

協同金融 *FINANCE CO-OPERATIVE*

No.149 (2020 年 2 月)

SDGsの達成に向けて

2020 年 3 月 7 日開催の協同金融研究会第 17 回シンポジウムのテーマは「SDGs 達成へ、さらなる『協働の力』で！」である。

私たち協同組合は人々の連帯や相互扶助の考え方に基づいて設立されており、1995 年に改定された協同組合原則の第 7 原則にも「コミュニティへの関与：協同組合は、組合員によって承認された政策を通じてコミュニティの持続可能な発展のために活動する。」とあるように、SDGs が採択されるずっと前から持続可能な地域社会づくりに取り組んできた。2016 年 12 月に政府が策定した「SDGs 実施指針」では政府と連携するステークホルダーとして位置づけられ、2019 年 12 月の改定版においても新しい公共の担い手として「協同組合」が明記されたが、協同組合の取組みが SDGs の採択以前から持続可能な社会の発展に寄与してきたことを示すものではないだろうか。

労働金庫も、戦後、社会的な弱者だった勤労者の生活向上のために設立された協同組合（協同組織金融機関）である。SDGs のスローガンである「誰一人取り残さない」や全ての人々が必要な金融サービスにアクセスできる「金融包摂」の考え方は、労働金庫の設立経過や理念、ビジョンとも合致するものであり、サラ金対策キャンペーンなどの多重債務問題対策、可処分所得向上に向けた生活応援運動など、これまで実践してきた労金運動そのものが SDGs への貢献と言える。

労働金庫では、労金運動を通じた勤労者の生活向上という使命を果たし、SDGs 達成に向けて協同組織金融機関としての役割発揮と社会への貢献を図るため、2019 年 3 月に「SDGs 行動指針」を策定・公表した。この指針のなかで、「SDGs 達成に向けた様々な取組みやその成果を発信し、〈ろうきん〉を利用することが SDGs 推進につながっていくことを会員や勤労者など広く社会に伝えることにより、SDGs 達成に向けた共感の輪を広げていきます。」と挙げている。今度のシンポジウムでは、労働金庫の取組みを多くの方に知っていただいて共感の輪を広げていきたい。

また、地域における福祉・教育・環境・自然災害などの SDGs で掲げる様々な社会的課題は私たちや家族の生活に大きな影響を及ぼすものである。各協同組織金融機関による地域における社会的課題の解決に向けた取組みを SDGs の視点で共有し、私たち自身も地域社会の一員として、それぞれの暮らしの中で SDGs を自分事として考えて行動するきっかけになればと思う。

一般社団法人 全国労働金庫協会 政策調査室 大沼 英行

■本号の目次■

「SDGs の達成に向けて」(大沼英行)	1
◆時評◆「日本農政思想の系譜と農村協同組合の源流」(清水徹朗)	2
◆第 144 回定例研究会報告(2020.1.21)◆	
「激変する社会の中で中小企業はどう対応しているか」(河村晴雄)	5
◆第 17 回シンポジウムの開催のお知らせ	16

2020 年 2 月発行【編集・発行者】協同金融研究会(事務局長・小島正之)

〒102-0083 千代田区麹町 3-2-6 麹町本多ビル 3 B 日本福祉サービス評価機構 気付

電話 & Fax 03-3262-2260 e-mail: kinyucoop@mail.goo.ne.jp

* HP (<http://kyodokinyu.org>) / Facebook もご利用ください。

日本農政思想の系譜と農村協同組合の源流

株式会社 農林中金総合研究所 理事研究員 清水 徹朗

1. はじめに一農協の源流を探る

日本の農協は、農地改革が進行していた 1947 年に制定された農協法に基づいて設立されたものであるが、その前身は明治期に設立された産業組合だとされている。その産業組合はドイツのライファイゼン組合をモデルにしたものであるが、日本では、江戸末期に大原幽学や二宮尊徳による協同組合の萌芽的取り組みがあった。

こうした農協の歴史は広く知られていることであるが、日本の農協の性格をより深く理解するためにはさらなる探求が必要である。

2. ナジタテツオ『相互扶助の経済』と森静朗『庶民金融思想史』

数年前、ある二宮尊徳の研究者からナジタテツオという学者の存在を教えてもらった。ナジタ氏はハワイ生まれの日系二世であり、ハーバード大学でライシャワーのもと日本政治思想史の研究を行い、長くシカゴ大学歴史学部の教授であった。当初、原敬の研究を行っていたが、大阪の儒学校「懷徳堂」の研究によって日本でもこの分野の研究者にはよく知られた人物である。

ナジタ氏は、懷徳堂の研究の後、次第に日本の庶民思想に関心を持つようになり、2009 年に無尽講と報徳思想に関する著作『相互扶助の経済』を執筆した。ナジタ氏は、徳川時代の講、頼母子は庶民による相互扶助を目的にした合理的で優れた組織であるとし、その伝統を引き継いだ報徳社や無尽会社を高く評価し、報徳社を批判して近代的な信用組合の導入を主張した柳田国男を「農業の現実」といふ学者の見解だと批判した。ナジタ氏が来日すると聞いて当研究所で講演してもらったが、その際、懷徳堂に山方蟠桃という大学者がいたことを知った。

それからしばらくして、私は『JA 経営実務』で農協を中心とした協同組織金融の歴史について執筆する機会を得たが、その時読んだ森静朗氏の大著『庶民金融思想史』には、日本の庶民金融の先駆者として三浦梅園と佐藤信淵のことが書かれていた。

こうして私はナジタ氏と森氏に導かれて江戸期の思想に関心を持つようになったが、実際に勉強してみると、私のそれまでの理解が非常に表面的であったことを思い知らされた。

3. 江戸期の日本思想の特色

よく知られているように、二宮尊徳（金次郎）は薪を背負いながらあるいは雪明かりで書物を読み、その読書と実践の中で生み出した思想は幕末と明治期の日本に大きな影響を与えた。尊徳が読んでいた本は中国の古典であったと推測され、尊徳の著書「三才報徳金毛録」では宋学（朱子学）に由来する図が描かれているが、尊徳は朱子学から何を吸収したのであるだろうか。

一般に朱子学は幕藩体制を支えた封建的思想だとされているが、実は朱子学は自然哲学も含んだ壮大な哲学体系であった。朱子学を確立した朱熹は、当時（12 世紀）中国で影響力を増していた仏教思想に対抗するため老荘思想や易学も取り入れて儒学を再構築しようとしたのである。

その朱子学の壮大な思想は朝鮮半島に影響を与え（朝鮮では 16 世紀に李退溪という大学者が現れた）、その後、徳川幕府の公認思想となった。しかし、日本の儒学者は中国の思想を単に吸収しただけではなく、伊藤仁斎、荻生徂徠は論語等の中国の古典研究を通じて朱子

学を批判し、中江藤樹など陽明学の影響を受けた人物も現われた。また、山崎闇斎は朱子学と神道の融合を図り、本居宣長、平田篤胤などの国学も生まれ、これらの思想が明治維新の原動力として結実していった。

こうした多様な思想的展開のなかで山方蟠桃、三浦梅園、安藤昌益などの独創的な思想家が現われ、さらに蘭学、洋学を受け入れることによって幕末から明治初期にかけて日本は西欧の学問を短期間で吸収することができた。

4. 武士道と農政思想

一方、戦国時代の戦乱状態がなくなった江戸期において、武士をどう位置づけるかが大きな問題になり、山鹿素行は、武士は平時においても社会秩序を維持する役割があると「士道」を主張し、その後、武士の倫理思想として「武士道」が広く唱えられるようになった。

「四民平等」となった明治期においても武士道への関心は続き、中でも最も大きな影響を与えたのは農学者新渡戸稲造の『武士道』（1900）であり、新渡戸は武士道を功利主義や唯物論に対抗する思想として高く評価した。

しかし、哲学者井上哲次郎（東京帝国大学教授）は、新渡戸の武士道論の偏向を正すとして江戸期の武士道思想に関する研究を行い、井上の武士道論はその後「国体の本義」、「戦陣訓」に採り入れられ日本の軍国主義を支えることになった。

明治期の農業制度形成に最も大きな影響を与えた横井時敬（東京農大初代学長）も武士道を唱え、また満州開拓を推進した加藤完治も武士道の信奉者であり、戦前において農政学・農本主義と武士道・軍国主義は密接な関係にあった。

5. 農政学と農会・産業組合

明治政府は殖産興業、富国強兵のスローガンのもと農業の振興を図るため、農学校を設立するとともに農業技術の普及組織として農会を組織した。当時の市町村は教育、警察が中心であり、農政の末端機能は農会が担った。そして、その農会が産業組合の設立においても重要な役割を果たした。

産業組合導入の中心人物はドイツ滞在経験のあった平田東助や品川弥二郎であったが、ライファイゼン系の組合導入に際しては農政学者横井時敬が大きな影響を与えた。産業組合は国民の大多数を占めていた農民の組織化と農村の安定を目的にした国家主導の組織であり、産業組合が戦時中の統制経済において中核的役割を果たすことになったのは、こうした導入過程に由来していると言えよう。

6. 戦後農協の発足と農業団体再編成論争

しかし、戦時中の軍国主義的統制経済を内側から支えた農業会はGHQによって糾弾され、新たに民主主義・協同組合の原理に基づく「農業協同組合」として再出発することになった。その際農協は、農業会から役職員、事業を引き継ぐことによって農会が有していた農業技術普及と農政活動の機能を担うことになった。

この問題が根本的に問われたのは1950年代の「農業団体再編成論争」においてであり、大論争の結果、農協は営農指導事業と農政活動を続けることになり、その後農協は、保守合同によって成立した「55年体制」を農村部から支える存在になった。さらに農協は、農業基本法によって食糧制度、農産物流通、農業金融において重要な役割を与えられ、日本経済の成長過程で事業規模を拡大した。

7. 農政・農協改革と今後の農協のあり方

以上のような歴史的過程によって、農協は協同組合であるとともに農政の末端組織という性格を有してきたが、大田原高昭はこれを「制度としての農協」と評し、農協は「自主・自立の協同組合としての自己改革」が必要だと主張した（『新 明日の農協』2016）。

しかし、安倍政権下で進められた農政・農協改革は、農協の協同組合性を否定するような

官邸主導の一方的改革であり、農業・農村の実態を踏まえない強引なものであったため、農業の現場に混乱をもたらしている。

農業構造の変化に対応した農政・農協改革は今後とも必要であるものの、農業者の経済的・社会的向上を目指し地域農業を支えてきた先人たちの努力を再評価するとともに、農協は今後も、「暴走する資本主義」からの防波堤として地域社会を支える役割を担っていく必要があるだろう。

〔注〕より詳しくは以下の拙稿をお読みいただきたい。

清水徹朗「系統農会の歴史と農協営農指導事業」（農中総研『調査と情報』2005.1）

清水徹朗「江戸期に現れた日本の哲学思想」（農中総研『調査と情報』2018.7）

清水徹朗「日本農政思想の系譜」（農中総研「農林金融」2019.8）

清水徹朗「協同組織金融の形成と展開」（全国共同出版『地域・協同組織金融とJA金融事業』第1章、2019）



激変する社会の中で中小企業は どう対応しているか

TM ビジネスコンサルティング代表

行政書士・中小企業診断士 河村 晴雄

ご紹介いただきました、TM ビジネスコンサルティングの河村です。本日は。このような機会をあたえていただき誠に有難うございます。本日、ご出席されている協同組織金融機関関係者の方が多くかと思いますが、実は私も5年前までは、ご出席者と同じ側で研究会の講演を聴く側におりました。この研究会の特徴として、大変アカデミック（学術的）な話が多く、本日の講師のお話をいただいときにはお断りしたいと思いましたが、事務局長の小島さんから、私が普段接している中小・小規模事業者の実態についての話をすればよいとのことでしたので、お引受けさせていただきます。

本日、ご参加の皆様方の研究結果と私の話に乖離の生じる場合もあるかとおもいますが、私の普段接している事業者様と、皆様方の想定する事業者様との差異があるかと思っています。その点につきましても、私が感じている範囲で、その差異についても明らかにしていけたらと考えております。

我が国の企業数について

私は、昭和53年に東京産業信用金庫（現さわやか信用金庫）に入庫いたしました。出身学部が理科系であり金融・経済知識もなく、全くの金融素人でした。金庫内で、目立ちたいとか、偉くなりたいとかの不純な動機で中小企業診断士の勉強をし、たまたま試験に合格したことから、平成3年に審査部へ配属となりました。その後通算20年以上を審査部で、融資審査、融資企画の業務を担当し、中小企業の支援業務に携わって参りました。その時の経験を踏まえ、生涯現場で中小企業支援を行いたいとの思いから、定年を迎えてから中小企業診断士として独立し、5年を経過いたしました。

さて、私の金庫に入庫したころの企業数ですが、昭和56年のデータにはなりますが、528万者の企業がありました。直近データ（2016年）では359万者なので、なんと約1.5倍の企業ありました。

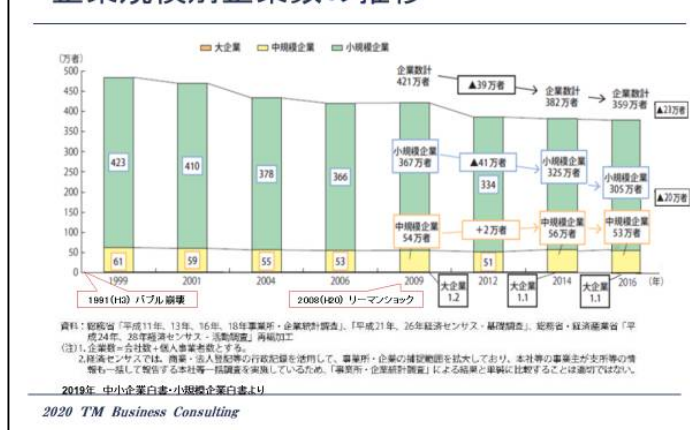
ここに、約20年分の推移データがありますが、この図表でみても485万者から359万者へ、126万者、実に4者に1者減少しています。ここ5年で見ても421万者から359万者へ62万者の減少です。

さらに62万者減少の内訳をみると、小規模事業者が61万者、中規模事業者が1万者で、減少したのは小規模事業者ということがお判りいただけるかと思います。

ここで中小企業基本法にいう、小規模事業者と中規模事業者の定義をおさらいしておきたいと思います。

この表で判る通り、製造・建設・運輸業・その他（卸・小売・サービス業を除く）で20名、

企業規模別企業数の推移



卸・小売・サービス業で5名以下の企業が小規模事業者で、それ以外の中小企業が中規模事業者となります。

また、前図表 359 万者のうち 305 万者、率にして 85.0%が小規模事業であることも、ご理解いただけたかと思います。

これから、中小企業白書と小規模事業白書から抽出した図表をご覧くださいながらデータ分析を行ってまいります。データの抽出方法と集計・提示方法によって推計の趣が変わってくることをご理解いただけたらと思います。

企業の景況感 DI の推移

日銀の景況感 DI の 2007 年からおよそ 20 年間の推移グラフをご覧ください。

2008 年末に、全企業平均で△40、製造業は△60 近くまで大きく落ち込んでいるのが判ります。ここは皆様もよくご存じのリーマンショック（2008/9）による落ち込みです。そのご 20 年の時を経て、ここ数年でプラス 10 程度に回復してきました。

景況感 DI は、皆様よくご存じの通り、景気が「良い」と言った企業から「悪い」と言った企業を差し引いた数値ですが、実際のアンケートではこの間に「さほど良くない」という中間的な回答が含まれていますので、△60 というのは「さほど良くない」が 4 割いると残りは全員が「悪い」ということなので、いかに悪かったかがお判りいただけるかと思います。

ところで日銀短観のデータはどのような企業からのものかを復習しておきたいと思います。

日銀短観の対象企業は、資本金 2,000 万円以上の全国 21 万社（製造業 4.4 万社、非製造業 16.8 万社）の母集団から、製造業 4,577 社、非製造業 6,591 社の合計 11,529 社を任意抽出（定期的に見直し実施）しています。対象企業の従業員数が明らかにされていないので、小規模事業者（従業員 20 名以下）が含まれているかは明らかではありませんが、一般的に資本金 2,000 万円以上で従業員 20 名以下の企業は多くはないかと思われます。

したがって、日銀短観は中堅、大手企業を中心とした景況感調査であり、普段我々が接することが多い小規模事業者との景況感とは乖離することもあるということを理解しておいていただけたらと思います。

中小企業と小規模企業の相違

業 種	中小企業 (次のいずれかを満たすこと)		小規模企業者 (中小企業のうち)
	資本金	従業員数	従業員数
①製造業、建設業・運輸、 その他(②～④を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

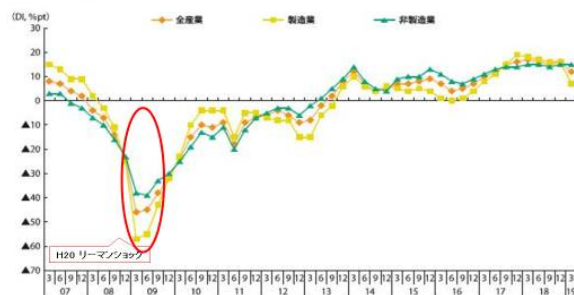
中小企業基本法 第2条第1項

同法 同条第5項

2020 TM Business Consulting

(平一法一四六一部改正)

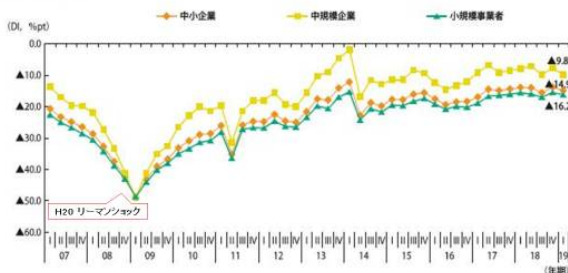
業況判断DIの推移（日銀 短観より）



資料：日本銀行「全国企業短期景況観測調査」
(注) 業況判断DIとは、最近の業況について、「良い」と答えた企業の割合(%)から「悪い」と答えた企業の割合を引いたもの。

2020 TM Business Consulting

業況判断DIの推移（中小企業景況調査）



資料：中小企業庁・(注) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

2019年 中小企業白書・小規模企業白書より

2020 TM Business Consulting

ここで、先の日銀短観に対応するグラフとして、中小企業庁が発表した、中小企業の景況D I を前述の日銀短観と同一スパンでみることにいたします。

グラフの形の上に注目していただくと、二つのグラフはほぼ同じ形になっていることがお判りいただけるかと思います。

大きく異なるのは、D I O（「良い」「悪い」が同数となる）が、中小企業の業況判断D I ではリーマンショック後では一度もなく、D I Oラインの位置が最上部に描かれている点です。

つまり企業の景況感は、日銀短観の対象となっている大手企業を中心とした企業先では、リーマンショックから20年が経ち、ここ数年は景気が「良い」とする企業が「悪い」とする企業を上回ったが、中小・小規模事業者では、リーマンショックから20年を経て現在に至っても、景気が「悪い」と言っている企業のほうが「良い」と言っている企業よりも多いのがお判りいただけるかと思います。

なお、中小企業庁のデータは、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会の会員から19,000者を対象として、製造業3,233者、非製造業11,113者の合計14,346者を対象としていますので、その多くは中小・小規模事業者であることと推計されます。

企業の売上の推移

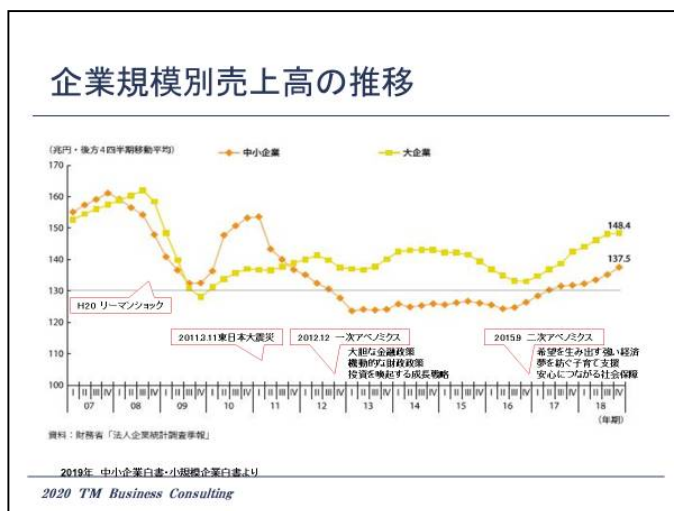
次に、売上状況についてみていきたいと思います。

このデータの出所ですが、財務省の「法人企業統計調査季報」になっています。財務省では資本金1,000万円以上の法人企業より、1,000万円～1億円未満の企業から1万社、1億円以上～5億円未満の企業から1万社、5億円以上企業は全社、全国約2万9千社の企業から3か月ごとに売上、利益、給与、従業員数等の詳細データを取得して集計しています。個人や資本金1,000万円未満企業は含まれていませんが、出所・集計方法からみて、その資料の統計資料としての信ぴょう性は相当に高いと思っています。

このグラフをみると大企業、中小企業ともリーマンショックにより、一期で△20%程度の大幅な売上減少となっていることが判ります。その後、中小企業は一端盛り返していますが、2011年3月の東日本大震災により再び減少し、その後長い停滞期を迎えます。これに対して大企業は、リーマンショック後、売上低迷の状況から抜け出したとはいえませんが、ここ2～3年は右肩上がりとなってきており、直近ではリーマンショック直前状態程度の売上回復していることが判ります。一方、中小企業も、ここ2～3年の売上は右肩上りで回復し、リーマンショック直前並みの売上となっています。

売上だけに注目してみると、大企業と中小企業で、多少の紆余はありましたが、最終的な回復は大差ないのでないかと読み取れます。

では、先ほどみた業況D I の大きな乖離は何を因として生じているのかを考えてみたいと思います。



企業の経常利益の推移

中小企業白書に掲載された、財務省の「法人企業統計調査季報」を出所とした経常利益の推移に注目してみます。(前頁)

先程の売上のグラフ同様、大企業も中小企業も、リーマンショックにて大幅に利益が減少しています(大企業で約 60%、中小企業約 30%)。しかし、その後は、大企業・中小企業ともにほぼ右肩上がりに増加し、直近資料では大企業でリーマンショック直前の 1.5 倍、中小企業でも 1.3 倍程度となっております。

つまり、売上はようやく基に戻った程度にも関わらず、利益面(経常利益)ではリーマンショック直前を上回る水準へと推移してきております。企業経営者ならびにそこに働く従業員等の努力の賜物ではないかと考えています。

しかし最初の話には戻りますが、中小企業の直近の景況感DIは△10を超えているという事実はこれでは説明付けできませんので、もう少しデータをみてみたいと思います

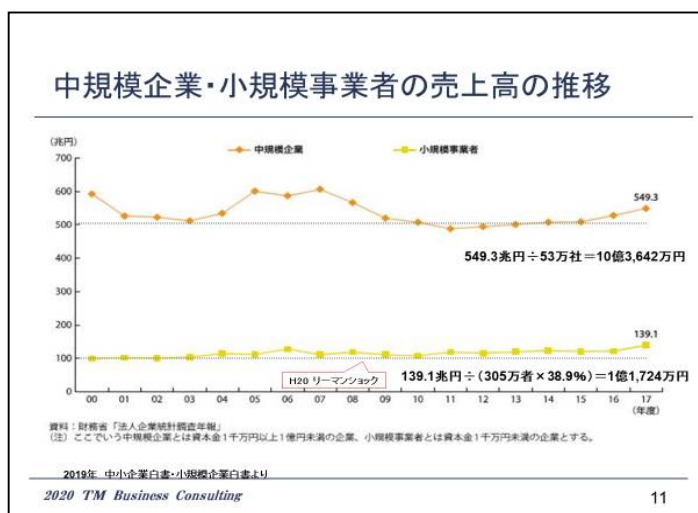
中規模企業・小規模事業者の売上推移について

ここで、今まで見てきたグラフに追加する形で、今まで見てきた中小企業のデータを、中規模企業と小規模事業者に区分し、その詳細を分析してみたいと思います。

中規模企業と小規模事業者の区分けですが、中小企業白書・小企業白書では、財務省の「法人企業統計調査年報」に基づいて分析しています。「法人企業統計調査年報」では、先の「法人企業統計調査季報」に資本金 1,000 万円未満企業を 4,000 社追加して調査していますが、この年報の資本金 1,000 万円未満の事業者を『小規模事業者』、それ以外を中規模企業として集計しています。それを前提として、早速内容を見ていきたいと思います。

このグラフは、売上高を中規模企業と、小規模事業者に分けて表示しています。表示目盛が大きいことありますが、2008/9 のリーマンショック以降の売上高推移に関しては、中規模企業・小規模事業者とも、先に見てきた、大規模な事業者とは明らかにその形が異なります。

具体的には、中規模企業者はリーマンショック後に落ち込んだ売上がほとんど回復しておりません。逆に小規模事業者ではリーマンショック時にも大きな落ち込みはありませんでしたが、一方でその後の伸びも僅少にとどまっていることが判ります。ここに先の国内企業数の推移状況を重ねてみますと、中規模企業数が 1 万社の減少に対して小規模事業者は 62 万者と大幅に減少していることが判ります。私見ですが、小規模事業者の廃業等による淘汰が進んでいる現状から、統計資料として残った企業への業務集中が進んでいること、一方で中規模企業は総体的市場が減少するなか数的減少がないことから統計資料への減少傾向が顕著に出たものと考えております。さらに、小規模事業者は月当り売上高が 1,000 万円未満と少なく、経営者等の経営努力により景気変動の影響をカバーすることができたのではないかと考えています。



中規模企業・小規模事業者の経常利益推移について

中小企業白書に掲載された、財務省の「法人企業統計調査年報」を出所とした経常利益の推移は右図のグラフとなります。

先程の大企業・中小企業をくくりとした経常利益のグラフでは、大企業も中小企業も、リーマンショックにて大幅減少(大企業で約 60%、中小企業約 30%)した後は、大企業・中小企業ともにほぼ右肩上がりに増加し、直近資料では大企業でリーマンショック直前の 1.5 倍、中

小企業でも 1, 3 倍程度となっております。

しかし、中規模企業、小規模事業のみを抽出した年報によるグラフでは、リーマンショックの 2~3 年前から既に利益は減少傾向にありまして、その直前との比較でも 20% 程度に留まっています。ただし、小規模事業では、統計資料上でもマイナス（経常損失）となっており、その影響の大きさが読み取れます。

さらに、リーマンショック後の状況については、グラフより一目瞭然とお判りいただけるかと思いますが、まさに右肩上がり、直近状況は、中規模企業でリーマンショック直後の 2 倍、小規模事業者ではマイナスからではありますが 3.5 倍となっております。

ここで、再び景況感 D I を思い出していただきのですが、直近の中小企業 D I は中小企業の総体で ▲12 でした。前述のように中規模企業で 2 倍、小規模事業者で 3.5 倍にも経常利益が増加したにもかかわらず、景況感はプラスへと転じてこないのか。

グラフ上に **中規模企業：20.7 兆円 ÷ 53 万社 = 3,905 万円、小規模事業者：3.6 兆円 ÷ (305 万社 × 38.9%) = 303 万円** という算式が入っています。これはグラフ上からではありますが一社当たりの利益を計算したものです。従業員数 20 名未満の小規模事業者とはいえ、1 社当たり年間 303 万円しか利益がありません。資本金 2,000 万円以上、従業員 20 名以上の中規模企業ですら年間経常利益で 3,905 万円の状況です。この状況では、景気が『良い』と自信をもっている経営者がいるはずはありません。

長々と、企業数、売上および利益図表をみてきましたが、私が現場で支援している小規模事業者様の現状は、今お話しさせていただいたように、確かに赤字は出していないかも知れませんが、その利益は僅少であり、けして景気が『良い』といえる状況にはないと言う事がお判りいただけたかと思います。なお、私の支援先には少ないですが、中規模企業も同じような状況かと思っています。

中小企業の人手不足や働き方改革の課題について

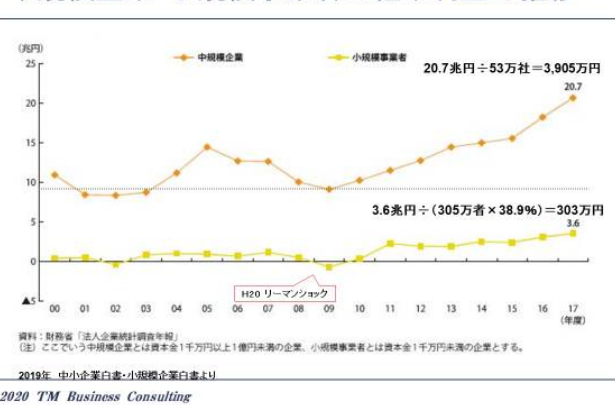
本日の講演では、事務局より中小企業の抱える課題として、「人手不足」や「働き方改革」の話も入れて欲しいとの要望もございましたので、ここで少し趣をかね、人の問題の話をさせていただきます。

右の図表は中小企業基盤整備機構（以降、「中小機構」と言います）が行った中小企業景況調査の従業員過不足感 D I の推移です。

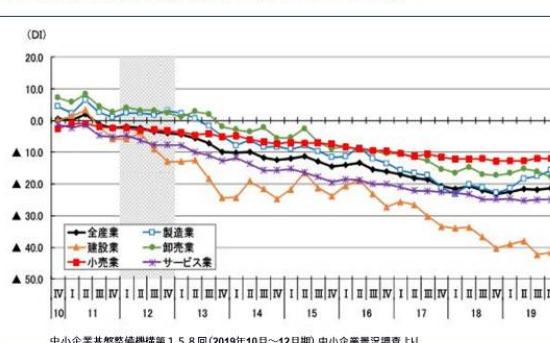
このグラフをみれば一目瞭然ですが、中小企業のどの業種も人手は不足しており、特に建設業では、大半の企業が人手不足と回答しております。

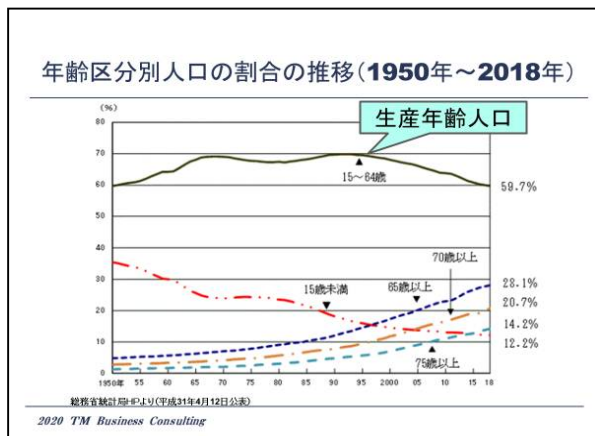
もともと多くの人手を使ってこなかった小売業ですら D I が ▲10 以下となっており、中小企業の人手不足感の深刻さが判るかと思います。

中規模企業・小規模事業者の経常利益の推移



産業別従業員過不足DIの推移



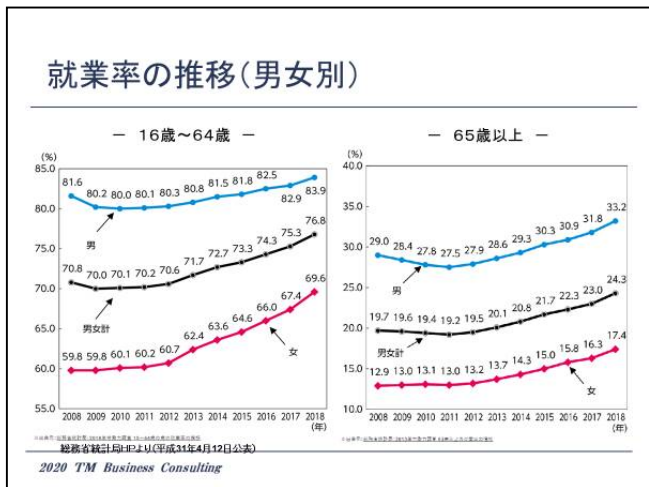


では、その実態ですが、上図左側のグラフをご覧ください。生産年齢と呼ばれる 16 歳から 64 歳の人口が、少子高齢化の影響を色濃く受けて減少傾向にあることが判ります。

一方で、労働力人口と呼ばれる、15 歳以上人口から通学・家事・高齢理由等で生産活動に従事しない人を差引いた人口(上図右側)は、実は増加しています。

その理由が、次の図表(就業率の推移(男女別))で、16 歳から 64 歳までの女性の就業率がここ 10 年で 10 ポイント以上上昇しています。従来は結婚や出産を機に離職することが多かった女性が、ここ 10 年はその傾向が変わってきています。また、65 歳以上で働く人が増えてきていることもその要因の一つといえます。

にもかかわらず、中小企業では人手不足感は否めず、女性の労働力をいかに取り込むかに、中小企業の労働力不足解消の課題があるのではないかと考えております。



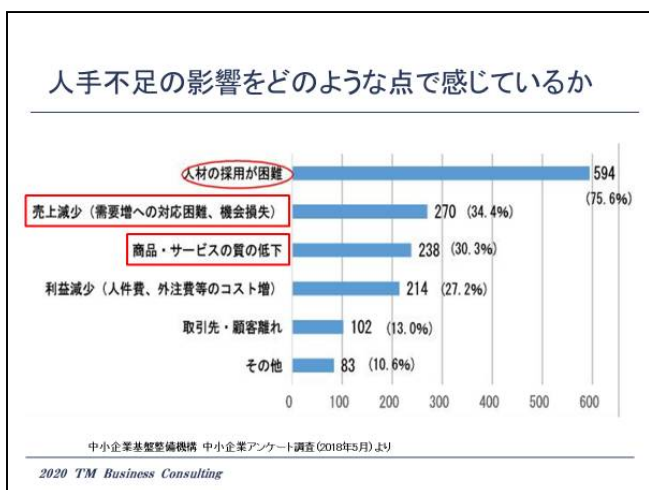
人手不足の影響

ついで、人手不足の影響をどのような点で感じているかの質問に「人材の雇用が困難」と回答した企業が全体の 75% もあります。自社の人手が不足し人材募集をかけたが、なかなか雇用できなかったから人材不足を感じたというのは、通年雇用が常套化している、いかにも中小企業らしい回答かと思えます。

しかし、売上減少(34%)、商品・サービスの質の低下(30%)の方が問題は深刻ではないかと、私は考えております。この二つが常態化してくると、企業としての存続が危ぶまれます。

そこで、ここでは本日のテーマでもあるかと思いますが「いかに対応していくか」について、みていきたいと思います。

人手不足へ対応として一番多く回答をいただいたのは「多能工化・兼任化」(42%)です。中小企業では従来からこの傾向はありましたが、近年は顕著になってきております。次いで「外注



化」(39%)「残業の増加」(35%)となっておりますが、この2つは変動経費なので売上の増加時には有効ですが、売上が伸び悩んでいる時には企業利益の圧縮要因にもなりかねないので、私はあまりお勧めしません。どちらかというとその次に多い「プロセスの改善・工夫」(34%)を勧めています

そのために国も、生産性をあげるための設備等に「ものづくり補助金」等の補助金を出して経営力向上を図っているところであり、私もこの手の補助金を活用して企業支援を行っております。

このアンケートで、最下部にあげられた対応策で「外国人の採用」という項目があります。

「外国人雇用」は最近のキーワードでもありますので、本論とは少し外れますが、外国人雇用について少しみていきたいと思います。

外国人雇用について

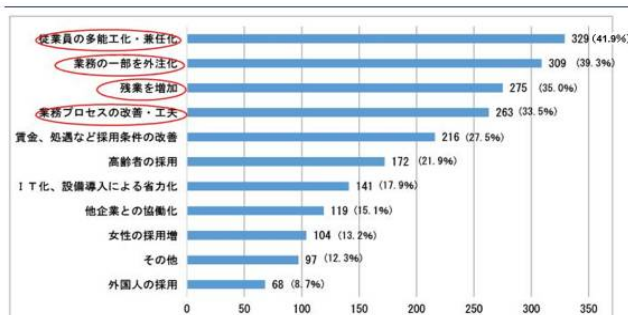
外国人労働者については厚生労働省（以下「厚労省」という）より、その統計調査資料が公表されています。厚労省の資料は、外国人労働者を雇入れた場合には、その届出が必要とされ、それを基に作成されています。本来であれば法務省出入国管理局が管理している在留資格別人員と一致すべきですが、残念なことに外国人企業を雇入れている企業の全てが正しく届出されているとは限らず、加えて今流行りの「外国人労働者の失踪」も数多く居ることから、厚労省調査結果は若干低めに顕れているようです。

それでも、その数は右肩上がりに上昇していることがお判りいただけるかとおもいます。近い将来外国人労働者数は200万人を超えられると思います。

ところで、外国人が日本で在留する他の資格は右図のとおり大きくわけて「身分系資格」「就労系資格」と「その他の資格」の三つに分類されます。

外国人労働者を雇い入れるためには、原則として「就労系」の在留資格が必要となります（資格外活動によるパート・アルバイトを除く）。しかし、その資格審査には雇入れ企業の決算状況まで審査対象とされるなど、中小企業者にとつ

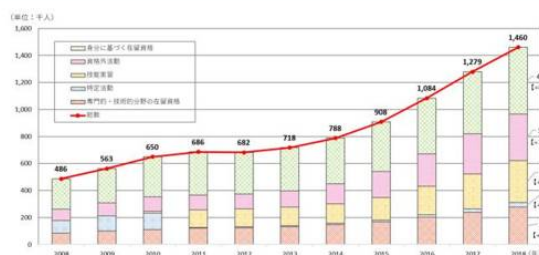
人手不足への対応



中小企業基盤整備機構 中小企業アンケート調査(2018年5月)より

2020 TM Business Consulting

在留資格別外国人労働者数の推移



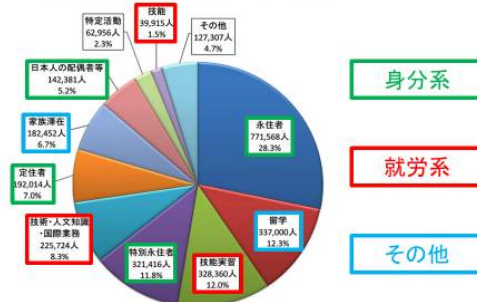
出典：厚生労働省「外国人労働者の就業状況（平成30年度末）」
 注1：「身分系」は、在留資格別外国人労働者数に該当する。
 注2：「身分系」は、在留資格別外国人労働者数に該当する。
 注3：「身分系」は、在留資格別外国人労働者数に該当する。
 注4：「身分系」は、在留資格別外国人労働者数に該当する。
 注5：「身分系」は、在留資格別外国人労働者数に該当する。

法務省ホームページ「外国人労働者状況」の届出状況のまとめより

2020 TM Business Consulting

在留外国人数の在留資格別構成比

在留外国人の構成比(在留資格別) (平成30年末)



法務省ホームページより

2020 TM Business Consulting

ては高いハードルがあります（在留資格「技能」はコックさんにも適用されるのでコックさん等は比較的容易に在留資格を取得できる場合があります）。

最近流行りの「技能実習制度」もありますが、受入人数制限があること、受入企業側の居住も含めた環境整備や最大でも5年間しか適用出来ないこと、あくまでも実習であり雇用でないので労働時間（実習時間）に制限があることなど使い勝手が難しく、中小企業ではまだまだ十分に普及しているとは言えない状況にあります。

働き方改革について

次に中小企業における「働き方改革」についても、若干お時間をいただいて説明しておきたいと思います。

働き方改革では、このスライドに記載したとおり。

- I 労働時間の上限規制
- II 年次有給休暇取得の義務化
- III 公正な待遇の確保

の三つが法制化されたことが大きな柱となります。

I 時間外労働の上限規制（中小企業：2020年4月施行）では、時間外労働の上限：原則月45時間・年360時間としています。これを超えた場合は罰則の規定があります。なお、臨時的・特別事情がある場合には、年間6ヶ月までは月上限時間を超えることが可能ですが、ただし(1)単月100時間未満(休日労働含む)、(2)複数月平均80時間以下(休日労働含む)、(3)年720時間以下のすべてを満たす必要があります。

II 年次有給休暇取得の義務化（2019年4月施行）では年10日以上の有給休暇が付与される者へ、年5日の年次有給休暇の取得が義務化されました。

労働基準法第三十九条（年次有給休暇）：「使用者は、その雇入れの日から起算して六箇月間継続勤務し全労働日の八割以上出勤した労働者に対して、継続し、又は分割した十労働日の有給休暇を与えなければならない」と規定されています。

この改訂労基法の年次有給休暇取得義務化では「年10日以上の有給休暇が付与される者」と規定されていますが、中小企業で多く雇用されている、パートタイム労働者や所定労働時間が少ない労働者についてはどうでしょうか。右の一覧表をご覧くださいと判るかと思いますが、一定条件下で雇用された場合には、勤続年数により年次有給休暇を付与しなくてはならないことになります。

なお、お盆の夏季休暇や年末年始休暇は、この規定で言う有給休暇の取得にあたるか？答えは「No」です。したがって「夏季休暇3日」「年末年始3日」が慣例化している企業では、この休暇は有給休暇取得にはならないので、今までの慣例化した休暇の前後に有給休暇を付けて有給休暇を消化させるような工夫が必要となります。日給月給で休むと給与が減るので休まないという方には、その分の給与を付与して休ませる等の工夫をしてみてください。

働き方改革関連

- I 時間外労働の上限規制
(中小企業:2020年4月施行)
- II 年次有給休暇取得義務化
(全企業:2019年4月施行)
- III 公正な待遇の確保
(中小企業:2021年4月施行)

2020 TM Business Consulting

パートタイム労働者等、所定労働時間が少ない労働者に対する付与日数

- 比例付与の対象となるのは、所定労働時間が週30時間未満で、かつ、週所定労働日数が4日以下または年間の所定労働日数が216日以下の労働者です。

週所定労働日数	1年間の所定労働日数	継続勤務年数						
		6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月以上
4日	169日～ 216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	121日～ 168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	73日～ 120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	48日～ 72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

2020 TM Business Consulting

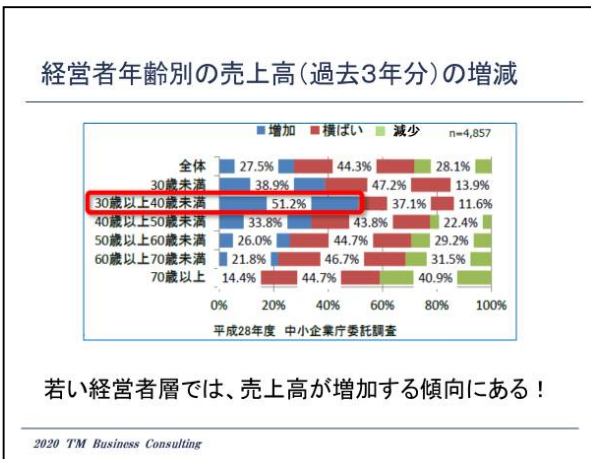
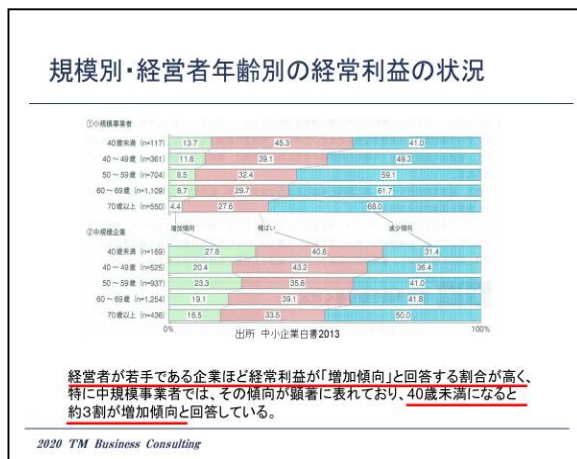
中小企業はどのように対応しているか

ここからは本日のメインテーマでもある「中小企業がどのように対応しているか」の部分となります。

まず、少し古い中小企業白書からの抜粋ですが、経営者の年齢と経常利益の状況をまとめた図表をご覧ください

この図表にもいれましたが、経営者が若手である企業ほど経常利益が「増加傾向」と回答する割合が高く、特に中規模企業で、その傾向が顕著に表れており、40歳未満になると約3割が増加傾向と回答しています。

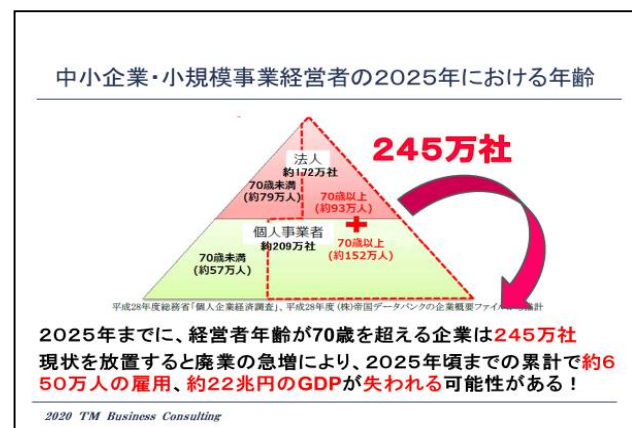
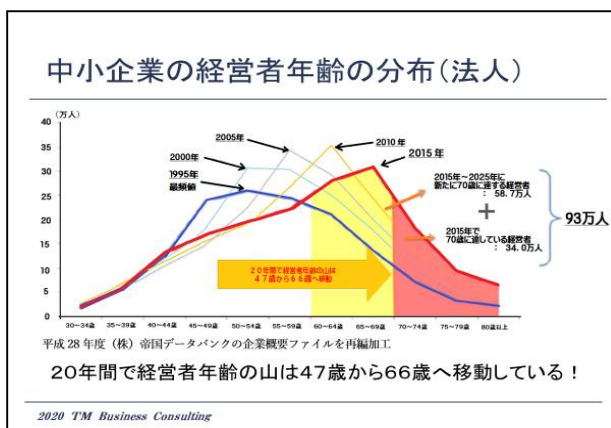
また、次の中小企業庁による、経営者年齢別の売上高過去3年分の増減によると、経営者年齢30歳～40歳未満の傾斜の50%以上が、3年間でみると売上は増加していると回答しています。



つまり、経営者の年齢は若い方が（30歳台～40歳台）、売上、利益とも増加する傾向にあります。

ここに、中小企業はどのように対応していったら良いのかヒントがあるのではないかと、私は考えております。

ついで、二年前ぐらいによく使われた二枚の図表をご覧ください。こ一枚が過去データ（左側）で一枚が未来推計（右側）です。



過去20年間の経営者年齢の推移をグラフ化すると、20年前は経営者の平均年齢が47歳程度あったものが2015年には66歳と約20歳も高齢化が進んでいます。

このデータを基に総務省が、経営者年齢推移と開業廃業率推移等から、2025年のGDP等への影響を推計すると、経営者年齢が70歳を超える企業が245万者、うち120万社程度が廃業等で消滅し、650万人の雇用、約22兆円のDGPが失われる可能性があるとしてい

ます。

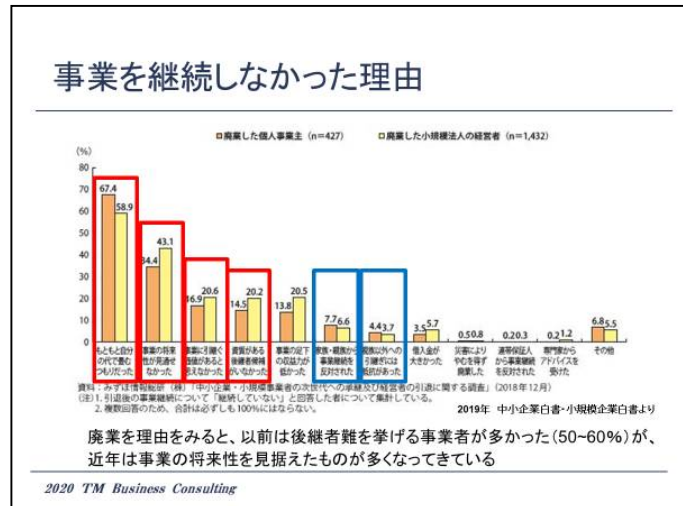
中小企業白書および小企業白書では、実際に事業を継続しなかった（廃業した）企業にその理由の聞き取りも行っております。

事業承継問題が議論されていた3～4年ほどまでは、その理由の上位は、「後継者がいない」とか「後継者に事業を継ぐ意思がない」などとか、後継者難を理由に挙げての分析結果が多く書かれていました。

私は、この当時からそうではない、後継者が手を挙げないのは「事業そのものに魅力・将来性がない」からではないかと言ってきました。

直近中小企業白書の「事業を継続しなかった理由」で、その理由は「事業に将来性が見通せなかった」「事業に引継ぐ価値があるとは思えなかった」からであり、その結果として「もともと自分の代で事業を畳むつもり」になってしまったことが最大の理由としてあげられています。

ここ数年は、国でもその理由に気が付き、企業の「経営力（労働生産性）」を向上なくして、企業存続は為し得ないというようになりました。



ここからは実際に私が支援に携わっ

ている企業の実例となります。実際に課題に直面し、どのように対応してきたかの実例でもありますのでご参考になればと思い、ご紹介させていただきます。

A社（残念な例）

社長（個人経営…今日認可事業者）70歳台半ばにして急逝。一人娘の婿にも経営の一端を担わせていたが、表面的には全ての実権は社長であった。事業承継を事前に行っておけば許認可の承継も経理上も全て承継させること化可能であったが、急逝のため全ての事業は一端廃止せざるを得なかった。残った社長の一人娘とその配偶者で全てをゼロから立ち上げざるを得なかった事例（現在法人化して、事業再建実施中）

B社（従業員15名程度の法人の許認可事業社）

社長は70歳代後半、表面的には資産超過（実質は債務超過）。後継者候補は社長の娘。実質は大幅な債務超過から運転資金が資金繰り償還で自転車創業状態。第二会社方式を使い、社長個人の借入金で建設したビルを、第二会社で不動産購入資金借入（超長期資金）を借入し購入。その資金で第一会社と個人不動産事業を閉鎖。閉鎖と同時期に社長の娘が行っていた事業を新会社に付加し、旧事業と新事業を並行しておこなうという事業承継と経営革新を行った。資金繰りの安定により、事業へ経営資源の集中が可能となり、経営力が高まり事業の実質的黑字化に成功した。

C社（薬局経営）

社長が60歳前後の時に脳梗塞で倒れる。一命は取りとめるも、事業継続に不安を覚え、後継者候補の娘二人と相談した。結果、娘たちに経営承継の意思がないことが判明し、以前から提案を受けていたM&Aの相談となった。立地等の条件が良かったこともあり、第三者の譲渡先がみつきり無事事業譲渡ができた。社長等の持っていた株は全て第三者へ譲渡となったが、社長は取締役として企業へ残っており、従前と同じように働いている。

以上、残念な例から、ハッピーなM&Aの話までありましたが、全てのキーワードは事業承継であり経営革新ではなかったかと思えます。

右に先に紹介させていただいた事例等を通じて私が考える、小規模事業者の課題解消に向けた取組みを掲げさせていただきました。

やはり

- ① 何かにチャレンジした後に、売上・利益 が増加する企業が多く、チャレンジ（経営革新）は、成長・発展のキーワードになるのではないかと思います。

また

- ② 事業の交代時期は、チャレンジ・経営革新の機会であると思われ、事業承継を、事業見直し・新事業へのきっかけと捉えていただければと思います。

さらに

- ③ 事業の成長・発展は、当該企業のみならずステークホルダー・地域の成長・発展につながるものだと考えております。

これらの経験を通じて、**企業の経営力を向上させることが「激変する社会の中で」「中小企業はどのように対応するか」の解答**の一つではないかと私は考えています。

最後になりますが、

中小企業は売上・財務・人材といった経営資源に限りがあり、課題を抱えております。

しかし、課題を解消できないまま、その企業がなくなってしまう事は、従業員・地域・ステークホルダーにとって大きな障害となってしまいます。

経営革新とか経営力向上とかいう課題は消して難しいことではなく、通常の業務の延長線におけるちょっとしたチャレンジだと考えております。

また事業承継は経営革新の絶好の機会でもあります。

地域の小規模事業者様をゴーイングコンサーン（永続企業体）として、地域とウィンウィンの関係が構築できるように、今後も皆様方と手を携えて頑張っていきたいと思っておりますので今後とも何卒宜しくお願い致します。

ご清聴ありがとうございました。

小規模事業者の課題解消に向けた取組み

- ① 何かにチャレンジした後に、売上・利益が増加する企業が多い
チャレンジ（経営革新）は、成長・発展のキーワード
- ② 事業の交代時期は、チャレンジ・経営革新の機会である
事業承継を、事業見直し・新事業へのきっかけと捉える
- ③ 事業の成長・発展は、当該企業のみならず、ステークホルダー・地域の成長・発展である

2020 TM Business Consulting

最後に（中小・小規模事業者の経営課題を踏まえて）

売上

財務

人材

事業がなくなることの意味を再認識（従業員・地域・ステークホルダー）

経営革新は難しいことではない ➡ 通常業務の延長線における
ちょっとした**チャレンジ**

事業の承継時期は経営革新のチャンスとして捉える

ゴーイングコンサーンとして、地域とWIN・WINの関係を構築

2020 TM Business Consulting



協同金融研究会 第17回シンポジウム

SDGs達成へ、さらなる「協働の力」で！



(開催主旨)

私たち協同金融研究会は2014年の第11回シンポジウムで藻谷浩介氏から「里山資本主義という行き方」と題する記念講演を受けて以来、地域経済を支える協同事業の金融面での強化こそが地域振興・活性化（地域再生）にとって重要な課題であるという視点に立って、さまざまな切り口から議論を重ねるとともに、先進的に取り組んでおられる各業態の方々をお招きし、それらの取り組み事例を共有すべく努めてきました。

現下の地域経済は、個別機関、個別業態だけでは乗り越えられないほど厳しい状況におかれ、自治体の産業政策や街づくり政策と連携した「地域間協同」、「協同組合間協同」をさらに強め、「自律型地域社会」を築きあげていくことが求められています。

第17回シンポジウムでは、これまで積み重ねてきた成果を受け、基調講演として山家悠紀夫氏をお招きし、バブル経済崩壊以降のわが国経済の在り方を総括していただき、複雑化しているグローバル経済のなかで日本経済の未来をどう展望し、地域、コミュニティがどのような発展方向を目指すべきなのか、また、そのために求められる協同組織金融機関の課題とは何かについて問題提起していただくこととしました。

全体討論では、山家氏の講演を受け、地域における各業態の実践的取り組みを紹介していただきながら、その成果とさらなる課題について参加者の皆さまともども議論を深めていきたいと思ひます。

記

1. 日 時：2020年3月7日（土）12時30分～17時
2. 会 場：日本大学経済学部7号館講堂（会場案内図は別記参照）
3. 参 加 費：2,000円（但し、学生・院生は1,000円）
4. 申込み：研究会事務局へ、メール or FAXでお申し込みください。（1頁目次下参照）
4. テ ー マ：「SDGs達成へ、さらなる『協働の力』で！」
5. プログラム
 - 12時30分～12時40分 開会挨拶 駒澤大学教授・協同金融研究会代表 齊藤 正
 - 12時40分～13時50分 基調講演
「激変の30年を振り返り、日本社会の未来を考える」
「暮らしと経済研究室」主宰 山家 悠紀夫 氏
 - 14時～15時30分
実践・事例報告「地域での協同（協働・共同）事業・活動の実践」
 - *SDGsを踏まえた地域の課題解決活動について
東京東信用金庫 ひがしんハロープラザ両国 所長 成嶋 和彦 氏
 - *ソーシャル・キャピタルをベースに『地域を丸ごと支える金融機関』を目指す
いわき信用組合 理事部長 本多 洋八 氏
 - *2022年民法改正を踏まえた若年者向け金融教育DVDの制作
中央労働金庫 総合企画部 CSR担当部長 有竹 丈司 氏
 - *協同組合連携などを通じた地域協同組合を目指す取組について
さがみ農業協同組合 総合企画室 室長 井出 徹 氏
 - 15時40分～17時 全体討論（信金、信組、労金、農協）
コーディネーター 相川 直之 氏（元朝日信用金庫常務理事）
 - 17時30分～19時 懇親会（立食パーティ、参加費3,500円）