



明治大学政治経済学部 専任教授
森下 正氏

組合 活性化アドバイス

組織と地域の賑わいを生む吸引力の作り方

他の組織や地域から人や企業の移転を促進する力を、統計学的に「吸引力」という。自然発生的な産地も、人為的な工業団地や卸団地も「吸引力」を有する。あるいは、何らかの目的を持って組織化される中小企業組合も、この「吸引力」があっこそ活性化する。

まず「吸引力」を生む最強の活動は「柔軟な企業間分業の高度な専門化、あるいは企業ごとの多様な機能分担などによる経済活動」である。この柔軟な企業間分業は、産地や企業城下町などの産地組合や下請組合、あるいは親会社のもとに構成された協会などで展開できる。また、多様な機能分担は、商店組合や飲食・旅館組合、あるいは商工組合などでも実現可能である。ちなみに、柔軟な企業間分業の場合、多様な技術が組織や地域に蓄積され、かつ多様な技術の組合せや分業の柔軟な変化を通じて、経営環境の変化に対応することで吸引力が向上する。一方、多様な機能分担の場合、多種多様な業種、業態で構成される商業、飲食・宿泊、サービス業が、地域の生活者に必要な都市機能の提供者として存立することで吸引力が保持される。

しかし、長年のグローバル競争による産業の空洞化で分業の担い手が撤退し、地域の技術の多様性が喪失されてきた。また、地域間競争や大型店・ネット販売の台頭で、地域の多様な都市機能が欠落してきた。こうした状況から脱却するために中小企業と組合は、他地域の企業や組合との連携による柔軟性の確保と都市機能の維持が必要となる。いわゆる広域連携や組合間連携であり、すでに繊維の産地や専門工事業の組合間で連携が始まっている。さらに、地域内や組合内で廃業予定の企業が有する技術や人材などの経営資源を保全するために、存続企業による救済型合併も、今後、一般化するであろう。

次の「吸引力」は、「イノベーションに係わる情報の伝搬・確保が容易な人的交流」である。

これは、教育・研究機関との連携、技術者と経営者、あるいは顧客と経営者との人的ネットワークによって構築できる。その典型が産学官の連携や異業種交流だが、この人的ネットワークが自治体や支援機関による受動的な組織ではなく、中小企業や組合が主体となって地域の課題解決や活性化を目指して行動することが求められる。古くは新潟の協同組合三条工業会や埼玉の秩父機電工業会、最近では鹿児島事業協同組合薩摩川内市企業連携協議会などが、その代表例である。

最後は「産業の苗床機能」である。これは、創業や既存企業の新分野進出が新産業創造の源泉になることである。そのために、創業や新分野進出による事業化の障壁となるリスクと投資コストを下げる必要がある。例えば、地域内外や組合内外での企業間分業による事業の細分化によって事業を小規模化すると、コストと投資リスクが低減する。つまり、当初から新事業に必要な全てを自社で賅うのではなく、不足する経営資源を他社に依存するのである。実は、事業化への障壁を下げるために、資金調達や信用力向上、共同生産や販売、間接業務の共同化など、従来から組合で展開されてきた典型的な組合事業が応用できる。すでに、商工中金が主体となって、起業家によるスタートアップ組合への設立と支援が始められている。海外のイタリアでも、協同組合連盟Legacoopが「協同組合スタートアップ」のプロジェクトを開始している。

以上が組織と地域の賑わいを生む吸引力の作り方であるが、手法は探せばいくらでもある。最終的な吸引力の向上の実現は、中小企業の経営者と組合関係者が「宿命だから」とか「昔からそうだから」という固定観念を捨てることである。そして、必ず将来は「今よりも、もっと良くなる」と信じ、成功するまで諦めない覚悟で、組織と地域の賑わいづくりに挑戦し続けてほしい。