

森下 正 先生による

組合活性化 アドバイス



明治大学政治経済学 教授
森下 正氏

経営基盤強化は永遠の取組

中国や東アジア諸国、さらにはロシア、インド、中南米などの経済発展に伴い、国際的な競争が厳しさを増し続けている。為替相場は、近年、円安基調になり、輸入に不利だが、輸出は改善されつつある。しかし、国内に目を向けると少子高齢化の影響が次第に厳しさを増し、地域経済が立ち行かなくなる恐れは、現実味を帯びてきた。また、企業は生き物であり、人、モノ、金、情報の経営資源は、固定化されているものではなく、常に新陳代謝を繰り返さなければ、企業寿命はつきてしまう。従って、企業が現状打開を図るべく、当然、取り組まなければならないことは、イノベーションを通じた新分野開拓である。しかし、経済環境変化に耐え抜く実力と企業の存続性を保つために最優先して真っ先に手がけ、継続的に実施しなければならないことは、経営基盤を強化する取組である。

実際に組合等連携組織の共同事業の実施状況と今後をみると（表1参照）、「共同購買」が最も多く、ついで「共同教育研修」「共同販売」「共同受注」「組合祭等イベントの開催」「共同福利厚生」が20%以上の組合で実施されている。これらには過去5年間に新設した組合が3%以上含まれており、かつ今後、実施予定も3%以上ある。

こうした事業は、組合の典型的な共同事業であり、目新しさは無い。しかし、「共同購買」はコストダウン、「共同教育研修」は組合員の資質向上や情報収集の場、そして「共同販売」「共同受注」は組合員の売上向上に資する事業である。また、「組合祭等イベント開催」は組合と組合員のPRや集客に、「共同福利厚生」は労働条件の向上に直結している。

この他、現在、実施割合は低いのが、今後、実施が予定されている事業には、中小企業の課題解決に繋がる取組が目立つ。ちなみに、3%以上の組合が今後、実施予定の事業として、「共同配送共同保管」は物流効率化、「共同リース」は設備の刷新、「共同環境保全事業」は環境経営を目指すものである。そして「共同労務管理」と「共同求人」は、人財の採用と育成に苦勞をしている中小企業の課題解決に繋がるであろう。

例えば、長野県のS工業団地事業協同組合は、多様な機械加工による製造技術を保有する組合員で構成されている。同組合では大型の機械組立と装置製造の共同受注を1978年から開始し、82年には受注・納期・コスト・外注管理と設計を行う共同出資会社を設立した。この共同出資会社が現在も、大型機械組立の共同受注を成功させている。また、組合員の生産技術の恒常的な刷新を実現するために、83年から機械設備の共同リース事業を開始し、以後、数年おきに継続して今日まで実施してきた。

このように、組合員の経営基盤強化に繋がる組合の共同事業は、地道に、その歩みを止めること無く、継続して取り組むことが理想である。しかし、緊急や大口の仕事が目前に現れると、ついつい優先順位が変わってしまい、経営基盤強化に繋がる共同事業が後回しにされてしまうことが多い。こうした甘えが結果的に経営の甘さに通じることから、特に経営状態が良い時から、経営基盤強化に取り組むべきなのである。

（表1）組合等連携組織における共同事業の実施状況と今後

	既存事業		今後、実施予定	未実施 (b)	合計 (a)+(b)
	実施 (a)	内、過去5年間に新設			
共同購買	41.9	8.9	4.9	58.1	100.0
共同教育研修	25.8	10.1	3.5	74.2	100.0
共同販売	25.7	6.3	4.6	74.3	100.0
共同受注	24.1	6.5	5.7	75.9	100.0
組合祭等イベント開催	21.5	8.4	3.1	78.5	100.0
共同福利厚生	21.2	4.3	3.8	78.8	100.0
市場開拓販売促進	13.1	4.3	4.5	86.9	100.0
共同金融事業	12.9	3.2	2.6	87.1	100.0
対外セミナーの実施	11.5	6.6	3.8	88.5	100.0
共同事務代行	11.5	2.6	2.5	88.5	100.0
共同情報ネットワーク	9.4	4.8	3.5	90.6	100.0
その他共同施設利用	8.8	2.5	2.6	91.2	100.0
共同検査	8.3	2.2	2.2	91.7	100.0
施設の一設貸出事業	6.1	2.8	2.6	93.9	100.0
共同研究開発	6.0	3.4	2.9	94.0	100.0
共同給油	6.0	1.2	2.9	94.0	100.0
共同生産加工	5.4	1.4	2.6	94.6	100.0
共同配送共同保管	5.2	1.8	3.4	94.8	100.0
共同リース	4.9	2.2	3.4	95.1	100.0
共同環境保全事業	4.3	2.9	4.8	95.7	100.0
外国人研修生受入事業	4.0	2.0	3.8	96.0	100.0
共同労務管理	3.8	0.9	3.4	96.2	100.0
共同給排水事業	3.7	1.8	2.6	96.3	100.0
共同受電事業	3.5	1.1	2.9	96.5	100.0
共同求人	3.4	1.2	3.4	96.6	100.0
共同店舗利用	3.2	0.9	2.9	96.8	100.0
共同工場利用	2.0	1.4	2.8	98.0	100.0
その他	1.7	0.2	1.2	98.3	100.0

注：灰色網かけは「過去5年間に新設」と「今後、実施予定」で3%以上の数値。
資料：明治大学地域産業人材開発研究センター『組合等連携組織における活動実態に関する調査』2009年より作成。