

組合活性化 アドバイス



明治大学政治経済学 教授

森下 正氏

コストダウンと付加価値向上に資する組合事業の展開

一般的に企業規模が小さくなるほど、生産性は低くなっていく傾向がある。また、中小企業と大企業との格差も解消されていない。このことが起因となり、中小企業全般の従業者1人当たりの給与総額も低い水準に留まっている。この従業者1人当たりの給与総額の低さが、今日では若手人材が中小企業を敬遠することに繋がってしまう要因の一つにもなっている。それは、中小企業が抱える人材不足や後継者問題の根本的な原因とも関連している。だからこそ、中小企業の生産性向上は、緊急の課題なのである。この生産性を高めるためには、当然のことながらコスト削減と付加価値向上が必要となる。

まず、コスト削減のためには、共同施設利用、配送・保管、仕入・購入、組合金融などの事業がある。これらは、長年、組合事業として実施されてきたが、表に示したように現在の活用状況は低調である。しかし、今後期待したいとする割合は25%前後と高く、中小企業によるコスト削減のための共同事業に対するニーズは高い。

また、付加価値向上のためには、新事業展開に繋がる組合事業がある。事業アイデアの収集、共同宣伝・広報、新製品・サービスの開発、地域ブランドの創出、新規販路開拓、顧客による満足・信頼の向上などは、現在の活用状況も15%前後と好調である。今後も、これらの事業への期待は25%を超え、中小企業による付加価値向上のための共同事業に対するニーズは強い。

例えば、静岡県協同組合Aは、自動車部品メーカーを主要取引先とする中小製造業と中小卸売業の組合員によって1980年に設立された。組合設立のきっかけは、中小企業単独では規模が小さく物量が足りず、取引先への納品が個別配送となってしまう、配送回数が減らせず、物流コストを上昇させていた。そこで、

複数の中小企業が組織化することで、共同保管・物流加工・配送を可能とする共同物流センターを立ち上げた。このセンターで組合員が統一規格の通い箱や物流機器を活用して、省力化と自動化を図った。さらに、組合員は共同で情報システムを活用することで、組合員の生産・出荷量の平準化を図った。その結果、配送費、車両台数、保管在庫などを大幅に削減でき、生産性が向上したのである。

また、新潟県の任意組合Bは、地域の研磨業を営む中小企業によって設立された。従来から研磨業は、分業構造の中で完成品の品質を決める最終工程を担ってきた。加工技術は高く、品質も他地域の業者に真似のできないレベルにあった。しかし、元請業者からの受注生産だけで、製品を利用する最終顧客への対応ができなかった。また、かつては域内で生産されていた製品の海外生産が進展し、かつ国内に残った仕事も価格競争に陥っていた。そのため、仕事量の減少とともに、売上と付加価値も縮小した結果、研磨業者は減少し続けていた。そこで、同組合の事務局が受注窓口の機能を担うことで、最終顧客からの受注を一本化した。また、同組合では、共同受注と技術マニュアルを策定して、同グループ加盟企業の加工技術の標準化による品質保証を実現した。こうした取組によって、域外大手企業から付加価値の高い新たな受注を獲得できるようになったのである。

以上のような中小企業組合を通じたコスト削減と付加価値向上に繋がる組合事業の展開は、決して真新しい事ではない。しかし、こうした組合事業に対する中小企業によるニーズは高い。まずは自分たちが抱える課題・問題点を明確化し、その解決に繋がる事業を企画、設計し、組合事業として展開することで、組合員のコスト削減と付加価値向上が実現できるのである。

表 中小企業が組合等連携組織で活用している事業
と今後期待したい事業

分野	事業内容	現在	今後	備考
ヒト	人材の採用・確保	10.5%	32.8%	☆
	従業員の教育研修	15.0%	31.0%	☆
	経営者の資質向上	20.6%	30.0%	☆
	人脈の拡大	28.9%	29.3%	☆
	研修会・セミナーへの参加	31.4%	26.5%	☆
	福利厚生 の 充実	11.1%	26.1%	☆
モノ	共同施設利用	6.3%	26.1%	☆
	共同受注・販売	5.2%	25.8%	☆
	共同配送・保管	1.7%	25.4%	☆
	共同生産	2.4%	25.4%	☆
	共同仕入・購入	5.6%	25.1%	☆
カネ	補助金・助成金の獲得	26.8%	33.4%	☆
	取引条件の向上	6.6%	25.4%	☆
	組合金融(転貸借)	3.1%	22.6%	
	共済・保険事業	13.9%	21.3%	
情報	共同税務・経理・社会保険	6.6%	20.9%	
	組合員間の情報交換	33.8%	28.9%	☆
	事業アイデアの収集	12.5%	25.4%	☆
	共同宣伝・広報	11.8%	25.1%	☆
	共同ネット販売	6.3%	24.0%	
	技術相談の実施・新技術の導入	11.8%	23.7%	
	共同情報システム事業	2.1%	23.0%	
コト	新製品・サービスの開発	15.7%	29.6%	☆
	地域ブランドの創出	17.1%	29.3%	☆
	新規販路開拓	18.1%	27.2%	☆
	顧客による満足・信頼の向上	15.3%	26.1%	☆
	製品・サービスの向上	16.4%	25.8%	☆
	事業継続計画(BCP)の策定	3.1%	25.1%	☆
貢献	品質基準・認証制度の策定・実施	9.4%	23.7%	
	地域社会(CSR・地域行事等)貢献	10.5%	30.0%	☆
	共同環境対策	3.1%	23.0%	

注1:複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 注2:ゴチック体は現在と今後を比べて割合が15%以上の増加があった項目。
 注3:備考の☆印は今後の割合が25%以上の項目
 資料:明治大学 森下正中小企業論演習室 2017年度「中小企業の経営実態に関する調査」結果より作成。