

産地中小企業組合の動きから見る、 組織高度化の手法



竜 浩 一
(阪 南 大 学)
経営情報学部 講師

< 要 旨 >

- 本稿はまず昨今の社会環境変化に伴って、経営環境がより複雑化していることを説明していく。例えば、新規ビジネス創出の重要性や、地域貢献の重要度向上が、中小企業の操業に影響している。そのうえで、今日の中小企業がそうした環境変化に対応していくために、具体的な経営戦略として組織力の向上を主張していく。
- 日本の中小企業は従来から規模の小ささに端を発する様々な経営課題に対応しながら操業を継続し、今日まで数多くの企業が存続してきた。しかしながら、当然一定量の企業は消失してしまっている。こうした企業間の違いを生み出していると考えられる要素として、組織力向上を達成できたか否かが考えられる。
- 本稿では組織力向上を取り上げるうえで、理論的な先行研究を踏まえたうえで、中小企業での実現可能性を検証する。その際、社会環境が中小企業に求める役割を鑑みて、単純な個別組織の組織力向上による事業改善ではなく、中小企業組合を通じた広範な活動、例えば産業の課題解決を目指した取り組みを分析していく。
- また、連携での活動を見ていくうえで、中小企業組合の取り組みを事例として扱う。法人格の有無、全国中小企業団体中央会を始めとする各種支援団体との関係性を考慮し、古くから中小企業の連携活動を支えてきた側面が、組織力向上に繋がりやすいと捉えたためである。
- 具体的な事例として、近年地域ブランド開発に成功した3つの事例、愛媛県今治タオル工業組合、山梨県富士吉田地域の富士吉田織物協同組合、兵庫県豊岡地域の兵庫県鞆工業組合の3組織の活動を見ていく。これらの活動から、事業協同組合自体が組織力向上を果たし、新規事業を導入するうえでどのような戦略や実働が取り組まれたかを検証していく。その際、組織内外の知識活用や、組織内への知識の導入の仕方を具体策としてみることで、単独の中小企業活動に落とし込むヒントを見出したい。

目次

はじめに

第1章 中小企業の連携と組織力向上の関連性

第1節 組織に関する先行研究

第2節 組織力向上の定義

第2章 組織力向上と変革に必要な要素

第1節 組織力向上に求められる戦略的要素

第2節 組織力向上を目指した中小企業組合連携の可能性

第3章 地域ブランド創出に邁進した地域の中小企業組合

第1節 愛媛県今治地域の今治タオル工業組合

第2節 山梨県富士吉田地域の富士吉田織物協同組合

第3節 兵庫県豊岡地域の兵庫県鞆工業組合

第4章 個別中小企業における組織力向上の達成を目指して

はじめに

今日の中小企業が戦わなければならない社会・経営環境の変化は、より深刻化していると考えられる。というのも、かつて新規技術として通信・ネットワーク技術が発達したころなどは新たなビジネスチャンス、新規市場の創出が並行して行われると捉えられていた。時代の進捗とともに新たな製品が開発され、新規のスタンダードと呼べる商品群を中心に、新しい仕事次々と創出されてきたのである。

しかしながら、21世紀となってから四半世紀が間もなくすぎる今日では、コロナウイルス拡大に伴う経済活動の停止、リモートワークの進捗といった各種対応策などから、ビジネスの行い方、事業の運営の仕方などに変化が起きつつある。同時に、ロシア・ウクライナ問題で深刻化する原材料高騰など、ビジネスの障壁となりうる経営環境変化も起こっており、価格改定や利益率の低下という形で様々な中小企業が苦し

んでいる。

筆者が2021年に参加した、全国中小企業団体中央会で行われた令和3年度組合青年部活性化研究会運営委員会では、『組合のDXについて』をテーマに開催された定例研究会でDXに関連したアンケートが実施された。その中で、多数の中小企業組合や中小企業が事業のDXについて認識の不足、具体的な施策の方向性欠如、実働要員の不足といった課題を抱えていた⁽¹⁾。

また、ビジネスそのものに対する社会的な認識や議論は非常に複雑化している。大量生産大量消費社会に対する批判的な検討も進み、個人の存在がビジネスシーンに介入することは当たり前となり、個人を対象とした企業の製品・サービスを提供するという『直線的なビジネスモデル』は不安定になりつつある（長山2022、6頁引用）。

一方で、社会全般の中小企業に対する認識や、求める役割も変化している。例えばそれは、

1) 本報告書には、後述するように様々な協同組合のDX実践事例も掲載されており、本稿の内容とも一部合致する。事例として大きく取り上げなかったのは、筆者自身が訪問調査等を行っていない2次事例で詳細が不足していたためであり、参考程度でとどめている。

SDGs（持続可能な開発目標）を始めとした国連採択の活動方針を実践する組織群としての役割が追加されている。また、従来から続く地域経済・社会の担い手という役割については深化し、行政からの度重なる支援も手厚くなってきている（森下2020）。

これらの研究を見ても、中小企業を取り巻く経営環境はより複雑化している。特にただビジネスを行うだけではない、企業市民としての役割や事業組織としての発展が望まれている点は操業に大きな影響がある。すなわち、既存の事業内容や状況に満足せず、常に新たな取り組みや挑戦を行うこと。また、その内容が地域貢献や社会貢献といった、経済以外の側面への波及効果を持つことが求められている。

直近の中小企業白書（2022、4～5頁）を見ると、日本経済全体の動向は回復基調にこそあるものの、GDP成長率は継続しての鈍化、あるいは有事のマイナス成長率を記録しており、経営環境の難化は明白といえる。同時に、中小企業の動向については、業況判断DIだけから見ても、直近の2022年第1四半期時点では下降の傾向を見せており、コロナウィルスの拡大から回復しつつあった経済活動が、ロシア・ウクライナ間の戦争などを契機に再び不安定な状況に陥ったことを示している。

業績面で見ても、売上高では2019年の前年同期比と比較した2021年時点での前年同期比は回復しきっていない数値を記録している。特に「生活関連サービス業、娯楽業」、「宿泊業、飲食サービス業」では売上高の減少が記録されており、コロナウィルス拡大に伴う経済活動停止の影響はまだ根強い。経常利益でも、リー

マンショック期の落ち込みから緩やかに回復してきていたものがコロナウィルス拡大の2020年第1四半期から大きく落ち込み、現在も2019年水準までは回復しきっていないといえる（中小企業白書2022、10～16頁）。

こうした中、中小企業はこれら外部の経営環境変化に対応するうえで、自社の経営戦略を整備し、新事業の創造を含めた事業再構築が必要と考えられている。具体的な戦略としては、ブランドや人材の質を始めとした無形資産に対する投資をいかに推し進めるかが議論されている（中小企業白書2022、70～71頁）。

しかし、そうした企業の無形資産への投資を成立させるためには、まず事業組織そのものが一定の水準を超えて発達していなければならないだろう。明確な事業目的や企業理念を形成した事業組織こそ、社会だけでなく、実際に企業で働く従業員や求職者に求められてしかなるべき存在である。言い換えると、中小企業が今日の複雑な経営環境を生き延びていくためには、まず自社組織を何らかの形で発展させ、組織力を向上させることが求められる。

本稿では、この組織力向上に着眼し、実際に地域ブランドの創出を達成した地場産地を事例として取り上げることで、具体的な方針や方法論について言及していく。

第1章 中小企業の連携と組織力向上の関連性

第1節 組織に関する先行研究

組織力向上を定義するためにまず、中小企業や中小企業組合といった、組織そのものがどういったものをまず見ていこう。

Chandler (1969, 14頁) では巨大企業の歴史変遷を取り上げつつ、マネジメント理論や組織に関する考察が始まったのは大企業的組織が構築された1890年代、1900年代初頭として、マネジメントの主目的を単独企業における事業継続にあると考えている。そのうえで、企業活動における組織とは、企業内の構造を指し示しているとし、2つの側面があると取り上げた。ひとつは、企業において部署間の命令系統やコミュニケーションをとる際の流れであり、もうひとつが、そうした部署間のコミュニケーションなどで交換される情報やデータの流れである。これら二つの流れが的確に構築されて初めて、企業の目標が達成されうるとしている。

経営組織論における大家とされるバーナード(1968, 74頁引用, 85～99頁) は、組織の定義を『二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系』と定めている。そうした組織を成立させるための3つの要素が、共通の目的、共働する意思、コミュニケーションである。社会環境に合わせてこれらの要素を調整しつつ、協働することの意義や能率の良さ、すなわち目的達成に向けていかに組織内で活動を行い続けられるかが、組織の存続に関連するとしている。

金井(1999) は組織という言葉の概念が複数あると整理している。すなわち、組織図や役職といったハコそのものを指して組織と呼ぶこともあれば、実働面において明確に協働の役割や内訳などが確立されているしっかりとした組織体制を指すこともある⁽²⁾。

これらを見るに、すなわち組織とは具体的な

部署がどのように分かれているかという構成図的なものを意味しつつ、命令系統の段階から情報伝達、日々の会話を始めとしたグループ内の交流がいかにスムーズに動くかを意味し、またそうした活動によって評価されるものと考えられる。この点が組織力の定義に影響を与える。

第2節 組織力向上の定義

組織が順調に機能するには、内部の交流や情報交換がいかにスムーズに動くかが重要とされる。そうした組織の発展といえる組織力向上は、どのように定義すべきか。

岸田(1994) は組織が形成・発展していくプロセスについて、組織に関わる個人の意識や活動が組織内のルールを形作っていく流れと、組織を運営するためのルールに合わせて個人の考え方が統制されていく流れの、二つが組み合わさることで創出されるとしている。すなわち、企業が構築したルールや経営理念に合った人材が集まる形で企業は成長していくが、同時に集まった人材の考え方やアイデアによって、企業側も発展・成長していく。

類似した考え方に、組織風土の概念があるだろう。組織風土とは、リットビンとストリンガー(1985, 1頁より引用, 29～44頁) に、『仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは、間接的に知覚し、彼らのモチベーション及び行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性』と定義される。言い換えると、職場で醸成された労働環境、歴史や伝統、リーダーシップのスタイルといった要素を組織風土と呼ぶことができ、それらが従業員

2)この他に、大企業の階層組織を多元的重複集団とする観点、知識創造の母体としての観点、資源の束、政治システムといった観点で、組織が定義される。

のやる気に影響を及ぼす。そして、組織風土はまた、社会全体の観念といった外部環境から影響を受けた、自社内の技術や経営方針・リーダーシップの在り方を軸に、慣習的に醸成されていく⁽³⁾。

Schein (2017) では、組織メンバーに共有されている価値観・規範・行動のルールを組織文化と定義している。これらが共有されることで組織の安定性や持続性、事業の成功性に影響する。そのために、新規・既存の従業員を問わず教育などの手段を通じて導入する必要があり、またリーダーシップを確立することの重要性にも繋がる。

また、吉田と高野 (2018) は組織風土そのものを、企業のパフォーマンスを向上させる要素と捉えている。そうした組織風土を構築するものとして、会社方針の明示、職場の良好な雰囲気、個人の主体的な態度などの要素が、特に企業のパフォーマンスに密接に関係しているとした。

この組織風土と同じく組織内の関係性や交流から醸成されるものとして、暗黙知の考え方がある。

暗黙知は、古くから中小企業研究において何度か取り上げられてきた。もともとはPolanyi (1966) によって『語られることを支えている語らざる部分に関する知識』と定義されたこの概念は、何らかの活動を通じて人に根差した知識や能力を指しており、様々な文献で企業内でも創出される要素として分析される。そして、

そうした暗黙知を企業自身の特色として活かしていくことが、競争優位に繋がると考えられてきた⁽⁴⁾。

暗黙知と経営に関する研究として代表的なのが、野中と竹中 (2000) である。彼らは日本企業の強みとして組織的な知識創造能力があり、それらは困難な社会環境でこそ本領を発揮し、未知の領域への挑戦に繋がる強みとしている。つまり、変化を恐れずに外部の知識を取り込み、それを組織内の知見、暗黙知として共有し、イノベーションに繋げることが競争優位を確立するのである。これは、組織自体を有機的な存在、すなわち組織力が高いといえる存在へ近づける。

他にも中小企業に関する暗黙知の研究では、いかに形式知 (万人が認識、学習できる状態) に昇華するかで技術力向上や技能継承に繋げるかも課題とされてきている。特に、デジタル化などの進捗に伴い、社内の暗黙知技術の承継は複雑化しており、OJTといった教育手法の具体策にも着眼が置かれるようになった (松永2006、名取2020)⁽⁵⁾。

実際の現場研究として、伊藤 (2018) や村永 (2020) では、医療現場の理学療法士たちにも、マネジメント理論に基づいた管理体制や、知識共有の場を構築していくことが重要であるとされる。理学療法士人員の増加から、現場を管理運営するマネジャーの創出が必要になったのである。また、少子高齢化の進展や家族形態の変容を受けた医療現場では働く人員の細かなグループ化も進捗し、加えて、働き方改革な

3) 本書では、組織風土は必ずしも合理的な判断に基づく内容ではなく、時として非合理的な要素も内包しうるとされる。

4) 綿貫 (2007)、大崎 (2009) も参照。

5) 特に暗黙知は社内において明文化されていない技術や技能であるため、組織体制の段階から教育手法を導入する、OJTなど実働を交えた教育手法であっても、教育内容など必要な情報を明文化しておく必要がある。また、教育を行うのはあくまで実際に現場で働く職人であることが多い点から、それら従業員に対する評価制度や、社内ですべく受けるような情報の公表が重要となる。

どに端を発する労働時間の削減が間接的に影響し、同一空間で従業員同士が知見を共有できなくなっている。

医療分野のこうした事例を中小企業に還元して考えるならば、まず直接的な労働現場の安定化を創出するために、管理職をしっかりと育成

する必要がある。そして次に、実働を担う従業員と管理職の関係性を構築することは、企業内の暗黙知という競争優位の源泉を醸成することに繋がり、組織力の向上を意味する。

以上の記述から、組織の定義や組織力について、簡単に取りまとめたのが**図表1**となる。

図表1 組織の定義と組織力向上の要素

組織の定義（構成物）	組織力向上に繋がる概念
二人以上の人の集まり 企業内の部署など 構成図 そのもの グループ内の コミュニケーション や 情報伝達 グループ内の 知見 などが共有される流れ	組織と個人の 相互影響 組織と個人の 意見・目標一致 組織風土の 形成、活用 暗黙知的な 組織内知見の共有達成

筆者作成。太字は実際の事業活動で考慮すべき要素

企業の組織力向上の定義を考慮するうえで、いずれの要素についても組織内の構造や、月並みではあるが風通しの良い組織の構築、従業員間の関係が順調であることが必要といえる。医療現場の先行研究を見ても、組織内の勉強会など学習の機会を設定すること自体が、組織参加者の交流を促し組織力向上へと繋がると考えられる。

第2章 組織力向上と変革に必要な要素

第1節 組織力向上に求められる戦略的要素

前述してきたように、組織力向上の定義として暗黙知的な知見の共有や従業員間の関係性向上が達成される必要がある。そのための具体策として、組織風土などの先行研究では組織内の環境作りや、在籍する人材同士の交流の重要性が語られた。そうした具体策を実行するう

えで、どのような方法論が考慮されるかも見ていきたい。

金井（1999、173～183頁）では組織の活動は個人のモチベーションと相互に関わるとしている。つまり、組織力向上や何らかの変化を導入するうえで組織内での協力をいかに受けれるかが重要である。組織変革を止める要素としては、個人の環境に対する慣れ、集団が持つ団結心、強い文化の3点があげられた。そして、そうした障壁を乗り越えるためには、①組織内の危機感を明確に醸成する、②組織内外で変革に携わるコア人材のネットワークを構築する、③組織内への変革後のビジョンの共有・浸透、④変革の段階ごとに評価や達成度合いに対する報酬を提示する、といった4つのアクションが必要と取りまとめている。

また、金井と高橋（2021）では、組織力を計

る要素として事業目標の達成基準や、評価基準の明確さ、フィードバックといったシステム面を取り上げたうえで、リーダーシップの求心力、従業員の職務満足をどのように向上するかといった要素が、組織力向上に必要と捉えている。つまり、組織と個人の関係性がしっかり構築された前提を踏まえて、変化へ対応する際に従業員から協力を得られること、従業員自身が単純にその組織内で働くことに喜びを感じる状態を構築することが組織力向上に求められる。

バーナードの理論に立ち返ると、あらゆる組織には拡張傾向があり、『誘因、特に威信、社会結合の誇り、並びに共同体の満足などに関する誘因を維持するためには、組織の成長、拡大、拡張が必要である』とも主張されている。つまり、組織の目的を達成していくためには、組織自体が一定規模で適度に拡大、大きくなっていくことが必要と考えられている。そのうえで、組織の活動で得られた社会的、経済的利益をバランスよく分配する仕組みを構築出来ているかが、組織力向上に求められるのである（1968、165頁より引用、47～62頁参照）⁶⁾。

浅沼（2002、3～14、17～38、143～161頁）では、経営環境に合わせてより顧客の要求と嗜好に対するきめ細かな対応を可能にするために、組織力を向上させていく必要があるとしている。具体的には、組織内の個人間や上司部下の関係性を好意的なものとする必要がある。その結果、企業内で行われる教育や訓練によって人材が成長していくに際して、企業特有の知見や技能が身につく組織構造が構築され、その仕

組みがより一層機能しやすくなることに繋がる。一方で、組織外部との関係性については、個別の企業が独自の製品を生産販売するための組織間ネットワークを構築し、それを継続していける状態を維持することが求められていた。

言い換えるなら、既存・新規事業を継続して行っていくうえで、社内に根付いた教育・訓練の関係性や仕組み、社外の企業間関係性をいかに長く続けられるか。そのための仕組みやルールを常に改修していくことが、組織力向上の方法論と捉えられている。このような組織ごとの仕組みやルールの軸になるのが、前述してきた組織風土を始めとした観念的な要素であろう。

同様の考え方を、スティーブン（2019、3・4頁から引用、3～28頁参照）は組織行動学について取りまとめる中で記述している。組織行動学とは、『組織内で人々が示す行動や態度についての体系的な学問』であり、『従業員の業績を決定づける重要なもの』として、生産性、常習的欠勤、転職率、組織市民行動といった4つの要素を分析している。これら4つの要素をマネジャーがコントロールすることで、組織が安定的に運営されるのである。そうしたうえで、組織の変革については以下のようにまとめている⁷⁾。

・まず、組織が変革するための圧力としては労働力の性質やテクノロジー、経済ショック、競争、社会動向、世界政治といった、いずれも社会環境や経営環境の変化が引き金となっている。変化に対応していくために、企業は組織体制自体を柔軟なものにする必要があり、ま

6) バーナードはまた、多くの協働が生産を重視しすぎるあまり、失敗してしまう事実に言及している。

7) 以下の文章はスティーブン（2019）から、430～461頁を取りまとめたものとなる。

た実際に変革を担うエージェント、人員が必要とされる。重要なのは、この人員は何も組織内の人材に限らず、企業外の専門人材を活用することも可能である。ただし、外部人材を利用する場合、組織固有の特性や風土といった歴史的なバックボーンを十全に理解する必要がある。

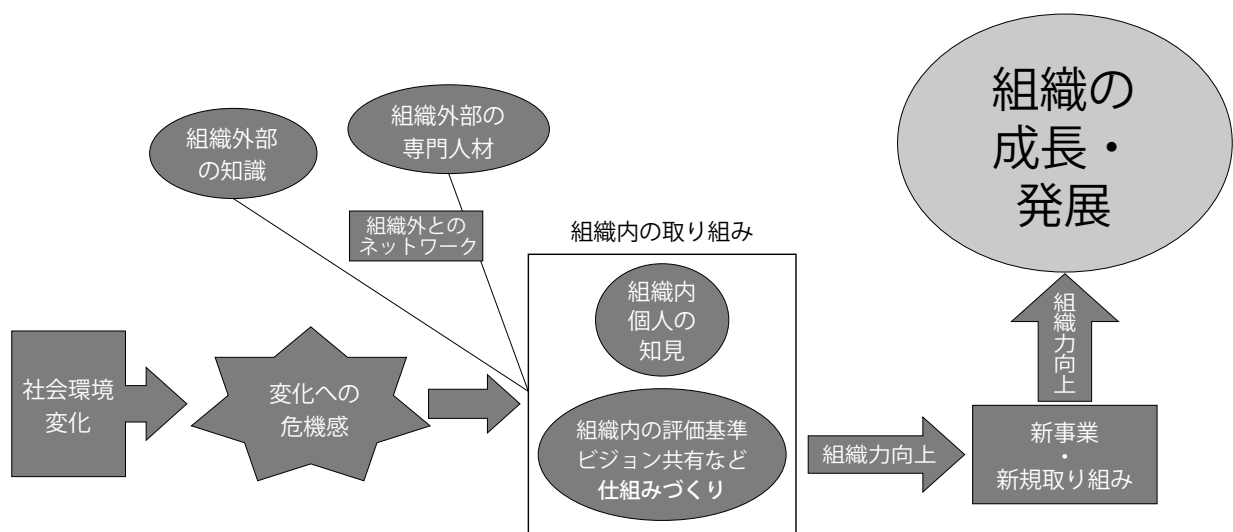
・次に、人員が変革を行ううえで、様々な段階での抵抗が考えられるとしている。すなわち、組織内の従業員一人一人による個人レベルの抵抗や、組織内の別の派閥による抵抗が考えられる。前者は個々人の観念的、習慣に根付いた人間的な特性から変化に対して反対を表明するわけだが、後者の場合は組織構造やグループ内の専門性、権力関係といった要素がさらに加わる。すなわち、すでに社内で構築されている仕事の回し方、報酬の分配手法、人間の関係性などが変化を妨害するのである。何か新しい取り組みや組織体制を変化させる際は、目的以

外に組織内の状況や環境についても意識する必要がある。

・そして最後に、変革をスムーズに行うために、コミュニケーションの拡充や、可能な限り従業員全体の参加を促すこと、上司などからの支援提供、変革実施に対する報酬、学習する組織自体を構築することといった要素が取り上げられた。そして、そのために組織開発の概念を導入し、従業員同士の尊敬、信頼や支援、力の平等化といった取り組みが求められる。言い換えると、組織の下部層にも決定権や役割、責任を与え、判断を下せる体制を構築することが、具体的に組織発展のために求められる。

以上記述してきた組織の定義や組織力向上、その戦略を取りまとめると図表2のようになるだろう。

図表2 組織力向上までのプロセスと必要要素



各文献等より筆者作成

組織力向上を達成して新事業・新規取り組みを実践していくうえでは、組織内の暗黙知を共有することと、そのための“仕組みづくり”をどのように達成するかがカギとなる。また、組織外の知識や人材の活用も組織力向上に繋がりうる点は重要である。さらに、組織内における判断や決定権を、組織下部に位置しうる人材や集団に与える事も効果的なことから、図表では組織力向上が下から発生するように位置付けた。

ここで問題となるのは、今日の不安定な経営環境の中で、本来の事業活動と直接的に関連性の薄い、長期間にわたる教育活動やその体制を構築することは、単独の中小企業で行っていくことは容易ではない点である。教育や理念共有というものは成果が出るまでも時間がかかるが、何よりも平時の事業と同時に行うコスト面が大いに課題となりうる。この観点は新規事業の取り組みそのものにも言える事であり、中小企業が新たな挑戦をしていくうえで、従来から協働の重要性が主張されてきた要因はここにある。

同時に、こうした組織力向上の考え方は、中小企業が連携する場である中小企業組合の課題解決にも活用できる。また、今日の社会が中小企業に求める役割に地域貢献や産業の発展といった側面がある以上、より大きな枠組みで組織力向上を達成している事例を検証し、中小企業単独の組織作りに落とし込む必要があると筆者はとらえている。つまり、産業全体の改善を目指したより広範な組織での取り組みを経験することで、個別企業へと手法を還元できるサ

イクルが出来上がるのである。そこで次に、中小企業組合の特徴と重要性について触れておく。

第2節 組織力向上を目指した中小企業組合連携の可能性

中小企業の連携については様々な研究が推し進められてきたが、事業協同組合など、いわゆる中小企業組合についての研究がかつては中心的であり、また知見も多数存在する。

直近でも、堀（2020）が過去30年近くに渡る中小企業の組織化に関連した知見を総括してまとめている。その中で中小企業組合は連携活動の初期に重要な役割を果たしながらも、高度化事業に際しての活動の失敗などからその重要性を減衰させたとしている。また2005年のデータではあるがアンケート調査に基づいて、組合間の活動格差など、必ずしもすべての中小企業組合で安定した連携活動が行われるわけではない事実が指摘されている。と同時に、今日においても中小企業組合は実働の部分でその役割を失ってはならず、人材育成や新事業創造、SDGsといった社会貢献活動などで、多様な事例が紹介されている事実もある⁽⁸⁾。

最新の中小企業組合ガイドブック（2022、6、45～53頁）を見ていくと、今日の中小企業組合の役割としては、組合員の経営安定・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・意見等の実現、といった4種類に分類される。これらの活動はいずれも歴史的に繰り返されてきた組合の役割であるが、取り上げられた最新の事例などを鑑みると、単純な新たな分野への挑戦ではなく、業界全体の

8) 中小企業組合の細かな特性については、本研究に加えて、百瀬（2000）、三浦（2014）などの記述をぜひ参考にいただきたい。

改善発達や地域の活性を目的とした組合活用が増加している。

この点は、今日の中小企業に求められる社会的な役割と合致しており、中小企業の集団組織である中小企業組合の活用が、組織力向上に繋がる一つの取り組みとして有用であることの証左といえるだろう。すなわち、一社単独で広い社会的な要望を達成できるような企業へと成長することは多くの時間がかかるが、関連業種の集まりである組合を通じてであれば、時代のニーズに即時応えられる可能性が高いことを意味している。そして、そうした活動を経験して複数企業の連携において（組合の）組織力向上を達成することが、自社単独での組織力向上を進捗させると考えられる。

こうした中小企業組合自体が持つ特徴や強みとしては、様々な要素が研究で取り上げられているが（稲川1971、森下1999、百瀬2000・2003、三浦2014）、総じて取りまとめると下記の2点に集約されるだろう。

- ①法人格組織を保有し、経済活動などを実行するうえで主体組織として機能できる点。
- ②長期的な事業・活動目標を達成するうえで、継続した活動を行うための組織ルール、規約を構築しやすい点。

①の法人格を獲得している点については、協同組合を設立する際に行政の認可が必要な点がプラスに働いていると考えられる。経済的事業などを行っていくうえでこうした盤石な法的根拠を持つ組織体は信用度が必然的に高くなり、安定した活動に繋がるだろう⁹⁾。

一方、②の各種ルール、規約の制定につい

ては、プラス面とマイナス面の両方が考えられる。組織法人としての定款、内部ルールを構築することが法律上定められている点は、複数の法律的な縛りやルールがあることから運営上の手間ともとられる。ただし、明確なルールがあることは前述した信用度とも関連するし、各種活動を行ううえでの利益分配や、参加者の資本投入におけるバランスで課題が生じることは少なくなる。言い換えると、中小企業組合が元来保有している、議決権などにおいて組合員一人一人が平等である点、配当を適切に行うことが定められている点が、長期に持続した活動を成立させる要件として機能しているのである。特にこの利益分配については、連携事業が失敗するうえで多数認知されている課題でもある。

実際に中小企業組合はかつてよりその数を減らしつつ、活動が活発ではない休眠組合の課題も大きい。また、実態の活動においてどこまで上述したように理想的に立ち回れるかは所属する組合員自身のモチベーションや事業状況にもよるだろう。こうした現実の困難さが、今日における中小企業組合の課題といえる。ただし、連携の主体としての中小企業組合の重要性自体は決して完全に失われたわけではなく、社会的協同組合の観点や新たな事業活動の導入を経て、活発に動いている組合も少なくない。

そうした成長したといえる中小企業組合から、具体的な組織力向上の策を見出すことは、単独の中小企業に考え方を落とし込むうえで重要と考える。そこで、連携団体における組織力向上がどのように達成されうるかについて、組合事例をみていこう。

9) また、本稿で主題とする組織力向上とは違うものの、許認可を受ける組織を構築していくという行為自体が、組織力向上とかわりのある要素であることは自明である。

第3章 地域ブランド創出に邁進した地域の中小企業組合

第1節 愛媛県今治地域の今治タオル工業組合⁽¹⁰⁾

今治タオル工業組合（以下、今治組合）は、中四国タオル調整組合として1952年に設立された同業種の中小企業組合である。

今治組合が地域ブランド商標に乗り出したのは2006年であったが、産地復興のための活動自体は改組前の2000年からである。2004年には組合内で新産地ビジョン策定委員会を設立して、自分たちでの解決策の模索が行われた。この策定委員会では、地域ブランドでの差別化や組合員のための組合といった方針が掲げられつつ、具体的な戦略として産地コーディネーター導入、マイスター制の導入、海外市場への出店など、今日の産地ブランド取り組みと繋がるものが多数掲げられた。産地ブランド創出前には、組合内の組織再編も行われた。この組織再編によって、組合内に5つの専門委員会が設置され、消極的になりつつあった組合員の議論参加機会の創出、会議頻度の増加などに繋がっていたという。最終的に、2007年に商標登録を達成した。それ以降も、地域商標を活かした商品展開をするため、『今治タオルメッセ』と題した商談イベントを、今治地域内で実施し、組合内の意識統一を図ったことも特徴的である。

今日では繊維産業自体の縮小もあり、1997年には最盛期より企業数も半減し、2021年は

地域内に103社の企業が残存する状態となった。ただし、タオル輸出の量については最盛期ほどではないものの、2014年から輸出トン数を伸ばしており、地域ブランド製品が国際市場で認知されるようになったといえる⁽¹¹⁾。

他にも、筆者が調査活動を行った時点では、今治組合としては更なる地域ブランドのPR活動や販売面の強化を主体として行っていく予定であった。関連製品の売上がより高まってきただけでもあり、経済的な活動や連携事業よりブランドの持続可能性を優先した形であった。事実、今日もいくつかの地域企業が自社ブランド製品含めてファクトリーショップを直営しつつ販売活動を行っている。

今治組合の地域ブランド活動について特筆すべき点は、外部人材である佐藤可士和氏をブランドに関わる広報活動や戦略面の指導者として招聘した点が良く取り上げられる。組合内には当時不足していたブランディング、マーケティングに関連した知見を補填してもらったことは大いに効果的であったといえる。同時に、そうした外部からの知見を受け入れる土壌が組合の中で構築されていた点、反対意見に飲まれずに判断が下せたという事実にも着目しておきたい。また、専門人材だけでなく行政との繋がりも強く持つ形で、地域一丸となってブランド戦略の取り組みが行えた点は明確な優位であった。

これに加えて、地域ブランドとして今治タオル製品を構築する際から今日に至るまで、今治組合が事業の一つとして品質基準の制定・管理、

10) 本節の記述は、当該組合のホームページ (<https://itia.or.jp/>)、及び筆者が2017年3月7～9日にかけて行った「今治市内における中小製造業の製品構築戦略に関するインタビュー調査」及びその報告書などに基づく。基本情報、及び最新情報については、本稿の執筆に際し改めてホームページ、関連書籍（佐藤2014）から確認を行っている。また、一部統計資料などは当該ホームページからダウンロードしたものを利用している。

11) 当該記述は、今治タオル工業組合のホームページにある各種ダウンロードデータのページを参考にしている。 <https://itia.or.jp/news/various-dl/>

ブランド商標の利用管理を行っている点に特色があるといえる。すなわち、中小企業組合全体で地域ブランドを管理監督しつつ、そのための組織体制、実働部隊を組合内で構築出来ていることが特徴といえる。この点は、組合員が積極的に地域ブランドを活用しているというモチベーションの高さにも起因するが、中小企業組合として適切に理事の代替わりや役員の交代がしっかり実践されているところも重要と考えられる。特に、今治組合は地域ブランドの利用認定や技術指導、品質基準の評価なども事業として行う中で、地域ブランド事業に協賛する組合員企業に、自然と利益分配⁽¹²⁾が達成されているという構造は特筆すべきものである。

第2節 山梨県富士吉田地域の富士吉田織物協同組合⁽¹³⁾

山梨県の富士吉田織物協同組合（以下、富士吉田組合）は、山梨県富士吉田地域の繊維関連事業者を統括する協同組合である。同地域周辺には、郡内、西桂などの地域にも同様に織物工業協同組合が存在し、本節で記述される各種イベント事業については複数組合の協賛で実施しているものもある。また、前提として富士吉田組合の組合員企業群や地域の様々な繊維関連企業は、製造品が必ずしも一致していないため、同業種でありながら製品・市場知識については異業種的な知見共有がなされている。

富士吉田組合の取り組みとしては、まず、2006年に地域ブランドの織物製品として「ふじ

やま織」を開発している。この戦略は、当時も一般的であった地域各地の中小製造業における繊維OEM製品からの脱却を目指して取り組まれた。ふじやまという名称が当時は富士急行による登録商標が既にされていたため、富士吉田組合が富士急行と協議し、産地発展の重要性を説く形で無料の使用許諾契約を結べたという。また、それに伴い、近隣の各地域、西桂、谷村、都留、大月、上野原地域の繊維事業者が加入する山梨県絹人織物工業組合も、富士吉田組合と使用許諾契約を結ぶ形で地域ブランドの利用を可能としている。このように、地域ブランドの活用を広範な地域で行うために、組合組織が窓口として機能している点がまず、取り組みの優位な点といえる。

富士吉田地域ではその後も、2010年ごろから産地企業4社（組合員）によって取り組まれた「フジヤマテキスタイルプロジェクト」、販路開拓を目的に行った「ヤマナシハタオリトラベル」、地域おこしも目的に添えた「ハタオリマチのハタ印」と多様な地域振興活動を展開していく。それぞれの活動は、まず、「フジヤマテキスタイルプロジェクト」では東京造形大学との産学間連携によって新製品デザインの創出を行った。この際も、協賛の東京造形大学の教授から、産地企業の売上に直結するような、市場流通品レベルの製品開発を目的に実際の活動が行われ、毎年継続して活動が実施されてきた。

「ヤマナシハタオリトラベル」では、「フジヤマテキスタイルプロジェクト」の参画企業を中

12) 地域ブランド製品を取り扱うことで経済的利益になるが、ここでは特に製品品質や基準設定といった一部業務の緩和など、間接的な自社事業への利益分配を意図している。

13) 本節の記述は、組合や関連イベントのホームページ (<https://hatafes.jp/hatafes/fujiyoshidaorimonokyoudoukumiai/>)、筆者が2019～2020年の期間に山形大学・吉原元子准教授らと行った「中小企業・産地研究会」、及び同研究会から派生して2020年度に行われた「成熟産業の集積におけるグレートアップに関する研究」で行った実地調査、報告書の内容に基づく。

心に、東京や他地域への展示会出展、販売イベントの構築が行われた。組合員企業による、任意組織が構築されての実施であった。この計画の折も参画企業たちによる定例会も継続して行われ、展示会自体は20を超える回数が実践された。実施当初は売上の拡大には直結しなかったものの、OEM脱却への意識共有や、各組合員企業の販路に対する知識が醸成されることは達成できた。

最後の「ハタオリマチのハタ印」は、2015年ごろからマンネリ化し始めた各種取り組みを改善することを目的に行われた、地域内展覧会である。販路開拓や新製品開発の枠を超え、産地自体に人を呼び込むことも意識し、産地外の一般消費者や繊維関係者へのアプローチが行われている。イベントだけでなくバスツアーなども企画することで、展覧会、オープンファクトリーといった複数の要素を内包したイベントであり、市役所の協賛も受けて実施されている。

こうした各種産地の取り組みの引き金として、富士吉田組合の産地ブランド展開に伴う、自社製品を重視すべきという機運の共有があった。当時の理事長を中心に、自分たちが取り扱う製品を自分で売るという意識を共通認識として持ち、OEM生産からの脱却と売上の向上を課題として掲げたのである。

また、各種地域振興活動にはそれぞれ、東京造形大学教授でもあるテキスタイルデザイナーと同大学の大学院生、富士工業技術センター（現山梨県産業技術センター）の職員、富士吉

田商工会議所や市役所といった、多様な外部人材や地域団体の活用が、活動の成功に繋がった点も特筆すべきであろう。

第3節 兵庫県豊岡地域の兵庫県鞆工業組合⁽¹⁴⁾

兵庫県鞆工業組合（豊岡組合）は、主に地域内の鞆産業従事者のうち、製造業企業の同業種組合として活動を継続している。他団体として、地域内には兵庫県鞆卸商業組合もあったが、筆者が調査活動を行った2022年9月期に豊岡組合と併合される形で改組されている。

豊岡組合もまた、いわゆる産地内の中小企業組合として組合員の利益向上を目指し、業界内のデザイン力向上や振興、事業近代化を目的とした豊岡鞆団地の設立といった活動を歴史的に取り組んできていた。特に大きなイベントとして、1994年に実施された鞆フェスタがあげられる。

豊岡組合が地域ブランドとして豊岡鞆の商標を獲得したのは2006年であり、主体となったのは地域の製造業事業者であったという。鞆産業自体の縮小もある中、豊岡という地域の活性化に繋がるようなPRの手法を模索するための申請であった。当時は豊岡組合と兵庫県鞆卸商業組合はまだ別組織であったこともあり、地域内の事業者の間でも意見が割れたという。

そうした中、当時の豊岡組合で地域ブランド事業の中心となっていたのは、組合員企業の後継者層であり、30、40代の比較的若手の社長たちであった。また、そうした社長たちに組合

14) 本節の記述は、当該組合の運営する下記複数のホームページ、及び筆者が2022年9月6～8日にかけて行った「兵庫県豊岡地域における鞆産業に関するインタビュー調査」及びその報告書などに基づく。

<https://toyooka-kaban.jp/#>

<http://www.bag.or.jp/>

内での発言権、明確な決定権が与えられるよう組織内でも実働の分担、会議実行の方針などが決定されていたという。これらの取り組みは定款などルールとして明文化したものではなかったが、新規の取り組みを中小企業組合で実行していくうえで大いに効果的に働いた。

こうした組合での活動が成果を出し続けた結果、県などから各種事業に対する予算が下りたこともあり、豊岡鞆のための活動にあてる資金を確保することもうまくいったという。

組合として地域ブランド戦略を成功させた要因として、1つの目的を与えるという点があげられた。組合員自体のモチベーション向上を意識し、「日本一の豊岡鞆にする」という明確なゴールを組織内で設定できたことが、結果に繋がったと豊岡組合は考えている。また、何らかの事業への取り組みを行ううえで、組合員基準の判断ではなく、顧客基準、市場の動向を基準にして、優先順位を変えたという点も、豊岡組合の特徴といえる⁽¹⁵⁾。

この同じ目的に向かっていく組織的な考え方の伝達において、産地であるという豊岡組合の特色も効果的に影響した。つまり、組合員全員が産業や業界の動向を日々認識しながら事業を続けており、危機意識の共有がしやすかったという背景もある。そうした意識の共有をしっかりと実行したうえで、組合ではあるものの、企業組織に近い形式で活動に取り組んだ点が、地域ブランド創出を成功させたのである。

一方で、豊岡組合は地域ブランドを創出する際、可能な限り自組合員のみで販路の開拓や製

品デザインの構築を行った。外部人材や専門家を導入して、デザインの調整やPR活動・広報を行ったのはしばらく経ってからのことであった。実際に、筆者が訪問した2022年時点で、改めて専門人材を利用したPR活動を今後展開していく考えが示された。当初から専門家を活用しなかった理由として、組合内のデザインや広報に対する知識がまだ当時は醸成されておらず、突然外部人材を活用した場合失敗するリスクが高いと考えたためとされる。あくまで豊岡組合自体が一定のレベルに成長してない状態で、他人任せにしてしまわないようにという配慮があったのである。当然、地域ブランドの活動を繰り返す中で得られた知見については、組合内で率先して共有していったという。

地域ブランドの拡大を補助するように、今日でも豊岡組合は地域・産業活性を意識した取り組みを複数展開している。代表的なものとして、アルチザンと呼ばれるセレクトショップの直営、同施設でのアルチザンスクールと呼ばれる全国の人材に向けた教育事業があげられる。

第4章 個別中小企業における組織力向上の達成を目指して

本稿で取り上げた3つの組合事例はそれぞれ、現在も精力的に活動が続けているが、最初のアクションである地域ブランド創出についてはいずれも最新のものとは言えない。しかしながら、その戦略には今日の中小企業に求められる組織力向上の基本となりうる要素が含まれており、何より産業の危機を打開するための取り

15) 組合員基準というのはすなわち、中小企業組合自体が通常の企業として行っている事業などに追加される活動であり、多くの中小企業組合で課題となっている事業の負担の大きさを指す。つまり、組合員企業の都合を意識し過ぎた結果、組織として硬直的となり、動けなくなってしまうことを意味する。これを避けるために、組合内の危機感の醸成を丁寧に行った点が、豊岡組合の取り組みの強みである。

組みとして今日でも有用なものと考えられる。
 大まかな組合の取り組みと組織力向上との関連

性については、**図表3**のように取りまとめることができるだろう。

図表3 産地中小企業組合による組織力向上の取り組み

組織力向上に繋がる概念	今治組合	富士吉田組合	豊岡組合
組織と個人の相互影響	外部人材の活用によるデザイン面の認識強化。	組合主体の産地ブランド形成から、各種産地活性化プロジェクトへの連結。個別企業の主体化。	産地ブランドを取り扱う中での自社製品製造の重要性認識。
組織と個人の意見・目標一致	組合を挙げての販売事業の実施や、継続した説明会により危機感の醸成、ビジネスのやり方に対する意識共有。	継続した自社製品利用の重要性に関する意識共有と形成。	産地ブランドの取り組みにおける中心企業群への、組合内での発言力、決定権移譲の実施。
組織風土の形成、活用	産地ブランド利用を通じた、高品質製品の重要性の確立。		その後の組合活動における組合員基準からの脱却。
暗黙知的な組織内知見の共有達成	産業内で不透明であったといえるタオルの品質基準の選定、組合による管理体制の構築。	多様な繊維製品の共同販売に伴う技術の共有。市場知識の獲得。	産地ブランドの展開や直営店の経営を通じた、組合内でのPR・販売面に関する知識の拡大。

筆者作成。あくまで私見に基づく割り振りであるため、実際には各取り組みは複数の要素と合致し、組織力向上に繋がっている。

今治組合、富士吉田組合と豊岡組合はすべて、特定製品に関係する地場産地組合として共通点を保有している。いずれも地域産業の縮小という課題を抱える中、製造業事業者を中心に時代のニーズや市場動向を把握し、産地全体の製品品質基準を構築してブランド戦略に乗り出した。ただし、ブランド戦略に携わるうえでの具体的な組織的な動きについては、若干の違いが存在するといえる。

まず、今治組合の場合は、社会的にも認知されたデザイナー、仕掛け人を外部から導入し、地域ブランド創出の当初から活用していた。こうした外部の専門人材を導入するに際し、当然組合内の組織的な取り組み方や、交流の仕方というものはある程度調整がされたと考えられる。また、そうした専門家の活用についてはあくまでPR面でとどめつつ、製品品質基準の設定や評価基準の構築、商標の利用認定窓口な

どは今治組合自身で行ったという点でも、組織として明確に役割を区分けし、実働の人材を確保したことが特徴といえるだろう。

富士吉田組合の場合、産地ブランド自体は組合主導で創出し、商標を獲得したのちは組合自体が窓口となって近隣地域の関連産業にも利用を派生させている点が特徴的といえる。本稿でも見てきた暗黙知の考え方に近く、獲得した利得を外部に還元する形で、組織内の活動をより広範へと広げている。また、そうした取り組みを契機に、地域振興策が様々導入され、行政をも巻き込む形で大きな取り組みへと成長している。加えて、取り組みを拡大した際に、各種外部人材や専門人材の知見を活用しており、この点も理論で見られた組織力向上のやり方といえる。

一方の豊岡組合では、商標を獲得した当時は、そうした外部人材の利用は行わず、あくまで地

域内企業のみで営業活動や取引先の確保、製品デザインなどを実行していった。外部人材を活用したPR活動については、調査時点の2022年現在ある程度考案して実施しようとしている。この時系列的な違いについては、専門家を活用するうえで豊岡組合の内部知識をある程度醸成する必要があると考えたためである。つまり、新規事業に取り組みながら組合員のPR面に関わる専門知識や情報活用能力を高まったのちに、外部人材を取り入れようと考えたのである。内部で知見を共有したうえで実行に移ることから、一種の組織力向上が達成されているといえる。

すべての組合で共通していた点として、取り組みを行う中でいずれの組合も組織内での知見の共有が実施された点、あるいは、組織の構造や組織図に何らかの変化を与えていた点があげられる。

今治組合では外部の知見を早期から導入し、その際の内部からの反発や反対意見を、情報の共有や細かな説明で留めることに成功した。また、組合独自の品質基準認定や、商標利用の窓口として組合が活動を行っている点は、中小企業組合の事業内容としても特異なものといえ、実働の要因を組合で確保している点に組織力の高さがうかがえる。

富士吉田組合では、地域ブランドの商標をあくまで皮切りに、各主産地の取り組みごとに様々な組合員企業が協賛し、その都度プロジェクトや活動のグループを形成することで、外部人材の活用などをスムーズに行っていた点が特徴である。

豊岡組合では、産地ブランド自体を形成する

うえで意見のとりまとめを達成する際、若手の組合員へ決定権を与え、判断をゆだねる形式を構築していた。定款の変更などではないものの、組織内で新規の取り組みを行う場合の課題といえる、上司（この場合は年配の組合員企業という形となる）からの協力をいかに得るかを実践的に意識したと考えられる。

以上のように、中小企業組合の新規ブランド創出事例を軸に、組織力向上をいかに達成するかヒントが本稿では得られたといえる。

組織内における慣習の中でも、現場における仕事の仕方や経営陣が判断を下すうえでの基準、従業員のやる気を引き起こし、維持することに影響する要素が、組織風土や暗黙知として組織力向上に繋がるのである。注意したいのは、組織風土は企業内で醸成されるものではあるが、その根本的な源泉はあくまで社会一般の考え方である。理想的な企業組織というのは企業内の努力だけから生まれるのではなく、世の中に臨まれる形や外部の影響を整理した企業でこそ構築できるのである。

これら組織風土や暗黙知、外部知見の共有を通じて組織力を向上するに際し、中小企業組合など連携体の利用は大いに意義がある。まず、組合である以上、組織としての目的は組合員の利益向上であるが、その意図するところは単純な売上拡大だけでなく、産業の状態改善、地域自体の振興とより広範な対象となる。そうした高い目的意識を目指した活動を、中小企業組合という、多様な意見が存在する組織体で実践していくこと自体が、単独中小企業で組織力向上を目指す際のヒントとなるだろう。

【参考文献】

和書（和約文献）

- 浅沼万里著『日本の企業組織—革新的適応のメカニズム—』東洋経済新報社、2002年（第7刷）。
- 稲川宮雄著『中小企業の協同組織』中央経済社、1971年。
- 伊藤義広稿「組織力を向上させるための理学療法管理」『理学療法学』2018年、45巻1号、54-63頁。
- 大崎正瑠稿「暗黙知を理解する」東京経済大学『人文自然科学論集』2009年、第127号、21～39頁。
- 金井壽宏著『経営組織』日本経済新聞社、1999年。
- 金井壽宏、高橋潔著『組織行動の考え方—一人を活かし組織力を高める9つのキーコンセプト—』東洋経済新報社、2021年（第11刷）。
- 岸田民樹稿「革新のプロセスと組織化」『組織科学』1994年、27巻4号、12～26頁。
- 経済産業省『中小企業白書2022年版』4～5頁。
- 佐藤可土和著『今治タオル奇跡の復活—起死回生のブランド戦略』朝日新聞出版社、2014年。
- ステイーブン・P.ロビンス原著、高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、2019年（原著2005年）。
- 全国中小企業団体中央会『中小企業組合ガイドブック2022-2023』2022年。
- 全国中小企業団体中央会『組合のDXについて』令和3年度組合青年部活性化研究会成果報告書、2022年。
- 長山宗弘稿「協同労働と地域プラットフォーム—中小企業研究再考に向けて—」商工総合研究所『商工金融』2022年、6月号、5～35頁。
- 名取隆稿「ものづくり企業の持続的競争優位の条件とは：技術・技能の暗黙知の組織的継承が鍵」イノベーション学会、年次学術大会講演要旨集、2020年、35巻、158～161頁。
- 野中郁次郎、竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、2000年（第11刷）。
- 松永桂子稿「中小企業の技能継承問題と基盤技術振興に関する政策」総合政策論叢11（浅野雅巳教授・鈴木登教授御退職記念号）、2006年、143～161頁。
- 村永信吾稿「組織力向上のためのナレッジマネジメント」『理学療法学』日本理学療法士協会（現一般社団法人日本理学療法学会連合）、Supplement Vol. 47 Suppl. No. 1（第54回日本理学療法学会大会抄録集）、2020年、K-4頁。
- 百瀬恵夫著『新協同組織革命』東洋経済新報社、2003年。
- 百瀬恵夫著『中小企業「協同組織」革命』東洋経済新報社、2000年。
- 森下正稿「中小企業によるグループ活動の実態と展望」日本経済研究センター産業研究報告『企業家、前へ』社団法人日本経済研究センター、1999年。
- 森下正稿「中小企業の持続的発展に資する組合事業の在り方と実践—拡大する社会的責任によるSDGsの実現—」商工総合研究所『商工金融』2020年、4月号、5～35頁。
- 三浦一洋稿「中小企業協同組合研究」堀越芳昭/JC総研編『協同組合研究の成果と課題』家の光協会、2014年。
- 堀潔稿「「中小企業の組織化」の30年：「相互扶助の精神」の現代的意義とは」（特集 2019年度日本学術振興会第118委員会委託研究平成30年間の中小企業経営と政策課題（上））商工総合研究所『商工金融』2020年、70巻6号、5-19頁。
- 吉田佳絵、高野研一稿「現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究」『日本経営工学会論文誌』2018年、69巻1号、1-20頁。
- 綿貫啓一稿「VR 技術を用いたものづくり基盤技術・技能における暗黙知および身体知の獲得」『人工知能』2007年、22巻4号、480～490頁。

和約本

- G.H.リットピン、R.A.ストリンガー共著、占部都美監訳、井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房、1985年（第2刷）。
- C.I.バーナード（著）、山本 安次郎（翻訳）『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。

洋書

- Alfred D. Chandler Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press; Reprint 版 1969, pp. 14
- Polanyi, Michael. *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul, 2009, original-1966.
- Schein Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 5th ed. John Wiley & Sons, 2017.

参考ウェブサイト（掲載順）

- 今治タオル工業組合ホームページ（2022年10月14日）<https://itia.or.jp/>
- 富士吉田織物協同組合（2022年10月18日）<https://hatafes.jp/hatafes/fujiyoshidaorimonokyoudoukumiai/>
- 一般社団法人豊岡鞆協会（2022年10月15日）<http://www.bag.or.jp/>
- 豊岡鞆オフィシャルサイト（2022年10月15日）<https://toyooka-kaban.jp/#>