

## 序章 事業協同組合の組織運営・共同事業に関する実態調査結果概要

中小企業庁、厚生労働省、全国中央会の調査によれば、平成20年3月末現在における全国の中小企業組合の総数は46,995組合である。中小企業組合とは、事業協同組合、事業協同小組合、火災共済協同組合、信用協同組合、協同組合連合会、企業組合、協業組合、商工組合、商工組合連合会、商店街振興組合、商店街振興組合連合会、生活衛生同業組合、生活衛生同業組合連合会、生活衛生同業小組合と14種類にもおよび、このうちの79.9%である37,584組合が事業協同組合であり、さらには、平成19年度における組合設立件数の89.1%（579組合のうち516組合）が事業協同組合であるなど、事業協同組合が中小企業組合の中で最も代表的な組織であることが分かる。

茨城県中央会の会員動向からみてみると、平成20年3月末現在、579組合ある中小企業組合の83.9%である485組合が事業協同組合である。また、平成19年度組合設立件数の95.4%（22組合のうち21組合）が事業協同組合であり、全国の事業協同組合率（中小企業組合に占める事業協同組合の割合）と比べてもその割合が高いことになる。

今回は、事業協同組合率が高い本県の事業協同組合を対象にその実態を調査したが、回収率35.9%である173組合から回答を得、中小企業組合が置かれた状況や傾向を把握した。

最初に事業協同組合の組織状況についてその傾向を見てみると、近年、組合員規模及び出資金規模が小規模化してきている一方で、特に平成17年以降に設立した組合において、組合の地区を複数の都道府県に拡大する傾向がみられる。最近3年間において、脱退が加入を大幅に上回っていることも組合員数の小規模化を後押ししている要因であると言える。

また、事業協同組合が明治期における同業組合や産業組合にその起源があることから、これまで製造業や小売業を中心に、建設業や運輸業といった同一業種における同業種組合の設立が多かったが、近年では異業種によるものも増えてきている。また、農業協同組合法として別に根拠法を有する農業者については、農協法第3条第1項及び第2項に規定する自ら農業を営む個人及び農業を営む法人（原則として中小企業者の範囲に含まれるものに限る。）について、中小企業等協同組合法第8条で規定する小規模の事業者該当するとし、平成13年頃より商工業者と同様に事業協同組合を設立し、また、事業協同組合に加入する主体となることができるようになった。これ以降、農業事業者（営農者）による組合設立が増え始めている。

次いで、事業協同組合の事業についてその実情をみてみると、事業協同組合の共同事業は多岐にわたるが、その事業は、現に実施予定があると同時に、原則的に数値計画化できる事業しか定款に記載することができない。本調査で回答のあった173組合の定款記載事業が1,162事業と1組合当たり平均で6.7事業を定款に記載していることになるが、現在実施する事業は641事業、1組合当たり平均で3.7事業と、計画化した事業の約45%が軌道に乗らなかったことになる。

ここで、組合の収益構成比率を参照しながら組合事業について考えてみると、組合の非経済事業や一般管理費に充当するための賦課金等収益より事業収益で組合運営資金を充当する組合が多い。人件費や事務所維持費、税務顧問料等組合を運営するには様々な費用が伴うが、これを賦課

金等収益で充当していこうとした場合、組合員が少ない組合においては1組合員あたりの負担が大きくなることは言うまでもない。そこで事業収益からこれら費用を捻出する必要性が生じ、組合事業の成否が組合運営を大きく左右するのだと言える。

組合事業を軌道に乗せる手法を本調査から導き出すため、「図Ⅱ-16：組合事業が効果を発揮した理由」からその傾向見てみる。組合事業が効果を発揮した理由として「組合員のニーズに対応した」が高回答であることは、事業協同組合が組合員の経済的地位の向上を図るための共同事業を実施する組織であるため至極当然な結果である。しかし、共同経済事業では組合員以外の事業取引先が存在するため、事業を稼働させるに際しては、取引先と交渉を重ね、取引先の取引基準や資格を満たした結果、取引先のニーズに対応可能となり組合事業が効果を発揮するに至ったことが分かる。

さらに、組合事業が効果を発揮しなかった理由から組合事業の成否を見た場合、組合員や取引先・消費者のニーズに対応できない、組合事業と競合する外部企業等の影響、規制緩和の影響等当初想定していなかった外的要因によるものが多く、組合も会社同様、経営環境の変化に対応した組合運営をしていく必要があることが分かる。

しかし、組合の役員は、自らの会社を経営しながら組合運営をも行うこととなるため、なかなか組合の業務だけに集中するというわけにはいかない実情にある。このため、常勤理事や事務局職員を設置し、または増員することにより組合業務に専念、充実させるという方法もあるが、人的確保には人件費の増加が伴うことは言うまでもない。

また、事業別や業務別に委員会や部会等を設置すると共に、後継者や若手経営者、さらには女性経営者等をグループ化しそれぞれの分野毎に専門的な活動をさせ、その成果を組合運営に活かしていくという方法もある。組合員全員が役割を持ち、社長という肩書がないため直接的に組合運営に携われなかったような者を組合運営に引き込みながら人的スケールメリットを發揮していくことも重要である。

例えば、女性経営者には、女性ならではのしなやかな発想と鋭敏な感性で組合事業や組織運営の見直しを担わせ、さらには、後継者や若手経営者には、切り口の違う発想で将来を見据えた組合の中・長期ビジョン等の作成を担わせることにより組合に新しいアイデアが生まれてくる。

組合執行部はこれら活動の調和を図り、P (P l a n)・D (D o)・C (C h e c k)・A (A c t i o n) サイクルの確立を図り、全員参加型による組合運営で経営環境の変化に対応していくことが肝要である。