

地域・社会との関係から考える 中小企業組合の新たな可能性

吉 原 元 子
(山形大学学術研究院)
准 教 授



< 要 旨 >

中小企業組合数は1981年の5万8千余りをピークにして全体として縮小傾向にある一方、中小企業組合の特性を活かして従来の枠組みにとどまらない事業を行う組合が出現している。新たな組合事業のキーワードの一つはSDGs（持続可能な開発目標）であり、中小企業組合が地域や社会の問題解決に関わるという取組である。中小企業組合の現場において、組合・組合員にとっての経済的メリットを主眼に事業に取り組むだけでなく、その過程や結果において地域のステークホルダーに対しても社会的メリットを提供しようという意識が生じていることは注目に値する。

中小企業組合は組合員間の相互扶助を目的とする組織であり、必ずしも社会問題の解決を目的とする活動を行う組織ではなかった。経済環境や中小企業組合制度の変化とともに中小企業組合が追求する利益は、規模の経済から範囲の経済へと重点が移ってきたが、中小企業組合が提供する基本的な機能に大きな変化は見られない。つまり協同組合原則に基づいて、組合員の経済的メリットの追求を行うことが中小企業組合の特徴であり続けてきた。しかし、組合員のメリットを経済的な意味に狭く捉えて組合事業を立案することには限界が窺える。地域経済や社会の発展が中小企業の存立基盤を支えるという認識をもてば、それらに積極的に関わり課題解決を行うことも組合員に必要な事業と位置付けることができ、中小企業組合の新たな可能性が示唆される。

中小企業が取り組むべき課題が社会的領域にも広がるなか、中小企業組合も「組合員が獲得できる経済的メリット」に加えて、「組合員が関わるステークホルダーに対する社会的メリット」という視点を事業展開に取り入れることが期待され、それは組合員である中小企業や組合自体の持続可能性を高めるためにも重要である。

はじめに

1. SDGsと中小企業

(1) 中小企業のCSRとその課題

(2) SDGsと中小企業組合

2. 中小企業の「組織化」

(1) 組織化対策と中小企業組合制度

(2) 中小企業組合の事業と機能

3. 中小企業組合と地域・社会問題の接近

(1) 中小企業組合にとっての地域

(2) 中小企業組合による社会貢献の実践

(3) その他中小企業組合による地域へのアプローチ

おわりに

はじめに

VUCAの時代といわれるが、まさに中小企業を取り巻く環境は急激に変化し続けている。変化に合わせて柔軟に適応しなければならない中小企業にとって、必要な資源をどのように獲得するかは大きな問題の一つであるが、一般的に中小企業は経営資源の制約により、企業単独で技術・製品開発、新市場開拓といった取組を行うことが難しい場合も少なくない。そこで、中小企業が同業種・異業種企業、大学等の研究機関、行政機関、金融機関、NPO等と協力して、多様な経営課題に共同で取り組むことが多くみられるようになった。

中小企業による連携活動は新しいことではなく、特に中小企業組合制度を始めとする組織化対策は戦後の中小企業政策において重要な柱であった。中小企業組合数は1981年の5万8千余りをピークにして全体として縮小傾向にある一方¹、中小企業組合の特性を活かして従来の枠組みにとどまらない事業を行う組合が出現し

ている。新たな組合事業のキーワードの一つはSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）であり、組合が地域や社会の問題解決に関わるという取組である。

ただし従来、中小企業組合は組合員間の相互扶助を目的とする組織であり、必ずしも社会問題の解決を目的とする活動を行う組織ではなかった。そこで、本稿ではまず地域や社会の問題解決に関わる中小企業組合の状況について確認し、中小企業組合制度や中小企業組合が従来提供してきた機能という点からその差異を分析する。そのうえで、中小企業組合が地域や社会と向き合うことの意義を考察し、今後、中小企業組合に期待される新たな可能性について示唆を得たい。

1. SDGsと中小企業

(1) 中小企業のCSRとその課題

SDGsは、2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中で掲げられ、17のゴール（目標）と169の

1 全国中小企業団体中央会（2020a）、p.44。なお本稿で用いる「中小企業組合」は原則、中小企業組合制度に規定される組織とする。中小企業組合制度には、中小企業等協同組合法に規定される事業協同組合、信用協同組合、協同組合連合会、企業組合、そして中小企業団体の組織に関する法律に規定される商工組合、協業組合、商工組合連合会、さらに商店街振興組合法に基づく商店街振興組合、商店街振興組合連合会等の各種組合が存在している。

ターゲットから構成されており、「誰一人取り残さない」社会を基本理念として、多岐にわたる分野で取り組むべき課題を示している。SDGsの特徴は、課題に対して経済、社会、環境にまたがったアプローチを推奨している点である。包括的な課題の解決のために政府だけが行動するのでは不十分であり、課題に関わる多様なステークホルダーが協力して取り組むことが期待される。このような課題解決の方法は、マルチステークホルダー・アプローチと呼ばれ、目標17にある「グローバル・パートナーシップ」とは、すべての組織や個人がステークホルダーとしてSDGsに関わることが必要であることを意味している（商工総合研究所 2020）。

政府は2016年に持続可能な開発目標（SDGs）推進本部を設置し、持続可能な開発目標（SDGs）実施指針を策定した。実施指針には、連携を図るステークホルダーとして、NPO・NGO、民間企業、消費者、地方自治体、科学者コミュニティ、労働組合をあげている。特に2020年に改定された実施指針には、企業のなかでもとりわけ中小企業へのSDGsの浸透が課題であることが明記された。日本では企業数のうち、中小企業が99.7%を占めていることから、地域社会と経済を支えるこの大多数への浸透はSDGs達成に向けて不可欠である。実施指針を受けて策定されたSDGsアクションプランにも、中小企業の生産性向上や環境経営、海外展開などが優先課題として盛り込まれ、多方面の課題における中小企業への期待がある。

SDGsに先んじて取り組んだのは大企業であり、特にグローバルに事業を展開してきた大企業は、SDGsに提示された課題は対応が遅れ

ば大きなコストになるものの、先んじて取り組めば市場優位を得る機会になると認識されている（沖ほか 2018）。中小企業においてもSDGsへの関心は徐々に高まりつつある（中小企業庁編2021）。従来、地域や社会に対する貢献活動は、CSR（Social Corporate Responsibility：企業の社会的責任）と呼ばれてきた。従来は余裕のある大企業が行うもの、という認識が強かったが、実際には中小企業も社是・社訓・経営理念に基づいて事業活動を行うことで、結果として地域社会への貢献につながっており、CSRを果たしていることが指摘される（藤野 2012）。企業によるSDGsへの取組は、CSRとも言い換えられる。SDGsは「企業だけでなく全てのステークホルダーが「社会的責任」として取り組むべき目標であり、ステークホルダーの一つの類型である企業がSDGsに取り組む活動がCSR」（商工総合研究所 2020, p.13）である。

中小企業によるCSR活動は、多くの活動が経営者個人によって行われていること、CSRに類する活動をしていてもそれがCSRであることを認識していないことが特徴である（田中・横田 2017）。また、中小企業のCSRは経営者の考え方やリーダーシップによって規定されることが特徴である。その活動は、インフォーマルな関係がベースとなっていることがあり、対象となるステークホルダーの範囲は限定されがちである（木下 2018）。組織が小さく意思決定のスピードが早いという組織構造上の特性をもつ中小企業は、経営者の理念が浸透しやすく、CSRにもその特徴が表れているといえる。反面、組織としてCSRに取り組む認識が弱いことは、持続的経営を行うための経営戦略上にCSRを

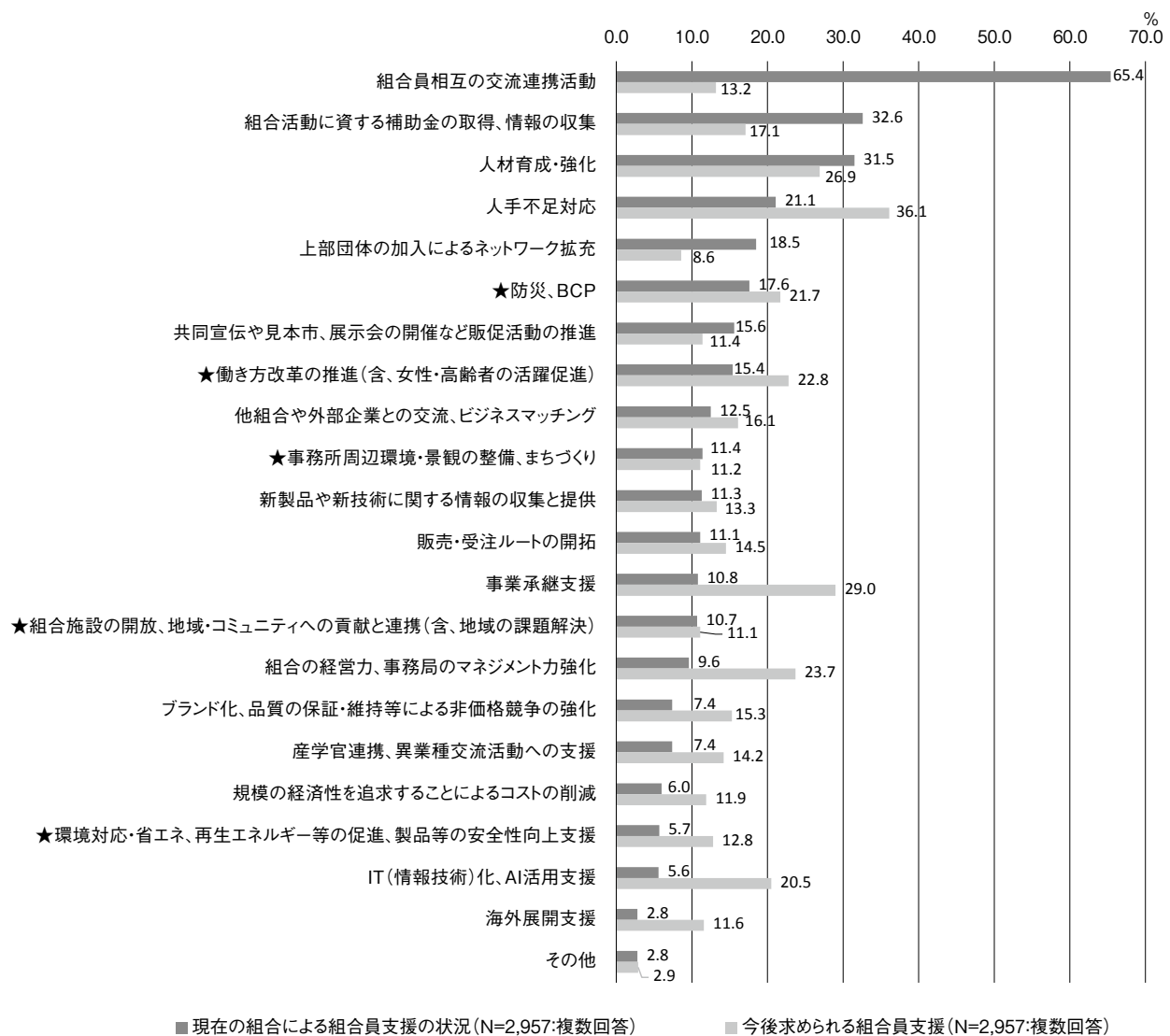
位置付けられていないことを示しており、経営者個人の状況に左右されるという課題がある。

(2) SDGsと中小企業組合

経営資源に制約があることによって、中小企業のCSRが経営者個人に依存せざるをえないとすれば、外部との連携によって不足する資源を補完する方法が考えられる。ミッションを共有し、資源を補完できる相手と連携することで、CSRを効果的に行うことができることが指摘されており、連携の相手は企業だけではなく、行政や住民、NPOなどがあげられる（許 2015）。また、中小企業がSDGsに関して企業単独で取り組むより、中小企業組合等連携組織による共同事業の一つとして展開したほうが、SDGsの内容認知が進みやすい（森下 2020）。中小企業が外部組織と連携することは、経営資源に制約のある中小企業にとってCSRを行うための一つの有効な手段である。

中小企業による連携組織の代表的な形態である中小企業組合（事業協同組合、商工組合等）を対象として実施された、商工組合中央金庫・商工総合研究所（2020）「組合実態調査報告書」によると、SDGsを意識した取組を行っている組合は5.4%にとどまる。しかし、「現在実施している組合員支援内容」のうち、SDGsに関連する取組（「防災・BCP」「働き方改革（含、女性・高齢者の活躍促進）」「事務所周辺環境・景観の整備、まちづくり」「組合施設の開放、地域コミュニティへの貢献と連携（含、地域の課題解決）」「環境対応・省エネ、再生エネルギー等の促進、製品の安全性向上支援」）について少なくとも1つは実施している組合が約4割を占めており、少なくない数の中小企業組合が普段意識することなくSDGsに取り組んでいることが明らかにされている（図表1）。「今後求められる組合員支援」においても約4割の組合がSDGs関連の取組を挙げている。

図表1 中小企業組合による組合員支援の内容



資料：商工組合中央金庫・商工総合研究所（2020）「組合実態調査報告書」『商工金融』2020年7月号、pp.66-67より作成。

大企業だけでなく中小企業に対してもCSRやSDGsへの取組が期待されるなか、中小企業の連携組織である中小企業組合においても、組合事業の一環としてSDGsに関連した組合員支援や共同事業が行われている。実際に、中小企業組合がSDGsを意識しているかは別としても、SDGsに関連した取組を行っている事例は数多く存在する。全国中小企業団体中央会が各都道府県中小企業団体中央会と連携して

1982年から実施している、先進的な組合活動の収集事例をみると、ここ20年の収集テーマはそれ以前と比べて、「地域活性化」「環境」「災害対策」「ソーシャルビジネス」「女性の登用」等のキーワードが出現し、事例数も少なくない(図表2)。中小企業を取り巻く経済環境や中小企業に対する経済的・社会的期待が大きく変化するなか、中小企業組合も新たな事業を開拓してきたことが示されている。

図表2 組合資料収集・蓄積テーマ一覧

年度	収集テーマ	事例数	年度	収集テーマ	事例数
2002	A 創業・新事業の展開	44	2012	A ソーシャルビジネス	21
	B 共同物流	9		B 地域資源の活用	39
	C 商店街・中心市街地の活性化	48		C ものづくり	12
	D 地場産業・地域産業集積の活性化	26		D エネルギー対策	12
2003	A 共同事業の新展開－既存事業の再生	26	2013	A IT経営（運営）	15
	B 共同事業の新展開－新規事業の実施	42		B 商店街・共同店舗	32
	C 団地組合	16		C 農商工連携・6次産業化	21
	D 商工組合	25		D 組合間連携	13
2004	A 企業組合	26	2014	A 地域連携による新たな事業展開	35
	B IT（情報技術）による事業革新	21		B 「成長分野」への挑戦	16
	C 産学官との連携による新事業展開	19		C 特色ある組合のホームページ活用	19
	D 地域活性化への貢献	29		D 女性の登用（活躍）による事業・活動の展開	14
2005	A 環境対応型事業	29	2015	A 地域の魅力発信によるグローバル需要の開拓	28
	B 商業・サービス業組合	25		B 地域産業を担う人材の確保・育成	38
	C 地場産業組合	25		C 組合事業による新たな展開	14
	D 人材の確保・養成と労務管理	17		A 地域活性化・地域社会への貢献	39
2006	A 新たな販路・市場開拓	29	2016	B 災害への対策・対応	24
	B 企業組合による創業・再チャレンジ	27		C 組合組織による生産性向上・取引力強化	17
	C 青年部による組合活性化	20		A 後継者の育成/技術・技能の継承/人材確保・育成	29
	D 卸・小売業組合	13		B 新たな販路開拓・市場開拓	39
2007	A 地域資源を活用した事業展開	51	2017	C 特徴ある活動による組織課題への対応	14
	B 共同事業を通じた生産性向上（建設業、製造業、運輸業、サービス業）	43	2018	A 共同事業の新展開－既存事業の再生	13
2008	A 環境重視社会への対応	35		B 共同事業の新展開－新規事業の実施	11
	B 連携による事業展開	17		C 青年部・女性部による活性化	22
	C 指定管理者制度の活用	21		D 特徴ある活動	35
	D 組織・機能を活かした事業展開	17	2019	A 積極的な情報発信による活性化	18
2009	A 新製品・新技術・新サービスの開発	32		B 外部との連携	15
	B 地域商業の活性化	31		C 社会貢献・SDGs	19
	C ITを活用した事業推進	14		D その他の特徴ある活動	28
	D 事業の国際的展開	9	2020	A 事業継続力	36
2010	A 販路・市場の開拓	39		B IT、デジタル変革	12
	B 多彩な企業組合	25		C その他の特徴ある活動	29
	C 人材確保・人材育成	16	2021	A 急激な事業環境変化に伴う対応・活動	19
	D 外部支援による事業の活性化	9		B 労働環境改善・人材確保の取組み	12
2011	A 災害対策	20		C 地域の魅力発信による需要開拓	22
	B 共同受注	26		D 特徴ある活動	25
	C 地場産業	30			
	D 共同仕入・共同購入	13			

資料：全国中小企業団体中央会（2022）『令和3年度組合資料収集加工事業報告書 先進組合事例抄録』pp.105-109より作成。

特に、中小企業組合が立地する地域との関係を、様々な形で強めようとする方向性をもつ取組が目立つ。事例のなかには、地域資源活用や地域ブランド構築といった、地域性を付加することで製品・サービスの差別化を実現して組合・組合員が経済的メリットを獲得しようとする目的の取組だけではなく、組合が主体となって、時には地域の多様なアクターを巻き込みながら地域社会の課題を解決しようという社会的な目的をもつ取組もみられる。

後者の取組は、中小企業組合の新しい可能性を示唆するものであるといえる。というのも、中小企業組合は組合員間の相互扶助を目的とする組織として形成されてきており、必ずしも社会問題の解決を目的とする活動を行う組織ではなかったからである²。しかし、中小企業組合の現場において、組合・組合員にとっての経済的メリットを主眼に事業に取り組むだけでなく、その過程や結果において地域のステークホルダーに対しても社会的メリットを提供しようという意識が生じていることは注目に値する。

2. 中小企業の「組織化」³

(1) 組織化対策と中小企業組合制度

中小企業組合制度を始めとする組織化対策は戦後の中小企業政策において重要な柱であった。中小企業の組織化は、「複数の中小企業者が、特有的目的のために、計画的・秩序的・継続的に、その力を組み合わせる自主的な体系」

と定義される（稲川1971, p.4）⁴。中小企業の組織化は1963年に制定された中小企業基本法によって体系付けられ、中小企業等協同組合法（1949年、中協法）や中小企業団体の組織に関する法律（1957年、中団法）等を根拠法とする中小企業組合制度が中心となって推進されてきた。

1963年に中小企業基本法が制定された当時、国民経済における「二重構造」が問題視され、中小企業の近代化・合理化が課題とされた。このような時代背景のもと63年基本法では第13条に「国は、施策の重要な一環として、事業の共同化又は相互扶助のための組織の整備、工場、店舗等の集団化その他事業の共同化の助成等中小企業者が協同してその設備の近代化、経営管理の合理化、企業規模の適正化等を効率的に実施することができるようにするため必要な施策を講ずるものとする。」とし、組織化が中小企業政策の柱として位置づけられた。

中小企業の組織化が重視されたのは、規模の過小性、過当競争、大企業の経済寡占化などがもたらす中小企業の問題を、中小企業が結束して解決するためである（三浦2000）。資本力に乏しく弱者である中小企業が結集することで大企業と対抗し、組織化によって経営の合理化を進め、結束して規模の利益を実現することが期待されたのであり、組合制度の整備、普及活動、指導等を通じてあくまで中小企業自身による自主的な組織化が追求された⁵。

² もちろん、これまでも中小企業組合は業界全体の改善、環境問題や防災、製品の安全対策等に取り組むこと等によって、組合員の経営安定化に寄与するだけでなく、結果として社会的責任を果たしてきた。

³ 本章の記述は吉原（2020b）を大幅に加筆修正したものである。

⁴ 本稿で述べる「組織化」は、かつての中小企業政策における組織化対策という狭い意味ではなく、この定義を用いる。したがって、中小企業組合制度に基づく法人組織だけではなく、目的を持ってゆるやかに結びついた任意組織等も組織化に含まれる。

⁵ その後に実施された中小企業構造の高度化政策、構造改善政策、その他多くの中小企業政策の推進が中小企業組合を通して展開されたことから、政策の受け皿となった中小企業組合は官主導で組成された「官製ネットワーク」であるとの批判もある（池田2022）。

高度経済成長が終わり、市場の成熟化やニーズの多様化など経済環境が大きく変化する中、「経済的弱者」という中小企業観のもと結束して規模の利益を実現するという中小企業組合の役割に対して質的变化が求められた。つまり、共同購入、共同販売、共同施設の設置による事業の共同化、工場団地の設置等の集団化といったハード面での充実だけでなく、情報力、技術力、市場開拓力といったソフトな経営資源の充実が求められるようになったのである（三浦2000）。ハード面の整備では同業種間での組織化が有効であるが、ソフトな経営資源を補完するためには異なる経営資源をもつ異業種との交流が注目され、1980年代には異業種交流グループによる活動が全国的に活発に行われるようになった（関・中山編2017）。異業種交流グループは多くの場合、法人格のない任意グループである。これらへの政策的支援として、1988年には異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法（中小企業融合化法）が施行された。

1990年代に入ると、「活力ある大多数」という積極的な中小企業観が主流となり、中小企業にも創造的機能や経営革新が期待される中で、中小企業政策は大きな転換をみた。1999年には中小企業基本法が抜本的に改正され、組織化は「交流又は連携及び共同化の推進」と表現が変わり、「国は、中小企業者が相互にその経営資源を補完することに資するため、中小企業者の交流又は連携の推進、中小企業者の事業の共同化のための組織の整備、中小企業者が共同して行う事業の助成その他の必要な施策を講ずるものとする。」と改められた。この

主旨は、それまでの中小企業の組織化は、主に同業種の組織化を意味したのに対し、新基本法ではこれに加えて異業種間の交流・連携や、法人格のないいわゆる「緩やかな連携」も支援対象となった（全国中小企業団体中央会編2003）。組織化は「中小企業者が相互にその経営資源を補完する」（基本法第16条）ことによる経営革新や新事業創出を促す手段として位置付けが変わったのである。

（2）中小企業組合の事業と機能

大量生産体制から多品種・少量生産体制へ重心が移り、「従来の従来型の同業種、同業態の量的集積による「規模の経済性」追求の重要性は相対的に低下し、中小企業の持つ異なる経営資源を共有し、それを有効に活用する「範囲の経済性」の追求に関心」が集まるようになった（商工総合研究所2017、p.4）。1999年の中小企業基本法改正を機に中小企業の組織化にはそれぞれの中小企業がもつ異質な経営資源の組み合わせによるイノベーションを促進することへの期待が高まった。それまで中小企業による組織化の代表的な形態であった中小企業組合だけでなく、緩やかな連携に代表される任意グループ、有限責任事業組合（LLP）、一般社団法人、一般財団法人、特定非営利活動法人（NPO）など、従来の枠組みにとらわれない多様な組織形態が生まれ、活用されている。

中小企業にとって組織化そのものの重要性は変わらないものの、中小企業が選択できる組織形態が多様化したことで、従来から主流を占めてきた中小企業組合は改めて組織形態や運営上の特徴を明確にする必要性が生じた。

例えば、中小企業組合の中で全組合数の約8割を占める事業協同組合は、「相互扶助の精神に基づき協同して事業を行うことにより、経営上の諸問題を解決し、経営の近代化・合理化や経済的地位の改善・向上を目的とする組合」である（全国中小企業団体中央会2021、p.14）。

中協法によると事業協同組合が行うことができる事業は、①生産、加工、販売、購買、保管、運送、検査その他組合員の事業に関する共同事業、②組合員に対する事業資金の貸付け（手形の割引を含む）及び組合員のためにするその借入れ、③組合員の福利厚生に関する事業、④組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上又は組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供に関する事業、⑤組合員の新たな事業の分野への進出の円滑化を図るための新商品若しくは新技術の研究開発又は需要の開拓に関する事業、⑥組合員の経済的地位の改善のためにする団体協約の締結等である。

中協法では、組合が行うことのできる事業を例示しているが限定しているわけではなく、組合はその組合が達成しようとする目的に合わせて、共同事業を自由かつ任意に選択することができる。同業者が結集し、業界全体の改善向上を目指すことを目的とする商工組合とは異なり、事業協同組合はあくまで構成する組合員の経営改善をはかるための組織であり、定款の規定によって組合員資格を満たす事業者であれば誰でも組合設立や組合加入が可能である。

また、事業協同組合は、協同組合原則に基づいて運営される。中協法第5条では、4項目の基準（①相互扶助目的、②加入・脱退の自由、

③議決権・選挙権の平等、④剰余金配当の基準）と2項目の原則（⑤組合員への奉仕の原則、⑥政治的中立の原則）が規定されている（全国中小企業団体中央会2021）。

前述したように、組合はその組合が達成しようとする目的に合わせて、共同事業を自由かつ任意に選択することができ、組合が運営できる事業の範囲は広いが、協同組合原則によってその範囲が制約される。主に事業を制約するのは、⑤組合員への奉仕の原則である。組合は組合員の利益を増大させるために組合員へ奉仕することが目的であり、奉仕は出資への配当よりも事業によって行われる。すなわち、組合が行う事業はなんらかの形で組合員を相手方としなければならない（百瀬1989）。いうまでもなく組合自体の利益追求をするものではなく、特定の組合員の利益のみを目的として事業を行ってはいならない。組合員外の利用には制限がある。

ここでいう組合員の利益とは、主に経済的メリットを指す。中協法に「経営の近代化・合理化や経済的地位の改善・向上」とあることから、中小企業組合が組合員に提供することが期待されてきた機能は、経営上の諸問題を解決するための手段である。

山本（2003）は、中小企業組合が本来的に有する基本機能として①ネットワーク機能、②リスクカバー機能、③スポークスマン機能、④トータルバックアップ機能、⑤カウンターパワー機能、⑥シンボライズ機能、⑦トレーニング機能を挙げ、さらに組合が共同事業を実施することで①スケールメリット（補完的共同経済）機能、②データバンク（情報収集提供）機能、③マンパワーアップ（人材育成）機能、④

R&D（研究開発）機能、⑤リストラクチャリング（環境整備・事業再構築）機能、⑥シンクタンク（改善発達推進）機能、⑦カルテル（秩序形成）機能という中核的機能を発揮できると述べ、経済的事業を行う重要性を強調している。また、百瀬（2003）は、付加価値の源泉が労働生産性から差異の創出に変化するなかでの共同事業のあり方として、参加企業のコア・コンピタンス形成に役立つことが求められるとした。

さらに、中小企業組合の特徴は、法人格をもつことである。組合員全員が出資し、出資の限度で責任を負う有限責任制をとり、法的な責任を明確にしている。組合の設立、管理、解散及び清算について会社法の規定を準用し、社会的事業体として組合の運営が行われる（全国中小企業団体中央会2020b）。事業協同組合であれば、組合員資格業種を所管する大臣（国）または都道府県知事の認可によって設立される。長期継続を前提とした運営体制となっており、対外的な信用も得られるため、多少リスクがある共同事業や他機関との連携活動にも取り組むことが可能である。このことから、中小企業組合は、永続を前提とする組織構造と構成主体をもつパーマネント組織であるといえる⁶。安定した組織構造をもち、加入・脱退の自由があるとはいえメンバーが頻繁に変更されることはなく、固い結束のもとで事業を行うことができるという特徴がある⁷。

組織化の形態や目的が多様化する中で、中小企業組合が追求するものは規模の経済から、

経営資源の組み合わせによる利益を実現するものへと重点が移ってきたが、中小企業組合が提供しようとする基本的な機能に大きな変化はみられない。つまり、中小企業組合は「組合員の相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業を行い、もって組合員の自主的な経済活動を促進し、かつ、経済的地位の向上を図ること」（百瀬1989、p.19）が目的であり、固い構造を有する組織が、協同組合原則に基づいて、組合員の経済的メリットの追求を行うことが中小企業組合の特徴であり続けている。

この特徴から、組合事業は原則として組合員全員にとって利益をもたらすものが選択されることになる。しかし、中小企業を取り巻く経済社会環境が大きく変化し、中小企業の経営志向やニーズが多様化する中で、組合員全員が一致するニーズを見つけ出すことは同業種組合であっても困難となり、結果として共同事業が停滞することが問題となっている。商工組合中央金庫・商工総合研究所（2020）の調査によると、事業協同組合が共同事業を推進するうえでの主要な問題点として、「共同事業の利用が一部組合員に偏っている」「共同事業利用率が低下している」「魅力ある共同事業が見つからない」ことがあげられている。

3. 中小企業組合と地域・社会問題の接近

（1）中小企業組合にとっての地域

中小企業組合において、組合員にとって直接に効果をもたらす事業を選定することは困難になりつつある。商工組合中央金庫・商工総合研

6 パーマネント組織については、Bakker,R.M., Defillippi, R.J., Schwab, A. and Sydow, J. (2016) "Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems", *Organization Studies*, Vol.37 (12), pp.1703-1719.を参照。

7 組合員以外を対象として事業を拡大したい等のニーズが生まれた場合、事業協同組合・企業組合・協業組合から株式会社への組織変更が可能である。

研究所（2020）では、共同事業推進上の問題点への対策として、「定期的に会合を持ち、組合員間の意思疎通を図る」があげられる一方、「特別な対策はない」がもっとも多い。問題解決に向けて組合員のニーズを丁寧に汲みとることがもっとも重要であることに変わりはないが、そもそも「組合員が組合事業を通して直接獲得できる経済的メリットは何か」という視点でのニーズ探索を見直す必要性を示しているのではないかと考えられる。その意味で、組合・組合員にとっての経済的メリットだけでなく、地域のステークホルダーに対して社会的メリットを提供する組合の事例は、新たな視点から組合員ニーズを考えるためのヒントになる。

近年、中小企業が直面する課題は数多くあるが、もっとも大きな課題の一つは中小企業が基盤とする地域社会、経済の疲弊である。多くの中小企業にとって、立地する地域は人材や資金といった経営資源の調達先であり、顧客や取引先がいる市場である。人口減少が進むなか、地域社会や経済が疲弊することは、中小企業の存立基盤が脅かされることを意味する。地域にある多様な課題は多くの中小企業にとって他人事ではなくなってきた。また、1990年代後半から始まる地方分権の推進と三位一体の改革をきっかけに、地方自治体は中小企業が地域経済の主たる担い手であると改めて評価するようになり、中小企業振興条例制定に至るところもある。中小企業と地域社会・経済の発展は相互依存の関係にあることが、中小企業と地域に広く認識されるようになってきたといえる。

一方、「90年代の中小企業組織化政策ビジョン」によれば、それ以前に中小企業組合におい

て地域振興が意識されていたのは、商圏が地域と重なる商店街組合と、地域内分業生産が行われる産地・地場組合、そして地縁組合のみである（中小企業庁組織課編1991）。大多数の中小企業組合にとって、地域とは競争の舞台となる市場の範囲を線引きするための地理上の区分にすぎなかったともいえる。

ただ同ビジョンによると、90年代における組織化政策の意義として、「ソフトな経営資源の補完・充実」に加え、「90年代の環境変化への対応」が示されており、その中に地域振興への貢献に向けて組織化が有効な方策であると述べられている。引用すると、「個性ある地域づくりが求められている中で、中小企業は、地域の特性を活かした事業の展開や地域生活文化の振興等を通じて貢献が求められている。しかし、個々の中小企業では、このような要請に応えることは困難であることから、地域単位又は地域特有の業種単位で組織化し、当該中小企業の経済力向上のみならず、地域経済を代表する存在の一つとして地域振興に貢献することが強く期待されている」（中小企業庁組織課編1991、pp.13-14）とあり、中小企業組合が地域や社会において役割を果たすことが期待されていたのである。

中小企業組合は構成する組合員の経営改善をはかるための組織である。地域経済や社会の発展が中小企業の存立基盤を支えるのであれば、中小企業組合が地域に積極的に関わり課題解決をめざす事業は、直接的・短期的メリットとして現れる可能性は高くないものの、組合員の長期的利益に叶うことであり組合員に必要な事業であると位置付けることができる。組合

事業を通して獲得できるメリットを考えると、狭い意味での経済的利益にとどまらず、組合員にとって真に必要なメリットは何か、それを実現するために組合によってのみ行える事業は何かという視点が求められる。

（２）中小企業組合による社会貢献の実践⁸

中小企業組合を取り巻く背景から考えると、中小企業組合は組合員間の相互扶助を目的とする組織であり、必ずしも社会問題の解決を目的とする活動を行う組織ではなかった。しかし、特定の社会問題に取り組むことが組合員に対して何らかのメリットをもたらすのであれば組合の事業として取り組む価値は十分にあり、かつ、社会問題の解決が組合員の存立基盤の強化につながる。以下では、SDGsや地域貢献に関わる事業に取り組む中小企業組合、特に事業協同組合の事例について、全国中小企業団体中央会（2020c）から一部を取り上げて紹介する。

①子育て支援・高齢者見守り

協同組合紫波町ポイントカード会は、商店街を中心に印字式ポイントカード事業を展開してきたが、老朽化した機器の更新費用を捻出するのに苦労していた。そこで補助金を活用して機器更新を行うにあたって、地域貢献サービスを加えた新たなポイントカードサービスを始めることにした。新たなサービスとして始めたのが、子育て支援サービスと高齢者見守り機能の付加である。子育て支援サービスは、町内の小学校に安否確認まちかど端末を設置し、子どもがお守りキーホルダーをかざすことで保護者に下

校を知らせるメールが配信される。高齢者見守り機能は、登録高齢者が一定期間カードを使用しなかった場合に組合本部にアラートが表示され、それをもとに安否確認を行うというものである。これらのサービスは組合だけでは実現不可能であり、行政や学校、関係機関などの協力を得て実現した。現在では町人口の3人に1人がカードを所持している。

商店街におけるポイントカード事業は、個別商店にとっては販売促進を期待するものであるが、商店街が疲弊するとポイントカード事業が重荷になることも多い。当組合ではポイントカード事業を縮小するのではなく、地域貢献につながる新たなサービスに挑戦することによって、ポイントカード保持者を増加させ、商店街の認知度を高めることに成功した事例である。

②夜間託児所の開設

旅館業では労働力不足が深刻化しており、人員不足で予約を断ったり休館日を設けたりするところが現れた。旅館が従業員のために託児所を設置することは、従業員の満足度を高めるうえで有効だが、個々の旅館には託児所を運営するノウハウはない。そこで、伊香保温泉旅館協同組合では市と協力して夜間託児所を開設した。開設にむけては、施設確保と保育士や看護師等の有資格者の確保が必要であるが、市との相談をへて市が管理する施設を安価で借りることができた。また、人材は地元看護協会や大学の協力のもとで採用することができた。

従業員の定着を図るために子育て支援をするのは有効であるが、中小企業が単独で託児所

⁸ 本項の記述は吉原（2020c）を大幅に加筆修正したものである。

を運営するのは困難であるし、かつ業種特有のニーズである夜間託児となると既存サービスを利用してもらうことも難しい。そこで夜間託児所を組合の共同事業として始めた例である。従業員にとっては働きやすさの向上につながり、企業課題の解決に寄与するとともに、社会的には特に女性活躍の機会を拡大することにつながる取組である。

③食品ロスの軽減

本場さぬきうどん協同組合では、賞味期限に近い在庫の処分に悩んでおり、有効に活用する方法を模索していたところ、ある社会福祉協議会から学童保育施設で提供できるものはないかという打診があり、賞味期限が近い冷凍うどんの提供を行った。同様のニーズが他にもあるのではないかと組合員を通じて広く呼びかけると、県内から多くの申し出があり、組合を挙げて食品ロスの軽減に取り組むことになった。現在は、各市町社会福祉協議会やNPOと連携して、こども食堂や福祉施設への食品提供を日常的に実施している。

当組合の取組は、食品ロスの軽減と地域の福祉向上という一石二鳥を実現している点に特色があり、企業課題の解決が地域問題の解決につながっている事例である。一般に経済活動をする企業と社会福祉を担う組織は、同じ地域にあっても接点が少なく、互いのニーズや悩みを知らないことが多い。組合がそのハブとなることで、それぞれの強みを活かして社会的課題の解決と企業の競争力の向上を同時に実現している。

上記事例の参照元である全国中小企業団体中央会（2020c）には他にも、学校図書寄贈、中山間地域振興、循環型経済、障がい者雇用、ライフライン、空き家対策、子ども食堂、有害鳥獣対策、がん検診啓発、都市緑化、健康増進、まちづくり、災害対策等に取り組む中小企業組合の事例が掲載されている。中小企業が抱える課題が多様であることを示すとともに、中小企業組合であるがゆえに地域課題の解決に結びついたと考えられる事例もある。事例にみられる共通の特徴は2点ある。

第一に、中小企業組合の組合員のニーズと、社会的問題が重なり合う部分を抽出している点である。組合はあくまでも組合員の相互扶助目的の組織として存在するため、その目的と離れているようにみえる社会貢献活動をすることは組合員の理解が得られにくいからである。組合員のニーズをふまえて地域社会の問題に取り組む方法として、組合の既存事業の実施方法の工夫や組織の改良がある。組合事業を地域や社会の問題と重ね合わせてアレンジすることで、組合員の強みをさらに伸ばしたり、組合員が抱える弱みを解消に導いたりできる。組合員にとっては企業単独で向き合うよりも取り組みやすくなり、組合として実施することでさらにその取組がもたらす地域や社会へのインパクトも大きくできる。

第二に、地域のステークホルダーと課題解決に向けた協力を行っている点であり、SDGsというところのマルチステークホルダー・アプローチを採用している。組合の事業を社会的な視点から見直す際には、異なる立場や価値観からの再評価は有効であり、新たな視点から組合事

業の価値を発見することができる。そのために地域社会との交流が有効であり、課題解決に向けても組合員が持つ強みを活用することはもちろん、組合がもたない能力や資源を補完できる。また、地域と協力しつつ地域貢献に取り組むことで、地域や社会での組合や企業の認知度や存在意義が高まり、結果として企業の持続的経営に寄与することになる。特に行政や福祉団体、学校といった公共性が高い組織と連携するにあたっては、企業単体ではその営利性ゆえに警戒されがちだが、地域の中小企業の集まりである中小企業組合になると公益性が認められやすいという利点もある。

事例に共通する2つのポイントからは、中小企業組合の特徴である安定した組織構造や民主的な組織運営から生じる社会的信用が地域との円滑な関係構築に寄与し、課題解決につながっていることが示唆される。また、中小企業組合が行う事業の条件として組合員がなんらかの形で関わることを求められるため、組合員とまったく関係ない分野に取り組むことはできないが、そのぶん組合員の得意分野と社会問題の重複部分を丁寧に探り、「組合だからできる解決策」を提供できている。企業単独で取り組むのが困難なことに挑戦するのが中小企業の組織化がもつ意義であるなら、SDGsや地域貢献は組織化によって取り組むのに適したテーマであるともいえよう。

(3) その他中小企業組合による地域へのアプローチ

①企業組合

中小企業組合の中でも、地域活性化の主体

として注目を集めるのが企業組合である。企業組合は中小企業等協同組合法に根拠があるが、個人が資本と労働力を組合に提供し、組合員は組合の事業に従事して組合自体がひとつの企業体となって事業活動を行うという点で、事業協同組合といった他の組合組織とは一線を画している。

企業組合の設立は個人によって担われ、組合員の事業に関する共同事業でなくともどのような事業でも行うことができ、組合員は勤労者と同様の扱いを受ける。1949年に制度化されたが、近年その制度の特性に着目し、簡易な創業手段としての活用がなされるようになった。つまり、資本が低額でありながら法人格が得られるため、その有利性を活かして高齢者や女性などを中心に設立が相次いでいる。

企業組合は、組合事業を開始した動機によって、①自己実現型、②職場創造型、③事業創造型、④地域貢献型の4つに類型化できる。特に④地域貢献型は「地域や社会に役立つ仕事があった」という動機であり、コミュニティビジネスの受け皿として機能している。特に比較的新しくできた組合にその傾向が強く、地域の人的ネットワークを基盤としたグループが企業組合を設立して地域学習の場を形成している（木村2015）。

②特定地域づくり協同組合

事業協同組合が実施できる事業として、2020年から制度化されたのが特定地域づくり事業である。特定地域づくり事業とは、マルチワーカー（季節毎の労働需要等に応じて複数の事業者の事業に従事）に係る労働者派遣事業等

あり、人口急減地域において地域産業の担い手を確保する目的で行われ、都道府県知事が認定することで労働者派遣事業を届出によって実施できる。単独の事業者では通年雇用を提供することが困難でも、地域の複数事業者が受入先となることで、地域でマルチワーカーとしての安定した雇用を提供しようという制度であり、組合員である地域事業者の人材確保と地域人口増加への寄与が期待されている。特定地域づくり事業を実施するために事業協同組合が新たに設立される一方、既存の事業協同組合が新たな事業として実施するために認定を受けた事例もある。制度の性質上、組合員に向けてだけでなく、より地域に開かれたかたちでの事業協同組合の運営が模索されている。

③官公需適格組合

官公需適格組合制度は、中小企業組合の中で、官公需の受注に対して特に意欲があり、受注した契約は十分に責任を持って履行できる体制が整備されている組合を示すものであり、中小企業庁（経済産業局及び沖縄総合事務局）が証明する制度である。官公需適格組合の事例をみると、相互扶助の精神に基づき、中小企業者が力を合わせることによる規模の利益や範囲の経済が実現され、中小企業組合がもつ本来的・基本的な機能が有効に活用されている（吉原2020a）。この点で中小企業組合の模範的存在ともいえるが、近年の厳しい受注環境のもとで地域との連携拡大にチャンスを見出す組合も少なくない。官公需発注者の顧客である地域社会での認知度を高め、地域住民からの信頼を得るために、災害協定締結といった行政との連携

や、地域住民や教育機関等と連携した地域課題解決への関与に積極的である。中小企業組合の存在感を高め、中小企業者の経営基盤強化には地域との関わりが鍵となっているのである。

おわりに

近年、SDGsや地域社会に対して中小企業も積極的に関与することが求められるようになった一方、中小企業組合は協同組合原則に基づき組合員の経済的メリット獲得に向けて事業を展開してきた歴史から、組合として地域や社会の課題に関わろうとする意識は一部にとどまってきた。しかし、組合員である中小企業が取り組むべき課題が社会的領域にも広がるなか、中小企業組合も「組合員が獲得できる経済的メリット」に加えて、「組合員が関わるステークホルダーに対する社会的メリット」という視点を事業展開に取り入れることが重要である。

すでに多くの中小企業組合によって地域・社会における課題解決の実績が積み重ねられ、組合員の経済的地位や地域社会での存在感向上に寄与している。制度上は地域社会と組合の関わりがあまり意識されてこなかったとしても、現実の中小企業組合は長年にわたり地域に深く根ざしてきたものが多く、地域企業のまとめ役や窓口として、地域ステークホルダーからの期待は大きい。組合員である中小企業や組合自体の持続可能性を高めるためにも、中小企業組合は事業範囲を再検討し、地域や社会の一員としての中小企業組合の存在感をいっそう高めることを期待したい。

【参考文献】

- 池田潔(2022)「中小企業研究の史的概観と新たな視点」『商工金融』2022年1月号、pp.6-25
- 稲川宮雄(1971)『中小企業の協同組織』中央経済社
- 沖大幹・小野田真二・黒田かをり・笹谷秀光・佐藤真久・吉田哲郎(2018)『SDGsの基礎』事業構想大学院大学出版部
- 木下和紗(2018)「中小企業のCSRにかんする研究動向」『大阪市大論集』第131号、pp.1-33
- 木村元子(2015)「地域イノベーションにおける企業組合の意義」『社会環境論究』7号、社会環境学会、pp.23-44
- 許伸江(2015)「中小企業のCSRの特徴と課題」『日本中小企業学会論集』34号、同友館、pp.79-91
- 商工総合研究所(2017)『中小企業を強くする連携・組織活動』商工総合研究所
- 商工総合研究所(2020)『中小企業経営に生かすCSR・SDGs』商工総合研究所
- 商工組合中央金庫・商工総合研究所(2020)「組合実態調査報告書」『商工金融』2020年7月号、pp.45-96
- 関智弘・中山健編(2017)『21世紀の中小企業のネットワーク組織』同友館
- 全国中小企業団体中央会編(2003)『中小企業組織論』中小企業情報促進協会
- 全国中小企業団体中央会(2020a)『令和2年度版中小企業組合白書』
- 全国中小企業団体中央会(2020b)『中小企業組合組織論』
- 全国中小企業団体中央会(2020c)『先進組合事例抄録 令和元年度組合資料収集加工事業報告書』
- 全国中小企業団体中央会(2021)『2021-2022中小企業組合ガイドブック』
- 全国中小企業団体中央会(2022)『先進組合事例抄録 令和3年度組合資料収集加工事業報告書』
- 田中敬幸・横田理宇(2017)「日本における中小企業のCSR活動—高崎近隣の中小企業10社における事例研究」『日本経営倫理学会誌』第24号、pp.111-124
- 中小企業庁組織課編(1991)『90年代の中小企業の組織化政策ビジョン』中小企業情報促進協会
- 中小企業庁編(2021)『中小企業白書・小規模企業白書2021年度版下』
- 筒井徹(2022)『中小企業組合の新たな挑戦』商工総合研究所
- 藤野洋(2012)「中小企業の社会的責任(CSR)に関する調査(概要)」『商工金融』2012年8月号、pp.22-64
- 樋口兼次(2014)「「市民協同」のスモールビジネスの可能性」黒瀬直宏・上原聡編『中小企業が市場社会を変える』同友館
- 堀潔(2020)「「中小企業組織化」の30年」『商工金融』2012年8月号、pp.5-19
- 三浦一洋(2000)「中小企業の組織活動の新展開」百瀬恵夫編『中小企業論新講』白桃書房
- 百瀬恵夫(1989)『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房
- 百瀬恵夫(2003)『新協同組織革命』東洋経済新報社
- 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』2020年4月号、pp.59-77
- 山本貢(2003)『中小企業組合の再生』中央経済社
- 山本貢(2005)『中小企業組合の歴史的展開』信山社
- 吉原元子(2020a)「官公需共同受注を通じた中小企業の経営安定化」全国中小企業団体中央会『令和2年度版中小企業組合白書』pp.1-4
- 吉原元子(2020b)「中小企業組合組織の特徴と限界—テンポラリー組織との比較から」『社会環境論究』12号、社会環境学会、pp.89-102
- 吉原元子(2020c)「中小企業組合によるSDGsの実践」山形県経済社会研究所『山形県の社会経済・2020年』第33号、pp.12-20
- 総務省ウェブサイト「特定地域づくり事業協同組合制度」(2022/11/18参照)
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/tokutei_chiiki-dukuri-jigyuu.html