

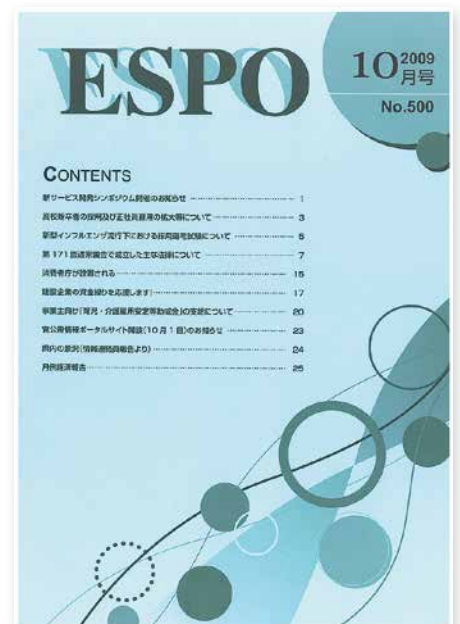
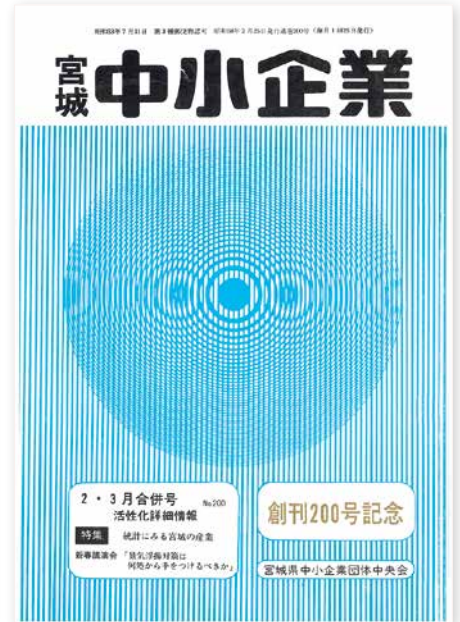
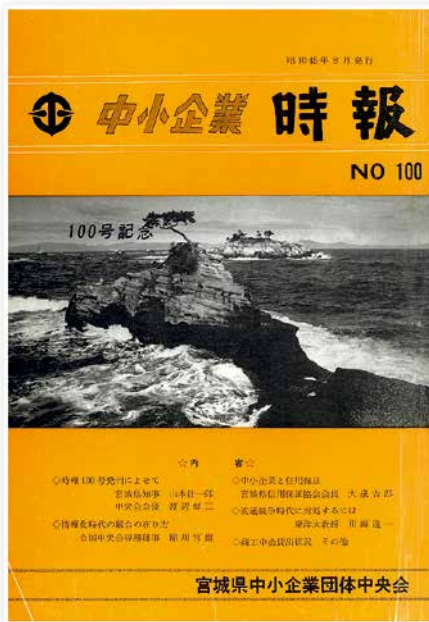
# ESPO

No. 600  
2021.2・3月記念号



**宮城県中小企業団体中央会**  
Miyagi Prefecture Federation of Small Business Associations

「ESPO」とは…フランス語のESPOIR(エスポワール)の略で「希望」の意味です。社会にとって明るく可能性と希望に満ちた存在であり、バイタリティあふれる中小企業を象徴するものとして命名しました。



## 本誌の歴史について

- 昭和32年8月20日 ……「宮城県中小企業等協同組合中央会時報」創刊
- 昭和33年5月20日号(第10号) ……「宮城県中小企業団体中央会時報」に名称変更
- 昭和45年8月号 ……創刊100号発行
- 昭和55年4月号(第168号) ……「宮城中小企業」に名称変更
- 昭和58年2・3月合併号 ……創刊200号発行
- 平成4年4月号 ……創刊300号発行
- 平成6年4月号(第322号) ……「ESPO」に名称変更
- 平成13年6月号 ……創刊400号発行
- 平成21年10月号 ……創刊500号発行
- 令和3年2・3月合併号 ……創刊600号発行

## 本誌「ESPO」 創刊600号までの歩み

皆様にご愛読いただいております本誌「ESPO」は、昭和32年8月20日に「宮城県中小企業等協同組合中央会時報」として創刊されました。以来、3度の誌名変更を経て、長きにわたりその時々の中企業関連情報等を発信し、お陰様で創刊600号を迎えることが出来ました。これも偏に会員組合の皆様をはじめ、各関係諸機関のご協力ご支援の賜物と、深く感謝申し上げます。

今後も身近な誌面となるよう、掲載内容の充実と心掛けとともに、組合運営の一助としてご活用いただければ幸いです。



# 東日本大震災10年 — 創造的發展 —

～ コロナ禍を乗り越え、新たな飛躍 ～

平成23年3月11日、東北地方をマグニチュード9.0(日本国内観測史上最大規模)の地震と岩手、宮城、福島を中心とした太平洋沿岸部を巨大な津波(14.8m女川漁港)が襲いました。

未曾有の大災害からの復興に加え、新型コロナウイルス感染症による経済的打撃による厳しい経営環境が続く中で、時代はさらなるイノベーションを求め、新しい生活様式(ニューノーマル)への対応が迫られる今、本会の佐藤会長が中小機構の豊永理事長、全国中央会の森会長にお話を伺いました。



宮城県中小企業団体中央会  
会長 **佐藤 勘三郎**



全国中小企業団体中央会  
会長 **森 洋 氏**



独立行政法人中小企業基盤整備機構  
理事長 **豊永 厚志 氏**

## 復興事業の第2ステージは ソフト面での支援が重要

**佐藤** 今日、中小企業が抱えている様々な課題について中小機構の豊永理事長、全国中央会の森会長にお話を聞かせていただきます。まず、東日本大震災10年と今後の課題です。宮城県では震災復興計画の最終年度に入り、復興の確かな足がかりをつくっていく時期に入りました。この10年、日本の中小企業の置かれている状況、役割の変化など、東日本大震災を経て中小企業を取り巻く状況がどのように変容してきたのかをお聞かせください。

**豊永** 私は震災直後からその後も折々東北各地域にお邪魔していますが、着実に復興の足音が大きくなってきているように感じます。もちろん地域や業種によって差はありますが、全体的には大震災の前はかなり近づいてきた印象を受ける一方、まだ水産加工業や観光など、深い痛手を引きずっている事業者もおられると聞いています。

中小機構としては、引き続き被災地の皆様に寄り添い、決して忘れることはできないと思います。被災された方々が平穩なお気持ちを取り戻されるまでお手伝いして参りたいと思います。

**森** 東日本大震災では、支え合って活動するという組合の重要性が再認識されたと思います。復旧・復興に向けた支援活動も様々な形で進んでいますし、組合の優れた対応力を体感したという言葉は何度も耳にしました。組合は経済社会活動の維持回復を図る自主的な総合組織ですが、今回の危機では防災やBCPの意味からも、新たな役割を担ったと言えるでしょう。

**佐藤** 先般、共同通信が行った岩手・宮城・福島の被災3県の復興の状態について、アンケートの結果が出ております。宮城県では復興が順調だと考える方が80%、岩手県では66%ですが、福島では30%でしかありません。また、豊永理事長からお話があったように製造業や水産加工業、観光業など、業種によっては戻りきれず、格差の問題が少しずつ大きくなってきている現状があります。これを乗り越えられる新しい方策について伺いたいと思います。

**豊永** 復興事業も第2ステージを迎えたとされておりますが、復興の度合いに差が見られるのは確かです。まだ十分に復興の域に達していない地域や事業者については、さらに5年、必要ならば10年にわたって支援やサポートが行われるだろうと思います。これまではハード、ソフトの両面でしたが、今後はソフト面により重きを置いて支援が進んでいくでしょう。

また、福島の原子力災害被災地域については、帰還そのものが十分に進んでいないので、他県と同一での議論はできませんが、「生まれた元のところに戻れる」「新たな人たちが活気を生み出せる」場所を用意していくことを、たゆまず続けていくのが大切。中小機構としても、福島県内にある活動拠点を必要とされる期間まで残して引き続き支援を行います。

**森** 中央会も福島の復興に向け、中断した事業の再開や起業のサポートなど、さまざまな支援を行ってきました。一方で、避難指示全域解除には至っておらず、事業再開や起業は限界が見えてきています。

今、福島の沿岸地域には、水素エネルギー工場やロボットの研究組織が誕生するなど、国の新しい施策も導入されています。これらの動きに関連する業種や事業に、特定地域づくり事業協同組合の活動を通じたサポートなどを組み合わせ、地元の人口定着に支援できればと考えています。

**佐藤** ありがとうございます。現在、確かに福島だけで完結できるような形での復興は難しいかもしれませんが、例えば宮城県とタッグを組んで新しい産業を立ち上げることは可能でしょう。実際、私は宮城県丸森町にある「あぶくま荘」という町の宿泊施設を今年4月1日から業務受託します。実は、その食材は全て相馬市から仕入れてあります。丸森町の生活文化圏は福島と一緒になので、そういった組み合わせも一つの手かと思いました。

**豊永** 中小機構も沿岸地域を中心に事業用の仮設施設を

648ヶ所設置し、復興支援アドバイザーとしてさまざまな専門家を派遣してきました。今は仮設施設数も10分の1にまで減少し、復興支援アドバイザー派遣のピークも過ぎた感があります。現在は都内や大阪の百貨店などで物販や物産展の開催や、テストマーケティングのお手伝いをしており、これらへの手応えを感じています。今のお話を伺い、地元の産物や地域資源を他地域に売り込んでいくお手伝いも大事だと改めて感じました。

## 支援機関・金融機関がタイアップして 中小企業を支援

**佐藤** 続きまして論点の2点目、新型コロナウイルスの影響と中小企業の生き残り策です。残念ながらコロナウイルス感染の収束はまだ見えない状況であり、多くの中小企業にも深刻な影響が出ております。現在置かれている中小企業の状況をどのようにお考えでしょうか。

**豊永** 中小機構では定期的に中小企業の景況調査を実施していますが、昨年の4-6月期はリーマンショックや東日本大震災を超えて、過去最大の不況感を持ったという数字が出ています。一部の事業者を除けば、総じてまだ不安を持っている方が多く、特に飲食や観光の事業者からは「悪い」との回答が圧倒的に多い状況になっており、とても心痛く思っています。

**森** 中央会の月次景況調査でも同様の結果です。緊急事態宣言が再度発出されたことで事業に対する不安を訴えられる声が大変多く感じます。国や中小機構、金融機関ではあらゆる手段を講じて事業の維持と雇用の継続を図っていますが、これはいつまでも続くものではありません。体力が尽きてしまう前に、事業悪化を防ぐことが大きな課題だと思っています。

そういう意味では、企業の体力に対して様々な情報をキャッチし、必要な対策について国や行政をお願いをしていくことがまず一つ。また、新ビジネスへの転換を検討する方々に対して、事業再構築補助金などの支援制度の活用を促し、事業の継続と雇用の維持を支援していきたいと考えています。

**佐藤** 新型コロナは「分断と格差」を浮き彫りにしました。中小





企業と大企業との格差が開く中、まずは「大企業と中小企業における賃金格差」、次に「正規職員と非正規職員の格差」、そして「テレワークがもたらす分断」、この3つの視点から、これらの格差・分断を埋める手段や、今後の考え方についてお聞かせいただければと思います。

**豊永** 格差と呼べるかどうかは置いておき、実際に、中小企業と大企業に間に差があるのは事実です。労働生産性から言えば、中小企業は大企業の半分程度。この差を如何に小さくして大企業に近づけるかが、近年の中小企業政策の中核的な課題です。また、大企業と中小企業のオールジャパンで賃金だけを見ていくと、生産性ほどの差はありません。むしろ業種や性別などを細かく見て、そこから現れてくる差をどのようにして詰めていくかが大切だと思います。こと賃金については、優秀な人材、必要な人材を確保すべく自主的に賃金を上げている動きもありますし、福利厚生にも注力する事業者もお見受けします。ですから格差というよりも、中小企業の実績、ひいては労働分配率のあり方等々を考えていく必要があるだろうと思います。

**森** 確かに賃金のギャップには労働生産性の差が反映していると思います。中小企業の労働分配率は、付加価値額の約6割～7割ですから、残った営業利益での投資力はどうしても大企業に比べて弱くなってしまいます。そのため、新規需要の取り込み、生産性向上、販路拡大などについてギャップが生まれ、賃金が伸びないという問題になるのだらうと思います。

今、中央会ではものづくり補助金などで個別に生産性を向上させる取り組みを行っていますが、最近のデジタル化の中で中小企業は無形資産のソフトウェアや知財などにも取り組まなければいけません。これはハード以上に整備が難しく、基本となる人材育成やリテラシー向上への取り組みが鍵になるでしょう。

**佐藤** 国際比較を見ても、大企業と中小企業の賃金格差はもう少し腑に落ちるような解が何処かにあるのではないのでしょうか。中小企業の私が考えるに、中小企業の価格決定力が無さ過ぎるとか、価格のリテラシーをなかなか掴み切れないとか、ある



いは日本型ルールのような構造上の問題があるのではないかとと思うのですが、いかがでしょうか。

**豊永** これは答えが一元的に出る問題ではないと思いますが、価格の決定に自主的な影響を及ぼし得る人と、従属感の強い人たちがいらっしゃるの事実です。安定的かもしれませんが、1社に属して注文通りのものをつくるだけでは価格決定力に対する主体性は不十分になりがちです。

その点、欧米の中小企業は価格や技術力への自信を積み重ね、意識の上では大企業と対等に近い関係と聞いています。日本の中小企業もそのような関係を築き、正当な対価を得るという意識や力を持つことが大切です。そのためには自分の商品やサービスの差別化を図り、確保する利益を明確に認識することを期待します。

**森** 正当な値段としてうまく通らないというのは、旧来の取引慣行の中でコストダウンを求められ、技術で対応してきたことが問題だったのかもしれませんが。また、中国や東南アジアなどから低賃金・低労働の生産品が入ってくる中で、それらと同じ値段を求められれば、本来希望する値段も通りません。

やはり海外製品なり国内企業との関係の中で、差別化を図ることが大切です。自社の製品やサービスが高く評価される機会を積極的に見つけ、挑戦していく武者修行も必要でしょう。

**豊永** それから、正規職員と非正規職員の問題は、なかなか悩ましい問題です。この4月から同一労働・同一賃金が始まるので、まずはこの成果を見してみる必要があるだろうと思います。非正規の方々にとってみれば、しっかりと評価をされる非常に良い機会だと思います。経営者の方々にとってみれば、同一性の判断、説明責任など、新たな役割もありますが、しっかりとこの制度を定着させる必要があるだろうと思います。

**森** そうですね。特に非正規職員の方は労働条件がどうしても正規の方に比べて劣後しますし、OJTやOff-JTも少ないので、技術やスキルの向上がないままに次々と職場を変わって行かざるを得ません。中央会は正規・非正規を問わず、技術やスキルの向上に結び付く訓練への支援をしていこうと思います。

同一労働・同一賃金につきましては、中央会の指導員がお手伝いできる場所が大変大きいと思います。加えて労働者の方々、労働組合の方々とコミュニケーションを円滑にし、賃金差を解消していくための支援をしていきたいと思っています。

**佐藤** テレワークについてはいかがでしょうか。

**豊永** リテラシーが徐々に高まってくれば、おそらく私は大も中小もない世界が来るだろうと思います。小さな企業こそテレワークに代表されるようなICT技術を使って効率を上げる余地が多いのではないのでしょうか。中小企業の方々がITやDXに対して前向きになって取り組むことが生産性向上の良いきっかけになるのではないかと思います。



**森** テレワークにつきましては「無形資産への投資ができない」「通信環境のハードが足りない」「PCもない」とのことであれば、国が用意しているさまざまな助成金や補助金などの活用を促し、中小企業のテレワークやデジタル化のお手伝いをしていきたいと思っています。

**佐藤** では、続けて中小企業と金融との問題についてお聞きます。財務省によると、昨年3月から6月末にかけて中小企業の長期・短期の借入金がそれぞれ増加したそうです。短期・長期の借入金の関係、地方金融機関における再編などを背景に、コロナ後の金融機関と中小企業との関係性は今後どのように変化していくとお考えでしょうか。

**豊永** 中小企業庁や日本政策金融公庫に勤務した経験から言えば、今まで金融と非金融は別々のものでありすぎたと感じています。中小企業がお金を使って事業や取り組みを成功させるためには、経営支援を行っている組織と、金融支援を行っている組織がタイアップして中小企業を支援するのが即効的であり現実的です。そのため、日本政策金融公庫や商工中金などの政府系金融機関には、私どもが行う「ハンズオン支援」「海外展開支援」「事業承継」に「金融」を組み合わせたサービスの提供を呼びかけました。かなりの成果が上がりつつあると感じています。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、中小企業の事業環境は新しい方向に向かっていくと言えるでしょう。その環境に合わせた変革が求められた時には、やはり経営支援と金融支援がタイアップしてサポートしていくことが重要だと思います。

**森** これからの金融機関に求められるのは目利き力でしょう。将来伸びるための投資や融資を金融機関が行う以上、対象企業の伸びる素質や資源に対する目利きが大切です。そのためには、やはり事業構築を行うポジションと、資金を供給するポジションと一緒に考えなければ。事業の可能性や無形資産の価値を測るためにも、バランスのとれた目利きは必要だろうと思います。

また、少額の融資を行っている組合にも新しい役割・機能と目

利き力が求められますが、組合は日頃から同業・異業種を問わずにお互いの事業をよく理解している人たちがコミュニケーションを取っている組織です。中央会としてもその結び付きを活用し、様々な支援を考えていきたいと思っています。

## 今はIT化、DXへの取り組みを加速させる好機

**佐藤** 先ほど労働生産性の話が出ましたが、中小企業と大企業の差については、労働生産性のあり方をもっと深掘りしながら理由を解いていかないと、いつまで経ってもその差は埋まっていけないと考えています。低いと言われている中小企業の労働生産性をこれからどのようにして改善していくべきなのか。そのロードマップがあれば教えていただきたいと思っています。

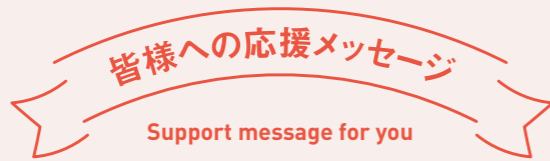
**森** 中小企業の実績が低い理由に、資本設備率の低さ、需要の伸びが大きな市場を取り込めない、地域密着サービス業は企業規模もあり生産性が高くないなどが挙げられます。地域内の需要だけでは人口減に伴って需要も減るので、地域外から新需要を取り込む必要がありますし、雇用者数を減らさないとなると、どうしても労働生産性は下がってしまうのです。

やはり海外展開も含め、伸びていく事業を取り込むのは必要なことで、そこに理事長が言われたようなITを使う。中小企業に最も足りないのは、それをうまく事業に結び付けていく専門人材です。我々にはニーズに合ったITの専門家を個々の企業に斡旋していくことはもちろん、新たな需要を取りに行くための支援が求められていると思います。

**豊永** ロードマップが明確に描けているわけではありませんが、一つには生産したものをどのように利益を確保できる価格で売るかという課題があります。この点についてはB to Bであれば大企業との関係、B to Cであれば消費者との関係において製品の差別化を図っていくことで解決していくだろうと思います。もう一つは人件費を中心にしてコストをどう抑えていくか。これは「人に代わるものでできることをもっと多用する」ことによって、総コストを下げるという意味です。それが結果的には競争力を高め、売上を伸ばすことに結び付くでしょう。

やり方はいろいろあると思いますが、一つはやはりIT化。あわよくばビジネスのモデルを変えるようなDXであり、そのためには経営者も逃げないという気概が必要だと思います。実は高度成長期には、中小企業も生産性は上がっていたんです。バブル後の生産性がなかなか伸びないというのは、少子高齢化もさることながらやはりITの活用度合いが、十分ではないのではないかと気がします。今はそこをもう一段推していく好機だと思っています。





# 東日本大震災10年 — 創造的発展 —

～ コロナ禍を乗り越え、新たな飛躍 ～

## 深化と探索に取り組む、「両利き」の経営を

独立行政法人中小企業基盤整備機構 理事長

豊永 厚志

現在、全国の中小企業の方々は新型コロナウイルスの感染症によってさまざまな影響を受けられ、ご苦労されていることと思います。思い起こせば、私どもは10年前の東日本大震災で大きな影響、被害を受けました。しかし、全てとは言いませんが、この10年で多くの困難を克服できたのも事実であります。私どもはこのコロナの影響も必ずや克服していくことができるものと確信しております。

一方で、先行きが不透明な「VUCA(ブーカ)」(激変する時代を生き抜く働き方・組織のあり方)の時代と言われて久しくなっております。毎年のように発生している自然災害のみならず、今回のようなウイルス感染症の世界的大流行もありました。しかし、中小企業の皆さまには、いかなる課題が立ち塞がろうが、それを克服していただきたいと私どもは思っています。課題や困難に備えることも大事ですが、どんなことに直面しようが、大いなる決断を持ってさまざまな事態に耐えられる企業体・事業体を構築していくことにご努力いただければと思います。

もし、経営者ご自身だけの取り組みで十分上手いかなそうだったときには、特に若い方々を中心とした従業員の方々の知恵や知識を得ながら、これから展開していくであろう新しい社会に適合したビジネスや、そうした社会に貢献できる事業体になるための工夫とご努力をお願いします。

最近、「両利きの経営」という言葉をよく耳にします。この言葉には、既存の経営をどのように伸ばしていくかという「深化」に加え、新しいものに対してどのようにトライしていくかという「探索」の意味が込められています。中小企業の皆さまには、この「深化」と「探索」の両面についてご努力されることを期待いたしますとともに、私ども中小企業基盤整備機構は全力で皆さまの取り組みをお手伝いさせていただきたいと思っております。よろしくお祈りいたします。

## 国の施策を活用し、中小企業を幅広く支援

全国中小企業団体中央会 会長

森 洋

2011年3月11日の東日本大震災から10年が経ちます。宮城県の中小企業組合と中小・小規模事業者の皆さまが、率先して復旧、復興に当たられましたことに心から敬意を表します。この震災により、組合が支え合って活動することの重要性が再認識され、「今回のような危機に遭って、組合は優れた対応力を持って

いることを体感した」との言葉を何度も耳にしました。組合は、震災によって防災や事業継続支援を通じた中小企業の強靱化という新たな役割も加わり、いわば組合が「再発見・再認識」されたと言っても過言ではないと思います。

現在に目を転じると、急速なコロナの感染拡大により、多くの

中小・小規模事業者が大きな被害を受け、非常な危機に直面しています。感染が長期化し、収束の見通しを立てづらい状況下で、経済や経営の先行きに対する不安が高まっています。これに対して政府は、3回にわたる補正予算による各種給付金、助成金、補助金などの支援、無利子・無担保融資、信用保証要件緩和、納税猶予など、前例のない規模と内容の支援措置を講じ、中小・小規模事業者の方々の雇用の維持と事業継続に全力をあげています。

全国中央会としても、組合が中小企業のインフラであるとの認識の下、現在直面している需要の縮小とそれに伴う休業・倒産・廃業の増加を克服すべく、「課題対応支援事業」などを活用し、コロナ対応およびコロナ後の成長に必要な課題と対策の掘り起こしを行います。次に、組合が培ってきた「人材」と「情報」などを活かし、第三次補正予算で講じられた「事業再構築補助金」や「経営資源集約化税制」などの事業承継に関する施策を活用し、中小企業の事業転換、業態転換、新分野・新製品・新サービス開拓、新規事業への進出を推進していきます。さらに、「中小企業生産性革命推進事業」の執行強化などにより、中小企業の実績向上や小規模事業者の新たな取り組みへの挑戦を支援して行きます。

従来の経験則や成功事例が通用しない時代になっていると

## 今こそが「チャンスの入口」と捉えて挑戦を

宮城県中小企業団体中央会 会長

佐藤 勘三郎

私たち中小企業を巡る現在の環境は、グローバル化によって世界が狭まり、必ずしも恵まれているものではありません。中小企業における問題を先取りしたのが地方における商店街の衰退です。一見にぎやかな地方大都市の商店街をよく見ますと、大手のバリューチェーンや欧米のカフェばかりで、昭和の時代の面影を残す商店街は、中心部から離れた場所で辛うじて命脈を保っている状況です。

資本主義経済の中で仕事をする私たちにとって、常に創意工夫をしながら売り上げや生産性を向上させることは当然必要ですが、商店街の例を見ると、市民生活の幸せの最終形がそこにあるとはどうしても思えません。

IT化、IoT化による時代の流れは速く、立ち止まれば技術や製品が瞬間に陳腐化し、大手企業との格差がますます開いてしまいます。今まで私たちが蓄えてきた「知識の集約」も瞬間に欧米の企業や若い方々に一蹴されてしまう危険性もあります。今ほど経験値が重視されなくなった時代は過去に無かったかもしれせん。

言われて久しいですが、新型コロナを含め新たなリスクに向き合わなければならなくなりました。新型コロナによって、中小・小規模事業者の経営も変わって行かざるを得ません。これまで遅れていたデジタル化への取り組みやESG・SDGsなどの社会課題への取り組みを急ぎ、新しい仕事の仕方や雇用関係を構築し、生産性を向上させながら、持続的な経営と成長を作り上げていくことが求められています。全国中央会としてもオンラインを活用した相談業務など、コロナ禍を受けて新たな取り組みを始めていますが、中小企業の新たな経営課題に迅速に対応できるよう、発想を新たにし、対策や業務の内容を改善していきたいと考えております。

雇用の7割を担い、地方経済を支える中小・小規模事業者の事業継続と発展のためにも、中小企業基盤整備機構を始め関係機関との連携は不可欠です。この連携をますます実効性のあるものにしていき、宮城県の中小・小規模事業者の方々の経営課題の解決に資する取り組みを進めていきます。皆さまが中央会と組合の機能を存分にご活用いただき、この難局を乗り切って新たな進路を拓かれるため、引き続きご支援をさせていただきます。

佐藤会長はじめ宮城県中央会の皆さまのご多幸とますますのご活躍ご発展を心よりご祈念申し上げます。



一方で、「はやぶさ」「はやぶさ2」に見られるような下町工場の技術力は、世界中に驚きをもって迎えられました。宮城県の企業もこの開発の一翼を担ったそうです。中小企業に未来がないのかという決してそんなことはないのです。IT開発や社会問題解決型のスタートアップ企業も、最初から大企業だったわけではありません。また、今までまったく参入の余地が無かったと思われた大きな業界へ地方の中小企業が挑戦し、成果を収めた事例もあります。

私が敬愛する地元、宮城の企業経営者は、今まで「ピンチはチャンス」と言っておりましたが、コロナ禍における現在では「ピンチこそがチャンスの入り口」と言い方を変えました。「ニューノーマル」と言われるような新しい生活様式がこれから徐々に定着していく中、まさに今がチャンスの入口であると認識し、新しく事業領域を広げていくことも可能だと思えます。

これからの子どもたちが明るい夢を築けるように、私たちも時代に合わせながら形を変えて生き残り、そして自らの領域を広げていきたいと思っております。これからもどうぞよろしくお願い申し上げます。

(2021.1.25.中小機構本部)



# 東日本大震災10年 この人に聞く

東日本大震災発生から10年が経過しました。新型コロナウイルス感染症拡大による影響が長期化する中、被災地の現状と今後について石巻商工信用組合 梶谷 啓二 理事長に伺いました。

## 宮城県は東日本大震災から10年を迎えました。壊滅的な津波被害を受けた沿岸部の交通インフラや防潮堤の整備、住宅再建等の現状をお聞かせください。

石巻地域の復興状況ですが、災害復興公営住宅や主要幹線道路・鉄道等の公共インフラは概ね整備が完了し、一部を除いて復興事業は終盤を迎えています。また、防災集団移転住宅も概ね完了していますが、産業用地等の土地造成や高盛土道路整備、防潮堤等の工事が遅れており、今しばらく時間がかかると考えられます。その他、市街地再開業事業や石巻南浜津波復興祈念公園や中瀬公園、水辺の緑のプロムナード計画などを現在整備中で、石巻市の観光と賑わい交流の拠点として河川堤防を活かして「かわ」と「まち」が一体的に機能する石巻らしいまちづくりが計画されています。

一方で、産業・経済の復興は、被災した事業所の大半の設備はグループ化補助金等の活用により店舗・工場・事業所等は復旧し概ね事業の再建を果たしています。

## 現在、復興事業はハード整備から持続可能な地域づくりという新たな段階を迎えています。

### 被災地の今後の展望についてお聞かせください。

業種や企業で濃淡はありますが、基幹産業である水産加工業は、被災したことによる販路の喪失や原発事故に伴う風評被害等が影響して現在も販路が思うように回復していない上、二重ローン問題もあり厳しい状況が続いています。また、漁獲量の減少による原料不足と魚価の高騰も売上拡大の阻害要因となっており、今後の課題であります。水産加工業の中にも取り扱う製品や新商品開発によって好調な企業もあり、企業間で差があります。また、各企業に共通する大きな課題は人手不足です。建設・土木関係、医療・介護及び水産加工関係の求人倍率は高く、事務職関連は低くて業種によるミスマッチの状況となっています。水産加工業では、一部の企業で人手不足による生産力低下で製品を十分に供給できないことから、受注機会を逸失している企業もあります。一方で、復興特需で地元経済を牽引してきた土木建設関連業は、復旧・復興工事関連の集中期間が概ね終了し、工事案件がピークアウトしており、受注工事高は減少傾向にありますが、遅れている産業用地等の土地造成や防潮堤工事等があり、全体の工事量は縮小するものの、工事受注を維持できる企業もあります。

石巻市の人口は震災前16万人を超えていましたが、現在は14万人にまで減少しており、更に高齢化や高卒・大卒の新卒者の石巻圏外流出により生産年齢人口の減少によって、地域経済や自治体運営、地域づくりなど多方面に影響を及ぼす重要な課題ですので、将来に向けて雇用を創出する必要があります。今後は、雇用の創出や基幹産業の活性化、人手不足の解消、販路の回復、後継者不足といった課題を解決し、持続可能な活力ある地域づくりに取り組んで行くことが必要です。

## 新型コロナウイルスの感染拡大が長引き、被災地も深刻な影響が続いています。アフターコロナ(ウイズコロナ)

### 梶谷 啓二 氏

石巻商工信用組合 理事長  
宮城県信用組合協会 会長  
宮城県中小企業団体中央会 監事



## を見据えた経済活動との両立について被災地の動向についてお聞かせください。

新型コロナの影響が大きい業種は、宿泊、飲食、運輸、小売、娯楽、医療福祉等です。

まず、宿泊を含む観光関連ですが、GO TO キャンペーンで一旦は持ち直したものの、中止により再び観光客が激減している状況です。飲食業は、コロナ禍で先行きが見えない状況で大規模な設備投資にも踏み切れず、人件費や家賃等の事業維持に必要な諸経費を自己資金や補助金、借入金等で確保して取り崩しながら、テイクアウト等を実施し、耐えしのいでいる状況です。

運輸業に関しても、荷受け先の業況変化で物流が減少すれば影響を受ける業界であり、運輸業者自身の経営努力だけでは限界があると感じています。

小売は、自粛が長期化している影響が大きく、当面の運転資金を自己資金や借入金で確保して収束まで我慢している状況であると感じています。今後、ネット販売等の新たな事業展開が必要になっています。

医療福祉関連は、施設内でクラスターが発生した場合は経営に及ぼすリスクがあります。

その他としては、建設業で復興関連工事のピークアウトとコロナの影響で規模縮小や雇用の減少が懸念されます。

石巻圏域は、東日本大震災からの復興が完全に遂行されておらず、売上や収益が回復していない状況の中で、新型コロナウイルス感染症が追い打ちをかけており、大変深刻な経営状況が続いています。

今後は、地方分散型社会に向けた地方創生の構築やコロナにより生活スタイルが様変わりし、デジタル化社会の構築や新たなビジネスモデルの構築と競争力強化のためのDXが不可欠です。更にコロナワクチンの接種によるコロナの収束を見据え、地域経済の再興を推し進めるため、スポーツや各種イベントの再開と影響の大きい業界の売上回復に向けた取り組みが必要ですが、コロナウイルス感染拡大への警戒感から対面営業などの企業活動の正常化や、消費マインドの回復には時間がかかるものと思われる、短期間で以前の売上水準への回復は見通せない状況にありますので、我々金融機関が地域の中小業者を支えて地域経済を守る正念場であると考えています。

## 東日本大震災からの復興と新型コロナウイルスに関して、石巻商工信用組合又は宮城県信用組合協会の今後の取り組みについてお聞かせ下さい。

引き続き、実質無利子・無担保融資等の資金繰り支援だけでなく、本業を回復させる経営サポートや財務の改善など、経営改善や事業再生の取り組みが必要と考えています。しかしながら、コロナの影響は幅広い業種に及び、また、規模も様々でありますので、金融機関単独では到底解決できるものではありません。重要なのは「連携」と「協調」であります。取引金融機関をはじめ、政府系金融機関、信用保証協会との協調と、税理士、再生支援協議会、中小機構、ミラサポ、よろず支援拠点など公的支援機

関との連携が有効であると考えています。

これからも、地域の中小企業者の方々への円滑な資金提供は勿論、様々なニーズに対し、コンサルティング機能を発揮して経営支援に取り組むことが、「協同組織金融機関」として最も重要であると考えており、今後もしっかりと伴走しながら地域の中小企業の皆様と地域経済の発展のために、県内3組合、石巻商工信用組合・古川信用組合・仙北信用組合とも同様に最大限の支援に取り組んで行きたいと考えています。

### 石巻商工信用組合の取り組みを紹介します。

- 組合ホームページに震災復興応援サイト「しんくみ絆いちば」を開設し、被災企業の商品紹介等による販路拡大支援を行っています。
  - 平成25年より顧問アドバイザーである中小企業診断士による無料経営相談会を毎月2回開催する他、経済産業省の「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」等公的機関との連携によるミラサポ専門家派遣(無料)を活用した支援を継続しています。
  - 中小企業等経営強化法に係る認定経営革新支援機関として、各種補助金申請の支援を行っています。
  - 石巻市の地域資源を活かした復興に資するビジネスプランやアイデアを募り、創業を促す「創業支援補助金」の取組みに石巻市創業支援事業者連携会議の構成員として、審査に参加し創業を支援しています。
  - 平成28年5月より、「しんくみ事業後継者合同研修」を開催しております。中小企業診断士を講師に迎え、お客様企業の後継者と当組合職員が合同で行う伴走型の年間11回の長期研修で、研修最終日に自社の「事業構想計画」を発表しています。
  - 起業・創業支援として、平成29年9月より日本政策金融公庫と連携して、「創業連携サポートローン」の取り扱いを開始し、創業する事業者の支援を行っています。
  - 販路拡大支援として、「しんくみ食のビジネスマッチング」(東京都信協、全信中協、全信組連主催)に取引先の出展支援を行っており、今後も継続支援を行います。
  - 現在のコロナ禍により、就学が困難になっている母子家庭・父子家庭等の高校生を対象に必要な学資金の一部を給付する“返済不要”の奨学金制度で、社会貢献活動の一環として令和3年度から創設する予定です。
  - アフターコロナに向けて歩き出す地域の中小企業者を信用組合が応援するため、「しんくみ新型コロナウイルス対応事業者応援プロジェクト」(地域密着購入型クラウドファンディング)へ当組合取引先が参加し応援しています。
  - 平成29年1月、石巻市と地方創生に関する「包括連携に関する協定」を締結しました。
  - 平成29年3月、東松島市と地方創生に関する「包括連携に関する協定」を締結しました。
- 復興まちづくり計画市民委員会に支店長がオブザーバーとして参加(年5回)

### 宮城県信用組合協会の取り組みを紹介します。

- 平成14年より石巻商工信用組合、古川信用組合、仙北信用組合の宮城県内3信用組合では、㈱オリエンコーポレーションと連携し、「子どもとその家族の健全育成」を目的に地元団体への寄附を行っています。
- 平成29年4月より子育て支援の取組みとして、宮城県と宮城県内3信用組合が連携し「みやぎっこ応援ローン」の取り扱いを開始しました。
- 平成30年11月、宮城県内3信用組合と日本政策金融公庫双方が協力し、円滑な事業承継を目的として「事業承継支援に関する覚書」を締結しました。
- 平成30年12月、日本政策金融公庫と宮城県内3信用組合が一体となった協調融資商品、事業承継連携ローン「つなぐチカラ」を創設しました。特長は、協調融資の支援に留まらず、宮城県よろず支援拠点、宮

城県事業引継ぎ支援センター、宮城県事業承継ネットワーク事務局との連携により、事業の引継ぎ・引き受け等、トータルで支援できるスキームとなっています。

- 令和2年9月、宮城県内3信用組合は「みやぎ・しんくみSDGs共同宣言」を表明し、地域社会の様々な課題解決と持続可能な社会の実現に努め、地域の協同組織金融機関としての使命・役割を果たして参ります。信用組合の基本理念である「相互扶助」は、持続可能な社会の実現を目指すSDGsの理念に相通じるものであります。
- 成年後見人制度を利用者にとって安心かつ安全な制度とする他、高齢者等に対応した金融商品を導入し、地域社会・経済の持続的発展に資することを目的に宮城県内3信用組合が「後見制度支援預金」の取り扱いを令和3年4月から開始する予定です。
- 令和3年度は、宮城県信用組合協会主催の各種研修について、Webによるオンライン研修を取り入れて実施する予定です。

## 最後に地域の中小企業の皆さまにメッセージをお願いいたします。

ワクチンの接種によりコロナウイルスの感染は収束に向かうものと思われませんが、再びの感染拡大への警戒感から対面営業などの企業活動の正常化や、消費マインドの回復には時間がかかるものと思われる、短期間で以前の売上水準への回復は見通せない状況にありますので、我々金融機関が地域の中小事業者を支え、地域経済を守る重要な使命・役割を担って参ります。

我々協同組織の精神は「相互扶助」、「助け合い」ですが、東日本大震災時にも、「助け合いの精神」、「相互扶助の精神」の大切さを多くの方々を感じたと思います。このような時こそ、「経営者の方々に前向きな気持ちに切り替えてもらう」ために、「地域に育てられた金融機関」として「どんな時も、地域と組合員と共に歩み続ける金融機関」を目指していきたいと考えておりますし、経営者の方々が前に向かう意欲を持ち続けられるよう、我々協同組織金融機関がしっかり寄り添い「心の支え」としての役割を果たすことも大切であると考えています。

地域の金融機関はコロナ対応に全力で取り組んでおります。金融機関によって活動の方法や内容は異なるかも知れませんが、それぞれが支援活動を自分たちの使命と考え、地域のため、取引先のために活動しており、地域経済の再興に向け重要な役割を發揮しています。

資金繰り支援のみならず、本業支援、経営改善支援、コンサルティング活動等々、地域で活動を続けるすべての金融機関は取引先と地域の発展を願って必死に取り組んでおりますので、厳しい状況が続いておりますが、知恵を絞り共にこの難局を乗り越えましょう。

## 本日はありがとうございました。



石巻商工信用組合(蛇田支店・本部)  
〒986-0868宮城県石巻市恵み野3丁目1-1  
TEL:0225-95-3333(本部)  
<https://www.ishinomakis yokou.shinkumi.jp/atm/hebita.html>



# アフターコロナの中小企業組合等 連携組織の方向性

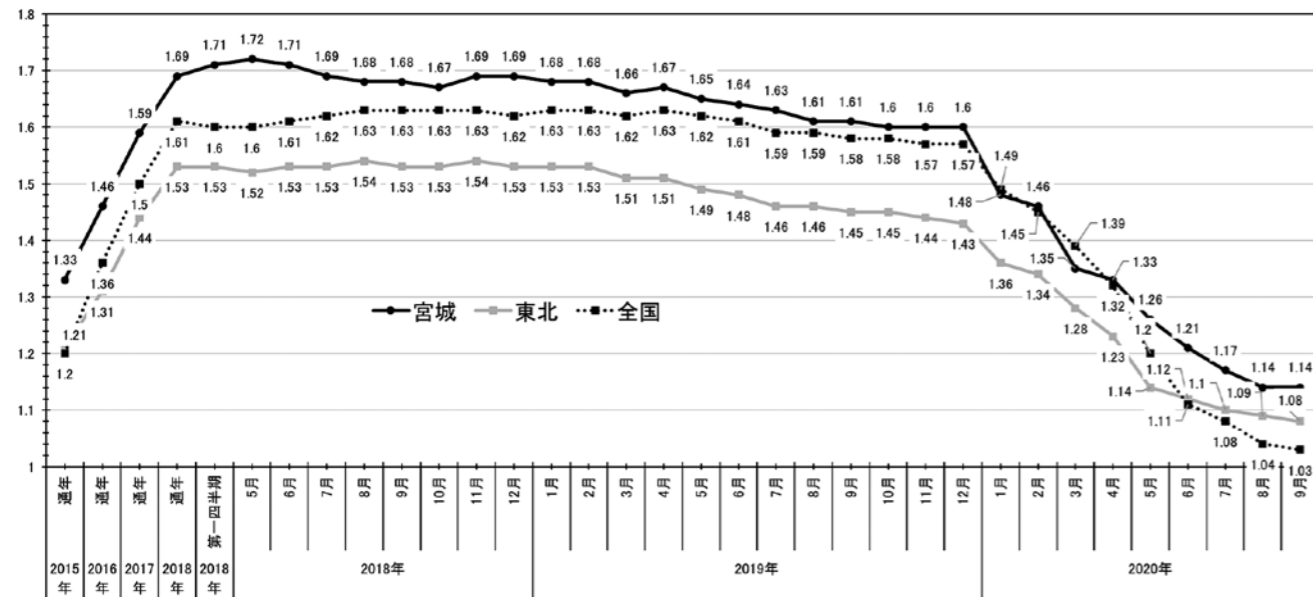


明治大学政治経済学部 専任教授 森下 正 氏

## 1 宮城県の中小企業組合を取り巻く経営環境

2019年12月に中国武漢で確認された新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響で、宮城県経済も大きな打撃を受け、21年春を迎えた。県内中小企業の経営環境は、依然として厳しい状況にあり、今後も予断を許さない。

(図表1) 有効求人倍率(倍):宮城・東北・全国の比較



注:みやぎ経済月報・宮城県の経済概況(令和2年12月1日公表)『主要経済指標』(https://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/822837.xls, 2021年1月8日所収)より作成。

みやぎ経済月報・宮城県の経済概況(2020年12月1日公表)の主要経済指標から有効求人倍率の推移をみると(図表1参照)、宮城県は2018年5月に最高倍率の1.72倍となって以降、19年12月の1.6倍まで横ばい傾向にあった。しかし、その後、急激に倍率が低下し、20年9月には最低水準の1.14倍となった。東北と全国も同様の動きを示すが、宮城県は、東北と全国よりも高い有効求人倍率を維持している。しかし、15年以来、最も低い水準にある。したがって、宮城県の中小企業と組合にとって、21年春現在、従来通りの事業展開で、今後、存続、発展していくことが難しい局面にある。

(図表2) 経営環境変化とそれに伴う課題、チャンスの方向性

経営環境変化	産業界で生じる課題	チャンスの方向は?
少子・高齢化社会	人材・人財不足	改善(5S、省人化、協業化、自動化等の推進)
経済のグローバル化	国内外競争の激化	コスト削減 対 高付加価値化
空洞化と集積縮小	分業構造の崩壊	組合間・地域間協力、内製化
東京の世界都市化	地方経済規模の縮小	東京には無い地域の当たり前が宝物
コモディティ化	過当競争激化	増分効用の創出による高付加価値化
AI/IoTの普及	テレワーク化、オンラインビジネス 間接業務の共同化、寡占化・独占化の進展	大企業による中小企業分野への進出 情報の共同化(蓄積)
高速交通網の整備の進展	地域間競争激化	相互依存機能の発見と協力
地球環境問題の台頭	異常気象に伴う損失拡大	環境対応(ハード・ソフト)事業の拡大
ネット社会の到来	希薄化する人間関係	多様な信頼関係にある人脈の構築

加えて、様々な経営環境変化と課題及びチャンスの方向をまとめると、図表2のようになる。

## 2 求められる平時と有事のマネジメント

自然災害には気象災害、地質災害、生物災害があり、感染症(伝染病、疫病、流行病)は生物災害に含まれる(石 弘之(2018)『感染症の世界史』)。ちなみに、2020年11月現在、過去1年間における経営環境変化の影響の中で「感染症による需要の低減」が78.3%と最も多く、新型コロナの影響が甚大であった(明治大学政治経済学部 森下正 中小企業論研究室(2020)『中小企業の経営実態に関する調査』)。

一方、『2019年度版 中小企業白書』によれば、BCP(事業継続計画)とは「自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーンの途絶、突発的な経営環境変化などの不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、又は中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順などを示した計画のことを指す」としている。しかし、中小企業のBCP策定状況は「策定を考えていない」と「策定予定だが、時期は不明」の合計が9割を超えている。

とはいえ、BCP関連の取組を行っている中小企業は多い。特に、自然災害を想定して、避難訓練や防災に関する勉強会、防災用品の備蓄、商品や資機材の転倒・落下の防止などを実施している中小企業は多い。こうした取組は、クライシス・マネジメントにおける予防段階の取組といえる。

このクライシス・マネジメントとは、①現在発生中の被害を最小限に食い止めること、②危機の拡大を防止すること、③危機を正常な状態に戻すことに関わる経営管理能力のことである。また、クライシス・マネジメントには、(a)予防段階、(b)危機事態把握段階、(c)危機事態評価段階、(d)危機対策検討段階、(e)危機対策発動段階、(f)危機対策再評価段階の6段階がある。新型コロナの流行は、2021年1月時点で危機対策再評価段階にあるといえる。つまり、危機事態とこれまでに実施された危機対策を改めて把握・評価し、新たな追加の危機対策を発動する段階にある。

(図表3) 新型コロナ発生前・後・今後の経営環境変化への対応策の実施状況

組合等連携組織への加入状況	発生前・後・今後			コロナ前から実施			コロナ後に実施			今後実施		
	加入	未加入	全体	加入	未加入	全体	加入	未加入	全体	加入	未加入	全体
公的支援機関の活用・情報収集	35.0%	23.5%	33.1%	40.7%	29.4%	38.8%	12.8%	8.8%	12.1%			
運転資金の潤沢化	22.6%	17.6%	21.7%	52.5%	32.4%	49.1%	11.6%	8.8%	11.1%			
事業継続計画(BCP)の作成	18.1%	16.2%	17.8%	8.9%	10.3%	9.1%	34.7%	27.9%	33.6%			
中長期経営計画の見直し	13.4%	14.7%	13.6%	15.1%	13.2%	14.8%	39.5%	22.1%	36.5%			
感染予防資材の補充	9.2%	7.4%	8.9%	56.4%	44.1%	54.3%	11.0%	2.9%	9.6%			
感染症拡大時の従業員対応マニュアルの作成	5.3%	1.5%	4.7%	34.7%	39.7%	35.6%	22.8%	13.2%	21.2%			
営業活動・取引先との打合せのオンライン化	4.2%	4.4%	4.2%	31.8%	25.0%	30.6%	19.3%	16.2%	18.8%			
在宅勤務の導入	3.0%	2.9%	3.0%	9.2%	10.3%	9.4%	17.2%	10.3%	16.0%			

注1:灰色網掛けは上位3位までを示し、全体よりも高い割合はゴシック体とした。注2:「コロナ前から実施」の全体を基準に、多い順にソート。

資料:明治大学政治経済学部 森下正 中小企業論研究室が特定産業集積地(埼玉県秩父・新潟県燕三条・岐阜県東濃・群馬県桐生・静岡県浜松)の中小企業に対して2020年11月に実施した『中小企業の経営実態に関する調査』より作成。

そこで、組合等連携組織への加入・未加入別に新型コロナの発生前・後・今後の経営環境変化への対応策の実施状況をみていくと(図表3参照)、組合等に加入している中小企業の方が未加入より、新型コロナ発生前も後も、さらに今後も、積極的に経営環境変化へ対応している。

まず、コロナ発生前から実施している対応策の上位3位までは、加入・未加入ともに変わらないが、その差は歴然である。つまり、「公的支援機関の活用・情報収集」は加入35.0%に対して未加入23.5%、「運転資金の潤沢化」は加入22.6%に対して未加入17.6%と大きな差がある。また、「事業継続計画(BCP)の作成」も加入18.1%で未加入16.2%と僅かな差がある。さらに、実施割合は低い「感染予防資材の補充」は加入9.2%で未加入7.4%、「感染症拡大時の従業員対応マニュアルの作成」は加入5.3%で未加入1.5%であった。組合等へ加入している中小企業は未加入より、予防段階のクライシス・マネジメントとして、平時から万が一に備えていたことになる。

次に、コロナ発生後に実施した対応策の上位3位までについて、加入の場合「感染予防資材の補充」が最も多く56.4%、次いで「運転資金の潤沢化」52.5%、「公的支援機関の活用・情報収集」40.7%である。一方、未加入は「感染予防資材の補充」が最も多く44.1%だが、加入よりも約20%少ない。次いで「感染症拡大時の従業員用対応マニュアルの作成」39.7%、「運転資金の潤沢化」32.4%であった。特に、新型コロナウイルス感染症の影響による経済活動の自粛が売上減少に直結する中で、経営安定化に資する「運転資金の潤沢化」と「公的支援機関の活用・情報収集」が加入している場合に実施割合が高い。このことは、組合等への加入が中小企業の緊急時における情報収集と対応の早さに繋がっていることの証左である。

最後に、今後について加入の場合、全ての取組で未加入及び全体よりも割合が高い。ちなみに、加入の場合「中長期経営計画の見直し」が最も多く39.5%、次いで「事業継続計画(BCP)の作成」34.7%、「感染症拡大時の従業員用対応マニュアルの作成」22.8%であった。一方、未加入は「事業継続計画(BCP)の作成」が最も多く27.9%、次いで「中長期経営計画の見直し」22.1%、「営業活動・取引先との打合せのオンライン化」16.2%であった。

このように中小企業は組合等へ加入することで、平時から有事に備えた対応が促され、かつ有事には情報収集と対応策を円滑に行っている。そして、今後の取組として、当初計画とは異なる事業運営を強いられている現在も、中長期的な視野で経営計画の見直しやBCP作成に取組む姿勢も強い。つまり、組合等に加入することで、中央会をはじめとする支援機関からいち早く情報入手できるだけでなく、人的ネットワークを生かした組合員間での情報交換がなされている成果が出ているといえる。新型コロナという経営危機にあっても組合等は、中小企業にとって迅速な情報収集と対応を実現する機能を発揮しているのである。

### 3 今後の組合の方向性

一般的な中小企業の組合等への加入目的及び組合事業の成果と今後の期待から、宮城県の中小企業組合とその組合員にとって、今後、期待される事業を明らかにしていこう(図表4参照)。

第1に組合等連携組織への加入目的は「経営者の資質向上」が27.9%と最も多く、次いで「他企業・他組合との交流」20.2%、「社員教育・研修」18.4%、「製品・サービスの品質向上」14.8%、「補助金・助成金の獲得」14.2%が上位5つの事業である。

第2に現在、成果が出ている組合事業は、加入目的と同様に「経営者の資質向上」が34.1%と最も多く、次いで「補助金・助成金の獲得」28.5%、「他企業・他組合との交流」26.1%、「社員教育・研修」24.9%、「共同健康診断の充実」24.7%が上位5つの事業である。また、6位に「製品・サービスの品質向上」が20.5%で続く。このように、目的の上位にある事業の全てで成果が出ている。

(図表4) 組合等連携組織に加入している中小企業の加入目的・現在の成果・今後への期待

事業内容	加入	現在	今後	期待-目的	期待-成果	事業内容	加入	現在	今後	期待-目的	期待-成果
	目的である	成果有り	期待する				目的である	成果有り	期待する		
社員教育・研修	18.4%	24.9%	32.0%	13.6%	7.1%	新規販路開拓(海外)	8.9%	7.7%	22.8%	13.9%	15.1%
新規販路開拓(国内)	13.6%	16.6%	29.7%	16.1%	13.1%	地域・組合プラットフォームの創出	10.7%	11.3%	22.6%	11.9%	11.3%
経営者の資質向上	27.9%	34.1%	29.7%	1.8%	-4.5%	地域資源の活用	8.3%	15.7%	21.4%	13.1%	5.6%
新製品・サービスの開発	9.8%	14.5%	28.5%	18.7%	13.9%	共同施設利用	8.6%	9.2%	20.8%	12.2%	11.6%
補助金・助成金の獲得	14.2%	28.5%	26.4%	12.2%	-2.1%	環境保全・再生活動	4.7%	10.4%	20.5%	15.8%	10.1%
インターンシップや見学会の実施	9.2%	13.6%	26.1%	16.9%	12.5%	共同ホスピタリティ・宣伝・広報	9.8%	11.0%	20.5%	10.7%	9.5%
製品・サービスの品質向上	14.8%	20.5%	25.5%	10.7%	5.0%	共同情報システム事業	6.2%	7.1%	19.3%	13.1%	12.2%
他企業・他組合との交流	20.2%	26.1%	25.5%	5.3%	-0.6%	共同配送・保管	5.6%	7.7%	19.0%	13.4%	11.3%
産学官連携の取組	10.4%	16.0%	25.2%	14.8%	9.2%	組合金融(転貸借)	6.8%	8.3%	19.0%	12.2%	10.7%
共同生産・加工	7.7%	8.3%	24.3%	16.6%	16.0%	共同税務・経理	5.3%	5.6%	18.7%	13.4%	13.1%
共同受注・販売	8.6%	9.5%	24.3%	15.7%	14.8%	生産サービス提供時の環境負荷低減	8.3%	12.2%	18.7%	10.4%	6.5%
SDGsセミナー・講習会の開催	7.7%	11.3%	24.3%	16.6%	13.1%	事業継続計画(BCP)の策定	5.0%	12.8%	18.7%	13.7%	5.9%
共同仕入・購入	10.4%	11.3%	24.3%	13.9%	13.1%	共同健康診断の充実	12.5%	24.7%	18.4%	5.9%	-6.3%
地元の学校での出前授業	5.6%	7.4%	22.8%	17.2%	15.4%	共済・保険事業	9.5%	17.2%	16.9%	7.4%	-0.3%

注1:灰色網掛けは上位10位までを示す。

注2:「今後期待する」を基準に、多い順にソート。

資料:明治大学政治経済学部 森下正 中小企業論研究室「中小企業の経営実態に関する調査」2020年11月より作成。

第3に今後、期待される組合事業を上位10位まであげていくと、「社員教育・研修」が32.0%と最も多く、次いで「経営者の資質向上」「新規販路開拓(国内)」が29.7%、「新製品・サービスの開発」28.5%、「補助金・助成金の獲得」26.4%、「インターンシップや見学会の実施」26.1%、「他企業・他組合との交流」「製品・サービスの品質向上」が25.5%、「産学官連携の取組」25.2%、そして「共同仕入・購入」「SDGsセミナー・講習会の開催」「共同受注・販売」「共同生産・加工」が24.3%であった。

以上のように、目的と対になって成果が出ている。つまり、組合事業の運営原則として、組合と組合員が明確な目的を持って事業を展開・活用していくことが必要不可欠なのである。また、今後については、人材に関わる「社員教育・研修」「経営者の資質向上」「インターンシップや見学会の実施」への期待が強い。加えて、「新規販路開拓(国内)」「新製品・サービスの開発」といった新事業への期待も高い。また、今後、期待すると加入目的及び現在成果ありとの差が大きい事業も、今後、組合事業として取組むべき方向といえる。例えば、期待と目的の差が15.8%の「環境保全・再生活動」は、SDGs(持続可能な開発目標)と関連する。また、期待と成果の差が13.1%の「共同税務・経理」は、間接業務の効率化につながるであろう。

### 4 持続可能な根本原理とその実践

平時は当たり前ではなく、有事はいつか必ず訪れる。同様に未来永劫、好景気は続かず、不況も永遠に続くことはない。しかし、非常に厳しい時代を順応力や免疫力によって生き抜いてきた子孫である我々には、必ずどんなことにも打ち勝ち、生き抜く力が備わっている。明治維新を知る老舗企業であればなおさらである。スペイン風邪、世界恐慌、第二次世界大戦、東日本大震災など、数々の政変や経済危機、甚大な被害を被った戦争や災害などを乗り越えてきた。この生き抜く力が経験則として語り継がれてきた賢者や偉人の教え、老舗の知恵を、今こそ必要としている。

例えば、日本の協同組合思想の原点であり、かつ「報徳仕法」を通じて江戸時代末期の藩財政や農村復興に尽力し、約600の村を復興させた二宮尊徳を知らない人はいない。特に、尊徳の愛弟子の富田高慶(奥州中村藩、現在の福島県南相馬市)による報徳四綱領、すなわち至誠(自律して考え、人の身になって共感し、真心を尽くし、行動する)、勤勞(万事、一生懸命、勤勉に心を込めて働く)、分度(自分の置かれた状況や立場、自分の力量と物事の関係性をわきまえて行動する)、推譲(分度を守り勤勉に働くことで、蓄財し、それを世のため、人のために使う)は、今日の協同組合の精神に通じるものである(田中宏司ほか(2017)『二宮尊徳に学ぶ報徳の経営』)。

一方、顧客重視や従業員重視、新製品・技術・サービス・販売方法などを創造し続けることができれば、事業の持続的発展は、可能になるといわれている。いわゆるイノベーションを持続していくことだが、意図が人に伝わりにくい。そこで、本来、何のためにイノベーションをするのか、いかなる方法でやるのか、どうやって資金を集めるのかなど、業務の目的やプロセスが誰もが理解できる言葉が必要となる。

例えば、埼玉県秩父市の(株)矢尾百貨店(1749年に酒造業で創業)の現代表取締役は、社員教育の事例として「特別なマニュアルではないが、お客様のタンスの中身を覚えておきなさい。去年、買っていただいたお客様の帯に合わせて、今年の反物をお勧めしなさい。押し売りをしたりしてはいけませんよと教え諭す」と語っていた(明治大学政治経済学部 森下正 中小企業論研究室(2014)『埼玉県秩父地域における地域産業及び中小企業支援に関するヒアリング調査報告書』)。この話は顧客重視のことだが、社員自身にどうすべきかを考えさせると同時に、顧客志向の意味も伝わってくる。

以上のように、持続可能な根本原理とその実践は、実は聞き手や読み手に具体像をイメージしやすく、「なぜ、何を、どうやって実行していくのか」を伝え、自主的に考えさせるものなのである。現在、新型コロナで厳しい局面にある今こそ、先人たちの教えや知恵を紐解く必要があろう。と同時に、組合等連携組織と組合員の期待が高い事業について、その目的や手法を心に響く言葉で表現し、具体的な事業へと促していくことが求められよう。



## 宮城県豊業商工組合 ホームページを開設

～豊の魅力と組合員の信頼性を発信～

宮城県豊業商工組合(理事長 佐々木誠喜 氏)では、本会「取引力強化推進事業」を活用し、組合ホームページを開設しました。

豊の持つ日本の気候にマッチした湿度調整機能、い草の色や香りによるリラックス効果、洋風建築での新たな畳の活用法、畳に関する豆知識等が紹介されており、特に子育て世代や住宅購入を意識する方々へ、畳のある暮らしの魅力を伝えています。

また、組合員は「安心して頼める熟練の畳屋さん」として、各地域毎に探しやすいよう紹介されており、組合そして組合員の取引力強化に期待が掛かります。

パソコンはもとより、スマートフォン等でも快適に閲覧頂けますので、是非、組合のホームページをご覧ください。



ホームページアドレス <https://miyagi-tatami.com/>

宮城県豊業商工組合

検索

## 組合監事の監査手法を動画配信しています

例年、仙台市内の研修施設等で開催してきた「組合監事の監査手法講習会」ですが、新型コロナウイルス感染拡大を防止するため、講師のご説明を録画し、動画として配信しています。

昨年作成した「組合監事のための監査チェックリスト(発行:宮城県中小企業団体中央会)」を監修いただいた吉田徹税理士行政書士事務所の吉田徹代表を講師に、「組合監事の役割」、「監査の手順」、「チェックリストを用いた具体的な監査項目」について説明いただきました。

組合監事は、作成された財務諸表等について監査を行い、その結果を特定理事に報告しなければなりません。限られた時間の中で監査報告書を作成するためには、「監査書類の確認」、「決算概要のヒアリング」、「帳簿、決算関係書類の記載事項の確認」、「決算関係書類の監査」の4つのステップを踏むこととなりますが、実務上、有効であるのは比較貸借対照表と比較損益計算書を事前に準備してもらい、増減が大きかった科目や、新規に計上された科目についてヒアリングを行うことなどであるとアドバイスがありました。

今回の講習会で使用した「組合監事のための監査チェックリスト」は、「監事の会計監査の基礎」、「監査における主な科目と着眼点」、「中小企業等協同組合会計基準に基づく決算書(参考例)」、「Q&A(全国中小企業団体中央会編 組合質疑応答集より抜粋)」、「監査チェックリスト」で構成され、初めて監事に就任された方にも非常にわかりやすい内容となっています。

本会ホームページにていつでも視聴できますので、監査を実施する前に是非ご視聴ください。



## 中小企業施策セミナーを動画配信しています

2月25日(木)TKPガーデンシティPREMIUM仙台西口(仙台市青葉区)において、「中小企業施策セミナー」を開催しました。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者に対する支援施策が整備されるなか、令和2年12月21日に令和3年度予算が閣議決定され、本年1月28日には令和2年度第三次補正予算が成立しています。

新型コロナウイルス感染症が長期化するなかで事業再構築に取り組む中小企業等を支援する『中小企業等事業再構築促進事業』や、ものづくり補助金やIT補助金といった『中小企業生産性革命推進事業』など経済産業省関連支援策について、東北経済産業局担当者よりご説明いただきました。

また、ものづくり補助金の6次公募が開始されているなか、本会職員より「ものづくり補助金の概要と応募書類作成上の留意点」について説明しました。

セミナーの内容は、本会ホームページにていつでも視聴できますので、是非ご視聴ください。



「組合監事の監査手法」及び「中小企業施策セミナー」の動画視聴はこちらから

## 宮城県中小企業団体事務局長懇話会「パワハラ対策と同一労働同一賃金セミナー」を開催

2月10日(水)TKPガーデンシティPREMIUM仙台西口(仙台市青葉区)において「パワハラ対策と同一労働同一賃金セミナー」を開催し、会員11名の方々にご参加いただきました。

パワーハラスメント(パワハラ)防止対策を事業主に義務付ける改正労働施策総合推進法が令和2年6月から施行(中小企業は令和4年3月31日までは努力義務)、また、パートタイム・有期雇用労働法は、令和2年4月から施行され、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保が求められている(中小企業への適用は令和3年4月)中で、「同一労働同一賃金」に対応するための賃金規程等の点検・見直し等には時間がかかることから、早めに取り組むことが肝要です。

セミナーでは、講師である社会保険労務士の富樫敦子氏より、パワハラ対策に関するハラスメントの種類や定義等、また、同一労働同一賃金におけるルールの確認、不合理な待遇格差を解消するためのポイントについて、説明並びに対応方法に関するアドバイスをいただきました。



## 令和2年度外国人技能実習制度適正化事業講習会を開催

2月17日(水)TKPガーデンシティ仙台駅北ANNEX(仙台市宮城野区)において、令和2年度外国人技能実習制度適正化事業講習会を開催し、宮城県下の監理団体(組合)より、21名の方々にご参加いただきました。

今回の研修会では、監理団体としての視点から、行政書士の櫻井克俊氏より「外国人技能実習生及び特定技能外国人材の受入れの現状と留意点」について、また、外国人技能実習生の受入れを行う実習実施者(組合員企業)としての視点から、社会保険労務士の富樫敦子氏より「外国人技能実習生受入れに係る労働関係法令と留意点」について、それぞれ詳細にご説明を頂きました。

質疑応答では、参加者から事業を進めていく上での具体的な質問が寄せられ、有意義な講習会となりました。



行政書士 櫻井 克俊 氏



社会保険労務士 富樫 敦子 氏



## 「組合運営/実践セミナー」並びに「決算等講習会」を開催

本会では、2月25日から3月5日にかけて、4地域に会場を設け(気仙沼会場2/25:気仙沼ホテル観洋、石巻会場3/2:石巻グランドホテル、大崎会場3/3:グランド平成、仙台会場3/5:TKPガーデンシティ仙台)、「組合運営/実践セミナー」並びに「決算等講習会」を開催し、組合事務局担当者の皆様を中心に、述べ89名の方にご参加頂きました。

午前に開催した「組合運営/実践セミナー」では、今回新たに改訂した「組合の年度末事務手引き」に基づき、年度末に作成が必要な書類の確認、作成上の留意点、通常総会終了後の決算関係書類の届出に至る一連の組合運営に係る事務手続きを中心に本会連携推進部担当者が説明し、午後に開催した「決算等講習会」では、公認会計士の鈴木一樹氏を講師に組合法施行規則に則った組合の会計並びに決算書類(財産目録、貸借対照表、損益計算書、剰余金処分案、損失処理案)等について、演習を交え、ご講義いただきました。

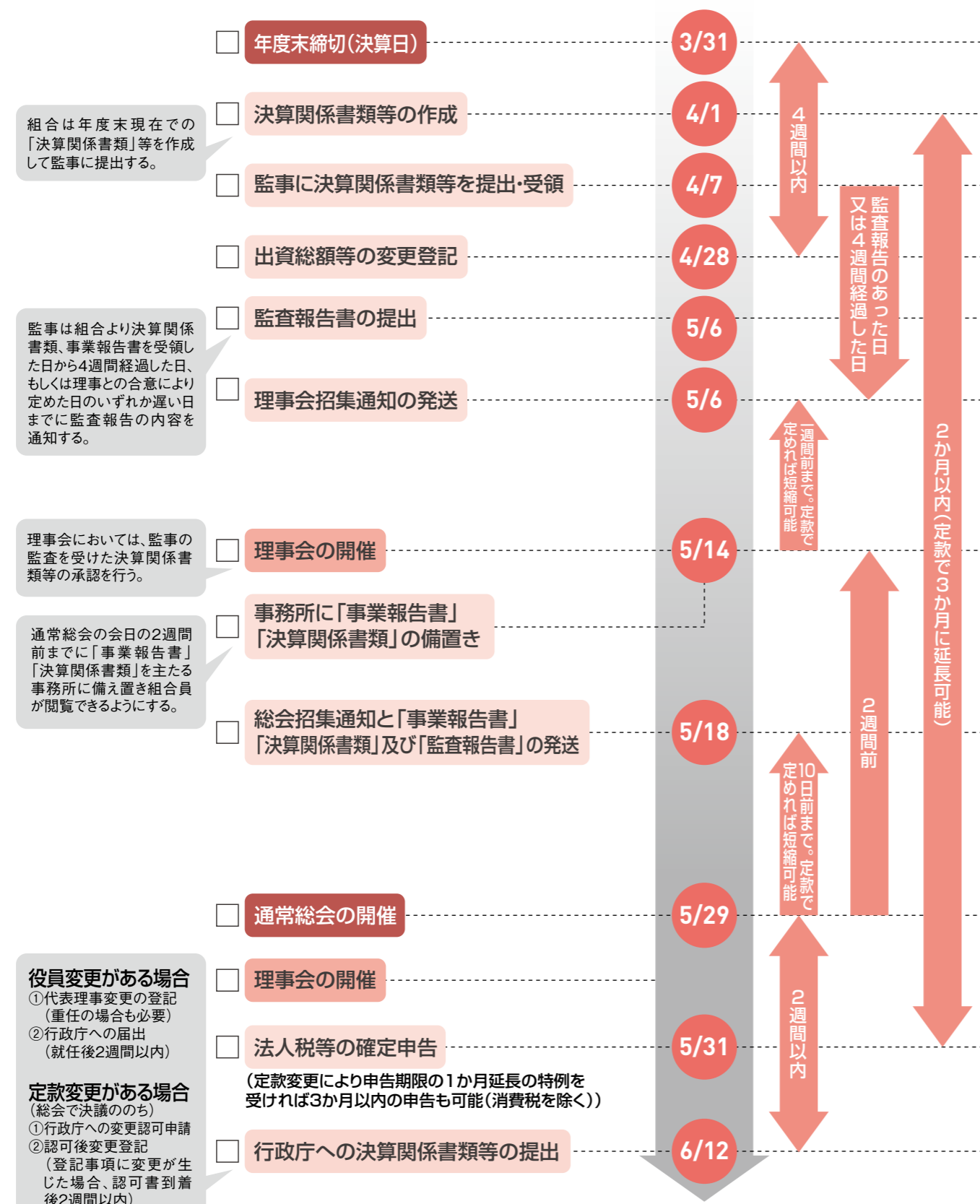
組合役職員の皆様にとって、年度末は一年を通して一番忙しい時期ですが、今後とも本会主催の研修会を是非ご活用いただき、適正な組合運営にお役立ていただければ幸いです。





## 1. 通常総会開催までの手順 詳しくはP17の表をご覧ください。

決算日を3/31、理事会を5/14、通常総会を5/29と想定した場合



## 2. 年度末手続き上の20のポイント

(中小企業等協同組合法 以下「中協法」という)

NO.	手続き項目(想定日)	主なポイント
1	年度末締切(3/31) (試算表の作成、棚卸表の作成、精算表の作成、総勘定元帳の締切)	正確な財務諸表作成のため、必要な決算整理手続等を行う。
2	組合員名簿の作成(4/1)	組合員の移動状況を整理する。[中協法 第10条の2①]
3	出資総口数及び払込済出資総額変更登記(4/28)	期中に変更が生じた場合、決算日(年度末)より4週間以内(4月28日まで)に行う。なお、変更があった都度登記(2週間以内)しても可。[中協法 第85条①②]
4	決算関係書類等の作成(4/1) (事業報告書、財産目録、貸借対照表、損益計算書、剰余金処分案又は損失処理案)	通常総会開催日の大体の見通しをたて、事業報告書及び決算関係書類を作成する。[中協法 第40条②]
5	理事から監事へ決算関係書類等を提出(4/7)	作成した決算関係書類等を監事へ提出する。[中協法 第40条⑤]
6	監事から理事へ監査報告書を提出(5/6)	監事は、①会計帳簿に記載すべき事項の記載漏れはないか、②各決算関係書類が法令及び定款に適合しているか、といった点に留意して会計監査を行い、監査報告書を理事に提出する。
7	理事会招集通知の発送(5/6)	理事会開催日から、1週間前(定款で短縮可)までに発送する。なお、理事全員の同意があれば招集手続を省略しても可。[中協法 第36条の6⑥]
8	理事会開催(5/14)	監事からの監査報告書の受領後、事業報告書、決算関係書類、事業計画・収支予算案、通常総会の開催日時、場所、提出議案等の承認を行う。[中協法 第40条⑥ 第49条②]
9	決算関係書類等を事務所に備付閲覧(5/14)	通常総会開催日の2週間前までに組合の主たる事務所に備え付ける。組合員及び組合の債権者から閲覧又は謄写を求められた場合は、正当な理由なくこれを拒んではならない。[中協法 第40条⑩⑪]
10	通常総会招集通知の発送(5/18)	通常総会開催日から、中10日(定款で短縮可)以上あけて到達するように発送する。その際、議案内容や事業報告書、決算関係書類、監査報告書を添付する。[中協法 第40条⑦ 第49条①]
11	通常総会開催(5/29) (決算関係書類の承認、事業計画・収支予算の決定、経費の賦課、借入金残高の最高限度額決定等)	事業年度終了後2か月以内(定款で3か月に延長可)に開催する。通常総会では、決算関係書類、事業計画・収支予算案、役員改選、定款の変更など理事会で決めた提出議案について審議を行う。[中協法 第51条]
12	総会終了後の事務処理(5/30～6/12) (議事録作成、剰余金処分・損失処理振替、持分計算・払戻、配当)	速やかに処理する。
13	理事会開催(5/29)	通常総会で役員改選を行った場合、役付理事(理事長、副理事長、専務理事等)は理事会で選任する。[中協法 第36条の8]
14	代表理事変更登記(6/12)	代表理事就任後、2週間以内に行う。[中協法 第85条①]
15	行政庁への決算関係書類提出(6/12)	通常総会終了後2週間以内に、通常総会議事録を添えて提出する。[中協法 第105条の2①]
16	行政庁への役員変更届(6/12)	役員の氏名又は住所に変更があった時は、2週間以内に理事会議事録を添えて提出する。[中協法 第35条の2]
17	法人税、法人県民税・法人市町村民税、事業税、消費税等の確定申告及び納税(5/31)	事業年度終了後2か月以内に、通常総会で確定した決算に基づいて確定申告及び納税を行う。(申告期限の1か月延長の特例を受けることも可能(消費税は延長の措置が認められていない))
18	定款変更認可申請(6/12)	定款変更を決議した場合、行政庁に対し速やかに定款変更認可申請書を提出する。なお、「事業」「脱退者の持分の払戻し」「役員の数」等の変更を行う場合は、関連する条文や議案にも留意する。(事前に本会担当者にご相談下さい。)[中協法 第51条②]
19	行政庁より定款変更認可書到達(6月下旬)	定款変更した事項が、登記事項(名称・地区・事務所の所在地・公告方法・事業・出資一口の金額・出資払込みの方法)である場合は、認可書到達後2週間以内に登記が必要となる。なお、認可書は永久保存。
20	変更登記(6月下旬)	登記事項に変更が生じた時は、その事由の発生日(定款変更を伴う場合は、行政庁から定款変更認可書が到達した日)から、主たる事務所の所在地においては2週間以内に変更登記を行わなければならない(出資の総口数及び払込済出資総額の変更を除く。)[中協法 第85条①]



# お知らせ

令和元年度補正、令和2年度(新型コロナウイルス関連特別枠)  
**「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」の公募が始まりました。詳細は本会ホームページよりご確認ください。**

	一般型	グローバル展開型
【補助対象者】	中小企業者(製造業以外の全ての業種が対象となります)、組合等、特定非営利活動法人	
【事業概要】補助上限額	1,000万円	3,000万円
補助率	[通常枠] 中小企業者……………1/2 小規模企業者・小規模事業者……………2/3 [低感染リスク型ビジネス枠]……………2/3	中小企業者……………1/2 小規模企業者・小規模事業者……………2/3
補助要件	事業実施期間内に単価50万円(税抜き)以上の設備投資を行い、以下を満たす3~5年の事業計画の策定及び実行 ●付加価値額 年率平均3%以上増加 ●給与支給総額 年率平均1.5%以上増加 ●事業場内最低賃金 ≥ 地域別最低賃金+30円以上	

## 公募要領等

※本会ホームページ(<http://www.chuokai-miyagi.or.jp>)  
 トップページ左側メニューの「みやぎものづくり補助金ポータル」  
 バナーから公募要領及び申請書様式を入手することができます。



## 公募期間

申請受付 ● 令和3年4月15日(木) 17時~  
 応募締切 ● 令和3年5月13日(木) 17時(第6次締切)

※応募は電子申請のみとなります。申請にはGビズIDプライムアカウントの取得が必要です。GビズIDプライムアカウントの取得まで時間を要する場合があります。早めの利用登録を行ってください。

# 「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」4次公募採択案件が決定

本事業は、中小企業・小規模事業者の皆様が取り組む、生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援するものです。

宮城県地域事務局では26者が採択となりました。

申請者名称	事業計画名	申請者名称	事業計画名
三條物産株式会社	最新型裏貼り用機械の導入とサプライチェーンの再構築で売上拡大を実現	有限会社高橋組	インフラ設備並びに耕作放棄地などの除草作業の安全性・効率性向上事業
常盤化工株式会社	食品パッケージにおける検査方法の改善による生産体制強化計画	株式会社スティック	新たなコピーガード技術、冊子に替わる形態、抗ウイルス用紙の開発
株式会社TMC	最新寸法測定器導入で生産性の向上と新規顧客開拓で下請脱却へ前進	三ツ引興業株式会社	非接触画像測定機導入による新たな提案型測定評価サービスの開発
グローテック株式会社	加工内作化による海外自動化案件取り込みと国内大手装置メーカーとの競争力強化	株式会社大昇物流	電動式移動ラック導入による倉庫管理と荷役業務の効率化、付加価値拡大
株式会社石井土木	建設業の人手不足に対応するGPS機能を活用したICT施工の高度化計画	株式会社RuleZ	印刷の常識を覆す「デザインできる木材」で新市場の開拓
株式会社Mogee	独自のビジネスモデルと自動車減容による運搬効率向上を組み合わせた循環型社会への貢献	株式会社ロバの耳	屈指症(足趾屈曲障害)患者の足趾補正具製造及び、販売事業
株式会社理光工業	3次元展開ソフト付ダクト切断機導入によるダクト製造工程の効率化	珈琲まめ坊	珈琲の香味を封じ込め、長期間鮮度を保つ、嬉しいギフト開発
マルニ食品株式会社	高機能包装設備導入によるレンジアップ食品の開発と生産性の向上	山元いちご農園株式会社	ジャストインタイムで完熟いちごを納品する新たな提供方式の開発
株式会社小川製作所	工程統合・自動金型交換を実現する高効率パンチレーザ複合加工システムの構築	株式会社ハガ	金属リサイクルで製造業を支える!革新的な品質管理体制構築と生産性の向上
株式会社三進製作所	「換気」がキーワード。生活様式の変化に対応する空調関連製品製造工程改革の取組	株式会社日本アレフ	EV・IoT時代に対応する次世代リドスイッチの開発
株式会社イトーウィンド	高精度のCNCスライドソーの導入による品質向上・生産性向上を図る。	株式会社OCARINA	新時代に必要とされるホームドクターの体現に向けた、基礎疾患治療の徹底した効率化と重度疾患対応力の飛躍的向上
株式会社丸山運送	クラウドを活用したテレワーク環境の整備による在宅勤務の推進	株式会社Beauty ala	安心安全なHIFU美容機器開発と、日本初のセミセルフ式HIFUサロンのフランチャイズ展開
合同会社フィジック	宮城県初となる低酸素トレーニング可能なパーソナルトレーニングプログラムの構築	株式会社丸仙	産業用ドローンを活用した空中・水中点検調査サービス

# お知らせ

## 令和2年度中小企業組合検定試験合格者(宮城県) 祝 合格おめでとうございます!!

結城 敬祐 様 (ワタヒョウ株式会社) 能登屋 樹生 (宮城県中小企業団体中央会)

### 中小企業組合検定試験のご案内

1 組合1組合士  
 組合の明日を拓く  
 組合士

検定試験を受けて組合士になろう!

- 受験資格 特になし ※ただし、組合士として認定されるには組合等での実務経験が必要です。
- 試験科目 組合会計 組合制度 組合運営
- 試験日 12月の第1日曜日(予定)
- 試験会場 宮城県商工振興センター(予定)
- 願書受付期間 9月上旬~10月中旬(予定)
- 受験料 6,600円 ※一部科目免除者は5,500円(二科目受験)、4,400円(一科目受験)【予定】
- お問い合わせ先 宮城県中小企業団体中央会 総合調整部(TEL.022-222-5560)

## 日本銀行仙台支店 大山新支店長着任、佐藤会長と会談

2月15日(月)大山 慎介 新支店長が着任、佐藤会長と会談し、県内の情勢や新型コロナウイルスによる中小企業の現状や2月13日(土)夜に発生した福島県沖地震の被害状況等について意見交換を行いました。

昨年10月~12月期のGDPが年率12.7%増加(1次速報)し、日経平均株価が3万円を超えるなどようやく明るい兆しが見えたところで首都圏の緊急事態宣言の影響もあり、1月~3月期が7.4%のマイナス予測となるなど、中小企業にとって厳しい経営環境が続いています。本会は、景況調査や情報連絡員報告等の情報を適宜提供し、日銀をはじめとする金融機関との連携を強化して参ります。



## 令和3年度(第65期)通常総会のお知らせ

本会の令和3年度(第65期)通常総会は、下記のとおり開催予定です。

**開催日時** 令和3年6月16日(水) 14:30~

**開催場所** 江陽グランドホテル5階「鳳凰の間」

※詳細は決まり次第、皆様にお知らせいたします。

## 第73回中小企業団体全国大会のお知らせ

今年度の全国大会は下記のとおり開催予定です。

**開催日時** 令和3年11月25日(木) 14:00~

**開催場所** 横浜市 パシフィコ横浜

主催:全国中小企業団体中央会、神奈川県中小企業団体中央会

※詳細は決まり次第、皆様にお知らせいたします。





経営者・役員・従業員とそのご家族の  
安心の保障を準備するために  
中央会の共済制度をご活用ください。

BESTパートナー  
大樹生命



従業員のための  
退職金準備に  
特定退職金共済制度

従業員さまの定着が図られ、  
安定した退職金準備が  
できる共済制度です。

特定退職金共済制度 引受保険会社  
大樹生命保険株式会社



経営者・従業員のための  
万一の保障  
団体扱生命保険

団体扱\* (月払)の場合、  
一般扱 (口座振替月払等)で  
ご契約いただくよりも、  
保険料が割安になります!

オーナーズプラン

経営者の  
各種リスクマネジメントのために

パートナーズプラン

役員・従業員の皆さまの  
保障準備をサポート



業務上の災害への備えに  
業務災害補償保険

事業活動にかかわる  
従業員さまのケガなどのリスクを  
カバーする保険です。

業務災害補償保険 引受保険会社  
三井住友海上火災保険株式会社  
業務災害補償保険 取扱代理店  
大樹生命保険株式会社



\* 団体扱とは、宮城県中小企業団体中央会が団体扱としてお申し込み  
いただいた各保険契約の保険料を取りまとめ、一括して当社へ払い  
込む取り扱いのことです。

※ 一部対象とならない商品・契約がございますので、詳細は下記まで  
お問い合わせください。

※ 詳しくは、該当の「商品パンフレット」をご覧ください。ご検討にあ  
たっては、「設計書(契約概要)」「特に重要な事項のご説明(注意喚起  
情報)」「ご契約のしおり・約款」および宮城県中小企業団体中央会  
の「退職金共済規程(規約・規則)」等を必ずご覧ください。

大樹生命保険株式会社は三井住友海上火災保険株式会社の取  
扱代理店として損害保険代理店委託契約を締結しています。



お取り扱いの詳細は、下記までお問い合わせください。

大樹生命保険株式会社 仙台支社

〒980-0014 宮城県仙台市青葉区本町1-1-1 アジュール仙台19F  
TEL:022-225-6725 FAX:022-221-5029 <https://www.taiju-life.co.jp/>

定価100円

会員については会費に含まれています。

発行所/宮城県中小企業団体中央会

仙台市青葉区上杉一丁目14番2号

TEL.022-222-5560 FAX.022-222-5557

<http://www.chuokai-miyagi.or.jp>