

平成28年度調査研究事業報告書

## 中小企業組合制度を活用した新事業展開

平成29年3月

一般財団法人 商工総合研究所



## (要旨)

- 本稿では、まず中小企業の組織化による新事業展開への期待が高まってきている背景について説明し、新たに誕生した連携組織制度と中小企業組合制度を概括的に比較するとともに、主要な中小企業組合制度とその改正内容等を確認する。次に創業に最も適した組合制度である企業組合による創業の実態を明らかにし、最後に事例調査に基づき中小企業組合による新事業展開について考察を試みる。
- 経済・社会環境が大きく変化していくなか、中小企業組合制度は、「規模の利益の実現」とどまらず、本来中小企業が有する機動性、柔軟性、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。
- 特に、異業種や異業態の連携による新事業展開やイノベーション創出を期待する声が高まるなか、新たな連携組織制度が次々と誕生した。また既存の組合制度についても組合事業に新分野への進出支援事業が追加されるなどの改正が行われた。
  
- 企業組合は、創業に適した組織であるとともに、多様な個人による多様な働き方ができるという点からみて「働き方改革」の担い手としてもその活用が期待されている。
- 企業組合の6割弱は個人の非事業者が主体となり設立したもので、過半数は「地域や社会に役立つ仕事がしたかった」を創業の動機に挙げている。また、業種については「サービス業」が40%と最も多く、規模については小規模先が多数を占めている。
- 企業組合における強みや特色についての回答内容をみると、「団結力」、「人材力」、「機動性」、「働き方の柔軟性」、「地域密着性」、「連携力」、「専門性」、「誠実」、「こだわり」など多種多様である。また、設立の効果や事業活動の成果についてみると「総合的に見た効果や成果」があったとみている。選択項目別にみると、「組合員の働く場の確保」、「組合員の生きがい・働きがいの実現」、「地域や社会への貢献」、「対外的な信用力の増大」の順に評価が高い。
  
- 事例に挙げた中小企業組合の新規事業の目的は多様であるが、いずれも相互扶助精神に基づき組合員が自主的に事業に参画し、お互いに力を合わせることで組合員単体では得られないメリットを享受しようとしている。そして組合の取り組みは、多様な働き方の推進、地域コミュニティの再生・活性化、地域の雇用確保、地域資源の活用などに寄与するとみられる。特に企業組合によるユニークな事業は注目に値する。
- 中小企業にとって「組織化」は今日においても有力な経営戦略の一つであり、中小企業組合制度を活用した新事業は、わが国経済を活性化する有意義な取り組みといえる。組合制度を活用した個性的な新事業展開に期待したい。

## 目次

はじめに .....	1
1. 組織化による新事業展開.....	1
(1) 中小企業観と中小企業政策の変化.....	1
(2) 新たな連携組織制度と中小企業組合制度.....	2
(3) 中小企業組合による新事業展開への期待.....	3
2. 企業組合による創業の実態.....	6
(1) 設立形態・創業の動機.....	7
(2) 業種・規模・設立時期.....	8
(3) 事業の状況.....	10
(4) 組合設立の効果と今後の目標.....	10
(5) その他.....	11
3. 中小企業組合による新事業展開.....	12
(1) 事例調査.....	12
【事例1】AISOHO 企業組合.....	12
【事例2】花咲かねーさん企業組合.....	14
【事例3】かねやま旬菜倶楽部企業組合.....	16
【事例4】石川県茶商工業協同組合.....	19
【事例5】千葉美容事業協同組合.....	22
【事例6】鳥取県板金工業組合.....	24
【事例7】発寒北商店街振興組合.....	27
(2) 考察.....	30
おわりに.....	32

## はじめに

中小企業は新たな産業創出の担い手として、また地域経済の担い手としてわが国経済を支える重要な役割を果たしている。しかしながら、1990年前後から廃業率が開業率を上回る状況が続いており、経済活動における中小企業の地位も低下傾向にある。起業・創業の推進は、産業の新陳代謝を活性化させ、人的資源を含めた経営資源の有効活用を図るうえで必要不可欠であり、2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略」においても、“開業率が廃業率を上回る状態にし、開・廃業率が米国・英国レベルの10%台になることを目指す”としている。こうしたなか中小企業組合をはじめとする中小企業の連携組織による新事業展開やイノベーションの創出に大きな期待が集まっている。

本稿では、はじめに中小企業の組織化による新事業展開への期待が高まってきている背景について説明し、新たに誕生した連携組織制度と中小企業組合制度を概括的に比較するとともに、主要な中小企業組合制度とその改正内容等を確認する。次に個人が集まって創業する場合に最も適した組合制度である企業組合による創業の実態を明らかにする。そして最後にタイプの異なる様々な中小企業組合の事例を紹介し、各組合が取り組んでいる新事業を、目的、取り組みに向けた考え方、意義の3つの観点から整理・比較することを通じて、中小企業組合の新事業展開について考察を試みる。

### 1. 組織化による新事業展開

#### (1) 中小企業観と中小企業政策の変化

戦後の中小企業政策の推移についてみると、1947年に「中小企業振興対策要綱」、「中小企業対策要綱」が閣議決定された。そして翌1948年に中小企業庁が設置され、中小企業政策の企画立案と実施の体制が整備された。当時は高度成長期以前で好不況の波が激しかったこともあり、大企業と中小企業の格差が大きな問題として認識されるようになり、1957年の経済白書では、“一国のうちに先進国と後進国の二重構造が存在するに等しい”という分析がなされた（二重構造問題<sup>1</sup>）。つまり中小企業はわが国のなかの後進国と指摘されたのである。

こうしたなか1963年に制定された「中小企業基本法」では、二重構造問題の解決を図ることが政策の基本に位置づけられ、「社会的弱者」である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具体的な政策目標とされた。そして、①金融、②組織化、③診断・指導を3本柱として中小企業施策が推進された。中小企業組合はこのうち②の組織化

---

<sup>1</sup> 同白書では、“わが国の雇用構造は、一方に近代的大企業、他方に前近代的な労使関係に立つ小企業及び家族経営による零細企業と農業が両極に対立し、中間の比重が著しく少ない”と分析している

政策の要としての役割を担うこととなり<sup>2</sup>、中小企業を組織化し、経営規模の適正化を押し進めることで、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。以降中小企業組合は、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。こうした流れを受けて 1999 年に同法は全面的に改正され、中小企業政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」へと転換されることとなった。その背景には中小企業観が大きく変化したことがある。すなわちかつては二重構造の底辺に位置する「社会的弱者」とみられていた中小企業は、「わが国経済のダイナミズムの源泉」として捉えられることとなり、その機動性、柔軟性、創造性を発揮し、わが国経済を牽引していく役割を担うことが期待されている。

## （２） 新たな連携組織制度と中小企業組合制度

上記の通り中小企業政策の考え方が変化するなか、中小企業組合制度についても、同業種の事業者による共同生産・販売等による「規模の利益の実現」にとどまらず、本来中小企業が有する機動性、柔軟性や創造性などの特性を生かして「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>3</sup>。特に、業種や業態の異なる事業者の連携による新事業展開やイノベーションの創出を期待する声が高まってくるなか、中小企業組合以外の多様な連携についても広く支援するという方向性が示された（交流又は連携又は共同化の推進）。そして新たな連携組織制度が次々と誕生した。

主な制度についてみると、1998 年に NPO 法人（特定非営利活動法人）制度が誕生した。その後 21 世紀に入り、2005 年には LLP（Limited Liability Partnership：有限責任事業組合）制度が創設され、翌 2006 年には新会社法施行に伴い LLC（Limited Liability Company：有限責任会社）制度が新設された、また、2000 年から 2008 年にかけて行なわれた公益法人制度改革により、民間非営利部門の活動の健全な発展を促し、現行の公益法人制度に見られる様々な問題に対応するために、法人格の取得と公共性の判断を分離した「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」が制定された。これにより創設された一般社団法人制度と一般財団法人制度は、従来の主務官庁による公益法人の設立許可制度と異なり、登記のみによって簡便に法人格を取得できる法人制度で、営利法人である株式会社と同様に収益事業や共益事業などの幅広い活動を行うことができる。なお、同法に基づき設立された一般社団法人または一般財団法人のうち、さらに「公益社団法人及び公益

---

<sup>2</sup> 中小企業庁（2005） p.1

<sup>3</sup> 同上 p.1

財団法人の認定等に関する法律」により公益性を認定されたものをそれぞれ公益社団法人、公益財団法人という。

これらの新たな連携組織についての詳細な説明は省略するが、営利法人か非営利法人か、公益法人か非公益法人かという2つの切り口から新たな法人制度と中小企業組合制度を概括的に比較すると<sup>4</sup>、中小企業組合は唯一非営利の非公益法人という属性を持っている（図表1）。

なお、営利法人は団体の活動によって得た経済的利益をその構成員に分配することを予定しているが、非営利法人は構成員に利益を分配しない。両者の相違はこの点にあり、非営利法人が経済的利益を追求しないということではない。また、公益とは、不特定かつ多数の者の利益に寄与することを意味し、非公益は構成員のための利益に寄与することを意味する。

（図表1）法人格を有する連携組織の比較

	営利	非営利	
公益		NPO法人 公益社団法人、公益財団法人	一般社団法人、一般財団法人
非公益	LLC	中小企業組合	

（資料）清水透（2014）『中小企業組合理事百科』p.39に基づき筆者作成

### （3） 中小企業組合による新事業展開への期待

上記の通り中小企業の組織化による新事業展開に対する期待の高まりを受けて、新たな連携組織制度が次々と誕生した。こうしたなか中小企業組合についても、新事業展開や創業の受け皿として活用する動きを後押しするために、1990年代後半以降既存の制度が一部改正された。以下では主要な中小企業組合制度である事業協同組合、企業組合、商工組合、商店街振興組合の組合員資格や事業及び新事業展開や創業を促進するための主な改正内容などについて確認を行うこととする<sup>5</sup>。

#### （事業協同組合）

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、中小企業者が共同して経済事業を行うことによって、経営の近代化・合理化、並びに経済的地位の改善向上を図ることを目的としている。「中小企業等協同組合法」（以下「中協法」という）によれば、組合員資格については、組合の地区内において商業・工業・鉱業・運送業・サービス業その他の事業を行う小規模の事業者などで、定款で定めるものとされている。そして事業については、①生産、加工、販売、購買、保管、運送、検査その他組合

<sup>4</sup> LLPは法人格を有していない

<sup>5</sup> 協業組合は協業化が主目的であり相互扶助を目的とする他の組合と異質な制度であることから確認の対象外とする

員の事業に関する共同事業、②組合員に対する事業資金の貸付及び組合員のためにするその借入れ、③組合員の福利厚生に関する事業（共済事業を含む）、④組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上又は組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供に関する事業、⑤組合員の新たな事業の分野への進出の円滑化を図るための新商品若しくは新技術の研究開発又は需要の開拓に関する事業、⑥組合員の経済的地位の改善のためにする団体協約の締結、⑦前各号（①～⑥）の事業に附帯する事業、以上①～⑦の事業の全部又は一部を行うことができるとされている。なお、「直接奉仕」の原則から組合事業の利用者は本来組合員に限られるべきであるが、組合員の利用を妨げない範囲内で組合員以外の利用を認めることが組合事業にプラスになる場合もあることから、一定の限度内で「員外利用」が認められている<sup>6</sup>。

制度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、事業に⑤の新分野への進出支援事業が追加されたことが大きな変更点であり、改正前は、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には組合は支援できなかった。また、その後1999年の「中小企業団体の組織に関する法律」（以下「中団法」という）の改正により、事業協同組合は解散手続きを経ずに株式会社への組織変更が可能となった。これにより事業の発展段階や環境変化に応じて柔軟な組織再編を行うことで、最適な組織形態を選択することができるようになった。

#### （企業組合）

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つの企業体として事業を行うことを目的としており、個人が集まって創業する場合に最も適した組合制度といえる。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<sup>7</sup>。「中協法」によれば、組合員資格については、「事業者」に限定されず勤労者や主婦、学生などの「非事業者」も組合員として参加することができる。そして事業については、商業、工業、鉱業、運送業、サービス業その他の事業を行うことができるとされており、実施する事業について制限はない。このように組合員資格や事業についての制約が少ないことから、小規模な「事業者」が経営規模の適正化を図る場合や、「非事業者」が安定した自らの働く場所を確保する場合に適している。なお、組合員は、総会の承認を得なければ、自己又は第三者のために企業組合の行う事業の部類に属する取引を行うことができない（競業の禁止）。

制度の主な改正内容についてみると、2002年の「中協法」改正により、組合員資格が拡大され、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ことが注目される。これにより強力なパートナーを組合員として獲得することが可能となり、企業組合を活用した創業や組合事業の充実・強

<sup>6</sup> 原則として一事業年度における組合員以外の者の事業の利用分量の総額はその事業年度における組合員の利用分量の20/100を超えてはならない（員外利用の制限）

<sup>7</sup> 企業組合については、組合の性格上「員外利用」の制限はない



化を後押しするものとみられる<sup>8</sup>。また、組合員のうち組合事業に従事すべき者の割合（従事割合）と組合の事業に従事する者のうち組合員の占めるべき割合（組合員割合）が変更となり、「従事割合」は 2/3 から 1/2 に、「組合員割合」は 1/2 から 1/3 に緩和された<sup>9</sup>。一方、出資配当制限は 1 割から 2 割に引き上げられた<sup>10</sup>。こうした変更も組合の事業拡大を促すことにつながるものとみられる。

なお、企業組合についても事業協同組合と同様に 1999 年の「中団法」改正により、解散手続きを経ずに株式会社への組織変更が可能となった。

#### （商工組合）

商工組合は、業界全体の改善・発展を図ることを目的として設立される同業種組合である。「中団法」によれば、地区についての定めがあり、原則とし 1 または 2 以上の都道府県の区域を地区とする場合に限り設立することができる。組合員資格は、その地区内において資格として定款で定められる事業（資格事業）を営む中小企業者及び定款で定めた中小企業者以外の者などで、営利を目的としない者は含まれない。そして、その地区内の組合員たる資格を有する者の 1/2 以上が組合員となることが設立要件となっている。このように地区や資格事業者の参加割合といった面での制約が大きい点が他の組合と大きく異なっている。また、組合員は原則として中小企業者であるが、一定の条件のもとに大企業なども組合員となることができる。

事業については、組合員の経営の効率化と経済的地位の向上を図るために、①資格事業に関する指導及び教育、②資格事業に関する情報又は資料の収集及び提供、③資格事業に関する調査研究、④前 3 号（①～③）の事業に附帯する事業、以上①～④の事業の全部又は一部を行うことができるとされている。なお、通常の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」があるが、前者は上記の事業に加えて、「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。

制度の主な改正内容についてみると、1999 年の「中団法」改正により、かつての組合の中心事業であった調整事業が廃止となったことが大きな変更点であり、これにより商工組合の性格は大きく変わった。すなわちカルテルを実施するため組織から、業界全体の改善・発展を図ることを主目的とした業種別の業界組織として変貌を遂げた<sup>11</sup>。また、「出資商工組合」については、1997 年の「中団法」の改正により、事業協同組合と同様に実施共同事業のなかに新分野への進出支援事業が追加された。

なお、「出資商工組合」と「非出資商工組合」は定款変更の手続きにより相互に移行することができる。また、共同経済事業を実施している「出資商工組合」は事業協同組合に

<sup>8</sup> ただし、その割合は総組合員の 1/4 を超えてはならない

<sup>9</sup> 「従事割合」、「組合員割合」は、出資のみを行う組合員を制限し、組合事業に従事する組合員が組合運営の主体となることを求めたものである

<sup>10</sup> 企業組合、協業組合は出資配当が、それ以外の組合は利用分量配当が原則である

<sup>11</sup> 商工組合が行う指導調査事業は、組合員だけを対象とするものではなく、組合員資格を有する者全体の事業改善の向上のための事業である

組織変更することができる。逆に、一定の条件を充たす事業協同組合は「出資商工組合」に変更することができる<sup>12</sup>。

#### （商店街振興組合）

商店街振興組合は、商店街単独の組合法「商店街振興組合法」により創設された組合制度で、商店街が形成されている地域において組織される。商工組合と同様に組合員資格や地区についての定めがあり、組合員は、地区内で小売業又はサービス業に属する事業その他の事業を営む者で、当該地域内で組合員資格を有する者の 2/3 以上が組合員となり、かつ総組合員の 1/2 以上が小売業またはサービス業に属する事業を営む者でなければ設立することができない。また、1 都道府県以内の地域を地区とし、30 人以上が近接してその事業を営む市（特別区を含む）の地域であって、その大部分に商店街が形成されているものでなければならない。「中協法」による組合との大きな相違は、商店街振興組合が大企業や非事業者の組合加入を認めている点にある。そして商店街の活性化を図るために、共同販売、共同宣伝、ポイントサービスや商品券の発行等の共同経済事業を実施する。また、商店街地域の環境を整備し、来街者の利便性を図るために、街路灯、アーケード、駐車場、休憩所等組合員及び一般公衆の利便を図るための施設の設置や管理などの環境整備事業を行う。

なお、事業協同組合、企業組合、商工組合と異なりこれまでのところ新事業展開や創業を促進するための組合員資格や事業等についての大きな改正はない。しかし、来街者の減少などによる商店街の衰退が懸念されるなか<sup>13</sup>、新たな事業を模索している組合は少なくないとみられる。

## 2. 企業組合による創業の実態

「ニッポン一億総活躍プラン」では、女性も男性も若者も高齢者も障がい者も、誰もが活躍できる全員参加型社会の実現を目標としている。そのためには、これまでの働き方を見直し、その選択肢を広げ多様化を図っていくことが求められる。これにより多様な個人の能力が発揮され、イノベーションの創出につながることを期待される。また、地方創生を実現するためには、地域のあらゆる住民が役割を持ち、支え合いながら、自分らしく活躍できる地域コミュニティを育てていくことが重要になってくる。

企業組合の総数は現在 1,800 程度で、わが国の中小企業組合におけるシェアは 5%に過ぎない。しかしながら、企業組合は、前述した通り創業に適した組織であるとともに、多様な個人による多様な働き方ができるという点からみて、「働き方改革」の担い手としてもその活用が期待されている。

---

<sup>12</sup> 後記【事例 6】参照

<sup>13</sup> 商店街の最近の景況についての調査結果をみると、「衰退している」が 35.3%、「衰退の恐れがある」が 31.6%を占めている（中小企業庁（2016）p.34）

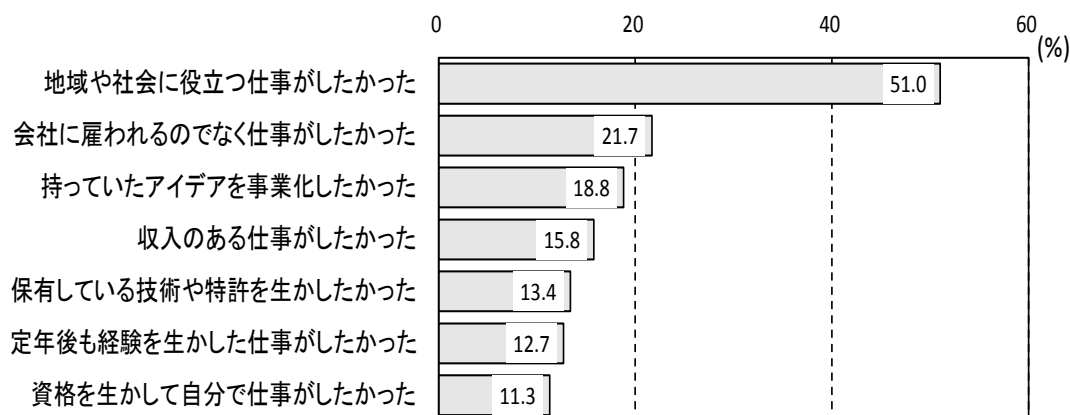
以下では全国中小企業団体中央会の『企業組合実態調査報告書』（2015年3月）<sup>14</sup>に基づき、企業組合の設立・創業の動機、組織の属性、事業の状況、組合設立の効果と今後の課題などについて概観する。また、設立年代別、設立形態別にみた主な特徴などについても言及し、企業組合による創業の実態を明らかにしたい。

### （1） 設立形態・創業の動機

まず設立形態（主体）についてみると、事業者ではない個人が主体となって設立した「非事業者主体型」が全体の58.3%を占めており、個人事業者が主体となって設立した「事業者主体型」は39.9%となっている（「無回答」1.8%）。設立年代別にみると、1977年以前は「事業者主体型」の割合が高いが、1978年以降は「非事業者主体型」の割合が高くなっている。

次に創業の動機についてみると、「地域や社会に役立つ仕事をしたかった」が51.0%と最も多くの回答を集めた。次いで「その他<sup>15</sup>」23.5%、「会社に雇われるのではなく仕事をしたかった」21.7%、「持っていたアイデアを事業化したかった」18.8%の順となっている（図表2）。このように企業組合は、非公益法人ながら公益性を重視しており、組合員が自らの意思で事業活動に参加するための組織として活用されている。なお、設立年代別にみると、「非事業者主体型」の割合が増加していくなかで、1968年以降は「地域や社会に役立つ仕事をしたかった」が最も多くなっており、1998年以降では6割を超えている。

（図表2） 創業の動機（N=612、複数回答、%）



（資料）全国中小企業団体中央会（2015）『企業組合実態調査報告書』p.33に基づき作成

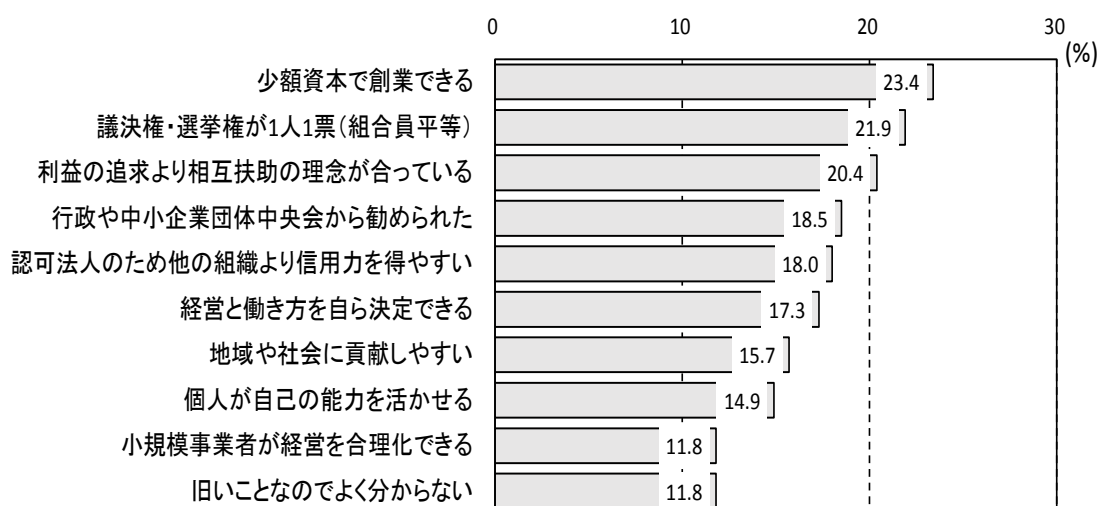
（注）「その他」23.5%を除く10%以上の項目を抜粋、無回答は4.6%

<sup>14</sup> 書面調査時点は2014年9月1日、有効調査対象数1,300、調査票回収数612（回収率47.1%）。択一回答、複数回答、自由回答を集計。なお同報告書では、組合を設立年毎に7つの区分に分けて時系列データからみた傾向などについても調査・分析を行っている…（図表4）参照

<sup>15</sup> 自由回答の内容をみると、「規模拡大による生産性の向上」、「季節労働者対策」、「行政からの要請」、「任意団体の事業化」、「障がい者の自立」、「食料配給制度の廃止」など

最後に企業組合を選択した理由についてみると、「少額の資本で設立できる組織だから」が23.4%と最も多く、以下「議決権・選挙権が1人1票だから」21.9%、「利益の追求より相互扶助の理念が合っていたから」20.4%の順となっている。このように企業組合特有の組織特性が上位に挙げられている（図表3）。

（図表3）企業組合を選択した理由（N=612、複数回答、%）



（資料）全国中小企業団体中央会（2015）『企業組合実態調査報告書』p.35に基づき作成

（注）10%以上の項目を抜粋、「無回答」は2.9%

ちなみに企業組合以外に設立を考えた組織形態について回答を求めたところ、「企業組合の外には考えなかった」が50.3%と過半数を占めており、「株式会社・有限会社」は22.5%、「NPO法人（特定非営利活動法人）」は16.0%であった（「無回答」7.8%）。ただし、設立年代別にみると1998年以降に設立された組合では、「企業組合の外には考えなかった」は4割程度にとどまっている。その背景には他の組織制度の整備が進んだことがあると思われる<sup>16</sup>。

## （2）業種・規模・設立時期

まず業種（組合の事業）についてみると、「サービス業」が全体の40.0%を占めており最も比率が高い。以下「卸・小売業」19.6%、「製造業」18.6%、「運輸業・他」10.8%、「建設業」6.4%、「総合業種<sup>17</sup>」4.6%の順となっている。ちなみに代表的な中小企業組合

<sup>16</sup> 1998年制定の特定非営利活動促進法、2005年制定の会社法制定による最低資本金制度の撤廃など

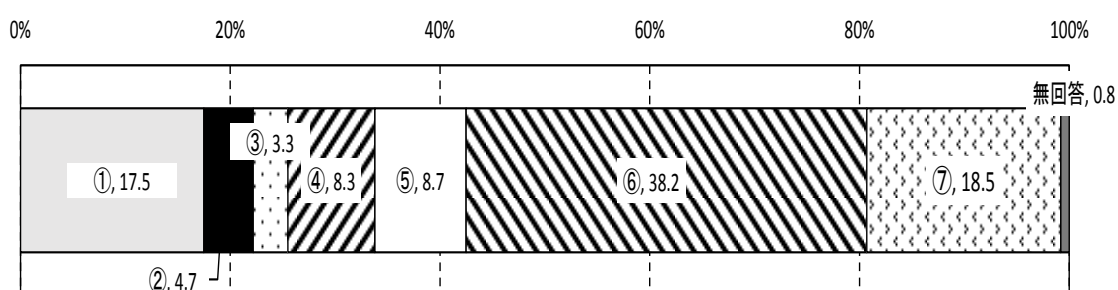
<sup>17</sup> 「事業所分散組合」として、複数の業種の事業所を有するものを指す。なお「事業所分散組合」とは、組員が従来営んでいた事業所をそのまま組合の事業所として存続させる方法をとる組合で、事業活動は各事業所が主体となり、組合本部は各事業所の共通業務を行う（全国中小企業団体中央会（2015a）p.21,22）

である事業協同組合についてみると<sup>18</sup>、「卸・小売業」が28.4%、「製造業」22.6%、「建設業」14.9%、「サービス業」13.2%の順となっている。双方の組織を比較すると、企業組合は「サービス業」のウエイトが高い。なお、業種構成を設立年代別にみると、1957年以前に設立された組合では「卸・小売業」の割合が49.5%と最も高いが、1958年以降では「サービス業」が最上位となり、1988年以降の設立組合では過半数を占めている。また設立形態別にみると、「非事業者主体型」では、「サービス業」が49.3%と最も多く、全体のほぼ半数を占めている。

次に規模についてみると、組合員数10人以下が全体の59.4%、4人以下が28.5%を占めるなど、組合員数については少人数層のウエイトが高い。また、出資金総額についてみると5百万円未満が71.7%を占めており、組合員数と同様に小規模先が多数を占めている。ちなみに、事業協同組合では、出資総額5百万円未満は38.8%となっており<sup>19</sup>、企業組合は組合組織の中でも相対的に規模が小さいことが確認できる。このように企業組合は、人員・資本の両面ともに小規模である。なお、出資総額を設立年代別にみると、2008年以降に設立された企業組合については同層の比率が85.8%に達しており、近年設立された組合の多くは出資規模が小さい。また、設立形態別にみると、「非事業者主体型」は同層の比率が約75%を占める。

最後に設立時期についてみると、設立後0～16年が全体の56.7%を占めており、比較的新しい組合が多い。ただ一方では、設立後57年以上経過している組合も17.5%を占めており、長期にわたり存続している組合も一定割合を占めている（図表4）。

（図表4）設立年/設立経過年数（N=612、択一回答、%）



	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
設立年	1957年以前	1958～1967年	1968～1977年	1978～1987年	1988～1997年	1998～2007年	2008～2014年
設立後経過年数	57年以上	47～56年	37～46年	27～36年	17～26年	7～16年	0～6年

（資料）全国中小企業団体中央会（2015）『企業組合実態調査報告書』p.31に基づき作成

<sup>18</sup> 全国中小企業団体中央会（2012）p.17

<sup>19</sup> 同上 p.19

### (3) 事業の状況

事業運営上の課題についてみると、創業時は「取引先や顧客の開拓・確保」が19.6%と最上位を占めた。また、創業後も同選択肢が19.9%と最も多くの回答を集めた。また、最近5年間における新事業への取り組みの状況についてみると、「従来からの事業だけを実施している」が74.2%と最も多く、「新しい事業をはじめた」は17.9%に止まっている（「無回答」8.0%）。なお、「新しい事業をはじめた」と回答した組合に対してその理由を確認すると、「組合の事業を積極的に拡大するため」と「地域や市場のニーズに応えるため」がともに41.3%と最も多く、次いで「取引先（顧客）の要請があったため」15.6%、「従来の事業が衰退したため」11.9%の順となっている（「無回答」0.9%）。

組合における強みや特色の有無についてみると、全体の53.6%の組合が「強みや特色」について回答している。その内容についてみると<sup>20</sup>、「団結力」、「人材力」、「顧客対応の順応性」、「機動性」、「働き方の柔軟性」、「地域密着性」、「連携力」、「技術力・資格」、「専門性」、「誠実」、「こだわり」などであり、企業組合特有の組織性や事業性によるものもみられる。なお設立年代別にみると、1988年を境に設立が新しい組合の方が、「強みや特色」有とする回答割合が高い。特に2008～2014年設立の組合では67.3%と高くなっている。業種別にみると「製造業」と「サービス業」は、他の業種に比べて有とする回答割合が高い。また設立形態別にみると、「非事業者主体型」のほうが有とする回答割合が高い。

また、最近5年間（2009年度以降）の売上高の推移についてみると、総じて減少傾向にある<sup>21</sup>。ただし、設立年代別にみると、1998年以降設立された組合では、「増加」の割合が高い。また設立形態別にみると、「非事業者主体型」のほうが堅調に推移している。

### (4) 組合設立の効果と今後の目標

企業組合を設立した効果や事業活動を行うことの成果についてみると、「総合的に見た効果や成果」が「大いにあった」が16.8%、「少しあった」が48.2%と、両者を合わせると65.0%に達しており、DI値も69.7と高い（図表5）。選択肢の項目別にみてもすべての項目でDI値が50を上回っており、組合設立の効果はプラスに評価されている。DI値の高い順にみると、「組合員の働く場の確保」が71.4、「組合員の生きがい・働きがいの実現」70.3、「地域や社会への貢献」69.4、「対外的な信用力の増大」65.1の順になっており、創業の動機（図表2）や企業組合を選択した理由（図表3）と符合する結果となっている。

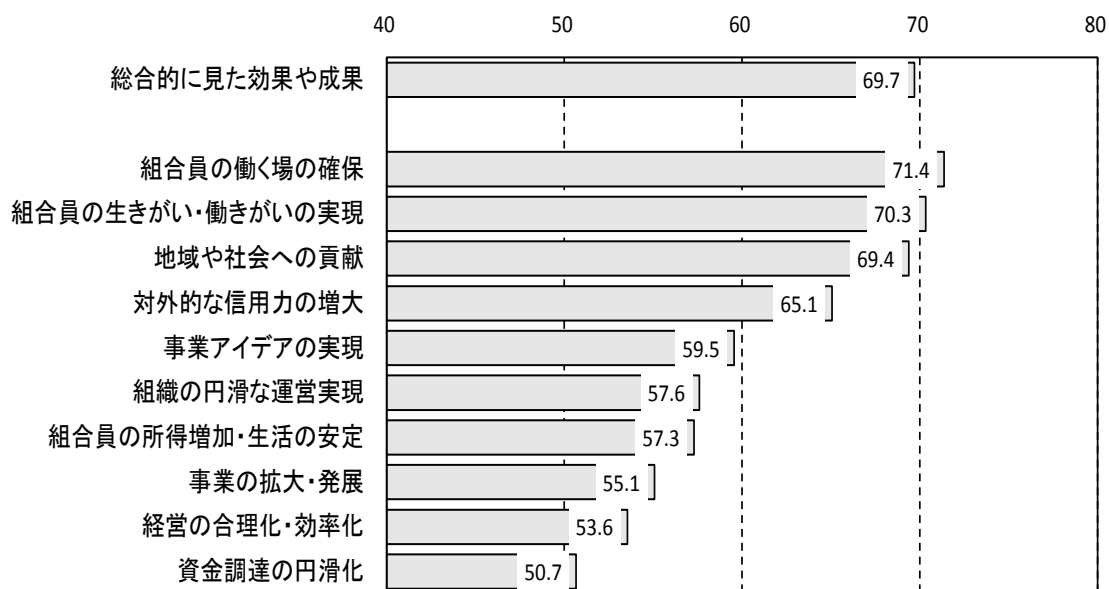
また、今後の組合事業の目標について3つの選択肢を示し、最も近い考え方を選んでももらったところ、「組合員の仕事のを確保する」が43.6%と最上位を占めており、以下「地域・社会に貢献する」31.9%、「事業を大きく発展させる」13.9%の順となっている（「その他」5.1%、「無回答」5.6%）。ただし、2008～2014年に設立された組合では、「地域・社会に貢献する」が46.0%と最上位を占め、以下「組合員の仕事のを確保する」31.9%、

<sup>20</sup> 自由回答を集計

<sup>21</sup> 「増加」27.3% < 「減少」39.8%（「横ばい」24.7%、「無回答」8.2%）

「事業を大きく発展させる」21.2%の順となっている。このように近時設立された企業組合については、創業の動機、今後の目標ともに公共性を重視している。

(図表5) 組合設立の効果や事業活動成果の評価 (N=612、DI 値)



(資料) 全国中小企業団体中央会 (2015) 『企業組合実態調査報告書』 p.70 に基づき作成

(注 1) 総合的な効果・成果及び個別の 10 項目について、「無回答」を除く 5 段階評価の割合を用いて下記の算式に基づき DI 値を算出

(注 2)  $DI = 「大いにあった」 \times 100 + 「少しあった」 \times 75 + 「どちらともいえない」 \times 50 + 「あまりなかった」 \times 25 + 「まったくなかった」 \times 0$

(注 3) 評価の目安…50 超はどちらかといえば評価できるとみた

## (5) その他

2002 年の中協法の改正により認められた個人以外に事業をサポートする法人等の「特定組合員」について、現在の加入状況をみると、「加入していない」が 90.8%と大多数を占めており、「加入している」は 7.8%に過ぎない（「無回答」1.3%）。加入割合については、前回調査時（2007 年度、4.2%）と比較すると増加しているものの、特定組合員制度についてはほとんど活用されていない。また、今後の加入（増員）意向についても、「わからない」（49.0%）、「加入させるつもりはない」（37.7%）を合わせると 9 割近くに達しており、「加入させるつもりである」は 8.8%とやはり少数にとどまっている。このように「特定組合員」制度の活用は進んでいない。

### 3. 中小企業組合による新事業展開

本稿執筆にあたり、新事業に積極的に取り組んでいるタイプの異なる7つの中小企業組合に対してインタビュー調査を実施した。まず、これらの事例組合の目的と具体的な取り組みを紹介する。次に各組合の事業を、目的、取り組みに向けた考え方、意義の3つの観点から整理・比較することを通じて、中小企業組合の新事業展開について考察を試みたい。

なお、組合の類型別内訳は、企業組合 3、事業協同組合 2、商工組合と商店街振興組合が各1で、いずれも個人または小規模事業者を組合員とする典型的な中小企業組合である。

#### (1) 事例調査

##### 【事例1】AISOHO 企業組合

～多様な個人の自分らしい働き方の実現を目指す～

##### (概要)

所在地	山形県山形市	設立	2004年	出資金	8万円
組合員数	4(全員個人)	組合専従役員数	3名(事務局パート)		
組合員資格	組合の目的に賛同し、自らが事業に参画できる個人				
主な事業	IT関連のアウトソーシング業務、取材・執筆・編集等				
組合運営の考え方	働く意欲のある個人に働く場を提供し、地域の雇用増に結びつける				
特記事項	<ul style="list-style-type: none"><li>・ AISOHOのAIは、「愛」と「自分」(I)を意味する。SOHOはSmall Office Home Officeの頭文字をとったもので、一言で言えば「在宅ワーク」である</li><li>・ 組合員、組合専従職員、組合員外の登録在宅ワーカーがお互いに協力しながら業務に取り組む</li><li>・ 登録ワーカー24名の大半は女性(障がい者を含む)で、IT関連のスキルは様々であり初心者も少なくない</li></ul>				

##### (組合設立の経緯)

山形県は、2001年に「山形県地域緊急雇用対策SOHO推進業務」を実施した。その取り組みのなかから、子育てや介護などにより勤務時間等の労働条件に制約のあるなかでも、自分らしいワークスタイルを求める女性の集団「キャリア・マミーズ」が誕生し、ホームページ制作等Web関連業務のスキルを持ったメンバーが集まった。翌2002年には上記事業は打ち切りとなったが、その後も同集団のなかの有志は任意団体としての事業活動を継続し、フリーペーパーの受注を確保する等実績を積み重ねてきたことで、事業化に自信を持つようになった。ただ、任意団体のままでは、対外信用力が十分でない。また、事業拡大に向けては財務・収支面の管理や経営組織の整備を進めていく必要がある。こうした課題を解決し、経営の高度化を図っていくために同任意団体が2004年に法人化し、企業組



合が誕生した。

#### (組合事業の概要)

現在の組合事業の中心は、ホームページ作成、情報処理サービス、音声起こしなどの IT 関連のアウトソーシング業務である。具体的には、組合が窓口となり、クライアントからの注文を受け付けて、組合が責任を持って当該受注業務をマネジメントしている。そして組合員と組合専従の事務局職員、組合員以外の登録在宅ワーカーがお互いに助け合いながら業務を遂行している。ちなみに現在登録されている 24 名の在宅ワーカーは多様な個人により構成されており、性別、年齢、職業は様々で障がい者も含まれている。

組合のマネジメントの流れについてみると、まず組合役員が中心となり受注を確保する。業務受注後組合は、組合員や登録在宅ワーカーの希望やスキル、家庭の事情等に配慮し、各人が分担する業務を決定し、各人はそれぞれ担当業務を請け負う。組合は各人の担当業務について、クライアントの要望に応えられる水準を確保できるように管理・指導・サポートを行う。そして業務完了後は組合が売上代金を回収し、作業を請け負ったワーカーに月締めで応分の対価を支払う。こうした一連のマネジメント業務については、組合役員及び組合専従の事務局職員が繰り返ししている。

なお、組合は、業務品質の維持・向上のために継続的に登録在宅ワーカーに対する研修を実施している。具体的にはワーカーは組合役員が制作したオンライン講座を受講し、座学 (Off the Job Training) による知識の習得やスキルアップを図っている<sup>22</sup>。そして講座の卒業者は組合役員等スキルの高いメンバーと一緒に現場で実際の業務を経験する (On the Job Training) ことで実務能力を高めていく。

事業の実績についてみると、組合は設立後 10 年以上にわたり事業を継続するなかで、一定の営業基盤を確立している。また、組合の事業は、子育てや介護、病気や障がいなどの理由により一般の企業で勤務することが難しい多様な主体に、自分らしく自分のペースで働くことができる就業の場を提供している。組合が実践するこのような働き方改革は、誰もが活躍できる全員参加型の「地域共生社会」の実現につながる取り組みとして評価される。

#### (今後の課題)

組合は、地域に柔軟な働き方を根付かせていくためには事業を拡大していく必要があり、そのためには人材育成と営業活動の強化が課題になってくると認識している。

前者については、より良い仕事をしていくためには、実際の業務を担当する人材のスキルや能力を高めていく必要があるが、現状登録在宅ワーカーの IT 知識や経験は様々で未経験者や初心者も少なくない。組合はこうした人材のレベルを引き上げていくために前述の通り高いスキルを持つ組合役員が、オリジナルの視聴覚教材を作成する等研修に力を入れている。また、事務局職員の多能工化を進めており、総務・経理事務に加えて IT 関連

---

<sup>22</sup> 最近組合役員が画面と音声による視聴覚講座を開設。講座の中でテストがあり、合格することが卒業の条件となる

業務や営業活動にも対応できるよう組合役員が指導を行っている。

後者については、現状の営業活動はマンパワーの問題もあり組合の代表理事及び専務理事に依存しており、新規先は既往顧客の紹介に頼らざるを得ない状況にある。今後組合は受注拡大を図っていくために属人的なセールスから脱却し、組織的な営業推進体制を構築していきたいと考えている。

## 【事例2】花咲かねーさん企業組合

### ～起業にチャレンジする徳島の女性を支援～

#### (概要)

所在地	徳島県徳島市	設立	2014年	出資金	0.5百万円
組合員数	48	組合専従役員数	なし		
組合員資格	自ら事業を行い、徳島の経済の活性化及び日本経済の発展に寄与する志を持つ者（個人及び法人等）				
主な事業	女性起業塾開催、常設の女性起業家支援ルーム ACT の管理・運営				
組合運営の考え方	女性が自分らしく働き活躍できる社会を創造し、納税者を増やし、地域経済の発展に貢献する				
特記事項	組合員は個人 47 名（うち女性 45 名）と特定組合員 1 社で、職業、年齢等の属性は多様性に富んでいる				

#### (NPO 法人設立の経緯)

徳島では古くから「働き者の阿波女」と言われており、女性経営者の比率も高い<sup>23</sup>。しかしながら、組合の現代表理事は、この地で損害保険会社の営業職として働くなか、“働く女性は様々な不安や悩みや抱えながら家事や育児と仕事の両立に取り組んでいるが、男性中心の職場、特に営業の現場においては、こうした女性のロールモデルとなる人材や相談相手がいらない”と感じていた。こうしたなか同氏は営業職の女性を応援するためのコミュニティ「一般社団法人営業部女子課の会」<sup>24</sup>の存在を知り、2012年11月に徳島に同団体の支局を立ち上げた。

同支局の活動状況についてみると、県内の女性営業職が毎月集合し、会員のスキルアップや意識の向上を目的とした勉強会を実施している。また、設立から1年後には、徳島県信用保証協会と共催で、「働く女性の未来フォーラム」を開催した<sup>25</sup>。その後、この時に課

<sup>23</sup> 株式会社データバンク（2015）「第3回全国女性社長分析」によれば、2014年における都道府県別の女性社長比率をみると、徳島県は全国第3位（9.78%、全国平均7.46%）

<sup>24</sup> 女性営業職が会社を超え、お互いを切磋琢磨しながらつながることのできる「場」をつくり、結果として豊かなワーク&ライフが実現できるよう応援することのできることを目的に2009年に設立されたコミュニティ（「一般社団法人営業部女子課の会」HP）

<sup>25</sup> フォーラムが開催される前月には市民参加型の意見交換会「日本一、働きやすい徳島を目指して！」を実施し、女性が働きやすい環境の創造に向けて積極的に意見交換を行った

題となった、働く女性同士の情報ネットワークの構築、女性のキャリア教育などについて継続的な支援の必要性を感じた有志が中心となり、働きたい女性が自主的に学べる機会を確保することを目指して「NPO 法人徳島の女性を元気にする会」を設立した<sup>26</sup>。

ちなみに NPO 法人の「会員」についての規定をみると、「この法人の目的に賛同して入会した個人及び団体」と定めており、営業職に限定することなく、職種や年齢を問わず徳島のすべての働きたい女性が参加できるよう広く門戸を開放している。そして、NPO 法人は、その活動を通じて地域内の横の連携強化に取り組んでいる。

#### （組合設立の経緯）

NPO 法人の会員は多種多様であり、個々の会員のキャリアや意識の格差が大きい。そこで組合の現代表理事をはじめとする NPO 法人の中心メンバーは、NPO 法人を通じた啓蒙活動とともに、事業意欲がありチャレンジ精神を持っている女性を対象とした、起業を支援するコミュニティも必要であると考えて 2014 年 4 月に企業組合を設立した<sup>27</sup>。

組合の大きな特徴のひとつは組合員の多様性にあり、事業者と非事業者が混在している。そして事業者の業種もフリーアナウンサー、食パン製造・販売、広告デザイン、ネイルケアサービス、カフェ、呉服店等様々である。また、年齢も 20 代から 60 代まで幅広い。組合は、こうした多様な主体の力を集結することで女性の起業を積極的に支援していく意向である。そして NPO 法人の地道な啓蒙活動と企業組合の活動が車の両輪のように機能することで、女性が自分らしく働き、活躍できる社会を創造し、納税者を増やし、地域経済の発展に貢献したいと考えている。

2015 年 8 月に成立した「女性活躍推進法」は、働く場面で活躍したいという希望を持つすべての女性が、その個性と能力を十分に発揮できる社会を実現することを目指している。組合の設立はこれを先取りした動きといえよう。

#### （組合事業の概要）

組合設立後間もないこともあり、現在の組合事業の中心は徳島県から業務を受託している「女性起業塾」の開催と、「女性起業家支援ルーム ACT」の管理・運営である。それぞれの具体的な内容についてみると以下の通りである。

前者は、県が主催するセミナーの企画・運営業務で、女性が起業する際の考え方や知識・スキル、留意点などのテーマについて年 6~7 回のセミナーを開催している。参考までに 2016 年度のカリキュラムについてみると、「自己分析と起業動機」、「起業の心構え」、「経営計画作成・収支計画作成」、「集客・販路開拓・IT 活用」、「開業までの基礎知識」、「法律、税務、労務管理」、「女性起業家の事例・体験談」、「受講生によるビジネスプレゼンテーション&交流会」、などの講座で構成されている。

後者は、県が設置する常設の女性起業家支援窓口で、組合が同施設を管理し、組合員がチューター（相談員）として常駐しており、起業に関する相談に応じている。また、相談

<sup>26</sup> 2013 年 3 月認証、組合の現代表理事が NPO 法人の理事長に就任

<sup>27</sup> 組合員のなかには NPO 法人の会員も多い

内容に応じて専門家を派遣している。さらに定期的に起業に向けた 1～2 時間の勉強会を開催している。参考までに 2016 年度の 8～12 月のスケジュールをみると、期間中に 33 回の勉強会を予定しており、講座内容についても、「女性創業成功のコツ」、「お小遣い 5 万円でスタート。ママ雇用 30 名を生んだママ起業」、「香りが生み出す新しいビジネスの可能性」、「声で魅せる！相手の心に響く会話術」など様々である。そして組合のこうした取り組みが 2014 年度は 10 件、2015 年度は 11 件の新規開業に結び付いている。

なお、現在はこれらの受託事業以外に組合単独で定期的実施している事業はない。ただ、組合員がビジネスのアイデアを発案し、SNS 等を活用して、他のメンバーの意見を集めてプロジェクトチームを作る形で取り組む不定期の事業があり、2015 年度は当該事業による収益計上が寄与したことから組合決算は黒字に転じた。

**(今後の課題)**

組合の設立は、起業を目指す徳島の女性に勇気とインパクトを与えた。ただ組合は、将来にわたって組織の本来の目的を果たしていくためには、経営の高度化を進めていく必要があると考えている。そのためには、組合の運営・マネジメントを行う人材を育成し、法人としての組合の体制整備を進め、受益者に応分の負担を求める一方で、努力した組合員が適正な対価を得られるような仕組みを構築していくことが課題となってくるとみている。

**【事例 3】かねやま旬菜倶楽部企業組合**

～地場農産物の販路拡大により周年農業<sup>28</sup>の基盤を確立し地域活性化を図る～

**(概要)**

所在地	山形県最上郡金山町	設立	2013 年	出資金	1 百万円
組合員数	32 (個人 28、特定組合員 4)		組合専従役員数	1 名	
組合員資格	地域の特色を活かした農作物の販路拡大を目指す個人及び法人				
主な事業	組合員が生産する農産物、林産物等の共同販売 (委託販売)				
組合運営の考え方	集荷配送業務を共同化し、販路を拡大				
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組合員は大半が地元の専業農家で、農家の主婦が過半数を占めているが、株式会社、農事組合、NPO 法人も加入している</li> <li>・ 供給量、販売価格、品揃えは商品供給者が自由に設定する</li> </ul>				

**(地域の課題)**

金山町は、山形県東北部に位置しており、山林が約 2/3 を占める農山村である。冬季は 1～2m の積雪があり農作業は困難となるために兼業農家が多い。現在の人口は 6 千人弱で、高齢化率は 32% を超えている<sup>29</sup>。

<sup>28</sup> 周年とは 1 年中どの時期でも行われることを表す (三省堂『新明解国語辞典第七版』)

<sup>29</sup> 金山町 HP (2016 まちのすがた)

「金山町まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2015)によれば、1950年をピークに町の人口減少が続いており特に近年は予想を上回るペースで減少している。構造的にみると、社会動態面では高校卒業時の就職、進学に伴う大幅な転出超過が続く一方、地元へ回帰(転入)する者は少ない。また、自然動態面からみて高齢者の増加とその後の死亡者の増加が予想され、将来的にも人口減少が続くと予想される。こうした状況のなか、町は安定した雇用を創出することを重点目標として掲げており<sup>30</sup>、「農業と農村の再生による雇用機会の創出・拡大」はその具体的施策の一つとなっている。

#### (組合設立の経緯)

産直と聞けば、地元の農協が設置・管理している農産物直売所をイメージする人が多いであろう。道の駅の中にある販売スペースなどはその代表例である。ただ、こうした直売所では、販売する商品(品目)やその最小ロット等について農協から指示があるために、小規模な農家にとっては自由に農産物等を販売することが難しい。仮に条件をクリアしてきたとしても、ターゲットとする商圏が小さいことから販売数量は限られてくる。地域の農業生産の基盤を維持し、農業の活性化を図っていくためにはこうした小規模農家の販売力を強化し、稼ぐ農業を目指すことが重要課題となってくる。そしてそれが新規就農者の増加や就業機会の増大につながる。

こうした課題を解決するために、組合の現理事長が中心となり2010年度に小規模農家が任意グループを結成し、農産物の共同販売事業に取り組むこととなった。具体的には、メンバーが収穫、または加工した商品をまとめて山形市などの近隣の消費地の生協店舗に運搬し、共同販売(委託販売)することで、売上の拡大を図るものである<sup>31</sup>。そして2011年度(平成23年度)には、グループの設備投資計画が県の「農林水産業創意工夫プロジェクト支援事業」として採択され、農産物加工場の新築、集荷車の整備が進められた。その後同グループは約3年にわたり事業活動を継続するなかで、メンバーは事業化の見通しに自信を持つようになり、2013年に法人化することを決意した。ちなみに企業組合を選択した理由は、設立費用負担がかからないこと<sup>32</sup>、働く場の創造、経営の合理化という制度の趣旨が事業運営の考え方に合致したからである。

#### (組合事業の概要)

具体的な商品の流れについて説明すると、まず組合員が自分の生産した農産物、林産物やその加工品を集荷時限までに組合の集荷場内の所定の位置に配送する。そして、組合は組合員の商品をとりまとめてトラックで山形市、鶴岡市、酒田市の計8箇所の生協の店舗に配送し、インショップ(小規模の独立した店舗)内に陳列する。主な商品は普段地元で

<sup>30</sup> 町は、①わが町における安定した雇用を創出する、②わが町への新しい人の流れをつくる、③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる、④住民の絆を高め安心なくらしを守るとともに、地域と地域を連携する、以上4つの基本目標を設定している

<sup>31</sup> 組合の現理事長は約40年前から地元の産直グループ「夢市グループ」の中心メンバーの一人として山形市、新庄市などで定期市を開催しており、販売面の経験豊富で人脈も広い

<sup>32</sup> 定款にかかる印紙税や認証手数料、設立登記時の登録免許税が免除されている

食べているニラ、きゅうり、ネギ、ナスなどの野菜、豆類、たらの芽などの山菜、キノコやこれらの加工品が中心で、(おいしい) 食べ方を知っている地元の方が購入している。なお、商品の積み下ろし、運搬、陳列はすべて組合が雇用している専従職員が行っている。

一方、カネの流れについて説明すると、生協の店舗は販売額の15%を販売手数料として徴求し、残額を組合に支払う。そして組合は、販売額の12%を事務手数料として徴求し、残額をそれぞれの組合員の販売額に応じて支払う。つまり組合員は、トータルで販売額の27%を販売に伴う手数料として徴収されることになるが、①輸送、販売に伴う作業負担がなく生産に集中できること<sup>33</sup>、②自らの裁量で、価格、供給量、品揃え等を決めることができることなど<sup>34</sup>、そのメリットは大きい。ちなみに①については買取の場合も同様のメリットを得られるが、その場合通常は、購入者が販売価格、供給量などについての決定権を握ることになり、販売価格は低めに抑えられ生産者の裁量の範囲は限られる<sup>35</sup>。

これまでの組合事業の推移についてみると、売上高は2年目に大幅に増加し、3年目も増収基調を維持している。そして商品が売れ残ることも少ない。その結果収支は改善し、黒字を確保できる見通しが立ってきた。そして組合員は町外への新たな販売ルートが確立されたことから、収入が増加し、仕事に対する意欲が高まってきており、地域の農業の活性化に寄与している。

なお、組合は組合員に対して販売商品毎に農薬、肥料などの投与日、品名、散布量・施肥量などについて組合所定の用紙に記載して組合宛て提出することを義務付けている。組合はこうした資料などに基づき、商品の安全性やトレーサビリティ確保に取り組んでいる<sup>36</sup>。

#### (今後の課題)

組合員の高齢化が進んでいることから現在の生産体制のままでは供給量を増やしていくことが難しくなっている。また、デリバリーについても、現在は組合専従職員が1人でトラックを運転し、毎日8箇所の店舗に配送・陳列しているが、片道の総移動距離は300 kmに達しており、現体制のままでは販売ルートを拡大していくことは困難である。組合は、今後さらなる事業の拡大を図っていくためには、機械化による組合員の生産効率の向上と組合の輸送体制の見直し・強化が課題となってくると考えている。

---

<sup>33</sup> 生産者は地元の農家が大半で、短時間で集荷場までの輸送可能

<sup>34</sup> 組合は商品1つだけでも対応している

<sup>35</sup> 買取の相場は、販売価格の70~75%程度であるが(生産者の利益率は25~30%)、一般的に購入者は売れ残りを回避するために販売価格を低く設定しようとする

<sup>36</sup> 組合員の大半が地元の農家であることから日常的に生産の現場を目にすることができる。この点は組合にとって管理上好都合である(ブラックボックスを生みにくい)

#### 【事例4】石川県茶商工業協同組合

##### ～組合間の製販連携により和紅茶を開発～

###### (概要)

所在地	石川県金沢市	設立	1971年	出資金	0.8百万円
組合員数	28 (ピーク 49)		組合専従役員数	なし	
(定款上の) 地区	石川県				
組合員資格	県内の日本茶小売専門店 (茶葉の小売が中心)				
組合員の業種	日本茶小売 (その他の飲食料品小売業) 100%				
主な事業	「加賀の紅茶」の開発・共同仕入、奉仕活動 (祭事など際の湯茶・冷茶接待)、広告宣伝等				
組合運営の考え方	県内の日本茶小売専門業者が相互扶助の精神に基づき加賀茶の文化を守る				
特記事項	小規模事業者から成る同業種組合				

###### (組合の歴史と設立の経緯)

石川県では江戸時代から明治時代にかけてお茶が盛んに作られ、お茶とともに加賀の文化も発展した。こうしたなか 1876 年 (明治 9 年) に茶葉の品質安定と消費振興を目的に石川県下茶商組合が設立された。これが現在の組合の母体となっており、組合としての活動の歴史は 140 年以上に及ぶ。

###### (新規事業取り組みの経緯)

ペットボトル飲料の普及、コーヒー文化の定着化など消費者の嗜好の多様化等を受けて、日本茶の家庭内消費量は減少傾向にある。そして茶葉の購入についてもスーパーやコンビニエンスストアなどの専門店以外で購入することが多くなり、日本茶小売専門店の存在感が希薄となってきている。また、後継者難もあり小売店舗数も減少傾向にあり、それとともに石川県の茶の文化が失われていくことに組合は危機感を覚えていた。こうした現状を打開するために組合は、共同事業のアイデアについて模索を続け、度々石川県中小企業団体中央会に相談していた。そして 2008 年に組合は、同中央会より県内で茶葉を生産する打越製茶農業協同組合 (加賀市打越地区) との製販連携による「和紅茶」<sup>37</sup>づくりプロジェクトの提案を受けた。

ここで打越製茶農業協同組合について少し説明すると、県内の茶の栽培は、加賀藩の支藩である大聖寺藩二代藩主前田利明の時代から始まり、その後加賀地域 (当時は江沼郡、能美郡) を中心に栽培面積が拡大していった。そして明治初期には「加賀茶」として海外へも輸出されるようになり、1919 年 (大正 8 年) に製茶組合が設立された。これが同組合のルーツである。しかし戦後は、食料増産対策としての開田事業やその後の農業従事者

<sup>37</sup> 日本で育てられた茶の葉を摘み取り、日本で加工された紅茶で、国産紅茶、地紅茶ともいわれている

の高齢化等による農家の廃業等から加賀茶の茶畑は急減した<sup>38</sup>。こうしたなか同組合は、地区内の茶栽培と加工の技術を守るために、茶畑の維持・管理に努めている。

#### (新規事業の概要)

これまで製茶組合は、緑茶用として5月に収穫した一番茶のみを「打越茶」として販売し、7月の二番茶、8月の三番茶は自家使用または廃棄処分としていた。新事業は、この商用利用外としていた二番茶、三番茶を酸化発酵させて地域オリジナルの紅茶を開発するというものである。両組合は、中央会の指導の下検討を重ねた結果、製販両面からみて、生産者の負担は少なく、販売面についても、当時としては全国的に珍しかった「和紅茶」を地域特産品としてPRできると判断し、2009年に事業化にチャレンジすることを決断した。

新事業の推進については、同年6月に両組合の若手を中心とした有志16名で結成したプロジェクトチーム「茶レンジの会」が中心となり<sup>39</sup>、中央会や和紅茶専門家のアドバイスを受けながら、新商品「加賀の紅茶」の開発と販売に着手することとなった。具体的には、①商品開発事業、②市場開拓事業、③商品ブランドデザイン開発事業、④広報推進事業、の4事業に取り組んだ(図表6)。

(図表6)「茶レンジの会」の取り組み内容

主要事業	取り組み内容	具体的な活動
商品開発事業	生産者との研究会の開催	茶畑の選定、使用料、試作品の試飲と評価等
	開発基本要素についての検討	アイテム数、ターゲット層、販売価格、販売チャネルの選定等
市場開拓事業	具体的な販売戦略についての検討	販売先と販売方法、販売数、経理機能等
	和紅茶の啓蒙普及	カフェとの連携
商品ブランドデザイン開発事業	商品パッケージデザインと効果的な販促ツールの研究	商品のイメージ戦略及びネーミングやロゴマーク、ポスター、チラシの研究と作成
広報推進事業	完成発表会	21世紀美術館において「加賀の紅茶発表会」を開催

(注) 石川県中小企業団体中央会資料に基づき作成

これまでの新事業の推移についてみると、初年度の2009年度は40kgの紅茶が商品化され、県内組合員の店舗で販売した結果、1カ月でほぼ完売となった。そして次年度以降増

<sup>38</sup> 明治初期には60haに達していたが、2003年には1.8haに減少した。その後苗木の新植により現在は3ha程度となっている

<sup>39</sup> 当組合は役員の方針もあり、青年部を中心としたメンバーが積極的に参加している



産を続け、2012年度以降は毎年500～700kgの商品を供給しているが<sup>40</sup>、発売後早々に完売となるなど地域産の人気商品として定着している。

このように新事業が順調に推移している主な理由としては、①「茶レンジの会」が十分に機能していること、②マスメディアを通じた宣伝効果が大きかったこと、③北陸新幹線金沢延伸（2015年3月）による観光客数の増加、以上3つが挙げられる。①について補足すると、「茶レンジの会」は商品のブランドイメージや価格、イベント面の企画及び両組合員間の利害の調整やルールなどの決定権限を持ち、当該事業を適切にコントロールしている。これが最大の成功要因といえる。また、②については、新事業は、地域の資源を活用して地域のオリジナル商品を開発し、地域ブランドとして定着化を図ろうとする取り組みとして様々なメディアで度々紹介されるなど話題性の高いプロジェクトで、商品の知名度アップにつながっている<sup>41</sup>。

なお、紅茶に合うスイーツや、茶葉と県産の純米酒を使用したりキュールが開発されるなど、「加賀の紅茶」に関連した新たな派生商品も誕生し、地域経済に相乗効果をもたらしている。

その後当該事業の成功に刺激を受けて、全国の茶の産地を中心に国産の紅茶づくりが広がってきているが<sup>42</sup>、そのほとんどは生産者（製造側）がイニシアティブを握っている。本事例のように小売店（販売側）主導で事業化した例は全国的にみても希少な例である。

#### （今後の課題）

新事業は組合に利益をもたらした。また、組合員も店舗で話題性のあるオリジナル商品「加賀の紅茶」及びその関連商品を取り扱うことにより、スーパー等との差別化を図り、来店客及び売上の増加に結び付けている。また、こうした経済的効果の他にも、事業の成功により若手を中心に組合が活性化したことや、お茶小売専門店の存在感が高まってきたという効果も出てきている。さらに、組合員が新事業を通じて茶葉の摘み取りから販売に至るまですべての工程に関与したことで、お茶に対する愛情、責任感が強くなった。

ただ、前述の通り国産の紅茶づくりが全国に広がっており年々競争が激化してきている。組合は、商品の品質向上や県内の様々な文化とのコラボレーションを通じてブランドイメージを高めていくことが今後の課題であると考えている。

---

<sup>40</sup> 打越製茶農業協同組合の工場内に製茶専用機を導入し、生産効率の改善や品質の向上を図っている。ただ、茶葉の生産量は天候等自然条件に左右され、年によるばらつきがある

<sup>41</sup> 「加賀の紅茶」は、2009年石川県優良観光土産品推奨審査で認定を受け、石川県観光連盟の推奨品となっている

<sup>42</sup> 「全国地紅茶MAP2016年」（和紅茶の旅HP）によれば、45都道府県629箇所で地紅茶がつくられている

## 【事例5】千葉美容事業協同組合

### ～イスラム教徒の女性をターゲットに顧客層の拡大を図る～

#### (概要)

所在地	千葉県千葉市中央区	設立	2014年	出資金	0.9百万円
組合員数	14	組合専従役員数	なし		
(定款上の) 地区	千葉市、船橋市、市原市、八千代市、佐倉市、四街道市				
組合員資格	美容業を行う事業者で、地区内に事業場を有する				
組合員の業種	美容業 100%				
主な事業	共同購買（シャンプー、ヘアカラー剤等）、教育及び情報の提供				
組合運営の考え方	組合員の外需獲得や人材確保等を支援する				
特記事項	組合員共通の課題である人材確保、労務管理等についても組織の力による対応を検討中				

#### (組合設立の経緯)

美容業界は、国内人口が減少するなか、店舗の乱立に伴うサービス単価の低下や人材確保難という問題に直面している。また、料金（体系）が不透明であることによる客離れ等の問題も発生している。こうした厳しい経営環境のなか、2014年に千葉市内の美容業者6名が、経済的利益の追求を目的として集結し組合を設立した。そして従来型の同業者組合のような人的交流や情報交換などの非経済事業中心の組織化とは異なる相互扶助の取り組みがスタートした。

#### (新規事業取り組みの経緯)

組合設立の前年の9月に東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定したこともあり、組合は、訪日外国人観光客を顧客として取り込むことで、内需だけに依存した組合員のビジネスモデルを変え、各社の経営の改善を図っていきたいと考えた。こうしたなか千葉市は、地理的優位性を生かして来日外国人観光客を市内に呼び込み<sup>43</sup>、地域の活性化を図ることを目的に「千葉市海外インバウンドツーリズム推進協議会」を設置した。そして県、経済団体、域内企業などと連携し、イスラム教徒（ムスリム）への対応に力を入れている。その理由は、近年ビザ発給要件緩和やLCCの就航等により東南アジア諸国からの観光客が急増しており、ムスリムの多いインドネシアやマレーシアからの旅行者が今後大幅に増加すると予想されるからである。

組合は、同協議会設立当初よりメンバーの一員として参加していることもあり、ムスリムインバウンドの集客プロモーションに関与することとなった。そのプロモーションの一つとして2015年4月より市と連携して組合員が女性のイスラム教徒（ムスリマ）に美容サービスの提供を行う「ムスリマビューティー」を実施している。

組合が、新事業「ムスリマビューティー」に取り組むことを決断した主な理由は、①潜

<sup>43</sup> 千葉市は成田空港にも東京にも近く地理的条件に恵まれている

在的な市場規模が大きいこと<sup>44</sup>、②宗教上の制約があるため現在日本国内にはムスリマ対応が可能な美容室はほとんどないが<sup>45</sup>、彼女たちが日本の高い美容技術やサービスを一度体験すれば、リピーターになる可能性は十分にあると考えたこと、③店舗改装、新施設導入等の新たな設備投資は必ずしも必要ではなく、工夫をすれば日本の美容室でも相応に対応が可能であること、以上3点である。

#### (新規事業の概要)

新事業「ムスリマビューティー」については、現在11名の組合員の店舗で対応している。ムスリマは、宗教上の理由により家族以外の男性に髪を見せられないために、「ヒジャブ」というスカーフや布で髪を隠している。また、動物由来の成分やアルコール成分を含むシャンプー剤等の使用については抵抗があるとみられる<sup>46</sup>。さらに一日に5回、決められた時間に礼拝を行うことが義務付けられている。こうした様々な制約があることから、(1)受付などの対応や美容サービスは女性スタッフが対応する、(2)男性の視線を避けるための個室またはカーテンやパーテーションにより仕切られた空間を用意する、(3)シャンプー剤等は植物性の「ハラル認証」のものを使用する、(4)礼拝のための清潔なスペースを確保し、礼拝する方角を示し、礼拝用のマットを準備する、(5)英訳メニューを用意する、などの対応を行っている。なお、実際の運用については各店舗がそれぞれ工夫をしながら対応している。例えば、(2)については、店舗の構造に応じて各店がそれぞれの方法で独立した空間を確保している。また、美容サービスを提供する上で店舗内を仕切ることが難しい場合は、ムスリムの予約が入った時間帯は女性客限定にし、スタッフも女性のみとする等の対応を行っている。

現在までの新事業の実績をみると、顧客は千葉市内の留学生や関東近県在住の主婦層などが中心で観光客は少ないが、利用したムスリマからの反応は総じて良好である。具体的な感想をみると、「細かいところまで気を配ってもらい感謝している。髪がすっきりした」、「マッサージが気持ちいい」、「洗髪時にガーゼをかけてくれる心遣いが素晴らしい」など組合員の美容サービスは高い評価を得ている。

なお、こうしたムスリマ対応のための情報やノウハウについては組合が千葉市の協力を得て取得し、組合員宛に何度も勉強会を開催し、「ムスリマビューティー」対応店舗の拡大とサービスの充実に努めている。また、組合はスタッフ向けに英会話教室をスタートし、組合員のおもてなしの質の向上に取り組んでいる。

#### (今後の課題)

外国人、特にムスリマは、宗教上の制約や言葉の問題が大きな障壁となっており、日本

---

<sup>44</sup> インドネシアとマレーシアの2国の「ムスリマ」人口は約1.1億人、全世界では8億人程度とみられる

<sup>45</sup> 市と組合が確認した範囲では、ムスリマ対応を行っている美容室は東京都内の1店舗のみ

<sup>46</sup> 宗派・学派によって戒律の違いはあり、シャンプー剤等についてはあまり気にしないというムスリマもいるが、大多数の新事業対応店舗は「ハラル認証」のシャンプー剤等を用意している

国内で美容サービスを受けることが可能な店舗を探索し、かつ予約を申し込むことは難しい。従って、現在の来店客は、一部の情報通の飛び込み客に限定されている。今後利用客の増加に向けて組合は、千葉市などの関係団体との連携を強化し、IT化対応等により旅行者等の一般の「ムスリマ」がスマートフォン等で手軽に予約できる仕組みを構築していくことを検討する必要があると考えている<sup>47</sup>。

また、組合は、将来的には組合で常設のアンテナショップを開き、「ムスリマビューティー」の取り組みや、和服や和装小物等の日本の美容文化について積極的に情報発信を行い、組合員店舗への来客増につなげていきたいと考えている。併せて美容業界のイメージアップを図り、組合員の人材確保をサポートしていく意向である。

### 【事例6】鳥取県板金工業組合

#### ～アイデアを活かして太陽光発電システム施工に進出～

##### (概要)

所在地	鳥取県鳥取市	設立	1994年	出資金	8.1百万円
組合員数	82 (ピーク 139)	組合専従役員数	2名 (専務理事他)		
(定款上の) 地区	鳥取県				
組合員資格	地区内において板金加工及び施工の事業を営む中小企業者				
組合員の業種	建築板金業 (大半が小規模事業者で、下請的位置づけが強い)				
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指導調査事業…指導・教育、情報提供、調査研究事業</li> <li>・ 共同経済事業…共同購買、共同受注、共済制度等に関する代理業務の事務代行、責任施行保証事業</li> </ul>				
組織化の目的	建築板金加工及び建築板金工事を行う事業者が、共同購買事業をはじめ技能講習にかかわる事業、教育情報事業を実施することにより建築板金工事業界の地位向上を図る				
組合運営の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 労働保険事務組合に関する事業や共済制度に関する代理業務の事務代行業務等に地道に取り組むことで安定収入を確保</li> <li>・ 一方ではリスクを許容できる範囲内で新しい事業にも挑戦し、組合員の下請体質からの脱却をサポートする</li> </ul>				
特記事項	事業協同組合を組織変更して設立された出資商工組合				

##### (組合設立の経緯と現況)

1976年12月に当組合の母体となる鳥取県東部建築板金協同組合が設立された。その後

<sup>47</sup> 現在千葉市のサイト「Beauty Salon For Musulima In Chiba City」では、英語で市内の「ムスリマビューティー」店舗のリスト、連絡先電話番号、女性美容師のみか否か、独立空間の有無、英語表記のメニューの有無、ハラル認証シャンプーの有無、礼拝スペースの有無について情報発信しているが、ワンクリックでダイレクトに予約することはできない

同組合は、1994年6月に県内の中部地区と西部地区の建築板金協同組合を統合し、名称を鳥取県建築板金協同組合に改称した。さらに同年11月に商工組合に組織変更した。

組合員数の推移についてみると、母体となる協同組合は58名でスタートし、1994年の組織変更時には134名となり、翌年にはピークの139名に達した。しかしながらその後公共投資の減少<sup>48</sup>やこれに伴う企業間競争の激化などにより、業界を取り巻く環境は厳しさを増している。こうしたなか組合員数は減少傾向にあり、現在は82名となっている。

#### (組合事業の概要)

当組合は出資商工組合として、指導調査事業及び共同経済事業を実施している。両事業の概要については以下の通りである。

まず主な指導調査事業としては、資格事業に関する①指導及び教育事業、②情報・資料の収集・提供事業、③調査研究事業が挙げられる。具体的には、①については、技能向上研修、工事作業安全のための指導の実施や入札参加資格審査等に係る説明会などを開催している。②については、業界の市場情報、経営・技術に関する情報、労務に関する情報及び資料等の提供などに取り組んでいる。また③については、業界の改善発展、組合員事業の合理化等に資するために組合員が直面している課題について調査・分析を行っている。

次に主な共同経済事業としては、④共同購買事業、⑤共同受注事業、⑥共済制度等に関する代理業務の事務代行、⑦労働保険事務組合<sup>49</sup>に関する事業、⑧責任施行保証事業が挙げられる。具体的には、④については、組合員が工事に使用する金具や部品などを共同購入している。⑤については新規事業として太陽光発電システム設置工事を受注している。詳細については後述する。⑥については、自動車共済の代理業務、全国板金業国民健康保険組合及び全国板金業国民年金基金の事務業務等を行っている。⑦については、組合が組合員から委託を受けて、組合員が行うべき労働保険の事務を代行している。⑧については、建築板金業界の全国組織である全日本板金工業組合連合会傘下の各都道府県の板金工業組合に所属する組合員が、責任を持って施工した証として、株式会社全日本建築板金保証センター(発行機関)が発行する制度であり、組合が検査機関として関与している<sup>50</sup>。

なお、組合は業界全体の要望を発信する団体としても機能しており、組合の強力な要望活動によって鳥取県発注の公共工事である自社施工対象工事に、2009年度から「屋根工事」、「板金工事」が追加された、これにより組合員が建築板金業者として県の公共工事の入札に参加することができるようになった。

#### (新規事業取り組みの経緯)

組合は、すでに10年以上前から太陽光発電の将来性に着目し、組合員が同システムの

<sup>48</sup> 鳥取県の公共事業の最終予算額の推移をみると、1997年度は1,398億円であったが2015年度には531億円と62%減少している(鳥取県HP)

<sup>49</sup> 事業主の委託を受けて、事業主が行うべき労働保険の事務を処理することについて、厚生労働大臣の認可を受けた中小事業主等の団体をいう(厚生労働省HP)

<sup>50</sup> 組合は、組合員が施工した箇所について、自らが定めた基準に従い、検査資格を有する者に検査を行わせ、合格した場合に発行機関に対して保証書の発行を申請する

施工に参入できるよう関連知識や技術を習得するための研修を積み重ねてきた。当時の太陽光発電システムは屋根と一体型であったことから大規模な工事となり、小規模な組合員が受注することは難しかったが、組合員が協力して組合事務所の敷地内に一体型の発電システムを設置するなどの実習を行い、実務上のノウハウの取得にも取り組んできた。その後既存の建物に後付けで太陽光パネルを設置する施工方式が普及していくなか、設置に対する地公体の補助金交付事業や固定価格買取制度<sup>51</sup>等の普及施策等の後押しもあり、住宅用を中心に太陽光発電システムの導入件数は飛躍的に増加した。鳥取県においても同様であり、建築関連業者にとって有望な市場となった。しかしながら、工事に使用する固定金具類等はパネルメーカーが指定していたことから、大手のパネルメーカーが工事の主導権を握ることとなり、組合員が関連工事を受注することは難しかった。

そこで組合は、組合員の同市場への参入を支援するために、競争力のある固定金具類の開発に取り組むこととした。ただ、組合の体力を勘案すれば大規模な投資は不可能でアイデアで勝負する以外に他の選択肢はなかった。当時工事に使用されていたパネルメーカー指定の金具類等は、屋根材に穴を開けてパネルを固定するものであったが、組合はここに工夫の余地があると考えた。そして、穴を開けることなく様々な形状の屋根に、最適の方位と角度でパネルを安定固定することができる専用の支持金具安定板とブラケットを独自に開発し、実用新案登録、広報用のロゴマークの商標登録を行った<sup>52</sup>。これらの金具類を用いることで、建物の耐久性の維持、工事の作業効率及び設置後の発電効率の向上が見込まれる。このオリジナル金具類を切り札として、組合は組合員とともに太陽光発電システム施工に進出することを決意した。

#### (新規事業の概要)

新規事業のおおよその流れについては次の通りである。まず組合が窓口となり工事を受注し（共同受注）、工事に必要なパネル、支持金具<sup>53</sup>等の商品は組合が共同で購入する（共同購買）。そして組合は組合員に施工を依頼し、組合員が工事を行う（共同施工）。工事完了後は組合が検査し、工事の依頼者に工事代金を請求する。組合は工事代金回収後、工事を担当した各組合員に応分の対価を支払う。

新事業の業績についてみると、受注額は2013年度予算で1.5百万円を想定していたが、実績は51.6百万円と予想を大幅に上回る結果となった。その後、2014年度は約30百万円、2015年度は約20百万円となっている。近年売上は減少しているが、組合が受注窓口となり工事全体をコントロールし、組合員の売上増加に貢献する事業を創出した意義は大きいといえる。また、組合が太陽光発電システム施工に進出したことを県内に広く広報したことから、県民及び県内の工務店・パネルメーカー代理店などに組合の活動が周知され

<sup>51</sup> 発電した電気を電力会社が一定価格で買い取ることを国が約束する制度で、全量が買取対象になるが、住宅用など10kW未満の太陽光の場合は、自己消費後の余剰分が買取対象となる

<sup>52</sup> 組合はこの他に架台金具セットを開発した

<sup>53</sup> 実用新案登録された商品は外部に製造を依頼している

ることとなった。

#### （今後の課題）

鳥取県ではすでに太陽光発電導入に係る補助制度は終了している。また、余剰買取価格の下落が続いており新事業の今後の先行きは楽観できない状況にある。ただ、組合は当該事業に拘泥するつもりはなく、あくまでも共同事業の一つとして無理のない範囲で取り組んで行く意向である。

組合の当面の最重点課題は、組合員の従業員定着支援であり、そのために組合は現在実態調査を実施している。特に従業員が何に悩んでいるのかを把握し、その解決策を提示することで、組合員のマンパワー向上に貢献したいと考えている。

#### 【事例7】<sup>はっさむきた</sup>発寒北商店街振興組合

～「札幌一住みやすいまち」を目指し新規事業に取り組む～

#### （概要）

所在地	北海道札幌市西区 (JR「発寒中央駅」を起点として南北全長約 1.5 kmに街区を形成)		
設立	1977 年	出資金	1.4 百万円
組合員数	102 (ピーク 107)	組合専従役員数	8名(うちパート2名)
組合員の業種	買回り品小売 20、最寄品小売 5、飲食 16、サービス 57、その他 4		
主な事業	情報サービス等仲介(くらしの安心窓口事業)、デイサービス、コミュニティカフェ・レストラン、レンタルスペース		
組合運営の考え方	地域循環型商店街の確立を目指し、商店街活動を通じて心豊かなまちを作り出す		
特記事項	・ 主な客層は、主婦、高齢者、家族連れ ・ 商品券、ポイントカード・スタンプの発行は行っていない		

#### （組合の歴史と環境の変化）

1856年創建の稲荷社(現在の発寒神社)のもと、飲食店を中心に商店街が形成され、その歴史は古い。高度成長期に商店の集積が進み1977年に組合が設立された。1986年には近隣にJR「発寒中央駅」が開業、札幌駅まで3駅(8分)と市の中心部までのアクセスは良好である。ただ、2006年に商店街から1.2kmのエリアにイオンモール札幌発寒店(敷地面積59,473㎡)が開業し、その後も商店街の近隣に大型小売店やコンビニエンスストアの出店が続く、商店街がターゲットとする商圏内での価格競争が激化している<sup>54</sup>。その結果、商店街の来客数が減少し、1980年頃には107を数えた組合員数も2011年には71ま

<sup>54</sup> 2011年には駅前に大型スーパーが出店するなど、現在では商店街から半径500m以内に大規模小売店舗が3店舗、コンビニエンスストアが10店舗進出している。その結果、3つあった市場と生鮮3品を取り扱う店舗が消滅した

で落ち込み、空き店舗も目立つようになってきた。また、発寒北地区の人口動態の推移をみると、高齢化率が急上昇し、独居高齢者も増加している<sup>55</sup>。このように商店街を取り巻く環境は厳しさを増している。

#### （商店街再生に向けた動き）

組合は、環境が大きく変化していくなかで従来通り物を売ることの特化し、時代の変化に適応できない商店街は、来客数に歯止めがかからず発展しないと考えた。そしてそのような商店街は、「住民との顔の見える関係」を構築できず、見守りや防犯の機能を失い、やがて地域コミュニティも崩壊してしまうと危機感を抱いていた。こうしたなか 2008 年に組合は、区役所が実施する家庭の廃油回収事業に取り組み、組合の呼びかけにより区全体の回収量の 6～7 割を集めることができた。このことから組合は、「商店街がまだ地元信頼されている」と気づき、地域の期待に応えるために地域社会との結びつきを取り戻して地域に役立つ商店街を目指すことを決意した。そして「40 年後、発寒北商店街を札幌一住みやすいまちしよう」を合言葉に、商店街再生に向けた新たな取り組みがスタートした。

#### （新規事業の概要）

組合は商店街の機能を見直し、物販だけではなくサービスを提供することや、地域コミュニティの担い手としての活動が重要であると判断し、様々な経済事業及び非経済事業を実施している。

主な経済事業としては、①コミュニティ&レストラン、②ハツキタくらしの安心窓口、③デイサービス、が挙げられる。

①については、地域住民間の交流促進と食事・会合の場の提供を目的とした施設「子育て応援カフェハツキタぎんなん通り」を 2012 年に開設した。

②については、組合が高齢者など地域住民の困りごとの相談に応じ、その解決を図るための事業として 2012 年に開始した<sup>56</sup>。具体的なサービスの流れは、まず組合が電話等で相談者からの依頼を受付ける。内容は、水道蛇口の水漏れ修理、ガスレンジの清掃、配管工事、天井の電球の交換など様々である。次に組合は、組合の加盟店である地元業者のなかから適任業者を選定する。以降は当該業者が現場に赴き顧客対応を行い、業務終了後、報告書を提出するとともに組合事務局に所定の手数料を収める。なお相談、見積もりはすべて無料である。

当該事業については、組合は関係者に業務の手順や加盟の約束事などの内容を文書として明示している。そして組合の担当者と加盟店が毎月一堂に会し定例会議を開催し、すべての受注業務についての実施報告、売上報告、接客時対応報告を行い、課題や問題点など

<sup>55</sup> 組合の資料によれば 1998 年の地区の高齢化率は 13.3%であったが 2015 年は 26.4%とほぼ倍増した。一方、世帯数は同期間中に 7,539→8,731 と増加しているが、世帯人員は 2.45→2.03 と減少しており、独居又は夫婦 2 人だけの高齢者が増加していることがわかる

<sup>56</sup> 組合は住民のすまいや暮らしに関する相談に加えて、地域医療機関や介護事業所などの情報提供サービスや空き店舗情報の収集に関する相談も一括して受け付けている



について話し合っている。そして、お互いの仕事内容をチェックしサービスの質の向上に努めている<sup>57</sup>。このような努力もあり相談件数は年々増加しており、初年度は約 1.5 百万円であった売上が 3 年目には 16 百万円に達するなど順調に事業は拡大してきている。また、加盟店にとっても新規顧客の獲得につながるなど個店の売上増にも貢献している。その結果、サービス業関連を中心に新規加盟店が増え、加盟店総数は当初の 60 から 100 近くにまで増加している。そして減少が続いていた組合員数は増加に転じ、商店街の空き店舗に出店したいという業者も増えてきている。全国の多くの商店街が空き店舗問題に頭を悩ましており、様々な対策を講じているが成果が上がっている例は少ない。こうしたなか、地域住民の困りごとの相談に応じる事業が組合の予想していなかった大きな効果を生んでいることは注目に値する。

③については、2013 年にコミュニティ施設「にこぴあ」を開設し、施設内に高齢者交流室や入浴室を整備し、午前・午後 2 部制（各 3 時間）のショートデイサービス事業を実施している。開設当初は利用者が少なく採算が確保できなかったが、このところ稼働率は 8 割程度まで上昇しており、高齢者同士の交流が生まれている。また、「にこぴあ」内にはレンタルスペースがあり、地域住民の交流の場としても活用されている。

非経済事業については、地元の小中学校と連携し、スノーキャンドルづくり、トイレ掃除に学ぶ会（学校のトイレ清掃）、キャリア教育（商店街での職業体験）などの事業を実施している。また、春・夏・秋のお祭り、ハロウィン<sup>58</sup>、つけもの品評会・つけもの教室、トランプ大会<sup>59</sup>などの地域密着型の行事を通じて地元住民との交流に努めている。

このように組合は多種多様な事業を展開しているが、共通しているのは、モノよりサービス、ハード面よりもソフト面を重視し、地域コミュニティの担い手になろうとしていることである。こうした取り組みが結果的には空き店舗解消など商店街の課題解決にもつながると考えている。なお、組合はこれらの組合事業については年間 10 回開催される理事会で個別事業毎に成果や収支状況、見直しなどのモニタリングを実施しており、時として意見が対立し激論が繰り広げられることもある<sup>60</sup>。しかしながら最終的には「40 年後、発寒北商店街を札幌一すみやすいまちにしよう」という共通の目標に沿う内容かどうか、という視点から組合活動は評価され、意見が集約されている。

#### （今後の課題）

組合の 40 年後を見据えた取り組みのゴールはまだまだ先である。個別の事業について

---

<sup>57</sup> 加盟店は①組合行事へ参加、②定例会議への出席率 8 割以上、が義務付けられている。そのために新規加盟店のほとんどは組合に加入することとなる

<sup>58</sup> 毎年 800 人以上が参加する人気イベントとして定着している

<sup>59</sup> トランプ（トランプ型ショップカード）には商店街加盟店の似顔絵や業務内容が書かれており、これを使用して子供から高齢者まで地域の住民が一緒になってトランプ大会を開催している。似顔絵は名刺以上に印象に残ることから、こうした行事は地域住民との「顔が見える」関係構築に貢献するとみられる

<sup>60</sup> 理事には若手が登用され、理事会の回数も以前と比較すると倍増している。また組合員の自主的な会合も増えている

みると、なかには収支目標を達成していないものもあるなどそれぞれ課題を抱えている。また、時代の変化に対応しながらサービスやソフトの内容を変えていくことや新たな取り組みも必要になってくるであろう。組合は、「40年後、発寒北商店街を札幌一すみやすいまちにしよう」という合言葉を忘れることなく、商店街が地域コミュニティの核となるための活動を継続していこうと考えている。

## (2) 考察

以上みてきた7つの中小企業組合は、その生い立ち、地域の社会や経済の状況、業種構成等組合員の属性などそれぞれ相違しており、新規事業の取り組み内容もバラエティに富んでいる。ここでは各組合の事業を、①目的、②取り組みに向けた考え方、③意義、以上の3つの観点から整理・比較し、中小企業組合の新事業展開について考察を試みたい(図表7)。

(図表7) 事例の概要

事例	名称	新規事業の概要	事業の目的	取り組みに向けた考え方	意義
1	AISOHO 企業組合	IT関連のアウトソーシング業務	働く場の提供	登録在宅ワーカーとの連携	働き方改革
2	花咲かねーさん 企業組合	女性起業塾、女性起業家支援ルームの運営	女性の起業を支援	県との連携 多様な組合員の英知を活用	女性活躍推進 働き方改革
3	かねやま旬菜倶楽部 企業組合	組合員の農産物等の消費地への共同配送・共同販売	地元の小規模農家の販売力強化	組合が主体となり 販売ルート拡大	地域農林業の振興 地域の雇用確保
4	石川県茶商工業 協同組合	二番茶、三番茶を酸化発酵させて地域オリジナルの和紅茶を製造。ブランドデザインを開発し、販売	組合員の経営改善支援、組合の活性化	茶葉組合との製販連携 地元の茶葉を用いた新商品開発	地域産業資源活用 地域の文化を守る
5	千葉美容事業 協同組合	ムスリマを対象とした美容サービスのノウハウを習得し、組合員を指導 →組合員によるムスリマ美容サービス	外需獲得	千葉市、城内企業等との連携によるムスリムインバウンド需要獲得	サービス業による インバウンド需要の喚起
6	鳥取県板金 工業組合	組合が支持金具等を開発し、太陽光発電システムを共同受注	組合員の業務拡大、売上増加	組合員の下請け体質からの脱却を支援	県内業界の発展
7	発寒北 商店街振興組合	地域住民の困りごとを解決するサービス等ソフト面を重視した地域密着型の事業を展開	商店街が核となり豊かなまちをつくる	40年後に商店街を札幌一住みやすいまちにする	地域コミュニティ再生

まず事業目的についてみると、**事例 3、4、5、6**は組合員の売上増加や経営の改善を目的としている。また、**事例 1**は、組合員の働く場の確保、**事例 7**については、組合員の営業基盤でありかつ生活の基盤でもある商店街の魅力を高めることを目的としている。これらについては組合員の利益に直結する。一方、**事例 2**については、直接組合員を支援するものではないが、組合員は女性の起業を支援することを通じて自身がキャリアアップし、働く女性によるネットワークを構築できるというメリットを享受することができる。このようにいずれも組合員に利益を与えることを目的としている。中小企業組合の非公益性という属性を考えれば、構成員のために活動しようとするのは当然であろう。

次に事業の取り組みに向けた考え方についてみると、相互扶助精神に基づき組合員が力を合わせるのは勿論のこと、共通の目標を持つ組合外の組織、例えば地域の行政、域内企業や個人とも連携している例が少なくない。例えば**事例 1**については、組合員、組合事務局職員と組合員外の登録在宅ワーカーがお互いに助け合いながら各人が自分らしい働き方の実現を目指している。**事例 4**については、県内の製茶組合との垂直的な連携による、川上（製造）から川下（販売）までの一貫したプロジェクトとして両組合が積極的に関与している。また、**事例 2、5**は行政との連携が事業の推進力となっている。

最後に事業の意義についてみると、**事例 1、2**は、多様な働き方や女性の活躍を後押しする取り組みであり、「働き方改革」や「地域共生社会」に向けた雇用のあり方に一石を投じるものといえよう。**事例 3**は、農山村地域における農業と農村の再生、雇用機会の創出につながる。**事例 4**は、地域産の茶葉の新しい活用法を創造することで、地域資源の活用を図るとともに地域の日本茶文化を守ることに寄与する。また、**事例 5**はサービス業による地域内のインバウンド需要の喚起、**事例 6**は県内の業界の発展、**事例 7**は地域コミュニティの再生につながる。このようにみると地域の社会や経済と無関係な事業は何一つなく、中小企業組合は地域と共存・共栄の関係にあるとっていいであろう。

こうした新規事業に着手するにあたって組合は熟慮を重ねている。例えば、**事例 1、3**については任意組合による活動を経て実績を積み重ね、組合員の意思を固めた後に法人化している。**事例 4**については、共同事業のアイデアについて長年模索を続け、和紅茶づくりプロジェクトの構想にたどり着き、その後事業化に向けて、商品開発、市場開拓、デザイン開発、広報などの面から検討を加えてようやく商品化に至った。**事例 6**については、事業開始の10年以上前から将来的に太陽光発電システム施工を受注できるよう準備を進めていた。さらに**事例 7**については、40年後を見据えて新規事業をスタートさせた。このように事業を成功に導くためには、組合が中長期的な視点に立ち、当該事業を計画的、秩序的、継続的にマネジメントし、組織化の目的を見失うことなく地道に事業に取り組むことが重要になってくるであろう。

なお組合の類型別にみると、企業組合によるユニークな事業が注目される。これまでの働き方を見直し、多様な主体による多様な働き方を後押しする動きが広がれば、「働き方改革」につながる大きなうねりを生むことになるであろう。

## おわりに

わが国経済の牽引役である中小企業が健全な発展を遂げるためには、個々の中小企業者自らが工夫・努力し、経営改善を進めていくことが基本となってくる。しかしながら、中小企業は機動性や柔軟性などの面で大企業よりも優位性があるとはいえ、総じて個々の力は弱いことから依然として経済的・社会的不利益を被ることが少なくない。これを補強するために組合を作り、その組織力を活用することは今日においても有力な経営戦略の一つであり、中小企業が新事業展開を考える場合にも有効である。

中小企業組合は組合員に利益を与えるのでなければ存在意義はない。事例でみるとおり中小企業組合の新事業の目的は多様であるが、いずれも相互扶助精神を柱に据え、組合員が自主的に事業に参画し、お互いに力を合わせることで組合員単体では得られないメリットを享受しようとしている。なかには組合内部にとどまらず地域の行政や企業等との連携を強化することで、事業を推進している例も少なくない。そして事業を成功に導くために、組合が当該事業を計画的、秩序的、継続的にマネジメントし、組織化の目的を見失うことなく地道に事業に取り組んでいる。

中小企業組合制度を活用した新事業については、即効性は期待できないかもしれない。しかしながら、組合が継続して取り組むことでやがては組合員の経営体質の改善が図られるであろう。また、地域の社会や経済の抱える課題に一石を投じる事業も少なくない。中長期的にみるとわが国経済を活性化する有意義な取り組みといえる。中小企業組合制度を活用した個性的な新事業展開に期待したい。

【取材協力先】

取材日	取材先
2016.10.24	花咲かねーさん企業組合
2016.11.10	発寒北商店街振興組合
2016.11.16	石川県茶商工業協同組合
2016.11.16	石川県中小企業団体中央会
2016.11.28	AISOHO企業組合
2016.11.29	かねやま旬菜倶楽部企業組合
2016.12.06	鳥取県板金工業組合
2017.01.16	千葉美容事業協同組合

【参考文献】

- 稲川宮雄（1971）『中小企業の協同組織』中央経済社
- 金山町（2015）「金山町まち・ひと・しごと創生総合戦略」平成27年10月
- 観光庁（2015）「ムスリムおもてなしガイドブック」
- 清水透（2014）『中小企業組合理事百科』全国共同出版
- 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）『事業協同組合の共同事業と組合基盤』平成24年3月
- 全国中小企業団体中央会（2015a）『企業組合実態調査報告書』平成27年3月
- 全国中小企業団体中央会（2015b）『先進組合事例抄録』平成27年3月
- 全国中小企業団体中央会（2015c）『平成27年版中小企業組合白書』平成27年10月
- 全国中小企業団体中央会（2016）『先進組合事例抄録』平成28年3月
- 中小企業庁『中小企業白書』各年版
- 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」
- 中小企業庁（2015）『がんばる中小企業・小規模事業者300社』
- 中小企業庁（2016）『商店街実態調査報告書』平成28年3月
- 筒井徹（2016）「組織化の現状と新たな展開」『商工金融』2016年8月号
- (株)帝国データバンク（2015）「第3回全国女性社長分析」
- 村山光信（2014）『解説中小企業協同組合法 [第2版]』日本評論社
- 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
- 山本貢（2005）『中小企業組合の歴史的展開』信山社

**【参考 URL】**

- 一般社団法人営業部女子課の会 (<http://eigyobu-joshika.jp/syadanhoujin/>) (2017.02.03  
アクセス)
- 金山町 HP (<http://town.kaneyama.yamagata.jp/soumu/cat119/entry-2134.html>)  
(2016.12.02 アクセス)
- 厚生労働省 HP (<http://www.mhlw.go.jp/>) (2016.12.07 アクセス)
- 資源エネルギー庁 HP (<http://www.enecho.meti.go.jp/>) (2017.02.02 アクセス)
- 千葉市 HP (<https://www.city.chiba.jp/index.html>) (2017.01.18 アクセス)
- 鳥取県 HP (<http://www.pref.tottori.lg.jp/88856.htm>) (2016.12.08 アクセス)
- 内閣府 NPO ホームページ (<https://www.npo-homepage.go.jp/>) (2016.09.27 アクセス)
- 和紅茶の旅 HP (<https://www.wakocha.jp/>) (2017.02.01 アクセス)

発行：2017年3月

執筆者：主任研究員 筒井 徹

一般財団法人 商工総合研究所

〒135-0042

東京都江東区木場 5-11-17 商工中金深川ビル 5F

TEL：03-5620-1691（代表）

FAX：03-5620-1697

URL：<http://www.shokosoken.or.jp>

E-mail：[sri@shokosoken.or.jp](mailto:sri@shokosoken.or.jp)