

進化を続ける中小企業組合の役割と中小企業

商工総合研究所 主任研究員 川 島 宜 孝

国連は、さまざまな分野で持続可能な開発目標(SDGs)に貢献する協同組合を評価し、その認知の向上と振興を図るため、本年2025年を国際協同組合年と定めた。

わが国では、1949年に「中小企業等協同組合法」が施行され、中小企業の組織化を促進する基盤が整備されてから70年余りが経過した。その間に中小企業を取り巻く環境は大きく変化し、その結果、経営ニーズも変化しかつ多様化している。IT 関連を中心に技術革新が進み、さらに生成 AI の登場によりデジタルトランスフォーメーション(DX)の流れにも一層拍車がかかっている。このようにデジタル化が急速に進み、環境が大きく変化するなか、中小企業組合の存在意義が問われており、既存組合においても求心力の低下が危惧されている。しかし、こうした時代だからこそ、中小企業組合という組織化によって生まれる顔の見える信頼関係やつながりが大きな力を発揮するのではないだろうか。ここに中小企業組合の優位性があるのではないかと思われる。

本稿では、中小企業組合のこれまで果たしてきた役割や効果と新たに期待される効果や役割(組合の持つポテンシャル)について、原点でもある中小企業組合＝組織化という視点から、組織の定義、中小企業の組織化の意義を確認しつつ考察していきたい。

1 組織の定義と成立要件

最初に組織の定義について確認したい。わが国で最も普及している組織の定義として、「近代組織論の父」といわれるチェスター・バーナードの定義があげられる。バーナードによれば、組織とは「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の一体系」とあり、組織をシステム(体系)としている。つまり、組織とは単なる人の集まりではなく、個々人のレベルで存在する制約を克服するような人間の協働そのものが組織であるととらえているのである。そして、組織を成立させる3要件として、①共通目的、②協働意欲、③コミュニケーション(伝達)、をあげており、これらのどれか1つでも欠けている場合には不完全な組織として、健全に機能しなくなると定義づけている¹。

中小企業組合も組織の一種であり上記の考え方を当てはめることができるものと解されることから、次に中小企業の組織化についてみていきたい。

¹ C.I. バーナード(1968) pp.85-95

2 中小企業の組織化の意義

経営資源の限られた中小企業は、近代化・合理化への遅れや不利な取引条件など、経営上多くの制約が存在し、個々の企業努力のみでは様々な課題を解決するのには限界がある。そこで、厳しい経営環境の変化に対応して、中小企業が経営基盤を強化していくためには、中小企業組合制度を活用することで企業同士が連携し、それぞれが保有するノウハウ、経営資源を補完し合うことが効果的であるとされてきた。中小企業組合の意義は、相互扶助精神に基づき各組合員が力を合わせてそれぞれの目的を達成することにあり、組織化はそのための手段となるのである。

さらに、中小企業組合は施策受け入れの媒体としての役割も併せ持ち、中小企業への政策普及の担い手であると同時に、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。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おり、組合員は組合を通じて制度融資や補助金などの情報入手するケースが多い。

続いて、上記のような意義を持つ中小企業組合が、これまで果たしてきた役割とその変化についてみていきたい。

3 中小企業組合の役割の変化

中小企業組合の目的は、組合員の抱える様々な課題を解決することにあるが、環境変化を主因とする課題の変化にともない、中小企業組合の役割も変化してきた。

中小企業等協同組合法が施行されたのち高度経済成長期になると、経済の二重構造解消や大企業による中小企業活動の圧迫、中小企業の過当競争などの問題解決と、大量生産・大量消費社会に対応した中小企業経営の近代化・合理化・生産性向上が主要な課題となった。課題解決のため、例えば組合金融事業による信用補完や共同購買によるスケールメリットや価格交渉力の向上など「規模の利益実現」を中心とした役割を発揮して、組合員の生産性向上等に大きな効果をあげてきた。ポスト高度成長期になると、ハード面中心の役割に加えて、情報化やサービス化に対応したソフト面の役割が求められるようになっていった。1999年には、国の中小企業政策も「大企業と中小企業の二重構造解消」から「多様で活力のある中小企業の成長発展」という方向に大きく転換された。これらの結果、経営の革新や創業の促進、経営基盤の強化、環境変化への適応支援などが重点課題となった。このような環境変化による課題の変化が、変化への対応の良しあしにより中小企業組合の間に大きな格差を生み、求心力の低下や存在意義が問われるといった事態を生んでいったものと考えられる。

4 進化する中小企業組合の役割

ここからは、今後求められる中小企業組合の役割や効果について考えたい。それらを考える上で重要なのは、今現在の、そして今後の中小企業にどのような役割が期待されるかということではないかと思われる。これまでの中小企業は、特に中小製造業では下請け的に、依頼のあった部品等を正確に安価かつ短納期で製造することに重点が置かれていた。現在も様々な努力が行われ高いパフォーマンスを発揮しているが、これまで以上に期待されるのは創造的中小企業、イノベーションの担い手としての役割ではないだろうか。

そして、イノベーションは、既存知と既存知の新たな組み合わせにより起こるとされており、中小企業組合が異業種・同業種問わず多様な中小企業の集まりであることを勘案すれば、中小企業組合にはもともとイノベーション創出のプラットフォームとしての機能が備わっているとも考えられる。例えば、既存の技術や製品に新たな用途を見出し、それを活用することで新しい市場を開拓するプロセスとして用途開発があるが、既存知と既存知の組み合わせについて今の時代に合うような用途開発を目指す「場」を提供することで、イノベーション創出のプラットフォームとしての大きな可能性を秘めているのではないかと考える。その際、個別の小規模企業では取り組みが難しいAIやDXのような新たな武器を組合が取り入れていくことも重要となろう。ちなみに、2019年度に商工中金と当財団が実施した「組合実態調査」では、組合による組合支援で重視しているテーマとして、「組合員相互の交流連携活動」が第1位となっており、組合員間で異なる知識の接点を増やしていこうとする姿勢が窺われる。

但し、組織の成立には前述の通り、①共通目的、②協働意欲、③コミュニケーション(伝達)の3要件すべてが揃っている必要がある。中小企業組合でいえば、組合員全てが共通の目的を持ち、その目的のために他者と協力しようという気持ちで主体性を持って参画し、他者との話し合いを持ちながら効果的に事業を行うということが必要不可欠だと考えられる。特に歴史の長い中小企業組合では、そもそもの共通目的が変化する中で、組合事務局と組合員が協働し、しっかりと共通目的を再度見出していくようなプロセスが必要となっているのではないだろうか。

【参考文献】

- 全国中小企業団体中央会(2020)『中小企業組合組織論』
- 全国中小企業団体中央会(2021)『中小企業組合運営通論』
- 筒井徹(2023)『組合の機能と組合員支援』中小企業と組合2023年4月号
- C.I. バーナード(1968)(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- 商工中金・商工総合研究所(2020)『組合実態調査報告書』2020年版