



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

少子・高齢化社会に生き残る組合になるためには

少子・高齢化社会とは、人口減少社会になったことを意味する。日本の総人口は2010年の1億2,805.7万人から2,078.2万人減少して、40年には1億727.6万人になる。滋賀県の総人口は10年の141.1万人から10.1万人減少して、40年には130.9万人になる。滋賀県は全国と比べて減少率は半分未満ではあるが今後、人口が減ることには変わりがない。また、15～64歳人口（労働力人口）は、全国では10年の8,173.5万人から2,386.9万人減少して、40年には5,786.6万人になる。滋賀では10年の90.8万人から18万人減少して、40年には72.8万人となる。滋賀は全国よりも労働力人口の減少率は小さいが、減少傾向に歯止めがかからない。

こうした人口減少が続く社会となった今、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の減少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。

人口減少という組合や組合員の自助努力では解決できない外部環境変化の中で、生き抜く組合を創造していくことが組合に求められている。言い換えれば、組合と組合員の内部環境要因（組合、組合員、組合員の社員、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、組織運営、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、東京に本部を置くある特定製品を製造する技術を有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になった状況になってきた。

これまでも組合独自の共同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。今のところ、組合員に対する危機意識の意識付けと醸成の段階にある。しかし、2017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。

実際、事例よりも先を行く組合もある。同業者同士による生産調整や合併、あるいは新市場を求めた海外展開などである。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よう。

表1：全国と滋賀県の総人口及び年齢3区分（0-14歳、15-64歳、65歳以上）別人口と割合：出生中位（死亡中位）

| 年次 | 全 国 | | | | | | | 滋 賀 県 | | | | | | |
|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|----------------|----------------|--------|-------|---------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------|
| | 人口(1,000人) | | | 割合(%) | | | | 人口(1,000人) | | | 割合(%) | | | |
| | 総人口 | 0-14歳 | 15-64歳 | 65歳以上 | 0-14歳 | 15-64歳 | 65歳以上 | 総人口 | 0-14歳 | 15-64歳 | 65歳以上 | 0-14歳 | 15-64歳 | 65歳以上 |
| 2010年 | 128,057 | 16,839 | 81,735 | 29,484 | 13.1% | 63.8% | 23.0% | 1,411 | 211 | 908 | 292 | 15.0% | 64.4% | 20.7% |
| 2015年 | 126,597 | 15,827 | 76,818 | 33,952 | 12.5% | 60.7% | 26.8% | 1,420 | 204 | 872 | 344 | 14.4% | 61.4% | 24.2% |
| 2020年 | 124,100 | 14,568 | 73,408 | 36,124 | 11.7% | 59.2% | 29.1% | 1,414 | 191 | 850 | 372 | 13.5% | 60.1% | 26.3% |
| 2025年 | 120,659 | 13,240 | 70,845 | 36,573 | 11.0% | 58.7% | 30.3% | 1,398 | 177 | 836 | 385 | 12.7% | 59.8% | 27.5% |
| 2030年 | 116,618 | 12,039 | 67,730 | 36,849 | 10.3% | 58.1% | 31.6% | 1,375 | 165 | 816 | 395 | 12.0% | 59.3% | 28.7% |
| 2035年 | 112,124 | 11,287 | 63,430 | 37,407 | 10.1% | 56.6% | 33.4% | 1,345 | 157 | 782 | 406 | 11.7% | 58.1% | 30.2% |
| 2040年 | 107,276 | 10,732 | 57,866 | 38,678 | 10.0% | 53.9% | 36.1% | 1,309 | 153 | 728 | 429 | 11.7% | 55.6% | 32.8% |
| 2040年- 2010年 | -20,782 -16.2% | -6,107 -36.3% | -23,869 -29.2% | 9,194 31.2% | 右は上段1,000人、下段% | | | -101 -7.2% | -58 -27.7% | -180 -19.8% | 137 47.0% | 右は上段1,000人、下段% | | |

資料：国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（平成24年1月推計）』より作成。