



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

組合員を経営革新に導く組合事業の展開

中小企業と組合の内(うち)と外(そと)には、多種多様な経営課題が存在する。特に、中小企業が抱える内(うち)の課題として、事業継承(次世代経営者)と人材不足の問題解決が急務である。しかも、この人材に関わる課題が引き金となって、廃業意向や挑戦意欲を失う経営者の数が増加している。言い換えると、中小企業の事業の継続性、耐久性、堅牢性に課題が生じているのである。また、中小企業を取り巻く外(そと)の経営環境変化として、グローバル化やIoT/AIの進展のみならず、地球環境や社会環境の問題などがあり、こうした変化への対応に苦慮している中小企業も多い。

そこで、中小企業が様々な経営課題に対応し、事業存続を果たしていくためには、中小企業組合が経営課題の解決に資する直接的な組合事業を組合員に提供していくことが必要不可欠である。しかし、事業継承や人材不足も、グローバル化やIoT/AIの進展も、そして地球環境や社会環境の問題も、組合員自身の収益力向上による経営安定化を実現できなければ、その対応策も効果を十分には発揮できない。つまり、中小企業組合が展開する組合事業を通じて、何らかの経営革新を組合員が実現していくことが、経営課題の最も強力な解決策になるはずである。

したがって、中小企業組合は、組合員にとって上述した緊急かつ重要・優先度の高い課題に対応した組合事業に加えて、組合員の経営革新、つまり①新製品の生産、新サービスの提供、新生産方法の導入、②マーケティング・営業活動を通じた新販路や新物流系統の開拓、③新組織形成や運営の改革につながる共同事業の提供を通じて、組合員を牽引していくことが求められる。

例えば、岩手県のD協同組合は、県内山間部にある道の駅を運営するために、地元の農家を中心となって2003年に設立された。県内に30ある道の駅の中で2箇所が協同組合方式による運営で、同組合も開業当初から独立採算制、行政からの資金援助なしで今日に至る。全国の道の駅における直売所での問題、つまり品揃えや鮮度の悪さ、季節や時間帯による欠品、特色ある地元産直品ではない他地域の仕入れ品の多さなどにより、淘汰されていく直売所が少なくない。

こうした厳しい経営環境の中、同組合では設立当初から顧客第一主義を掲げ、年中無休、売れる時間帯と曜日に合わせた品揃えの確保などを実践してきた。また、魅力的な新商品づくりのために、組合独自に予算化したチャレンジ資金制度を通じて、組合員によるグループに補助金を出している。この制度は、組合員とそのグループによる自主的な新製品開発や新しい農産物の生産などの取組を支えている。こうした組合に

よる一連の取組の成果は、開業以来の連続黒字と県内トップクラスの売上高を達成している。組合員の中には年間1,000万円以上の売り上げを実現している者もあり、こうした成功事例が若い就農者にとっての魅力につながることを期待されている。

同組合の取組は、単なる直売所の運営・管理ではなく、組合員の経営革新を促すと同時に、事業の持続的な発展につながる経営方針と仕組みを有している。特に、組合員とそのグループによる自主的な新製品開発や新しい農産物の生産などの取組を支えるチャレンジ資金制度は、注目に値する。

一方、生花の生産と販売を行う宮崎県の協同組合Nは、長年にわたって生産者と組合員との地区別研修会、先進地視察、青年部の組織化、産地間交流や技術・技能の習得などの教育情報提供事業を行うとともに、文化祭などの消費者連携事業にも取り組んできた。

しかし、花卉生産者は、市場への大量出荷による値崩を防ぐために、出荷せずに生花の廃棄をしていた。一方、組合員である花屋は、売上の減少傾向に歯止めがかかっていなかった。そこで、まず生産者の廃棄ロス削減のために、余剰分を組合が買い取り、他市場へ販売する事業を開始した。この余剰分は場外で取引されるので値崩れがなく、生産者は安心して出荷できると同時に、収入の増加にもつながった。さらに、生花の香港への直接輸出を2013年から開始し、2015年には韓国向けも始めた。2016年にはJAPANブランド育成支援事業のブランド確立支援事業に採択されたことで、中国、ベトナムへと販路を順次拡大中である。

同組合の取組は、従来から取り組んできた教育情報提供事業を通じて知り得た仕入れ先の生産者の課題を、そのまま放置せずに組合事業として他市場への販路を構築した。また、海外への販路開拓は、組合と組合員にとって、これまでに経験がない取組であった。当初、組合員の反対もあったが、理事長のリーダーシップと助成事業の獲得により、組合員の理解が得られたのである。また、この事業を推進するにあたって、支援機関からの支援を受けることができた。結果的に、組合の知名度向上と組合員の収入の拡大につながったのである。

いずれの事例も、組合が主導して、組合員の経営革新につながる組合事業を創造し、実行に移している。しかも、組合員一丸となった事業となっている点も見逃せない。D協同組合のチャレンジ資金制度、協同組合NのJAPANブランド育成支援事業は、組合員の理解と協力を促す仕組みとして機能している。組合から組合員に対して、経営革新に導く組合事業を提供することは可能なのである。