



明治大学政治経済学 教授
森下 正 氏

組合 活性化アドバイス

組合員の販売力強化に資する組合事業

好景気が続いていると言われている。しかし、経済産業省が2016年度に行った「中小企業者における中小企業施策の認知度及び利用度の向上に向けた課題と広報の在り方に関するニーズ調査」によれば、中小企業の経営上の課題として「需要低迷（31.7%）」が最も多かった。以下順に「競争の激化（同業者との競争）（28.8%）」「ニーズ変化への対応難（19.2%）」であった。いずれも、売上拡大、新しい販路の獲得、新製品・新サービスの導入などを通じた販売力強化によって解決しなければならない課題である。

また、今後受けたい支援で「運転資金、設備資金の新規融資（17.6%）」が最も多かった。次いで、「販路拡大の支援（12.6%）」であった。第3位以下は「新たな設備投資導入のための支援」「経営相談」「新事業展開への取組支援」「新規人材確保のための支援」「事業承継のための支援」「社員教員・人材教育のための支援」が5～7%台であがっていて、中小企業による支援ニーズが多様化している。とはいえ、中小企業の販売力が強化され、売上と利益が安定的に再び増加に転じていくことで、前述した経営上の課題が解決されなければ事業の存続はおぼつかない。

M・E・ポーターの『競争の戦略』によれば、販売力とは、差別化によって、同業他社が自社の特異性に対抗する努力をしなければならぬ参入障壁を築くことで、より多くの収益を獲得することができる力のことである。この差別化は、新しい製品（サービス）の設計、生産技術と顧客サービスの開発、サプライチェーン改革、そしてブランド構築などを通じて実現できる。また、企業による経営理念の保有、人材の採用と育成、品質の維持・向上、コスト削減、短納期、財務体質の改善、地域社会への貢献などは、差別化を支える企業の経営基盤作りのための取組となる。こうした差別化に資する取組の結果、企業にもたらされる競争優位には、顧客からの忠実性の獲得、顧客による価格への敏感性の低下、他社の代替製品に対する有利な立場の形成などがある。

例えば、全国の産地は、古くはドルショック、あるいは1985年のプラザ合意前後から、安くて品質も良い海外からの輸入製品に押され、以来、産地組合では組合員数を減少させ続けてきた。しかし、長年、歴史を刻んできた産地技術を見直し、産地全体としてのブランド構築に努め、産地企業の生産体制を量から質への転換を図ることで、復活への道筋を歩み始めた産地が出現しつつある。今治タオル工業組合や大阪タオル工業組合、あるいは兵庫県鞆工業組合などは、組合基準の品質管理体制を整備すると同時に、ブラン

ド構築に成功し、組合自らも販路開拓に乗り出している。その結果、国内外の販路を拡大することで、再び生産数量は増加に転じている。

あるいは、サプライチェーン変革のための組合事業を立ち上げ、組合員の販売力強化を目指す組合もある。例えば、神奈川県Y資源回収協同組合では、近年、資源ゴミの排出量が減少する中、販売先への交渉力が組合員単独では取引量が少ないことから、回収資源の売却時に交渉力が弱いという課題があった。そこで、同組合では組合自らが組合員の回収資源を固定相場で買い取ることにした。組合が問屋機能を発揮して、一括して材料メーカーや材料問屋に卸売することにしたのである。こうした取組により、組合員の売上は相場の変動に左右されることがなくなり、組合員の経営安定化に繋がったのである。

最後に、差別化を支える企業の経営基盤作りの一つである地域社会への貢献を日本全国で展開する「塗魂ペインターズ」は、協同組合ではないが全国規模のボランティア団体として塗装店が結集して誕生した。2019年4月現在で106回のボランティア活動が実施されている。その活動の多くは、地域密着で幼稚園や保育園、小中高等学校、公園などの公共施設を対象に、会員企業がボランティアで行う塗装工事である。塗料や資材は、協賛企業からの支給を受け、代金は一切受け取らない。時にはPTAの協力も得て、子供達もボランティアに参加する。塗装業界の地位向上を目指していることから、15項目にわたる会員目標も定められている。具体的には、本業の塗装業を通じて、価格競争に陥ることのない、高い建築塗装技術の習得とともに、納税と保険料支払いのできる社会的信用のある企業経営を実現することなどを入会後の取組の目安としている。全国を8ブロックに分けた地域別の取組としているが、海外での塗装ボランティアも手がけるまでになっている。地域貢献に業界のレベルアップを加味し、同業他社との差別化を前面に打ち出した新たな取組といえる。

以上のように、販売力強化と一言でいっても、製品やサービスを売るための単なる販売ノウハウではない。また事例は、技術の見直し、ブランド構築、品質管理体制の整備、サプライチェーンの変革、ボランティアなどについてであったが、組合事業としての販売力強化の方法は多種多様にある。今こそ、自社の存立している業界や地域に応じて、自組合で取り組んでみたい共同事業を通じた差別化による販売力強化が求められるのである。