



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

## 外部専門人材活用による経営環境変化への対応の勧め

かつての高度経済成長の時代のように、国内市場の拡大に合わせ、生産・販売力の増強、雇用の拡大といった単純明快な成長戦略が日本企業にとって適切ではなくなりつつある。逆に、少子高齢化、経済のグローバル化、ネット社会の到来、地球環境問題の台頭、高速交通網の整備など、経営環境変化が多様化している。このことから経済的、技術的、制度的な専門知識を活用した戦略に基づく、事業経営の改善と革新が求められる時代となった。

まず少子高齢化は、人口減少を引き起こす。そのため、中小企業の多くが人材の不足と採用難に陥っている。また、国内市場の縮小は、製品やサービスの品質に違いが無い場合、コモディティ化が進むため、事業者間での価格競争を激化させる。これに対して従前にも増して差別化が必要となるが、差別化と同時に生産性の向上による高付加価値化も必要である。

経済のグローバル化は、海外展開により新たな海外市場の獲得を可能とする。また訪日外国人の増加は、国内の交流人口を増加させ、縮小する国内市場を補填する。こうしたプラス効果が生じる一方、海外からの輸入品の増加は、国内市場における競争を激化させる。加えて、日本人の海外旅行の増加は、内需中心の産業にとってはマイナスの影響を及ぼすため、国際市場と差別化できなければ、国際競争に勝つことはできない。

ネット社会の到来は、1960年代中頃から企業への導入が始まったコンピュータが一般化し、かつインターネットが整備されたことで実現した。すでに端末の小型軽量化と低価格化による普及段階から、半導体の処理速度と通信速度がさらに向上する段階を迎え、地球上の全ての人とモノがつながるSociety5.0の時代が来るといわれている。

地球環境問題の台頭は、今日、自然災害の多発と大規模化が目立つようになった。今後、地球上の生命が生き残り、繁栄し続けるためには、地球環境保全に資する生活や事業の具現化を避けて通ることはできない。ちなみに新型コロナウイルス感染症拡大は、自然災害の中で生物災害に該当する。国際災害データベースによれば、1900～2005年に生物災害は84倍に増えたとされ、地質災害は6倍、気象災害は76倍であった。したがって、現在のまま経済活動を何の対策もせず今後も続けることは不可能であろう。そのため、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けた取組は、全事業者にとって必要不可欠なのである。

最後に高速交通網の整備は、時間距離の短縮によって遠隔地間での取引を可能とし、新たな市場や取引先の開拓といったプラス効果がある。一方、遠隔地の事業者間での競争を激化させるマイナス効果もある。プラス効果を受

できれば、事業拡大につながるが、マイナス効果に直面し、競争に敗れた場合は事業の縮小や廃業を余儀なくされる。

こうした多様な経営環境変化は、中小企業と組合にとっても、緊急の対策が求められる。しかし、この課題解決に際しては、専門的かつ、事実に基づく対策を必要とする。そのため、中小企業も組合も、自ら専門知識を学ぶことが要請されると同時に、外部専門人材を活用して、よりの確かつ、迅速に経営環境変化への対策を用意する必要がある。

例えば、2020年度に岐阜県のT協同組合は、外部専門人材活用による組合等ブランド強化支援事業に取り組んだ。ここでいう外部専門人材は、何を隠そう私なのである。この事業では、理事長、副理事長、青年部の主力メンバー、そして組合事務局と中央会職員で委員会を構成した。

さて、同組合の最大の課題は、組合員の高齢化に伴う後継者問題であった。この後継者問題には特効薬が無いため、まずは組合員の現状を明らかにするアンケートを行い、組合員全員から回答を得た。ちなみに質問内容は、後継者の有無、組合員の業容、組合員の受注先、組合事業に対する満足度、経営課題への対応状況と今後であった。ちなみに、後継者問題は「決まっている」「候補が複数いる」「事業承継したばかり」「現在探している」とする組合員は約6割に達していた。またアンケート調査とあわせて、組合の内部環境（機会と脅威）と外部環境（強みと弱み）についてSWOT分析を行った。この結果に基づき、クロスSWOT分析も行い「機会と強みを生かす」「強みを保持して脅威を回避する」「弱みを解消して機会を生かす」「弱みを最小化して脅威を回避する」という4分野の戦略を明らかにした。

一連の調査・分析の結果に基づいて組合ビジョンと具体案を策定し、実施が比較的容易な事業と将来実施すべき事業に分類した。また、全ての具体案に同時に取組むことは困難なことから、優先順位の高い事業から実施していくこととした。実際に2021年度から実施予定の事業として、組合外部向けに、SNSやYouTubeを利用した組合のPRを青年部が中心となって行うこととした。また組合内部向けに、組合員向け組合事業のPR、IT活用による組合員の事務負担の軽減などについては理事会を中心に開始予定である。

経営環境変化が複雑化、多様化している今こそ、組合関係者は悩みを抱えたまま、日々やり過ごすのではなく、まずは中央会に相談の上、自分達にとって的確な支援事業の提供を仰ぐことをお勧めする。そして、外部専門人材の力を借りることで、組合が抱える課題解決に資する新たな一歩を1日も早く踏み出すことが望まれるのである。