

# 団地組合の新たな挑戦

## —地方創生に向けて—

筒 井 徹  
(商工総合研究所)  
(主任研究員)

### <要 旨>

- 1961年に「工場等集団化事業」、1963年に「店舗等集団化事業」が創設され、これらの助成制度に支えられて工場団地や卸商業団地が形成されるようになった。その後団地組合の実務上の要望に応じて高度化資金制度の整備が進められてきた。
- 団地組合の全国団体である「全国工場団地協同組合連合会」、「全国卸商業団地協同組合連合会」は、情報収集・提供、教育・研修事業などを通じて傘下の会員組合の成長発展をサポートしている。
- 団地組合の現況についてみると、卸商業団地を中心に組合員数は減少しているが、収支については比較的良好である。主要財源（第一位）についてみると「賦課金・会費」に次いで「賃貸料」の依存度が高い。また、現在実施している共同事業についてみると「組合施設の賃貸」76.7%、「組合員、従業員の福利厚生」60.5%、「資金の貸付・手形割引」39.8%の順となっている。
- 団地組合は「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」を重要な問題とみている。そして「組合員相互の交流活動支援」、「事務所周辺環境・景観の整備」、「組合施設の開放、地域・コミュニティへの貢献と連携」、「組合活動に資する補助金の取得」について積極的に関与している。また、組合員のために一定の役割を果たすべき成長分野としては「環境対策支援」を最も重視している。
- 団地組合の3割以上が遊休地を抱えており、卸商業団地では半数近くに達している。その活用や処分の方針についてみると、「売却する方針であるが、売却の見通しは立っていない」が約4割と最も多い。一体性維持策についてみると、9割近くの組合が何らかの対応を行っている。その内容をみると組合内部のコミュニケーション強化や既存の共同事業の充実を図ることを重視している。
- 団地組合は総じて施設の老朽化が進んでいる。また外部・内部環境の変化を受けて組合員数

の減少、遊休資産の増加、組合員格差の拡大等様々な問題に直面しており求心力が低下してきている。特に卸商業団地組合は厳しい状況に置かれている。

- 団地組合は、「協同組合」と「地域コミュニティ」という2つの属性を持ち合わせているが、事例組合の対応についてみると、団地を含めた「地域コミュニティ」全体の魅力を高めていくことを重視している。
- 団地組合が課題の解決を図っていくためには、組合員がお互いに相互扶助の精神を尊重し、豊かなコミュニティの形成に向けて協調していくことが基本になってくる。その際には行政や関係機関等との連携強化が有効になってくる。
- 団地組合が魅力あるまちづくりに積極的に参画することで、「地方創生」に向けた動きが全国に広がっていくことを期待したい。こうした取組を通じて組合の求心力の強化も図られるであろう。

## 目次

(はじめに)

### 1. 団地組合を支える制度的枠組み

- (1) 高度化資金制度の概要
- (2) 団地組合と高度化資金制度
- (3) 全国団体の取組

### 2. 団地組合の現況

- (1) 組合員数
- (2) 組合財政・収支
- (3) 共同事業

(4) 組合活動

(5) 団地組合の一体性

### 3. 団地組合の課題と対応

- (1) 団地組合の抱える問題の構造
- (2) 業種要因による格差
- (3) 卸商業団地機能向上支援事業
- (4) 団地組合の取組事例

(おわりに)

(はじめに)

工場団地協同組合、卸商業団地協同組合、流通団地協同組合などの団地組合<sup>1</sup>については設立から40～50年を経た組合が多くなってきている。この間に共同施設及び組合員施設の老朽化が進んできている。団地組合を取り巻く環境も設立当初から様変わりしており、多くの組

合では脱退・廃業・倒産等による組合員数の減少、これに伴う組合員跡地の遊休化などの問題が発生している。また、組合内部の環境変化に目を転じると、組合役員の世代交代や組合員の入替りが進んだこと、規模や業績の格差が広がってきたこと、組合員のニーズが多様化したこと等の要因により、団地設立時の「生みの苦しみ」を一緒に乗り越えてきたことで醸成された

<sup>1</sup> 本稿ではこれらの3つを団地組合とし、分析の対象とした。なお流通団地協同組合は運輸業、倉庫業の集団化組合

一体性を維持することが難しくなっている。

このように団地組合は様々な課題に直面している。設立からほぼ半世紀が過ぎた今、団地組合の現状について確認し、これからの期待される組合像や組合が果たすべき役割について考えてみることは意義が大きいとみる。

本稿では第1章で団地組合を支える高度化資金制度や全国団体の取組、第2章で団地組合の現況について概観し、第3章で団地組合が直面している課題について分析を行うとともに、課題に立ち向かう団地組合の取組について紹介することとする。

## 1. 団地組合を支える制度的枠組み

はじめに団地組合が誕生する契機となった高度化資金制度について簡単な説明を行い、団地組合との関連に焦点を当てて制度の変遷の概要についてみてみることにする。次いで団地組合の全国団体である全国工場団地協同組合連合会と全国卸商業団地協同組合連合会の取組状況について確認することとする。

### (1) 高度化資金制度の概要

高度化資金制度とは、中小企業者が共同して経営基盤の強化を図るために組合などを設立して、団地組合、共同工場、共同店舗などを建設する事業や第三セクターや商工会などが地域の中小企業者を支援する事業（高度化事業）に対して、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）と都道府県が一体となって資金及びアドバイスの両面から支援する政策性の高い融資制度である。これまでに

実施してきた代表的な貸付対象事業は、中小企業者が市街地に散在する工場や店舗などを集団で移転し、公害問題等の発生する懸念のない適地に工場団地や卸団地を建設する「集団化事業」や、商店街を街ぐるみで改造して街全体の活性化を図る「集積区域整備事業」などである。

高度化資金制度の歴史は古くこれまでに度重なる改正が行われてきているが、現在の高度化資金制度の概要については以下の通りである（図表1）。以下団地組合との関連から貸付対象事業と診断助言業務について簡単に説明を行うこととする。

まず貸付対象事業の種類については、事業の実施主体別に中小企業者が実施する事業と第三セクター等が実施する事業の2つに大別される。このなかで団地組合に最も関連の大きい事業は中小企業者が実施する「集団化事業」である。「集団化事業」とは、中小企業者が事業所の狭隘化、公害問題対応等の問題解決を図るために事業協同組合などを設立し、移転計画を作成したうえで適地に集団で移転し、すべての組合員がひとつの団地または建物の内部に施設を整備するとともに適切な共同事業を実施することによって、経営基盤の強化を図る事業である。また、過去に集団化事業を実施したものが施設の再整備（リニューアル）を行う場合も「集団化事業」の対象となる<sup>2</sup>。例えば、組合員の新規加入、既存組合員の施設の追加移転、共同施設の追加及び空き区画の再整備等を行う場合である。なお、施設の追加または移転を伴わない既存施設の再整備については、「集

<sup>2</sup> 貸付金の区分は「施設再整備貸付」となる

団化事業」の対象とはならないが、高度化資金制度の貸付対象事業の一つである「集積区域整備事業」<sup>3</sup>による対応が可能である。

次に診断助言業務についてみると、「相談助言」、「事前助言」、「計画・建設診断」、「運営診断」の4種類に分かれており、高度化資金制度の利用者は、高度化事業実施前の計画づくりの初期の段階から完成後の事業運営までそれぞれの段階に応じたアドバイスを受けることができる。ちなみに団地組合の場合は複数の都道府県に跨って造成されることは極めて稀であることから貸付方式はほとんどがA方式となり、診断助言業務は都道府県が実施する。ただ、実際の運用は、都道府県が関係団体に業務を委託している場合も多い。例えば静岡県の場合は、予算確保、貸付を実行する静岡県産業部商工業局、診断・助言を実施する公益財団法人静岡県産業振興財団、高度化事業を実施する中小企業・組合の事前相談や集団化事業実施計画書の作成等を支援する静岡県中小企業団体中央会の3つの組織が連携をとりながら高度化事業を円滑に運営している。

なお高度化資金制度利用による具体的な効果についてみると、制度の利用者は長期間低利の固定金利による資金調達が可能となる（図表1）。また、計画作成時および貸付後の経営面のアドバイスなどのサポートや固定資産税の軽減や事業所税の非課税等税務上の優遇措置を受けることができる等のメリットが得られる。とりわけ20年間固定金利で資金調達できる点は他の融資制度にはない大きな特徴といえる。また、

団地が進出した地域にとっても開発を通じて雇用の確保、事業活動の活発化が図られるなどそのメリットは大きい。

## （2）団地組合と高度化資金制度

団地組合と高度化資金制度の関係についてみると、まず1961年に中小企業振興資金助成法の一部改正（中小企業振興資金等助成法）により、工場団地組合の設立を支援する「工場等集団化事業」が創設された。次いで中小企業基本法が制定された1963年には中小企業振興資金等助成法の一部改正（中小企業近代化資金助成法）により、卸商業団地組合の設立を支援する「店舗等集団化事業」が高度化資金制度に追加され、これらの助成制度に支えられて事業協同組合の計画による工場団地や卸商業団地が形成されるようになった。百瀬(1990)<sup>4</sup>は、“中小企業の高度化政策は、中小企業構造を高度化して、高度成長下でのわが国経済の二重構造の格差を是正することが目的である。その手段としての高度化事業は、中小企業の過小過剰性から生じる種々の脆弱性を克服し、生産性の向上、近代化を促進するために、中小企業の協業化、共同化、合併、業務提携、事業転換などによって、中小企業の構造の高度化を推進している”と指摘している。そして高度化資金制度はその後にも団地組合からの実務上の要望に応えるように、隣接地の取得による団地の拡張や共同施設並びに組合員施設の増改築等に対応する「補完事業」、土地等の先行取得に対応する「先行取得事業」、倒産等による組合

3 商店街、問屋街、工場街、その他工場、店舗、事業場などが集まっている区域において、事業環境の改善など当該集積区域の整備を行なう事業

4 百瀬恵夫（1990）『中小工業団地の理論と政策』白桃書房P114

(図表1) 高度化資金制度の概要

<貸付対象事業の種類>

中小企業者が実施 (10) … 集団化事業、集積区域整備事業、施設集約化事業等  
 第三セクター等が実施 (4) … 地域産業創造基盤整備事業、商店街整備等支援事業等

<貸付金の区分>

普通貸付、小規模事業者貸付、広域貸付、施設再整備貸付、災害復旧貸付、緊急健康被害等防止貸付、  
 電力需給対策貸付

<貸付方式>

方式	資金の流れ	貸付の窓口
A方式… 一つの都道府県 内での事業		都道府県の 担当課
B方式… 二つ以上の都道 府県にまたがる 広域の事業		商工中金 (中小機構の 業務委託先)

<共通の貸付条件>

金利	年利0.75% (平成26年度に貸付決定を行う場合の利率。ただし毎年度改定している) または無利子 (各事業の無利子貸付の要件に該当したものに適用) … (注)
償還期限	据置期間を含む20年以内であって、都道府県が適当と定める期限
据置期間	3年以内であって、都道府県が適当と定める期限

(注) 大規模な災害からの復旧を図る場合や飛散性の高いアスベスト除去のための高度化事業や中小企業振興関連の法律の認定事業などを実施する場合は無利子となる

<診断助言>

助言種類	診断助言の実施段階	診断実施機関	
		A方式	B方式
相談助言	高度化事業構想固めから計画づくりまでの段階	都道府県	中小機構および 都道府県
事前助言	初期の高度化計画を有し、さらに事業計画のブラッシュアップが必要な段階	都道府県	中小機構および 都道府県
計画・ 建設診断	高度化事業実施に向けて、事業計画・建設計画が完成した段階	都道府県	中小機構および 都道府県
運営診断	高度化事業実施後、事業運営を行う段階	都道府県または 中小機構および都道府県	

(出所) 中小機構「高度化事業制度利用ハンドブック」平成26年4月版

員の入れ替えに対応する「倒産補完制度」などを助成対象に追加するなど制度の整備を進めてきている。また、業種参加要件の緩和などの改正が行われ組合員資格を拡げることも可能となった。このように団地組合と高度化資金制度は

切っても切り離せない関係にあるといえる。参考までに団地組合に関連した高度化資金制度改正の概要については以下の通りである（図表2）。

ちなみに団地組合の高度化融資利用実績についてみると、中小機構の前身である中小企業

（図表2）高度化資金制度改正の概要（団地組合関連）

年 (西暦)	主な改正等	補足等
1956	中小企業振興資金助成法制定	目的…設備近代化による生産性の向上
1961	中小企業振興資金助成法の一部改正→ 名称… <b>中小企業振興資金等助成法</b>	対象事業として「工場等集団化事業」創設
1962	商店街振興組合法制定 中小企業振興資金等助成法改正の一部改正	助成対象に商店街振興組合・同連合会の共同施設を追加
1963	中小企業近代化促進法施行 中小企業振興資金等助成法の一部改正→ 名称… <b>中小企業近代化資金助成法</b>	産業構造の高度化の促進を組合事業の形で実施する場合に助成する高度化資金制度を整備対象事業として「店舗等集団化事業」創設
1967	<b>中小企業振興事業団設立</b> 高度化事業対象事業追加	高度化資金融資の制度・内容を充実
1968	高度化事業対象事業追加	「貨物自動車ターミナル等集団化事業」、「倉庫等集団化事業」
1970	「高度化事業に対する補完助成の取扱」制度創設	隣接地の取得、共同施設並びに組合員施設増改築等の団地の拡張ニーズに対応
1974	先行取得事業の創設	土地等の先行取得は高度化資金の対象外であったため、解決策とし制定
1976	「工場等共同利用事業（工場アパート）」の創設	
1977	「小売商業店舗共同利用事業（卸アパート）」、「商業店舗等共同利用事業（小売アパート）」を創設	
1979	倒産等企業施設の先行取得事業創設	
1980	中小企業振興事業団と中小企業共済事業団が合併→ <b>中小企業事業団発足</b> 貨物自動車運送事業所共同利用事業（トラックアパート）」を創設	
1982	災害復旧高度化事業の創設	無利子
1984	「小売店舗等集団化事業（小売団地）」創設	
1985	倒産補完制度の創設	組合員の倒産等による入れ替えに際し、新規に加入（既存組合員も同様）する企業に対して高度化適用が可能となった
1986	密接関連事業者の要件緩和	組合員の倒産等に伴い組合員の入れ替えを行う場合の業種要件を緩和
1988	組合員設備についての貸付要件の緩和 償還期限の延長（15年→20年）	
1989	業種参加者要件の大幅な緩和 情報化共同事業の創設	高度化事業の業種参加者要件を組合員または所属員のすべてからその2/3以上に変更
1997	地域産業集積活性化法に基づく高度化事業の創設	
1998	団地再強化事業の創設	集団化事業等の機能強化を図るための団地内施設の増改築等
1999	<b>中小企業総合事業団発足</b> 、高度化事業の再編成 業種要件の撤廃	
2004	<b>独立行政法人中小企業基盤整備機構発足</b> 償還猶予の弾力化、限度額連帯保証制度の新設	リニューアルについて今後は「施設再整備貸付」として積極的に貸付対象とする
2005	アスベスト対策事業に対する貸付創設	
2008	団地リニューアル事業の要件緩和	組合員数5人以上→1人以上
2010	第三者保証の廃止	
2011	設備リース事業の要件緩和 組合員占有設備の貸付対象化	事業要件、借受者数の要件を廃止 共同利用設備のみを対象とする限定を廃止
2012	債権保全方法の選択制の導入	都道府県による債権保全方法…債権保全上支障がない場合は物的担保、人的担保のいずれかとする

（出所） 島田春樹（2003）『戦後の中小企業政策年表』財団法人中小企業総合研究機構  
 全国卸商業団地協同組合連合会（商団連）、公益財団法人流通経済研究所（2009）『商団連事業振興活性化中長期ビジョン策定プロジェクト平成20年度報告書』、中小機構資料に基づき筆者作成

(図表3) 団地組合の高度化資金制度利用実績 (金額単位: 億円)

年度	新規の 融資件数	新規以外の 融資件数	新規の貸付額 (億円)	新規以外の 貸付額 (億円)	貸付額計 (億円)
1967～1970	210	419	268	396	664
1971～1980	326	1,341	1,591	3,415	5,006
1980～1990	170	1,168	1,967	3,964	5,931
1991～2000	117	718	1,684	3,780	5,464
2001～2013	14	132	169	535	704
合計	837	3,778	5,679	12,091	17,770

(出所) 中小機構資料

(注1) 期間中の融資件数、貸付額の累計

(注2) 新規以外の融資は既往団地に対する補完事業 (団地の拡張)、団地再強化事業、施設再整備貸付等

振興事業団<sup>5</sup>が設立された1967年度 (昭和42年度) から2013年度 (平成25年度) までの融資件数は約4,600件 (うち新規約800件)、貸付額の累計は約1.8兆円に達している (図表3)。

団地組合の高度化資金制度の利用状況についてみると、ほとんどの組合が当該制度を利用している<sup>6</sup>。融資の内容についてみると、団地の新規創設にとどまらず、その後の団地の整備を進めるために「補完事業」、「倒産補完制度」等を利用している組合が多い (図表3)。また、高度化資金導入時には診断助言業務により建物新築・改築の際の建築基準法や消防法に関する規制、造成や排水についての技術的指導、高度化事業に係る税制、会計処理に関する相談などについてサポートを受けている。そして高度化事業実施後も少なからぬ団地組合が、事業計画に基づいて組合及び組合員が発展的成長を達成できるよう、各々の経営課題の解決を図るために様々なサポートを受けている (「運営診断」)。このように高度化資金制度は新規の団地組合設立の支援にとどまらずその後の団地組合の運営にも深く関わっている。

ところで既存の団地組合は1970～80年代に

5 中小企業振興事業団→中小企業事業団→中小企業総合事業団→中小機構

6 図表19参照

設立されたものが多く (図表3)、施設の老朽化が進んでいる。また、周辺環境・景観の整備といった面からも施設のリニューアルが必要な時期に差し掛かってきており、上記の「集団化事業」のなかの「施設再整備貸付」や「集積区域整備事業」に対する団地組合のニーズは大きいと思われる。参考までに「施設再整備貸付」の概要については以下の通りであり、対象事業、対象者、対象施設等の制約は少なく自由度は大きいとみられる (図表4)。中小機構も団地のリニューアルについては積極的に対応する意向であり、今後の団地組合の魅力を高めていくためにもこのような団地の再整備を後押しする制度については一層の利便性向上が望まれる。

### (3) 全国団体の取組

団地組合の全国団体としては、工場団地協同組合を会員とする「全国工場団地協同組合連合会」と卸商業団地協同組合を会員とする「全国卸商業団地協同組合連合会」がある。協同組合連合会とは、同一資格事業による組合 (企業組合を除く) 同志が組織化しより広域的な活動を行うことで、単独で行うよりもさらに大き

(図表4) 施設再整備貸付の概要

主な項目	説明
対象事業	すべての高度化資金貸付対象事業
対象者	過去に高度化事業資金の貸付けを受けた者。ただし、償還猶予または延滞の場合は一部の例外を除き対象外
対象施設	土地、建物、構築物、設備であって資産計上されるもの
その他	・新規事業と同様に診断を実施 ・税制措置についても、各事業に設けられた措置と同様

(出所) 図表1に同じ

な効果が期待できるような共同事業の実施を目指す協同組合の連合体である。両連合会はともに50年近くにわたり傘下の会員である全国の団地組合の成長発展のために団地組合が抱える様々な課題を解決するためのサポートを行ってきている<sup>7</sup>。以下では両連合会の設立の経緯及び主要事業である「情報収集・提供」および「教育・研修」事業を中心にそれぞれの活動状況などについて簡潔に説明を行うこととする。

#### (全国工場団地協同組合連合会の取組)

工場団地制度は、1961年に「中小企業振興資金等助成法」に基づき、立地条件の悪化した中小企業の集団移転による総合的協業化を促進するために「工場等集団化事業」として創設された。当該制度の具体的な目的は、中小工場が直面する工場用地の狭隘化、道路が狭いことによる資材の搬入・排出などの物流面での支障および騒音・ばい煙などの公害問題などを解決し、生産性や効率性の向上を図るとともに、団地組合員が連携し公害・騒音問題等の解決を図ることにある。そして助成制度の創設に伴い同年に全国より10組合の工場団地組合が指定された。これを受けて翌年11月に「中小企

業指定工場全国協議会」が発足した。同協議会は会員団地組合の組織および運営上の問題点を把握するために実態調査を実施し、制度改善及び税制改正についての要望事項をとりまとめて関係機関に働きかける等工場団地制度の整備に力を注いできた。その後1968年に同協議会が改組されて「全国工場団地協同組合連合会」(以下「工団連」という)が設立された。組織の概要は以下の通りである(図表5)。

工団連が実施している「情報収集・提供」事業の具体的な内容についてみると、工団連は中小企業庁、中小機構、商工中金、全国中小企業団体中央会等の関係機関や会員である全国の団地組合から情報を収集し、月刊誌「工団連情報」により全会員に重要情報等を伝達している。また、任意参加であるがメンバー間を活性化してメンバー間で随時情報交換を行っ

(図表5) 工団連の概要 (2014年3月末時点)

	全国工場団地協同組合連合会 (工団連)
設立	1968年12月
会員数	86組合 (企業数1,629)
出資金	3.9百万円
主な事業内容	情報収集・提供
	教育・研修
	福利厚生
	建議・陳情
	物品の受注斡旋、共同宣伝

<sup>7</sup> 前身である協議会の時代から数えると50年以上になる



ている。具体的には工団連事務局がメンバー会員からの組合運営などに関する質問に応えるかたちでアドバイスを رفتたり、法改正・施策情報や有効事例等の情報を交換する際のツールとしてメーリングリストを利用している<sup>8</sup>。なお、後述する各種の会議や研修会においても情報伝達や重要事項について会員間で意見交換を行うなどにより情報の共有化を図っている。

次に「教育・研修」事業の具体的な内容についてみると、工団連は「トップセミナー」、「ブロック会議」、「組合事務局専従役職員研修会」などの集合研修の場において会員に対する情報還元、有効事例の紹介等を行っている。その際には会員間で活発な意見・情報の交換が行われており、会員同士のコミュニケーション強化が図られている。上記の3種類の会議について簡単に説明すると、「トップセミナー」は会員組合の理事長等執行部を対象として2年毎に東京で開催しており、学識経験者や著名経営者等による講演会と懇親会がセットされている。「ブロック会議」は全国6つのブロック毎に各ブロックの会員組合が毎年開催しており、関係機関の参加、協力を得て中小企業施策・高度化資金制度等の解説、団地運営に関する情報交換及び人的交流等を行っている。「組合事務局専従役職員研修会」は事務局で実際に実務を遂行する責任者および担当者を対象に年1回開催しており、団地運営上の課題及びその対応策、実務上の留意点等についての情報・意見交換や人的交流の場となっている。

### (全国卸商業団地協同組合連合会の取組)

卸団地制度は、1963年に「中小企業近代化資金助成法」<sup>9</sup>に基づき、中小卸売業の高度化を促進するため、高度化資金制度の「店舗等集団化事業」として創設された。なお、当該制度の具体的な目的は、中小卸売業が直面する店舗・倉庫の狭隘化、駐車難等の諸問題を解決するとともに、経営の合理化・近代化を図り、流通を通じて地域経済の発展に寄与することにある。そして、助成制度の創設に伴い1963年に5団地、翌1964年に6団地が制度の指定を受け、この11団地により1964年に相互の連携と課題解決のため「中小企業卸商業団地連絡協議会」が発足した。その後全国的に卸商業団地設立の機運が高まるなか法的に確立された運営組織が不可欠となったことから、1967年に同協議会を発展的に改組し「全国卸商業団地協同組合連合会」（以下「商団連」という）が設立された。組織の概要は以下の通りである（図表6）。

なお一言で「卸売業」といっても組合員の取扱品目は繊維、食品、木材、建設資材、消費財関連など多岐に亘っている。また、時代とと

(図表6) 商団連の概要 (2014年3月末時点)

全国卸商業団地協同組合連合会 (商団連)	
設立	1967年8月
会員数	101組合 (企業数4,868)
出資金	32.2百万円
主な事業内容	情報収集・提供
	教育・研修
	福利厚生
	建議・陳情
	関係機関との連携

8 「工団連mailing情報」という所定の様式を制定している

9 個別の中小企業の設備近代化を助成する制度「中小企業設備近代化資金」と産業構造の高度化の促進を組合事業の形で助成する「中小企業高度化資金」に区分された

もに変化する販売先、仕入先のニーズへの対応を求められるなかで、卸売業者自身の業態の多様化が進んでいる。そして業界毎に独自の商慣習があり、法律等の規制、許認可等については関係省庁がそれぞれ異なっている。このように団地を構成する組合員についてみると卸商業団地は総じて工場団地よりも多様性に富んでいる。また、卸商業団地の形態には街区式（一部連棟式併用）、連棟式、ビル方式等があり工場団地に比べて団地の運営にあたって留意すべき点は多いと思われる。

商団連が実施している「情報収集・提供」事業の具体的な内容についてみると、商団連の場合はその多様性ゆえ関係省庁<sup>10</sup>、関係機関が多い。商団連はこれらの関係団体や全国の会員からの情報収集及び相互の連携強化に力を入れており、重要情報については機関紙「商団連」<sup>11</sup>、ホームページ等を通じて全国の会員宛て迅速な情報提供を行うとともに、各種の研修会において情報の共有化を図っている。また、2014年度より新たに会員同士での組合運営上必要と思われる情報を共有し、その問題点や解決策について相互に意見交換が可能な掲示板の機能を持つグループウェアの構築について検討を開始しており、既に「サイボウズLive」<sup>12</sup>を活用し掲示板を作成し、試行を繰り返している段階にある。

次に「教育・研修」事業の具体的な内容についてみると、主なものとして「トップセミナー」

、「ブロック会議」、「事務局長会議」、「組合事務局職員研修」が挙げられる。

「トップセミナー」については、当初は「全体会議」という名称の勉強会であり、その内容は、高度化資金制度や卸売業界についての勉強に比重が置かれていた<sup>13</sup>。現在は講演会、懇親会が中心となっており年1回秋に東京で開催している。

「ブロック会議」<sup>14</sup>は毎年秋に全国7ブロック毎に開催している。これは、会員組合の参加率を高める（研修の機会を増やす）ために東京以外にもブロック毎に研修の場を設けたもので、当初は当該ブロック内の団地組合で開催し、参加者が開催団地の現地を見学し意見交換を行っていた。こうした取り組みが会員間の相互理解を深めることにつながっていったとみられる。

また、事務局を対象とする研修として「事務局長会議」と「組合事務局職員研修」の2種類の階層別の研修会を開催している。「事務局長会議」は組合の事務局で実際に実務を遂行する専従責任者を対象に年2回開催されており<sup>15</sup>、団地運営上の諸問題について協議をしたり、高度化資金制度の改正等の提言を行っている。「組合事務局職員研修」は、団地運営上の諸問題を解決していくために組合事務局の担当職員の知識・能力の向上を図り組合員にとって有意義な組合活動を行える人材の育成を目的としたものであり2012年度より毎年1回実施している。

なお商団連が実施しているその他の事業に

10 経済産業省（中小企業庁）は勿論のこと、総務省（消防庁）、財務省（国税庁）、国土交通省、農林水産省、厚生労働省、環境省などが絡む

11 現在は傘下の会員組合、当該団地の組合員並びに関係機関宛て年3回発行（発行部数は約5千部）

12 サイボウズ㈱が提供している無料のグループウェアサービス

13 講師は関係省庁の担当者、大学の先生など

14 工団連との相違点は商団連の場合は商団連（事務局）が主催者である点とブロック数

15 春（東京で開催）…法律改正、制度改正等について在京の講師等による研修

秋（地方で開催）…卸団地を見学し、組合運営、共同事業等について研修

ついてみると、補助金事業として2009年度にスタートした「卸商業団地機能向上支援事業」<sup>16</sup>は注目に値する。助成対象となる事業は、団地の再整備や共同事業機能を強化するための調査研究や事業化調査、基本計画・詳細計画の策定等となっており、これはまさに次世代の卸団地の姿を創造するためのビジョンの策定等に有効活用できる事業といえる。こうした制度の趣旨を踏まえて商団連は、会員組合に対して当該事業を積極的に利用するよう呼び掛けており、2014年度までに延べ70を超える団地組合が助成対象となっている。ちなみに助成対象となった事業の内容等については後述する。また、東日本大震災を契機に構築した「災害時支援ネットワーク」は、広域的な連携・協力という観点から注目される。これは、卸団地の持つ物流・情報機能を活かし会員が相互に協力し、被災した会員の復旧・復興を支援するために緊急支援物資を供給するための仕組みである。商団連は今後災害時連絡網、災害時通信手段等運用面での整備を進め、将来発生が予想される大規模災害により迅速に対応できるよう会員相互の連携・協力の強化を図っていく意向である。

## 2. 団地組合の現況

ここでは2013年4月に商工中金と当財団が実施した「組合実態調査報告書」<sup>17</sup>に基づき、団地組合の組合員数の増減、財務・収支、共同事業、組合活動の状況、一体性の維持に影響を与える要因やその対応策の内容について概観する。そして、非集団化組合<sup>18</sup>との比較を行

うことで団地組合の特徴を明らかにしていきたい。

### (1) 組合員数

5年前と比べた組合員数の増減についてみると、団地組合については「増加した」とする回答比率が6.0%、「減少した」が50.9%となっており減少が増加を大幅に上回っている(図表7)。非集団化組合についても減少が増加を上回っているが、団地組合の増加、減少組合の比率は双方ともに非集団化組合よりも低い。特に減少した組合の比率が低い。

団地組合の内訳についてみると、工場団地は増加が6.1%、減少が47.1%、卸商業団地は増加が7.5%、減少が65.1%、流通団地組合は増加が3.0%、減少が43.3%となっており、卸商業団地の組合員減少が最も進んでいる。なお、参考までに増減DIを算出し比較してみると、工場団地と流通団地は非集団化団地よりもDI値は大きく、卸商業団地は小さい。このように卸商業団地については組合員数の減少が目立つ。

### (2) 組合財政・収支

まず直近の決算状況(利用分量配当前)についてみると、団地組合は黒字計上比率が65.4%、赤字計上比率は13.4%となっており、非集団化組合に比べると前者が高く後者が低くなっており相対的に収支は良好である(図表8)。

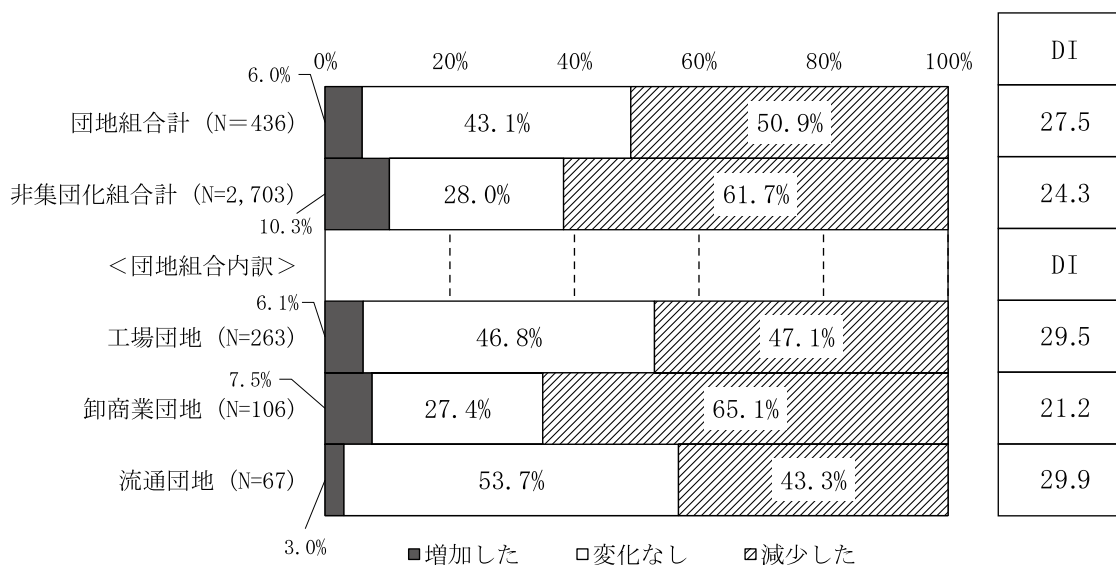
団地組合の内訳についてみると、黒字計上比率の高い順に、流通団地(80.9%)、卸商業団地(74.8%)、工場団地(57.5%)となっている。

<sup>16</sup> 全国中小企業団体中央会の助成事業の1つ

<sup>17</sup> 調査時点は2013年3月末、アンケート回収組合数3,291。組合の形態別にみると同業者組合66.0%、異業種組合9.2%、工場団地組合8.1%、下請組合・系列組合4.1%、卸商業団地組合3.3%、流通団地組合2.1%、共同店舗組合2.1%他。なお図表7～25の出所は同調査報告書

<sup>18</sup> 集団化組合は団地組合3形態および共同工場組合、共同店舗組合の5形態とし、それ以外の組合を非集団化組合とした

(図表7) 5年前と比べた組合員数の増減



(注) DI=「増加した」×100+「変化なし」×50+「減少した」×0  
 目安…50超は「増加」、50は「変化なし」、50未満は「減少」

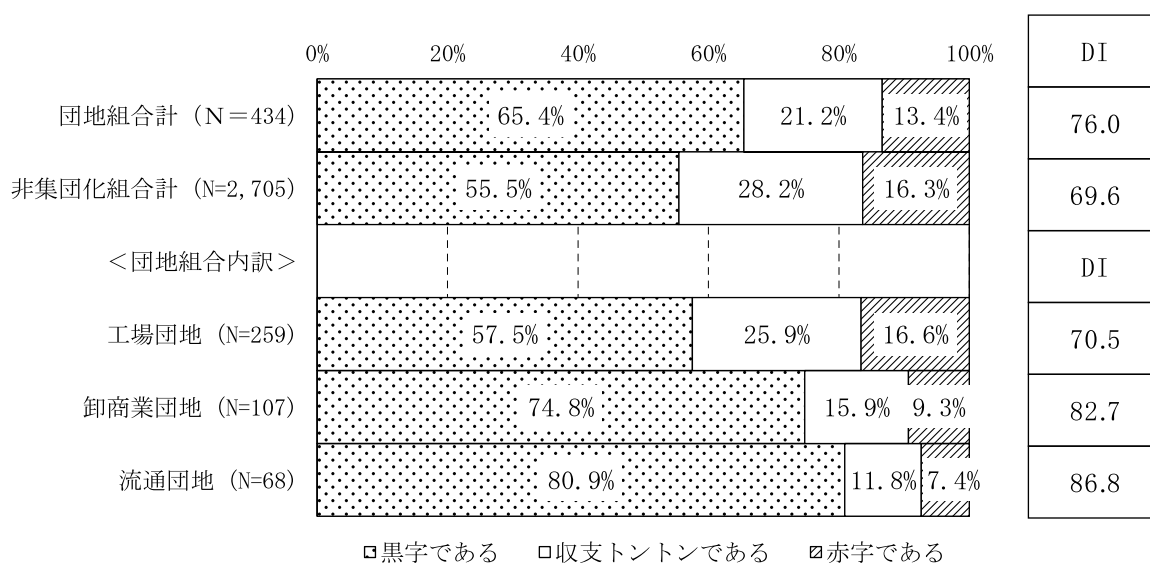
一方赤字計上比率については高い順に工場団地 (16.6%)、卸商業団地 (9.3%)。流通団地 (7.4%) と、黒字とは逆の順になっている。従って3形態のなかでは流通団地が最も収支が良好であり工場団地が最も厳しい状況にある。ただ、工場団地についてもそのDI値は非集団化組合を上回っている。

次に組合の主要財源 (第一位) についてみると、団地組合は「賦課金・会費」とする回答比率が37.2%と最も高く、次いで「共同事業収入 (金融事業収入、賃貸料を除く)」29.0%、「賃貸料」27.9%、「各種補助金・助成金他」5.4%、「金融事業収入」0.5%の順となっている。非集団化組合についても団地組合と同様に首位は「賦課金・会費」(36.3%) で、回答比率もほぼ同じである。ただ、団地組合のほうが「賃貸料」の比率が高く、「各種補助金・助成金他」、「共同事業収入 (金融事業収入、賃貸料を除く)」

の比率は低くなっている (図表9)。

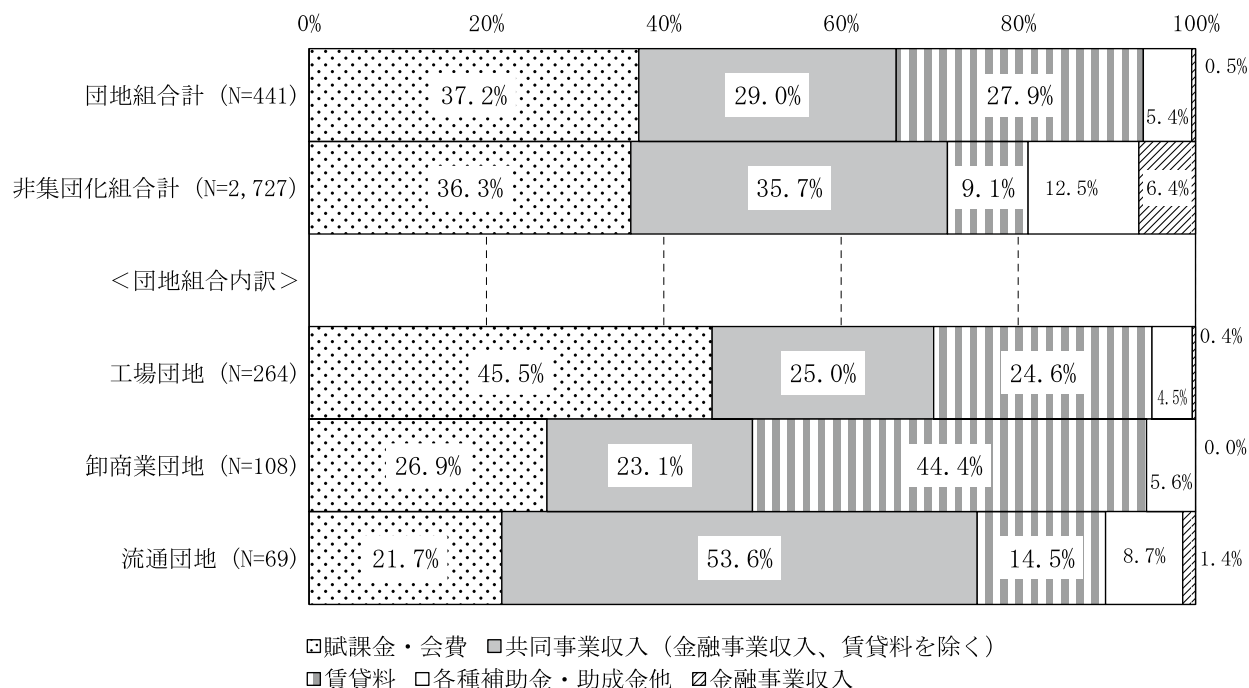
団地組合の内訳についてみると、工場団地は「賦課金・会費」が45.5%と最も高く、以下「共同事業収入 (金融事業収入、賃貸料を除く)」25.0%、「賃貸料」24.6%、「各種補助金・助成金他」4.5%、「金融事業収入」0.4%と団地組合全体と同順となっている。これに対して卸商業団地は「賃貸料」が44.4%と最も高く、次いで「賦課金・会費」26.9%、「共同事業収入 (金融事業収入、賃貸料を除く)」23.1%の順となっている。また、流通団地については「共同事業収入 (金融事業収入、賃貸料を除く)」が53.6%と最も高く、次いで「賦課金・会費」21.7%、「賃貸料」14.5%の順となっており形態別に主要財源 (第一位) は異なっている。なお、3形態ともに「金融事業収入」を主要財源 (第一位) としている団地組合はほとんどない。

(図表8) 直近の決算状況 (利用分量配当前の数値)



(注) DI=「黒字である」×100+「収支トントンである」×50+「赤字である」×0  
 目安…50超は「黒字」、50は「収支トントン」、50未満は「赤字」

(図表9) 組合の主要財源 (第一位)



### (3) 共同事業

まず組合が現在実施している共同事業の数についてみると、団地組合は平均4.5となっており非集団化組合（3.3）よりも多いことが確認できる（図表10）。

次に共同事業の内容についてみると、団地組合は「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」が76.7%と最も高い比率を占めており、次いで「組合員、従業員の福利厚生」が60.5%となっている。両事業については過半数の組合が実施しており、団地組合に共通した事業といえる。続いて「資金の貸付、手形割引」39.8%、「保険代理業務」36.7%の順となっている。一方、非集団化組合についてみると最上位は「共同仕入・購入」であるがその比率は38.7%にとどまっております、団地組合のように過半数の組合が実

施しているような事業はない。

団地組合の内訳についてみると、3形態ともに「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」の比率が最も高い。また、工場団地、卸商業団地では非集団化組合と比べて「廃棄物処理、環境対応、リサイクル」実施組合のウエイトが相対的に高く環境問題に対する関心の高さが窺える<sup>19</sup>。なお、前述のとおり金融事業は団地組合の主要財源（第一位）にはなっていないものの（図表9）、「資金の貸付、手形割引」は実施事業の第3位に挙げられており実施比率については非集団化組合（25.1%）よりも高い。

ちなみに団地組合が実施している共同事業のなかで重点と考えているものについてみると、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」が50.6%と最上位となっている。次いで「組合

（図表10）現在実施している共同事業（上位10事業）

順位	団地組合計 (N=425)	割合	非集団化組合計 (N=2,607)	割合	団地組合内訳					
					工場団地組合 (N=254)	割合	卸商業団地組合 (N=107)	割合	流通団地組合 (N=64)	割合
1	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	76.7%	共同仕入・購入	38.7%	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	77.2%	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	86.9%	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	57.8%
2	組合員、従業員の福利厚生	60.5%	組合員、従業員の福利厚生	34.1%	組合員、従業員の福利厚生	59.1%	組合員、従業員の福利厚生	79.4%	共同仕入・購入	48.4%
3	資金の貸付、手形割引	39.8%	資金の貸付、手形割引	25.1%	資金の貸付、手形割引	37.4%	資金の貸付、手形割引	43.0%	高速道路等利用料金の共同精算	46.9%
4	保険代理業務	36.7%	教育訓練・人材開発	22.3%	保険代理業務	36.2%	保険代理業務	41.1%	資金の貸付、手形割引	43.8%
5	共同仕入・購入	35.1%	共同販売	21.6%	共同仕入・購入	35.0%	教育訓練・人材開発	39.3%	共同受注	34.4%
6	教育訓練・人材開発	29.2%	共同受注	19.1%	教育訓練・人材開発	28.0%	共同仕入・購入	27.1%	組合員、従業員の福利厚生	34.4%
7	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	17.4%	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	18.7%	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	16.9%	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	24.3%	保険代理業務	31.3%
8	共同販売	16.0%	保険代理業務	16.5%	その他	15.7%	共済事業	23.4%	共同販売	28.1%
9	高速道路等利用料金の共同精算	14.4%	高速道路等利用料金の共同精算	14.3%	共同販売	13.0%	共同宣伝・販売促進・イベント主催	19.6%	共同保管・運送	25.0%
10	その他	14.4%	共同宣伝・販売促進・イベント主催	13.2%	資金借入の斡旋	11.4%	高速道路等利用料金の共同精算	17.8%	教育訓練・人材開発	17.2%
平均回答数	4.5		3.3		4.2		5.1		4.5	

（注）30項目のなかから選択（複数回答）

19 非集団化組合の同項目の回答比率は41%

員、従業員の福利厚生」31.4%、「教育訓練・人材開発」23.4%、「共同仕入・購入」21.8%、「資金の貸付、手形割引」16.7%の順となっている(図表11)。

団地組合の内訳についてみると、工場団地と卸商業団地の重点事業の上位は団地組合全体と概ね一致している。ただ、首位の「組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸」については、卸商業団地は78.0%と工場団地(46.2%)を大幅に上回っている。一方、流通団地については「共同仕入・購入」39.6%が最上位で、以下「高速道路等利用料金の共同精算」、「共同販売」、「共同受注」、「共同保管・運送」の順となっており他の2形態との違いが大きい。また、「組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸」の割合は8.3%にとどまっており3形態のなかでは遊休施設が少ないことがわかる<sup>20</sup>。

#### (4) 組合活動

ここではまず最近の団地組合の活動状況を確認した後に組合活動における課題・問題点、組合運営の今後の方向性、組合員の事業活動を支援するうえで組合が果たすべき役割などに

ついてみてみることにする。

#### (組合活動の状況)

組合活動の状況についてみると、団地組合は「活発である」という組合が7.4%、「まずまず活発である」が48.3%、「あまり活発でない」が32.8%、「活発でない」が11.5%となっている(図表12)。DI値を集計してみると50を上回っておりどちらかといえば「活発である」とみられる。一方、非集団化組合のDI値は48.0となっており、団地組合の方が非集団化組合よりも「活発である」とみられる。

団地組合の内訳についてみると、「活発である」、「まずまず活発である」は、流通団地、卸商業団地、工場団地の順に回答比率が高い。一方「活発でない」、「あまり活発でない」については、工場団地、卸商業団地、流通団地の順に比率が高くなっており先程とは逆の順になっている。このように3形態のなかでは流通団地が最も活発であり、次いで卸商業団地、工場団地の順となっている。工場団地については、「活発でない」とする組合が12.4%を占めており、DI値も48.6と50を下回るなど組合活動は「活

(図表11) 団地組合実施共同事業のなかで重点と考えている事業(上位5事業)

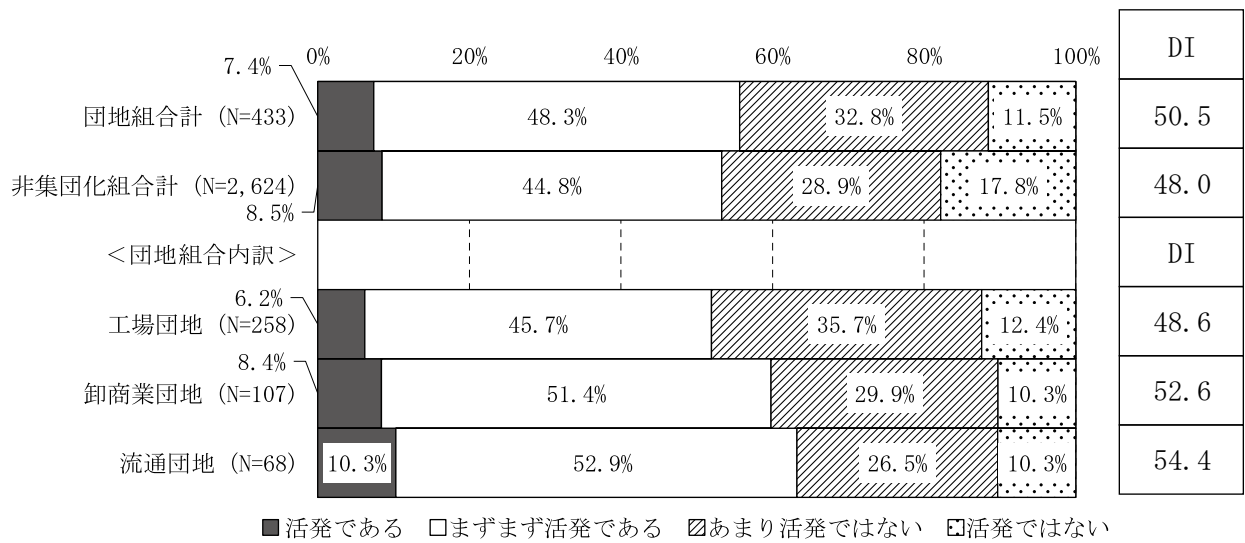
順位	団地組合計(N=312)	割合	形態別内訳					
			工場団地組合(N=182)	割合	卸商業団地組合(N=82)	割合	流通団地組合(N=48)	割合
1	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	50.6%	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	46.2%	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	78.0%	共同仕入・購入	39.6%
2	組合員、従業員の福利厚生	31.4%	組合員、従業員の福利厚生	34.1%	組合員、従業員の福利厚生	39.0%	高速道路等利用料金の共同精算	37.5%
3	教育訓練・人材開発	23.4%	教育訓練・人材開発	22.5%	教育訓練・人材開発	31.7%	共同販売	27.1%
4	共同仕入・購入	21.8%	共同仕入・購入	20.9%	資金の貸付、手形割引	15.9%	共同受注	27.1%
5	資金の貸付、手形割引	16.7%	その他	18.1%	共同仕入・購入	13.4%	共同保管・運送	25.0%

(注) 図表10に同じ

20 図表20参照



(図表12) 最近の組合活動の状態



(注) DI=「活発である」×100+「まずまず活発である」×200/3+「あまり活発でない」×100/3+「活発でない」×0  
 目安…50超は「活発」、50未満は「活発でない」

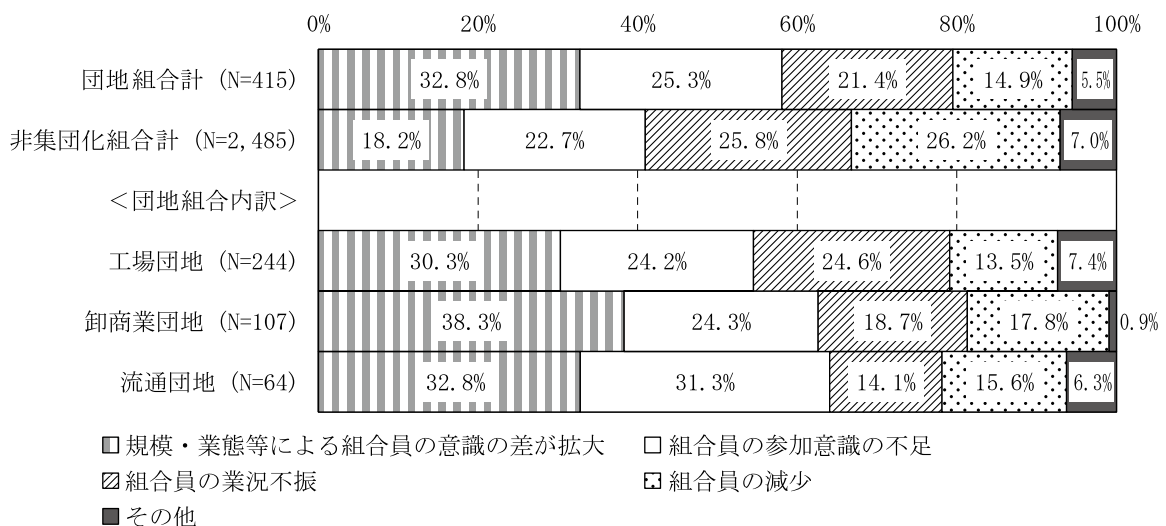
発」とはいえない状況にある。ただ、非集団化組合のDI値48.0を上回っている。

(組合員に起因する課題・問題点)

組合活動における組合員に起因する課題・問題点についてみると、団地組合は「規模・業

態等による組合員の意識の差が拡大」が32.8%と最も多くの回答を集めた(図表13)。次いで「組合員の参加意識の不足」25.3%、「組合員の業況不振」21.4%、「組合員の減少」14.9%、「その他」5.5%の順となっている。一方、非集団化組合は、「組合員の減少」が26.2%と最も多く、

(図表13) 組合活動における組合員に起因する課題・問題点





「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」は18.2%で第4位となっており、双方の認識の差が大きい。このように団地組合は「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」を重要な問題として認識している。

団地組合の内訳についてみると、3形態ともに「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」が30%を超えており最も多くの回答を集めた。第2位以下の回答についてみると、工場団地は「組合員の業況不振」24.6%、「組合員の参加意識の不足」24.2%、「組合員の減少」13.5%、「その他」7.4%の順となっている。卸商業団地については、「組合員の参加意識の不足」24.3%、「組合員の業況不振」18.7%、「組合員の減少」17.8%、「その他」0.9%の順となっている。また、流通団地については、「組合員の参加意識の不足」31.3%、「組合員の減少」15.6%、「組合員の業況不振」14.1%、「その他」6.3

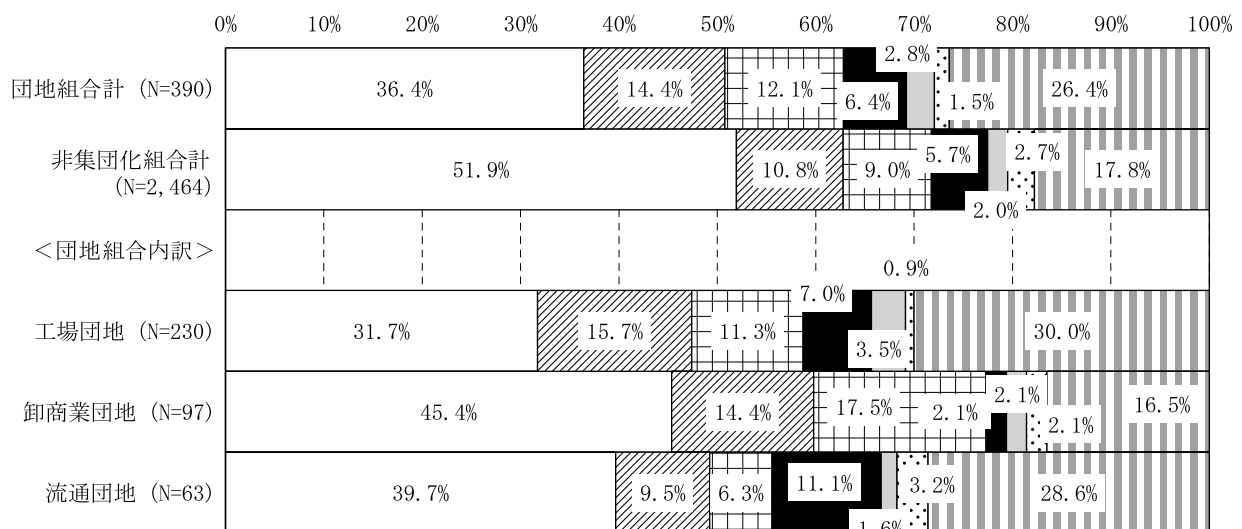
%の順となっており、形態による多少の違いがみられる。

### (組合運営の今後の方向性)

組合運営の今後の方向性についてみると、団地組合は上位3項目が「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」36.4%、「その他」26.4%、「他組合との連携を強化する」14.4%の順となった(図表14)。一方、非集団化組合についても上位3項目およびその順は変わらないが、最上位の「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」は51.9%と過半数を占めており団地組合との差が大きい。団地組合の場合は非集団化組合に比べると規模の拡大を志向する組合の比率は低い。

団地組合の内訳についてみると、3形態ともに「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」が首位となった。組合員数の減少が目立つ卸商業団地が45.4%と最も比率が高くなっているが

(図表14) 組合運営の今後の方向性



- 組合員の増加、組合事業の拡大を進める
- ▨ 他組合との連携を強化する
- ▤ 組合事業の縮小を進める
- 組合の解散を検討する
- ▩ 他組合との合併を検討する
- ▧ 会社組織への変更を検討する
- その他

非集団化組合のように過半数を占めるには至っていない。第2位以下の回答についてみると工場団地は「他組合との連携を強化する」の比率が相対的に高い。また、卸商業団地は、「組合事業の縮小を進める」、流通団地は「組合の解散を検討する」の比率が相対的に高い。

### (組合が果たすべき役割)

組合が組合員の事業活動を支援するうえで果たすべき役割についてみると、団地組合は「組合員相互の交流活動支援」、「事務所周辺環境・

景観の整備」、「組合施設の開放、地域・コミュニティへの貢献と連携」、「組合活動に資する補助金の取得」について積極的に支援していることがわかる<sup>21</sup> (図表15)。一方、非集団化組合は「組合員相互の交流活動支援」以外については積極的な支援を行っていない。

団地組合の内訳についてみると、工場団地は団地組合全体とほぼ同様の結果となっている。卸商業団地はこれらの4項目に加えて「商団連、工団連、全国団体への加入によるネットワーク拡充」についてもDI値が50を上回っている。

(図表15) 組合員の事業活動を支援するうえで果たすべき役割  
(現在までの支援項目、複数回答、DI値)

項目	団地組合計	非集団化組合計	DI値の差 (団地-非集団化)		団地組合内訳		
					工場	卸商業	流通
組合員相互の交流活動支援	79.4	73.1	6.3		77.9	86.2	74.6
事務所周辺環境・景観の整備	76.4	26.7	49.7	注3 ○	75.8	84.3	66.4
組合施設の開放、地域・コミュニティへの貢献と連携	62.1	31.5	30.6	○	64.2	70.9	38.2
組合活動に資する補助金の取得	59.2	41.9	17.3	○	56.7	75.3	43.5
商団連、工団連、全国団体への加入によるネットワーク拡充	47.7	28.6	19.1	○	43.5	67.6	31.0
自然災害発生時のサプライチェーン復旧・確保のための相互扶助	39.5	24.3	15.2	○	38.3	41.9	40.6
他組合や外部企業との交流、ビジネスマッチング	38.5	30.9	7.6		41.5	38.1	26.5
経営相談、コンサルティング機能の強化について	38.4	29.4	9.0		37.9	44.9	29.8
組合員のIT化の支援	37.6	35.7	1.9		35.0	47.7	31.7
環境対応・省エネ等の促進、製品等の安全向上支援	37.2	33.5	3.7		39.3	37.6	28.3
組合員企業の事業承継への支援	34.0	33.3	0.7		36.1	32.8	27.5
産学連携、異業種交流活動の支援	32.6	24.8	7.8		36.6	31.0	19.2
新製品や新技術に関する情報の収集と提供	31.6	48.1	▲16.5	●	37.0	20.3	27.5
事業継続計画 (BCP) の策定支援	30.7	20.1	10.6	○	31.5	34.5	21.2
共同宣伝や見本市、展示会の開催など販促活動の推進	29.5	37.3	▲7.8		27.1	44.1	14.7
組合員の再生、再チャレンジ等への支援	27.1	21.6	5.5		27.8	27.6	23.1
原油・素材価格高騰、市場変動等のリスク対応支援	25.3	28.9	▲3.6		21.8	15.1	53.6
販売、受注ルートの開拓	25.1	37.7	▲12.6	●	24.4	18.5	38.0
市場開拓・マーケティング活動	20.7	32.3	▲11.6	●	20.7	20.0	22.1
組合員企業の事業多角化・転換や新分野進出への支援	19.7	21.1	▲1.4		19.6	21.1	18.3
新製品や新技術、デザインなどの共同研究開発	15.8	19.7	▲3.9		18.3	12.5	10.8
組合員企業の海外展開支援	14.1	13.4	0.7		16.4	13.3	5.9

(注1) 具体的な項目 (22項目) をあげて各項目について現在の支援状況について確認  
(注2) DI=「支援してきた」×100+「どちらともいえない」×50+「支援していない」×0  
目安…どちらかといえば50超は「支援してきた」、50未満は「支援していない」  
(注3) ○…団地-非集団化>10、●…団地-非集団化<▲10

21 DI値50を上回る項目については積極的に支援しているとみた

そしてこれらの5項目のDI値は他の2形態よりも高い。一方、流通団地は、「組合員相互の交流活動支援」、「事務所周辺環境・景観の整備」に次いで「原油・素材価格高騰、市場変動等のリスク対応支援」を重視している。

また団地組合と非集団化組合のDI値を比較してみると、「事務所周辺環境・景観の整備」、「組合施設の開放、地域・コミュニティへの貢献と連携」、「商団連、工団連、全国団体への加入によるネットワーク拡充」、「組合活動に資する補助金の取得」、「自然災害発生時のサプライチェーン復旧・確保のための相互扶助」、「事業継続計画（BCP）の策定支援」等については団地組合の方が非集団化組合よりも支援に力を入れていることがわかる。特に、卸商業団地はこれら項目のDI値が高い。一方、「新製品や新技術に関する情報の取集と提供」、「販売、受注ルートの開拓」、「市場開拓・マーケティング活動」等については、団地組合の方が非集団化組合よりもDI値が低い。

ちなみに団地組合について選択肢22項目のなかで組合員から求められていると考える役割についてみると、上位4位までが現在までの支

援項目と同順位となっており、団地組合が組合員のニーズに応えようと取組んでいる様子が窺える（図表16）。

### （組合員のために一定の役割が見込まれる成長分野）

組合が組合員のために果たす一定の役割が見込まれる成長分野についてみると、団地組合は「環境対策支援」とする回答が31.9%と最も多く、以下「組合間連携支援」29.1%、「ものづくり支援」18.8%、「再生エネルギー活用支援」10.9%と続いている（図表17）。一方、非集団化組合は、「組合間連携支援」が40.7%と最も多く、以下「ものづくり支援」18.5%、「環境対策支援」18.1%、「地域資源活用支援（農工商連携を含む）」9.6%と続いている。両者を比較すると、「組合間連携支援」、「環境対策支援」が上位を占めている点は変わらない。ただ、団地組合の「環境対策支援」の比率が高い点が注目される。こうした認識の差は「廃棄物処理、環境対策、リサイクル」事業の実施割合が非集団化組合よりも相対的に高いことにもあらわれている（図表10）。

（図表16） 組合員の事業活動を支援するうえで果たすべき役割  
（組合員から求められているもの、複数回答、DI値）

項目	団地組合計	非集団化組合計	DI値の差 (団地-非集団化)		団地組合内訳		
					工場	卸商業	流通
組合員相互の交流活動支援	70.3	68.4	1.9		68.7	73.5	71.8
事務所周辺環境・景観の整備	67.7	25.8	41.9	○	67.6	72.9	59.6
組合施設の開放、地域・コミュニティへの貢献と連携について	56.3	31.3	25.0	○	59.1	60.7	36.5
組合活動に資する補助金の取得	55.4	42.5	12.9	○	54.1	66.1	43.1
自然災害発生時のサプライチェーン復旧・確保のための相互扶助	45.1	29.8	15.3	○	44.2	48.8	43.0

（注1）DI=「求められている」×100+「どちらともいえない」×50+「求められていない」×0  
目安…どちらかといえば50超は「求められている」、50未満は「求められていない」

（注2）○…団地-非集団化>10

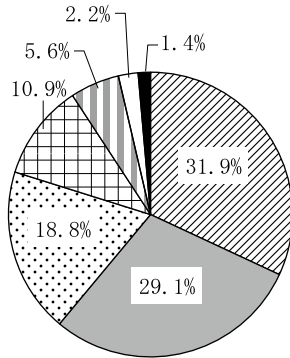
（注3）団地組合の上位5項目のみ記載（6位以下は省略）

団地組合の内訳についてみると、工場団地は「ものづくり支援」が31.0%と最も多く、以下「環境対策支援」26.3%、「組合間連携支援」23.0%、

「再生エネルギー活用支援」11.7%と続いている（図表18）。卸商業団地は「環境対策支援」が41.1%と最も多く、以下「組合間連携支援」

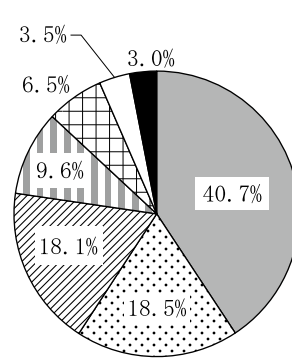
(図表17) 組合員のために一定の役割が見込まれる成長分野（7項目から選択回答）  
【団地組合と非集団化組合の対比】

団地組合計 (N=357)



- ☒ 環境対策支援
- 組合間連携支援
- ☒ ものづくり支援
- ☐ 再生可能エネルギー活用支援
- ▨ 地域資源活用支援 (農商工連携含む)
- 海外展開支援
- 女性の社会進出・少子化対策

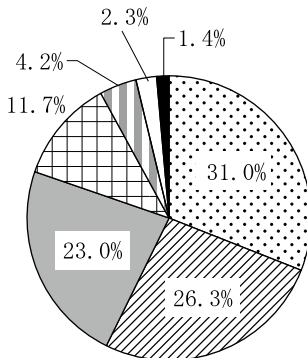
非集団化組合計 (N=2,036)



- 組合間連携支援
- ☒ ものづくり支援
- ☒ 環境対策支援
- ▨ 地域資源活用支援 (農商工連携含む)
- ▨ 再生可能エネルギー活用支援
- 海外展開支援
- 女性の社会進出・少子化対策

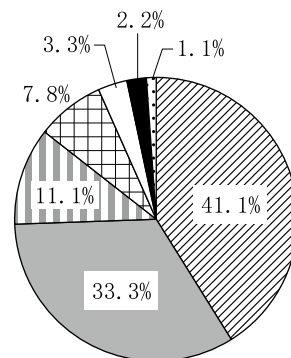
(図表18) 組合員のために一定の役割が見込まれる成長分野（7項目から選択回答）  
【団地組合3形態の対比】

工場団地 (N=213)



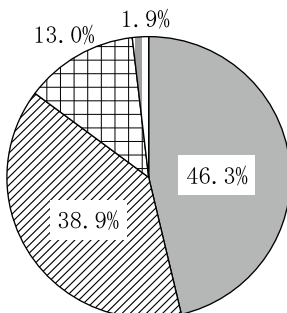
- ☒ ものづくり支援
- ☒ 環境対策支援
- 組合間連携支援
- ☐ 再生可能エネルギー活用支援
- ▨ 地域資源活用支援 (農商工連携含む)
- 海外展開支援
- 女性の社会進出・少子化対策

卸商業団地 (N=90)



- ☒ 環境対策支援
- 組合間連携支援
- ▨ 地域資源活用支援 (農商工連携含む)
- ▨ 再生可能エネルギー活用支援
- 海外展開支援
- 女性の社会進出・少子化対策
- ☒ ものづくり支援

流通団地 (N=54)



- 組合間連携支援
- ☒ 環境対策支援
- ☐ 再生可能エネルギー活用支援
- ▨ 地域資源活用支援 (農商工連携含む)

33.3%、「地域資源活用支援（農工商連携を含む）」11.1%、「再生エネルギー活用支援」7.8%と続いている。また、流通団地は「組合間連携支援」が46.3%と最も多く、以下「環境対策支援」38.9%、「再生エネルギー活用支援」13.0%、「地域資源活用支援（農工商連携を含む）」1.9%の順となっている。業種の違いを映じてか各々が成長分野とみている項目に差がみられるが、3形態ともに「環境対策支援」のウエイトは非集団化組合よりも高い。特に卸商業団地は4割以上を占めている。

### (5) 団地組合の一体性

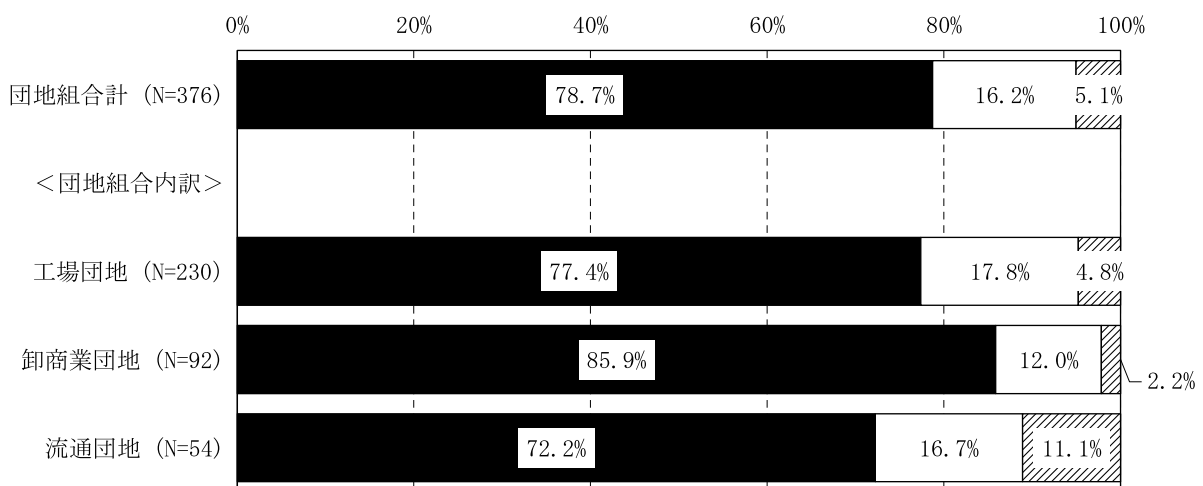
ここでは団地組合の一体性維持に影響が大きいとみられる「高度化資金の返済状況」、「団地内の余剰地、未利用地」の有無およびその活用や処分の方針、「一体性維持のための対応策」の内容について確認することとしたい。

### (高度化資金の返済状況)

まず高度化資金制度の利用の有無についてみると「団地建設に際し借入はしていない」組合は5.1%と少数であり、団地組合の94.9%は高度化資金の利用実績がある。団地組合の内訳についてみると卸商業団地が97.8%と最も利用組合が多く、次いで工場団地（95.2%）、流通団地（88.9%）の順となっている（図表19）。

次に高度化資金の返済状況についてみると、「既に完済している」が78.7%を占めており、高度化資金利用組合のうち8割以上は完済となっている<sup>22</sup>。これは、団地組合に対する助成制度が創設されてから既に50年以上が経過するなか、このところ高度化資金を利用した新設団地が減少していることや団地拡張等の再整備事業も一段落していることなどが影響しているものとみられる（図表3）。なお形態別に「既に完済している」組合の割合についてみると、卸商業団地は85.9%と最も多く、次いで工場団地

(図表19) 高度化資金の返済状況



■ 既に完済している □ 返済中である（返済据置・猶予期間中のものを含む） ▨ 団地建設に際し借入はしていない

<sup>22</sup> 完済組合の比率 (78.7%) ÷ 高度化資金制度利用率 (94.9%) = 82.9%

(77.4%)、流通団地（72.2%）の順となっている。

### （団地内の余剰地、未利用地について）

まず団地内の遊休地（余剰地、未利用地）の状況についてみると、「組合所有の余剰地、未利用地がある」が22.2%、「組合員撤退後の未処分跡地がある」が8.4%となっており、3割以上の組合が遊休地を抱えている（図表20）。

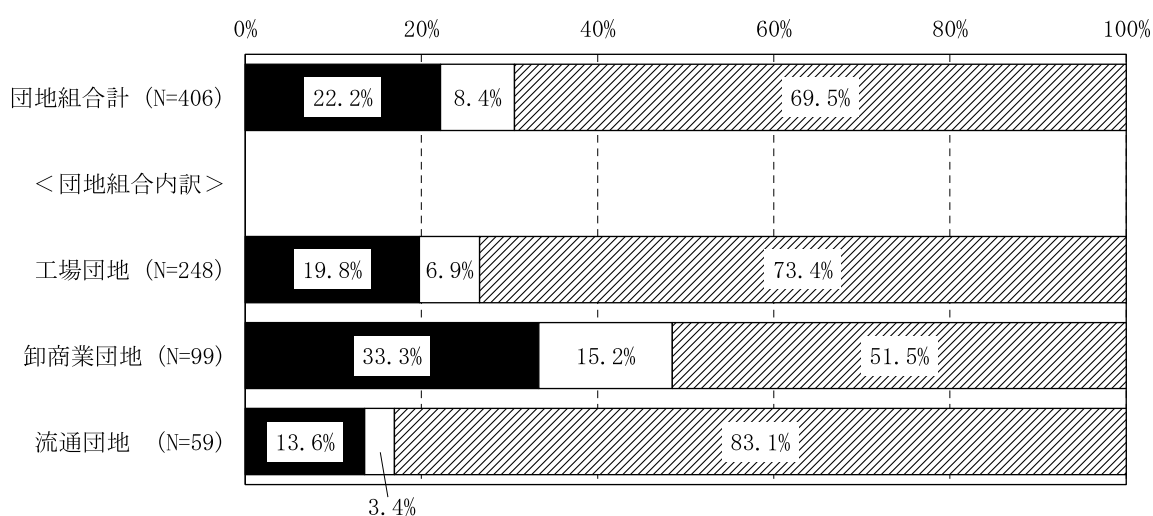
団地組合の内訳についてみると工場団地は「組合所有の余剰地、未利用地がある」が19.8%、「組合員撤退後の未処分跡地がある」が6.9%となっており約27%が遊休地を抱えている。卸商業団地はそれぞれ33.3%、15.2%となっておりおよそ半数が遊休地を抱えている。また、流通団地はそれぞれ13.6%、3.4%となっており約17%が遊休地を抱えている。このように団地組合にとっては遊休地の有効活用が大きな課題となってきた。こうしたことから8割近い団地組合が組合施設の賃貸事業を実施しており（図表10）、その結果賃貸収入の依存度が比較的高

くなっているとみられる（図表9）。特に遊休地問題が深刻な卸商業団地ではその傾向が顕著である。

次に団地内の遊休地の活用や処分の方針、見通しについてみると、「売却の方針であるが、売却の見通しは立っていない」が39.7%と最も多く、以下「有効活用策を検討中」31.4%、「当面、活用の計画なし、あるいは方針未定」18.2%、「売却の方針であり、売却の見通しが立っている」10.7%の順となっている（図表21）。

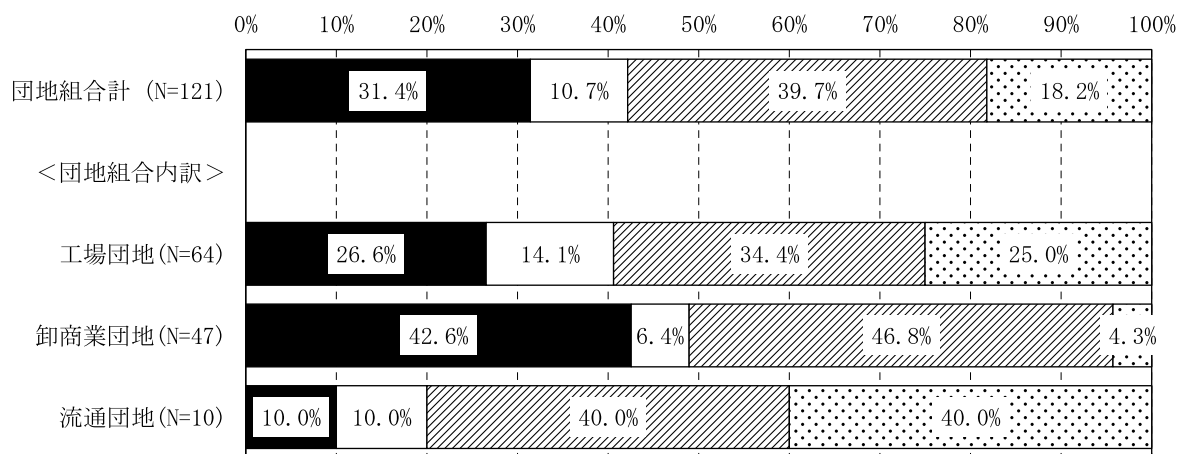
団地組合の形態別にみると工場団地は「売却の方針であるが、売却の見通しは立っていない」が34.4%と最も多く、以下「有効活用策を検討中」26.6%、「当面、活用の計画なし、あるいは方針未定」25.0%、「売却の方針であり、売却の見通しが立っている」14.1%の順となっている。卸商業団地も「売却の方針であるが、売却の見通しは立っていない」が46.8%と最も多く、以下「有効活用策を検討中」

（図表20） 団地内の遊休地（余剰地、未利用地）の状況



■ 組合所有の余剰地、未利用地がある □ 組合員撤退後の未処分跡地がある ▨ 余剰地、未利用地はない

(図表21) 遊休地に関する活用や処分の方針、見通し



■ 有効活用策を検討中  
 □ 売却する方針であり、売却の見通しが立っている  
 ▨ 売却する方針であるが、売却の見通しは立っていない  
 ▩ 当面、活用の計画なし、あるいは方針未定

42.6%、「売却する方針であり、売却の見通しが立っている」6.4%、「当面、活用の計画なし、あるいは方針未定」4.3%の順となっている。また、流通団地は「売却する方針であるが、売却の見通しは立っていない」、「当面、活用の計画なし、あるいは方針未定」がともに40%、「有効活用策を検討中である」、「売却する方針であり、売却の見通しが立っている」が10%という回答比率となっている。

前述の通り卸商業団地については約半数の組合が遊休地を抱えていることもあり、他の2形態に比べるとその有効活用や処分についての検討が進んでいる。

#### (一体性維持のための対応策)

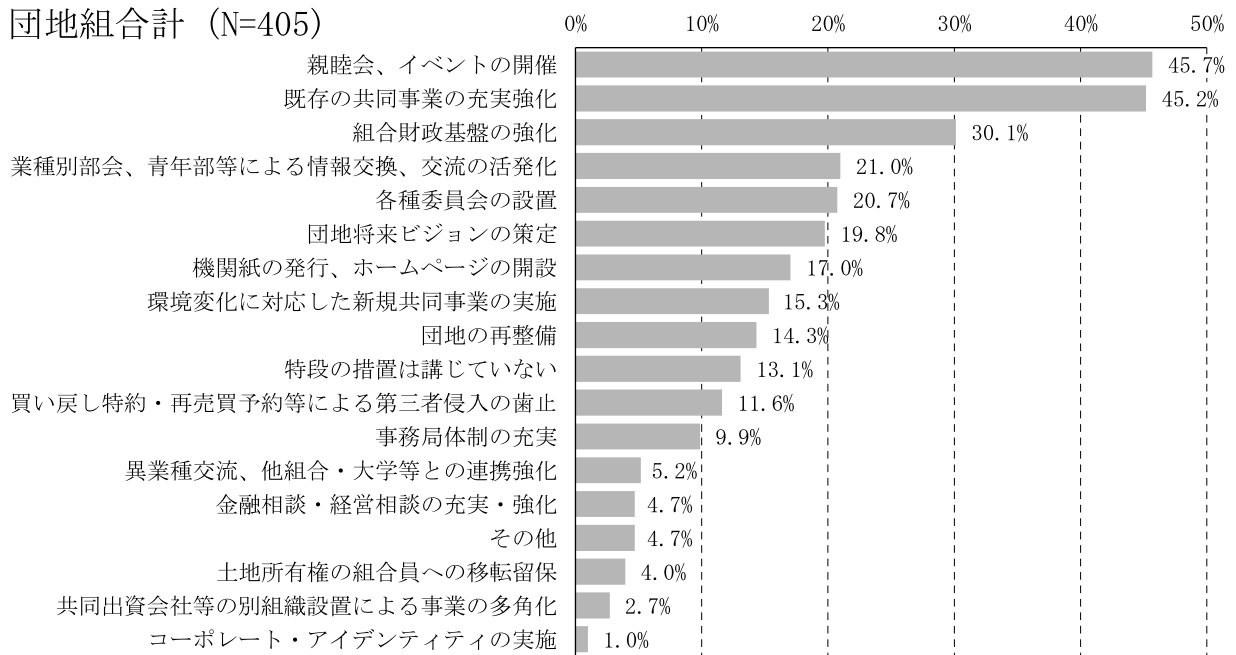
高度化資金の返済が進むなかで団地の一体性を維持し、組合への求心力を高めるための対応策(検討中のものを含む)についてみると、「親睦会・イベントの開催」が45.7%と最も多く、以下「既存の共同事業の充実強化」45.2%、「組

合財政基盤の強化」30.1%、「業種別部会、青年部等による情報交換、交流の活発化」21.0%、「各種委員会の設置」20.7%の順が続いている(図表22)。

このように団地組合は一体性の維持に向けて、親睦会、各種部会、委員会、青年部などの活動を通じた組合内部のコミュニケーション強化や共同事業の充実を図ることを重視している。一方、「買戻し特約・再売買予約等による第三者侵入の歯止」(11.6%)や「土地所有権の組合員への移転留保」(4.0%)といった不動産登記に依存する対応策の比率は低い。なお、「特段の措置は講じていない」は13.1%となっており裏返せば9割近くの団地組合が一体性の維持のために何らかの対応を行っていることがわかる。

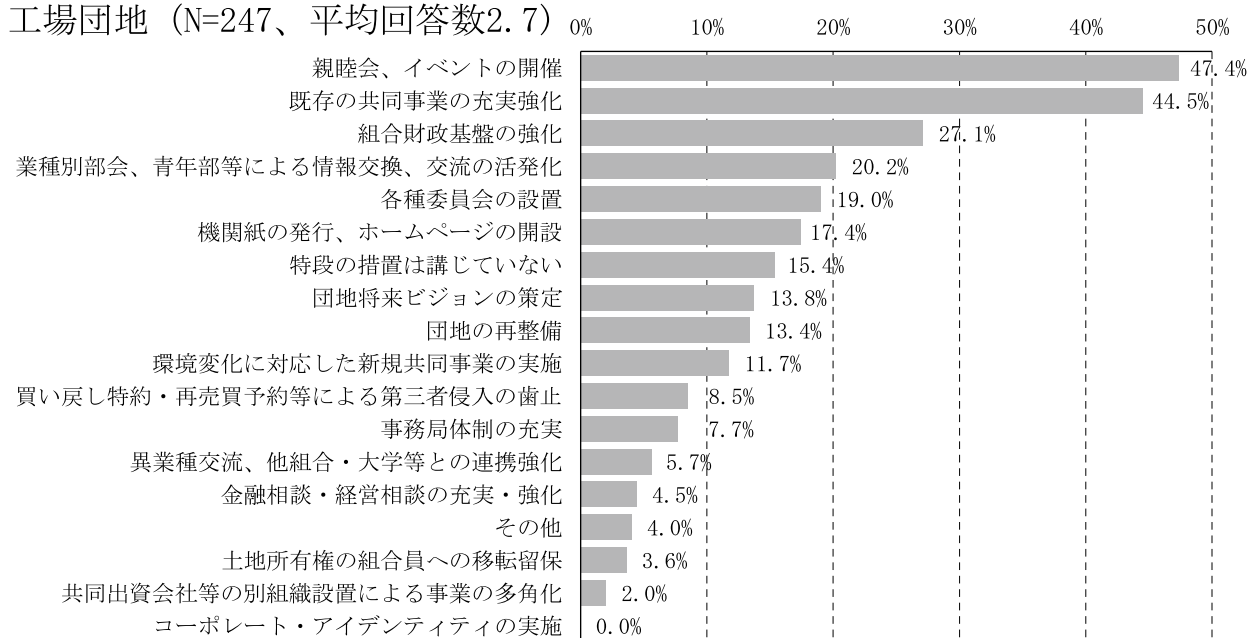
団地組合の形態別に対応策をみてみると、まず工場団地については上位5項目が団地組合全体と同順位となっているなど総じて全体の傾向と一致している(図表23)。

(図表22) 一体性維持の対応策 (検討中のものを含む：複数回答)



(注) 18項目のなかから選択 (複数回答)

(図表23) 工場団地の一体性維持の対応策 (検討中のものを含む：複数回答)





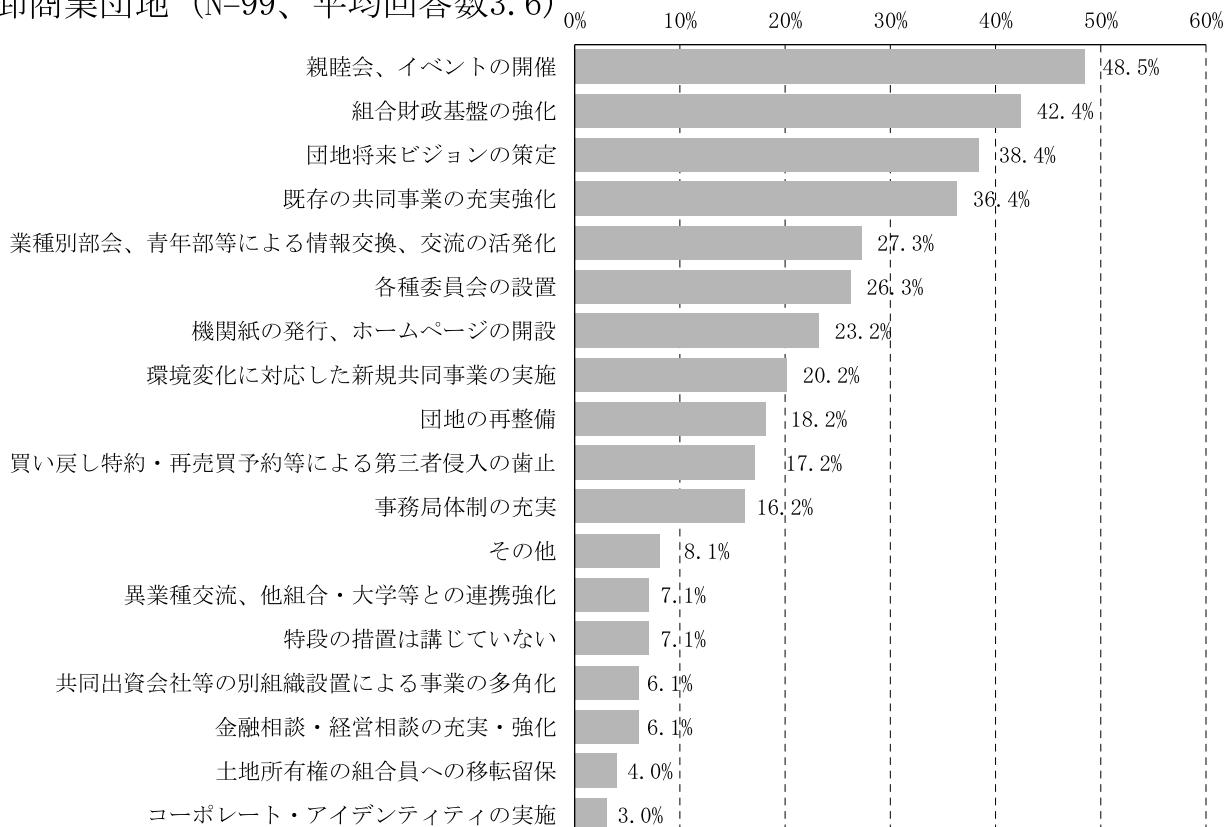
次に卸商業団地については上位5項目のうち4項目は団地組合全体と一致しているが、「団地組合の将来ビジョンの策定」が38.4%を占めて第3位となっている点が注目される(図表24)。同項目について他の2形態の順位、比率をみると、工場団地では第8位で13.8%、流通団地では第7位で13.6%となっておりその差は際立っている。これは、卸商業団地は3形態のなかで最も①組合員数が減少している、②規模・業態等による組合員意識の差が拡大している、③高度化借入返済が進んでいる、④余剰地保有割合が高い、という状況にあることから、他の2形態よりも団地活性化のための将来ビジョンの策定が求められる状況に直面していることを示していると思われる。

最後に流通団地については上位5項目のうち4項目は団地組合全体と一致しているが、「環境変化に対応した新規共同事業の実施」(22.0%)が第3位となっている(工場団地では第10位で11.7%、卸商業団地では第8位で20.2%)(図表25)。また、首位の「既存の共同事業の充実強化」を挙げる組合が62.7%と過半数を占めており、第2位以下との差が大きい点は他の2形態と相違している。

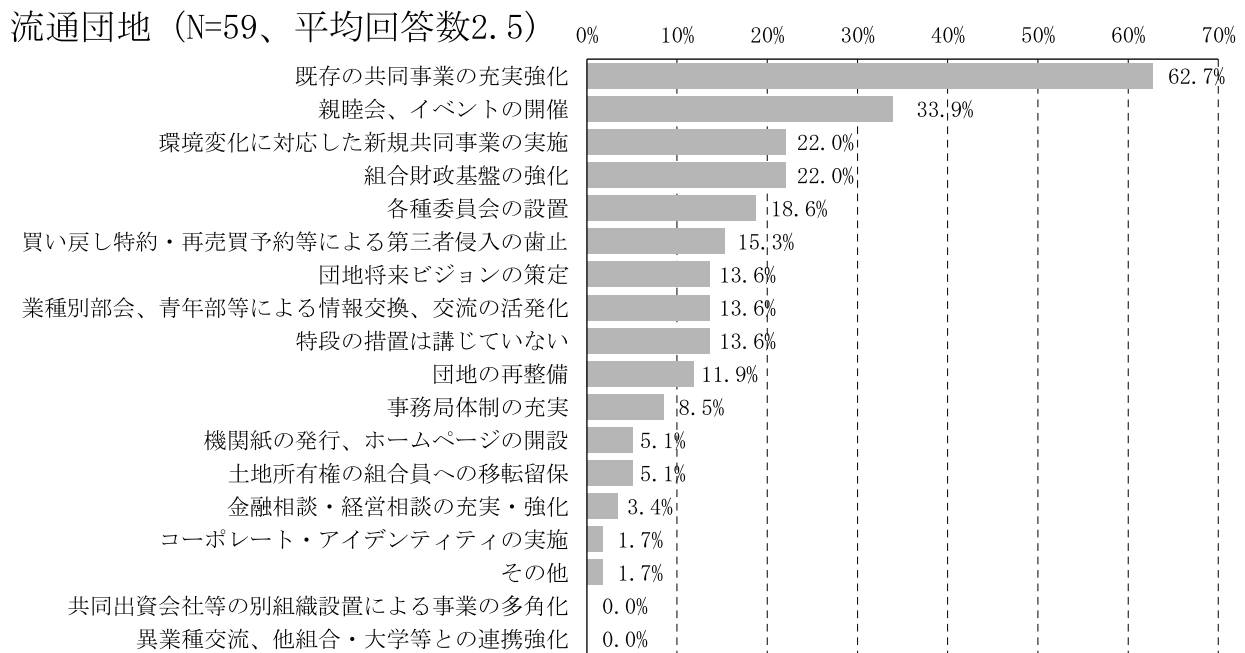
なお、団地組合の形態別にアンケートの平均回答数を比較すると、工場団地は2.7、卸商業団地は3.6、流通団地は2.5となっており、卸商業団地が一番多くなっている。また、選択肢「特段の措置は講じていない」の回答比率をみると、工場団地は15.4%、卸商業団地は7.1%、流通

(図表24) 卸商業団地の一体性維持の対応策 (検討中のものを含む：複数回答)

卸商業団地 (N=99、平均回答数3.6)



(図表25) 流通団地の一体性維持の対応策 (検討中のものを含む：複数回答)



団地は13.6%となっており、卸商業団地が一番低い。このように3つのなかでは卸商業団地が最も一体性の維持に取り組んでいるといえる。あるいは取り組まざるを得ない状況にあることを示している。

### 3. 団地組合の課題と対応

「工場等集団化事業」、「店舗等集団化事業」制度が創設されてから50年以上の時が流れた。団地組合を取り巻く外部環境は勿論のこと組合内部の環境も変化している。その結果多くの団地組合がさまざまな問題を抱えている。本章ではまずこうした問題の構造についてみてみたい。次に卸商業団地に対する助成事業「卸商業団地機能向上支援事業」が創設された背景および団地再整備の方向性や今後強化を図ろうとする共同事業などについて概観することとする。そして最後に工場団地も含めて団地の活性

化を図るために新たな取組に挑戦する組合の事例を紹介する。これらを踏まえてこれからの団地組合に期待される役割や機能について考えてみることにしたい。

#### (1) 団地組合の抱える問題の構造

団地組合には様々なタイプがあり千差万別である。立地環境等地理的要因、設立の経緯等歴史的な要因、業種構成等の業種要因などの違いがありそれぞれ固有の問題を抱えていることも多いが、ここでは高度化資金制度の「集団化事業」を実施した多くの団地組合が直面している共通の問題について考えてみたい。

団地組合は、参加者全員が共通の集団化の目的を持ち、お互い支え合い苦勞をともにしながら築き上げてきた組織である。加えて高度化資金借入の際に組合役員全員が連帯保証しており、そういう面からも強い紐帯で結ばれた一

体感の強い「運命共同体」であったといえる。参考までに団地組合計画の推進上の留意点を挙げると以下の通りである（図表26）。

その後の時間の経過に伴い団地組合を取り巻く外部環境は大きく変化した。経済環境についてみると、高度成長期、安定成長期、バブルの発生・崩壊を経て低成長経済へ移行するなかで、組合員の倒産・廃業・脱退等による組合員数の減少や遊休地・空き区画の増加や組合員の入れ替えなどが進んだ（図表7、20）。立地環境についてみると、道路・交通網の整備などによりアクセス条件の改善が進む反面、近隣に住宅の建設が進められてきたことなどによる「住工混在問題」などの問題も発生してきた<sup>23</sup>。一方、組合内部に眼を転じると、ハード面では団地内施設の老朽化が進んだ。また、ソフト面では高度化返済の終了に伴う（組合役員）連帯保証債務の消滅、組合員経営者の世代交代の進展などにより設立当初に比べると組合内部の人的なつながりが希薄になってきている（図表13）。このように団地組合は外部環境、内部

環境の変化を受けてさまざまな問題に直面している。しかも複数の問題が相互に絡み合っていることから一朝一夕にはその解決が難しい状況にある（図表27）。

実際に前述の組合実態調査の結果からも課題、問題を抱えている団地組合の姿が浮き彫りになってきており、組合の求心力が低下し団地組合の生命線ともいえる「組合の一体性」が揺らいできている状況にある。また、ハード面においては「団地の再整備」の必要性が高まってきた。

## （2）業種要因による格差

ここでは団地組合を代表する工場団地と卸商業団地について業種要因（組合員の業種やビジネスモデルの違い）が与える影響について確認することとしたい。なお、現在の団地組合の実態をみると、卸商業団地の場合は組合員が減少し（図表7）、組合員撤退後の未処分跡地を抱えていることから（図表20）、組合員の増加を図るために（図表14）、組合員業種を卸売業

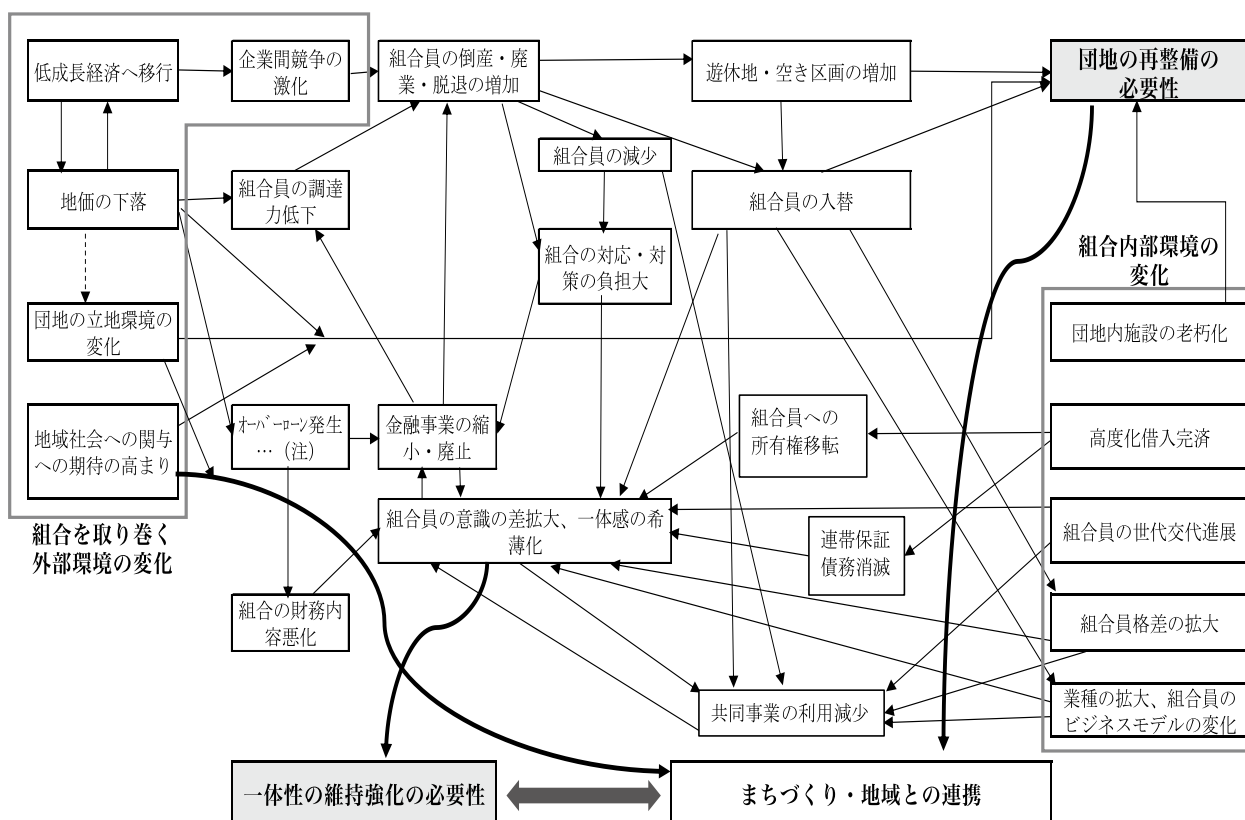
（図表26） 団地組合計画推進上の留意点

主な留意点	具体的な内容
① 集団化目標の明確化と共有	何を目的にしてどのような団地をつくるのかというコンセプトを明確にし、参加企業的意思統一を図り全員がそのコンセプトを共有する。
② 参加企業の選定・確保と集団化意識	参加企業の決定方法やその業種構成は様々であるが、参加企業は集団化目標に対する理解と参加の強い意思を持っていることが求められる。
③ 団地用地の選定・確保	組合自らが地権者との交渉から造成までを行う場合は用地取得が難航し3～5年、場合によってはそれ以上かかるケースもある。更に開発許可、インフラの整備等も絡んでくるため時間と手間を要する。
④ 事業推進体制の確立	参加者全員が各々の役割を分担し、責任を持って組合事業に取り組む体制を整備するために、リーダーを選出し、役員会、業務別委員会、事務局などの事業推進体制を確立する。
⑤ 共同事業の選定	基本的には参加者全員が自社の経営上必要とする事業であって、組合による実施が可能であり、集団で行うことによるメリットが十分期待できる事業を選定する。

（出所）静岡県中小企業団体中央会（2005）『デキる中小企業の高度化資金活用術』P89～95に基づき筆者作成

<sup>23</sup> 広島食品工業団地協同組合は「都市計画提案制度」（事例④「高崎卸商社街協同組合」参照）を活用し地区計画を策定し、団地内の住宅・マンションの建設を制限した…二藤徹（2014）「工場団地における協同組合の使命と事務局の役割」当研究所『平成25年度中小企業組織活動懸賞レポート入選作品』

(図表27) 団地組合が直面している問題とその関連 (イメージ)



(注) オーバーローン… (金融事業実施) 組合の保全<組合の組合員に対する転貸残高  
(出所) 商団連 (2009) 「商団連事業活性化中長期ビジョン策定プロジェクト平成20年度報告書」 P34に基づき筆者作成

以外に拡大してきている組合が多く異業種化が進んでいる。一方工場団地の場合は、卸商業団地に比べると比較的組合員の業種の変動は少ないとみられるものの、一部は異業種団地に変化している。このように単業種の団地組合は減少してきているが、ここでは工場団地は「製造業」、卸商業団地は「卸売業」とみて1985年以降の製造業出荷額、卸売業売上高の推移を比較することとする。

まず製造業の出荷額の推移についてみると、1987年まで減少が続いたが、1988年から4年連続増加となり1991年にピークに達した。その後は増減を繰り返しており伸び悩んでいるが概ねピーク時の8割以上の実績は維持してい

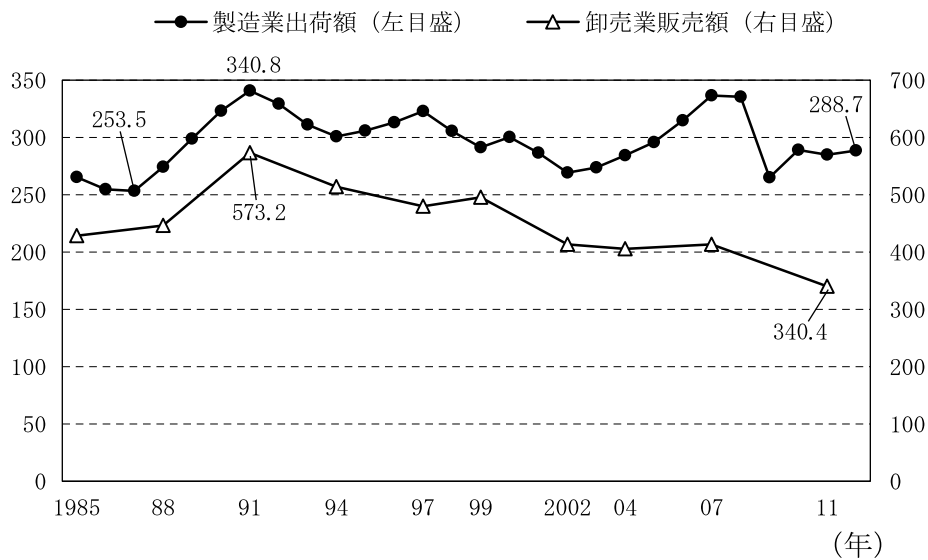
る。総じてみると期間中はほぼ横ばいで推移している (図表 28)。

一方、卸売業販売額の推移についてみると、製造業と同様に1991年にピークに達したが、その後は減少傾向が続き2002年には1985年の実績を下回った。その後も減少傾向が続き2011年にはピーク時の6割を下回った。このように卸売業の市場規模縮小のスピードは速く業界を取り巻く経済環境は製造業よりも厳しいといえる。

### (3) 卸商業団地機能向上支援事業

先程みたように長期に亘り卸売業の市場規模縮小に歯止がかからない状況が続いている。こ

(図表28) 製造業出荷額、卸売業販売額の推移 (兆円)



(出所) 経済産業省「工業統計調査」、「商業統計調査」、総務省「平成24年経済センサス・活動調査」  
 (注) 1994年以降の卸売業販売額は新産業分類で集計 (それ以前と厳密には連続しない)

うしたなか商団連は、設立40周年を契機に今後の商団連事業の新たな振興、活性化を図り、会員組合およびその組合員の今後の発展に寄与することを目的として「商団連ビジョン」を策定することを決定し、その後2年にわたり作業を進め2009年に「商団連事業活性化中長期ビジョン策定プロジェクト平成20年度報告書」をとりまとめた。策定作業を実施するにあたっては「商団連ビジョン策定委員会」<sup>24</sup>が設置され、委員会を中心に企画・検討が行われた。作業の過程においては、事務局は「ブロック会議」、「事務局長会議」などの会合の際に会員からの意見や要望事項を聴取することに加えて、全組合員に対するアンケート調査を実施した。またアンケート調査を補完する意味で委員会のメンバーが中心となりいくつかの卸団地の現地調査を行うなど多面的に卸団地の実態把握に努めた。

同報告書によればアンケート調査を分析した結果、“団地組合が抱える問題には、市場環境、立地環境という組合・組合員を取り巻く外部環境の変化によって生じる問題と組合の内部環境の変化によって生じる問題が相互に関連しており複雑な問題構造を形成している。また、個々の組合員企業自らの力だけで解決することが困難な状況となっている。こうした問題構造を背景として、今後の対応の方向性については、「まちづくり・地域との連携」や「団地の再開発」、弱体化している「経営基盤の強化・立て直し」に取り組むとしている組合が多い。それに次いで、組合の一体性を高めるために共同事業を推進、あるいは新規に企画することを検討している組合も多い”、と指摘している<sup>25</sup>。なお外部環境の変化について少し補足すると、特に「流通構造の変化」が組合員に大きな影響を与えてい

24 卸商業団地組合を代表する経営者、卸問題に精通している学識者、ならびに卸商業団地業界を支援・指導してきた団体関係者等を中心に構成  
 25 同報告書P34～43

る。すなわち地方の中小小売業者、これを取引先とする卸団地の組合員の市場規模縮小に歯止めがかからない状況が続いており、その結果、組合員の事業縮小、倒産・廃業・脱退の増加などの問題が発生している<sup>26</sup>。商団連はこうした卸団地組合の課題への対応に向けた支援について関係機関に働きかけを行った結果、2009年度に「卸商業団地機能向上支援事業」が創設された。

「卸商業団地機能向上支援事業」の助成の対象となる事業は、上記の報告書を踏まえて「団地再整備事業」と「共同事業機能強化事業」の2種類とされており、事業を実施するにあたって必要な調査研究、事業化調査、基本計画・詳細計画策定、システム開発などの費用の一部を助成している（ただし、研修の実施などの共同事業に係る経費の支出は助成対象外）。

当該事業の採択案件についてみると、2009年度から2014年度までの間に延べ74件が助成の対象となっている。これらの事業の内容を「団地再整備事業」と「共同事業機能強化事業」の2つのグループに大別すると、前者が64%、後者が36%となっており、全体の2/3近くは広義の再整備に関連する調査・研究に活用されている（**図表29**）。

さらに前者を「再整備」と「防災・防犯」の2つ、後者を「環境対策」、「リテール・サポート」、「IT」、「空き物件等の有効活用」、「教育・人材育成」、「新事業の展開」の6つ、合計8つのカテゴリーに全体を分類し集計してみると、「再

整備」が42%と全体の半数近くを占めており、卸商業団地の「再整備」への関心の高さが窺える。次いで「防災・防犯」22%、「環境対策」11%の順となっている。

「再整備」事業の内容についてみると、団地の高齢化の進展を受けて、建物や施設の劣化抑制による長寿命化や改築・建替え等による機能向上を図ろうとする個々のハード面に着目したものが多く、企業立地促進のための情報整備、多様化モデル地区の開発、商業集積ゾーン整備などを進めて、団地全体を企業や人や情報の集積する「魅力溢れるまち」に変えていこうとする試みもみられる。また、「流通業務市街地の整備に関する法律」（以下「流市法」という）<sup>27</sup>による規制が緩和された団地の事例についての研究や地区計画の作成や見直し、地区計画の活用についてのガイドラインを作成する等卸団地特有の立地上の法的規制への対応について検討を行うものもある。このように一口に「再整備」といってもその内容は、ハード面以外にソフト面、法的規制等への対応なども含んでおり多種多様である。

また、BCPへの意識の高まりを受けて「防災・防犯」事業に対する関心も高く、自然災害に備えた耐震診断や地盤沈下対策、防災ハンドブックの作成や団地内の安全性を高めるための防犯カメラの設置などが検討されている。こうしたケースでは組合内部に止まらず団地を含めた地域全体の「防災・防犯」機能強化について検討しているものが多い。また、緊急時における

26 図表7のとおり卸商業団地は組合員数の減少が目立つ

27 都心の区域に流通業務施設が過度に集中しているため流通機能の低下及び自動車交通の渋滞をきたしている大都市における流通業務市街地の整備に必要事項を定めることにより、流通機能の向上及び道路交通の円滑化を図り、もって都市の機能の維持及び増進に寄与することを目的とする。一部の卸商業団地や流通団地は同法4条の「流通業務地区」に立地しており、流通業務施設等以外の施設の建設などについては都道府県知事等の許可が必要となる（後記事例⑦「協同組合広島総合卸センター」）

(図表 29) 卸商業団地機能向上支援事業の実施状況

助成対象事業の カテゴリー		事業数	割合	調査・研究の内容
団地再整備事業	再整備	43	41.7%	施設建替、団地再整備、景観整備、団地内インフラ整備、魅力ある施設づくり、ボーリング調査、施設改築可能性、長寿命化、復興、事業化検討パートナーの募集・選定、将来ビジョンの策定、流通業務市街地の整備に関する法律（流市法）緩和団地の研究、多様化モデル地区開発プラン、企業立地促進のための情報整備、地区計画活用ガイドラインの作成、商業集積ゾーン整備のための調査研究、新地区計画の作成、地区計画の見直しのための調査・研究
	防災・防犯	23	22.3%	BCP、耐震診断、補強・改修計画の策定、地盤沈下対策、防災拠点事業化、共同データバックアップ、避難所としての必要な設備・備蓄品、防災ハンドブックの作成、非常時連絡系統図の策定、団地内安心安全街づくりビジョンの作成、安心・安全な環境づくり、防犯カメラの設置を中心とした防犯体制の検討
	小計	66	64.1%	
共同事業機能強化事業	環境対策	11	10.7%	省エネ、環境対応システム導入検討、太陽光発電、地球温暖化対策、汚水処理施設現況調査、団地内道路開通による環境影響調査、新エネルギーの検討
	リテール・サポート	8	7.8%	販売チャネル強化、共同配送事業機能強化、卸機能強化事業、組合活性化事業、地域連携による魅力ある商品の提供、ISO品質カリキュラムに基づく卸売業としての事業の仕組みづくり、中国流通センター機能構築、お客様動向調査
	IT	7	6.8%	EDIシステム、シンクライアント、ポータルサイト、eモールシステム、ポイントシステム構築
	空き物件等の有効活用	7	6.8%	空き区画、空き物件の有効活用のための基本計画策定、組合所有資産の活用可能性評価
	教育・人材育成	2	1.9%	ビジネススクール、人づくりに関する研究
	新事業の展開	2	1.9%	新規共同事業のビジョン策定、新事業展開のための調査、基本計画策定
	小計	37	35.9%	
合計	103	100.0%		

(出所) 全国中小企業団体中央会資料に基づき筆者が集計

(注) 平成26年度までに助成対象となった延べ74組合の申込み内容を集計。ただし、1回の申込みで複数の事業を実施する場合もあり合計は採択組合数と一致しない

地域の避難所や被災地区への非常用物資の供給拠点として地域社会に貢献しようとしている組合もある。

前述の通り卸商業団地は、「事務所周辺環境・景観の整備」、「組合施設の開放、地域・コミュニティへの貢献と連携」などについて積極的に支援している（図表15）。また、一体性維持の対応策として「団地将来ビジョンの策定」を重視している（図表24）。「団地再整備事業」への取組はこうした卸商業団地のスタンスが反映されている<sup>28</sup>。

#### (4) 団地組合の取組事例

言うまでもないが本論が対象としている団地組合は協同組合である。協同組合は相互扶助の精神に基づく自律的な共同経営体であり、株式会社等とは異なる理念、原則に基づき運営されている。ICA（International Co-operative Alliance、国際協同組合同盟）は、協同組合の原則を「協同組合とは共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的なニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人々の自治的な組織である」と定義している。そして協同組合の価値を実践に移す

<sup>28</sup> 卸商業団地は「自然災害発生時のサプライチェーン復旧・確保のための相互扶助」、「事業継続計画（BCP）の策定支援」についても他形態よりも積極的に支援しており、防災・防犯面の意識も高い（図表15）



(図表30) ICAの協同組合原則

- ①自発的で開かれた組合員制
- ②組合員による民主的管理
- ③組合員の経済的参加
- ④自治と自立
- ⑤教育、研修および広報
- ⑥協同組合間の協同
- ⑦地域社会への関与

(出所) 望月和明 (2007) 「中小企業組合の新たな展開」『商工金融』2007年7月号

指針として以下の7つの原則を提示している(図表30)。

団地組合は団地という同じエリア内に組合員の工場、倉庫や事務所などが集積した「地域コミュニティ」を形成している。各組合員はそのエリア内で営業活動を継続しており、ある種の地縁的結合社会を形成している<sup>29</sup>。このように団地組合は、「(事業)協同組合」と「地域コミュニティ」という2つの属性を必ず持ち合わせている。そして団地組合という「地域コミュニティ」は、地域社会の産業や雇用を支えているのは勿論のこと、昨今では防災拠点としての役割も期待されている。この点は「地域コミュニティ」という要素を必須としていない非集団化組合と決定的に異なる点である<sup>30</sup>。従って団地組合がその持ち味を発揮し、存在感を高めていくためには団地特有の「地域コミュニティ」

という属性を武器として最大限に活用していくことが重要であり、そうすることが地域全体の活性化にもつながるはずである。そういう意味においては、上記の協同組合原則のなかの「⑦地域社会への関与」が二重の意味で重みを持つてくる。ちなみにこの原則は、1995年に新たに追加されたもので、協同組合が地域社会の発展に積極的に協力していくことは時代の要請ともいえる。そして「地域コミュニティ」の魅力と組合の求心力は相互に強い影響を及ぼすと考えられ、団地という「地域コミュニティ」の魅力が高まれば組合の求心力が高まり、組織力は自ずと強化されるであろう。

以下では団地としての「地域コミュニティ」の魅力を高めるために課題に挑戦する組合の取組について紹介する。

29 ここでは、コミュニティを「人間がそれに対して何らかの帰属意識をもち、かつその構成メンバーの間に一定の連帯ないし相互扶助の意識が働いているような集団」と定義する…広井良典 (2013) 『コミュニティを問いなおす』ちくま新書P 11

30 一般的に中小企業組合の場合は近接した地域内で事業活動を行っている場合が多いが、団地組合ほど集積密度は高くない



## 事例① 協同組合青森総合卸センター…東北の卸団地初のビジネススクール開講

### (概要)

所在地	〒030-0131 青森県青森市問屋町2丁目17番3号		
設立	1967年（落成1970年）	出資金	約138百万円
組合員数	144社（組合員従業員数約2,080名）	組合専従役員数	11名
土地面積	約522,000㎡（組合員約274,000㎡）		
立地	青森中央ICから約200mに位置する青森市最大の流通拠点		
業種	卸売業110、運輸業9、サービス業8、その他17		
主な共同事業	倉庫、駐車場、物流、施設管理、環境（ゴミ収集、紙類・PCリサイクル他）、簡易郵便局、高速道路、金融、景観、ビジネススクール等		
高度化借入	有（跡地買取資金他）		
組合運営の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合員にメリットがなければ組合の存続意義はない</li> <li>・目に見えるメリットとして収益を確保することが重要</li> <li>・組合事業は「人」が実行することからコミュニケーションが重要</li> </ul>		
一体性維持策	団地内交流活動の強化（団地内の外郭団体との交流活動にも注力）		
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・卸団地からビジネスパークへの転換を目指す「問屋町ブランド戦略」を展開中</li> <li>・管理会計を重視し、事業別収支管理を徹底。リスクを数値化し金融事業に積極的に取り組む</li> <li>・青森県の企業人材を育成するためにビジネススクール開講</li> <li>・下水道は青森市に移管済</li> </ul>		

### (組合の課題)

組合員の倒産・撤退への対応は団地組合にとっての「宿命的課題」であり「跡地問題」は常態化している。当組合の場合は過去10年間（2004～2013年度）に現在の組合員数の約4割に相当する55社が撤退・移転している（加入・移転は57社）。また、施設、組織等の高齢化の進展は「構造的課題」である。これらを解決するために、「人」、「モノ」、「情報」が集まる活気が溢れるまちづくりを進めていくことが大きな課題となってきている。

また、昨今は企業の社会的責任が重要視されるようになってきており、組合としても環境事業や地域の防災・防犯事業などにも積極的に取り組む必要があると考えている。

### (組合の対応)

「宿命的課題」、「構造的課題」の解決を図っ

ていくためには、団地という「場」のハード面、ソフト面双方の「魅力」を高めて新陳代謝を促進していく必要がある。そのためにはまずハード面の「見た目」が大切であり、文化施設の誘致なども視野に入れた「街並・景観事業」に力を入れている。具体的には、団地内に倒産組合員などの遊休施設が放置されている状態を極力作らないことや日常的な施設のメンテナンス、防災・防犯対策などに力を入れている。またCI活動や広報活動等ソフト面からも団地のイメージアップを図っている。具体的には以下の通りである。

団地内施設の遊休化を回避するためにはまず組合員の脱退を未然に防止すること、次に脱退した場合はすみやかに組合員の入れ替えを図ることが重要になってくる。脱退の防止については、日頃から金融事業や交流活動などによるコミュニケーション強化を図ることで組合員の移

転のニーズなどを早めに把握し、先手を打って団地内での「空き区画」への移転等を提案している。このために当団地は既存組合員が跡地を購入・賃借する割合が約4割を占めている<sup>31</sup>。また脱退が発生した場合に備えて、組合は日頃から地元不動産業者との連絡を密にするとともに、脱退発生時はすみやかに空き物件情報を組合のホームページに掲載している。また、(使用しなくなった) 共同施設については長期間放置せず用途を変更する等により有効活用している。

防災・防犯面については、耐震診断の実施、防災ミニガイドの作成<sup>32</sup>、防犯カメラの設置、巡回警備の見直しなどにより安心・安全なまちづくりに取り組んでいる。

CI活動については、団地の所在地である問屋町のロゴマークを定めて、看板、標識、シャッターや車両のマーキングを統一し、団地としての統一感を内外に示すことで見た目の印象を良くするように努めている<sup>33</sup>。

団地のイメージアップを図るための広報活動については、ホームページや組合事務局が毎月発行している「卸センターニュース」に加え、ラジオ、新聞などのパブリシティでの積極的な情報提供に努めている。そして今後はポドキャスト、ユーチューブなどの宣伝媒体の利用を検討している。

なお、団地がビジネススクールを開講したことは団地のイメージアップに大いに貢献している。これについて少し説明すると、組合は組合

員企業が存続・成長していくためには人材教育の強化が不可欠であると考えていたが、青森市内には常設の企業研修施設がなかった。そこで組合は、先進団地組合である高崎卸商社街協同組合<sup>34</sup>のアドバイスや青森市、青森公立大学などの協力を得て、2013年10月に地域の特性にあった中小企業を対象とした「問屋町ビジネススクール」を開講した。学校の運営については組合(事務局)主導で行われている。具体的にはカリキュラムは組合が設定し、講師も組合の人脈などを駆使して確保している。受講費用は原則受益者負担としているが、負担感の少ない料金に抑え<sup>35</sup>、組合員の他にも市内のビジネスマンなどにも門戸を開放している。開講後の実績をみると受講者数は毎年増加してきており、かつ自発的参加率が年々増加し2014年度(上期)では35%に達している(図表31)。このように団地は青森県の「教育の場」としてその存在意義を高めつつある。

組合のこれらの活動は対外的に団地という「場」の魅力を高めることに貢献しているとともに、団地内で働く各社の従業員の満足度、モチベーションを高めることにもつながっており、組合事業を支える「人」の結束を強化し、組合

(図表31) ビジネススクールの実績推移

年度	2011	2012	2013
開講講座数	15	32	37
受講者数(人)	277	535	717
自発的参加割合(%)	30%	34%	35%

(注) 2011年度は下期のみの実績

31 過去10年間(2004～2013年度)に発生した跡地面積の24%は既存組合員が移転・買取、11%は既存組合員に賃貸、3%は既存組合員所有地と交換している

32 常に携帯できるように名刺サイズで作成し組合員に配布

33 組合ではデザインを重視したVI(ビジュアル・アイデンティティ)と呼んでいる

34 事例④参照

35 時間あたり1,500円程度

員脱退の抑止力、組合事業の参加率向上につながっているとみられる。このように組合はハード面のみならずソフト面も含めた多面的な角度から団地の魅力を高めていく「問屋町ブランド戦略」を展開している。

ところで金融事業については、リスクが大きいと判断して廃止する団地組合も少なくないが、当組合は積極的に取り組んでいる。それは、組合全体にとってメリットが大きく、一方リスクに関しては数値化することにより管理（制御）可能であると判断しているからである。具体的に当組合が考える金融事業の主なメリットは以下の通りであり、金融事業を維持することは組合の一体性維持にもつながるとみている（図表

32)。一方、当組合の金融事業実施に伴うリスクの管理手法についてみると、現状各社の転貸限度額が当該組合員所有地の時価を上回っていることから随時限度額の見直し（引下げ）を実施している。また、金融事業利用者が融資額の1%を拠出し、損失補償に充てる準備金「保証基金制度」を設けている。そして組合の財務・収支からみた損失額の許容の範囲（どの程度の損失までならば耐えられるか）を段階的に数値化し「見える化」することで、与信リスクを客観的に評価している（図表33）<sup>36</sup>。これは組合が管理会計の考え方を導入しており、財務・収支実績をほぼリアルタイムで把握できる仕組みを構築していることにより可能となっている。

（図表32）金融事業を実施する主なメリット

主な項目	内容
組合に対する求心力が高まる	組合は組合員を見捨てないというイメージが醸成される。転貸限度額は公示価格を勘案しながら見直し（引下げ）も行っているが、限度額の減額に対応できない組合員向けに「特定保証融資」というセーフティーネット貸出制度を創設している
組合員の実態やニーズが把握できる	組合員の財務・収支状況を知ることができ、組合と組合員とのコミュニケーションの強化が図られる。これにより組合が組合員の金融面以外のニーズ（移転等）についても把握できる機会が増加する
倒産・廃業等の際の跡地処理が速い	組合が第一順位の抵当権者であり、倒産・廃業時にはすみやかに買い取る
組合員の新規加入の際のインセンティブとなる	金融面で組合の手厚いサポートがあることは組合員となることの大きなメリットとなり、跡地の処理が円滑に進む
金融機関の組合に対する信頼性が高まる	組合が金融事業を管理することで金融機関の組合に対する信頼性が高まる

（図表33）金融事業にかかるリスクの段階

リスクの段階	内容（推定限度額を数値化している）
I 小	金融事業の損益の範囲内
II	組合事業全体の損益の範囲内
III	II + 保証基金の範囲内
IV	III + 貸倒引当金の範囲内
V 大	IV + 資本の特別積立金の範囲内

36 リスクを過大評価してしまうことによる信用収縮を回避することができる

## 事例② 協同組合仙台卸商センター…復興から創造の街へ

### (概要)

所在地	〒984-8651 宮城県仙台市若林区卸町二丁目15番地の2		
設立	1965年(団地完成1970年)	出資金	約405百万円
組合員数	261社(組合員従業員数約5,000名)	組合専従役員数	49名
土地面積	約556,815㎡(組合員約280,753㎡)		
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仙台駅東口より約4km(車で約15分)、仙台市中心部と仙台新港及び仙台空港との結節点にあり立地条件良好</li> <li>・さまざまな業種の企業が集積し、展示場、会議室、音楽工房、演劇練習場などの施設が充実するひとつの街として機能している</li> <li>・2015年12月の地下鉄東西線の開通時に団地に近接して「卸町」駅が設置されることが決定している</li> </ul>		
業種	卸売業(食品、繊維、日用雑貨、建材、金属機械関連)約9割、その他にクリエイティブ関連(Webデザイン、映像制作、アート制作、イベント企画等)、建設他		
主な共同事業	施設管理、産業見本市会館、駐車場、給油、配送、高速道路、環境整備、金融、まちづくり対策、クリエイティブ・シェア・オフィス、文化、福利厚生等		
高度化借入	なし(完済)、ただし一部の組合員は災害復旧貸付返済中		
組合運営の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合がタウンマネジメントを担い「住める街、活力のある街、災害に強い街、健康の街」を目指したまちづくりを進める</li> <li>・まちづくりに関しては専門家、関係機関との連携を強化しそのノウハウを最大限に活用する</li> </ul>		
一体性維持策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり構想への組合員の参画</li> </ul>		
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団地内に土地を保有しない賃借人も組合員としている</li> <li>・2014年10月に復興公営住宅複合ビル(卸町コミュニティプラザ)建設工事着工(2016年2月完成予定)</li> <li>・金融事業については消極扱</li> <li>・団地内健診機関との連携強化、健康経営の啓蒙と推進に注力</li> </ul>		

### (組合の課題)

組合は設立以来流通業務機能の集積に特化した地区<sup>37</sup>として仙台市の流通の中核を担ってきたが、卸売業を取り巻く環境が大きく変化するなか卸団地としての機能を維持しつつも関連する新たな業態を取り入れるなど新しい時代に対応した卸売業の展開が求められるようになってきた。また、団地周辺地域の宅地化が進み、団地が市街地のなかに取り込まれる状況になってきており、将来開通する地下鉄東西線の開通に合わせた「卸町」駅周辺にふさわしい「人に愛され、人が集まり、人の住める街」をテーマとしたまちづくりが課題となってきた。

また、東日本大震災を経験したことで、集団化の考え方の原点に立ち返ろうとする意識が組合員間で高まり、組合員支援事業を展開することによる一体性の維持強化を図っていくことが街づくりと並んで大きな課題となってきている。

### (組合の対応)

まずまちづくりについてみると、地区計画の策定・見直しと文化・芸術活動に対する支援などが柱となっている。

地区計画については、組合は2003年4月に「卸町地区まちづくり協議会」<sup>38</sup>を立ち上げ、同協議会を中心に仙台市と議論を重ねた結果

<sup>37</sup> 第一種特別業務地区に指定され、卸売業関連施設以外の建築物の建築等については制限有

<sup>38</sup> 卸町地区内の企業・団体・個人で構成

2008年6月に市議会において「卸町地区計画」が承認され条例化された<sup>39</sup>。これにより卸町地区はこれまでの流通業務を中心としながらも、商業・文化・居住等の新しい機能の集積を誘導し、賑わいのある新しい複合市街地の形成を図るとともに、けやきをはじめとする並木と建築物の形態や意匠の調和などにも配慮した良好な環境とすぐれた景観を有する魅力ある街並みの形成を目指すとしている。さらに、震災後は「復興から創造の街へ」を合言葉に地区計画の見直しが進められ、2014年6月には上記の地区計画が一部変更（条例化）され、新駅「卸町」周辺地区については、住居及び一定面積以下の劇場、映画館、事務所、観覧場、飲食店等の立地が許容されるようになった<sup>40</sup>。組合は、地区計画をベースにタウンマネジメントの手法を取り入れて団地を含めた周辺地域を横断的・総合的に管理・運営することで街の魅力をさらに高めていきたいと考えている。

文化・芸術活動に対する支援については、2002年に団地内に「演劇工房10-BOX」がオープンし、演劇分野の新しい拠点となった。続いて2004年に音楽練習施設「音楽工房MOX」が設置され年間1万人以上が利用する音楽発信拠点となっている。さらに2011年には「能-BOX」も誕生しこれらの文化施設が卸団地に新しい彩を添えている。こうした組合のまちづくりへの取組は対外的にも高く評価されている<sup>41</sup>。そしてこのような文化・芸術活動に関する地域的な拡がりに呼応してクリエイティブ関

連企業が団地内で活動を行うようになってきた。こうしたなか組合は、団地のクリエイティブ機能を強化するために組合会館内にクリエイターやアーティスト等が個別のオフィスをもちながら、作業スペースや打ち合わせ、会議、交流スペース、ライブラリーを共有するクリエイティブ・シェア・オフィス「TRUNK」を2010年に設置した。現在オフィスの会員数は34組44名に達しており、会員同士や会員と組合員のコラボレーションを誘発する拠点となることが期待されている。

なお、組合が地域貢献のために復興住宅を建設することは特筆に値する。同事業計画によれば、団地内に復興住宅（98戸）と組合事務局、コミュニティプラザ等との複合ビル「卸町コミュニティプラザ」が建設されることとなっている。そして当該ビルはコミュニティ、防災の拠点として新生「卸町」のシンボルとなるとみられる。

次に組合員支援事業についてみると、組合は融資・補助金制度の斡旋などにより組合員の復旧・復興支援を継続していくことに加えてコンサルティングの強化にも力を入れている。組合では今後先程の「TRUNK」内にコンサルタントを常駐させて、組合員の経営相談は勿論のことメンタルヘルス対応等さまざまな相談に対応できる態勢を構築していく予定である。

参考までに平成27年度の組合の事業計画案の概要については以下の通りである（図表34）。

39 自主提案型の地区計画については事例④「高崎卸商社街協同組合」参照

40 ただし、建築協定により建築物は都市美を推進し、もって周辺の環境との調和を図るよう努めなければならないと定められている

41 2010年地域づくり総務大臣表彰・団体表彰を受賞、2011年地域活性化貢献組合啓発・普及事業「選定委員会特別優秀賞（全国中央会会長表彰）」受賞

(図表34) 協同組合仙台卸商センター平成27年度事業計画案(抜粋)

事業等	主な内容	まちづくり	組合員支援
活性化・支援事業	「組合員活性化に繋がる各種支援事業の展開」 1. 組合員支援コンサルティング事業の整備・拡充 ・コンサル窓口設置のための組合員ニーズ把握と設置コンサル内容の確定 ・コンサル窓口の設置 (TRUNK内に設置予定) ・支援コンサルティング事業と連動したクリエイティブ・シェア・オフィス (TRUNK) 事業の展開 2. 子育て支援事業の導入に向けた対応 3. 組合員の復旧・復興へ向けた支援		○
組合ビジョン策定事業	「組合100年ビジョンの策定」	○	○
組合機能・組合員事業強化事業	「組合機能並びに組合員事業強化のための事業展開」 1. 組合機能・組合員事業強化のための調査及び実施部門の設置 2. 国等補助事業の調査・検討・導入 3. 新規事業立ち上げのための調査・研究 4. 新規事業の調査、事業性検討 5. 仙台市中小企業活性化条例と連動した対応 6. 組合加入メリットの再検証 (再整理) 7. 新事業に対応した事務局体制の再構築と事業所間システムの再構築 8. 財政健全化と安定した財政基盤確立のための、組合資産の適正化検討と対応	○	○

### 事例③ 仙台印刷工業団地協同組合…ビジネスデザインセンターとして街を活性化

#### (概要)

所在地	〒984-0011 宮城県仙台市若林区六丁の目西町1番43号		
設立	1963年（落成1966年）	出資金	約75百万円
組合員数	17社（組合員従業員数約900名）	組合専従役員数	9名
土地面積	約72,600㎡（組合員約59,400㎡）		
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仙台駅東口より約5km（車で約20分）の産業道路沿いに位置し、立地条件良好</li> <li>・2015年12月の地下鉄東西線開通時に団地に近接して「六丁の目」駅が設置されることが決定している</li> <li>・工業専用地域（駅前開発PJ部分は近隣商業地域に用途変更済）</li> </ul>		
業種	印刷11、製本4、印刷機械等部品製造1、出版1		
主な共同事業	共同受注、駐車場、倉庫、金融、排水処理、食堂、インキュベーションマネジメント（FLight）、創業スクエア等		
高度化借入	有、一部組合員も返済中（平成12年度実施分）		
組合運営の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・印刷団地としてクライアントの課題解決レベルの向上…「人」と「情報」と「相談」が集まるまちづくり</li> <li>・事務手数料徴収型から事業開発型へ、コストセンターからプロフィットセンターへと脱皮する</li> </ul>		
一体性維持策について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合員変革のための支援を重視（特にブランディング戦略）</li> <li>・団地の「ビジネスデザインセンター」化による求心力の維持・強化</li> </ul>		
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本初の印刷団地（27社でスタート）</li> <li>・団地内に復興住宅（115戸）建設</li> </ul>		

#### (組合の課題)

印刷業は地域に様々なネットワークを有しており、産業、文化、教育、市民活動と密接に関わっている。しかしながら従来型のビジネスモデルからなかなか抜け出せず、自らのドメイン（事業領域）を印刷物製造に限定してしまっている企業が多い。このままでは売上増加は見込めず、組合自体の地盤沈下も加速化していかざるを得ないであろう。このような認識の下、組合員の変革のために、1社単独ではなかなか持てないビジネスソリューション機能を組合として確立していくことで、顧客へのソリューション（課題解決）機能を強化していく必要性が高いと判断。また、上記のソリューション機能の強化とともに将来の地下鉄東西線開通を睨んで新駅の駅前となる組合所有の駐車場用地を活

用したまちづくりへの取組も大きな課題となってきた。

#### (組合の対応)

組合は地域産業を活性化するための拠点として、会館の中に「ビジネスデザインセンター」を整備し、組合事業として新たな機能強化を進めてきた。「ビジネスデザイン」とは、「マーケティング」を軸に、印刷業の強みである「デザイン」と「ものづくり」を融合することで、モノが売れる仕組みを構築していくことであり、これにより東北の産業活性化につなげていこうという取組である。その考え方を実現させていくためには、マーケティングやブランディングなどの専門性を持った人材の発掘・育成が不可欠であるが、そういった人材は地方都市では非

常に少ないというのが現状である。組合ではまずはじめに2010年に仙台市からインキュベーションマネジメント事業<sup>42</sup>を受託し、「FLight」事業をスタートさせ<sup>43</sup>、次いで2012年には「創業スクエア」事業に着手した。

「FLight」事業は、創業間もない企業に対して入居スペースの提供と専門家による企業支援を実施するものである。現在は組合会館の2階を入居フロアとし、創業間もない5社が入居している<sup>44</sup>。組合では、家賃を低額に設定して創業時の負担を軽くするだけでなく、入居者に対し定期的に専門のインキュベーションマネージャーによる経営の支援を行っている。

また、インキュベーション事業だけでは組合員との接点も少なく、組合員のメリットも少ないので、「FLight」を中心に組合員各社の研修の場（座学中心）と実践セッション（研修と企画コンペを複合化した仕組み）を提供している。

「FLight」実践セッションはマーケティングの研修と組合員同士による公開コンペを組み合わせた非常に特徴的な学びの場である。参考までに同事業の事例は以下の通りである（**図表35**）。

組合は、仙台市内の様々な産業支援組織や大学とも連携協定を結んでおり、共同で創業支援や商品開発支援を行っている。連携先としては、東経連ビジネスセンター、公益財団法人仙台市産業振興事業団、東北工業大学などである。これらの団体とは、書類上の協定を結ぶだけではなく、組合から協定先への人材の派遣や共同プロジェクトの実施など、積極的な連携を行っている。

2012年よりスタートした「創業スクエア」事業は、東北地域の創業や新商品開発などをハンズオン支援するものである<sup>45</sup>。当該事業のミッションは、東北の企業や個人事業主などをマーケティングとデザインの視点から支援すること

(図表35) FLight実践セッションにおける支援事例の概要

業種、特色	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業65年の製麺企業</li> <li>・からだにやさしい麺づくり</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・打ち立ての蕎麦のおいしさを届けたいが、日持ちしない</li> <li>・保存料を使用すると蕎麦の風味がなくなる</li> <li>・パッケージに特徴がない</li> <li>・ターゲット先が明確になっていない</li> </ul>	
対応	2012/10	粉自体を温風殺菌してしまう「粉体殺菌製法」を岩手大学と共同開発
	2013/9	東経連ビジネスセンター支援認定によりマーケティング開始
	2013/11	団地にて「FLightマーケティング実践セッション」開催
	2013/12	6社5チームの提案から1社選定
	2014/1	Around40ミセスをターゲットとしたパッケージデザインに変更し、スーパーマーケットトレードショウに出店
	2014/3	2社と商談成立し、首都圏高級スーパーにて取扱開始。その後順次販路を拡大中

42 卵を孵化させる事業、つまり起業家を育成すること

43 2009年度一次募集は協同組合仙台卸商センターが受託し前述の「TRUNK」が誕生、当組合は第二次募集に応募し受託。現在は組合の共同事業として自主財源で運営している

44 すべて印刷業とは関係のない業種

45 仙台市の委託事業として実施。当初は仙台市が東北6県の産業振興のために設置した産業振興の拠点施設「東北ろっけんパーク」内に置かれたが、現在は団地内に移転している



で、個別の経営相談をはじめ、支援チームによる集中支援、「スクエアアカデミー」というセミナー運営などを通して、東日本大震災からの東北の復興に貢献することを目標としている<sup>46</sup>。参考までに同事業による支援事例は以下の通りである（図表36）。

2015年12月には地下鉄東西線が開通し、印刷団地の目の前に「六丁の目」駅ができる。組合にとっては非常に大きなチャンスと捉えており、10年くらいの時間をかけながら、公共交通軸と組合事業の関連性を整理しながら、戦略づくりを行ってきた。それは、「人」と「情報」と「相談」が集まるエリアとして整備を進めていこうというものである。様々な課題を抱える企業家などが「六丁の目に行けば悩んでいることを解決できるかもしれない」という期待を持ってもらえることが印刷団地のブランディングであり、その課題解決の力を持つことが「人」と「情報」を引き付け、それが組合員のビジネスチャンスにつながっていく循環を作ること

で、各社の業態変革が進んでいく流れを構築していくことにつながるとみている。

また、組合では「六丁の目」駅前に組合が所有している土地の高度利用を検討している。この開発事業に積極的に取り組むことが、組合の財政基盤強化につながってくる。ちなみに前述の協同組合仙台卸商センターと同様に、組合は仙台市からの要請を受けて駅前の土地の一部に復興公営住宅を建設し、仙台市に譲渡した（10階建115戸）。この事業により組合は被災者に対する貢献を果たすとともに、廃業・倒産組合員の跡地の有効活用することにも成功し、財務基盤の健全化を図ることができた<sup>47</sup>。

組合は「ビジネスデザインセンター」事業を中核に組合のブランディング、組合員各社の競争力強化と新しい共同受注の形を作りながら、「ビジネスデザインセンター」事業と駅前開発事業のコラボレーションなども視野に入れたまちづくりの最先端モデルを構築することなどに結び付けていきたいと考えている。

（図表36）創業スクエア事業における支援事例の概要

業種	駄菓子製造	
課題	昔ながらの仙台駄菓子をリブランディングして収益改善を図る	
対応	売上分析	200種の商品群からABC分析で主力商品を見出す
	商品開発①	現場の意見を積極的に取り入れ、メーカーの提案を集約しつつ、新商品のコンセプトを固める
	店頭調査	ターゲット選定のための店頭調査開始→客単価が一番高い層は20代女性、ついで50代女性という結果
	商品開発②	従来の駄菓子を洗練させることに焦点を絞り、内容量も顧客ニーズに合わせて小さい（ちゃっこい）サイズに変更 *ちゃっこい…地元の方言
	テストマーケティング	4日間、東京丸ビルなどで新商品のテスト販売実施。価格やパッケージデザインを微調整し、メディアにもお披露目→ネーミング「chacco」
	販売開始	▼

46 連携支援団体…公益財団法人仙台市産業振興事業団、仙台商工会議所、東経連ビジネスセンター、とうほくあきんどでざいん塾、FLight、TRUNK  
47 建物代金及び定期借地料（52年分）は仙台市より一括支払われる予定

## 事例④ 高崎卸商社街協同組合…団地が主体となり地区計画を策定

### (概要)

所在地	〒030-0131 群馬県高崎市問屋町2丁目7番地		
設立	1963年（落成1967年）	出資金	約45百万円
組合員数	109社（組合員従業員数約1,500名）	組合専従役員数	10名
土地面積	約387,400㎡（組合員約274,000㎡）		
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北関東の流通の中核拠点に位置している</li> <li>・2004年に問屋街の玄関口としてJR高崎線「高崎問屋町」駅が開業</li> </ul>		
業種	<ul style="list-style-type: none"> <li>・卸売業109社（繊維25、食品27、生・消費財57）</li> <li>・ただし定款上の組合員資格は、卸売業又は建設業、製造業、小売業、不動産業、サービス業</li> </ul>		
主な共同事業	共同施設（展示ホール・会議室・駐車場・倉庫・第2ビル）、販売促進、情報化、まちづくり、共同求人、教育訓練、労働保険事務、調査研究、福利厚生、防犯・環境整備、町内会運営等		
高度化借入	有（組合会館改修、展示ホール建替え新築資金）		
組合運営の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務基盤の確立</li> <li>・事業収益の確保</li> <li>・魅力あるコンテンツづくり</li> <li>・ネットワークとコミュニケーション</li> </ul>		
一体性維持策	都市計画法の「都市計画提案制度」に基づき団地が主体となって地区計画を策定するなど自主的にまちづくりを進めている		
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国第一号の卸団地、元々高崎市内で商売を営んでいた問屋が集団化</li> <li>・現在の主な組合員は若い頃から「青年経営者研究会」で活発な議論を戦わしてきた仲でコミュニケーションは良好</li> <li>・2000年より「問屋町まちづくり研究会」が設置され組合のまちづくりへの取り組みがスタート</li> <li>・金融事業は廃止済で抵当権の設定、所有権移転請求権の仮登記等法的な規制はない</li> </ul>		

### (組合の課題)

2000年頃より厳しい経営環境を反映して組合員企業のなかには転廃業を余儀なくされるケースもみられるようになってきた。組合では団地内物件の購入者は卸売業者に限るという自主ルールを制定していたが、競売された土地にブティックホテル等の建築計画が持ち上がった。一方では、近隣にJRの新駅開業が現実視され<sup>48</sup>、団地周辺では新駅開業を見据えた開発の動きも始まっていた。

こうしたなか組合にとっては、団地及びその近隣地域の乱開発に歯止めをかけて秩序あるまちづくりを進めていくための「まちづくり事業」が重要課題となってきていた。

### (組合の対応)

組合は、2000年7月に「問屋町まちづくり研究会」を立ち上げ翌2001年2月に新駅設置に伴うまちづくりの必要性や団地の小売業への開放などの規制緩和に触れるとともに、「組合として新しいまちづくりの基準を策定する」と「高崎市の副都心としての基盤整備を行なう」ことの2つの提言を高崎市に行った。その後組合は高崎市建設部都市計画課と議論を重ねて地区計画（都市計画法に基づく建物の用途制限）を練り、自主提案型の「高崎問屋町地区計画」を策定し、同計画は2004年に高崎市の市議会で可決された（市条例として施行）。

地区計画を策定する目的は、団地を中心に高

<sup>48</sup> 2004年10月にJR「高崎問屋町」駅が開業

崎市の「副都心」にふさわしい街を形成するために、組合員脱退跡地の乱開発を防止するために建築物の用途制限、壁面位置の制限、建築物等の形態または意匠の制限等を設けることにあった。そして計画の策定により、風俗営業、戸建て住宅、ホテル・旅館、カラオケボックス等の団地内への侵入を防ぐことが可能となった。一方、地域の活性化につながるとして飲食店や小売業、1階を商業施設とするマンションなどについては団地内への進出を認めた。この結果、条例施行後は、住宅設備会社のショールーム（5店舗）、コンビニエンスストア、小売量販店、飲食店や大学が開設されるなどにより新たな人の流れが生まれて、団地内の人通りが増加してきている。このように団地の魅力が高まってきており、組合員のビジネスチャンスが拡大してきている<sup>49</sup>。

ちなみに通常の都市計画と異なり自主提案型であることから、地権者の2/3以上の同意が必要であったが結果的には87%の同意と高い支持を得た。これは、そもそも組合員の多くが同じ高崎市内で事業を行っていた卸売業者であることに加えて、「問屋町まちづくり研究会」のメンバーが議論を闘わせていく中で「一枚岩」

になったことから、他の組合員にその総意を伝えることができたからではないかと思われる。

ところで2004年の地区計画の策定からすでに10年が経過し、団地を取り巻く環境も変わってきている。こうしたなか2014年度から組合は行政、大学等とともに地域活性化のための新しい商業集積ゾーンを形成するうえでのビジョン構築（地区計画の見直し）の検討に着手している。常に世の中は動いており、変化のスピードは速くなってきていることから、自分たちの街の活力を維持・強化していくためには常に「新しいもの」を取り入れる一方で、街のイメージを損なう要素の侵入を許さないような制限を加えていくことを考えていく必要があるからである。

なお、組合は魅力あるまちづくりのために組合会館や展示会館などの共同施設や街路灯などをリニューアルし団地のハード面の充実を図るとともに、教育訓練事業、DCP（District Continuity Plan、地域機能継続計画）策定の研究等防犯・環境整備事業、情報化事業などのソフト面の強化にも取り組んでいる。主な事業の概要については以下の通りである（**図表 37**）。

49 2005年には「日本まちづくり大賞」、「まちづくり月間国土交通大臣表彰」をダブル受賞

(図表37) 高崎卸商社街協同組合の主な事業

事業等	主な内容
共同施設管理	・展示ホール（愛称：ビッグキューブ、2,000㎡）、多目的ホール（愛称：エクセルホール、470㎡）、会議室（10室）、駐車場（組合員用557台・来客用350台）、倉庫、第2ビル、食堂街の管理運営
販売促進	・上州どっと楽市…春・秋開催、県内企業対象 ・わけあり大処分市…夏・冬開催、組合員対象
情報化	・2009年度にインターネットショッピングサイト「Web版どっと楽市」オープン ・上記の販促事業と併せて、バーチャルな小売対応店舗を設置
まちづくり	・2004年に自主提案型地区計画を制定。戸建住宅を排除するなど建物用途制限等を実施 ・既存の街路灯67基を撤去し、新たに省エネ機能の高い91基を設置 ・上記街路灯91基に182台の防犯カメラを設置→安心・安全なまちづくり ・地域連携による災害時の連携研究…医療、物資輸送、ガソリン確保等（町内の医療系大学や高崎地区運送事業協同組合と連携） ・事業業種別BCPのフォーマット作成 ・組合施設ならびに問屋街区における避難マップ作成 ・建物の長寿命化を図るための自主点検マニュアル作成 ・新耐震基準施行前の組合施設の耐震診断実施…結果は補強の必要なし ・JR駅駐輪場指定管理業務
共同求人	・かつては求人ガイドブックを作成、組合施設で就職ガイダンスを開催する他、高校教諭等との求人情報交換会を実施 ・平成20年以降は、インターネットを活用した就職情報サイト掲載、合同会社説明会への参加、組合HPの新卒採用情報サイト掲載等の採用活動を実施
教育訓練	・1992年度に群馬県の認定を受けて設立した「高崎問屋街職業訓練会」が実施 ・2013年度より受講対象を群馬県内企業に拡大 ・現在15講座を実施…「経営学科」6、「情報処理科」1、「ジョブ・カード制度対応教育訓練講座」8
労働保険事務組合	・共同求人事業で人材を確保し、教育訓練事業でそのスキルアップを図り、これらの人材の定着・安定を図るべく実施
福利厚生	・組合員企業従業員等を対象に、ビアパーティ、ハイキング、ディズニーツアー、ゴルフコンペ、講習会等を実施
防犯・環境整備	・組合が勸奨しエコアクション21認定を集団取得（組合事務局、一部の組合員） ・夜間防犯パトロール、問屋町クリーン大作戦の実施 ・公園管理
町内会運営	・組合理事長が区長となって町内会を運営し、道路や街路灯などのインフラや、ごみステーション等を管理。2014年度には55基の街路灯をLED化

## 事例⑤ 大阪木材工場団地協同組合…「組合ビジョンづくり」を継続

### (概要)

所在地	〒587-0042 大阪府堺市美原区木材通四丁目1番1号		
設立	1962年（第一次進出1967年）	出資金	50百万円
組合員数	49社（組合員従業員数約1,000名）	組合専従役員数	11名
土地面積	約297,000㎡（うち組合員約239,000㎡）		
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 阪和自動車道の美原I.Cより車で約7分と交通アクセスは良好</li> <li>・ 大阪府下では数少ない工業専用地域（一部は準工業地域）</li> <li>・ 周辺には多くの商業施設等が設置され一つの街として機能している</li> </ul>		
業種	木材関連22社（製造業11、非製造業11）、その他の業種27社		
主な共同事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 倉庫、フォークリフト修理、駐車場、警備、広報・情報提供、ウッドリーム（木材展示場、研修室）運営、簡易郵便局、環境整備、教育研修、福利厚生等</li> <li>・ 環境整備専従者3名は常時団地内の環境メンテナンスに従事</li> <li>・ 共同受電は未実施</li> </ul>		
高度化借入	なし（完済）		
組合運営の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ルールとコンセンサス作りが重要</li> <li>・ 組合員企業の発展に加えて地域に根差した企業の集合体として環境整備、雇用創出、（優良企業による）税収確保などの観点に立った組合運営を行う</li> <li>・ 事務局に情報が集まるよう留意</li> </ul>		
一体性維持策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所有権移転請求権の仮登記</li> <li>・ 1980年以降6回にわたり組合ビジョンを策定（ルールとコンセンサス）</li> </ul>		
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立当初は木材製造業の単業種で組織されたが、「組合ビジョン」に基づき組合の活性化を図るために組合員業種資格を拡大し、現在は非製造業が過半数を占める異業種混合団地<sup>50</sup>として運営</li> <li>・ 団地の外周には組合が造成開発を行いその用地を売却した一般企業（友好企業）約70社が所在する。これらを含めると集積規模は企業数120、総面積約528,000㎡、総従業員約3,500名となる</li> <li>・ 転貸先倒産時の事務負担が大きいことから金融事業は廃止済</li> <li>・ 2012年1月に団地内道路及び雨水本管、団地内共同污水处理施設及び道路内污水本管の行政（堺市）への移管が完了</li> </ul>		

### (組合の課題)

組合の立地条件は良好であり遊休資産は少ない。また、組合員業種資格の拡大を進めたこともあり組合員の脱退等があっても比較的円滑に組合員の入れ替えが進んでいる。その結果組合の財務・収支上は大きな問題はない。しかしながら組合は、異業種化の進展に伴い「集団化の目的」が失われてしまうことに対して危機感を抱いており、その時代の組合員のニーズを反映した「組合ビジョン」を策定しこれに沿って組合業務を運営していくことが課題であると

考えている。

ちなみに直近策定のビジョンのなかでは組合の目指す今後の目標として、①働く人の満足度が高い団地、②災害に強い団地、③次世代が輝く団地、④地域に貢献する団地、以上4項目が挙げられている。参考までに現在の組合の個別の課題と目標との関連については下記の通りである（図表38）。

### (組合の対応)

組合は、団地建設の目的による事業がほぼ一

50 当初組合員47名→現在創設時からの組合員は11名

(図表38) 大阪木材工場団地協同組合の課題

	個別の課題	備考	目標との関連
ハード面	不動産（共同污水处理場跡地の遊休地）の有効活用	一定規模の造成開発を行い事業用地として整備	①④
	共同倉庫の建替	老朽化と耐震基準に対応	①②
	共同駐車場の増設	違法駐車撲滅	①④
	団地内共同インフラの再整備（道路、地中配管、街灯、交通関係等）	これらは地元行政と協調して調整。組合で行うことと行政が行うことの棲み分けと情報交換が重要	①②④
ソフト面	組合役員の世代交代に伴う組合離れを防止し、組合活動への積極的参加を促す	コミュニケーションを活性化していくための仕掛けづくり	①③
	各種規程の見直し	陳腐化に対応、現運用に即したものに直し	①②③
	組合事務局の機能強化…ベテラン2名が退職し、若手職員の育成が急務	・インフラ、不動産、法律の知識が必要 ・2013年に外部診断実施	①②③④

段落し組合員企業が活動を開始し始めた時点で、高度化返済後の組合と組合員の一体性を維持するための議論をスタートさせた。その当時の組合理事長は、将来は組合員の入替りとそれに伴う新たな課題が出てくることを予見していたのか、組合経営において「ルールづくりとコンセンサスづくり」が重要であることを繰り返し主張していたという。その後これを実践するために組合が取り入れた手法が「組合ビジョン」づくりである。

「組合ビジョン」については、1980年（昭和55年）に第1回長期総合計画が策定され、現在までに6回にわたり策定されている（図表39）。策定の際には必ず組合員全社の代表者に対する「ヒアリング」、「アンケート調査」を実施し、組合員の意見を積極的に傾聴することを心掛けている<sup>51</sup>。また、必要に応じて外部の専門コンサルタントを導入するなど客観性を確保することにも留意している。こうしてその時代の組合員のコンセンサスを得たうえで目標とルールを定めて課題の解決を図ってきた。そしてビジョ

ン策定の際には必ず前回のビジョンの効果と残された課題の精査と確認を行うPDCAサイクルを循環させており、これにより長期的な課題については軸がぶれることなく継続して取り組むことが可能となっている。ちなみにこうして策定されたビジョンに基づき一体性維持のための「所有権移転請求権の仮登記」制度が導入された。また、木材業以外に組合員業種を拡大することで異業種組合への転換を図るという方向性が示された。そして第5回以降は「地域貢献」が目標に加えられている。

組合は、組合のあり方、組合運営の方法については唯一絶対的な答えはなく、今の組合員全員で考えていく問題だと考えている。従って当組合の伝統的な手法である「組合ビジョン」づくりを継続することで、その時代の組合員のニーズを反映した「ルールとコンセンサスづくり」を進めていく意向である。それが組合としての一体性の維持・強化につながるとみている。

なお、組合の永続的な発展を支援するためには事務局機能を維持・強化も重要であると考

51 図表39のとおりビジョンは毎回1年前後の時間をかけて策定されている

え、2013年には外部の専門家に依頼し事務局の現状を監査、診断、分析した。その結果を基に今後取り組むべき課題を抽出し、業務改善に取り組んでいる。

(図表39) 大阪木材工場団地協同組合のビジョンの概要 (第1回～6回)

	実現された主な事業、施策等
第1回 1979/8～1980/4	・ガソリンスタンド、フォークリフト工場の誘致 ・簡易郵便局の設置
第2回 1983/7～1984/3	・組合理念（公平、信頼、協調、創造、繁栄）の制定 ・組合員業種資格の拡大（その後度々実施） ・土地売買予約の仮登記制度の実施 ・木材利用普及センター「ウッドリーム大阪」の設置
第3回 1986/5～1987/3	・環境整備事業開始 ・喫茶店、レストラン、ホームセンター誘致
第4回 1994/5～1995/3	・事業用地最低300坪基準の保持
第5回 2007/7～2008/8	・大きな目標の設定 ①働く人の満足度が高い工場団地 ②環境問題の解決に寄与する工場団地 ③地域に貢献する工場団地
第6回 2013/11～2014/6	・4つの目標の設定 ①働く人の満足度が高い団地 ②災害に強い団地 ③次世代が輝く団地 ④地域に貢献する団地 ・組合事務局の組織診断実施

## 事例⑥ 協同組合ペイタウン尾道…活力ある開かれた街の形成

### (概要)

所在地	〒722-0051 広島県尾道市東尾道9番地5		
設立	1972年（落成1974年）	出資金	372.7百万円
組合員数	86社（組合員従業員数約2,250名）	組合専従役員数	14名
土地面積	約204,998㎡（うち組合員約124,497㎡）		
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東尾道地区の尾道臨界工業団地内（準工業地域）</li> <li>・団地内は一般市街地と隔絶され消費者の通行は少ない</li> </ul>		
業種	<ul style="list-style-type: none"> <li>・卸売業67、製造業8、小売業7、サービス業4</li> <li>・食品関連30、繊維・身の廻り関連26、機械関連他30</li> </ul>		
主な共同事業	給油、冷凍倉庫、駐車場、施設管理、簡易郵便局、教育研修、福利厚生等		
高度化借入	完済済み。ただし組合会館の建直し、連棟式建物の取壊・再整備に伴い高度化資金調達予定（2015年4月）		
組合運営の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合として、組合員に出来る支援事業とは何かを常に問いかけながら、あらゆる可能性を探る組合運営に心がける</li> <li>・組合員とのコミュニケーションを深めながら、組合員から信頼され、必要な組合でありつづけられるよう努力する</li> </ul>		
一体性維持策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所有権移転請求権の仮登記、根抵当権設定仮登記と分割譲渡方式</li> <li>・組合ビジョン（再整備による活性化）の策定</li> </ul>		
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合ビジョン「人と情報が行き交い活発な事業活動が行われる開かれた街の形成」を策定</li> <li>・組合員の日常的な活動に利便を図るこれまでの組合活動から大きく一歩を踏み出し、組合員が将来的に事業活動を行いやすい環境を、組合自らが創りだしていく「まちづくり」を進めている</li> <li>・連棟式建物6棟（組合員33社）有→再生のためノウハウ構築に取り組む</li> </ul>		

### (組合の課題)

組合は2009年春にまとめた「活性化ビジョン」において、現状の課題は①企業間格差の拡がり、②進まない新陳代謝、③施設の老朽化、④失われる求心力、であり、これらの要因が周辺地域よりも深刻な団地内の地価の下落を招いているとする分析結果をとりまとめた。

組合はこれらの課題に対処するためにビジョンを策定する過程で次のような認識に至った。

「進出企業が少なく、新陳代謝が進まない理由の一つは団地内不動産の用途が比較的狭いことにある。用途地域は準工業地域であり潜在的には多様な利用が可能であるにも関わらず、現在は団地内に一般消費者の姿は見えぬ道路

通行量も少ないことから、小売・サービス業等は進出のメリットを感じていない。現在の良好な事業環境を保全しつつ、新規事業所の立地を促し新陳代謝を促進するためには、団地そのものを開かれた街にする必要がある。」

こうした認識に基づき組合は、①安心して働ける就労しやすい街に向けた環境整備、②企業立地の充実を通じた商都尾道の経済活力源形成、③人と情報の活発な交流を通じた地域連携と魅力ある街の形成、以上3項目を団地再整備の基本方向として定めた。

ところで組合は団地内に連棟施設を6棟（37区画）抱えているが、当該施設はいずれも旧耐震基準の建物でかつ築後40年以上を経過し老



朽化が進んでおり、事業活動に利用されないスペースが拡大している<sup>52</sup>。団地の再整備を進めていくためには連棟施設の撤去・建替えを促進していくことが必須条件となるが、一棟全体の撤去については利害関係者間の合意形成が困難であり再整備の妨げとなっている。このまま放置すれば団地内施設の劣化を招き団地の価値毀損につながることから、組合は団地の再整備に合わせて連棟施設の部分的（分割）撤去及び再築の支援に取り組むこととなった。

### （組合の対応）

組合は団地を、広域的な来訪者増加を目的とした整備を進める「フロントゾーン」、機能の多様化を通じて再開発を進める「機能多様化ゾーン」、現在の良好な環境を保持する「現行用途保存ゾーン」の3つのエリアに分けて再整備を進めるとともに団地内に企業誘致を促進するために情報整備を進めることとした。具体的な再整備の概要は以下の通りである。

「フロントゾーン」では老朽化が進んでいる既存の組合会館及び産業会館を取壊し、跡地に集客力のある大型店舗を誘致する。また、同ゾーン内の別区画に組合会館を新設し、その中に尾道市直営の子育て支援施設（子育て支援センター、放課後児童クラブ3教室）を誘致し併せて駐車場も整備する。団地内にこうした施設が出来れば組合員企業の就労支援にも繋が

る。ただし、児童の安全性の確保については十分に留意することとしている。なお、既に設置済の給油所については自家発電機能を付与し、防災時に対応できるよう改修済みであり停電の際にも給油可能となった（組合所有のタンクローリー車で被災地区への配送も可能）。

「機能多様化ゾーン」では、組合が一部の組合員の連棟式建物を購入し試行的に撤去作業を行い、組合主導で部分的撤去作業に係る技術的な問題、コスト、事務負担等についてデータを収集・分析しノウハウを蓄積する<sup>53</sup>。作業を実行に移す際には建物の基礎部分や区画壁が共有部分であることから、隣接する建物部分の所有者の権利を尊重するために、建物の壁面の境界線の位置を確定し、工事方法を定める必要がある。そして残存する隣接建物の切り離し部分（壁面）の補修も必要になってくるなど通常の独立した建物の建て替えとは異なるさまざまな問題が出てくると予想される。組合は今回の試行により得られたノウハウを今後の組合員の連棟式建物建て替えの際の合意形成の基準（「連棟式建物の部分撤去及び再築に関する規定」<sup>54</sup>）として活用する意向である。併せて組合員のリニューアルを支援する制度などについても検討を行うこととしている（**図表40**）。なお、建物撤去後の跡地は共同駐車場として整備している。

52 空き・賃貸面積31%、最大では74%を占める棟もある

53 連棟式建物については全国的にみても（部分的な）リニューアルの先例がない

54 技術指針（工事手法、撤去範囲、補修範囲、補修内容等）については別に定める

(図表40) 連棟式建物部分撤去・再築の問題点と組合の対応

問題点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一棟全体の撤去については合意形成が困難である</li> <li>・一部撤去については隣接建物の補修費用をあらかじめ見積もることが困難</li> <li>・上記により一部撤去については柱・壁を共有する隣接所有者の同意を得ることが困難</li> <li>・その結果、連棟式建物のリニューアルが進まない（老朽化、遊休化が進む）</li> </ul>
組合の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連棟分割、一部撤去に際して参照されるべき「技術的指針」の策定</li> <li>・上記により作業手順・費用等を明確化し、連棟式建物の流動性を回復する</li> <li>・共用壁面敷地部分について組合の買取制度を設けて組合員の撤去・再築を促す</li> <li>・一部撤去を行う組合員の支援方法の策定</li> <li>・撤去後の不動産を取得して事業を営む企業を積極的に募集</li> </ul>

「現行用途保存ゾーン」では、二階建ての共同冷凍倉庫を改修し平屋とし容積率UPを図った。これにより組合の荷役作業の負担が軽減される。また、併せてコンピュータシステムを更新したことで倉庫の保管効率が向上した。

情報整備については、広報パンフレットの作成等企業立地促進のためのツールを作成するとともに、円滑な（団地内の）不動産流通の基礎資料の整備を図るために、宅地筆界境界復元

測量を実施し組合員毎の地積測量図を作成した（組合員立会いの下境界標設置）。また、本年2月に団地内の老朽化した有線放送システムを無線方式に変更した。これにより音質の向上、災害にも強い連絡体制の構築が図られた。そして将来的には尾道市と連携し、災害情報や救援物資の提供依頼などに活用することを検討している。

## 事例⑦ 協同組合広島総合卸センター…地域と一体となった流通拠点の形成

### (概要)

所在地	〒733-0833 広島県広島市西区商工センター1丁目14番1号		
設立	1976年（落成1983年）	出資金	約3,165百万円
組合員数	224社（組合員従業員数約7,000名）	組合専従従業員数	10名
土地面積	約568,128㎡（うち組合員約424,956㎡）		
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広島市西南の臨海部の埋立により造成された広島西部流通センター内に立地し、広島中央卸売市場、広島輸送ターミナル団地等の流通業務施設と有機的に結合している</li> <li>・西広島バイパス、山陽自動車道、中国自動車道を経て京阪神、北九州地区とアクセスしており交通の便良好</li> <li>・「流市法」による流通業務地区・流通業務団地であり立地可能な施設に制限有</li> </ul>		
業種	全社卸売業（雑貨関連65、食品関連62、繊維関連28、資材関連69）		
主な共同事業	給油、福利厚生（共同託児所、食堂、理容、CVS等）、駐車場、金融等		
高度化借入	なし（完済）		
組合運営の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域と一体となった流通拠点を形成する</li> <li>・安心・安全なまちづくり</li> </ul>		
一体性維持策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合員所有物件に組合を第一順位とする根抵当権設定</li> <li>・組合ビジョンの策定</li> </ul>		
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費財関連の流通業者が集団化</li> <li>・2001年団地の一部（Aゾーン）について流通業務団地から除外され、その後も徐々に規制緩和が進んでいる。現在の状況は以下の通り A（流通業務地区）…小売り機能などは可能 B（流通業務地区・流通業務団地<sup>55</sup>）…流通業務機能に関連のある付帯設備の立地は可能</li> <li>・金融事業については組合員のために必要な共同事業と考えており、組合員の申出があれば組合の金融ルール内で積極的に対応している</li> </ul>		

### (組合の課題)

卸売業を取り巻く環境は厳しさを増してきており、立地環境等に恵まれている当組合においても組合員数は減少傾向にある。こうしたなか全国的にみると卸商業団地を中心に、組合員の入れ替えを進めていくために業種資格を拡大し、異業種組合として組合機能の維持・強化を図ろうとする動きが広がってきている。しかしながら当組合は、団地が設立された経緯や立地環境、法的な規制等を総合的に勘案し卸団地として活性化を図っていく方針を固めており、今後組合が取り組むべき課題として、①卸センタ

一の将来ビジョンを策定すること、②その際には地域一体となったまちづくりを推進していくことの2つを挙げている。そして組合は、流通センター内の他の組合や行政との連携強化を図りながらこれらの課題の解決を図っていく意向である<sup>56</sup>。

### (組合の対応)

組合は2014年6月から「卸団地組合活性化事業委員会」を設置し課題の掘り起こしに着手した。まず現状の課題を整理し、次に他地区の団地組合の先進事例を調査する。そしてアンケ

55 流通業務団地は流通業務地区内の土地の区域として定められ、流通業務地区外の幹線道路、鉄道等の交通施設の利用が容易であること等が要件となっている

56 2012年2月町内会設立、2013年2月に広島市西部流通センター内の業界組合22団体、1,177社が参加し「商工センター地域経済サミット」が設置された。また、2014年5月からは広島市が主催する「商工センター地区活性化検討会」もスタートした。

ート・ヒアリング調査により組合員の意向を把握する。さらに広島高速3号線の開通による物流面への影響などの今後の環境変化に対応するために必要な機能についても検討を加え、2015年5月に基本計画の骨子を策定するとしている。なお、既に決定している主な事業計画の概要は以下の通りである（図表41）。

ちなみに組合は2015年1月にまとめた経過報告書のなかで、組合の環境変化の状況の確認と組合員のニーズについての分析を行っている。それぞれのポイントは以下の通りである。

まず組合の環境変化についてみると、1991年以降卸売業の事業所数、販売額、従業員数は減少傾向が続いており、当組合についても平成10年以降は脱退が新規加入を上回ってきており、組合員数も漸減傾向にある。そして組合員施設についてもこの5年以内に法定耐用年数を迎える建物が165と全体の74%を占めてい

る。また、旧耐震基準の建物が191と全体の85%を占めている。特に、連棟式建物11棟については全てが旧耐震基準の建物である。このような結果を受けて組合は防災上の観点からも団地内施設のリニューアルについては対応を急ぐべき課題とみている。特に、連棟式建物のリニューアルは喫緊の課題と言える。

次に組合員のニーズについてみると、全組合員宛てアンケート調査の結果、現時点で認識されている建替え等の需要は38件、今後5年間の建替え需要予測では50件程度見込まれている。組合員の組合に対するニーズについては、「公的補助金制度の斡旋」、「低利融資制度の紹介」という回答が多い。「流市法」については77%の組合員が規制緩和を希望しており、その理由は「商業化が進むべき」という回答が多い。今後の事業展開については、「本業の強化」という回答が最も多く、ほぼ半数を占めている。

（図表41）協同組合広島総合卸センターの主な事業計画の概要

	主な内容、目的等	地域一体となったまちづくり
卸団地組合活性化事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・卸センターの将来ビジョン策定</li> <li>・「流市法」規制緩和に取組み、<b>地域と一体になったまちづくりを推進</b></li> <li>・組合施設のあり方、機能の見直し</li> <li>・<b>連棟式建物問題への取組</b></li> <li>・新たな共同事業の検討</li> <li>・リニューアル制度の確立…組合資産を代替地として提供、組合員資産の買取支援、高度化資金の紹介・事務手続き支援、広島市制度の紹介、転貸貸出支援</li> </ul>	○… 流市法
組合BCPの作成 (2015/5完成予定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害時の初動対応…高波・大規模地震を想定した町内会対応計画・事務局対応計画の策定</li> <li>・災害対策用資機材の備蓄</li> <li>・災害時の地域貢献</li> <li>・組合員企業への事業継続支援</li> </ul>	○
安全対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域・行政と連携し防災計画策定</li> <li>・防犯カメラ・防犯灯の設置</li> <li>・町内会支援</li> </ul>	○
ビジネススクール (2015/7開講予定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合員従業員のレベルアップ…卸売業のノウハウを伝え、スキルを高めていく</li> <li>・組合員研修体制の標準化…後継者・若手経営者、中堅社員、若手社員、職種別社員養成（営業）の4コース</li> <li>・組合員研修コストの削減</li> </ul>	当面組合員が対象

また、共同事業ニーズについては、「景観事業」、「共同倉庫」、「共同配送」、「ビジネススクール」<sup>57</sup>、「カーシェアリング」という順に多い。

組合はこのような環境の変化や組合員の意向を勘案し、外部のコンサルタントの意見も参考にしながら卸団地組合活性化事業の基本方針を決定し、当該方針に基づき計画の骨子、個別計画を策定し、2016年2月に全体計画をまとめることとしている。

### (事例まとめ)

団地組合のなかには、設立当初からメンバーの交代がほとんどなく依然として共同事業の利用率が高い組合もあり、そういうケースでは総じて組合の一体感は強い<sup>58</sup>。しかしながら、こうした組合は少なくなっており、前述の通り9割近くの組合は一体性の維持のために何らかの対応を行っている(図表22～25)。

事例に採り上げた7つの組合についてみると、組合員に共通する目標や方向性を定めた活性化プランやまちづくり計画などを策定し、それを実行することが組合の存在感を高め、一体性の維持・強化につながっているとみられる。特に卸商業団地はまちづくりに対する意識が高い。その内容をみるとハード面、ソフト面両面で団地の「地域コミュニティ」としての価値を高めることを重視している(図表42)。これは、団地設立当初のように組合員全員が参加を希望する共同事業を実施することが困難な状況になってきたために「(事業)協同組合」という属性だけに依存してその求心力を保つことが難

しくなってきたことを物語っている。

まちづくりのプランの具体的な内容についてみると、地区計画の策定、流市法の見直し(緩和)、防災・防犯、環境面の整備などは、団地内に留まらず近隣地域の企業や住民と連携をとりながら、団地を含めた「地域コミュニティ」機能の強化を図ろうとするものである。また、ビジネススクールの開講により団地に地域の教育の場としての機能を付加するものや、東日本大震災の被災者を支援するために団地内の組合所有地を地公体に貸与し復興住宅を建設することで、地域に貢献しようとするものもある<sup>59</sup>。このように団地という枠を越えて積極的に地域社会に関与し、地域全体の活性化を後押ししようとしている。

こうした取組が工団連、商団連などを通じて全国の団地組合にそのノウハウとともに広がっていくことが期待されるが、そのためにはまず事例組合のように各々の団地組合が組合員に共通する目標や方向性を定める必要があり、普段から組合員間の意思の疎通が図れるような仕組みを構築していくことが重要になってくるであろう。そのうえで大阪木材工場団地協同組合のように今の時代の組合員のニーズに応えるために「組合ビジョン」を継続的に見直していくという手法は大いに参考になると思われる。

また、組合の役割に対する期待の高まりとともに組合単独では解決できない課題も増えてきており、従来以上に行政や関係機関等との連携を強化することがまちづくりを推進していくうえで重要なポイントとなってきていることがわ

57 近隣には中小企業大学校があるが、卸売業者を対象とした講座が少ないことから、組合員のためのビジネススクールを開講することを決定

58 例えば共同受電は総じて利用率が高い

59 東日本大震災から4年が経過し交通網や市街地の工事は急ピッチで進んでいる反面、なお23万人近くの人々が避難生活を送っている(2015.3.11日経新聞朝刊参照)

かる。このような協調体制を構築するために事例組合は関係機関に積極的に働きかけ日頃からコミュニケーションを密にし、相互理解を深めていく努力を続けている。今後地区計画の策定や流市法規制の緩和については勿論のこと、団地を含めた景観の整備や道路や下水道、汚水

処理施設の行政への移管などについても、地域のバランスのとれた発展のために「組合の責任で取り組むべき課題」と「行政の責任で取り組むべき課題」に分けて組合と行政がお互いに協力しながら地域の整備を進めていく必要がある。

(図表42) 組合ビジョン、まちづくり計画の概要

事例先	活性化、まちづくりプラン	主な内容（計画を含む）						特徴	（参考）		
		地区計画策定	流市法	施設再整備	防災防犯	環境	ビジネススクール		団地の種類	業種の拡大	金融事業
(協) 青森総合卸センター	問屋町ブランド戦略			○	○	○	○	・東北の卸団地初のビジネススクール開講 ・金融事業を重視 ・団地内の下水道は青森市に移管済	卸商	○	◎
(協) 仙台卸商センター	卸町地区計画	○		○	○	○		・文化を発信するクリエイティブなまちづくり ・健康経営の啓蒙と推進 ・復興公営住宅複合ビル建設 ・「組合100年ビジョン」の策定検討	卸商	△ クリエイティブ産業	○
仙台印刷工業団地 (協)	ビジネスデザインセンター			○				・創業、新商品開発、ブランディング支援 ・復興住宅建設…駅前の駐車場用地と復興公営住宅敷地部分（約2,500坪）について地区計画策定を経て用途変更（工業専用⇒近隣商業）を実施	工場	×	○
高崎卸商社街 (協)	高崎問屋街地区計画	○		○	○	○	○	・都市計画法の「都市計画提案制度」に基づき地区計画策定 ・組合が設立した「高崎問屋街職業訓練会」が教育事業を実施、2013年度より受講対象を県内企業に拡大	卸商	△ 定款上は拡大	×
大阪木材工場団地 (協)	2014中期ビジョン			○	○	○		・1980年にビジョンを策定し以降5回見直し ・事務局の組織診断実施 ・道路、雨水管、汚水処理施設等は堺市に移管	工場	○	×
(協) ベイタウン尾道	活力創造拠点ベイタウン尾道に向けて			○	○	○		・就労しやすいまちに向けた環境整備 ・商都尾道の経済的活力源の形成 ・変化と魅力ある開かれたまちの形成 ・連棟式建物再生ノウハウ構築	卸商	○	×
(協) 広島総合卸センター	卸団地組合活性化事業		○	○	○	○	○	・地域と一体となった流通拠点の形成 ・近隣の業界組合、広島市と連携したまちづくり	卸商	×	◎

## (おわりに)

団地組合は「協同組合」と「地域コミュニティ」という2つの属性を持ち合わせている組織である。「協同組合」は相互扶助の精神に基づく自律的な共同経営体であり、昨今では地域社会への関与が求められている。「地域コミュニティ」は地縁的な結合社会であり構成メンバー間に一定の連帯ないし相互扶助の意識が働いている。団地組合の抱える問題がいくら複雑になってきているとはいえ、組合として問題解決を図っていくためにはこの2つの属性を無視した処方箋などあり得ないであろう。

いささか抽象的になるが、団地組合の抱える問題の解決を図っていくためには、組合員が互いに相互扶助の精神を尊重し、コミュニケーションを活発化していくなかで、豊かなコミュ

ニティを形成していくための方法を考え、自主的に組合運営に参加することが基本になると思われる。そして問題解決にあたっては、行政や大学等の関係機関、近隣地域内の企業・団体や住民、先進組合などとの連携を強化していくことが有効になってくる。

団地組合は地域の産業や雇用を支える「核」となる存在であり、これまで地域経済の発展に貢献してきたことは言うまでもない。そして「地方創生」が叫ばれている今、従来以上に地域社会への関与が求められている。

団地組合が魅力あるまちづくりに積極的に参画することで、「地方創生」に向けた動きが全国に広がっていくことを期待したい。こうした取組を通じて組合の求心力の強化も図られるであろう。

### 【取材協力先一覧】

取材日	取材先
2014.11.04	全国卸商業団地協同組合連合会
2014.11.14	全国工場団地協同組合連合会
2014.11.17	全国中小企業団体中央会
2014.12.11	協同組合青森総合卸センター
2014.12.15	高崎卸商社街協同組合
2014.12.22	独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）
2015.01.21	協同組合広島総合卸センター
2015.01.21	広島食品工業団地協同組合
2015.01.22	協同組合ベイタウン尾道
2015.01.23	大阪木材工場団地協同組合
2015.01.27	静岡県中小企業団体中央会
2015.03.04	協同組合仙台卸商センター
2015.03.04	仙台印刷工業団地協同組合

## 【参考文献】

- 宇治慎一郎（2012）中小企業が目「卸団地における組合運営と街づくり」『商工金融』2012年8月号
- 大阪木材工場団地協同組合（2014）「大阪木材工場団地協同組合2014中期ビジョン報告書」
- 経済産業省「工業統計調査」、「商業統計調査」
- 全国卸商業団地協同組合連合会、商団連ビジョン策定委員会、公益財団法人流通経済研究所（2009）「商団連事業振興活性化中長期ビジョン策定プロジェクト平成20年度報告書」
- 仙台印刷工業団地協同組合（2014）「創立50周年記念誌」
- 総務省「平成24年経済センサス・活動調査」
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構「高度化事業制度利用ハンドブック」（平成26年4月版）
- 静岡県中小企業団体中央会（2005）『デキる中小企業の高度化資金活用術』
- 島田春樹（2003）『戦後の中小企業政策年表』財団法人中小企業総合研究機構
- (株)商工組合中央金庫、一般財団法人商工総合研究所（2013）「組合実態調査報告書」『商工金融』2014年5月号
- 全国中小企業団体中央会（2013）「座談会 工場団地のこれからのあり方を考える」『中小企業と組合』2013.3
- 全国中小企業団体中央会（2014）「中小企業組合ガイドブック」（平成26年3月）
- 二藤徹（2014）「工業団地における協同組合の使命と事務局の役割」当研究所『平成25年度中小企業組織活動懸賞レポート入選作品』
- 花井清（2012）中小企業が目「工場団地の創造から50年これからの工場団地の在り方を考える」『商工金融』2012年12月号
- 広井良典（2009）『コミュニティを問いなおす』ちくま新書
- 藤本和夫（2008）「卸団地の変容とレスポンス」当研究所『平成20年度中小企業組織活動懸賞レポート入選作品』
- 葛永英明（2009）「卸団地とともに」～積極的な事業展開による理想の組合運営を目指して～当研究所『平成21年度中小企業組織活動懸賞レポート入選作品』
- 三浦敏（2002）「転換期の団地組合」『商工金融』2003年9、10月号
- 三浦敏（2009）「21世紀の事業活動を支える協同組合精神」『商工金融』2010年4月号
- 三井逸友（2014）「中小企業組合のあり方～社会性・公益性の真の発揮を目指して～」『中小企業と組合』2014.8
- 百瀬恵夫（1990）『中小工業団地の理論と政策』白桃書房
- 百瀬恵夫、伊藤正昭（1991）『中小企業論』白桃書房
- 百瀬恵夫、伊藤正昭（1991）『新中小企業論』白桃書房
- 望月和明（2007）「中小企業組合の新たな展開」『商工金融』2007年7月号
- 山本貢（2005）『中小企業組合の歴史的展開』信山社
- International Co-operative Alliance HP (<http://ica.coop/>)