



古びない「組織化」の有効性

中小企業総合研究所 主席研究員 坂 東 輝 夫

本誌の読者をご存知だと思うが、東京中小企業団体中央会は今年1月に50歳の誕生日を迎えた。同中央会が2月1日に東京・丸の内の東京国際フォーラムで創立50周年記念式典を盛大に開いたのも周知の通りである。各都道府県の中央会は中小企業組合の指導機関として、昭和30年から31年にかけて相次いで発足した。各地の中央会を束ねる全国組織の全国中小企業団体中央会も、東京中央会より2カ月遅れの31年3月に設立されている。その意味では、今年は「中小企業組織化半世紀」という節目の年に当たる。中小企業の組織化という動きに今改めて、光を当てる必要が高まっているのも当然だろう。

もっとも、最近では組合や組織化というよりは、企業連携という言うほうが通りがいいのかもしれない。しかし、個々単独では力の劣る中小企業が相互扶助の精神で「ともに手を取り、足並み揃え」（中小企業団体の歌）、団結で発展を目指そうという点では、どのような言い方をしても同じである。やはり、中小企業には連携・組織化が似合うのである。

しかも、中小企業の組織化という考え方は戦後スタートしてから半世紀も経つ

というのに、経営戦略としての有効性が少しも薄れていない。古いからといって、色あせたりしてはいないのである。それどころか、異なる経営資源を持ち寄って創業や経営革新に役立てるという新しい意味合いが付け加えられて、企業同士が連携し合うことの重要性はますます高まっているのが実情なのである。

戦略としての有効性が衰えていない証拠に、いまでも中小企業の間では組合を作る動きが盛んである。あるいは、組合というようなキチンとした形でなくても、組織を作って共同で発展を目指そうとする中小企業の動きは後を絶たない。組織化半世紀という記念すべき月間にちなんで、最近起こった中小企業組織化の動きを紹介しよう。

東京ということで、まず地元・東京の動きを見ると、書店の町・神田神保町で古書店と新刊書店690あまりの業者が連携を組む動きが出ている。狙いは、来店客を地域ぐるみで囲い込むことにある。具体的には、神保町に店舗を構える新刊書店が在庫情報をお互いに開示することで合意、これに古書店が加わって、神保町の書店街にある新刊書・古書すべてを検索できる総合サービスを提供

していこうというものだ。

神保町に来れば、お目当ての本は必ず探し出せるという体制を作れば、お客は神保町に来てくれるだろうと読んでいるのである。自分の店にお客の求める本がなければ、在庫のある提携先の書店を紹介して、神保町エリアからお客を逃がさないという戦略なのである。

書籍市場は縮小が続いている。コンビニやニュー古本チェーンの参入で競争激化も目立つ。1社単独では生き残りは難しい。となると、中小企業は組織化という古くて新しい戦略に頼らざるを得なくなる。中小企業にとっては、今でも企業連携の有効性は消えていないのだ。

以上の事例は東京の一地域の連携物語だが、全国的、業界ぐるみで連携しようとする動きも目につく。ひな人形など日本人形のメーカー60社余が参加して「日本人形著作権協会」を設立した。人形業界の悩みの種は、コピー商品の横行だ。日本の人形をもとに中国など人件費の安い海外で型をとり、コピー商品を生産して日本に逆輸入するのである。

こうした事態に対応するには、1社単独では困難なので、業界ぐるみの協会設立ということになった。協会では人形の顔や衣装、飾りなどを著作権として登録し、業界を挙げて組織的に著作権を管理することで模造を抑止しようとしている。

また、全国の配置薬販売業者500社（個人事業者含む）が集まって、「日本置き薬協会」を設立した。ドラッグストアの進出などで、配置薬業者の市場シェアは減少する一方だ。そこで、業者が連携

を組んで、厚労省に資格認定制度を導入してもらい、業界の質的向上を図り、薬局やドラッグストアなどに対抗しようとしている。ここでも、1社単独では困難な資格認定の導入を企業連携で実現していこうとする動きが見てとれる。

中小のインターネット通販業者800社が連携を組んで、商品の相互融通に乗り出すケースもある。多くのネット店舗は知名度が低く、品ぞろえも不十分なので、楽天市場などに出店しても、売上が伸びない。販売量がまとまらないから、商品仕入れも難しく、独自の商品開発もままならない。

そこで、中小ネット店舗同士が手を組んでインターネットを活用し、お互いに提供できる商品を融通しあい、さらにサイトを通して商品を仕入れて品ぞろえを強化させる。ここでも、信用力の劣る中小業者が連携を組むことによって、壁を乗り越えようとしている姿勢が見られる。

この調子で事例を拾っていけば、キリがない。字数の関係で事例は省くが、販促や物流で提携して、全国1000店の薬局に共同売り場を設置した家庭薬の企業連携もあるし、中小業者のIT化を推進するため、業界団体がマイクロソフト日本法人と組んだ例もある。いずれも、昨年から今年年初にかけて表面化した企業連携だが、今も新しい企業連携・中小企業組織が続々と誕生しているのがわかる。この点だけを見ても、組織化の有効性はいささかも揺らいでいないことがよくわかる。中小企業組織の次の半世紀が楽しみだ。