

見つめ直そう！

「稼ぐ力」そして「組合の価値」



## はじめに

---

近年、少子高齢化による人口構造の変化や、生成AIをはじめとする急激なテクノロジーの進展、多様な働き方の広がりなど、社会環境は大きく変化しています。こうした変化は、これまで培われてきた経営手法からの転換を強く求めるものとなっています。

このような時代において、事業活動を力強く継続し、さらなる発展を遂げていくためには、付加価値の高い事業への挑戦、すなわち「稼ぐ力向上」に取り組むことが重要です。しかし、多くの中小企業・小規模事業者にとって、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」といった経営資源は、決して十分とは言えないのが現状です。

こうした中、志を同じくする仲間が集い、経営資源を結集できる中小企業組合は、組合員の事業により深く関与し、「稼ぐ力向上」を実現する重要な役割を担っています。

本誌では、「稼ぐ力」の必要性や組合の新たな価値、さらには組合を通じて「稼ぐ力向上」に取り組む事例などを紹介しています。

日々変化する社会環境の中で、中小企業組合という組織・制度を活用し、「稼ぐ力向上」への契機としていただければ幸いです。

## 目次

---

はじめに	1
中小企業を取り巻く社会背景	2
組合を通じた「稼ぐ力向上」と「組合の価値」	3
「稼ぐ力向上」に取り組む組合事例①「静岡クラフトビール協同組合」	4
「稼ぐ力向上」に取り組む組合事例②「TEA SEVEN 協同組合」	5
「稼ぐ力向上」に取り組む組合事例③「おうちで kaigo 企業組合」	6
「稼ぐ力向上」に取り組む組合事例④「静岡キャリア形成支援協同組合」	7
「稼ぐ力向上」に取り組む組合事例⑤「静岡市石材事業協同組合」	8
「稼ぐ力向上」に取り組む組合事例⑥「静岡県オートバイ事業協同組合」	9
事例から見える「稼ぐ力向上」に取り組む組合の3つの特徴	10
静岡県中央会の取り組み	11

## 中小企業を取り巻く社会背景

近年の経済構造や市場環境の激しい変化は、中小企業の経営に大きな影響を与えている。国内外の環境変化が加速する中で、中小企業は従来のやり方を見直し、柔軟かつ持続的な経営への対応が求められている。こうした背景のもと、経営資源が限られる中小企業において、社会背景を的確に理解し対応することが、今後の成長を左右する重要な要素となっている。

### / 社会背景 /

#### 人口減少

平成 20 年の 1 億 2808 万人をピークに人口減少が進んでいる。特に生産年齢人口（15～64 歳）の減少は、市場の縮小を招くとともに人材確保を困難とし、多くの企業で人材不足が常態化する要因となっている。

#### 多様化する人材

企業活動の継続には、高齢者の雇用、外国人労働者や障害のある方など多様な人材の力が不可欠となる。しかしその雇用には業務内容に対する配慮や言語・文化の壁等の課題もあり、多様な人材を活かすための柔軟な職場づくりが求められる。

#### 経営コストの上昇

原材料費やエネルギー価格の高騰、人件費の上昇などによる経営コストの増加は、中小企業・小規模事業者にとって利益下押しのリスクとなっている。また、大企業に比べ価格交渉力が弱く、価格転嫁が進まない状況において、中小企業・小規模事業者はコスト上昇の負担を直接受けやすい。

#### 不安定な国際情勢

米中对立の長期化や米国の関税政策などにより、輸出入コストの増大が懸念される。また、円安や為替変動により、海外取引を行う企業は先行きが見通せない状況にある。

#### 過去のビジネスモデルへの依存

多くの業種で人材不足が深刻化し、業績改善なき賃上げも増えており、コスト削減型の経営戦略は限界を迎えている。今後は生産性の向上や価格転嫁、付加価値向上を重視した経営への転換が求められる。



## 市場の急激な変化への対応

社会の急激な変化により、年々縮小し多様化する市場に対応するためには、「稼ぐ力向上」を実現することが必要不可欠となる。

## 組合を通じた「稼ぐ力向上」と「組合の価値」

### ／ 中小企業・小規模事業者の課題 ／

- ・生産性向上のための資金の確保が難しく、借入による資金調達力にも限界がある。
- ・専門性や経験を有する社内人材の確保や社員教育を行うためのノウハウも不足している。
- ・必要な市場情報や社会情勢（トレンド）などの情報収集力が不十分である。
- ・価格交渉力が弱く、価格転嫁が困難である。

### 「稼ぐ力向上」と「組合の価値」

事業者が「稼ぐ力」を向上させていくためには、他社と比較した「競争優位性の維持」、人材育成を通じた「組織力の強化」、「変化に適応できる対応力」等が必要となる。

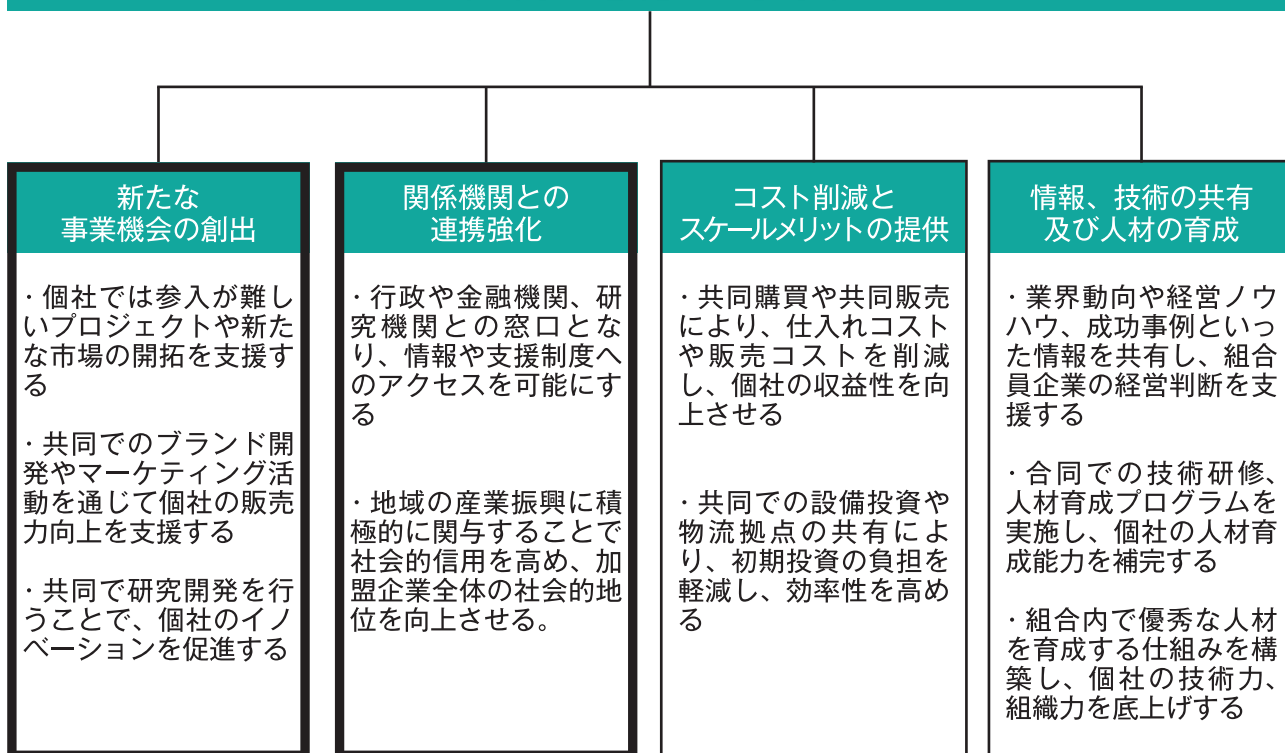
しかしながら、“ヒト・モノ・カネ・情報”が不足しがちな中小企業・小規模事業者にとって、個社で「稼ぐ力」を向上させることは困難である。

こうした中、志を同じくする仲間が集い、経営資源を結集することができる中小企業組合は組合員の事業により深く関与して「稼ぐ力」を向上させる大きな役割を担っている。

### 稼ぐ力とは

「稼ぐ力」は、組織が生み出す付加価値を最大化する力を指し、組織の収益力の向上や持続的成長の基盤となるものである。

## 組合の価値・役割



## 「稼ぐ力向上」に取り組む組合事例①

# 静岡クラフトビール協同組合

設立年月日 / 令和3年6月30日  
組合員数 / 15人 (沼津市、三島市ほか)  
代表理事 / 片岡 哲也



### 組合設立以前の課題

各ブルワリーの  
認知度向上 / 売上拡大

### 組合の活動

共同イベントの開催  
行政との連携協定

### 組合活動による成果

各組合員の商品 /  
ブランドの確立

## 組合設立の経緯と目的

全国各地の小規模ビールメーカー（ブルワリー）が製造するこだわりのビールは「クラフトビール」「地ビール」と呼ばれ、日毎にその人気を増している。しかし大手業者の参入や他県の同業者との競争激化、小規模事業者ゆえの経営資源の不足により、各ブルワリーが目指す売上拡大や認知度向上、地域貢献等の目標を実現することが困難となっていた。

こうした各ブルワリーが持つ課題の解決に取り組むため、ビールイベントの開催や、官民連携による市場拡大・地域活性化を目指し、組合を設立した。

## 「稼ぐ力向上」に向けた取り組み内容と今後の展望

### ブルワリーがタッグを組み

### 地域と連携した活動による「静岡県産クラフトビール」ブランドの確立

組合設立後、静岡県産クラフトビールを広げるため、ブルワリー単独では難しかったクラフトビールに関する地域イベントの実施や異業種とのコラボレーション、地域貢献活動を実施。ブランド力・情報発信力が強化された結果、静岡県産クラフトビールの知名度が高まった。

また、地域イベント、地域貢献活動で培った実績から行政担当者との連携が円滑になり、沼津市・三島市と共同で「東駿河湾クラフトビール地域循環共生圏推進協議会」を発足。クラフトビールの地域ブランド力強化のため、行政と連携し、地域産品を使ったビール開発や品評会の開催、DX推進などにも取り組んでいる。現在、海底熟成技術を活用したビールの開発が進められており、実証実験・試飲会などのイベントを企画・開催。

今後はクラフトビールの製造に伴って発生する麦芽粕を使用した飼料の開発やクラフトペーパーの製造、菌床栽培への活用など、クラフトビールから派生した事業を研究する。その活動により地域資源の循環型利用を促進し、持続可能な地域貢献を目指している。組合員それぞれが抱えていた売上拡大、認知度向上、地域貢献という課題解決を図り、「稼ぐ力向上」を実現するとともに、その先を見据えて次のステージに進んでいる。



個性あふれる「静岡県産クラフトビール」の品々

## 「稼ぐ力向上」に取り組む組合事例②

# TEA SEVEN 協同組合

設立年月日 / 平成 30 年 11 月 1 日

組合員数 / 7 人 (藤枝市)

代表理事 / 小野 慎太郎



### 組合設立以前の課題

国内茶市場の縮小  
新市場への進出

### 組合の活動

海外市場調査 / 分析  
海外向け新商品の開発

### 組合活動による成果

海外市場の販路開拓

## 組合設立の経緯と目的

日本国内の茶産業は、消費動向、嗜好の変化に伴い茶葉消費量が低下し縮小傾向にある。一方で欧米・東アジアを中心とした海外市場においては、日本食・健康ブームによって日本の茶文化が注目を浴びており、茶葉需要が増加しつつある。

そこで、単独では困難な海外展開を実現するため、藤枝市内で海外展開に興味を持った若手の茶商・茶農家 7 社が集まり組合を通じて海外へ販路を開拓すべく組合を設立した。

## 「稼ぐ力向上」に向けた取り組み内容と今後の展望

### 地域の茶商らがタッグを組み

### 地域発のブランド産品による海外市場開拓

組合では「日本に近い茶文化が根付いた国」である台湾を主な市場と定め、現地展示会への出展や市場調査を実施。その結果、台湾国内において“静岡産茶葉”であることがブランドとして評価されることや、茶に対し「旨味」や「渋み」ではなく「香り」の高さが求められることを掴んだ。

この結果を踏まえ、藤枝茶を活用した台湾向け商品（フレーバーティー）を組合で開発するほか、藤枝茶の香りを打ち出した販売展開に着手。現地展示会を通じて交流を深めた台湾事業者に対し、輸出商社などを介さない商談を行ってきたことで、新たな販路の開拓を実現している。



台湾展示会で大人気のフレーバーティー

国内市場においては藤枝市内に実店舗を構えるとともに、SNS を活用した共同宣伝を展開。日本人のみならず訪日外国人への茶文化 PR を行い、更なる販路の拡大を行っている。

今後は台湾への販路開拓の知識・経験・ノウハウを活かし、他国への販路の拡大を図る構想を基に活動領域を広げていく。また、組合活動を通じて藤枝茶ブランドの知名度及び価値を高め、それを取り扱う組合員の「稼ぐ力向上」を目指している。

## 「稼ぐ力向上」に取り組む組合事例③

# おうちでkaigo 企業組合

設立年月日 / 令和2年12月22日

組合員数 / 15人(湖西市)

代表理事 / 神谷尚世



### 組合設立以前の課題

介護人材の不足  
訪問介護のニーズ増加

### 組合の活動

24時間365日対応可能な  
訪問介護サービスの提供

### 組合活動による成果

利用者のニーズに応えた  
介護事業所の確立  
多様な介護事業の展開

## 組合設立の経緯と目的

高齢者人口の増加に伴い、全国的に介護サービスのニーズは高まり続けている。中でも自宅で介護を受けられる訪問介護サービスのニーズは高くなる一方で、地方では介護事業者の人手不足なども相まって、希望するサービスを受けることが困難な状況となっている。

こうした要介護者等の豊かな生活を実現するため、地元の有志が集い、自ら介護スタッフとして働くことができる企業組合を設立した。

## 「稼ぐ力向上」に向けた取り組み内容と今後の展望

### 地域市民による

### 組合員とお客様の夢の実現に向けた新たな介護サービスの展開

組合では、これまで湖西市に存在しなかった24時間365日対応可能な高齢者や障害者を対象にした訪問介護サービスを提供してきた。こうしたサービスを充実させ、病院や医療関係者・福祉事業者との連携強化を図ることで、高齢者が「自宅で最期の時間を過ごしたい」という願いを実現できる環境を整備している。

当組合では、スタッフ全員が出資者となることで、横並びで“頑張れる組織”を目指し、組合員の「やりたい」という意見と向き合いながら、「お客様の意思を尊重する」という方針を共有し運営している。

このような方針のもと、「組合員のやりたい」と「利用者の希望」から、“介護タクシー事業”を開始。

単なる移動手段ではなく、利用者の「やりたいことをやる、行きたいところに行く」という希望を実現している。

昨今、地域の訪問介護事業所が減少していく中で、組合は多角的に事業を展開し、「稼ぐ力向上」を実現しつつある。

今後も組合員や利用者の声を大切にしながら、先手を打って必要に応じた新たな事業を展開していく。



「やりたい」を実現した組合員の笑顔

# 静岡キャリア形成支援協同組合



設立年月日 / 令和4年1月11日  
組合員数 / 9人（富士市、浜松市ほか）  
代表理事 / 南谷 幸子

組合設立以前の課題	組合の活動	組合活動による成果
集客 / 営業能力の不足 顧客からの信頼力向上	セミナー業務の共同受注 組合拠点センターの開設	対応分野の拡大

### 組合設立の経緯と目的

小規模でコンサルティングを行う事業者は、顧客に対する知名度や営業力の不足などから、安定した案件獲得が難しい状況にあった。

こうした状況から、信頼性の向上や営業力の強化を目的に組合を設立。現在は「それぞれの事業者が行ってきた支援サービスをより多くの企業と人に提供したい」という意向のもと、顧客の多様な要望に対応すべく、様々な分野の専門家が集まる相乗効果を活かした、「専門家集団」として活動している。

### 「稼ぐ力向上」に向けた取り組み内容と今後の展望

多分野の専門家がタッグを組んだ

#### 組合を活用した「第二創業」による受注拡大

組合では、組合員が各地で営業し受注した案件を、組合員の専門分野に応じて業務を分担。個々で活動する中では関わることのなかった新たな顧客を開拓するなど、受注業務を拡大している。

組合員は、共同受注事業による新たな分野への挑戦や市場開拓などへの取り組みを、それぞれの「第二創業」として位置づけ、顧客の多様なニーズに対応したセミナーの企画・実施に取り組み、自らの専門性を磨き新たな事業価値の創出につなげている。

一方、組合では補助制度を活用し、組合員のコンサルティングを行う専門分野の拡大を図るため、組合員教育にも積極的に取り組んでいる。

本年度より組合員の活動の場をさらに広げるべく、富士市に拠点センターを開設。センターにはセミナールームや共有スペースを備えており、組合独自で企画する長期的な研修を実施することが可能となった。

今後は、行政からの研修等の業務受注を目指しており、プライバシーマークの取得による「さらなる信用力の向上」や「資金面の強化」を図っていく。そして組合事業を通じて中小企業の社員教育をサポートし、地域社会の成長・発展による社会貢献を目指していく。



本年度開設した専門家集団の新拠点

※プライバシーマーク…個人情報を適切に取り扱う体制を整備・運用していることを証明する認証制度

## 静岡市石材事業協同組合

設立年月日 / 平成 31 年 4 月 1 日  
組合員数 / 15 人 (静岡市)  
代表理事 / 松永 英明



### 組合設立以前の課題

墓石需要の減少に対応した  
新分野進出

### 組合の活動

石工工事の共同受注  
官公需適格組合証明取得

### 組合活動による成果

大規模工事 / 官公庁の入札  
受注体制の整備  
事業領域の拡大

### 組合設立の経緯と目的

石材業界は主に寺・民間霊園等から依頼を受け、墓石の建立・文字彫刻・手入れを行う業界である。しかし、近年は墓石の新規建立数の減少、ライフスタイルの変化に伴う墓じまい等に伴い、墓石需要が減少しており、石材市場は縮小傾向にある。

このような業界が抱える課題を解決するため、石材事業者が集結し、墓石中心の事業形態から新たな事業領域を模索するとともに、個々の営業力の強化、受注環境の改善を目的として組合を設立した。

### 「稼ぐ力向上」に向けた取り組み内容と今後の展望

#### 石材業者がタッグを組み

#### 石材加工技術を活かした事業領域の拡大

現在、組合では寺・民間霊園等の石工工事の共同受注に加え、石工工事に関するあらゆる分野への拡大を目指している。組合は設立後、官公庁の入札に参加するため、組合で「建設業許可」及び「官公需適格組合証明」を取得。官公庁発注業務の入札で加点を得られるようになったほか、石工工事の受注可能金額が拡大し、大規模な石工工事を受注することが可能となっている。

建設業許可の取得にあたっては、組合員が石材施行技能士の資格を取得できるよう、費用の負担や練習場所の提供等を行い、組合員 2 名が 1 級試験に合格するに至った。

組合設立により、行政との定期的な情報交換を通して連携が強化され、公共物件の受注という成果を生んでいる。現在は、専門家を交えた意見交換を行うなどして、石材加工技術を活かした文化財の修繕の需要実現を目指し、さらなる信用力の向上・行政との連携強化を図っている。

こうした取り組みにより地域の文化財保護に貢献するとともに、若手組合員の将来に向けた新たな事業領域への進出を目指していく。



熟練の技で御影石を加工

※官公需適格組合制度…官公需の受注に対して意欲的であり、かつ受注した契約について十分に責任をもって履行できる経営基盤が整備されている組合であることを、国が証明する制度

# 静岡県オートバイ事業協同組合



設立年月日 / 令和2年6月15日

組合員数 / 58人 (静岡県)

代表理事 / 川嶋 登志久

### 組合設立以前の課題

市場縮小に対応する  
新たな需要開拓への取り組み

### 組合の活動

組合主催イベントの開催  
行政機関との情報交換 / 団体交渉

### 組合活動による成果

静岡県内オートバイ業界  
/ 市場の活性化  
業界共通課題の解決

## 組合設立の経緯と目的

昨今のオートバイ業界は、若年層のバイク離れ等による市場規模の縮小により、ピーク時から大きく販売台数が減少している。国内オートバイメーカーの多くが拠点を構える静岡県においても例外ではなく、オートバイを取り扱う販売店も減少傾向にある。

こうした状況を脱却すべく県内の販売店が一丸となり、「競争から共闘(共に闘う)の時代へ」をキーワードにオートバイ市場の活性化、個々の販売店の経営の合理化を図るため組合を設立した。

## 「稼ぐ力向上」に向けた取り組み内容と今後の展望

### オートバイ販売店がタッグを組み

### 「共闘」による業界発展と市場開拓

組合ではオートバイ市場の育成・開拓を図るため、若年層・女性ライダー向けのツーリングイベントの開催や自動車学校などでの展示・試乗会等のイベントを開催し、新たな顧客の創出に取り組んでいる。イベントは年12回程度開催され、定期的に販売店スタッフが顧客と直接接する機会が増加し、販売店と顧客との関係構築や販売機会の確保に大きく貢献している。近年は教習所や教育委員会など外部からイベント開催を依頼される機会が増え、業界が再び盛り上がりを見せている。



オートバイの魅力を感じられる組合イベント

また、組合設立以降、業界全体が抱える課題の解決に向け、組合が中心となり行政に対し要望活動を展開。展示中古車に係る軽自動車税の課税免除に繋がった。

今後は業界のさらなる活性化に向け、新規顧客を開拓するとともに、組合員の経営合理化を図るべく、組合が行う保険事業やローン事業の展開を検討中。また、イベント参加者に対するオートバイ業界への就職促進、観光や防災分野との連携を進めることで、オートバイ業界の発展、地域社会への貢献を目指している。

## 事例から見える「稼ぐ力向上」に取り組む組合の3つの特徴

事例から、組合が「稼ぐ力」を向上させるために必要な要素として、「“攻め”の事業展開」、「“競争”から“共創”への発想」、「地域の“経営資源”を活かす組織的展開力」の3つの特徴が浮かび上がります。

### ① “攻め”の事業展開

中小企業が経営課題を克服するためには、単なるコスト削減ではなく、本質的な「稼ぐ力」の向上が重要である。そのため、従来型の経営資源の補完による「経営の合理化」に加え、組合員の売上に関する積極的な“攻め”の事業展開が必要となる。中小企業組合が主体となって新市場開拓、販路開拓などの市場を創出する事業活動が結果的に個々の企業の競争力強化につながる。

### ② “競争”から“共創”への発想

市場の縮小が進んだことで、自社の利益のみを追求する“競争”だけでは、新たな商品やサービスを生み出すことが難しくなっている。そのため、対立ではなく企業間連携を重視し、相互に協力して新しい価値や市場を生み出す“共創”が有効かつ必要であり、中小企業組合が主体的な役割を担っている。

### ③ 地域の“経営資源”を活かす組織的展開力

付加価値を生み出す資源には「有形資源」に加え、地域に蓄積されたノウハウ、技術、ブランド、さらには行政、関係機関とのネットワーク等の「無形資源」がある。これらの資源を有効に活用することは企業の製品・サービスの付加価値向上に直結する。加えて組合はこれら地域資源を効果的に組み合わせ、組織的に展開していく「組織展開力」を備えている点が強みである。

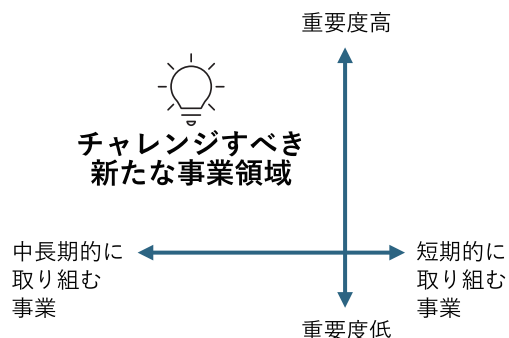
## 「稼ぐ力向上」に取り組むために

中小企業組合制度は、戦後から続く長い歴史を持つ制度であると同時に、現代の経営環境や多様化する課題にも柔軟に対応可能な仕組みである。

これまで中小企業組合は、共同購入や情報共有など、組合員の事業を間接的に支援する役割を担ってきた。しかし近年では、それにとどまらず、組合員の事業に直接関与する新たな事業領域への挑戦が重視されつつある。

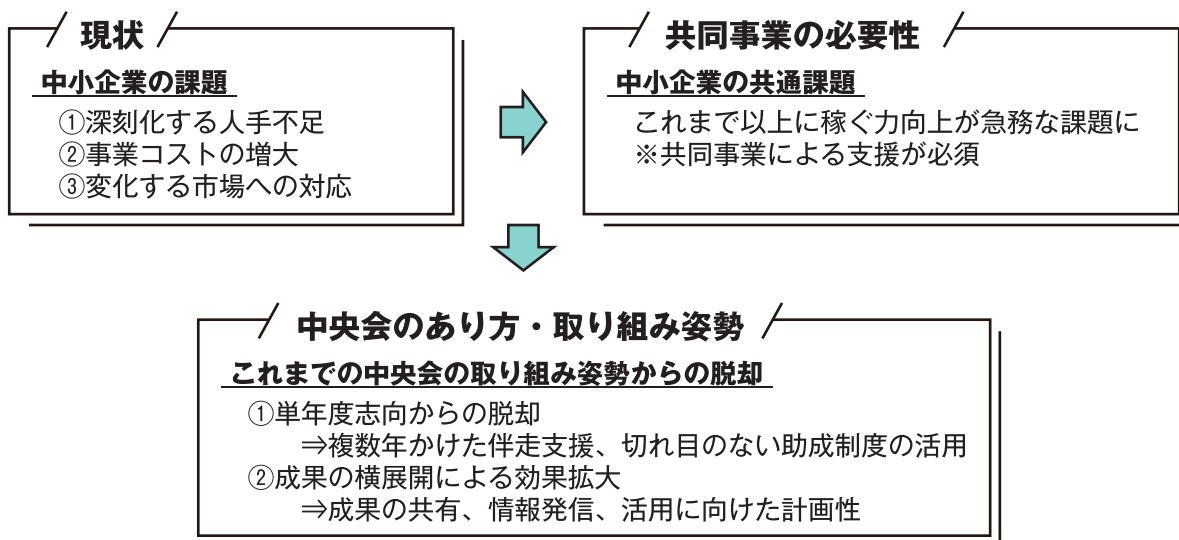
組合という枠組みを活用することにより、個々の企業では実現が困難な事業や、重要性は高いものの中長期的な取り組みが必要であるため着手が難しい事業についても、共同で取り組むことが可能となる。

中小企業組合は、企業単独では踏み出しにくい分野への挑戦を後押しする役割を果たす制度である。



中央会では皆様の挑戦に寄り添い、伴走しながら支援を行ってまいります。補助制度の活用や事業相談などお気軽にご相談ください。

# 静岡県中央会の取り組み (中央会5か年計画(令和6年度~10年度)より抜粋)

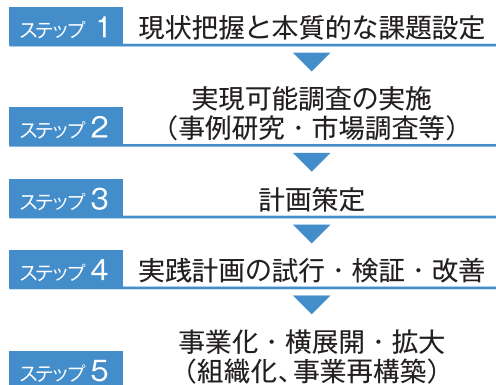


- 5年間の事業展開ビジョン 「時代の変化に柔軟に対応した連携組織に対する「伴走支援」を展開することで本県経済の発展に寄与する」
- 5年間の事業計画・共通テーマ 「共同による**稼ぐ力向上**への挑戦」

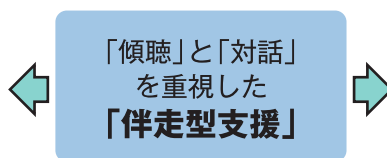
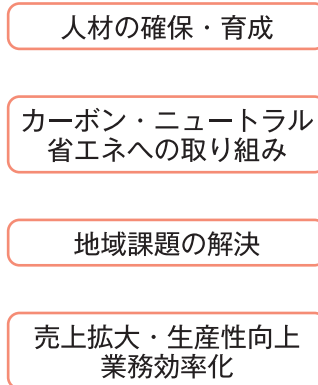
## 最終目標 「中小企業の「稼ぐ力向上」に有効な**共同事業ビジネスモデルの構築・普及・活用**」

- 達成を目指す効果**
- ①組合による中小企業の稼ぐ力向上への支援の実現
  - ②中小企業組合、中小企業団体中央会の認知度向上
  - ③既存組合の再生⇒付加価値向上、財政基盤確立
  - ④組織化の推進⇒多様な組合の創出
  - ⑤組合支援予算確保の実現

### 目標達成に向けたステップ



### 重点分野



### 5年後のあるべき姿

- ・「稼ぐ力向上」への取り組みの好事例を数多く輩出
- ・好事例の横展開により組合員の期待に応える共同事業を展開、事例を基に新たな組合が誕生
- ・組合の価値が向上し、組合員である中小企業の稼ぐ力向上が実感できる
- ・組合を支援する中央会の存在が広く浸透し、中小企業組合予算の拡充が図られている

静岡県中小企業団体中央会  
令和7年度活性化情報誌

---

令和8年2月 発行

発行 静岡県中小企業団体中央会  
〒420-0853  
静岡県静岡市葵区追手町4-4番地の1  
静岡県産業経済会館 5F  
電話 054-254-1511



