



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

## 積小為大で変化に順応できる組合づくり

江戸時代末期に国内の500を超える地域で農村や藩政の改革と再生の事業を指導した報徳仕法の創始者、二宮金次郎について、ご存知ない方もいるかもしれない。しかし、小学校の校庭の片隅にあった金次郎の像を覚えている方も多いはずである。幼少期に金次郎が薪を担いで勉強するこの姿は事実とは異なるが、あの像の右足が一歩前に出ていること、これが「積小為大」を意味する。小さな一歩の積み重ねが大きな成果を作るとの教えである。また過激な対策には注意し、地道な一歩を踏み出すことの大切さを伝える。

経営環境変化が激しい今も変わらないのが、企業が経営不振に陥る原因である。中小企業庁『倒産の状況（令和4年7月分）』から中小企業の原因別に倒産状況を見ると、「販売不振」が75.4%と最も多く、次いで「既往のしわよせ」11.5%、「連鎖倒産」5.1%、「放漫経営」4.9%であった。

しかし、この原因は経営課題の表面的な概念であり、根本的な倒産原因ではない。「販売不振」は、外部環境変化に順応できず、自社の製品やサービスが売上に繋がらないことが本当の原因である。「既往のしわよせ」は、経営状態の悪化に対する具体策を講じずに、過去からの経営資産を使い果たしたことによる。「連鎖倒産」は、取引先の代金支払の期日遅れや条件通りの支払不能など、取引先の経営状態の悪化を察知しながら放置してきたことが真の原因である。そして「放漫経営」は、経営者のマネジメント力不足、過剰な設備投資や無理な多角化などによる。

中小企業が外部環境変化に順応して内部環境を変化し続けずに、深刻な経営課題に陥る事態を回避し、中小企業が持続的に発展するために、中小企業組合は、これまでも多くの共同事業を実施してきた。例えば、共同購入・仕入による原価低減、共同販売・受注による販路拡大、共同研究開発による新製品やサービスの導入、そして組合員の資質向上に資する共同教育事業などが

ある。

しかし、こうした事業も、一度、そのスキームを構築すると、そのまま惰性で運営してしまい、改善、改良が施されずにマンネリ化が生じ、共同事業を利用する組合員が減少してしまうという経験を持つ組合関係者は少なくない。

こうした事態を避けるために、「積小為大」で組合事業をマイナーチェンジしていくことは、変化に順応できる組合づくりの第一歩となる。その具体策として、組合が実施すべきことは、①外部・内部環境の現状把握、②組合及び組合員が取り組むべき課題の明確化である。

まず、外部・内部環境の現状把握は、組合員の現状把握のために、毎年、簡単なアンケート調査を行うと良い。具体的には、組合員の組合事業への参画状況と満足度、外部環境変化に対する課題解決策として組合員が現在及び今後重視することを調べる。

次に、組合及び組合員が取り組むべき課題の明確化は、組合事業の満足度と外部環境変化に対する課題解決策として現在及び今後重視することから導き出せる。特に、組合事業で満足度の高い事業は、次年度以降も拡充しながら実施する。逆に、満足度の低い事業は、改善策の検討を開始する。あるいは検討の結果、短期的に実行できることと、中長期的に実行できることに分けて実施計画を策定する。

さらに、外部環境変化に対する課題解決策として、現在重視する項目は組合員にとって緊急を要することとして、今後重視する項目は中長期的に対応すべきことに分類する。この情報は、組合事業の改良と新しい組合事業の立案に活かす基となる。

こうした一連のプロセスを毎年、積み重ねることで、組合事業を少しずつ変革していくことができる。組合と組合員が経営環境の変化へ順応するためには、一発逆転の特効薬的な方法ではなく、積小為大の手法こそが持続的発展への近道なのである。