

第 67 回 静岡県中小企業団体中央会県大会

開催日：令和3年11月11日(木)

会 場：静岡市「札の辻クロスホール」

# ニューノーマル時代に 求められる連携とは

～共同事業3つの視点～



静岡県中小企業団体中央会



# CONTENTS

大会プログラム	1
主催者挨拶 静岡県中小企業団体中央会 会長 山内致雄	2
お祝いの言葉 静岡県知事 川勝 平太	3

## 概要

テーマ「ニューノーマル時代に求められる連携とは ～共同事業3つの視点～」

<b>I   問題提起</b>	4
定着しつつあるニューノーマルの再確認と組合組織による対応の有効性について	
<b>II   組合の今の姿</b>	6
組合の運営上・事業経営上の現状と課題（組合実態調査結果から見る静岡県内の組合活動の実態と今後の可能性について）	
<b>III   先を見据えた組合の取組み（基調講演・事例紹介）</b>	12
基調講演：コロナ禍の逆風を新たな活路の視点に！バーチャルワインテイastingイベント	
事例紹介：① 災害時初動対応マニュアルを策定し地域経済・社会資本の早期再開を支援（動画）	
② 組合員の業務効率化を目指し組合によるRPA共同利用実証実験スタート	
③ 利便性の高い低コストクラウドシステムで組合員のIT導入をサポート	
④ 組合活動に関するSDGsを宣言	
<b>IV   提言</b>	21
提言1 組合の新たな役割を考えるうえでの3つの視点	
提言2 組合が取り組むべき3つの行動ポイント	
提言3 組合活動を支援する中央会の取組み（6つの重点事項）	

# PROGRAM

開 会	
国 歌	「君が代」
主催者挨拶	
来賓紹介	・メッセージ
問題提起	・組合の今の姿
基調講演	テーマ「新たな共同販売について」
	講師 山梨県ワイン酒造協同組合 代表理事 三澤 茂計 氏
事例紹介	沼津市建設事業協同組合、宇部鉄工業協同組合
	佐賀県貨物自動車事業協同組合、滋賀県産業振興協同組合
提 言	
大会宣言	
閉 会	

静岡県中小企業団体中央会  
会長 山内 致雄



この度、第67回静岡県中小企業団体中央会県大会が、組合関係者各位のご参集のもと開催されますことを厚く御礼申し上げます。

また、静岡県をはじめ関係機関各位に於かれましては、日頃より私共中央会並びに会員組合、組合員企業に対しまして、格別なるご高配を戴いておりますことに深く感謝申し上げます。

さて、長期化しております新型コロナウイルスの感染状況は、国民一人一人の弛まぬ努力と緊急事態宣言の発出やワクチン接種などにより減少傾向にあります。人流抑制による活動停止を余儀なくされてきた私共にとりましては、徐々にではありますが経済活動の本格的な再始動の兆しを感じ始めておるところでございます。

しかしながら、長引くコロナ禍にあって、我々中小企業・小規模事業者は事業の立て直しに取り組むべきたいへん厳しい状況にあります。その一方で新型コロナウイルスにより社会全体が大きく変化したことから“ニューノーマル時代”に対応した製品開発や需要開拓など、この変化をビジネスチャンスと捉え、果敢にチャレンジしていく中小企業・小規模事業者も多数存在しております。

中小企業・小規模事業者がこの苦境をチャンスと捉え、現状を打開していくためには、組合に於いても従来の共同事業の強化と共に、ニューノーマルに挑戦する組合員を支援するための新しい共同事業の創出など、連携の力を存分に発揮した訴求力の高い共同事業を展開していくことが求められます。

本大会に於きましては「ニューノーマル時代に求められる連携とは～共同事業3つの視点～」をテーマに据え、新型コロナウイルスの感染拡大を契機に社会が大きく変化する中で、その変化に対応した組合の共同事業の新たな視点について考えて参りたいと思います。

組合並びに組合員の皆様がこの大きな時代の流れをビジネスチャンスと捉え、企業間連携の新たな可能性や価値が創造されますよう、中央会役職員一同、皆様と手を携え支援事業を推進して参る所存でございます。

結びに、本大会がご参集の皆様の新たな時代に向けた第一歩を踏み出される契機になりますことを祈念致しまして、ご挨拶と致します。

## お祝いの言葉

---

静岡県知事

川 勝 平 太



第67回静岡県中小企業団体中央会県大会が開催されますことを、心からお慶び申し上げます。

静岡県中小企業団体中央会におかれましては、日頃から中小企業の組織化と経営基盤の強化に御尽力いただいておりますことに、深く敬意を表します。また、本県の商工行政の推進に多大な御協力を賜り、厚くお礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、8月・9月には、まん延防止等重点措置、緊急事態措置の発令があり、事業活動の制約を受けた事業者の皆様の経営状況は一段と厳しさを増しております。

県は、緊急の対応として、休業・時短要請に応じていただいた飲食業・大規模施設への協力金や、売上が大きく減少した事業者等を対象とした応援金などの給付制度を創設し、事業継続の一助となるよう努めてまいりました。さらに、新型コロナウイルス感染症の影響により大きく変化した事業環境への対応として、専門家派遣事業や、新たな取組に対する助成制度の拡充等も行っております。貴会におかれましても、これらの制度が中小企業組合及び組合員の皆様に有効に御活用いただけるよう、一層のきめ細かな支援に御協力をお願いいたします。

今年度の大会のテーマは「ニューノーマル時代に求められる連携とは～共同事業3つの視点～」であると伺っております。新型コロナウイルス感染症により社会や経済のあり方が大きく変化したニューノーマル時代においては、まさにこの連携こそ、中小企業の事業の再構築に向けたキーワードであり、本大会を契機に中小企業の持続的発展のモデルとなる取組が多数生まれていくことを期待しております。

県といたしましても、この大きな変革の機を捉え、新たな時代における持続可能な地域社会の実現に向け、全力で取り組んでまいりますので、皆様のお力添えをお願いいたします。結びに、静岡県中小企業団体中央会及び会員組合の皆様の一層の御発展を祈念申し上げまして、お祝いの言葉といたします。

## 「定着しつつあるニューノーマル（New「新しいこと」・Normal「常態」）の再認識と組合組織による対応の有効性について」

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大により、日常生活のあらゆる場面において非接触、非対面など新たなスタイルが定着しつつある中、我々自身の生活スタイルも状況に応じて変化しながら対応していく必要性が出てきた。
- ・このようにコロナ禍を機に社会の変化が加速化したことで、中小企業を取り巻く経営環境も大きく変化し一つの「節目」を迎えている。例えば、テレワークやオンライン会議など、デジタル技術を活用した非接触・非対面方式によるビジネススタイルは従来から存在していたが、コロナ禍を機に加速化し定着しつつある。
- ・元々、少子高齢化や働き方改革などの影響によりいずれ定着するであろう非接触のスタイルが、コロナ禍により前倒しになったと考えれば、この変化は一過性ではなく、今後も定着すると捉えるべきである。他にもコロナ禍を機に加速化している動きとしては、コロナなど未知の感染症や大規模自然災害などへの危機対策、持続可能性への意識の高まりによる環境負荷の低減対策などがある。この変化が定着する新しい常態がニューノーマル時代である。

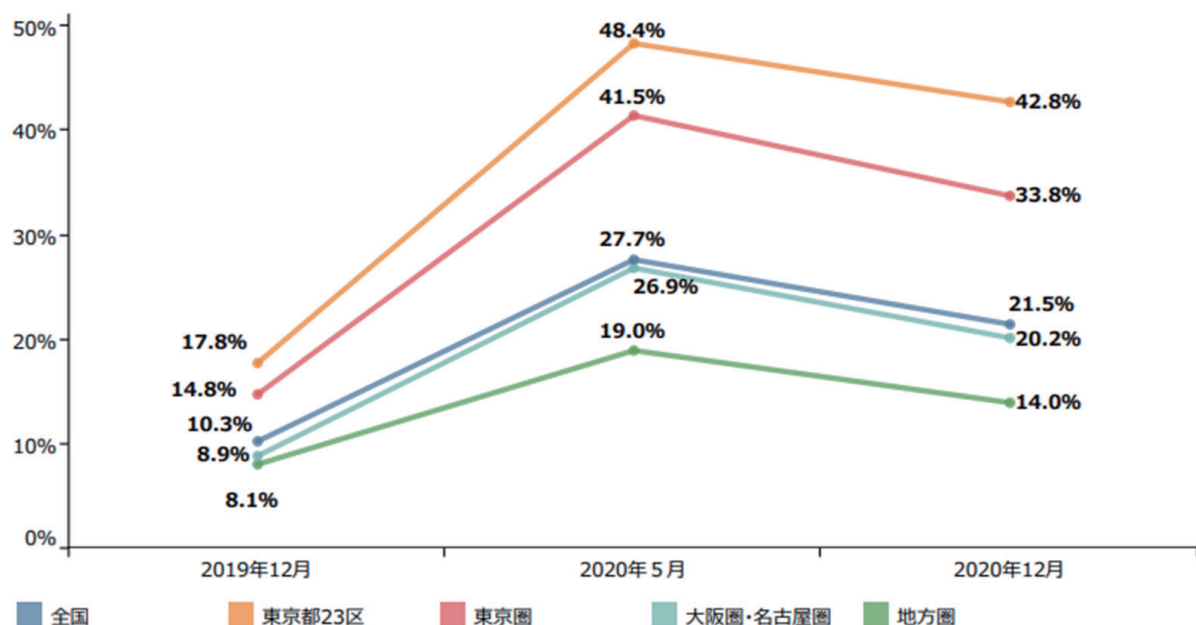
### 問題提起

ニューノーマル時代を迎えた今、中小企業がこの時代をどのように捉え、どのように乗り越え持続的成長を実現できるかは、中小企業の連携体である「中小企業組合」の力にかかっている。単独より連携による対応の有効性を今発揮すべき時が来た。

## 〈参考資料1〉 資料：2021年版「中小企業白書」

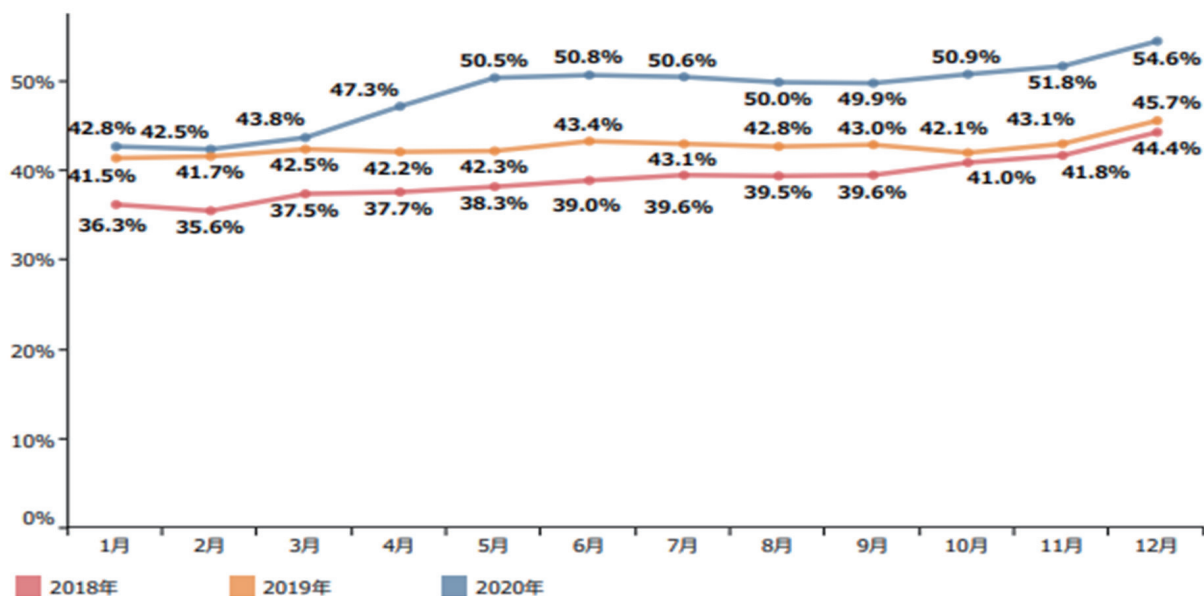
### 1 | 非接触・非対面スタイルの進展による動き・影響（テレワークの加速）

図表● 地域別、テレワーク実施率（就業者）



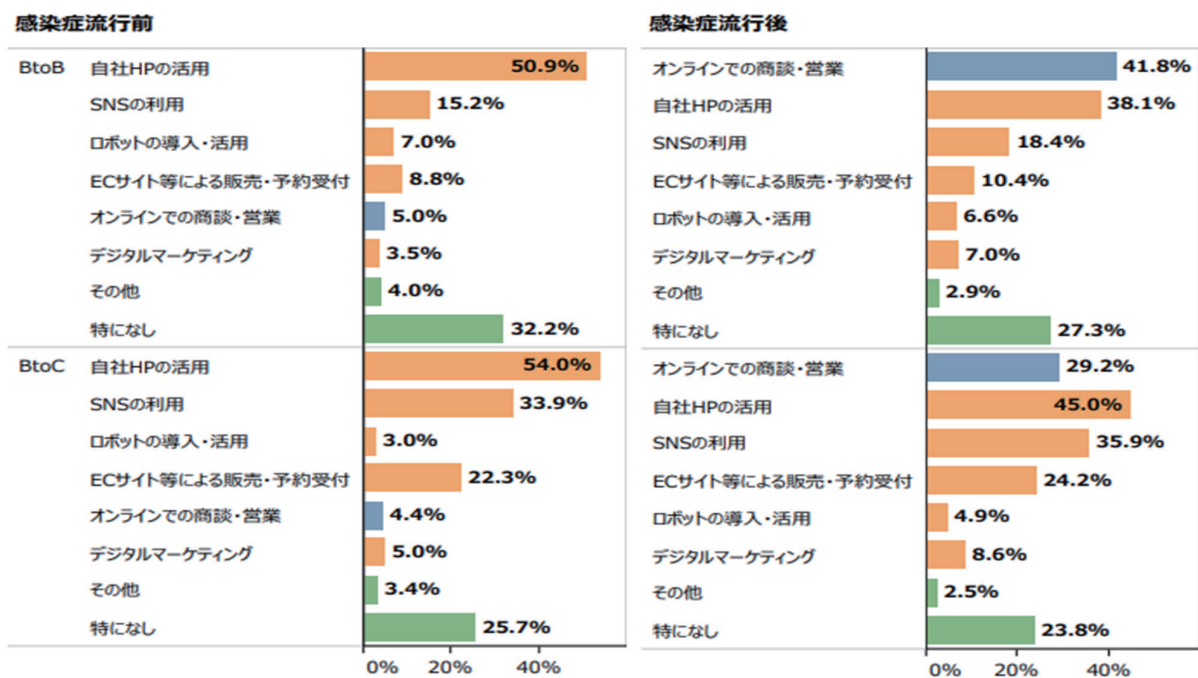
## 2 | 消費者ニーズの変化

図表● ネットショッピングをする世帯の割合の推移



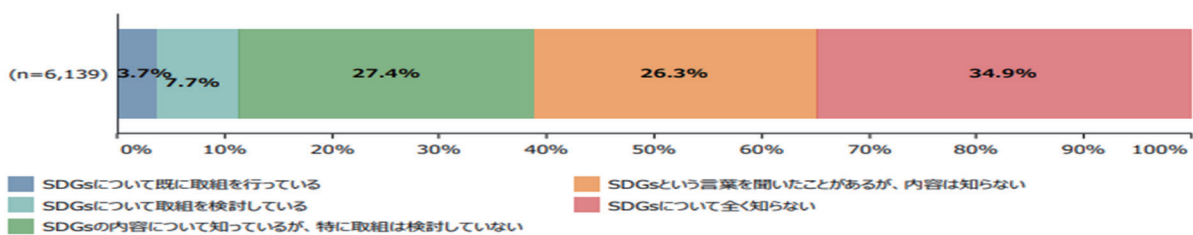
## 3 | 企業間取引スタイルの変化

図表● 感染症流行前後のITツール・システムを活用した販売促進活動（取引先属性別）



## 4 | SDGs（持続可能な開発目標：17の世界的目標、169の達成目標等）の認知度

図表● 小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況



「組合の運営上・事業経営上の現状と課題（組合実態調査結果から見る静岡県内の組合活動の実態と今後の可能性について）」

### （１）組合実態調査の目的・概要

新型コロナウイルス感染症等の影響により、中小企業の経営は大きな曲り角にきており、事業の継続や再構築など大きな変革を求められている。

今後、中小企業がこの厳しい現状を乗り越え、持続的に発展していくためには、中小企業組合の連携の力が必要となる。

そこで静岡県中央会では、県内の中小企業組合や中小企業の現状及び課題並びに今後の取組みに対する考え方等を的確に把握し、その現状認識に沿って有効な支援策の実施を目的に実態調査（アンケート調査）を実施した。

#### ● 組合運営の実態に関するアンケート調査 ●

- ・ 調査対象：静岡県中央会 会員組合 875 組合
- ・ 調査時点：令和 3 年 6 月 1 日（アンケート回収締切：7 月 31 日）
- ・ 調査方法：郵送、Web
- ・ 回収結果：659 組合（回収率 75%）
- ・ 分析 / 考察：明治大学政治経済学部 専任教授 森下 正 氏

### （２）調査結果から見る静岡県内の中小企業組合の実態 ※明治大学森下教授の考察の抜粋より

#### ● 組合運営上・事業活動上の主な課題（経常的課題）

- ① 組合員数の減少：31.3%
- ② 世代交代による組合への帰属意識の低下：23.8%
- ③ 共同事業売上の減少：19.7%
- ④ 事業設備の老朽化・不具合の発生：19.1%
- ⑤ 共同事業の利用率の低下：13.5%

#### ● 課題の背景と原因

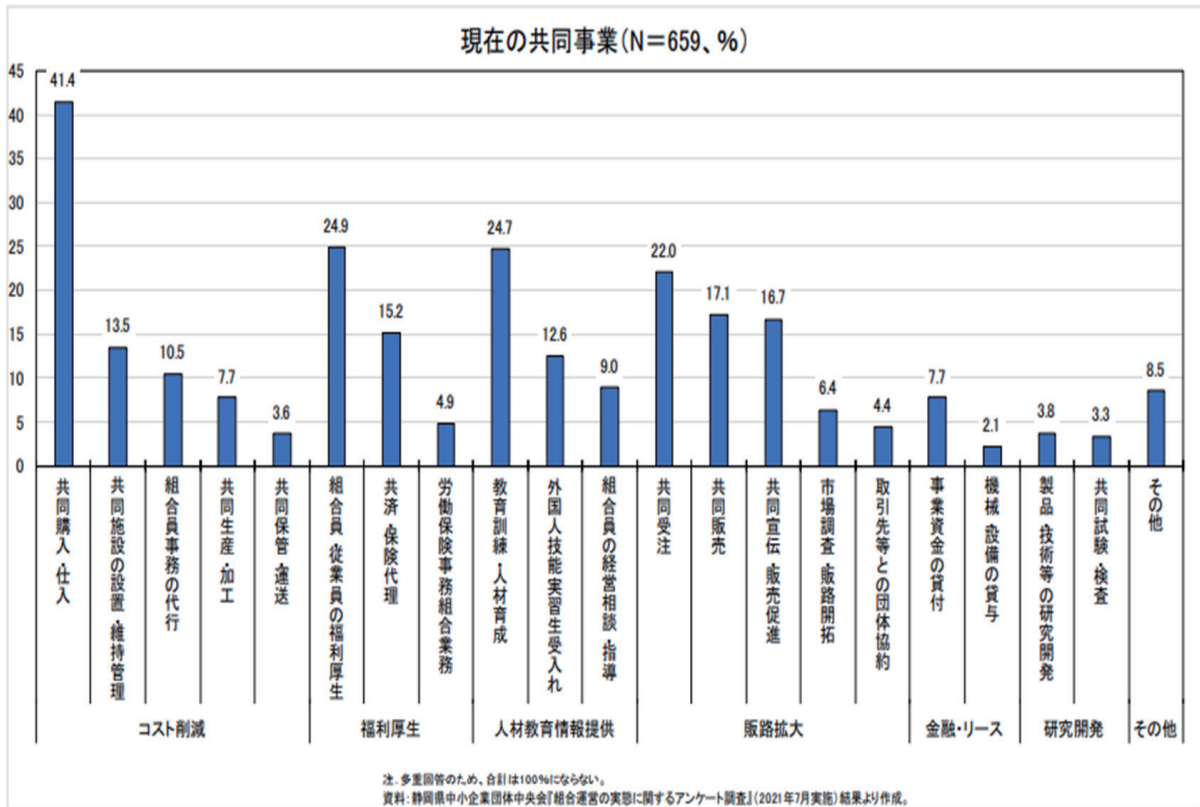
経常的課題は、いずれも長年にわたって指摘されてきた課題であると同時に、中小企業組合だけではなく、中小企業を含む既存の企業や団体などの組織が、歴史を重ねると必然的に直面せざるをえない課題である。中小企業と組合に内在する変化への適応力の低下・硬直化が引き金となって課題が生じてしまう。

#### ● 課題克服に向けて

経常的課題は、中小企業と組合を取り巻く経営環境変化、特に外部環境変化によっても引き起こされる。従って、中小企業と組合は、経済・技術・制度的な専門知識をバージョンアップし続け、それらを活用した戦略に基づく、事業の改善と革新が、中小企業の生き残りにとって必要不可欠な時代となった。

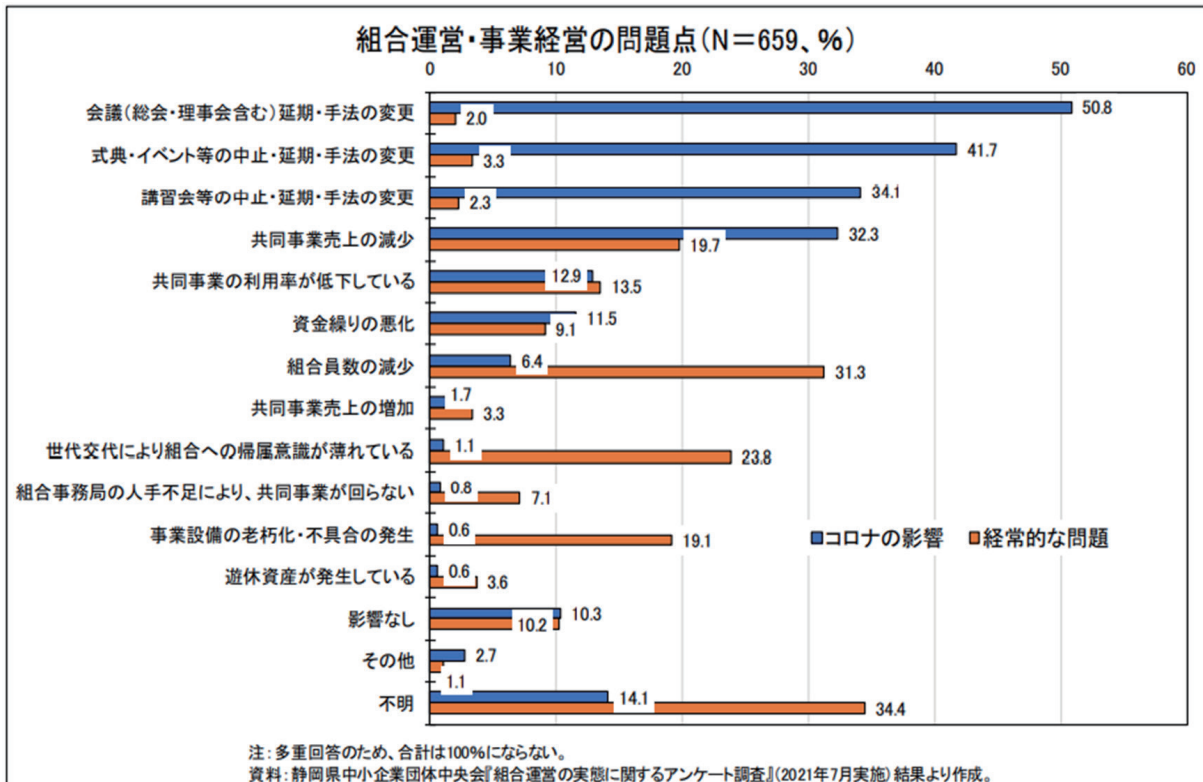


1 | 現状（現在組合が実施している共同事業）



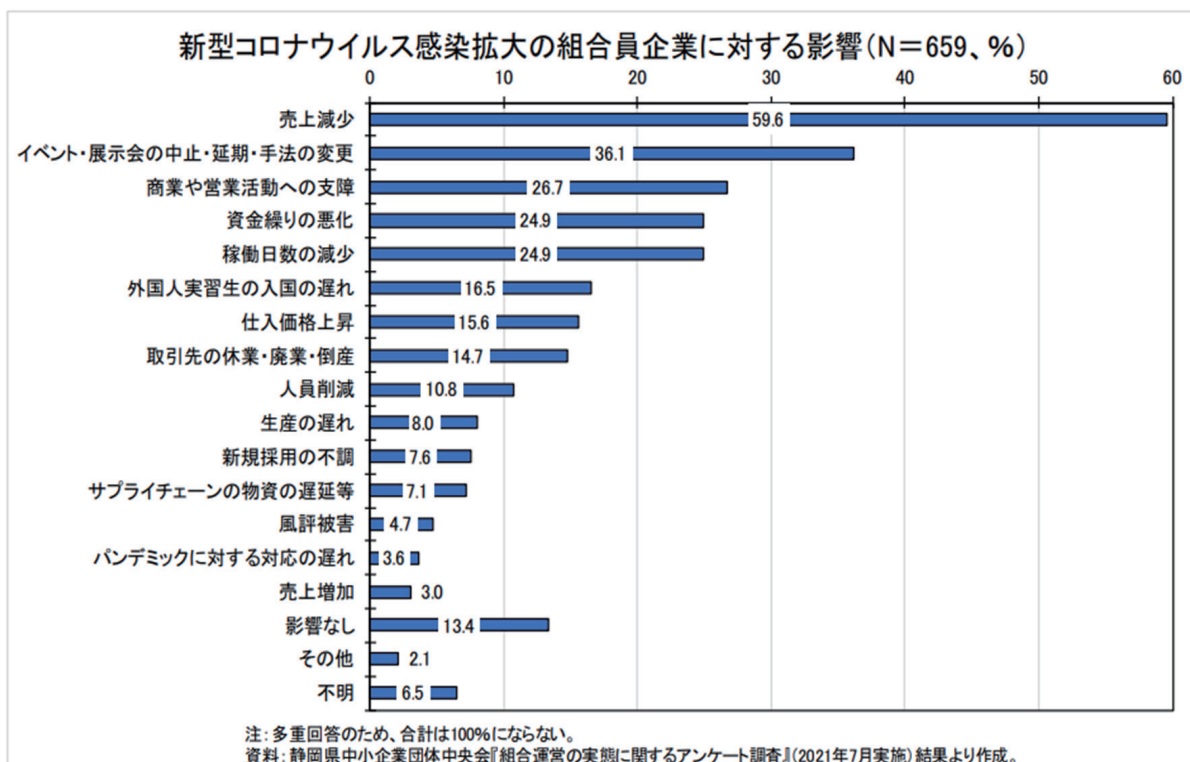
2 | 課題①

(組合運営・事業経営の課題)

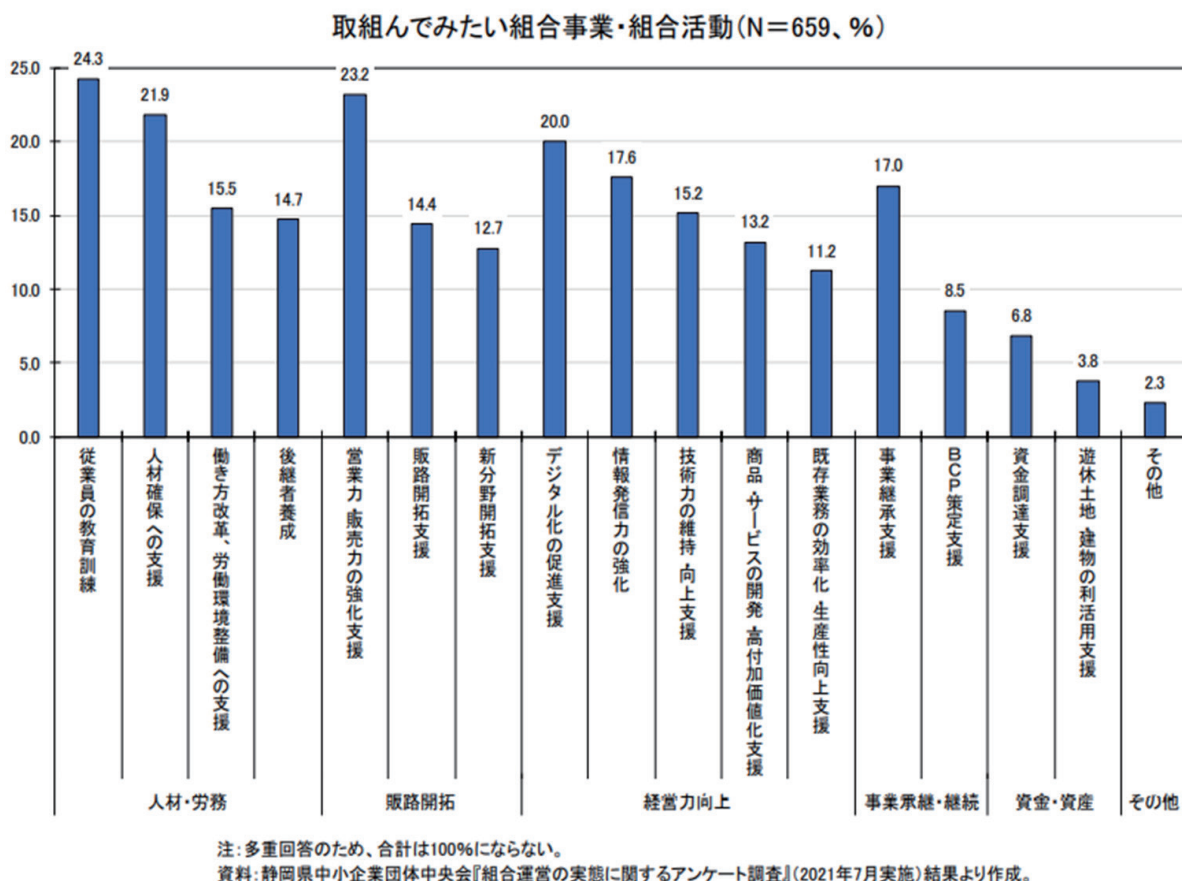


## 2 | 課題②

(新型コロナウイルス感染拡大による「組合員企業」への影響)



## 3 | 今後取り組んでみたい組合事業・組合活動



### (3) 調査結果全体に関する考察 「これからの時代に求められる中小企業組合」

※明治大学政治経済学部 専任教授 森下 正

2019年12月末に中国武漢で発生確認された新型コロナウイルス感染症が、世界的に感染拡大したために、静岡県内のみならず、日本全国の中小企業と組合を取り巻く経営環境は、かつてない厳しい状況が続いてきた。また、高度経済成長の時代のように、日本の国内市場の拡大に歩調を合わせ、生産・販売力の増強、雇用の拡大といった単純明快な成長戦略が日本企業にとって適切ではなくなった。逆に、少子高齢化、経済活動のグローバル化、インターネット社会の到来、地球・社会環境問題の台頭、働き方改革など、企業を取り巻く経営環境変化が多様化し、かつ複雑化している。

事実、静岡県の中小企業組合は、組合運営・事業経営上の課題を抱えている。具体的に主な課題を上げていくと「組合員数の減少」「世代交代による組合への帰属意識の低下」「共同事業売上の減少」「事業設備の老朽化・不具合の発生」「共同事業の利用率の低下」などがある。しかし、こうした事業の停滞や衰退といった課題は、いずれも長年にわたって指摘されてきた課題である。と同時に、中小企業組合だけではなく、中小企業を含む、既存の企業や団体などの組織が、歴史を重ねると必然的に直面せざるをえない課題でもある。こうした課題が発生する根本原因は、中小企業と組合に内在する変化への適応力の低下、つまり中小企業の場合は経営者をはじめとする全従業員が、また組合の場合は理事長をはじめとする全組合員と事務職員が有する経済・技術・制度的な環境に関する知識が古いままで更新されないがために、知識の硬直化が引き金となって課題が生じてしまうのである。さらに、前述した**中小企業と組合を取り巻く経営環境変化、特に外部環境変化によっても引き起こされる。したがって、中小企業と組合は、経済・技術・制度的な専門知識をバージョンアップし続け、それらを活用した戦略に基づく、事業の改善と革新が生き残りにとって必要不可欠な時代となった。**

まず**第1に少子・高齢化は、**婚姻率、出生率、乳幼児死亡率の低下などが原因となって、人口減少を引き起こし、消費市場と労働市場の両面の縮小を引き起こす。そのため、中小企業の多くが人材不足、新規採用難にある。また、国内市場の縮小は、購入者にとっての品質と納期、使用価値と所有価値などに違いが無く、コモディティ化が進むと、事業者間での価格競争が激化する。これに対抗していくためには、従前にも増して差別化が必要になるが、やるべきことはこれだけに留まらない。差別化と並行して生産性の向上を図り、次世代のための余剰（資金）を生み出し、その余剰を持って新規事業と人材育成に投資ができる高付加価値経営の実現が必要不可欠なのである。

ちなみに、コストダウンによる生産性の向上に資する現在の共同事業として、県内組合で実施されている最大のもは「共同購入・仕入」の41.4%であった。しかし、今後、取組んでみたい組合事業・組合活動として「デジタル化の促進支援」は20.0%であったが、「商品・サービスの開発・高付加価値化支援」は13.2%、「既存業務の効率化・生産性向上支援」は11.2%に留まった。この「デジタル化の促進支援」は、業務の効率化を目的とする意味合いも含まれているはずだが、デジタル化のためのデジタル化ではなく、業務の効率化・生産性向上、そして高付加価値化を実現するためのデジタル化を目指すことが肝要である。また、

コモディティ化への対応は、差別化が必要不可欠であることから、マーケティングやブランド化に資する支援策の活用をしつつ、新商品・サービスの開発を組合単位、あるいは組合員毎に推進する体制づくりが求められる。なお、コストダウンは永遠の取組であることを忘れてはならない。人材教育情報提供事業を通じた日常的なカイゼン活動の実施、ISO9001・14001の認証取得やエコアクション・エコステージへの挑戦なども同時並行で行い、その歩みを決して止めてはならない。

**第2に経済活動のグローバル化は、**海外展開により縮小する国内市場を補う新たな海外市場の獲得を可能とする。また、訪日外国人の増加は、国内の交流人口を増加させ、縮小する国内市場を補填する。こうしたプラス効果が生じる一方、海外からの輸入品の増加は、国内市場における競争を激化させる。加えて、日本人による海外旅行の増加は、内需中心の産業にとってはマイナスの影響を及ぼすため、国際市場と差別化できなければ、国際競争に勝つことはできない。良いことの裏側には必ず悪いことも同居するのである。経済活動のグローバル化は、良い面として新たな市場の獲得を可能とすると同時に、悪い面として国内における競争激化によるマイナスの影響を回避する必要がある。

例えば、現在の共同事業として県内組合の16.7%で実施されている「共同宣伝・販売促進」は、今後、取組んでみたい組合事業・組合活動として17.6%の組合が「情報発信力の強化」を挙げていることから、国内外に向けて同時に情報発信していくことが求められよう。少なくとも、組合と組合員のホームページは、日本語と英語の両表記は必須である。

**第3にインターネット社会の到来は、**総務省(2021)『令和3年版 情報通信白書』によれば、2020年の日本国内における世帯の情報通信機器の保有状況は、「モバイル端末全体」が96.8%であった。なお、その内訳は「スマートフォン」86.8%、「パソコン」70.1%、「固定電話」68.1%となっていて、スマートフォンにより、パソコンと固定電話は減少傾向にある。とはいえ、一人一端末の時代となり、すでに端末の小型軽量化と低価格化による普及段階から、半導体の処理速度と通信速度がさらに向上する段階を迎えている。したがって、今後、取組んでみたい組合事業・組合活動として前述した「デジタル化の促進支援」は、組合員単位での展開から、組合員の経営者と従業員一人ひとりを巻き込んだ業務の効率化を目指すことは当然の時代になったことを忘れてはならない。

**第4に地球・社会環境問題の台頭は、**今後、地球上の生命が生き残り、繁栄し続けるために、地球環境保全に資する生活や事業の具現化を避けて通ることはできない。したがって、現在のまま経済活動を何の対策もせず今後も続けることは不可能であろう。そのため、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けた取組は、全事業者にとって必要不可欠である。しかし、具体的に日常業務の中で実施していくためには、今後、取組んでみたい組合事業・組合活動として前述した「既存業務の効率化・生産性向上支援」11.2%の中で、日常的なカイゼン活動の実施、ISO9001・14001の認証取得やエコアクション・エコステージへの挑戦などの徹底実施が求められる。

**第5に働き方改革は、**中小企業にとっては「魅力ある職場づくり」が目的であるとされ、経営資源に限りのある中小企業の場合、自助努力だけの解決はできないことも少なくない。実際、「休暇取得の推進」「残業時間削減の推進」などは、生産性向上を必要とする。「健康管理の充実」「育児・介護中の従業員が働きやすい制度や環境の整備」などは、福利厚生 of 拡充が不可欠である。そして、「在宅勤務制度、テレワークなど、働く場の柔軟化」「外部の理解・協力を得る」などは、利害関係集団との調整を必要とする。したがって、働き方改革への対応としてやるべきことが多義に渡ることから、少なくとも生産性向上、福利厚生 of 拡充、利害関係集団との調整の3つの視点から、既存の組合事業を捉え直し、再構築を図ると同時に、組合員にとって必要となる新たな事業の創設についても、検討を開始する時期にあるといえる。

最後に、以上のように説明してきた少子高齢化、経済活動のグローバル化、インターネット社会の到来、地球・社会環境問題の台頭、働き方改革に対応した組合事業の再構築や新設を通じて、組合事業の魅力アップを続けて欲しい。その結果、「組合員数の減少」「世代交代による組合への帰属意識の低下」といった事業の停滞や衰退の原因ともなっている課題解決に繋がっていく。と同時に、人は何らかの目的や理由、あるいは夢や先行きの明るいビジョンがない限り、自主的には動かない。

中小企業組合は、組合員に自助を求めていることからわかるように、現在加入している組合員のみならず、地域の企業や市民に対しても、自分たちの組合が目指す方向や実現したいビジョンを理解してもらう機会を設けることを、軽んじてはならない。組合員に対しては当然のことであっても、組合員の次世代を担う若手、組合員外の中小企業に対しては特に、自組合の創業以来の沿革と将来ビジョン、そして中小企業組合と組合員にとっての今後の道しるべとなる中長期経営計画を説明できるようにして欲しいのである。多様な組合事業の可能性を詳述してきたが、まずはこの中長期経営計画の策定から開始することをお勧めしたい。課題を抱えている組合であっても、前述した内容を参考に、一歩ずつ、着実に良い方向へと進んでいくことを期待したい。

**基調講演 組合 PROFILE 山梨県ワイン酒造協同組合**

～コロナ禍の逆風を新たな活路の視点に！バーチャルワインテイastingイベント～

設立：平成9年9月 組合員数：55名 業種：果実酒製造業

「日本のワイン発祥の地」である山梨県内のワイナリーで構成する組合は、首都圏を始め国内各地で試飲会や商談会を開催。さらに海外向けのプロモーションも展開するなど、国内外に向けて山梨のワインの認知度向上を図りながら、組合員である中小ワイナリーの販路拡大を支援し、山梨ワインの発展に大きな役割を果たしている。

しかし、コロナ禍により状況は一変。アルコール消費の大幅な減少が組合員の経営を直撃。大勢の人を集め開催していた試飲会や商談会は縮小中止が相次いだ。さらに県境を跨ぐ移動制限により山梨のワイナリー訪問客も減少し、山梨ワイン、そして組合員は窮地に追い込まれた。その窮地を救ったのが組合による「バーチャルイベント」である。

**バーチャルワインテイastingイベント****◆コロナ禍の逆風を新たな活路の視点に変えたバーチャルイベント**

コロナ禍により、例年好評を得ていたワインツーリズムや試飲イベントが軒並み中止となったことで、ワイナリーの想いやワインの最新情報など山梨ワインの魅力を多くの消費者に伝えたり、ワインを楽しんでもらう（試飲）機会が失われかけた。ここで「ワイン発祥の地」のワイナリー同士が連携し立ち上がり、コロナ禍でもワインファンとの繋がりを強くできるアイデアを皆で検討。その結果、「巣ごもり需要」に注目すると共に、全国の消費者が直接来場できなくても山梨のワイナリーに来たような環境を作る、つまりバーチャルの視点を取り入れた企画「バーチャルワインテイastingイベント」を打ち出した。

**事業運営の概要とポイント****◆好みのワインを事前購入しQRコード経由でZoomでの参加申し込み**

土日の夕方、複数のワイナリーが登場するテイastingイベントをZoomにてイベント参加者に配信。参加者には事前に、視聴したいワイナリーのイベントの対象ワインを酒販店で購入してもらう。購入するとQRコードが受け取れ、申し込みを行うとIDやパスワードが発給されて参加が可能となる。

**◆巣ごもり需要心理にマッチ、オンライン効果で新たなファンづくりも**

イベント参加者からは、「自宅に居ながら気軽にテイastingを楽しめた」、「醸造家への質疑も気兼ねなくできた」など、好評を博する結果となった。また、オンライン効果により遠隔地のワインファンのイベント参加により、新たな顧客層の開拓に成功した。

## 事例紹介

### ～災害時初動対応マニュアルを策定し地域経済・社会資本の早期再開を支援～

#### ① 沼津市建設事業協同組合

設立：平成6年1月 組合員数：11名 業種：建設業

当組合は平成6年に中小企業単独では困難な情報収集や大規模工事の共同受注、共同購入、賠償責任保険加入等を目的に設立。

また、南海トラフ巨大地震など大規模な自然災害に備え、組合として事業継続計画（BCP）を策定するとともに沼津市と災害時協定を締結し、災害発生時における地域経済・社会資本の早期再開に向けた体制の構築に取り組んでいる。

### 事業継続計画（BCP）策定の経緯

平成17年7月、沼津市と災害時協定を締結したものの、災害発生を想定した訓練を実施しておらず、初動対応は不透明な部分が多かった。

東日本大震災発生翌年に、宮城県栗原市の栗原建設事業協同組合を訪問し、被災地を視察。地震発生後、行政の災害対策本部が混乱し、全ての対応が後手に回り情報が統制されていなかった実態を知り、事前準備の大切さを痛感した。

これを契機に平成25年、経済産業省の「事業継続の新たなマネジメントシステム規格とその活用等による事業競争力強化モデル事業」を活用して災害対策における事業継続計画を策定した。

### 沼津市との連携

策定した事業継続計画のもと、平成26年9月1日に沼津市と合同訓練を実施。行政における防災体制の改善と組合員の意識向上を目的に、市内3地区の防災拠点に、行政及び組合担当者が集まり訓練を実施。実際に訓練を行うことで、避難者のための備品の整備状況を検証する中で、復旧・復興を行う事業者のための駐車スペースの確保や無線器具等備品の未整備といった想定外の課題も表面化した。このため、訓練実施後、行政担当窓口及び組合担当者が協議し、課題解決に取り組んだ。

また、沼津市との災害時協定の中で、組合員名簿や備品リスト等を提出しなければならないため、瞬時に組合員間で情報や写真の共有が可能となるよう、連絡網を電話からLINEへ変更した。



▲避難訓練の様子

## 組合での取組みで災害時の再起力アップ

組合員が、早期復旧の意識付けを持ち事業に取り組んでもらうことを目的に、平成29年11月30日、事業協同組合として全国初となるレジリエンス認証（※）を取得。

この認証を得る過程で、災害時における様々な判断材料が整い、瞬時行動に移す体制が整った。これは、災害時の再起力（レジリエンス）が組合という連携組織を用いることで、非常事態の対処に大きな力を発揮する準備ができた証である。

こうした計画づくりの経験から、事業継続計画は既存事業の洗い出しから始まることを認識するとともに、企業の早期復旧を促すだけでなく、地域社会全体の再起の糸口となることも改めて認識した。



▲レジリエンス認証

※レジリエンス認証とは、事業継続計画が一定レベル以上に達しており、自らの事業継続のための積極的な姿勢を第三者機関が証明するもの。

## 地域社会との共存、組合員の需要創出

組合では一連の取組みを地域の他の業種にも広げ、地域社会全体で災害対策に向けた取組みを強化するため、組合独自で沼津市内の病院や福祉機関に事業継続計画に関するアンケートを実施。その結果をもとに、BCR（※）による避難しやすい施設やいち早く事業が再開できるよう事業継続計画策定の推進やアドバイスを行うことで、組合員企業の受注創出にも繋げている。

組合の地域全体の災害対策を解決するような地域社会との共存ともいうべき取組みは、地域社会における組合員企業の社会的地位の向上にも繋がる可能性を秘めている。

※BCR・・・BCPとリノベーションを組み合わせた事業を指す本組合の造語



## ～組合員の業務効率化を目指し組合による RPA 共同利用実証実験スタート～

### ② 宇部鉄工業協同組合

設立：昭和 30 年 3 月 組合員数：18 名 業種：鉄工業

宇部地域の鉄工関連業者で構成する当組合は、長年にわたり労働保険事務組合や保険代理店業務などの事業を実施。近年は、共同研究開発事業として、大学等と連携し新製品開発など組合員の新分野への挑戦を後押ししている。

また、組合員同士の交流・情報交換も盛んであり、構築された信頼関係のもと、組合員間における業務上の取引も頻繁に行われている。しかし、この組合員間の取引は長年アナログ中心であったため、非効率で人的ミスも発生するなど組合員間で課題となっていた。

そこで組合として、組合員の経営課題解決に向け活用した事業が「クラウド型 RPA 共同利用実証実験事業（令和 2 年、山口県中小企業団体中央会が山口県より受託した同事業を組合が採択を受けた）」である。

組合が RPA 共同利用の実証実験の受け皿となり、まずは共通課題を持つ組合員 4 社を選定しスタート。実証実験結果をもとに、将来的には多くの組合員がこのデジタル技術を共同利用することで、組合員各社の業務効率化・コスト削減等の実現を目指している。

※RPA とは *Robotic Process Automation* の略で、パソコンを利用した事務作業をロボット化して生産性を向上させる技術を指す。ロボット化には、ロボットの動きを決定するシナリオが必要であり、そのシナリオ作成には業務分析とプログラミングが必要となる。ロボット化により自動処理させる業務の例として、業務の受発注、勤怠管理、見積発行、精算業務などが挙げられる。

### 労働時間短縮に寄与し安価で誰にでも導入できるシステムに

組合では実証実験事業の参画に当たり基本方針を作成。

〈組合としての基本方針〉

1. RPA が労働時間の削減に寄与することを組合員の実際の事業をもって実証する。
2. RPA クラウド共同利用基盤を利用することで、導入コストを抑え、専門的知識や経験が無くても RPA 導入が可能なことを実証する。

〈組合員の導入に向けた取組み〉

ステップ 1（自動処理したい類似業務の洗い出し）

社長から作業担当者への指示により「業務棚卸シート」に記入。転記や PC への入力、メール送信など自動処理したい単位ごとに類似する業務を洗い出した。

ステップ 2（対象業務の選定）

洗い出された業務データの種類をはじめ、データの処理方法、アウトプットの形式についてどの位の頻度で、どれほどの量があるのか、詳細な部分までシステム開発業者がヒアリングを行い対象業務を選定した。

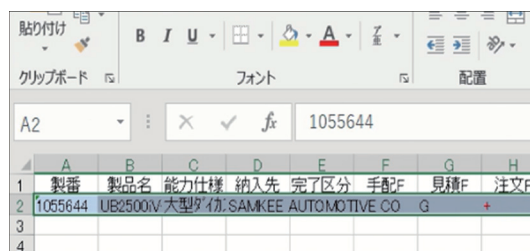
### ステップ3（業務概要図の作成）

データの流れを中心に、受発注データの入力や請求書の出力といった作業ベースの業務を1つの単位として洗い出し、概要図を作成。組合員企業とシステム開発業者、県、中央会が理解できる1枚の大きな概要図を作成し、対象システムを決定した。

## 導入に向け腐心した点～自動化に対する従業員のモチベーション配慮～

RPAは、従来、人が行ってきた業務をロボットが代わりに行うため、担当従業員の労力の負担軽減につながり労働時間短縮に寄与できる一方、従来業務が自動化されることに対する担当従業員のモチベーション低下が懸念された。そこでRPAの対象業務（間違えやすい業務、処理に面倒な業務等）の選定に際して、担当従業員に対して新たな業務へのチャレンジを促すなど従業員のモチベーション維持に配慮をしながら取り組んだ。

また、クラウド型RPA共同利用実証実験事業では、デジタル情報処理（アナログ情報をデジタル情報に転換する処理）をRPAで効率化させている。例えば、FAXで発注情報を受け取っている場合、受領したFAXを本来であればOCR（光学文字認識）などでデジタル化してからRPAを活用しなければならない。当初はOCRを導入できていなかったためデジタル化されなかったが、この実証実験に取り組むに当たり、取引先と交渉し、今までアナログで受け取っていた情報を取引先がデジタル情報で発信することで効率化を図った。



The screenshot shows a spreadsheet with a header row and one data row. The header row has columns labeled '製番', '製品名', '能力仕様', '納入先', '完了区分', '手配', '見積', and '注文'. The data row contains the values '1055644', 'UB2500V 大型', '物', 'SAMKEE AUTOMOTIVE CO', 'G', and a red asterisk. The spreadsheet interface includes a menu bar with options like '貼り付け', 'B I U', and 'グループボード', and a toolbar with icons for font and settings.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	製番	製品名	能力仕様	納入先	完了区分	手配	見積	注文
2	1055644	UB2500V 大型	物	SAMKEE AUTOMOTIVE CO	G			*
3								
4								

▲FAXに代わって受領する「受注明細情報」

## 他組合に向けたメッセージ

組合員全体が省力化すべき作業を抽出し、全員が同じレベルでその効果を実感できることが重要である。

組合員相互で差別化を図るなど、競合する業務の均一化は困難な点が多い。競合の可能性がない業務について、省力化できるところを省力化することにより、効率化のメリットを最大限に享受することがRPA導入の鍵となる。

## ～利便性の高い低コストクラウドシステムで組合員のIT導入をサポート～

### ③ 佐賀県貨物自動車事業協同組合

設立：昭和 57 年 5 月 組合員数：71 名 業種：貨物自動車運送業

佐賀県内の貨物自動車運送業者で構成する組合は、高速道路料金の別納事業をはじめ燃料等の共同購買事業、倉庫事業、フェリー料金の後払いが利用できるフェリー航送利用事業等、多岐にわたる事業を展開している。

情報化には早くから取り組み、平成 2 年、佐賀県中小企業団体中央会の補助事業を活用して、オフコンによる運送管理システム「TRAST(トラスト)」を開発した。さらに、平成 17 年には「組合 Web システム」の運用を開始。安全靴やストレッチフィルムをはじめとする、組合員が事業で用いる物品について、オンラインで購入できる仕組みを構築した。

### 新システム開発の経緯 ～組合員の経営課題の変化に対応～

平成 26 年、マイクロソフト社の OS（基本ソフト）「Windows XP」のサポート期間終了により、基幹システムの切り替えが迫られる中、組合員は情報システムの対応に多額の費用がかかり、容易に導入や移行ができない状況にあった。また、専門の人材がおらず、日常の運用にも不安があるといった声が組合に多数寄せられるなど、組合員の新たな経営課題が浮き彫りとなった。

この状況を問題視した組合では、組合員の新たな情報化への対応を支援するため、情報事業化委員会が中心となって検討を重ねた。その結果、全国中小企業団体中央会の補助事業を活用し、OS の変更時にも費用がかからない、利便性の高い低コスト型クラウドシステムの開発に取り組んだ。

### 統合型管理システム「そらうど」を開発

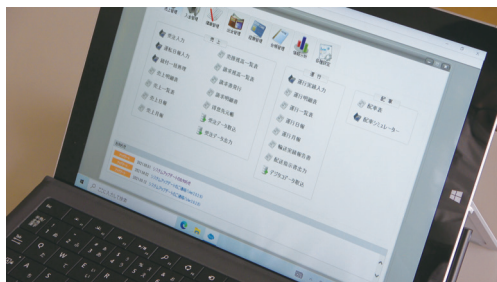
組合では、組合員の抱える課題に応えるシステムとすることを基本方針として開発に取り組んだ。特に、“実際に使う側”の意見を取り入れることに重点を置き、アンケートや説明会、組合員への訪問を通じて組合員のニーズを把握した。最も苦心した点は、システムのメニュー設定であった。組合員によって企業規模や事業形態が異なるため、いかに組合員の実態に沿ったものとするかという点で試行錯誤を繰り返した。また、クラウドが普及していない環境下であったため、クラウドに対する認識が希薄だった点も開発にとってひとつのリスクとなった。

そして度重なる検討の結果、売上管理や庸車管理をはじめ、経営分析やデジタルタコグラフとの連動、スマートフォンを利用した作業状況の報告と荷主への荷物問い合わせサービスの提供等、運送業に必要とされる機能をクラウドで提供する統合型管理システム「そらうど」を開発、平成 27 年 3 月より運用を開始した。

## 組合員・組合双方にメリットあり

「そらうど」の運用開始後、利用している組合員からは「データが消えるなどの心配がなくなった」「パソコンのOSが変更になっても対応でき、新たな費用が発生しない」「車両ごとの売上計算や請求・支払管理が簡単にできる」「一日あたり400円と安く使える」といった日常業務の効率化やコスト削減に繋がったという声が寄せられている。また、スマートフォンの通信アプリ「LINE」にも対応しているため、現場のドライバーも手軽に使える点が好評を博している。

一方、「そらうど」の運用は、組合運営にも大きな効果をもたらした。「組合 Web システム」開発以前は、組合員に対し、燃料の共同購買事業や高速道路料金別納事業の請求書明細を月に2,000枚以上送付していた。しかし運用開始後は、明細データをダウンロードにより請求書のみ送れば足り、「そらうど」とのデータ連携も可能になった。また、システムのトラブル発生時には、組合職員が組合員に出向いて対応していたため、移動時間を含めて3時間以上を要していたが、「そらうど」ではリモートでの対応が可能のため、組合事務局に居ながらにして組合員のシステムトラブルの解決が可能となった。



▲「そらうど」のトップ画面



▲「LINE」で業務を確認できる

## 他組合に向けたメッセージ

「そらうど」の運用によって、組合員の業務効率化やコスト削減が実現できた。組合では、その要因は次の5点にあると考えている。

1. 使う側に立ったシステムにするという、開発の目的を明確にしたこと。
2. 日頃から組合内で意見を出し易い環境があり、その中で組合執行部と情報事業化委員会、そして組合事務局が一体となってシステム開発に当たったこと。
3. 実働部隊である情報事業化委員会に若手の組合員を登用したこと。
4. 組合事務局にシステムに詳しい職員がおり、サポート体制が取れたこと。
5. システム開発の受託業者が、組合制度、物流業界を熟知していること。

一方、今後の課題として、デジタル・トランスフォーメーション(DX)化への対応をいかに図っていくかが挙げられる。

重装備のシステムが多い中、低コストで使い勝手の良いシステムを提供することで、多額の投資が困難で、人手不足の状況にある組合員の力になっている。

## ～組合活動に関するSDGsを宣言～

### ④ 滋賀県産業振興協同組合

設立：昭和24年9月 組合員数：7名 業種：金属加工等製造業

当組合は昭和24年9月に設立。滋賀県最古の組合としてコンピューターの共同利用など先駆的な取組みを重ねてきたが、時代の変革とともに核となる共同事業を失いつつあった。

そこで、これまで培ってきた組合運営ノウハウや強み・弱みを洗い出し、今後の新規事業創出の判断材料にするため知的財産経営報告書を作成。その報告書をベースに、組合としては滋賀県で初となる今後の組合員の活動目標の指針となるSDGs行動宣言を行った。

## SDGsを宣言するに至った経緯

コンピューターの共同利用が廃止となり、金融事業の利用度が低下するなど停滞を招いていることを背景に新たな事業を模索。共同事業の再構築のため、異業種組合である組合の強みを改めて見つめ直し、組合員の知的資産の掘り起こしを行い、知的資産経営報告書の取りまとめを行った。その結果、組合員の共通テーマとして、①人の育成に関すること、②ものづくりに関すること、③地域や社会との関わりという3点が浮かび上がるとともに、持続可能な開発を目指すSDGsの存在を知るに至った。

令和元年度、組合創立70周年を迎える中、滋賀県が「SDGs未来都市」に選定されたことを契機に、組合事業の方向性として共有するとともに、3つの柱を新たな共同事業のコンセプトとし、SDGs宣言の形で組合内外に基本姿勢を訴求することを目指した。

### 1. 人の育成・労働環境の充実



### 2. ものづくり企業としての取組み



### 3. 社会貢献を含めた地域・社会との関わり



## SDGs 取組みのポイント

共同事業の再構築に着手した当時は、SDGs に対する認識が希薄な状態にあった。しかし組合員各社の代表者を対象とした研修会を複数回実施する中で、既に組合員各社は SDGs と関係性の深い事業を実施していることに気付いた。この点を組合員の従業員も共有したことで、組合・組合員ともに違和感なく取り組むことができた。

各社で SDGs に取り組むことは大切であるが、各社内部における SDGs に対する理解促進や内部組織体制づくりなど、1 企業では苦慮する取組みに対して、組合員各社の取組みをまとめたデータの提出を求め、組合が集計し開示を行うなど、協同組合でサポートしていくことが SDGs に取り組む上で重要な視点となる。

また、滋賀県が積極的に環境対策に取り組んでいることで、行政からのサポートがあったほか、県内の金融機関や信用保証協会等も環境対策に取り組んでいる企業向けにサポート体制を整えていることも追い風となった。

## 中央会の支援を受けるに至った経緯

組合事務局のみの取組みでは限界があるため、中央会に新事業のテーマに対する理解を得て支援を受けたことで、中央会から組合事務局とは違う視点でロジックを組み立て取り組んだ。

組合員各社による発信よりも組合組織として発信する方が、より発信力が高まると考え、研修会の開催、パンフレット及びポスター作成などの中央会の支援メニューを活用。

また支援した中央会も組合レベルで取り組むことにより、企業単独では取り組むことが難しい SDGs 宣言を組合組織の活用により実現できる点や、経営陣だけでなく、従業員レベルが共感し合い取り組むことで組合及び組合員が同じベクトルで取り組めるという点を経験することができた。



▲完成したポスター

## 他組合に向けたメッセージ

SDGs に取り組んだ当初は、組合員各社の社長は世代も年齢も異なっていたことから、取組み内容や考え方も方向性が異なっていた。ところが、研修会や社長例会で取組み内容を詰めていくことで、組合が目指す方向性が固まり、それが組合員各社の経営にも上手く反映することができた。

また、検討を重ねる過程で、若い社長が経験豊富な社長へ相談する姿を見る機会も増え、組合員各社の社長がそれぞれ腹を割って本音で話し合う関係性を築くことができた。

組合員間でコミュニケーションを図ることで、横の連携を強めていくことが共同事業の再構築には大変重要な要素となる。

### 提言1 組合の新たな役割を考えるうえでの3つの視点

#### 視点1 経営力強化の視点

組合員の事業再構築を支援  
(デジタル技術の活用、情報発信力の強化、外部との連携)

#### 視点2 持続可能性の視点

組合員の地域社会への貢献支援  
(SDGsを踏まえた事業創出、人材確保・育成)

#### 視点3 危機管理の視点

組合員の存続、事業継続を支援  
(パンデミック、自然災害への対応、事業承継への対応)

### 提言2 組合が取り組むべき3つの行動ポイント

#### ポイント1 組合発足の原点を踏まえた将来ビジョンの構築・更新

組合発足当時の原点・理念に立ち返り存在意義に基づく長期ビジョンを構築

#### ポイント2 将来ビジョン実現に取り組む人材の育成

県内外に存在する多彩な組合・中小企業との多角的連携。相乗効果

#### ポイント3 県内外の組合等との多角的連携促進

ビジョンの具現化に取り組む人材育成(事務局強化、次世代リーダーとなる青年部育成)

### 提言3 組合活動を支援する中央会の取組み(6つの重点事項)

重点事項1 組合・組合員の意識改革への支援

重点事項2 組合の将来ビジョン策定への支援

重点事項3 組合活動の原動力となる人材の育成

重点事項4 組合間・企業間連携の促進支援

重点事項5 デジタル化促進による効率化・付加価値創出の支援

重点事項6 組合による実証実験への取組み支援



## 静岡県中小企業団体中央会

静岡市葵区追手町 44 番地の 1

Tel (054) 254-1511 Fax (054) 255-0673

〔東部事務所〕 沼津市米山町 6 番 5 号

Tel (055) 926-8220 Fax (055) 926-8230

〔西部事務所〕 浜松市中区中央一丁目 17 番 19 号

Tel (053) 453-2195 Fax (053) 453-2198