

組合を起点とした連携事例

平成30年12月26日

全国中小企業団体中央会
事務局次長 及川 勝

1. 中小企業組合の取組みポイント

- (1) 組合が抱く使命感(互助組織)
- (2) 総会・理事会、研修会・交流会、青年部会活動、組合員間のQCサークル活動
- (3) 同業種連携には、お互いの商圈が離れていること
- (4) 異業種連携には、従来とは異なる観点が必要(地域、IT・通信、金融からのつなぎ直し)
- (5) 異業種連携には、業界を渡り歩いている人、全体を見る人材あり
- (6) 連携のきっかけは、老朽化対策時、再整備計画時(インフラ面からの要請)もあり
- (7) 組合間連携を含む**組合等連携に対する支援措置、インセンティブ**の必要性
- (8) 協定等の書面化(組織として取決める。**機密保持と費用負担の問題**に)
⇒モデル協定・規約等参考例集の作成(後掲、求められる例1.~3.参照)

①東京ラベル印刷協同組合

—BCP、緊急時相互委託生産協定を締結—

概要

業種：ラベルまたはシール印刷業
設立：昭和41年

事業活動の内容



小規模事業者のBCP対応は困難であるが、組合間で連携して対策を講じることによって、**北海道**と**九州**のシール印刷協同組合と**相互生産協定**を締結した。

成果

相互生産協定により、災害等の緊急時に、いずれかの組合員の生産活動がストップした場合、代替の生産拠点で供給責任を果たせることとなる。緊急時に強い事業者として取引先にPRしていく。

②相双生コンクリート協同組合

－BCP作成による経営力強化－

概要

業種：生コンクリート製造業
設立：昭和53年

事業活動の内容



出典：相双生コンクリート協同組合HP

必要な生コンの安定供給を図ること、**材料資材の奪い合いは避けたい**との一致した目的により、組合工場、組合員が、取引上の流れを見ている**大手セメントメーカー**や**砕石組合**の参画を得てBCPを策定した。

成果

平成30年台風24号の落雷により組合員工場で電気系統にトラブルが発生し、午前中操業停止となったが、BCPにより、他工場がバックアップして、**納品には支障がでなかった**。

③新潟県板金工業組合

—お助け情報の収集・発信—

概要

業種：板金業

設立：昭和42年

事業活動の内容



『助け合い掲示板システム』を立ち上げ、組合員間で「手伝ってください」⇔「お手伝いできます」といった**作業員の貸し借り**を行うきっかけや請負工事の依頼を行う場として、組合員間相互の連携を図っている。

成果

人材不足の取組みとして、1組合員ではできない工事を組合員間でお互いに助け合うこと仕組みを事業継続力の強化につながっている。



出典：新潟県板金工業組合HP

④甲賀市管工事協同組合

一地域行政とのタイアップで信用力を向上一

概要

業種：管工事業
設立：昭和50年

事業活動の内容

組合が甲賀市内を5地区のエリアに分けた漏水等の緊急時対応が出来るBCPを策定。このBCPに沿って、甲賀市水道当局と災害対策協定等を締結。

成果

市民生活に欠かせないライフライン系で開始することによって、**環境整備組合(し尿処理等)と連携**できた。
診断協会BCP研究会の参画により、スピーディに取り組むことができ、今後は、**電気・ガス団体とのインフラ強化連携**を検討している。



出典：甲賀市管工事協同組合HP

⑤ 京都府電気工事工業協同組合

一組合加入促進、組合間連携、事業承継一

概要

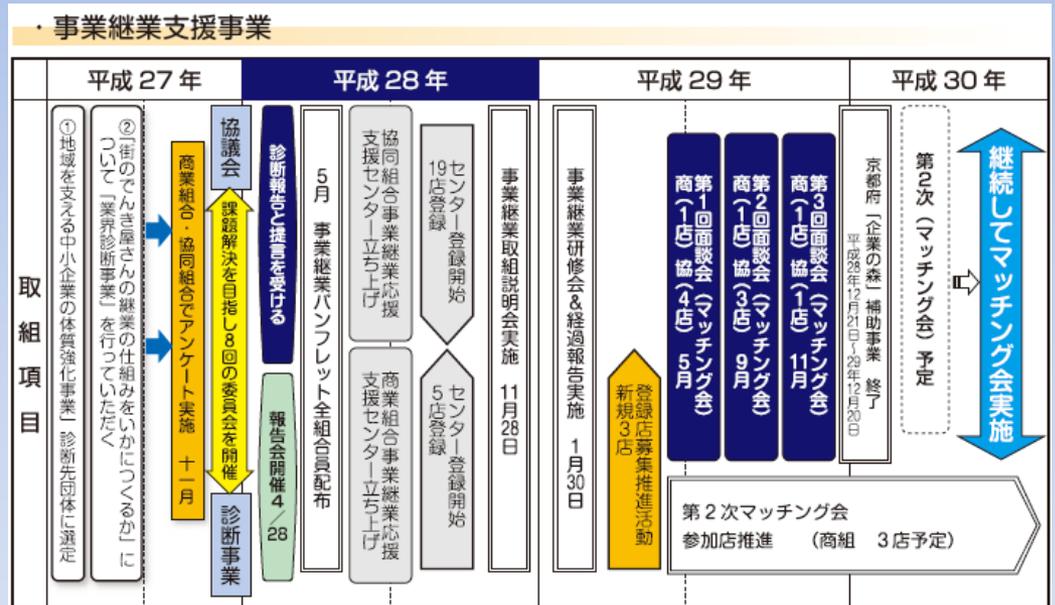
業種：電気工事業、部品製造、保安管理
 設立：昭和15年

事業活動の内容

京都府電気工事工業組合をはじめとした業界団体等で「**京都電気消防設備団体連絡協議会**」を結成した。

成果

電気店の承継を目的とした「電気屋さんのお見合いセンター」の設立に発展し、連携が強化された。



出典：京都電気消防設備団体連絡協議会5周年記念誌

⑥-1 協同組合鳥取金属工業会

—現状と見直しの方向(災害事前対策、組合間連携)—

概要

業種: 製造業

設立: 平成13年

事業活動の内容

鳥取県中央会と徳島県中央会による、災害時中央会間連携協定の締結に基づき、平成28年2月に協同組合鳥取金属工業会と協同組合徳島県機械金属工業会は組合間連携協定を締結した。

成果

組合間での連絡網の整備、災害時の応援、**代替え生産**等行うための**ガイドライン**を作成し、組合員間の交流を図っている。



出典: 協同組合鳥取金属工業会HP

⑥-2 協同組合〇〇鉄工センター

—大規模地震に備えた取組み—

連携の経緯

南海トラフをはじめとする大規模地震が危惧されているなか、組合は全ての組合員・従業員を守るため、地域外連携にも取組むことになった。

取組みの内容

平時の交流促進を通じて、災害時の相互支援を目的に、物資や資材の提供、復旧人員の派遣を定め、平成28年1月に本組合、徳島県〇〇協同組合、協同組合〇〇鉄工センターの3組合で「災害時組合間連携協定」を締結した。

課題と今後

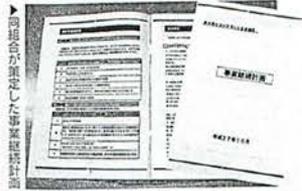
「南海トラフ地震津波対策特別強化地域」に指定されている徳島県と指定されていない鳥取県では、組合員の意識の違い(ビジネス展開の有無等)が表面化し、取組みが頓挫。自前主義の限界を共通認識としつつ、個々の企業がお互いの顧客からの要望に応じていく理念に立ち返りハードルを上げ下げする。

⑦熊本地震、熊本県生コンクリート工業組合

- 被災した工場を他の工場でカバー
- 組合で出荷能力情報の把握
- 震災需要への過剰投資の回避
- 代替方法の取決め(引取と代納)
- クラウド上のデータバックアップ
- 骨材組合との連携
- BCPの再構築

熊本地震と生コン組合

BCP 事業継続計画 特集



「引取」代納の2種類で供給責任
一方、熊本県生コンクリート協同組合連合会の各協組は、BCPに基づき組合員が被災して業務が停止した場合は、組合員または他の組合の工場と業務を代替して安定供給を維持する仕組みを作っている。

代替方法は、①代替工場が生産し、被災した工場がミキサー車で運搬する(引取)、代替工場が生産・運搬を行う(代納)の

2種類で、被災状況に応じて対応を検討する。熊本地震では、熊本地区協組9工場、阿蘇地区協組4工場、宇城地区協組1工場の計14工場が被災した。その後、被災した各工場は復旧作業に努める一方で、BCPの手順に従い、協組内外の工場間で引取や代納で供給責任を果たした。

味岡理事長は「地震で被災した中小企業を支援するため、国・県が創設したグループ補助金が適用されることになったが、これだと復旧事業計画を策定し、補助金が交付されるまでに時間がかかり、当座に必要な従業員給与や諸経費など、工場復旧までの運転資金には当てられない。各協組は共販事業により赤黒調整を行っており、被災して出荷できなかった工場には協組が

毎月赤黒調整金が支払われるため工場運営ができた。その意味でも完全共販を実施することはBCPではないか」と言えるのは取組みを説明する。

SNS活用を追加整備
熊本工場はBCPの重要業務継続のため、経営資源である①人、②設備の安否確認ルールの策定、代行者の育成など、③物(事務所内什器、棚、設備の固定、代替事務所の決定など)、④情報(緊急時の情報発信、組合員などの情報収集する手段の整備、クラウド上のデータバックアップなど)、⑤金(事業継続、復旧に必要な資金への対応)の4項目の事前対策を策定している。

「引取」代納の2種類で供給責任
一方、熊本県生コンクリート協同組合連合会の各協組は、BCPに基づき組合員が被災して業務が停止した場合は、組合員または他の組合の工場と業務を代替して安定供給を維持する仕組みを作っている。

代替方法は、①代替工場が生産し、被災した工場がミキサー車で運搬する(引取)、代替工場が生産・運搬を行う(代納)の

度が高い、超硬質アルマイト処理技術や核事業に据え、強度の問題からアルミニウムを使えなかった機器でも軽量化の可能性が広がる。医療やロボット、航空宇宙分野も進出している。こうした高い技術力を誇る同社も、大規模災害に対する備えは十分ではなかった。

事業継続へ求められる日々の備え

協組を通じて各組合員工場の被災状況収集 生コンの安定供給を継続 熊本県生コンクリート工業組合



熊本県生コンクリート工業組合 理事長 味岡和雄 (熊本県生コンクリート社長)

県内60社76工場が加盟する熊本県生コンクリート工業組合(以下、工組)事務局・熊本市中心区九品寺4丁目建設会館別館内、理事長・味岡和雄熊本県生コンクリート(物)社長は、県内の生コン9協同組合で組織する熊本県生コンクリート協同組合連合会(以下、協組)事務局・熊本市南区近見7丁目、会長(向)と連携し、2015年10月に災害発生時の事業継続計画(BCP)を策定した。

昨年の熊本地震では、県内14工場が被災し、生

工場新設・乱立防止の初動対応
熊本県生コンクリート工業組合のBCPは、中小企業団体中央会による「組合向けBCP策定運用ハンドブック」の組合事務局が独立してある編を基に策定。①組合の職員(人命)の安全を守る。②組合の求心力を向上させる。③組合の事業を早期復旧、継続させる。④組合員の事業を早期復旧、継続させる。⑤組合員が供給責任を果たし、

顧客からの信用を守ることを支援する。⑥組合員の経営(雇用)を守る。この6項目が基本方針だ。この方針を踏まえ、生コンの安定供給、「国・県などの関連自治体へ生コンプラントの稼働状況などの速やかな情報提供を行い、東日本大震災での事例を踏まえ、県内には既存プラントの数も多く、出荷能力が十分にあることから、新増設は不要で

あることの説明および要望書提出などの初動対応、「組合員の組合内外との連携支援」「建設関連業界への情報提供および相互協力を最優先事項としている。

特に熊本地震では、東日本大震災の事例から正確な需要見通しを基に生コン工場が新設されたことを学び、「そうした事態は絶対に避けなければならぬ」と味岡理事長は、この考えから、工組は各

工場の被災状況を協組を通じて迅速に把握し、供給に問題がないことを国や県など発注者や県建設産業団体連合会などに説明した。

「大災害が発生すると生コン工場の新設・乱立があり、単価が下がることが各社の経営を圧迫することになりかねない。今回はBCPによって、そのような事態を防ぐことができた」と味岡理事長は振り返る。



▲熊本地震で大きな被害を受けた九州販賣自動車車の益城熊本支店(松橋)に隣接する復旧工事で、BCP策定の効果で生コンの供給責任を果たした。

求められる例1. 組合BCP宣言

「〇〇県〇〇協同組合」は、県内に〇社加入しています。

同じく〇〇業が集中している〇〇県〇〇協同組合との間で、災害時における企業間の代替生産を促進を図るための協定を締結しています。

万一、本組合の組合員メンバーが被災して事業の継続が困難になった場合であっても、予め契約していた〇〇県〇〇協同組合の〇〇会社が代替して生産することとしています。

現在、この仕組みには、〇〇県〇〇協同組合からは11社、〇〇県〇〇協同組合からは6社が参加登録しています。

具体的には、代替生産時に知り得た**機密情報の保持義務**、それらに違反した際のペナルティ、**費用負担時に関する契約書**のテンプレート化を実施し、最終的にはこれに基づき、個別企業間で締結します。

〇〇県〇〇協同組合とは、定期的に研修会、相互視察、相互訓練等を行うなど平時から交流を深めることによって、より緊密な関係を構築し、参加登録企業を増やし、登録企業間の個別契約を促進させていきます。

求められる例2. 災害時における相互委託加工契約書

1. 目的

- A社B社相互が災害時において業務を継続できること

2. 業務範囲

- 被災した会社が受託した〇〇加工業務を災害時においても遂行、完成、納品させるために必要な作業、物的・人的支援

3. 個別契約

- 本契約に基づいて業務を要請する場合には、別途、個別契約を締結

4. 所有権

- 委託加工業務を受託した場合の所有権は、いずれの状態でも委託企業に帰属

5. 品物の供給

- 本委託加工に必要な原材料等は、原則、委託企業側が受託企業に提供

6. 品質保証

- 受託企業は、加工後の品が個別契約で要求された仕様に合致する品質を確保する責務
- 加工後の品が、法令、規制要求事項を満たすことを、委託企業の責任において保証

7. お互いの取引先への営業及び受注の禁止

- 違反した場合は違約金を支払う

8. 個人情報保護

9. 秘密保持

- 本契約に関連して知り得た技術上、経営上の秘密を第三者に開示しない

10. 不可抗力

- 免責

求められる例3. 災害時等協力企業登録制度

〇〇県〇〇協同組合

1. 登録対象

- 本組合に加入する次の企業とします。
- 登録企業は、本組合のホームページに掲載しています。
- 各社には、本組合からの「登録証」が掲示されています。

2. 協力活動

- ①人材(被災現場での救出・救助活動、応急土木復旧活動、避難所での活動)
- ②物品(食料品の支援、衣料品・衛生材料の支援、日用品の支援、井戸水の提供等)
- ③避難所施設等の提供(体育館・空き地・遊休地等の提供、トイレの提供等)
- ④資機材等の支援(建設重機の支援、広報車両・負傷者搬送用車両の提供、発電機の提供等)
- ⑤その他必要な協力(訓練への参加)
- ⇒経営を強化するBCPに変容

2. 商店街組合の取組のポイント

- (1) 来店者・お客様の命を守る使命感
- (2) 町内会・自治会、小学校等教育機関、行政、消防署・警察署等
- (3) 商店街仲間と現場を見て回る
- (4) 組合の未加入者に話をしに行く(住む町を強靱化したい)
- (5) 商店街イベント・賑わいづくりとしての防災訓練(炊き出し等)
- (6) マップにのろしを上げる(来街者の目印をマーク、ハザードマップの認知に)

事例① ○○市商店街振興組合連合会

“見える防災”イベント(話題性の提供)

日時:2018年2月6日17:00開演/17:30開場
会場:○○ホール

【第1部】「“見える防災”街歩きアウトドア in○○」トークショー
○○チャンネルより「○○番組」が○○に出張！○○さんをゲストに迎え、防災をテーマに街のアウトドアの秘密を探ります。
(街としての特徴)

【第2部】防災の要は「地域とつながる商店街！」
防災スペシャリストの○○先生が災害に強い商店街づくりを伝えます！

【第3部】“見える防災”クイズ&ゲーム(防災井戸)
クイズやゲームに参加して、素敵な商品をゲットしましょう♪

応募方法:

- ①○○市のキャンペーン会場で配布の応募はがきで応募
- ②官製はがきで応募



事例② ○○商店街振興組合連合会



震災時も来街者をがっちりと守る「震度7に耐える新アーケード」が完成(名物)

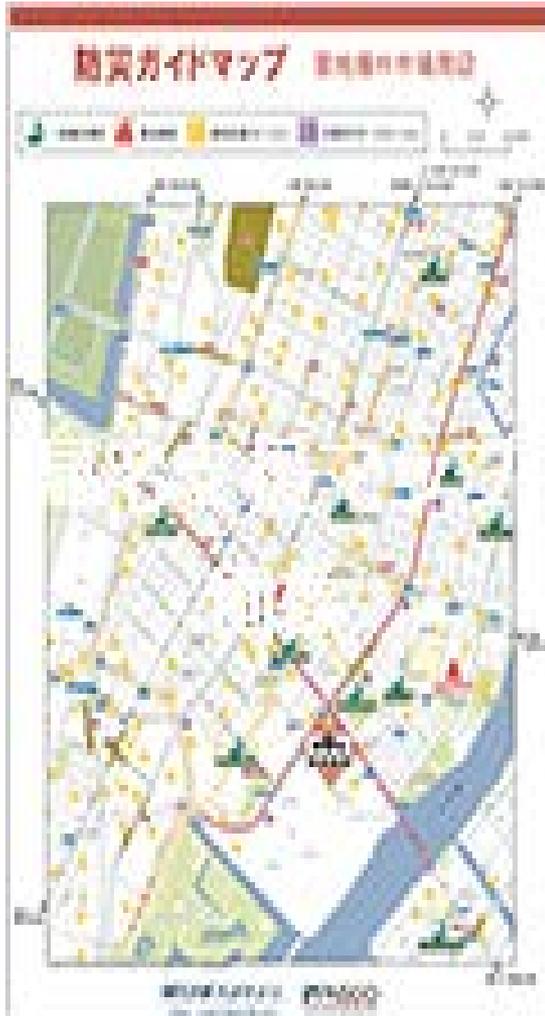
観光客向けの「地震対応マニュアル」を作成通りを行きかう来街者に配布して、地震への備えを広く呼びかけ。

地元消防署と連携で「自衛消防団」も発足

「これを機に、さらに安全安心を商店街のブランドとしてアピールしたい。」(理事長)

若手による「一声隊」の巡回時にあわせて防災減災マニュアルを配布

事例③ ○○市場商店街振興組合



秋の救命救急訓練を定例化して実施
本年は、“食まちスタジオ”にて、「普通救命講習」を実施

指導は○○消防署および○○消防団第六分団が担当
講習修了者には、消防庁の発行「普通救命技能認定証」を授与

総合案内所「ぷらっと○○」を災害時の応急救護所に
転換計画

万が一災害により当施設が使用不能になった場合は、
晴海通り沿いの「○○商店」の自社ビルが応急救護所
として機能

参考. 商店街に見る掲示板



防災マップ(地区のハザードマップに)

参考. 掲示板(続き)



3. 中央会の取組

①中小企業団体トップセミナーにて、組合BCP宣言を採択 (2013.10.4 全国中小企業団体中央会)

被災地の震災からの復興状況や中央会・組合におけるBCPへの取組み状況やエネルギー問題について討議し、「組合BCP宣言」を採択。

【背景】基礎は「絆」(「組合 絆 ルネサンス」)。企業災害の進展を社会の成熟の一環として位置づけていく。

「組合BCP宣言」

東日本大震災からはや2年半を迎え、中小企業組合等が「相互扶助の精神」を如何なく発揮し、復旧・復興の原動力となっているものの、震災の被害はあまりに甚大である。数多くの中小企業の事業基盤が損なわれ、未だ被災地の産業の再生への道程は険しく厳しい。

その中で、震災等の発生後、被災地の中小企業組合・中小企業団体中央会をはじめとする支援組織は、自ら被災者でありながら、組合員・会員・被災住民、地域社会の復旧・復興に向け、懸命の努力を重ねてきた。

「組合BCP宣言」 (続き)

さらに、同業種の地域の中小企業組合、全国組織の中小企業組合、全国の中小企業団体中央会では、被災地のライフライン、日本の部材・資材のサプライチェーンの復旧・復興に成果をあげ、震災後、自らの製品やサービスの価値が再認識され、新たな需要を獲得しているところもある。

このたびの震災は、中小企業の地域で果たす役割、中小企業組合の社会的な責任の重さ、そして中小企業団体中央会への役割について、改めて学ぶことができた。

震災は突然やって来る。われわれは、今回の教訓と経験を十分に踏まえ、改革を進めるためには、危機に対しても中小企業組合等の機能を維持し、供給責任という社会的責任を果たすべく、中小企業団体中央会自らの取組みを継続することが何よりも必要である。

本トップセミナーを契機に、都道府県・全国中小企業団体中央会の関係者が、事業を継続し、継承していくことへの決意を新たにし、広域連携、異分野連携など組合を中心としたBCPの策定推進に向けて、実践・行動することを宣言する。

②九州中小企業団体中央会連合会 緊急時等中小企業支援相互応援協定(2017.4.20)

福岡県中小企業団体中央会、佐賀県中小企業団体中央会、長崎県中小企業団体中央会、熊本県中小企業団体中央会、大分県中小企業団体中央会、宮崎県中小企業団体中央会、鹿児島県中小企業団体中央会、沖縄県中小企業団体中央会(以下、九中連各県中央会と称する。)は、事業存続にかかわる緊急事態が発生した場合に、九中連各県中央会及び中央会傘下の組合に関する相互応援を円滑に行うため、次のとおり協定を締結する。

(目的)

- 1 本協定は、九中連各県中央会及び中央会傘下の組合による緊急時の相互応援として、次条に定める応援業務を円滑かつ迅速に行うように相互に協力し合い、緊急時においても事業を継続できるようにすることを目的とする。

(応援業務)

- 1 九中連各県中央会が相互に応援する業務は、次のとおりとする。
 - 1 緊急事態が発生した中央会及び中央会傘下の組合への応急対策並びに復旧作業等に関する情報の収集支援
 - 2 九中連各県中央会傘下組合間連携による相互応援協定締結の支援
 - 3 緊急事態が発生した九中連各県中央会事務局に対する物的及び人的支援
 - 4 その他九中連各県中央会間の協議により必要とされる応援業務

(応援に要する経費の負担)

- 1 前条の応援業務に要した経費は、原則として応援を受けた九中連各県中央会の負担とする。なお、前条第1項第4号の応援業務にかかる経費負担は、九中連各県中央会間でその都度協議のうえ定める。

(平静時の情報交換)

- 1 この協定に基づく相互応援の円滑化とともに、それぞれの九中連各県中央会傘下の組合が相互に信頼関係を構築できるよう、平静時から九中連各県中央会相互で必要な情報交換を行うものとする。

(その他)

- 1 この協定の実施に関し必要な事項及びこの協定に定めのない事項は、九中連各県中央会が協議して定めるものとする。