

『連携を基軸にした中小企業政策への  
変化と商工会の役割の変化について』

平成 20 年 度

三重大学大学院人文社会科学研究所  
博士前期課程 社会科学専攻

西 村 幸 彦

複写可

2008 年度 修士論文

『連携を基軸にした中小企業政策への  
変化と商工会の役割の変化について』

三重大学大学院人文社会科学研究科

社会科学専攻、地域経営法務専修

107M-255

西 村 幸 彦

— 目 次 —

はじめに	
1. 地域を取り巻く現状	3～6
2. 本稿の構成	6
第1章 国の中小企業政策の変遷	
1. 中小企業政策	7～9
2. 1999年改正の新中小企業基本法	9～12
2-1 新基本法の特徴	
2-2 新基本法以降の中小企業政策	
2-3 新基本法と地方自治体	
3. まとめ	12～14
第2章 「連携」基軸とした国の「農商工等連携」政策	
1. 農林水産業を取り巻く環境の変化	15
2. 食品産業と農林水産業のミスマッチから「農商工連携」へ	15～18
3. 農商工等連携促進法の成立と中小企業政策の変化	18～21
3-1 農商工等連携促進法の制定	
3-2 農商工連携事業の現状	
3-3 農商工連携の課題	
3-4 農商工間連携において商工会が果たすべき役割	
4. 国の地域連携事業としての「地域力拠点事業」	21～22
5. 産業クラスターからみた農商工等連携の意義	22～25
6. 「地産地消」型ビジネスと農商工連携	25～26
7. まとめ	26～27
第3章 中小企業政策の変化と商工会システムの改革	
1. 商工会の変遷	28～29
2. 中小企業を取り巻く環境の変化	29
3. 商工会を取り巻く環境の変化	30～31
4. 商工会システムの構造と機能	31～33
4-1 商工会の政策	
4-2 商工会の政策過程	
4-3 政策過程における補完性	
5. 商工会システムの機能変化	33～35
6. 商工会改革と人事システム改革	35～36
7. まとめ	36

## 終章 まとめ

1. 「連携」と「人材」がキーワード ..... 37
2. 「連携」への取り組み ..... 37
3. 「人材」の育成 ..... 38
4. 「希望」のもてる地域社会づくりに向けて ..... 38～39

## 参考 紀北町商工会の中小企業政策

1. ギョルメ舎フーズの設立 ..... 40～43
  - 1-1 むらおこし事業から異業種交流事業へ
  - 1-2 異業種交流から新業態交流、そしてJAPANブランド事業へ
  - 1-3 農商工連携への取り組み
2. 地域力拠点事業の取り組み ..... 44～45
3. まとめ ..... 45～46

はじめに

## 1. 地域を取り巻く現状

近年、「格差問題」が話題になっている。個人間の所得格差のほか、地域間の格差も注目を集めている。地方では人口減少が進み、また、地方の地域経済が農林水産業をはじめとする地域産業の停滞、雇用・就業機会の減少、高齢化の進展等により、「都市と地方の格差」が顕在化してきている。こうした中で、地域全体として活力を取り戻し、雇用や所得の確保に繋げていくことが喫緊の課題となっており、地域経済の基盤である農林水産業や中小企業を中心とする商工業の活性化が求められている。

地域間格差では、「東京の一人勝ちだ。」という指摘もある。このことは、東京都心での居住者が増大しているために、一極集中構造が再び激化しているからである。東京の郊外化によって、居住地としては「絶滅の危機」にあった東京都心部で、世界にも先例のない形で人口が回復したことが何よりも挙げられる。都心をはじめとする東京と地方の所得格差の拡大は、さらなる大都市中心への集中を生み、地方を一層疲弊させかねない。このため、一極集中に政策的に歯止めが必要と指摘されるのである。

このことから、有効な具体策は何であろうか。日本では伝統的に、都心集中に規制をかける方法(工場や大学の立地制限)と、地方へ誘導する方法(就業機会＝産業立地の地方での展開を促進)がとられてきたが、経済のグローバル化の進展により産業立地における国際競争が重要性を帯びてきていて、最適立地の原則を崩すことができにくくなっている。前者を今さら復活させることはほとんど不可能である。

このことから、大きな政策の柱としては、地方における雇用機会の開拓である。二つの戦略が考えられる。一つは、企業誘致、地場産業の振興、さらに地方の大学等で開発された技術を地域で企業化するなどによって、国内各地や海外を市場とするような産業を育成することである。これが可能となれば、地域の企業が提供する水準をはるかに超えた雇用が生まれることから、地域の発展が期待できる。

二つ目は、同時に地域内需要を対象とした地域産業にも目を向ける必要がある。第1に、前述の基幹産業に部品や原料を供給するような関連産業をできるだけ地域に育てることである。言い換えれば、一つの産業に関連した取引をなるべく地域内で数多く起こすことで、地域内波及効果を高める。突出した産業が一つあっても、その関連産業がすべて地域外に存在していれば、地域としては基幹産業の分だけしか雇用機会が存在しないことになり、せっかくの有力企業の存在を十分に活かしていないことになる。第2に、食料品、生活用品、生活関連サービスなどの産業を企業化・育成することで、地域住民の消費が地域内で行われるようにすることが有効である。基幹産業やその関連産業の層が厚くても、日常的消費財の生産から販売が地域内で行われるように、種々の生活に関連したサービスが地域内に存在していなければ、基幹産業で得た消費が地域外に流出してしまう。そして、地域内に生活関連の諸産業を育てることは、地域を何でもそろっている場所にするという意味で、安心で安全な住みやすい地域をつくることに繋がる。

こうした地域内の多様な産業育成策は、地域における資金の循環機会を可能な限り増やすことを促し、預貸率を好転させること、つまり地域の資金が結局は地域外での融資や国債などに回って、地域外での投資に使われてしまうことを避け、地域の富が地域内に再投資される度合いを高めることに繋がるという意味でも地域を発展させる。

このように、地域内に産業の裾野を拡大したり、消費関連の産業を育てることは、基幹産業の立地効果が地域内のいろいろな産業に行き渡らせることであるから、地域の産業構造を強靱なものとするのに役立つであろう。もちろん、地域産業の重層的な形成は次の基幹産業を生み出す可能性を高めることになり、地域産業の持続的な発展を進めるのである。

一方、交通手段が発達して人々の行動範囲が拡大したことから、人々が生活する地域は拡大しつつある。つまり、一つの市というような狭い範囲に経済活動の地域的単位を限定できなくなってきた。市を超えた、場合によっては都道府県を越えた範囲に地域を設定することが経済活動の実態に適合していることが少なくない。したがって、地域の経済発展戦略を立てる主体が可能な限り広域圏となるように、同じ経済圏に属する市町村や都道府県が協力して政策立案することが重要となる。このことは、中小企業支援団体である商工会についてもあてはまる。こうした観点から地域産業の育成や雇用機会の増大策を考えると、まず実施すべきことは、近隣市町村の利害対立を取り除き、コラボレーションによる政策がとれる条件を整えることである。

産業開発の基になるのは、技術革新である。地域の大学、公民の試験研究機関などが協力して、新たな技術・製品を生み出すことが根本的な意味での地域振興である。大学が県や市などがもつ研究機関との連携を深めて、人材を交流させ、共同研究を進め、成果を民間に還元する仕組みを発展させることが求められる。すでに、各種の地域内外の連携政策によってこうした事業は進められているが、さらに成果を高めるには、より広域的な連携を図ることで、レベルの高い技術革新を生むように絶えず働きかけるべきであろう。このようにこれからの地域産業振興のキーワードは「連携」であると考えられる。

このような地方自治体の地域産業政策を推進するため、国は全国画一的な産業政策ではなく、地域のことは地域の知恵と工夫に任ずという地方分権の趣旨に沿った「農商工連携」事業などが推進されている。また、1999年に改正された新中小企業基本法や三位一体改革による「小規模企業等活性化補助金」のうち、「商工会・商工会議所、商工会連合会に対する補助、経営指導・相談事業に必要な経費補助等」の事務事業を税源とともに都道府県に移譲された。中小企業政策を国の指示と補助金に頼ってきた地方自治体は「自立」を求められるようになった。このことは、中小企業政策を実施する商工会も国ばかり見て国の中小企業政策をもっぱら効率よく実施するだけでなく、地方自治体の中小企業政策との緊密な調整のもとに地域に適合した中小企業政策の執行を行わなければならないであろう。

このことから、これまで国の地域産業を構成する中小企業に対する政策のみ語られることが多かったが、最近では地方自治体における政策にも注目しなければならない。しかし、現実の市町村では、依然として産業振興課、商工観光課などが設置されていても、スタッフは少なく、それは国、県から下りてくる「融資制度」の手続きなどの代行的な役割にとどまっているといえよう。多くの市町村では、自分たちの地域の産業全体の構図はどのようになっているのか、あるいは、地域の資源を見直し、どのような振興策を展開していくべきかなどは、まず求めてこなかった。さらに都道府県においても、市町村が独自の産業政策を持つことなど考えてもいなかった。都道府県においてさえ産業政策といえば、工業誘致が主であった。

地域において産業は経済、暮らしの基本なのであり、その充実なくしては、福祉政策なども十分に展開できない。まさに、産業は地域の盛衰を決する最も重要なファクターの一

繫のである。こうしたことに、地方自治体がこれまであまり関心を抱かずに来れたのは、これまで国の力量が優れていたということかもしれない。日本の産業政策はかつては「通産省の政策」とも言われたが、上意下達の仕組みの中で、地域の責任ある立場にあるはずの都道府県や市町村等の地方自治体は、上から与えられるものを、ただ受け取るだけという実に奇妙な立場に置かれ続けてきたのであった。このことは商工会にも当てはまることであった。今後、地方自治体と商工会等が連携し、国から自立して地域の中小企業政策や地域産業政策を企画・実施していけば日本の地域経済の活性化が果されるであろう。

#### (商工会)

一方、今日、商工会はいろいろな意味で注目されている。たとえば、2008年5月23日の朝日新聞の「商議所・商工会存在意義を問う声」という記事では商工会の企業支援の役割が十分機能せず、都道府県からの補助金見直しが進むことを報じている。また、国においても、中小企業対策の新たな拠点づくりとして「地域経済力の活力を復活させるため地域連携拠点」を2008年度より全国に整備している。全国に316箇所の地域連携拠点が整備されたが、商工会議所と商工会が占めた割合は6割程度であり、NPO、銀行、信用金庫、大学なども指定を受けている。このことは、「中小企業対策が商工会議所や商工会だけでは不十分であること」を国が認めたことを意味する。

現在、日本経済は事業所数の点で言えば2006年には非一次産業では小規模事業者が約87%を占めている（「中小企業白書2008年度版」）。一方、この小規模事業者を会員とする商工会は、全国に2,076(2007年)存在する。商工会の機能は各地域の小規模事業者を支援することであるが、前述した朝日新聞の記事は、この小規模事業者支援機能が十分に機能していないことを表している。一方、商工会会員数は、1985年の1,148,151をピークに減少し、2007年には963,428まで減少している。特に、過去10年の減少率は約▲13%となっている。このことは、近年、商工会を取り巻く地域経済社会の環境は急速な変化に十分対応できていないことを意味する。

一方、商工会の支援対象である中小企業は、1980年代以降、地域経済、地域社会の担い手として注目されている。経済のグローバル化が進む一方で、地域に適応した経済、産業、生活、行政が求められるという「地方の時代」といわれる地域がクローズアップされる時代になっている。このような状況下で地域に根を張り地域を活動の場とし、地域のニーズに応じていく中小企業の地域における役割に目が向けられている。特に、地域資源を活用した新たな事業展開や「農商工連携」による地域経済の活性化に地域の中小企業の役割が期待されている。このように中小企業の役割が高まっているという評価がある一方で、実際の中小企業は厳しい経営環境に直面していることも事実である。1980年代後半以降、中小企業の開廃業率の逆転、つまり廃業が開業を上回っている。経営者の高齢化が進むと共に、後継者不足から今後も中小企業数が減少を続けるならば、日本経済や地域社会にとってどういった影響を与えることになるのか、難しい問題にわれわれはいま直面している。

本稿は、こうした問題意識のもとに、これからの中小企業政策の動向と課題及び現在の商工会が抱えている問題と課題を考察しようとするものである。1990年代以降の日本の中小企業が直面している事態は、バブル経済の崩壊とその後遺症という状態だけではなく、経済のグローバル化や世界的なビジネススタイルの変化（たとえば、規模の経済性ではな

くネットワークの経済性を追求する等) など様々な要因が関係している。こうした大きな時代の変化が中小企業に対しても影響を与え、従来のやり方では対応できない状況を生じさせている。このような中小企業に関する問題は多面的であり、複雑な応用問題であるといわれている。本稿では筆者が紀北町商工会において経験してきたことから商工会や小規模事業者に対する政策について考察を進めていくものである。本稿では以上の観点から現代の商工会が抱えている問題、課題について論じていくこととする。

## 2. 本稿の構成

本稿の構成は次のとおりである。

第1章では、国の中小企業政策について考察する。このことは、商工会運営費の約60%を占める行政からの補助金が占めることから、商工会運営にとって国等の政策が大きく影響するからである。

第2章では、2008年度から取り組まれている国の「農商工連携」政策を取り上げ、今後の地域における小規模事業者への支援等の政策を考察し、その課題について考える。特に農林水産省は、食品産業クラスターを推進しているが、農商工連携を発展させていく要因についてクラスターの視点から考察する。

第3章では、今後ますます重視されていくであろう地方自治体の中小企業政策との関連から商工会のあり方について考察する。

終章では、これまで論じてきたことのまとめとして、「希望」のもてる地域になるためには「連携」と「人材」がキーポイントとなることを明らかにする。

参考として、紀北町商工会が近年取り組んできた事例を取り上げながらその課題について考察する。

以上により、本稿では今日の地域経済社会の多様な変化の中で商工会がいかにその組織力を向上させていくかを考察していきたい。

## 第1章 国の中小企業政策の変遷

### 1. 中小企業政策

中小企業政策とは中小企業を対象にした政府を主体とする政策のことである。第1の政策主体は、中央政府のうち中小企業庁である。もうひとつの政策主体である地方自治体は、日本の場合、都道府県と市町村がある。地方自治体は国の政策の受け皿的性格が強いといえる。つまり、従来、中央政府と地方政府の間には、「上下主従」関係が見られ、中小企業政策も中小企業庁がつくり、地方政府が(都道府県から市町村へと)その受け皿としての役割を果たしてきた。しかし、地方分権一括法(1999年)によって、中央地方関係が「対等・協力」関係に変わり、同年改正された中小企業基本法でも国と地方は役割分担のもと、それぞれ施策に取り組むこと、地方自治体には中小企業政策を講ずる責務があることが定められた。

また、中小企業政策の執行は、中小企業庁から直接中小企業に対して執行されているというよりは、中小企業庁から都道府県・市町村の担当部局、そして業種別組合や商工会議所・商工会などの経済団体を通して執行されていることが大半である。

さらに、中小企業政策に対する予算規模(当初予算)は、国の一般会計予算のうち、約2,000億円弱で約0.2%を占めるにすぎない。補正後の予算規模でも、大規模な補正が行われた1998年度で1兆150億円(全体の約1.2%程度)である。当初予算規模は約2,000億円程度で、この20年間ほとんど変わっていないということである。

1993年に発表された「中小企業政策の課題と今後の方向」(中小企業政策審議会基本施策検討委員会中間報告)では、「中小企業対策費」が指摘されている。中小企業対策費は、1980年代にはいと政府による財政再建計画がスタートし、一般歳出の削減が進められたこともあり、中小企業対策予算(当初予算)は1980年度2,438億円から1985年度2,282億円へ削減されていった。円高対策が進められた1985年度以降も、中小企業対策予算は当初予算ではほとんど変化しないか、マイナス傾向にある。中小企業対策予算(当初予算)は、その後も傾向としては減少傾向で推移し、財政的な制約からも中小企業政策の多面的な性格の見直しが迫られていくことになった。これまで中小企業対策費の多くを占める補助金は様々なメニューに対して支出されているが、最終的には中小企業関係の団体・組合の人件費として使われる部分が比較的大きかった(中小企業庁編『中小企業政策の課題と今後の方策』通産省調査室 1993年 66-67頁)。団体・組合の恒常的な人件費の一部が、実質的には国から交付される中小企業対策費で賄われていたと考えられ、固定費化していた。このことから財政制約が厳しくなる中、中小企業対策費の機動性、柔軟性、有効性が問題にされるようになっていくことになる。

特にこの問題は、行財政面での「地方分権」化の方向と密接に関係しながら、中小企業政策における地方自治体の役割が重視されるようになってきた。たとえば、産業集積に関する政策がその一つの典型であり、地方自治体が計画を立て実行に責任をもつことが求められている。

#### (中小企業政策と地域)

これまで中小企業政策は、1960年代は近代化、量的拡大を進める政策が多かった。しかし、1980年代にはいと、1980年7月「80年代中小企業政策ビジョン」が発表され、中

小企業を活力ある多数、地域社会の担い手として積極的に位置づけられることになる。たとえば、「地域」との関連では『中小企業白書 1984年版』第5章「地域経済の活力と中小企業」というように、地域経済社会の変化に対応する中小企業の役割が強調されている。中小企業政策で地域との関係が積極的に取り上げられるようになったのは、「80年代中小企業政策ビジョン」で中小企業を地域社会の振興の担い手として地域社会づくりに中小企業振興を位置づけようとしてからである。「地域」が1980年代には中小企業政策の一つのキーワードとなり、その後の『中小企業白書』でも「地域」に関する叙述が増えていった。「80年代中小企業政策ビジョン」で重視されていた「地域視点の施策」には、地域社会における中小企業の役割を強調するとともに、地域の中小企業振興のために地域をどのようにしていくのか、という視点が含まれていた。1981年の地場産業総合振興対策は、地域振興の視点から特定地域の複数業種を一括して地場産業として指定し、地域ぐるみの振興策を講じようとするものであった。また、1985年度には中小企業施策の一つとして「地域と共に歩む中小企業の育成」が取り上げられた。そのなかで産業集積の構築や形成が述べられ、「当該地域にとって望ましい産業集積」形成のための支援を行おうとした（『中小企業白書 1986年版』(311～314頁)）。1985年のプラザ合意後の急激な円高は、中小企業、とりわけ輸出に関係している中小企業に大きな影響を与えた。特に輸出産地は、深刻な影響を強く受け、86年に円高不況の影響の大きい地域を指定し、事業転換等を促進するため特定地域中小企業対策臨時措置法(特定地域法)が制定された。また、同じ年には事業転換を行う中小企業の業種を指定し、その支援を行うための特定中小企業者事業転換対策等臨時措置法(新事業転換法)も制定され、円高不況への対応は、業種別対応と地域別対応という二つの視点から施策が打たれた。経済環境の悪化に対応する施策として、再び地域が着目された。

一方、1981年に商工会法の一部改正が行われた。すなわち、改正商工会法第3条により、商工会はその地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資することを目的とするとされた。この結果、商工会は二つの目的を持つことになる。一つは小規模事業者の経営改善に寄与すること。もう一つは、改正によって加えられた地域振興等に寄与することである。商工会活動も経営指導も地域振興もの時代となったのである。

「経済」「産業」「企業」の発展は究極の目的ではない。地域産業振興の目的は、「人々が豊かで、不安のない社会を形成していくことである。「経済」「産業」「企業」はそのための有力な手段にしかすぎない。産業や企業は時代と共に変転していく。だが、人々の暮らししていく「地域」は永遠に続いていく。その地域を豊にするものとして、「地域産業」のあり方が問われる。この意味からも、商工会活動も大きく転換していくこととなる。

1990年代に入り、90年5月に策定された「90年代の中小企業ビジョン」(中小企業政策審議会企画小委員会中間報告)では、90年代の中小企業に期待される「地域」における役割として、「個性ある地域づくりへの貢献」がいわれているように、このビジョンでも中小企業政策の重点として、「個性と魅力ある地域の建設に向けて」といった「地域」との関わりをあげている。このことについて『中小企業白書 1992年度版』(321～323頁)では、中小企業の役割として「地域経済活性化の必要性が増大するなかで、……地域の経済的な発展に中核的な役割を果たすとともに、社会的文化的活動等の多様な分野においても貢献

を行うこと」としている。

以上のように、1980年代から展開してきた中小企業政策の特徴として、従来の「業種重視」から「地域重視」の方向に変化している点があげられる。特に、1990年代に入り異分野中小企業の連携と地域的視点をミックスさせた政策として位置づけられた「産業集積」政策がある。多様な業種や企業が特定の地域に混在することで、地域の産業・企業の競争力を生み出しているのが産業集積であり、産業集積政策はこうした産業集積の機能を維持し、環境変化に対応して高めていこうとするものである。

産業集積は地域によってその特徴は必ずしも一様ではない。しかし、一般に企業が集積することで、分業と専門化が進み、企業の生産活動を支える様々な制度・仕組み・サービス・情報が充実し、集積は企業活動、企業の新事業開業にとってプラスの効果を持つと考えられていた。企業が集積することで、企業の事業を支えるさまざまな条件が整い、良好な事業環境が形成される。また、企業間の分業関係や競争関係を通じて、個々の企業の能力や地域全体としての能力が高まる。こうした条件を求めて、新しい企業が誕生したり、他地域から移転し集積が再生産されていく、というのが産業集積と考えられていた。

## 2. 1999年改正の新中小企業基本法

### 2-1 新基本法の特徴

1999年改正された中小企業基本法（以下「新基本法」）の特徴として、以下の5点が挙げられる。

第1に、中小企業の見方(中小企業観)が大きく変わったということである。具体的には、中小企業を、新たな産業を創出するもの、就業機会を増大させるもの、市場における競争を促進するもの、地域における経済の活性化を促進するものとするようになった(第3条)。1963年制定された中小企業基本法（以下「旧基本法」という）では、中小企業を、国民経済・生活上重要だが、生産性・企業所得・労働賃金等で大企業との間の格差が大きく、経済的社会的制約によって不利が生じている存在として問題視していた。新基本法は、旧基本法が描いていた二重構造の底辺に位置しているという中小企業のイメージを、二重構造を克服した積極的な経済の担い手として、捉えるようになったのである。

第2に、中小企業政策の目標を達成する方法として「経営の革新促進」、「創業促進」、「経営基盤の強化」、「経済的社会的環境の変化への適応の円滑化」が挙げられ、それらによって、中小企業の「多様で活力ある成長発展」を目指すとしている(第3条)。ここでいう「経営革新」とは、新商品の開発・生産、商品の新たな生産・販売方式の導入等を行うことによって、経営の向上を図ることとされているが(第2条2)、これは、「中小企業経営革新支援法」(1999年)のいう「経営革新」と概念的に同じ定義であると説明されている(中小企業庁編『新中小企業基本法』同友館2000年41頁)。なお、このことは、旧基本法以後、その基本法体系からはみ出た諸法律が制定されていたが、それらも新基本法の体系下に入ったことを示している。また、中小企業を多様なものと見ている点も、中小企業を問題視して比較的画一的な発展イメージを示していた旧基本法と大きく変わった点である。

第3に、中小企業政策の基本方針として、中小企業の「経営革新化・取引の適正化による経営基盤の強化」、「経営の安定・事業転換の円滑化を図り、経済的社会的環境の変化への適応の円滑化」、中小企業に対する「資金供給の円滑化」・「中小企業の自己資本の充実」を図ることが掲げられているが(第5条)、ここにも、旧基本法では見られなかった新しい文言や新たな意味の文言が見られる。例えば、「創造的事業活動」とは、「経営の革新又は創業の対象となる事業活動のうち、著しい新規性を有する技術又は著しく創造的な経営管理方法を活用したもの」(第2条3)であり、これは「いわゆる『ベンチャー企業』の事業活動のこと」と説明されている(中小企業庁編『新中小企業基本法』同友館2000年42頁)。また、「経営資源」とは、「設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源」(第2条3)のことである。

第4に、地方自治体の位置づけが変化したことである。旧基本法では、地方自治体は「国の施策に準じて施策を講ずる」存在(第4条)であったが、新基本法では、「国との適切な役割分担を踏まえ」、地方自治体に中小企業に対する施策を策定・実施する責務があることが明記された(第6条)。

第5に、旧基本法では見られなかった新しい施策のキーワード、例えば、中小企業による「交流・連携」(第16条)、「産業集積」(第17条)があらわれたことである。「交流・連携」とは、旧基本法で講じられていた同業種の組織化(組合)・事業の共同化だけでなく、中小企業者が異業種間で自らが有しない経営資源を相互に補完するためのより緩やかな組織のことであり、これに対しても支援を講じるということである(中小企業庁編『新中小企業基本法』同友館2000年66頁)。また、「交流」と「連携」の違いは、「交流」が「企業間の反復継続的な取引関係もしくは契約関係を要せず、単なる情報の交換を含む」、「連携」が「一定の契約・取引に基づく事業活動の行為」と説明されている(中小企業庁編『新中小企業基本法』同友館2000年66頁)。ここでは、特に異業種間での緩やかな組織に対する支援という点が強調されている。次に、「産業集積」に対する政策は、「集積活性化法」(1992年)と「地域産業集積活性化法」(1997年)が、旧基本法体系からはみ出る形で制定され・事実上中小企業政策の一翼を担っていたが、新基本法第17条に国が産業集積の活性化を図るために施策を講ずることが明記され、産業集積に関する政策が新基本法の体系下に入ったといえる。

## 2-2 新基本法以降の中小企業政策

新基本法の下で展開されている政策を二つ取り上げると、

第1に、2005年に制定された「中小企業創造活動促進法」である。これは、「経営革新法」(1999年)、「新事業創出促進法」(1998年)を整理統合してつくった法律である。同法でキーワードになっている「新連携」とは、「異分野連携新事業分野開拓」のことである。つまり、「分野の異なるさまざまな企業が『強み』を持ち寄って、すり合わせをし、1社ではできなかった製品やサービスを開発・提供する」と説明されている(『日本経済新聞』2005年6月14日付広告)。この新連携事業は、単なる研究開発や異業種交流ではなく、必ず販売に結びつく事業であることが求められている。なお、中核となる中小企業が連携す

る相手は、2社以上の中小企業そして大企業・大学・研究機関・NPO・組合などが想定されているが、中小企業の貢献度合いが半数以上であることが支援の条件となっている。連携グループ(連携体と呼ぶ)が、新たな事業を行うビジネスプランを作成するにあたって、それぞれの地域の代表的な企業・金融機関、学識経験者など地域経済に影響力のあるメンバーにより構成された「新連携支援地域戦略会議」(全国9カ所に設置)が相談等のサポートを行い、練り上がったプランを地域の経済産業局に申請し、認定されれば、補助金や税制、融資等の支援措置を受けることができる。なお、戦略会議事務局にも、商社・金融機関・メーカー出身者・経営コンサルタントなどのプロジェクトマネージャーがおり、事業計画の作成から事業化まで一貫して支援することになっている(中小企業新事業活動促進法「個別施策別リーフレット」)。

第2に、産業クラスター政策である。前述したように、新基本法に産業集積に関する政策が明記されたが、これとは別に「産業クラスター」に対する政策が講じられている。「産業クラスター」とは、「地域経済を支え、世界に通用する新事業が次々と展開される産業集積」と説明されており(中小企業庁編『中小企業白書2005版』305頁)、「産業集積」の一種と認識されているようである。産業クラスター計画では、①支援機関の機能強化によって、産学官の広域的な人的ネットワークを構築する、②新事業・ベンチャーを連鎖的に生み出すために、地域の特性を活かした産業の創出に資する中堅・中小企業の実用化技術開発等を推進する、③飛躍的にベンチャー創出・育成を促進するために、起業家育成施設(ビジネス・インキュベータ)を整備することがいわれ事業化されている(中小企業庁編『中小企業白書2005版』305頁)。

### 2-3 新基本法と地方自治体

従来、中小企業政策といえば、国=中央政府(中小企業庁)が立案・執行するものと考えられてきたが、国とは別に独自の中小企業政策を講じてきた自治体が存在する。ここでは、そういった地方自治体による中小企業政策について説明していこう。なお、中小企業はさまざまな業種において存在するが、ここでは特に工業に対する中小企業政策を見ていくことにする。

自治体による中小企業政策とは、地方自治体が政策主体となって、中小企業そして地域経済の維持、振興を図る政策のことである。高度成長期は、どの地域でも工場数は増加していたために、自治体は「何もしなくても企業は自然に増える」と積極的な中小企業政策を講じてこなかった。

ここで気をつけなければならないことは、地方自治体による中小企業政策と産業政策は異なることである。地方自治体による産業政策は、中小企業だけでなく大企業も対象とするので、産業政策=中小企業政策となるわけではない。また、中小企業政策も、特定の産業を対象とするものでもない。重要なことは、両者を密接に関連させて、地域経済活性化を図ることである。つまり、地域経済振興のために地方自治体が行う政策として考えられる枠組みは、一つが地域産業振興政策があり、もう一つは中小企業政策がある。このことについて、植田浩史の『自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例』(自治体研究社

2007年 25-27頁) からみてみよう。地域産業政策は、地域には中小企業が多く存在することから、一般的に地域の中小企業の振興を図る政策として考えられがちであるが、地域産業政策は特定の産業を振興する政策である。また、産業政策は、市場メカニズムによる資源配分や所得配分が何らかの理由により社会秩序を乱すと考えられたとき、市場メカニズムに介入する政策である。

一方、中小企業支援は中小企業を支援する政策であり、原則的には産業を特定しない。中小企業政策は、従来国が中心となって検討し具体化するものと考えられており、1963年に制定された旧中小企業基本法では、「地方公共団体は、国の施策に準じて施策を講ずるようにと努めなければならない」(第4条)とあった。地方自治体の多くでは、中小企業支援は国が行うメニューの範囲で行われることが多かった。しかし、今日では1999年の新中小企業基本法において「地方公共団体の責務」として「地方公共団体は、基本理念にのっとり、中小企業に関し、国との適切な役割分担を踏まえて、その地方公共団体の区域の自然的経済的社会的諸条件に応じた施策を策定し、及び実施する責務を有する」(第6条)とされている。「策定」から「実施」までを行う「責務」が生じたのである。

地域産業振興と中小企業支援は、このようにどちらも最終的には地域経済の振興ということ課題にしながら、その直接的な対象や課題は異なっている。地域産業振興は単に地域の中小企業を支援することではないし、中小企業支援は特定の産業振興を図るためのものではない。両政策が縦横に絡み合っていることは当然必要だが、両者はそれぞれに目的をもって検討されなければならない。地域の産業をどのような理由で、どのような展望で、そしてどのように具体的に支援していくのかという地域産業振興と、地域の活性化のため中小企業がどのように元気であるべきなのか、そのためには中小企業をどのように支援していくのかといった中小企業政策とは異なるものだということを前提にして、両政策を緊密に関連させていくことが地域経済の活性化には必要である。このように両政策をとらえると、地方分権下では、もっぱら中小企業政策を担っている商工会と地域産業政策を担っている地方自治体の戦略的パートナーの形成が地域経済の活性化に大きく寄与するものと考えられる。

### 3. まとめ

新基本法では中小企業を日本経済のダイナミズムの源泉と位置づけている。中小企業は、①新たな産業の創出、②就業機会の増大、③市場における競争の促進、④地域経済の活性化を担うべき存在であることを規定している。そして、政策理念を中小企業の多様で活力ある成長発展にあるとしている。この新基本法で最も重視しているのが中小企業の「経営革新」「創業促進」「経営基盤強化」である。こうした政策を具体的に進めるものとして「中小企業創造活動促進法」「経営革新支援法」「新事業創出促進法」がある。「創業促進」は中小企業の「過小過多」という特徴を問題にしていた旧基本法にはまったくなかった考え方であり、新基本法の最大の特徴の一つになっている。「経営基盤の強化」は、資金、人材、技術、情報など中小企業に不足すると考えられている経営資源の確保の円滑化や取引の適正化等、中小企業の経営にとっての基盤を強化するものである。新基本法では、経営資源の確保、交流・連携、共同化の推進、産業集積の活性化、商業集積の活性化、労働対策、

取引の適正化、国等からの受注機会の増大について触れている。

経済的社会的繁境の変化への適応の円滑化とは、環境の急激な変化による影響を緩和し、セイフティネットを中小企業に対し整備することを指している。同一の地域や同一の業種に属する相当数の中小企業の事業活動への著しい支障が想定される場合に経営安定、事業転換を円滑に進めるための施策、中小企業者以外のものの事業活動による中小企業者への利益侵害の防止、連鎖倒産の防止、事業再建、事業再生のための制度の整備、などが含まれている。資金供給の円滑化・自己資本の充実とは、いうまでもなく中小企業金融に関わる政策である。金融問題は、実際の中小企業にとってはもっとも関心の強い政策であるが、中小企業基本法では、資金供給の円滑化について「政府関係金融機関の機能の強化、信用補完事業の充実、民間金融機関からの中小企業に対する適正な融資の指導その他の必要な施策を講ずる」(第23条)と簡単に触れている。また、自己資本の充実は、新基本法で新たに加えられたものである。小規模企業に対しては、特に規模が小さいことで経営資源の確保が困難であるということから対策が講じられることになっている。具体的には、商工会等による支援、小企業等経営改善資金(マル経)融資制度、小規模企業設備資金制度、小規模企業共済制度、相談事業などが考えられている。

こうした新基本法の体系は、1999年以前の旧基本法とはどのように異なっているのだろうか。

第1に、旧基本法体系では、政策の柱としてあったのが経営基盤強化、構造改革支援、小規模企業対策であり、柱が違っている。また、中身も大きく異なる。たとえば、経営基盤強化は使われている言葉は同じだが、その内容は旧基本法では「中小企業の不利を補正することによりその基礎体力を強化し、大企業との競争条件を整備するための産業組織政策的性格を持つ施策で、中小企業政策のベースをなしている」。中小企業の規模が小さいことによって生じる不利補正のための対応がここでの課題であり、新基本法とはニュアンスが異なっている。また、この政策のなかでは組織化が取り上げられているが、新基本法では、交流・連携・共同化の推進という言い方に変わっている。表現だけでなく、組織化の中小企業政策における位置づけ自体も変わったことを示している。

第2に、旧基本法の柱の一つであった構造改革支援が新基本法ではなくなっている点がある。構造改革支援とは、中小企業政策のベースをなす経営基盤強化政策のうえに、「その時々の構造変化に中小企業が円滑に対応できるよう、それぞれの課題毎に特別の対策を講じる施策で産業構造政策的性格を有している」とされている。細かく見ると、ここで描かれている政策メニューは、経営基盤強化に引き継がれているものも多い。しかし、1995年の『産業構造審議会総合部会基本問題小委員会報告』において、産業構造政策を見直し、産業構造のあり方については基本的に市場に委ねることについて言及されていたことから、中小企業政策の産業構造政策的性格も変化しており、その延長線上として新基本法では柱から無くなった。また、戦後の中小企業政策の手法として重視されていた異業種別対策についても新基本法体系では位置づけが変化している。

第3に、旧基本法体系では存在していなかった創業支援が新基本法体系では重視されていることである。これは開廃業率の逆転現象が進行していることへの対策であると同時に、今後の中小企業政策の重要な柱として位置づけられている。

## 第2章 「連携」基軸とした国の「農商工等連携」政策

### 1. 農林水産業を取り巻く環境の変化

近年、日本の地域経済は、農林水産業をはじめとする地域産業の停滞、雇用・就業機会の減少、高齢化の進展等により、「都市と地方の格差」が顕在化し、こうした中で、地域全体として活力を取り戻し、雇用や所得の確保に繋げていくことが喫緊の課題となっており、地域経済の基盤である農林水産業や中小企業を中心とする商工業の活性化が求められている。日本の農林水産業、農山漁村は、高齢化の進展、耕作放棄地の増大など、その活力の低下が強く懸念されている。

こうした中、長い歴史の中で培われてきた、農林水産業や食品産業、農山漁村が持っている地域のさまざまな資源を見つめ直し、農商工連携により創意工夫を発揮して新たな価値を生み出し、地域活性化を実現することが期待されている。

変化する消費者のニーズを的確にとらえ、地域の資源を活かして新たな市場を開拓していくためには、取引関係を超越して結びつき、お互いの技術やノウハウを持ち寄り、目的を共有して戦略的に「連携」することが重要である。

このため、現在、農林水産省と経済産業省では、地域経済の基盤である農林水産業と食品産業をはじめとした地方の商工業等の産業間での連携の推進に共同で取り組んでいる。もちろん、これまでも、農林水産業と食品産業等が結びつきを強めることは、消費者ニーズへの的確な対応、食卓と食品の生産現場の距離を近づけるといった観点から農政上の重要なテーマであった。

### 2. 食品産業と農林水産業のミスマッチから「農商工連携」へ

農商工連携事業に最も関係が深い日本のフードシステムは消費者行動の変化、川下主導型流通システムへの変化、輸入品の拡大による変化により、経済主体間関係の組み替えが発生している。この組み替えによっては、経済主体間の特に垂直的なミスマッチが増加する可能性がある。しかし、この組み替えで経済主体間のミスマッチが緩和されてパートナーシップに近い提携関係が形成されるならば、日本のフードシステムの成果は改善されることになる。しばしば、この組み替えには多くのビジネスチャンスが発生するので、多様な経営戦略をもった戦略グループが形成され、また構造変化の大きな領域では調整役となるコーディネーターも出現すると考えられる。

しかし、食品メーカーも川下との取引関係や商品差別化などの経営戦略によって食品メーカーと産地との取引価格は変化するのが普通である。この川下の経済主体の性格や業態などがさらに食品メーカーの戦略を変化させ、次いで産地の戦略に影響することになる。ここでの川下の経済主体は多様な消費者行動に対応し、また水平的な競争構造の下で多くの経営戦略をもつようになったことが、多様なサブシステムの形成に繋がってくる。

第2次流通革命によって「製造・流通・販売」の3つの経済主体の関係が変わり、川下主導型流通システムが形成されてくると、川上である農林水産業の役割が変化していく。食品メーカーと産地との関係は、量販店、外食・中食企業と産地の関係にまで拡大し、食品卸売や卸売市場の役割は大きく変化することになる。食品メーカーと産地の関係は垂直的には買い手の寡占的競争構造と小規模な売り手の競争構造の非対称性に求めるならば、

川下の食品産業と産地の関係についてもそれに近い非率・非対称性が存在することになる。この非対称性は主体間のミスマッチを構造的に性格づけることになり、情報の偏在や交渉力差が発生しやすく、両者で提携関係に発展することがあってもコンフリクトが内在する。

フードシステムの構造変化によって川中・川下には競争が激化したといっても、未だ多くのビジネスチャンスが残されている。食品加工企業と産地が情報を共有化しながら共通の目的をもって新しいバリューチェーンを構築することは、パートナーシップの関係を維持しやすくさせるし、また効率的生産・流通システムをつくることになると考えられる。

一般的に川上の農林水産業の変化は消費者行動や川下の変化と比較すればスローであり、消費者と川下の食品加工企業、川下と川中の食品加工企業の関係よりもミスマッチが大きく、情報の共有化さえもそれほど進展していないのが実情である。これは農林水産業側に食品加工企業に対するアレルギーに近い感情が歴史的に潜在しているためと考えられる。しかし、この構図は変化しつつあり、ビジネス感覚に富んだ主体が地域によって形成され、食品産業との提携のメリットを長期的な評価ができるようになりつつある。また、食品加工企業によってパートナーシップを前提として生産者の育成を表明しており、リスクの分担や安全性を配慮した契約条件が整備されるようになってきている。食品加工企業は川下や川中の積極的な事業展開によって利益が確保できれば、価格変動によるリスクも吸収しやすくなる。すでに、食品メーカー、卸売会社には契約生産で企業側がリスクを吸収して、生産者との契約ではできるだけ安定した所得を保証しようという提携条件を提示する企業もみられるようになってきている。

農林水産業・農山漁村は多様な資源をもちながらも、積極的なビジネス展開をするに経営資源に不足しており、提携する企業の経営資源を補完的に利用して成長することになる。農山漁村に立地して地域資源を有効に活用する農協や中小メーカーの加工場で販路のない場合、OEM が利用され、取引価格が低くても営業コストを節約した販路拡大となる。農林水産業側にとって不足する経営資源は、人的資源を含んだこの販路と技術・ノウハウであることが多く、提携が進化して結合型で新たな経営体を形成する場合、農協、地方自治体、食品加工メーカーなどが結合することになる。この新たな経営体では、地域の雇用創出と原料・食材の利用によって価値連鎖を形成し、地域を活性化することが共通の目的となりやすと考えられる。

ところで、ミスマッチが発生し、その多くは主体間では短期に調整しにくい構造的な性格を伴っている。この構造的ミスマッチの「場面」は川下の量販店・外食企業・コンビニエンスストアと消費者行動のそれぞれで主体間の均衡的調整ができず、さら複数で相互に関係しあっているので連動した展開になることが構造的ミスマッチを持続させる。大きな構造変化のもとで、変革は「もたれあい」の関係を払拭して自己革新が必要になり、新しい主体間関係に基づく主体の内部組織、さらに中間的組織の再組織化へと展開することになる。このような視点から構造的ミスマッチをどうするかについては、収穫逦増的關係を形成するために資源依存關係の論理が重要となる。この資源依存關係では相互に異なるコア・コンピタンスを利用することが革新に結びつきやすく、水平的よりは垂直的な關係、異業種との關係に革新が期待されることになる。

このように、構造的ミスマッチの中で最も重要な「場面」となるのは、川下の量販店・

外食企業の業態転換が進展し、「経済性」と「サービス」の薪結合であると考えられるが、必ずしも消費者ニーズとマッチしているかどうかについては明確でない。そして、多様な消費者ニーズは業態の多様化をもたらし、川下の食品加工企業内での業態をめぐる競争も展開している。また、消費者の安全性志向は川中の食品メーカーや農林水産業生産との直接的関係と結びつきやすい。食品産業と農林水産業との構造的ミスマッチは情報の非対称である。これは、水平的な主体間関係よりも垂直的な主体間関係で偏在が大きくなり、制度の硬直化が偏在の縮小を制約することも多い。しかし、主体間関係がパートナーシップに近い関係になって情報の共有化が進展しても、企業のコア・コンピタンスに関する情報は競争力の源泉となるので、すぐには共有化の対象とはなりにくいと考えられる。

食品産業と農林水産業では、川中よりも川下の食品加工企業が農林水産業生産に無理解であることがコンフリクトの原因ともなる。また、農林水産業サイドでは企業の内部情報の不足が取引価格や契約条件についての不信感を招きやすい。さらに、食品メーカーと生産者との関係に比べ、川下の量販店や外食企業と生産者の間には流通業者が多段階に介在する場合もあって、情報の共有化以前に「顔のみえない」関係にとどまっていることも多い。しかし、トレーサビリティの要望が強まり、食品の安全性の追求や有機農産物認証制度によって生産者の農林水産物生産段階から販売段階までの農産物の情報の共有化が進展し、農林水産物生産現場で利用する生産資材までその対象となってきている。このことは情報の偏在を緩和し主体間の提携条件を熟成することとなり、取引関係から経営の情報の共有化へと進展することになると考えられる。

現在、地域経済はかつてない危機にみまわれ、農村工業の閉鎖や地域の小規模零細の商工業の衰退が顕在化してきている。また、食品産業は食品製造業から寡占化が強まり、地方に拠点を置く中小企業の競争力が減退し、その存続条件が脅かされている。それらの食品産業は農林水産業生産への統合化、多角化、川下の業態の統合化に入り、地域資源の活用に入っている。この食品産業は、食品卸売業者など地域に根を張った企業であり、「生産～加工～卸売」の統合化に入り、小売の統合化や消費者交流まで事業領域を拡大する企業もある。また、川下の共同購入型の生協では、産地の加工部門の統合化、取引関係にある食品メーカーと産地との提携、特別栽培と有機栽培を中心とした農産物の生産現場から食卓までのトレーサビリティ、資源循環、交流事業の深化など新たなフードシステムの形成をはかっている。さらに、農林水産業生産法人、農協、第3セクターも川中・川下の新しい業態を統合化し、他方で食品加工企業との提携関係の形成で地域内発型アグリビジネス経営体としての性格をもつようになってきている。

地域の食品産業に期待されるのは原料や食材だけでなく、地域の産業の空洞化にともなった多様な雇用機会の創出であり、機械化の進展した農林水産業生産部門よりも川下・川中の多様な業態が高齢者・女性の雇用を拡大する。地域内発型のアグリビジネス経営体でも原料や食材にこだわりながら、手作業の工程をした食品加工事業で雇用を拡大し、またレストラン・交流施設などで高齢者の雇用も吸収できる。しばしば、これらの経営体ではワークシェアに近い雇用形態をとることによって雇用を拡大し、地域の所得を拡大する戦略がとられる場合もある。

フードシステムの構造変動は経済主体間の社会的分業を変化させ、関係性の組み直しを誘発させるようになった。特に川下・消費の変化に遅れがちであった農林水産業サイドも農林水産業生産法人やそのネットワーク組織を中心として食品加工企業との連携が進展するようになってきている。食品加工企業の農林水産業参入や契約生産の拡大によって農林水産業サイドとの情報の共有化が推進し、また農林水産業サイドも川中・川下への統合化が進展することによって、食品加工企業と農林水産業との連携がしやすくなってきている。食品加工企業も原料・食材調達に直営型農場を設立することは、消費者へ農林水産物生産段階からの連鎖関係が形成され、また品質管理を強化するのに有効である。食品加工企業も農林水産業生産法人等の垂直的な統合化を経営戦略とするには、投資額は嵩み、またシステムを管理するには経営能力を必要とするため、連携によって経営資源を相互に活用することが有利であるという認識が強くなっている。相互の連携によって情報の共有化が進展し、農林水産業サイドの企画提案力が強くなれば、取引の継続化を前提として製品開発や販売促進などの関係性のマーケティングがしやすくなるであろう。

また、関係性が強まることは需給調整、リスク配分と契約条件の検討、販売チャネルの選択などで、相互に効率化できるであろう。しかし、農林水産業が地域レベルで集積し競争力をさらに拡大していくと、食品加工企業と農林水産業の連携を深化し、また研究機関や行政の支援によって技術革新を誘発するような食品産業クラスターの形成が必要になる。

### 3. 農商工等連携促進法の成立と中小企業政策の変化

#### 3-1 農商工等連携促進法の制定

2008年5月に、農商工等連携促進法が成立した。この法律の趣旨は、各種の中小企業と第1次産業との連携条件を整え、そのことによって地域の経済的活性化を図るとともに、日本全体の経済成長にも結び付くような新しいビジネスモデルを中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動促進に関する法の創出を目指そうというものである。

これまで日本の地域産業政策の主流は、当該地域における既存産業（たとえば農林水産業、地場産業など）の持続的発展や連携促進ではなく、その時々々の成長産業や有力産業の地方への分散・配置であった。いいかえれば、外部から成長産業等を地域に誘致・導入することを主眼とした「外部依存型（外来型）」の産業政策が追求されてきた。しかも、産業振興といいながらその対象はもっぱら工業や観光業に特化したものであった。こうした地域産業政策はほとんどめぼしい成果を上げることはできなかった。

いま、地域産業政策に求められていることは、地方の基礎的産業である農林水産業や地場産業の持続的発展と連携を促進するとともに、連携・結合を土壌にして新しい産業・ビジネスを生み、育てていくことである。近年、農林水産業、中小企業、地域経済の後退や衰退が顕在化し、深刻化しているもとの、農林水産業や中小企業の再活性化をめざしたさまざまな実践が展開されているが、こうした取り組みのなかで地域内の農林水産業、工業、商業、観光業等が相互に連携・結合して地域循環型経済を形成し、地域活性化に重要な役割を果たしている事例に注目が集まりつつある。

農林水産業や地場産業をめぐることのほか厳しい情勢は、これまでのように農林水産業は農林水産業、地場産業は地場産業といったバラバラな対応を許さなくなっている。地方

の中小都市や農山村の基礎的産業である農林水産業や地場産業が持続的に発展していくためには、同地域の各産業・業種が孤立・分散的に存在するのではなく、連携して地域産業複合体を形成していくことが強く求められている。こうしたもて、農林水産業と商業、工業等の産業間での連携促進によって地域経済の活性化を図ることを狙いとした「農商工等連携促進法」（中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律）と「企業立地促進法改正」が2008年5月に制定され、施行されることとなった。

同法では、「地方を中心に元気を取り戻し、活力ある経済社会を構築するためには、地域経済の中核をなす中小企業者と農林漁業者の活性化を図ることが重要」とし、そのためには「中小企業者と農林漁業者が一次、二次、三次の産業の壁を越えて有機的に連携」することの重要性を強調している。それだけに、「農商工連携促進法」がどれだけ地方において地域産業の連携・結合に効力を発揮できるかが大きな課題となる。

### 3-2 農商工連携事業の現状

現在、農商工連携は、農商工等連携促進法に基づく農商工等連携事業計画および農商工等連携支援事業計画を基に、全国各地の申請事例に対して認定作業が進められている。また、それ以前の先進的取り組みを紹介した農商工連携88選にも見られるようにその連携の内容はいわゆる加工食品、外食食材の商品開発だけでなく、新サービスの提供や農林水産業資材の開発など多様である。

農商工連携事業は、これまでの農林水産業の優れた素材に商工業の技術・ノウハウなどを活用した産業間での連携をいっそう促進し、農林水産物を使った新商品の開発や販路開拓などにより、地域の雇用・所得の向上に繋げ、地域の農林水産業と商工業双方を元気にしようとする取り組みである。農林水産業を取り巻く環境は、高齢化の進展に伴う担い手不足、耕作放棄地の拡大など厳しい状況新品種・新商品等の開発に成功し、新しいビジネスを展開している事例も見られ、農林水産業は成長の可能性を秘めた産業である。この可能性を引き出す重要な役割を担っているのが、世界最先端の技術やノウハウを持つ日本の製造業や流通業等の商工業ではないかと考えられる。たとえば、生鮮野菜を加工した付加価値の高いジュースや素材の食感に近いゼリー等の商品開発や、販路を国内のみならず海外に展開するといった成功事例は、食品加工会社やスーパー、商社等の商工業のノウハウが活かされている。このように、変化する消費者のニーズを的確にとらえ、地域の資源を活かして新たな市場を開拓していくためには、取引関係を越えて結びつき、お互いの技術やノウハウを持ち寄り、目的を共有して戦略的に「連携」することが重要である。

農商工等連携促進法は中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携し、それぞれの経営資源を有効活用して、新商品の開発、生産もしくは需要の開拓等を行う事業活動を促進することを目的としている。このような事業を行う中小企業者・農林漁業者は「農商工等連携事業計画」を作成し、それが国に認定されると、低利融資・税制優遇措置等さまざまな支援が受けられる。その際の認定のポイントは、中小企業者と農林漁業者の両者が単なる商的取引関係にあるだけではなく、両者が主体的に事業に参画し、それぞれの得意分野である経営資源を互いに持ち寄り、工夫を凝らした新事業を計画しなければならない。また、認定にあたっては両者がこれまでに開発、生産したことのない新たな商品・サービスであることや、市場での需要が見込まれることによる両者の経営改善（農商工等連携促進法の

認定を受けるためには、「(中小企業者と農林漁業者にとっての)新商品の生産等を行うこと」「両者(中小企業者と農林漁業者)が有機的に連携し、それぞれの経営資源を有効活用すること」「一定の経営改善をすること」などが基本的な要件となっている。

さらに、本法では、こうした農商工等連携事業計画に取り組む事業者に指導・助言等を行う公益法人またはNPO法人が作成する「農商工等連携支援事業計画」も、国が認定し支援することとしている。すなわち、多様な農商工連携の実態を踏まえ、連携に参加する中小企業の業種、連携することによりどんな商品やサービスを生み出すのか、両者はそれぞれどんな役割を担うのかなどはまったくの自由であり、事業者の方々のアイデア、創意工夫に任されている。また、必ずしも「出会い」のチャンスが多くない農林漁業者と中小企業者を結びつけたり、事業化をサポートできる主体を育てていくことも重要である。このため、本法では、農林漁業者と中小企業者との交流会やビジネスセミナーを開催したり、取り組みに対して指導・助言を行うNPO法人や公益法人についても支援することとしている。

国は5年間で500件の新事業創出を目指しており、今年度設置された全国10か所の地域活性化支援事務局や全国316か所の地域力連携拠点などの支援機関をフル活用し、今後とも農商工等連携促進法に基づく認定案件を発掘・支援していくものである。

### 3-3 農商工連携の課題

現在、経済産業省、農林水産省が積極的に推進している農商工連携による最終的ゴールが付加価値を持った安定的に消費者、実需者に認知・購入される商品である。しかし、そのような付加価値を持つ商品開発のプロセスは、最初から開発されるわけでない。その連携には農林水産業、食品・外食企業、そして消費者に内在するミスマッチがその促進を大きく阻害しているのも事実である。原料供給部門としての農林水産業分野では、これまで多くの農産漁村では、産地で加工するための原料の生産ではなく、生鮮品をメインとした品目として生産が推進されている。そのため、品質、コストの両面で、加工原料用の生産物としては不向きな生産が多い。加工・外食部門においても、品質、量の安定は、加工用の原料利用として重視する項目であり、生鮮品には不向きな規格外品の原料利用は品質、量ともに安定せず、おのずと限界が存在しているのも事実である。

一方、加工・外食企業部門では消費者のニーズにそった安定した品質の商品を、しかも消費者が購入可能な価格帯で供給することが基本的な経営方針となる。にもかかわらず、国産農産物の原料利用はコスト(価格)、品質の両面で十分そのニーズを満たしていないケースが多い。もちろん国産農産物を原料として利用したいという潜在的ニーズは昨今の食をめぐるさまざまな問題を背景に高まっているのも事実である。しかし、加工・外食企業が供給できる量に見合う国産原料を確保するのは容易なことではない。さらに、消費者においても、国産農産物を利用した加工品や外食食材を購入したいという潜在的ニーズはたしかに高まってきている。しかし、それら商品の価格はどうしても相対的に割高であるし、安全性を重視し、高価格であっても購入を決断する消費者層は一部に限られる。このように農林水産業、食品・外食企業、消費者に内在するミスマッチは、農商工連携の推進の大きな阻害要因となる可能性がある。このことについては前述したとおりクラスターの形成が重要であることが明らかになった。

### 3-4 農商工間連携において商工会が果たすべき役割

では、商工会はこのような阻害要因を取り除くために、どのような役割を果たすべきか、ということである。地域の特産品およびその生産者との繋がり、自らの得意分野を考えることは、他者、連携先の得意分野は何かを考えることにも通じる。商工会は、幅広い人の繋がりを地元を持っている。また、商工会事業の展開のなかで集まる情報も豊富と考える。これらのことも商工会にとっての得意分野といえる。さらに、近隣を含め、全国各地の商工会の先進事例を視察・研修可能ということである。企業間や同業者間では持っているノウハウ・技術によっては、視察・研修の受け入れに障壁がある場合もある。商工会を通じることで、仲間としてお互い視察・研修を受け入れやすくなる。このように、商工会が農商工連携をサポートすることで、農林水産業、食品・外食企業、消費者に内在するミスマッチを農商工関係者が相互に検討し、知恵、知識を創出して相互にメリットのあるコラボ的な商品開発に至ることができると考えられる。このような状況になれば、求める消費者層や消費者ニーズの把握、観光体験農園を通じての消費者の取り込み等を通じ、ニーズにそった安定的な商品と原料供給を農商工間の知恵、知識の創出により達成した商品開発が進められ、付加価値の高い安定供給可能な段階が形成されるであろう。

さらに、商工会は、①農商工連携に先立って、地域資源活用や新連携(異業種連携)といった企業連携の施策が出されていたこと、つまり「連携することについては経験が豊富」であること、②中小企業団体と個々の中小企業の間には日常相談(経営に関する相談等)からはじまって、新商品開発や販路開拓のためのソフト面の支援策(専門家の派遣等)を行ってきた。「地域資源活用」や「販路開拓支援」といった中小企業側の支援策を農林水産業側が活用するように推進することで、農商工間連携は進むものと考えられる。商工会はクラスターにおけるコーディネーター機能がより強く求められるようになるであろう。

## 4. 国の地域連携事業としての「地域力拠点事業」

### (事業の概要)

施策の目的は、地域経済の活性化のためには、地域に賦存する経営資源を徹底的に繋ぎ合わせてこれまでにない取り組みを数多く創出し、地域のやる気のある企業経営者を国、自治体の行政資源を総動員して応援する仕掛けづくりである。一方、これまで、中小企業の基礎的な経営課題には商工会・商工会議所がサポートしてきたが、中小企業を巡る経営課題は、ITを活用した経営診断、農商工連携など異分野の企業と連携した新たな事業への進出・転換など複雑化してきているため、競争的な環境の中で、これまでの地域独占的な発想を越えた厚みのあるネットワークを構築し、ワンストップでサポートする体制を整備するものである。

このため、中小企業庁は、日本の強みである「つながり力」をさらに強化し、経営力の向上や事業承継等、中小企業が直面する課題に対してワンストップできめ細かな支援を行う「地域力連携拠点」を全国で316機関採択した。これに伴い、2,000を超える支援機関が拠点とパートナーを組んで地域の中小企業等をサポートすることになる。また、拠点のうち102か所は事業承継支援センターとしての役割も担うことになる。

(事業内容)

- ①地域において優秀な支援者をコーディネーターとして配した中小企業支援機関等を「地域力連携拠点」として選定し、中小企業が直面する課題に対して、きめ細かな支援を行う。コーディネーターは、他の中小企業支援機関等との繋がりを活かして、悩みを抱える中小企業や新しいことを始めたい中小企業等を積極的に見つけ出し、経営上の課題の正確・迅速な把握や課題解決に向けた戦略の立案を支援する。さらに、地域力連携拠点においては、経営力の向上や新事業展開、事業承継等様々な課題に応じて、その具体的な解決をきめ細かにかつ徹底的に支援するものである。
- ②この度、各経済産業局の審査委員会による厳正な審査の結果、全国で316機関が地域力連携拠点（うち102か所が事業承継支援センターの役割も担う）に採択された。それぞれの拠点が中核機関となり、地域支援機関をグループ化・集約化してワンストップサービスを行う。さらに、これらとパートナーを組んで中小企業を支援する組織として、500程度の金融機関（資金面などの連携）、250程度の大学・公設試（技術面の連携）、100程度の農協・漁協（異分野との連携）をはじめ全国で2,000以上の機関の参画を得ている。

商工会等	商大会議所	中央会	地方銀行	信用金庫	信用組合	都道府県 支援センター	・NPO 株式会社	大学	農協	その他	合計
78 (41)	119 (49)	37 (2)	7	12	4	41 (10)	4	1	5	8	316 (102)

※下段（ ）内は事業承継支援センターの役割を担う拠点の内訳

- ③約800名のコーディネーターには、担当する中小企業に密着し徹底的な支援をし、模範となる成功事例を発表し、全国的なレベルアップに活用していく。

<参考：コーディネーター>

★外部人材：支援ノウハウ・実績を持つ中小企業診断士、税理士、企業OB等  
約430名

★外部人材：採択機関の中で支援の中心となる優秀な経営指導員、金融機関職員等  
約370名

## 5. 産業クラスターからみた農商工等連携の意義

このような農商工連携の進化はいかなる要因によって発展するのであろうか。農商工連携を推進する施策として、従来から、農林水産省では食料産業クラスターの形成に取り組んでいる。この食品産業クラスターの形成と農商工連携の事業は対象とする企業が重複する場合も多く、時として同一視される場合も見受けられる。2005年度から実施している「食料産業クラスター展開事業」では、地域の食品メーカー、農林漁業者、流通業者、大学・

研究機関、行政等により構成される食料産業クラスター協議会が全国に設置され、地域の食品メーカー等と農林漁業者との連携を図るための出会いの場づくり、人材の育成、地域の農林水産物を活用した新商品づくりや展示会への出展等の取り組みを行っている。

近年、産業集積、産業クラスターが中小企業政策のキーワードとなっている。

産業クラスターは M. ポーターが早くから指摘してきたことであり、競争力をつけるために企業の集積している地域における技術革新、それを担う革新企業、支援組織の役割を重要視してきた M. ポーターのクラスターの定義は「特定分野に属する互いに関係を持つ企業や組織が、地理的に集中している状態」をいっており、ダイヤモンド・クラスターの構成は要素条件(投入資源)、需要条件、企業戦略および競争環境、関連産業・支援産業の4つからのシステムが構成され、イノベーションを誘発させることによってクラスターの競争優位が強まることになる(M. ポーター(竹内弘高訳)『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社 1999年)。

産業クラスターをめぐる議論では、

第1に、クラスターにおける距離は、経済主体間の近接性という理解をとり、情報の共有化や暗黙知を含めた知識が集積しやすくなり、地域の中でも協調と競争の関係を持続することになる。地域においては企業の機会主義的な行動がとられやすくなるが、競争は多様な経営戦略をとることを促進するであろう。

第2に、異なる戦略をとる企業は戦略グループを形成し、企業規模によって規模の経済性によるコスト節約・製品差別化、ニッチ市場の形成という戦略をとり、規模が小さくなるほど、製品差別化やニッチ市場の形成が選択されやすいであろう。中小企業では自社の経営資源では、製品開発や技術革新が進展しにくいなら企業間の連携によって経営資源を確保しやすいであろう。この連携は製品開発にとどまらず、資材の調達や製品販売、企画管理、物流システムなどの領域へと拡大される。

第3に、産業クラスター内における社会的分業の編成があり、経済主体の統合化によってマージンや収益性が異なってくる。産業クラスターは初めコア資源の利用を中心にし、社会的分業が促進されるが、時間が経過すると流通段階を異にする経済主体の統合化戦略は相互の乗り入れが進展してくると、クラスターにおける分業関係が変化することになる。

第4に、地域にクラスターが形成され、企業の販売努力や行政の政策的支援によってブランド化も進展してくると、地域内における新規参入者の参入コストが低下し、地域内で蓄積された標準的技術の獲得や販売チャンネルの確保ができるようになる。また、新しい事業領域には新たな担い手と技術革新を誘発することも産業クラスターの役割である。

第5に、クラスターが進化すると構成する主体間の関係が強まり、M. ポーターのいうダイヤモンドが形成される。4つの条件が相互に関係して地域内でシステム的になり、このことが技術革新を誘発させ、また全体の活性化をもたらしやすくする。地域内ではコンフリクトも発生するが、それを解決しようとする調整能力も発生する。競争力のあるクラスターが形成され、消費者のブランド認知度が高くなると地域外から食品加工企業の工場が

立地する誘因条件が強くなり、集積が促進され、さらに原料・食材の需要が拡大される。それとは反対に、初発的な段階では主体間を繋ぐコーディネーターの役割が大きい。また、コーディネーターはクラスターの進化とともに発生しやすくなり、コンフリクトの調整者としての機能も担うようになる。

フードシステム視点からのクラスター形成の要素として、①地域におけるバリューチェーンをめぐる垂直的な主体間関係、②川下の食品加工企業や消費者との連携がある。このための供給調整や新しい環境ビジネスの創出が課題となりやすい。クラスターへの接近は、中小企業を中心とした食品産業の集積やイノベーション、地域内における競争と協調、資源利用に重点を置いている。

①については、これまでも特定の地域の食品加工企業が生産者との連携を強めながら、生産―加工―販売のシステムを形成するケースが多く見られたが、生産者だけでなく食品加工企業も多数が集積して生産者との連携を深めることのメリットは大きいであろう。加工・流通機能のクラスターにおける分担関係は企業の経営戦略としてアウトソーシングを選択するか、統合化を選択するかという企業のグループの影響力によって規定されるであろう。フードシステムを構成する農林水産業生産者が川中の加工や流通機能の一部を統合できるかどうかによって、経営成果が大きく異なってくる。さらに、食品製造業も卸売機能を統合して小売支援機能を強められるかどうかによって、リスクと営業コストは増加するものの経営成果が改善される場合も多い。食品製造業と農林水産業との関係についても、市場の機能を補完するコーディネーターが介在して、販売や調達を容易にするであろう。

②については、地域のクラスターでは関連産業・支援産業にとどまっているが、消費者、川下の食品加工企業との距離があるのが普通であり、この間にコーディネーターが介在する場合があるであろう。川下の食品会社との連携は消費地に販売組織を設置し営業活動と小売支援を展開することになる。通販やインターネットは高級品の販売に利用され、消費者への直接販売によって販売コストが節約される。この直販の販売チャンネルの拡大と消費者の認知度の向上には、ブランド化が必要になる。しかし、主たる川下の食品加工企業や多くの消費者は大都市に存在することから、生産者と食品加工企業の近接性よりは距離感があり、川下の食品加工企業とのミスマッチは依然として残されるであろう。

農林水産業・食品加工企業サイドの問題点として、

①クラスターの形成では情報産業やハイテク産業がモデル的になりやすく、伝統的産業が除外されやすかったが、地域との関連性の強い食品産業はクラスターの形成の可能性はある。しかし、伝統的な産業である酒造業や漬物業は地域に集積し、また地域内からの原料調達の割合が高くなるのが普通であるが、イノベーションを重視すると革新的なクラスターの形成には直ちに結びつけにくいであろう。

②農林水産業・食品加工企業サイドのクラスターのイノベーションには、国や地域の試験場などの果たす役割が大きいのが、遺伝資源の確保に重点がおかれ、食品加工企業の新製品開発への貢献が弱いとされ、分野によって支援機能に課題が残される。

③クラスターは食品製造業を選択しやすいが、地域に密着したサービス産業でも対象になりやすいであろう。技術革新の組織化という視点が産業クラスター形成には必要になる。試験研究機関の地域ブランド化への貢献は地域の食料産業クラスターの形成や実需者との連携を意識した製品開発にあり、大学や研究機関への期待感が強まる。これまでの試験研究機関の技術は消費者や実需者を想定しなくても済んできたが、地域が農林水産業、食品関連産業、地方分権化を目指す行政が一体となったシステムを形成して競争力を拡大する必要性が強まっている。

技術革新の組織化は、異業種との連携が伝統的な社会的分業を革新することから開始され、それぞれ異なる経営資源が補完や移転を通して試験研究機関・農林水産業者・食品加工企業等が内部から革新される可能性が発生する。地域という限られた空間ではしばしば経営資源の移転が発生しやすく、競争関係を取りながらも協調する行動がとられるようになる。つまりそれぞれの主体が自らを革新し、地域全体の競争力をつけることか必要になってきたのである。

#### 6. 「地産地消」型ビジネスと農商工連携

「地産地消」の取り組みの基本は、農水産業を中心とする1次産業である。そして、「地産地消」の取り組みのコアとなるのは、3つの産業の複合体すなわち農水産業(農)とそれを素材として加工する製造業(工)そして生鮮品や加工品を販売する直販業・販売業や飲食業(商)である。この3種類の産業が複合して複合経営体を構成して行う事業が地域「食」産業である。つまり、「地産地消」のコアとなる1次産業の産品を加工して、2次産業にし、さらに人を呼んで3次産業にする六次産業化システム(このシステムを1次、2次、3次産業をあわせて「六次産業」化と名付けたのが農林水産調査室の武本俊彦さんである)である。

特に、「地産地消」型ビジネスでは、農林水産型の地域資源の活用にあたって「地元の農林水産品をもっと販売できないか」という生産者(農)の発想だけでなく、「農林水産品を用いて新しい商品開発等を行うことにより付加価値を生み出せないか」という視点からアイデアを持ち、技術力のある製造業者(工)、そして消費者のニーズを掴むという観点から消費者の声に接している販売業者(商)との連携は有効である。また、新たな商品開発を行い、一定の規模と安定的な販売量を確保し、地域資源を活用した地域産業を発展させるためには、生産・流通・販売のノウハウを総合的に活用していくうえで、農商工連携はきわめて重要である。

製造業者にとって、農家や漁業者等の生産者と連携して商品開発に取り組むことは、安定的な原材料の確保のほか、トレーサビリティの実現など食の安全や消費者の信頼の確保といった点でメリットがある。また、販売業者にとっては、消費者への訴求力のある産地名を冠することでより魅力的で高付加価値な商品を確保することができるメリットがある。さらに、地域の農水産物を活かした料理や加工品ブランドの開発と製造は、地域の農水産業を活性化して、料理開発や加工品開発が地域に雇用の場と機会をもたらすメリットがある。この意味からも、高付加価値商品を販売しようとするほど、農商工連携はさらに重要となる。

このような農商工連携は、地域によってさまざまであるが、その狙いは、一つのビジネス自体は比較的小規模であるが、その連携によって地域個性のインパクト(誘客効果等)を相乗効果によって増幅しようというものである。

## 7. まとめ

これまで産業クラスターの議論は、加工業に限定されることなく、サービス業にも適応され、統合化と連携のメリットが発揮されるであろう。ケースとしては旅館・レストラン・民宿・交流事業がある。産業クラスターの戦略では、異業種の経営体間で経営資源の結合によって新しいビジネスモデルをつくってベンチャー化して独立化し、地域や外部の各企業がインキュベーター機能を持ち、地方自治体の支援機能を強めることも必要となる。特定産業に限定することなく、新規参入者を集積させ、経営の自立を指向させる戦略と結び付くであろう。さらに、農山漁村では集落組織をコミュニティ・クラスターとして位置づけ、資源活用型で多角化を指向することになるであろう。

さらに、21世紀に入ってから、国の地域産業政策は大きく変わってきている。たとえば、産業立地政策は工場を地方に分散化する政策から転換し、地域の自立や競争を重視してきている。それに伴い各省庁で地域再生や地域をベースとした多種多様な政策が展開されてきている。

しかし、そうした様々な施策が実施されてきているにもかかわらず、地域経済の実態、雇用は依然として厳しい状況にある。この厳しい状況を打破するには、国際競争力を非常に強化する拠点を整備する政策と農商工連携などを含めた地域に密着した地域の個性を活かす政策、この二つをどちらか一方ではなくバランスよく実施していくことが大切である。特に、地域経済の活性化をどのように図っていくかという観点からは、農林水産業が産業構造に占める比重が相対的に大きく、また製造業に占める食料品製造業の割合も高い大都市部以外の地域では、地域の農林水産資源を有効活用し、農林水産関連産業が活性化していくことが重要と考えられる。

一方、食糧危機問題、環境問題や食の安全・安心への人々の意識の高まり、そして成熟化した消費市場の変化により、高度経済成長を支えてきた効率一辺倒の大量生産・大量消費の図式が見直されてきている。このような状況の中で、1次産業は、今後決して衰退する産業ではなく、今はチャンスとして捉えるべきである。「農商工間連携」型ビジネスは、地域の農水産業振興(生産・加工、販売、交流活動)を実現するための重要な柱となるものと確信している。

ところで、日本の食料自給率はカロリーベースで2007年に13年ぶりに40%を割り39%に落ち込んだ。つまり、61%もの食料を世界の輸入に頼っている。食糧危機に対する安全防衛性がほとんどないことを意味している。国レベルでは、消費者の輸入品購入を制限することは勿論できないのである。このことから、各地域で、「地産地消」の範囲内でガードすることが可能である。地域単位で輸入品の購入を差し控えれば、結果として全国的に輸入品購入割合は減少することになる。この意味で、「地産地消」は、輸入農水産物に対す

る国産農水産物の優位性を、消費者のなかで広め深める活動でもある。さらに、防御するだけではなく、安い輸入食料品に打ち勝つことが重要である。このためには日本の農水産物・加工品の高品質化、ブランド化が必須である。高品質化、ブランド化によって、地域の消費者の輸入品の購入を退け、一方ではアジア等の海外の消費者に向けて輸出していく JAPAN ブランドによる攻めも並行して行い積極的防御を行わなければならないと考える。

### 第3章 中小企業政策の変化と商工会システムの改革

#### 1. 商工会の変遷

1950年代以降の日本経済復興とともに、中小企業、小規模事業者と大企業との生産性の格差が顕在化し、さらに中規模企業と小規模事業の格差も拡大して、大きな社会問題となった。

当時、多くの商工会（内藤正中著『過疎地域の小規模事業者対策』全国商工会連合会商工会誌1970年1月号）では、中元年末などの売り出し、税務・金融・経理・技術などの講習会や研究会などの事業を行っていた。このように、ほとんどの商工会が商工業に関する経営相談指導事業を行っていたが、専門の指導員を設置する商工会は少なく、町村役場の職員が兼務しているところもあった。財政面においても、行政（安部一成著『地方商工行政と商工会のあり方』全国商工会連合会商工会誌1969年8月号）からの補助金に対する依存度が高い状況にあった。このような状況から、小規模事業者の指導体制を確立する必要性が高まり、商工業関係者から商工会組織の法的整備について国に対して強く求められるようになってきた。

1960年の商工会法の施行（全国商工会連合会編『商工会法施行40年の歩み』2001年2月）によって、それまで地縁的な任意団体として全国に点在して商工会は（安部一成著『現代商工会論』日本評論社1985年6月）1962年3月末に2,443の法制化商工会として設立された。商工会は、小規模事業者の指導団体、かつ同法に基づく特別認可法人として、国等の指導の下に、小規模事業者に対して金融、経営、税務等の相談・指導をはじめとする「経営改善普及事業」を行うこととなった。1973年のオイルショック以降の不況により、倒産件数が増加したが、中小企業の倒産防止特別対策の確立等について強力に要望活動を行い、国による法制度整備に繋がった。

1970年代後半に入り、地域振興の重要性及び中小企業を主体とする地域商工業者の地域振興の主要な担い手としての役割が再認識されることとなった。その結果、商工会がこれに積極的に貢献していくことが強く期待されるようになり商工会法の強化を図る必要が生じてきたのである。商工会法は、1981年5月の改正に伴い、目的を定めた改正法第3条に「社会一般の福祉の増進に資すること」が追加された結果、事業範囲や会員資格が拡大・緩和された。これにより商工会は、過疎地域の振興を目的とした「むらおこし事業」や全国物産展の開催、観光資源の開発・育成・販路開拓をはじめとする地域振興に係る事業等を幅広く行うことが可能となった。

その後、1980年代後半の円高不況では、内需振興、中小企業円高対策強化等の各種対策を講じるよう、関係各方面への意見、陳情活動を積極的に展開した。その結果、国による様々な景気対策により、1987年末からは着実に回復に向かったのである。

1991年のバブル崩壊においては、商工会地区の景気低迷が顕著であった。このため、従来、商工会の組織等に関する法律に記載されていた商工会の組織に関する規定と経営改善普及事業に対する国の助成の規定を分け、前者は「商工会法」に、後者は「商工会及び商工言新による小規模事業者の支援に関する法律」（以下「小規模事業者支援促進法」という）とし、1993年8月に新たに施行された。小規模事業者支援促進法の制定により、商工会による小規模事業者のための商工業・コミュニティ関連施設等の設置が可能となる等、実施事業の充実が図られたのである。これ以降、商工会は組織をあげて小規模事業者の発展に

資する事業を多角的に展開した。

バブル経済の崩壊以降、日本の開業率が低下し、廃業率が高止まりの状態になるなど経済の硬直化が指摘されるようになった。このため、国は経済活性化の担い手である新規開業者、ベンチャー企業の支援に乗りだした。1998年、国の総合経済対策の一環として、「新規開業・雇用創出支援事業」が補正予算措置されたことを受け、商工会の各都道府県連で新規開業応援セミナーを実施した他、各種講演会、創業塾の開催、創業事例集・経営革新マニュアルの作成、情報提供等により、商工会地区における新規開業・創業支援、ベンチャー企業支援を積極的に推進している。

1999年11月に「中小企業基本法改正法案」が成立したことにより、同法改正により、商工会活動についても、中小企業者の創業・経営革新に対する支援に重点が置かれるとともに、小規模企業対策についても従来以上に重要視されるようになった。このような新たな政策体系に対応するため、商工会における諸課題を改めて広く洗い出し、解決に向けてより具体的な方策を探るとともに商工会法改正等の必要性について検討することを目的として、1999年度に「商工会法等に関する勉強会」設置し、商工会事業の強化、拡充、地域中小企業支援強化の観点から、18項目に「商工会等変革への提言～18のアクションプラン～」を取りまとめ、その実施について47都道府県連をはじめ全商工会に指導が行われた。さらに、2000年度に開催された「商工会組織等改革懇談会」での意見を踏まえ、全国連に新たに「総務企画委員会」、「組織委員会」が設置された。ここでは商工会法改正問題をはじめ、役員配分のあり方、財政基盤の強化、人事交流を推進するための商工会等職員の人事権一元化など商工会組織のあり方について議論が行われている。その結果、市町村合併推進の動きの中で、2001年に「商工会法」が改正されたことで、商工会合併の手続を規定化することで商工会の広域連携・合併を推進し、事業の合理化、効率化を図ることとなったのである。この結果、2007年4月には商工会数は2,076にまで減少している。

## 2. 中小企業を取り巻く環境の変化

第1次産業を基盤とする地域の暮らしは厳しさが増してきている。一方、「冷凍餃子事件」「一色産ウナギ事件」、原材料費の高騰、食糧自給率39%など日本の食を巡る安心・安全性が国民の間で揺ぐとともに、国産食品の増産が大きな課題となってきている。この両者はいずれも地方の「地域再生」にかかわる国民的な課題である。さらに、財政危機から公共事業費が削減される中、公共事業に依存しない地場産業の育成が喫緊の課題となっている。

ただ、グローバル化が進展する今日の「地域間格差」、「産業間格差」は、1980年代に取り組まれた一村一品運動に象徴される「地域産業興し」のような内発的発展力だけでは不十分と考えられる。この課題を解決するため、政府は競争による地域の自立化（自己責任・自己決定論的な地域政策）を推進している。地域政策においても「国土の均衡ある発展」から「個性あふれる内発的発展・自立」への課題の転換が図られている。このことは、国の中小企業政策においても同様である。中小企業の多様で活力ある成長発展を図るため、「二重構造の格差是正」から「中小企業の自主的な努力を前提にした意欲ある前向きな取り組み支援」への課題の転換が図られている。

### 3. 商工会を取り巻く環境の変化

商工会を取り巻く環境は、大きく変化してきている。

まず、地方分権の流れの中で商工会の見直しが検討されていることである。2007年11月には国の地方分権改革推進委員会における「中間的な取りまとめ」では、「商工会議所と商工会の一元化を含めた新たな商工団体制度を設けるなど、地域の商工団体のあり方について必要な検討を行うべきである」とされた。また、2008年5月には国の地方分権改革推進委員会の「第1次勧告」で「商工会議所と商工会の一元化を含めた新たな商工団体制度を設けるなど、地域の商工団体のあり方について必要な検討を行い、2008年度中に結論を得る。」とされた。さらに、2008年6月20日においては、地方分権改革推進本部（本部長：内閣総理大臣）が「第1次勧告」を最大限尊重し、「新分権一括法案（仮称）」の2009年度中の国会提出など、地方分権改革の推進に強力に取り組むことを決定した。この流れは、商工会の抜本的な改革を求めている。特に、従来商工会が会員に提供してきた融資・税務・会計・労務関係等のサービス業務が純粋な民間企業によるサービスと競合するようになってきている。たとえば、税務・会計関係においても民間の税理士等による低廉なサービスが発展してきている。商工会が提供する多様な保険の分野にも民間の保険会社による保険サービスが進出してきている。

第2は、三位一体改革による商工会運営費などの都道府県への移譲である。今後は都道府県の政策の中で、たとえば高齢者福祉政策と小規模事業政策とのウエイトをどのようにつけるかは知事意思決定によることから、知事に対して都道府県レベルでの商工業政策を提言する都道府県連合会（各商工会の参加が保証される広域連合組織）の強化が必要となる。

第3は、グローバルな大競争時代において、これまでのような護送船団方式の小規模事業政策が財政危機等により困難化してきている。このため、国の補助金も国が示したメニューなどを実施するスタイルから、商工会が自らの地域の商工業を振興するために必要な政策を自らが企画し、実施するスタイル（商工会自らの政策を実現するために欠かせない国や都道府県の支援を積極的に活用するなど）に変化してきている。さらに、小規模事業政策は、「農商工間連携事業」や「地域力拠点事業」にみられるように、商工会に「連携」機能を求める傾向が生じている。このことから、商工会や都道府県連合会の機能強化が必要となる。また、グローバルな競争に勝つ小規模事業者を育てる全国レベルの先端的な政策やリスクの大きい研究開発事業に取り組む小規模事業者等を支援する先駆的な政策を国へ提言する全国商工会連合会機能の強化が必要となる。

第4は、財政危機による商工会補助金の削減、地方分権改革推進委員会中間取りまとめで示された商工会議所との統廃合など商工会の存続の危機となっていることである。この危機を克服するためには、地方分権時代にふさわしい地域の実情にマッチした政策や事業を効果的・効率的にできる適正規模の商工会システムへの改革が必要であり、取りわけそのシステムを担う商工会職員の意識改革が重要である。つまり、商工会への地方分権化は商工会職員の資質の向上や人事管理制度の適正化を求めるのである。

第5は、地場産業の内部でも昭和一桁世代の本格的高齢化が始まってきている。今後この世代は次々と後期高齢者となっていく。今まで、第1次産業など地場産業を支えてきたこの世代の本格的な高齢化は地域経済運営にマイナスの影響を与えることになる。

以上のことから、「地域再生」にとって重要な要素である「地場産業の再生・育成」といった地域経済の構築・確立が重要な課題となるが、こうした課題解決の場としての「地域力」は非常に弱くなってきている。こういう状況の中で、小規模事業者等の地場産業を存立基盤とする商工会の役割は大きいにもかかわらず十分に力を発揮できていない。この背景には、商工会に対する会員あるいは地方自治体の不信感や商工会運営の縦割り化が進んでしまっていることである。

このような変化の中で会員にとっては商工会に会費を支払って所属しているメリットがかってほど実感されない状況になっている。さらに近年、全国の市町村で行政サイドの合併が相次ぐ中で、合併して成立した新しい広域の市・町等に対応する形でエリア内の複数商工会が効果的に統合する必要が出てきた。

本章ではそのような地域経済社会の多様な変化の中で商工会がいかにかその組織力を向上させ戦略的に対応すべきかを考察していきたい。このことから、もう一度原点に戻り、地域の小規模商工業者等のニーズに応えながら商工会の特性を発揮していくことが重要となる。すなわち、地方分権時代にふさわしい地域ニーズに適合する政策や事業を効果的・効率的に実施できる適正規模の商工会システムへの改革が喫緊な課題となっている。商工会改革により、政策を企画・実行する商工会へ、また目的管理型商工会運営(全国連―県連―単商の役割分担の明確化)へ進化しなければならないのである。さらには、商工会の政策に基づき効率的・効果的な事業を実施するため、商工会は経営戦略計画を決定できるか否かにかかっている。また、それらのシステムの円滑な運営を担う人材の育成・確保が重要な課題となる。

## 4. 商工会システムの構造と機能

### 4-1 商工会の政策

地方分権が大きな課題となる今日、商工会運営もこれまでの中央集権型から地方分権型への改革が求められることになる。つまり、これまでの事業執行型の商工会から政策を企画立案し、実施する自律的な商工会への改革が課題となる。商工会法は、「主として町村における商工業の総合的な改善発達を図る組織として商工会及び商工会連合会を設け、もつて国民経済の健全な発展に寄与する」(商工会法第1条)ことと商工会の設置趣旨を定義し、また商工会・商工会連合会の事業目的を「商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資する」(商工会法第3条)ことと定義している。この事業目的の文章の前半の部分は、商工会の品質の高い魅力ある財・サービスの提供により、商工業会員の事業を持続的に発展させることにより、会員の暮らしを守り生活の質を高めるという使命である。また後半の部分は、地域住民の安定した雇用の場を守り拡大していくほか、地域経済・産業振興の方向性を象徴し、地域の小規模事業者や住民に郷土愛と誇り、地域ア

イデンティティを植え付けることなどを目的としたイベントや祭りと連動させた産業振興の仕掛けづくりを行ったり、またそこで安心・安全な財・サービスを地域住民に提供したり、食文化を提案したりすることなど地域住民の暮らしを守り生活の質を高めるという使命を担っていることである。すなわち、商工会は、「経済的な目的と社会的な目的の統合」機能を発揮することが求められている。この商工会の設立趣旨及び事業目的を今日的な状況の中で実現するためには、それぞれの地域の課題やニーズに適合した政策を企画し、実現していかなければならないであろう。

商工業等の産業政策における行政と商工会との役割分担については、行政の役割が、現在および将来の国、都道府県および市町村にとって必要な政策を予算において実現し、実行することにある。一方、商工会は、地域経済・産業振興に関する具体的な政策を国や地方自治体に提示し、行政との間で議論と検討をまな板に乗せ、自らが企画した政策を実現していかなければならない。ところが、現状は、国や地方自治体が政策を企画・事業化し、商工会が事業を執行することが主で、商工会からは必要な政策課題やそれを解決する政策提案も出てこなかったのである。このため、事業執行商工会から政策を企画・実施していく自律的な商工会への脱皮が急がれるのである。

#### 4-2 商工会の政策過程

商工会が政策を企画し、実施していくといった政策過程は、政策案の生成～選択～行動の連鎖の過程を総体的に表す。政策過程は、長期的な政策の連鎖と短期的な連鎖があるが、基本的には、政策過程の連鎖は、「政策問題の確認→政策課題の設定→政策案の生成→政策案の決定→政策実施→政策評価→政策の終了（新しい問題の特定を含む）ないしは打ち切り」と循環する。この政策循環において、特に政策選択・決定は、現状のどこに問題があり、その課題は何で、その課題を解決するためには、どのような政策が必要なのか現場とのコミュニケーションを通して決定しなければならない。

#### 4-3 政策過程における補完性

商工会運営は、商工会会員の会費及び国・地方自治体からの補助金等を主な財源とし、この財源により、人材・モノ・サービス等の運営に必要な資源を獲得し、これら資源を活用することにより、会員等へサービス提供をするものである。

小規模事業者等に対するサービス提供等の支援を行う主体は各商工会である。また、国・地方自治体も地域経済・産業などの商工業政策を実施する主体である。国の中小企業に対する考え方を定めた中小企業基本法が1999年に抜本改正され、地域経済・産業振興に対する地方自治体の役割と責務が飛躍的に高まったのである。つまり、1963年に制定された旧基本法第4条では、「地方自治体は、国の施策に準じて施策を講じるように努めなければならない」と中央集権システムにより、地域経済・産業振興政策の目的および政策の基本フレームは国が策定し、地方自治体は国が策定した種々の支援メニューの中から適当なものを選択・実施する仕組みになっていた。しかし、日本経済のグローバル化が進む中で、地域経済・産業振興に対する国の政策スタンスは大きく転換することになった。旧基本法の基本理念では、国にとって中小企業は「弱い存在」であり、「保護の対象」であったことに対し、新基本法では「国の活力の源泉」として、経済復興、活性化に欠かせない「期待す

べき存在」と位置付けられた。また、新基本法の第6条では「地方公共団体は、基本理念にのっとり、中小企業に関し、国との適切な役割分担を踏まえて、その地方公共団体の区域の自然的経済的社会的諸条件に応じた施策を策定し、及び実施する責務を有する」となったのである。中央—地方自治体間は、たとえば市町村は市町村経済・産業振興の視点からの政策、都道府県は都道府県経済・産業振興の視点からの政策（都道府県内の地域間及び産業間の不均衡を是正し、地域間競争に勝つクラスターを形成するなどの政策等）、また国はグローバル経済下における日本経済・産業振興の視点から先駆的・モデル的政策（国内の地域間及び産業間の不均衡を是正するとともに、グローバル競争に勝つ中小企業を育成する手段としての政策等）を実施するというように役割分担を行うことが考えられる。

実際、新基本法の下で、国の地域経済・産業振興政策や施策の変化をみると、財政的・制度的・人的側面での国の負担の軽減を図りつつ、国は新規創業やベンチャービジネスなどの支援に特化し、普通の中小企業や地場産業の振興は地方自治体が責任を負うという構図になっている。このことは、国が全国の中小企業全てに個別対応を行うのではなく、一定の取捨選択を行うことを意味する。この結果、あまり産業集積や資源のない地域では、地方自治体が自主的な地域産業政策の企画・立案能力を持たないと新基本法が想定する自律した持続可能な地域経済社会づくりは絵に描いた餅となってしまいう危険性がある。

この意味で、地方自治体が自主的な地域経済・産業政策を企画することに対して、商工会は戦略的パートナーとして地方自治体に政策提言など協力する役割が非常に重要となるのである。つまり、商工会は、地域社会経済の問題解決や個々の小規模事業者の持続的発展（やる気の醸成と利益向上）を促進し、地域経済の振興を図る手段としての政策であり、商工会はその政策を市町村に提案し、実現を図っていく。都道府県商工会連合会は、各市町村単位では効率的・効果的でない政策について個々の商工会の政策ニーズを調整し、都道府県に政策提案し政策を実現していくとともに、全国商工会連合会は各都道府県レベルでは効率的・効果的でない政策について各都道府県商工会連合会の政策ニーズを調整し、国に政策提案し政策を実現していくといった政策実現における補完性が確立されなければならない。また、各段階において政治家に対しても政策提案を行い、政策への理解と実現化への協力を要請していくことが重要となる。

これまでの中央集権型のシステムの下では、行政においては国→都道府県→市町村といった上意下達的な政策から事業実施にいたるシステムが確立していた。同様に商工会事業においても、国→全国商工会連合会、都道府県→都道府県連合会、全国商工会連合会→都道府県商工会連合会→商工会といった政策から事業実施にいたるシステムが確立していた。この中央集権型システムを商工会分権型のシステム（地方分権型システム）へ改革することが地域の産業を振興するためには避けて通れないのである。

## 5. 商工会システムの機能変化

今日、企業を取り巻く環境の変化への対応が量的なレベルの問題であった時代や必要な活動資源が確保できる時代から急激な環境変化や資源の有限化により、企業が発展するためには限られた資源を効率的に配分する必要性が生じてきている。このため、企業は、生存領域（ドメイン）の決定と必要な諸資源の獲得配分方針を決める効率的・効果的に意思決定

を行う経営戦略の採用が重要となってきた。また、企業は企業と企業を取り巻く環境との関わり方やまたやりとりの仕方、またその中でも企業が将来どのいうことを目指すのかといったことを定めた戦略計画（重要な政策の束）の決定も重要となってきた。企業は何を生産・販売し自らのビジネスとするのか、どのような顧客と取引をするのかを自由に選択できる。しかし、市場・法律などの制度（ルール）などの企業を取り巻く外部環境は、企業で自らにとって都合の良いように直接的には操作することはできない所与である。このことから、企業は、自身が適応しようとする環境を自らが選ばなければならない。しかし、企業は、企業活動のため、その環境の中で、どのようなポジションをとるのか、そしてどのような生存領域（ドメイン）を選択するのか、つまり企業は、企業活動のためにどのようなインプット（資金・人材・原材料等）をどこから手に入れ、自社内でそれら資源をどのように活用あるいは加工し、どのようにアウトプット（製品・サービス）を、市場を通して誰に販売するか生存領域（ドメイン）の決定を行わなければならない。

企業の戦略計画は、企業が外部環境の変化に適合するような新しい生存領域（ドメイン）の決定と必要な諸資源の獲得・配分計画と自らの組織を改善していく計画（管理改善の計画）が中心となる。しかし、間違った計画を決定すると、顧客は提供される財・サービスに不満が生じ、異なる企業から財・サービスを購入することになり、この企業は最悪の場合、企業は倒産することになる。このように、企業の戦略計画の過程では外部環境の変化への適応ということが大きな目的となっている。

一方、商工会は、その会員になろうとする商工業者が設立を発起し、経済産業大臣に設立認可を受けなければ設立できない。経済産業大臣は関係都道府県知事及び関係市町村長の意見を聴き、設立要件を満たせば認可をすることになる。また、経済産業大臣は、商工会としての認可要件を欠くに至った場合はその設立の認可を取消すことになる。さらに、商工会の地区は重複できないため、同一地区での商工会間の競争は生じず、また商工業者も商工会を選択することができない。このように、商工会の設立にあたって民間企業に比較すると、政府や地方自治体に準ずるような法的な規制がある。しかし、一方で商工会は商工業者の任意で設立発起され、また解散も商工会総会の決議により自由にできる。このことは民間企業に準ずるものである。このように、商工会は官と民の中間団体としての性格が特徴となっている。

つぎに、商工会の事業活動は、どのような財・サービスの生産・販売を行うのか、またどのような顧客と取引をするには、企業ほど自由に選択することはできない（『商工会法』で商工会の活動内容等が定義されていること、また運営費が国等の補助金や会員の会費等で賄われていることなど）。このことは、政府の事業活動が法律（たとえば地方自治体は『地方自治法』に定められている。）で定められており、何を生産・提供するか、どのような住民（顧客）に提供するかは法律等で事細かく定められていることと比べれば自由度があるものの、民間企業と比較すれば政府の事業活動に近い。また、企業では企業活動で利益を上げ、経営者自身の意思決定により組織の拡大再生産をはかることが可能である。一方、政府と商工会とは営利事業が禁じられている。また、目的達成に必要な諸資源の調達外部環境に基本的に依存せざるを得ない（一部使用料・手数料があるが収入のほとんどが政府の場合は税金であり、商工会は政府からの補助金及び会費である。）など、企業に比べ外部環境と相互依存的なオープンなシステムである。以上のように、商工会の活動は、民間

企業よりも政府や地方自治体の活動に類似した特徴がある。

商工会の経営戦略では、民間企業と同様に外部環境の変化に適合するように新しい生存領域（ドメイン）の決定と必要な諸資源の調達・配分方針を決める意思決定を行わなければならない。そのうえ、政府と同様に商工会の外部環境である国・地方自治体や商工会の構成員でもあり、また顧客でもある商工会会員に何らかの形で働きかけて、その商工会政策や商工会会員の経営戦略をある一定の方向に動かしていくことも必要となる（ただし、政府のような権力による強制力はない。）。このように、企業とは異なりこの場合、外部環境は所与ではなく変革の対象である。このことは政府の場合と同じなのである。

この意味から、商工会の戦略計画は、国・地方自治体や商工会会員に働きかけ商工政策や経営戦略をある一定の方向に変化させようとする内容と外部環境の変化に適合するよう新しい生存領域（ドメイン）の決定と必要な諸資源の調達・配分計画と自らの組織を改善していく計画（管理改善の計画）内容の両方が備わっていなければならない。このことは政府の戦略計画と同様である。

## 6. 商工会改革と人事システム改革

商工会の改革（田中芳郎著『戦略で変わる商工会の未来図』Fuji Sankei Business i 2008年1月17日～2008年5月29日掲載記事）は、戦略計画を決定しただけでは十分ではない。アルフレッド・チャンドラーの『経営戦略と組織』（1962年）で、戦略とは、「企業の成長を計画し、実施すること」であり、組織とは、「拡大した企業活動と資源を管理するために案出されたもの」である。このことからチャンドラーは、「組織は戦略に従う」とした。つまり、彼の議論によると、商工会の戦略計画に基づき重要な政策が目的管理のもとに効果的・効率的に実行できる商工会運営を行うためには、その戦略に適合した組織編成を行わなければならない。

今日の財政危機による限られた予算・人員の下、複雑化・高度化する商工会会員等事業者の抱える課題に的確に対応したサービス等提供ができる少数精鋭の人員体制の構築が不可欠となる。このため、商工会の執行体制のスリム化（小さくすることではなく、もっとも効率的効果的なサービス等が提供できるほどよい規模化）を推進する。特に、組織は人の集まりである。人がいなければ組織は成立しない。組織は甲斐武田家の軍学書『甲陽軍艦』になぞらえば、「人は城、人は石垣、人は堀」である。すなわち、組織は仕事のための組織であるが、人からなり、人のためにある組織である。このことから、職員の個々の人材価値を高める人材育成の取り組みを進めていく人材管理政策が重要となる。特に直面する課題に即応できる人材を育成していくことが人材管理政策の要となる。

また、組織の活力を最大化する人事管理システムの構築するため、人事管理システム改革では、人材育成を基軸に据え、個々の職員の育成や職員のキャリアデザインの構築など、多様適正と可能性を備えた人的資本として職員の個別性に着目した任用・給与諸制度の再構築も重要な課題となる。さらに重要なのは、商工会サービスを「会員起点」から「消費者起点」へと直接のサービスの受け手である「会員」を起点とするのではなく、さらには「会員」の顧客である最終ユーザーである「消費者」まで起点をさかのぼることで、「製品づくり」から「商品づくり」へ、「売れる商品づくり」から「買ってもらう商品づくり」へ

といった視点を持つように職員の意識改革を進めなければいけない。この意識改革が進めば、職場文化は「会員満足度」さらには「消費者満足度」を向上させることを第1の価値とする文化へと進化し、政策も「プロダクト・アウト」の志向から「マーケット・イン」志向の政策へと進化していくと考えられる。

以上のように、商工会改革を推進するためには、地域経済の実情をよく掌握しており、小規模事業者の信頼が厚く、政策立案能力に富み、産業政策に熱き思いを持つ商工会職員の育成が不可欠な要件となる。新たな発想・観点での地域経済・産業振興政策づくりのための「ヒトづくり」「組織づくり」が大きな課題となるのである。そして、その基礎の上に地域特性に根ざした「政策づくり」と政策の実効性を担保する「仕掛け・仕組みづくり」が推進され、その過程を通して商工会は事業執行商工会から政策を企画・実施していく商工会へと進化していくことになるであろう。

## 7. まとめ

商工会の経営戦略で目指すべき「地域経済・産業・企業」のイメージについて次のようにまとめる。

### ①「第6次産業型経済」の確立

農林水産物の加工・販売といった第6次産業は、食用農水産物の国内生産額約12兆円（2000年）と最終消費飲食費約80兆円（2000年）のギャップを縮小することで付加価値と雇用を地域が新たに獲得することである。

### ②「ネットワーク型経済」の確立

商工会が核となり、複数の分散化された小規模事業所組織をネットワーク化することで、小規模事業所は結合され、情報を相互に共有し、自らの組織外部の専門資源を有効に利用することができ経済性を発揮することになる。このため、ネットワーク化する地場産業は、必ずしも個々には大きな企業規模を必要としないため、専門性を有する中小・零細企業でも経済性を発揮できることになる。このことは、「ある程度の規模の経済」を当初から求める必要がなく、「小さな経済」（たとえば、直販、農林水産物加工、レストラン、民宿など）を集積（連携）していけばよいことになる。ただ、成功のポイントは、それを調整・企画・補完する機能と人材が存在するか否かであり、その意味でも商工会の存在と役割が重要となる。

### ③「交易産業型経済」の確立

今日、都市と地方との交流による双方が発展する「グリーンツーリズム、エコツーリズム、二地域居住」など人々の交流による産業化が推進されているが、さらに地域間における足らざるものをお互いに補い合い、移動しなくてもそれぞれの地域の人々に豊かな暮らしを提供できるモノやサービスの交易が可能となるように、商工会・商工会連合会が調整役となり全国的な地場産業のネットワーク化（連携）することが重要となる。

## 終章 まとめ

### 1. 「連携」と「人材」がキーワード

小企業とその集積体である地域経済の21世紀における存立と発展の可能性は、「どのような地域社会をつくるのか」という地域づくりの課題と密接に関係している。グローバル化の中で持続可能な経済社会を建設する際のキーワードはグローカリズム(グローバル化の中で地域の個性が光り輝くローカリズム)である。このグローカリズムを推し進めるためには、地域に内在する歴史的・社会的・文化的な地域資源を十分に活用することが可能である。地場の小規模事業者と地域住民が担い手にならなければならない。とりわけ、今日の地域経済の深刻な存立危機を打開し、地域再生を果たし、個性豊かな地域経済を担う経済主体へと中小零細企業等の地場産業(地域経済)が進化していくことが重要となる。このことから、小規模事業者の地域センターとして力を発揮できるような商工会へと商工会が進化することに大きな期待が寄せられることになるのである。その進化の要因となるのが「連携」と「人材」と考えられる。いずれの地域も自立のためにも、戦略的な「地域産業振興政策」を立案し、具体的に取り組んでいかななくてはならない。農山村や地方小都市が将来にわたって豊かで、自立的なあり方を獲得していくための「地域産業振興戦略」の課題というべきものを指摘して本稿のまとめとする。可能性を導き出したところに注目すべき点がある。

### 2. 「連携」への取り組み

今日の国の中小企業対策で共通するキーワードは「連携」という言葉ではないか。地域の中での異質なものと「連携」、他の産業分野・事業分野との「連携」、他の地域との「連携」が模索されてきた。また、商工会にも他の商工会との「連携」が求められる時代となった。振り返るまでもなく、かつて、地域の繁栄を促したのは、地域の特定資源をベースにした織物、鋳物等の「地場産業」であり、また、特定大企業を頂点とする「企業城下町」の形成などであった。温泉観光地、あるいは自然環境や世界遺産などの歴史的遺産による観光地なども、当然、地域の特定資源を活かした産業化ということになるだろう。だが、このような一時代の繁栄を導いた地域の産業は、近年ほとんどが苦境に陥っているのではなかろうか。成熟社会の消費者の嗜好の変化、市場動向の変化、あるいは国際的な競争環境の変化などが背景にある。従来そのままのやり方では、ほとんど時代対応力に欠ける。逆に、かつての成功体験が、新たな時代への対応力を弱めているのかもしれない。

ここで必要なことは、かつての成功体験に捉われず、改めて地域資源を見直し、新たな発想で取り組んでいくことであろう。そして、その場合、多くの市町村では保有する地域資源はかなり限られたものであることが自覚しなければならない。今の時代、一つの市町村の中で、それだけで地域が成り立つような地域資源を見出すことは難しい。地域の中での多様な要素の組み合わせ、周辺地域などとの「連携」などが不可欠となるであろう。異質の要素の「連携」により、新たな価値の創造が実感できるあり方を模索せざるをえないのである。このことは、国の地域力拠点事業や農商工連携事業が重視されていることから明らかである。

実際、多くの地域では、これまで異質の要素の「連携」などは意識もされていなかった。

たとえば、「産・官・学・民」のそれぞれは異なる方向を向いており、お互いに全く関心が高かったのではなかろうか。また、業種が違えば交流することもなかった。まして、近隣の地域や大都市地域と「連携」するなど思ってもみなかったのであろう。これまでは、特定資源を前提にした輸出産業化、集客などが可能であった。それは、日本の経済水準が低く、また消費も基礎的消費のレベルにとどまっていたからにほかならない。ひたすら地域の特定資源だけに目を向け、頑張っただけでよかったのであろう。だが、この数十年、日本の経済力は高まり、むしろコスト競争力は失われてきた。さらに、日本の人々の消費水準が高まり、基礎的消費から、差別化された「選択的消費」に大きく変わっていった。従来型の地場産業や温泉観光では対応できるわけがない。地域産業の大幅な「構造改革」が求められているのである。その場合、限られた力しかない地域資源を活かす道は、他の要素との「連携」以外にないのではないか。

地域資源を冷静に見直し、他の要素との「連携」の可能性を模索し、人々の関心を惹きつけて初めて新たな価値が生まれてくるのであろう。そして、そこには次の項で検討する「人材」が深く関わってくることはいうまでもない。

### 3. 「人材」の育成

先に見たように、「連携」は今後の地域産業振興を語っていく際の重要なキーワードになってきた。限られた地域資源しか持たない地域にとっては、「連携」は大きな希望を与えるものである。だが、「連携」すれば常に事態が好ましい方向に向かうとは限らない。利害関係が背反する場合も少なくない。「連携」することによって生まれる新たな価値を「共有」できるかどうか問われてくるのである。そこには、厳しい戦略眼と、具体化に向けての激しい集中力が必要になってこよう。要は、それをリードする「人材」に恵まれるかどうか最大のポイントとなる。この「人材」には、大きく二つの意味がある。一つは、地域産業振興をリードする「人材」である。もう一つは、地域産業の担い手となる「人材」である。この二つとも重要だが、特に第1の地域産業振興をリードする「人材」の重要性が高い。実際、どのような地域においても、発展している地域には、地域の産業振興のために命懸けになっている「人材」がいる。こうした「人材」が一人でも生まれると、地域は騒然とし始め、その周囲に新たな「人材」が集まり、一つの強力なエネルギーとなる。全国の成功している地域は、ほぼ必ずこうした流れを形成しているのである。このような「人材」の商工会にも求められるのである。商工会の職員は、「地域を愛し地域の不甲斐なさに怒りを覚え、一歩踏み込んでいくか」が問われているのである。

### 4. 「希望」のもてる地域社会づくりに向けて

構造改革が非常に遅れている農業、漁業あるいは林業の第1次産業の分野については、世界的にみて今後決して衰退する産業ではなく、これだけ食糧危機、食の安全が問題にされている今はチャンスとしてとらえるべきである。21世紀にはいつてから、地域政策は大きく変わってきた。たとえば、産業立地政策では工場を地方に分散化する政策から転換し、地域の自立や競争を重視してきている。

国土政策自体も、全国総合開発計画から新しい国土形成計画に入り、均衡ある国土よりもむしろ多様な広域ブロックが自立的に発展する国土を目指すことが強調されている。それにともない各省庁で地域再生や地域をベースとした多種多様な施策が展開されてきている。しかし、そうした様々な政策が打たれてきているにもかかわらず、地域経済の実態、雇用は依然として厳しい状況にある点で、今後は政策体系を整理し、効果を上げていくことが大切である。

地域経済の活性化には、零細事業も生きていけるモデルをつくらなければならない。たとえば、規制緩和で郊外に量販店ができ、地域の商店が衰退する。店主が高齢化し、後継者がいなくなり商店を閉める。すると、地域全体の購買力が低下するのでやがて量販店も撤退する。そして地域そのものが消滅する。しかし、地場の零細事業者は地域から出て行くことはできない。そこで必要なのが、「地域」という視点である。たとえば、紀伊長島は魚の町であるが、地元のスーパーでは全国の魚が売られている。非常に輸送コストがかかっている。現状では、卸売業者や流通などのマージンによって7割から8割がかかる。これらを逆にして、中部なら中部、近畿なら近畿という単位でできるだけ完結する流通ルートを作り、さらに地域の中に加工工場をつくって食品等を製造販売する、つまり農商工連携である。加工すれば、腐らないので在庫は安定する。さらに、最後のポイントとして、サービス化がある。加工場や直売所の近くに、その地域の一次産品や加工品などの食材を使ったレストランをつくる。零細が集まってサービス産業を立ち上げる。一次産業を加工して二次産業にし、さらに人を呼んで三次産業にする。一次、二次、三次産業をあわせて「六次産業」化といわれている。こうしたビジョンを展開していけば若者も定着し、地域経済の活性化にも繋がると思われるのである。小規模零細な農林水産業者や商工業者が持続発展していけるようなモデルづくりに商工会は地方自治体と連携し、早急に取り組むことが重要な役割となってきたと考えている。

このような取り組みにより、人々が希望のもてる地域社会が形成されていくであろう。

## 参考 紀北町商工会の中小企業政策

### 1. ギョルメ舎フーズの設立

#### 1-1 むらおこし事業から異業種交流事業へ

本地域には、夏場の海水浴客を主体とする 40 軒程の民宿があるが、1泊2食 5,000 円で夕食は 5 品といった画一的なサービスが続いていたため、1970 年代後半以降、客足は伸び悩みがちであった。このような中で、1987 年、民宿を経営する 3 業者から経営相談を持ちかけられ、先ず料理・器・環境づくり・宣伝を一体的に進め、「これからの民宿業」をテーマに独自の民宿づくりを展開した。

同時期、物産業者においても、かつては三重県最大の漁獲量を誇った時代もあったが、年々水揚げも低迷していた。農業も主作物のミカンのほかには、これといった特産品も少なく、全国の市場で勝負できる力もなく、個々の経営では販路に限界があるため、相互交流の中で商品開発や販路開拓を考えていこうということになり、民宿業者・物産業者による『ギョルメクラブ』が発足し、町内版異業種交流が始まった。

当初は、中小企業者の異業種交流グループとして料理試食会や各種物産展への出展のほか、商工会の「むらおこし事業（平成元年度）」、「販路開拓支援事業（平成 3 年度）」に参画、平成 4 年度には同グループが通商産業省（当時）の補助事業を受け「地域資源等活用型起業化事業」を実施する等、地場産品開発、物産展、能力開発・研修事業、マスコミ対策、住民サービスイベントなどにより起業化を実践し、情報交換の中でアイデアやノウハウをフィードバック・共有化しつつ、マスコミのパブリシティ（無料の宣伝）活用で効果的な PR 活動を展開。ニーズ・アイデア・テストを積み重ねていった。

この時期、商工会の役割は、意識づけ・仕掛けづくり・自信を持たせることと考えこれらの各種支援・指導を行った結果、新聞・旅の雑誌・テレビ等のマスコミに取り上げられるようになり、客も増え、売上も伸長してきたことで、メンバーがこれまでの取り組みへの手応えを感じ、自信に繋がって自主的な「やる気」にお互いの意識が変化していった。

この実践やノウハウをベースに本格的な共同事業を展開するため、1987 年の民宿の経営相談が発端となり、旧紀伊長島町内の民宿や物産業者で構成された異業種交流として、商工会が支援・指導を行い事業活動を展開してきている『ギョルメクラブ事業協同組合』がつけられた。さらに 1996 年ギョルメクラブのメンバーを中心に、地域住民から一人 50 万円で株主 29 名を集め資本金 1,500 万円で民業ベースのむらおこし会社「ギョルメ舎フーズ株式会社」を設立し、また共同販売事業を行うため同年 13 事業所から各 10 万円を集め、130 万円の出資金で『ギョルメクラブ事業協同組合』を設立して、1997 年には共同販売施設として『まんぼう市場』をオープン、約 5 年間、事業活動を展開してきた。

2001 年には、新規オープンした『道の駅・紀伊長島マンボウ』を町から商工会が運営委託を受け、ギョルメクラブ事業協同組合が運営を始めた。年々、集客数も飛躍的に伸長し、現在では年間 3 億 3,000 万円を売り上げ、県内の道の駅で最高の売上高をあげるまでになっている。

道の駅の運営を受託するに当たり、商工会では他県の道の駅を視察し、地元の商品をたくさん置くことにより、道の駅の経営を軌道に乗せることができると考え、旧紀伊長島町と連携しながら、特に各種地場産品販売コーナー・パン工房・お食事コーナーについての企画・出店募集等を行い、各種地場産品販売コーナーでは、地域の農林水産業者及び商工

業者をはじめ、福祉団体・ボランティアグループのほか、その他個人等のすべての地域住民を対象として出品を受け入れている。当初から、町内の全4,500世帯に出品募集を行って、地域住民の参加を喚起し、地域企業だけでなく地域住民を含めた集客交流施設づくりを考えたもので、加工食品や農産物など地元の商品を集めた。

道の駅で販売されている商品は約1,000アイテムで、そのうち80%近くを地元の商品が占めている。その中には、異業種交流メンバーが開発した商品が200アイテム、道の駅のプライベートブランドも50アイテムある。町外から仕入れた商品は20%に過ぎない。また、店内にはパン工房を設け、焼きたてのパンも販売している。このように同道の駅は、地域業者・地域団体・地域住民の物産品出品という形での積極的な参加による共同販売施設で、出品者自身が、責任を持って納品・商品管理・引取を行うことを基本としており、現場に足を運ぶため、消費者の反応を直に感じることで、生産意欲を向上させ商品開発などにも繋がっていると考えられる。

この施設が順調に運営されていることにより、地域の就業機会も創出しており、雇用促進も図られている。また、観光面においても宿泊業者のパンフレットを置くなどにより、観光の情報交流施設としての機能も発揮している。

さらには、当東紀州地域の共同観光資源である世界遺産『熊野古道』と紀勢高速道の延長により、入り込み客がさらに増えることが予想されることから、集客地としての受入態勢等の充実が必要不可欠であり、同道の駅が集客交流拠点となるため、商品づくりのほか、接客対応などの人づくりも行っている。

ギョルメクラブの良さは、個人のことよりグループ全体のことを考え、連帯感を強化することによって新商品開発を可能としていることである。モノ余りの時代だからこそ、自分の感性やこだわりが売れている。本物、こだわりは大企業が中小企業に委ねている分野で、そういう商品を持っている限り中小企業は生き残ると考えている。

組合員の中には、製材業から「まな板製造業」へ、漁師から「海藻類生産製造販売業」へと業種転換したのをはじめ、製造業者による地味噌の半製品販売、販売業者による食品製造や飲食業というように異業種進出を果たし、商工会が異業種交流としての指導・支援を行うことにより、創業・経営革新という形に結びついている事例が生まれている。

また、民宿においては、3民宿の宿シリーズ化で「自分で漁をして獲った魚介類を料理する民宿」、「全国でも珍しいマンボウのフルコース料理を開発した民宿」、「日本各地の銘酒を揃え地元で獲れた魚介類を浜小屋料理にできる民宿」というように、それぞれが独自のスタイルを確立し、新規の客やリピーターによって、夏場の海水浴シーズンに限らず、年間を通じた顧客が確保できるようになってきている。

## 1-2 異業種交流から新業態交流、そしてJAPANブランド事業へ

一方、町外での販売を活発化させるため設立した、加工品の販売会社「ギョルメ舎フーズ株式会社」には、骨、頭、尾を取り除いた干物を1枚ごとに真空パックした「冷凍真空ワンパッケージひもの」の開発提案をした。従来の干物は複数入りが普通だったのに対して、1枚のみとし冷凍保存できるようにした製品開発を行った。

1年の試作期間を経て、「真空冷凍ワンパッケージひもの」を“とっと家族”のブランドで、道の駅「紀伊長島マンボウ」において販売を開始した。製品は13種類となり、2002

年 10 月に三重県から三重ブランド候補優秀賞を受賞した。

この商品を開発した食品販売業者（ギョルメ舎フーズ株式会社）1 社に加え、地元の水産加工業者 3 社と企画業者 1 社が連携して、時代に応じた新しい創造的な事業交流「新業態交流」グループ『G JAPAN SCRUM（ジー ジャパン スクラム）』を組織し、全国への販売に向けた量産・販売体制の基盤づくりに取り組んだ。

一つの目的に関連した異業態を総合的にリンクさせ、『水産加工業＝作る人たち、食品販売業＝売る人たち』の体系で、過去の同業者組合や異業種交流での事業成果の積み重ねより、時代に応じた新しい創造的な事業交流（新業態交流）での展開を図るためである。

また、オールド商品である干物を製造から流通・販売まで三重・東紀州地域が発信地となることで、地場産業である水産加工品のさらなる普及によって、現在疲弊している企業や地域のパワーアップが期待できると考えられる。まさに、一次産業と直結した生業づくりである。

2004 年、ギョルメ舎フーズ株式会社は、独自の商品を開発するため、町内に約 2,000 平方メートルの土地を取得、4,000 万円を投資して海産物の加工工場を建設した。これにより卸主体の会社から、加工機能を持つことで、商品の付加価値を高めることができるようになったのである。

このような状況の中で、紀伊長島町商工会（当時）が提案した個食対応のニューコンセプト商品「たべきり」ワンパッケージフードが、中小企業庁の 2004 年度新規事業である JAPAN ブランド育成支援事業に採択された。

そして、商品の技術開発・製造を担うとともに、国内外市場での販路開拓とプロモーション活動の中心的役割を果たす企業として、民業のむらおこし会社である「ギョルメ舎フーズ株式会社」を参画させた。さらに、地元の製造業者も加わり町の特産品である干物などの需要拡大を目指し、個食対応の加工食品“たべきり”ワンパッケージフードの商品化のほか全国や海外に向けて各種マーケティング事業に取り組んできた。

2005 年度には『ジェトロ JAPAN ブランド海外販路開拓支援事業』補助金や商工会等レベルアップ事業を獲得する等によりフォローアップ事業を展開した。2006 年度・2007 年度は再び中小企業庁の『JAPAN ブランド育成支援事業・ブランド確立支援事業』の採択を受け、“ザ・たべきり”シリーズを加熱調理済レンジ食品「そのまんまレンジ」シリーズとして商品化するとともに販路開拓を展開してきている。

### 1-3 農商工連携への取り組み

前述の取り組みは、地域商品の開発を目指して発足した異業種グループが起源であり、紀北町の資源を紀北町で加工し、紀北町から販売する。まさに農商工連携であり、また“地域ブランド”づくりである。

すなわち地元で獲れる地域資源である魚を中心に、地域の良い産品を世に出すため、第 1 次産業の漁業者・農業者、第 2 次産業の食品加工業者、第 3 次産業の販売業者・民宿業者などが連携することにより、こだわりと安全・安心の顔が見える地域資源を素材とした顧客重視のコラボ商品による「三重・きほく」地域ブランドづくりである。この取り組みは、単なる食品開発ではなく地方の基盤づくり（他次産業とのコラボレーションによる地域一丸型連携）であり、既存の商品にはない『地域一丸』、『地場産業づくり』という産地

としての意識的背景がある。

また、今後は、安全・安心の確保のため、水産加工の町として、地域ぐるみのHACCPの構築を目指していく。現在の販売は、道の駅「紀伊長島マンボウ」とインターネットでの販売が主流だが、展示会で大手百貨店、スーパーなどからオファーがあり、既に販売を開始したスーパーもある。海外では、中国、香港、台湾、米国・シアトルなどで試食会を行い、“新しいか・た・ち”の日本フード“たべきり”ワンパッケージフードを提案、現在は香港と台湾のシティスーパーの店舗でも販売している。

同社では農業者や漁業者とのコラボ商品として、有機栽培お茶を委託製造し、東海地区のローソンの店舗で年間3,000ケースを販売している。また、中部国際空港のJAL直営店舗にタイやサンマの棒寿司、お茶を納めるなど、その結果、ギョルメ舎フーズ株式会社の年間売上は2億2,000万円に達している。

ギョルメ舎フーズ株式会社の一次産業者等との農商工連携事業は、『地場の農水資源を活用したコラボ商品による「三重・きほく」地域ブランドづくり』の取り組みが評価され、2008年に農林水産省・経済産業省が全国の農商工連携の先進事例を選定した「農商工連携88選」に選ばれた。

農商工連携の効果としては、次のとおりである。

- 疲弊する地域の漁業者や水産加工業者などの零細企業が、各々の得意分野に特化・集中することを可能にし、また、パッキングや配送を集約・一本化するなど、個々の企業では対応できないスケールメリットが発揮できたことである。さらには、関連業者相互の意識改革に繋がり、地場産品づくりへのやる気が高揚できた。たとえば、養殖業者と水産加工業者の連携による地場産品『高級炙鯛棒寿司』を商品化することで、養殖業者が出荷する際、血抜きしウロコを取り氷漬けして出荷することで、鯛の出荷単価がアップすることにより出荷価格低迷が解消され採算ベースまで回復した。
- 地域的取組であることから、地域の経済力の強化やブランドづくりにも寄与し、地域において輪の広がり、相乗効果による好循環が生まれている。
- 雇用機会の創出が図られてきている。
- 安価な価格競争に巻き込まれないよう常に他産地との差別化、優位性の訴求を図り、新商品開発による多品種化とブランドの確立を図れる。

紀北町商工会では、今後もこのJAPANブランド事業を中心として、「三重・きほく」のブランドづくりを行い、町の活性化を図るとともに、商工会の財政基盤の強化を目指す計画である。

## 2. 地域力拠点事業の取り組み

紀北町商工会は2008年5月、国の「地域力連携拠点事業」の地域力連携拠点に指定された。

この事業は、中小企業庁が、経営力の向上、創業・再チャレンジや事業承継など中小企業が直面する課題に対して、地域を越えたネットワークによるワンストップできめ細かな支援を行うことを目的として、平成20年度から3ヵ年にわたり実施する新たな事業である。

地域力連携では、地域特有の経営資源を徹底的に繋ぎ合わせて、これまでにない取り組みを創出して、地域のやる気ある事業者を国や地方自治体の行政資源を総動員して応援することになっている。

この目的を実現するため、「地域力連携拠点」として全国に316、中部地域に31の中小企業支援機関が指定され、三重県では紀北町商工会をはじめ、三重県商工会連合会、木曾岬町商工会、四日市商工会議所、尾鷲商工会議所と(財)三重県産業支援センターの6機関が地域力連携拠点として採択された。

紀北町、御浜町、紀宝町の各商工会によって構成される東紀州商工会広域連合では紀北町商工会が窓口拠点となり、御浜町商工会と紀宝町商工会との協力体制のもとに、地域全体の中小規模企業の経営力向上、創業・再チャレンジ、事業承継等に関わる窓口相談事業、専門家派遣事業、情報提供事業を積極的に展開している。

これからは「地域力連携拠点」事業に採択されたことを絶好の機会として、中小零細企業がお互いの強みと弱みを連携・補完しながら、多重融合相乗効果を創出して、地域力連携拠点・東紀州商工会広域連合が地域を越えた広いネットワークから素晴らしい業績を上げている中小企業経営者や優秀な経営支援専門家を選びすぐって、地域の小規模事業者等の課題に立ち向かい、経営課題を解消する道筋を見つけ、地域力を強力に発揮することを目指していくものである。

この事業の内容は次のとおりである。

- ① 地域（紀北町、御浜町、紀宝町）の小規模企業者が、それぞれ直面する課題を自ら発見・解決し、地域力を構築・発揮できるよう応援コーディネーター2名を配置し窓口相談、専門家派遣、情報提供、ビジネススクールなどの事業を、それぞれの分野の専門機関やエキスパートの協力を得て実施する。

相談事業	<ol style="list-style-type: none"><li>① 事業実施のポイント<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 商工会事業担当者が同席し問題を共有し、共に相談に乗り、指導すること。</li></ul></li><li>② 具体的な実施内容・方法<p>応援コーディネーターまたは専門家が小規模企業等を訪問し、企業の直面する経営課題の解決に向け指導を行う。また、拠点に相談窓口を設置し、相談日時を定め、小規模企業の経営力の向上、創業・再チャレンジ及び事業承継等の相談に乗り、指導する。</p><p>※商工会に相談窓口を設置し、職員が小規模企業等からの経営課題等に対応し、そこで解決できない案件については、商工会広域連合に配置された応援コーディネーターで解決を図る。また、応援コーディネーターで解決できない特に専門を要する案件に関しては、その分野の専門家を派遣する。</p><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 応援コーディネーターの小規模企業等への訪問</li></ul></li></ol>
------	--

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">専 門 家 派 遣 事 業</p>	<p>① 事業実施のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 商工会事業担当者が同行し問題を共有し、共に解決を図ること。</li> </ul> <p>② 具体的な実施内容・方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営力の向上及び創業・再チャレンジをしようとする小規模企業事業所に専門家もしくは応援コーディネーターを派遣し、事業者が抱える課題を個別的に助言・支援を行う。専門家が保有するノウハウに基づき、より具体的な支援を行い課題解決に向けた取り組みに繋げていく。</li> </ul> <p>必要に応じ1事業者に対して各分野の複数の専門家を複数回派遣する。</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">情 報 提 供</p>	<p>① 事業実施のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 会員のニーズと事業に寄せる期待を的確に掴み、適切な情報を素早くジャストインタイムで提供すること。</li> <li>◆ 情報を陳腐化させないこと。</li> <li>◆ 可能な限り会員と情報の双方向化を図ること。</li> </ul> <p>② 具体的な実施内容・方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 各分野の講座において、短時間で集中的な経営力の向上に繋がる講座の開設による支援実施する。</li> </ul> <p>・ビジネススクールの開設（9コース19科目43講座）</p> <p>〈目 的〉</p> <p>このビジネススクールは、地域力連携拠点事業の制度の目的にのっとり、当地域に関連深い業界で高い業績を持続的に実現している中小企業の経営者や中小企業が直面する課題に効果的な解決への道筋を発見し、指導できる選りすぐりのコンサルタント・実務家を招聘して実践的な講座を開き、地域の“やる気ある事業者”の企業力・会社力・経営力の強化へ向けた個別支援をフォローアップすることを基本としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 本事業における事業目的及び支援内容等について、パンフレットを2種類（連携拠点事業編、ビジネススクール編）を製作し、新聞折込等による啓蒙・啓発を行う。</li> </ul> <p>対象小規模企業数 約1,600</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 相談事業・専門家派遣事業で相談・指導・支援した事項を個人情報の保護をして、テキストスタイルに取りまとめ、商工会に設置する図書室で会員が自由に閲覧できるようにする。</li> </ul>

●平成20年12月31日現在の実績

- 専門家派遣事業 ⇒ 72回派遣
- ビジネススクール ⇒ 9コース16科目37講座開講

3. まとめ

1980年代後半以降、紀北町商工会は、地域経済の振興を図るため、国の補助事業を活用し、町内中小零細企業の振興に取り組んできた。その最も成功した例が前述のむらおこし事業から始まり異業種交流に発展し、「ギョルメ舎フーズ」という株式会社が設立されたこ

とである。この会社は、「農商工連携 88 選」に取り上げられるなど「連携」を軸にした製品づくり、さらには外国市場をターゲットとした販売戦略（JAPANブランド）にも取り組んでいる。しかし、紀北町内の商工業者数は1999年に1,438（うち、小規模事業者1,334）あったものが、2008年には1,137（うち、小規模事業者1,083）と10年間で約▲21%（▲19%）の減となっている。このように、紀北町商工会の活動が町の経済活性化にまで十分に繋がっているとはいいがたい状況である。特に、町の基幹産業である農林水産業は、経営者の高齢化や後継者不足、さらには外国製品との価格競争により著しく衰退してきている。

このことから、国が都市と地方の格差拡大という課題に対して、地域経済の基盤である農林水産業及び中小企業を中心に地域全体で雇用・所得の確保を図り、地域経済の自立的発展の基盤整備をする農商工連携の取り組みは重要となる。紀北町商工会においても、2008年より国の地域力拠点事業を活用し、「農商工連携」を推進している。これまでの農林水産業者だけ、商工業等の中小企業だけでは開発・生産することが難しかった商品・サービスを両者が協力し合って作り出し、市場で販売していくことで売り上げや利益の増加が図られ、さらには地域振興に繋がっていくような取り組みを推進するため、紀北町商工会が「農商工間連携」のプラットフォームとしての機能を果たすことが重要となる。また、商工会が他の地域の商工会と連携し、流通ルートの多様化を支援していくことも重要になるであろう。

## 【参考文献等】

### はじめに

1. 朝日新聞『商議所・商工会存在意義を問う声』、2008年5月23日掲載記事
2. 中小企業庁編『中小企業白書 2008年度版』ぎょうせい

### 第1章

1. 中小企業政策審議会基本施策検討委員会中間報告『中小企業政策の課題と今後の方向』、1993年
2. 中小企業庁編『中小企業政策の課題と今後の方策』通産省調査室、1993年、66-67頁
3. 中小企業庁編『80年代中小企業政策ビジョン』、1980年7月
4. 中小企業庁編『中小企業白書 1984年度版』ぎょうせい、第5章「地域経済の活力と中小企業」
5. 中小企業庁編『中小企業白書 1986年度版』ぎょうせい、311～314頁
6. 中小企業政策審議会企画小委員会中間報告『90年代の中小企業ビジョン』、1990年5月
7. 中小企業庁編『中小企業白書 1992年度版』ぎょうせい、321～323頁
8. 中小企業庁編『新中小企業基本法』同友館、2000年、41頁・42頁・66頁
9. 中小企業庁『日本経済新聞』2005年6月14日掲載広告
10. 中小企業新事業活動促進法「個別施策別リーフレット」
11. 中小企業庁編『中小企業白書 2005年度版』ぎょうせい、305頁
12. 植田浩史著『自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例』自治体研究社、2007年、25～27頁

### 第3章

1. 内藤正中著『過疎地域の小規模事業者対策』全国商工会連合会商工会誌、1970年1月号
2. 安部一成著『地方商工行政と商工会のあり方』全国商工会連合会商工会誌、1969年8月号
3. 全国商工会連合会編『商工会法施行40年の歩み』、2001年2月
4. 安部一成著『現代商工会論』日本評論社、1985年6月、ISBN4-535-57560-6 C2034
5. 田中芳郎著『戦略で変わる商工会の未来図』Fuji Sankei Business i(フジサンケイ ビジネス アイ)、2008年1月17日～2008年5月29日掲載記事