

[研究ノート]

地域中小企業支援機関としての 商工会，その現状と展望*

—日高町商工会をケースとして—

関 智 宏[†]
石 澤 雄 一^{††}

目 次

- I. 問題の所在
- II. 日本における中小企業支援機関
- III. 中小企業支援機関としての商工会
 - 1 商工会とは何か
 - 2 商工会の組織・事業
 - 3 商工会と商工会議所の違い
 - 4 商工会の合併問題
- IV. ケース・スタディー日高町商工会のケース—
 - 1 日高町の概要
 - 2 日高町商工会のケース・スタディ
- V. 結 論

I. 問題の所在

日本における中小企業の数，全企業数の比率でも高く，約99.7%を占めている。雇用でも約70%の労働者が中小企業に関連している。また多くが存立する地域に本社を置き，地域に根ざした経営を展開している。このように中小企業は，日本においては，日本経済はもちろんのこと，地域経済の基盤であり，なくてはならない存在となっている。

中小企業は規模が小さいゆえに，大企業と比べて意思決定が早いことから，顧客ニーズの変化や多様化に迅速に対応できると評される。しかしながら，その反面，規模が小さいゆえに，ヒト・モノ・カネといった経営資源で大企業と比べて制約があり，迅速な意思決定とは裏腹に，経営環境の変化に対応できないといった課

題もある。それゆえ，中小企業が存続していくうえでは，中小企業自らの自助努力はもちろんであるが，それと合わせたかたちで中小企業が存続可能となりうるような政策的な支援が必要となる場合がある。

日本では，中小企業を支援する組織が多く存在している。その多くは，政策として設立されたものである。政策的に中小企業を支援する組織は，中小企業の存続においてそれなりの役割を果たしてきた。しかし，それら諸組織は，時代ごとに中小企業が直面する課題に不十分かたちで設立されてきたものであり，それぞれ異なる設立目的・背景をもつ。こんにちの経済環境下において，こんにち存在する中小企業支援機関が，中小企業にいかなる役割を果たしているのか，その存在意義があらためて問われている。中小企業支援機関のなかでも零細企業対策として設立された商工会は，こんにちの市町村など地方自治体の合併動向と相俟って，組織の再編問題に直面しており，その存立意義が問われている。

そこで本稿では，中小企業支援機関のなかでも商工会をとりあげ，商工会の今日的役割を検討しながら，中小企業支援機関としてのその存立意義について検討していく。本稿の構成は以下のとおりである。第II節では，日本に存在する中小企業支援機関とそこでの商工会のあり方について説明する。第III節では，商工会の組織の特徴など商工会について説明する。第IV節で

は、商工会のなかでも、兵庫県豊岡市（旧日高町）に存在する日高町商工会の現状と、とくに近年全国の商工会において議論されている合併にかかる課題を、2008年9月に実施した聞き取り調査に基づきながら説明する。第V節は、結論である。

II. 日本における中小企業支援機関

本節では、日本における中小企業を支援する組織について述べる。

中小企業を支援する機関は、中小企業庁である。国家行政組織上、中小企業庁はその設置の時点で今の経済産業省の外局である。経済産業省ならびに中小企業庁そのものは東京都の霞が関にある。経済産業省には、地域ブロックを管轄する経済産業局が、北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州の8つと沖縄総合事務局がある。

中小企業庁が指定する中小企業支援機関として次の3つがある。

1つは、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小企業基盤整備機構）である。中小企業基盤整備機構は、各地域の経済産業局とほぼ同様の地域ブロックを主管する（経済産業局がないのは北陸）。この機構は、中小企業総合事業団（1967年8月に設立された中小企業振興事業団と1978年4月に設立された中小企業共済事業団が1980年10月に統合したもの）と1958年7月に設立された中小企業信用保険公庫、さらに1994年6月に設立された繊維産業構造改善事業協会とが1999年7月に統合したが、さらに2004年に地域振興整備公団と産業基盤整備基金と統合し、設立された機構である。基本的に、中小企業庁として実施する政策実施主体は、上でとりあげた経済産業局と、この中小企業基盤整備機構となっている。

2つは、都道府県と市町村、ならびに特別区（東京都23区）である。都道府県は、中央政府の政策の受け皿的性格が強い。中小企業政策の多くも、国がつくり、その受け皿を都道府県

が、また市町村も都道府県からの受け皿的な役割を担ってきた。言わば、中小企業庁（経済産業局・中小企業基盤整備機構）→都道府県→市町村という構図である。都道府県ならびに市町村の経済部や商工労働部などの部局が中小企業支援の担当であり、政策を形成する。しかしながら、近年では、特に1999年の中小企業基本法改定以降、中小企業支援にかかる自治体の役割が強調されるに至り、地方自治体も独自に中小企業政策を講じる責務が生じている。このため、中小企業ならびに地域経済振興にかかる基本条例の制定や独自の中小企業政策・支援を講じる地方自治体も出てきている（関 [2008]）¹⁾。

3つは、地域を管轄する機関としての商工会議所である。商工会議所は1953年8月1日に公布された商工会議所法（法律第143号）に基づき、基本的に全国の市域に設立された特別認可法人である。商工会議所の設置される地域が、他の商工会議所や後述する商工会の地域と重複してはならないことから、ある特定地域を基盤としている。会員はあらゆる業種・業態の中小企業者から構成される。公益法人としての組織や活動などの面で強い公共性を持っている。世界各国に商工会議所が組織されている。という4つの大きな特徴を持っている。

3つめの商工会議所と同じように、地域を管轄する機関として、地域の経済団体としての商工会がある。商工会議所が主に市に存在するのに対して、商工会は主に町村に存在する。しかし、商工会は、商工会議所と設置目的を異としている。この点について、次節で詳しく見ていくことにする。

III. 中小企業支援機関としての商工会

1. 商工会とは何か

商工会は、1960年5月10日に公布された商工会法（法律第89号）に基づき、経済産業大臣の認可を受け設立された特別認可法人である。

地域の事業者が業種に関わりなく会員となり、互いの事業の発展や地域の発展のために総

合的な活動を行う団体である。また、国や都道府県の小規模企業施策（経営改善普及事業）の実施機関でもあり、小規模事業者を支援するためにさまざまな事業を実施している。また、小規模企業施策だけでなく、さまざまな中小企業支援施策も行っている。

商工会は、上記のように商工会法に基づき設立された中小・零細企業支援機関であるが、全国のなかでも主に町村域に設立された公的団体であり、2009年4月1日現在において全国に1,812の商工会がある。原則として町村域に設立されるが、当該地域の状況を鑑みて、市域にも設置が可能となっている。

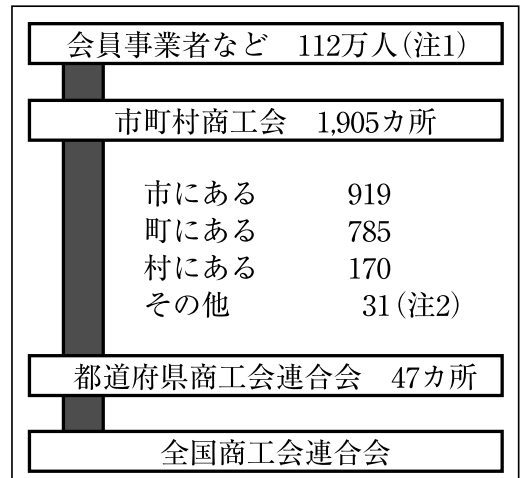
商工会の具体的な設置数を見たものが図1である。図1は2008年4月1日現在のデータであるが、これによると、全国1,905の商工会のうち、市に存在する商工会は919、町は785、村は170、その他として複数の行政区域にまたがって存在する商工会は31ほどある。会員事業者などは112万人にのぼる。また、各都道府県には各都道府県下の商工会を束ねる商工会連合会が47か所ほどあり、商工会の指導団体として、商工会の指導や県施策の総合調整、県内商工会地区の状況調査や意見集約、さらには広域的なテーマや専門的なテーマについて、小規模事業者および地域全体を包括的に支援している。また、全国の商工会連合会を統括する組織に全国商工会連合会がある。

商工会の会員は、地区内の商工業者を中心に、さまざまな業種の事業者などから構成されており、全国で約116万人が加入している。事業者でみると、2009年4月1日現在において93.9万事業者などが加入している。加入している事業者の割合（組織率）は、全国平均で61.0%となる。

商工会活動の基本原則としては、①営利を目的としない、②特定の個人や団体の利益のために活動しない、③特定の政党のために活動しない、などがあげられる。

商工会への相談は原則として無料である。小規模業者であれば、商工会会員・非会員の区別

図1 商工会の全国組織図



注1：青年部会員56,209人と女性部会員140,143人を含む（事業者であるとは限らない）

注2：複数行政区域にまたがり存在する数である

注3：図中のデータは2008年4月現在のもの

出所：全国商工会連合会ホームページ（http://www.shokokai.or.jp/somu/main_sosiki_zu.htm）（2009年5月閲覧）より筆者作成

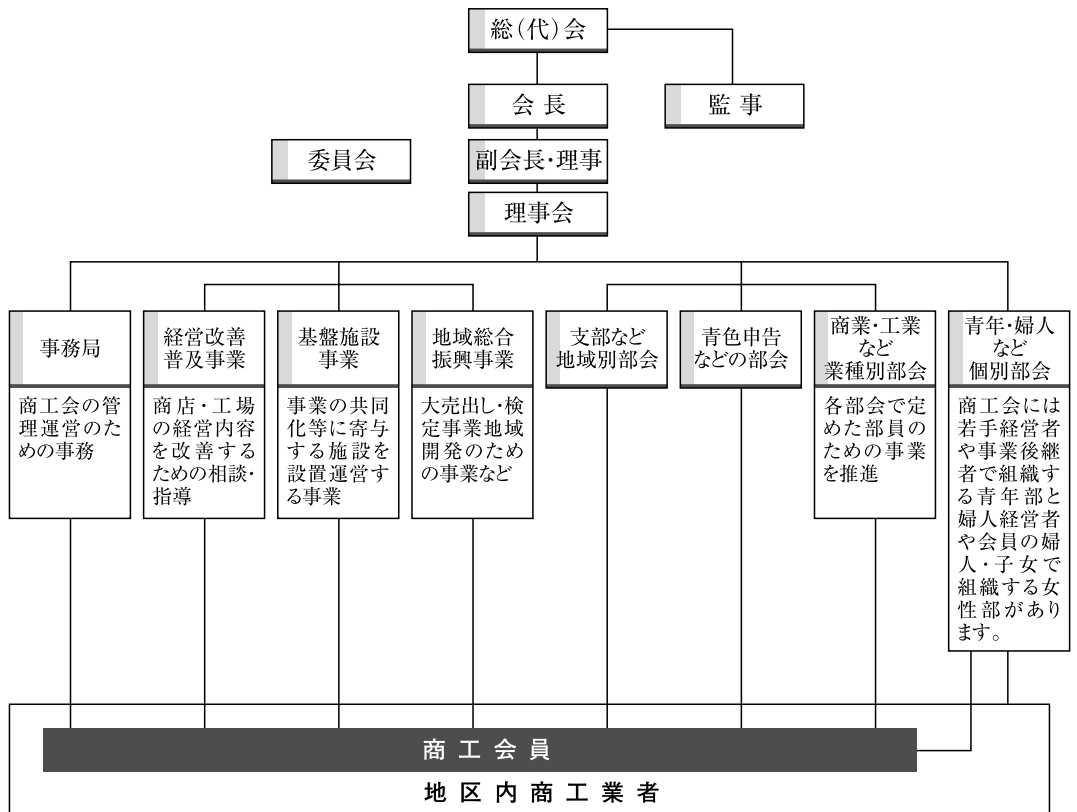
なく指導を受けることができる。また、相談内容は公に公開されることはなく秘密とされる。

商工会では、経営のことで悩んでいる事業者に対し、経営指導員などがさまざまな課題についてアドバイスを行っている。これを経営相談・支援と呼んでいる。これは、具体的には、商工会の窓口で行うだけでなく、定期的に地域を巡回してアドバイスを行っているさらに、法律や税金などの専門家が事業者の相談に応じている。

2. 商工会の組織・事業

商工会の組織図を示したものが、図2である。商工会の最高意思決定機関は総（代）会であり、会長と副会長、理事から構成される。また、商業や工業など業種別部会や、青年部や女性部などの層別部会がある。なかでも青年部は、若手経営者や事業後継者などで構成され、青年経営者同士のネットワークづくりや起業家としての養成などを行っている。また、女性部は、女性経営者や会員の配偶者・子女で組織さ

図2 商工会組織図



出所： <http://www.shokoren.or.jp/KENREN/Soshiki/main.html/> 兵庫県商工会連合 / (2008年11月閲覧)

れており，女性同士の交流を促進している。

また商工会には，主として経営改善普及事業と地域総合振興事業がある²⁾。前者は，小規模事業者の経営や技術の改善・発展のために，経営指導員などが金融・税務・経営・労務など会員事業者の相談や指導に従事する事業である。また，商店街の活性化やむらおこし事業など，地域産業の活性化にかかるさまざまな事業を行っている。後者は，豊かな地域づくりと商工業の振興のために，意見活動，まちづくり活動，社会一般の福祉の増進のためのさまざまな事業である。他に，基盤施設事業があり，事業の共同化などに寄与するような施設を設置運営する事業がある。

3. 商工会と商工会議所の違い

商工会は1960年6月施行の商工会法を設立の根拠法としているが，これに対して，商工会議所は1953年8月施行の商工会議所法を根拠法としている。商工会ならびに商工会議所ともに特別認可法人である。

商工会と商工会議所の事業内容や組織の運営方法などの違いをまとめたものが，表1である。名称が似ていることから類似組織として考えられているが，下記にみるように，じつは多くの点で異なっている。

まず事業内容では，商工会が中小企業施策，特に小規模事業施策に重点を置いた事業を実施しており，その中心は経営改善普及事業である。これに対して，商工会議所では，中小企業支援全般を事業の対象とするほか，国際的な活

表1 商工会と商工会議所の比較

区分	商工会	商工会議所
根拠法	商工会法	商工会議所法
管轄官庁	経済産業省 中小企業庁	経済産業省 経済産業政策局
地区	主として町村の区域	原則として市の区域
	(商工会議所及び他の商工会と地区は重複しない)	
会員に占める小規模事業者の割合	9割を超える	約8割
事業	中小企業施策、特に小規模事業施策に重点を置いており、事業の中心は経営改善普及事業	地域の総合経済団体として、中小企業支援のみならず、国際的な活動を含めた幅広い事業を実施 小規模事業施策（経営改善普及事業費）は、全事業費の2割程度
設立要件	地区内の商工業者の2分の1以上が会員となること	特定商工業者（注の過半数の同意 また通達により管内商工業者数に応じた組織率、財政規模、専任職員数などの基準が定められている
意思決定機関	総会（全ての会員で構成） ただし会員数200人以上の場合は総代会を設置できる。	議員総会（会員および特定商工業者から選挙された議員ならびに部会などで選任された議員で構成。会員数に応じて議員数は30～150人） 1号議員：会員及び特定商工業者から選挙（50%以上） 2号議員：部会所属会員から選任（35%以下） 3号議員：1号、2号議員以外から選任（15%以下）
議決権（表決権）および選挙権	総会の議決権・選挙権ともに1会員1個	会員は部会において、議員は議員総会において1人1個の表決権を保有。選挙権は会費口数に応じて1人最高50票

注：特定商工業者とは、従業員20人以上（商業・サービス業は5人以上）または資本金300万円以上の商工業者を指す
出所：http://www.shokokai.or.jp/somu/main_kaigisho_hikaku.htm（2009年5月）より筆者作成

動を含めた幅広い事業を実施している。たとえばタイのバンコクには、タイに進出する日系企業の支援やタイ社会との融和を図るための各種事業を行っている盤谷日本人商工会議所（1954年9月設立）など在外日本人商工会議所がある³⁾。

また、組織運営では、商工会が意思決定機関を全ての会員で構成される総会としているが、商工会議所では会員および特定の商工業者から選挙された、あるいは部会などで選任された、それぞれの議員で構成される議員総会が商工会

の総会に該当する。

さらに、法律上、商工会と商工会議所の管轄官庁はともに経済産業省であるが、商工会は中小企業施策、特に小規模事業施策が中心となっていることから中小企業庁が管轄官庁となっているのに対して、商工会議所は商工業の振興という観点から経済産業政策局が管轄官庁となっている。さらに、「はじめに」でも述べたように、近年、商工会ならびに商工会議所も合併に関する議論が繰り広げられているが、合併にかかる認可はどちらも経済産業大臣となってい

る点では共通するが、商工会では政令で県知事が認可を行うことと定められている。また、商工会議所については、経済産業大臣が各経済産業局長に権限を委譲している。

4. 商工会の合併問題

1960年に制定された商工会法では、商工会組織の性格が規定されており、この法を基に小規模業者のための助成措置が講じられるようになった。商工会法が制定されてから、2008年時点ですでに48年が経過している。この間に社会経済情勢も大きく変化しており、その変化に応じて、商工会法も随時改正されてきている。しかしながら、商工会自体の組織及び機能は基本的に変化していない。これはなぜであろうか。その理由として、民間の会員によって構成されている組織を法によって抜本的に改革すること自体が困難であり、民間の活動を急激に変化させるような法を成立させることが困難であるためであることが、その理由としてあげられる。そのような法改正は社会を混乱させる要因となり得るため、余程急激な社会経済情勢の変化がない限り、法改正は行われ得ない。

しかしながら、近年、組織改正をも視野に入れた法改正が行われるに至る、大きな社会経済情勢の変化が見られた。その1つが、市町村の合併であり、それに伴う商工会の合併である。1999年に市町村合併特例法が改正された。これにより、市町村合併が大きく進むことが想定されたことを背景に、2000年に行われた当時の中小企業庁小規模事業者政策課の「新たな小規模事業者政策の実施体制に関する研究会」の報告書で「商工会は引き続き、経済団体としての役割が重要としながらも、一定規模以上の体制を整えるべく、商工会の合併について法的手当の必要性を検討すべき」と報告がなされ、「中小企業政策審議会小規模企業部会」の答申を経て、市町村の配置分合に伴う地区の特例と商工会合併の手続きを円滑に進めるため、2001年9月19日に商工会法の改正が行われた。それに続き、2004年度に合併に関する改正が行われた。

商工会の合併は、商工会組織の再編を伴う。この商工会再編が、商工会自体の機能を検証し、新たな機能を付与すべきか、または既存のいかなる機能を強化すべきかを検討する絶好の機会を与えている。なぜならば、同法が制定された当時の経済状況と現在の状況とは著しく異なるため、商工会自体の役割もおおのずと変わらざるを得ないからである。商工会の組織における抜本的な変革というのは、合併というような組織自体の構成員の変更によってもたらされるか、または組織を取り巻く環境の急激な変化に求められる。同法制定当時と今日とでは経済環境は著しく異なるものの、その相異はこれまでの変化の積み重ねであり、商工会自体が抜本的な変革を得なかつたのは、むしろ当然の帰結であろう。現行の体制で耐えられる環境変化に対しては、組織自体の変化をもたらしなからである。ただし、長期間にわたる環境変化に対して、何らかの対策も講じてこなかつたのなら、いつの時期かに抜本的な変革を伴うことになるか、組織自体の破綻につながるの自明である。その意味から、今日の情勢は、商工会にとって組織自体の機能を検証し、組織自体を現在の経済環境に適した組織に抜本的再編する絶好の機会といえる。

兵庫県下の市町村に設置されている商工会の数は2003年度末には73商工会あったが、2009年4月現在では39商工会と減っている。商工会数の減少の理由は合併である。それまでに合併を行った商工会は30商工会あり、今後合併が予定されている商工会は21商工会、市町村合併がなかった商工会が9商工会、商工会議所と並存する商工会が13商工会となっている。日高町商工会は、旧日高町（現在の豊岡市）に現存する商工会の1つであるが、2010年度から、新豊岡市となった旧城崎町・竹野町・出石町・但東町の4商工会と合併し、新商工会として再スタートする予定である。合併を目前とし、日高町商工会が直面する課題がどのように解決されるべきか、またどのような機能強化を図っていくべきかを検討していく必要がある。以下で、具体

的に検討していくことにしたい。

かりの品が多数展示されている。

Ⅳ. ケース・スタディー-日高町商工会のケース-

1. 日高町の概要

日高町は、兵庫県の北部に位置する但馬地方にある人口2万人弱の小さな町であったが、2005年4月1日に1市5町（豊岡市、城崎町、竹野町、日高町、出石町、但東町）で合併したことにより、現在では豊岡市日高町となっている。豊岡市は、市域の8割が森林であり、北は日本海、東は京都府に接している。海岸部は山陰海岸国立公園、山岳部は氷ノ山後山那岐山国立公園に指定され、多彩な四季を織りなす自然環境に恵まれている。その中でも日高町は神鍋高原などで行うスキーなど、資源に恵まれている観光などの面を含め、さまざまな特徴を持ち合わせている⁴⁾。また、日高町出身の世界的冒険家である植村直己氏の記念館もあり、植村氏が冒険の際に使われた犬橇などの道具など、ゆ

2. 日高町商工会のケース・スタディー

(1) 組織の概要

日高町商工会が刊行している『通常総代会議案書』から、日高町商工会の概要をまとめたものが表2である。表2によると、日高町商工会の会員数は786名であり、役員数は27名となっている。日高町内事業所が1,121であり、会員1名を1事業所としてみると、組織率は70%にもぼる。会員企業の業種は、サービス業が最も多く275名となっており、次点で小売業が191名、建設業が155名となっている。その他、製造業やその他など、さまざまな業種から構成されている。

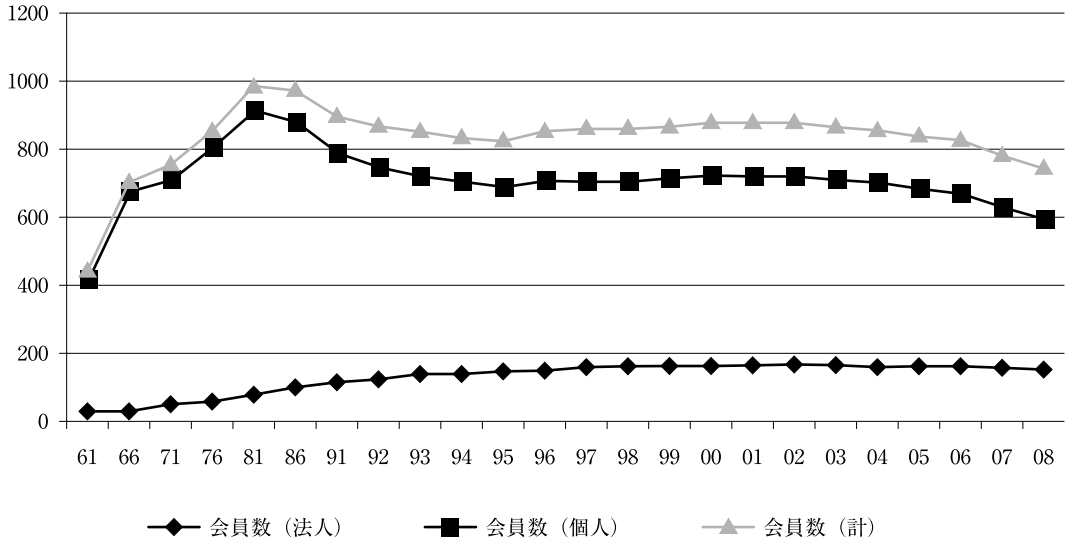
日高町商工会では、全国の商工会と同様に青年部が設置されている。日高町商工会青年部では、地元商工業の元気アップを図るため開催された「“元気ひだか”ふれあい物産まつり」でのバザー出店や「豊岡ブロック交流会」などにも参加し、地元活性化に積極的に努めている。

表2 日高町商工会の概要

町内事業所数	1,121事業所	
小規模事業所数	911事業所	
商工会員数	786名	小売業 191名 卸売業 29名 製造業 79名 建設業 155名 サービス業 275名 その他 57名
商工会役員数	27名	会長 1名 副会長 2名 理事 22名 監事 2名
総代数	151名	地区割総代 131名 業種割総代 20名
部会	8部	・総務部 ・商業部 ・工業部 ・観光部 ・金融部 ・税務部 ・青年部 ・女性部（商工・観光）
事務局	9名	事務局長 1名 経営指導員 3名 経営指導補助員 2名 記帳専任職員 1名 記帳指導員 2名

出所：日高町商工会 [2008] より筆者作成

図3 日高町商工会会員数の推移



(2) 会員数の推移

日高町商工会の会員数は、1981年をピークにそれ以降は年々減少傾向にある。これは全国的な流れであり、この数年で全国の商工会では毎年2万会員、兵庫県では毎年500会員が減少している。これは全国で毎年1県連、兵庫県で1商工会が消滅しているに等しい。この数は小規模事業者数の減少量とほぼ同等である。

日高町商工会では2002年に会員数が880であったものが、2008年度では747と落ち込んでおり、ピーク時の84.9%にまで減少している。2002年から2006年までは毎年対前年比約2%の減少で、2007年、2008年では毎年対前年比約5%の減少である。

商工会は公的な経済団体である以上、組織率(会員数/域内商工業者数)が求められ、70~80%が望ましいとされている。また60%を下回ると、補助金の交付にも少なからず影響を与える。

(3) 財政状況

日高町商工会の財政状況についてみていく。まず、収入は、兵庫県ならびに日高町からの補助金と、会員企業からの会費、また手数料、その他から構成される。図4においても見られる

表3 日高町商工会会員数の推移

年 度	法 人	個 人	合 計
1961	29	415	444
1966	30	673	703
1971	49	711	760
1976	55	803	858
1981	78	910	988
1986	99	877	976
1991	114	786	900
1992	124	746	870
1993	137	720	857
1994	137	702	839
1995	146	685	831
1996	148	704	852
1997	159	701	860
1998	159	701	860
1999	159	711	870
2000	160	720	880
2001	165	715	880
2002	166	714	880
2003	162	708	870
2004	159	701	860
2005	162	681	843
2006	165	667	832
2007	157	629	786
2008	152	595	747

出所：日高町商工会 [2001, 2008] より筆者作成

図4 日高町商工会の収入

(単位：千円)

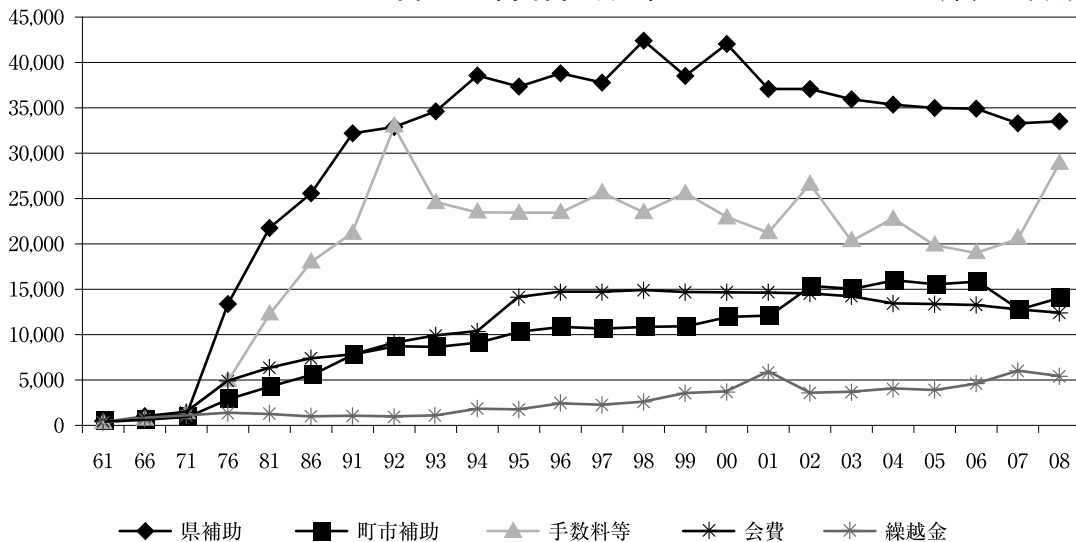


表4 日高町商工会の収入

(単位：千円)

年 度	県補助	町市補助	手数料等	会 費	繰越金	合 計
1961	619	400	68	315	285	1,687
1966	1,375	700	688	1,240	296	4,299
1971	3,437	1,200	1,679	2,226	724	9,266
1976	13,546	3,150	5,293	4,704	1,817	28,510
1981	21,709	4,600	12,644	6,963	1,603	47,519
1986	25,634	5,780	18,486	7,687	1,059	58,646
1991	32,173	8,000	21,476	8,772	1,299	71,720
1992	32,915	8,700	33,138	9,475	1,189	85,417
1993	34,486	8,700	24,873	9,938	1,464	79,461
1994	38,557	9,200	23,953	10,296	1,982	83,988
1995	37,297	10,450	23,726	14,140	1,983	87,596
1996	38,742	11,050	23,752	14,833	2,718	91,095
1997	37,752	10,800	25,836	14,790	2,514	91,692
1998	42,231	11,000	23,835	14,957	2,743	94,766
1999	38,468	11,100	25,935	14,872	3,744	94,119
2000	41,964	12,100	23,258	14,838	3,895	96,055
2001	36,971	12,300	21,564	14,844	5,893	91,572
2002	37,078	15,450	26,841	14,430	3,742	97,541
2003	36,008	15,200	20,827	14,278	3,907	90,220
2004	35,332	16,200	23,161	13,504	4,553	92,750
2005	35,104	15,678	20,362	13,605	4,032	88,781
2006	34,879	16,021	19,525	13,491	4,817	88,733
2007	33,394	12,983	21,065	13,154	6,168	86,764
2008	33,646	14,347	29,075	12,572	5,588	95,228

出所：日高町商工会 [2001, 2008] より筆者作成

図5 日高町商工会の支出

(単位：千円)

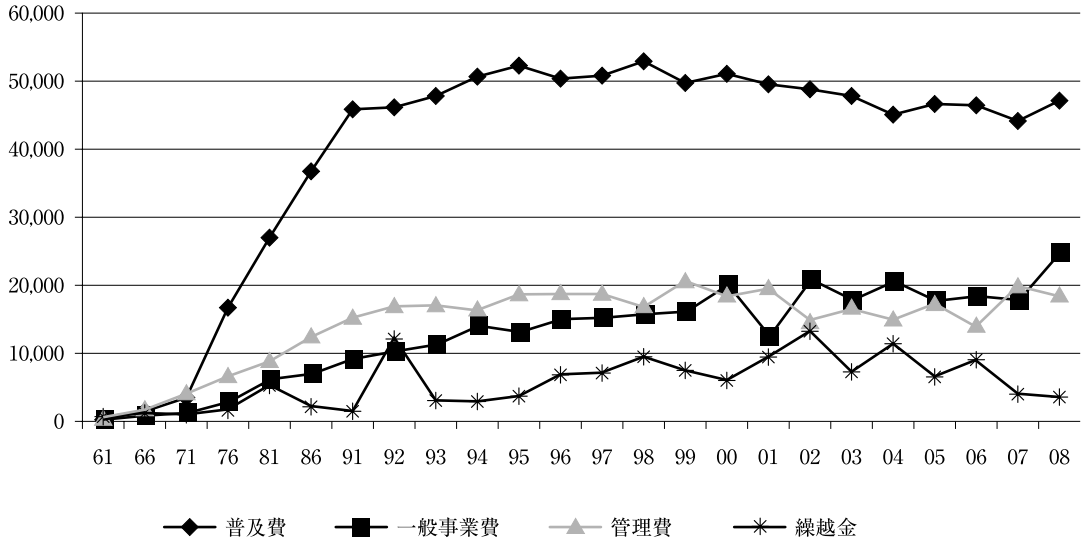


表5 日高町商工会の支出

(単位：千円)

年 度	普及費	一般事業費	管理費	繰越金	合 計
1961	722	125	625	215	1,687
1966	1,746	830	1,454	269	4,299
1971	3,504	1,060	4,415	287	9,266
1976	16,762	3,082	6,914	1,752	28,510
1981	26,839	6,287	8,625	5,768	47,519
1986	36,550	7,112	12,721	2,263	58,646
1991	45,602	9,036	15,542	1,540	71,720
1992	45,890	10,170	17,227	12,130	85,417
1993	47,809	11,326	17,300	3,026	79,461
1994	50,162	14,027	16,870	2,929	83,988
1995	51,965	13,209	18,756	3,666	87,596
1996	50,061	15,170	18,876	6,988	91,095
1997	50,356	15,247	18,961	7,128	91,692
1998	52,750	15,538	16,913	9,565	94,766
1999	49,428	16,208	20,933	7,550	94,119
2000	50,846	20,282	18,754	6,173	96,055
2001	49,560	12,491	19,886	9,635	91,572
2002	48,522	20,897	14,793	13,329	97,541
2003	47,690	17,946	17,128	7,456	90,220
2004	45,043	20,748	15,314	11,645	92,750
2005	46,619	17,922	17,520	6,720	88,781
2006	46,395	18,647	14,317	9,374	88,733
2007	44,106	17,969	20,295	4,394	86,764
2008	47,215	25,166	19,011	3,836	95,228

出所：日高町商工会 [2001, 2008] より筆者作成

ように、地域の経済環境の厳しいなか商工会の収入も減少傾向にある。なかでも県補助金は、制度の変更や基準単価の改正により、減少している。町市補助金（2005年に行政合併があり、旧町から新市に変更）も減少傾向であるが、さまざまな事業展開のなかで市当局の理解も得ながらの支援を得ている。また手数料については減少傾向にあったが、2007・2008年度には若干の手数料の増加とその他の助成金も受けたために収入が増加している。会費収入については減少している。これは、図3において見たように、会員数が減少しているためである。以上、日高町商工会の収入状況から、これまで従来の財政運用で何とか同等額を確保してきたが、これからは厳しい運営を迫られるであろう。これらの状況から商工会は今後数年で非常に厳しい財政となることが予測される。

次に、支出についてみていく。支出については、収入の減少するなかで事業費を確保すべく懸命な努力が見られる。普及費は人件費と基礎的事業（指導事業費・事務費等）費で構成されており、何とか従来水準を維持しているという状況である。一般事業費は国や県の要望型の助成金（経営革新支援・産学連携連携など）を得て実施する事業で、ここ数年はこれらの事業に対して力点が置かれている。なお管理費についてはなるべく支出を抑える方向での運用を図らなければならないであろう。最後に繰越金が大幅に減少している。これは収入が減少しているなかで、会員支援への力を弱めることのないように事業費を確保しているためであり、年々予算に余裕のないなかで事業展開を余儀なくされている。

（4）基本施策

日高町商工会では、「目指せ 地方の再生を！今こそ發揮、これぞ日高の底力」というスローガンと、「地域資源を活かした『企業づくり』『まちづくり』—会員企業の成長なくして、商工会に未来はない—」というスローガンを掲げて、事業を展開している。具体的には、日高

町商工会では、「会員のための商工会づくりこそ原点」を基本に、2006年度から継続して「商工会の改革…事業・財政・組織」に取り組んでおり、地域唯一の経済団体として、地域から支持される商工会を目指している。

日高町商工会では、上記のスローガン（基本理念）をもとに、①地域振興・まちづくり、②産業振興・企業づくり、③組織強化・基盤づくりといった3つの基本施策を敷いている。

まず、①地域振興・まちづくりでは、地域リーダーとしての自覚＝地域振興は商工会の責務を肝に銘じ、地域の『伝統』『特性』を活かし『将来』見据えた地域振興を目指し、各事業に取り組む。特に部会事業（地域総合進行事業）は従来の事務局指導型から部長を中心として部会運営方に変え、時代ニーズを意識した事業推進を進めている。また特別事業は、『伝統』…日高夏まつり、『特性』…“元気ひだか”神鍋冬まつり、『将来』…若者定住促進事業などを行政や関係団体との協力体制を強化し、地域住民参加型事業として取り組んでいる。

次に②産業振興・企業づくりでは、「企業育成特別事業＝経営問題解決個別相談事業所を最重点に、各分野の専門家を直接事業所に派遣し経営力向上への支援を行っている。また、各事業所がもつ共通の問題や問題別に、会員・専門家・商工会が一緒になって研究し改善する「経営改善研究事業」や経営の原点を見つめなおすための「経営講習会」、若手経営者などを対象に意識改革啓発を目的に「人材育成事業」などを実施している。

最後に、③組織強化・基盤づくりでは、商工会運営を原点から見直し、「役職員と会員との意思疎通と連携強化」をテーマに「地区活性化懇話会」の開催方法を検討し、従来の3会場から9会場に地域を細分化するとともに、会場ごとにテーマを設け地区役員・幹事総代などを中心に実施している。懇談会では会員事業所・業界・地域の現状や商工会に対する不満や期待など活発な意見交換を行ったこともある。

また、会員事業所の財政強化と商工会の自己

財源の確保のために「商工蓄積・安全共済推進事業」にも取組んでいる。この事業によって得た資金を会員のために使うことはもちろん、経費節減と事務合理化に取り組んでいる。

(5) 経営改善普及事業

日高町商工会が実施する経営改善普及事業としては、次の6つがある。

1つは、講習会並びに研究会の開催である。これは、小規模事業者などの経営資質向上のため、金融・税務・経理・労働などの改善診断並びに指導を個別および集団で実施するというものである。集団指導は年間約15回、個別指導は年間に約50回実施している。

2つは、巡回及び窓口指導である。経営指導員による金融・税務・経理・労務・取引・経営・その他の相談並びに斡旋指導を行っている。

3つは、相談業務である。税金の控除や、青色申請用紙税金の各種控除や、青色申告制度などの悩みに対し、帳簿の付け方から決算、申告の仕方までアドバイスをする税務相談・経理指導や、小規模企業者の経営をより安定、向上させるため、金融や信用保証に関する相談や斡旋などを行う金融相談・斡旋、インターネットを活用した企業情報など各種地域情報を発信し、ビジネスチャンスの拡大や地域の活性化を目指す取引、販路開拓支援などを行っている。そのほかに、企業に勤める従業員の福利厚生のため、社会保険、労働保険、退職金などについて相談にのり、アドバイスをを行う労務相談や、都道府県の商工会連合会に設置した「経営安定特別相談室（または倒産防止特別相談室）」において、倒産のおそれのある中小企業から事前に相談を受け、経営的に見込みのある企業については関係機関の協力を得て再建の方途を講じる連鎖倒産防止相談なども行っている。倒産防止が困難とみられる企業については円滑な整理を図ることにより、企業倒産に伴う地域の社会的混乱を未然に防止する。相談室は、倒産防止のための業務を総括する商工調停士と弁護士、公

認会計士、税理士、中小企業診断士などの専門スタッフが協力する万全の体制で相談に対応している。

4つは、分野別専門家派遣（エキスパートバンク事業）である。専門家を無料で派遣し、国と都道府県の補助を受けて、各都道府県の商工会連合会（県連）が実施している（一部の商工会議所も実施）事業者の依頼に応じ、課題ごとに適切な専門家を県連が選定し、原則1テーマにつき1回、全国3000名の弁護士、税理士、公認会計士、弁理士、中小企業診断士、技術士などを無料で派遣し、事業者の課題を専門的見地から解決方法を検討する。

5つは、経営改善資金などの金融斡旋である。小規模事業者などの経営のために国・県・市制度の斡旋指導をする。その他に商工貯蓄共済還元融資の斡旋指導なども行っている。

6つは、記帳機械並びに記帳継続指導である。小規模事業者などの記帳業務を代行し、事務合理化を図るとともに記帳から決算までの継続指導している。その他に商工会関係法令及び各種事業、小規模事業者のための各種情報提供や労働保険事務組合の事務運営並びに各種共済組合、関係団体の事務なども行っている。

日高町商工会では会員の生の声をよく聞き、状況を的確に把握することを心がけている。経営面で課題が明らかになれば、アドバイスをを行っている。専門的なことは専門家に相談するなど小規模事業者の支援のために働きかけている。

(6) 日高町商工会が直面する課題

商工会も企業と同じく言えば組織である。そこで組織運営に必要なとされる経営資源である「ヒト・モノ・カネ」の各側面から、組織運営上の課題についてみていく。

「ヒト」については商工会合併が進んでいることが関係している。現在5町の商工会合併を考えているなかで、新しい人員の確保が難しくなることや合併による人員削減は否めない。限られた人数で、会員企業に対してどれだけこれ

までの品質維持はもちろん、さらなる質の高い支援を行っていくことができるかどうか課題となっている。

「カネ」に対しての課題として、まず補助金の減額が挙げられる。行政の財政悪化に伴い補助金が減額している。具体的には県補助金の人件費・事業費の部分が減額している（補助金単価の改正で約5%）。今後はこうした補助金の減額が発生すると予想される。次に引当金の取崩しである。今年度の予算策定にあたり、引当資産を取崩し一般会計に繰入れた。これは収入が減少傾向にあるが、会員支援など事業の拡充のため”あえて”支出を増加した。他に、収入の減少傾向のなかでの更なる会員事業支援の強化を図らなければいけない。合併を前に再度商工会組織と事業を見直し、厳しい経営環境に置かれている会員企業のさらなる支援拡充に積極的に取り組んでいかなければならない。

「モノ」に対しては、まず会員企業の経営品質を向上していかなければならない。厳しい経営環境にあり、地域間、企業間、業種間の格差が広がるなか、会員企業の経営品質の向上のため、講習会、研修会などの実施を充実させていく必要がある。次に、会員交流機会の増加を図っていく必要がある。これまで地区活性化懇話会を年1回実施してきているが、会員企業同士の交流機会と商工会への意見などを聞く機会を増加させるため、年2回開催している。次に特別事業のさらなる充実を図らなければいけない。会員企業と地域の発展は、地域経済活性化の両輪である。そこで、これまで以上に特別事業（不況対策・元氣ひだか）を実施して、経営改善と地域振興の拡充を図っていかなければいけない。

（7）豊岡市5町商工会合併問題

豊岡市5町商工会の合併に向けた協議が本格化することを見据え、「日高町商工会合併促進委員会」が再設置され、「合併後の広域商工会のあり方」と「5町商工会の合併に関する日高町商工会としての進め方」を検討することとな

った。今後、市内商工会（城崎町商工会、竹野町商工会、日高町商工会、出石町商工会、但東町商工会）と行政など関係機関と十分に協議・調整を図りながら「会員事業所のために商工会組織はどうあるべきか」を基本に取組んでいくとされた。

2005年度に合併等特別委員会を設置し、5町商工会の現状把握からはじめ、「組織、財政、事業等」の内容を理解するとともに商工会そのものについて検討した。その結果、合併については「可」とし、合併の枠組については5町で取組むこととなった。合併の時期は当初は2008年を目指していたが、関係4町の商工会の意向の調整や、合併の枠組の検討などを考慮し、2010年4月となった。

さらに2006年度から「商工会改革等特別委員会」が設置され、その検討結果をベースに関係する4町商工会の考え方なども十分に考慮し、商工会自体を根本から見直し「次代に即した商工会体制」を創るため、「組織、財政、事業等」の現状分析および各関係事項の調査検討と同時に、問題点や改善点が立案された。

そして2008年4月25日に豊岡市の旧5町（城崎町、竹野町、日高町、出石町、但東町）商工会は合併に向けて協議・検討すべく、「豊岡市5町商工会合併促進協議会」を設置した。懸案であった当地の商工会合併に大きな一歩を踏み出すこととなった。そして協議の結果、2009年3月24日に5町の商工会は合併にむけた「基本協定」を締結し、商工会合併の意思を内外に明確な形で示すこととなった。

以上の経過をまとめたものが表6である。

V. 結 論

商工会の人員削減が進んでいくなかで、商工会内でも職員の意識を高めていかなければならない。限られた人員の中でどれだけ質の高いサービスを提供することができるかが課題となっているためである。そのため、商工会内での人員の育成にも取組まなければならない。専門的

表6 豊岡市5町商工会合併状況沿革

2003年2月3日	5町商工会の事務局長で広域連携・合併研究会をスタート 5町商工会会長に研究内容を随時、報告
2004年度	5町商工会合併問題研究会設置 各商工会の現状について組織、財政、事業など分析
2004年9月27日	商工会活動推進協議会
2005年4月1日	行政合併（豊岡市）
2005年11月17日	商工会活動推進協議会設置
2008年4月25日	豊岡市5町商工会合併促進協議会発足 合併に向けた5町商工会間の協議・検討
2009年3月24日	商工会合併に係る基本協定締結
2009年6月	豊岡市5町商工会合併協議会発足 合併基本協定締結後、具体的合併内容の協議・検討
2010年4月1日	合併：新商工会発足（予定）

出所：日高町商工会〔2008〕より筆者作成・追記

な相談に関しては、多くは専門家を通じて相談・対応するケースもあろうが、職員一人ひとりの能力向上や育成などを行っていくことにより、会員にスムーズな回答をできることが可能になろう。

収入源が縮小するなかで、会費収入の増加も1つの方策であろうが、外部からの予算獲得が現実的であろう。外部からの予算を獲得していくためには「モノ」に対する課題も関係してくると考える。商工会が地域内のみならず、より広域的に、かつ大学・研究機関や周辺行政などと産学官連携を構築していくことが求められる。商工会内の考えだけを取り入れるのではなく、他からの知識などを得ることもできる。たとえば、日高町商工会では、2008年度から、阪南大学経営情報学部と会員企業の経営状況調査において産学連携事業を展開している。阪南大学の学生が現地に出向き、日高町商工会会員企業を訪問し、経営課題をヒアリング調査し、課題解消に向けた提言を行う（関・関ゼミ〔2009〕）。企業訪問の期間は非常に限られており、産学連携事業そのものの課題もある。しかしながら、この産学連携が、商工会会員企業の対外的発信のためのきっかけになるとともに、学生なりの提言が会員企業への事業展開の一助となりうる。このような商工会を取り巻くさまざまな諸組織と

の間の連携の構築や実践こそが商工会組織の事業展開の一助となりうる。

そのほかにも会員企業数を増加させていくために、旧日高町の企業同士の横のつながりを広めていくことが大事だと考える。そのための異業種交流は重要である。会員内にとどまるのではなく、会員外企業との異業種交流を商工会が積極的にコーディネートすることにより、旧日高町、さらには豊岡市全域の地域資源を束ねることができる。これこそが旧日高町・豊岡市の経済活性化につながる機会になると期待される。商工会が小規模事業者同士の交流や情報交換の懸け橋になることにより、日高町経済の活性化が期待される。

商工会の合併のメリットの1つは、事業所の集積にかかる地理的範囲が拡大されることにより、新たな事業機会や経営改革の基盤が形成され、地域経済内の競争が促され、それに対応した商工会事業の見直しと活性化が進むことである。さらにより広域な地域を対象とする事業やより多くの事業者の参加を得る事業の実施が可能となる。このような状況において、具体的な経済活動を担う事業者からも、情報化・事業拡大・創業に関する事業をはじめとして、商工会が現状より広域的な活動を強化することが期待される。地域経済の活性を目指す日高町商工会にとって、合併は大きな改革であり、チャン

スである。

付 記

本稿は，2008年9月に日高町商工会と阪南大学経営情報学部関智宏ゼミナール2期生とが実施した産学連携事業である日高町商工会会員企業実態調査の成果の一部である。本稿の作成にあたり，日高町商工会会長である石見 勲氏ならびに同商工会事務局長である長谷川健二氏には，調査実施にあたって多大なるご協力を得た。この場をお借りし，記して感謝の意を表したい。

また本稿で活用されている資料の多くは，関ゼミ2期生の會亀磨美氏が作成した日高町商工会の調査記録に基づいているが，本稿でありうるべき過誤は，筆者らの責に帰することを明記する。

なお本稿は，文部科学省科学研究費補助金（基盤研究（C））（課題番号20600016，研究代表者 加藤正治 阪南大学経営情報学部教授）の成果の一部である。

注

*本稿の執筆分担は，第I節（関）、第II節（関）、第III節（関・石澤）、第IV節（関・石澤）、第V節（関）である。本稿で掲載した具体的データの整備は，石澤が行った。また，具体的な本稿全体の用語の統一や調整は，関が行った。

†）阪南大学経営情報学部准教授

††）日高町商工会課長・経営指導員

1）大阪府八尾市では，2001年3月に中小企業・地域経済振興にかかる基本条例として「八尾市中小企業地域経済振興基本条例」が施行された。この条例の具体的内容とその意義については，関 [2008] を参照のこと。また，兵庫県尼崎市では，2003年から企業立地促進条例を制定するなど，産業集積「縮小」の傾向を食い止め，工業都市かつものづくり集積地域としてのまちづくりを図っている。尼崎市における独自の産業

振興施策の展開については，関・梅村 [2009] を参照のこと。

- 2）兵庫県商工会連合会ホームページ (<http://www.shokoren.or.jp/KENREN/Soshiki/main.html>) を参照のこと（2009年5月閲覧）。
- 3）盤谷日本人商工会議所の概要については，同ホームページ (<http://www.jcc.or.th/>) を参照のこと（2009年5月閲覧）。
- 4）旧日高町における地域資源の詳細については，関・関ゼミ [2009] を参照のこと。

参考文献

- 日高町商工会 [2001] 『商工会の歩み 法制化40周年記念』
- 日高町商工会 [2008] 『2008年度 第48回通常総代会議案書』。
- SEKI, Tomohiro [2008] “What are the SME Policies and Measures in Japan ? : the Outline of SME Promotion Policies in Japan” 阪南大学学会『阪南論集（社会科学編）』第44巻第1号，pp.173-190.
- 関 智宏 [2008] 「都市における産業集積と中小企業—大阪府八尾地域における中小製造業の関係性構築と経営基盤強化—」中小企業家同友会全国協議会 企業環境研究センター『企業環境研究年報』第13号，pp.123-140.
- 関 智宏・関 智宏ゼミナール2期生 [2009] 「日高町商工会 産学連携事業 報告書—兵庫県豊岡市日高町における地域振興と中小企業に関する実態調査記録—」阪南大学産業経済研究所『Occasional Paper』No.41.
- 関 智宏・梅村 仁 [2009] 「地方自治体における産業振興施策の展開と企業の活性化—尼崎市における総合計画と企業立地促進施策を中心に—」阪南大学学会『阪南論集（社会科学編）』第45巻第1号，本号。

(2009年7月7日掲載決定)