

組合事業計画策定 ソリューション協同組合

ソリューション協同組合では、平成28年度の大阪府庁の組合等事業向上支援事業における「事業計画作成支援」に取り組み、事業計画を策定いたしました。

当組合は、2012年（平成24年）に設立した異業種の事業協同組合です。昨今の組合の状況は、民間需要の減少や、官公庁などの公共事業発注の低価格化など、中小企業にとって国内マーケットでの受注が難しい状況となっており、国内だけでなく海外などへも目を向けるなど、新たな市場開拓を検討していく必要があります、事業計画策定に取り組みました。事業計画の主な内容は、以下のとおりです。

1. 内部環境分析

内部環境分析では、資源の競争優位及び競争劣位を分析するための代表的な手法であるBarney（2002）のVRIOを使用し、組織の①経済価値、②希少性、③模倣困難性、④組織としての活用の4つから分析いたしました。分析した結果は、表1のとおりです。

（表1）VRIOによる内部環境分析

評価項目	資源	リーダーシップ力	状況間取力	市場調査力	営業力
Value（価値）		○	○	○	△
Rarity（希少性）		○	△	○	△
Imitability（模倣困難）		○	△	×	△
Organization（組織活用）		○	×	×	△
【優位性】		持続的	均衡	一時的	均衡

出所：Jay B. Barney (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education. 岡田正大 訳『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2003年, 上巻, p. 250を基に作成

2. 外部環境分析

外部環境分析では、組織(企業)を取り巻く業界構造を分析するための代表的な手法であるPorter（1980）の5つの競争要因を使用し、①売り手の交渉力、②買い手の交渉力、③新規参入者の脅威、④代替製品・サービスの脅威、⑤業者間の敵対関係、の5つから分析いたしました。分析した内容をまとめたものが、表2です。

（表2）5つの競争要因（Five Forces）による外部環境分析

	競争要因の種類	競争要因の内容	ポジショニングの優位性
1	同業者間の競争状況 (Rivalry among existing firms)	異業種の組合そのものはそれほど珍しいものではないため、同業者間の競争は激しい。	低い
		異業種の組合のうち、外国人技能実習生共同受入れ事業を行い、その事業がスムーズに運営されている組合は少なく、同業者間の競争は激しくない。	高い
2	売り手の交渉力 (Bargaining power of suppliers)	現状では、国内での調達はそれほど困難ではないため、売り手の交渉力は強くないが、調達するものによって変化する。	中
3	買い手の交渉力 (Bargaining power of buyers)	現状では、日本のものを希望するベトナムの方も多いため、買い手の交渉力は強くない。	高い
4	新規参入の脅威 (Threat of new entrants)	ベトナムの市場、特に優良顧客や流通チャネルを押さえる前に、大手の企業が参入してくれば、脅威は大きくなる。	低い
		当組合は異業種の組合であるため、ベトナムの顧客が望むものを取り揃えることができる可能性が高く、様々な製品・サービスを取り扱う事業者としては、脅威は大きくない。	高い
5	代替製品・サービスの脅威 (Threat of substitute products or services)	当組合は異業種の組合であるため、組合員企業間で代替の可能性があり、脅威は高いとも低いとも言えない。	中

出所：Michael E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. 土岐坤・中辻萬治・服部照夫 訳 (1995)『[新訂] 競争の戦略』ダイヤモンド社, p.18を基に作成

3. 組合の現状 (SWOT)

既述のVRIOフレームワークと5つの競争要因のフレームワークによる分析を行い、それを基に、当組合の現状を、内部環境（内部資源）の強み(Strength)、弱み(Weakness)、外部環境の機会(Opportunity)、脅威(Threat)の4つに分けたSWOT分析のフレームワークに配置いたしました。詳細は、表3のとおりです。

(表3) SWOT分析

Strength (強み)	Weakness (弱み)
<ul style="list-style-type: none"> • トップにリーダーシップ力がある • 市場調査を依頼できる現地組織から信頼を得ている 	<ul style="list-style-type: none"> • 状況を聴取する力が強くない • 現地での営業拠点がない
Opportunity (機会)	Threat (脅威)
<ul style="list-style-type: none"> • 外国人技能実習生共同受入れ事業をスムーズに行っている • 日本のものを希望するベトナムの方、特に富裕層が多くなってきている • 異業種の組合であるため、顧客の希望するモノを提供できる可能性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> • 異業種組合だけでは競争優位性がない • 調達（仕入）の機能が強くない • 現地での流通チャンネル、販売経路が確立されていない • 異業種の組合であるため、組合員企業間で代替の可能性がある

4. 分析内容を踏まえた実施事業の内容

ベトナムへの海外進出に関して、当組合が実施すべき内容は、以下のようなことが考えられます。

(1) 外国人技能実習生共同受入れ事業を軸にした現地組織との関係強化

- ①市場調査（現地ニーズの把握）
- ②営業拠点確立
- ③流通チャンネル確立

(2) 組合での商品等の提供力の強化

- ①土木、建築、設備などの工事業種が多く、現在の日本の技術として先端的なものを紹介していきます。特に、ベトナム富裕層の住宅建設に関し、日本庭園などの造園工事のコンサルティングや工事管理の指導などを検討します。
- ②サニタリーなどの生活関連商品に関しても、設備工事の窓口から紹介できる体制を整えます。

5. 今後の組合の実施事業

(1) 現地組織との関係強化

- ①ベトナムとの関係では、当組合の理事長を筆頭に、関係者が外国人技能実習生共同受入れ事業における技術実習生の面接や、送り出し機関との協議などで頻繁に現地を訪問しており、人的関係性が強化されています。さらに、通信環境もインターネットをベースとしたスカイプなどのソフトウェアの利用が可能となっています。このため、技能実習生共同受入れ以外のことでも、ビジネス関係全般におけるレスポンスが向上しており、優位性があると考えられます。
- ②当組合には、ベトナムからの留学生や卒業生が、通訳などの組合支援業務を行っています。このようなコミュニケーション機能を強化していきたいと考えます。

(2) 商品提供力強化

- ①ファースト・ムーバー・アドバンテージを生かすため、新たな技術などを有した商品を提供します。そのために、コンサルタントや大学の産学連携からの最新情報を獲得していきます。
- ②設計技術や管理技術あるいは施工技術といった経験知を含む無形の情報技術を効果的にベトナムに売り込んでいきます。特に、日本の技術力は優秀であり、現地での競争が激化してくるに従い、技術力が競争優位的資源になっていくものと考えられるためです。
- ③IoTの考え方がベースになっていくことにより、有形のモノではなく、情報やノウハウなどの無形のモノの価値がますます高まっていくと考えられます。このため、顧客の潜在的ニーズを充足させることができる内容を提供していくための企画力を強化していきたいと考えます。