



森下 正 先生による

組合活性化 アドバイス

明治大学政治経済学 教授

森下 正 氏

グローバル化に対応する組合事業

「グローバル化」というと、製造業を中心とした製品の海外輸出や生産拠点の海外進出、あるいは卸売業や小売業による海外調達と販売拠点の海外展開をイメージするケースが多い。つまり、「外への国際化」のことである。しかし、今日のグローバル化は、この「外への国際化」に加えて、海外からの外国人観光客の日本国内への流入（交流人口）増加による国内消費が急速に拡大する時代となった。つまり、「内での国際化」の進展である。今日、中国人観光客による爆買がマスコミを賑わせていることから、外国人による国内消費への関心も高まってきた。また、ネット通販を通じた国内外からの需要を取り込むことを可能とするIT環境も、インターナショナルに整備され、かつそれを物流面で支える国際物流体制も整備されてきた。

その結果、海外拠点づくりのための海外直接投資を行ってきた製造業や卸売業、一部の小売業や運輸業だけがグローバル化の影響を受ける時代が終わった。つまり、日本国内のみの事業展開であっても、海外需要を取り込むことが可能となったのである。今後、日本国内の人口が減少することで国内市場の縮小が見込まれる中、国内に居ながらにして海外需要を取り込んでいくことは、内需中心に展開してきた業種に属する中小企業にとって、新たな活路を見出すチャンスとなることは必然的である。

例えば、海外進出事例としては、1962年に水島機械金属工業団地協同組合として岡山県総社市に設立した現、協同組合ウイングバレイは、組合出資会社として1985年1月には米国にイーグル・ウイングス・インダストリーズを、また同年11月にはタイ国にバンコック・イーグル・ウイングスを設立することで、中小製造業の海外進出としてはかなり早い段階で海外に生産拠点を展開してきた。その後、この2社は組合員に経営権譲渡されているが、1社単独では難しい海外展開を組合事業として実現した先駆的な事例として、当時、非常に高い評価を得たのである。

また、海外からの観光客をつかんだ事例としては、東京都台東区にある旅館「澤の屋」が有名である。同旅館は、かつては東京を訪れる修学旅行者やビジネス客で賑わっていた。しかし、個室タイプのホテルが増えていくにつれて、客数が激減し、経営難に陥っ

たのである。この時、同旅館の澤社長は、たまたま知り合いの旅館の主から紹介された海外旅行者向けパンフレットに同旅館の案内を掲載した。英語も話せないし、英語のメニュー表も無い。和室でベッドの無い、畳の部屋ばかりの純和風の旅館によるおもてなしが外国人観光客に受け入れられることができるのか、不安はあったが、新たな需要を開拓しなければ生き残ることができない状況下でのスタートであった。

しかし、心配は杞憂に終わり、以来、約30年間で89カ国、延べ20万人近くの外国人観光客が澤の屋に宿泊している。客室稼働率も95%以上、宿泊客の90%が外国人となった。今では簡単な英語も話せるようになった。また、メニュー表も英語表記するようになったし、英語による旅館の周辺地域の観光案内や飲食店の情報も豊富に揃えるようにした。さらに、澤社長の息子が後継者として入社し、同旅館のホームページも日本語と英語の両表記で公開するようになった。外国人宿泊客は、ネットを通じての申込の他、口コミで澤の屋を指名してくれるようになった。また、地元での飲食、小売業との協力体制により、宿泊客にとって地域の魅力アップも実現してきた。

このように協同組合ウイングバレイの例は、海外進出に組合が関与することで、共同事業として展開できることの証左である。今後は、製造業だけではなく、飲食、小売業による中小企業の海外展開も増えるはずである。一方、澤の屋の例は、自社の生き残りをかけたインバウンドの旅行者を取り込む取組であったが、今や地域の中小企業を巻き込んだ地域おこしに発展している。

「外への国際化」に加え、「内での国際化」を組合事業として取り組むことが、今、あらゆる業種の中小企業と組合に求められているといえよう。

