



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

ドメスティック・ビジネスこそ組合活用を

人、物、金、情報が地球規模で自由に移動・交換可能なグローバル経済の時代にあって、日本国内の市場を相手に事業展開を行う内需型企業は、中小企業に多い。言い換えれば、グローバル市場を相手に事業展開を行う外需型企業は、中小企業に少ないのである。事実、中小企業庁『2017年版 中小企業白書』によると、売上高輸出額比率を2001年と14年の比較でみると、大企業は9.7%から12.8%へ、中小企業も2.3%から3.7%へと増加したが、大企業と中小企業との格差は依然として大きい。日本の人口が減少傾向にある今、国内市場の成長は見込めず、内需型の中小企業にとっては、厳しい状況が続くことが予想される。

しかし、訪日外国人数とそれに伴う消費は大幅に増加傾向にある。国土交通省『平成29年版 観光白書』によると、訪日外国人数は2011年の622万人から16年には2,404万人へ、その消費額は11年の8,135億円から16年には3兆7,476億円へと大幅に増加した。島国日本の場合、訪日外国人の交通手段として陸路がなく、空路と海路に限られていることから、物理的な限界はいずれ生じるはずであるが、今後も周辺諸国の経済発展に合わせて、訪日外国人は増えることが予想される。

とはいえ、全ての中小企業が訪日外国人の増加による恩恵を享受することは物理的に不可能である。そのため、縮小する国内市場では、同じ商品・サービスで品質に違えば過当競争に陥り、売上が減少することは必然である。このことを回避するためには、売上を増やすことから利益を増やすことに転換する、言い換えれば、長年言われ続けてきた高付加価値経営を実現する以外に方法はない。なお、この高付加価値経営とは、顧客にとって従来の商品・サービスと比べて、明確な「違い」がわかること、つまり顧客にとっての価値（期待、満足、喜びなどの効用＝増分効用）を大幅に増加させる経営のことであって、仕入先や協力企業に無理なコストダウンを強いることではない。

従って、国内市場を相手に事業展開を行う内需型企業である中小企業も、訪日外国人による交流人口が増えている現在、このビジネスチャンスを生かす必要がある。また、縮小する国内市場であっても、顧客にとっての増分効用を増大させることで、新たなビジネスチャンスを創造していく必要がある。

まず、訪日外国人による交流人口の増加を捉えた事例として、東京都屋形船事業協同組合は、2015年

度から専門家派遣事業を活用して、外国人旅行者に対応した屋形船案内、オリジナル弁当、忍者体験プランなどを展開してきた。特に、カナダ人の派遣講師の助言を通じて、英語での接客、外国文化のレッスン、SNSの発信などを学び、言語に不安のある組合員でも外国人の対応ができるように外国語の屋形船案内も作成した。そして、外国人に人気の高い「忍者」をテーマとした「忍者屋形船」も企画した。また、16年度からは、外国には存在しない屋形船の知名度が依然として低いという課題解決に資するプロモーションビデオの作成を行った。その内容は、舟遊びの歴史と楽しみ方、東京湾の夜景の魅力や屋形船での料理の彩り、そして初めての利用者には知られていない屋形船の構造などを伝えるものとなっている。もちろん外国人対応で多言語化されたものを用意した。この取組は、組合と組合員が有する経営資源と地域資源を見直すと同時に、1組合員では実現できない情報発信コンテンツを作成し、国内外に発信することで、グローバル化への対応力を高めようとしている。

次に、顧客にとっての増分効用を増大させて、新たなビジネスチャンスを創造中の事例として、東京都洋傘協同組合は、2016年度から東京の地場産業である洋傘復活と、組合と組合員が一丸となって新基準に基づく「東京ブランド」の構築を目指す取組を開始した。第二次世界大戦後、世界第1位であった日本の洋傘業は、新興工業諸国の低価格品との競合で縮小し続けている。また、安価なビニール傘が急速に普及してしまった。しかし、国内ニーズは、低価格志向だけではなく、高価格でも品質の優れた国産品を求める志向が強まりつつある。そこで、品質基準として従来からあるJIS規格を、より厳しい気象条件でも対応可能なレベルにすること、顧客満足度を向上させるために使用価値を数値化すること（耐風、耐水強度など）、そして東京発のコンパクト・軽量傘の提案とその利用の作法・所作の仕組み作りなどを行う。同組合は、こうした厳しい品質基準に裏付けられたブランド発信のための取組を並行して実施していく予定である。

いずれの事例も、縮小する国内市場に対抗して、日本全国、ないしは海外へ展開しようとしている。一見するドメスティックな内需型の中小企業であっても、組合と組合員の相互の努力によって、新たな活路を見出していくことができるといえよう。