



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

ビジョン・理念・経営計画の再構築の必要性

中小企業と組合を取巻く経営環境変化は、新型コロナの影響でも停滞せず、逆に加速している。特に、2020年4月以降、新型コロナ感染防止の観点から在宅勤務が推進されたことに伴い、テレワークが進んだ。また、在宅勤務が不可能な分野でも、人と人との接触機会を減らす努力がなされた。例えば、従来、行政との手続き上、書類や印鑑を必要としていたが、オンライン処理を推奨される機会も増えた。

また、企業によるDX（デジタルトランスフォーメーション）への取組みの必要性が2018年頃から叫ばれていた。しかも、日本中が最もコロナ対応で苦慮していた20年5月に、DX認定制度がスタートしている。ちなみに、経済産業省（2019）『「DX推進指標」とそのガイダンス』によるDXとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」とされている。

こうした激変期では、改めて中小企業と組合は、ビジョン・理念・経営計画などを見直すことで、変化によって生じる危機を回避し、チャンスを生かす革新的な取組み、いわゆる経営革新の実行が求められる。

ちなみに、筆者の研究室が2020年11月に特定産業集積地（秩父・燕三条・東濃・桐生・浜松の5地域）の中小企業を対象に実施した『中小企業の経営実態に関する調査』によれば、新型コロナ感染拡大後の20年4～11月の間で、約4社に1社が経営革新に取組んでいた。

そこで、具体的に実施した経営革新について、その割合が20%以上で、しかも組合等連携組織に加入企業の方が未加入より割合が高いものを順にあげていくと、「新製品・サービスの開発」の43.0%が最も多く、次いで「自社ブランドの製品・サービスの開発」37.1%、「展示会・新聞広告等の活用」27.3%、「展示会・新聞広告等の活用」25.5%、「専門知識がある営業マンによる営業」20.8%、「新販売方法（ネット販売等）の導入」20.5%であった。さらに、加入・未加入で差が大きい上位5つは、「新製品・サービスの開発」が18.0%の差で最も大きく、次いで「自社ブランドの製品・サービスの開発」13.6%、「新販売方法（ネット販売等）の導入」11.7%、「顧客・営業情報のIT管理」8.1%、「新調達・物流方法の導入」7.1%であった。

このように組合等に未加入よりも加入している方が、経営革新に挑戦している中小企業の割合が高い。それは、未加入と比べて、中小企業が組合等に加入することで得られる社会的インフラと経済的インフラによってもたらされる情報の質と量に格段の違いがあるからである。なお、ここでいう社会的インフラとは、信頼に基づく人的ネットワー

ク（人脈やコミュニティ）のことであり、また経済的インフラとは、企業間協力（取引・分業・連携・共同事業など）や支援・研究機関との連携などのことである。

このように経営革新を円滑に実施していくためには、その前提として、ビジョン・理念・経営計画などが必要となる。これに関連して前述の調査では、新型コロナ感染拡大後に『中長期経営計画の見直し』を実施した中小企業の割合を明らかにしている。その結果によると、組合等に加入で15.1%、未加入で13.2%と大差がなかった。しかし、20年11月以降に『中長期経営計画の見直し』を実施予定の場合、加入が39.5%、未加入が22.1%で、いずれも増加傾向だが、組合等に加入の方が未加入より、はるかに積極的なのである。

したがって、組合等で実施する様々な共同事業の一つとして、中長期経営計画の見直しをはじめとするビジョン・理念・経営計画などの再構築をすることをお勧めしたいのである。

例えば、共同購販、共同受注、教育研究・情報の3つの組合事業の柱とする島根県の1938年に設立された協同組合Sは、2021年1月に中長期経営計画を発表した。その内容は、21～23年の第1期中期経営計画に始まり、34～26年の第2期、27～29年の第3期が設定され、30年には長期ビジョン（ものづくり総合支援拠点）の実現を目指すとしている。特に、現在進行中の第1期計画では、新型コロナ感染拡大の影響とグローバル経済における今後の経営環境変化を鑑み、組合事業の柱である共同購販の機能強化と相互扶助の両立を実現する事業改革を推進としている。また、そのために中核人材の育成と組織風土改革、組合員向け各種支援の強化、品質向上と効率アップのためのIT化促進を重点的に展開するとしている。加えて、SDGsにも挑戦する。なお、第2期以降の詳細計画の策定は、その時期が訪れてからになるが、長期ビジョンでその方向付けは既になされている。

この事例のように、中期経営計画は3年、長期経営計画は10年の期間で設定し、かつその計画は立案時における経営環境を踏まえて作成することが望ましい。また、年度毎に達成度の確認と計画の修正を行い（PDCAのサイクルを回し）ながら、最終年度には当初の目的と目標の達成を目指すのである。

今後も経営環境変化が目まぐるしく、先行きが読みにくい時代が続く。だからこそ、自社や自組合の3年後、そして10年後のありたい姿を描く必要がある。そのありたい姿を実現するための道標となるビジョン・理念・経営計画を再構築することは、中小企業と組合に関係する多くの人々に明るい未来と展望をもたらすきっかけとなるはずである。