



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

増分効用の考え方で新しい組合事業の創造を

「増分効用」とは、製品やサービスにとって、一目瞭然で明らかに従来とは異なる使用価値・所有価値が新たに付加された「モノ・こと」とであるといわれている。一読すると、なんとなくわかったような気にはなる。しかし、「使用価値」と「所有価値」といった増分効用を説明する言葉の具体的なイメージを思い浮かべることが難しいことである。

まず、「増分効用」とは、従来の製品・サービスと新規の製品・サービスとの間に生じる差（違い）のことで、製品であれば、ラジオ（音声）とテレビ（音声と映像）、ブラウン管テレビ（厚い・場所をとる）と液晶テレビ（薄い・場所をとらない）など、製品の間で生じる差（違い）のことである。サービスであれば、かつての郵便小包や鉄道小荷物（いつ届かわからない、駅まで取りに行く必要がある）と今日の宅配便（配達日時が指定でき、家まで届けてくれる）、あるいはかつての駅前旅館（共用空間が多い）とビジネスホテル（個人のプライバシーが守られる）などのサービスの間で生じる差（違い）のことである。これらはいずれも「使用価値」と呼ばれるもので、製品やサービスを使用（利用）することで生じる価値であり、その差が増分効用となる。

次に、増分効用には、もう一つ「所有価値」に基づくものがある。それは、製品であれば、ディスカウントストアで購入した安価なバックと専門店で購入したブランド品のバックとでは、バックとしての使用価値は同じであっても、ブランド品のバックを所有（保有）していることから生じる満足感・優越感といった感じ方の違いが所有価値の増分効用である。あるいは、ゴルフをすることは同じであっても、公共的なゴルフ場ではなく、会員権を保有して会員制のゴルフ場でゴルフをすることからくる満足感・優越感が所有価値の増分効用となる。

この増分効用を組合事業及び組合それ自体に当てはめれば、組合事業として典型的な共同仕入・購入、共同施設利用などによるコスト削減効果が個別企業による仕入・購入、施設利用よりも高ければ、増分効用が高いということになる。加えて、組合に加入していることで、会社としての信用力や知名度など、社会的なステータスが組合に加入していない場合よりも高ければ、増分効用が高いということになる。

例えば、既存の共同事業の延長線上で、新しい事業を付与することは、組合員にとっての使用価値を高めることにつながる。1950年に設立された石川県のK協同組合は、組合設立時より製材業を営む組合員のコストダウンと生産性向上のために、組合事業として共同仕入と共同生産・加工を行ってきた。これまでも定期的に機械設備の更新や増強を図ることで、効率アップを図ってきた。しかし、市

場ニーズや競争環境の変化に伴い、既存事業のさらなる強化に加えて、組合員が個別に行ってきた構造計算を組合事業として行うことで、品質の向上と同時に作業の迅速化と省力化を図った。また、2020年には新しい工法への対応として、鉄骨の建物になりがちな大型建築物を木造で実現できる新しい構法の製品化を実現した。

また、従来にはなかった共同事業として、個々の組合員にとっては実施が難しい事業を組合として実施することで、組合員にとっての使用価値と所有価値を同時に高めることにもなる。ちなみに、塗装工事業を営む事業者の塗装・防水技術の向上を目指して1964年に設立された熊本県のT協同組合は、長年にわたって教育情報提供事業として、組合員向けに教育・講習会及び技能検定試験の申請代行を行ってきた。しかし、業界特有の下請体質、一般消費者に対するマーケティング力不足などに陥っていた。こうした課題を解決するために、2011年に中小企業組合等活路開拓事業に取組み、新しいビジョンを定め、環境対応型商品の開発と導入による戸建て市場の開拓、技術営業と施工後の品質確保のための診断を行う専門家の育成を目指すこととした。早速、翌年には、こうした専門教育のための講座を開催し、さらにマニュアル、教育訓練用のテキストとカリキュラムの作成も行った。その結果、組合員の営業と品質診断の専門家が育成された成果が出始め、一般消費者からの直接受注が増加した。組合員の本業に対する自信が向上し、かつ組合への求心力も高まった。

最後に、既存の共同事業を再確認し、かつ組合としての強みを明らかにすることで、組合の組織としての所有価値の見える化は、組合員及び組合外への訴求力向上につながる。1978年に共同受注事業を目的として設立された岐阜県の貨物運送業者からなるA協同組合は、物流業界の競争激化や組合員の高齢化などにより、組合の規模縮小に悩んでいた。これに対して2016年に中央会の組合等ブランド強化支援事業を活用して、外部専門家を交えて組合ブランドの明確化に着手した。それは、組合の主力事業である共同受注事業の重要性和強みを再認識すると同時に、この事業を広く外部に発信していくことであった。具体的には、共同受注の営業に使用するチラシの作成し、新たな販路として県内企業向けに営業活動を積極的に展開することで、新規受注につながった。併せて、新規組合員の募集活動にも力を入れた。ここに至るまでには、組合役員の間での意見の対立もあったが、やるべきことが明確化されたことにより、組合員の組合への求心力も高まったのである。

このように組合事業を更新・創出する際には、必ず組合員にとって使用価値と所有価値を高める「モノ・こと」を付与する増分効用の考え方を活用することをお勧めしたい。