

組合組織力再構築伴走支援の展開

及 川 勝
 (全国中小企業団体中央会)
 常 務 理 事



学生時代、独占禁止法の講義で、単独では大企業に伍して競争することが困難な小規模の事業者が、相互扶助を目的とした協同組合を組織して、市場において有効な競争単位として競争することは、独占禁止法が目的とする公正かつ自由な競争秩序の維持促進に貢献するため、一定の組合の行為は独占禁止法の適用が除外されるものとして、事業協同組合（以下、組合）の事例が紹介され、その役割に魅了された。組合を設立支援している団体（中小企業団体中央会）があることも知った。

現在の職場に入り、組合を設立する担当部（振興部）に配属されると、2週間に1回、設立相談の状況報告するミーティングが行われた。ワープロで打たれたB4横版で3枚程度の一覧が配布され、認可官庁とのヒアリング日とか創立総会日などの進捗が確認された。法人格取得に至らない相談も少なくなかったが、数多くの経営者との面談する機会に恵まれた。業種別貸出審査事典などで業界に関する一通りの情報を調べたりするが、引越し業や外食サービス業など今後成長が期待されるニッチ的な市場であった新しい業種からの相談が多かったこともあり、業界のデータが少なく、顧客サービスの品質基準等の規格・標準化づくりをはじめ、ありがたい企業連携体のカタチや成長ビジョンを何遍もお聞きし、最終的に組合設立趣意書に落とし込んでいった。相談相手である中小・小規模事業者のために組合を設立するという思いは当然のこととして強く意識した。

今改めて、個々の組合員企業からの声に耳を傾けていきたいと強く思っている。経済産業省・中小企業庁において、経営力再構築の伴走支援が推進されているが、この機会に、伴走支援モデルを基に、組合員企業1社1社からの目線で、組合員企業の本当の困りごとに踏み込み、組合にどんなことを期待しているのか問い直しをしたいと考えている。

個々の組合員企業との対話と傾聴により、その組合員が気付いたことを軸にして、そのアイデアを組合で広げて、新たな事業を検討していきたい。組合の総会、理事会、各種委員会や青年部会議等に行く機会があるが、対話力を対話能力だけではなく、対話の持つ力という意味を大切にしていきたい。しかしながら、あの人はこういう人だと決めつけているような発言を耳にすることがあり、それでは新たな発展はない。私自身も巡回する担当組合があり、分った

つもりでいるとそれは落とし穴であると自戒している。

組合員企業からの声に加えて、まだ組合に加入していない事業者（これから事業化を考える個人や住民も含めて）が求める組合像についても耳を傾けたい。また、従来なかなか接触することがない個々のフリーランスの方をターゲットにその現場を共有することで、ごく抽象的な課題が、具体的に把握でき、その原因を探ることで新たな共同事業を見つけることもできよう。地域応援隊のような地域づくりのために事業者を束ね、地域で受け継がれた人的資本が蓄積されている組合などにも、組合の新たな機能や役割を見つけて、支援していきたい。自分が自覚することもなかったニーズを見つけ、別の市場で新たな価値が生まれるものも出てこよう。例えば、定款に定めてある「組合員資格」を今日的な観点から、複合的な業種と組合員の多様化につながるエリアとなるような見直しを「組合総点検事業」と称して行うなど、新たな者が組合に加わることで活性度と加入率を共に高めていきたい。

単体事業の維持・存続のみならず、地域社会の機能維持も困難になっている。新しい資本主義が執行される中で、個社の短期的収益を重視する視点から、社会的価値を重視する視点への転換が図られている。中小企業のデジタル化・DX化一つとっても、海外販路を図るECサイト、電子インボイス、ITプラットフォーム、金融EDI、受発注等のビジネス・データ集積分析、サイバーセキュリティの導入など組合で取り組んだ方が効率的な事業は多い。カーボンリサイクルなどグリーン化・エネルギー対応では、木質バイオマスや小水力発電といったローカルベンチャー等の地域起業が各地で生まれているが、今後は、大規模な設備投資や仕組み化が必要となることから、脱炭素化のインフラ施設の共同建設（高度化融資の活用）が期待される。経営者の高齢化による組合員の交代がある組合が人材と資金をつなぐ事業承継（組合つなぎ承継）、水平・垂直の組合間連携や事業再構築と協業化等による事業再編、組合の交渉力を活かした価格転嫁やマークアップ率向上を図るブランド化、介護・生活支援など地域包括ケアシステムを行う持株会社的なまちづくり組合、代替生産等によるサプライチェーンの強靱化、リスクへの対応を図る災害対策・BCP、民間で公的役割を担う人材育成や経営者間のコミュニティ形成を図る共同学習、組合内のインキュベートや複数人によるグループ創業などのスタートアップを創出する苗床役、フリーランスへの金融機能付きの社会保険等の管理事務代行など、中小・小規模事業者が事業をサステナブルに維持していくために、組合が果たすべき役割は大きい。商工中金には、これら事業の資金供給を担う組合金融とともにコンサンティング機能による金融と事業の両面にわたって中央会との更なる総合連携をお願い申し上げたい。

このような産業構造の変化に対応するためのノウハウ・リソースを、組合で束ねることによって、時代に適合するようにシフトしていくことが望まれる。分厚い中小企業部門全体が元気になるには、伴走支援モデルを推進して、組合員のニーズに応えた新たな組合設立と組合組織率の向上を図っていききたいと考えている。

それには、中小・小規模事業者のインフラである組合制度をもっと広く社会に浸透させなければならない。組合の魅力発信に努めていきたい。