



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

中小企業組合に求められる新しい役割

2019年に全国中小企業団体中央会が発表した『平成30年度 中小企業組合のあり方研究会 報告書』は、組合の従来の目的・役割について、①大企業との格差是正、②組合員の経営安定・基盤強化への寄与(共同購買、共同金融、情報提供、人材育成、取引条件改善、福利厚生)、③新たな分野への挑戦(新製品・新技術開発、新市場・新販路開拓、異分野・農商工連携、地域資源活用)、④業界の改善・発展(業

対応、地球環境問題への対応、地域貢献、コミュニティ再生、優れた技術の継承がある。

生産性の低い中小企業は不要と暴言を吐く著名人もいますが、実際に中小企業の経営者は、組合事業を通じて、今後やるべきことを的確に理解している。表は、加入組合等における共同事業について、今までに成果を上げてきた事業と今後期待している事業を明らかにしたものである。今までに成果を上げてきた事業と今後期待している事業を比較すると大きく乖離している。

特に、期待と成果の差が大きい上位10位までの事業の中にある「共同税務・経理」は、間接業務の生産性向上に効果が発揮されることが期待できる。特に、小規模企業の場合、間接業務の負担軽減を実現できれば、本業に費やす時間を拡大でき、売上増や販路開拓の機会が広がる。また、「共同配送・保管」「共同生産・加工」「共同施設利用」は、典型的な生産性向上策として、本業に直結する業務のスケールメリットを追求する事業である。そして、「共同情報システム事業」は、本業と間接業務の双方の効率化・省力化を実現でき、AI/IoT化が今後も進展していく中、必要不可欠となっていくであろう。また、低金利の今日でも「組金融」に根強いニーズがある。さらに「地元の学校での出前授業」「インターンシップや見学会の実施」は、従来から行われてきた共同求人を一歩踏み込んで、直接、生徒や学生にアプローチする取組である。

例えば、経済的課題の解決に資する共同情報システム事業の事例に、1997年に発足したトラック運送事業者からなるJL連合会がある。同連合会は、求車求荷ネットワークによる物流効率化事業を組合員に提供している。このシステムは、現在、日本最大の求車求荷物流ネットワークに成長し、帰りの空車を減らし、積載効率を上げることに成功している。

また、技術の継承に関わる出前授業に取り組む事例に、全日本一般缶工業団体連合会がある。同連合会では、ものづくり技術の理解と伝承を目的に、一般缶の製造工程を解説する小学生向けのDVDを連合会本部が立地する地域の小学校と協力して作成した。このDVDは小学校の先生が社会科授業で活用できる内容となっており、現在、教育関係者だけではなく一般の方も、このDVDを同連合会から購入できる。加えて、このDVDを使用した実際の出前授業の様子もホームページを通じて公開されている。

多くの中小企業者が孤軍奮闘している今こそ、複数の企業が集まった組合だからできる共同事業が、依然として多く残されていることを忘れてはならない。しかし、そのことに多くの人たちが気づいていないのかもしれない。だからこそ、新たに求められる中小企業組合の役割から、多くの中小企業者が組合事業の活性化や新規組合事業の導入を検討されることを期待したいのである。

共同事業内容	成果		期待		期待-成果	
	単位:%	順位	単位:%	順位	単位:%	順位
地元の学校での出前授業	7.4	25	22.0	12	14.53	1
共同税務・経理	7.1	26	21.6	14	14.53	1
共同配送・保管	10.1	20	23.3	6	13.18	3
事業継続計画(BCP)の策定	9.1	23	22.0	12	12.84	4
新規販路開拓	15.2	9	28.0	1	12.84	4
共同生産・加工	10.1	20	23.0	8	12.84	4
共同施設利用	10.8	19	23.3	6	12.50	7
新製品・サービスの開発	12.2	15	24.3	4	12.16	8
共同情報システム事業	9.8	22	21.3	16	11.49	9
インターンシップや見学会の実施	12.8	14	24.0	5	11.15	10
組金融(転貸借)	9.1	23	20.3	18	11.15	10
地域・組合ブランドの創出	13.2	13	22.3	11	9.12	12
SDGsセミナー講習会の開催	12.2	15	20.5	17	8.38	13
生産・サービス提供時の環境負荷低減	11.5	17	18.2	24	6.76	14
環境保全・再生活動	11.1	18	17.6	25	6.42	15
共同仕入・購入	14.2	12	19.9	20	5.74	16
共同受注・販売	15.2	9	20.3	18	5.07	17
共同ホームページ・宣伝・広報	14.5	11	19.6	21	5.07	17
社員教育・研修	21.6	6	25.3	3	3.72	19
製品・サービスの品質向上	18.9	7	22.6	10	3.72	19
経営者の資質向上	25.7	2	27.0	2	1.35	21
共済・保険事業	18.2	8	19.6	21	1.35	21
補助金・助成金の獲得	25.0	4	23.0	8	-2.03	23
他企業・他組合との交流	25.7	2	18.6	23	-7.09	24
共同健康診断の充実	22.0	5	14.2	26	-7.77	25
企業間での情報交換	31.1	1	21.6	14	-9.46	26

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。

界全体の技術水準向上、業界の地位向上、取引条件の改善、業界内外の実態把握と対策、行政施策の利活用)、⑤要望・意見(建議申立)の実現を挙げている。

そして、新たに求められる中小企業組合の役割として、①組合員間の格差是正、②組合員の成長や前向きな取組みの実現に向けた多様な経営課題への対応、③新しい業界の地位確立を加えた。特に、経営課題を経済的課題と社会的課題に分けて説明している。前者には、生産性向上、IoT活用、人材採用と育成、働き方改革、事業継承、事業再編、ブランド化、グローバル化(海外展開、インバウンド対応)、BCP作成である。後者には、社会環境問題(介護、育児、犯罪)への