



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

組合と組合員の事業承継への備え

中小企業組合の組合員の世代交代で、組合理念や運営に対する考え方の違い、いわゆる世代間ギャップが生じる話は、いつの時代にもあった。しかし、少子化の影響が深刻化している現在、組合員の後継者難による自主廃業の影響で、組合員数が減少しているという話を聞くことが多くなった。また、若手経営者の組合員が減り、組合の将来を担う青年部の活動が機能しないという組合も少なくない。

事実、中小企業庁『2020年版 中小企業白書』によると、中小企業の29.1%が「現在の事業を継続するつもりはない」としている。また、筆者の研究室が実施した『中小企業の経営実態に関する調査』（2020年11月）によると、「後継者不在」の中小企業が19.0%あった。なお、「後継者不在」を除く「後継者を探している」中小企業は11.5%あった。

このように中小企業の後継者不在による廃業は、組合と組合員の双方に影響があり、今後、全ての組合が直面する問題である。つまり、組合における事業承継の問題は、組合の担い手の確保であると同時に、組合員の事業承継なのである。この問題を解決するためには、組合と組合員にとって緊急性の高い課題と低い課題に分けて、対応策を検討する必要がある。

第1に緊急性の高い課題には、「後継者不在」の組合員による自主廃業への対策と、若手経営者や後継候補者がいる組合員向け次世代リーダー育成がある。

まず、組合員による自主廃業への対策として、従来から団地組合では、廃業した組合員の土地・建物・設備などを既存の組合員が承継する、あるいは定款変更を行って異業種企業に売却し、組合員として迎えることで対応してきた。また近年、注目されている手法にM&Aがある。このM&Aによる事業継続は『2020年版 中小企業白書』によると、全国で2013年に233件が、19年には616件へと約2.6倍になった。

つまり、組合員の廃業予定者への支援として、存続する組合員を含めた他社への円滑な事業譲渡も想定しておく必要がある。ちなみに、筆者の研究室と日本M&Aセンター 戦略統括事業本部 経営者支援部が共同実施した『コロナ禍の企業経営と経営者の意識調査』（2020年11月）によると、「候補者不在で売却先を模索中」の中小企業は1.7%に過ぎない。一方、「廃業とM&Aを比較時のメリット・デメリット」に関する情報に興味の有る中小企業は16.0%、同じく「譲渡時の対価」は27.9%もある。したがって、廃業予定者には、これらの情報提供やマッチングも含めた支援を行うことで、事業存続への道が拓かれるはずである。

次に、組合員向け次世代リーダー育成は、青年部が機能しない組合もある今日、組合間連携で複数の組合から若手経営者と後継候補者が集うことで実現可能である。例えば鳥取県では、県内の組合次世代リーダー候補を20名程度募集し、2012～15年の4年間、毎年、半年で6～7回の組合次世代リーダー育成塾を開講してきた。この育成塾では、組

合の共同事業を活性化できる若手人材の育成を目的とし、自組合の沿革と創業の精神、価値と目的の再発見を通じて、経営環境変化に対応できる新たな組合理念の構築を行った。また、ファシリテーションスキルを修得することで、参加者は組合や自社の経営課題を創造的に整理し、解決策を導くことができるようになった。その結果、加入組合に対する姿勢が受動的から能動的になり、自組合と自社を根本から捉え直すこともできた。つまり、組合次世代リーダーを育成しながら、組合員の事業運営にも役に立つ成果をあげることができたのである。

第2に緊急性の低い課題には、新しい組合員の加入促進策の実施と組合の魅力アップがある。この2つは、同時並行で進めることができる。というのも、加入促進策の実施のためには、自組合の魅力や自他共にわかりやすく伝達できなければならないからである。

まず、全ての組合で取組みやすい方法として、自組合の長所や自慢、そして取組みたいことに絞って、組合事業や活動を列挙することから始めるのである。この時、短所や不満などを無視することがコツである。この行程を経て、組合員向けに組合事業や活動に対する満足度アンケートを行う。ここで明らかにとなった満足度の高いものが組合の魅力として、新組合員の加入促進時に使用するPR材料となる。と同時に、組合員が改めて自組合の魅力に気づくことで、実は当たり前前に思っていたことが他では当たり前ではないことを再認識できる。

実際、2020年度に筆者が携わったある組合は、組合員の25%が自主廃業予定であることから危機感を持っていた。しかし、組合員が共同購買・共同保険・技能研修などの組合事業を長年に渡って積極的に利用していることと、福利厚生としての親睦事業への満足度も高いことが組合員アンケートで明らかとなった。そこで、この2つを軸にした組合員向けと新組合員の加入促進にも使用できるポスターやチラシの作成と配布、組合ホームページやSNS、YouTubeなどを通じた組合のPRを青年部が次年度以降、実施していくこととなった。また、理事会が中心となって教育情報事業の見直しを行い、これまでにない研修会や勉強会の企画の一つとして、組合の歴史と理念を組合員に伝えていく予定である。特に青年部は、組合の将来に影響を与える新組合員の加入促進と組合の魅力アップに繋がる活動に注力していくことで、次世代リーダーとしての自覚と使命感が醸成されることが期待されている。

このように、事業承継に備えるためには、眼前にある緊急課題に対処しつつ、組合と組合員の将来に関わる取組みを同時に行っていくことが求められる。しかも、その取組みは、後ろ向きで心が侘しくなる観点を排除しながら、取組みやすく、前向きで心が沸き立つ方法で実施していくことが望ましいのである。