



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

組合員の事業承継と人材不足の解消

日本の中小企業が減少し続けている。ちなみに、総務省の経済センサスによれば、2009～14年の5年間で1～299人の中小企業の場合、全国で-6.0%、滋賀県で-3.4%、減少した。逆に、300人以上の事業所は、全国で2.7%、滋賀県で3.4%、増加したのである。つまり、全国的にも滋賀県でも、中小企業は減少し、大企業が増加しているのである。

このように中小企業が減少している背景には、中小企業の場合、経営不振よりも事業継承難に伴う廃業が多いという実態がある。ちなみに『2017年版 中小企業白書』によると、中小企業が廃業を考えている最大の理由が「後継者を確保できない（中規模法人の33.3%、小規模法人の49.3%、個人事業者の53.4%）」なのである。さらに、同白書によると、中小企業の人材の過不足状況は、中核人材で48.2%、労働人材で52.6%と、約半数の中小企業が人材不足に陥っている。

従って、中小企業組合は、組合員の事業承継と人材不足の解決に資する組合事業を新たに創造し、展開していく必要に迫られているのである。

まず、組合員の事業承継に資する組合事業の軸となる活動は、今後も組合青年部による取組が基本となろう。例えば、P協同組合（奈良県）では、2011年に中小企業組合等活路開拓事業を実施し、組合員向けの「事業承継ロードマップ」を整備した。これと並行して、組合青年部のメンバーが中心となって結成した「後継経営者研究会」を通じた若手経営者や次期後継者による事業承継に関する自主学習を開始した。特に、この青年部による研究会に対して同組合は、12年度に経営者としての心構えから、計数管理能力の育成と経営革新計画の策定に至るまでを学ぶ「後継経営者養成講座」を開催することで、組合員の事業承継が円滑、かつ早期に実現するよう促したのである。

一方、組合員間、あるいは組合員と開業希望者との間における事業譲渡と事業引受を通じた事業承継も、実践されるようになってきた。例えば、K協同組合（京都府）は、K商業組合とK消防設備協会と連携し、2013年に団体間で連絡協議会を結成した。この協議会を通じて16年には、両組合の全組合員に「事業継業パンフレット」を配布し、経営者の高齢化による廃業予定の組合員と起業希望の組合員をマッチングさせ、廃業予定者から起業希望者へ事業譲渡することで事業承継を実現していくセンターを整備した。このセンター立ち上げ直後から、K協同組合で19店、K商業組合で5店の登録があったのである。

次に、人材不足の解決に資する組合事業として、長年、中小企業組合は共同求人と教育事業を手がけてきた。これらの事業は、今後も人材不足の解決策

表1 事業所数の推移

従業者規模	2009年		2014年		増加率	
	全国	滋賀県	全国	滋賀県	全国	滋賀県
全体	6,043,300	60,746	5,689,366	58,749	-5.9%	-3.3%
1～299人	6,012,896	60,417	5,652,506	58,334	-6.0%	-3.4%
300人以上	13,377	149	13,732	154	2.7%	3.4%

資料：「平成21年経済センサス-基礎調査結果」（総務省統計局）（<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000012658609&fileKind=0>）及び「平成26年経済センサス-基礎調査結果」（総務省統計局）（<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000031332481&fileKind=1>）及び<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000031333438&fileKind=1>）を加工して作成。

の軸であることに変わりはない。中でも、組合が立地する地域の学校への出前授業（講師派遣）やインターンシップの受け入れなどの事業は、その取組やすさと地域貢献の意味も加わって、全国で多くの組合が取り組んでいる。さらに、即効性があることから、外国人技能実習生受入事業を目的とする組合の設立も多い。しかし、改めて組合員の従業員の働きやすさや暮らしの豊かさの観点から、新たな福利厚生事業を展開していくことも、必要不可欠といえる。

例えば、S工業団地協同組合（新潟県）では、勤務先付近の保育所があれば、出産休暇後に離職せずとも勤務を継続できることから、共同保育事業の必要性を認識していた。同組合では、企業主導型保育事業の検討委員会を設置し、組合員に対して保育ニーズを調査したところ、組合員の従業員の保育ニーズが高く、半数を超える組合員から保育所利用の意向が示された。これを受けて、団地内に保育園を2018年3月に開園した。園児数7名でスタートしたが、19年10月までに定員の19名に拡充する予定で、すでに組合員企業へ3名が子供を保育園に預けることができることを理由に入社した。ちなみに、協同組合Yセンター（秋田県）も保育園を2018年3月に開園している。

この団地内に保育所を設置する共同保育事業は、深刻な人材不足の中、今後も拡大していくであろう。この事例は子育て世帯にマッチした事業で、幼児を対象とした保育に特化しているが、児童向け学童保育にまで拡大すること（石川県の加賀屋は既に実施）も、組合員が特定地域に比較的集中して立地している場合は可能となるであろう。

以上のように、組合員の事業承継に資する組合事業は、組合員向けの人材育成事業の中での後継者育成のみではない。事業譲渡と事業引受といったM&Aに近い事業の引き継ぎも、中小企業組合の事業となるのである。一方、人材不足の解決に資する組合事業も、採用と教育といった視点に加え、働きやすさや暮らしの豊かさといった新しい視点で福利厚生事業を想像していくことが求められているのである。