



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

地方創生と本業の強靱化

東京一極集中を是正し、地方振興を進めていく地方創生が国の政策として、2014年からスタートした。しかし、地方から東京への人口流入、地方の人口と事業所の減少に歯止めがかからない。国勢調査によれば日本の人口は2010年の1億2,805.7万人をピークに、15年には1億2,709.5万人へと減少した。また、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30年推計）によれば20年に1億2,532.5万人となり、ピーク時よりも2.1%減少する。一方、滋賀県は15年の141.3万人をピークに、20年は140.9万人で、この間のわずか0.1%の減少に留まった。

しかし、多くの事業所が地域で存続し、地域の産業を形成して、地域の雇用を担っていくことができなければ、地域の人口は必ず減少する。つまり、地域の雇用を担う事業所の閉鎖や撤退が続く限り、地域の人口減少は止まらない。実際、働く場がなくなると、本当の自然に還るほどまで地域は縮小する。例えば、日本一小さい市の北海道歌志内市は1948年の46,171人をピークに人口減少に陥り、その後、地域の主力産業であった炭鉱が95年までに全て閉山した。これを補うために地元自治体は、スキー場、温泉ホテル、道の駅などの観光産業を相次いで投入してきたが、2019年現在、これら全てが営業中止（道の駅併設の温泉のみ営業）となり、20年2月末日は3,113人になった。

表 全国・滋賀県の事業所数及び従業者数の推移

調査年	事業所数		従業者数		1事業所あたりの従業者数	
	全国	滋賀県	全国	滋賀県	全国	滋賀県
2001年度	6,350,101	61,941	60,158,044	610,733	9.5	9.9
2006年度	5,911,038	58,197	58,634,315	608,478	9.9	10.5
2009年度	6,043,300	60,746	62,860,514	665,373	10.4	11.0
2014年度	5,689,366	58,749	61,788,853	657,735	10.9	11.2
ピーク時～14年の増加率	-10.4%	-5.2%	-1.7%	-1.1%		
01～14年の増加率	-10.4%	-5.2%	2.7%	7.7%	14.6%	13.5%

注：網掛けはピーク時

資料：政府統計の総合窓口 (e-Stat) (https://www.e-stat.go.jp/) 「統計でみる都道府県・市区町村のすがた (社会・人口統計体系)」より作成。

一方、滋賀県は2001～14年までの事業所数は減少傾向にあったが、全国の半分で済んだ。また、同期間中の従業者数は7.7%も増加し、1事業所あたりの従業者数も全国よりも若干、大きくなった。つまり、地域の人口を維持し、地域社会の存続を保證するものは、地域の産業、すなわち地元の中小企業の存続、維持、発展にかかっている。

とはいえ、景気変動や突発的な危機的事象に直面し、中には倒産、廃業を余儀なくされる企業もある。だが、中小企業主導で地方創生を進めていくことは、地元企業の強靱化に他ならない。この強靱化とは、本業を万全な状態を保つようにすること、つまり黒字経営を実現して財務状態の健全化を目指すことを意味する。

この黒字経営を実現して財務状態の健全化を目指す

すためには、第1に生産性・品質・資金調達力などの向上、人材の採用と育成、IoTの活用による組織力強化といった守りの経営が必要である。実は、守りの経営に資する組合事業を中小企業組合は、長年、提供してきた。例えば、共同金融・共同購入・共同受注・共同生産・共同施設利用・情報提供・人材育成・福利厚生などがある。これらの事業は、従来から続く中小企業組合の目的と役割、つまり組合員の経営安定化と経営基盤強化を目指すものである。中でも、共同金融は組合員対象の転貸事業として、長年、多くの組合で実施されていた。しかし、市中金利が低いため、低調な組合事業の一つに挙げられることが多いが、この事業が不要になったわけではない。

事実、青森県の協同組合Aセンターは、経済的、社会的、文化的事業の3つの分野で組合事業を展開する中で、共同金融を経済的事業の2番目の柱として位置付けている。実際、商工中金ほか、地元の地銀との連携で、組合員向け低利融資を行っている。また、新規加入組合員向けに、設備投資自己資本金の相当額を資金調達できる金融事業も実施している。さらに同組合では、かつて多くの組合が実施してきた高度化事業も展開中である。具体的には、組合員施設の老朽化対策として、長期20年の固定金利で中小企業の資金調達を支える高度化資金の活用を積極的に組合員に対して周知を行い、既に多くの実績を上げている。

第2に、新しい事業の市場化に挑戦している必要がある。つまり、新製品開発・新技術開発・新市場開拓といった攻めの経営である。例えば先月号で、①顧客の問題解決を実現したいという顧客に対する献身的な態度、②現在生じている、あるいは将来生じる可能性のある社会的な問題解決を通じて社会貢献しようとする思考を持って展開するオープン・イノベーションを紹介した。なお、ここでの市場化とは、新製品やサービスが実際に売れ、利益が出る状態が続くようにすることである。しかし、中小企業の場合、マーケティング活動やブランド構築に必要な人材が不足している企業が多い。さらに、新製品開発・新技術開発を行う際、特許、意匠、商標などの知的財産権の侵害や保護に注意しなければならないが、知財の専門家を常駐させることのできる中小企業は数少ない。だからこそ、組合を通じて外部の専門人材の活用することで、経営資源不足を補うことが求められる。

以上のような組合を通じた共同事業の展開によって中小企業が強靱化され、地域の雇用が守られる。地方創生はまさに、地域の中小企業の1社でも多くが健全な経営状態で事業展開していることなのである。