

## 〔中小企業の目〕（佐世保）

# 組合への求心力について

山 崎 邦 彦  
（佐世保卸団地協同組合）  
専 務 理 事



当組合は平成21年度に組合財政及び運営の危機を迎えた。現在は金融事業廃止により危機を乗り越え、賦課金ゼロ、出資配当を実施し、組合への求心力を維持している。その経緯を踏まえて組合への求心力について考えを述べたい。まずは全国75の協同組合における賦課金、配当、金融事業の状況について調査してみた。

### (1) 全国の状況（全国卸商業団地協同組合連合会に加盟する75協同組合について調査）

賦課金未徴収の組合 7組合（9.3%）

出資配当・利用分量配当のいずれかを実施している組合 11組合（14.7%）

賦課金未徴収かつ配当実施組合 2組合（2.7%）（当組合も含まれる）

金融事業実施組合 41組合（54.7%）

全国の状況としては、賦課金を徴収していない組合や配当を実施している組合は少なく、金融事業を実施している組合は過半数に上っている。しかしながら、当組合ではその金融事業が求心力を失う原因となったので、一例としてその経緯を紹介したい。

### (2) 組合への求心力が減退した事例

当組合は組合員が組合への求心力を失墜させる究極の事例である居残り脱退を平成21年度に経験した。その原因は転貸先の倒産により、組合が転貸借入金を肩代わりすることになったことにある。当組合は借入利息支払いのため、賦課金を徴収することにしたのであるが、それを不服とした2組合員が脱退する旨を申し出たのである。当組合は当然、説得を試みたが、脱退の意思は変わらなかった。なぜなら、当組合の当時の倒産跡地借入金は9社分で13億51百万円になっており、この金利支払いのために、平成7年度から平成20年度まで未徴収としていた賦課金を、平成21年度から徴収することにしたが、そのインパクトは大きかったようである。しかしながら、組合の資金繰りのためにはやむを得なかったのである。脱退申し出組合員は当組合が倒産跡地借入金について返済できないのではないかと疑い、そして、それ以上に金融事業を継続することに不満があったのである。ちなみに、平成22年3月末における金融事業貸付残高は29億95百万円に達していた。このような状況のために、脱退組合員だけでなく、残る組合員にも動揺が広がらないよう、臨時総会を開催して、組合財政の健全性を説明した経緯がある。このような居残り脱退は当組合だけの問題ではなく、多くの協同組合で発生しているのではないだろうか？

### (3) 組合への求心力を高める策

#### ①組合財政が過度に組合賦課金に依存しないこと。

当組合は、現在賦課金を徴収しないで運営している。賦課金を徴収しないことは、組合員であることが希薄になるのではないかと、組合員であることを意識付けするためには、わずかでも徴収すべきではないか、という意見があることは承知しているが、当組合は過去に徴収しない時期が長かったため、徴収しないことを踏襲している。それゆえ、一旦徴収することになると、先の事例のように組合財政が破たんするのではないかと恐れ、居残り脱退が現れる危険性を含んでいる。ただし、前回と違い、組合員に対しての金融事業は廃止しているため、前向きな徴収の必要性を説明すれば納得は得られると確信している。一方で組合財政が過度に組合賦課金に依存することは組合員の不満を膨張させ、組合と組合員の関係に亀裂が入り、求心力を失墜させることになるであろう。

#### ②配当の実施

当組合では5%（前年度実績）の出資配当により組合員の満足度を高めている。これは倒産跡地が賃貸活用されたことや、遊休不動産の売却や建て貸しによって収入が増加し、返済が進んだことによる。当組合の約14億円あった倒産跡地借入金は平成28年7月末には6億8百万円と着実に減少している。また、平成22年度以降1社居残り脱退はあったが、賦課金をゼロとしからはない。求心力を維持するためには組合の財政自立は必要である。

#### ③金融事業は真に組合への求心力となるか？

当組合では従前の金融事業は組合と組合員の絆であり、相互に助け合う必要があると考えて、不動産を担保とした金融を行っていた。また金融事業は組合員への資金供給の面で一定の役割を果たして来たのも事実である。しかしながら、当組合の場合は不動産担保金融であったがために、土地単価の下落による金融枠の縮小は金融事業に冷や水を浴びせ、相次ぐ企業の倒産は組合財務を棄損させた。収益面からいうと金融事業は儲かる事業として成立していなかった。当組合の手数料は0.1%であり、僅かな手数料収入を得てはいたが、投資に見合う収入は得ていなかったためである。さらには金融機関からの転貸による事業であったため、歴代の理事長・副理事長は連帯保証人として組合員の金融枠の合計額を個人保証していたためである。そのため、組合の執行部は次の理事長・副理事長にバトンタッチすることができるか疑心暗鬼になっていた。その後の金融機関との交渉により、大半の保証は免除された。さらに金融事業の廃止は、組合財政を健全化するという課題を一気に解決した。

#### ④組合の発信力による求心力の維持

組合への求心力を高めるには、組合は組合員にとって魅力で、メリットがなければならない。最近加入された組合員は「組合に加入して良かった」と言われた。理由は様々な情報が入手できること、組合に加入して先輩経営者の意見が聞けること、教育事業や福利厚生事業が受けられることを挙げられた。1社では不可能だったことも組合に加入することにより可能となることもある。これが組合に加入する魅力やメリットではないだろうか。組合の発信力は組合事務局の手腕が問われる部分でもある。賦課金は徴収したとしても、配当と組合員へのサービスの合計で、賦課金以上の事が出来れば、組合への求心力は保たれる事を信じて、日常の組合運営に邁進していきたい。