

組合等連携組織による 中小企業の新事業創造



森 下 正
(明治大学)
政治経済学部教授

目次

はじめに	第3章 事例にみる組合等連携組織による新事業創造
第1章 求められる中小企業による新事業創造	第4章 新事業創造の成功に不可欠な諸条件
第2章 組合等連携組織による新事業創造の実態と展望	

はじめに

中小企業が新事業創造を実現し、新たな活路を切り拓く必要性が今日ほど、強く求められている時代は無い。事実、新連携、地域資源活用、農商工連携などの中小企業支援政策は、中小企業が有する経営資源や地域に存在する固有の資源（伝統技術、農林水産物、観光など）を相互に組合せ、かつ補完しあいながら、新しい事業を創造する中小企業群を支援する取組である。また、事業協同組合、協業組合、商店街振興組合、企業組合などの中小企業組合においても、新しい活路を切り拓くために、新事業創造への取組が増えつつある。

しかし、こうした新しい事業へのチャレンジは、必ずしも100%成功するとは限らない。アメリカのシリコンバレーのハイテクベンチャー企業による成功（株式公開）確率は100分の3、あるいは1,000分の3ともいわれている。つまり、新事業創造は、単純に組合をはじめとする連携組織（組合等連携組織）を構築し、経営資源や地域資源を組合せて、相互に補完することで新製品や新サービスを開発すれば成功できるという保証は全く無い。

従って、組合等連携組織による中小企業の新事業創造の成功確率を上げるためには、組合等に参画する中小企業自らの努力で身に付けていかなければならない経営基盤能力があるはずで

ある。また、この経営基盤能力の向上に資する組合等連携組織における共同事業が実施され、さらに新事業創造を推進していくための組合等の運営手法を確立するなど、新事業創造に必要な課題が中小企業自身と組合等に課せられているのである。

第1章 求められる中小企業による新事業創造

第1節 経済・経営環境のパラダイム転換

今日の中小企業が事業経営上、無視することのできない経済・経営環境の大きな変化がある。それは、①知識社会の到来、②人口減少社会の到来、③国際的な高速交通網の整備の進展、④過当競争・供給過剰・低価格化、⑤規制緩和の陰に隠れた規制強化の5つである。

まず、①知識社会の到来は、P.F.ドラッカーによれば、「第1に、知識は資金よりも容易に移動するがゆえに、いかなる境界もない社会となる。第2に、万人に教育の機会が与えられるがゆえに、上方への移動が自由な社会となる。第3に、万人が生産手段としての知識を手に入れ、しかも万人が勝てるわけではないがゆえに、成功と失敗の共存する社会となる。⁽¹⁾」

この指摘の中で最も見逃してはならない点は、万人が勝つことは無くなり、成功と失敗が共存する社会になったということである。つまり、日本の高度経済成長期のように、頑張りさえすれば何とかあったという経営者たちの口癖は、もはや通用しないということである。だからこそ、自社が保有する経営資源の再確認と従来の経営手法の再検討を行い、既存の経営資源

をフルに活かし、かつ新しい知識と技術を自社に導入する方法や仕組みを作らない限り成功はあり得なくなった。

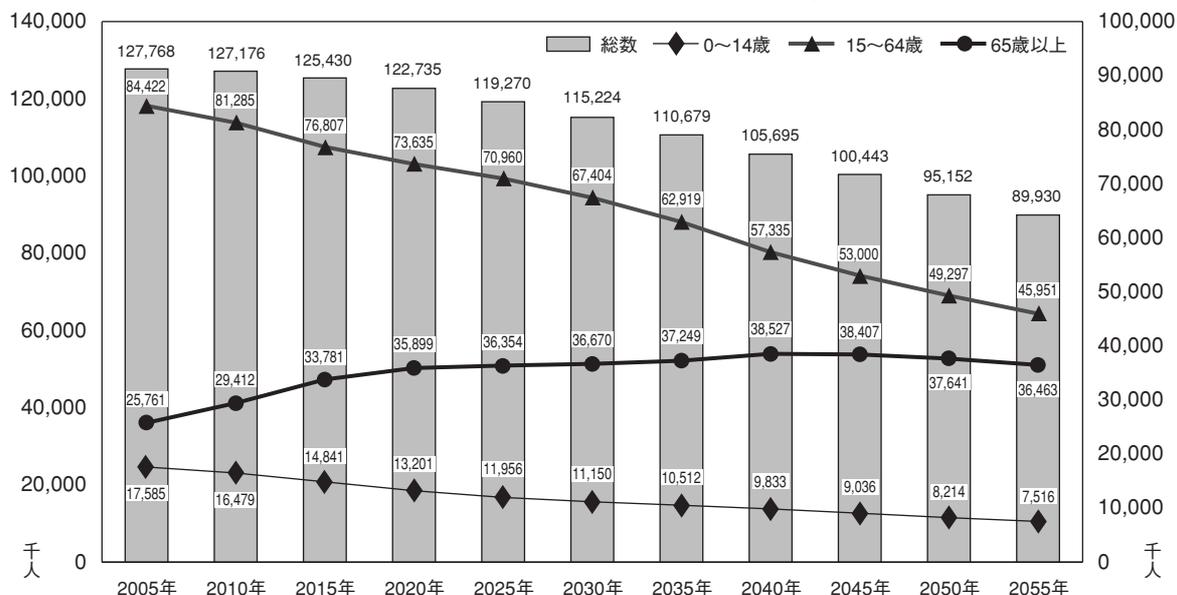
第2に、②人口減少社会の到来は、個々の企業における後継者・若年労働力不足といった課題を発生させるだけでは留まらない。日本国内の人口減少は、国内市場を縮小させる。高齢者向け市場が有望といわれながらも、高齢者の社会保障費を支える生産年齢人口（15～64歳）は、急激に減少する（図表1参照）。従って、国全体の購買力の低下も免れない。このことは、大企業に比べて外需よりも内需に依存している中小企業にとっては死活問題であり、内需頼みの経営は今よりも競争の厳しい市場での戦いを余儀なくされる。

ところで、国際的に景気が悪くなると必ず外需依存体質の日本経済が批判される。しかし、縮小確実の国内需要の目減り分を埋め合わせ、更なる経済成長を遂げていくためには、如何なる業種の中小企業といえども、海外の市場を狙った事業展開を実現していく必要性は無くならない。ちなみに、国内貨物の減少に見舞われているトラック運送業一つをとってみても、大企業では海外での事業展開が既に進んでいるが、中小企業による海外展開は皆無とまではいえないうが、大手と比べて大幅に出遅れているといわざるを得ない。

第3に、③国際的な高速交通網の整備の進展に伴い、実際、現状よりもより広域的に自社製品やサービスを提供して行くために、より利便性の高い高速道路のI.C.や新幹線の駅、あるいは空港の近いところに事業所の立地が進む傾向

(1) P.F.ドラッカー著、上田惇生訳『ネクスト・ソサエティー—歴史がみたことのない未来が始まる—』ダイヤモンド社、2002年、5頁参照。

(図表1) 総人口、年齢3区分別人口：出生中位(死亡中位)推計



注：各年10月1日現在人口。平成17(2005)年は、総務省統計局『国勢調査報告』(年齢「不詳人口」を按分補正した)人口。
資料：国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口(平成18年12月推計)』より作成。

があることは、日常的な光景である。これは従来、特定の地域に限定された営業圏であったものを、高速交通網との接続により、海外も含め広域的な大規模営業圏の獲得が可能となるからである。しかし、単純にアクセスの良さを考えた企業立地が事業の成功要因となるとは限らない。高速交通網の整備は従来、競争相手ではなかった海外も含めた他地域の業者との競争も同時に生む。従って、高速交通網とのアクセス改善にあわせて、事業の差別化を実現して、他地域の同業者よりも競争比較優位を確保できなければ、逆に苦境に立たされることになる。新しい競合相手への対策も、必要不可欠なることを忘れてはならない。

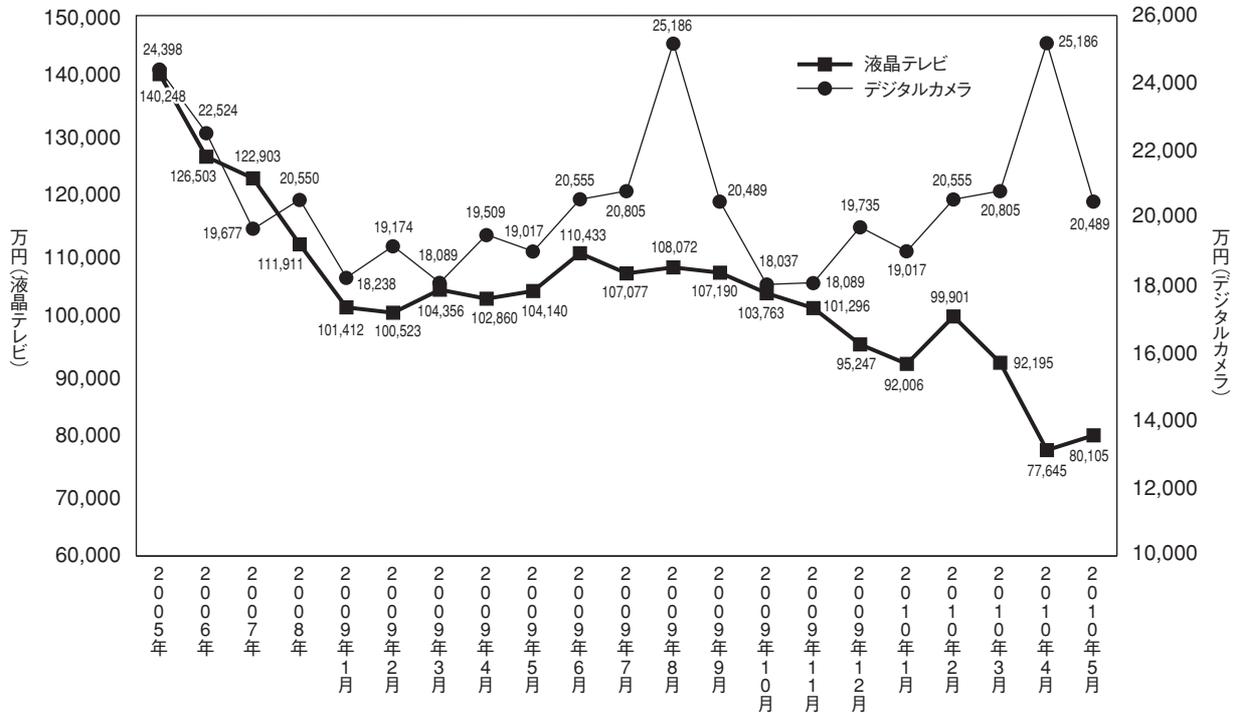
第4に、④過当競争・供給過剰・低価格化は、グローバル経済化が進展した今日においては、既存の先進諸国に加えて発展途上国や新興工業国での生産拡大によって引き起こされてい

る。結果的に国内市場では、作り過ぎや売り過ぎによって競争が激化し、最終的には低価格化を招くことになる。

例えば、液晶テレビとデジタルカメラの1台あたりの価格について、2005年から2010年5月までの推移をみると(図表2参照)、デジタルカメラは新製品群が出ると、一次的に価格が上昇するが、再び次の抜本的な新製品が出るまで価格下落に陥る。一方、液晶テレビは多少の上下動はあるが、画面の大型化や性能の向上などがあるにもかかわらず、一貫して価格は低下傾向にある。

工業製品のすべてが、このような傾向にあるわけではないが、今日のように一般消費者の需要以上に生産者側の供給能力が大きい経済環境では、今後も製品価格の低価格化の傾向が続く可能性は高い。従って、低価格化が進んだとしても高収益を確保できるコストダウンを軸とし

(図表2) 1台あたりの価格の推移



注:経済産業省 経済産業政策局 調査統計部 鉱工業動態統計室「経済産業省生産動態統計」より作成。

た経営体質改善と、低価格化に対抗して高価格を維持できる新製品・サービスの開発及び製品やサービスのブランド化による差別化が必要不可欠になる。つまり、消耗戦や他人の島荒らしではない別の経営、すなわち棲み分けの経営を実現することが求められる。

具体的には、今日のように全ての事業者が多様化、多層化した時代にあっては、人間性、地域性、歴史性、技術・技能の特性などを根本的に見直して、自社独自、自組合独自、自地域独自の個性を発揮した製品やサービスの開発が必要不可欠となる。また、物まね防止と差別化に繋がる特許、実用新案、商標など知的財産権を活用した戦略的な経営も求められる。さらに、目に見えない知財として、ノウハウや技能の確実な蓄積（暗黙知の形式知化による見える化）と次世代への伝承を行う仕組みづくりが欠かせ

ない。

最後に、⑤規制緩和の陰に隠れた規制強化は、安全と環境面で厳しくなる一方と考えた方がよい。とりわけ、日本人は安全と安心を同一視する傾向が強く、安全規制に従った表面的な情報開示だけでは、誰も信頼してくれない。環境規制もそれを遵守しているだけでは、もはや誰もが行き組んでいることであり、差別化には繋がりにくい。だからこそ、厳しくなる一方の規制をビジネスチャンスに変えて行くためには、実績と信頼の積み重ねが必須となる。と同時に、常に規制関連の法律の動向に注視し、その動きよりも一歩先を行く経営が求められる。それは技術的な対応が必要な場合もあれば、人材育成、組織力向上、計数管理能力の強化など、企業経営力の根本的な強化を日常的に行う必要もある。

第2節 地域経済の担い手として高まる期待

地域経済の担い手として中小企業に期待される役割として、従来から次ぎの6つがあるといわれてきた。

第1に、地域経済において雇用機会を創出、提供する役割である。中小企業は、三大都市圏の人口・事業所集中地区を除く他の地域、とりわけ大企業の本社がほとんどない地方の地域では、その地域住民に対して就労の場を提供する重要な役割を担っている。従って、中小企業の廃業や倒産によって、地域住民は生産者として地域の企業で働く場を喪失すると、生活の糧を稼ぎだす機能を失うことになる。だからこそ、地域の中小企業は、既存事業の閉塞感や限界に対して敏感に反応して、生き抜くために必要な新事業創造を実現していく必要がある。

第2に、地域経済の活性化を担う役割である。例えば、各地域では、中小企業によって多様な製品・サービスが生産・流通・販売され、同時に製品・サービスは地域住民によって消費されている。また、中小企業は地域経済と密着した様々な経済活動のなかで、製品・サービスの企画、開発、設計、調達、生産、流通、販売を推進していくために必要な経営基盤を整備するための設備投資も行う。こうした一連の経済活動が地域の中で活性化することによって、雇用が増大し、勤労者の所得が増大する。また、この取引の連鎖はさらに広がると同時に、より太くなり、産業間あるいは地域間における経済的な波及効果として、拡大していくのである。

第3に、地域の文化・伝統技術を継承する役割である。まず、地域の文化の継承にとって中小企業は、資金的にも、人的・労力的にも貢献

してきた中心的存在である。例えば、地元のお祭りへの直接的な参加と寄付など、中小企業は地域の産業である農林漁業者とともに実践してきた。次に、伝統技術の継承は、地場産業や伝統工芸の中小企業に見られるだけのことではない。一般的に今日、現代の匠の技と呼ばれる高度加工技術や技能をもって作られた多様な製品群の中にも見出すことができる。例えば、楽器一つをとっても、大企業の製品は大量生産、均質品質、中小企業の製品は手作り、プロ向け高品質といった違いがみられる。地域文化や伝統技術を継承していくことは容易いことではないが、中小企業は後継者育成や人材確保などの諸問題を克服しながら、この役割を担い続けることが期待されている。

第4に、大企業を支えるサポートインダストリーとしての役割である。従来からある下請企業としての役割は、製造業においては減少傾向にある。とはいえ、特に、自動車、家電、工作機械など、日本の基幹産業ともいえる産業群を支える中小製造業は、大企業を支える下請分業構造のなかで重要な役割を演じている。日本の輸出競争力を支えてきたのは、優れた中小製造業の力によるといっても過言ではない。また、この下請制は、製造業だけに見られる構造ではなく、建設業、運輸業、サービス業にもみられる構造である。現在では、製造業よりもこれら他業種で下請企業の割合が高いことが、あまりにも認識されていないことが問題である。

第5に、地域の消費生活を充実させる役割である。地域経済は、生産と消費をバランスよく循環させることによって活性化する。特に、消費生活の充実と向上にとって、大企業が関与で

きない分野での製品・サービスを提供する役割を中小企業が担っている。例えば、地域文化の継承にもつながることであるが、地域固有の伝統的な味を守る食品を製造、販売することは、地域の食文化や食習慣の継承を保持し、多様で豊かな地域の消費生活を守り、育てる事業活動といえる。

最後に、技術革新を推進する役割である。この役割は日本を含む先進諸国だけではなく、発展途上諸国でも期待されている役割である。つまり、技術革新（イノベーション）を通じて、新しい地域産業を創出すること、あるいは既存産業の更なる発展を実現することである。特に、経済環境が大きく変革する時代には、新産業が創造されることが待望されるようになる。しかし、単独企業で実現することもあるが、同業種、異業種、さらには農商工連携など、組合等連携組織や業務提携、技術提携を通じて、相互に経営資源を補完しあいながら企業群で実現していくことも、迅速かつ確実な技術革新を成功させるために必須の取組となるはずである。

第3節 中小企業による新事業創造の捉え方

新事業創造を通じた高付加価値経営を実現しようとした場合に誰もが即、思い浮かべることは、新しい技術的シーズに基づいた新製品や新サービスの市場への投入によって、製品やサービスの原価に対して高い利益を上乘せする方法である。いわゆる、イノベーションを通じて、従来にはない全く新しい製品やサービスを開発し、新しい市場を創造することである。そうすることで、製品あるいはサービスの原価に対して、高い利益を上乘せした高価格であっても市

場で受け入れられるようにすることで、高付加価値経営を実現しようとする。

しかし、せっかくの新製品や新サービスも、その名称やパッケージ・デザイン、PRや営業・販売方法、顧客に対するビフォーやアフターのフォローなど、マーケティング手法の悪さによって、市場化に失敗する場合もある。あるいは、市場化に成功した場合でも、製品やサービスの販売価格に対して原価を極限まで低減する改善活動が疎かになり、特に市場が拡大する局面において、後発の競争相手に市場を奪われる場合もある。さらに、一度は市場化に成功しても、ブームに終わることも多々ある。

従って、中小企業が新事業創造を成功させるためには、①顧客のクレームや要望・悩み・相談を大事にし、新しい事業のヒントとすること、②経済・社会の環境変化やパラダイムシフトを活かすこと、③調達及び販売先との共存・共栄を目指すことなどが求められよう。

まず、①顧客のクレームや要望・悩み・相談を大事にし、新しい事業のヒントとすることは、顧客基準の品質管理と品質保証をすることができて初めて可能になる。だからこそ、既存の製品やサービスを顧客基準の品質に合致させる改善から始めなければならない。つまり、顧客のクレームに繋がる不良、欠品、誤配、事故など、製品やサービスの質的課題を解決するために、経営トップから現場の従業員に至るまで、全社員で改善活動に取り組み、再発の防止策を実行できる品質管理とその方針管理の体制を整備することである。こうして、クレームが発生するごとの対処療法的な改修ではなく、同じクレームは二度と発生させない恒久的な改善を行うこ

とができるようになる。この段階に至って、やっと顧客の本当の要望・悩み・相談を受け入れる素地（顧客に対する献身的な態度）が形成され、新しい事業のヒントをつかむことができるようになり、顧客にとってのソリューション（問題解決）を実現する新しい事業の創造に繋がるのである。

次に、②経済・社会の環境変化やパラダイムシフトを活かすことは、現在生じている経済的、社会的な多種多様な問題や動向をヒントにすることである。例えば、日本における少子高齢化に着目するならば、保育、教育、健康・衛生、福祉、荒廃した農山村など、多様な分野で新規事業開発のためのビジネスチャンスが拡大している。

ちなみに、保育所不足と幼児の送迎に悩む子育て世帯をターゲットに、通勤途中の自宅最寄り駅に保育所を開設する在京大手私鉄も出現した。あるいは、荒廃する中間山村の棚田を再生する連携活動も行われるようになってきた。具体的には、代掻き、田植え、草取り、収穫は多くの市民ボランティアの参画を募る。そして、古代米や新種米を活用した稲を使用することで棚田に絵を描き、田植え後の米の収穫までの4ヶ月間も観光客を誘致することに成功する企業家と生産者組合も出てきた。

従って、経済・社会で発生している多種多様な問題や動きの中から事業化ニーズを明らかにし、このニーズに応じていく取組が新しい事業

に育つのである。

最後に、③調達及び販売先との共存・共栄を目指すことは、顧客が求める納期や適切な品質と価格でモノやサービスを提供するためという顧客重視、あるいは顧客第一主義の価値観に立った調達から販売に至る強固な協力体制を構築することである。つまり、調達先に対しては、コストだけを重視した都度取引を行うのではなく、①技術的ネックの克服に全力を挙げて取り組むことができること、②自社と同じ経営力を有すること、③日進月歩の技術を積極的にとり入れる意欲があって、専門分野に深い造詣のあることなど、明確な取引上の選定条件をクリアできる調達先との綿密、かつ長期的な協力体制を構築する。その結果、1社単独では不可能な最終的な顧客の要望に対応できる企業群が形成されると同時に、自社とともに調達先も共に繁栄できる経営を実践することができるのである。だからこそ、顧客に対する新製品、新サービスを常に提供でき、かつ品質の問題を解決する体制が整うと同時に、当座の価格は高くとも、使用年月を考慮した長期的なコストの削減を顧客に提供することも可能となるのである⁽²⁾。

第2章 組合等連携組織による新事業創造の実態と展望

本章では、明治大学地域産業人材開発研究センターが2009年11月に実施した『組合等連携組織における活動実態に関する調査⁽³⁾』の集

(2) アンドレア・ガボール著、鈴木主悦訳『デミングで蘇ったアメリカ企業』草思社、1994年、34～39頁参照。

(3) 明治大学地域産業人材開発研究センター『組合等連携組織における活動実態に関する調査』は、2009年11月2日～16日（最終締め切りは2010年2月1日）に実施した書面によるアンケート調査である。調査対象は、①事業協同組合、②商店街振興組合、③協業組合、④商工組合（工業組合）、⑤企業組合、⑥生活衛生同業組合、⑦その他連携組織とし、調査対象地域と無作為抽出件数は調査協力を承諾くださった都道府県中小企業団体中央会（北海道、宮城県、福島県、東京都、愛知県、三重県、富山県、京都府、香川県、福岡県、熊本県）の都道府県から各300件、及び全国中小企業団体中央会をはじめとする中小企業支援機関のweb上のデータベースから全国組織を100件、合計3,400件にアンケート調査票を送付した。回収率は非常に高く、北海道24.0%、宮城県27.3%、福島県17.7%、東京都23.7%、愛知県19.7%、三重県19.3%、富山県14.7%、京都府17.0%、香川県15.0%、福岡県16.0%、熊本県15.3%、全国25.0%、合計で19.6%となっている。

計・分析結果に基づいて、①組合等連携組織における経営基盤強化への取組、②共同事業を通じた組合員等会員企業へのメリットと課題、③共同事業を通じた地域への波及効果、④組合等連携組織の新事業創造に影響を及ぼす運営方針について、みていくことにする。

第1節 組合等連携組織における経営基盤強化への取組

組合等連携組織が実施している既存の共同事業の実態をみていくと（図表3参照）、経営基盤強化関連と新事業創造及び経営基盤強化の双方

（図表3）組合等連携組織で実施している共同事業（既存、今後）

分類	共同事業	既存事業	今後予定	合計
		(%)	(%)	(%)
		(a)	(b)	(a)+(b)
<input type="checkbox"/>	共同購買	41.9	4.9	46.9
<input type="checkbox"/>	共同教育研修	25.8	3.5	29.3
<input type="checkbox"/>	共同販売	25.7	4.6	30.3
<input type="checkbox"/>	共同受注	24.1	5.7	29.8
<input type="checkbox"/>	組合祭等イベント開催	21.5	3.1	24.6
<input type="checkbox"/>	共同福利厚生	21.2	3.8	25.0
<input type="checkbox"/>	市場開拓販売促進	13.1	4.5	17.5
<input type="checkbox"/>	共同金融事業	12.9	2.6	15.5
<input type="checkbox"/>	共同事務代行	11.5	2.5	14.0
<input type="checkbox"/>	対外セミナーの実施	11.5	3.8	15.4
<input type="checkbox"/>	共同情報ネットワーク	9.4	3.5	12.9
<input type="checkbox"/>	その他共同施設利用	8.8	2.6	11.4
<input type="checkbox"/>	共同検査	8.3	2.2	10.4
<input type="checkbox"/>	施設の一般貸出事業	6.1	2.6	8.8
<input type="checkbox"/>	共同給油	6.0	2.9	8.9
<input type="checkbox"/>	共同研究開発	6.0	2.9	8.9
<input type="checkbox"/>	共同生産加工	5.4	2.6	8.0
<input type="checkbox"/>	共同配送共同保管	5.2	3.4	8.6
<input type="checkbox"/>	共同リース	4.9	3.4	8.3
<input type="checkbox"/>	共同環境保全事業	4.3	4.8	9.1
<input type="checkbox"/>	外国人研修生受入事業	4.0	3.8	7.8
<input type="checkbox"/>	共同労務管理	3.8	3.4	7.2
<input type="checkbox"/>	共同給排水事業	3.7	2.6	6.3
<input type="checkbox"/>	共同受電事業	3.5	2.9	6.5
<input type="checkbox"/>	共同求人	3.4	3.4	6.8
<input type="checkbox"/>	共同店舗利用	3.2	2.9	6.1
<input type="checkbox"/>	共同工場利用	2.0	2.8	4.8
	その他	1.7	1.2	2.9

注：○は新事業創造関連、□は経営基盤強化関連、△は新事業創造及び経営基盤強化の双方に関連する共同事業。

資料：明治大学地域産業人材開発研究センター「組合等連携組織における活動実態に関する調査」2009年より作成。

に関連する共同事業が上位を占めていることがわかる。ちなみに、上位20%以上をあげていくと、第1位が「共同購買」で41.9%となっており、ついで「共同教育研修」25.8%、「共同販売」25.7%、「共同受注」24.1%、「組合祭等イベント開催」21.5%、「共同福利厚生」21.2%であった。いずれも組合等が伝統的に長年実施してきた共同事業ばかりである。中でも、「共同購買」は調達コストの削減、「組合祭等イベント開催」は集客力の向上、「共同福利厚生」は組合員等会員企業の労働条件改善を実現できることから、純粋に組合員等の経営基盤強化に繋がる事業といえる。また、「共同教育研修」「共同販売」「共同受注」も、経営基盤強化に繋がると同時に、新事業創造に必要な人材の育成、新たな販路や受注先の開拓を目指す取組であり、新事業創造にも関連しているものといえる。こうした約2割以上の組合等が実施している共同事業を今後、実施する予定の組合等も約3～6%あることから、依然として伝統的な共同事業に対する根強いニーズがあるといえる。なお、現在は4.3%と下位に位置しているが今後、4.8%が取り組む予定で、実施する組合等が増える可能性がある共同事業として「共同環境保全事業」がある。時代のニーズにあった環境関連の新事業や組合員等の環境経営の促進を実現していくものといえよう。

一方、純粋に新事業創造に繋がる取組といえる「市場開拓販売促進」は13.1%、「共同研究開発」は6.0%に留まっている。しかし、「市場開拓販売促進」は、中小企業が長年苦手であるといわれてきた販路開拓に直結している共同事業であり、組合等が抜本的な中小企業の経営課

題の解決に協働して取り組んでいる事実は評価できよう。しかも、今後、実施する予定が4.5%あることから、「市場開拓販売促進」は組合等が実施する主力事業に成長するものと予想される。

そこで、組合等連携組織で今後、重視する取組についてみていくと（**図表4参照**）、既存の共同事業の実態と同様に、経営基盤強化関連と新事業創造及び経営基盤強化の双方に関連する取組が上位を占めていることがわかる。ちなみに、上位30%以上の項目をあげていくと、第1位が「既存事業の強化」で45.6%となっており、ついで「財務体質の強化」36.4%、「顧客の満足・信用の向上」33.9%であった。一方、純粋に新事業創造に繋がる取組は、「市場開拓力の強化」が21.4%、「新規事業の導入」が18.3%となっていて、組合等で実施される取組として今後、新事業創造が活発になる可能性を示している。特に、「市場開拓力の強化」が約2割の組合等で今後重視する取組としていることは、

前述の「市場開拓販売促進」が今後、実施に移され、組合等が実施する主力事業に成長する可能性を裏付ける結果といえる。

しかし、「研究開発力の向上」は6.8%に留まっており、前述の「共同研究開発」を今後、実施する予定の組合等が2.9%に留まっていることを裏付けているといえる。

このように、組合等連携組織における経営基盤強化への取組は、現在、経営基盤強化関連と新事業創造及び経営基盤強化の双方に関連する共同事業が中心であるといえる。しかも、今後、新たに実施予定、あるいは今後重視していこうとしている組合等が依然として多く、組合等が伝統的に長年実施してきた共同事業に対するニーズは底堅いといえる。また、新事業創造関連の共同事業は、共同研究開発については一部の組合等での実施に留まっているものの、市場開拓販売促進は今後、組合等における共同事業の中心となっていくものといえよう。

第2節 共同事業を通じた組合員等会員企業へのメリットと課題

組合等連携組織の活動を通じた組合員等会員企業に対するメリットについてみていくと（**図表5参照**）、開発・生産面を除く、他の4つの分類項目の中に約40%以上もの組合等で組合員等に提供できているメリットがあることがわかる。いずれも、経営基盤強化関連と新事業創造及び経営基盤強化の双方に関連するメリットとなっている。ちなみに、組織管理面では「経営者の資質向上」40.1%、財務面では「対外信用力の向上」53.2%、市場戦略面では「情報収集・分析能力の向上」43.9%、社会貢献面では

（図表4）組合等連携組織で今後重視する取組

分類	重視する取組	割合 (%)
□	既存事業の強化	45.6
□	財務体質の強化	36.4
△	顧客の満足・信用の向上	33.9
△	情報の収集・分析力	33.8
△	従業員の教育・研修の拡充	29.0
△	企業間交流の活性化	27.3
△	地域への貢献	23.7
○	市場開拓力の強化	21.4
○	新規事業の導入	18.3
□	信用保証力の向上	9.1
○	研究開発力の向上	6.8
	その他	0.3
	特に考えていない	6.9

注:○は新事業創造関連、□は経営基盤強化関連、△は新事業創造及び経営基盤強化の双方に関連する取組。

資料:明治大学地域産業人材開発研究センター「組合等連携組織における活動実態に関する調査」2009年より作成。

(図表5) 組合等連携組織の活動を通じた会員企業に対する
メリットと課題 (%)

分類		会員企業へのメリット	メリット (a)	課題 (b)	格差 (a)-(b)
組織管理面	△	経営者の資質向上	40.1	8.3	31.8
	□	福利厚生増進	30.1	9.8	20.2
	△	人材の確保・育成	28.6	15.5	13.0
	□	労働条件の向上	15.3	12.1	3.2
財務面	□	対外信用力の向上	53.2	4.5	48.7
	□	収益の還元	25.3	15.1	10.2
	□	財務管理の指導・強化	12.3	13.1	-0.8
	□	人件費削減	11.6	10.6	0.9
市場戦略面	△	情報収集・分析能力の向上	43.9	7.8	36.1
	△	集客力・販売力の向上	30.6	11.7	18.9
	△	製品(サービス)の知名度向上	30.6	7.3	23.3
	□	取引条件の向上	21.7	8.8	12.9
開発・生産面	□	生産性の向上	16.3	13.4	2.9
	○	新技術の開発	16.1	15.9	0.2
	○	新製品の開発	14.5	16.0	-1.6
	○	研究開発コストの低減	6.3	17.0	-10.7
社会貢献面	△	企業間交流の活性化	54.8	5.6	49.2
	△	地域社会への貢献	45.7	5.6	40.1
	△	業界の体質改善	31.4	10.5	20.9
	△	環境問題への対応	29.0	9.2	19.8

注:○は新事業創造関連、□は経営基盤強化関連、△は新事業創造及び経営基盤強化の双方に関連するメリットないしは課題。

資料:明治大学地域産業人材開発研究センター「組合等連携組織における活動実態に関する調査」2009年より作成。

「企業間交流の活性化」54.8%と「地域社会への貢献」45.7%となっている。しかも、メリットと課題の格差が30%以上の項目も目立つ。

しかし、直接、新事業創造に繋がるメリットが含まれている開発・生産面では、経営基盤強化関連のメリットである「生産性の向上」が第1位で16.3%となっていて、これに次いで「新技術の開発」が16.1%、「新製品の開発」が14.5%、「研究開発コストの削減」が6.3%となっている。最大のメリットとしてあげられた「企業間交流の活性化」と比べると、開発・生産面の新事業創造関連のメリットは非常に低い割合であるといえる。だが、約15%前後の組合等で組合員等に対して新事業創造に繋がるメリットの提供に成功していることから判断すると、新事業創造への挑戦が活発に行われていな

いと即断することはできない。

そこで、開発・生産面の新事業創造関連についての課題をみていくと、「研究開発コストの削減」17.0%、「新製品の開発」が16.0%、「新技術の開発」が15.9%となっている。組合等の活動が組合員等にとって課題となっているということは、組合等の活動として新事業創造への挑戦が現在、必要とされているか、あるいは既に実践されてはいるが成果が出難い状況にあると判断できる。

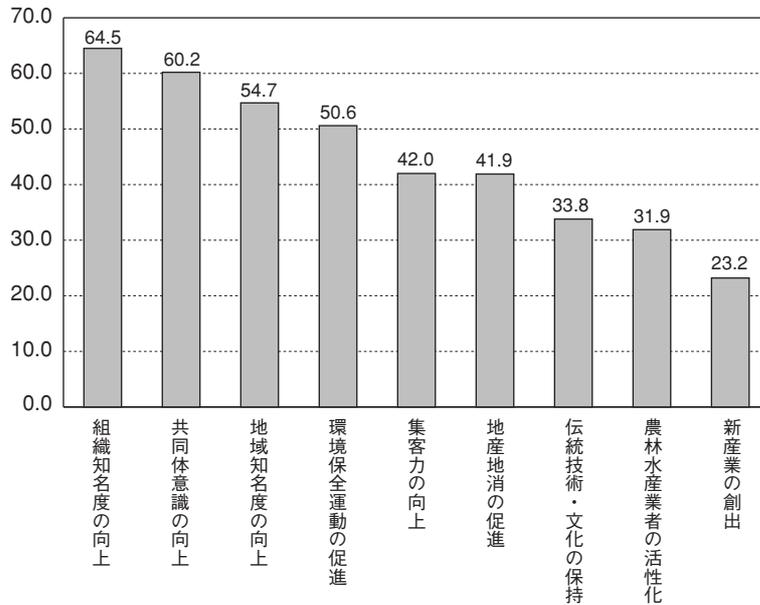
このように組合等連携組織においては、組織管理面、財務面、市場戦略面、社会貢献面に該当する経営基盤強化関連と新事業創造及び経営基盤強化の双方に関連するメリットは、共同事業を通じて多くの組合員等会員企業に提供されているといえる。しかし、開発・生産面の新事業創造関連のメリットが既に提供されている割合は低い。だが、メリットと課題を併せた割合が30%前後にも及ぶことから、組合等においては、何らかの新事業創造に繋がる取組が既に行われているか、あるいはこれから行われようとしている可能性があるといえる。

第3節 共同事業を通じた地域への波及効果 ～新産業の創出を中心に～

組合等連携組織の共同事業による地域への波及効果の中で、新事業創造の結果である地域にとっての「新産業の創出」は23.2%に留まっている(図表6参照)。ちなみに、「組織知名度の向上」64.5%を筆頭に、以下「共同体意識の向上」60.2%、「地域知名度の向上」54.7%、「環境保全運動の促進」50.6%となっている。

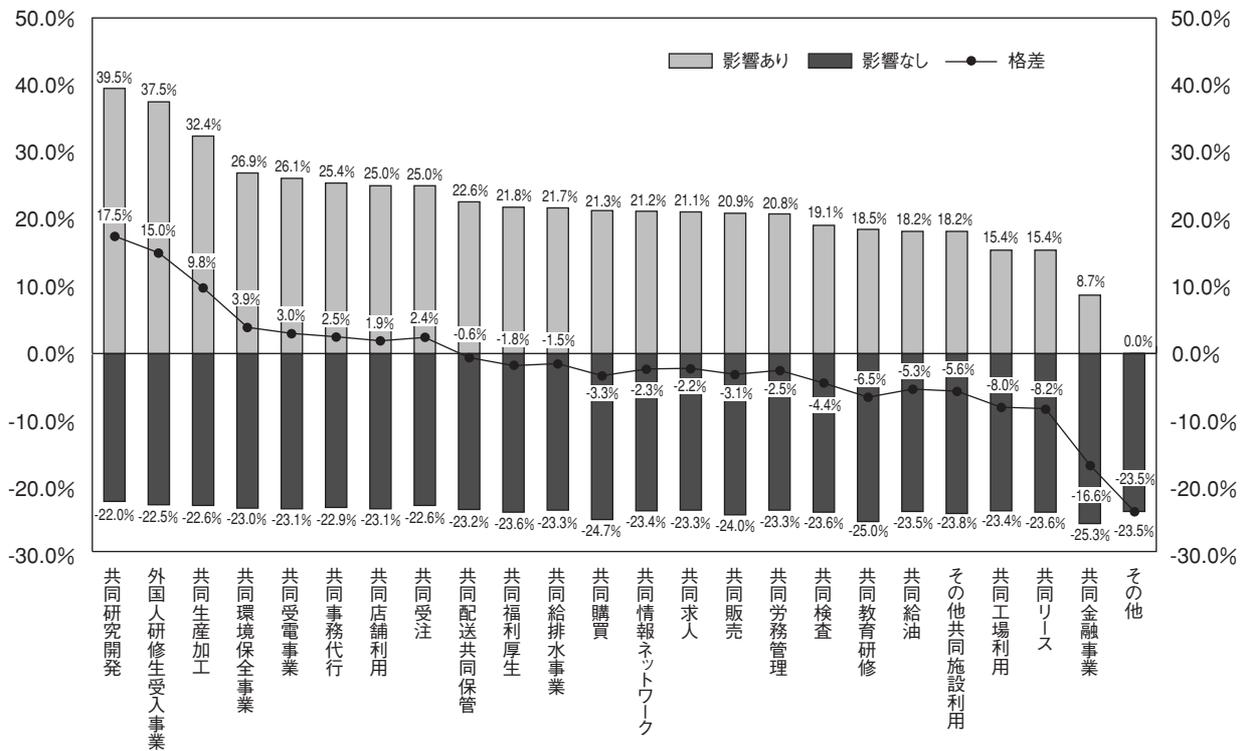
依然として、地域への波及効果は、信用力の

(図表6) 組合等連携組織の共同事業による地域への波及効果 (単位:%)



資料: 明治大学地域産業人材開発研究センター『組合等連携組織における活動実態に関する調査』2009年より作成。

(図表7) 組合等連携組織の各種共同事業が地域における新産業創出に与えた影響



資料: 明治大学地域産業人材開発研究センター『組合等連携組織における活動実態に関する調査』2009年より作成。

向上、ヒューマンネットワークの強化が中心となっている。しかし、「地域知名度の向上」は、地域ブランド化に資するものである。また、「環境保全運動の促進」は、中小企業による環

境対応型経営の普及に加え、環境関連の新技术や新サービスを生み出す可能性もあり、地域にとっての新産業創造に繋がる可能性を否定するものではない。

また、組合等連携組織の各種共同事業が地域における新産業創造に与えた影響についてみていくと（**図表7参照**）、全ての共同事業で「影響あり」と「影響無し」の組合等が有ることがわかる。中でも、「影響あり」から「影響無し」を差し引いた数値（格差）がプラスとなっている共同事業は、「共同研究開発」の17.5%を筆頭に、その他に7つある。この7つの共同事業はいずれも、コスト・ダウンや販売力強化など、経営基盤強化に繋がる取組である。従って、組合等で「共同研究開発」を共同事業として推進することが最も新産業創造に繋がるといえるが、経営基盤強化に関連する共同事業も新産業創造に少なからず好影響を与えているといえる。

そこで、共同研究開発の実施状況別の組合等連携組織が他に実施している共同事業の状況についてみていくと（**図表8参照**）、いずれの共同事業についても、研究開発を実施している方が実施していない組合等よりも、他の共同事業を実施する傾向が高いことがわかる。つまり、何らかの共同事業を実施することで、組合員等会員企業同士の日常業務の協業化による経営基盤強化が進んでいる組合等ほど、共同研究開発を実施する可能性が高くなるといえる。

さらに、共同研究開発の実施、未実施別に、他の共同事業を実施している組合等の割合の格差が大きい共同事業をみていくと、「共同教育研修」54.4%を筆頭に、次いで「共同受注」39.8%、「共同販売」35.4%、「市場開拓販売促進」32.5%、「共同購買」29.0%、「共同生産加工」27.0%、「対外セミナーの実施」25.9%、「共同福利厚生」23.8%、「共同情報ネットワーク」20.0%と続いている。

まず、組合員等会員企業にとって「共同教育研修」は、自己啓発と連携組織の運営手法を学ぶ機会であると同時に、経済・社会・業界情勢に関する情報及び最新技術・製品・サービス、産学連携、中小企業支援などに関する情報等を収集できるチャンスでもある。次に、「共同受注」「共同販売」「市場開拓販売促進」は、いずれもマーケティング活動に関する取組であり、「共同購買」「共同生産加工」はコストダウンに繋がる効果がある取組である。とりわけ、共同研究開発を実施している組合等連携組織での実施割合が最も高い「共同教育研修」は、組合等の基本理念である自助努力と相互扶助の精神を

(図表8) 共同研究開発の実施状況別の組合等連携組織が他に実施している共同事業の状況

共同研究開発の実施状況	共同研究開発				格差
	実施		未実施		
共同研究開発以外の共同事業	実施(a)	未実施	実施(b)	未実施	(a)-(b)
共同教育研修	76.9%	23.1%	22.5%	77.5%	54.4%
共同受注	61.5%	38.5%	21.7%	78.3%	39.8%
共同販売	59.0%	41.0%	23.5%	76.5%	35.4%
市場開拓販売促進	43.6%	56.4%	11.1%	88.9%	32.5%
共同購買	69.2%	30.8%	40.2%	59.8%	29.0%
共同生産加工	30.8%	69.2%	3.8%	96.2%	27.0%
対外セミナーの実施	35.9%	64.1%	10.0%	90.0%	25.9%
共同福利厚生	43.6%	56.4%	19.8%	80.2%	23.8%
共同情報ネットワーク	28.2%	71.8%	8.2%	91.8%	20.0%
組合祭等イベント開催	38.5%	61.5%	20.4%	79.6%	18.0%
共同環境保全事業	20.5%	79.5%	3.3%	96.7%	17.2%
共同検査	23.1%	76.9%	7.4%	92.6%	15.7%
共同給排水事業	17.9%	82.1%	2.8%	97.2%	15.2%
共同工場利用	15.4%	84.6%	1.1%	98.9%	14.2%
共同リース	17.9%	82.1%	4.1%	95.9%	13.9%
共同求人	15.4%	84.6%	2.6%	97.4%	12.8%
共同金融事業	23.1%	76.9%	12.3%	87.7%	10.8%
共同配送共同保管	15.4%	84.6%	4.6%	95.4%	10.8%
共同給油	15.4%	84.6%	5.4%	94.6%	10.0%
施設の一般貸出事業	15.4%	84.6%	5.6%	94.4%	9.8%
その他共同施設利用	17.9%	82.1%	8.2%	91.8%	9.8%
共同事務代行	20.5%	79.5%	10.9%	89.1%	9.6%
共同労務管理	12.8%	87.2%	3.3%	96.7%	9.6%
共同店舗利用	10.3%	89.7%	2.8%	97.2%	7.5%
共同受電事業	10.3%	89.7%	3.1%	96.9%	7.2%
外国人研修生受入事業	5.1%	94.9%	3.9%	96.1%	1.2%
その他	2.6%	97.4%	1.6%	98.4%	0.9%

資料: 明治大学地域産業人材開発研究センター「組合等連携組織における活動実態に関する調査」2009年より作成。

体現する根幹を支えるものである。

従って、組合等連携組織における共同事業が「共同研究開発」に至るためには、組合員等会員企業は、日常の業務についても、組合等が提供する各種共同事業を積極的に活用して、経営基盤強化への取組を行っていくことが求められるといえる。しかも、人材育成、販売促進、コストダウンによる生産性の向上、対外的なPR、組合内外とのネットワーク強化がキーとなる共同事業と考えられよう。

第4節 組合等連携組織の新事業創造に影響を及ぼす運営方針

組合等連携組織は、従来から株式会社とは異なる人的ネットワークに基づく組織であり、組合員等会員企業による自助努力と相互扶助の精神が必要不可欠といわれてきた。また、組合等が人的ネットワークであるからこそ、ビジョンや理念といった連携組織の運営方針が組合員等の共同事業への参画意欲や参画状況に大きな影響を及ぼしているものと思われる。

(図表9) 組合等連携組織の新事業創造関連支援策の利用状況別、運営方針の重視度の違い

新事業創造関連支援策	経営革新			新連携			地域イノベーション 創出研究開発			地域資源活用 新事業展開			農商工連携		
	利用 (a)	未利用 (b)	格差 (a)-(b)	利用 (a)	未利用 (b)	格差 (a)-(b)	利用 (a)	未利用 (b)	格差 (a)-(b)	利用 (a)	未利用 (b)	格差 (a)-(b)	利用 (a)	未利用 (b)	格差 (a)-(b)
利用の有無															
運営方針(ハード面)	3.63	2.95	0.68	3.50	2.96	0.54	4.10	2.96	1.14	3.47	2.96	0.51	3.45	2.96	0.49
新しい技術や施策などを積極的に取り入れる組織	3.79	3.06	0.73	3.82	3.07	0.74	4.00	3.08	0.92	3.61	3.07	0.54	3.60	3.08	0.52
会員にとって有益な施設・設備の保有に積極的な組織	3.46	2.83	0.62	3.18	2.85	0.33	4.20	2.85	1.35	3.33	2.84	0.49	3.30	2.85	0.45
運営方針(ソフト面)	4.06	3.32	0.75	3.41	3.34	0.07	3.90	3.34	0.56	3.69	3.33	0.36	3.90	3.33	0.57
環境変化に対応して柔軟に刷新を図る組織	3.96	3.12	0.83	3.36	3.15	0.21	3.80	3.15	0.65	3.78	3.14	0.64	3.80	3.15	0.65
会員全体が共通目的に向かって活動を行う組織	4.17	3.51	0.66	3.45	3.53	-0.08	4.00	3.53	0.47	3.61	3.53	0.08	4.00	3.52	0.48
運営方針(対外面)	3.85	3.10	0.75	3.23	3.13	0.10	3.90	3.12	0.78	3.58	3.12	0.47	3.45	3.12	0.33
地域社会の発展に貢献する組織	3.79	3.25	0.54	3.27	3.27	0.00	4.20	3.26	0.94	3.83	3.26	0.58	3.70	3.27	0.43
対外的な交流を積極的に行い、常に刺激を得る組織	3.92	2.95	0.96	3.18	2.98	0.20	3.60	2.98	0.62	3.33	2.98	0.36	3.20	2.98	0.22

注:重視度は「非常に重視する(5点)」「重視する(4点)」「どちらともいえない(3点)」「重視しない(2点)」「全く重視しない(1点)」として評価した平均値。
資料:明治大学地域産業人材開発研究センター「組合等連携組織における活動実態に関する調査」2009年より作成。

(図表10) 組合等連携組織の活動を通じた会員企業に対するメリットと課題別、運営方針の重要度の違い

組合等連携組織の活動	新技術の開発			新製品の開発			研究開発コストの 低減		
	メリット (a)	課題 (b)	格差 (a)-(b)	メリット (a)	課題 (b)	格差 (a)-(b)	メリット (a)	課題 (b)	格差 (a)-(b)
メリットと課題									
運営方針(ハード面)	3.52	3.05	0.48	3.47	2.99	0.48	3.65	3.13	0.51
新しい技術や施策などを積極的に取り入れる組織	3.82	3.15	0.67	3.72	3.06	0.66	3.90	3.24	0.67
会員にとって有益な施設・設備の保有に積極的な組織	3.23	2.95	0.28	3.22	2.91	0.30	3.39	3.02	0.36
運営方針(ソフト面)	3.65	3.31	0.34	3.66	3.25	0.41	3.66	3.35	0.32
環境変化に対応して柔軟に刷新を図る組織	3.50	3.10	0.40	3.55	3.07	0.48	3.65	3.14	0.50
会員全体が共通目的に向かって活動を行う組織	3.80	3.53	0.27	3.76	3.43	0.33	3.68	3.55	0.13
運営方針(対外面)	3.49	3.21	0.28	3.46	3.19	0.27	3.60	3.30	0.30
地域社会の発展に貢献する組織	3.61	3.37	0.24	3.57	3.39	0.18	3.55	3.46	0.08
対外的な交流を積極的に行い、常に刺激を得る組織	3.38	3.05	0.33	3.35	2.99	0.36	3.65	3.13	0.51

注:重視度は「非常に重視する(5点)」「重視する(4点)」「どちらともいえない(3点)」「重視しない(2点)」「全く重視しない(1点)」として評価した平均値。
資料:明治大学地域産業人材開発研究センター「組合等連携組織における活動実態に関する調査」2009年より作成。

そこで、まず組合等連携組織の新事業創造関連支援策の利用状況別に運営方針の重視度の違い（格差）についてみていくと（**図表9参照**）、「会員全員が共通の目的に向かって活動を行う組織」の新連携についてのみを除き、いずれの新事業創造関連支援策についても、それを利用している組合等の運営方針の重要度は、未利用の場合と比べて高くなっていることがわかる。

また、同様に組合等連携組織の活動を通じた会員企業に対する新事業創造に関連するメリットと課題別に運営方針の重視度の違いについてみていくと（**図表10参照**）、いずれの新事業創造に繋がる活動についても、メリットを会員企業に提供できている組合等連携組織の運営方針の重要度は、課題を抱えている場合と比べて高くなっていることがわかる。

従って、組合等連携組織では、ハード面、ソフト面、対外面に関わる運営方針について、いずれをも重視していることが、新事業創造へ繋がる活動に直結していくものといえよう。と同時に、こうした運営方針を有することが組合員等会員企業への新事業創造へ繋がるメリットの提供にも繋がっていくといえよう。

第3章 事例にみる組合等連携組織による新事業創造

第1節 新用途開発による既存事業の深化

新事業創造を成功させる可能性を高めるためにとるべき戦略として、①既存の技術を使って、新しい市場や顧客範囲の拡大を狙う戦略（既存の技術を別の市場に応用していく方法）と②既存の市場へ新しい技術を使った新商品を導入す

る戦略（既に保有している技術を基に、自社が対象とする既存市場で、技術の適応範囲を拡大していく方法）がある⁽⁴⁾。

日本手袋工業組合（香川県）は、まさに既存製品の新しい用途を開発すると同時に、作業用分野の製品については関連する新しい技術を開発、導入することで、厳しい経済環境変化を乗り越える新事業を創造してきた。

ちなみに、同組合は、地域の地場産業として120年の歴史を有するが、1970年代のドルショック、オイルショック、1980年代の円高といった危機を、生産拠点の海外進出や輸出から内需への転換によって乗り越え、国内市場の90%のシェアを有するに至った。しかし、1990年代以降の国内市場の縮小に対抗して、新製品開発、産学連携等の取組によって、新しい活路を見いだしてきた。

そこでまず、1990年代半ばに開発した日焼けを避けたい女性向けUVカット手袋は、従来、冬場の寒さをしのぐ手袋ではなく、夏場における紫外線を防ぐ手袋として、市場へ投入され、リーマンショック以前までは連続増収、増益を記録した大ヒット商品に成長したのである。

しかし、この大ヒット商品も、リーマンショック後、始めて微減となった。そこで、2008年度以降、従来から製造してきた産業用の作業用手袋の製造技術を応用して、新しい市場開拓を行うために、産学官連携を通じて宇宙空間での作業用手袋の開発に着手した。既に、試作品を宇宙開発機構へ納めるまでに至り、今後、さらに厳しい作業空間における作業用手袋の開発と市場の開拓を進めていく方向性が見えて

(4) 延岡健太郎著『MOT「技術経営」入門』日本経済新聞、2006年、155頁参照。

きた。

こうした取組が成功してきた要因には、理事長の強力なリーダーシップと献身的な協働姿勢、組合員によるハードな事業に対する積極的な協力基盤、組合員企業の後継者育成の成功、そして組合事業の持続的な魅力アップ、そしてこうした取組を支える組合事務局の存在などが成功の要因といえる。ご多分に漏れず、当組合も現在では最盛期の組合員数の3分の1、売上は2分の1になっているが、現在の組合員は企画から販売まで一貫して事業展開できること、国際展開の経験を積んできたこと、本業に徹し手袋の用途開発を継続して行ってきたことなどから、今後も産地組合として生き残りを図って行くものといえる。

第2節 地域資源活用による地域交流・観光及びインキュベート拠点の創造

伝統技術、農林水産物、観光資源（自然、歴史的建造物など）といった地域資源を活用して、新製品や新サービスを開発して新事業創造を実現しようとする取組が地域資源活用である。しかし、地域資源の伝統と歴史を現代にマッチさせて活用し、現実の共同事業に応用した例はまれであろう。だからこそ、地域の企業と組合等連携組織は、地域資源活用による事業化を目指す場合、自らが存立している地域の文化、歴史、風土及び自らが保有する経営資源を、単なる見せ物や観光資源などとしてではなく、実際に経済的な事業を推進する機能を有する経営資源として活用していく必要がある。

みやのかわ商店街振興組合（埼玉県）は、ナイトバザール（1987年に第1回目を開始）で有

名だが、まさに商店街内にある地域資源を活用して地域交流・観光及びインキュベートの3つの機能を同時に付与させた事業を展開している。それは、秩父鉄道秩父駅近くの秩父往還沿いに立地している「ほっとすぽっと秩父館」である。秩父館は、明治時代初期に建築された商人宿「秩父館」を当組合が借り受けて、なるべく昔の姿を残すよう改装後、2007年に地域の交流・観光・インキュベートの拠点として活用することを目的に開設された。

当施設は、旅館として約220年の歴史を持っていたが、約30年前に旅館を閉じていた。この建物を改装して、格子戸は透明ガラスにして中の様子がわかるようにした。また、これまで置かれていた建具はそのまま使用した。1階の玄関には地域の産物を扱う売店と屋台の旧車軸（心棒）を活用して作った大きな囲炉裏がある。その周りに、手作り作品や雑貨などを展示・販売できるチャレンジボックス（貸しスペース、76ボックスあり）がある。座敷に上がると喫茶室と無料休憩場、秩父ブランドの部屋がある。2階は、畳敷きを残し、多目的スペースとして10畳と8畳の部屋が4室あり、まちづくり講座、貸しギャラリー、宴会場などとして利用できる。運営は当組合が行い、開放時間は午前10時から午後6時までとなっている。

当組合の理事長によれば、「観光客やまちの活性化を目指す人たち、地域の商店や住民らに開放、自由に活用してもらいたい」「観光客や地域活性化のたまり場として自由に使ってもらいたい。用がなくても寄ってもらい、囲炉裏で語り合って欲しい」としている。実際、チャレンジボックスには地元企業だけではなく、地元

の市民によるクラフト製品が陳列、販売されている。さらに、通りに面した廊下には、地元JAとの連携で秩父産の農産物の販売が行われ、地元及び観光客の集客にも繋がっている。

第3節 マーケティングに基づく独自の海外市場開拓

日本国内の人口減少に伴う国内市場規模の縮小と海外製品の流入による価格下落が続いている今日、海外市場に新たな活路を求めようとする動きが再び活発になってきている。しかし、日本国内向け製品をそのまま海外に輸出したとしても、海外の顧客ニーズに合わない場合、全く売れない結果になることは自明の理である。また、海外では、日本国内と販路が異なる場合もある。そこで、海外市場の開拓は、海外の販路の実態と顧客ニーズの解明を行うためのマーケティングと、それに基づく製品開発と品質保証体制が必要となってくる。

北陸エステアール協同組合（富山県）は、従来から生地生産・販売、およびOEMによる縫製品の製造・販売を行ってきたので、欧米、特にヨーロッパ向け製品のデザインを観察し続けてきたが、現状では販路とデザインに課題があった。まず、販路は日本の繊維産業の場合、輸出機能がメーカーではなく商社にあるために、メーカー主導で自立的に海外展開することができなかった。また、デザインについても、メーカー自身が顧客との間で連携し合いながら、デザインと生産の打ち合わせを徹底してやっていく必要があった。

そこで、当組合ではリスクを軽減するために、マーケティングとデザインについては、外部専

門家と連携することで、自らはモノづくりに専念することとした。まず、徹底的なマーケティング調査としては、ヨーロッパの高級ファッション・アパレルメーカーや小売りの先進企業の動向調査、ヨーロッパの高級ファッションにおける生産体制の実態調査、最終ユーザー（メーカー及び小売り）との打ち合わせ準備作業などを行った。また、デザイン開発としては、ヨーロッパのマーケットが要求するデザインに対応可能な生産体制と生産力の構築、そして求められる生地そのものの品質確保を徹底させてきた。特に、製品デザインよりも素材そのもののデザインで差が出るような戦略を徹底してきた。

こうした取組は、前述したように全て単独で行ったのではなく、外部専門家との連携で行うことで、当組合のノウハウ不足と資金不足に対応した。こうした結果を受けて、2007年にはリヨンで開催された展示会に出展し、材料と製品の双方の展示を行った。また、展示会での商談が円滑に進むように、事前に現地の先進・先端企業との間でアポイントをとって商談会を行った。ファッション製品の場合、1年先のことを考えた展示会であるために、結果が即出るものではないが、次年度へ向けた足がかりを築くことに成功し、2008年にもパリで開催される展示会への出展を行った。

単純に展示会へ、自社製品を展示することで、タイミングよく商談にこぎ着けることができればよいとするようなやり方ではなく、事前のマーケティング情報収集、戦略的な商談機会のセッティング、ファッション業界における最強の先進企業に対するターゲット・マーケティングなど、海外での販路開拓の成功確率を挙げてい

く手法は高く評価できる。

第4節 新事業の協業化による事業化を目指した組合設立

新しい事業を創造し、事業展開するために連携して企業群経営を行う中小企業が新たに組合等連携組織を設立することで、新事業自体を協業化し、事業化を徹底しようとする取組も、依然として希少なケースといえる。特に、研究開発や市場調査の段階では、緩やかな連携（任意の団体）、すなわち異業種連携や産学連携といった連携体の構築さえ確実にできれば、新製品や新技術の開発は実現できよう。しかし、開発された新製品や新技術を活用した新事業の事業化を本格的に推進していくためには、新たな設備投資を伴う生産設備の整備のみならず、新たな人材確保と育成を伴う品質保証や販売体制などを確立していかなければならない。従って、共同出資会社や事業協同組合など、新事業を専門に展開する確固たる経営体の構築が必要不可欠である。

エコフィード循環事業協同組合（兵庫県）は、小売業、食品製造業から排出される余剰食品（食品残渣）をリサイクルし、飼料化すると同時に、この飼料を活用して、養豚農家、養鶏農家において良質な肉の生産を行うことで、再度、小売業、食品メーカーへと循環させて行くことを目的に設立された。

組合設立に至るまでには、現在の組合員が2002年より各種支援事業を活用しながら、県内スーパー、大学等研究機関との連携を通じて実験事業を行ってきた。特に、2005年に実施した食品残渣の飼料化、養豚農家での飼料利用

実験と肉の実験販売を成功させたことから、2006年には組合設立準備に入り、その翌年に組合が設立されたのである。現在では、炭水化物系食品残渣の飼料化生産ラインと脂質・セルロース系食品残渣の飼料化生産ラインの2つを有する組合の工場でリサイクル飼料の生産・販売を行うと同時に、同飼料を活用した霜降り豚肉の販路開拓と同生産ラインシステムのFC展開を行っている。

同組合の事業に至るまでの準備期間中にリサイクルフードと地産地消に関わる調査、及び研究活動を実施し、新連携の活用、地元中央会の指導、産学連携の活用などをふまえて、実用化に踏み切った点が成功要因のひとつといえる。つまり、思いつきや時流への迎合ではなく、実証実験をふまえた事業化であったことである。また、理事長の献身的な同組合事業に対する貢献も重要なポイントといえる。

第4章 新事業創造の成功に不可欠な諸条件

第1節 組合等連携組織の運営に際しての必須事項

新事業創造を組合等連携組織で実現して行くためには、①企業間連携の理念と将来ビジョンの策定及び会員への浸透、②理念と将来ビジョンに基づく、各種共同事業の企画、提案あるいは会員ニーズの把握、③組合・組合員の役割分担とルールの明確化、④明確で堅実、強固な組織運営体制の確立といった実践策が必要といえる。

まず、企業群で行うべき組織運営は、①企業間連携の理念と将来ビジョンの策定及び会員へ

の浸透から始めなければ、組合等連携組織の中で共通するコンセンサスは醸成できない。共同意識の醸成と夢の共有は、共同事業を開始するに当たっての基礎的条件である。かしこまらず、フランクな雰囲気の中で、参画する組合員同士が心の絆を深め、かつ自らの夢を語り合うことのできる場を、意図的かつ計画的に開催することが求められよう。

②理念と将来ビジョンに基づき、各種共同事業の企画、提案あるいは組合員ニーズの把握は、実際に共同事業を実施していくために、やる気のある組合員等会員企業の自主性を発揮させることが必要である。ここで行う共同事業は、当初から大成功を狙うのではなく、小さな成功を積み重ねること、またやる気のない組合員にも役割分担をさせ、小さな成功の果実を積ませることが活性化への糸口となる。

③組合等連携組織と組合員等会員企業の役割分担とルール明確化は、ルーズな運営からは、ルーズな組織と会員を生むため、是非、必要な取組みといえる。特に、役割分担は連携活動を計画的に進めて行くために、担当者を明確化すると同時に、成果を会員間で改善、改良、進歩させるために活動報告を公開する機会を計画的に設定することが求められよう。また、ルールとしては、約束を守る（嘘をつかない）、他人を大事にする（他人を騙さない）、人の足を引っ張らない（人の成功を邪魔しない）、以上3つのルールを最低限守り続ける組織運営が必要となる。

最後に、④明確で堅実、強固な組織運営体制の確立は、共同事業が確実に実行されるために、事務局の果たす役割が重要となるということである。

つまり、組織的な運営体制を確立し、連携事業を企画、立案、組合及び組合員の意見の調整役を事務局が担う必要があるということである。

以上の取組みを通じて、事業を共創し、共益を生む組織運営が可能になるのである。

第2節 新事業創造に繋げる経営基盤強化の共同事業の実施

組合等連携組織が実施している既存の共同事業の実態は、経営基盤強化に繋がる取組が主であり、今後もこうした共同事業に対するニーズは底堅い。また、組合等の共同事業が組合員等会員企業に提供するメリットは、組織管理面、財務面、市場戦略面、社会貢献面に該当する経営基盤強化に関連するものが中心である。一方、新事業創造関連の共同事業として、共同研究開発は一部の組合等での実施に留まっている。しかも、開発・生産面の新事業創造に関連したメリットを組合員等に提供できている組合等は少ない。結果的に、共同事業による地域への波及効果として、新産業の創出にまで至っている組合等も少数派である。しかし、経営基盤強化に繋がる取組に匹敵するまでには至らないが、新事業創造に繋がる取組は、今後、拡大傾向にあることは確かである。

組合等連携組織において、共同研究開発を共同事業として推進することが最も新産業創造に繋がる取組といえるが、経営基盤強化に関連する共同事業も新産業創造に少なからず好影響を与えているという現実がある。事実、共同研究開発を実施している組合等では、実施していない組合等よりも、何らかの共同事業を実施する

ことで、組合員等の日常業務の協業化による経営基盤強化を推進している。中でも、組合等の運営の根幹ともいえる「共同教育研修」は、共同研究開発を実施している組合等での実施割合が7割を超えている。また、マーケティング活動に関する「共同受注」「共同販売」「市場開拓販売促進」、コストダウンに繋がる「共同購買」「共同生産加工」などの共同事業も共同研究開発を実施している組合等での実施は半数を上回っている。つまり、組合等の共同事業が「共同研究開発」に至るためには、組合員等は組合等が提供する各種共同事業を積極的に活用して、経営基盤強化への取組を行っておく必要があるといえる。

さらに、組合等連携組織の運営方針として、ハード面では「新しい技術や施策などを積極的に取り入れる組織」「会員にとって有益な施設・設備の保有に積極的な組織」であること、ソフト面では「環境変化に対応して柔軟に刷新を図る組織」「会員全体が共通目的に向かって活動を行う組織」であること、対外面では「地域社会の発展に貢献する組織」「対外的な交流を積極的に行い、常に刺激を得る組織」であることを重視した運営方針を有していることが、組合等の新事業創造へ繋がる活動に直結していくものといえよう。と同時に、こうした運営方針を有することが組合員等への新事業創造へ繋がるメリットの提供にも繋がっていくのである。

第3節 事例から学ぶ新事業創造の成功のポイント

第3章で取り上げた「新用途開発による既存事業の深化」「地域資源活用による地域交流・

観光及びインキュベーター拠点の創造」「マーケティングに基づく独自の海外市場開拓」「新事業の協業化による事業化を目指した組合設立」の4事例は、事業分野も地域も異なるが、共通する成功要因は、いずれも①新事業の顧客となる市場を事業化当初から明確にしていること、②新事業を成功に導くために組合等連携組織の主たる事業として徹底的な取組を行ったことにある。

まず、①新事業の顧客となる市場を事業化当初から明確にしていることについて、4事例を俯瞰すると、日本手袋工業組合のUVカット手袋は日焼けを避けたい女性、宇宙空間用作業手袋は宇宙開発機構であり、みやのかわ商店街振興組合のほっとすぽっと秩父館は、地域住民と観光客、そして自作クラフト製品を売りたい人と地元産物を売りたいJAである。北陸エステアール協同組合はヨーロッパの高級ファッション市場であり、エコフィード循環事業協同組合は地元のスーパーであり、養豚農家である。

次に、②新事業を成功に導くために組合等連携組織の主たる事業として徹底的な取組を行ったことについて要約すれば、日本手袋工業組合は既存技術と製品分野を徹底的に深掘したこと、みやのかわ商店街振興組合は地域資源の活用を徹底的に拡充し、同一資源（施設）で複数事業を展開していること、北陸エステアール協同組合は用意周到にターゲット市場に対する徹底的なマーケティング活動を実施したこと、エコフィード循環事業協同組合は事業推進のための徹底した協業化を目指す運営組織づくりと設備投資を行ったことといえる。

このように明確な市場が見えずして、新事業

創造の事業化は不可能と言えよう。また、新事業を成功に導くために組合員等会員企業は片手間ではなく、新事業を組合員等の本業にできる

限り直結させた徹底的な取組を行わなければ成功には至らないといえる。