

## 組織化の現状と新たな展開

筒 井 徹  
(商工総合研究所)  
主任 研究員

### < 要 旨 >

- 本稿では、はじめに組織化及び協同組合の概念を整理し、中小企業組合制度の目的、基準・原則を再確認する。次に中小企業組合の動向及び新たな組織化制度について調査・分析を行う。そして最後に事例を交えて組織化の多様な取り組みの実態を分析し、今日における組織化の意義と新たな展開について考察を試みたい。
- 中小企業の組織化を、「複数の中小企業者が、特定の目的のために力を合わせる自主的な体系」と定義すると、その主目標は、①規模の利益の実現、②経営資源の乏しさの補完、③業界等一定の集団全体の改善発展を図る、などに整理できる。
- 協同組合の本質についてこれまでの見解を要約すると、①精神的要素・人的要素を重視する立場をとるもの、②経済的要素を重視する立場をとるもの、③その折衷説の3つに整理することができるが、ニュアンスの差はあっても共通の要素をもつ。
- 中小企業政策上組織化に期待される役割については、その重心が「格差是正」から「経営資源の相互補完」に移り、かつては組織化政策の中心に据えられていた中小企業組合は、多様な連携体のなかの一形態として位置付けられることとなった。
- 組織化の中核組織である中小企業組合制度は、中小企業等協同組合法、中小企業団体の組織に関する法律、商店街振興組合法などを根拠法としている。主軸となる中小企業等協同組合法についてみると、①相互扶助、②加入・脱退の自由、③議決権・選挙権の平等、④利用分量配当の原則・出資配当の制限、以上4つの要件を定めている。
- 中小企業組合の動向についてみると、過去30年に亘って組合数の減少傾向が続いており、活動も活発とはいえない状況にある。一方、新たな連携組織であるLLPは制度創設以来毎年着実に増加してきている。また、新連携制度、農商工等連携制度などを活用した任意グループの様々な取り組みも広がってきている。このように中小企業の組織化の形態は多様化が進み、その取り組み内容も多岐に亘っている。そしてこのところ経済的要素を重視する新たなタイ

ブの組織化に注目が集まっている。

- しかしながら、組織化の中心理念である協同組合精神の重要性や、相互扶助の精神を堅持する中小企業組合が果たす役割は今日においても過小評価されるべきではない。
- 中小企業組合は、協同組合精神を行動原理の柱に据えつつ、自助のための組織として組合員の直面する課題に自主的に取り組むことで、今日においても組合員の期待に応えることが可能である。一方、経済的要素重視型の新たな組織化形態であっても、精神的要素・人的要素を蔑にしては成果を挙げることができない。すなわちどのような組織化であれ、その目標を達成するためには、協同組合精神を見失ってはならない。
- 組織化は、単独では力の弱い中小企業者がその弱点を補完・補強するための相互扶助の体系・手段であり、中小企業組合は、今日においても様々な可能性を持った組織である。また、中小企業組合以外にも、組織化の選択肢は広がってきている。
- 中小企業が組織化の意義とその効用を再確認し、相互扶助精神を尊重しつつ自主的に組織に関与していくことで、組織化制度が有効に活用されることを期待したい。

## 目次

(はじめに)

### 1. 組織化・協同組合の概念と中小企業政策

- (1) 組織化の概念
- (2) 協同組合の概念
- (3) 組織化と中小企業政策

### 2. 組織化形態と中小企業組合制度

- (1) 中小企業の組織化形態と中小企業組合の種類
- (2) 中小企業組合制度の目的と基準・原則
- (3) 主な中小企業組合制度の概要
- (4) LLP制度の概要

### 3. 中小企業組合とLLPの動向

- (1) 組合数の推移
- (2) 新設・解散の状況
- (3) 中小企業組合の現状
- (4) LLPの動向と活動状況

### 4. 中小企業の連携制度

- (1) 新連携事業
- (2) 農商工等連携事業
- (3) 中小機構の取り組み状況

### 5. 取り組み事例

- (事例1) 神奈川県メッキ工業組合
- (事例2) 大阪府東洋療法協同組合
- (事例3) 広島市青果食品商業協同組合
- (事例4) 協同組合HAMING (ハミング)
- (事例5) 株式会社プラントベース
- (事例6) 海洋建設株式会社
- (事例7) 有限責任事業組合一戸町デマンド交通

(事例まとめ)

(おわりに)

## (はじめに)

中小企業の組織化といえば、多くの人々は「組合」を連想するであろう。今日のが国の中小企業組合制度は、1949年の「中小企業等協同組合法」(以下「中協法」という)の制定を出発点としていられる<sup>1</sup>。同法により中小企業を組織化し、経営規模を適正化し、大企業との格差是正を図るための推進組織として多くの組合が設立された。

しかしながら、1982年以降組合数は減少が続いており、このところ解散組合数が新設組合数を大幅に上回る状況が続いている。組合員数についても減少が続き、総じてみると組合の活動は活発とは言い難い状況にある。また、中小企業政策における中小企業組合の地位についても相対的に低下してきているという印象が否めない。

本稿では、はじめに組織化及び協同組合の概念を整理し、中小企業組合制度の目的、基準・原則を再確認する。次に中小企業組合の動向及び現状を確認するとともに、新たな組織化制度であるLLPや中小企業の連携事業への取り組み状況について調査・分析を行う。そして最後に事例を交えて組織化の多様な取り組みの実態を分析し、今日における組織化の意義と新たな展開について考察を試みたい。

## 1. 組織化・協同組合の概念と中小企業政策

ここでは先行研究などにに基づき、中小企業の

1 戦後初の協同組合法は1946年に制定された「商工協同組合法」であるが、同法は組合員の事業規模の制限がないなど中小企業者の組合制度とは言えない法体系であった

2 同書p.160～167より抜粋

3 同書ではこの他にも地域への寄与、地域振興などの社会的・文化的側面等への関与を挙げている (p.166、167)

組織化やその基本形態である協同組合の概念などについての考え方を整理する。そしてわが国の戦後の中小企業政策における組織化や組合の位置付けの変遷について概観する。

### (1) 組織化の概念

全国中小企業団体中央会編(2003)『中小企業組織論』では、中小企業の組織化の概念、役割、目標・機能について以下のとおり整理・分析している<sup>2</sup>。

まず、中小企業の組織化の概念については、「①複数の中小企業者が、特定の目的のために、②計画的、秩序的、継続的に、③その力を組み合わせる自主的な体系である(稲川宮雄『中小企業の協同組織』中央経済社)との定義が最も適切であろう」と論じている。この考え方に準拠し、本稿では組合組織以外の様々な連携も組織化の一形態に含めて考察の対象とする。

次に組織化の役割については、「中小企業の組織化には、経済的弱者の結束の効果と、施策受入の媒体としての役割がある。前者は、外部に対する結束と内部に対する結束とがあり、内部に対する結束としては、経営の改善や規模の利益、集積の利益の実現といういわゆる近代化のための効果がある」と整理している。

最後に、その目標・機能として、①規模の利益を実現する、②小規模なるが故にもっている経営資源の乏しさを補完する、③業界等一定の集団全体の改善発展を図る、などを挙げている<sup>3</sup>。

## (2) 協同組合の概念

前掲の『中小企業組織論』によれば、近代的な協同組織の誕生について、「産業革命を最も早く経験したイギリスでは、協同組合運動が最も早く展開された。協同組合思想の始祖であるロバート・オーウエンの理想的社会の建設は失敗に終わったが、その後その思想を受け継いだ後継者たちによって新たに協同組合が設立された。ことに1844年にロッチデール公正開拓者組合が設立され、本格的な協同組合運動が始まるのである」と論じている<sup>4</sup>。その後その指導理念である「ロッチデールの協同組合原則」は、世界各国の協同組合制度の指針となった。こうした歴史を受け継いで、1895年には協同組合の国際組織である「国際協同組合連盟 (International Co-operative Alliance、ICA)」が設立された。同機関は、1995年に「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」を発表している。これが今日における協同組合の概念の世界標準といえるであろう。日本協同組合学会訳編 (2000) 『21世紀の協同組合原則』によれば、その基本概念は以下の通りである<sup>5</sup>。

まず定義については、「協同組合は、人びとの自治的な組織であり、自発的に手を結んだ人びとが、共同で所有し、民主的に管理する事業体をつうじて共通の経済的、社会的、文化的ニーズと願いをかなえることを目的とする」とし、その価値については、「協同組合は、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯という価値を基礎とする。協同組合の創始者たちの伝統を受け継ぎ、協同組合の組合員は、正直、公開、

社会的責任、他人への配慮という倫理的価値を信条とする」としている。そして、協同組合がその価値を実践するための指針として、①自発的で開かれた組合員制、②組合員による民主的管理、③組合員の経済的参加、④自治と自立、⑤教育、研修及び広報、⑥協同組合間の協同、⑦地域社会への関与、以上の7つの原則を掲げている。なお、これらの協同組合の基本的な考え方は、先程の「ロッチデールの協同組合原則」に依拠するところが大きい。

ちなみにわが国においても、協同組合の概念についてはこれまでにさまざまな観点から論じられてきているが、百瀬<sup>6</sup> (1989) は、「協同組合の本質についてこれまでの見解を要約すると、大体3つになる。第1は、協同組合の精神的要素、人的要素を重視する立場をとるものであり、第2は、協同組合の経済的機能すなわち経済的要素を重視する立場であり、第3は、両者の折衷説あるいは、併列説にあたる立場をとるものである。しかし、これらの結論は、ニュアンスの差はあっても、共通の要素をもつものである」と整理・分析している。

## (3) 組織化と中小企業政策

戦後のわが国の中小企業施策は、①金融、②組織化、③診断・指導を3本柱として出発した。そして中小企業組合はこのうち②の組織化政策の要としての役割を担ってきた<sup>7</sup>。1963年に制定された中小企業基本法では、いわゆる「二重構造問題」の解決を図るために、中小企業の経済的社会的制約による不利を是正することが

4 同書p.100

5 同書p.16～22

6 百瀬 (1989) p.12

7 中小企業庁 (2005) 「中小企業政策審議会組織連携部会 理論の整理」 p.1

具体的な目標とされた。こうしたなか中小企業を組織化し、経営規模の適正化を推し進めることで、大企業との格差是正を図っていくために組合が設立された。そして中小企業組合は、相互扶助の理念に基づく協同組織として、共同経済事業などを通じて中小企業の経営基盤の強化に大きな役割を果たしてきた。しかしその後、高度経済成長が終了し、グローバル化、市場の成熟化、情報化の進展、社会のニーズの多様化など経済・社会環境構造が大きく変化していくなか、時代の変化に迅速かつ柔軟に対応し、新たな技術、製品、サービスを開発し、市場の活性化を図っていくことがわが国経済の喫緊の課題となってきた。

こうしたなか1999年に同法は全面的に改正され、中小企業施策に関する基本理念が、従来の「格差是正」から「多様で活力ある中小企業の育成・発展」へと転換されるとともに、組合制度についても、本来中小企業が有する機動性、柔軟性や創造性などを生かして「経営資源の相互補完」を図るための組織として位置付けられることとなった<sup>8</sup>。そして注目すべき点は、業種や業態の異なる事業者の連携などによる新事業の展開やイノベーションの創出という観点から、組合組織以外の多様な連携体についても支援するという方向性が示されたことである（交流又は連携又は共同化の推進）。こうしたなか2005年にはLLP（Limited Liability Partnership：有限責任事業組合）、翌2006年にはLLC（Limited Liability Company、有限責任会社）、一般社団法人などの新たな連携組織

制度が創設された<sup>9</sup>。また、2007年には後述の通り中小企業者の連携を支援する新連携事業制度が誕生した。そして2010年に閣議決定された「中小企業憲章」においても基本原則として、「中小企業組合、異業種連携などの取組を支援し、力の発揮を増幅する」と明記されており、緩やかな相互補完組織を含めた「連携」という概念が政策上注目されるようになってきた。

以上まとめると、中小企業政策上組織化に期待される役割については、その重心が「格差是正」から「経営資源の相互補完」に移り、かつては組織化政策の中心に据えられていた中小企業組合は、多様な連携体のなかの一形態として位置付けられることとなった。

## 2. 組織化形態と中小企業組合制度

ここではまず中小企業の組織化の形態を概観した後、現在の主な中小企業組合制度の概要や最近の改正内容などを確認する。そして最後に民法組合の特例として創設された新たな組合制度であるLLPについて説明を加える。

### (1) 中小企業の組織化形態と中小企業組合の種類

中小企業の組織化の形態についてみると、法人格を有するものと有していないものに大別される。前者については、中小企業組合、共同出資会社<sup>10</sup>、一般社団法人、一般財団法人、NPO法人<sup>11</sup>等があり、後者についてはLLPや任意グループなどが考えられるが、ここでは、法人格

<sup>8</sup> 同上p.1

<sup>9</sup> これより前の1998年にNPO法人（Nonprofit Organization：特定非営利活動法人）制度が創設された

<sup>10</sup> 株式会社、LLCなどが考えられる

<sup>11</sup> 「特定非営利活動促進法」に基づき法人格を取得した法人

を有する中小企業組合を中心に話を進めることとする。

中小企業組合には様々な種類があり、「中協法」、「中小企業団体の組織に関する法律」（以下「中団法」という）、「商店街振興組合法」（以下「商振法」という）などの法律に基づいて設立され、また運営することが義務付けられている。組合の種類とその根拠法との関係については図表1の通りである。

なお「中団法」は、形式的には「中協法」を根拠法とする5種類の組合を包含しているが、これらについては「中協法」の定めるところによる、としている。

## (2) 中小企業組合制度の目的と基準・原則

現在の主な中小企業組合制度の根拠法である「中協法」、「中団法」、「商振法」についてみると、それぞれ「目的」が第一条に明記されている。内容は以下の通りである。

「中協法」は、中小規模の商業、工業、鉱業、運送業、サービス業その他の事業を行う者、勤労者その他の者が相互扶助の精神に基づき協

同して事業を行うために必要な組織について定め、これらの者の公正な経済活動の機会を確保し、もってその自主的な経済活動を促進し、且つ、その経済的地位の向上を図ることを目的とする。「中団法」は、中小企業者その他の者が協同して経済活動を行うために必要な組織又は中小企業者とその営む事業の改善発展を図るために必要な組織を設けることができるようにすることにより、これらの者の公正な経済活動の機会を確保し、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする。「商振法」は、商店街が形成されている地域において小売商業又はサービス業に属する事業その他の事業を営む者等が協同して経済事業を行うとともに当該地域の環境の整備改善を図るための事業を行うのに必要な組織等について定めることにより、これらの事業者の事業の健全な発展に寄与し、あわせて公共の福祉の増進に資することを目的とする。

また、組合の基準・原則についても、「協業組合」を除きそれぞれの根拠法に定めがある。その内容をみると、「中協法」第五条、「商振法」

(図表1) 中小企業組合とその根拠法

根拠法	制定時期	根拠法に基づく組合
中小企業等協同組合法（中協法）	1949年	事業協同組合、事業協同小組合、信用協同組合、協同組合連合会、企業組合
中小企業団体の組織に関する法律（中団法）	1958年	商工組合、商工組合連合会、協業組合
商店街振興組合法（商振法）	1962年	商店街振興組合、商店街振興組合連合会
生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律	1957年	生活衛生同業組合、生活衛生同業組合連合会、生活衛生同業小組合
酒税の保全及び種類組合等に関する法律	1953年	酒造組合、酒造組合連合会、酒造組合中央会、小売酒販組合、小売酒販組合連合会、小売酒販組合中央会
内航海運法	1957年	内航海運組合、内航海運組合連合会

(出所) 全国中小企業団体中央会「平成26年度版中小企業組合の設立動向」p.44、中小企業庁「平成27年度中小企業施策総覧」p.229、241に基づき筆者作成

(注1) 「火災共済協同組合」の類型は2012年に「中協法」改正により廃止（2014.4.1施行）

(注2) 協同組合連合会には信用協同組合連合会を含む

第四条では、別段の定めのある場合のほか、①相互扶助、②加入・脱退の自由、③議決権・選挙権の平等、④利用分量配当の原則・出資配当の制限、の4要件を備えなければならず、①直接奉仕・公平奉仕、②政治的中立を原則とするとしている。一方、「中団法」第七条では、別段の定めのある場合のほか、①非営利、②加入・脱退の自由、③議決権・選挙権の平等、の3要件を備えなければならず、①公平奉仕、②政治的中立を原則とするとしている。

### (3) 主な中小企業組合制度の概要

山本<sup>12</sup> (2005) は、わが国における中小企業組合制度の流れをみると、大きく分けて (A) 同業組合 (準則組合)、(B) 協同組合、(C) 同業組合を母体としつつも相対的独自性を有する工業組合・商業組合、(D) 企業組合・協業組合、以上4つに大別できると整理・分析している。この考え方に準拠すると中小企業組合は、(A) 業界秩序を整備して事業の発展を志向する、(B) 組合員の相互協力によって個別事業の改善を図る、(C) 両者の折衷、(D) 組合員の事業の統合を図る、以上4つの系譜に分類することができる。

既述の通り中小企業組合の種類は多くそれぞれ特徴を持っているが、主要5組合の源流・系譜と制度の特徴及び最近の主な改正内容を要約すると図表2の通りである<sup>13</sup>。

「事業協同組合」は、わが国の中小企業組合の約8割を占める最も代表的な組合制度であ

り、組合制度の系譜上は (B) に該当する。ただし、同業種組合については、(C) の性格を有している組合も少なくない。なお最近の主な改正内容についてみると、1997年の「中協法」改正により、組合事業に組合員の新事業分野への進出支援事業が追加された<sup>14</sup>。また、1999年の「中団法」の改正により、「事業協同組合」は、「企業組合」、「協業組合」とともに株式会社又は有限会社への組織変更規定が創設された<sup>15</sup>。

「企業組合」は、個人事業者や勤労者などが自己の資本と労働のすべてを組合に投入し、企業組合自体が1個の企業体として事業を行う。それ故個々の組合員が独立性を維持しつつ組合事業を行う「事業協同組合」とはその性格が大きく異なる。組合制度の系譜上は (D) に該当する。なお、2002年には同制度を活用した創業を推進するために、法改正により個人以外に事業をサポートする法人等も一定の条件のもとで「特定組合員」として加入することができるようになった。

「協業組合」は、組合員となろうとする中小企業が従来から営んできた事業の全部または一部を統合して、共同して事業経営を行うことで、企業規模の適正化による生産性の向上等を効率的に推進し、その共同の利益を増進することを目的とする<sup>16</sup>。組合制度の系譜上は、上記同様 (D) に該当する。なお、「協業組合」が他の組合と大きく異なる点は、(一)協業化が主目的であり、相互扶助を目的としないこと<sup>17</sup>、(二)加

12 山本 (2005) p.1

13 直近の組合数上位5組合とした

14 従来は、組合の定める組合員の資格事業に関連しない事業分野に進出する場合は組合は支援できないとされていた

15 ただし2006年の会社法施行により有限会社法は廃止され、以降は新規の設立はできない

16 「中団法」第五条の二参照

17 ちなみに企業組合は、経済的弱者が自己防衛のためにつくる組織であり、相互扶助精神を基調とした人的結合体である (前掲『中小企業組織論』p.172)

入には組合の承諾が必要で、任意脱退は持分譲渡の方法によること（加入・脱退の自由なし）、(三)議決権・選挙権に差を設けることができること、(四)剰余金の配当方法を定款で自由に決められ出資配当制限がないこと、(五)組合員1人で出資総額の50%未満まで保有することが可能であること等である。

「商工組合」は、不況対策として過当競争の防止と排除を目的として調整事業を行うために設立された組織である「調整組合」を発展させる形で創設された制度であるが、1999年の法改正により、調整事業は廃止され、その性格は大きく変わった。現在の「商工組合」は、業界全体の改善・発展を図ることを主目的とし、資格として定款で定められる事業（資格事業）に関する指導及び教育、情報または資料の収集

及び提供、調査研究事業を行う。つまり中小企業の業種別業界団体という性格が強い。「商工組合」には出資制の「出資商工組合」と、非出資制の「非出資商工組合」があり、前者は「事業協同組合」と同様に共同経済事業を行うこともできる。そして両者は定款変更の手続きにより相互に移行できる。また、事業協同組合は「出資商工組合」に、「出資商工組合」は「事業協同組合」に変更が可能である。組合制度の系譜上「出資商工組合」は(C)に、「非出資商工組合」は(A)に該当する。

「商店街振興組合」は、地区内で小売業又はサービス業を営む事業者等が商店街を中心に設立するものである。「中協法」による組合との大きな相違は、大企業や非事業者の組合加入を認めている点にある。組合制度の系譜上は、

(図表2) 主な中小企業組合制度の比較（源流、系譜、事業、設立要件、組合員資格等）

	事業協同組合	企業組合	協業組合	商工組合	商店街振興組合
源流	産業組合	戦後新設	戦後新設	同業組合	産業組合
系譜	(B)	(D)	(D)	(A) または (C)	(B)
事業	組合員の経営の近代化・合理化・経済活動の機会の確保 1997年に「組合員の 新事業分野への進出 支援」が追加	組合員の働く場の確保、経営の合理化  員外利用の制限なし 競業禁止規定有	組合員の事業を統合、規模を適正化し、生産性向上、共同利益の増進を図る 員外利用の制限なし 競業禁止規定有	組合員の事業の改善 発達（1999年に「調整 事業」廃止）	商店街地域の環境整備
設立要件	4人以上の事業者が参加	4人以上の個人が参加	4人以上の事業者が参加	1都道府県以上の地域を地区として地区内で資格事業を行う者の1/2以上が加入	1都道府県以内の地域を地区として小売商業又はサービス業を営む事業者の30人以上が近接してその事業を営む
組合員資格	地区内の小規模事業者（概ね中小企業者）	個人及び法人など  法人等も一定の条件の下で「特定組合員」として加入可	中小企業者（組合員の推定相続人を含む）及び定款で定めたときは1/4以内の中小企業以外の者	地区内において資格事業を営む中小企業者及び定款に定めたときは1/3未満の中小企業者以外の者	地区内で小売商業又はサービス業を営む者及び定款で定めたときはこれ以外の者
その他	1999年に株式会社、有限会社への組織変更規定創設	同左	同左 相互扶助を目的としない	出資商工組合と非出資商工組合有	発起人数は7人以上

(出所) 全国中小企業団体中央会（2015）「平成27年版中小企業組合白書」p.66などに基づき筆者作成



(B) に該当する。

こうした最近の組合制度の改正内容をみると、前述の通り中小企業政策上組織化に期待されている役割の重心が移動してきていることがみてとれる。

#### (4) LLP制度の概要

わが国のLLPは2005年に制定・施行された「有限責任事業組合契約に関する法律」に基づき創設された事業組織である。「人的結合体」という点は中小企業組合制度と共通しているが、営利目的の組合契約であり、組合員は中小企業者に限定されないなど、現行の中小企業組合制度との相違点が多い。その特徴及び創設の目的は以下の通りである。

LLPは株式会社でも民法組合でもない新たな事業組織であり、従来わが国にはなかった有限責任の人的組織である。主な特徴としては、①出資者全員の有限責任、②内部自治の徹底、③構成員課税の適用、以上3点が挙げられる。それぞれについて簡単に説明すると、①については民法組合と異なり出資者（組合員）の責任については出資額の範囲に限定される。②③については株式会社と異なり、組織内部のルールについての制約が少なく、取締役会や監査役のような経営者に対する監視機関の設置が強制されない。そして利益や権限（議決権）の配分については出資金額の比率に拘束されず、出資者同士が協議して自由に決めることができる。また事業体には課税されず出資者に直接課税されることから二重課税を回避できる。このよう

に創業の促進や中小企業者の連携による共同事業振興に適した制度とみられ、当該制度を活用した中小企業者の様々な取り組みもみられる。

LLPが創設された目的は、リスクの高い事業への投資を誘引することで創業を促進し、アイデア、ノウハウ等の人的資産の活用を促すことで企業間連携や専門的な能力を持つ人材の共同事業を活発化していくことにある。実際にわが国に先行してLLPの整備を進めてきた米国や英国は、創業の促進や企業同士の共同事業振興に大きな成果を挙げている<sup>18</sup>。

### 3. 中小企業組合とLLPの動向

#### (1) 組合数の推移

全国中小企業団体中央会の「中小企業組合の設立動向」の統計データに基づき組合数の推移をみると<sup>19</sup>、データの出発点である1949年12月は2,705組合であった（**図表3**）。

以降経済の高度成長とともに増加基調が続き、1981年には58,721組合とピークに達した。その後は減少傾向が続いており、2002年以降14年連続で減少した。その結果2015年3月末の組合数は37,077と、ピーク時対比約37%の減少となった。これは、今から約50年前の1966年（12月）の水準である。現在のわが国経済の規模はその当時の約4倍であることを勘案すれば<sup>20</sup>、組織化のニーズは大幅に低下してきていると言わざるを得ない。

2015年3月現在の中小企業組合を種類別にみると、最も多いのは「事業協同組合」であり、全体の78.6%と圧倒的多数を占めている。次い

18 わが国のLLP制度は、英国、米国など海外の制度と相違点があることから、敢えて「日本版LLP制度」と呼ぶことがある

19 「酒税の保全及び種類組合等に関する法律」、「内航海運法」に基づく組合は含まない

20 実質GDPで比較した

(図表3) 中小企業各種組合数及びシェアの推移

年	合計	事業協同組合		商店街振興組合		企業組合		商工組合		協業組合		その他	
		構成比		構成比		構成比		構成比		構成比		構成比	
1949	2,705	1,896	70.1%			394	14.6%				0.0%	415	15.3%
50	19,350	13,482	69.7%			5,103	26.4%				0.0%	765	4.0%
60	27,125	20,095	74.1%			5,117	18.9%	624	2.3%		0.0%	1,289	4.8%
70	45,325	35,494	78.3%	961	2.1%	5,001	11.0%	1,551	3.4%	559	1.2%	1,759	3.9%
80	57,900	46,075	79.6%	1,836	3.2%	5,036	8.7%	1,800	3.1%	1,124	1.9%	2,029	3.5%
90	48,581	38,491	79.2%	2,301	4.7%	2,477	5.1%	1,794	3.7%	1,441	3.0%	2,077	4.3%
2000	48,817	39,312	80.5%	2,630	5.4%	1,978	4.1%	1,601	3.3%	1,342	2.7%	1,954	4.0%
10	40,094	31,706	79.1%	2,576	6.4%	1,978	4.9%	1,267	3.2%	910	2.3%	1,657	4.1%
2015	37,077	29,154	78.6%	2,515	6.8%	1,847	5.0%	1,193	3.2%	799	2.2%	1,569	4.2%

(資料) 中小企業庁、厚生労働省調べ

(出所) 全国中小企業団体中央会「平成27年度版中小企業組合の設立動向」p.46

(注1) 1949、1950、1960年は12月、1970年以降は3月末現在。ただし生活衛生関係の組合は当該年度の12月末現在(2000年度は9月1日現在)

(注2) その他は信用協同組合、協業組合、生活衛生同業組合、協同組合連合会など

(注3) 1952年に信用協同組合の信用組合への移行、1960年に休眠組合の整理(指導等の対象からの除外)が行われた。また、1981年以降3年毎に計12回休眠組合の整理(職権による解散登記等)が行われている

で「商店街振興組合」6.8%、「企業組合」5.0%、「商工組合」3.2%、「協業組合」2.2%の順となっている。これら5種類の組合数の推移についてみると、「事業協同組合」、「企業組合」、「商工組合」、「協業組合」は1980年代の前半を境に減少傾向に転じた。一方、「商店街振興組合」は、その後も増加が続いた後1990年代の後半を境に減少に転じたが、そのペースは他よりも緩やかである。

## (2) 新設・解散の状況

2010年度以降の新設と解散組合数について

みると、新設は300台、解散は700～1,000台で推移している(図表4)。なお、2015年3月までの間に株式会社、有限会社に組織変更した組合の累計総数は565となっている<sup>21</sup>。

なお、新設組合の業種構成についてみると、「異分野中小企業者の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法」(以下「融合化法」という)が制定された1988年以降、異業種による組合の設立が増加した。そのシェアの推移をみると、1980年時点では全体の4.6%に過ぎなかったが、1990年には18.8%に達した。その後変動はあるが、10～20%台半ばのシェアを

(図表4) 中小企業組合の設立・解散の状況

	2010年度	2011	2012	2013	2014
新設組合数	303	333	339	327	362
解散組合数	875	1,067	1,048	748	1,000
差引	▲ 572	▲ 734	▲ 709	▲ 421	▲ 638

(資料) 都道府県中央会・全国中央会「組合設立・解散状況調査」

(出所) 全国中小企業団体中央会「平成27年度版中小企業組合の設立動向」p.1、3

(注1) 火災共済協同組合、信用協同組合の連合会は含まない

(注2) 解散については休眠組合措置等による解散命令を含む

21 内訳は「事業協同組合」からが299、「協業組合」からが175、「企業組合」からが91

維持しており、異業種組合の存在感が高まってきた。

### (3) 中小企業組合の現状

商工中金と当財団が2013年4月に実施した「組合実態調査」に基づく組合員数の動向、決算及び活動状況、共同事業の内容などの現状は以下の通りである<sup>22</sup>。

組合員数についてみると、組合員20名以下の組合が54.7%を占めている。組合員数を50名まで拡げてみると全体の75.5%をカバーしている。前回(2008年)の調査と比較してみると構成に大きな変化はみられない。次に5年前と比べた組合員数の増減をみると、減少した組合が60.3%を占めている。これに対して増加した組合は9.5%に止まっている。前回、前々回(2002年)の調査と比較すると、組合員数増加組合の比率低下、組合員数減少組合の比率上昇という傾向が確認できる。

組合の現在の決算状況(利用分量配当前)をみると、黒字を計上している組合が56.8%と過半数を占めており、収支均衡が27.2%、赤字が16.0%となっている。前回調査と比較すると黒字組合の比率が高まっている。

組合の活動状況についてみると、「活発である」という組合が8.2%、「まずまず活発である」が43.5%を占めており、両者を合わせると過半数に達している。しかしながら、「あまり活発でない」が29.6%、「活発でない」が16.9%を占めており、DI値を用いて検証してみると48.3となり、活発とはいえない状況にある<sup>23</sup>。

最後に現在実施している共同事業についてみると、「共同仕入・購入」(38.3%)、「組合員、従業者の福利厚生」(38.3%)、「資金の貸付・手形割引」(27.3%)、「組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸」(27.3%)、「教育訓練・人材開発」(23.2%)、「共同販売」(20.7%)等が上位に挙げられている。前回調査、前々回調査と比較すると、「資金の貸付・手形割引」が減少する一方、「組合施設の賃貸」や「教育訓練・人材開発」は増加傾向にある。

先程の全国中小企業団体中央会の調査の結果と合わせてみると、中小企業組合は、組合数、組合員数ともに減少傾向が続いており、活動状況も活発とはいえない状況にある。

### (4) LLPの動向と活動状況

帝国データバンクが実施した「平成26年度有限責任事業組合等の活用実績等に関する調査(平成27年3月)」に基づきLLPの現況をみると、総数は制度創設以降毎年着実に増加しており、2014年12月末時点で5,374となっている。ちなみにわが国の企業数は1986年をピークにその後減少が続いている。また、前述の通り同じ組合組織である中小企業組合数についても1982年以降減少が続いており、LLPと対照的な動きとなっている。ただ、LLPの年間設立数の推移をみると、制度創設の2005年(5か月実績)が377、翌2006年は1,327と急増したが、2007年以降は減少が続いており、2014年は394(純増数297)に止まるなど、伸び悩み傾向が続いている。その背景には、制度の知名度が低いこ

<sup>22</sup> 回答組合数は3,291。詳細については『商工金融』2014年5月号掲載の上記報告書参照

<sup>23</sup>  $DI = 「活発である」 \times 100 + 「まずまず活発である」 \times 200/3 + 「あまり活発でない」 \times 100/3 + 「活発でない」 \times 0 = 48.3$ 、数値の目安はDI50超が「活発」、50未満が「活発でない」

とや法人格がないことなどをマイナス評価する声があると思われる<sup>24</sup>。

業種（大分類）別にみると、最も多いのが「学術研究、専門・技術サービス業」で全体の33.7%を占めており、以下「情報通信業」14.5%、「卸売業、小売業」12.4%、「サービス業（他に分類されないもの）」7.0%の順となっており、専門サービス業など人的資産を競争力の源泉とする業種が上位を占めている。

組合員数についてみると、最も多いのが「2名」で全体の42.3%を占めており、次いで「3～5名」が40.9%となっており、5名以下が8割以上を占めている。このようにLLPの構成員数は総じて少数である。その内訳についてみると、最も多いのが「個人のみ」で65.4%を占めており、以下「個人+法人」22.6%、「法人のみ」12.0%の順となっている。

LLPの実際の活動状況を見ると、事業内容（目的）、構成員、規模、連携形態は多種多様である。前掲の調査報告書の事例をみると、①アセアンのキャラクターコンテンツ市場の開拓を目的とした中小企業同士の連携、②地理情報システムを活用したコンサルティング業務およびシステム開発を目的とした個人と法人の連携、③コンクリートの長期耐久性を実現する技術のプレミアムマーケティング活動を目的とした法人2社と個人2名（大学教授）の連携、④まちづくりの支援を行うための個人（地域プランナー・コーディネーター）同士の連携など、株式会社をはじめとする従来型の事業組織に比べると多彩である。

## 4. 中小企業の連携制度

2. では中小企業者の組織化推進の中核となる中小企業組合制度についてみてきたが、組合を設立するまでには至らないまでも、連携を強化することで、中小企業が単独では達成できない成果を挙げることも可能になってくる。本章では、中小企業者の連携を支援する代表的な制度である「新連携事業」と「農商工等連携事業」の概要及びこれらの事業を推進していくうえで中心的な役割を果たしている独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）の取組についてみていくこととする。

なお、新たな事業に挑戦する中小企業をサポートすることを目的とする「新事業創出支援事業」は、上記の両事業及び「地域産業資源活用事業」の計3事業により構成されている。新事業の創出のために新たに両事業が創設されているということは、すなわち中小企業者の連携事業に対する期待の大きさを物語っている。

ちなみにこれらの3事業は、何れもそれぞれの根拠法に基づく国の認定が必要である。中小機構は、3事業の認定案件のほとんどに関与しており、国の認定取得に向けた事業計画の策定の段階から認定後の事業化達成まで、事業者と伴走しながら継続的かつ総合的な支援（ハンズオン支援）を行っている。

### （1）新連携事業

新連携事業とは、事業分野を異にする事業者が有機的に連携し、その経営資源（設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事

<sup>24</sup> 銀行口座開設に時間を要する、大手企業との契約が困難である等（上記調査結果より）

業活動に活用される資源)を有効に組み合わせ、新事業を行うことにより新たな事業分野の開拓を図ることをいう<sup>25</sup>。なお、新たな事業分野の開拓とは、市場において事業を成立させることで、需要が相当程度開拓されることが必要であり、具体的な販売活動が計画されているなど事業として成り立つ可能性が高く、継続的に事業として成立することを意味する。

当該事業は2005年に公布・施行された「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律(中小企業新事業活動促進法)」を根拠法とする。同法は、「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法(中小企業創造活動促進法)」、「新事業創出促進法」、「中小企業経営革新支援法」の3法を整理統合するとともに、新連携事業の支援を加えたもので、①創業及び新規中小企業の事業活動の促進、②中小企業の経営革新及び異分野連携新事業分野開拓(新連携)の促進、③中小企業の新たな事業活動の促進のための基盤整備、について定めている。

新連携事業は、同法に基づき共同して「異分野連携新事業分野開拓計画」の認定を目指す中小企業者2人以上が事業主体となる。そして連携体の態様は、中核となる中小企業者(コア企業)が存在し、中小企業者が主体的に参画し、参加事業者間での規約等により役割分担、責任体制等が明確化されていることが求められる。

ところで異業種の連携といえば、1980年代半ばに中小機構の前身である中小企業総合事

業団の技術移転政策のひとつとして異業種交流グループが実験的に作られ、その後「融合化法」<sup>26</sup>の制定に伴い全国に拡がりをみせることになった。その結果、開発や商品化まで進む案件も出てきたが、残念ながら事業化に至るものは少なかった。こうしたこともあり新法では事業化に重点が置かれている。

事業の計画期間、事業内容、認定要件、法認定に基づく支援措置などについては図表5の通りである。

## (2) 農商工等連携事業

農商工等連携事業とは、中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図るため、中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携して実施する事業のことで、両者が通常の商取引を超えて連携し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を図ることをいう。つまり、連携により単独では開発・生産することが難しかった新商品・新サービスの開発、生産等を行い、市場で販売していくことで売上や利益の増加を目指す取り組みのことである。なお農林漁業者には、日本標準産業分類において農業、林業、漁業に該当する事業を行う者の他、これらの者の組織する法人・団体が含まれる。

当該事業は2008年に公布・施行された「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律(農商工等連携促進法)」を根拠法とし、同法に基づき共同して「農商工等連携事業計画」の認定を目指す農林漁業者

25 本制度上では、異分野とは日本標準産業分類における細分類(4桁)が異なるものをいう。ただし同分類であっても持ち寄る経営資源が異なれば異分野とする

26 1995年に「中小企業創造活動促進法」に統合された

と中小企業者が事業主体となる。

事業の計画期間、事業内容、認定要件、法認定に基づく支援措置などについては**図表5**の通りである。

### (3) 中小機構の取り組み状況

中小機構の「新事業創出支援事業」への取り組み状況を確認するにあたっては、中小機構経営支援部、同機構中国本部宛てインタビューに基づき、支援の考え方・スタンス、支援内容、支援ツール、支援の流れ、連携の形態などを聴取した。要約すると以下の通りである。

支援の考え方は、新商品、新サービスを生み出すことをゴールとするのではなく、事業化達成をゴールと考えて、常にマーケットを意識し、ビジネスとして成り立つかどうかという視点を

中心に置いている。そういう意味では従来の開発型の支援とは一線を画しており、事業計画をブラッシュアップし、ビジネスとして成り立つように導くことを重視している。

具体的には、全国10か所の機構の各地域本部のプロジェクトマネージャー（PM）及びチーフアドバイザー（CAD）計約120人が、新商品・新サービスの開発等の実施にあたっての事業計画の策定、商品開発、販路開拓等のアドバイスやノウハウの提供などを行い、事業の構想から認定後の事業化まで長期にわたり一貫した支援を行っている。そしてPM、CADが効果的・効率的な事業者への支援を行うために、「地域活性化支援アドバイザー派遣事業」、「地域活性化パートナー事業」、「ビジネスマッチング」などの支援ツールを活用している（**図表6**）。な

(図表5) 新連携事業、農商工等連携事業の概要

		新連携	農商工等連携
根拠法		中小企業新事業活動促進法	農商工等連携促進法
実施事業年度		2005年度	2008年度
事業主体		異分野の中小企業者2人以上（共同）	農林漁業者と中小企業者（共同）
計画期間		3年以上5年以内	原則5年以内
事業内容		①新商品の開発又は生産 ②新役務の開発又は提供 ③商品の新たな生産又は販売方法の導入 ④役務の新たな提供の方法の導入その他の新たな事業活動	①新商品の開発、生産又は需要の開拓 ②新サービスの開発、提供又は需要の開拓
主な認定要件		①異分野の中小企業者2人以上がそれぞれの経営資源を持ち寄る ②新事業分野の開拓 ③相当程度の需要が開拓される ④一定の利益が得られる	①農林漁業者と中小企業者が有機的に連携 ②農林漁業者と中小企業者のそれぞれの経営資源を有効に活用 ③新商品・新サービスの開発 ④農林漁業者の経営の改善かつ中小企業者の経営の向上が実現
法認定に基づく支援措置	補助金	商業・サービス競争力強化連携支援事業	ふるさと名物応援事業
	融資	①政府系金融機関による融資制度 ②高度化融資制度	①同左 ②農業改良資金融通法等の特例
	信用保証	信用保証の特例	①同左 ②食品流通構造改善促進法の特例
	その他	①中小企業投資育成株式会社の特例 ②特許料の減免措置	

(出所) 中小機構 (2015) 『平成26年度新事業創出支援事業 ハンズオン支援事例集』 p.2、4、8

お、計画期間内の事業化達成を目指しており、多様な経営支援が必要になってくる場合も少なくない。その場合には、「専門家派遣」、「海外展開支援」などの中小機構内の様々な支援制度を活用している。

中小機構のPM、CADの事業者に対するサポートの流れを時系列でみると、①案件相談、②事業計画のブラッシュアップ支援、③事業計画のフォローアップ支援、という流れになっている。事業計画のブラッシュアップ支援の前段階で、担当以外のPM、CADを交えて機構内で案件内容を複眼的に検討し、機構の支援の方向性を決定したうえで、ブラッシュアップ支援を実施する。その後、事業者は経済産業局に認定申請を行い、同局が開催する評価委員会で、申請された案件が審査され、認定の可否が決定されることになる。中小機構は、認定後もフォローアップ支援により、事業者に対し事業化に至るまで商品開発や販路開拓等について継

続的な支援を行う。

なお、「新連携事業」、「農工商等連携事業」については、根拠法に基づき連携体メンバー間で規約を作成し、それぞれ役割分担や対外的な取引関係の責任体制等を明確化し、市場関係者から信用を得る連携体内の体制を構築することが必要であり、メンバーの権利・義務が明確になっている<sup>27</sup>。つまり原則として営利目的のつながりであり、協同組合のように相互扶助の精神を出発点とする連携ではない。

ちなみにもうひとつの「地域産業資源活用事業」についても簡単に説明すると、同事業は、2007年に公布・施行された「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律（中小企業地域資源活用促進法）」を根拠法としており、地域の中小企業者が共通して活用することができ、当該地域に特徴的なものと認識されている「地域産業資源」<sup>28</sup>を活用して、中小企業者が商品の開発・生産、役務の

(図表6) 中小機構の主な支援ツールの概要

主な支援ツール	対象者	支援の概要
地域活性化支援アドバイザー派遣事業	3事業の認定事業者 3事業認定を目指す事業者	認定事業者が直面する経営課題の解決に向けて、実務経験の豊富なアドバイザーを複数回（3回以内）派遣し、実務支援を通じて事業化の早期達成を支援する。アドバイザーはマーケティングの専門家等約350名
地域活性化パートナー事業	3事業の認定事業者	販路開拓支援のために、全国規模で活動する流通業等を登録し、当該パートナーとの効果的な連携を図る。パートナーは大手流通業者等で総数は100社程度
新価値創造展（中小企業創造展）	経営革新等に取り組んでいる中小・ベンチャー企業	ビジネスマッチングの機会を提供する中小機構主催のイベント
Rin crossing（リンクロッシング）	地域資源商品を製造するメーカー	マッチングサイトや商談会・展示会を通じて中小企業者とバイヤーの架け橋となって販路開拓を支援する
J-GoodTech（ジググテック）	優れた技術、製品等を持つ日本の中小企業	ウェブ上での情報発信、情報交換に加え、商談会等の開催や専門家による仲介サポートも実施することで効率的・効果的なマッチングを実現し、新たな取引や技術提携などにつなげていく

(出所) 中小機構（2015）『平成26年度新事業創出支援事業 ハンズオン支援事例集』P6、および中小機構資料に基づき筆者作成

27 規約の例としては、「連携基本契約」、「秘密保持契約」、「共同開発契約」、「製造販売契約」などがある

28 各都道府県が指定する農林水産物や鉱工業品、鉱工業品の生産に係る技術、文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源などとされており全国で約14千件が指定されている

提供、需要の開拓等の事業を行うものである。連携を認定要件としていない点は他の2事業と異なっているが、中小機構は計画づくりから事業化達成まで一貫してサポートしており、支援の考え方やサポートの流れは他の2事業と同じである。ただ、これまでの認定事業のほとんどが個社の取組みである。一方で、「地域産業資源」の認定を受けた取組み以外でも、地域の多様な関係者が連携した面的な取組みにより、地域資源の魅力を活かした地域ブランドによる地域活性化に取り組んでいる事例もある。このような状況を踏まえて、2015年7月に根拠法が改正され、中小企業グループによる地域ブランド化の取組等についての支援が開始されるなど、同事業に関しても「連携」が重要なキーワードとなってきている<sup>29</sup>。

最後に2015年3月までの認定実績（累計）

をみると、「新連携事業」が967件、「農商工等連携事業」が654件、「地域産業資源活用事業」が1,333件となっている。

## 5. 取り組み事例

3. でみたように、過去と比較すると、このところの組合活動は活発とはいえない状況にある。ただこうしたなかでも、協同組合精神を尊重し、組合員の経営活動の支援に取り組んでいる組合も少なくない。一方では、従来型の組合とは異なるLLPなどの新たな組織制度による組織化や新連携などによる異業種連携の動きもみられるようになってきている。このように中小企業の組織化の形態は多様化してきている。

以下では、最近の中小企業組合、新連携事業、農商工等連携事業及びLLPによる組織化の取り組みの7事例についてみていくこととする。

### (事例1) 神奈川県メッキ工業組合

～お互い様の精神でBC（事業継続）連携ネットワークを構築～

#### (概要)

連携の形態	商工組合（出資商工組合）		
所在地	神奈川県横浜市中区		
設立	1964年	出資金	0.8百万円
組合員数	56（ピーク時141）	組合専従役員数	2名（うちパート1名）
（定款上の）地区	神奈川県		
組合員資格	地区内の電気めっき業者（自動車、電機、電子部品のめっきが主体）		
組合設立の理由・主目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の要請と指導</li> <li>・業界の改善発展を図る（技術の向上、特殊技能の伝承）</li> <li>・組合員の経営力強化と企業力向上</li> </ul>		
主な共同事業	電気めっき技術講習会の開催、電気めっき技能検定実技試験の受託（国家試験）・実施、組合員のISO9001、14001認証取得 <sup>30</sup> に向けた支援、公害防止・工場環境保全事業の推進、各種保険代理業務		
組合の主要財源	賦課金、各種事務手数料		
特記事項	電気めっき業界として全国で初めて法人化された工業組合		

<sup>29</sup> 市町村が旗振り役となり、地域の実情に通じた様々な関係者と連携しながら、地域を挙げて「ふるさと名物」（地域資源を活用した商品・サービス群）を応援することを宣言する、「ふるさと名物応援宣言」などで積極的に関与する。ちなみに2016.3.22時点の応援宣言数は51

<sup>30</sup> 最近では受注の際の必須要件となってきている



### (設立の経緯)

1950年に神奈川県鍍金工業協同組合が設立され(1976年解散)、その後神奈川県工業試験所内に「神奈川県めっき研究会」が設置された。1960年代に入ると国の中小企業対策が本格化され、工業組合の設立を進めようとする動きが高まり、神奈川県等の要請を受けて組合が設立された。なお設立当初の組合員数は64名であった。

### (特徴的な取り組み)

めっき業は、地震等大規模災害や新型インフルエンザ・パンデミックなどの緊急事態に遭遇し工場閉鎖を余儀なくされた場合は、業種特性上再稼働には相当の時間を要することとなる。そのために早期の復旧を図るためには物的・人的なサポートが必要不可欠である。また、当然ながら長期間の顧客サービス停止は回避したい。事業継続のためにはこのような課題を解決し、実効性のあるBCP(Business Continuity Plan)を策定することが重要になってくる<sup>31</sup>。

こうした認識のもと、組合は2009年に横浜市の呼びかけに応じて、組合、市、特定非営利法人危機管理対策機構との3者による研究会を立ち上げて、BCPの趣旨に賛同する組合員企業を募った。その結果、同年8月に組合員のうち8社が「相互応援登録制度」に登録した。この制度による応援の内容は、被災等により緊急事態に直面している工場の緊急対策、事業継続のための物資(資材、日用品等)の提供や復旧作業員の派遣、などとなっている。さらにその1か月後には、上記の8社のなかの2社が、

物的・人的支援のみならず代替生産を可能とする相互委託加工契約(「災害時における相互委託契約書」及び「災害時における委託加工をするための品質保証協定書」)を締結した。電気めっき業界の中小企業では全国初の取り組みであり、業界内外の注目を集めた<sup>32</sup>。

また、組合は、県域を越えたBC(事業継続)連携についても検討を進めた。その理由は、連携先が県内に位置する近隣業者だけに止まる場合は、広域災害が発生した場合はすべてのメンバーが影響を受ける可能性があるからである。そして、2011年に新潟県鍍金工業組合と「災害時における鍍金工業組合相互応援協定書」を締結した。こうした連携も全国初であった。連携実現に至ったポイントとしては、①両組合は上部組織の全国鍍金工業組合連合会の活動を通じて従来から交流があったこと、②新潟県鍍金工業組合は、2006年に発生した新潟中越大地震など複数回の地震で大きな痛手を被った経験から、新潟県も含めて当組合との連携に前向きであったこと、③当組合は、提携先が地理的条件の異なる日本海側に位置しており、かつ距離的に物資等のデリバリーに支障が少ない(一定時間内に配送可能)ことから提携先に適していると判断したこと、などが挙げられる。なお、契約(応援)の内容は、応急支援物資、資材の供給、復旧作業員の派遣、代替加工先の紹介等、となっている。

このように組合は、災害時は「お互い様」の精神で、皆で協力し合いながら危機を乗り越えていこうと考えており、栗原敏郎理事長の強い

31 東日本大震災以降は、受注先からBCPマニュアルやハザードマップの提出を求められることが多くなってきている

32 東日本大震災以降にさらにもう1組が相互委託加工契約を締結している

リーダーシップのもと県域を越えた「お互い様BC連携ネットワーク」の構築に積極的に取り組んでいる。

ただ、一般的にはBC連携に向けてのハードルは高い。実現に至るためには、まず提携先同士がお互いの業態や業容、得意分野を十分理解しており、かつ物的・人的にキャパシティーを有していることが前提となる。そのために実際に連携が可能な先は規模や得意分野が類似している先に限られてくる<sup>33</sup>。加えて相互委託加工契約を締結すると、自社の既往の業務に加えて提携先のユーザーからの受注にも品質、納期等の面で適切に対応することが可能な設備や技術を有していることは勿論のこと、自社が支援を受ける場合に備えて自社独自のノウハウを提携先に開示することも必要となってくるであろう。そして提携先が復旧後は（委託さ

れていた）受注を提携先に戻すこととなるため、提携先同士に強い信頼関係がなければ成立しない。幸いに当組合の場合は、組合員間の信頼関係が構築されていたことから、検討開始から短時間でBC連携が実現できたが、その背景には組合の青年部活動を通じた長年にわたるコミュニケーションの積み重ねがある<sup>34</sup>。

#### （今後の課題）

組合は新潟県鍍金工業組合との連携の強化について検討している。具体的には、代替生産に向けて交渉を重ねていく予定である。また、近隣県の同業組合との相互応援協定の締結についても検討中である。ただし前述の通りBC連携実現のためには信頼関係を構築することが前提となってくることから、組合はじっくり腰を据えて取り組んで行く意向である。

### （事例2）大阪府東洋療法協同組合

#### ～独自のクラウド型レセプトシステムを開発～

##### （概要）

連携の形態	事業協同組合（同業種組合）		
所在地	大阪府大阪市阿倍野区		
設立	2002年	出資金	21百万円
組合員数	1,024	組合専従役員数	10名
（定款上の）地区	大阪府		
組合員資格	東洋療法（はり師、きゅう師、あん摩マッサージ指圧師）のいずれか一つ以上の免許を有する者		
組合設立の理由・主目標	組合員の相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業を行い、もって組合員の自主的な経済活動を促進し、かつ、その経済的地位の向上を図ることを目的とする		
主な共同事業	共同購買、共同宣伝、共同計算、損保代理店、教育情報、福利厚生		
組合の主要財源	共同計算事業の手数料（約80%）		
特記事項	組合と公益社団法人大阪府鍼灸マッサージ師会は、表裏一体となって業界と組合員の地位の向上、及び府民の健康増進に取り組んでいる		

33 組合員は専門が多い。例えば亜鉛めっき業者は原則として金めっきは取り扱わない

34 現在の組合員の経営陣は若い頃から組合の青年部に所属し、共同で研究を行い、特許を取得するなど長年にわたり密度の濃い交流を続けてきている

### (設立の経緯)

1947年に大阪府鍼灸マッサージ師会が設立された。そして同団体は1960年に社団法人として認可された。次いで、会員の経済活動を支援するために、当該社団法人の外郭団体として2002年に当組合が設立された。その後、当該社団法人は2012年に解散し、新たに公益社団法人大阪府鍼灸マッサージ師会が設立された。

公益社団法人と組合の関係を一言でいえば、「車の両輪」といえる。それぞれの役割分担について説明すると、前者は職能団体として、生涯研修会や府民公開講座を開催するなど大阪府民の健康増進に資するための公益事業を展開している。また、視覚障がい者に対する社会参加のための事業を行うことにより、その支援に寄与することを目的とした活動を行っている。後者は経営支援団体として組合員の経営活動の支援を担っている。

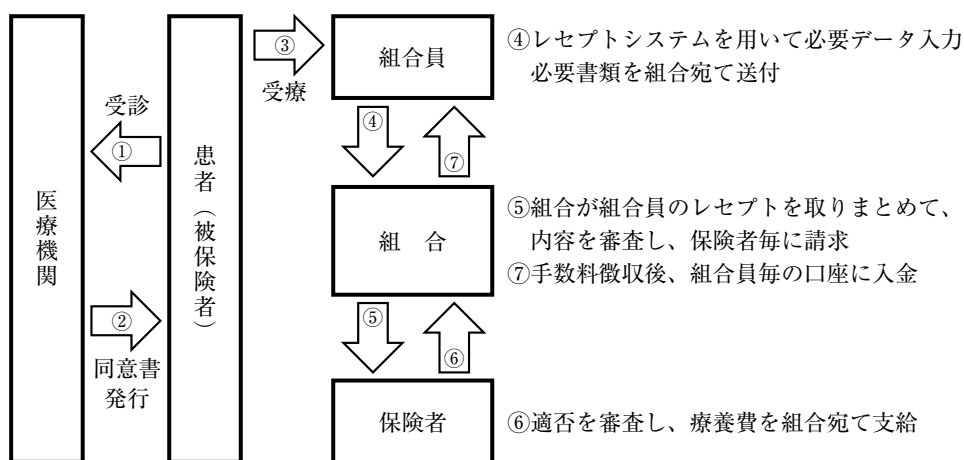
### (特徴的な取り組み)

鍼灸マッサージ治療には、保険が適用になら

ない「自費治療」もあるが、神経痛、リウマチ、腰痛症、頸腕症候群、五十肩、頸椎捻挫後遺症の6疾患と筋麻痺、関節拘縮<sup>35</sup>の2症状については、医師の「同意書」がある場合は、「保険治療」が適用できる。この場合施術者は、患者（被保険者）毎に月単位で「療養費支給申請書」（以下「レセプト」という）を作成し、健康保険組合等の各保険者に請求する必要がある（受領委任払い方式<sup>36</sup>）、従来組合員は、手書きもしくは高額なソフトを購入するなどにより事務処理を行っていた。2002年に設立された組合は、組合員のこうしたレセプト作成に係るコストや事務負担の軽減を図るために、外部業者に委託してインターネット上（クラウド方式）で操作できるレセプト支援システムを作成し、2003年から「共同計算」事業を開始した。事業の概要は以下の通りである（図表7）。

ところが当該システムは、外部に委託して構築したものであったことから、システムの変更やメンテナンスは、当該委託先に依存せざるを

(図表7) 共同計算事業の概要



(出所) 組合資料に基づき筆者作成

35 「関節拘縮」とは屈曲や伸展が困難になるなど関節の運動が制限される病態をいう

36 患者（被保険者）が医療保険適用分に相当する療養費を立て替え払いし、後日保険者に請求する「償還払い方式」が原則とされているが、実務上このような例はほとんどない

得なかった。こうしたなか、①システムの不具合や組合員の入力ミス発生時に機動的な対応ができない、②システムを変更する際には委託先に都度依頼する（見積をとる）必要があり組合員の要望に迅速に答えられない、などの問題が発生した。そのために組合員の利用はあまり進まず、組合事務局の事務負担も大きかった。加えて委託先で組合のシステムを担当していたSEが退職し、今後の円滑な運営が難しい状況となった。

そこで組合は、2011年の秋に組合が主体となって運営し、機動的に変更できるシステムを自前で開発することを決意し、SEを組合常勤職員として新規採用し、組合本部内にプロジェクトチーム（システム作業部会）を設置し、(SEを含めた) 役職員が一丸となって新システム構築に着手した。保険請求の仕組みは複雑であり、法改正の頻度も高く、しかも地域毎にローカルルールもある等特殊な業界であることから作業部会では慎重に議論が進められた。そして半年後の2012年に新システムが完成した。当該システムを用いた「共同計算」事業の凡その流れや基本的なシステムの機能は以下の通りである。

まず患者の治療を行った組合員は、システム画面上の必要入力項目である施術日、カルテ情報<sup>37</sup>などを入力する（図表7④）。入力と同時にデータは組合本部のサーバーに伝送され、データに基づきレセプト等の必要書類が自動的に作成される。次に組合は組合員から送付された申請書類をとりまとめ、枚数、同意書の添付漏れ等をチェックし、保険者毎に必要な書類を送付し

組合員の療養費を一括で請求する（図表7⑤）。そして保険者から組合口座宛て療養費が一括で入金された後（図表7⑥）、組合は組合員毎に所定の手数料を徴収し、残額を各組合員口座に入金する（図表7⑦）。新システムは、④の入力の段階での操作性が容易であり、かつ未然に入力ミスや伝送漏れを防止するためのさまざまな工夫が施されている<sup>38</sup>。その結果⑤の組合の書類チェックの負担が軽減された。また、⑦についても自動的に組合員毎に振込明細がアウトプットされる仕組みとなっている。このように新システムは旧システムに比べて機能、操作性ともに格段に向上している。さらに新システムはレセプト関連事務以外にも電子カルテ、各種書類発行、領収書発行などの機能も具備しており、組合員の事務負担軽減にも活用されている。

なお、セキュリティ面については、本システムを利用する際には、利用者毎に個別のIDが割り当てられ、かつパスワードを登録することで利用者以外のシステムへの侵入を防いでいる。また、機能や操作方法等の説明については、組合が新規利用組合員を対象に毎月第一日曜日に「新規登録会」を開催し、ほぼ丸一日かけて丁寧に研修している。

現在の組合事業の柱となっている「共同計算」事業は、組合の叡智を結集した上記のシステムなしに語ることはできないであろう。しかしながら見逃せない重要な点は、組合は現システムの性能に全面的に依存することなく、マネジメントサイクル（PDCA（PLAN（計画）－

37 被保険者証情報、同意書情報、施術内容など

38 機能別にボタンを配置、保険種類別に必要な項目が表示され不要な項目の入力による誤操作を防止できる（注意メッセージ等のアラームも有）。また、「操作方法」について「よくある質問」や「Q&A」を設け、画面上から組合に質問することもできる

DO(実施)－CHECK(評価)－ACT(ACTION)(調整・改善)を継続的かつ有効に機能させていることである。具体的な事業の運営についてみると、組合は毎週木曜日に保険局会議を開催し、「共同計算」事業の実施状況を確認している。その際に組合員からの要望事項(改善提案)は原則すべて付議され、システム上対応可能なものはすみやかにSEが変更する扱いとしている<sup>39</sup>。そして時として利用組合員からの意見によりシステムの盲点に気付くこともある。このように組合員の意見がシステムの機能向上にも役立っており、組合全体でシステムを育てているといえる。また、SE以外の組合事務局職員も操作ノウハウの吸収に取り組んでおり、組合員からの電話による操作の問い合わせに対応可能である<sup>40</sup>。このように組合は一丸となって組合員の利便性向上のために新システムの管理・メンテナンスに力を入れており、新システムをベースとした「共同計算」事業のパフォーマンスは日々進化している。

新システム導入の効果についてみると、組合員にとっては、①高額なソフトを購入する必要はなく、利用登録をすれば無料で本システムを利用できる<sup>41</sup>、②保険の細かいルールを知らない初心者でも入力できる、③過去のカルテ、請求、入力情報等必要な情報はいつでも表示・出

力できる、④スマホやタブレット端末を利用できる環境であれば、いつでもどこからでも入力・確認ができる、⑤システム改善提案が容易に行える、などメリットが大きい。その結果組合員数は倍増した(2009年/543人→2013年12月/1,024人)。一方、組合側も保険者からの返戻率の低下、レセプト作成作業時間の減少などにより、事務負担は旧システム利用時の約1/10となり、大幅な事務の合理化が図られ経費削減につながっている。また、本システムは組合から組合員への情報発信にも活用できる「双方向性」を備えている点もメリットの1つである。例えば、組合は法令の改正等重要事項についてはシステムのログイン画面で利用組合員宛てにリアルタイムで伝達し、注意喚起を行っている。

#### (今後の課題)

組合は常に組合員の経営支援を第一に考えており、「共同計算」事業については、組合員の利便性向上のために弱視者向けの音声対応システムの開発を検討している。また、業界全体の発展のために組合の開発した本システム及びその運営ノウハウを組合員以外の同業者に広めていくことも検討している。そのための事業組織として2013年に「大阪府ITサポート企業組合」を設立した。

39 システムの画面上から質問や要望事項を入力できる仕組みになっており、質問等は翌日には回答している

40 組合のPCで組合員の入力中の画面を同時に見ながらのサポートが可能。なお、パソコンが苦手な組合員向けに毎月のレセプト入力・印字を代行するサービスを実施している(有料)

41 システム使用料、請求データ保管サービス料ともに無料で、バージョンアップも自動更新

### (事例3) 広島市青果食品商業協同組合

～「暗黙知」を「形式知」に変換することで共同精算事業を効率化～

#### (概要)

連携の形態	事業協同組合（同業者組合）		
所在地	広島県広島市西区（広島市中央卸売市場市場内）		
設立	1952年（法人化）	出資金	60百万円
組合員数	155	組合専従従業員数	10名（うちパート7名）
（定款上の）地区	広島県、山口県、島根県		
組合員資格	広島市中央卸売市場における青果関連の「売買参加者」 <sup>42</sup>		
業種	青果小売業、一般食料品店、SM、CVS、青果加工業者、青果物納品卸専門業者、地方卸売業者等		
組合設立の理由・主目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合員の相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業を行う</li> <li>・規模の利益の追求</li> <li>・経営の合理化</li> </ul>		
主な共同事業	共同精算（組合代払保証制度）、共同購入、商品券の取扱、団体協約の締結		
組合の主要財源	賦課金、共同精算事業による「完納奨励金」 <sup>43</sup>		

#### (設立以降の経緯)

組合の前身となる「広島青果小売商中央会」が1951年に設立され、翌年に同組織が「広島青果食品商業協同組合」と改名、法人化した。1960年には現名称に改名し、1979年、1980年に関連組合と合併し、1981年に広島市中央卸売市場開場に伴い現住所に移転した。2012年には広島果物商業組合解散に伴う加入希望18業者を組合員として受け入れた。

2014年度の組合の商品取扱高（組合員の市場取引額）は140億円と、広島市中央卸売市場青果部全体の42.3%を占めている。その内訳をみると、組合員が直接卸売業者から商品を買取る「荷受」が68.6%、仲卸業者から買取る「仲卸」が31.4%となっている。

#### (特徴的な取り組み)

組合の共同事業の柱は、「組合代払保証制度」である。これは、組合員の「荷受」と、「仲卸」

による代金の支払いを組合が一括して支払う仕組みである。具体的には組合員が3日毎にその間の市場取引に伴う仕入代金を組合の指定口座に入金し、組合は7日毎に卸売業者、仲卸業者に支払う仕組みである<sup>44</sup>。当該制度が維持されることで組合員は組合の信用力を背景に円滑な仕入を行うことができる<sup>45</sup>。一方、卸売業者、仲卸業者にとっては、代金回収リスクがなく、個々の組合員からの集金事務が不要であることから、双方ともにメリットが大きい。

ただ、青果市場における取引や事務処理は特殊な要素が多いことから、当該制度の運用については取引の集計作業負担が大きく、事務処理は組合のベテラン事務職員の経験と勘による「暗黙知」に支えられていた。具体的に事務の流れについてみると、組合員が当日の取引を所定の伝票に手書きで記入し、組合事務局に提出し、組合事務局職員がこれを計算システムに

<sup>42</sup> 開設者（広島市）の承認を受けて仲卸業者と同様に直接卸売業者から商品を買取ることができる小売商、加工業者等。なお「買出人」は直接卸売業者から商品を購入できない

<sup>43</sup> 卸売業者が卸売代金の期限内の完納を奨励するため、仲卸業者や売買参加者に対して交付している奨励金。当組合の場合は10日毎に（組合の口座に）入金される

<sup>44</sup> 仲卸業者（22社）に対する代金は仲卸業者の組合に対して支払う

<sup>45</sup> 組合は組合員から取引実績に応じた保証金を預かっている（3か月ごとに見直し）

入力・確認するという手順でデータが収集されていた。このなかには組合員同士のセリ場での商品の「付け替え」<sup>46</sup>に伴う伝票もあり、記入ミスがあるものや数字等の記載が不明瞭な伝票が少なくなかったが、事務職員が個別の組合員の癖や通常取引パターンを熟知していることで、記入ミスを察知して事前に入力ミスを回避することが可能であった。それでも曖昧な点については電話等による取引内容の確認作業が必要となるために集計作業の負担は大きかった。また、歩戻金<sup>47</sup>や仕入残高等組合員の経理処理に必要な資料が3か月毎にしかアウトプットされなかったことから組合員の事務負担軽減にはあまり貢献していなかった。

こうしたなか、ベテラン役員・事務職員の退任・退職と旧システム機器の更新時期の到来が重なった。また、組合員の高齢化に伴い、組合員数が減少傾向にあることから、組合員の利便性の向上を図り組合の求心力を高めていくためにも、事務負担が少なく、迅速に必要なデータがアウトプットできる新システムの構築に着手することとなった。

新システムの開発に際しては、①組合事務管理の合理化、②組合員情報の整備、③組合と組合員の情報伝達の効率化、を達成することを目標に、ベテラン職員、現行職員、経験豊かな組合員などの関係者が知恵を出し合った。特に、合理化、効率化に向けてはベテラン事務職員の「暗黙知」を「形式知」に置き換えてシステム化していくことが不可欠であり、この点に関しては最も力を入れた。こうした複雑で特殊な事

務手続きやノウハウを新システム開発の委託先ITベンダーにわかりやすく説明を行うために、ITコーディネーターの協力も必要であった。

こうした関係者の地道な取り組みが実を結び、新システムは2012年1月に稼働した。その主な効果についてみると、①については、取引代金決済と完納奨励金算出等の事務管理が一元化されたことで、組合員の保証金管理が合理化でき、「組合代払保証制度」の円滑な運用につながっている。②については、組合員毎の歩戻金、利用分量配当、出資金配当、保証金残高等組合員の市場取引に関する情報の一元管理が可能となり、しかもリアルタイムで把握できることから、組合員からの問い合わせに即時に対応することができるようになった。③については、組合員自身が組合事務所に設置しているタッチパネルを操作して当日の取引（付け替え）を入力することから、自身で画面上の取引内容を確認できるようになった。一方組合事務局は入力作業が不要となり事務負担が大幅に軽減された<sup>48</sup>。なお、タッチパネルは高齢の組合員にも容易に操作できるよう工夫されており、組合員のIT活用への関心が高まってきているという副次的効果も出ている。また、仕入先である卸売業者、仲卸業者にとっても、組合の情報処理のスピードアップと正確性向上が図られたことは歓迎されており、これにより組合及び組合員に対する信用力が高まった。

ちなみに共同精算事業の取扱高（金額）の推移についてみると、1994年度から2004年度にかけては24%減少したが、2004年度から

46 組合員がセリ落とした商品を他の組合員に分ける

47 組合は、「完納奨励金」から組合の事務手数料を徴求後、各組合員に歩戻金を入金する

48 保証金事務時間は約1/3に、付け替え事務時間は約1/5に激減した

2014年度にかけては21%増加している。後述するように全国的にみて卸売市場の取引が減少するなかにおいて、直近10年間の取扱高が増加しているということは、当組合の運営している「組合代払保証制度」が組合員及び利害関係者から高く評価されていることを物語っている。

なお、将来的にはセキュリティを強化し、システムのオープン化を図ることで、スマートフォンによる情報入力ができる仕組みを構築することも視野に入れている。

#### (今後の課題)

全国的にみて卸売市場を経由しない取引が増加していることから卸売市場の取引金額は減少傾向が続いている<sup>49</sup>。特に地方圏においてはその傾向が強く、卸売業者の統合が進んでいる。当地の広島市中央卸売市場においても現在市場内で青果取引を行っている卸売業者2社が経営統合することが決定しており、取引単位が大

きくなることやセリを経由しない相対取引が増加することなどが予想されている。その影響で組合員の仕入れの自由度が低下することも懸念されることから、現在、組合が情報を収集するとともに他地域の先行事例を調査し、統合後の対応を検討しているところである。

いずれにしてもこうした流れに歯止めをかけるためには広島市中央卸売市場の魅力を高めていく必要があり、組合としては仕入ルートを広げて、市場に魅力のある商品が集まる仕組みを構築していくための取組を強化していきたいと考えている。その第一歩として、卸売業者、仲卸業者と連携をとり、産地の開拓に着手している。今後品質、企画、荷姿などを提案し、市場取引の活性化を図っていく意向である。また、中国地区の団結と四国地区との連携強化に向けて、中四国地区青果連合会青年部を立ち上げ、組合役員後継者や指導者の育成を目指した新たな組織活性化に取り組んでいる。

49 1985年度と2013年度を比較すると、中小卸売市場が▲32%、地方卸売市場は▲37%と双方ともに3割以上の減少となった。特に地方の減少率が高くその経営は厳しくなっている（2016.1.9日本経済新聞朝刊19面）



#### (事例4) 協同組合HAMING (ハミング)

～浜松地域を医療機器・健康・福祉機器製造の集積地に～

##### (概要)

連携の形態	事業協同組合（異業種組合）		
所在地	静岡県浜松市		
設立	2012年	出資金	2百万円
組合員数	4	組合専従役員数	0名（兼務1名）
(定款上の) 地区	静岡県浜松市、掛川市、島田市		
業種	ねじの受注製作販売・医療機器製造、金型・治工具設計・制作、プレス加工・溶接・パイプ加工、各種溶接・板金・レーザー加工		
組合設立の理由・主目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元の中小企業の力を集結し、地域の活性化を図る</li> <li>・経営資源の共有化、相互扶助による経営資源の効率的利用</li> <li>・中小企業施策や関連情報入手の受け皿とする</li> <li>・組合活動を通じて知名度を高め、組合員のPRにつなげる</li> </ul>		
主な共同事業	医療・健康・福祉関連機器の製造（試作品製造、新製品開発）		
組合の主要財源	賦課金、補助金		
特記事項	組合名のHAMING（ハミング）は、浜松医療先進グループ（HAMAMATSU Medical Innovative Group）を意味する		

##### (設立の経緯)

リーマン・ショック以降、浜松地域の地元経済を牽引してきた輸送用機器産業の出荷額は大幅に低下し、地元の中小企業者は大きな打撃を受けた<sup>50</sup>。こうしたなか公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構は、地元の中小製造業者が、将来の輸送用機器の軽量化に必須となってくる新素材の加工技術を習得し、競争力強化を図っていくために「新素材事業化研究会」を発足した。なお、同機構は研究会参加企業が今後成長が期待される医療・介護、航空宇宙、ロボットなどの新分野に進出することも視野に入れている。その研究会のなかにチタンを医療機器開発に活用する「メディカルプロジェクト」があり、後に組合の理事長会社となる橋本螺子株式会社がプロジェクトリーダーとなって、チ

タン製の「開創器」<sup>51</sup>などの手術器具の試作品を製造した。そして当該プロジェクトの成果は展示会などで紹介され、参加企業の技術力の高さが評価された。その理由は、チタンは軽量で錆びにくく、かつ金属アレルギーを起こしにくいといった優れた特性を兼ね備えた金属であるが、非常に硬いことから高度な加工技術が要求される手術器具への利用は限られているからである。その後この研究会のメンバーが中心となって「浜松地域医療連携グループ」という異業種連携グループが形成された。

ちなみに医療機器の市場についてみると、多品種・少量・高品質が求められるという点では中小企業に優位性のある分野に見えるが、業界独自の商流や法令<sup>52</sup>等の規制などがあり、中小企業が単独で新規参入を図り、事業化を進め

50 工業統計調査によれば、2007年の浜松市の製造品出荷額等のうち輸送用機械器具製造業が約46%を占めており、全国平均の19%の約2.4倍であった。その後2年間で同業種の出荷額は34%減少し、全国平均（26%減少）よりも落ち込みは大きかった

51 手術の際に切開部分を広げておくために使用する

52 医療機器は、「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」（2014年に「薬事法」から改称）により厳密に定義されている。また、製造、販売や品質、安全性についてはさまざまな規制がある

ていくためにはハードルが高い。例えば、医療機器を製造する場合は、「医療機器製造業」<sup>53</sup>の登録を受ける必要があるが、これにより認められているのは製造だけであって、製造した製品は医療機器製造販売業者または医療機器製造業者に販売・賃貸・授与することができるものの、医療機器販売業者およびエンドユーザーへの販売は行なうことができない。事業拡大のために医療機器の承認申請を行ったり、機器を医療機器販売業者に売却する場合には、別途「医療機器製造販売業」<sup>54</sup>の許可が必要になってくる。こうした厚い壁を組織化の力によって打ち破るべく、前述の連携グループのメンバーのなかの4社が集結し、医療・健康・福祉関連機器の製造にチャレンジする協同組合HAMING（ハミング）が設立された。

#### （特徴的な取り組み）

わが国の手術用器具は、従来職人が勘と経験とこれにより培われた技術（叩く、曲げる、削る、磨く等）で作られてきたという歴史があり、製造ノウハウについては、図面やマニュアルなどが無い所謂「職人技」の世界といえる。また、器具を使用する医師の好みによって微妙な調節も必要とされ、「一品もの」に近いタイプのものも多い。組合の共同事業は、各組合員の得意とするさまざまな加工技術を組み合わせ、こうした「職人技」を数値化し、図面を作成することなどにより機械化、自動化を図り、医療関係機関で実際に器具を使用しているユ

ーザーのニーズに応える新製品を作り出していくことを目的としている。

ちなみに現在までの開発実績をみると「小松式肛門鏡」、「圧定鉤」<sup>55</sup>、「試験的切除鉗子」<sup>56</sup>などがある。また、介護機器の開発例については、衛生面に対する要望に応じて表面を抗菌メッキ塗装した「専用歯ブラシ立て」、「床ずれ防止用寝返り補助器」などがある。

なお、試作品の製造依頼などへの対応については、全組合員が出席する月例の理事会で議論し、方向性を決定している。具体的にはそれぞれのプロジェクト毎に中心となる技術担当企業を決めて、各企業からの代表者の参加をもって進めている。これまでにさまざまなニーズに対応した試作品を製造し、実績を積み重ねてきたことから最近では組合の知名度も上がってきており、医療機器製造販売業者などからの依頼が増えてきている。

#### （今後の課題）

現在までのところ試作品の製造は無償で対応しており、共同事業としての売り上げ実績はないが、医療機器製造販売業者、浜松医科大学などの医療関係機関との良好な関係構築、組合のブランド力アップ、組合員の情報の蓄積、技術・ノウハウの向上につながっている。組合員の満足度も高まり、お互いの信頼関係も強化されてきている。次のステップとしては、組合で最終製品を作り、医療機器製造販売業者経由で医療機関向けに販売していく段階に入って

53 理事長会社は医療機器事業部を立ち上げて、2006年に同許可と品質管理基準とされているISO13485を取得済。なお、上記の法改正により許可制度は登録制度に変更となっている

54 製造行為を行なわないが、製品の出荷・上市を行なうと同時に医療機器製品についての流通責任を負うと同時に、品質及び安全について積極的に収集・分析・評価を行い、必要な措置を講じる。また、医療機器の「承認」や「認証」について書類を揃えて申請する役割を担う等医療機器の製造において最も重要な役割を果たしている

55 へら状の先端部で組織・臓器等を操作し、保持する

56 遠位置の先端部分が開閉し、組織を採取する

きている。組合は、本格的な事業化に向けて医療関係機関との既存のパイプを活用していきながら販売ルートを開拓していくことが今後の課題と認識している。

なお組合は将来的には、組合の別組織で「医療機器製造販売業」の許可を取得し、当該組織と連携して組合のオリジナルブランドの育成に挑戦したいと考えている。

### (その他) 一公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構<sup>57</sup>について

協同組合ハミングの誕生の背景には、公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構の強力なサポートがあった。機構の概要については図表8の通りである。

機構の設立目的は、産学官との交流及び連携のもとに、各種事業を通じて地域企業の経営基盤強化を図ることにより、浜松地域はもとより静岡県の産業経済の発展に寄与することにあ

る。そして主要事業として、「知る」、「解く」、「学ぶ」、「興す」、「活かす」、「創る」、「拓く」の7つを支援するために19の事業を展開している。このなかで「学ぶ」とともに特に力を入れている「創る」、すなわち「新事業開発支援」6事業のなかに「技術開発・新産業創出支援事業」があり、前述の「新素材事業化研究会」はこの事業のなかの1つである。既述の通りこの研究会のなかのチタンを素材とする「メディカルプロジェクト」から、異業種連携グループが誕生し、結果的に当組合が設立されることとなった。このように機構は、その目的を達成するための手段の1つとして「異分野・異業種交流の推進」にも積極的に取り組んでいる。

参考までに「新素材事業化研究会」の事業内容について説明すると、チタンの他にもCFRP (Carbon Fiber Reinforced Plastics、炭素繊維強化プラスチック)、マグネシウム、ウルトラハイテン(超高張力鋼)<sup>57</sup>の研究会があり、

(図表8) 公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構の概要 (2015年4月現在)

所在地	静岡県浜松市	設立	1981年
基本財産・基金	1,806百万円	常勤役員数	48名 (役員・職員兼任2名)
出損者 (割合)	静岡県 (56.1%)、浜松市 (30.1%)、民間企業 (11.9%)、他		
対象地域	静岡県西部地域		
役割	地域企業における経営資源の開拓・強化と成長分野への参入支援		
主な事業 (実施事業数)	① 知る…情報発信・分析 (1) ② 解く…相談・コンシェルジュ (3) ③ 学ぶ…人材育成 (1) ④ 興す…創業・第二創業支援 (4) ⑤ 活かす…知財総合支援 (1) ⑥ 創る…新事業開発支援 (6) ⑦ 拓く…販路開拓支援 (3)		
特記事項	機構の役員及び評議員は、産学官の役員や有識者で構成されている 国内有数の産業クラスターがあること、二輪車の開発製造技術の蓄積があること、ものづくりの伝統と「やらまいか精神」が根付いていることは、地域の強みといえる		

(出所) インタビュー等に基づき筆者作成

57 一般構造用鋼材よりも強度を向上させた鋼材はハイテン (高張力鋼) と呼ばれている。このなかで引っ張り強度が1000MPa以上のものは「超高張力鋼」とも呼ばれる

情報収集と発信、技術セミナー、工場見学会の開催、製品試作プロジェクトの創出に取り組んでいる。研究会の前に「事業化」を冠しているのは、従来みられた研究会のような講演会や交流会を中心とした活動ではなく、明確に事業化を目指すという強い意志を示している。従って当然ながらプロジェクトの創出が研究会の重要テーマであり、その成果としては、医療器具

の他に、ラドル（チタン）<sup>58</sup>、二輪車用エンジンカバー（CFRP）、超軽量車椅子（マグネシウム）<sup>59</sup>、車両用運搬用の道板（ウルトラハイテン）などの軽量化製品の試作に成功している。

本事例は中小企業が新事業に挑戦していく際には、組織化が有力な手段となり得ることを示している。

### （事例5）株式会社プラントベース

～連携先の力を結集し革新的なサイロメンテナンス事業を確立～

#### （概要）

連携形態	新連携（異業種4社）				
所在地	本社…岡山県倉敷市、営業所…千葉県成田市 出張所…兵庫県尼崎市、青森県八戸市				
設立	2006年	資本金	95百万円	従業員数	34人
業種	建設業、サービス業				
事業内容	オリジナル装置「ステータワー」によるサイロメンテナンス 具体的にはサイロ内ライニング（気密）工事、サイロ内の穀物ブリッジ（残留物）除去・清掃、点検				
連携状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社…「ステータワー」考案、サイロメンテナンス工事</li> <li>・米山工業(株)…「ステータワー」製造</li> <li>・菱洋(株)…塗装用工事塗料開発</li> <li>・(株)ディアテック…経年劣化によるサイロのひび割れ診断</li> </ul>				
特記事項	サイロ補修工事に用いる移動式仮設足場「ステータワー」を考案				

#### （設立の経緯）

創業者である現社長は、建築、土木、住宅塗装工事職人として東京地区で家業に従事していたが、主力受注先の事業再編に伴い大幅な売り上げ減少が懸念される状況となった。こうしたなか、岡山県のサイロ業者からメンテナンス工事を受注した。工事を行うためには作業員の足場を確保する必要があり、その方法につ

いては、「単管足場」と「ゴンドラ」を使用する2つの工法がある。前者はサイロ内に仮設の足場を組み立てて、工事終了後はこれを撤去する必要があるために作業工程数は10～15を要し、時間とコストが嵩む。一方、後者はサイロの天井にある大人一人が入れる程度の穴からゴンドラを吊るして、作業員がゴンドラに乗って工事を行うことから足場を組む必要はない。

58 ラドルは溶湯を保持炉から取り出し、鋳型等まで移動する間、溶湯を保持するための柄杓型の器。チタンの表面に金属間化合物を生成し、耐熔損性を改善した

59 車体にマグネシウムを使用し、強度と軽量化（一般的な車椅子の半分程度の重量）を実現、なお本製品は2014年度グッドデザイン・ベスト100に選出されるなどデザイン性も高く評価されている

しかし、揺れるゴンドラ内で作業を行うこととなり、危険で作業効率が悪い。このためこの工法は現在あまり使われていない。現場で作業を行うなかで社長は、安全性、効率性の改善を図るために「ステージタワー」の原理を考案し、開発に着手した。

ここで「ステージタワー」について簡単に説明すると、一言でいえば、“ラックとピニオンの原理を導入した工事用移動式仮設足場”である(図表9)。補足すると、建物の屋上の吊り架台にラックレールを吊るし、ステージ本体の駆動部に内蔵したピニオンギアをラックレールのギアに噛み合わせ、ステージの持つ機動力で自走する装置で、落下事故を防ぐために二重の安全装置を設置している。従来工法との主な相違点は、①組立・解体作業時間が短い、②そのために費用は「単管足場」工法の約1/3に抑えることができる、③規模・形状の変更が可能でサイロ

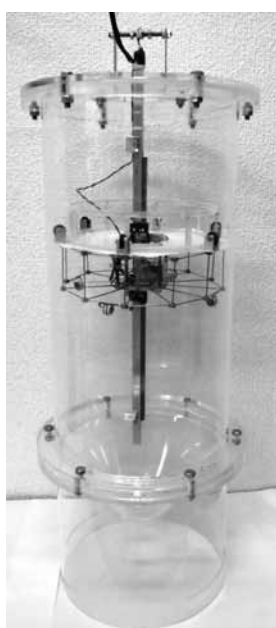
に応じて柔軟に対応できる(最長40メートルまで伸長可、最大直径も3～10メートルまで伸縮可能で、形状についても円・角どのようにも対応可能)、④安全かつ確実な作業ができる、などであり、コストと安全性に優れている(図表10)。

**(ビジネスモデルの特徴・特殊性)**

当社はサイロメンテナンス事業に特化した専門工事業者である。そして、「ステージタワー」を用いた独自の技法・ノウハウを持っている。

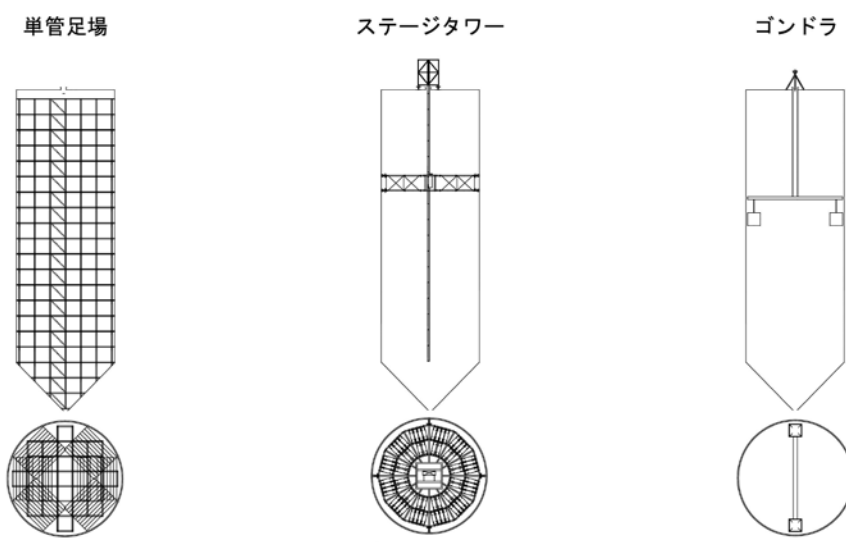
ところで「サイロ」という言葉を聞けば、多くの人は、酪農場等で見かける牧草類を保管しておくための貯蔵庫、というイメージを抱くであろう。しかし、当社がメンテナンスの対象としているサイロはこれとは異なり、主として港湾のコンテナに設置された大型のサイロで、容易にメンテナンスができないものに限定される。例えば、輸入された穀物類等について

(図表9) ステージタワー 全体像 (模型)



(出所) 当社資料

(図表10) サイロメンテナンス工法の比較



(出所) 当社資料

みると、まず船からベルトコンベア等で一時保管用のサイロに保管され、植物防疫法の対象となるものについては、同法に基づきサイロ内で燻蒸消毒が行われる。次に製造部門に運ばれ貯蔵用のサイロに保管される。そして、製油、製粉などの製造工程を経て、製品とその搾りかすなどは分別されてそれぞれ別のサイロに保管される。このように用途や保管物は様々であるが、大型のサイロは全国に9千程度と数は限られており、大半が昭和40年代に建設された構築物で、必ずしもメンテナンスは十分ではない。その理由は、サイロ内の作業が危険でありかつコストが高むからである。その結果多くのサイロは経年劣化が進み補修が必要な時期を迎えている。例えば穀物類等の一次保管用のサイロについてみると、燻蒸消毒を行う際には臭化メチルなどの有毒ガスを用いることから、高い気密性が求められる。そのためにガス漏れを防ぐために内部の壁面を補修し、気密性を高くするための塗装工事（ライニング工事）が必要となってくる。また、内部清掃を行っていないサイロが多いことから、内部壁に付着した穀物ブリッジ（残留物）が上部から崩落して作業員が生き埋めになる事故が発生するリスクがあり、使用不能のまま放置されているサイロが増えている。このようなサイロの遊休化に伴う機会損失の解消は、サイロ所有者の課題の一つとなっている。

当社事業のターゲットとなるサイロは上記の通り限定されてはいるが、①コンビナート機能の一部を担っていることから単体での建替えや新設は難しく、中長期的に安定したメンテナンス需要が見込める、②特殊な工事であることから

メンテナンスに特化した専門の業者はなく、また他業態からの参入は難しい、③当社オリジナル装置である「ステージタワー」を用いることで、他社に比べてコストと工期を抑えられることから価格競争力がある、以上3条件が当社のビジネスモデルを支えていると考えられる。

ただ、「ステージタワー」は従来にはない新しい装置であることから、当初はその機能・特徴及び当該装置を用いた当社の工事工法の優位性を理解してもらうまでに時間を要した。そのため事業資金調達面では少なからぬ苦労があったようである。その後、2007年に特許を取得し、2009年に新連携事業の認定を受けたことなどから当社の工事技法の優位性が徐々に認知されるようになり、受注は順調に増加してきている。なお受注先は、食品、運輸、倉庫業等上場企業が多く、受注ロットは大きくかつ工事代金の回収懸念が少ない。この点も当社のビジネスモデルの強みの一つと言えよう。

#### （新連携事業への取り組み）

このように当社は独自のノウハウとチャレンジ精神を武器にサイロメンテナンス市場へ新たな工法を導入し、専門工事業者として事業拡大を図ってきているが、その出発点は新連携事業への取り組みであり、この制度に巡り合ったことが当社を飛躍させる切っ掛けになったといえる。当社単独の力だけでは現在のビジネスモデルを構築することはできなかったであろう。

当社は2008年以降中小機構中国本部から「新連携事業」の支援を得ることとなり、「ステージタワー」を軸に、連携先4社の持つ経営資源の強みを結集することで、事業化の展望が開けた。具体的に連携先の役割についてみると、当

社は「ステージタワー」を考案し、サイロ内のメンテナンス工事を担当している。米山工業株式会社は、「ステージタワー」の製造を担当している。菱洋株式会社は、ライニング工事などの塗装用工事用塗料の開発を担当している。株式会社ディアテックは、同社主力事業であるコンクリートの診断・補修のノウハウを活かして経年劣化によるサイロのひび割れ診断を担当している。

#### (その他)

中小機構は事業のサポート以外に財務体質の改善等経営面全般についてのアドバイスにも力を入れている。当社についても中小機構は、

①工事毎の原価管理、②原価・販管費の削減、③月毎の全勘定科目別の予算構築と予算管理、などについてアドバイスを行い、経営改善に導いている。また、全社的な安全管理の仕組みづくりが重要であると判断し、①安全に関する社内基準の作成、②リスクアセスメントの導入・実施、③労働安全マネジメントシステムの導入、などについて積極的に支援した。その結果、当社の安全管理体制がユーザーに高く評価され、受注増につながっている。さらに特許などの知的財産権を保護する体制の構築についても支援を行った<sup>60</sup>。このような中小機構の多面的なハンズオン支援が当社の成長の原動力となった。

#### (事例6) 海洋建設株式会社

～漁業団体と連携し、里海の創出と生物多様性の向上に貢献する～

##### (概要)

連携形態	農工商等連携（製造業と漁業）				
所在地	本社…岡山県倉敷市、水産環境研究所…岡山県倉敷市				
設立	1983年	資本金	10百万円	従業員数	25人
業種	製造業				
事業内容	90%以上が魚礁関連事業 ・各種人工魚礁及び海洋構築物の開発・設計 ・水産環境及び漁場調査 ・海上及び水中に関する工事				
連携状況	・当社…人工魚礁「JFシェルナース」の設計、製作 ・JF全漁連…「JFシェルナース」の普及、情報提供、貝殻の安定供給				
特記事項	・営業担当者全員が潜水士で海の中を知るプロ ・2008年「農工商連携88選」、「農工商等連携事業」認定				

##### (設立の経緯)

創業者である現会長は、かつてはタコの一本釣漁師で、その後造船所の潜水士に転じて土木や溶接等の技術を習得した。こうした経験を重ねるなか、沿岸開発により藻場や干潟が消失

し、水質が悪化し生態系が崩れ、魚の棲家が失われてきている実態を目のあたりにした。また、牡蠣やホタテ等の貝類の養殖業者が、貝殻の廃棄処理に困っている状況も目にしていた<sup>61</sup>。こうしたなかある時、稚タコの育成場に大量の

60 2007年、2015年に特許取得済

61 牡蠣、ホタテ、アコヤなどの貝殻は年間50万トン発生するとされている

貝殻を使用して見たところ、魚の餌となるカニやエビ等が大量に発生したことから、貝殻には生物増殖機能があることに気付いた。会長はこの特性を利用し、貝殻を再利用することで、漁業関係者の直面している2つの問題を解決する「海の生態系にやさしい新たな魚礁」を開発できる可能性があるとして判断し当社を設立した。

### (ビジネスモデルの特徴・特殊性)

当社のオリジナル製品である「JFシェルナース」は、一言でいえば、貝殻を主要部材、材料として再利用する人工の魚礁であり、1994年に完成した。その構造、製造工程、機能、販売状況などについては以下の通りである。

構造についてみると、製品の生命線となるパーツは、貝殻を通水性のあるメッシュパイプに充填した「シェルナース基質」で、貝の重なりによって複雑な空間が多数形成されている。「JFシェルナース」は、この「シェルナース基質」を組み合わせて作る。組み合わせは自由自在であり、当社は設置する漁業者の目的、水深、漁法、対象魚種に合わせて規模や形状を提案している。例えば用途については、魚類の増殖以外にも、放流魚の保護や藻場の育成を目的とする製品もある。また、高さについても1メートルから10メートルまで様々なタイプがあり、柔軟な設計・製作が可能である(図表11)。

製造から設置までの流れについては、①基質製作、②工場製作、③現地製作、④沈設、の順で行われる。

それぞれの具体的な作業の概要は次

の通りである。①漁業者の協力を得て現地で貝殻を選別し、メッシュパイプに充填し、「シェルナース基質」を製造する。②これを専門工場に運搬し、鋼材の溶接、モルタル打設などを行い陸路で輸送できる程度の大きさのパネル状に組み立てる(小組立)。③小組立されたパーツを設置ヤードに運搬し、コンクリートの土台の上に据え付けて完成品に組み立てる。④完成品を台船で設置ポイントの海域に運搬し、クレーンを用いて沈設する<sup>62</sup>。

機能についてみると、当社のこれまでの継続的な調査や研究データの分析結果から、①エビ・カニ類、ゴカイ類などの餌生物が増加する「餌場効果」<sup>63</sup>、②餌を求めて魚が集まる「蝸集効果」、③幼稚魚の隠れ場が創出される「隠れ家効果」、④産卵親魚が集まり卵を産む「産卵場効果」、⑤ホヤ貝などが生息すること等による「水質浄化効果」、などの効果が得られることが確認されている。そして、主要部材が貝殻という自然素材であることから安全性が高く、競合品であるコンクリート魚礁などに比べて海

(図表11) JFシェルナースの沈設状況



(出所) 当社資料

62 防波堤の壁面に設置するタイプのものもある

63 当社の継続調査の結果によれば、「シェルナース基質」は平面形状の部材に比べて「餌場効果」が圧倒的に高い



にやさしい。このように「JFシェルナース」は、その沈設海域において水産資源の回復に寄与している。

販売先（納入先）については、全国各地の地方公共団体がほとんどであり、事業計画の段階で当社がユーザーの要望条件に合わせてオーダーメイドで設計・提案している。ちなみに同製品は2013年度までに1万基以上が設置されており、漁業関係者に広く認知されている。

なお、忘れてはならないのが、当社の持つ海のプロ集団としての高い調査・研究能力という「強み」である。当社が手掛ける調査項目は20種類以上に及び、年間120回程度の潜水調査を継続実施しており、データや映像を蓄積し<sup>64</sup>、海中の状況やその変化を実証データに基づいて科学的に分析している。こうした積み重ねが「JFシェルナース」の性能向上、多機能化を支えており、多数の特許取得にもつながっている。そして、当社は日本水産工学会や公益社団法人日本水環境学会などの学術研究会においても数多くの研究成果を発表しており、当該分野におけるエキスパートとして高く評価されている<sup>65</sup>。

#### （農商工等連携事業への取り組み）

「JFシェルナース」の基本パーツとなる「シェルナース基質」の製作には貝殻の発生する地元の漁業者の協力が不可欠となってくる。また、その後の製造工程においても地元の業者の協力が欠かせない状況にある。こうしたなか、当社の地元にあった岡山県漁業協同組合連合会の紹介により、当社と「全国漁業協同組合連合

会（Japan Fisheries Cooperatives）」（以下「JF全漁連」という）との取引がはじまり、2001年度から両者の連携の取り組みが本格化した。

連携内容を「JFシェルナース」の製造と販売の両面からみると、製造面については、当社はJF全漁連の有する全国各地の漁業関係者のネットワークを通じて、多数の貝類養殖業者に製作を依頼している<sup>66</sup>。一方販売面については、JF全漁連が「JFシェルナース」をJFブランド商品の一つとして認定し、漁業関係者に推奨しており、製品の普及を後押ししている。ちなみに、当社の調査・研究事業面についても、漁業関係者から協力が得られるなどのメリットがあり、連携の効果は大きい。

なお、漁業関係者からみても、「JFシェルナース」の製造に協力することは、漁業閑散期における雇用創出、収入増加につながっている。そして、貝殻の廃棄コストの削減とリサイクルによる水産資源の回復を同時に達成することができる。

#### （その他）

当社は、自然の法則に学んで豊かな海づくりに貢献する姿勢を貫いている。こうした基本方針のもと、調査・研究の成果を活かしながら「JFシェルナース」の改良やラインナップの強化に取り組んでいる。例えば、大きさや回遊性の有無などの魚の特性別に最適な構造を研究し、特定目的に特化した製品の開発に取り組んでいる。また、新たに貧酸素水域を改善する「人工中層海底」や貝殻を粉上に処理した「シェルサンド」などで砂浜や沿岸域を改善する事業など

64 実際に海の中で見た感覚と漁業者の感覚にはズレがあることから、映像に記録することが重要になってくる

65 学会で発表することは専門家の客観的なチェックを受けることになり、当社のレベルアップにつながっている

66 「JFシェルナース」の取り組みには年間200人以上の漁業者が参加している

に着手している。なお、販売面に関しては、公共事業関連以外の新たな販路を開拓していくこ

とが課題となってきた。

**(事例7) 有限責任事業組合一戸町デマンド交通  
～わが国初のLLPによる公共交通機関～**

**(概要)**

連携形態	LLP（有限責任事業組合…一戸町と町内の交通事業者）		
所在地	岩手県二戸郡一戸町		
設立	2008年10月1日 (組合契約の効力発生日)	出資金	30百万円 (うち一戸町28百万円)
組合員数	5…一戸町、タクシー3、バス1	専従職員数	3名(うちパート2名)
存続期間	2019年3月31日まで(当初の2014年3月31日から5年間延長)		
主な事業	一戸町におけるデマンド型交通(デマンド乗合タクシー <sup>67</sup> )の運行		
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者は申請により予め利用登録</li> <li>・利用登録者数2,597人(2015.4.1現在)</li> </ul>		

**(一戸町の現況)**

一戸町は岩手県内陸北部に位置し、丘陵地帯が大半を占めている。現在、人口は約13千人で、過疎地域活性化特別措置法及び過疎地域自立促進特別措置法による過疎地域指定を受けている。人口の減少に伴い高齢化比率も上昇し、現在、約37%に達している。地形的な特徴は、町の中部や北部は沢沿いに小規模な集落が点在しており、路線バス等の効率的な運行の妨げ(町内を循環することが困難な地形)となっている。

**(公共交通についての課題と対応)**

町では地域住民の足を確保することを重視している。特に交通弱者といわれている高齢者のニーズに出来る限り応えとともに、併せて中心市街地の商業施設(商店街やSC等)への来客者増を図り、地域の活性化を図りたいと考え

ている。ただ、一方では路線バスの減便などによる補助金等の行政コストの削減が求められている。こうした課題の解決を図るために町では利用者の予約によるデマンド型交通システム(デマンド乗合タクシー)を導入することについて検討を開始した。

まず第一歩として2001年頃から勉強会を開始し、2003年と2005年にアンケート調査を実施するとともに、町内の交通業者と意見交換会を実施した。その後先進地の視察等も行いながら関係者宛ての説明や意見交換を続け、会合の回数は延べ44回を数えるに至った。そして2008年に、一戸町、地元タクシー事業者3社及びバス事業者1社計5者の出資によりLLPを設立し、デマンド乗合タクシー「いちのへいくべ号」の運行を開始した。事業内容については、3名のオペレーターが電話により利用者から予

67 デマンド交通とは、電話予約など利用者のニーズに応じて柔軟な運行を行う公共交通の一形態である。またデマンドタクシーとは乗車定員11人未満の車両で行う乗合型の旅客運送サービスをいう。なおデマンドタクシーを導入している市町村は2013年度時点で311(国土交通省(2015)『平成27年版交通政策白書』p.34)

約の受付を行い、組合員4社宛て配車を依頼（運行委託）し、各社がジャンボタクシー（定員10名）各1台、計4台を運行している。運行エリアは町内全域で、基本ダイヤが設定されている<sup>68</sup>。なお運営については、組合員がLLP事業の競合先となることから、組合員の本業を尊重しつつ、組合員間の不公平感を抱かせないように留意している。ちなみに地元業者間で営業区域が競合している場合は、運行エリアの調整が難しいが、一戸町の場合は、組合員のタクシー事業者3社の営業区域に重複エリアがなかったことから、調整が可能であった。

新システムをLLPによる運営とした主な理由は、①検討段階の2005年にLLP制度が創設され、有限責任性、内部自治による運営、構成員課税などの特徴が事業参加組合員の意向に合致したこと、②業者（組合員）間の公平性を保つ観点からも特定業者への委託が困難であったこと、③登記手続き等の事務負担が小さく、短時間で設立することができること、以上3点である。なお行政にとっても、既存の地元交通業者のノウハウが活用でき、町内全域をカバーする運行システムが導入できることや、行政が出資することで公共性が担保できるという点から、LLPにより運営するメリットは大きいと判断している。

#### （新システム導入効果と今後の課題）

新システム導入により路線バス運行が困難な交通空白地帯が解消された。また、前述の通り町では高齢化が進んでいることもあり、「戸口

から戸口へ」という運行形態は、高齢者等の交通弱者にとってメリットが大きい。実際の利用状況を見ると、町中心部の商業施設、駅、病院、学校での乗降者が多く、主として買物、通院、通学に利用されており、高齢者の引きこもり防止につながっているとみられる<sup>69</sup>。このようにLLPは総合的にみて路線バス減便後の町民の足としてその機能を十分に発揮していると判断される。また今後少子化の影響による小中学校の統廃合が検討されており、デマンド乗合タクシーがスクールバスとしての機能を果たすことが期待されている。一方、参加組合員にとっては、LLP事業は本業の収益機会の一部を奪うものの、車両の有効活用を図るとともに固定収入（運行委託料）を確保できるというメリットは大きい。

ただ、一戸町の人口減少のスピードが速いことから<sup>70</sup>、デマンド乗合タクシーの利用者数は2010年度をピークに伸び悩んでいる。このため行政コスト面についてみると、バス路線の減便（2009年度）による補助金の削減効果はあるものの、LLPに対する運行委託費が新たに発生したことから<sup>71</sup>、トータルで見ると行政コストの削減までには至っていない。今後は新規利用者の掘り起こしによる稼働率の引き上げや新たな業務<sup>72</sup>の受託などによる売上増などによりLLPの事業収支の改善を図っていくことが課題となってくる。なお、当然ながら町はLLPを「地域の足」として自立させるために、事業の採算改善に向けて積極的に取り組んでいく意向であ

68 運航日は月～金曜日の7：00～16：00（ただし土日祝日、8/13～16、12/29～1/3を除く）

69 副次的には、オペレーターによる親しみのある電話応対が、心の支えになっているという利用者（高齢者）からの声も寄せられている

70 岩手県人口移動報告年報によれば、一戸町の人口は2009.10.1から2014.10.1までの5年間に約1,300人減少している（減少率▲9.1%）

71 一戸町（運行委託費）→LLP→組合員4社（運行委託料）

72 例えば町役場の電話交換業務の受託等

り、将来的に安定した収益を確保できるようになれば株式会社に組織変更することを視野に入れている<sup>73</sup>。

#### (その他)

朝夕の通勤・通学の時間帯は、輸送人員が膨らむことからデマンド乗合タクシーだけでは対応できず、当該時間帯に合わせた路線バスの維持は必要不可欠である。このように町の現状からみると、路線バスとデマンド乗合タクシーの両輪体制が現実的な公共交通体制とみられる。

#### (事例まとめ)

事例1～3の組合については、いずれも相互扶助の精神を重視しており、組合員の経営の安定、業務の効率化、経営基盤の強化を図るための組合事業を展開している典型的な協同組合といえよう(図表12)。そしてBCP、IT化の推進という今日的な課題に正面から取り組んでいる。個別にみると、神奈川県メッキ工業組合

(事例1)は、組合員がお互いの事業継続のためにBCPに積極的に取り組んでいる。その内容をみると、組合員間のBC(事業継続)連携に止まらず、県境を越えた同業組合と相互応援協定書を締結している。経済的な要素よりも精神的要素・人的要素を重視している組合といえよう。また、商工組合という性格上、業界全体の維持・発展を常に念頭に置いている。大阪府東洋療法協同組合(事例2)は、組合が主体となりIT関連技術を積極的に活用し、組合員の経営活動を支援している。また、公益社団法人と表裏一体となって、業界の地位の向上に取り組んでおり、商工組合に近い活動を地道に継続している。広島市青果食品商業協同組合(事例3)も、IT関連技術を活用することで、組合員の経営活動を支援するとともに組合及び組合員の信用力を高めている。また、卸売業者、仲卸業者と連携をとり、卸売市場の魅力を高めることに注力しており、地域活性化にも取り組んでいる。

事例4～6の異業種の連携については、いず

(図表12) 事例の概要と比較

No.	事例先	連携形態	業種構成	取り組み内容	主目的	特徴
1	神奈川県メッキ工業組合	商工組合	同業種	BC(事業継続)連携	相互扶助	他地域の同業組合との連携にも取り組む
2	大阪府東洋療法協同組合	事業協同組合	同業種	共同計算事業の高度化	経営合理化	業界の発展にも取り組む
3	広島市青果食品商業協同組合	事業協同組合	関連業種	共同計算事業の高度化	経営合理化	地域市場の魅力UPにも取り組む
4	協同組合HAMING	事業協同組合	異業種	新製品開発	経営資源の相互補完	産学官連携(浜松地域イノベーション推進機構の支援)
5	株式会社プラントベース	新連携	異業種	新事業展開	経営資源の相互補完	連携先業種多彩、広域
6	海洋建設株式会社	農商工等連携	異業種	人工漁礁の製造・販売	業務提携	製造業と漁業の連携 環境改善、水産資源確保
7	有限責任事業組合一戸町デマンド交通	LLP	地公体同業種	デマンド交通	地域住民の足を確保	LLPを活用した地域課題の解決

73 ダイレクトに組織変更することができないことから、LLPを解散し新たに会社を設立する

れも経営資源（技術・ノウハウ、販路、情報等）の相互補完によるシナジー効果をビジネスに活かしていこうとするもので、新しいタイプの組織化の事例といえよう。個別にみると、協同組合HAMING（事例4）は、浜松地域イノベーション推進機構が主催する産学官連携の取り組みから誕生した地元中小企業者からなる異業種組合で、組合が情報や中小企業関連施策の受入媒体として有効に機能しており、地域の大学や研究機関と連携を図りながら積極的に新事業にチャレンジしている。株式会社プラントベース（事例5）は、新連携事業の取り組み事例であり、多種多様な異業種と連携しニッチ市場において異彩を放っている。海洋建設株式会社（事例6）は、農商工等連携事業の取り組み事例であり、人工漁礁製造業者と漁業団体による連携で、海洋環境の改善、水産資源の確保に資する取り組みといえる。いずれの事例についても組織化が新事業へのチャレンジや事業の拡大に有効であることを示している。また、中小機構などの公的機関が、事業化を目指すという強い意志を持って積極的にサポートしている点も見逃せない。

最後の有限責任事業組合一戸町デマンド交通（事例7）は、LLPによるデマンド交通システムの導入事例であり、LLP制度が地域の経営資源を活用しながら、当該地域の抱えている課題の解決を図るためのコミュニティビジネスを推進していく手段として活用されている。

### （おわりに）

組織化は、単独では力の弱い中小企業者がある弱点を補完・補強するための相互扶助の体

系であり、手段である。そして今日においてもその機能は失われていない。

しかしながら、代表的な組織化形態である中小企業組合の動向をみると、過去30年以上にわたって組合数の減少傾向が続いており、組合の活動状況も活発とはいえない状況にある。この背景には、経済・社会環境の構造が大きく変化していくなかで、中小企業者のニーズが多様化してきており、組合員に共通する目標を見出すことが難しくなっていることがあると思われる。また、既設の組合においては、組合員の規模や業態が変化したこと等に伴い、これまで実施してきた共同事業が、組合員の期待に答えられなくなってきたという事情もある。

一方では、経済的要素重視型の異業種組合や、従来の組織化の枠組みを超えたLLPや様々な企業間連携による新たな取り組みが広がってきている。こうした組織化の場合は、目標が明確で具体的である場合が多く、中小機構や地域の産学官連携支援機関なども積極的にサポートしている。

このように、中小企業の組織化の形態は多様化が進んでおり、その取り組み内容も多岐に亘っている。そして今日においては、経済的要素を重視する新たなタイプの組織化に注目が集まっているが、その一方で、組織化の中心理念である協同組合精神の重要性や、中小企業組合が果たしている役割が正当に評価されていないような印象を受ける。これについては以下の通り異を唱えたい。

中小企業組合のなかには、事例のように精神的要素・人的要素を重視する立場を堅持し、自助のための組織としてBCPやIT化対応など組

合員の直面する今日的な共通テーマに自主的に取り組み、組合員の経営を支援するために地道な取り組みを継続している組合もある。このように、中小企業組合は、協同組合精神を行動原理の柱に据えつつ、自主的に時流に即した新たな視点を取り入れた対応を検討することにより、今日においても組合員の期待に応えることが十分に可能である。

一方、経済的要素重視型の組織化形態は、営利追求など目標が明確であっても、事業として安定した収益を計上できるようになるまでの道程は長く、かつ平坦ではない。従って、相互扶助精神を出発点としていない組織化であっても、精神的要素・人的要素を蔑にしては成果を上げられない。つまりどのような形態の組織化

であれ、その目標を達成するためには、協同組合精神を見失ってはならないということである。

繰り返しになるが、組織化は、中小企業が単独では成し得ない事業展開や経営改善を進めていくための有力な手段の一つであることに変わりはなく、中小企業組合は今日においても依然として様々な可能を持っている組織である。加えて、組合制度以外にも様々な制度が創設されたことから、組織化の選択肢は広がってきている。

中小企業が組織化の意義とその効用を再確認し、相互扶助精神を尊重しつつ自主的に組織に関与していくことで、組織化制度が有効に活用されることを期待したい。

**【取材協力先】**

取材日	取材先
2015.10.15	全国中小企業団体中央会
2015.11.25	独立行政法人中小企業基盤整備機構/経営支援部経営支援課
2015.12.04	神奈川県メッキ工業組合
2015.12.07	一戸町役場
2015.12.15	協同組合HAMING
2015.12.15	公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構
2016.01.18	独立行政法人中小企業基盤整備機構中国本部/連携推進課
2016.01.18	広島市青果食品商業協同組合
2016.01.19	海洋建設株式会社
2016.01.19、2016.02.26	株式会社プラントベース
2016.02.04	大阪府東洋療法協同組合

## 【参考文献】

- 明田作 (2012)「協同組合法の系譜と将来展望」農林中金総合研究所『農林金融』2012.2
- イアン・マクファーソン (日本協同組合学会訳編) (2000)『21世紀の協同組合原則』日本経済評論社
- 稲川宮雄 (1971)『中小企業の協同組織』中央経済社
- 岩手県 (2016)「平成27年 岩手県人口移動報告年報」
- 亀澤宏徳・内田衡純・笹井かおり (2008)「中小企業基本法改正後の中小企業政策の展開と最近の動向」『立法と調査』2008.10 No.287
- 経済産業省 (2005)「有限責任事業組合契約に関する法律について」
- 経済産業省 (2009)「平成19年工業統計表」市町村編データ (確報)
- 経済産業省 (2010)「中小企業憲章について」
- 経済産業省 (2011)「平成21年工業統計表」市町村編データ (確報)
- 国土交通省 (2015)『平成27年版交通政策白書』
- 全国中小企業団体中央会編 (2003)『中小企業組織論』(第6版) 中小企業情報化促進協会
- 全国中小企業団体中央会 (2012)『先進組合事例抄録』平成24年3月
- 全国中小企業団体中央会 (2014)『先進組合事例抄録』平成26年3月
- 全国中小企業団体中央会 (2014)『平成26年版中小企業組合白書』
- 全国中小企業団体中央会 (2015)『平成27年版中小企業組合白書』
- 全国中小企業団体中央会 (2015)『中小企業組合ガイドブック (平成26年度)』
- 全国中小企業団体中央会 (2016)『平成27年度版中小企業組合の設立動向』
- 高澤美有紀 (2005)「有限責任事業組合 (日本版LLP)の創設」国立国会図書館『調査と情報』第479号
- 中小企業基盤整備機構 (2015)『平成26年度新事業創出支援事業ハンズオン支援事例集』
- 中小企業庁 (2005)「中小企業政策審議会組織連携部会 議論の整理」
- 中小企業庁 (2008)『中小企業白書 2008年版』
- 中小企業庁 (2015)『平成27年度中小企業施策総覧』
- 帝国データバンク (2015)「平成26年度有限責任事業組合等の活用実績等に関する調査」
- 農林水産省 経済産業省 (2008)『農商工連携88選』平成20年7月
- 三井逸友 (2014)「中小企業組合のあり方」全国中小企業団体中央会『中小企業と組合』2014.8
- 村山光信 (2014)『解説 中小企業協同組合法(第2版)』日本評論社
- 望月和明 (2007)「中小企業組合の新たな展開」『商工金融』2007年7月号
- 百瀬恵夫 (1989)『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房
- 百瀬恵夫 (2006)「中小企業組合の理念と新たな協同組織の展開」『商工金融』2006年9月号
- 山田宏 (2013)「中小企業組合は何を目的とするのか」『経済のプリズム』No.109 2013.2
- 山本貢 (2005)『中小企業組合の歴史的展開』信山社

## 【参考URL】

- 中小企業庁「ミラサポ」<https://www.mirasapo.jp/shigen/information/support.html> (2016.03.22アクセス)