

組織化で強くなる ①

少子高齢化、グローバル化、IT（情報技術）化の急速な進展、地球環境・エネルギー問題への対応など、日本経済は数多くの難題に直面している。こうした厳しい状況を打破し、経済を活性化していくためには「日本経済のダイナミズムの源泉」として中小企業が果たす役割がますます重要になってきている。

中小企業がこのような厳しい環境に適応していくためには個々の企業の自助努力が重要であることはいうまでもないが、資本金や人的資源、情報力などの経営資源には限界がある。こうした経営面の弱点を補完・補強するための手段として外部の資本やノウハウなどを導入するM&A（合併・買収）や投資ファンドの活用などが考えられるが、従来から活用されている手法で

中小企業組合をつくる効果

- 組合員の安定経営・基盤強化への寄与
- 新たな分野への挑戦
- 業界全体の改善・発達
- 要望・意見などの実現

(注) 全国中小企業団体中央会「中小企業組合ガイドブック」より

厳しい環境「共助」で打開

ある「組織化」も有力な経営戦略の一つに挙げられる。

「中小企業の組織化」とは中小企業相互間の連携を指すものであり、労働組合あるいは大企業と中小企業の系列関係とは異質の結びつきである。一言でいえば、経営課題などの改善を目的とした複数の中小企業による自主的な連携の体系であり、異業種間の連携を含む。

組織化の形態についてみると、法人格を有するものとしていないものに大別される。前者は中小企業組合、共同出資会社、NPO法人などがあり、後者は有限責任事業組合（LLP）や任意グループなどがあり近年は多様化が進んでいる。ちなみに代表的な組織化形態である中小企業組合についてみると、組合員である中小企業の経営の向上・安定に寄与するとともに、地域貢献、地域経済の活性化などにも積極的に取り組んでいる。

阪神大震災や東日本大震災においては、地域関係者の連携による「共助」の取り組みが効果を上げたことが注目された。本稿では中小企業者の「共助」の取り組みともいえる組織化の有効性や可能性について考えてみたい。

(商工総合研究所
主任研究員 筒井徹)

組織化で強くなる ②

戦後の日本の中小企業政策は金融、組織化、診断・指導を3本柱として出発し、中小企業組合はこのうち組織化政策の要としての役割を担ってきた。1963年に制定された中小企業基本法では中小企業の経済的・社会的制約による不利を是正することが具体的な目標とされ、経営規模の適正化を推進し、大企業との格差を是正していくために中小企業組合が設立された。そして組合は相互扶助の理念に基づき協同組織として、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貢献してきた。

しかしその後、高度経済成長が終了。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

中小企業の 組織化への期待

- イノベーションの創出
- 地域の課題解決、まちづくりへの取り組み

異業種の連携・補完に期待

技術、製品、サービスを開発し、市場を活性化していくことが日本経済の喫緊の課題となってきた。

99年に同法は全面的に改正され、中小企業政策の基本理念が従来の「格差是正」から「多様で活力ある中小企業の育成・発展」へと転換された。組合制度も同業種の事業者による共同生産・販売などによる「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や柔軟性、創造性などを生かして経営資源を相互補完するための組織として位置付けられることとなった。

特に業種や業態の異なる事業者の連携などによるイノベーション創出を期待する声が大きく、中小企業組合以外の多様な組織化形態についても広く支援するという方向性が示された。

中小企業は地域社会と共存・共栄の関係にあり、地域の経済や雇用を支え、伝統文化の伝承などの面でも中心的な役割を果たしてきた。地方創生が叫ばれるなか、中小企業の組織化による取り組みが、地域の課題を解決し、豊かなコミュニティを実現するための原動力となることが期待されている。

(商工総合研究所
主任研究員 筒井徹)

組織化で強くなる ③

株式会社と事業協同組合の相違

	株式会社	事業協同組合
性 格	物的結合体	人的結合体
議決権	出資別 (1株1票)	平 等 (1人1票)

日本の代表的な法人形態である株式会社と中小企業組合を比較すると、組織についての考え方が根本的に異なっている。一言でいえば、株式会社は資本の論理に基づく物的結合体であるが、組合は相互扶助の精神に基づく人的結合体である。「株式会社」と中小企業組合の代表的組織である「事業協同組合」について組織の目的、出資、配当の方法、議決権などを比較すると次のような相違がみられる。

組織の目的についてみると、株式会社は営利活動を通じて利益を上げ、株主にそれを配当することを主な目的にしている。組合は、組合員である中小企業が組合の共同事業を利用することで自らの事業の改善に役立てていくこと

中小企業組合は人的結合体

を主眼に置いている。

出資についてみると、株式会社は原則として出資や株式譲渡についての制限はない。組合は組合員に出資義務があり、1組合員の出資上限は出資総額の4分の1以内に制限されている。また、組合員の出資持ち分の譲渡には組合の理事会の承認が必要であり、組合員は自由に出資持ち分を譲渡することができない。

配当の方法をみると、株式会社は株式の出資に応じて配当を行う。組合は、組合員の出資に応じた配当と組合員の共同事業の利用分量に応じた配当があり、後者が原則となっている。前者についてはその限度が定められている。

議決権および選挙権についてみると、株式会社は1株につき1票であることから株式数に比例する。故に組織の運営については多数の株式を保有している株主の意向に左右されることになる。これに対して組合は、出資額の多寡にかかわらず組合員1人に付き1票であり平等である。

以上のように組合は、組合員の信頼関係に基づき成り立っている人的結合体であり、組合員平等の原則に沿い自主的な運営を行う共助の組織である。

(商工総合研究所
主任研究員 筒井徹)

組織化で強くなる 4

前回までは中小企業の組織化の概要について説明してきた。今回からは事業協同組合を皮切りに中小企業の組織化の具体的な取り組みについてみていくこととする。

事業協同組合の主な経済事業には、生産・加工、購買、販売、運送などの組合員の事業に関する共同事業や、組合員に対する金融事業がある。経済事業以外にも、組合員の福利厚生や教育および組合員に対する情報の提供などの事業に取り組んでいる組合が多い。こうした組合の業種や規模は様々であるが、今回は鍼灸（しんきゅう）マッサージ業者の同業種組合である大阪府東洋療法協同組合（組合員数1024）の組合員支援の取り組みを紹介する。

事業協同組合 主な事業
組合員の事業に関する 共同事業
組合員に対する金融
福利厚生
教育および情報の提供

事務負担軽減、IT化促進

し、健康保険組合などの各保険者に療養費を請求する。保険請求の仕組みは複雑で法改正などの頻度も高く、しかも地域ごとにルールが異なるなど、小規模な組合員にとっては事務負担が大きい。そこで組合は組合員の負担を軽減するために、共同計算、IT（情報技術）化対応事業としてクラウド方式で操作できるシステムを開発し、請求事務の代行業務を開始した。

ただ、当初のシステムは外部業者に委託して開発したものであったことから、組合員の要望に機動的かつ迅速に対応できないといった問題があった。そこで組合はシステムエンジニアを組合常勤職員として採用し、役職員が一丸となって組合の英知を結集して組合独自のシステムを構築した。

新システムは組合員の操作が容易であり、かつ未然に入力ミスや伝送漏れを防止するための様々な工夫が施されている。さらにレセプト関連事務以外にも各種関係書類発行などの機能も備えている。組合はシステムの機能向上および運用体制の見直し・改善に継続的に取り組んでおり、組合員の事務負担軽減に大きく貢献している。

（商工総合研究所
主任研究員 筒井徹）

組織化で強くなる ⑤

事業協同組合の主な経済事業は組合員の事業に関する共同事業と組合員に対する金融であるが、最近では組合が主体となり果敢に新事業に取り組む例もみられる。今回は日本茶小売専門店の同業種組合である石川県茶商工業協同組合（金沢市、組合員数28）の取り組みを紹介する。

日本茶の家庭内消費量の減少が続ぎ、茶葉の購入についてもスーパーなど専門店以外を利用する消費者が多くなるなど、日本茶小売専門店の存在感が希薄になりつつある。組合はこうした現状に危機感を覚え、同じ県内の茶葉生産組合である打越製茶農業協同組合（石川県加賀市）との製販連携による新商品の開発と販売への挑戦を決意した。試行錯誤するなか、日本茶の茶葉を酸化発酵させて紅茶を製造するというアイデアを

製販両面からみた国産紅茶の事業化の判断

製造	商用外の二番茶、三番茶を活用できる
販売	希少性高く地域特産品としてPR可

日本茶で紅茶、協組同士で知恵

思い付く。これまで商用利用外だった二番茶、三番茶を使用して地域オリジナルの紅茶を開発すれば、製造面の負担は少なくなる。加えて販売面でも、当時は全国的に珍しかった国産紅茶を地域特産品としてPRできると判断した。

新事業については、両組合の若手を中心とした有志16人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、支援機関などの助言を得ながら商品開発、市場開拓、ブランド開発、広報活動などに取り組んだ。こうした地域資源を活用して地域オリジナルの商品を開発し、地域ブランドとして定着させようとする試みは地元メディアなどで度々紹介されるなど大いに注目された。そして2009年に地域オリジナルの紅茶を商品化。組合員の店舗で販売した結果、1カ月で完売となった。その後北陸新幹線の金沢開業の効果などもあり、新商品は地域特産の人気商品として定着している。

新事業は組合に利益をもたらした。組合員もそれぞれの店舗で話題性のあるオリジナル商品を取り扱うことでスーパーとの違いを打ち出して、来客数と売り上げの増加に結びつけている。

（商工総合研究所
主任研究員 筒井徹）

組織化で強くなる ⑥

中小企業組合はかつては大半が「規模の利益の実現」を主目的とする同業種組合であった。しかし1990年ごろから「経営資源の相互補完」を主目的とした異業種組合の設立が増加し、最近では新設組合の10〜15%を占めている。今回は、異業種からなる協同組合HAMING（ハミング、組合員数4）の新事業への取り組みを紹介する。

HAMINGとは浜松医療先端グループの英語名（HAmamatsu Medical Innovative Group）の頭文字である。組合誕生の背景には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。同機構は産学官連携の下に、地域企業の経営基盤強化を目的に設立された。

そして同機構は地元の中小製造業者の競争力強化のため

協同組合HAMINGの業種構成

ねじの受注製作・販売、医療機器の製造

金型・治工具の設計・製作

プレス加工、溶接、パイプ加工

各種溶接・板金・レーザー加工

医療機器参入、異業種で連携

に「新素材事業化研究会」を発足。その中の「メディカルプロジェクト」においては高度な加工技術が要求されるチタン製の手術器具の試作品を製造し、関係者から高い評価を得た。

ただ医療機器の市場は業界独自の商慣習や法令などの規制があり、中小企業が単独で新規参入して事業を進めていくことは容易ではない。こうした厚い壁を組織化の力によって打ち破るべく、前述の研究会のメンバーを中心に志を共にする4社が集結し組合が設立された。

日本の手術用鋼製器具は職人技で丁寧に作られてきた歴史があり、図面や製造マニュアルなどはない。組合の共同事業は4社の持つ金属加工技術やノウハウを結集し、職人技を数値化し、機械化、自動化を進め、顧客の需要に応える新商品を開発することを目的としている。

組合はすでにチタンやステンレスなどを素材とする様々な手術機器や介護機器の試作品を製造し、実績を積み重ねてきた。次のステップとして、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ことを目指している。

（商工総合研究所
主任研究員 筒井徹）

組織化で強くなる 7

企業組合は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り、組合自体が一つの企業体として事業を行うことを目的とする。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」とは大きく性格が異なる。

組合員資格は「事業者」に限定されず、「非事業者」も組合員として参加することができる。事業についての制約が少なく、「事業者」が経営規模を適正化する場合や、「非事業者」が安定した働く場を確保する場合に適した組織といえる。今回は、働く意欲のある個人に働く場所を提供し、地域の雇用増に結びつけているAISOHO企業組合（山形市、組合員数4）の取り組みを紹介する。

企業組合の主な目的・事業

目的
組合員の働く場の確保
経営の合理化

事業
特段制限なし

企業組合の働き方改革

組合は一つの企業としてホームページ作成、情報処理サービス、音声起こしなどのIT（情報技術）関連のアウトソーシング業務を受注し、組合員と組合専従職員、組合員以外のSOHO（スマールオフィス・ホームオフィス）ワーカーが互いに協力し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人の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。

個別の作業は組合員とワーカーが分担して請け負うが、組合が各人の希望やスキルに配慮しマネジメントするとともに、各人の担当業務について顧客の要望に応えられる水準を確保できるように管理・指導している。組合は業務品質の維持・向上のために継続的に研修を実施している。

組合の事業は子育てや介護、体調などといった理由により一般の企業で勤務することが難しい多様な個人に、自分らしく自分のペースで働くことができる雇用の場を提供するものである。組合が実践するこのような働き方改革は「地域共生社会」の実現につながる取り組みといえるであろう。

（商工総合研究所
主任研究員 筒井徹）

組織化で強くなる 8

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全ての女性が、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標としている。今回は徳島県で女性の起業を支援する花咲かねーさん

企業組合(徳島市、組合員数48)の取り組みを紹介する。同地では古くから「働き者の阿波女」といわれており、勤労意欲が高い女性が多い。そのなかでも事業意欲があり起業にチャレンジする女性を支援することを目的に同組合は設立された。

組合員の属性をみると、事業者と非事業者が混在しており、事業者の業種もフリーアナウンサー、ネイルケアサ-

花咲かねーさん企業組合の事業	
定期(主力)	起業に挑戦する女性の教育・指導
不定期	プロジェクトチームを結成し柔軟に対応

企業組合による女性起業支援

ビス、呉服店など様々である。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結集して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。

現在の組合の主力事業は県からの受託業務である「女性起業塾」の開催と、常設の「女性起業家支援ルームACT」の管理・運営である。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。

後者は組合員がチューターとして常駐し起業に関する相談に応じており、相談内容に応じて専門家を派遣している。定期的に起業に向けた勉強会も開催している。組合のこうした取り組みが14年度は10件、15年度は11件の新規起業に結び付いている。

組合内でプロジェクトチームを結成し、チームのメンバーがおのおのの知識や情報、ノウハウなどを持ち寄ることで主力事業以外の不定期の事業にも対応している。このような柔軟な組織運営も組合の強みの一つとなっている。

(商工総合研究所 主任研究員 筒井徹)

商店街振興組合は小売業またはサービス業を営む事業者などが商店街を中心に設立するもので、商店街地域の環境を整備し、来客者の利便性を高めるために街路灯、アーケードなどの施設の設置や管理を行う。共同宣伝や共同売出し、商品券の発行などの事業も実施している。今回は発案北商店街振興組合(札幌市、組合員数104)が実施する新たなサービスを紹介する。

組合は物販だけではなくサービスの提供や地域コミュニティの担い手としての活動を重視し様々な事業を実施している。なかでも高齢者などの地域住民の困り事の相談に応じる「ハツキタくらしの安心窓口」はユニークな事業として注目される。

具体的な事業の流れは、まず組合が窓口となり相談者か

商店街振興組合の 主な目的・組合員	
目的	商店街地区の環境整備
	共同経済事業
	公共の福祉の増進
組合員	小売商業
	サービス業

困り事相談、商店街に活力

ら、水道蛇口の水漏れ修理など様々な困り事の依頼を幅広く受け付ける。次に組合は本事業の加盟店である地元事業者の中から適任の事業者を選定。以降は当該事業者が対応し、業務終了後に組合宛ての報告書を提出して所定の手数を納める。相談や見積もりは無料である。

事業の運営・管理は組合が事業主体として能動的に関与し、毎月開催する定例会議では課題や問題点などについて関係者と意見交換し、サービスの改善・向上に努めている。このような継続的な努力の結果、事業は順調に拡大し、加盟店の売り上げ増加にも寄与している。そして新規加盟店が増加し、商店街の空き店舗に出店する事業者も増えてきており、長らく減少が続いていた組合員数は増加に転じた。

現在全国の多くの商店街では空き店舗問題が深刻になり、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、地域住民の困り事を解決し、住みやすいまちをつくることとする取り組みが、図らずも空き店舗の解消につながっている。本事例は、商店街再生のヒントを示す好例といえよう。

(商工総合研究所
主任研究員 筒井徹)

組織化で強くなる 10

商工組合は業界全体の改善・発展を主目的として同業者によって設立される組合で、中小企業の業種別業界団体という性格が強い。そして定款で定める資格事業に関する指導・教育、情報または資料の収集・提供、調査研究事業を行う。今回は組合員の事業継続(BC)をサポートする神奈川県メッキ工業組合(横浜市、組合員数56)の取り組みを紹介する。

地震などの大規模災害などにより工場閉鎖を余儀なくされた場合、めっき業は業種の特性上、再稼働に相当の時間を要する。早期復旧には物的・人的な支援が必要不可欠であり、実効性のある事業継続計画(BCP)を策定することが重要になってくる。

こうした認識の下、組合は

商工組合の主な目的・組合員	
目的	業界全体の改善・発展
組合員	地区内において資格事業を営む中小企業者

商工組合主導のBCP策定

2009年に横浜市などの関係機関とともに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り、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。応援の内容は、被災などにより緊急事態に直面している工場の緊急対策、事業継続のための資材、日用品など物資の提供や復旧作業員の派遣などである。

その1か月後には上記の8社の中の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を結んだ。これは同業の中小企業では全国初の取り組みであり、業界内外で注目された。さらに組合は、11年に県域を越えた新潟県鍍金工業組合(新潟県三条市)と「災害時における鍍金工業組合相互応援協定書」を結んだ。こうした連携も全国初であった。

このように組合は災害時は「お互いさま」の精神で、皆で協力しながら危機を乗り越えていこうと考えており「お互いさまBC連携ネットワーク」の構築に積極的に取り組んでいる。こうした連携実現のためには関係者間の信頼関係の構築が前提となることは言うまでもないであろう。

(商工総合研究所

主任研究員 筒井徹)

組織化で強くなる Ⅲ

日本の有限責任事業組合（LLP）は2005年に創設された新たな事業組織制度で、株式会社でも民法組合でもない、これまで日本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（二重課税の回避）――の3点が挙げられる。今回はLLP一戸町デマンド交通（岩手県一戸町、組員数5）による地域の課題解決に向けた取り組みを紹介する。

一戸町は過疎化が進み高齢化率も37%に達している。町の中北部は沢沿いに小規模な集落が点在し、路線バスが町内を循環することが困難な地形となっている。町は地域住民、特に交通弱者といわれる高齢者の足を確保することも

LLPと株式会社の主な相違点

	LLP	株式会社
法人格	なし	あり
内部自治	可能	原則不可
課税	構成員課税	法人課税

LLP、地域住民の足確保

に、中心市街地の商業施設への来客を増やして地域を活性化したいと考えている。

一方、路線バス利用者の減少で補助金が増えるなど、行政コストの見直し・削減が求められている。こうした課題を解決するために町は08年、一戸町、地元タクシー事業者3社およびバス事業者1社の計5者の出資によりLLPを設立。予約型の輸送サービスであるデマンド乗合タクシーの運行を開始した（路線バスは減便）。

その結果、交通空白地帯が解消された。「戸口から戸口へ」という運行形態は交通弱者の期待に応えるもので、デマンド乗合タクシーは買い物、通院、通学を目的とした町中心部の商業施設、駅、病院、学校での乗降者が多い。高齢者の引きこもり防止にもつながっている。今後少子化に伴い小中学校の統廃合が検討されており、将来はスクールバスとしての機能を果たすことも期待されている。

参加組合員にとっても、本業の収益機会の一部が失われるというデメリットはあるものの、車両を有効活用でき、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。

（商工総合研究所
主任研究員 筒井徹）

組織化で強くなる 12

プラントベースと 連携先3社の役割分担

プラントベース	「ステータワー」の考案、サイロメンテナンス工事
愛媛県の企業	「ステータワー」製造
東京都の企業	塗装工事用塗料の開発
岡山県の別の企業	サイロのひび割れ診断

新連携とは事業分野を異にする事業者が有機的に連携し、設備や技術、個人の有する知識といった経営資源を有効に組み合わせて新たな事業分野の開拓を目指すことをいう。今回は、4社の連携によりユニークな事業を運営しているプラントベース（岡山県倉敷市、従業員34人）の取り組みを紹介する。

同社はサイロのメンテナンス工事専門の小規模事業者。2008年以降は中小企業基盤整備機構（中小機構）の支援を得ながら、連携先の持つ経営資源の強みを結集することで事業を拡大している。

それぞれの役割をみると、同社はオリジナル装置「ステータワー」を考案し、これを活用したメンテナンス工事

サイロ保守、新連携で開拓

を請け負う。連携先である愛媛県の企業はステータワーを製造する。東京都の企業は塗装工事用塗料を開発する。岡山県の別の企業はコンクリートの経年劣化によるサイロのひび割れ診断を実施する。

ステータワーを一言で言うとメンテナンス工事用の移動式仮設足場。建物の屋上のつり架台にラックレールをつるし、ステータワー本体の駆動部に内蔵したヒオンギアをラックレールのギアにかみ合わせ、ステータワーの持つ機動力で自走する革新的な装置である。組み立て、解体、規模・形状の変更が容易で、これを用いた工法は従来工法よりもコストと安全性の両面で優位性がある。

対象となる大型サイロは全国に9千程度と数は限られているが、①建て替えや新設が難しく今後安定した補修工事需要が見込める②メンテナンス専門の事業者は少なく他業態からの参入は容易ではない③独自の工法の優位性が高く競合他社よりも競争力がある④という3点が同社のビジネスモデルを支えている。同社が営業基盤を確立できたのは、連携先や中小機構による強力なサポートによるところが大きい。

（商工総合研究所
主任研究員 筒井徹）

組織化で強くなる 13

農商工等連携とは、中小企業者と農林漁業者が通常の商取引を越えて連携し、互いの強みを生かして売れる新商品・新サービスを開発、生産して需要を開拓することという。今回は、漁業団体と連携し人工漁礁関連事業を手掛ける海洋建設（岡山県倉敷市、従業員25人）の取り組みを紹介する。

同社の主力商品「JFシェルナース」は貝殻を主要材料として再利用する人工の漁礁で、魚が集まり、えさ場となったり産卵場となったり、魚が隠れ家として利用したり、また水質浄化効果もあるなど優れた機能を持つ。主要部材が自然素材であることからコンクリートの漁礁などに比べて海の環境への影響が小さく、豊かな海づくりに貢献す

人工漁礁関連事業での連携の主なメリット

海洋建設	人工漁礁の基本部材の製作・販売促進
漁業関係者	漁業閑散期の雇用創出、貝殻廃棄コストの削減

人工漁礁事業 農商工が連携

る商品として漁業関係者に広く認知され、これまで全国に1万基以上が設置されている。

ビジネスモデルは全国漁業協同組合連合会（JF全漁連）との連携に支えられている。製造面では、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人工漁礁の基本部材の製作を依頼している。販売面では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、関係者に設置を推奨している。商品開発に欠かせない調査・研究事業面においても、漁業関係者の協力を得ている。

漁業関係者にとっても同社商品の製造に協力することで、漁業閑散期の雇用を創出し収入を得ることができる。また、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。

これまでみてきたように中小企業の組織化による取り組みは多種多様であり様々な可能性を秘めている。中小企業にとって有力な経営戦略となる「組織化」の積極的な活用を期待したい。

（商工総合研究所

主任研究員 筒井徹）

＝」の項おわじ