論説

企業城下町日立における協業組合の成立と展開
―コクブ機電協業組合の事例分析―

平　沢　照　雄[1]

（目次）

はじめに
1．戦後日本における中小企業の協業化と協業組合
1－1　戦後日本における協業組合
1－2　茨城県における協業組合の設立状況
1－3　コクブ機電協業組合の概要
2．コクブ機電協業組合の成立過程
2－1　日立製作所国分工場の外注管理政策とその変化
2－2　コクブ機電協業組合参加メンバーの特徴
2－3　助川電気工業の自立化指向と事業展開
2－4　コクブ機電協業組合の設立
3．コクブ機電協業組合の事業展開―発展と衰退―
3－1　設立初期のコクブ機電協業組合―1971 ～ 1980 年―
3－2　国内市場成熟期のコクブ機電協業組合―1981 ～ 1997 年―
3－3　衰退期のコクブ機電協業組合―1998 ～ 2002 年―
おわりに
（附録）コクブ機電協業組合定款

[1]　筑波大学・人文社会系・教授

はじめに

本論文は，戦後日本における地域中小企業による組織的活動に関する経済史研究の一環として，企業城下町を形成していた地域の協業組合に焦点をあて，その成立から衰退に至るまでの展開について考察することを課題とする[2]。その場合，本論文では，日本における代表的な企業城下町として茨城県日立市に着目し，同地域で約30年にわたって活動したコクブ機電協業組合を事例に取り上げる。

後に詳しく述べるように，コクブ機電協業組合は，1971年2月に日立市で初めての協業組合として，日立製作所国分工場の下請工場10社によって設立された。改めて言うまでもなくこの時期は，日本経済が高度成長から低成長へと移行する過程にあたる。そうした外部環境の大きな変化に対して，企業城下町の下請企業が生き残りのためにとった施策の1つが協業組合ならびに共同工場の設立であった。

なお，本論文が対象とする“協業”組合は，同じく戦後に普及定着する“協同”組合とは異なる組織であった（後掲**表1**）。前者はそれまで各企業が手がけてきた事業の全部または一部を1つの組合に統合するものであり，大規模化・集約化という点からみた場合，後者による共同事業と比べさらに一歩踏み込んだ取り組みということができる。そして，こうした事業統合に取り組んだコクブ機電協業組合は，「協業組合の数少ない成功企業として全国的に注目」されることになったのである[3]。

しかしながら，世界経済がグローバル競争の時代に移行するなか，1990年代

---

[2] 戦後日本における地域中小企業による組織的活動の衰退過程までをも対象とした経済史分析に関しては，平沢照雄「書評 大森一宏『近現代日本の地場産業と組織化』」（『歴史と経済』第236号，2017年）でも，その重要性を指摘している。

[3] コクブ機電協業組合『会社案内』（制作年不詳）より。なお同資料は記述内容から1991年以前に発行されたものと推定される。

後半になると売上が急激に減少し，2002 年 10 月にはその活動を停止して廃業するに至った。その意味で，本事例はマクロ経済が高度成長から低成長さらにはグローバル競争の時代へと大きく変化するなかで，地域下請企業により設立された協業組合がどのような取り組みを行い，やがてはどのような要因からその活動を停止するに至ったのかについて歴史的に考察する格好の事例の 1 つということができる。

ところで，これまで企業城下町日立を対象とした研究は多く蓄積されてきた[4]。そのなかで下請企業の組織化に関しては，主に協同組合法にもとづく協同組合活動が着目されてきた。これは日立市周辺の国道 6 号線と JR 常磐線沿線に日立製作所の工場が多く立地し，それらの工場を親工場とする下請企業によって多くの協同組合が形成されてきたことによる[5]。これに対して協業組合活動の展開に関しては，断片的な事実が指摘されるにとどまり，きわめて手薄な研究状況にある。さらにその設立のみでなく，解散に至るまでの展開に着目した先行研究は，管見の限り存在しないのが現状といえる。

それゆえ本研究は，(1) 下請企業による協同組合活動とは異なる協業組合の事例分析として，また (2) 成立・発展だけでなく衰退期までを対象とした同業者組織の事例分析として，さらには (3) グローバル競争時代における企業城下町とその下請企業の実態の一端を示す事例として，独自の意味を有するものと位置付けることができる。

そこで以下では，まず第 1 節で，コクブ機電協業組合を考察するうえでの前提として，戦後日本における協業組合および茨城県における協業組合の設立状

4　代表的な研究として，日本人文科学会『近代鉱工業と地域社会の展開』東京大学出版会，1955 年，中央大学経済研究所『中小企業の階層構造』中央大学出版部，1976 年，帯刀治（編）『企業城下町日立の「リストラ」』東信堂，1993 年，渡辺幸男『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣，1997 年などをあげることができる。

5　具体的には，日立製作所工業協同組合（1949 年），日立鉄工協同組合（1951 年），久慈鉄工協同組合（1957 年），日製国分工場協同組合（1968 年），日立南工業団地協同組合（1975 年），日立中央工業協同組合（1990 年）などの協同組合が設立されてきた（括弧内は設立年）。

況について確認する。そのうえで第2節では，コクブ機電協業組合がどのような経緯を経て設立されるに至ったのかについて明らかにする。さらに第3節では，コクブ機電協業組合の事業展開を3つの時期に分けて検討する。

なおそうした分析にあたって，本論文では，協業組合を対象にして行われてきた調査資料，コクブ機電協業組合の内部資料，百目鬼用吉関係資料，日立製作所国分工場史などとともに，コクブ機電協業組合元理事長星高雄[6]，助川電気工業常務取締役小須田邦光両氏への聞き取り調査を活用しつつ上記の課題にアプローチすることにしたい[7]。

1. 戦後日本における中小企業の協業化と協業組合

1－1 戦後日本における協業組合

はじめに，コクブ機電協業組合を検討する前提として，1960年代後半に増大した協業化事業および協業組合についてふれることにしよう。周知のように高度成長が進展する過程で，日本経済は労働力過剰から不足へと転じ，それにともなう賃金コストの上昇に直面した。

なかでも安価な労働力の存在を前提として企業成長を実現してきた労働集約的な中小零細企業・産業部門では，労賃コストの上昇にともなう採算の悪化が問題となった。これに対して「企業経営の近代化」＝機械設備の導入・更新あるいは経営規模の拡大などが生き残り策として必要とされる一方で，それを個々の小規模企業が独力で実現することは多くの困難をともなった。

こうした問題を克服するために新たに注目されたのが協業化であり，事業協同組合などに比べ共同経営事業をより拡充強化した協業組合制度であった。な

---

6 コクブ機電協業組合の歴代の理事長は，百目鬼用吉（1971年2月～1991年9月），河野正美（1991年10月～1993年6月），星高雄（1993年7月～2003年3月）であった。

7 筆者による聞き取り調査は2006年7月19日に助川電気工業本社にて実施された。以下，本論文での引用に際しては「聞き取り調査」と略記する。また引用に際しては文体を統一するなどの編集を行った。

お，この場合の協業化とは，「構成員の事業の単なる補完の域を脱する程度にまで進んだ共同化」のことであり，「複数の事業者が各自の事業の全部または主要な一部を一つの事業全体に集中して共同で経営」する取り組みをさす[8]。そしてその主体となる協業組合は，「組合員になろうとする中小企業者が，従来から営んでいた事業の全部又は一部を組合に統合し，経営規模の適正化，技術水準の向上，設備や経営の近代化・合理化を進め，生産・販売能力の向上などを図ろうとする組合」である[9]。

つまり協業組合は，(1) これまで個々の中小企業が手がけてきた事業を統合・集約化することで経営規模を拡大してスケール・メリットを追求するとともに，(2) 中小企業振興事業団，中小企業金融公庫などによる金融支援を受けつつ設備の近代化や技術水準の向上を図ることを目的とした組織であった。

協業組合制度に関しては，1963 年 9 月中小企業政策審議会の組織小委員会において検討が開始された。その結果，委員会は，協業化を促進するためには従来の組合制度では不十分であるとして，1967 年 4 月「協業組合の創設について」の意見具申を行った。これを受けて政府は，同年 7 月に「中小企業団体の組織に関する法律」(1958 年制定) の一部を改正し，協業組合の創設を支援したのである[10]。

そうした協業組合の特徴を，通常の企業合併あるいは中小企業組織で最も普及するに至った協同組合と比較すると**表 1** のようになる。表にあるように協業組合は，4 社以上の発起人および事業者の参加により設立される点で協同組合と共通する。しかし他方で，協同組合が組合事業の利用を通じて各構成員の事業の補助ないしは補完をあくまで目的とするのに対して，協業組合は構成員事業の統合ないしは集約化による事業展開を目的とする点で大きく異なってい

8　通商産業省編『通商産業政策史』第 11 巻，1993 年，332 頁。

9　全国中小企業団体中央会『中小企業組合ガイドブック 2016 ～ 2017』18 頁。

10　前掲『通商産業政策史』第 11 巻，334 頁。

表 1　協業組合・協同組合・合併の制度比較

組織の種類	協業組合	協同組合	合併
根拠法	中小企業団体の組織に関する法律（制定：1958 年）	中小企業等協同組合法（制定：1949 年）	会社法
事業内容	組合員事業の統合，関連事業，付帯事業	組合員事業を支援する共同事業	定款に掲げる事業
構成員との関係	構成員事業の統合	組合事業の利用	構成員事業の統合
設立要件	4 社以上の事業者の参加	4 社以上の事業者の参加	―
発起人数	4 社以上	4 社以上	2 社以上
加入要件	総会の承諾が必要	自由	株式の譲受・増資割当による
脱退	総会又は理事会承認による（持分譲渡）	自由	株式譲渡による
1 組合員の出資限度	50％（中小企業者でない者全員の出資総額は 100 分の 50 未満）	25％以下（一定の要件により 35％まで緩和）	なし
事業の員外利用限度	なし	原則として組合員利用分量の 20/100 まで	なし

（資料）新潟県中小企業団体中央会（http://www.chuokai-niigata.or.jp/seturitu/seturitu5/seturitu5-1.html 2017 年 5 月 18 日現在）より作成。

た。その面で協業組合は，むしろ企業合併と共通する側面を有しているといえる。

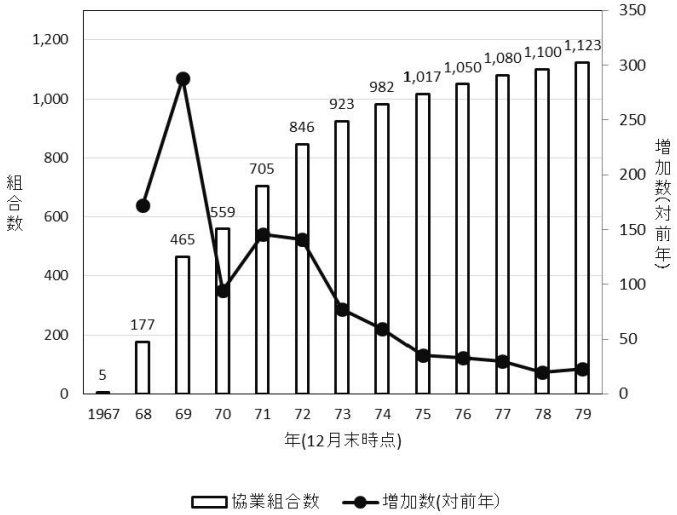
しかし通常の合併では合併存続企業以外は解散し，存続企業以外の法人格等は消滅するのに対して，協業組合による事業統合の場合には参加組合員のそれは消滅せずに存続する点が異なっていた。すなわち後者の場合は，組合が展開する事業とそれに必要な経営資源に限って各組合員と合意し契約後に移行＝統合する。他方，各組合員にとっては統合事業以外の事業活動を継続することができ，さらに新たな事業を独自に起ち上げることが可能である。

つまり組合参加企業は，統合する事業のみを分離しつつ同時に独自の戦略事業を選択し，そこに経営資源を集中することが可能な点に大きな特徴があっ

た[11]。そしてこの点は，後に改めて着目するように，コクブ機電協業組合とその構成企業の展開をみるうえでも重要な点であった。

およそ以上の特徴を有する協業組合について，その数の推移をみると**図１**のようになる。そこに明らかなように，制度発足直後（1967 ～ 68 年）は数が少なかったものの，上述の問題が顕在化し協業組合への関心が高まった高度成長末期（1969 ～ 72 年）にその数が増大していったのである。

図１　日本における協業組合数の推移



（資料）通商産業省『通商産業政策史』第 15 巻，1991 年より作成。

１－２　茨城県における協業組合の設立状況

続いてコクブ機電協業組合のある茨城県における協業組合の設立についてみることにしよう。**表２**は，1975 年に茨城県中小企業団体中央会が実施した協業

[11] なお統合事業以外の事業を実施していない参加企業の場合は，ペーパー会社の形で会社を残すことが可能とされた。

表２　茨城県における協業組合設立の推移

年度	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	計
製造業		2	1	2	6	3	1	15
		(1)	(1)	(1)				(3)
卸小売業	2				1		1	4
	(1)							(1)
サービス業				1	1			2
建設業			1	1		1		3
計	2	2	2	4	8	4	2	24
	(1)	(1)	(1)	(1)				(4)

（資料）茨城県中小企業団体中央会『協業組合経営実態調査報告書』1975 年より作成。
（注）下段カッコ内は組織変更組合数。

組合経営実態調査をもとに組合設立の推移をまとめたものである[12]。

日本全体でみた場合，制度発足直後は組合数が少なく，1969 年以降に普及していったことは先に指摘したが，茨城県の場合も同様の傾向をみることができる。しかも製造業においては 1971 年までは他組織からの変更組合がほとんどであり，むしろそれ以降の時期に協業組合が新設されていったことがわかる。

この点，調査にあたった茨城県中小企業団体中央会も，1968 年から 1970 年にかけての時期は，「制度成立まもなくでもあり，種々の方法で県内中小企業者にはたらきかけたにもかかわらず，十分に理解を得られなかったこともあって，組織化意欲もさほどではなかった」。これに対して 1971 年以降は，「組織内容も大分周知徹底し，しかも業界の構造改善等の活発化ともあいまって，組織化意欲が高」まった結果であるとしている[13]。

さらに実態調査において回答のあった 24 組合について，組合員および従業員規模別にその分布をみると，**表３**および**表４**のようになる。このうち前者（組合員数）に関しては，製造業の場合，10 名以下で構成される組合が製造業全体

[12] 協業組合制度が成立した 1967 年 7 月以降，調査実施時までに，茨城県では 30 組合が設立（他組織からの変更 4 組合を含む）された。**表２**は，実態調査において回答のあった 24 組合について，設立年度別に整理したものである。

[13] 茨城県中小企業団体中央会『協業組合経営実態調査報告書』1975 年，4 頁。

表３　組合員規模別でみた茨城県の協業組合（1975 年時点）

組合員数	4～10人	11～20人	21～30人	31～40人	41～50人	計
製造業	5	7	1		2	15
（構成比 :%）	33.3	46.7	6.7		13.3	100.0
卸小売業	1	2	1			4
（構成比 :%）	25.0	50.0	25.0			100.0
サービス業	2					2
（構成比 :%）	100.0					100.0
建設業	3					3
（構成比 :%）	100.0					100.0
計	11	9	2	0	2	24
（構成比 :%）	45.8	37.5	8.3	0.0	8.3	100.0

（資料）茨城県中小企業団体中央会『協業組合経営実態調査報告書』1975 年より作成。

表４　従業員規模別にみた茨城県の協業組合

従業員数	1～10人	11～30人	31～50人	51～80人	81～100人	計
製造業	7	5	2		1	15
（構成比 :%）	46.7	33.3	13.3		6.7	100.0
卸小売業	1	2	1			4
（構成比 :%）	25.0	50.0	25.0			100.0
サービス業		1	1			2
（構成比 :%）		50.0	50.0			100.0
建設業	2	1				3
（構成比 :%）	66.7	33.3				100.0
計	10	9	4	0	1	24
（構成比 :%）	41.7	37.5	16.7	0.0	4.2	100.0

（資料）茨城県中小企業団体中央会『協業組合経営実態調査報告書』1975 年より作成。

の 33%，11 ～ 20 名が同じく 47%と大勢を占めている。また全業種でみた場合も同様に，20 名以下の合計が 20 組合（組合総数の 83%）を占めており，比較的少ないメンバーによって事業統合を実現させている実態がうかがえる。

一方，後者（従業員規模）に関しては，製造業では 10 名以下の組合が製造業全体の 47%，11 ～ 30 名が同じく 33%を占めている。同様に全業種でみた場合においても, 10 名以下の組合（42%）, 11 ～ 30 名（38%）の順となっており，

従業員30名以下の小規模組合がほとんどであったことがわかる。

1−3　コクブ機電協業組合の概要

以上を念頭におきつつ，1971～75年当時のコクブ機電協業組合の概要を示すと**表5**のようになる。このうちまず組合員数に着目するならば，その数（10名）は，前掲**表3**にリストアップされた茨城県内製造業における協業組合のなかでは相対的に少ない構成であった。

一方，従業員数（89人）に関しては，茨城県の場合（前掲**表4**），上述のように30名以下の小規模組合がほとんどであったなかでは突出していたことがわかる。この点は次節で詳しく述べるように，コクブ機電協業組合が，親工場（日立製作所国分工場）による小規模下請企業の再編構想にもとづき，工場ならびに人員の集約化・規模拡大をはかる目的で設立されたことを反映しているものと考えられる。

さらにコクブ機電協業組合の設立（1971年）は，先に指摘したように日本全国で協業組合が増大し始めた時期にあたる。また茨城県製造業における協業組

表5　コクブ機電協業組合の概要（1975年当時）

所在地	日立市滑川町2572番地
設立年月日	1971年2月28日
代表者名	百目鬼用吉（理事長）
出資金額	3,200万円
組合員数	10名
従業員数	89人（男77人，女12人）
役員数	理事10名，監事1名
協業の程度	全部または一部
事業の種類	重電機器の製造 （内訳）製缶作業：30%，変圧器用ブッシング：40%，変流器：20%，変圧器用部品：5%，その他：5%
取引先	日立製作所国分工場

（資料）茨城県中小企業団体中央会『協業組合経営実態調査報告書』1975年，『茨城県会社要覧』1976年版より作成。

合のうち，既存組合の組織変更を除いたなかでは3番目に早い設立だった（前掲**表２**）。

その意味で，コクブ機電協業組合は，全国的な協業組合設立の萌芽期に，茨城県内で先駆け的に取り組まれた事例として位置付けることができる。

２．コクブ機電協業組合の成立過程

２−１　日立製作所国分工場の外注管理政策とその変化

こうした特徴をもつコクブ機電協業組合に関して，本節では，その成立過程について詳しく検討することにしたい。その場合，組合設立に至る直接的な契機となったのが，親工場による外注管理方針の転換であった。

日本を代表する総合電機メーカーである日立製作所は，この時期，茨城県内に9つの主力工場を配置していた。このうちコクブ機電協業組合の親工場であった国分工場（現在：電力ビジネスユニット日立事業所国分工場）は，1957年6月に日立工場から分離独立した工場である。それ以来，日立工場とともに重電機部門の主力工場として，主に変圧器，計器用変成器，電熱機器，開閉器，遮断器，閉鎖型配電盤，配電機器等を生産してきた。

そうした国分工場の外注政策は，日本経済および重電事業環境の変化にともない度々変化する[14]。このうちコクブ機電協業組合設立の契機となった1960年代後半は，「岩戸景気」から「いざなぎ景気」へと推移するなかで，国分工場では製品受注量が急増し，それにともない下請企業への外注依存度も急速に拡大していった時期にあたる。

その際に注目されるのは，この過程で外注管理が，それまでの「協力工場開拓時代」から「協力工場の設備拡張時代」へと転換していった点である[15]。すな

14　国分工場独立以降における外注政策の変化に関しては，日立製作所日立事業所国分生産本部『国分ものづくり半世紀』2007年，332～334頁による。

15　この時期の国分工場の外注管理の変化に関しては，日立製作所国分工場史編纂委員会『国分工場史』第1巻，1977年，150～151頁による。

わち，1960 年頃までの外注管理は，日立市内を中心に「加工外注」を担う下請企業を開拓し，総花的に育成しつつ組織化するスタンスを基本としていた。

ここで加工外注とは，後述の「完成品外注」とは異なり，国分工場が生産する製品に組み込む部品加工の一部を下請企業に発注する方式をさす。それは，国分工場が開拓した下請企業の多くが，総じて規模が小さく機械設備も充分ではない実態を前提とした方式であった。そのため，例えば部品加工を依頼するにあたり，旋盤は A 社，ボール盤は B 社・・・といったように，下請企業を転々と持ち回らざるを得ない状況にあり，「非常に管理手数を要していた」とされている[16]。

これに対して，高度成長の進展にともない国分工場の生産量が急増するなかで，外注管理は上述のように「協力工場の設備拡張時代」へと転換し，下請企業は親工場の生産拡大に適応しうる規模拡大あるいは設備拡張が求められた。そしてそれは，この時期における労働力不足および賃金コストの上昇といった制約条件に対応するうえでも必要とされたのである。

こうした国分工場による外注管理スタンスの転換は，「（昭和）40 年不況」への対応を契機として現実化していったとみることができる。すなわち，1965 年 12 月，国分工場は日立工場とともに「基本的な下請政策および下請編成に対する親工場の見解」を明らかにした[17]。そしてそれは，①今後の下請発注は商業ベースを原則とすること，②下請企業を 5 つのランクに格付けして管理すること，③下請企業による下請再編の動きを親工場としても積極的に支援することの 3 点を主な内容としていた。

このうち③の下請再編に関しては，「外注方式を将来完成品外注に切替えていくことを考えており，完成品を受注する能力のないところは当然協業化をは

---

16 同上，151 頁。

17 以下，1965 年の新たな下請方針に関しては『日刊工業新聞』1965 年 12 月 7 日による。

かるべきだろう」[18] との方針を示していた。つまりそれは，外注の基本を加工外注から完成品外注へと転換するとともに，協業化を支援して下請企業の集約化と設備拡張を進めるというものであった。

こうした下請企業の協業化あるいは集約化を軸とする再編方針は，以下にみられるように，コクブ機電協業組合の設立過程においても基本方針とされたのである。

「現在の加工外注先は小規模多数企業でその企業体質が微弱のため，労働力の不足，資金調達等の困難といった制約から，国分工場の増産に対応する外注能力の増強は望めない。従ってコストダウンも期待できない。このような現状から重点外注先を中核とする少数精鋭による完成外注化対策を促進し，現在の外注先 67 社を 19 社（取引先数では 15 社）に集約をする。」[19]

なお，ここで引用文中にある国分工場による集約案を部門別に示すと**表６**のようになる[20]。そこにみられるように同工場の方針は，下請企業をそれまでの 3 分の 1 あるいは 4 分の 1 に集約化し，事業部門ごとに 4 ～ 5 社程度とするものであった。その場合，そうした集約化は，［1］親工場（国分工場）と傘下下請企業との共同出資による新会社設立，［2］下請企業のみによる共同工場の設立という形で展開された[21]。

このうち［1］に関しては，国分工場と下請企業 3 社（友工社，岩手製作所，田仲金属工業）による「日立国分電機」の設立（1969 年 12 月）をあげること

18　同上。

19　茨城県商工労働部『工場共同化事業計画診断報告書（コクブ機電共同工場）』1970 年，2 頁，（ ）内も原文。なお，1960 年代末，国分工場は 1975 年度を最終年度とする生産倍増計画を展開しており，その一環として協力工場の集約化計画を打ち出していた。ここに引用した基本方針は，それを示したものとみられる。

20　なお，**表６**にある原料部門とは製缶製造をさすと推察できる。

21　中央大学経済研究所前掲『中小企業の階層構造』68 ～ 69 頁。

表６　国分工場による協力工場集約化構想

部門	現取引数	集約後
変圧器	19	5
メタクラ	15	5
遮断器	14	4
原 料	19	5
計	67	19

（資料）茨城県商工労働部『工場共同化事業計画診断報告書（コクブ機電共同工場）』1970 年より。

ができる[22]。同社は，この時期に国分工場が展開した下請集約化の最初の事例であり，遮断器，断路器などの製品を「完成外注方式」によって一貫生産することを目的とするものであった。

そしてその設立に際しては，日立製作所が資本金（2,000 万円）の 55％を，下請企業が 15％ずつ均等出資する形がとられた。また同社の代表取締役には，国分工場器具製造部工務課長が就任するといったように，出資および経営両面において親工場が積極的に関与したのである[23]。

２−２　コクブ機電協業組合参加メンバーの特徴

これに対して［2］の下請企業のみで協業化を実現したのが，コクブ機電協業組合のケースであった。ここで**表７**は，組合参加企業の概要を示したものである。同表をもとにこれら企業に共通する特徴に注目するならば，以下の点を指摘することができる。

第１に，参加企業は中核となる助川電気工業を除いて，その取引のほとんどを日立製作所各工場に依存する企業であったことである。また後に改めて述べ

[22] 下請企業３社のうち，友工社，岩手製作所は日立市，田仲金属工業は水戸市に本社があった。

[23] 以上，日立国分電機に関しては，前掲『国分工場史』第１巻，151 頁および『日刊工業新聞』1969 年 11 月 26 日による。

表７　コクブ機電協業組合参加企業の概要

企業名	所在地	創業（年・月）	資本金（千円）	従業員数（人）	製品又は加工内容	主要取引先	出資口数（口）
日鉄工業（株）	日立市滑川町	1937.3	4,000	39	（製缶） 変圧器タンク	日製国分工場	50
東海工業（株）	日立市本宮町	1956.4	1,000	14	（製缶） クランプリング，製缶	日製国分工場	20
（株）助川電気工業	日立市弁天町	1949.2	80,000	174	（電工作業）変圧器ブッシング （自社製品）サーモカップルヒータ	日製国分工場 （自社製品＝日本サーモウェル，その他一般）	120
鈴木電子	日立市桜川町	1977.6	個人	16	（電工作業） ブッシング組立，他	助川電気工業（株） 日製那珂工場	15
（有）和田鉄工所	日立市富田町	1955.4	1,000	11	（機械加工作業） 変圧器，止メ金，継ぎ板	日製国分工場	20
皆川製作所	日立市鹿島町	1939.5	個人	4	（機械加工作業） 変圧器部品，フランジガイド	日製国分工場	25
林製作所	常陸太田市金井町	1968.10	個人	3	（機械加工作業） 特殊ネジ類	日製国分工場	25
丸友製作所	日立市諏訪町	1960.2	個人	10	（機械加工作業） フランジ，ボルト，他	日製国分工場 日製産業（株）	15
栃木製作所	日立市諏訪町	1965.4	個人	14	（機械加工作業） 変圧器フランジ，他	日製国分工場 日製多賀工場	15
光洋精機	日立市鮎川町	1964.7	個人	8	（機械加工作業） 遮断器部品	日製国分工場 多賀産業（株）	15

（資料）茨城県商工労働部『工場共同化事業計画診断報告書（コクブ機電共同工場）』1970年より作成。

るように，助川電気工業に関しても，コクブ機電協業組合に委譲した事業（＝変圧器ブッシング）に関しては，そのほとんどが国分工場からの下請受注であった。

第２は，助川電気工業と日鉄工業を除くほとんどの企業が，従業員 20 人未満の零細経営であったことである。またそうした経営規模の零細性に加えて，資本力も乏しく，資金調達能力にも欠けていたため，それぞれが独力で設備の近代化あるいは大型化を追求することが困難であり，親工場からの受注は小ロットや一品生産がほとんどであった。

さらに第３の特徴として，それらの加工内容は，部品組み立てや完成品生産ではなく，加工工程の一部を受注する単純加工がほとんどであった。しかも，その加工はそれぞれが別々に親工場との関係で請け負っており，下請企業間での業務提携関係はほとんど形成されていないのが実態であった[24]。

[24]　この点に関しては，前掲『工場共同化事業計画診断報告書』11 頁による。

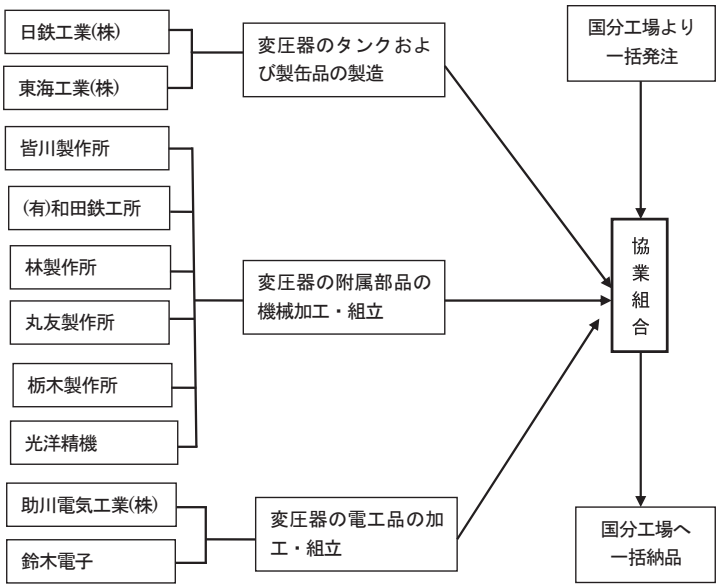
コクブ機電協業組合は，およそ以上の特徴をふまえ，それらから派生する問題を克服することを意図して設立されたといえる。実際，この点に関して，同組合は以下のように説明している。

「参加企業は，日立製作所国分工場の変圧器タンクおよび変圧器部品の外注工場として営業しているものであるが，進んでいく技術革新，求人難，諸経費の上昇さらに親工場の外注方針等の問題に対応するためには，設備を更新拡充し，作業環境を整備して，生産能力を向上させ，従業員の確保と育成をはかるなどの企業の体質改善が必要と考えているが，参加企業個々の企業力では弱小なため実現が出来ずにいる。これが対策を早急にたてるため，参加企業ならびに親企業が種々研究した結果，参加企業の全面協業によってこれに対応することが最良との結論に達し，変圧器部品にかかる製缶，機械，電工加工組立の集約化による受注生産を行なうため，協業組合を設立すると同時に中小企業振興事業団法に基づく助成をうけて共同工場の建設を計画し，当該事業を策定した。」[25]

以上の説明にもみられるように，組合参加企業は，協業組合の設立によって，①規模の零細性を克服して設備の近代化あるいは大型化を実現することで，小ロット生産からの転換を意図した。それとともに，**図２**に示すように，②これまで参加企業が別々に受注していた変圧器の製缶，同部品の機械加工，電工品加工の各作業を共同工場に集約化することで，従来の単純加工から部品組み立て・完成品生産へと転換し，③親工場からの一括受注と一括納入を企図したのである。

[25] 同上，18 頁。

図２　協業化の概要



（資料）茨城県商工労働部『工場共同化事業計画診断報告書（コクブ機電共同工場）』1970 年より作成。

２−３　助川電気工業の自立化指向と事業展開

一方，以上の参加企業とは異なり，180 名近い従業員を擁し，さらに下請けだけでなく自社製品の製造販売も手がけていた助川電気工業は，どのような意図から組合設立に参加したといえるであろうか。この点をとらえるにあたっては，同社における事業展開の歴史ならびに創業者の経営スタンスに着目する必要がある。

はじめに，**表８**は助川電気工業の沿革を示したものである。そこにみられるように，同社は百目鬼用吉[26]が 1949 年に日立市助川町で助川写真工芸社を設立

[26] 百目鬼用吉（どうめきようきち：1917 ～ 1994 年）は，茨城県出身で 1931 年尋常高等小学校を卒業後，1947 年に日立市で助川写真館を創業した。1949 年に助川写真工芸社を設立し

表８　助川電気工業の沿革

年・月	事　　項
1949 年 2 月	百目鬼用吉が茨城県日立市助川町（現・弁天町）で株式会社助川写真工芸社を設立
	ネームプレートの製造販売を開始
1950 年 10 月	商号を株式会社助川写真工芸社から助川電気工業株式会社に変更
1955 年 1 月	シースヒータの製造販売を開始
1957 年 1 月	茨城県日立市宮田町（現・東町）に宮田工場を設置しシースヒータ製造部門を弁天町より移設
1960 年 4 月	変圧器用ブッシングの製造販売を開始
1961 年 5 月	シース型熱電対の製造販売を開始
1963 年 3 月	マイクロヒータの製造販売を開始
1965 年 4 月	大阪市東区（現・中央区）に大阪営業所を開設
1967 年 9 月	茨城県日立市滑川町（現・滑川本町）に滑川工場を設置しシース型熱電対およびマイクロヒータの伸線部門を宮田工場より移設
1968 年 6 月	シース型測温抵抗体の製造販売を開始
1968 年 6 月	高速増殖炉実験用模擬燃料棒の製造販売を開始
1970 年 11 月	滑川工場内に本社事務所を移転
1971 年 2 月	コクブ機電協業組合設立に際して出資
	同時に変圧器用ブッシング製造部門を分離して同組合へ委託
1971 年 7 月	滑川工場内に研究棟を建設し原子力機器等の研究開発に本格的着手
1971 年 11 月	高速増殖炉用ナトリウム液面計の製造販売を開始
1972 年 6 月	高速増殖炉開発用ナトリウム実験装置の製造販売を開始
1974 年 1 月	原子炉安全性確証実験用模擬燃料集合体の製造販売を開始
1976 年 7 月	茨城県高萩市に高萩工場を設置しシース型熱電対・マイクロヒータ伸線部門を滑川工場より移設
1976 年	誘導型ナトリウム液面計の開発で田辺発明功労賞を受賞
1976 年 10 月	高速増殖炉用ナトリウム電磁ポンプの製造販売を開始
1977 年 8 月	高速増殖炉用ナトリウム流量計の製造販売を開始
1978 年 4 月	高萩工場内に原子力機器組立工場を建設して同部門を滑川工場より移設
1979 年 5 月	自然食品ニブロンの製造販売を開始
1980 年	第 5 回発明大賞表彰式で模擬燃料集合体の開発に対し発明功労賞を受賞
1981 年	百目鬼用吉：模擬燃料棒の開発育成の功労により藍綬褒章を受賞
1984 年	百目鬼用吉：第 1 回優秀経営者顕賞で研究開発者賞を受賞
1985 年 10 月	溶融アルミニウム移送用機器の製造販売を開始
1988 年 8 月	高萩工場内にクリーンルーム棟を建設し超高真空用機器製造部門を同棟に集約
1989 年 7 月	茨城県つくば市につくばオフィスを開設し技術情報収集および営業活動を開始
1991 年 4 月	株式を社団法人日本証券業協会に登録
1992 年 10 月	助川計測株式会社（連結子会社）を設立
1997 年	コクブ機電協業組合を連結子会社とする
1998 年 5 月	高萩工場内に本社機能・測温体・加熱機器組立部門を滑川工場より移設
2002 年 10 月	コクブ機電協業組合（2008 年 9 月清算終了）の営業停止
2002 年 11 月	食関連の一環として茨城県日立市に飲食店舗を開設
2004 年 12 月	ジャスダック証券取引所に株式を上場
2009 年	日本機械学会より原子炉模擬燃料集合体の技術と業績に対し第 4 回日本機械学会優秀製品賞を受賞
2010 年 7 月	助川計測株式会社を清算

（資料）日経会社プロフィルおよび有価証券報告書より作成。

したのを出発点とする。最初に手がけた事業は，日立製作所の下請けとして，日立が出荷する各種機械につける真鍮ネームプレートの製造であった。

その場合重要な点は，創業者である百目鬼にとって，ネームプレートの下請けはあくまで起業時の事業にすぎなかったということである。実際，助川写真工芸社は，創業の翌年（1950 年）に社名を助川電気工業へと変更するだけではなく，自社製品の開発にも取り組み，事業の中心を「熱と計測」技術を基盤とする産業システムおよびエネルギー関連事業へとシフトしていった。

なかでも 1955 年にシースヒータの自主開発に成功し，自社製品第 1 号として販売するに至った点が注目される。さらにそれを皮切りとして，1960 年代に入るとシース熱電対の初の国産化を実現するとともに，細線型ヒータの決定版とされるマイクロヒータを相次いで自社開発し，同社の成長基盤を築いたのである[27]。

こうした展開からもうかがえるように，助川電気工業は，（1）創業当初から自社製品開発を積極的に手掛ける開発重視型企業であり，（2）下請けからの自立を指向し，それを実現した点に大きな特徴があった。このうち（2）の自立化に関しては，百目鬼自身，以下のように述べている。

「最初はネームプレートから始めました。（中略）機械にみんな真鍮板で名前がついているでしょ。それでやってるうちに次から次へ程度の高いものに手

て社長となり，翌 50 年に社名を現在の助川電気工業へと変更し，1982 年には会長に就任した。その積極的な研究開発姿勢などが評価され，第 1 回優秀経営者顕賞研究開発者賞（1984 年）などを受賞している（**表 8**）。以上，日外アソシエーツ『茨城人物・人材情報リスト』1994 年，419 ～ 420 頁および『日本経済新聞』1994 年 7 月 6 日などを参照。

27　シースヒータ（Sheathed Heater）は，シース内部に高純度の絶縁物と発熱体が螺旋状に配置された構造をもつ熱源。シース熱電対（Sheathed Thermocouple）は，シース内に高純度の絶縁物とともに熱電対素線が高密度に充填されている温度測定用のセンサーで，取り扱いが容易で，耐久性や応答性に優れている。またマイクロヒータ（Micro Heater）は，シース内部に高純度の絶縁物と発熱体が直線状にコンパクトかつフレキシブルに配置された熱源で，各種実験用および一般工業用から真空機器に至るまで幅広い用途がある。以上，助川電気工業「会社案内」（同社ホームページ：2017 年 11 月 6 日現在）を参照。

を出していったわけです。ですから私は下請けやってる時は儲かりました。［日立製作所がこれまで］外注したためしのないものが［助川電気工業だけに外注として］くるんですから，儲かりますよ。だけど，下請けというのは親工場の延長で経営じゃないと，ころあいをみて独立したいと考えているうちに体が丈夫になってきたんで，それから五〇過ぎて独立して，企業家になったんです。」[28]

この引用にみられるように，助川電気工業は，百目鬼が 50 歳の時すなわち 1960 年代後半に「独立」を果たした。そしてその際に百目鬼がとった戦略が，原子力関連分野への「選択と集中」であった。この点について，同氏は以下のように述べている。

「シース型熱電対やマイクロヒータの生産が軌道に乗り，当社の主力製品としての基盤が固まってくるにつれ，私は原子力の分野へ目を付けはじめた。（中略）昭和四十年頃から，日本原子力研究所や動力炉核燃料開発事業団と熱電対などの取引があり，これらを通じて，いろいろな情報を取得できたのも原子力分野への進出に大きな力となった。」[29]

「二三年前［1966 年］に原子力産業の研究開発型企業として，スタートしました。今言うベンチャー企業のはしりですね。何を中心に研究するかというと原子力専門だったんです。その当時下請けやめて外のことやりたいと言ったら親工場は注文書返せ，明日から面倒見ないぞというのがふつうなんです。私の場合だけ違うんですよ。（中略）じゃあ，ぜひやれと。日本でやってる

[28] 百目鬼用吉「下請けからの自立」（日立の現代史の会編『日立製作所と地域社会』第 2 巻，1994 年）114 頁。なお［ ］内は引用者による。

[29] 百目鬼用吉『命の音』日刊工業新聞，1986 年，67~68 頁。

ところないんだからぜひやれと。日立もあらん限り応援するから。それから日立の研究所は応援してくれる。原研も応援してくれる。これですいぶん助かりました。」[30]

助川電気工業は，こうした「選択と集中」戦略にそう形で，1960 年代後半から 70 年代初頭の時期に，以下の 2 つの施策を実施した。

第 1 は，同社にとって戦略事業として位置づけた原子力関連分野を中心とする研究開発および自社製品の増産体制の構築である。具体的には，前掲**表 8** にあるように，1967 年に新工場（滑川工場）を建設し，シース型熱電対およびマイクロヒータの伸線部門を宮田工場より移設して，中核事業の生産体制の拡張をはかった。そのうえで，1968 年に高速増殖炉実験用模擬燃料棒の製造販売を開始し，さらに 1971 年に滑川工場内に研究棟を建設し，高速増殖炉用原子力機器を柱とする研究開発に本格的に着手していった。

第 2 は，原子力関連以外の非戦略事業に関する展開である。なかでも国分工場からの下請け事業であった変圧器用ブッシング事業に関しては，助川電気工業本体から切り離す措置がとられた。具体的には，同製品の製造販売は 1960 年に開始されていたが，1971 年になり社内にあった変圧器用ブッシング製造部門を分離し，コクブ機電協業組合へ事業譲渡したのである。

そこでこの点を，『茨城県会社要覧』に記載された事業内容の推移によって確認することにしよう。まず 1970 年時点における助川電気工業のそれは，サーモカップル（総売上げに占める構成比 45%），ヒータ（30%），ブッシング（20%），銘板（5%）という構成であった。これに対して 1973 年になると，ブッシングと銘板は姿を消し，シース熱電対（30%），シースヒータ（30%），原子力機器（40%）という事業内容に変化したのである[31]。

30　百目鬼前掲「下請けからの自立」118 ～ 119 頁。［ ］内は引用者による。

31　以上，常陽産業開発センター『茨城県会社要覧』1970 年，1973 年版による。

以上のように，原子力関連分野を中核事業として選択し，限られた経営資源を同部門に集中的に投下することで自立経営の実現をはかっていた助川電気工業にとって，協業組合への参加は積極的とはいえないものの自身の経営戦略上一定の合理性を有していたといえる。それゆえ同社は，コクブ機電協業組合に対して上記の事業譲渡とともに最大の出資（40％弱）を行い，茨城県や国分工場と連携しつつその設立に中心的な役割を担うことになったのである。

2−4　コクブ機電協業組合の設立

これまでみてきたように，コクブ機電協業組合は，(a) 親工場（国分工場）による外注管理政策の転換＝下請企業の集約化方針を直接的な契機とし，さらに (b) 参加を表明した下請企業の協業化への意向が合致するなかで設立に至ったとみることができる。なお，そうした組合に関して，**表９**は設立に至るまでの実際の過程を簡単にまとめたものである。

そこにみられるように，同組合は，1970 年初頭の組織化に関する相談に始まり，同年末の創立総会の開催を経て設立に至り，1971 年 5 月に操業を開始した。そしてそれら一連の過程において重要な位置をしめたのが協業計画の策定であり，その柱となったのが工場共同化事業計画であった。

同事業にあたっては，中小企業振興事業団法による協業化の基本方針にもとづき助川電気工業が中心となって参加企業の勧誘，募集が行なわれ，のべ 17 社との間で交渉が進められた[32]。その結果，11 社の参加による計画が策定され，1970 年 8 月に同計画の現地診断が実施されたのである。

なおこの点に関連して，工場共同化事業に対する当時の支援政策・制度について簡単にふれておく必要がある[33]。この政策は，1967 年以降，中小企業振

---

[32] 前掲『工場共同化事業計画診断報告書』8 頁。

[33] 以下，高度化事業融資に関しては，通商産業省編『通商産業政策史』第 15 巻，1991 年，100 ～ 106 頁による。

表９　コクブ機電協業組合設立・操業開始までの過程

年・月	事　　項
1970 年 1 月	組織化相談の実施
1970 年 4 月	協業化に関する全員協議会の開催
1970 年 7 月	発起人会にて協業計画の検討
1970 年 8 月	茨城県商工労働部・中小企業振興事業団による協業計画の現地診断および組織化指導の実施
1970 年 9 月	協業計画（修正案）の現地診断
1970 年 10 月	修正計画診断結果の検討会を開催
1970 年 11 月	発起人会にて事業計画等の検討
1970 年 12 月	創立総会を開催
1971 年 1 月	設立認可書を茨城県に提出
1971 年 2 月	設立認可および設立登記の完了
1971 年 5 月	協業工場竣工および操業開始

（資料）茨城県商工労働部『工場共同化事業計画診断報告書（コクブ機電共同工場）』1970 年および茨城県中小企業団体中央会『協業組合経営実態調査報告書』1975 年より作成。

興事業団が工場共同化などの集団化事業に対して長期かつ低利の資金を融資（＝高度化融資）する形で実施された。その場合，同融資を受けるにあたっては，①法令・通達に定める事業基準に合致した事業計画を作成し検討すること，②都道府県の指導機関が行う「診断指導」を受けることが必要であった。

この方針に沿って，コクブ機電協業組合の工場共同化事業に関しても，高度化融資を受けるにあたって事業計画が作成され，上述のように茨城県による現地診断が実施されたのである[34]。

ところが診断の結果，3 社が本事業に参加することを不適当とされ，組合員の入替えが必要となった[35]。そこで診断勧告に従って参加企業の入替えを実施

[34] 中小企業振興事業団は，専門のコンサルタントを配置して都道府県が行う高度化に関する診断・指導に協力することになっていた。この点は，コクブ機電協業組合の場合も同様であった。

[35] なお，3 社が不適当された理由は，(1) 名義のみの会社で生産活動を行なっていないこと，(2) 参加希望企業がこれまで営んできた塗装およびメッキ事業が新設の共同工場においてはきわめて少ないため協業効果がほとんど期待できないことなどにあった（前掲『工場共同化事業計画診断報告書』8 ～ 9 頁）。

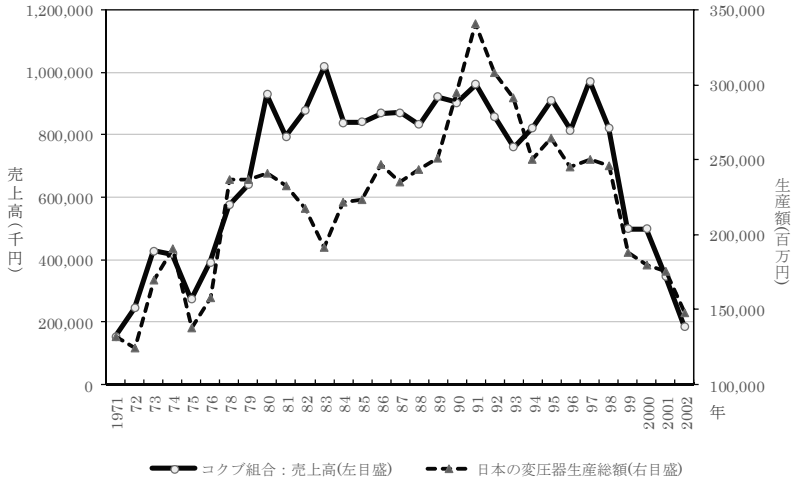
し，前掲**表７**に示した10社を参加企業とする計画修正案が策定された。それを受けて，1970年9月に再度現地診断が実施され，その結果，修正計画は適当であると認められたのである。

以上の過程を経た後，コクブ機電協業組合は，(1) 参加企業の1社である日鉄工業の工場敷地を工場共同化事業に転用することとし，(2) そこに日鉄工業から継承した製缶工場とともに，(3) 機械加工および電気加工組立工場を新設し，1971年に操業に至ったのである。

３．コクブ機電協業組合の事業展開―発展と衰退―

図３は，コクブ機電協業組合の操業開始から事業停止までの売上高の推移を，日本国内の変圧器生産総額とともに示したものである。その推移から，組合設立後の事業展開を，[1] 1971 ～ 1980年，[2] 1981 ～ 1997年，[3] 1998 ～

図３　コクブ機電協業組合売上高と日本国内変圧器総生産額の推移



（資料）常陽産業開発センター『茨城県会社要覧』各年版，コクブ機電協業組合所蔵資料，通商産業省 / 経済産業省『機械統計年報』各年版より作成。

2002 年の 3 つの時期にわけてとらえることができる。この時期区分を念頭におきつつ，本節では，各時期における組合の事業展開について立ち入って検討することとしたい。

3－1　設立初期のコクブ機電協業組合―1971 ～ 1980 年―

まず第 1 期は，設立直後の変動期というべき時期にあたる。前述のように組合は 1971 年 5 月に操業を開始するが，初年度に 41,060 千円もの大幅な欠損を出すことになった[36]。この事態に対処するため組合は，親工場である国分工場の重点外注工場育成方針にもとづき，以下の支援を受けることとなった。

1 つは，創業当初の欠損を補填し，それ以後の経営を安定化させるために，主要な受注単価の引上げが認められたことである。例えば協業化以前の参加企業の平均単価をみた場合，製缶 635 円／時，機械加工 440 円／時であった。これに対して，設立後は製缶 750 円／時，機械加工 650 円／時へと引き上げられたのである[37]。

それとともに国分工場は，重点外注先と位置付けるコクブ機電協業組合に優先的な発注を行った。その結果，前掲**図 3** にみられるように，1971 年から 1972 年にかけて国内の変圧器生産総額が減少するなかでも協業組合の売上額は増加したのである。

その一方で，国分工場は，「自主経営を基本とするが，設計能力，生産技術，経営管理のレベルアップ等については継続的に援助し品質の改善，経営効率の向上をはかる」[38] とする「外注先の育成指導」方針から，人材面に関しても以下のような支援を行った。

1 つは，員外役員を専務理事として組合に派遣し，ずさんな経営の見直しと

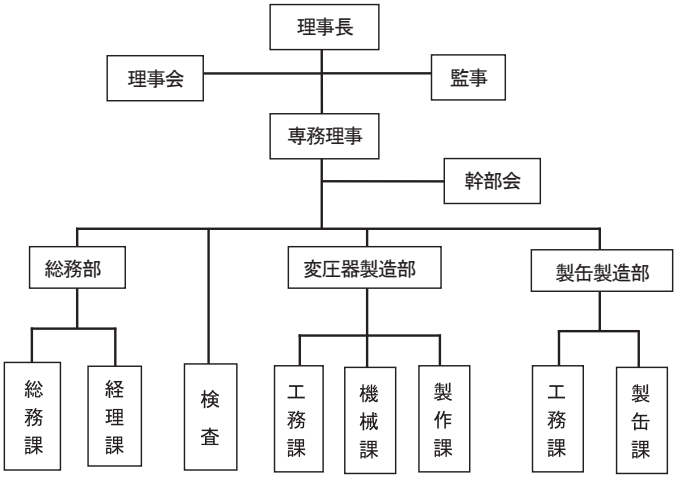
36　前掲『協業組合経営実態調査報告書』22 頁。

37　前掲『工場共同化事業計画診断報告書』36 頁。

38　同上，3 頁。

経営管理の強化をはかったことである。なおこの点に関連して，設立初期における組合の組織を示すと**図４**のようになる。その場合，組合の意思決定において重要な役割を担ったのが専務理事であった。コクブ機電協業組合では理事長が非常勤であったことから，それに代わって常勤の専務理事が実質的な経営にあたることになっていたからである。

図４　コクブ機電協業組合・組織図



（資料）茨城県中小企業団体中央会『協業組合経営実態調査報告書』1975 年より作成。

その際，専務理事は，組合出資者であるその他の理事ならびに各部課長とともに構成する幹部会において主要事項を検討した。そして，ここでの検討結果が理事会にあげられたうえで業務決定された。つまり親工場である国分工場は，自社から派遣した人物を組合の専務理事に起用し，それを通じて組合運営を主導したのである。

さらに国分工場は，専務理事のみならず，26 名（技術指導者 20 名，事務系

6名）を組合に出向させ，工場操業の堅実化に向けた指導を行った[39]。なおこの時点における組合共同工場の総従業員は89名であったことを踏まえるならば，出向支援はその約3分の1にあたる規模に達しており，親工場の指導の積極性がうかがえる。

以上の結果，1973年まで組合の売上額は増大するとともに，経常利益に関しても72年には1,348千円の黒字に転じ，さらに73年も23,000千円の利益を計上したのである。

ところが1973年末の石油ショックを契機として電力需要の伸びが一時的に止まり，それにともない変圧器の国内生産は前掲**図3**にみられるように，1974年から1975年にかけて急激に低下した[40]。同様に，コクブ機電協業組合においても，この時期国分工場からの発注は減少し，組合の売上額は急減した。

その場合注目されるのは，これを契機として組合は，設立時に掲げた小型変圧器の完成生産のみにとどまらず，より発展可能性のある中・大型機器の受注を可能とする取り組みを行ったことである。

すなわち，コクブ機電協業組合は，中小企業振興事業団からの高度化融資の支援を受けて，設立前から存在した製缶工場と新設の共同工場用地の全てを購入した。そのうえで，設立前と同じ状態で操業を続け，それゆえ先の茨城県商工労働部による診断報告書でも「製缶については新規投資がない」[41]ことが問題視されていた製缶工場のリニューアルを行った。具体的には，大型クレーンなどを新規に導入して大型タンク・製缶品の受注も可能にするとともに，製缶の部分加工のみならず完成品加工への対応を可能としたのである。

以上により設立時に新規投資を行った機械および電工部門に加えて製缶部門

39　前掲『協業組合経営実態調査報告書』24頁。

40　この時期の市場動向に関しては，日本電機工業会『日本電機工業史』第3巻，1979年，194～196頁を参照。

41　前掲『工場共同化事業計画診断報告書』45頁。

も一新され，ここに組合は「完全なスタート」をきることになった[42]。その結果，国内の変圧器生産は1976年以降に回復・拡大過程に入るが，コクブ機電協業組合の売上額も1977年には1973年水準を大幅に上回る形で回復し，1980年まで順調に増大したのである（前掲**図３**）。このように国内市場の拡大に適応する形で取引を拡大できたのも，1975年を契機とする取り組みがあったからといえよう。

３−２　国内市場成熟期のコクブ機電協業組合―1981 ～ 1997年―

コクブ機電協業組合は，以上の設立初期を経て1980年代以降，新たな段階をむかえることになった。組合売上高は，前述のように1976 ～ 80年にかけて右肩上がりで増大した。これに対して80年代以降になると，前掲**図３**にみられるように，多少の変動をともないながら8 ～ 10億円の範囲で安定的に推移したことがわかる。

一方，この時期の国内変圧器生産は，(1) 1983年までの減少とそれ以後の回復過程についで，(2) 1989 ～ 1991年におけるバブル期の急増とその後の反動的急減を経て，(3) 1994年以降はバブル期以前の水準に戻るという形で推移した（**図３**）。このうち，(2) の激しい変動を除くと，この時期の国内変圧器市場は総じて成熟期にあったといえる。

そこで以下では，国内変圧器市場が成熟化するなかで，コクブ機電協業組合はいかなる事業展開を行ったのかについて検討することにしたい。

その場合，まず注目されるのは，それまでの時期とは異なり，1980年代における国内変圧器生産の推移とコクブ機電協業組合の売上高のそれとが乖離傾向にあったことである。これは，上述のように国内変圧器市場が成熟化し，そのままでは売り上げの低下を免れない状況に対して，新たな対応をとることで経

42　この点に関して，星高雄氏は，1971年に操業を開始したものの75年以降が「完全なスタート」であったとしている（「聞き取り調査」）。

表 10　コクブ機電協業組合の営業内容・主要販売先

年	営業内容（販売製品）	主要販売先
1976	製缶：30％，変圧器用ブッシング：40％，変流器：20％，変圧器用部品：5％，その他：5％	国分工場，トキコ，タイショー
1979	変圧器部品：90％，流量計他：10％	記入無し
1981	変圧器部品：90％，流量計・パッケージ他：10％	国分工場，茨城電機工業
1983	変圧器部品：90％，遮断機部品他：10％	国分工場，茨城電機工業
1985	変圧器タンク部品:50％，遮断機部品:30％，機械加工一般：10％，イオン打込器：10％	国分工場，那珂工場，茨城電機工業
1986	送変電機器：80％，半導体製造装置：10％，電子顕微鏡：10％	国分工場，那珂工場，HESCO
1988	送変電機器：80％，半導体製造装置：10％，電子顕微鏡：10％	国分工場，那珂工場，HESCO
1992	送変電機器：85％，半導体製造装置：5％，その他：10％	国分工場，HESCO，茨城電機工業
1995	送変電機器：85％，半導体製造装置：5％，その他：10％	国分工場，HESCO，茨城電機工業

（資料）常陽産業開発センター『茨城県会社要覧』各年版より作成。

営の安定化をはかったことを意味する。

実際，コクブ機電協業組合は，以下のような取り組みを行った。第 1 は，国分工場以外の取引先の開拓である。この点に関して，**表 10** は組合製品の販売先と営業内容（販売製品）の概要を時系列的にまとめたものである。このうち製品の販売先をみると，①日立製作所に関してはこれまでの国分工場以外の工場（那珂工場など）と，②また同社以外では 1970 年代中ごろのトキコ，タイショーを先駆けとして，茨城電機工業，HESCO といった企業との取引が行われていたことがわかる。

さらに第 2 として，変圧器や変流器部品以外の製造・販売も手がけたことである。すなわち, 同じく **表 10** にみられるように, 1980 年代前半期は遮断機部品，イオン打込器が，また後半期になるとクリーンルーム室を設立して半導体製造

装置や電子顕微鏡関連の事業が展開された[43]。

こうした1980年代の展開に対して，90年代初頭に再び転機がおとずれることになった。具体的には，組合設立時に借りた前述の高度化資金を1991年に全額償還し終えたことである。そこで，これを契機として，組合の存廃ならびに存続方法に関する新たな意思決定がなされた。この経緯に関して星高雄氏は，以下のように述べている。

「設立時に借りた高度化資金を（1991年に）全部返すことができたわけです。そうなってきた時に，<借金は終わったけれど，今後をどうするか> ってことになりました。（その時点で）出資者である組合員の高齢化や（彼らの）後継者のことが問題となりました。一つの選択肢として解散する。解散するについては，ここまで築いてきた技術もあることだから，親工場とも色々相談したりして，最終的には < 助川電気に買い取ってもらおう > ということになったわけです。その頃の助川電気は内容的にも地元で充実してきているし，それなりの企業に成長していたので，助川電気に買い取ってもらうのが一番よかろうという方向になって，みんなの合意のうえで（助川電気に）申し入れをして，平成4年（1992年）に最終的に決まりました。」[44]

以上のように，コクブ機電協業組合は，1992年に100％子会社として助川電気工業グループの傘下に入ることになった。なおこの時点では，証券取引法において協業組合や協同組合は連結の対象外となっていた。これに対して1997年の同法改正にともなって，会社に準ずる事業体も対象とすることとなり，それ以降は名実ともに助川電気工業グループの連結子会社となったのである（前

---

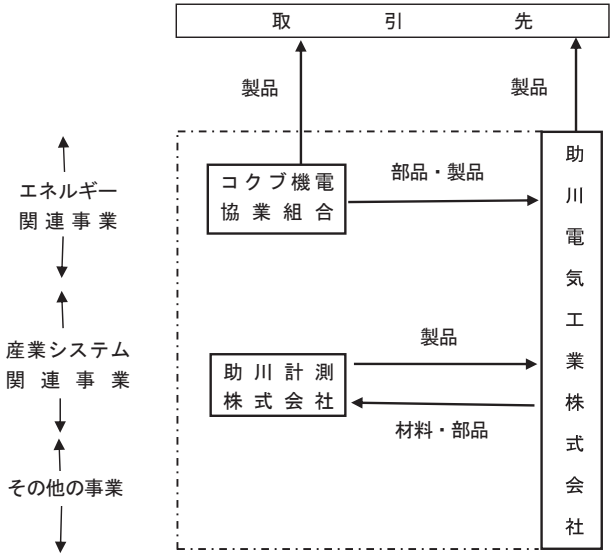
43 この点に関しては，コクブ機電協業組合前掲『会社案内』も参照した。

44 「聞き取り調査」。なお（ ）内は引用者による。

掲**表８**）[45]。

そこで，助川電気工業グループとコクブ機電協業組合との新たな関係を図示すると**図５**のようになる。そこに示したように，コクブ機電協業組合は，国分工場を親工場とする時代を終えることになった[46]。それ以後は，一方で助川電気工業を新たな親会社としつつ，他方で1980年代からの事業を基本的に継続することで，前掲**図３**のように1990年代半ば頃まで1980年代とほぼ同水準の売上額を維持したのである。

図５　コクブ機電協業組合と助川電気グループ



（資料）助川電気工業『決算短信（連結）』2002年9月期より作成。

45　同上。なお企業会計における連結範囲をめぐる歴史的展開に関しては，小宮山賢「連結範囲の基準差異を辿る」（『早稲田商学』第434号，2013年）を参照した。

46　改めて言うまでもなく，そのことは国分工場との取引が停止されたことを意味しない。同工場が組合にとって最重要の取引先であったことには変わりはなかった。

3－3　衰退期のコクブ機電協業組合―1998 ～ 2002 年―

以上の展開とは対照的に，1990 年代末以降は，コクブ機電協業組合にとって，売上額が年をおって激減していった衰退期と位置付けることができる。そこで以下では，同組合の衰退要因について検討することにしよう。

その場合，まず注目されるのは，1990 代末以降，国内の変圧器生産が激減していったことである（前掲**図３**）。なお，この時期においても，コクブ機電協業組合の変圧器関連事業比率は80％を超えていた。したがって同組合にとって，国内変圧器市場のあまりにも急激な縮小に対して，3-2 項でみた変圧器以外の追加的な取り組みではその減少額を十分に補完しえなかった。先の時期とは異なり，組合の売上高が国内変圧器生産総額の低下と密接に連動するかのように減少していったのは，こうした事情を示唆するものといえる。

さらに，こうした市場要因に加えて，組合衰退の重要な要因として，(1) 主要受注先である日立製作所国分工場の外注政策の変化と，(2) 日立製作所他 3 社による変圧器事業の統合，(3) 親会社である助川電気工業の事業展開，(4) コクブ機電協業組合内部の問題に着目する必要がある。

まず (1) に関してみることにしよう。この点に関して『国分ものづくり半世紀』は，1993 年以降を「円高の定着と国内変電市場の低迷から海外展開が重要となる一方で，海外変電市場での熾烈な価格競争に直面し，海外生産へのシフトを急速に進めるなかで国内外注政策が大きな転換を迎えた時期」[47] と規定している。

なお，ここでいう国分工場の「大きな転換」とは，一方で国内事業の海外生産シフトを進めるとともに，他方で国内における外注量を大幅に減らす方向を意味する。そのため，これ以降の国分工場関連会社では，「業容拡大を目的とした合併」ではなく，「作業量縮小に伴う統合による効率化」が重要課題となった。

---

[47] 前掲『国分ものづくり半世紀』332 頁。

実際，こうした観点から，1996 年 5 月に日立協和工業と日立マテリアルエンジニアリングが合併して日立協和エンジニアリングに，また日協産業と勝田産業が合併して日協サービスが設立された。さらに両者は 1999 年に統合され，一層の効率化を追求することとなったのである。

さらに国分工場における作業量の縮小の影響は，グループ傘下の関連会社だけでなく，下請企業に対しても同様であった。国分工場は，自身の国内作業量が年々縮小するなかで，下請企業に対して「国分工場への依存比率の引き下げを指導」したからである[48]。

その場合，コクブ機電協業組合との関連で注目されるのは，2000 年 7 月に国分工場が工場内の部品供給元である製缶と機械の組織を子会社の KEC に移管したことである[49]。『国分ものづくり半世紀』によれば,「これにより従来の加工外注および部品外注などの発注は急減し，一方で厳しい市場価格に対応するために，海外生産拠点・技術提携先への完成製品発注量が増大していき国内協力工場への依存度が急速に減少した。これ以降，国分工場の作業能力補完に寄与してきた従来型の協力工場の役目は終わりを告げることにな」ったと記している[50]。

以上の流れをコクブ機電協業組合側からみるならば，国分工場の海外生産シフトに対して，それと連携して現地化を積極的に展開しえなかった同組合は，受注の大幅減を一方的に受け入れざるをえない状況に至ったということになる。この点に関して，星高雄氏は以下のように述べている。

「（平成）10 年を契機として, 11 年頃からリストラなどの対応をとったものの，（下請けの）仕事を取れないまま（売上げが）ガーンと落っこちていきました。

48　以上，国分工場の外注政策の転換に関する引用は，同上，334 頁より。

49　KEC は，1991 年に国分鉄工所と日立 ES のエンジニアリング部が合併して作られたコクブ機器エンジニアリングの後身である。

50　前掲『国分ものづくり半世紀』334 頁。

これまでは国分工場が面倒を見てくれてきたのですが，（それ以降は）そうはいかない。（国分工場からすれば）自分のところも大変なので，あなたのところはあなたの経験で自立の道を見つけなさいということになったのです。」[51]

それとともに第2として，コクブ機電協業組合にとって大きな意味をもったのは，日立製作所が富士電機，明電舎とともに変電事業を分離し，2001年に合弁会社日本エーイーパワーシステムズを設立したことである。いまその概要を示すと**表11**のようになる。

表11　日本AEパワーシステムズの概要

社名	株式会社日本AEパワーシステムズ
設立	2001年7月1日
本社所在地	東京都港区西新橋
資本金	200億円（出資比率：日立50%，富士30%，明電20%）
出資会社	株式会社日立製作所，富士電機システムズ株式会社，株式会社明電舎
事業内容	送変電・受変電・配電にかかる設備，機器の研究，開発，設計，製造，エンジニアリング，販売，据付及び保守・サービスに関する事業
従業員	約1,400名
主要事業所	茨城県日立市，千葉県市原市，静岡県沼津市
海外事務所・販売会社等	シンガポール，上海，台北，ドバイ，アメリカ

（資料）日本AEパワーシステムズ・ホームページ（2004年8月31日時点）より作成。
（注）(1) 社名：2002年11月に日本エーイーパワーシステムズから変更。
(2) 本店：2003年5月に東京都中央区から移転。

これまで国分工場は，国内電力企業の電力流通分野市場に大きく依存し，それらの企業に変圧器などの製品を納めてきた。しかし電力自由化に端を発した国内電力各社の設備投資の抑制あるいはコストダウンの要請などにより，1999

[51] 「聞き取り調査」。なお（ ）内は引用者による。

年以降は業績悪化が顕著になっていた[52]。

こうした厳しい市場環境のなかで，変圧器および開閉装置事業での生き残りをかけて，上記3社が包括業務提携契約を締結し，それにもとづいて設立されたのが日本エーイーパワーシステムズであった。その結果，国分工場の変圧器部門および開閉装置部門は，日本エーイーパワーシステムズ国分事業所となったのである。

そしてこの事業統合は，コクブ機電協業組合の事業展開にも重大な影響を及ぼすこととなった。すなわち3社の事業統合以後は，事業分野の見直し・合理化とともに，外注先の選別・見直しなどを含む外注管理の効率化が，これまで以上に進められることになった。それと同時に，これまで日立製作所が取引を行ってきた下請への発注は，日立側の都合だけで継続しえないこととなり，大きな制約を受けることとなったからである。つまり，新会社設立後におけるコクブ機電協業組合への発注額は，減少することはあっても増加することはなかったのである[53]。

さらに第3として，以上の変化とともに親会社となった助川電気工業の経営状況にも，改めて着目する必要がある。この点に関して，第2節では同社が研究開発重視の自立型企業であり，原子力事業分野に特化する形で企業成長してきたことを指摘した。ところがその後，原子力関連産業が「冬の時代」を迎えると，同社の業績が停滞することになった。

この点に関して創業者である百目鬼用吉は，以下のように述べている。

「私は少なくとも（原子力産業の成長が）三〇年ぐらいは続くと思っていたんですが，一五年で電力が余ってしまって，仕事は横ばいになった。（同業の）大企業はもうゼロになったんですが，私んとこは横ばい。なぜ横ばいで仕事

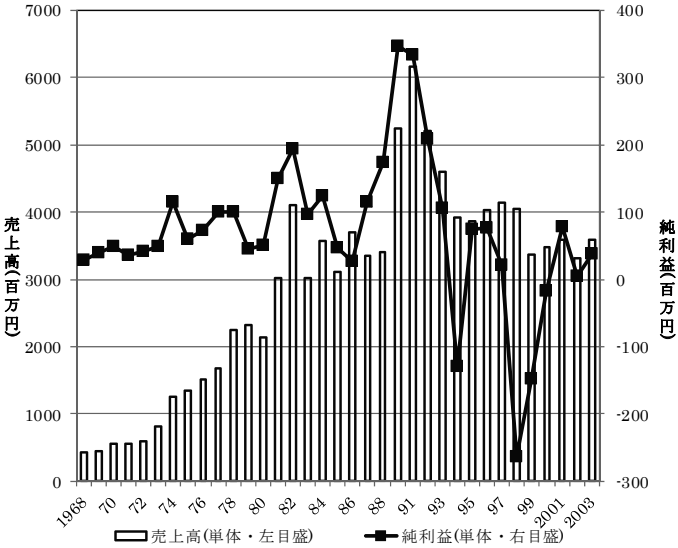
52　前掲『国分ものづくり半世紀』19頁。

53　以上，「聞き取り調査」による。

があったかというと，それは原子力より以上の安全な原子力をつくろうということで，いまだに研究は絶えません。でその研究で使われる実験プラントとか実験で使われる物の開発をやってましたんで，仕事の方はけっこうあったわけです。いまだにそれは続いているんですが，七,八年前から原子力は暇になってきたわけです。成長が止まってしまったわけです。」[54]

なおこの引用にある「七,八年前」とは1980年代半ばの時期をさす。そこで実際に同社の業績の推移をみると**図６**のようになる。そこに明らかなように，1982年まで同社の売上は右肩上がりで増大した。しかし，それ以降は横ばい傾向に転じたことがわかる。

図６　助川電気工業の業績推移



（資料）常陽産業開発センター『茨城県会社要覧』各年版，
東洋経済新報社『会社四季報』各号より作成。

[54]　百目鬼前掲「下請けからの自立」119頁。（ ）内は引用者による。

その後，バブル時（1989 ～ 1991 年）に創業以来最も高い水準の売上ならびに利益を計上したものの，それ以後は急減し，1994 年以降は再び 80 年代とほぼ同水準へと落ち込んだ。しかも利益に関しては，1994 年に初の赤字を記録しただけでなく，1998 ～ 2000 年には 3 期連続の赤字に陥ったのである。

助川電気工業では，以上のような経営状況をうけて，原子力事業以外への進出による多角化を経営方針とした。具体的には，①自社内に蓄積された技術・スキルにもとづく製品差別化等により，半導体あるいは液晶製造装置関連を中心とする産業システム関連事業分野の育成に注力する。それとともに，②助川電気グループがもつ温度センサーなどの固有技術や熱の制御ノウハウを利活用した調理厨房機器製品の開発と，③そのための情報収集と収益確保を兼ねた飲食店経営や健康食品の製造販売の推進に取り組んでいくことになったのである[55]。

しかし同時に，「情勢，環境の変化に機敏に対応しながら業績の向上をはかっていくため，不採算事業の見直しを含め，不要資産の処分等の固定費抑制をはかることにより，グループ全体の企業体質を強化する」こともグループ方針にかかげていた[56]。その場合，コクブ機電協業組合が手掛ける事業は，助川電気工業にとって上述のような今後成長が見込める分野あるいは新たに市場開拓を狙ってゆく分野ではなく，「見直しを迫られる不採算事業」として位置付けられたのである。

さらに第 4 に，コクブ機電協業組合の衰退を決定づけた内部要因として，設備の老朽化と従業員の高齢化問題があった。実際，組合が操業を停止するに至った経緯について，助川電気工業の『決算短信』は，「連結対象子会社のコクブ機電協業組合につきましては，受注高の減少固定化，設備の老朽化，従業員

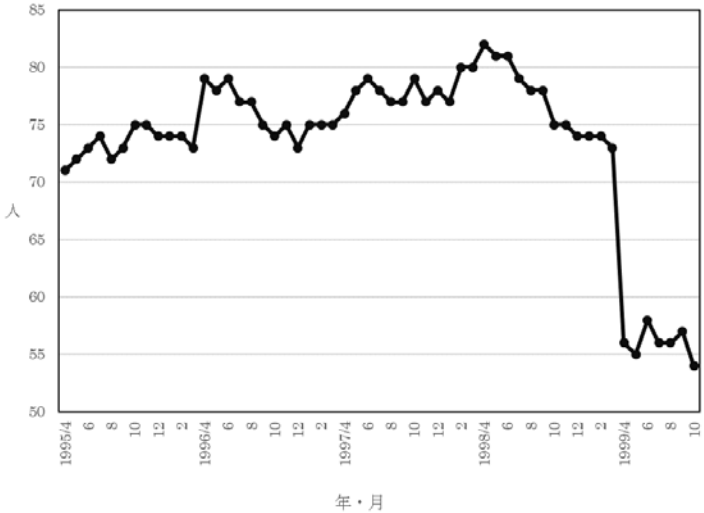
55　以上に関しては，助川電気工業株式会社『決算短信（連結）』2002 年 9 月期および『日本経済新聞』1991 年 4 月 9 日号，同 2002 年 5 月 29 日号などを参照。

56　前掲『決算短信（連結）』2002 年 9 月期。ただし傍点は引用者による。

の高齢化等の問題をかかえ，これ以上の事業継続は不可能との判断のもとに，（2002 年）10 月末をもって営業活動を停止」したとしている[57]。

そこで 1990 年代後半期における従業員数の推移を示すと**図 7** のようになる。そこにみられるように，その数は 1998 年に至るまでほぼ 70 ～ 80 人規模で固定化していた。一方，従業員の年齢別構成を，組合設立初期（1975 年当時）と 1990 年代末時点とで比較すると**表 12** のようになる。それによれば，組合設立初期は 31 ～ 44 歳層が最も多く，約 5 割を占めていた。ところがこれとは対照的に 1998 年時点では 50 代後半が最も多く，46 ～ 60 歳層が約 5 割を占めるに至っており，設立当初と比べて著しく高齢化が進んでいたことがうかがえる[58]。

図 7　コクブ機電協業組合従業員数の推移（1990 年代後半期）



（資料）コクブ機電協業組合所蔵資料より作成。

57　助川電気工業『決算短信（連結）』2003 年 9 月期。（ ）内は引用者による。

58　聞き取り調査によれば，1998 年はその頃としては久しぶりに中卒の新規学卒者を採用できた年であり，そのため 15 ～ 20 歳層が例年に比べて相対的に多かったとのことである。この特殊事情を考慮にいれた場合，同年以外の通常年においては，従業員の実質的な高齢化率はさらに高かったことが予想される。

表 12　コクブ機電協業組合における年齢別従業員構成の変化

1975年

年齢	24歳以下	30歳以下	34歳以下	44歳以下	54歳以下	59歳以下	60歳以上	計
従業員数（人）	7	7	22	23	13	8	9	89
構成比（%）	7.9	7.9	24.7	25.8	14.6	9.0	10.1	100.0

1998年

年齢	15～20歳	21～25歳	26～30歳	31～35歳	36～40歳	41～45歳	46～50歳	51～55歳	56～60歳	61～65歳	計
従業員数（人）	10	5	3	5	7	4	10	11	20	7	82
構成比（%）	12.2	6.1	3.7	6.1	8.5	4.9	12.2	13.4	24.4	8.5	100.0

（資料）茨城県中小企業団体中央会『協業組合経営実態調査報告書』1975年およびコクブ機電協業組合所蔵資料より作成。

こうした状況に対してコクブ機電協業組合は，以下の施策を相次いで講じた。1つは大幅な雇用削減である。前掲**図7**にみられるように，1999年4月に全従業員の約4分の1にあたる人員を削減した。さらにその後同年7月から8月にかけ，平均月収ベースでみて，それまでの384千円から同315千円へと約2割の賃金カットを実施した[59]。組合にとって，それらは大幅な人件費コストの削減策であった。しかし，それはあくまでも対処療法にとどまるものであり，積極的に組合の競争力を高めるものではなかった。

以上のように，この時期のコクブ機電協業組合は，一方で国内市場の縮小，国分工場の外注政策の転換，助川電気工業における主力事業の停滞にともなう非中核事業からの撤退方針といった制約要因に直面しながら，他方で内部にも設備の老朽化と従業員の高齢化問題を抱えるなかで，それらを克服する積極的な施策が打ち出せずに2002年10月末に工場の活動を停止することになったのである[60]。

59　以上に関しては，コクブ機電協業組合所蔵資料による。

60　なお，その後も同組合は営業停止の形で存続したが，2008年5月の助川電気工業取締役会において解散が決議され，同年9月に清算が完了した。以上，助川電気工業株式会社「子会社の解散及び清算に関するお知らせ」（2012年5月15日）による。

おわりに

以上，本論文では，コクブ機電協業組合の成立過程ならびにその後の展開についてみてきた。これまでの考察から，同組合にとって，(1) 変圧器市場の動向に加え，(2) 日立製作所国分工場の外注政策ならびに (3) 助川電気工業の経営戦略が，その事業展開を左右する重要な要因であったことがわかる。

そこで最後に，本論文で得られた知見をもとに，コクブ機電協業組合の成立と展開を，これら 3 つの要因との関係からまとめてむすびとしたい。それは以下の対照的な 2 つの局面に分けてとらえることができる。

第 1 は，組合設立から 1990 年代前半期に至る局面である。この局面において，(1) の国内市場は右肩上がりの成長を経て成熟化した。そうした市場動向のなかで，(2) の国分工場は，外注管理の重点を下請企業の開拓から大規模・集約化へとシフトするとともに，その方針にそってコクブ機電協業組合の設立を積極的に支援した。

また設立後も，同組合を重点外注先として位置づけ，受注単価の引き上げや優先的な発注を行うとともに，人材の派遣を通じて組合経営の安定化を主導した。さらに市場の成熟期には，変圧器以外の製品発注をも行うことで，組合売上高の安定化を支援したのである。こうした親工場の手厚い支援・指導のもとで運営されたコクブ機電協業組合は，まさに企業城下町における協業組合の特徴を示しているといえよう。

一方，(3) の助川電気工業は，この時期における企業城下町の下請企業としては例外的といえるが，脱下請＝自立化を積極的に指向するとともに，社内の経営資源を原子力関連事業に傾斜させる「選択と集中」戦略を展開していた。そしてこの観点から，これまで下請け部門として存在した変圧器関連事業は，同社にとって非戦略部門と位置づけられ，コクブ機電協業組合に事業譲渡されたのである。

なお，1960 年代末に中小企業組織化策として登場した協業組合では，参加企業が組合に統合する事業のみを分離する（部分協業）ことが可能であり，その一方で戦略事業に関しては統合する必要がなく，独自の展開が可能な点に大きな特徴があったことは第 1 節で指摘した。その意味で，コクブ機電協業組合への参加は，助川電気工業にとっても一定の経営合理性を有していたといえる。

以上のように，この時期は，組合の経営展開と上記 (2) のスタンスおよび (3) の戦略とが良好な関係にあった局面としてとらえることができる。これに対し第 2 として，1990 年代後半以降は，市場動向とともに以上でみてきた関係が大きく変化した局面としてとらえることができる。

まず (1) の国内市場は急激に縮小していった。そうしたなかで，(2) の国分工場は，一方で国内事業の海外生産シフトを進めるとともに，他方で国内における外注量を大幅に減らす方向に転じることなった。さらに日立製作所を含む変圧器メーカー 3 社による事業統合と新会社設立も，そうした方向を加速したといえる。

一方，(3) の助川電気工業も，これまで注力してきた原子力関連事業がこの時期停滞し，その結果業績も低迷したことから，同事業以外の成長事業を育成する必要に迫られていた。こうした苦しい経営事情にあった助川電気工業にとって，1990 年代半ばに自社の子会社としてその存続をはかってきたコクブ機電協業組合の事業はもはや成長性をのぞめるものではなく，企業グループ内に存続させる合理性がないと判断するに至る。そしてその結果として，同組合は 30 年にわたる活動を終えることになったのである。

以上のように，この時期は，(1) 組合が手がける製品市場が急速に縮小するなかで，これまで組合を支えてきた (2) の外注スタンスや (3) のグループ戦略が大きく変化し，逆にコクブ機電協業組合の経営継続と背反する関係が形成され，組合の解散に至った局面としてとらえることができる。その意味で，この局面は，グローバル競争下における企業城下町型地域経済の変貌・衰退と，そ

の下での地域中小企業の苦境を象徴するものということができよう[61]。

［付記］本研究に関して，聞き取り調査および資料・情報提供にご協力くださったコクブ機電協業組合元理事長星高雄氏，助川電気工業常務取締役小須田邦光氏，新潟県中小企業団体中央会工業振興課高橋京氏に対して感謝の意を表したい。また本誌査読担当者からは貴重なコメントを賜った。なお本研究は，日本学術振興会（JSPS）科研費（課題番号 18530251 および 26380419）の助成を受けた研究成果の一部である。

（附録）**コクブ機電協業組合定款**

第 1 章　総則

〔目　的〕

第 1 条　本組合は，電気機器製造業の事業活動についての協業を図ることにより，企業規模の適正化による生産性の向上等を効率的に推進し，その共同の利益を増進することを目的とする。

〔事　業〕

第 2 条　本組合は，前条の目的を達成するため次の事業を行なう。

（1）電機（ママ）機器の製造

（2）前号の事業に関連する事業

（3）前々号の事業に附帯する事業

61　ただしグローバル競争下における企業城下町を衰退一色でとらえることには問題がある。企業城下町としての発展が行き詰まりの様相を呈するなかで，地域経済の空洞化を回避し，新たな発展を構築するうえで重要な役割を担う地域中小企業の取り組みにも積極的に着目する必要がある。そうした問題意識から事例分析を試みた研究成果として，以下の論文を参照されたい。平沢照雄「企業城下町日立における自立指向型中小企業の産学官連携と海外事業展開」『国際日本研究』9 号，2017 年，同「企業城下町日立における独立系中小企業の製品開発と事業展開」筑波大学『経済学論集』69 号，2017 年。

〔名　称〕

第 3 条　本組合は，コクブ機電協業組合と称する。

〔事務所及び工場所在地〕

第 4 条　本組合は，主たる事務所を日立市に置く。

〔公　告〕

第 5 条　本組合の公告は，本組合の掲示場に掲示する。

〔規　約〕

第 6 条　この定款で定めるもののほか，必要な事項は，規約で定める。

第 2 章　組合員

〔組合員となる資格〕

第 7 条　本組合の組合員となる資格を有する者は加入時において電気機器製造の事業の全部又は一部の事業を営む中小企業団体の組織に関する法律（昭和 32 年法律第 185 号，以下法と云う）第 5 条に規定する中小企業者とする。

〔加　入〕

第 8 条　組合員となる資格を有する者は，本組合の承諾を得て組合に加入することができる。

2　本組合に加入を希望する者は，その事業を本組合に協業する旨記載した加入申込書を提出しなければならない。

3　本組合は，加入の申込みがあったときは，総会においてその諾否を決する。

〔加入者の出資払込みおよび加入金〕

第 9 条　前条第 2 項の承諾を得た者は，遅滞なくその引き受けようとする出資の全額を払込みをしなければならない。ただし，持分の全部又は一部を承継することによる場合はこの限りでない。

2　前項本文の加入者からは，加入金を徴収することができる。

3　加入金の額は，総会において定める。

〔承継加入〕

第10条　死亡した組合員の相続人の1人が相続開始後30日以内に加入の申出をしたときは，前2条の規定にかかわらず，相続開始のときに組合員になったものとみなす。

2　前項の規定により加入の申出をしようとする者は，他の相続人の同意書を提出しなければならない。

3　解散した組合員たる法人が解散のときに，その法人を代表する役員であった者の1人に対し，その有する持分の払いもどしを請求する権利の全部を譲り渡し，かつ，当該役員であった者が解散の日から30日以内に加入の申出をした場合において，本組合の承諾を得たときは解散のときに組合員になったものとみなし，その解散した法人の解散した時における持分についての権利義務を承継する。

4　本組合は，前項の規定による加入の申出があったときは，総会においてその諾否を決する。

〔競業の禁止〕

第11条　組合員は，総会の承認を得なければ，本組合の行なう事業の部類に属する事業の全部もしくは一部を行ない，または本組合の行なう事業の部類に属する事業の全部もしくは一部を行なう他の法人の役員になってはならない。

2　前項の規定は，組合員たる法人の役員に準用する。

〔除　名〕

第12条　本組合は，次の各号の一に該当する組合員を除名することができる。この場合において，本組合は，その総会の会日の10日前までに，その組合員に対しその旨を通知しかつ，総会において弁明する機会を与えるものとする。

（1）出資の払込み，その他組合に対する義務を怠った組合員又は前条第1項の規定に違反した組合員（法人たる組合員であって，その役員が同条第2項において準用する同条第1項の規定に違反したものを含む）

（2）本組合の事業を妨げようとした組合員

（3）犯罪その他信用を失なう行為をした組合員

〔脱退者の持分の払いもどし〕

第13条　組合員の脱退したときは，その持分の全額を払いもどすものとする。ただし，除名による場合は，その半額とする。

〔持分の譲渡し等〕

第 14 条　組合員は，自己の持分を譲渡する場合は，本組合に申し出て総会の承認を得ることを要する。この場合において組合は申し出のあった日から 30 日以内に総会を開催しなければならない。ただし他の組合員に譲渡する場合であって理事会の承認を得たときはこの限りでない。

2　組合員でないものが持分を譲り受けようとするときは，加入の例によらなければならない。

3　組合員は，前項の総会又は理事会の承認を得られないときは，前項の申出の日が事業年度の末日の 90 日前までのときは，当該事業年度の終りにおいて，90 日以内のときは次の事業年度の終りにおいて当該持分に応ずる出資口数の減少（当該持分が当該組合員の持分の全部であるときは脱退）を本組合に請求することができる。

4　前項の出資口数の減少（又は脱退）については，前条（脱退者の持分の払いもどし）の規定を準用する。

第 3 章　出資および持分

〔出資一口の金額〕

第 15 条　出資一口の金額は，10 万円とする。

〔出資の払込み〕

第 16 条　出資は，一時に全額を払込まなければならない。

〔延滞金〕

第 17 条　本組合は，組合員が出資の払込みその他本組合に対する債務を履行しないときは，履行の期限の到来した日の翌日から履行の日まで日歩 3 銭の割合で延滞金を徴収することができる。

〔持　分〕

第 18 条　組合員の持分は，本組合の正味財産につき，その出資口数に応じて算定する。

2　持分の算定に当っては，100 円未満の端数は切り捨てるものとする。

第 4 章　役員顧問および職員

〔役員の定数〕

第 19 条　役員の定数は，次のとおりとする。

（1）理事　8 人以上～ 10 人以内　　（2）監事　2 人又は 3 人

〔役員の任期〕

第 20 条　役員の任期は，次のとおりとする。

（1）理事　2 年　　（2）監事　2 年

2　補欠（定数の増加に伴う場合の補充を含む）のため選挙された役員の任期は，現任者の 任期間とする。

3　理事または監事の全員が任期満了前に退任した場合において新たに選挙された役員の任期は，第 1 項に規定する任期とする。

4　任期の満了または辞任によって退任した役員は，新たに選挙された役員が就任するまでなお役員の職務を行なう。

〔員外役員〕

第 21 条　役員のうち，組合員または組合員たる法人の役員でない者は，理事について 2 人，監事について 1 人をこえることができない。

〔理事長および副理事長の職務〕

第 22 条　理事のうち 1 人を理事長，1 人を副理事長とし，理事会において選任する。

2　理事長は本組合を代表し，本組合の業務を執行する。

3　副理事長は，理事長を補佐し本組合の業務を執行し，理事長に事故があるときは，その職務を代理し，理事長が欠員のときは，その職務を行う。

4　理事長及び副理事長が共に事故又は欠員の時は理事会において，理事のうちからその代理者または代行者 1 人を定める。

〔監事の職務〕

第 23 条　監事は，何時でも，会計の帳簿および書類の閲覧もしくは謄写をし，または理事に対して，会計に関する報告を求めることができる。

2　監事は，その職務を行なうため，特に必要があるときは組合の業務および財産の状況を調査することができる。

〔役員の忠実義務〕

第24条　理事および監事は，法令，定款および規約の定めならびに総会の決議を遵守し，組合のため忠実にその職務を遂行しなければならない。

〔役員の選挙〕

第25条　役員は，総会において選挙する。

2　役員の選挙は単記式無記名投票によって行なう。

3　有効投票の多数を得た者を当選人とする。ただし，得票数が同じであるときは，くじで当選人を決める。

4　第2項の規定にかかわらず，役員の選挙は，出席者の議決権の過半数の同意があるときは，指名推せんの方法によって行なうことができる。

5　指名推せんの方法により役員の選挙を行なう場合における被指名人の選定は，その総会において選任された選考委員が行なう。

6　選考委員が被指名人を決定したときは，その被指名人をもって当選とするかどうかを総会にはかり，出席者の議決権数の3分の2の同意があった者をもって当選人とする。

7　本組合は2人以上の理事の選挙を目的とする総会に於ても累積投票を採用しない。但し総議決権数の4分の1以上に当る選挙権を有する組合員は，会日5日前迄に書面をもって本組合に対し理事の選挙を累積投票によるべき事を請求する事が出来る。

8　前項但書の規定により請求があった場合は組合員は1選挙権につき選挙すべき理事の数と同数の議決権を有するものとし，この場合に於て各組合員は1人のみに又は2人以上に投票して，その選挙権を行使する事が出来る。

〔役員の報酬〕

第26条　役員に対する報酬は，総会において定める。

〔顧問〕

第27条　本組合に顧問を置くことができる。

2　顧問は，学識経験のある者の中から，理事会の議決を経て理事長が委嘱する。

〔参事および会計主任〕

第28条　本組合に参事および会計主任を置くことができる。

2　参事および会計主任の選任及解任は，理事会において決する。

〔総会の招集〕

第29条　総会は，通常総会および臨時総会とする。

2　通常総会は毎事業年度終了後2月以内に，臨時総会は必要があるときは何時でも，理事会の議決を経て，理事長が招集する。

〔総会招集の手続〕

第30条　総会の招集は，会日の10日前までに到着するように，会議の目的たる事項およびその内容ならびに日時および場所を記載した書面を各組合員に発してするものとする。

〔議決権および選挙権〕

第31条　組合員は，それぞれ出資口数に平等割を加えた数の議決権および選挙権を有する。

2　前項の加えるべき平等割の議決権及選挙権は総出資口数を組合員の数で除し，その商より大きくてその商に最も近い整数をもって平等割の議決権及び選挙権とする。

〔書面または代理人による議決権又は選挙権の行使〕

第32条　組合員は，第31条（総会招集の手続）の規定によりあらかじめ通知のあった事項につき，書面又は代理人をもって議決権または選挙権を行使することができる。この場合は，その組合員の親族もしくは常時使用する使用人または他の組合員でなければ代理人とすることはできない。

2　代理人が代理することができる組合員の数は，1人以内とする。

〔総会の議事〕

第33条　総会の議事は，法に特別の定めがある場合を除き，議決権の総数の過半数に当る議決権を有する組合員が出席し，その議決権の過半数で決するものとする。

〔総会の議長〕

第34条　総会の議長は，総会ごとに出席した組合員のうちから選任する。

〔緊急議案〕

第35条　総会においては議決権の総数の過半数に当る議決権を有する組合員（書面または代理人により議決権または選挙権を行使する者を除く）が出席し，その議決権の3分の2以上の多数の同意を得たときに限り第31条（総会招集の手続）の規

定により，あらかじめ通知のあった事項以外の事項について議決することができる。

〔総会の議事録〕

第36条　総会の議事録は，議長および出席した理事が作成し，これに署名するものとする。

2　前項の議事録は，少なくとも次に掲げる事項を記載しなければならない。

（1）開会の日時及び場所　（2）議決権の総数及び出席者の議決権総数　（3）議事の経過の要領　（4）議案別の議決の結果（可決，否決の別及び賛否の議決権数）

〔理事会の招集〕

第37条　理事会は，理事長が招集する。

2　理事長が事故又は欠員のときは副理事長が，理事長及び副理事長がともに事故又は欠員のときは，あらかじめ理事会において定めた順位にしたがい他の理事が招集する。

3　理事は必要があるときは，何時でも理事長に対し理事会を招集すべきことを請求することができる。

4　前項の請求をした理事は，同項の請求をした日から5日以内に，正当な理由がないのに理事長が理事会の招集の手続をしないときは，みずから理事会を招集することができる。

〔理事会招集の手続〕

第38条　理事会の招集は，会日の7日前までに日時及び場所を各理事に通知してするものとする。ただし，理事全員の同意があるときは，招集の手続を省略することができる。

〔理事会の議事〕

第39条　理事会の議事は，理事の過半数が出席し，その過半数で決する。

〔理事会の書面議決〕

第40条　理事はやむを得ない理由があるときは，あらかじめ通知のあった事項について，書面により理事会の議決に加わることができる。

〔理事会の議長および議事録〕

第41条　理事会においては，理事長が議長となる。

2　理事会の議事録については第36条（総会の議事録）の規定を準用する。この場合において，同条第2項第4号中「（可決，否決の別および賛否の議決権数）」とあるは，「（可決，否決の別および賛否の議決権数ならびに賛成した理事の氏名及び反対した理事の氏名）」と読み替えるものとする。

第5章　会計

〔事業年度〕

第42条　本組合の事業年度は，毎年4月1日に始まり，翌年3月31日に終わるものとする。

〔法定利益準備金〕

第43条　本組合は，出資総額に相当する金額に達するまでは，毎事業年度の利益剰余金の10分の1以上を法定利益準備金として積み立てるものとする。

2　前項の準備金は，損失のてん補に充てる場合を除いては，とりくずさない。

〔資本準備金〕

第44条　本組合は，加入金，増口金及び減資差益（第13条ただし書の規定によって払いもどしをしない金額を含む）は，資本準備金に積み立てるものとする。

〔特別積立金〕

第45条　本組合は，毎事業年度の利益剰余金の10分の1以上を特別積立金として積み立てるものとする。

〔利益剰余金および繰越金〕

第46条　1事業年度における総益金に総損金及び繰越損益金を加減したものを利益剰余金とし，第43条の規定による法定利益準備金，前条の規定による特別積立金および納税引当金を控除してなお剰余金があるときは，総会の議決によりこれを組合員に配当し，または翌事業年度に繰り越すものとする。

〔利益剰余金の配当〕

第47条　前条の配当は，総会の議決を経て，事業年度末における組合員の出資額に応じてするものとする。

2　配当金の計算については，第 18 条第 2 項（持分）の規定を準用する。

〔損失金の処理〕

第 48 条　損失金のてん補は，特別積立金，法定利益準備金，資本準備金の順序にしたがってするものとする。

〔職員退職給与引当金〕

第 49 条　本組合は事業年度ごとに，退職給与引当金として給与総額の千分の壱以上を計上する。

以上

（資料）茨城県商工労働部『工場共同化事業計画診断報告書（コクブ機電共同工場）』1970 年

（注）（　）内は原文。