



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

中小企業と組合の経済が成長する考え方と方法

日本の高度経済成長は、人口増加による国内市場の拡大があったことも、一つの要因とされている。2015年の国勢調査に基づく国立社会保障・人口問題研究所が発表した将来推計人口によれば、今年の日本の総人口は125,324,842人、滋賀県は1,409,153人の予想である。20年後には総人口は12.7%減少の110,918,554人、滋賀県は7.7%減少の1,304,201人となる。滋賀県も人口減に陥り、経済が縮小していく。しかし、県内の企業と組合が経済を維持、発展させていく取組に今から着手すれば、再び人口増に至る可能性は高い。

そこで、企業と組合が今後も経済成長していくために必要なキーワードは、共存・共栄（共生）、持続化に資する新陳代謝、環境変化への順応の3つである。

まず、共存・共栄（共生）は、中小企業組合の相互扶助の精神に通じるものである。また、近江商人を生んだ滋賀県に根付く地域共生の知恵でもある。それは、1997年に発見された五個荘商人の中村治兵衛宗岸が1754年に孫にあてた直筆がルーツといわれ、いわゆる三方よし（他国へ行商するも総て我事のみと思わず、其の国一切の人を大切に、私利を貪ること勿れ）のことである。

例えば、愛媛県のM商店街振興組合は、アーケード内に防犯カメラと照明を設置し、安心・安全を来客と地域住民に提供してきた。しかし、アーケード内の照明が蛍光灯であったために、照度低下や電球交換の手間、使用電力の増大に悩んでいた。そこで、商店街の照明を蛍光灯からLEDに交換することで、CO₂排出量、使用電力量と電気料金、電球交換の削減、そして照度向上を実現した。その結果、商店街運営上の負担低減が図られた。と同時に、照度向上は商店街のイメージアップになった。また、削減されたCO₂排出量で国内排出量取引制度を活用し、カーボン・オフセット市場を通じてオフセットし、それを元手に災害被災地復興支援も行った。商店街、地元住民、支援を必要とする人々の3者に社会的責任を果たすことができたのである。

また、熊本県のK流通団地協同組合は、安定収入を確保する共同事業として、組合員へ還元できるカーシェアリング事業を2011年から開始した。13年から熊本市のカーシェアリング事業も受託したが、18年に同市の事業が終了したことから、組合員を対象としたカーシェアリングサービスと一本化し、市民と組合員向けサービスを継続している。すでに事業収支は黒字化し、組合員の中には社用車を減らす動きもあって、登録者数は増加し続けている。組合員向け事業が地域社会でのニーズに適合し、社会貢献にもなったのである。

次に、持続化に資する新陳代謝は、人間も含めた動物が生きていくために細胞が少しずつ入れ替わっていることと同様に、企業も組合も、毎日少しずつ変化し続けることで、持続化できるという考えである。例えば、組合青年部による次世代の組合幹部や組合員の後継者を育成する取組、組合を通じた人材の採用と育成に資する共同求人や研修事業などは、組合と組合員の組織の新陳代謝を促進する。あるいは、新しい製品やサービス、技術やノウハウの投入も、持続化に資する新陳代謝である。

秋田県のA酒造協同組合の組合員である若手経営者5人は、2010年に共同醸造を目的にグループを結成し、共同で1つの新酒を作り始めた。しかも、従来の協業工場方式ではなく、毎年、持ち回りで1名のメンバーが製造を担当し、他の4名は仕込み、酒母、麹、原料処理の工程を分担する。競合する同業者が1つの蔵元で1つの清酒を造るこの方法は、これまでの酒造業にはない、常識破りの取組であった。毎年、新製品が出荷され、メンバー相互の技術と品質の向上が実現した。今や入手困難なほどの人気で、各メンバーが従来から生産している清酒の売上も向上した。現在、持ち回りが一巡したことから、プロジェクトのマンネリ化防止のために、芸術家や建築家、漫画家といったアーティストとの異業種コラボによる共同醸造に取組んでいる。毎年確実に製品を出し続け、新陳代謝する、新しい共同事業のあり方と手法といえる。

最後は、環境変化への順応である。ここでは対応ではなく、あえて順応というからには理由がある。それは、対応とは状況に合わせることで、元は数学用語で2つのものが対になっている、あるいはある物事が他の物事と対立、相当する関係にあることをいう。一方の順応は、環境変化に応じて性質、体質、行動が変わること、あるいは慣れることをいう。つまり、環境変化の状況に合わせる対応ではなく、環境変化の状況に合わせて自分が変わっていく順応でなければならない。例えば、前述したA酒造協同組合の若手5人の取組は、まさに環境変化への順応である。清酒業界の常識を破り、新しい酒造のあり方を具現化した背景には、長年、続いてきた清酒離れや他酒との競合などの環境変化があった。これに対し、自分たちの慣習や考え方、そして行動を変えて、活路を見出すことができたのである。

地元滋賀県の発展のためには、企業と組合が長期にわたって存続していくことが前提となる。だからこそ、企業と組合は、共存・共栄（共生）、持続化に資する新陳代謝、環境変化への順応のいずれか1つの視点に軸をおいた新しい取組に着手して欲しいのである。