



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

## 組合員の経営資源と地域資源の徹底活用のすすめ

中小企業による産学官（金）の連携活動の必要性が叫ばれるようになって久しい。特に、新連携、農商工連携、地域資源活用などは、複数の企業群による連携事業として定着してきた。すでにこうした連携事業に全国の中小企業が挑戦し、その成果を上げ始めている。また、下請中小企業が特定親事業者への依存から脱却することを目指す特定下請連携事業も、2013年から新たな中小企業政策として加わった。いずれの取組も、参画する中小企業が有する自社の経営資源、中でも強みや得意技を生かし、相互に弱みを補完することで事業化を図っていく活動として展開されている。あるいは、自社が存立する地域にしかない固有技術や技能、農林水産資源、観光資源などの地域資源を、複数の企業群の経営資源と有機的に結びつけた連携事業も、新しい地場産業起こしに繋がるものとして期待されている。

事実、組合事業の活性化を目指す時も、組合員と

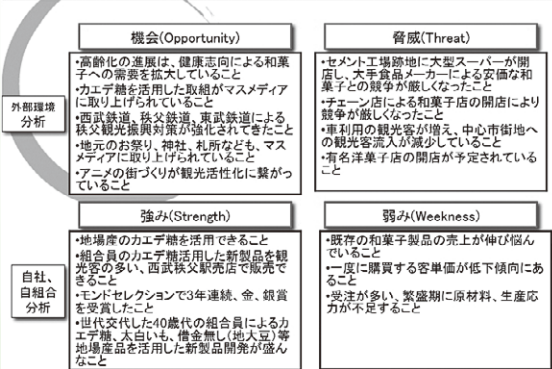
組合の経営資源および地域資源について内部環境と外部環境に分けて、改めて確認するとよい。この内部環境とは、個々の組合員や組合の努力で変化させることができるものことで、経営者、社員、組合員、機械、設備、工場、店舗、製品やサービス、ホームページなどのことである。一方、外部環境とは、個々の企業や組合の努力では変化させることが難しいものことで、企業や組合が存立する地域の資源、つまり自然や風土、慣習、歴史的観光資源、農林水産資源などの地域資源が外部環境に値する。また、商圈、顧客ニーズ、流行、他地域・他社との競争状況、景気動向、法規制の改正、政策、交通環境なども外部環境である。

そこで、まず図に示すようにSWOT分析を通じて、組合員と組合は自分自身の強みと弱みを明確にする。と同時に、外部環境について、機会と脅威に分けた分析を行う。次に、この分析結果を踏まえて、機会と脅威、強みと弱みの組み合わせるクロスSWOT分析を行うことで事業の方向性を検討する。具体的には、「機会と強みを生かす取組（戦略）は何か」「強みを保持して、脅威を回避する取組（戦略）は何か」「弱みを解消して、機会を生かす取組（戦略）は何か」「弱みを最小化し、脅威を回避する取組（戦略）は何か」について分析する。こうした分析を通じて、自分達の経営資源と地域資源を見つめ直し、その棚卸しができ、何をすべきかが見えてくる。

例えば、筆者が関わっている千葉県の建設関連の組合では、青年部の研修会で自分達ができる今後の共同事業の方向性を探るために、上述した分析作業に挑戦してみた。その結果、自分達にとっての機会と強みを生かす取組に限っていえば、個々の組合員が有する高い施工技術を生かして、全組合員の施工技術を標準化し、品質保証する体制作りを組合の共同事業として実行できそうなのことがわかった。また、後継者への世代交代が円滑に進んでいる強みとリフォームや建物寿命の延命工事が今後も増える機会を生かした共同受注への取組も可能なことがわかった。

このように、組合員同士が自分達のことを振り返り、議論するための仕組みや方法を活用することで、組合員が有する経営資源や地域資源を改めて再確認することができる。その結果、自らの経営資源と地域資源を生かす事業が見えてくるのである。

### SWOT分析事例（ある組合の場合）



### クロスSWOT分析事例（ある組合の場合）

