



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

同業種連携の強化でビッグ・マーケットに対抗せよ

今日の中小企業と組合を取り巻く経営環境変化は、経済活動のグローバル化、少子・高齢化、地球環境問題など、その発足時とは大きく異なっている。特に、グローバル化は、日本企業による生産、販売拠点の海外展開とその結果、生じている空洞化問題には留まらない影響を国内の経済活動に及ぼしている。

とりわけ、技術革新や輸入製品との競合などで、従来、国内で差別化されていた製品やサービスのコモディティ化（競合する製品やサービス同士の機能、品質、ブランド力などの差別化特性が失われ、価格や買やすさだけを理由に選択が行われるようになること）が進みつつある。逆に、経済発展を遂げた新興工業諸国からの日本製品やサービスへのニーズや関心も高まりつつある。

つまり、従来、先進諸国のみをターゲットとした事業展開から、中国、インド、ロシア、東南アジア諸国といった新興工業諸国を包括したビッグ・マーケットを視野に入れた事業展開の必要性が、中小企業と組合にとって急務の課題となっているのである。

まず、製品やサービスのコモディティ化に対応するためには、更なるコストダウンか、あるいは高付加価値化のいずれかを選択しなければならない。例えば、コストダウンの実現で競争力強化を目指すならば、生産拠点の海外移転が一つの解決策であり、移転後の現地工場を円滑に立ち上げるためには、事前に必要となる人材を確保、育成しておく必要がある。例えば、香川県H協同組合は、組合として研修生の共同受入事業を1999年から開始した。中国の研修生受入のために、組合は集合座学研修を行う研修所を整備すると同時に、各組合員は組合の指導のもと、研修場所、宿泊施設の整備を行った。日本語、日本文化、生活習慣、業務に必要な基礎知識などの座学研修を組合が行い、実務研修は組合員が行っている。ほとんどの研修生は帰国後、技術を指導する立場に就いている。組合員の中には、中国の派遣元企業と連携し、業務委託を行う、あるいは帰国した研修生を集めて、現地に合併企業を設立する企業もある。その結果、コストダウンに成功し、競争力強化につながっているのである。

一方、高付加価値化の実現で競争力強化を目指すならば、今まで以上に製品やサービスの差別化を図る必要がある。例えば、四国タオル工業組合は、安価な輸入品と対抗するために、ブランドコンセプトの確立、ブランドマーク・ロゴの作成、新商品開発、品質基準・資格試験制度の導入、百貨店での販売や海外展示会への出展などを通じて、ブランドの確立と強化に成功している（佐藤可士和・四国タオル工業組合共著『今治タオル奇跡の復活』を参照）。

次に、新興工業諸国からの日本製品へのニーズに対応するためには、改めて輸出を行う流通・物流チャネルを構築していくことが求められる。また、その前提として自社製品や新技術を開発して新市場開拓を進める必要がある。例えば、宮崎県N協同組合は、県内に留まっている販路を海外へ拡大するため、組合員の技術者が後継者に熟練技術を伝承することで、コア技術を身につけた高度熟練技術者を養成することから始めた。また、組合事業として海外市場を開拓するために、組合に特別委員会を設け、勉強会や研究会を継続的に行っている。こうした取組を通じて、海外への販路開拓を推進する体制が整備され、既に組合員の中には、海外市場の開拓に成功している。

最後に、訪日外国人観光客の増加、いわゆるインバウンドへの対応としては、外国人観光客向けに多言語による宣伝・広報体制のみならず、日常業務を通じた受け入れ体制が欠かせない。例えば、東京都個人タクシー協同組合には、TOEIC600点程度の英語スキルを持つ「TSTiEドライバー」が2名いる。だが、組合員全てが訪日外国人観光客に対応できる体制ではないため、外国語電話通訳会社と業務提携し、携帯電話番号を登録している組合員全員が利用できる電話同時通訳のサービス体制を確立した。

グローバル化は国内外で同時並行に進展していく。言い換えれば、グローバルなビッグ・マーケットの中でチャンスをつかみ、危機を克服する取組を組合主導で実現していくことで、組合員の更なる成長を遂げることができるのである。