



明治大学政治経済学 教授  
森下 正氏

# 組合 活性化アドバイス

## コスト削減と高付加価値化の多様な手法

日本生産性本部によれば、2017年の日本の就業者1人あたり労働生産性はOECD加盟36か国中21位であった。しかし、業種ごとに労働生産性は大きく異なっており、産業大分類でみた場合、7業種で全産業平均を上回り、9業種で下回っている。しかも07～17年までの間で労働生産性が向上した業種がある一方で、低下した業種もある(表-1参照)。特に、農林水産業と建設業で増加率が高い。農林水産業の生産性向上は、農地の集約化や栽培管理へのIT導入、農商工連携などによるものといえよう。また、建設業では、オリンピック前の建設需要の拡大に、新技術・新工法の導入や工期の短縮などが加わったことによるといえる。

一般的に生産性向上のためには、コスト削減と高付加価値化が必要とされる。中でも、コスト削減に関して中小企業組合は、長年にわたって多様な組合事業を展開してきた。ちなみに、仕入れや保管などの調達コストについては、共同購入・仕入、共同保管などが主な事業である。また、資金調達コストについては、組合員に対する資金貸付(組合経由の転貸と組合斡旋による組合員の直接借入)、手形割引、債務保証などの金融事業がある。

生産コストについては、組合員が保有できない高額あるいは大型の機械・設備を組合が保有する、あるいは組合員に共通する作業工程を協業する、いわゆるスケールメリットを生かした共同生産・加工が行われてきた。しかし、近年、組合員の規模の違いや業務内容の変化に伴い、こうした事業に代わって、組合員相互による改善活動やISO9001などの認証取得など、知識集約的でノウハウ蓄積型の事業が拡大している。

例えば、石川県のK協同組合は、組合員が相互に他の組合員の会社を監査することで、改善活動のスピードアップを図り、経営体質強化を実現している。具体的には、監査企業は被監査企業の優良事項を学び、改善事項を監査報告書として被監査企業に提供する。被監査企業は改善計画を作成後、監査企業から改善対策状況を確認してもらう。こうすることで監査企業と被監査企業の相互で学びと改善が進み、結果として製品の品質向上と顧客からの信頼獲得につながっている。また、これと並行して、従業員向けに内部監査員の育成講座を展開し、組合員の全従業員に占める内部監査員の割合は約半数にも及ぶ。その成果は、2012年に日本科学技術連盟からの日本品質奨励賞・品質革新賞・グループ賞の受賞につながった。

最後に、販売・流通コストについては、共同販売・受注を通じた大型受注への対応や販売価格の条件向上、そして官公需適格組合の場合は行政機関からの業務の受注を実現してきた。他にも、共同保管・配送・物流加工など、第三の利潤源といわれるロジスティクスの

(表-1) 就業者1人あたり労働生産性

産業大分類	2007年	2017年	07-17 増加率	全産業100 17年
	単位:千円			
全産業平均	7,996	8,031	0.4%	1.00
不動産業	54,373	55,716	2.5%	6.94
電気・ガス・水道	23,217	24,489	5.5%	3.05
情報通信業	14,407	14,331	-0.5%	1.78
公務	13,932	13,688	-1.8%	1.70
金融・保険業	18,299	12,903	-29.5%	1.61
製造業	10,306	11,045	7.2%	1.38
教育	9,623	10,331	7.4%	1.29
鉱業	8,238	7,530	-8.6%	0.94
運輸・郵便業	7,207	6,966	-3.3%	0.87
専門・業務支援サービス業	6,901	6,729	-2.5%	0.84
卸売・小売業	6,126	6,536	6.7%	0.81
建設業	4,797	6,311	31.6%	0.79
保健衛生・社会事業	4,879	4,478	-8.2%	0.56
その他のサービス	4,450	3,708	-16.7%	0.46
宿泊・飲食サービス業	3,666	3,351	-8.6%	0.42
農林水産業	1,653	2,500	51.2%	0.31

注: 網掛けは2007～2017年の間で生産性が減少した業種。  
出典: 公益財団法人日本生産性本部「生産性データベース(JAMP)」  
<https://www.jpc-net.jp/jamp/> (2019/10/9所収) より作成。

手法を生かした共同事業に加え、近年ではITを活用した受発注管理やネット販売も行われている。

一方で高付加価値化について中小企業組合は、共同宣伝・販売促進・市場開拓、共同研究開発などを通じて、取引先の開拓や新製品・サービスの開発を行ってきた。特に、市場開拓として組合員の製品を海外販売するために、海外の主要都市で開催される展示会への出展や現地企業とのマッチングなどが行われている。また、中小企業組合による海外拠点展開も、行われている。この事例としては、業界に先駆けて1987年に組合員の共同出資による米国での生産拠点を開設した岡山県の組合Wは有名である。自動車部品製造の組合員から成る同組合は、89年にはタイにも生産拠点を構えた。

また、近年、訪日外国人観光客のインバウンド需要を獲得するために、英語をはじめとする外国語版の組合HPを作成する際、宣伝用動画の公開やネット受注窓口の開設などが盛んである。中には、組合員の英語での接客を支援するコールセンターの開設や多言語に対応したAI通訳機やタブレット端末の活用も普及しつつある。実際、インバウンド対応として神奈川県H旅館組合では、2014年から全組合員がタブレットやスマートフォンの画面を通して、通訳・外国人旅行者・施設スタッフの3者で同時に会話ができる通訳サービスを開始している。

以上のコスト削減と高付加価値化に資する取組の他にも、多種多様な手法がある。今後も中小企業組合は、自組合の組合員の業種、業態、あるいは市場特性などに合わせた組合事業を通じて、生産性向上を実現していく必要がある。