

森下 正 先生による



明治大学政治経済学 教授

森下 正 氏

組合活性化 アドバイス

活性化のためのカイゼン・改革・創造

組合事業の活性化とは、組合員の経営安定化、経営力強化などを通じて、組合員が儲かる事業を展開できるようにすることである。しかし、組合事業の停滞の背後には、組合員の廃業・脱退に伴う組合員数の減少、組合員の事業転換や当事者意識の希薄化による組合事業の利用低下など、数々の原因が潜んでいる。

こうした停滞原因を突き詰めていくと、本当の停滞要因が見えてくる。つまり、経済グローバル化は、国内製造業の存立を脅かしている。特に、大量生産型製品の製造は、国内存続が難しくなり、これに関連する中小製造業の廃業と倒産が進んでいる。一方、生き残りをかけた海外進出も常態化している。逆に、『2015年度版 中小企業白書』によると、独自の技術と製品を生み出し、国内外でニッチ市場を開拓している中小製造業は、大企業を凌駕する利益率をたたき出している。あるいは、小売・飲食業の大手チェーン店によるロードサイド・ショップやショッピングモールの乱立は、卸中抜き拡大と商店街への来客数の減少に拍車をかけ、中小小売・卸売業者の縮小に歯止めがかからない。さらに、公共事業の削減、民間住宅の着工件数の減少と大手住宅メーカーの台頭は、中小建設業の経営悪化と撤退をまねいている。

今や大量に作り、売る市場から、中小企業は追いつかれつつある。従って、中小企業が苦戦を強いられている本当の原因を解決できる組合事業を展開しない限り、組合事業は活性化しない。

例えば、F織物協同組合（山梨県）は小規模企業382社からなり、永年、組合員の3割がOEM生産、残りの7割が下請生産に特化した事業展開であった。組合事業としては、技術研修、展示会および輸入生糸の共同購買を中心に展開してきた。組合員の倒産は1件も無いが、後継者難や競争激化で廃業が進み、組合事業が停滞していた。また、OEMと下請生産では、作る喜び、売る喜びを感じられず、結果として組合員の後継ぎ不足を招く要因ともなっていた。

そこで、近年、当組合では、製造直販による売上を

組合員全体で30%にまで引き上げる取組を展開している。産地ブランドを確立するために、組合員同士の強い横の繋がりを生かして5～20社のグループを組合内に作り、グループによる新製品開発を行っている。中には、20歳代の若手経営者によるグループもある。新製品には新しい感覚や発想、若者のセンスが求められるため、青年部の若手経営者には積極的に開発・生産活動を行わせると同時に、ベテラン経営者がそれをサポートする。この事業は、すでに結果として表れており、現在、製造直販の売上は組合員全体で5～6%に達した。OEMと下請生産による量を追いつける経営から、産地ブランドを生かした製造直販による質を追求する経営を組合主導で組合員に挑戦させてきたことが、組合活性化のためのカイゼン・改革・創造に繋がった。

この例は製造業の場合だが、中小小売・飲食業の組合では大手に真っ向勝負するのでは無く、知恵と工夫による差別化・個性化が根源的カイゼンとなる。お客様が来ないなら、こちらから出向いていく出張商店街は、その一例である。あるいは、中小建設業の組合では、標準化された住宅の大量建築、販売から、消費者ニーズにあった建築に対応した体制整備も、根源的カイゼンとなる。例えば、近い将来、高齢化と育成の遅れに伴う大工と職人の激減に備えるために、家一軒建てるのに必要な技術と技能を内製化するために、大工を含めた多能工の職人育成事業を行い、本物の日本家屋や神社仏閣を含めた付加価値の高い日本建築を手がけていくなどである。

今、日本の全ての業種で、既存事業をそのまま同じ市場で持続させるのか、あるいは既存事業を業態転換や経営革新によって新市場を開拓して持続させるのか、さらには海外に出て行くのか、目指す方向を決断しなければならない。いずれの道を選択するにしても、組合事業の活性化に繋がるカイゼン・改革・創造が必要なのである。