



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

組合員の世代交代をチャンスに変えよ

中小企業の経営課題の中でも、「後継者不足と（採用）育成」「事業継承」といった「経営者の世代交代」は、中小企業の事業存続と発展に最大の影響を与えるものである。このことは組合の観点からみると、「組合員の世代交代に対応する」課題であると同時にチャンスでもある。なぜならば、中小企業組合にとって、この「組合員の世代交代」は、組合の存続と組合事業の活性化に最も大きな影響を与える要因の一つだからである。また、「組合員の世代交代に対応する」ことは、組合員だけの課題では無く、組合の存続に繋がる課題でもあることから、組合事業として何らかの対応を必要とする。

そこで、組合が組合員の世代交代に対応していくために、当然のことではあるが組合員の収益状況の改善に繋がる経営基盤能力の向上に資する各種組合事業を、継続的に展開していることが必要不可欠である。この経営基盤能力の向上に資する組合事業は、言い換えれば後継者や若手従業員が組合員企業に入社したくなる実力を組合員に備えさせる取組である。この取組に加えて、組合が組合員の世代交代を円滑に進めていくためには、組合員が後継者自体を採用、育成していく取組を組合主導で支援していくことが求められるのである。

例えば、P協同組合（奈良県・同業種製造業）では、後継者不足から廃業に至る組合員も少なくなかった。こうした課題を解決するために、組合員が円滑に後継者へ事業を承継するためのロードマップ構築が必要となった。そこで、同組合では2011年度に「中小企業活路開拓調査・実現化事業」を活用して、中小企業診断士や中央会の指導員など、各種専門人材の参画を得て、事業承継ロードマップを作成し、それを組合員に活用してもらうための委員会を組織した。この事業を通じて、組合員へのアンケート調査や実際に事業承継に障害を有する組合員への聞き取り調査を行い、実態把握に努めた。また、他業種・他地域における事業承継の取組に関する先進事例調査も実施したのである。

こうした調査結果を同委員会において分析・検討を

重ね、組合員が円滑に事業承継を行えるよう、自分達の業界にマッチした「事業承継ロードマップ」を構築した。具体的には、事業継承を希望する組合員は、このロードマップを通じて、5カ年間のスケジュールで事業継承を完了させる中長期計画の策定を行う。ちなみに、計画の中身は、組合員のビジョンづくり、マネジメントシステムの構築、組織体制づくり、後継者採用と育成、後継者のパートナー育成と人脈の形成、会社の資産や税に関する専門知識の習得、そして組合で開催する会合やセミナーを通じた事業継承の成功者との連携などに関する内容となっている。

また、本事業の実施にあたっては、若手経営者が中心となって「後継経営者研究会」を結成し、本事業と並行して自主的に事業承継に必要な知識の習得に努めた。さらに、組合も本事業によるロードマップの整備のみならず、将来の組合を支える次世代経営者の養成を目指して「後継経営者養成講座」を開催するなど、組合員の後継者育成に積極的な支援を行ったのである。

その結果、組合員の事業承継や組織・企業の若返りは、商品企画や外部評価にも徐々に反映されつつある。特に、ロードマップは、すぐに組合員によって活用され、優れた技術と取引先を有するが、後継者不在で廃業予定であった組合員が実際に事業承継に成功するに至ったのである。

この事例の成功ポイントは、組合が中心となって同組合の業界にマッチした組合員向けの「事業承継ロードマップ」を構築したことにある。そして、このロードマップを組合員が活用することで、中長期の事業計画ともいえる事業継承計画を作成し、実施していく体制整備を行ったことにある。つまり、中小企業も大企業と同様、組合員の世代交代は偶然の産物ではないのである。やはり、組合員が事業継承の道のりを見える化し、計画的な採用と育成を行うことのできる環境整備を組合主導で行い、かつ組合は組合員への継承支援を行っていくことが、組合が組合員の世代交代に対応していく近道なのである。