



令和5年度活性化情報誌

いまこそ磨こう！ 中小企業の『稼ぐ力』

静岡県中小企業団体中央会

はじめに

新型コロナウイルスの5類移行に伴い、社会経済活動が正常化した今、私たち中小企業・小規模事業者が成長・発展していくためには、事業活動の重要な経営資源である人材の確保や育成、新しい事業分野や市場への挑戦、更には次の事業展開に要する新たな設備の導入など、まさに将来に向けての投資が不可欠となります。

一方で円安に伴う原材料やエネルギーなどのコスト上昇や賃金の上昇など、企業活動に必要なあらゆる資源価格が急激に上昇を続けております。さらに資源の高騰に伴う適正な価格転嫁は思うに任せず、中小企業は変わらず苦しい状況下にあります。

本誌「今こそ磨こう！中小企業の『稼ぐ力』」では中小企業の収益向上に必要な組合の役割及び必要性について解説するほか、静岡県内で『稼ぐ力向上』に取り組む組合の事例をまとめました。

刻一刻と変化する社会経済環境に対応するため、共助の組織である組合の能力を最大限活用し、自社の課題解決と経営力の強化の実現にお役立ていただけたら幸いです。

目次

はじめに	1
中小企業を取り巻く環境の変化について	2
『稼ぐ力』 3つの視点 ①新しい付加価値の創出	3
『稼ぐ力』 3つの視点 ②経営資源の有効活用	4
『稼ぐ力』 3つの視点 ③人材の確保・育成	5
組合事例紹介「遠州織物工業協同組合」.....	6
組合事例紹介「静岡県貨物運送協同組合」.....	8
組合事例紹介「芝浦機械協力協同組合」.....	10

令和 5 年の中小企業を取り巻く環境の変化について

令和 5 年の国内経済は、新型コロナウイルス感染症が 5 類に分類されたことにより、感染症流行前の水準に戻りつつある一方で、業種によっては引き続き厳しい状況が続いている。

特に中小企業の経営環境については、物価高騰により、収益減少等の影響を受けているほか、人手不足も深刻な状況にある。こうした中で、設備投資額は増加傾向にあり、今後に向けて生産能力の拡大や既存設備の入替え等が重視されている。

企業間連携と中小企業の『稼ぐ力』について

このような状況下において、中小企業が成長・発展していくためには、人材の確保や育成、新たな設備の導入、新商品・新サービスの開発など、将来に向けての積極的な投資が不可欠となっている。この投資の源泉となるのが、『稼ぐ力』である。

しかしながら経営資源が限られている中小企業において、自助努力のみで『稼ぐ力』を向上させるのは容易ではない。そこで企業間連携を生かした『共助による稼ぐ力』が注目されている。

令和 4 年に本会が県内中小企業を対象に実施した「中小企業者の連携促進に関する調査」では現在抱えている課題に対し、企業間連携の関心度と取組状況について調査を行った。結果、45% 以上が企業間連携に意欲的と回答している。特に人材の育成・確保や資材の高騰への対応は中小企業が共通で抱える課題であり、組合組織のような連携体を設立し課題を解決することを望んでいる。

現在抱えている経営上の問題・課題 (N=230, 3つ以内回答：%)



中小企業の課題

企業間連携への関心はどうか (N=228：%)



企業間連携の関心

中小企業等協同組合法に基づく中小企業等協同組合(以下協同組合)は、組合員たる中小企業者が相互扶助の精神に基づき、企業単独では不足する経営資源を相互に保管することを基調とし、組合員自らの創意により共同事業を行う法人形態である。その本質は、組合員の課題を解決することで公正な経済活動の機会を確保し、組合員の経営の合理化及び近代化を図り、自主的な経済活動を促進することにある。非営利的性質＝「共助」と営利的性質＝「稼ぐ力」を合わせ持つ協同組合は中小企業が求める企業間連携を体現する組織であると言える。

次頁から『共助による稼ぐ力』向上について、組合が果たし得る 3 つの役割と静岡県中央会の支援策について解説する。

『稼ぐ力』 3つの視点① | 新しい付加価値の創出

新しい付加価値の創出とは、「新分野進出・新製品開発」「既存事業の高度化・高付加価値化」「新たな販路開拓・販売チャネル構築」など、製品・サービスの価値を高める経営戦略を指す。

既存事業の技術・ノウハウを生かした新分野への事業展開は、企業にとって新たな収益源を創出するとともに、新市場への参入による新規顧客の開拓が期待できる。加えて新事業展開に付随した既存事業の魅力向上により、企業価値の増大を図ることが期待されている。

新たな付加価値を創出するためのポイント

- POINT 01** 新分野への展開、新商品・新サービスの開発に向けた積極投資
- POINT 02** 既存事業・サービスの見直しによる高付加価値化の実現
- POINT 03** 新たな販路開拓、販売チャネルの構築による新規顧客開拓

静岡県中央会の取り組み・補助事業の紹介

【連携組織等経営基盤強化支援事業】

静岡県中央会では、中小企業者の企業間連携を強化し、「成長分野への進出」「新事業の展開」「既存事業の活性化」「デジタル技術の活用・導入に向けた取り組み」を支援しております。

活用事例 A 新分野への展開、新商品・新サービスの開発に向けた積極投資

内 容：既存事業のノウハウを生かし新分野に進出するため、専門家とともに試作品を開発、試作品の機能の測定、分析に対して支援を行いました。

補助内容：専門家謝金、原材料費（試作品製造に関するもの）

➡ 事業費 400,000 円のうち 1/2 を補助

活用事例 B 組合の新たな販路開拓及び販売チャネル構築のための展示会への出展

内 容：組合・組合員の取り扱う商品の新たな販路を開拓するため、専門家による指導、展示会への出展による組合商品の PR 支援を行いました。

補助内容：専門家謝金、展示会への出展費用、展示会出展のための旅費

➡ 事業費 400,000 円のうち 1/2 を補助



『稼ぐ力』 3つの視点② 経営資源の有効活用

経営資源の有効活用とは、既に企業が保有している資源を生かす経営戦略であり、「共同事業によるコスト削減」「情報技術を有効活用した業務効率化」「事業継承、継続力強化による基礎経営力の向上」等が該当する。

各社が保有している経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）は効率的に運用することで、その価値を何倍にも増大させる。特に共同事業や IT を活用した効率化は、経営資源に限りがある中小企業においても他社との競争優位を築くことができるため、優先的に取り組みたい経営戦略である。

経営資源を有効活用するためのポイント

- POINT 01 生産コスト削減・省力化による業務の効率化
- POINT 02 デジタルツール導入・AIの活用による共同事業の効率化
- POINT 03 事業承継・事業継続力強化計画による基礎的経営力の向上

静岡県中央会の取り組み・補助事業の紹介

【デジタル化サポートセンター】

静岡県中央会が令和3年度より設置した中小企業組合デジタル化サポートセンターでは、組合のデジタル化促進をお手伝いしています。

相談内容に応じた異なる分野の専門家を派遣し、組合及び組合員のデジタル技術を活用した業務の効率化、デジタルツールの導入や AI の活用を支援しています。

対応分野：IoT、映像活用、ソフトウェア開発、販売支援、人材育成、生産管理、AI など

活用事例

相談内容：紙ベースの稟議書や経費支払い申請書のペーパーレス化への対応

対応：専門家と中央会職員が訪問し、ペーパーレス化を希望している書類の内容と現在の書類手続きの流れを確認しました。その後、ヒアリング内容を基に専門家からローコストでペーパーレス化に対応できるシステムが提案されました。

現在組合では提案されたシステムを導入し、日常業務の効率化に寄与しています。



『稼ぐ力』 3つの視点③ 人材の確保・育成

人材の確保・育成は中小企業にとっての最重要課題である。人材が持つスキルやノウハウを資本として捉え、「新卒者に”選んでもらう”ための企業情報の発信」「人材教育（育成）による人材の高度化」「人材の確保に資する労働環境の整備」等の人材戦略を構築することが企業の発展に欠かせない要素となっている。

組合員企業の人材の確保・維持・定着のため、組合は労働環境整備のサポートや研修事業による教育支援による伴走支援が求められている。

人材の確保・育成を達成するためのポイント

- POINT 01 新卒者に“選んでもらう”ための企業情報の発信
- POINT 02 人材教育（育成）による人材の高度化
- POINT 03 人材の確保に資する労働環境の整備

静岡県中央会の取り組み・補助事業の紹介

静岡県中央会では、協同組合が主催する“人材を確保するための労働環境の整備”、“人材教育”、“時代要請へ対応”を目的としたセミナーや個別相談会の開催を支援しています。

また、デジタル化の習熟度に応じた階層別の「デジタル化人材育成講座」、次世代の組合・業界リーダーを目指す「後継者養成講座」を開講し、企業の人材育成を支援しています。



【デジタル化人材育成講座】

- 入門講座 … デジタル化診断、実体験講話、個別相談会などデジタル化の基本を支援
- 経営者講座 … デジタルツールを用いた経営課題解決方法やアクションプランの作成を支援
- 実務者講座 … 自社の業務フロー可視化やIT化推進計画作成による業務効率化を支援

【後継者養成講座】

- ・経営論、経営者論 … 経営者としての心構え、中小企業経営の本質について
- ・経営財務 … B/S、P/L、C/F 及び経営分析について
- ・経営シミュレーション … 企業経営の疑似体験を通じた経営・財務戦略について
- ・事業承継、事業承継事例 … 事業承継における課題と解決手法について
- ・事業計画の作成～導入・実践～ … 革新的なアイデアの発想法及び計画の文章化について
- ・成果発表 … 自社をモデルとした事業計画の発表

遠州織物工業協同組合

新しい付加価値の創出 ～ 新たな収益創出に向けての取り組み ～

組合の課題

遠州産地は高い技術で風合いの優れた織物を製造し、世界の有名ファッションブランドと取引する事業者も多いが、時代とともに高級織物の需要が減少。ピーク時には約 1,300 社を超えた組合員も 41 社まで減少している。

「遠州織物」は機械による大量生産ではなく、高い技術力を持つ職人が織機を使用して1つ1つ丁寧に品質を保ちながら製造・仕上げがされている。そのため、現在のファストファッションの勢いに生産スピードや価格の面で不利なことはもちろん、国内市場の収縮傾向、担い手となる職人の高齢化が課題となっている。

また、織機の老朽化も課題である。遠州織物の製造で使用する織機の多くは既に製造されていないため、こまめにメンテナンスすることで性能を維持している。部品が故障した際は、特注製造することもあり高額な維持コストがかかっている。

新たな販路開拓・需要拡大

組合では、遠州織物の需要拡大・販路開拓に積極的に取り組んでおり、これまでも浜松市内の催事・イベントへ出店参加してきた。こうした中、令和2年より県西部の大型商業施設（イオン）と連携した遠州織物販売会を定期的で開催しており、浜松市以外の県西部地域において遠州織物の販売促進につなげている。

また、組合が会員として所属する一般社団法人 静岡県繊維協会の活動にも参画。同協会では、首都圏での「遠州織物コレクション」の開催や大規模展示会への出展により県外に向けた遠州織物の販路開拓・需要拡大に取り組んでおり、組合も展示会に出展参加することで販路開拓・需要拡大の推進に寄与している。

その他、浜松市が取り組む“アパレルの本場パリ・ミラノへのミッション派遣”や“パリでの浜松フェア開催”に参画。浜松産の食材と合わせて織物を展示し、実物に触れてもらいながら品質をアピールするほか、遠州産地の事業者として海外の見本市やバイヤーを訪ね、世界の潮流とニーズの把握に努めている。



▲東京で開催する「遠州織物コレクション」



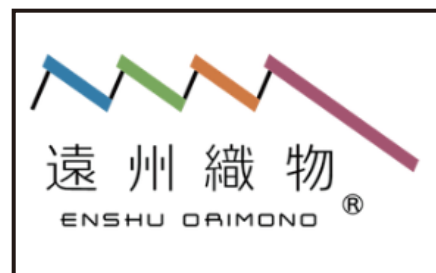
▲イオンで定期開催する販売会

既存事業や商品の高度化・高付加価値化

安価な外国製品の氾濫で日本の伝統的な織物工業は衰退する一方だが、優れた日本の伝統技術を後世に引き継いでいくためにも、伝統産業自体が競争力を有し、自立的に自らの存在を維持できるようにする必要がある。また、安価な外国製品に対抗できる競争力を有するためには、製品のブランド化を行い、地域の枠を超えて、日本全国、さらには海外市場に対して、伝統産業による製品のよさをアピールし、販売を増加させていくことも重要である。

こうした考えのもと、「遠州織物」を地域団体商標として申請し、平成 29 年 4 月 21 日に登録された。地域団体商標への登録と併せて遠州織物のシンボルマークも制作し、商品ロゴなどに使用することで、取引の際の信用力向上や商品価値を明確にすることができ、地域ブランドとしての確立につながった。

なお、商標権者は、遠州織物工業協同組合のほか、天龍社織物工業協同組合、浜松織物協同組合、浜松広巾織物産元協同組合の 4 組合である。この商標を使用できるのは、商標権者である 4 組合の組合員が生産する織物のうち、認定を受けたものに限られる。また、組合員以外でも 4 組合からの承認があれば使用可能としている。



▲遠州織物 シンボルマーク

新分野進出・新製品開発

1 枚の生地ができあがるまでに多くの工程がある繊維産業においては、水の大量使用や廃棄物のリサイクルといった課題に向きあわなければならない。SDGs の概念が世の中でも広がるなか、伝統ある遠州織物の業界でも、サステナブルな取り組みが広がりつつある。

組合では、遠州織物の切れ端として産出される“布みみ”に注目。“布みみ”とは、織機から生地を外す際に生じる繊維くずである。産業廃棄物に指定されており、組合員企業だけでも年間約 14,400km 分の“布みみ”を廃棄され、この膨大な量を生産者の負担で有料廃棄していた。

こうした中、組合では『遠州織物 布みみ再生プロジェクト』として、“布みみ”をハンドメイド材料として再活用することとし、ハンドメイド作品を購入・販売できる EC サイト「creema (クリーム)」にて販売した。その後、遠州産地振興協議会 (事務局:浜松市産業振興課) が「creema」とコラボレーション企画を実施し、“布みみ”の特集を組んだことがきっかけとなり、全国のハンドメイド作家に“布みみ”の現状を知ってもらえたことで販路開拓につながった。また、SDGs に感度の高いハンドメイド作家を中心に“布みみ”を使ったアップサイクル作品も募集したところ、71 点の商品案が寄せられ、ピアスやブローチ、バッグなど 25 点の商品化に結び付くなど、SDGs を起点に事業者同士の連携にもつながっている。



▲布みみ (遠州織物の切れ端)



▲布みみからできるハンドメイド材料



▲布みみを使用したアップサイクル作品

静岡県貨物運送協同組合

経営資源の有効活用 ～ コスト削減・経営力の向上の取り組み ～

組合の課題

若年ドライバーの減少や高齢化などにより人手不足が深刻化する運送業界で、特に大きな問題になっているのが、時間外労働時間が制限される「2024年問題」である。有効な措置がとられないまま2024年を迎えると、事業継続が困難となる事業者が増えることが懸念されている。

またEC市場の伸長に伴い個人向けの宅配需要が高まる一方、法人向けの荷物量は低調で、法人向けの輸送取引を主とする事業者が多数を占める当組合では、物量確保のため輸送料金を引き下げる組合員も少なくない。

さらに、燃料価格の高騰により各組合員のコストが増大しているにもかかわらず、コスト上昇分の価格転嫁が容易に進まないという課題も抱えている。

以上のように、当業界では「人手不足」「貨物輸送量の停滞」「コスト高」の三重苦の中にあつて、各事業所の業務効率化などによる企業努力で持ちこたえている状況にある。

スケールメリットを活かした利便性の高い事業運営

組合では、組合員が増車や買替え購入する際の資金を低利で融資する「金融事業」、組合員がETCコーポレートカードで高速道路を利用した際に各種割引制度が適用される「ETC別納事業」、損害保険・生命保険会社の代理店として、組合員の業務や従業員に関わるリスクをサポートする「保険事業」など、組合員の共通するニーズを捉えた様々な事業を実施している。

中でも“軽油の共同購入”は、組合と販売業者との綿密な価格交渉により、安価な価格で組合員に供給することを実現。組合員は大きなメリットを享受しており、共同購入を目的に組合へ加入を希望する事業者も少なくない。

令和2年度には『組合等情報ネットワークシステム等開発事業』（全国中央会）を活用し、複数の共同事業に係る管理システムを統合するとともに、相互連携機能を付加。各事業における組合員の利用履歴や請求手続き等に係る重複作業のムダを省くなど、事務作業の大幅な効率化を実現した。

組合の持つネットワークにより運送業務を斡旋

組合では、全国に広がる協同組合のネットワークを活用し、車両及び貨物を組合員に斡旋する「輸送斡旋事業」を行っている。

「輸送斡旋事業」では、全国の協同組合が参加している求荷求車ネットワークシステム「WebKIT」を活用し、県外からの運搬依頼情報や組合員の空車情報を受発信することで、組合員の輸送の効率化を図るとともに、組合員の受注機会の拡大に貢献している。

なお、組合では第二種利用運送事業の許可を持ち、JR貨物コンテナ輸送の取扱事業を行っており、格安な運賃と環境にやさしいコンテナ輸送が利用できる。



▲組合ホームページからログインできる組合員専用ページで事務局からの情報を確認できる。

役員の推進力と事務局職員の実行力

組合では、前述した組合事業以外にも教育情報事業や中古車両の売買斡旋など幅広く事業を展開。これらの事業は、“組合の存在意義”や“組合員が個社では出来ないことを数の力で解決する”という考えの下、組合員のニーズを的確に取り入れ、実施してきたものである。

こうした多岐にわたる事業を企画・実現する上で大きな役割を果たしているのが、理事長をはじめとした役員の推進力とそれを実行していく組合事務局職員の高い能力である。

職員は、定期的に組合員各社を巡回することで、各社の課題や細かなニーズを抽出し、新たな事業構築の一助としている。

また業務の属人化を防ぎ、組合員の要望に柔軟に対応できるよう、定期的に職員の配置換えを行う制度も取り入れている。この取り組みにより、職員が異なった複数の業務に対応することが可能となり、不測の事態が起きても組合事業が停滞しない仕組みを構築している。



▲事務局役職員1人1人が組合員のために日々精力的に業務に取り組んでいる。

芝浦機械協力協同組合

人材の確保・育成 ～ 組合員企業の人材確保・後継者育成の支援 ～

組合の課題

芝浦機械株式会社（旧：東芝機械株式会社）の取引業者で組織される当組合では、設立当初から若手経営者や経営後継者の育成・資質向上を目的とする組合青年部活動を活発に展開。この結果、組合設立から60年以上が経過する中、多くの組合員で事業承継が着実に進んでいる。

その一方、組合員各社では若年層を中心に人材確保に苦慮。特に新卒者の採用難や職場への定着率の低さは深刻で、組合を挙げて対処すべき重大な課題として挙がっている。

人材の確保、育成に関する取り組み

組合では、『人材確保等支援助成金』（厚生労働省）を活用し、平成30年8月より2年間、組合員各社の人手不足を解消するための活動に取り組んだ。

具体的な取り組みとして、まずは「組合員の雇用管理実態調査」を行い、組合員各社の課題を洗い出した。この結果、新卒者の求人需要に対し、組合員各社の知名度の低さや学校とのネットワークづくりが不十分であるため、充足数が満たせていない状況にあることがわかった。また、多くの組合員では、人員が不足した際に急遽、求人を出すなど、募集・採用を計画的・戦略的に行われておらず、通年での募集・採用計画の策定が必要であることが浮き彫りとなった。

こうした調査結果を踏まえ、1年目は“安定的雇用の確保”を目指すべく、組合及び組合員企業を広くPRし、企業の魅力や求人情報を発信するための組合ホームページのリニューアルに取り組んだ。



▲『人材確保等支援助成金』の事業（1年目）で製作した組合ホームページ

2年目には「モデル企業見学会」を実施し、“多様な人材の登用”や“多様な働き方への対応”などの先進的な事例を調査し、人材確保や労務管理対策に関する情報を収集。また、“履歴書の見極めのポイント”や“採用面接において職務能力を見抜く質問”などをまとめた「採用活動マニュアル」を作成・配布したことで、組合員各社の雇用管理体制の整備につながった。



▲事業（2年目）で実施したモデル企業見学会

その他、ポリテクセンター静岡から業務委託を受け、当組合の各企業がこれからもより一層成長するためには、従業員一人一人のレベルアップによる生産性向上が重要と捉えて「生産性向上支援訓練」等に取り組んでいる。

豊富な経験と知識をもつ組合の事務局が講師となり、品質管理や業務効率化、組織マネジメント等をテーマに各社従業員を教育することで資質の向上につながり、組合員の付加価値・労働生産性向上に寄与している。

組合青年部の活動と役割

組合では昭和56年に青年部会が発足。現在は若手経営者や次期社長候補者等12名で構成され、交流懇親事業や青年部会報誌「軸」の発行のほか、団体中央会の青年部組織「青年中央会」の活動を通じ他青年部との交流も積極的に行っている。会員間の情報共有の場であることに加え、会員の様々な悩みを相談できる貴重な存在としても位置付けられている。

経営者の世代交代によって組合と組合員の関係性が希薄になることは少なくない。しかし、当組合では後継者が世代交代前から青年部会に所属することで、後継者側は組合活動や組合の意義を理解することができ、組合側も後継者の人物を把握できるというメリットを双方で享受している。

歴代の理事長や組合役員は、青年部会出身者で大半を占めており、組合執行部は青年部活動への理解と協力を惜しまないなど、両者のつながりは非常に強固なものとなっている。

設立から61年経った現在も、組合と組合員の深い関係性が続いているのは、青年部会の存在が非常に大きい。

青年部会は、組合員企業や親会社の新入社員教育の一環で実施する各会社・工場の見学会にも積極的に関与。現場で働く青年部会員が中心となることで、新入社員に対し現場の生の声を届け、モチベーション向上にも寄与するなど、青年部活動は多方面にわたって円滑な組合運営に大きく貢献している。



▲青年部で芝浦機械㈱の美化運動に参加

静岡県中小企業団体中央会
令和5年度活性化情報誌

令和6年3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44番地の1
静岡県産業経済会館5F
電話 054-254-1511



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〕 浜松市中央区中央一丁目 17 番 19 号

Tel (053) 453-2195 Fax (053) 453-2198