



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

地域の優位性を生み出す組合の可能性

地域の優位性とは、ある地域の産業の成長や発展過程を他地域とは異なるものとする要素、いわゆる産業風土のことである。この産業風土には、地域の自然的、歴史的、社会的な地域資源に加え、地域の企業や住民が有する技や技術、気質や慣習、行動特質、ヒューマンネットワークなどがある。この産業風土によって生みだされる地域の優位性によって、ある地域の企業が他地域の企業との競争において、重要な差別化要因を享受することが可能となる。したがって、仮に同じ製品やサービスを提供する企業や企業集団であっても、地域が異なると産業風土が異なることから、必ずしも同じ成果を生むとは限らない。

事実、2020年春から続く新型コロナウイルス感染症の影響下で、トヨタだけが黒字を計上できた唯一の自動車メーカーであった。また、21年上半期、日本の各自動車メーカーは対前年度で増収増益となったが、トヨタはコロナ前の同時期の水準を超え、しかも半導体不足にも対応して過去最高を記録した。この強さの秘訣は、トヨタ本社のある豊田市が有する地域の優位性に求めることができる。

企業城下町である豊田市内の工場は98%が中小工場であり、しかも下請企業による工業団地組合もある。トヨタを頂点とする下請構造は、他の企業城下町よりも結束力が強固でありながら、競争原理に基づく連携関係の中にある。そして、常に発明レベルのカイゼンを垂直統合による上下の企業間で協働し、コスト、品質、納期、提案、設計・開発などの力を強化してきた。つまり、トヨタだけではなく、下請も含めて、適度な競争と徹底した共創をくり返している。このトヨタ生産方式の考え方とその実践が、豊田市内では産業風土として企業に広く定着している。これが強さの秘訣なのである。また、三河の人は堅実で借金をしないので、あの有名な「名古屋の嫁入り」ができるといわれるが、この住民気質は、企業にも当てはまることから、豊田市内には優良企業が多い。

実は、こうした地域の優位性を発揮した事業展開は、何も大企業を頂点とした地域ばかりではない。金属洋食器や金属ハウスウェアの産地である新潟県燕市、利器工匠具の新潟県三条市では、現在も、それぞれに産地組合がある。また、両産地の歴史は、江戸時代にまでさかのぼることができる。それは、和釘の生産であった。当時、毎年のように繰り返される信濃川の氾濫で生活に困窮していた地域に、時の範士が江戸から和釘職人を招いて、農家の閑散期の手内職として始めたのが産地形成のきっかけであった。その後、燕は煙管や矢立、鉋起銅器の生産へと展開する一方、三条は鎌や鍬といった農具の生産へと進化する。つまり、燕

は薄い金属の加工技術を蓄積していく過程で、洋食器やハウスウェアへと拡張する。三条は金属の塊を熱して鍛える、いわゆる鍛冶の技術を蓄積していくことで、作業工具へと発展してきた。こうした歴史的な技術の蓄積が地域の優位性として機能することで、今日の燕や三条のモノづくりを支えている。しかも、産地の歴史は、生産する品目の転換に次ぐ転換の積み重ねと、金属加工技術の多様化と進化の歴史であった。この地域固有の歴史的経験も地域の優位性を生み出す源泉となっている。

以上のように個々の地域の産業には、必ず地域の優位性がある。しかし、地域の優位性が何らかの理由で喪失されてしまった地域、あるいは企業城下町や産地ではなく、一見すると地域資源に乏しい地域であっても、新たに地域の優位性を構築していくことができる。その方法は、地域の隠れた資源を再発見する、あるいは地域の課題を再確認した上で、自分たちの良さや長所、想いや願いを明確にして、新たな事業を創造していくのである。

例えば、栃木県の企業組合Tは、障害者や高齢者など、就労困難な人たちの働く場の確保を目的として1988年に設立された。組合設立以来の事業は、生協の物流センター内での作業、ビルメンテナンス、廃棄物収集運搬であるが、コミュニティの再生と持続可能な地域づくりを目指して、事業開発してきた。この成果としては、2000年4月に施行された介護保険法の指定事業所として、通所介護、居宅介護支援、デイサービスなどの事業へと発展した。また、設立以来の事業であるビルメンテナンスも、1998年には、大手化学メーカーとの共同開発で木材の付加価値を高める画期的な工法を導入した。さらに、厨房排水に含まれる油脂やクズなどによる排水口や配水管の詰まりや下水への直接流出を防止する装置の清掃・保守管理の業務で、天然由来の微生物を活用するシステムを開発し、2001年以後、実績を上げてきた。このように同組合の事業は、地域社会における支え合いの仕組みとして機能しているのである。現在では就労困難な人たちにのみならず、多彩な経験、技能、知識を持つ人たちも加わり、同組合自体が笑顔で仲間と暮らせる豊かな地域づくりの基盤となった。

この事例にみるように、組合員一人ひとりが経営責任を自覚して協同して働く場として組合が機能することで、一般的な企業による事業とは異なる優位性を発揮することにつながるのである。と同時に、歴史や伝統、蓄積された技や技術はなくても、組合員一人ひとりが有する個性を活かせる場として組合が機能することで、組合それ自体が地域の優位性を体現する存在になることができるのである。