

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

縮小経済を生き抜く組合運営と共同事業

人口減少社会といわれるようになって久しい。将来推計人口は、唯一、確実な未来を予測可能なデータである。そこで、日本の総人口からみていくと、日本の総人口は2010年の1億2,806万人から2,078万人減少(△16.2%)して、2040年には1億728万人になる。次に、滋賀県の総人口は2010年の141万人から10万人減少(△7.2%)して、2040年には131万人になる。滋賀は全国と比べて半分未満の減少率ではあるが、今後、人口が減る。また、年齢3区分で特に注目すべき働く世代である15～64歳人口(労働力人口)は、全国では2010年の8,174万人から2,387万人減少(△29.2%)して、2040年には5,787万人になる。滋賀では2010年の91万人から18万人減少(△19.8%)して、2040年には73万人となる。滋賀は全国よりも労働力人口の減少率は3分の2程度で済むが、労働力人口の減少傾向に歯止めがかからないことに変わりが無い。

全国及び滋賀県の総人口、年齢3区分別人口(出生中位・死亡中位)推計

年	全国						滋賀県							
	総数 (千人)	0～14歳 (千人)	15～64歳 (%)	65歳以上 (千人)	65歳以上 (%)	増加率	総数 (千人)	0～14歳 (千人)	15～64歳 (%)	65歳以上 (千人)	65歳以上 (%)	増加率		
2010年	128,057	16,839	13.1	81,735	63.8	29,484	23.0	1,411	211	15.0	908	64.4	292	20.7
2015年	126,597	15,827	12.5	76,818	60.7	33,952	26.8	1,420	204	14.4	872	61.4	344	24.2
2020年	124,100	14,568	11.7	73,408	59.2	36,124	29.1	1,414	191	13.5	850	60.1	372	26.3
2025年	120,659	13,240	11.0	70,845	58.7	36,573	30.3	1,399	177	12.7	836	59.8	385	27.5
2030年	116,618	12,039	10.3	67,730	58.1	36,849	31.6	1,375	165	12.0	816	59.3	395	28.7
2035年	112,124	11,287	10.1	63,430	56.6	37,407	33.4	1,345	157	11.7	792	58.1	406	30.2
2040年	107,278	10,732	10.0	57,866	53.9	39,678	36.1	1,309	153	11.7	728	55.6	429	32.8
2010-40年	-20,782	-6,107	-3.1	-23,869	-9.9	9,194	13.1	-101	-58	-3.3	-180	-8.8	137	12.1
増加率	-16.2	-36.3		-29.2		31.2		-7.2	-27.7		-19.8		47.0	

資料:国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成24年1月推計・出生中位・死亡中位)」より作成。

こうした人口減少、特に労働力人口の減少が続く社会となった今、国内市場だけを見れば、そ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国内需要の減少の影響を受けて、販売不振に陥るケースが後を絶たない。あるいは、景気が良くなった今は若手に限らず従業員採用難に陥り、仕事はあっても対応できない人材不足に陥る中小企業も生じ始めている。

人口減少という組合や組合員による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必要な状況に組合は立たされている。言い換えれば、組合自身と組合員自身の内部環境要因(組合幹部、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、ビジネス・モデル、ホームページ、広告、イベントなど)を変化させていくことができなければ、今後は生き抜くこと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、自らイノベーションを起こすことなのである。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(製品・技術(用途)開発、生産管理、改善活動など)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(理念思考、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、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から実践に移す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2017年度から開始している。

実際は、この事例よりもはるかに先に行く組合もあるはずである。しかし、縮小経済を生き抜く対応として、まだ一歩もイノベーションを実現する取組を進めていない組合の場合、まずは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るのである。