

# 構造改革と 中小企業組合団体の役割

～ 商工組合の共同経済事業を考える ～

駒澤大学経済学部教授 三井逸友

はじめに

バブル崩壊後の不況と、急速な円高の再進出で、中小企業はかつてない厳しい環境に立たされている。時代の構造転換期を迎えて、多くの中小企業がどのような形態と経営に向かつていくものなのか、まだ見えてこない。一方、中小企業政策審議会小委員会報告「中小企業政策の課題と今後の方向」でも示されるように、中小企業の役割はますます大きく、これに対する「経営基盤強化」や「構造改革支援」、「小規模企業対策」などの支援策も重要な公共政策の課題である。

こうした中で、かつては中小企業近代化の重要な担い手と期待された、中小企業の組合団体のあり方も問い直されざるを得なくなってきた。組合の共同事業の不振や経営困難もあれば、組合活動自体の直面している問題として、組合員の格差拡大・多様化、事務局体制・財政基盤の脆弱化なども生じてきた。転換期での中小企業の「経営基盤強化」に組織化が寄与するためには、いっそうの体質改善と組合のあり方の見直しは避けられない。中小企業団体法によって調整事業が認められた商工組合については、社会的条件が様変わりし、安定事業・合理化事業などの新たな実施は事実上不可能になりつつあって、存在目的

が問い直されている。

中小企業組合団体の存在の意義は今日どこにあるのか。「九〇年代中小企業組織化ビジョン」が指摘するように、「共同事業によって組合員の事業の発展に資する」ことが組合の役割の基本であっても、今日の経済環境は、中小企業連携の母体、さらに地域社会等に貢献する主体としての役割も求めている。組合団体に期待される各事業、とりわけ「共同経済事業」の可能性を考える上で、こうした理念を念頭に、現状と今後を検討してみよう。

## 一、共同経済事業の現状

中小企業の組合団体はこれまでどのような共同経済事業を行ってきたのか。組合実態調査によれば、たとえば事業協同組合の行っている主な経済事業は、生産や流通にかかわる共同事業ではなく、貸付や手形割引の金融事業なのであって、前者を実施している組合は二〇%以下ではない。共同購入や仕入れを含めれば五〇%ほどになる（商工中金事業開発部「事業協同組合実態調査報告書」、一九九二年）。しかし別の調査によれば、「資金貸付」事業は減少気味で、「共同販売・受注」事業が増えてきている。さらに、これらの「ハード」な事業に比べ、「研究開発」や「共同宣伝・販

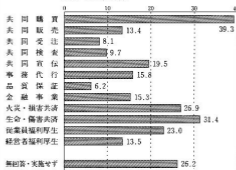
だつてきている（原川耕治「事業協同組合の現状と課題」、『中小企業と組合』九二年六月号）。

商工組合については、共同購買を実施している組合の割合は四〇%弱で、共同受注や共同販売を行っている例は非常に少ない。共同経済事業を行っている例は少ないと思われる組合も約四分の一存在する（全国中小企業団体中央会「商工組合の組織及び事業活動の現状と今後の方向に関する調査報告書」、九二年）。むしろ商工組合の場合は、出資組合で、定款に共同経済事業を掲げねば実施はできない。

商工組合の実施している共同経済事業を詳しく調査すると、すでにみたように「共同購買」が大部分であり、これに次ぐのが、「第一回」のように「生命・傷害共済」「火災・損害共済」「従業員福利厚生」「共同宣伝」「事務代行」の順で、経済事業に力を入れている組合は「共同購買」への傾斜が強い。逆に「福利厚生施設設置」や「商品券等発行」「共同生産加工」「共同保管」「共同運送」「求人・募集活動」などの実施例は少なく、「品質保証」や「金融事業」なども多いとは言えない。こうした傾向から、実施共同経済事業の多くはスケールメリットが発揮しやすく、事業運営が比較的容易で、特別な設備や体制をあまり必要とせず、大多数の組合員が利用可能なもの、ということになる。共同購買や共済活動は納入企

業なり保険事業体なりが存在する（従業員福利厚生も実態としては類似であろう）から、組合の負担すべき業務や施設・人員は限られ、リスクも小さく、組合員が享受できるメリットが広範囲におよぶ。

第1図 商工組合の実施共同経済事業の項目内容割合 (MA, 上位12項目)



逆に、実施主体として相当な設備や体制を要し、事業活動の実情に機動的に対処する必要があるものとなる。運営は容易ではなく、さらに各営業の特性や地理的条件によって、組合員間で利用可能な者とそうでない者の差が生まれ、商工組合の本旨にもとらいう不満を招くことになりかねない。そうし

たものについては、商工組合とは別個に設立された協同組合やその他の団体に委ねられていく場合が多いようである。

## 二、共同事業実施の目的

八六年の商工組合調査では共同経済事業実施の主な「ねらい」を聞いている。第一には「組合組織強化のため」であり、「組合財政基盤強化」、「組合事業の経費引下げ等」と続いている。言うなれば、商工組合の本旨を達成するうえで、補完的な役割が期待されているわけである。事実従来は、調整事業を補完する効果を期待して、共同検査事業や販売促進事業などを共同経済事業として実施する例も少なくなかった。こうした補完性そのものは今日も変わらないだろう。

しかし商工組合が直接、市場調整的な行動を実施することが難しくなっているだけに、共同経済事業そのものの目的の明確化と、事業主体の確立が必要になることは否定できない。見方をかえれば、共同経済事業などを通じて、「中小企業者とその営む事業の改善発達を図る」ために、「公正な経済活動の機会」を確保し、また、「経営の安定及び合理化」を図るといふ（中小企業団体組織法第一条）、商工組合を根拠づける法制理念に直接寄与する効果を期待することの方が、今日の要請にかな

ついでと言え、つまり商工組合に加入すること、共同経済事業などのメリットを直接受けられ、参加の効用を通じて商工組合の存在意義を確保し、またそれらの事業活動を基盤として、個々の事業者としても、業界としても、さらに消費者や地域社会、経済全体にとっても望ましい産業のあり方、商品やサービスとの質と提供のあり方を広く実現し、社会的に公正妥当な筋道と手段で、中小企業の過当競争や経営の無理を排し、調和と共存共栄の中で技術向上や経営革新をすすめる状況を作ればよいわけである。

### 三、組合の特性と多様な形態の活用

商工組合は協同組合などに比べ、有利点不利点それぞれがある。また、共同経済事業の経営的安定と機動性を確保するには、組合という形態自体が向かないところもあり、最近では組合組織形態の柔軟化や、共同出資会社、公益法人、異業種グループなどの任意組織等も含めて、組織化形態の多様な解釈が通用されるようになってきている。うえにも見たように商工組合の事業実施については、並行して、あるいは内部に独自に設けられている協同組合、別法人などが実際の運営主体となっている例もしばしばある。

商工組合はその設置の主旨から、異単位な

どの広域的組織であり、また当然、同一業界に組織され、業界の過半を占めるだけの多数の組合員を擁していることが求められ、それだけに機動的に動きやすいとは言えないし、事業のメリットを組合員全体に及ぼせることが課題となっている。だから実施事業の特徴に依り、様々な組織形態を並行的に活用することは必要でもある。要はそれらが組合の本旨に反するような方向に独走しないこと、事業の機会やメリットが組合員に開放されていることが大切であろう。もちろん組合員一般に開放されているということは、事業の足を引く張るためであってはならず、それぞれの経営環境やあり方に依り、自由意思による参加の機会が開かれているという意味である。

### 四、産業社会の変化と

#### 商工組合の共同事業

商工組合そのものの組織的特性を生かし、また時代の変化の要請に応えた共同経済事業の課題や分野は何であろうか。これを考えるためには、第一には、商工組合の組織規模と「経済性」の問題がある。今日の産業社会では、技術の進歩、とりわけ「情報化」の進展、市場の変化などによって、従来の「規模の経済」(エコノミーズオプススケール)を前提とした発想は企業経営や産業政策に当てはまらなくなり、新たに「範囲の経

済」などの発想に立つことが必要だとしばしば言われる。しかし百瀬教授も述べられるように、「範囲の経済を追求しつつも、その中で規模の利益をできるだけ享受できる努力」が必要なのであり(百瀬恵夫「範囲の経済と共同事業」「中小企業と組合」九二年八月号)、これらは単純に對立するものではない。かつて「規模の経済」を経済学的に説明したマーシャルも、「熟練の経済、機械の経済、原料の経済」といった各条件に応じ、大規模の利益と不利益が様々な作用することを詳しく検討しており、どのような時代でも一つの原理が絶対であったことはない。しかし近代技術と商品経済、経営組織、消費社会の基礎には、規模の経済の原理が基本的に働いていることも事実である。商工組合がその規模、斉一性、網羅性、広域性を利点とし、スケールメリットを効果的に発揮できる事業を行うことは決して時代にそぐわないものではない。

たとえば「ギフト券発行事業」は、相当の規模ですすめられねば軌道に乗ることができず、また多くの地域の多くの同業者が参加せねば、消費者に利益を還元できない。こうした事業を実施できるところに、商工組合の強みもある。共同事業や事務代行、福利厚生などにも共通の特徴があり、もっと拡大できる。さらに市場開拓や業界PR、品質確保、技術向上などの課題と結びつけて、規模の利

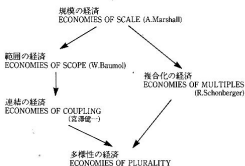
益のある経済事業を開拓することが期待できる。しかし以前のように、中小企業の「小規模性の不利」を問題とし、「組合」という単位でまとまることで、大企業に伍していける存在になるといった単純な発想で共同事業を固めるのが効果的であるとは言えない。こうしたやり方は、問題が生じにくい共同購入などを別とすれば、運営の困難や組合員の多様化、利害不一致などで挫折した例が少なくない。

第二には、「範囲の経済」、「連結の経済」、「多様性の経済」といった新しい原理への対応条件づくりに目を配ることである。「範囲の経済」は、市場の変化・多様化のもとで、複数事業分野に向けて共通生産要素・資源を活用する企業行動が重要になるという含意がある。これに対しては、中小企業に不十分な経営資源を、組合団体が必要に応じて供給できることが大切となる。ただ、事業分野に応じて機動的に対処する必要のある課題は組合に対応困難であり、別組織化するか、人材育成、業界・産地のPRや販路確保といった基盤的条件の整備提供に力を注ぐべきであろう。

さらにサービス経済化、情報ネットワーク化の進展は、内外経営資源を効果的に結合し、複数経済主体が機能補完的に連鎖し、知識や技術を多重利用していく「連結の経済」の効果を発揮させる(宮沢健一「産業の経済学」第二版「東洋経済新報社」八七年)。これに関連

して、「国際化」のもとの多様な社会、文化、人間性・知性との出会い、社会組織運営経験などの交流と連携は、より創造的な経済主体の発展・イノベーションを飛躍をもたらし、成熟産業社会のブレイクスルーをうながす。こうした事態は、「多様性の経済」原理(本来の「経済性」とはいかにも相反する形容だが)とも言うべきものである(第二図)。

第2図 技術進歩と経済性原理の展開



こうした原理に対応して、企業経営は外に開かれ、さまざまな主体・組織と多様な関係を築く必要がある。中小企業の組合団体には容易なことではないが、一つの手がかりは、

「中小企業連携の母体・結節点・精神的支柱としての役割」(九〇年代組織化ビジョン)期し、情報ネットワーク拠点と交流の窓口・サービスステーションとなり、組合自身を社会に開かれたものとしていくことにある。それには、組合員同士の結びつき、組合のスタッフの確保と能力向上が欠かせない。そうした意味でも、従来の慣行・呼称にとらわれず、共同経済事業を情報収集・提供や指導教育、調査研究、人材確保や育成などの事業・ソフトな分野と連携させていくことも考えられてよい。

これらの新たな取組みで、企業経営を社会的・文化的・環境的・人間的存在に発展させていければ、先に指摘したように、業界の存在意義を社会的に主張し、調和をめざすことが可能になる。それなくして、「業界エゴ」「既得権死守」を行っているのとられれば、商工組合の存在理由は失われる。同時に、多様な事業分野を開拓する一方で、組合事業としての収益性も無視できず、中長期的な財政的基盤となるような中核的共同経済事業を確立することも必要である。そのカギは、経済社会の変化に適切にこたえていくことと、ソフトな資源への投資を惜しまないこと、組合員に加入の意義を十分実感させるメリットのある事業を見いだしていくことであろう。