

地域産業振興に果たす 多様な組織形態の役割

- I. 地域産業振興に取り組む多様な組織形態の概要
- II. インタビュー調査結果の紹介
- III. 多様な組織形態の地域産業振興に果たす役割
- IV. 多様な形態の組織が役割を果たすためのポイント

地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割

はじめに

個々の中小企業等による事業活動は、様々な側面から地域産業振興に対して重要な役割を果たしている。しかし、一般的に、中小企業等の単独の取り組みだけをもって地域全体の産業振興に十分な効果をあげることは容易ではない。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ーヤーが協力関係を形成し、個々の特性を活かした有効な働きをすることが重要となる。

そして、その協力関係を支える体制的な受け皿として、多様な組織が選択され、形成されている。その形態をみると、株式会社のほかに、近年創設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。

地域産業振興という方向性は同じでも、組織形態は、事業の目的・内容・メンバー間の関係・事業環境等によって、多様なかたちをとり得る。この点に着目し、本調査では、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分析し、そうした組織が地域産業振興を推進するにあたり参考となるポイントの整理を試みた。

本調査にあたり、地域産業振興に取り組んでいるさまざまな形態の組織に向けて、インタビューを行った。その内容を、組織の目的や組織設立に関与・参画したプレーヤーの関係という視点から観察することにより、上記の分析・整理を行った。

本レポートは、以上の結果をとりまとめたものであり、その構成は次の通りである。

第1章では、地域産業振興に取り組む多様な組織形態を概観している。

第2章では、地域産業振興に取り組む5種類の組織形態の8組織に向けてインタビューを行い、その調査結果を紹介している。

第3章では、第2章のインタビュー調査結果を基に、多様な組織形態の地域産業振興に果たす役割について分析している。

第4章では、第2章のインタビュー調査結果を基に、多様な形態の組織が地域産業振興に役割を果たすために参考となるポイントを整理している。

なお、本調査は、2008年度に、当公庫総合研究所と、当公庫から委託を受けた株式会社日経リサーチが、共同で実施したものである。また、本調査及び本レポート作成にあたり、当公庫総合研究所 研究顧問 安田 武彦氏（東洋大学経済学部教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 古永 義尚）

【 要 旨 】

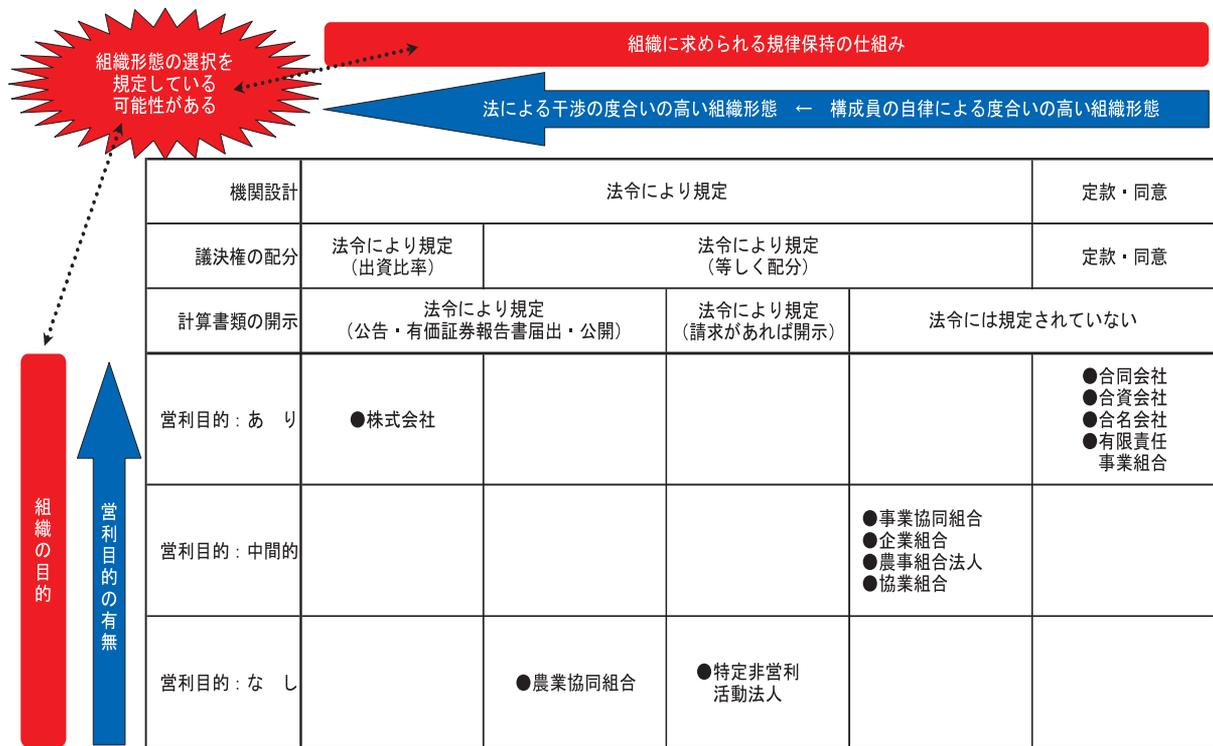
第 1 章 地域産業振興に取り組む多様な組織形態の概要

第 1 章では、非営利法人等も含む組織形態の中から、地域産業振興に際しては、どのような形態が選択され、どのような特性を活かされているのか、まずは各組織形態の種類を概観した上で、それらの特徴を整理している。

これまでの先行研究等をサーベイしたところ、どのような形態の組織が地域産業振興にどのように役割を果たしているのかについて網羅している調査や統計等は、今のところ見当たらない。そこで、代替的なアプローチとして、地域産業振興に一定の役割を果たしているとみられる中小企業地域資源活用促進法の認定事業計画を実施する事業者の組織形態を調べるとともに、国民生活白書や LLP に関する経済産業省の公表資料を参照した。

それによると、やはり株式会社形態の組織が多いものの、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、農事組合法人等を選択する例も多くみられた。このように、限られた資料に基づくものではあるが、地域産業振興に際しては、多様な組織形態の中から個々の目的等に合った特性を持つものが選択され、一定の役割を果たすよう期待されている可能性がある。

次に、それらの組織形態について、それぞれの特徴を各根拠法令に即して整理したうえで、組織の目的の違いと組織に求められる規律保持の仕組みの違いから分類した。以下は、その結果を図示したものである。



[資料]各組織形態の根拠法令を参照し作成

これによれば、組織の目的が同じでも、組織に求められる規律保持の仕組み（組織の規律保持に関する法による干渉の度合い、あるいは構成員の自律による度合いの高低）が異なれば、選択される組織形態が異なる。逆に、組織に求められる規律保持の仕組みが同じでも、組織の目的が異なれば、選択される組織形態が異なる。

このように、組織の目的と組織に求められる規律保持の仕組みに応じて、それに適した組織形態が選択されている可能性がある。

第2章 インタビュー調査結果の紹介

第2章では、地域産業振興に取り組む5種類の組織形態の8組織に向けて実施したインタビュー調査の結果を紹介している。

インタビュー調査を実施した8組織は、第1章で考察した各組織形態の種類バランス等を考慮して選定した。その8組織の組織形態は、株式会社、有限責任事業組合、企業組合、農事組合法人、特定非営利活動法人となっている。

また、本調査の目的は、多様な組織形態が地域産業振興に果たす役割の分析や、こうした多様な形態の組織が地域産業振興を推進するにあたって参考となるポイントの整理にある。インタビュー調査項目は、これを踏まえて、①取組契機、②取組内容、③組織の形成プロセスと組織形態の選択理由とともに、事業活動上あるいは組織運営上の④キーマン、⑤ルール、⑥課題とした。

以下は、インタビュー調査先の概要を示したものである。

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 いろどり	「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

[資料]インタビュー調査結果等に基づき作成

第3章 多様な組織形態の地域産業振興に果たす役割

第3章では、第1章でみた多様な組織形態の法的性格等を踏まえつつ、第2章のインタビュー調査結果を分析し、多様な組織形態が地域産業振興に果たす役割について考察している。

(1) 地域の低迷を打開しようとする場合の組織形態の選択

① 地域産業振興の内容

地域の低迷を打開しようとする場合、確かな収益基盤が必要なため、営利目的、あるいは営利目的に関して中間的な組織形態が選択される傾向にある。

② 組織設立に関与・参画するプレイヤーの範囲・関係

そして、地域の広範な、あるいは多数のプレイヤーが、規律を重視する関係の中で、組織設立に関与・参画する場合、株式会社が選択される傾向にある。これは、広範あるいは多数プレイヤーの利益が損なわれないように、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が選択されることを示しているものとみられる。

他方、地域の限定的なプレイヤーが、相互に了解し合う関係の中で、組織設立に関与・参画する場合、有限責任事業組合・企業組合・農事組合法人が選択される傾向にある。この場合、仲間うちや顔見知りであるケースも多く、もとより相互了解が図られている。そのため、組織の規律保持に関して、関与・参画するプレイヤーの自律によるところの大きい組織形態が選択されているものとみられる。

(2) 地域の中で共用する仕組みを提供しようとする場合の組織形態の選択

① 地域産業振興の内容

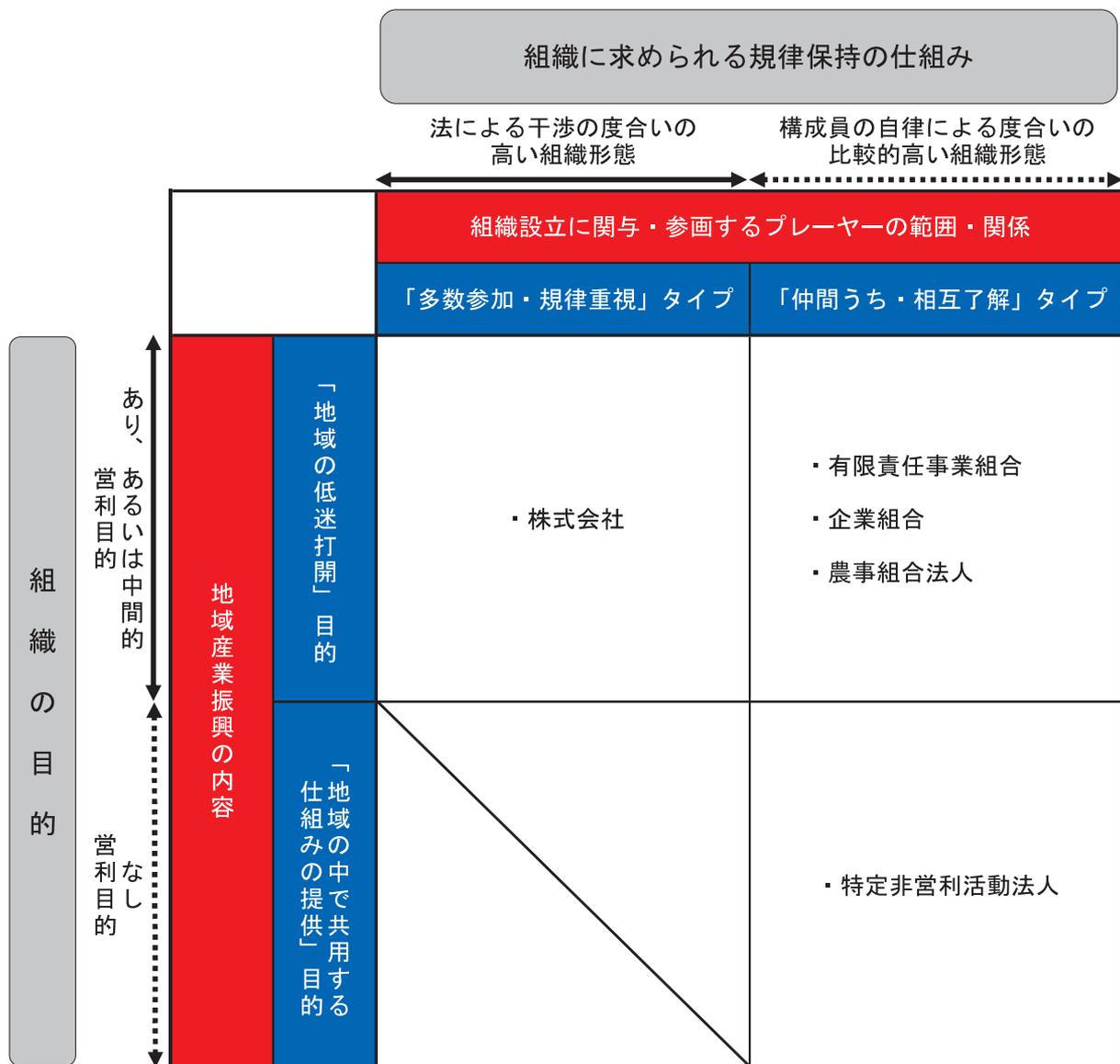
地域の中で共用する仕組みを提供しようとする場合、必ずしも確かな収益基盤の必要性が第一とはならないことから、非営利目的の組織形態が選択される傾向にある。

② 組織設立に関与・参画するプレイヤーの範囲・関係

また、この場合には、地域の限定的なプレイヤーが、相互に了解し合う関係の中で、組織設立に関与・参画するパターンで、特定非営利活動法人が選択される傾向にある。仲間うちや顔見知りであるケースも多く、もとより相互了解が図られている。そのため、組織の規律保持に関して、関与・参画するプレイヤーの自律によるところの大きい組織形態が選択されているものとみられる。

(3) 地域産業振興に役割を果たす組織形態の選択に影響を与えるもの

以上を踏まえれば、以下の図の通り、地域産業振興に役割を果たす組織形態は、①地域産業振興の内容と、②組織設立に関与・参画するプレイヤーの範囲・関係に影響を受ける可能性がある。



[資料]各組織形態の根拠法令及びインタビュー調査結果を参照し作成

第4章 多様な形態の組織が役割を果たすためのポイント

第4章では、第2章のインタビュー調査結果から、多様な形態の組織が役割を果たすためのポイントを抽出している。

(1)有限責任事業組合において参考となるポイント

有限責任事業組合は、比較的新しく、注目度の高い組織形態である。そこで、この形態の組織が地域産業振興に役割を果たすために参考となると考えられるポイントを抽出した。その抽出にあたっては、同組合の意思決定が組合員の全員一致を原則としていることから、円滑な合意形成を図るために参考となる点に着目した。その結果は、次の通りである。

- ①組合員が負担感を感じることなく、意思統一を図っていくためには、Face to Faceのコミュニケーションと情報通信技術を活用したコミュニケーションを組み合わせることが肝要
- ②このような意思統一の工夫を行っても、全組合員の意見が必ず一致するという保証はないため、そうした場合に備えて、豊富な経験や第三者の視点を持つ調整役の確保が効果的

- ③損益配分を決める際には、とりわけ、そうした調整役の存在が重要となるため、調整役は金銭面での調整役となることも想定して選定することが必要

(2)各組織形態に共通して参考となるポイント

最後に、各組織形態に共通して参考となると考えられるポイントとして、次の点を挙げた。

- ①地域産業振興に取り組むリーダーやその補佐役は、時には、異なった視点や広い視野を持つことが必要。また、リーダーは、そうした視点や視野を持つ補佐役と巡り合えるように、常日頃から幅広いネットワーク形成に努めておくことが重要
- ②フレックスタイム制の導入等により無理のない活動時間を設定することが、多様な経験やノウハウを有する地域の人材の参加を促す上で有効
- ③地域産業振興の多様化・高度化するニーズに適時適切に応えていくためには、他の組織との連携が効果的。そのため、日頃から他の団体等とのネットワークの形成・維持・拡大に努めておくことが重要
- ④地域産業振興という公益性のある取り組みを行う場合でも、取り組み継続のためには、相応の収益基盤が必要。そのため、収益事業の確保や、受益者負担の仕組みの導入が重要
- ⑤広域市町村合併により組織設立当時の諸条件が変化している可能性があるため、時には、地方自治体との関係を再確認することが重要
- ⑥組織形態を変更する場合には、参画するプレイヤー間の関係への影響度にも目を向けながら、プレイヤー間での合意形成を図ることが重要

以 上

【 目 次 】

第1章 地域産業振興に取り組む多様な組織形態の概要	1
1 地域産業振興に取り組む組織形態の種類	1
2 組織形態毎の特徴	3
3 目的と規律保持の仕組みの違いによる組織形態の整理	6
第2章 インタビュー調査結果の紹介	9
1 インタビュー調査のポイント	9
2 インタビュー調査先の概要	10
3 インタビュー調査結果の紹介	11
第3章 多様な組織形態の地域産業振興に果たす役割	36
1 インタビュー調査結果を観察する視点	36
2 地域産業振興の内容に応じて選択されうる組織形態	38
3 関与・参画するプレイヤーの範囲・関係に応じて選択されうる組織形態	40
4 本章の簡単なまとめ	42
第4章 多様な形態の組織が役割を果たすためのポイント	45
1 有限責任事業組合において参考となるポイント	46
2 各組織形態に共通して参考となるポイント	48
【参考文献等】	53

第1章 地域産業振興に取り組む多様な組織形態の概要

本章では、地域産業振興に役割を果たす組織形態を概観した上で、それらの組織形態の特徴を整理する。

1 地域産業振興に取り組む組織形態の種類

現状、どのような形態の組織が地域産業振興に役割を果たしているのか。これを網羅している調査や統計等は、見当たらない。

そこで、代替的なアプローチの一つとして、2007年6月29日に施行された「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」（中小企業地域資源活用促進法）の認定を受けた事業計画の実施事業者に着目する。同法第一条には、「この法律は、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」とある。したがって、同法の支援を受ける事業計画の実施事業者は、地域産業振興に一定の役割を果たしていると推測される。

同法の支援対象となる事業計画は、2008年7月31日時点で、425件となっている。各事業計画の代表事業者の組織形態は、図表1の通り、その多くが株式会社形態であるものの、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、農事組合法人等多様である。

図表1 中小企業地域資源活用促進法の認定計画を実施する事業者の組織形態

組織形態	該当事業者数
株 式 会 社	308
有 限 会 社	75
合 同 会 社	4
合 資 会 社	1
合 名 会 社	2
事 業 協 同 組 合	10
企 業 組 合	1
協 業 組 合	1
農 業 協 同 組 合	4
農 事 組 合 法 人	2
そ の 他	17
合 計	425

[資料] 中小企業庁、中小企業基盤整備機構のホームページ掲載資料を参照し作成
[備考] 表中の「その他」とは、個人ほか。

その他、各種の公表資料をみると、たとえば、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、図表2の6つの有限責任事業組合が紹介されている。

図表2 地域づくり等に資する取り組みを行う有限責任事業組合

名 称	目 的
アベニールポルテ有限責任事業組合	女性の社会進出支援
マザリングワークス有限責任事業組合	子育て支援
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ライアウトえひめ	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. プロジェクト	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」を引用・参照し作成

[注] オープンの加熱方法の一つとして採用されている技術。

また、平成16年版国民生活白書には、図表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。

図表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] 平成16年版国民生活白書を引用・参照し作成

ここまでみてきた組織形態をまとめると、次の通りである。

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

限定された資料に基づくものではあるが、このように、多様な組織形態が地域産業振興に役割を果たしているといえる。

2 組織形態毎の特徴

前節でみた多様な組織形態は、いずれも各根拠法令に基づいている。ここでは、それに即して、それぞれの特徴を整理することとする¹。

(1) 会社法に基づく組織形態 ～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、議決権や配当の配分、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等により異なっている。

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。

議決権や配当の配分は、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。

株式会社の場合貸借対照表の公告が必要であるが²、合同会社・合資会社・合名会社の場合不要である。

なお、現行会社法施行（2006年5月）に伴い、有限会社法が廃止された。そのため、現在、有限会社を新規に設立することはできない。既存の有限会社は、特例措置（取締役の任期に関する法定限度や貸借対照表の公告義務がないこと等）の適用を受けつつ、株式会社（社員総会は株主総会、社員は株主、持分は株式、出資1口は1株）として取り扱われている。

(2) 中小企業等協同組合法に基づく組織形態 ～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³。法人格があること、出資者が有限責任を負うこと⁴、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、

¹ 以下の記載項目は(財)横浜企業経営支援財団のWebページに掲載されている「組織形態比較一覧表」(<http://www.idec.or.jp/jigyou/file/soshikikeitai.pdf>)を参考とした。各項目の内容は法令データ提供システムのWebページに掲載されている各根拠法令を参照しつつ記載した。

² 大会社（最終事業年度に係る貸借対照表に資本金として計上した額が5億円以上、あるいは、最終事業年度に係る貸借対照表の負債の部に計上した額の合計額が200億円以上の株式会社）の場合、貸借対照表に加え、損益計算書も公告しなければならない。

また、貸借対照表や損益計算書等を記載した有価証券報告書の提出を義務付けられている株式会社は貸借対照表や損益計算書の公告を行う必要がない。ただし、その有価証券報告書は財務局等で閲覧可能である。したがって、そうした株式会社においても、決算内容は一般に開示されているといえる。

³ 詳細には、事業協同組合は「生産、加工、販売、購買、保管、運送、検査その他組合員の事業に関する共同事業」等（中小企業等協同組合法第9条の2）、企業組合は「商業、工業、鉱業、運送業、サービス業その他の事業」（中小企業等協同組合法第9条の10）の実施を目的としている。

⁴ ただし、事業協同組合の場合、組合は組合員に対して経費を賦課できる他、使用料及び手数料を徴収できる（中小企業等協同組合法第12条及び第13条）。

参事、会計主任があることは、両組織形態とも同じである。また、決算内容が記されている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ことについても同じである。

配当については、事業協同組合の場合は、組合を利用した分量に応じて、または配当原資の年1割を限度に出資比率に応じて、配分される。企業組合の場合は、配当原資の年2割を限度に出資比率に応じて配分し、なお剰余があるときは、組合の事業に従事した程度に応じて配分される。

(3) 中小企業団体の組織に関する法律に基づく組織形態 ～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る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。法人格があり、出資者が有限責任を負う組織形態である。議決権は原則1組合員に一つ配分され、配当は原則出資比率に応じて配分される。持分譲渡には総会の承認が必要になる。組合に設置される機関として、総会、理事、理事会、監事、顧問、参事、会計主任がある。また、決算内容が記されている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。

(4) 農業協同組合法に基づく組織形態 ～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組織形態である。

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ってはならないこととなっている。

法人格があること、出資者が有限責任を負うこと⁵、議決権が1組合員に一つ配分されること、持分譲渡には組合の承認が必要であることは共通である。

配当は、組合を利用した分量等に応じて、または配当原資の年8分を限度に出資比率に応じて配分される

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及び農事組合法人ともに、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) 有限責任事業組合契約に関する法律に基づく組織形態 ～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。また、損益の配分方法は自由に決めることができる。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。

⁵ ただし、農業協同組合の場合、組合は組合員に経費を賦課させることができる（農業協同組合法第17条）。

(6) 特定非営利活動促進法に基づく組織形態 ～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 17 分野⁶において非営利活動を行うことを目的とする組織形態である。法人格あり⁷。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については、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⁸。

⁶ 同法に定められている 17 分野とは次の通りである。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、⑰以上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（内閣府NPOホームページを参照）

⁷ ボランティア活動等の社会貢献活動に取り組んでいる組織の中には、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、こうした点を解消することにより、社会貢献活動の促進を図る目的で制定されたもの。（内閣府NPOホームページを参照）

⁸ 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。

3 目的と規律保持の仕組みの違いによる組織形態の整理

ここでは、前節でみた多様な組織形態それぞれの特徴の整理を試みる。整理にあたっては、各組織形態の目的と規律を保持するための仕組みに着目することとする。

(1) 目的の違いによる多様な組織形態の分類

前節で示した組織形態のうち、株式会社・合同会社・合資会社・合名会社・有限責任事業組合は、営利目的の事業を実施するための組織形態である。

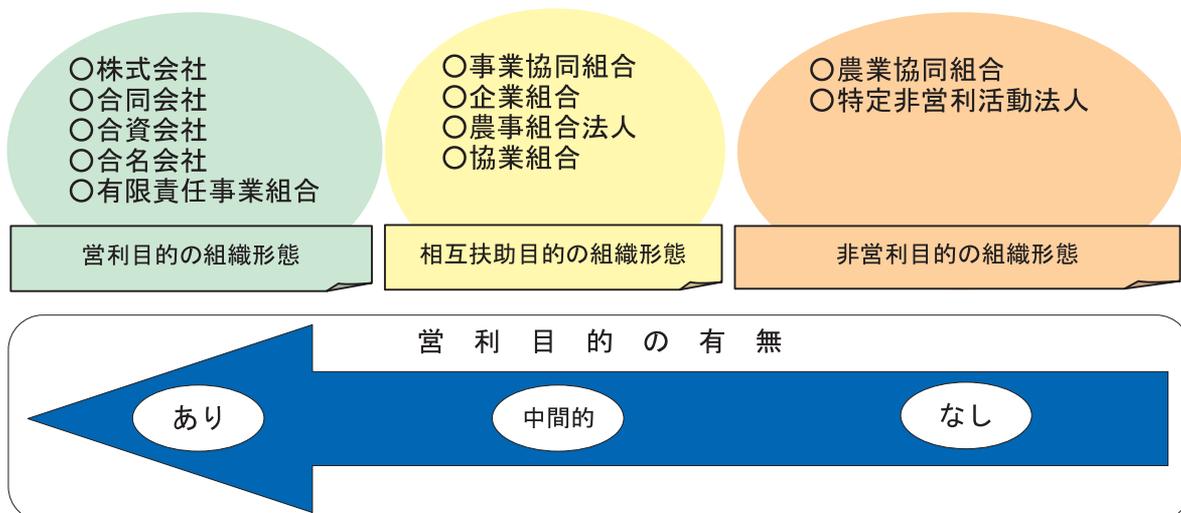
事業協同組合・企業組合・農事組合法人・協業組合は、組合員が相互扶助の精神に基づき協同して事業を実施するため等の組織形態である。

農業協同組合と特定非営利活動法人は、非営利目的の事業や活動を実施するための組織形態である。

このように、それぞれの組織形態の目的の違いに着目することにより、多様な組織形態は、①営利目的の組織形態、②相互扶助目的の組織形態、③非営利目的の組織形態という3つのグループに分けられる。

そして、②相互扶助目的の組織形態とした事業協同組合等は、共同事業の実施を通じて、構成メンバーの共同利益の増進も図ろうとしている。この点を踏まえれば、①営利目的の組織形態、③非営利目的の組織形態、その中間的な組織形態として②相互扶助目的の組織形態と、①から③のグループを営利目的の有無に応じて分類できる可能性がある。

図表4 目的の違い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参照し作成

(2) 求められる規律保持の仕組みの違いによる多様な組織形態の分類

一般的に組織の規律を保持するための仕組みは多数あると考えられるが、ここでは機関設計、議決権の配分、決算内容が記されている計算書類の公開（一部公開を含む）という点に着目した。

前節で示した組織形態の機関設計についてみると、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。

議決権の配分方法についてみると、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。

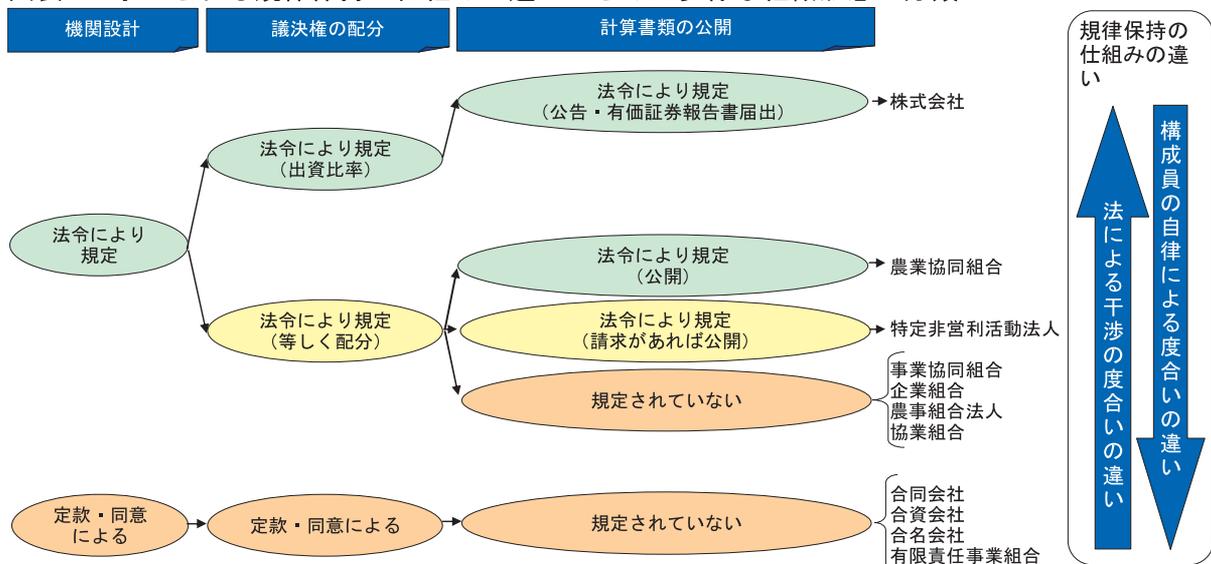
計算書類の公開についてみると、公告・公開が法令によって規定されている組織形態、請求による閲覧が法令によって可能となっている組織形態、公開が法令によって規定されていない組織形態がある。

図表 5 の通り、株式会社の場合、機関設計、出資比率に応じた議決権の配分、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、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、規律保持に関して組合員の自律による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、組織に求められる規律保持に関する仕組みの違い（法による干渉の度合い、あるいは構成員の自律による度合いの高低）に応じて、分類できる可能性がある。

図表 5 求められる規律保持の仕組みの違い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参照し作成

(3) 組織の目的と組織に求められる規律保持の仕組みに応じて選択される組織形態

本章では、限定されたサンプルからではあるが、地域産業振興に役割を果たす組織形態の種類を抽出した上で、それらの特徴を法令に即して整理した。そして、目的の違い（上記(1)）と求められる規律保持の仕組みの違い（上記(2)）から、多様な組織形態を分類した。図表 6 は、その分類結果を図示したものである。

縦軸は「組織の目的」として、営利目的のない組織形態から、営利目的の組織形態までを並べ

ている。他方、横軸は「組織に求められる規律保持の仕組み」として、構成員の自律による度合いの高い組織形態から法による干渉の度合いの高い組織形態までを並べている。

これを見ると、組織の目的が同じでも、組織に求められる規律保持の仕組みが異なれば、選択される組織形態が異なる。逆に、組織に求められる規律保持の仕組みが同じでも、組織の目的が異なれば、選択される組織形態が異なる。

このように、組織の目的と組織に求められる規律保持の仕組みに応じて、組織形態が選択される可能性がある。

図表6 「組織の目的」と「組織に求められる規律保持の仕組み」に応じて選択される組織形態



[資料]各組織形態の根拠法令を参照し作成

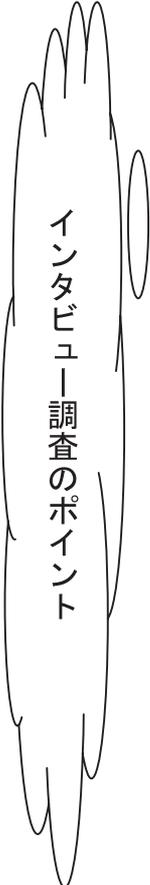
次章以降では、本章での考察を踏まえ、実際に地域産業振興に取り組む組織の取組事例を紹介するとともに、それに即して、多様な組織形態が地域産業振興に果たす役割（あるいは、地域産業振興に取り組むもうとする場合にどのような組織形態が選択される傾向にあるのか）について分析を試みる。また、こうした多様な形態の組織が地域産業振興を推進するにあたって、参考となるポイントの整理を試みる。

第2章 インタビュー調査結果の紹介

本調査では、地域産業振興に取り組む5種類の組織形態の8組織に向けてインタビュー調査を行った。本章では、その結果を紹介する。

1 インタビュー調査のポイント

本調査は、多様な組織形態が地域産業振興に果たす役割（あるいは、地域産業振興に取り組む際にどのような形態の組織が選択される傾向にあるのか）の分析や、こうした多様な形態の組織が地域産業振興を推進するにあたって参考となるポイントの整理を目的としている。また、前章では、組織の目的と組織に求められる規律保持の仕組みに応じて組織形態が選択されるという可能性をみた。これらを踏まえて、インタビュー調査は、次の点を中心とした。



インタビュー調査のポイント

- ① 取り組みを始めた契機は何か
- ② どのような取り組みを行ってきたのか、また、行っているのか
- ③ どのようなプロセスで組織が形成されたのか（組織設立に参画したプレーヤーを含む）、どのような理由から組織形態が選択されたのか
- ④ 事業活動上あるいは組織運営上のキーマンは誰か
- ⑤ 事業活動上あるいは組織運営上、どのようなルールがあるのか
- ⑥ 事業活動上あるいは組織運営上の今後の課題は何か

2 インタビュー調査先の概要

インタビュー調査先の選定は、第1章で考察した各組織形態の種類バランスを考慮し、文献サーベイの結果等により、地域産業振興に効果的な取り組みを行っていると思われるものから、8組織を抽出して実施した。その8組織の組織形態は、図表7に〇を付した株式会社、有限責任事業組合、企業組合、農事組合法人、特定非営利活動法人となっている。

図表7 インタビュー調査先の組織形態

機関設計	法令により規定			定款・同意
議決権の配分	法令により規定 (出資比率)	法令により規定 (等しく配分)		定款・同意
計算書類の開示	法令により規定 (公告・有価証券報告書届出・公開)		法令により規定 (請求があれば開示)	法令には規定されていない
営利目的：あり	●株式会社			●合同会社 ●合資会社 ●合名会社 ●有限責任事業組合
営利目的：中間的				●事業協同組合 ●企業組合 ●農事組合法人 ●協業組合
営利目的：なし		●農業協同組合	●特定非営利活動法人	

[資料]図表6を加工し作成

図表 8 は、インタビュー調査先とその概要を示したものである。

図表 8 インタビュー調査先の概要

組織形態	インタビュー調査先 (括弧内は、以降の略称)	事業概要	掲載 ページ
株式会社	株式会社 いろいろり (株いろいろり)	「つまもの」に関する営業活動及び需要情報の提供等	12
	株式会社 吉田ふるさと村 (株吉田ふるさと村)	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	15
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 (LLP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	18
	有限責任事業組合 ひこね街の駅 (LLP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	21
企業組合	自遊の森企業組合 (自遊の森(企))	公設宿泊施設の管理・運営等	24
	身延竹炭企業組合 (身延竹炭(企))	竹炭及びその関連製品の製造・販売	27
農事組合法人	智里東農事組合法人 (智里東(農))	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	30
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 (N)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	33

[資料]インタビュー調査結果等に基づき作成

3 インタビュー調査結果の紹介

次ページ以降では、図表 8 の 8 組織へのインタビュー調査結果を紹介する。

株式会社 いろどり (株いろどり)

組織形態	株式会社 (会社法)				
事業の概要	「つまもの」に関する営業活動及び需要情報の提供等				
所在地	徳島県勝浦郡上勝町	設立年	1999年	資本金	1,000万円
構成員	株主 上勝町、(株)上勝バイオ (上勝町出資の第三セクター方式の株式会社)				
所在地の概況	<ul style="list-style-type: none"> ・上勝町は、JR徳島駅から車で1時間程度の徳島県中央部の山間に位置している。 ・人口はピーク時の1/3程度の約2,000人、その半数近くが65歳以上となっており(2007年時点)、過疎化と高齢化の進んだ町である。 ・林業は、かつて主要産業であったが、輸入材の増加等により衰退した。また、主力農産物のみかんは、1981年に寒波の影響により打撃を受けた。 ・そうした中で、同町は、産業振興と雇用創出を目的に、5つの第三セクター方式の株式会社を設立した。(株いろどりは、その一つである。 				

①取り組み契機

1981年、寒波の影響により、上勝町の農産物売上の30%以上を占めていたみかんの木が打撃を受けた。これに対して、同町にある農協は、被害の少なかったすだちやゆずを特産品として販売する計画を進めた。それと並行して、農家の当面の収入確保のために、農家の自家用として作られた野菜を集荷し、徳島市の生鮮市場で販売した。また、1984年以降、年間を通じて栽培可能な椎茸の栽培を奨励した。他方、中国地方や関西地方の生鮮市場を中心に市場開拓を行った。このような取り組みにより、同町の柑橘類や各種野菜が、他地域の生鮮市場向けに供給されるようになった。

「つまもの」を販売する「彩」事業は、こうした動きの中で始まった。「つまもの」は、料理に添えられる飾り物等で、南天の葉や梅の枝等、季節の花木を材料としている。農協の職員であった当社の副社長は、1986年、市場開拓を目的とした関西方面への出張の際に立ち寄った料理屋で「つまもの」に関心を示す飲食客を目にした。これがきっかけになり、「つまもの」を取扱品目に加えることとした。

副社長は、生け花用花木を栽培する同町の農家4軒の協力を得て、1987年に農協の一事業として「彩」事業に着手した。当初、料理人のニーズに合った商品を提供することができず、売上を伸ばすことができなかった。そのため、自ら料理人や卸売業者のところに足を運び、「つまもの」の種類、使われ方、意味を勉強した。これにより、ノウハウの蓄積と人脈形成を図った結果、ニーズを的確に把握することができるようになり、販売量が増加するとともに、5~10円であった卸売価格が100~200円まで上昇した。

「彩」事業は、わずか生産農家4軒と売上規模100万円で始まったが、1989年には134軒の生産農家と5,000万円の売上規模を擁するまでに成長した。このように事業規模が拡大する中、農協内に同事業を所掌する彩生産者部会が設けられた。同部会は、市場ニーズにマッチした商品を提供できるように、生産農家向けの勉強会や高級料亭への視察旅行等を実施した。

1996年に、副社長は農協から上勝町役場に転職した。その後、不況の影響等から、「彩」事業も含め農協の売上は低迷した。そうした中で、同町は、町民の強い意向を踏まえ、1999年に同事業を担う第三セクター方式の株式会社を設立し、副社長を「彩」事業に復帰させるとともに、その会社の実質的な責任者とした。これが、当社である。

②取り組み概要

当社が設立されるまで、「彩」事業は、次のように行われていた。

当社の副社長が中心となって、消費地における営業活動や情報収集活動が行われた。農協は、町内の防災無線スピーカー⁹を使って、市況情報等を生産農家に一斉に伝達した。また、電話で生産農家とやり取りをしながら、商品を集荷した。事業規模が拡大するにつれて、騒音や事務負担の問題が重くなった。

1992年に、町内各戸に防災無線FAX¹⁰が設置された。それを活用するようになり、騒音問題はなくなり、発注事務の負担も軽減された。農協は、顧客から受けた注文を記載した一覧表を、全ての生産農家に毎日11時までにFAXした。それを見た生産農家は、農協に電話をかけ、「早いもの勝ち」で注文をとっていた。農協は、注文をとった生産農家から商品を集荷し、消費地に向けて出荷していた。

当社が設立されてからは、次のような役割分担により、「彩」事業が運営されている。

当社は、消費地の卸売業者やユーザーに向けて、販売動向や商品情報を提供しながら、営業活動を行っている。他方、市況や売れ筋情報を入手している。農協と生産農家には、入手した情報やそれに基づき需要予測を提供している。

農協は、当社が営業活動を行った卸売業者等からの受注窓口となるとともに、生産農家から商品を集荷し、出荷している。当社の提供する情報等を踏まえ、卸売業者等と価格交渉を行うこともある。

生産農家は、農協の作成した顧客から受けた注文を記載した一覧表をみて、「早いもの勝ち」で注文をとり、農協に出荷する。当社の提供する情報等を参考に、商品開発も行っている。

「彩」事業の成否は、ニーズに合致した少量多品種の商品を、タイミングよく提供できるかにかかっている。防災無線スピーカー、防災無線FAXは、それを支えるインフラであった。現在、上勝町により開発された「彩」情報ネットワークが、それらに代わり、主たるインフラとなっている。高速通信網によって当社、農協、多くの生産農家が結ばれ、生産農家には高齢者でも操作の容易な専用端末機が設置されている。このシステムを活用して、当社は市況情報等、農協は顧客から受けた注文を記載した一覧表を発信し、生産農家は注文をとっている。

③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由

先に述べた通り、当社は、町民の強い意向を受けた上勝町により設立された第三セクター方式の株式会社である。当社の株主は、同町と(株)上勝バイオである。(株)上勝バイオは、同町出資の第三セクター方式の株式会社で、椎茸の栽培・販売を行っている。同町は、産業振興等を目的に、第三セクター方式の株式会社を5つ設立した。当社は、その中で最後に設立された会社である。

同町が、当社の組織形態を決定した。設立される組織は、農家の収入確保のため、具体的な成果を期待されていた。また、過疎化と高齢化の対策を進める上で、同町において生活の糧を得られる環境を作る必要があった。そうした事情を踏まえ、公益法人やNPO法人も選択肢にあがったが、最終的には営利目的の株式会社形態が選択された。また、同町は、第三セクター方式の株式会社を既に設立し、軌道に乗せていた。これも組織形態の選択にあたり勘案された。

⁹ 町内に防災情報を伝えるために設置された無線スピーカーのこと。災害発生時の断線等に備えて無線となっていた。

¹⁰ 防災無線スピーカーに代わって、現在、町内各戸に設置されたファクシミリのこと。災害発生時の断線等に備えて、これも無線となっている。

④事業活動上あるいは組織運営上のキーマン

当社の社長は町長が兼ねていることから、副社長が「彩」事業を主に担当している。徳島市出身であるが、1979年に営農指導員として上勝町の農協に就職した。

そして、農協と現在では190軒を超える地元の生産農家が、同事業を生産・流通面から支えている。

また、上勝町は、町民の意向を踏まえた第三セクター方式の株式会社を設立し、効率的な事業推進に資する情報通信システムを整備する等インフラ面を支えてきた。

当社の取締役は、上勝町長、副社長、地元農協役員等である。従業者は、同町在住者で、Iターン者やUターン者もいる。

⑤事業活動上あるいは組織運営上のルール

重要事項の決定は、株主総会や取締役会で行われる。日常の実務は、副社長を中心に執行されている。

また、「彩」情報ネットワークを活用して、当社・地元の農協・生産農家は、情報を共有化している。

「彩」事業における当社・地元の農協・生産農家の役割は、明文化こそされてはいないものの、實際上、明確になっている。当社は、営業活動や情報の収集・提供、「彩」情報ネットワークの運営管理等を担い、各生産農家から売上の5%を受け取る。地元の農協は受注・集荷・出荷を担い、各生産農家から売上の2%を受け取る。したがって、生産農家の利益は、売上の93%から諸経費を差し引いたものとなる。現在、生産農家の平均売上は110万円程度、中には1,000万円以上の売上となる生産農家もある。

なお、当社の役割の中に、各生産農家の出荷・売上状況一覧表の作成・公表がある。これにより、日々の注文獲得や商品開発において、生産農家間に適度な競争が生まれている。

⑥今後の課題

この地域における生産農家も高齢化しており、後継者の確保・育成が必要になっている。有力候補は退職後のUターン者である。「彩」事業により生活基盤が確保できる。これを示すことが、そうした人材の参加を促すことにつながる。そのため、当社は、今後さらに営業活動に注力し、同事業の拡大を図っていく。

[資料]以上については、インタビュー調査先、上勝町のホームページ等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果に基づき作成

株式会社 吉田ふるさと村 (株吉田ふるさと村)

組織形態	株式会社（会社法）				
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				
所在地の概況	<ul style="list-style-type: none"> ・雲南市は2004年に6町村合併により発足した。(株吉田ふるさと村のある旧吉田村は、合併町村の一つで、島根県と広島県の県境に位置している。 ・古くは「たたら製鉄」による鉄の産地であったが、明治時代以降、近代製鉄法が普及する中、主力産業を豊富な森林資源を活かした林業と木炭生産、恵まれた気象条件等を活かした農業に転換した。 ・しかし、林業は輸入材の増加等、木炭生産は石油代替の進展等により衰退し、農業は過疎化の影響から後継者不足となっている。 				

①取り組み契機

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。

②取り組み概要

当社の事業は、加工食品の製造・販売と、雲南市からの水道施設管理等の受託事業に大別される。

加工食品分野について、当社は、干し椎茸の生産・販売から着手した。これは、当社役員の個人事業を引き継いだものである。次に、特産品のもち米を活かして、村内中心に時には近隣地域にも出掛けて餅の実演販売を行った。当社の従業員が、もち米・蒸し器・臼・杵を食料品店に持ち込み、店頭で餅をつき販売した。これが好評を博したことから、当社の経営基盤が固まった。

餅の実演販売に際しては、消費者の加工食品に対するニーズの収集に努めた。収集したニーズは、「焼肉のたれ」等の新商品の開発に活かされた。また、当社は、開発された新商品の販路を求めて、本格的に村外市場への進出を図った。

当社の開発した新商品は、いずれも厳選素材による手造り品であるため、その販売価格は他社の量産品より割高であった。市場規模の小さな旧吉田村や島根県において、そうした割高な商品を販売することは難しかった。当社は、東京都内の高級食品スーパーに的を絞って、営業活動を行った。そして、業界で一目置かれているスーパーとの取引を実現したことを契機として、都内百貨店等とも取引を始めた。都内取引先への販売額が増えるにしたがい、当社の知名度は高まった。

現在、当社の主力商品は、卵かけご飯専用醤油である。2001年に、県外の鶏卵業者から「卵の売れ行きが良くなる商品を開発してもらいたい」との要望があった。雲南市は、養鶏の盛んな地域でもある。当社は、この要望をきっかけに、地域の農産物を活かすべく、全社的に新商品開発に取り組むこととし、従業員から提案された卵かけご飯に使う醤油の商品化を決めた。その後、

全国の卵かけご飯の実態調査や醤油の味付けの研究を行った。そして、2002年に、卵かけご飯専用醤油「おたまはん 関東風」と同「おたまはん 関西風」の販売を開始した。これは、商品名のユニークさ、類似商品がなかったこと、味の良さからヒットしている。

その他、餅、「おにぎりみそ」、「豚丼のつゆ」、ドレッシング、七味とうがらし、一味とうがらし等も製造・販売している。

当社は、規模の大きな村外のマーケット開拓を目的に設立された。しかし、現状、雲南市からの次の事業を受託している。いずれも採算の厳しい事業ではあるが、これらを実施することにより、株主である同市や市民に貢献できる、市民の雇用の受け皿を作ることができる、という理由から受託している。

当社設立まで、旧吉田村には水道工事業者がいなかった。村は、遠隔地の業者に発注しなければならず、緊急工事を要する際には対応に苦慮していた。そのため、当社は、職人を集め、水道工事部門を設けた。当初、簡易水道の敷設工事が多かったが、それが一巡し、現在、メンテナンス工事が主体となっている。

また、市営バスの運行を受託している。このバスは、住民の日常生活の足、地域の小中学生及び高校生の通学の足となっている。

さらに、同市所有の温泉保養施設の指定管理者となっている。

なお、当社は、1985年に従業員6名でスタートしたが、現在従業員61名を擁するまでになっている。

③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由

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それに比べ高かった。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。

④事業活動上あるいは組織運営上のキーマン

地元の商工会を中心とする有志の間に形成された協力関係が、村・村民・この地域の主要な団体の間に広がった。この協力関係が、当社の設立とこれまでの事業活動を支えてきた。当社の設立にあたっては、村民等の意向が十分に反映されたといえる。

そうした中で、商工会有志の一人として当社設立に尽力した当社の社長は、当社の事業活動や組織運営を牽引している。社長は、村内の小売店の経営者でもある。

そして、当社の歴代の専務や常務、従業員は、その社長をサポートし、業務を推進してきた。そのほとんどは、この地域の出身者である。

⑤事業活動上あるいは組織運営上のルール

株主総会や取締役会において重要事項が決定され、社長と専務が日常業務の全般を総括している。また、事業ごとに業務執行管理者が配置されている。

当社の取締役はこの地域の在住者であり、第三セクター方式の株式会社という事情から、その多くはこの地域の主要な団体や企業に所属している。明文化されているものはないが、当社の役員の中に、市職員や市職員OBはいない。

当社は、加工食品分野において、設立当初から無農薬もしくは減農薬農産物を素材とし、食品添加物を使用しないことを原則とし、食の安全に細心の注意を払っている。そうした中で、品質と安全性の確保、良質な素材の安定確保のために、主としてこの地域の農家と、契約を交わした上で取引している。契約農家との取引価格は、農薬使用の制限や市場価格等を勘案して決めている。

⑥今後の課題

旧吉田村は2004年11月に近隣の5町と合併したため、当社は、現在、雲南市から出資を受ける第三セクター方式の株式会社である。雲南市職員のうち旧吉田村職員は、当社の設立経緯やこれまでの事業活動を承知している。しかし、それ以外の職員の中には、当社のことを知らない職員もいる。当社は、引き続き、この地域の産業振興や雇用創出を目的に事業を行う。したがって、同市との関係の再構築と強化は、一つの課題である。

また、当社は、今後も地域に貢献するために、水道施設管理等・市営バスの運行・温泉保養施設の管理・運営を続ける。ただし、これを続けるためには、企業体力の維持・向上が不可欠となる。そのため、加工食品分野における既存商品の拡販や新商品の開発により、同分野の充実を図る必要がある。

[資料]以上については、インタビュー調査先、雲南市のホームページ等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果に基づき作成

有限責任事業組合 トライアウトえひめ (LLP トライアウトえひめ)

組織形態	有限責任事業組合（有限責任事業組合契約に関する法律）				
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				
所在地の概況	<ul style="list-style-type: none"> ・西条市は、愛媛県東部に位置し、松山市・今治市・新居浜市に次ぐ人口規模の都市である。 ・積極的に工場誘致を進めたことから、四国地方有数の工業都市となった。 ・他方、米作のほか野菜・果実の栽培等、農業の盛んな地域でもある。 				

①取り組み契機

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。㈱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㈱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、㈱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。

②取り組み概要

当LLPは、西条市の進める「食品加工流通コンビナート構想」において必要となる冷凍機や冷水機の開発等に取り組んでいる。

西条市産の農産物を、同市に建設する「食品加工流通コンビナート」に集荷し、そこに集積した食品加工業者がそれを加工した上で、全国の消費地に出荷する。これが、同構想の内容である。同コンビナート内には、農産物や加工品の鮮度を保つために、冷凍機等が必要になる。フロンを利用する冷凍機等が今でも主流であるが、同構想では、環境負荷低減を目的に、水素吸蔵合金を利用する新たな冷凍・冷水技術を活用した冷凍機や冷水機等が使用される。この技術は、㈱西条市産業情報支援センターや公設試験研究機関等により基礎研究を終えた段階にある。

当LLPは、同センターと協力し、その基礎研究を活用し、環境に優しい冷凍機や冷水機等を開発している。現在、テストプラントにより、実用実験中である。

③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由

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、共同受注に取り組む意思を固め、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。

④事業活動上あるいは組織運営上のキーマン

そもそもの発端は、当LLP代表が、「脱下請」に向けた取り組みを始めた。それが、地元支援機関の協力を得て、地元中小企業の間には広がり、当LLPの設立につながった。地元中小企業が協力して当LLPの事業活動を推進し、地元支援機関がそれをサポートしている。

組合員ではない2人のアドバイザーからは、企業経営や技術開発等の経験に裏付けされた指導・助言等を受けている。地元出身者ではない両名からは、時には地元出身者では気づくことのないような提案が生まれる。たとえば、当LLPは、2006年に設立一周年記念式典を行った。「脱下請」を目指しているため、広報活動は重要であるが、下請中小企業はそれに不慣れである。アドバイザーは、そうした点を理解した上で、こうした提案を行ったものである。当LLPは、この式典を通じて、事業内容を周知することができた。

⑤事業活動上あるいは組織運営上のルール

当LLPは、現在、8社で構成されている。

意思決定は、全組合員の一致により行われている。ただし、組合員の意見が一致しないこともある。そのような場合には、2名のアドバイザーが、意見の調整を行っている。

LLPの代表職務執行者は、任期1年・組合員による持ち回りを原則としている。プレス対応等広報活動を主たる役割として、組合員間の調整を行うことはない。その他、会計監事がいる。任期1年・組合員による持ち回りである。

製品開発は、技術面のアドバイザーの指示により行われている。そのアドバイザーは、全体計画や月次計画とともに、各組合員の毎月の役割を決定する。各組合員は、その指示に従う。そし

て、月1回の全組合員による会議において、進捗状況が共有化される。

研究開発の原資は、出資金（1組合員あたり100万円）、組合員の受けた補助金、当LLPの地元民間金融機関からの借入金である。事務経費は、組合員からの月々の会費により賄われている。

剰余金は、その40%が組合員の技術貢献度に応じて分配され、60%は出資金額に応じて分配される。技術貢献度は、案件毎に全組合員で協議する。

⑥今後の課題

当LLPは、今のところ製品開発だけを行っている。当面、これに注力することになるものの、開発を終えれば、次の段階として量産に取り組む予定である。その際には、生産工場の手当とともに、アフターサービスに対応できる体制が必要になる。当LLPでは、それに備え、法人格のある有限責任の組織形態であるとともに、現在の組合員間のパートナーシップを維持することのできる合同会社の設立について検討を始めた。

[資料]以上については、西条市のホームページ等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果に基づき作成

有限責任事業組合 ひこね街の駅（LLP ひこね街の駅）

組織形態	有限責任事業組合（有限責任事業組合契約に関する法律）				
事業の概要	「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				
所在地	滋賀県彦根市	設立年	2007年	出資金	60万円
構成員	組員 彦根市内在住の大学教員、商店主、サラリーマン、主婦、特定非営利活動法人のメンバー、商店街振興組合等				
所在地の概況	<ul style="list-style-type: none"> 彦根市は、琵琶湖東北部に位置する旧彦根藩三十五万石の城下町である。 多くの歴史遺産や文化遺産を有し、年間400万人余りの観光入込客数を誇っている。 しかし、近年、郊外に多数の大規模店舗が進出したこと等から、中心市街地が空洞化している。 その対策として1999年に基本計画が策定され、中心市街地の活性化が進められている。 				

①取り組み契機

当有限責任事業組合（以下、当LLPという）のある花しょうぶ通り商店街は、彦根市内最古の商店街である。江戸時代後期に建てられた商人の店舗や家屋が、今でも残されており、彦根城下の下町の雰囲気醸し出している。

この商店街には古くから「寄り合い」があったが、それが商店街活性化のために何かに取り組むことはほとんどなかった。他方、近年、郊外に多数の大規模店舗が進出した。そうした中で、この商店街への来訪者が減少し、それに伴い商店街の活力が失われていった。

そうした中であって、1990年代半ばに、この商店街の十日恵比須の再興が問題となった。「寄り合い」の会長は、後進の育成のため、その対策を商店街の若手に託した。これを契機に、それまで疎遠であった若手が、商店街活性化等について話し合うようになり、後に「花しょうぶ通り商店街振興組合」や当LLPを設立した。

②取り組み概要

「寄り合い」の会長によって集められた商店街の若手は、商店街のイメージアップのために地元の大学生の協力を得て「まちづくり計画」を策定した。それ以降、昔らしさを残した「ふるあたらしい街」をコンセプトに商店街の活性化を図っている。また、市の中心市街地活性化事業が本格化する中、商店街の各店主を説得し、1998年に、補助事業の実施主体となる「花しょうぶ通り商店街振興組合」を設立した。

同組合は、補助金を受けファサード整備¹¹に取り組み、商店街を彦根城下の下町をイメージした町並みに統一した。さらに、商店街活性化を目的としたイベントを多数企画・実施した。定期的開催される商店街の100円均一セール「ナイトバザール」や、クラフト作家の作品を展示即売する「アートフェスタ勝負市」は、その代表例である。

このような取り組みにより、商店街への来訪者は増加した。その半面、新たな課題も顕在化した。当時、この商店街の中に来訪者の「休む場」がなかった。また、商店街活性化の担い手となる住民の「話す場」もなかった。そこで、同組合は、そうした場として「街の駅」を設置することとした。初めての「街の駅 寺子屋力石」は、江戸時代に寺子屋であった商店街の空き店舗を

¹¹ 商店街にある店舗の道路に面している前面、あるいはその一部にデザインの統一感を持たせること。

改装して、地域住民が「学び」をテーマに集うことのできる場として、2005年に設けられた。地元大学生による小中学生向けの補習、地元店主による手造り甲冑教室等を行う現代版寺子屋、各種展示会の場等となっている。次の「街の駅 戦國丸」は、商店街の銭湯跡を改装して、地域住民が「遊び」をテーマに集うことのできる場として、2008年に設けられた。喫茶スペース、当LLPの管理する「しまさこにゃん」等のキャラクターを使用したグッズや戦国武将等をモチーフとした各種グッズの販売スペースを備えている。

当初、同組合が単独で「街の駅」を運営していた。しかし、現在、同組合が「街の駅」に供する建物を賃借するとともに必要な改装を行い、当LLPがその建物を使用してイベント等を行っている。当LLPは、組合員から徴収するキャラクター使用料、イベント参加者から徴収する費用、喫茶スペースの売上から同組合に建物使用料を支払っている。キャラクター使用料は、当LLPの最大の収入である。当LLPは、キャラクターの商標権者から、商標権の管理を受託している。当LLPから許可を受けた組合員だけが、そのキャラクターを使用することができる。許可を受けた組合員は、キャラクターグッズを、自身の店舗・「戦國丸」・それ以外の当LLP承認店舗でのみ販売し、売上の2%を商標権者に、3%を当LLPに支払うことになっている。

③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由

商店街の若手は、商店街活性化に必要な補助金を得る目的等から、1998年に「花しょうぶ通り商店街振興組合」を設立した。当初から、商店街振興を目的とする、法人格のある組織形態を選択する方針を固めていたため、株式会社等他の組織形態を検討しなかった。

同組合は、2005年から「街の駅」において、イベントを始めた。ただし、実際には、同組合が賃借した建物において、組合員の一部が個人的にイベントを行っていた。つまり、そのイベントは、厳密には組合事業とはいえなかった。他方、当時、商店街活性化のアイデアを、同組合だけで考えることが難しくなっていた。そのため、多様なアイデアを募るための仕組みが必要であった。そうした問題や課題を解決する目的から、同組合は、新組織の設立を検討した。

新組織は商店街活性化という公益性のある事業を行うため、営利目的の株式会社等は検討対象とならなかった。特定非営利活動法人は、公益性の面では適していたが、設立に時間を要する可能性があったため選択されなかった。有限責任事業組合は、組合員が技術等を持ち寄り共同で事業を行うためのパートナーシップ（協力関係）に基づく組織形態であり、アイデアを募るといった目的と合致した。また、特定非営利活動法人よりも短期間で設立できる。法人格を必ずしも要しないということもあり、有限責任事業組合が選択された。

同組合は、これまでの取り組みを通じて知り合った、商店街活性化に関心を持つ個人や団体に呼びかけ、新組織の組合員を募った。その結果、同商店街振興組合のほか、彦根市在住の大学教員、店主、サラリーマン、主婦、特定非営利活動法人のメンバー等が組合員となった。

有限責任事業組合は、内部組織を自由に決めることができる。そのため、ヒエラルキーや指揮命令系統、上下関係のないメンバーが、組織を作ろうとする場合、比較的抵抗なく採用できる組織形態である。当LLPの組合員にも上下関係はないため、有限責任事業組合という組織形態は適している。

なお、マスコミ等の取材や講演において、「多様な組合員が、それぞれの経験に基づき、商店街活性化に向けた取り組みを行っている」と話すと、説得力がある。当LLPの組合員は、今後も互いに知恵を持ち寄り、取り組みを継続する意向である。したがって、組織形態の変更や新組織

の設立は予定されていない。

④事業活動上あるいは組織運営上のキーマン

商店街の若手が、商店街活性化を推進し、「花しょうぶ通り商店街振興組合」や当LLPを設立した。同組合の歴代役員や当LLPの「駅長」¹²は、この二つの組織の設立に関わり、これまでの取り組みをリードしてきた。

また、彦根市在住者が、組合員となり、多様な経験に基づき、当LLPの取り組みを支えている。滋賀大学の教授は、民間シンクタンクでの勤務経験を活かし、同組合や当LLPのアドバイザーとなっている。その他、組合員ではないが、地元の大学生等も、イベントの講師等となり、同組合や当LLPの取り組みを支えている。

⑤事業活動上あるいは組織運営上のルール

「花しょうぶ通り商店街振興組合」と当LLPの意思決定は総会と理事会で行われ、それらは定款の定めに従って開催される。それとは別に、同組合の主要メンバーは毎週、当LLPの組合員は毎月、会議を行っている。会議参加者は、イベントやキャラクターグッズのアイデアを自由に話し合っている。その他、両方とも、メーリングリストを活用して、組合員間の情報の共有化を図っている。

当LLPの実務の総括者は「駅長」である。また、「駅長」を含め同組合（当LLPの組合員）の組合員が、イベントを企画・実施している。ただし、この役割分担は、明文化されたものではない。

当LLPは、剰余金や損失の分配を、その都度組合員全体で決めることとしている。

同商店街振興組合と当LLPの役割は、明文化こそされていないが、先に述べた通り明確である。法人格の有無に応じて分担されている面がある。

⑥今後の課題

さまざまな地域のたくさんの方が、この商店街を訪れる。これが、商店街活性化につながる。そのため、当LLPの取り組みを、さらに知ってもらう必要がある。限られた人材や資金の中で、効果的な広報活動を行うためには、インターネットを活用することが重要となる。今後、イベントの企画とともに、ホームページの内容の充実を図っていく。

また、「花しょうぶ通り商店街振興組合」と当LLPは、商店街のなかに空き店舗ができれば、そこに新たな「街の駅」を作る予定である。

[資料]以上については、インタビュー調査先、滋賀県、彦根市のホームページ等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果に基づき作成

¹² LLP ひこね街の駅には、日常の活動を総括する「駅長」がいる。これは駅にちなんで命名されたものである。

自遊の森企業組合（自遊の森(企)）

組織形態	企業組合（中小企業等協同組合法）				
事業の概要	公設宿泊施設の管理・運営等				
所在地	富山県南砺市	設立年	1995年	出資金	550万円
構成員	組合員 旧城端町在住の個人				
所在地の概況	<p>・南砺市は、富山県南西部に位置し、2004年11月の旧城端町・旧福野町・旧平村・旧上平村・旧利賀村・旧井波町・旧井口村、旧福光町の合併により誕生した。</p> <p>・田園風景の広がる小高い平野部と標高1,000m弱の山間部があり、自然に恵まれている。</p>				

①取り組み契機

当企業組合のある旧城端町とその周辺には、区画整理された平坦な農地が広がっている。1970年代半ば以降、農地基盤整備事業が進められたためである。同事業により、この地域における農業の機械化が進んだ半面、それに対応できなかった農家や高齢の農業従事者が農業を辞め、この地域から流出した。

当企業組合の理事長は、当時、農業に従事しながら、このような様子を目のあたりにした。そして、このままではこの地域から人がいなくなってしまうとの危機感を持った。そこで、町に対して、この地域の活性化には来訪者を増やすことが必要であり、その方策として、いわゆる「グリーン・ツーリズム」¹³を企画すべきと提案した。しかし、町の担当者から「そのようなことをしても無駄である」と言われるばかりであった。

理事長の提案から10年ほどが経過し、ようやく町は、来訪者増加を目的とした具体的な対策を講じるようになった。現在、当企業組合の管理・運営するコテージ等が、それにあたる。当企業組合は、こうした動きの中で設立された。

②取り組み概要

当企業組合は、南砺市の指定管理者として、旧城端町の整備したコテージ等の宿泊施設、野外バーベキュー施設、温泉の管理・運営を行っている¹⁴。

当企業組合の収入は、南砺市から交付される施設の管理・運営費用、宿泊客からの宿泊料、土産物やバーベキュー料理の売上等である。宿泊料金は、施設開設時から改定していない。物価上昇によるコストアップ分は、経費削減や効率化により吸収している。

負担している費用は、土産物や食材の仕入費用、人件費、施設の修繕費（高額な修繕は市の負担）・水道光熱費・通信費等である。この地域の活性化を目的に取り組みを始めた経緯から、極力、地元産の食材を使用している。

当企業組合の資産は、備品の一部、送迎用・運搬用車両に限られる。主要な資産は町により調達されており、その意味では、当企業組合は施設の運営に専念できる。

宿泊施設の繁忙期は、春の連休、夏休み、紅葉の美しい時期である。かつては、近隣にスキー場があるため、年末年始のスキー客の宿泊が多かった。しかし、スキー人口が趣味の多様化や少子化等により減少する中、スキー客の宿泊が少なくなった。

¹³ 農林水産省のWebページ（「農村振興」の施策情報「都市と農山漁村の共生・対流」の「グリーン・ツーリズム都市と農山漁村の共生・対流」）によれば、「農山漁村地域において自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型の余暇活動」のこと。

¹⁴ これらの施設の所有者は、現在、南砺市となっている。

当企業組合は、宿泊施設等の運営以外に、近隣の施設を運営する組織や地元の特定非営利活動法人と連携を図りつつ、恵まれた自然環境を活かしたイベントを企画・運営している。たとえば、「ネイチャースクール」は、地元の子供向けに運営されているイベントで、自然に親しみつつ農作業を体験するものである。この地域の次代の担い手の育成という意味合いも込めて、これを継続している。

なお、当企業組合は、施設やイベントに関する情報を、ホームページから発信するとともに、こまめにマスコミにも提供している。これにより、最近、当企業組合の知名度が高まり、理事長への講演依頼が増えている。

③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由

旧城端町にある4つの集落の有志は、1970年代半ばから続いていた農業従事者の流出に対応すべく、「村づくり協議会」を結成した。当企業組合の理事長は、その一員として、同町に対して、その対策として、この地域への来訪者増加に向けた取り組みを行うよう訴えた。

同町は、そうした動き等を受け、1988年以降順次、コテージ等の宿泊施設、野外バーベキュー施設、温泉を整備した。当初、これらの施設を直接運営しようとしたが、採算面の問題から民間委託することとし、それまでの経緯を踏まえ理事長個人に運営を打診した。

理事長は、公共施設の運営に係る継続性と透明性を確保するために、事業の受託先となる有限会社の設立を提案した。しかし、同町は営利目的の組織には委託できないとの方針であったため、個人で受託することとし、数名の従業者とともに事業を開始した。

その後、理事長の考え方は理解を得られ、事業を受託する組織が設立されることになった。理事長は、過去の経験から、同町の意向も踏まえることとし、最終的には企業組合を選択した。設立準備の際、気心の知れた人から出資を募った方がよいとのアドバイスを同町から受けた。そのため「村づくり協議会」のメンバーに出資要請を行った。交渉には時間を要したものの、十分な説明と説得を行ったこと等から、10名程度の出資者を募ることができた。そして、1995年に当企業組合が設立された。

現状、組織形態の変更予定はない。しかし、地域活性化への使命感を持つこの地域の人材によって構成され、ノウハウの承継体制を整備し、財政規律のある組織であれば、当企業組合の行う事業の運営主体となりえる。第三セクター方式も含め株式会社、特定非営利活動法人、各種組合等形態にこだわる必要はない。強いて言うなら、地域産業振興のために相互に協力しようとしている住民にとって、出資金額の多寡が議決を左右する組織より、均等な立場で議決に参加できる組織の方が受け入れやすい面はある。

④事業活動上あるいは組織運営上のキーマン

当企業組合の理事長、当企業組合への出資者を含めた「村づくり協議会」のメンバーが、1970年代半ばから今日まで、地域産業振興に向けた取り組みを進めている。メンバーの中にはサラリーマンも多く、そうした中で、理事長が実質的な意思決定を行うとともに取り組みを推進してきた。

理事長は、戦時中、神戸から実父の故郷である旧城端町に疎開してきた。その後、サラリーマン、自営業、農業を経て、当企業組合に従事している。比較のおとなしい人の多いこの地域において、都会育ちで快活な理事長は、「グリーン・ツーリズム」の提案を行う等、リーダーシップを

発揮してきた。

⑤事業活動上あるいは組織運営上のルール

当企業組合の最高議決機関として、総会がある。日常業務は理事長自ら行い、何らかの問題が生じた場合には、速やかに理事会が招集され、対応策が検討される。

組合員は、旧城端町の在住者としている。当初、もう少し狭い範囲の地域の在住者としていたが、幅広くアイデアを募ることができるよう、範囲を広げた。

なお、当企業組合は、配当実績を有するものの、金融機関等からの資金の借入実績・予定もない。

⑥今後の課題

何もしなければ、この地域から人がいなくなってしまう。当企業組合の理事長は、そのように考え、ブログの執筆を含めインターネットを活用した情報発信や、イベントの企画・誘致に力を入れている。

他方、そうした事業に取り組む理事長をはじめ当企業組合の組合員は高齢化しており、後継者の確保・育成が当企業組合における重要な課題である。

また、広域市町村合併への対応も、当企業組合が引き続き事業を継続する上で重要である。旧城端町の職員は、当企業組合に関わるこれまでの経緯を十分に承知している。しかし、合併により誕生した南砺市の職員の中には、当企業組合のことを知らない職員もいる。そうした職員に、当企業組合を理解してもらえるような取り組みが必要である。

[資料]以上については、インタビュー調査先、南砺市のホームページ等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果に基づき作成

身延竹炭企業組合（身延竹炭(企)）

組織形態	企業組合（中小企業等協同組合法）				
事業の概要	竹炭及びその関連製品の製造・販売				
所在地	山梨県南巨摩郡身延町	設立年	1999年	出資金	980万円
構成員	組員 身延町在住の個人				
所在地の概況	<ul style="list-style-type: none"> 山梨県南部に位置する身延町は、2004年に旧下部町・旧中富町・旧身延町の合併により誕生した。 森林が町の面積の多くを占め、富士川が町の中央を流れる等、自然に恵まれている。 人口は16,300人余りで、この40年ほどの間に概ね半減している。また、高齢者の割合も高い。 同町は、良質な竹の産地として知られている。しかし、過疎化や高齢化の影響から、手入れの行き届かない竹林もみられる。 				

①取り組み契機

1980年代後半、国鉄は、分割民営化を控え、廃止する赤字路線を検討していた。身延町を通る身延線は、利用者の減少により、その対象となった。静岡県富士駅と山梨県の甲府駅を結ぶ同線が廃止されると、同町を訪れる観光客が減少するだけでなく、町民の足が失われる。同町出身で当時は県議会議員を務めていた当企業組合の理事長は、そうした状況を危惧し、「身延線を守る会」会長として、同線存続に力を注いだ。また、医療・福祉施設が乏しかったため、病院や特別養護老人ホームの建設にも取り組んだ。

理事長は、このような取り組みを続ける中で、「リタイアした高齢者は、身延町の荒廃した竹林再生の担い手となるのではないか。そうした地域貢献を生きがいと感ずるのではないか」と考えた。そして、山梨県勝沼町において、ぶどうの木の廃材とドラム缶を改造した窯を用いて、木炭生産が行われていた。これをヒントにして、身延町の竹を原料にした高齢者による炭の生産に着手した。

②取り組み概要

当企業組合は、竹炭と竹酢液の製造・販売からスタートした。現在でも、それらを主力製品としているものの、徐々に取扱製品を広げている。

竹炭は、竹の切り出し→切断→竹割り→節抜き→結束→燻煙→窯入れ→窯出し→炭切り、という工程を経て作られる。洗浄・梱包のうえ販売されるほか、食品・寝装具・工芸品等に加工されている。

竹酢液は、竹を窯で焼く過程で採取される液体である。「竹精粹」という製品は、これを一年ほど寝かせた後、高純度に精製したものである。肌にやさしいとの口コミが広がり、ヒット商品となっている。

当企業組合の組員は、竹炭の生産工程を担うとともに、新製品の開発も行っている。

当企業組合は、最近、他の企業と連携して製品開発することにも注力している。たとえば、「パワーシート」¹⁵は大手化学系メーカー、「生竹ワイン」¹⁶や「薬研竹酢水」¹⁷は山梨県勝沼町のワイ

¹⁵ 不織布に砕いた竹炭をちりばめたシート。防湿・消臭・空気清浄効果等を有しており、ベッドのマットレス、布団、カーペット、畳等の下に敷いて使用する。

¹⁶ 竹の粉末を加えて発酵させ、竹炭を使用してる過したワイン。

¹⁷ 竹酢液を高度に精製し、竹炭を使用してる過した後、飲料用地下水で希釈した飲料。

ンメーカーとともに開発した。組合員による製品開発には自ずと限界がある。他方、外部経営資源を活用することにより、思わぬ製品が開発される場合がある。そのため、製品開発における外部経営資源の活用は、今後の発展のために不可欠である。

竹炭及びその関連製品は、当企業組合の直売所、近隣にある身延山久遠寺¹⁸の門前町の土産物屋や宿泊所、インターネットの販売サイト、テレビショッピング、山梨県等の主催するイベント会場等で販売されている。「身延の竹炭」の知名度向上には、イベント会場での販売が効果的であるため、当企業組合はこれに特に力を入れている。ゴールデンウィーク等のイベントの多い時期になると、販売部隊は早朝から深夜までフル稼働している。

「高齢者主体の町おこし」というマスコミ報道等を契機に、当企業組合は、全国に知られるようになった。そうした中で、1999年以降、身延町商工会や民間旅行会社の企画した竹炭体験ツアーの観光客を受け入れている。また、地方自治体、商工会、海外からの視察・見学にも多数応じている。

③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由

当企業組合の理事長は、1990年に、呼びかけに応じた地元の高齢者6名とともに法人格のない「竹炭研究会」を結成し、身延町の協力を得て設けたドラム缶窯を使って竹炭生産を始めた。しかし、当初、素人の作った竹炭は、売り物にはならなかった。

1994年には、日本竹炭・竹酢液協会が設立された。理事長はその設立メンバーに加わった。以降、同研究会は、同協会における活動を通じて、多くの専門家とのネットワークを形成するとともに、竹炭の生産ノウハウ等を習得した。

竹炭についての理解が深まるにつれ、ドラム缶窯での生産では、品質・量に限界があることがわかった。そのため、1997年に、同研究会のメンバーは、地元の高齢者の中から協力者を募り、法人格のない「身延竹炭生産組合」を結成した。そして、組合員が、資金を出し合って、土窯を整備した。その後、一年半ほどの研究期間を経て、「身延の竹炭」を製品化し、同製品は、近隣の土産物屋で販売された。

同製品は観光客の間で評判となり、竹炭事業は軌道に乗った。ただし、同生産組合は、地元の高齢者の有志の集まりであった。長期的に事業を継続するためには、相応の組織体制や生産設備の整備が必要であった。また、生産従事者のモチベーションの維持・向上を図る仕組みも必要であった。そうした中で、1999年に、同生産組合のメンバーを中心に、新たな出資者も加え、法人格のある「身延竹炭企業組合」が設立された。

企業組合は、資本と労働を持ち寄り働く場をつくることを目的とする組織形態である。これは、「古くから付き合いのある地域の高齢者が、互いに協力して、竹炭及びその関連製品の生産・販売に取り組み、地域に貢献するとともに収益を得る」という同生産組合のメンバー等の目指した姿とマッチした。そのため、組織形態として企業組合が選択された。今のところ、組織形態の変更予定はない。

④事業活動上あるいは組織運営上のキーマン

当企業組合の理事長が、「竹炭研究会」結成から今日までの取り組みを推進してきた。身延町出

¹⁸ 鎌倉時代に日蓮上人により開かれた寺社で、年間を通じて参詣者や観光客で賑わっている。

身で、県議会議員時代から一貫して同町の振興に注力している。

また、組合員である同町在住の高齢者が、この取り組みを支えている。前職は、農業、J R、電気工事関係、銀行、建設会社、運送会社等さまざまである。組合員の平均年齢は、現在、70歳を超えている。

⑤事業活動上あるいは組織運営上のルール

当企業組合の場合、実施事業は、組合員全員で話し合い、全員一致で決定している。総会や理事会が意思決定の場であるが、それに加え、毎朝9時から実施される始業前ミーティングが、実施事業に関する組合員の話し合い及び意思統一を行う場となっている。

組合員は、身延町在住者に限定している。現状、高齢者が多いが、年齢制限はない。

フレックスタイム制を採用し、生産部門では午前9時から午後4時まで、総務部門では午前9時から午後5時までの間に、個々人の事情に応じて事業に従事している。組合員は、一人あたり月15日程度、事業に従事している計算になる。午前だけ、午後だけ、土・日曜日だけ事業に従事する組合員もいる。

組合員の報酬は、一律時給700円となっている。

⑥今後の課題

廉価な竹炭が海外から大量に輸入されているため、価格競争が激化している。当企業組合は、全国の竹炭産地と連携して国内産の竹炭の良さをアピールするとともに、営業活動を強化する。

組合員の平均年齢が70歳を超えているため、事業継続の観点から、後継者の確保・育成が重要な課題である。定年退職して間もない人材を即戦力として探すと同時に、若年者を受け入れることについても検討している。

[資料]以上については、インタビュー調査先、身延町のホームページ等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果に基づき作成

智里東農事組合法人（智里東（農））

組織形態	農事組合法人（農業協同組合法）				
事業の概要	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				
所在地	長野県下伊那郡阿智村	設立年	1986年	出資金	995万円
構成員	組合員 下伊那郡在住の個人				
所在地の概況	<ul style="list-style-type: none"> ・阿智村は、長野県南西部に位置する、人口7,000人ほどの自然に恵まれた山間の村である。 ・村内には、南信州最大の温泉郷である昼神温泉、スキー場、リゾート施設があり、一年を通じて観光客が訪れている。 ・また、りんご、きゅうり等農産物が特産品である。しかし、近年、農家の後継者不足等により、遊休化あるいは荒廃した農地もみられる。 				

①取り組み契機

過疎の村である阿智村において、1980年ごろ、小学校の統廃合問題が持ち上がった。これがきっかけとなり、村民の間で、地域活性化に向けた取り組みが行われるようになった。

そのような状況の中、当農事組合法人の嚆矢となる「ひがし会」は、1981年に12名の村民により結成された。村民の有志により結成された組織であり、法人格を有していなかった。村民による「村おこし」を図ることを目的として、

- ・遊休荒廃農地の有効活用
- ・国道153号線の活用
- ・産業をおこし幅広い就労の場の確保
- ・地域住民会社の設立による地域の活性化

に取り組むこととした。

②取り組み概要

「ひがし会」のメンバーは、手始めに「この地域にあるものを活用して、楽しみながら、儲かること」を行うべく、毎週日曜日の朝、昼神温泉の村営宿泊施設前で、「朝市」を行った。年間38万人の観光客に、メンバーの持ち寄った余剰農産物を販売した。これが観光客の間で好評を博し、売上は徐々に増加した。他方、週に一度という手軽さ、余剰農産物を現金化できるメリットから、「朝市」へ参加する農家が増加した。

このように同会の取り組みは順調に滑り出したが、量に限りのある余剰農産物の販売だけでは十分な「村おこし」にはならなかった。そこで、同会メンバーは、共同で加工施設を設けるとともに、ノウハウを持つ域内の団体から食品加工技術の指導を受け、地元の農家から調達した農産物を素材に漬物・味噌・菓子を製造し、「朝市」で販売した。

1984年に、「朝市」の取り組みが、「村おこし」のモデル事業に指定される見通しとなった。モデル事業の実施団体には、補助金が給付されることになっていた。そのため、同会メンバーと一部の「朝市」参加者は、行政からの支援を受けやすいように、新たに法人格のない「智里東特産振興会」を結成した。そして、給付された補助金により、農産物の加工施設の拡充を行った。また、1985年には別の補助金を受け、新製品の開発を行った。その他、法人格のない「昼神温泉朝市組合」を結成し、事業の一つとして「朝市」の常設化と販路拡大に取り組んだ。

地元農産物を活用したビジネスは、このような経緯を経て軌道に乗った。他方、「村おこし」の

モデル事業は、1985年に終了することになっていた。そうした状況の中で、「ひがし会」、「智里東特産振興会」は、「ひがし会」結成時の「地域住民会社の設立による地域の活性化」という目標の具体化に取り組むこととした。1986年に「智里東特産振興会」は解散し、「ひがし会」のメンバー12名とその他38名の出資により、当農事組合法人が設立された。

当農事組合法人の主力事業は、農産物加工品の製造・販売である。原材料は、安全性と品質を確保するために、阿智村を含め飯田市及び下伊那郡の契約農家から調達している。安全・良質な原材料、手作りに加え、ユニークな製品名が特徴である。たとえば、煮卵の「いちど食べたらもうたま卵」は、昼神温泉の名物となっている。その他、自家製のパンやケーキ、アイスクリーム等も作っている。製品は、当農事組合法人の運営する「そば処おにひら」3店舗¹⁹、昼神温泉朝市、同温泉にある農林水産物直売所で販売している。加えて、「道の駅」、県外農協店舗、県外での各種イベント、インターネットの販売サイトでも販売している。

その他、「そば処おにひら」では、自家製そば粉による蕎麦等を提供している。昼神温泉朝市と同温泉にある農林水産物直売所では、地元農家から仕入れた農産物や、販売を委託された農産物を販売している。「もーも一館」（1995年開設）は、現在、加工施設、本部・営業拠点（2009年2月より）として稼働している。

③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由

「ひがし会」は、結成時の「この地域にあるものを活用して、楽しみながら、儲かること」を目的としていたため、法人格のない有志による組織であった。

当農事組合法人は、「ひがし会」結成時の「地域住民会社の設立による地域の活性化」という目標に従って設立された。農業に関わる事業を行う組織であることから、新しい組織としてのイメージのある農事組合法人を選択した。株式会社等その他の組織形態は検討されなかった。今のところ、組織形態の変更予定はない。

なお、農事組合法人は、株式会社へ組織変更が可能である。ただし、組合員毎に出資額が異なっている農事組合法人を株式会社化する場合には、議決権の配分が変わることに留意する必要がある。議決権は、農事組合法人に留まる限り組合員一人1票のままであるが、株式会社化すれば出資比率に応じた配分が変わる。いわば資本の論理が、相互に協力してきた組合員の人間関係に影響を与え、組合員間の利害調整が必要になる可能性がある。

④事業活動上あるいは組織運営上のキーマン

「ひがし会」の12名のメンバーが、これまでの取り組みを支えている。Uターン・Iターンを含め、全てが阿智村の村民である。

当農事組合法人の現代表理事は、4代目である。これまで、阿智村出身者あるいは周辺地域の出身者が、代表理事に就任してきた。歴代の代表理事が、事業活動及び組織運営上のキーマンである。

⑤事業活動上あるいは組織運営上のルール

明文化されたものではないが、これまでは、代表理事が事業活動の一切を総括し、その他の組

¹⁹ 「そば処おにひら」は、国道153号線沿いに本店、昼神温泉郷にひるかみ店、飯田市内に飯田店がある。

合員や組合員以外の従業者は、代表理事から直接指示を受け、業務を執行した。

当農事組合法人を取り巻く環境をみると、刻一刻と変化する消費者のニーズを的確にとらえ、それにいち早く対応していく必要性が高まっている。そのような状況に対応すべく、情報収集機能強化策の検討と理事会の機能見直しが行われている。今後は、理事会において、収集された情報の分析と、それに基づく対応策の策定が行われる。

⑥今後の課題

これまで販売強化に重点を置いた時期、品質管理や原価管理に重点を置いた時期を経てきたが、当面は、消費者のニーズに対応した品揃えの整理に重点を置いてゆく。具体的には、販売低調な製品は廃盤とする。また、売れ筋製品の強化と新製品の開発により、既存販売先以外の新たな販路を開拓し、売上構成の転換を図る。

[資料]以上については、インタビュー調査先、阿智村のホームページ等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果に基づき作成

特定非営利活動法人 地域基盤技術継承プラザ ((N)地域基盤技術継承プラザ)

組織形態	特定非営利活動法人（特定非営利活動促進法）		
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		
所在地の概況	<ul style="list-style-type: none"> ・東大阪市は、大阪府東部に位置し、中小企業の集積地として知られている。 ・江戸時代まで木綿生産を主力としていたが、明治時代以降それが衰退したこともあり、鋸螺・利器・工具ほか多様な金属製品等の生産を主力とするようになった。 ・しかし、近年、国内の大手メーカー等が生産拠点を海外に移すという動きの中で、同市の製造品出荷額等が大幅に減少している。 		

①取り組み契機

「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。

②取り組み概要

当NPOは、中小企業における技術や技能の円滑な承継を支援している。

当初、中小企業の若手技術者に技術指導を行うことのできる高度熟練技能者の派遣を主たる活動内容とする予定であった。そのため、大阪府内の約300名の高度熟練技能者を指導者として確保した。しかし、この地域の中小企業は個々に固有の技術等を蓄積しており、高度熟練技能者といえども、そうした技術等の指導は難しかった。また、派遣される技能者は現役であり、他企業の従業員を指導する余裕がなかった。そうした事情から、講師の派遣依頼・実績は少なく、現在、これは当NPOの活動の一部に過ぎないという位置付けである。

当NPOの主たる活動は、(財)大阪産業振興機構を通じて大阪府から受託している「大阪ものづくり人材育成支援センター」事業である。これは、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を内容としている。

技術等の承継に関する各種相談対応は、当NPOの事務局長と3名のコーディネーターにより行われている。

円滑な技術等の承継を進めるための社内体制の構築支援では、当NPOの事務局長とコーディネーターが、「簡便法」という独自のノウハウを伝授している。この簡便法においては、まず、技術等の承継を進めようとしている企業の現場責任者が「技能マップ」（作業内容、担当従業者、担当従業者の習熟度（5点満点）を記載）を作成する。習熟度3点以下の従業員は、当該作業のOJTを受けることになる。次に、「OJT訓練計画表」（OJTの対象作業、実施日、講師（習熟

度5点の従業者)、受講者(習熟度3点以下の従業者)を記載)を作成する。そして、「作業分解表」(作業を構成する動作、動作の留意事項、所要時間を記載)を作成する。講師は、これに従って受講生に指導する。OJT終了後、再度、習熟度を「技能マップ」に記載する。

その他、当NPOは、円滑な技術等の承継に関するセミナーの企画・実施、講演会への講師派遣を行っている。セミナーや講演会の講師は、当NPOの事務局長とコーディネーターである。講演会への講師派遣は、月一回程度行われている。派遣先は、全国各地の大企業も含め民間企業、特定非営利活動法人、地方自治体、産業支援機関等である。

③組織形成のプロセスと組織形態の選択理由

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)の中に事務局に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む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。

④事業活動上あるいは組織運営上のキーマン

東大阪商工会議所が、「基盤技術継承検討委員会」を設置するとともに、当NPOの設立賛同者を募る等、当NPO設立準備までをリードした。

そして、同委員会の方針に賛同したこの地域の中堅・中小企業とその経営者が、会員あるいは理事として、当NPOのこれまでの活動を支えている。

事務局長は、九州出身であるが、個人的な人脈を通じて同委員会に参加し、当NPOの設立事務に携わった。また、現在、前職での経験を活かして、当NPOの活動に従事している。

他のコーディネーターは、技術や労務管理・経営戦略の専門家である。東大阪市の出身ではないものの、個人的な人脈等を通じて当NPOの活動に参加し、前職の経験や本業のノウハウを活動の中で活かしている。

⑤事業活動上あるいは組織運営上のルール

意思決定は、役員会、理事会、総会で行われている。役員会は、理事長、副理事長、会計担当理事、監事により構成されており、適宜開催され、理事会及び総会での審議事項や、事務局からの報告事項が議題となっている。理事会及び総会は年一回開催され、活動報告、決算報告、活動計画、予算案等が議題となっている。

なお、事務局（事務局長と3名のコーディネーター）は、日常の活動や事務の担い手である。現在、事務局長は週4日勤務、3名のコーディネーターは週2日勤務となっている。

⑥現状の課題

企業からの相談内容は日増しに多様化、高度化しており、別の専門家等との連携が必要になる場合が多くなっている。そのため、当NPOは、自らも参加している大阪府産業支援型NPO協議会と連携するとともに、民間企業や各種団体と関係強化を図っている。

当NPOの収入は、現状、会員からの会費と大阪府からの事業受託による収入である。良質な活動を安定して継続するには、コーディネーターとなる人材の確保・育成とともに、先述の他の組織とのネットワークの形成・維持が重要である。それには、相応の資金が必要になる。そのため、会員数の拡大に努めるとともに、有料サービスの導入も検討している。良質な活動を行えば、会員数が増え、有料サービスの需要が増える。それによって収入が増えれば、より良質な活動を提供することができる。こうした好循環を生み出すことが、重要な課題である。

[資料]以上については、インタビュー調査先、内閣府、東大阪市のホームページ、中小企業白書2006年版等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果に基づき作成

第3章 多様な組織形態の地域産業振興に果たす役割

本章では、第1章でみた多様な組織形態の法的性格等を踏まえつつ、第2章のインタビュー調査結果を分析し、多様な組織形態が地域産業振興に果たす役割（あるいは、地域産業振興に取り組むもうとする場合にどのような組織形態が選択される傾向にあるのか）について、考察していきたい。

1 インタビュー調査結果を観察する視点

第1章においては、以下に再掲する図表6のように、多様な組織形態の中から「組織の目的」と「組織に求められる規律保持の仕組み」に応じて組織形態が選択される可能性があることをみた。本章の分析においては、この点を念頭において、インタビュー調査結果の分析を行うこととする。

【再掲】図表6 「組織の目的」と「組織に求められる規律保持の仕組み」に応じて選択される組織形態

機関設計	法令により規定			定款・同意
議決権の配分	法令により規定 (出資比率)	法令により規定 (等しく配分)		定款・同意
計算書類の開示	法令により規定 (公告・有価証券報告書届出・公開)		法令により規定 (請求があれば開示)	法令には規定されていない
営利目的：あり	●株式会社			●合同会社 ●合資会社 ●合名会社 ●有限責任 事業組合
営利目的：中間的				●事業協同組合 ●企業組合 ●農事組合法人 ●協業組合
営利目的：なし		●農業協同組合	●特定非営利 活動法人	

[資料] 各組織形態の根拠法令を参照し作成

インタビュー調査先は、いずれも地域産業振興に役割を果たしている組織である。そのため、第1章における「組織の目的」に相当するものとして、インタビュー調査先が、どのような地域の状況に対して、どういった取り組みを行ったのか、という点を観察する。

また、「組織に求められる規律保持の仕組み」に相当するものとして、インタビュー調査先の設立に、地域のどのようなプレーヤーが、どういった関係（組織の規律保持に関して、法による干渉の必要性が比較的高いとみてとれる関係か否か）の中で参画したのか、という点を観察する。

図表 9 本章においてインタビュー調査結果を観察する際の「組織の目的」、「組織に求められる規律保持の仕組み」

第1章でみた組織形態の選択を規定するもの	本章においてインタビュー調査結果を観察する視点
「組織の目的」	インタビュー調査先が、どのような地域の状況に対して、どういった取り組みを行ったのか
「組織に求められる規律保持の仕組み」	インタビュー調査先の設立に、地域のどのようなプレーヤーが、どういった関係（組織の規律保持に関して、法による干渉の必要性が比較的高いとみてとれる関係か否か）の中で参画したのか

[資料]本レポートの第1章及びインタビュー調査結果を参照し作成

2 地域産業振興の内容に応じて選択されうる組織形態

図表 10 は、インタビュー調査先が、どのような地域の状況に対して、どういった取り組みを行ったのかを、同調査結果に基づき整理したものである。

(1) 「地域の低迷打開」目的で選ばれた組織形態

株いろどりは、域内の成長産業であった「彩」事業（「つまもの」の販売）等が低迷する状況の中、設立された。地方自治体が、株式会社の形態を選び設立したもので、「彩」事業を牽引してきた人材を同社の実質的な責任者に据え、同事業等の建て直しを図ろうとした。このように、同社は、「彩」事業等の低迷という現状を打開するために設立されたものといえる。

LLP トライアウトえひめは、域内に誘致された工場が生産を縮小・停止したことに伴い、下請中小企業の受注環境が悪化する最中に、設立された。域内の一部の中小企業が、有限責任事業組合の形態を選び設立したもので、「脱下請」に向け、新たな技術を活用した製品の共同開発等に取り組んでいる。このように、同組合は、下請依存の現状を打開するために設立されたものといえる。

身延竹炭(企)は、過疎化と高齢化を背景に、竹林の荒廃等が深刻化する中で設立された。域内の一部の高齢者が、企業組合の形態を選び設立したもので、荒廃する竹林の再生やリタイアした高齢者の生きがい創出等に向け、竹炭及びその関連製品の製造等に取り組んでいる。このように、同企業組合は、地域の荒廃等という現状を打開するために設立されたものといえる。

智里東(農)は、過疎化を背景に、農地の荒廃等が深刻化する中で設立された。一部の住民が、農事組合法人の形態を選び設立したもので、地域の活性化に向け、農産物加工品の製造等に取り組んでいる。このように、同農事組合法人は、地域の荒廃等という現状を打開するために設立されたものといえる。

このように、株式会社・有限責任事業組合・企業組合・農事組合法人という組織形態については、経済低迷・活力低下といった地域の厳しい現状を打開すべく設立される傾向がうかがわれる。

(2) 「地域の中で共用する仕組みの提供」目的で選ばれた組織形態

(N)地域基盤技術継承プラザは、域内の中小企業において技術や技能の承継が課題となっている状況の中、設立された。域内の一部の中小企業者等が、特定非営利活動法人の形態を選び設立したもので、域内の中小企業等に対して、円滑な技術等の承継を進めるための社内体制の構築支援等を行っている。

このように、特定非営利活動法人という組織形態については、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幅広く利用可能な仕組みを提供すべく設立される傾向がうかがわれる。

(3) 地域産業振興の内容と選ばれる組織形態の関係

以上、株式会社等は「地域の低迷打開」目的に選ばれた組織形態であり、特定非営利活動法人は「地域の中で共用する仕組みの提供」目的に選ばれた組織形態である。

これを踏まえれば、組織形態が異なれば、それに依拠して地域産業振興に果たす役割が異なる可能性がある。あるいは、図表 11 の通り、地域の低迷打開を図る場合に株式会社等、地域の中で共用する仕組みの提供を行う場合に特定非営利活動法人が選択されていることから、地域産業振興の内容が組織形態の選択に影響している可能性がある。

図表 10 インタビュー調査先が直面した地域の状況とそれに対する取り組み

組織形態	インタビュー調査先	地域の状況	取り組み内容
株式会社	㈱いろどり	成長産業の「彩」事業等が、不況の影響等から低迷していた	地方自治体が、株式会社を設立するとともに、「彩」事業を牽引してきた人材を同社の実質的な責任者に据え、同事業等の建て直しを図ろうとした
	㈱吉田ふるさと村	主力産業の林業・農業等が厳しい状況に直面していた 地域活性化を目指した企業誘致は不調に終わった	村の有志の発案した株式会社が、村・村内の企業や団体・村民の出資により設立された 同社は、産業振興・雇用創出を目的に、加工食品の製造・販売、地方自治体からの受託事業に取り組んでいる
有限責任事業組合	LLPトライアウトえひめ	域内に誘致された工場が生産を縮小・停止したことに伴い、下請中小企業の受注環境が悪化していた	一部の中小企業が、有限責任事業組合を設立し、「脱下請」に向け、新たな技術を活用した製品の共同開発等に取り組んでいる
	LLPひこね街の駅	商店街活性化のアイデアを商店街振興組合だけで考えることが難しくなっていた そのため、多様なアイデアを募る仕組みが必要になっていた	商店街振興組合と一部の住民等が、有限責任事業組合を設立し、アイデアを持ち寄り、商店街の活性化に取り組んでいる
企業組合	自遊の森(企)	農業従事者の流出により、地域の活力減退が危惧される状況になっていた	一部の住民が、企業組合を設立し、来訪者増加による地域の活性化を目指し、宿泊施設等の運営や自然環境を活かしたイベントの企画・運営等に取り組んでいる
	身延竹炭(企)	過疎化と高齢化を背景に、竹林の荒廃等が深刻化していた	一部の高齢者が、企業組合を設立し、荒廃する竹林の再生やリタイアした高齢者の生きがい創出等に向け、竹炭及びその関連製品の製造等に取り組んでいる
農事人組合	智里東(農)	過疎化を背景に、農地の荒廃等が深刻化していた	一部の住民が、農事組合法人を設立し、地域の活性化に向け、農産物加工品の製造等に取り組んでいる
特定非営利活動法人	(N)地域基盤技術継承プラザ	域内の中小企業において技術や技能の承継が課題となっていた	一部の中小企業者等が特定非営利活動法人を設立し、同法人は域内の中小企業等に対して、円滑な技術等の承継を進めるための社内体制の構築支援等を行っている

地域経済の低迷、地域の活力低下

地域全体における特定のニーズの高まり

当該地域の現状を打開すべく、それに資する事業に取り組んでいる

当該地域において、活用可能な資源を積極的に活用し、事業提供に努める

【資料】インタビュー調査結果を参照し作成

図表 11 「地域産業振興の内容」と「選ばれうる組織形態」の間にみられる関係

地域産業振興の内容	選ばれうる組織形態
【地域の低迷打開】 経済低迷・活力低下といった地域の厳しい現状の打開	株式会社、有限責任事業組合、企業組合、農事組合法人
【地域の中で共用する仕組みの提供】 地域全体において高まるニーズに応える仕組みの提供	特定非営利活動法人

【資料】インタビュー調査結果を参照し作成

3 関与・参画するプレーヤーの範囲・関係に応じて選択されうる組織形態

図表 12 は、地域のどのようなプレーヤーが、どういった関係（組織の規律保持に関して、法による干渉の必要性が比較的高いとみてとれる関係か否か）にある中で、インタビュー調査先の組織形態が選択されたのかを、同調査結果に基づき整理したものである。

(1) 「多数参加・規律重視」タイプの組織形態

(株)いろどりの設立には、住民及び地方自治体が関わっている。そして、地方自治体は、組織の設立準備を進めるにあたり、住民の意向を十分に踏まえた。

(株)吉田ふるさと村の設立には、住民、地方議会、域内の企業や団体、地方自治体等が関わっている。そして、域内の商工会を中心とする有志等は、地方議会・住民・域内の企業や団体の理解・了承を得ながら、組織の設立準備を進めた。

両社の設立にあたっては、域内の広範な、あるいは多数のプレーヤーが、関与・参画している。また、域内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ながら、あるいは理解・了解を得ながら、組織の設立準備を進めている。このことから、両者（域内の一部のプレーヤーとその他の多数のプレーヤー）は規律を重視する関係にあったとみてとれる。

このように、地域産業振興に役割を果たす株式会社形態の組織は、地域の広範な、あるいは多数のプレーヤーが規律を重視する関係の中で、設立される傾向がうかがわれる。

(2) 「仲間うち・相互了解」タイプの組織形態

LLP ひこね街の駅の設立には、域内の商店街振興組合や住民の有志等が参画している。そして、各プレーヤーは、商店街の活性化という趣旨に賛同している。

自遊の森(企)の設立には、住民の有志が参画している。そして、各プレーヤーは、来訪者増加により地域の活性化を図るという趣旨に賛同している。

智里東(農)の設立には、住民の有志が参画している。そして、各プレーヤーは、地域の活性化という趣旨に賛同している。

(N)地域基盤技術継承プラザの設立には、域内の中堅・中小企業の経営者の有志、商工会議所等が関与・参画している。そして、各プレーヤーは、技術や技能の円滑な承継を実現するという趣旨に賛同している。

このように、地域産業振興に役割を果たす有限責任事業組合・企業組合・農事組合法人・特定非営利活動法人という形態の組織は、地域の仲間うちのプレーヤーが相互に了解し合う関係の中で、設立される傾向がうかがわれる。

(3) 関与・参画プレーヤーの範囲・関係と選ばれる組織形態の関係

以上、株式会社は、地域の広範な、あるいは多数のプレーヤーが規律を重視する関係にある中で選ばれた組織形態であり、有限責任事業組合等は、地域の仲間うちのプレーヤーが相互了解の関係にある中で選ばれた組織形態である。

これを踏まえれば、図表 13 の通り、関与・参画するプレーヤーの範囲・関係が組織形態の選択に影響している可能性がある。

図表 12 組織設立に関与・参画したプレーヤーとそのプレーヤー間にみとれる関係

組織形態	インタビュー調査先	組織設立に関与・参画したプレーヤー	プレーヤー間にみとれる関係
株式会社	(株)いろどり	○住民 ○地方自治体	広範なプレーヤーは 地方自治体は、組織の設立準備を進めるにあたり、住民の意向を十分に踏まえた 城内の商工会を中心とする有志等は、地方議会・住民・城内の企業や団体の理解・了解を得ながら、組織の設立準備を進めた
	(株)吉田ふるさと村	○住民 ○地方議会 ○城内の企業や団体 ○地方自治体 ○城内の商工会を中心とする有志	
有限責任事業組合	LLPトライアウトえひめ	城内の中小企業の有志	「脱下請」を図るという趣旨に賛同し、参画したプレーヤーによる、相互に了解し合う関係
	LLPひこね街の駅	○城内の商店街振興組合等 ○住民の有志	商店街の活性化を図るという趣旨に賛同し、参画したプレーヤーによる、相互に了解し合う関係
企業組合	自遊の森(企)	住民の有志	比較限定されたプレーヤー 来訪者増加により地域の活性化を図るという趣旨に賛同し、参画したプレーヤーによる、相互に了解し合う関係 荒廃する竹林の再生、リタイアした高齢者の生きがい創出等の趣旨に賛同し、参画したプレーヤーによる、相互に了解し合う関係
	身延竹炭(企)	城内の高齢者の有志	
農事組合法人	智里東(農)	住民の有志	地域の活性化を図るという趣旨に賛同し、参画したプレーヤーによる、相互に了解し合う関係
特定非営利活動法人	(N)地域基盤技術継承プラザ	○城内の中小企業等の経営者の有志 ○城内の商工会議所等	技術や技能の円滑な承継を実現するという趣旨に賛同し、参画したプレーヤーの、相互に了解し合う関係

[資料]インタビュー調査結果を参照し作成

図表 13 「関与・参画するプレーヤーの範囲・関係」と「選ばれうる組織形態」の間にみられる関係

関与・参画するプレーヤーの範囲・関係	選ばれうる組織形態
【多数参加・規律重視】 地域の広範な、あるいは多数のプレーヤーによる規律を重視する関係	株式会社
【仲間うち・相互了解】 地域の仲間うちのプレーヤーによる相互に了解し合う関係	有限責任事業組合、企業組合、農事組合法人、特定非営利活動法人

[資料]インタビュー調査結果を参照し作成

4 本章の簡単なまとめ ～ 地域産業振興の内容／組織設立に関与・参画するプレーヤーの範囲・関係と選ばれうる組織形態の関係 ～

図表 14 は、

- ・第1章「3 目的と規律保持の仕組みの違いによる組織形態の整理 (3)組織の目的と組織に求められる規律保持の仕組みに応じて選択される組織形態」の図表 6
- ・本章「2 地域産業振興の内容に応じて選択されうる組織形態」の図表 11
- ・本章「3 関与・参画するプレーヤーの範囲・関係に応じて選択されうる組織形態」の図表 13

に基づき作成したものである。これによれば、地域産業振興に役割を果たす多様な組織形態には、次のような傾向がうかがわれる。

(1) 地域の低迷を打開しようとする場合の組織選択

① 地域産業振興の内容

地域産業振興の内容が経済低迷・活力低下といった地域の厳しい現状を打開しようとするものである場合、確かな収益基盤が必要となることから、営利目的、あるいは営利目的に関して中間的な組織形態（株式会社・有限責任事業組合・企業組合・農事組合法人）が選択される傾向にある。

② 組織設立に関与・参画するプレーヤーの範囲・関係

ア そして、地方自治体をはじめ地域の広範な、あるいは多数のプレーヤーが、規律を重視する関係の中で、組織設立に関与・参画する場合、株式会社形態が選択される傾向にある。

プレーヤーが、広範、あるいは多数であるため、その利益が損なわれないように、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が選択されるものとみられる。

イ 他方、地域の限定的なプレーヤーが、相互に了解し合う関係の中で、組織設立に関与・参画する場合、有限責任事業組合・企業組合・農事組合法人といった組織形態が選択される傾向にある。

仲間うちや顔見知りであるケースも多く、もとより相互了解が図られているため、組織の規律保持に関して、上記アのように法による干渉の度合いの高いというよりは、むしろ関与・参画するプレーヤーの自律による度合いの高い組織形態が選択されるものとみられる。

(2) 地域の中で共用する仕組みを提供しようとする場合の組織形態の選択

① 地域産業振興の内容

地域産業振興の内容が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幅広く利用可能な仕組みを提供しようとするものである場合、必ずしも確かな収益基盤の必要性が第一とはならないことから、非営利目的の組織形態が選択される傾向にある。

② 組織設立に参画するプレーヤーの範囲・関係

そして、地域の限定的なプレーヤーが、相互に了解し合う関係の中で、組織設立に関与・参画する場合、特定非営利活動法人が選択される傾向にある。

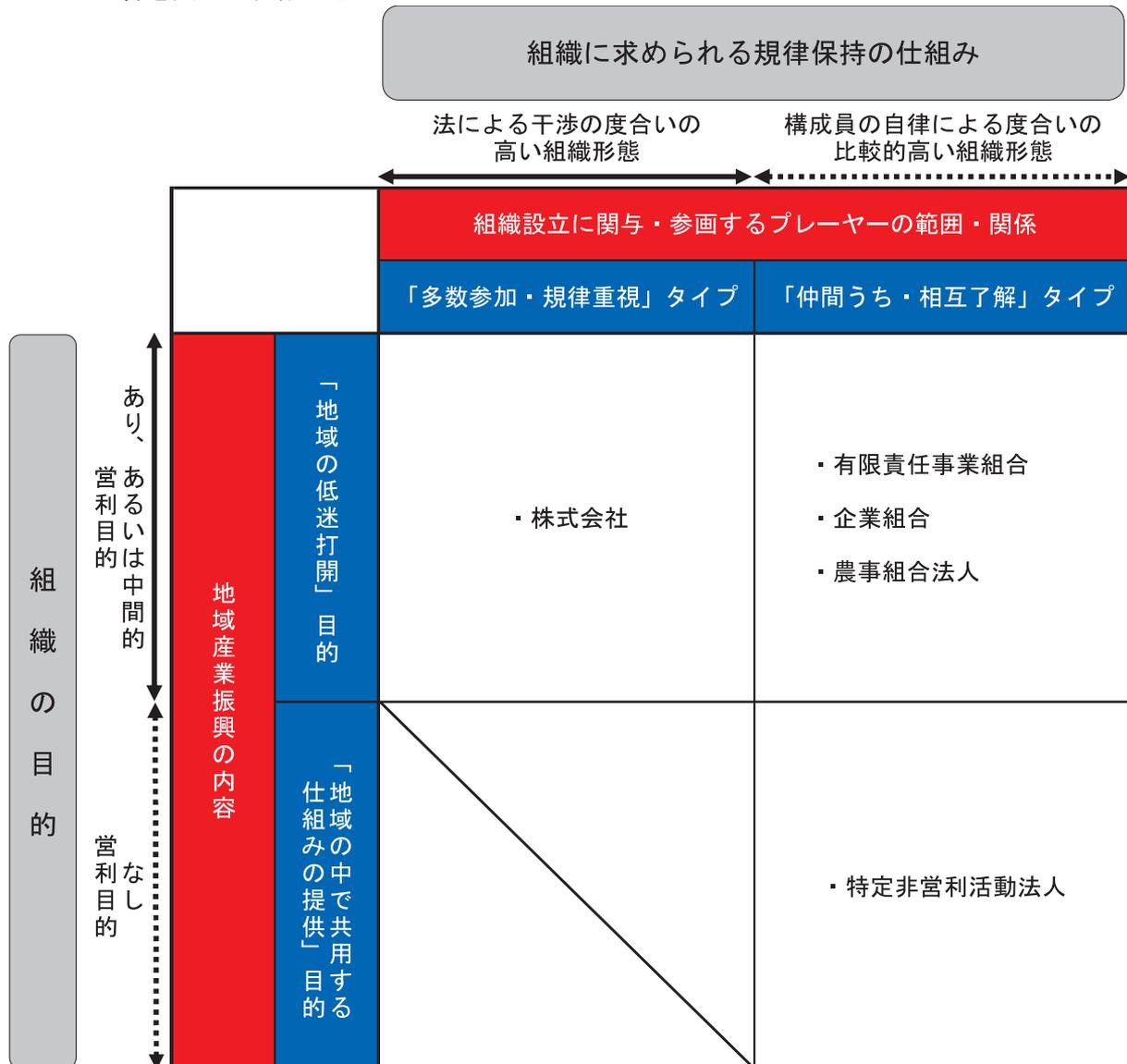
仲間うちや顔見知りであるケースも多く、もとより相互了解が図られているため、組織の規

律保持に関して、関与・参画するプレーヤーの自律による度合いの高い組織形態が選択されるものとみられる。

(3) 地域産業振興に役割を果たす組織形態の選択に影響を与えるもの

以上の点を踏まえれば、地域産業振興に役割を果たす組織形態の選択は、①地域産業振興の内容と、②組織設立に関与・参画するプレーヤーの範囲・関係に影響を受ける可能性がある。

図表 14 「地域産業振興の内容」と「組織設立に関与・参画するプレーヤーの範囲・関係」に影響を受ける組織形態



[資料] 図表 6、図表 11、図表 13 に基づき作成

[備考] 図表 6 は、各組織形態の根拠法令を参照し作成したものである。

図表 11 及び図表 13 は、インタビュー調査結果を参照し作成したものである。

【再掲】図表 6 「組織の目的」と「組織に求められる規律保持の仕組み」に応じて選択される組織形態



[資料] 各組織形態の根拠法令を参照し作成

【再掲】図表 11 「地域産業振興の内容」と「選ばれうる組織形態」の間にみられる関係

地域産業振興の内容	選ばれうる組織形態
【地域の低迷打開】 経済低迷・活力低下といった地域の厳しい現状の打開	株式会社、有限責任事業組合、企業組合、農事組合法人
【地域の中で共用する仕組みの提供】 地域全体において高まるニーズに応える仕組みの提供	特定非営利活動法人

[資料] インタビュー調査結果を参照し作成

【再掲】図表 13 「関与・参画するプレイヤーの範囲・関係」と「選ばれうる組織形態」の間にみられる関係

関与・参画するプレイヤーの範囲・関係	選ばれうる組織形態
【多数参加・規律重視】 地域の広範な、あるいは多数のプレイヤーによる規律を重視する関係	株式会社
【仲間うち・相互了解】 地域の仲間うちのプレイヤーによる相互に了解し合う関係	有限責任事業組合、企業組合、農事組合法人、特定非営利活動法人

[資料] インタビュー調査結果を参照し作成

第4章 多様な形態の組織が役割を果たすためのポイント

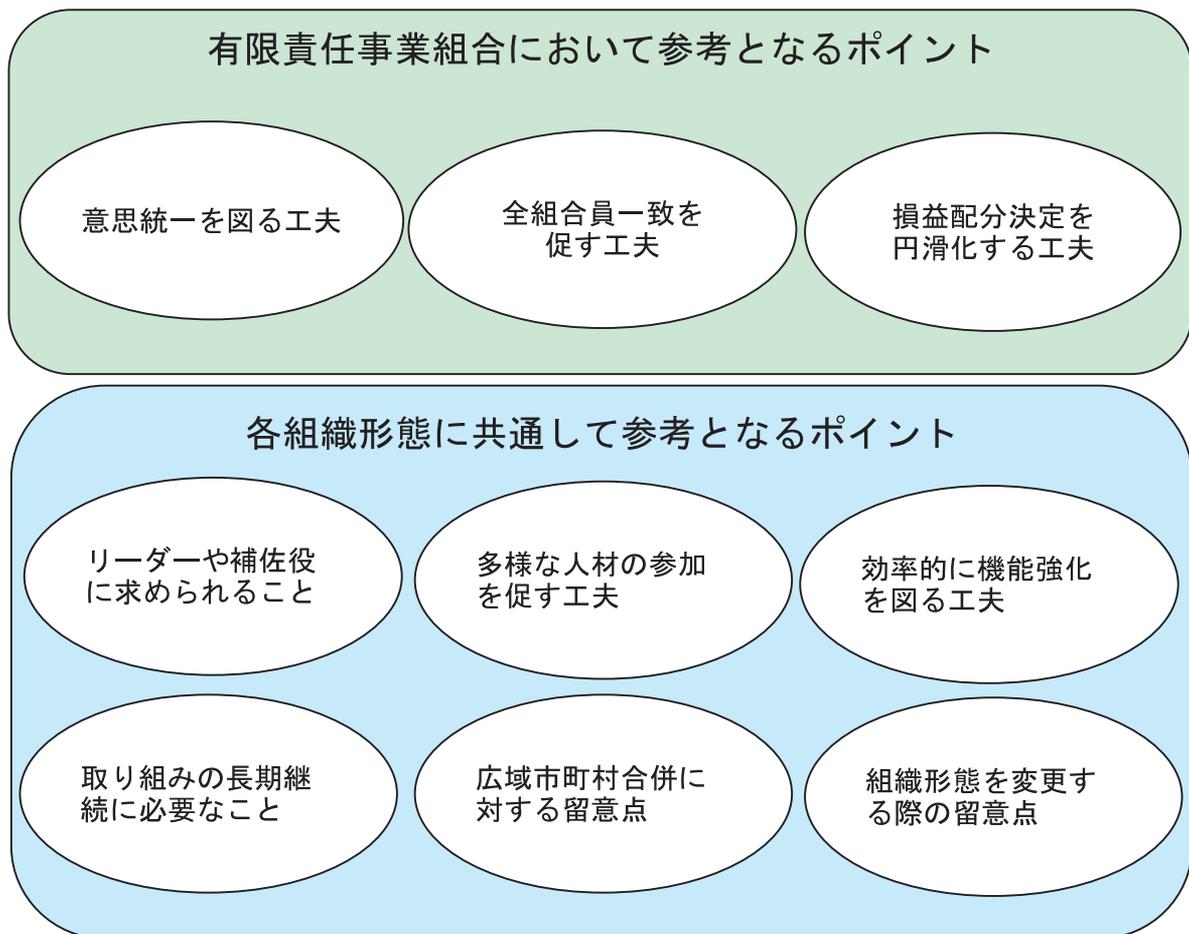
本章では、第2章のインタビュー調査結果から、多様な形態の組織が地域産業振興に役割を果たすために参考となるポイントを抽出した。

今回インタビュー調査を実施した組織形態の中で、有限責任事業組合は、比較的新しく、注目度の高い組織形態である。そこで、有限責任事業組合に着目し、この形態の組織が地域産業振興に役割を果たすために参考となると考えられるポイントを抽出した。

そして、最後に、組織形態に関わらず、参考となると考えられるポイントを抽出した。

図表15は本章の概要を示したものであり、詳細は次ページ以降で紹介する。

図表15 本章の概要



[資料]インタビュー調査結果を参照し作成

1 有限責任事業組合において参考となるポイント

(1) 意思統一を図る工夫 ～ コミュニケーション重視と負担感軽減のバランスが肝要 ～

有限責任事業組合の場合、意思決定は、原則、組合員の全員一致により行われる。そのため、事業活動や組織運営を円滑に進めるためには、日常的に、組合員間の意思統一を図っておく必要がある。意思統一を図る上で、Face to Face のコミュニケーションは、効果的である半面、頻度によっては、組合員の負担を大きくする。

LLP ひこね街の駅は、月に一度会議を行うとともに、メーリングリストを活用して日常的に組合員間の情報の共有化を図っている。

このように、Face to Face のコミュニケーションと情報通信技術を活用したコミュニケーションの組み合わせが、効率的に意思統一を図る上で重要といえる。

なお、身延竹炭(企)は、意思決定において組合員の全員一致を原則とする組織形態ではないものの、実施事業を組合員の総意で決定している。総意形成過程では、全組合員による話し合いがもたれており、毎日の始業前ミーティングがその場となっている。これは、Face to Face のコミュニケーションを負担感なく行うための一つのアイデアといえる。

[インタビュー調査結果の抜粋]

- 「花しょうぶ通り商店街振興組合」と当LLPの意思決定は総会と理事会で行われ、それらは定款の定めに従って開催される。それとは別に、同組合の主要メンバーは毎週、当LLPの組合員は毎月、会議を行っている。会議参加者は、イベントやキャラクターグッズのアイデアを自由に話し合っている。その他、両方とも、メーリングリストを活用して、組合員間の情報の共有化を図っている (LLP ひこね街の駅)

(参考) 身延竹炭(企)のケース

「当企業組合の場合、実施事業は、組合員全員で話し合い、全員一致で決定している。総会や理事会が意思決定の場であるが、それに加え、毎朝 9 時から実施される始業前ミーティングが、実施事業に関する組合員の話し合い及び意思統一を行う場となっている」

(2) 全組合員一致を促す工夫 ～ 豊富な経験や第三者の視点を持つ調整役の確保が効果的 ～

上記(1)において、有限責任事業組合の場合、原則、組合員の全員一致により意思決定が行われるため、日常的に、組合員間の意思統一を図っておくことが重要であるとした。しかし、いつ、いかなる場合においても、全組合員の意見が一致するという保証はない。

LLP トライアウトえひめの場合、そうした状況における組合員間の調整は、組合員ではない 2 名のアドバイザーによって行われている。両アドバイザーは、地元の産業支援機関における多数の活動実績とともに、自ら企業経営や技術開発に携わった豊富な経験を有している。

このように、有限責任事業組合における円滑な事業活動や組織運営には、こうした豊かな経験や第三者の視点を持つ人材を、組合員間の調整役として確保することが効果的といえる。そのため、こうした観点からの人脈形成にも、常日頃から努めておく必要がある。

[インタビュー調査結果の抜粋]

- 意思決定は、全組合員の一致により行われている。ただし、組合員の意見が一致しないこともある。そのような場合には、2名のアドバイザーが、意見の調整を行っている (LLP トライアウトえひめ)
- 製品開発は、技術面のアドバイザーの指示により行われている。そのアドバイザーは、全体計画や月次計画とともに、各組合員の毎月の役割を決定する。各組合員は、その指示に従う。そして、月 1 回の全組合員による会議において、進捗状況が共有化される (LLP トライアウトえひめ)

(3) 損益配分決定を円滑化する工夫 ～ 金銭面の調整も念頭においた調整役の選定が必要 ～

有限責任事業組合の場合、損益配分の方法を自由に決めることができる。こうした柔軟性は、この組織形態を選択した場合のメリットの一つである。半面、全組合員一致を意思決定の原則とする中で、その方法を決めなければならないという面がある。

LLP トライアウトえひめや LLP ひこね街の駅の例をみても、「案件毎」、「その都度」、全組合員で配分方法を決定している。

上記(2)において、組合員間の意見を一致させる上で調整役の確保が重要であるとした。その確保にあたっては、そうした調整役が一致させるべき意見の中に、金銭に関わるものも含まれる可能性があることを認識しておく必要がある。

[インタビュー調査結果の抜粋]

- 剰余金は、その 40%が組合員の技術貢献度に応じて分配され、60%は出資金額に応じて分配される。技術貢献度は、案件毎に全組合員で協議する (LLP トライアウトえひめ)
- 当 LLP は、剰余金や損失の分配を、その都度組合員全体で決めることとしている (LLP ひこね街の駅)

2 各組織形態に共通して参考となるポイント

(1) リーダーや補佐役に求められること ～ 異なった視点や広い視野が必要 ～

インタビュー調査結果をみると、権限の強弱の差はあるものの、どの組織においてもリーダーが存在しており、場合によっては、そのリーダーの補佐役も存在している。そして、そのほとんどは、それぞれの地域の住民である。このことから、地域産業振興の取り組みは、地域のリーダー的存在の住民や、それを補佐する住民を中心に進められる傾向があるといえる。

ただし、各リーダーを細かくみると、たとえば、自遊の森(企)の理事長は、戦時中、他地域から疎開してきた。比較的小となしい人が多いといわれる中であって、地域の活性化に向けた提案を地方自治体に行う等、積極的に取り組みを推進してきた。

また、補佐役を細かくみると、LLP トライアウトえひめの2名のアドバイザーは、他地域の出身である。そして、自らの企業経営や技術開発等の経験を活かした指導・助言等を行っている。

このように、地域産業振興に取り組むリーダーやその補佐役は、時には、異なった視点や広い視野を持つことが必要といえる。また、リーダーは、そうした視点や視野を持つ補佐役と巡り合えるように、平日頃から幅広いネットワーク形成に努めておく必要がある。

[リーダーに関するインタビュー調査結果の抜粋]

- 理事長は、戦時中、神戸から実父の故郷である旧城端町に疎開してきた。(中略) 比較的小となしい人の多いこの地域において、都会育ちで快活な理事長は、「グリーン・ツーリズム」の提案を行う等、リーダーシップを発揮してきた (自遊の森(企))

[補佐役に関するインタビュー調査結果の抜粋]

- 組合員ではない2人のアドバイザーからは、企業経営や技術開発等の経験に裏付けされた指導・助言等を受けている。地元出身者ではない両名からは、時には地元出身者では気づくことのないような提案が生まれる。たとえば、当LLPは、2006年に設立一周年記念式典を行った。「脱下請」を目指しているため、広報活動は重要であるが、下請中小企業はそれに不慣れである。アドバイザーは、そうした点を理解した上で、こうした提案を行ったものである。当LLPは、この式典を通じて、事業内容を周知することができた (LLP トライアウトえひめ)

(2) 多様な人材の参加を促す工夫 ～ 無理のない活動時間の設定が有効 ～

いかなる目的、いかなる形態の組織においても、人材の確保は重要である。他方、地域産業振興に貢献したいと考える地域の住民は少なくない。そうした中で、地域の多様な人材の参加を促すために、参考となるインタビュー調査結果がある。

たとえば、身延竹炭(企)は、フレックスタイム制を導入している。これにより、組合員である地域の高齢者は、自らのさまざまな事情を考慮しつつ、同企業組合の事業に参加することができる。(N)地域基盤技術継承プラザの事務局長は週4日、コーディネーターは週2日、同特定非営利活動法人の活動に携わっている。コーディネーターの一部は、本業に従事しながら活動に参加している。

このように、取り組み時間の設定を工夫することにより、多様な経験やノウハウを有する地域の人材の参加を促すことができる。とりわけ、高齢者の経験を活かそうとする場合には、この点を検討することが有効といえる。

[インタビュー調査結果の抜粋]

- フレックスタイム制を採用し、生産部門では午前9時から午後4時まで、総務部門では午前9時から午後5時までの間に、個々人の事情に応じて事業に従事している。組合員は、一人あたり月15日程度、事業に従事している計算になる。午前だけ、午後だけ、土・日曜日だけ事業に従事する組合員もいる (身延竹炭(企))
- 事務局（事務局長と3名のコーディネーター）は、日常の活動や事務の担い手である。現在、事務局長は週4日勤務、3名のコーディネーターは週2日勤務となっている ((N)地域基盤技術継承プラザ)

(3) 効率的に機能強化を図る工夫 ～ 他の組織との連携が効果的 ～

地域産業振興の内容によっては、幅広い、あるいは高度なノウハウ等が必要となる。また、求められるノウハウ等が、広範囲化、あるいは高度化していくことも考えられる。他方、一般的に、資金面や人材面等に制約を持たない組織はない。そうした中であっても、地域産業振興に貢献し続けるために参考となるインタビュー調査結果がある。

(N)地域基盤技術継承プラザは、企業からの相談内容の多様化、高度化に対応するために、他の組織との連携、関係強化を図っている。

このように、地域産業振興の多様化・高度化するニーズに適時適切に対応していくために、内部資源のレベルアップに向けた不断の努力とともに、機能を効率的に補完できる他の組織との連携が効果的といえる。そのため、こうした観点からの他の団体等とのネットワークの形成・維持・拡大にも、常日頃から努めておく必要がある。

[インタビュー調査結果の抜粋]

- 企業からの相談内容は日増しに多様化、高度化しており、別の専門家等との連携が必要になる場合が多くなっている。そのため、当NPOは、自らも参加している大阪府産業支援型NPO協議会と連携するとともに、民間企業や各種団体と関係強化を図っている ((N)地域基盤技術継承プラザ)

(4) 取り組みの長期継続に必要なこと ～ 収益事業や受益者負担の仕組みが必要 ～

地域産業振興に貢献し続けるためには、組織自体の継続が前提となる。そうした点を意識した今後の取り組みの方向性を示すインタビュー調査結果がある。

(株)吉田ふるさと村は、地域に貢献するという趣旨から、地方自治体からの受託事業を継続する意向である。採算的には厳しい同事業の継続には、企業体力の維持・向上が不可欠となるため、加工食品分野における既存商品の拡販や新商品の開発を通じて同分野の充実を図っていく予定である。**(N)地域基盤技術継承プラザ**は、より良質な活動の継続に向けた方策の一つとして、有料サービスの導入も検討している。

地域産業振興というある種の公益性を有する取り組みを行う場合でも、取り組み継続のためには、相応の収益基盤が必要になる。そのため、収益事業の確保が重要となる。収益事業を実施しない、あるいは実施できない場合には、受益者負担の仕組みの導入を検討することも重要といえる。

[インタビュー調査結果の抜粋]

- 当社は、今後も地域に貢献するために、水道施設管理等・市営バスの運行・温泉保養施設の管理・運営を続ける。ただし、これを続けるためには、企業体力の維持・向上が不可欠となる。そのため、加工食品分野における既存商品の拡販や新商品の開発により、同分野の充実を図る必要がある**(株)吉田ふるさと村**
- 良質な活動を安定して継続するには、コーディネーターとなる人材の確保・育成とともに、先述の他の組織とのネットワークの形成・維持が重要である。それには、相応の資金が必要になる。そのため、会員数の拡大に努めるとともに、有料サービスの導入も検討している。良質な活動を行えば、会員数が増え、有料サービスの需要が増える。それによって収入が増えれば、より良質な活動を提供することができる**(N)地域基盤技術継承プラザ**

(5) 広域市町村合併に対する留意点 ～ 地方自治体との関係再確認も重要 ～

地域産業振興に役割を果たしている組織の場合、地方自治体と無縁というケースは少ないとみられる。インタビュー調査先の多くは、出資あるいは業務委託を受ける等、地方自治体と密接な関係にあるといえる。しかし、近年そうした関係が変化し、それに対応しようとしているインタビュー調査結果がある。

(株)吉田ふるさと村の場合、広域市町村合併に伴い、出資者が、合併前の村から合併後の市に変わった。このため、市の職員の中には、同社のことを知らない職員もいるという状況になっている。自遊の森(企)は、合併前の町と相談しながら、取り組みを進めてきた。しかし、合併後の市職員の中には、同組合のことを知らない職員もいる。こうした状況に対して、地方自治体との関係再構築等や、地方自治体職員に理解を深めてもらうような取り組みの必要性を指摘している。

外的環境が激しく変化する中、組織設立当時の諸条件が変化している可能性がある。広域市町村合併はその一例といえる。時には、地方自治体との関係を再確認すること、今後の関係について検討することが重要といえる。

[インタビュー調査結果の抜粋]

- 旧吉田村は2004年11月に近隣の5町と合併したため、当社は、現在、雲南市から出資を受ける第三セクター方式の株式会社である。雲南市職員のうち旧吉田村職員は、当社の設立経緯やこれまでの事業活動を承知している。しかし、それ以外の職員の中には、当社のことを知らない職員もいる。当社は、引き続き、この地域の産業振興や雇用創出を目的に事業を行う。したがって、同市との関係の再構築と強化は、一つの課題である（(株)吉田ふるさと村）
- 広域市町村合併への対応も、当企業組合が引き続き事業を継続する上で重要である。旧城端町の職員は、当企業組合に関わるこれまでの経緯を十分に承知している。しかし、合併により誕生した南砺市の職員の中には、当企業組合のことを知らない職員もいる。そうした職員に、当企業組合を理解してもらえようような取り組みが必要である（自遊の森(企)）

(6) 組織形態を変更する際の留意点 ～ 参画プレーヤー間の関係変化への配慮が重要 ～

地域産業振興の取り組みの発展等さまざまな要因から、時として、組織形態の変更が必要な状況に直面することもある。

たとえば、農事組合法人は、株式会社への組織変更が可能である。ただし、その際に、議決権や剰余金の配分が変わる場合がある。そして、このことが参画するプレーヤー間の関係に影響を及ぼす可能性がある。

したがって、組織形態を変更する場合には、参画するプレーヤー間の関係への影響度にも目を向けながら、プレーヤー間での合意形成を図る必要がある。

[インタビュー調査結果の抜粋]

○ 当農事組合法人は、「ひがし会」結成時の「地域住民会社の設立による地域の活性化」という目標に従って設立された。農業に関わる事業を行う組織であることから、新しい組織としてのイメージのある農事組合法人を選択した。株式会社等その他の組織形態は検討されなかった。今のところ、組織形態の変更予定はない。

なお、農事組合法人は、株式会社へ組織変更が可能である。ただし、組合員毎に出資額が異なっている農事組合法人を株式会社化する場合には、議決権の配分が変わることに留意する必要がある。議決権は、農事組合法人に留まる限り組合員一人1票のままであるが、株式会社化すれば出資比率に応じた配分が変わる。いわば資本の論理が、相互に協力してきた組合員の人間関係に影響を与え、組合員間の利害調整が必要になる可能性がある（智里東(農)）

【参考文献等】

- インタビュー調査先 Web ページ
- 法令データ提供システム Web ページに掲載されている各種法令
- 中小企業庁 Web ページ（商業・地域サポート「地域産業支援」）
- 経済産業省 Web ページ（「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））
- 内閣府 Web ページ（「内閣府NPOホームページ」）
- 農林水産省 Web ページ（「農村振興」の施策情報「都市と農山漁村の共生・対流」の「グリーン・ツーリズム都市と農山漁村の共生・対流」）
- 滋賀県 Web ページ（「平成 19 年 滋賀県観光入込客統計調査書」）
- 東大阪市 Web ページ（「市のプロフィール」）
- 雲南市 Web ページ（「雲南市の概要」）
- 西条市 Web ページ（「西条市の紹介」）
- 南砺市 Web ページ（「南砺市の概要」）
- 彦根市 Web ページ（「彦根市について」）
- 上勝町 Web ページ（「町のデータ」）
- 身延町 Web ページ（「身延町プロフィール」）
- 阿智村 Web ページ（「阿智村の紹介」）
- 日本銀行金融研究所 Web ページ（「発表論文等」の金融研究 22 巻 4 号「組織形態と法に関する研究会」報告書）
- (財)横浜企業経営支援財団 Web ページ（「組織形態比較一覧表」）
- 中小企業基盤整備機構 Web ページ（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）
- 中小企業庁編 [2006] 中小企業白書 2006 年版（株ぎょうせい）
- 平成 16 年版 国民生活白書

本調査は、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）と、中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）から委託を受けた株式会社日経リサーチが、2008年度に共同で実施したものである。

日本公庫総研レポート No.2009-1

発行日 2009年6月29日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所 中小企業研究グループ
〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)