



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

新しい組合事業に取り組むきっかけ作りの必要性

中小企業が持続的に発展し続けていくためには、自社の経営資源、すなわち「ヒト・モノ・カネ・情報」、そして「ヒトとの関係性」や「技術・技能」を組合せ、戦略的に活用することで、イノベーションを実現していく必要がある。なお、持続的に発展を遂げていく真の理由は、顧客が満足できる価値を提供することを通じて、自社の売上と付加価値を増やし、経営者を含む、全従業員の幸福を増進することにある。

このイノベーションについてシュンペーターは、自著『経済発展の理論』の中で、5つの新結合が起こるとしている。つまり、イノベーションとは、①新製品の生産・新商品やサービスの提供、②新販売・新生産方法の開発、③新しい販路の開拓、④新しい原料及び半製品の調達先やアウトソーシング先との連携・提携、⑤新しい組織運営の実現という5つの分野のいずれかで、新結合を起こすことなのである。

しかし、実際に組合で新しい事業に取り組む、あるいは既存事業を拡充するためのヒントやきっかけをつかむために、中小企業の経営者は、経営環境（外部環境と内部環境）の変化に気づき、順応していく必要性和危機感を持つ必要がある。

そこで、この必要性和危機感を持つために、最も簡単で、しかも誰もが楽しみながら取り組むことができる方法がある。それは、多くの中小企業組合が長年、共同事業として実践してきた共同教育・情報提供事業に位置付けられている「先進企業・組合視察会」のあり方と実施方法の変更である。

事実、先進企業・組合視察会を実施している組合の多くは、有名大企業や有力中小企業の工場・店舗等施設見学会を行ってきた。地元を離れ、他地域の企業を訪問すると同時に、観光名所巡りや日頃の慰安を兼ねて実施しているはずであろう。「よかった、すごかった、楽しかった」と感想を持って、帰郷することはいい思い出となる。しかし、視察から学んだことを組合員が持ち帰って、自社の経営に活用しているのかについて疑問がのこる。

そこで、先進企業・組合視察会のあり方を「視察先の変化に気づき、常に現場が新陳代謝をしている実態を学んで、自社へ応用することを目指す」とし、少しだけ、次のようにやり方を変えてみる。

まず、改善・改革、変化対応の能力が高いことで評判の先進企業や組合を実際に訪問する。現場を観察し、視察先の経営者から話を聴き、名刺交換を行う。ここまでは従来と同じだが、ここから先が違う。次に、この視察で見たこと聞いたことは、何が何でも覚えて帰ってくる。そして、1、2年後に再び、同じ先進企業や組合を訪問する。前回訪問した時と今回の現場の違いを発見するためである。要するに視察参加者は、視察先がどのように改善・改革したのか、わずかな変化でも見抜くことができるかを試すのである。こうすることで参加者の改善・改革、変化対応の能力が向上

する。この段階に至ると、実際に自社への応用方法が見えてくる。

ちなみに筆者が2004年から主宰している新潟県のT経営者技術研究会は19年12月で78回を数えるが、2～3年の間隔で先進企業・組合の視察会を実施してきた。1泊2日



T経営者技術研究会による先進企業視察風景

で3件程度の訪問を行うが、15年経った今、通常3件の視察先のうち2件は、継続訪問を行っている。その結果、訪問先企業や組合の経営者との人脈が構築されるだけでなく、研究会メンバーは視察先の変化に気付くことを通じて、自社への応用と展開が進んできた。例えば、ムリ・ムダを排除した完成品及び仕掛品の在庫管理体制の整備、汎用NC機と専用機のバランスを考慮した自動化ラインの導入、ショールームやパネル展示を通じた事業内容の見える化など、研究会メンバーそれぞれが感じた点を具現化する取組につながっている。

要するに、せっかくの先進企業・組合視察会を1回限りの感動で終わらせるのではなく、2度3度と同じ視察先への訪問を繰り返すことがポイントなのである。特に、現場が変化していることに気付くことは、企業が新陳代謝をし続けている実態を目の当たりにすることになる。そのため、視察参加者の心に、経営環境の変化に気付く、順応していく必要性和危機感が自然と湧いてくるのである。

今日の主な経営環境変化は、少子・高齢化に伴う人口減少、経済のグローバル化による空洞化と集積縮小、コモディティ化に伴う競争激化、AI/IoTの普及とネット社会の到来、高速交通網の整備の進展、地球環境問題の台頭など、枚挙にいとまがない。

しかし、こうした経営環境変化に対応するために、中小企業組合では従来からコストダウンにつながる共同事業として、共同金融・共同購買・共同生産・共同施設利用などを行ってきた。また、高付加価値化に資する共同事業として、共同受注・新製品開発・新技術開発・新市場開拓・新販路開拓・異業種連携・農工商連携・地域資源活用などに、組合は取り組んできたのである。今後は新たな組合事業を通じて、生産性向上・IoT活用・人材採用と育成・働き方改革・事業継承・事業再編・ブランド化・グローバル化（海外展開とインバウンド対応）・BCP作成などを実現していく必要がある。だからこそ、今、心の底からやってみようという気持ちになれる「先進企業・組合視察会」を是非、実施して欲しいのである。