



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

## Made in 滋賀で全国・海外展開を目指して

経済のグローバル化は、今後もさらに拡大していく。外務省『海外在留邦人数調査統計 平成30年版』によると、2017年10月現在の日系企業の海外拠点総数は75,531拠点、前年同月比で3,711拠点、5.2%増加した。また、法務省『在留外国人統計』によると、18年末の国内の中長期在留者と特別永住者を合わせた在留外国人数は2,731,093人、前年同月比で169,245人、6.6%増加した。そして、日本政府観光局『国籍/月別訪日外客数（2003～19年）』によると、18年の訪日外国人観光客数は31,191,856人、前年比で2,500,783人、8.7%増加した。海外拠点、在留外国人、訪日外国人観光客のいずれも過去最高であった。一方、日本の総人口は、総務省『人口推計（19年10月21日公表）』によると1億2,614万人、前年同月比で30万人、0.24%の減少し、過去最低であった。

国内市場が縮小する中、経済のグローバル化は、新市場開拓のチャンスであるが、厳しい国際競争に直面することも意味する。新市場開拓として海外拠点の整備に加え、輸出の拡大が求められている。また、増加する訪日外国人観光客を対象とするインバウンド需要の獲得もある。一方、国際競争へ対応した競争力強化を図るためには、①低コスト・低価格を武器とした価格競争力の強化、②独自の技術やデザインの導入、短納期・ニーズへの対応などによる高品質・高付加価値化、いわゆる非価格競争力の強化がある。しかし、歴史を振り返ると価格競争力の強化は、いずれ発展途上国の追い上げで過当競争に陥り、先進国は破れてきた。世界的投資家のジム・ロジャースは自著『お金の流れで読む日本と世界の未来』の中で、「低価格にして長続きた会社は、歴史的に見て存在しない」と主張している。

従って中小企業は、非価格競争力の強化していくために、個別企業による取組に加え、組合を通じた共同事業を展開していく必要がある。

例えば、梅干製造業者からなる和歌山県のM協同組合とT協同組合は、外国産の低価格、低品質の梅干との価格競争に陥り、地元の高級梅干の品質低下が懸念されていた。そこで、消費者への安全の保証と最高品質を証明するために、品質認定制度の事業を2006年から開始した。この事業は、両組合の組合員からなる審査委員会が、地域の他団体を含めた組織が定めた審査基準に則って、年2回の審査を行う。審査基準は、地元産の梅で両組合の組合員が製造した梅干製品で、品質がA級品だけを合格品として認定する。しかも、認定期間を3年とし、期間終了後は再審査を受けることとし、品質の維持、保証を徹底している。なお、審査に合格した商品を製造する組合員は認定マークのシールを組合から購入する。この事業に

より、地元での認知度が向上しただけではなく、小売業者に対する認知度も上がり、高級品としてのブランド力の獲得に成功した。

次に、沖縄県に8社ある琉球ガラス工房のうち、6社で設立されたR協同組合は、1985年に組織変更し、R協業組合として組合員の全職人が共同工場を生産を行ってきた。しかし、職人の手作りでは非常に高価なために、県民の日用品あるいは観光土産品としての活用が進まなかった。そこで、95年にベトナム工場を設けて、コストの削減と生産能力の増強を図った。一方、沖縄工場は、特注やオーダーメイドなど、高付加価値なモノづくりに特化するようになった。しかし、ベトナム工場も手作りのため、琉球ガラス独自の技法や生産施設の管理手法が求められる。そこで、定期的に工芸士や専門技術者をベトナム工場に派遣し、現地スタッフの技能の維持・向上、技術の伝承に努め、安定した品質の良い製品作りと生産コストの低減を実現している。なお、同組合は2016年に株式会社へ組織変更した。

最後に、群馬県のGホテル同業組合では、県内温泉地に訪れる観光客数減少への対策に苦慮していた。その頃の2011年に、ドイツ駐日大使が組合青年部長の温泉旅館に客として訪れた。この機会を青年部長は好機ととらえ、インバウンド誘致を開始する。同大使との交流を深めることで、同大使館員の旅行誘致に成功し、その後は同大使の紹介により、EU各国の大使を県内温泉地へアテンドし、県内温泉のアピールに成功した。14年からは青年部の活動として県内温泉の魅力や諸外国にPRする活動へと発展した。旅行会社とのタイアップ、海外テレビ局による県内温泉を紹介する番組口ケの実施などを積極的に展開することで、15年の訪日外国人観光客による宿泊数は組合員全体で11年の2.6倍となった。現在では、青年部の活動から組合員全員による取組に発展した。

以上の事例の共通点は、組合を軸に地域一丸となった組合事業を展開していることにある。M協同組合とT協同組合は、品質認証制度が価格競争を回避し、ブランド力の向上によって高付加価値化を達成した。R協同組合は、品質を落とさずコストダウンするために、海外拠点の立ち上げると同時に、国内拠点は高付加価値な受注生産に絞り込んだ。Gホテル同業組合は需要の縮小対策が見えない中、青年部長の駐日大使との出会いを生かし、インバウンド誘致に挑戦したことが、解決の糸口となり、最終的に組合活動へ発展したのである。今後、滋賀県の中小企業も、事例にあるように組合を通じて、地域全体で「Made in 滋賀」の共同事業を展開していくことが求められるよう。