

「中小企業の組織化」の30年 ～「相互扶助の精神」の現代的意義とは～

堀 潔
(桜美林大学)
リベラルアーツ学群教授



< 要 旨 >

- 平成の30年間に「中小企業の組織化」をめぐる状況がどのように変化したのかを、①データ等での全体的傾向の把握、②「中小企業の組織化」に関する調査研究の動向レビュー、③政府の組織化政策に対する評価、の3つの観点から回顧する。
- 中小企業組合数は、1990年代の前半にわずかながら増加傾向を見せたこともあったが、おおむね減少傾向が続いてきた。当初考えられていた政策理念や政策ツールが実態の変化に追いついていないことが考えられる。一方で、基本法改正以降、LLP（有限責任事業組合）や「新連携」などの中小企業を含めた新たな連携の動きが高まりを見せている。
- 「高度化事業」が中小企業と組合事業にどのような影響を及ぼしたのかについて、2005年に行われた「組合の現状と課題及び高度化ニーズに関する調査」の結果を紹介した。何らかの共同事業は行っている、自らの重点事業を見出せないで苦悩する組合が多いなか、高度化資金制度を「利用したことがある」組合のほうが、そうでない組合と比べて、以下のことが明らかにされた。①組合の運営状況がよいと感じている、②事前事後の経営診断も含め、制度利用のメリットを感じている、③共同債務保証など制度利用のデメリットも感じている。政策によって将来の方向性を示すことで、組合の共同事業に取り組む組合員の意識にもよい影響を与えうることが示唆されている。
- この30年間の「中小企業の組織化」に関する研究動向も概観した。1999年の中小企業基本法改正にともなって中小企業組織化政策の方向転換もあったなか、研究者間で組合事業の基本精神である「相互扶助の精神」をどのように評価するかにも多様性が見られた。また、近年では、相次ぐ自然災害の発生に関連したBCP（事業継続計画）の策定や実行に関わる中小企業連携の取り組みや、人材育成やSDGsに対応した動きなどが報告されている。
- 将来への不確実性が増す現代にあっては、自らのビジネスについて「何を大切にしなければならないか」を再検討する必要がある。中小企業の組織化・連携事業についても「課題発見」能力がいま、問われている。

目次

1. はじめに～「中小企業組合」はどう変化し、どこに向かうのか～
2. 「中小企業の組織化」の30年
3. 「高度化事業」にみる「中小企業の組織化」の到達点と課題
4. 「相互扶助の精神」の現代的意義
5. まとめにかえて
～「課題発見」とその共有への期待～

1. はじめに～「中小企業組合」はどう変化し、どこに向かうのか～

本稿で筆者に与えられた課題は、「中小企業の組織化」の30年である。筆者は必ずしも事業協同組合などの中小企業組織や組織化政策に関して専門的に研究してきたわけではないが、この機会に、平成の30年間に「中小企業の組織化」をめぐる状況がどのように変化したかを、①データ等での全体的傾向の把握、②「中小企業の組織化」に関する調査研究の動向レビュー、③政府の組織化政策に対する評価、の3つの観点から回顧しようと思う。

とくに「中小企業の組織化」を巡る研究の動向について振り返りが必要であろうと考える。すでに昭和の終わり頃には、我が国の中小企業研究者は、中小企業の組織化活動自体を停滞あるいは衰退の傾向にあったと見ていたように思われる。例えば中山金治¹（1986）は、「初期の頃の組合活動に否定的な動きも見え、組合員の情熱も乏しくなりつつある」と見解を示している。その理由は、主に以下の2点に集約される。①自主的・民主的な組織としての活力を多くの協同組合が維持できなくなっていること。②中小零細企業者の経済的・社会的な要求が

多様化し、既存の組織では対応できなくなってきたこと。

この停滞・衰退傾向を平成の30年、バブル経済の膨張と崩壊、グローバル化の進展や情報通信技術の進歩など、その後の我が国中小企業をめぐる経済社会環境の変化のなかで、「相互扶助の精神に基づく協同事業に取り組むこと」の重要性がどのように変化していったか、いまこの重要性をどのように評価し、将来への展望をどのように描けるか、について若干の私見を述べたい。

2. 「中小企業の組織化」の30年

(1) 本稿で注目する「中小企業の組織化」について

本稿で考察の対象とする「中小企業組織」あるいは「中小企業の組織化」の主なものは、もちろん事業協同組合を典型とする「組合」である²。ただし、以下でまとめるとおり、平成の30年間の大きな経済・社会環境の変化と、我が国の中小企業政策の転換（とりわけ、中小企業基本法の改正（1999年））の影響を受けて、政府の「中小企業の組織化」政策はそれまでの協同組合を主なものとするものから中小企業

¹ 中山金治（1986）p.231

² 組合の種類、役割、背景となる法律などについては、全国中小企業団体中央会（2019）を参照されたい。

以外の組織も含めたLLP（有限責任事業組合）や「新連携」「農商工連携」などの「連携」をも含むものに変化していった。また、心ある中小企業経営者や社会起業家たちによる「自主的交流」も、新たな事業機会や社会課題の発見につながるものとして注目された。

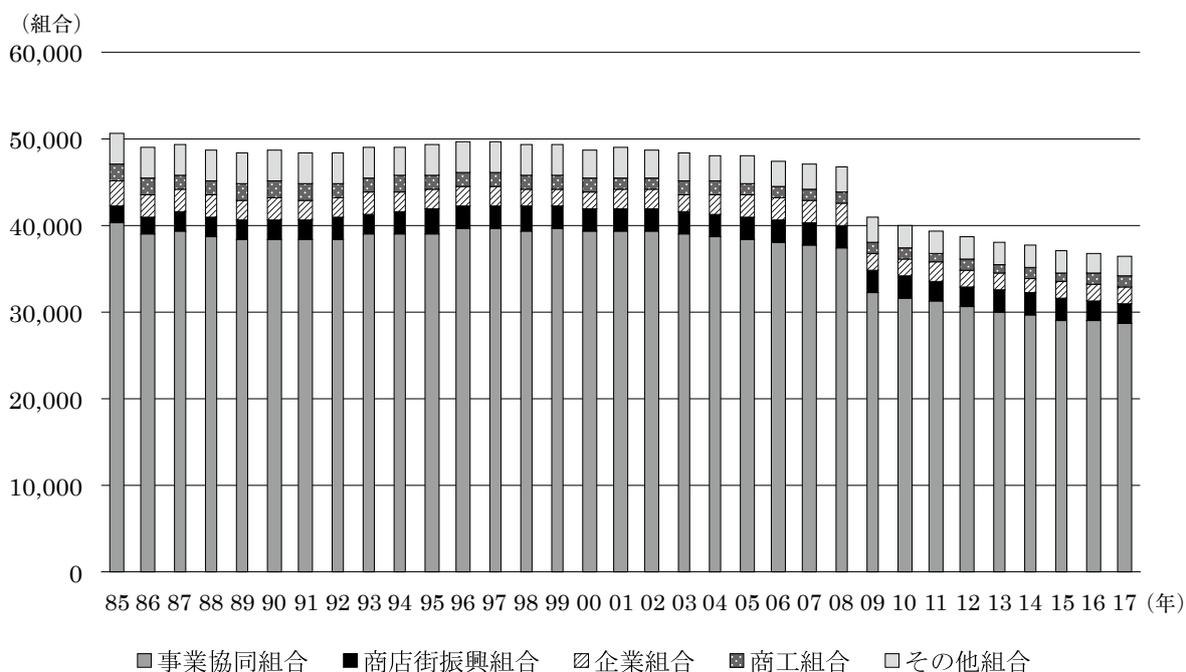
（2）数字でみる「中小企業の組織化」の30年 ～基本的には、減少・衰退～

まず平成の30年における「組合」の状況を簡単な数字で振り返ることとする。全国中小企業団体中央会の調べによれば、中小企業組合数は1985年の50,615組合から2018年では36,450組合まで減少している³（図表1）。1990年代の前半にわずかながら増加傾向を見せたこともあったが、他は概ね前年比でマイナスとな

っている。組合の種類別にみると、全体の約8割は事業協同組合であり、種類別の構成比はこの30年ほどの間ほとんど変わっていない。なお、2009年度に組合数が激減しているが、これは2008年度に複数所管等の組合数について再調査が行われていることによる。また、1987年、1990年、1993年、1996年、1999年に休眠組合の整理が行われている。

図表1のデータを用いて組合数の対前年増減率（図表2）を見ると、全体の増減率は、多少の例外を除いて、毎年概ねゼロからマイナス2%の間でほぼ継続的に減少している。一方、組合の種類別にみると、全体的な減少傾向のなかで、①1980年代後半から90年代前半にかけて商店街振興組合が増加傾向であったこと、②2000年代前半に企業組合の増加がみられたこ

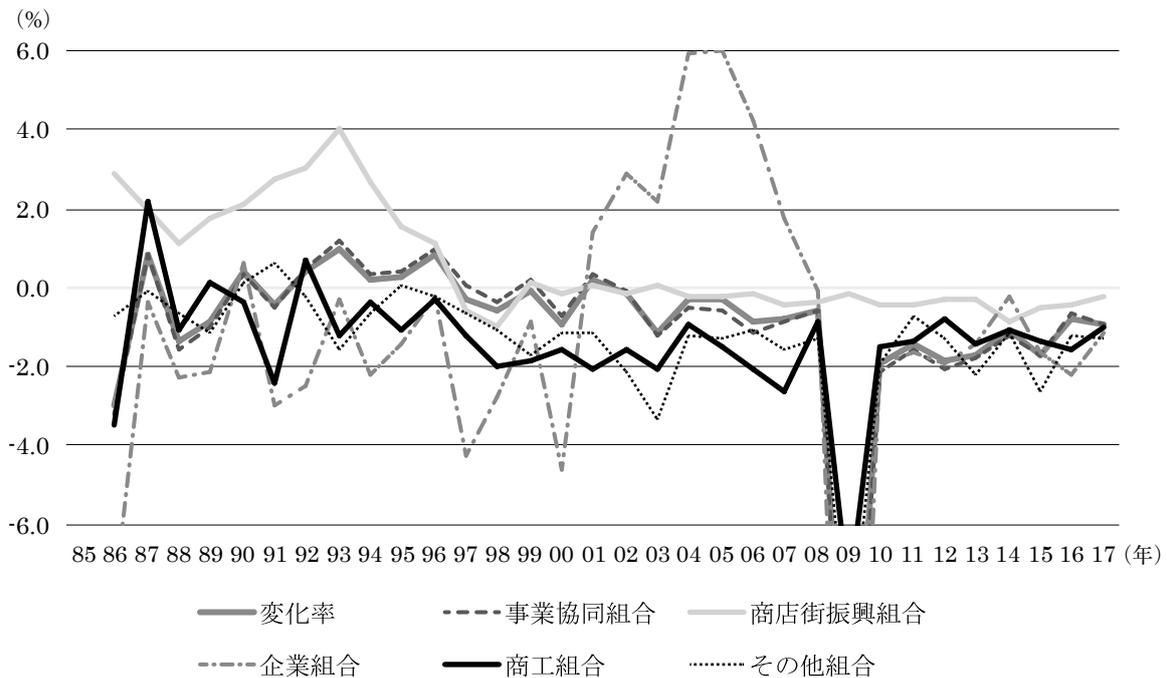
図表1 中小企業組合数の推移



（出所）『中小企業白書（2018年版）』第2部第6章、コラム2-6-2①図
（原資料）全国中小企業団体中央会「平成29年度版中小企業組合の設立動向」（2018年3月）。

3 『中小企業白書（2018年版）』p.302「コラム2-6-2 中小企業組合の現状」を参照。

図表2 中小企業組合数の対前年増減率



(出所)『中小企業白書 (2018年版)』第2部第6章、コラム2-6-2①図のデータより筆者作成

と、③2009年度は上記再調査の結果、組合数が大幅に減少している⁴が、商店街振興組合についてはマイナス0.2%にとどまっていること、などは興味深い。

(3) 基本法改正と中小企業組織化政策の変化 ～組織化・集団化から「連携」へ～

中小企業庁は、中小企業の組織化の意義について「中小企業が、創業・新事業展開・経営革新を図るためには、技術・情報・人材等お互いの不足する経営資源の相互補完を図ることが重要」としている。また、中小企業組織化政策や中小企業組合制度の意義についても「中小規模の事業者、勤労者などが、組織化し、相互扶助の精神等に基づき、協同して事業に取り組むことによって、これまでも多くの中小

企業者等の様々な「前向き」の努力を支え、かつ、自主性のある中小企業を育成する制度として活用され、共同購入事業、共同生産・加工事業、共同販売事業、共同金融事業など各種の共同事業を活発に実施し、実績を挙げてきた」とし、前向きに自己評価している⁵。

実績を挙げてきたにもかかわらず、組合数が減少している理由をどのように考えるか。おそらく、当初考えられていた政策理念や政策ツールが時代背景に合わなくなっていたのではないかと、この考えは少なくない。過去の文献を振り返ると以下のような記述がある。

- 事業協同組合等の根拠法である中小企業等協同組合法は1949年に公布されているが、当時の状況は「激的なインフレを一挙に終息させようとドッジラインと呼ばれる

⁴ 2009年度の対前年比増減率は、全体でマイナス12.9%であった。

⁵ 中小企業庁ウェブサイト「中小企業組合制度」https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpuu/kumiai_sien.htm (2020年4月18日最終アクセス)

超デフレ政策がとられ、中小企業は未曾有の苦境に陥っていた。政府はその対策として協同組合による共同事業を推進し、中小企業の『合理化』を図ろうとした⁶。

- 企業組合は「戦後の引揚者、戦争被災者の援護対策（職場の確保）の一環として制度化されたという経緯がある」⁷など、中小企業の組織化・集団化が戦後の経済復興期における中小企業に対する救済・保護策の側面を持っていたことを示唆している。
- 中小企業等協同組合法において、「中小企業どうしの相互扶助の精神が強調されていることや、大企業が加入できないことが規定されたことなどは、戦後占領下の経済民主化政策との関連で、大企業への対抗力としての中小企業の役割が期待されていたが故のことであった」⁸。
- 中小企業基本法の成立（1963年）と時を同じくして実現した、後述する中小企業近代化促進法（近促法）⁹のもとでの「高度化事業」、また「構造改善事業」についても、解決すべき問題と解決方法がうまく合っていなかったり、経済発展の過程で状況が変化したにもかかわらず政策ツールが変化しなかったりしたために、結果的に中小企業の役に立たなかったのではないか、という指摘もある¹⁰。

その他、政府からの「政策の受け皿」として組合が作られたり維持されたりすることに対す

る疑問や批判などもあり、1999年の中小企業基本法改正を機に、中小企業組織のありようは大きく変わっていくことになる。

（4）新たな連携組織の登場と発展

基本法改正後、中小企業政策の方向性が大きく変化したことと連動して、「中小企業の組織化」のありようが多様化してきた。とくに、2005年の「有限責任事業組合契約に関する法律」施行に基づいて創設された有限責任事業組合（日本版LLP）は、制度創設後着実にその数を増やし、東京商工リサーチ（2018）によれば、2017年末での有限責任事業組合の総数は6,231組合であった。2005年の制度創設以来着実にその数を増やしており、直近3年間（2015～2017年）で見ると、設立登記件数は1,181、解散登記件数が331で純増となっている。経済産業省ウェブサイトに掲載されている事例集¹¹（2018年7月）には、再生可能エネルギーの普及拡大のために電力会社や地方自治体も参加したLLPや、中山間地域の「地域の足」を守り抜くために地元交通事業者が自治体とともに設立したLLPなど、事業内容（目的）、構成員、規模、連携形態も多種多様なものとなっている。

これ以外にも、異分野の事業者が有機的に連携し、その経営資源（設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源）を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより新たな事業分野の開拓を図

6 黒瀬直宏（1996）p.322

7 黒瀬直宏（1996）pp.322～323.

8 黒瀬直宏（1996）p.323

9 1963年3月制定。

10 例えば、清成忠男（2009）第5章「中小企業近代化政策の展開」を参照。

11 有限責任事業組合（LLP）制度の創設について 2.2 【追加】事例篇（2018年7月）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/lpPamphletJirei2.pdf（最終アクセス：2020年4月26日）

ることを目指した「新連携」¹²や、中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携し、それぞれの経営資源を有効に活用して行う事業活動「農工商連携」¹³等の多様な連携が生まれた。

一方、組合の共同活動も、設備の共同利用や製品の共同販売、部品や原材料の共同購入などの伝統的なものから環境保全活動や人材育成事業など、その幅を広げてきている。その一例として挙げられるのが、2011年3月の東日本大震災を契機にした、組合による事業継続計画(BCP)の策定である。「事業継続計画(BCP)」は阪神・淡路大震災(1995年)発生以来その必要性が指摘されており、2006年には中小企業庁が「中小企業BCP策定運用指針」¹⁴を公開していた。東日本大震災の後、2013年に、全国中小企業団体中央会によって「組合向けBCP策定運用ハンドブック(第1版)」¹⁵が公開されるに及んで、複数の中小企業が連携して災害時に備える動きが活発になっている。全国中小企業団体中央会のウェブサイトで紹介されている「事業継続に取り組む組合事例」¹⁶には、地域の同業者の組合だけでなく、全国規模の組合連合会での取り組みや地域複数組合の地域間連携事例などが紹介されている。

以上のように、中小企業組合を主とする中小企業組織は、相互扶助の精神に基づく自主的な組織であるはずながら、かなりの程度、経済社会環境の変化や中小企業政策の動向に影響を

受けながら現在に至っている。

3. 「高度化事業」にみる「中小企業の組織化」の到達点と課題

(1) 相次ぐ「高度化事業の破たん」ケース

中小企業組合制度を利用した中小企業振興の政策ツールとして重要な役割を果たしたのが「高度化事業」である。中小企業者で組織される事業協同組合などが、共同で工場・店舗の集団化を行う事業や、街ぐるみで商店街の店舗を改造する事業などを実施する場合に、必要な施設の設置資金等の一部を国および地方自治体が長期・低利で融資する制度であるが、近年、この「高度化事業」で国および地方自治体から融資された資金が返済不能となり、自治体が巨額の債権放棄に追い込まれる事例が各地で起こっている。

事例:協同組合グリーンモール(島根県江津市)

1981年に共同店舗「グリーンモール」をオープン、江津駅前に立地する市内有数の商業施設であったが、商圈人口の減少などにより経営が悪化し続け、2015年には売上がピークの半分ほどにまで落ち込んでいた¹⁷。2016年に地域経済活性化支援機構の下で再建を進めることとなり、大手スーパーのイズミなどが出資する新会社が経営権を引き継いだ¹⁸。同協同組合は中小企業高度化資金の貸し付けを約14億円受けていたが、国(中小企業基盤整備機構)と島

12 「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律(中小企業新事業活動促進法)」(2005年公布・施行)を根拠法とする。

13 「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律(農工商等連携促進法)」(2008年公布・施行)を根拠法とする

14 <https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

15 <https://www.chuokai.or.jp/kumiai/BCP.htm>

16 https://www.chuokai.or.jp/kumiai/bcp/bcp_jirei.pdf

17 『日本経済新聞』2016年9月3日付。

18 『山陰中央新報』2016年8月27日付。

根拠は貸付金の一部を債権放棄、残る債権を引き継いだ地域経済活性化支援機構も翌年、事業再生にある程度が目途が立ったとして一部弁済を受けたのちに債権を放棄して事業再生支援は終了した¹⁹。

高度化融資のような政策ツールは、組合と組合員企業にどのようなインセンティブを与えることになるのか。以下では、2005年度に中小企業基盤整備機構からの委託を受けて全国中小企業団体中央会が全国10,000組合に対して行った大規模なアンケート調査「組合の現状と課題及び高度化ニーズに関する調査」²⁰の結果を見ながら、政策が組合と企業に与える影響について考えることにする。

(2) 「組合の現状と課題及び高度化ニーズに関する調査」

この調査は、各都道府県の中小企業団体中央会の協力もあり、およそ5,000組合が回答した。調査結果についてはあまり大きく取り上げられることはなかったが、当時の中小企業者および中小企業組合の当事者たちが組合の現状と高度化融資制度に対してどのような考えを持っていたのかを知ることができ、非常に貴重な資料であると思われる。

以下、調査結果から、とくに興味深い点を紹介する。

①企業間格差、組合間格差の存在

かねてから言われていることではあるが、組合を構成する企業群の多様化が進み、組合という組織が求心力を持ちにくくなっていることである。ひとつの組合の中で比較的業績のよい企業とそうでない企業とが共存し、その格差が拡大していったり、組合の事業や活動に消極的な企業が増えていったりして、組合の中での多様化・分化が進んでいる。

「組合の現状と課題及び高度化ニーズに関する調査」（以下、「調査」と略す）では、調査対象組合に対して、組合の運営状況について5段階の自己評価を行ってもらった。図表3はその結果を示している。全体としては「順調である」「まあまあ順調」と回答した組合が合わせて38.9%、「良くも悪くもない」が25.6%、「あまり良くない」「良くない」が合わせて32.9%となっている。高度化融資制度を利用したことがある組合と利用したことがない組合とで比べれば、「順調である」「まあまあ順調」と回答した組合の割合は前者の方が若干多くなっている。

それぞれの組合がどのような事業を実施し、そのなかでどの事業を重点事業と考えているかを回答してもらったのが図表4である。興味深いことは、選択肢として挙げたすべての事業について、「現在実施している事業」よりも「現在の重点事業」のポイントの方が低いことである。なかでも「福利厚生事業」や「教育指導事業・人材育成」のように、「現在実施してい

19 地域経済活性化支援機構「協同組合グリーンモール等に対する再生支援の完了について」2017年6月30日付発表。

<http://www.revic.co.jp/pdf/news/2017/170630newsrelease-3.pdf>（最終アクセス：2020年4月5日）

20 都道府県中央会会員の事業協同組合、企業組合、商工組合、協業組合、商店街振興組合、生活衛生同業組合の中から1万組合（連合会は除く。既に高度化融資を利用した団地組合及び共同店舗組合（組合から株式会社に組織変更したものも含む）のすべてを含む）を抽出し調査対象とし、2005年9月1日の状況をアンケート調査し、その後、同年11～12月にかけて、委員が現地赶赴のヒアリング調査が行われている。アンケート調査の回収数は5,086組合、回収率は50.8%であった。筆者はこの調査委員会の委員長を務めた。

図表3 高度化融資制度利用の有無と組合運営状況

(%)

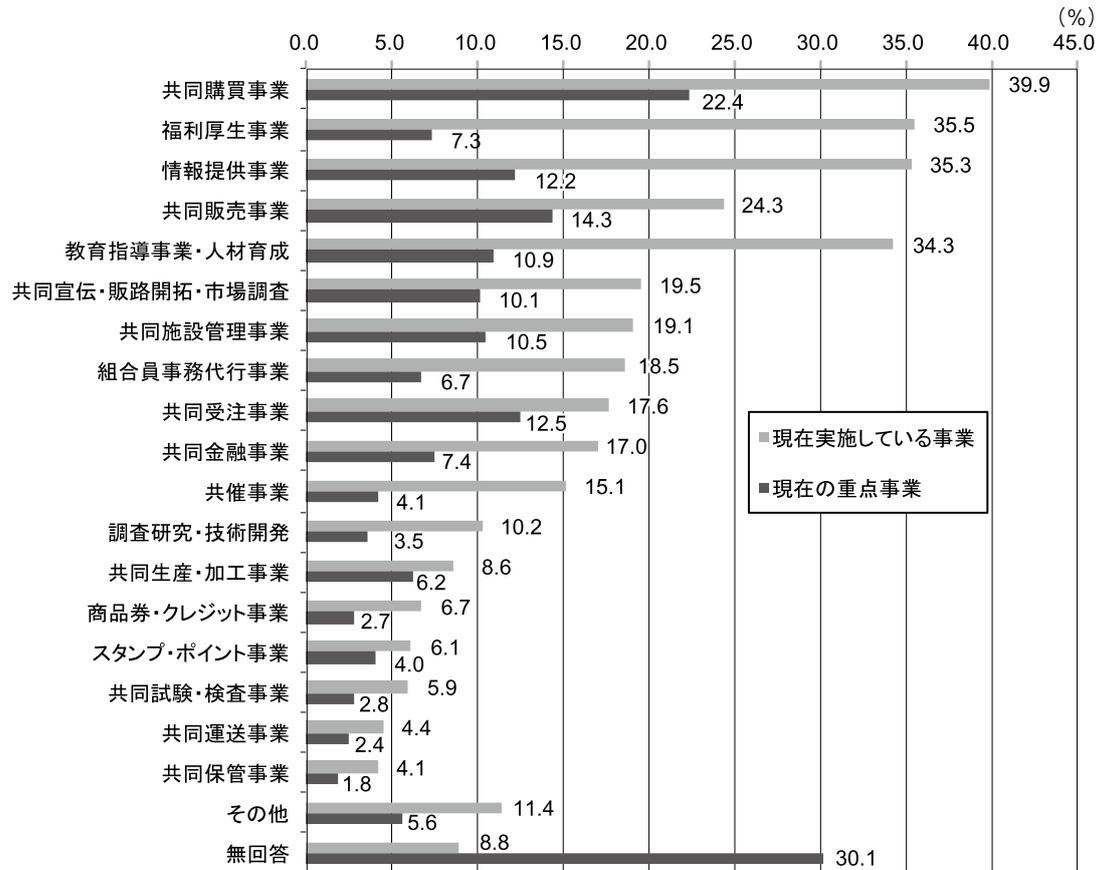
	合計	順調である	まあまあ順調	良くも悪くもない	あまり良くない	良くない	無回答
合計	100.0	10.4	28.5	25.6	24.2	8.7	2.5
利用したことがある	100.0	13.1	29.9	22.5	22.7	9.5	2.4
利用したことがない	100.0	9.3	28.0	26.9	25.0	8.4	2.4
無回答	100.0	16.7	26.2	19.0	19.0	9.5	9.5

(出所) 中小企業基盤整備機構 (2006) 図表2-12

る事業」と「現在の重点事業」との回答率の差が20ポイント以上にも及ぶ事業もある。一方で、「現在の重点事業」に「無回答」だった組合が30.1%あり、さまざまな共同事業を行いながらも重点事業と呼べるものがない組合が3割あっ

た。この集計結果は、急速かつ広範な環境変化や先行きの不透明感が増していく中で、我が国の中小企業組合がその存在意義や活動の方向性を見出しにくくなっているという状況を映し出している。

図表4 実施している組合事業と重点事業 (複数回答²¹)



(出所) 中小企業基盤整備機構 (2006) 図表2-1および2-4から筆者作成

21 「現在実施している事業」はいくつでも回答可能、「重点としている事業」は3つ以内の複数回答を求めている。

図表5と図表6は、共同事業実施上の課題を複数回答で回答してもらっている。「利用組合員の減少」と「組合員の格差拡大」が最も回答が多く、図表5では設立年次の古い組合ほど、また図表6では、組合員規模の大きな組合ほど、この2つの項目への回答率が高くなっている。図表4も含めたこの3つの図表から、組合を構

成する企業群の多様化が進み、組合という組織が求心力を持ちにくくなっていることが推測される。ひとつの組合の中で比較的業績のよい企業とそうでない企業とが共存し、その格差が拡大していったり、組合の事業や活動に消極的な企業が増えていったりして、組合の中での多様化・分化が進んでいることがわかる。

図表5 設立年次別にみた共同事業実施上の課題（複数回答）

(%)

	合計	利用組合員の減少	組合員の格差拡大	市場変化のスピード化への対応難	員外利用に対する制約	設備機器等の陳腐化	組合事業と競合する外部企業の進出	困難	IT化への対応が困難	新規事業の実施が困難	その他	無回答
合計	100.0	42.8	28.5	11.6	6.9	9.5	15.8	6.4	17.7	4.9	18.7	
昭和29年以前	100.0	61.7	31.1	13.0	4.7	5.7	12.4	6.5	16.7	2.7	16.9	
昭和30年～39年	100.0	56.2	32.1	9.5	6.0	8.0	12.6	7.1	17.2	2.6	18.4	
昭和40年～49年	100.0	43.0	29.6	10.2	8.5	12.2	16.2	5.9	18.7	5.0	17.1	
昭和50年～59年	100.0	40.4	28.8	11.3	6.9	10.3	18.9	6.1	17.8	4.2	17.4	
昭和60年～平成6年	100.0	35.3	24.5	12.5	6.5	11.1	15.2	5.9	19.0	5.7	21.8	
平成7年以降	100.0	21.9	25.7	14.2	6.7	5.9	18.7	6.4	14.9	9.8	23.3	
無回答	100.0	42.7	23.8	13.1	7.3	9.2	13.6	9.7	18.9	3.9	17.0	

(出所) 中小企業基盤整備機構 (2006) 図表3-7

図表6 組合員規模別にみた共同事業実施上の課題（複数回答）

(%)

	合計	利用組合員の減少	組合員の格差拡大	市場変化のスピード化への対応難	員外利用に対する制約	設備機器等の陳腐化	組合事業と競合する外部企業の進出	困難	IT化への対応が困難	新規事業の実施が困難	その他	無回答
合計	100.0	42.8	28.5	11.6	6.9	9.5	15.8	6.4	17.7	4.9	18.7	
10人未満	100.0	27.5	18.9	12.8	6.9	14.2	16.1	3.9	15.6	6.4	23.6	
10～30人未満	100.0	38.8	30.4	10.5	7.9	11.0	15.9	5.8	19.9	4.7	18.1	
30～50人未満	100.0	50.6	32.8	10.7	5.6	8.4	15.4	6.7	19.4	4.7	15.4	
50～100人未満	100.0	52.2	31.9	13.1	5.2	5.5	14.4	7.4	18.6	4.7	15.7	
100～300人未満	100.0	54.8	32.2	10.2	7.4	7.1	16.9	8.9	13.8	3.3	19.0	
300人以上	100.0	57.4	28.7	12.5	7.6	2.0	18.5	11.2	14.9	4.0	18.2	
無回答	100.0	41.7	26.7	18.3	5.0	5.0	8.3	5.0	15.0	3.3	25.0	

(出所) 中小企業基盤整備機構 (2006) 図表3-8

②高度化融資制度のメリット・デメリット

高度化融資制度を利用して設立された工業団地や商店街、共同店舗は全国各地に数多く存在する。工業団地内の大規模な共同受電設備や排水処理施設、商店街のアーケードやカラー舗装などは、中小企業が個別に対応したのでは到底実現できない大規模投資である。高度化融資制度はこうした大規模設備投資を可能にする政策措置であり、高度化融資制度を利用した中小企業組合や、その組合員たる個別中小企業が最大のメリットと感じているところである。

図表7によれば、「貸付期間が長期」「低利又は無利子」をメリットとして感じている組合は全体の半数近くあり、高度化資金制度を「利用したことがある」組合だけに限れば、その回答率は「利用したことがない」組合よりもかなり大きくなっている。

また、高度化融資制度では、長期・低利で融資が行われるだけでなく、制度を利用しようとする組合に対する事前事後の診断・指導が行われる。本調査のアンケート集計結果を見ても、制度を利用したことがない組合でも「高度化融資制度のメリット」として事前事後の診断・指導を挙げる組合は少なくなかった。もちろん、

高度化融資制度を利用したことがある組合の方が回答率は高かった。自らの進むべき方向性を見出しにくい現在にあって、経営のあり方に第三者のアドバイスが受けられるという点は、高度化融資制度の利用によって中小企業が受けることのできるもうひとつの大きなメリットでもある。

一方で、主に以下のような要因が、高度化融資制度を利用する対象である中小企業にとっての「障害」と言われてきた。①高度化融資制度に基づいて借り入れる資金の用途に厳しい制限があること、②高度化融資制度を利用するにあたっての手続きが煩雑であること、③借入にあたり組合員による共同債務保証が必要条件となってきたこと²²。図表8を見ると、回答率の高い方から「連帯保証制度」「組合内での合意形成が困難」「申請書の作成等手続きが煩雑」「組合員が破綻した場合の処理が困難」といった項目の回答率が高い。また、高度化資金制度を「利用したことがある」組合の方がそうでない組合よりもこれらの項目の回答率が高く、これらの難点は経験したことによってより強く感じられるものであることが推測される。

図表7 制度利用の有無別による高度化融資制度のメリット（複数回答）

(%)

	合計	貸付期間が長期	固定金利	低利又は無利子	事業計画の運営診断・アドバイスが受けられる	事業実施後も運営診断・アドバイスが受けられる	施設の再整備にも活用できる	その他	無回答
合計	100.0	45.8	25.0	49.4	13.7	9.1	14.9	4.8	34.4
利用したことがある	100.0	66.1	33.3	69.3	18.9	14.0	24.7	3.6	14.8
利用したことがない	100.0	37.3	21.6	41.2	11.5	7.1	10.9	5.4	42.5

(出所) 中小企業基盤整備機構（2006）図表4-13

22 これらの「障害」については、これまでにさまざまな制度上の見直しが行われている。

図表8 制度利用経験別にみた高度化融資制度の難点（複数回答）

(%)

	合計	困難 組合内の合意形成が	制度が分かりにくい	制度要件が厳しい	申請書の作成等 手続が煩雑	時間がかかる	金利が高い	連携保証制度	必要 都道府県の予算化が
合計	100.0	18.0	6.0	10.4	13.9	11.5	1.0	19.5	4.7
利用したことがある	100.0	18.1	3.4	19.2	29.6	26.1	2.5	29.9	9.1
利用したことがない	100.0	18.0	7.2	6.7	7.2	5.4	0.4	15.2	2.9
無回答	100.0	9.5	-	11.9	19.0	7.1	4.8	19.0	2.4

	合計	貸付後の縛りが 厳しい	変動金利制度がない	借り換えができない	組合員が破綻した 場合の処理が困難	特に難点はない	制度を知らない 分らない	その他	無回答
合計	100.0	6.1	0.9	3.4	12.8	6.2	9.6	2.3	33.8
利用したことがある	100.0	15.2	2.4	8.2	17.4	6.9	2.3	0.7	16.4
利用したことがない	100.0	2.4	0.2	1.5	10.8	6.0	12.7	3.0	40.9
無回答	100.0	2.4	2.4	2.4	11.9	7.1	7.1	2.4	42.9

(出所) 中小企業基盤整備機構 (2006) 図表4-16

(3) 高度化融資制度の意義とは

現代においては、金融市場における規制緩和が進み、ベンチャー企業向けの直接金融市場が整備され、一頃に比べれば中小企業の資金調達は容易になってきた。この現状を踏まえた上で、高度化融資制度のような長期・固定の政策金融制度の役割とは何であろうか。

高度化融資制度は、その設立当初の時期にあっては、中小企業が事業活動を拡大させていくための基盤整備を行うという点において非常に大きな役割を果たした。例えば工業団地内の受電設備や排水処理施設は個別中小企業の設備投資の範囲を超えており、高度化融資制度がなければ実現不可能なものであった。こうしたインフラ整備が現在に至るまで我が国のモノづ

くりを支えたことは疑いのないところである。高度化融資制度を利用した組合関係者はこのメリットを一様に言及している。また、上述したように、彼らは、制度利用にあたっての事前事後の診断・指導にも大きなメリットを感じている。これらのメリットゆえに、今後の高度化資金融資制度を利用する意向があるかどうかを質問すると、**図表9**にみられるように、「利用したことがある」組合はそうでない組合に比べて「ぜひ活用したい」「活用を検討したい」と回答する割合が高くなり、上掲の**図表3**でみたように、組合運営も「順調」だと回答する割合も高くなる。メリットを感じるから制度を活用し、結果として組合運営も順調となる好循環があるように感じられる。

図表9 高度化融資制度利用の有無別に見た今後の制度利用予定

(%)

	合計	是非活用 したい	活用を検討 したい	活用しない	分からない	無回答
合計	100.0	7.1	19.0	18.9	33.4	21.5
利用したことがある	100.0	14.2	25.3	16.1	27.3	17.1
利用したことがない	100.0	4.2	16.5	20.2	35.9	23.2

(出所) 中小企業基盤整備機構 (2006) 図表4-10

この制度が中小企業のためによかったかどうか、という観点とは別に、我が国の経済産業政策との関連で考えてみる必要もあろう。言うまでもなく、高度化融資制度による融資期間は最長で20年である。20年の間には好況もあり不況もある。途中で組合員の倒産があるかもしれない。技術革新や消費者ニーズの変化もあるだろう。将来の不確実性が大きい、という意味において、20年の長期融資はリスクな融資でもある。このリスクな融資を実現させる原動力は、政策ビジョンに基づいた政策担当者の意思である。融資した資金がきちんと返済されるか、あるいは融資によって利益をあげられるかどうかで融資を決めるのであれば一般の金融機関でも同様のサービスは提供できるかもしれないが、20年の長期融資は国や地域のあり方を決める基盤を形成するための融資である。貸したお金が返ってくるかどうか、というだけの問題ではない。

重化学工業化の時代は去り、世界第3位の経済大国の位置を築き上げた現在、高度化融資制度はもはや不要であろうか。基本的に、高度化融資制度は政策融資制度であり、政策ビジョンに基づいて意思決定がなされるものである。環境保護、国際化、少子高齢化社会への対応

など、我が国が抜本的に対処しなければならぬ政策課題はまだ数多く存在する。しかも、それらの課題への対応については、長期的な視野に立って行われなければならないものが多いのである。

4. 「相互扶助の精神」の現代的意義

(1) 1990年代の中小企業組織化研究

～情報化の進展のなかで～

言うまでもなく、我が国における中小企業研究の歴史のなかで「中小企業の組織化」についての調査研究成果は数多く存在する。古川浩一(2003)および大林弘道(2013)を参考に、1990年代および2000年代の研究動向を振り返ろう。

古川(2003)は1990年代の中小企業の組織化研究を概ね以下の3つの視点でまとめている。①当時の経済社会環境の変化のなかでの中小企業組合の役割。②情報通信技術の進歩に伴って変化する中小企業組合の機能や役割のあり方。③組織論的な観点からの組合マネジメント。

①については、長く全国中小企業団体中央会で中小企業の組織化推進に取り組んでこられた山本貢氏の論考²³を紹介し、中小企業組合の

²³ 全国中小企業団体中央会の機関誌『中小企業と組合』に1987年4月から連載された「中小企業組織化の課題と展望」。内容は山本氏の同会退職後、著書(山本貢(2003))としてまとめられた。

「原初的機能」と「共同化機能、あるいは核機能」を紹介しつつ、「ネットワーク機能やシンクタンク機能など、以前にはそれほど重視されていなかった、いわゆるソフト事業が大きなウエイトを占めており、それが、新たな時代に中小企業をリニューアルする要点である」²⁴と紹介している。②では、情報通信技術の進歩や情報ネットワークの進展によって、組合活動の範囲や内容が多様化し、共同事業の員外利用や大企業の加入などが可能になったり、中小企業が外部資源の内部化によって一層の成長発展を遂げられるようになったりする一方、同じ動きが「相互扶助の精神」に基づく中小企業組合の根本を揺るがしかねないとする見解も紹介している。③では、個別企業の利益と組合としての利益が相反することはしばしば起こりえることで、それをどう調整していくかなど組合内部のマネジメントに注目が集まった時期でもあり、「中間組織」や「組織間マネジメント」といった概念を援用した組合のマネジメント研究が紹介された。

(2) 2000年以降の中小企業組織化研究

～中小企業基本法改正(1999年)を受けて～

1999年の中小企業基本法の改正を受けて、我が国の中小企業政策は大きな方向転換を遂げる。大林(2013)は、以下の3点で転換期の中小企業組織化研究を整理した。①基本法改正後の中小企業組合等の現状分析、②ネットワークや連携という概念を導入して、従来の中小企業組織の枠を超えた新たな組織づくりの方向

性を示す研究、③改めて、中小企業者の「運動」という観点からの中小企業の集団的主体性を検討した研究。

この時期の研究成果のいくつかを振り返ると、大きく2つの方向があるように思われる。一つの方向は、基本法の改正と当時の経済社会環境の変化を背景に、中小企業組合の果たすべき役割の変化の方向性を指摘しているもの²⁵。そしてもう一つの方向は、組合の基本精神である「相互扶助の精神」を再確認し、経済社会環境や政策方針が変化したとしても、過去の成果と蓄積を踏まえ、今日的な課題に対応すべきだと主張するものである²⁶。現実には、規模の不利性を是正するための事業の共同化から、新たな事業展開に必要な経営資源の相互補完や地域経済の活性化といった社会課題への対応へと変化していく方向であるとしても、長年培ってきた組合員間の相互信頼や人的ネットワークをどのように評価するのか、については、研究者の間で認識や「想い」に大きな差がある。

(3) 近年の中小企業組織化研究

～多様化する共同事業～

近年では、それほど数は多くないものの、かつてはあまり見られなかった共同事業に注目した調査研究成果が報告されている。

例えば、自然災害の被害からの復旧やBCPの策定と実行について。2011年3月の東日本大震災を契機に、自然災害による被害を受けた中小企業の復興過程と政府・地方自治体の復興

²⁴ 古川(2003) p.378

²⁵ 例えば、望月和明(2007)。

²⁶ 例えば、三井逸友(2009)。

支援策に関心が集まるようになってきた。とくに同じ地域や同じ業種の複数企業が互いに協力し合って復興を目指す様子は多くの研究者によって取材され、論文の形でまとめられている²⁷。また、商工総合研究所による最近の調査研究報告は人材育成²⁸や新事業展開²⁹に焦点が当てられている。外国人材の活用やSDGsへの取り組み³⁰など今日的な課題に取り組む中小企業組合の姿にも注目が当てられている。中小企業が他社と連携して取り組む課題は、どんどん広がっていくのである。

5. まとめにかえて

～「課題発見」とその共有への期待～

本稿のまとめにかかっていた2020年2月から3月にかけて、新型コロナウイルスの感染拡大が急激に深刻さを増し、多くの中小企業が危機的な状況に見舞われている。近年、毎年のように我が国のどこかに大きな被害をもたらす自然災害も含めて、急に発生して中小企業に深刻な経営危機をもたらす事象が少なくない。このような事態に対しては、もちろん政府による救済支援が必要であるが、中小企業相互間や大企業と中小企業との間のさまざまな連携や相互扶助が今後ますます重要になってくるであろう。災害対応を含めた危機管理のための企業間連携は、今後重要さを増すことになるだろう。

これだけ世界的に、しかも急に、人や物の往来がなくなることを誰が予想できただろうか。いま現在、急に外国から部品や資材が入ってこなくなって生産活動に支障をきたしている企業

も少なくない。そう考えると、顧客への安定供給のために、ある程度国内で部品や資材の調達ができるようなサプライチェーンの構築が必要かもしれない。これだけ急に、店にお客が来なくなる事態を誰が予想できただろうか。常連客に頼って運営してきた飲食店の来客が急にゼロになり、店舗の家賃や従業員の給料支払いに悩む経営者が少なくない。そう考えると、2～3か月まったく売り上げがなくなっても廃業しなくていいように、ビジネスモデルの構築を常日頃から意識する必要があるかもしれない。

まことに「何が起こるかわからない」時代がやってきた。何が起こるかわからなければ対策の打ちようもないが、なるべく予断を持たない柔軟な発想がこれからの時代の企業経営には求められるようになるだろう。必要なことは、「何を最も重要な課題として認識するか」を明確にしておくことである。すべての企業にとって同じでなくてもよいが、自社は誰のために存在するのか、社会に何をなそうとするのか、そのためには何が最も重要であるのかを常日頃から考えておいて、その最重要課題の達成のために何をすればよいかを模索するのがこれからの企業経営にとって重要なこととなるであろう。

そして、中小企業の組織化や連携の将来について考えるならば、この「最重要課題」の認識を互いに共有できる企業どうしが相互扶助の精神に基づいて連携するのが最も互いを励ましあう、最も素晴らしい連携となることであろう。

今後、中小企業の連携や組織化を政策的にどう支援していけるのか、についてはさらなる

27 例えば松永桂子（2013）などを参照。

28 筒井徹（2018）

29 筒井徹（2017）

30 森下正（2020）

考察が必要だが、このような不安定な時代には、個々の企業の生産性向上もさることながら、再び企業間の相互扶助や相互補完、連携が重要

視されることになると思われる。今後も引き続き、中小企業の組織化や連携の動向に注目していきたい。

【参考文献】

- 大林弘道 (2013) 「中小企業の組織化・連携」、中小企業総合研究機構編 (2013) 『日本の中小企業研究 2000 - 2009 <第1巻 成果と課題>』同友館、第17章所収
- 清成忠男 (2009) 『日本中小企業政策史』有斐閣
- 黒瀬直宏 (1996) 「中小企業者の組織と自主的交流」、巽信晴・佐藤芳雄編著『新中小企業論を学ぶ〔新版〕』有斐閣、第20章所収
- 黒瀬直宏 (1997) 『中小企業政策の総括と提言』同友館
- 中小企業基盤整備機構 (2006) 『組合の現状と課題及び高度化ニーズに関する調査報告書』(受託団体：全国中小企業団体中央会)
- 筒井徹 (2016) 「組織化の現状と新たな展開」『商工金融』8月号
- 筒井徹 (2017) 「中小企業組合制度を活用した新事業展開」『商工金融』7月号
- 筒井徹 (2018) 「連携・組織活動による中小企業の人材教育」『商工金融』5月号
- 東京商工リサーチ (2018) 「平成29年度 有限責任事業組合等の活用実績等に関する調査」調査報告書。
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/itakuhoukoku2017.pdf
(最終アクセス：2020年4月18日)
- 古川浩一 (2003) 「中小企業の組織化と運動」、中小企業総合研究機構編 (2003) 『日本の中小企業研究 1990 - 1999 <第1巻 成果と課題>』同友館、第19章所収
- 松永桂子 (2013) 「東日本大震災と産業復興～中小企業の再生と支援政策～」『産業学会研究年報』第28号所収
- 三井逸友 (2009) 「これからの中小企業団体と協同組合」『中小企業と組合』11月号所収
- 望月和明 (2007) 「中小企業組合の新たな展開」『商工金融』57巻7号
- 百瀬恵夫 (2003) 『新協同組織革命』東洋経済新報社
- 森川信男編著 (2013) 『中小企業の企業連携～中小企業組合における農商工連携と地域活性化～』学文社
- 森下正 (2020) 「中小企業の持続的発展に資する組合事業の在り方と実践—拡大する社会的責任によるSDGsの実現—」『商工金融』4月号所収
- 山本貢 (2003) 『中小企業組合の再生～組織活性化の理論と実践～』中央経済社
- 北川慎介 (2015) 『中小企業政策の考え方』同友館
- 中山金治 (1986) 「中小零細企業者組織化の新展開」、巽信晴・佐藤芳雄編著『新中小企業論を学ぶ』有斐閣、第16章所収
- 全国中小企業団体中央会 (2019) 『中小企業組合ガイドブック』