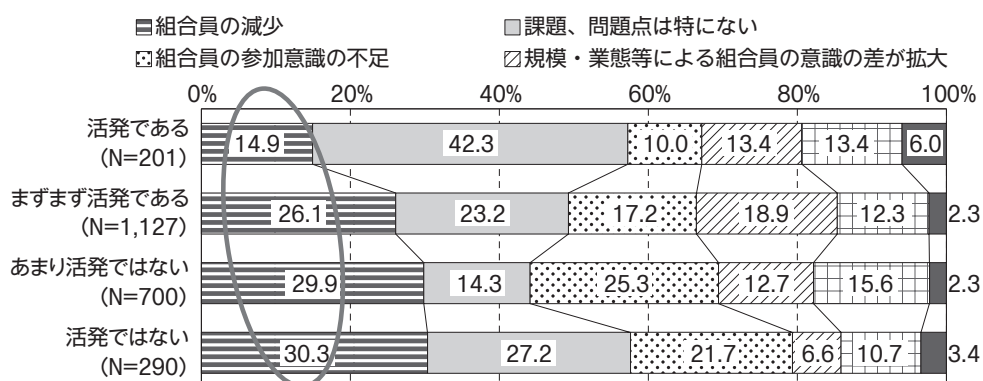
類型別にみると（図表２－１６）、商店街振興組合は「組合員の参加意識の不足」が36.4%と約４割を占めており、他の２類型に比べてその比率は突出して高い。商工組合では「組合員の減少」が38.8%と最上位に挙げられており、「課題、問題点は特にない」は7.9%と最も回答比率が低い。事業協同組合でも「組合員の減少」が25.8%と最上位に挙げられているが、「課題、問題点は特にない」が24.6%と続いておりその差は僅少である。

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２－１６）主要類型別組合員に起因する課題



（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

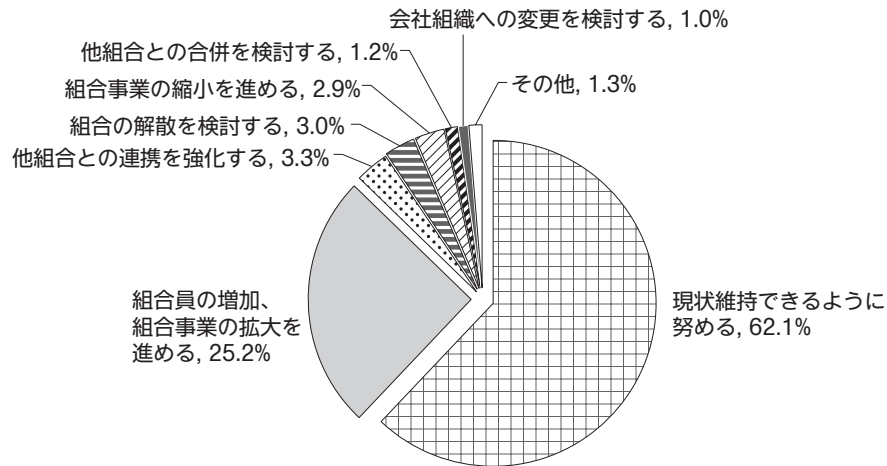


（３）今後の方向性

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。

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2-19) 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

(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

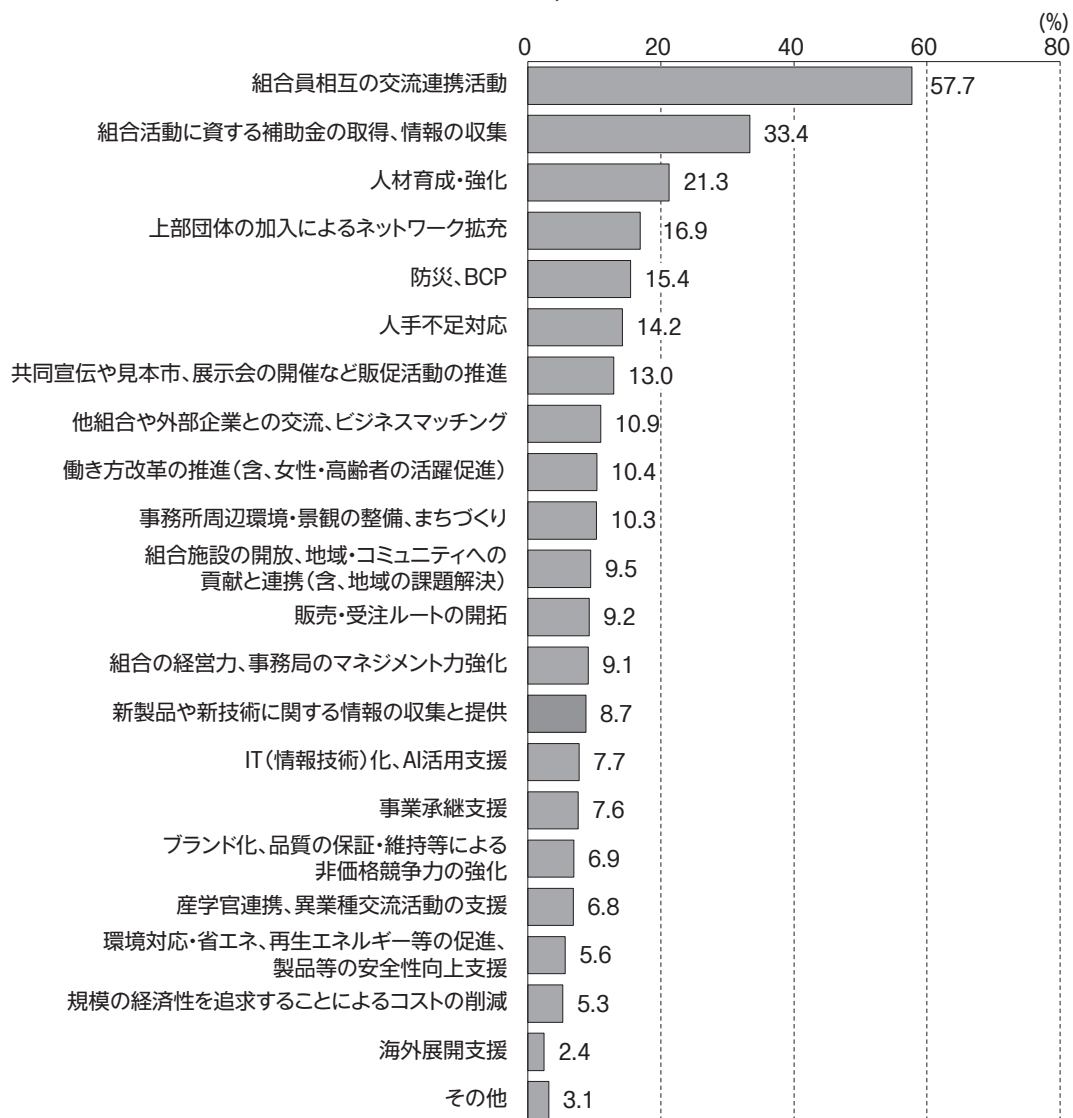
本章でははじめに組合による組合員支援の全体像を把握し、次に注目される7つのテーマごとに取り組み内容、課題などを確認していくこととする。

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。

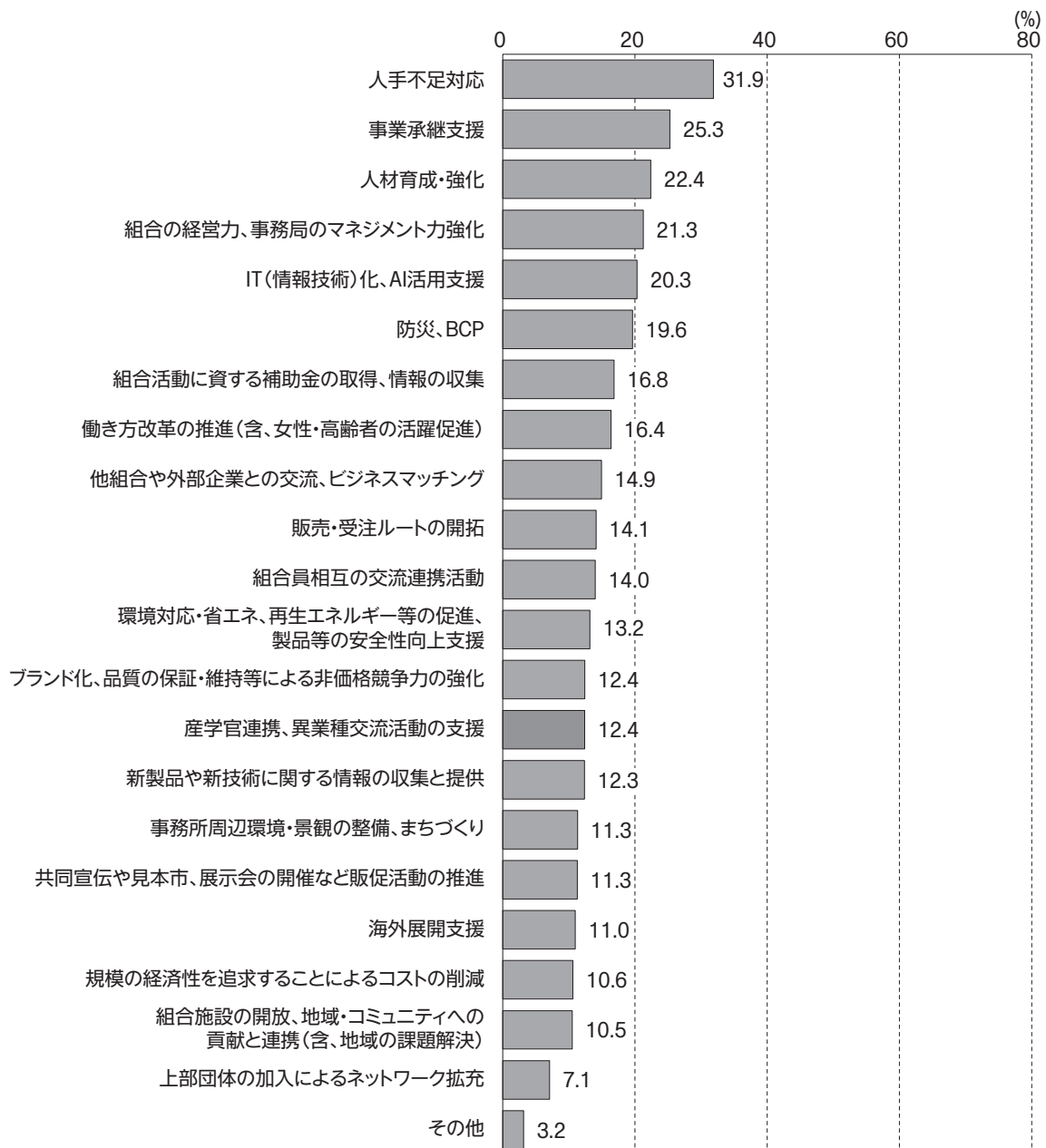
（図表3-1）現在の組合による組合員支援の状況（N=2,494：複数回答）



(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。

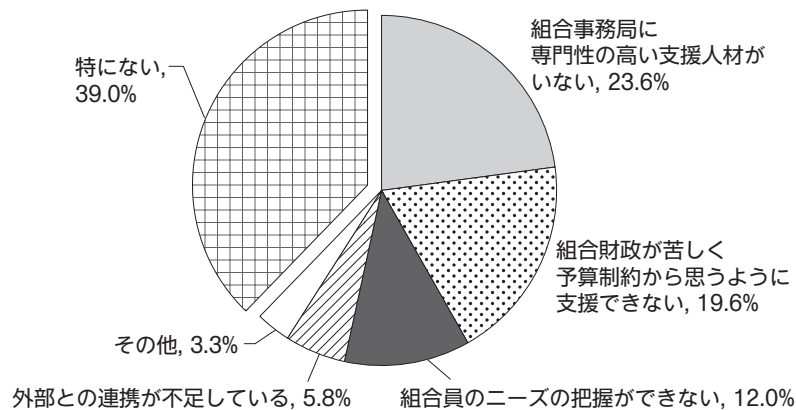
（図表3-2）今後求められる組合員支援（N=2,494：複数回答）



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

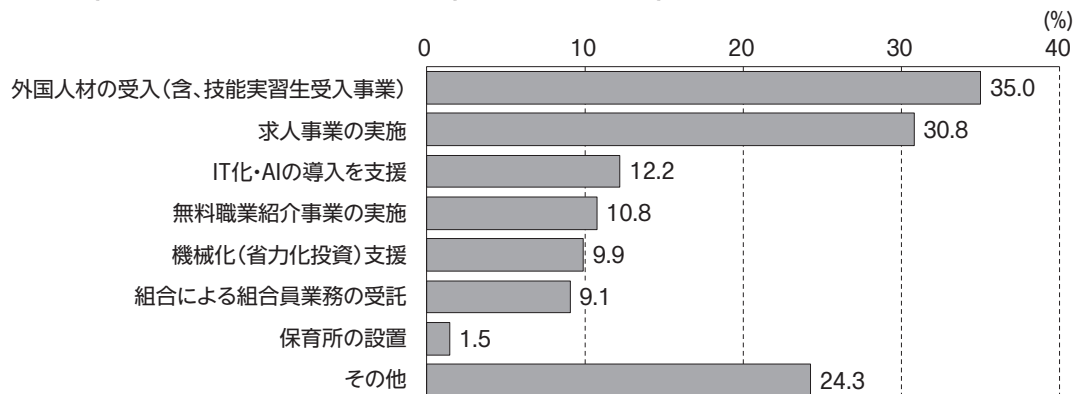
3.4 注目されるテーマへの対応

(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%)、の順に続いている。

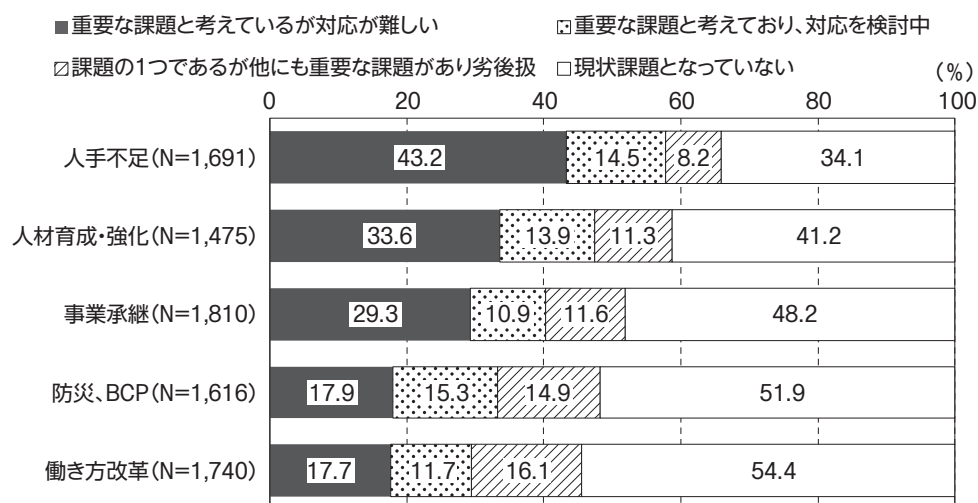
総じてみると人的資源の量の確保を図ろうとする対応が多いものの、IT化や機械化による生産性向上等により、量の不足を補おうとする対応も一定程度みられる。

(図表3-5) 現在実施している人手不足対応 (N=474: 複数回答)



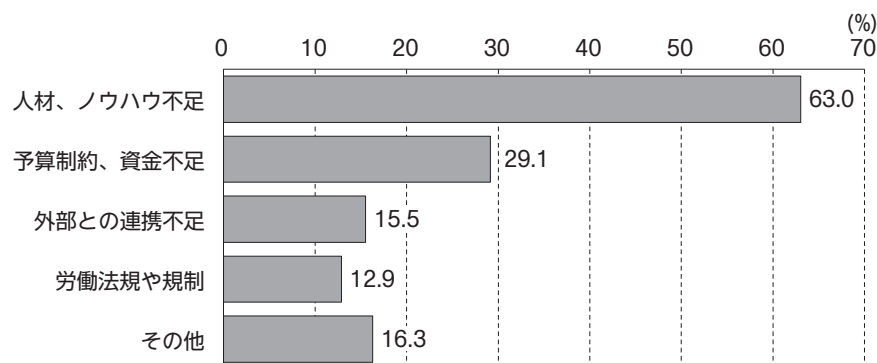
現在人手不足への対応に取り組んでいない理由についてみると (図表3-6)、「重要な課題と考えているが対応が難しい」(43.2%)が最上位に挙げられている。次いで「現状課題となっていない」(34.1%)が続いており、組合間の認識の差が大きい。以下「重要な課題と考えており、対応を検討中」(14.5%)、「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている」(8.2%)の順となっている。

(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。

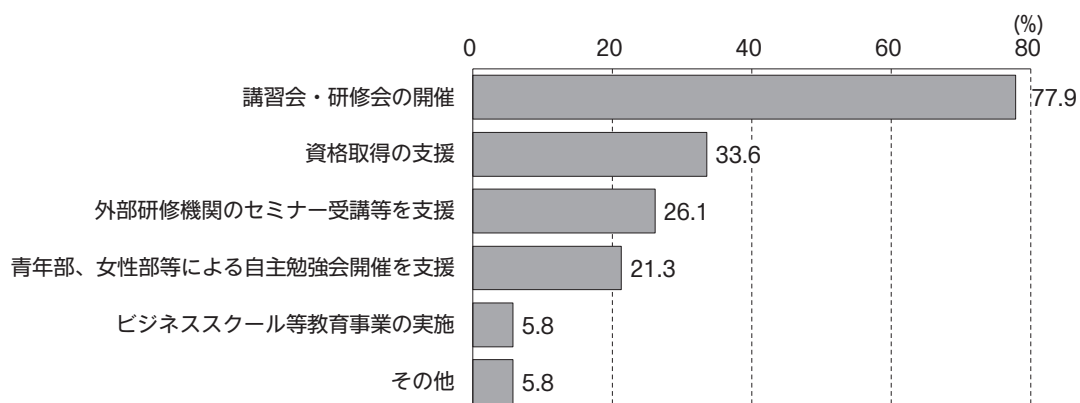
(図表3-7) 人手不足への対応のネックとなっている要因 (N=676: 複数回答)



(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%)の順が続いている。

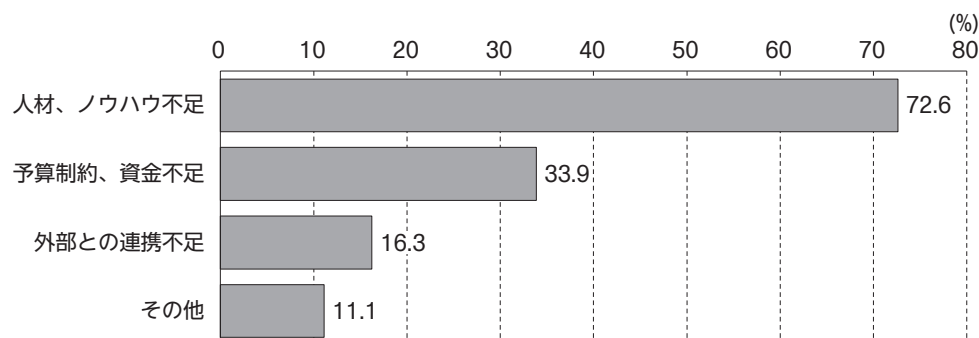
(図表3-8) 現在実施している人材育成・強化対応 (N=605: 複数回答)



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%)の順が続いている。

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%)の順が続いている。

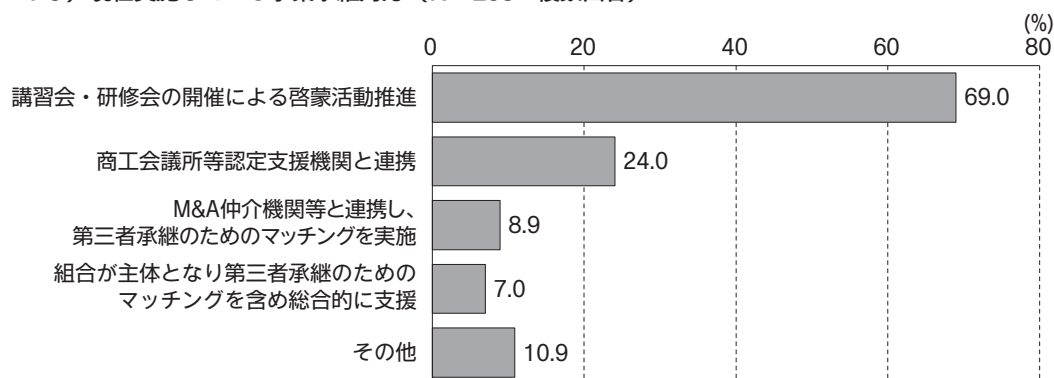
(図表3-9) 人材育成・強化のネックとなっている要因 (N=449: 複数回答)



(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%)の順が続いている。

(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%)の順が続いている。

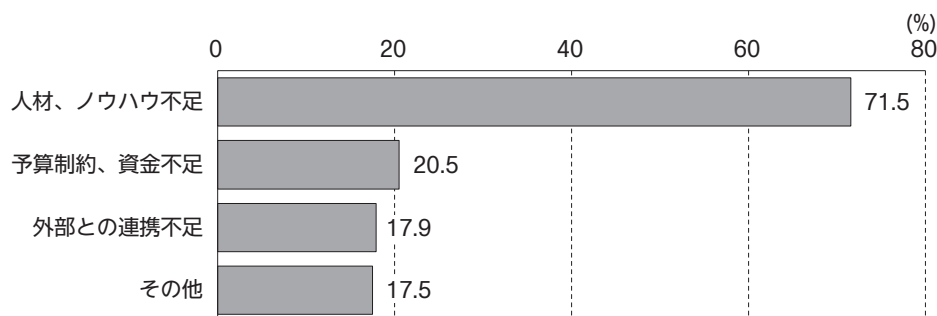
事業承継対応を「重要な課題と考えているが対応が難しい」と回答した組合に、ネックとなっている要因について聴取すると(図表3-11)、「人材、ノウハウ不足」(71.5%)が7割以上を占め最上位に挙げられている。以下「予算制約、資金不足」(20.5%)、「外部との連携不足」(17.9%)の順が続いている。

経営者の高齢化が進むなか高水準の廃業が続き、中小企業の事業承継問題が大きな注目を集めてきた。この問題はセンシティブなテーマであり、組合員は秘密裏に対応

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

(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)



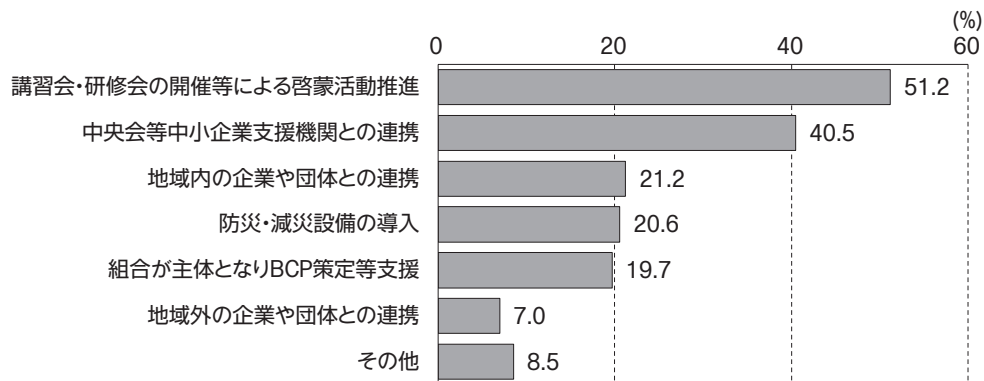
(4) 防災、BCP

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。

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。

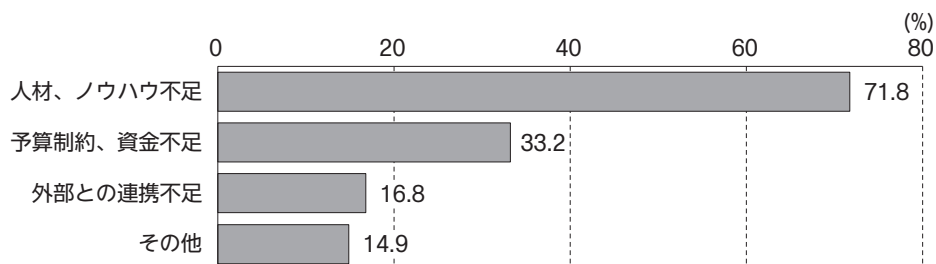
3 古瀬 (2011) p.63 ~ 86

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



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)

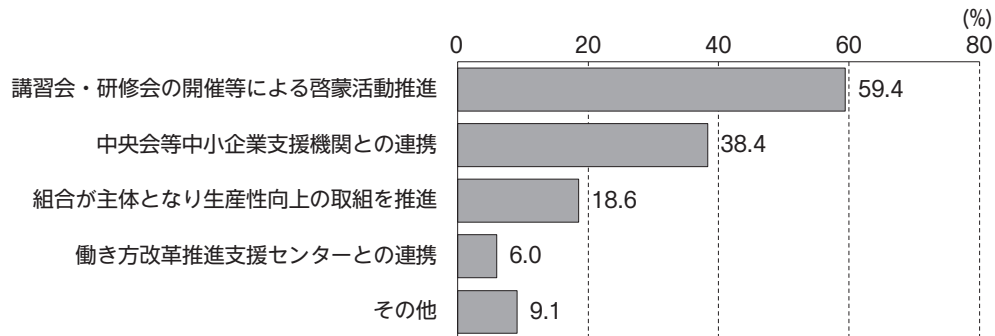


(5) 働き方改革の推進

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。

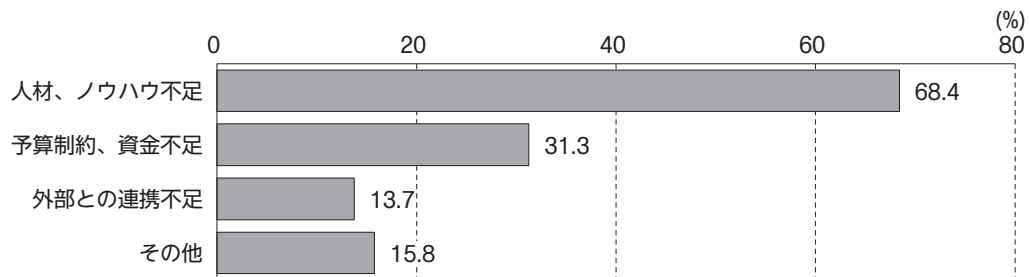
現在働き方改革に取り組んでいない理由についてみると(前掲図表3-6)、「現状課題となっていない」(54.4%)が過半数を占めている。以下「重要な課題と考えているが対応が難しい」(17.7%)、「課題の1つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている」(16.1%)、「重要な課題と考えており、対応を検討中」(11.7%)の順が続いている。

(図表3-14) 現在実施している働き方改革 (N=318: 複数回答)



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%)の順が続いている。

(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)

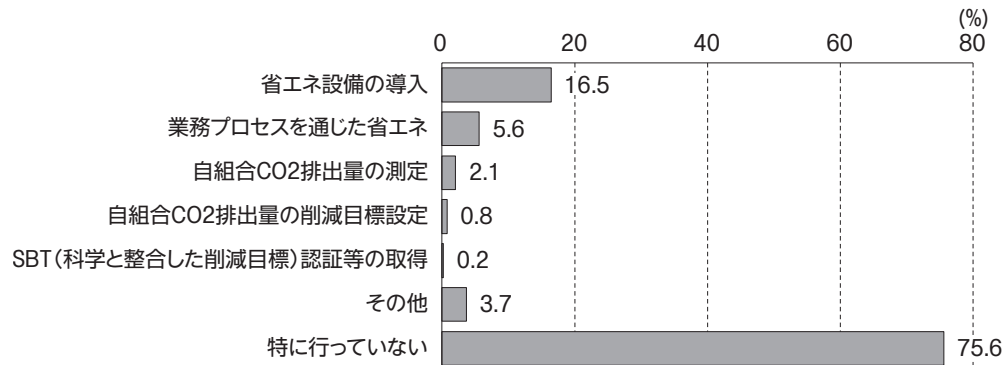


(6) 脱炭素

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。

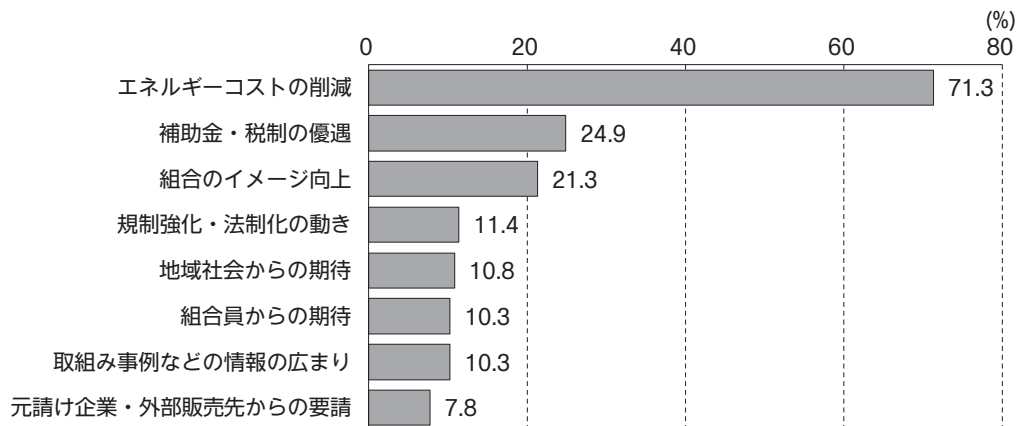
「脱炭素」への組合の対応をみると（前掲図表3-1）、現在対応している組合は5.6%と非常に少ないものの、今後求められると考える組合は13.2%と増加しており（前掲図表3-2）、今後の対応が必要であると考えられる組合は少なくない。実施内容についても（図表3-16）、「特に行っていない」との回答が75.6%と大宗を占め、次に「省エネ設備の導入」(16.5%)が続いている。企業ベースでは進みつつあるものの、「自組合CO2排出量の測定」は2.1%と対応はほとんど進んでいない。

(図表3-16) 現在実施している脱炭素対応 (N=2,161)



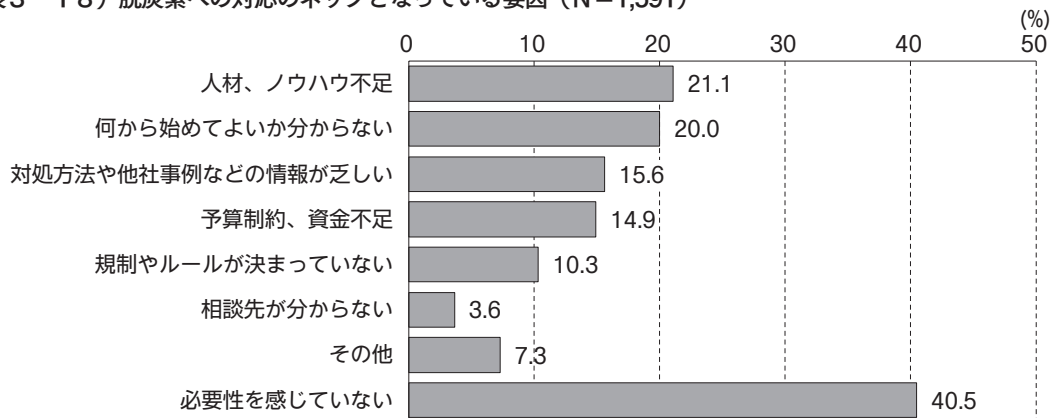
脱炭素への対応動機としては(図表3-17)、「エネルギーコストの削減」が71.3%と最上位にあげられている。次に「補助金・税制の優遇」(24.9%)、「組合のイメージ向上」(21.3%)の順となっており、実利を優先した対応となっている。

(図表3-17) 脱炭素対応への取り組み動機 (N=526)



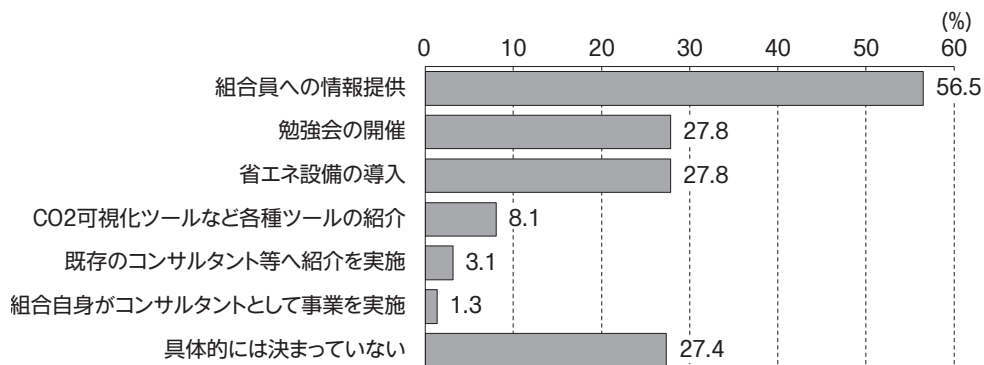
脱炭素対応のネックについてみると(図表3-18)、組合としては「必要性を感じていない」との認識が40.5%と大勢を占めており、以降、「人材、ノウハウ不足」(21.1%)、「何から始めてよいか分からない」(20.0%)が続き、情報不足の状態にあることが窺われる。

(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。

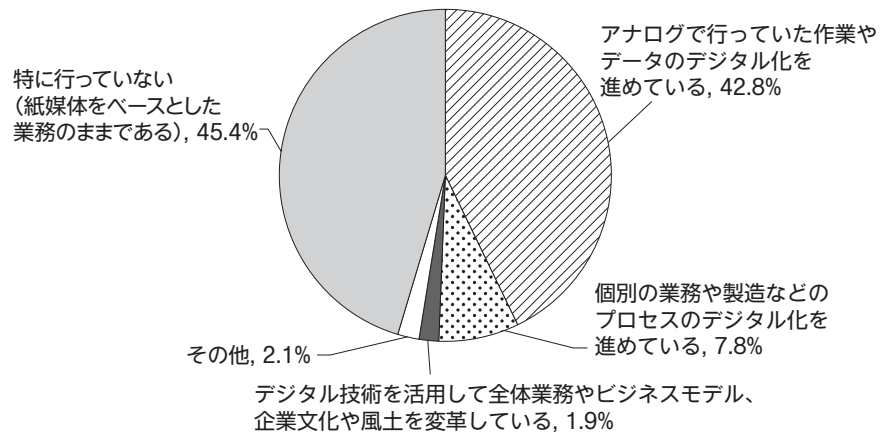
(図表3-19) 脱炭素対応への具体的支援内容 (N=223)



(7) DX (デジタルトランスフォーメーション)

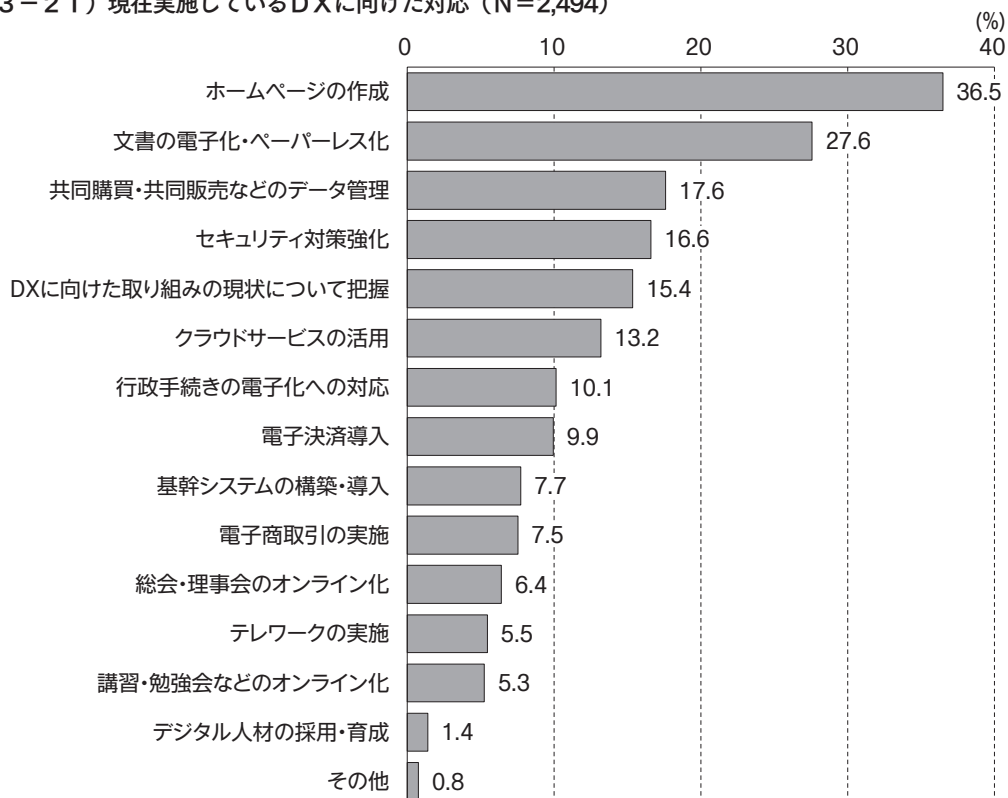
DXとは、企業がデジタル技術を活用してビジネスモデルや業務プロセスを根本的に変革し、競争優位性を確立することであるが、DXの推進には、①デジタイゼーション、②デジタルライゼーション、そして③DXという3つの段階を経るとされている。DXに向けた進捗状況をみると(図表3-20)、デジタル化を含めた実施割合は54.6%と半数以上となっているが、紙媒体をベースとした業務のままであるとの割合も半分弱と拮抗している。実施内容も、アナログ作業やデータのデジタル化が大宗を占め、段階としてはDXへの準備段階といえる。次に、「個別の業務や製造などのプロセスのデジタル化を進めている」(7.8%)、「デジタル技術を活用して全体業務やビジネスモデル、企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)



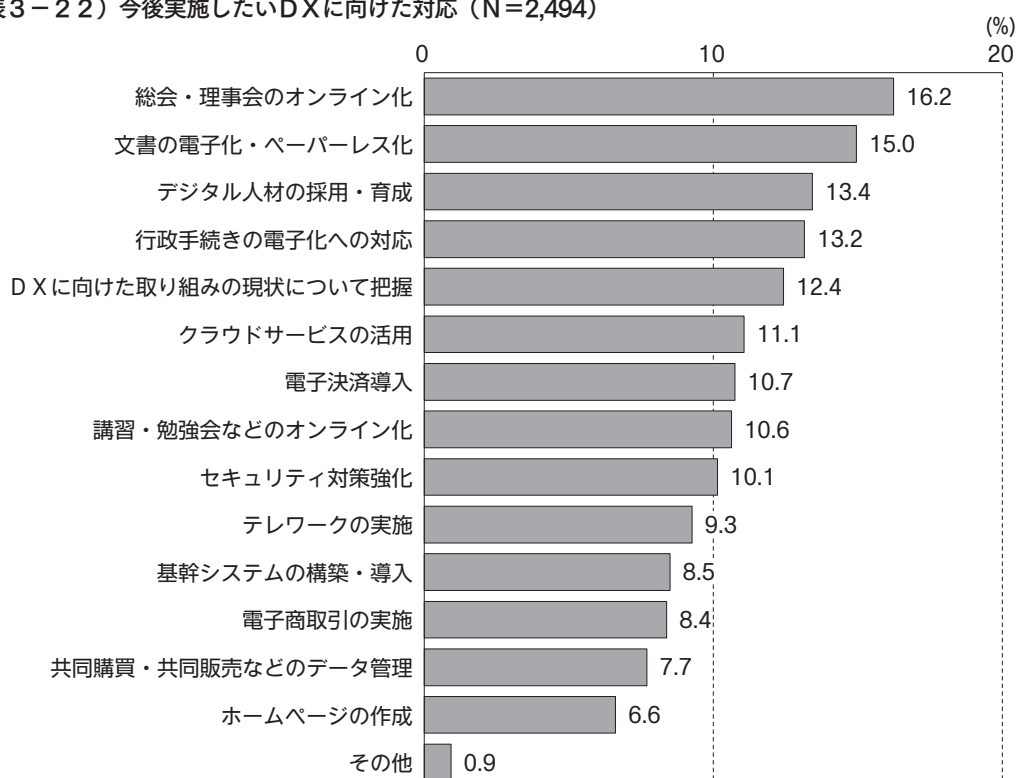
組合が現在実施する取り組みとしては (図表 3-21)、ホームページの作成が 36.5%と最上位にあげられている。次に「文書の電子化・ペーパーレス化」(27.6%)、「共同購買・共同販売などのデータ管理」(17.6%)の順となっている。

(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⁴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。

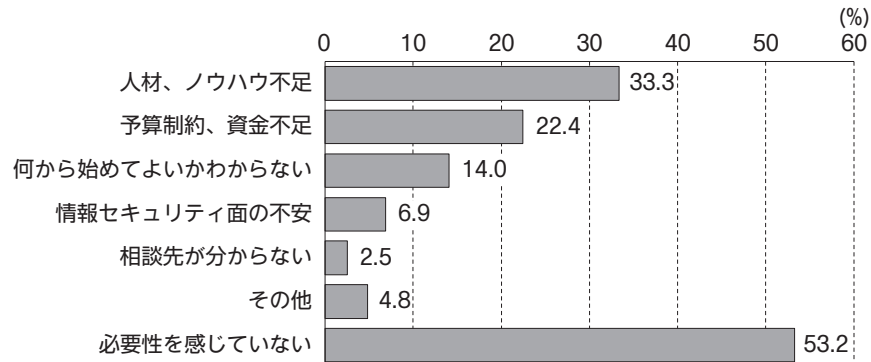
（図表3-22）今後実施したいDXに向けた対応（N=2,494）



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。

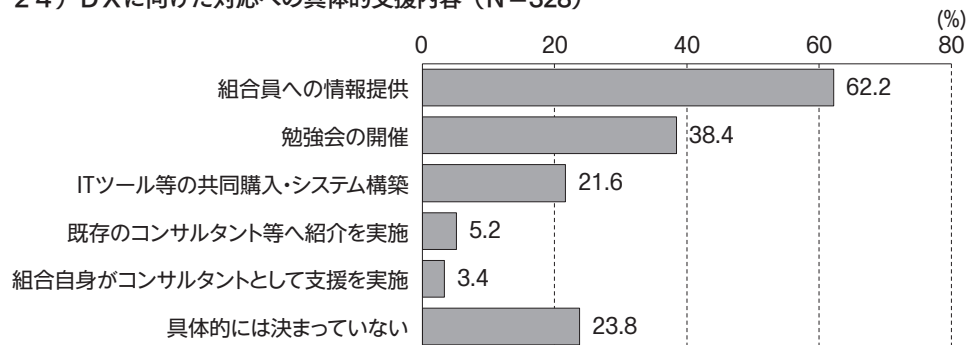
⁴ 2021年5月14日に改正「中小企業等協同組合法施行規則」、改正「中小企業団体の組織に関する法律施行規則」が公布・施行され、「中小企業等協同組合法」に規定する事業協同組合・連合会、事業協同小組合、企業組合、「中小企業団体の組織に関する法律」に規定する商工組合・連合会、協業組合の総会運営方法にバーチャルオンリー型による総会の開催形態が追加されることとなった

(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)



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⁵。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

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

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。

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⁶。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⁷。なお、火災等共済組合は1.0%を占めている。

（図表4-1）事業協同組合の形態（N=2,083）

事業協同組合の形態	形態の内訳 (アンケート票の選択肢)	アンケート票 回収組合数	構成比 (%)
同業者組合		1,326	63.7
異業種組合		222	10.5
工場集団化組合	工場団地組合	186	9.3
	共同工場組合		
流通・商業の集団化組合	流通団地組合	129	6.4
	卸商業団地組合		
	共同店舗組合		
下請・系列組合		58	3.5
産地組合		34	1.5
商店街・カード組合	商店街組合	32	1.1
	カード組合		
その他の組合	連鎖化組合	68	3.7
	その他の組合		
火災等共済組合		28	1.0
合 計		2,083	100.0

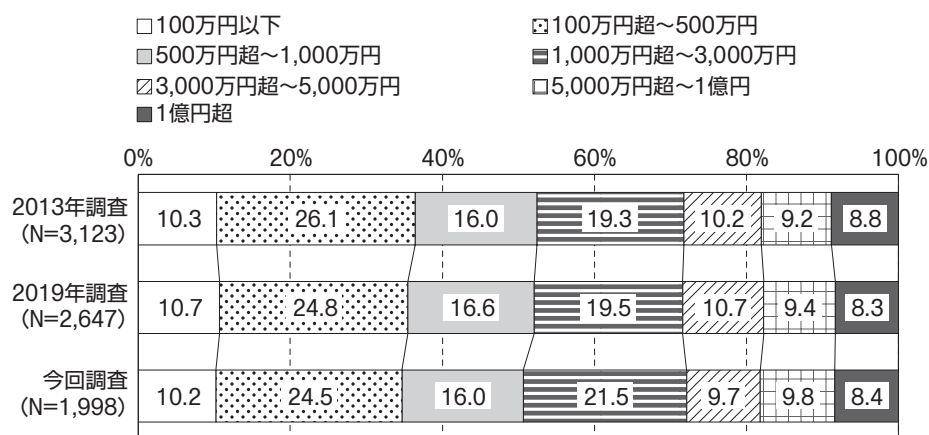
6 設問の選択肢が異なっていることから、時系列比較ができないテーマもある

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

4.2 出資金額

出資金額を階層規模別にみると（図表4-2）、過去2回（前回、前々回）の調査結果と大きな相違はない。金額1,000万円以下が全体のほぼ半数を占めており、他方5,000万円を超える組合も2割近く存在する。

（図表4-2）出資金額の推移

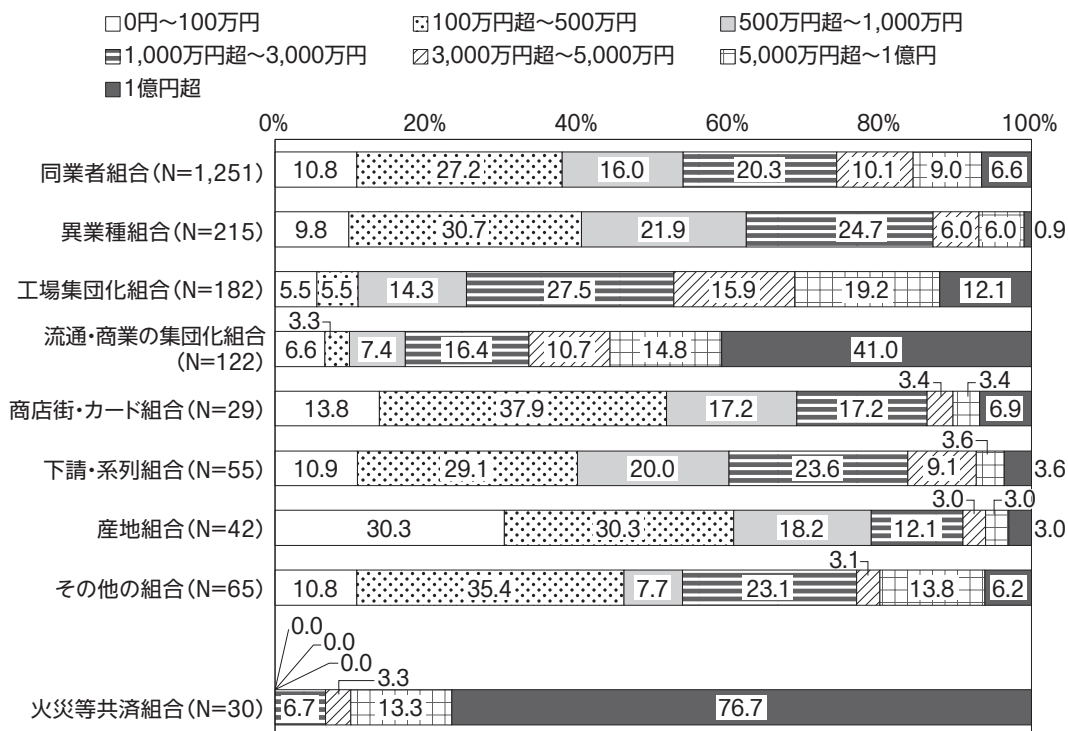


（注）火災等共済組合を除く

形態別に比較すると（図表4-3）、「1億円超」の占める比率は、流通・商業の集団化組合が41.0%と突出して高い。以下工場集団化組合（12.1%）、商店街・カード組合（6.9%）の順となっている。一方、「100万円以下」は産地組合が30.3%と最も高い。以下、商店街・カード組合（13.8%）、下請・系列組合（10.9%）の順が続いている。

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。

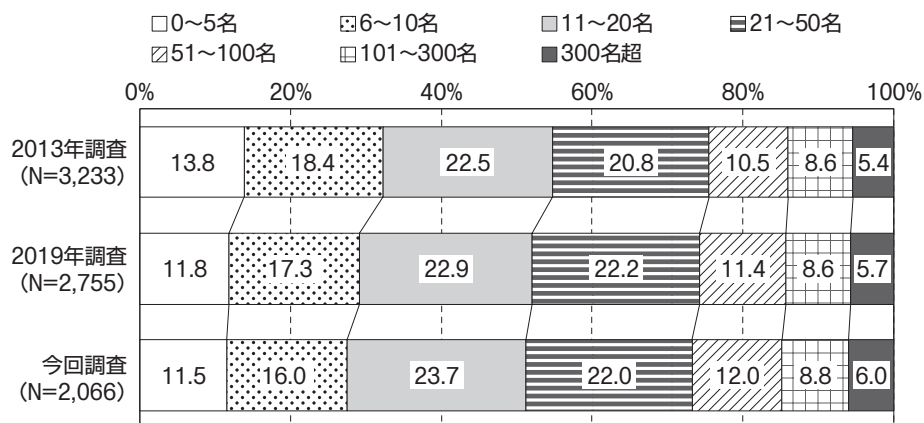
(図表4-3) 形態別出資金額



4.3 組合員数

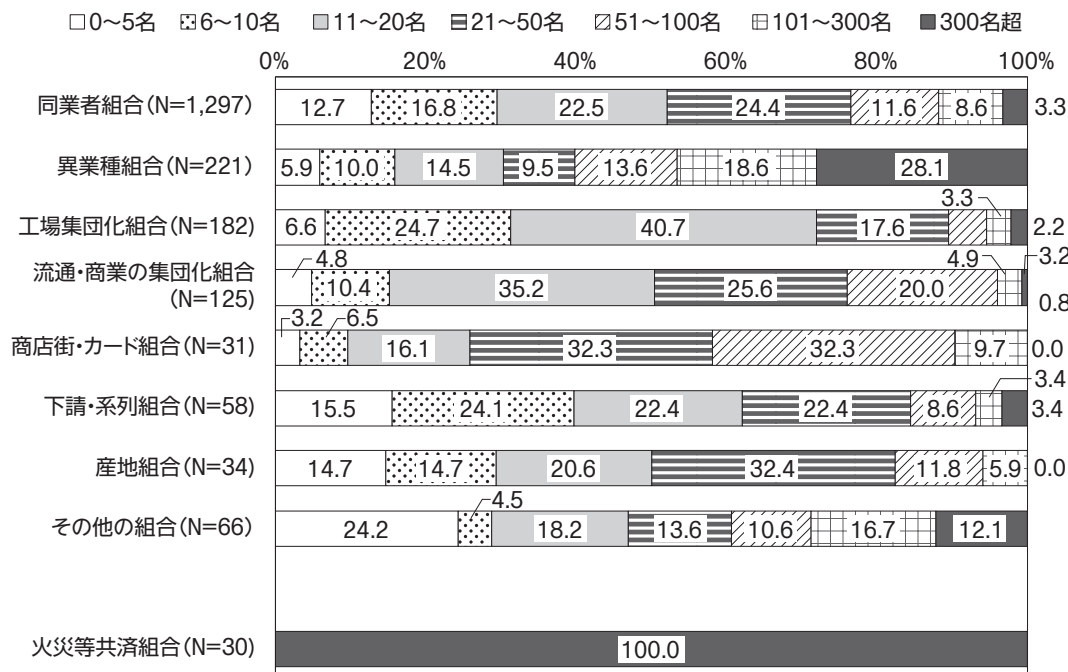
組合員数を階層規模別にみると（図表4-4）、過去2回の調査結果と大きな相違はみられないが、10名以下の層がやや減少傾向にある。形態別に比較すると（図表4-5）、「300名超」の占める比率は異業種組合が28.1%と最も高くなっており、100名超でみると5割近くとなっている。一方、「5名以下」の比率についてみると、その他の組合が24.2%と最も高く、次いで下請・系列組合（15.5%）となっている。なお、火災等共済組合については、組合員数1,000名超が法定要件となっている。

(図表4-4) 組合員数の推移



(注) 火災等共済組合を除く

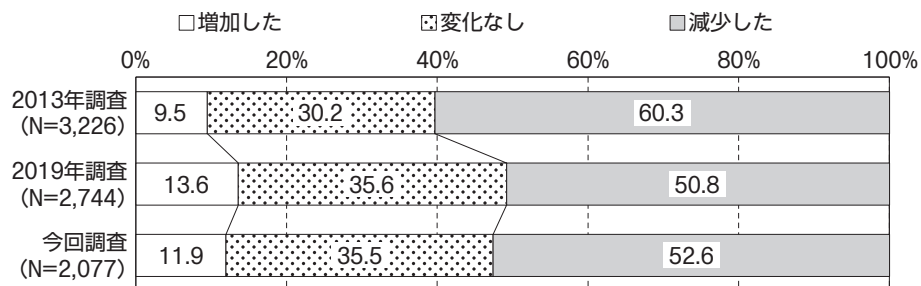
(図表4-5) 形態別組合員数



また、5年前と比べた組合員数の増減をみると、前回の調査結果よりも「増加した」組合の比率は低くなった一方、「減少した」が高くなった(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⁸、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。

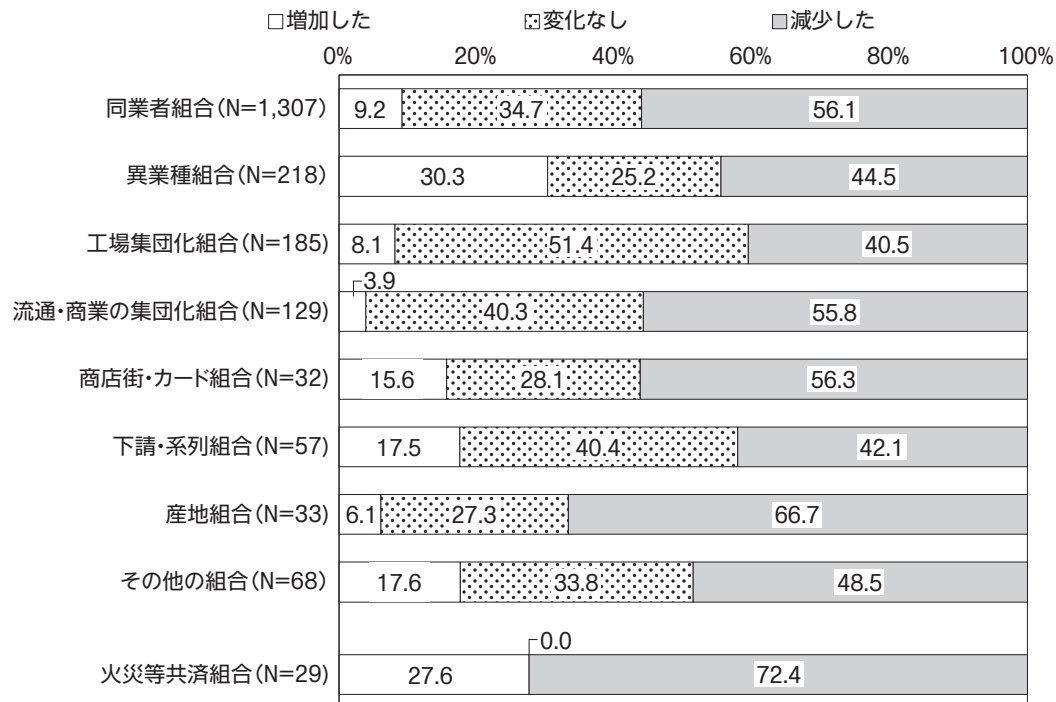
(図表4-6) 組合員数増減の推移



(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

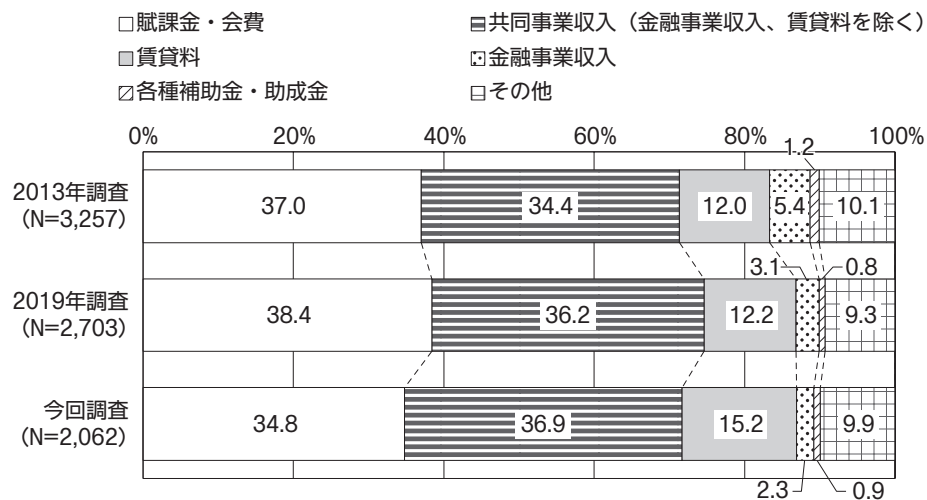


4.4 組合財政

(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



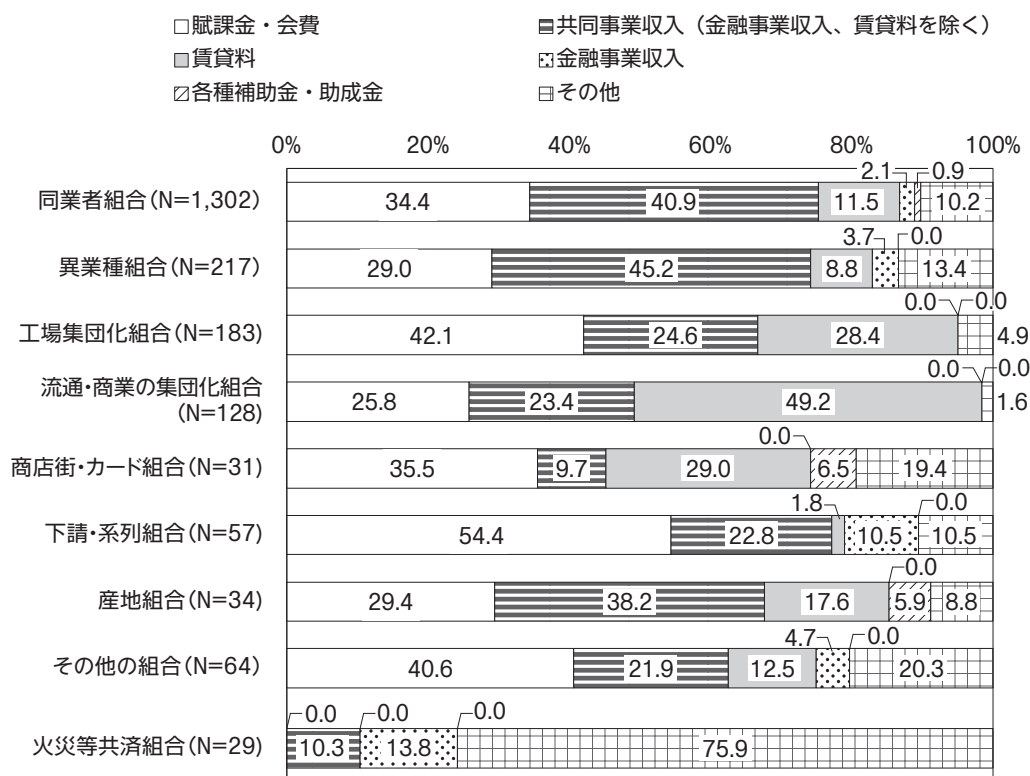
(注) 火災等共済組合を除く

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）

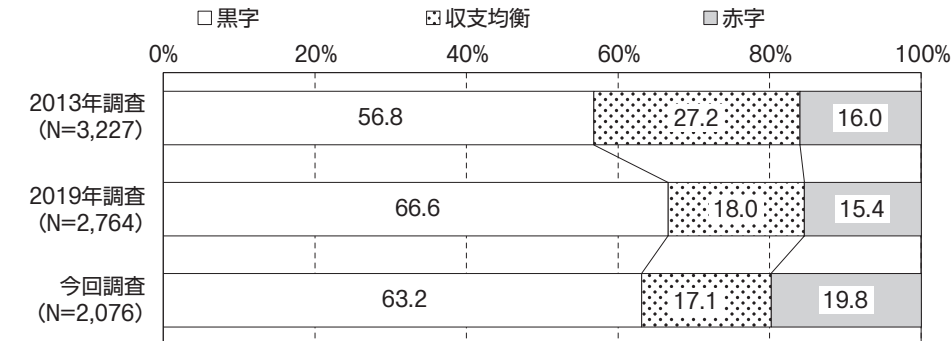


（２）決算状況

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。

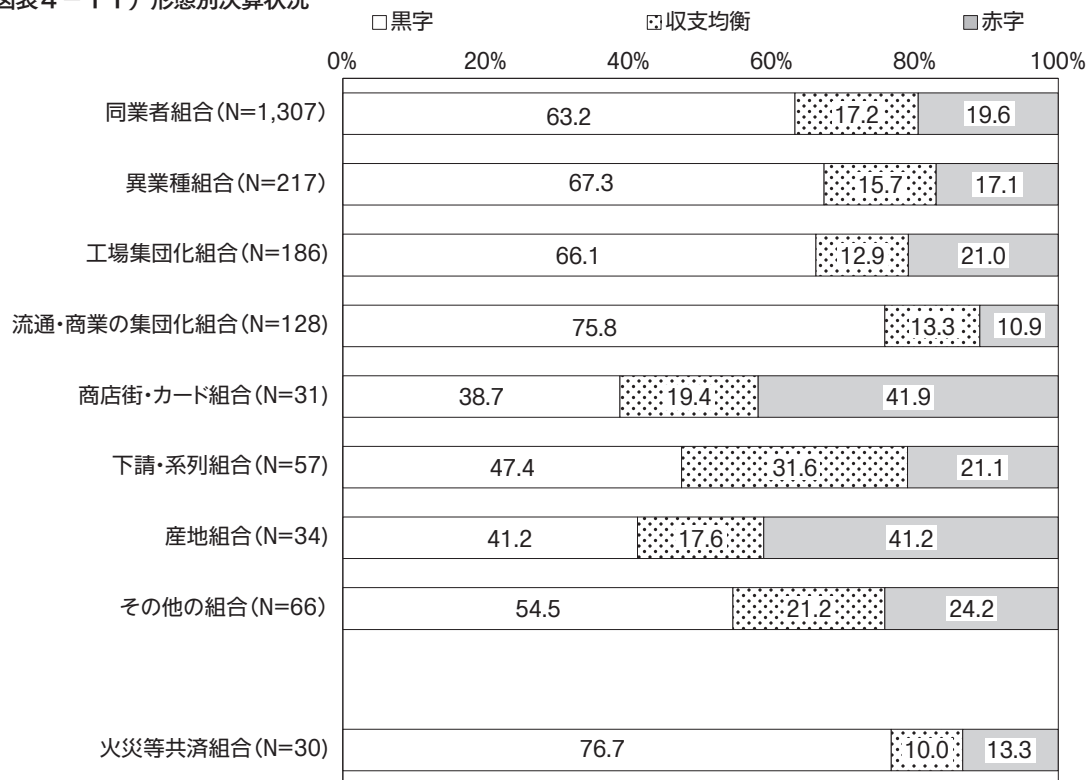
なお火災等共済組合は76.7%が「黒字」で、「赤字」は13.3%となっている。

（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%)や「組合員、従業員の福利厚生」(37.9%)は2回連続で実施率4割程度を占め、主力事業となっている。

(図表4-12) 現在実施している事業上位10 (複数回答：%)

2019年調査(N=2,566)			今回調査(N=1,944)		2019年との差異
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	6	異業種交流、企業連携、産学官連携	7.7 2.6
7	共同販売	7.1	7	市場調査・販路開拓	7.1 3.7
8	共同宣伝・販売促進・イベント主催	6.8	7	共同販売	6.6 ▲ 0.5
9	保険代理業務	6.1	8	共同受注	6.6 ▲ 3.3
10	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	5.8	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

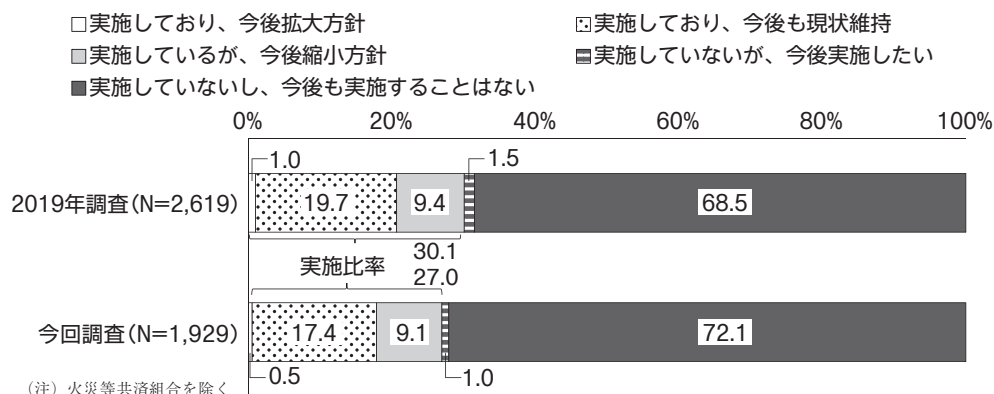
（注）火災等共済組合を除く

4.6 金融事業実施状況

(1) 実施状況

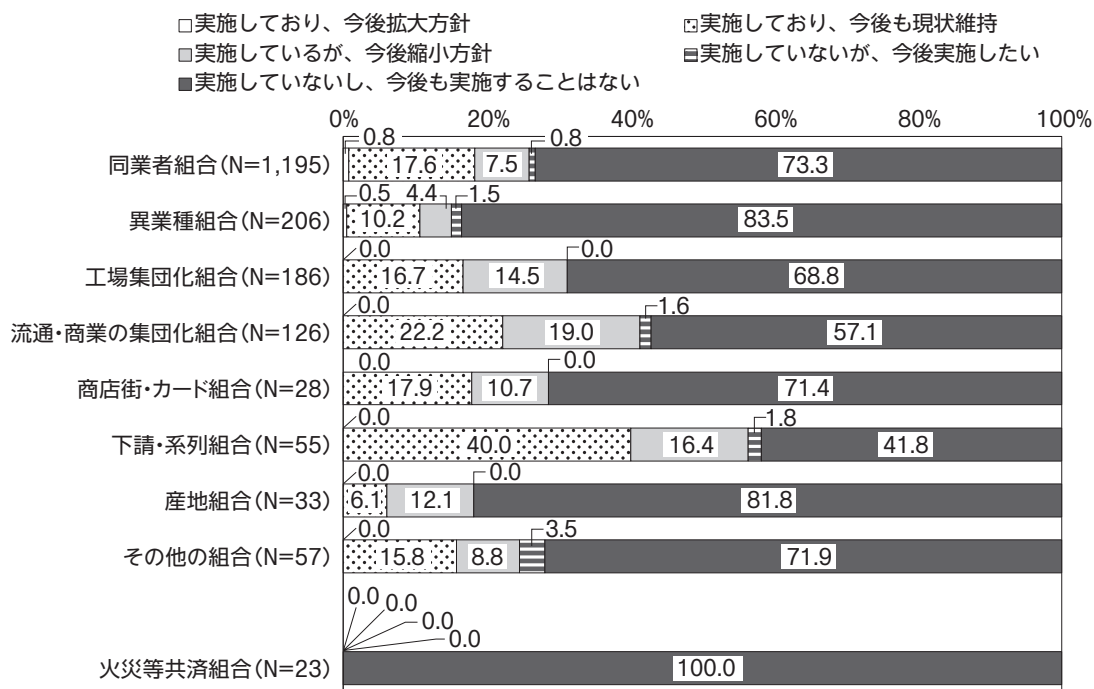
金融事業（組合員向け貸出）の実施比率は1997年の調査では49.6%と回答組合の半数近くを占めていたが、その後低下傾向が続いている。事業の実施状況及び今後の方針を前回調査結果と比較すると（図表4－17）、実施比率（実施済3選択肢の合計）は30.1%から27.0%と、3.1%ポイント低下している。一方、「実施していないし、今後も実施することはない」が72.1%と3.6%ポイント上昇している。このように金融事業に関しては消極的な姿勢が強まっている。

(図表4-17) 金融事業実施状況



形態別に比較すると（図表4-18）、下請・系列組合の実施比率が56.4%と最も高く、以下、流通・商業の集団化組合（41.3%）、工場集団化組合（31.2%）の順となっている。ただ、これら3業態ともに1.5～2割近くが今後縮小方針としている。一方、「実施していないし、今後も実施することはない」の比率をみると、異業種組合（83.5%）、産地組合（81.8%）、同業者組合（73.3%）、その他の組合（71.9%）、商店街・カード組合（71.4%）では7割を超えている。なお火災等共済組合については、「実施していないし、今後も実施することはない」以外の回答はない。

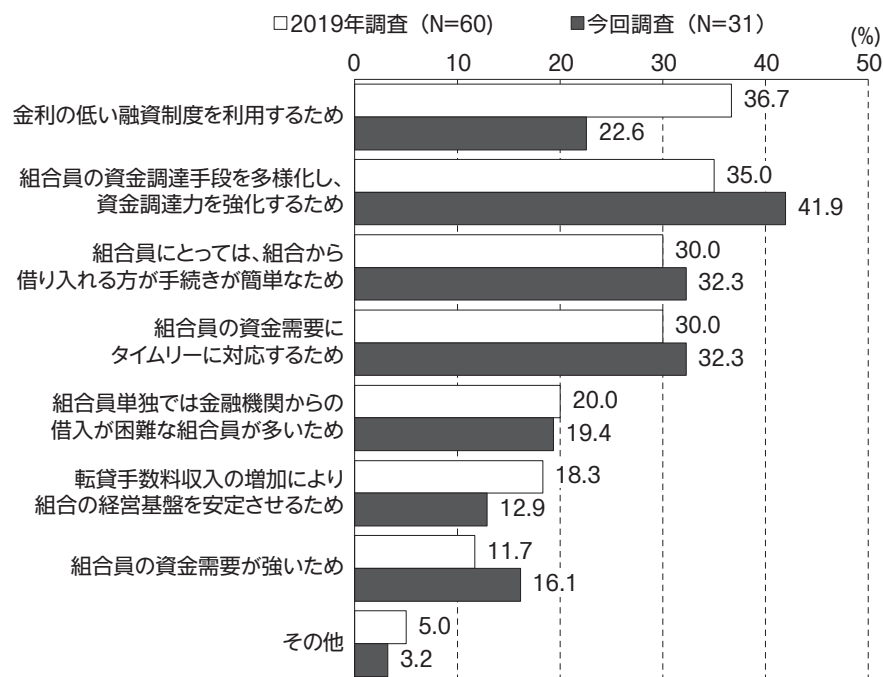
(図表4-18) 形態別金融事業実施状況



(2) 拡大理由、新規実施理由

金融事業を「実施しており、今後拡大方針」、「実施していないが、今後新規に実施したい」と回答した組合について、その理由を前回調査結果と比較すると（図表4-19）、前回第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）

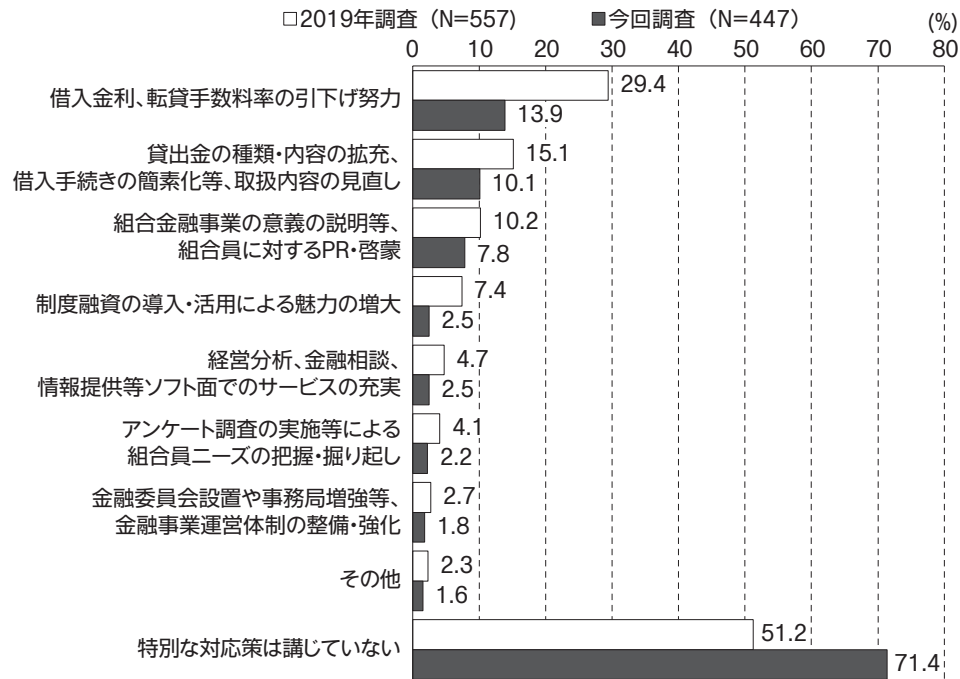


（注）火災等共済組合を除く

(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)

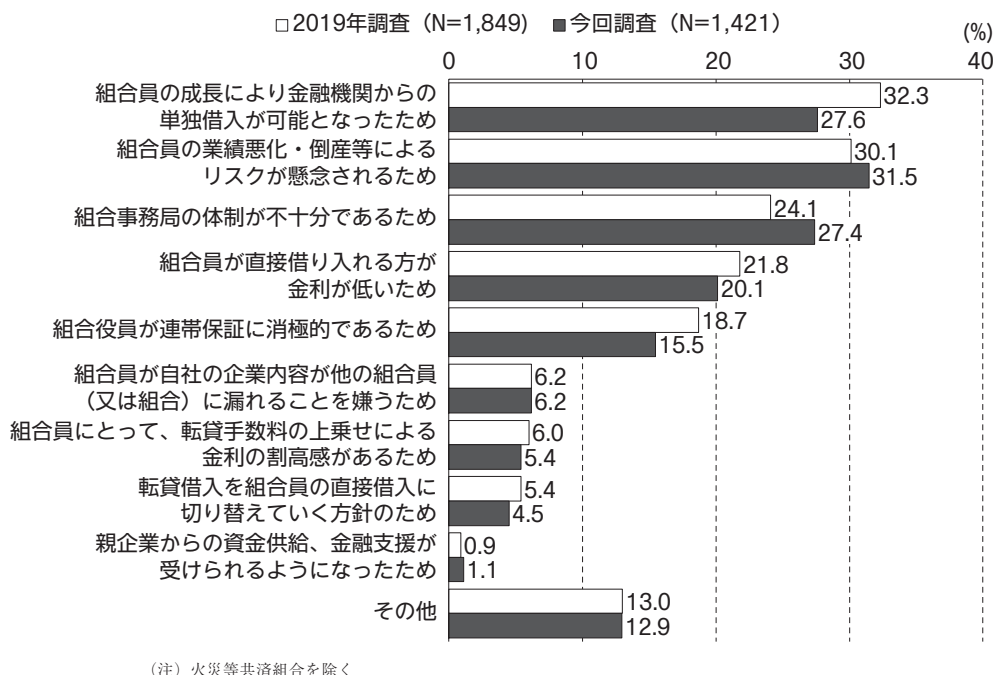


(注) 火災等共済組合を除く

(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」（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。

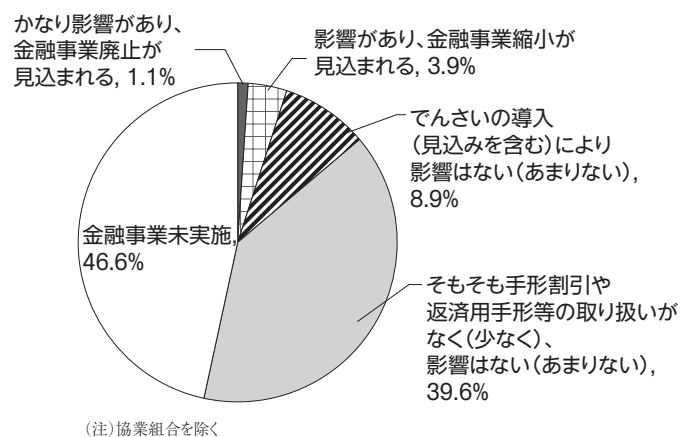
(図表4-21) 金融事業縮小・未実施の理由(3つ以内選択)



(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



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）

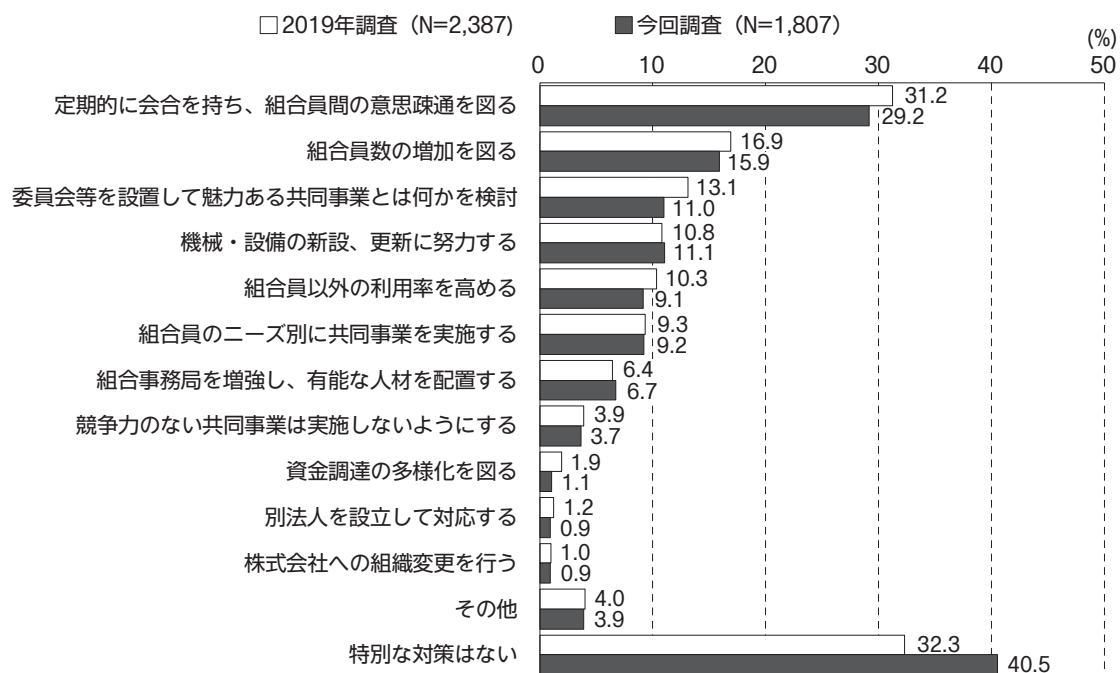
事業協同組合の形態	最多回答選択肢	回答比率（%）
同業者組合（N=1,229）	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	31.5
異業種組合（N=208）	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	26.4
工場集団化組合（N=180）	魅力ある共同事業が見つからない	30.0
流通・商業の集団化組合（N=125）	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	42.4
商店街・カード組合（N=29）	資金不足	34.5
下請・系列組合（N=55）	問題は特にない	30.9
産地組合（N=33）	共同事業利用率の低下	27.3
	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	
	組合員のニーズの多様化	
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

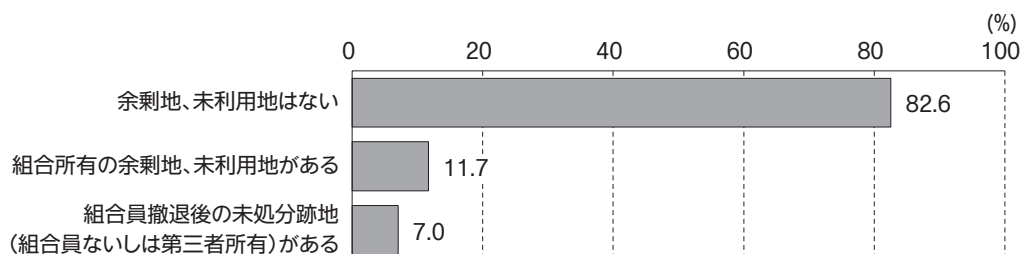
4.8 集団化組合特有の課題と対応

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⁹。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）

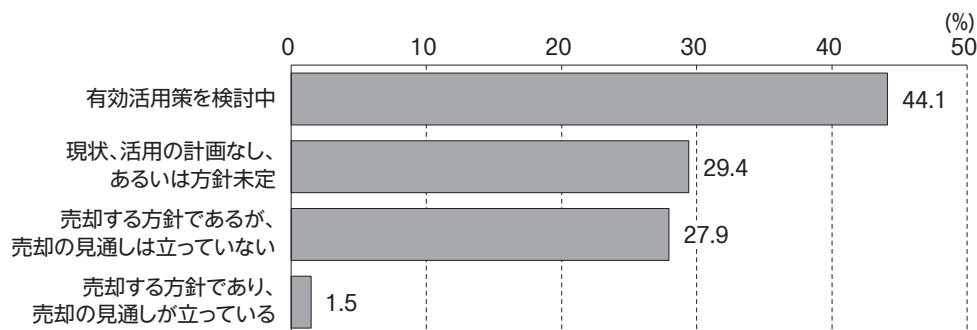


（２）活用・処分方針

「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。

⁹ 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%）

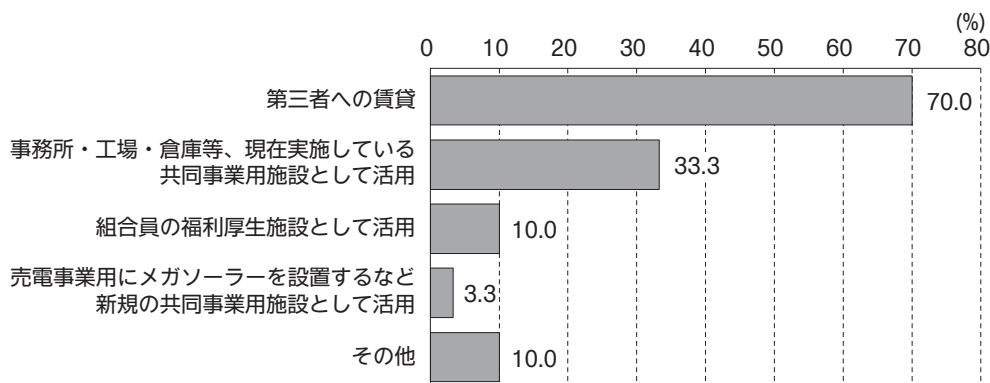
(図表4-27) 余剰地、未利用地の活用・処分方針 (N=68: 複数回答)



(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。

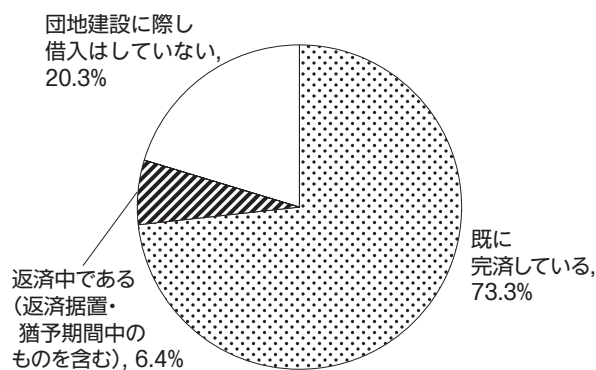
(図表4-28) 余剰地、未利用地の有効活用策 (N=30: 複数回答)



(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。

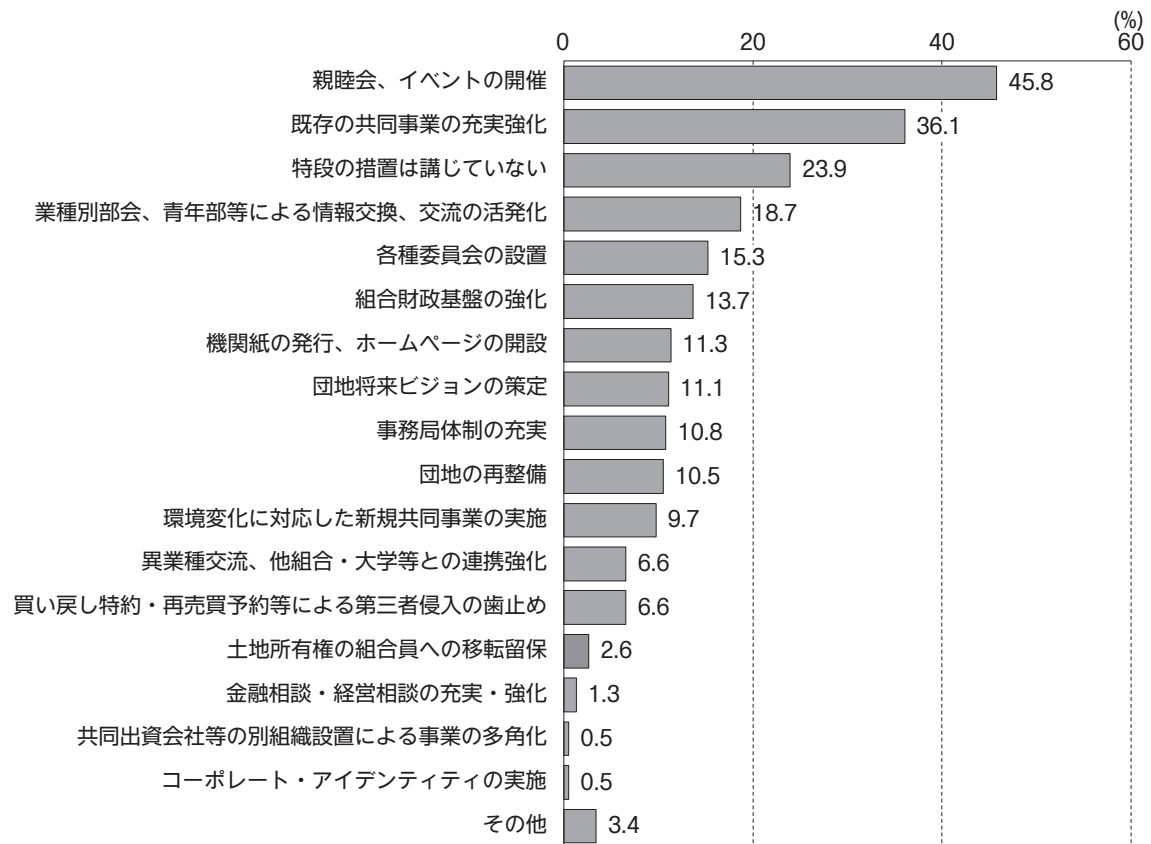
(図表4-29) 高度化資金の返済状況 (N=374)



（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）

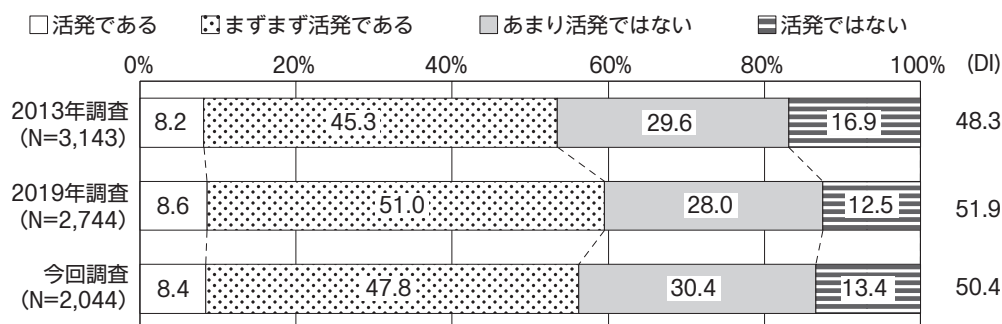


4.9 組合活動の課題と今後の方針

(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

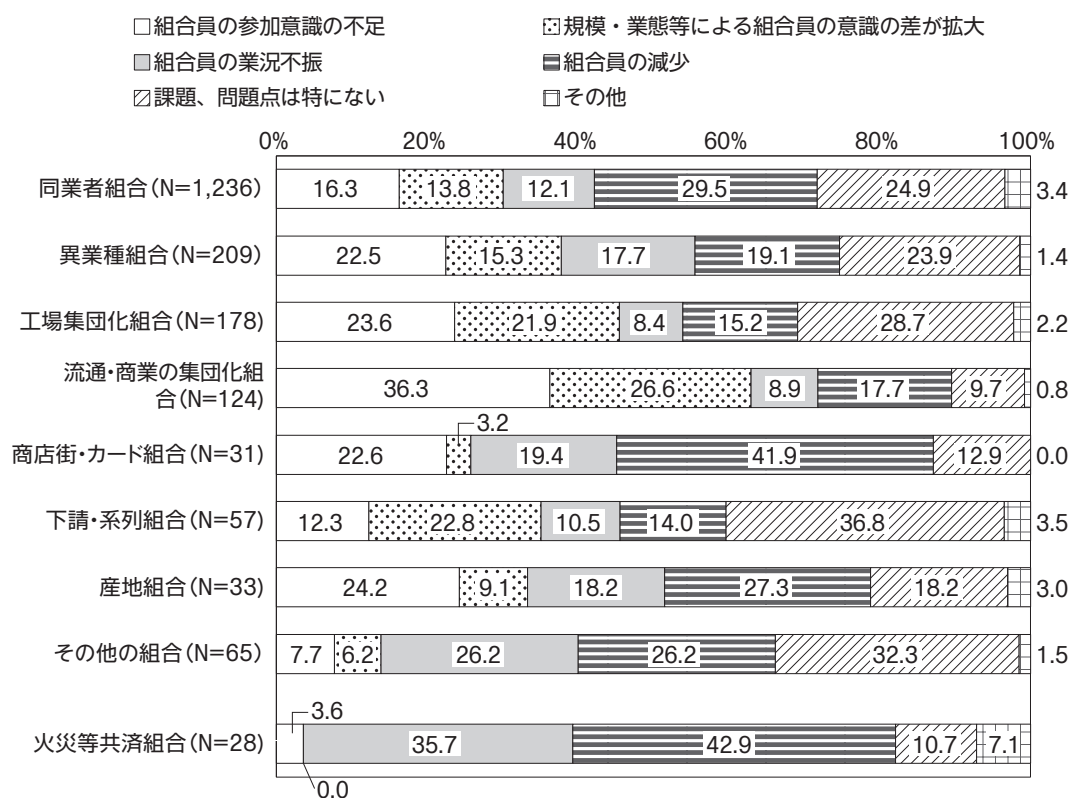
事業協同組合の形態	DI	
同業者組合（N=1,218）	50.6	○
異業種組合（N=215）	54.4	○
工場集団化組合（N=185）	49.9	×
流通・商業の集団化組合（N=127）	49.9	×
商店街・カード組合（N=32）	53.1	○
下請・系列組合（N=57）	44.4	×
産地組合（N=34）	48.0	×
その他の組合（N=64）	44.3	×
火災等共済組合（N=28）	64.3	○

(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	他組合との 合併を 検討する	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	

付 属 資 料

組合実態アンケート票

参 考 資 料

組合実態アンケート票 ㊫

Ⅰ. 組合の概要

組合名		所在地	
電話番号	()	設立年月	西暦 年 月
出資金額	万円 (2024 年 12 月末)	組合員数	名 (2024 年 12 月末)

Ⅱ. 組織形態について

問 1. 組合の組織形態についてお伺いします。以下の中から貴組合の形態に該当する番号に○をつけて下さい(1つだけ選択)。

組織形態	内 容
1. 同業者組合	同業者によって組織された組合
2. 産地組合	産地を形成する業種の業者多数で組織された組合
3. 下請組合、系列組合	特定企業の下請業者による組合、特定企業と系列関係にある企業による組合
4. 工場団地組合	一つの団地内に工場を設置する集団化組合
5. 共同工場組合	一棟の建物内で事業を行う集団化組合
6. 流通団地組合	運輸業、倉庫業の集団化組合
7. 卸商業団地組合	卸売業の集団化組合
8. 共同店舗組合	共同店舗で主に小売業を営む業者による組合、市場組合
9. 商店街組合	商店街を形成している主に小売、サービス業者を網羅する組合
10. カード組合	小売・サービス業者によるクレジットカード、ポイントカード発行を目的とする組合
11. 連鎖化組合	ボランティア・チェーン、フランチャイズ・チェーンの組合
12. 異業種組合	異業種の業者で組織された組合
13. その他の組合	上記以外の組合(具体的に)

Ⅲ. 組合員および財務の状況について

問 2. 最近の組合員の増減についてお伺いします。5年前と比べて組合員数はどのように変化しましたか。該当する番号に○をつけて下さい(1つだけ選択)。

1. 増加した 2. 変化なし 3. 減少した

問 3. 主要財源についてお伺いします。収入の多い順に該当する番号を選び、回答欄に記入して下さい(3つ以内を選択)。

第1位	第2位	第3位

1. 賦課金・会費 2. 金融事業収入 3. 賃貸料
4. 共同事業収入(金融事業収入、賃貸料を除く) 5. 各種補助金・助成金
6. その他(具体的に)

問 4. 決算状況についてお伺いします。直近の決算(利用分量配当前の数値)について、該当する番号に○をつけて下さい(1つだけ選択)。

1. 黒字 2. 収支均衡 3. 赤字

Ⅳ. 共同事業について

問 5. 共同事業の状況についてお伺いします。以下の表の該当する番号に○をつけて下さい(複数回答可)。

- (1) 現在実施している事業の番号に○をつけて下さい。
- (2) 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の番号に○をつけて下さい。
- (3) 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の番号に○をつけて下さい。
- (4) 今後新規に取り組みたい事業の番号に○をつけて下さい。
- (5) 最近5年間に縮小・廃止した事業の番号に○をつけて下さい。

事業の種類	(1)現在実施している事業			(4) 今後新規に 取り組みたい 事業	(5) 最近5年間に 縮小・廃止し た事業
		うち、(2)最近 5年間に開始 した事業	うち、(3)特に 重要と考えて いる事業		
1.共同生産・加工	1	1	1	1	1
2.共同試験・検査	2	2	2	2	2
3.共同販売	3	3	3	3	3
4.共同受注	4	4	4	4	4
5.共同仕入・購入	5	5	5	5	5
6.共同保管・運送	6	6	6	6	6
7.クレジット、商品券発行	7	7	7	7	7
8.共同宣伝・販売促進・イベント主催	8	8	8	8	8
9.共同求人	9	9	9	9	9
10.教育訓練・人材開発	10	10	10	10	10
11.共同給食、共同宿舍	11	11	11	11	11
12.組合員、従業員の福利厚生	12	12	12	12	12
13.廃棄物処理、環境対応、リサイクル	13	13	13	13	13
14.資金の貸付、手形割引	14	14	14	14	14
15.債務保証	15	15	15	15	15
16.資金借入の斡旋	16	16	16	16	16
17.債権買取、ファクタリング	17	17	17	17	17
18.機械設備等のリース、レンタル	18	18	18	18	18
19.販売代金共同回収	19	19	19	19	19
20.高速道路等利用料金の共同精算	20	20	20	20	20
21.新技術・製品の研究開発、新分野進出	21	21	21	21	21
22.市場調査・販路開拓	22	22	22	22	22
23.共同計算、事務代行	23	23	23	23	23
24.経営相談、コンサルティング	24	24	24	24	24
25.異業種交流、企業連携、産学官連携	25	25	25	25	25
26.共済事業	26	26	26	26	26
27.保険代理業務	27	27	27	27	27
28.組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	28	28	28	28	28
29.人材、余剰設備の融通による生産性向上	29	29	29	29	29
30.外国人技能実習生受入	30	30	30	30	30
31.その他 (具体的に_____)	31	31	31	31	31

問 6. 共同事業推進上の問題点についてお伺いします。以下の項目の中で該当する番号に○をつけて下さい(3つ以内を選択)。

1. 共同事業利用率の低下
2. 共同事業の利用が一部の組合員に偏っている
3. 組合員間の規模格差により共同事業の運営に支障が出てきている
4. 共同事業と競合する外部企業の進出
5. 魅力ある共同事業が見つからない
6. 組合員のニーズの多様化
7. 事業設備・施設の陳腐化、老朽化
8. 資金不足
9. 金融事業の縮小(利用者の減少、利用率の低下等)
10. 共同事業の運営に精通した人材が不足している
11. 員外利用に制限があり、スムーズな運営ができない
12. 意思決定に時間がかかり、適切な事業運営ができない
13. 問題点は特にない
14. その他(具体的に_____)

問 7. 前問 6 で挙げた共同事業推進上の問題点に対して、貴組合ではどのような対策を考えておられますか。以下の項目の中で該当する番号に○をつけて下さい(3つ以内を選択)。

1. 組合事務局を増強し、有能な人材を配置する
2. 組合員のニーズ別に共同事業を実施する
3. 組合員以外の利用率を高める
4. 定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る
5. 競争力のない共同事業は実施しないようにする
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
7. 機械・設備の新設、更新に努力する
8. 増資、金融機関借入などによる資金調達の多様化を図る
9. 別法人を設立して対応する
10. 株式会社への組織変更を行う
11. 組合員数の増加を図る
12. 特別な対策はない
13. その他(具体的に_____)

V. 集団化形態をとっている組合（いわゆる団地組合）について

問 8. 集団化形態をとっている組合(いわゆる団地組合)の方(問 1 で 4～8 を選択された方)にお伺いします(該当しない方は問 9 に進んでください)。

(1) 現在、団地内に余剰地、未利用地がありますか。該当する番号に○をつけて下さい(2つ以内を選択)。

1. 組合所有の余剰地、未利用地がある
2. 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
3. 余剰地、未利用地はない (→回答後、(4)へ)

(2) (1)で「1. 組合所有の余剰地、未利用地がある」あるいは「2. 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」と回答した組合の方にお伺いします。余剰地、未利用地の活用や処分の方針、見通しはいかがですか。該当する番号に○をつけて下さい(複数回答可)。

1. 有効活用策を検討中
 2. 売却の方針であり、売却の見通しが立っている
 3. 売却の方針であるが、売却の見通しは立っていない
 4. 現状、活用の計画なし、あるいは方針未定
- } (→回答後、(4)へ)

(3) (2)で「1. 有効活用策を検討中」と回答した組合の方にお伺いします。

具体的にどのような有効活用策をお考えですか。あるいは興味がありますか。該当する番号に○をつけて下さい(複数回答可)。

1. 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
2. 売電事業用にメガソーラーを設置するなど新規の共同事業用施設として活用
3. 組合員の福利厚生施設として活用
4. 第三者への賃貸
5. その他(具体的に_____)

(4) 団地建設に際して借り入れた高度化資金の返済状況についてお伺いします。該当する番号に○をつけて下さい(1つだけ選択)。

1. 既に完済している
2. 返済中である(返済据置・猶予期間中のものを含む)
3. 団地建設に際し借入はしていない

(5) 団地の一体性を維持し、組合への求心力を高めるためにどのような対策をしていますか(検討中ですか)。該当する番号に○をつけて下さい(5つ以内を選択)。

1. 既存の共同事業の充実強化
2. 環境変化に対応した新規共同事業の実施
3. 共同出資会社等の別組織設置による事業の多角化
4. 団地将来ビジョンの策定
5. コーポレート・アイデンティティの実施
6. 事務局体制の充実
7. 各種委員会の設置
8. 業種別部会、青年部等による情報交換、交流の活発化
9. 親睦会、イベントの開催
10. 金融相談・経営相談の充実・強化
11. 組合財政基盤の強化
12. 団地の再整備
13. 機関紙の発行、ホームページの開設
14. 異業種交流、他組合・大学等との連携強化
15. 土地所有権の組合員への移転留保
16. 買い戻し特約・再売買予約等による第三者侵入の歯止め
17. 特段の措置は講じていない
18. その他(具体的に_____)

VI. 金融事業(組合員向け貸出)について

問 9. 金融事業(組合員向け貸出)の実施状況についてお伺いします。貴組合では金融事業を実施していますか。また、今後の方針はいかがですか。該当する番号に○をつけて下さい(1つだけ選択)。

1. 実施しており、今後拡大方針 (→回答後、問 10 へ)
2. 実施しており、今後も現状維持 (→回答後、問 11 へ)
3. 実施しているが、今後縮小方針 (→回答後、問 12 へ)
4. 実施していないが、今後実施したい (→回答後、問 10 へ)
5. 実施していないし、今後も実施することはない (→回答後、問 12 へ)

問 10. 前問 9 で「1. 実施しており、今後拡大方針」「4. 実施していないが、今後実施したい」に○をつけた組合の方にお伺いします。拡大もしくは新たに実施する理由は何ですか。以下の項目の中で該当する番号に○をつけて下さい(3つ以内を選択)。

1. 組合員単独では金融機関からの借入が困難な組合員が多いため
2. 組合員の資金需要が強いため
3. 金利の低い融資制度を利用するため
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
5. 組合員の資金需要にタイムリーに対応するため
6. 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
7. 転貸手数料収入の増加により組合の経営基盤を安定させるため
8. その他(具体的に_____)

問 11. 金融事業(組合員向け貸出)活性化のための貴組合の取り組みについてお伺いします。以下の項目の中で該当する番号に○をつけて下さい(3つ以内を選択)。(→回答後、問 13 へ)

1. 貸出金の種類・内容の拡充、借入手続きの簡素化等、取扱内容の見直し
2. アンケート調査の実施等による組合員ニーズの把握・掘り起し
3. 組合金融事業の意義の説明等、組合員に対するPR・啓蒙
4. 借入金利、転貸手数料率の引下げ努力
5. 制度融資の導入・活用による魅力の増大
6. 経営分析、金融相談、情報提供等ソフト面でのサービスの充実
7. 金融委員会設置や事務局増強等、金融事業運営体制の整備・強化
8. 特別な対応策は講じていない
9. その他(具体的に_____)

問 12. 問 9 で「3. 実施しているが、今後縮小方針」または「5. 実施していないし、今後も実施することはない」に○をつけた組合の方にお伺いします。縮小する又は実施しない理由は何ですか。以下の項目の中で該当する番号に○をつけて下さい(3つ以内を選択)。

1. 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
2. 組合役員が連帯保証に消極的であるため
3. 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
4. 組合員が直接借り入れる方が、金利が低いため
5. 組合員にとって、転貸手数料の上乗せによる金利の割高感があるため
6. 組合員が自社の企業内容を他の組合員(又は組合)に漏れることを嫌うため
7. 親企業からの資金供給、金融支援が受けられるようになったため
8. 転貸借入を組合員の直接借入に切り替えていく方針のため
9. 組合事務局の体制が不十分であるため
10. その他(具体的に_____)

問 13. 手形・小切手廃止による金融事業継続への影響についてお伺いします。該当する番号に○をつけて下さい(1つだけ選択)。

1. かなり影響があり、金融事業廃止が見込まれる
2. 影響があり、金融事業縮小が見込まれる
3. 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)
4. 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)
5. 金融事業未実施

Ⅶ. 組合活動の課題と今後の方針について

問 14. 最近の組合活動の状況についてお伺いします。該当する番号に○をつけて下さい(1つだけ選択)。

1. 活発である
2. まずまず活発である
3. あまり活発ではない
4. 活発ではない

問 15. 組合活動において、貴組合が考える組合員に起因する最大の課題、問題点は何ですか。該当する番号に○をつけて下さい(1つだけ選択)。

1. 組合員の参加意識の不足
2. 規模・業態等による組合員の意識の差が拡大
3. 組合員の業況不振
4. 組合員の減少
5. 課題、問題点は特にない
6. その他(具体的に_____)

問 16. 組合運営の今後の方向性について、該当する番号に○をつけて下さい(1つだけ選択)。

1. 組合員の増加、組合事業の拡大を進める
2. 現状維持できるように努める
3. 他組合との合併を検討する
4. 他組合との連携を強化する
5. 会社組織への変更を検討する
6. 組合事業の縮小を進める
7. 組合の解散を検討する
8. その他(具体的に_____)

問 17. 組合による組合員支援についてお伺いします。下記の A～V までの 22 項目について、現在実施している支援内容については 1 に○を、今後求められる支援内容については 2 に○をつけて下さい。

支 援 内 容		現在実施 している 支援内容	今後 求められる 支援内容
A	組合員相互の交流連携活動	1	2
B	組合活動に資する補助金の取得、情報の収集	1	2
C	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	1	2
D	販売・受注ルートの開拓	1	2
E	共同宣伝や見本市、展示会の開催など販促活動の推進	1	2
F	他組合や外部企業との交流、ビジネスマッチング	1	2
G	上部団体の加入によるネットワーク拡充	1	2
H	産学官連携、異業種交流活動の支援	1	2
I	海外展開支援	1	2
J	新製品や新技術に関する情報の収集と提供	1	2
K	IT(情報技術)化、AI活用支援	1	2
L	規模の経済性を追求することによるコストの削減	1	2
M	人手不足対応	1	2
N	人材育成・強化	1	2
O	事業承継支援	1	2
P	防災、BCP	1	2
Q	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)	1	2
R	事務所周辺環境・景観の整備、まちづくり	1	2
S	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	2
T	働き方改革の推進(含、女性・高齢者の活躍促進)	1	2
U	組合の経営力、事務局のマネジメント力強化	1	2
V	その他(具体的に _____)	1	2

問 18. 前問 17 で今後求められる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は何ですか。該当する番号に○をつけてください(1つだけ選択)。

1. 組合事務局に専門性の高い支援人材がいない
2. 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
3. 外部との連携が不足している
4. 組合員のニーズが把握できない
5. 特にない
6. その他(具体的に _____)

問 19. 貴組合が今後組合員の事業活動を支援する上で重視しているテーマは何ですか。前頁の問 17 の A～V までの 22 項目の中から該当する記号を選び、回答欄に記入して下さい(重視する順に3つ以内を選択)。また、組合員への支援の内容を右欄に具体的にご記載ください。

	テーマ (記号を記入)	組合員への支援の内容(具体的に記入)
第1位		
第2位		
第3位		

Ⅷ. 組合および組合員の主な課題への対応について

問 20. 人手不足対応

問 17 の「M.人手不足対応」で 1 を選択した組合の方は(1)へ、1 を選択しなかった組合の方は(2)へ

(1) 以下の項目の中から現在実施している取り組みを選び、該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。(→回答後、問 21 へ)

1. 求人事業の実施
2. 保育所の設置
3. 外国人材の受入(含、技能実習生受入事業)
4. 無料職業紹介事業の実施
5. 機械化(省力化投資)支援
6. IT化・AIの導入を支援
7. 組合による組合員業務の受託
8. その他(具体的に_____)

(2) 以下の項目の中から現在実施していない理由を選び、該当する番号に○をつけてください(1つだけ選択)。

1. 現状課題となっていない
 2. 課題の 1 つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている
 3. 重要な課題と考えており、対応を検討中
 4. 重要な課題と考えているが対応が難しい
- } (→回答後、問 21 へ)

(3) (2)において、「4.重要な課題と考えているが対応が難しい」に○をつけた組合の方にお伺いします。ネックとなっている要因は何ですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 人材、ノウハウ不足
2. 予算制約、資金不足
3. 外部との連携不足
4. 労働法規や規制
5. その他(具体的に_____)

問 21. 人材育成・強化対応

問 17 の「N.人材育成・強化」で 1 を選択した組合の方は(1)へ、1 を選択しなかった組合の方は(2)へ

(1)以下の項目の中から現在実施している取り組みを選び、該当する番号に○をつけてください
(複数回答可)。(→回答後、問 22 へ)

1. ビジネススクール等教育事業の実施
2. 講習会・研修会の開催
3. 資格取得の支援
4. 青年部、女性部等による自主勉強会開催を支援
5. 外部研修機関のセミナー受講等を支援
6. その他(具体的に_____)

(2)以下の項目の中から現在実施していない理由を選び、該当する番号に○をつけてください(1つ
だけ選択)。

- | | | |
|---|---|---------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. 現状課題となっていない2. 課題の 1 つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている3. 重要な課題と考えており、対応を検討中4. 重要な課題と考えているが対応が難しい | } | (→回答後、問 22 へ) |
|---|---|---------------|

(3)(2)において、「4.重要な課題と考えているが対応が難しい」に○をつけた組合の方にお伺いし
ます。ネックとなっている要因は何ですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 人材、ノウハウ不足
2. 予算制約、資金不足
3. 外部との連携不足
4. その他(具体的に_____)

問 22. 事業承継支援対応

問 17 の「O.事業承継支援」で 1 を選択した組合の方は(1)へ、1 を選択しなかった組合の方は(2)へ

(1)以下の項目の中から現在実施している取り組みを選び、該当する番号に○をつけてください
(複数回答可)。(→回答後、問 23 へ)

1. 講習会・研修会の開催による啓蒙活動推進
2. 商工会議所等認定支援機関と連携
3. M&A仲介機関等と連携し、第三者承継のためのマッチングを実施
4. 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
5. その他(具体的に_____)

(2)以下の項目の中から現在実施していない理由を選び、該当する番号に○をつけてください(1つ
だけ選択)。

- | | | |
|---|---|---------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. 現状課題となっていない2. 課題の 1 つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている3. 重要な課題と考えており、対応を検討中4. 重要な課題と考えているが対応が難しい | } | (→回答後、問 23 へ) |
|---|---|---------------|

(3)(2)において、「4.重要な課題と考えているが対応が難しい」に○をつけた組合の方にお伺いし
ます。ネックとなっている要因は何ですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 人材、ノウハウ不足
2. 予算制約、資金不足
3. 外部との連携不足
4. その他(具体的に_____)

問 23. 防災、BCP対応

問 17 の「P.防災、BCP」で 1 を選択した組合の方は(1)へ、1 を選択しなかった組合の方は(2)へ

(1) 以下の項目の中から現在実施している取り組みを選び、該当する番号に○をつけてください
(複数回答可)。(→回答後、問 24 へ)

1. 講習会・研修会の開催等による啓蒙活動推進
2. 中央会等中小企業支援機関との連携
3. 地域内の企業や団体との連携
4. 組合が主体となりBCP策定等支援
5. 地域外の企業や団体との連携
6. 防災・減災設備の導入
7. その他(具体的に_____)

(2) 以下の項目の中から現在実施していない理由を選び、該当する番号に○をつけてください(1つ
だけ選択)。

1. 現状課題となっていない
 2. 課題の 1 つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている
 3. 重要な課題と考えており、対応を検討中
 4. 重要な課題と考えているが対応が難しい
- } (→回答後、問 24 へ)

(3) (2)において、「4.重要な課題と考えているが対応が難しい」に○をつけた組合の方にお伺いし
ます。ネックとなっている要因は何ですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 人材、ノウハウ不足
2. 予算制約、資金不足
3. 外部との連携不足
4. その他(具体的に_____)

問 24. 働き方改革の推進

問 17 の「T.働き方改革の推進(含、女性・高齢者の活躍推進)」で 1 を選択した組合の方は(1)へ、
1 を選択しなかった組合の方は(2)へ

(1) 以下の項目の中から現在実施している取り組みを選び、該当する番号に○をつけてください
(複数回答可)。(→回答後、問 25 へ)

1. 講習会・研修会の開催等による啓蒙活動推進
2. 中央会等中小企業支援機関との連携
3. 働き方改革推進支援センターとの連携
4. 組合が主体となり生産性向上の取組を推進
5. その他(具体的に_____)

(2) 以下の項目の中から現在実施していない理由を選び、該当する番号に○をつけてください(1
つだけ選択)。

1. 現状課題となっていない
 2. 課題の 1 つであるが他にも重要な課題があり劣後扱いとしている
 3. 重要な課題と考えており、対応を検討中
 4. 重要な課題と考えているが対応が難しい
- } (→回答後、問 25 へ)

(3) (2)において、「4.重要な課題と考えているが対応が難しい」に○をつけた組合の方にお伺いし
ます。ネックとなっている要因は何ですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 人材、ノウハウ不足
2. 予算制約、資金不足
3. 外部との連携不足
4. その他(具体的に_____)

問 25. 脱炭素への対応

(1) 貴組合が脱炭素への対応として現在実施している取り組みを選び、該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 省エネ設備の導入
2. 業務プロセスを通じた省エネ
3. 自組合 CO₂排出量の測定
4. 自組合 CO₂排出量の削減目標設定
5. SBT (Science Based Targets: 科学と整合した削減目標) 認証等の取得
6. 特に行っていない
7. その他(具体的に_____)

(2) (1)において現在取り組みを実施している組合の方(6以外を選択した方)にお伺いします。実施に至った動機は何ですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. エネルギーコストの削減
2. 補助金・税制の優遇
3. 組合のイメージ向上
4. 規制強化・法制化の動き
5. 地域社会からの期待
6. 組合員からの期待
7. 元請け企業・外部販売先からの要請
8. 取り組み事例などの情報の広まり

(3) (1)において、「6.特に行っていない」に○をつけた組合の方にお伺いします。ネックとなっている要因は何ですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 人材、ノウハウ不足
2. 予算制約、資金不足
3. 何から始めてよいか分からない
4. 相談先が分からない
5. 規制やルールが決まっていない
6. 対処方法や他社事例などの情報が乏しい
7. 必要性を感じていない
8. その他(具体的に_____)

(4) 問 17 の「S.環境対応、省エネ…」で 1 を選択した組合の方にお伺いします。具体的にはどのような支援をお考えですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 組合員への情報提供
2. 勉強会の開催
3. 省エネ設備の導入
4. CO₂可視化ツールなど各種ツールの紹介
5. 既存のコンサルタント等へ紹介を実施
6. 組合自身がコンサルタントとして事業を実施
7. 具体的には決まっていない

問 26. DX(デジタルトランスフォーメーション)への対応

DXとは…企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

※出典:経済産業省「デジタルガバナンス・コード」(旧 DX 推進ガイドライン)より抜粋

(1) 貴組合のDXに向けた現在の進捗状況を選び、該当する番号に○をつけてください(1つだけ選択)。

1. アナログで行っていた作業やデータのデジタル化を進めている
2. 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
3. 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
4. 特に行っていない(紙媒体をベースとした業務のままである)(→回答後、(3)へ)
5. その他(具体的に_____)

(2) 貴組合によるDXに向けた取り組み内容についてお伺いします。下記の A～O までの 15 項目について、現在実施している内容については 1 に○を、今後実施したい内容については 2 に○をつけて下さい。

取り組み内容		現在実施している内容	今後実施したい内容
A	DXに向けた取り組みの現状について把握	1	2
B	共同購買・共同販売などのデータ管理	1	2
C	電子商取引の実施	1	2
D	ホームページの作成	1	2
E	文書の電子化・ペーパーレス化	1	2
F	クラウドサービスの活用	1	2
G	電子決済導入	1	2
H	テレワークの実施	1	2
I	セキュリティ対策強化	1	2
J	基幹システムの構築・導入	1	2
K	総会・理事会のオンライン化	1	2
L	講習・勉強会などのオンライン化	1	2
M	行政手続きの電子化への対応	1	2
N	デジタル人材の採用・育成	1	2
O	その他(具体的に_____)	1	2

(3) (1)において、4. 特に行っていないに○をつけた組合の方にお伺いします。ネックとなっている要因は何ですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 人材、ノウハウ不足
2. 予算制約、資金不足
3. 情報セキュリティ面の不安
4. 何から始めてよいかわからない
5. 必要性を感じていない
6. 相談先が分からない
7. その他(具体的に_____)

(4) 問 17 の「K. IT化、AI活用支援」で 1 を選択した組合の方にお伺いします。具体的にはどのような支援をお考えですか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

1. 組合員への情報提供
2. 勉強会の開催
3. ITツール等の共同購入・システム構築
4. 既存のコンサルタント等へ紹介を実施
5. 組合自身がコンサルタントとして支援を実施
6. 具体的には決まっていない

Ⅸ. 自由意見欄

- ① 貴組合の喫緊の課題と考えることは何ですか。それに対して、今後どのように取り組んでいきたいと考えているかについて、ご自由にご記入下さい。

(喫緊の課題)	(例: 組合運営や事務局の課題、組合員の課題、組合の一体性、組合事業)
.....	
.....	
(今後取り組みたいこと)	
.....	
.....	
.....	
.....	

- ② 本調査に関連すること、中小企業組合のあり方、組合に期待されると考えられる役割、商工中金に対するご要望、などご自由にご記入下さい。

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ご協力ありがとうございました。

[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

2025 年 9 月

株式会社 商工組合中央金庫 ビジネス企画部

〒104-0028 東京都中央区八重洲2-2-1
東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー26階
TEL：03-3272-6111（大代表）

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）

