

個々の力を集結し、 環境の変化に適応していく組合へ!

一般財団法人商工総合研究所
筒井 徹

一般財団法人商工総合研究所調査研究室長
神戸大学経済学部卒業後、商工中金を経て商工総合研究所に入所。
商工中金では神戸、松山、渋谷、京都、大分の5支店で中小企業金融の現場を経験し、
本部では、調査、審査、監査業務に従事。
商工総合研究所入所後は中小企業の組織化、
金融に関する調査研究及び情報提供活動に従事。

1. 組織化の必要性と共同事業

わが国経済は、少子・高齢化、グローバル化、空洞化による集積縮小、IT・AIの進化等デジタル経済をベースとした技術革新などの構造的な変化に直面している。しかもその変化のスピードは速く、経済面、企業経営面で様々な課題を突き付けられている。また社会面に目を転じると、地球環境問題の深刻化、格差の拡大による社会の分断、社会的紐帯の希薄化などによる「不安社会」の到来を危惧する声が大きくなってきている。2015年9月には世界が取り組むべき課題として国連総会で「持続可能な開発計画(SDGs)」が採択された。こうしたなか企業経営のスタイルは大きく変化してきており、中小企業組合のあり方にも少なからぬ影響を与えている。

(1) 組織化の必要性

全国中小企業団体中央会(以下「全国中央会」と記す)の『中小企業組合組織論』(2020年版)では、“中小企業の組織化は、中小企業の結束による効果実現と施策受け入れの媒体として必要である。”と論じている。そして効果実現については以下の3つの意味があると記している*1。

①外部に対して交渉力をもつことができる

②中小企業自身の経営力を強くすることができる

③業界全体の課題に取り組むことで外部環境変化への対応力を強くすることができる

中小企業および中小企業組合を取り巻く環境が大きく変化するなか、本稿ではこれらの意味を広義に解釈することとしたい。例えば③については外部経済性や公共性を発揮し、業界のみならず地域社会やサプライチェーン内の関係者などと共存共栄を図っていくことが、組合員のレジリエンス(耐性、回復力)強化につながると考える。

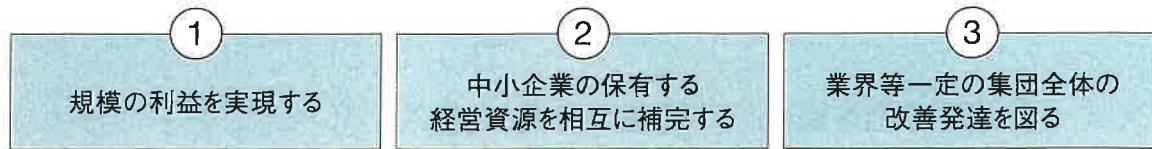
また施策受け入れの媒体としての必要性について同書は“中小企業の組織化は中小企業への政策普及の担い手であり、同時に、中小企業の要望や意見を集約して政策実現を求める主体でもある。”と論じている。実際に国や地方公共団体などは、中小企業組合を通じて中小企業に様々な支援策を講じている。組合員は組合を通して制度融資や補助金などの情報を入手している場合が多い。

(2) 共同事業の目的・機能

代表的な中小企業組合である事業協同組合は、相互扶助の精神に基づき経営の近代化・合理化と経済的地位の改善向上を図るために共同で様々な事業を実施している。中小企業組合は、組織化の必要性に基づき設立され、共同事業を通じて組織化の意味を具現化する。

前述の『中小企業組合組織論』等によれば、組

(図表1) 組織化の目標・機能



組織化の目標・機能を分析し、上記の3点に整理している※2(図表1)。

補足すると「図表1-①」は共同で事業を実施することで取引ロットを大きくし、1取引あたりの平均費用を引き下げること、共同仕入・購買が典型的な例である。「図表1-②」は経営資源を共有化することにより固定費を分散させる「範囲の経済」や、異なる経営資源を共用・多重利用すること等により新たな商品やサービスを生み出す「連結の経済」の実現を志向する。「図表1-③」については広義に解釈し、地域やステークホルダー等を含めた集団全体の利益に資する取り組みを包含するものと考えられる。組合員のなかには長年にわたり地域に密着したビジネス、社会貢献活動を続けている企業がある。組合を中心にこうした組合員が連携し、地域社会の維持・強化や地域の課題解決、伝統文化の承継などに取り組んでいる例は少なくない。

ただ実際の共同事業の目標・機能は、この3つのどれか1つに限定されるものではなく、複数の目標・機能を有している場合も多い。例えば「図表1-①」を意識した取り組みが結果的に組合員間の連携を強化し、異なる経営資源を持ち寄ることでシナジー効果を生む、つまり「図表1-②」につながる場合もある。そして組合員が互いに協力して事業活動を行うことにより、共同事業のパフォーマンスが向上すれば、組合員の効用は増加し、プラスサムの効

果が得られるだろう。大胆に言えば、共同事業はすべて最終的には「図表1-③」の集団全体の改善発展を目標とする活動といえなくもない。なおここでいう効用には、会計上の定量的なものだけではなく、信用、ブランド力などの定性的なものも含めるものとする。

以上共同事業の目標・機能を3点に整理してみたが、この視点に縛られることなく様々な角度から分析を試みるべきであろう。共同事業が組合の意図していなかった効用をもたらし、成果を生んでいる場合もある。本稿の見方はあくまでも1つの切り口に過ぎず、複眼的な視野を持って事業の目標や機能及び効用や効果についても考えることが重要である。

(3) 共同事業の種類と類型

全国中央会は主な共同事業として11種類の事業を紹介している(「その他の事業」を除く)※3。そのなかには共同購買、共同販売、金融などの伝統的な事業とともに、昭和の時代には想像もできなかった外国人技能実習生受入事業が紹介されており、組合員ニーズの変化が確認できる。ちなみに同会では共同事業を「基盤支援事業」、「共同化事業」、「新分野開拓支援事業」、「連携・交流支援事業」の4類型に大別している※4(図表2)。「基盤支援

※1 同書 pp.5-6
※2 同書 pp.7-9 及び全国中小企業団体中央会(1991) pp.168-169
※3 全国中小企業団体中央会(2020c) pp.12-15
※4 全国中小企業団体中央会(2004) pp.1-2

(図表2) 機能に基づく共同事業の類型

事業の類型	主な事業
基盤支援	金融、福利厚生、人材育成、情報提供、共済、施設共同利用、運送・保管、調査研究、事務代行
共同化	購買・仕入、生産・加工、販売・加工、宣伝・市場開拓
新分野開拓支援	新技術・新製品開発・新市場開拓
連携・交流支援	産学官連携、異業種交流

(出所) 全国中小企業団体中央会(2004)「平成16年版中小企業組合白書」pp.1-2に基づき筆者作成

個々の力を集結し、環境の変化に適応していく組合へ!

事業」は、組合員が行っている事業の種類や内容に関係なく、組合員の経営全般にかかわる事業であり、金融、福利厚生、人材育成、情報提供などがこれに該当し、非経済事業が多い。「共同化事業」は組合員が現在実施している事業の一部を組合の事業として行うもので、事業の一部統合の意味をもっており、経済事業である。今日では異業種組合が増加していること、組合員のビジネスモデルが多様化していることなどから、共同化事業の利用組合員が限定されてしまう場合もでてきている。

なお「連携・交流支援事業」は非経済事業であり、組合員に直接経済的なメリットをもたらすものではないが、大きな可能性を秘めている。中小企業等協同組合法に基づき組合が設立されはじめた当時は、組織化の主目的は「規模の利益を実現する(図表1-①)」、ことであつたことから、同質を母体とした同業種型組合が中小企業組合の主流であつた。その後高度経済成長期、安定成長期、バブルの生成・崩壊を経て、わが国経済は多品種・少量生産型の低成長経済に移行していった。既述の通り足元では日本社会を取り巻く内外の大きな環境変化が進行しており、社会的課題への関心も高まってきている。こうしたなか組織化に期待される役割も質的に転換を遂げてきた。従来型の同業種・同業態の量的集積による「規模の利益を実現する(図表1-①)」、重要性は相対的に低下し、「中小企業の保有する(異なる)経営資源を相互に補完する(図表1-②)」、ことで様々な課題の解決を図ろうとする戦略的な連携が目目されるようになってきたのである。その最も有力な母体として期待されるのは中小企業組合である。

すなわち組合が連携・交流をコーディネートし、内外の関係者の結節点としての役割を果たすことで、組合員は異業種・異業態から自身の知らない多様な情報や知識に触れることができる。ジェームズ・マーチの「知の探索・知の深化の理論」^{*5}は、自分の知らない「既知の知」を幅広く探してきて(知の探索)、それを自分が持っている「既知の知」と組み合わせ、深堀する(知の深化)ことの重要性を提示・検証している。こうした異なる知の新しい組合せから高付加価値ビジネスが生まれるのである^{*6}。「連携・交流支援事業」はまさにここでいう「知の探索」につながるものといえる。また組合が多種多様な情報の結節点を多く保有することでハブ機能を発揮することができればそのメリットは大きい。ネットワーク上に流れる情報や知識をコントロールすることが可能となり、組合員の情報探索コストを抑えることができるからである^{*7}。

2. 共同事業の変遷

1981年と2019年の共同事業実施状況を比較することで、その変遷をみてみよう。1981年といえば、中小企業組合数が58,721(同年3月末の数字)とピークに達した年である^{*8}。2002年以降は組合数の減少が続いており、2019年3月末の組合数は35,917とピーク対比約4割の減少となっている。

(1) 1981年調査

商工中金調査部は1981年2月に事業協同組合を対象とした調査を実施している^{*9}。共同事業については32の回答選択肢を設け、その実施状況(実施率)を集計している。実施率が最も高かった

(図表3) 共同事業実施状況(1981年調査)

順位	選択肢	実施率(%)
1	資金の貸付	88.9%
2	資金の斡旋	45.0%
3	債務の保証	35.8%
4	共同購入	34.5%
5	その他の情報関連	32.3%
6	建議・陳情などの政策活動	19.8%
7	その他共同福利厚生	19.3%
8	共同教育訓練	18.3%
9	セミナー開催・機関誌発行	18.3%
10	共同宣伝・販売促進	18.0%
11	各種共済事業	17.4%
12	その他の共同施設提供	16.9%
13	市場調査・開発	16.6%
14	共同販売	15.6%
15	共同受注	12.7%

(出所) 商工中金(1981)『組合実態調査報告書』p.37に基づき筆者作成
(注) 実施率10%以上

のは、「資金の貸付」(88.9%)であった(図表3)。9割近くの組合が実施しており、ダントツの第1位であった。以下「資金の斡旋」(45.0%)、「債務の保証」(35.8%)、「共同購入」(34.5%)、「その他の情報関連」(32.3%)の順となった。調査対象が商工中金と貸出取引のある組合であったこともあるが、上位3位までを金融事業が占めており、「売掛債権買取」(3.4%)を含めると共同事業実施組合のうち92.9%が何らかの金融事業を実施していた^{※10}。ちなみに1984年3月の全国中央会の調査においても、事業協同組合の「資金の貸付」実施率は58.6%と過半数を占め最も実施率が高かった^{※11}。このように当時は共同事業といえは金融事業であったといっても過言ではない。

(2) 2019年調査

商工中金と商工総合研究所は2019年に「組合実態調査」を実施している(『2020年版組合実態調査報告書』)。共同事業については31の回答選択肢を設け、その実施状況(実施率)を集計している^{※12}。事業協同組合(火災等共済組合を除く、以下同じ)についてその結果をみると、実施率が最も高かったのは、「組合員、従業員の福利厚生」(40.8

(図表4) 共同事業実施状況(2019年調査)

順位	選択肢	実施率(%)
1	組合員、従業員の福利厚生	40.8%
2	共同仕入・購入	40.4%
3	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	30.5%
4	教育訓練・人材開発	22.0%
4	資金の貸付、手形割引	22.0%
6	保険代理業務	21.8%
7	共同販売	19.7%
8	共同受注	17.1%
9	高速道路等利用料金の共同精算	15.1%
10	共同宣伝・販売促進・イベント主催	13.0%
11	共済事業	10.6%

(出所) 商工中金・商工総合研究所(2020)『組合実態調査報告書』2020年版p.49に基づき筆者作成
(注) 火災等共済組合を除く実施率10%以上

%)であった。以下「共同仕入・購入」(40.4%)、「組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸」(30.5%)、「教育訓練・人材開発」、「資金の貸付、手形割引」(ともに22.0%)、「保険代理業務」(21.8%)、「共同販売」(19.7%)、「共同受注」(17.1%)の順に続いている(図表4)。

「資金の貸付、手形割引」は第4位と上位にはランクされているが、1981年の調査結果と比較すると実施率は▲66.9%ポイントと大幅に低下して

※5 March, J.G. (1991) pp.71-81.

※6 入山(2019) p.232

※7 Burt, R (1992)

※8 全国中小企業団体中央会(2020b) p.58

※9 商工中金(1981)。調査時点1980年12月31日、調査実施時期1981年2月、

調査対象組合5,079組合、回答組合4,486組合

※10 金融事業実施組合数÷1つ以上の共同事業実施組合数、で算出

※11 全国中小企業団体中央会(1984)

※12 中小企業組合を取り巻く環境は大きく変化しており、1981年と2019年の調査では選択肢は異なる。例えば2019年は情報関連の選択肢はない

個々の力を集結し、環境の変化に適応していく組合へ!

いる(図表5)。また事業協同組合の金融事業の実施率は30.1%となっており、1981年の調査結果を62.8%ポイント下回った。前述した1984年の全国中央会の調査結果と比較しても20%ポイントを超える低下となっている。さらに最近5年間に縮小・廃止した事業をみると、第1位は「資金の貸付、手形割引」(33.5%)となった。3つの調査は調査対象組合の抽出基準が異なっているため単純な比較はできないが、金融事業の実施率が大幅に低下していることは明らかである。

一方1981年の調査結果と2019年の調査結果から、金融事業以外の主な共同事業の実施率の変動状況を見ると、「組合員、従業員の福利厚生」(19.3%→40.8%)、「組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸」(16.9%→30.5%)、「共同仕入・購入」(34.5%→40.4%)、「共同受注」(12.7%→17.1%)、「共同販売」(15.6%→19.7%)、「教育訓練・人材開発」(18.3%→22.0%)は実

施率が上昇している^{*13}。このように共同事業の中では、かつての中心事業であった金融事業の実施率低下が際立っている。

なお2019年調査では、現在実施している事業として回答組合の15.1%が「高速道路等利用料金の共同精算」を挙げている(前掲図表4)。また、同調査では現在実施している事業のうち、最近5年間に新規に開始した事業を聴取している。結果をみると、「外国人技能実習生受入」(9.5%)が第5位にランクされている。いずれも1981年調査時点では存在しなかった事業である。

(3) 注目されるテーマ

2019年調査ではSDGsとシェアリングエコノミーについても聴取している。事業協同組合についてみると、前者は95.1%、後者は91.9%が意識した取り組みを「行っていない」と回答している^{*14}。

しかしながら、「防災、BCP」、「組合施設の開放、地域・コミュニティへの貢献と連携(含、地域の課

(図表5) 主な共同事業の実施率の差異

1981年調査結果		2019年調査結果		②-①増減 (%ポイント)
選択肢	①実施率(%)	選択肢	②実施率(%)	
資金の貸付	88.9	資金の貸付、手形割引	22.0	▲66.9
共同購入	34.5	共同仕入・購入	40.4	5.9
その他共同福利厚生	19.3	組合員、従業員の福利厚生	40.8	21.5
共同教育訓練	18.3	教育訓練・人材開発	22.0	3.7
共同宣伝・販売促進	18.0	共同宣伝・販売促進・イベント主催	13.0	▲5.0
各種共済事業	17.4	共済事業	10.6	▲6.8
その他の共同施設提供	16.9	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	30.5	13.6
共同販売	15.6	同左	19.7	4.1
共同受注	12.7	同左	17.1	4.4

(出所) 図表2.3に同じ

(注) 2019年調査は火災等共済組合を除く

(図表6) 重視しているテーマ第1位 (N=1,695、3項目以内選択)

順位	選択肢(総数22)	回答率(%)
1	組合員相互の交流連携活動	27.8%
2	人手不足対応	16.6%
3	人材育成・強化	7.0%
4	組合活動に資する補助金の取得、情報の収集	5.8%
5	販売・受注ルートの開拓	5.5%
6	共同宣伝や見本市、展示会の開催など販促活動の推進	4.3%
7	事業承継支援	4.1%
8	防災、BCP	3.4%
9	ブランド化、品質の保証・維持等による非価格競争力の強化	3.0%
10	その他	2.9%

(出所) 商工中金・商工総合研究所(2020)『組合実態調査報告書』2020年版のデータに基づき筆者作成
(注) 火災等共済組合を除く上位10項目

題解決)」、「事務所周辺環境・景観の整備、まちづくり」、「環境対応・省エネ、再生エネルギー等の促進、製品等の安全性向上支援」、「働き方改革の推進(含、女性・高齢者の活躍促進)」の少なくとも1つに取り組んでいる組合が30.7%を占めている^{※15}。つまり約3割の組合は、意識の有無にかかわらずSDGsに関連した活動に取り組んでいる。

またシェアリングエコノミーについても、数は多くないものの、①「物的資源」を共通使用する、②「人的資源」を共通使用する、③「物的資源と人的資源」を同時に共通使用する、以上3種類のパターンが確認できる。具体的な例をみると、①については、車両、荷物の共同輸送、機材・工具等の相互利用、倉庫の空きスペースの利用など、②については、人材の相互派遣交流、期間限定の出向(人材)等人材の融通など、③については、運転手付きダンプカーの融通などが実践されており、現場の様々なアイデアや工夫が窺える。このように組合内の様々な資源や情報・ノウハウの共通利用を進めていく動きが広がっていくことで、組合員の生産性が向上することを期待したい。

(4) 組合が重視しているテーマ

2019年調査では組合が重視しているテーマ(第1位、2位、3位)について聴取している。事業協同組合についてみると、第1位に挙げられた項目の中では「組合員相互の交流連携活動」が27.8%と最

も多くの回答を集めた(図表6)。以下「人手不足対応」(16.6%)、「人材育成・強化」(7.0%)、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(5.8%)、「販売・受注ルートの開拓」(5.5%)の順に続いている。第2位に挙げられたテーマは、「人材育成・強化」(16.6%)、「人手不足対応」(11.5%)、「組合員相互の交流連携活動」、「組合活動に資する補助金の取得、情報の収集」(ともに9.5%)などが上位を占めた。第3位については、「人材育成・強化」(11.3%)、「人手不足対応」(10.1%)「働き方改革の推進(含、女性・高齢者の活躍促進)」(9.1%)が上位3項目となった^{※16}。このように事業協同組合の多くは、組合活動の原点となる「組合員相互の交流連携活動」や、わが国経済の構造的課題である「人手不足対応」、労働生産性向上に不可欠な「人材育成・強化」に向けた組合員支援を重視している。

3. 考察

まず組織化の必要性という点から共同事業について考えてみたい。ビジネスモデルの多様化が進む今日では、新しい業界や業態が次々に誕生して

※13 選択肢の文言が多少相違している場合でも、ほぼ同じ内容とみられるものは同一事業とみた

※14 有効回答数はSDGsについては2,237、シェアリングエコノミーについては2,378

※15 該当組合数909、火災等共済組合を除く調査票回答数2,791

(設問の一部無回答先を含む)を分母として算出

※16 1位の有効回答数は1,695、第2位は1,103、第3位は684、いずれも3つ以内選択

個々の力を集結し、環境の変化に適応していく組合へ!

いる。しかし、現場の声を集約し発信する団体が存在しない場合、中小企業は経済的・社会的弱者として不利益を被ることとなる。こうした状況に置かれている中小企業が結束による効果実現と施策受け入れの媒体とし組合を設立する意義は大きい。例えば共同受注事業を実施することで組合員の売上を確保し、外部に対する交渉力を高めることが可能となる。制度融資や補助金の受け皿としての機能も期待できる。さらに業界の要望や意見を集約して外部に発信する母体にも成り得る。既存組合の場合、組合員にとって組合は「空気」のように所与のものであり、その効用について思い巡らすことは少ないと思料する。今一度組合の必要性や存在意義について原点に立ち返り考えてみてはどうだろうか。

次に組織化の目標・機能という点から共同事業をみると、中小企業の保有する経営資源を相互補完する(前掲図表1-②)、ことで差別化を図っていくとする取り組みが広がってきている。また、組合による地域や社会等の課題解決に向けた取り組みは、SDGsの目標達成に向けた社会的責任を果たすもので、関係者からの評価が高い。こちらは業界等一定の集団全体の改善発達を図る(前掲図表1-③)、に該当する。昨今はこのような「図表1-②」、「図表1-③」の取り組みに注目が集まるが、実際の共同事業の多くは、規模の利益を実現する(前掲図表1-①)、に該当する地味な取り組みである。しかし古い事業であっても現場の創意工夫、業務プロセスの見直しなどにより成果を上げ、組合員の期待に応えている例は数多くみられる。

組合は組織化の目的を達成するために共同事業を実施する。重要な点はその内容ではなく考え

方や意義、効用や効果である。現状に満足することなく新たな事業に挑戦する気持ちを失ってはいけないが、事業の新規性、話題性に目を奪われてしまうと大切な目的を見失ってしまうおそれがある。共同事業はあくまでも目的を達成するための手段の1つであり、経済事業、非経済事業に貴賤はない。事業の新旧やその内容についても同様である。目先の成果、目新しさに拘泥することなく、中長期的な視点に立ち、組合の目的を達成するために今必要と考える取り組みに力を注ぐべきであろう。そして成果を上げていくためには環境の変化に柔軟に対応し、組合員のニーズに応えられるよう実行体制を整備し、運用面について改善を進めていくことが求められる。どんなに素晴らしい企画であっても、事業化しそれを継続できなければ意味はない。事業の運用に際しては、組合の熱意と行動力が求められる。組合事業のパフォーマンス向上のためには、組合員個々の力を集結し環境変化に適応していくことが従来以上に重要になってきている。組合が、組織化の原点であり組合の求心力強化につながる「組合員相互の交流連携活動」を最も重視していることがその証左ではないだろうか。

【参考文献】

- 入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- 商工中金(1981)『組合実態調査報告書』-昭和56年2月調査-
- 商工中金・商工総合研究所(2020)『組合実態調査報告書』2020年版
- 全国中小企業団体中央会(1984)『新たな課題に対応するための組合財政基盤確立に関する調査研究報告書』
- 全国中小企業団体中央会(1991)『中小企業組合組織論』
- 全国中小企業団体中央会編(1999)『組合事業運営論I』中小企業情報促進協会
- 全国中小企業団体中央会(2004)『平成16年版中小企業組合白書』
- 全国中小企業団体中央会(2020a)『中小企業組合組織論』
- 全国中小企業団体中央会(2020b)『中小企業組合の設立動向』令和元年度版
- 全国中小企業団体中央会(2020c)『2019-2020中小企業ガイドブック』
- 筒井徹(2021)『中小企業組合のダイナミズム』-組合活動の変遷と多様性-『商工金融』2021年1月号
- Burt,R.(1992).Structural Holes; The Social Structure of Competition, Harvard University Press(邦訳『競争の社会的構造』新曜社、2006年)
- March,J.G.(1991)“Exploration and Exploitation in Organizational Learning” Organization Science,Vol.2