

# 地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割

## －各組織形態の特性を活かした

### 地域産業振興事例に基づく検討－

日本政策金融公庫総合研究所上席研究員（現・中小企業事業本部審査第一室（東京支店駐在）審査第二課長）

古 永 義 尚

#### 要 旨

現下の厳しい地域経済の実情をみると、地域産業振興の重要性は従来にも増して高くなっていると考えられる。他方、2007年の中小企業地域資源活用促進法の施行にみられるように、地域産業振興の担い手として各地域の中小企業等が注目されている。そうしたなかで、改めて地域産業振興に取り組むプレイヤーの組織形態に着眼すると、株式会社ばかりでなく、近年設立が認められた有限責任事業組合や特定非営利活動法人等、多様な例があることがわかる。これによれば、こうした多様な組織形態はそれぞれの特性を活かすことで地域産業振興に相応の役割を果たしている可能性がある。

では、地域産業振興に向けて多様な組織形態が果たしている役割とは何か。この問いに対して、根拠法令から組織形態ごとの特性を読み取るとともに、具体的な事例から地域産業振興への取り組みにみられる組織形態ごとの傾向を整理したところ、次のような点を見出すことができた。

まず、営利目的の株式会社や有限責任事業組合の場合、経済情勢の低迷等に対応するべく確かな収益基盤の構築が求められている地域において、営利追求に適しているという特性を活かしながら、その構築を促進する役割を果たしている。他方、非営利の特定非営利活動法人の場合、営利追求に縛られない特性を活かしながら、地域に共通するニーズに対応して、地域内で共用可能かつ有用な仕組みを提供する役割を果たしている。次に、そうした役割を果たすために地域内の広範・多数のプレイヤーが協力関係を形成しようとする場合、同じ地域内とはいえ、利害調整が難しくなることも想定される。例えば株式会社（組織の規律保持に関して法による干渉の度合いの高い形態）は、そのような場合にも、円滑な協力関係を確保しやすくするという役割を果たしている。他方、地域の仲間うち等地域の限定されたプレイヤー同士が取り組む場合、もとより当事者間の相互理解が得られているため、広範・多数のプレイヤーの場合と比べ、利害調整は少ないといえる。例えば有限責任事業組合や特定非営利活動法人（組織の規律保持に関して構成員による自律の度合いの高い形態）は、そうしたプレイヤーの協力関係を具体化する役割を果たしている。

以上の点は、今後地域産業振興に取り組もうとしている各地域の意欲あるプレイヤーに、組織形態を選択する際には、その組織の構成員となるプレイヤーの、当該地域における人間関係に十分留意する必要があることを示唆しているといえる。

## 1 はじめに

地域経済の現状をみると、いずれの地域においても厳しさがうかがわれる上、そうした状況は当面続く見通しである。また、一部の地域については、今後、さらに情勢悪化が懸念される。このため、地域産業振興の重要性は従来にも増して高くなっているものと考えられる。

このようななか、各地域における中小企業の事業活動は、地域産業振興にとって重要な役割を果たしている。半面、一般的に、経営資源が乏しいといわれる中小企業の単独の取り組みに依存しているだけでは、地域全体の産業振興に十分な効果をあげることは難しい。そのため、地域産業振興に意欲のある中小企業、公的機関、専門家等さまざまなプレイヤーが協力関係を形成し、それぞれの持ち味を発揮することが重要になる。政策的にも、その協力関係の受け皿となる多様な組織形態がさまざまな法令によって整備されている。

地域産業振興に役割を果たしている個々の組織をみると、会社法に基づく株式会社ばかりでなく、近年制定された有限責任事業組合契約に関する法律に基づく有限責任事業組合や、特定非営利活動促進法に基づく特定非営利活動法人もみられる。これによれば、地域産業振興という方向性は同じでも、多様な組織形態を選択し得ることがわかる。

本稿では、この点に着目し、多様な組織形態が、その特性を活かしながら、地域産業振興に果たしている役割について検討する。本稿の以降の構成は、次の通りである。

2において、地域経済の現況を再確認した上で、地域産業振興を図る最近の政策動向や、多様な組織形態が地域産業振興に役割を果たしている様子

を概観する。

3において、2で概観した多様な組織形態の特性を、それぞれの根拠法令に基づき整理する。

4において、現実に地域産業振興に役割を果たしている組織の具体的事例を観察し、地域産業振興への取り組みにみられる組織形態ごとの傾向を整理する。

5において、3の多様な組織形態の特性と、4の地域産業振興への取り組みにみられる組織形態ごとの傾向から、地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割をまとめる。

6において、2から5を要約するとともに、若干含意を述べる。

## 2 地域経済の現況と地域産業振興を図る

### 最近の政策動向

地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割の検討に入る前に、地域経済の現況、地域産業振興を図る最近の政策動向、多様な組織形態が地域産業振興に役割を果たしている様子を確認する。

#### (1) 地域経済の現況

##### －高まる地域産業振興の重要性－

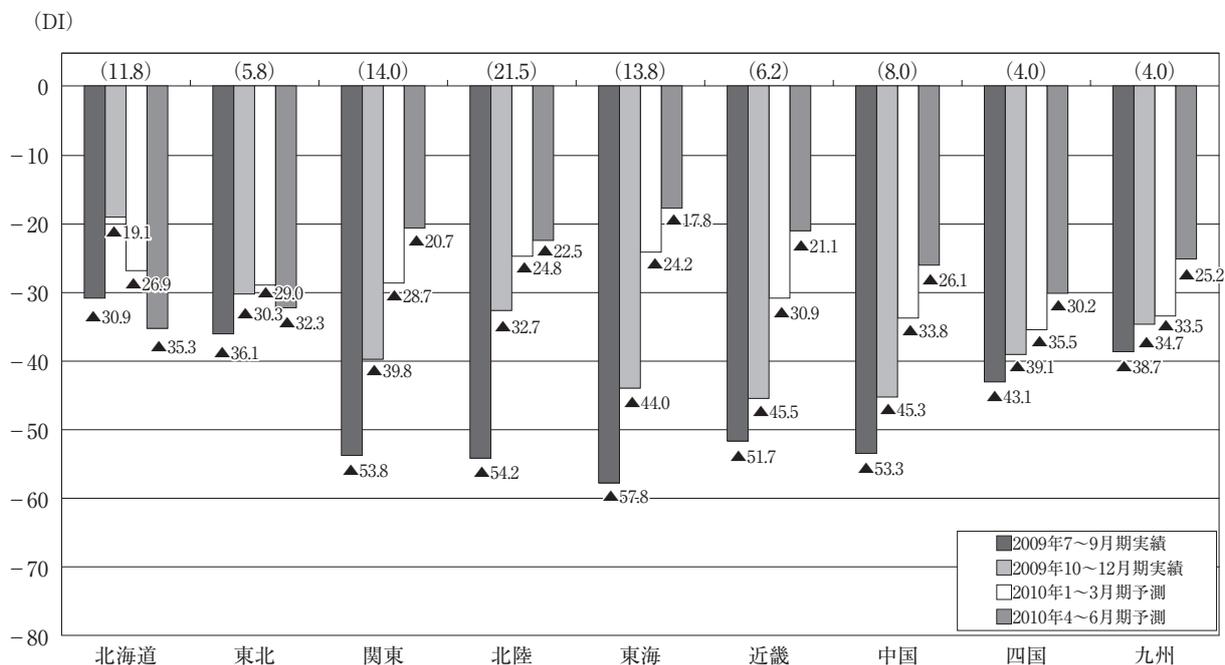
図-1は、日本政策金融公庫総合研究所から公表された全国中小企業動向調査結果(中小企業編)にある地域別業況判断DIである。

これによれば、2009年10-12月期実績は、同年7-9月期実績よりも改善しているものの、いずれの地域においてもマイナスとなっており、国内各地域の経済情勢はいまだ厳しい。また、2010年1-3月期以降の見通しも総じてマイナスとなっており、全国的にしばらくは予断を許さない状況が続くものと予想される。

ところで、わが国経済が2002年以降の長い回

\* 本稿は、主として中小企業金融公庫総合研究所(現・日本政策金融公庫総合研究所)が2008年度に実施した「地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割」に関する調査に基づいている。

図-1 地域別業況判断DIの動向：厳しい状況の続く地域経済



出所：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査結果（2009年10-12月期実績、2010年1-3月期以降見通し）」（中小企業編）

(注) 1 ( ) は前期からの変化幅。

2 業況判断DIは、当該期の業況が前年同期の業況と比較して、好転したと回答した企業割合から、悪化したと回答した企業割合を差し引いたもの。図-1では、業況判断DIが全てマイナスになっており、業況が悪化したと回答した企業が多いことを示している。

3 地域の区分は次の通りである。

- ・北海道：北海道
- ・東北：青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
- ・関東：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、新潟県
- ・北陸：富山県、石川県、福井県
- ・東海：長野県、静岡県、岐阜県、愛知県、三重県
- ・近畿：滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
- ・中国：鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県
- ・四国：徳島県、香川県、愛媛県、高知県
- ・九州：福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県

復局面にあったなかでも<sup>1</sup>、産業構造の違い等に伴って地域間にみられた経済活動の差は、依然埋まることがなかった。こうした経験を踏まえれば、2010年1-3月期以降の見通しについては、留意すべき点がある。東海地方や関東地方などでは、今後マイナス幅が縮小する見通しであるものの、北海道や東北地方では拡大する見通しとなっている。これは、今後、地域間における経済活動の差が埋まらないばかりか、拡大する恐れさえあることを示している可能性がある。

このように厳しい現状の打開や経済活動における地域間の差の拡大防止の観点から、各地域における産業振興は、今、その重要性を一層増していると推察される。

## (2) 地域産業振興を図る最近の政策動向 -地域産業振興に向けた

### 中小企業等への政策支援-

地域産業振興を図る有力な政策として、これまで、域外からの工場等の誘致がさかんに行われて

<sup>1</sup> 「景気基準日付について」（内閣府経済社会総合研究所 2009年1月29日）によれば、直近の景気の谷は2002年1月、直近の景気の山（暫定）は2007年10月とされている。これに基づく景気の拡張期間69カ月は、戦後最長である。

きた。岩手県の北上川流域地域は、その典型的な例であり、同地域では、1960年代以降、電気機械関係の量産工場を中心に多数の工場が誘致され、産業振興と雇用創出が図られた。ところが、近年、低コスト生産を企図した生産拠点の海外移転の進展に伴い、同地域に誘致された電気機械関係の量産工場においても、生産の縮小や停止がみられるようになった。この例は、域外から誘致された工場等に依存した地域産業振興には限界があること示している<sup>2</sup>。他方、2(1)に述べた通り、わが国の経済全体が回復局面にあっても、その恩恵が必ずしも地域にまで及ばないことから、最近では、地域ごとの自律的な発展に向けた政策ニーズの高まりがうかがわれる。

そうしたなかで、各地域の自律的な発展を促すための政策として、2007年に「中小企業地域資源活用プログラム」が創設された。これは、向こう5年間に、各地域の産業発展の基盤となるような1,000の新事業創出を目指すスキームとして構築されたものである。そして、同年6月には、その法的枠組みとして「中小企業による地域産業資源<sup>3</sup>を活用した事業活動の促進に関する法律（以下、中小企業地域資源活用法）」が施行された。同法第1条には「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動を支援することにより、地域における中小企業の事業活動の促進を図り、もって

地域経済の活性化を通じて国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする」とあり、同法に基づく地域産業資源活用事業の促進に関する国の基本方針<sup>4</sup>には「地域経済を支える中小企業者が創意ある事業活動を展開し、それを地域産業の強化や新たな地域産業の創出につなげていくことが重要である<sup>5</sup>」とされている。これらを見ると、中小企業が地域産業振興の担い手として注目されていることがうかがわれる。

ところで、同法における「中小企業者」とは何か。同法第2条によれば、中小企業者には、会社ばかりでなく、企業組合、協業組合、事業協同組合等も含まれている。このように、法令上は、多様な組織形態が、地域産業資源を活用した新たな事業の担い手として想定されている。

### (3) 地域産業振興に役割を果たす

#### 多様な組織形態

2(2)では、多様な組織形態が地域産業振興の担い手として想定されていることをみた。では実際に、どのような組織形態が地域産業振興に役割を果たしているのか。今のところ、この点を網羅的に把握できる調査や統計等は見当たらない。

そこで、代替的なアプローチとして、まず、2(2)で前述した中小企業地域資源活用促進法の認定を受け、地域産業資源を活用した新たな事業に取り

<sup>2</sup> 中小企業金融公庫総合研究所 (2008)、(財)中小企業総合研究機構 (2000)、寺沢・中小企業金融公庫調査部 (1994) を参照。また、日本政策金融公庫総合研究所 (2010)『シンポジウム報告書「地域活性化と中小企業の役割」』のpp.50-51に掲載されている「第IIセッション「地域資源を活かした新たな地域産業の形成」3. 地域資源と中小企業—古永論文コメント— 東洋大学経済学部 教授 安田武彦氏」には、地域産業振興を図る最近の政策動向について、「最近の施策には、地場の中小企業の救済という面はみられず、地域資源を活用する中小企業に焦点を当て、そうした中小企業を地域興しの起爆剤にしようとする攻めの姿勢がうかがわれます。(中略)1980年代に、IT関連の工場が、東北地方に次々と誘致されました。しかし、その後、IT産業の生産拠点は海外に移転されました。地域経済の発展パターンには、外部から資本を導入して発展するパターンと内発的な発展パターンがあります。前者の外部資本導入による発展は東北地方におけるIT産業の経験から限界があるとの見方が強まり、必然的に後者の内発的な発展につながる地場産業の育成が注目されるようになりました」との指摘がみられる。本稿では、この指摘も参照した。

<sup>3</sup> 「地域産業資源」とは、①自然的経済的社会的条件からみて一体である地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物又は鉱工業品、②①の鉱工業品の生産に係る技術、③文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているものの3種類である (中小企業地域資源活用促進法第2条を参照)。

<sup>4</sup> 2007年7月13日の総務省、財務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省告示第2号 (以下、2007年告示第2号)。これは、中小企業地域資源活用促進法第3条第1項に基づき、国が地域産業資源活用事業の促進に関する基本方針をとりまとめたものである。

<sup>5</sup> 2007年告示第2号より引用。

表-1 地域産業振興に取り組む多様な組織形態

組織形態	該当事業者数
株式会社	517
有限会社	137
合同会社	5
合資会社	3
合名会社	5
事業協同組合	14
企業組合	2
協業組合	1
農業協同組合	4
農事組合法人	2
その他	37
合計	727

資料：J-Net21中小企業ビジネス支援サイト 地域資源活用チャンネル (<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shigen>)

- (注) 1 上記のウェブサイトは、中小企業基盤整備機構によって運営されている。  
 2 表-1の「該当事業者数」は、上記資料の『地域産業資源活用事業計画の認定』に掲載されている「中小企業地域資源活用促進法認定事業一覧(2009年11月11日現在/727件)」に基づき、筆者が集計したものである。

組む中小企業者等に注目した。同法の認定を受けた事業計画は、2009年11月11日時点で、727件となっている。表-1は、同法の認定を受けた事業計画を実施する中小企業者等の組織形態を示したものである。

これによれば、株式会社が全体の7割以上を占めているものの、その他に有限会社、合同会社、合資会社、合名会社、事業協同組合、企業組合、協業組合、農業協同組合、農事組合法人等の多様な組織形態がみられる。

また、経済産業省経済産業政策局産業組織課から公表された「LLPの概要と事例紹介」には、地域づくり等に資する取り組みを行う組織として、表-2に示した有限責任事業組合が紹介されている。

その他、平成16年版国民生活白書には、表-3の高齢者による特産品生産、起業支援等を通じて地域の活性化に取り組む企業組合や特定非営利活動法人が紹介されている。

表-2 地域づくり等に取り組む有限責任事業組合

名称	目的
有限責任事業組合ひこね街の駅	商店街活性化
有限責任事業組合トリアウトえひめ	中小企業の連携による技術開発
有限責任事業組合佐久咲くひまわり	太陽光発電など環境ビジネス
有限責任事業組合C. P.プロ	過熱水蒸気技術(注)の用途開発

資料：経済産業省経済産業政策局産業組織課「LLPの概要と事例紹介」

(注) 過熱水蒸気技術とは、現在、オープン加熱方法の一つとして採用されている技術のこと。

表-3 平成16年版国民生活白書で紹介されている地域産業振興に取り組む組織

名称	目的
身延竹炭企業組合	地域の高齢者による竹炭等の生産・販売
特定非営利活動法人 起業支援ネット	空き店舗を活用したい商店街と起業希望者との結び付け
特定非営利活動法人 岩美あくていぶカンパニー	食料品店のない商店街において、食料品店を開設

資料：内閣府『平成16年版国民生活白書』

ここまでみてきた組織形態は、株式会社・有限会社・合同会社・合資会社・合名会社・事業協同組合・企業組合・協業組合・農業協同組合・農事組合法人・有限責任事業組合・特定非営利活動法人の12種類である。限定された資料に基づくものではあるが、現状、多様な組織形態が地域産業振興に役割を果たしている様子がうかがわれる。

### 3 根拠法令からみた

#### 多様な組織形態の特性

2において、多様な組織形態が、地域産業振興に役割を果たしていることをみた。ここでは、多様な組織形態が、その特性を活かしながら、地域産業振興に果たしている役割について検討するという本稿の主題に従って、2(3)でみられた多様な組織形態の特性を整理することとする。

### (1) 根拠法令にみられる各組織形態の特徴

2(3)でみた多様な組織形態は、いずれも法令によって規定されたものである。そこで、まずは、各根拠法令に従って、各組織形態の特徴<sup>6</sup>の抽出を試みることにする<sup>7</sup>。

#### ① 株式会社・合同会社・合資会社・合名会社

株式会社・合同会社・合資会社・合名会社は、会社法に規定されており、商行為を目的とする、法人格のある組織形態である。

出資者の責任範囲、議決権の配分、株式（持分）の譲渡、機関設計、公告すべき計算書類あるいは有価証券報告書の届出義務は、それぞれの組織形態によって異なっている。

出資者の責任範囲は、株式会社・合同会社においては有限責任、合資会社においては一部の出資者について有限責任、合名会社においては無限責任となっている。

議決権の配分は、株式会社においては原則出資比率に応じて行われ、合同会社・合資会社・合名会社においては自由に決めることができる。

株式（持分）の譲渡は、株式会社においては原則自由であるが、合同会社・合資会社・合名会社においては原則社員全員の同意を得る必要がある。

会社に設置される機関として、株式会社の場合、株主総会・取締役・取締役会・監査役・監査役会・委員会・会計監査人・会計参与がある。他方、合同会社・合資会社・合名会社の場合、意思決定や業務の執行は定款の定めに従って行うことができる。

株式会社においては貸借対照表の公告が必要であるが<sup>8</sup>、合同会社・合資会社・合名会社においては不要である。

#### ② 事業協同組合・企業組合

事業協同組合・企業組合は、中小企業等協同組合法に規定されており、組合員が相互扶助の精神に基づき協同して事業を実施することを目的としている組織形態である。

法人格があること、出資者が有限責任を負うこと、議決権が1組合員に一つ配分されること、持分の譲渡には組合の承諾が必要であること、組合に設置される機関として総会（総代会）、理事、理事会、監事、顧問、参事、会計主任があること、決算内容の記載された計算書類の公告義務はなく、同書類を一般に閲覧可能にする必要もないことについては、両組織形態とも同じである。

#### ③ 協業組合

協業組合は、中小企業団体の組織に関する法律に規定されており、組合員の事業活動の協業化により共同の利益を増進することを目的とする組織形態である。

法人格の有無、出資者の責任範囲、議決権の配分方法、持分譲渡・決算内容の記載された計算書類の取り扱いは、3(1)②に前述した事業協同組合・企業組合と同じである。

協業組合に設置される機関としては、総会、理事、理事会、監事、顧問、参事、会計主任がある。

<sup>6</sup> 各組織形態の根拠法令は、法令データ提供システムのWebページを参照した。また、特徴として抽出する項目については、(財)横浜企業経営支援財団のウェブサイトに掲載されている「組織形態比較一覧表」(<http://www.idec.or.jp/jigyuu/file/soshikikeitai.pdf>)を参考にした。

<sup>7</sup> 2(3)では有限会社がみられた。しかし、その根拠法令である有限会社法は、現行会社法施行（2006年5月）に伴い、既に廃止されており、現在、有限会社を新規に設立することはできない。そのため、ここでは有限会社については取り扱わないこととする。

<sup>8</sup> 会社法に規定されている大会社の場合、損益計算書も公告しなければならない。他方、有価証券報告書の提出を義務付けられている株式会社の場合、貸借対照表や損益計算書を公告する必要はないものの、同報告書には貸借対照表や損益計算書等が掲載されており、同報告書は財務局等で閲覧可能である。そのため、決算内容は一般に開示されているといえる。

#### ④ 農業協同組合・農事組合法人

農業協同組合・農事組合法人は、農業協同組合法に規定されている。ともに、農業者が協同し農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上を図ることを目的とする組織形態である。ただし、農業協同組合は、営利目的の事業を行うことができない。

法人格の有無、出資者の責任範囲、議決権の配分方法、持分譲渡の取り扱い、両組織形態とも、3(1)②に前述した事業協同組合・企業組合と同じである。

設置される機関として、農業協同組合の場合、総会（総代会）、理事、理事会、監事、経営管理委員、経営管理委員会、参事、会計主任がある。農事組合法人の場合、総会、理事、監事がある。

なお、組合員の貯金または定期積金の受入れ等を行う農業協同組合については、業務および財務の状況に関する事項を記載した説明書類を縦覧できるようにしておく必要がある。それを行わない農業協同組合と農事組合法人は、計算書類の公告義務がなく、同書類を一般に閲覧可能にする必要もない。

#### ⑤ 有限責任事業組合

有限責任事業組合は、民法組合の特例として、有限責任事業組合契約に関する法律に規定されており、共同で営利目的の事業を行うことを目的と

する組織形態である。

同法律に基づく組合契約によって成立するため、法人格のない組織形態である。出資者は有限責任を負う。意思決定や業務の執行は、原則、組合員の同意に基づいて行うことができる。計算書類の公告義務がなく、計算書類を一般に閲覧可能にする必要もない。

#### ⑥ 特定非営利活動法人

特定非営利活動法人は、特定非営利活動促進法に規定されており、特定の17分野<sup>9</sup>において非営利活動を行うことを目的とし、法人格<sup>10</sup>のある組織形態である。

議決権は、原則、構成員に等しく配分される。同法人に設置される機関として、総会、理事、監事がある。貸借対照表および収支計算書等は、同法人の所轄庁（都道府県知事あるいは内閣総理大臣）に閲覧請求できる<sup>11</sup>。

### (2) 営利目的の度合いからみた

#### 多様な組織形態の特性

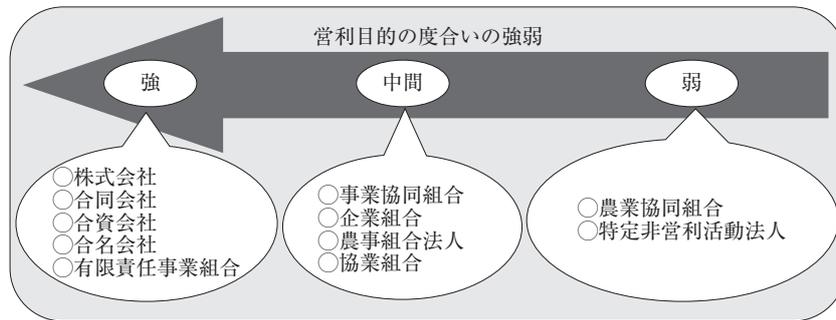
3(1)①から⑥にある各組織形態の目的に注目すると、多様な組織形態には、営利目的の組織形態（株式会社・合同会社・合資会社・合名会社・有限責任事業組合）、相互扶助目的の組織形態（事業協同組合・企業組合・農事組合法人・協業組合）、非営利目的の組織形態（農業協同組合・特

<sup>9</sup> 同法における特定の17分野とは、①保健、医療又は福祉の増進を図る活動、②社会教育の推進を図る活動、③まちづくりの推進を図る活動、④学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動、⑤環境の保全を図る活動、⑥災害救援活動、⑦地域安全活動、⑧人権の擁護又は平和の推進を図る活動、⑨国際協力の活動、⑩男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、⑪子どもの健全育成を図る活動、⑫情報化社会の発展を図る活動、⑬科学技術の振興を図る活動、⑭経済活動の活性化を図る活動、⑮職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動、⑯消費者の保護を図る活動、⑰①から⑯の活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動、となっている。

<sup>10</sup> ボランティア活動等の社会貢献活動に取り組んでいる非営利の組織の中には、法人格のないものも多い。そうした法人格のない組織は、活動を行う上で必要な各種の契約を組織の名で行うことができないといった不都合の生じる場合がある。特定非営利活動促進法は、こうした問題点を解消し、社会貢献活動の促進を図る目的で制定されたものといわれている（以上について、内閣府NPOホームページ（<http://www.npo-homepage.go.jp>）を参照）。

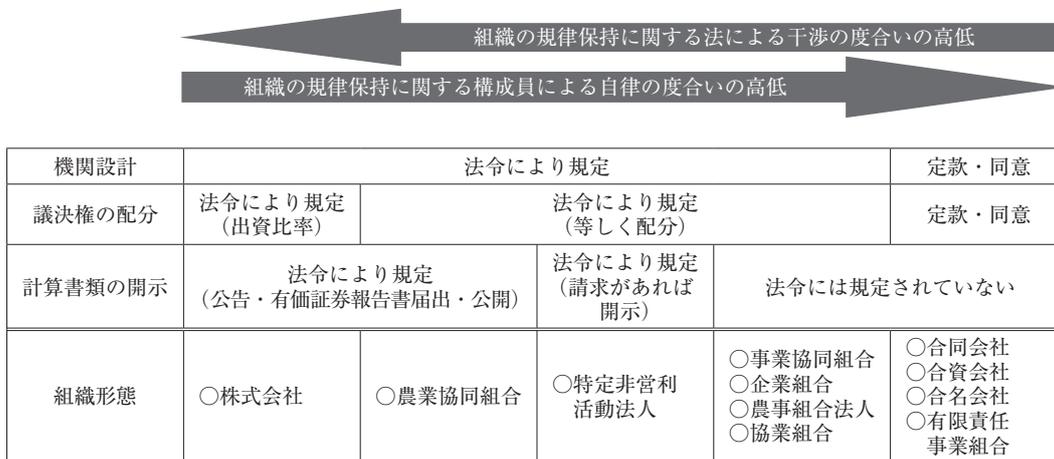
<sup>11</sup> 特定非営利活動促進法第29条第2項には「所轄庁は、特定非営利活動法人から提出を受けた事業報告書等若しくは役員名簿等（過去三年間に提出を受けたものに限る。）又は定款等について閲覧の請求があった場合には、内閣府令で定めるところにより、これを閲覧させなければならない」とあり、同項にある「事業報告書等」は同法第28条第1項において、前事業年度の事業報告書、財産目録、貸借対照表及び収支計算書とされている。

図-2 営利目的の度合いの強弱からみた多様な組織形態の分類



資料：各組織形態の根拠法令をもとに筆者作成。

図-3 組織の規律保持に関する法による干渉の度合いの高低からみた多様な組織形態の分類



資料：図-2に同じ。

定非営利活動法人) がみられる。

事業協同組合等は、相互扶助の精神に基づき共同して事業を行うことを第一とし、それにより共同利益の増進を図ろうとしている。このため、株式会社等ほど営利目的の強い組織形態とはいえないものの、特定非営利活動法人等のように営利を目的としない組織形態ともいえない。この点を踏まえると、多様な組織形態は、図-2に示したように、営利目的の度合いの強弱に応じて分類できるものと考えられる。

### (3) 組織の規律保持の仕組みからみた

#### 多様な組織形態の特性

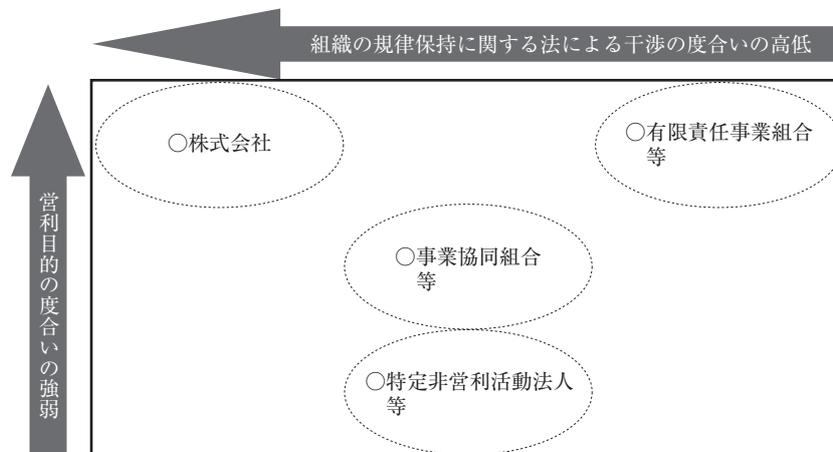
次に、3(1)①から⑥にある各組織形態の機関設

計、議決権の配分、決算内容が記されている計算書類の取り扱いに注目することとする。これらは、いずれも組織の規律保持に関する仕組みといえる。

機関設計は、その内容が法令によって規定されている組織形態と、規定されていない組織形態がある。議決権の配分方法は、出資比率による組織形態、等しくなっている組織形態、法令によって規定されていない組織形態がある。計算書類の取り扱いは、公告・公開が法令によって規定されている組織形態、請求による閲覧が法令によって可能な組織形態、公開が法令によって規定されていない組織形態がある。

以上を整理したものが図-3である。株式会社の場合、機関設計、出資比率に応じた議決権の配

図-4 多様な組織形態の特性の簡単なまとめ



資料：図-2に同じ。

分、計算書類の公告もしくは有価証券報告書の届出が法令によって規定されている。このため、株式会社は、組織の規律保持に関して、法による干渉の度合いの高い組織形態といえる。他方、有限責任事業組合の場合、意思決定や業務執行、あるいは議決権配分の決定は組合員の同意に基づいて行われることになっており、計算書類の公開は規定されていない。このため、有限責任事業組合は、組織の規律保持に関して、組合員による自律の度合いの高い組織形態といえる。

このように、多様な組織形態は、組織の規律保持に関する法による干渉の度合い（あるいは構成員による自律の度合い）の高低に応じて分類できるものと考えられる。

#### (4) 多様な組織形態の特性の簡単なまとめ

ここでは、2(3)で示した地域産業振興に役割を果たしている多様な組織形態の特性を、それぞれの根拠法令に基づき整理を試みた。

それぞれの根拠法令からは、営利目的の度合いの強弱や組織の規律保持に関する法による干渉の度合いの高低という観点から、多様な組織形態の特性を整理することができた。

主要な組織形態については図-4に示した通り、

例えば、株式会社は、営利目的の度合いが強く、組織の規律保持に関して法による干渉の度合いの高い組織形態といえる。

他方、特定非営利活動法人は、営利目的の度合いの強弱において、株式会社とは対極にある組織形態となる。

もう一つ、有限責任事業組合は、株式会社とは組織の規律保持に関して大きく異なっており、構成員による自律の度合いの高い組織形態である。

## 4 典型事例における地域産業振興への取り組みにみられる組織形態ごとの傾向

どのような組織形態が、どういった地域産業振興に取り組んでいるのか。ここでは、実際に地域産業振興に役割を果たしている多様な組織形態を観察することによって、こうした点にみられる傾向を整理する。

### (1) 地域産業振興に役割を果たす

#### 組織の典型事例

日本政策金融公庫総合研究所(2009)には、表-4に示した地域産業振興に役割を果たしている5種

表-4 日本政策金融公庫総合研究所 (2009) に掲載されている地域産業振興に役割を果たしている組織

組織形態	インタビュー調査先	事業概要
株式会社	株式会社 いろいろ	「つまもの」に関する営業活動及び需要情報の提供等
	株式会社 吉田ふるさと村	農産物加工品の製造・販売、市内の簡易水道施設の管理、水道工事の請負、市営バスの運行受託、温泉保養施設の管理運営受託等
有限責任事業組合	有限責任事業組合 トライアウトえひめ	水素吸蔵合金を利用した新しい冷凍機や冷水機の開発等
	有限責任事業組合 ひこね街の駅	「街の駅」におけるイベント企画・運営、喫茶スペース・キャラクターグッズ販売スペースの運営、キャラクターのライセンス管理等
企業組合	自遊の森企業組合	公設宿泊施設の管理・運営等
	身延竹炭企業組合	竹炭及びその関連製品の製造・販売
農事組合法人	智里東農事組合法人	農産物加工品の製造・販売、料理店の経営、農産物販売、農産物販売所の運営受託
特定非営利活動法人	特定非営利活動法人 地域基盤技術継承プラザ	東大阪市等における技術や技能の承継に関する相談対応等

出所：日本政策金融公庫総合研究所 (2009)  
 (注) 上記出所の要旨に掲載されている表を転載。

類の組織形態の8組織に向けたインタビュー調査の結果が掲載されている。これには、各組織が地域産業振興に取り組み始めた頃の地域の状況、各組織の取組契機・取組内容、各組織の形成プロセス等がみられる。そのため、地域産業振興への取り組みにみられる組織形態ごとの傾向をみていく上では有益である。

本稿では、その中から、株式会社吉田ふるさと村（以下、(株)吉田ふるさと村）、有限責任事業組合トライアウトえひめ（以下、LLPトライアウトえひめ）、特定非営利活動法人地域基盤技術継承プラザ（以下、NPO地域基盤技術継承プラザ）の3組織に注目する。

この3組織の組織形態は、株式会社、有限責任事業組合、特定非営利活動法人である。3で多様な組織形態の特性をみた際に、株式会社と特定非営利活動法人は営利目的の度合いの強弱、株式会社と有限責任事業組合は組織の規律保持に関する法による干渉の度合いの高低について、対極にある組織形態であることがわかった。このため、この3種類の組織形態の例を観察すれば、地域産業振興への取り組みにおける組織形態ごとの傾向を

見出すことができる可能性が大きいと考えた。これが、この3組織に注目することとした理由である。

なお、日本政策金融公庫総合研究所 (2009) に掲載されている3組織へのヒアリング調査結果のうち、ここでの整理に必要な主要部分は、表-5 ((株)吉田ふるさと村)、表-6 (LLPトライアウトえひめ)、表-7 (NPO地域基盤技術継承プラザ) に示した通りである。

## (2) 典型事例にみられるいくつかの傾向

3では、多様な組織形態の特性を、営利目的の度合い、組織の規律保持に関する法による干渉の度合いという観点から整理した。このうち、前者は個々の組織が実施する事業の内容に関わるものといえる。後者は、個々の組織を構成するプレイヤーに関わるものといえる。ここでは、以上の点を参考に、①個々の組織が構想・実施した事業の内容と、②個々の組織を構成するプレイヤーの範囲・関係に着目して典型事例を観察することによって、地域産業振興の取り組みにみられる組織形態ごとの傾向を整理することとする。

地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割  
 - 各組織形態の特性を活かした地域産業振興事例に基づく検討 -

表-5 株式会社の例：(株)吉田ふるさと村

事業の概要	農産物加工品の製造・販売、市内の簡易水道施設の管理、水道工事の請負、市営バスの運行受託、温泉保養施設の管理運営受託等				
所在地	島根県雲南市吉田町	設立年	1985年	資本金	6,000万円
構成員	株主 雲南市、雲南市在住の個人及び法人				
<p><b>①取り組み契機</b>                  旧吉田村（現在の雲南市吉田町）は、林業、木炭生産、農業を主力産業としてきた。しかし、近年、林業等は衰退し、農業は過疎化や高齢化により担い手不足となった。そのため、1980年代に入り、多くの村民が村の先行きに不安を持つようになった。地域活性化を目指した企業誘致も景気情勢の悪化等から不調に終わる中、村の商工会を中心とする有志は、村民による産業振興と雇用創出を目指すこととした。そして、村で栽培される良質の農産物を素材とし、規模の大きい村外のマーケットを対象とする事業を検討するとともに、その事業主体となる新組織の設立を目指すこととした。これが、当社設立のきっかけである。</p>					
<p><b>③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由</b>                  村の有志が設立を目指した新組織は、村における産業振興と雇用創出を目的とし、村の農産物を活用することとしていた。そのため、村・村民・地元農協等の理解と協力が必要であった。また、新事業をいち早く軌道に乗せるためには、経営ノウハウを持つ人材とコスト抑制が必要であった。村の職員等の給与水準は、村の民間企業の従業員のものに比べ高かった。村の職員等を受け入れた場合、当該職員の給与を村の職員の給与水準より低くすることは難しかった。そのような事情から、村の職員等を受け入れない第三セクター方式の株式会社設立を目指した。                  有志は、まず、村に趣旨を説明し、協力を要請した。それに対して、村は、新組織の設立準備事務局を設けた。同事務局は、公益法人の設立も視野にいれていたものの、新事業を早期に軌道に乗せ、継続させるためには、経営ノウハウを持つ人材の運営する株式会社が最適であると判断し、有志側提案のとおり、第三セクター方式の株式会社を設立することとした。                  村議会では、新事業の成否、村の職員等を派遣しない組織への出資の是非が審議され、村に過度に依存しない経営を早急に確立することを望まれつつ、株式会社の設立が承認された。                  村民は、新事業が村に根付くのかという点に関心を持っていた。同事務局と有志は、村内全戸に会社設立趣意書を配布し、説明会でその点を十分説明した。その結果、村民の出資応募額は、予定額500万円分（1株5万円）の約3倍となった。                  地元の農協には、設立する会社は農協の競合先とはならない旨を、十分に説明し理解を得た。                  このようなプロセスを経て、1985年、村が500万円、村内の企業や団体、村民が1,000万円を出資し、当社が設立された。</p>					

資料：日本政策金融公庫総合研究所（2009）  
 (注) 上記資料pp.15-17を転載。

表-6 有限責任事業組合の例：LLPトライアウトえひめ

事業の概要	水素吸蔵合金を利用した新しい冷凍機や冷水機の開発等				
所在地	愛媛県西条市	設立年	2005年	出資金	800万円
構成員	組合員 西条市の中小企業				
<p><b>①取り組み契機</b>                  西条市は、これまで工業団地を整備しつつ企業誘致を行ってきたことから、四国地方有数の工業都市となった。しかし、近年、国内の多くのメーカーが、低コスト生産を志向して、生産拠点を海外に移転するという動きの中で、この地域に誘致された工場も、生産を縮小・停止するようになった。                  こうした事態を受け、同市は、企業誘致から地元中小企業による新事業創出や新分野進出の促進に、施策の重点を移した。(株)西条市産業情報支援センターは、その具体的な取り組みの一つであり、1999年に設立された。同市や地元民間企業等の出資する第三セクター方式の株式会社で、産学官連携のコーディネート、経営相談・指導、研修・セミナー開催等地元中小企業への支援活動や産業振興策の提案等を行っている。                  当有限責任事業組合の代表職務執行者（以下、当LLP代表という）は地元企業の経営者である。その会社は、この地域の大手メーカーの工場向けに、生産ラインの設計・製作を行っていた。いわゆる下請中小企業である。2002年に、その取引先が、海外生産への切り替えを決定した。当LLP代表は、海外への随伴進出を打診されたものの、現地の事業環境等を勘案し、それを断念した。そのような中で、下請仕事だけでは将来展望を開けないため、「脱下請」を目指すこととし、地元の商工会議所や(株)西条市産業情報支援センター等にその方策を相談した。                  単機能の中小企業一社による「脱下請」は難しく、連携企業が必要になる。当LLP代表は、(株)西条市産業情報支援センターのゼネラルマネージャーから、このようなアドバイスを受けた。そして、そのゼネラルマネージャーとともに、同じ問題意識を持ちながらも、異なる強みを持つ中小企業を探し、最終的に6社の連携先を見つけた。この7社の地元中小企業が、当有限責任事業組合（以下、当LLPという）の設立母体となった。</p>					
<p><b>③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由</b>                  当LLP設立母体7社は、(株)西条市産業情報支援センターのゼネラルマネージャーを交えて、定期的に勉強会を行った。ある程度お互いを知り合った段階で、そのゼネラルマネージャーが、各社に今後も協力関係を継続できるか否かを確認した。そして、その7社は、引き続き協力することに合意し、2004年に「トライアウトえひめ」を結成した。それと同時に、そのゼネラルマネージャーと同センター技術相談室のコーディネーターがアドバイザーとなった。                  その後、「トライアウトえひめ」のメンバーは、共同受注に取り組み意思を固め、2005年に民法上の組合契約を締結することとした。互いに強みを持つメンバー間に、上下関係はなかった。共同受注を主目的としていたため、ヒエラルキーや指揮命令系統、法人格は必要なかった。このように、目的やメンバーの関係から、その組織形態を選択した。しかし、2005年4月に、同センター等から、同年8月以降有限責任事業組合を設立できると聞き、組織形態を再検討した。                  当時、メンバーは、冷凍機や冷水機等の共同開発に着手していた。こうした開発にはリスクが付き物である。そのため、無限責任の組織形態ではなく、有限責任の組織形態を選択することとし、有限責任事業組合制度の始まった2005年8月1日に、当LLPを設立した。                  なお、当LLPの組合員は、現在の組合員間の変えるつもりはなく、今後とも互いの技術を持ち寄り、事業を進める予定である。</p>					

資料：表-5に同じ。  
 (注) 上記資料pp.18-20の一部を転載。

表-7 特定非営利活動法人の例：NPO地域基盤技術継承プラザ

活動の種類	経済活動の活性化を図る活動、職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動		
活動の概要	東大阪市等における技術や技能の承継に関する相談対応等		
所在地	大阪府東大阪市	設立年	2004年
構成員	会員 東大阪市及びその周辺に在住の企業・団体		
<p><b>①取り組み契機</b>  「中小企業の街」東大阪市でも、技術等の承継を課題とする企業は少なくない。2003年に、東大阪商工会議所は、大阪府商工労働部から、技術等の承継に関する実情と課題の把握、課題への対応策の検討を要請された。  同商工会議所が2003年に実施した調査によれば、回答企業の約4割が「技術や技能の継承には公的機関の支援が必要」としていた。同商工会議所は、これらを踏まえ、「基盤技術継承検討委員会」を設置し、研磨・プレス・メッキ・金型・切削等の基盤技術の承継、それらの担い手の育成等の支援策を検討することとした。当特定非営利活動法人（以下、当NPOという）は、同委員会の検討結果を受け、2004年に設立された。</p> <p><b>③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由</b>  当NPOの設立を決定した「基盤技術継承検討委員会」には、東大阪市内の中小企業の経営者、大阪府や東大阪商工会議所の職員等約20名が委員として参加した。  同委員会は、まず、「技術や技能の円滑な継承を支援するための組織を設立し、大阪東部地区を中心に中小製造業の振興を図る」という基本方針を定めた。2003年9月には、東大阪市内にあるものづくり支援施設（クリエイション・コア東大阪）の中に事務局をおいて支援組織を新たに設立すること、設立する組織の主たる活動内容を技術等の承継に取り組み中小企業に対する高度熟練技能者の派遣とすることを決定した。  その後、地域の中堅・中小企業20社の経営者が、東大阪商工会議所の呼びかけに応じ、組織設立に参画した。また、同委員会の委員であった当NPOの事務局長が、組織設立のための事務、派遣する高度熟練技能者の確保に着手した。そして、2004年4月に当NPOの設立が申請され、同年7月に認可された。  組織形態は、同委員会によって決定された。公益性のある活動を行う組織であるため、営利目的の株式会社等や相互扶助を目的とする組合等の設立は検討されなかった。税制上の優遇措置等を踏まえ、社団法人あるいは財団法人を設立する方向で、検討が進められた。ところが、最終的には、特定非営利活動法人（以下、NPO法人という）が選択された。NPO法人は社会貢献活動を行う非営利の組織形態であり、それが設立組織の目的に合致していた。また、公益法人というよりも短期間で設立可能であった。そのような理由から、NPO法人という形態が選ばれた。  今のところ、活動目的や活動内容、剰余金の配分についての考え方を変更する予定はないことから、組織形態の変更予定はない。</p>			

資料：表-5に同じ。  
(注) 上記資料pp.33-35の一部を転載。

① 個々の組織が構想・実施した

事業の内容にみられる傾向

典型事例とした3つの組織が、どういったことを契機として、どのような事業に取り組むために設立されたのかを、表-5から表-7や日本政策金融公庫総合研究所（2009）に基づき、みていくこととする。

（株）吉田ふるさと村は、1985年に、島根県と広島県の県境に位置する島根県吉田村（現・島根県雲南市吉田町）<sup>12</sup>において設立された株式会社である。吉田村は、古くは「たたら製鉄」による鉄の産地であったものの、明治時代以降、近代製鉄法が普及したことから、豊富な森林資源や恵まれた気象条件等を活かし、林業、木炭生産、農業を主力産業とするようになった。ところが、林業は輸入材の増加、木炭生産は石油代替の進展といった

環境変化によって衰退した。農業は、過疎化の影響から後継者不足になっている。村は企業誘致によって現状打開を図ろうとしたものの、厳しい景気情勢の影響等からそれは不調に終わった。このような状況を受けて、村の商工会を中心とする有志は、村における産業振興と雇用創出に向け、地域で栽培される良質の農産物を素材とし、規模の大きな村外市場を対象とする事業を構想した。これが同社設立の契機となり、現在、同社はそうした農産物加工品の製造・販売事業を主力としている。

また、LLPトライアウトえひめは、2005年に、愛媛県東部に位置する西条市において設立された有限責任事業組合である。同市は、愛媛県内では松山市・今治市・新居浜市に次ぐ人口規模を誇り、米作のほか野菜・果実の栽培等農業が盛んで

<sup>12</sup> 吉田村は、2004年に同村も含め近隣6町村と合併したことに伴い、雲南市吉田町となった。これにより、（株）吉田ふるさと村は、現在、雲南市から出資を受ける株式会社となっている。

ある。また、積極的に工場誘致を行ったことから、四国地方有数の工業都市となった。しかし、近年、国内の多くのメーカーが、低コスト生産を志向し、海外に生産拠点を移転するという動きのなかで、西条市に誘致された工場において、生産の縮小や停止がみられるようになった。LLPトライアウトえひめの代表職務執行者<sup>13</sup>は、工場内の生産ラインを設計・製作する会社を運営している。ところが、2002年に主力取引先である大手メーカーが海外生産への切り替えを決定したことを契機に、下請仕事だけでは将来展望を開くことができないと判断し「脱下請」を目指すこととした。これが契機となり、同LLPが設立された。現在、同LLPは、同市の進める食品加工流通コンビナート構想<sup>14</sup>において必要となる新たな技術を活用した冷凍機等の開発等を行っている。

このように、株式会社の(株)吉田ふるさと村と有限責任事業組合のLLPトライアウトえひめは、地域産業の衰退、地域における仕事の減少といった地域経済が低迷する状況に対して、産業や雇用の創出を図っている。

他方、NPO地域基盤技術継承プラザは、2004年に、大阪府東大阪市において設立された特定非営利活動法人である。同市は、大阪府東部に位置し、江戸時代まで木綿生産を主力産業としていたが、明治時代以降それが衰退したことから、鋳螺・利器・工具ほか多様な金属製品等の生産を主力産業とするようになった。中小企業の集積地として全国的に有名であるとともに、高度な技術を有する中小企業が多いことでも知られている。他方、熟練工の高齢化等に伴い、技術の承継を課題とする企業が多くなっている。このようななか、

東大阪商工会議所が2003年に実施した調査によって、「技術や技能の継承には、公的機関の支援が必要」とする企業の多いことが判明した。これが同NPO設立の契機となり、現在、同NPOは技術等の承継に関する各種相談対応や、円滑な承継を進めるための社内体制の構築支援に取り組んでいる。

このように、特定非営利活動法人のNPO地域基盤技術継承プラザは、地域に共通する課題に対して、その解決を支援する取り組みをおこなっている。

表-8は以上をまとめて示したものであり、これによれば、株式会社や有限責任事業組合には、地域経済の低迷打開につながる事業の実施に取り組む傾向がみられる。他方、特定非営利活動法人には、地域全体において高まるニーズに対して、当該地域において共用可能かつ有用な仕組みの提供に取り組む傾向がうかがわれる。このように、組織形態ごとに、取り組む地域産業振興の内容が異なっている可能性がある。

## ② 個々の組織を構成する

プレーヤーの範囲・関係からみた傾向次に、典型事例とした3つの組織の設立に参画したプレーヤーと、そのプレーヤーの関係について、表-5から表-7や日本政策金融公庫総合研究所(2009)に基づき整理することとする。

(株)吉田ふるさと村設立の発案者は、地元の商工会を中心とする有志である。その有志は、企業誘致が不調に終わったこと等を踏まえ、村内で栽培される農産物を素材として、規模の大きな村外市場を対象とする事業を興すことによって、地域産

<sup>13</sup> 代表職務執行者は、有限責任事業組合契約に関する法律に定められたものではなく、LLPトライアウトえひめの円滑な運営のために置かれているものである。そして、主たる任務はプレス対応等広報活動となっている。

<sup>14</sup> 豊かな農産物や水産物を活かし、農水産業・食品製造業の集積を形成し、それによって雇用増加を図ろうとする西条市の構想。同構想には、農水産物の集荷・加工・貯蔵・出荷を一元管理する施設の設置や、農水産物やその加工品の鮮度を保つための新たな冷凍機・冷水機の開発等が盛り込まれている。冷凍機等に関しては、今でもフロンを使用するタイプが一般的である。しかし、同構想では、環境負荷低減のために、それを使用せず、水素吸蔵合金を用いた新たな冷凍・冷水技術を利用した冷凍機等を開発・使用することとなっている。

表-8 組織形態ごとに異なる地域産業振興の内容

組織名	地域産業振興の内容			組織形態
	地域の直面する状況		事業の概要	
(株)吉田ふるさと村	主力産業の林業等は衰退し、農業は後継者不足の状況にある等、地域経済が厳しい状況に直面。その打開策と目された企業誘致は不調。	地域経済の低迷	現状打開に向けて、地域内で栽培される良質の農産物を素材とし、規模の大きな地域外市場を対象とする事業を構想・実施。	株式会 社  有 限 責 任 事 業 組 合
LLPトライアウト えひめ	国内の生産拠点が海外に移転される動きの中で、地域内に誘致された工場の生産が縮小・停止し、下請中小企業の受注環境は悪化。		「脱下請」に向け、新たな冷凍・冷水技術を利用した冷凍機・冷水機の開発等を構想・実施。	
NPO地域基盤技術継承プラザ	地域内に技術や技能の承継を課題とする企業が多数存在。	高ま り の お け る 地 域 全 体 に お け る 特 定	地域内の中小企業等に対して、技術・技能の円滑な承継を支援する仕組みを構想・提供。	活 動 法 人  特 定 非 営 利

資料：表-5に同じ。

業の振興と地域における雇用創出を図ろうと構想した。そして、村内の経営資源を活用すること、それを通じた村内の産業振興であることから、村・村民・村内の各種団体等の理解と協力が不可欠と考えた。そのため、その有志は、村の協力を得ながら、村民・村議会・村内の各種団体等へ説明・協力要請を行い、同社設立への理解・了承を得た。最終的には、村民、村、村内の各種団体等の出資により同社が設立された。

このように株式会社の(株)吉田ふるさと村の設立には、地域の広範・多数のプレーヤーが参画している。そして、地域の一部のプレーヤーが、その他の多数のプレーヤーの意向を踏まえつつ、同社設立への理解・了承を得て、それに基づき同社が設立された。この様子から、同社は、地域の広範・多数のプレーヤーが規律を重視する関係の中で設立されたとみてとることができる。

他方、LLPトライアウトえひめ設立の起源は、地元の「脱下請」に向けた取り組みである。取り組み開始に当たり、地元の産業支援組織から、中小企業1社で成果を挙げることは難しいため、連携企業が必要になるとのアドバイスを受けた。そこで、同じ問題意識を持ち、互いに異なる強みを持つ6社の中小企業

を見つけ出した。計7社の中小企業は、定期的  
に実施した勉強会を通じて互いを知り合い、協力関係の継続を確認したうえで同LLPを設立した。

NPO地域基盤技術継承プラザの設立は、地元の商工会議所に設置された「基盤技術継承検討委員会」が基盤技術承継の支援策等を検討するなかで計画された。最終的には、地元商工会議所の呼びかけに応じ、同委員会の検討結果に賛同した、地域の中堅・中小企業20社の経営者によって、同NPOが設立された。

このように有限責任事業組合のLLPトライアウトえひめと特定非営利活動法人のNPO地域基盤技術継承プラザは、地域の比較的限定されたプレーヤーが相互に了解し合う関係の中で設立されたとみてとることができる。

以上を参考にすれば、表-9に示した通り、株式会社においては地域の広範・多数のプレーヤーが規律を重視する関係のなかで、有限責任事業組合や特定非営利活動法人においては地域の比較的限定されたプレーヤーが相互に了解し合う関係のなかで、地域産業振興に取り組む様子がうかがわれる。このように、組織形態ごとに、地域産業振興に取り組むプレーヤーの範囲・関係が異なる可能性がある。

表-9 組織形態ごとに異なる地域産業振興に取り組むプレイヤーの範囲・関係

組織名	組織設立に参画したプレイヤー		プレイヤー間にみとれる関係		組織形態
(株)吉田ふるさと村	○村内の商工会を中心とする有志 ○村民 ○村議会 ○村内の各種団体等 ○村	地域 の 広 範 ・ 多 数 の プ レ ー ヤ ー	村内の商工会を中心とする有志は、村の協力も得ながら、村民・村議会・村内の各種団体等へ説明・協力要請を行い、同社設立への理解・了承を得た。	規律を重視する関係	株式会社
LLPトライアウトえひめ	○地域の中小企業の有志	地域 の 比 較 的 限 定 さ れ た プ レ ー ヤ ー	「脱下請」という問題意識を持ち、互いに異なる強みを持つ中小企業が、勉強会を通じて互いを知り合った段階で同LLPを設立した。	相互に了解し合う関係	有限責任 事業組合
NPO地域基盤技術継承プラザ	○地域の中堅・中小企業の経営者の有志		地域の企業における技術の円滑な承継に向けての支援策実施に賛同した地域の中堅・中小企業が、同NPOを設立した。		特定非営利 活動法人

資料：表-5に同じ。

### (3) 地域産業振興への取り組みにみられる 組織形態ごとの傾向の簡単なまとめ

図-5は、典型事例における地域産業振興への取り組みにみられる組織形態ごとの傾向を、個々の組織が構想・実施した事業の内容と個々の組織を構成するプレイヤーの範囲・関係という観点から整理したものである。

株式会社や有限責任事業組合という組織形態は、地域経済の低迷打開に取り組んでいる。そして、株式会社においては地域の広範・多数のプレイヤーが規律を重視する関係の中で、有限責任企業組合においては地域の限定されたプレイヤーが相互に了解し合う関係のなかで、そうした取り組みを行っている。

他方、特定非営利活動法人という組織形態は、地域全体に共通して高まるニーズに対して、当該地域において共用可能かつ有用な仕組みの提供に取り組んでいる。そして、同法人においては、地域の比較的限定されたプレイヤーが相互に了解し合う関係のなかで、そうした取り組みを行っている。

このように、地域産業振興に役割を果たす多様な組織形態ごとに、①取り組む地域産業振興の内

容、②地域産業振興に取り組むプレイヤーの範囲・関係が異なる可能性がある。

## 5 地域産業振興に果たす

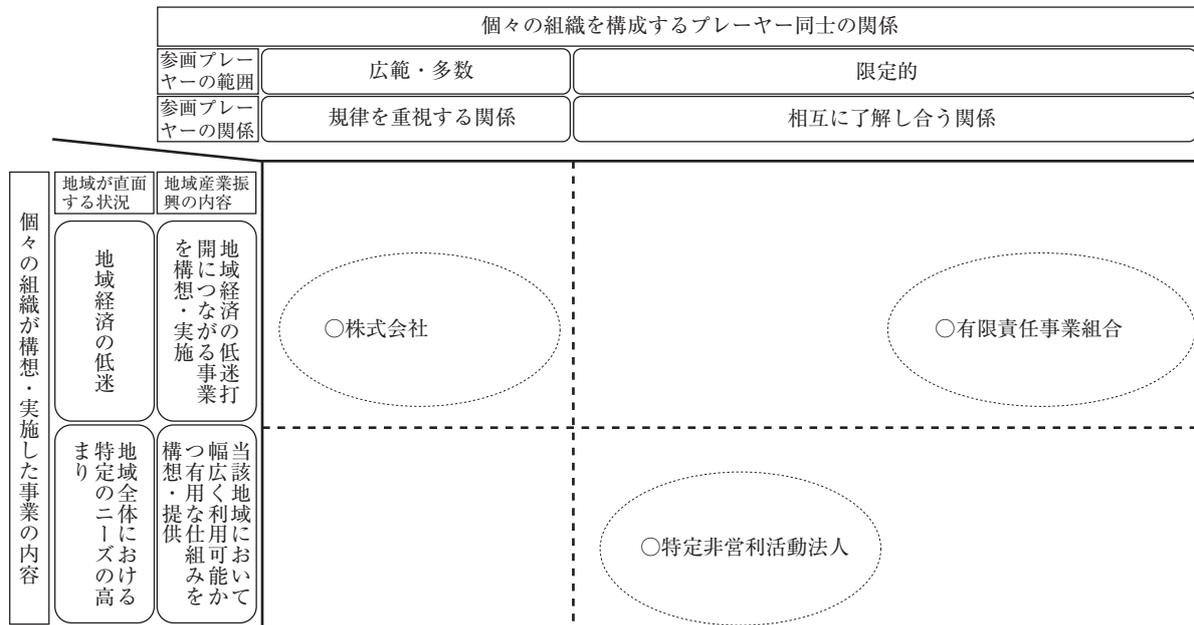
### 多様な組織形態の役割

本稿の主題は、多様な組織形態が、その特性を活かしながら、地域産業振興に果たしている役割について検討することである。それに向けて、3においては、図-4の通り、根拠法令に基づき多様な組織形態の特性、4においては、図-5のように、地域産業振興への取り組みにみられる組織形態ごとの傾向を整理した。図-6は、多様な組織形態の特性(図-4)と地域産業振興への取り組みにみられる組織形態ごとの傾向(図-5)を合わせたうえで、その結果を簡略化したものである。

これにしたがってみていくと、地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割を、次のように指摘できる可能性がある。

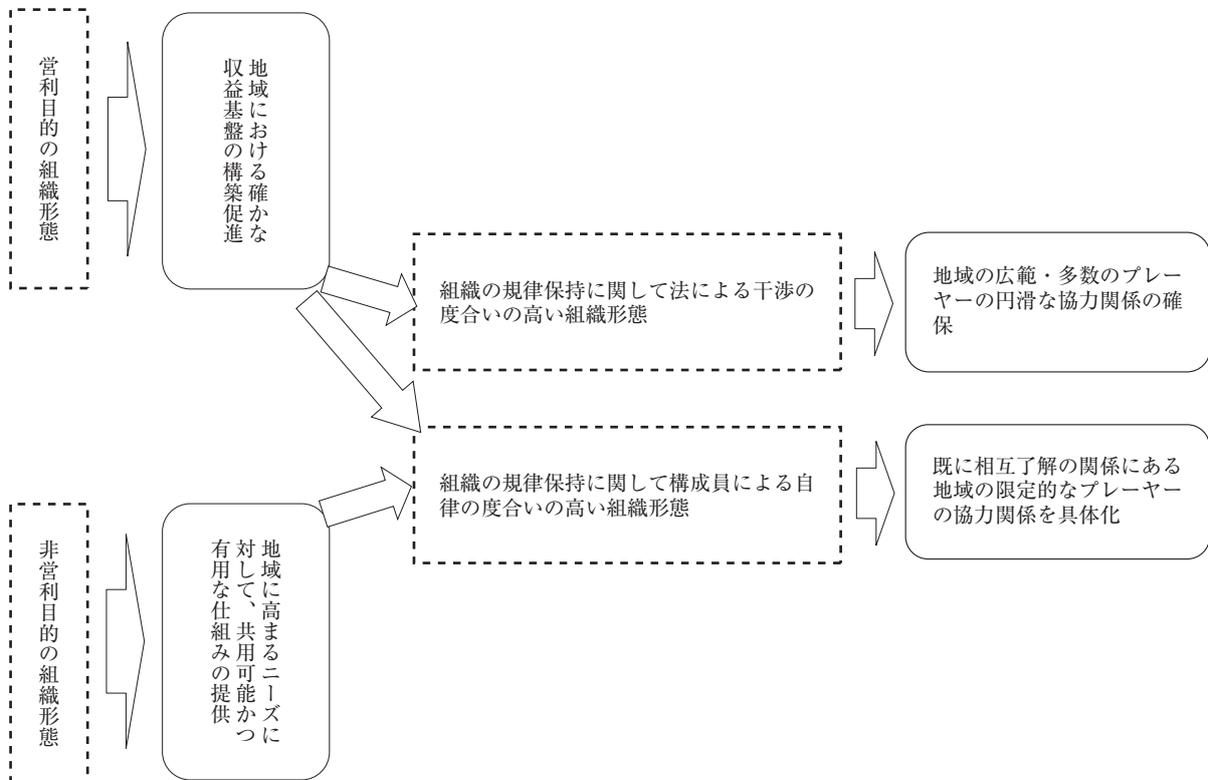
まず、営利目的の組織形態は、経済情勢の低迷により確かな収益基盤の構築が必要とされている地域において、営利追求に適しているという特性を活かしながら、その構築を促進するという役割

図-5 典型事例にみられる多様な組織形態ごとの地域産業振興への取組傾向



資料：表-5に同じ。

図-6 地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割



資料：表-5に同じ。

を果たしている。他方、営利を目的としない組織形態は、営利追求に縛られない特性を活かしながら、地域全体に共通して高まるニーズに対応して、当該地域において共用可能かつ有用な仕組みを提供するという役割を果たしている。

次に、そうした役割を果たすべく、地域の広範・多数のプレイヤーが協力する場合には、同じ地域にいるプレイヤーとはいえ、利害調整が難しくなることも想定される。組織の規律保持に関して法による干渉の度合いが高いという特性を持つ組織形態は、そうした状況のなかにおいても、各プレイヤー間の円滑な協力関係を確保しやすくするという役割を果たしている。他方、地域の仲間うちや顔見知りといった地域の限定されたプレイヤーが取り組む場合には、もとよりプレイヤー同士の相互了解が図られているため、広範・多数のプレイヤーの場合と比べ、利害調整する機会は少ないといえる。組織の規律保持に関して構成員による自律の度合いが高いという特性を持つ組織形態は、そうしたプレイヤーの協力関係を具体化する役割を果たしている。

## 6 本稿の要約と若干の含意

以上のように、地域経済がまだまだ厳しい状況にあるなか、各地域における産業振興の重要性は高まっているといえる。そして、中小企業地域資源活用促進法の施行等に見られるように、今、中小企業等が地域産業振興の担い手として注目されている。

そうしたなかで、各種の資料によって、改めて地域産業振興の担い手をながめてみると、株式会社形態の組織ばかりでなく、有限責任事業組合や特定非営利活動といった最近設立が認められるようになった組織形態もみられることがわかる。このように、地域産業振興という方向性が同じでも、組織形態は一律ではなく、多様であることがわか

る。また、このことは、多様な組織形態が、その特性を活かしながら、地域産業振興に役割を効果的に果たしていることを示している可能性がある。

そこで、そのような多様な組織形態が地域産業振興に果たしている役割を明らかにするために、根拠法令に基づき多様な組織形態の特性を整理するとともに、日本政策金融公庫総合研究所（2009）に報告されている事例調査を参照し、地域産業振興への取り組みにみられる多様な組織形態ごとの傾向を調べた。その結果、次のような点を確認することができた。

まず、株式会社という組織形態は、営利目的、組織の規律保持に関して法による干渉の度合いが高いという特性を活かしながら、経済情勢の厳しい地域において、地域の広範・多数のプレイヤーの協力関係のもと確かな収益基盤の構築を可能にするという役割を果たしている。一方、地域の仲間うちや顔見知りがプレイヤーとなる場合には、営利目的という特性を持ちつつも、組織の規律保持に関して構成員による自律の度合いの高い有限責任事業組合がその受け皿となる。また、特定非営利活動法人という組織形態は、非営利目的、組織の規律保持に関して構成員による自律の度合いが高いという特性を活かしながら、地域全体に共通して高まるニーズに対応して、当該地域において共用可能かつ有用な仕組みを提供するという役割を果たしている。

最後に、このような確認結果を、地域産業振興に役割を果たす組織を今後形成しようと考えている各地域の意欲的なプレイヤーの視点からみた場合の含意を考えてみたい。

前述の通り、株式会社においては、規律を重視する関係にあるプレイヤーが地域産業振興に向けた取り組みを行っている。他方、有限責任事業組合等では、相互に了解し合う顔見知り等が取り組みを続けている。

このことは、例えば、同じ地域に住み、親密な

人間関係にあるプレーヤーが地域産業振興においても協力しようする場合には、その協力関係の受け皿として株式会社以外の多様な選択肢にも目を向けたほうがよいということを示している可能性がある。株式会社の持つ資本の論理が、時には、相互に了解し合っている関係をギクシャクさせることも想定され、万が一にも人間関係がギクシャクすれば、取り組みを円滑に進めることが難しくなるからである。他方、同じ地域に住んでいても、全てのプレーヤーが互いに親密な関係になっているわけではない。そうしたなかで、必ずしも十分

に親密とはいえないプレーヤーにまで協力関係を拡大した上で、地域産業振興に向けた取り組みを整然と進めようとする場合には、株式会社設立から検討をはじめてみるのも一つの方法といえる。

このように、地域産業振興に役割を果たす組織の組織形態を選択する際には、その組織の構成員となるプレーヤーの、当該地域における人間関係に十分留意する必要がある。また、地域産業振興に十分な役割を果たす組織を形成するには、その準備として、地域の間人関係をよく知ることが重要といえるのである。

〈参考文献〉

雲南市ウェブサイト (<http://www.city.unnan.shimane.jp>)

経済産業省 (「有限責任事業組合 (LLP) 制度の創設について」の「LLPの概要と事例紹介」(経済産業省経済産業政策局産業組織課)) ウェブサイト ([http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/keizaihousei/llp\\_seido.html](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/llp_seido.html))

西条市ウェブサイト (<http://www.city.saijo.ehime.jp>)

中小企業基盤整備機構 (J-Net21 中小企業ビジネス支援サイト 地域資源活用チャンネル) ウェブサイト (<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shigen>)

中小企業金融公庫総合研究所 (現・日本政策金融公庫総合研究所) (2008)「地域産業集積の変容～北上川流域地域を事例として～」『中小公庫レポート』No.2007-7

(財)中小企業総合研究機構 (2000)「地域産業集積における課題と方向に関する調査研究 (岩手県編)」

中小企業庁 (商業・地域サポート「地域産業支援」) ウェブサイト (<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/index.html>)

寺沢清二・中小企業金融公庫調査部 (1994)『挑戦する中小企業』中央経済社内閣府『平成16年版 国民生活白書』

——— (「内閣府NPOホームページ」) ウェブサイト (<http://www.npo-homepage.go.jp>)

内閣府経済社会総合研究所「景気基準日付について」(2009年1月29日)

日本銀行金融研究所 (2003)「組織形態と法に関する研究会」報告書『金融研究』第22巻4号 2003年12月

日本政策金融公庫総合研究所 (2008)「地域資源を活かした新たな地域産業の形成」『政策公庫総研レポート』No.2008-1

——— (2009)「地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割」『日本公庫総研レポート』No.2009-1

——— (2010)『シンポジウム報告書「地域活性化と中小企業の役割」』

———「全国中小企業動向調査結果」(2010年1月21日)

東大阪市ウェブサイト (<http://www.city.higashiosaka.osaka.jp>)

法令データ提供システムウェブサイト (<http://law.e-gov.go.jp/cgi-bin/idxsearch.cgi>)

(財)横浜企業経営支援財団ウェブサイト (<http://www.idec.or.jp>)