

# 平成26年度資料収集加工事業・ 「先進組合事例抄録」について

～収集事例に見る“組織力”強化の方途～

全国中小企業団体中央会 編集



## はじめに

全国中央会では、中小企業組合関係者等が新たな事業実施や組織体制の刷新等を行う際の参考となるよう、都道府県中央会と連携し、毎年テーマを選定して組合事業に先進的に取り組んでいる事例を収集しており、昭和57年以降、収集された事例は延べ6,000組合を超える。

平成26年度は、「地域連携による新たな事業展開」「成長分野への挑戦」「特色ある組合のホームページ活用」「女性の登用（活躍）による事業・活動の展開」の4テーマを取り上げ、各専門家の協力も得ながら調査・分析を行い、これをもとに84事例を「先進組合事例抄録」として取りまとめた。概要は以下のとおりである。

### 1. 地域連携による新たな事業展開 (35事例)

人々の生活の基盤である地域社会は現在、経済活動の停滞や過疎化といった多くの困難を抱えている。従来、それらの解決にあたっては主に行政が指導・支援を行ってきたが、税収減に伴う予算上の制約に加えて、専門人材の不足等

もあり、（行政のみでは）山積する多様な問題の解決を担うことが難しい。また、大企業等に比して経営資源の脆弱な中小企業にあっても、長引く地方経済の低迷の中で、それを補完していく必要性は以前よりも増してきている。

こうした現状を克服する有効な手段が「連携」である。本テーマでは、官民、また民民の広域間連携による経営資源・情報等の獲得と共有によって、防災、景観の維持、商店街の活性化など、地域が抱える多くの課題に新たな展望を見出している事例を収集した。

主な連携の形態としては、「委託型」（行政から民間への委託）、「協働型」（行政と民間との協働）、「貢献型」（行政の依頼を含めた民間の社会貢献）、「支援型」（行政等の助成による民間活動）、そして「自主型」（地域振興を図る民間活動）の各方法に分類できる。

例えば「協働型」の事例として、群馬県の富岡市仲町事業協同組合は、県中央会の支援のもと、地域資源である富岡製糸場・絹産業遺産群が平成26年に世界文化遺産登録されたことを契機として、組合理事長がリーダーシップを取り、

行政はもとより、刺繍、製麺等他の組合組織、さらに地元の高校・大学生とも連携し、地域独自の土産品の試作開発に乗り出した。立場も年齢も異なる多様な市民メンバーが「新名物で地域の活性化を図る」という共通目標のもと、知恵を出し合って開発した上州ひもかわうどんを使用する「おつ切り込み御膳」、市のマスコット・お富ちゃん刺繍の入った「ペットボトルホルダー」等の新商品は現在、国内外の観光客に好評価をもつて迎えられている。



開発した3種類の土産品

本組合に限らず、「連携」によつ

て新たな事業を展開している事例は、地域に根差した組合がイニシアティブを発揮し、明確な目標やコンセプトを連携者に設定・提示することで、行政や他の組織、また地域住民等とスムーズに課題共有を図る体制を構築している。

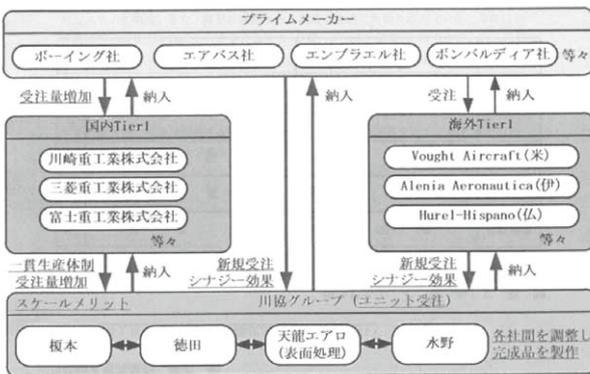
## 2. 「成長分野」への挑戦(16事例)

現在、多くの中小企業は卓越した技術力を用い、大企業の下請として経済の重責を担っている。しかし、大企業のグローバル化や産業・社会構造が著しく変化する状況下にあつて、中小企業自身も(大企業に依存することなく)主体性を発揮し、時代に即した新商品開発から市場開拓までを一貫して行う経済活動の重要性が高まっている。加えて近年の政府方針において、経済活性化のために「環境・エネルギー」「健康・医療」「航空・宇宙」などの各「成長分野」に取り組む重要性が謳われている。本テーマでは、組合事業として成長分野等に参入し、精力的な活動を行うことで組織の活性化が図られている事例を収集した。

今回は効果的にノウハウ等の移転を行うため、成長分野に取り組

む「背景」を軸として事例整理を行い、「資源循環型社会への地域的な取り組み」「組合事業における問題解決」「組合員の技術集結による事業展開、そして「新たなニーズ開拓」とに分類を行った。

川崎岐阜協同組合は「組合員の技術集結による事業展開」を進めている事例である。地域が平成23年に「アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区(国際戦略総合特区)」に指定されたことを踏まえ、組合内に特区推進委員会を設置。県や川崎重工業(株)、中日本航空専門学校等と連携を取りながら、



一貫生産体制(目標)

生産コスト削減のための一貫生産体制と管理システムの構築、また、業界の課題である技術者養成にも取り組んでいる。今後は組合員の持つ技術力を活かし、さらにQCD(品質、コスト、納期)を向上させ、内外ともに競争力を高めていくことが期待される。

新分野参入に際しては、事業費に占める先行投資の割合が増大するケースも多く、そうした場合、資金回収までにタイムラグが生じることは避けられない。よって、大企業や異業種も含めた横断的な組織間連携を促進し、組合の基礎体力を向上させることが必須であり、技術面や人材面等の相乗効果を図ることが肝要である。

## 3. 特色ある組合のホームページ活用(19事例)

近年は多くの中小企業の事業活動においてもIT(情報技術)導入が進展する一方、消費者レベルでもスマートフォン利用が急速に普及しており、常時、目的に見合った商品や企業情報を容易に入手して比較検討できる環境が整備された。こうした現状では、「ホームページ(以下HP)へのアクセ

「又数増加」受注拡大」の図式は成り立ちにくく、また同業他社のHPが乱立する状況も現れている。よって、消費者ならびに企業からのHPアクセスを如何に受注、そして収益に繋げるかが重要であり、本テーマでは、組合の事業運営等でHPの活用を戦略的に行っている事例収集を行った。

今回集められた事例を分類すると、事業者と消費者（B to C）を繋げることを目的にした「多様化する顧客ニーズへの対応」「明快さとこだわりのアピール」、そして「統一感と安心感を打ち出すブランド化」、また事業者と事業者（B to B）、即ち組合員支援を目的とした「共同利用による業務効率化」とに大別される。

「明快さとこだわりのアピール」で集客力を伸ばしている事例が沖縄県三線製作事業協同組合である。琉球の昔から「島んちゅ」の生活に唄と芸能は欠かせないが、近年は市場における海外産が急増。それらとの差別化を図りながら、シマの心と技が込められた伝統工芸の価値を改めて発信するため組合HPを立ち上げた。フェイスブックで多様な購買層に向けて活動を

随時PRするとともに、トップページに職人による三線制作風景のブログ動画をアップする等視覚的にも興味を喚起させる仕組みを整備。また商品にナンバーを付してブランド化を図り、オンラインショップで顧客が職人、型、値段を自由に選択できる機能を設けて販売促進に繋げ、戦火の中でも三線を守り抜いてきた先人の想いを今に受け継いでいる。



組合の「三線管理番号検索」ページ

現代は、世代を問わないスマートフォン利用層の拡大によって、顧客ニーズ、つまりWEB検索ワードの種類と内容が飛躍的に多

様化しており、HP上の定期的な情報発信のみでは多様な検索ワードとなつて現れる需要に 대응していくことは難しい。HPとSNSサービス等を相補的に活用し、リアルタイムに情報発信を行うことで、日々多様化し続ける顧客ニーズに臨機応変に対応する一戦略が求められている。

#### 4. 女性の登用（活躍）による事業・活動の展開（14事例）

日本が抱える大きな課題が急速な少子高齢化と人口減少に伴う国力の衰退である。マクロな産業構造はもとより、身近な地域やコミュニティが安定的に持続・発展するためにも、年齢や性別等を問わず、多様な人材が能力を發揮できる「共生」を土台とした社会構造への転換が求められている。

中でも、意欲と能力に溢れた女性の経済活動への参画は、以前にも増して重要である。昨今は、性別による固定的な役割分担に代表される旧体制から脱却し、女性の視点を戦略的に取り入れて新規顧客を発掘する企業や、女性を役員に起用することで旧来の経営マインドからの転換を図るケースも

多い。本テーマでは、女性の登用（活躍）による事業・活動に積極的に取り組み、組織全般の活性化が図られている事例を収集した。

今回集められた事例は、「女性のみに組織されている組合」「役員等執行部に登用（活躍）している組合」、そして「事務局内の専従役員等管理職として登用（活躍）している組合」とに3分類される。

広島県の尾道観光土産品協同組合は「管理職として女性を登用（活躍）している組合」の好事例である。新店舗開設を機に、能力とアイデアに富んだ女性従業員を



女性の感性を活かした売場

事務局長兼店長に抜擢。顧客の多数を占める「女性の視点」に徹底してこだわった店舗運営と業務体制づくりに取り組む。見た目もユニークな紹介ポップや女性の感性を活かした売場配置をはじめ、店舗毎に「連絡ノート」を作成して顧客の要望や組合員同士の連絡事項を従業員が当日のうちに共有できる体制を整備し、集客力の増加と組織の「一体感」醸成に成功している。

女性独自の視点や感性を活かした事業運営は、これまで見過ごされて来た潜在的な顧客ニーズや需要の掘り起こしによる新製品開発等の可能性を広げるだけでなく、地域や人的ネットワークの拡大による開かれた多面的事業展開に道を拓くものと言えよう。

**おわりに**  
「危機の渦中にあるこそ」「組織」が浮上し、その力が試される

昨今の中小企業を取り巻く経済環境はグローバル化の進行等に伴って流動性を増しており、その分だけ「不確実性」も高まらざるを得ない。そもそも経済活動が本来的に将来に向けてなされ、その

決断を現時点で行うものである以上、その只中に不確実性Ⅱ危機を内包するのは必然であり、「企業家精神とは、危機における決断」(フランク・ナイト)である。

今回収集した84事例に共通する先進性を抽出すれば、「危機に対応するための組合組織の充実・強化」に収れんされる。それぞれテーマは異なるが、各事例とも組合の共同利益を最大化するために、地域行政から組合従業員に至るまで、幅広いコーポレーション(協調活動)によって、危機への共同的な対応と組織力の強化に取り組んでいる。経営資源の補充にせよ個社リスクの分散にせよ、不確実な将来のマネージメント(管理・統治)にこそ「人間組織」の本質がある。今後長期に渡り、経済・社会システムの急激な流動化が進展していくとするならば、中小企業組合の「組織」としての役割は、むしろこれからが真の出番となるであろう。本事業が将来、困難な課題に取り組みうとする組合や中小企業関係者の一助となれば幸甚である。

## 国勢調査 インターネット回答はお済みですか？

今回の調査から、パソコンやスマホからもご回答いただけます！



オンライン回答期限は、**9月20日(日)24:00**まで！

いつでも、便利に回答。  
パソコンやスマホから回答OK！  
インターネット回答は

インターネット回答のなかった世帯  
には調査員が調査票をお配りします。  
調査票での回答は

9月**10**日~**20**日

10月**1**日~**7**日



9月10日~9月12日  
インターネット  
回答用IDを配布

9月10日~9月20日  
インターネット  
回答

9月26日~9月30日  
調査票を  
配布

10月1日~10月7日  
調査票を  
提出

国勢調査は、日本国内に住む全ての人と世帯を対象とした、国の最も重要な統計調査です。回答いただいた情報は厳重に管理されます。回答いただいた内容は、統計以外の目的に使用することはありません。

---総務省・群馬県・市町村からのお知らせです---