



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

持続可能な根本原理と考え方の実践

2020年5月現在、新型コロナウイルスの影響に伴う経済活動の停滞で、資金繰りに苦労している企業が増えている。しかし、20年2月初めに、この先、仕事が止まるのではないかと心配し、2月中頃から中央会をはじめとする支援機関と相談を開始し、3月末の段階で融資限度枠上限いっぱい、使うが使わないかわからないけれども、会社の資金を潤沢にしておこうと、金融機関や組合金融を通じて資金調達を早めに行った企業は、今、慌てていないはずである。このように、万に備えることが大事といわれるが、中々できる仕業ではない。

しかし、万一のことが発生した際、適切な対応に成功した組合がある。宮城県東のM石油商業協同組合は、東日本大震災の際、直接的な被害にあったが、幸いにも組合員の地下タンクの被害はなかった。とはいえ、停電でポンプが稼働不能、製油施設が破壊され、石油製品の供給停止など、緊急事態に陥った。その当時も、地震等の災害を想定して地元自治体との協定を締結していたが、一時的に業務停止となった。だが、電源がない中、震災翌日から手動ポンプを動かし、緊急車両などに優先給油を行いつつ、一般車両への給油も続けた。また、寒い時期であったので、病院や重要施設へ燃料供給を続けた。

この話のポイントは、組合員の主要施設への被害がゼロであったことである。地下タンクは有事を耐え抜いた。電源は停止したが、人力で事業継続できた点が強みになったのである。最期の砦である人が守られ、維持できたからこそその対応であった。

さて、平時は当たり前ではなく、有事はいつか必ず訪れる。同様に未来永劫、好景気が続いたことはなく、不況も永遠に続くことはない。しかし、非常に厳しい時代を順応力や免疫力によって生き抜いてきた子孫の我々には、必ずどんなことにも打ち勝ち、生き抜く力が備わっている。151年前の明治維新を知る老舗企業であればなおさらである。関東大震災、スペイン風邪、世界恐慌、第二次世界大戦、阪神淡路大震災など、数々の政変や経済危機、甚大な被害を被った戦争や災害などを経てきた。この生き抜く力が経験則として語り継がれてきた賢者や偉人の教え、老舗の知恵を、今こそ必要としている。

例えば、「報徳仕法」を通じて江戸時代末期の藩財政や農村復興に尽力し、約600の村を復興させた二宮尊徳は有名である。また、尊徳の一番弟子の富田高慶(奥州中村藩、現在の福島県南相馬市)がまとめた報徳四綱領、すなわち至誠(自律して考え、人の身になって共感し、真心を尽くし、行動する)、勤労(万事、一生懸命、勤勉に心を込めて働く)、分度(自分の置かれた状況や立場、自分の力量と物事の関係性をわきまえて行動する)、推譲(分度を守り勤勉に働くことで、蓄財し、それを世のため、人のために使う)は、今日の協同組合の精神に通じるものがある(田中宏司ほか(2017)『二宮尊徳に学ぶ報徳の経営』)。

また滋賀県は、「三方よし」で有名な近江商人の地である。「自分のことよりも先ず、お客様のためを思って計らい、一挙に多くの利益を得ることを望まないで、何事も天の恵み次第であると謙虚な態度であること」と、1754年に孫にあてた遺言文書の筆を執ったのは五個荘商人の中村治兵衛宗岸であった(小倉榮一郎(2003)『近江商人の理念』)。

こうした教えや知恵を受け継ぐ企業は、今日も事業が継承され、日本各地で事業が展開されている。例えば、埼玉県秩父市に、今では数少ない地方都市を拠点とする百貨店を経営する(株)矢尾百貨店があり、1749年に酒造業で創業し、今年で創業271年目を迎える。現在、百貨店と家電量販店を営む矢尾百貨店のほか、酒造業と卸売業、および物産館と資料館の運営と冠婚葬祭業のグループ企業がある。

まず矢尾直秀氏(2016)『よそ者意識を持ちつづけ地元と共生』、三方よし研究所『三方よし 第41号』によれば、「初代創業者の時代から土地や工場の借入で、かつてお世話になってきた大家さんとの付き合いが今でも続いている」という。また、「土地を売る人はそれなりの理由があって土地を売る。子供の代までぐらいいはその事情を知っていても、孫の代になれば矢尾に土地を取られたというような感覚になるだろう。だから地元の土地は動かすべきではないという話が社員の側から出てくる」など、三方よしの精神が浸透している。

次に、筆者がゼミ学生と行った調査で現、代表取締役の矢尾琢也氏に社員教育について伺った際、「特別なマニュアルではないが、事例として、お客様のタンスの中身を覚えておきなさい。去年、買っていたいただいたお客様の帯に合わせて、今年の反物をお勧めしなさい。押し売りをしたりしてはいけませんよと教諭すのです」と語っていた。この話は、いわゆる顧客重視のことだが、社員自身に具体的にどうすべきかを考えさせる。と同時に、顧客志向の意味も伝わっていく、メンタルトレーニングに近い従業員教育が行われていたのである。

一方、教科書的な事業の持続的発展は、新しい製品、技術、デザイン、サービス、販売方法、運営上の仕組みなど、創造し続けることができれば可能になるという。いわゆるイノベーションを持続していくことだが、具体性がなく、意図が人に伝わりにくい。そこで本来は、何のためにイノベーションをするのか、いかなる方法でやるのか、どうやって資金を集めるのかといった業務の目的やプロセスが理解できる言葉と文章で人に伝える必要がある。

以上のように、持続可能な根本原理と考え方は、実は読み手や聞き手に具体像をイメージしやすく、「なぜ、何を、どうやって実行していくのか」を伝えてくれるものなのである。現在のようにつらく厳しい局面にある時こそ、先人たちの教えや知恵を紐解くことで、新たなヒント得られるであろう。