

令和 6 年度組合運営実務講習会 組合運営試験対策

令和 6 年 9 月 17 日 (木) 14 : 00 ~ 17 : 00

①自己紹介

②組合士試験全体の試験概要

- ・受験資格 なし (組合士として認定されるには組合等での 3 年以上の実務経験が必要)
- ・試験科目 組合会計、組合制度、組合運営の 3 科目
 - 組合会計 10 : 00 ~ 12 : 00 (2 時間)
 - 組合制度 13 : 00 ~ 14 : 20 (1 時間 20 分)
 - 組合運営 14 : 40 ~ 16 : 00 (1 時間 20 分)
- ・試験日 令和 6 年 12 月 1 日 (日)
- ・試験地 ホテル札幌ガーデンパレス (予定)
- ・願書受付期間 令和 6 年 9 月 2 日 (月) ~ 10 月 21 日 (月)
- ・合格発表 令和 7 年 3 月 3 日 (月) ※認定には組合等で 3 年以上の実務経験が必要

③組合運営の試験について

第 1 問 400 字の小論文

令和 2 年度 中小企業組合の共同事業の効果を高めるためには、利用状況と投資効果の把握が不可欠である。その際に重要と思われるポイントを 400 字以内で記述しなさい。

令和 3 年度 テレワーク導入において中小企業組合が果たす役割について、解答用紙の解答欄に 400 字以内で記述しなさい。

令和 4 年度 2020 年以降の新型コロナウイルス感染症の拡大に対して、あなたが属する中小企業組合、またはあなたが知見する中小企業組合ではどのような対策を行うことが考えられるか、また、その課題や今後の取り組みについて、解答用紙の解答欄に 400 字以内で記述しなさい。

令和5年度 生産年齢人口の減少傾向のなか、コロナ禍から経済回復も加わって、
中小企業の人手不足は一段と深刻度を増している。

組合員企業や組合の人手不足対策・人材獲得対策として、どのような
取り組みが必要か。またその課題について400字以内で記述しなさい。

小論文の試験対策として・・・

◎基準及び原則は必ず覚える（組合制度の試験でも必須です）

①相互扶助目的②加入脱退の自由③議決権・選挙権の平等

④剰余金配当の基準⑤直接奉仕の原則⑥政治的中立の原則

◎最新（2024年版）の中小企業白書を読み中小企業・小規模事業者の動向を確認（今年だと

コロナ禍から社会経済活動が正常化していること、物価高、地震等の災害対策・・・）

現状認識をした上で現状を打開する他の組合、企業の事例を所属する組合（企業）

に置き換えて考えておく。

◎書くことがわからなくても400字記入！

小論文試験当日の解き方（私の解き方ですが・・・）

①問題を見たらまず解答に使えるキーワードを書き出す。

②すぐに解答を始めずに解答の全体像を考える（どのキーワードの説明に何行使うか）

③キーワードをつなぎ合わせ400字にして解答、点数には関係ないと思われるが採点者の
心象も変わるので字は丁寧に書く。

※小論文で詰まってしまう他の問題の解答時間が無くなってしまう可能性もあるので小論文は
最後に解くことをおすすめします、小論文から始める場合は細かいところは気にせず、解答用紙
を埋められたら次の問題へ進み余った時間で細かいところを直していく。

第2問 語群選択<組合の経済事業>

過去の問題では共同事業、共同販売、共同購買、共同受注、官公需適格組合、金融事業、
組合制度から出題。

「組合事業運営論Ⅰ」で知識を深める、「共同事業」「共同金融」「官公需関連」が多く出題

されている。

第3問 正誤問題<組合運営及び共同事業の運営>

組合運営全般から出題、組合制度が基となっているので組合制度を理解していれば解ける問題が多い。

第4問 文章選択<中小企業施策>

出題範囲が広く網羅するのは難しいが、400字論文にも使えるので最新の中小企業白書は読んでおく。

第5問 文章選択<労務管理・労働法>

令和2年度 1. 採用 2.労働時間管理 3.休業手当 4.労働組合 5.継続雇用

令和3年度 1. 同一労働賃金 2. 外国人・高齢者の雇用 3. 育児・介護休業
4. 採用 5. 休業手当

令和4年度 1.就業規則 2.若者雇用促進法、障害者雇用促進法 3.雇用保険制度
4.賃金の支払い 5.解雇

令和5年度 1.労働条件 2.賃金 3.労働時間 4.時間外労働 5.特殊な労働時間制度
6.育児休業、産前産後休業 7.労働時間の状況の把握について 8.雇用形態
9.人材開発支援助成金 10.最低賃金

・労働関係法ポイントがあれば要確認、勉強しておけばわかる問題が運営の試験の中では多いのでここで確実に点数を稼ぎたい。

・基本労働者側が不利な回答は誤り。

・賃金支払いの5原則 ①通貨で②直接③全額を④毎月1回以上⑤一定期間に

・就業規則の作成・届出・変更の義務（第89条、第90条、第92条）

65歳までの雇用確保措置義務 はしっかり勉強しておく。

令和6年度組合運営実務講習会 組合運営試験対策

①2024年版中小企業白書・小規模企業白書

②出題の傾向と対策 15P～組合の経済事業

②出題の傾向と対策 22P～組合運営及び共同事業の運営

③出題の傾向と対策 28P～中小企業施策

④出題の傾向と対策 34P～労務管理・労働法

⑥時間が余れば過去問実施

● 中小企業組合検定試験問題 ●

組合運営

出題の傾向と解説



全国中小企業団体中央会

はじめに

中小企業は景気減速に加え、個人消費の低迷、原油価格の高騰、品質表示、賞味期限等の改ざんや相次ぐ不祥事の発覚など、景気回復が実感されないまま、コンプライアンスの充実、地球環境問題への対応等、取り組まなければならない新たな問題も発生し、今までにも増して厳しい状況に置かれています。

このような状況の下で中小企業が諸課題に対応し持続的発展を図っていくには、これまで以上に中小企業組合等の連携組織を活用して新たな活路を見出していくことが重要です。また、平成19年4月の改正中小企業等協同組合法等の施行は、組合にも一層のガバナンス向上を求めており、これらの諸問題に的確に対応できる優秀な人材の養成は不可欠となっています。

「中小企業組合士」とは、組合等中小企業の連携組織を運営するために必要な基礎的・実務的知識を有することが認められた組合運営のエキスパートで、全国中小企業団体中央会が実施する中小企業組合検定試験に合格し、一定の実務経験を積んだ方に与えられる称号です。

組合の実務を担う職員の方々のスキルアップはもちろん、企業のみならず組合においても社会的責任が求められている昨今、組合を運営する役員の方々にとっても、中小企業組合士の取得は組合及び組合員の発展のために、きわめて有効であるといえます。

本書は、平成15年度から19年度までの5年間に中小企業組合検定試験に出題された問題について、出題の傾向と各問についての解説を取めたものです。受験者はもとより組合役職員の方々の実力の養成の一助となれば幸いです。

最後に、本書の編纂にあたって多大なご協力いただきました、中小企業組合検定試験委員会の委員各位に深く感謝申し上げます。

平成25年12月

全国中小企業団体中央会

目 次

はじめに	1
本書の構成と出題科目	5
第1章 出題の傾向と試験問題	
1 小論文	9
論文作成のポイント	9
出題の傾向、参考資料	10
過去の出題	11
2 組合の経済事業	14
出題の傾向、参考資料	14
過去の出題	15
3 組合運営及び共同事業の運営	21
出題の傾向、参考資料	21
過去の出題	22
4 中小企業施策	27
出題の傾向、参考資料	27
過去の出題	28
5 労務管理・労働法	33
出題の傾向、参考資料	33
過去の出題	34
第2章 解答と解説	
1 小論文	41
2 組合の経済事業	45
3 組合運営及び共同事業の運営	50
4 中小企業施策	55
5 労務管理・労働法	58
中小企業組合検定試験の受験にあたって	65

都道府県中小企業団体中央会一覧
平成19年度組合運営問題と解答用紙

本書の構成と出題科目

本書では、過去の試験問題の出題順に「小論文」「組合の経済事業」「組合運営・共同事業」「中小企業施策」「労務管理・労働法」の5つに分類して掲載しています。

本書の利用にあたってはどこから取りかかってもよいのですが、「組合運営及び共同事業の運営」「組合の経済事業」等の択一問題や選択問題から始め、「中小企業施策」「労務管理・労働法」へ進み、最後に「小論文」に進むのが効率的な学習の一方法といえます。

第1章では、過去5年間に実際に出題された問題及び出題の傾向、学習する上で参考となる資料名が掲載されていますので、問題を解いていくときの参考としてください。

第2章では、それに対する解答（解答例）に解説が附されています。

巻末には、検定試験受験にあたっての手引きと平成19年度試験で実際に使われた「問題と解答用紙」が掲載されています。

中小企業庁が定める「中小企業組合士制度実施要領」では出題に対する60点以上の正解で合格とすることが定められています。合格ラインを目指してがんばってください。また、各地の中小企業団体中央会では、受験対策講座を実施しているところもありますので、最寄りの都道府県中小企業団体中央会までお問い合わせください（巻末の一覧を参照）。

なお、出題範囲は本書の内容に限定されるものではなく、本会で出版している検定試験テキストその他関係資料からも出題されますので、新聞等で取り上げられる社会問題にも目を向け、組合や企業についての基本的知識を日頃から習得しておくことが大切です。

【出題形式】

過去における「組合運営」の出題形式は下記のようになっています。

小論文……400字以内で論文記述する問題が出題されています。

組合の経済事業……組合が行う経済事業の全般について、10ヵ所程度の空欄に語群から選択して記入する問題か、10項目程度に○×で解答する問題が出題されています。

組合運営及び共同事業の運営……組合が行う多様な共同事業や組合運営全般について、10ヵ所程度の空欄に語群から選択して記入する問題か、10項目程度に○×で解答する問題が出題されています。

中小企業施策……中小企業組合に関連の深い施策について、5ヵ所程度の空欄に語群から選択して記入する問題か、5項目程度に○×で解答する問題が出題されています。

労務管理・労働法……組合及び組合員企業が知っておくべき労務管理や労働法についての基礎的内容用について、10ヵ所程度の空欄に、語群から選択して記入する問題か、10項目程度に○×で解答する問題が出題されています。

【出題科目】

中小企業組合士制度実施要領に定められた「組合運営」の出題科目は下記のとおりです。

項目	細目	内容
組合運営通論		組合運営上の基本的留意点、運営組織、事務管理、経営管理、財務管理
共同事業運営論		共同事業実施上の留意点
	経済事業	共同生産・加工事業、共同販売事業、共同受注事業、共同購買事業、共同運送事業、共同検査事業、共同金融事業、官公需共同受注事業、販売促進事業、共同宣伝事業
	非経済事業	共同試験研究事業、教育指導事業、情報提供事業、調査研究事業、組合（団体）協約締結事業、共済事業、共同労務管理事業、構造改善事業、安定事業、合理化事業
	協業事業	協業の意義、形態と機能、管理及び運営上の留意点
中小企業関係諸施策		近代化・高度化対策、金融対策、下請企業及び官公需対策、商業・サービス業対策
労務管理・労働法通論		雇用管理、労働契約、労働条件管理、就業規則、労使関係と労務管理

参考図書

中小企業情報化促進協会発行

- 中小企業組合運営通論
内容：通則（組合運営の基礎的要件、運営の重要課題、運営と独禁法）、運営組織、経営管理、財務管理
価格：1,470円
- 組合事業運営論Ⅰ
内容：共同事業実施上の留意点、共同事業の運営（共同生産・加工、販売、購買、受注、検査、金融、リース等各事業）
価格：1,260円
- 労務管理・労働法通論
内容：雇用管理、労働契約、労働条件管理、就業規則、人間関係管理、労使関係と労務管理、新労働立法
価格：1,575円

第一法規発行

- 中小企業等協同組合法逐条解説
内容：全条文を逐条解説したコンメンタール。関係法令（施行法、施行令、施行規則）、改正法に合わせて改訂された最新版「中小企業組法定款参考例」を収録
編著：全国中小企業団体中央会
価格：5,460円（税込）

第1章

出題の傾向と試験問題

1

小論文

論文作成のポイント

これまでの小論文問題の形式は、400字詰め（20字×20行）、横書きの原稿用紙に解答する形が一般的です。

小論文試験の基本は、一般に行われている小論文試験と同様に、「書き起こし」「展開」「まとめ」の3構成文で解答することが望ましいといえます。字数が少ないので、3構成でよいと思います。

小論文は、「である」調で記述するのが一般的な原則です。

「書き起こし」の部分は、3～5行以内で課題の要点を引用しながら、小論文で展開する課題を要領よく提起します。「展開」の部分は、小論文の解答の核心部分であり、20行程度で、解答を要求されるタームを欠かすことなく、正確に、無駄なく記述する必要があります。「まとめ」の部分は、3～4行程度で簡潔にまとめ、有力な検討課題などがあればそれを加えます。

ただし、解答内容が豊富な場合は、字数が不足するので、上記のような3構成にせずに、全体を通して論理的で順を追った記述になっていればよいでしょう。また、解答内容が大きく2つの部分に分けられるような場合は、その部分を区分して整理し解答することが必要です。

小論文試験の評価は、記述内容の充足と表現の両面でなされるので、記述方法に留意する必要があります。

評価の重点は、要求された課題の解答として必要な「用語」がもれなく書かれ、これに対する的確な説明がなされているか、そして正しく理解し論理的に記述されているかです。独自の見解や少数意見にとらわれて問題の基本を疎かにしないように気をつけてください。単なる箇条書きは減点、意味不明な文章は大幅な減点となります。

また、字数オーバーや不足、誤字・脱字、句読点の過不足、送り仮名間違い、漢字の不使用、稚拙・不適切な表現などが減点されます。差別用語や「しゃべり言葉」などは禁物ですから気をつけましょう。改行は、必要最小限度にとどめたほうがよいでしょう。

■ 出題の傾向

小論文試験の基本的な対象範囲は、「中小企業組合検定試験科目内容」にあるとおり、組合運営上の基本的留意点、運営組織、事務管理、経営管理、財務管理です。

共同事業の運営、中小企業施策、労務管理・労働法などに関する個別的な問題は、他の設問の対象になっているので、小論文試験では基本的な課題や包括的な概念に対する基本的理解が対象となるといってよいでしょう。

過去5年間の出題傾向は、長期経営計画、中小企業組合の事務組織の一般原則、組合財政基盤の強化策、組合事業高度化のための事務局機能、中小企業組合の収益管理、中小企業組合のコンプライアンスといった問題が提出されています。

長期経営計画、事務組織原則、財政基盤強化、事務局機能、収益管理といった問題は、組合運営上の基本的留意点、運営組織、事務管理、経営管理、財務管理等の運営原則に関わる問題です。これらの項目は、「中小企業組合運営通論」の基本事項に含まれていますから、これをきちんと学習する必要があります。

一方、コンプライアンスの問題は、昨今きわめて重要になっている社会問題です。こうしたタイムリーな基本問題についても常に関心を払い、新聞などで基本知識を身につけると同時に、中小企業組合に関連づけて考え、勉強しておくことが大切です。

なお、2問の設問のうち1問を選択して解答するものがあります。この場合は、自分の得意とするほうを選ぶことができます。どちらを選んでも難易度や評価は同一です。

■ 参考資料

- 中小企業組合運営通論
発行：中小企業情報化促進協会

■ 過去の出題

解答用紙は13ページにあります。実際の試験における解答用紙は20字×20行ですが、本書では便宜上16字×25行になっています。

第1問

(平成15年度、2問出題のうち1問を選択して解答)

中小企業組合における長期経営計画の意義について、解答用紙の解答欄に400字以内で記述しなさい。

第2問

(平成15年度、2問出題のうち1問を選択して解答)

中小企業組合の事務組織の一般的原則について、解答用紙の解答欄に400字以内で説明しなさい。

第3問

(平成16年度)

「組合財政基盤の強化策」について、解答用紙の解答欄に400字以内で述べなさい。

第4問

(平成17年度、2問のうち1問を選択して解答)

組合事業の高度化と適正化のために必要な事務局の機能は何かについて解答用紙の解答欄に400字以内で記述しなさい。

第5問

(平成17年度、2問のうち1問を選択して解答)

昨今、企業活動におけるコンプライアンス（倫理、法令を遵守した経営を行うこと。）の必要性が強く指摘されているが、組合運営のコンプライアンスの必要性とあり方について解答用紙の解答欄に400字以内で記述しなさい。

第6問

(平成18年度)

中小企業組合の収益管理について説明しなさい。（解答用紙の解答欄に400字以内で記述しなさい。400字を超えた場合は、減点します。）

第7問

(平成19年度)

昨今企業経営において、不当表示や法令違反など違法行為やその隠蔽、企業倫理をめぐる問題が多くなっている。そこで、中小企業における法律や企業倫理の遵守（コンプライアンス）のあり方について、解答用紙の解答欄に400字以内で記述しなさい。

2

組合の経済事業

出題の傾向

本問では、組合の経済事業全般を取り上げており、主に組合の各種共同事業について、その仕組みや運営方法等を理解してもらい、さらには官公需共同受注事業についての関心を高めていただくため、基本的事項について出題されています。

出題内容は、毎年違いますが、他の問題と同程度の難易度を考慮して出題されています。組合の経済事業について過去に出題された内容は次のとおりです。

- 15年度…金融、官公需、共同購買、共同受注事業について
- 16年度…官公需共同受注事業と金融、員外利用について
- 17年度…共同金融事業、共同購買事業について
- 18年度…共同事業、共同販売事業、共同金融事業について
- 19年度…官公需適格組合、金融、共同購買事業について

いずれもテキスト「組合事業運営論Ⅰ」から出題されており、「共同事業」「共同金融」「官公需関連」にポイントを置いた出題となっています。なお、金融関連法務に関する問題も出題されていますが、同テキストに掲載されている内容です。

出題形式については、択一（文章の正誤を○×で解答するもの）、単語埋め込み（語群の中から単語を選択するもの）です。

最近では単語埋め込みの形式が続いています。学習の幅を広げていただくことを期待して、あえて語群の選択すべき単語の数が増えており、解答に迷うことも予想されますが、テキストを理解していれば十分解答できる問題です。

参考資料

- 組合事業運営論Ⅰ
発行：中小企業情報化促進協会
- 中小企業等協同組合法逐条解説
編集：全国中小企業団体中央会
発行：第一法規

過去の出題

第1問

(平成15年度)

次の文章は、組合の経済事業（金融、共同購買、共同受注、共同リース）について述べたものである。正しいものには○印を、誤っているものには×印を解答用紙の解答欄に記入しなさい（全部に○印のみ、または×印のみをつけた場合は、無効解答とします。）。

1. A事業協同組合では、共同購買事業の運転資金をM銀行から借り入れているが、組合員の業績が比較的堅調なことに注目したM銀行から組合に対して、組合員の従業員を対象に組合を通して生活資金の貸し付けを行いたい旨の申し入れがあった。組合では組合員の従業員の生活の安定は組合員事業に好影響を与えることから、同資金の融資を組合の金融事業して行うことを決定した。
2. 質権とは、その目的物を債権者の手許に留め置き、債務が返済されない場合は、目的物を処分して優先返済を受ける担保権で、動産、債権、有価証券などが、その対象となる。
3. 相殺は相手方に対して相殺する旨の意思表示が到達したときに効力が生じるので、相手方が行方不明で相殺通知書が相手方に届かない場合、相殺の効力は生じない。また、この場合、「通常到達すべき日に到達したものとみなす」旨の、みなし到達の特約があっても、相殺の効力が生じたものとして取り扱うことはできない。
4. 旧和議法では破産原因（支払不能や債務超過）があることが手続き開始の要件となっていたが、和議法に代わる再建型倒産処理手続きとして定められた民事再生法では、破産状態に至る前でも再生手続きの申し立てができる。ただし、債務者が引き続き経営権を保持することは認められない。
5. レンタルは通常1年以内という短期間で貸貸期間が設定されることから解約は不可能であるが、リースは期間が長期にわたり、技術進歩により物件が陳腐化する可能性もあることから、通常解約することが可能である。
6. 官公需適格組合のうち、特に工事関係の組合では、工事等に関する一切の責任は組合が負い、さらにその実効を担保するために役員及び工事を担当した組合員が連帯してその責任を負う仕組みとなっている。
7. B事業協同組合では、最近共同購買事業の取扱高が減少してきたので、共同購買事業を利用していない大手組合員X社に事業の利用を依頼した。ところがX社では組合の事業を利用するより低コストで仕入れているため、現在の同社の仕入コスト以下とならなければ利用できないとの回答であった。そこでやむを得ず、組合事務局の判断で、X社から徴する共同購買手数料を他の組合員より安くすることで事業を利用してもらうことにした。

8. 共同受注事業は、発注者にとって、コストが安くつく、個々の発注手続きが省ける等のメリットがある。一方、組合員にとっては、新たな受注先が期待できる、取引条件が改善できる等のメリットがあり、T事業協同組合では取り扱い件数及び事業収入とも順調な伸びを示している。同組合では受注の公平を期すために、受注物件の担当組合員は原則として抽選で決めている。
9. 共同受注事業においては、発注者側からの強い要請を受けて組合が受注した案件などの中には、その受注量が過大なため、全組合員で対応しても納期に間に合わないような場合があるが、組合には組合員以外の企業に受注案件の一部について生産・加工等をさせることが認められている。ただし、この場合、必ず定款に員外利用についての定めをしておく必要がある。
10. 組合は金融機関に対する組合員の債務を保証することができるが、債務保証を行うことができる金融機関は、定款で定められたものに限られる。

■ 解 答 欄

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

第2問

(平成16年度)

次の文章は、組合の経済事業について述べたものである。文中の□の中の下記の語群の中から最も適切な語句を選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

- 官公需共同受注事業で受注した工事を行う方法としては、□①方式と□②方式がある。□①方式では、組合が受注した工事の施工を担当することになった組合員が、組合の監理・監督の下に、担当した部分を責任施工することになる。
- 組合は、定款で定められている金融機関に対し、組合員の債務を保証し、委任を受けて、債権の取り立てを代行することができる。金融機関以外の者に対して負担する組合員の事業に関する債務についても□③により保証できる。
- 金銭消費貸借証書には□④と□⑤の2つがある。貸付を証拠立てるという点においては、両者に何らの差異はないが、□④を作成とした場合は、裁判上の証拠力が強く、また、強制執行認諾の条項を挿入しておけば強制執行の□⑥とすることができる。
- 質権とは、その目的物を□⑦の手許に留め置き、債務が返済されない場合は、目的物を処分して優先返済を受ける担保権である。
- 免責的債務引受は債務者に代わって□⑧が債務を引き受け、旧債務は免責され、新債務者に債務を履行させる契約である。免責的債務引受は旧債務者の意思に□⑨。
- 員外利用制限の特例として、地域住民等の求めに応じて、組合が所有する体育施設等の特定の施設を利用させる場合があるが、その際の員外利用の特例割合は□⑩となっている。

(語群)

- | | | | |
|----------|-----------|--------------|----------|
| ア. 50% | イ. 75% | ウ. 無制限 | エ. 私署証書 |
| オ. 公正証書 | カ. 任意証書 | キ. 取立名義 | ク. 債務名義 |
| ケ. 共同施工 | コ. 分担施工 | サ. 総合施工 | シ. 総会の承認 |
| ス. 定款の定め | セ. 反しても有効 | ソ. 反しないことが要件 | |
| タ. 債権者 | チ. 債務者 | ツ. 保証人 | テ. 第三者 |

■ 解答欄

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

次の文章は、組合の経済事業について述べたものである。文中の□の中に下記の掲げる語群の中から最も適切な語句を選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 組合が組合員の債務の保証を行う場合は、□①で定める金融機関に対してのみ行うことができる。また、事業年度の当初において、その年度の組合全体の保証金額の最高限度、及び□②に対する保証金額の最高限度を定め、□③の承認を受けなければならない。
2. 共同購買事業においては、□④の場合に、在庫管理が特に重要視される。
在庫管理では、品切れ、デッドストックが生じないように、現物についての定期的□⑤を行い、帳簿と実地とが食い違いのないように確かめる必要がある。
3. 在庫を管理する方式として、一定期間ごとに将来の払い出し予想と現時点での在庫量、注文残から計算した最小限の補充注文を行う□⑥方式がある。
金額の高いものや重要度の高いものなどから順に並べて順番のはじめの方にあるものを重点的に管理する□⑦などの手法を使って、適切な管理を行うことも大切である。
4. 商品仕入れにあたっての□⑧とは、製品、資材、サービスの□⑨とそれが果たす□⑩を研究することにより発注先の変更を行うなど、コストの切り下げを系統的に行う活動である。

(語群)

ア. 機能	イ. コスト	ウ. 賃	エ. 価値
オ. 価格分析	カ. 価値分析	キ. ABC分析	ク. コスト分析
ケ. 一貸出	コ. 一組合員	サ. 定量発注	シ. ダブル・ピン
ス. 定期発注	セ. 金融委員会	ソ. 定款	タ. 総会
チ. 見込み仕入れ	ツ. 幹旋	テ. 委託仕入れ	ト. 整理
ナ. 棚卸し	ニ. 帳簿精査		

■ 解答欄

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

第4問

(平成18年度)

次の文章は、組合の経済事業について述べたものである。文中の□の中に下記に掲げる語群の中から最も適切な語句を選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 共同事業の運営に当たっては、市価を基準として行い、組合員への剰余金の還元は、□1 配当制を活用することとしている。また、不正な行為等を防ぐため、□2 制度が十分に機能するよう措置することが必要である。

(語群)

ア. 出来高	イ. 事業利用分量	ウ. 出資金
エ. 内部統制	オ. 内部検品	カ. 内部牽制

2. 共同販売事業の形態において、□3 方式とは、特定の物品について販売の窓口を組合に一本化する場合であり、□4 方式とは、組合を通じての販売を組合員の任意に任せ、組合を通さずに独自で販売することも認める場合である。また□5 方式は、組合員の製品を組合が委託なり買取などで引き取ったうえで、組合自体の商品として販売する方法で、製品の規格統一が前提となる。

(語群)

キ. 任意的	ク. 強制的	ケ. 随意的
コ. 総合販売	サ. 個別販売	シ. 統一販売

3. □6 とは、債務者又は第三者が所有する不動産などを、その占有を移さずに債務の担保に提供させることをいう。□7 とは、その目的物を債権者の手元に留め置き、債務が返済されない場合は、目的物を処分して優先弁済を受ける担保権で、動産、債権、有価証券などがその対象となる。□8 とは、担保の目的物の占有、使用は引き続き債務者が行うが、その所有権のみを債権者に移し、債務が返済されない場合には債権者が目的物を処分して貸付金の返済に充当できる担保権をいう。

(語群)

ス. 譲渡担保	セ. 質権	ソ. 留保権
タ. 一時留置	チ. 抵当権	ツ. 連帯保証

4. 共同金融事業において貸付を行うに当たり、貸付先等(法人に限る)の事業目的や行為能力などを確認するために、通常発行日後□9 ヶ月以内の□10 を徴求する。

(語群)

テ. 1	ト. 3	ナ. 6
ニ. 商業登記簿謄本	ス. 印鑑証明	ネ. 戸籍証明

■ 解答欄

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

次の文章は、組合の経済事業について述べたものである。文中の□の中に下記に掲げる語群の中から最も適切な語句を選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 組合が官公需適格組合の証明を受けるには、まず□①で官公需適格組合証明書の記載事項及び添付書類が真正である旨の□②を受けなければならない。
□②を受けた組合は□②済みの官公需適格組合証明申請書とその写しを管轄する経済産業局に提出する。
2. 組合員への貸付金が延滞となり長期間経過した場合、債権の消滅時効に注意しなければならない。消滅時効の期間は貸付金の種類によってそれぞれ異なる。
証書貸付の時効期間は原則として□③である。手形割引については割引依頼人への買戻請求権の時効期間は原則として□③、約束手形の振出人への時効期間は□④、約束手形の裏書人への時効期間は□⑤である。

((1)(2)の語群)

ア. 組合同約	イ. 理事会	ウ. 都道府県の中央会
エ. 金融委員会	オ. 理事会の承認	カ. 金融機関の認定
キ. 事実確認	ク. 10年	ケ. 5年
コ. 3年	サ. 2年	シ. 1年

3. 共同事業のうち、最も広く行われているものの1つに、組合員の必要とする物品の購買事業がある。この事業は、仕入れを共同する、いわゆる「仕入の合理化」をねらうものであり、仕入の方法にはいろいろなやり方がある。
□⑥とは、実際の需要期より以前に、組合員からの予約を組合が集め、組合はこれに基づく必要量を平均的に仕入れていき、供給価格はこの期間の□⑦をもって買入総費用を割った平均価格とする方法である。
□⑧とは、組合があらかじめ組合員の需要を予測し、自己の見込によって商品を仕入、一定の差額を見込んでこれを組合員に供給する方法である。□⑧は、取引契約が成立し、組合が商品を仕入、売主(第三者)がその対価を獲得した後の損害の責任は□⑨が負わなければならない。
共同購買事業等共同事業の利益は□⑩として組合員に還元されることが望ましい。

((3)の語群)

ス. 予約仕入	セ. 見込仕入	ソ. 買入総量	タ. 在庫総量
チ. 販売総量	ツ. 在庫保有高	テ. 委託仕入	ト. 福利厚生費
ナ. 均等分配金	ニ. 組合費引下げ	ヌ. 事業利用分量配当	
ネ. 組合	ノ. 組合員		

■ 解答欄

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

3

組合運営及び共同事業の運営

出題の傾向

本問では、組合運営や共同事業全般を取り上げており、組合運営に携わる方に少なからず理解しておいていただきたい基本的事項について出題されています。

出題内容は、毎年受験者への公平な対応ということから問題のレベルを同一にする必要があり、問題の内容は毎年違いますが、同程度の難易度を考慮して出題されています。

また、組合を運営する上でどうしても知っておくべき基本的事項については、過去に出題された問題の中からも取り上げられており、その理解度を問うようになっています。

過去5年間に出版された内容は次のとおりです。

平成15年度…組合運営について

平成16年度…共同運営事業に当たっての留意点について

平成17年度…組合運営組織の基本形態と組合機関の役割について

平成18年度…共同事業について

平成19年度…共済事業について

これらの中には、組合業務に携わるなど経験上から解けるものもありますが、いずれも多くはテキスト「中小企業組合運営通論」「組合事業運営論Ⅰ」からの出題となっており、過去の問題と合わせて学習していれば出題傾向もわかり、十分理解できる問題となっています。また、関係法令の改正等があった場合には、改正に伴う運営に関わる問題も出題されることがあるので留意する必要があります。

出題形式については、論文、単語埋め込み（語群の中から単語を選択するもの）、単語記述（空欄に単語を記述するもの）、択一（文章の正誤を○×で解答するもの）等があります。本問では他の問題との調整もありますが、比較的解答しやすい単語埋め込み、択一の形式を多くとっているようです。

参考資料

- 中小企業組合運営通論
発行：中小企業情報化促進協会
- 組合事業運営論Ⅰ
発行：中小企業情報化促進協会

過去の出題

第1問

(平成15年度)

次に掲げる文章中の の中にあてはまる字句を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 組合運営の基本は、組合の特質に精通することであるが、その最も重要なものの一つである「組合は、組合員が組合の事業を ア することを通じて、組合員に イ するものでなければならない」という点を十分理解する必要がある。
2. 組合において、定款は組織運営の基本であるが、定款のみですべてを尽くすことには無理がある場合が多い。このため、多くの組合では ウ 及び エ を設定して事業運営や事務執行に当たっている。
3. 組合は、組合員の オ を大きく認めているが、反面、組合員は賦課金や組合事業の積極的利用等その カ を確実に履行することが必要である。
4. 事業協同組合の共同事業は組合員の事業に対して キ 役割を果たすに止まるため、組合員の中にはややもすると共同事業に無関心なものが生じることがあるので、組合は ク 事業等を通じて共同事業のPRに努めなければならない。
5. 組合事業の活発化のためには、 ケ の整備強化が重要であるが、さらに職員が積極的、自主的に責任ある活動ができるよう、できるだけ コ 委譲を行うべきである。

解答欄

1		2		3		4		5	
ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ	コ

第2問

(平成16年度)

次の文章は、組合の共同事業の運営に当たっての留意点について述べたものである。文中の□の中に下記の語群の中から最も適切な語句を選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

- 各共同事業ごとに精密な事業計画及び□①計画を立てるようにすること。
- 共同事業の運営については□②を確立するとともに、担当者の配置については□③主義をとり、かつ担当者には機敏な活動ができるよう大幅な□④を与えること。
- 生産、加工、販売等の共同事業の実施に当たっては、事前に十分な□⑤を行い、事業の□⑥を決定すること。
- 共同事業は、一部の組合員の□⑦に偏することなく、全組合員が□⑧に利用できるように工夫すること。
- 組合の事業運営は□⑨を基準として行い、事業の□⑩配当制を活用すること。

(語群)

ア. 合理性	イ. 役割	ウ. 適材適所	エ. 利用
オ. 利用分量	カ. 公平	キ. 簿価	ク. 財務
ケ. 効果	コ. 責任制	サ. 規模	シ. 適時的確
ス. 出資額	セ. 市価	ソ. 市場調査	タ. 信用調査
チ. 権限			

■ 解答欄

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

第3問

(平成17年度)

(問1)

次の図は、組合の運営組織の基本的形態について示したものである。□の中に該当する語句を下記の語群の中から選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。



(語群)

イ、理事会

ニ、監事

ロ、代表理事(理事長)

ホ、委員会

ハ、総会(総代会)

(問2)

次の文章について、正しいものには○印を、誤っているものには×印を解答用紙の解答欄に記入しなさい(全部に○印のみ、または×印のみをつけた場合には、無効解答とします)。

1. 理事会は、組合の業務執行意思の決定機関であり、会議体であって常設機関ではない。したがって、理事会は開催したときにのみ存在する。
2. 代表理事は、組合業務執行の最高責任者であり、組合業務を統括するため必ず組合員の中から選ばなければならない。また、日常業務を遂行する事務局責任者は、組合員以外の者があたることとなっている。
3. 総会は、組合員をもって構成し、適法に招集された組合員が議決の方法によって組合の意思を決定する最高の機関であるが、組合員の総意があれば、これを廃止することができる。
4. 監事は、理事会が作成した決算関係書類を監査することはできるが、組合の業務及び財産の状況まで調査することはできない。
5. 委員会は、組合運営に組合員が組合事業の利用を通して参加するだけでなく、また総会において意見を述べることによって参加するだけでなく、組合員を企画等にも参加させるという意味で重要な機関である。

■ 解答欄

(問1)

①	②	③	④	⑤

(問2)

1	2	3	4	5

第4問

(平成18年度)

次の文章は、組合の共同事業について述べたものである。正しいものには○印を、誤っているものには×印を、解答用紙の解答欄に記入しなさい（全部に○印のみ、又は×印のみを付けた場合は、無効解答とします。）。

1. 共同事業の中でもっとも代表的な経済事業は、教育指導事業や情報提供事業であるといえる。
2. 共同事業は、組合員の事業の維持、合理化を図るためにもっとも効果的なものであらねばならない。
3. 共同販売事業は、組合員の地位の向上を目指して、販売価格を引き上げることを主たる目的として行うものである。
4. 共同生産・加工事業において、施設を効率的に稼働させるためには、受注・委託が断絶することなく、常に一定量が確保され、継続操業が行われなければならない。
5. 共同受注事業において、共同受注品の組合員への割当配当は、どのように公平に行っても、不平、不満が残るのが通例であるので、公平よりむしろ迅速に処理することを常に心掛けるべきである。
6. 共同購買事業の対象品目を決定するに当たっては、景気動向により市価が激変しないもの、壊れにくく保存や運搬が困難でないもの、などであることに留意する必要がある。
7. 共同試験研究事業がより高度に実施されていけばいるほど、規格の統一やこれと結びつく共同検査事業もまた適正に行われやすい。
8. 教育・情報提供事業を行う組合は、次年度における費用に充てるため、準備金の一部を繰り入れなければならない。
9. 共同事業を行うに当たっては、職務分担を明確にし、責任制を確立するとともに、人員の配置については適材適所主義をとり、かつ担当者には機敏な活動ができるよう大幅な権限を与えること。
10. 共同事業のうち、何が経済事業で何が非経済事業に属するかについては、根拠法によって明確に区分されている。

■ 解 答 欄

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

第5問

(平成19年度)

次の文章は、組合の共済事業について述べたものである。文中の の中に下記に掲げる語群の中から最も適切な語句を選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

- 共済事業は出資者である組合員が直接的 であり、組合員の意志が事業に反映されるため、組合員の 、帰属意識が高揚されるという効果がある。
- 「弔慰金」や「見舞金」という名称であっても、組合員である1契約者に支払われる金額(給付金額)が を超える場合は共済事業に該当する。
- 共済事業を実施する場合は、共済事業の内容、実施方法、共済掛金、・責任準備金の算出方法などを内容とした を作成し、行政庁の を受けなければならない。
- 共済金額の決定にあたっては 、事故率、共済掛金などの関連において、 の維持を重点として検討することが必要である。
- 組合員数 を超える共済事業を行う組合が、共済事業以外の事業を併せて行うことは原則禁止されている。
- 共済事業は、組合員の経済的、社会的生活の 、安定を相互扶助によって確保しようとする、他の共同事業とは異なった特性を有する事業であるので、事業運営円滑化のための委員会を設置するなど、事業の を十分に確立することが必要である。

(語 群)

ア. 10万円	イ. 20万円	ウ. 30万円	エ. 500人
オ. 1,000人	カ. 2,000人	キ. 許 可	ク. 保 障
ケ. 連 携	コ. 認 可	サ. 実 現	シ. 奉仕者
ス. 利用者	セ. 効率性	ソ. 安定性	タ. 協調性
チ. 採算性	ツ. 共済規程	テ. 執行体制	ト. 加入者数
ナ. 運営規約	ニ. 役員定数		

■ 解 答 欄

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

4

中小企業施策

出題の傾向

本問では、中小企業施策のうち組合運営に携わる方に、是非とも知っておいてほしい施策を選んで出題されています。中小企業施策は幅広く、そのすべてを知ることは容易ではないし、必ずしもその必要はないので、基幹をなす施策とともに新規の施策や組合に直接関わる施策を中心に出题されています。この5年間における本問の正解の水準は他の問題のそれと比べて低く、受験者には中小企業施策の問題は難問と映るかもしれません。おそらく、実務経験より暗記等の準備が必要だからであると考えられます。

受験対策として次の3つをお勧めします。第一には、基幹となる施策については、下記参考資料の「中小企業施策の手引」の最新版を熟読することです。第二に新規の施策については同じく下記資料「中小企業白書」の最新版と前年度版に掲載されている「講じた施策」を読んでおくことです。第三には官公需施策について同じく下記参考資料「官公需契約の手引」の最新年度版に記載されている「官公需についての中小企業の受注の確保に関する法律」を勉強しておくことが肝要です。

出題形式は択一式（空欄に適語の1語を選択、あるいは文章の正誤を○×で解答）がほとんどで、語句の記述を求めることは減多にないものとなっています。

参考資料

- 中小企業施策の手引（各年版）
編集：中小企業診断協会
発行：同友館
- 中小企業白書（各年版）
編集：中小企業庁
発行：ぎょうせい
- 官公需契約の手引 — 施策の概要 —（各年版）
発行：中小企業庁

過去の出題

第1問

(平成15年度)

次のa～cの文章は、中小企業施策について述べたものである。文中の□の中に、各文章の下に掲げる語群の中から最も適切と思われるものを選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

- a 高度化事業制度には、中小企業の事業の共同化及び工場・店舗等の□①化等の中小企業構造の高度化に寄与する事業を行う事業協同組合等に対する高度化融資、地域の中小企業者の能力向上に資する支援施設の設置運営等の中小企業構造の高度化を支援する事業を行う第三セクター等に対する高度化□②などの資金の支援方法があり、高度化融資は融資と□③とが一体となって行われるところに特色がある。特別な法律に基づく認定を受けた場合や環境保全・公害防止等施設を設置する事業（構造□④高度化事業）に対しては無利子の融資が行われる。

(語群)

ア 出資	イ 限定	ウ 事業	エ 投資	オ 改善
カ 集団	キ 教育	ク 診断	ケ 統合	コ 改革

- b わが国各地域には基盤的技術産業集積（部品、金型、試作品等を製造する製造業の集積）、産地や大企業の企業城下町などの産業集積が多数存在する。製造業の空洞化の影響を受けて厳しい状況にある産業集積を総合的に支援する目的で制定された法律が「特定産業集積の活性化に関する臨時措置法」である。この法律に基づき知事が作成し、国の「同意」を得た□⑤化計画に則して、中小企業又は組合等は、基盤的技術産業集積にあっては高度化等計画・高度化等円滑化計画を、産地や企業城下町等の産業集積のあっては□⑥計画・□⑦円滑化計画を作成し、知事の承認を得て支援を受けることになる。

(語群)

ア 基本	イ 進出	ウ 活性	エ 推進
------	------	------	------

- c 中小企業支援法（旧中小企業指導法の改正）の施行に伴い設置された3種類の支援センターのうち、中小企業・ベンチャー総合支援センターは、□⑧が全国8カ所に設置した支援センターである。もうひとつは都道府県等中小企業支援センターであり、都道府県の□⑨に設置されている□⑩中小企業支援センターである。

(語群)

ア 広域	イ 中小企業庁	ウ 商工組合中央金庫（商工中金）
エ 中小企業総合事業団	オ 支所	カ 地域
		キ 指定法人

解答欄

a				b			c		
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

第2問

(平成16年度)

次の1.から5.の各文章における下線部の記述が正しければ○印を、誤っていれば×印を、解答用紙の解答欄に記入しなさい(全部に○印のみ、又は×印のみを記入した場合は、無効解答とします。)

1. 小企業等経営改善資金融資(通称「マル経」)制度の融資対象となる小企業者は、常時使用する従業員が10人以下(商業・サービス業では5人以下)の企業である。
2. 小規模企業者等を対象とした設備貸与制度には、リースと割賦販売の2種類の利用方法があり、各都道府県に設置されている貸与機関から企業に対して設備が供給される。
3. 民事再生法は中小企業等を主たる対象として制定された法律であるが、個人事業者には適用されない。
4. 中心市街地活性化法(正式名称は、「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」)においては、中心市街地活性化の基本方針は国が作成し、この基本方針に即して都道府県が中心市街地活性化のための基本計画を作成することが定められている。
5. 下請代金支払遅延等防止法においては、親事業者は下請事業者から製品等を受領した日から起算して60日の期間内で、かつ、できる限り短い期間を下請代金の支払期日と定めなければならないと規定されている。

■ 解答欄

1	2	3	4	5

中小企業施策に関する以下の1.～4.の文章の空欄に、各文章の下の語群から適語を一つ選んで文章を完成させなさい(解答欄に適語の記号を記入すること)。

1. 「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」(略称 中小企業新事業活動促進法)における「異分野連携新事業分野開拓」、いわゆる を行う要件のうち、対象要件としては、複数の中小企業のほか、これらと共同または協力する大企業、研究機関、大学、 など認められている。

(語群)

- | | | |
|----------|----------|--------------|
| イ. 地方自治体 | ロ. 異分野連携 | ハ. 特定非営利活動法人 |
| ニ. 事業連携 | ホ. 新連携 | |

2. 中小企業の再生を資金面から支援するため、政府系金融機関の再建企業向け融資(ファイナンス)により、事業再建を行うために必要な設備・長期運転資金の貸付が行われている。

(語群)

- | | | |
|--------|--------|--------|
| イ. M&A | ロ. DIP | ハ. LLP |
|--------|--------|--------|

3. 国内外の市場で通用するブランド力の育成・強化を図るため、地域の中小企業が一丸となって市場調査、専門家の招へい、国内外の展示会への参加等の取り組みに対する国の総合的支援を ブランド育成支援事業という。

(語群)

- | | | |
|-------|-------|----------|
| イ. 国際 | ロ. 日本 | ハ. JAPAN |
|-------|-------|----------|

4. 産学官の連携を促進するために、国は大学と企業が連携して実施する実用化に向けた研究開発に対して (技術移転機関)等を通じ、研究開発等に必要経費の一部を補助している。

(語群)

- | | | |
|--------|--------|---------|
| イ. TLO | ロ. TMO | ハ. SBIR |
|--------|--------|---------|

■ 解答欄

①	②	③	④	⑤

第4問

(平成18年度)

次の1.から5.の各文章における下線部の記述が正しければ○印を、誤っていれば×印を、解答用紙の解答欄に記入しなさい(全部に○印のみ、又は×印のみを記入した場合は、無効解答とします)。

1. 「中心市街地の活性化に関する法律」(平成18年5月に旧法の略称「中心市街地活性化法」を改正)において、市町村が作成する基本計画並びに認定基本計画及びその実施に関して必要な事項その他中心市街地の活性化の総合的かつ一体的な推進に関し必要な事項を協議する機関として、中心市街地活性化協議会が新たに規定された。
2. 平成18年6月施行の「中小企業ものづくり基盤技術の高度化に関する法律」(略称「中小ものづくり高度化法」)においては、ものづくりの基盤となる技術のうちから17の技術が「特定ものづくり基盤技術」として指定されている。
3. 「産業活力再生特別措置法」に基づき全国9つの地域に設置された中小企業再生支援協議会では、地域の実情に応じてきめ細かく中小企業の再生への支援を実施している。
4. 中小企業同士の連携や専門技能をもつ人材による共同事業などを振興し、新産業の創造を図るために、有限責任、内部自治原則、構成員課税といった特徴を持つ有限責任事業共同組合が平成17年度に創設された。
5. 平成18年5月施行の「会社法」においては、既存の有限会社(会社法施行の際、現に存する有限会社)は会社法の規定による株式会社として存続し、特例有限会社と呼称される。

■ 解答欄

1	2	3	4	5

次に掲げた文章は、中小企業施策について述べたものである。文中の の中に下記の語群から最も適切な語句を選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 「中小企業新事業活動促進法」に基づき「新連携」と認定された案件に対しては、補助金、政府係金融機関による低利融資 ①、信用保証の特例などの支援のほか、事業化まで ② 支援（技術・マーケティングの専門家による継続的アドバイス等）によるフォローが行われる。

(語群)

- | | | |
|----------|----------|-----------|
| ア. ソフト | イ. 高度化融資 | ウ. ハンドフリー |
| エ. 事業税減免 | オ. ハンズオン | カ. ハンズオフ |

2. 「中小企業地域資源活用促進法」に基づき地域資源を活用した事業計画と認定されるためのポイントは、事業計画における地域資源活用法に ③ があり、周辺の中小企業への ④ 効果が期待でき、同種の商品やサービスが普及していないこと、国内外への需要開拓が図られる見込みがあることである。

(語群)

- | | | |
|--------|-------|--------|
| ア. 新規性 | イ. 連携 | ウ. 計画性 |
| エ. 宣伝 | オ. 波 | カ. 地域性 |

3. 工事に係わる官公需適格組合の証明の取得を希望する組合で、公共性のある工事一件の請負代金の額が、1,500万円以上のもの（電気工事、管工事、電気通信工事又はさく井工事にあつては、500万円以上）を請け負おうとする組合にあつては、共同受注に係わる工事の施工に関する ⑤ 委員会が設置されていることが証明基準のひとつになっている。

(語群)

- | | | |
|----------|---------|----------|
| ア. 検査 | イ. 総合企画 | ウ. 企画・調整 |
| エ. 施行・調整 | | |

■ 解答欄

①	②	③	④	⑤

5

労務管理・労働法

出題の傾向

「労務管理・労働法」の出題範囲は、雇用管理、労働契約、労働条件管理、就業規則、労使関係と労務管理です。

ただ、労務管理に関しては、企業により、論者により多様な考え方が可能ですから、絶対的な正解はありません。また、狭い意味の労務管理から人事・労務管理、人的資源管理、人材マネジメントへと領域が拡大していく傾向にあり、より経営管理に近づいています。

かつては労務管理そのものの適否を問う設問もあったのですが、上記のような実態から、最近では企業（団体）の人事・労務管理上の取り扱いに関して、法令または法令解釈上正しいか否かという問題、つまり労務管理と労働法をセットにした問題が出題される傾向にあります。

人事・労務管理に絡んだ労働法という観点からみると、労働契約のほか、労働条件管理の中では特に賃金と労働時間、それに人事・労務管理の基本規程ともいべき就業規則が出題の中心となっています。実際の出題数もこれらの領域からの設問が多くなっています。労働基準法の労働契約、賃金、労働時間（休憩、休日、休暇も含む）、就業規則に関する基本的な定めは確実に理解しておく必要があります。その場合、労働基準法施行規則まで読まないといけない項目もあります。なお、労使関係と労働法の分野では、労働組合法に規定されている不当労働行為の理解が欠かせません。

労働関係法規は、このところ頻りに改正されています。労働基準法に限らず、男女雇用機会均等法、労働者派遣法、高齢者雇用安定法、育児介護休業法、パート労働法、労働契約法などが制定・改正されています。いずれも人事・労務管理に深く関連する重要な法律ですが、すべてにわたって細部まで学習することは困難かもしれません。それでも、改定のポイントに関して、やはり基本的な部分は勉強しておくべきでしょう。

また、外国人研修・技能実習制度、偽装請負など、トピック的にマスコミで取り上げられた労働問題にも、大まかでもよいですから目配りしておく必要があるでしょう。

いずれにしろ、「労務管理・労働法」に関しては、基礎的、基本的な知識があれば正解できるような問題が、これからも出題されると考えられます。下記の参考資料では、基本テキストである「労務管理・労働法通論」のほかに、人事・労務管理の今日的な傾向をつかむための「新しい人事労務管理」と「入門の法律 図解で分かる労働法」を挙げておきました。労働法に関してはこのほかにも実務書は多いので、いくつか参照してみてください。

参考資料

- 労務管理・労働法通論
発行：中小企業情報化促進協会
- 新しい人事労務管理（第3版）
著者：佐藤博樹 他
発行：有斐閣
- 入門の法律 図解で分かる労働法
著者：外井浩志
発行：日本実業出版社

第2問

(平成16年度)

使用者がとった次の措置について、法律上正しい事項及び労務管理上好ましい事項には○印を、誤っている事項及び好ましくない事項には×印を、解答用紙の解答欄に記入しなさい(全部に○印のみ、又は×印のみを記入した場合は、無効解答とします)。

1. 中途採用を行ったが、前職で労働組合活動をしていたことが分かったので、試用期間中に解雇した。
2. 生理休暇中の賃金は無給とするように給与規程で定めている。
3. 年次有給休暇を請求するときは、1週間前までに申請し、日時、利用目的、連絡先と連絡方法を届けるよう規則を制定した。
4. 採用の際、労働組合には加入しないこと、労働組合活動には参加しないことを本人と約束した。
5. 毎月の賃金を現金で支給するよう要求されたが、当社では全員銀行振込で支給しているので、従業員の要求を断った。
6. 当社では、時間外手当の計算に当たって、1日につき15分未満を切り捨てている。
7. 当社では、家族手当は時間外手当の算定基礎賃金には含めていない。
8. ある正社員が過去1年間にわたり休日にコンビニエンス・ストアでアルバイトしていることが分かり、当社では就業規則で「兼業禁止」をうたっているため、その社員を解雇した。
9. 割増賃金について、法定休日の割増率は35%、時間外労働の割増率は25%としているが、法定休日に時間外労働を行っても割増率は35%と定めている。
10. 1年間勤務していた派遣労働者が「正社員として採用してもらいたい」と申し出てきたので、派遣会社とも話し合っただけで正社員として雇用することにした。

■ 解答欄

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

次の記述について、法令上または法令解釈上正しいものには○印、誤っているものには×印を解答用紙の解答欄に記入しなさい（全部に○印のみ、または×印のみを記入した場合は、無効解答とします。）。

1. 当社の事業場は本社だけであり、従業員数はパート社員を含めると常時20人以上だが、正社員は常時5人以内なので、就業規則を作成する義務はない。
2. 労働基準法の改正で、有期労働契約の期間の上限は原則として3年（特別な場合は5年）に引き上げられた。
3. 当社では試用期間について、営業職は6ヵ月、事務職は3ヵ月と就業規則に定めている。
4. 従業員から急病でお金が必要になったと電話で依頼されたので、支払日前だが、すでに働いた分の賃金を来社した配偶者に支払った。
5. 男女同一賃金の原則は、男女雇用機会均等法で初めて規定された。
6. 当社では従業員が退職する際、会社に対して債務がある場合は、特に本人の同意を得ずに（書面による労使協定もない）、当人の退職金から債務額相当分を控除して支給している。
7. 労働基準法では、労働時間が6時間を超える場合は少なくとも45分、8時間を超える場合は少なくとも1時間の休憩時間を、労働時間の途中に与えなければならないと規定している。
8. フレックスタイム制は、業務の繁閑に応じて事業主が始終業時刻を柔軟に変更できる制度である。
9. 労働者派遣法の改正で、物の製造の業務についても労働者派遣が認められるようになった。
10. 高年齢者雇用安定法の改正で、平成18年4月1日から平成25年4月1日までの間に段階的に、①定年制を廃止するか、②定年を65歳に引き上げるか、③65歳までの継続雇用制度を導入するか、いずれかの措置を講じなければならなくなった。

■ 解 答 欄

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

第4問

(平成18年度)

以下の人事・労務管理上の取り扱いについて、ア、とイ、のうち法令又は法令解釈上正しい措置の記号を解答欄に記入しなさい（全部の解答欄にア又はイのみ記入した場合は、無効回答とします。）。

- ① 雇用契約で、営業職に限定して採用した従業員を、当社の都合で総務課に配置転換するには、ア、本人の同意は必要ない。イ、本人の同意が必要である。
- ② 当社の就業規則では、従業員が退職する場合には、
ア、少なくとも2週間前までに退職届を提出するように定めている。
イ、会社の承諾が必要と定めている。
- ③ 当社の就業規則には兼業禁止規定がある。先般、週末起業している従業員を
ア、業務に支障があるか否かにかかわらず、就業規則違反で解雇した。
イ、本来の業務に支障があったので、解雇した。
- ④ 従業員各人が保有する年次有給休暇のうち、ア、年間5日 イ、年間3日を超える日数について、労使協定に基づき計画年休とした。
- ⑤ ア、共働きの イ、妻が専業主婦の 男性従業員から育児休業の申し出があったが、労使協定に基づいて拒否した。
- ⑥ 当社では時間外割増賃金の計算に当たって、1時間未満の時間外労働については
ア、1ヵ月単位で イ、1日単位で 30分未満の残業時間を切り捨て、30分以上は1時間に切り上げている。
- ⑦ 当社では時間外割増賃金の基礎給から、
ア、支給額が有扶養者1万円、無扶養者5千円である住宅手当を除外している。
イ、家賃の20%を支給する住宅手当を除外している。
- ⑧ 労使委員会で決定した企画業務型の裁量労働制を、
ア、対象となる従業員にはすべて適用している。
イ、同意のあった従業員にだけ適用している。
- ⑨ 就業規則で賃金支払日を ア、毎月20日 イ、毎月月末 と定めているときは、賃金の支払日が休日に当たる場合、1日繰り上げですむときは繰り上げ、繰り上げが2日以上になるときは支払日直近の平日に繰り下げることができる。
- ⑩ 当社では従業員の研修・教育訓練に関し、
ア、男性にはOJTとOffJTを実施し、女性にはOJTのみ実施している。
イ、男女とも必要に応じてOJTとOffJTを実施している。

■ 解答欄

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

以下の人事・労務管理上の取り扱いについて、法令または法令解釈上正しいものには○印、誤っているものに×印を解答用紙の解答欄に記入しなさい（全部に○印または×印のみ付けた場合は、無効解答とします。）。

- ① 就業規則の変更の際して、投票ではなく挙手の方法で選出された労働者の過半数代表から意見を聴取した。
- ② 当社の所定労働時間は1日8時間であり、遅刻者が時間外労働をしても8時間を超える部分にしか割増賃金を支給しない。
- ③ 従業員が欠勤した場合、本人の意思にかかわらず、その欠勤日に年次有給休暇を充当している。
- ④ 外国人研制度を利用して、研修生に単純定型労働に従事してもらおうと計画している。
- ⑤ 男女雇用機会均等法の趣旨どおり、ポジティブ・アクションの場合を除き、男女双方に対して人事・労務管理上の差別がないように取り扱っている。
- ⑥ 当社の従業員が加盟していても、社外の労働組合とは団体交渉をする必要がない。
- ⑦ 夏季と年末の賞与は、支給日当日に在籍していることを条件に支給している。
- ⑧ 業務請負会社の従業員が当社の施設内で作業をしており、業務の指揮命令は当社の従業員が行っている。
- ⑨ 労働組合と紛争が生じた場合、新しく導入された労働審判制度を利用する予定である。
- ⑩ 労働契約の締結に当たり、労働者に対して賃金や労働時間の内容を口頭で通知している。

■ 解 答 欄

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

第2章

解答と解説

1

小論文

第1問

(平成15年度、2問出題のうち1問を選択して解答)

■ 解答例

経済のグローバル化の進展、競争激化、産業構造の変化等昨今の経済社会が大きく変化しているなかで、中小企業組合は、めまぐるしく変化する環境への機敏な対応が求められている。単年度の事業計画のみならず、長期的視野のもとでの計画が必要となっている。

技術開発、情報化、人材育成等のソフトな事業は、長期的な継続を必要とするとともに、成果も長期的に見込まなければならない。

市場に変化に対応した新規事業の展開には、多額の投資が必要となるが、事業内容、採算、資金調達等についても長期的見通しのもとで実行されなければならない。開発や新規事業は、既存事業との相互関係を総合的に検討し、相乗効果が発揮されるように組み立てられる必要がある。また、長期計画は、単年度の事業計画の継続的な補強と改善のためにも有効である。

■ 解説

年度計画や年度予算をもとに単年度ごとの計画が必要であることは、いうまでもありませんが、事業内容を再検討し、修正して継続的に改革を行うためには、「経営計画」つまり、やや長期の計画が不可欠です。長期計画の対象は、物的共同事業の場合には、機械設備の技術革新の見通し、組合員の需要予測、設備投資計画と資金計画等が必要です。また、研究開発、市場調査、教育情報等のソフト関係の共同事業の場合には、人材の確保、現有人材の再教育、外部資源の活用等の検討が必要です。こうした点を理解しておくことが重要です。

長期経営計画のなかには、技術研究開発計画、市場情報・マーケティング計画、人材育成計画、設備投資計画、省エネ計画、地域貢献や国際化対応等々のファクターが含まれるので、これらに目配りをしながら記述する必要があります。

第2問

(平成15年度、2問出題のうち1問を選択して解答)

■ 解答例

中小企業組合の事務組織を合理的に編成するためには、以下の一般的原則を組合事業規模に応じて応用することが適当である。

- ①分業と協業の原則……縦の分担を明確化すると同時に横の協力体制を作ること。
- ②職責と権限の原則……仕事の区分と責任を明確にし、行為決定、命令等の権限を規程で定めること。
- ③命令伝達系統の原則……監督者と被監督者の職分を明確に定めること。
- ④権限委譲の原則……必要に応じて部下に権限を委譲すると同時に委譲する権限を明確にすること。
- ⑤例外の原則……日常事項は部下に任せ、上司はできる限り例外事項の処理に専念すること。
- ⑥統制限界の原則……人間の統治能力の範囲で組織を編成すること。
- ⑦職務配分の原則……職務単位にはできる限り単一の職務を配分すること。

■ 解説

中小企業組合の事務組織の一般原則を答える問題は、7項目の原則を書いてそれぞれ簡潔に説明する必要があるため、必ずしも小論文の記述の方法にこだわらず、解答を簡条書きしても差し支えないでしょう。

第3問

(平成16年度)

■ 解答例

中小企業組合の財政基盤の強化は、出資と収益の両面から行う必要がある。

出資面については、新規組合員の加入による増資、加入金の徴収や既存組合員の増資引受けにより増強することができる。組合の設備・研究開発投資計画に対応して出資の増強が計画的に行われる必要があり、特に既存組合員から増資の積立てが重要である。

収益面については、収益の安定的確保による剰余金の資本勘定への繰入れ、出資配当の抑制による内部留保の強化により資本を増強することができる。収益の増加のためには、収益が見込まれる経済事業の確立、非経済事業の費用をまかなう賦課金の充実が必要となる。

組合員の積極的な増資や事業への参加・利用を実現するためには、経済社会環境に即応し、組合員のニーズに基づいた事業が積極的に展開される活性的な組織活動を展開することが何よりも重要である。

■ 解説

財政基盤の強化策は、出資面と収益面の両面に分け、解答することが必要です。

出資増強は、設備・研究開発投資計画に対応した計画的な出資の増強の具体策を、収益面については、収益の安定的確保のための利益計画の手順等を要領よく記述することが重要です。

第4問

(平成17年度、2問のうち1問を選択して解答)

■ 解答例

中小企業組合の事務局には、公益性、適法性、民主制、明瞭性が要求される。組合は、組合員の社会的地位の向上と利益の増進という「共益性」を第一義的な目標とするが、それは社会的利益を高めるものでなければならず、常に公益性に裏付けられていなければならない。したがって、適法で倫理にかなう運営が求められるとともに、民主性、明瞭性が保たなければならない。事務は人なりといわれるように、事務局の力量は職員の知識、能力、熱意に左右される。高度情報化、国際化が進行し、一方で競争が激化するなかで、組合事業は常に改革と高度化がもためられており、事務局は情報の収集分析力、企画力、事業の合理的実行力、スピーディーな問題解決力が必要になっている。事務局は、組合員、役員との良好なパートナーとして高い機能を発揮することが期待される。

■ 解説

事務局組織に要求される機能は、公益性、適法性、民主制、明瞭性という基本的条件がもためられるとともに、高度化、国際化し、競争の激しいなかで、高度な事務能力と企画力、組合員とのパートナーとしてのコミュニケーション能力が要求されるようになってきているという客観条件に対する認識がカギとなります。

第5問

(平成17年度、2問のうち1問を選択して解答)

■ 解答例

昨今、企業の不祥事が社会的な問題となっているなかで、企業活動の倫理・適法化（コンプライアンス）の必要性が叫ばれており、具体策を講じる企業も多くなっている。公益性や適法性が特に求められている組合においては、企業よりも積極的な取り組みが必要になっているといえる。

組織面では、コンプライアンスの担当理事を設け、事務局に担当部署を設置し、マニュアルを作成して日常的なコンプライアンス運営を実行する体制を確立する必要がある。また、監事監査においても、企業倫理面や法務面の監査を強化する必要がある。この場合、組合員監事だけでなく外部監事を起用したり、外部専門家に依頼して倫理・法務監査を強化する必要がある。

事業面では、組合員の企業経営における倫理綱領の制定と普及、企業倫理や適法面で問題のある組合員に対する改善指導や制裁等の活動が必要である。

■ 解説

社会的に話題となっているタイムリーな問題の典型です。

中小企業組合におけるコンプライアンス問題は、組合員の経営に対するコンプライアンスの普及と業界全体の水準向上という業界団体としての対応と、組合事業自体のコンプライアンス対応の両面から理解し、整理して解答する必要があります。

自分が関連している組合や企業での取り組みをベースに考えれば、よい解答ができるはずです。

■ 解答例

組合の収益は、事業収入、賦課金収入、事業外収入に大別されるが、事業収入と賦課金収入の安定確保が重要となる。

事業収入は、組合が行う共同事業の手数料収入を主体としたものであり、従価・従量・点数等により組合員に対して平等に課される。事業収入は、組合財政の大部分を賄うことができるように計画され、確保される必要がある。そのためには、組合員のニーズに適合した共同事業が計画され、効率よく実施され、市場や技術等の環境変化に適合して常に改革され、事業量が拡大して行くよう努めて行く必要がある。賦課金は、組合の一般管理費、教育・指導等の経費に充当される。組合運営の合理化に努め、管理を節減し賦課金の負担軽減に努めるとともに、均等割と組合員の企業規模等による差等割りを組み合わせて、組合員の負担の公平化を図りながら安定的に確保する必要がある。

■ 解 説

組合の収益構成は、事業収入、賦課金収入、事業外収入に大別され、事業収入と賦課金収入の安定的確保がカギでしょう。その上で共同事業の円滑化、効果向上、組合員利用の向上による事業収入向上策が講じられる必要があります。また、組合管理部門の合理化と賦課方式の改善などが必要です。

■ 解答例

近年、原材料や賞味期限の不正表示問題、談合問題など企業の法令・倫理遵守（コンプライアンス）をめぐる不祥事が多発している。中小企業組合では、まず組合員の経営活動におけるコンプライアンス向上のための啓蒙を十分に行う必要がある。一部の組合員の不祥事が業界（組合）全体の信用を失墜させる危険性があるからである。そのためには、経営者、幹部社員だけでなく一般従業員に対する研修やコンプライアンス規程の普及などの活動が重要である。

また、組合事業そのもののコンプライアンス向上の取り組みも重要である。弁護士、学識者、一般消費者などを加えたコンプライアンス委員会を設置し、総合的な対策を講じてゆくことが必要である。組合の理事や幹部、事務局職員に対する研修を実施したり、不正行為の通知制度などを実施することが効果的である。また、事業監査のなかに企業倫理監査を加えることも有効である。

■ 解 説

中小企業組合におけるコンプライアンス問題は、組合員の経営に対するコンプライアンスの普及と業界全体の水準向上という業界団体としての対応と、組合事業自体のコンプライアンス対応の2つの側面から、それぞれある程度具体的な対策が記述されると評価が高くなるでしょう。

解答例のように、弁護士などの外部識者を加えたコンプライアンス委員会の設置やコンプライアンス・マニュアルの策定と徹底などに触れるとよいでしょう。

2

組合の経済事業

第1問

(平成15年度)

■ 解答

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
×	○	×	×	×	○	×	○	×	○

■ 解説

本問は、組合の経済事業の内、共同金融、共同購買、共同受注、共同リースについての出題です。「×」となる理由については下記のとおりです。

- 共同金融事業とは、組合員に対し、事業を行うために必要とする資金（事業資金）を貸付または信用の補完を行います。問題文に「組合員の従業員を対象に組合を通して生活資金を貸し付け」とありますが、金融事業では、「生活資金や他人への転貸資金を貸し付けることはできない」とされています。
- 貸付金の回収策のひとつである「相殺の効力」についての問題です。相殺は相手方に対して相殺する旨の意思表示（相殺通知書）が到達したときに効力が生じます。相手方が行方不明で届かない場合は、通常は特約を付すことにより、相手方に到達すべき日に到達したものとみなして（みなし到達）、相殺の効力が生じたものとして取扱いができるのです。
- 再建型倒産処理手続として定められた「民事再生法」は、破産状態になる前に再生手続の申し立てができるので、近年多く利用されています。また「会社更生法」と違い、債務者が引き続き経営権を保持することが認められていますので、経営者は退任することなく再生手続を進めることができ、中小企業の再生によく利用されています。
- 「レンタル」は、貸付期間を通常1年以内という短期間に設定される一時的な貸付であり、貸付の解約は可能です。
「リース」は、特定のユーザーに特定の機械設備を貸与し3～5年程度の長期間にわたる契約であり、中途解約はできない（但し、予告期間を置けば解約を認められるものもあります）ことになっています。
- 共同購買事業での、組合員に対する適正・公平な対応を求める問題です。特定の組合員にのみ共同購買手数料を安くすることは、他の組合員との公平性を欠く行為であるといえます。
- 共同事業の員外利用制限については、あくまで組合員のための事業を行うという主旨から中小企業等協同組合法第9条の2第3項「組合員の利用分量の総額の100分20を超えてはならない」と定められています。重要な事項です。

■ 解 答

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
コ	ケ	ス	オ	エ	ク	タ	テ	ソ	ウ

■ 解 説

本問は、官公需共同受注事業、共同金融事業、員外利用に関する内容の出題です。6つの文章への単語埋め込み問題ですが、そのうち2つは平成15年度に出題（択一、○×式）された内容と同一のものです。

- 官公需共同受注事業における受注工事を行う方式に関する問題で、
⑦ 共同施工方式 ④ 分担施工方式
2つの方式の違いを理解しておく必要があります。問題文では、「分担施工方式」について説明しています。
- 組合は、金融機関や金融機関以外の者に対して負担する組合員の事業に関する債務について「定款」の定めにより保証することができます。ただし、定款に定めていない金融機関に対しての保証行為はすることができません。
- 共同金融事業において必要となる「金銭消費貸借証書」には「公正証書」と「私署証書」の2つがあります。公正証書を作成した場合は、裁判上の証拠力が強いので、貸付金の成立及び内容についての争いの生ずる余地が少なく、また強制執行認諾の条項があれば強制執行の債務名義とすることができます。債務名義とは、強制執行の基本となる債権の存在を公証した書面のことです。
- 担保権の1つの「質権」についての問題です。債権（貸付金）保全を確実にするための手段の1つとして担保を徴するという方法があります。貸付金が返済されない場合、当該担保を処分することにより、処分対価を返済に充てることができます。また債務者に対して返済への強制力を持たせることもできます。担保権には主として抵当権、質権、譲渡担保があります。
- 延滞発生後の貸付金管理において「延滞解消の諸手続」の1つに「免責的債務引受」があります。これは債務者に代わって第三者が債務を引き受け、新債務者に債務を履行させる契約のことです。債務引受けが有効に成立するためには旧債務者の意思に反しないことが必要です。旧債務者の意思に反して、利害関係のない第三者が弁済することはできない、という点がポイントです。
- 「員外利用制限の特例」の問題です。中小企業等協同組合法第9条の2第5項「組合がその所有する施設のうち体育施設その他の施設で組合員の利用に供するほか併せて一般公衆の利用に供することが適当であるもの」を「一般公衆に利用させる場合には員外利用の制限を適用しない」としています。したがって、員外利用の特例割合は無制限であり、特別に緩和されています。

第3問

(平成17年度)

■ 解答

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
ソ	コ	タ	チ	ナ	ス	キ	カ	イ	ア

■ 解説

本問は、組合の金融事業での連帯保証行為と、共同購買事業での在庫管理と商品仕入についての出題です。

1. 類似する問題は、平成15・16年度と続けて出題しています。「組合が組合員の債務を保証する行為」は、組合が保証履行を行うことになると組合事業に重大な影響を及ぼすおそれがありますので、慎重に対応すべき行為です。そのため、その定款で金融機関を定め、1組合員に対する保証残高の最高限度額などが組合総会での議決事項として定められています。

総会の議決事項については、組合運営を行う上で重要な事項ですので、十分に理解していただきたいと思います。

2. 共同購買事業における商品在庫管理についての問題です。在庫管理が最も重要なのは「見込み仕入れ」の場合です。品切れや大量のデッドストックを生じないように、現物についての定期的な棚卸しを行い、帳簿と実地の食い違いのないように確認する必要があります。

3. 在庫管理の方式を問うものです。方式には「定期発注方式」「定量発注方式」「ダブル・ビン方式」等があり、それぞれのやり方を理解していただくことが重要です。

また、商品在庫の状態を測定する「ABC分析」手法については、テキスト「組合事業運営論I」に「注意書き」で説明されていますので確認してください。

4. 商品仕入における考え方です。品質のよい商品で、かつ価格が安い商品を仕入れてコスト・ダウンを実現していくことが事業においては必要です。「価値分析(VA)」については、テキスト(同上)に「注意書き」で説明されていますので確認してください。

■ 解 答

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
イ	カ	ク	キ	コ	チ	セ	ス	ト	ニ

■ 解 説

本問は、共同事業の運営に関する事項、共同販売事業の形態、金融事業における貸付金についての担保権の種類、そして貸付時に徴求すべき書類の基本的な内容についての出題です。

1. 共同事業の運営にあたっての留意点についての問題です。

事業利用分量配当制は、組員への剰余金（利益）の還元方法であり、事業の利用度合に応じて還元されるため、組員間の公平性・適正性を保つために活用されます。語群には類似語として「出来高」と「出資金」がありますが、「事業利用分量」が正解です。

不正な行為等の防止のための制度として、語群には「内部統制」「内部検品」「内部牽制」とありますが、組合事務局の職員が相互に処理内容を照合・確認する「内部牽制」制度を正解としています。

2. 共同販売事業の形態についての問題です。

- ㉞ 同業組合的方式と共同販売組合的方式
- ㉟ 強制的方式と任意的方式
- ㊱ 個別販売方式と総合販売方式

以上の形態について内容をよく理解しておく必要があります。

3. 債権（貸付金）保全を確実にするため担保を徴するという方法があります。担保権の種類については出題頻度が高いので注意してください。（平成15・16年度に出題されています）

※担保権について簡単に説明いたします。

抵当権：債務者または第三者が所有する不動産などを、その占有を移さずに債務の担保に提供させること

質権：目的物を債権者の手許に留め置き、債務が返済されない場合は、目的物を処分して優先返済を受ける担保権のこと

譲渡担保：担保の目的物の占有、使用は引続き債務者が行うが、その所有権のみを債権者に移し、債務が返済されない場合には目的物を処分して貸付金の返済に充当できる担保権のこと

4. 金融事業での貸付実行に際して、行うべき事務手続に関する問題です。

事務手続では、様々な書類を徴求します。「権利関係書類」だけでも「取引約定書」「印鑑証明書」「商業登記簿謄本（抄本）」「定款」「契約証書」とあります。実務上、留意すべきことは、通常発行日後3ヵ月以内の「印鑑証明書」「商業登記簿謄本（抄本）」であることを徴求、確認することです。（有効期限の定めはありませんが、長期間経過した場合、その間に印鑑登録の印鑑を改印したり、住所を変更したりする場合があります、その証明効力を失ったりするため、実務上3ヵ月以内としています。なお、不動産登記法の定めでは3ヵ月以内としています）

第5問

(平成19年度)

■ 解答

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
ウ	キ	ケ	コ	シ	ス	ソ	セ	ネ	ヌ

■ 解説

本問は、官公需適格組合に関する基本的事項、金融事業における貸付金の消滅時効についての問題と共同購買事業での仕入の方法と利益の還元方法を問うものです。

1. 国の施策において官公需法第3条で「国等は「国等の契約」を締結するに当たっては、予算の適正な使用に留意しつつ、中小企業者の受注の機会の増大を図るように努めなければならない。」と定め、組合に対しても契約の対象としています。

近年、「官公需」について、組合の共同事業として積極的に取り組む必要性があることから、官公需適格組合制度を理解していただくために出題されています。

あわせて都道府県の中央会の役割、経済産業局への申請などの流れ、仕組みについても触れています。

2. 共同金融事業において既に貸し付けられた貸付金の管理についての問題です。

組合員からの貸付金の返済が遅滞し長期間経過した場合、消滅時効が完成し、貸付金の回収ができなくなります。このため、時効期間を十分に管理して、時効が完成しないように「時効の中断」手続を行う必要があります。

「債権の時効」管理は、金融事業の極めて重要な管理事項です。

3. 共同購買事業における「仕入の方法」についての出題です。

⑦見込仕入（買取供給）…組合があらかじめ組合員の需要を予測し、自己の見込みによって商品を仕入れ、一定の差額を見込んで組合員に供給する方法

④委託仕入…組合員からの委託により商品を仕入れ、一定の手数料を徴してこれを組合員に供給する方法

⑨予約仕入…組合員からの予約を組合が集め、これに基づき必要量を平均的に仕入れていき、供給価格はこの期間の買入総量で買入総費用を割った平均価格とする方法

それぞれの仕入の方法の内容やリスクの問題を知ることは、共同購買事業の仕組みの理解を高めることに役立ちます。

3

組合運営及び共同事業の運営

第1問

(平成15年度)

■ 解答

1		2		3		4		5	
ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ	コ
利用	直接奉仕	規約 (規定)	規定 (規約)	権利	義務	補完的	教育情報	事務局	権限

■ 解説

本問は、組合運営の基本として心がけるべき留意事項についての問題です。

- 組合員は、共同事業を利用することによって自らの企業を発展させることとなりますが、組合員の共同事業の積極的利用に際して、組合は一部の組合員に偏ることなく利益（直接奉仕）を与えることが必要です。直接奉仕の原則ですが、組合の基準・原則について理解しておく必要があります。
- 組合の運営には、組合の憲法ともいえる定款と事業運営のための規約、事務執行のための規程を整備しておく必要があります。
 - ・定款（組合の組織、運営等について基本的な内部規律を定めた自治法規）
 - ・規約（組合の業務運営、事業執行等に関し、組合と組合員間を規律する自治規範）
 - ・規程（組合の事務執行上に必要な関係を規律する内規）
- 組合員の権利、義務については、とかく権利の主張に熱心になりがちですが、権利の主張、義務の履行はすべて組合員が公平・適正に行使しなければなりません。
 - ・権利（選挙権、議決権、組合事業利用権、剰余金配当請求権、持分払戻請求権等）
 - ・義務（出資引受義務、経費負担義務、共同事業利用義務、定款遵守義務等）
- 組合員は自らの企業を伸ばすために補完的に組合事業を利用しますが、一部の組合員の利用だけでは共同事業は成り立ちません。このため全組合員に共同事業への関心を持たせ、その積極的利用を勧奨する教育を行うことも必要です。
- 組合事務局は組合の要であり、その体制整備は不可欠です。事務局の活動は組合の発展を左右することにもなります。事務局の思い切った積極的な活動を支援するためにも、できる限り事務局に権限を委ねる姿勢が必要であるといえます。組合員は事務局を応援し、それに応える事務局は組合員に信頼される事務局を目指すべきです。

なお、本問は昭和50年度においても出題されています。

第2問

(平成16年度)

■ 解 答

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
ク	コ	ウ	チ	ソ	サ	エ	カ	セ	オ

■ 解 説

本問は、共同事業の運営に当たっての基本的留意事項について理解を求めたものです。

組合員は、組合事業を通じて企業経営の合理化を図ることになるため、共同事業の効果的実施は不可欠であり、民主性と機動性の調和のもとに行われることが求められます。事業運営に当たっての留意点は、組合の業種、業態、規模や当該業界のおかれている環境等により異なりますが、本問のほか主な留意事項は次のとおりです。

1. 事業活動を行うには対外的な信用の確保が重要であるため、責任の所在の明確化、財政基盤の確立等に努めること。
2. 常に近代的経営を心がけ、先端技術・設備、ITの活用等、近代的経営手法の導入に努めること。
3. 取引先のニーズ、市場の動向等に機敏に対応するため、情報力の強化に努めること。
4. 共同事業ごとに運営要領、利用手続等についての規約等を整備すること。
5. 組合員に対し、共同事業利用の責任があることを理解させること。
6. 組合員に対し、組合の事業方針、事業の進捗状況等を周知し、事業利用の増進を図ること。
7. 各組合員の利用状況を把握し、問題点、隘路等の発見に努めるとともに、組合員に対する効果の把握に努めること。
8. 組合事業の利用は組合員の利用が優先され、組合員以外利用は施設に余裕があり組合員の利用に支障がない場合に限り20%の範囲で認められること。

■ 解 答

(問1)

①	②	③	④	⑤
ハ	ニ	イ	ホ	ロ

(問2)

1	2	3	4	5
○	×	×	×	○

■ 解 説

本問は、組合運営組織の基本形態と組合機関等の役割についての問題です。

(問1について)

運営組織には本問の基本形態のほか、(1)代表理事が複数の場合 (2)専務理事や常務理事が選任されている場合 (3)副理事長や理事が業務を分担している場合などがあります。

人的結合体としての組合組織には一定の目的があり、その目的達成のため構成員に地位と役割が与えられ、それに応じて権限と責任が配分され運営されることが望まれます。組合の規模、業務内容、事務局体制等を勘案し最適な組織を構成する必要があります。

(問2について)

組合組織が目的に向かって活動していくためには、組合の各機関がその機能を十分に果たしていくことが不可欠です。

組合の機関には、最高の意思決定機関である総会(総代会)、総会の意思決定に基づいて業務の執行方針を定める理事会、これを執行する代表理事、総会で選任された会計監査担当機関としての監事があります。このほか、理事会の諮問機関としての委員会、機関ではありませんが業務執行のための管理機能を担う事務局があります。これら各機関の機能、役割について理解しておくことが大切です。

本問の「×」となる理由については次のとおりです。

2. 理事については、一定の役割で員外理事が認められています。代表理事は組合員の中から選ぶことが望ましいですが、必ずしも組合員でなくても差し支えありません。また、事務局の責任者は組合内外から組合運営に詳しい人材を確保することが必要です。
3. 総会は組合の絶対的機関ですので、組合員の総意があっても廃止することはできません。
4. 監事は会計監査上特に必要な場合は、組合の業務及び財産の状況について調査することができます。

第4問

(平成18年度)

■ 解答

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
×	○	×	○	×	○	○	×	○	×

■ 解説

本問は、各種共同事業についての理解度をみる問題です。各共同事業についてはそれぞれの意義、目的、留意事項、実施方法等があることから、特徴的なことを把握しておく必要があります。「×」となる理由については下記のとおりです。

- 共同事業は経済事業と非経済事業に大きく分けることができます。教育指導事業や情報提供事業は非経済事業の代表的なものです。
- 共同販売事業は、個々で販売する乱売合戦を防止し取引条件の改善が図られるほか、正しいマーケティング活動により組合員の取引範囲を拡張させることができます。
- 早く処理すればよいというものではなく、各組合員の機械設備、技術力、資金力や受注能力等を調査しておき公平な配当を心がけるべきです。
- 教育・情報提供事業の重要性から、この事業を実施組合は毎事業年度の剰余金の20分の1以上を繰り越すことが法律に定められています。
- 法律によって経済事業、非経済事業が区分されているわけではありません。一般的に経済事業は手数料収入、非経済事業は賦課金収入で賄うこととされています。

■ 解 答

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
ス	タ	ア	ツ	コ	ト	チ	オ	ク	テ

■ 解 説

本問は、共済事業の規定や運営について理解を求めた問題です。

中小企業組合の事業運営全般の規律強化と共済事業の健全な運営のため、中協法と中団法が改正され19年4月から施行されました。今回は制度の全面的な見直しに加え、共済事業の健全性を確保するため、共済事業を実施するすべての組合と組合員が1,000人を超える組合とに分けて新たな制度が導入されました。

共済事業実施組合における主な改正点は次のとおりです。

〔一般共済組合の改正点〕

- (1) 共済事業に関する定義の創設
- (2) 共済規程の作成と認可
- (3) 共済事業実施に係る諸規制

〔大規模共済組合の改正点〕＝一般共済組合の改正点に追加＝

- (1) 名称中への一定の文字使用の強制
- (2) 兼業禁止
- (3) 財務の健全性基準の導入
- (4) 最低出資金の導入

1. 4. 6. は、共済事業実施上の基本的な留意事項です。組合員からの掛金を扱う事業であるので十分な注意、配慮が必要です。
2. 共済事業であるかどうかは、組合員（1契約者）に支払われる金額（共済金額）が10万円を超えるか否かで判断されます。したがって、10万円を超えれば名称にかかわらず共済事業とみなされます。なお、商工組合・同連合会においては、共済金額が10万円を超える共済事業は実施できないこととされています。
3. 共済事業を実施する組合は、所管行政庁から共済規程の認可を受ける必要があります。申請書の他に定款、共済規程、共済事業に係る3年間の事業計画書・収支予算書等を添えて申請することとなります。
5. 組合員が1,000人を超える大規模共済組合においては、共済事業以外の事業を兼業することは原則として禁止されています。ただし、共済事業の運営に影響を及ぼさないことが明らかな事業に限り、行政庁の承認を受けて兼業することもできることとなっています。

4

中小企業施策

第1問

(平成15年度)

■ 解 答

a				b			c		
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
カ	ア	ク	オ	ウ	イ	イ	エ	キ	カ

■ 解 説

本問は3つの基幹施策について問うています。すなわち、高度化融資制度、地域産業集積活性化法（略称）、中小企業支援法の順に、制度・法律の解説文の空欄に適語を1語選択して文章を完成させる問題です。

高度化融資制度においては、集団化、診断、構造改善などの用語は組合運営に携わる方にとっては周知のようですが、正解率は低くなりました。次の地域産業集積活性化法や中小企業支援法（旧中小企業指導法）は組合関係者にはなじみが薄い法律であったためか、これらの設問の正解率も低くなったようです。

産業集積内の組合は少なくありませんし、中小企業支援センターを利用したい組合員企業も少なくないはずですから、これら2つの法律に基づく施策の概要は知っておくべきです。

第2問

(平成16年度)

■ 解 答

1	2	3	4	5
×	○	×	×	○

■ 解 説

本問は5つの施策・法律について正誤を問うたものです。小規模経営改善資金融資制度（通称「マル経」）、小規模企業者等を対象とした設備貸与制度、中心市街地活性化法（略称）、下請代金支払遅延等防止法の4つは中小企業施策の基幹施策であり、民事再生法も中小企業にとって便利な倒産関連の法律です。「×」となる理由については次のとおりです。

1. 最初の「マル経」については、貸付対象は商業・サービス業以外の製造業等では常時従業員20人以下の企業であり、10人以下は誤りです。
3. 民事再生法は企業が倒産しても経営権を失わずに再建を図ることができるなど中小企業にとって使いやすい法律であり、株式会社だけでなく、有限会社や個人事業者も同法の適用対象になる。
4. 中心市街地活性化法にも基づいて基本計画を作成するのは市町村であって、都道府県ではありません。

第3問

(平成17年度)

■ 解 答

①	②	③	④	⑤
ホ	ハ	ロ	ハ	イ

■ 解 説

本問は、近年の中小企業施策のうちで重要かつ話題として取り上げられることが多い施策・法律についての解説文の空欄に適当な用語1つを選択する問題です。

- ①新連携、DIPファイナンス、JAPANブランド、TLO、NPOという用語は中小企業関係者の間でよく口にされ、またマスコミでもしばしば取り上げられてきています。新連携は従来の中小企業間の連携とは異なって、複数中小企業と大企業、大学、研究機関、特定非営利活動法人（特定NPO）との連携のことです。中小企業の再生を資金面から支援する施策がDIPファイナンスです。
- ②LLPは有限責任事業組合の英文略称です。
- ③設問の3つ目の正解は、日本ブランドでもジャパンプランドでもなく、JAPANブランドです。
- ⑤次の設問の正解は技術移転機関の英文名の頭文字であるTLOが正解です。これはまちづくり機関であるTMOと紛らわしく、間違しやすいものです。

第4問

(平成18年度)

■ 解答

1	2	3	4	5
○	○	×	×	○

■ 解説

本問は、平成17年度と18年度に成立・施行された法律を主にして、それらの解説文の正誤を問う問題です。平成18年度に改正された「中心市街地活性化法」(略称)、18年度施行の「中小ものづくり高度化法」(略称)、17年度に民法組合の特例として施行された有限責任事業組合制度、18年度施行の新しい会社法、以上4つが近年の法律で、産業活力再生特別措置法だけが平成11年度の法律です。受験者は、一两年に成立または施行された重要な法律・施策を見逃すことないようにする必要があります。

5つの解説文のうちで誤解答が多かったのは、3. の中小企業再生支援協議会に関する文章で、同協議会は全都道府県に設置されるのであって9地域ではありません。また、4. 有限責任事業組合(LLP)は、事業者が共同して事業を行うわけではなく、中小企業の組合とはまったく別物です。

第5問

(平成19年度)

■ 解答

①	②	③	④	⑤
イ	オ	ア	オ	ウ

■ 解説

本問は法律・施策に関する文章の空欄に適語を1つ選んで文章を完成させる問題です。

- 最初は「新連携」についての文章で、認定された案件に対して補助金のほかに、低利融資、高度化融資などの金融面での支援に加えて、事業化に至るまでの専門家等によるアドバイスが行われる点に特徴があり、このアドバイスという支援をハンズオン支援といいます。
- 「中小企業地域資源活用促進法」(略称)は19年度に成立した、でき立ての法律ですから、新聞や中小企業専門誌等に目を通していないと同法に基づく施策の要点はわかりません。地域資源を活用した事業計画の新規性と周辺中小企業への波及効果が、施策対象として認定されるための主要な条件となっています。
- 官公需に関する文章で、官公需適格組合の要件としての企画・調整委員会の設置が正解である。官公需施策は組合にとって重要な施策であり、組合運営に関わる方は適格組合の証明取得の手続きは熟知していなければなりません。

5

労務管理・労働法

第1問

(平成15年度)

■ 解答

1		2		3		4		5		6	
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩		
ア	エ	○	○	エ	○	オ	イ	○	エ		

■ 解説

15年度は、労務管理上知っておきたい基礎的な労働法の知識のうち、賃金、労働時間、就業規則について出題されています。

- 賃金支払い5原則に関する問題です。労働基準法第24条は、通貨払い、直接払い、全額払い、毎月1回以上払い、一定期日払いを定めています。したがって、②の「一定の期限を定めて」は誤りで、「エ」が正解です。なお、通貨払いの例外の1つとして、金融機関の本人名義の口座に振り込むことができますが、①のように会社が一方的に行うことはできず、労働者の同意が必要です（正解は「ア」）。
- は週休制の問題で、労働基準法35条は毎週1回以上の休日を与えるよう使用者に義務付けています（法定休日）。したがって③は「○」。また、4週間を通じて4日以上の日を与える変則休日制も可能です。
- は「休日の振り替え」の問題です。労働基準法の規定ではなく行政解釈上の取扱いで、設問のように予め代わりの休日を指定すれば、振り替え前の休日に労働させることができます（④は○）。振り替えた場合、休日労働ではなくなるので休日割増賃金を支給する必要はなく、⑤は「エ」が正解。事前の振り替え手続を行わず休日労働をさせ、後日に代わりの休日を与える場合は「代休」となり、割増賃金部分を支給する必要があります（通常の賃金部分は不要）。
- は割増賃金の問題で、労働基準法37条および賃金令（政令）に定められています。いわゆる早出、残業、深夜の割増率は2割5分以上で、通常の残業が深夜に及んだ場合は2割5分+2割5分で5割以上、休日労働（正確には「法定休日」の労働）の割増率は3割5分以上で、たとえ休日に残業をしても3割5分以上の割増が必要です。ただし、休日労働が深夜に及んだ場合の割増率は6割以上になります。したがって⑥は「○」、⑦は「オ」が正解です。
- は就業規則の作成と変更に関する設問です。労働基準法第90条は、就業規則の作成や変更を行う場合、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合はその労働組合、ない場合は労働者の過半数代表者の「意見を聴かなければならない」と定め、合意や同意を要件とはしていません。したがって⑧の正解は「イ」です。

6. は減給の制裁に関する設問です。ノーワークならノーペイが原則ですが、「減給の制裁」とは、労務の提供があるのに懲戒処分的一种として賃金を減額する措置です。労働基準法91条は、就業規則で減給の制裁を定める場合、1回の非違行為に対する減給の額は平均賃金1日分の半額を超えてはならず、複数の非違行為がある場合の減給の総額は、1賃金支払期における賃金総額の10分の1を超えてはならないと規定しています。したがって⑨は「○」、⑩の正解は「エ」です。

第2問

(平成16年度)

■ 解答

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
×	○	×	×	×	×	○	×	○	○

■ 解説

16年度は賃金、労働時間、就業規則だけでなく、労働組合法の不当労働行為と労働者派遣法に関する出題されています。「×」となる理由については下記のとおりです。

1. は、労働組合活動を理由とする解雇ですから、労働組合法第7条1号の不当労働行為（解雇その他の不利益取り扱い）に該当して「×」です。前職での組合活動なので不当労働行為には該当しないという説でも、正当な理由のない解雇（法律の規定は労働基準法第18条の2から労働契約法第16条へ移行）として無効になり、やはり「×」です。
3. は年次有給休暇の問題です。年休は、労働者が取りたい日を申し出る（指定する）ことで成立し（事業の正常な運営を妨げる場合、会社は取得時季を変更できる）、ストライキを目的とするのでなければ利用目的も原則として自由です。設問の場合はいろいろ微妙な項目、表現もあるのですが、利用目的を届けさせることで「×」となります。
4. 労働組合法第7条の不当労働行為の問題です。同法第7条1号では、労働組合に加入しないことや組合活動をしないこと等を雇用の条件とする契約、いわゆる黄犬契約（こうけんけいやく）を不利益取り扱いと並ぶ不当労働行為としているので「×」。
5. は賃金支払い5原則のうちの「通貨払いの原則」に関連した問題です。本人の同意なしに給与の銀行振り込みはできず、現金で払うべきですから解答は「×」です。
6. は割増賃金計算における端数処理の問題。労働時間は実際に働いた時間で計算するのが原則ですから、時間外手当の端数処理に当たり、1日につき15分未満を切り捨てるのは、労基法24条の全額払いや同法第937条の割増賃金支給義務に違反しており「×」です。
8. は就業規則の兼業禁止規定の適用の問題です。就業規則で兼業禁止を定めていても、休日にアルバイトをしている従業員を当然には解雇できません。私的な時間をどう使おうと自由だからです。したがって解答は「×」です。ただし、アルバイトの影響で日常の業務に重大な支障が生じるようなことがあれば解雇も可能です。

第3問

(平成17年度)

■ 解 答

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
×	○	○	○	×	×	○	×	○	○

■ 解 説

17年度は、就業規則、賃金、労働時間のほか、労働者派遣法、高年齢者雇用安定法に関して出題されています。「×」となる理由については下記のとおりです。

1. は就業規則の作成義務の問題です。労働基準法第89条は、常時10人以上の労働者を使用する使用者に、事業場単位で就業規則の作成を義務付けています。常時とは「常態として」という意味ですが、10人は正社員だけでなくパートも含むので、解答は「×」です。
5. は男女同一賃金に関する問題です。誤解している人もいますが、男女同一賃金の原則は男女雇用機会均等法で初めて規定されたのではなく、労働基準法制定時からすでに労働基準法第4条に定められています。したがって解答は「×」です。
6. は会社に対して債務のある従業員が退職する際に、退職金と債務を会社が一方的に相殺できるかという問題です。書面による労使の控除協定も従業員本人の同意もない場合は、労基法24条の全額払いの原則に違反するので、解答は「×」です。本人の同意が得られない場合、債務（会社の債権）の支払いを従業員に別途請求しなければなりません。
8. のフレックスタイム制は、労働者が始業、終業の時刻を決定できる制度ですから解答は「×」です。フレックスタイム制の要件は労働基準法第32条の3に定められています。

第4問

(平成18年度)

■ 解 答

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
イ	ア	イ	ア	イ	ア	イ	イ	ア	イ

■ 解 説

18年度は、毎年出題される就業規則、賃金、労働時間のほか、育児休業、配置転換、男女雇用機会均等法と絡んだ研修・教育訓練について出題されています。

- ①は配置転換の問題です。職種を限定して雇用契約を結べば、本人の同意を得ないで異職種に配転することは原則として制約されるので、設問の場合の正解は「イ」です。ただし、企業存亡の危機など特別の事情があれば、同意がなくても配転できるケースはあります。
- ②は自己都合退職に関する就業規則の定めの問題。2週間前までに退職届を提出する定めは民法第627条から可能ですが、従業員には退職の自由があるので、会社の承認が必要と定めても法的には効力はなく、正解は「ア」です。
- ③は兼業禁止規定と解雇の問題です。第2問(16年度出題)の「8」と同様に、就業規則に兼業禁止規定があっても、それだけでは週末起業している従業員を解雇できません。本来の業務に支障をきたしたので解雇した「イ」が正解です。
- ④は計画年休の問題です。労働基準法第39条第5項は、労使協定で計画年休制度を定めた場合、5日を超える分の年次有給休暇を計画的に付与できる旨を規定しているので正解は「ア」です。最低でも年間5日は本人が自由に取得できるわけです。
- ⑤は育児休業の適用除外者の問題。労使協定で、育児休業の適用を除外する労働者の範囲を定めることができます(育児介護休業法第6条、同法施行規則第6条)。配偶者が常態として子を養育できる(職業に就いていない)従業員は適用を除外できるので、正解は「イ」です。
- ⑥は時間外労働の端数処理の問題です。第2問(16年度出題)の「6」のように1日単位で切り捨てることはできませんが、1ヵ月単位で30分未満の時間外労働を切り捨て、30分以上は1時間に切り上げることはできます(行政解釈)から、正解は「ア」です。
- ⑦は時間外割増賃金の基礎給から除外できる住宅手当の問題です。除外できる住宅手当は、住宅ローンの一定割合や家賃の金額区分などに応じて支給する手当(行政解釈)です。有扶無扶別定額、自家借家別定額などの場合は除外できませんから、正解は「イ」です。
- ⑧の企画業務型裁量労働制は、対象となる労働者のうち本人が同意した場合にだけ適用できる(労働基準法第38条の4)ので、設問の正解は「イ」です。
- ⑨に関して、賃金の所定支払日が休日に当たる場合、支払日を繰り上げまたは繰り下げても労働基準法24条の「一定期日払いの原則」には違反しません(行政解釈)。ただし、賃金支払日を「毎月月末」としている場合は、繰り下げると「毎月1回以上払いの原則」に違反するので、設問の正解は「ア」です。
- ⑩は男女雇用機会均等法の問題で、教育訓練に関しても性別を理由とした差別的取り扱いが禁止されています(男女雇用機会均等法第6条)から、正解は「イ」です。

■ 解 答

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
○	○	×	×	○	×	○	×	×	×

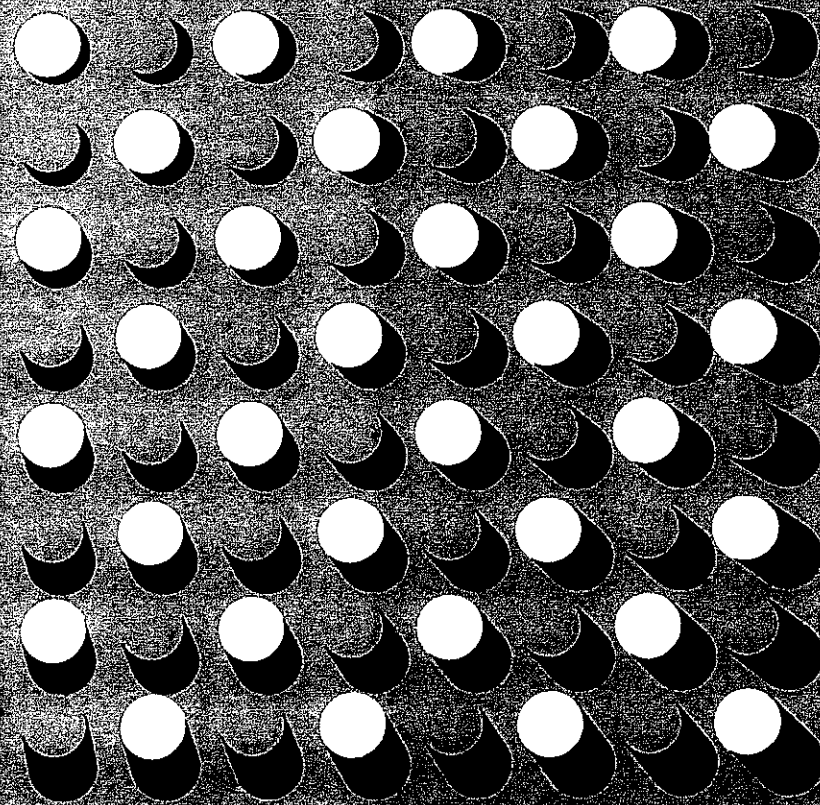
■ 解 説

19年度は、就業規則、賃金、労働時間、労働契約、男女雇用機会均等法、団体交渉のほか、外国人研修制度、業務請負、労働審判制度などトピック的な問題も出題されました。「×」となる理由については下記のとおりです。

- ③は欠勤と年次有給休暇の問題です。年休は労働者の方から取得日を指定することで成立し、会社が自由に処分できる休暇ではありません。従業員の申し出による場合はともかく、会社が一方的に欠勤日に年休を充当することはできません。
- ④の外国人研修制度は本来、研修生への技術・技能移転を通じ、出身国の経済発展を担う人材を育成する国際貢献です。研修は「労働」ではなく、ましてや単純定型労働に従事させるための制度ではないので、解答は当然「×」です。
- ⑥は団体交渉拒否の問題です。使用者は企業内労働組合に対してだけ団交応諾義務があるのではなく、自社の従業員が所属する企業外の労働組合からの団交要求に対しても、正当な理由がなければ拒むことはできません。
- ⑧はいわゆる“偽装請負”の問題です。派遣労働者に対しては、派遣先企業が直接業務の指揮命令をできますが、業務請負の場合は、請負会社自体が請負業務で働く自社の従業員を指揮命令する必要があります。
- ⑨の労働審判制度は、会社と労働者間で生じた個別的労働関係の民事紛争を簡易、迅速、適正に解決するための仕組みです。労働組合との紛争は集团的労働関係ですから、労働審判制度の対象にはなりません。
- ⑩は労働契約締結時における労働条件明示義務の問題です。労働基準法第15条は、労働契約締結に際して使用者が労働者に労働条件を明示する義務を課しています。特に、賃金、労働時間などの主要な労働条件に関しては、書面の交付を義務付けています（労働基準法施行規則第5条）。したがって解答は「×」です。書面の交付とは、労働契約書の締結、労働条件通知書や就業規則などの交付です。なお、労働契約法第4条は、労使は労働契約の内容について、できる限り書面で確認するように規定しています。

全国中小企業団体中央会編

組合事業運営論 I



中小企業情報化促進協会

組合事業運営論 I

目 次

I	共同事業実施上の留意点	1
1	共同事業の選択に当たっての留意点	1
2	共同事業の運営に当たっての留意点	2
II	共同生産・加工事業	5
1	共同生産・加工事業の意義	5
1-1	共同生産・加工事業の目的	5
1-2	事業実施の要件	6
1-3	施設の共同利用提供事業	6
2	事業実施の計画等	7
2-1	立地計画	8
2-2	設備計画	8
2-3	資金計画	9
2-4	他の共同事業との関連	9
2-5	利用度、採算性、利益計画	9
3	事業の管理	10
3-1	生産計画の策定	11
3-2	作業部門間の協力体制の確立	11
3-3	設備管理体制の整備	12
3-4	技術の向上、作業の標準化	12

3-5	品質管理	13
3-6	採算性の向上、予算統制、原価計算	13
Ⅲ	共同販売事業	15
1	共同販売事業の意義と定義	15
1-1	共同販売事業の意義	15
1-2	共同販売事業の定義	16
2	共同販売事業の形態と種類	16
2-1	共同販売事業の形態	16
2-2	共同販売事業の種類	17
3	共同販売事業の管理	20
3-1	共同販売事業実施の要件	20
3-2	共同販売事業の管理	22
3-3	独占禁止法との関連	25
3-4	ほかの共同事業との関連	27
3-5	消費者保護関係法の配慮と周知	28
Ⅳ	共同購買事業	30
1	共同購買事業の意義	30
1-1	共同購買事業の目的	30
1-2	取扱品目の決定と事業実施の要件	32
1-3	共同購買の方法	33
2	共同購買事業の管理	35
2-1	組織及び事務機構	35
2-2	仕入	38
2-3	供給	44
2-4	在庫管理	45

2-5	代金決済	47
3	ほかの共同事業との関連性	49
Ⅴ	共同受注事業	51
1	共同受注事業の意義	51
1-1	共同受注事業の範囲	51
1-2	共同受注事業の必要性	51
2	共同受注事業の種類と方法	52
2-1	共同受注の種類	52
2-2	一括受注	53
2-3	幹旋	54
3	共同受注事業の管理	55
3-1	事業計画及び資金計画	55
3-2	事務機構	56
3-3	取引先の選定	57
3-4	受注単価の決定	58
3-5	受注量の割当	59
3-6	不良品に対する処置	60
3-7	その他	60
Ⅵ	官公需共同受注事業	62
1	事業協同組合等と官公需	62
1-1	事業協同組合等の活用	62
1-2	官公需適格組合制度	62
2	官公需共同受注事業の運営管理	68
2-1	構成	68
2-2	共同受注事業規約等	69

2-3	指導者	69
2-4	運営組織	70
2-5	事務局の整備・強化	71
2-6	受注活動	71
2-7	受注量の配分	72
2-8	事業計画	73
2-9	事業実施(施工)体制	74
2-10	資金計画	76
2-11	原価計算	77
2-12	品質の向上	78
2-13	その他	78
VII	共同検査事業	80
1	共同検査事業の目的と効果	80
2	検査の種類	81
3	検査の方法	83
4	事業の実施と実効性の確保	84
5	検査基準	85
6	検査機関	86
7	検査事業委員会等	87
8	検査手数料	88
9	制 裁	89
VIII	共同金融事業	90
1	共同金融事業の意義	90
2	共同金融事業の種類	93
2-1	事業資金の貸付	93

2-2	債務の保証	96
2-3	債権の取立	97
2-4	金融の斡旋	97
3	共同金融事業の管理	98
3-1	事業運営の準備	98
3-2	貸付手続の流れ	99
3-3	借入申込の受付	100
3-4	企業面の調査	100
3-5	資金使途面の調査	101
3-6	担保物件	104
3-7	貸付の決定	107
3-8	貸付の実行	108
4	貸付事業資金の借入	111
4-1	資金借入に当たっての一般的留意点	111
4-2	貸付手数料	112
4-3	歩積両建預金	112
5	中小企業金融円滑化のための政府施策について	113
5-1	政府施策の概要	113
5-2	政府系中小企業金融3機関の概要	115
6	貸付後の管理	117
6-1	貸付後の管理の一般的留意点	117
6-2	延滞発生後の貸付金管理	118
6-3	貸付先の倒産	121
IX	共同リース事業	125
1	共同リース事業の意義	125
1-1	共同リース事業の定義	125

1-2	リースのメリット、デメリット	126
1-3	リースとレンタルとの違い	128
2	共同リース事業の管理	129
2-1	共同リース事業実施の要件	129
2-2	共同リース事業の方法	130
2-3	運営組織及び事務機構	132
2-4	事業計画及び資金計画	133
2-5	リース契約書の作成	135
[参考]	中小企業組合検定試験あんない	139

I 共同事業実施上の留意点

組合は、組合事業を通じて組合員の企業経営の合理化とその経済的地位の向上を図るとともに、我が国内外の経済状況の進展に対応していこうとするものであるから、組合事業の効果的な実施のいかんが、組合目的達成の成否を決定することとなる。したがって、組合事業の選定に当たっては、それが真に組合員の希望する事業であり、組合員の事業経営の合理化に貢献するものであるかどうかを十分検討する必要がある。また、組合事業は、最初からぼう大な計画を一挙に行うようなことを避け、組合員の協同意識の高まりに応じて順次高度の事業を実施するように配慮するとともに、事業の運営については、民主性と機動性の調和と対外的信用の確保に努めるなど、事業経営体としての経済原則に即応した適切な管理が望まれる。

組合事業の選択及びその運営管理上の留意点は、組合の業種、業態、規模及び業界が置かれている環境等によって異なるものも多いが、少なくとも次に示したような組合事業についての共通の留意点については十分検討する必要がある。

1 共同事業の選択に当たっての留意点

共同事業の選択に当たっては、次の事項に留意しなければならない。

- ① 実施しようとする共同事業は、組合員の事業の維持、合理化を図るために最も効果的なものであること。
- ② 事業の選択は、組合員の事業経営上抱える問題など事業の実態及び組合に対するニーズについて十分な把握に基づくものであること。
- ③ 需要の多様化、先端技術の開発等により、人材、情報、技術などソフトな経営資源の充実が要請されている最近の情勢に十分留意し、これらに関する事業を重視すること。

- ④ 組合の事業実施体制、組合員の意識・事業利用の見通し等が事業選択上の一つの基準であるが、なるべく実施しやすいものから選択し、逐次高度な事業に移すよう漸進的な方針をとること。
- ⑤ 事業の陳腐化を招かぬように実施事業の見直しを行い、常に組合員のニーズに合致する事業をとり上げるよう努めること。
- ⑥ 事業の採算性を検討するとともに、実施事業に対応する資金調達、人材、運営手法等の事業実施体制がとれるか否かを十分検討すること。
- ⑦ 実施しようとする共同事業が行政庁の許認可事項になっているときは、その許認可が得られるかどうかについて検討すること。

2 共同事業の運営に当たっての留意点

共同事業の運営に当たっては、次の事項に留意しなければならない。

- ① 共同事業の各々について精密な事業計画及び財務計画を策定すること。
- ② 共同事業の運営については、責任制を確立するとともに、担当者の配置については適材適所主義をとり、かつ、担当者には機敏な活動ができるよう大幅な権限委譲を行うこと。
- ③ 事業活動を行ううえで対外的信用の確保が重要なことにかんがみ、責任の所在の明確化、財政基盤の確立等によりその確保に努めること。
- ④ 組合員に対しては、常にサービスの精神を忘れないこと。
- ⑤ 共同事業の利用は、一部特定の組合員に偏することなく、全組合員が公平に利用できるように工夫すること。

ただし、異業種組合等であって、次のような場合にはいわゆる組合員への奉仕の原則に反しないものと解されているので留意すること。

イ. 組合事業が現実の一部の組合員についてのみ利用されるのであっても、組合事業の利用の機会が公平に与えられるようになっている場合

- ロ. 組合事業の利用の機会が過渡的に一部の組合員についてのみ与えられているにすぎないとしても、将来的に他の組合員にも利用の機会が与えられる計画、仕組みとなっている場合
- ハ. 組合員の事業が有機的に連携している組合において、資材購入や研究開発等の組合事業が一部の組合員についてのみ利用される場合においても、その効果が組合員事業の連携等を通じ究極的に他の組合員にも及ぶことが明らかである場合
- ⑥ 組合事業の利用は、組合の主旨から組合員の利用が原則であり、組合員以外の者に対する20パーセントまでの利用供与は、あくまで施設に余裕があり組合員の利用に支障がない場合に限り認められることに留意すること。
- ⑦ 員外利用は、例外として次のような場合は特別に緩和されるので検討すること。
 - イ. 工場等の集団化の立ち上がり期において、一部の組合員が移転を完了しないことにより組合事業を利用できないため、組合員による共同施設の利用率が低水準にとどまり、事業運営に支障が生じる場合
 - ロ. 組合員が脱退したため、代替りの組合員を確保するまでの間共同施設の稼働率が著しく低下し、組合事業の運営に支障が生じる場合
 - ハ. 組合所有施設のうち体育施設及び文化教養施設を地域住民等一般公衆に利用させる場合
- ⑧ 組合は、常に近代的経営を心掛け、先端技術・設備、近代的経営手法の導入に努めること。OA・FA機器の活用についても積極的に検討すること。
- ⑨ 取引先のニーズ、市場の動向等に機敏に対応するため、情報力の強化に努めること。
- ⑩ 事業運営に当たっては、市価を基準として行い、組合員への剰余金

の還元は事業利用分量配当制を活用すること。

- ⑪ 実施しようとする共同事業ごとにその運営要領、利用手続等について詳細な規約・規程を設けること。
- ⑫ 各事業とも独立した勘定科目を設定し、経理区分を明確にすること。
- ⑬ 内部牽制制度が十分に機能するよう措置すること。
- ⑭ 組合員が常に自己の組合であるとの認識をもって事業運営に協力するよう諸般の方策を講じること。
- ⑮ 組合員に対し、共同事業利用の責任があることを十分に理解させ、他の誘惑に迷わないようにすること。
- ⑯ 組合員に対し、組合の事業方針、年次計画、事業の推進状況などを周知徹底し、事業利用の増進を図ること。
- ⑰ 組合員に対し、組合事業運営上の決定事項の遵守について徹底すること。
- ⑱ 各組合員の利用状況を把握し、問題点、隘路等の発見に努めるとともに、組合員に対する効果の把握に努めること。
- ⑲ 組合は、事業の目的・実施方法等について常に見直しを行い時代の変化に遅れないよう措置すること。

II 共同生産・加工事業

1 共同生産・加工事業の意義

1-1 共同生産・加工事業の目的

生産とは、物を作りだすことであって、完成品、半製品や中間製品あるいは附属品、部品等の製造の全般に及ぶ。したがって共同生産事業とは、組合自らが所要の原材料、副資材を調達して製造を行い、組合の計算においてその生産品の価格を決定し、組合員に供給するというのが一般である。この場合、組合員の取扱品のすべてを共同生産にすれば、高度の協業化の達成であり、販売その他組合員の事業活動のすべてを組合に統合すれば、完全協業ということになる。したがってこの事業は、次に述べる共同加工事業とともに、組合で行う他の共同事業—購買、販売、保管、運搬、検査、金融その他の事業との有機的関連性をうまく組み合わせることによって、高度の事業効率を促進することができ、そのような成功例は少なくない。

共同加工事業は、組合員の生産過程での原材料、中間製品などに加工を行い、又は製品の完成に加工を施して完成品とするなどの共同事業で、織物組合での整経・染色・整理、木材組合での製材・乾燥、機械組合での鍛造・鍍金、クリーニング組合でのドライクリーニング・水洗等多くの例があげられる。

共同生産・加工のいずれも、組合は組合員を取り引きの相手方として行うのであるから、組合員からの受注あるいは委託によって操業することが建前となる。したがって施設を効率的に稼働させるためには、受注、委託が断絶することなく、常に一定量が確保され、継続操業が行われなければこの事業は成立しない。したがって本事業の実施に当たっては、十分な基礎調査の上に立って計画が練られ、組合員の納得と協力を得ることが先決

である。

共同生産・加工事業は、アダム・スミスのいう「分業と協業こそ、経済発展の原動力」としての、組合事業の最たるものであろう。その目的と効果は次のように要約できる。

- ① 原価の引下げ
- ② 規格の統一
- ③ 品質の向上
- ④ 安定的供給

1-2 事業実施の要件

次に本事業の実施を必要とする要件をまとめると、次のとおりである。

- ① 工程の一部又は全部に高度の技術又は高価な設備等を必要とする場合で、それらの技術又は設備等を個々の組合員が単独では持ち得ないか又は持つことが不利益であるとき。
- ② 組合員が生産・加工工程等につき、外注に依存している場合で、その外注について納期、品質、価格、供給の安定確保等に問題があるとき。
- ③ 大量受注製品について、特に規格の統一又は品質の向上が要求されるとき。
- ④ 個々の組合員が単独では、設備の効率的な利用ができないとき。
- ⑤ 原価の引下げが特に要請されているとき。
- ⑥ 組合員の取扱品の副産物の商品化が共同処理により可能なとき。

1-3 施設の共同利用提供事業

なお、その事業に課せられた役割りや機能の点において、共同生産・加工事業に似ているが、これと異なるものに、組合の施設の共同利用事業が

ある。これは、組合に設置した機械や装置などの施設を組合員に利用させ、組合員の事業に役立たせようとするもので、組合員やその従業員が組合の施設へ出向いて、自ら施設を利用したり、組合の保有する機械を借出して利用するものである。組合員の事業経営に果たす役割りは共同生産・加工事業と類似するが共同生産・加工事業とは区別すべき性格の事業である。

2 事業実施の計画等

共同生産・加工事業は、組合員の業種・業態・規模その他の要件により、販売、購買その他の共同事業以上に、組合員の企業経営に、直接的に大きく影響を及ぼす場合が多い。共同化が高度になればなる程、組合員企業の本質に変更を要求することになるからである。したがって、組合設立当初から、本事業を中心として行うということで組織される場合は、組合員自らが納得づくであるから、比較的強い結合で事業実施に積極的であり得るが、そうでない組合で、新たに本事業に着手しようとするときは、その必要性は認められるとしても、組合員の本事業実施に対する協力、支援、利用その他の意識、本事業実施に伴って発生する組合員企業への影響と対応など、本事業実施について、客観的条件を確保するための事前の十分な分析検討と、実施に必要な体勢を確立することが必要である。

以上の前提要件のもとに、本事業実施の計画等に当たり特に留意すべき事項は、次のとおりである。

- ① 立地計画
- ② 設備計画
- ③ 資金計画
- ④ 他の共同事業との関連
- ⑤ 利用度、採算性、利益計画

2-1 立地計画

本事業の中心となる生産・加工施設の設置場所は、組合員の利用に便利な立地を必要とする。組合の地区が比較的狭く、組合員の事業所と施設間の距離が短い場合はよいが、地区が広く、組合員が分散している場合には、施設の立地条件が事業の成果に大きく影響する。取扱品の運搬に時間がかかり、輸送費用や利用の便利さということで問題が生じやすい。したがってこれらの問題をいかに克服するか、購買、保管、運送、金融などの、他の共同事業との有機的関連性をも含めて検討することが必要である。また生産・加工施設の設置場所と組合事務局とが離れざるを得ないときは、分室設置による管理、コンピュータのオンライン設置など、本部と現場との間の連絡連繫に意を用い、組合員の利用に不便を生じさせないよう配慮しなければならない。

2-2 設備計画

本事業は、設置する機械・装置、それを収容し作業する工場、原材料副資材・生產品・加工品等の倉庫、搬出入の機械器具、従業員の更衣室・食堂・休憩室、配電・水道・排水・公害防止施設等、事業、作業をスムーズに能率的に、また「ムダ、ムラ、ムリ」がないよう、用地の効率的利用、工場、関連施設の有機的組み合わせ、機械、装置等工場全体の稼働率を、最も効率化し得るための総合的レイアウトのほか、採光、照明、通風、冷暖房その他、作業環境の適正化が図られ、快適な作業が行い得るような十分な配慮を持った、総合的設備計画を策定することが必要である。このためには、組合内部の知恵のみでなく、広く外部の専門家の知識を利用吸収したり、国、県等の指導機関の支援協力を得るなどの体制を作ることが必要である。

設備計画の策定には、もとより事業の理想像を描くことは必要であるが、観念的に必要性のみに重点をおくことは厳に慎むべきで、あくまでも客

観的に諸般の事情を分析検討し決定すべきである。理想に走りすぎ過剰設備をかかえて失敗した例も少なくない。基礎調査を十分に行い、後述する資金計画、利用度、採算性、利益計画その他とともに、冷静な判断が下されねばならない。

2-3 資金計画

本事業は、多額の設備投資を必要とするのみでなく、事業運営のための原材料、副資材等の購入、従業員への給料等の人件費、設備維持補修のための費用その他に要する運転資金の手当てが必要である。したがって本事業の資金計画については、少なくとも次の事項に関し十分な検討を行い、綿密な基礎数字の裏付けによる計画が策定されねばならない。

- ① 出資金等自己資本の増強
- ② 中小企業事業団の高度化資金利用
- ③ 本事業にかかわる国や都道府県の制度融資、助成制度の利用
- ④ 商工組合中央金庫等政府系中小企業金融機関の利用
- ⑤ 借入金の返済計画、支払利息と利益計画の相互有機的関連性の検討
- ⑥ 他の共同事業との併営による、資金の効率的運用

2-4 他の共同事業との関連

組合の共同事業は、それらの事業が個々独立して行われるとはいえ、事業は相互に相関連して、総合的に大きな効果をあげ得るものである。前述したように、本事業は特に購買、販売、保管、運搬、検査、金融等の事業との有機的関連性を組み合わせ資金効率のみでなく、高度の事業効率を高めるよう研究、検討することが肝要である。

2-5 利用度、採算性、利益計画

組合の共同経済事業は、組合員はその事業の利用を通じて物心両面の利

便、利益と満足感を得ようとする。組合はこれに対応し、組合員に満足を与えると同時に、組合としても採算がとれ、利益があげられるようであれば、事業の継続はおぼつかない。組合員の利用度が採算性につながり、組合の利益があがり、ひいてはその利益は事業利用分量配当として組合員に還元されることでなければならない。

共同生産・加工事業は、他の事業に比し多額の固定資産を保有し、これを運営することによって利益をあげなければ、借入金の返済も利息の支払いも設備の償却もできないわけであるから、組合員の利用度が十分に伸び、稼働率が高まって採算性の向上が確保されることが先決条件である。したがって本事業については、組合員の生産についての見通し、一般的景況についての調査分析その他の基礎的調査の把握も肝要であり、確たる利用度、採算性、利益計画を立てられねばならない。

なお本事業と同種の事業者が存在する場合には、これらとの競合問題により泥試合となって、收拾がつかなくなったというような例もあり、本事業の計画は科学的客観的に、かつ他の機関等の知恵も借りて、綿密周到に立てられねばならない。

3 事業の管理

生産性の向上は事業経営の要である。本事業は特に生産性の如何に左右される。斯る観点から、本事業の管理について留意すべき事項は、おおむね次の通りである。

- ① 生産計画の策定
- ② 作業部門間の協力体制の確立
- ③ 設備管理体制の整備
- ④ 技術の向上、作業の標準化
- ⑤ 品質管理
- ⑥ 採算性の向上、予算統制、原価計算

3-1 生産計画の策定

ここでいう生産計画とは具体的には生産工程にかかわる計画で、何日から何日までに、どれだけの仕事量をこなすかということが計画化され、この計画に則って実施に移されるということである。したがって仕事の流る方、作業部門間の関連、人員配置とその量その他、当該生産に関する一つの組み立てが、最も合理的にかつ的確に計画化されていなければならない。

計画はどれ程ち密に作られていても、実施の過程、結果において、必ずしも計画通りの成果を収められるとは限らない。計画と実施との差異は、どうして生じたのかを十分検討し、計画上の問題点を把握して、計画の手直しを行ったり、次の計画策定に役立たせることが肝要である。計画上の問題点解明の具体的手段の一つとして、各作業部門毎に、計画と実施状況を毎日グラフ化して、比較検討して行くというような方法が一般にとられている。

3-2 作業部門間の協力体制の確立

事業所全体の生産計画ができていても、各作業部門ごとに、その目標達成のための協力体制が確立されていなければ、絵に画いた餅である。全体計画に即応して部門ごとの予定が明確化され、部門担当者に徹底することによって、全体の計画達成のために各人が相互に協力することでなければならない。このためには、各部門の責任者の意見を十分調整して、最高責任者が決定指令し、各部門の責任体制をも明確にしておくことが肝要である。

各部門現場では、日・週・旬等の目標を指示し、他部門との関連を各人に理解させることが必要であり、また部内打合わせ、部門別責任者打合わせを定例的に開くなどして、作業の進行反省、協力体制などについて相互理解の機会を持つことも肝要である。

3-3 設備管理体制の整備

高能率の新鋭機械や装置のみが、生産性を高めることにはつながらない。たしかに生産・加工には、機械や装置の良し悪しが大きな影響を持つことは事実である。しかしこの良し悪しは、単に新鋭機械や装置にあるのではなく、機械、装置の性能が、作業の内容に常に適応するよう、保守、改善が行われているかどうかにかかっているともしよう。

組合の設備管理については、設備台帳を設け、購入年月日、修繕・改良記録等設備の来歴てん末を記入するとともに、管理責任者を置いて、定期的に検査を行うとともに、現有の機械、装置の最大限の有効活用のための管理体制の整備が必要である。

3-4 技術の向上、作業の標準化

生産し加工するという作業には、常に生産性の向上が望まれ、必然的に技術の向上が必要となる。従業員の教育訓練はこの必要によるものである。

かつての生産・加工は、熟練工のカンに頼っての作業であったが、近代的な作業は、機械や装置の精度向上、自動化等によって、複雑な作業であっても、これを細分化、単純化をすることによって、熟練工をそれ程必要とせず、むしろ素人の従業員を、単純化された作業での教育訓練によって、短期間で即戦力とすることができるようになっている。

これら従業員によって、標準動作による1時間当たり又は1日当たりの生産、加工量の目安を定めて、標準目標を達成するようにする。そこに作業の標準化が生まれ、作業方法の統一が行われ、品質や生産性が向上されるわけである。しかし標準化は固定的であってはならない。現場での新着想は提案制度で取り上げ、良いものはこれを積極的に取り入れて改善を図って行くことが肝要である。

3-5 品質管理

共同生産・加工事業の目的は、品質の向上、規格統一にあることは前述のとおりである。この観点から、より良い原材料等の購入から、機械設備の保守改善、工程管理の徹底、技術の向上、更には一般市場での競争品、類似品との比較検討等、品質向上のための研究を怠ってはならない。これらのことから、組合としては、製品の品質や加工の仕上りに関する標準を作成し、検査を行うことによって品質管理の実をあげることが肝要である。

検査には、①製品又は仕上り検査、②工程検査、③材料検査などがあり、それぞれ規程を定めて合格、不合格の基準を設け、これに照らして検査を行う必要がある。検査の結果は、十分計数的に整理して、不良品がどれ位であるのか、その趨勢はどうかということを、常につかんで不良率の増減に努めなくてはならない。歩留りが悪いというのは、どこに原因があるのか、また、それが良くなったり悪くなったりすれば、それは何が作用しているのか、それらを絶えず明確にする努力があって、初めて品質管理が生きてくることになる。そしてそれは、作業の標準化や材料の規格化を推進する原動力ともなるのである。

3-6 採算性の向上、予算統制、原価計算

採算性と利益計画については、先に触れたところであるが、採算性の向上が組合利益に連動するのであるから、本事業の実施のみに要求されることではないが、少数精鋭主義の人事構成をとるとともに、経費の一層の節減を図るために、予算統制を行うことは、本事業にあっては特に必要である。更に生産管理の徹底、ひいては生産性の向上のよりどころとして、適正な原価計算が行われることが必要である。

原価計算は、生産・加工の様式によってその方法は種々あるが、一個当たり又は一定量単位の原価を把握し、価格や加工料決定の基礎資料とする

ものであるが、これによって更に仕入れや歩溜り、不良率や回転率などの改善、工賃の割高防止等のための適格な資料が得られ、組合管理の全般にわたり利益をもたらす得るものであることに留意すべきである。

Ⅲ 共同販売事業

1 共同販売事業の意義と定義

1-1 共同販売事業の意義

中小企業は、経済環境の変化に大きな影響を受けながらも、全体的には発展傾向を示してきているが、大企業に比べると環境変化に対する適応は遅れがちであり、かつ、対策を講じるにも困難な状態におかれている。

これらを打開するため、中小企業自身も自主的な努力をしているが中小企業では個別の努力の結果を生む前に、激しい経済競争の波に引込まれてしまう危険が少なくない。

したがって力の弱い中小企業は組織化を図り、組織の力によって各種の共同事業を行い、経済的、社会的な条件変化に対処することが必要である。

中小企業が自己の意志に基づいて生産・加工又は集荷したものを販売する場合においても、個々で販売するより販売の窓口を組合に一本化すれば乱売合戦を防止することにより今までよりも好条件で取引することができるようになったり、大量生産方式を実現することができるようになる。更に、組合員の製品（商品）を組合がマーケティング活動を行うことによって、国内外に販路を拡張することもできるわけである。

このように共同販売事業は、①中小企業者個々の事業活動の不利を補正し、自主的努力を助長する一つ的手段として、組合という組織により販売を行い、組合員である中小企業者の取引条件の改善を図る、②正しい認識に基づいたマーケティング活動を行って組合員の取引範囲を拡張する、極めて重要な意味を持つものである。

1-2 共同販売事業の定義

共同販売事業とは、組合員の取引条件を改善し、販路の拡張及び販売活動の合理化・活発化を図ることを目的として実施する事業で、次のような場合が考えられる。

- ① 組合員の生産・加工した製品又は販売する商品を、組合が組合員より仕入れて直接に第三者に販売する場合
- ② 組合が組合員からの委託を受けて、組合が直接に第三者に販売する場合
- ③ 組合が組合員からの委託を受けて、販売先を斡旋する場合
- ④ 組合員の販売活動を活発にするため、組合の施設において組合員の製品（商品）を販売させる場合

共同販売事業については、共同受注事業と明確に区分するのが困難であるが、本編では次のような区分によることにした。

- ① 組合員の意志に基づいて生産・加工又は集荷したものを共同して販売する場合を「共同販売事業」とする。
- ② 取引先の指示に基づいて生産・加工又は集荷したものを販売する場合は「共同受注事業」とする。
- ③ 展示場、見本市、市場等の場合には、常設の場合は「共同販売事業」とし、常設でない場合は「販売促進事業」とする。

2 共同販売事業の形態と種類

2-1 共同販売事業の形態

(1) 同業組合的方式と共同販売組合的方式

同業組合的方式とは、業界団体としての組合が各種の共同事業を行うなかで、組合員の販売面の合理化をねらって共同販売事業を行う場合であり、共同販売組合的方式とは、共同販売事業の遂行を目標にして有志で結成された同志的組合において共同販売事業を行う場合である。

(2) 強制的方式と任意的方式

強制的方式とは、特定の物品について販売の窓口を組合に一本化する場合であり、任意的方式とは、組合を通じての販売を組合員の任意に任せ、組合を通さずに独自で販売することも認める場合である。

強制的方式は、当該製品について一定の基準を設け、検査によって基準以外のものは不合格にするなど粗製乱造を防止し、かつ、乱売を避けるという点から極めて効果的である。

(3) 個別販売方式と総合販売方式

個別販売方式とは、組合員が組合に対して売り値や売り先などを指定する場合で、総合販売方式は、組合員の製品を組合が委託なり買い取りなどで引きとったうえで、組合自体の商品として販売する場合である。

個別販売方式は、共同販売事業の方式としてはあまり強力なものとはいえず、総合販売方式を実施するためには、製品の規格統一が前提となる。

2-2 共同販売事業の種類

(1) 買取販売

買取販売とは、組合員の製品や半製品あるいは広い意味でその取扱品というべきものを、組合自身の責任において買取、これを組合の責任において第三者である需要者に販売する方法である。

組合の判断によって、その買取価格や数量あるいは引取の時期を決定し、組合員と取引するわけであり、組合自体の責任において行うというところに、委託販売とは差異がある。

組合自体の判断において行うのであるから、委託販売と比べてより機動性が発揮できることになるが、他方では組合自ら危険を冒すこととなるのであるから、営利企業と同じような経営能力が要求される。

買取りの対象品目には、通常、需要が安定し、組合員の提供する製品

の質が平均化しており、将来の取引量についても、十分見通しのつくものを選ばなくてはならない。

このように、買取販売にあっては危険もある程度覚悟しなければならないから、単に手数料主義で最低の経費をまかなえばよいというような考え方で仕入価額を決定するのは好ましくなく、原則として「市価主義」を採用すべきである。

「市価主義」とは、買取価格に一定のマージンをつけて機械的な価格で販売するのではなく、十分市価相場に即応するようマージンを加減する方法である。したがって、特に安く買取ったから安く販売するというのではなく、必要なマージンを加味してなお、十分市場の競争に耐え得るというものについてのみ、共同販売の対象品目とするようにしなければならない。

なお、買取販売を行う場合には、組合は外部の取引先に対して一般企業と同様の経営姿勢が求められるため、顧客のニーズに合わせて組合員外からも物品を仕入れなくてはならない場合も考えられるので、員外利用の制限以内の範囲において、この点にも十分留意する必要がある。

(2) 委託販売

委託販売とは、組合が組合員の委託を受けて、外部の第三者に対してこれを販売する仲立業的な販売方法である。組合が組合員から委託を受け、通例はその希望する条件ないしは組合員と組合との間で了解のついた一定の取決めによって取引をする場合を指す。したがって、その取扱品についての所有権は移転せず、組合で現品を取扱う場合でもそれは受託品であり、つまりは預り品である。

現品の受渡しを組合としては行わないで組合員に直接行わしめ、ただ取引契約の取決めや代金決済の責任だけを負うという場合もある。

価格についていえば、組合としては組合員との間で取決めた条件さえ満たせば、それで組合員に対して受託の責任を完了したことになる場合

もあり得るし、厳格に一定の指値の範囲でのみ取引し、その取引価格を明らかにし、組合はこれに対して一定の手数料を徴収するという場合や、価格の決定は組合に全面的に任せる場合もあり得る。

(3) 幹旋

幹旋とは、組合員と第三者との間に立って組合が両者の間で行われる売買の機会の提供を行うもので、この場合組合は、その売買取引の内容、現品の受け渡し、あるいは代金決済に直接タッチしないのが通例である。しかしながら、幹旋は委託販売と類似した形になることもあるので、いちがいに幹旋の範囲を限定することは難しい。

幹旋の形にはさまざまなものがあるので、幹旋の方法にも、組合員からの依頼による販売先の調査・照会程度のものから、より進んで取引の成立を助成するもの、あるいは組合が独自で販路を探し組合員に幹旋するものなどがある。

(4) 展示場、市場（いちば）

展示場は、例えば産地における組合会館において組合員の生産・加工した製品を一堂に展示し、産地を訪れる人々に産地の特産品のPRのために即売したりする場合等のもので、組合としては単に製品搬入の際に手数料を徴収するだけという方式もあるし、取引が成立した際に更に一定の手数料を徴収する方式もある。

なお、製造業者の場合において製品を販売する場合には、当該製品を取扱う卸・小売業者等のことを十分考慮にいれて価格を決定するようにし、専業者と摩擦を生じないようにすることが大切である。

市場（いちば）は、組合員の取扱う物品の展示即売のための場所の提供ともいべきもので、例えば木材業者の組合において組合の施設としての市場を設け、一定の市日を定めてここへ組合員が扱っている木材を出品させ、一般の建築業者や家具業者その他の需要者に案内して、セリ方式等によって販売するもので、実質は仲立ということである。

3 共同販売事業の管理

3-1 共同販売事業実施の要件

共同販売事業を効果的に実施するためには、次のような要件に留意することが望ましい。

- ① 共同販売事業の目的に即した共通の利害を有する者をもって構成されていること。
- ② 組合の地区は、実施する事業の性質に応じ、組合員相互の協同意識の高揚に支障のない程度であって、組合事業が最も効果的に運用される範囲になっていること。
- ③ 組合員の業種は、同一業種又は関連業種であること。
- ④ 組合員の質はなるべく均一性を持ち、相互扶助の精神が将来とも持続できるようになっていること。
- ⑤ 組合員の数は、組合のまとまりを阻害せず、かつ、事業の効率的運用に支障のない程度であること。

なお、最近では異分野に属する事業者が、それぞれ異質の経営資源を融合化して新しい事業を開拓する、いわゆる融合化組合もみられるようになってきているが、それらの組合においては前記の留意事項に必ずしも一致しない場合もある。

以上のような要件を備えているとともに、次のような事態の場合は共同販売事業は更に効果があがることになる。

- ① 中間マージンがはなはだしく大きく、これを省くことが必要なとき。
- ② 乱売防止を必要とするとき。
- ③ 生産期と需要期との間に季節的なズレがあり、値崩れなどを防止する必要があるとき。
- ④ 代金決済のための資金が十分でなく、資金の手当を必要とするとき。
- ⑤ 販売先が大口需要者で、取引条件等に不利益があるとき。

⑥ 個々の組合員が単独では数量、納期などにより大口の需要に応じられないとき。

⑦ 個々の組合員が単独では商品の現金化が長びくとき。

⑧ 個々の組合員が単独で市場を開拓するよりも、組合で行った方が有利なとき。

組合は人的組織であるため、営利事業として利潤を追求する一般企業体に比べて、取引等において機動性に欠けるうらみがある。

また、共同販売事業は特に強い企業性を必要とするものであるから一般企業に劣らない経営上の手腕が必要であることを理解したうえで実施すべきである。

なお、実施に当たっては次のような要件に留意することが望ましい。

- ① 組合員の理解と協力が得られること。
- ② 組合の組織、執行体制が強固で、執行部、職員が有能であること。
- ③ 対象品目の種類、規格が均一であること。
- ④ 対象品目の選定に当たっては、市価変動の激しいもの、保存の困難なもの、高額なもの等は避けること。
- ⑤ やむを得ず④に掲げたような品目を扱う場合は、取引の時期、保存の方法、販売方法等について対策が講じられていること。
- ⑥ 事前に十分計画を練り、準備体制を整え、強固な地盤と体制が整った段階で着手すること。
- ⑦ 事業の方法が、組合員の取引先と競合する場合や、従来の取引慣行を排除するとき（いわゆる中間段階の排除等）等の場合には、十分組織環境を判断し、組合員のその後の販売活動に悪影響を及ぼさないようにすること。

3-2 共同販売事業の管理

(1) 組織及び事務機構

共同販売事業実施のための組織及び事務機構を整備するに当たっては、次のような点に留意することが望ましい。

- ① 販売機構はなるべく簡素に、管理が行いやすいものとする。
- ② 共同販売事業についての担当責任者を明確にしておく。

組合の運営は、理事会において決定されるが、役員のうちから担当者を選び、その者に権限と責任を与えるべきである。

- ③ 機動性のある実施体制を確立すること。

組合は、協議制及び総合採算制を建前とするが、あまりこれにこだわると積極的業務が行えないから、総会、理事会、委員会等をうまく組合わせ、権限を委譲して機動性が発揮できるよう弾力的な事業実施体制を確立する必要がある。

- ④ 事務局組織を強化すること。

事務局組織は、最小の経費で最大の管理効果をあげられるように適正規模の人員と設備が配置されていることのほか、取扱品目についての専門知識を有するとともに販売促進についての専門的スキルを有する職員の確保が必要である。

また、「事務は人なり」といわれているように、職員の知識、能力、熱意は組合の発展に大きく貢献する。そのためにも組合では、職員の資質の向上に努めるとともに優秀な人材をあた腐らせることのないように、①仕事の安定性、②公正な賃金、③気持のよい安全な作業環境、④公正な取扱い、⑤昇進の機会の確立、等の要件に留意することが望ましい。

なお、規模が大きい場合は、スタッフ部門をおくことも必要である。ただ、その場合には職務分担によるセクショナリズムを避け、各部門間相互の連携がスムーズにいくような配慮をすることが必要である。

(2) 事業計画

共同販売事業は、極めて企業性が強いものであるから、事業を実施するに当たっては、一般企業におけるものと同様の事業計画が必要である。

事業計画をたてるに当たっては、次のような点に留意することが望ましい。ただし、共同販売事業の規模や方法によって留意事項も違うので、ここでは一般的な点についての留意事項について記述することとする。

- ① 事業実施以前に科学的な市場調査を行うこと。

市場調査に当たっては、先入観をもって行わず、十分冷静、合理的に事実を究明し、ありのままの資料として取りまとめるべきである。

調査項目は、次のような点を考慮に入れて設定すべきである。

- ① 対象商品をどんなものにするか。
- ② 販売先をどこにするか。
- ③ 販売条件、価格をどう決定するか。
- ④ 競争商品は何であり、相互の特色は何か。
- ⑤ 自らの短所、長所を十分検討し、今までの市場における反響はどうか。
- ⑥ 具体的な販売計画をたてること。

市場調査の結果に基づいて販売計画を作成するわけであるが、計画をたてるに当たっては、次の諸点を重視すべきである。

- ① 仕入方法
- ② 販売方法
- ③ 在庫管理
- ④ 資金計画
- ⑤ 販売促進策

これらの諸点は、相互に関連するものであるから、全体的に調和のとれたものにする必要がある。なお、取扱品目については、販売力の分散を避ける意味から、その種類はいたずらに増やさないようにする

ことが望ましい。

(3) 仕入と販売

仕入と販売に当たっては、次のような点に留意して実施することが望ましい。

① 組合員の利用度について把握すること。

組合としては、組合員の生産量や扱い量を的確に知るとともにその内どの程度共同販売事業にまわす余地があるか常に把握しておく必要がある。しかし、組合がそれに基づいて販売計画をたてて営業活動を行っても、組合員の利用がなければ共同販売事業は成り立っていないので、組合員の協力が特に必要である。

② 販売先を厳選すること。

信用のおける良心的な代理店や取引先を選択して明確な契約を結ぶことが望ましく、そのための信用調査は不可欠である。また取引先の選定に当たっては、組合員の取引先との調整を十分に行っておくとともに、与信供与や倒産時における債権管理等についてまでも十分考慮しておくことが望ましい。

③ 取引の継続化を図ること。

共同販売事業は、組合員にとって安全弁的な役割を持っていることはもちろんであるが、自己の受注量が少ない場合や取引価格が高い場合にのみ組合を利用し、自己の取引条件の方がよくなれば組合に協力しないというような目先だけの利益で共同販売事業に取組むのでは事業は伸びないし、十分な効果もあがらないので、しっかりしたルールを定め、取引の永続化と安定化を図るべきである。

(4) 在庫管理

共同販売事業において、在庫管理は、委託販売、斡旋、市場、見本市等の場合はそれほど必要としないが、買取販売の場合は非常に大切なものとなる。

在庫管理は、現品在庫においてロスが出ないように心がけることが最も大切な点である。そのために、現品の保管技術が大切であるが保管は、単に「商品や資材を置いておく」ということではなく、「商品や資材を監視し、保存し、整頓し、手配し、それによって仕入と販売を結びつける遊休時間を最小にする」ようなものであることが望ましい。

在庫管理は、仕入部門、販売部門と密接に結びつくものであるから、この仕入、保管、販売の3部門との関連において管理を行わなくてはならない。そのため、棚卸しを厳正・的確に行う必要があるし、また、販売部門における売上を日別、商品別等に記録し、これを仕入との関係において在庫を考慮したり、又は、商品の配置、出入具合、運搬の方法などを検討して在庫管理を行うことが望ましい。

(5) 資金計画

資金計画の策定に当たっては、借入による充足よりも自己資金の調達に努めるということに重点を置くべきである。そのためには、毎期決められた積立てをすることはもちろん、配当を行うような場合には自己資本充実の必要性を重視して、出資金の増額に振り向けるようにすることが望ましい。

なお、業界をとりまく景気変動における資金対策も特に大切であるが、これに対しては政府系中小企業金融機関、都道府県の融資制度、信用保証制度等を利用するとともに平素からよく面倒を見てくれる金融機関をつくっておくことが大切である。

また、組合員に対する支払条件についても組合員が納得いくように配慮されていることが望ましい。

3-3 独占禁止法との関連

独占禁止法（「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」の略称）は、事業者が私的独占、不当な取引制限、不公正な取引方法等の行為

を行うことを禁止すると同時に、事業者の結合体である事業者団体（協同組合等の中小企業組合や法人でない業界団体及び社団や財団等を指す。）が、これと同様な競争制限的な行為や競争阻害的な行為を行うことを禁止している。

中小企業等協同組合法に基づく協同組合等は独占禁止法の適用が除外されているが、小規模の事業者と認められない事業者が組合員となっていたり、加入・脱退の自由が制限されていたりすると、独占禁止法の適用を受けることになる。

また、協同組合等が不公正な取引方法（例えば、組合員の事業の利用について不当な差別的取扱いをしたり、不当な利用強制をしたりすること。）を用いたり、一定の取引分野における競争を実質的に制限することにより、不当に対価を上げたりする場合（例えば、一定の取引分野において支配力を獲得し、その支配力を利用して原価に比べ著しく大きい利潤が得られるような大幅な原価上げを行ったり、経済力の弱いほかの中小企業や消費者への販売価格を合理的な理由なしに上げたりすること。）には、前述の要件に該当しなくても、独占禁止法の適用を受けることになる。

独占禁止法と協同組合等の事業活動との関係について公正取引委員会は、昭和54年8月に「事業者団体の活動に関する独占禁止法上の指針」を公表し、同時に「事業者団体の活動に関する事前相談制度」を発足させているほか、昭和60年度からは相談業務に専従する事業者団体指導官を設置している。

「指針」は、事業者団体の規制制度（何が禁止されているか）及び適用除外制度（何が適用除外されているか）の概要について述べ、更に事業者団体の実際の活動に即してどのような活動が独占禁止法に触れるか、触れないかについて、具体的な例をあげながらできるだけ明らかにすることによって、事業者団体の独占禁止法違反行為の防止並びに適正な活動を図ろうとするものである。

また、「事前相談制度」は、「指針」によって一般的な規制の考え方は明らかになったとしても、事業者団体の具体的な活動が独占禁止法に違反するかどうかは、最終的には個々の事案ごとに判断を必要とする場合も多いので、事業者団体が実施しようとする具体的な活動が独占禁止法第8条第1項（事業者団体の禁止行為）の規定に抵触するかどうか文書により事前に相談できるようにしたものである。

共同販売事業を実施するに当たっては、「指針」によって自主判断を行い、なお不明な事柄については「事前相談制度」を活用し、公正取引委員会の判断を予め求めておくことも大切である。

3-4 ほかの共同事業との関連

いうまでもなく協同組合等においては、共同販売事業のほか、各種の経済事業を初めとして教育情報提供事業などのいわゆる非経済事業も行うことができる。

しかしながら、組合はその結成時においては、構成員の問題、規模の問題、地区の問題等があって、必ずしもすべての事業を網羅的に実施できるとは限らない。

共同販売事業に関していえば、需要者のニーズが著しく変化しつつある今日、思いきった革新的展開がないと魅力ある組合に脱皮することが困難である。

そこで、組合は常に販売先のニーズを的確にとらえ、他の共同事業とをうまく連繋させて、単独事業による実施のメリットを複数の事業との組み合わせによるメリットの追求に変化させていくことが必要である。

共同販売事業を中心にしてその成果を考えるならば、①共同購買事業（組合員の使用する資材等について共同購入を行い、製品の質の均一化に資することができる。）、②共同受注事業（本事業は、注文の共同引き受けという意味から考えれば、共同販売事業とまったく類似しており、両事

業を併せ行うことが効果的である。)、③共同検査事業(買取販売方式で行う場合は、組合員それぞれの品質を一定にし、市場に対する信用、声価を獲得するために効果的である。)、④共同金融事業(組合員の資金力を充実させるために効果的である。)等の事業を併せて行うことが必要となってくる。これらは、それぞれ独立の事業として実施することももとより可能であるが、できるだけ相互に関連性をもたせ、いわゆる事業のシステム化を図ることによって、より質的に高度な共同化を達成することが可能となる。

3-5 消費者保護関係法の配慮と周知

企業の論理が優先していた高度成長時代と異なり、今日は消費者、生活者の意見が大きくとりあげられるようになってきている。行政庁においても昭和43年に成立した「消費者保護基本法」がその端緒となって、年々充実の度を加えてきている。同法は消費者保護に関し、国・地方公共団体及び事業者が果たすべき責務と消費者の役割を明確にするとともに、保護行政の基本的な方向を定めたもので、①危害の防止、②計量の適正化、③規格の適正化、④表示の適正化、⑤公正自由な競争の確保がうたわれている。

商品についての不当な表示、過大包装や虚偽広告などについての規制は、「景表法」(不当景品類及び不当表示防止法：昭和37年)によって制限されている。

不当表示として禁止されているのは、①品質、内容の不当表示、②価格その他取引条件の不当表示、③その他の不当表示(例えば無果汁の飲料水に果実の絵が描いてあって「無果汁」の表示がないとき等)である。

名称、マークについては「商標法」、「意匠法」に基づいて規制を受けるので、組合で共通の名称、マーク等を作成する場合には、十分留意しなければならない。

商標については、工業所有権等と同様に登録によって権利が生ずること

となっているので、他と紛らわしいものを使用しないように留意しなければならない。

以上のとおり、消費者保護に関する法律については十分配慮し、法に則った共同販売事業の運営がなされるように留意しなければならない。

IV 共同購買事業

1. 共同購買事業の意義

1-1 共同購買事業の目的

共同事業のうち、最も広く行われるものの1つに、構成員すなわち組合員の必要とする物品の購買事業がある。この共同購買事業は、購買つまり仕入を共同する、いわゆる「仕入の合理化」をねらうものである。だが、業界によっては、一部の取扱商品、というよりも主力たるべき商品が、大企業の流通チャンネル維持のために、また、商慣習のために共同購買が不可能とされる場合もあり、まことに遺憾というほかない。大企業の企業発展が中小企業のそれを無視するこの傾向は改善されるべきであり、官民による意欲的な是正への努力が望ましい。

かえりみれば、共同購買つまり共同仕入は、我が国の流通革命の論議がはなばなしかつた昭和36～37年ころより改めて注目され、政府の中小企業対策と相まって一層推進されてきた。

たしかに、共同仕入は、大量取引による仕入コストの低減を実現するものであり、一方、支払いなどの取引条件を有利にし、大企業に対抗し得るなどのメリットをもった革新的なものである。

だが、これらの共同仕入も、必ずしも所期の成果を収めたものとはいえない面もあり、ときとして行き詰まって解散したり、開店休業となったものも多いのである。その理由として考がえられるのは、仕入の共同化を図ったとはいえ、小規模事業者の資金合同のために、大規模のそれと比べて依然その力が弱く、徹底した仕入の合理化がなされなかったり、輸送や保管の面で内部的に行き詰まったり、また顧客側の共同仕入商品のみへのねらいがちがなされて他商品の売れ行きが落ち込んだり、あるいは、精神的な

協力態勢が崩れることなどがあげられる。

一体、共同購買事業はなぜそのような隘路を生じるものであろうか。「転ばぬ先の杖」としてデメリットの面から考察しよう。

① 会員相互間に生じる不均衡

規模の大きな企業の負担が、小規模のものに比べてあまりに大きくなる場合がみられ、会員相互の均衡が失われ、有力会員が脱退したりして有名無実化する。

② 資金力不足の問題

協同体に資金力が十分備わっていない場合が多く、手形支払いや信用に頼らねばならない場合が多く、共同仕入の効果を逸しがちである。

③ 人材の問題

共同購買ではきめの細かい業務が行われねばならないのであるが、経費の関係からも、兼務者で仕事がなされる場合が多い。

④ 取引上の問題

実際に購買されたものが注文商品と相違していたり、注文後、キャンセルを要する場面が生じたようなときに、単独購買と異なり共同であるために、当事者だけでなく、他の注文者や取り扱い者にも迷惑が及ぶことがある。また、委託注文の場合、注文してから組合員の手に届くまでかなりの時間を要する場合がある。

⑤ 協調意識の欠如

共同事業には人の和が絶対の前提である。代金回収、商品運搬などの事業の実施に伴う作業が一部の組合員の犠牲的努力によって遂行されることが多く、これに対して、他の組合員も協調していけば問題は生じないが、往々にしてこの協調性が失われる場合が多い。

こうした困難を克服して共同購買事業を実施した場合、そのメリットは、いうまでもなく大きい。今そのメリットを掲げてみると次のような点が指摘できよう。

- ① 大量取引を実現して、仕入原価の引下げをもたらす。
- ② 取引単位と取引条件（支払方法その他）を有利にする。
- ③ 商品の種類・品質・規格を均一にする。
- ④ 組合に対する信用を高める。
- ⑤ メーカーや問屋からの直接仕入が可能となる。
- ⑥ 大規模組織（企業）に対抗しうる。

1-2 取扱品目の決定と事業実施の要件

共同購買事業の対象品目を決定するに当たっては次の諸点に留意すべきである。

- ① 種類・品質・規格などが均一であること（ただし、量産の規格品にしても、業界の商慣習、従来からのチャンネル維持などの理由から共同購買の困難な商品もあるので注意を要する。）
- ② 市価がインフレーション、デフレーションの景気変動に対して激変しないようなものを選ぶ。
- ③ 高価なものは避ける。
- ④ こわれやすいものや保存の困難なものは避ける。

もちろん、取引のタイミングを考え、保存や分配の方法についても計画をめぐらしていくことは必要であるし、ことに、見込仕入の場合には、将来の需要について、十分、見通しのあるものに限ることが大切である。

次に共同購買事業の実施の要件、すなわち、どんな場合に行うのが有利かについて主な場合を考えると、以下ようになる。

- ① 個々の組合員の単独取引では、購入量が取引単位に達しないとき。
- ② 個々の組合員では、信用が乏しく、取引条件が不利なとき。
- ③ 中間マージンが甚だしく大きく、これを省くことが必要なとき。
- ④ 取扱品が季節的に大量仕入を要するものであるとき。
- ⑤ 現金支払によって、取引が大幅に有利となるとき。

1-3 共同購買の方法

共同購買の方法について、これを分類すると、次のような形態が考えられる。

- ① 組合員に対する供給と、その供給商品を手入手する方法による分類
 - ① 見込仕入
 - ② 委託仕入
 - ③ 見込仕入と委託仕入の併用
 - ④ 仲立（市売り）
 - ⑤ 代位供給（通例の受託販売）
 - ⑥ 斡旋
 - ② 現品入手と代金決済との関係による分類
 - ① 現品の取扱い及び代金決済に組合が責任を持つ。
 - ② 代金決済のみ組合が責任を持つ。
 - ③ 両方とも組合員が責任を持ち、組合は一定量をこなすことを前提として、取引条件を決め、斡旋だけをする。
 - ④ 売手と組合員とを結びつける斡旋だけを組合で行う。
 - ③ 差益、手数料のとり方による分類
 - ① 仕入価格＋マージン（市価）に準じて供給
 - ② 仕入価格で供給、一定手数料をとる。
 - ③ 差益、手数料をとらないで、仕入先よりリベートをうけて経費をまかなう。
 - ④ 手数料をとらず賦課金だけで経費をまかなう。
- これらの分類のほかに、仕入商品や仕入先の区別からみた分類も可能であるが、最も一般的な①について若干の説明を加える。
- ① 見込仕入

これは組合自体の需要の見込（予測）によって行われるもので、長所は、取引が敏速となり、また、組合員に対する供給活動も速くなる

ことである。一方、短所としては、物価の変動につれて、予想しなかった損失を招くこともあるということである。ただ、注意すべきことは、見込仕入は、資金能力、取扱経験のあることが前提となるのであって、取扱商品の品種・性格をよく検討することも大切な事柄である。

② 委託仕入

これは組合員の委託（予約）により行うものであるが、取引完了までの危険度が小さい点は長所であるが、組合員からの委託注文数量の取りまとめなどに時間がかかって、時として商機を逸するという短所をもっている。一般的にいて、見込仕入と委託仕入の優劣はつけ難く、取引の量、商品の性格、資金手当の可能性、担当者の経験の有無などを勘案して、その方法を定めるべきだといわれている。

③ 見込仕入と委託仕入との併用

見込仕入と委託仕入で両者とも、それぞれの欠点をもっている。見込（予測）によって仕入ても、思わぬ良好な売れ行きに再注文に迫られることもある。また、委託仕入に努力しても、取りまとめに時間と手間がかかり商機を逸することにもなり、取引の妙味も乏しい。そこで、商品の性格にもよるが、過去の経験にも照らして、売れ行きに大して心配もなく、商品在庫に要するスペースに憂いのない場合には、見込み仕入と委託仕入の両者を併用することも面白い方法だといえよう。

この場合の仕入量（仕入金額）は、販売予測量（金額）＋購入予約量（金額）ということになる。

現実的にいて、このような仕入方法をとる場合は多い。しかし、慎重にしないと、売れ残りや値下りによる損失を招くことになるから注意を要する。

④ 仲立（市売）

ここで仲立というのは、組合が仲立業（売手ないし買手（組合員）

の依頼を受け、商行為の媒介を引受け、手数料を受けるもの）の役割をするために、市場施設を所有したり、借受たりして公開売買に従事することをいう。

⑤ 代位供給（通例の受託販売）

仕入先の委託を受た組合が、組合員に商品などを供給することをいう。具体的には、メーカーや商社との提携や委託による展示会を見本市の開催をして、組合員に商品を公開して、その場においても取引してもらったりする。この購買方法も、結ばれた契約（組合と仕入先との間の）によっては、単なる斡旋ともなる。

⑥ 購買斡旋

組合員が仕入先から個別に注文しようとするとき、組合側が仕入先（住所・氏名など）を組合員に示したり、仕入自体を完結させるよう取引条件を履行させたりする場合をいう。また、狭義に解して、組合員の方から組合に対し、仕入先についての照会や調査などの依頼があった場合、これらに応ずることを斡旋するという場合が考えられる。

2 共同購買事業の管理

2-1 組織及び事務機構

組織及び事務機構については、次の点に留意すること。なお、業務処理に当たっては、極力コンピューター等を活用し、効率化、省力化、迅速化を図るとともに、組合員への端末機設置等により情報のネットワーク化を進め、商品情報の提供、顧客管理などにも積極的に取り組むことが必要である。

- ① 組織は、組合の目的を達成するための有効な手段であることを十分に意識し、組織づくりに当たって、なるべく簡素に管理が行われるようにする必要がある。
- ② 組織図をつくるに当たっては、内部けん制制度を取入れたものである

ことが大切である。例えば、購買事業を担当している職員は直接にその代金を支払うことなく、会計を担当している職員に支払わせるようにするなどである。更に組合事務局は少数の人員で構成されているのが通例であるから、購買事業のみを独立させた「タテ割り」組織を採用することは不適當である。組合は、購買事業以外の他の共同事業、例えば金融、保管などの事業を併せ行っている例が多いので、取引の流れに従って配置する「ヨコ割り」組織に組み換えたほうが機能的にすぐれている場合が多い。

③ 事務機構は、形式的にも確定しておく必要があるから、事務局組織規程など規定を定めて文書化しておく必要がある。なお、購買事業に関する分掌事務としては組合によって差異があると思われるが、おおむね次の事項が一般的に考えられよう。

- ① 組合取扱い資材の受入、供給に関すること。
- ② 倉庫予約又は斡旋のとりまとめに関すること。
- ③ 購買予約又は斡旋のとりまとめに関すること。
- ④ 組合員に対する共同購買の指導及び情報の提供に関すること。
- ⑤ 業務上の契約締結手続きに関すること。
- ⑥ 購買品の販売促進に関すること。
- ⑦ 購買代金の精算に関すること。
- ⑧ 購買未収金の督促、回収に関すること。
- ⑨ 市場調査の実施に関すること。
- ⑩ マーチャンダイジング（組合ブランド商品の開発、オリジナル商品の開発等）に関すること。
- ⑪ 購買事業に必要な統計の作成に関すること。
- ⑫ 貸倒金の確認とその処理方法の立案に関すること。
- ⑬ 事故（クレーム）処理に関すること。
- ⑭ 購買品の棚卸しに関すること。

- ⑮ 購買業務の標準化に関すること。
- ⑯ 事業直接収益の受入れと事業経費の支払いに関すること。
- ⑰ 過怠金又は違約金の徴収に関すること。

④ 経営管理の手段としてりん議制度が多く組合で採用されているが、提案から決裁までに時間がかかり、日常業務の処理能率があがらない、りん議途中で修正が行われた場合、その最終責任者が誰であるのか判定が難しい、横の連絡が十分にとれないなどの欠点を生じがちであるので、購買事業のように商機を逸する恐れがあるのを防ぐためには、会議形式で即決的に提案を決裁するとか、権限基準の確立と権限の下部委譲によりりん議制度にありがちな欠点の是正に努める必要がある。

⑤ 購買事業の目的、目標を組合員に伝えるための手段としてコミュニケーションは、組織存立の1要素として重要である。このことは単に経営意志の伝達を意味するだけではなく、組合員の組合に寄与（貢献）する意欲を結びつけることにもなるので、部会、委員会を設けて積極的な動機づけを図る必要がある。

⑥ 事務機構は、購買その他の業務活動を遂行するために、情報処理を含めた事務を処理するためのものであり、トータル（全面的）・システムとしての組合システムのいわばサブ・システムである。したがって、サブ・システムレベルの理想を追うあまり、肥大化しないよう（部分最適化）に十分留意すべきことはいうまでもないが、特に人間のシステムであるということで、人間の良し悪しやそのときの気分によって、その結果がまったく異なってあらわれることも考えるならば、優秀な人材を事務局に配置することは当然であるが、従業員の仕事に対するモチベーションを向上させるようにすることもあわせて考慮すべきである。すなわち、①仕事の安定性、②公正な賃金、③気持ちのよい安全な作業環境、④公正な取り扱い、⑤昇進の機会の付与などにより基本的な欲求を刺激することがモチベーションを向上させることになる。

2-2 仕入

(1) 商品の決定

仕入の対象となる商品は、組合事業の性格上、次の特性を備えたものでなければならない。

① 商品の適法性

仕入商品は、法律の規定に基づき、組合員の事業に関する商品のみに限られるべきであり、組合員の事業と関係のない商品や、関係はあっても組合員の利用に供せず、もっぱら第三者のみを相手方とする商品の取扱いは許されない。

また、他の法令により、許認可を必要とする商品についてはその法令による措置を講ずる必要がある。更に取扱いについて監督官庁の規制を受ける商品については、取扱いについて万全の注意をもってこれに当る必要がある。

② 商品の優劣性

組合員の欲求を満足させるには、取扱商品がそれに適応し、適合する品質、性能を備えていなければならない。一般的には、品質の優れたものは効用は大であるから、品質の劣っている商品を取扱うことは厳につつしむべきである。また、取扱品によっては、仕入品について加工を加えるなど付加価値を高めて提供することも必要である。

③ 商品の廉価性

品質の良いことと合わせて重要なことは、価格が安いことである。激しい内外の競争にうちかつためのコスト切下げの努力は極めて重要であり、集中仕入による規模利益の追求を図るとともに、標準化（統一化）の推進、価値分析（注）導入などによりコスト・ダウンを実現する必要がある。

仕入商品の選定については、つぎの基準に従って行うことが望ましい。

① 組合員の経営合理化のうえで、必要度の高いもの

商品の需要は、効用と購買力の関係から定まるといわれるが、組合員のニーズ（必要性）を十分とらえたものを仕入るべきである。

② 組合員全般に共通するもの

取扱品目の選定は、総会などにより全員の総意が得られる普遍的なものを選ぶことによって全員利用の体制を確立すべきである。

③ 取扱の大量化並びに集中仕入が行えるもの

大量仕入による仕入商品のコストダウンを行うには、より大量の商品を動かす努力が必要であり、このことが組合員に対する供給価格を引下げることに結びつくものである。

（注）価値分析とは、製品、資材、サービスのコストとそれが果たす機能を研究することにより、図面や仕様書の変更、製造方法の能率化又は発注先の変更等を行い、それによってコストの切下げを系統的に行う活動であり、VAともいう。

(2) 仕入の方法

仕入の方法には、前述のとおりいろいろなやり方がある。次に、これらの方法を実施するに当たって留意すべき事項は以下のとおりである。

① 見込仕入（買取供給）

見込仕入の定義は、組合があらかじめ組合員の需要を予測し、自己の見込によって商品を仕入、一定の差額を見込んでこれを組合員に供給する方法であって、買取供給ともいう。

見込仕入は、取引契約が成立し、組合が商品を仕入、売主（第三者）がその対価を獲得した後は、どんなに思わぬ事故が発生し、不測の損害をこうむったとしても、その責任は組合が負わねばならない。しかし、反対に利益を得た場合は組合が享受することができる。したがって、見込仕入の場合、予測がはずれると損失が大きいかわり、当たれ

ば非常に有利な結果を生ずる。このように、見込仕入は、不確実性と危険を伴うので、組合のトップ・マネジメントは、必要な情報と、それに基づく深い読み並びに最悪の事態を生じたときにはどうなるかを十分に予測し、評価したうえで実行することが必要である。

見込仕入が可能となる条件としては、(イ)組合員の取扱実績が安定しており、その需要度が平均していて、将来の需要についても十分の見通しがたえられる。(ロ)相場が値上りし、一時的に買込んだほうが有利であることが明らかなきとき。(ハ)特別の事情により割安品がでたとき。(ニ)定型的な季節変動を繰り返す商品で、組合員の需要も購買慣習その他でほぼ一定時期に定まっているもの。(ホ)仕入担当者が購買技術について熟練しており、保管設備、資金にも恵まれているときなどである。このように見込仕入は、危険と不確実性を伴うけれども、組合利益をあげるうえでは手取り早いので組合の成長を図るうえで実施する事例も見られる。しかし、事業の成否によっては組合の運命を左右するものだけに慎重な実施が要求されるのである。

② 委託仕入

委託仕入とは、組合が自己の予測によって商品を買取ことなく、組合員からの委託により商品を仕入、一定の手数料を徴してこれを組合員に供給する方法であり、組合は組合員のために組合員の計算において仕入をなすのであって、その行為から生ずる利益及び損失はともに委託者である組合員に帰するものである。したがって組合員が組合に対して仕入を委託するのであるから、組合員が委託者となり、組合は受託者となり、仕入商品は、委託者の立場からは委託品、受託者の立場からは受託品となる。委託仕入れにおいては、受託者が売り主（第三者）から現品を手に入れても、これを買取所有するものではなく、買付た品物を委託者に引き渡すまで一時現品を保有するに過ぎないから、所有権の問題は生じない。組合は、売買による利益を得るのでは

なく、委託仕入に伴う仕入手数料を申受るわけである。

このように、委託仕入は見込仕入と違って見込違いにより損失を生ずることがない反面、見込仕入のような仕入による大きな利益を上ることもない。しかし、組合においては、そのような大きな利益をのぞむこともないので、最も多く実施されている方法である。

委託仕入には、組合員が組合に対して、価格について条件をつける（指値）ほか、納期、代金決済などあらかじめ指定するいわゆる条件付委託と、無条件委託による全利用（又は一部利用）を行う2通りがある。一般に組合員に対し、組合の統制力が強い場合には、後者の方法により実施することも可能である。

③ 予約仕入

実際の需要期より以前に、組合員からの予約を組合が集め、組合はこれに基づく必要量を平均的に仕入ていき、供給価格はこの期間の買入総量をもって買入総費用を割った平均価格とする方法である。これは、組合があらかじめ組合員からの低目の概算金を徴収し、プール計算で精算するもので計画的な委託仕入が容易である。

次に掲げるものは、厳密には共同購買とはいえないが、変わった仕入方法として現実に行われている事例が多いので指摘しておく。

① 組合が取引条件を決定し、実際仕入は、仕入先と組合員との直接交渉に任ずという方法

これは団体交渉によって大量仕入の利益をあげることに、支払いの最終責任を組合が負担することによって共同の信用を利用しようとするものであるから、設立して間もない基礎の弱い組合では実施が容易である。また、組合は、仕入先との間に予想した取扱高に基づいてリベートを受るが、実際取引は売主（第三者）が直接に組合員を訪問して注文を取り、商品の供給並びに集金を行うので、組合が事業量の多くをあまり期待し得ないときや、仕入資金の確保が十分でない場合に

この方法は適している。

- ② 組合が製造業者などと特約して組合指定商品に関し組合以外の他の者には販売しないという専属取引契約により行う方法

組合ブランド商品の普及が進めば、組合の存立はますます強固なものとなるし、組合員にとって組合の魅力は強められるのであろう。

- ③ 組合が、組合員と仕入先との間を市場施設をもって売買仲介する方法

これは、仲立業的な立場であるから、仲立（市売）ともいわれ、組合は売方、買方（組合員）の一方又は双方から商い高に応じた手数料を徴するものである。しかし、これは市場という共同施設を利用又は提供する方法であるから仕入とは区別されるべきである。

- ④ 組合が第三者である仕入先に代って、その委託を受けて組合員に商品を供給する、ないしは斡旋する方法

これは、製造業者や商社との提携や委託により商品展示などを行って、組合員の仕入の便宜を図るために組合が商品供給ないしは斡旋することである。組合の立場からは受託販売であるが、組合員の立場からすると代位供給である。

- (3) 仕入先の選定

仕入先の選定に当たっては、まず綿密な調査を行うべきことはいうまでもないが、それには一時点における静態的な状況だけでなく、むしろ、何年間かの経営の推移がとらえられるようにした仕入先調査をあらかじめ策定しておき、これに記入するように努めるべきである。これは、仕入先管理の基礎資料ともなるので、ぜひとも完備することが望ましい。

仕入先の選定条件としては、確実な信用があることと、良い品質、つまり組合員の効用を満足させることが継続できることなどがあげられる。

また、仕入先を固定したものとするか否かについては若干の問題があるが、正しい取引関係を保つためにはできるだけ固定した仕入先を持

つようにすべきである。

仕入の条件については、仕入先とよく協議し、完全な了解に達したうちは、あとで紛争の起きないよう契約書（文書）としてまとめ、双方がとりかわしておくことが必要である。特に人間関係の見地から、たとえ過失があったとしても、それが悪意でない場合は、それを容認するようにし、ただちに修正処置をとるようにすることも大切である。

組合と仕入先との間には、共存共栄を図る正しい関係が維持されなければならないが、このためには、両者間に品質上の合理的な取り決めがたてられる必要がある。

① 品質に関する要求条件をはっきりさせる。

② 仕入先は組合に対し品質情報の提供を行う。

③ 受入れ検査の方法を明確にし、不良品の発生が生じたときの処置はあいまいなものとしなす。

- (4) 仕入の時期

仕入の時期は、一定して特定の時期にのみ仕入を行うものと、特に仕入時期を定めることなく必要に応じてその都度仕入るものがある。前者は主として季節的需要品であるため、季節はずれの時は安い価格で仕入やすい。後者であっても相場（市況）の変動を予測して安く仕入ることもできようが、事業活動の安全性よりいえば、前者は実需期に仕入、後者においては見込仕入でなく、当座仕入を行うほうが安全である。

- (5) 納期

組合は、納期管理を徹底することにより、組合員からの苦情をできるだけ減らすように努めねばならない。納期おくれは、組合員に大きな経済損失を与えることなので、常に指定納期が守られるように仕入先に対して注文書による納期を尊重するよう適切な指示を行う必要がある。

2-3 供給

購買した物品を組合員に供給するに当たっては次の点に留意する必要がある。

- ① 供給は、組合から組合員へ購買品（商品）を渡す（売る）行為のことであり、共同購買事業では一般の販売に代えて供給の用語で表わされる。供給の相手方は組合員であるのが原則である。
- ② 顧客欲求は、変わりやすく、その態度慣習も従前から比べるとかなりの変化を見せているが、組合の場合は、一般商店の需要のつかみ方よりもやりよい面がある。すなわち、組合員が自主的に組合の取扱い商品を購入すべく、まとめて申込み習慣づけを徹底させるとともに、他からの売込みがあっても組合への忠実性を守り、利用実績を向上させることに努めるならば、供給管理は容易となる。
- ③ 組合は、組合員の経営実態や営業内容の把握に努めることにより、供給に伴う信用許容限度（売り掛け限度）を超えないようにする必要がある。また、手形サイトの短縮化に努めることもあわせて大切である。
- ④ 供給業務については、情報の迅速な処理と事務そのものの人手の縮小を図るためにコンピューターの導入が有効である。
- ⑤ 組合員に対する供給の促進を図るためには、いわゆるセールス・プロモーションを必要とするが、これは販売を有利にするための単なる広告活動とは違った活動であり、例えば、見本の配付、コンテストの実施、景品付き催し物や展示会の開催などの各種販売促進活動及び売れ筋商品などの情報提供や、顧客管理などを併せ行うようにすることである。
- ⑥ 組合は購買事業の実績を向上させるため、供給高の割当てを行うことがある。これは一般の販売割当てと同じ意味のものであるが、これの実施と合わせて達成目標に到達しない場合は過怠金を徴収すること

を行っている事例がある。いずれにせよ、販売割当てに際しては、できるだけ科学的、かつ、正確なものであることが望まれる。

- (7) 大口利用者、早期決済をする者などには、割引、歩戻などの方法による優遇措置を考慮しても差支えないので、留意すること。
- ⑧ 購買品の供給方法としては、(イ)組合が組合員に持込み供給するもの、(ロ)組合員が組合に出向き供給を受けるもの、(ハ)仕入先から直接組合員に持込供給するもの、(ニ)その他、があるが一般的にみると、組合が持込む事例は少ないようである。

2-4 在庫管理

商品の仕入及び供給を適切に行うために、次の方法を適宜実施に移すべきである。

- ① 視覚による商品管理
目で見える商品管理は経験をもとにしたものであり、科学的な管理とはいえないが、管理目的により組合規模が過小であったり、商品の種類と受払の量が少ない場合は実施されやすい。これは、全商品を分類し、商品別に保管陳列場所のスペースを決定しなければならない。
- ② 数字による商品管理
これには、金額基準と数量基準との2通りがある。
 - (イ) 金額を基準とした商品管理
商品全体又は商品分類別や販売場所別に金額をもって販売実績を知り、在庫統制を行うために行われる。
また、これは管理方法として商品分類別と価格種類別との2通りがあるが、後者の方が価格政策上重要である。
 - (ロ) 数量を基準とした商品管理
商品の数量又は単位をもって仕入、在庫、販売額などをコントロールする目的で、金額を基準とする管理に加えて、具体的に仕入商

品の種類、数量を明示するものであるから販売促進上、極めて有効な資料となる。

共同購買事業において、在庫管理が最も重要なのは見込み仕入れの場合であり、委託仕入や斡旋などの場合はそれほど必要ではない。

倉庫内の整理整頓に心掛け、現品在庫においてロスが生じないように努めなければならない。上記の視覚による商品管理を行うに際しても、まず整理、整頓がされていなければだめである。

在庫量の標準を定めておくことは、商品管理の目的からも必要なことである。しかし、適切な商品在庫高は販売力に関連して決定されるわけで、在庫管理だけで適正値を求めることは難しい。完全な販売計画の実施が適正在庫を決定する基礎となるものである。

商品の在庫の状態を測定するには、在庫品の払出金額、商品回転率（又は仕入れ期間）などについてABC分析（注）を行い、ABC別商品における管理方式を確立すべきである。

品切れ、又はデッドストックを生じないように、現物についての定期的棚卸しを行い、特に帳簿と実地とが食い違いのないように確かめることが大切である。

（注）数量の多いものを調査したり、研究したり、管理したりするとき、その多い点数を全部やることは容易ではないので、その中から重要なものを選び出す方法の1つである。選び出す要素としては、金額の高いものとか、重要度の高いものなどから順々に並べていって、順番のはじめの方にあるものがこの分析の対象となる。それがABCDの順に並べかえられるところからABC分析の名称がでたものである。

在庫管理の方式としては、一般に次の3通りの方式がある。

① 定期発注方式

これは、一定期ごとに将来の払い出し予想をたて、その数量とその時点での在庫量及び注文残から計算した最小限の補充注文を行うやり方である。

② 定量発注方式

在庫量がある程度まで下がると、自動的に一定量だけ補充の発注をし、在庫高をあらかじめ計画された最大最小量の中に維持しようとする方式である。

③ ダブル・ピン方式

台帳を使用せず、注文の時期を知るものを決めておいて補充発注を行う方式である。

この方式は出庫記録やカードあるいは色装などを利用して、現場管理を伴わずして手配ができる利点をもっている。しかし、現在在庫の測定ができにくいことや、経理上に問題が生じやすい欠点がある。

2-5 代金決済

取引先に対する代金決済は、組合の資金ぐり状況によって定まるものであるから、資金調達には十分な配慮が必要である。

特に、設立後、まだ日の浅い組合においては、資金量が乏しいのが一般的であるから、幾多の事例にもあるとおり、組合の役員や組合員が、組合事業のために個人財産をも担保に提供するか、又は連帯保証をするなど、組合の資金調達力を高めるほか、出資金の逐次増加を図り、あるいは購買事業の取扱高に応じて積み立てを励行することにより、運転資金の充実に努めることが購買事業の強化に結びつくことになる。

取引先に対する決済としては、大別して現金又は小切手による決済と支払い手形をもちいるか、あるいは勘定残高として精算するいわゆるオープン・アカウントによる信用決済による方法がある。これらのうちで、最も

多く行われているものは支払い手形による方法である。このことは、組合員における代金回収についても同様であり、組合員が組合に対する購買事業代金の決済において小金額の場合は別として、信用取引が商慣習として一般に行われているよである。

このように手形による信用取引が一般化される状態においては、組合は組合員に対する供給（売上）債権と仕入先に対しての購買（仕入）債務との割合が、たえず一定の均衡が保たれるようにし、財務の面から供給債権の一定割合以内に、購買債務の残高を押えていくような考慮を払う必要がある。

更には、手形振出しは、現金支出を伴わないので、とかく安易な気持ちでもちいらがちであるが、後日の資金ぐりに混乱を生ずることのないよう十分注意を払うべきである。そして、いかなる事情があるにせよ、融通手形の振出しは絶対にさけ、不渡り事故の生ずる危険をなくさなければならない。

組合として供給債権の確保を図るうえで、最も確実な方法は、組合員から供給以前に代金の前払を受けるか、または、代金引換えと同時に商品を引渡すといった方法を講ずることが考えられるが、これはよほど有利な取引か、あるいは入手が困難な商品の場合は別として実行が困難であるので、一般には金融により仕入先へ支払いをすませ、融資返済時期までに組合員から供給代金を集納したり、手形を落すという方法が行われている。

オープン・アカウントである買掛金の利用については、その利用の仕方によっては資金ぐりに大きな役割を果たすが、無計画な活用は組合経営を不安定なものにさせることになる。特に、支払いが猶予されやすい取引先と安易に取引をもつことのないように注意し、常に明確な契約に基づいて行えば、トラブルを生ずる恐れがないであろう。

なお、組合員との代金決済に関し、あらかじめ約定した購買代金決済契約又は協定に基づき、短縮日数につき一定の割合で計算し、組合員に支払

う金利相当額のことを供給割引きというが、このような早期回収策も講じておく必要がある。

代金決済について締切日と支払日の確定をどのようにするかは、前述の資金ぐりとの関連性で検討されねばならないが、仕入先と組合との問題については、仕入先の商慣習もあり組合で一方向的に決めるわけにはいかないが、組合と組合員との間では締切日と支払日との間隔が長いほど組合員に有利になり、逆に組合はそれだけ不利となる。これについてはそれぞれの組合の資金事情や統制力によって異なろうが、おおむね15日程度のズレは考えておかねばならないだろう。

また、組合によっては、組合員に供給した購買代金を請求する場合、契約に基づき組合員に供与する支払猶予日数を定めている事例もあるが、このような基準サイト又は通常サイトは、手形による回収の場合はもちろんのこと、売り掛け債権についても後日のトラブルが生まれないように明確に定めておくことが望ましい。

組合は組合員に対する供給債権の最高額をあらかじめ設定しておくかどうか、又はその逆に利用額の最低額（責任額）を設定すべきかの問題があり、これは直接、代金決済とは関係しないが、しかし、最終的には組合と仕入先との代金決済において、資金ぐりの問題として関連することでもあるので、できるだけすべての組合員が利用できるようにし、組合も特定の組合員にのみサービスすることがないようにしなければならない。やはり、事業の円滑なる運営を図るうえからもできるだけ枠組みをきちんとすることが計画的経営につながるものであるといえよう。

3. ほかの共同事業との関連性

いうまでもなく、事業協同組合においては、共同購買事業のほか、各種の経済事業を初めとして教育情報提供事業などのいわゆる非経済事業も行われている。しかしながら、実際の組合においては、組合の結成に際し、

構成員の問題、規模の問題、地区の問題などがあって、必ずしもすべての事業を網羅的に実施できるとは限らない。むしろ最近の傾向としては従来にはみられなかった機能に重点をおいた新しい型の組合が生まれつつあり、特に共同購買事業に関していえば物資の不足していた時代と違って単なる「物中心」では組合員のニーズにこたえることは難しくなってきた。更に組合員のマーケティング志向が著しく変化しつつある今日購買事業においても思い切った革新的展開がないと魅力ある組合に脱皮することは困難である。そこで、新しい組合、古い組合を問わず、常に利用する組合員のニーズをとらえ、他の共同事業とのシステム化を図り、単独事業による実施のメリットを複数の事業との組み合わせによるメリットの追求に変化させていくことが必要となる。もともと組合にあって共同事業は、すべての事業を全部行う必要はなく、できるだけ実施しやすいものから漸進的に段階を追って行うのが無理のない行き方なのである。

共同購買事業を中心にしてその成果を考えるならば、組合員の資金力を充実するための金融や、物的施設を伴う場合には、保管、運搬、検査などの事業を併せて行うことが必要となってくる。これらは、それぞれ独立の事業として実施することももとより可能であるが、できるだけ相互に関連性をもたせ、いわゆる事業のシステム化を図ることによって、より質的に高度な共同化を達成することが可能となる。

共同購買した原材料や資材が組合員に供給され、これらが製品化したものを、組合の手で販売するとなれば、これは購買事業と販売事業とのシステム化となるわけである。そして、これらの事業との関連性をより効果的にするためにこそ教育情報提供事業が活発に展開されるのであり、そうした適切な運営がなされてこそ共同購買事業を通じた知的集約化への方向づけも具体化されてくることになる。

V 共同受注事業

1. 共同受注事業の意義

1-1 共同受注事業の範囲

共同受注事業は、注文の共同引受けという意味のみから考えれば、共同販売事業とまったく類似しており、その事業範囲を限定することは難しいが、ここでは共同受注事業の範囲を次のように定めるものとした。

「共同受注事業とは、組合が取引の主体となって注文を引受け、その注文を組合員に生産、加工又は集荷若しくは役務の提供をさせることにより、組合員事業の取引範囲を拡張し、取引条件の改善を図ることである。」

また、共同受注事業とは別の意味で行われる共同事業として「共同斡旋」があるが、これは共同販売事業の「販売斡旋」と類似しているため、「共同受注事業における斡旋とは、組合が組合員の依頼を受け若しくは組合員のために積極的に発注先を求め、組合員の取引の成立を図ることをいう。」ものとその範囲を明確化し、運営などは共同受注事業に準じて行うものとした。

1-2 共同受注事業の必要性

共同受注は、どのような場合に実施されるのかをみると、次のようないくつかの場合が考えられる。

- ① 取引先の需要が大きく、個々の組合員が単独で引受けたのでは数量や納期などの点で支障があることが明白であり、多数の者の協力が必要である場合
- ② 注文品が、組合で開発した製品である場合
この場合は、組合からその製品の技術、意匠などを組合員に教示若

しくは貸与するなどをして製造させることになる。

- ③ 市場が不安定で組合員個々の取引先が重複しており、組合員同志が過当競争を行う恐れがある場合

この場合は、組合員個々の取引を組合で1本化し、市場価格の正常化を図ることとなる。

- ④ 組合員個々で市場を開拓するには時間的、経済的に制約される場合
この場合は、組合でマーケティング活動を行って新市場を開拓し、組合員の取引範囲を拡げるとともに、組合員個々が取引を行うより有利な取引条件を獲得することができる。

- ⑤ 組合員個々の取引では、代金の決済条件がきつく、代金回収に長期間を要する場合

この場合組合が取引主体になっていれば、組合が代金の回収を行うことから、組合員に対する代金支払いが比較的円滑に行われる。

なお、取引先からみた場合に取引先が、個別に発注するよりも、組合にまとめて発注した方が次の点において有利であり、これに対応して共同受注のメリットも考えられることになる。

- ① コストが安くつく。
- ② 大量に注文ができる。
- ③ 個々の発注手続や代金決済の手間がはぶける。
- ④ 製品の均一化が図れる。
- ⑤ 納期が守れる。

2. 共同受注事業の種類と方法

2-1 共同受注の種類

本事業を実施方法によって分類すれば、強制方式と委託形式に大別できようが、更に次のような形式をあげることができよう。

- ① 特定の品目又は工事を受注対象として、組合員に強制的に実施させ

る場合

- ② ①と同様な受注対象を選定して、組合が受注したものを、組合員が任意的に引受ける場合

- ③ 組合員個々に任意に受注品目を提出させ、それを組合でカタログに集録して取引先などに配布し、組合による販路開拓を行い、受注品は、それぞれの専門の組合員に割当て実施させる場合

次に、受注品を最終的に引受ける組合員の側から分類すれば、次のようにも分けられる。

- ① 受注した組合自体が取引の対象となるもの
- ② 組合は単に受注のはしわたしをするだけであって、取引の主体となるものは組合員であるもの

以上の各形式はそれぞれ組み合わせられて実施されるものであるから、共同受注の形態は極めて多種多様となってくる。更にグループ別に共同受注を行う部門制や、各部門を総合して一貫生産を行う生産体制などにも発展させることもできる。

2-2 一括受注

これは、取引先からの注文を組合で一括して引受け、それを組合員に公平に割当て、生産、加工などを行わせ、検査を行った後、発注先へ納品し、代金は組合で決済する方法である。一括受注を行う場合には次の点に留意する必要がある。

- ① 受注契約者としての能力

一括受注の方法をとる場合には、組合が発注者との間で取引上の債権債務関係が発生するから、組合が取引契約を履行できる当事者としての実行力を備えておくことが条件となる。

- ② 関連法規の遵守

受注しようとする品目、事業の方法によっては、認許可、登録、届

出等を必要とする場合がある。一括受注の方法では組合として法規制を受けることとなるので留意することが必要である。たとえば、建設業法が適用される受注対象については、建設業許可の取得、経営管理責任者及び専任技術者の設置、一括下請負とならない施工方法（75頁参照）等について、組合の事業実施体制を確立する必要がある。

③ 検査の方法

- ㉑ 組合が強制的に検査を行う。
- ㉒ 組合員が自主的に検査を行う。
- ㉓ 組合が他の検査機関の協力を得て検査を行う。
- ㉔ 組合員が自主的に検査を行った後、組合が再び検査を行う。

このうち、㉒を除いたものは、組合の責任において検査を行うという立前から、納品後の不良品、規格不一致などによる取引先からの返品、値引きなどに対し、組合における処置方法、組合員との関係などについて、事業実施前に明確にしておく必要がある。

- ④ 納品については、組合でまとめて納品するか、組合員個々に納品させるかについて、取引の契約のとき具体的に定めておく必要がある。
- ⑤ 受注量の割当（59～60頁参照。）

2-3 斡旋

斡旋は、共同販売事業における販売斡旋と類似しており、販売斡旋か受注斡旋かの区別がなかなかつけがたいという実状にある。

共同販売事業の斡旋は、組合が組合員のために、組合員の製品を第三者に販売する仲立ちの役目をするという、いわば、組合が販路探しを行い、取引は組合員とその相手方（発注先）が当事者となるわけである。

共同受注事業における受注斡旋は、組合が仲立ちの立場に立つということでは共同販売事業の斡旋と同様であるが、完成品の販路探しではなく、発注先を捜して製品をつくらせるという点で違ってくる。

その方法としては、次の2つが考えられる。

- ① 共同販売事業の斡旋と同様に、組合が仲立ちの役目のみを行い、取引の当事者は、組合員と発注先であって、組合は直接関係しない場合
- ② 組合で、組合員個々の特徴のある製品の品目を把握しておき、例えばA品目についての発注先が見つければ、A品目を製造している組合員に組合から注文をだす場合

この場合、取引の当事者は組合と発注者である。

3. 共同受注事業の管理

3-1 事業計画及び資金計画

(1) 事業計画策定上の留意点

事業計画策定に当たっては、次の点に留意する必要がある。

① 外的要件

- ㉑ 経済状勢を見きわめる。
 - ㉒ 市場調査を行って必要な事実を究明する。
 - ㉓ 経済の動きを感知する。
- ㉔ 組合員の経済環境を知る。
 - ㉒ 組合員の生産能力（設備、労力、資力）と生産高を調べ、組合からの受注能力を見きわめる。
 - ㉓ 組合員の季節別の仕事量をつかむ。
 - ㉔ 原価計算を行い適正な価格を選定する。

② 内的要件

組合の能力を見きわめる。

- ㉒ 資金的限界
- ㉓ 事務機構的限界
- ㉔ 事務能力的限界
- ㉕ 地理的条件

以上のような内的外的環境を十分勘案した現実の上に立って、計数的に事業計画を策定すれば、より現実的な計画となり得る。この計数の算定に当たっては、過去の実績を活用することがより効果的である。

(2) 資金計画策定上の留意点

資金計画の策定に当たっては、次の諸点に留意しなければならない。

① 受取手形の割引

受取手形を割引く場合は、手形を受取ってから金融機関と交渉するよりも、契約時に支払条件が定まるので、契約後ただちに交渉を行い、手形の受領後すぐ換金できるように配慮すべきである。また、年間の事業計画を定めたときは、過去の実績を基準として金融機関と交渉し、必要な年間資金枠を設定するようにすることが大切である。

② 運転資金の貸付

組合員が運転資金として、必要であるのは、材料買入資金、人件費の支払資金などである。材料買入資金は材料支給のときは問題ないが、大量生産が行われてくると付帯費用が大きくなり、これまでの組合員の経営費用ではまかない得ない場合もでてくるから、組合は少なくとも一定の前渡金を用意するか、運転資金の借入、転貸ないしは斡旋を行う用意をしてやらねばならない。このため、組合が前述した受取手形の割引による資金操作を行うか、組合振出手形の操作によって資金源を確保し、決済代金と振替処理する資金操作も考えておくべきである。どちらにしても、共同受注に当たってはこの点を十分に考慮しつつ交渉に当たるとともに、一方で自己資金を充実しながら、他方、金融機関との接触を常時強めておくことが必要である。

3-2 事務機構

共同受注事業を実施するための事務機構については、次の諸点に留意する必要がある。

① 事務機構の整備

本事業は、組合が組合員に代って取引を行うことから、企業における営業部的機構が要求されるが、単に、本事業のみでなく他の共同事業を併せ行っている場合もあるので、組合の規模、活動状況などの事情を考慮して、事業運営全般が円滑に推進されるような機構を確立する必要がある。

② 責任と権限（委員会の設置）

継続反復する受注について、そのすべてを理事会に諮ってはいは、商機を逸するなど、その機動性を欠き、かえってその運営に支障を生ずることもあるので、本事業担当役員（若干名）を定めて委員会を構成し、一定の権限と責任を与える必要がある。

③ 委員会の委員選出上の留意点

- ① 組合員に信頼され、かつ、業務について知識経験の深い者
- ② 組合の使命を十分認識しており、公正忠実な者
- ③ 契約の内容についての秘密を保持できる者
- ④ 公正を保持するため、役員以外の組合員を委員とすることも考えられる

④ 委員会の主な審議事項

- ① 共同受注事業の計画の策定
- ② 契約内容の審議
- ③ 生産数量の割当の決定

3-3 取引先の選定

信用調査は、下手な調査を行うと、取引先の心情を害することにもなるので、専門の調査機関に依頼するなどして極秘に行う必要がある。

この調査に当たっては、少なくとも次の事項を調べなくてはならない。

- ① 販売の基盤が確立しているか。

- ② 材料の仕入先は安定しているか。
- ③ 現在の下請先と従来の下請先との関係及び下請先を変更した理由
- ④ 過去3年にわたる収益

①については、比較的大口の販売先を調べ、その基盤が将来性のあるものか否かを調べることであり、②は、材料の仕入先が従来からのものであるか、また、新しいものであるならば、その変更した原因は何かなどについて、直接に仕入先から事情を聴取することである。③は、今までにどういう下請先を使用したか、下請先の評判はどうか、下請先を変更した理由は何かについて、できれば関係のあった下請先を訪ねて事情を聴く必要であろう。④は、公開されている収益ではあまり意味がないので、組合の取引銀行などを通じて対象企業の取引銀行へ照会することが賢明であるといえよう。この場合に、もしも良い結果が銀行から報告されれば、その報告が銀行証明となって、その取引は十分に信頼性のおけるものといえるわけである。

以上が取引先に対する信用調査の留意点であるが、この調査に基づいて取引をまとめるのみでは片手落ちになるといえるので、組合では、組合員から保証金を取るなどの方法により、受注した仕事を契約どおりに完遂するという信頼感を発注先に与えるように配慮しなければならないといえよう。

要は、発注先と組合（組合員を含めて）との相互信頼の上に立って事業を行う必要があるわけである。

3-4 受注単価の決定

単価の決定に当たっては次の点に留意する。

- ① 組合員個々に正しい原価把握させる。
 - ② 標準経営を可能にする採算点を明らかにしておく。
- なお、単価の算出法としては次のようなものがあるが、できるだけ③、

④の方法によって単価を決定するように心がけるべきである。

- ① 経験的算出法（カンによるもの）
- ② 前例と比較して算定する法
- ③ 見積り原価法（図面等データを基礎に単価見積りをとするもの）
- ④ 科学的算定法（単価を原価要素ごとに分類して、科学的に合理的に計算をしようとするもので、標準原価計算制度を基礎にするもの）

3-5 受注量の割当

(1) 割当に当たっての調査

受注量を割当るに当たっては、まず次の諸点についてあらかじめ調査しておかねばならない。

- ① 組合員個々の機械設備、技術、資金力などを調べ、少なくとも月間の生産量を認識しておく。
- ② 組合員個々の現在時点における受注能力を調べる。
- ③ 過去の本事業による実績、特に製品の良悪、納期を守り得るか否かを調べる。
- ④ 組合に対し協調性が強いかなんかを確かめておく。

(2) 割当の基本的な方法

割当に当たっての基本的な考え方は次のとおりである。すなわち、組合の受注単価は、必ずしも、すべての組合員に満足のいくものではないし、組合員個々では、それぞれ同一の製品であっても経営事情が異なっているからコストに差異がある。しかも、製造業の場合においては材料支給か、材料自己調達かによっても運転資金の有無が影響されてくる。このため、組合員の受注能力は機械的な計算のみでは計算されないのである。そこで、組合が割当する場合にはこれらを考慮して受注条件を交渉するか、組合員への割当条件を変更して行かねばならない。また、かりに組合員全般に割当する場合であっても、最小限界量、最大限度量など

を設けて設備、能力に応じて割当方式を修正することも考えていく必要がある。また、割当量を消化しにくいものが出てくる場合を想定して、その調整方策も考えておく必要がある。このため、あらかじめ各組員から希望量を募り、これを基準にして割当る現実方式をとることも必要である。

更に、組合の受注量が過大で組員のみでは消化しにくいものがあるときには、これを員外に利用させるなどして、せっかく確保した受注の利益を失うことのないよう考えておくことも必要であろう。要は受注条件、受注品目量のいかんによって、組員の引受事情が変ってくるから、その適応性を十分に判断し弾力的な運用が行われなければならない。

3-6 不良品に対する処置

不良品は、返品や値引きのもととなるので、できるだけ次のような措置を講ずることが必要となる。

- ① 厳格に検査を行い、事前に不良品を摘発する。
- ② 不良品対策と技術開発のため、試験研究施設を設置する。
- ③ 重複反復して組員に対し品質管理指導を行う。

なお、組合に返品されたものの処置についても組合で引取り、組合又は組員により手直しを行ったのち再納入するとか他に販売するとか、あるいは組合で引取ったのち組員に返品するとか、あらかじめその取扱いを明確にしておかなければならない。

3-7 その他

以上に述べたもののほか、共同受注事業を実施するに当たっては、次の諸点に留意することが必要である。

- ① 受注決定を行う場合の留意点
- ② 能力以下の仕事かどうか。

- ③ 作業時間の見積りは正確かどうか。
 - ④ 価格は正常に設定されているかどうか。
 - ⑤ 材料の入手は可能か。
 - ⑥ 運転資金の準備はすぐできるか。
 - ⑦ 支払条件は正常なものかどうか。
- ② 組員への外注管理に対する留意点
- ① 組合からの発注仕様書にあやまりはないか。
 - ② 製作に必要な機械設備、技術は完全であるか。
 - ③ 生産数量割当に対する不満はないか。
 - ④ 能力以上の仕事を引受てはないか。
 - ⑤ 作業時間の配分が正常であるか。
 - ⑥ 自己調達材料の入手が遅延していないかどうか。
 - ⑦ 経営管理、労務管理が徹底しているかどうか。
 - ⑧ 支払条件に満足しているかどうか。
 - ⑨ 運転資金が不足していないか。
- ③ 組合における体制
- ① 組合で機械設備を貸与したり、部分的に組合で共同生産（加工）を行うようにする。
 - ② 組合から適当な人材を派遣する。
 - ③ 組合で資金面を援助する。
 - ④ 組合で技術指導を行ったり、作業員に対する教育訓練を行う。
 - ⑤ 組員の経営管理、労務管理に対する認識を高める。

VI 官公需共同受注事業

1. 事業協同組合等と官公需

1-1 事業協同組合等の活用

中小企業者個々では、能力的に大口注文に応じられなかったり、競争力が弱い等のためなかなか官公需を受けられずにいるのが実情である。そこで、共同化し、事業実施体制を効率化することによって受注能力の向上を図り、組合員の企業の発展に諮ることが官公需共同受注事業である。

国の施策においても、官公需法第3条で「国等は「国等の契約」を締結するに当たっては、予算の適正な使用に留意しつつ、中小企業者の受注の機会の増大を図るように努めなければならない。」と一般的に定めているほか、特に「組合を国等の契約の相手として活用するように配慮しなければならない。」と規定し、組合に対しても随意契約の対象にしたり、あるいは後に述べる官公需適格組合については、中小企業者の連合体としてとらえ、例えば組合員が10人いてその売上高の合計が10億円ある場合においては、その組合を売上高10億円の企業に類する者として取扱い、競争入札参加資格登録に際して、格付を優遇したりして、組合が官公需を受注する機会が増えるよう図っている。

1-2 官公需適格組合制度

(1) 官公需適格組合とは

官公需適格組合の制度は、事業協同組合、事業協同小組合、協同組合連合会、商工組合、商工組合連合会、商店街振興組合、商店街振興組合連合会、企業組合及び協業組合であって、国が規定する一定の要件を備えている組合に対し、通商産業省の出先機関である全国8つの通商産業

局が官公需受注に適格性を有している組合であるという証明を与える制度である。

なお、官公需適格組合制度は一定の要件を備えている組合に対し、通商産業局が一方向的に証明を与えるというのではなく、組合が証明を得るべく申請をし、通商産業局が官公需適格組合証明基準にのっとり、申請組合の事実確認を行い、証明基準に適合した組合についてのみ官公需適格組合の証明をすることになっている。

又、官公需適格組合の証明を受けたからといっても、以後、官公需が必ず受注できることにはならないので、受注するための営業努力が必要である。

しかし、官公需適格組合であることは、競争入札参加資格審査に際して有利な要件になる。

(2) 事実確認の申請手続

組合が官公需適格組合の証明を受けるには、まず受注対象品目が物品又は役務であるときは、地元の通商産業局へ申請する日の10日前までに、工事であるときは、20日前までに組合の主たる事務所が所在する都道府県の中央会で官公需適格組合証明書の記載事項及び添付書類が真正である旨の事実確認を受けなければならない。

(3) 官公需適格組合の証明申請手続

都道府県の中央会で事実確認を受けた組合は、中央会に提出し返還された確認済みの官公需適格組合証明申請書とその写しを、組合の主たる事務所の所在する地域を管轄する通商産業局（沖縄県の場合は、沖縄総合事務局で取扱う。）の中小企業課に提出することになる。

通商産業局は、必要に応じて当該申請組合にかかわる監督官庁（政府機関、都道府県等）、中央会の意見を聞くほか、申請組合とのヒヤリング、所要追加資料を要求する。工事を受注対象とする組合についてはさらに審査委員会の意見を聞いて、当該組合が官公需適格組合証明基準に

適合すると認められる場合には、官公需適格組合証明書を申請組合に交付する。

(4) 官公需適格組合の証明有効期間

官公需適格組合の証明有効期間は、証明を受けた日から2年間であり、期限を過ぎてしまった証明は無効となってしまう。したがって、官公需適格組合の証明を受けた組合であって、なお継続して証明を受けようとする組合は、期限内に必ず官公需適格組合証明の再申請をするように注意しなければならない。

(5) 官公需適格組合証明基準

物品又は役務を受注しようとする官公需適格組合の証明基準は、次のとおり5つの要件からなっている。また、工事を受注しようとする組合の証明基準は、66ページのとおり、5つの要件からなっている。中央会、通商産業局は、これに基づいて申請組合から提出された官公需適格組合証明申請書の記載事項について、添附書類を参考としながら中央会は事実確認を行い、通商産業局は官公需受注の適格性を判断することになる。

(物品又は役務の証明基準)

① 組合の共同事業が協調裡に円滑に行われていること。この場合の共同事業は、受注物品等にかかわる共同事業をいうが、それ以外の分野についての共同事業も協調裡に円滑に行われていることが望ましい。

② 官公需の受注に関し熱心な指導者がいること。

この指導者とは、組合の役員であり、かつ、業界の表裏に精通し、事業の経営能力にすぐれ、責任感が旺盛で組合運営に積極的に尽力する者をいう。

③ 2回目以降の証明申請の場合には、国等に競争入札参加資格登録をしていること。

④ 役員及び配分を受けた組合員が、連帯保証する等共同受注体制が確立していること。

⑤ 組合事務局に常勤役職員が2名以上いること。この場合の役職員特に職員は、共同受注の業務を行うにたる者をいい、運転手、雑役婦、パート等は該当しない。

⑥ 共同受注担当役員が定められていること。この役員は正式に委嘱されている役員でなければならない。

⑦ 共同受注担当役員を含めた若干名をもって構成する共同受注委員会が設置されていること。この委員会は、受注した物品等の配分の実施に当たるほか、共同受注の方針及びその実施について調査審議し、かつ、決定するものをいい、共同受注委員会規約において、その目的、業務、構成員、議決方法等について明確に定めたものでなければならない。なお、企業組合、協業組合については設置する必要がない。

⑧ 官公需共同受注事業規約が定められていること。

この規約には、組合が受注しようとする対象品名と最低受注金額が記載されており、総会の議決を経たものでなければならない。企業組合、協業組合は、この規約は不要である。

⑨ 具体的、かつ、公正な配分基準であること。配分基準は、組合員の実績、受注力等を十分勘案するほか、組合員の希望を求めると公正なものであり、かつ、組合員がどれだけ配分を得られるかがある程度わかる具体的なものでなければならない。なお、この配分基準は官公需共同受注事業規約において具体的な配分基準が定められている場合及び企業組合、協業組合は不要である。

⑩ 組合に納入する物品等に関する検査体制が確立されていること。検査は、組合員、組合、第三者のいずれが行っても構わないが、検査体制が現実に確立しているものでなければならない。

⑪ 組合又は組合員について「予算決算及び会計令」第71条第1項各号に該当する事実がないこと。

④ 組合の経理的基礎が確立されていること。

共同経済事業の手数料等の徴収により経常的収入があること。これは、事実確認、証明のための審査等、申請組合についての適格性を判断するには抽象的であるが、官公需受注事業に適合する組合であるか否かを計数的に把握するうえで1つのポイントをなしている。添附書類の手数料収入明細書は、当該組合の共同経済事業の重点が、共同受注事業にあるのか、ほかの事業にあるのか判断するためである。ここでいう手数料等とは、法律の規定に基づいて徴収する手数料及び使用料をいうが、企業組合、協業組合については、これら徴収規定がないので年間の事業予算額と基本財産額でみる。

⑤ その他

組合の共同事業の遂行、組合及び組合員の労働福祉の状況、社会的信用その他の面で著しく問題がないこと。

(工事の証明基準)

① 組合の共同事業が協調裡に円滑に行われていること。

① 組合設立以来1年以上共同受注事業を行っており、証明申請日の前1年間に民需又は官公需相互程度の工事を少なくとも1件以上受注した実績があること。ただし土木、しゅんせつ、舗装工事については例外と考えられる。

② 定款の「自由脱退」の条項について、予告期間を「1年」としていること。

③ 証明申請の前1年間(2回目以降の証明については2年間)において、組合員と組合が同一の官公需の競争入札について応札したことがないこと。

④ 官公需の受注に熱心な指導者が組合にいること。また、2回目以降の証明にさいしては、国等に競争入札参加資格登録をしていること。

⑤ 役員及び施工担当となった組合員が、連帯保証する等共同受注体制

が確立していること。また、事務局の役職員は次の①又は②のいずれかであること。

① 公共性のある工事であって、工事1件の請負金額が900万円以上(電気、管、電気通信、さく井の工事では300万円以上)のものを請負おうとする組合の場合には、組合事務局に役員1名以上、職員2名以上が常勤しており、これらの3名のうち2名以上が技術職員であり、3名のうち1名が経營業務管理責任者であること。

なお、この組合の場合には次の③で述べる共同受注事業規約の他に、企画調整委員会規約を定め、工事毎に組合の役員及び技術者が中心となって、工事施工の基本方針等を監理・監督・企画・調整・指導を行う必要がある。

② 上記①以外の工事を請負おうとする組合の場合には、組合事務局に役職員2名以上が常勤していること。

③ 原則として、独立した組合事務所を所有又は賃借していること。やむをえず組合員の事務所の一部を借用している場合にあっては、事務局職員の活動に支障がない面積と各種設備が備わっていることが必要である。

④ 官公需共同受注事業規約が定められていること。

この規約には2-8で述べるように、共同施工方式と分担施工方式の2種類の規約があり、組合の事情により、いずれかの方式を選択することになる。いずれの規約についても、次の内容を含んでいることが必要である(全国中央会で作成済)。

・組合が受注しようとする工事種類と最低受注金額(①と②で異なる。)

・具体的かつ公正な配分基準

・組合事務局の技術職員が工事現場において、施工担当組合員の技術職員と密接な連絡の下に技術上の総合的な監理・監督・指導に

あたること

- ・組合の役員及び施工担当組合員が、その工事について連帯責任を負うこと
- ・施工担当組合員は、その工事については組合を脱退した後も連帯して責任を負うことを組合に誓約すること

㊦ 共同受注した工事について検査体制が確立していること。

㊧ その他、共同受注体制について、問題がないこと。

④ 組合運営を円滑に遂行するに足りる経常的収入があり、自己資本、資金調達力、損益状況等からみて、工事を履行するに足りる経理的基礎を有し、金銭的な信用の面でも問題がないこと。

⑤ 組合又は組合員に予算決算及び会計令第71条第1項各号に該当する事実がないこと。

㊠ 組合の共同事業の遂行、組合及び組合員の労働福祉の状況、社会的信用その他の面で著しい問題がないこと。

㊡ 官公需の共同受注に関して中央会の指導を受けていること。

2. 官公需共同受注事業の運営管理

2-1 構成

官公需を共同受注するということは、組合が個々の組合員に代わって取引の主体となるということであるから、当該事業を構成する者は協調性がより以上強いものであるとともに、利害が共通している者が望ましい。

また、当該事業は、その内容において民需に対する共同受注とはまったく違っているので、できるだけ官公需を希望する者で官公需部会や官公需委員会を組織し、その構成員によって運営されることが望ましい。部会組織にすることは、官公庁において競争入札資格審査の格付けをする場合に、組合全体の実績で申請することができるので、実際よりも有利な位置にランク付けされるというメリットもある。

なお、当該事業を実施することを目的にして組合をつくる場合には、次のような要件に留意することが望ましい。

① 組合結成の目的に即した共通の利害を有する者をもって構成すること。

② 組合の地区は、実施する事業の性質に応じ、組合員相互の協同意識の高揚に支障のない程度であって、組合事業が最も効率的に運用される範囲にとどめること。

③ 組合員の業種は、同一業種又は関連業種であること。

④ 組合員の質はなるべく均一性をもち、相互扶助の精神が将来とも持続できる者であること。

⑤ 組合員の数は、組合のまとまりを阻害せず、かつ、事業の効率的運用に支障のない程度にとどめること。

2-2 共同受注事業規約等

本事業の実施については、定款に大要は定められているが、具体的な事項については共同受注事業規約に定められている。

本事業を運営するうえでとかく問題となりやすい受注量の配分方法、組合が入札参加する場合には、組合員はそれに参加しないようなルール等も、規約で定めておく必要がある。

なお、工事の共同受注事業を行う組合にあっては、2-8で述べるように組合員の施工能力等に応じて、共同施工の方法で行うか、又は分担施工の方法で行うかを選択し、共同受注事業規約及び企画調整委員会規約を定めることになるが、それによって共同受注事業規約と企画調整委員会規約がそれぞれ異なるので注意する必要がある。

2-3 指導者

官公需共同受注事業を実施する目的は、個々の中小企業者では受注でき

ない大口の官公需を共同の力によって受注しようとするところにある。そのためには、良い指導者を中心に組織的に活動することが必要であり、成功している組合の多くが、すぐれた指導者によって運営されていることからしても、指導者の良し悪しは当該事業を円滑に運営していくために絶対欠くことのできない重要な問題である。

当該事業を担当する指導者の選任に当たっては、次のような要件に留意しながら、機動性のある運営が図れるような人数を選任することが望ましい。

- ① 業界の表裏に精通していること。
- ② 責任感が旺盛であり、かつ、実行力にすぐれていること。
- ③ 当該事業の運営に積極的に尽力でき、かつ公正忠実であること。
- ④ 事業の経営能力にすぐれていること。

2-4 運営組織

運営組織を確立するに当たっては、当該事業が組合員全員で構成されている場合は組合員、また、部会等の構成員のみで構成されている場合は、その構成員（以下総称して「組合員」という。）が十二分に能力を発揮できるよう、責任と権限を明確にすることが必要であるが、なお、次のような点にも留意することが望ましい。

- ① 毎年度、事業の執行方針や事業計画等を策定して組合員の賛同を求め、これによって運営方針が作成されるようにすること。
- ② 事業の執行部門とその推進部門及び監査部門とが明確に区分確立されていること。
- ③ 共同受注委員会を設けて構成員の意見を十分聞くとともに、事業の動向について報告をすること。

2-5 事務局の整備・強化

官公需を受注する際には、膨大でしかも複雑な契約事務を的格に処理することが必要である。と同時に、受注量の配分についても組合員から不平のないように能力に応じて公正に配分しなければならない。したがって、当該事業を実施する場合の事務局は、事務処理能力が優秀であるとともに、利害のからむ組合員に代わって公正な立場で受注量の配分を行い、受注した案件を契約内容通りに納入するために、進行管理、施工管理、品質管理等について組合員をしたがわせるような強力なリーダーシップを備えることが是非とも必要である。

事務局組織は、最小の経費で最大の管理効果をあげられるように適正規模の人員と設備が配置されていることのほか、官公需適格組合証明基準に基づいて、専務理事とか常務理事とか常勤できる役員及び雇用すべき技術者を配置していること。また、内部けん制制度を十分にとり入れて、不正が起きないように配慮されていること等の体制になっていることが望ましい。

なお、「事業は人なり」といわれているように、職員の知識、能力、熱意は組合の発展に大きく貢献する。そのためにも組合では、職員の資質の向上に努めるとともに優秀な人材をあたら腐らせることのないように、①仕事の安定性、②公正な賃金、③気持のよい安全な作業環境、④公正な取扱、⑤昇進の機会の確立、等の要件に留意することが望ましい。

2-6 受注活動

官公需適格組合の証明を受け、各官公庁に競争入札資格登録（工事の場合には、さらに経営事項審査を受ける。）を済ましたからといって座しては官公需を受注することはできない。前述のとおり、当該事業を実施する組合においては、他の組合とは違って組合員に代わって取引の主体となるために、企業における営業部的な受注活動をすることが要求される。

また、組合の受注活動担当者は官公庁の発注情報を得るばかりでなく、組合で受注した官公需がどのような評価を受けているかに十分注意し、可能であればアフターサービスも怠ることなくする等して次回の受注に役立たせるようにすることが望ましい。

2-7 受注量の配分

当該事業を運営するに当たっては、組合員全員が数量、内容ともに満足するような官公需を確保することはごくまれであり、多くの場合は受注量をどのようにして配分するかが大きな問題になっている。それに対処するためには、官公需適格組合証明基準で具体的かつ公正な配分基準を設けることとされている。配分基準に基づいて、事務局が配分の原案をつくり、共同受注委員会等において決定するというように事務局中心の体制を確立することが望ましい。そうすることにより、配分量をめぐる組合員同志が争ったりしてせつかく官公需を受注しながら、当該事業の運営がうまくいかななくなるといった弊害をなくすることができる。

その場合において事務局は、いやしくも有力組合員に片寄ることのないよう常に自らをいましめ、厳正中立な立場を決して崩すことなく、組合員全員の信頼を得るようにしなければならない。また、事務局は組合員の事業の内容についても十分把握し、配分に際してはその内容を十二分に考慮しなければならない。すなわち、組合員は共同受注ができないときは組合の競争相手である大手の業者や商社等の下請けをしている場合もある。そのような組合員にとって共同受注はできたが配分がなかった場合、組合によって仕事が奪われたことになり、当該事業そのものに不満が出てくることになることも考えられるからである。

なお、受注量の配分に当たっては、組合員個々の次のような要件についてあらかじめ調査しておかなければならない。

- ① 機械設備、技術、資金力等を調べ、少なくとも月間の生産量を認識

しておくこと。

- ② 月ごと又は季節ごとの受注能力を調べておくこと。
- ③ 製品の良し悪し、納期を守り得るかどうかについて調べておくこと。
- ④ 協調性は強いかなかをつかんでおくこと。

2-8 事業計画

当該事業の事業計画をたてるに当たっては、ほかの共同事業の場合とは違って受注することができなければ事業が成り立たないという点に十二分に留意し、共同受注するための計画を、まずたてる必要がある。そのためには、次のような要件について十分検討する必要がある。

- ① これまでの実績を検討すること。

これまでの民需による実績を十分比較、検討し、組合の長所、短所を熟知すること。

- ② 組合が入札参加する官公需品目と最低金額について明確にし、組合員に徹底しておくこと。

入札広告のあるたびに、組合員の取扱う品目についてばく然と入札に参加するのではなく、大手の競争相手にも勝てるような品目にポイントを絞っておくこと。これによって組合員との入札競合も避けることができる。

- ③ 入札に参加する官公庁をどこにするか決めておくこと。

同じような品目であっても、原材料、品質、仕様書の内容や納期等は官公庁によって若干相違があるので、組合にとって有利な官公庁を選び、継続的な営業活動を行うこと。それによってその官公庁の発注の動きが把握できることになる。

又、入札する際には、次のような要件について十分留意しなければならない。

- ① 組合員の生産能力（設備、労力、資本）と生産高を調べ、組合とし

ての受注能力を見きわめること。

② 材料の入手は可能かどうか検討すること。

③ 資金の準備は万全であるかどうか調べておくこと。

なお、当該事業は受注が成り立たない場合を予想して当該事業を補完するため、また、組合員の結束をゆるめないためにも民需の共同受注事業や共同販売・共同購買、建設機器材の共同利用・技能研修等ほかの共同事業を機能的に合わせて実施することが望ましい。そうすることにより、組合は一層大きな力を発揮することになる。

2-9 事業実施（施工）体制

組合が受注したものを、どの様に契約内容通りに納入するかは、本事業の成否を決める最も大切な過程である。

この過程は、受注対象品目によって多様であるが、大別すると①事務用複写機の納入の様に、メーカーが製造した物品を仕入れて納入する物品納入と、②制服の製造請負やビルメンテナンスの請負の様に、組合員が製造・加工等何らかの手を加えて納入する製造・役務提供・工事の請負とに区別できる。

また、別の見方をすれば、①建築土木工事・試験研究機器製造の様に、単品を受注生産するものと、②制服製造・事務用品納入の様に、ある程度まとまった数で受注するものに区別できる。

①の場合には、主として組合員からの仕入量の配分、仕入価格、規格と銘柄の統一、仕入期日に留意することになる。

②の場合には、主として組合員の稼働率、人員の動員、原材料の手配、仕掛り資金の手当、技術水準（加工能力）の評価、規格又は基準の統一、経験の有無、組合員の相互協力体制、進行管理、品質管理、納入期日等に留意することとなる。

（工事の施工体制）

建設工事の施工体制については、組合の共同受注事業といえども、建設業法の定めを遵守しなくてはならないのは当然のことである。

組合が工事を施工するにあたっては、次のいずれかの方法をとる必要がある。

① 共同施工方式

この方法では、施工を担当する各組合員の技術者、施工ノウハウ、資金、機器材等のいわゆる経営資源を組合に持ち寄り、組合自身が施工主体となって工事を完成させる方法で、極めて高度な共同化を実現したものである。

施工にあたって、組合は施工を担当する組合員に自由に施工させるのではなく、組合の官公需共同受注事業規約と企画調整委員会並びに組合の技術者が工事全体の企画・調整・監理・監督を行いながら、施工担当組合員を施工に参加させることになる。

施工担当組合員は、その雇用する技術者や作業員を、組合の指揮命令の下に工事の施工に従事するので、工事期間中は組合へ出向させたことになる。

この施工方法では、組合の施工能力は各施工担当組合員の施工能力を合わせた強力なものとなる。

② 分担施工方式

この方法では、組合が受注した工事を施工を担当することになった組合員に、工事の一部分の施工をそれぞれ割当てる。各施工担当組合員は、組合の官公需共同受注規約と企画調整委員会並びに組合の技術者の企画・調整・監理・監督・指導の下に、担当した部分を責任施工することになる。

この方法は、建設業法からみると組合が元請負人となり施工担当組合員は下請負人と解されるので、組合は工事を施工するたびに各施工

担当組合員との間で下請契約を締結する必要がある。

また、組合は組合員との間で元請・下請関係が成立しているので、各施工担当組合員に分担施工させる工事代金の合計額が 2,000万円（建築工事は 3,000万円）以上になる組合の場合には、特定建設業許可を取得しておく必要がある。

2-10 資金計画

官公需の代金は請求書の提出後遅くとも40日以内に必ず現金で支払われることになっており、一般の取引に比べ有利になっている。しかし、工事代金の前払制度を利用する場合を除いて、代金を受取るのは製品の納品又は工事の完了の後であり、その間に要する費用はすべて立替おかなければならない。立替る費用は、入札保証金、契約保証金、原材料代金等であり、そのうち入札保証金、契約保証金は当然組合が用意するものであるが原材料代についても、組合で一括して購入する場合はもとより配分を受けた組合員個々が購入する場合であっても、大量の原材料となると組合員企業の経営収入ではまかないきれないこともあるので、少なくとも一定の前渡金を用意するか、運転資金の転貸貸付等を行うことが望ましい。

資金計画の策定に当たっては、借入による充足よりも自己資金の調達に努めるということに重点を置くべきである。そのためには、毎期決められた積立をすることはもちろん、配当を行うような場合には自己資本充実の必要性を重視して、出資金の増額に振向けるようにすることが望ましい。

なお、業界をとりまく景気変動における資金計画も大切であるが、これに対しては国の金融機関、都道府県の融資制度、信用保完制度等を利用するとともに、平素からよく面倒を見てくれる金融機関をつくっておくことが大切である。

2-11 原価計算

官公需の見積金額は、入札するまでに検討をすませておくことが必要であり、入札した後ではその金額を訂正することはできない。見積金額は、利益幅を大きくとればとるほど組合員には好都合ではあるが受注できる可能性は無に等しくなる。逆に、受注をとりたい一心で、採算を無視して見積れば、受注はできるかも知れないが、何のための共同事業かわからなくなってしまふ。官公需は、そのつど、そのつどの競争入札制であるので、見積金額の計算基礎となる原価計算の仕方が重要なカギとなっている。

この原価計算をめぐるのは、競争相手である大手業者、商社、デパート等はその取扱商品又は取扱工事が総合的であり、多くの部門で受注する機会があるためこの部門は赤字覚悟でやり、ほかの部門でその欠損分をカバーするといったように原価計算に操作をすることができるが、1つの部門でしか受注する機会がない組合では、そのようなことはできない。したがって大手業者等との競争になると、組合がいくら適正に原価計算をしても受注することは難しいので、原価計算は無意味であるといったような意見もあるが、そのような弊害は官公庁の努力によって早急に解決されることを強く期待することとし、組合においてはより厳正な原価計算を行うような体制をとり続けることが大切であろう。

原価計算は生産様式によって異なり、①個別生産の場合、②連続加工の場合、③組立及び一部加工で完成する場合、④①②③の複合する場合等によって原価計算の基準も異なる。個別生産の場合の原価計算は、1個当たりの原価がいくらになるかをみることであり、加工業のような連続加工の場合は、一定量の加工を行うのに要する各材料の質や、燃料あるいは動力費、工賃などの単位当たりの原価をつかむことである。したがって、総合的に損益をみるための半年や1年ごとの決算書類だけでは、原価計算には必ずしも役に立たない。たとえ、その期間内の製品の個数や仕上げの量に割りふって単価をだしてみても、極めて平均的なものであり、過去の反省

に役立つものでしかない。原価計算は、個別的に、あるいは一定量を単位として常時その原価を把握し、価格や料金決定のいきた資料になるのであれば意味がない。特に最近の物価の動きや、工賃の値上り等を見て、常に資料を積上げ、計算をより正確にして科学的な根拠を持つべきである。

2-12 品質の向上

官公需制度においては「安かろう悪かろう」は決して許されない。おうおうにして、中小企業製品には粗悪なものがあり、それが中小企業製品全体のイメージを低くしているが、高級品の代名詞となっている「メーカー品」の中にも下請けの中小企業がほとんど仕上げているものがあるので、中小企業製品だから品質が劣るとは限っていない。しかしながら、中小企業製品に対する官公庁の信頼性はまだまだ薄いのが現状である。したがって、当該事業を実施する組合においては、官公庁の信頼感を自らの手で引上げていく努力が必要である。そのためには、民需において組合の評価を高めておくことや、業界に関係の深い公立の品質検査機関等において、品質の証明をしてもらうこと等が効果的であると思われる。

品質のよいものをつくるということは、品質のよい原材料を入手すること、技術がすぐれていること、機械設備の性能がよいこと、工程管理がしっかりしていること等あらゆる条件が作用してのことである。こうした意味で、製品の品質や加工の仕上り、工事の施行等について標準化を図り、組合の標準が組合員の標準を十分リードするものであることが望ましい。

2-13 その他

官公需法が制定されて以来、中小企業庁の熱心な指導もありながら、共同受注の実績は一向に向上していない。それは、共同受注事業に対する官公需担当官の誤解や不信感から生じているものもあり、それらについては漸次官公庁において改善されるよう期待するが、組合としても官公需の受

注体制について反省努力する必要がある。そのためには、これまで述べてきた留意点に十二分に留意するとともに次のような要件にも留意することが望ましい。

① 組合と組合員企業の競合は避けること。

競争入札に際して組合が参加しているのに、組合員企業も参加している場合があるが、これでは何のための共同事業かわからなくなってしまふ。組合は、組合員が単独で受注できるものは共同受注の対象としないよう明確に定め、組合員に徹底しておくことが組合の協調の良さを示すことになる。

② 仕様書について研究しておくこと。

各官公庁では、おのおのの品目について独自の仕様書を有しており、制服や白衣のように毎年継続的に発注されるような品目であって、組合が受注したいと思っているものについては、その仕様書をあらかじめ入手しておき、その内容を事務局で研究し、組合にとって受注可能なものであるかどうか検討しておくことが望ましい。

③ 組合員に対して教育と啓蒙を怠らないこと。

共同事業は、1人の不心得な組合員がいると組合全体がその影響を受けることになる。特に官公需の場合は、官公需契約制度に基づいた手続とか資格が必要であり、更に、納期の厳守や品質、規格の統一等一般の取引とは大いに違っているのでその実情を組合員に熟知させ、事故の起きないようにすべきである。又、①で述べたことに対しても、十分に教育、啓蒙しておくことが大切である。

Ⅶ 共同検査事業

1. 共同検査事業の目的と効果

我が国近代の組合活動のなかで、共同検査事業の果たしてきた成果は、高く評価されなければならない。明治維新後、一躍我が国貿易の花形となった生糸は、パイヤー・サプライヤー等による買い叩きにより、過当競争、粗製乱造の弊害を引き起こし、著しく海外の声価を傷つけることとなったが、これに対処するため、共同検査・共同販売事業を中心として設立し成果を収めた、上毛三社（碓氷社・下仁田社・甘楽社）は、同業組合法、産業組合法制定以前のことで、我が国組合史上特筆さるべきものである。また、戦前我が国輸出品の大宗であった羽二重について、石川県の織物工業組合の検査マーク（I S A）や福井県の織物工業組合の（F S A）マークは、「イサマーク」「フサマーク」の愛称で呼ばれ、特に北南米で大きな信頼と声価を獲得し、連綿として現在に至り、海外取引に大きな成果をあげている。

明治30年代に制度化された同業組合の共同検査事業は、過当競争、粗製乱造の弊害防止、特に海外での声価維持と発揚にあり、組合事業の中心的位置を占めるものであった。その後これらの弊害は漸次矯正されたが、大正の終りから昭和の初期にかけての、工業組合当時においては、粗製乱造防止とともに、規格の統一・品質の維持向上に重点がおかれ、検査事業はなお組合の主要事業であった。しかし、戦後は経済の復興から伸長期にかけて、特に輸出の振興、規格の標準化の推進などの要請から、輸出検査法、工業標準化法、農林物資規格法等が制度化され、中小企業についても技術の向上、設備の近代化、中小企業構造の高度化などの施策の推進などとともに、中小企業自らの努力の積み重ねにより、組合の検査事業の目標と実

施の要件は、かつての粗製乱造防止といったような消極的目標から、現在では次のような積極的目標に変化してきている。

- ① 品質の維持向上を図る。
- ② 規格の統一を図る。
- ③ 声価の維持高揚と業界の信用発揚を図る。
- ④ 高度の検査設備等の導入により技術の向上改善を図る。

共同検査事業は、以上の目標達成のほか、次のような効果も期待される。

- ① 国で指定するJ I S・J A Sの規格の取得に、業界の足並みを揃えて推進できる。
- ② 技術の進歩に役立ち、生産性を向上させ得る。
- ③ 品質の向上により消費者の信用確保と業界の信用保持に役立つ。
- ④ 検査マークを消費者に認識させることにより、流通上の商標としての効果をもたらす。
- ⑤ ほかの共同事業例えば販売、購買、生産調整事業等を行う場合、検査事業との有機的関連性の発揚により、各事業の効果をさらに確実なものにし得る。

2. 検査の種類

検査の種類はおおむね次の通りである。

- ① 製品検査
- ② 設備検査
- ③ 原材料検査
- ④ 中間検査又は製造検査
- ⑤ 包装検査

なお、性能、品質、量目、数量、外観などにより検査区分を行うこともあるが、これらは、前記①、②検査における当然の検査実施内容でもある。

(1) 製品検査

製品の品質、規格、性能などに関する基準を設けて行う検査で、品質の維持、向上を目的とし、最も広く行われており、組合検査の基本ともいえるものである。

(2) 設備検査

組合員の生産、加工などの設備の整備状況をチェックし、品質の維持向上を目的とするもので、検査の根幹として重要なものであるが、一般にはあまり普及していない。これは組合員としては、組合から干渉を受けるといふ精神的要素によるものであるから、製品検査などの経験を経て、検査に対する組合員意識の向上—組合員教育の熟成—をまって実施すべきであろう。なお、この検査に準ずるものとして、設備の登録や、登録設備以外の使用禁止などがある。

(3) 原材料検査

品質、規格、性能などにかかわる主要な原材料について行う検査で、製品化した後では、正確、迅速に検査することが困難なものについて行われる。

(4) 中間検査又は製造検査

設計段階や生産・加工工程から仕掛品、半製品の段階で行う検査で、設計や製造途中で継続的に検査を行い、不良品の発生を防止する、いわば指導的性格のものともいえよう。これを通じ工程の合理化、生産性向上、ひいては経営の合理化にも効果を及ぼし得る。

(5) 包装検査

製品の精密保持、輸送途次の損傷防止、保健衛生上の品質保持、声価の維持発揚などを目的として、包装、梱包、容器などについて行われる検査である。

3. 検査の方法

検査は、その対象物ごとに、組合の検査員によって、検査基準に則って実施される。その方法は実施の態様によって次のように分類される。

- ① 集中検査
- ② 出張検査
- ③ 全数検査
- ④ 抜取検査

(1) 集中検査

組合の検査所に、受検対象物を搬入させ、集中的に検査を実施する方法で、検査の厳正保持には、最も効果的な方法である。比較的運搬容易な対象物や、検査所に設置される設備等を用いねば、検査の目的が達成できないような場合に多く行われる。

(2) 出張検査

検査員が、組合員の事業所など、受検者の指定場所に出張して検査を実施する方法である。重量物など輸送が容易でないような物、単品受注生産品や、広域組合での場合などに多く行われる。

(3) 全数検査と抜取検査

検査は、受検対象物のすべてについて行うのが理想であるが、多量の物について全数検査を実施するには、多くの日時、検査施設等の拡大や、多数の検査員を必要とすることなどから、組合経営上問題が多く、全数検査の実施は、一部の業種ないし品種に限定されてくる。そこで受検対象物の品質や性能などに、極端な差異を生じないようなものであるならば、検査の能率上からも、抜取検査が一般に行われている方法である。

抜取検査は、厳密には統計的に確実な原則に基づく科学的なサンプル検査であり、対象物の一定数量について、一定割合量のサンプルを無作為に抜き出して検査を行うものである。したがって組合は、適正な抜取

基準を定め、これに則って検査を行うことが必要である。

4. 事業の実施と実効性の確保

検査事業は、検査という事柄の、組合員心理に及ぼす影響を十分把握しつつ、組合員教育の進展に伴って漸進的に目標に到達するような配慮が必要である。検査対象の範囲と種別の選択は重要であり、また出張検査方式から集中検査方式へ漸進するような配慮が肝要である。

次に、本事業は特に組合員の信頼感を得ることが重要である。このためには、検査の実施が正確で公平でなければならない。検査実施方法の科学的・機械的作業化、検査員の中立・独立性の確保、違反者に対する厳正公平な処置など、検査規約、検査規準、検査員任免・服務規程、検査事業委員会規約、不服審査委員会規約などを設け、公正な検査が行われることが必要である。

第三の要件は、組合員に、検査実施によりもたらされる利益感を醸成保持することである。冒頭に述べた（ISA）や（FSA）マークにまつまでもなく、検査証印や検査証紙が、単なる検査済みの役割を果たすだけでなく、流通上の商標マークとして通用するような、創意工夫と努力がなされるならば、組合員の経済的地位の向上が図られ、組合による利益享受感が浸透し、組合結成の目的はこれで大半達成されたことにもなるであろう。

第四の要件は、他の共同事業との有機的関連により、事業間相互にその機能を高めるとともに、その効果をあげることである。前述したように、販売、購買、運搬、生産、出荷調整などの事業との有機的結びつきを工夫し、組合事業の合理的実効性を高めるとともに、第三の要件と同様、組合員の利益感を醸成保持するための創意と工夫が期待される。

5. 検査基準

検査基準は、検査の対象物ごとに、適切詳細に規定し、疑義を生じないように、また検査目的がどこにあるかを明らかにして、目的達成のために、最もよい基準を作成することが肝要であると同時に、品質、性能その他の一定目標が達成された段階には、更に高い目標に向けて工夫努力し、技術向上や声価の維持発揚を図るよう、基準の改訂を行うことが肝要である。検査基準の策定に当たっては、次の諸点に留意する必要がある。

- ① 検査の実施が名目的となるような緩やかな基準であったり、組合員の平均的技術水準を超える、過度に厳しい基準であってはならない。
- ② 業界一般に通用する基準でなければならない。
- ③ 声価の維持発揚を特に必要とするもの、例えば特級品、高級品などについては、組合員の努力目標的要素を加えた、若干高い基準を定め、等級判定を行うことも必要である。

検査基準による検査判定結果の表示は、対象とする物によって夫々異なるが、一般には、合格・不合格、一等・二等・等外、松・竹・梅などの格付けがなされ、所定の検査証紙の貼付や、検査証印の捺印が行われる。また食料品などでは、腐敗や変質、時間の経過が問題となるので、生産・加工の年月日、有効期間、保証期間などを、包装の見易い箇所に表示する必要がある。

このような表示などについては、検査基準、検査規約などに疑義を生じないように明瞭に規程する必要がある。また不合格品についての処置については、検査対象物品の性格、種類、性能などによって区々であるが、廃棄処分、手直し、再加工などについての具体的処置方法を規定することが必要である。なお、不合格品の不正販売によって、市場の声価失墜を招く恐れのあるものについては、これの防止を図るための処置方法を明瞭に規定することが必要である。

6. 検査機関

検査機関とは、検査事業を遂行するために必要な、検査所、検査用機械器具等の物的施設と、検査を実施するための人、すなわち検査員と検査助手等の補助員である。検査機関について特に留意すべき事項は、次の通りである。

(1) 検査所

集中検査には、検査を実施するための検査所が必要である。施設を一方所に集中できれば理想であるが、広域組合では、複数分散も必要となってくる。いずれにしてもその設置場所は、組合員が受検物の搬送に最も便利な所を選定すべきで、この立地条件が、検査の効果に大きな影響を及ぼすことを配慮すべきである。しかし財政その他の理由から、そうもいかない場合は、集中検査に併せて出張検査に應ずるとか、運搬施設を持つとか、あるいは他の共同事業との間に有効的関連を持たせ、搬送についての組合員の負担軽減を図ることが肝要である。

(2) 出張検査

出張検査は、通常組合員の事業所で行われるので、公正と正確を期する上からも、特に科学的、機械的に、また、情実に左右されることがないように実施される必要があるので、検査用機器、計器類の運搬携行、複数検査員の派遣等のため、自動車、オートバイ等を用意することも必要で、検査員の勘と経験に頼る検査方法は、極力避ける必要がある。

(3) 正確公正な検査

検査の権威保持、正確、公正な検査実施は、組合員の信頼を確保し、組合の基盤を確固たるものとする上で、最も大切なことである。したがって勘と経験的技術に頼る検査は極力排除し、検査に必要な機器、計器類を整備して実施すべきである。しかし財政的な関係で、当初十分な施設を完備し難い場合は、公設の試験場、指導所等の援助協力を得て検査

の補完を委託することも必要である。

(4) 検査員

検査は絶対に正確公正でなければならない。その検査の執行権限を附与されるのが検査員であるので、検査員の任免、服務権限、義務、身分保証、懲戒等を明らかに規定した「検査員任免服務規程」を定めることが必要である。検査員の正当な業務執行を確保させるため、有力組合員や取引先等の外部圧力などに、敢然と抵抗し得る職務上の地位の安全を組合が保証する、一定の身分保証を制度上確立しなければならない。また、検査員に、業務を公正無私に行わしめるために必要な、検査執行権限を与えると同時に、一定の義務を課し、それに違反した場合の罰則も定めることが必要である。例えば、検査員にその業務の性格上、業務に関して知り得た秘密を厳守する義務を負わせ、また、職務を怠ったり、検査員としての信用を失墜した場合などの、責任と権限を規定上明らかにして、それらに違背したときはけん責、過料、減給、停職あるいは免職などの懲戒を明示することが必要である。

検査員についても、最も問題になることは、職員としての検査員が、規程上いかに身分が保証されているとはいえ、また、検査事務執行上、いかにその独立性が附与されているとはいっても、組合役員や有力組合員の圧力に屈し、あるいは媚び、恣意的かつ不公正な検査を行わないとは保証し難い。そこに組合員の不信感、苦情なども起こってくる。これらに対する対策は非常にずかしい問題であるが、この点での対策が確立されなければ、検査事業そのものの権威が問われることにもなりかねない。

7. 検査事業委員会等

検査事業の効果的実施と円滑な運営を図るため、理事会の諮問機関として、検査事業委員会を設置することが望まれる。この委員会は、検査規約

検査基準、検査員任免・服務規程等の制定、改廃、検査手数料の算定検討、検査違反事件処理案の検討等理事会の諮問に答申する機関である。委員は、役員、組合員、外部学識経験者のうちから、理事長が理事会に諮って委嘱するのが通常で、委員の数はおおむね10人以内、委員長は委員の互選による方式が一般である。

検査の実施や実施結果の判定、検査違反に対する処分について、組合員からの不服の申し立てがあった場合、理事会の諮問に応じて、不服申立事項を審査し、その処置を答申する機関として、前記委員会とは別に検査不服審査委員会を設けることが望ましい。検査の公正と権威保持の上からも、検査事業委員会とは別とすることが望ましいので、委員の構成は、前記委員会の委員の一部重複は差し支えないが、多くの重複は避けるべきであろう。なお、委員会の構成、委員の委嘱等は、前記委員会に準じて設定すればよい。

これらの委員会は、あくまでも理事会の諮問機関とし、委員会独自の決定、行動は行わせるべきではなく、審議決定された事項は理事会に答申し、最終決定権限は理事会の議決によることとすべきである。

8. 検査手数料

検査事業を実施するための経費は原則として、検査手数料をもってまかなうべきである。これは受益上の不均等を避けることにほかならない。検査手数料の算定方法には、従価制、従量制等が考えられるが、組合の実情によって決定されるべきである。また、組合によっては、この事業の経費を賦課金あるいは他の事業の収益によってまかない、検査手数料を徴収しない組合もあるが、受益上の不均等がそれほど大きくなく、本事業の実施に影響しないような組合にあってはこれも差し支えないであろう。

9. 制 裁

検査について組合員の任意受検制をとる場合は問題ないが、いわゆる強制検査制をとる組合にあっては、検査を免がれたり検査証紙を不正使用したりした、いわゆる違反組合員に対し過怠金などの制裁について規定しておくことが必要である。このことは、検査の権威保持と公正を確保することからも当然の措置といえる。ただ、制裁を加える場合には、その制裁を絶対に恣意的なものであってはならないことはいうまでもない。実情をよく調査し、違反者に十分な弁明の機会を与え、処断はあくまでも規程、基準に従って公正に行われなければならない。上記の検査事業委員会や不服審査委員会の設置は、公正を守るためにもぜひとも必要な機関である。なお、違反者に対し、制裁処分を決定しながら、同じ組合員同志という、いわゆる人情的関係や、有力組合員であるといったようなことから、処分通告だけを行って、過怠金徴収などの執行をちゅうちょし、違反者からの納入のないままに、ウヤムヤのうちに片がついてしまうといったようなことが、なきにしもあらずというのが現実である。こうしたことは、単に検査事業の基礎を危うくするだけにとどまらず、ひいては組合の権威失墜を招き、組合の休眠化をもたらすもとでもあることを、十分に認識しなければならない。

VIII 共同金融事業

1. 共同金融事業の意義

金融事業とは、組合が組合員に対し、その事業上必要とする資金を貸付又は信用の補完をし、あるいは組合員の金融の円滑化を図るなどの事業をいい、中協法第9条の2第1項第2号「組合員に対する事業資金の貸付（手形の割引を含む。）及び組合員のためにするその借入」及び同条第6項「定款で定める金融機関に対して組合員の負担する債務を保証し、又はその金融機関の委任を受けてその債権を取り立てることができる。」の規定に基づき行われるものである。

我が国の中小商工業は、昭和初期の金融恐慌以後、著しい金融難に陥った。すなわち中小金融機関の整理統合、大銀行及び郵便貯金への資金集中、銀行の貸出審査の厳格化などのため容易に事業資金の調達を行えなくなった。

政府はこの苦境を脱却せしめるため、昭和6年に制定した工業組合法、昭和7年に制定した商業組合法において、組合の事業として組合員に対する事業資金の貸付を認め、更にその原資の調達を容易にするため、昭和11年には商工組合中央金庫法を制定した。

昭和22年制定の商工協同組合法、更に昭和24年制定の中小企業等協同組合法においてもこれが引き継がれ、以来、政府の中小企業政策は、組織化政策と金融政策を常に車の両輪のごとく並立せしめて展開して来ており、組合の金融事業は今日においても最も利用度の多い共同事業の一つとして重要な役割を果たしている。

金融事業の内容は次の通りである。

(1) 事業資金の貸付

組合が組合員に対し、金銭を貸付るのは組合員がその事業を行うために必要な資金に限られ、組合員個人やその家族の生活資金及び他人への転貸資金を貸付ることはできない。

(2) 組合員に貸付るべき資金の借入

金融事業を行うために必要な資金を金融機関その他より借入ができる。

(3) 債務の保証・債権の取立

組合は、定款に定めている金融機関に対し、組合員の債務を保証し、委任を受けて、債権の取立を代行することができる。

(4) 金融の斡旋

金融事業の附帯事業として、組合員の依頼により、組合員の事業資金の借入を金融機関に斡旋するものである。

また、協同組合の目的は、組合の事業を通じて、企業経営の合理化と競争力の維持培養を図り、「その自主的な経済活動を促進し、かつ、その経済的地位の向上を図る」（中協法第1条）とともに、「組合はその行う事業によってその組合員に直接の奉仕をすることを目的」（中協法第5条第2項）とするとされている。

したがって、組合の事業は組合自体の営利追求のために行われるものではなく、組合員のために直接に効果を与えるものでなければならない。ここに基本的な直接奉仕の原則が見出されるのであって、金融事業もこの原則にのっとり「組合という協同組織によって、信用力の弱い組合員のために行われる金融」であって、一般市中金融機関のような不特定多数を対象とするものではないのである。なお、中小企業等協同組合においては信用協同組合以外は預金の受入などの受信業務は認められていない（「出資の受入、預り金及び金利などの取締などに関する法律」第2条第1項）。

これらの点を基本に、次に金融事業運営に当たっての原則を列挙してみ

よう。

① 対人信用の原則

金融事業は、担保・信用の不十分な組合員のために、金融機関に代わって金融を行うのであるから、融資基準などにおいては事業運営に支障をきたさない限度において、できるだけ人的信用に重きを置くように留意すべきである。

② 公正、不偏、妥当の原則

公正、不偏、妥当な融資を行うため審査体制を確立し、組合員の規模・業態に応じた適正基準を設けて、不平等を避けるとともに、一部組合員に不当に偏重した金融に陥らないように注意しなければならない。

③ 共同事業の一部であること

中小企業が経営上困難をきたしている要因は、金融の不円滑な点にあるが、実際には経営が健全でないから金融が困難である場合が多いともいえる。その点を考えると真に資金問題の解決を図るためには金融事業だけでは不十分という場合が少なくない。各種の共同事業を積極的に行うことによって同様の目的を達しうるものであり、それにより金融問題が一層合理的に解決されている事例も数多く見られるので、他の共同事業を活発に行うようにしなければならない。

④ 会計の独立・明確化

金融事業の特殊性にかんがみ、一般経済事業との混同を避け、金融事業に関する勘定科目を設定し、経理を明確化することが望ましい。

⑤ 貸付利息・手数料の限度内決定

金融事業の実施に要する経費は、貸付利息・手数料を徴してまかなうことになっているが、高率にならないように一定限度以下に定めるようにしなければならない。

2. 共同金融事業の種類

2-1 事業資金の貸付

貸付を行うについては組合自身の自己資金を貸付るものと、金融機関から資金を借入て、これを組合員に転貸するものがあり、また、貸付の方法、条件のつけ方、期間等、各種の観点から分類することができる。以下にいくつかの分類を示す。

① 貸付方法による分類

- ① 証書貸付
- ② 手形貸付
- ③ 手形割引
- ④ 一括決済方式による貸付

② 担保の有無による分類

- ① 担保貸付（人的担保・物的担保付）
- ② 無担保貸付（信用貸付）
- ③ 保証付貸付（信用保証協会等の保証付）

③ 貸付期間による分類

- ① 長期資金貸付
- ② 短期資金貸付

④ 資金使途による分類

- ① 設備資金貸付
- ② 運転資金貸付

次に①に掲げた証書貸付、手形貸付、手形割引、一括決済方式について簡単に述べる。

① 証書貸付

証書貸付は、貸付を行うに当たり借主たる組合員から債権額をはじめ弁済期、利率その他の貸付条件を表示した借用証書又は貸主である

組合と借主たる組合員双方署名の金銭の消費貸借証書を差入させ、これを証拠として貸付を行うものであって、通常、設備資金あるいは長期運転資金の貸付に用いられる。作成する証書には私署証書と公正証書の2つがある。貸付を証拠立てるという点においては、両者に何等の差異はないが、公正証書を作成した場合は、裁判上の証拠力が強いので、その成立及び内容についての争いの生ずる余地が少なく、また、これに強制執行認諾の条項を挿入しておけば、強制執行の債務名義とすることができるので、手形と違った固有の役割を果たすことができる。また、長期資金の貸付の場合は、金額の制限、返済方法、利率、利息、支払時期及び損害金の特約、担保に関する契約、債務者及び保証人の履行義務の詳細、その他必要な特約事項を明確に約定できる利点がある。

② 手形貸付

手形貸付は、貸付を行うに当たり借用証書の提出にかえ、借主たる組合員から約束手形を差入させるものであり、主に短期間の貸付に用いられる。

組合と借主たる組合員との間に金銭の消費貸借契約が成立し、その債権確保の方法として、借主たる組合員から組合を受取人とする約束手形を振出させ、貸出日から支払期日までの期間の利息を手形額面から差し引いて融資が行われるのが普通である。この場合重要なことは、組合と借主たる組合員との間には金銭消費貸借上の債権債務と、手形上の債権債務がともに発生するという点である。しかし、手形金額の支払決済により、消費貸借上の債権債務関係も消滅することはいうまでもない。なお、手形貸付は、証書貸付に比較して次のような利点がある。

① 普通、手形期間は短期であり、期限到来ごとに貸付条件を再検討できる。

② 手形貸付は手形法の適用を受けるから、請求手続は簡単であり、裏書譲渡ができる。

③ 手形割引

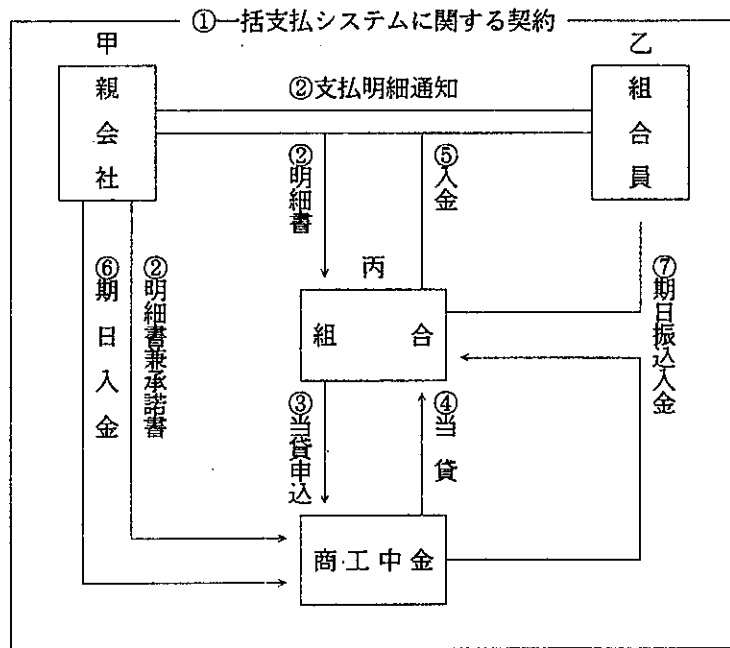
手形割引とは、組合員が商取引において受取った手形を、その満期前に組合へ持参し、組合はこの手形について満期日までの利息その他の手数料を手形金額から差し引いてその残額を引き渡すものである。そしてその差引かれるべき金額は、割引料と呼ばれる。割引きされる手形は、組合員が実際に行った商取引に起因して振出されたものであり、商取引の内容が堅実で振出人の信用不安がなければ、振出人によって満期日に自動的に決済されるので確実性の高いものといえる。

④ 一括決済方式による貸付

一括決済方式には、支払側企業からみて、手形発行事務の軽減、手形の流通に伴う事故の防止、手形作成に要する費用の節約等のメリットがあり、受取り側の企業でも、事務負担の軽減、手形受領に伴う諸費用が不要、代金債権の範囲内での借入れが確実にできる、等のメリットがある。

しかし、中小企業組合の金融事業、とくに親企業から支払われる手形を組合員のために資金化している下請組合などでは、この方式が普及すると、組合の金融事業が相対的に地盤沈下してくる恐れがある。

そこで、商工組合中央金庫では親企業が一括決済方式の導入を決定した場合に、金融事業を実施する下請組合もこの動きに対応できるように、「組合による一括決済方式」を開発したが、以下はそのシステムの概要である。



2-2 債務の保証

組合は、定款で定める金融機関に対してのみ組合員の債務を保証することができる。

保証の形式及び形態は種々あげられるが、保証は通常連帯保証であり、連帯保証は債務が存続する限り保証人はあたかも連帯債務者のごとく主たる債務者と並んで第1次的に債務履行の責任を負担する。したがって、組合が組合員の債務に対して保証する場合は、組合員の借入債務の履行が組合員自身において十分なし得る見通しを持つとともに保証後は債務を確実に履行させるように常に注意と指導を怠ってはならないであろう。

債務の保証を行うに当たっての留意点を以下に列挙する。

- ① 本事業は組合員の信用を高めることを目標として経営すること。

- ② 手形の保証は本事業に含まれるので留意すること。

- ③ 組合が債務保証を行う相手方たる債権者は、必ず定款で定めた金融機関に限定されるので留意すること。

- ④ 事業年度の当初において、その年度の保証金額の最高限度及び1組合員に対する保証金額の最高限度を定め、総会の承認を受けなければならない。

- ⑤ 本事業は信用事業の一環であるから、実施に当たっては、貸付事業に準じ慎重に取り扱うこと。

2-3 債権の取立

組合は定款の定める金融機関の委任を受けて組合員に対する債権の取立を行うことができるが、これによって金融機関に対しては回収上の懸念を除去し、組合員の信用と組合の信用を合わせた高い信用力を造り出し、組合並びに組合員の対金融機関取引の円滑化が期待でき、そのもたらす効果も大きい。

2-4 金融の斡旋

組合員が所要資金を金融機関の借入により調達しようとして金融の斡旋を組合に依頼した場合、組合は、組合員を単に紹介するというのではなく、その借入計画を良く検討し、無理な借入計画に対しては計画変更をさせるなど、責任を持って金融機関との折衝を行い、借入申込のための手続きなどについても組合が責任を持って行うことが望ましい。また、担保などの信用が薄弱な組合員に対しては、信用補充制度、すなわち最寄りの信用保証協会による信用保証制度を利用して組合員の信用を補強し、借入の円滑化を図るなどの措置を講ずることができる。一般に組合員は規模が零細になるほど、金融知識に乏しく、安易に不利な条件の金融に頼り易い。これらの組合員に正確な金融知識を与え、良質な金融機関の利用に導くこと

は組合金融事業を運営する者の重要な責務である。

その他各都道府県において行われている各種の金融制度を活用するため、これらについても組合は良く研究して組合員のために斡旋利用させるようにすべきである。このように組合が積極的に金融の斡旋を行うことにより、事業資金の貸付と同等の効果をあげ得るものとなろう。

3. 共同金融事業の管理

3-1 事業運営の準備

金融事業を行うに当たっては、毎事業年度、その事業計画について総会（又は総代会）の議決を経ておく必要がある。この際合わせて、組合の最高借入限度、一組合員に対する貸付金（手形割引を含む）及び一組合員への債務保証額の最高限度などの議決を得ておくことが望ましい。

金融事業を運営するに当たっては、組織機構を整備することが必要である。出来れば、最初に金融事業規約を制定して、金融、期間、担保、保証人、利率、手数料などについて基準を作り、以後はその基準に依って運営するのがよい。しかしながら、金融情勢は常に流動的であるから、あまり硬直的な規約を作ると、運営に困難を来すことがあるので注意を要する。

次に金融事業の迅速かつ適正な運営を図るため、金融委員会を設けることも有意義である。金融委員会は通常理事会の諮問機関として設けられ、組合員の信用の判定、貸付条件の査定などを行うものであるから、そのメンバーには次のような人物を選ぶことが大切である。

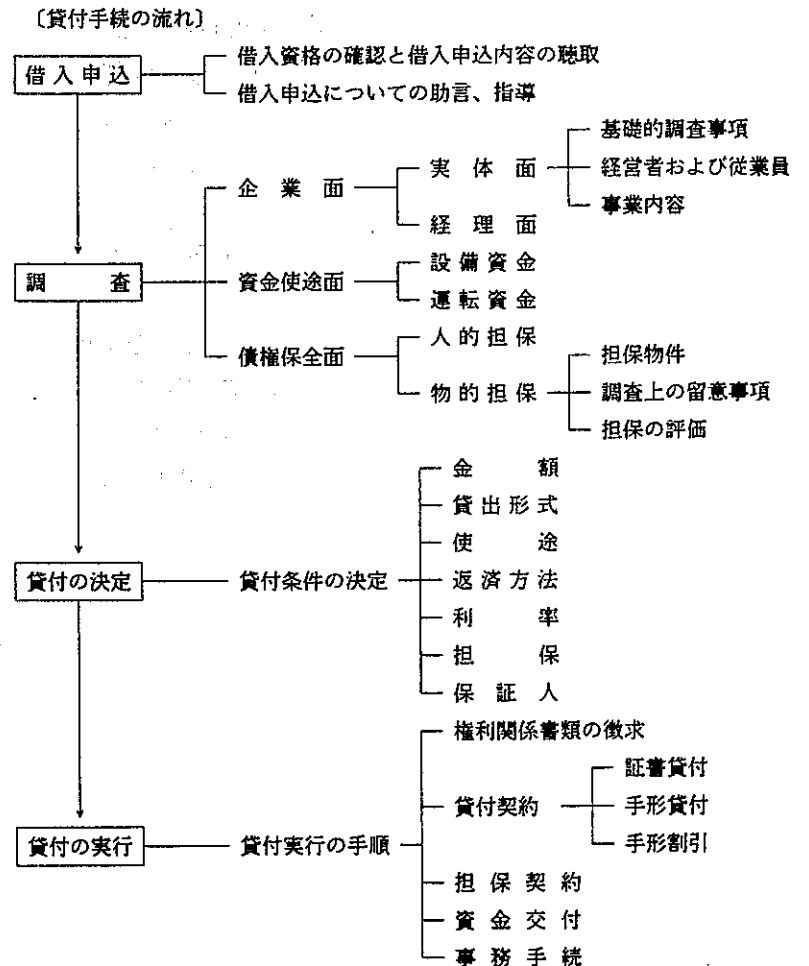
- ① 公平な判断を下せる人
- ② 組合員のことを熟知している人
- ③ 業界、地域経済について見識を持っている人
- ④ 法律面に明るい人

金融委員会のメンバーには、組合役員のみでなく、一般組合員、更には金融機関役職員など金融面に明るい人を選ぶこともできる。

金融事業の会計は、その他事業の会計と明確に区別しておくことが必要で、帳票類の整備が大切である。

3-2 貸付手続の流れ

貸付手続の流れは下記の通りである。



3-3 借入申込の受付

組合員から借入申込を受ける場合は、借入申込書に希望金額、使途、期間及び償還方法、担保、保証人、借入希望日などを記入してもらい、必要と認められる場合には申込組合員の貸借対照表、損益計算書、資金繰り表、納税証明書など財務に関する資料を添付してもらう。また、担保物件がある場合には担保予定物件の登記簿謄本の提出を求める。

貸付資金を組合が金融期間から借入して申込組合員に転貸しようとする場合は、金融期間の意向を聞いて、申込書に添付する書類の範囲を決める必要がある。

3-4 企業面の調査

企業面の調査とは、申込先の経営状態や将来性を判定し、これに対する組合の基本的方針を決めるための調査である。

企業は人と物と金を基礎にして経営活動を行っており、企業面の調査は人と物についての企業実体面の調査と経理面についての経営分析に分けることができる。経営分析については、「中小企業組合運営通論」や「中小企業組合管理会計」で述べられているので、ここでは企業実体面のポイントについて簡単に述べることにする。

① 基礎的調査事項

① 沿革

現在の存立基盤を知り、将来における成長要因を知る手がかりとなる。

② 経営環境

申込先の営む事業の市場動向や競争状況を調べる。

③ 関係会社

申込先がどのような企業系列（資本系列、加工系列、販売系列など）に属するか、あるいは傍系会社かどうかなどを把握する。

④ 金融機関との取引状況

主力金融機関の有無や融資態度を調べる。

② 経営者および従業員

① 経営者について経歴、持株状況、資産状態、対外活動やその地位などを調べ、経営者としての資質の有無をつかむ。

② 従業員

従業員については、個々の質だけでなく、事務管理部門と現業部門、男子と女子、中高年齢層と若年齢層とのバランス、従業員教育訓練の実施状況、労働条件の他社との比較などが着眼点である。

③ 事業内容

① 業界地位

数量や販売価格などを基準として同業者間の地位や競争力をつかむ。

② 販売状況

販売力の優劣が企業成長力を決定するので、販売状況（月別推移、品目別、販売先別等）を提出資料により検討する。

③ 仕入状況

仕入の適否は収益性と資金繰りの両面で重要な意味を持っており、販売状況に準じた検討を行う。

④ 将来の見通し

これには、申込先が所属する業界の景気動向、景気変動に対する抵抗力、競争企業の実状などの検討項目がある。

3-5 資金使途面の調査

資金使途面の調査とは、申込先の所要資金計画を把握して、現在の業況や将来計画からみて必要かつ適切な資金か、返済能力等からみて妥当な金額であるかを検討することである。

申込の借入金が常時反復して行われ、良好な返済実績があり、業況面でも大きな変化がないような場合は簡単な調査で済ませることもできるが、大口又は異例の借入申込の場合には、慎重な調査が必要となる。

以下申込金の使途別に調査の要領を略述する。

① 設備資金

- ㊦ 設備計画は、申込組合員の従来の設備、事業内容、業界の見通しなどからみて過大でないか。
- ㊧ 新設備稼働後の販路及び増加運転資金の調達に不安はないか。
- ㊨ 新設備運営のための技術者、従業員、原料等の確保の見通しはついているか。
- ㊩ 公害防止など環境問題への適合性はどうか。
- ㊪ 新設備稼働後の予想税引後利益と償却費によって余裕をもって分割返済が可能か。

② 長期運転資金

- ㊫ 長期運転資金を必要とする理由が妥当であるか。
長期運転資金を必要とする理由としては自己資金の不足に基くものがほとんどで一般に次のようなものが考えられる。
 - ㊬ 設備の増設や売り上げの増加に伴う増加運転資金
 - ㊭ 支払条件の短縮、回収条件の延長等に伴う支払・受取条件改訂資金
 - ㊮ 資金繰りを安定させるための資産構成是正資金
 - ㊯ 不良債権発生などによる経営資金の不足を補填するための資金以上のように理由が明確でかつ効果が十分期待できるものでなければならぬ。
- ㊰ 貸付実行後の予想税引後利益と償却費によって返済が可能か。

③ 短期運転資金

- ㊱ 短期運転資金を必要とする理由が妥当であるか。

短期運転資金を必要とする理由としては、次のようなものが考えられる。

- ㊲ 季節資金 季節商品である原材料を一時期に集中して仕入れる資金
 - ㊳ 備蓄資金 需要期又は納期に向けて商品の造り溜め又は買い溜めをする資金又は建設工事代金等
 - ㊴ 滞貨資金 一時的な不況等により発生した滞貨をまかなう資金
 - ㊵ 年末・盆資金 従業員賞与やその他の仕入債務を決済する資金
 - ㊶ 決算資金 納税・配当などのための資金
 - ㊷ 借入申込の理由が明確で、過去の実績や業界の展望からみて過大でないか。
 - ㊸ 前受金・支払手形・買掛金などで調達できないか。
 - ㊹ 返済期までに十分な資金の余裕ができるかどうか（短期運転資金の返済は売上代金の回収によるのが原則であり、できれば申込先から資金繰表を徴して、短期間で返済可能かどうかチェックすることが望ましい。）。
- ### ④ 手形割引
- ㊺ 手形の支払人の信用は十分か。
 - ㊻ 手形要件は整っているか。
 - ㊼ 裏書きは連続しているか。
 - ㊽ 融通手形の心配はないか。
手形支払人の信用状態については、取引金融機関に依頼すると比較的簡単に情報を得やすい。また、多額な手形については興信所を利用するのも一策である。融通手形の発見は、なかなか困難であるが、次のような手形については十分注意をする必要がある。
 - ㊾ 常識的に見て、販売先と思えない先からの受取手形
 - ㊿ 期日前に買戻し請求がある手形

- ㉔ 受取手形残高が異常に多い組合員からの割引依頼手形
 - ㉕ 同金額が反復して振出される手形
 - ㉖ 支払手形と金額、期日がほぼ一致している受取手形
 - ㉗ 販売高および受取条件より推定される手形受取額をはるかに超えている受取手形（残高）。
- 等の手形の取入は慎重に扱う必要がある。

3-6 担保物件

金融事業は人的信用に重きを置くのが原則であるが、万一、貸出先が不慮の倒産をしたとき、保証人の債務履行能力を遙かに超える貸倒の発生が予想される場合もある。

このような場合には債権保全を確実にするため担保を徴する必要がある。

主な担保権として法律によって認められているものとして抵当権、質権があり、判例によって認められているものとして譲渡担保権がある。

- ① 抵当権（民法・商法・工場抵当法・自動車抵当法・建設機械抵当法など）

抵当権とは、債務者又は第三者が有する不動産などを、その占有を移さずに債務の担保に提供させることをいう。

抵当権は、その設定を公示する方法として登記（登録）制度があり、これを行わないと第三者に対抗することができない。

抵当権の設定の方法には、普通抵当権と根抵当権とがある。

普通抵当権は、一回限りの特定の債権を担保するもので、債権が返済などによって消滅すると抵当権も消滅する。

根抵当権は、一定の種類取引（金銭消費貸借、売買保証、その他）が継続的に反復して行われる場合に、その債務を一定限度（極度額という）まで担保するものである。したがって金融事業が数回反復して行われることが予想される場合には手数と費用の節約の上から根抵当

権の設定が望ましい。

- ② 質権（民法）

質権とは、その目的物を債権者の手許に留め置き、債務が返済されない場合は、目的物を処分して優先返済を受ける担保権で、動産、債権、有価証券などが、その対象になる。

質権にも一回限りの特定の債務を担保するものと、一定種類の反復的取引の債務を担保するもの（根質という）の2つがある。

- ③ 譲渡担保

譲渡担保とは、担保の目的物の占有、使用は引き続き債務者が行うが、その所有権のみを債権者に移し、債務が返済されない場合には債権者が目的物を処分して貸付金の返済に充当できる担保権で、商品や機械など占有を移すと事業に差し支えるものを担保に提供する場合に用いられる。

〔担保をとる場合の一般的注意事項〕

担保を徴する場合の一般的な注意事項を列挙すると次のとおりである。

- ① 担保の形状、坪数などを実査によって確認する。
- ② 担保が第三者提供の場合には、その第三者の担保提供の意思を確認すること。
- ③ 担保提供の直前に取得された物件を担保とする場合には、その所有権が完全に移転済みであるかどうかを確認すること。
- ④ 一体として価値を有するものはその全部を担保とすること（例えば建物のある土地の土地のみとか、更地の道路に接していない部分のみなどは処分に困難をきたす）。
- ⑤ 物件の換価・処分に問題がないこと（農地、山林、市街化調整区域内の土地等は物件処分につき種々の制約があるのでこれらの物件の担保取得は極力さけるようにする。）。
- ⑥ 物件の価値の把握が容易でかつ安定していること（陳腐化の激しい

物件……機械等、価格変動の大きい物件……株式等については評価減を念頭において取扱うことが必要である。)

〔転貸資金における担保取得の注意事項〕

組合が金融機関から転貸資金を借入て、それを組合員に転貸する場合に、担保物件を組合員から金融機関に直接提供する方法(この場合、担保権設定契約において、金融機関は債権者で、かつ、担保権者、組合は債務者、組合員は担保提供者(=担保権設定者)となる。)が一般的に行われているが、万一将来組合員の債務を組合が肩代りして返済すると、担保権が消滅してしまう事態が起こり得る(組合が物的保全を図るためには、金融機関に肩代り返済をしたときに、金融機関から担保権の譲渡を受ける等の措置を講ずる必要がある。)

このような事態を避けるための有効な方法として、組合が直接担保を取得して金融機関に差入れる方法(転抵当、抵当権付債権の質入れ等がある。)あるいは組合と金融機関が担保権を共有する方法(この場合は、担保権者金融機関に対して債務者は組合、担保権者組合に対して債務者は組合員となるような契約を結ぶ。)もあるので、取引の実態に即した適切な方法を選択する必要がある。

〔担保の評価〕

担保の評価とは、担保物件の交換価値を算出することを言い、この交換価値とは、時価と言われる任意売買価格とは必ずしも一致しない。

評価に当たっては、類似物件の評価、売買実例、土地については、固定資産税評価額、各種路線価、政府の地価公示制度による公示価格、国土利用法に定める基準地の標準価格、建物については、損害保険会社の価額協定保険の再調達価格資料等を参考にする。また建物・機械等については簿価も参考とするが、償却不足もあるので注意を要する。

担保の評価は、安全性の原則に基づいて行い、高すぎないようにすることが肝要である(この観点から、金融機関では算出された評価額に50~90

%を乗じて減額修正を行っている。)

3-7 貸付の決定

組合は調査が完了すると、それに基づき金融委員会等で審査を行い、貸付の可否を決定するが、その際の留意事項は次の通りである。

① 金額

申込まれた資金の必要性、妥当性と返済能力、担保力を総合的に勘案して決定する。申込金額が現在の業容比過大であるとか返済能力に懸念がある場合は減額査定を行うこともある。

② 貸出形式

貸出形式は前掲(2-1、89頁参照)したように証書貸付、手形貸付、手形割引の3種類があるが、貸付金の期間、貸付金の用途等により最適なものを決める。

③ 用途

組合が貸付できるのは組合員の事業運営に必要な設備資金および運転資金に限られ、生活資金や投機資金は貸付対象外となっているので留意する。

④ 返済方法

長期資金計画(長期資金の場合)、資金繰予定(短期資金の場合)等を検討し、無理なく返済ができるよう、貸付金の期間、返済方法(分割返済か一括返済か等)を定める。なお、資金の性格から据置期間の要否も検討する。

⑤ 利率

利率は金融事業規約などにより定められた利率を適用する。利払い方法については、手形貸付および手形割引は前払いとし、証書貸付は前払い又は後払いとする。

⑥ 担保

貸付金額、既往の返済実績、今後の返済計画等を勘案した上で、徴求すべき担保を決定する（金融規約等に担保徴求の定めがあるときはそれに従う。次の保証人についても同じ。）。

⑦ 保証人

担保同様、貸付先が返済不能となった場合の回収手段として徴するものだが、通常は貸付先の経営責任者（主要役員）を保証人として徴する。転貸の場合は、組合の金融機関に対する債務の保証人として徴求することになる。

保証の形式には特定債務保証と根保証があるが、貸出取引の形態を検討の上で決めることが望ましい（たとえば、同種の継続的取引がある場合は根保証とする。）。

3-8 貸付の実行

貸付実行に際しては、決定された貸付条件通りに書類を整備することが必要である。通常の貸付実行の事務手続を示すと次のようになる。

- ① 取引約定書の徴求（新規貸付のみ）
- ② 印鑑証明書、登記簿謄本等の徴求
- ③ 貸付契約の締結（金銭消費貸借契約証書）および手形の徴求
- ④ 担保設定契約の締結および登記等対抗要件の充足
- ⑤ 保証契約の締結
- ⑥ 火災保険金請求権に対する質権の設定
- ⑦ 貸付金の払出し

なお、根担保、根保証の場合は、貸付実行前に別途担保手続、保証手続を完了しておく必要がある。

- ① 権利関係書類の徴求

① 取引約定書

反復継続する取引をより円滑にするため、通常発生する事項について基本的な取決めをしたもので、新規に貸付を行う場合に徴求する。

② 印鑑証明書

契約書や手形等に押印された印影の真偽確認のために必要で、通常発行日後3カ月以内のものを徴求する（後記の商業登記簿謄本および抄本も同じ扱い）。

③ 商業登記簿謄本・抄本・定款

貸付先等（法人に限る。）の事業目的や行為能力などを確認するために徴求する。

④ 契約証書

貸付の方式により異なるが、徴求する書類としては次の通りである。

① 金銭消費貸借契約証書

いわゆる証書貸付で、主として長期資金のときに徴求する。

② 保証書

金銭消費貸借契約証書上の保証人と区分して別の保証人を徴する場合（保証人の追加も含む）、手形貸付又は手形割引の際に保証人を徴求するときに徴求する。なお、手形貸付や手形割引が継続的に行われる場合は根保証を徴求するのが望ましい。

③ 担保契約書

貸付に際して担保を徴求する場合に必要となる。

② 貸付契約の締結

① 証書貸付

金銭消費貸借契約証書等に貸付先、保証人、担保提供者等の関係者の署名押印を受けて作成する。

正確な記入に心掛け金額訂正は行わないようにするとともに、保証人や担保提供者の意思確認にも留意する。

㊦ 手形貸付

貸付先振出、組合宛の約束手形を徴求する。手形要件は全て組合員に正確に記入させ、金額訂正は行わないようにする。

㊧ 手形割引

割引する商業手形について、手形要件、記名押印、裏書の連続を確認し、組合宛の裏書を受ける。また、手形取入に際しては融通手形の混入防止にも留意する。

③ 担保契約の締結

㊦ 貸付と同時に抵当権を設定する場合は「金銭消費貸借および抵当権設定契約証書」、根抵当権設定の場合は「根抵当権設定契約証書」、譲渡担保の場合は「譲渡担保差入証書」、有価証券担保の場合は「有価証券担保差入証書」を作成する。

㊧ 担保となる物件によっては、確定日付や登記・登録などの第三者対抗要件を充足する手続が必要になる。

④ 資金の交付

資金交付に際しての留意事項は次の通りである。

㊦ 証書貸付

貸付金全額（利息後取り）あるいは利息分を差引いた残額（利息前取り）を交付する。

㊧ 手形貸付

利息を先取りし残額を交付する。

㊨ 手形割引

割引料を差引いた残額を交付する。

㊩ 貸付時に担保徴求する場合は、登記などの担保手続完了確認後に貸付先に資金交付するのが一般的な取扱いである。

⑤ 事務手続

貸付の実行、手形の書替、貸付金の回収に係る経理処理を中心とした一連の事務手続には、処理の正確や公正を期するために、組合事務局内で相互牽制体制が確立されていることが望ましい。

手形貸付の場合の貸付事務手続を示すと以下ようになる。

㊦ 貸付本手形の徴求

貸付条件との照合および手形要件の精査を行う。

㊧ 利息計算

利息および転貸手数料は貸付金から直接控除する。

㊨ 伝票起票、元帳記帳

㊩ 資金交付

貸付先預金口座に入金するのが一般的な交付方法である。小切手または現金による交付の場合は領収書を徴求する。

4. 貸付事業資金の借入

法に「組合員に対する事業資金の貸付及び組合員のためにするその借入」（中協法第9条の1項第2号）と規定してあるので、組合は組合員に貸付すべき資金の借入を行うことができる。

資金の借入方法については別に法律上の制限はない。また、借入先も系統機関たる商工組合中央金庫、その他の政府系金融機関、市中銀行、相互銀行、信用金庫、信用組合のいずれでも良い。

4-1 資金借入に当たっての一般的留意点

資金の借入に当たっては、次の点に留意して行うことが必要である。

① 組合に適した金融機関を選び、常時取引を行っておくこと。

各金融機関は、それぞれ性格や融資方針などに特色を持っているが、組合としては系統金融機関である商工中金を対象とすることが望まし

い。取引金融機関が決まったら、常時取引を行い実績を重ねることによって信用を得ることが大切である。それにつれて、組合の堅実な内容が金融機関にも反映し、いざというときにも比較的簡単に融資が受けられるようになる。

② 確実な資金計画をたてること

金融機関は、多くの資金を貸付けるのであるから、安全性ということに最も大きな注意が払われるのは当然である。そこで融資を受ける側としては、この点を良く考えて金融機関が安心して貸出できるような条件を整えておくことが大切である。

③ 借入後の心構え

金融機関からの融資を受けた場合には、組合、組合員とも契約事項を厳守し、迷惑をかけないようにすることはもちろん、当初計画以外の資金流用などは厳に慎しみ、大いに融資効果を高める努力をしなければならない。簡単なことであるが効果が現われた場合又は計画が完了した場合はその状況を詳しく説明し、担当者にも安心感を与え、信用度を高めておくことが大切である。なお、取引金融機関はできるだけ定めておくことが望ましい。

4-2 貸付手数料

共同金融事業の実施に要する経費は、貸付（転貸）手数料として徴収されるが、借入金融機関の金利の他に徴収するものであるから、高率になりやすいが、一定の客観的妥当性を持った限度に定めなければならない。

4-3 歩積両建預金

預金は金融機関の重要な貸付資金源であるから、金融機関は債務者に対しても平素の余裕金を預金として預け入れることを希望し、債務者も極力その要請に協力するようにしなければならない。しかし過度の歩積両建預

金については、金融機関側も国の指導に基づいて自粛しているところであり、債務者としても実質借入利率が相当割高になることもあるので、安易な態度で臨んではならない。

歩積みとは、主として手形割引の都度、貸出金の一定割合を預金として積立てて行くものをいい、不渡手形の買い戻しに備える担保としての意味も持っている。

普通、一回の歩積割合が貸出金の3%以内で、その累積額が手形割引極度額の一定割合（15%ないし30%以内で金融機関の種類によって異なる）までは容認されている。しかしこの限度を超えたものは過度の歩積みとして自粛の対象になっている。また容認されている範囲内の歩積預金についても、金利措置といって拘束預金残高と同額までの割引手形について割引料の引き下げを行わなければならないことになっている。

両建てとは、貸出に関連して、貸出の前後に創設された預金をいい、金融機関が拘束の意思を表明して、金利措置を講ずる場合を除いて全面的に自粛対象となっている。

5. 中小企業金融円滑化のための政府施策について

5-1 政府施策の概要

金融事業を有利に運営するためには、政府の行う中小企業金融円滑化のための施策について常に十分な知識を持つことが必要である。また、組合員の金融を斡旋するためにも、研究を怠ってはならない。

中小企業基本法第24条は「国は、中小企業に対する資金の確保を図るため、政府関係金融機関の機能の強化、信用補完事業の充実、民間金融機関からの中小企業に対する適正な融資の指導等必要な施策を講ずるものとする。」と規定しており、これに基づいて、国及び地方公共団体は次のような施策を行っている。

① 商工組合中央金庫、中小企業金融公庫、国民金融公庫（以上は通例

政府系中小企業金融3機関と呼ばれている)及び環境衛生金融公庫に対する財政資金の投入(3機関の概要は別項を参照)。

② 中小企業投資育成会社の運営

この会社は、中小企業の自己資本充実を図るために、国が設立した会社で、東京、大阪、名古屋に設置されている。主要業務は、中小企業の発行する株式、転換社債の引き受けである。

③ 各種制度融資の援助

各都道府県等地方公共団体では、その資金を、商工組合中央金庫や銀行等の民間金融機関に預託し、それを原資として、中小企業向けの特別制度融資を行っている。また、都道府県の金融機関への預託原資の50%程度を国が負担して、国と都道府県の一体的協力の下に、地方の実績を配慮しつつ、国の特定の政策目的を推進する制度として「中小企業体質強化資金助成制度」が昭和55年度から発足している。また都道府県が国と原資を折半して、無利子で直接貸付る中小企業設備近代化資金という制度もある。

④ 特殊法人による資金貸付

中小企業事業団による中小企業構造高度化のための資金貸付制度：公害防止事業団、年金福祉事業団、中小企業退職金共済事業団、雇用促進事業団、労働福祉事業団などによる融資制度がある。

⑤ 信用補完制度

一般的に中小企業は、信用力・担保力が劣っていて、金融機関からの円滑な融資を受けることが難しい場合が多い。この問題を解決するために信用保証協会法、中小企業信用保険法及び中小企業信用保険公庫法が制定され、民間金融機関の資金を中小企業へ誘導する施策が行われている。

都道府県や大都市に設立されている信用保証協会が中小企業の「公的な保証人」となって、借入の保証を行い、中小企業信用保険公庫が、

この保証を保険とするという仕組みになっている。

5-2 政府系中小企業金融3機関の概要

(1) 商工組合中央金庫

商工組合中央金庫(商工中金)は中小企業等協同組合等の中小企業団体を構成員とし、それらの団体に対する金融の円滑化を図るために必要な業務を営むことを目的として、商工組合中央金庫法に基づき、昭和11年12月10日に設立されている。その特色は次の通りである。

- ① 資本金は、政府出資と、所属中小企業団体の出資金から成り立っている。(半官半民の機関といわれる所以である。)
- ② 政府からの財政資金の導入が行われている。
- ③ 資金調達的手段として、商工債券の発行が認められている。
- ④ 融資対象は所属団体とその構成員(組員)等に限定されている。
- ⑤ 貸付の内容は、長期資金貸付(設備資金及び長期運転資金)、短期資金貸付、手形割引、支払保証等である。
- ⑥ 預金の受入れ対象は、所属団体とその構成員およびそれらの役員、公共団体、非常利法人等に限定されている。
- ⑦ 内国為替及び外国為替を取り扱っている同金庫は共同金融事業及び組合の各種共同経済事業に対する専門機関として、長い経験とノウハウを持っており、また金融機関として、ほとんど市中銀行と同等の広い機能を持ち、中小企業団体にとっては最も重要な金融機関である。

(2) 中小企業金融公庫

中小企業金融公庫(中小公庫)は、中小企業に、低利、長期の安定した事業資金を融資することを目的に昭和28年8月20日、中小企業金融公庫法に基づいて設立されている。その特色は次の通りである。

- ① 資本金は全額政府出資であり、貸付原資は、政府出資金と資金運用部からの借入が主体であるが、昭和39年からは、債券の発行ができる

ようになり、民間資金も導入されている。

- ② 預金、為替業務等は行わない融資専門機関である。
- ③ 融資対象は大部分の法定中小企業者及びこれら中小企業で構成される組合である。
- ④ 貸付の内容は、原則として1年以上の設備資金及び長期運転資金である。
- ⑤ 民間金融機関を広範囲に代理店として委嘱している。

同公庫は一般貸付のほか、国の中小企業近代化促進計画、構造改善計画等の施策に基づく多数の特別貸付制度を持っており、これらを含めて、中小企業の長期安定資金確保に大きな貢献をしている。

(3) 国民金融公庫

国民金融公庫（国民公庫・国金）は、かつての庶民金庫と恩給金庫の業務を継承し、銀行など一般金融機関からの融資を受けにくい国民大衆に、必要な事業資金等の供給を行うことを目的として国民金融公庫法に基づき、昭和24年6月1日に設立されている。その特色は次の通りである。

- ① 資本金は全額政府出資金であり、融資原資は、政府出資と、資金運用部からの借入金により賄われている。
- ② 小口事業資金を貸付る融資専門機関である。
- ③ 融資対象は資本金1000万円以下又は従業員100人（商業・サービス業は50人）以下の法人又は個人であって、銀行その他の金融機関からの借入が一定金額以下のものとなっている。
- ④ 経営改善貸付（商工会議所、商工会等の推薦を受けた小規模事業者に対する無担保、無保証人の貸付）を取り扱っている。

6. 貸付後の管理

6-1 貸付後の管理の一般的留意点

貸付金については、回収が終るまで、常に債務者たる組合員の動向に注意を払い、組合金融事業の目的を達成するよう努力を怠ってはならない。主な注意点は次の通りである。

- ① 設備資金の貸付後は、工事が予定通り進んでいるか、資金計画に齟齬を来たしていないか。
- ② 長期及び短期運転資金の貸付後は、申込時の使途目的に正しく使われているか。
- ③ 債務者の業務が低下している様子はないか。
- ④ 内入返済は期日通りに着実に行われているか。
- ⑤ 担保物件及び保証人の現状に異常はないか。
- ⑥ 追加担保などの付帯条件は確実に履行されているか。

このように、事後管理に注意を払っていると、貸付先の倒産など不測の事態も早く予想することができる。不幸にして、万一倒産の恐れが生じた場合には、

- ① 速やかに理事者及び関係金融機関と協議して、組合の総力をあげて倒産防止のための支援方策を講ずる。
- ② 実地調査を行って債務者の経営状況や財務内容等を正確に把握する。
- ③ 権利関係書類等に不備はないか十分点検する。
- ④ 追加担保、保証人等の余地があれば追加を行って債権保全強化に努める。

等の措置が必要である。

損失を恐れるあまり、回収を急いで、蘇生の余地のある組合員を窮地に追いやるようなことは、組合の本義である相互扶助の精神にもとり、絶対に避けなければならない。しかし同時に最悪の事態に備えて、適切な債権

保全策を講ずることが必要である。

6-2 延滞発生後の貸付金管理

貸付金が約定通り返済されず延滞となった場合、直ちにその実状を正確に把握し、組合としてとるべき有効適切な措置を講じなければならない。

① 督促

返済期日を経過しても貸付金が返済されないときは、口頭や文書によって速かに督促を行うが、この場合、貸付先の現況、誠意なども考慮する必要がある。

② 返済充当

約定返済期日に遅れて全額返済されたときは、遅延した期間の損害金を徴求した上で完済処理をする。一部についてのみ返済があったときは、内入として受領する。

数口の貸付金がある場合や約定返済額に満たない内入のときは、それをどのように充当するかが問題となる。民法では、債務者に有利になるよう充当すべきことを規定しているが、組合の貸付金の場合は、通常、取引約定書の特約により債権者に有利になるよう充当できるようになっている。

③ 延滞解消の諸手続

① 返済条件の緩和

貸付先より返済条件緩和の申出があったときは、貸付先の現況、先行き見通し等を勘案し対応する。

② 担保の任意処分

① 抵当権

目的物件を所有者に任意売却させ、その代金から回収するが、

①処分方法は適当か、②売却金額は妥当か、③利害関係人の同意はあるか等に留意しなければならない。

② 機械（譲渡担保）

売却方法、金額等について担保提供者の同意を得て売却するが、組合が売主となるので、売買契約書上、瑕疵担保責任を負わない旨明記しておくことが必要。

③ 手形

組合は、商業手形担保約定書に基づいて、担保手形の取立金を貸付金の弁済期到来の有無に拘らず、被担保債権である貸付金の返済に充当できる。

④ 指名債権

組合は質権者として、債権を直接取立てて返済に充当することができる。

⑤ 株式・公社債

上場されている場合は証券会社を通じて売却するのが一般的な方法。上場されていない場合は担保提供者の同意を得て、専門家の鑑定を受けて処分する等の配慮が必要である。

④ 第三者弁済（代位弁済）

① 利害関係のある第三者から弁済

保証人・担保提供者など直接利害関係のある第三者は債務者の意思に反しても弁済できる。

この場合、弁済者は債務者に対して求償権を取得し、債権者の有していた債権、担保権などの権利について特約がない限り法律上当然に代位することになる。

この代位については、全部代位と一部代位（一部についての弁済のとき）とがあり、債権者の交付する権利関係書類がそれぞれによって異なるので注意を要する。

② 利害関係のない第三者からの弁済

前記①以外の者は債務者の意思に反して弁済することはできな

い。債務者の承諾を得て弁済されたときは弁済者は債務者に対し債権を取得するが、債権者の承諾を得ないと代位はできない。

㊦ 債務引受

債務引受とは債務の同一性を維持しながら第三者に債務者の債務を引受けさせることである。

㊦① 免責的債務引受

債務者に代わって第三者が債務を引受け、旧債務は免責され、新債務者に債務を履行させる契約で、引受人の資力があり、貸付金の回収に不安がない場合に利用する。

債務引受が有効に成立するためには旧債務者の意思に反しないことが要件となっている。

実務上は債権者、債務者、債務引受人間の三面契約を締結し、抵当権等について債務者変更の登記を行う。

㊦② 重疊的債務引受

従来の債務者はそのまま、新たに第三者が債務者に加わり、従来の債務者と並んで債務を負担する契約のことを言う。

実務上は従来の債務者、保証人等も契約書上に連署させ、引受人を連帯債務者として追加する変更契約を行う。

㊦③ 不渡手形債権の回収

手形の主債務者に対する請求は、一般の貸付債権による方法の他に、手形訴訟により簡易迅速に債務名義を得て回収する方法がある。

手形の主債務者が支払わないときは、裏書人や為替手形の振出人などの遡及義務者に対して請求する。

④ 時効の管理

貸付金が延滞となり長期間経過した場合に注意しなければならないのに、債権の消滅時効がある。

債権は原則として一定期間行使しないと消滅時効が完成し、債務者

に時効を援用されると、貸付金の回収ができなくなるので、債権者は消滅時効に注意し、時効中断の手続をとる必要がある。

① 時効の期間

内 容	時 効 期 間	時効期間起算日
証書貸付	原則として 5年	弁済期日の翌日
手形貸付	手形債権 3年	満期日の翌日
	貸金債権 原則として 5年	
手形割引	依頼人への買戻請求権 原則として 5年	発生の翌日
	約手・為手の裏書人 1年	満期日の翌日
	約手の振出人 3年	満期日の翌日

㊦ 時効の中断方法

時効の中断は、通常、主債務者に対し、請求（裁判上の請求、支払命令、和解のための呼出、任意出頭、破産手続参加、催告）、差押・仮差押・仮処分、承認の何れかの方法によって行う。

一般的には、簡便な催告又は承認の方法がとられているが、催告の場合は6カ月以内に他の強力な時効中断手続をとらないと、中断の効力が生じないので注意を要する。

6-3 貸付先の倒産

貸付先が不幸にして倒産した場合は、組合としても債権回収のための方策を講じなければならない。

① 内部処理

① 保全バランスの作成

貸付先に対する組合の債権と債務・担保・保証人等を基に保全バランスを作成して、組合の被害の程度を把握する。

㊦ 倒産要因と返済計画の把握

極力貸付先の代表者や責任者に会い、倒産原因、貸付先の実態、今後の返済計画等を把握する。

㊧ 金融委員会などへ報告

貸付先倒産の事実は直ちに理事長へ報告する。

金融委員会や理事会では、貸付先の倒産原因、現況、返済計画等を把握の上で今後の回収計画をたてることになる。

㊨ 取引金融機関との連携強化

関係金融機関へは、以上を基に倒産経緯、現況、保全状況等を報告するとともに、今後の返済方法などについて話合う。

その後の債権回収に当たっては、法律的手続が要求されることが多いので、金融機関との連携を密にすることが肝要である。

② 組合単独の回収策

① 相殺

相殺は債務者がその債権者に対して自分も同種の債権を有する場合に、一方的な意思表示によってその債権債務を対当額で消滅させる行為のことを言うが、手続が簡単で、確実強力な効果が期待できることから、貸付金の回収をはかるための有力な手段となっている。

相殺を行うには、次の要件を満たす必要がある（相殺適状と言う）。

- ㊂ 当事者間に同種の目的を有する債権の対立があること。
- ㊃ 両債権がともに弁済期にあること。
- ㊄ 債権の性質が相殺を許さないものでないこと。

相殺は相手方に対して相殺する旨の意思表示が到達したときに効力が生じる。意思表示の方法としては、相殺通知書を作成し、㊂配達証明付内容証明郵便により送付する方法、㊃同文の通知書を2通作成し、その1通を相手方に手交し、残り1通に相手方の受領した

旨の奥書を徴する方法がある。

なお、相手方が行方不明で通知が相手方に届かない場合は、通常は特約により、通常相手方に到達すべき日に到達したものとみなして、到達すべき日に相殺の効力が生じたものとして取扱っている。

㊩ 抵当権の実行

抵当権の実行は民事執行法によって行われる。強制執行と異なり、債務名義を必要としないが、次のような事前準備が必要である。

- ㊁ 登記簿謄本の請求
- ㊂ 権利関係の確認
- ㊃ 滌除権者への通知

㊪ 強制執行・仮差押・仮処分

債務名義（強制執行の基本となる債権の存在を公証した書面）を基に、国家権力により債務者や保証人の財産を差押えて換金し、その換価代金から債権の回収をはかる手続を強制執行と言う。

手続が複雑で相当の日時を要する場合も多いので、強制執行によらずに、貸付先倒産後はとりあえず、貸付先の財産の処分を防止するための仮差押や目的物件の持出防止のための仮処分手続がとられることが多い。

③ 集団で行う回収手続

倒産先の債務が多額にのぼり、債権者の数が多い場合には、債権者と債務者の交渉が収拾できない状態となるため、通常、裁判所の監督のもとに法定整理に持込まれる（債務の額、債権者数から見て、当事者同志で解決できる場合は、民法・商法等の一般原則に従って内整理が行われる。）。

法定整理は、その目的によって手続きが異なるが、企業の再建を目的とするものとして会社更生、和議、会社整理があり、清算を目的とするものとして破産、特別清算がある。これらの共通点及び相違点は

次の通りである。

① 共通点

法定整理は法律に基づいて、裁判所の監督のもとに行われる。

- ① 手続開始は、申立に基づいた裁判所の決定による。
- ② 開始後、債権者など、利害関係人の相手となるのは、裁判所の選任した者（管財人、清算人等）である。
- ③ 申立後は、通常、裁判所から弁済禁止や担保提供行為禁止の保全処分命令が出されるので、これに違反すると、その行為は無効になる。
- ④ 裁判所によって整理案が認められれば、判決同様の拘束力がある。

② 相違点

企業の更生を目的とするか、清算を目的とするか等、手続きの目的によって異なる点がある。

- ① 債権の届出については、多くの場合、届出期間内の届出を義務づけており、特に会社更生では、債権及び担保権についての届出を怠った場合は失権し、保証債権や第三者提供の担保も消滅する。
- ② 相殺については、原則として相殺適状にあれば手続きができるが、会社更生の場合は、債権の届出期間までに行う必要がある。

IX 共同リース事業

1. 共同リース事業の意義

1-1 共同リース事業の定義

リースが年々発展し、中小企業の利用が増大していることは、中小企業が厳しい環境条件下において、最も資金効率が良い、かつ、容易に設備更新等が行えるなどの、リースを利用することのメリットに着目したことによるものであるといえるが、このニーズを組合事業として共同化することは、組合員の近代化、合理化を促進し、体質改善を図るという点で極めて重要な意義をもつものといえる。特に、組合で共同リース事業を実施することにより、①組合員の信用力を組合が補完できる、②リース対象の設備機器がまとまり易く、一括購買等により取引条件を有利にできる、③中小企業事業団の設備リース事業を利用できる、④他の共同事業と関連させることにより事業のシステム化による高度な共同化を達成することが可能となる、等のメリットが考えられる。

リースの形態には、ファイナンス・リース（注1.）と、オペレーティング・リース（注2.）などがあるが、組合の共同リース事業は、ファイナンス・リースの形態をとることが望ましいといえる。このことから、本指針では共同リース事業を次のように定義することとした。

「共同リース事業とは、組合が組合員の必要とする設備・機械を購入して所有し、当該組合員と一定期間（注3.）リース契約を締結することにより、当該設備・機械を貸与する事業をいう。」

（注）1. ファイナンス・リース

ファイナンス・リースは、設備・機械等の購入資金を融資する代わりに設備・機械そのものを賃貸料（リース料）をとって一定期

間貸すものであり、多分に金融的性格を有するものといえる。ファイナンス・リースの特徴は、①リース物件の選定は借主が行うが、貸主はその物件の機能及び陳腐化に対する責任を負わない、②物件の修理、保守、管理は借主の責任で行う、③物件のリース契約期間は、通常の場合物件の経済的耐用年数か貸主の資金回転期間によって定められている、④契約期間中の解約は認められない、こと等である。なお、我が国では、このファイナンス・リースが大部分を占めており、一般的に「リース」といった場合には、このファイナンス・リースを意味することが多い。

2. オペレーティング・リース

オペレーティング・リースは、主として設備・機械等の利用に重点をおいたものである。ファイナンス・リースと異なる点は、①契約期間中の中途解約が可能であること（一定の予告期間をおく）、②契約期間を短期に設定することができる、③リース物件の機能又は陳腐化に対する責任を貸主が負う、ことであり、これの対象となる物件は比較的高度な専門技術を要する電算機等や汎用性のあるものが多い。

3. 「一定期間」とは3～7年程度をいう。

1-2 リースのメリット、デメリット

[メリット]

リースを利用することによるメリットの主なものは、次のとおりである。

① 資金の有効活用ができる。

企業が機械・設備等を更新するか新設しようとする場合には、購入に要する資金を多額に調達することが必要となる。この場合にリースを利用すれば月々のリース料の支払のみで必要な機械・設備を設置す

ることができる。

② 新鋭機械・設備の導入が容易である。

技術革新が激しく陳腐化しやすい機械・設備も、リースを利用すれば、計画的に最新鋭の機械・設備に更新することが可能となり、企業の近代化、合理化が図られる。

③ 事務の簡素化につながる。

機械・設備等を取得し所有した場合、減価償却の計算、固定資産税等の申告・納付、保険契約の手続・保険料の納付、等の事務処理が必要となるが、リースを利用すれば、リース料の支払いのみとなり、企業内の事務の簡素化が図られ省力化につながる。

④ リース料は経費となる。

月々のリース料は、全額を経費として処理できる。また、リース料は契約時に定めた額を支払うことから、例えばインフレになった場合には割安になる。

⑤ コスト計算が正確にできる。

購入した機械・設備の費用を製品コストに適正に織り込むことは難しいが、リースの場合には、リース料を製品コストに織り込むだけで済み、原価計算がし易い。

[デメリット]

自己資金で機械・設備を購入した場合に比べて、リースを利用した場合のデメリットとして主なものは、次のとおりである。

① コスト的に割高

リース料には、金利、税金、手数料等が含まれており、企業が自己資金で購入するよりも表面的には割高となる。

② 中途解約はできない。

ファイナンス・リースの場合は、原則として契約期間中の中途解約は禁止されており、契約期間中のリース物件を替えることはできない。

③ 所有権は自己のものでない。

リースの対象物件の所有権は、貸主に所属するため、借主である企業のものとはならない。したがって、企業は貸借対照表に計上する必要はないが、当該物件は金融機関等への担保に供することはできない。

1-3 リースとレンタルとの違い

リースとレンタルとはしばしば混同されて用いられることがあるが、その相違点を要約すると次表のとおりである。

項 目	リ ー ス	レ ン タ ル
1 対象物件	企業の使用する償却資産たる動産であれば何でもよい。専用機種でも、特別仕様の機種でもよい	限られた種類の汎用性ある商品を対象とする
2 機 種 の 選 択	現金購入する際と同じ要領でユーザーが機種を選び、リース会社がユーザーに代わって代金を支払い、リースする	レンタル会社の手持ち機種の中から選ぶ
3 契約期間	通常3年～5年程度の長期間にわたる契約	時間、日、月単位の通常1年以内の短期間の契約
4 ユーザー	特定の1社	不特定多数
5 契約内容	解約不能	解約可能
6 在 庫	保有しない	一定の在庫を保有する
7 料 金	a 一般的にはレンタルより安い b 基本リース期間を終了すれば、その後のリース料は大幅に安くなる	a 一般的にはリースより高い（在庫期間中の経費も料金中に含まれるため） b いくら長期間使用しても、レンタル料はかわらない
8 目 的	機械設備調達の新しい方法	物の一時的使用

資料出所：『リースの法律・会計・税務』（齊藤奏著 第一法規）

すなわち、レンタルとは、貸主自からが選定した汎用性のある一定の物件を相当量保有し、それを不特定多数の借主の要求に応じて一定の賃貸料で一時的に賃貸する（賃貸の解約は可能）ものであり、賃貸の期間は、通常1年以内という短期間で設定されるものである。また、リースとは、借主の希望する特定の物件を貸主が購入調達し、借主に長期間（3～5年）賃貸する（賃貸の解約は不可、但し予告期間を置けば解約を認められるものもある。）ものである、という違いがあり、本質的に異なるといえる。

2. 共同リース事業の管理

2-1 共同リース事業実施の要件

共同リース事業は、組合が組合員に対し、その事業上必要とする物件を長期間賃貸するものであることから、第1に物件を購入する資金調達力、第2に危険を防止する諸対策の確立、第3にリースに関する豊富な知識と事務処理能力、のあることが前提となる。

このためには、組合は、常に組合の財政基盤強化に努めて、金融機関に対する信用力の増大を図ることが必要であり、また、委員会の設置、外部機関の活用、職員の人材養成を行うこと等により、共同リース事業が円滑に推進できる体制を整備することが必要である。

次に、共同リース事業を効果的に実施するためには、以下の点に留意すべきである。

- ① リース対象物件の種類を厳選し、広範囲にわたらないようにすること。
- ② 組合員の経営状況を常に把握しておくこと。
- ③ 取引金融機関に一定の借入資金枠を設定してもらうこと。
- ④ 事故発生に備えて保全措置を講じておくこと。

なお、組合としては、共同リース事業を実施する前段階として、「転リース」又は「斡旋」の方法から始めることも考慮する必要がある。

〔転リース〕

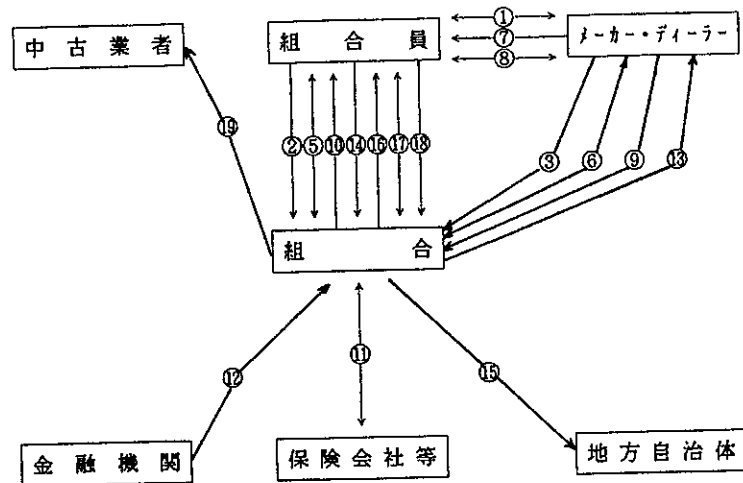
転リースとは、組合が組合員の必要とする物件をリース会社又はリース事業を実施している上部団体（以下「リース会社等」という）とリース契約を締結して賃借人となり、これをさらに当該組合員へ転貸するという方法である。この場合、組合は転貸する組合員に対して、リース会社等と締結した契約と同一の義務を負うべきことの条件を付すとともに、転貸することについてリース会社等の同意を得ることが必要である。

〔幹 旋〕

幹旋とは、組合が組合員のためにリース会社を探して仲立ちの役目をすることであるが、この場合、単にリース会社を組合員に紹介するのではなく、組合員のために、リース条件、契約内容等の検討を行い、組合員のリース契約が不利なものとならないよう指導することが肝要である。

2-2 共同リース事業の方法

共同リース事業の具体的な手続及び内容は、次図のとおりである。



- ① 物件の交渉……組合員は、メーカー・ディーラー（以下「メーカー」という。）と交渉して、物件の機種、価格、支払い方法等を決定する。
- ② リース申込み……組合員は組合所定のリース申込書に関係書類を添えて組合に申込む。
- ③ 見積書の提出……組合は、メーカーから物件の見積書（組合宛）等を提出させ、支払条件等の最終確認をする（②の時点で組合員からの提出があればそれに代える）。
- ④ 審 査……組合は、当該事業規約等に則とり、委員会（審査会）で申込み組合員の経営状況等を審査する。
- ⑤ リース契約……組合は、組合員との間でリース契約を締結する。
- ⑥ 売 買 契 約……組合は、メーカーへ物件の発注を行い、同時に売買契約を締結する。この際、メーカーに物件の仕様書、保証書を発行させる。
- ⑦ 物件の納入……メーカーは、物件を組合員へ納入し、稼動状態にする。
- ⑧ 保 守 契 約……組合員は、メーカーとアフターサービスの提供を受けるための保守契約を締結する。
- ⑨ 納品書・請求書の提出……組合は、メーカーに組合宛の物件の納品書・請求書を提出させる。
- ⑩ 検 収……組合員は、組合及びメーカーの立会のもとで物件を検収し、検収書（借受書を兼ねる）を組合に提出する。組合は、物件に組合所有である旨のシール等を貼付する（この日をリース開始日とする）。
- ⑪ 保 險 契 約……組合は、保険会社と物件に対する保険契約（火災保険、動産総合保険、賠償責任保険等）を締結する。

- ⑫ 物件代金の借入……組合は、金融機関より物件代金の支払い資金を借入される。
- ⑬ 物件代金の支払……組合は、メーカーに物件代金を支払う。
- ⑭ リース料の支払……組合員は、リース契約書に基づく支払方法により、組合にリース料を支払う。
- ⑮ 固定資産税等の納付……組合は、リース物件の固定資産税等を支払う。
- ⑯ リース満了の通知……組合は、リース期間満了前に組合員に対し、満了後の措置（再リースか返還）について打診する。通常は期間満了3カ月前に通知する。
- ⑰ 再リース契約……組合員が、物件の再リースを希望する場合は、組合は当該組合員と再リース契約を締結する。
- ⑱ 物件の返還……組合員が再リースを希望しない場合は、組合は物件を組合に返還させる。
- ⑲ 物件の売却……組合は、⑬により返還させた物件を売却、又は他の組合員へのリース、若しくは廃棄等の処分を行う。

2-3 運営組織及び事務機構

共同リース事業実施のための組織及び事務機構を整備するに当たっては、次の点に留意することが望ましい。

① 共同リース事業委員会を設けること。

共同リース事業を円滑に実施するためには、利用する組合員の経営状況等を的確に判断し、事故を未然に防止する体制を整えなければならない。

このため、理事会の諮問機関として、共同リース事業委員会を設置し、事業運営上必要な事項の検討を行わせるとともに、利用する組合員の経営状況等の審査、リースした物件の保管状況の調査等を委託することが

必要である。

なお、委員は、次の点に留意して選出することが必要である。

- (イ) 組合員及び業界の状況に明るい者
- (ロ) 常に経済状況、技術動向等を研究把握する意欲を有する者
- (ハ) リース事業に明るい者

② 事務局組織を強化すること。

事務局組織は、最小の経費で最大の管理効果をあげられるような適正規模の人員と設備配置が必要であるが、特に、共同リース事業では、金融事業に類似した事務（資金調達、リース料の設定、リース料金回収、借入資金の返済等）、リース契約に係る事務、リース物件の購入及びリース終了後の物件の処分に係る事務、リース物件の税務処理（固定資産税等の申告、納付等）等の複雑な事務と高度な専門的知識が必要であることから、事務局に担当部門を設けるか又は担当責任者を置いて、円滑に事務が遂行できる体制を整えることが必要である。

2-4 事業計画及び資金計画

① 事業計画策定上の留意点

事業計画の策定に当たっては、次の点に留意することが必要である。

(イ) 外的要件の把握

- ① 経済の動き、技術の進展等を探知する。
- ② 組合員の経済環境（設備、労力、資力、生産高）を知る。
- ③ 組合員のリース需要量を調査する。

(ロ) 内的要件を見きわめる

- ① 資金的限界
- ② 事務機構的限界
- ③ 事務能力的限界

以上の要件を勘案して、より現実的な事業計画を策定することが必要

である。なお、対象物件は、過去の実績等を検討したうえで、予め選定しておくことより効果的である。

② 資金計画策定上の留意点

資金計画策定に当っては、次の点に留意することが必要である。

- (イ) 組合の財政基盤の充実に努め、資金調達が容易にできる条件を整えておくこと。
- (ロ) 常時取引を行っている金融機関に必要な年間の借入資金枠を設定してもらうこと。
- (ハ) 事故発生に備えて信用保完制度等を利用するなどの保全措置を講じておくこと。
- (ニ) 1組合員当りのリース債権限度額（リース料の総額）を定めておくこと。なお、保全措置として担保又は保証人の保証をとるようにすること。

なお、組合の資産及び事業運営能力に応じた規模で本事業を実施すべきであり、過度に実施規模を拡大しないように留意すべきである。

③ リース料の算定

リース料の設定に当っては、次の方式で算定することが望ましい。

$$\text{月間リース料} = \frac{\text{(注) (物件購入価格 - 見積残存価格) + 調達資金の金利}}{\text{リース期間}} + \text{諸税} + \text{保険料} + \text{組合手数料}$$

(注) 1. 見積残存価格とは、リース満了時に、組合が当該物件を処分することにより、回収が見込まれる価格である（予め当該組合員に還元してリース料を安くする）。

2. 諸税とは、固定資産税等である。

3. 保険料とは、リース信用保険料、動産総合保険料等である。

なお、リース料の設定に当っては、次の点に留意する必要がある。

(イ) 見積残存価格をどの程度に見込むか

残存価格を多額に見込むとリース料は安く設定できる。しかし、この場合に留意することは、技術革新が激しく陳腐化が早い物件であるかを見通すことである。残存価格を多額に見込み過ぎた場合には、組合が損失を受けることとなるので、リース委員会等で慎重に検討することが必要である。

(ロ) リース手数料率をどの程度とするか

手数料の設定に当っては、他の共同事業同様、あまり高率とならないような客観的妥当性のあるものに定める必要がある。

2-5 リース契約書の作成

リース契約書の作成に当っては、次のような契約条項を盛り込むことが望ましい。

① リース物件

- ㊦ 賃貸物件の名称、仕様、数量、製造業者名、売主名を明記する。
- ㊧ 物件の設置場所を確定する。
- ㊨ 物件納入予定時期及び検収期限を明記する。

② リース期間

物件検収日からリース料支払完了までの期間（月数）を定める。

③ リース料

前項リース料の設定で算出したリース料金額とその支払方法について定める。

④ 前払リース料

保証金的意味も含め、リース料3カ月分程度を前以て受入れるリース慣行がある。通常最終支払に充当する。

⑤ 解約しない合意

リース契約期間中の解約を一切認めない理由は、リースの実質が単なる賃貸借ではなく、金融的性格が強い物融と解されているため、したがって違背した場合は、リース料残額について損害賠償の請求ができることを約定。

⑥ 物件の引渡

リース物件の引渡しは検収書（兼借受書）の授受で完了し、以後物件の規格、仕様、性能、品質、その他に関し瑕疵があってもその責に任じないこととしている。理由はリースの性格が上記の通り金融的性格が強く、物件はユーザーが自ら選択決定し、これについてリース会社は全く関与していないことによる。

⑦ 免責事由

天災地変等の不可抗力、運送中の事故、労働争議等リース会社の責に帰さない事由による物件の引渡遅延、引渡不能についての免責を約定。

⑧ 物件の保守・管理

物件納入から検収完了までの物件の保守管理、使用に当ってその費用負担ならびに損傷の場合の損害賠償について免責を約定。

⑨ 所有権の表示

リース物件に対しリース会社名、リース契約番号、リース年月等を明記したプレート等を貼付し、所有権を明確化する旨約定。

⑩ 禁止行為

物件の改造等の変更、当初設置場所からの移動、目的外の使用、第三者への権利設定所有権の表示とりはし等を禁止する旨を定める。

⑪ 通知義務

物件につき盗難、滅失、事故等が発生し、または発生するおそれがあるときの通知を義務づける。

⑫ 物件の点検

リース会社またはその代理人の随時立入り点検ができる旨の約定。

⑬ リース会社の権利の移転

リース契約の権利の全部または一部を第三者に譲渡、質入した場合の承諾について約定。

⑭ 保険契約

リース物件に対する動産総合保険契約はリース会社で付保し、労災保険その他の保険はユーザーが付保することの約定。

⑮ リース期間満了時の処置

リース期間満了時の物件返還について遅滞、毀損等における損害金支払を約定。

⑯ 物件の返還方法

リース物件の返還について、場所と費用の分担について約定。

⑰ 物件の盗難、滅失等による契約終了

リース物件が盗難、滅失等の場合にリース契約を終了させ、残リース料相当額の損害金負担について約定。

⑱ 契約解除

当該契約違反および倒産等による資産、営業、信用等に重大な変更が生じたとき、通知催告を要せず契約を解除する旨約定。

⑲ 契約解除時の処置

前条による契約解除の場合、物件の返還と約定損害金の即時現金支払いを約定。

⑳ 公租公課

償却資産税以外の公租公課についてはユーザー負担とする旨制定。

㉑ 遅延損害金

リース料等支払遅延に対する遅延損害金の支払いについて約定。

- ㉒ 事業報告の義務
営業の状況を示す資料の提出を義務づける。
- ㉓ 連帯保証人
連帯保証人の債務の履行について約定。
- ㉔ 公正証書
リース会社の請求により当該契約を公正証書に切替える旨約定。
- ㉕ 合意管轄
当該契約について疑義ある場合の管轄裁判所を定める。
- ㉖ 特約事項
当該契約に定めのない事項については、この条項で約定。

[参考]

— 中小企業組合士制度 —

中小企業組合検定試験のご案内

中小企業組合士制度のねらい

組合活性化に「1組合1組合士！」

“組合のあしたを拓く組合士”

● 中小企業の発展のために……

中小企業組合は、中小企業の経営を強化するために重要な組織体です。

● 組合の力をさらに伸ばすために……

中小企業組合が、多様化する時代の要請に応じて活発な事業活動を展開していくためには優れた役職員あってこそです。

● 組合従事者にプライドを……

中小企業組合に従事する者がプライドをもって組合活動に専念し、自己啓発を進めるための目標になります。

☆ 組合士の認定

中小企業組合検定試験に合格し、中小企業組合又はこれに準ずる機関において3年以上の実務経験を有する人には申請により中小企業組合士の称号が与えられます。中小企業組合士の認定の有効期間は5年ですが、認定の更新をすることができます。

☆ 組合士認定証書等の授与

中小企業組合士に認定された人には、組合士認定証書、組合士証、組合士章（バッジ）等を授与します。

☆ 組合士の登録

中小企業組合士に認定された人は、全国中小企業団体中央会に備えつける中小企業組合士台帳に登録されます。

☆ 講習会の開催

中小企業組合検定試験受験者のために都道府県中小企業団体中央会において講習会を開催します。詳しくは最寄りの中小企業団体中央会にお問合せ下さい。

◎ (注)

以上の事項につきましては、平成19年度のものであり、その後変更することもあります。平成20年度以降の受験に当たっては、都道府県の中小企業団体中央会又は全国中小企業団体中央会（03(3586)2627（直））までお問い合わせ下さいませようお願い致します。

組合事業運営論 I 定価 1,200円 (消費税・送料別)

昭和57年3月31日 第1版発行
平成元年3月1日改訂第4版発行
平成3年11月1日 第5版発行
平成6年10月1日 第6版発行
平成11年9月30日 第7版発行
平成19年10月1日 第8版発行

編集者 全国中小企業団体中央会

印刷所 日本印刷株式会社

発行所 財団
法人 中小企業情報化促進協会

〒104-0033 東京都中央区新川1丁目26番19号
(全中・全味ビル)

電話 03(3523)5351

FAX 03(3523)4910

令和3年度

中小企業組合検定試験問題

組 合 運 営

〔注意事項〕

1. 試験時間は、午後2時40分から午後4時までの1時間20分です。
2. 解答は、すべて解答用紙に記入して下さい。
3. 試験問題は、持ち帰って差し支えありません。

【第1問】

テレワーク導入において中小企業組合が果たす役割について、解答用紙の解答欄に400字以内で記述しなさい。

【第2問】

次の文章の1～5は中小企業組合の経済事業について、6～10は中小企業組合の共同金融事業について述べたものである。文中の①～⑤の中には下記語群ア～ケの中から、⑥～⑩の中には下記語群タ～ネの中から最も適切な語句を選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 共同事業の運営に当たっては、共同事業の各々について精密な事業計画及び①を策定すること。
2. 共同販売事業の形態には強制的方式と任意的方式がある。強制的方式は、当該製品について一定の基準を設け、検査によって基準以外のものは②にするなど粗製乱造を防止し、かつ乱売を避けるという点からも極めて効果的である。
3. 共同購買事業における③仕入とは、組合があらかじめ組合員の需要を予測し、自己の③によって商品を仕入、一定の差額を見込んでこれを組合員に供給する方法であって、買取供給ともいう。
4. 共同受注事業とは、組合が取引の④となって注文を引受け、その注文を組合員に生産、加工又は集荷若しくは役務の提供をさせることにより、組合員事業の取引範囲を拡張し、取引条件の改善を図ることである。
5. 官公需適格組合における工事の証明基準の要件としては、定款の「自由脱退」の条項について、予告期間を⑤としている。
6. 共同金融事業においては、組合が組合員に対し金銭を貸付けるのは、組合員がその事業を行うために必要な資金に限られ、組合員個人やその家族の⑥及び他人への転貸資金を貸付けることはできない。
7. 金融事業を行うに当たっては、毎事業年度、その事業計画について、⑦の議決を経ておく必要がある。
8. 短期運転資金の返済は⑧の回収によるのが原則であり、できれば申込先から資金繰表を徴して、短期間で返済可能かどうかチェックすることが望ましい。
9. 抵当権は、その設定を公示する方法として登記（登録）制度があり、これを行わないと⑨に対抗することができない。
10. 組合が貸付の可否を決定する際、申込金額が現在の業容比過大であるとか返済能力に懸念がある場合は⑩を行うこともある。

〔①～⑤の語群〕

ア. 適格

エ. 主体

キ. 委託

イ. 見込

オ. 1年

ク. 財務計画

ウ. 仲介

カ. 不合格

ケ. 2年

〔⑥～⑩の語群〕

タ. 売上代金

テ. 減額査定

ニ. 事業資金

チ. 生活資金

ト. 理事会

ヌ. 第三者

ツ. 債務者

ナ. 買掛金

ネ. 総会または総代会

【第3問】

次に掲げた文章について、運営上の判断として適切なものには○印を、適切でないものには×印を解答用紙の解答欄に記入しなさい（全部に○印のみ、又は×印のみをつけた場合は、無効回答とします）。

1. 組合員本人の総会への出席率を高めるために、組合員に対して書面又は代理人による議決権の行使を認めなかった。
2. 定款に書面による理事会のみなし決議の規定が置かれていたので、新型コロナウイルス感染症の感染を配慮し、書面で理事に対して理事会議案について賛否を確認したところ、理事全員ではなかったが、過半数の理事の同意が得られたので理事会の決定事項として処理した。
3. 組合員の持分を譲り受けて新たに加入を申し出た者については、加入金を徴収しなかった。
4. 共同事業の利用に応じて行った配当は、出資に応じた配当とは異なり共同事業を実施した際に徴収した手数料の割戻しであることから法人税の申告に際して損金に算入した。
5. 通常総会に提出し承認を受けた決算関係書類を、通常総会終了の日から3週間後に認可行政庁へ提出した。
6. 脱退した組合員に対して、持分の払戻しを行おうとしたが、資金繰り面で困難を来すことから、組合員の了解を得て分割払いとし、金利相当額を支払った。
7. 小売業を組合員資格とするA組合に、小売業を主たる事業とし、資本金6,000万円、従業員数が100人である株式会社が加入してきたが、組合の地区内の支店の従業員数が40人であったことから、A組合は公正取引委員会への届け出を行わなかった。
8. 決算の結果、協同組合に対する出資に対して2割の配当を行った。
9. 組合員の業種を取り巻く規制緩和を促進するための政策の実施を求めて政府に対して陳情活動を展開した。
10. 当期利益剰余金が生じたが繰越損失があったことから、繰越損失をてん補したうえで法定準備金の積立て、法定繰越金の繰越しの金額を算定し処分案を作成した。

【第4問】

次の1～5の設問に対する解答を下群から選び、その記号を解答欄に記入しなさい。

1. わが国中小企業の実態について、以下の記述で最も不適切なものはどれか。
 - ア. わが国企業の99.7%が中小企業であり、小規模事業者が約85%と小規模な企業が多いのが特色である。
 - イ. 雇用者のうち中小企業の従業者が全体の約80%と、中小企業が雇用の場の多くを占めている。
 - ウ. 中小企業の付加価値額は全体の約53%を占める。

2. 試作品や新サービス開発のための設備投資資金などを支援するための政策が令和元年度補正・令和2年度補正「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」である。この政策の対象は、一定の要件を満たす事業計画（3～5年）を策定し、実施する中小企業・小規模企業者等である。この要件として、最も不適切なものはどれか。
 - ア. 付加価値額が年率5%以上向上すること。
 - イ. 給与総額が年率1.5%以上向上すること。
 - ウ. 事業場内最低賃金を地域別最低賃金より30円以上向上させること。

3. 官公庁等からの発注における中小企業・小規模事業者の受注機会を増やすために、官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律（官公需法）に基づく各種支援がある。これに関して次の記述で最も不適切なものはどれか。
 - ア. 官公需適格組合制度が設けられている。
 - イ. 事前に競争参加資格を得ることが必要である。
 - ウ. 税制優遇措置がある。

4. 経営者が廃業や退職に備え、生活の安定や事業の再建を図るための資金をあらかじめ準備しておくための共済制度が、小規模企業共済制度である。この制度による支援内容の記述として最も不適切なものはどれか。
 - ア. 毎月の掛け金は1万円である。
 - イ. その年に納付した掛け金は、その年分の総所得金額から全額所得控除できる。
 - ウ. 納付した掛け金合計額の範囲内で、事業資金などの貸し付けを受けることができる。

5. 中小企業組合等課題対応支援事業は、中小企業組合や中小企業が抱える課題を解決するための調査・研究や販路開拓等の取り組みを支援するものである。この事業について、次の記述で最も不適切なものはどれか。

- ア. 交付対象に決定されると100%の補助がある。
- イ. 連携する任意グループも支援対象になる。
- ウ. 全国中小企業団体中央会が審査して決定する。

【第5問】

次に掲げる文章の空欄に入る適切な文章を選択肢の中から選んで、解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律及び厚生労働省の「同一労働同一賃金ガイドライン」によれば、有期雇用労働者の待遇について、正しいのは であり、有期雇用労働者に対する福利厚生や教育訓練について、誤っているのは である。

- ①
- ア. 同一企業内において、正社員と有期雇用労働者との間で、基本給や賞与などについていかなる待遇差を設けることも禁止されている。
 - イ. 職務内容・配置の変更範囲が正社員と同一となることを見込まれる有期雇用労働者について、有期雇用であることを理由とする差別的取扱いは禁止されていない。
 - ウ. 有期雇用労働者と正社員との待遇の相違の内容及び理由について、有期雇用労働者から求めがあったときは、事業主は説明しなければならない。
- ②
- ア. 食堂、休憩室、更衣室といった福利厚生施設については、正社員と有期雇用労働者との間で同様に利用できるようにしなければならない。
 - イ. 病気休職については、正社員にこれを付与する場合でも、有期雇用労働者には付与する必要がない。
 - ウ. 現在の職務に必要な技能・知識を習得するために実施する教育訓練については、正社員と有期雇用労働者で同一の職務内容であれば、同一の教育訓練を実施しなければならない。

2. 外国人の雇用（特別永住者等を除く）について、正しいのは である。高齢者雇用について、2021年4月現在正しいのは である。

- ③
- ア. 行政官庁への届出を行えば、在留資格に関わらず外国人を雇用してよい。
 - イ. 雇用期間が著しく短期間であっても、外国人を雇用する場合、原則として行政官庁への届出が必要である。
 - ウ. 雇用していた外国人が自己都合で離職した場合には、行政官庁への届出は必要ない。
- ④
- ア. 70歳までの就業確保措置を講じることが事業主の努力義務となっている。
 - イ. 定年を60歳に定めている場合、すみやかに定年を延長するか定年を廃止しなければ違法となる。
 - ウ. 65歳までの継続雇用制度を設けようとする場合、雇用契約の継続に代えて、定年後の高齢者と業務委託契約を締結することによって高齢者の就業機会を確保することとしてもよい。

3. 育児休業等について、誤っているのは である。介護休業等について、誤っているのは である。

- ⑤
- ア. 育児休業は、1歳になる時点で保育所などに入所できない等の場合、最長2歳まで延長することができる。
 - イ. 病気やけがをした小学生の子がいる場合、その世話をするための看護休暇が原則として年5日まで認められる。
 - ウ. 子の出生後、父親が8週間以内に育児休業を取得した場合には、特別な事情がなくても、再度育児休業を取得できる。

- ⑥
- ア. 介護休業は、分割して取得することはできない。
 - イ. 介護休業とは別に介護休暇の制度があり、要介護状態にある対象家族1人であれば年5日まで取得できる。
 - ウ. 要介護状態にある対象家族がいる場合、一定期間内であれば何回でも時間外労働や深夜業の制限を請求できる。

4. 従業員募集における特定の応募者に対する制限や優先について、正しいのは である。従業員募集にあたり公共職業安定所に提出する求人票での労働条件の明示について、正しいのは である。

- ⑦
- ア. 従業員募集において、男性のみを優先することは認められないが、女性のみを優先することは差し支えない。
 - イ. 従業員募集において、公共職業安定所経由でない場合、年齢制限を付しても差し支えない。
 - ウ. 従業員募集において、長期勤続によるキャリア形成を図る観点から正社員を採用する場合は、年齢制限を付しても特に問題ない。

- ⑧
- ア. 従業員募集にあたり、公共職業安定所に提出する求人票には、休憩時間や休日についても必ず記載しなければならない。
 - イ. 従業員募集にあたり、公共職業安定所に提出する求人票には、配属される場所が未定の場合、就業場所は記載する必要はない。
 - ウ. 従業員募集にあたり、公共職業安定所に提出する求人票には、労働時間などからして健康保険や厚生年金等に加入できないことが明らかな場合は、これらの制度の適用に関する事項は記載する必要はない。

5. 休業手当について、誤っているのは である。企業が事業活動の縮小を余儀なくされた場合の助成として支給される雇用調整助成金について、誤っているのは である。

- ⑨
- ア. 使用者の責に帰すべき事由により労働者を休業させた場合に支払うものである。
 - イ. 税法上は給与所得とはならず、非課税である。
 - ウ. 支払う金額は平均賃金の60%以上とされ、平均賃金と同額でも差し支えない。
- ⑩
- ア. 労働者を休業させ、その間の賃金や休業手当を支給しなかった場合でも支給対象となる。
 - イ. 事業主が労働者を出向させることで雇用を維持した場合でも支給対象となる。
 - ウ. 事業主が労働者に、所定労働時間内に、通常の勤務に代えて業務に関する技能向上のための教育訓練を実施した場合でも支給対象となる。

第 2 問

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

得点		※
----	--	---

第 3 問

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

得点		※
----	--	---

第 4 問

1	2	3	4	5

得点		※
----	--	---

第 5 問

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

得点		※
----	--	---

令和3年度中小企業組合検定試験解答用紙

【組合運営】 解答例及び解答

※欄には記入しないで下さい。

試験地	受験番号	氏名	得点
			※

第1問

横書き。400字以内で記述下さい。

横書き→

テ	レ	ワ	一	ク	は	、	情	報	通	信	技	術	を	活	用	し	て	在	宅
勤	務	、	モ	バ	イ	ル	ワ	一	ク	、	サ	テ	ラ	イ	ト	オ	フ	イ	ス
な	ど	時	間	や	場	所	を	有	効	に	活	用	し	て	行	う	柔	軟	な
働	き	方	で	あ	る	。	テ	レ	ワ	一	ク	を	実	施	す	る	に	は	、
P	C	は	じ	め	電	子	メ	ー	ル	、	イ	ン	タ	一	ネ	ッ	ト	等	の
コ	ミ	ュ	ニ	ケ	一	シ	ョ	ン	ツ	一	ル	の	設	備	導	入	と	環	境
整	備	が	必	要	と	な	る	が	、	中	小	企	業	の	な	か	に	は	、
資	金	的	、	人	的	制	約	が	あ	り	困	難	な	場	合	も	少	な	く
な	い	。	新	型	コ	ロ	ナ	ウ	イ	ル	ス	感	染	症	対	策	以	外	に
も	働	く	者	の	健	康	や	障	が	い	等	に	適	し	た	働	き	方	を
選	択	で	き	る	利	点	が	あ	る	反	面	、	対	面	を	要	す	る	セ
一	ル	ス	や	交	渉	等	の	業	務	に	お	い	て	は	制	約	が	あ	り
ま	た	、	情	報	機	器	に	不	慣	れ	な	人	を	排	除	す	る	危	険
性	も	あ	る	。	中	小	企	業	組	合	に	お	い	て	は	、	組	合	員
の	実	態	に	応	じ	た	適	切	な	導	入	指	導	と	、	セ	キ	ュ	リ
テ	ィ	一	対	策	や	労	務	管	理	の	改	善	等	と	あ	わ	せ	た	教
育	と	情	報	提	供	が	期	待	さ	れ	る	。	コ	ロ	ナ	禍	、	組	合
員	の	た	め	の	サ	テ	ラ	イ	ト	事	務	所	の	設	置	や	シ	ェ	ア
オ	フ	ィ	ス	事	業	に	取	り	組	む	動	き	な	ど	が	み	ら	れ	る
(382字)																			

得点	※
----	---

(第2問から第5問の解答欄は裏面にあります。)

第 2 問

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
ク	カ	イ	エ	オ	チ	ネ	タ	ヌ	テ

得点	※
----	---

第 3 問

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
×	×	○	○	×	○	×	×	○	○

得点	※
----	---

第 4 問

1	2	3	4	5
イ	ア	ウ	ア	ア

得点	※
----	---

第 5 問

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
ウ	イ	イ	ア	イ	ア	ウ	ア	イ	ア

得点	※
----	---

令和5年度

中小企業組合検定試験問題

3. 組合運営

〔注意事項〕

1. 試験時間は、午後2時40分から午後4時までの1時間20分です。
2. 解答は、すべて解答用紙に記入して下さい。
3. 試験問題は、持ち帰って差し支えありません。

【第1問】

生産年齢人口の減少傾向のなか、コロナ禍からの経済回復も加わって、中小企業の人手不足は一段と深刻度を増している。組合員企業や組合の人手不足対策・人材獲得対策として、どのような取り組みが必要か。またその課題について400字以内で記述しなさい。

【第2問】

次の文章の1.～5.は中小企業組合の共同事業について、6.～10.は中小企業組合の共同事業のうち金融事業について述べたものである。文中の〔①〕～〔⑤〕の中には下記語群ア.～コ.の中から、〔⑥〕～〔⑩〕中には下記語群タ.～ノ.の中から最も適切な語句を選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 共同事業の選択に当たっては、事業の陳腐化を招かぬように実施事業の見直しを行い、常に組合員の〔①〕に合致する事業をとり上げるよう努める必要がある。
2. 共同販売事業の一つである買取販売は、組合自体の責任においてその買取価格や数量あるいは取引の時期を判断して組合員と取引するところに、〔②〕との差異がある。
3. 共同購買事業における在庫管理の方式としては一般に3通りの方式がある。そのうち〔③〕方式は、一定期ごとに将来の払い出し予想をたて、その数量とその時点での在庫量及び注文残高から計算した最小限の補充注文を行う方式である。
4. 共同受注事業の一括受注とは、取引先からの注文を組合で一括して引受け、それを組合員に〔④〕に割当て、生産、加工などを行わせ、検査を行った後、発注先へ納品し、代金を組合で決済する方法である。
5. 共同検査事業のメリットとして、〔⑤〕を消費者に認識させることにより、流通上の商標としての効果が期待されることが挙げられる。
6. 組合が債務の保証を行う場合は、事業年度の当初において、その年度の保証金額の〔⑥〕及び1組合員に対する保証金額の〔⑥〕を定めることが適当である。
7. 金融事業を運営するに当たっては、出来れば最初に〔⑦〕を制定して、金額、期間、担保、保証人、利率、手数料などについて基準を作り、以後はその基準に依って運営するのがよい。
8. 資金使途面の調査とは、申込者の所要資金計画を把握して、現在の業況や将来計画からみて必要かつ適切な資金か、〔⑧〕等からみて妥当な金額であるかを検討することである。
9. 〔⑨〕とは、債務者又は第三者が有する不動産などを、その占有を移さずに債務の担保に提供させることをいう。
10. 貸付の審査、貸付の実行、貸付金の回収に係る経理処理を中心とした一連の事務手続きには、処理の正確さや公正を期するために組合事務局内で〔⑩〕体制が確立されていることが望ましい。

〔①～⑤の語群〕

ア. 能力 イ. 総合販売 ウ. 定量発注 エ. 委託販売 オ. 製品
カ. 定期発注 キ. 検査マーク ク. 公平 ケ. 任意 コ. ニーズ

〔⑥～⑩の語群〕

タ. 不動産 チ. 金融事業規約 ツ. 最高限度 テ. 相互牽制 ト. 質権
ナ. 平均額 ニ. 返済能力 ス. 抵当権 ネ. 借入申込書 ノ. 合理化

【第3問】

次に掲げた1.～10.の文章について、運営上の判断として適切なものには○印を、適切でないものには×印を解答用紙の解答欄に記入しなさい（全部に○印のみ、又は×印のみを付けた場合は、無効とします）。

1. ネット配信者が集まってプラットフォーム型の事業協同組合を設立することを検討している。その会合において、一部の者が、組合の名称を「プラットフォーム事業協同組合ユーチューバーの会」とすることを提案したが、協同組合の文字が組合名称の真ん中に位置することは中小企業等協同組合法に抵触するので、取り止めた。
2. 令和5年度通常総会において、電気料金高騰への対処として共同受電事業を行うための定款変更に関する緊急議案の採決を行った。その際、議案の全てに賛成する旨の記載がある書面議決書は緊急議案についても賛成する趣旨であるとして、これを賛成票に計上した。
3. A食品製造業協同組合は、組合員の従業員の賃上げ原資を確保するため、販売先である大手食品卸売会社との間で「団体協約」を締結し、すべての組合員の価格転嫁を推進することとしている。もっとも、「団体協約」は組合員が大手原材料卸売会社から仕入れる取引価格については決定することができないことから、現状、団体協約の締結先は販売先の手食品卸売会社との間でしか締結していない。
4. 令和5年度通常総会において、A組合員はB組合員から総会にかかるB組合員の一切の権利の行使につき代理権の付与を受け、その旨記載したB組合員作成の委任状を持参した。A組合員は、すべての議案について、本人分は賛成、代理人分は反対とし、賛否を統一せずに議決権を行使したが、このような議決権行使も適正であるため、本人分は賛成、代理人分は反対として集計を行った。
5. 令和5年度通常総会の当日、組合員本人でなく組合員の息子と称する者が総会の受付に来た。その者は代理権を証する書面を持参していなかったことから、議場のオブザーバー席に座ることは認めしたが、議決権の行使は認めなかった。
6. A協同組合の理事長は、株式会社への組織変更を考えたが、株式会社への組織変更は、企業組合と協業組合にのみに認められていることから、組織変更を諦め、当該事業を売却することにした。
7. 円安が急激に進行している中、組合員が原材料を安定的に確保できるようにするため、金融機関に対する債務だけでなく、組合員が原材料購入先の会社に対して負担する債務についても組合が保証できるよう、臨時総会を開催して定款を改正した。

8. A協同組合の組合員であるB社が解散した。B社の代表取締役CはA協同組合の理事長であったことから、A協同組合は、B社の解散の連絡を受けた日から90日以降に到来する事業年度の終りにおいてB社が組合を脱退するものとして対応した。
9. 脱退した組合員が組合に対する共同購買の手数料を完済していなかったため、組合はその持分の払戻を停止する措置をとった。
10. A企業組合は、コロナ禍の影響等により昨年度の決算状況が悪かったことから、総会において、今年度下半期に限り賦課金を徴収することを組合員の過半数の賛成により決議し、全組合員から賦課金を徴収した。

【第4問】

次の1.～5.の設問に対する解答を下群から選び、その記号を解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 中小企業は地域経済の要であり、地域産業の重要な担い手であるため、地域全体の活性化に果たす役割も非常に大きいものがある。しかし中小企業の数は一時的に減少傾向のなかにある。中小企業の数に関する記述として以下のうち最も適切なものはどれか。

- ア 1986年の約533万社をピークに、2016年には約358万社にまで減少している。
- イ 1986年をピークに2016年には約半数の企業数にまで減少している。
- ウ 2001年をピークに2016年には約半数の企業にまで減少している。

2. ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するために、中小企業等の事業再構築を支援することで、日本経済の構造転換を促すことが重要になっている。そのため、国は、事業再構築補助金により、新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、又は事業再編、国内回帰といった思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援している。この事業再構築補助金に関する記述として最も不適切なものはどれか。

- ア 再構築の内容や事業化の妥当性・実現性などを審査し採択後、事務局において補助事業の対象経費等の妥当性について確認を行った上で、補助金の交付決定が行われる。
- イ 交付決定後ただちに支給される補助金を活用して、事業者は速やかに適切な事業再編に取り組むことが求められる。
- ウ 申請した事業の終了後、補助事業に要した経費として認められた経費が実際に補助金の対象になる。

3. 地域人口の急減に直面している地域において、農林水産業、商工業等の地域産業の担い手を確保するため、令和2年に特定地域づくり事業を行う特定地域づくり事業協同組合制度が施行された。この制度について、次の記述で最も不適切なものはどれか。

- ア 認定されると、組合で職員を雇用し事業者へ派遣することが可能になる。
- イ 安定的な雇用環境と一定の給与水準を確保した職場を作り出し、地域内外の若者等呼び込むことができるようになる。
- ウ 特定の事業者の人件費の削減を図ってもよい。

4. 緊急事態時に的確に判断し行動するためには、緊急時に行うべき行動や、緊急時に備えて平常時に行うべき行動を、あらかじめ整理し取り決めておく「BCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）」の策定・運用が有効である。中小企業庁では、企業が自然災害等の緊急事態に遭遇した際に、事業の継続を図るための事前の取り組みであるBCP作成を推進している。BCPに関する記述として最も不適切なものはどれか。

- ア 緊急時でも速やかに継続・復旧できるようにすべての事業を対象に計画しなければならない。
- イ 緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客と予め協議しておく。
- ウ 事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく。

5. 中小企業退職金共済制度は事業主の相互共済の仕組みと国の援助によって、中小企業が独力では困難な退職金制度の整備を支援するものである。中小企業者は従業員ごとに、独立行政法人勤労者退職金共済機構と退職金共済契約を締結し、毎月一定額の掛金を納付する。この制度にかかわる記述として次のうち最も適切なものはどれか。

- ア 掛け金は全額非課税である。
- イ 新しく本制度に加入する事業主に掛金の2分の1を、加入後3年間、国が助成する。
- ウ 20,000円以下の掛金月額を増額する事業主に増額分の半分を増額月から3年間、国が助成する。

【第5問】

次に掲げる1.～5.の事項に関するア～ウの記述のうち、正しいものをそれぞれ1つ選び、解答用紙の解答欄に記入しなさい。

1. 労働条件の決定について

- ア 労働契約で定めた内容が労働基準法に違反する場合、その違反する部分は労働契約の内容にならない。
- イ 労働組合がある会社で労働協約が締結されている場合、個々の従業員との労働契約で定めた内容は、労働協約に違反するときでも、その違反する部分も含めて有効である。
- ウ 労働条件を就業規則で定めている場合、個々の従業員との労働契約で定めた内容は、就業規則に違反するときでも、その違反する部分も含めて有効である。

2. 賃金の支払いについて

- ア 通勤手当を定期券で支給する場合、従業員本人の同意があれば労働協約や労使協定での定めは不要である。
- イ 賃金を銀行口座への振込みで支給する場合、従業員の家族名義の口座への振り込みも可能である。
- ウ 賃金を銀行口座への振込みで支給する場合、従業員本人の同意があれば労働協約や労使協定での定めは不要である。

3. 労働時間について

- ア 業務の準備行為で、事業場内で行うことを使用者に義務づけられている場合でも、本来の就業時間前であれば、その時間は労働時間にあたらない。
- イ 休憩時間を一斉に与えることが難しい場合、労使協定を締結すれば、個別に休憩時間を与えることができる。
- ウ 休憩時間中に外部から電話がかかってきた場合には対応するよう使用者から指示されていても、実際に電話がかかってこなかったのであれば、その時間の休憩が与えられたことになる。

4. 時間外労働について

- ア 従業員に時間外労働をさせるためには労使協定が必要であるが、この労使協定は監督官庁に届け出る必要はない。
- イ 妊産婦については、本人からの請求がなくても時間外労働をさせることはできない。
- ウ 災害で臨時の必要がある場合、監督官庁からの許可または監督官庁への事後の届出により、労使協定がなくても従業員に時間外労働をさせることができる。

5. 特殊な労働時間制度について

- ア 従業員が事業場外で労働していても、使用者の指揮監督が及んでいる場合で労働時間の算定ができるときは、みなし労働時間制の適用はできない。
- イ 従業員が事業場外で労働する場合に所定労働時間労働したものとみなす制度を導入する場合、労使協定を必ず締結しなければならない。
- ウ フレックスタイム制を導入する場合、就業規則に規定すれば、労使協定の締結は必要ない。

次に掲げる 6. ～ 10. の事項に関するア～ウの記述のうち、誤っているものをそれぞれ 1つ選び、解答用紙の解答欄に記入しなさい。

6. 育児休業、産前産後休業について

- ア 育児休業は、原則として子が1歳までの間に取得できるが、出産後8週間以内に育児休業を取得した父親は、子が1歳2か月になるまでの間に再度育児休業を取得できる。
- イ 育児休業期間中の賃金については、法律上の規定はなく、企業ごとの制度による。また、育児休業に関する公的な給付はない。
- ウ 産後6週間以内の女性労働者は、医師が支障ないと認めた場合でも就業させることはできない。

7. 労働時間の状況の把握等について

- ア 事業者は、労働時間の状況の記録を作成し、3年間保存する必要がある。
- イ 労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある管理監督者については、労働時間の状況の把握は必要ない。
- ウ 月80時間を超える時間外・休日労働を行い、疲労の蓄積のある労働者から申し出があった場合には、医師による面接指導を行わなければならない。

8. 雇用形態による待遇の相違について

- ア 「同一労働同一賃金ガイドライン」(平成30年厚生労働省告示第430号)によれば、通勤手当(通勤交通費)は、正社員と非正社員で同一の支給を行う必要はない。
- イ 「同一労働同一賃金ガイドライン」(平成30年厚生労働省告示第430号)によれば、慶弔休暇は、正社員と非正社員で同一の付与を行わなければならない。
- ウ 育児休業は、1週間の所定労働日数が一定日数以下の従業員については、労使協定を締結すれば対象外とすることができる。

9. 人材開発支援助成金について

- ア 従業員向けの訓練への助成は、OFF-JT(通常の業務を離れて行う職業訓練)のほか、OJT(仕事をさせながら行う職業訓練)に対するものもある。
- イ 従業員向けの訓練への助成は、正社員の訓練のほか、非正社員への訓練に対するものもある。
- ウ 有給の教育訓練休暇制度を導入し、従業員がその休暇を取得して訓練を受けた場合の助成のほか、無給の教育訓練休暇制度を導入し、従業員がその休暇を取得して訓練を受けた場合の助成もある。

10. 最低賃金について

- ア A県に本社のある企業がB県に支社を有している場合、B県の支社で勤務する従業員には原則としてB県の最低賃金が適用される。
- イ 地域別最低賃金と特定最低賃金(特定の産業に適用されるもの)の両方が同時に適用される場合は、高い方の額が適用される。
- ウ 通勤手当(通勤交通費)は、最低賃金の対象となる賃金に含まれる。

第 2 問

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

得点	※
----	---

第 3 問

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

得点	※
----	---

第 4 問

1	2	3	4	5

得点	※
----	---

第 5 問

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

得点	※
----	---

令和5年度中小企業組合検定試験解答用紙

【3.組合運営】 解答例及び解答

※欄には記入しないで下さい。

試験地	受験番号	氏名	得点
			※

第1問

横書き。400字以内で記述下さい。

横書き→

人	手	不	足	は	企	業	ご	と	に	ま	だ	ら	模	様	で	あ	る	。	ま
ず	ど	の	よ	う	な	人	材	が	不	足	し	て	い	る	の	か	組	合	と
し	て	把	握	す	る	。	そ	の	う	え	で	人	手	不	足	や	人	材	確
保	支	援	セ	ミ	ナ	一	の	開	催	，	人	材	マ	ッ	チ	ン	グ	・	イ
ベン	ト	へ	の	参	加	，	各	種	支	援	事	業	の	活	用	な	ど	を	
組	合	と	し	て	推	進	す	る	。	し	か	し	人	材	確	保	は	難	し
い	の	が	実	態	で	あ	る	。	そ	こ	で	業	務	方	法	を	見	直	し
て	，	業	務	の	簡	素	化	・	省	力	化	を	図	る	と	い	う	側	面
か	ら	の	人	材	不	足	解	消	も	必	要	で	あ	る	。	設	備	導	入
や	業	務	の	デ	ジ	タ	ル	化	を	図	れ	ば	，	省	人	化	だ	け	で
な	く	生	産	性	も	高	ま	る	。	業	務	の	軽	減	化	を	図	れ	ば
女	性	や	高	齢	者	で	も	可	能	に	な	る	。	ま	た	短	時	間	で
可	能	な	業	務	は	パ	ー	ト	や	ア	ル	バ	イ	ト	活	用	だ	け	で
な	く	，	外	部	専	門	人	材	へ	の	委	託	や	在	宅	ワ	ー	ク	も
可	能	に	す	る	。	組	合	員	企	業	に	共	通	な	業	務	は	，	企
業	ご	と	に	日	時	を	分	割	し	て	配	置	す	る	方	法	も	あ	る
。	今	ま	で	の	業	務	方	法	を	見	直	し	て	変	革	し	，	加	え
て	働	き	方	改	革	や	多	様	な	働	き	方	を	推	進	し	て	，	少
し	で	も	人	手	不	足	解	消	に	努	め	る	。	そ	れ	は	新	た	な
人	材	獲	得	に	結	び	つ	く	可	能	性	も	秘	め	る	。			

(397字)

得点	※
----	---

(第2問から第5問の解答欄は裏面にあります。)

第 2 問

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
コ	エ	カ	ク	キ	ツ	チ	ニ	ヌ	テ

得点	※
----	---

第 3 問

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
×	×	×	○	○	×	○	×	○	×

得点	※
----	---

第 4 問

1	2	3	4	5
ア	イ	ウ	ア	ア

得点	※
----	---

第 5 問

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ア	ウ	イ	ウ	ア	イ	イ	ア	ウ	ウ

得点	※
----	---

**2024年版
中小企業白書・小規模企業白書
概要**

**令和6年5月
中小企業庁**

2024年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

2024年版中小企業白書・小規模企業白書では、第1部で能登半島地震の状況や、新型コロナウイルス感染症の影響と対応、中小企業の現状と直面する課題、今後の展望について、分析を行った。第2部では、環境変化に対応して成長する中小企業や売上の確保などの経営課題に立ち向かう小規模事業者、そしてこれらの中小企業・小規模事業者を支える支援機関について、分析を行った。

(中小企業・小規模事業者の動向)

1. 令和6年能登半島地震の状況と、これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応について分析を行った。
2. 2023年は年末にかけて売上の増加に一服感が見られたものの、中小企業の業況判断DIは高水準で推移している。
3. 事業者が直面している課題として、売上高が感染症による落ち込みから回復し、**企業の人手不足が深刻化**していることが挙げられる。今後の展望として、就業者数の増加が見込めない中で、日本の国際競争力を維持するためには、**省力化投資や単価の引上げを通じて、中小企業の生産性を向上**させていくことが期待される。

(中小企業白書)

4. 成長する中小企業の行動を分析すると、企業の成長には、**人への投資、設備投資、M&A、研究開発投資**といった**投資行動が有効**である。また、成長投資に伴う**資金調達手段の検討**も必要である。

(小規模企業白書)

5. 小規模事業者は、中小企業と比べ厳しい経営環境にある中で、コストを把握した**適正な価格の設定**や、**顧客ターゲットの明確化**に取り組むことで、売上高の増加につながる**ことが期待**できるほか、支援機関の活用も効果的である。また、新たな担い手の参入も生産性向上の効果が期待できる。

目次

第1部 中小企業・小規模事業者の動向

第2部 (中小企業白書・小規模企業白書別分析)

中小企業白書

環境変化に対応する中小企業

小規模企業白書

経営課題に立ち向かう小規模事業者

中小企業白書・小規模企業白書

中小企業・小規模事業者を支える支援機関

中小企業・小規模事業者の動向

- 【テーマ①】令和6年能登半島地震と中小企業のBCP策定の状況
- 【テーマ②】新型コロナウイルス感染症の影響と対応
- 【テーマ③】中小企業の業況と経営課題
- 【テーマ④】人手不足
- 【テーマ⑤】賃上げ
- 【テーマ⑥】省力化投資と生産性の向上
- 【テーマ⑦】海外需要と日本企業の決算状況
- 【テーマ⑧】価格転嫁
- 【テーマ⑨】事業承継
- 【テーマ⑩】経営改善・再生支援

【テーマ①】令和6年能登半島地震と中小企業のBCP策定の状況

- ① 2024年1月に能登半島地震が発生し、広い範囲にわたって建物や設備の損傷等の被害が多数発生。被害の大きな能登半島6市町は、被災以前から生産年齢人口の割合が低い状況。
- ② 災害への備えとして、BCPの策定を行うことが重要。BCPを策定する企業は増加傾向にある。

図1 被災地域の経済概要

	能登半島6市町	石川県	富山県	新潟県	福井県	
人口(2022年、万人)	13	112	102	215	75	
65歳以上の割合(%) (全国平均 29.0)	44.2	30.3	33.0	33.5	31.2	
75歳以上の割合(%) (全国平均 15.5)	23.8	16.2	18.2	17.7	16.5	
事業所数(2021年、件)	8,086	56,437	48,987	103,861	39,859	
県内総生産(名目、2020年度、兆円)	-	4.5	4.7	8.9	3.6	
全国計に占めるシェア(%)	-	0.8	0.8	1.6	0.6	
産業別構成比(%)	第1次産業	-	0.8	0.9	1.8	0.8
	第2次産業	-	28.0	36.7	30.1	36.1
	第3次産業	-	71.2	62.4	68.1	63.1
製造品出荷額等(2021年、百万円)	179,574	2,801,764	3,904,493	5,119,366	2,395,270	
年間商品販売額(2020年、百万円)	178,642	3,697,831	2,909,955	6,320,956	1,941,283	
延べ宿泊者数(2022年、人泊)	1,072,310	6,551,460	3,067,460	8,396,590	2,711,050	

資料：総務省「人口推計」、「都道府県・市区町村のすがた(社会・人口統計体系)」、総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」、「2022年経済構造実態調査」、内閣府「県民経済計算」、観光庁「宿泊旅行統計調査」より中小企業庁作成

- (注) 1.能登半島6市町は、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町を指す。
 2.能登半島6市町の人口は、データの制約上、2020年度時点の数値を用いている。
 3.能登半島6市町の延べ宿泊者数は、データの制約上、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町、羽咋市、宝達志水町、中能登町の数値の合計を用いている。

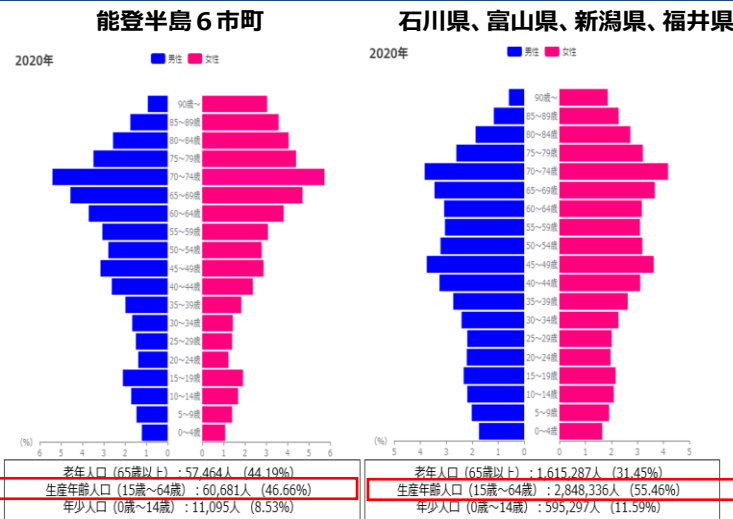
図2 令和6年能登半島地震の被害状況

ストック毀損額(推計)
約1.1~2.6兆円

石川県を中心とした北陸三県に加え新潟県などの幅広い地域における産業の主要な生産拠点を有する企業と地場の企業、それらから影響を受けるセクターなどにおいて、**建物や設備の損傷等の被害が多数発生**している。

資料(左図)：内閣府「月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料」(2024年1月25日)より作成。石川・富山・新潟県の3県のストック毀損額の合計。
 (注) 能登半島地震による経済への影響を分析する一環として、東日本大震災や熊本地震の際の試算方法を踏まえ、市町村ごとの震度や被害状況に応じて、過去の大地震における損壊率を参照し、ストックの毀損状況を暫定的に試算したものである。
 資料(右図)：内閣府「令和6年能登半島地震による被害状況等について(令和6年3月19日13:00現在)」(2024年3月19日)より作成。

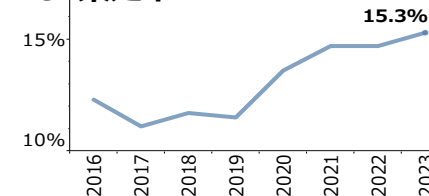
図3 RESASで見た被災地域の人口構成



資料：地域経済分析システム(RESAS)人口マップ(出所)総務省「国勢調査」(注)能登半島6市町は、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町を指す。総数には年齢不詳を含む。

図4 中小企業のBCP策定状況と、策定したことによる効果

BCP策定率



効果(中小企業(n=9,740)のうち、事業継続計画を「策定している」と回答した企業に聞いたもの)

- 従業員のリスクに対する意識が向上した **51.6%**
- 事業の優先順位が明確になった **30.6%**
- 業務の定型化・マニュアル化が進んだ **28.7%**
- 業務の改善・効率化につながった **25.5%**

資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査(2022年、2023年)」(注)1.「効果」は2022年調査の数値。
 2.企業規模区分は、原則として中小企業基本法に準拠。ただし、全国売上高ランキング(TDB産業分類)に基づき、中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として、また、中小企業基本法で中小企業に分類されない企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分。

【テーマ② – 1】新型コロナウイルス感染症の影響と対応

- ① 2020年以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、政府は緊急事態宣言等による休業要請又は営業時間短縮要請を実施。その影響を受ける事業者に対しては、事業の継続や雇用の維持に向けた緊急的な支援策を実施し、失業率や倒産件数は比較的低い水準で推移。
- ② その後、各種措置の終了に伴い、倒産件数は増加に転じたものの、失業率は低水準が継続。

図1 事業継続・雇用維持に向けて、企業は資金繰り支援や給付金・補助金を利用

感染症に関する政府施策の利用経験（2023年11～12月時点）

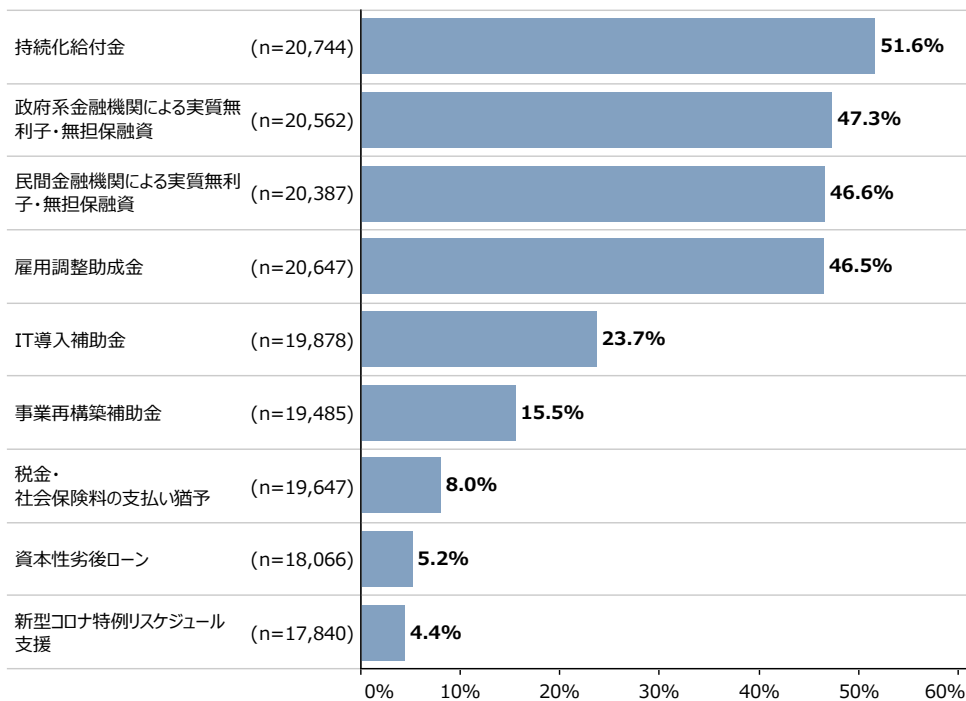
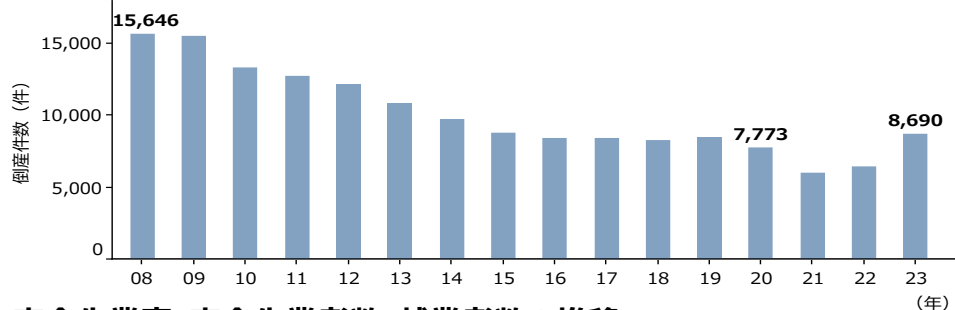
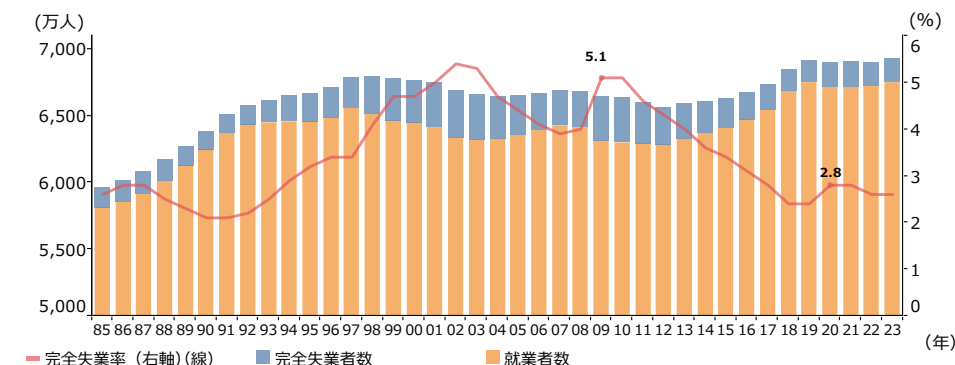


図2 足下の倒産件数は増加に転じたものの、失業率は低水準で推移

倒産件数の推移



完全失業率・完全失業者数・就業者数の推移



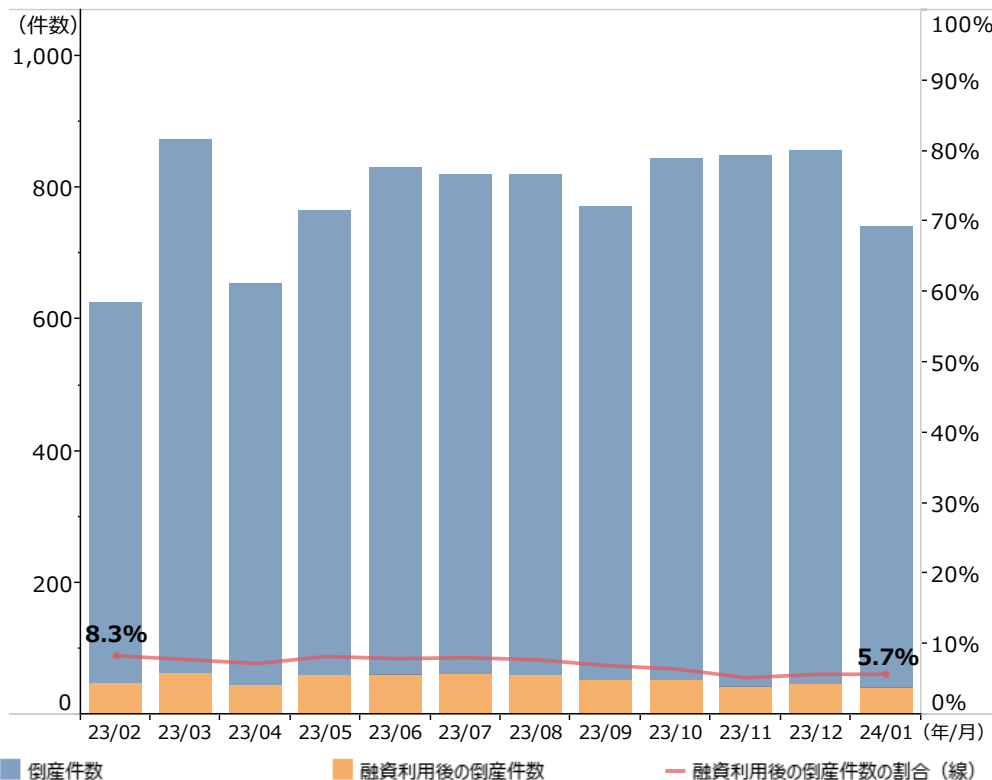
資料：(上図) (株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」、(下図) 総務省「労働力調査(基本集計)」
 (注) (上図) 1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。
 2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)
 (注) 感染症に関連する政府施策の利用有無について、「利用したことがある」と回答した企業の割合を示している。

【テーマ② - 2】ゼロゼロ融資の利用企業について

図1 倒産に占めるゼロゼロ融資を利用した企業の割合は低い

実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）利用後の倒産件数の推移

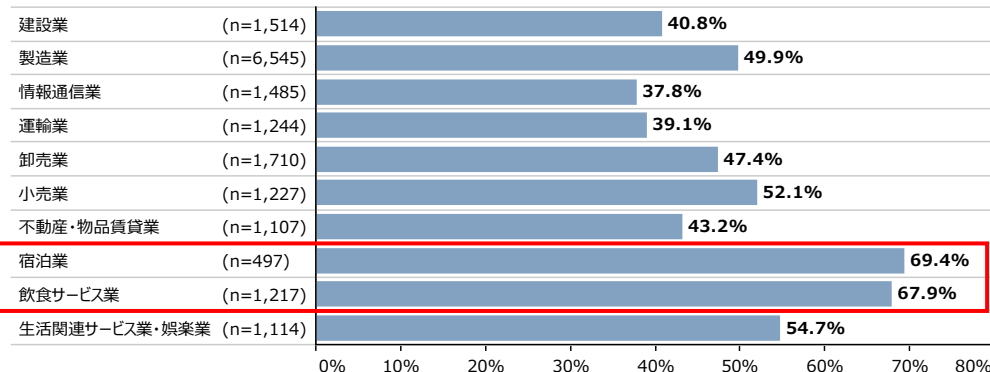


資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」より中小企業庁作成
 (注) 1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動が続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。
 2.負債総額1,000万円以上の企業倒産のうち、「実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）」を受けていたことが判明した倒産（法的・私的）を集計対象としている。

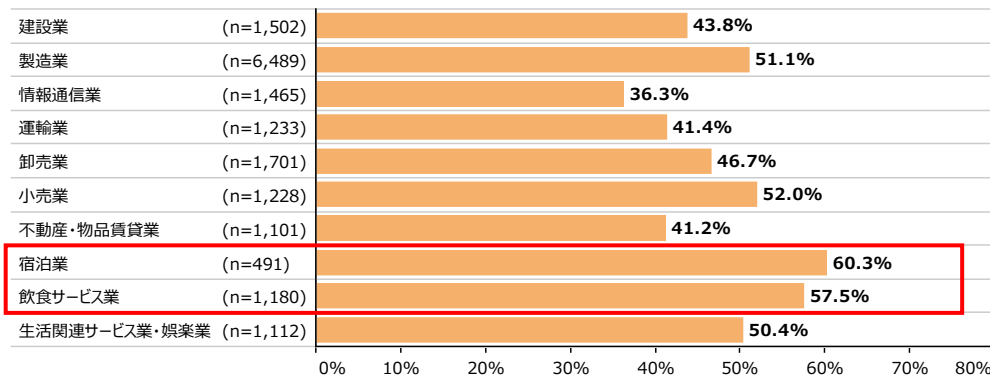
図2 ゼロゼロ融資は緊急事態宣言等の影響が大きい「宿泊業」、「飲食サービス業」で多く利用された

実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）を利用した企業の割合（業種別）

政府系金融機関による実質無利子・無担保融資



民間金融機関による実質無利子・無担保融資



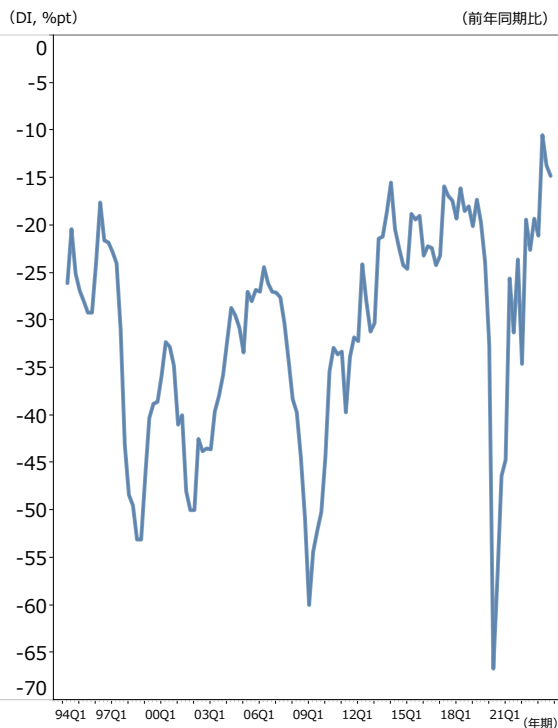
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」（2023年11～12月）
 (注) 「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」及び「民間金融機関による実質無利子・無担保融資」について、「利用したことがある」と回答した企業の割合を集計したもの。「分からない・知らない」と回答した企業を除く。

【テーマ③】中小企業の業況と経営課題

- ① 2023年は、年末にかけて売上げの好転に一服感が見られたものの、**中小企業の業況判断DIは高水準**で推移し、経済の状況が全体として改善する基調が継続した。
- ② 中小企業の経営課題の内訳を見ると、売上不振のほか、**原材料高や求人難の割合が高い状況**。

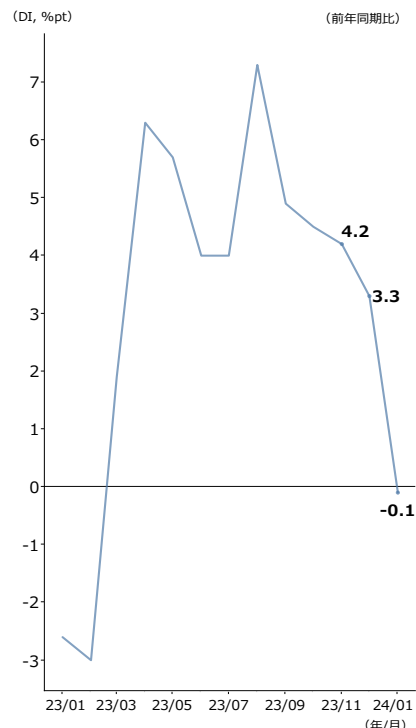
図1 足下では売上げの好転に一服感も見られるが、**中小企業の業況は高水準**

中小企業の業況判断DIの推移



資料：中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
 (注) 1.景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
 2.ここでの中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づき「中小企業者」をいう。

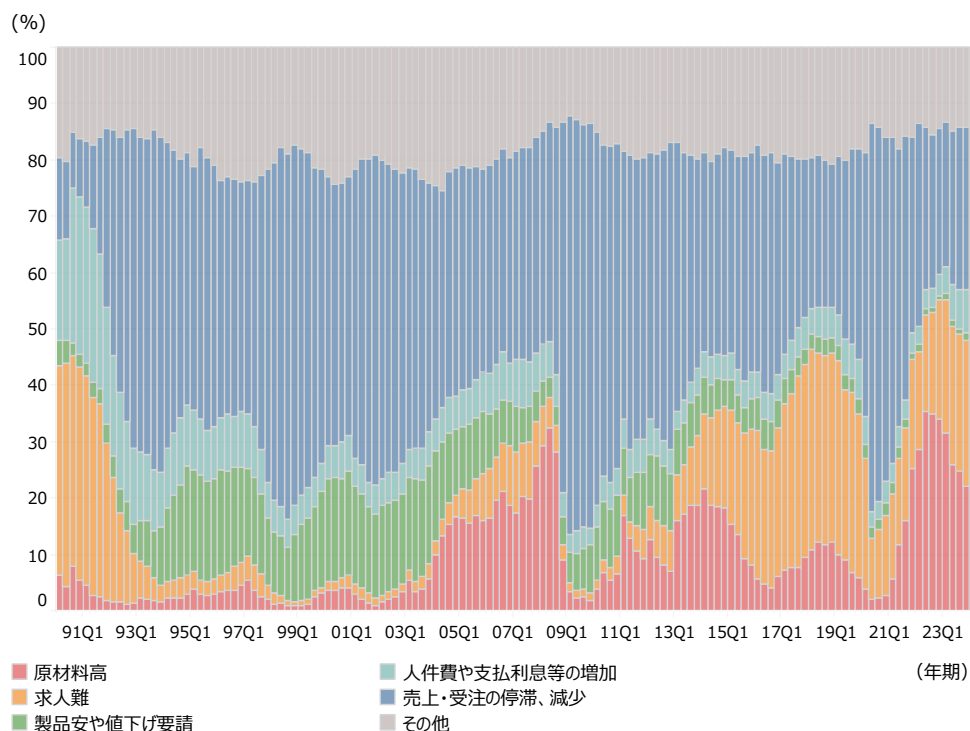
2023年の売上DIの推移



資料：日本商工会議所「商工会議所早期景観測調査(LOBO調査)」
 (注) 売上DIとは、企業の売上げについて、前年同期と比べて、「増加」と答えた企業の割合(%)から、「減少」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

図2 中小企業は経営課題として、売上不振のほか、**原材料高や求人難にも直面**

経営上の問題点の推移(中小企業編)



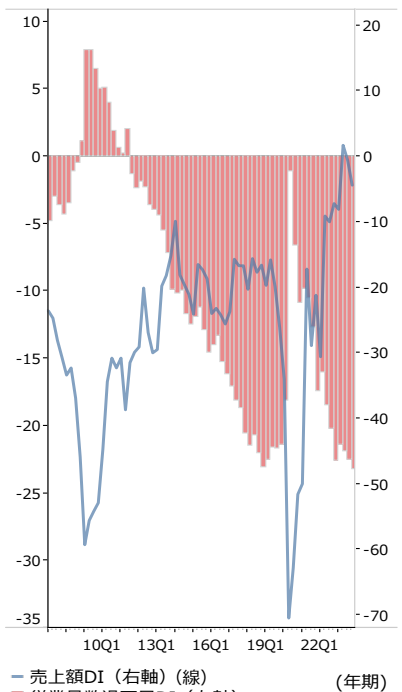
資料：(株) 日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査(中小企業編)」
 (注) ここでいう中小企業とは、(株) 日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業。

【テーマ④ - 1】人手不足

- ① 売上が感染症の落ち込みから回復する中で、**人手不足が深刻化**。
- ② これまでは、生産年齢人口の減少を補う形で女性・高齢者の就業が進んできたが、足下は就業者数の増加が頭打ちとなり、**人材の供給制約に直面**。

図1 感染症の5類移行・需要回復により、人手不足が深刻化する一方、供給制約に直面

従業員数過不足DIと売上額DI（全産業）の推移
(DI, %pt) (DI, %pt, 前年同期比)



有効求職者数・有効求人数・有効求人倍率の推移
(倍) (百万人)

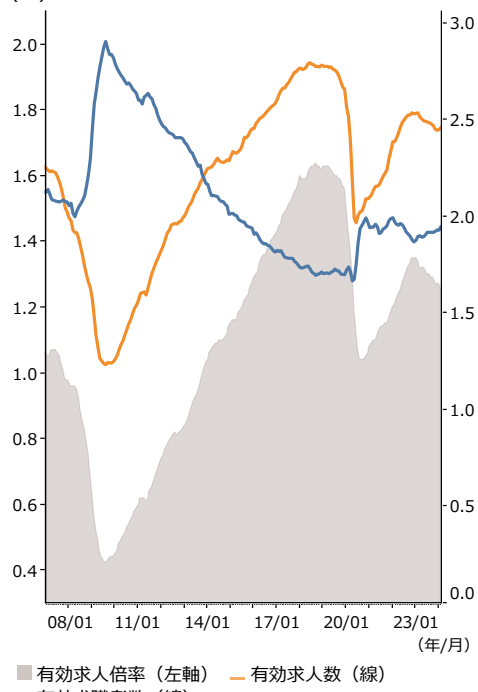
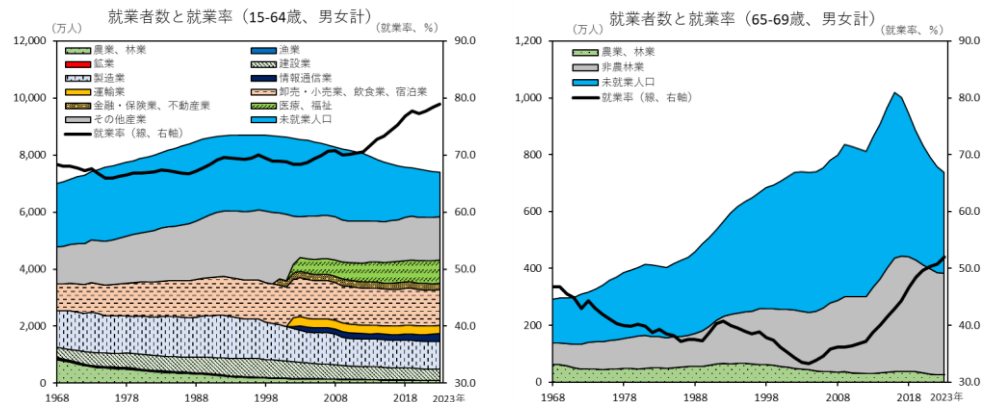
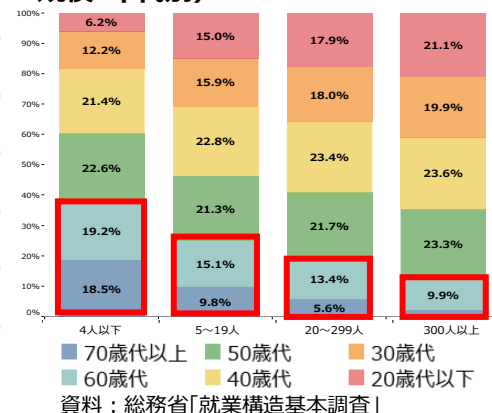


図2 生産年齢人口の減少を補うために、これまで女性や高齢者の活用が進んできた

生産年齢人口と65-69歳人口の就業率の推移



雇用者数の割合（2022年、従業者規模・年代別）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

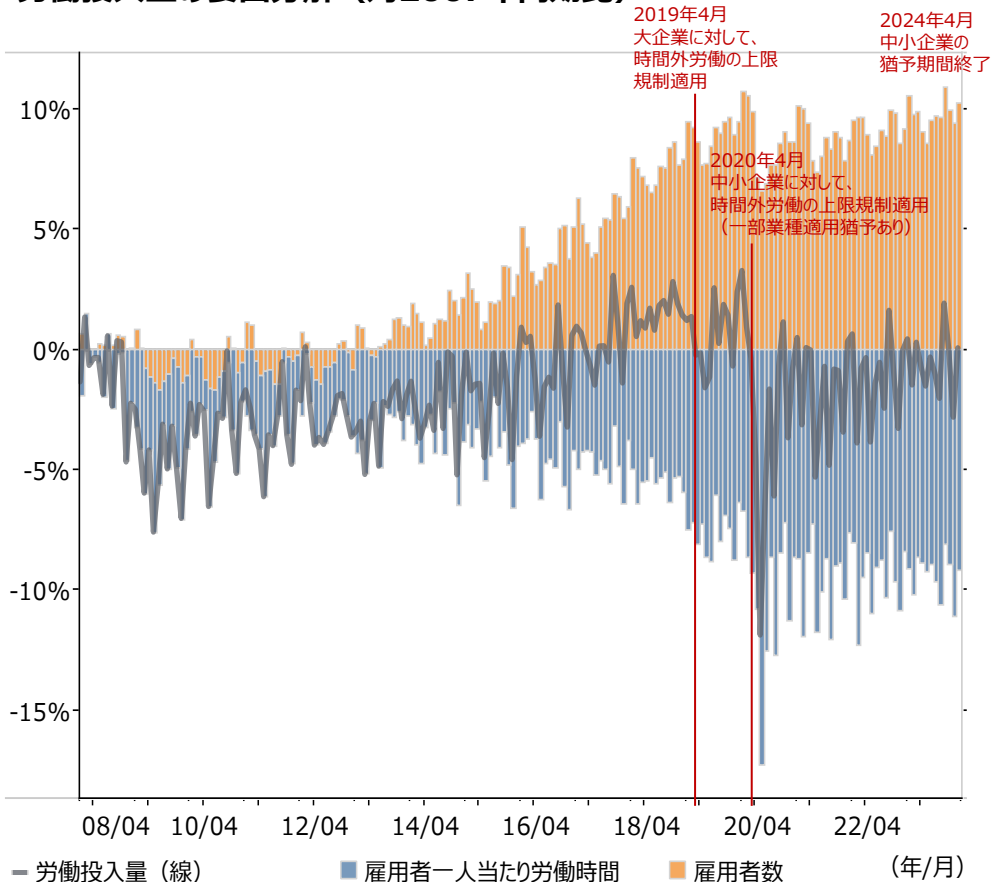
資料：総務省「就業構造基本調査」

資料：（左図）中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」、（右図）厚生労働省「職業安定業務統計」
 （注）1.売上額DIは、今期の売上額について、前年同期と比べて、「増加」と答えた企業の割合（%）から、「減少」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。従業員数過不足DIとは、従業員の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
 2.有効求職者数・有効求人数・有効求人倍率は、季節調整値を用いている。

【テーマ④ - 2】雇用者一人当たり労働時間の減少と人手確保のための取組

図1 時間外労働の上限規制に伴い、雇用者一人当たり労働時間の減少が労働投入量を下押し

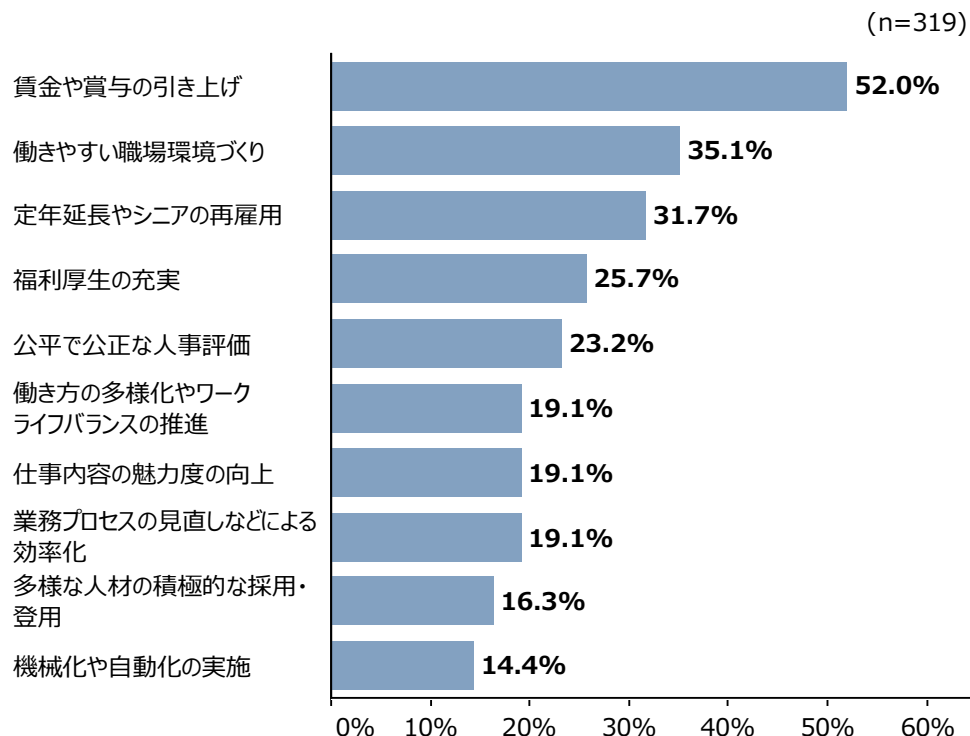
労働投入量の要因分解（対2007年同期比）



資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省「労働力調査（基本集計）」
 (注) 1.ここでいう「雇用者一人当たり労働時間」は、総実労働時間指数（調査産業計、就業形態計、事業所規模5人以上）の値を用いている。
 2.労働投入量は、総実労働時間指数（2020年平均=100）に雇用者数（原数値）を乗じて算出。
 3.労働投入量の変化率（対2007年同期比）を、総実労働時間指数の変化率、雇用者数の変化率及び誤差項に要因分解しており、誤差項を除いて表示している。

図2 人材を十分に確保できている企業では、働きやすい職場環境・制度の整備が進んでいる

人手が不足していない企業の、その要因（複数回答、上位10項目）



資料：(株)帝国データバンク「企業における人材確保・人手不足の要因に関するアンケート」（2023年5月12日～16日）

(出所) 経済産業省「産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（第20回）資料5 少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年2月20日）

(注) 1. 本調査全体における有効回答数は1,033社。人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答を集計。

2. 「人手が不足していない」と回答があった346社のうち、中小企業319社分を集計。なお、ここでの中小企業とは、中小企業基本法上の中小企業者を指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【テーマ④-3】人材確保・育成

① 人材の確保に向けては、経営戦略と一体化した人材戦略を策定した上で、職場環境の整備に取り組むことが重要。

② 人材育成は、人材の定着や労働生産性の向上にもつながることが期待される。

図1 職場環境の整備の効果

従業員数の変動状況（職場環境の整備への取組状況別）

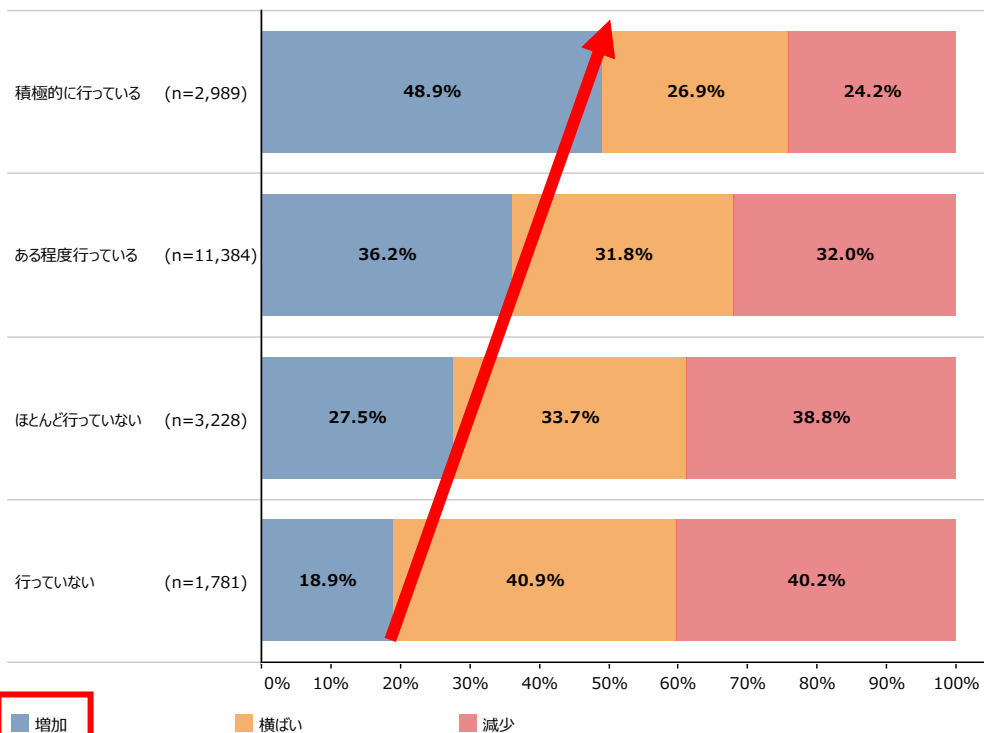
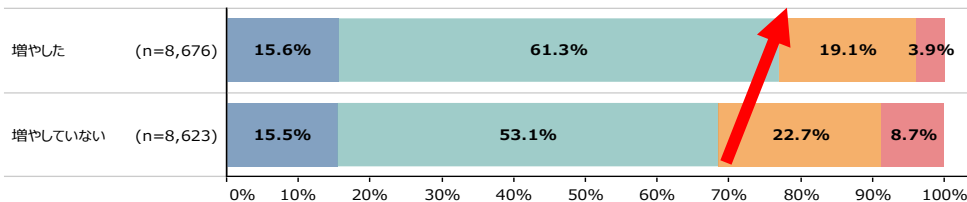


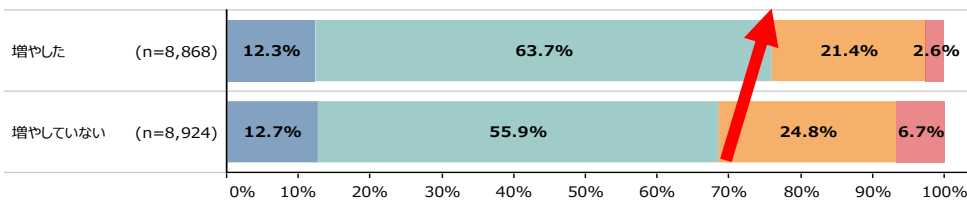
図2 人材育成の取組の効果

中核人材・業務人材の定着状況（人材育成の取組の増減別）

(1) 中核人材

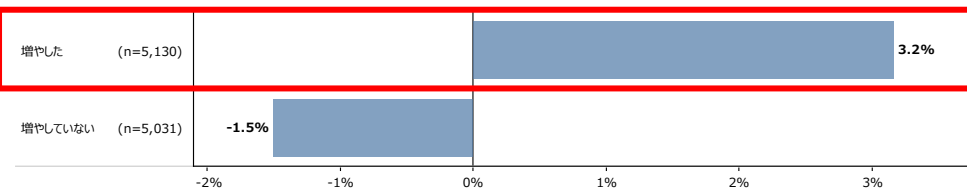


(2) 業務人材



十分に定着している
ある程度定着している
あまり定着していない
全く定着していない

労働生産性の変化率（中央値、人材育成の取組の増減別）



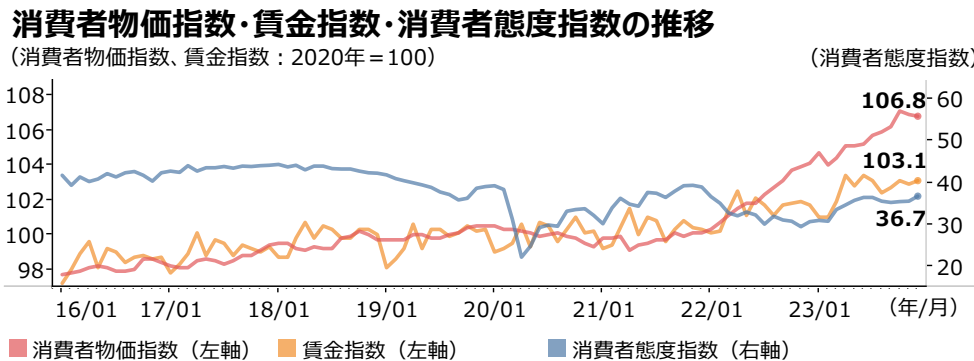
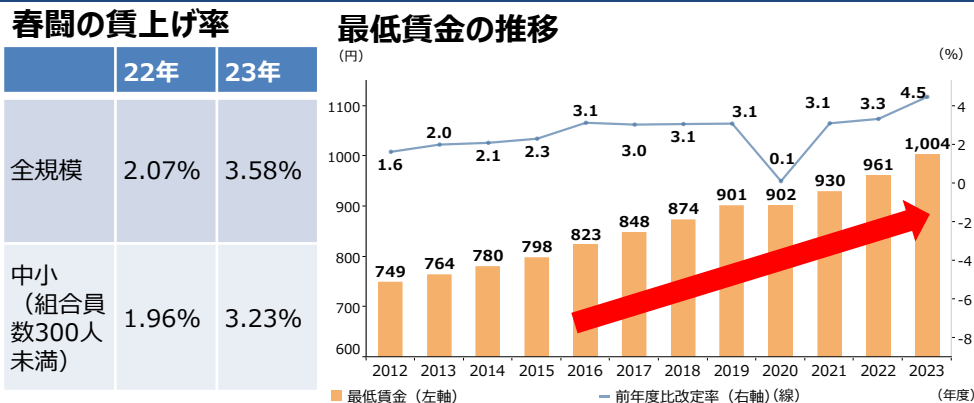
資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11~12月)
 (注) 1.「職場環境の整備」への取組状況について、「分からない」と回答した企業を除く。また、「行っていない」は、「行っていない」、「今は行っていないが、1年以内に行う予定」と回答した企業の合計。
 2.ここでいう「従業員」とは、「常時雇用する正社員、パート・アルバイト」を指し、「経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等」は含まない。
 3.従業員数の変化は、2023年と2019年を比較したもの。「分からない」と回答した企業を除く。

資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11~12月)
 (注) 1.人材育成の取組について、「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した企業の合計。「増やしていない」は、「大いに減らした」、「やや減らした」、「変わらない」と回答した企業の合計。
 2.人材育成の取組の増減は、2023年と2019年を比較したもの。
 3.定着状況について、「分からない」と回答した企業を除く。
 4.労働生産性の変化率は、2022年と2017年を比較して算出したもの。全体の中央値は0.7%。

【テーマ⑤-1】賃上げ

- ① 物価に見合った賃金の引上げを通じて、需要の拡大につなげる好循環を実現することが重要。
- ② 春闘の賃上げ率・最低賃金の改定率は過去最高水準。一方で、人材確保の必要性や物価動向を背景に、賃上げの原資となる業績の改善が見られない中で、賃上げを行う企業が増加。

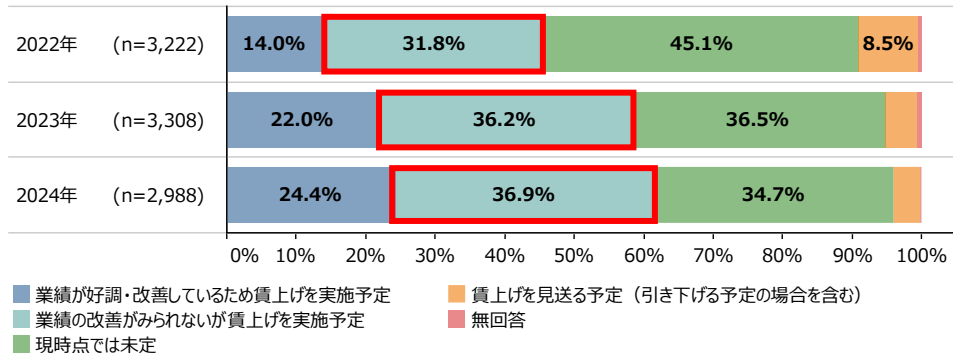
図1 春闘や最低賃金は引上げ傾向。需要拡大には、物価に見合った賃金の引上げが重要



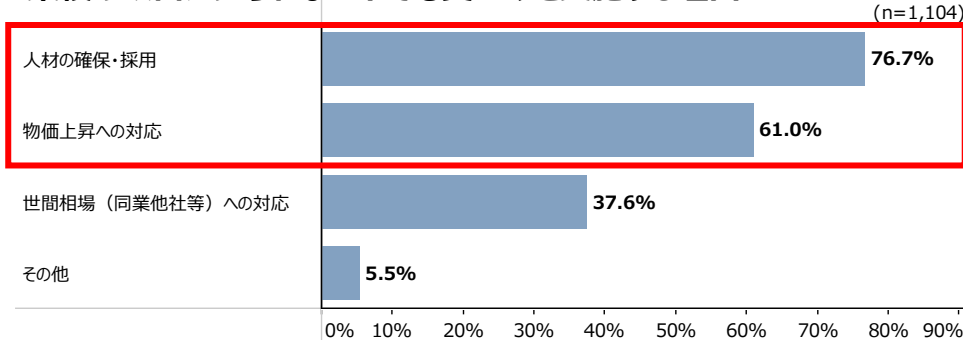
資料：(上図) 厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」、日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回(最終)回答集計(2023年7月3日集計・7月5日公表)」
 (下図) 総務省「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「消費動向調査」
 (注) 1.賃金指数は、事業所規模5人以上の、所定内給与の賃金指数を用いている。
 2.賃金指数、消費者物価指数は2020年を基準とし、消費者態度指数は原数値(総世帯)を用いている。

図2 人材確保の必要性や物価動向を背景に、業績が改善しない中で賃上げを行う企業が増加

中小企業における賃上げの実施予定



業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由

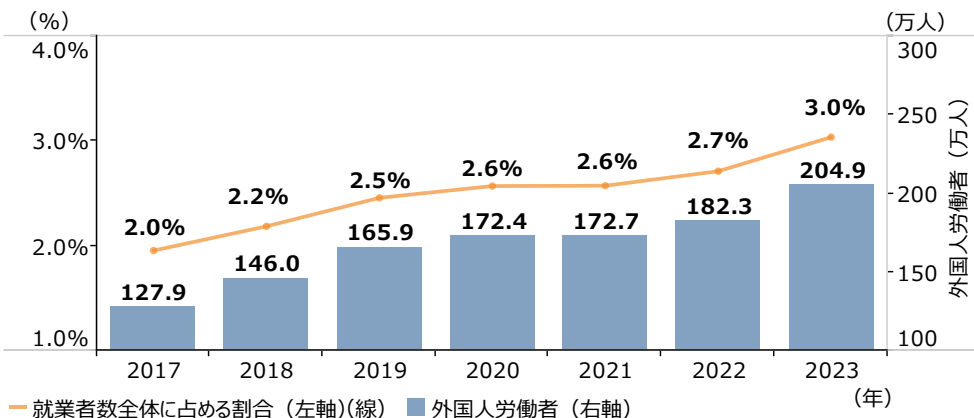


資料：日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」(2024年2月14日)
 (注) (下図) 2024年度の賃上げの実施予定について、「業績の改善がみられないが賃上げを実施予定」と回答した企業に限って集計している。なお、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

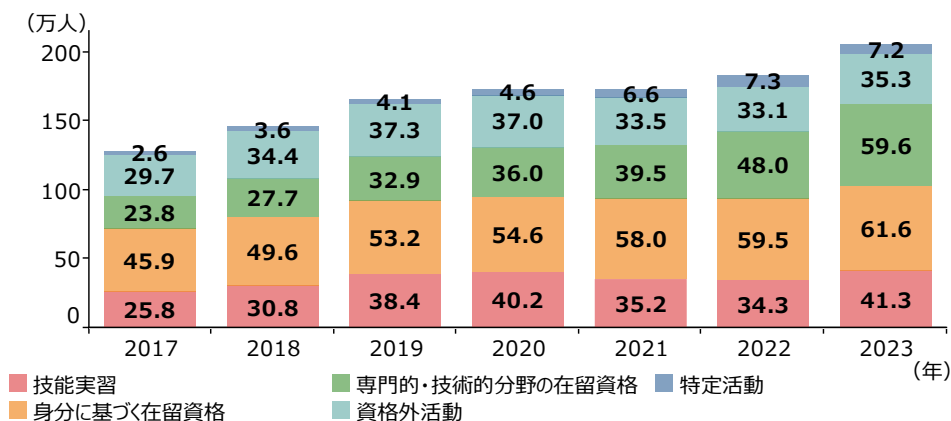
【テーマ⑤-2】外国人労働者の増加と平均賃金の比較

図1 就業者に占める外国人割合の推移

外国人労働者数の推移と就業者数全体に占める割合



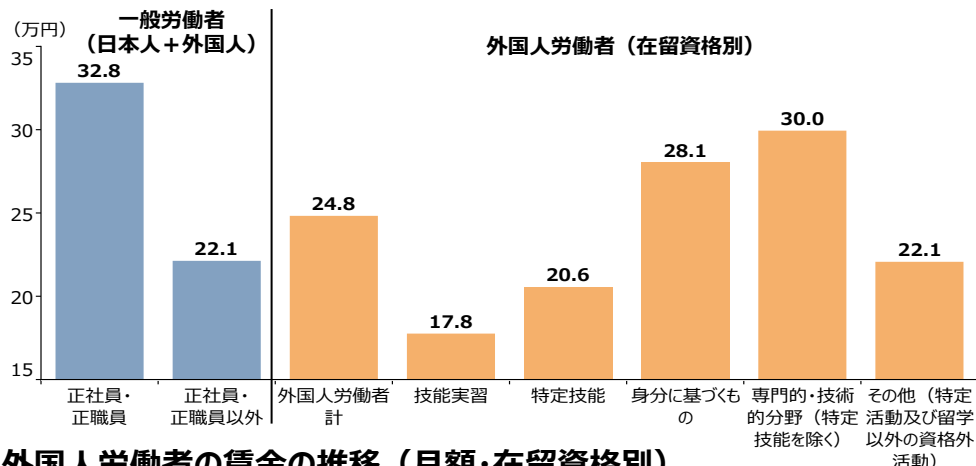
外国人労働者数の推移 (在留資格別)



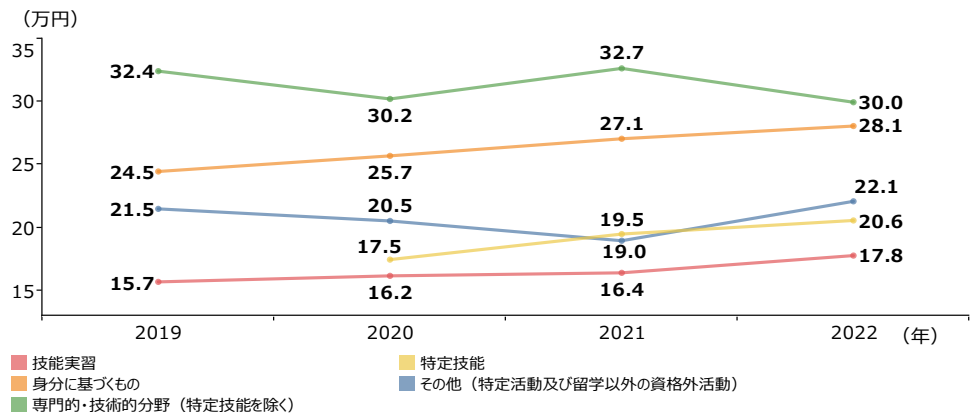
資料：総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」
 (注) 1.就業者数は年平均、外国人労働者数は各年10月末時点の数値。
 2.外国人労働者数(在留資格別)については、「不明」を除いて表示している。
 3.ここでいう「特定活動」は、ワーキング・ホリデー、外交官等に雇用される家事使用人等の合計。
 4.ここでいう「専門的・技術的分野の在留資格」には、2019年以降は特定技能も含まれる。

図2 一般労働者・外国人労働者の賃金

一般労働者・外国人労働者の賃金 (月額・2022年時点)



外国人労働者の賃金の推移 (月額・在留資格別)



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
 (注) 1.ここでいう賃金とは、調査実施年6月分の所定内給与額の平均をいう。
 2.「正社員・正職員」、「正社員・正職員以外」の一般労働者には、外国人労働者も含まれる。
 3.「身分に基づくもの」には、永住者や日本人・永住者の配偶者等、定住者が含まれる。
 4.「専門的・技術的分野 (特定技能を除く)」には、機械工学等の技術者や語学教師等 (技術・人文知識・国際業務) や、ポイント制による高度人材 (高度専門職)、企業等の経営者・管理者等 (経営・管理) が含まれる。

【テーマ⑥ – 1】省力化投資

- ① 人手不足への対応策として、採用等の人材確保に加えて**省力化に向けた設備投資**も必要であるが、規模の小さな企業ほど省力化投資が進んでおらず、**省力化の取組余地**が大きい。
- ② また、省力化投資は**人手不足緩和**だけでなく**売上高増加**にもつながることが期待される。

図1 人手不足対応の取組として、規模の小さな企業は省力化投資の取組余地が大きい

人手不足対応の取組の内訳（企業規模別）

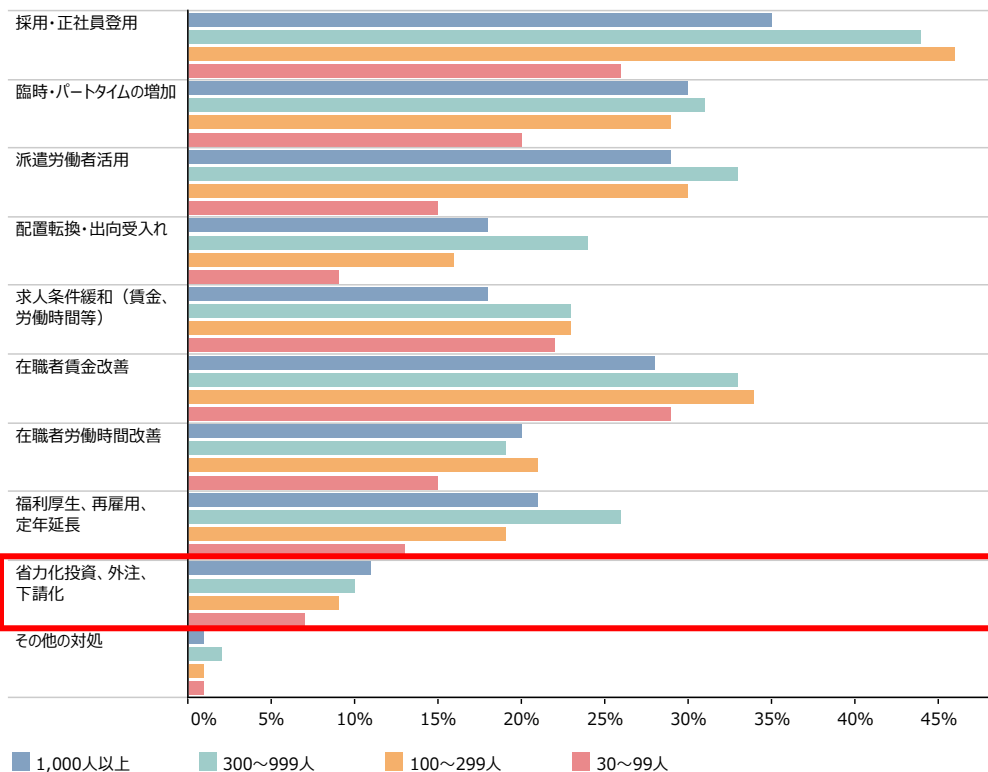
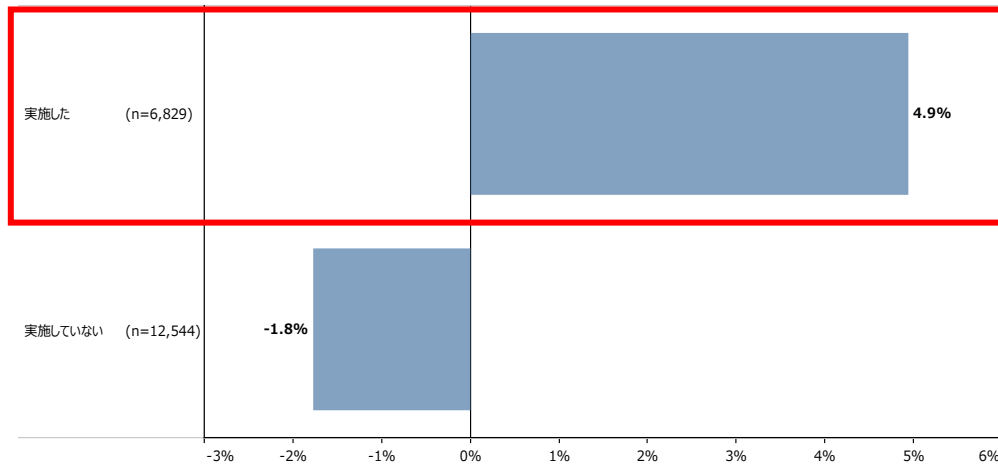


図2 省力化投資を実施した企業では、人手不足緩和に加えて売上高増加の効果も期待される

売上高の変化率（中央値、省力化投資の実施有無別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」（2023年11～12月）
 （注）1.直近5年間における「人手不足対応を目的とした設備投資」の実施有無を聞いたもの。
 2.売上高の変化率は、2022年と2017年を比較して算出したもの。全体の中央値は0.1%。

資料：厚生労働省「令和5年労働経済動向調査年次報告書」（令和5年8月調査）より中小企業庁作成

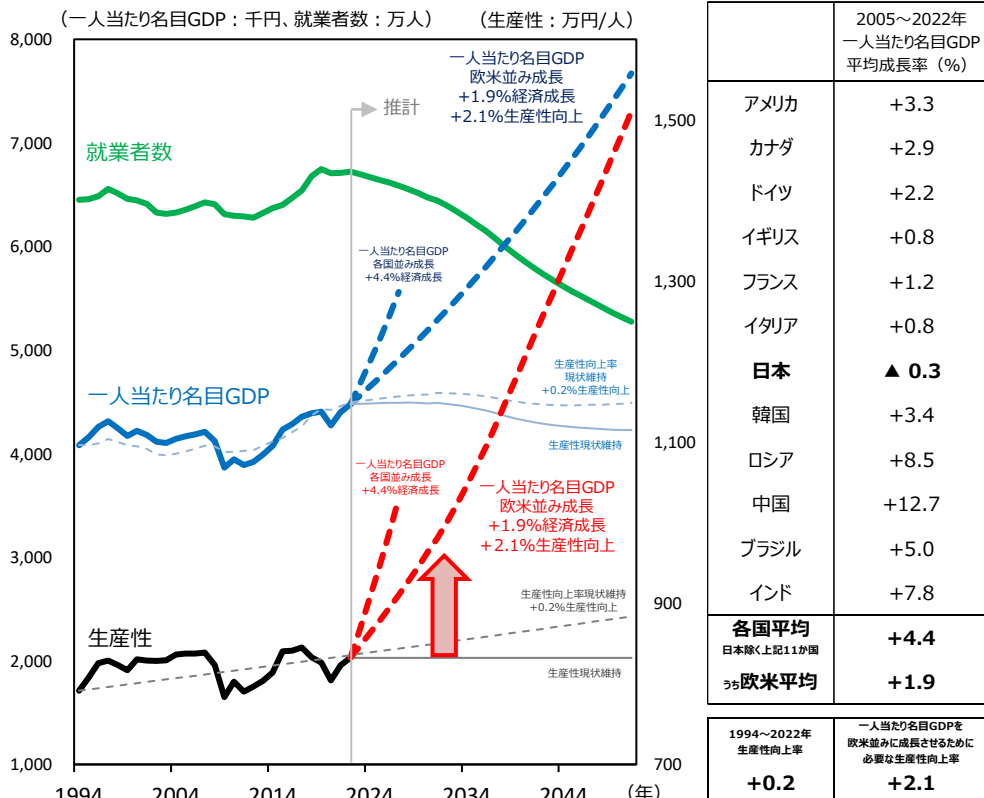
（注）1.調査対象事業所（人手不足対応を行っていない先も含む）における取組割合を算出。
 2.人手不足対応の取組については複数回答。

【テーマ⑥ - 2】生産性

- ① 日本の経済成長は海外と比べ見劣りする中で、今後は**就業者数の減少**が本格化。
- ② 国際的に見ても日本の生産性は低く、日本の国際競争力を維持するためには**中小企業**の**生産性の引き上げが必要**。

図1 就業者数が減少する中で、欧米と同等の成長を実現するためには生産性向上が必要

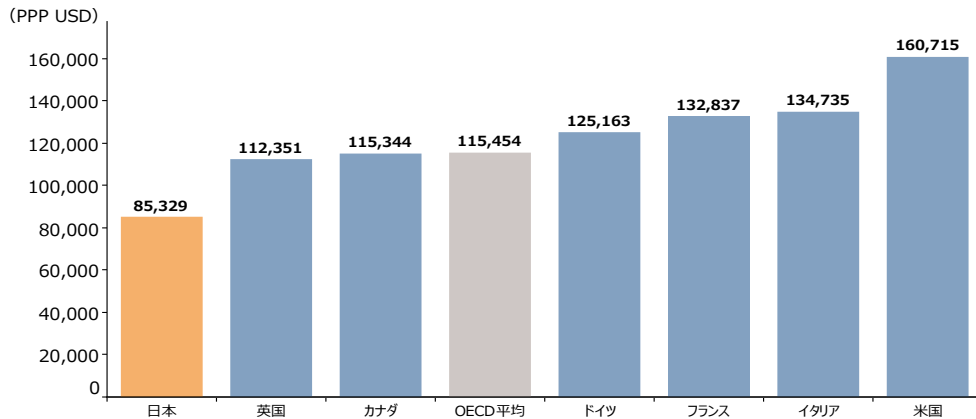
就業者数の減少と国際競争に必要な生産性向上の試算



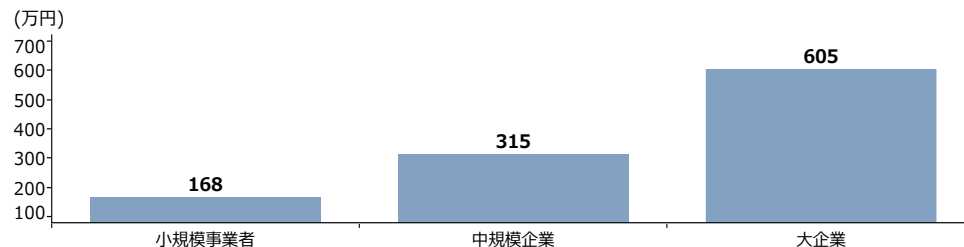
資料：(左図)総務省「労働力調査(基本集計)」、「人口推計」、内閣府「国民経済計算」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」、(右図)内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算年次推計(フロー編)ポイント 6. GDPの国際比較」(2023年12月)より中小企業庁作成

図2 日本はOECD加盟国の中で労働生産性が低い。また、企業規模間での格差も存在

主要なOECD加盟諸国の労働生産性(就業者一人当たり、2022年)



企業規模別の労働生産性(日本、中央値)



資料：(上図)日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」、(下図)総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工
 (注) (上図) 1. 全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価(PPP)によりUSドル換算している。
 2. 計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。
 (下図) 1. ここでいう「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指し、「中規模企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者を指す。ここでいう「大企業」とは、「中規模企業」と「小規模事業者」以外の企業をいう。
 2. ここの労働生産性とは、企業ベースの「純付加価値額/従業員数」とする。
 3. 非一次産業の値を集計している。

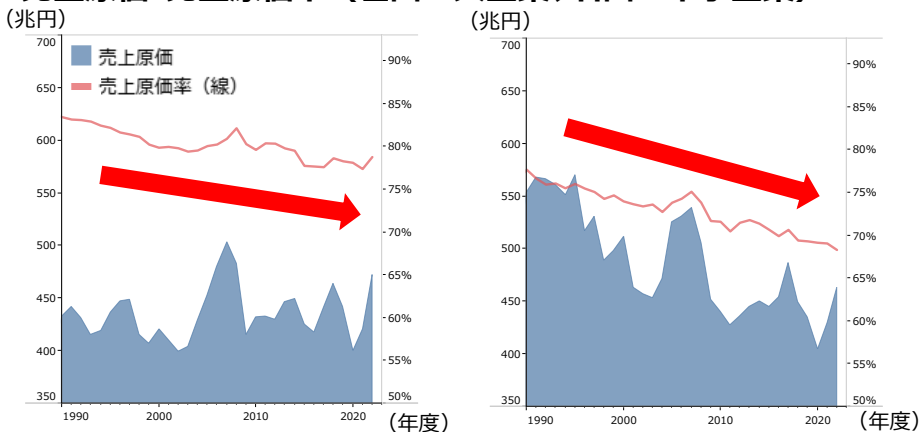
【テーマ⑥-3】生産性の分子・付加価値の向上に向けて

$$\frac{\text{付加価値 (売上高 (単価P} \times \text{数量Q) - 費用)}{\text{労働投入}} = \text{生産性}$$

- ① 生産性向上に向けて、日本企業は低コスト化・数量確保の取組を続けてきた。この結果、売上高や利益率は大企業が増加する一方、中小企業は発注側の売上原価低減の動きの中で低迷。
- ② 今後は低コスト化・数量増加以上に、単価の引上げによる生産性の向上も追求する必要がある。

図1 費用（売上原価、人件費）の推移

売上原価・売上原価率（左図：大企業、右図：中小企業）



人件費・労働分配率（左図：大企業、右図：中小企業）

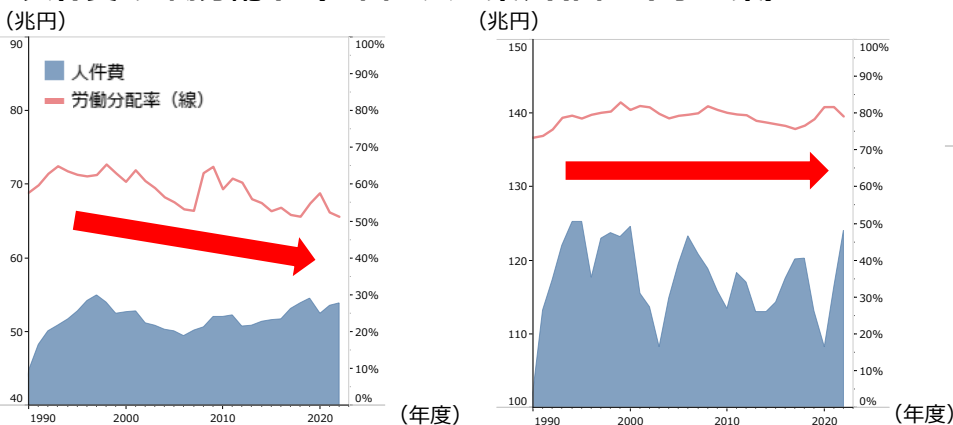
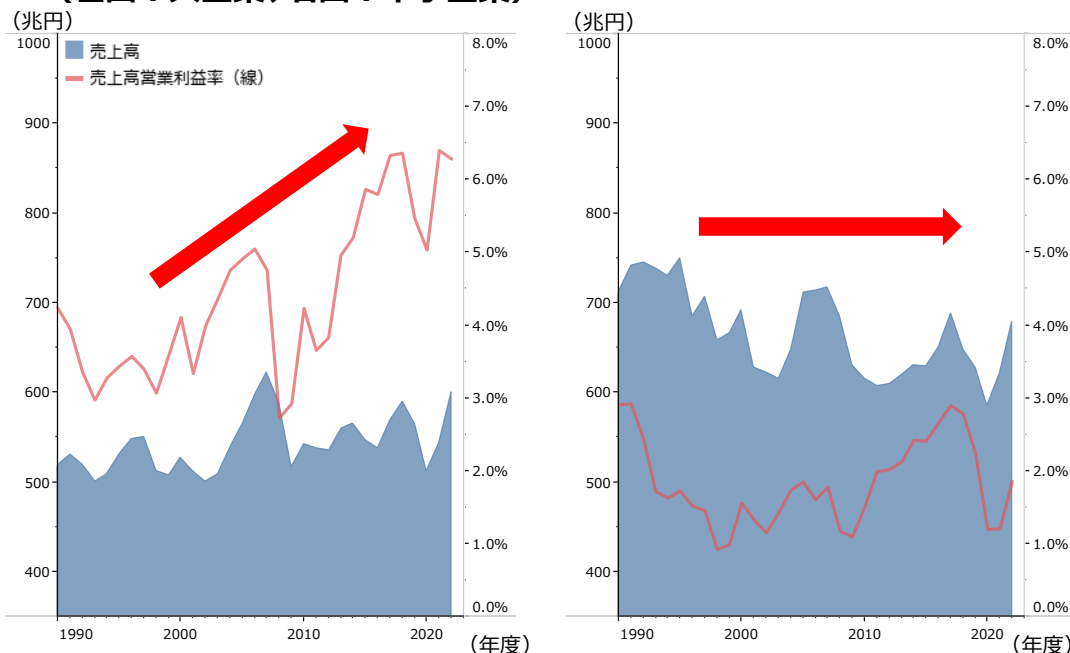


図2 売上高・売上高営業利益率の推移

（左図：大企業、右図：中小企業）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. 大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1億円未満の企業について集計したもの。

2. 金融業、保険業は含まれていない。

3. 各項目・指標の算出は以下のとおり。

労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値額

付加価値額 = 人件費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課 + 営業純益

人件費 = 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費

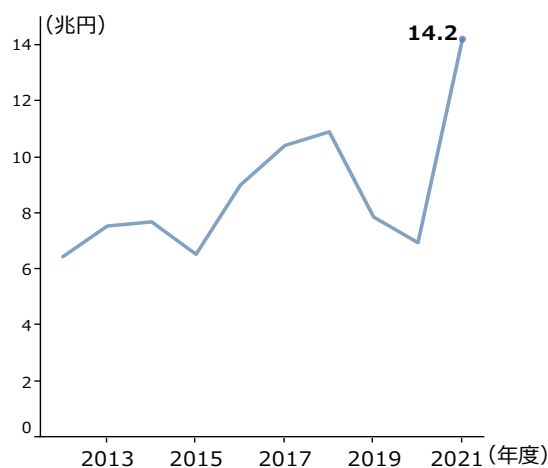
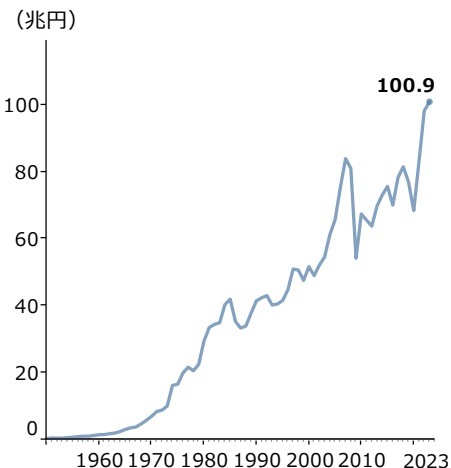
※ 2006年度調査以前は「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。

【テーマ⑦】海外需要と日本企業の決算状況

図1 輸出額は増加、株価は史上最高水準

年間輸出総額の推移

海外現地法人の当期純利益の推移 (全産業)



日経平均株価・東証株価指数の推移

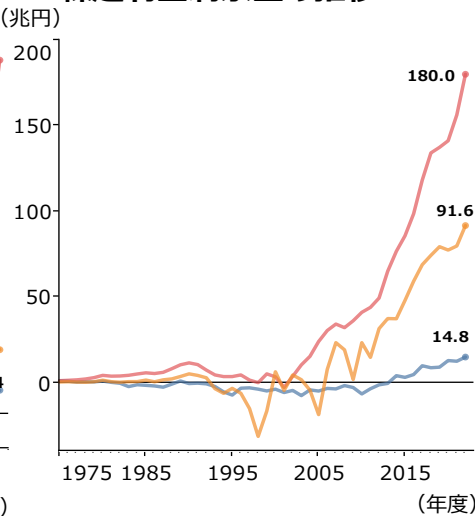
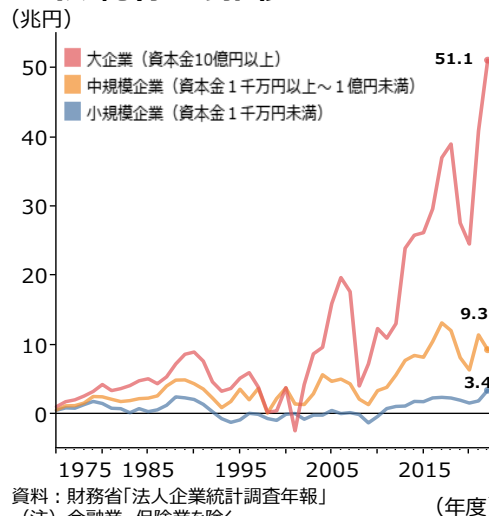


出所：総務省統計局「統計ダッシュボード」(<https://dashboard.e-stat.go.jp/>)
(注) 東証株価指数は2024年1月、日経平均株価は2024年2月時点のデータを表示している。

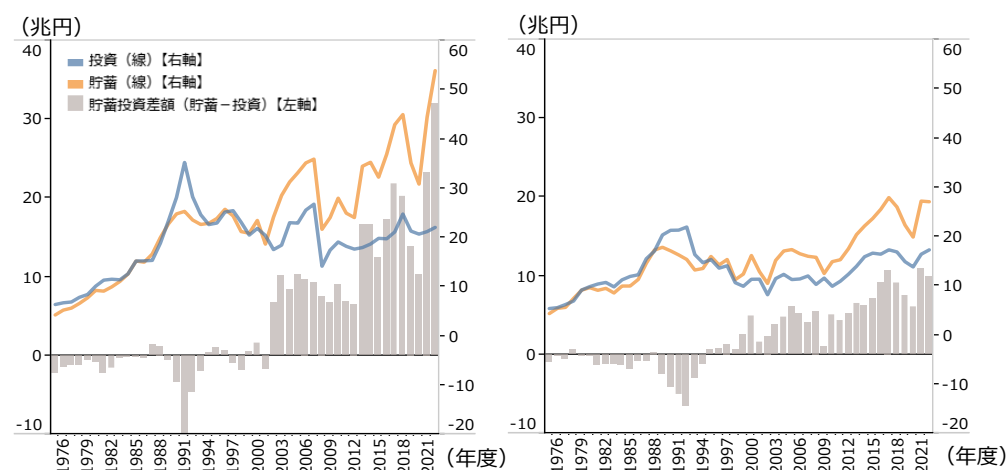
図2 大企業中心に好決算、企業は貯蓄超過

当期純利益の推移

繰越利益剰余金の推移



企業の投資・貯蓄バランス (左図：大企業、右図：中小企業)

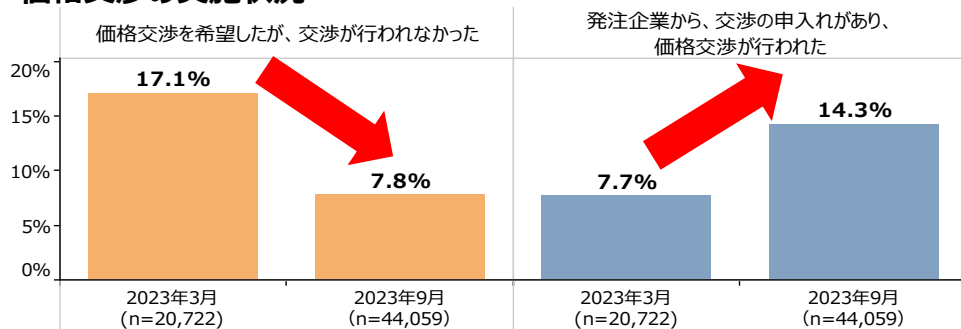


【テーマ⑧ - 1】価格転嫁

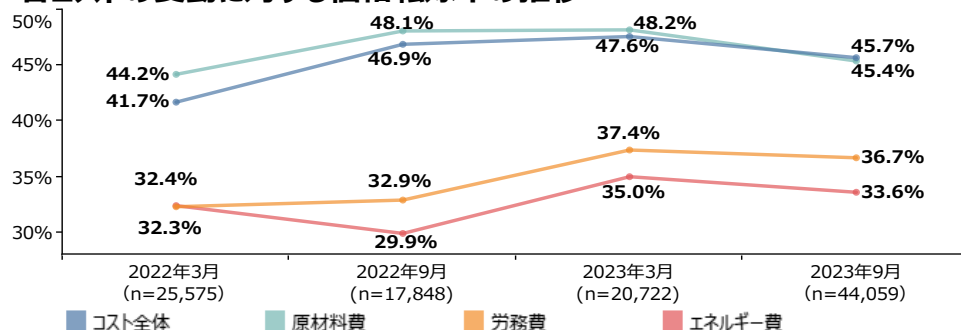
- ① 賃上げ原資の確保に向けては、価格転嫁の促進が重要。価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつあるが、コスト増加分を十分に転嫁できておらず、転嫁率向上のための取組強化が課題。
- ② 十分な価格転嫁のためには、適切な価格交渉が重要。価格転嫁に関する協議の実施とともに、商品・製品の原価構成を把握して交渉を進めることが有効。

図1 価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつあるが、コスト増加分を十分に転嫁できていない

価格交渉の実施状況



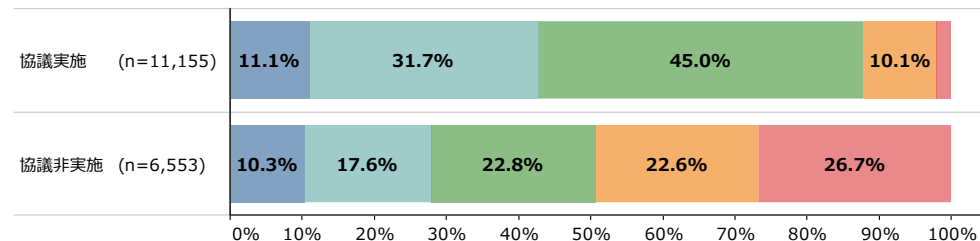
各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



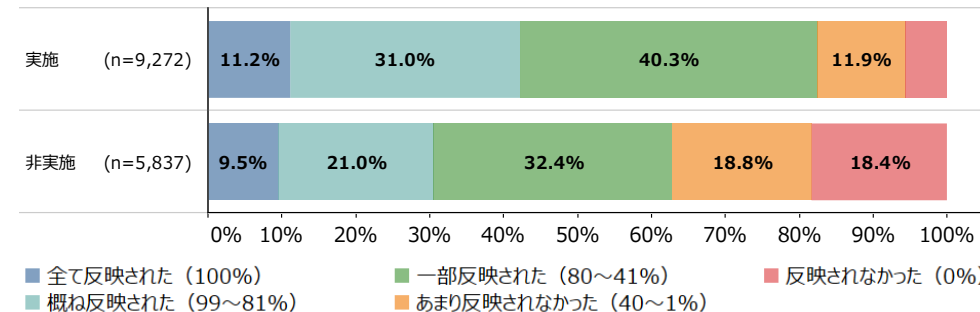
資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
 (注) (上図) 1.各回のフォローアップ調査の回答項目は、同一ではない点に留意。
 2.「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」については、回答項目を複数統合して集計しており、「コストが上昇したが、発注企業から申入れはなく、発注減少や取引中止を恐れ、受注企業から交渉を申し出なかった」などの項目を含んでいる。
 (下図) 主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均したものを。

図2 価格転嫁に関する協議とともに、商品・製品の原価構成を把握して交渉を進めることが有効

価格転嫁に関する協議の場を設けることの効果



価格転嫁に関する協議の場に向けて、原価構成を把握する事前準備の効果



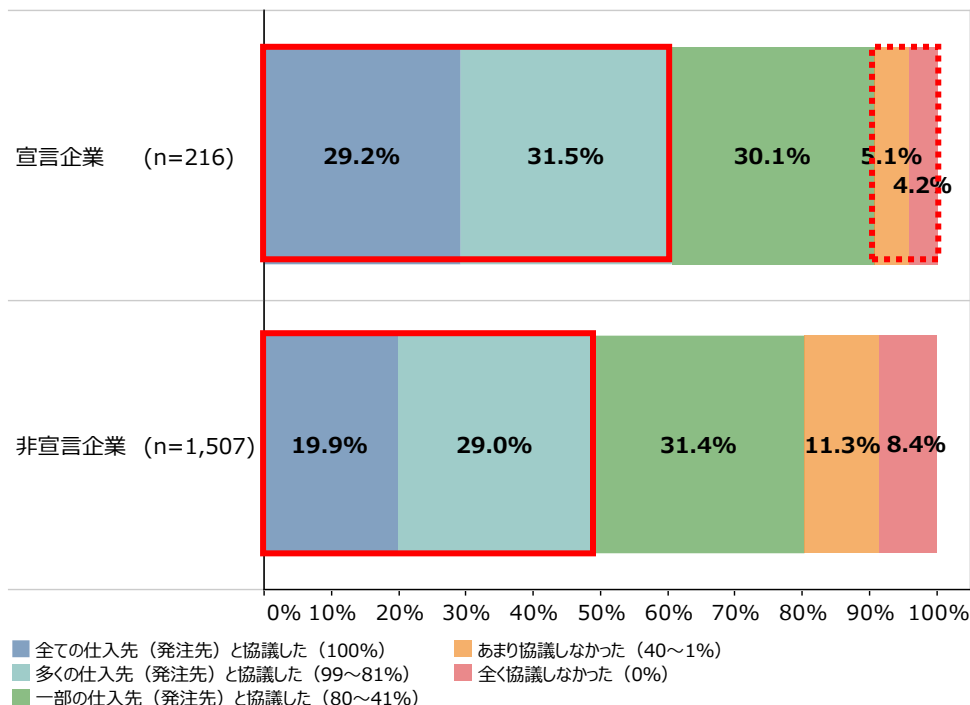
資料：(株)東京商工リサーチ「令和5年度取引条件改善状況調査」(2023年10~11月)
 (注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したものを。
 2.効果については、コスト全般の変動の価格反映状況を用いている。
 3.「原価構成を把握する事前準備」は、価格交渉の際の取組のうち、「商品別・製品別の原価構成(材料費、加工費、管理費、粗利等)の把握」を対象として集計。「どちらともいえない」を除く回答のうち、「頻繁に行っている」「しばしば行っている」と回答した企業を「実施」、「あまり行っていない」「全く行っていない」と回答した企業を「非実施」として集計している。

【テーマ⑧ – 2】パートナーシップ構築宣言と取引の実態

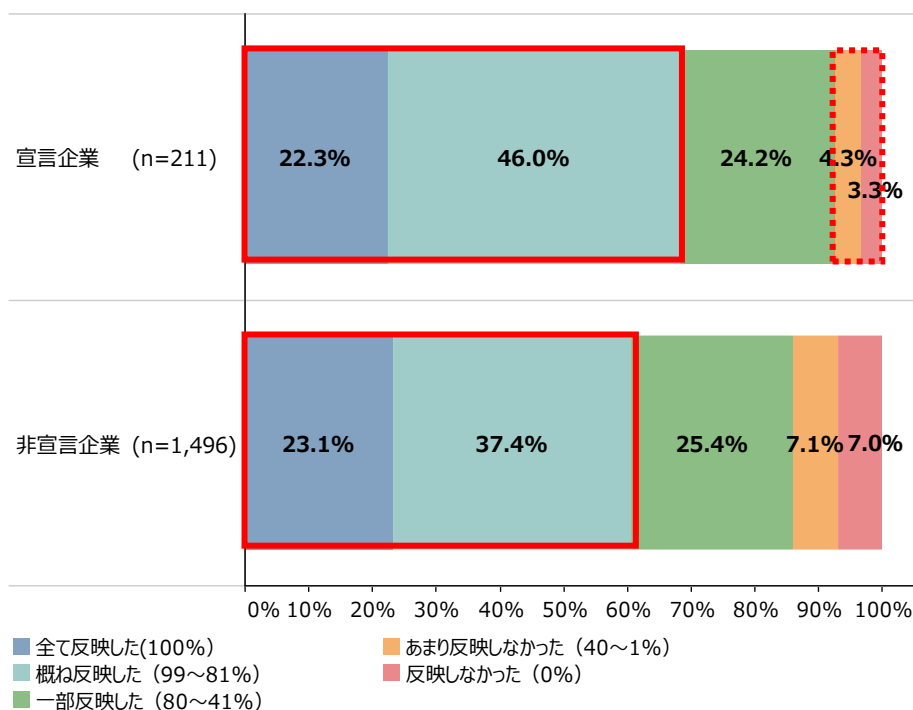
- ① パートナーシップ構築宣言企業は非宣言企業と比べて、**より多くの発注先と価格協議を行っており、価格転嫁にもより高い水準で応じている傾向にある。**
- ② **ただし、価格協議に十分に応じていない企業も一定数存在するため、宣言の実効性向上のための取組も重要。**

図1 パートナーシップ構築宣言の有無別に見た、取組状況

価格協議状況



価格反映状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和5年度取引条件改善状況調査」（2023年10～11月）
 （注）1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。
 2.パートナーシップ構築宣言の公表状況について、「公表している」を「宣言企業」、「当面の公表予定なし」を「非宣言企業」として集計している。
 3.価格協議状況については、「取引を行う仕入先（発注先）から理解を得られるような十分な価格協議の実施状況」を集計したもの。

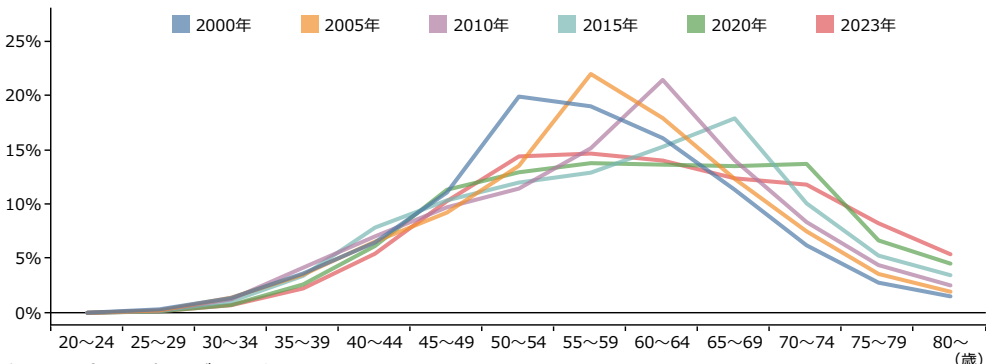
資料：（株）東京商工リサーチ「令和5年度取引条件改善状況調査」（2023年10～11月）
 （注）1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。
 2.パートナーシップ構築宣言の公表状況について、「公表している」を「宣言企業」、「当面の公表予定なし」を「非宣言企業」として集計している。
 3.価格反映状況については、コスト全般の変動に対する価格反映状況を集計したもの。

【テーマ⑨】事業承継

- ① 足下では経営者年齢の分布が平準化しつつあるものの、半数近くの中小企業で後継者が不在。
- ② 一方、後継者が決まっている中小企業においても、承継の課題を抱えている企業が見られる。

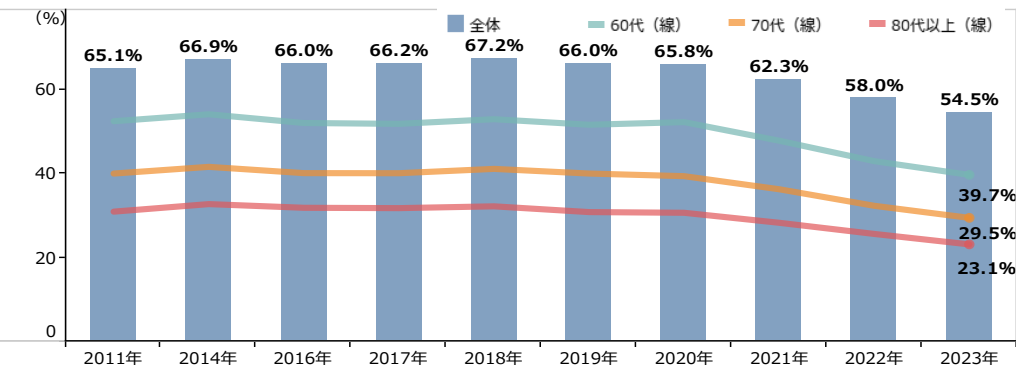
図1 足下では経営者年齢の分布が平準化しつつも、半数近くの中小企業で後継者が不在

中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



資料：(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
 (注) データの制約上、「2000年」については、2001年1月更新時点のデータを利用し、ほかの系列については毎年12月更新時点の企業概要ファイルを使用している。

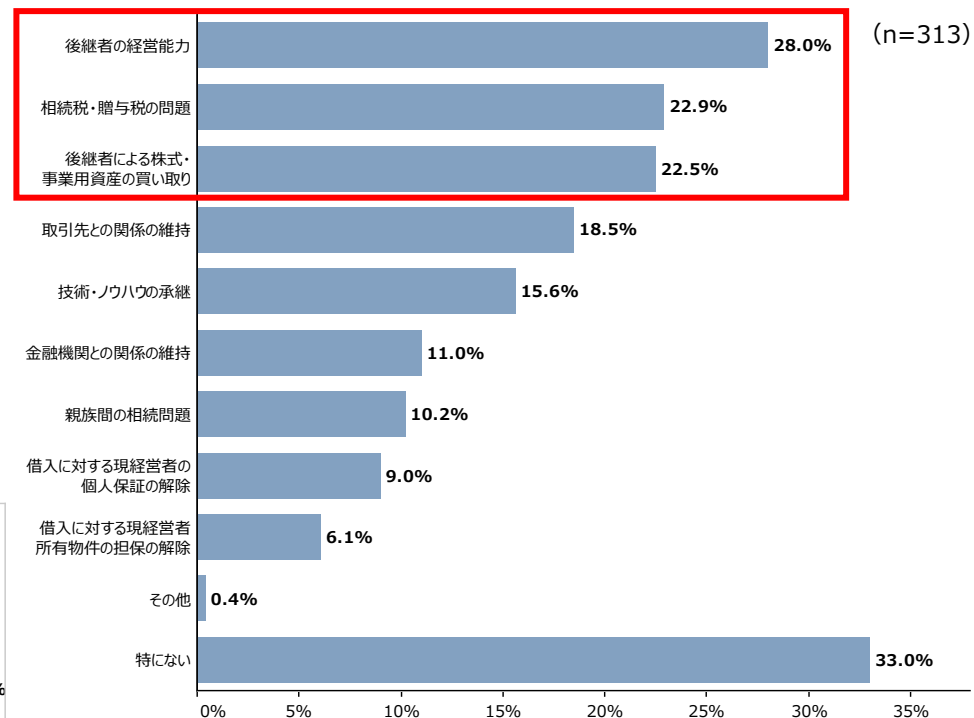
中小企業における後継者不在率の推移（年代別）



資料：(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」、「信用調査報告書」再編加工
 (注) 「全体」については、経営者年齢の情報がない企業も含んだ中小企業数に対する割合を示している。

図2 後継者決定企業においても、後継者の経営能力や相続税・贈与税といった課題がある

後継者決定企業における、事業承継の際に問題になりそうなこと



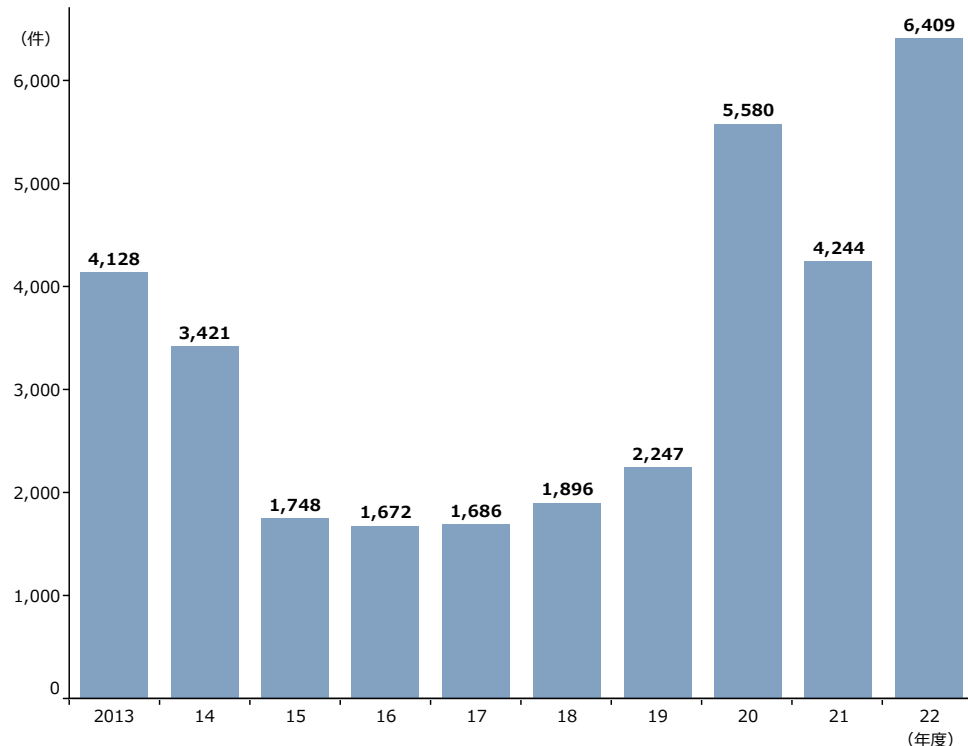
資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」
 (注) 1.同調査の有効回答数は4,465件。そのうち、事業承継の見通しについて「後継者は決まっている（後継者本人も承諾している）」と回答した「後継者決定企業（n=313）」について集計。
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【テーマ⑩】経営改善・再生支援

- ① 感染症の感染拡大以降、経営改善・再生支援のニーズが高まっている。
- ② 金融機関の経営支援により、財務内容の改善等の効果が期待できる。経営改善・再生支援の効果を高めるためには、関係機関が一丸となって経営改善・再生支援に取り組むことが求められる。

図1 再生支援に係る相談件数が増加

中小企業活性化協議会における相談件数の推移

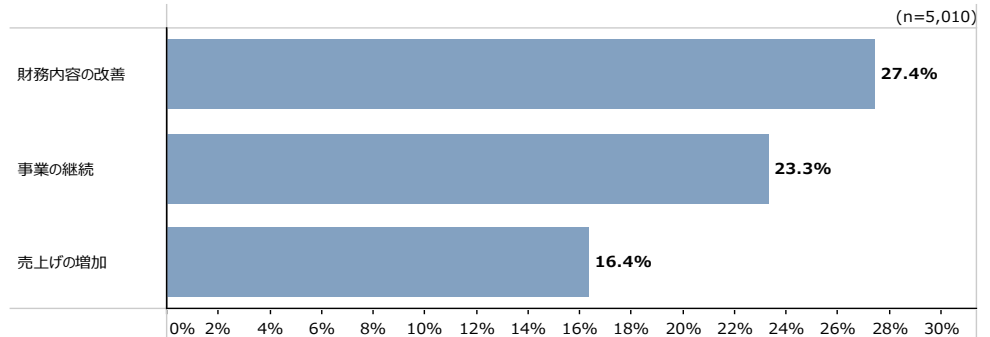


資料：中小企業庁調べ

(注) 中小企業再生支援協議会は2022年4月1日より中小企業活性化協議会として再編。上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績を含む。

図2 金融機関の経営支援により、財務内容の改善等の効果が期待できる

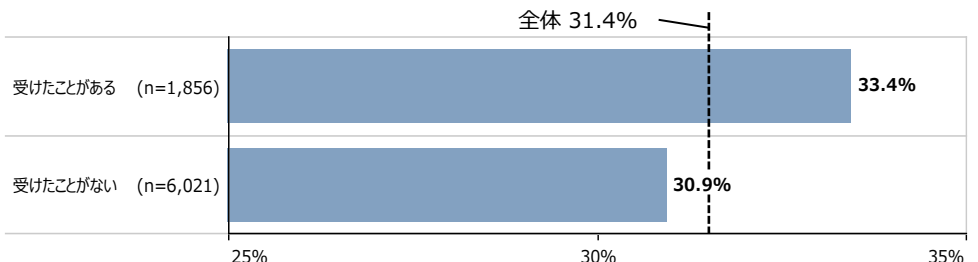
金融機関から受けた経営支援による効果（上位3項目）



資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)

(注) 1. 直近3年間程度で金融機関から経営支援を「受けたことがある」と回答した企業に聞いたもの。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

経常利益の変化率（金融機関からの経営支援の有無別、中央値）



資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)

(注) 1. 金融機関からの経営支援の有無とは、直近3年間程度における経営支援の利用状況を指す。
2. 経常利益の変化率は2022年と2017年を比較したものである。

環境変化に対応する中小企業

【テーマ①①】中小企業の成長

【テーマ①②】中小企業の成長投資

【テーマ①③】中小企業の成長投資のための資金調達

【テーマ①④】中小企業の成長に向けたM & A

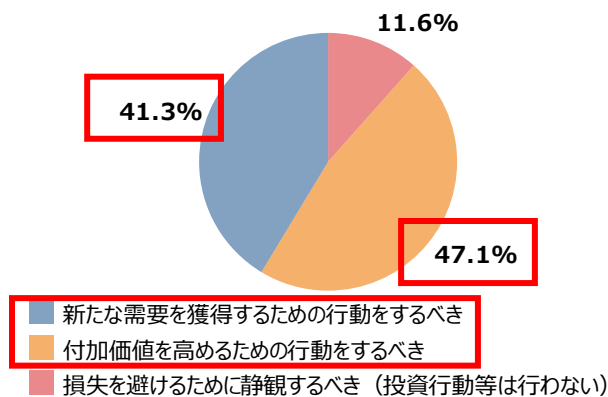
【テーマ⑪】中小企業の成長

- ① 足下では、約9割の中小企業が投資行動に意欲的な経営方針を示している。挑戦意欲のある中小企業は、域内経済の牽引や外需獲得に貢献し、賃上げを可能にする持続的な利益を生み出すような企業へ成長することが期待される。こうした投資行動に意欲的な企業は、日本経済全体の生産性向上の観点からもプラスの効果があるものと考えられる。
- ② 今は投資行動に積極的でない中小企業も一定数見られるが、刻々と変化する外部環境に対応するためには、小さな取組でも行動していく姿勢が、経営にとっても良い効果を与えるものと考えられる。

図1 約9割の中小企業が投資行動に意欲的

中小企業の経営方針（2023年）

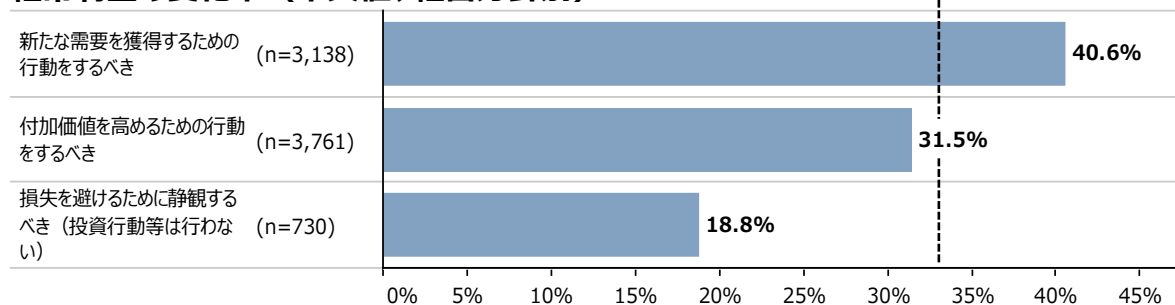
(n=19,025)



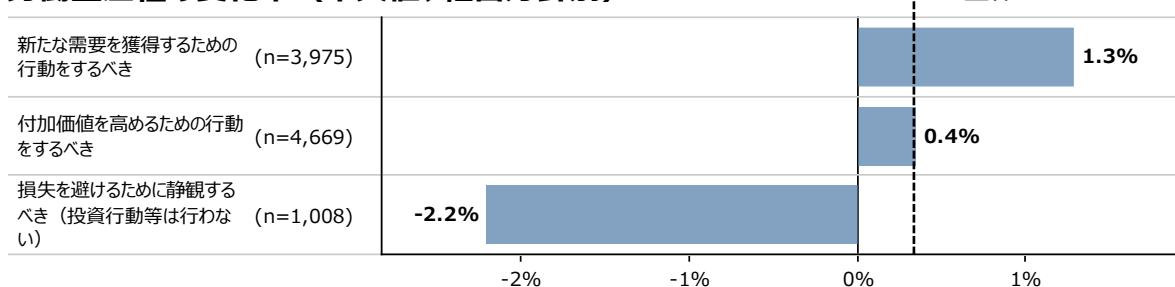
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」（2023年11～12月）
 （注）1.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。
 2.経常利益、労働生産性の変化率は2022年と2017年を比較したものである。

図2 投資行動に意欲的な中小企業は経常利益、労働生産性共に高めている傾向

経常利益の変化率（中央値、経営方針別）



労働生産性の変化率（中央値、経営方針別）

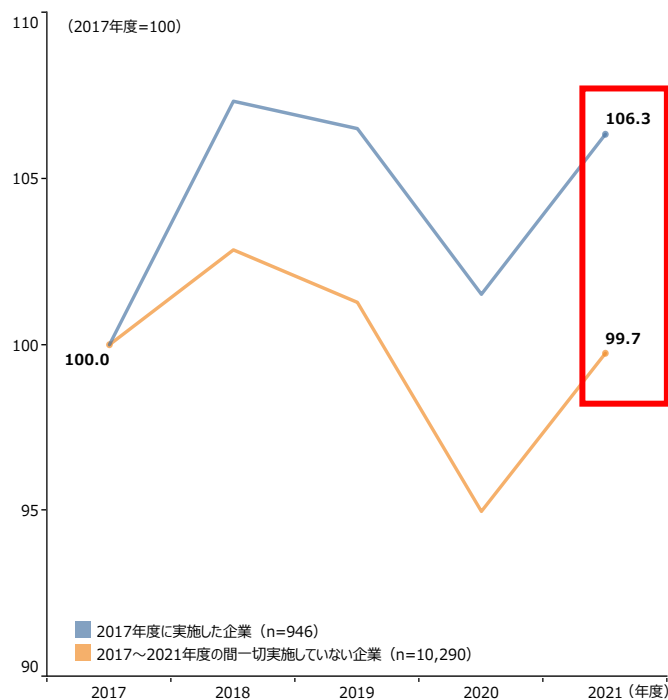


【テーマ⑫ - 1】中小企業の成長投資

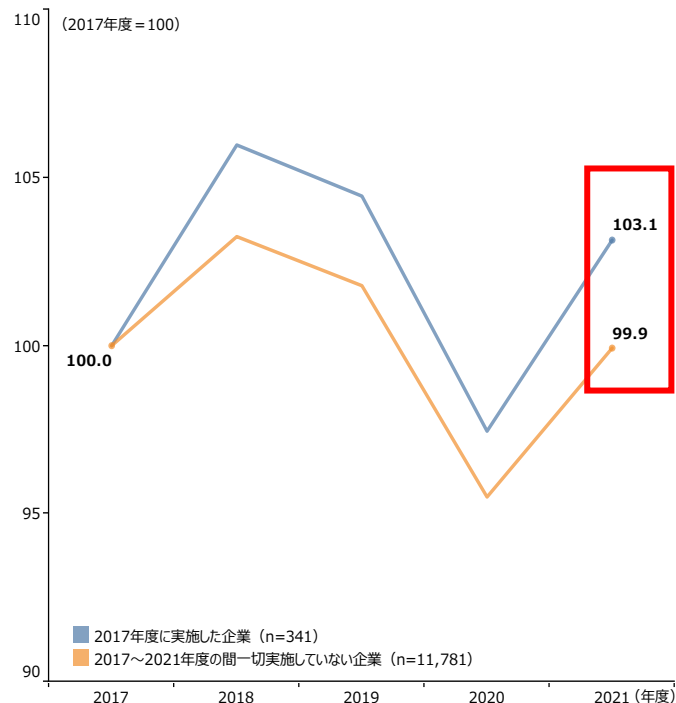
- ① 企業の**成長**には、人への投資（人材育成の取組等）のほかにも、**設備投資、M & A、研究開発投資**といった投資行動が有効である可能性がある。
- ② 成長に向けては、必要な経営資源を確保し、**外部の市場環境にも目を向けながら、自社にとって最適な成長投資を検討していく戦略**が求められる。

図1 投資行動を実施した企業は、実施していない企業と比較し、売上高が増加

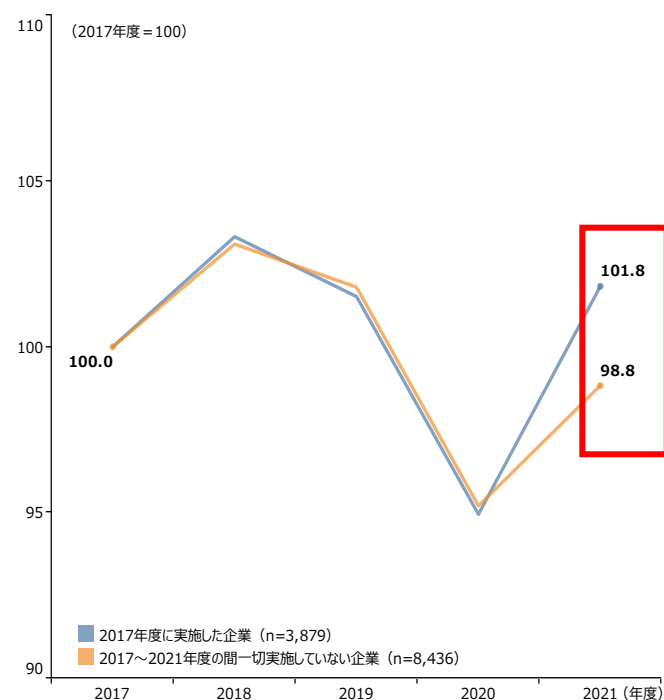
売上高の推移（設備投資の実施有無別）



売上高の推移（M & Aの実施有無別）



売上高の推移（研究開発投資の実施有無別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 2017年度と比較した、2021年度までの売上高の変化率を見たもの。

2. ここでいう設備投資の実施とは、「有形固定資産当期取得額」が同期の売上高の10%より大きい場合をいう。

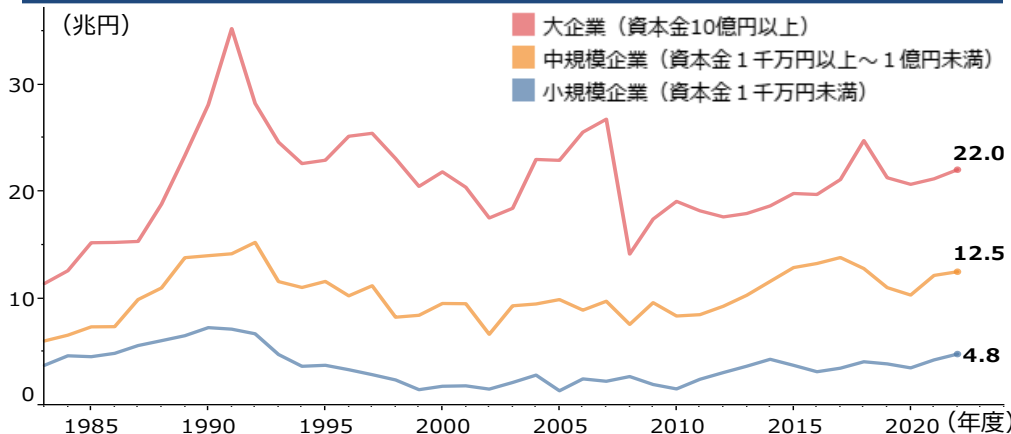
3. ここでいうM & Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

4. ここでいう研究開発投資の実施とは、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合を指す。

5. 2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

【テーマ⑫ - 2】設備投資やM & A、研究開発、デジタル化に取り組む中小企業が増加

図1 設備投資額の推移（企業規模別）

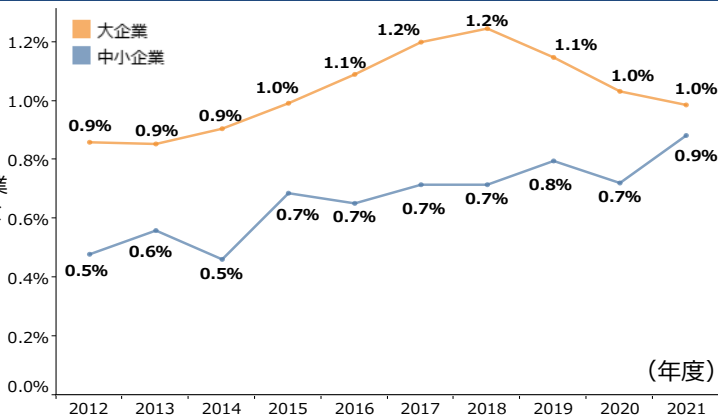


資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.金融業・保険業を除く。2.設備投資は、ソフトウェアを除く。

図2 M&A実施件数（左図）／M&Aにより子会社・関連会社が増加した企業割合の推移（右図）

	2021年度
譲渡側	3,403件
譲受側	3,275件

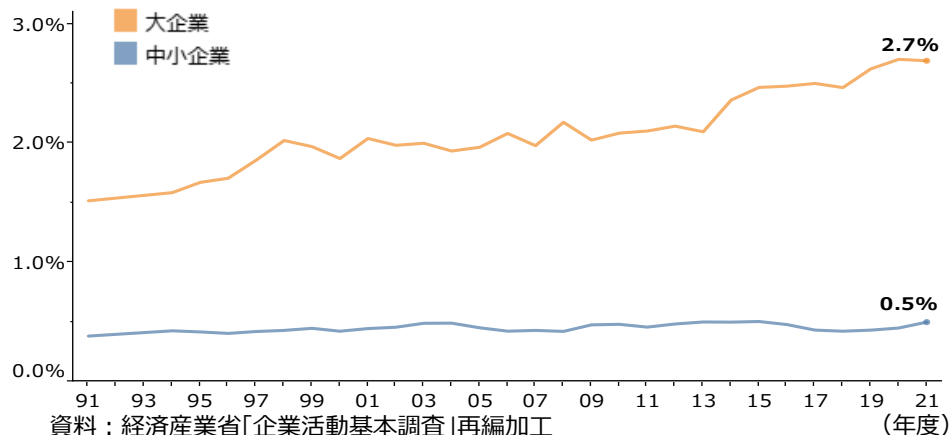


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

1.調査対象企業（n=17,341）に占める、国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業割合の推移を見たもの。なお、2011年度から2021年度まで連続で回答している企業を調査対象企業としている。

2.「中小企業」は中小企業基本法における区分に基づく。

図3 売上高研究開発費比率の推移（企業規模別）

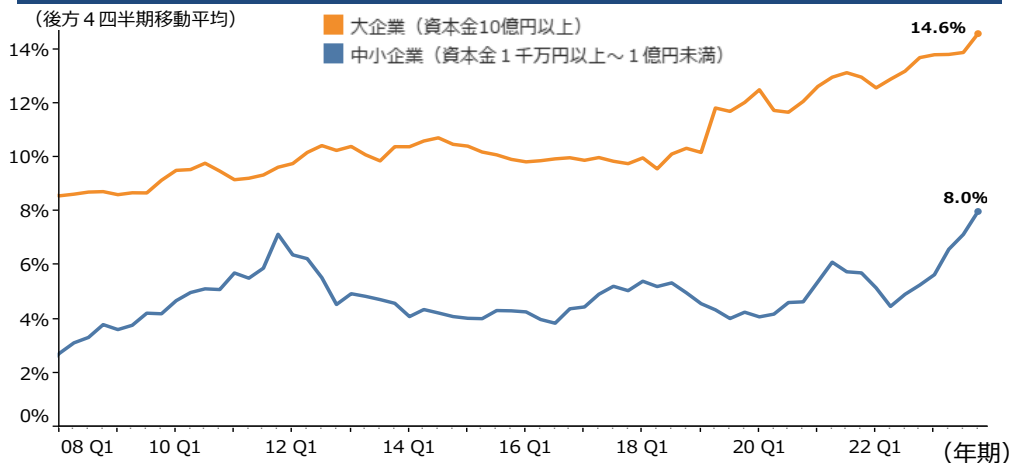


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1.「中小企業」は中小企業基本法における区分に基づく。

2.非一次産業について集計している。

図4 ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1.金融業、保険業を除く。

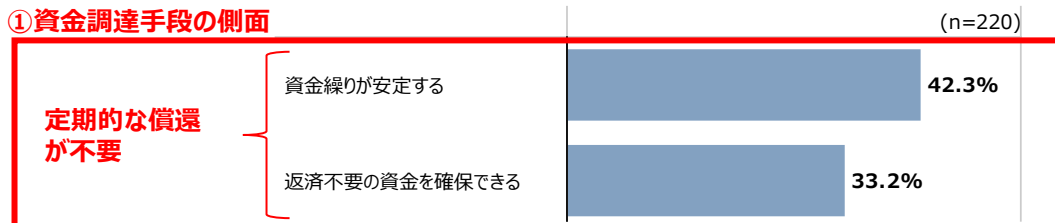
2.ソフトウェア投資比率は、ソフトウェア投資額を設備投資額で除し、100を乗じて算出している。

【テーマ⑬】中小企業の成長投資のための資金調達

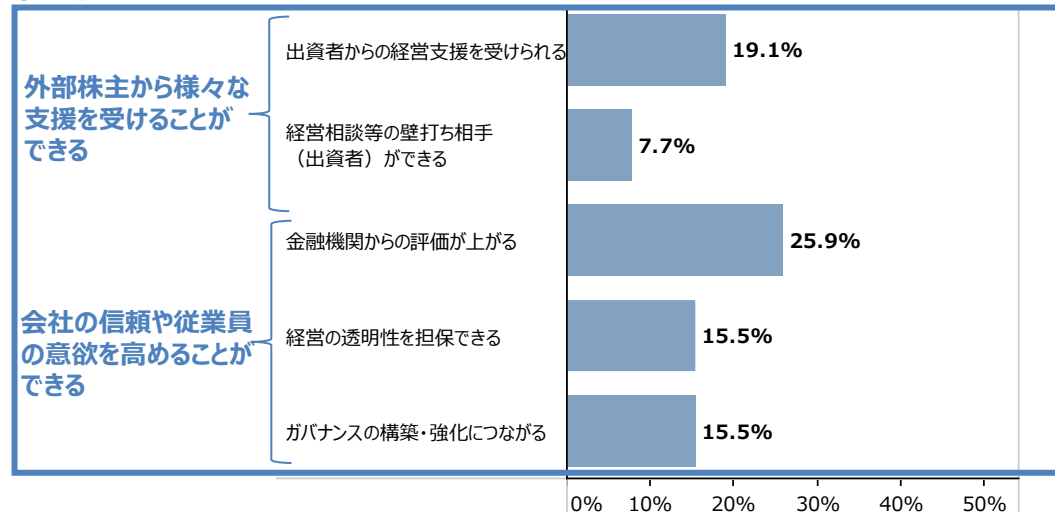
- ① 成長投資のための資金調達手段として、エクイティ・ファイナンスは、**定期的な償還が不要であり、成長に向けて経営・事業面の様々な支援を受けられる**といった効果がある。
- ② エクイティ・ファイナンスの活用にあたっては、ガバナンスの構築・強化を通じた**組織的な経営の仕組みを適切に導入することが求められる**。

図1 エクイティ・ファイナンスは成長資金に有効

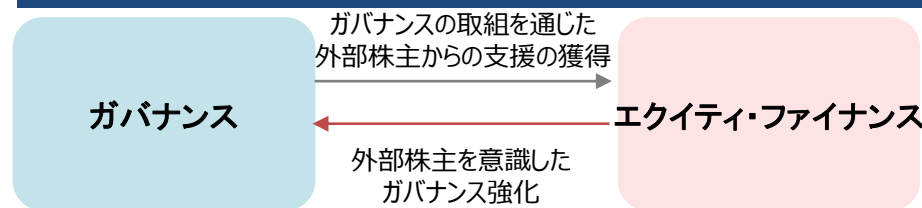
エクイティ・ファイナンスの活用により期待するメリット



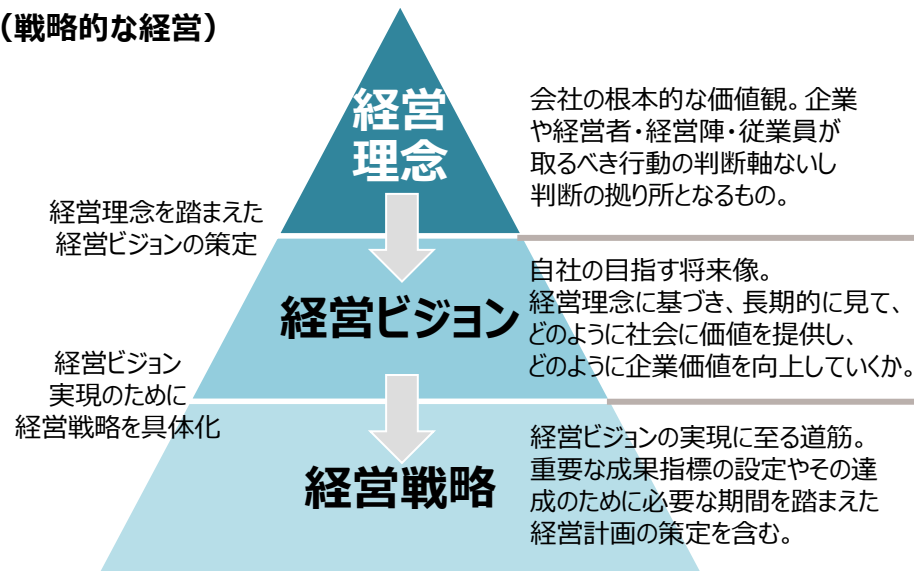
②外部株主が加わるという側面



参考 エクイティ・ファイナンスの活用にあたっては、**戦略的な経営等のガバナンスの強化が必要**



(戦略的な経営)



資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイドンス」(2023年6月22日)

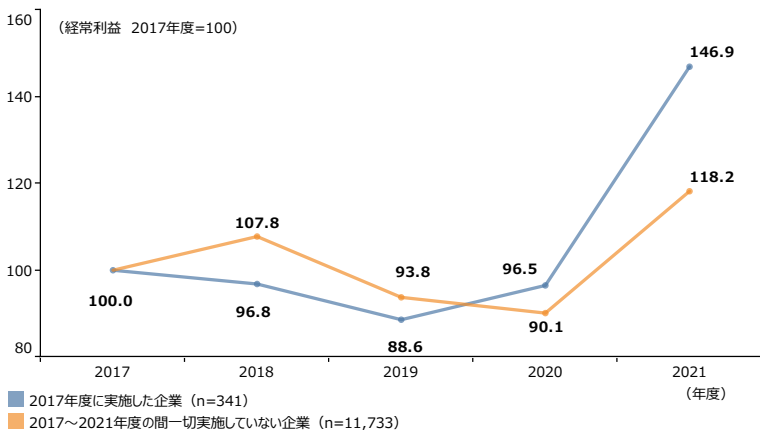
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11~12月)

- (注) 1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。
2.「その他」、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計。なお、「その他」、「特になし」は表示していない。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

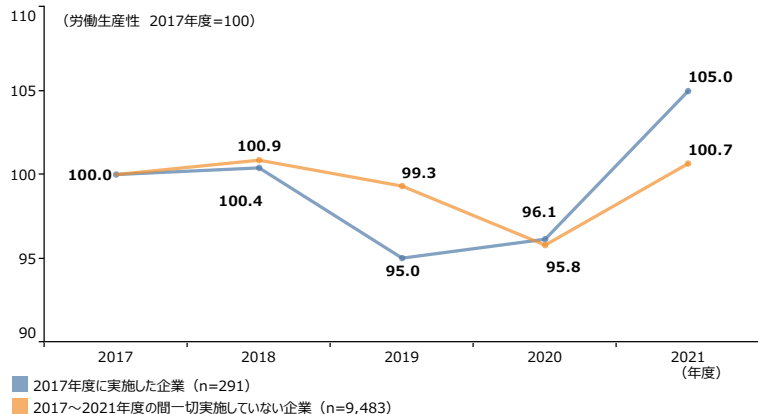
【テーマ⑭】中小企業の成長に向けたM&A

図1 M&A実施企業の業績推移

経常利益の推移（M&Aの実施有無別）



労働生産性の推移（M&Aの実施有無別）

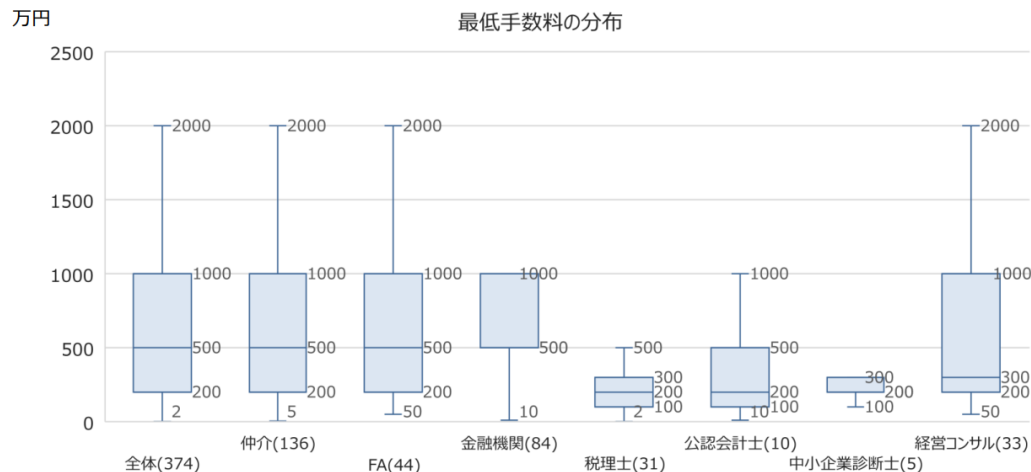


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

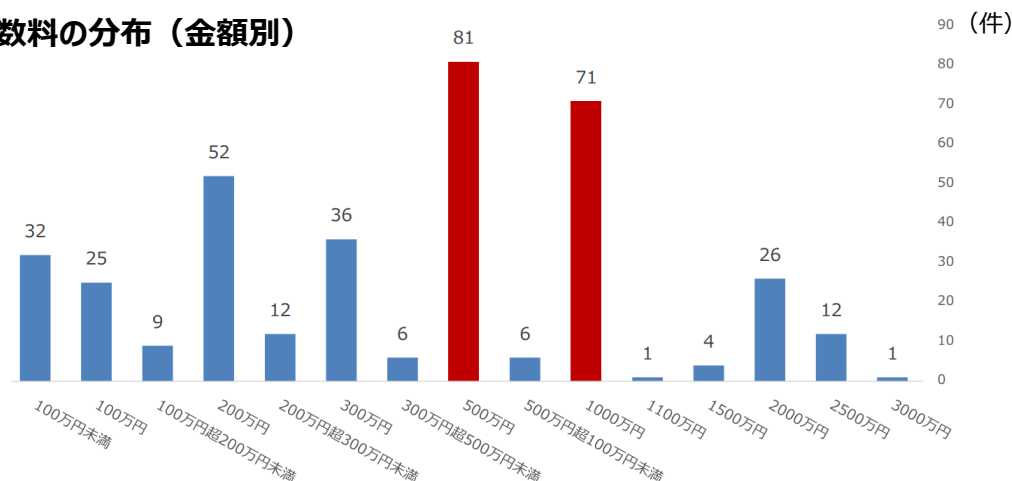
1. 2017年度と比較した、2021年度までの経常利益、労働生産性の変化率を見たもの。
2. 労働生産性 = 付加価値額 / 従業員数で計算している。
3. ここでいうM & Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。
4. 2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

図2 最低手数料の分布（支援機関別、金額別）

最低手数料の分布（支援機関別）



最低手数料の分布（金額別）



資料：中小企業庁「手数料に関するアンケート調査」

(出所) 中小企業庁「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会（第8回）資料1 M&A支援機関登録制度実績報告等について」（2023年3月16日）

1. M&A支援機関に登録しているFA・仲介業者2,823者のうち、実績報告のあった719者にアンケートを実施。（回答460者、回答率64%）
2. 最低手数料の分布（支援機関別）については、外れ値としてグラフ上に表示されていないが、最低手数料の最高額は3,000万円が1者、2,500万円の支援機関も12者存在している。

経営課題に立ち向かう小規模事業者

【テーマ⑮】小規模事業者の経営課題

【テーマ⑯】小規模事業者の売上げの確保

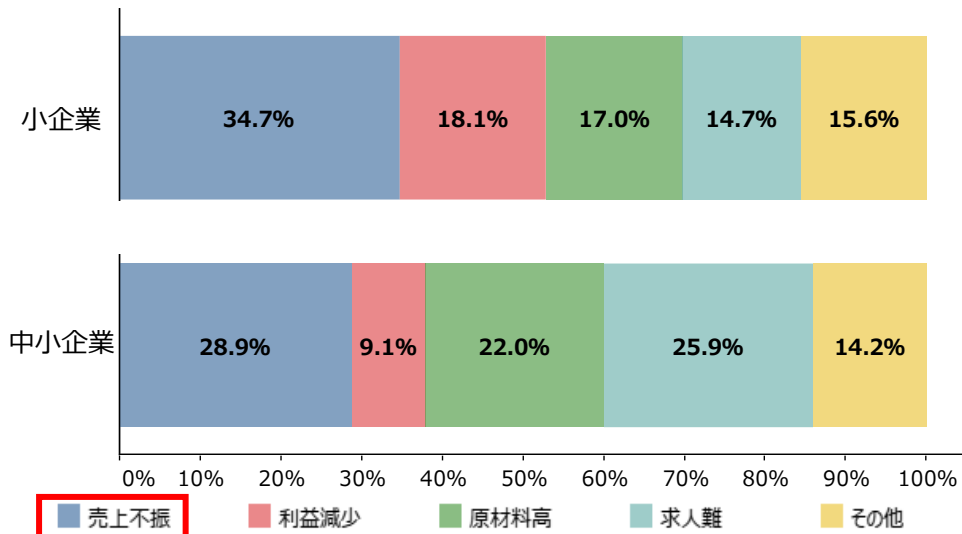
【テーマ⑰】起業・創業による新たな担い手

【テーマ⑮】小規模事業者の経営課題

- ① 小規模事業者は、中小企業と比べて売上不振の割合が高く、**厳しい経営環境にある。**
- ② 特に小規模事業者は**販路開拓や人手不足、資金繰り等の経営課題を重視**する傾向にあり、これらの課題に対応しながら、売上げを確保し事業を持続的に発展させていくことが重要。

図1 小規模事業者は中小企業に比べて売上不振の割合が高い

経営上の問題点（企業規模別、2023年10-12月）

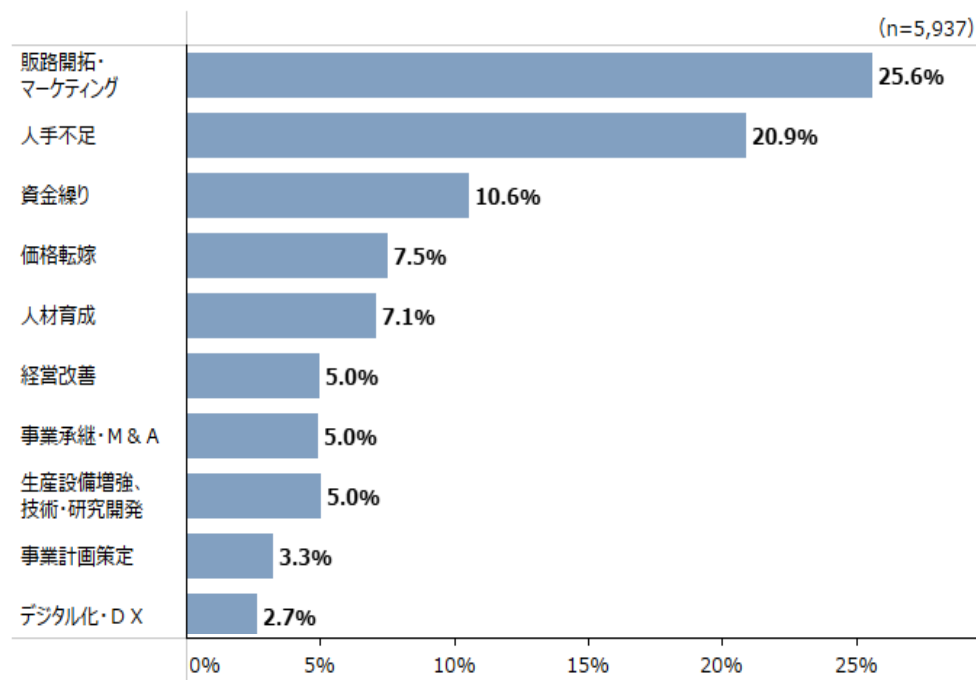


資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」、「全国中小企業動向調査（中小企業編）」より中小企業庁作成

- (注) 1.ここでいう小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人未満の法人及び個人の事業者をいう。中小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業をいう。
- 2.小企業における「その他」は、「設備老朽化等」、「代金回収条件の悪化」、「代金支払条件の悪化」、「借入難」、「その他」、「特に問題なし」を合計したものの。
- 3.中小企業における「売上不振」は、「売上・受注の停滞、減少」をいう。「利益減少」は、「製品安や値下げの要請」、「人件費や支払利息等の増加」を合計したものの。「その他」は、「生産能力の不足」、「合理化不足」、「代金回収の悪化」、「借入難」、「その他」を合計したものの。
- 4.小企業編（小企業）の有効回答数は5,888企業、回答率は58.9%。中小企業編（中小企業）の有効回答数は4,978社、回答率は39.6%。
- 5.小数点第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にならない。

図2 小規模事業者は、販路開拓・マーケティング、人手不足、資金繰り等の経営課題を重視

小規模事業者が重要と考える経営課題（上位10項目）



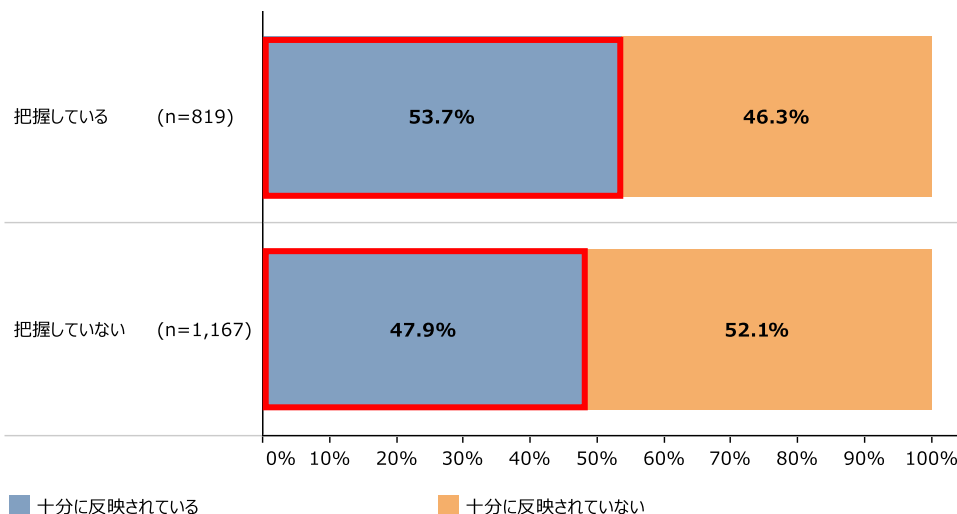
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「小規模事業者の事業活動に関する調査」（2023年12月）
 (注)「特になし」を除く上位10項目を表示している。

【テーマ⑯】小規模事業者の売上の確保

① コストを把握した適正な価格の設定や、顧客ターゲットの明確化を行った上で新規顧客の獲得に取り組むことで、売上高の増加につながることを期待される。

図1 コストを把握している事業者ほど、自社製品・サービスの優位性を価格に反映できている

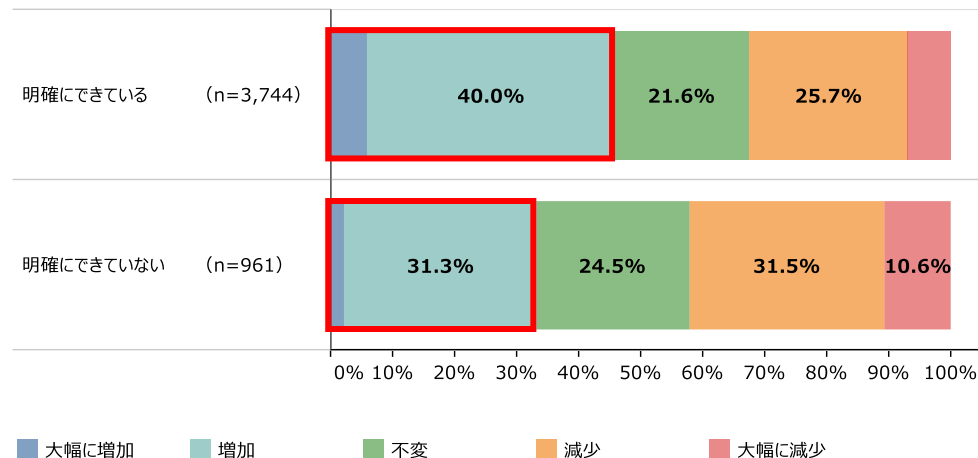
製品・サービスの優位性の価格反映状況
(個々の製品・サービスごとのコスト把握状況別)



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」
(注) 1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性(総合評価)について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分反映されているか聞いたもの。
2.同調査は2019年11～12月にかけて、従業員5名以上の中小企業を対象に実施されたもの。

図2 顧客ターゲットの明確化を行っている事業者ほど、2023年の年間売上高が増加する見通し

2023年の年間売上高見通し
(顧客ターゲットの明確化状況別、2019年比)



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「小規模事業者の事業活動に関する調査」(2023年12月)

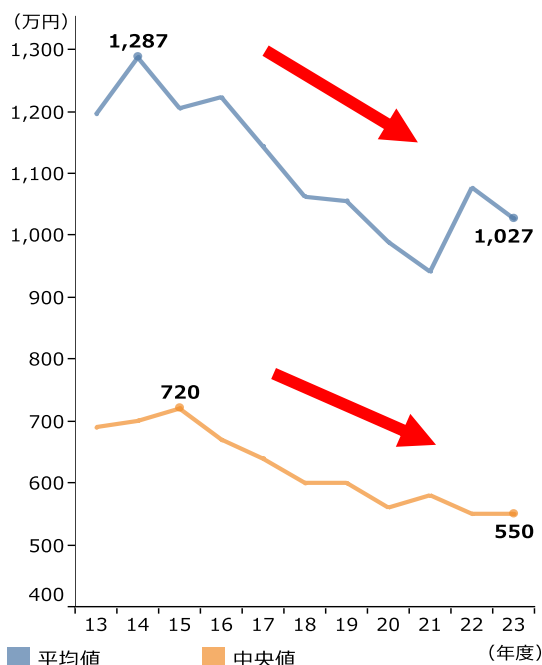
- (注) 1.2019年時点と比較した、2023年の年間売上高の見通しを確認したもの。
2.ここでの「年間売上高」とは、1月から12月にかけての売上高の合計を指す。
3.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。
4.ここでの「明確にできている」とは、顧客ターゲットの明確化の状況について、「十分明確にできている」、「ある程度明確にできている」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「明確にできていない」とは、顧客ターゲットの明確化の状況について、「どちらともいえない」、「あまり明確にできていない」、「明確にできていない」と回答した事業者の合計を指す。
5.販路開拓に向けた取組について、「取り組んでいない」と回答した事業者は除いている。

【テーマ⑰】起業・創業による新たな担い手

- ① 創業にチャレンジしやすい環境の中で、**起業・創業により新しい事業者が生まれ、新たな担い手が参入すること**も重要である。
- ② こうした新たな担い手の参入は、**労働生産性の向上につながる可能性**がある。

図1 開業費用の少額化が進んでいる

開業費用の平均値及び中央値の推移

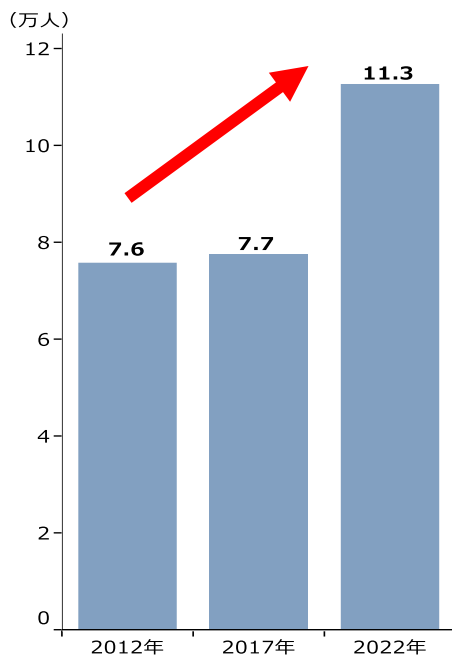


資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「2023年度新規開業実態調査」

(注) 日本政策金融公庫国民生活事業が2022年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業1年以内の企業7,032社(不動産賃貸業を除く)が対象。(回収率25.4%)

図2 29歳以下の起業者数は増加傾向

29歳以下の起業者数の推移

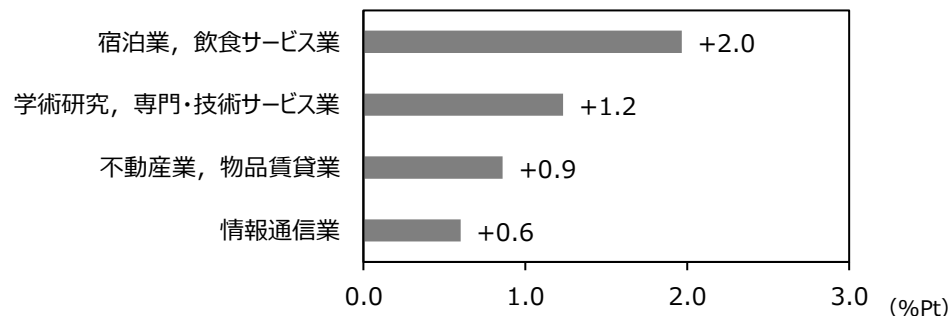


資料：総務省「就業構造基本調査」

(注) ここでの「起業者」とは、「自営業主」及び「会社などの役員」のうち、今の事業を自ら起こした者を指す。

図3 新規開業に占める構成比の変化

新規開業における業種別構成比の変化(上位4業種、2014~2022年度)

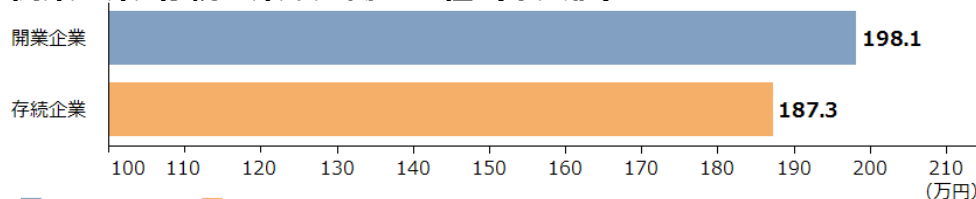


資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」より中小企業庁作成

(注) ここでいう「新規開業」は、当該年度に雇用関係が新規に成立した新規適用事業所をいう。

図4 開業企業は存続企業と比較して労働生産性が高い傾向にある

開業企業・存続企業の労働生産性(中央値)



資料：総務省・経済産業省「平成28年、令和3年経済センサス活動調査」再編加工

(注) 1.ここでの「開業企業」とは、2021年に存在が確認できた企業のうち、2016年時点で存在が確認できなかった企業を指す。
2.ここでの「存続企業」とは、2016年と2021年の二時点で存在が確認できた企業を指す。

中小企業・小規模事業者を支える支援機関

【テーマ⑱】中小企業・小規模事業者を支える支援機関

【テーマ⑱】中小企業・小規模事業者を支える支援機関

- ① 支援機関の活用効果は高く、支援機関は地域の中小企業にとって重要な存在。
- ② 支援機関の活用が広がり、相談内容が高度化する中で、支援機関の人員不足や支援ノウハウ・知見の不足が顕在化。他の機関との連携も含め、支援体制の強化が必要。

図1 事業者の8割以上が、支援機関を「頻繁に活用している」、「ある程度活用している」と回答

事業者における支援機関の活用状況

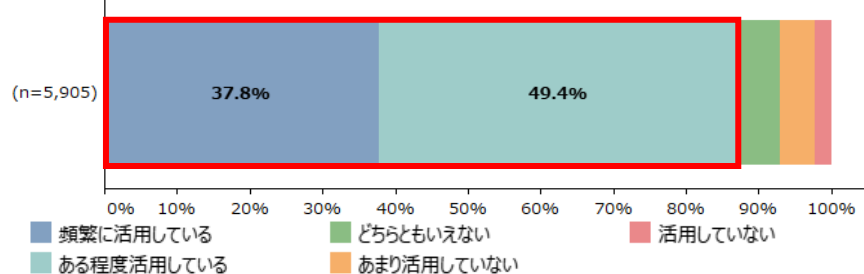


図2 支援機関を活用している事業者ほど利益は高い

2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）

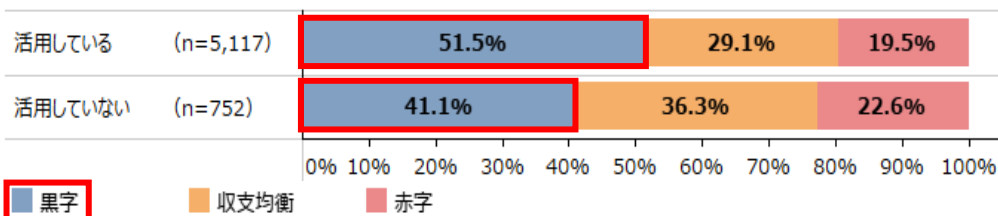


図3 「支援人員の不足」や「支援ノウハウ・知見の不足」が課題とされている

事業者に対して支援を行う際の課題（上位3項目）

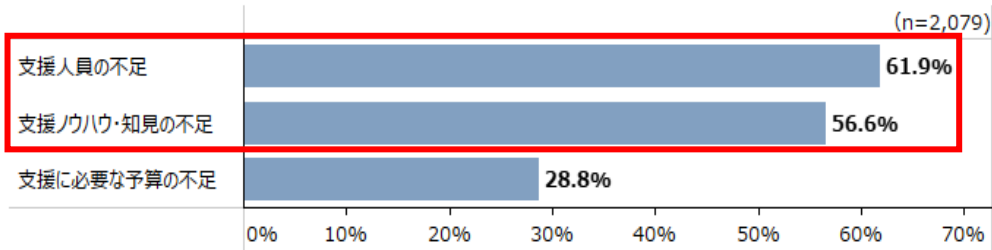
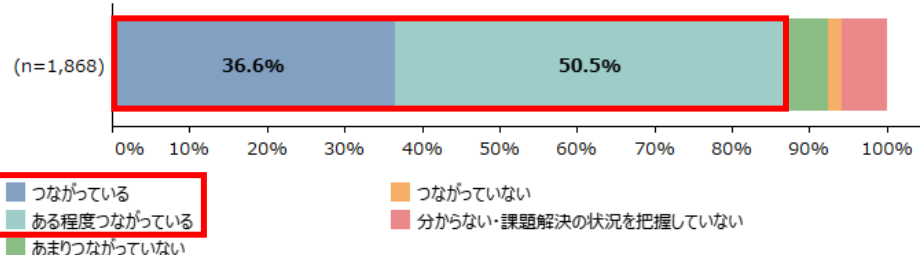


図4 支援機関の約9割が、他の支援機関との連携が経営課題の解決につながっていると回答

他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果



(図1、2) 資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」（2023年12月）

(図3、4) 資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」（2023年12月）

(注) 1.ここでいう「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、金融機関、税・法務関係士業、中小企業診断士、コンサルタント等の認定経営革新等支援機関等を指す。
 2.図2について、ここでいう「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。
 3.図3について、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

**2024年版
中小企業白書・小規模企業白書
参考事例集**

**令和6年5月
中小企業庁**

参考事例集

【参考事例①】新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えた取組

【参考事例②】経営環境の変化に対応する取組

【参考事例③】事業承継と事業承継を支える取組

【参考事例④】省力化投資と人への投資の取組

【参考事例⑤】成長に向けた投資行動の取組

【参考事例⑥】売上げの確保と地域の経済・文化を支える取組

【参考事例⑦】支援機関の支援能力向上に向けた取組

【参考事例①】新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えた取組

休業を事業変革の機会と捉え、事業再構築を通じて黒字転換を実現した企業

株式会社ホテル松本楼（群馬県渋川市）

- 株式会社ホテル松本楼は、同県中部の伊香保温泉で、温泉旅館の経営を行う企業。（資本金1,000万円、従業員数118名）
- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による休業期間中も、**従業員の解雇や休職・減給は一切行わず**、従業員向けの多種多様な勉強会を実施し、接客スキル向上に注力。
- **感染拡大以降に生じた需要変化に目を付け、事業再構築補助金を活用**して地域内初のパン店「伊香保ベーカリー」を立ち上げ、**顧客ニーズに即した幅広い商品を展開して業績を拡大**。廃業ホテルを改修し、犬と宿泊できるホテルも開業。
- 全客室へのタブレット導入を行って個人向けサービスも強化し、従業員の負担軽減・勤務環境改善だけでなく、**顧客満足度向上やリピーター増加**に貢献。
- 事業の多角化が業績回復に寄与、現在では**総売上高が感染拡大前の水準まで回復、黒字転換を実現**。



松本光男社長とおかみの由起氏



伊香保ベーカリー

「ゼロゼロ融資」後の支援に取り組む支援機関

岐阜県信用保証協会（岐阜県岐阜市）

- 岐阜県信用保証協会は、約2万4,000者が利用する信用保証協会。
- 「**民間ゼロゼロ融資**」の返済開始時期に向けて、2022年2月に「ポストコロナサポート室」を新設。**返済が始まる事業者に対し、訪問による経営支援に取り組んでいる**。
- 同会は、「経営者に腹を割って話してもらえる環境を整える」べく**金融機関との連携を重視**。2024年2月までに約1,600者を訪問した。「**オール協会体制**」を掲げ、職員の対話力や支援能力の向上に取り組みながら、同会のノウハウを集約し、**事業者に寄り添った支援**を行っている。

ターゲティングにより売上増加を達成した企業

珈琲ゆるりん（岐阜県岐阜市）

- 珈琲ゆるりんは、同市中心部の近隣で喫茶店等を営む事業者。（従業員数8名）
- **岐阜県よろず支援拠点の支援**を受けながら、既存の来店客の実態を調査し、現状を把握。40～50歳代の女性を**新たなターゲットとして明確に設定し、ターゲットを想定したメニューの拡充**に取り組むとともに、看板のデザイン変更や食器の刷新等を行った。
- 一連の取組の結果、ターゲット層の取り込みに成功し、集客力が向上。**感染症の感染拡大以降で売上増加**を達成し、感染症の影響を乗り越えた。

【参考事例②】経営環境の変化に対応する取組

「2024年問題」に向けた投資により、業務効率化や人材採用・定着の強化を実現した企業

有限会社黒潮重機興業（宮城県多賀城市）

- 有限会社黒潮重機興業は、建設用の重機や資材の運搬サービスを専門に行う運送業の企業。（資本金3,000万円、従業員数18名）
- 2024年4月に運転手の時間外労働の上限規制の適用により、人手不足が深刻化するとされる「2024年問題」への対応を見据え、**独自の運行管理システム「KRSION（クロシオン）」を開発・導入**。全運転手がタブレットを活用し、GPS（全地球測位システム）による現在地確認や運行状況、搬送先の詳細情報の共有がリアルタイムで可能に。
- 配車効率の向上、運転手の業務や管理業務を一元化、**発注の即応力を高めたことで、大手顧客からの受注増と残業時間削減・人材採用・定着の強化を同時に実現**。
- また、同システムを全国の同業他社向けに外販するため、2024年にリリースを予定。



菅原隆太社長



タブレットを使う運転手

「脱炭素・廃棄物ゼロ」の取組で競争力を増す企業

久保井塗装株式会社（埼玉県狭山市）

- 久保井塗装株式会社は、自動車部品、建築金物、航空宇宙部品等の工業塗装を手掛ける企業。（資本金5,300万円、従業員数20名）
- 揮発性有機化合物（VOC）の排出抑制が求められる中、**環境負荷低減が競争力向上につながると考え、IoTを活用した高効率塗装技術の開発・実用化に成功**。
- **2035年までの脱炭素・廃棄物ゼロの実現**を目標に、再生可能エネルギーへの転換や、事業所内のエネルギー消費量を最小限に抑えるマネジメントシステム開発に取り組むなど、**ビジネスモデルの変革**を進めている。

DXによる多角化経営で成長を続ける企業

グランド印刷株式会社（福岡県北九州市）

- グランド印刷株式会社は、シルクスクリーン印刷技術を基盤に、広告看板・サイン、壁紙などのデザイン・印刷を手掛ける企業。（資本金1,200万円、従業員数55名）
- 経営環境の変化を契機に、**ビジネスモデルの変革を進めるべくDXに着手**。情報の一元管理が可能となったことで、業務効率改善が進むとともに、**顧客データの蓄積・分析を通じて年間2～3件の新規事業創出が常態化**。
- 自社開発の基幹システムを活用して各事業を統合・連携する「**連邦多角化経営**」を掲げ、**新規事業で蓄積した販売データを更なる新規事業につなげる好循環を実現**。

【参考事例③】事業承継と事業承継を支える取組

早期から支援機関に相談し、M&Aを進めたことで、地域の伝統を守ることができた企業

株式会社山本味噌醸造場（新潟県上越市）

- 株式会社山本味噌醸造場は、味噌製造を手掛ける企業である。（資本金950万円、従業員数11名）
- 山本幹雄氏は、事業に従事する親族の高齢化や、後継者不在の状況から、地域の伝統の味を今後も守っていくことに不安を感じ、**47歳の時に事業承継を決意**。
- まず、**上越商工会議所に相談し、第三者承継を進め**、その後、マッチングの可能性を広げるため、新潟県事業承継・引継ぎ支援センターの勧めで、2022年4月にM&A総合支援プラットフォーム「BATONZ」へ登録。同年7月には株式会社PEAKSの金崎努社長と独占交渉に入った。
- 地域に密着した事業継続にこだわりを持つ山本氏と、既存事業の経営が確立された製造業者を求めている金崎社長の意向が合致。**登録してから約1年後の2023年3月に成約に至った**。
- 成約後は、両者それぞれが専門性を持って取り組める業務分担とし、それぞれ力を発揮。**今後は、新しい商品や販売アプローチを取り入れつつ、地域の伝統の継続を目指す**。



味噌を醸造する工場の外観



地元名物の「雪ん子みそ」

M&Aと経営統合の取組を通じ、成長する企業

長野テクトロングループ株式会社（長野県長野市）

- 長野テクトロングループは、主に入力装置の製造を手掛ける長野テクトロン株式会社を中核とする企業グループ。（資本金5,000万円、グループ計従業員数140名）
- 2023年9月現在で傘下のグループ企業は7社。今後も積極的なM&Aにより、**ニッチトップで独自のプロダクトを持った企業グループの形成を目指す**。
- 同社は経営統合に当たって、**頻繁に訪問して関係を深めつつ、買収先の経営方針を最大限尊重するという方針を貫く**。また、買収先の経営改善では、**グループ内の取引拡大など、売上げを高める支援を最優先**に取り組んでいる。

事業承継支援に取り組む地方公共団体

豊岡市（兵庫県）

- 豊岡市は、市内企業の**後継者不足による廃業が増加**する中、円滑な事業承継に向けて、より個別の事情に踏み込んだ事業承継支援に取り組む自治体。
- 同市は但馬信用金庫とココホレジャパン株式会社との間で三者間連携協定を締結、**事業を「継いでほしい人」の情報をWebサイト上に掲載し、「継ぎたい人」を全国から募集する「兵庫県豊岡市継業バンク」**を開設した。
- 2024年3月時点で**4件の事業承継が実現**。3者がそれぞれの強みをいかし、きめ細かな支援を行っている。

【参考事例④】省力化投資と人への投資の取組

積極的な省力化投資を図り、人手不足による生産制約の解消と、持続的な賃上げを実現した企業

株式会社森清化工（東京都墨田区）

- ▶ 株式会社森清化工は、機械や配管で流体を密封するために使用されるゴム製部品「**Oリング**」を専業で製造する企業。（資本金5,000万円、従業員数150名）
- ▶ 製造技術者を中心に**人手不足が深刻化**する中、製造現場と販売管理の両面で積極的な設備投資を実施。**業務の標準化・自動化を進めて生産性の向上**を図るとともに、**勤務形態の多様化や賃上げ**を実施し、人材確保に向けて働きやすい職場環境づくりに取り組んできた。
- ▶ 同社では年間約2億個のOリングを生産し、品質保持のため全数検査において、**製品検査工程の約6割をカバーする自動検査装置**を導入。品質の安定化による製品の付加価値向上と同時に、**人手不足による生産制約を解消**。
- ▶ さらに、**EDIを活用した販売管理システム**にも投資。納期や製品在庫の管理、見積りや請求・納品書の作成といった属人化しやすい細かな販売管理業務を簡素化・標準化し、業務効率化・従業員への負荷軽減につなげている。



毛利栄希社長



多品種のOリング

従業員の技術力向上と自主性の醸成に取り組む企業

株式会社九州電化（福岡県福岡市）

- ▶ 株式会社九州電化は、めっき加工を手掛ける企業。（資本金1,000万円、従業員数95名）
- ▶ 同社の強みは「現代の名工」を2名輩出した高度な技術力。そのような**高い技術力を維持・発展**させていくために、**人材育成**は同社において将来に向けた重要な命題。
- ▶ 基礎技術習得のために手動ラインを活用する「**めっき道場**」での育成、国家資格「電気めっき技能士」の取得に向けた**独自のe-ラーニング実施**などを行う。これらの取組が、従業員の**技術力の向上とモチベーションアップ**につながっている。

「人」への投資により人材を確保し、成長する企業

二九精密機械工業株式会社（京都府京都市）

- ▶ 二九精密機械工業株式会社は、工業製品のコア機構部の開発と設計、製造を手掛ける企業。（資本金9,000万円、従業員数283名）
- ▶ 「**家庭が一番、仕事はその次！**」という理念の下、職場環境の整備を自社の大切な「人」への投資と捉え、従業員が「自分」を大切にできる職場づくりに取り組んだ。その結果、事業拡大とともにこの10年間で**従業員数は約3倍**に増加、**過去3年間の新卒定着率も約76%**と高水準を達成。
- ▶ 「事業の継続と発展には**若手人材の採用と育成**が重要である」と、若手人材の成長を自社の成長にもつなげている。

【参考事例⑤】成長に向けた投資行動の取組

買収先の早期収支改善とグループ人材の多様な活用を重視し、M&A・グループ化戦略で成長する企業

磐栄ホールディングス株式会社（福島県いわき市）

- 磐栄ホールディングス株式会社は、物流事業を中核とした企業グループの持ち株会社。（資本金1,000万円、グループ計従業員数2,300名）
- 同社は、東日本大震災による危機を契機に、事業規模の拡大に乗り出した。2014年、金融機関の紹介で後継者不在の運送会社を買収したことを皮切りに、**同業種（物流業）のM&A**を積極的に進めるようになった。
- 同社は、**買収直後から、グループ企業の収支改善**に取り組むことを重視。まずは、**グループ企業への役員の派遣、間接部門の統合**などにより、経営の効率化・合理化を図り、**設備・拠点の共有や燃料・車両の共同購入によるコスト低減**などにより、早期の収支改善を実現してきた。
- 2023年度時点の**グループ企業数は63社**に上る。グループ規模の拡大により**グループ内で多様な人材を発掘、各人の経験や得意分野をいかしたグループ内横断的な人事配置や新規部署の立ち上げ**なども行い、成長を続ける。



村田裕之社長



グループ企業が保有する物流ビル

グローバルニッチトップ志向で成長を実現した企業

京西テクノス株式会社（東京都多摩市）

- 京西テクノス株式会社は、計測器・医療機器・通信機器など電子機器サービス、ネットワーク設計、構築、運用管理等を手掛ける企業。（資本金8,000万円、従業員数427名）
- **成長にはニッチ分野で勝ち抜くことが重要**と考え、自社の業界を分析し、メーカー横断的な修理等の**ワンストップ対応**に活路を見いだした。成長に向けた長期経営構想の下、人材育成、M&A、資金調達等に取り組んでいる。
- 成長の実績が更なる成長につながっており、**新たな技術を活用した省力化や、地域貢献の拡大**にも取り組んでいる。

エクイティ・ファイナンスを活用し、成長する企業

株式会社大都（大阪府大阪市）

- 株式会社大都は、DIY用工具等のECプラットフォームを展開する企業。（資本金5,000万円、従業員数27名）
- 同社は老舗工具問屋であったが、経営改善を図るべく**付加価値の出しにくい卸売業から全面撤退し、EC販売に転換**。
- **スピード感を持って事業拡大を進めていくため、大規模な資金調達を検討**。ガバナンスの構築と事業計画の洗練を進め、株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズなどを引受先とする、出資を受けるに至った。
- 調達資金を活用し、経営人材の確保とECプラットフォームを構築。**2017年に約38億円だった売上高は、2022年には約71億円に増加、飛躍的な成長を実現**。

【参考事例⑥ – 1】売上げの確保と地域の経済・文化を支える取組

製品の原価を把握しながら、価格設定を見直すことで収益改善を果たした企業

LEATHER WORK MAKE（沖縄県北谷町）

- LEATHER WORK MAKEは、皮革製品の製造・販売を行う事業者。（従業員数3名）
- 受注が順調に入る一方で、利益は赤字であり、事業継続に必要な運転資金が減少する状況にあった。
- **沖縄県よろず支援拠点の支援**を受けた際、原材料費に利益を乗せただけで、製品価格を設定しており、人件費や水道・光熱費等の製造にかかる費用を考慮していないことが課題と判明。
- よろず支援拠点の助言を受け、製品を作る際にかかった時間や費用を製造工程ごとに計測し、**製品の原価を把握**した上で、十分な利益を確保できるよう価格設定の見直しを図った。また、その**根拠を顧客に明示できるよう工夫**した。
- 商品単価は上がったものの、その根拠を適切に示したことで、顧客数への影響なく、**収益の改善を果たすことに成功した**。



山城良太氏



LEATHER WORK MAKEの皮革製品

住民の買い物需要に応えるなど、地域を支える企業

せちばるストアー（長崎県佐世保市）

- せちばるストアーは、地元の生鮮食品や総菜を主力商品とする食料品店を営む事業者。（従業員数6名）
- 佐世保市世知原町の中心部にあった食料品店の閉店を受け、**地域内に「買い物難民」が発生することを防ぐべく**、同店に野菜を卸していた西山寛子氏と、総菜を卸していた山本照江氏が共同経営者として、**佐世保市北部商工会の支援を受け、立ち上げた**。
- **地域に食料品店を存続させ、住民の買い物需要に応えることにつながっている**ほか、雇用創出、生産者の出荷先、住民の寄り合い所として地域を支える存在となっている。

地域の伝統文化の発信と、事業発展に取り組む企業

株式会社京屋染物店（岩手県一関市）

- 株式会社京屋染物店は、1918年創業、祭り関連製品を取り扱う企業。（資本金500万円、従業員数13名）
- 半纏（はんてん）や浴衣などの**祭り商品が主な収入源であり売上げの季節変動が大きい**という課題を抱えていた。
- そこで、同社の蜂谷悠介社長は**伝統技術をいかし**、フランスの靴ブランド「コーランクル」やアウトドアメーカーの「スノーピーク」など、**他企業とのコラボによる新商品開発を実現**。
- 取組の結果、蜂谷社長就任時（2010年）と比較し、売上高は3倍に増加。今後も、**伝統文化の発信と、更なる事業発展を目指して取り組む方針である**。

【参考事例⑥ – 2】地域の経済・文化を支える取組

環境変化に対応し新たな書店の姿を模索する企業

株式会社啓林堂書店（奈良県大和郡山市）

- 株式会社啓林堂書店は、「啓林堂書店」を中心として、奈良県内に5店舗の書店を運営する企業。
- 1974年の創業以来、同社は地域に根ざした書店として、文化拠点の役割を担ってきた。しかし、デジタル化が進展していく中で、3代目の林田幸一社長は「**本を買う場所にとどまらない書店の在り方**」が今後求められるようになって考え、2022年には**事業再構築補助金等**を活用しながら新規事業に取り組むなど、新たな書店の姿を模索し始めた。
- 2023年12月、同社は「何にもとらわれず読書を純粋に楽しめる空間」として、既存店舗を改装し**カフェ等を併設した「書院」**を開業。**落ち着いた環境で本を読むことそのものを心静かに楽しむ時間**を提供している。
- 書店が次々と閉店する現状に対し、今後も**本を中心に据えた新しい形**をつくり、書店の未来に少しでも明るい兆しを感じられるよう取り組んでいく。



心赴くままに本と過ごす場所「書院」



出所：啓林堂書店 (<https://www.books-keirindo.co.jp/%e5%a5%88%e8%89%af%e5%ba%97/992558/>)

地震の被害を乗り越え教科書販売を行う企業

有限会社いろは書店（石川県珠洲市）

- 有限会社いろは書店は、同市で唯一、一般書を扱う「いろは書店」を運営する企業である。
- 1949年の創業以来、地域密着型の書店として、**同市の文化拠点**としての機能を果たしてきた。
- 2024年1月、**能登半島地震の被害**を受け、「いろは書店」店舗の1階部分が倒壊した。約1万冊の書籍が下敷きとなり、営業ができない状態に陥った。
- しかし、**教科書が必要な時期に営業を再開しなければならないとの使命感**から、知人のテナントを借りて同年3月下旬には**教科書販売に絞って営業を再開**。教科書以外も含めた「本屋」としては、同年4月の再開を目指した上で、2025年夏頃までの本格復旧を目指す考えだ。
(2024年3月29日時点)



被災した旧店舗の外観



店主の八木久氏と仮店舗の外観

【参考事例⑦】支援機関の支援能力向上に向けた取組

支援能力向上と支援機関同士の連携を図り、多様な課題に対応する支援機関

石川方部商工会広域連携協議会（福島県）

- 石川方部商工会広域連携協議会は、福島県石川郡の五つの商工会で構成されている。
- 同会の藤田達夫主任広域経営指導員は、事業者からの相談内容が多様化する中、組織としての支援能力の底上げや支援体制の強化が必要と考えていた。
- 2020年には、**経営指導員の業務を補助する経営支援員を対象とした研修**を実施。事業者の課題の把握につながる「対話と傾聴」や持続化補助金の相談・申請業務に関するスキル等を学んでもらったことで、**経営支援員の能力向上**が図られた他、**経営指導員がより高度な支援に集中**できるようになった。
- また、**外部の専門家とのネットワーク構築**にも注力。専門家と協議会の職員がチームを組み、**事業者に対して必要な支援を円滑に届けられる体制**を整えている。



藤田達夫主任広域経営指導員



研修会の様子

現場の支援機関の支援能力向上を支える広域機関

一般社団法人埼玉県商工会議所連合会（埼玉県）

- 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会は、埼玉県内の事業者に対する経営面の支援活動を行う商工会議所の広域機関として、県内の広域課題や各商工団体が抱える困難案件の解決と職員の育成を実施している。
- **同会は、所属の広域指導員を中心として、県内の商工会議所を跨ぐ横断的なコーディネート**に取り組んでいることが特長。現場の商工会議所による支援先訪問に、**同会の広域指導員も同行**するなど、**実務を通じたノウハウの共有**等が、地域全体の**支援能力の向上**につながっている。

支援能力向上に外部研修を活用する支援機関

土浦商工会議所（茨城県）

- 土浦商工会議所は、経営相談を始め、講習会や各種イベントなど、地域経済の発展に取り組む支援機関。
- **一定以上の規模の企業支援へのノウハウが乏しい**という課題に対し、2022年に関東経済産業局が開始した**「OJT事業」**を活用。経営指導員らは課題設定型支援の手法を実践的に学んだ。
- 事業終了後には、関東経済産業局、茨城県よろず支援拠点巻き込み、課題設定型支援の手法を学ぶグループワークを取り入れた**県内経営指導員研修カリキュラムを刷新**、更なる**支援能力の向上**に取り組んでいる。