

中小企業組合の 新たな一歩

～“人”の繋がりが未来を拓く～

はじめに

コロナ禍による生産や物流の遅れ、ロシア・ウクライナ問題、円安の進行など様々な影響で電気料金や原材料価格などが高騰し、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。

このような課題や変化への対応は、中小企業単独の取り組みでは限界があり、今こそ人的結合体である組合組織の強みを生かし、難局を乗り越え成長していくことが求められています。

本誌「中小企業の新たな一歩 ～“人”の繋がりが未来を拓く～」では、長野県立大学グローバルマネジメント学部 准教授 首藤聡一郎 氏が中小企業における企業間連携や外部機関との連携の重要性、組合の有用性についてを説くほか、組合内外における連携で新たな取り組みを図る組合の事例をまとめました。

この変革期において、組合組織が「共助」の力を発揮することを社会課題の解決に向けた付加価値創造の根源として位置付け、課題解決と経済成長の実現にお役立ていただけたら幸いです。

令和5年3月

静岡県中小企業団体中央会

目次

これからの時代を乗り越える“連携”戦略……………	2
～経営戦略論から見る組合の可能性～	
事例紹介（組合の新たな役割別）	
[A. 従来の組合活動や共同事業を再構築し、新たな方向性を見出している事例]・	6
事例1 横浜市資源リサイクル事業協同組合	
事例2 協同組合富山のれん会	
事例3 岡山県醤油工業協同組合	
[B. 組合ならではの連携の力を活かし、新たな取り組みに挑戦している事例]…	9
事例4 新潟駅前弁天通商店街振興組合	
事例5 今治タオル工業組合	
[C. 組合を通じて自社の将来に向けての夢の実現に取り組んでいる事例] ……	11
事例6 協同組合SOLE	
事例7 遠州食品加工業協同組合	
事例8 TEA SEVEN協同組合	
中小企業にとって組合の役割とは……………	14

これからの時代を乗り越える“連携”戦略

～経営戦略論から見る組合の可能性～

長野県立大学 グローバルマネジメント学部

准教授 首藤 聡一郎

全国中小企業団体中央会の専門委員として、全国の先進組合事例について幅広い見識を有する。



これまでの経営戦略論では、顧客を巡る競争に主な焦点が当てられており、協調という側面にはあまり光が当てられてこなかった。しかし、近年では協調の重要性が注目されており、その手段としての組合が大きな可能性を持っている点について、「経営戦略論」の視点から示していく。

1. 連携のタイプ

1) ビジネスシステム関係者との連携

顧客を終着点とした、製品やサービスを顧客に届けるまでに必要なプロセスに関わる機関

期待する効果) ビジネスシステム全体の効率化、新たなビジネスシステム構築

事例 1	多良木プレカット協同組合（熊本）
構成員	木造住宅建築工事業者
背 景	顧客からの要望が多い無垢カウンター商品の開発・加工を図ったが、それに対応するための機械整備や体制づくりを進める必要があった。
取組み	外部の建具工場と連携して無垢カウンターや建具材を組合独自で製作できるシステムを確立。
成 果	これまで分業で行われてきた加工から製造までの作業を、組合で共同加工することを実現し、顧客ニーズへの迅速な対応が可能となった。

2) 異業種企業・団体・個人との連携

異業種の組合や企業、デザイナー・プランナー、高校・大学など

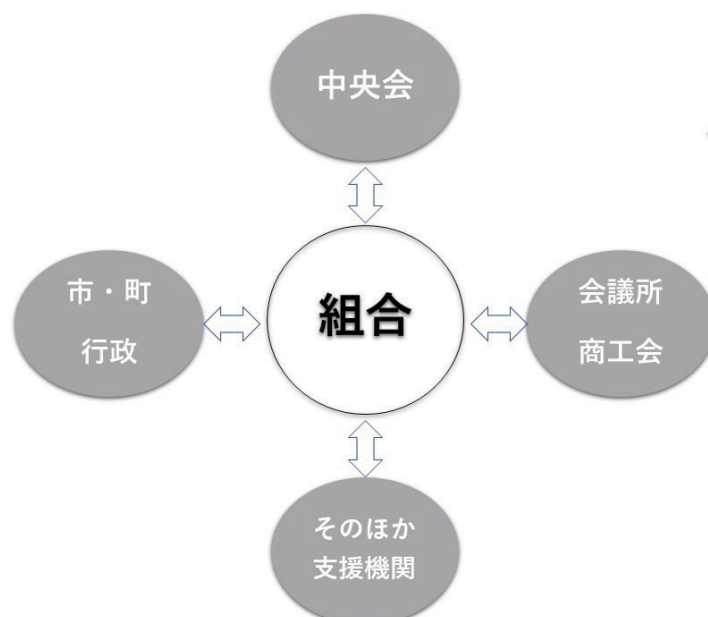
期待する効果) 新製品や新しいサービスの開発、知名度やブランドイメージの向上

事例 2	大分県鮭商生活衛生同業組合（大分県）
構成員	主に寿司を取り扱う飲食店
背 景	新規顧客開拓を目的に、魚介類が苦手な人でも気軽に食べられる大分ならではの 新メニューを検討していた。
取組み	大分県食肉生活衛生同業組合と連携し、大分県産牛肉の最高ランクに位置する大分 和牛」を贅沢に使用した「おおいた和牛寿司」を開発した。
成 果	寿司店は新規顧客層(寿司を食べない層)の開拓、精肉店は新規取引先(寿司店)の開拓 という、両組合の組合員にとってのメリットを生み出した。 

3) 支援機関との連携

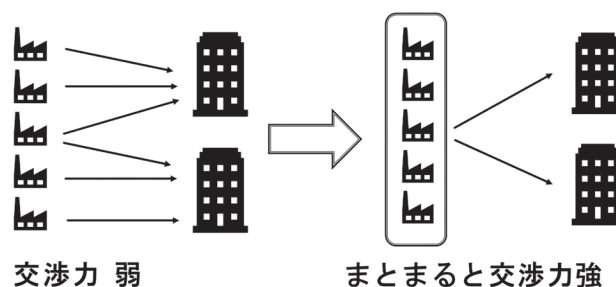
行政（国・都道府県・市町村）、中小企業団体中央会などの経済団体、地方銀行など

期待する効果) 金銭的補助、補助金等の情報入手、ノウハウや人的ネットワークによる支援



2. 協調行動による交渉力増大

組合員の協調行動によって、顧客や取引先などの他プレイヤーにとっての組合員企業の代替性を低くし、その結果として交渉力を増大させることもできる。



事例 3	富山県鉄筋工事業協同組合（富山県）
構成員	鉄筋工事業者
背 景	組合員は顧客の言いなりの価格設定で、見積額からの逆算から内訳を算出するような状況で、人件費や保険料などが価格に反映できずにいた。社会保険料の未加入対策として、国土交通省から社会保険料を明示した標準見積書の作成が求められたことをきっかけに取り組みを開始した。
取組み	上部団体である公益社団法人全国鉄筋工事業協会が作成した標準見積書を全国に先駆けて採用決定。全組合員が標準見積書を利用することと、それに伴う適正な施工単価での受注を推進した。
成 果	組合員が人件費や社会保険料を明記した標準見積書を利用するようになり、その結果、施工単価を大幅（1t 当たり 4 万円以下から 6 万 5 千円）に上昇した。

3. 付加価値創造のための組合外連携

組合員の協調によって、ビジネスに関連する他のプレイヤーを惹きつけることが可能となる。

顧客、取引先、補完財生産者、行政、支援機関、メディアなど

- メリット 1) 多種多様の製品・サービスの一括提示によって顧客の選択の幅が増える
- メリット 2) 一度の情報伝達・共有で済むために行政・支援機関にとっての利便性が増す
- メリット 3) 取り組みの規模が大きくなりニュースバリューが増す

事例 4	播州皮革工業協同組合（兵庫県）
構成員	なめし革・同製品・毛皮製造業者
背 景	たつの産レザーのヘビーユーザーだけでなく、すべての人に「たつの皮革」ブランドを認知してもらうための方法を模索していた。
取組み	桃太郎ジーンズで有名な(株)ジャパンプルーと連携し、同社がインテリア市場への進出を検討していた「SHIN DENIM」ブランドの商品を共同開発した。
成 果	2 種類のジーンズとインテリア用の「敷き畳」を完成させた。メディア取材により知名度が向上。組合という規模があるからこそ惹きつけることができた。



4. 組合主導による業界構造の改善

組合が主導して、組合員企業に利する形に業界構造を改善できる可能性もある。例えば他のプレイヤーが担っている仕事を組合自らが手がけることにより、他プレイヤーの代替不可能性が低下するとともに、自社（組合及び組合員）の交渉力が強化される。

事例 5	横須賀市資源回収協同組合
構成員	資源物回収業者
背 景	資源物を含むごみの排出量が減少していることに加え、回収した資源物は各組合員が個々で問屋へ売却しており、取引量の少なさから交渉力が弱く、買い取り価格の低落が起こることが課題となっていた。
取組み	「ものづくり補助金」を活用し回収施設整備に設備投資。組合自身が問屋事業を営むこととした。 
成 果	なめし革・同製品・毛皮製造業者

4. まとめ（組合の可能性を可能性で終わらせないために）

組合には大きな可能性があると考えられる。しかし、その可能性を発揮するには組合が組織としてまとまり、活性化する必要がある。複数の企業がまとまって動く際には、インセンティブに起因する問題が生じやすい。例えば、価値の分配をどうするかという問題がある。また、コストを負担せず恩恵だけ受けるという「フリーライド（ただ乗り）」の問題も存在する。

そのような問題をどのように解決していくのか。そこに組合の可能性を可能性で終わらせないための重要な鍵があると考ええる。

次頁からは、組合組織の強みや可能性を活かし挑戦・取り組んでいる事例を3つのカテゴリーに分類して紹介する。

- A) 従来の組合活動や共同事業を再構築し新たな方向性を見出している事例
- B) 組合ならではの連携の力を活かし新たな取り組みに挑戦している事例
- C) 組合を通じて自社の将来に向けての夢の実現に取り組んでいる事例

< A. 従来の組合活動や共同事業を再構築し、新たな方向性を見出している事例 >

横浜市資源リサイクル事業協同組合

夢

「りくみビジョン 2030」を策定し、組合の将来像を共有
～ 新時代に対応するため自己改革力を高める ～

所在地：神奈川県横浜市神奈川区山内町 13 組合員数：78 人 設立：平成 4 年 10 月

連携の背景 静脈産業の小規模事業者が組合を設立し、スケールメリットを追求

当組合は、1992 年に古紙・古布、鉄、非鉄、ガラスびんなど資源物のリサイクル事業者 75 社により設立。市内 3 か所の資源選別センターで、缶・びん・ペットボトルの選別業務を受託している。また 2003 年には、古紙リサイクル施設「リサイクルポート山ノ内」を稼働。市内から集まる古紙の集荷、選別を行い、次のリサイクルルートに向けて高品質な資源物として送り出している。

折しも 1990 年台後半は、高度経済成長期の大量生産・大量消費型から 3R（リユース・リデュース・リサイクル）の推進へと廃棄物を取り巻く環境の転換期。時代の移り変わりの中、廃棄物の減量化は組合員企業にとって、今後の経営のあり方を見直す機会でもあった。

そこで 2009 年、“組合活動の軸を持たなければ組合員が生き残れない”と考え、2020 年に向けて組合のあるべき姿として、ビジョン作成に着手することになった。

連携の概要及び成果 青年部により、業界の将来を描く組合ビジョンを策定

組合の将来像となる「りくみビジョン 2020」は、青年部が主体となって策定した。社会における業界の地位向上や組合が果たす社会貢献など、リサイクル業の存在価値を高めるために今後、どう行動すべきか、議論を交わした。そうして出来上がったビジョンは、組合執行部にも理解を得ることで組合全体として取り組むべきものとして了解を得た。

以降、市民や事業者、行政が連携・協力し合って循環型社会を担う地域社会の姿を「リサイクルデザインタウン」と名付け、その構築に向けて組合事業も社会貢献ビジネスとして展開。「りくみブランド」を確立して市民・行政の理解を得るなど、CSR（社会的責任）を組合の重要な戦略として位置付け、社会に必要な組合・企業になるよう体制整備を図った。

気付き 未来志向で「りくみビジョン 2030」を策定し、組合の改革を推進

ビジョンの具体的成果として、洗って使える環境に優しい「リユースびん」の定着化、小学生の夏休みの課題として「環境絵日記」の普及、学校や地域への出前講師派遣、季刊情報誌の発刊などに取組んだ。なお環境絵日記の推進は 20 年以上実績を重ね、今では外国からも作品の応募があるほど広まっており、小学生とその家族に対して環境への関心を高めるのに役立っている。

こうした活動を続けるにつれ、2020 年が到来。当時の青年部長は理事長に就任し、同じく青年部の仲間も組合役員を担う立場となった。しかし振り返ると、まだやるべきことが多く残っていた。

そこで、あらためて次の 10 年を見据え「りくみビジョン 2030」を策定。組合が今後も持続可能な循環型社会に貢献するとともに、10 年先の経営環境の変化にも対応できるよう人材育成にも注力する。組合事業を通じて資源ロスがない社会をつくり、年齢や性別の枠を超え、いつからでもいつまでも働ける業界づくりを目指したいと考えている。



組合キャラクターりくみちゃん



環境絵日記



全国中央会 活路事業を利用しビジョンを作成

< A. 従来の組合活動や共同事業を再構築し、新たな方向性を見出している事例 >

協同組合富山のれん会

夢

組織の不透明さを解消し、全員参加型の運営体制に再構築 ～富山の玄関口「とやマルシェ」の持続・充実～

所在地：富山県富山市上富居 1-8-33 組合員数：18 人 設立：平成 15 年 10 月

連携の背景 「組合運営がわかりにくい」組合員の声に対応

当組合は、県内の和菓子老舗 18 店が集まり J R 富山駅構内の土産物売り場である「きときと市場・とやマルシェ」で共同販売事業を行っている。売り場には、各店が工夫を凝らし製造した富山ならではの銘菓を並べることで、観光客の旅の思い出づくりに貢献している。

だが店舗オープンから 15 年ほど経過した頃、「組合運営がわかりにくい」という声が一部の組合員からあがった。長年にわたり、組合運営を理事長や専務理事に任せ切りとなり、不透明感や事業のマンネリ化の状況にあった。そこで、組織の透明性を図り、組合員の主体性を促すことを目的に運営方法を再構築した。

連携の概要及び成果 4つの委員会で検討 売場に活気が戻る

理事を増員する案など様々な方法を検討した結果、少しでも多くの組合員に運営参画してほしいとの思いから、総会で委員会への全員参加を決議。組合員は、販売促進委員会、インターネット活用委員会、生産性向上委員会、組織改革委員会のいずれかに属することになった。

当初、委員会に一度も出席しない組合員がいたり、当面の課題がなければ委員会が開かれなかったこともあった。

しかしながら、売り場面積が縮小され、店舗スタッフの減員が余儀なくされた頃から状況が変わった。各委員会から対策を募るほか、理事会において活動状況を報告することで、組合員に当事者意識が芽生えた。この組合員の意識変化により売場における効率化が進み、特に POS レジ（自動釣銭機）の導入により接客サービスが向上し在庫管理も徹底できる体制となった。その結果、一時減少していた売上高も以前の水準まで復活させることができた。

気付き 部分最適から全体最適へ

一般的に、組織の内部に新たな組織を作ることによって活性化が図れる反面、各自が所属する委員会の利害を優先に考えてしまい、結果的に部分最適で留まることが多いのではないだろうか。

当組合は、組合全体を俯瞰する視点として「理事長」と「専務理事」の 2 人が 4 つの委員会全てに対応する方法を採った。これにより各委員会において全体最適の意識が醸成され、その中で事業を検討し実行する体制を整えることができた。

全組合員がこの体制にもれなく参画していることに意義があり、多様な意見や新たな提案なども各委員会を通じて理事長と専務理事に届けることが組合運営の透明性の高まりや参加意識の向上に繋がっている。



導入された POS レジ（自動釣銭機）



「きときと市場・とやマルシェ」店内

< A. 従来の組合活動や共同事業を再構築し、新たな方向性を見出している事例 >

岡山県醤油工業協同組合

夢

大手企業に対抗 組合ブランドで結束 ～ 青年部主導による天然醤油の差別化戦略 ～

所在地：岡山県岡山市中区国府市場 1-1 組合員数：28 人 設立：昭和 24 年 6 月

連携の背景 大手企業への対抗＝組合員同士の連携

国内における醤油の販売量は年々減少傾向にある。その要因として、様々な調味料の普及、和食を食べる機会の減少、減塩意識の高まりなどにより使用量が減少したことが挙げられる。かつては地元の醤油業者が各家庭を訪問しながら、一升瓶ケースで醤油を販売していたが、現在は世帯構成の変化とともに 1 リットルの醤油であってもなかなか使い切らなくなっている。そういった背景から、国内の醤油製造業者数は減少の一途をたどり、30 年程前には 2,300 社程あった製造業者は現在約 1,100 社となっている。

消費量が減る中、国内の醤油販売シェアは大手 5 社が半数以上を占めている。中堅会社を含めると全体の 4 分の 3 を占めており、残りの 4 分の 1 を中小企業で争うことになる。組合員同士でそのシェアを奪い合うことに疑問を抱き、大手企業に対抗するため、新たな事業をスタートさせた。

連携の概要及び成果 統一容器・統一ラベルによる販売

地元の醤油製造業者では、地域の味と伝統的な製法が守られ続けている。2 年程の熟成期間を経て作られた天然醤油は、ふくよかな香り、バランスのとれた味、澄んだ美しい赤みをおびた色を備える。「本物の醤油の味を知ってほしい」「伝統の味を守る醤油屋を認知させたい」との思いで、まずは機動性の高い青年部が事業に取り組むこととなった。

一人当たりの醤油消費量が減少していること、イベントで販売しやすいものを条件に少量ボトルでの販売に目を付けた。通常サイズの 1 リットルボトルは、試しに購入するには使い切るまでに時間を要することから手を出しにくい。そこでメンバー各社の代表的な濃口醤油を 1 本 150 ml の統一容器に統一規格ラベルを貼り付け、組合で共同検査を行い品質保持を図った。出来上がった商品は青年部メンバーの店舗内をはじめ、スーパーマーケットや百貨店等での販売を目指し、PR 活動を行うなど、天然醤油の差別化戦略に取り組んだ。

気付き “連携” によりスーパーの売り場を大手から奪取

スーパーマーケットの醤油売り場は、どうしても消費者が手に取りやすい大手企業の商品が多く並べられてしまうことから、地元企業の商品を紹介する売り場の獲得を狙った。組合員 1 社では獲得できない売り場でも、複数社が集まって PR することにより獲得への道筋がついた。また、個社における新たな販売先への獲得にもつながっている。組合員は、中小企業が生き残るためには個社同士が手を取り合わなければならないと考える。今後は、当事業での売上げが組合収入になり、持続可能な仕組みを構築し、より多くの組合員が参画できる事業への発展を図っている。



PR チラシ



商品アイテム



蓋には組合ロゴマークが付いている

<B. 組合ならではの連携の力を活かし、新たな取り組みに挑戦している事例>

新潟駅前弁天通商店街振興組合

夢

商店街が酒造メーカーとクラウドファンディングで連携 ～地元銘酒の需要喚起と街なかの賑わい復活へ～

所在地：新潟県新潟市中央区弁天 1-2-4 組合員数：73 人 設立：平成 14 年 10 月

連携の背景 両輪の関係であった県内酒造の経営悪化

弁天通商店街は、飲食店が集まる県内唯一の歓楽街であり、古くから当商店街と新潟県内の酒造は協力関係を築きつつ、街なかの賑わい創出を担ってきた。新型コロナウイルスの影響により、飲食店が軒並み厳しい経営状況に陥る中、酒類の仕入先である酒造業者には公的支援が乏しく経営不振から脱却できずにいた。そこで、当商店街が主体となり、地元酒造とタッグを組む形でクラウドファンディングに取り組んだ。また、あわせて来訪者回復に向けた感染拡大予防策の実施を商店街全体で進めていくことを決定した。

連携の概要及び成果 284 名から200万円超の支援、商店街一斉の感染拡大予防策実施

組合青年部の副会長（現 理事）をリーダーに、青年部員 5 名、組合事務局長、県内酒造 10 社、酒屋が協力してクラウドファンディングを実施。約 1 か月間、Campfire（クラウドファンディングサイトの一つ）にて「オリジナル蛇の目グラス」「オリジナルお猪口^{ちよこ}」の制作・配布を行い、酒造 10 社自慢の新潟銘酒（720 ml）配布に向けた資金集めを開始。合計 284 名、200 万円超の援助を受けることに成功した。

また感染拡大予防策として、非接触型温度計、アルコール消毒液、マスク、飛沫防止対策用アクリル板等を商店街内の店舗に配布。また、取り組みに賛同した店舗には商店街独自のステッカーを発行・配布した他、商店街の各所に「安心・安全宣言」の垂れ幕を掲げるなど、コロナ禍における商店街の誘客に先駆的に取り組み、賑わい復活の手がかりとなった。

気付き コロナ禍が苦境を脱却し新たな販路開拓の契機に

クラウドファンディングでは、計 38 都道府県の方より寄付金を集めることができ、県域に留まらない形で顧客層の開拓ができた。また街レベルで感染対策に取り組んだことにより、組合への帰属意識も高めることができた。今回の取り組みが翌年以降の「日本酒 SODA プロジェクト」にも活きており、令和 3 年に実施したクラウドファンディング「日本酒 SODA を楽しもう！」では、日本酒を炭酸水で割る新しい日本酒の楽しみ方の発信として日本酒・炭酸水・オリジナルタンブラーなどを返礼する試みにもつながっている。現在も「日本酒 SODA STREET」と題し、J R 東日本と連携した新しい日本酒の飲み方を発信しており、今後も更なる連携を図りながら活動を展開していく。



商店街の外観



オリジナル蛇の目グラス



「安心・安全宣言」垂れ幕

<B. 組合ならではの連携の力を活かし、新たな取り組みに挑戦している事例>

今治タオル工業組合

夢

産地組合が大企業と連携して、循環型ビジネスを構築 ～ 捨てる物から価値のある物への転換に組合が貢献 ～

所在地：愛媛県今治市東門町 5-14-3 組合員数：94 人 設立：昭和 27 年 11 月

連携の背景 ジャパンブランド代表格の組合が地域の環境問題に着目

「今治タオル」といえば、ジャパントオリティのひとつとして、日本国内だけでなく世界的にも認められたブランド。赤・青・白のブランドロゴが添えられたタオルは、肌触りの良さ、高い吸水性、織り方や色柄のバリエーションの豊富さなどの特長から、その使い心地に魅了される人も多い。

今治では古くから綿織物産業が盛んで、地域産業を支えるために昭和 27 年に組合の前身、中四国タオル調整組合が発足。その後、平成 29 年に今治タオル工業組合に改組した。バブル崩壊後には安価な海外製品が国内市場に流入したが「今治タオルプロジェクト」を立ち上げ、業界全体をけん引し高品質化路線を確立した。

最近では、ブランド維持とともに“環境への負荷を抑えたタオルづくり”を心掛けている。特にタオルを製織する際に生じる端材が今治だけでも年間数百トン発生し焼却処分することを深刻視し、産地として解決策を模索していた。そこで令和 3 年 9 月、組合は大企業と提携することで資源ロス削減に乗り出すことを決めた。

連携の概要及び成果 大企業との連携で、商品に新たな価値を吹き込む

その相手とは、繊維製品メーカーの倉敷紡績株式会社（以下、クラボウ）。クラボウの技術で反毛（綿状に戻して繊維として再利用すること）するアップサイクルシステム「L∞PLUS」（ループラス）と連携して、端材をアップサイクル原糸として再生。それを原料に再びタオルを製織した。

この取り組みは組合内に設置した「イノベーションワーキンググループ」が主体となり、クラボウと検討を重ねた。組合員から排出される端材を回収しクラボウの紡績工場に安定的に供給するため、端材は組合で一時ストックし、通常糸を配送する配送便に積載して愛知県安城市の工場に搬入するサイクルを構築した。また、端材には綿やポリエステルが混在するため原糸に戻す際、最適な配合について試作を重ねた。吸水率や風合いなど、アップサイクル製品が再生品だからといって品質が劣らぬよう評価を繰り返し、市場ニーズを満たせるものにまでブラッシュアップを重ねた。

気付き 組合と大企業が手を組み、循環型ビジネスの輪がさらに広がる

こうしてアップサイクル原糸で織られたタオルは、サステナブルファッションの展示会に出品。再生技術もさることながら、もとの端材の色によってタオル表面の色合いが微妙に異なる特徴が、市場で好評価を得た。なお、現在クラボウとの連携は、奈良県靴下工業協同組合や播州織産元協同組合ら他の産地にも広がっている。それにより今治タオルの端材から生まれた糸を使い、奈良で靴下が生産されたりもしている。

大企業と産地組合が手を組むことで、従来捨てるしかなかった端材に新しいアイデアや発想で元の製品に無かった価値を与えることができた。

今後組合は「今治という地域から、サステナブルな世界をつくる産業へ」と銘打ち、よりいっそう循環型ビジネスへの貢献を目標としている。



タオル製造で発生する端材



アップサイクル原糸によるタオル



アップサイクルシステムの概念図

<C. 組合を通じて自社の将来に向けての夢の実現に取り組んでいる事例>

協同組合 SOLAE

夢

精密加工技術を結集し航空機産業に参入 ～産学官金の支援を追い風に大空へ翔く～

所在地：静岡県磐田市高見丘 1231-1 組合員数：14 人 設立：平成 29 年 1 月

連携の背景 複数の経営資源を結集し、航空機産業への参入を目指す

浜松の地元理工系大学や産業支援機関、金融機関、試験研究機関などが密接に連携し、中小企業の支援活動を行う『浜松地域新産業創出会議』において、ものづくり企業の技術革新と宇宙航空分野進出の可能性を探る『宇宙航空技術利活用研究会』が平成 17 年 2 月より活動をスタート。

その後、同研究会で航空機産業参入に強い意欲をもつ 9 社が集まり、研究会からさらに一步踏み込んだ浜松航空機産業プロジェクト「SOLAE（そらへ）」を平成 22 年 10 月に発足。大手航空機部品メーカーへの視察訪問などを通じて“航空機部品の一貫生産”にニーズを見出し、平成 29 年 1 月に同プロジェクトを母体とした協同組合を設立した。

連携の概要及び成果 「共同受注による一貫生産体制」構築に向けた活動展開

現在、「SOLAE」は浜松を中心に県内 14 社で構成。切削や溶接、熱処理、表面処理など、それぞれの得意技術により航空機部品の加工から組み立てまで一貫して対応する「共同受注による一貫生産体制の構築」に取り組んでいる。この取り組みに際し、静岡県の成長分野支援事業「共同受注体支援事業」や中小企業団体中央会の助成事業を活用し、専門家を交えた技術研究会や情報収集、展示会出展による販路開拓など、行政・支援機関と連携した事業展開をしている。特に展示会については、新型コロナウイルス感染症が流行するまで毎年出展してきた。

気付き 多くの人の想いで続く大空への挑戦

現在、発足の目的である航空機部品の一貫生産による受注は達成できていない。

その理由は、受注したプロジェクトについて組合員に分担した加工を取りまとめ、管理する中核企業がないことである。ただし、自社の業務が多忙な中で組合員がこの中核企業の役割を担うのは難しいことから、組合事務局に専門の職員が在籍していることが理想的である。なお、こうした業務には製造工程や品質の管理とともに、発注元との折衝など多岐にわたる知識やスキルが必要であるため、要件を満たす人材の採用が目下の課題である。

前述の課題に直面しつつも、組合員は JISQ9100（航空宇宙・防衛産業に特化した品質マネジメントシステムに関する国際規格）を取得するとともに、各社独自の技術を活かし得意分野の航空機部品を受注するなど一定の成果をあげている。

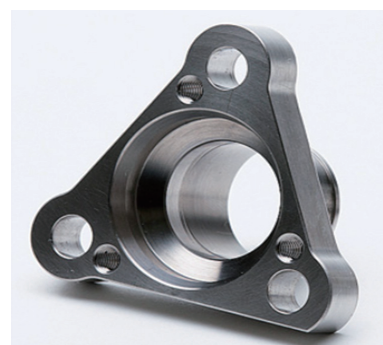
新型コロナウイルス感染症の影響から航空機産業は依然として不透明感が漂う。こうした中でも組合員が共通の目標に向かい、行政・支援機関などの協力を得ながら、大空へ翔けることを夢見て活動が続けている。



コンセプト画像（組合HPより）



SOLAE プロジェクトメンバー



航空機部品

＜C. 組合を通じて自社の将来に向けての夢の実現に取り組んでいる事例＞

遠州食品加工業協同組合

夢

食品製造のプロによる「連携×連携」で新たな事業展開 ～関わる人全てが幸せになるように～

所在地：静岡県浜松市東区笠井町 50 組合員数：17 人 設立：平成 25 年 6 月

連携の背景 地域の食文化を守る 新商品開発、新たな販路開拓を実現するため

近年、日本各地で歴史的背景に根差した商品の提供機会が減少している。地域の風土に由来する味付けや食べ方など、食文化が失われつつある状況に危機感を抱き、地域食材である「浜名湖のり」のブランド化を促進するため任意組織が発足。その後平成 25 年、任意組織を母体に遠州地域の食品製造会社が地域の食文化を守るとともに、新たな商品開発や販路開拓に連携して取り組む目的で組合を設立した。現在、組合員数は 17 社、賛助会員 10 社で構成する組織に成長している。

連携の概要及び成果 連携 × 連携で可能性拡大

これまで、組合員の商品の販売支援のための直売会「遠食の市」を定期的で開催する他、多くの来場者で賑わう「遠州バザール」や歴史と伝統を誇る「笠井だるま市」など、地域イベントに積極的に出展し組合員の販路開拓支援を行ってきた。また、組合員の伝統保存食の浜納豆とチョコレートを組み合わせた「家康の友チョコプロジェクト」や聖隷浜松病院と連携した「てんかん患者向けの糖質制限食開発“GABA UPプロジェクト”」など組合主導プロジェクトを次々実施。さらに、地元のデザイン専門学校と連携しシンボルマーク、デザインを策定したり、地元の調理菓子専門学校と学生発案のオリジナルパンを共同で開発した。その他、地元の漁業協同組合との共同申請により「浜名湖のり」の地域団体商標も取得し、地域食材のブランド化を促進した。他、地域のスーパーマーケットとの連携による地域食材の消費拡大イベントを実施するなど、常に地域社会と一体となった取り組みを行っている。直近では、来年地元が舞台となる NHK 大河ドラマ「どうする家康」に関連付けて地域を盛り上げるオリジナル弁当の開発を手掛けるなど、組合内連携、組合と外部との連携を掛け合わせて、地域食品製造業者の可能性を広めている。

気付き 熱い議論で新企画を実現 「関わる全ての人が幸せになることを目指す」

毎月の例会を通じて、事業やイベントの実現に向け熱い議論を交わしている。例会後に行う情報交換会では各自が商売上のことも含め様々な情報を吸収しようと例会以上に盛り上がりを見せる。なお、例会には外部ゲストを頻繁に招くなど「分らないことは分かる人に聞く」という精神で、食品関連の先端技術や最新の原材料情報、浜松市などの行政機関からの情報まで、組合員に有益と思われる情報は常に共有する機会を設けている。

次々に取り組むイベントやプロジェクトは、担当リーダーが中心となり企画立案・関係機関等との調整を行い、役員会を経て例会で報告し最終調整等を行った上で実行に移している。

なお、SNS を活用して役員会を招集・開催するなど、迅速な意思決定が当組合の活発な活動を支えている。柔軟かつ大胆な連携 × 連携で新たな取り組みにチャレンジし、「関わる全ての人が幸せになることを目指す」を組合信念としている。



浜松市長表敬訪問（地域団体商標登録報告）



ロゴマーク発表会
（デザイン専門学校とのコラボレーション）

<C. 組合を通じて自社の将来に向けての夢の実現に取り組んでいる事例>

TEA SEVEN 協同組合

夢

製茶業 7 社 (SEVEN) による藤枝茶の海外進出 ～デジタルツールを駆使したスピーディな意思決定～

所在地：静岡県藤枝市茶町 1-1-11 組合員数：7 人 設立：平成 30 年 11 月

連携の背景 新たなチャレンジ～仲間が集い海外販路の開拓にチャレンジ

当組合は、藤枝茶の海外販路を開拓するため藤枝市内の製茶業 7 社が集まり、共同販売、新商品の研究開発、共同宣伝などを行っている。

藤枝市で開催された一般向けの利き茶「闘茶会」で現理事長の”新しい取り組みにチャレンジしよう”との声掛けが契機となり、グループ活動がスタート。6 年前の藤枝市主催販促事業で海外展示会や物産展に出展した経験から、本格的な海外販路の開拓が始まった。その 2 年後、J A P A N ブランド育成支援事業への応募の際に法人化を検討したところ、藤枝市の産業コーディネーターの助言で、事業協同組合の設立に至った。しかし、設立から間もなく新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大したことで、海外販路の開拓どころではない状況となった。

連携の概要及び成果 即共有・即行動をモットーに活動

コロナ感染拡散期の海外展示会では出品だけに留まったが、コロナ拡大以前に繋がりのできた海外取引先と SNS やオンラインミーティングを利用し連携交流を重ね、些少だが販売実績を得た。

その一方で、国内販売の在り方を見つめ直す機会となり、大正大学との共同プロジェクトを発足し有機茶葉を使用した紅茶や青みかんなど地元農作物を使った 8 つのフレーバーティーを開発した。また、藤枝市の新たな観光拠点施設「とんがりぼう」で商品販売も開始した。その他にもホームページ・SNS 運用や「T E A S E V E N」の商標登録、定期的に厳選した茶を届けるサブスクリプションサービスなどを手掛けている。

約 2 年間でこれほどの取り組みを実行するには、定例会だけでは事足りず、LINE などの SNS を活用し、全組合員が情報共有や迅速な意思確認・統一を行えたことが成功要因となっている。また組合だけで判断・対応ができないことは、専門家や関係する事業者、行政、支援機関などの外部関係者にすぐに連絡・相談することで解決してきた。

気付き 組合員相互の状況と立場を尊重し柔軟な対応を図る

組合員それぞれの事情もあるため、イベント開催等の日程調整や役割分担などについて、円滑に物事を進められない話もよく耳にする。

しかし当組合は、日頃から情報共有、合意形成を通して組合員が相互理解を深めており、自発的な組合員や機動力のある組合員だけで取り組むこともなく、決定事項に対してそれぞれの状況と立場を尊重しながら臨機応変に対応できる体制となっている。

この体制の下、外部関係者との良好な関係構築を図ることで組合の付加価値や信用が高まるとともに、組合員のモチベーション向上が図られ、次のチャレンジに繋がっていく。



定例会の様子



組合ロゴマーク



大正大学と共同開発した有機和紅茶

中小企業にとって「組合」の役割とは

中小企業がこれからの時代を乗り越えるために組合が果たすべき役割は大きい。そもそも今も昔も中小企業が組合を通じて共同で取り組むメリットは無限にある。特にこれからの時代、デジタル技術を活用した生産性向上や販路拡大、BCP対策、サイバーセキュリティ対策など組合で取り組むと効率的な事業は多い。

さらに脱炭素化に向けたインフラ施設は組合で高度化資金を活用した共同施設が効果的である。その他にも人材確保・育成などやるべきことは無限にある。つまり、これまでもこれからも、中小企業の新たな取り組み・新たな方向性、つまり「夢」の実現に向けて組合が果たすべき役割は大きい。

1. 中小企業にとって組合は重要な経営資源

本来の役割に新たな役割を付加することで、中小企業にとって組合は益々重要な経営資源となる

組合本来の役割 = 中小企業が経営課題を克服し成長していくための基盤をつくる役割

共同事業（販路開拓、生産性向上、技術力強化、人材確保・育成等）を通じて、
中小企業の経営課題を克服し経営基盤の強化を図る。



組合の新たな役割 = 中小企業の将来に向けての「夢」を創造・実現させる役割

※事例紹介から見た組合の新たな役割

A. 従来の組合活動や共同事業を再構築し新たな方向性を見出している事例

- ・横浜市資源リサイクル事業協同組合 ⇒ 「りくみビジョン 2030」を策定し、組合員の将来像を共有
- ・協同組合富山のれん会 ⇒ 組織の不透明さを解消し、全員参加型の運営体制に再構築
- ・岡山県醤油工業協同組合 ⇒ 大手企業に対抗 組合ブランドで結束

B. 組合ならではの連携の力を活かし新たな取り組みに挑戦している事例

- ・新潟駅前弁天通商店街振興組合 ⇒ 商店街が酒造メーカーとクラウドファンディングで連携
- ・奈良県靴下工業協同組合 ⇒ 産地組合が大企業と連携して、循環型ビジネスを構築

C. 組合を通じて自社の将来に向けての夢の実現に取り組んでいる事例

- ・SOLA E協同組合 ⇒ 精密加工技術を集結し航空機産業に参入
- ・遠州食品加工業協同組合 ⇒ 食品製造のプロによる「連携 × 連携」で新たな事業展開
- ・TEA SEVEN協同組合 ⇒ 製茶業7社(SEVEN)による藤枝茶の海外進出

2. 組合を通じた「夢」の実現にとって重要なこととは

ポイント1 オープンイノベーションの推進と施策・支援策の活用

外部資源を活用して自前主義から脱却

異文化、異分野、異業種の見地を取り込むこと、また行政、研究機関、大学、金融機関など外部の技術やノウハウを活用することは、新しい発想を生みだし新技術や新製品・サービスの創出につながる事が期待できる。

併せて、国、県、市町などの中小企業施策・支援策を適切に活用し、組合の経営基盤を強化させていくことが必要である。

ポイント2 組合内部の合意形成(組合員が納得「腹落ち」しなければ考えや行動は変わらない)

「共存・共創・共助」+ 共感

組合が相互信頼の高い組織として合意形成をしていくうえで欠かせないのは、組合員間の「話し合い」。時には意見がぶつかるなど、お互いを本当に理解し腹落ちさせるには討議していくことが求められる。

ポイント3 組合員一人ひとりの意識高揚（共助と共感、主体性）

組織を動かす「源」は組合員の自意識・主体性

共に存在する者同士が、共に何かを創り出しいく。単なるチーム（集団）ではなく、チームで課題にワーク（協働）するのが組合である。

組合員が、組合を通じて今日的経営課題を克服するためには、組合員一人ひとりが共存と共創という思考に加えて、お互いに助け合う（共助）精神を持ち、他の組合員の考えも理解すること。

何より組合員一人ひとりが自意識・主体性を持って行動することが重要である。



こうした人と人とのつながりを形作り、夢の実現に向けた活動の母体となるのが、組合である。経営環境の変化が激しい時代こそ、中小企業は、組合組織を活かした経営戦略や将来ビジョンを立てることが重要である。

その過程において中小企業経営者は、まずは自社の本質的な経営課題が何であるかということを確認・把握することが必要不可欠である。その上で状況に応じて臨機応変に対応できる柔軟性と他者との共助・共感の意識を持つことが求められる。

夢の実現に向けてのキーワード

「夢を追う人々の共感」「支援する人々の存在」～全て人の繋がり～

中小企業組合の 新たな一歩

～ “人” の繋がりが未来を拓く～

静岡県中小企業団体中央会

令和 4 年度活性化情報誌

令和 5 年 3 月発行



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