

商工中金改革について

2022 年 12 月 27 日

全国中小企業団体中央会

1. 中小企業組合の現状と意義

・商工中金は、1936 年に中小企業金融の円滑化を目的として、国と中小企業組合の共同出資により設立された組織であり、組合の資金需要に対応するための金融機関です。その基本的な機能は、設立以降全く変わっておらず、組合とその構成員である中小・小規模事業者のための金融機関としての役割を十分果たしてきました。今後も引き続き同じ機能と役割を維持して頂きたいと希望します。

・商工中金が、その融資やサービスの提供が可能な中央会に所属する組合は、令和 4 年 3 月末現在、全国で約 27,400 組合あり、そのうち事業協同組合が約 71% の 19,600 組合で中核を担っております。27,400 組合に所属する中小・小規模企業者は約 227 万者と推計され、実に我が国中小企業者約 357 万者の 63.6% を占めております。中小企業組合の新規設立数は、一時減少傾向にあったものの、直近では 400~500 組合以上設立されております。他方、解散組合数は、長期に渡る不況などで 500~600 組合以上が毎年解散しており、組合総数は少しずつ減少しています。しかし、中小企業を取り巻く環境が VUCA（ブカ）と言われるように、変動幅、不確実性、複雑性、曖昧性が増大し、先行きを見通すことが困難な中で、個別企業だけでは困難なことでも、組合の持つ強みと真価を発揮して、ピンチをチャンスに変え、通常では取り組めなかった事業に進出する、改めて事業活動の本質や使命に立ち返って事業を再構築する、などの事例が増えており、組合と組合員企業の叡智の結集と団結の成果を見ることができます。

・このことは、組合が、中小・小規模事業者にとって、いわば事業を運営する上でのインフラストラクチャーとも、プラットフォームとも言える役割と果たしていることを意味すると考えております。

具体的には、①人手不足が深刻化する中、FAX で注文を受け、手作業で事務処理をしていた業務を、組合員が一丸となって共通の受注管理システムを構築・導入した例があります。先進事例を見た組合員が自らの工場業務プロセスを分析し、要件定義を行ったことで、業者任せではうまくいかないことが多い要件定義を的確な形で決めることができ、業務の効率を向上させたことで、所属組合員全員の工場に共通の受注管理シス

テムを導入することができました。その結果、作業負担とミスが軽減したことで、より創造性のある仕事に注力する体制に移行することができ、真の意味の DX を実現した組合が複数あります。

②日本の生産性向上を阻害する一つの要因として、様々な申請や手続き、審査に要する書式が千差万別で統一されておらず、事務作業の煩雑化や現場での混乱が日常化していることが挙げられています。ある県の管工事事業協同組合は、県内の自治体、工事発注者に申請様式や審査基準の統一・標準化を要請し、県内 12 市で共通様式が導入され、現在別の工事に関しても共通様式の検討が進んでいます。DX と並んで物事が進まない代表例といわれる標準化においても、組合の果たす役割は大きいと評価されております。

③別々の事業を営む組合が意外な組み合わせを実現し、全国に発信する例があります。ある県の菓子工業組合と酒造協同組合が、「発酵文化」を共通項に連携し、新しいスイーツブランドの発信と定着に取り組んでいます。この組合間連携事例のように、ある「視点」や「軸」を設定し、そこから新たな価値を創造する挑戦をすることで、熟練者の知識と知恵、経験を刺激し、後継者や若手人材の育成への効果が期待されています。

④ある家具協同組合は、国産の成長の早い広葉樹が CO₂ 吸収量が多く、加工性が家具に適していることに着目し、プロジェクトを立ち上げ、新ブランドの商品開発に乗り出しました。世界的な森林面積の減少と海外木材の輸出規制や価格高騰による木材の調達困難性を克服するとともに、広葉樹の植樹を消費者、自治体、森林組合、住宅メーカー・工務店を巻き込む形で始めたことにより、国内での広葉樹の植樹、伐採、加工・製造、販売・流通、消費、リユースを連結することで、サーキュラーエコノミーと循環型社会の実現、CO₂ 吸収量向上を目指しています。これからの GX 対応においても、組合の活用が有効な事例と言えます。

⑤食品に求められる安全安心ニーズに応えるため、農水産物の直売を行っている協同組合が、消費者と生産者を巻き込んだ安全安心野菜の地産地消とブランド化に取り組んでいる例があります。化学肥料による生産性重視の野菜作りが、栄養価や人体への悪影響を及ぼすという科学的知見に基づき、EU よりも厳格な化学物質基準値を設定し、それを守っているかどうか生産者に栽培記録の義務化や抜き打ち検査の実施などを行うとともに、消費者への施設内での展示・PR 活動を行うことで、メディアからも注目されています。国や世界の基準に従うのではなく、自分たちの理念と共感、団結の力で地域初の新機軸を打ち出す社会装置として、組合組織が極めて有効であることを示していると考えます。

⑥このほか、大学との連携により、社会課題の解決に大学のもつ研究機能と大学生の挑戦意欲を活用して、SDG'sへの取り組みと地域連携による未来作りの活動や、創業意欲のある人たちが集まって企業組合を作り、知恵と労働力を集めてスタートアップに取り組む例もよく見られるようになっていきます。また、現在、組合の中心的機能である共同事業、例えば共同受注、共同販売、共同生産などは、引き続き重要な役割を發揮しており、特に現下の原材料、電気ガスなどのエネルギー、食料などの価格高騰への対策や価格転嫁対策への取り組みを組合を中心に進めることが有効であると再認識されております。

・未来作りの担い手として、中小・小規模事業者とその組合団体に対する期待が高まっていないほど高まっていると感じております。そのよりどころは、2010年に閣議決定された中小企業憲章でうたわれている「経済活力の源泉である中小企業が、その力を思う存分發揮」し、「中小企業組合、業種間連携などの取り組みを支援し、力の發揮を増幅する」ことが、現在の危機と近未来への対応と変革を担うことが期待されているからだと考えます。先ほど述べた、解散組合と新設組合の数が意味することは、地域や業界において、新しい組織による事業と価値の創造が一定の量的規模で生じており、地域経済社会や業界の新陳代謝に寄与していることが見て取れると思います。その一例として、2020年から新しく始まった、地域の人材難に対応する「特定地域づくり事業協同組合制度」により、全国で66の組合が認定され、現在も多くの地域で設立の動きが続いていることが挙げられます。

・VUCAな状況がもたらす多様性と異質性を伴う社会構造に対しては、中小企業と組合も多様性と異質性をこれまで以上に取り入れることが望まれます。そのためには、中小企業の内部人材を教育などをより活性化させ、顧客・取引先の声や変化を把握し、創意工夫をするとともに、それを外部とのつながりに迅速に反映させていくことが必要だと考えます。組合組織においては、構成メンバーの多様性と異質性があり、その叡智の結集と団結が、個別企業の取り組みでは困難である難しい課題に対応することが可能であると言えます。

・以上述べたように、中小企業や組合を取り巻く社会環境や課題が大きく変化する中で、今後その解決に向かう一つの方策として、組合活動によるブレークスルーが大きな意義を持つので、組合活動がその使命を果たすことができるよう、政策的な支援や制度設計が必要であり、その一つとして組合や組合員が経済活動を円滑に行うことに資する、安定した金融機能の存在がますます重要になります。

2. 商工中金に対する評価と要望

・商工中金は、永年にわたり、組合の政策的な必要性を十分理解し、組合と組合員である中小・小規模事業者の経営課題やニーズに寄り添った融資やサービスを提供することにより、組合及び組合員企業から高い評価を受けているので、商工中金がこれまでの長期・安定的な融資や危機対応業務を継続できることは必要不可欠だと考えております。

・加えて、これまで述べたような組合や組合員企業の新たな必要性に商工中金が応えることができるよう、組合員企業から特に要望の強い

- ① 経営者保証によらない融資の拡大、
 - ② 出資機能の拡大、
 - ③ 組合が行う事業承継への取り組みの支援や組合員企業の事業承継支援の充実、
 - ④ フィンテックなどの新しい高度な金融サービスの提供、
 - ⑤ DX、GX などの新規事業に関する専門人材の組合や組合員企業への派遣、
 - ⑥ その他、普通銀行に比べて現在制約されている業務の解禁、
- などを実現して頂きたいと思っております。

3. 政府出資に関する意見

・商工中金の政府出資については、商工中金創設時の目的である中小・小規模企業への資金提供に国の関与を示すことを象徴しており、中小・小規模事業者に対し安心感を与えてきました。また、商工中金の債券発行などの信用付与や、商工中金の財務の健全性を支え、中小企業などへの低利・円滑な資金提供を可能とする役割もあったと考えます。

・他方、4年前からの商工中金の体質改善努力により、財務体質の健全性は格段に向上したと評価されております。また、コロナ感染症対策などの危機対応業務についても、商工中金は、他の危機対応金融機関とともに積極的な対応をしており、万が一の時にも中小・小規模事業者への資金提供を担えることを示しており、組合・組合員企業とも商工中金に対する安心感、信頼感は減少することなく続いております。

・このような商工中金に対する現状認識によれば、政府出資による商工中金に対する政府の直接のガバナンスや信用供与がなくても、商工中金は存続可能であり、引き続きその機能を発揮できるのではないかと考えます。一方、政府出資の存在に伴い、商工中金の業務が一部制約されていることも考え合わせると、前述したような組合や中小・小

規模事業者への新しいニーズに商工中金が応えることができるようにすることが必要ではないかと考えます。

・そのためには、商工中金が組合とその構成員である中小・小規模事業者の金融機関であることが、今後の商工中金の在り方として必要不可欠ですので、政府出資の引受先である株主については、組合及びその構成員である中小・小規模事業者や（中小企業関係の団体、例えば中央会など）に限定して頂きたくお願いいたします。その理由は、組合を巡る環境や課題やニーズを知っており、かつ組合活動などが成果を見るまでには、ある程度の時間が必要などの制約をも承知しているのは、組合や構成員自体であるからです。その結果、商工中金の株主が組合・組合員など中小・小規模事業者に限定されれば、商工中金に対する中小企業者によるガバナンス（言わば、組合の組合による組合のための商工中金）が実現することになり、前述した社会課題などに円滑に対応する組合活動の実現が期待されます。しかし、仮に、中小・小規模事業者以外のファンドなどの者が株主になれば、商工中金に対し、利益偏重のガバナンスを求める恐れがあり、組合や中小・小規模事業者の利益や安心が大きく損なわれ、重大な悪影響を与えることが懸念されますので、この点については慎重なご配慮をお願いいたします。

・また、政府出資の肩代わり先が中小企業などであると、商工中金の格付けなどが低下し、財務体質が弱まる恐れもあり、危機対応業務や債券発行への懸念もあることから、特別準備金や危機対応準備金については、引き続き商工中金に残して頂くようお願いいたします。