

地域連携による小規模商工会の活性化と 地域づくりへの政策提言

群馬県小野上・東・高山3村商工会の取り組みを例に

戸 所 隆

Regional Networking Proposals for Creative Revitalization of Small-Sized Societies of Commerce and Industry

Takashi Todokoro

This paper analyzes the present condition of small-sized societies of commerce and industry in Japan and discusses policies to be taken for their effective networking in the age of internationalization.

Information revolution, economic and financial globalization, environmental pollution and global warming have made it increasingly necessary for Japanese societies to innovate and restructure themselves.

Societies of Commerce and Industry(Shoko-kai) are no exceptions. In particular, small-sized ones in towns and villages would be losing their subsistences if they fail to adjust themselves to globalization. On the otherhand, however, now it the thime that those small ones could take the initiative in the reginal innovation and restructuring.

Neighbouring societies of commerce and industry should make networks and work in cooperation in order to implement broader and more specialized services for more effective business administration than ever before.

The keys for networking and cooperation are: to encourage the local talent, to create new jobs for prospective successord, to equip each region with essential infrastructure that encourages venture businesses.

1. はじめに
2. 小野上・東・高山3村の特質と地理的位置
 - 1) 面積・位置・人口
 - 2) 商工業と購買行動
 - 3) 連携しやすい3村の地理的位置と発展の可能性
3. 小野上・東・高山3村商工会の現状と課題
 - 1) 商工業者数及び会員数と業種別組織率
 - 2) 業種別従業者規模と課題
 - 3) 法人形態別企業数及び税務申告別会員数と課題
 - 4) 商工会役員と事務局構成
 - 5) 財政の現状と課題
 - 6) 会費等の現状と課題
 - 7) 経営改善普及事業の指導状況
 - 8) 商工会が直面する課題
4. 地域連携による小規模商工会活性化の必要性と課題
 - 1) 時代の変化・商工会をとりまく環境変化からの必要性
 - 2) 3村商工会の連携強化・事業広域化の意義
 - 3) 商工会活動の新たな必要性と活性化の方向性
5. 連携型商工会組織による事業広域化方策とその基盤整備
 - 1) 広域事業実施の前提条件
 - 2) 新・町衆の育成
 - 3) 基盤整備の方向性
6. 新しい時代における地域創造の核となるために
地域づくりへの政策提言

地球規模の歴史的転換が日本社会にも大きな影響をもたらし、それに対応できない地域の続出が予想される。かかる状況の中で、地域を構成する従来型の組織体も改革と再編成が求められており、商工会も例外でない。特に小規模商工会はその存続が危ぶまれるが、他方でこれからの時代にこそ商工会のような組織が地域づくりの中核になる必要がある。それには隣接する商工会が連携・協調して、広域的に事業展開する必要がある。また、そのための人材養成と雇用の創出が求められる。本稿では、小規模商工会の実態とその連携のあり方を政策提言した。

1. はじめに

日本社会は現在、1980年代後半のバブル経済以降における構造的不況で苦しんでいる。情報化・国際化の進展と環境問題という地球規模の歴史的転換をいかに乗り切り、新たな社会を造れるかが、この不況を克服する鍵である。こうした中において日本では、官僚主導の規格大量生産体制を旨とする近代工業国家形成・地域づくりから知識や感性に価値を置く新しい国造り・地域政策への転換することが喫緊の課題となっている。また、高齢化・少子化問題が地域経済の活力維持に大きな問題をもたらしつつある。特に中山間地域では、高齢化・少子化と過疎化が急速で、地域社会・地域経済を維持することが難しくなっているところもある。

以上の問題を解決するに、これまで自治体や商工会、農協など地域に根ざした各種団体が地域を支えるために大きな役割を果たしてきた。しかし、これら既存組織の多くが、財政難・人材難など多くの課題を抱え、時代の変化への対応能力を失いつつある。そのため、地域社会を支える様々な組織を革新・再編成し、新しい時代に対応した人材を養成する必要がある。商工会もその例外でなく、地方分権化・規制緩和等で民間活力を発揮しなければならないときに、力を出せずにいるところが多い。

ところで、商工会は1960年の「商工会組織等に関する法律」の制定に基づき、地域商工業者の経営改善事業の指導団体として設立された公益法人である。1981年には商工会法の一部改正により、商工業者の経営改善にとどまらず、地域一般の社会福祉の増進に資する事業をも活動目的となった。また、1993年の「中小企業支援法」の制定で、営利事業も出来るようになっている。

商工会はこれまで地域経済をリードし、地域の発展に寄与してきたが、多くの商工会が、財源不足、商店街の空洞化、後継者不足、購買力の流出などを、現在の直面する問題として指摘している⁽¹⁾。特に小規模商工会にあっては、地域を取りまく環境変化の中で、地域並びに商工業者のニーズに対応しきれない状況が生じてきた。こうした時代の変化やそれに対応した商工会法の変化を受けて、商工会も変化せざるを得ない状況にある。

以上の環境変化に対応するには、従来の商工会の組織・地域的枠組みにとらわれない新しい商工会運営や事業の効率化を図る必要がある。このような場合、従来は隣接する商工会の合併が論じら

れた。しかし、たとえ隣接する商工会の合併が実現しても、自治体が合併しない限り、広域的な商工会活動に様々な障害が生じ、合併の実があげられないことが多い。そこで、一気に合併でなく、隣接する商工会が連携して、行政域を越えた効率的な商工会運営を行うことが模索されている。群馬県の小野上・東・高山3村商工会も以上の主旨で、連携型の広域商工会事業を検討すべく1998年度に委員会が設けられ、一年間にわたり研究が行われた⁽²⁾。その委員会での経験をもとに、本稿では地域連携による小規模商工会の活性化方策と地域づくりへの政策提言を試みたい。

なお、群馬県下にある63商工会の平均会員数は432である。そのうち、吾妻東村商工会の会員数は75と群馬県で2番目に少なく、小野上村商工会と高山村商工会の会員数も、それぞれ115に146に過ぎない。また、3村商工会の合計会員数336も県平均に及ばない小規模な商工会組織である。

2. 小野上・東・高山3村の特質と地理的位置

1) 面積・位置・人口

小野上・東・高山の3村は、吾妻川流域に位置する典型的な中山間地域である。小野上・東の両村は渋川市・中之条町という地域中心都市に、高山村も沼田市・中之条町に隣接している。それらの隣接中心都市への距離は、3村の中心集落から約10kmにすぎない。また、小野上・東の両村には国道353号や県道、JR吾妻線が通じ、高山村には沼田・中之条への国道145号や渋川・水上方面への県道（旧三国街道）が通じ、交通環境は良好である（図1）。

面積は3村併せて125.97km²で、前橋市の面積147.34km²よりやや狭く、ほぼ藤岡市の面積127.64km²に匹敵する。可住地面積は総面積の約4分の1で、谷底平野を中心とした地域である。そこに3村併せて8,884人が住んでいる。また、3村の面積・人口は、小野上：東：高山が概ね1：1：2の割合である（表1）。

表1 3村の人口特性（国勢調査）

	面積 (km ²) (A)	可住地面積 (km ²)(A)	B/A・100 (%)	可住地人口 密度(1995年)	人口(1995年)	人口増加率 95/90年(%)	高齢化率 1995年(%)
小野上村	28.36	6.51	23.0	348	2,250	- 4.8	23.7
東村	33.45	9.43	28.2	274	2,546	- 3.7	25.0
高山村	64.16	14.25	22.2	299	4,088	0.0	22.4
合計	125.97	30.19	24.0	294	8,884		23.5

3村の人口は停滞ないし減少傾向にあり、65歳以上の高齢者の割合は、平均で23.5%とかなり高く、高齢化時代を先取りしている。特に、東村は住民の25.0%が高齢者であり、すでに4人に1人が65歳以上である。

以上のようにこの地域は、3村を合わせても1万人に満たず、3村が単独事業をするだけでは規



図1 高山・小野上・東村および周辺地域の概要図
(国土地理院発行 5分の1地形図「中之条」を縮小)

地域連携による小規模商工会の活性化と地域づくりへの政策提言

模の利益が生まれにくい。それを解決するには、3村が協調して、新しいタイプの連携体制をつくり、地域の自立化を図る必要がある。

土地利用は3村とも山林原野が最も多く、70%前後を占める。耕地の割合は東村が約15%とやや多いが、小野上・高山はそれぞれ4.9%、7.6%に過ぎない。また、宅地も数%と少なく、農山村的土地利用が卓越している。しかし、中山間地域にあっても自動車で前橋・高崎等の県内主要都市へ1時間以内で行くことができ、東京にも行きやすい環境にある。そのため、教育・文化施設や温泉などの観光施設を中心に都市的土地利用も散在してきており、ゴルフ場を含む「その他」の土地利用は13%前後と比較的多くなっている(表2)。

表2 3村の土地利用概況

ha(%)

	耕 地				採 草 牧草地	山 林 原 野	宅 地	その他	合 計
	田	畑	樹園地	耕地合計					
小野上村	35 (1.2)	79 (2.8)	27 (1.0)	140 (4.9)	7 (0.2)	2,185 (77.0)	58 (2.0)	446 (15.7)	2,836 (100)
東 村	116 (5.8)	194 (9.7)	-	310 (15.5)	-	1,375 (68.5)	57 (2.8)	264 (13.2)	2,006 (100)
高 山 村	154 (2.4)	313 (4.9)	23 (0.4)	490 (7.6)	29 (0.5)	4,967 (77.4)	97 (1.5)	833 (1.5)	6,416 (100)

3村における固定資産概要調査書

2) 商工業と購買行動

中山間地域で、隣接して渋川・中之条・沼田という中心都市が存在するため、商工業活動はそれほど活発でない。通産省の工業統計・商業統計によれば、3村合計で工場数は25、小売り商店数は79で、その売り場面積は4,300㎡弱である(表3)。この数字は前橋のスズラン百貨店1店舗のほぼ4分の1に過ぎない。

以上のような状況のため、村民のうち地元で商品を購入する人の割合は、小野上村で6.9%、東村で4.2%、高山村で7.3%と非常に少ない。この1994年の地元購買率は1991年に比べ、小野上村はほぼ横這いであるが、東・高山両村は減少している(表4)。

表3 商工業の状況

	工 場 数 (従業員数)	卸売商店数 (従業員数)	小売商店数 (従業員数)	小売売場面積 (従業員数)
小野上村	8 (126)	6 (22)	22 (104)	1551
東 村	2 (-)	- (-)	21 (-)	847
高 山 村	15 (338)	4 (9)	36 (123)	1897
合 計	25 (-)		79	4295

通産省：商業統計表(1994)・工業統計表(1995)

表4 地元購買率と主な購買力流出先

	地元購買率 94/91年(%)	渋川へ流出 94/91年(%)	中之条へ流出 94/91年(%)	沼田へ流出 94/91年(%)	無店舗へ流出 94/91年(%)
小野上村	6.9/ 6.4	50.2/ 55.2	13.3/ 13.8	0.3/ 0.7	3.7/ 0
東 村	4.2/ 6.0	45.9/ 45.7	17.1/ 19.5	0.0/ 0.1	2.6/ 0
高山村	7.3/ 10.8	15.8/ 8.7	27.7/ 33.1	29.6/ 34.1	3.3/ 0

*群馬県：1994年度買物動向調査報告書

買い物先で最も多い地域は、隣接する渋川・沼田・中之条であるが、3村で少しずつ異なる。小野上村は、50%以上を渋川に流出させており、中之条へは13%強で沼田にはほとんど行っていない。東村も小野上村とほぼ同じ傾向で、渋川へ46%の購買力が流出、中之条へは小野上よりやや多い17%が流出している。また、沼田にはほとんどの人が買物に行っていない。

他方で高山村は沼田で最も多く買物をしており、30%が流出する。次いで中之条の28%、渋川への16%の流出となっている。高山村の購買力は3都市へ分散して購買行動が流出しており、近年は渋川への流出増加が目立つ。

こうした購買行動や通勤・通学での人々の動きを見ると、日常的に3村をはじめ近隣都市との人的交流は活発化している。そのため一歩進めて、様々な形で地域交流を図り、3村が共通に抱える地域問題を解決する基盤はかなり出来てきているといえよう。

3) 連携しやすい3村の地理的位置と発展の可能性

図2は3村の地理的位置と近隣中心都市との位置関係を示したものである。地理学の「中心地理論」からして、人間の行動範囲との関係などから、概ね20kmごとに都市的な集落ができる。また、その中間（10km間隔）にはそれより一回り小さな中心集落ができ、さらにその中間（5km間隔）にも一回り小さな中心集落が発生しやすいという法則⁽³⁾がある。

以上のことは、人口の分布状況や地形の状態によって必ずしも理論どおりには行かないが、この地域もそのようになる可能性は持っている。そこで、こうした視点から小野上・東・高山の3村を取りまく地域を見てみると、図2のように概ね中心集落が理論に合う形で立地分布していることが知られる。

すなわち、この地域の中心都市である渋川・沼田・中之条の中心集落を結ぶと一辺をほぼ20kmとする正三角形となる。また、沼田 中之条間のほぼ中央に高山村の中心集落がある。渋川 中之条間のほぼ中央には、吾妻川を挟んで東村と小野上村の中心集落が位置する。従って、3村の中心集落は自然発生的に発展可能性を持つ地点に位置しており、計画的に開発を補完すれば中心性を高められる地域といえる。

同時に、高山村と東・小野上両村の中心集落間の距離も約10kmで、それぞれが自立性を保ちつつ連携できる位置にある。すなわち、3村がその地理的環境を生かし、上下関係のない協調体制を

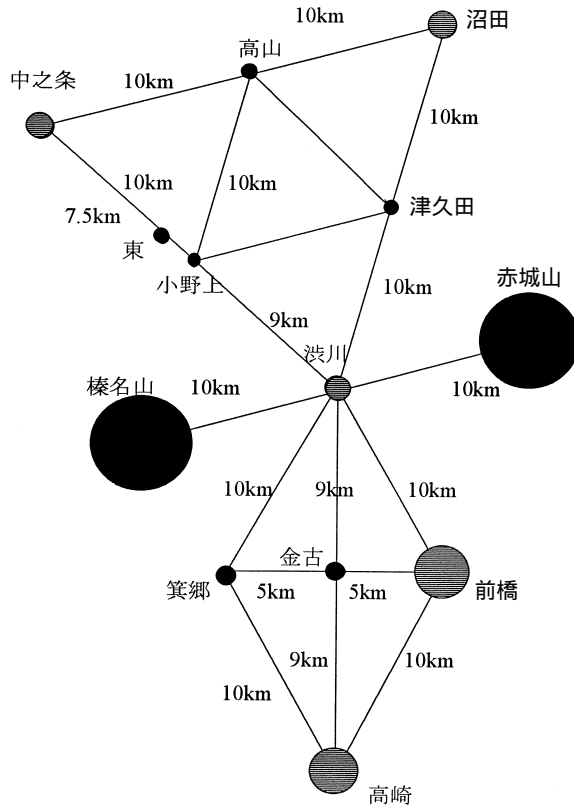


図2 3村の地理的位置と可能性

構築し、ネットワーク化していけば、この地域にこれまでとは違った空間構造を造ることが出来る。また、3村の連携によって渋川・沼田・中之条を結ぶ正三角形の中央に活力をもたらすことは、渋川・沼田・中之条を中心とする地域全体の活性化にも貢献できると言えよう。

なお、渋川から約20kmのところを高崎が存在する。また、高崎・前橋間と前橋・渋川間は共に10kmの距離である（10kmという都市間距離としては短距離に前橋・高崎という中心性の高い同規模都市が並立するため、どちらの都市も優位になりにくい位置関係にある）。3村と県の中心都市である前橋・高崎との距離にしても日常的な交流圏内にあり、3村が連携して地域の活性化を進展させれば、一層の広域連携へと発展する可能性が高い地域である⁽⁴⁾。

3. 小野上・東・高山3村商工会の現状と課題

群馬県商工会連合会編『商工会の現況（平成10年度）』の資料をもとに、小野上・東・高山3村商工会の現状と課題を考えてみたい。

1) 商工業者数及び会員数と業種別組織率

3村は商工業者総数・小規模事業所数・会員数のいずれもが、県平均を大きく下回り、3村合計しても県平均の3分の2程度の規模である。しかし、会員組織率は県平均よりかなり高い。特

表5 商工業者数及び会員数と業種別組織率

商工会名	商工業者総数 商工業者総数 会員数 組織率(%)	建設業	製造業	卸売業	小売業 及び 飲食業	サービス業	その他	商工業 者以外
小野上村	134	42	20	5	36	17	11	3
	113	38	18	5	28	16	8	
	115	38	19	5	27	17	7	2
	85.8%	90.5%	95.0%	100.0%	75.0%	100.0%	63.0%	75.0%
吾・東村	105	32	9	2	25	20	10	7
	94	31	9	2	22	20	10	
	75	31	5	0	19	10	3	7
	71.4%	96.9%	55.6%	0%	76.0%	50.0%	30.0%	100.0%
高山村	157	61	14	3	50	15	14	0
	142	59	10	3	48	11	11	
	146	59	12	3	48	15	9	0
	93.0%	96.8%	85.8%	100.0%	96.0%	100.0%	64.3%	0%
県平均	632	113	128	23	194	130	36	9
	526							
	432	91	92	14	138	76	19	5
	68.3%	80.8%	72.1%	59.2%	71.0%	58.0%	54.1%	47.1%

表6 業種別従業者規模と課題

商工会名	従業者規模数	建設業	製造業	卸売業	小売業 及び 飲食業	サービス 業	その他	小計
小野上村	0人	24	9	3	18	10	6	70
	1～2人	3	1	1	3	3		11
	3～5人	9	1	1	4	3		18
	6～20人	2	7		1	1	1	12
	21～50人		1		1			2
	51人以上							
吾・東村	0人	19	4		13	6	2	44
	1～2人	1			5	3		9
	3～5人	9				1		10
	6～20人	2	1		1		1	5
	21～50人							
	51人以上							
高山村	0人	24	2	2	38	10	3	79
	1～2人	11	1	1	8	1	1	23
	3～5人	18	4		2		2	26
	6～20人	6	3				2	11
	21～50人							0
	51人以上		2			4	1	7

(表5～11は、群馬県商工会連合会編『商工会の現況(平成10年度)』による)

に、小野上村は県平均より約17%高く、高山村は約25%も高くなっている（表5）。

業種別に見ると、建設業は3村合計で商工業者総数135、会員数128で県平均の商工業者総数113、会員数91より多い。他の業種はいずれも3村合計で県平均より少なく、この地域では建設業が相対的に多くなっている。すなわち人口規模との兼ね合いからして、この地域の産業構造が土木事業を中心とした公共事業依存型であることが知られる。地方分権時代に備え広域連携によって、自立型地域経済・産業構造への転換を早急にはかることが課題である。

2) 業種別従業者規模と課題

従業者51人以上の事業所は高山村に7社あるだけで、小野上・東両村にはない。東村では6～20人規模が最大で、事業所数も5社と少ない。また、小野上村も21～50人規模が最も大きく、その数も2社に過ぎない。さらに3村共に、家族従業員以外の雇用者を持たない事業所が半数以上を占めている。このように、3村商工会の事業所規模は小規模なものが圧倒的に多い（表6）。

こうした状況にあっては、起業家の育成と規模拡大による地域経済の活性化が課題となる。

3) 法人形態別企業数及び税務申告別会員数と課題

3村共に個人業者が多く、小野上・東両村では法人企業と個人企業の割合がほぼ3：7である。また、高山村は法人企業の割合がやや少なく、1：4となる。

3村の法人企業92社のうち、株式会社は36社で39%の割合である。また、有限会社は55社で60%の割合となる。

税務申告別会員数は、法人企業はほぼ100%青色申告である。しかし、青色申告する個人企業の割合で県平均の70%を上回るのは高山村（75%）だけで、小野上村は53%、東村も65%に過ぎない。

経営基盤のしっかりした法人企業割合を増加させるとともに、個人企業にあっても青色申告企業を増やすなど、更なる経営近代化を図ることが課題である。

4) 商工会役員と事務局構成

会長・副会長・理事・監事の役員は、小野上・東がそれぞれ15名、高山が14名である。また、事務局員は経営指導員・補助員・記帳指導員が3村共に各1名いるが、事務局長は設置していない。このように役員・事務局員共に、小規模商工会ゆえに県平均より少なくなっている（表7）。こうした小規模商工会における事務局体制は必然的に弱くなる。それにも係わらず時代の変化に伴い、高度な専門知識を持つ経営指導員が数多く必要となってきた。それを解決するには、小規模商工会が連携して経営指導員の役割分担による専門性向上が課題となる。

しかし、他方で小規模商工会ほど会員数に対する役員数の比率は高い。それだけに商工会運営に対して会員の意見は反映しやすくなる。そうした点を生かして小回りの利く商工会運営をいかにするかも課題となる。

表7 商工会役員と事務局構成

商工会名	会 長	副会長	理 事	幹 事	経営指導員	補助員	記帳指導員	合 計
小野上村	1	2	10	2	1	1	1	18
吾・東村	1	2	10	2	1	1	1	18
高山村	1	2	9	2	1	1	1	17

表8-1 収入の部（平成9年度決算額 単位：千円）

区 分（％）	小野上村	吾・東村	高山村	県平均
国県補助金（一般・補助）	15,518（63）	12,868（57）	13,836（59）	25,781（48）
県単補助金	772（3）	756（3）	478（2）	777（2）
市長村補助金	3,434（14）	2,500（11）	3,620（15）	8,312（16）
その他助成金	17	2,370（11）	18	220（0.2）
会 費	865（4）	626（3）	2,043（9）	5,770（11）
特別賦課金	415（2）	560（2）	106	440（0.4）
手数料・寄付金	1,783（7）	2,384（11）	2,436（10）	5,884（11）
中小企業・貯蓄共済受託金	778（3）			2,519（5）
使用料・分担金等	0	0	0	775（2）
特別会計繰入・引当金等	0	0	0	351（0.4）
雑収入等	142	55	191（1）	621（1）
前期剰余金	833（4）	664（2）	1,134（4）	1,869（3）
合 計	24,557（100）	22,783（100）	23,862（100）	53,319（100）

5) 財政の現状と課題

A．収入状況

商工会の収入費目は、補助金、会費、手数料・中小企業・貯蓄共済受託料、その他に大別される（表8-1）。そのうち補助金の割合が最も多く、県平均で66%である。3村の補助金の収入比率は県平均よりもかなり高く、小野上村で80%、東村で71%、高山村で76%となる。

反面、自己財源たる会費、手数料・中小企業・貯蓄共済受託料、その他の収入比率が低い。会費収入は県平均も11%と低い、3村はそれを更に下回り、小野上村で4%、東村で3%、高山村で

9%に過ぎない。また、手数料・中小企業・貯蓄共済受託料も県平均の16%に対し、小野上村は10%、東村は11%、高山村は10%と少ない。

国や県・村の財政構造が悪化し、補助金の削減が予想される中で、補助金依存体質の財務構造から脱却し、自己財源をいかに確保するかが大きな課題である。

B．支出状況

支出費目は、経営改善指導職員設置費、経営改善事業指導事業費、地域総合振興事業費、管理費の大別される（表8-2）。このうち人件費たる経営改善指導職員設置費の県平均は、全支出の49%である。この費目における3村の支出は、小野上村56%、東村59%とやや高く、高山村は県平均と同じ49%である。

経営改善事業指導事業費は、県平均の17%に対し、小野上村は27%、高山村は25%と多く、東村は14%と少なくなっている。他方で、地域一般の社会福祉の増進に資する地域総合振興事業費は、経営改善事業指導事業費とは逆に、小野上村は7%、高山村は6%と県平均の12%より少なく、逆に東村は15%と多い。なお、管理費は県平均よりも大分少なくなっている。

地域の商工業の活性化と共に、地域全体の振興整備に商工会の知恵を生かすためにも、商工会活動を一般市民に支持してもらうためにも、地域振興事業にもっと力を入れることが課題となろう。

表8-2 収出の部（平成9年度決算額 単位：千円）

区 分（%）	小野上村	吾・東村	高山村	県平均
経営改善指導職員設置費	13,733（56）	13,473（59）	11,688（49）	25,922（49）
経営改善事業指導事業費	6,574（27）	3,132（14）	5,953（25）	9,125（17）
地域総合振興事業費	1,612（7）	3,475（15）	1,387（6）	6,209（12）
管 理 費	2,052（8）	1,921（9）	3,872（16）	9,366（18）
資産取得支出	0	200（1）	0	617（1）
受託事業費	0	0	0	133
予 備 費	0	0	0	0
次年度繰越金等	566（2）	582（3）	962（4）	1,950（4）
合 計	24,557（100）	22,783（100）	23,862（100）	53,319（100）

表9 会費等の現状と課題

商工会名	1 会員当たりの年間会費（円）				賦課方法	徴収方法	年間徴収回数
	9年度決算平均額	10年度決算平均額	最高額	最低額			
小野上村	7,457	10,574	12,000	8,000	差額割	役員等	2
吾・東村	8,237	8,267	9,000	5,000	々	々	不定
高山村	13,994	13,905	30,000	6,000	々	振込	2
県平均	13,264	13,408	1,800,000	1,000			

6) 会費等の現状と課題

3村商工会収入に占める会費の割合は、前述のように県平均の11%を下回り、小野上村で4%、東村で3%、高山村で9%と少ない。これは高山村以外の2村の年間会費が県平均を下回っていることと、会員数が少ないことに起因している。

しかし、年会費が平均で1万円前後というのは、その役割や位置づけを考えたとき、学会その他社会一般の会費に比べ、いかにも低すぎるように思われる（表9）。

会費を増額するには、商工会を魅力あるものにしなければならない。魅力を高めるには財政構造を良くしなければならない。それには規模の拡大も必要となろう。しかし、商工業者の急激な増加や商工会の合併は簡単には出来ない。そのため、隣接する小規模商工会が連携をして、良い方向への循環が生じるように努力することが第一歩となろう。そのための仕掛けづくりが課題となる。

7) 経営改善普及事業の指導状況

小規模事業者に対する経営改善普及事業は、商工会活動の根幹を占めるものである。その状況は表10のごとく、指導員1人体制としてはかなりの頻度で行っているといえよう。

しかし、多様化した指導・相談の全てに1人の指導員で対応することに無理がある。隣接商工会の指導員がそれぞれの専門性を生かした連携型指導体制を確立することを検討する必要がある。

8) 商工会が直面する課題

群馬県内の商工会が直面している課題は、群馬県商工会連合会のアンケートによれば全県的には財源対策が最も多く、次いで商店街活性化対策である。また第3位は、商店街活性化対策と表裏の関係にある購買力の他地域への流出問題である（表11）。

県全体の以上の重要課題に対し、3村商工会では中山間地域という地域特性から、やや異なる課題が上位に位置する。すなわち、小野上・高山両商工会では第1位に県全体と同様の財源対策が来ているが、東村では県全体では第3位までに出現しなかった後継者問題が第1位である。後継者問題は小野上では第2位、高山でも第3位に位置する。また、東村の第2位には高齢化問題があげられている。

表10 経営改善普及事業の指導状況（9年度実績）

商工会名	巡回指導数	窓口指導数	講習会等の開催状況	指導員1ヶ月当たり指導件数
小野上村	502件	299件	集団：3回、個人：9回	巡回 42、窓口 25
吾・東村	279件	350件	集団：4回、個人：3回	巡回 23、窓口 29
高山村	482件	339件	集団：0回、個人：6回	巡回 40、窓口 28
県平均	754件	649件	集団：8回、個人：6回	巡回 34、窓口 29

表11 商工会が直面する対策項目

商工会名	第 1 位	第 2 位	第 3 位
小野上村	商工会財源対策	後継者問題対策	購買力の他地域への流失
吾・東村	後継者問題対策	高齢化問題対策	商工会財源対策
高山村	商工会財源対策	購買力の他地域への流失	後継者問題対策
群馬県	商工会財源対策	商店街活性化対策	購買力の他地域への流失

これは、財源問題や購買力の他地域への流出問題もあるが、それ以上に若者が少なくなり、後継者難から事業の継続が難しい深刻な事態に直面しつつあることを示している。若者が少なくなることは、他方で高齢者の比率が高まり、地域全体の活力喪失につながる。これを避けるためには、地域の潜在能力と地域特性を生かして、若者に魅力ある雇用の創出と生活環境の整備を早急に図る必要があり、課題となる。

4．地域連携による小規模商工会活性化の必要性と課題

1) 時代の変化・商工会をとりまく環境変化からの必要性

私たちが住む地球社会は、これまでに農業革命と産業革命という二つの大きな文明史的な転換を経験してきた。狩猟の移動生活から農業を営むようになると定住生活が始まり、大きな土地を持ち、富を蓄え力を持つ人とそこで使われる人に分かれてきた。こうした農業革命の時代には農業生産に力を得た人が時の為政者になり、国土を支配した。日本ではそうした時代が江戸時代まで続いた。

安定していた江戸時代末期には黒船来航などの大きな試練を経て、明治という新しい時代へ変わった。そうした江戸末期の日本の試練はヨーロッパに始まった産業革命に端を発している。産業革命を成し遂げた先進諸国は、工業製品を規格大量生産するシステムを有効に動かすために、資源を世界各地に求める必要があった。また、できた製品を販売するための広い市場を世界に求めることが不可欠であった。そうした時代の変化により、一国安泰の鎖国は許されなくなり、黒船という外圧が現れたのである。

日本は、先見性を持った人々によって、明治維新を経て遅ればせながら産業革命の時代に入るこ

とができた。その後、いくつかの不幸な歴史を経たものの、高度経済成長を成し遂げ、先進国の仲間入りを実現することができたのである。

しかし、今日、明治維新に匹敵する第3の大きな試練が、新たに発生してきた。1980年代に始まる情報革命である。これによって、これまでの社会・経済・政治の仕組みが変化し始め、情報を基盤とした文化体系に移行しつつある。そのため、従来と同様の方法で問題解決にあたってうまくいかず、逆に問題を深刻化させてしまう。つまり、今日の経済不況は、世の中全体が新しい情報化時代の社会・経済・政治の仕組みに転換できないところに生じている。それはこの不況下にあっても、新しい情報化時代のシステムを構築し転換した企業や組織は活況を呈していることから知られよう。

小野上・東・高山3村商工会会員企業も、現在バブル経済の崩壊以来の経済不況の波をまともに受けている。また、地域全体も少子・高齢化、人口減少、後継者問題、雇用力の減退などが進行しつつある。その結果、買い物・医療・教育・共同体基盤が弱体化し、生活環境の悪化をもたらしている。こうした地域の魅力低下は、地域の問題を益々深刻化させることになる。

他方で、これまでは最後は国に頼れたが、現下にあっては国も頼りにならなくなりつつある。それは国家システムそのものが、新しい情報化時代の社会・経済・政治の仕組みに転換できないためである。また、経済不況のあおりを受けて、税収不足となり、国も財源不足となってきたことによる。

このため、国も大きな構造改革を進めている。その改革の柱に地方分権と規制緩和の推進がある。地方分権と規制緩和の推進によって、情報化時代に相応しい自由な社会経済活動ができるようになる。その点は良いが、他方で地方分権と規制緩和の推進の行き着くところは競争原理の導入であり、市場の原理に身を委ねなければならない。また、これまで潤沢に支出されてきた補助金は減額・カットされるようになる。その結果、自由競争の時代に相応しい、競争原理に基づく自主財源の創出に努めねばならなくなる。

以上のことはあらゆる組織・国民生活全般で生じることであり、商工会も例外でない。特に3村の商工会は、これまで収入の7～8割を補助金に依存してきた。時代の変化に対応するには補助金依存体質から脱却し、自立性を高めねばならない。そのためには、自主財源を生み出す手だてと効率を高める指導事業の広域化を早急に検討する必要がある。

2) 3村商工会の連携強化・事業広域の意義

商工会の指導員は、地域の商工業者にとっては家庭医のような存在である。地域の実態を十分に認識した上で、親身になって小規模事業者の各種相談に応じ、診断・助言している。そのため、商工会はその地域にとって欠かせない、いわば地域経済・社会のシンクタンクといえる。

高度情報社会になるにつれ、商工会への相談内容も高度化・多様化してきた。しかし、小規模商工会では指導員を複数設置することは経費的に難しい。そのため、必ずしもどの相談にも的確かつ

専門的に指導できるとは言えなくなっている。

全国商工会連合会が1998年10月に、全国の商工会を対象として商工会活動の実態に関するアンケート調査している。その県内61商工会分（2商工会は未回答）の再集計結果（以下、「98年連合会調査」とする）を見ると、対応困難な相談内容への対応方法として最も多いのは、「外部の専門化等に相談」の33%である。次いで「商工会連合会に相談」が28%、「その問題に詳しい他の商工会指導員に相談」が17%、「自分の人的ネットワークを活用」が16%となっている。そして、複数の商工会における指導員が業種別・事業別に役割分担する共同指導体制で相談に応じるところは2%に過ぎない。

専門化・高度化・多様化・広域化する会員ニーズにたいし、特に対応策を採っていない商工会が87%もある。他方で、経営指導員は、自分の所属する商工会に常駐するが、各経営指導員が精通している知識、技術等の情報が公開されていて、必要に応じて他の商工会の経営指導員であっても、協力依頼できる柔軟な指導体制をとっている商工会は8%と少ない。

以上のことから困難な相談は、まだ相談員の個人的努力に基づく対応に限られており、組織化されたものとなっていない。複数の商工会で指導員が業種別・事業別に役割分担する広域共同指導体制を確立することで、困難な相談もかなりスムーズに解決できるようになる。限られた予算の中で高度で効率的な指導事業を推進するには3村商工会の連携強化による指導事業の広域化が必要である。

同様な視点から、各種事業においても3村商工会の連携を深め、共同実施すべきである。「98年連合会調査」によると、現在は全ての事務を単独で処理しているが、できるものは共同処理したいと要望する商工会が41%ある。また、給与計算や補助金交付申請など、共同処理の可能な事務があるとする商工会は54%にのぼる。職員の共同設置も44%がその必要性を認めている。しかし、現実には職員の共同設置は難しいと認識する商工会が多い。

ところで、他の商工会と各種事業を共同実施したことがない商工会は61%と過半を占める。他方で、現在、他の商工会と事業を共同実施している商工会も33%ある。それら共同事業の内容は、研修会・講習会が60%を占め、広報事業も9%あるが、地域振興計画やまちづくり計画策定に関する共同事業はない（「98年連合会調査」）。今後の地域社会のあり方を考えた時、それぞれの地域の足元を見つめると共に、これまで以上に広域的視点から地域振興計画やまちづくり計画を策定しなければならなくなるであろう。その際、行政界を越えて広域計画を策定することは、行政では難しい場合も多い。しかし商工会なら、商工会連携の共同事業として広域計画を策定できる。こうした行政との役割分担をする中で、商工会の組織強化も可能になってこよう。

3) 商工会活動の新たな必要性と活性化の方向性

人口規模が小さく過疎化・高齢化が進む地域の商工会は、財源問題と共に、それを支える人的パワーも失われつつある。そのため、企業数も減少し、新規事業の開発や起業家精神の高揚も失われ、

商工会活動の魅力も感じられなくなってくる。また、活動できる人が少ない故に、一人の人間が商工会活動のみならず、青年団・消防団・自治会など地域の様々な活動を担わざるを得ず、本業とのバランス上、過重負担が生じている。そして、負担が重い割に商工会活動から得るものは少ないと感じる人が多くなる。その結果、商工会活動から撤退する人々が増加し、次第に商工会不要論も出てくる。以上の悪循環は、中山間地域の小規模商工会が共通して抱える問題である。

しかし、果たして商工会は不要であろうか。答えは否である。地方分権化が進み、規制が緩和され、政府や自治体が小さくなればなるほど、商工会のような地域に根ざした公益機関の必要性が高まってくる。たとえば、地域開発・まちづくりでは、市町村役場は国や県などとの規制その他に関する総合調整、政策立案のウエイトが高まり、個々のプロジェクトの立ち上げは商工会やまちづくり会社のような組織がその中核を担うようになる。小さな自治体の場合、新たな組織を造ること自体が困難で、商工会の役割は大きい。その商工会がなくなればそれに代わる組織を造らねばならず、結局同じことになる。こうした状況はアメリカの経験が物語っている。

したがって、商工会を活性化・存続させるには、まず商工会が現在抱える諸問題を整理し、それを一つ一つ解決するプランを立てることである。そして、出来るところから解決に向かって、そのプランを実行していく以外に解決方法はない。その際、必要なことは商工会活動に会員が魅力を持つよう、問題解決プランの策定自体が会員にとって楽しく、有益でなければならない。そのためにはプランの策定会議に出席した時、新たな刺激を受けたと感じる環境づくりが大切になってくる。隣接商工会の会員が交流し、連携して問題解決にあたることは、これまでにはない刺激の場となる。

5. 連携型商工会組織による事業広域化方策とその基盤整備

次に、指導事業を広域化し、その実をあげるために必要な事柄を簡単に示してみたい。

1) 広域事業実施の前提条件

異なる組織が協調し連携して問題を解決して行くには、次の条件を満たす必要がある。

第1に、情報公開をすることである。共同事業や地域連携には、そこに集まった人々の相互信頼がまず必要となる。それは互いに情報を公開し、理解し合うことから始まる。情報公開することによって、それに対する地域社会からの評価も出てくる。それを見て、商工会（会員）は検討事項に対する自己評価もできる。また、公平・公正な会の運営も可能となる。

第2に、地域の自立化が大切である。境界のないボーダレス社会にあっては、あらゆる側面で、広域化は避けられない。ボーダレス社会になればなるほど、広域化が進めば進むほど基礎的地域の個性の発揮が必要となる。なぜなら、個性も魅力もない地域とは連携する意義がないと感じる人びとが多いからである。個性的で魅力ある地域は、他からの圧力や干渉に対し、毅然と立ち向かえる

地域である。そのためにも3村は、それぞれ自律発展型自立地域を目指さねばならない。

第3に、プラス思考による地域政策が必要である。努力すれば必ず良くなるとする思考過程を持つ方が、地域の難局を乗り越えるには結果として良いことが多い。そのためには可能な限り、戦略的視点から問題解決にあたることが大切である。

第4に、上下関係のない協調関係を築く必要がある。これまでも地域連携や広域化が多くの地域で図られてきた。しかしその多くは、大きなところが小さなところを従える垂直的ネットワークであった。個々の事業においてはそのことに関して最も適した地域が中心になって取り仕切る必要はある。しかし、地域全体としてはたとえ地域の大小はあっても同格で、それらが互恵平等的に、水平ネットワークしていくことが大切である。階層的な垂直ネットワークでは相互交流ができず、連携が目指す地域を革新するだけの、新たな知恵もパワーも出てこない。

2) 新・町衆の育成

広域事業を進め、地域の活性化させ、商工会を再生するには、何にも増して人材の養成が必要となる。産業革命以来、企業の規模拡大が続き、そこへ勤めるサラリーマンが増加してきた。その結果、サラリーマン中心の社会になり、起業家精神は失われ、地域産業の後継者問題が深刻化し、地域を支える町衆の減少を招いた。

しかし、日本経済におけるバブルの発生とその崩壊によって、特に第2次世界大戦以降に構築された中央集権体制と大企業中心の政治・経済・社会・文化システムにもほころびが生じてきた。その結果、産業化時代特有のサラリーマン中心の社会も変化せざるを得なくなっている。そして、情報化時代を支える新・町衆の育成に力点を置く必要が出てきた。

産業化時代は、大都市でサラリーマンになることが有利と考えられ、大きな流れとなった。しかし、情報化時代はサラリーマンが必ずしも有利とは言えない。大都市から離れた地域で、自分なりの生活を楽しみ、企業を起こし、新しいふるさと都市を創造する新・町衆が数多く輩出されてくるであろう。中山間地域に軸足を置いて、広域で活動できる新・町衆を育てる環境の創出、基盤整備が重要となる。

3) 基盤整備の方向性

地域整備に際しては、以下の課題を明確に区分し、実現していくことが大切である。

第1に、時代が変化しても変わらない地域の本質をどのように位置づけ、評価するかである。どんなに時代が変化しても、その地域への接近性と結節性・新陳代謝性・多様性・中心と周辺の関係などをどう持続的に発展させるかが課題となる。

第2に、技術や価値観・就業構造など時代とともに変化するものをどう評価し、変えていくかが課題となる。

第3に、どんなに時代が変化しても変えてはならないものをどう評価し、維持していくかが課題

である。

第4に、時代とともに、変えねばならないものをどう評価し、変えて行かねばならないかが課題となる。

6. 新しい時代における地域創造の核となるために 地域づくりへの政策提言

商工会は、新しい時代における地域創造の核となる必要がある。それには、これまで見てきたように、商工会事業の広域化をはじめ、様々な活動において隣接商工会が連携して、小規模商工会の再生を図ることが大切となる。そうした地域連携事業は単に $1 + 1 = 2$ では意味がない。おらが村意識が強くては、それからの脱却は難しい。開放的な連携によって、 $1 + 1$ が2.5にも3にもなるようにパワーアップし、同時に誰もが集えるハード・ソフトの交流空間を形成しなければならない。連携(ネットワーク)とはそういうものである。

これまで述べてきたように、小野上・東・高山3村地域では、現状のままでは今後、財源問題や地域社会の衰退化などの懸念がある。そこで今後予想される難局を打開するために、3村商工会が連携して取り組む必要があると思われる事業について、以下、地域づくりの政策提言としてまとめてみたい。

- 1) 商工会職員の共同設置や共同駐在制度の可能性を検討する。それが不可能な場合、経営指導員の精通する知識、技能情報を3村商工会会員に広く公開し、所属商工会に常駐しながら3村共同指導体制をとる。
- 2) 共同事務処理が可能な事務を整理し、経費節減と事務の効率化が図れるものについては、3商工会による共同事務処理を行う。
- 3) 商工会活動の活性化と連携の意義を広報するために、地域内で開催される温泉祭りなどのイベントに関して3村共催体制を確立する。たとえば、小野上の温泉祭りに際し、東・高山商工会も出店支援し、東・高山村民の祭りへの参加を促す。これにより、労苦はそれ程変わらずに各商工会単位で見れば、イベント数を3倍にでき、3村の商工会員及び村民の交流が深まる。
- 4) 少子・高齢化に対応して、生活の利便性・快適性を目指した新事業を模索する。たとえば、商工会が主体になって、村民出資型の会社を設立し、生活物資の販売拠点と買い物が困難な高齢者や遠隔地居住者への配送システムを確立する。これを3商工会共同で行えば、スケールメリット(規模の拡大による利益の増加)も出てくる。これにより村民に安心を与えつつ、商工会の新たな財源(収益)確保と雇用の創出ができ、地域の活力形成の新たな芽を造ることもできる。こうした事業活動を行うに際しては、県や国の商工会連合会との連携を強め、全国的な広域情報の収集を的確に行う必要がある。なお、既存の温泉センターにおいても様々なビジネスチャンスが存在する。それらも多くの組織と連携する中で、知恵を出し合い、実質的な収益確保に結びつける

ことが大切である。

商工会事業の広域化や連携共同化は、まさに「言うは易く行うは難し」である。しかし、難しいからといって、時代の変化に対応せず、ただ傍観しては、近い将来必ず破局を迎えよう。その時では遅い。大銀行の破局然りである。難局に当たり、商工会会員そして村民一人一人が我が村の将来性を信じ、協調して思い切った改革とそれへの行動を今することが求められている。

行政域や組織を越えた広域事業の実現には多くの障害がある。それらを一つ一つ除きながら、目的に向かわねばならない。そのため、まず関係者の交流を深め、商工会事業を広域化する必要性を認識することから始めることが大切である。すでにそれは開始されているが、具体的事業への取り組みはこれからである。現在のような歴史的転換期にあっては、スピードを持って問題に対応しなければならない。同時に、着実に時代に対応した転換をすることが求められている。

(1999年2月脱稿)(とどころ たかし・高崎経済大学地域政策学部教授)

(註)

- (1) 群馬県商工会連合会：『商工会の現況(平成10年度)』群馬県商工会連合会 1998 99p.
- (2) 筆者は、検討委員会に座長役として参加してきた。
- (3) W. クリスタラー：『都市の立地と発展』(原本1933年発行：江沢譲爾・訳)大明堂 1969 396p.
- (4) 戸所 隆：都市分布構造と都市政策のあり方(『地方の時代の都市・山間再生の方途』日本評論社 1997 所収) pp.67～98.