

創業と創業組織の選択

—「企業組合」の企業性と有用性—

鷺尾 紀吉

アブストラクト：

創業は、その創造性と革新性により、社会に新製品・新サービスを供給する新しいビジネスを展開することにより、経済発展の原動力となるとともに、地域経済の活性化をもたらす活力となる。

創業は、多くは個人や個人の集団によってなされるが、組織を立ち上げて実施されることから、創業に当たっては、まず組織づくりに取り組み、どのような組織形態の組織を選択すべきかが重要な課題になる。

創業組織形態は、大きく個人事業形態と共同事業形態に分けることができる。後者の共同事業形態には、営利法人、非営利法人の他に、本論文では組合形態として企業組合をとりあげる。企業組合は、中小企業等協同組合法に定められている組合組織であり、非事業者（勤労者等）を含む個人によって設立され、行政庁から設立の認可を受けた認可法人である。

企業組合は、組合という名称がついているが、組合と組合員が統合し、組合員が原則として組合事業に従事することから、資本、経営及び労働が一体化した一つの独立企業体として事業運営が行われる組織形態であり、その意味では、営利法人に似たような性格を有するものの、会社組織ではなく、また一般社団法人やNPO法人のような非営利法人でもない、いわば第3の組織形態といえる。

このような企業性という特質をもつ企業組合には、非事業者である個人の独立、新規開業等による企業組合設立、任意グループから法定組織へ移行するための企業組合設立、さらに個人事業者の集合による新組織を目指すための企業組合設立等、創業に係る設立の形態が多くみられ、企業組合は個人による創業組織として広く活用できる有用性の高い組織である。このような特徴を有する企業組合に対し創業組織としての有用性の観点から、より多く注目してもよいし、また注目すべきであろう。このためには、創業組織としても有用性の高い企業組合がより一層活用されるよう、政策イノベーションが求められるところである。

キーワード：創業、創業組織、企業組合、企業性、イノベーション

はじめに

創業は、その創造性と革新性により、社会に新製品・新サービスを供給する新しいビジ

ネスを展開することにより、経済発展の原動力となるとともに、地域経済の活性化をもたらす活力となる。

創業は、多くは個人や個人の集団によって

なされるが、創業が組織を立ち上げて実施されることから、創業に当たっては、まず組織づくりに取り組み、どのような組織形態を選択すべきかが重要な課題となる。

そこで、本論文は、創業の意味と概念、創業計画を概観し、創業に適した組織形態の種類と特徴、創業組織の選択を述べた後、創業組織としての企業組合を取り上げ、企業組合の組織制度上及び管理運営上の特徴、事業運営の実態等を明らかにし、企業組合のもつ企業性と創業組織としての有用性を論じるものである。

1 論点の提起

創業という場面をみると、企業組織の一員として、その持てる技術・技能や豊富な知識等を活用して職務を遂行していた者が、退職するなどして企業組織から離れて、自らが、又は目的・理念等を同じくする他の人とともに、新たな組織を設立し、そこで、今まで培って蓄積してきた技術・技能や身につけた知識等を活かして、新しく事業を始めるといった創業のケースを考えてみる。

この場合、創業する個人としては、これまで培って蓄積してきた技術・技能や身につけた知識等を活用するという点では、創業前と創業後では同じように見えるが、企業組織の一員として同一組織内で職務を遂行する場合と新たに設立した独立組織（創業組織）において対外的な活動の代表者であると同時に、組織の管理運営責任者として、創業事業に従事する場合とでは、立場（地位・責任等）や事業遂行等の点において大いに異なる。これが、創業という場面での1つの、かつ決定的な特徴であるといえる。

このような場面での創業については、創業の立案・計画、創業の進め方等実践的な観点からのコンサルティング実務論から創業の意義、企業家（起業家）精神、イノベーションと経営行動の関係等の理論的研究まで、さま

ざまな角度から創業について論じられている。

これらの実務論や理論的研究は、創業を考える上で有益なものも多く参考となるが、本論文では、創業における組織と創業組織の選択に焦点を当てて、創業について論を進めることとする。創業の大きな特徴は、個人による個人事業形態であれ、複数人による共同事業形態であれ、新しい事業を立ち上げ、新たな創業組織を設立するものであり、従って組織設立に当たり、創業に適する組織には、どのような形態の創業組織があるのか、また創業事業の目的達成のためには、どのような組織形態が適合するのか、その組織の選択は、創業において極めて重要な課題となるからである。

そこで、本論文は、まず(1) 創業については、開業や起業という言葉も用いられるが、創業とはどのような意味、概念をもつものなのか、また創業に当たり創業計画の基柱として、経営理念、組織づくり、事業戦略づくり、将来目標の設定の4つの要素を設定するが、これらはどのような関係（構図）となるのだろうか、(2) 創業に適する組織形態には、どのような種類があり、その活用に当たってはどのような点が考慮されるべきであろうか。

このような創業組織の全体的講究を踏まえて、創業組織の1つとして、企業組合を取り上げる。企業組合は中小企業等協同組合の中の1つの組織形態であるが、その制度、内容等についてはあまり知られておらず、また創業組織としてとりあげられることは、一部の機関を除き、多くはみられない。このことからさらに、(3) 企業組合は個人が創業する場合に活用できる組織形態であるが、その制度的側面及び運営的側面からみて、どのような特徴を有し、どのような場合に活用できるのだろうか、(4) 企業組合は対外的側面からみると、組合という名称がつけられているものの、一つの企業体とみられるが、それはどの

ような特徴によるものなのか、(5) 企業組合は非事業者を含めた個人によって設立することができるが、その設立の形態はどのような類型となるのか、(6) 企業組合はソーシャル・ビジネスを始める場合に、特にその有用性を発揮するといわれるが、それはどのような運営実態のもとでみられるものなのか、(7) これら企業組合による創業を支援する政策的観点から、個人の創業を促進し、創業組織として企業組合制度をより一層活用する場合に、どのような点での制度上・政策上のイノベーションが求められるのだろうか、などについて論点を設定する。

本論文では、以上のような論点の設定のもとで、創業における組織と創業組織の選択に焦点を当てて論を進め、その中で、企業組合のもつ企業性を明らかにし、創業組織としての有用性について論じるものである。

2 創業と創業計画

2.1 創業、開業、起業の意味と概念

会社等に勤めていた人が、その培った技術・技能や身につけた豊富な知識・経験等を活かして、所属していた組織を離れて、独立して自らが、あるいは理念や目的を同じくする他の人とともに共同で、新たに事業を開始することがみられる。これを創業と呼ぶことが多い。創業は、経済活動に活力を与え、経済発展の重要な原動力となることから、それを促進するため、政策上の支援が行われているところである。しかし、これについては、創業という言葉の他に、開業又は起業などという言葉も使われている。そこで、まず創業、開業又は起業という言葉の意味、概念について概観することとする。

創業、開業及び起業という言葉は、一般的な意味では、『広辞苑 [第7版]』（新村出編，岩波書店，2018年）によれば、創業とは、事業を新しく始めること、開業とは、営業をあらたに始めること、そして起業とは、新しく

事業を起こすこと、というように記述されている。「事業」と「営業」の違い、「始める」と「起こす」の違いという表記上の違いがみられるものの、意味内容としては同じような様相であるようにみえる。では、何故同じような意味内容の様相を呈するにもかかわらず、このように言葉の使い方が異なるのか。日本語が有する繊細で、しかも多様で豊富な表現力の表れとみられないこともないが、これらの言葉が使われるのは、それぞれの場面において異なった側面からの視点もみられる。

創業とは、文字通り事業を創り出す、事業を新しく創る（始める）ことの一般的表現であるようにとらえられる。中小企業基本法5条1項は、中小企業施策の基本方針として、「中小企業者の経営の革新及び創業の促進並びに創造的な事業活動の促進を図ること。」を掲げ、ここでは創業という言葉を用いている。また、東京都（東京都中小企業振興公社）が新しく事業を始めた人を対象とする助成事業は「創業助成事業」という名称であり、ここでも創業という言葉を用いている。国が中小企業基本法において、中小企業施策として創業という言葉を用いているので、地方公共団体の中小企業に対する助成施策もそれに倣うように創業という言葉を用いていると推察される。つまり、国や地方公共団体が中小企業施策を講じる場合には、創業という言葉を用いていることが見受けられる。

次に、開業という言葉については、税務署長に対する開業届という側面から用いられることと関連していると思われる。開業届については、所得税法229条に規定されており、要約すると、新たに事業所得、不動産所得又は山林所得を生ずべき事業の開始等をした場合には、その事実があった日から1月以内に、税務署長に開業届（正式名称「個人事業の開業・廃止等届出書」）を提出しなければならない、と定める¹。

開業届は個人事業者を対象とするものであ

るが²、個人事業者は法人の場合と異なり登記などの手続きがないため、「事業を行っている」という客観的な証明書類がない。そこで、法人登記の代わりに、所轄の税務署長へ「開業した」ことを知らせ、事業等を開始した事実その他必要な事項を記載した開業届を提出することで、個人事業者として独立しているという証明をすることが可能となる。この開業届は、公的機関の助成金を申請する場合（上記の東京都中小企業振興公社に助成金を申請する場合は、開業届の写しを提出することが求められている）や金融機関等から融資を受けるときなどに必要となり、開業の証明は極めて重要になる。

このように、個人事業者に限定されるとはいえ、事業を新しく始める場合には、税務署長に対する開業届の提出が重要な意味をもつことから、新たに事業を始めることを開業という言葉で表現することがみられるのではないかと推察される。

また、起業とは、前述したように、一般的な意味では、新しく事業を起こすということであるが、ビジネスの世界では、単に新しく事業を起こすという意味だけではなく、今まで蓄積してきた技術・技能や身につけた知識及び豊富な経験等を活かして、新しいアイデアや事業モデルを考え、従来の市場には存在しなかった新しい商品・サービスや事業モデルを提供するといった何らかの革新性を持って新たに事業展開を行うという場合に、起業という言葉を用いるのが多くみられる。このような起業をする人は起業家と呼ばれる。起業家については、「企業家 (entrepreneur)」、及び「企業家精神 (entrepreneurship)」と関連づけて語られることも多くみられる。というのは、企業家は革新の遂行者であって、この点では新たな革新的な事業展開を目指す起業家と相通じることがあるからである。

企業家という概念に重要な役割を与えた最初の人とは、R.カンティヨン (R. Cantillon) であったとされている。彼は1725年、商業

に関するエッセイを著し³、そのエッセイの中で経済学における「企業家」をアントルブルヌール (entrepreneur) という言葉で表現した。今日において、企業家の原語として entrepreneur というフランス語がつかわれているのは、この由来によるものとされる⁴。

経済学では通常、土地 (自然資源)、労働、資本の3つを本源的生産要素と呼んでいる。しかし、これら3つの生産要素が存在しただけではモノが生み出されるわけではない。経済活動を行うためには、3つの生産要素を結合させる人間の役割が不可欠となる。カンティヨンは、こうした生産要素を結合させる主体のことを「企業家」と呼び、経済活動の上で極めて重要であると指摘した。「先見の明をもち、危険を進んで引き受け、利潤を生み出すのに必要な行為をとるもの」というのが、カンティヨンの企業家に関する定義であった (宮本, 2004, pp.98-99)。

カンティヨンは、企業家という要素が経済活動において極めて重要だと指摘したが、企業家に、今日いわれるような革新 (innovation) を企業家の中心概念においた代表的な学者は、J. A. シュンペーター (J. A. Schumpeter) であろう。

シュンペーターは、資本主義の歴史において、人口増加や資本の供給の増大といった生産要素の増加がないときでも、何故経済は停滞しなかったのか、また競争があるにもかかわらず、何故利潤が消滅しなかったのだろうか。この問いに対し、それは「企業家」によって生産要素の結合の仕方が変えられたからである (これを「新結合」と呼ぶ)。シュンペーターは、このような新結合を遂行する者が企業家 (邦訳書では企業者) であり、企業家はそのことによって企業者利潤を手にすることができるとした (シュンペーター, 1977 (上), pp.198-209)。

この利潤は革新が模倣されるにつれて消滅することになるが、こうした革新が不断に連続する限り、利潤は存在し、資本主義経済は

発展することが可能となる。逆にいえば、「革新」をもたらす企業家こそが、資本主義的経済発展の原動力となる。

このように、シュンペーターは、経済発展の原動力として注目したのは、革新の遂行者としての企業家であり、企業家は単なる資本家あるいは経営管理者ではないという(同上, p.202-203)。ここに、革新遂行者としての企業家の意義、重要性を見出しているのである(以上の記述では、本論文では新結合をイノベーション(innovation)とし、邦訳として革新という言葉を当てている)。

企業家の概念については、企業家精神と結び付けられて論じられることがある。しかし、シュンペーターは革新を担う「企業家」と「精神」を結び付けてはいない。川勝(2003, p.113)は、企業家精神という言葉がシュンペーターと結び付けて使われることがあるが、企業家精神はシュンペーターの「企業家」(川勝(2003)では企業者)とウェーバーの「資本主義の精神」の折衷概念であると述べている。

このような議論のある中で、青木・伊丹(1985)は、企業家精神の存在を指摘し、「イノベーションに関する議論で必ず登場する企業家精神ということばは、現状の打破を恐れない、新しいものに挑戦してみようという一種の衝動あるいはそういった精神的態度を可能にする能力という意味をもって理解すべきである」(p.228)と述べている。またP. H. ドラッカー(P. H. Drucker)(2015)も雇用創出のカギとなったのは、企業家精神のマネジメントであり、企業家精神を持った人物のことを企業家と呼んでおり、この他にも、今日では企業家と企業家精神は関連づけて論じられているのが多くみられる。

さて、起業及び起業家の説明でかなり横道にそれてしまったが、本題に戻すと、シュンペーターは、企業家が遂行する革新には既存の秩序や慣行を破壊あるいは逸脱することがあるから、革新は非連続で創造的破壊を伴う

ものであると述べ、企業家と革新を結びつけている。一方で、起業という行為が、前述したように、今まで所属していた組織を離れ、これまで蓄積した技術・技能や豊富な知識及び経験等をもとに、従来の市場提供物とは異なった新製品・新サービスを提供する、あるいはこれまでのビジネスモデルを壊し、さらにはこれを越えるような新しいビジネスモデルをもって市場に新風を巻き起こす革新的態度と行動の展開場面であり、そしてそのような革新性を包摂する企業家精神をもって起業する人が起業家であると考えらるならば、また起業家がそのような存在である限り、それは革新の遂行者である企業家の概念と意味内容の点ではほぼ変わらないのではないかと考えることができる。このことから、entrepreneurを起業家とも呼ぶようになったのではないかと推察する。従って、現在のところ、entrepreneurの邦訳についても、企業家又は起業家という言葉が並行して用いられているところがみられる。

以上述べたように、事業を新しく始めることの言葉の使いには、ほぼ同じような内容もっているとしても、その言葉が用いられる場面や局面において異なる側面からの視点がみられる。それぞれの場面や局面でそれに適した言葉を用いればいいのではないかと思うが、本論文では、中小企業基本法で用いられ、中小企業施策においても「創業」という言葉が用いられていることから、それに従って、創業という言葉を用いる。

2.2 創業計画

創業する場合には、最初の段階として、どのような計画をもって新しい事業を始めるかという創業計画を描き、策定することが必要となる。創業に当たっては、後述するように、大きく個人事業形態として始める場合と共同事業形態として始める場合があるが、本論文では、後者の共同事業形態として、会社その他の法人を設立して創業する場合を前提に述

べることとする。なお、創業に当たり、法人を設立し、資金調達の一環として、助成金等を申請する場合に事業計画（事業計画書）を作成することが求められることがあり、これも創業計画の1つともいえるが、これは申請上の事業計画であり、申請する機関の意向に沿って作成されるものであり、本論文の意図する創業計画とは異なる。

創業計画の立案については、本論文では、大きく（1）経営理念（2）組織づくり（3）事業戦略づくり⁵（4）将来の目標の設定の4つの要素に分けている。これは、経営理念に基づいて、一方では組織づくり、また他方では事業戦略づくりを行い、これらを統合して将来の目標を設定していくという創業計画の方向を示すもので、その中心は組織づくりと事業戦略づくりである。

2.2.1 経営理念

経営理念とは、組織としての存在意義やミッション（使命）などを普遍的な形式にて基本的な価値観や行動規範を表現した考えであるといわれる。経営理念は、創業計画の出発点であり、事業経営の原点である。

例えば、三木谷浩史が1997年2月7日、今日の「楽天」のもととなった株式会社エム・ディ・エムを社員6名で設立し、2021年4月1日、商号変更した楽天グループ株式会社は、グループの企業理念（経営理念）を以下のように示している（「楽天グループ株式会社コーポレートサイト<https://corp.rakuten.co.jp> 検索日：2021年6月23日」）。

「楽天グループは、『イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする』ことをミッションとしています。ユーザーや取引店企業への満足度の高いサービスを提供するとともに、多くの人々の成長を後押しすることで、社会を変革し豊かにしていきます。『グローバル・イノベーションカンパニー』であり続けるというビジョンのもと、企業価値・株主価値の最大化を図ってまいります。」

上記の例のように、経営理念には、ミッション、価値観やビジョンといった行動規範が含まれている。

2.2.2 組織づくり

組織づくりは、経営理念に基づき具体的に行う。組織づくりに当たっては、まず経営理念の実現のためには、創業にはどのような組織形態があり、その種類や特徴を見極めた上で、自らの創業に適した組織の選択を行うことが重要である。創業組織の種類・特徴を踏まえた上での組織の選択については、第3章以下で詳述するので、ここでは創業に伴う組織づくりの領域について概説する。

組織づくりは、組織論の観点から、大きく（1）組織構造の面と、（2）組織行動の面に分けられる。

（1）組織構造

組織構造は、1つの組織体としての組織の構造やデザインに関するものである。これには組織に要求される法定の機関と組織を実際に動かすための実行部隊としての組織に分けられる。前者の機関は、法人組織の意思決定や業務執行を行う者や会議体である。例えば、株式会社の場合は、取締役会を設置しない会社（非取締役会設置会社）の場合であっても、株主総会と取締役を必須機関として置かねばならず（会社法326条第1項、同法327条第1項）、取締役会設置会社を選択した場合は、株主総会、取締役、取締役会、代表取締役、監査役、また指名委員会等設置会社は、株主総会、取締役会（指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の設置）、執行役・代表執行役、会計監査人という「会社の機関」を設置しなければならない⁶。これを機関の設計といっている。この他にも、監査役会設置会社等の会社形態もあるが、創業時においては、小規模な組織からスタートするのが一般的であろうから、より簡便な機関の設計が選択されることが多いだろう。

しかし、このような法定の機関だけでは、組織を動かし、実際の事業活動や日々の業務

を回すことはできない。それを実行する部隊組織が必要となる。これが経営管理上のマネジメント組織である。これは、経営学における組織論の主要領域であり、詳しくはそちらに当たっていただくことになるが、簡約して述べれば、創業時には少数人で事業を始めることから、例えば会社の場合には、社長（会社の機関で述べた代表取締役）のもとで、生産、販売、開発、物流等の業務担当と、これらの後方的支援としての総務（庶務）・経理等業務担当を配置するといういわゆるライン&スタッフ組織の構造がとられることが多くみられる。

このようなマネジメント組織は職能別組織と呼ばれるが、社長の下での指揮命令系統が一元的で、メンバーの責任・権限が明確であること等が特徴としてあげられる。単純な組織形態であるが、創業者のリーダーシップが発揮され、職能別に専門化された人材を活用しながら、各職能間がセクショナリズムに陥ることなく協働できるならば、創業初期においては、このような組織構造をとることも考えられる。

(2) 組織行動

組織づくりにおける今1つの面は、組織を構成する個人や集団の行動のマネジメントに関するものである。組織に属する個人のモチベーション（motivation）をどのように高めるか。人間の欲望にはいくつかの階層があると考えられており、より高次の欲求を実現させ、どのように職務遂行を満足させて組織目標を達成させるか、また達成したときに、どのような報酬を用意するかという仕組みづくりに取り組むことになる。

また組織内においては、集団で仕事を行うことから、集団内で仕事の分担、役割を明確にするとともに、共有すべき規範（行動標準）を遵守し、さらにコミュニケーションのとり方等の社内ルールづくりを作成することとなる。また、管理者に対しては、リーダーシップの発揮のためのスキルを育成する体制の構

築づくりが必要となる。

2.2.3 事業戦略づくり

創業計画の今一つの重要な柱は、事業戦略づくりである。創業に伴う事業戦略づくりも経営理念を具現化する形で立案されなければならないが、まずとり上げられるべき戦略は経営戦略であろう。経営戦略は、ドメイン戦略、資源戦略及び競争戦略の3つの領域からなるが（榊原, 2013, p.143）、ここでは紙幅の関係でドメイン戦略について述べることにする。

ドメイン（domain）とは、組織体がやりとりをする特定の環境部分のことを指し、それは組織体の活動の範囲ないしは領域のことであり、組織の存在領域と言い換えることができる（榊原, 1992, p.6）。

ドメインにおいて事業領域をどのようにとらえるべきかについては、D.F.エーベル（D. F. Abell）が提唱する「事業の定義」がよく知られている。エーベル（1980, p.37）は、事業の定義を①顧客層、②顧客機能、及び③代替技術という3つの次元からとらえる。顧客層とは、製品カテゴリー、つまり製品・サービスによって満足を受けるのは誰か（who）ということである。顧客機能とは、顧客のニーズ、つまり製品・サービスによって何が（what）が満たされるかということである。そして代替技術とは、顧客ニーズがどのように（how）満たされているかということである。

つまり、どのような顧客層（who）に対して、どのような顧客層ニーズに対応した製品・サービスによって何を（what）を満たし、また顧客ニーズがどのように（how）、すなわちどのような代替技術（手法）で満たされているか、という3つの次元で事業の概念化を図るもので、この3次元の枠組みは市場と製品・サービスの組み合わせによって、事業を定義しているといえる。

エーベルの事業の定義は、事業一般についての定義を概念化したものであるが、エーベ

ルが述べているように、顧客層を顧客セグメント、顧客機能を顧客ニーズ、代替技術をマーケティング・アプローチあるいはマーケティング・ミックスと言い換えれば、セグメントされた顧客に対し、顧客ニーズを充足し、それを達成するための独自のマーケティング手法を選択し、適用するという構図は、マーケティングの問題ともなる。

事業戦略づくりにおける今1つの課題は、戦略の立案をどのように行うかである。この点に関して、D. A. アーカー (D. A. Aaker) が論じた「戦略市場経営」で提示した戦略立案プロセスが参考となる⁷。アーカー (1984) の戦略立案プロセスは概略化すれば、図2-1のように図式化できる。

外部分析では、顧客、競争相手、市場及び環境の分析を行い、この分析で機会、脅威、トレンド、戦略的不確実性及び戦略代替案を見出すことに焦点を置く。内部分析では、業績の分析と評価とともに、組織における強み、弱み、戦略上の問題点・制約・不確実性など戦略を決定づける主要因の分析を行うほか、戦略代替案の調査も含む。このような分析を踏まえて、具体的な戦略代替案をリストアップし、戦略が実行されることとなる。選択された戦略は、外部環境に対応したものでなければならない。

この「戦略市場経営」における戦略立案は、最終的な戦略実行の意思決定に至るプロセスを示すものであり、すでに実績を重ねた企業を対象とするものであるが、創業を始める際

にも参考となる戦略立案プロセスであるといえる。これらの事業戦略を立案し、それを実行に移すための資金調達計画等も事業戦略づくりに含まれる。

組織づくりと事業戦略づくりは、創業計画における車の両輪のような関係にあり、どちらかの一方に片寄ることなく、両者がバランスよく計画づくりが行われることが必要となる。

2.2.4 将来の目標の設定

創業に際しては、いかに組織を立ち上げるか、事業をいかに軌道に乗せるかに忙殺され、将来の目標を考える余裕がないことが多い。しかし、創業時から将来の目標を設定することは、創業者らの励みになり、目標に向かって事業を成功させようとする推進力ともなる。将来の目標は単なる夢ではなく、また漠然とした構想であってはならず、現実を直視しつつ、可能性と確実性の狭間の中で具体的に設定する。

例えば、組織づくりの点からは、事業の進捗状況に適応した組織の見直しと改編による効率的かつ効果的な組織体制の構築、また事業戦略づくりの点からは、目標とする業績（売上高、利益等）の達成と確保、財務構造の適正化等があげられる。

以上述べたように、創業計画は大きく4つの要素から構成されると考えられるが、図2-2は創業計画の構図を示したものである。この図は、一方の軸に経営理念を踏まえた組織づくり、他方の軸に経営理念を踏まえた事

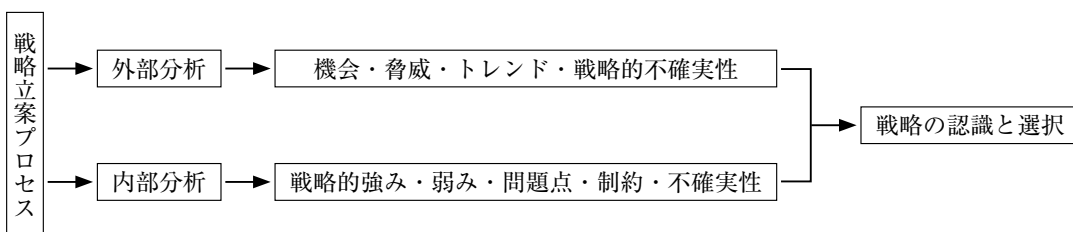


図2-1 戦略立案プロセス

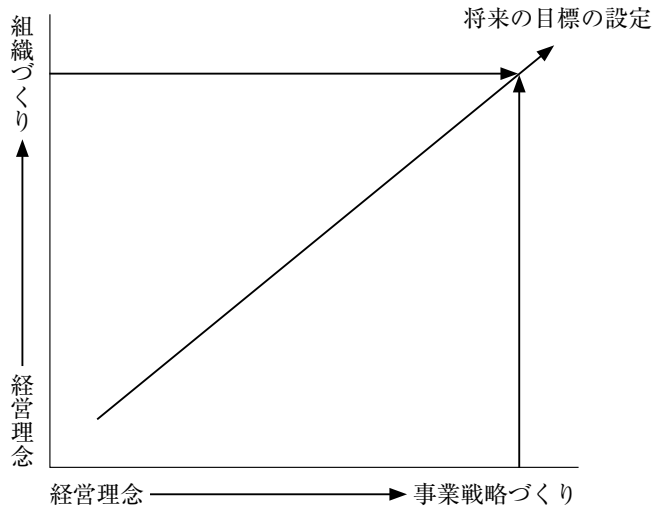


図2-2 創業計画の構図

業戦略づくりを示し、これらを統合して将来の目標を設定するということを提示したものである。これらの要素はそれぞれ独立して作用するのではなく、相互に関連しており、各要素が連携し、統合されて創業計画づくりがなされる。

3 組織の選択 (1)

— 会社、NPO 法人、一般社団法人

3.1 創業組織形態の種類

前章で、創業計画における組織づくりの領域の概要を述べたが、組織づくりに際しては、創業組織にはどのような形態の組織種類があり、それぞれの創業計画を実行するに当たり、どのような組織形態が適しているのかという組織の選択は極めて重要である。本論

文では、創業に当たっての創業組織形態の主な種類と代表例として、大きく図3-1に示すように分類することとする。

個人事業形態は、個人事業者として新たに事業を始める場合である。会社等に勤めていた人が、その培った技術・技能や身につけた豊富な知識・経験等を活かして、所属していた組織を離れて、自らが個人事業者として新たに事業を開始することのほかに、弁護士、税理士等の国家資格保有者が個人事務所を設立して、それぞれの資格業務を始める場合も含まれる。この場合は、開業と呼ばれることが多いであろう。

共同事業形態による創業組織とその代表例として、本論文では、①営利法人—株式会社、合同会社、②非営利法人—特定非営利活動法人（以下NPO (Non-Profit Organization) 又は

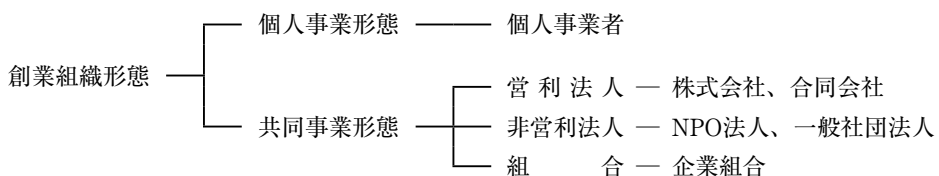


図3-1 創業組織形態の主な種類と代表例

Not-for-Profit Organization) 法人という)、一般社団法人、③組合—企業組合の3種類をあげている。ここで、念のため営利性の意味について若干説明するが、営利法人における営利性とは、会社という団体が事業を行い、それによって得た利益を出資者である構成員に分配するという意味での「営利法人性」であり(会社の構成員は会社が利益をあげることを手段として、自己が利益にあずかることを目的として出資し、参加しているからである)、その概念は利益を得るという「営利性」ではない(神田, 2020, p.6)。従って、非営利法人は、構成員に対する利益の分配を禁止するという意味での「非営利法人性」の性格を有するものであり、収益を得るという事業の実施を否定するものではない。

さて、営利法人における会社には、会社法上、株式会社と持分会社である合名会社、合資会社及び合名会社があるが⁸、創業組織としては、株式会社と合同会社が最もポピュラーなものであり、この組織形態がよく利用される。非営利法人も創業の目的、動機、内容等により、利用されうる組織であり、NPO法人や一般社団法人が代表的なものといえる。

この他に、本論文では組合形態の組織として企業組合を取り上げている。この企業組合はあまり知られていないが、勤労者、主婦、フリーランス、退職者等を含む個人が組合員(出資者)となって企業組合を設立して、事業を実施するもので、組合という名称はついているが、対外的には一つの企業体であると同時に、対内的には組合員の議決権は出資の額にかかわらず平等であるという組織運営を行うことから、参加組合員間の理念や組織運営の考え方、事業実施の目的等が合うならば、個人が組織体を作って新たに事業を始める創業組織として有用性の高い組織形態といえよう。以下、主要な創業組織形態について概説する。

3.2 株式会社

株式会社は、発起人1人でも設立することが可能で、最低資本金制度も撤廃され、定款の認証を受け、設立の登記をすることによって法人格を取得し、株式会社が成立する(準則主義。会社法49条)。前述したように、非取締役会設置会社の形態を採用すれば、株主総会と取締役という2つの機関で、会社を管理・運営することができ、さらに剰余金の配当をすることもできる(同法453条。ただし、会社の純資産額が300万円を下回る場合には、配当はできない(同法458条))。

このように、現行株式会社制度は、設立手続きが簡素化され、管理・運営面でも簡便な組織体制がとり得ることから、創業時における組織の立ち上げの形態としては、最もポピュラーなものとなっている。また、個人事業者が会社組織にするという場合(いわゆる法人成り)にも活用できる組織形態でもある。

3.3 合同会社

合同会社は、有限責任社員だけから構成される(その点では、株式会社と同様に、物的会社である)、組織内部関係の規律では原則として定款自治が認められ、その設計は自由である。主な特徴として、以下の点があげられる。

①1人以上の社員(出資者)になろうとする者が定款を作成し(株式会社と異なり、定款には公証人の認証を要しない)、設立の登記をすることにより、合同会社が成立する(会社法579条)。

②合同会社では、社員が会社の業務執行に当たることが原則であり(同法590条第1項)、定款の定めをもってしても、社員以外の者を業務執行機関に選任することはできない。つまり、社員は出資者であると同時に、原則として業務執行機関であり、株式会社のように、出資者である株主(社員)と業務執行機関(取締役等)が分離されていない(会社の所有と経営が分離されていない)。しかし、定款で

定めれば、一部の社員だけを業務執行社員とすることができる。

③社員が2人以上ある場合においては、会社の業務は、定款に別段の定めがある場合を除き、社員の過半数をもって決定する（同法590条第2項）。

④業務執行社員を定款で定めた場合において、業務執行社員が2人以上あるときは、会社の業務は、定款に別段の定めがある場合を除き、業務執行社員の過半数をもって決定する（同法591条第1項）。業務執行社員は、合同会社を代表する（同法599条第1項本文）。

以上のように、合同会社は、社員（出資者）1名で、設立の登記をすることにより成立し、かつ法制上は出資者である社員1人で会社を管理・運営することができるなど、設立手続き面で迅速に会社を成立させることができ、かつ管理・運営面でも簡便な仕組みがとられていることから、少人数で事業を行うには適した会社形態であり、創業時において、合同会社という組織形態を選択するケースが多くみられる⁹。

3.4 NPO 法人

NPO 法人とは、特定非営利活動を行う団体として、法人格を付与された法人である。特定非営利活動として、現在、保健・医療又は福祉の増進を図る活動、社会教育の推進を図る活動、まちづくりの推進を図る活動等20種類の分野に該当する活動が認められており、その点では会社のように、原則として事業活動に制限がないのと異なる。

NPO 法人を設立するためには、10人以上の社員（個人又は法人）が必要となり、法律で定められた書類を添付した申請書を所轄庁（都道府県等）に提出し、設立の「認証」を受けることが必要である¹⁰。この点、設立の登記をすることにより会社が成立するという準則主義と異なる。認証の基準は、特定非営利活動促進法12条に列挙されている。

NPO 法人の管理のため、役員として理事3

人以上、監事1人以上置かなければならない。通常は理事会が設置され、原則として理事の過半数によって業務決定される。また、NPO 法人は公益法人等とみなされるので、特定非営利活動に関連する所得に対しては、課税対象とならないという法人税法上の特例が設けられている。

創業に当たって、様々な社会貢献活動等の実施を目指す場合には、NPO 法人という組織の選択も考えられるが、事業活動が限定されているうえに、設立に当たり所轄庁への認証を受けるための書類作成と手続き等の負担がかかる点や社員は10人以上、役員は4人必要となる点なども考慮すべきであろう。

3.5 一般社団法人

社団法人には、一般社団法人と公益社団法人、財団法人には一般財団法人と公益財団法人があるが、創業組織としては一般社団法人が利用しやすく、また設立件数も多い。一般社団法人は、2006年に成立した「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」に基づいて設立された非営利法人で、2008年12月1日から施行されている。その概要は以下のとおりである。

①一般社団法人を設立するには、その社員にならうとする者（「設立時社員」）が共同して定款を作成し、公証人の認証を受け、設立の登記をすることによって成立する（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第10条、同13条、同22条）。一般財団法人と異なり、設立者が財産の拠出を行うことは法律上求められていない（一般財団法人は価額300万円以上の拠出が必要）。設立時社員は2人以上必要で、個人のほか、法人でもなることができる。

②法人の機関としては、最も簡素な形態では、社員総会と理事（業務執行機関として、少なくとも1人必要）という機関設計も可能であり（同法60条、76条第1項）、理事会を設置する場合は、社員総会+理事+理事会+

監事、また大規模一般社団法人の場合は、これらの機関に加えて会計監査人の設置が必要となる。

③一般社団法人が行う事業には特に制限はない。公益的な事業はもちろん、町内会・同窓会・サークルなどのように、構成員である社員に共通する利益を図ることを目的とする事業（共益的な事業）のほか、収益事業（例えば、製造業、物品販売業など）を行うこともできるなど、自由で幅広い活動が可能である。前述したように、収益事業で利益を得たとしても、その利益を社員に分配できないという非営利性と収益から得た利益を法人活動の経費（例えば、社員等に報酬（給与等）や福利厚生費等）に充当（配分）することは別問題である。

④一般社団法人（一般財団法人にも適用される）には、税制度の観点から課税上の特例が認められている。国税庁「一般社団法人・一般財団法人と法人税」（<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/hojin/koekihojin/>、検索日：2021年7月13日）によれば、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（以下「公益法人認定法」という）に基づく公益認定を受けていない一般社団法人であっても、「非営利型法人」の要件に該当する法人ならば¹⁾、公益法人等として取り扱われ、収益事業から生じた所得が課税対象となる（法人税法2条六、九の二、4条1項、7条）。非営利型法人以外の法人は普通法人として取り扱われ、すべての所得が課税対象となる。収益事業とは、物品販売業、不動産販売業、金銭貸付業等34の事業で、継続して事業場を設けて行われるものをいう（法人税法2条十三）。

以上のように、同じく非営利法人であるNPO法人と比較すると、一般社団法人は2人以上の社員で設立することができ（NPO法人は10人以上）、設立後の役員（理事）は1人でも可能（NPO法人は役員4人以上）であり、また所轄庁の認証手続きが不要であるこ

とのほか、活動範囲に制限がない（NPO法人は20種類の活動領域に限定）など、設立時の負担があまり大きくなく、かつ自由で幅広い活動が認められていること等を考慮すると、創業時に選択されるべき組織形態として活用の余地が十分あると考えられる。実際に一般社団法人の累計総数は増加傾向にある¹²⁾。

4 組織の選択（2） — 企業組合

4.1 企業組合の特徴

企業組合は、経済産業省が所管する中小企業等協同組合法（以下「中協法」という）（昭和24年制定）に定められている組合組織であり、行政庁から設立の認可を受けた認可法人である。企業組合は組合員を構成員とするが、組合と組合員が統合化し、原則として組合員が組合事業に従事することから、資本、経営及び労働が一体化した、一つの独立企業体として事業運営が行われる組織形態である（この点で、中小企業等協同組合の代表例である事業協同組合が組合員の事業経営を前提とし、その経営の合理化等を図るために共同事業等を行う利用型組合組織であることと基本的に異なる）。

その意味では、企業組合は組織形態としては、後述するように営利法人に似たような性格を有するものの、会社組織ではなく、また一般社団法人やNPO法人のような非営利法人でもない、いわば第3の組織形態といえる。この企業組合は、創業を行う際の組織形態として利用することも可能であり、実際に企業組合を設立して創業を行っているケースも全国で見られる。

4.2 企業組合の組織制度的側面

企業組合については、組織制度的側面と事業運営的側面に分けてとらえることとし、まず組織制度的側面から述べることにする。図4-1は、企業組合の組織制度的側面（基本型）の概念図を示したものである。この図では、

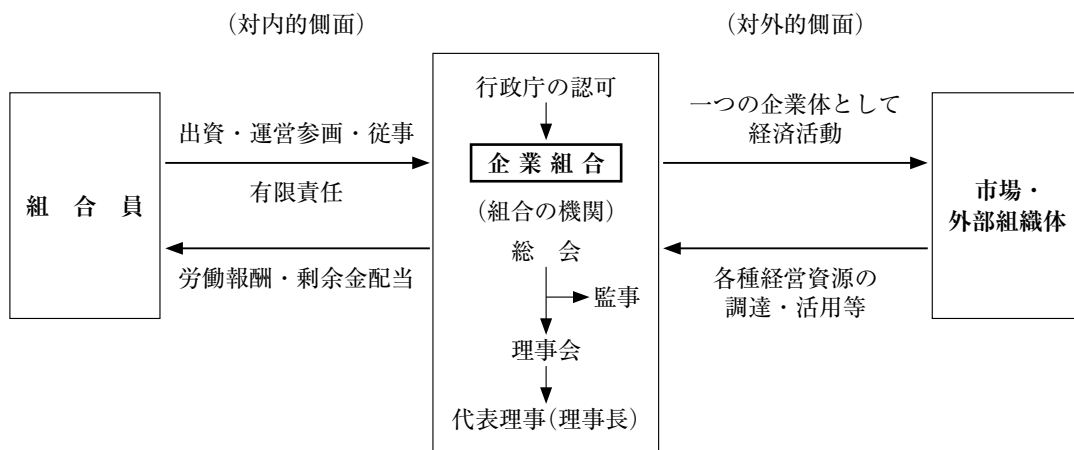


図4-1 企業組合の組織制度的側面（概念図）（基本型）

組織制度的側面をさらに（1）対内的側面と（2）対外的側面に分けている。

（1）対内的側面

①組合員の資格と設立組合員

組合員とは、会社でいうところの社員である。組合員は原則として個人に限定されるが、平成14年11月（2002年11月）の法改正により、「特定組合員」として、大企業を含む事業会社や中小企業組合等の加入が認められたが（中協法8条第6項）、特定組合員は出資をするものの、組合事業には従事できない、理事には就任できない、組合員の4分の1以下であるなどの制約が設けられており、企業組合は基本的には個人が設立し、管理運営し、原則として従事する組織であることから、本論文では、個人が組合員として構成される企業組合を前提に述べることにする。

ここでいう個人とは、個人事業者の他に、勤労者、主婦、フリーランス、退職者等を含む。従って、企業組合は、勤労者、主婦、フリーランス、退職者等の非事業者である個人を組合員として設立することができるので、これら非事業者の個人が集まって新しい事業を始めるという創業組織として活用できることになる。

企業組合の設立組合員は、個人たる組合員

に限定され、4人以上必要とされる（同法24条第1項）。組合員になろうとする者が4人以上必要であるというのは、1組合員の出資口数が、出資総口数の100分の25、つまり4分の1を超えてはならないという規定によるものである（同法10条第3項）。このように企業組合の場合、設立組合員数は4人以上必要となるが、企業組合と同じ人的結合体である一般社団法人では2人以上で設立することができることとなっているので、この点を考慮すると、企業組合の設立組合員数については、政策上、議論の余地があろう。

②出資義務

組合員は、出資1口以上を有しなければならない、出資1口の金額は、均一でなければならない（同法10条第1項、同第2項）。出資1口の金額については、特に定められておらず、規定上は自由に設定することができる。企業組合の場合、従事組合員（特定組合員を除く。）が総口数の過半数を保有すべきこととされている（同法同条第7項）。出資総額は法定されていないが、出資総額が著しく少額である場合は、設立の認可が受けられないことがある。

組合員の責任は、組合の債権者に対しては直接責任を負担せず、組合に対して出資額を

限度に責任を負うという間接有限責任である点では会社と同じであるが（同法同条第5項）、組合員の議決権及び選挙権は、出資口数の多寡にかかわらず組合員平等に一人一票であり（同法11条第1項）、この権利は組合の具有すべき基準の一つであるから、定款、規約等をもってしても、組合員から剥奪することはできない（全国中小企業団体中央会編、2013, p.109）。この点は株式会社の場合と基本的に異なる点であり（株式会社は一株一票）、組合の大きな特徴の1つである。この組合上の性格の点から、創業組織として企業組合を選択するというケースもみられる。

③設立後の管理運営

企業組合設立後の法定機関として、総会、理事会、代表理事（理事長）、監事等の機関が設置されて、管理運営が行われる。形だけから見ると、取締役会設置型会社の機関と似ているが、会社と組織形態が異なるので、各機関の役割、権限、機能等は必ずしも同じではない。

組合には、役員として理事は3人以上、監事は1人以上それぞれ必要となるので（同法35条第2項）、例えば組合員が4人という場合には、組合員のすべてが組合の役員に就くことになる。理事の中から代表理事（理事長）を選定することになるが、理事は個人たる組合員（特定組合員を除く。）でなければならないから（同法同条第5項）、理事長も同様に個人の組合員ということになる。

④剰余金の配当

企業組合は、剰余金の配当が認められている。剰余金の配当は、定款の定めるところにより、年2割を超えない範囲内において払込済出資額に応じて出資配当を行い、なお剰余があるときは、組合員（特定組合員を除く。）が企業組合の事業に従事した程度に応じて配当しなければならない（同法59条第3項）。

つまり、企業組合は組合員に対して剰余金の配当を行うことができるので（定款で定める必要がある）、株式会社の場合と厳密に全

く同じではないが、営利法人性としての性格を有する組織形態であるといえる。この点が、非営利法人の一般社団法人・一般財団法人やNPO法人と異なる点である。

⑤設立の認可

企業組合の設立には、行政庁の認可を受けなければならない（同法27条の2第1項）。認可の基準は次のいずれかに該当しない場合である（同法同条第4項）。

(ア) 設立の手續又は定款若しくは事業計画の内容が法令に違反するとき。

(イ) 事業を行うために必要な経営的基礎を欠く等その目的を達成することが著しく困難であると認められるとき。

前者は形式面の基準であり、後者は実体面の基準であるといえる。設立の認可で問題になるのは、多くの場合、後者の実体面の基準であろう。これについては、さらに中小企業庁長官通達（昭和30年8月25日 30企庁第3961号）が通ちょうされており、組合の実態に関しての認可基準について具体的な事項が提示されている¹³。これら事項の中には、企業組合の設立に大きな影響を及ぼす事項が含まれており、特に、勤労者、主婦、フリーランス、退職者等の個人が企業組合を設立して創業する場合には、過去の事業実績がない場合が多いので、事業計画、収支計画等を作成しても、その実現性、目的達成性、妥当性等について認可決定の際に問題視されることが多いとされており、これが企業組合設立による創業のネックとなっているともいわれている。

企業組合は、組合員が原則として組合に従事し、組合事業として統合化され、組合自体が会社と同じように、対外的には一つの企業体として活動するものであり、事業協同組合のような利用型組合とは異なり、かつ前述した一般社団法人は非営利法人であっても、その設立には行政庁の認可が求められていないことなどを考慮すると、企業組合の設立に際して行政庁の認可が必要なのかという問題提

起もなされている。

現状では、こうした認可問題に対処するため、企業組合の設立認可を受けて創業をする場合には、中小企業組合の指導・支援の公的機関である都道府県単位に置かれている中小企業団体中央会が相談・支援を行っている。

(2) 対外的側面

①一つの企業体としての経済活動

企業組合は、設立後においては、組合員は組合内部に統合化され、組合事業の運営に参加し、原則として従事することから、対外的には、組合自体が事業活動の主体となり、会社と同じように、一つの独立した企業体として経済活動を行うことになる。つまり、組合自体が市場・外部組織体との関係で、事業の主体となり、取引も組合が行う。ここに、対外的側面における企業組合の特殊性がある。この点が、中小企業組合の代表例である事業協同組合の組合員（事業者）が組合に加入しても、組合員が依然として企業体として事業活動を継続して行うのとは、全く異なる¹⁴。

企業組合の経済活動については、商業、工業、鉱業、運送業、サービス業その他の事業を行うものとされ（同法9条の10）、定款で定めることにより、特に事業の制約はない（もともと、公序良俗に反する事業や反社会的な事業等を定款に定めたとしても、認められないのは当然である）。収益事業だけを行うこともできる。この点では、会社と同じであるといえる。

②市場・外部組織体からの経営資源の調達・活用等

企業組合がその事業を行うためには、人、カネ、モノ、技術、知識・情報等の各種経営資源が必要となる。例えば、事業活動の円滑な運営のために、外部（金融機関等）からの資金（カネ）を必要とする場合があるだろう。また、事業の拡大に伴って、従業員を募集し、確保しなければならない。さらに販路拡大やチャネルの開拓等のためには市場や取引に関する情報等の蓄積を行わなければなら

ない。これらの経営資源については、多くの場合、市場・外部組織体から調達しなければならない。

これらの経営資源の調達は、企業組合が一つの企業体（取引主体）として組合の名で行うものであり、その活用も組合事業として、生産、開発、販売等の組合内部の事業活動のために行われる。これら経営資源を活用して、商品・サービスをつくりだし、これを市場に提供して収益を得て、組織の維持を図る。これが実現したならば、さらに経営資源を投入して、更なる組織の発展を期するという循環活動が成り立つ。企業組合は、組織自体がこうした循環活動を一つの企業体として行う組織であるといえる。

4.3 企業組合の事業運営的側面

—組合による統合的事業運営

企業組合においては、原則として組合員は組合事業に従事するものとされる（このように組合事業に従事する組合員を従事組合員という）。企業組合は、これまで培った技術・技能や身につけた豊富な知識・経験等をもとに、お互いに理念や目標を共有して組合員（4人以上）として結合し、企業組合という法定組織の運営を通じて統合し、協働する職場づくりを行うとともに、その職場に従事し、お互いにその培った技術・技能や身につけた豊富な知識・経験等を活かして、それぞれの能力を十分に発揮しようとする事業運営システムであるといえる。

すなわち、企業組合は、組合員自らがその培った技術・技能や身につけた豊富な知識・経験等を活かして、その能力を十分に発揮し、組合事業として統合化された職場づくりを行い、かつ自らも協働して従事するものであり、そこに企業組合制度の意義があり、そのために組合員は資金拠出（出資）を行い、組合員自ら組合運営（重要事項や基本的事項の決定や役員の選出等）に参画（議決権・選挙権は平等）するという組織形態である。つ

まり、組合員は、出資者であり、組合運営の参画者であり、かつ自らが組合事業として統合化された職場で働く従事者であるという、一人三役の役割を果たす地位・立場にある。会社の例で例えてみるならば、組合員すべてが株主であり、株主たる組合員が経営者であり、かつ同時に従事者であるということになり、これが企業組合の運営組織形態の基本形である。

このような運営組織形態は、会社あるいは同じく中小企業組合の代表例である事業協同組合などではみられない特殊な運営形態であり、自らが出資し、自らが組織運営に参画して決定し、かつ自らが参画した組織運営において決定した方針や戦略等に基づいて、自らが職場の一員として従事するという特徴を大きな利点としてとらえ、創業における組織の選択として、企業組合制度を採用したというケースもかなりみられる。

企業組合における組合員の組合事業に対する従事は、上記に述べた基本形が原則であるが、組合に加入しようとする者の中には、組合事業に賛同し、出資もするが、組合事業には従事できないという場合もある。そこで、中協法では、組合事業に関し、従事組合員の他に、従事しない組合員の存在を認める一方で、従事に関しては、次のような一定の

要件を設けることとした。

すなわち、①組合員（個人。特定組合員は除く。）の2分の1以上は、企業組合の行う事業に従事しなければならない（従事割合）（同法9条の11第1項）②企業組合の行う事業に従事する者の3分の1以上は、組合員でなければならない（組合員割合）（同法同条第2項）と定める。この従事割合と組合員割合は、制度上の要件を定めたものであって、企業組合の原則は組合員によって構成され、かつ従事されるものである。

以上のような組合事業における組合員の従事という点から、組合の事業運営を概念化して示したのが、図4-2である（この図は、あくまでも説明のための模型であり、このような事例が実際にみられるということではない）。

図4-2では、組合員5人と従業員1人で構成される事業運営体制を示している。組合員Aは、組合の代表理事（理事長）であるとともに、組合業務を執行するという職能に従事している。組合員Bは、理事であるとともに、組合の生産担当業務に従事している。組合員Cは、理事であるとともに、販売担当業務に従事している。組合員Dは、理事であるとともに、経理担当の業務に従事している。組合員Eは、監事であるとともに、物流担当業務

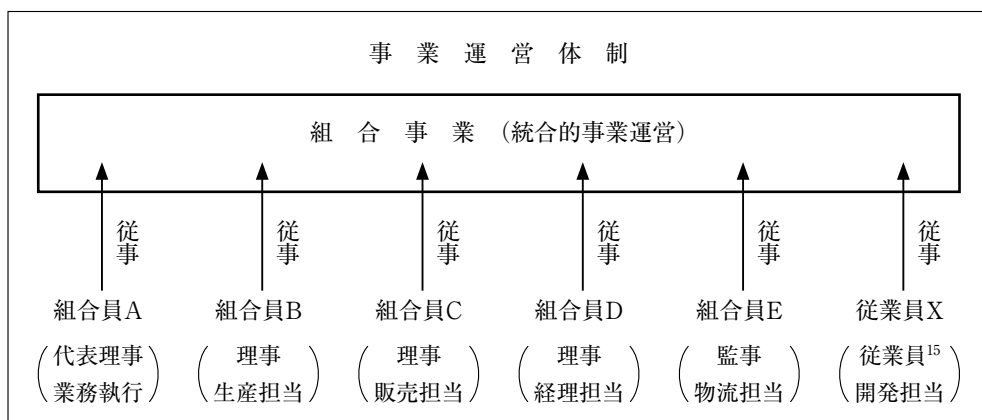


図4-2 企業組合の事業運営（概念図）

に従事している。従業員Xは、組合員ではないが、組合と雇用契約を結び、開発の担当として、組合事業に従事している。このように、組合員以外の者であっても、組合の従業員として、組合事業に従事することができる。なお、この事業運営体制の下においては、中協法で定める役員の人数、従事割合、組合員割合の法定要件はクリアしている。

このように、組合員は組合事業に従事するのであるが、組合に雇用される従業員ではない。しかしながら、従事する実態は一般の労働者と異なることがなく、従業員とみられるのが実情である。そこで企業組合の事業に従事したことに対して受け取る所得は事業所得ではなく、給与所得となる（同法23条の2）。ここでも企業組合の組合員の特殊な立場があらわれており、税の軽減措置が図られている。

また、労働保険（雇用保険・労災保険）制度については、代表理事（理事長）及び役員（理事・監事）に就任している組合員には原則適用されないが、代表理事以外の役員に就任している組合員については、事業に従事する他の組合員や従業員と同様の就労実態にある場合（代表理事の指揮監督を受けて労働に従事し、それに対する賃金を受けている場合）には、ハローワーク、労働基準監督署で個別案件ごとに判断の上で、適用されることがある。

5 企業組合の運営実態

前章では、創業組織としても活用できる企業組合の主として組織制度的側面及び事業運営的側面を述べたが、本章では、企業組合は実際にどのように運営されているか、その運営実態について、全国中小企業団体中央会が実施した『企業組合実態調査報告書』（以下「実態調査報告書」という）（2015年3月）（調査対象数1,300組合、有効調査票回収数612組合（回収率47.1%））及び同中央会がとりまとめた『先進組合事例抄録』に収録されてい

る企業組合事例、都道府県中小企業団体中央会その他で紹介されている企業組合事例を参考としてあげながら、設立形態、選択の理由、事業活動の状況、設立の効果と今後の目標等について述べていくこととする。

5.1 設立の形態

実態調査報告書によれば、事業者でない個人が主体となって設立した「非事業者主体型」の企業組合が全体の58.3%を占め、個人事業者が主体となって設立した「事業者主体型」の企業組合が39.3%となっており（無回答1.8%）、回答組合数では、非事業者主体型、つまり非事業者の個人によって設立された企業組合の割合が高いという結果となっている。

これについて、上述の『先進組合事例抄録』等により、企業組合の設立形態を読み取ったところ、企業組合の設立形態としては、設立主体の観点からは、大きく分けると以下のように分類できると考える。

- ①個人の非事業者を構成員とする集団
→企業組合設立
- ②任意グループで活動中の構成員等からなる集団
→企業組合設立
- ③個人事業者及び他の非事業者の構成員を加えた集団
→企業組合設立
- ④個人事業者を構成員とする集団
→企業組合設立

このような設立形態を創業という観点からみると、①は勤労者、主婦（農家主婦を含む）、フリーランス、退職者等の非事業者が集まって構成員となり、企業組合を設立する形であるから、創業組織形態であるといえる（事例（1）、（2））。②は任意グループであるが、すでに事業活動を行っている構成員によって、又は非事業者の構成員を加えて、法定組織である企業組合を設立（任意組織から法定組織への移行）するもので、任意組織とはいえ、中には事業者といえる者も含まれるので、その者からみると、純然たる創業とは

いえないが、企業組合の設立に伴って、新たな事業の開始あるいは受託するというケースもみられ、この場合には、創業という形に近い設立形態になるといえる（事例（3））。

③と④は個人であっても、個人事業者を構成員とする企業組合の設立形態である。③は個人事業者としてすでに事業を行っている者が他の構成員（非事業者の個人）を加えて企業組合を設立するもので、一種の法人成りと似たような形態となるが、企業組合の設立に伴って、個人事業者も従来の事業内容を変更して、他の構成員とともに、新しい事業を開始するケースもみられ（むしろ、このような新しい事業を開始するために、他の構成員とともに企業組合化を図る）、この場合も、企業組合の設立に伴って、新しい組合事業を行うことになるから、創業に近い形態となる（事例（4））。

④はすでに個人事業者として事業活動を行っている者が他の個人事業者とともに構成員となって企業組合を設立するものである。構成員はすでに個人事業者として事業を行っている者である。このタイプの企業組合では、個人事業者たる組合員は、組合事業に統合されるが、一部には企業組合設立後、個々の組合員は、組合加入後は個人事業者の事業所については組合の直轄事業所（営業所等）となり、組合の管理運営の下で事業活動を行うものもみられることから（個人事業者は組合の給与所得者扱いとなる）、従前行ってきた事業形態が大きく変わることになり、この点では、創業に似たような状況となる（事例（5））。

以下、上記のような分類に従って、それぞれの事例を紹介する（本論文で取り上げる事例は、前述した全国中小企業団体中央会がとりまとめた『先進組合事例抄録』に収録されている企業組合事例及び都道府県中小企業団体中央会等で紹介されている企業組合事例その他事例の中から選定し、筆者が理解した内容を概括化してまとめたものである。なお、個々の事例は現在では状況が変化し、変更と

なっている部分もあると思われるので、活用にあたっては確認されたい）。

（事例1）企業組合リンクシップ（山形県）

新たな企業広告と宣伝のあり方を模索する中で、WEB・SNS、ITツールの活用と自分史への興味の高まりに事業機会を見出し、代表をはじめとする4人が独立し、2012年6月、企業組合を設立し、山形県のインキュベーション施設に入居し、事業を開始した。

代表理事を含めた4人の組合員が営業・受注から要望の聞き取り、コンテンツ制作などを分担し、タブレットを活用した新たな営業ツールを開発し、また企業経営者からの依頼を受けて社史的内容の書物の制作も行っている。

（事例2）メディアエリアサポート企業組合（岡山県）

医療機器メーカーに勤めていたが、勤務先企業の吸収合併による消滅に伴い、退職者4人が集まって、2003年8月、企業組合を設立し、当時販売した医療機器のサポートを組合事業の中心として開始した。

組合設立後、地元の大学と共同研究を行い、小型、無線化の筋電計を低価格で実用化することに成功し、販売を開始するとともに、併せて筋電計の表示ソフトの改良にも取り組み、自社のコア技術を活かして医療機器と福祉用具の企画・開拓・販売を推し進めている。

（事例3）くざき鮎おべん企業組合（三重県）

三重県鳥羽市で鮎などを活用して食品加工の開発・販売を行っていた任意グループが、信用力の強化と更なる事業の拡大を図るため、地元の漁業者、旅館業、サラリーマンを組合員として参加してもらい、2013年7月、9人で企業組合を設立した。同組合では、地元名産の鮎やアカモク等の海産物の加工・販売を強化するとともに、朝市の開催や県内外のイベントに参加し、販売の増大と知名度の向上に貢献している。

（事例4）企業組合JT&Associates（青森県）

個人事業者として行っていた英語塾の経営

者が、タイ人留学生によってもたらされた“アンチャン”と呼ばれる青い花のハーブティに魅せられ、それをういた食品の開発に着手し、2018年7月、青森のリンゴジャムをアンチャンの青い天然色素で着色した「青い森の天然青色リンゴジャム」の販売を開始したところ、大きな反響があったことから、2018年8月、他の組合員を加えて5人で企業組合を設立し、本格的に全国販売を行っている。

(事例5) 中部建設企業組合 (東京都)¹⁶

個人の建築・大工事業者が個人事業者では限界があった営業面や資金面での課題を乗り越えるため、1955年8月、5人の個人事業者で企業組合を設立した。組合設立後は、組合員は、組合の「営業所」という単位で営業を行い、組合は組合員の活動に伴う入金・支払・税務等の業務を行う。

このように、組合と組合員が業務を分担することになるが、組合員の各営業所での活動は組合事業としての活動であり(組合員は組合の給与所得者扱い)、組合が建設業の許可を受け、事業活動の全体を統括している。

5.2 企業組合選択の理由

企業組合を選択した理由として、選択肢として設定された項目で多い順に、「少額資本で創業できる」23.4%、「議決権・選挙権が一人一票(組合員平等)」21.1%、「利益追求より相互扶助の理念が合っている」20.4%となっている。設立時の資本については、会社や一般社団法人も制度上の定めはないので、企業組合特有の理由とはいえないが、議決権や相互扶助の理由については、企業組合の場合、組合員が出資者、管理運営者であると同時に、組合従事者であるという一人三役の役割を果たす、いわば同志的、協働的な組織として運営される特徴と関係しているものと考えられる(事例(6))。

(事例6) 企業組合遊子川ザ・リコピンズ (愛媛県)

トマト農家の女性を中心となって、2011

年9月、任意グループ「遊子川特産品開発班」を結成し、「トマトユズポン」、「トマトケチャップ」等のトマトを活用した特産品の開発に努めたが、今後における取引先との信頼関係の構築、販路の拡大、安定した雇用の確保を目指すために、2016年6月、21人の組合員で法人化を図ることになった。

法人化に当たっては、組合員の議決権が平等であり、民主的な運営が可能であること、これまでのグループが行ってきた全員参画の趣旨に合致していることなどから、企業組合を選択した。毎月1回の定例会により、組合員のコミュニケーションを密にし、組合員が平等に発言権をもつ合議的な意思決定が、同組合の特徴である。

5.3 設立の効果

企業組合設立の効果については、「総合的に見た効果や成果」が「大いにあった」(16.8%)、「少しあった」(48.2%)と、両者を合わせて65%になる。選択肢として具体的に設定された項目でみると、多い順に「組合員に働く場の確保」71.4%、「組合員の生きがい・働きがいの実現」70.3%、「地域や社会への貢献」69.4%となっている。

「企業組合制度は、働きたい個人の働く場を確保して、協同して事業を行うために必要な組織を定めたものである」(全国中小企業団体中央会編, 2013, p.100)ことから、企業組合はその趣旨に基づいて設立されるものであり、設立の効果において「組合員に働く場の確保」の回答項目が最上位に選択されていることは、企業組合制度の設立趣旨に沿った効果が十分にあらわれていると評価することができよう。以下に掲げる事例は、中高年齢者等の働く場の確保のケースであるが(事例(7)、(8))、この他にも女性や農家主婦が経済的自立を図りつつ、自らの働く場を確保し、地域社会での活動を積極的に行っているケースも多くみられる。

(事例7) 企業組合ビホロ (宮城県)

高齢者の仕事おこし、相互扶助、社会貢献の3つを基本理念として、企業や町役場の退職者10人が集まり、2001年4月企業組合を設立し、退職者、失業中の中高年に対して自分の持つ技術・特技を発揮してもらい、組合員自らが働くという雇用の場を確保している(現在組合員56人)。

同組合の活動範囲は広く、造園・土木・清掃、業務請負、労働者派遣、廃棄物の収集運搬、各種住民サービス等17事業と多岐にわたっている。自立した組合として新しい仕事を創造し、雇用拡大、地域再生の活動を行い、住みよい豊かな街づくりに貢献している。

(事例8) 企業組合群馬中高年雇用福祉事業団 (群馬県)

「社会的弱者に仕事を」の考えのもとで、1989年2月、中高年齢者・障がい者を組合員として企業組合を設立した(現在組合員54人)。組合設立後、地元玉村町のクリーンセンターに係る業務を受託する形で事業を開始し、その後、組合員個人が中心となって、ともに働くという理念のもとでの継続的な組織活動が認められ、2006年には、玉村町の公園維持指定管理者を任されることとなった。

同組合は、中高年齢者・障がい者を組合員として組織化し、組合員の生活事情に応じて各人が組合で働き、仕事に関われることで満足度を増し、そのことが地元行政・地域住民等の信頼度を高めることに繋がっている。

6 考察

以上、企業組合の概要、組織制度上と事業運営上の特徴、及び事例を踏まえた運営実態を概観してきたが、最後に企業組合のもつ企業性と創業組織としての有用性について考察することとする。

企業組合は個人をもって設立されることから、創業組織として活用の余地が大きく、実際に、事例で紹介したように、企業等に勤め

ていた個人が独立して、企業組合を設立する、あるいは退職者等が集まって新しい事業に共に従事するため企業組合を設立するというケースがみられ、これらは非事業者である個人が構成員となって企業組合という新しい創業組織を立ち上げるものである。

また、すでに個人事業者が他の構成員(非事業者)とともに、企業組合を設立し、設立を機に、従来行っていなかった新しい事業を始めるというケースもあり、これは個人事業者からみると法人成りのような形であるが、非事業者である他の構成員からみると、創業に参加し、従事するということになる。このように、企業組合は、個人の創業により新しいビジネスの展開による市場参入から、社会・地域貢献に資するソーシャル・ビジネスへの展開まで、さまざまな分野で、個人による事業開始や創業が図れる組織である。

企業組合は、対内的には、組合員は自ら出資し、組合という組織を管理運営し、そして従事するという一人三役の役割を果たし、出資の多寡にかかわらず組合の管理運営に関しては、議決権・選挙権は一人一票(平等)により管理運営し、かつ原則として従事するという全員参画型、全員協働型の組織を目指す。一方、対外的には、1つの企業体として経済活動を行うものであり、市場・外部組織体との取引も組合が事業主体となって行うというものである。この点で、企業組合は組合と組合員が統合し、一体化した企業性という特質を有する組織体であるといえる。

このような対内的及び対外的特徴を併存的に有する企業組合は、株式会社や一般社団法人にはみられない特有の組織形態であり、創業に当たって、会社や一般社団法人等の組織とは違った組織形態を指向しようとしている創業者にとっては、企業組合は創業組織選択の1つの形態として活用できるものであり、創業組織としての有用性を十分に発揮するものと考えられる。

このように、企業組合は創業組織として活

用の余地が大きいと考えられるが、企業組合の創業組織としての選択、活用に当たり、企業組合に限っていえば、制度面についての課題が全くないわけではない。例えば、企業組合についても、認可制度が依然として要求されるべきものなのか、また設立組合員数4人以上必要か、さらに対外的な市場・外部組織体との関係で会社のように1つの企業体として創業し、活動するのに、企業組合というような名称が適しているのだろうかなど、創業という観点からみると、見直しの余地があるといえよう。

現状では、企業組合の設立はそれほど多くないが、創業組織としても活用できるという企業組合制度の政策的効果を高め、個人の創業として活用できる企業組合の特長を活かすためには、制度上・政策上のイノベーションを行い、創業組織としての企業組合の設立を後押しすることも必要ではないだろうかと考える。

おわりに

本論文は、創業に適する組織形態と創業組織の選択に焦点を当てて、創業組織の選択においては、企業組合は組合でありながら、一つ企業体として活動し、この点では企業性をもった組織体であり、また創業組織として活用できる有用性の高い組織体であることを論じた。

企業組合は、非事業者の個人の創業を促進する組織として、個人の起業・開業により新規ビジネスの展開による市場参入を図る組織としてばかりでなく、社会・地域貢献に資するソーシャル・ビジネスへの参入、さらには会社の分社化の一環として、そのサポートの下で行われる会社従業員（定年退職者、再雇用者等を含む）の新しい職場として創業を支援する組織としても、広く活用できる有用性の高い組織であるといえることができる。企業組合は、すでに述べたように、会社と同じよ

うに営利法人に似たような性質を有するが、会社形態ではない。しかし、一般社団法人・NPO法人のような非営利法人形態の組織でもない、いわば第3の組織形態であり、かつ個人の創業組織として広く活用できる組織である。このような特徴を有する企業組合により多く注目してもよいし、また注目すべきであると考ええる。このためには、創業組織としても有用性の高い企業組合がより一層活用されるよう、制度上・政策上のイノベーションが求められるところである。

[謝辞]

本論文の執筆に当たり、全国中小企業団体中央会 菱沼貴裕（政策推進部長）様、矢田部宏志（政策推進部 部長代理）様、東京都中小企業団体中央会 木下博文（振興課長）様、橋本真尚（副主事）様から貴重なご意見と資料をたまわりました。ここに、記して厚くお礼申し上げます。

[注]

- 1 この他に、各都道府県税事務所にも「事業開始等申告書（個人事業税）」を提出することになる。なお、法人の場合は、「法人設立届」を提出する。
- 2 個人で事業を行う主体を個人事業者あるいは個人事業主という言葉が用いられる。どちらも同じような意味であると思われるが、国税庁の確定申告の案内文書や消費税法第2条1項3号では、個人事業者という言葉を用いている（個人事業者とは、事業を行う個人をいう）。個人で事業を開始した場合には、前述したように、開業届を提出する等税務当局との関係がみられることから、本論文では国税庁の用いている言葉や消費税の規定に従って、個人事業者という言葉を用いる

- こととする。
- 3 カンティヨンのエッセイは、日本では戸田正雄訳で『商業論』（日本評論社、1943年）という題名で発行されているが、原題は、Essai sur la nature du commerce en général（仮訳すれば、『商業一般の性質に関するエッセイ』）である。
 - 4 英語の綴りもフランス語と同じように entrepreneur と表記されるが、読み方は日本語のカタカナ表記でアントレプレナーと表現されるものが多くみられる。
 - 5 経営における組織の戦略は、①全社戦略、②事業戦略、③機能分野別戦略の3つの階層レベルに分けられるとされるが（榊原、2013、pp.39-40）、本論文でいう事業戦略は全社戦略からみた事業レベルの戦略ということではなく、創業時に始める事業に関する戦略といった意味で用いている。
 - 6 会社は法人であるが、観念的存在であるため、会社自体が意思決定・行動することはできない。このため、意思決定や一定の権限を有する自然人又は自然人で構成される会議体がある権限内で行った意思決定又は業務執行が会社の意思又は行為と認められることが必要である。このような会社の意思決定や業務執行を行う者として法により定められている自然人（例えば取締役）又は会議体（例えば取締役会）を「会社の機関」といつている。
 - 7 アーカーは「戦略市場経営」（Strategic market management）という言葉を用い、戦略経営に「市場」を挿入しているのは、戦略立案は内部的な方向づけによるのではなく、市場及びその環境によって推進されていることを強調するためである。それとともに、戦略立案プロセスは環境に対応するだけでなく、環境に働きかけるべきであるという意味も込められているとしている。
 - 8 株式会社における社員（出資者）の地位（細分化した割合的地位）は「株式」としてあらわされるが、合名会社、合資会社及び合同会社の社員（出資者）の地位は「持分」という形であらわされるので、「持分会社」と呼ばれる。
 - 9 法務省 Web サイト（www.moj.go.jp、検索日：2021年7月22日）「登記統計」によれば、合同会社の設立登記件数は、平成27年においては22,387社で、株式会社の同年における件数が93,635社であったので、株式会社と合同会社の合計（116,022社）では、合同会社の割合は19.3%であった。令和2年においては、合同会社は33,236社に増加し、株式会社は85,688社であったので、株式会社と合同会社の合計（118,924社）では、合同会社の割合は27.9%となった。合同会社は令和2年/平成27年比で、件数で48.5%、割合で8.6ポイント増加している。
 - 10 NPO法人認証総数については、内閣府ホームページ（<https://www.npo-homepage.go.jp>、検索日：2021年7月20日）によれば、2021年4月30日現在、全国で認証法人数50,820法人（申請受理数（含申請中）52,017件、不認証数811件、解散数20,841件（うち取消数4,324件）。いずれも累計）となっている。認証件数の推移をみると、NPO法人制度が創設された1998年度以降増加し、2014年度には累計で50,087法人に達したが、その後認証法人数はあまり伸びず、前述したように、2021年4月末現在50,820法人と、ここ8年間ほど認証法人数（累計）は横ばい傾向となっている。
 - 11 非営利型法人とは、①非営利性が徹底された法人（法人税法2条九の二イ）、②共益的活動を目的とする法人（法人税法2条九の二ロ）に該当する法人であり、該当要件が法人税法、同施行令3条で列挙されているが、列挙された要件の1つでも該当しなくなったときには、特段の

手続を踏むことなく普通法人となり、課税の対象となる。

- 12 総務省統計局「政府統計の総合窓口 (e-Stat)」(「登記統計 商業・法人」)(<https://www.e-stat.go.jp> 検索日:2021年7月13日)によれば、一般社団法人の総数は、2015年30,978法人(主たる事務所)であったが、2020年には43,839法人(同上)となり、ここ5年間で実数では12,861法人が増加し、増加率は41.5%となっている。また設立登記件数は、2015年は5,574件で、2016年6,075件、2017年6,442件、2018年6,001件、2019年6,110件、そして2020年は5,850件となり、おおむね安定した件数で推移している。
- 13 中小企業庁長官通達では、組合の実態に関して不認可とすることが適当であると考えられる事例の一部として、以下の点を挙げている(これは、中小企業組合全体(信用協同組合・協同組合連合会を除く)を対象とするもので、企業組合制度に直接係らない事例も含まれている)。イ 払込済出資総額が著しく少額で、共同経営体としての組合であると認めがたいとき。ロ 事業計画が漠然としており、共同経営体としての組合の目的ないし趣旨が著しく分明でないとき。ハ 組合員の極めて一部の者のみが組合の事業を利用するであろうことが明瞭であり、また、発起人若しくは代表理事のみの利益のために組合を設立しようとするものが明瞭であって、組合は単なる名目的な存在となる可能性が強いと認められるとき。ニ 極めて不安定な基礎の下に火災共済、その他の共済事業を行う目的をもって設立するものであると認めるとき。ホ 出資金の日掛ないし月掛の払込、借入金の日掛ないし月掛の受入等によって、相互金融の事業を行おうとするものであるとき。ヘ 一世帯に属する家族のみで企業

組合を構成しようとする場合等、企業合理化上特に組合形態を採ることの必要性が認められないとき。ト 事業所の数、その分布状況、出資予定額等が社会通念上一企業体として認めがたいような企業組合を設立しようとするものであるとき。

- 14 このように、企業組合が事業協同組合における組合員の利用型組合ではなく、組合員が組合に統合化され、対外的な面では企業組合自体が一つの企業体として活動するという特性を鑑みると、企業組合という名称で適するものだろうか、一つの企業体という実態に適した名称((例えば対外的な一法人性を示すという意味で)企業組合法人など)など、名称のあり方について、検討の余地があるといえよう。
- 15 従業員という言葉は、他の個所においても用いているが、国税庁によれば、「従業員とは、原則として、会社との雇用契約に基づき使用される個人で、賃金が支払われる者をいう」(国税庁財産評価基本通達178(照会・回答要旨))とされており、本論文においても、従業員という言葉はこの意味で用いている。
- 16 本事例は、中部建設企業組合のWebサイト(chubu-kensetu.com、検索日:2021年7月14日)により作成した。

[参考文献]

- 青木昌彦・伊丹敬之(1985)『企業の経済学』岩波書店。
- アーカー(野中郁次郎・北洞忠弘・嶋口光輝・石井淳蔵訳)(1984)『戦略市場経営一戦略をどう開発し評価し実行するか』ダイヤモンド社。
- エーベル(石井淳蔵訳)(1980)『事業の定義一戦略計画策定の出发点一』千倉書房。
- 川勝平太(2003)『経済史入門』日本経済新

- 聞社（日経文庫）。
- 關智一（2012）「現代企業のイノベーション課題に関する一考察—企業家精神、機敏性、そして効率的な生産者—」『立教経済学研究』（立教大学経済学研究会〔編〕）第66巻第2号、pp.1-18。
- 神田秀樹（2020）『会社法〔第22版〕』弘文堂。
- 忽那憲治・長谷川博和・高橋徳行・五十嵐伸吾・山田仁一郎（2013）『アントレプレナーシップ入門—ベンチャーの創造を学ぶ』有斐閣。
- 熊谷則一（2020）『逐条解説 一般社団・財団法人法』全国公益法人協会。
- 齋藤力夫・田中義幸（2020）『NPO法人のすべて（増補11版）：特定非営利活動法人の設立・運営・会計・税務』税務経理協会。
- 榊原清則（1992）『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』中央公論新社。
- 榊原清則（2013）『経営学入門〔上〕（第2版）』日本経済新聞出版社。
- シュンペーター（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳）（1977）『経済発展の理論（上下）』岩波書店。
- 新藤晴臣（2015）『アントレプレナーの戦略論』中央経済社。
- 全国中小企業団体中央会（2015）『企業組合実態調査報告書』全国中小企業団体中央会。
- 全国中小企業団体中央会編（2013）『改訂版 中小企業等協同組合法逐条解説』第一法規。
- 全国中小企業団体中央会編『先進組合事例抄録』（平成10年度版～令和2年度版）全国中小企業団体中央会。
- 筒井徹（2017）「中小企業組合制度を活用した新事業展開」『商工金融』（（一般財団法人）商工総合研究所）、第67巻第7号、pp.58-89。
- ドラッカー（上田惇生訳）（2015）『イノベーションと企業家精神〔エッセンシャル版〕』ダイヤモンド社。
- 宮本又郎（2004）「企業家学の意義（基調講演）」『企業家研究』（企業家研究フォーラム学会）、第1号、pp.96-106。
- 矢田部宏志（2015）「企業組合の組織および事業活動の現状と方向」『中小企業と組合』（全国中小企業団体中央会）、第70巻第4号、pp.3-8。
- 鷺尾和紀・鷺尾紀吉（2016）『経営・ビジネス論—企業の仕組みと商活動—』創成社。
- 鷺尾和紀・鷺尾紀吉（2017）『マーケティング戦略論—戦略的思考の展開—』創成社。