

中小企業の協同組合の事業構造の本質

－サービス・トライアングルからの組合と組合員企業の役割に関する分析－

The Essence of the Business Structure of Business Cooperatives:
An Analysis of the Role of a Business Cooperative and Member Firms from the Service Triangle

平 岩 英 治

要旨

中小企業の協同組合とは、中小企業等協同組合法の事業協同組合であり、共同で事業を行うことを目的に設立された法人である。

ここでは、組合の主な事業である共同受注事業、共同購買事業、共同生産・加工事業の3つの事業をサービス・トライアングルから分析している。そして、組合の共同事業の本質は組合員企業の売上や利益の増加に直接貢献する事業であり、それを最も具現化した事業が共同受注事業であることを明らかにしている。

キーワード：事業協同組合 (business cooperative)／事業構造 (business structure)／
サービス・トライアングル (service triangle)

I はじめに

1. 中小企業の協同組合の現状

一般に、中小企業は経営資源が脆弱であり、1社では規模の大きな事業を行うことは難しいと言われている。このため、中小企業が集まり、共同で事業を行うことにより、1社では難しい事業を実施可能とするための共同事業体が、中小企業の協同組合である。

しかしながら、近年、共同事業の利用率の低下や組合員企業数の減少、さらには、解散していくところも多くなっている。共同事業の利用率低下では、過去には組合員企業にとってメリットがあったが、近年ではそのメリットが低下していった事業がある。このような事業は組合員企業の利用率が低下する。組合員企業の利用率が低下すると、組合としても事業推進に熱心に取り組まなくなり、さらに組合員企業の利用率が低下するという悪循環に陥っていくこととなる。また、組合員

企業のニーズの変化に対応できずに利用率が減少していった事業もある。組合員企業数の減少では、組合が事業推進に熱心に取り組んでくれなくなったため、不満に感じた組合員企業が脱退し、組合員企業数が減少しているケースがある。一方、業界の競争が激しくなり、その業種の企業の減少に伴い組合に所属する組合員企業が減少したケースもある。このようなことが続くと、組合員企業数の減少に歯止めがかからなくなり、解散に至ってしまう組合も現れることとなる。

このように、中小企業の協同組合の現状はあまり芳しいものではない。また研究においても、中小企業の協同組合は芳しい状況になく、中小企業の協同組合を始めとした中小企業等協同組合や商工組合など、一般に、中小企業組合（中小企業団体）と言われている組織に関する研究は少ないのが現状である。

日本の企業の大部分を占める中小企業は、地域経済の発展や雇用の促進にとって重要な存在である。さらに、その中小企業の成長や発展のためには、中小企業の協同組合の存在が重要となってく

HIRAIWA, Hideharu

北陸学院大学 短期大学部 コミュニティ文化学科
マーケティング論, 経営戦略, 経営学入門

るが、実務や研究の現状は、既述のとおりである。このため、中小企業の協同組合の事業の促進と今後の発展に資するため、中小企業の協同組合などの中小企業組合の研究を行うことが、今後、ますます重要になってくると考えられる。

2. 中小企業の協同組合の概要

中小企業の協同組合とは、一般に中小企業組合（中小企業団体）と言われている組合のうち、中小企業等協同組合法に定められている協同組合（事業協同組合）のことであり、4人（4社）以上の中小企業が組合員（組合員企業）として集まり、共同で事業を行うことを目的として設立された法人である。中小企業組合（中小企業団体）の大多数を占めている法人であり、設立するには行政庁の認可が必要である。さらに、設立後も事業内容を含む定款の変更には行政庁の認可が必要となる。

この組合の事業は、大きく2つに分けることができる。1つは経済事業であり、共同受注事業や共同購買事業などのように組合員企業の事業の補完的役割を担い、組合員企業から手数料を徴収して行われるものである。もう1つは非経済事業であり、教育情報事業や福利厚生事業などのように組合員企業の事業以外の部分を補完するものである。このように、組合の事業は組合員企業のために行われるのが原則である。

しかしながら、これまで、研究においても、実務においても、組合や組合員企業をマーケティングの視点から考察されることは少ない状況であった。さらに、組合は組合員企業のために事業を行っているが、この事業に関しても、マーケティングの視点から考察されることが、ほとんどなかったのが現状である。

このため、中小企業の協同組合が行う事業構造をマーケティングの視点から分析していく必要性があると考え、本研究を行うものである。以下、本稿では、Ⅱにおいて中小企業の協同組合を始めた中小企業組合（中小企業団体）に関する先行研究について述べる。Ⅲでは、中小企業の協同組合、特に組合が行う共同事業の構造と、その共同事業における組合と組合員企業の役割を明らかにするための分析方法について言及する。Ⅳでは、

中小企業の協同組合の主な共同事業である共同受注事業、共同購買事業、共同生産・加工事業の3つの共同事業に関する分析と、それらの分析による組合の共同事業に関する考察について論じる。最後にⅤでは、結論と今後の方向性について述べる。

Ⅱ 先行研究

中小企業組合の研究において、中心に位置するのは、百瀬（1983；1989；1992；2000；2003）の一連の研究である。百瀬の研究は、中小企業組合の現状と課題だけでなく、その理念や活性化の方向性、特定の業種別の組合研究、事例研究など多岐にわたっている。さらに、百瀬は組合組織における独自のリーダーシップ論の展開や組合事業における組合員企業の利用率低下と組合員企業のニーズへの適合についても言及している。

しかしながら、百瀬は組合員企業のニーズについては言及しているが、顧客視点、マーケティング視点にまでは言及していない。さらに、百瀬は組合と組合員企業を一体として見る視点から論じており、組合と組合員企業は違う組織体として分けて見る視点からは論じていない。

中小企業組合に関する他の研究では、大阪府内の事業協同組合についての現状と問題点について述べているもの（大阪府立商工経済研究所，1975）、中小企業の組合についての解説をしているもの（渡辺，1985；全国中小企業団体中央会，2022）、中小企業組合の組織の活性化について述べているもの（今口，1989）、中小企業の組織の多様化と組織化指導について述べているもの（上野，1994）、事業協同組合の共同事業が成果をあげられない要因について述べているもの（関，2010）、中小企業組合のIT化について述べているもの（相馬，2013）、外国人技能実習生の受け入れにおける事業協同組合の役割（軍司，2013）や帰国後の就業に向けた取り組みと課題（佐藤，2014）について述べているもの、木材ビジネスの飛躍の事例について述べているもの（遠藤，2016）などがある。

さらに、中小企業組合を中心とした研究ではないが、中小企業組合などの視点から地域経済と地場産業の振興について述べているもの（小

原, 1995), 協同組合の理論や今後の課題について述べているもの(清水, 2007), 中小企業の適正化と協業化について述べているもの(門川, 2008), 中小企業連携組織の動向や事業活動分野について述べているもの(佐久間, 2013)などがある。

しかしながら, 中小企業の協同組合, 特に組合の共同事業について, 顧客の視点やマーケティングの視点から言及している研究は見当たらないのが現状である。

Ⅲ 研究方法

中小企業の協同組合が行う共同事業は, その組合が自らの利益をあげていくことが目的ではなく, 組合員企業に資すること, 特に組合員企業が行う事業に資することが目的である。このように, 組合は組合員企業のために事業を行うことが前提であるため, 組合の事業を組合から組合員企業へ提供されるサービスと捉える視点から分析することが適切であると考えられる。さらに, サービス・ドミナント・ロジック (Service-dominant Logic) などの考え方から, 物品の製造や販売であってもサービスとして捉えることが重要であると考えられる。このため本稿においては, サービス・マーケティングにおける重要な考え方である, サービス・マーケティング・トライアングルやサービス・トライアングルと呼ばれている考え方(以下, 「サービス・トライアングル」という)を用いて分析を行うこととする。

Ⅳ 中小企業の協同組合の主な共同事業の分析

1. 共同受注事業におけるサービス・トライアングル

組合による共同受注事業とは, 組合が, 組合員企業のために, 外部の顧客(外部の組織等)から物品の納入や役務などの業務を受注し, その業務を組合員企業へ配分する(組合員企業に任せる)事業である。そして, 組合員企業は組合を経由して物品の納入などを行ったり, 組合の一員として役務の提供などを行ったりする。

この共同受注事業をサービス・トライアングルの視点から分析した結果, この事業では組合員企業の従業員から顧客へのインタラクティブ・マーケティングが重要であり, そのインタラクティブ・マーケティングの質を向上させるためには, 組合が一部を実施することもある, 組合から組合員企業への従業員へのインターナル・マーケティングが重要であることを抽出した。分析の内容は, 以下のとおりである。

(1) 共同受注事業における通常のサービス・トライアングル

共同受注事業における通常のサービス・トライアングルのフレームワークでは, 図-1のように, 上に組合, 左下に組合員企業, 右下に顧客を配置し, 組合から顧客へのアプローチがエクスターナル・マーケティング, 組合から組合員企業へのアプローチがインターナル・マーケティング, 組合員企業から顧客へのアプローチがインタラクティブ・マーケティングとなる。インタラクティブ・マーケティングが組合員企業から顧客となるのは,

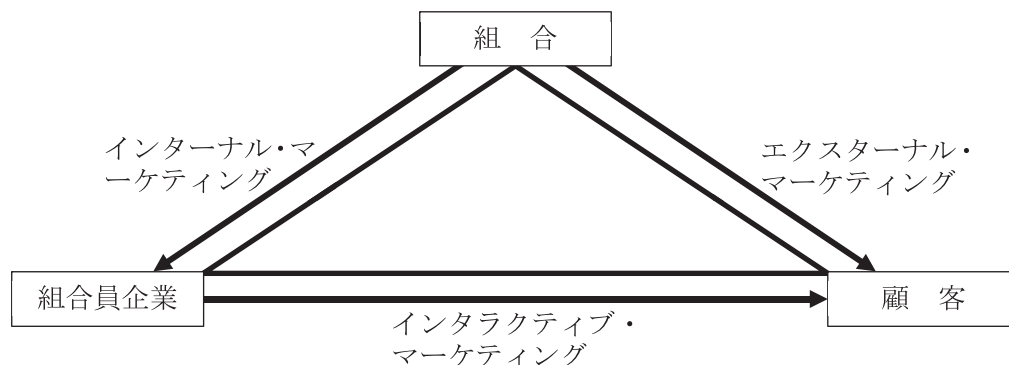


図-1 共同受注事業における通常のサービス・トライアングル

(出所: 筆者作成)

顧客から直接業務を受注しているのは組合であるが、組合が顧客から受注した業務を実際に行っているのは、組合員企業だからである。

(2) 共同受注事業における拡張後のサービス・トライアングル

組合が顧客から受注した業務を実際に行っているのは組合員企業であるが、より詳細に述べると、組合から組合員企業に配分された（任された）業務を行っているのは、その業務を配分された（任された）組合員企業に勤務している従業員である。このため、下にもう1つのトライアングルを加え、そのトライアングルの下に組合員企業の従業員を加えることによって、サービス・トライアングルのフレームワークを拡張したものが、図－2である。図－2で組合員企業の従業員から顧客へのアプローチとなるのが、下のトライアングルにおけるインタラクティブ・マーケティングである。このインタラクティブ・マーケティングが顧客へ提供される価値と直結するアプローチであると考えられるため、このアプローチの質を高めていくことが重要となる。さらに、組合員企業から顧客へのアプローチでは、上のトライアングルでのインタラクティブ・マーケティングは、下のトライアングルでの組合員企業の従業員のインタラクティブ・マーケティングで代行され、下のトライアングルでのエクスターナル・マーケティングは組合

が行うため、組合員企業は行わないこととなる。このため、図－2では、トライアングルの実施されていない部分を破線で表示している。残りの破線の部分は、下のトライアングルでの組合員企業から組合員企業の従業員へのインターナル・マーケティングであり、これは組合が一部を実施することもあるため、破線としている。

組合の共同受注事業における通常のサービス・トライアングルのフレームワークを2つのトライアングルに拡張することによって、組合は組合員企業のために、顧客開拓（受注）を実施することや、組合員企業の従業員へのインターナル・マーケティングの一部も実施することがあることを明らかにしている。

2. 共同購買事業におけるサービス・トライアングル

組合による共同購買事業とは、組合が、組合員企業のために、外部の組織等から組合員企業が必要とする商品や資材などを購入し、それらの商品や資材などを組合員企業へ提供する事業である。チャンネルでは、最終の購入者のポジションに位置するのが組合員企業となる。

この共同購買事業は、スケール・メリットをベースにしたバイイング・パワーにより、組合が商品や資材などを安く仕入れ、それらの商品や資材などを組合員企業へ安い価格で提供する事業で

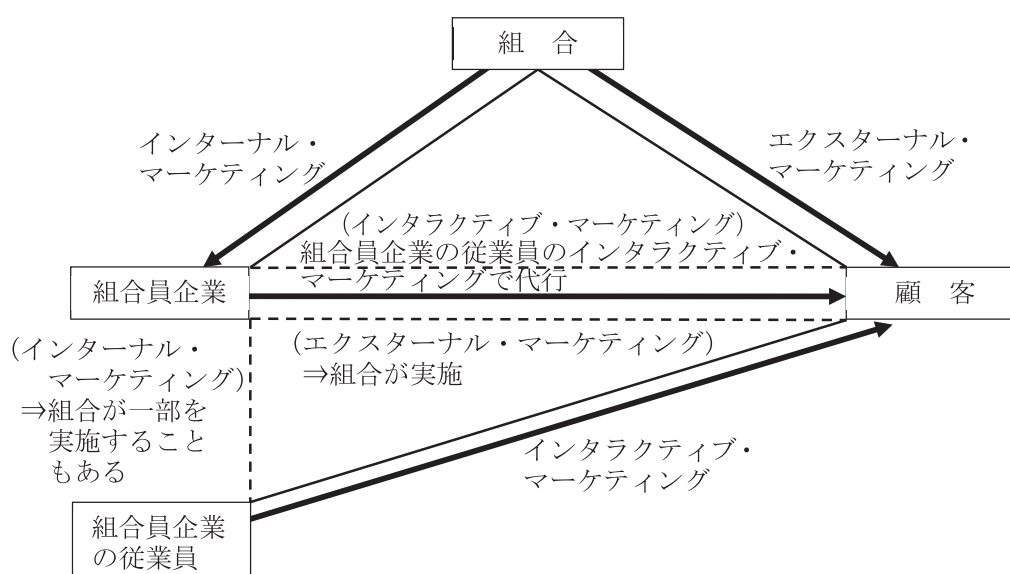


図-2 共同受注事業における拡張後のサービス・トライアングル
(出所：筆者作成)

ある。この事業をサービス・トライアングルの視点から分析した結果、組合が商品や資材などを組合員企業へ安い価格で提供することにより、組合員企業のコストが低減されるため、組合員企業の利益の増加に間接的には貢献するが、組合員企業の売上や利益の増加に直接貢献する事業ではなく、サービス・トライアングルではうまく説明ができない事業であることがわかった。

(1) 共同購買事業における初期のサービス・トライアングル

共同購買事業における初期のサービス・トライアングルでは、図-3のように、上に取引先、左下に組合、右下に組合員企業を配置し、取引先から組合員企業へのアプローチが①プライマリーのエクスターナル・マーケティング、組合員企業から組合へのアプローチが②共同購入要請のインターナル・マーケティング、組合から取引先へのアプローチが③インタラクティブ・マーケティングとなる。そのインタラクティブ・マーケティングを受けて、取引先は組合員企業ではなく組合に対し④商取引のアプローチを行い、取引先から組合員企業への⑤出荷、組合員企業から組合への⑥代金支払、組合から取引先への⑦代金支払となる。また、組合が括弧で括られているのは、買い手である組合員企業が組合を通して共同で購買を行いたいと考えたことで、組合が存在することができ

るためである。

(2) 共同購買事業におけるその後のサービス・トライアングル

共同購買事業におけるその後のサービス・トライアングルでは、図-4のように、上に取引先、左下に組合、右下に組合員企業を配置し、取引先から組合へのアプローチが①エクスターナル・マーケティング、組合から組合員企業へのアプローチが②注文をとるインターナル・マーケティングとなる。その後は、組合から取引先への③発注、取引先から組合員企業への④出荷、組合員企業から組合への⑤代金支払、組合から取引先への⑥代金支払となる。

3. 共同生産・加工事業におけるサービス・トライアングル

組合による共同生産・加工事業とは、個々の組合員企業では所有できない高額・大型の機械設備等を組合が導入し、組合員企業が必要とするものを生産・加工し、組合員企業へ供給する事業である。これにより、原価の引き下げ、規格の統一、品質の向上、設備や仕事の効率化などが可能になると言われている。

この共同生産・加工事業は、組合員企業ではできないことを組合で行い、場合によってはスケール・メリットもある。しかしながら、サービス・

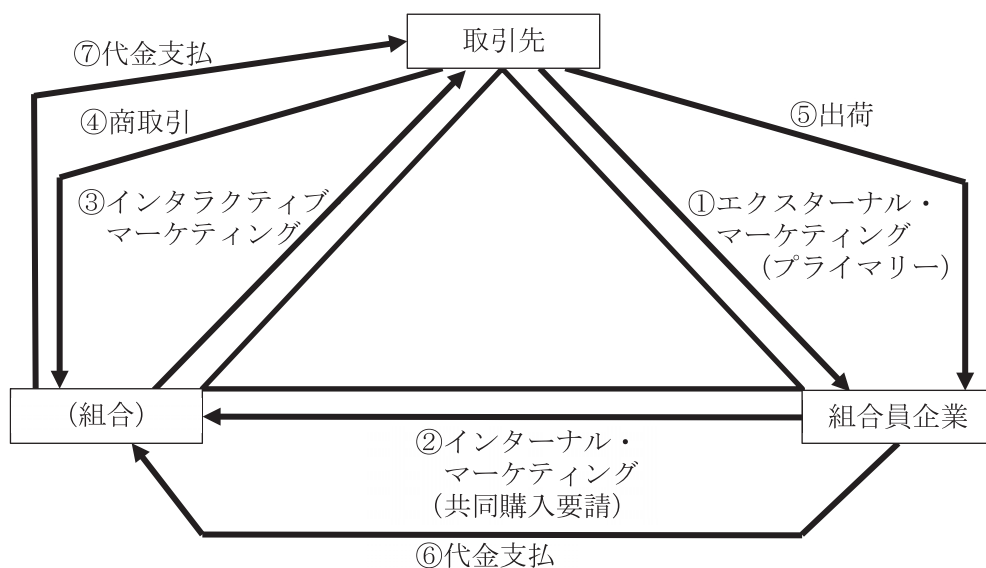


図-3 共同購買事業における初期のサービス・トライアングル
(出所：筆者作成)

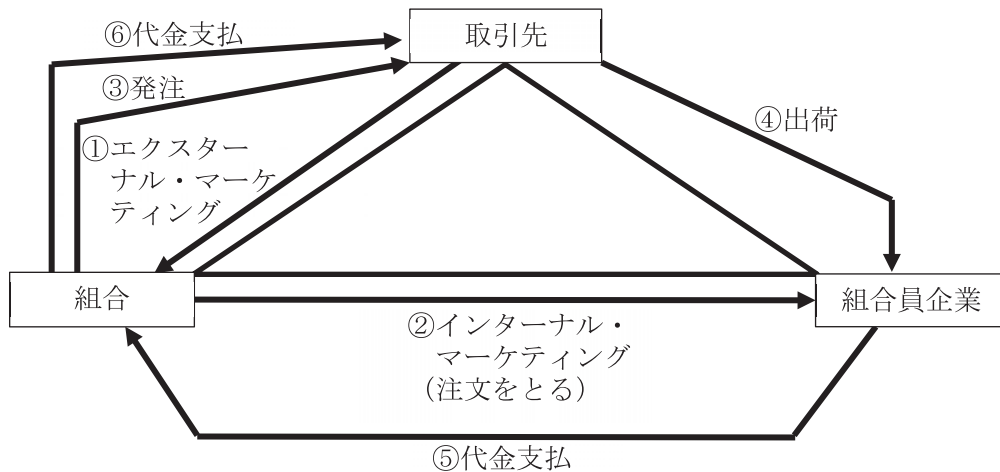


図-4 共同購買事業におけるその後のサービス・トライアングル
(出所：筆者作成)

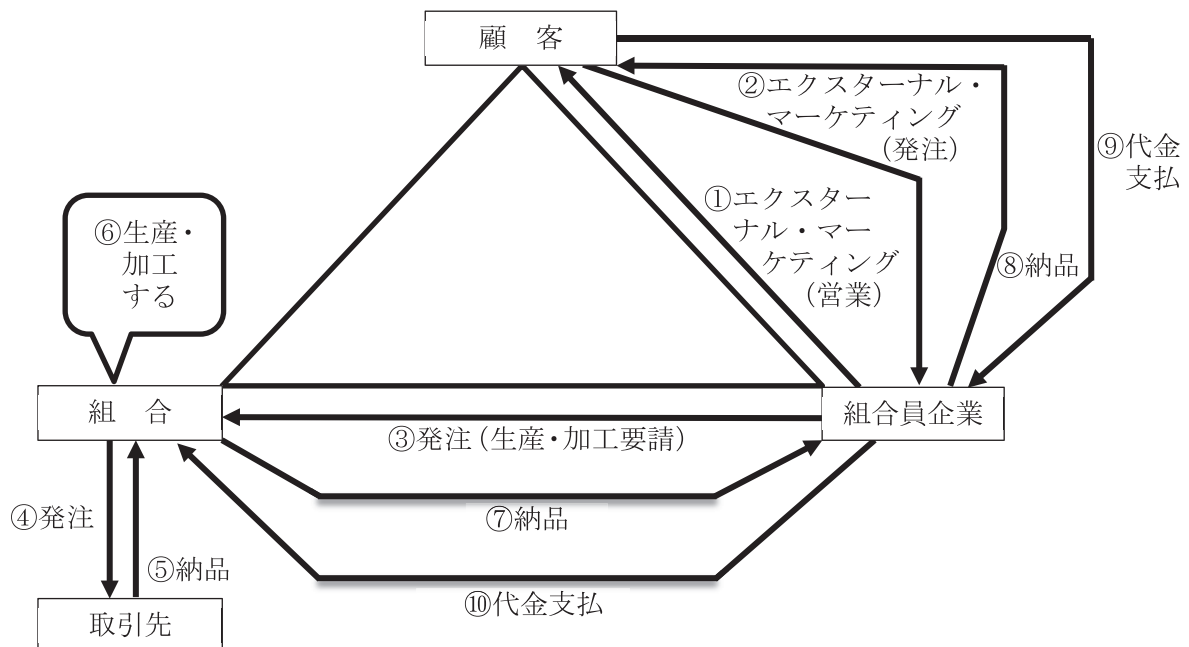


図-5 共同生産・加工事業におけるサービス・トライアングル
(出所：筆者作成)

トライアングルの視点から分析した結果、この事業においても、組合員企業の原価の低減や品質の向上、利便性の向上など、組合員企業の売上や利益の増加に間接的には貢献するが、組合員企業の売上や利益の増加に直接貢献する事業ではなく、サービス・トライアングルではうまく説明ができない事業であることがわかった。

共同生産・加工事業におけるサービス・トライアングルでは、図-5のように、上に顧客、左下に組合、右下に組合員企業を配置し、組合員企業から顧客へのアプローチが①営業に関するエク

スターナル・マーケティング、また、その逆の顧客から組合員企業へのアプローチが②発注に関するエクステルナル・マーケティングとなる。その他、組合員企業から組合への③発注（生産・加工要請）、組合から取引先への部品などの④発注、取引先から組合への⑤納品、組合での⑥生産・加工、組合から組合員企業への⑦納品、組合員企業から顧客への⑧納品、顧客から組合員企業への⑨代金支払、組合員企業から組合への⑩代金支払となる。

Ⅳ サービス・トライアングルからの分析による 組合の共同事業の考察

ここまでは、中小企業の協同組合の主な共同事業である共同受注事業、共同購買事業、共同生産・加工事業について、サービス・トライアングルの考え方をを用いて分析を行ってきた。この分析を行うことによって、組合が主体となって外部の顧客へアプローチを行い、組合員企業の売上や利益に直接的な貢献をする事業と、組合員企業の費用の低減や利便性の向上、効率化など、組合員企業にとってメリットはあるが、組合員企業の売上や利益に間接的な貢献をするものであり、直接的な貢献まではしていない事業があることが明らかとなった。

共同受注事業では、組合が外部の顧客から業務を受注し、その業務を組合員企業へ配分する（組合員企業に任せる）やり方を行っているため、組合員企業へ配分した（組合員企業に任せた）業務に関する代金は、組合から組合員企業へ支払われることとなる。このため、共同受注事業は、組合員企業の売上や利益に直接的な貢献をする事業であると言える。

これに対し、共同購買事業では、組合が、組合員企業のために、外部の組織等から組合員企業の商品や資材などを購入し、それらの商品や資材などを組合員企業へ提供するため、スケール・メリットをベースにしたバイイング・パワーにより、組合が商品や資材などを安く仕入れ、それらの商品や資材などを組合員企業へ安い価格で提供することにより、組合員企業にとっては費用を低減させることができるメリットはある。しかしながら、共同購買事業は組合員企業の売上や利益に間接的な貢献をする事業であり、直接的な貢献をする事業であるとは言えない。

さらに、共同生産・加工事業では、個々の組合員企業では所有できない高額・大型の機械設備等を組合が導入し、組合員企業が必要とするものを生産・加工し、組合員企業に供給するため、組合員企業にとっては利便性の向上や効率化などのメリットはある。加えて、共同で行うことにより、場合によってはスケール・メリットもある。しかしながら、共同生産・加工事業も組合員企業の売上や利益に間接的な貢献をする事業であり、組合

員企業の売上や利益に直接的な貢献をする事業であるとは言えない。

組合をその存在意義の視点から見ると、組合は組合員企業のために存在しているのであり、特に組合が行う事業については、中小企業等協同組合法第5条第2項にも、組合の事業は組合員企業に直接の奉仕をすることを目的とする旨が記載されている。このようなことから、組合の事業の本質は、組合員企業の売上や利益に直接的な貢献をすることであり、その本質が具現化された事業が共同受注事業であると考えられる。

Ⅴ 結論と今後の方向性

本研究では、中小企業の協同組合における共同事業に関し、サービス・トライアングルの視点から分析を行った。ここでは、結論として、そのサービス・トライアングルの視点から行った研究の貢献及び限界、さらには今後の方向性について述べていくこととする。

まず、本研究の理論的貢献であるが、マーケティングの視点、特にサービス・トライアングルの視点から組合の共同事業を考察することにより、組合の事業の本質は、組合員企業の売上や利益に直接的な貢献をすることであり、その本質が具現化された事業が共同受注事業であることを明らかにしたことである。次に、本研究の実務的貢献であるが、本研究で明らかとなった、組合の共同事業の本質である共同受注事業の実施を組合において促進していくことにより、組合員企業の売上や利益の向上とそれに伴う組合の成長や発展に寄与する可能性を示したことである。

本研究の限界であるが、1つ目は、対象となる組合の共同事業に関することである。本研究では組合の主な共同事業を対象にした。しかしながら、組合の事業は組合員企業のためになる事業であれば、独自の事業を構築し、実施していくことも可能である。このため、あまり知られていないが、組合において独自に構築した事業も存在する可能性がある。そのような組合の独自の事業についても調査し、対象としていくことは重要である。限界の2つ目は、対象となる組織の範囲に関することである。本研究では、中小企業の協同組合（事業協同組合）を対象とした。しかしながら、一般

に中小企業組合と言われている組合には、商業組合や工業組合、協業組合などの組合も存在している。そのような組合の共同事業についても研究していくことは重要である。

今後の方向性としては、中小企業の協同組合を始めとする中小企業組合だけでなく、企業が合同で作り上げた組織、例えばジョイント・ベンチャーのような組織における事業に関する研究や、中小企業の協同組合の共同事業を分析するための他の方法などについても研究していきたいと考える。

〈参考文献〉

- 遠藤日雄 (2016) 「『三方よし』の木材ビジネスで飛躍する東信木材センター協同組合連合会」『木材情報』2016年7月号, pp. 10-14.
- Grönroos, Christian and Johanna Gummerus (2014), "The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic," *Managing Service Quality*, Vol. 24, No. 3, pp. 206-229.
- Gummesson, Evert, Robert F. Lusch, and Stephen L. Vargo (2010), "Transitioning from Service Management to Service-Dominant Logic: Observations and Recommendations," *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2, No. 1, pp. 8-22.
- 軍司聖詞 (2013) 「外国人技能実習生の受け入れにおける事業協同組合の役割—茨城県八千代町を中心とした事例」『農村計画学会誌』32巻, 論文特集号, pp. 305-310.
- 今口忠政 (1989) 「中小企業組合組織の活性化」『経営行動科学』第4巻, 第2号, pp. 83-92.
- 門川清秀 (2008) 「中小企業の適正化と協業化をめぐる」『太成学院大学紀要』第10巻, pp. 133-139.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management, 12th Edition*, Pearson Education. 恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (2014) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』丸善出版.
- 百瀬恵夫 (1983) 「中小企業組織化の現状と課題」『政経論叢 (明治大学)』第51巻, 5-6号, pp. 367-409.
- 百瀬恵夫 (1989) 『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房.
- 百瀬恵夫 (1992) 『運輸事業組合の理念と活性化 (日通総研選書)』白桃書房.
- 百瀬恵夫 (2000) 『成功事例20に学ぶ中小企業「協同組織」革命』東洋経済新報社.
- 百瀬恵夫 (2003) 『新協同組織革命—過当競争を超えて』東洋経済新報社.
- 小原久治 (1995) 「地域経済と地場産業の振興—中小企業組合及び中小企業団体中央会の視点から」『研究年報 (富山大学)』第20巻, pp. 59-66.
- 大阪府立商工経済研究所 (1975) 『大阪府下における事業協同組合の現状と問題点』経研資料No. 592, 大阪府立商工経済研究所.
- 佐久間一浩 (2013) 「中小企業連携組織の動向と成長が期待される事業活動分野」『青山経営論集 (青山学院大学)』第48巻, 第3号, pp. 69-76.
- 佐藤敦信 (2014) 「外国人技能実習生の帰国後の就業に向けた事業協同組合等の取り組みと課題—外国人技能実習制度の目的と実態の差異から」『協同組合研究』第34巻, 第1号, pp. 69-76.
- 関哲人 (2010) 「事業協同組合における共同事業が成果をあげられない要因」『日本行動計量学会第38大会抄録集』, pp. 154-155.
- 清水徹朗 (2007) 「協同組合理論の展開と今後の課題」『農林金融』第60巻, pp. 624-634.
- 相馬一天 (2013) 「中小企業組合のIT化に関する研究」『日本経済大学大学院紀要』第1巻, 第1号, pp. 235-254.
- 上野紘 (1994) 「中小企業組織の多様化と組織化指導の新展開—中小企業組合の役割変化を中心に」『研究季報 (奈良県立商科大学)』第5巻, 第3号, pp. 13-24.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, (January), pp. 1-17.
- 渡辺睦 (1985) 『中小業者の協同組合』新評論.
- 全国中小企業団体中央会 (2022) 『中小企業組合ガイドブック (2021-2022)』全国中小企業団体中央会.