

令和5年度

【組合代表者等向け】組合運営に関する意識調査

調査報告書

静岡県中小企業団体中央会

はじめに

3年以上にわたり、我が国経済の停滞を余儀なくさせた新型コロナウイルス感染症も、昨年5月に5類感染症へ位置づけられたことにより、社会経済活動の正常化に向け確実な一步を踏み出しました。その一方、歴史的な円安に加え、原材料・資源エネルギー価格等は軒並み高騰が続き、依然として多くの中小企業者・小規模事業者は大変厳しい経営環境にさらされております。

また、国外に目を向けてもロシアによるウクライナ侵攻やイスラエル=ガザ衝突などを筆頭に、緊迫した国際情勢による地政学的リスクが高まっております。

こうした中、地域の経済・雇用を支える中小企業者・小規模事業者は、不透明な社会情勢や日々変化する経営環境下において、そのような変化に適応すべく個々の努力による「自助」が求められております。そして、「自助」だけでは乗り越えられない課題に対しては、中小企業組合のような連携組織による「共助」を最大限活用し、それぞれが持つ経営資源、ノウハウ、英知等を結集させ、戦略的に解決を図ることがますます重要になっております。

本調査は、中小企業組合における代表者等に対し、自身の組合運営の現状等をどのように捉えているか意識調査を行うことで、抱える問題点を把握し、次年度以降の支援施策の基礎材料とすることを目的に実施したものであります。

今回の調査により、組織運営や事業運営等の視点から県内中小企業組合の実態及び支援ニーズを把握し、県内組合における傾向把握と分析を行うことができました。

本報告書が、中小企業組合における機能強化及び共同事業を通じて組合員各社の生産性向上や経営強靱化を図るための一助となれば幸いに存じます。

最後に、本調査実施にあたりまして、多大なご指導をいただきました株式会社清水地域経済研究センター杉山晶彦様をはじめ、アンケート調査にご協力いただきました組合各位に厚くお礼を申し上げますとともに、今後とも一層のご協力を賜りますようお願い申し上げます。

令和6年3月
静岡県中小企業団体中央会

目 次

I. 調査の要領

1. 調査の目的	3
2. アンケートの実施要領	3
3. 委員会の開催	3
4. 委員の構成	3

II. 調査結果の概要

1. アンケートの回答組合概要及び回答者属性	4
2. 組合組織運営上の問題・課題	8
3. 共同事業の実施・利用状況	10
4. 新規事業の創出・既存事業の新展開	13
5. 組織体制	15
6. 調査結果を踏まえたまとめ	18
7. (1)～(3)の視点を踏まえた本会の具体的支援策	20
8. 本調査結果に基づく提言（杉山氏）	20

III. 参考資料（アンケート調査票）	22
---------------------	----

I. 調査の要領

1. 調査の目的

本調査は、組合代表者（代表理事・副理事長）等が、自身の組合運営の現状とその役割・メリット等をどのように認識しているか調査し、組合の抱える問題点や支援ニーズを収集し、組合活性化策の策定を目的として、静岡県中小企業団体中央会が実施した。

2. アンケートの実施要領

- (1) 調査時点 令和6年1月1日
- (2) 調査期間 令和6年1月9日～1月31日
- (3) 調査対象 静岡県中央会 会員組合 858 組合
- (4) 調査方法 ①郵送による書面調査（回収はFAX、Webサイトによる）
②Webサイトを活用したアンケート調査（メール配信による協力依頼）
- (5) 回収状況 328 件（回収率 38.2%）

3. 委員会の開催

第1回

開催日 令和6年1月4日(木)
会 場 静岡県中小企業団体中央会 デジタルミーティングルーム
出席者 5人

第2回

開催日 令和6年3月15日(金)
会 場 静岡県中小企業団体中央会 デジタルミーティングルーム
出席者 4人

4. 委員の構成

〈委員〉

氏名	所属
杉山 晶彦	株式会社清水地域経済研究センター 常務取締役
住川 守雄	静岡県中小企業団体中央会 経営支援部 部長
三宅 大介	静岡県中小企業団体中央会 経営支援部 部長代理

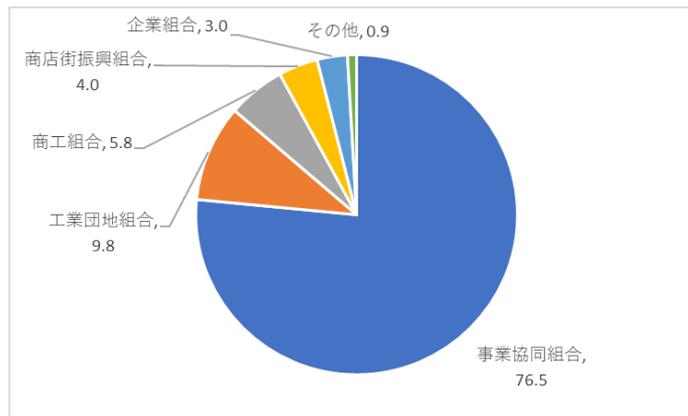
〈事務局〉

氏名	所属
秋山 和明	静岡県中小企業団体中央会 情報対策チーム 主任チーフ
園田 将也	静岡県中小企業団体中央会 情報対策チーム 主事

II. 調査結果の概要

1. アンケートの回答組合概要及び回答者属性

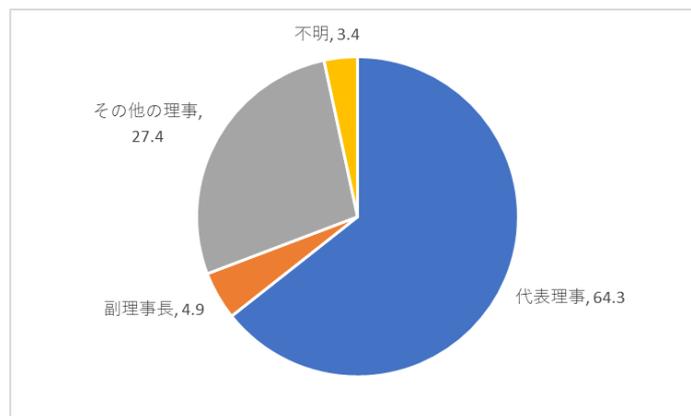
回答者を組合形態別にみると（図 1）、事業協同組合（76.5%）が最も多く、次いで*事業協同組合（工業団地）（9.8%）、商工組合（5.8%）、商店街振興組合（4.0%）、企業組合（3.0%）の順であった。*以降「工業団地組合」と表記。



（図 1）業種別にみた回答事業者数（N=328：%）

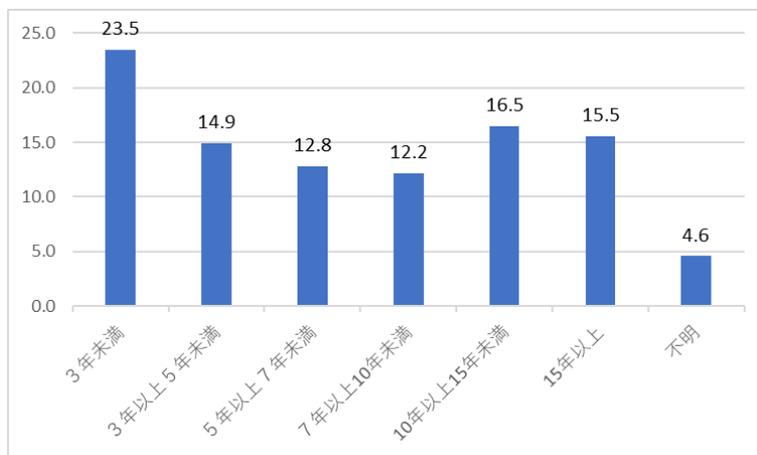
（注）Nは有効回答者数、比率は小数第2位を四捨五入により算出。以下同じ

回答者を組合役職別にみると（図 2）、代表理事（64.3%）が最も多く、次いでその他の理事（27.4%）、副理事長（4.9%）、不明（3.4%）の順であった。



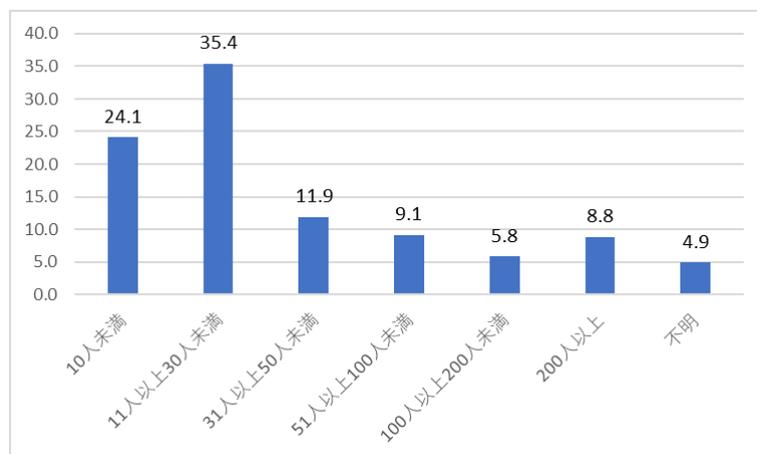
（図 2）役職別にみた回答者数（N=328：%）

回答者の上記役職の在職年数をみると（図3）、3年未満(23.5%)が最も多く、次いで10年以上15年未満(16.5%)、15年以上(15.5%)の順であった。



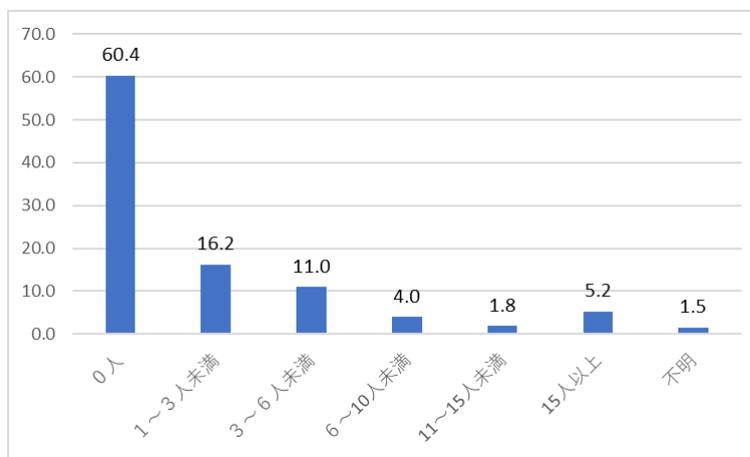
(図3) 上記役職の在職年数 (N=328 : %)

回答組合の組合員数をみると（図4）、11人以上30人未満(35.4%)が最も多く、次いで10人未満(24.1%)、31人以上50人未満(11.9%)の順であった。



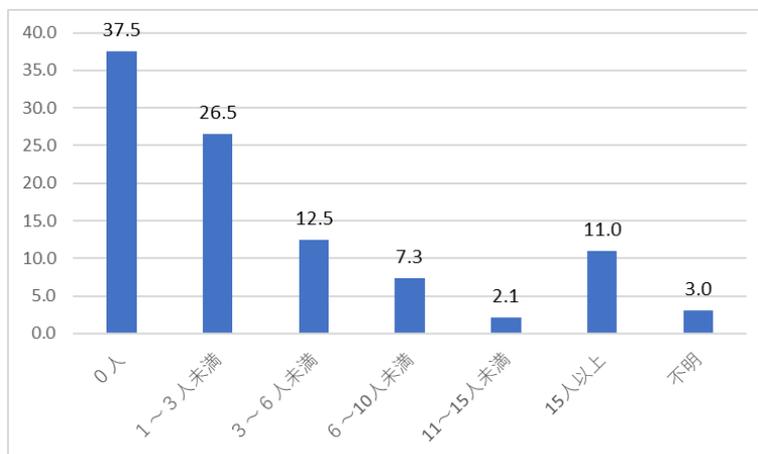
(図4) 組合員数 (N=328 : %)

直近3年間の加入者数をみると（図5）、0人(60.4%)が最も多く、次いで1～3人未満(16.2%)、3人～6人未満(11.0%)の順であった。



（図5）直近3年間の加入者数（N=328：%）

直近3年間の脱退者数をみると（図6）、0人(37.5%)が最も多く、次いで1～3人未満(26.5%)、3～6人未満(12.5%)の順であった。



（図6）直近3年間の脱退者数（N=328：%）

続いて、組合員の規模ごとの加入状況（表1）・組合員の規模ごとの脱退状況（表2）をクロス集計したところ、以下のような結果となった。組合員数が少ない組合（50人未満）では、加入者数・脱退者数ともに0～3人未満までの回答が多く、組合員数は概ね横ばい状態にあることが分かった。また、組合員数が多い組合（51人以上200人未満）では、加入者数は「0～6人未満」の閾値に80%以上が集中しているが、脱退者数は「6人以上」の閾値に50%程度の回答が集中していることから、脱退者数が増加傾向にある。

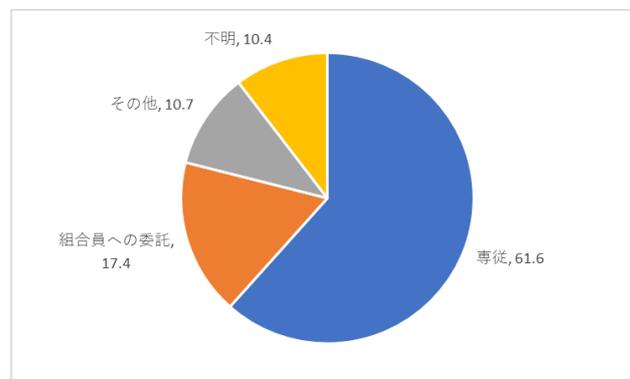
(表1) 組合員数別の加入状況 (N=328 : %)

		合計	直近3年間の加入者数						
			0	1~3	4~6	7~10	11~15	15~	不明
全体		328	60.4	16.2	11.0	4.0	1.8	5.2	1.5
組合員数	10人未満	79	82.3	6.3	6.3	2.5	1.3	0.0	1.3
	11人以上30人未満	116	70.7	17.2	7.8	1.7	0.9	1.7	0.0
	31人以上50人未満	39	51.3	20.5	15.4	2.6	2.6	7.7	0.0
	51人以上100人未満	30	46.7	16.7	16.7	13.3	3.3	0.0	3.3
	100人以上200人未満	19	26.3	36.8	26.3	5.3	0.0	5.3	0.0
	200人以上	29	6.9	17.2	17.2	10.3	6.9	37.9	3.4

(表2) 組合員数別の脱退状況 (N=328 : %)

		合計	直近3年間の脱退者数						
			0	1~3	4~6	7~10	11~15	15~	不明
全体		328	37.5	26.5	12.5	7.3	2.1	11.0	3.0
組合員数	10人未満	79	69.6	24.1	5.1	0.0	0.0	0.0	1.3
	11人以上30人未満	116	46.6	36.2	12.1	3.4	0.0	0.0	1.7
	31人以上50人未満	39	12.8	33.3	30.8	10.3	5.1	5.1	2.6
	51人以上100人未満	30	6.7	16.7	20.0	30.0	3.3	13.3	10.0
	100人以上200人未満	19	5.3	10.5	15.8	26.3	15.8	26.3	0.0
	200人以上	29	0.0	0.0	0.0	6.9	3.4	86.2	3.4

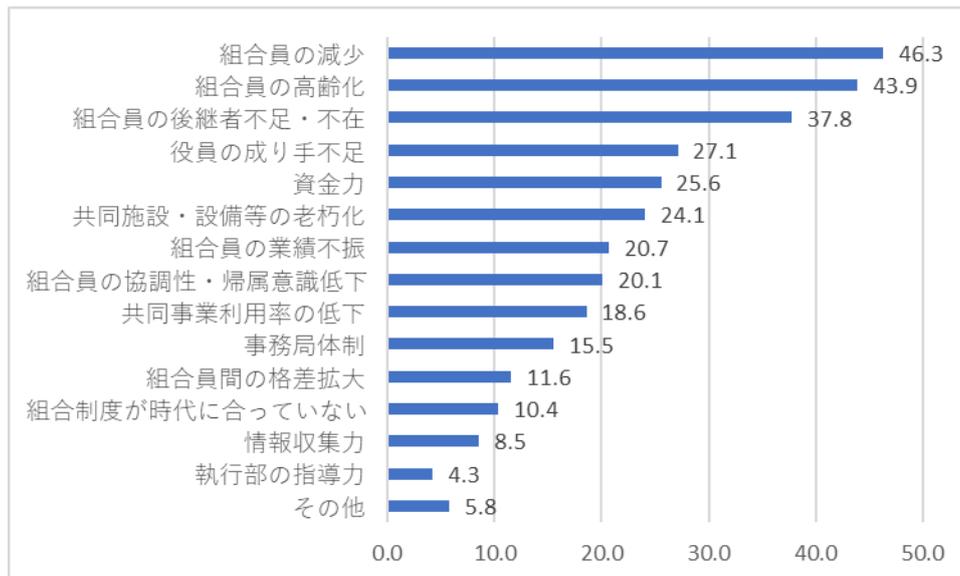
事務局体制をみると(図7)、専従(61.6%)が最も多く、次いで組合員への委託(17.4%)、その他(10.7%)、の順であった。



(図7) 事務局体制 (N=328 : %)

2. 組合組織運営上の問題・課題

現在抱えている組合運営上の問題・課題をみると（図8）、「組合員の減少」（46.3%）、「組合員の高齢化」（43.9%）、「組合員の後継者不足・不在」（37.8%）が上位3項目にある。次いで、「役員の成り手不足」（27.1%）、「資金力」（25.6%）、「共同施設・設備の老朽化」（24.1%）、「組合員の業績不振」（20.7%）、「組合員の協調性・帰属意識低下」（20.1%）、「共同事業利用率の低下」（18.6%）、「事務局体制」（15.5%）の順が続いている。



（図8）現在抱えている運営上の問題・課題（N=328、複数回答可：%）

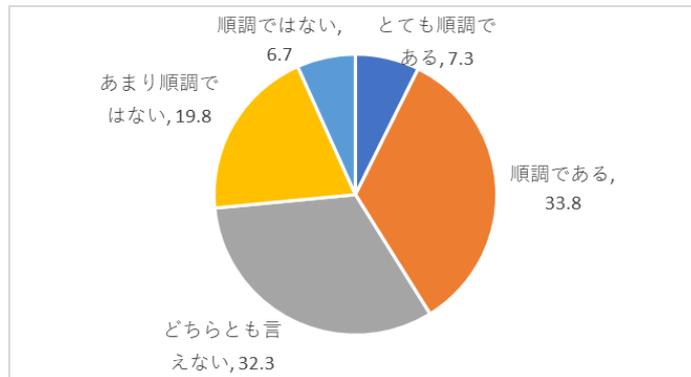
組合の形態別に問題点上位3項目をみると（表3）、事業協同組合では、「組合員の減少」（47.4%）、「組合員の高齢化」（44.6%）、「組合員の後継者不足・不在」（38.6%）となっている。工業団地組合では、「共同施設・設備等の老朽化」（59.4%）、「組合員の協調性・帰属意識低下」（34.4%）、「役員の成り手不足」（25.0%）となっている。商工組合では、「組合員の減少」（84.2%）、「組合員の後継者不足・不在」（57.9%）、「組合員の高齢化」（52.6%）となっている。商店街振興組合では、「組合員の高齢化」（84.6%）が最大の問題点として挙げられ、「役員の成り手不足」と「組合員の後継者不足・不在」がともに61.5%で続いている。企業組合では、「役員の成り手不足」、「組合員の減少」、「組合員の高齢化」がともに最大の40.0%と並んでいる。

このように組合の形態別にみた抱える問題点の上位項目として「組織体制」や「組合員数」などの人的要因が挙げられている。しかし、団地組合では、「共同施設・設備等の老朽化」や「協調性・帰属意識の低下」など他の形態にはない問題点が上位項目に挙げられている。

(表 3) 組合の形態別にみた問題点上位 3 項目 (3 つ以内回答 : %)

組合形態	組合の抱える問題点 (上位 3 項目抽出)					
	共同施設・設備等の老朽化	役員成り手不足	組合員の減少	協調性・帰属意識低下	組合員の高齢化	組合員の後継者不足・不在
事業協同組合 (N=251)			① 47.4		② 44.6	③ 38.6
工業団地組合 (N=32)	① 59.4	③ 25.0		② 34.4		
商工組合 (N=19)			① 84.2		③ 52.6	② 57.9
商店街振興組合 (N=13)		② 61.5			① 84.6	② 61.5
企業組合 (N=10)		① 40.0	① 40.0		① 40.0	

組織運営状況に関する自己評価をみると (図 9)、「順調である」(33.8%)、「どちらとも言えない」(32.3%)、「あまり順調ではない」(19.8%)、「とても順調ではない」(6.7%)と続いている。組合の現状に対して前向きにとらえている回答が 40%以上を占めており、その理由として共同事業収入が堅調に推移していることや、協調性が保たれている等が挙げられた。一方、25%以上の組合は現状に対して後ろ向きに捉えており、その理由として組合員数の減少や帰属意識の低下等が挙げられた。



(図 9) 組織運営状況に関する自己評価 (N=328 : %)

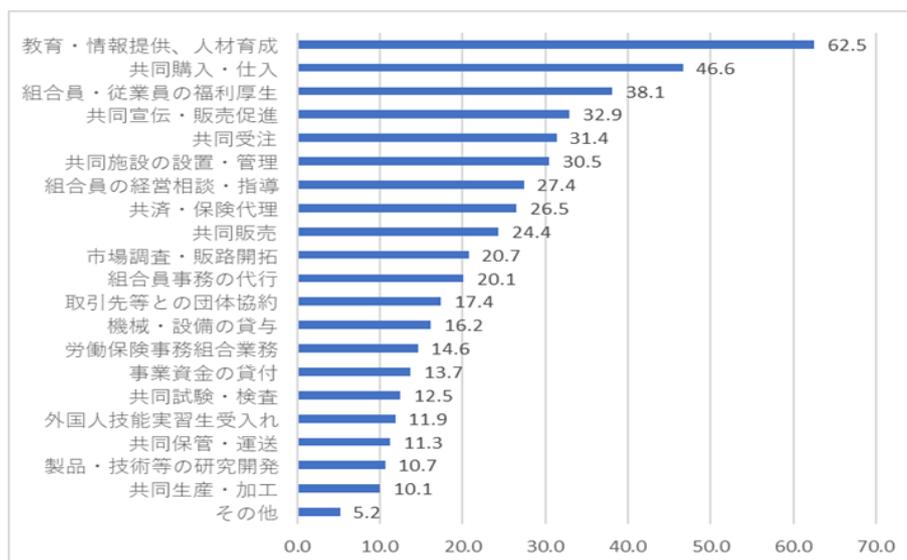
組織運営状況と組合が抱える問題点をクロス集計したところ（表4）、「組合員減少」、「組合員高齢化」、「組合員における後継者不足・不在」の問題点が、いずれの組織運営状況においても上位3項目として挙げられた。これは、組織運営状況の良し悪しに関係ないことから、県内中小企業組合全体における問題傾向にあることが確認できた。

（表4）問題点と組織運営状況のクロス（N=328：％）

		合計	組合の抱える問題点		
			組合員減少	組合員高齢化	後継者不足不在
全体		328	46.3	43.9	37.8
組織運営状況	とても順調である	24	37.5	41.7	45.8
	順調である	111	27.0	36.9	31.5
	どちらとも言えない	106	50.0	36.8	32.1
	あまり順調ではない	65	63.1	55.4	43.1
	順調ではない	22	86.4	81.8	72.7

3. 共同事業の実施・利用状況

続いて、代表的な共同事業（20事業）を取り上げ、実施状況と利用状況の2点をマトリクス形式で聴取したところ（図10）以下のとおりであった。共同事業の実施状況であるが、「教育・情報提供、人材育成」（62.5％）と最大であった。続いて、「共同購入・仕入」（46.6％）、「組合員・従業員の福利厚生」（38.1％）、「共同宣伝・販売促進」（32.9％）、「共同受注」（31.4％）と続いている。上位5項目の内、非経済事業である「教育・情報提供、人材育成」、「組合員・従業員の福利厚生」、「共同宣伝・販売促進」の3事業が上位にあがっている。



（図10）共同事業の実施状況（N=328：％）

組合の種類と上位3位までに上げられた事業の利用状況をクロス集計したところ
(表5~7) 以下のとおりであった。

(表5) 「教育・情報提供、人材育成」における事業利用状況 (N=328 : %)

教育・情報提供、人材育成		合計	幅広く 利用	半数程度 利用	ごく少数 利用	実施して いない
全体		328	18.6	23.5	20.7	37.2
組合の 種類	事業協同組合	251	17.9	22.7	22.7	36.7
	工業団地組合	32	31.3	37.5	6.3	25.0
	商工組合	19	21.1	21.1	26.3	31.6
	商店街振興組合	13	0.0	15.4	30.8	53.8
	企業組合	10	10.0	20.0	0.0	70.0
	その他	3	33.3	0.0	0.0	66.7

(表6) 「共同購入・仕入」における事業利用状況 (N=328 : %)

共同購入・仕入		合計	幅広く 利用	半数程度 利用	ごく少数 利用	実施して いない
全体		328	13.7	10.7	22.3	53.4
組合の 種類	事業協同組合	251	15.5	11.2	25.1	48.2
	工業団地組合	32	12.5	15.6	12.5	59.4
	商工組合	19	5.3	10.5	15.8	68.4
	商店街振興組合	13	0.0	0.0	7.7	92.3
	企業組合	10	10.0	0.0	10.0	80.0
	その他	3	0.0	0.0	33.3	66.7

(表7) 「組合員・従業員福利厚生」における事業利用状況 (N=328 : %)

組合員・従業員福利厚生		合計	幅広く 利用	半数程度 利用	ごく少数 利用	実施して いない
全体		328	10.4	11.6	17.4	60.7
組合の 種類	事業協同組合	251	10.0	12.0	19.1	59.0
	工業団地組合	32	21.9	18.8	12.5	46.9
	商工組合	19	0.0	5.3	10.5	84.2
	商店街振興組合	13	0.0	0.0	15.4	84.6
	企業組合	10	20.0	10.0	0.0	70.0
	その他	3	0.0	0.0	33.3	66.7

実施している事業の内、注力している事業を調査したところ（表 8）、「教育・情報提供、人材育成」（87 組合）、「共同購入・仕入」（59 組合）、「共同受注」（49 組合）の順であった。また実施事業（A）に占める注力事業（B）の回答割合を調査したところ「外国人技能実習生の受入れ」（69.2%）、「共同受注」（47.6%）、「共同販売」（46.3%）の順であった。

（表 8）実施している事業の内、注力している事業とその割合（3 つ以内：実数）

No.	事業名	実施事業 回答数(A)	注力事業 回答数(B)	(B/A)%
1	教育・情報提供、人材育成	205	①87	42.4
2	共同購入・仕入	153	②59	38.6
3	組合員・従業員の福利厚生	125	32	25.6
4	共同宣伝・販売促進	108	35	32.4
5	共同受注	103	③49	②47.6
6	共同施設の設置・管理	100	42	42.0
7	組合員の経営相談・指導	90	8	8.9
8	共済・保険代理	87	23	26.4
9	共同販売	80	37	③46.3
10	市場調査・販路開拓	68	8	11.8
11	組合員事務の代行	66	13	19.7
12	取引先等との団体協約	57	10	17.5
13	機械・設備の貸与	53	4	7.5
14	労働保険事務組合業務	48	10	20.8
15	事業資金の貸付	45	9	20.0
16	共同試験・検査	41	8	19.5
17	外国人技能実習生受入れ	39	27	①69.2
18	共同保管・運送	37	7	18.9
19	製品・技術等の研究開発	35	9	25.7
20	共同生産・加工	33	10	30.3
21	その他	17	8	47.1
	全体	328	328	

*表中①～③は、選択した事業における順位

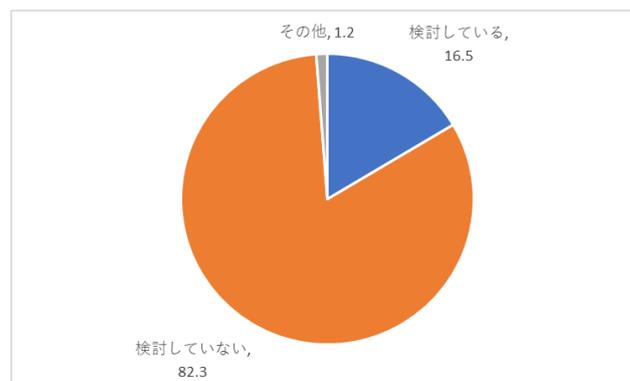
4. 新規事業の創出・既存事業の新展開

続いて、「新規事業の創出・既存事業の新展開」の検討状況について調査した。ここで、本調査における「新規」「新展開」の2つの言葉の定義であるが、以下のように定めた。

【本調査における「新規」・「新展開」の定義】

- 新規**：定款に記載されていない完全な新規事業を実施すること。
 (例) 共同受注を定款にうたっているが、新たに共同販売を行う。
- 新展開**：定款に記載されている既存事業で、新たな方向性のもと実施すること。
 (例) 共同受注を定款にうたい、行政からの業務を中心に受注していたが、新たに民需を開拓する。

まず、回答者における「新規事業・既存事業の新展開」検討状況を集計したところ(図 11)、検討している(16.2%)、検討していない(82.3%)、その他(1.2%)であった。



(図 11) 回答者における「新規事業・既存事業の新展開」検討状況 (N=328 : %)

続いて、「組合員数」と「新規事業・既存事業の新展開」検討状況をクロス集計したところ(表 9)、以下のとおりとなった。

(表 9) 「組合員数」と「新規事業・既存事業の新展開」とのクロス (N=328 : %)

		合計	検討している	検討していない	その他
	全体	328	16.2	82.6	1.2
組合員数	10 人未満	79	24.1	75.9	0.0
	11 人以上 30 人未満	116	16.4	82.8	0.9
	31 人以上 50 人未満	39	15.4	82.1	2.6
	51 人以上 100 人未満	30	10.0	90.0	0.0
	100 人以上 200 人未満	19	15.8	84.2	0.0
	200 人以上	29	10.3	86.2	3.4

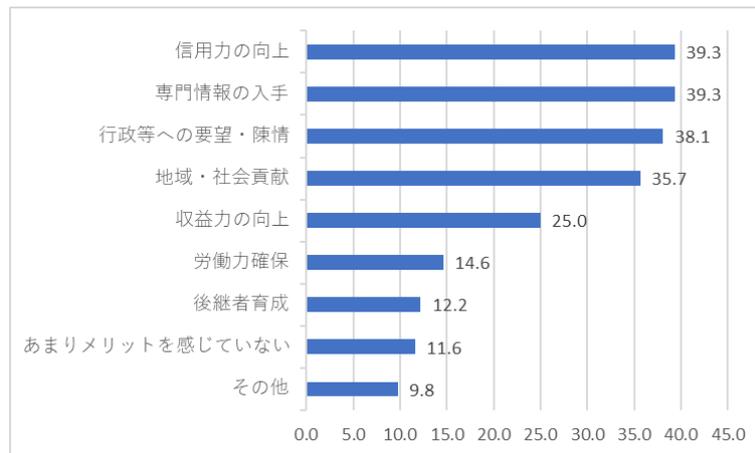
続いて、「新規事業・既存事業の新展開」を検討している組合の内、どの事業において「新規事業・既存事業の新展開」を検討しているか集計したところ（表 10）、以下のような結果であった。「共同購入・仕入」・「共同受注」（11 件）で同率首位、「市場調査・販路開拓」（10 件）、「共同販売」・「製品・技術等の研究開発」（8 件）と続いた。従来のような組合組織を通じてスケールメリットを生かし、自社の経営合理化を図る事業（共同購入・仕入、共同受注等）が上位項目に見られるが、他者と直接連携が必要となるような事業（研究開発・販路開拓等）のニーズも高まっていると言える。1 社では参入が難しい新たな分野への挑戦を検討している組合もあった。また、「新規事業・既存事業の新展開」を進める上での問題点として、市場ニーズの把握・組合員への適切な案件配分・業界全体の従業員不足・開発に係る資金や情報収集・事務局体制の脆弱性等が挙げられた。

（表 10）「新規事業・既存事業の新展開」を検討している事業（N=328：実数・％）

No.	カテゴリー名	回答数	％
1	共同購入・仕入	11	20.4
2	共同受注	11	20.4
3	市場調査・販路開拓	10	18.5
4	共同販売	8	14.8
5	製品・技術等の研究開発	8	14.8
6	共同宣伝・販売促進	7	13.0
7	教育・情報提供、人材育成	6	11.1
8	共同施設の設置・管理	5	9.3
9	共同生産・加工	4	7.4
10	外国人技能実習生受入れ	4	7.4
11	機械・設備の貸与	2	3.7
12	共同試験・検査	1	1.9
13	共同保管・運送	1	1.9
14	労働保険事務組合業務	0	0.0
15	組合員事務の代行	0	0.0
16	事業資金の貸付	0	0.0
17	共済・保険代理	0	0.0
18	取引先等との団体協約	0	0.0
19	組合員の経営相談・指導	0	0.0
20	組合員・従業員の福利厚生	0	0.0
21	その他	5	9.3
22	不明	3	5.6

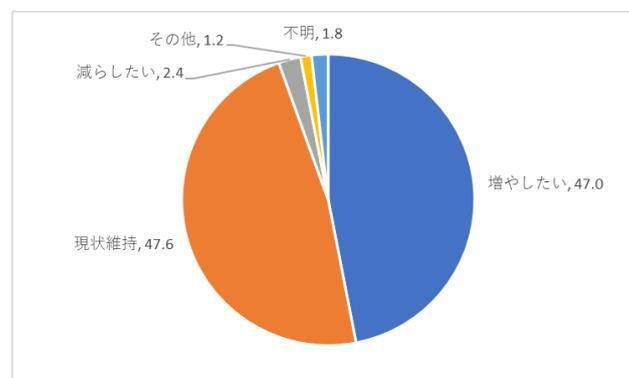
5. 組織体制

続いて、代表者等が組織体制についてどのような意向や考えを持っているか調査した。まず、代表者等の目線から見た組合加入のメリットを調査したところ（図12）、上から「信用力の向上」「専門情報の入手」（39.3%）が同率首位で、「行政等への要望・陳情」（38.1%）と続いた。しかし、「後継者育成」を組合加入のメリットに感じている回答は少なかった。



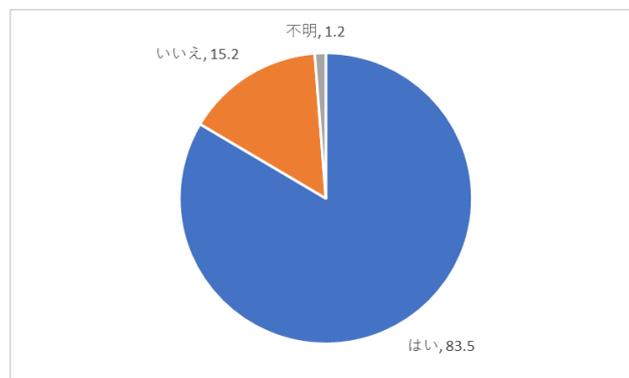
（図12）組合加入のメリット（複数回答可、N=328：%）

続いて、組合員数に関する今後の意向を調査したところ（図13）、「現状維持」（47.6%）が最も高く、「増やしたい」（47.0%）をわずかに上回った。増やしたい理由として「共同事業における取扱高向上」、「組合の財政基盤を盤石にしたい」などのスケールメリットの恩恵を更に増強する等が挙げられた。現状維持の理由として団地組合や共同施設・設備を持つ組合では、空き区画や空いている共同施設がない等の物理的な要因に加え、「組合員の結束を維持したい」、「体制に合った規模で運営したい」等が挙げられた。減らしたい理由として「事業利用機会が少ない組合員の排除」、「賦課金等を滞納している組合員の排除」など責務を果たしていない組合員の排除に加え、「受注案件の公平な分配」等の経済的理由が挙げられた。



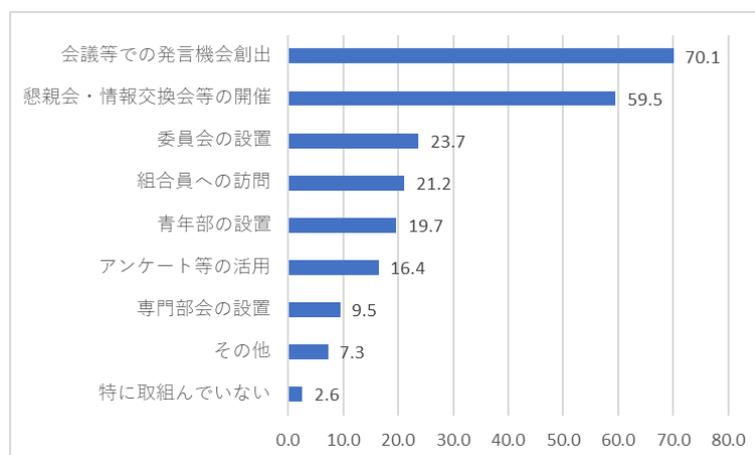
（図13）組合員数における今後の意向（N=328：%）

続いて、組合員から意見聴取する機会創出の有無については(図14)、「はい」が(83.5%)で「いいえ」(15.2%)を大幅に上回った。



(図14) 意見聴取の機会の有無 (N=328 : %)

続いて組合員からの意見を聴取するために取り組んでいる内容については(図15)、「会議等での発言機会創出」(70.1%)は最も高く、次いで「懇親会・情報交換会等の開催」(59.5%)、「委員会の設置」(23.7%)の順となっている。



(図15) 意見聴取方法 (N=328 : %)

また、意見聴取の機会を設けていると回答した組合で、どのような意見が上がってくるか、共同事業・組織運営の2点から聞いたところ、以下のような回答があった（一部抜粋）。

<p>【共同事業面】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共同事業の方針や利用時のルール (例)共同購入の品目や数量、共同受注業務における公平な配分。 ・事業利用違反者に対する対応
<p>【組織運営面】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役員や事務局体制等の組合組織体制 ・各種補助金に関する情報提供 ・行事等への参加者固定

最後に他組合の参考にするため、組合の活性化につながった取組みを調査したところ、以下のような回答があった（一部抜粋）。

<p>【1. 組織体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業ごとの委員会を設置：共同事業、福利厚生等の事業や役割に応じた委員会を設置。 ・組合の要職となる三役や委員長は、各ブロックから選出。 ・役員においては70歳定年制を設け、次世代への引継ぎを促す。 <p>【2. 組合員同士の親睦を深めるための取組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業界の課題に応じた視察研修実施。各種補助金等の採択率向上に向けた研修会の開催。 <p>【3. 外部との関係強化に向けた取組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CSR活動を通じた地域貢献：地域のボランティア活動や防犯パトロールへの参加。 ・株式会社商工組合中央金庫と連携し、財務分析や融資関連の研修会を実施。 <p>【4. 共同事業の利用率を高める取組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業利用高に応じた事業利用分量配当を実施し、共同事業の利用率向上を図っている。 <p>【5. 認知度向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組合Webサイトを開設し、会員のWebサイトとリンクさせ、閲覧者増加を図った。 ・組合WebサイトのQRコードが入ったオリジナルシールを作り、商品に貼り販売した。

6. 調査結果を踏まえたまとめ

中小企業組合やその傘下組合員の経営環境は、社会の変化や技術の進歩により、多様化と複雑化が進んでいる。例えば、環境問題への意識の高まりや法規制の強化により、SDGsに代表されるような持続可能性や環境への配慮が求められていることや、デジタル技術の急速な普及により、情報の管理やオンラインプラットフォームの活用が不可欠であること等が挙げられる。このような外部環境の変化に対し、組合代表者や経営者はメンバーやステークホルダーと協力し、経営戦略の再構築が求められている。

本調査では、組合が抱える問題点として、「組合員減少」、「組合員高齢化」、「組合員における後継者不足・不在」が上位3項目として挙げられた（図8、表4）。しかしこうした問題は、長年指摘されてきたものであると同時に、中小企業を含む、既存企業や団体等の組織でも成熟期を迎えると直面してしまう問題点でもある。調査結果を踏まえ、組合の直面する問題解決に向けて、以下の3つの視点を検証していく。

(1) 組合における事業再構築の検討

本調査において共同事業の利用率は、全体的に低い傾向にあることが見受けられた（表5～7）。このことは、事業利用のメリットを各組合員に対して訴求しきれていないことが要因の1つと考えられる。そのような状況を打破するには、新規共同事業の検討や既存事業の新展開等を検討し、今一度事業の魅力を高めるために取り組む必要がある。しかし回答者において、新規事業の実施や既存事業の新展開を検討している割合は16.2%と低く、県内組合における事業再構築への取り組みはあまり進んでいないことが分かった（図11）。組合は連携体であることから、事業再構築を図るにも意思決定に時間を要することや現定款に記載のない新規事業については、定款変更による事業追加が必要であることも、事業再構築が進まない要因の1つと思われる。

そこで、事業再構築の1つの策として、「教育情報・提供事業」の実施や実施内容見直しを図ることを勧めたい。本調査においても同事業が、事業実施状況の中で最大の62.5%を示している（図10）ことや、多くの組合では定款事業として、「教育情報・提供事業」を記載しているといった理由より、比較的取り掛かりやすい事業と言えるからである（企業組合等一部例外を除く）。

具体的には、組合を通じた集合研修を実施し、組合員各社の経営層・従業員を対象にした「リスキリング (Re-skilling)」を通じた組合員各社の経営力向上や業界の底上げを図ることを提案したい。経済産業省は、この「リスキリング」を「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」と定めている。リスキリングが求められている時代背景として、急速な技術革新や市場の変化が企業経営に及ぼす影響が増大する中で、経営者は常に最新の知識やスキルを習得し、時流に即した経営戦略を展開する必要があることに起因している。経営者がリスキリングに取り組む企業は、取り組んでいない企業に比べて売上高増加の水準が高いことが、中小企業白書2023においても示されており、企業価値向上において重要な

要因である可能性が示唆されている。中小企業組合では、「教育・情報提供事業」の実施を通じて、傘下組合員に対してリスクリングの機会を提供する体制が整っている。

中小企業組合のメリットとして、スケールメリットが第一に挙げられることが多いが、これは「モノ」「カネ」などの経済的な価値に留まらず、「ヒト」「情報」など非経済的な面でも同様のことが言える。単一の企業が教育・情報提供を行うのは難しい場合でも、組合はその規模やリソースを活かして、効果的な教育プログラムを展開することが可能である。組合組織を通じたリスクリング活動は、傘下組合員の成長と競争力強化に資するだけでなく、業界全体の底上げにも寄与する可能性がある。

組合は業界動向の把握やリスクリングなどの取り組みを通じて、傘下組合員の発展を支援するだけでなく、組合組織全体の持続可能な成長を促進する役割を果たすことが期待されている。今後は、組合活動を情報サロンの活動と捉え、業界の変化に柔軟に対応しつつ、組合員企業のリスクリングを積極的に推進することが重要であると言えるかもしれない。

(2)認知度向上に向けた PR 戦略の構築・見直し

組合が抱える問題点の内、「組合員の減少」、「組合員の高齢化」は、組合の認知度や魅力発信が不足していることが要因の1つとして考えられる。特に、若い世代にとって組合の価値や利点が明確でない場合、組合加入への動機が不足してしまう恐れがある。このような現状を打破するためには、組合組織の認知度向上等の PR 戦略の構築や見直しが必要であると考えられる。令和4年度通信利用動向調査報告書によると、企業のホームページ開設状況は91.8%、SNSの活用している企業は40.8%と年々増加傾向にあり、有効なPR戦略として採用されていると言える。その他の手段として、外部機関を活用し、組合活動PR機会の確保することや地域貢献活動などを通じて組合の存在や活動を広く知らせることが挙げられる。

(3)組合及び組合員企業における事業承継の円滑化

本調査を通じて、直近3年間で見ると組合への加入・脱退状況は概ね横ばい状態で、入れ替わりが少ない状況にあることが分かった(図5, 6～表1, 2)。また、組合における問題の上位項目として、「組合員の減少」「役員の成り手不足」「組合員の高齢化」が挙げられた(図8・表3)。このことから、組合員の年齢構成が偏って高齢化しており、若い世代の加入が不足しているといえる。組合が将来的な持続可能性を確保するためには、「若い世代を組合員として獲得し、参加を促進する」「傘下組合員の事業承継等を通じた世代交代を図り、組合員の若返りを図る」「役員の若返りを図る」といった3つの方法がある。静岡県内の組合に目を向けると、役員の定年制を取る組合や執行部である三役・委員長等をブロックごとに選出し、権力の集中を防ぎ且つ組合における世代交代を推し進める組合があった。組合員企業の世代交代は、国が47都道府県に設置する公的な相談窓口である「事業承継・引継ぎ支援センター」や同センターが設置し、起業家と後継者不在の事業主をマッチングすることで、後継者不足に悩む事業主の事業継続を支援する「後継者人材バンク」等外部専門機関の活用が有効である。

7. (1)～(3)の視点を踏まえた本会の具体的支援策

調査結果を踏まえたまとめでは、「組合における事業再構築の検討」、「認知度向上に向けたPR戦略の構築・見直し」、「組合及び組合員企業における事業承継の円滑化」の3つの視点の検証を行った。これら視点による組合の取り組みを効果的に進めるため、それぞれの視点に対応した支援策を用意しており、ここで紹介する。

(1)組合における事業再構築の検討

- ・ 業界課題解決、販路拡大に向けた研究会・視察等実施：連携組織等経営基盤強化支援事業

(2)認知度向上に向けたPR戦略の構築・見直し

- ・ ホームページやSNSの活用に向けた集合研修の実施：連携組織経営力支援強化事業

(3)組合及び組合員企業における事業承継の円滑化

- ・ 組合員の事業承継の円滑化：「組合版事業承継モデル実践事業」
- ・ 組合及び傘下組合員における後継者育成：「未来アカデミー後継者養成講座」

むすびとして、近年、中小企業組合及び傘下組合員が抱える問題点は多様化、複雑化する中、本会では中小企業組合を通じて、組合や組合員の経営課題解決に取り組んでおります。今回の調査では、県内中小企業組合の代表者等を感じる現状や問題点の傾向を把握するとともに、今後の組合運営戦略の方向性を考察することができました。こうした調査結果を元に、より一層、中小企業組合のニーズに即した施策活用を促進し、“稼ぐ力”向上に向けた支援を通じて、県内経済の活性化に取り組んでいく所存です。

8. 本調査結果に基づく提言（株式会社清水地域経済研究センター 杉山氏）

本調査結果と、調査結果を踏まえた提言をする

(1) 組合における事業再構築

静岡県中小企業団体中央会（以下、中央会という）の2023年度のテーマ「連携組織による中小企業・小規模事業者の“稼ぐ力”向上」は中小事業者が組合組織によりリソースを共有して共同仕入・共同受注・市場調査といった営業部門等や人材育成・福利厚生といった総務・管理部門等を組合組織で行うことで、単独の事業所ではできないスケールメリットを生み出すことを具体的に示している。各組合の共同事業で代表的な実施事業もまさにその通りである。組合が注力している事業の順位別で1番目に「教育・情報提供、人材育成」が、実施事業に占める回答割合の高い順位別で1番目が「外国人技能実習生の受け入れ」となっているのは、事業者が稼ぐ力を維持するためには人材の確保と育成が最重要課題であり、組合として対策がされていることを示している。

人材確保の一環として「教育情報・提供事業」の実施や実施内容の見直しを図られることは重要である。新卒採用の場合を例にすると、新卒採用者の研修の実施は単独事業所では負担が大きいため実施が難しく、採用された者も1名だけで先輩との年齢も離れていてコミュニケーションが取りにくい等の課題をよく耳にする。対応策として、組合が会員事業者の新卒採用者の集合研修を実施することが考えられる。新卒採用者のレベルアップが図られ

るとともに、同一地域の事業所や同一業種の新卒採用者同士の交流等も期待できる。このような集合研修については現在の事業を継続するためのDX対応研修等、リスキリングに繋がる研修も同様の効果が期待できる。組合組織による実施や中央会による実施、実施が難しい場合は地域の商工会議所等の経済団体が実施する研修の情報提供等、様々な方法が考えられる。

(2)組合員の減少、組合員の高齢化と事業承継

我が国の少子高齢化から、組合員の減少と高齢化は避けられない。組合員の減少と高齢化、事業承継は一体の対応が必要である。

組合組織への参加については、組合活動のメリットを如何に伝えるかが重要な点であり、組合のホームページの開設やSNSの活用といった外部への情報発信は組合員の若手従業員に向けて理解を進めるためにも重要である。但し、ホームページやSNSの活用については、頻繁な更新と情報発信が必要であり管理方法を十分に検討したうえで取り組むことが重要である。また地域貢献活動についても様々な事業があるが、後継者の確保と事業の理解の面からは、将来の後継者となる子供向けの各種イベントの組合としての開催等、積極的に取り組んでいく必要があると考えられる。

組合員の高齢化と事業継承について、組合理事等の役員はどのような構成となっているだろうか。組合員事業者の代表者か、それに準ずるものが就任されているケースが殆どだと推察する。また事務局組織についても、専従の事務局員1名が連絡調整業務を行い、会員事業所の代表者や従業員が事務局活動を支える形態が多いと考える。筆者が事務局長を務めている団体では団体の事業や役員会等の会合への出席を促すことと他の役員との交流を図りやすくすることを目的として、入会数年目の若手会員を幹事や事務局員に就任して貰っている。また、ある団体に出席されている事業所の代表者は後継者の育成を目的に若手の役員を同行させて出席されている。これらは一例ではあるが、組合事業や事業の承継の面で参考にしていただきたいと考える。組合自体の活動におかれても、組合員の次代を担う若手従業員の参加を促す活動を行うことが事業や組合活動の承継と活性化に繋がると考えられる。

末筆となるが、今回の調査に参加させていただき新たな勉強をさせていただいたことに感謝するとともに、中央会と加盟組合ならびに加盟組合員のご発展をお祈りする。

株式会社清水地域経済研究センター 常務取締役 杉山晶彦

参 考 资 料

【組合代表者等向け】組合運営に関する意識調査

本調査は、**組合代表者等(理事長・副理事長等)**が、自身の組合運営の現状とその役割・メリット等をどのように認識しているか調査し、組合活性化策の一助とすることを目的に、静岡県中小企業団体中央会が実施するものです。上記目的以外に使用いたしませんので、調査へご理解・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。



【以下の①・②のいずれかの方法でご回答下さい。】

- ①調査票に記入し、FAX(054-255-0673)にて送信。
- ②右記 QR コードを読み込み、Google フォームより回答。

●**組合に関する事項**をご記入下さい。

調査時点:令和6年1月1日

貴組合名			
ご回答者のお名前		電話番号	
ご回答者の組合内役職	1. 代表理事 2. 副理事長 3. その他の理事	左記役職 経験年月数	年 月
組合員数	社(人)	事務局体制	1. 専従(人) 2. 組合員へ委託 3. その他()
直近3年間の加入者数	計 社(人)	直近3年間の脱退者数	計 社(人)

I: 組合組織運営全般に関する設問

問1: 組合の抱える問題点を教えて下さい。【○はいくつでも】

1. 共同事業利用率の低下	2. 共同施設・設備等の老朽化	3. 資金力	4. 情報収集力
5. 事務局体制	6. 役員の成り手不足	7. 執行部の指導力	
8. 組合員の減少	9. 組合員の協調性・帰属意識低下	10. 組合員間の格差拡大	
11. 組合員の高齢化	12. 組合員の後継者不足・不在	13. 組合員の業績不振	
14. 組合制度が時代に合っていない 15. その他()			

問2: 現在の組織運営は、どのような状態だと感じていますか。【○は1つ】

1. とても順調である	2. 順調である	3. どちらともいえない
4. あまり順調ではない	5. 順調ではない	

問3: 問2のご回答理由を教えてください。

Ⅱ:共同事業に関する設問

問4:共同事業の内、実施している場合は「1～3」の中で利用状況に○を付けて下さい。

実施していない場合は「4」に○を付けて下さい。【○は1つ】

事業名	実施している			実施していない
	幅広く利用されている	半数程度利用されている	ごく少数に利用されている	
1.共同購入・仕入	1	2	3	4
2.共同受注	1	2	3	4
3.共同販売	1	2	3	4
4.共同宣伝・販売促進	1	2	3	4
5.共同生産・加工	1	2	3	4
6.共同試験・検査	1	2	3	4
7.共同保管・運送	1	2	3	4
8.共同施設の設置・管理	1	2	3	4
9.教育・情報提供、人材育成	1	2	3	4
10.機械・設備の貸与	1	2	3	4
11.労働保険事務組合業務	1	2	3	4
12.外国人技能実習生受入れ	1	2	3	4
13.製品・技術等の研究開発	1	2	3	4
14.市場調査・販路開拓	1	2	3	4
15.組合員事務の代行	1	2	3	4
16.事業資金の貸付	1	2	3	4
17.共済・保険代理	1	2	3	4
18.取引先等との団体協約	1	2	3	4
19.組合員の経営相談・指導	1	2	3	4
20.組合員・従業員の福利厚生	1	2	3	4
21.その他()	1	2	3	4

問5:(問4で「実施している」の「1～3」いずれかに○を付けた事業で)現在特に注力している事業を3つまで

選び、番号(*)欄にお答え下さい。また、その共同事業で問題点があれば、枠内右にご記入下さい。

番号(*)	選択した共同事業で、問題点があればご記入下さい。

問11:組合員から意見を聴取する機会を設けていますか。【○は1つ】

1. はい	2. いいえ
-------	--------

問12:(問11で「1. はい」と回答した方へ)組合員から意見を聴取するために取り組んでいることはありますか。【○はいくつでも】

1. 会議等での発言機会創出	2. 組合員への訪問	3. アンケート等の活用
4. 懇親会・情報交換会等の開催	5. 委員会の設置	6. 専門部会の設置
7. 青年部の設置	8. 特に取り組んでいない	9. その他()

問13:(問11で「1. はい」と答えた方へ)どのような意見が上がってきますか。

【共同事業面】
【組織運営面】

問14:他組合の参考にするため、組合の活性化につながった取組みがあれば教えてください。

--

中央会に対するご意見・ご要望等がありましたら、自由にご記入下さい。

--

以上で調査は終了です。ご協力頂きありがとうございました。

<お問い合わせ>静岡県中小企業団体中央会 経営支援部 情報対策チーム 園田/秋山 TEL:054(254)1511 FAX:054(255)0673

以上