



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

製造業組合に求められること

製造業組合といえば、工場団地組合を筆頭に、繊維製品や金属製品、化学、土石・窯業などの製品分野（業種）別組合をあげることができる。同じ製造業組合とはいっても、間違いなく各組合が有する経営資源の強みと弱みは異なっている。

例えば、工場団地組合の多くが高度化資金の償還を終えており、また組合設立後、長年の年月が経ち、組合施設のみならず、組合員施設も老朽化する事態に直面している組合が散見される。さらに、組合員の海外進出や廃業等による撤退に伴い、その跡地の対応に苦勞する組合もある。こうした弱みや課題があったとしても、組合員が隣接する土地に拠点を構えているという近接性の強みは決してなくなるばかりか、ものづくり企業の集団であることには変わりがない。

あるいは、製品分野（業種）別組合の多くが、原材料・部品等の共同購入や機械・設備の共同リースなどの事業を中心に展開してきた。ところが、組合員の事業活動の変化に伴い、既存の共同事業だけでは、組合のメリットを発揮できない状況にある組合も多い。同業種集団であることの強みが、時代の変化とともに、弱みに変わってしまったのである。それゆえ、同業種の組合であっても、組合員が組合に求められることの内容が多種多様になっているために、共通する組合事業の展開が難しいと考えてしまうことになる。こうした組合運営上の悩みを抱えていたとしても、ものづくり企業の集団であることには変わりがない。

工業団地組合であれ、製品分野（業種）別組合であれ、ものづくり企業の集団であることの原点に立てば、組合事業としてやるべきことが見えてくる。例えば、①グローバル競争が激化する中、日本の製造業にしかできない職人技や技術を徹底的に生かすこと、②B to BからB to Cへ（あるいはB to CからB to Bへ）ターゲットを変更すること、③製品の安全（安心）対策を徹底すること、以上3つの点は、すべての製造業者に共通する視点である。

まず、グローバル競争が激化する中、日本の製造業にしかできない職人技や技術を徹底的に生かすことは、製品自体を売り込むのではなく、製造技術それ自体を売り込む取り組みを行うということである。しかも、国内のみならず、海外でも同様の取り組みを行うのである。

例えば、日本の繊維工業組合の多くが、様々な固有技術を有しているが、それ自体を売り込むというよりは、生地や衣服、雑貨といった完成品を作り、国内外の展示会で商談を行っているが、決して芳しいと

は言えない。特に、海外ではなおさらである。売れない理由は、どんなに品質が優れていても、企画やデザインで欧米企業に勝てないからである。であるならば、欧米のデザイナーやバイヤーを感動させるだけの力を持っている職人技や製造業術それ自体を売り込む取り組みを組合として展開するのである。この取り組みのイメージは、百貨店の催事で実演販売を行っていることと同じである。

あるいは、製造技術それ自体を売り込む取り組みとしては、新潟県の協同組合三条工業会による共同受注ネットワークの見せ方が参考になる。同組合のホームページ上では、組合員500社が保有する技術を15部門に分け、各部門の主力生産品名、主力加工技術名、そして生産設備の全てを公開すると同時に、15部門中10部門を紹介する動画付きである。共同受注は、同組合が発注者からの引き合いを受け付け、その情報を組合位に提供した後、組合員から見積もりが提出され、組合がマッチングを行って取引を決定する仕組みになっているが、この仕組み以上に情報公開の質量が突出している。

②のB to BからB to Cへ（あるいはB to CからB to Bへ）ターゲットを変更することは、わかりやすく説明すると業務用を一般用に（一般用を業務用に）ということである。例えば、完成品に隠れてしまい、表には出にくい製品を扱っている業種であっても、直接、消費者に働きかけることで、〇〇ならドコソコとなるように仕向ける取り組みである。大手ハウスメーカーの下請化が進んだとはいえ、建築関連の組合では、組合祭りや無料相談会、組合独自のホームページなどを通じた一般消費者への認知度訴求や地元自治体と連携した住宅相談会などを通じて、一般消費者からの直接受注を獲得している事例は多い。

最後に、③の製品の安全（安心）対策を徹底することは、2007年に消費生活用製品安全法が改正され、製品事故情報報告・公表制度がスタートした。これと同時に、製品安全対策優良企業表彰も始まり、この2年後には長期使用製品安全点検・表示制度も開始された。この表彰制度は、製品や商品それ自体への取り組みを促すのみではなく、製品安全対策への支援や製品安全文化への構築へ向けた取り組みも表彰の対象となることから、全ての製造業組合で挑戦できる取り組みといえる。

ものづくり企業の集団である製造業組合は、自らの原点を大切にすることで、上述したような新しい組合事業を、今後も展開していくことができるのである。