

企業組合による創業と協同組合による経営革新 ～ 茨城県中小企業の創生と再生 ～

- 1 組合活動の経済的威力

(1) 共同事業の実施状況

中小企業による共同事業の実施状況

内容	割合(%)
共同事業の実施状況	46.6
(内訳)	
高速代金別納制度利用	25.2
共同研究開発	12.3
共同受注	8.7
共同購入・仕入	5.9
共同宣伝	5.0
共同販売	4.5
共同施設利用事業	4.3
共同福利厚生事業	3.4
共同配送	3.2
共同情報事業	2.8
共同求人	2.3
共同教育事業	1.6
共同保管	0.7
共同リース事業	0.7
共同配車	0.6
共同信用事業	0.3

注：多重回答のため、内訳の合計は実施状況の数値と一致しない。

資料：森下正及び森下中小企業論ゼミナール『多角的連携・組織化とステイクホルダー志向経営に関する実態調査』

全国規模で見た場合の中小企業による共同事業の実施状況は、46.6%と過半数に迫る割合となっている。しかも、高速代金別納制度を除けば、中小企業の経営革新につながる可能性の高い、「共同研究開発(12.3%)」「共同受注(8.7%)」「共同購入・仕入れ(5.9%)」「共同宣伝(5.0%)」などを実施する組合が多い。

一方、異業種間による連携・組織化、あるいは共存・共栄のネットワーク構築が必要となる物流効率化を目指す取り組みである「共同配車(0.6%)」「共同保管(0.7%)」「共同配送(3.2%)」などは、依然として、実施割合が低い状況にある。

つまり、逆に見方をすれば、政策的に依然として物流効率化ニーズが存在し、従来の同業種間連携ではなく、川上から川下にいたるサプライチェーン全体最適化を目指す組織化支援政策が必要であるということができよう。

(2) 共同事業と業務改善効果

過去3年間の業務改善の成果

	(%)	
	共同事業実施	共同事業未実施
受注拡大	23.0	1.4
物流コスト削減	21.1	0.5
新製品の開発	18.9	0.3
取引先拡大	16.7	1.4
新市場創出	14.5	0.8
調達コスト削減	14.5	0.3
新技術の開発・導入	12.3	0.0
製造コスト削減	9.7	0.3
販売コスト削減	8.8	0.3
経営者の資質向上	8.8	0.3
顧客による満足・信頼の向上	8.2	0.5
従業員教育・研修の充実	8.2	0.5
製品・サービスの品質向上	5.0	0.3
納期短縮	4.7	0.3
調達・生産・流通工程の削減	1.9	0.0
資金調達時の信用保証力向上	0.3	0.3
その他の成果	7.2	0.5

資料: 森下正及び森下中小企業論ゼミナール『多角的連携・組織化とステイクホルダー志向経営に関する実態調査』2004年より作成。

連携・組織化を通じた共同事業の実施による業務改善効果は、目覚ましいものがある。共同事業を実施している中小企業と実施していない中小企業との格差を比較すると、その差は歴然である。

共同事業を実施して、特に業務改善効果が生じていることとして、「受注拡大(23.0%)」「物流コスト削減(21.1%)」「新製品の開発(18.9%)」「取引先の拡大(16.7%)」「新市場創出(14.5%)」「調達コストの削減(14.5%)」「新技術の開発・導入(12.3%)」などをあげることができる。

(3) 共同事業の売上への貢献

過去3年間の売上推移

	(%)		
	増加	横這い	減少
共同事業実施	43.1	26.3	30.6
共同事業未実施	31.3	39.4	29.3

資料: 森下正及び森下中小企業論ゼミナール『多角的連携・組織化とステイクホルダー志向経営に関する実態調査』2004年より作成。

共同事業を実施したほうが、実施しないよりも売上の増加につながる可能性が高くな

る。共同事業を実施していなくても売上を増加させている中小企業も存在するが、共同事業を実施した企業の43.1%が売上増加の成果を挙げている。

共同事業実施の有無で見た過去3年間の売上増加企業の割合

(%)

共同事業実施	43.1	31.3	共同事業未実施
共同配車実施	50.0	36.6	共同配車未実施
共同購入・仕入実施	48.7	36.0	共同購入・仕入未実施
共同配送実施	42.9	36.5	共同配送未実施
共同保管実施	40.0	36.7	共同保管未実施
調達・仕入サイドと連携	62.5	35.4	調達・仕入サイドとの連携せず
物流業者と連携	40.9	36.6	物流業者と連携せず
販売・納入業者と連携	37.8	36.7	販売・納入業者と連携せず

資料: 森下正及び森下中小企業論ゼミナール『多角的連携・組織化とステイクホルダー志向経営に関する実態調査』2004年より作成。

共同事業あるいは連携先の内容を勘案していくと、まず共同事業として共同配車、共同購入・仕入を実施した場合、これらの共同事業を実施しなかった場合よりも売上を増加させた企業の割合が非常に高い。

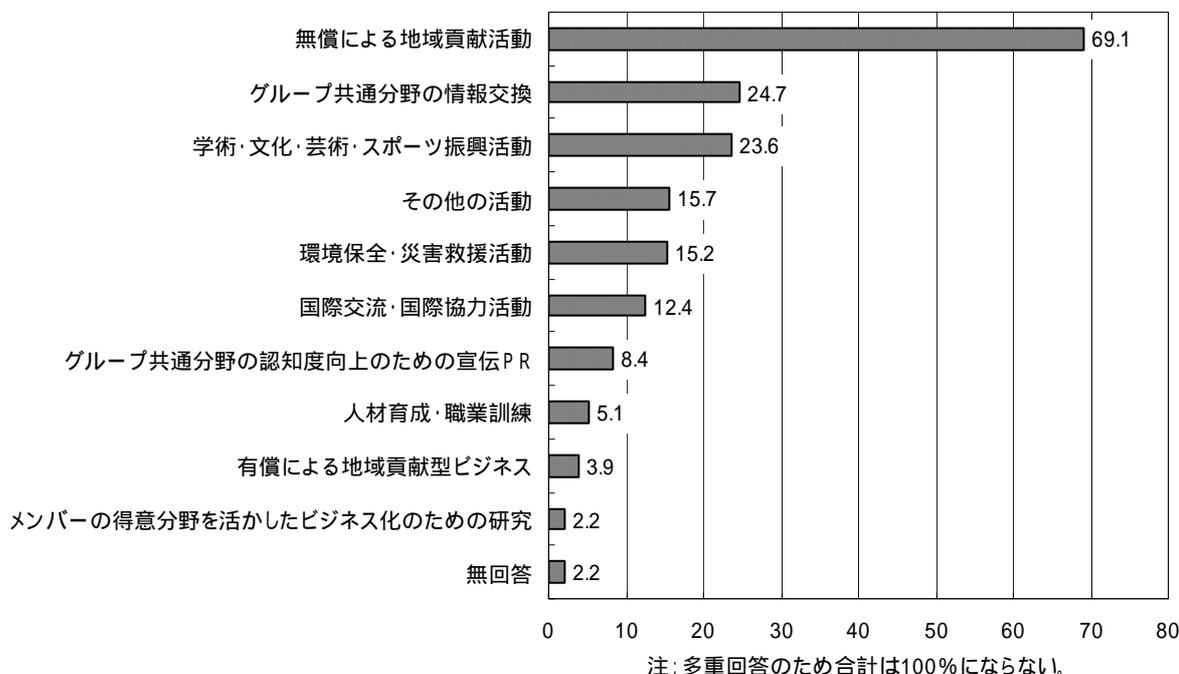
また、連携先として、調達・仕入れサイドと連携した場合、この連携を実施しなかった場合よりも売上を増加させた企業の割合が非常に高い。

市場に対するアプローチと調達先との信頼関係構築は、行き当たりばったりのサプライチェーン構造から、共存共栄のサプライチェーンの構築を可能とする。その結果、サプライチェーンを構築できない企業よりも、大幅に経営体質を改善し、顧客ニーズへの対応を良好なものとする。その結果、こうした売上増加につながったといえる。

- 2 茨城県内の連携・組織化の新潮流

(1) 個人グループの活動状況と支援機関に求められること

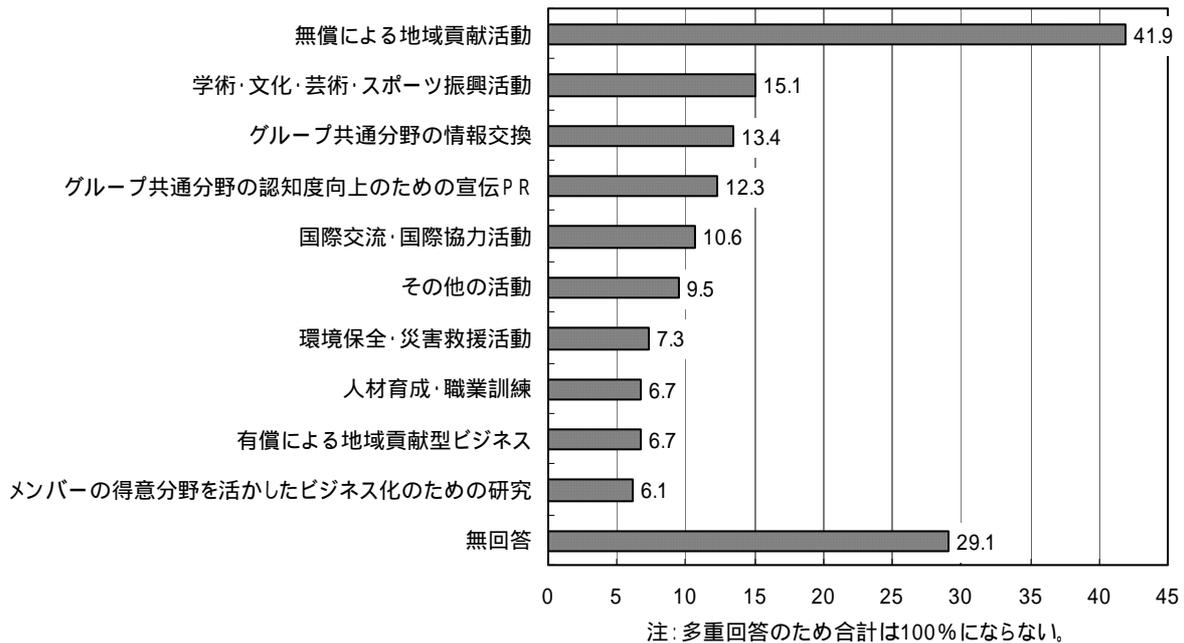
個人グループの現在の活動



不特定多数の個人グループの最大の活動は、「無償による地域貢献活動」となっている。事業化を目指す可能性のある取り組みとして「人材育成・職業訓練」「有償による地域貢献型ビジネス」「メンバーの得意分野を活かしたビジネス化のための研究」がある。実施割合は、2～5%と低いですが、有効回答数 325 件中 4～9 件が現在取り組んでいるということは、35～80 件のうち 1 件は、すでに営利事業を実施しているという計算になる。ボランティア団体も含めたあらゆる個人グループを対象とした調査であったことを考えると、決して低い数値ではないといえる。

また、現在何らかの事業を営んでおり、それとの関連で実行されていると思われる「グループ共通分野の認知度向上のための宣伝PR」もある。

個人グループの今後の活動



今後の個人グループの活動の主力は、現在と同様「無償による地域貢献活動」となっているが、前掲のグラフと比較すると、無償の活動の割合が減少し、有償の活動の割合が増加していることがわかる。ちなみに、「人材育成・職業訓練」は、5.1%～6.7%（現在～今後、以下同じ）へ、「有償による地域貢献型ビジネス」3.9%～6.7%へ、「メンバーの得意分野を活かしたビジネス化のための研究」2.2%～6.1%へ「グループ共通分野の認知度向上のための宣伝PR」8.4%～12.3%へとすべて増加する見込みである。

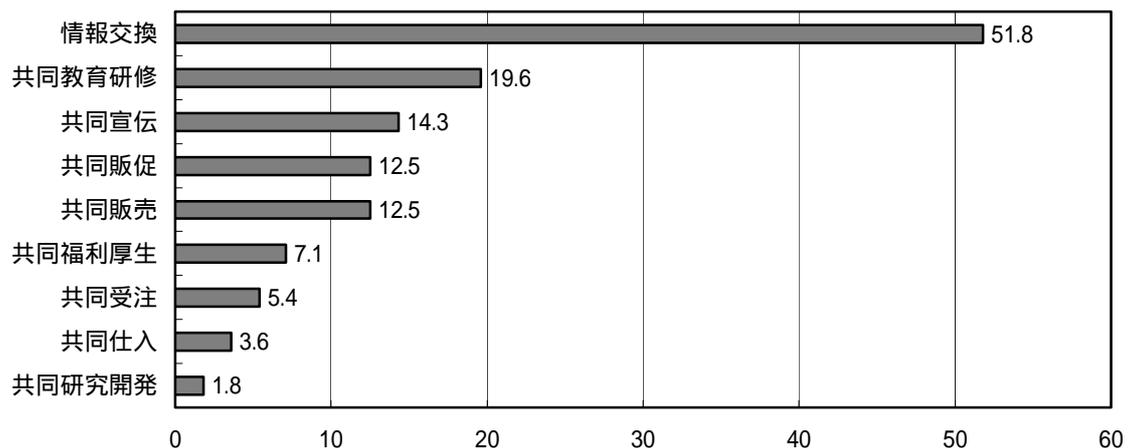
実施予定割合は、依然として無償の活動と比べると低いが、有効回答数 284 件中 11～22 件が現在取り組んでいるということは、15～26 件のうち 1 件が、今後、営利事業を実施する予定であるという計算になる。ボランティア団体も含めたあらゆる個人グループを対象とした調査であったことを考えると、非常に高い数値であるといえる。

従って、今後、個人グループによる営利事業の円滑な実行を促すために、茨城県内の中央会をはじめとする中小企業支援機関は、企業組合、有限あるいは株式会社形態の共同出資会社の設立支援と指導が、個人グループによる開業を促進するために必要不可欠な取り組みになるといえる。特に、事業経験の浅い個人が多いことを考えると、法人設立のための支援だけでなく、財務、労務・人事、生産、開発面に関する学習機会や相談窓口の提供といった経営指導も必要不可欠な支援内容となるであろう。また、既存企業や地域の大学を始めとする研究機関とのつながりを仲介する役割も、あらためて構築していく必要があるといえる。

(2) 事業者グループの活動状況と支援機関に求められること

事業者グループが現在行っている最大の共同事業は、「情報交換（51.8%）」となっている。続いて、「共同教育研修（19.6%）」「共同宣伝（14.3%）」「共同販促（12.5%）」「共同販売（12.5%）」となっている。依然として、事業協同組合に見られる伝統的な経済事業が主力となっている。特に情報交換、共同教育研修など、ソフトな事業が中心である。逆に、ハードな共同事業はあまり行われてはいない。また、新事業創造と新分野進出・経営革新の実現につながる「共同研究開発」、ジャスト・イン・タイムと物流コストダウンといった企業間工程のリエンジニアリングによる第三の利潤源の獲得につながる「共同保管」「共同配送」は、ほとんど実施されていない。これらの事業は、今後、経営戦略上、持続的な企業経営の実現に不可欠な共同事業であり、支援、指導が必要なる分野といえる。

事業者グループが行っている現在の共同事業



注：多重回答のため合計は100にはならない。有効回答件数56件。

一方で協同組合運営に必要不可欠といわれる「共同教育研修」と「情報交換」を実施している割合が高い。事業者グループといえども、ヒューマン・ネットワークに基づく、信用と信頼の組織でない限り、経済的な共同事業の活性化が大事となる。

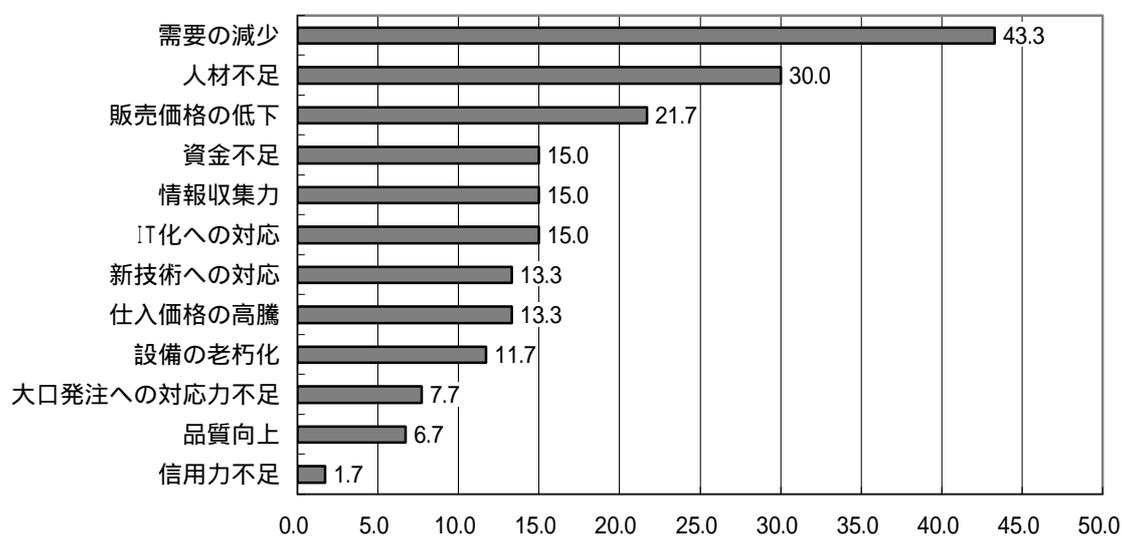
そこで、事業者グループが抱える課題・問題点についてみると、協同組合が長年抱えてきた組織運営に関する課題・問題点が浮かび上がってくる。ちなみに、組織運営に関わる課題・問題点は、「人材不足（30.0%）」にものぼり、中小企業が依然として人的資源の確保、育成、保持で課題を抱えていることがわかる。事実、現地調査を行うと組織運営の問題が最大の課題となっているグループが多いことから、この課題・問題点は自明のこととして放置されている可能性が高い。

現在、事業者グループが抱える課題・問題点で最大のものは「需要の減少」（43.3%）

で、これとも関連する市場の問題である「販売価格の低下」(21.7%)も高い割合となっている。不況型、デフレ型の問題が中心であるといえる。

一方、「新技術への対応」(13.3%)、「IT化への対応」(15.0%)、「設備の老朽化」(11.7%)となっていて、決して低い割合ではない。これらの課題は、製造・加工技術、製品そのものが有する新技術、生産・物流・流通工程および決済・労務・人事業務に關与してきたITなど、「新技術への対応」の中身は、業種・業態、事業規模、地域などによって、非常に多種多様である可能性が高い。従って、この課題・問題点に対応した支援策としては、ケース・バイ・ケースで柔軟に対応できる支援体制と各種教育・研修メニューの品揃えが必要不可欠となる。

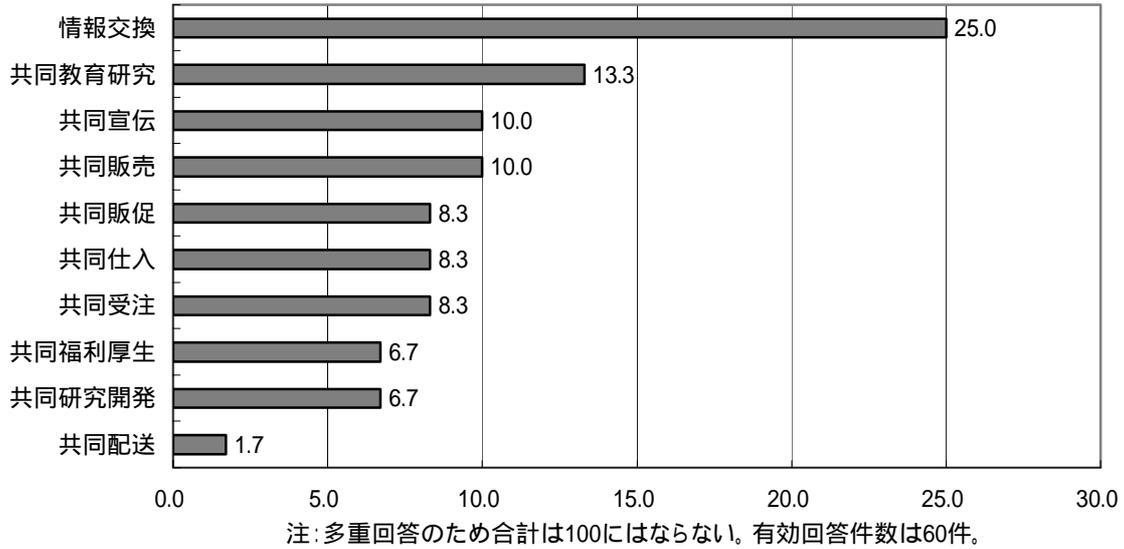
事業者グループが抱える課題・問題点



注: 多重回答のため合計は100にはならない。有効回答件数は60件。

次に、事業者グループが将来予定している共同事業についてみると、依然として「情報交換」(25.0%)に対するニーズは高く、今後も最大の共同事業であることに変わりが無い。しかし、現在、あまり行われていない共同事業も新たに加わる可能性がある。ちなみに、「共同配送」(1.7%)が低い割合ではあるが、新しい共同事業として浮上を開始する可能性がある。また、「共同研究開発」(6.7%)を将来実施する事業者グループの割合が、現在と比べて大幅に増加していることもわかる。

事業者グループが将来予定している共同事業



この変化は、明らかに中小事業者自らが立ち上がり、経営力をつけることで経営革新を果たそうとしている現われといえる。特に、「共同研究開発」の割合が急増していることから、事業者グループが求める技術シーズ、特許情報および研究開発活動に必要な人、モノ、金、技術に関する情報とマッチングに対するニーズが、今後急速に高まるものと予想される。

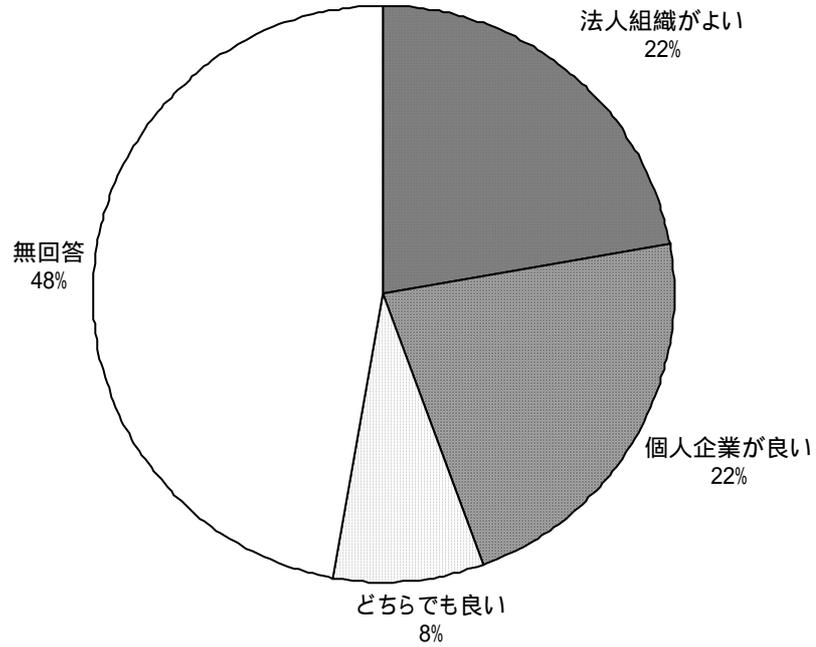
従って、中小企業支援機関は、従前以上に専門性と技術性、および多種多様な人的ネットワークに根づいたコーディネート力を求められることになるだろう。ここでいう専門性と技術性とは、前述したような製造・加工技術、製品そのものが有する新技術、生産・物流・流通工程および決済・労務・人事業務に関与してきた IT などについて、ケース・バイ・ケースで柔軟に対応できる支援体制と各種教育・研修メニューの品揃えが必要となるであろう。

そして、事業者グループは、こうした支援メニューを積極的に自らの発意に基づいて活用することで、経営革新と経営力強化を図ることが可能となるであろう。

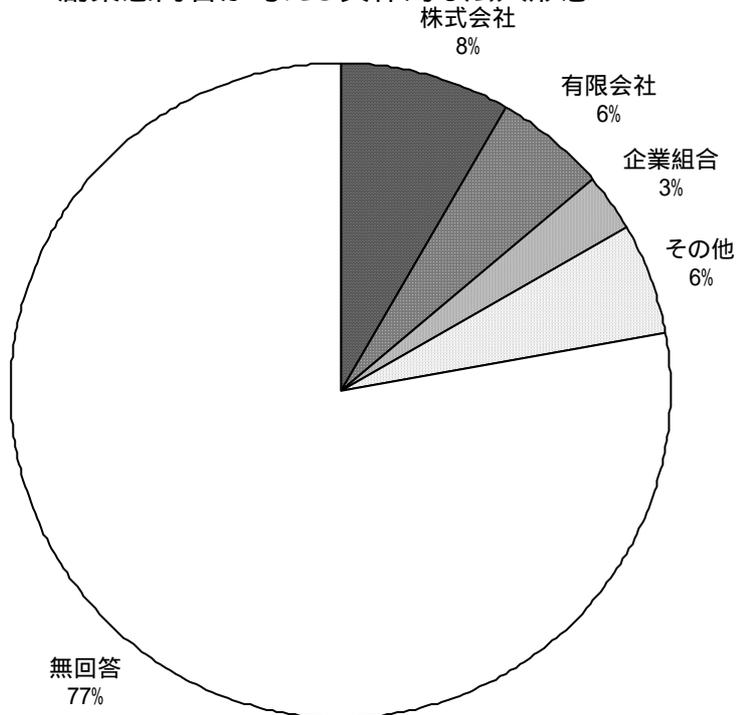
- 3 先進企業組合に学ぶ事業創造

茨城県内で将来創業を希望する人がいかなる組織形態を望んでいるのかについてみると、法人組織がよいとする人と個人企業がよいとする人の割合が同数で 22%であった。無回答も 48%と多く、創業意向者が創業するに当たっていかなる組織形態にすればよいのか迷っている状況にあることを表している。

創業意向者が選択する組織形態



創業意向者が考える具体的な法人形態



次に、創業意向者が考える具体的な法人組織についても、無回答が77%と多数を占めていることから、前述と同様に創業意向者が創業するに当たっていかなる組織形態にす

ればよいのか迷っている状況にあることを表している。

ちなみに、企業組合による創業を決めている者は 3%に過ぎない。従って、県内の開業率を向上させるためにも、小額の資本金で、しかもビジネスパートナーとともに共同創業することが可能な企業組合に対する認知度の向上、設立支援は、中央会の業務の主力として位置づける必要があるといえる。

【事例 1】『企業組合阿倍の里』

< 組織の概要 >

専従理事	7 名
組織結成年月	2000 年 9 月
住所（連絡先）	〒870-0318 大分県大分市丹生 30-41
電話番号	097-528-9955
FAX 番号	097-528-9956
構成員数	18 名
構成業種	農業、大工、左官など
構成員の地域分布	大分市
事業規模	出資金 28 万円

設立の目的と経緯

農業、大工、左官などの経験者で、30 歳以上の高齢者が、退職した後、家庭に引きこもるのではなく、地域社会の発展のために、もう一度社会にでることが必要な時代となった。そこで、高齢者が自分の体力に合わせて軽作業に従事することで、健康で、自分の技量を生かして地域に貢献する活動を行う中で、お小遣いも確保できることを目的に、企業組合阿倍の里を設立した。

事業の取り組み

河川・道路等の草刈り、除草、庭木の剪定、軽貨物による配送などの仕事を組合が一括して受注する。受注の連絡を受けると、作業主任が直接現場に赴き、作業内容の確認と見積もりを行い、組合員に作業以来の連絡を入れ、人員を確保している。賃金の支払方法は、作業日報に基づき、組合事務局から作業に従事した組合員に対して、日当と諸経費が支払われるという仕組みになっている。

現在、軽トラック 1 台、草刈り機 6 台、プレハブ倉庫、事務器などの設備投資も行っているが、組合事務局は理事の会社の間借りをしている。

成功の秘訣

創業初年度の売上は 365 万円、2 年目は 325 万円であったが、すでに黒字経営となっている。3 年目からは地元企業や自治体からの受注だけでなく、個人宅からの受注も拡大してきており、同組合を支援していこうとする地域のヒューマン・ネットワークは、拡大中である。今後はさらに、軽貨物運送の事業許可の取得、自然薯栽培など、新規事業を計画中で、事業拡大にも意欲を燃やしている。

- 4 先進協同組合に学ぶ経営革新

協同組合を通じた経営革新を成功させるためには、以下の事例（いずれも県内）にあるように、確固たる組織の目標、構成員同士の共通認識と強い仲間意識、構成員の自助努力を前提とした共同事業への参画が必要といえる。

【事例 1】『建友フォーム協同組合』

< 組織の概要 >

代表者名	理事長 木村重男
組織結成年月	1998 年 7 月 24 日
住所（連絡先）	〒300-2716 茨城県結城郡石下町大房 715-2
電話番号	0297-30-8008
FAX 番号	0297-30-8005
ホームページ URL	http://www.ibarakiken.or.jp/kenyuureform/
事務局担当者名	理事長 木村重男
構成員数	5 名
構成業種	建設関連業種
構成員の地域分布	水海道市、石下町
事業規模	出資金 400 万円

設立の目的と経緯

建設・建築関連業種が集まった異業種連携の形で、1998 年に住宅リフォームの共同受注を目的に、組合を設立した。しかし、設立当初は、組合員の参画意識が薄く、組合専従職員や独立した組合事務所もなかった。ただ、リフォーム希望客からの注文を待つだけの姿勢が強かったために、思うような業績が上がらなかった。自助努力が不足し、ただ受身の姿勢でいる状況に陥った。

しかし、組合設立後のある日、理事長の家族で介護を必要とする人が生じた。ここでの介護体験を通じて、一般リフォームからバリアフリー・リフォームへと受注を絞り込むことを 1999 年に決定した。この段階で、目的や考え方、あるいはやる気や挑戦心、仲間意識の違いなどから、組合員の脱会が相次ぎ、半分の 8 名になった。それでも、残った組合員は介護福祉関連のリフォーム技術と介護保険事業に対応するための専門知識の習得を目指して、研修会と勉強会を定期的を実施してきた。

2001 年には、ショールーム兼組合事務所を現地に新築移転し、組合員とお客様が触れ合う場が完成した。また、バリアフリー・リフォーム事業の共同受注の拡大にもつながる可能性の高い介護・福祉用品の販売・リース目的に、2002 年には共同出資による有限会社建友リースを立ち上げ、今日に至っている。この間にさらに組合員は減少し 5 名となったが、組合専従職員は 3 名体制となった。

現在、地域における在宅福祉に関わる日本家屋が有する問題解決に積極的に取り組み、公的援助や介護・福祉用品に関するお客様からの相談に十分対応できる体制が確立されている。

事業の取り組み

実際にバリアフリー・リフォーム事業に着手してみて、介護専門のリフォームに必要な新しい技術やノウハウの蓄積が進んでいる。もちろん、組合が提供する研修会や勉強会以外にも、組合員による日常的な学習が盛んに行われている。

そのおかげで、普通の工務店やリフォーム業者にはまねすることのできない、介護・福祉リフォームを施工することができるようになっている。

例えば、介護を必要とする人々にとって、最も生活しやすい住環境を提供するためには、お客様一人一人の個性や身体的な特性にマッチした施工技術の確立である。理事長をはじめ、すべての組合員が、常に実体験に基づくニーズを確実に把握することで、バリアフリー・リフォーム施工後、事故がなく、使いやすい品質保証を実現している。加えて、介護保険を利用したリフォームを行う場合、お客様からの相談や事務処理代行サービスも提供することで、お客様からの信頼を高めている。

とはいえ、バリアフリー・リフォームの看板を掲げているだけでは、一向に受注が拡大しないマーケットであることが、事業を展開していく中で明らかになってきた。そこで、介護・福祉用品のリースに進出することで、お客様に組合ならびに共同出資会社の存在を知っていただくと同時に、信頼を獲得する中で、リフォーム事業の受注につながっていくというビジネスモデルが生み出された。

現在、リフォームは月に 5~6 件の受注を獲得しており、リフォームの施工はすべて組合員の手で実施されている。また、社会福祉法人やケア・マネジャーのいる施設に対して、組合員だけでなく、組合専従の職員 3 名も、直接訪問営業を展開している。

組合員は皆、建築関連の事業を営んでおり、仕事がない時と仕事がある時がはっきり分かれていることが、業界特有の構造であった。しかし、リフォームに加えてリース事業を共同出資会社形式で始めたことから、組合員は毎月決まった収入源を確保することに成功した。

現在はまだ、組合事務所の返済等で大きな収入とはなっていないが、今後、組合員の事業経営の安定化に資することは間違いない。今後も手すり一本でも、お客様の要望にマッチした施工を保証し、少数精鋭で常に学習することで技術を磨くことで、介護ビジネスの分野を拡大していくことが将来の目標である。

成功の秘訣

明るく、気兼ねないメンバーで、しかも人当たりが非常によく、誰にも好かれるようなタイプの人たちの組合員。介護関連の勉強が難しくて目や肩がこるほど、同組合員は日夜、学習に励んでいる。これまでに間に、ターゲット・マーケティングの考え方で、介護分野に絞り込んだことにより、同組合とその共同出資会社は、他のリフォーム事業者とは異なる顧客アプローチに成功した。従来型の建設業の枠から飛び出し、バリアフリー・リフォームと介護用品リースをセットにした事業を生み出し成功させている背後には、こうした努力があったのである。

【事例2】『いばらきバイオツール協同組合』

< 組織の概要 >

代表者名	理事長 柳生 修
組織結成年月	2003年4月9日
住所（連絡先）	〒310-0801 茨城県水戸市桜川 2-1-6 サウスKビル 204
電話番号	029-300-1555
FAX 番号	029-300-1554
ホームページ URL	http://www.ibk.or.jp/
事務局担当者名	事務局長 安部隆介
構成員数	18名
構成業種	化学、土石、窯業、電気機械器具、情報通信機械機器、電子部品・デバイス、情報サービス、精密機械器具、専門サービス業
構成員の地域分布	水戸市、日立市、土浦市、石岡市、水海道市、常陸太田市、つくば市、ひたちなか市、那珂市、東茨城郡城里町
事業規模	出資金 1口 10万円 賦課金 2万1千円/月

設立の目的と経緯

いばらきバイオツール協同組合は、2003年4月に創設されたばかりの新しい組合だが、その設立までの経緯は1996年にまでさかのぼる。同組合の現、事務局長は、96～2000年まで茨城県工業技術センターのセンター長を務めていた。当時、日立地域の企業との間で研究交流事業を実践していた。また、2001年からはひたちなかテクノセンターに移り、ここでも中小企業に対する支援事業を行っていた。

こうした取り組みの中で実践してきた多種多様な研究会とその分科会で集まってきた県内中小企業の中で、中性子の研究会メンバー60社のうち17社がバイオ分科会を作り、任意のグループによる研究活動を行っていた。

この間、茨城県が2002年度には都市再生プロジェクト、2003年度には知的特区構想に認定された。そこで、県内、特につくば市には、筑波大学だけではなく、製薬関連企業の研究所が24箇所もあり、この集積を活用することで、つくばバイオ・ゲノム・産業クラスターを創造していく実行組織として、また任意グループのままでは新しい技術やニーズに迅速な対応をすることができないので、バイオ分科会を法人組織として協同組合化することになったのである。

当初17名でスタートしたが、その後、2名が加入し、法人化に伴って1名が脱退して現在18名で構成されている。また、2004年度の新連携対策委託事業に採択されたが、このような長年にわたるさまざまな取り組みの結果が実ったのである。

事業の取り組み

2004年度は、新連携対策委託事業への取り組みとして、動物資源事業化計画を推進してきた。現在5つのテーマについて研究会を立ち上げ、組合員が各テーマに4、5名参加している。ちなみに、この5つのテーマは、(1)動物資源生産とサービスの事業化(筑波大学・生命科学動物資源センターとの連携)、(2)レーザー・加速器応用技術によるがん診断・治療機械器具の開発(東京理科大学・KEK・東京大学との連携)、(3)生体分子構造解析技術開発 ラマン分光分析(茨城大学理学部との連携)、(4)臨床バイオインフォマティクス技術開発 分析支援装置開発(筑波大学・産総研との連携)、(5)ナノテク応用技術開発 バイオチップ開発(産総研バイオニクス研究センターとの連携)となっている。

中小企業の事業者自らがやりたいこと、夢、想いをもって、自主・自立的に活動していかなければ新連携もうまくいかないとの方針のもと、この5つのテーマに取り組んでいる。組合には、技術と営業のわかるコーディネーターが2名いるが、あくまでも大学等研究機関との連携を調整していく役割に徹している。つまり、研究機関と組合員とを結びつけた後は、各組合員が研究機関の研究者との関係を強化し、かつ研究者が有する技術やニーズを組合員自身の力で見出していくことで、共同受注、共同研究あるいは受

託生産・サービス提供につなげていくことを組合員は求められている。

現在、この5つのテーマについて事業化に向けたビジネス・プランとスキームを策定し、各研究機関へ提案していく予定である。中でも、2004年度は(1)の動物資源生産とサービスの事業化にむけた連携体制の構築をすすめ、向う1年程度で事業化を実現する予定で、組合と大学が動き出している。最終的には、組合員は動物資源の飼育・生産技術を大学から継承し、遺伝子改変マウスの生産から系統維持まで一貫して受託できるようにする。高品質で低価格のマウスの生産と納期短縮を目指す。一方、大学にとっては、大きなコストダウンと時間の節約を提供できるようにすることを目標としている。

2004年度はさらに、レーザー・加速器応用技術によるがん診断・治療機械器具の開発と生体分子構造解析技術開発の提案を、各研究機関に対して実行してきた。2005年度には、動物資源生産とサービスの事業化も本格化するなかで、営業活動や技術者育成、品質保証と歩留まり向上によるコストダウンなど、具体的な取り組みが求められている。

成功への道

大学の知的財産を活用し、しかも大学等研究機関や大企業の研究所ニーズに絞ったハイテク製品・サービス開発を行うというターゲットの明確な研究と事業化アプローチは、他の新連携組織の参考となろう。つまり、技術シーズのみが先行しがちな先端分野にあって、先端分野の顧客にはじめから絞込み、ニーズが存在する分野での先端技術シーズの活用した製品・サービス開発を行うことで、成功確立をあげていくことが可能になると思われる。

- 5 県内中小企業の創生と再生に果たす組合支援の方向

これまでの事例研究と重なるが、県内中小企業の連携・組織化を通じた創業と経営革新は、県経済の活性化にとって必要不可欠といえる。従って、以下のような組合支援の方向が今後、ますます高まっていくものと思われる。

まず、企業組合の設立および運営支援として、中小企業団体中央会は、以下の3つの方策に取り組む必要がある。

1. 事業経験の浅い個人が多いため、法人設立のための支援は必要不可欠
2. 事業経験の浅い個人が多いため、財務、労務・人事、生産、開発面に関する学習機会や相談窓口の提供といった経営指導も必要不可欠
3. 地域の既存企業・地方自治体や大学等研究機関との連携をコーディネートする役割

次に、既存企業による組織化、いわゆる事業協同組合の設立および運営支援として、中小企業団体中央会は、以下の４つの方策に取り組む必要がある。

1. ヒューマン・ネットワークに基づく、信用と信頼の組織作りに必要不可欠な「共同教育研修」と「情報交換」にかかわる学習機会と学習メニューの提供
2. 従前以上に専門性と技術性の高い新技術、生産・物流・流通工程および決済・労務・人事業務に関連して柔軟に対応できる支援体制と各種教育・研修メニューの品揃え
3. 多種多様な人的ネットワークに基づいて産業クラスターを構築することのできるコーディネート力
4. を実施している割合が極端に低い。事業者グループといえども、でない限り、経済的な共同事業の活性化は遠のく。

以上のような支援策を中央会が強化していくことにより、県内中小企業の創生（企業組合の創造）と再生（既存企業の再活性化）を実現していくことが可能になるであろう。