



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

組合ブランドの構築による組合の魅力アップを

経済のグローバル化や高速交通網の整備、ネット社会の到来などによる市場拡大は、中小企業と組合にとって、ビジネスチャンスの増大だけを意味するものではない。逆に、競争の出現で価格競争が生じる。特に、製品・サービスの品質に大きな違いがなく、同じレベルになると価格低下圧力が高まる。いわゆる製品・サービスのコモディティ化である。さらにネット社会の到来で、同一製品・サービスの価格による比較が容易な今、価格低下圧力への対抗措置をとる必要性は高まっている。それは、差別化による販売価格の維持や値上げを実現しない限り、不毛な競争からの脱却は難しい。また、組合の組合員に対する魅力アップは、新たな組合員の加入促進にも繋がる。以上のことへの対応策として、ブランド戦略がある。そこで、ブランド戦略を成功させるための考え方と手法を理解しておく必要がある。

まず、元来ブランドとは、牧場主が自分と他者の家畜を区別するために、家畜に焼印を入れたことが発端となった。それが後に、商標や銘柄を示すようになった。しかし、今日ではブランドが製品やサービスの名前を伝達し、自社と他社の製品やサービスを区別するという単純な役割を超えた存在となっている。また、単なる販売促進とも異なる。

したがって、ブランド戦略を展開していく際、消費者（ユーザー）とブランドの提供者にとって、ブランドが有する意味、目的、方向性などの独自性を理解できるようにすることが求められる。そのためには、ブランド戦略を製品・サービスの側面と組織（企業、組合等、地域）の側面に分けて考えるとわかりやすい。

まず、製品・サービスの側面は、その分野、属性、品質・価値、用途、ターゲット顧客、産地などからなる。第1に分野は、ブランドと製品・サービスを結びつける独自性のことで、ブランド認知に限って言えば、ある製品やサービスをあげた時（マヨネーズといえばキューピーなど）、特定ブランドを思い出すことができることである。第2に属性は、製品・サービスが消費者（ユーザー）に購入され、使用される際に機能や満足感などを提供できることである。第3に品質・価値は、競争相手との差別化にとって必須の独自性で、品質が価値を生み出し、価値は価格によって明示される。第4に用途は、製品・サービスが有する特別な機能からもたらされる。第5にターゲット顧客は、消費者（ユーザー）を、そのタイプ（ターゲット）毎に絞り込み、タイプ毎にブランドを位置づけて独自性を発揮することである。

次に、組織の側面は、企業ブランド、組合ブランド、地域ブランドなど、組織やエリアが有する独自性を消費者（ユーザー）にイメージさせるものである。また、組織は人間によって構成されるため、その独自性は製品やサービスよりも模倣されにくい。したがって、組織ブランドは、製品・サービスのブランドを強化する独自性といってよい。第1に組織の属性は、①従業員（組合等は組合員や会員など）、②企業文化

（企業や組合理念など）と企業価値（組合の価値や魅力）、③生産・販売活動によって創造される独自性である。第2にエリアの範囲は、①地域限定のブランド、②全国区のブランド、③グローバル・ブランドとしての認知と独自性を確立するために設定する。

以上のような製品・サービスと組織の側面における諸要素の組合せで、消費者（ユーザー）に対して、長期にわたって製品やサービスが売れるようにしていく活動、いわゆるブランドロイヤリティを高める取組（ロングセラー製品やサービスの創造）が続く。と同時に、その提供者である組織に携わる人間の参画・勤労の意欲向上のみならず、組織への期待や誇りを高めることにも繋げていく。

例えば新潟県では、地元の米、魚介類、酒などの域内外に対する訴求力が乏しかった。また2004年の中越地震後の入れ込み観光客数の減少が加わって、寿司の消費が落ち込んでいた。そこでN同業組合は、首都圏の消費者をターゲットとした新潟の食材を活用し、手頃な値段で販売できる寿司商品を開発した。またN漁協と連携し、N漁協は未利用魚による魚醤油の開発を、N同業組合はその魚醤油を活用した料理と加工品を開発した。この取組は、10年に地域資源活用促進支援法の認定を受け、開発した寿司商品と魚醤油の組合せによるプロモーション活動を展開した。その結果、計画を上回る売上増を達成した。さらにN同業組合はJRとの連携で、開発した寿司商品をセットにしたバック旅行の販売が現在も続いている。

同組合の取組は、製品・サービスの新潟という属性に基づき、特上寿司を手頃な値段で提供することで差別化を図った。新潟の魚介にこだわった高い品質・価値で、消費者に購入しやすい料金体系としたことから独自性が生み出された。また、首都圏の消費者をターゲットとすることから、JRとの連携でバック旅行を周年販売し、ビジネス客と観光客の需要に対応したことも、独自性の発揮に繋がった。しかし、全ての組合員からこの事業に対する満足の獲得や同組合のHPへの情報提供を得るにまでは至っていない。とはいえ、地域限定ブランドとしての訴求力向上が実現できた。また新型コロナウイルス禍でも、全国すしの日に謝恩すし祭りを開催するなど、組合と組合員による積極的な活動が展開されている。組合員による組合への期待や誇りも高まったはずである。

この事例にあるように、組合外に対するブランド力、つまり消費者やユーザー向けの訴求力と認知力の向上に繋がるキラーコンテンツを保有することが、翻って組合員による組合事業の魅力増進にもなった。現在、新型コロナウイルスの影響で経済活動が規制され、消費が冷え込んでいる今こそ、自組合の魅力を変えて再確認、再発見し、それを組合内外に対してわかりやすく、記憶に留める形で再発信していくことが求められるのである。