

# LLPの 活用事例

## 01 スイミー有限責任事業組合



テレビやラジオで活躍する「ことばのプロ」であるフリーアナウンサー達が、社会貢献と自己表現の場を求めて集結。現代人が忘れかけている美しいことばの文化を次世代に届けるため幅広く活躍中。

p7-8

## 02 NTT-グリーン有限責任事業組合



NTTグループがこれまで取り組んできた環境保護活動の推進組織。太陽光発電を中心とした自然エネルギー発電システムをグループ会社内に多数設置することでCO2の排出削減を目指す。

p9-10

## 03 uki Partners 有限責任事業組合 (有限会社アニメイノベーション)



個人や中小制作会社のアニメクリエイターを発掘、支援するプロジェクト。貢献に応じてクリエイターに利益分配する画期的なスキームで日本のコンテンツ産業の成長促進と革命を図る。

p11-12

## 04 有限責任事業組合H.D.Sウェーブ



「ヘルス・ダイエット・サポート～食生活をとおして、健康づくりをお手伝いする～」をコンセプトにフリーの管理栄養士10名で設立。食育事業やメタボ対策など地域の予防医療に貢献。

p13-14

## 05 HMB有限責任事業組合



土木、センサー技術の専門家である法人、個人が連携。老朽化が進む全国の橋梁の安全性向上を、無線センサーを活用した点検・診断システムにより、短納期・低コストでの実現を図る。

p15-16

## 06 延岡精密機器設計製作有限責任事業組合



設備用精密機器の設計から加工、製作、組立、メンテナンスまでワンストップサービスとして提供できる組織が地元鉄工団地から誕生。競争力の強化により、地場企業としての生き残りをかける。

p17-18

## 07 アベニールポルテ有限責任事業組合



趣味を仕事へ活かしたい、将来お店を持ちたい女性に対し、実践する機会を提供。女性だからこそ解る視点から、夢を持った女性達の未来の扉を開くお手伝いを実施中。

p19-20

# スイミー 有限責任事業組合

## 組合概要

- 所在地 東京都杉並区
- 設立 2008年11月11日
- 事業内容
  - ・学校、老人ホーム、病院等での朗読ボランティア
  - ・朗読コンサートなど自主公演活動
  - ・各種イベント・番組への出演
  - ・企業等からの依頼に基づくアナウンス研修、講演会
- 組合員構成 個人組合員7名

●HPアドレス

<http://www.swimmy.co.jp/>

## 事業内容

**朗読公演や話し方講習会など、ことばのプロが創造する素敵な世界、ことばの文化を届ける**

「朗読」とは、語り手が物語の世界を、ことば（声）を使って表現することであり、同時に、語り手と聞き手が心を共有する空間を創る作業である。そのような空間となるには、話し手の表現技術が確かであることが求められる。スイミー有限責任事業組合は、テレビやラジオで活躍する「ことばのプロ」であるフリーアナウンサー達が、これまでの技術と経験を活かして共有空間を創りあげるプロの朗読グループである。

2000年春に任意グループとしてスタートしたスイミーは、小さな魚たちが力を合わせ大きな魚に立ち向かい楽園を取り戻すというレオ・レオニーの童話にちなんで名付けられた。「私たちもみんなで集まれば素敵な世界を創れるかもしれない」という気持ちが込められている。そうした想いは、グループ設立のきっかけにも通じる。発起人となった長谷川氏は、朗読を通して社会に貢献する活動をしたいとの想いから賛同者を募った。



年間50ヶ所を超える。また、自己表現としてのライブ活動も精力的に取り組んでいる。ピアノやフルート、和太鼓など多様な楽器、クラシックやJAZZといった音楽とのコラボレーションで心を癒す朗読セラピーは、スイミーライブの特徴だ。さらには、ボイストレーニング、ビジネストークなどコミュニケーション能力の向上を支援する企業研修の講師を務めるなど活動領域は年を追う毎に拡がりを見せている。今後も「スイミーの素敵な世界」を拡げていきたいと語る長谷川氏の目には笑みが溢れる。季節や年齢に合わせた内容と様々なジャンルのアーティストとの新たな世界創造、そして、現代人が忘れてきている大切なもの、言葉の文化を次世代に届けていくことが次なるステップとなる。

LLPとしては設立1年余りであるが、任意グループ時代から現在に至る約10年の活動で力を入れてきたのは学校や病院へのボランティア活動だ。童話や文学作品の朗読を通して想像力と美しい日本語を育むことを願った学校公演、病院や老人ホームへの訪問は



## LLPの選択理由

**グループの運営方法をブラッシュアップした結果、LLPに行き着いた**

任意グループ時代より企業からの研修依頼が度々あったが、個人としてではなく、組織との委託契約を希望していた。こうしたことから2003年、人格なき社団として活動を開始することとなった。しかし、しばらくして運営上の不都合も多いことに気がつく。特に団体として納税後、さらに個人としても確定申告を行う必要があり、本業を抱える状況のなか、会計や税務の手続きは負担も多かった。

このような課題を抱えるなかで、長谷川氏が以前担当していたラジオ番組「牟田悌三・税金相談」の関係者の方のアドバイスでLLPという組織があることを知った。

LLPを最終的に選択したポイントは人格なき社団時代の課題が解決できる点にある。構成員課税により法人、個人それぞれで税務面での実務作業を行う手間も省くことができた。そしてもっとも重要なポイントは、組合員の貢献度によって損益の分配を決定できるという内部自治の柔軟性だ。このようにいくつかのトライアンドエラーで組織運営をブラッシュアップしていきながら、現在の活動にもっともフィットするLLPという組織に行き着いた。

## LLPの運営方針

**組合員が納得する平等な運営が理念**

個人の働きに応じた分配方法とは、言い換えるならば、組合員が納得する平等な運営を実践することにほかならない。スイミーでは、公

演活動や企業研修業務だけでなく、それらを支える総務的な業務においても労働負担に応じて利益分配率に組み込んでいる点が特徴だ。



## スイミー有限責任事業組合 における制度・運営上のワンポイントチェック

### ▼ 核となる事業を明確にすることが重要

どんな仕事でもこなすというスタンスではなく、「朗読」を核として活動することで事業ブランドの確立を目指す。LLPの活動が認知度を増すことによって、個人的なつてによる営業のみならず、組織として受注の引き合いも増している。

### ▼ 役割分担を明確にしてまとまりある組合運営を目指す

設立の理念を共有しながら、まとまりある組合運営を行っていくためにも、安易な組合員数の拡大は考えていない。音楽サポートメンバーやアーティストの方々はライブや公演の協力パートナーという位置づけとして、組合員と役割を明確化することで運営方針がブレないように意識している。

# NTT-グリーン 有限責任事業組合

## 組合概要

- 所在地 東京都港区
- 設立 2008年8月29日
- 事業内容
  - ・太陽光発電施設によるエネルギー供給、関連サービスの提供
  - ・グリーン電力証書発行関連業務、環境付加価値サービスの提供
  - ・前項にかかる環境啓発サービスの提供、等
- 組合員構成 法人組合員9社

## ●HPアドレス

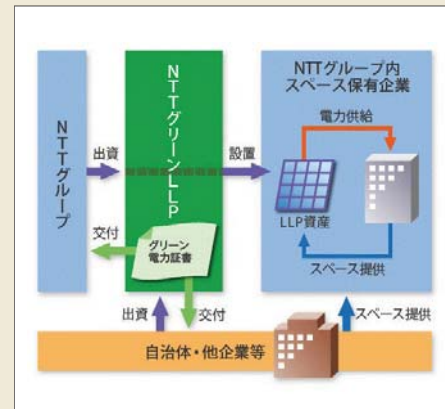
<http://www.ntt.co.jp/kankyogreenntt/index.html>  
[http://www.ntt.co.jp/csr/2008report/green\\_ntt.html](http://www.ntt.co.jp/csr/2008report/green_ntt.html)

## 事業内容

### CSR活動を目的とした太陽光発電施設の設置機関

NTTグループでは、これまで取り組んできた地球環境保護への貢献施策をさらに推進するために、太陽光発電システムを中心とした自然エネルギーの利用を促進しCO<sub>2</sub>の排出削減を目指す施策として「グリーンNTT」を2008年5月に発表。NTT-グリーン有限責任事業組合は、この施策の推進組織として設立されたLLPである。

NTTグループ各社の通信センタや研究開発セ



ンタをはじめとした事業用ビル約120ヶ所には過去の取り組みにより設置された2.1MW規模の自然エネルギー発電システムが稼働しているが、LLPの活動を通して2012年度までに5MW規模まで発電規模を拡大させることを目指している(担当者によると、計画する5MWの発電は化石燃料における場合と比べると、千代田区半分の面積の森林がもつCO<sub>2</sub>吸収力分の排出に相当する量を抑える事が期待できるとのことであった)。今回の事業スキームの特徴は、設置場所が確保できない会社でもLLPに参画することで、グループ各社が保有する土地などへの設置交渉や運用方法の提示などを通じたCO<sub>2</sub>の排出削減に貢献できる点にある。また、その活動の対価として「グリーン電力証書」が出資比率に応じた割合で各組合員に発行される点も大きな

特徴といえる。グリーン電力証書とは、自然エネルギーにより発電された電力のうち環境付加価値を、認証機関であるグリーンエネルギー認証センター(\*)の承認を得て発行される証書である。

組合員各社より実務執行者を集め、LLP設立後は主に設置計画などの検討を進めてきたが、2009年10月に発電設備の建設を着工、2010年2月より3ヶ所で発電を開始した。翌年度以降は状況を見ながら随時組合員の増資を募り、最終的には最大約40億円規模の出資を見込んでいる。将来的には、グループ内での活動に留まらず、自治体や他の企業等から設置場所の提供を受け入れながら、自然エネルギーの利用の輪を広げていく考えだ。

## LLPの選択理由

### 過去のLLP設立経験と事業性の観点からLLPを選択

組織形態の検討にあたって前提としたことは、今回の取り組みがNTTグループの社会貢献活動を中心とするもので、大きな収益を期待するものではないということだ。株式会社を設立するのであれば、投資に対するリターンが求められることから今回の事業には相応しい組織ではないと考えた。LLP選択の上でポイントとなったのは、組合員9社の合意形成を円滑にする

ことであり、内部自治の柔軟性は魅力であった。また、組合員の有限責任が担保されている点も大きい。民法組合では組合員は無限責任となるためリスクが高く、この活動自体がスタートできない可能性も考えられた。

また、組合員でもあるNTTファシリティーズは過去にLLP設立を経験したこともあり、運用面などを含めてLLPについての理解があった点は選択の後押しとなっている。

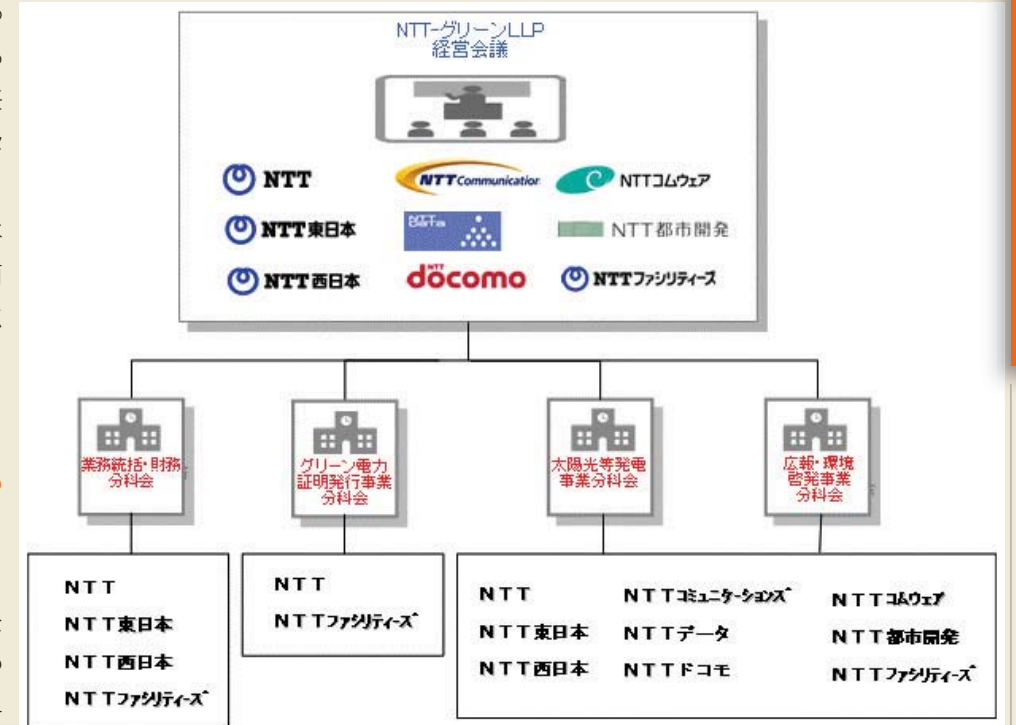
## LLPの運営方針

### 4つの分科会と取りまとめのLLP経営会議により内部統制を図る

LLPの運営原則でもある「総組合員の同意」を当LLPでも実践している。その合意形成を円滑に行うために、組合事業で想定される4つの活動領域で分科会を設置している。各分科会で事業計画の素案を詰めた後、NTT-グリーンLLP経営会議で最終決議を行うという内部統制スタイルとしている。

職務執行者がLLPのすべての事業の細部に関わることは実務的に困難であるため、実務者が意見を交える分科会が果たす役割は大きい。ちなみに分科会においても全員一致で決議としている点も特徴だ。

(※)特定の基準を満たした発電設備によって取引されるグリーン電力価値が、実際に発電されていることを、公平な立場で認証するための機関。



## NTT-グリーン有限責任事業組合 における制度・運営上のワンポイントチェック

- ▼ 内部統制を円滑化するための決議機関を設置  
内部自治を自由に設計できるとはいえ、合意形成に至る過程が不十分では事業運営に支障をきたす。組合の状況に合わせて必要な決議機関は設置すべき。
- ▼ 補助金獲得にやや苦労も  
補助金事業の申請にあたり、永続的実業体でない可能性があるということで、LLP活動を特定年数継続する旨の誓約書を全組合員が提出したことがある点は、手続き上不便を感じた。

# uki Partners 有限責任事業組合

## 組合概要

- 所在地 東京都港区
- 設立 2006年9月1日
- 事業内容 パイロット版アニメーション作品「センコロール」の企画立案、制作及び製作管理、権利許諾、宣伝・営業活動
- 組合員構成 法人組合員1社  
個人組合員1名

## ●HPアドレス

<http://www.anime-innovation.jp/index.html>  
(動画革命東京)

## 事業内容

### 日本のコンテンツ産業の成長促進と革命を目的に設立

『ジャパニメーション』『COOL JAPAN』という言葉に代表されるように海外から高く評価されている日本のアニメーション。これまでテレビアニメや劇場映画は、資金調達や作品の製作、著作権管理などを行う母体として、業界関係者を対象にした「製作委員会」を設立することが一般的であった。日本のアニメ業界の課題として、優秀であっても無名であるが故に新



人がオリジナルの作品を制作、発表する機会を得る事ができず、一方、中小制作会社においては、制作の実務を担いながらも製作委員会には参加することができず、制作受託にとどまり貢献に対する成功報酬を得られる機会がなかったことがある。そこで才能やアイデアあふれる中小制作会社や個人クリエイター達が、コンテンツ産業で積極的な役割を演じる機会を創出し、コンテンツ産業を日本に根付かせるための新しい手段としてLLPの特徴を生かした取組を行っているのが有限会社アニメイノベーション東京とその親会社である株式会社シンクである。

LLPの組成、すなわち出資に見あう作品かどうかの“目利き”は、定期的実施される「共同制作検討委員会」において、株式会社シンクのプロデューサー陣が行う。製作開始後は、クリエイター個人・制作会社が企画・開発・制作を行い、匿名組合により東京都や複数の金融機関からの出資を受けた有限会社アニメイノベーション東京が制作管理から作品のプロモーション、販売まで制作全般にわたってのハンズオン・プロデュースを行い、作品化権売却やパイロット版映像自体の販売などを通じて収益の獲得を図っている。このような仕組みのLLPは他に13組合組成されている。

株式会社シンクには外資系コンサル会社や海外でのビジネスの経験があり、LLPによるプロ

ジェクト推進にいち早く着目した代表取締役の森祐治氏と、シンクの創設者でありコンテンツ産業において国内外で数々の成果をあげ、映画「マトリックス」のアニメ化作品「アニマトリックス」のプロデュースも手がけた取締役の竹内宏彰氏が在籍している。このため、販売先は国内だけでなく中国、ハリウッドをはじめ世界に広がっている。プロモーションに使われるのは各LLPで制作された30分程度のパイロット版のアニメーションで制作者の持つ画力や世界観などが同アニメーションを使ってプロモートされる。

これまで組成された14のLLPのうち、半分のLLPで作品は完成している。このうち、「センコロール(uki Partners 有限責任事業組合)」は、2009年春にソニーミュージックエンターテイメント社の100%子会社でアニメーションを主体とした企画・制作・流通業務を行っているアニプレックス社への売却が決定、2009年8月には東京・大阪・札幌で劇場公開され、同年10月にはDVDが同社より発売され大ヒットとなる。新人のクリエイターが生み出したコンテンツを“LLP”という新しい仕組みを使ってメジャーデビューさせた前例のない実績が、業界では大きく注目されることとなった。

## LLPの選択理由

### 「内部自治の柔軟性」、「設立の容易さ」がLLP選択の決め手に

LLP選択の最大の要因は「内部自治の柔軟性」である。アニメーションの制作現場でよく用いられる製作委員会方式の場合、出資の割合に応じて利益の分配が決定されるが、これまで設立したLLPでは組合内での役割分担を踏まえクリエイターに厚く配分する損益分配比率としている。これにより、製作委員会方式では出資者として参加することすらできなかった個人のクリエイターや中小・零細規模の制作会社であっても作品の売却や本格作品化等が成功した場合には多くの成功報酬を獲得することができる。作品の著作権をLLPとして所有していることから外部からの様々なオファーに対して組合員同士の合意で柔軟に対応することができるのも利点の1つだといえる。

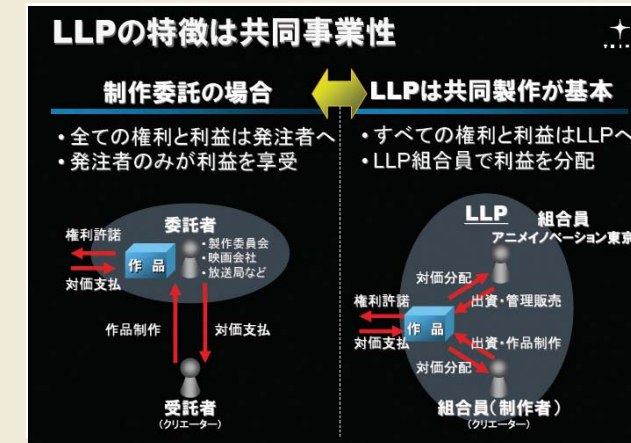
もう1つの要因が「設立の容易さ」である。ただしこの中には複数の狙いが含まれている。ひとつは金銭面での負担の軽さである。もう1つは作品ごとにLLPを設立することで明確な数値管理ができることにある。既に組成されているLLPは有限会社アニメイノベーション東京によって各出資者に対する会計報告が定期的にLLPごとになされているだけでなく、銀行口座も分けられている。これによって会計に関

する透明性の維持が可能となっている。

## LLPの運営方針

外部資金をコンテンツ産業に呼び込むためのプロジェクト管理ツール  
コンテンツ産業は外部資金の獲得に常に悩ま

され続けてきたが、LLPの活用により製作委員会方式とは異なる方法で出資者の納得感を獲得しつつ外部資金を呼び込む新たな方法を開拓することができた。その仕組みの中でLLPは会計面での透明性を低コストで維持するためのプロジェクト管理ツールとして機能している。「センコロール」に続いてメジャーデビューが期待できる作品の準備も着々と進められているという。



## uki Partners 有限責任事業組合 における制度・運営上のワンポイントチェック

- ▼会計面での透明性維持が必須  
会計面での透明性維持がコンテンツ産業に外部資金を呼び込むうえで必須条件である。銀行口座をLLPごとに管理することでそれを実践している。
- ▼複数のコンテンツに分散投資をすることで出資者のリスクを軽減  
作品の選定に十分な目利きが行われたとしても成否を見極めることは難しい。そうしたリスクを軽減する手段として匿名組合に集めた出資金をひとつの作品ではなく複数の作品に分散投資している。

## 事例編04

# 有限責任事業組合 H.D.Sウェーブ

## 組合概要

- 所在地 北海道札幌市
- 設立 2008年7月29日
- 事業内容 管理栄養士による各種栄養指導業務
  - ・講演・原稿作成
  - ・食に関する講座の開催
  - ・医療機関等への栄養教育コンサルティング等
- 組合員構成 個人組合員10名

## 事業内容

### 必要に応じて組織されるプロジェクトチーム的つながり

北海道栄養士会において7つの職域で構成される職域協議会のうち、地域活動栄養士協議会に所属するフリーの管理栄養士グループ10名で設立したLLPが有限責任事業組合H.D.Sウェーブ。『ヘルス・ダイエット・サポート ～食生活をとおして、健康づくりをお手伝いする～』をコンセプトに、地域の予防医療の実践に向け活動中である。

参加組合員は、専門学校の講師、健康増進機関の嘱託などそれぞれ活動フィールドが異なるが、各種イベントの講師や啓蒙資料の作成な

ど、個人では対応困難な依頼が発生した場合に必要に応じて組織されるプロジェクトチームのように10名が協業するスタイルである。近年の事業成果としては、北海道米販売拡大委員会の依頼に基づく高校生向け食育啓蒙事業の実践及び資料監修や所属関連学会が主催するセミナーへの協力、各種講演活動が中心となっている。

『面白そうなことは先ずやってみる』という精神のもと、LLP立ち上げの中心的役割を担った

原氏は、57歳で管理栄養士の国家資格を取得し現在は70代を迎えるパワフルウーマンである。2010年には任意グループ時代を含めて10周年を迎える『H.D.Sウェーブ』であるが、時には家族のように和やかに、時には緊張感をもって意見を主張し合うといった雰囲気大切にしながら、今



後とも責任をもって運営していきたいと語る原氏であった。

## LLPの選択理由

### 組織としての信用度向上を目指した

LLP設立以前の任意グループ時代から、所属する北海道栄養士会を通じての講演依頼が度々あったが、依頼内容が高度になるにつれ報酬も高額となって各人への収益分配も簡単にはいけなくなった。また、委託者側もグループや個人ではなく組織への委託料支払いを望んでいた。

こうした背景があり、NPO法人として組織化を検討したが、管轄の道庁からは栄養士のみが参加する限定職域でのNPO設立は認められないという回答があったことから、別の組織形

態とすることとした。LLPは、株式会社と比べて毎期の事業税などの負担がない上に、設立に関する費用が安価なことから、採用を考え始めた。LLPについてそれほど理解していた訳ではないため、北海道経済産業局に相談したところ、担当者が熱心に相談に乗ってくれたことも後押しとなりLLPを設立するに至った。

設立に際しては自ら書籍で調べながら、約半年をかけ契約書作成や登記等、必要な手続きをなんとか完了させることができたが、これはもともとNPOの約款を作成していたことが役に立った。しかし、決算での財務諸表作成や各組合員への損益配分などは、まったく準備ができていなかったため非常に手間取った。特に各組合員は夫の扶養家族になっているためその処理方法についてはお互い初めてのケースで苦労した。LLPの活動自体は大変満足しているので、毎期の決算処理及び税務対応のための費用だけが課題である。

## LLPの運営方針

### LLPの活動を通じて、個人の活動が広がるのが目標

個人の活動を優先させながら、必要に応じてLLPというチームで事に当たり、そのノウハウを個人に活かすというサイクルができています。共同で依頼案件に対応することで、個人では

得ることのできない知識や解決方法を学ぶことができるのは非常に有意義である。しかし、きちんと対応すればするほど、持ち出しの部分が多くなるのでLLP活動からの金銭的なメリットがない点は問題だ。

しかし、LLPを設立したことで組織として行動する意識が芽生え、前にも増して責任を感じながら仕事に取り組みることができている点は設立してよかったと思うポイントだ。



## 有限責任事業組合H.D.Sウェーブ における制度・運営上のワンポイントチェック

- ▼ **本業とLLPの活動を分ける**  
LLPの活動は本業を補完する位置づけという考えを持つことで、お互いの業務が邪魔しない関係をつくることできる。LLPの活動は共同で対応する事業と限定し、その活動を通して個人に活かすことで両者にメリットをもたらす。
- ▼ **互いの意思を尊重**  
フリーで活動している個人事業主の集まりであるため、自分の意見をはっきりもつメンバーばかりである。設立、運営を問わず、意思の統合を疎かにせず時間をかけてでも互いを尊重しながら調整していくことが重要である。

# HMB 有限責任事業組合

## 事業内容

### 無線センサーネットワークによる橋梁点検の新しい提案

全国の橋梁は高度経済成長期に建設されたものが多く、老朽化も進んでいることから、将来的な掛け替えや補修の必要性を判断する上で定期点検の早期実施が重要となっている。

しかしながら、点検を行うためには専門調査員の確保や多大な点検コストが必要となることなどから、充分な対応が為されていないのが現状である。

こうしたなか、既存手法において課題とされる点検コストの大幅な削減を実現する手法として、無線センサーを活用した橋梁の点検・診断を行うシステムの開発・販売を目的に設立されたのがHMB有限責任事業組合である。

システムの基本イメージは、橋脚や橋げたに所要の無線センサーを取り付け、亀裂や変形



などの情報を公衆回線や点検車両を使って回収。さらに収集データを解析し、現状診断や今後の対策を提示するまでのワンストップサービスを提供するというものである。またこのシステムの開発ポイントは動的解析にある。定期点検のような静的(間欠)観測ではなく、継続的な監視システムを開発することで、新たな点検スタイルを提示することが狙いだ。

個別技術の開発動向についても、製品のダウンサイジング、ランニングコストの低減、電池の長寿命化など改善すべき事項を洗い出し、解決すべく随時研究を続けている。海外市場も視野に入れているが、進出の際のコア技術となる解析手法については、組合員である早稲田大学大学院の教授が製品の研究開発と平行して、情報収集を行っている。また技術応用分野も、当初は橋梁を中心に行うが、将来的には法面や大型遊具への転用など様々な展開を検討している。

## LLPの選択理由

### スピードを意識した開発体制の確保と研究者の知的貢献に応じた柔軟な成果還元がポイント

LLP設立以前には、経済産業省が実施した2007年度「地域新生コンソーシアム研究開発事業」、2008年度「地域イノベーション創出研究開発事業」に採択され産学連携のコン

ソーシアムを組んだ。この研究期間では、プロトタイプ試作と実橋梁での実験及び安全性診断手法の開発と試作品の信頼性向上を目的とした実橋梁での実験拡大を行い着実な成果をあげたに至ったが、事業化に強い意欲を持つ福山コンサルタントにとっては、やや物足りなさを感じた期間でもあった。「可能であれば自らがイニシアチブをとって、開発スピードを加速させるための開発体制をつくりたい」という思いが強まったという。この頃から次ステップに向けた組織体の検討を行い、LLPこそがもっとも相応しい組織体であると認識してからは、コンソーシアムメンバーにもLLP組成を打診していた。

事業運営上、特に意識したい次の3点、①組合員全員が当事者意識を持って事業に参加する組織であること。②意思決定を早めるために取締役会や監査役等を置かず組織運営を簡素化できること。③共同事業者である研究者の動機付けを高めることができる組織であることは、LLPの特徴に非常に合致すると感じている。

設立に際しては、共同事業性を確保・維持するために、ビジネス面での競争性、地理的な問題(会議など参加しづらい)、開発方針の認識などを組合への参加の条件としている。また、「開発の責任は福山コンサルタントが担うので、早く事業化を実現させましょう!」という掛け声のもと、研究者が安心して参加できる出資配分としていることも特徴である。さらには、

今後は知的貢献に応じた成果還元も行うことを説明し、充分な動機付けを以て研究開発をスタートさせている。

## LLPの運営方針

### 共同事業としての平等性は確保しつつ重要な場面はリードする

組合員は、法人4社と個人3名の構成。法人組合員からはそれぞれ2名の職務執行者を選任し、計11名が運営にあたっている。統括執行役として組合の中心となっているのは、土木コンサルタント大手の福山コンサルタント。技術開発、装置製作、事業化計画、組合運営事務を、それぞれ専門能力をもつ組合員が担当している。

現状ではまだ試行段階であり、決議の方法などの運営手法は明確に決めていないが、出資割合は大きく異なるものの、各組合員が同一の議決権を持つことで平等性を確保している。しかし、平等という部分にこだわり過ぎると結局は事業化のスピードに問題が生じる懸念があるので、臨機応変な対応を各組合員に求めている。しばらく様子を見つつ、基本的なスケジュール、方針決定等の重要事項は福山コンサルタントが舵取りを行い、効率的、効果的な運営を心がけていきたいとしている。

新たな組合員を募る可能性については事業の進捗次第である。特に2010年度に販売予定のシステムが大きな反響を呼べばその可能性

は高い。その際は、地域の雇用確保という考えも意識しているので、地元企業の参加が望まし

いと考える。生産委託の場合でも、「北九州」というものづくりの下地のある地域に



所在しているので当地に期待するところは大きい。他方、組合員追加においては、実は既に大手数社から参加の打診を受けるなど、プレスリリースを行った効果が早くも出ている。ただし、組織的には、事業の内容や規模に応じて組成することが相応しいと考えているので、将来的にはLLPだけでなく株式会社など広く可能性をさぐっていきたくしている。

## HMB有限責任事業組合 における制度・運営上のワンポイントチェック

### ▼ 共同事業を行う上で合意形成関係が重要

共同事業を行う場合には、何らかの形で協業経験があった方がスムーズである。(お互いの考えをある程度理解した上で仕事ができるため)もちろん必要条件ではないが、フラットな組織であればなおのこと、各組合員の意識の摺り合わせが重要となる。

### ▼ 新規事業はスピードとリーダーシップが命

如何に早期に開発を完了させるかが重要である。設立初期においては、組合員を牽引する強力なリーダーシップを発揮する統括役が必須である。

# 延岡精密機器設計製作 有限責任事業組合

## 組合概要

- 所在地 宮崎県延岡市
- 設立 2008年4月1日
- 事業内容 エレクトロニクスやメディカル関連設備等精密機器の設計、部品加工、製作、組立、メンテナンス及び同設備の開発
- 組合員構成 法人組合員5社

## 事業内容

### 旭化成グループに必要とされる企業になるとともに、新たな取引先を獲得することも大きな目標

延岡市は旭化成発祥の地であり、現在も同社グループ企業の工場を中心とした企業城下町を形成している。延岡精密機器設計製作有限責任事業組合は、これら旭化成グループを主要得意先を持つ、延岡鉄工団地協同組合の組合員を中心に設立されたLLPである。

旭化成は、従来の繊維や化学を中心とする事業構成から、成長産業と期待されるエレクトロニクスやメディカル分野へ事業ポートフォリオの転換を進めているが、このような変化の中



で、地場企業が従来の繊維や化学で培ってきた要素技術では対応できない分野が徐々に増えているのが現状である。またその結果、必要な要素技術を有する県外メーカーのシェアが拡大するという問題も同時に発生している。こうした状況に地場各社の多くが危機感を覚えるなか、いかに自らの技術力を高めながら旭化成グループへの貢献度合いを維持し高めていくか、ひいては同グループの変化に対応できる企業群として生き残っていくための方策として、LLP設立を決意した。しかし、組合員募集は決して楽なものではなく、20社を越す企業に声がけしたが、最終的な組合員は5社となった。

単に賛同者を募るのであればいいが、出資を含めた共同研究的参加は、企業にとってはそれだけ挑戦的な取組であったのである。5社ではじめた組合とはいえ、設計、部品加工、製作、組立、メンテナンスなどワンストップサービスを実現しており総合力は高い。組合活動は1年半程度であるが、少しずつ成果も

出ている。特にエレクトロニクス関連企業からは設計のサポートも受けながら、後工程関連装置の受注に成功している。このように旭化成グループと協業しながら新たな関係を築いていくことも大きな目的であるが、期待する効果はほかにある。

LLPを設立してから旭化成グループ外からの案件相談も受けるようになった。従来の1社だけではあればなかった相談も、ワンストップサービスを提供する組織ということで話がきたという。組合活動が活発になるにつれ管理の大変さを感じるというが、LLPが実績を重ねることによって参加する企業の技術が向上しその活動が世に知ることとなれば、延岡のひいては全国の中小製造業にとってのベストプラクティスの存在となるかもしれない。

## LLPの選択理由

### 柔軟な内部自治体制や構成員課税がポイント

いくつかの企業組織形態を検討したが、本業を持ちつつ別の組織を運営する場合には、柔軟な内部自治を構築可能な組織であることが望ましいためLLPとLLC(合同組合)が候補となった。LLPに決定した最終的なポイントは、当面の発注者が旭化成グループ各社であり、既に同グループとの取引を通じて信用を得て

いることから、法人格を有することはそれほど重要ではないと判断したからである。また、参加企業全体で獲得した利益をきちんと分配するという意味では、法人課税ではなく組合員に直接課税される構成員課税である点も魅力であった。

## LLPの運営方針

### ワークボリュームの見極めが課題

LLPの相談窓口を吉玉精鍍が引き受け、案件毎にリーダー企業を決定し、実務面ではリーダー企業が直接発注者と連絡を取り合う仕組みとしている。意思決定については、個々の案件について、どのような体制で取り組むかという点を中心として、複数の組合員で対応するか、あるいは外部委託するかなどを話し合いで決定している。実績としても既に4、5件が成約に至っており、その数は今後増加する見込みである。

しかし一方では、受注額や案件数の増加は別の課題を浮き彫りにする。出資比率に応じた利益分配を行うこととしているが、案件によって業務負担は異なり、それに伴う利益額にバラツキがでた場合、単純に比例配分することは不平等を起こしかねないからだ。また、発注者との実務面でのやり取りがリーダー企業を中心に行う場合、LLP全体として数ある案件の

進捗状況を把握することは運営面のリスク管理上強化しなければならない課題である。このようにLLPの活動が本格化するにつれ、組合ルールの高制度化、組織運営面の強化等の必要性は感じているが、本業を抱える企業にとって

は、一朝一夕に解決できる問題ではない。事業を拡大するためのポイントはこれら課題への適切な対処方法となる。



## 延岡精密機器設計製作有限責任事業組合 における制度・運営上のワンポイントチェック

- ▼ 対応力の向上で新規取引の可能性が  
設計、部品加工、製作、組立、メンテナンスなどワンストップサービスが提供可能となることで、新たな顧客からの相談が入り始めている。
- ▼ 新規分野の研究開発グループとしても機能  
旭化成からの新分野の相談案件が中心となるので、組合員同士で取り組むべき方向性、新規に取り入れるべき技術など研究開発グループとしての機能も果たしている。

# アベニールポルテ 有限責任事業組合

## 組合概要

- 所在地 大阪府大阪市
- 設立 2005年8月1日
- 事業内容
  - ・イベントの企画・運営及びコーディネート事業
  - ・インターネットによる店舗企画・運営事業
  - ・起業・創業に関するコンサルタント事業
- 組合員構成 法人組合員1社  
個人組合員7名

●HPアドレス

<http://www.avenirporte.com/>

## 事業内容

### 起業を目指す女性達の未来の扉を開き、夢を叶えるお手伝いを実践

近年では、ネイルアートやフラワーアレンジメントなど、趣味として親しんでいた特技を仕事として活かしてみたい、自分のお店を開きたいという希望を持つ女性が増えている。しかし、起業までのノウハウや販売方法がわからないためその実現を諦めてしまう人も多く、また、育児や介護を抱えている女性はまとまった時間が取りにくいなかで、製作から営業、経理までのすべてを一人で行うには負担が大きい。このような、好きなことを仕事にしたい女性、やりたいことがあってもなかなか実現できない



女性達を応援するために2005年8月に設立されたのがアベニールポルテ有限責任事業組合である。アベニールポルテとはフランス語で「未来の扉(avenir porte)」を意味し、女性達の未来の扉を開き、夢を叶えるお手伝いをしたいという思いから付けられた名前だ。個人組合員の多くも育児中や別の職場で働いている女性達であるが、互いを支えあいながら多くの女性の夢を叶えるサポートのため、アベニールポルテの一員としての活動を続けている。アベニールポルテは、特技や資格を持つ女性を会員として登録し(会員はアーティストと呼ばれる)、百貨店やイベント会場で作品販売の機会を提供する企画ビジネスを主に手がけているが、作品販売の機会を提供するだけでなく、アベニールポルテ

そのものが同じ思いを持つ仲間同士の交流の場などコミュニティとしての機能を果たしている。また、具体的に起業を意識するアーティストがいれば、アベニールポルテの相談役的存在でもある法人組合員が、立地診断や店舗設計、業務オ

ペレーションなど起業のためのコンサルティングを行っている点も特徴のひとつである。設立当初は登録アーティストも僅かであったが、カルチャーセンターでの技術指導やブログ開設など地道な努力が奏功しロコミで会員数が増加し、2010年1月時点では延800人近くがアーティストとして登録するまでになっている。2008年4月にはユニバーサル・シティウォーク大阪にてスイーツデコの専門店であるスイーツファクトリーをオープンさせ、常時開設のブースとして30名のアーティストによる展示販売や、一般の方向けの公開講座の開設など様々なイベントで訪れる人を楽しませている。お客様からは「商品が沢山あり2時間見ても迷って決められないのでまた来ます」という嬉しいコメントも寄せられている。2009年10月からは関東でもイベントを開始するなど、アーティストの実践の場は広がりを見せている。今後は組織化したアーティストのデータベースの強みを活かすような活動も視野に入れており、多くのアーティストが持つ有形無形の「女性を満足させるノウハウ」を活かす仕組みとして、企業からの依頼による女性向け商品を共同開発やイベントの企画運営や女性にやさしい町づくり提案などにも取り組んでいく予定だ。さまざまなアプローチで支援しながら、起業家として巣立っていくアーティストを育成し

ていくことは重要な目的であり、アーティストのひとりひとりが輝ける場所を提供していくことこそがアベニールポルテの真の願いである。

## LLPの選択理由

### 自分のやれる範囲内で活動に参加できる、経営の柔軟性がポイント

肩肘を張らず、総組合員の合意により自分のやれる範囲内で活動に参加することができる「経営の柔軟性」に魅力を感じた。実際に、育児中の組合員は、家の中で行えるブログの更新やデータ入力作業を担当するなど、状況に応じた担当の割り振りが可能になっている。また、株式会社として法人化した場合には別の職場で働きながら参加する組合員が職場での兼業規定に抵触する恐れもあったこと等もあり、組合員のライフスタイルや職場環境により適合しているLLPを選択するに至った。

## LLPの運営方針

### 組合ルールや実務の役割分担を明確にし、スムーズな運営を実践

運営方針は、週1回程度の定例打合せにおいて総組合員が集合し、活動進捗状況の確認と今後の進め方を決めている。よく知る仲間であり言いたいことも言い合える信頼関係がある。それだけでなく、組合契約を細部まで定め

ていることも問題ない運営の軸となっている。実務面でも役割分担を明確にしている。展示会での出展交渉を行う場合、契約主体が法人

であることが条件の場合も多いが、法人組合員が窓口として機能しているおかげでスムーズに交渉が行われている。



## アベニールポルテ有限責任事業組合 における制度・運営上のワンポイントチェック

- ▼ 組合活動が持続する陰に法人組合員の協力あり  
対外的な交渉を法人組合員に担当してもらうことで、アベニールポルテはアーティストへの支援活動に注力できる。LLPの課題のひとつである対外的な信用度についてもこうした役割分担で回避することも可能である。
- ▼ 会員組織とすることで事業の機動性も確保  
アーティストを組合員とすることも可能であるが、組合員が多くなるにつれスムーズな合意形成が難しくなる。運営者と受講者という立場で明確に分けることで事業の機動性を確保している。