

# 中小企業協同組合における共同事業に関する研究

—マーケティング・マネジメントの視点から—

平 岩 英 治

## 要約

本稿では、中小企業が集まって組織化している中小企業協同組合（事業協同組合）の共同事業を向上させるために行った研究について述べている。組合の事業を向上させるためには、その事業をビジネスとして捉える必要がある。このため、マーケティング・マネジメントの視点から組合の事業を考察した。その結果、以下の2点を明らかにした。

1つ目は、事業実施におけるマーケティング・マネジメントの視点から見る重要性である。2つ目は、実施する事業によってチャンネルでの相対的ポジションの逆転（顧客ポジションの逆転）が起こることである。

## キーワード

中小企業協同組合（事業協同組合）、マーケティング・マネジメントの視点、共同事業、チャンネル内ポジションの逆転（顧客ポジションの逆転）現象、インターナル・マーケティング

## I はじめに

### 1 中小企業協同組合の現状

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。組合員企業にとってメリットが低下すると、組合員企業の利用率も低下する。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る。組合が事業推進に熱心に取り組まなくなると、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まなくなったため、そのことに不満を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、特に中小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、組合員企業数が減少の一途を辿り、最後には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、実務における中小企業協同組合の現状はあまり良い状況ではない。また研究においても、中小企業協同組合は良い状況にはなく、中小企業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の中小企業組合（中小企業団体）など、一般に中小企業組合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。その中小企業の成長や発展のためには、中小企業組

合、特に中小企業が集まって共同で事業を行うことを活動の中心としている中小企業協同組合の存在が重要となってくるが、既述のとおり、研究もあまり活発に行われていないのが現状である。これは、法律や制度などの面では、中小企業組合は公益法人と営利法人の中間に位置づけられる「中間法人」とされているため、これまで中小企業組合やその組合が行う事業をビジネスとして捉える視点が希薄であったからであると考えられる。しかしながら、中小企業協同組合は中小企業が集まって事業を行う事業体であるため、その事業をビジネスとして捉え、収益をあげていかなければならない。そのためには、マーケティング・マネジメントの視点が必要となってくると考えられる。このようなことから、中小企業協同組合の事業の促進と今後の発展に資するためには、マーケティング・マネジメントの視点をベースに中小企業協同組合を研究していく必要があると考えられる。

## 2 中小企業協同組合の概要

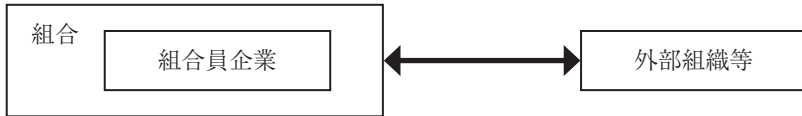
中小企業協同組合とは、一般に中小企業組合（中小企業団体）と言われている組合のうち、中小企業等協同組合法に定められている協同組合（事業協同組合）のことであり、4人（4社）以上の中小企業が組合員（組合員企業）として集まり、共同で事業を行うことを目的として設立された法人である。中小企業組合（中小企業団体）の大多数を占めている法人であり、設立するには行政庁の認可が必要である。さらに、設立後も事業内容を含む定款の変更には行政庁の認可が必要となる。

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、これまでは、研究においても、実務においても、組合と組合員企業は別の組織であるにもかかわらず、組合が外部組織等から見られる場合

は、図1のように、組合員企業を内部化した一体の組織として見られることがほとんどであった。

図1 組合員企業内部化の視点から見た組合、組合員企業、外部組織等の位置づけ



(出所：筆者作成)

既述のように、組合は組合員企業を内部化した一体の組織として見られているため、組合と組合員企業では、お互いにそれぞれの組織を、独立した別の組織と見る視点が欠如してきている。このため、組合と組合員企業においては、マーケティング・マネジメントの視点から見ることも欠如してきている。このような視pointsの欠如により、組合の事業は組合員企業のニーズなどが反映できていないものに変化してしまい、それが組合の事業における組合員企業の利用率の低下などにも関連しているのではないかと推測される。このため、マーケティング・マネジメントの視点から組合の事業を考察していくことが必要であると考え、本研究を行うものである。以下、本稿では、IIにおいて中小企業協同組合を始めとした中小企業組合に関する先行研究について述べる。IIIでは、中小企業協同組合、特に共同事業における組合と組合員企業の関係性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、中小企業協同組合の主な共同事業である共同購買事業、共同受注事業、共同生産・加工事業の3つの共同事業に関する分析の内容、Vでは、それらの分析をベースに、組合の共同事業をマーケティング・マネジメントの視点から考察した内容について論じることとする。最後にVIでは、本研究における理論的貢献と実務的貢献、研究の限界、研究の今後の方向性について述べる。

## II 先行研究レビュー

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、マーケティング・マネジメントの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完全に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, 2017)、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。

以上で述べたように、中小企業協同組合、特に組合の共同事業について、マ

ーケティング・マネジメントの視点から言及している研究はないのが現状である。

### Ⅲ 研究方法

本研究では、マーケティング・マネジメントの視点から組合の共同事業を分析する。まず、組合と組合員企業との関係においては、組合員企業を組合の内部にある一部の機能として見るのではなく、組合と組合員企業は、お互いにそれぞれ独立した別の組織と見る視点から分析を行う。

次に、インターナル・マーケティングの視点からも分析を行う。インターナル・マーケティングとは、主にサービス業において、従業員が提供するサービスの品質を向上させたり、管理したりするために組織が従業員に対して行うアプローチである。このインターナル・マーケティングには2つの考え方がある。1つは、職務（仕事内容）を製品（商品）、従業員を顧客（内部顧客）と看做して行うアプローチという考え方である。また、もう1つは、顧客（エクスターナル・マーケティング）の視点から捉えた、組織から従業員に対するアプローチという考え方である。このように、インターナル・マーケティングには、顧客でないものを顧客と看做すことと、組織を顧客（エクスターナル・マーケティング）の視点から捉えることの2つの考え方がある。ここでは、組合から見た組合員企業、組合員企業から見た組合など、顧客でないものであっても顧客と看做すことや、組合員企業を含む組合の組織を顧客（エクスターナル・マーケティング）の視点から捉えることの2つの視点から分析を行うこととする。

このように、本研究では、組合の共同事業、特にそれぞれの共同事業における組合と組合員企業のポジションや双方の関係に留意しながら、組合と組合員企業とは別の組織と見る視点や、顧客でないものを顧客と看做す視点、組織を顧客（エクスターナル・マーケティング）の視点から捉える視点など、マーケティング・マネジメントの視点から、中小企業協同組合、特に組合の共同事業

の分析を行う。

#### Ⅳ 組合の事業におけるマーケティング・マネジメントの 視点からの分析

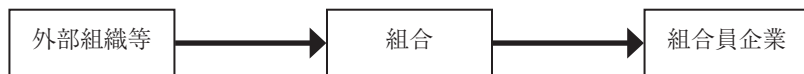
組合の事業を分析していくためには、インターナル・マーケティングを中心に、マーケティング・マネジメントの視点から分析していくことが必要である。

このため、組合の共同事業において代表な事業である共同購買事業、共同受注事業、共同生産・加工事業の3つについて、組合と組合員企業のポジションや双方の関係について分析する。

##### 1 共同購買事業を基にした分析

共同購買事業とは、組合員企業が必要とする資材等を組合がまとめて購入し、組合員企業に供給する事業である。この事業の実施により、仕入先等との交渉力が強化され、仕入価格の引下げ、代金決済などの取引条件の改善、購入品の規格・品質の均一化等が図られる等、組織化のメリットが実現しやすいとされている。この共同購買事業における商品等の流れは、図2のとおりである。

図2 共同購買事業の商品等の流れ



(出所：筆者作成)

この共同購買事業では、組合は、組合員企業のために、外部組織等から組合員企業の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。

外部組織等と組合との関係では、組合から見ると、「外部組織等」が「仕入先」

という位置づけとなるため、外部組織等から見ると、「組合」が「顧客」という位置づけとなる。また、組合と組合員企業との関係では、組合員企業から見ると、「組合」が「仕入先」という位置づけとなるため、組合から見ると、「組合員企業」が「顧客」という位置づけとなる。組合は組合員企業に奉仕するために事業を行うので、組合から見た、「組合員企業」が「顧客」という枠組は中小企業協同組合（事業協同組合）の制度の考え方にも合致するものである。さらに、組合は、外部組織等と組合員企業の間を繋ぐ卸売企業や中間媒介組織などの役割を担うこととなる。

組合は、顧客である組合員企業のために、外部組織等から組合員企業のニーズに合うものや組合員企業のメリットになるものを仕入れることが重要となる。さらに、組合員企業のニーズに合うものやメリットになるものを提供してくれる外部組織等と取引をすることや、その取引のための良好な関係を構築していくことが重要となる。

また、後述する共同受注事業において、組合員企業が組合から配分された（任された）業務を行う際に、必要となる資材や消耗品などをこの共同購買事業を利用して組合から仕入れるケースもある。このようなケースでは、共同購買事業は共同受注事業を補完する機能を保有することとなり、共同購買事業の売上（事業収入）の一部は共同受注事業に依存することとなる。

## 2 共同受注事業を基にした分析

共同受注事業とは、組合が窓口となって注文を受け、組合員企業が分担して製造・施工等を行い、組合が納品する事業である。官公需適格組合が実施している行政等からの官公需共同受注事業が代表的なものである。これにより、大口の発注や大型の工事等を受注することが可能になるほか、取引条件の改善が可能になるといったメリットが得られ、組合員企業の技術力の向上にも繋がると言われている。この共同受注事業における商品等の流れは、図3のとおりである。



図3 共同受注事業の商品等の流れ



(出所：筆者作成)

この共同受注事業では、組合は、組員企業のために、外部組織等から物品の納入や役務の提供などの業務を受注し、その業務を組員企業へ配分する(組員企業に任せる)。そして、組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。

外部組織等と組合との関係では、外部組織等から見ると、「組合」が「業務の受注先」という位置づけとなるため、組合から見ると、「外部組織等」が「顧客」という位置づけとなる。また、組合と組員企業との関係では、組合から見ると、「組員企業」が「業務の受注先」という位置づけとなるため、組員企業から見ると、「組合」が「顧客」という位置づけとなる。これは、既述の共同購買事業とは逆の結果となる。すなわち、共同購買事業と比較すると、共同受注事業では、チャンネルにおける商品等の流れが逆になり、商品等の「提供側」と「顧客」という考え方の枠組が逆になる。通常のビジネスでは、事業内容によって商品等の「提供側」と「顧客」が逆転することは稀である。しかも、マーケティングでは、「顧客」とは、そのニーズを満たすための対象とされているなど、非常に重要な要素である。マーケティング・マネジメントの視点から見ても、商品等の「提供側」と「顧客」という考え方の枠組が逆になること、特に顧客のポジションが逆になることは、組合の事業遂行における組合と組員企業との関係上の特異な特徴であると言える。また、この共同受注事業においても、組合は、組員企業と外部組織等の間を繋ぐ卸売企業や中間媒介組織などの役割を担うこととなる。

組合は、顧客である外部組織等のニーズを把握し、業務の配分先(依頼先)である組員企業に対し顧客ニーズに関する情報を提供し、組員企業から顧客ニーズに合うものを提供してもらうようにすることが重要となる。さらに、組員企業は、ただ単に組合から依頼のあった内容をこなすだけでなく、顧客

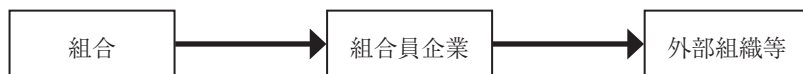
意識を持ち、顧客である組合や顧客の顧客にあたる外部組織等のニーズの把握や提案などを行っていくことが重要となる。

また、組合員企業は、組合から配分された（任された）業務を行う際に、必要となる資材や消耗品などを、共同購買事業を利用して組合から仕入れるケースもある。このようなケースでは、共同購買事業は共同受注事業を補完する機能を保有することとなる。さらに、共同受注事業の売上（事業収入）の上昇が、共同購買事業の売上（事業収入）の一部を引き上げることもある。

### 3 共同生産・加工事業を基にした分析

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、組合員企業に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となると言われている。この共同生産・加工事業における商品等の流れは、図4のとおりである。

図4 共同生産・加工事業の商品等の流れ



(出所：筆者作成)

この共同生産・加工事業では、組合は、組合員企業のために、組合員企業が外部組織等へ提供するための商品等を生産・加工し、組合員企業へ提供する。

外部組織等と組合員企業との関係では、外部組織等から見ると、「組合員企業」が「仕入先」という位置づけとなるため、組合員企業から見ると、「外部組織等」が「顧客」という位置づけとなる。この関係は、組合に所属していない企業にも当てはまることである。また、組合と組合員企業との関係では、組合員企業から見ると、「組合」が「仕入先」という位置づけとなるため、組合から見ると、「組合員企業」が「顧客」という位置づけとなる。この関係は、共同購買事業と同様、組合は組合員企業に奉仕するために事業を行うので、組合

から見た、「組合員企業」が「顧客」という枠組は中小企業協同組合（事業協同組合）の制度の考え方にも合致するものである。しかしながら、この事業では、これまでの共同購買事業や共同受注事業と異なり、組合が組合員企業と外部組織等の中間のポジションには位置づけられない。この共同生産・加工事業において中間のポジションに位置づけられているのは、組合員企業である。組合は、組合員企業、さらにその先の外部組織等に提供するものを生産・加工する「製造企業」、「加工企業」などの役割を担うこととなる。

組合は、ただ単に組合員企業から依頼のあった商品等の提供を行うだけでなく、チャネルにおける製造業と同様、顧客意識を持ち、顧客である組合員企業だけでなく、顧客の顧客にあたる外部組織等のニーズの把握や提案などを行い、組合員企業のニーズ、さらには外部組織等のニーズに合うものを生産・加工することが重要となる。さらに、組合員企業は、顧客である外部組織等のニーズに合うものを提供するだけでなく、外部組織等のニーズを把握し、積極的に組合へ外部組織等のニーズに関する情報を提供することが重要となる。

## V 中小企業協同組合の代表的な共同事業の分析からの考察

ここまでは、組合の主要な共同経済事業である共同購買事業、共同受注事業、共同生産・加工事業の3つの事業をベースに、組合の事業をマーケティング・マネジメントの視点から分析した。その結果、2つのことを発見した。1つ目は、マーケティング・マネジメントの視点の重要性である。マーケティング・マネジメントの視点を取り入れ、その視点から分析を行ったことによって、「顧客」という重要な視点を導き出すことができた。特に、「組合」が組合員企業の「顧客」に位置づけられる場合、これまでの中小企業協同組合において「顧客」という視点はなかった。なぜなら、組合は組合員企業に奉仕するために事業を行うのが原則となっているため、組合が組合員企業のために事業を行うという考え方はあっても、組合員企業が組合のために事業を行うという考え方に行き着くことはなかったからである。この視点を導き出すことができた

のは、マーケティング・マネジメントの視点を取り入れ、その視点から分析を行ったからである。このため、マーケティング・マネジメントの視点が重要であることを確認できたのである。2つ目は、組合では実施する事業によって、組合と組合員企業のチャンネルでの相対的なポジションが逆転することである。換言すると、事業によって、「組合」が組合員企業の「顧客」になったり、「組合員企業」が組合の「顧客」になったりするなど、チャンネルでの顧客の位置づけが逆転することである。

以下では、この2つの点について述べる。

### 1 中小企業協同組合におけるマーケティング・マネジメントの視点の重要性

中小企業協同組合においては、組合は組合員企業に奉仕するために事業を行う。また、組合と組合員企業は別の組織であるにもかかわらず、これまで組合は組合員企業を内部化した一体の組織として見られてきた。そして、組合も組合員企業を組織の内部の機能として見るようになっていった。

このように、組合から組合員企業を見る場合、組合員企業を外部の組織とは見ず、内部に存在している1つの機能のように見ることによって、組合員企業に奉仕する意識が醸成されず、逆に組合員企業に奉仕する意識の喪失に繋がり、組合が組合員企業に対するマーケティング・マネジメントの視点を阻む障壁となっていったと考えられる。その結果、中小企業協同組合において、組合員企業のニーズを汲み取っていない共同事業が散見されるようになり、組合員企業のコラボレーションの利用率の低下などの現象が見られるようになっていったと考えられる。

また、インターナル・マーケティングの考え方では、顧客ではない従業員を顧客として見ており、組合においても組合員企業を奉仕すべき顧客として見るのが重要であると考えられる。このインターナル・マーケティングの考え方からもわかるように、インターナル・マーケティングなどのマーケティング・マネジメントの視点が重要であることを再認識することができる。

さらに、詳細は後述するが、チャンネルでの相対的ポジションの逆転においては、事業の内容によって「組合」が組合員企業の「顧客」にあたるポジション

に位置づけられることとなるため、組合員企業は「組合」を「顧客」として見る必要がある。しかしながら、これまで組合員企業が「組合」を「顧客」として見る視点はなかった。なぜなら、組合は組合員企業に奉仕するために事業を行うのが原則となっているため、組合が組合員企業のために事業を行うという考え方はあっても、組合員企業が組合のために事業を行うという考え方に行き着くことはなかったからである。このように、多くの組合では、組合員企業に対するマーケティング・マネジメントの視点が欠如しているのと同様、組合員企業も組合に対しマーケティング・マネジメントの視点を持つことができていなかったと考えられる。その結果、共同受注事業では、組合員企業は組合の要求する水準のものを提供することができず、組合に対する外部組織等の顧客の信用、信頼が希薄となり、外部組織等の顧客から組合への受注量が減少し、それが組合員企業の共同事業への参加率（利用率）の低下に繋がっていると考えられる。

## 2 チャンネルでの相対的ポジションの逆転（顧客ポジションの逆転）

中小企業協同組合においては、実施する事業によって、チャンネルでの相対的ポジションが逆転する現象が見られる。すなわち、ある事業では「組合員企業」が組合の「顧客」に位置づけられるが、別の事業では「組合」が組合員企業の「顧客」に位置づけられる。このような変化を、マーケティング・マネジメントの視点から見ると、チャンネルでの相対的ポジションの逆転（顧客ポジションの逆転）が発生していると考えられる。このチャンネルでの相対的ポジションの逆転（顧客ポジションの逆転）について、中小企業協同組合の代表的な事業である共同購買事業、共同受注事業、共同生産・加工事業の3つの事業をベースに分析を行った。

共同購買事業では、組合が外部組織等から商品等を仕入れて組合員企業へ提供するため、「組合員企業」が組合の「顧客」に位置づけられる。他方で、共同受注事業では、組合が外部組織等から業務の受注を受け、その業務を組合員企業に配分し（組合員企業に任せ）、組合員企業が業務を行い、組合に商品等を納品し、その納品された商品等を組合が外部組織等に納品・提供する。このた

め、「組合」が組合員企業の「顧客」に位置づけられ、共同購買事業とは逆の結果、すなわち、組合と組合員企業のチャンネルでの相対的ポジションが逆となる。

最後に、共同生産・加工事業では、組合が生産・加工したものを組合員企業に提供するため、「組合員企業」が組合の「顧客」に位置づけられ、共同購買事業と同様、共同受注事業とは逆の結果となった。この共同生産・加工事業では、組合と組合員企業のチャンネルでの相対的ポジションは共同購買事業と同じであるが、「組合」のチャンネルでの相対的ポジションは、一般的な流通チャンネルにおける、「製造企業」、「加工企業」のポジションに位置づけられる。

なお、ここまでの分析、考察の内容から、それぞれの事業における組合と組合員企業の関係のポイントをまとめたものが、表1である。

表1 事業別の組合と組合員企業の関係

主要事業	組合	組合員企業	留意点
共同購買事業	組合員企業から見ると、仕入先となる	組合から見ると、顧客となる	組合員企業が共同受注事業で使うものをこの事業を利用して仕入れる場合、共同受注事業を補完する機能がある
共同受注事業	組合員企業から見ると、顧客となる	組合から見ると、仕入先となる	組合員企業が共同購買事業を利用して、この事業で使うものを仕入れる場合、この事業の売上（事業収益）の上昇が共同購買事業の売上（事業収益）の一部を引き上げることもある
共同生産・加工事業	組合員企業から見ると、仕入先となる	組合から見ると、顧客となる	組合員企業が、組合と外部組織等との間に位置づけられる

(出所：筆者作成)

## VI 研究の貢献及び限界並びに今後の方向性

本研究では、中小企業協同組合における共同事業に関し、マーケティング・マネジメントの視点から分析を行った。ここでは、そのマーケティング・マネジメント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。

研究の貢献について挙げると、理論的貢献では、1つには、中小企業協同組合が共同事業を行う場合には、マーケティング・マネジメントの視点から見る重要性を発見したことである。既述のとおり、これまでは中小企業協同組合、特に中小企業協同組合が行う共同事業をマーケティング・マネジメントの視点から見ていくことは、ほとんどなかったのが現状である。しかしながら、中小企業協同組合が行う共同事業においても、中小企業協同組合が関連していない一般の企業が行う事業と同様、事業を行うことによって収益を生み出していくものであるため、1つのビジネスとして捉えることができる。中小企業協同組合が行う共同事業がビジネスであるのならば、このマーケティング・マネジメントの視点から、事業の実施主体である中小企業協同組合、特に中小企業協同組合が行う共同事業を見ていく必要があると考えられる。もう1つは、組合が行う事業が異なれば、チャネルでの相対的ポジションの逆転（顧客ポジションの逆転）が起きることを発見したことである。既述のとおり、共同購買事業と共同受注事業を比較すると、共同購買事業では「組合員企業」が組合の「顧客」のポジションに位置づけられるのに対し、共同受注事業では「組合」が組合員企業の「顧客」のポジションに位置づけられる。特に、「顧客」としてのポジションが逆転することに関しては、中小企業協同組合に見られる独特の現象であると考えられる。このような発見が可能になったのは、「顧客」を重視しているマーケティング・マネジメントの視点から、中小企業協同組合、特に中小企業協同組合が行う共同事業を考察したからである。ここでも、マーケティング・マネジメントの視点を導入することがいかに重要なことであるのかを再確認することができたと考える。

実務的貢献では、1つには、中小企業協同組合が共同事業を行うにあたりマーケティング・マネジメントの視点を導入することによって、その共同事業の売上や収益を向上させていく可能性を高めることである。マーケティング・マネジメントには「顧客」を重視する視点があるため、「顧客」のポジションに位置づけられている組織や人などのニーズを汲み取ることや「顧客」に位置づけられているポジションの視点から中小企業協同組合の共同事業を見ることが可能となる。このようなことが可能となることによって、共同事業そのもののニーズが高まり、売上や収益の向上を図ることが可能となる。もう1つは、中小企業協同組合の共同事業の種類によって、ビジネス・モデルの枠組みを変えていく必要性を示したことである。共同購買事業と共同受注事業では、チャンネルでの相対的ポジションの逆転（顧客ポジションの逆転）という現象が起こる。この現象が起こるということは、「組合」と「組合員企業」との関係において、「顧客」のポジションに位置づけられる対象が逆になるということである。ところが、これまでの中小企業協同組合では、「組合」と「組合員企業」との関係において、「顧客」を意識することがなかったため、チャンネルでの相対的ポジションの逆転（顧客ポジションの逆転）によって「顧客」に位置づけられているポジションに変化が生じても、気づくことがなく、意識することもなかったと考えられる。このため、共同事業に関して、「顧客」を意識したビジネス・モデルまでの落とし込みが行われていなかったと考えられる。このようなことから、これまでの中小企業協同組合の共同事業において、利用率やニーズの低下などが生じてきたと考えられる。しかしながら、中小企業協同組合の共同事業の種類によって、ビジネス・モデルの枠組みを変えていく必要性を示したことで、共同事業の利用率やニーズの低下などの抑制を図る効果が期待できる。

研究の限界では、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。本研究では組合の代表的な共同事業である共同購買事業、共同受注事業、共同生産・加工事業の3つの事業を対象とした。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、中小企業協同組合（事業協同組合）だけでなく、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、中小企業協同組合（事業協同組合）を始めとした中小企業組合だけでなく、企業が合同で事業などを行う他の組織体に関する研究や、中小企業協同組合の共同事業を分析するための他の分析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.
- 平岩英治 (2012) 「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」『経営戦略研究 (関西学院大学)』第6号, pp. 91-113.
- 平岩英治 (2014) 「インターナル・マーケティングの機能不全に関する研究」『経営戦略研究 (関西学院大学)』第8号, pp. 5-22.
- 平岩英治 (2016) 『インターナル・マーケティングとしてのリーダーシップの要素に関する研究—ケース・スタディ・リサーチをベースとした比較研究』関西学院大学大学院経営戦略研究科博士課程後期課程先端マネジメント専攻博士論文, 6月.
- 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 (2017)『中小企業組合ガイドブック (2016-2017)』全国中小企業団体中央会.