# 先進組合を見る

## ～平成25年度組合資料収集加工事業報告書の概要～

全国中央会　編集

**〈はじめに〉**

全国中央会では、中小企業組合関係者が新たな共同事業の実施や組織体制の見直し等を行う際の参考となるよう、都道府県中央会と連携し、毎年テーマを決めて先進的な取組みを実施している組合事例を収集し、「先進組合事例抄録」を作成している。昭和57年以降、これまでに収集した組合事例は延べ６，０００組合を超えている。

平成25年度は、「ＩＴ経営（運営）」「商店街・共同店舗」「農商工連携・６次産業化」「組合間連携」をテーマに、専門家の協力を得ながら詳細な調査・分析を行い、これをもとに組合事例のエッセンスとして「先進組合事例抄録」に81事例を取りまとめた。平成25年度の「先進組合事例抄録」の概要は以下のとおりである。

**1．ＩＴ経営（運営）（15事例）**

多くの中小企業組合でＩＴ（情報技術）の導入は進んでいるが、事務処理への活用が主であり、ＩＴ関連技術を駆使した新たな取組み事例は少ないのが現状である。ＩＴ経営は「経営・業務・ＩＴの融合による企業価値の最大化を目指すこと（平成22年３月「ＩＴ経営ロードマップ改訂版（経済産業省）」）」と定義されているように、ＩＴ経営（運営）とは単に現業をＩＴ化するだけではない。ＩＴ機器の導入による単なる単一業務の処理を超えて、組合事業が活性化するとともに、今回収集した事例は組合員や取引先等のステークホルダーへも効果が波及しているものである。

ＩＴ経営（運営）を推進することによる具体的効果は、「業務の効率化」「情報共有による意思決定の的確かつ迅速化」「ＷＥＢ活用による販路拡大、新規顧客の開拓」の大きく３つに分類できる。

業務の効率化であっても、前述のとおり単に現業をＩＴ化するのではなく、経営（運営）と業務、ＩＴが融合することが重要である。例えば、広島市青果食品商業協同組合（広島県）では組合の事務に特殊要素が多く、これまで事務ノウハウはベテラン職員の知識と経験により暗黙知化されていた。この暗黙知を一つひとつ時間をかけて項目を整理・分類し、形式知として置き換えることによってシス

テム化することに成功し、組合事務職員の事務工数の大幅な削減と組合員に対する迅速な情報提供等サービスレベルの向上、さらには使いやすい、分かりやすいシステムを構築することができた。今までＩＴ利活用の意識が低かった組合員のＩＴ利活用の意識を高めることにもつながっている。

また、ＷＥＢ活用による販路拡大、新規顧客の開拓を実現している事例では、単に企業紹介や認知度を高めるホームページではなく、ターゲットを明らかにした戦略的なＷＥＢ活用により成果を挙げている。その成功要因を整理してみると、「現場の要請に応えている」「ＩＴ化の目的が明確になっている」「組合のメリット中心ではなく、組合員のメリットも見えるようになっている」等が挙げられる。

今回収集した事例ではＩＴ経営（運営）の効果をより高める意味からクラウドサービスやスマートフォン、タブレット端末等のモバイル端末、ＳＮＳ等の活用が多くなっており、今後さらにそれぞれの組合の状況に照らしながら活用されることが期待されている。

## 2．商店街・共同店舗（32事例）

長引く個人消費の低迷、都市構造・交通体系の変化、消費行動の多様化・個性化が進み、商店街や共同店舗はかつてない厳しい状況にある。しかしながら、これまで商品やサービスの提供の場であることを超えて地域の伝統や文化、暮らしを支え、老若男女問わず誰もが訪れる地域コミュニティ形成の場として重要な役割を果たしてきている商店街や共同店舗の活性化は喫緊の課題であり、早急な対応策が望まれている。

近年、犯罪や事故の件数は減少しているものの、自転車や自動車による重大な事故が商店街で発生しており、また、来街者（来店者）には障がい者や高齢者等の買い物弱者も多く、安全で安心な商店街区の形成や共同店舗等商業施設の充実が求められている。そこで今回、単に集客のための催事の開催等の事例ではなく、安全・安心をキーワードに魅力ある商店街や共同店舗及び組合がその個店づくりに積極的に取り組んでいる事例を収集した。

安心して買い物を楽しむための買い物弱者対策として、多くの組合で送迎サービス、移動販売、宅配を行う取組みが見られた。協同組合三隅プラザ（島根県）で行っている「移動販売サービス」は、専用車による移動店舗を週2回、地域コミュニティ内に開設するものである。専用車の到着を知らせるなじみの音楽が流れる中、中・高年齢の住民が集うことで、賑わいとコミュニケーションが生まれ、地域コミュニティの活性化にも貢献することとなった。

安全・安心な商店街や共同店舗を目指したハード面の防犯・防災対策としてアーケード補強工事、明るいＬＥＤ照明の導入、ＡＥＤの設置、防犯カメラの設置を行う組合が多くあったが、ハード面での導入だけではなく、ソフト面との両輪で成果を挙げている。大分市若草通り商店街協同組合（大分県）ではすでに導入済みであった防犯カメラに高解像度の赤外線機能付きカメラを追加し、交通事故の現場検証に役立てる等、大分県警察本部への協力も行い表彰も受けている。防犯カメラの設置、管理運用を通じて商店街内のネットワークが強化され、組合員間及び消費者との信頼関係も深まった。

この他に空き店舗を活用し来街者数を増加させ、人通りが多く安心して歩ける商店街となった事例も見られた。

事例全体を見ると積極的に課題解決の取組みを行っている商店街や共同店舗では、中央会の補助事業等をはじめ、各種の助成制度を活用しており、通行量や来店者、売上の増加等の定量的な成果が生まれている。

## 3．農商工連携・6次産業化（21事例）

近年、都市圏と地方圏及び各地域間の経済格差にいっそう広がりがみられること等から、従来にも増して地域経済の活性化が求められている。農商工連携や6次産業化は、多くの地域の基幹産業である農林漁業者と商工業者等が、それぞれの優れた経営資源（人材、設備、技術、ノウハウ等）を互いに持ち寄り、相乗効果を発揮することで、消費者ニーズを踏まえた新たな商品やサービスの開発、提供、需要の開拓を進めることが可能となり、地域産業の強化や活性化につながる地域経済を支える大きな柱の一つとなる。農商工連

携・6次産業化による事業活動の新たな展開は、地域の中小企業者並びに農林漁業者にとって事業領域の拡大につながり、今後の経営改善と生活の向上に大きく寄与することができる有効な手段である。

農商工連携・6次産業化においては、地域資源である農産物等の栽培等（1次産業）、加工（2次産業）、販売（3次産業）の産業間にわたるサプライチェーンをいかに効率的に確立するかと同時に、それにかかわる各経営体の付加価値、つまり利益が関係者に適正に配分されるかが課題である。その実現のためには、関与する経営体間で理念の共有とパートナーシップの確立ができるかが、真のバリューチェーンの確立に欠かせない。今回収集した事例においては、そうした視点から参考となるものが多く見られる。

収集事例は、大きく「未利用資源・地域資源の有効活用型」「主婦による地域活性化型」「共同化型（協業化）」「直売所型」「ブランド構築型」の5つに分類することができる。

未利用資源・地域資源の有効活用型は、これまで利用されていなかった資源や利用しきれていなかった資源の活用である。全国へ出荷されている農林水産物であっても加工等を行わずに出荷されていたものを、その農林水産物のよさを一番知っている地域の農林漁業者と商工業者が連携し加工、販売することによって、これまでも成果を挙げている。協同組合レインボー・カフェ・プロジェクト（岡山県）が取り組んだ地域特産品である「早雲蜜芋」を使用した新商品の開発・販売では、地域資源の認知度向上、売上増加が図られている。本事例では障がい者の自立支援の一環として事業展開が図られており、農商工連携・6次産業化の新たな事業領域として注目したい。

主婦による地域活性化型では、農家の主婦や地域住民からなる女性グループが主体者で、女性が1年を通じて働ける場所の確保や地産地消の推進を目的に活動しており、今後、こうした女性グループによる事業展開が増えると予測される。

共同化型（協業化）では、農産物流通の不合理性の打破や生産・加工段階におけるコストダウンや生産性の向上、販売力強化を狙いとして取り組まれ、共同加工、共同購入を通じて個別農家等にかかる費用を削減するとともに、品質の安定性や量の確保により共同販売も促進されている。

直売所型は、いわゆる地域の直売所での事業展開を目的とした取組みである。特筆すべき事例としては、直売所の活性化に欠かせない品揃え強化策として新製品開発に取り組む組合員のグループ、班に対して30万円の予算を先行投資に支援を行うチャレンジ資金制度を設けているドンと市かわさき協同組合（岩手県）がある。

ブランド構築型は、農商工連携・6次産業化の究極的な目標の一つであるブランド化を実現し、市場での優位的ポジションを確保することであり、そのためには原材料の規格、製造品質の標準化、表示・パッケージの品質等々の基準を明確にすることが要求される。収集した事例もその取組みが見られるものである。

## 4. 組合間連携（13事例）

中央会では、平成23年10月以降、「組合　絆　ルネサンス」を合言葉に、組合の絆の力で東日本大震災の被災地と日本の中小企業・経済の復興を図るよう取り組んでいるが、今なお閉塞感の漂う中小企業を取り巻く経済情勢の中で、中小企業が苦難を乗り越え、課題を克服していくためには、組合や組合員が自ら持つ強みや特性を活かしつつ、他の組合や組合員と連携して事業を展開する組合間連携が有効である。

経営資源に限りのある中小企業にとって、事業連携は中小企業と組合が新たな活路を切り拓くためにも必要不可欠であり、組合間の「絆」の力が一層強化され、わが国中小企業、地域全体としての経済発展あるいは業界を挙げたさらなる経済的地位の向上・発展につながっていくことが期待される。そこで、今後組合間連携に取り組もうとする組合のために、組合間連携に取組み、特色ある活動を行い、成果を挙げている事例を収集した。

組合間連携の形態は、主に、「組合と組合」「組合と他の組合の組合員」「組合の組合員と他の組合の組合員」があり、連携の目的は「新しい共同事業の構築」「地域活

性化・地域資源の活用」「新製品・新サービスの提供」「新たな市場開拓」がある。また、連携の仕方は、目的によって同業種での連携、異業種間の連携、地域も同一市町村や遠隔地との連携等、様々である。

異業種の連携事例では、施工業の組合である沖縄県琉球赤瓦漆喰施工協同組合（沖縄県）と製造業の組合である沖縄クチャ・赤土造形企業組合（沖縄県）が琉球赤瓦の製造、施工技術の向上と次世代への伝統文化、伝統技術の継承を目的に連携し、国発注の工事の分離分割受注を実現し、さらなる受注機会の増大を目指して切磋琢磨している。

また、同業種の連携事例として、東京都ラベル印刷協同組合（東京都）では、北海道シール印刷協同組合（北海道）並びに九州シール印刷協同組合（福岡県）との印刷業界初の緊急時相互委託生産協定の締結が挙げられる。地理的に離れた組合同士が連携することによって、大規模災害が発生し組合員の生産がストップした際に、協定締結先の組合より紹介を受け代替生産先を確保し、事業継続を図るものである。

## 〈おわりに〉

今回報告した内容は、「先進組合事例抄録」に収録された事例のごく一部であり、この他に数多くの先進組合が存在している。また「先進組合事例抄録」に掲載している平成11年以降の事例は全国中央会のホームページ上（http://www.chuokai.or.jp/）の「組合事例検索システム」で公開しているので是非、一度ご覧になっていただきたい。

掲載している事例の詳細情報も本事業では収集しており、中小企業や組合の相談・支援に活用しているため、公開されている事例の詳細な情報、事業活動の手法等をお知りになりたい方は、都道府県中央会並びに全国中央会までご相談いただきたい。本事業がこれからの課題に取り組もうとする組合、中小企業、創業する方々の参考になれば幸甚である。なお、本文の「1．IT経営（運営）」から「4．組合間連携」については、平成25年度組合資料収集加工事業調査研究委員の高島利尚委員、大森渚委員、加藤寛昭委員、内本博行委員が執筆したテーマごとの報告内容を引用及び参考とした。