

既存事業の再生と新事業の創出

山口県 中小企業組合白書

山口県中小企業団体中央会

は し が き

中小企業は、我が国経済の活力の源泉として、また、雇用の担い手として重要な役割を果たしていますが、国際競争の激化、国内市場成熟化の中で、国内産業の空洞化や海外製品との競合、単価引き下げ等による受注・売上の減少、採算の悪化に苦しむなど、その経営は極めて厳しく困難な状況にあります。

こうした中で、中小企業が競争力を強化し、強固な発展基盤を築いていくためには、中小企業組合等の中小企業連携組織を活用し、企業連携や産学連携により、自らの企業では保有していないヒト、モノ、カネ、技術、情報等の経営資源を相互に補完し合い、また、事業リスクの適正な分散・軽減を図りつつ、環境変化に対応した中小企業ならではの新しい価値を創造していくことが重要となっています。

このような中小企業の旺盛な連携ニーズを背景に、我が国では平成16年3月現在では48,133（本県では、684）の中小企業組合が、あらゆる業種・異業種において極めて多様な事業を展開しています。

本会では、中小企業組合の全体像をより鮮明にするため、現在における活動状況を紹介するとともに、組合関係各種資料を取りまとめ昨年に引き続き山口県版の「中小企業組合白書」を刊行することと致しました。

今年版では共同事業の新たな展開について解説したほか、多様な事業活動を展開する中小企業組合等連携組織の実例として、既存事業の再生に取り組む組合、新規事業の実施に取り組む組合、団地組合や商工組合の活動、多角的連携組織の活動、創業手段として注目されている企業組合の活動などの先進事例を紹介するよう努めました。県内中小企業組合関係者の皆様の積極的な共同事業の実施と、それを通じての中小企業の発展に、役立てていただければ幸いです。

平成 17 年 1 月

山口県中小企業団体中央会
会 長 富 永 和 信

目次

第1章 共同事業の新たな展開

－既存事業の再生と新規事業の実施－

はじめに

I. 共同事業の種類	1
II. 事例にみる既存事業の再生と新規事業の実施	2

第2章 最近の中小企業組合等連携組織の動向

1. 中小企業組合の概況	9
(1) 組合の種類別にみた動向	9
(2) 組合の業種別にみた動向	12
(3) 組合の地域別にみた動向	13
(4) 組合の組合員数別にみた動向	13
(5) 出資金別にみた動向	14
(6) 組合設立の動向	14
(7) 解散組合の動向	16
2. 組合から会社への組織変更	16
3. 組合青年部及び女性部	17
(1) 組合青年部の動向	17
(2) 組合女性部の動向	17
4. 組合事務局と中小企業組合士	19
(1) 組合事務局	19
(2) 中小企業組合士	19

第3章 中小企業組合等連携組織の活動事例

1. 創業・新事業の展開	
(1) 企業組合による創業	20
(2) 組合等の新事業展開	22
2. 団地組合	26
3. 商工組合	27

第 1 章

共同事業の新たな展開

—既存事業の再生と新規事業の実施—

はじめに

国内における市場の成熟化と消費の多様化、経済のグローバル化による国際的な競争の激化、技術革新の急速な進展の中で企業を取り巻く環境は大きく変化している。1 企業では対応できない需要の変化、国際的な競争圧力、技術革新への対応のための企業間の連携、提携が企業規模の大小にかかわらず活発になっている。

市場の成熟化・消費の多様化は、商品の相互補完や生産品目の分担・専門化のための企業間連携を生み、価格を中心とした国際的な競争圧力は、一層のコスト削減のための連携を促進している。

また、技術革新の急速な進展によって、消費の多様化、技術・商品開発のスピードアップや費用・リスク負担の軽減のための連携が生まれている。

中小企業の組合が行っている共同事業は、企業間連携の一つであり、その強化は時代の要請である。

しかし、そのことは従来と同じ事業を、従来と同じようにやれば良いということではない。組合員の経営環境が変化しているのは勿論、業態や事業内容、経営課題も変化している。

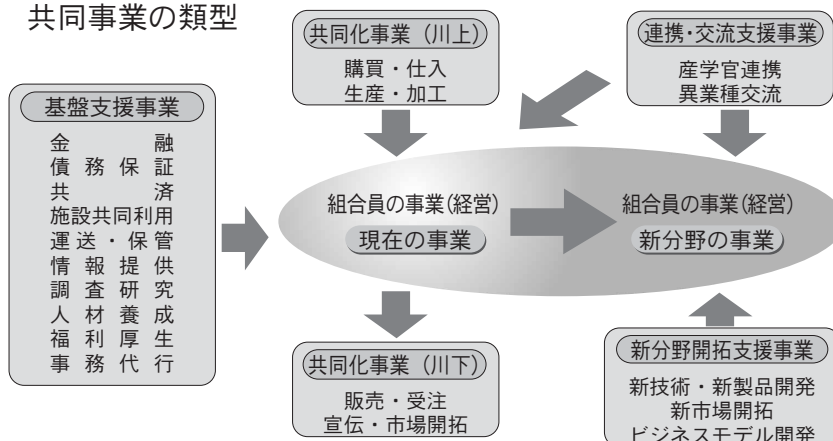
組合員の経営向上に役立つ組織として、組合に求められる機能を発揮するためには、既存事業の内容の変更、実施体制や実施方法の改革等によって既存の事業を再生すること、新規事業の実施によって、組合員の新たな経営課題の解決に応じていくことが重要である。

既存事業の再生や新規事業の実施による共同事業の新たな展開について考えてみたい。

I 共同事業の類型

既存事業の再生や新規事業の事例を紹介する前に、組合の事業について整理しておく。組合員の経営課題を解決するために、様々な事業が行われているが、大きくいくつかの類型に分けることができる。(図表-1)

図表1 共同事業の類型



第1は、基盤支援事業である。この事業は、組合員が行っている事業の種類や内容に関係なく、組合員の経営全般にかかわる事業である。金融、債務保証、共済、施設共同利用、運送・保管、情報提供、調査研究、人材養成、福利厚生、事務代行などがこれにあたる。第2は、共同化事業である。この事業は、組合員が現在実施している事業にかかわる事業である。共同化事業は、組合員の事業の一部を組合の事業として行うものであり、事業の一部統合の意味をもっている。

共同化事業は、「川上事業」と「川下事業」に分けることができる。

川上事業は、原材料や商品等の調達にかかわる事業であり、共同購買、共同加工などが該当しよう。川下事業は製品等の販売にかかわる事業であり、共同販売、共同受注、共同宣伝、市場開拓などの事業が該当しよう。

第3は、新分野開拓支援事業である。この事業は、組合員が現在実施している事業ではなく、新しい事業分野への進出を支援する事業であり、新技術開発、新製品開発、新市場開拓、ビジネスモデルの開発等が該当しよう。

第4は、連携交流支援である。この事業は、組合が組合員と外部機関の連携・交流の場の提供、あるいは、連携・交流の結節点となる事業である。産学官連携や異業種交流などが該当しよう。組合員は外部機関との連携や交流から情報を得るとともに、技術や製品等の共同開発などを行い、新分野の事業に取り組むことになる。新分野の開拓だけでなく、組合員の現在の事業を革新していくためにも行われる。

II 事例にみる既存事業の再生と新規事業の実施

組合の設立当初からの共同事業に加え、新たな事業展開に挑戦している組合も相当数ある。では、実際、どのような形で実施しているのだろうか。以下では既存事業の再生や新規事業を実施している事例の概要を紹介しよう。

(1) 既存事業の再生

① ブランドの確立

地域間競争の激化に伴って、これに打ち勝つ方策として、地域（産地）ブランドの確立を行った事例である。「下関雲丹製造工業協同組合」は、消費者や流通関係者から、産地表示、成分表示など「安全」「品質」に対する要望の高まりに対応するため、産地表示、品質基準、識別などを研究し、「下関うに」、「北浦うに」のブランド化をはかり、同時にシールのデザインを作成し、地域ブランドを確立するとともに、運営のルールを制定した。

「下関唐戸魚市場仲卸協同組合」でも、同様に組合員の意識調査・仕入先企業や先進地の調査を通じ、「下関ふく」のブランド力の向上を図った。



PR用リーフレット

② 事業システムの変更

「有限会社優とぴあ」は、施設の理美容サービスがボランティアの手にゆだねられている現状を見て、それだけでは、これからの高齢化社会に十分なサービスが提供できないと感じ、主に病院や特別養護老人ホームなどの施設に対し“出張理美容”を開始した。

「やまぐちアイティー支援センター協同組合」は、県内各地域で情報化（業務方法の変更を含む）に意欲的な企業を業種別に選出し、情報化のビジネスモデルを産・学・官で支援する体制を整えた。

<http://www.axis.or.jp/~yamait>

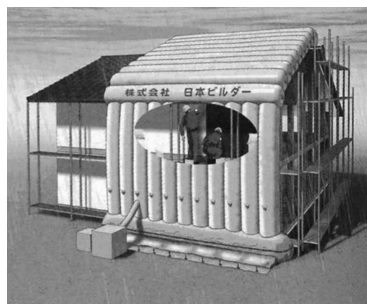


③ 新製品開発

「下関家づくり事業協同組合」は、これまでに無かった「雨天時の土木建築作業」を可能とするオールシーズン全天候型作業スペースを提供できる新兵器（エアーテント）を開発した。当初は土木建築現場のみを対象に製品開発を行ってきたが、今後は他の産業における展開も視野に入れている。



多目的エアートントアーチ型「はっぴいくん」

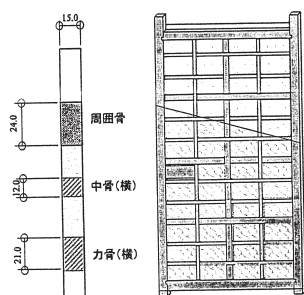


多目的エアートントフラット型「どりーまくん」

「協同組合宇部表具内装センター」は、2年の歳月をかけ、丈夫で環境に適した襖を新たに開発し「力襖」と命名し、その販売に力を入れている。「せき開発協同組合」は一人暮らしのお年寄りの増加に対応するためこれを支援する福祉機器「元気コールシステム」を開発した。これは、離れて暮らしている家族にお年寄りの様子を自動的に通報したり、異常の場合や火災の場合に自動的にその情報を発信するシステムである。

「やまぐち健康特産品研究会」は山口県の新しい特産品として、山口県産の吟醸酒粕（酒酵母）と海水濃縮物（天然ミネラル）を組み合わせた健康甘酒（山頭火）を開発した。

「イセヒカリ清酒開発研究会」では、伊勢神宮の神田で誕生した稲の新品種「イセヒカリ」と桜の花から分離した「やまぐち桜酵母」を使用した「桜色の清酒」を開発し、清酒の需要が低迷するなかで、地元をはじめ関西方面にまで売り上げをのばし、好評を博している。



力襖



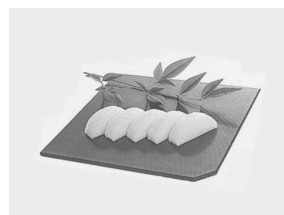
元気コールシステム

④新市場開拓

「萩水産練製品加工業組合」は、新たな市場を開拓するため、道の駅「萩しーまーと」・山口はぎ水産物地方卸売市場と連携し、「萩魚まつり」に協賛の形で「第1回の萩かまぼこ祭り」を開催し、新たな顧客の獲得に向けPRを強化している。



萩かまぼこ祭り



⑤共同施設の建替え、改装、移転

「宇部新天町名店街」は、周辺飲食街と連携し、「おもしろファーム」を立ち上げ、共同施設としての「ファームプラザ新天町」の建設工事に着手した。ここを核に幅広いジャンルの授業やイベントを展開し、昭和30年代の賑わいを取り戻すことに挑戦をはじめた。「俵山温泉合名会社」は、交通アクセスの悪さや旅館の老朽化などで来外客・湯治客の減少傾向に歯止めをかけるため、「俵山温泉活性化ビジョン」を策定し、これに基づいて「新温泉施設」を建設。平成16年12月20日に新たな施設をオープンした。



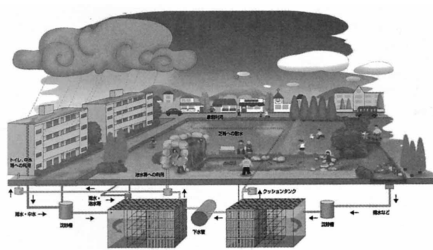
ファームプラザ新天町起工式



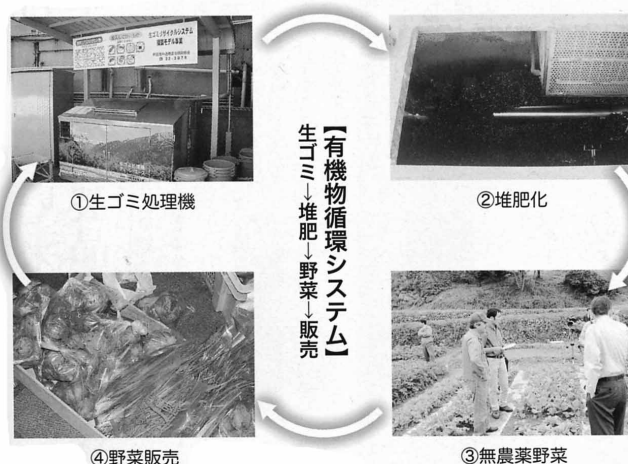
(2) 新規事業の実施

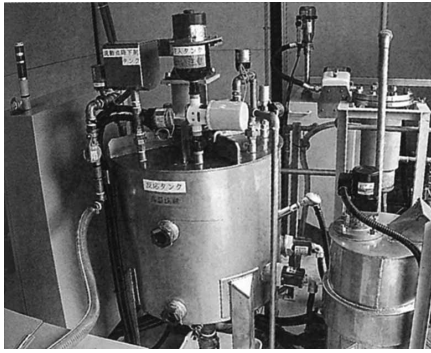
①環境、リサイクル

「岩国市中通商店街振興組合」は、商店街から出された生ゴミを生ゴミ処理機を使い堆肥化させ、有機肥料を作り、近隣農家に無料で提供。農家から無農薬野菜を提供してもらい商店街の空き店舗で販売している。「長府商店街振興協同組合」は、消費者の利便性を考え、共同駐車場・コミュニティホールの建設並びに管理運営を行ってきたが、新分野への挑戦としてエコ、リサイクル事業に取り組んでいる。具体的には、家庭で出る食品用油を回収して軽油に作替えている。「山口環境事業協同組合」は、河川・湖沼・農業用水路等の水質浄化機能を持つ「水質浄化装置（清太郎）」を開発し、公共事業への活用を働きかけている。「コプロスグリーンワールド水資源プロジェクト」は雨水地下貯留・浄化循環システムの開発に取り組み、現在、国土交通省にそのシステムの採用を働きかけている。「山口県印刷工業組合」は、自治体によるグリーン調達や電子入札制度が進む中、“環境ISO14001”を共同取得した。



雨水地下貯留・浄化循環システム





バイオディーゼルオイル

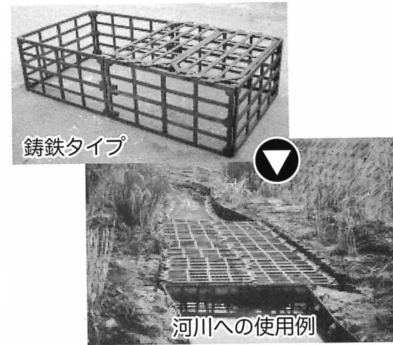


エコショップ内



河川への使用例

山口環境事業(協)の「(清太郎)」

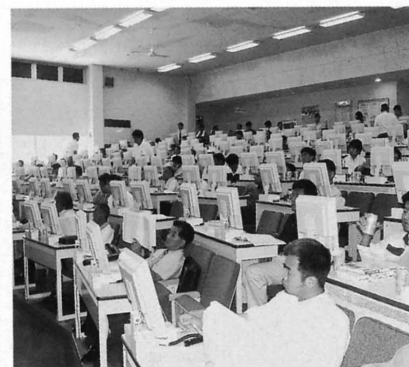


鑄鉄タイプ

河川への使用例

② ITの活用

IT技術の活用によって経営革新に取り組んだ事例である。「下関自動車整備協同組合」は相次ぐ異業種（自動車用品販売店やガソリンスタンドなど）からの参入に対抗すべくオンラインによる車検予約、中古車・部品の販売管理システムを柱に5つの管理システムを構築した。「山口県中古自動車販売商工組合」は、1台あたり20秒足らずで“せり”にかけることが可能な「オートオークション新せりシステム」を1億2千万円を投じて、導入した。これによって、出品車のデータ照会、せり応札、後商談などが短時間でできることになり、その結果、組合員は本来の事業である顧客への販売により多くの時間を割くことができるようになった。



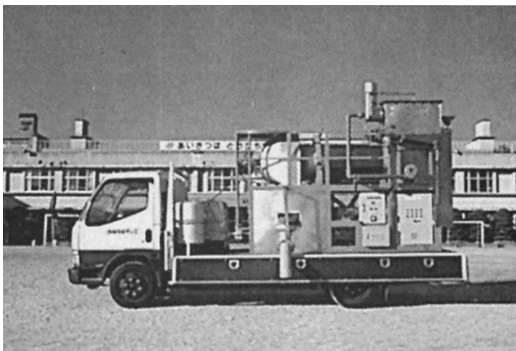
オークション風景

③新技術・新製品開発

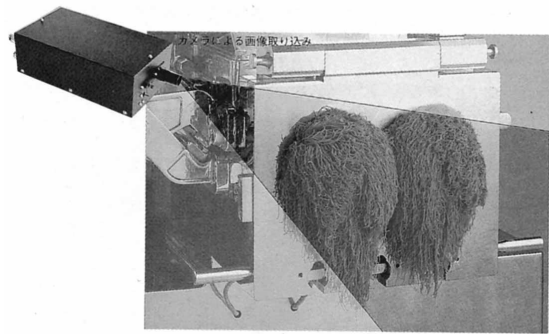
これまで蓄積した技術、ノウハウ、を活用することにより、新技術や新製品を開発している事例である。

「エレマ協同組合」は、公園や学校で子供たちが安心して砂場を利用できるようにするための「砂場砂の浄化・改良装置」を開発した。大腸菌等有害な微生物の除

去は勿論、ガラスや金属片等の危険物も選別・除去する機能も有しており、現在、各自治体や教育機関に積極的なPR活動を行っている。「インテリジェント協同組合」は、平成9年に押し出し造粒機の自動制御装置「ペレットマスター」を、これまで目視や指の感覚によるしか確認ができなかったことが機械化が可能となった。また平成12年度には「スクリーンチェッカー」を同15年度には、「ペレットマスター」を開発し、関連企業にPRしている。(押し出し造粒物とは、私たちが日常よく使う粉末調味料やカプセル薬の中身の粒などで、微細な穴が空いたスクリーンと呼ばれる薄い金属の網から粉と液体を混ぜた混合物を押し出し、乾燥させることで粒状にしたもの)。「下関家づくり事業協同組合」は、これまではできなかった“雨天時でも土木建築作業が可能”な全天候型作業スペースを可能とした新兵器のエアーテントを開発した。これにより、建築業界等における雨天時の人件費・機械リース代等の無駄な経費を大幅に圧縮することができる。「電子盲導犬研究会」は、現在、我が国に約35万人いるといわれる視覚障害者のため、盲導犬や白杖の代わりになる「歩行補助装置」を開発した。



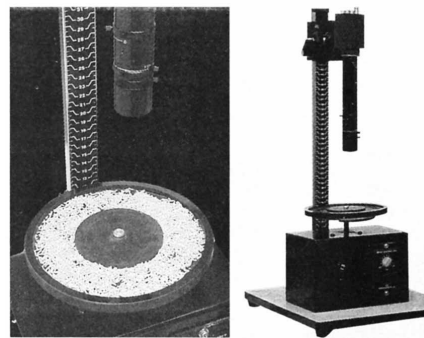
砂場砂浄化装置「砂場くん」



ペレットマスター



電子盲導犬試作機



ペレットテスター

④商品券の工夫と新たな施設活用

共通商品券や スタンプの工夫をしている商業関係組合の事例である。

「長府商店街協同組合」は、昭和35年設立という歴史を持った組合であるが、平成14年7月に従前のシールポイントとカードポイントが併用できる「長府PCポイント」システムをスタートさせポイントの売り上げを着実に伸ばしている。

「山口県医薬品商業組合」は、規制緩和によって大型量販店、ドラッグストア一等

の出現によって組合員は、客数の減少、売り上げの減少に苦慮している。その打開策の一つとして、業界独自の“ヘルスギフト券”の発行に踏み切った。

「萩市共通商品券協同組合」は、激化する都市間競争のなか、停滞する萩市商業の再生を目指し“いつでも、どこでも、何にでも”使える萩市共通商品券の発行を大型店とも協力して始めた。

「ふるさと萩食品協同組合」は、国の地域食品商業活性化施設整備事業補助金を活用し、共同店舗“萩しーまーと”を建設、休憩機能、情報交流機能、地域連携機能を併せ持つ「道の駅」としても登録され、道の駅としては県下の来客数を誇っている。



県下の来客数を誇る萩しーまーと

これまで、いくつかの事例をみてきたが、「既存事業の再生や新規事業の実施」については、だいたいの方向性はあるものの、実際にどのように行うかは、業種や組織形態によって必ずしも一様ではない。しかし共通する要素として、いくつかのポイントがあげられよう。一つは、共同事業を固定的にとらえないことである。共同事業は組合員の何を支援するのか、そのために何が共同でできるかを考えることから生まれてくるのである。

組合員の経営の変化に応じ、必要な共同事業を不断に創造、改革していくことが重要である。

二つは、共同事業の実施方法を工夫することである。共同事業には様々な実施方法がある。共同事業の全てを組合の内部で行う必要はなく、アウトソーシングや別会社（共同出資会社等）を活用することもできる。

外部機関との連携によって、組合の内部だけでは得られない知識やノウハウを利用することも重要である。また、情報技術など新しく生まれる事業手段を積極的に取り入れる必要がある。

三つは、組合員の参加である。組合の特色は、出資者・経営者としての組合員と事業利用者としての組合員が一体であるところにある。組合員が自らに必要な事業を自ら行うのである。経営者として、どのような事業を行うかの決定に参加し、事業利用者として共同事業に参加するのである。

第 2 章

最近の中小企業組合等連携組織の動向

1. 中小企業組合の概況

(1) 組合の種類別の動向

中小企業は、様々な組合に組織されているが、ここでは事業協同組合、事業協同小組合、火災共済協同組合、信用協同組合、協同組合連合会、企業組合、協業組合、商工組合、商店街振興組合、商店街振興組合連合会、生活衛生同業組合を「中小企業組合等」として、その動向をみてみよう。

中小企業組合の平成16年3月末現在の数は、684組合である。このうち事業協同組合が569組合で最も多く、次いで企業組合30組合、商店街振興組合25組合、商工組合22、協業組合15となっている。

また、最近の3カ年の動向をみると、事業協同組合が3年間で28組合の減少、その他の組合では商店街振興組合並びに信用協同組合がそれぞれ1組合の減少し、反対に企業組合が1組合増加した。(表-I)

表-I 山口県内の組合等の状況(3カ年分)

組合等の種類	組合等数			
	平成16年3月31日	対前年増減比	平成15年3月31日	平成14年3月31日
事業協同組合	569	-2.4%	583	597
火災共済協同組合	1	0.0%	1	1
信用協同組合	4	0.0%	4	5
協同組合連合会	6	0.0%	6	6
企業組合	30	+3.4%	29	29
協業組合	15	0.0%	15	15
商工組合	22	0.0%	22	22
商店街振興組合	25	-3.8%	26	26
商店街振興組合連合会	2	0.0%	2	2
生活衛生同業組合	10	0.0%	10	10
計	684	2.0%	698	713

①事業協同組合

事業協同組合は、中小企業者が相互扶助の精神に基づき協同して経済事業を行うことによって、経営の近代化・合理化並びに経済的地位の改善向上を図ることを目的とする組合である。中小企業の組合制度の中でも、代表的な存在で、広く中小企業者に利用されている。組合員の事業に関する共同事業であれば、様々な事業を実施できる。

組合数は、平成15年度末で569組合を数え、組合全体の83.2%を占めている。毎年10～17前後（15ページ参照）の組合が新たに設立されている。

②事業協同小組合

事業協同小組合は、特に小企業者（従業員5人（商業・サービス業2人）以下の事業者）のための組合として昭和32年に創設された制度であるが、本県での利用はみられない。（ちなみに、全国では昭和50年代前半に39組合を数えたが、現在は14と少ない。）

③火災共済協同組合

火災共済協同組合は、火災等により組合員の財産等に生じた損害を補填するための共済事業を行うことを目的とする組合である。法律上の要件（1,000人以上の加入、地区は都道府県の区域の全部）から本県には「山口県火災共済協同組合」の1組合のみである。

④信用協同組合

信用協同組合は、組合員である中小企業者、勤労者等に対し、預金の受入及び資金の貸付等の金融事業を目的とする組合である。組合員は300人以上、出資金も1,000万円以上（一部2,000万円以上）であればよい。昭和26年（1951年）に信用金庫法が制定され、中小企業等協同組合法による信用協同組合と区分される信用金庫が認められた。ここで信用協同組合の大半は、信用金庫に移行することとなった。

バブル崩壊後の不況により破綻や合併が繰り返され、行政当局が新規の設立認可をしないこともあって、山口県内では現在4組合になっている。

⑤企業組合

企業組合は事業者、勤労者、主婦、学生などの個人の方々が組合員となって資本と労働を持ち寄り、自らの働く場を創造するための組織である。小規模な事業者が経営規模の適正化を図る場合や個人が自ら働く場を確保するのに適していることから、昭和20年代後半から30年代前半にかけて増え、ピーク時の昭和56年には101組合があったが（昭和56年10月1日付けの職権抹消により52組合が整理された）、事業不振や次世代への事業継承が円滑に行われずに休眠状態になる組合も多く平成9年には26組合へと減少した。

しかし、株式会社や有限会社のように、設立に際して最低資本金の制約がないことなどから、法人格をもつ組織として主婦や高齢者、定年後のサラリーマン等が事

業を起こすのに適している。

また、現在は、長引く不況のなか、「創業の促進」が政策課題となり、創業のための組織としての機能が再評価され、設立数も14年度2組合、15年度3組合、16年度は上半期だけで2組合と増加傾向にある。

⑥協業組合

協業組合は、中小企業者が事業の全部又は一部を組合に統合することにより、事業規模を適正化して生産性の向上等を図ることを目的とする組合である。昭和42年の制度創設後、構造改善政策の中で、特定業種における企業集約化の担い手として位置づけられたこともあり、昭和50年には7組合であったが、平成10年には17組合へと増加した。その後大きな変動はなく、現在15組合となっている。なお、平成14年度には内航海運業者による協業組合が新たに誕生した。

⑦商工組合

商工組合は、制度創設当初は、調整事業による過度の競争の防止を目的としていたが、現在では、業種全体の改善発達を主目的とする同業組合的な性格となっており、経済事業も行える出資組合とそれができない非出資組合がある。

実施事業は、指導教育、調査研究、情報収集など当該業種に係る指導調査事業のほか、昨今、社会問題化している環境やエネルギー対応に業界をあげて取り組む例が多くなっている。

設立には、原則として1以上の都道府県を地区とすること、その地区内の同業者の2分の1以上が組合員とならなければならない等の要件を満たす必要がある。昭和56年には24組合、現在も22組合と、その数はさほど変わっていない。

⑧商店街振興組合

商店街振興組合は、原則として市の区域内において商店街の小売業やサービス業によって設立される組合である。県内には現在25組合と2連合会が設立されている。

昭和37年に制度が創設されたが、1980年代（昭和50年代）から増加し始め、その当時の14組合から、平成10年には28組合へと増加した。しかし、大型店の郊外展開と中心市街地の空洞化の影響もあって、最近の新設はない。

⑨生活衛生同業組合

生活衛生同業組合は、飲食、理美容、旅館、公衆浴場、クリーニングなど国民生活に関係の深い業種（現在17業種が指定されている）の組合である。組合員の事業の衛生水準の向上や資格事業の改善を目的としている。資格事業者の2分の1以上が加入し、都道府県ごとに1つの組合が設立される。業種が限定されていることもあり、設立数には大きな変化はない。現在10組合が設立されている。

(2) 組合の業種別にみた動向

組合の数を業種別にみると、最も多いのは卸・小売業が224組合（32.9%）、次いで、製造業が124組合（18.2%）、建設業102組合（15.0%）、異業種85組合（12.5%）、サービス業50組合（7.3%）の順となっている。

表－Ⅱ 業種別組合数

平成16年11月30日現在

	協 組	同 合	協 組 連 合 会	同 合 会	企 組	業 合	協 組	業 合	商 組	工 合	火 共	災 済	信 組	用 合	商 店 街 振 興 組	商 店 街 振 興 組 連 合 会	生 活 同 業 組			
農 業		1																	1	0.1%
林 業																			0	0.0%
漁 業		2																	2	0.3%
鉱 業		2							1										3	0.4%
建設業		88	2		6		2		3										101	14.9%
製造業		99	1		9		5		10										124	18.3%
電 気																			0	0.0%
情 報		4			1														5	0.7%
運輸業		37	1		1		5												44	6.5%
卸・小売		181	2		7				6						25	2		1	224	33.0%
金 融 保 険		2											4						6	0.9%
不動産		4																	4	0.6%
飲食店 宿泊業		12			1													3	16	2.4%
医 療 福 祉		11			1														12	1.8%
教 育 学 習 支 援 業		1																	1	0.1%
複 合 サ ー ビ ス 業		1																	1	0.1%
サービス業		35			5		3		2									5	50	7.4%
公 務																			0	0.0%
分 類 不 能																			0	0.0%
異業種		83									1								84	12.4%
合 計		563	6		31		15		22		1		4		25	2		9	678	

(注1) 共同店舗、商店街、チケット、スタンプ、商品券関係の組合は「小売業中心の異業種」に含む。

(注2) 業種の分類は平成14年度改訂「日本標準産業分類」に準拠した。

(3) 組合の地域別にみた動向

地域別の組合数は、山口・防府地域が166組合（24.4%）で最も多く、次いで下関地域が161組合（23.6%）と拮抗している。次に周南地域の107組合、宇部・小野田地域の104組合（15.3%）と続く。最も少ないのは柳井地域である。

表－Ⅲ 地域別に見た組合数

	事業協同組合	協同組合連合会	企業組合	協業組合	商工組合	火災共済協同組合	信用組合	商店街振興組合	商店街振興組合連合会	生活衛生同業組合	全体	比率(%)
岩国地区	51	0	4	1	1	0	0	2	0	1	60	8.9
柳井地区	30	0	0	0	2	0	0	3	0	0	35	5.1
周南地区	92	0	3	3	2	0	0	5	0	0	105	15.5
山口・防府地区	120	5	6	4	15	1	0	8	1	6	166	24.5
宇部・小野田地区	90	1	7	1	1	0	2	2	0	0	104	15.3
下関地区	141	0	6	5	1	0	2	3	0	2	160	23.6
萩・長門地区	39	0	5	1	0	0	0	2	1	0	48	7.1
全体	563	6	31	15	22	1	4	25	2	9	678	100.0

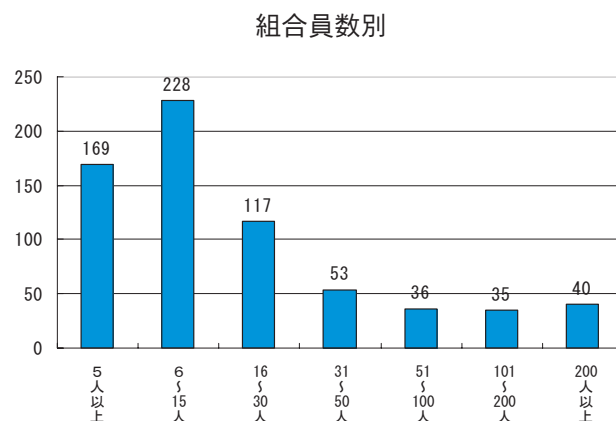
(4) 組合の組合員数別に見た動向

組合のその構成員数を見てみると、「6人～15人」が228組合（33.6%）で最も多く、次いで「5人以下」が169組合（24.9%）、「16～30人」が117組合の順となっている。反面、規模の大きい「200人以上」は40組合（5.9%）となっている。

表－Ⅳ 組合員数別に見た組合数

平成16年11月30日現在

	組合数	比率(%)
5人以下	169	24.9
6～15人	228	33.6
16～30人	117	17.3
31～50人	53	7.8
51～100人	36	5.3
101～200人	35	5.2
200人以上	40	5.9
合計	678	100.0

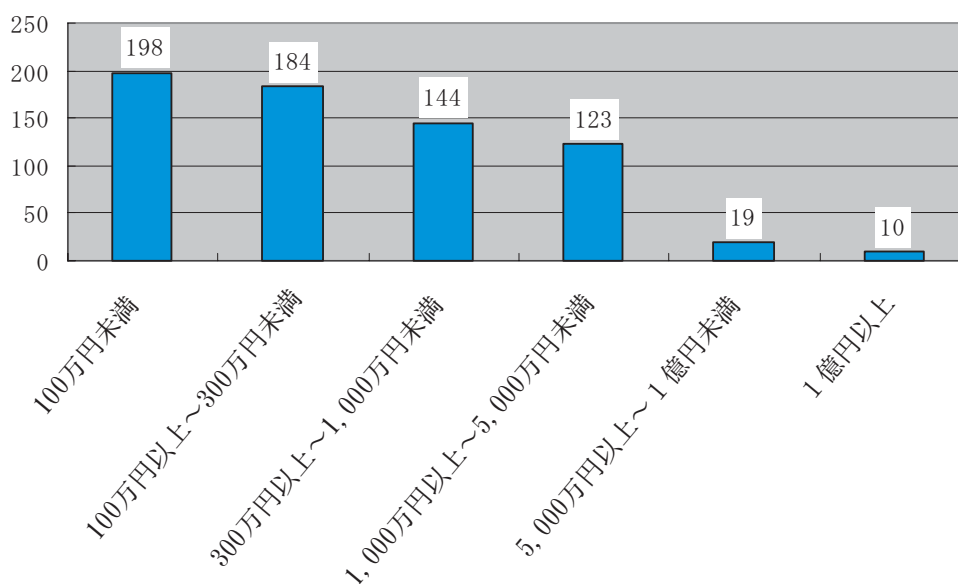


(5) 組合の出資金別組合数

組合の出資金をみると、100万円未満が198組合（約30％）で最も多く、次いで、「100万円以上～300万円未満」が184組合（27％）、「300万円以上～1,000万円未満」が144組合（21％）の順に多い。反対に「1億円以上」は10組合（1.5％）と少数にとどまっている。（表-V）

表-V 組合の出資金別にみた組合数

出資金	組合数	比率
100万円未満	198	29.2%
100万円以上～300万円未満	184	27.1%
300万円以上～1,000万円未満	144	21.3%
1,000万円以上～5,000万円未満	123	18.1%
5,000万円以上～1億円未満	19	2.8%
1億円以上	10	1.5%
合計	678	100.0%



(6) 組合設立の動向

中小企業組合は、昭和50年に46組合の新規設立を記録した。平成元年度以降は平均で19組合で推移している。平成4年と8年に10組合を割ったが、平成9年に22組合と20組合台へ倍増した。平成10年以降はおおよそ14組合が設立されている。

かつての主役を占めた、業界代表組合や金融事業、共同施設の維持管理を目的とするものは減少し、組合もむしろ異業種が当たり前になった感がある。平成以降だけをみても、融合化法誕生（昭和63年）以降の異業種による研究開発組合の登場、建設業関連業種を中心とした共同受注事業はさらに業種の広がりを見せていった。

最近では、制度そのものは昭和24年に設けられた「企業組合」が長引く不況のもと

創業の手段として再び脚光を浴びており、県内でも近年の3年間に5組合の新設をみた。

平成15年度の新設組合の業種をみると、異業種とサービス業がそれぞれ42%とこの2つで8割強を占めている。その他の業種では、製造業、建設業がそれぞれ8%を占めている。(図-1・表-VI)

図-1 新設組合の業種

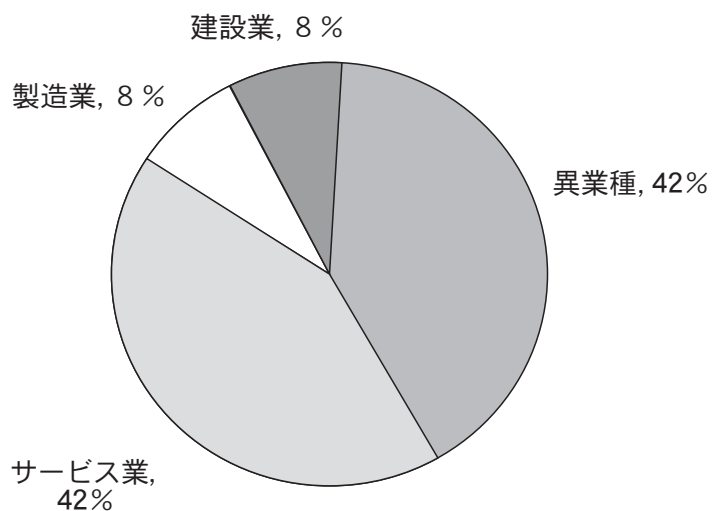


表-VI 組合設立数の推移 (平成元年以降)

年度	元	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
山口県	16	14	13	9	16	11	16	8	22	10	13	15	17	13	12
全国	852	848	942	1,003	970	898	903	863	894	792	845	862	851	828	816

(7) 解散組合の動向

組合の解散は、昭和53年から63年の10年間の平均では、自主的な解散が12組合であったが、その間の昭和56年10月の「職権抹消の制度」の誕生によって、昭和56年10月1日付けで492組合が、昭和60年に55組合が、昭和63年には19組合がそれぞれ、職権抹消された。

平成になってからは、元年度～平成15年度までの15年間で204組合で、年平均13.6とおおよそ14組合が解散したことになる。

2. 組合から会社への組織変更

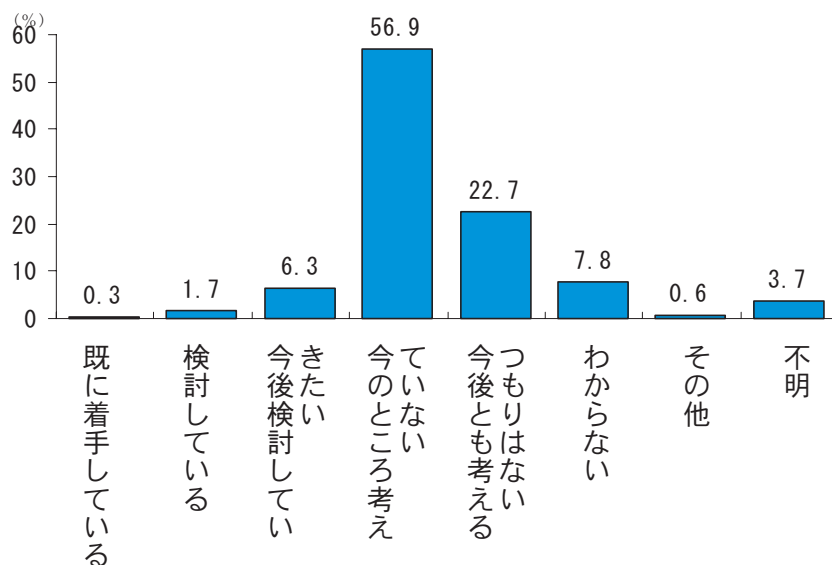
中小企業組合が「共同研究開発の成果を事業化し、これを新たな事業として会社形態で行いたい」あるいは、「事業協同組合の共同事業を、組合員以外との取引や組合員以外からの資金調達を図りつつ、会社形態により実施したい」などといったニーズがある場合には、事業協同組合・企業組合・協業組合から株式会社や有限会社に組織変更することができる。

事業の発展段階や環境変化に応じて多様な連携組織形態を選択し、柔軟な組織再編を行えるので、組合に蓄積された研究開発の成果等の事業実績や資源・資産をそのまま会社に移行させ、事業を休止することなく新事業のために有効活用することができる。

平成11年の改正法施行から16年3月までに会社に組織変更したのは、協業組合からの組織変更1件のみである。

ちなみに、平成13年度「事業協同組合実態調査」の中で、現在の事業協同組合（協業組合・企業組合を除く）における“組織変更への意向”を聞いた結果は下図のようになっており、「検討している」と「今後検討していきたい」、をあわせても、全体の8%に過ぎず「今のところ考えていない」及び「今後とも考えるつもりはない」をあわせると、約8割が変更の予定はないとしている。

図－2 組合から会社組織への変更の意向



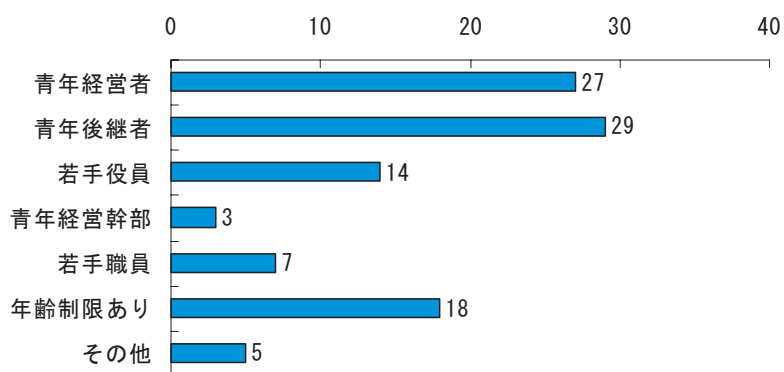
3. 組合青年部及び女性部

(1) 青年部の動向

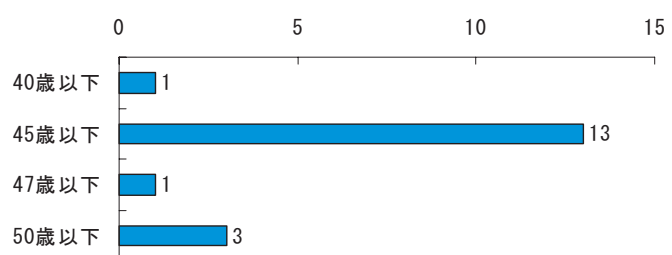
組合青年部は、中小企業組合を母体として、概ね45歳以下の若手経営者や企業の後継者等により組織されている。その役割は①業界及び組合の次代を担う後継者の育成、②若い世代の新鮮な感覚、発想、行動力による組合運営と共同事業の活性化、③高度情報化への対応をはじめとする新しい課題への挑戦など、組合活動を活発に展開していく原動力となり、また、実質的担い手となっている。青年部の活動は、教育研修活動、ボランティア活動、親睦、交流活動が多いが、イベントの実施など組合の共同事業の一部を担当するものも多い。ちなみに平成15年度に行った青年部実態調査の結果をみると、青年部会員の資格は「青年後継者」と「青年経営者」(グラフ-I)となっており、また、年齢制限を設けている組合は全体の37%を占めている。なお、年齢は「45歳まで」としている組合が多数を占めている。(グラフ-II)

なお、県内の組合青年部は49組合(平成16年11月30日現在)あり、その構成員数は、1,135人となっている。

グラフ-I 会員資格



グラフ-II 年齢制限



(2) 女性部の動向

中小企業の経営において、女性は不可欠の存在である。経営面で夫を補佐するだけでなく、女性としての感性や柔軟性また創造性を活かし、自ら起業する者が増えている。また、最近では、地域の女性が集まり企業組合を設立して、子育て支援や地域特産品の販売などのビジネスを立ち上げるケースも出始めている。

中小企業組合においても、組合に関する知識を身につけ、事務局の責任者として活躍するなど、女性職員の役割は大きい。

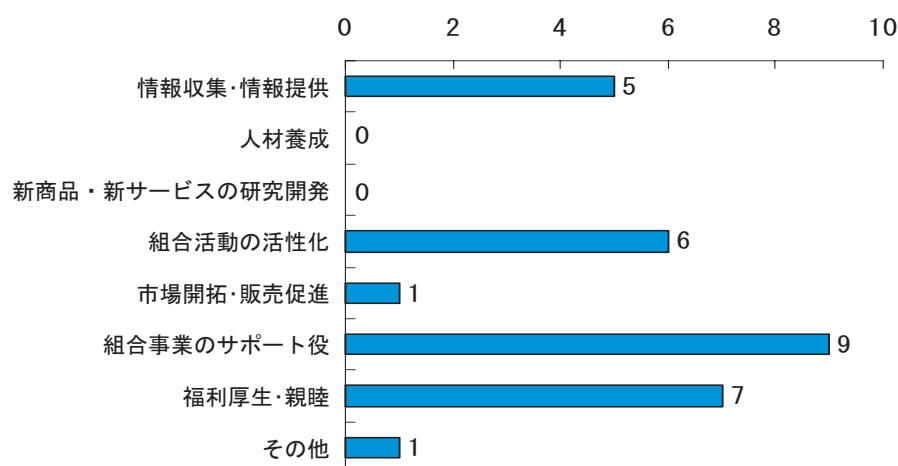
組合にかかわる女性の連携を密にし、中央会及び組合について理解を深めるとともに、女性の積極的な活動を支援するため、女性部（レディース中央会）を設置する中央会も増えており、全国には19府県に設置されている。本県では、そのニーズや現況を探るため平成15年度に「実態調査」を実施したが、その結果をみる限り、まだまだその意識が充分とはいえない状況にある。（組合事務局に対して、調査を依頼した結果であり、女性経営者との懇談会の席での空気の中に大きな隔たりが見受けられる。）

現在把握している県内の組合女性部の数は13組合と少数である。また、現在活動している組合女性部の活動目的・活動内容はグラフⅢ、Ⅳのとおりである。

女性部の活動目的

女性部の活動目的をみると「組合事業のサポート役」がもっとも多く、次いで、「福利厚生・親睦」、「組合活動の活性化」、「情報収集・情報提供」の順となっている。

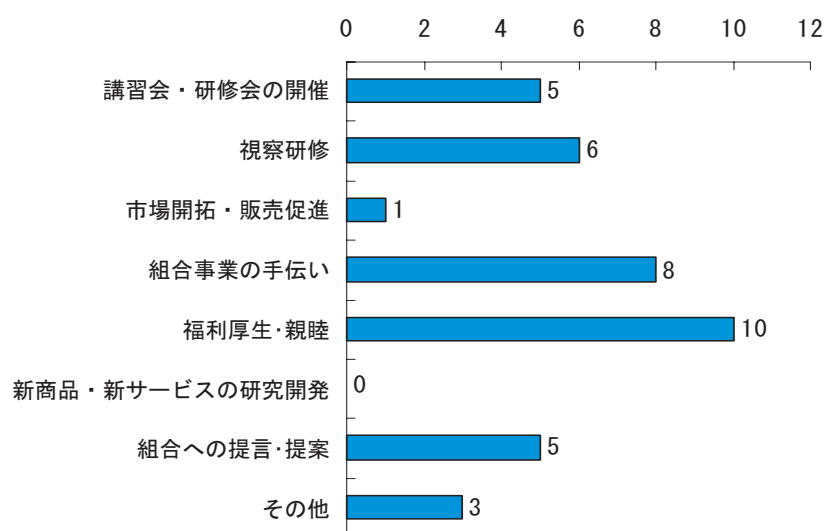
グラフⅢ 女性部の活動目的



活動内容

現在行われている主な活動目的をみると「福利厚生・親睦」が最も多く、次いで、「組合事業の手伝い」、「視察研修」となっている。

グラフⅣ 現在行われている主な事業活動



4. 組合事務局と中小企業組合士

(1) 組合事務局

中小企業組合においては、組合員である理事はそれぞれの事業を営んでおり、組合事業に専念できない場合が多く、組合の事業の円滑な遂行には事務局の充実・強化が必要である。

共同事業の企画、実行に携わる組合事務局の組織体制及び事業遂行能力の如何が、組合事業の成果を左右するといっても過言ではない。

県内の組合で、独立した組合事務所を保有している組合は37%であり、保有形態は「自己所有」60.5%、「賃貸」39.5%となっている。

また、常勤役職員が「いる」組合は45.3%あり、1組合あたりの平均役職員数は3.1人である。ちなみに、男女の内訳をみると、男性1.5人、女性1.7人となっており、やや女性の数が男性の数を上回っている。

経営環境が大きく変化し、組合員のニーズにそった共同事業を行うためには、事務局を核として組合員の英知を結集していくことが重要であり、今後の組合発展のためには組合事務局の一層の強化が重要である。

(2) 中小企業組合士

中小企業組合の事務局に従事する役職員は、少ない人数で組合事業、経理、各種の届出、庶務事項等の多種多様な業務を処理していかなければならないが、組合特有な事項も多く、専門的知識を取得する必要がある。

中小企業組合士制度は、こうした組合に従事する役職員の資質向上を図ることを目的としている。職務に必要な知識に関する試験として、「中小企業組合検定試験」を行い、その合格者のうちから3年以上の実務経験を有する者に対し「中小企業組合士」の称号を与える制度である。

中小企業組合検定試験は、国の支援のもと、全国中小企業団体中央会が実施しているもので「組合制度」「組合運営」「組合会計」の3科目について実施されており、現在、中小企業組合士の称号を持つ人は3,706名おり、山口県では54名がそれぞれの分野で活躍している。

現在中小企業組合士で構成される中小企業組合士会が設立されており、講習会・研修会・見学会などを開催するとともに、全国や中国ブロック内で交流を図るなど、相互の研鑽に努めている。また、「1組合1組合士」を目標として、後進の育成にも取り組んでいる。

第3章

中小企業組合等連携組織の活動事例

1. 創業・新事業の展開

(1) 企業組合による創業

企業組合は、障害者、高齢者、女性などの創業組織として活用されている。事業内容は、福祉・介護、軽作業、修理・修繕、地域製品の開発・販売など多岐にわたっているが、地域に密着したコミュニティ・ビジネスとして行われるものが多い。ちなみに平成15年4月～同16年11月末の間に新たに設立された企業組合の概要は次のとおり。

1. 名称： **企業組合わいた保育園**
2. 所在地： 山口県豊浦郡豊浦町大字吉永字西ヶ下644-41
3. 設立年月日：平成15年4月28日
4. 代表者： 酒井里美
5. 組合員数： 4名
6. 出資金： 40万円
7. 主な事業： 保育園事業



わいた保育園園舎



園児のみなさん

1. 名称： **企業組合美祢市中高年雇用福祉事業団**
2. 所在地： 山口県美祢市大嶺町東分池尻3058-3
3. 設立年月日：平成15年7月2日
4. 代表者： 南口 彰夫
5. 組合員数： 7名
6. 出資金： 35万円
7. 主な事業： 造園工事・一般土木工事

1. 名称： 俵山農産物加工センター企業組合
2. 所在地： 山口県長門市俵山4497番地
3. 設立年月日： 平成16年4月1日
4. 代表者： 内野テイコ
5. 組合員数： 17名
6. 出資金： 748万円
7. 主な事業： 味噌、醤油、漬物の製造・販売

1. 名称： 企業組合みんと村
2. 所在地： 山口県玖珂郡玖珂町5148番地の9
3. 設立年月日： 平成16年7月29日
4. 代表者： 河内香代子
5. 組合員数： 5名
6. 出資金： 50万円
7. 主な事業： 特産品の生産・研究・開発・製造及び販売



(2) 組合等の新事業展開

組合の新事業は、既存事業の延長線上の新事業、既存事業とは異質の分野の新事業、環境・介護関係の新事業など、様々な方向で検討されている。事業の目的も新製品開発、環境保全・循環型社会の形成、地域資源の活用、他団体との連携等多様なものがある。以下、その一部の事例を紹介する。

- 名称：山口酒呑童子（やまぐちしゅてんどうじ）
- 代表者名：村田 充利
- 設立年月：平成4年1月
- 住所：〒753-0035 山口県山口市上立小路75
- 電話・FAX：TEL 083-922-3840 FAX 083-922-3841
- E-mail：m0713@able.ne.jp
- 構成員数：14名
- 構成員業種：酒類小売業

背景と目的

酒販店は、少子高齢化に伴うアルコール需要の低迷、スーパー、ディスカウントストアの台頭等による価格競争の激化により利益の確保が極めて厳しい状況にある。また、種類別に見ると、清酒は、消費者の趣向の変化の中、低迷が続いている。特に、弱小である地酒メーカーの生き残りが危ぶまれる状況となっている。

そのような環境下、山口市で酒販売を営む村田充利氏が中心となり、市内の酒販店に呼びかけ「酒呑童子」というグループを平成4年1月に結成した。山口県民に山口の地酒（蔵元の存在、新酒の味わい等）を知ってもらい、地元の民度向上を図るとともに、蔵元の存続、酒販店の生き残りを目指し活動を展開している。

取り組みの内容

「酒呑童子」は、蔵元の協力の下「山口人の酒。上酒屋（かみざかや）」を創造した。その後、他の蔵元とも清酒のオリジナル商品の開発を手がけている。

毎年、蔵元を交えた泊まり込みの研修会、2月には新酒の出荷前に利き酒、秋には新商品開発の検討会を実施している。また、酒米「山田錦」の田植え、稲刈りなどのイベントも蔵元、消費者と行っている。

オリジナル清酒の製造は、蔵元の製造リスクをいかに軽減することができるかが重要テーマであり、「酒呑童子」メンバーは、各店ごとに年間販売目標を設定し販売数量の増加に取り組んでいる。

また、地元の各種イベントにも積極的に出展し、山口の地酒の普及活動も行っている。この活動が認められ、県の補助事業でハッピー、化粧樽、のぼり、ポスターの制作をするに至っている。その後、オリジナルギフトボックスを製紙会社と共同開発し、九州の小売店集団にも紹介し好評を博している。

しかし、任意グループとしての活動にも問題点はある。参加各店の理解度のバラツキから、取り組み姿勢に差異が生じはじめており、その成果の大小に繋がっている。酒販店の

共同事業の留意点として、商品開発は共同で行うものの、各個店が販売力をつけ、独自の企業努力をして目標を達成することが必要である。また、お客様の囲い込みのために、代表者の村田充利氏が自店で実施している、ワイン試飲会、各種イベント、ダイレクトメールの発行等きめ細かな努力も忘れてはならない点である。

酒類業界は、「規制緩和」の名のもと酒類販売免許が自由化され、新たな生き残り策を模索している。特に、一般酒販店の生き残りはますます厳しくなってくることが予想される。その中において、「山口酒呑童子」の取り組みは、志を同じくする酒販店が、地元の蔵元の協力の下、しっかり利益の確保できる商品を共同開発し、販売努力をすることにより地域に貢献しようという点が注目される。この事例は、打開策を模索している全国の他の酒販店、中小酒造メーカーにとって、今後の経営戦略構築に参考になるものではないだろうか。



- 名 称：山口環境事業協同組合
- 所在地：〒747-0809
防府市寿町5番5号
- 設 立：平成14年4月
- 出 資 金：65万円
- 電話番号：0835-27-2080
- F A X：0835-27-2081
- 地 区：山口県
- 主な業種：銑鉄鋳物製造業、造園工事業、
コンクリート製品製造業
- 組合形態：異業種連携組合
- 組合員数：5人
- 専従理事：－
- 組合専従者：1人
- U R L：なし

竹・木炭詰め濾過槽を製作し、河川（江川－防府市）に3ヵ所設置、浄化能力を測定し、濾過効果が有効であることが立証できた。

背景と目的

当組合の前身であった任意グループ「蛍朋友の会」を平成12年に結成し、山口県中央会の事業で蛍が息できる河川を取り戻すべく勉強会を重ねてきた。この活動を更に発展させ、グループメンバーが連携して事業化を図るため、組合を設立した。

取り組みの内容

組合員企業の技術・ノウハウを結集し、炭素入りの濾過槽・濾過板（コンクリート鑄造の構造物に、木・竹を濾過材として詰め込んだ装置）を開発した。組合では防府市を流れる江川を試験河川として、濾過槽・濾過板を3ヵ所に設置し、浄化試験を行った。資材の提供、施工や設置後の管理は、組合員企業が行った。開発製品の浄化効果を測定するため、(財)山口県予防保健協会に依頼して、水質分析を随時実施するとともに、組合では簡易分析を継続的に行い、その効果を立証した。

成果

実験の結果、農薬（除草剤）の除去に有効であることが判明した。また、炭素が生活排水以外の有害物質の除去にも有効であり、農林水産業にも広く適用が可能であることが分かった。今後は、濾過槽・濾過板の規格化を図り、商品化を進めるとともに、フィールドの条件に対応した施工・工事マニュアルを作成する予定である。



- 名 称：天神町銀座商店街振興組合
- 所 在 地：〒747-0034
防府市天神1丁目11-1
- 設 立：昭和40年7月
- 出 資 金：494万円
- 電話番号：0835-22-6039
- F A X：0835-22-6039
- 地 区：天神町
- 主な行種：小売業、飲食店等
- 組織形態：商店街組合
- 組合員数：49人
- 組合専従者：1人
- U R L：<http://www.axis.or.jp/~hofufu/ginza.html>

担い手が不足する商店街の活動に、学生、NPO、住民等地域のパワーを取り込み、地元団体と商店街が共同してイベント活動を実施、年々商店街から遠ざかる来街者数に歯止めをかけた。

背景と目的

当商店街は、店主の高齢化と後継者不足により、当事者だけでは商店街活動を十分に実施できない状況にあった。こうした商店街活動の停滞により、来街者数の減少が顕著となり、中心市街地の活性化と空き店舗対策により、賑わいを取り戻すことが課題となっていた。

取り組みの内容

組合では、商店街のアーケード、通路等を活用したおもしろ楽市を開催し、イベントの通年化を図るとともに、山口短期大学や防府商業高校との連携により、商店街内の3軒の空き店舗を活用した学生ショップを運営している。

成果

組合員の結束や組合員に対する啓蒙、商店街の来街者数の減少阻止については、一定の効果があった。アーケードやカラー舗装の整備など、行政によるハードへの投資を取り入れたことも活動拠点づくりに役立った。



2. 団地組合

- 名称：新南陽鉄工団地協同組合
- 所在地：〒746-0028
周南市港町12-12
- 電話番号：0834-63-0055
- FAX番号：0834-63-0076
- 組合員数：15人
- 出資金：2,475万円
- 設立：昭和45年12月
- 地区：周南市
- 主な業種：一般機械器具製造業
- 団地形態：工場団地組合
- 移転完了日：昭和51年1月
- 組合専従者：3人
- 専従理事：－
- U R L：http://www.shinnanyo-iron.or.jp/

I Tの活用によって共同事業を円滑に推進するとともに、組合員や組合の経営基盤を強化するため、組合情報ネットワークシステムを構築し稼動させた。

背景と目的

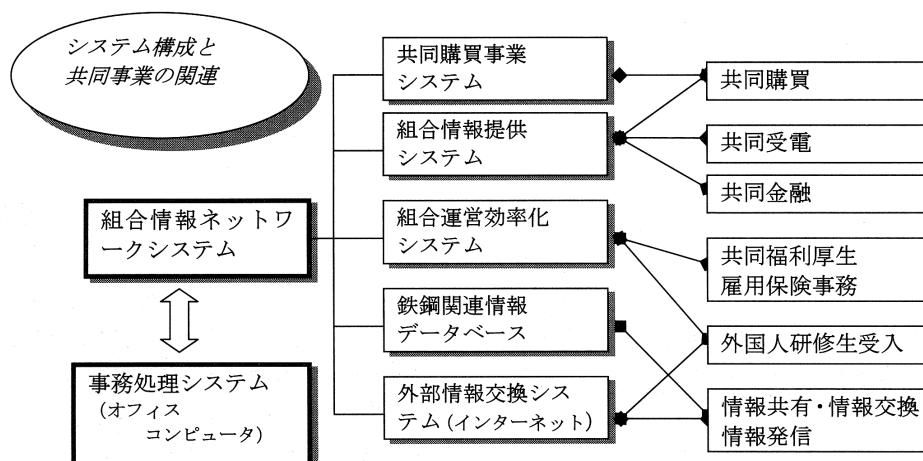
景気の膨張が終わった今日、規制緩和や価格破壊、終身雇用制をはじめとする労働慣行の変化等に対して、組合員企業が迅速に対応するためには、I Tを活用した新しい組合の基盤作りが急務であった。

取り組みの内容

山口県中央会の指導、助成を得て、既存事業の効率的運用を図り、来るべき情報化時代にも通用するシステムの構築を目指した。組合内に外部専門家を交えた委員会を設置し、3年間にわたる組合全体の取組みでシステムを稼動させた。

成果

組合員のニーズに則した業務拡張性のあるシステムを手作りで構築・運用したことにより、技術の蓄積ができるとともに、自信と達成感も共有できた。また、日常業務の作業効率が向上し、月次の情報も迅速に入手できるうえ、手続き様式の電子化により処理が容易になった。これにより事務局の負担が軽減し、空いた時間を創造的業務に充てられるようになった。ホームページの立上げや電子掲示板等の利用を始めたことで、I T活用に踏み出せた。ビジネスチャンスの拡大や業務効率の向上が期待されている。



3. 商工組合

- 名称：山口県自動車整備商工組合
- 所在地：〒753-0821
 山口市葵1丁目5-58
- 電話番号：083-924-8123・9123
- FAX番号：083-921-2010
- 組合員数：759人
- 出資金：759万円
- 設立：昭和56年3月
- 地区：山口県
- 主な業種：自動車整備業
- 組織形態：非産地型商工組合
- 専従理事：1人
- U R L：http://www.oasis-yamaguchi.or.jp

整備技術やサービスの資質の向上による組合員企業の経営体質強化を目的に7コース(41講座)の教育訓練を実施。ホームページやメールマガジンによるIT化も支援。

背景と目的

地球温暖化に伴う環境対策として、自動車排出ガスの規制が強化されるに連れて、FCEV車・ハイブリッド車などハイテク車両の発売が活発化している。また、自動車整備業が、ユーザーや地域社会にとって無くてはならない存在になるためには、自己改革に取り組む必要がある。これらの課題は、個々の事業場では対応できないケースが多く、業界一丸となった対処策が必要となっていた。

取り組みの内容

排ガス規制に見られるように、車両のハイテク化が進み、高度な整備技術が求められている。こうした社会的要請を受け、平成3年にセンター建設に着手、4年7月からセンターをフル活用したAコースからGコースまでの7コース、41講座の訓練体系を整え、二級・三級整備士、検査主任の育成に取り組んだ。また、14年度より一級整備士の検定試験を実施することになり、2名が資格を取得するなど、常に最先端の技術、一歩先のサービス提供に努めている。

成果

県内で働いている整備員約4,500名中、3,300名が当センターの研修を受講している。平成14年度における認定職業訓練事業の総訓練単位数は、延べ1,500単位(達成率100%)、助成額は864万円となった。また、14年度には一級整備士資格が加わり、センターの役割は業界にとってますますなくてはならないものとなっている。このような成果をあげた背景には、①研修等で取り上げる教材・機材を整備メニューとして紹介・斡旋した、②情報誌「山整振会報」やYASPAホームページ等を有効活用し、情報を迅速に提供した、③技術を教える前に躰を実践するなど人間形成に取り組んできたことがあげられる。



山口県中小企業団体中央会の概要

中小企業団体中央会は「中小企業等協同組合法」（昭和24年法律第181号）並びに中小企業団体の組織に関する法律（昭和32年法律第185号）を根拠として、わが国事業所の大半を占め、かつ、わが国経済社会の基盤を形成している中小企業の振興発展を図るため、中小企業の組織化を推進し、その連携を強固にすることによって、中小企業を支援するための専門機関として組織されている特別法人です。

山口県中小企業団体中央会は、昭和31年2月15日に設立され、構成員は、県内に所在する事業協同組合・同連合会、火災共済協同組合、企業組合、協業組合、商工組合、商店街振興組合・同連合会その他の中小企業関係団体で現在約520会員で構成され、県や関係機関と連携して組合並びに中小企業を応援するため、次のような様々な事業を展開しています。

- 組合等の設立及び運営指導、中小企業の経営・労務・経理・税務・法律相談、支援
- 専門家を活用して問題解決のための支援・講習会等の開催
- 地域産業の実態等の調査、データベースの作成
- 情報の収集と機関誌・インターネットなどによる情報の提供
- 組合、個別企業等の情報発信事業
- 官公需受注の促進
- 小企業者の組織化推進
- 中小企業組合検定試験の実施と組合士の認定・登録
- 中小企業振興対策の建議・陳情・請願

中央会会員数 518

(平成16年11月30日現在)

事業協同組合・同連合会	火災共済協同組合	企業組合	協業組合	商工組合	商店街振興組合・同連合会	その他
413	1	17	7	19	21	40

平成16年度
山口県 中小企業組合白書
－既存事業の再生と新事業の創出－
平成17年1月発行

発行 〒753-0074 山口市中央4-5-16
山口県商工会館6F
TEL 083-922-2606
FAX 083-925-1860
E-mail : ycdc@axis.or.jp
ホームページ : <http://www.axis.or.jp>
印刷所 コロニー印刷