



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

支援機関の徹底活用のおすすめ

中小企業と組合にとって、最も身近な支援機関に都道府県中小企業団体中央会(以下、中央会)、商工会議所、商工会がある。また、今日、その数が減りつつあるが、産地には地場産業振興センターが、そして近年、都道府県単位でよらず支援拠点も整備された。中でも、中央会の魅力といえば、中小企業に対する組織化政策の唯一の担い手であるといえる。と同時に、中央会は、昨今の中小企業が抱える生産性向上や事業・技術の継承といった様々な経営課題を複数の中小企業による共同事業を通じて解決を図る指導と支援のできる。

さて、実際に中小企業はいかなる支援策を利用し、今後も必要としているのかについて、支援策の利用状況をみていくと(表1参照)、現在活用している上位5つの支援は、順位

業による組織化事例は、今日でも珍しいことではない。例えば、新販路開拓のために、中小企業が単独で展示会等へ出展することは、高額な出展費用と煩雑な労力が負担となり難しい。特に国内ではなく、海外での展示会出展の場合は、なおさらである。そこで、中央会の指導員より自分たちの商社機能を組合として保有することを勧められ、2017年に食品関連の製造業と卸売業で設立されたF協同組合が静岡県にある。同組合は、新販路開拓として18年度にベトナムで組合員の商品の常設展示販売を行った。また、共同販売として組合ブランドの立ち上げ、さらに組合員にとって輸出の際に煩雑な作業を伴う、輸出関係書類の作成などの業務を組合が代行している。特に、海外との代金決済は組合が代行するので、組合員は国内と同じ業務で済んでいる。

さらに、中央会の指導員による定期的な巡回指導の際、組合関係者からの悩みや課題などの相談が組合のビジョンづくりや新たな共同事業の創設などにつながることもある。つまり、組合関係者からの現場の声があればこそ、中央会の側から多種多様な支援メニューの中から適切な支援策を選び、実状にあった支援の提案ができる。ちなみに、2020年現在、筆者は岐阜県のN協同組合の支援に携わっているが、このの始まりは巡回指導時に組合の理事長から何気なく発せられた言葉を指導員がキャッチしたことにあった。それは「多様な共同事業が長年にわたって実践され、実績も上がっているが、組合員の高齢化と減少の中で今後の展望が見えない」との悩みの相談に、中央会の指導員が即対応し、組合ブランド強化支援事業の中で専門を派遣して、現状把握と課題の明確化、新たな方向性の提示とビジョン作りができることをアドバイスした。こうした経緯があって組合執行部と青年部役員で構成される委員会を設置し、現在、支援事業を展開中である。

表1 支援策の利用状況と今後

支援内容	利用状況						今 後					
	過去利用	順位	現在活用	順位	未活用	順位	必要	順位	未定	順位	不要	順位
セミナーへの参加や展示会等への出展	13.5	3	39.7	1	38.0	11	41.8	5	31.0	7	11.1	11
運転資金に関する資金援助	15.2	2	36.4	2	38.7	10	42.1	3	24.9	11	16.5	5
設備投資に関する資金援助	19.9	1	33.3	3	36.7	12	49.2	1	21.2	12	13.8	9
人材の採用・育成に関する支援	12.8	5	26.3	4	48.5	9	45.1	2	27.6	10	10.8	12
経営者の資質向上に関する支援	13.1	4	25.9	5	49.2	8	41.8	4	29.0	8	12.8	10
企業間連携・交流の活性化に関する支援	11.1	7	25.3	6	50.5	7	34.3	8	34.0	2	14.1	7
新規事業・製品開発に関する支援	12.8	5	19.9	7	53.5	6	37.0	6	28.3	9	15.5	6
生産性向上・業務改善に関する支援	10.4	8	19.5	8	54.5	5	36.7	7	32.3	4	13.8	8
パンフレットやホームページ作成への支援	8.1	11	12.5	9	61.3	4	28.6	10	33.7	3	18.9	2
事業承継・新事業展開等の相談	8.8	10	11.8	10	62.0	2	32.3	9	31.3	6	18.5	4
ビジョン・経営計画の策定支援	9.1	9	10.4	11	62.0	3	24.6	11	36.4	1	18.6	3
官公需適格組合を通じた公共事業の受注	3.7	12	5.1	12	72.7	1	19.9	12	32.3	5	28.3	1

注：上位5位まで網掛け。なお、数値は、各支援内容について、それぞれ該当する場合(Yes)の件数の回答総数(297)に占める割合。
資料：明治大学政治経済学部 森下正中小企業論研究室『中小企業の持続的発展と危機管理に関する調査』2019年11月22日～12月20日に実施。

は変わるが過去利用と変わらない。また、今後必要としている支援も同様である。つまり、「セミナーへの参加や展示会等への出展」「運転資金に関する資金援助」「設備投資に関する資金援助」「人材の採用・育成に関する支援」「経営者の資質向上に関する支援」への中小企業のニーズは、過去も現在も、そして今後も必要とされている。また、組織化、連携に関わる支援として「企業間連携・交流の活性化に関する支援」も、現在活用が25.3%、今後必要が34.3%と増加傾向にあり、中小企業は単独ではなく、複数企業が集い、何らかの経営課題を共同して解決しようとするニーズは高い。

表2 利用している支援機関 (N=279)

支援機関等	割合
商工会議所・商工会	73.4
地方銀行	54.9
税理士・会計事務所等	52.2
信用金庫・組合	45.1
市役所(町村役場)	34.0
信用保証協会	25.3
政府系金融機関	24.6
地場産業振興センター	23.6
中小企業団体中央会	20.5
中小企業基盤整備機構	12.5
大学等研究機関	8.1
都道府県産業技術開発センター	7.4
地方経済産業局	5.7
都道府県よらず支援拠点	4.7
中小企業投資育成株式会社	2.7

資料：表1と同じ。

しかし、中小企業が最も利用している支援機関は「商工会議所・商工会」の73.4%で、企業毎の会員制による支援機関ゆえの高い割合といえる。一方、中央会を利用している中小企業も、個別企業でみた場合でも20.5%と5社に1社が利用している。中央会が組合支援に注力している支援機関であることを加味すると、決して低い割合とは言えない。

事実、中央会の指導員の呼びかけに賛同した中小企

業による組織化事例は、今日でも珍しいことではない。例えば、新販路開拓のために、中小企業が単独で展示会等へ出展することは、高額な出展費用と煩雑な労力が負担となり難しい。特に国内ではなく、海外での展示会出展の場合は、なおさらである。そこで、中央会の指導員より自分たちの商社機能を組合として保有することを勧められ、2017年に食品関連の製造業と卸売業で設立されたF協同組合が静岡県にある。同組合は、新販路開拓として18年度にベトナムで組合員の商品の常設展示販売を行った。また、共同販売として組合ブランドの立ち上げ、さらに組合員にとって輸出の際に煩雑な作業を伴う、輸出関係書類の作成などの業務を組合が代行している。特に、海外との代金決済は組合が代行するので、組合員は国内と同じ業務で済んでいる。

以上のような組合による共同事業の実現には、必ずと言っていいほど、中央会からのアドバイスや支援がある。F協同組合の場合は、中央会から組合を設立することのアドバイスを受け、各社の貿易業務を共同化、輸出業務を一括化できるとのアドバイスがあった。N協同組合では、中央会の巡回指導時に、組合関係者が要望を指導員に伝えたことが支援開始のきっかけであった。わずか2事例だが、中小企業と組合が取り組みたいこと、あるいは直面している課題があれば、迷わずに相談し、何らかのアドバイスを得ることから支援の活用を始めることをお勧めする。つまり、中小企業と組合は、遠慮せずに支援機関の支援を利用して欲しいのである。