

テーマ名

## 提案型「組合間連携」支援の取組み

氏名：島村 守（しまむら まもる）

勤務先：埼玉県中小企業団体中央会

職位：事務局長

## (要 旨)

- 『変わる中小企業、置き去りにされかねない支援機関』・・・この、何ともショッキングな記述に、目の前が真っ暗になった。
- この記述のレポートが発表された翌年の平成23年度に、中小企業組合の専門支援機関である本中央会は、「組合間連携」支援活動をスタートさせた。
- この「組合間連携」支援は、全国的にも特異と言える本中央会職員から連携を持ちかける提案型支援、そして、提案は全職員（35人）による仮説提案であった。
- この3年半、この提案型連携を中心に46の連携を支援してきたが、連携支援は何とんでも職員のコーディネート力が不可欠であるため、全職員間の“情報の共有化”に最大限努めた。
- この「組合間連携」支援活動を振り返ると、今までの支援活動の延長線にあるものであって、全く特別な支援でないことを痛感した。また、この「組合間連携」は埼玉県内の組合間に留まるものではないので、今後は全国の中央会間ネットワークをどう活かすかが重要と思う。

## 目 次

1. はじめに	14
2. 「組合間連携」支援活動のスタート	14
3. 「組合間連携」支援活動の取組み課題	15
4. 「組合間連携」支援活動の仮説提案	16
5. 「組合間連携」支援活動の成果事例	19
6. 「組合間連携」支援活動の検証	20
7. おわりに	21

## 1. はじめに

『変わる中小企業、置き去りにされかねない支援機関』・・・この、何ともショッキングな記述に、目の前が真っ暗になった。

この記述のレポート（注1）が発表された翌年の平成23年度に、埼玉県中小企業団体中央会（以下、「本中央会」という。）は、「組合間連携」支援活動をスタートさせた。

私は本中央会事務局長として、そのスタートから現在までの3年半、現場の一線で支援活動に当たっている。

今、この3年半の支援活動をまとめることは大変早計であるが、本中央会の職員全員による仮説提案型の「組合間連携」支援活動を更にパワーアップするために、敢えてまとめることにした。

## 2. 「組合間連携」支援活動のスタート

本中央会は、県内の中小企業組合（以下、「組合」という。）の専門支援機関として、組合の設立支援、その設立後の組合運営に関する様々な支援を行ってきた。

しかしながら、平成23年度前の18年度から22年度までの5年間の県内組合数は、次の表のとおり1,007組合から945組合と62組合（6.2%）も減少した。

組合の設立より組合の解散の方が多という結果に因るものだが、この減少は今後何年続くのかとの不安は募るばかりで、払しょくできる材料は全く見当たらなかった。

県内組合数の推移（平成18年度～平成22年度）

	県内組合数 (対前年度比)	組合数増加			組合数減少		
		設立	転入	合計	解散	転出	合計
平成18年度	1,007組合 ( 2組合)	22	5	27	-25	0	-25
19年度	1,003組合 (▲4組合)	20	0	20	-21	-3	-24
20年度	981組合 (▲22組合)	18	3	21	-40	-3	-43
21年度	967組合 (▲14組合)	13	2	15	-27	-2	-29
22年度	945組合 (▲22組合)	11	0	11	-28	-5	-33

この組合設立数減少の理由、そして、組合数減少の理由は数多く挙げられるが、これといった大きな対策に取り組むことなく、その日（平成23年度）に至っている。この間、リーマンショック、東日本大震災や史上最高の円高等の最悪の経済情勢の中

でも、目の前の中小企業・小規模事業者は、身を削りながら荒波を必死に越えてきている。

正に、中小企業・小規模事業者は必死に変化し生き残ってきたにも拘わらず、これといった大きな対策に取り組むことができない支援機関の本中央会は、『変わる中小企業、置き去りにされかねない支援機関』との記述通りであったのだ。

遂に、本中央会は、何か新たな事業なり、新たな組合支援に取り組むべきとの危機感が、事務局トップの専務理事を先頭に一挙に盛り上がった。加えて、会長から常に発せられる「組合の役に立つには、何度でも組合を訪問し、じっくり理事長さんの声をお聞きなさい。」の言葉が、そのスピードを更に加速させた。

こうして、945組合こそが本中央会の「大きな財産」と再認識し、その組合の専門支援機関として「組合間連携」支援活動をスタートすることに決定した。

### 3. 「組合間連携」支援活動の取組み課題

「組合間連携」支援活動のスタートに向けて、まず整理しなければならない大きな課題は、(1)連携支援の目的をどこにおくのか、(2)連携支援のケースをどう想定するのか、(3)連携支援のニーズをどう把握するのか、(4)連携支援の予算はどうするのか、であった。

全職員から、色々な意見とともに不安の声も多く届いたが、最終的には次のとおり決定し、スタートを切った。

#### (1) 連携支援の目的を、どこにおくのか。

この連携支援の目的は、「ビジネスの拡大」支援とした。

それまでの連携事例は僅かに5連携程と少なく、しかも意見交換や情報交換止まりで、共同事業への進展等は皆無であった。そこで、どんな連携にも必ずや最終目的となるであろう「ビジネスの拡大」を、大きく明確な目的に掲げることにした。

#### (2) 連携支援のケースを、どう想定するのか。

連携支援のケースは、「大きく緩やかな連携」とした。

連携には、A組合⇔B組合、A(B)組合⇔B(A)組合員企業(1社又は複数社)、A組合員企業(1社又は複数社)⇔B組合員企業(1社又は複数社)の三つのケースが考えられるが、これらに外部の公的試験研究センターや各業界団体・協会等との連携も四つ目のケースに加え、「大きく緩やかな連携」とした。

言わば、組合を中核とした連携であれば、どんな連携も支援対象にしたのである。

(3)連携支援のニーズを、どう把握するのか。

連携のニーズを待つことなく、こちらからの「提案型連携」支援とした。

これが一番の課題であり、今振り返ると本中央会の「組合間連携」支援活動の大きなターニング・ポイントであった。常識的には、全組合に対してアンケート調査を実施し、そもそも連携ニーズがあるのかどうかから始めるべきであるが、アンケート調査ではA組合⇔B組合以外の連携パターンのニーズをなかなか把握できないこと、アンケートの最終集計まで6カ月程かかること等から、別なアプローチを模索した。

そこで、まずは、連携可能性の高いA組合⇔B組合ケースの両組合等に、本中央会職員から連携を持ちかけることにした。これが、「提案型連携」への第一歩であった。

(4)連携支援の予算は、どうするのか。

連携組合等への訪問旅費を確保した。

この連携に対する補助金等は、全くなかった。連携組合等への新製品の開発経費や販路の開拓経費等の補助金なしで、本中央会から連携を持ちかけることにした。よって、本中央会職員が連携組合等へ訪問するための旅費だけを確保した。

#### 4. 「組合間連携」支援活動の仮説提案

連携可能性の高いA組合⇔B組合ケース等の支援先に、本中央会職員から連携を持ちかけることに当たって、その支援先を決めなければならない。

そこで、全職員（35人）に、日頃巡回訪問している組合の情報を整理し、「どの組合とどの組合が連携したら、新製品（新技術）が生まれるかもしれない」、「どの組合とどの組合が連携したら、販路（市場）の拡大になるかもしれない」、「どの組合とどの組合が連携したら、共同事業の活性化になるかもしれない」といった観点から、連携ケースの仮説提案を求めた。また、その連携が実現するかどうかは全く考える必要はない、ということで提案を求めた。

この求めに、意外にも49ケースの提案があり、重複を除くと39ケースであった。

これらの提案は直ぐに連携に結び付くと考え難いものが多かったが、ユニークな連携ケースも多く、職員一人一人が保有している組合の情報が多いことに大いに驚いた。

その一例は、次のとおりである。

##### ①秩父の木材協同組合 ⇔ 川口の鋳物工業協同組合

連携テーマ：ペレットを活用したストーブの開発

提案の理由：今年は、電力の供給が不透明なため、節電が求められている。こう

した中で、冬の暖房手段としてストーブの存在も注目される。しかし、ストーブを燃やす燃料としてペレットを活用したストーブもあるが、価格が30万円と高く、なかなか普及しない。そこで、秩父にある木材協同組合が従来廃棄していたチップを活用したストーブの開発が期待できる。

②草加市の皮革関連事業協同組合 ⇄ 全県の書店商業組合

連携テーマ：ベストセラー本にブックカバーをセットにした商品の販売

提案の理由：贈答用を主眼とし、ベストセラー等の書籍（ハードカバー本、新書、文庫本等）を人にプレゼントする際に、両組合が連携することで、レザー製のブックカバーをセットとした商品化が期待できる。

③全県のパン製造販売協同組合 ⇄ 全県の菓子製造販売工業組合

連携テーマ：新たなスイーツ商品の開発

提案の理由：近年、消費者嗜好の多様化と高級化によりスイーツが注目されている。パン業界では従来の小麦粉だけでなく、米粉を使った「もちもち」の食感のあるパンが開発されている。一方、お菓子業界においても、従来の餡やまんじゅうといった和菓子は苦戦しており、洋風のケーキ（スイーツ）が好まれている。こうした中で、両組合が連携することで、新たなスイーツ商品の開発が期待できる。

④全県の電機商業組合 ⇄ 全県の再生資源卸協同組合

連携テーマ：廃家電の収集・運搬の効率化

提案の理由：電気製品小売業は、大型量販店との厳しい競合の中で、転廃業や組合を脱退する組合員が少なくない中、再生資源組合との連携により、家電リサイクル法に基づく廃家電の収集・運搬を効率化し、他地域に比べて10～50%安い収集・運搬料金で安定的となり、手間とコストが軽減でき、本来の販売・営業活動に専念できる効果が期待できる。

⑤秩父市の旅館業協同組合 ⇄ リラクゼーションの協同組合

連携テーマ：リラクゼーションプランの販売

提案の理由：近年の健康・癒しブームに対応するため、両組合が連携することで、宿泊プラン（1泊2食）にアロマ・サービス、エステなどの施術を受けられるコースを設定し、リーズナブルな価格で提供することが期待できる。

その後、この39連携ケースを、連携の主体となる組合を「コア組合」と定め、このコア組合ごとにグループ化すると、9連携ケースに絞り込むことができた。

やっと、本中央会から連携を持ちかける連携先が決まったことにより、連携の担当部署の連携支援部と組合支援担当部署の組合支援部・3支所が共同支援するため、9連携ケースごとの担当職員を決め、それぞれにアプローチを開始した。

連携支援活動を開始してから3年度の新規連携提案は、次の表のとおりである。

### 新規「組合間連携」支援提案一覧表

#### 《平成23年度：連携支援初年度》

NO	連 携 テ ー マ	連携組合数
1	金賞受賞酒セット販売による贈答品需要の開拓	3
2	日本酒試飲会への協調出展による県産漬物のPR	2
3	「彩鞆エコレザー」への県産豚皮の活用・商品開発	3
4	組合員の人材育成を目的とした総合技術研修	2
5	観光をテーマにした共同イベント等による地域活性化	2
6	楓樹液(メープルシロップ)を活用した商品開発	2
7	下打ち材「GLスパン」を活用した商品開発	3
8	地場産業との連携によるインテリア商品の開発	3
9	桐材の機能強化による新しいインテリア商品・建材の開発	2

#### 《平成24年度：連携支援次年度》

NO	連 携 テ ー マ	連携組合数
1	EV車普及を踏まえたGSの急速充電設備対応	3
2	中古タイヤの安定受注(組合窓口・組合員相互間取引)	2
3	出張オイル交換サービスによる車両管理の円滑化	2
4	針葉樹の端材等を活用した家具作り・連携事業者の拡大	2
5	春日部桐箱・地酒・小川和紙の需要拡大	3
6	自動車関連組合による総合活性化	2
7	米粉を活用したご当地バーガー等の開発	2
8	残木・端材等の有効活用	2
9	豚糞の有機肥料活用	2
10	豆乳だんごの品質向上・組合ブランド化	2
11	食用品携帯容器の普及促進・用途提案	2
12	包装紙への和紙活用(贈答用品の桐箱活用)	3
13	小川和紙を使ったロールスクリーンの開発販売	2
14	草加皮革を使用した普及型雛人形の開発	2
15	工業用太陽光パネル設置工事に係る共同営業	2
16	空き店舗を活用した地場産業等の逸品・新商品の試験販売	2
17	デザイナー桐箱の組立キット商品開発・販売	2
18	粉末茶を使用した狭山茶ブランドの商品開発	2

《平成25年度：連携支援3次年度》

NO	連 携 テ ー マ	連携組合数
1	楓樹液のメイプル加工技術の確立及びブランド商品開発・販売	2
2	機械金属関連組合の総合活性化	2
3	エコレザーを使用した彩鞆ブランド商品の販路拡大	2
4	西川材と草加皮革を融合したコラボレーション家具の開発	2
5	県内繊維産地間連携による行政機関向け制服の開発	2

## 5. 「組合間連携」支援活動の成果事例

この3年半における46の「組合間連携」支援活動の成果事例として、次のA組合⇔B組合の連携ケースを紹介する。

○連携ケース：秩父樹液生産協同組合 ⇔ 秩父観光土産品協同組合

○連携テーマ：カエデ樹液を活用した商品開発

○連 携 内 容：秩父地域の育林業者と秩父地域で林業再生活動を続けてきたNPO法人が連携し、広葉樹であるカエデの育成とその樹液の採取を目的に法人化を検討する中、事業協同組合制度を知り、平成24年6月に秩父樹液生産協同組合（組合員：5人）を設立した。

同時に、地元で土産物品を販売する小売業者で組織する秩父観光土産品協同組合（組合員：18人、設立：昭和38年7月）では、秩父地域の物産品づくりを検討する中でカエデ樹液に着目し、樹液生産協同組合が採取したカエデ樹液の全量を買取ったうえで、組合及び組合員によってオリジナル商品の開発をスタートさせた。

その後、カエデ樹液を世界で初めてそのまま使用した「樹液サイダー」「樹液ゼリー」等を開発するとともに、組合員個々でも樹液を煮詰めたメイプルシロップを使用したラスク、プリン、パン等の食品やリキュールといった新製品の開発に取り組み、成功を収めている。

なお、現在、秩父観光土産品協同組合は、平成25年度補正中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業補助金（2次公募）の採択（26年9月）を受け、「Evaporatorの導入と急速冷凍・解凍システムの構築による樹液商品の付加



価値向上事業」を開始したところである。また、「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」に基づく地域産業資源活用事業計画の認定（26年10月）を受け、連携のフィールドが拡大するばかりである。

この連携の成功要因は、本中央会の連携支援活動において、連携組合の設立から支援するケースは初めてであったが、それがゆえに秩父樹液生産協同組合の設立支援のため、職員が発起人とともに組合の事業計画や事業運営方法等を細部まで詰める作業を行う等組合の全てを良く理解していた、一方、秩父観光土産品協同組合に対しては、職員がその5組合員の経営革新承認取得支援も行う等組合の全てをよく理解していたことが、両組合の連携を成功へと支援できた一番の要因と考えられる。

加えて、両組合の連携目的が、ビジネスの枠をも超えた「森林資源の保護・活性化と地域経済の活性化」という使命感に駆られたものだったことも、大きな要因と考えられる。

## 6. 「組合間連携」支援活動の検証

この3年半の「組合間連携」支援活動を振り返って、本中央会からの視点から、これまでの連携支援活動の主なポイントを検証する。

### (1) 提案型の「組合間連携」

本中央会から連携を持ちかける提案型「組合間連携」、そして、提案は全職員による仮説提案で行ったことにより、本中央会の支援活動が好スタートを切れたと考える。仮説提案といっても、職員一人一人の日頃の組合訪問からの提案であるから、課題の分析、連携の可能性も踏まえているため、予想以上にヒット率は高かった。当然ながら、連携アンケート調査から進めるより、支援スタート時間の短縮ができた。

なお、その後、この提案型の「組合間連携」支援活動により、職員が組合訪問する際にはその組合に対する課題分析意識が高まってきたり、また、職員の情報アンテナが高まってきたり、と全職員の組合支援姿勢が大きく変わった。

### (2) 職員のコーディネート力

今思えば、連携補助金等がなかったからこそ、連携目的を「ビジネスの拡大」に、連携ケースを「大きく緩やかな連携」、連携アプローチは「提案型連携」にできたのであろう。

ただし、連携組合等への訪問旅費を確保したのみであったので、連携支援は職員

のコーディネート力のみ reliant しか術がなかった。

そのため、全職員に対する①定期的な連携進捗情報の発信、②グループウェア内の「電子会議室」利用による連携情報の交換等に取り組んだことは、そのコーディネート力の向上に大いに役立った。

最終的には、このコーディネート力こそが「組合間連携」成功の鍵であった。

なお、連携補助金等については、本中央会が「組合間連携」支援をスタートさせた翌々年度の平成25年度に、埼玉県には新規に「組合連携促進事業」を創設いただき、本中央会が組合間連携における新製品の開発経費等に対する補助（補助総額300万円、1連携当たり100万円を限度、補助対象経費の3分の2以内）が可能となった。本中央会の「組合間連携」支援活動を大変評価いただき、更なる「組合間連携」を促進する施策に大いに感謝している。

### (3) 連携のキーパーソン

本中央会から連携を持ちかける提案型「組合間連携」に、高いコーディネート力をもってしても、なかなか進展しないケースが実に多く、本当に時間を要するものである。

「組合間連携」を進展させる方法として、連携組合のキーパーソンを見つけ、そこから連携を一挙に進展させる成功例があった。それは、本中央会が経営革新承認取得支援を行った組合員企業をキーパーソンとしたもので、大発見であった。

## 7. おわりに

これまで述べてきたのが、本中央会の「組合間連携」支援活動の3年半の歩みである。

今、こうして3年半を振り返ると、やはり「組合間連携は、本当に難しい。」という言葉が出てしまう。しかしながら、組合制度が存在し、中小企業・小規模事業者がこの組合制度を利用して幾多もの課題解決に取り組もうとしている限り、「組合間連携」支援活動なしに本中央会という支援機関は存在できないことを痛感している。

「組合間連携」支援は、全く特別な支援ではなく、本中央会が今まで行ってきた支援の延長線上にあったので、なぜもう少し早く「組合間連携」支援活動に取り組めなかったのかとの反省もしている。また、この「組合間連携」は埼玉県内の組合間に留まるものではないので、今後は全国の中央会間ネットワークをどう活かすかが重要と思う。

なお、この3年半の歩みを本中央会の立場から述べるばかりであったので、その連携組合の立場からの「組合間連携」の評価や検証を、きちんとお聞きしなければならないと思っている。

**【参考文献】**

(注1)「変わる中小企業、変わるか支援人材」(平成22年4月)

(編集：中小企業支援人材強化・育成に関する研究会事務局)