

## 第2回 ネットワークとしての 中小企業組合

商工総合研究所 調査研究室長 江口 政宏

### はじめに

中小企業は経済学的には独立した経済主体であり、事業活動を行うにあたっての意思決定を行う単位であると同時に契約の主体となる。ただ、企業は事業活動をすべて独力で遂行し成長するものではない。特に経営資源の限られる中小企業では、内部資源のみで成長を達成することが必ずしも容易ではなく、既存の外部資源や能力を取り込むことで成長機会を獲得することが重要である（小田切（2010））。

小田切によると、既存の外部資源や能力を取り込む手段は、市場取引を通じる場合を別とすれば買収や合併のほか、より緩やかな取り込み方法として企業同士の提携がある。中小企業では共同の技術開発、共同購入、共同生産、共同販売、人材教育の共同化など、水平的な関係のもと共通の事業を推進する場合が典型的である。ただ、製造企業が川上の開発や試作段階、川下の販売や組立段階で他企業と協力する場合や、同業者同士で生産能力を補完するような場合も想定され、実際の提携は多くの形態を包含する。提携関係は1対1とは限らず、複数の企業からなることも少なくない。

企業が新しい取組み（新事業や情報化、人材活用の新手法など）を目指すにあたって、取組みを効果的に遂行するための手法等の情報収集

において、知り合いの経営者経由など市場取引を通さないやり方がしばしば有効に機能する。提携、情報収集いずれの場合でも、企業がその相手を探し、関係を構築するにあたっては自社がもてるネットワークに依拠することになる。

本稿ではネットワークという観点から中小企業組合を考察する。

### ① ネットワークの意義と中小企業組合

企業にとってのネットワークの意味について考えてみよう。以下では、中小企業のネットワークを中小企業間の経営資源の相互補完を実現するために企業、組織間で形成される結合体とする。

小川（2000）は、統一性が強く継続的な「固いネットワーク」（企業系列が典型）と、一時的なゆるやかな距離のある「ゆるやかなネットワーク」に整理し、この両者を含めて広義のネットワークとしている。構成員個々の組織の自律性とネットワーク上の結びつきを両立させた状態を想定するのであれば、企業統合を選択しない以上、ゆるやかな結びつきが前提となる。この観点から組合を考察すれば明らかに「ゆるやかなネットワーク」に相当する。一方で「ゆるやかなネットワーク」は必然的にフリーライダーを

発生させることには注意を要する。

商工総合研究所(1999)は企業間ネットワークを垂直型ネットワークと水平型ネットワークという視点で分類している。垂直型ネットワークは開発・製造・販売など製品・サービス生産の分業構造における取引関係の川上・川下関係から生じるネットワークのことで、下請分業を基本とするサプライチェーンがその典型といえよう。水平型ネットワークは同業者間の関係、技術開発における連携などが典型で、個々のメンバーが自立性を保ちながら目的に応じ連携の組合せを柔軟に変えていく仕組みである。小川の枠組みでいえば「ゆるやかなネットワーク」として機能する。一般に中小企業組合は同業種組合が多いこと<sup>注1)</sup>、異業種組合でも垂直的取引の推進や補完を目的とはせず、技術開発や共同事業を通じた水平的な関係を目指す場合が多いことから、水平的ネットワークを志向するものといえる。

西口(2008)はネットワークの意義を、①「社会的埋め込み」効果、②「情報共有と学習」効果、③「中央の公式調整」効果、④「評判」効果に分けて論じている。

一つめの「社会的埋め込み」効果とは共同体をベースとするメリットと、メンバー同士の緊密なコミュニティによるメリットのことである。中小企業組合に則して考えれば共同体のメリットは組合員共同で事業を行う場合が該当する。例えば共同購入を行えば企業が単独で購入する場合に比べバゲニングパワーが生じ、より有利な条件で取引を行うことが可能となる。後者の緊密なコミュニティによるメリットでは、組

合内での企業同士のコミュニケーション機会が増えれば有益な情報のやり取りができる可能性が高まる。また、同業種組合においては自社でさばき切れない繁忙期の受注の斡旋を通じ個々の企業における取引先との関係の円滑化や産業集積内での受注能力の向上につながる。

二つめの「情報共有と学習」効果は、組合の会合におけるメンバー同士の緊密な情報交換や研修・勉強会を通じ、個々のメンバーが事業に関連する最新知識、インフォーマルな業界情報、ノウハウ等を得るメリットととることができる。

三つめの「中央の公式調整」効果はネットワークの中核機関や中核企業が、メンバーのために施設やサービスを提供・管理することから発生する利得のことである。情報交換を目的とする勉強会などでみられる自然発生的な企業ネットワークではロジスティクス面でリーダーに過大な負担が集まりがちである。リーダー自身が経営者である場合にはネットワークの事務に時間を割く余裕は限られ、ネットワークを通じ新たな取組みを推進することには困難をとまなう。この点で専従の事務局を有する場合が多い中小企業組合は「中央の公式調整」のメリットが生かしやすい。

四つめの「評判」効果は外部の人や企業がネットワーク自体を評価し、信用することによりネットワークの個々のメンバーが受けるメリットである。中小企業組合は一定の量的・質的基準を満たす企業にのみ門戸を開くエリート主義的な組織ではなく、「評判」効果は一般には当てはまりにくい。ここでは中小企業組合が行う事業が外部から高く評価される場合に、その一翼を

注1) 商工中金・商工総合研究所(2020)によると、事業協同組合の形態は同業者組合が62.9%と6割以上を占め、以下異業種組合が10.5%、工場集団化組合9.3%、流通・商業の集団化組合6.4%となっている。

担う存在として組合員企業が評価される可能性の存在を指摘するにとどめておく。

## 2 中小企業組合加入にメリットが生じる条件～レント概念による考察

中小企業が中小企業組合に所属するメリットは経済学的にはレント (rent) という概念<sup>注2)</sup>で説明できる。組合加入に則して厳密に言えば、レントはa企業が組合に加入していることによって得られる実際の利得が、b企業が組合に加入することで得るべき最低限必要と考える利得を上回る差額部分を指し、これがプラスであれば組合加入にメリットが生じる。実際にbを合理的に見積もることは困難であり、先行研究ではbをゼロとみなし、組合に所属した場合の利得としなかった場合の利得の差額をレントとみなす場合が一般的である<sup>注3)</sup>。

これを西口の議論に当てはめてみよう。①「社会的埋め込み」効果、②「情報共有と学習」効果、③「中央の公式調整」効果がレントの源泉となろう。次に、それぞれの効果についてレントの具体的な意味を考えてみる。①「社会的埋め込み」効果では共同事業による効果にせよ、加入企業相互の交流から生じる効果にせよ、加盟企業同士の緊密な関係が成立することが前提条件となる。さらに共同事業では③「中央の公式調整」の寄与が大きい。

②「情報共有と学習」効果では企業単独では収集が困難、もしくは収集に高いコストのかかる専門情報、最新情報、網羅的な知識などの獲得

がレントの源泉となる。インフォーマルな情報では「社会的埋め込み」の前提である加盟企業同士の緊密な関係が基本となり、研修等組合事業を通じた知識の獲得では③「中央の公式調整」が機能していることが前提となろう。このように③「中央の公式調整」は①②を下支えするものである。

このように考えると、組合加盟企業が正のレントを獲得するための条件は、

- (1) 加盟企業同士の緊密な関係が成立していること
- (2) 「中央の公式調整」効果が発揮されることの2つに集約されると考えられる。

(1) は対等な立場の企業同士によるヨコの関係性である。共同事業を行う際の具体的な推進活動は、メンバーの緊密な関係性が推進力となる。一方で、前掲小川のいう「ゆるやかなネットワーク」を中小企業組合という「入れ物」を介し低コストで実現することも可能である。一部の中小企業組合は青年部や女性部を設けることで意識的に組合内にサブネットワークを形成させている。こうした動きは相互扶助という中小企業組合の本来の趣旨からは若干逸脱する可能性はあるが、いずれもレントの源泉となりうる点で、中小企業組合が企業を引き付ける要素となる。

(2) は組合役員・事務局と構成員企業とのタテの関係性で、組合・事務局に構成員をまとめ上げ共通の活動に収れんさせていくリーダーシップが存在することと、構成員のさまざまなニーズを汲み上げていくことが必要となる。ここ

注2) レントの説明はMilgrom & Roberts (1992) によった。

注3) 企業を組合から離脱せず加入に引き留める場合を考慮する場合は準レント (quasi-rent) という概念を用いる。これは企業の実際の利得と、企業が組合にとどまるのに必要と考える最低限の利得との差をいい、これがマイナスになると企業は組合から離脱する。

には双方向的な意思疎通が必要である。中小企業組合本来の趣旨に沿うもので、相互扶助の精神に基づく構成員共同の活動から得られるメリットを企業に還元することによりレントが実現される。

### 3 中小企業組合はメリットを提供できるか～問題点の所在

前出の条件(1)加盟企業同士の緊密な関係が成立していること、については組合活動が活発であることが前提となろう。そこで商工中金・商工総合研究所(2020)で組合活動の状況をみてみる。中小企業組合の活動は「活発である」8.9%、「まずまず活発である」50.8%、「あまり活発でない」28.6%、「活発でない」11.7%となっており、加盟企業同士の緊密な関係を成り立たせる素地は比較的整っている。中小企業組合の65.4%が組合員同士の交流連携活動を支援していることは、組合事務局がこの問題を重視していることの証左であり、構成員同士の緊密な関係性構築にプラスに作用しよう。この調査では活動の活発な組合ほど組合員数が増加したとする割合が高いという事実もあり、活発な組合活動は企業にとって正のレントと結びつくことを示唆している。

ただ、組合員に起因する課題(最大のものを一つ)で割合の大きい項目をみると、順に「組合員数の減少」23.5%、「課題・問題点は特でない」22.9%、「組合員の参加意識の不足」20.5%、「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」17.1%となっている。多くの中小企業組合にとっては構成員の減少<sup>注4)</sup>と参加意識の不足が課題

である。緊密な関係性に関連し組合加入の正のレント、準レントが確保できていないと感じる中小企業組合が少なくない。

(2)「中央の公式調整」効果が発揮されるためには、組合役員・事務局の体制が確立していることが条件となる。専門知識をもった専従のスタッフが存在することが望ましい。全国的な統計ではないが、東京都中小企業団体中央会(2018)<sup>注5)</sup>をもとに中小企業組合における事務局の現状と「中央の公式調整」発揮の余地を考えてみよう。専従者については役員が「1人」29.1%、「専従役員はいない」61.5%で兼務役員のみ組合が多い。専従職員は「1人」40.8%、「2人」21.4%、「3人」12.2%、「3人超9人以下」13.6%、「10人以上」5.7%で、「専従職員はいない」が6.3%である。このように専従スタッフを置く組合が大多数を占めるもののその人数は限られ、多様な組合事業を並行して進めるにはスタッフが十分でない状況が示唆される。

事務局専従責任者の勤続年数については、「5年超10年以下」が24.5%、「10年超15年以下」が17.8%、「3年超5年以下」が13.3%、「1年超3年以下」が12.7%の順である。「20年超30年以下」が9.7%、「15年超20年以下」「30年超」がそれぞれ8.2%とベテランも多い。相応の経験を有する場合が多く、個別の組合員の事情やニーズを把握する条件は整っていると考えられる。リーダーシップを発揮して的確な支援策を採ることで「中央の公式調整」効果発揮が可能な組合は少なくないと考えられる。

ただ実際には、前回「組合の機能と組合員支援」でも触れたように、組合サイドは事務局に

注4) 構成員の減少を挙げる割合は活動が不活発な組合ほど高い。

注5) 対象は事業協同組合(共済組合を除く)、商工組合、商店街振興組合。



専門性の高い人材がいないこと、組合に組合員のニーズが把握できていないことが主な問題としており、経験豊富な専任スタッフを擁しつつも人数の制約と専門性の不足が事務局の「中央の公式調整」のネックとなっている様子が見られる。

#### 4 中小企業組合がネットワーク効果を発揮するために

以上から、(1) 加盟企業同士の緊密な関係性と、(2) 「中央の公式調整」効果発揮を組み合わせることで中小企業にネットワークのメリットを享受してもらうための基本的な条件を具備する中小企業組合は多いものの、それが必ずしも成果につながっていない。

それでは中小企業組合は今後どのようにして組合加入の正のレートを提供していけばよいだろうか。(1) (2) に関連して2つの点を指摘したい。

(1) 加盟企業同士の緊密な関係性に関連しては、中小企業組合の構成員全体の相互関連性にかかわらず、サブグループによる交流も中小企業組合がもたらすメリットととらえこれを促進することである。東京都中小企業団体中央会(2022)によると、中小企業組合内に青年部・女性部ともに設置していないグループが83%にのぼるなど、サブグループの形成に積極的でない組合が目立つ。ただ一方で情報化の進展で会合手段は対面に加えオンラインの利便性が高まっていることで促進の条件は整いつつある。

(2) 「中央の公式調整」効果については、外部機関の活用が重要である。組合員の実状を熟知する事務局に不足しがちな専門性については、都道府県の中小企業団体中央会のコーディネーター機能を活用することは大変有効である。紙幅

の制約もあり個別事例の紹介は省略するが、商工総合研究所「中小企業活性化懸賞レポート」([https://www.shokosoken.or.jp/commendation/index\\_03.html](https://www.shokosoken.or.jp/commendation/index_03.html)) に多数事例が多数記載されているので、ご一読いただければ幸いである。

#### 参考文献

- 小川正博(2000)『企業のネットワーク革新—多様な関係による生存と創造—』同文館
- 小田切宏之(2010)『企業経済学』東洋経済新報社
- 商工総合研究所(1999)『中小企業の戦略的連携』
- 商工中金・商工総合研究所(2020)「組合実態調査報告書」
- 東京都中小企業団体中央会(2018)「組合事務局実態調査報告書」
- 東京都中小企業団体中央会(2022)「中小企業組合青年部及び女性部実態調査報告書」
- 西口敏宏(2007)『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版
- Milgrom,P&Roberts,J(1992).*Economics, organization&management*.Prentice-Hall.(奥野正寛/伊藤秀史/今井晴雄/西村理/八木甫(訳)(1997)『組織の経済学』NTT出版)