

## 外部環境変化に対応した 組合事業創造の必要性

森 下 正  
(明治大学)  
(政治経済学部教授)



グローバル経済時代となった今日、中小企業が直面している経営環境変化は、従来には無い厳しい状況を呈している。具体的には、国際的な分業体制の確立と製造業の更なる海外移転と固定化、海外製品の輸入拡大に伴う国内市場の競争激化、原燃料代の高騰などである。加えて、東日本大震災の経験を得た今、エネルギー問題や自然災害などへの危機管理への対応も、避けて通ることはできない。

また、少子・高齢化による若年労働力不足は、中小企業経営にとって深刻な課題である。ちなみに、日本の総人口は2010年の1億2,806万人から2,078万人減少して、40年には1億728万人になる。また、15～64歳人口（労働力人口）は、10年の8,174万人から2,387万人減少して、40年には5,787万人になる。こうした人口減少が続く限り、国内市場の縮小が長期的なトレンドとなり、組合のみならず組合員の存続も厳しくなっていく。現在すでに、内需中心の中小企業は、国内市場の縮小に伴う需要縮小の影響を受けている。あるいは、景気が良くなった今、従業員の採用難に陥り、仕事はあっても対応できない中小企業もある。

従って、中小企業単独による自助努力では解決できない経営環境変化の中で、中小企業が生き抜くことのできる組合事業を創造していくことが組合に求められているのである。言い換えれば、組合と組合員の内部環境要因（組合員とその社員、機械、設備、技術、工場、店舗、製品（商品）、サービス、販売チャネル、HP、広告、イベントなど）を変化させていかなければ、今後は生き残りが難しくなったということである。

この内部環境要因を変化させるということは、イノベーションを起こすということである。イノベーションというと、即、研究開発を伴うこととイメージされることが多い。しかし、ここでいうイノベーションとは、①新製品の生産、新サービスの提供、新生産方法の導入等の生産・技術面だけではなく、②新販路開拓、新物流系統等のマーケティング・営業活動面、③新組織形成等の組織運営面（人材の採用と育成、女性や高齢者雇用の推進、目標管理、公的認証規格の取得と活用、管理会計、経営組織の統合など）を含めた広い意味でのイノベーションである。

例えば、東京に本部を置く特定製品を製造する組合員からなるH協同組合では、長年にわたって組合員の製品に代わる代替製品の拡大と消費者の購買志向の変化に伴って市場の縮小に直面し、組合員の廃業が進んでいた。ここに人口減少が加わり、さらに厳しい経営環境に追い

込まれることが明らかな状況になってきた。

これまでも組合事業として様々な需要開拓事業を展開してきたが、2014年に初めて、全国の同業組合を巻き込んで、イノベーションをキーワードとした研修会を開催した。また、15年度中に組合員自らが内部環境要因を変化させていくために必要な考え方と、それを実践するための戦略までを構築する研修や視察、そしてビジョンと戦略づくりを開始する予定である。

同じく東京のC協同組合は、地球環境問題が叫ばれ、環境経営を展開することが当たり前になる以前の1998年に、単独企業では無く全組合員が総力を挙げてISO14001を全国で唯一共同認証取得した。その後、2001年にISO9002、02年にISO9001:2000を、これも単独企業では無く全組合員13社のうち、組合員9社が共同認証取得した。同組合では、組合をあげて環境マネジメントと品質マネジメントのシステムを生かした継続的な改善活動を展開しているのである。

また、神奈川の協同組合Mセンターは、東日本大震災以降、全国各地で盛んに取り込まれるようになった事業継続計画、いわゆるBCP計画について2008年から、BCPに対する組合員の意識調査を始め、翌年にはBCP作成マニュアルと組合としてのBCPビジョン作りを行った。10年からは組合員のBCP作成事業に順次着手し、11年には災害による組合員のコンピュータ機器損傷、データ保管媒体破損、データ消失に備え、設備とサポートの整った遠隔地でデータを分散保管する共同事業を開始した。

あるいは、CO2削減に繋がる環境問題対応型の新事業として、太陽光発電の建設工事の共同受注に挑戦する新しい組合も誕生している。ちなみに、2010年に異業種の小規模工事業者によって設立された宮崎のS事業協同組合は、太陽光発電システムの設置工事に必要な知識や技能を習得する共同教育から事業を開始した。現在では、共同受注事業の実現に向けた体制を確立し、個人向けと法人向けに営業を行っている。さらに、12年には同組合が施工した県内初の経済産業省「再生エネルギー発電設備設置」の認定を受けたメガソーラー事業を組合員1社が開始し、同組合が売電会社を設立して、売電事業にも参入した。

さらに、山形の協同組合Yセンターは、組合員の従業員に占める女性割合が40%と高いことから、仕事と育児（家庭）との両立支援を通じた人材の確保と定着を目的として、2006年に組合直営の保育園を開設した。通常の通年保育、一時預かり保育の他、ベビーシッター事業、教育文化事業などを併せて展開している。

以上の事例は、組織改革、環境対策と品質改善・向上、危機管理（事業継続）、子育て支援（女性の社会進出支援）といった組合員を取り巻く社会・経済問題の解決に資する共同事業を全国に先駆けて展開してきたものである。組合員の原価低減や売上増加に直結する事業では無いが、組合員が抱える課題解決に繋がっていると同時に、業種、業態が異なる組合員でも共通する課題の解決策として実施に移すこともできる。

言い換えると、これらの事例は、いずれも中小企業1社では手に負えない事業であると同時に、経営環境変化を新しい共同事業のニーズとして捉え、事業化したものである。つまり、理想と現実との間に生じる課題こそが、何らかの新事業に繋がるのであり、組合の共同事業の可能性は広がっていくのである。しかし、まだ一步もイノベーション実現の取組を進めていない組合では、まず自らが変わっていくことの必要性和重要性を理解し、行動に移すことのできる共通認識を持つための学習から始めることが求められているのである。