

共同店舗組合・共同工場組合の新たな挑戦

筒 井 徹
(商工総合研究所)
(主任研究員)

< 要 旨 >

- 本稿では「組織化」という視点から、共同店舗組合および共同工場組合にスポットをあてて組合の現況、課題、活動状況、地方公共団体の取組状況等について調査・分析を行い、今日的な共同化、集団化の意味について考察を試みた。
- 共同店舗は、高度化事業制度のひとつとして「小売商業店舗共同化事業」が創設されたことを契機に全国に設立されるようになった。店舗類型は「単独型」が多く、この場合は「市街地型」立地が過半数を占めている。一方大型店を含むタイプの場合は「郊外型」立地が約7割を占めている。なお、店舗形態は「SC型」が多数を占めている。
- 共同工場は、高度化事業制度や公害防止事業団（当時）の助成制度の後押しを受けて設立されるようになった。工場形態はビル型の重層式、平屋建ての連棟式などである。
- 共同店舗、共同工場の現況についてみると、両組合ともに総じて出資規模は大きく、組合員数は少ない。その増減についてみると共同店舗の組合員数の減少が目立つ。主要財源(第一位)についてみると、共同店舗は「賦課金・会費」、共同工場は「共同事業収入（金融事業、賃貸料を除く）」のウエイトが最も高い。また、現在実施している共同事業についてみると、共同店舗は「共同宣伝・販売促進・イベント主催」81.5%、「組合員、従業員の福利厚生」63.1%、「クレジット、商品券発行」60.0%、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」52.3%の順となっている。一方共同工場は、「共同生産・加工」、「共同仕入・購入」がともに60.0%を占めており最上位となっている。
- 共同事業を実施していく上での主な問題点をみると、両組合ともに「事業設備・施設の陳腐化、老朽化」が最も多くの回答を集め、組合員に起因する課題・問題点については、「組合員の業況不振」が最も多く、「組合員数の減少」を上回った。
- 共同店舗の高度化資金の利用実績率は66.7%で、そのうち完済組合は16.7%に止まっており、団地組合や共同工場に比べて両比率ともに低い。特に完済組合比率は極端に低く、共同店舗

の資金繰りの厳しさが窺える。

- 一体性の維持策についてみると、共同店舗、共同工場ともに「既存の共同事業の充実強化」が6割を上回る最も多くの回答を集めた。また、団地組合と異なり「事務局体制の充実」が第3位と上位に位置している。
- 共同店舗、共同工場を構成する小規模小売業、小規模製造業の事業所数、従業者数はともに大幅な減少が続いており、経営環境が厳しいことを示している。なお、共同店舗については小売商業政策の変更等に伴い業界内での競争が激化している。こうしたなか両組合ともに様々な課題を抱えている。その解決を図っていくためには「協同組合」としての原点に立ち返り、組合員がお互いに相互扶助の精神に基づき、コミュニケーションを活発化し自主的に組合運営に参加することが基本になってくる。
- 共同店舗、共同工場が改めて現在共同化、集団化していることの意味、組合のあり方について組合員全員で十分に議論を重ねることで、新たな組織化に向けた取り組みがはじまり、こうした動きが組合の活性化につながっていくことを期待したい。

目 次

(はじめに)

1. 共同店舗の概要

- (1) 小売業態の変遷と共同店舗の成立
- (2) 高度化事業制度による助成
- (3) 共同店舗の形態
- (4) 共同店舗の特徴
- (5) 協同組合全国共同店舗連盟の取組

2. 共同工場の概要

- (1) 高度化事業制度による助成
- (2) 公害防止事業団（環境事業団）による助成

3. 共同店舗・共同工場の現況

- (1) 出資金額

(2) 組合員数

(3) 組合財政・収支

(4) 共同事業

(5) 組合活動

(6) 一体性

4. 課題と対応

(1) 経済活動における地位の推移

(2) 小売商業政策の変遷

(3) 福井県の取組（共同店舗）

(4) 神戸市の取組（共同工場）

(5) 共同店舗の取組事例

(6) 共同工場の取組事例

(おわりに)

(はじめに)

小規模企業は地域経済や雇用を支える極めて重要な存在であり、全国津々浦々の活性化を推し進めていくためにはその活力を最大限に発揮させることが必要不可欠である。こうした観点から2013年6月に中小企業基本法の一部改正を含む「小規模企業の事業活動の活性化のための中小企業基本法等の一部を改正する等の法律（小規模企業活性化法）」が成立した。続いて2014年6月には小規模企業の成長を支援する「小規模企業振興基本法」及び「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律（小規模支援法）」が公布された。そして2015年度には「中小企業白書」に加えて「小規模企業振興基本法」に基づき新たに「小規模企業白書」が発刊されるなど、小規模企業の活力の維持・強化が課題となってきた。

そこで本稿では「組織化」という視点から、主として小規模企業を組合員とする共同店舗組合および共同工場組合にスポットをあてて組合の現況、課題、活動状況、地方公共団体の取組状況等について調査・分析を行い、今日的な共同化、集団化の意味について考えてみることにしたい。

1. 共同店舗の概要

共同店舗とは、商業者等が共同で小～中規模のテナントビルをつくり、商業集積の核機能

を創出する手法であり、規模の大小はあるがショッピングセンター（以下「SC」という）のひとつで、大型店が持つワンストップ・ショッピング機能や利便機能を導入するものである¹。ここでは共同店舗設立の経緯、高度化事業制度による助成の状況、共同店舗の形態及びその特徴、全国団体「協同組合全国共同店舗連盟」の取組などについて確認することとする²。

なお一般社団法人日本ショッピングセンター協会では、“SCとは一つの単位として計画、開発、所有、管理運営される商業・サービス施設の集合体で、駐車場を備えるものをいう。その立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供するなど、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一翼を担うものである。”と定義している³。

(1) 小売業態の変遷と共同店舗の成立

わが国における近代的小売業態の歴史は百貨店の登場によって始まったといわれており、百貨店は第二次世界大戦前には日本の小売業界のなかで確固たる地位を確立した⁴。戦後になると、急速に増加した中小小売商と復興した百貨店等の大規模小売商との軋轢が高まり、小売商の規模間の調整の観点から1956年に「(第二次)百貨店法」が制定され、百貨店営業、店舗の新設・増設は許可制となった(図表1)。次いで1959年には「小売商業調整特別措置法」が制定された。同法の目的は、小売商の事業活動の機会を適正に確保するとともに、小売商業

1 経済産業省、中小企業庁（2003）「消費者にとって魅力あるまちづくり実践行動マニュアル」平成15年11月参照

2 ちなみに共同工場の全国団体「全国共同工場協同組合」は2013年10月に解散済

3 また同協会では、店舗面積1,500㎡以上、キーテナントを除くテナント10店舗以上、テナント会（商店会）等があり広告宣伝、共同催事等の共同活動を行っていること等のSC取扱い基準を定めている

4 商業動態統計によれば、百貨店は、“衣・食・住にわたる各種商品を小売し、そのいずれも小売販売額の10%以上70%未満の範囲内にある事業所で、従業者が常時50人以上かつ売り場面積の50%以上において対面販売を行う業態”と定義している

の正常な秩序を阻害する要因を除去して国民経済の健全な発展を図ることにあり、購買会事業に対する規制、小売市場の許可、中小小売商とそれ以外の者との紛争についての斡旋又は調停・勧告、中小小売団体と大企業者との紛争についての調査・調整勧告・調整命令等について定められている。このような事業分野調整が行われるなかで、中小小売商の間でも当時の最も進んだ小売形態であった百貨店を目指して「寄合百貨店」、「寄合デパート」を設立する動きが広がっていった⁵。また他方では、地域に

密着した最寄品を取り扱う「小売市場」⁶をより近代化したタイプを志向する試みも展開された。その後1960年代に入ると大規模なスーパーマーケット（以下「SM」という）が次々に開設されるようになってきた⁷。

こうしたなか1963年に高度化事業制度のひとつとして「小売商業店舗共同化事業」が制度化され⁸、これを契機に中小小売商業者による共同店舗が全国に設立されることとなった。この高度化事業制度を利用して設立された共同店舗は1963年度30店舗、1964年度38店舗、

（図表1）小売商業施策等の変遷①

年	主な小売商業関連施策（法律、通達等）	補足説明等
1937	第一次百貨店法制定	国の許可制、企業が対象
1947	第一次百貨店法廃止	理由…商業活動規模が縮小
1956	第二次百貨店法制定	百貨店業の事業活動を調整することにより中小商業の事業機会を確保する。許可制、企業が対象
1959	小売商業調整特別措置法制定	小売市場等を規制することにより小売商業の事業活動の機会を確保
1962	商店街振興組合法制定	
1963	小売商業店舗共同化事業創設	中小小売業者が会社または組合組織によって流通機構の合理化に即応した流通コストの削減を図るため寄合百貨店等を建設する事業
1963	中小企業基本法制定	
1967	中小企業振興事業団設立	
1973	中小小売商業振興法制定	
1973	大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（大規模小売店舗法）制定…1974年施行	総合SM出店規制の必要性の高まりを受けて制定 規制の対象（企業→建物） 事前審査付届出制、商調協審査、大店審 調整4項目…開店日、店舗面積、閉店時刻、休業日数
1973	小売商業調整特別措置法一部改正	小売市場の定義の明確化 大企業との調整の申出団体に商店街振興組合を追加
1974	第二次百貨店法廃止	→大規模小売店舗法施行
1977	商業店舗等共同利用事業創設	卸アパート、小売アパート
1978	大規模小売店舗法改正（規制強化）…1979年施行	大型店の出店規制強化…店舗面積下限引下げ等
1981	大型店出店自粛要請の通達	「上乗せ規制」を認知

（出所）林雅樹（2010）「わが国大規模店舗政策の変遷と現状」国立国会図書館『レファレンスNo.716』2010.9等に基づき筆者作成

5 異業種の中小小売店が集まって共同店舗を設置し、百貨店やスーパー・マーケットにみられるような総合化の効果を発揮しようとした…田島義博編（1980）「流通用語辞典」東洋経済新報社参照

6 「小売市場」は小売商業調整特別措置法によって規定されており、政令指定地域では許可制とされている（同法3条）

7 一般社団法人新日本スーパーマーケット協会の前身のひとつである日本セルフ・サービス協会は1958年に「SMとは単独経営のもとに、セルフサービス方式を採用している総合食料品小売店で、年商1億円以上のものをいう」と定義し支持を受けた

8 その後「小売商業店舗等共同化事業」に名称変更

1965年度16店舗、1966年度17店舗と4年間で100店舗を超えるに至った。そして1967年には「中小企業振興事業団」（現在の「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））が設立され高度化事業制度が整備された。

ところでSMについては「（第二次）百貨店法」による規制の対象外であったことから、1960年代から70年代にかけて急成長し店舗の大型化が進むなど次第に中小小売商業者の経営が圧迫されるようになってきた⁹。こうした事態を受けて1974年に「（第二次）百貨店法」が廃止されて、新たに「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」（以下「大規模小売店舗法」という）が施行され、百貨店以外の大型小売店の出店についても規制が及ぶこととなった。これとほぼ時を同じくして中小小売商業者の経営の近代化を目的とした「中小小売商業振興法」が制定された。そして同振興法により、商店街整備計画、店舗共同化計画、連鎖事業計画等の事業の共同化に関する高度化事業計画を策定し通商産業大臣の認定を受けることで、当該事業を実施する際には高度化資金を無利子で借入することができることとなるなど高度化事業制度による支援が一段と強化された。

（2）高度化事業制度による助成

前述の通り高度化事業制度のなかで共同店

舗の設立支援を対象とする事業は「小売商業店舗等共同化事業」と呼ばれ、中小小売商業者が組合又は会社組織によって、流通機構の合理化に即応した流通コストの節減と所得水準の向上を図るため、SMや寄合百貨店方式等により小売商業を営むものを助成し、その推進を図ろうとすることを目的とするものである¹⁰。

ところで「小売商業店舗等共同化事業」については、中小企業者が組合等を組織し自らが事業計画を策定し店舗を設置する必要があるが、小規模事業者の多くは生業的であり、計画の策定、組織化等が困難なため、高度化事業への意欲があるにもかかわらずその実施をなし得ない状況にある。このような問題点を解決するために1977年に「商業店舗等共同利用事業」が創設された¹¹。これにより小規模企業者等は、政令指定都市等に計画の作成、資金の借入事務等の複雑な事務処理、共同利用店舗の建設を依頼し、設置された共同利用店舗に集団化することが可能となった¹²。このような形態の店舗は「小売アパート」と呼ばれており高度化事業制度上は「共同店舗」と区別されている。

その後1999年に高度化事業制度が統合され、「小売商業店舗等共同化事業」は「施設集約化事業」に統合され、「店舗共同利用事業」は廃止された¹³。なお「施設集約化事業」は、個々の企業では解決が難しい課題や問題を抱えている中小企業者が、共同で組合や会社を設立し、共同工場、共同店舗、共同事業場などを整備し

9 百貨店に匹敵する規模を持ちながら各フロアや売り場単位で別会社による運営を行うことで法律の適用から免れるようなケースもみられた（所謂「疑似百貨店」問題）

10 中小企業庁編（1997）「平成9年度版中小企業施策総覧（本編）」財団法人中小企業総合研究機構P 197

11 その後「店舗共同利用事業」に名称変更

12 行政側からみれば中小企業者が自主的に作成した「高度化事業計画」を受けて助成する「受動的な施策」ではなく、計画の策定から施設の建設まで公的機関が代わって行う「能動的施策」である…中小機構（1997）「（商業編）高度化資金利用ハンドブック」平成9年4月版P15

13 集団化事業を利用することで従来の「店舗共同利用事業」に近い形態を構築することは可能であるが、その場合は集団化組合等が事業計画等を作成する必要がある（受動的施策）

て施設を集約化し、経営の合理化を図る事業と定義されており商業活動以外の事業も包含されている。そして、組合員や出資者がそれぞれの事業を行う「共同化形態」と、事業の全部又は一部について協業化するなどの事業統合を行う「事業統合形態」の2つの形態があり、共同店舗事業については主に前者の「共同化形態」に該当する。「施設集約化事業」の「共同化形態」の主な要件については以下の通りである（図表2）。

ちなみに中小機構の前身である中小企業振

興事業団¹⁴が設立された1967年度から2014年度までの高度化資金の利用（借入）状況についてみると、「小売商業店舗等共同化事業」の融資件数は1,008件（うち新規646件）、貸付額の累計は約3,100億円に達している（図表3）。実績の推移をみると融資件数、貸付額ともに1970年代に入り急増した。これは前述の「中小小売商業振興法」制定による効果が大きかったことを物語っている。ただ、2001年度以降は件数、金額ともに急減している。

なお参考までに1999年に廃止された「店舗

（図表2）施設集約化事業（共同化形態）の主な要件

主な要件	説明
事業実施主体	・組合等（事業協同組合、事業協同小組合、協同組合連合会） ・出資会社
建物の整備	主として一の建物を整備し、組合員等又は出資者のすべてが当該建物においてそれぞれの事業を行う
組合員又は出資者数	4人以上
中小企業者の割合	・組合等の場合は2/3以上が特定中小事業者、企業組合、協業組合 ・出資会社の場合…2/3以上が特定中小事業者…（注）
出資割合	出資会社が実施主体の場合には、出資者である特定中小事業者は、出資会社の発行済み株式総数又は出資総額の2/3以上を所有
利用面積割合	特定中小事業者等である組合員等又は出資者の行う事業に利用する建物の床面積の合計が、組合員等又は出資者の行う事業の共同の用に供する床面積の2/3以上
貸付対象施設	土地、建物、構築物、設備であって資産計上されるもの

（出所）中小機構（2014）「高度化事業制度利用ハンドブック」平成26年4月版P40～41に基づき筆者作成

（注）特定中小事業者は中小企業基本法の定義による中小企業者

（図表3）「小売商業店舗等共同化事業」の実績

年度	新規の 融資件数	新規以外の 融資件数	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	95	6	101	41	4	45
1971～1980	211	73	284	423	183	605
1981～1990	191	113	304	686	293	979
1991～2000	139	164	303	725	728	1,453
2001～2014	10	6	16	37	14	51
合計	646	362	1,008	1,912	1,221	3,133

（出所）中小機構資料に基づき筆者作成

（注）期間中の融資件数、貸付額の累計

14 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

共同利用事業」の利用実績をみると、融資件数は11件（うち新規7件）、貸付額の累計は48億円に止まっており、「小売アパート」という形態の商業施設はほとんど作られていない。

（3）共同店舗の形態

一言で「共同店舗」といっても店舗類型、立地条件、店舗形態などその形態は多岐に亘っている。ここでは中小機構が2012年にとりまとめた共同店舗運営実態調査の集計結果¹⁵に基づき共同店舗をそれぞれの形態別にみてみることにする。

まず店舗類型別にみると「単独型」が68.8%と最も多い。次いで「大型店等併設型」（大型店等と併設して設置した店舗）23.7%、「大型店との集積型」（当初から計画的に集積した大型店（別棟）やその後誘致した大型店（別棟）と集積を形成している）7.5%の順になっている。次に店舗立地形態別にみると「市街地型」が49.1%、「郊外型」46.6%、「その他」4.3%の順となっている。最後に店舗形態別にみると「SC型」78.0%、「SM型」16.1%、「専門店型」3.4%、

「市場型」2.5%の順になっている。特に1970年代以降は「SC型」が主流となってきている。

さらに店舗類型別にその立地形態をみると、「単独型」店舗は「市街地型」が57.8%と過半数を占めており次いで「郊外型」が29.7%となっている（図表4）。「大型店等併設型」店舗は「郊外型」が68.2%、「市街地型」が31.8%となっている。また、「大型店との集積型」店舗は「郊外型」が71.4%、「市街地型」が28.6%となっている。

また店舗類型別にその店舗形態をみると、「単独型」店舗は「SC型」が62.5%、「SM型」25.0%、「市場型」と「専門店型」が4.7%の順となっている（「不明」3.1%）（図表4）。「大型店等併設型」店舗は全て「SC型」となっている。「大型店との集積型」店舗は「SC型」が85.7%と首位を占めており「SM型」が14.3%となっている。

同機構の調査結果をまとめてみると、共同店舗の店舗類型は「単独型」の比率が高く、この場合立地は「市街地型」が過半数を占めている。ただ、「単独型」以外的大型店を含む店舗類型

（図表4）店舗類型別の立地形態、店舗形態

店舗類型	立地形態				店舗形態				
	市街地型	郊外型	その他	不明	SC型	SM型	市場型	専門店型	不明
単独型 (N=64)	57.8%	29.7%	4.7%	7.8%	62.5%	25.0%	4.7%	4.7%	3.1%
大型店等 併設型 (N=22)	31.8%	68.2%	—	—	100.0%	—	—	—	—
大型店との 集積型 (N=7)	28.6%	71.4%	—	—	85.7%	14.3%	—	—	—

（出所）中小機構（2012）「高度化ハンドブック 共同店舗指標（概要編）」P18、19（平成24年12月）に基づき筆者作成

¹⁵ 中小機構（2012）「高度化ハンドブック 共同店舗指標（概要編）」P18、19参照。なお、調査対象先は平成21年度末時点で高度化資金について残債のある共同店舗及び共同店舗併設型のまちづくり会社。調査票発送組合数は191で回収組合数は123

の場合は、「郊外型」立地が約7割を占めており「市街地型」の比率は低い。なお、店舗形態については3類型ともに「SC型」の比率が最も高い。

（４）共同店舗の特徴

中小小売商業者の代表的な集積拠点としては商店街が最も馴染みがあるであろう。ここでは共同店舗と商店街を比較することで共同店舗の特徴を明らかにしてみたい。

まず発生形態についてみると、共同店舗は新規に形成された商業集積であり、立地、規模、業種構成、店舗配置等については計画に基づき人為的に決定されている。これに対して商店街は歴史的・自然発生的に形成された商業集積であることから立地、組合員の構成等については与件とせざるを得ない。

次に商圈の競争構造に与える影響についてみると、共同店舗の場合は従来の路面店立地がSC内の立地が変わる。そして出店に伴い新たな商業集積が誕生し当該商圈の競争構造に大きな影響を与えることになる。これに対して商店街の場合は立地条件等の変更を伴うような例は少なく既に一定の集積を形成していることから、売り場面積や業種構成の大幅な変更を伴わない限り競争構造に大きな影響を与えることはほとんどない。

最後に運営の一体化についてみると、共同店舗は統一コンセプトのもとに一体的な運営を行うことを目的として作られており、一般的に個店の組合員もこうした意識が高い。これに対して商店街は街区内に非事業者を含めた多様な事業体や施設が混在しており、一体的に運営

することは難しいとみられる。

（５）協同組合全国共同店舗連盟の取組

はじめに共同店舗組合の全国団体である「協同組合全国共同店舗連盟」が設立された経緯について説明し、次に連盟の現在の主力事業について簡単な説明を行うこととする。

前述のとおり高度化事業制度をはじめとする中小小売商業者を支援する施策に支えられて多くの共同店舗が設立された。こうした状況のなか共同店舗の多くが協同組合組織であったことから、全国中小企業団体中央会の支援により1967年に「全国小売商業店舗共同化連絡協議会」が設立された。協議会発足後数年間は、地区毎のブロック協議会や研修会を開催するなどその活動は活発であったが、1971年のドルショックによる経済情勢の悪化等もあり全国組織への活動に積極的に参加する会員が減少し、1972年に同協議会は一時活動停止に陥ることとなった。

その後、前述のとおり1973年に大型店舗の出店を調整する「大規模小売店舗法」と中小小売商業者を支援する「中小小売商業振興法」が施行されたが、共同店舗組合の全国組織は有名無実の状態であった。そこで中小企業庁、中小企業団体中央会等の指導の下、1973年に「全国小売商業店舗共同化連絡協議会」が「全国共同店舗連盟」に改称され、業務執行体制の強化、財務の健全化等組織の整備が進められた。また、共同店舗の経営改善に向けて関係機関との連携強化が進められた。その結果、同連盟に対する共同店舗組合の期待が高まり会員数は増加し財務基盤の強化も進んでいった。

そして、1981年に「協同組合全国共同店舗連盟」が誕生した。なお、会員の大多数は事業協同組合であったが、一部は株式会社、協業組合であったことから、連盟の組織形態は連合会ではなく事業協同組合となった。組織の概要については以下の通りであり、現在の会員の所在地は地方圏を中心に偏在している（図表5）。

現在連盟が実施している事業のなかで中心となる「研修事業」と「情報提供事業」の概要については以下の通りである。

まず「研修事業」は、傘下の共同店舗組合の役職員の資質の向上を図り、売上アップ等の共同店舗の経営課題に積極的に取り組むことを目的としている。具体的な内容は、会員である共同店舗の役職員に対して実務能力向上を主目的とする研修を年2回実施している。研修のテーマについては、組合員宛てのアンケート結果等を参考に連盟が組合員の直面している経営課題を選定し、テーマに合わせて連盟が講師を招聘している。参考までに2014年度の実績についてみると、7月に学識経験者2名を招き「共

同店舗運営研修全国大会」（講演会3時間、分科会1時間）を開催し、10月には学識経験者、中小企業庁担当者、実務家等を講師とし一泊二日の日程で「役職員研修会」¹⁶（講演会9時間、分科会1.5時間）を実施している。なお、両研修ともに懇親会（交流会）が設けられており、組合員間の情報交換、連携の強化を図る場にもなっている。

次に「情報提供事業」は、共同店舗運営上の諸問題や店舗活性化に必要な情報及び国の施策等の情報を収集し、会員及び当該組合員宛て還元することを目的としている。具体的には、連盟はホームページを拡充し、情報の提供や会員間のネットワークの活用促進や情報の共有化を推進している。そして重要情報等については適宜ホームページに掲載するとともにメールやFAXで会員及び関係者に迅速に伝達している。さらに機関誌「共同店舗ニュース」を年2回会員宛て発行している。そのほかに会員からの各種照会に応えて、個別に必要な情報・資料等を提供している。

（図表5）協同組合全国共同店舗連盟の概要（2015年5月末現在）

創立	1967年9月
法人化	1981年10月
組合員資格	事業協同組合、協業組合及び会社であって、組合の地区内において店舗共同化事業を行う者
会員数	60店舗（組合員数770）…共同店舗54（*）、街づくり会社6（*）…熊本6、岡山6、福井4、岐阜4、広島4、千葉3、富山3、他24
出資金	46百万円
主な事業内容	相談・指導事業、研修・情報提供事業、調査研究事業、福利厚生関係事業 関係官公庁、機関、団体との連携、建議・陳情、物品の受注斡旋、共同宣伝

（出所）同連盟HP等に基づき筆者作成

16 全国中小企業団体中央会補助金事業

2. 共同工場の概要

共同工場については明確な定義はないが、本稿では小規模製造業者が一棟の建物に集まって工場等の施設を設置する形態を指すものとし、自治体等が近隣の中小企業者に賃貸することを目的に作られた「貸工場」は含めないこととする。

こうした共同工場を支えてきたのは2つの助成制度である。一つは中小企業の近代化・合理化の促進を主目的とする高度化事業制度、もう一つは公害の発生を防止し、生活環境の維持改善及び産業の健全な発展を図ることを主目的とする公害防止事業団（その後「環境事業団」に改称）による助成制度である。本章では上記の2種類の助成制度の概要について確認を行うこととする。

（1）高度化事業制度による助成

1961年に工場団地の設立を支援する「工場等集団化事業」が創設され、その後資金力のある中小企業者を中心に市街地に散在する工場などが公害問題の発生する懸念のない適地に集団で移転し、工場団地を建設する動きが全国的に拡大していった。ただ東京、大阪などの大都市の内部地域においては資金力が十分でない小規模な工場が集積していたことから、都市の過密化の進展とともに住工混在化に伴う公害・防災等の面での対応が求められるようになってきた¹⁷。

こうした問題の解決を図るために小規模工場

の協業化を強力に推進することを目的とした「工場共同化事業」が1967年に創設された¹⁸。

具体的には、同一または関連業種の小規模製造業者が事業協同組合や協業組合を設立し、当該組合が一棟の建物の内部に集団で事業を行うために工場等（共同工場）を設置し、経営の近代化・合理化を図ることを目的としている。工場団地の設立を支援する「工場等集団化事業」と比較すると、工場等を建設する点は同じであるが、組合が工場を一体的に運営して組合員の主要な生産工程を協業化する点は異なっている。

ところで「工場等集団化事業」、「工場共同化事業」についてはいずれも中小製造業者が組合等を組織し、自ら工場等の建設のための用地を選定し、工場のレイアウト等の計画を作成する必要がある。しかしながら、小規模事業者の多くは生業的であり、高度化事業を実施するための計画の策定、組織化等が困難なため、高度化事業への意欲があるにもかかわらずその実施をなし得ない状況にある。このような問題点を解決するために1975年に「工場共同利用事業」が創設された。これにより小規模企業者等は、政令指定都市等に計画の作成、資金の借入事務等の複雑な事務処理、共同利用工場の建設を依頼し、設置された共同利用工場に集団化することが可能となった（能動的施策¹⁹）。当該制度に基づき建設された工場は「工場アパート」と呼ばれており高度化事業制度上は「共同工場」と区別されている。

このように工場の集団化・共同化については

17 竹内淳彦（1978）「東京における小規模工場の集団化」人文地理第30巻第4号参照

18 1966年に創設された「共同工場建設貸与事業」を吸収

19 脚注12参照

順次3種類の制度が創設された。以下では1997年時点の各制度について形態、要件、融資条件等の主な項目を比較することで「工場共同化事業」、「工場共同利用事業」の特徴を明らかにしていくこととする（図表6）。

まず工場の形態についてみると、原則として一棟の建物内に工場を設置するという点では「工場共同化事業」と「工場共同利用事業」は同じであるが、後者は各組合員の占有部分が明確になっており、見た目はアパートのようになっている。

次に経営形態についてみると、「工場共同化事業」は協業化の色彩が強いことから、各組合

員が各々独立性を維持しながら集団化を図る「工場共同利用事業」、「工場等集団化事業」とは異なる。

また組合員の規模についてみると、「工場共同化事業」、「工場共同利用事業」はともに小規模事業者を対象としている点は同じである。

最後に融資条件面についてみると、「工場共同化事業」は助成割合80%以内、「工場共同利用事業」は同90%以内と「工場等集団化事業」よりも助成割合が高く設定されている。そして金利については「工場共同化事業」は無利子と最も優遇されている。

なお、1999年に高度化事業制度が統合され、

（図表6）1997年当時の工場の集団化・共同化に関連する主な高度化事業制度の比較

制度の種類 項目		工場等集団化事業	工場共同化事業	工場共同利用事業 (工場アパート)
工場の形態		連接した敷地のなかに効率的に配置された工場群の配置	ビル型の重層式工場、平屋建ての連棟式工場、分棟式工場など	ビル型の重層式工場が多いが平屋建ての連棟式工場、分棟式工場もある。 ただし各組合員の専有部分が明確になっている
目的		中小製造業者が一つの団地に集団化して工場等の施設を設置する	小規模製造業者が一棟の建物に共同化して工場を一体的に運営化して完全に協業化する	小規模製造業者が一棟の建物に集団化して工場施設を設ける
経営形態		各組合員が独立経営	主要な生産・加工ラインを統合して運営	各組合員が独立経営
主な要件	組合員規模	法定中小企業	4/5以上は従業員20人以下	同左
	工場設置	団地内に工場等を設置	原則として一棟内に工場設置	同左
	工場移転	組合員の2/3以上は全部または一部移転	原則として全面移転	同左
助成割合		65%以内	80%以内	90%以内
金利		2.7%	無利子	2.7%
施策のスタンス		受動的施策	受動的施策	能動的施策
現在の高度化事業制度の種類		集団化事業	施設集約化事業	

（出所）財団法人中小企業総合研究機構（1998）「中小企業施策総覧」、東京都（1983）「工場アパートの概要（工場共同利用事業）」等に基づき筆者作成

「工場共同化事業」は施設集約化事業²⁰に包含され、「工場共同利用事業」は廃止された²¹。

ちなみに1967年度から2014年度までの高度化資金の利用（借入）状況についてみると、「工場共同化事業」の融資件数は568件（うち新規273件）、貸付額の累計は約1,300億円に達している（図表7）。実績の推移をみると新規の融資件数の減少が続いている。とりわけ2001年度以降は急減している。一方、貸付額については2000年度までは増加傾向にあったが2001年度以降は件数の減少を映じて大幅に減少している。

なお参考までに1999年に廃止された「工場共同利用事業」についてみると、融資件数は220件（うち新規107件）、貸付額の累計は約1,000億円となった。実績の推移をみると1970年代から80年代にかけて利用が進んだがそれ以降急減した。ただ、件数では「工場共同化事業」の約40%、金額では約75%の貸付実績があることから、先程の「小売アパート」とは異なり「工場アパート」は小規模製造業者の集団化形態として無視できない存在となっている。

（2）公害防止事業団（環境事業団）による助成

ここでは「公害防止事業団」（環境事業団）の主要業務のひとつとして中小企業者の共同工場建設を支えてきた建設譲渡事業のなかの「集団設置建物建設事業」（当初の名称は「共同利用建物建設譲渡事業」）について説明したい。

公害防止事業団は1965年に公害防止事業団法に基づき設立された公害防止対策の専門助成機関であり、大気汚染、水質汚濁、騒音、振動等の産業公害を防止するために町工場の集団移転、緑地の整備、公害防止施設に対する貸付などを行ってきた。そして1992年に組織名が「環境事業団」に改称され地球環境保全対策などの新たな業務が追加された。その後2001年に策定された特殊法人等整理合理化計画に基づき2004年に同事業団は解散し、新たに独立行政法人環境再生保全機構が設立され、同事業団の業務の一部は同機構に継承された。根拠法の制定・改正に伴う業務内容及び法改正等の概要については以下の通りである（図表8）。

（図表7）「工場共同化事業」の実績

年度	新規の 融資件数	新規以外の 融資件数	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	97	35	132	88	20	108
1971～1980	96	99	195	161	100	261
1981～1990	51	93	144	238	188	427
1991～2000	23	62	85	154	316	470
2001～2014	6	6	12	16	14	30
合計	273	295	568	657	639	1,296

（出所）中小機構資料に基づき筆者作成

（注）期間中の融資件数、貸付額の累計

²⁰ 前述の通り「共同化形態」と「事業統合形態」に分類され、工場共同化を目的とする場合は主として「事業統合形態」に該当する

²¹ 集団化事業を利用することで従来の「工場共同利用事業」に近い形態を構築することは可能であるが、その場合は集団化組合等が事業計画等を作成する必要がある（受動的施策）

(図表8) 公害防止事業団設立以降の主な動き

年	法改正等による主な動き	備考
1965	公害防止事業団設立	具体的な事業 ①建設譲渡事業…「共同利用建物建設事業」、 「工場移転用地造成事業」等 ②融資事業…公害防止施設設置のために必要な資金を市中の金融機関よりも低利で融資する
1987	大気汚染対策、国立・国定公園の施設の整備を促進するための事業を追加	「共同利用建物建設事業」を「集団設置建物建設事業」に変更
1992	環境問題に適切に対応するために根拠法の改正が行われ、組織名を「環境事業団」に変更	「工場移転用地造成事業」廃止
1993	地球環境基金業務開始	
2001	特殊法人等整理合理化計画	「集団設置建物建設事業」は現に事業実施中のものを除き廃止されることとなった
2004	「公害健康被害補償予防協会」及び「環境事業団」が解散し、独立行政法人環境再生保全機構設立	「環境事業団」の業務は、廃棄物処理技術開発事業を除き機構と特殊会社「日本環境安全事業株式会社」へ継承

(出所) 環境事業団 (1997) 「環境事業団建設譲渡事業利用ハンドブック」平成9年4月発行に基づき筆者作成

公害防止事業団は、公害防止対策の強化を図るために「建設譲渡事業」と「融資事業」を二本柱としていた。そして「建設譲渡事業」のなかには、密集した市街地に立地し、公害の原因になっている工場などを公害の防止を目的に集約する「共同利用建物建設事業」と「工場移転用地造成事業」の2つの事業があった。

「共同利用建物建設事業」は、事業団が共同利用建物を設置し入居者等に譲渡する事業であり、中小製造業者の共同工場の設立を後押しした。なお工場の形態についてみると当初は重層式または連棟式に限られていたが、その後1987年に事業名が「集団設置建物建設事業」に変更され、独立棟式の所謂「工場団地」の設立も可能となった。同事業の実施手順や制度要件などについては後述する。一方「工場移転用地造成事業」は、事業団が工場移転用地を

造成し譲渡する事業であり、郊外の大規模な工場団地の設立を後押しした。

「集団設置建物建設事業」は、あらかじめ入居企業を特定した譲受けの申込みを受けて、その申込者と事業団との間で建設業務の受託及び譲渡に関する契約を締結することによって開始する。そして事業団が造成建設する施設は工場・事業場のほか用地、公害防止施設も含まれ、その具体的な内容や配置については地域の状況、入居企業の希望等を踏まえて決められ、これらの完成後に譲受者に引き渡される。同事業の制度利用要件及び制度の特徴については以下の通りである(図表9)。なお同事業は2001年12月に策定された特殊法人等整理合理化計画に基づき現に実施中のものを除き廃止となった(図表8)。

ちなみに「共同利用建物建設事業」及び「集

(図表9)「集団設置建物建設事業」の制度要件と主な特徴

<制度要件>

①	4社以上の企業の集団化であり、一般的には事業協同組合設立が必要である
②	現在操業している工場・事業場で産業公害を発生しているかその恐れがある（この判定は事業団が地方公共団体と協力して行う）
③	施設引き渡し後1年以内に入居し操業開始、跡地については公害が発生しないように措置する

<制度の主な特徴>

主な特徴	補足説明
事業団が事業の実施主体となる	事業団が事前の相談・調査、各種許認可の取得、用地の確保・造成、建物の建設等の業務を一貫して進めることから入居企業の負担が小さい
オーダーメイド方式	事業団が入居者、地方公共団体等の実情やニーズに対応し、オーダーメイド方式による施設計画の策定を行う
業種や規模に特段の制限はない	
事業団の支援が厚い	計画づくりの段階から事業団が支援。具体的には概算工事費の算定、事前調査実施、事前診断の一部費用を負担

(出所) 図表8に同じ

「集団設置建物建設事業」の累計の事業実績は、確定契約件数202件、譲渡金額約3,561億円に達しており²²、金額面では「工場等共同化事業」や「工場共同利用事業」を上回っている。また、「工場移転用地造成事業」については、確定契約件数172件、譲渡金額約1,965億円となった。このように事業団が実施してきたこれらの事業は公害防止対策を主目的としつつも、副次的に中小製造業の共同化や集団化促進に大きな役割を果たしてきた。

なお、高度化事業制度と環境事業団の「集団設置建物建設事業」については、助成により工場団地や共同工場が建設されることや税制上の優遇措置がある点は同じであるが、事業目的、実施方法、助成割合（当初の負担割合）、対象地域などが相違している。参考までに神戸市の資料に基づき高度化事業制度と公害防止事業団の助成制度の目的等の相違についてみると、以下の通りである²³（図表10）。

(図表10) 高度化事業制度と環境事業団の「集団設置建物建設事業」の比較

制度 項目	中小機構 「高度化事業制度」(3制度)	環境事業団 「集団設置建物建設事業」
目的	中小企業が共同で体質改善、近代化を図る	中小企業が集団で公害防止を図る
実施方法	資金貸付	土地造成、工場建屋建築、設備設置、譲渡
償還	20年以内	20年以内
助成割合	図表6参照	95%以内
対象地域	市内全域	市内のうち住工混在地域で ①工場及び事業場の事業活動に伴う騒音、水質の汚濁等による公害が著しくまたは著しくなる恐れのある地域 ②騒音規制法、振動規制法、悪臭防止法により指定された地域

(出所) 神戸市産業振興局商工課（1998）「工場集団化のすすめ」P16等に基づき筆者作成

(注) 上記は1998年時点における比較

22 ただし前述の通り1987年以降は所謂「工場団地」の建設にも利用されている

23 環境事業団は国の助成機関として神戸市と連携して公害対策を検討・実施し、「集団設置建物建設事業」を実施していた（後記4.（4）神戸市の取組参照）

3. 共同店舗・共同工場の現況

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」²⁴に基づき、組合組織の共同店舗と共同工場の出資金、組合員数、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などについて概観する。そして、非集団化組合²⁵との比較を行うことでその特徴を明らかにしていきたい。

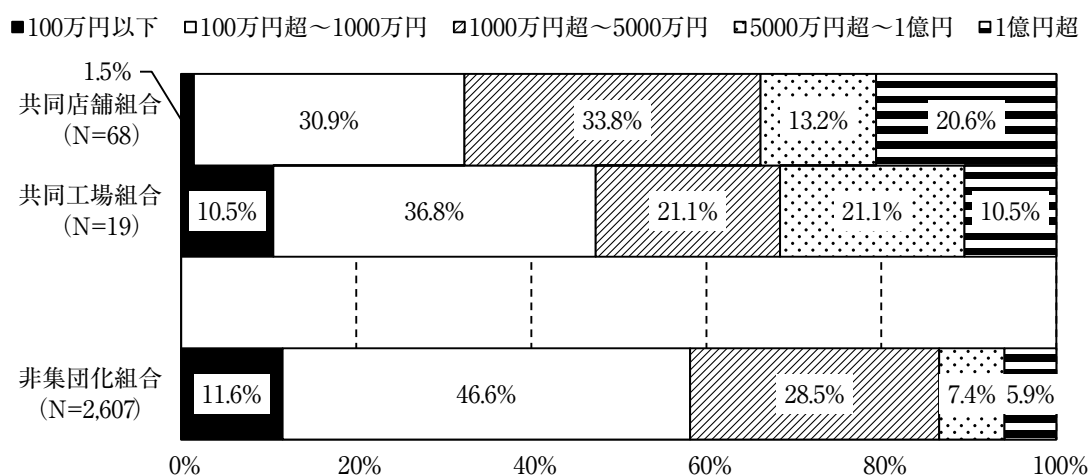
なお、アンケートの定義上「共同店舗組合」は、共同店舗で主に小売業を営む業者による組合、市場組合としており、「小売アパート」と明確な区別は行っていない。また、「共同工場組合」は、一棟の建物内で事業を行う集団化組合としており、「工場アパート」と明確な区別は行っていない。

(1) 出資金額

組合の出資金額について階層別の構成をみると、共同店舗については「1000万円超～5000万円」が33.8%と最も回答比率が高く、次いで「100万円超～1000万円」30.9%、「1億円超」20.6%、「5000万円超～1億円」13.2%、「100万円以下」1.5%の順となっている（図表11）。また、共同工場についてみると、「100万円超～1000万円」が36.8%と最も回答比率が高く、次いで「1000万円超～5000万円」、「5000万円超～1億円」がともに21.1%、「100万円以下」、「1億円超」がともに10.5%の順となっている。

非集団化組合と比較してみると、両組合ともに出資金規模は総じて大きい。また、共同店舗と共同工場を比較すると共同店舗の方が共同工場よりも出資金規模は大きい。

（図表11）組合出資金額



（注）比率は小数点第2位を四捨五入で算出しており合計は必ずしも100%に一致しない（図表12～23についても同様）

24 調査時点は2013年3月末、アンケート回収組合数は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%、共同工場組合0.6%他。なお図表11～23の出所は同調査報告書

25 ここでは集団化組合を団地組合3形態（工場団地組合、卸商業団地組合、流通団地組合）および共同店舗組合、共同工場組合の5形態とし、それ以外の組合を非集団化組合とした

(2) 組合員数

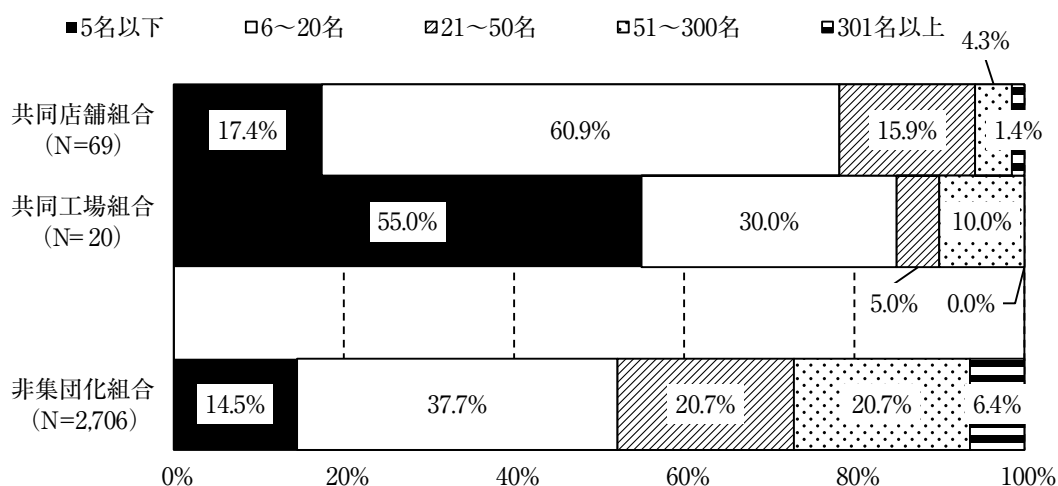
組合員数について階層別の構成比率をみると、共同店舗については「6～20名」が60.9%と最も回答比率が高く、以下「5名以下」17.4%、「21～50名」15.9%、「51～300名」4.3%、「301名以上」1.4%の順となっている（図表12）。また、共同工場についてみると、「5名以下」が55.0%と過半数を占めており、以下「6～20名」30.0%、「51～300名」10.0%、「21～50名」5.0%の順となっている。

非集団化組合と比較してみると、両組合とも

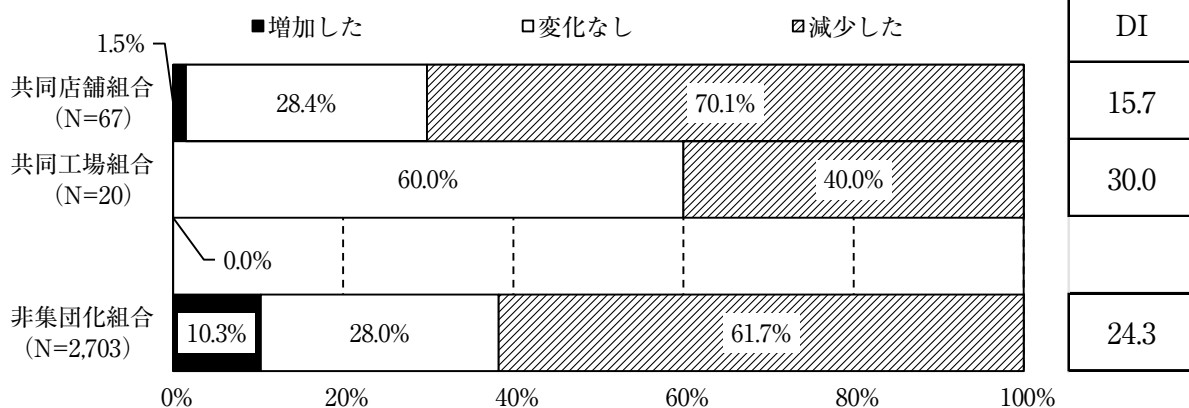
に組合員数は総じて少ない。また、共同店舗と共同工場を比較すると共同工場の方が共同店舗よりも組合員数が少ない。

5年前と比べた組合員数の増減についてみると、共同店舗については「増加した」とする回答比率が15%、「減少した」が70.1%となっており減少が増加を大幅に上回っている（図表13）。また、共同工場については「増加した」とする回答がなく、「減少した」が40%となっている。このように両組合ともに組合員数は減少しているが、共同店舗の減少が目立つ。

（図表12） 組合員数



（図表13） 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」

非集団化組合と比較してみると、共同店舗については増加組合の比率が低く減少組合の比率が高くなっており、非集団化組合よりも組合員数の減少が進んでいる。一方、共同工場については増加組合はないが減少組合の比率が相対的に低くなっており、非集団化組合よりもDI値は高い²⁶。

(3) 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、共同店舗は黒字計上比率が57.4%、赤字計上比率は20.6%となっている（図表14）。また、共同工場は黒字が50.0%、赤字が10.0%となっており、両組合ともに黒字組合の比率の方が高い。

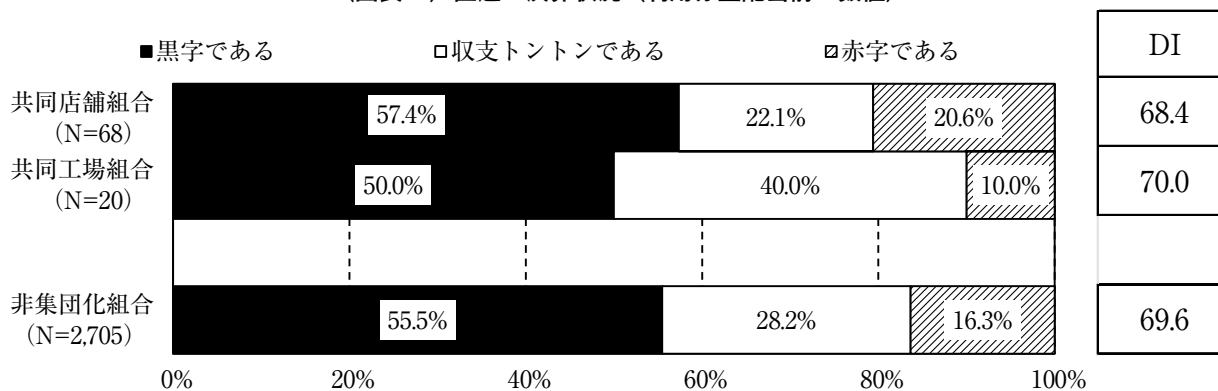
非集団化組合と比較してみると、共同店舗は黒字組合の比率は高いが、赤字組合の比率も高くなっており、DI値は非集団化組合よりも若干低い。一方、共同工場は黒字比率、赤字比率ともに低くなっており、DI値は非集団化組合

よりも若干高い。

次に組合の主要財源（第一位）についてみると、共同店舗は「賦課金・会費」とする回答比率が66.7%と最も高く、次いで「賃貸料」23.2%、「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」8.7%と続いている（図表15）。また、共同工場は「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」が55.0%と最も高く、次いで「賦課金・会費」25.0%、「賃貸料」15.0%と続いている。なお、両組合ともに「金融事業収入」という回答はない。

非集団化組合と比較してみると、共同店舗は「賦課金・会費」の比率が高く、「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」の比率が低い。一方、共同工場は「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」の比率が高く、「賦課金・会費」の比率が低い。このように共同店舗は相対的に「賦課金・会費」への依存度が高く、共同工場は「共同事業収入（金融事業収入、賃貸料を除く）」への依存度が高い。

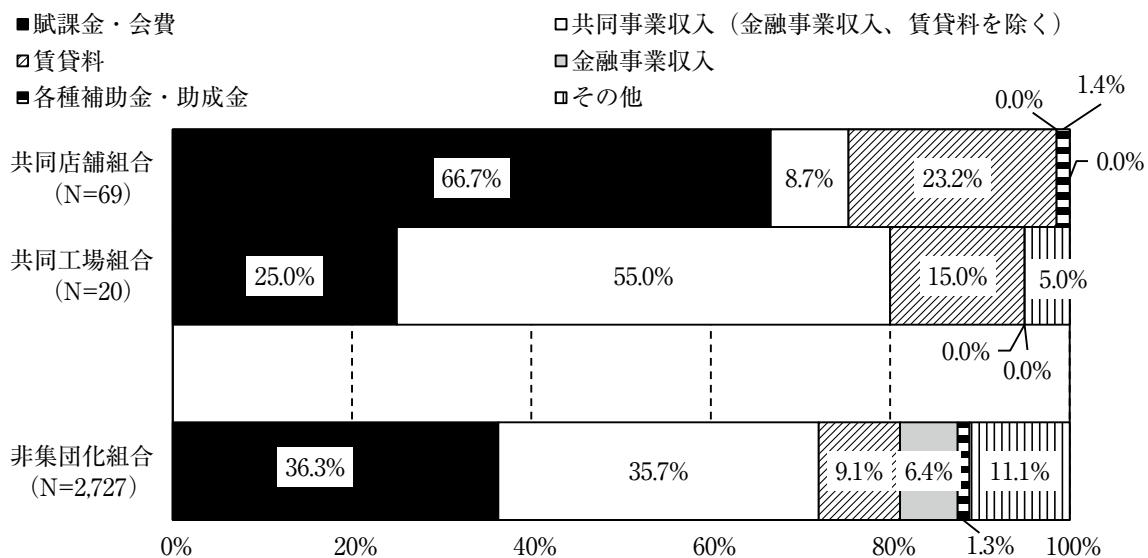
（図表14）直近の決算状況（利用分量配当前の数値）



（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」

26 図表13のDI値参照

(図表15) 組合の主要財源（第一位）



(4) 共同事業

となっており両組合ともに非集団化組合（3.3）

まず現在実施している共同事業の数について

よりも多いことがわかる（図表16）。

てみると、共同店舗は平均5.1、共同工場は4.9

次に共同事業の内容についてみると、共同店

(図表16) 現在実施している共同事業（上位10事業）

	共同店舗組合 (N=65)			共同工場組合 (N=20)			非集団化組合 (N=2,607)	
	平均回答数…5.1	割合		平均回答数…4.9	割合		平均回答数…3.3	割合
1	共同宣伝・販売促進・イベント主催	81.5%	1	共同生産・加工	60.0%	1	共同仕入・購入	38.7%
2	組合員、従業員の福利厚生	63.1%	2	共同仕入・購入	60.0%	2	組合員、従業員の福利厚生	34.1%
3	クレジット、商品券発行	60.0%	3	組合員、従業員の福利厚生	35.0%	3	資金の貸付、手形割引	25.1%
4	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	52.3%	4	共同販売	30.0%	4	教育訓練・人材開発	22.3%
5	共同仕入・購入	36.9%		共同受注	30.0%	5	共同販売	21.6%
6	資金の貸付、手形割引	32.3%		廃棄物処理、環境対応、リサイクル	30.0%	6	共同受注	19.1%
7	廃棄物処理、環境対応、リサイクル	26.2%		資金の貸付、手形割引	30.0%	7	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	18.7%
8	教育訓練・人材開発	23.1%	8	組合施設(駐車場、会議室等)の賃貸	25.0%	8	保険代理業務	16.5%
9	資金借入の斡旋	21.5%	9	共同保管・運送	20.0%	9	高速道路等利用料金の共同精算	14.3%
10	共同計算、事務代行	15.4%	10	教育訓練・人材開発	20.0%	10	共同宣伝・販売促進・イベント主催	13.2%
				機械設備等のリース、レンタル	20.0%			
				市場調査・販路開拓	20.0%			

(注) 30項目のなかから選択（複数回答）

舗は「共同宣伝・販売促進・イベント主催」が81.5%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63.1%、「クレジット、商品券発行」60.0%、「組合施設（駐車場、会議室等）の賃貸」52.3%の順となっている。これらの4事業については過半数の組合が実施しており、共同店舗に共通した事業といえる。一方共同工場は「共同生産・加工」、「共同仕入・購入」がともに60.0%と最上位となっており、これらは共同工場に共通する事業と言える。これに対して非集団化組合は、「共同仕入・購入」が最も高い比率を占めているがその比率は38.7%にとどまっており、過半数の組合が実施しているような事業はない。

なお両組合ともに「金融事業収入」を主要財源（第一位）としている組合はないが（図表15）、「資金の貸付、手形割引」は共同店舗の32.3%、共同工場の30.0%が実施しており、非集団化組合（25.1%）よりも実施割合は高い。また、「廃棄物処理、環境対応、リサイクル」

は共同店舗の26.2%、共同工場の30.0%が実施しており、実施割合は非集団化組合（4.1%）よりも相対的に高い。

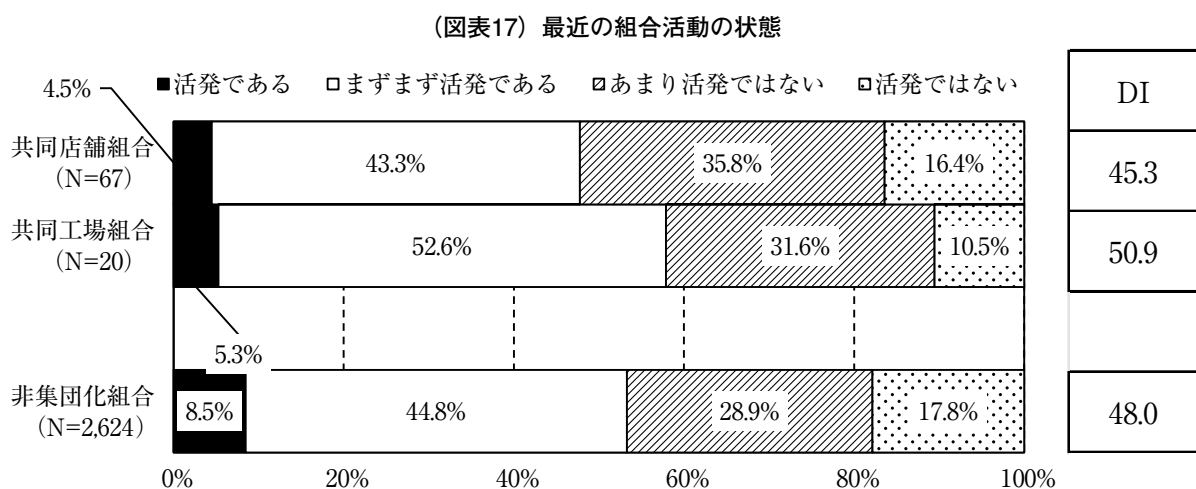
（5）組合活動

ここではまず最近の共同店舗、共同工場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、共同店舗は「活発である」という組合が4.5%、「まずまず活発である」が43.3%、「あまり活発でない」が35.8%、「活発でない」が16.4%となっている（図表17）。共同店舗のDI値を集計してみると45.3と50を下回っておりどちらかといえば「活発ではない」とみられる。

一方共同工場は「活発である」という組合が5.3%、「まずまず活発である」が52.6%、「あまり活発でない」が31.6%、「活発でない」が10.5%



（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」

り活発でない」が31.6%、「活発でない」が10.5%となっている。DI値を集計してみると50.9と50を若干上回っておりどちらかといえば「活発である」とみられる。

非集団化組合と両組合のDI値を比較してみると、共同店舗は非集団化組合よりも「活発ではない」とみられ、逆に共同工場は非集団化組合よりも「活発である」とみられる。

（共同事業を実施していく上での主な問題点）

共同事業を実施していく上での主な問題点についてみると、共同店舗は「事業設備・施設の陳腐化、老朽化」が49.3%と最も多くの回答を集めた（図表18）。次いで「資金不足」40.3%、「魅力ある共同事業が見つからない」31.3%の順となっている。一方共同工場は、「事業設備・施設の陳腐化、老朽化」が55.6%と最も多くの回答を集めた。次いで「共同事業利用率の低下」38.9%、「魅力ある共同事業が見つからない」

27.8%の順となっている。

非集団化組合と両組合を比較してみると、共同店舗、共同工場ともに「事業設備・施設の陳腐化、老朽化」が高い比率を占めており設備の更新が遅れている様子が窺える（非集団化組合については11.1%）。特に、共同工場は、過半数の組合が主な問題点であると認識している。一方非集団化組合で40.8%と最も多くの回答を集めた「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」については共同店舗20.9%、共同工場16.7%となっており、非集団化組合に比べると相対的に回答割合は低い。

なお、共同店舗については、共同工場と異なり「資金不足」（40.3%）の比率が高いことが目に付く（共同工場は11.1%、非集団化組合は12.4%）。また、「共同事業利用率の低下」（11.9%）については相対的に比率が低い（共同工場組合は38.9%、非集団化組合は35.1%）。

（図表18）共同事業を実施していく上での主な問題点（上位5項目）

	共同店舗組合（N=67）	割合		共同工場組合（N=18）	割合		非集団化組合（N=2,468）	割合
	平均回答数…2.4			平均回答数…2.2			平均回答数…2.0	
1	事業設備・施設の陳腐化、老朽化	49.3%	1	事業設備・施設の陳腐化、老朽化	55.6%	1	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	40.8%
2	資金不足	40.3%	2	共同事業利用率の低下	38.9%	2	共同事業利用率の低下	35.1%
3	魅力ある共同事業が見つからない	31.3%	3	魅力ある共同事業が見つからない	27.8%	3	魅力ある共同事業が見つからない	31.6%
4	共同事業と競合する外部企業の進出	23.9%	4	共同事業と競合する外部企業の進出	22.2%	4	組合員のニーズの多様化	17.0%
5	共同事業の利用が一部の組合員に偏っている	20.9%		共同事業の運営に精通した人材が不足している	22.2%	5	組合員間の規模格差で共同事業の運営に支障	13.9%

（注）13項目のなかから選択（複数回答）

(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、共同店舗は「組合員の業況不振」が46.3%と最も多くの回答を集めた(図表19)。次いで「組合員の減少」23.9%、「組合員の参加意識の不足」13.4%、「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」11.9%、「その他」4.5%の順となっている。また、共同工場も「組合員の業況不振」が35.3%と最も多くの回答を集め、以下「その他」23.5%、「組合員の参加意識の不足」17.6%、「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」「組合員の減少」がともに11.8%となった。

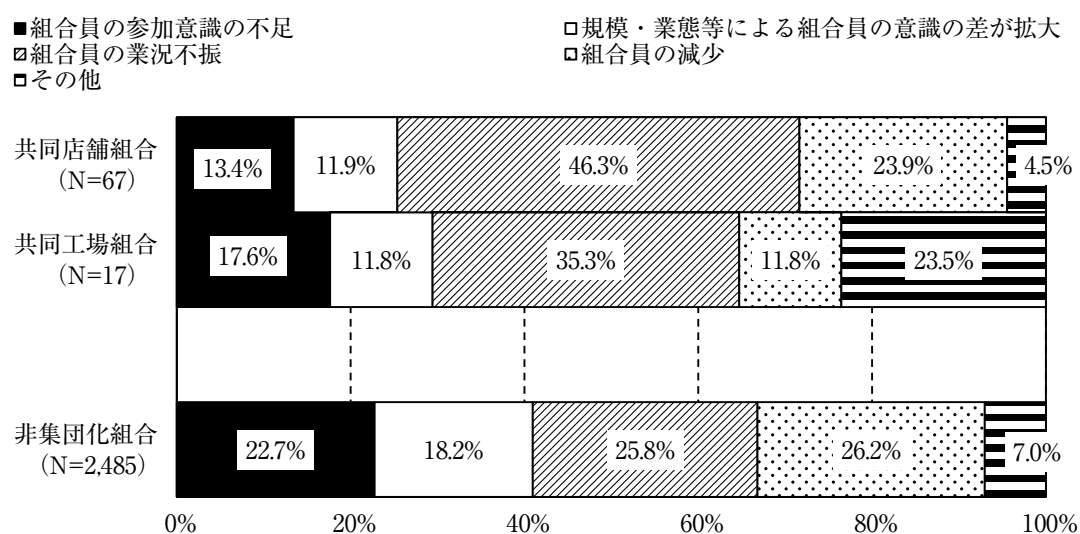
非集団化組合と比較してみると、両組合ともに「組合員の業況不振」の回答比率が高くなっており、「規模・業態等による組合員の意識の差が拡大」「組合員の参加意識の不足」の比率は低くなっている。

(組合運営の今後の方向性)

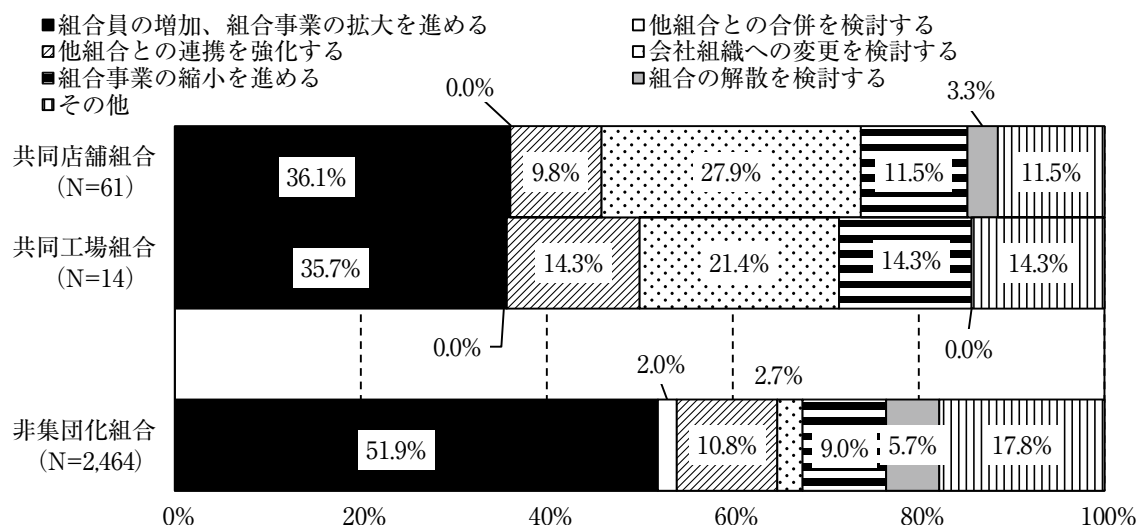
組合運営の今後の方向性についてみると、共同店舗は「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」が36.1%と最も多くの回答を集めた。次いで「会社組織への変更を検討する」27.9%、「組合事業の縮小を進める」、「その他」がともに11.5%、「他組合との連携を強化する」9.8%、「組合の解散を検討する」3.3%の順となった(図表20)。また、共同工場も「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」が35.7%と最も多くの回答を集め、以下「会社組織への変更を検討する」21.4%、「他組合との連携を強化する」「組合事業の縮小を進める」、「その他」の3項目が14.3%の順となった。

非集団化組合と比較してみると、両組合ともに最上位は「組合員の増加、組合事業の拡大を進める」である点は変わらないが、相対的にその回答比率は低く、逆に「会社組織への変更を検討する」の比率が高い。

(図表19) 組合活動における組合員に起因する課題・問題点



(図表20) 組合運営の今後の方向性



(6) 一体性

ここでは集団化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」「余剰地、未利用地」の有無および「一体性維持のための対応策」の内容について確認する。そして団地組合と比較することでその特徴を明らかにしていきたい。なお不動産（土地、建物）の所有形態からみると、共同店舗は組合が所有しているが、共同工場は組合員に所有権が移転している場合（区分所有）もある。このため前者の方が運命共同体的としてより一体性が醸成されやすいとみられる。

(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共同店舗の66.7%、共同工場の88.9%は高度化資金の利用実績がある（図表21）。団地組合の利用実績（94.9%）と比較すると両組合

ともに利用実績率は低い。特に共同店舗は際立って低い。

次に高度化資金の返済状況についてみると、共同店舗は高度化資金利用実績のある組合のうち完済している組合は16.7%で、83.3%は残債を抱えている²⁷。共同工場は完済は62.5%、残債有が37.5%となっている。一方、団地組合の実績をみると、完済は82.9%、残債有が17.1%となっている。このように両組合は高度化資金の債務を抱えている組合の比率が相対的に高い。特に共同店舗は集団化組合5形態のなかで突出して高い。共同店舗の多くは1970年代から1980年代にかけて設立されたことを勘案すれば（図表3）、償還期限の延長対応を行っている組合が少なからずあるとみられ、「資金不足」を主な問題点として挙げている共同店舗が多いことと符合する（図表18）。

²⁷ 完済組合2÷高度化資金制度利用組合12＝16.7%

(図表21) 高度化資金の返済状況

	借入実績有			団地建設に 際し借入は していない	借入実績有内訳	
		完済	返済中		完済	返済中
共同店舗組合 (N=18)	66.7%	11.1%	55.6%	33.3%	16.7%	83.3%
共同工場組合 (N=9)	88.9%	55.6%	33.3%	11.1%	62.5%	37.5%
団地組合 (N=376)	94.9%	78.7%	16.2%	5.1%	82.9%	17.1%

(注)「返済中」は返済据置・猶予期間中のものを含む

(余剰地、未利用地について)

まず遊休物件（余剰地、未利用地）の状況についてみると、共同店舗は「組合所有の余剰地、未利用地がある」が19.0%、「組合員撤退後の未処分跡地がある」が14.3%となっており、約1/3の組合が遊休物件を抱えている（図表22）。一方共同工場は「組合所有の余剰地、未利用地がある」はないが、「組合員撤退後の未処分跡地がある」が10.0%を占めている。

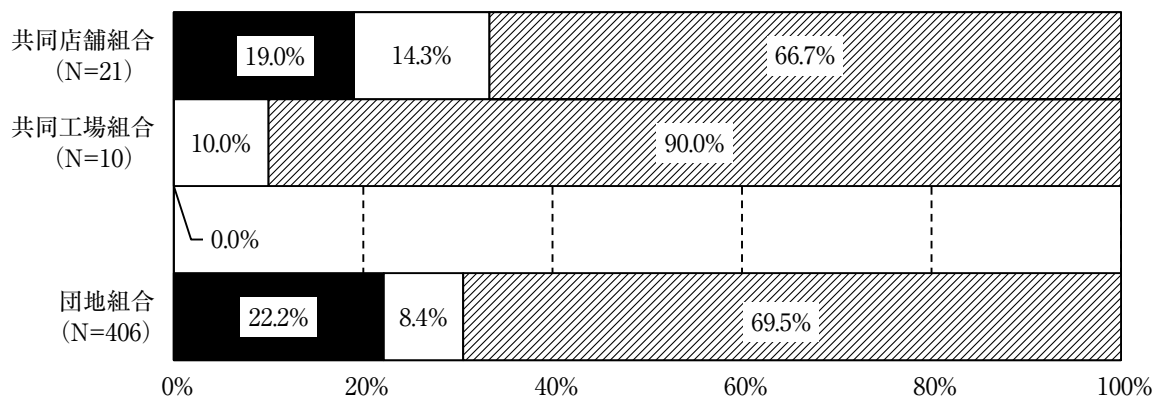
団地組合と比較すると共同店舗については遊休物件を抱えている組合の比率に大きな差はないが、共同工場については団地組合の1/3程度となっている。

(一体性維持のための対応策)

組合の一体性を維持するための対応策（検討中のものを含む）についてみると、共同店舗は「既存の共同事業の充実強化」が68.4%と最も多くの回答を集めた。次いで「共同出資会社等の別組織設置による事業の多角化」、「事務局体制の充実」、「各種委員会の設置」、「親睦会・イベントの開催」以上4項目が26.3%の順で続いている（図表23）。また、共同工場についても「既存の共同事業の充実強化」が63.6%と最も多く、以下「親睦会・イベントの開催」45.5%、「事務局体制の充実」36.4%、「環境変化に対応した新規共同事業の実施」、「組合財政基盤の強化」がともに27.3%の順で続いている。

(図表22) 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 23) 一体性維持のための対応策の比較 (検討中のものを含む：複数回答)

共同店舗組合 (N=19)		団地組合の回答割合	共同工場組合 (N=11)		団地組合の回答割合	団地組合 (N=405)		共同店舗組合の回答割合	共同工場組合の回答割合
平均回答数…2.8			平均回答数…2.9			平均回答数…2.9			
上位5項目	割合		上位5項目	割合		上位5項目	割合		
既存の共同事業の充実強化	68.4%	45.2%	既存の共同事業の充実強化	63.6%	45.2%	親睦会、イベントの開催	45.7%	26.3%	45.5%
共同出資会社等の別組織設置による事業の多角化	26.3%	2.7%	親睦会、イベントの開催	45.5%	45.7%	既存の共同事業の充実強化	45.2%	68.4%	63.6%
事務局体制の充実	26.3%	9.9%	事務局体制の充実	36.4%	9.9%	組合財政基盤の強化	20.7%	21.1%	27.3%
各種委員会の設置	26.3%	20.7%	環境変化に対応した新規共同事業の実施	27.3%	15.3%	業種別部会、青年部等による情報交換、交流の活発化	21.0%	5.3%	18.2%
親睦会、イベントの開催	26.3%	45.7%	組合財政基盤の強化	27.3%	20.7%	各種委員会の設置	20.7%	26.3%	9.1%

(注) 18項目のなかから選択 (複数回答)

団地組合と両組合を比較してみると、「特段の措置は講じていない」の回答比率は団地組合13.1%、共同店舗15.8%とほぼ同じであるが、共同工場は9.1%と最も低い比率となった。裏返せば一体性維持に何らかの対応を行っている組合の比率は9割以上を占めているということで、3者のなかではその比率は最も高い。また、平均回答数は団地組合2.9、共同店舗2.8、共同工場が2.9と3者はほとんど変わらない。

対応策の内容についてみると、共同店舗と共同工場で最も多くの回答を集めた「既存の共同事業の充実強化」はいずれも6割超と過半数を占めているが、団地組合では過半数を占める対応策はなかった。また、「事務局体制の充実」は両組合ともに第3位と上位に位置しているが、団地組合では第12位 (9.9%) に止まっている。

上記以外にも団地組合と両組合の相違が大きい点についてみると、共同店舗は「共同出資会社等の別組織設置による事業の多角化」の回答比率が高く、「親睦会・イベントの開催」、「業

種別部会、青年部等による情報交換、交流の活発化」が低い。一方、共同工場は「環境変化に対応した新規共同事業の実施」の回答比率が高く、「各種委員会の設置」が低い。

4. 課題と対応

本章ではまず共同店舗、共同工場を構成する小規模組合員の経済活動における地位の推移について確認し、次に「大規模小売店舗法」制定以降小売業に大きな影響を与えた流通政策の変遷について概観する。そして共同店舗については福井県、共同工場については神戸市の組合の現況、課題及び行政の現場における取組状況などを紹介し、最後に共同店舗、共同工場の取組事例についてみてみることにする。

(1) 経済活動における地位の推移

経済活動における地位をみるにあたっては様々な指標が考えられるが、ここでは小規模小売業、小規模製造業の事業所数、従業者数の推移について確認を行うにとどめる。

まず2015年版の「小規模企業白書」に基づいて小規模事業者の事業所数の推移についてみると²⁸、「小売業」、「製造業」とともに1980年代半ば以降減少が続いており、2012年の事業所数は、「小売業」はピーク時の1981年から約50%、「製造業」は同じく約46%減とほぼ半減している。その他の業種については、「サービス業」、「不動産業」は微増傾向、それ以外はほぼ横ばいとなっており、「小売業」、「製造業」の減少は際立っている。

次に1996年から2012年までの従業者数の推移についてみると、非一次産業全体では増減はあるものの期間中に3.5%減少した（図表24）。こうしたなか小規模事業所においては従業者数の減少傾向が続いており期間中に▲22.4%の減少となった。小規模事業所のなかの小売業、製造業についてみると小規模事業所全体と同様に減少傾向が続いているが、期間中の増減率は

前者が▲44.0%、後者が▲43.3%と両者ともに大幅に減少しており、相対的に他の業種よりも減少幅が大きい。

このように共同店舗、共同工場を構成する小規模小売業、小規模製造業の事業所数、従業者数はともに大幅な減少が続いており、経営環境が厳しいことを示している。

（2）小売商業政策の変遷

前述の通り「大規模小売店舗法」は1973年に制定されたが、前法の「（第二次）百貨店法」と大きく異なる点は、その適用対象が企業ではなく建物となったことである（図表1）。また、大型店の出店規制の方法についても従来の許可制から事前審査を伴う届出制に変わり、出店調整の段階で店舗面積、開店日、閉店時刻、休業日数の4項目について出店予定地の市町村に設置された商業活動調整協議会（商調協）が

（図表24）従業者数の推移（千人）

年	業種・規模	非一次産業計		
		小規模事業所		
			小売業	製造業
1996		57,347	16,828	2,893
1999		53,590	15,419	2,528
2001		54,681	15,454	2,560
2004		51,845	14,115	2,221
2006		53,947	13,836	2,169
2009		58,065	14,137	2,008
2012		55,481	13,378	1,782
1996-2012 増減率（%）		▲ 3.5	▲ 22.4	▲ 44.0
				▲ 43.3

（出所）中小企業庁「中小企業白書」。2006年までは、総務省「事業所・企業統計調査」を、2009年は同「平成21年経済センサス・基礎調査」、2012年は「平成24年経済センサス・活動調査」に基づき筆者作成

（注1）従業者数=常用雇用者+個人業主+有給役員+無給家族従業者。常用雇用者=正社員+パート・アルバイト。非一次産業計は、鉱業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融・保険業、複合サービス業を含む

（注2）小規模事業所は、総従業者20人（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人）以下

28 同白書P72～73、第1-2-3図参照（1963～2012年）

審査することとなった²⁹。そして同法に基づき多くの都市で商業調整が行われ、大型店の売り場面積の削減が行われた。さらに1978年の改正により店舗面積の下限が500㎡に引き下げられるなど規制が強化され、以降1980年代の終わりにかけて行政指導等により一段と大型店出店に関する規制が強化された。

ところが1989年に日米構造協議において日

本市場の閉鎖性が問題視され、同法の運用緩和を巡る問題が主要テーマのひとつとして改善が迫られたことなどから同法による出店規制はその後徐々に緩和された（図表25）。その結果、郊外地域を中心に大型小売店の出店が急増する一方で、中心市街地における小売活動の衰退が進んでいった³⁰（図表26）。

（図表25）小売商業施策等の変遷②

年	主な流通関連施策（法律、通達等）	補足説明等
1989	日米構造協議開始	
1990	大規模小売店舗法の運用適正化措置（規制緩和）	調整期間の短縮化、届出が必要な閉店時刻の繰り下げ
1990	日米構造協議決着	
1991	特定商業集積の整備の促進に関する特別措置法（特定商業集積整備法）制定	商業集積を核としたまちづくり…地域商業活性化型、高度商業集積型
1991	中小小売商業振興法改正	高度化事業拡大
1991	大規模小売店舗法改正（規制緩和）…1992年施行	商調協、出店表明・事前説明制度の廃止、出店調整処理期間の短縮化（1年）、種別境界面積の引き上げ等
1994	大規模小売店舗法の運用緩和の通達	店舗面積1,000㎡未満の出店自由化、届出が必要な閉店時刻の繰り下げ
1998	<u>まちづくり3法成立</u> ①中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律（中心市街地活性化法）制定 ②大規模小売店舗立地法制定…2000年施行 ③都市計画法改正	ハード面での環境整備と空店舗対策などの商業振興を関係省庁、自治体、民間が連携して行う仕組みを定めた TMO（Town Management Organization）機関の構想・計画を市町村が認定
1999	中小企業基本法改正	地域商業振興施策を講じる旨明記（第18条）
2000	都市計画法改正	「特定用途地域制度」の新設 都市計画区域外における「準都市計画区域」の新設
2000	<u>大規模小売店舗法廃止→大規模小売店舗立地法施行</u>	<u>1956年から続いていた大規模小売店舗に対する経済的規制撤廃</u> 経済規制→社会規制
2006	<u>まちづくり3法の見直し</u> (改正の対象) 中心市街地活性化法 都市計画法…2007年全面施行	①名称変更（中心市街地活性化法→中心市街地の活性化に関する法律「中活法」） ②基本理念と国・地公体の責務明確化 ③国による認定制度創設 ④中心市街地協議会が法制化
2006	特定商業集積法廃止	商業の活性化に対する支援措置を中心市街地に集中的に講じる
2009	地域商店街活性化法制定	
2015	中活法改正	「コンパクトシティ」の実現に向けて民間投資の喚起を通じた中心市街地の活性化を図る

（出所）図表1に同じ

29 当初法律には記載がなく、通達レベルで開催が指導されていた（1978年に省令のなかで明文化された）

30 郊外化の理由としては、地価の高騰、車社会化、人口の郊外流出、これに伴う公共施設の郊外移転などが考えられる

(図表 26) 年代別・立地別SCの新規出店件数の推移

年	中心地域	周辺地域	郊外地域	郊外立地割合(%)
1970～1979	226	141	176	32.4
1980～1989	195	168	305	45.7
1990～1999	169	223	639	62.0
2000～2009	118	163	537	65.6

(出所) 日本ショッピングセンター協会 (1994) JCSC「30年史」P94、95等に基づき筆者作成

こうしたなか1998年に「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」(以下「中心市街地活性化法」という)、「大規模小売店舗立地法」、「改正都市計画法」のいわゆるまちづくり三法が成立した。各法はそれぞれ、中心市街地に賑わいを取り戻すこと、大型店の周辺環境への配慮、都市計画による大型店等の適正配置によりまちづくりに資することを目的とするものであり、これらの関連法を一体的に推進することで、地域の活性化を実現しようとした。

しかしながら、「都市計画法」による商業施設の立地調整機能が十分に働かなかったことなどから「大規模小売店舗立地法」施行後は、同法の審査基準を充足しやすい郊外への大型店の立地がさらに促進された³¹。そのために中心市街地においては商店街をはじめとする中小小売商業者の商圈人口の縮小が続いた。また、郊外においては、既存の共同店舗は、次々と進出してくる大型小売店との厳しい競争に晒されることとなった。

こうした状況を受け、市街地の郊外への拡散を抑制し、まちの機能を中心市街地に集中させる所謂「コンパクトシティ」の考え方が提唱さ

れるようになり、この考え方に基づき2006年に「中心市街地活性化法」と「都市計画法」の見直しが行われ、中心市街地活性化に向けた枠組みがさらに強化された。ちなみに国土交通省の資料³²によれば大規模集客施設の立地に当たっては、地方公共団体の判断を経ることとされたエリア(第二種住居地域・準住居地域・工業地域、非線引き白地地域)における延床面積が10,000㎡を超える大規模集客施設の立地が減少するなど一定の法改正効果があらわれてきている。

以上まとめると、1980年代までは「大規模小売店舗法」により大型小売店の出店は抑制されていた。しかし、1990年代以降は同法の規制が徐々に緩和されたことに伴い郊外を中心に大型小売店の出店が急増し、中心市街地の空洞化が進んだ。そして「大規模小売店舗立地法」施行後もその流れは変わることはなかった。このようにまちづくり三法施行後も中心市街地の衰退、市街地機能の郊外への拡散に歯止めがかからなかったことから法改正がなされ、中心市街地を活性化し、コミュニティとしての機能強化を図っていくための体制が整備された。

ただ、「コンパクトシティ」に向けた取組に

31 都市計画法によって大型小売店を適切な立地に誘導するとしていたが、実際は立地の規制は緩く、広域的な調整ができず、地域独自の土地利用規制もあまり利用されなかった

32 「平成18年まちづくり三法改正前後の大規模集客施設の立地に係る状況について」

については緒に就いたばかりである。前述の通り小規模小売業についてみると事業所数、従業員数の減少が目立っており、中小小売業者を取り巻く環境は楽観できる状況ではない。

(3) 福井県の取組（共同店舗）

ここでは全国に先駆けて地元の小売商業者が主体となりSC開発が行われた福井県の共同店舗の概要及び県の取組状況をみてみることにする。具体的には、県内の共同店舗に対する支援実務において中心的な役割を果たしている福井県中小企業団体中央会へのインタビュー等に基づき県内の共同店舗を巡る動き、共同店舗の現況、課題やその解決に向けての同中央会の取組状況などについて説明を行うこととする³³。

（共同店舗を巡る動き）

福井県では1960年代後半以降県外資本による大型店の出店が相次ぎ、福井駅前再開発構想においては「ダイエー」を誘致する動きもみられるようになった。こうした県外の大手資本に対抗するために地元の小売商業者が「福井県小売商近代化協議会」を結成し、対策を練る過程で生まれた構想が地元主導型の共同店舗で、1977年の「ピア」、1980年の「ベル」はこうした構想に基づくSCとして開業した。当時の一般的なSCは全国規模の大手流通資本が開発主体となり、地元の小売業者はテナントとして入居するという方式であったが、両SCはともに地元の小売商業者が協同組合を組織し、当該組合が開発主体となって大手資本と手を組

む形で開業したもので、全国的にみても珍しい事例であった³⁴。このような方式は、後に「福井方式」と呼ばれ全国のモデルケースとなった。

その後2000年にかけて地元の小売商業者主導により県内各地に14のSCが相次いでオープンしたが、このうち13のSCは協同組合が開発主体となった。また、1996年には、県下の共同店舗の商品券事業を活性化させるために共同店舗組合を会員とする「福井県共同店舗協同組合連合会」が設立された。同連合会は、自らが発行主体となり共通商品券の発行・回収業務をスタートさせた。また、共同クレジットカードを発行するなど消費者の利便性を高め、共同店舗への来店機会の増加を図るための事業を実施した³⁵。

ただ2000年以降の動きについてみると、消費の減退が続くなか一方では大型店の出店増などの影響もあり売り場面積の増加が続いており、県内の小売業を取り巻く環境は一段と厳しさを増している。こうしたなか地元の小売商業者主導によるSCの設立実績はない。なお2003年には上記16のSCのなかでも比較的規模の大きい2つが相次いで倒産し、他のSCに大きな影響を与えた。

（県内の共同店舗の現況）

現在の「福井県共同店舗協同組合連合会」の会員の状況についてみると、会員数は11店舗となっている。このなかには所謂「小売アパート」が1店舗含まれているが、これを除く10店舗の共同店舗を主な属性別にみると以下の通

33 平成27年7月28、29日に福井県中小企業団体中央会企画振興課専門員芹沢利幸氏より聴取

34 「ピア」はジャスコ、「ベル」は「平和堂」との併設型SCとして開業

35 現在は共同クレジットカードの発行は行っていない

りである（図表27）。

まず組織形態別にみると協同組合が9、協同組合から組織変更した株式会社が1となっている。店舗の類型別にみると大型店等併設型が7、単独型が3となっている。立地形態についてみると郊外型は8、市街地型が2となっている。店舗形態については10店舗すべてがSC型となっている。前掲の中小機構の調査結果（全国）と比較してみると、店舗の類型については大型店併設型の割合が高く、立地形態については郊外型の割合が高い。なお、高度化資金の利用実績についてみると9店舗は利用実績があり、うち2店舗は償還が終了している。

（共同店舗の課題と福井県の対応）

ここでは県内の共同店舗が直面している主な課題とその背景について考えてみたい。そして解決に向けての考え方や中央会の取組について説明する。

まず「大規模小売店舗法」が緩和されてき

た1990年代半ば以降の県内の共同店舗を取り巻く外部環境について「量」と「質」の両面からその変化についてみると、「量」の面についてはデフレの進行、地方圏を中心とした人口減少、郊外を中心とした大型小売店の出店の増加などによる競争の激化などから計画段階で想定していた商圈規模を確保することができず、多くの共同店舗においては売上、利益等の計画目標を達成できない状況が続いている。一方「質」の面については、共同店舗の顧客である消費者の嗜好・ニーズや世帯の状況（世帯数、世帯の構成メンバーの人員数、年齢、就業・就学状況等）が時代とともに変化してきたことにより、共同店舗内の業種や業態の構成と顧客ニーズの間に乖離が生じてきている。また、人口減少と高齢化が一段と進んでいる地域などでは、共同店舗に小売り以外の地域のコミュニティとしての機能を期待する声が大きくなってきている。

次に内部環境である組合内部に目を転じる

（図表27）福井県と全国の共同店舗の属性比較

		福井県（A）	全国（B）	差異 （A）-（B）
店舗の類型	単独型	30.0%	68.8%	-38.8%
	大型店等併設型	70.0%	23.7%	46.3%
	大型店との集積型	0.0%	7.5%	-7.5%
店舗の立地形態	市街地型	20.0%	49.1%	-29.1%
	郊外型	80.0%	46.6%	33.4%
	その他	0.0%	4.3%	-4.3%
店舗の形態	SC型	100.0%	78.0%	22.0%
	SM型		16.1%	-16.1%
	専門店型		3.4%	-3.4%
	市場型		2.5%	-2.5%
高度化資金利用実績		90.0%	66.7%	23.3%

（出所）中小機構（2012）「高度化事業ハンドブック 共同店舗指標（概要編）」、商工中金・当研究所（2013）「組合実態調査報告書」等に基づき筆者作成

と、設立から時間の経過している共同化、集団化組合に共通してみられる傾向として、世代交代が進み組合員間でコミュニケーションがとりづらくなってきている。

こうした外部環境、内部環境両面での大きな変化の他にも各店舗が抱える固有の問題もあり、共同店舗が直面している課題は様ではないが、共通してみられる主な課題として、①商圈の縮小、ターゲット層の高齢化によるテナントミックス変化への対応、②空き店舗対策、③人材確保、以上3点が挙げられる。

第一に①については、商圈の縮小や顧客の高齢化が進んでいることなどから、現状のターゲット顧客層の属性やそのニーズを読み取り、適時適切にテナントの業種や業態を入れ替えていく工夫が求められている。

第二に②については、現経営者が高齢で後継者不在の店舗や経営不振店舗などの退店に伴い空き店舗が発生することは避けられないが、このスペースをSC全体の魅力を高めるために有効活用することが求められている。例えば、現在の店舗構成のなかで不足している業種や業態を誘致することなどで集客増につなげていくことや地域社会の貢献につながるような新たな機能を付加することが重要となってくる。

第三に③については労働力人口の減少が続くなか、労働時間が長い、休日が少ないと言われている小売・サービス業が従業者を確保していくためには他の業種以上に工夫や努力が必要となってくる。ちなみに商店街の場合は各店舗で定休日、営業時間を自由に設定できること

から共同店舗のほうが制約は大きい。また当然ながら競合する他店との競争に伍していくためには人材教育も重要になってくる。

課題解決に向けては、まず各共同店舗が組合内部で十分に議論し、課題について共通の認識を持つことが出発点となってくる。中央会では普段から組合および組合員と意思の疎通を図っており、その意向に沿う形で必要に応じて関係機関と連携しながらサポートを行っている。例えば、高度化事業制度利用組合が「診断助言」業務のなかの「運営診断」を活用する場合は、福井県（産業労働部商業振興・金融課）、中小機構、福井県中小企業団体中央会が互いに協力しながら効果的なアドバイスを行えるよう心掛けている。また、共同店舗から直接中央会に支援依頼があることも多く、過去には組合からのリニューアルの相談の際に何度も組合を訪問し組合員と膝を交えて意見交換を行ったこともあった。

さらに中央会は組合宛ての情報提供にも力を入れている。具体的には県や当会の補助事業などの情報を提供し、組合の課題解決のための利用を呼び掛けており、一部の組合では有効に活用されている。例えば、県の補助事業のなかの「小規模・中小企業販路拡大等支援事業」を活用して共同店舗の組合員の人材教育・研修事業を継続的に実施している共同店舗もある。

（４）神戸市の取組（共同工場）

共同工場は都市内部に立地している小規模工場の共同化、集団化を図ることを目的として造られてきた。ここでは政令指定都市のなかで

も比較的製造品出荷額等の大きい神戸市の取組状況をみてみることにする³⁶。具体的には、公益財団法人神戸市産業振興財団へのインタビュー等に基づき市の小規模製造業者の集団化に向けての取組およびその実績、市内の共同工場の現況、課題、これに対する市の対応や考え方などについて説明を行うこととする³⁷。

（集団化に向けての取組）

高度成長期以降は神戸市においても市街地内の元々工場のあった地域に後から住宅建設が進み、市内で住工混在化問題が発生してきた。力のある事業者は新たに郊外に造成した大規模な工場団地に移転することもできるが、小規模製造業者は資金力等に制約があり郊外移転は現実的ではない。一方市内には平地が少なく、小規模製造業者が単独で市街地のなかに適地を確保することも難しい。神戸市ではこの問題の解決を図るために、高度化事業制度と環境事業団（前述の通り1992年に「公害防止事業団」から改称）の助成制度の一つである「集団設置建物建設事業」（1987年に「共同利用建物建設事業」から変更）の活用による集団化の推進が有効であると考えた³⁸。市の取組スタンスとしては、高度化については原則として兵庫県が窓口となることから当該制度面については能動的に関与できないが³⁹、環境事業団の助成制度については市が実務上の窓口となってサポートを続けてきた。その大まかな流れについては以下

の通りである。

まず市は進出を希望する企業との打ち合わせを通じて、共同化や集団化の目標・目的、組合をつくる意味、進出の際の審査の必要性等について十分に説明を行い、熱意と協調性があり健全経営を行っている候補先を選出する。そして当該候補先と相談し進出候補地を決定し、市が同事業団宛て事前に打診する。以降は同事業団の定めた事業実施の事務手順に沿って手続きを進めるが、その過程で必要に応じて神戸市が助言を行ってきた。

こうした取組の結果、市内では1967年の神戸化学センター協同組合を皮切りに、1998年の協同組合マックスまで合計14の共同工場が建設された（図表28）。このうちの約8割に相当する11組合は同事業団の助成制度を利用して造られたものであり、神戸市の場合は環境事業団の助成制度を活用して資金調達を行っている共同工場が多い。

ちなみに同事業団の「集団設置建物建設事業」（及び「共同利用建物建設事業」）の実績をみると、総確定契約件数202件の5.4%は神戸市内の事業が占めており、製造品出荷額等の規模からみて神戸市の利用率が相対的に高いことがわかる⁴⁰。

神戸市において「集団設置建物建設事業」が活発に利用された背景には、市が同制度の仕組みやそのメリット・デメリットを十分に理解したうえで、共同化、集団化を計画している組

36 平成25年工業統計表「市区町村編」データによれば、2013年の神戸市の製造業製造品出荷額等は2.7兆円で、政令指定都市20市及び東京特別区のなかで7番目に位置している

37 2015年7月17日に公益財団法人神戸市産業振興財団総務部参事三谷陽造氏より聴取。なお、同氏は神戸市産業振興局工業課において長きに亘り工場集団化の実務に携わってきた経歴を持つ

38 同制度は高度化事業制度と異なり環境事業団が工場施設一式（土地、建物、設備）を整備し、進出先組合と事業団の間で譲渡契約を締結する。（図表9参照）

39 ただし専門家派遣や入居企業探しなどの制度面以外の問題については可能な限りサポートを行っている

40 2013年の神戸市の製造品出荷額等の全国に占めるシェアは0.9%

合に制度の活用を積極的に呼び掛けてきたことがある。同制度は、環境事業団が事業の実施主体となることから、組合（入居者）はオーダーメイド方式で建設された建物を譲り受けることができるなど中小企業者の事務的な負担が少ない。また、総事業費の5～10%の頭金を用意すればよく、高度化事業制度よりも当初の負担割合が小さいことや、高度化事業制度のように都道府県の予算により事業実施が左右されることがないなどのメリットが大きく、市内の中小企業者の要望に応える制度であったといえる⁴¹。併せて事業用地の取得に際しては、一旦神戸市が適地を確保するなど全面的に同事業団と協力しながら事業を進めてきたことも制度の利用促進につながった。

参考までにその他の神戸市の集団化組合の

組成実績についてみると、工場団地15、卸団地1、流通団地1となっている。そしてこの17組合のうち過半数の9組合は環境事業団の助成制度を利用しており共同工場と同様に同制度の利用率は高い⁴²。

（共同工場の課題と神戸市の対応）

1998年を最後に神戸市内では新たな共同工場は建設されていない。以降の共同工場に対するサポートについては、既設組合からの償還期間中の資金繰り面等についての相談対応が中心であったが、現在は1組合を残して償還が終了していることもあり、最近では組合から市に対する相談や要請はあまりない。市内の共同工場の実施している共同事業としては組合金融、共同受電などで、神戸メッキセンター協同組合で

（図表28）神戸市内の共同工場の概要

	組合名	業種	公的助成制度	操業	備考
1	神戸化学センター（協）	ゴム製品製造	環境事業団	1967	震災等により解散
2	神戸シューズサークル（協）	ゴム製品製造	環境事業団	1967	震災等により解散
3	神戸エンタープライズ（協）	ゴム製品製造	環境事業団	1969	震災等により解散
4	神戸印刷センター（協）	印刷	高度化	1969	
5	神戸ハイランドシューズ（協）	ゴム製品製造	環境事業団	1972	震災等により解散
6	神戸メッキセンター（協）	機械金属	環境事業団	1975	
7	神戸機械センター（協）	機械金属	環境事業団	1976	
8	神戸鉄工センター（協）	機械金属	環境事業団	1977	
9	神戸埠頭梱包団地（協）	梱包	環境事業団	1977	
10	神戸船舶工業団地（協）	船舶修理	環境事業団	1979	
11	神戸工芸団地（協）	建具、家具、内装	環境事業団	1982	
12	西神鉄工（協）	機械金属	高度化	1984	
13	神戸ポリマーセンター（協）	ゴム製品製造	環境事業団	1986	
14	（協）マックス	ゴム製品製造	高度化	1998	

（出所）神戸市産業振興局商工課（1998）「工場集団化のすすめ」等に基づき筆者作成

（注）「環境事業団」…同事業団の「共同利用建物建設事業」及び「集団設置建設譲渡事業」

41 同制度の特徴については図表9、高度化事業制度との比較については図表10参照。ただし総事業費の約15%に相当する補充担保の提供が必要となるなど高度化事業制度に比べ負担が大きい面もある

42 9組合のうち5組合は高度化事業制度と公害防止事業団の助成制度の双方を利用している。

は共同排水事業を実施している。一方ほとんど共同事業を実施していない組合もある。なお、神戸市では毎年各組合の現況調査を実施しているほか、組合の依頼に基づき専門家（弁護士、税理士等）を派遣する制度を有しているが最近ではほとんど利用がない。

ところで市内の多くの共同工場では組合員の脱退・廃業・倒産等による空き区画を抱えているが、流動性が低いこともあり思うように売却が進まず各組合とも苦慮している⁴³。こうした空き区画の問題は基本的には組合で対応する問題であるが、組合から要請があれば神戸市も組合と協議しながら可能な範囲で協力している。また、共同工場の形態は重層式または連棟式であることから、区分所有法上の制約があり組合員単独での取り壊しや建替えが難しい等の問題もある。こうしたことから最近では工場の形態については独立棟式を望む声が多くなっている。なお、メッキの共同排水処理施設のような環境に与える影響の大きい公害防止施設については、設備を導入した事情からみてリニューアルが宿命的課題となってくるが、前述の通り既に環境事業団は解散しており「集団設置建設譲渡事業」も廃止されていることから今後は旧来の制度が利用できず、資金調達が課題となってくる。

このように共同工場は様々な課題を抱えてい

るが、まずは組合の直面している課題について全組合員が共通の認識を持つことが解決に向けての出発点となる。そして組合員間の意思の疎通が図れている組合は総じて良好な運営がなされている。こうした観点から神戸市は組合からサポートの要請があれば組合の理事会等に出席し、組合員と十分にディスカッションすることでお互いの意思の疎通を図りながら組合と一緒に現実的で最適な問題解決策を考えるよう心掛けている。効果的な公的支援を構築していくためには、制度などのハード面もさることながら市の担当職員や関係者が組合のためにどれだけ汗を流せるかというソフト面を充実させることを重視している。

ちなみにこのところ高度化事業制度の利用は急減しており、高度化事業制度の存在意義が薄れてきているという声も聞こえてくる。しかしながら、いざという時（例えば大規模リニューアルなどのタイミング等）に中小企業者が利用できるように共同化、集団化を助成する制度は中小企業にとって必要なインフラの一つであると考えている。その理由は、中小企業にとってはいつの時代においても資金調達は重要課題であり、高度化事業制度は融資期間、金利、助成割合等の面からみて今でも民間金融機関からの調達に比べて有利であり、依然として制度上のメリットは大きいからである⁴⁴。

43 工場の資産評価の問題やスペースが固定化されており使い勝手がよくないことなどによりなかなか買い手がみつからない場合が多い

44 例えば平成26年度の小規模事業者貸付については、期間20年（据え置き3年以内）、金利0.75%、助成割合90%以内である

(5) 共同店舗の取組事例

前述の通り福井県は全国に先駆けて地元の小売商業者が主体となって共同店舗が設立されたという歴史があり特徴的な共同店舗が多

い。ここでは福井県の大規模店併設・郊外立地型の2組合と単独・市街地型の1組合、合計3組合の概況、現況、活動状況などについてみてみることにする。

共店－1【協同組合福井ショッピングモール…愛称「エルパ」】 (概要)

所在地	〒910-836 福井県福井市大和田2-1212		
設立	1998年（開業2000年）	出資金	約58百万円
組合員数	58社（組合員従業員数約 400名） テナント22社	組合専従役員数	8名（含、パート）
土地面積	約 91,910㎡		
建物面積	約 98,406㎡（売り場面積約 42,974㎡）		
不動産所有形態	土地…組合所有（建物底地部分）10,149㎡ 建物…組合区分所有27,687㎡		
立地形態	郊外型		
店舗の種類	大型店等併設型（ユニー）		
店舗の形態	SC型（当組合、ユニー）*エンターテインメント施設「コロナ」が隣接		
業種	衣料、雑貨、飲食、サービス、食品		
主な共同事業	販促、教育研修、金融（利用は少ないが転貸実施）		
組合の主要財源	賦課金（一般、販促、施設使用料）		
高度化借入	利用実績有（返済中）		
組合運営の考え方	・組合員が組合事業に参加できるよう留意し、執行部と組合員が分離しないよう心掛けている ・理事会は毎回全員出席 ・事務局は常に商売に携わる気持ちを持つ		
特記事項	・お客様と地域のLoverly partner（Lpa…愛称「エルパ」） ・理事長が全組合員に面談しコミュニケーションの強化を図っている ・ユニー店舗（愛称「アピタ」）とは営業時間が異なるなど店舗運営についてはそれぞれの事業体で相違点もある ・店舗売り上げについては組合事務局がチェックのうえすみやかに組合員口座に入金（夜間金庫を利用）		

(組合の歴史)

1994年夏に開発を計画し地権者との交渉を進め、1997年に立地が決定した。そして1998年にユニーを開発のパートナーとすることを決めて組合主導で開発を進め2000年に大規模複合SCとして開業した。

(組合の課題)

現状空き店舗もなく店舗運営上緊急を要する

大きな問題はない。ただ、小売業は人材教育が重要課題であると認識している。

(組合の対応)

まず共同店舗内に空き店舗を一日も作らないようリスク管理を徹底している。具体的には毎日組合員の売上高をチェックし、業況が芳しくない店舗についてはすぐに店長、オーナーと相談するようにしている。このように早めに対策

を検討することで、ある日突然退店という事態を回避できるように留意している。併せて万が一退店の際にすぐにスペースを埋めることができるように出店希望者の情報収集と蓄積に努めている。

なお、組合事務局も小売業に携わるという意識を持つ意味で、空き店舗に組合子会社が出店している（「アースミュージック&エコロジー」のFC）。このように組合事務局が店舗運営を手掛けることで事務局の意識・発想が変わり、組合員の仕事の大変さや苦勞がわかるようになった。幸い当該店舗は業績も順調であることから、組合員が事務局を見る目が変わり、事務局が店舗管理について組合員から相談を受ける機会が増え、組合内部のコミュニケーション強化につながっている。

次に人材教育については、東京ディズニーランド内の商業施設「イクスピアリ」の教育担当

者を招聘して研修を行うなど「教育研修事業」に力を入れており毎年継続的に実施している。また、組合事務局が研修カリキュラムを立案し、新人販売員に対する研修の内製化に取り組んでいる。

さらに組合事務局では組合員の経営相談対応を行っている。

（その他）

組合では店舗の床清掃を徹底している。また、LED照明を導入し、省エネ化を進めている（ユニー側の「アピタ」は未だ導入していない）。これについては協同組合全国共同店舗連盟の会員からの情報が活かされた。その他にも他県の共同店舗から貴重な情報を得ることがあり、共同店舗間の連携の重要性を感じている。また、組合は定休日を増やすなど店舗従業員の働く環境の整備にも力を入れている。

共店－２【協同組合春江ショッピングセンター…愛称「アミ」】

(概要)

所在地	〒919-0413 福井県坂井市春江町随応寺16-11		
設立	1984年（開業1987年）	出資金	約8百万円
組合員数	16社（組合員従業員数約 150名） テナント 7社	組合専従役員数	4名
土地面積	約17,315㎡		
建物面積	約29,042㎡（売り場面積約 19,864㎡）		
不動産所有形態	組合所有…19.5%（区分所有） 平和堂所有…80.5%（区分所有）		
立地形態	郊外型		
店舗の種類	大型店等併設型（平和堂）		
店舗の形態	SC型（アル・プラザアミ）		
業種	衣料、服飾雑貨、文化雑貨、食品、飲食、サービス		
主な共同事業	販促（会員カード、ポイント3倍セール、上位顧客宛てDM発送等）、教育研修、金融（店舗内装、リニューアル等）		
組合の主要財源	賦課金（管理、設備、販促）		
高度化借入	利用実績なし		
組合運営の考え方	・組合員のため組合の健全経営を維持 ・共同店舗は良い意味で「海賊船」のように臨機応変に入り江に出入りできるような運営が必要		
特記事項	・三役会を中心にスムーズな意思決定がなされている ・青年部が中心となって「接客向上プロジェクト」を企画・実施している ・地元のアイドルユニット「アミーガス」を立ち上げ、イベントのほかCM活動を展開中		

(組合の歴史)

1984年に組合を設立し1987年に開業した。その後1999年の第1回目のリニューアルにより店舗面積は30%増床し、2011年の第2回目のリニューアルにより、1階、2階のゾーニングの改善が図られた。

(組合の課題)

組合員の減少、一部の設備についての経年劣化などの問題はあるが、営業活動の活性化により組合活動の活発化を図ることが優先課題と認識している。

(組合の対応)

一つの店舗としてパートナーである平和堂との連携が重要であることは勿論のこと、清掃や

警備のスタッフと日々のコミュニケーションを密にし、問題が起きた場合に迅速かつ臨機応変に対応する仕組みや人間関係を築いていくことでSC全体のレベルを高めていきたいと考えている。こうしたことから事務局長は毎朝の朝礼を重視し、原則として毎回参加している。

また、人材育成に関しては、中央会からの提案を受けて、2年前から組合青年部のメンバーが主体となって「接客向上プロジェクト」を展開している。SCの売り上げは消費税率引き上げ以降も前年を下回ることはなく、プロジェクトの効果が表れているとみられる。

なお、組合は地域密着型のSCとしての愛顧心を醸成し、PR活動の効果を高めるための戦略として商圈内の女子小学生から大学生までをメンバーとするアイドルユニット「アミーガス」

を立ち上げ、イベントのほかCM活動を展開中
している。

(その他)

組合の理事長は、平和堂同鳩会（平和堂の
テナントの集まりで構成する会）において副理
事長に就任しており同社とは緊密な関係を維持
している。また、SC全体の運営面においても「運
営管理規定」に基づいて同社とは友好的な関
係が構築されている。

人材教育については、パートナーである平和

堂がSC内の接遇のレベルを組合のメンバーと
ともに高めていく方針であることから、組合員
店舗の従業員は同社の研修会への参加、接遇
DVDの配布などを通じて同社の接遇ノウハウ
を吸収することができる。こうしたメリットは
大きい。

なお労働力確保については法的な制約があり
組合の事業として支援することは難しいが、組
合としては組合子会社を通じて対応できないか
検討する意向。

共店－3【協同組合勝山サンプラザ…愛称「サンプラザ」】
(概要)

所在地	〒911-0804 福井県勝山市元町1-7-28		
設立	1976年（開業1977年）	出資金	約30百万円
組合員数	15社（組合員従業員数約100名） テナント5社	組合専従役員数	4名（含、パート）
土地面積	約10,005㎡（店舗敷地…借地、駐車場…組合所有）		
建物面積	約7,248㎡（売り場面積約3,966㎡）		
不動産所有形態	組合所有		
立地形態	市街地型（勝山市中心部）		
店舗の種類	単独型		
店舗の形態	SC型		
業種	食品、衣料、日用品、（飲食は少ない…顧客は近隣居住者）		
主な共同事業	販促（チラシ） 金融事業は未実施		
組合の主要財源	賦課金（面積割、1F、2Fで格差を設けている）		
高度化借入	利用実績有（完済）		
組合運営の考え方	経営理念「私たちは勝山に生かされている喜びを感謝しお客様のお買い物を通じて心豊かな日常生活をお届けします」		
特記事項	・県下最古参の共同店舗 ・開店時の出店条件は「後継ぎがいること」 ・地元密着、食品等平日の最寄品充実がコンセプト、来店客のピークは10：00～11：00 ・SC内に日帰りデイサービス施設有 ・リニューアル資金は市中金融機関から調達（完済）		

（組合の歴史）

1976年に地元の商店街の店舗が組合を設立し1977年に開業した。1987年には全面リニューアルを実施し、1999年、2011年にも部分的なりニューアルを実施した（2011年は消費者のニーズに応えるために食品スペースを拡大）。

（組合の課題）

福井市中心より車で40分程度の勝山市の中心部に位置する。人口は市全体で2万5千人程度（中心市街地は約2.5千人）と商圈はそれほど大きくないことから大手小売りの参入はないが、コンビニの出店は増加してきており次第に競争が激化してきている。

なお組合員の後継者問題については、後継

ぎが決まっていることが出店の条件だったこともあり、世代交代は円滑に進み現在組合員は二代目を中心となっている。ただ、中長期的には三代目へのバトンタッチが課題となると考えている。

（組合の対応）

組合は「経営理念」に沿い「地元密着」の姿勢を貫くことで、地域になくてはならない店舗として生き残りを図ろうとしている。

本業については、商圈を拡大するための増床は行わず、リニューアルについても外部の業者に委託せず、地元のことを一番よく知っている組合員全員で相談して決めている。その際には稼働率を落とさないように店舗ごとにリニュー

アルの時期をずらすなど顧客の利便性を損なわないように工夫している。

地域社会への関与については、地元の活動を支援するために、「がんばれキッズ応援プロジェクト」を実施している。具体的には地域の子供会、スポーツクラブ等の団体に登録してもらい、買い物客は応援したい団体のボックスにレシートを入れる。そして半年ごとにレシートの合計金額を集計し、金額に応じて当該団体に支援金を贈呈している。また、土日に店舗前のスペース（屋根の下）を近隣地域の住民に開放しており、同スペースは地元の行事を開催する場として有効に活用されている。さらに組合は店舗の空きスペースに社会福祉協議会の施設を誘致することを計画しており、地元の福祉向上を後押ししていきたいと考えている。

（共同店舗事例小括）

共同店舗を取り巻く環境は厳しく、ほとんどの組合は一朝一夕には解決できない課題を抱えている。ただ、本稿の分析の対象としている共同店舗は「協同組合」であることから、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に基づき、コミュニケーションを活発化し、自主的に組合運営に参加することが基本になってくる。また、組合員のほとんどは地元の限られたエリアを商圈とする小売商業者であることから、「地域社会への関与」という使命を担っている。

事例の3組合はこうした基本的な組合の立ち位置を見失うことなく自主的に共同店舗の運営主体として取組み、地道に課題の解決に取り組んでいる。

（6）共同工場の取組事例

すでにみてきたように共同工場は、高度化助成組合と環境事業団助成組合に大別できる。また、前者については、「工場共同化事業」と「工

場共同利用事業」の2種類の制度があった。ここでは高度化事業2制度及び環境事業団助成制度に基づき設立された計4組合の概要、現況、活動状況などについてみてみることにする。

共工－1【ナショナル製本協同組合】 （概要）

所在地	〒174-0042 東京都板橋区東坂下1丁目18-8		
設立	1967年（落成1969年）	出資金	約3.3百万円
組合員数	5社（設立時10社）	組合専従役員数	約60名 （理事4、監事1）
形態	重層式（4F建）、1983年に現住所に移転		
土地面積	約2,999.91㎡		
建物面積	約4,843.4㎡（本棟4,778.6㎡、別棟64.8㎡）		
不動産所有形態	土地建物ともにすべて組合所有		
立地	環状8号線と中仙道交差点より約200mに位置し交通の便は良好 工業専用地域		
業種	製本（印刷は行っていない）		
主な共同事業	製本 金融事業は実施していない（定款上は実施可能）		
組合の主要財源	製本 賦課金徴収なし		
高度化借入	利用実績有（「工場共同化事業」完済）、1992年借入が最後		
旧公害防止事業団借入	なし		
一体性維持策	ひとつの経営主体として共同事業を実施しており一体性は強固		
特記事項	・製本に特化した協業化を推進 ・組合員各社は休眠会社で各社は営業権を組合に譲渡済		

（組合の歴史）

製本業は零細性の高い業種で経済基盤も弱いことから、従来の労働集約型手工業からの脱皮を図っていくために1967年に製本業者10名で組合を設立した。そして1969年に一貫作業による受注・生産体制を目指して2階建ての共同工場を竣工・開業した。その後1983年には現地に3階建ての新社屋を移転し、1989年に4階建てに増築した。

（組合の課題）

各組合員は営業権を組合に譲渡し休眠状態にある。つまり協同組合であるが実質的には協業組合といえる。また、組合役員は世代交代しており現在は2代目となっているが、現役員は当初から組合員としての営業活動は行っておらず組合としての営業に専念していることからまともには良好である。このように組合は実質的に一つの経営主体として運営されていることから一体性という点では問題がない。敢えて課題

を挙げれば、組織面と経営面の課題がある。

組織面については、現状通り協同組合のまま営業を継続していくのか実態に合わせて協業組合に改組するのかという組織のあり方が課題となってきた。一方経営面については、1992年以降ハードカバー製本ラインは大型投資を実施しておらず設備の老朽化が進んでいることから更新投資の判断が課題となっている。

(組合の対応)

組織面については結論を急いでいない。東京都からは高度化事業制度利用の際に有利であることなどから協業組合に改組するよう助言がある。また、新しい業務にチャレンジしていくために株式会社に変更することも選択肢の一つと考えているが、現状営業面で特に困っていることはないことから組織のあり方については

中長期的な課題と認識し、今後時間をかけて組合内部で検討する意向である。

経営面の更新投資の判断については、ハードカバー製本の受注が減少していることから投資に見合うキャッシュフローが確保できるかどうか見極めているところである。なお、ソフトカバー関連の製本ラインについては受注量確保の見通しがあることから積極的に投資を行っていくつもりである。

(その他)

組合の従業員は60名程度と都内同業者の平均8～9名と比べると従業員規模は比較的大きい。また、都心に近いにもかかわらず駐車場、荷捌き場が確保されており同業他社と比べて立地、設備面は恵まれている。

共工－２【城南電化協同組合】

(概要)

所在地	〒144-0033 東京都大田区東糀谷6-3-1		
設立	1974年（落成1975年）	出資金	約123百万円
組合員数	7社 （組合員従業員数約130名）	組合専従役員数	6名 （分析2、排水処理2）
形態	連棟式+共同施設（排水処理、地下タンク等）		
土地面積	約4,675㎡（組合員の持分45.5%）		
建物面積	約4,334㎡		
不動産所有形態	土地、建物ともに組合名義		
立地	大田区大森の臨海部に位置する（工業専用地域）		
業種	メッキ5、関連2（純水再生、関連機器卸）		
主な共同事業	共同排水、共同購買（鍍金材料、蒸気）、イオン交換樹脂再生委託、分析・開発、共同受電、修繕、樹脂再生、金融（転貸基準…土地時価×組合員持分×各組合員出資比率、ただし利用実績は低調）		
組合の主要財源	賦課金、共同排水、共同購買		
高度化借入	利用実績有（「工場共同化事業」完済）		
旧公害防止事業団借入	利用なし		
一体性維持策	懇親会、親睦会等		
特記事項	・遊休スペースなし ・無公害リサイクル型工場団地 ・産業廃棄物中間処理業、特定産業廃棄物中間処理業の免許取得		

(組合の歴史)

1970年に東京都が都民を公害から防衛するために策定された長期計画の一環として都の水産試験場跡地に共同工場を建設することとなり、1974年に組合が設立され、翌年に共同工場が完成した。組合設立時のメンバーは10社で、うち現組合員は5社となっている。なお、過去に組合員の脱退はあったが現在遊休物件はない（倉庫として活用中）。

(組合の課題)

業界環境や組合内部環境の変化に適切に対応していくことが求められている。そのために組合事務局が常に経営者目線でマネジメントに注力しつつ組合・組合員の協調体制を維持・強化していくことに留意している。

業界環境についてみると、組合設立時は都内のメッキ関連業者は1,200～1,300を数えていたが、プレス工場等の海外移転、住工近接問題などによる作業場の確保難などを主因に現在は400未満に減少するなど淘汰が進んでいる。このように業界環境は厳しいものの当組合は無公害型のリサイクル工場として恵まれた条件下にある。やはり組合員にとって共同受電、共同排水のメリットは大きい。

一方組合内部の環境についてみると、世代交代等により組合員の環境面に対する知識や経験が不足してきているという危機感を持っており、環境委員会を随時開催しレベルアップに努めている。また後継者が決まっていない組合員もあり、事業承継が課題の一つとなってきた。

(組合の対応)

メンバーの協調体制を維持・強化していくために、まず組合は組合員事業の生命線といえる共同排水処理事業についての設備の更新、計画的な部品の交換・修繕等のメンテナンスに細心の注意を払っている。

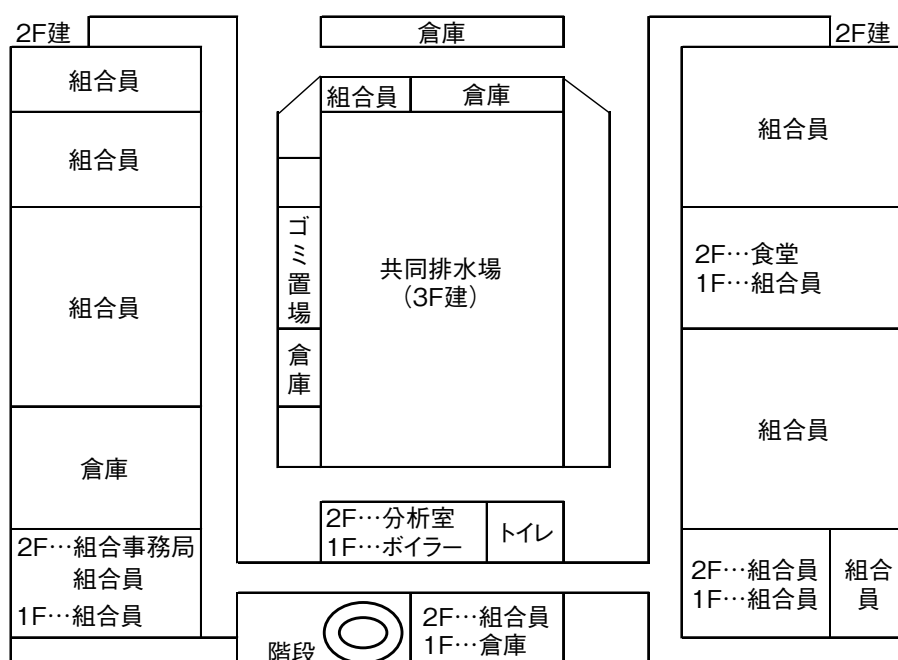
次に共同事業により利益を計上し、組合員の負担（賦課金引上）を回避するよう心掛けている。そのために常に5～10年先を見据えた新たな共同事業を検討し、実施に踏み切っている。具体的には、1994年にイオン交換樹脂再生事業、1998年にはボイラー集中化事業をスタートした。さらに今後環境計量士を新規に雇用し、組合で計量証明書の発行業務を実施することを計画している。

なお業種柄「環境」については組合員全体に大きな影響を及ぼすことから、組合事務局のなかに環境管理責任者を配置するなど内部の体制を整備し、2003年にISO14001を認証取得した。

(その他)

組合員は各社独立経営を行っているが、組合の主要共同事業である共同受電、共同排水事業は組合員にとって自社のビジネスモデルのなかの必要かつ不可欠な工程として組み込まれていることから組合のまとまりは良好である。参考までに組合内部の建物・施設の配置状況は右の通りである（図表29）。

(図表29) 組合内部の建物・施設の配置状況



共工－3【西神鉄工協同組合】

(概要)

所在地	〒651-2271 神戸市西区高塚台3丁目2番32号		
設立	1982年（落成1984年）	出資金	0.5百万円
組合員数	7社 （組合員従業員数約30名）	組合専従役員数	1名（パート）
形態	連棟式		
土地面積	約6,288㎡（うち組合489.18㎡）		
建物面積	約2,045㎡（うち組合52.51㎡）		
不動産所有形態	土地は組合員に所有権移転済み、建物は区分所有		
立地	神戸市中心部から約20kmに位置する西神ニュータウンに隣接		
業種	鉄工関連5、工作機械製造1、化学薬品製造1		
主な共同事業	・駐車場、倉庫賃貸 ・金融事業を実施しているが利用者なし（定款上は定め有）、組合員への所有権移転前もほとんど利用なし ・当初から共同受電未実施		
組合の主要財源	賦課金収入（徴収基準…平等割35%、面積割65%）		
高度化借入	利用実績有（「工場共同利用事業」完済）、組合借入なし		
旧公害防止事業団借入	利用なし		
一体性維持策	・組合と商工中金が第一順位で根抵当権設定済み（組合優先） ・再売買の予約（予約完結権の仮登記）		
特記事項	・西神6組合（*）の一つ （*）…西神機械金属団地（協）、神戸機械金属団地（協）、神戸工業団地（協）、神戸食品団地（協）、神戸工芸団地（協）、西神鉄工（協） ・現状空き区画なし ・2か月ごとに理事会開催		

(組合の歴史)

1982年に鉄工関連8社が集団化を目的に設立した。その後1社が撤退し(売買により入替)、1社は廃業した（隣接組合が買収）。組合員の入替りが少ないこともあり、組合員間のコミュニケーションは良好であり世代交代についても円滑に進んでいる。

(組合の課題)

組合員の事業の独自性が強いことから組合員に共通するような経済事業は行っていない。

ただ、各組合員は当地で永年営業してきたことについてメリットを感じており、組合への帰属意識は高い。

(組合の対応)

兵庫県中小企業団体中央会の協力を得て組合の定款見直しについて組合員が集まって勉強する場を設けている。こうした試みが若手組合員に組合の歴史を伝え、組合の存在意義について考えてもらう良い機会になっている。

共工－４【神戸工芸団地協同組合】

(概要)

所在地	〒651-2271 神戸市西区高塚台3丁目2番4号		
設立	1980年（落成1982年）	出資金	8百万円
組合員数	8社 （組合員従業員数約40名）	組合専従役員数	1名（パート）
形態	連棟式		
土地面積	約7,871.73㎡（うち組合362㎡）		
建物面積	約2,739㎡（うち組合40㎡）		
不動産所有形態	土地は組合員に所有権移転済み、建物は区分所有		
立地	神戸市中心部から約20kmに位置する西神ニュータウンに隣接		
業種	椅子張替え、家具製造、建具、畳屋、工務店、梱包、鋳物、プラスチック加工		
主な共同事業	・賃貸（組合会館1F、駐車場）、火災保険、自動車共済の代理業務 ・金融事業廃止済（組合員への所有権移転時まで実施） ・当初から共同受電未実施		
組合の主要財源	賦課金（徴収基準…平等割3割、面積割7割）		
高度化借入	利用実績なし		
旧公害防止事業団借入	利用実績有（「集団設置建物建設事業」）完済		
一体性維持策	・組合と商工中金が第一順位で根抵当権設定済み（組合優先） ・再売買の予約（予約完結権の仮登記）		
特記事項	・西神6組合の一つ ・現状空き区画なし ・月1回理事会開催 ・本業に関連する経済事業は実施していないが、組合員間で住宅関連の受発注がある。		

(組合の歴史)

1980年に木工関連14社が集団化を目的に設立した。その後組合員の入替りなどにより異業種化が進んでおり、現在は住宅関連8社の異業種組合となっている。そのうち組合設立当初からの組合員は4社である。

(組合の課題)

組合員の入替り、組合員の格差拡大、世代交代が進んだことから組合内部でコミュニケーションが取りづらくなってきている。また、異業種化が進み共通の目的に沿う共同事業が見つからない。

(組合の対応)

現状組合事務局として特別な対応は行っていない。

(その他)

組合員の中で年配者と若手の間に組合活動に対する温度差が多少ある。若手は組合事業としてソーラーパネル事業を提案するなど組合を盛り上げようという気持ちが強くなってきている（事業は未実施）。

(共同工場事例小括)

共同工場については様々なタイプがある。ナショナル製本協同組合のように一つの経営主体として工場を運営しているものや城南電化協同組合のように組合員の主要な生産・加工ライン

を統合して運営しているものもある。一方、西神鉄工協同組合、神戸工芸団地協同組合のように各社の独立性が高いものもある。

協業化の色彩の強い場合は自ずと組合員の組合事業に対する参加意識が高くなり組合としての一体性は維持されることとなるが、反面結びつきが強いが故に組合員の業況が悪化した場合でも当該組合員の共同事業の利用をストップすることは難しいため、組合の財務・収支状況が悪化し、他の組合員に悪影響が及ぶようなケースも出てくる。一言で「一体性」と言ってもそのあり方が重要になってくると思われる。

一方独立性の高い場合は集団化していることについての共通の目的を見出すことが難しくなっており、組合の一体性を維持することが困難になってきている。

何れにしても共同工場「協同組合」としての原点に立ち返り、組合として集団化していることの意味、組合のあり方について現組合員全員が熟考し、相互にコミュニケーションを深めていくことが重要になってくるだろう。事例の西神鉄工協同組合のように組合員が組合の憲法ともいえる定款の内容の見直しについて検討することは、現在自分が所属している組合の根本原則を改めて確認し、組合の現状と比較することで組合のあるべき姿や今後の方向性について考えてみる一つのきっかけになるのではないと思われる。

(おわりに)

共同店舗、共同工場は小規模事業者の共同化、集団化を図ることを目的に作られ、組合としてその目的を果たしてきた。しかし、時間の

経過とともに共同店舗、共同工場を取り巻く環境は大きく変化した。

外部環境についてみると、バブルの崩壊を経て低成長経済へ移行するなか人口減少、少子・高齢化進展の影響も重なり内需の減少が続いている。特に共同店舗については小売商業政策変更等に伴い大型店等との競争が激化してきている。その結果、組合員の脱退・廃業・倒産等による組合員数の減少、これに伴う空き区画の増加や組合員の入れ替えが進んだ。業況不振組合員を抱える組合も増加している。一方組合内部に目を転じるとハード面では建物、設備等の老朽化が進んだ。また、ソフト面では高度化資金や環境事業団からの借入完済に伴う組合役員の連帯保証債務の消滅、組合員経営者の世代交代等に伴い組合設立当初に比べると内部の人的つながりが希薄になってきている。

こうしたなか共同店舗、共同工場ともに様々な課題を抱えている。そしてこれらの課題は一朝一夕に解決できるようなものではない。事例をみても即効性がある解決策や妙手はなく、地道な取り組みを継続している組合が多い。共同店舗、共同工場が直面している問題の難易度は高いと言えそうである。問題解決にあたっては組合内部で十分に議論し、課題について共通の認識を持つことが出発点となってくる。やはり「協同組合」の原点に立ち返り、組合員が相互扶助の精神に基づき、コミュニケーションを活発化し、組合運営に自主的に参加することによってはじめて問題解決の糸口が見えてくるのではないだろうか。福井県、神戸市の取組をみると、協同組合が本来求められる行動原理に沿って、自主的に問題解決を図っていくことがで

きるようなサポートを心掛けているようにみえる。

現在の共同店舗、共同工場については団地組合と同様に共同化、集団化してから相当期間経過している組合が多く、総じて組合員の世代交代や入替りが進んでいる。組合員のビジネスモデルも変化してきている。こうしたことから組合の原点である当初組織化した際の目的やポリシーは記憶の片隅に追いやられてしまってい

るのではないだろうか。ここで改めて組合として組織化していることの意味、組合のあり方について現組合員全員で考えてみる意義は大きいように思われる。

組合内部でこの古くて新しいテーマについて十分に議論を重ねることで、新たな組織化に向けた取り組みがはじまり、こうした動きが組合の活性化につながっていくことを期待したい。

【取材協力先一覧】

取材日	取材先
2014.12. 8	協同組合全国共同店舗連盟
2015. 4.22	独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）
2015. 4.30	城南電化協同組合
2015. 5.12	独立行政法人環境再生保全機構
2015. 5.14	ナショナル製本協同組合
2015. 7.16	西神鉄工協同組合
2015. 7.16	神戸工芸団地協同組合
2015. 7.17	公益財団法人神戸市産業振興財団
2015. 7.27、28	福井県中小企業団体中央会
2015. 7.27	協同組合福井ショッピングモール
2015. 7.27	協同組合勝山サンプラザ
2015. 7.28	協同組合春江ショッピングセンター

【参考文献】

- 赤池光子（2003）「大都市における住工共存型土地利用の計画立案に関わる基礎的研究」国土技術政策総合研究所 国総研資料第132号（平成15年9月）
- 環境事業団（1997）「環境事業団建設譲渡事業利用ハンドブック」平成9年4月
- 環境事業団（1997）「事業統計」平成16年3月末
- 経済産業省、中小企業庁（2003）「消費者にとって魅力あるまちづくり実践行動マニュアル」平成15年11月
- 経済産業省（2015）「平成25年工業統計表「市区町村編」」
- 神戸市産業振興局商工課「工場集団化のすすめ」平成9年度版

- 国土交通省「平成18年まちづくり三法改正前後の大規模集客施設の立地に係る状況について」
- 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
- 一般社団法人新日本スーパーマーケット協会HP（<http://www.super.or.jp/>）
- 協同組合全国共同店舗連盟（2006）「40年のあゆみ」
- 協同組合全国共同店舗連盟（2013）「共同店舗ニュー

- スVol.279」2013年7月号
- 総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年経済センサス－基礎調査」、「平成24年経済センサス－活動調査」
 - 竹内淳彦（1978）「東京における小規模工場の集団化」一般社団法人人文地理学会 人文地理第30巻第4号
 - 田島義博編（1980）『流通用語辞典』東洋経済新報社
 - 中小企業事業団、財団法人企業共済協会（1994）、『共同店舗の計画づくりと運営』（平成6年3月）（株ぎょうせい）
 - 中小企業事業団（1997）『高度化事業制度利用ハンドブック』工業編（平成9年4月版）
 - 中小企業事業団（1997）『高度化事業制度利用ハンドブック』商業編（平成9年4月版）
 - 独立行政法人中小企業基盤整備機構（2012）『高度化ハンドブック 共同店舗経営指標』（平成24年12月）
 - 独立行政法人中小企業基盤整備機構（2014）『高度化事業制度利用ハンドブック』（平成26年4月版）
 - 財団法人中小企業総合研究機構（1997）『平成9年度版中小企業施策総覧』＜本編＞1997年7月
 - 中小企業庁「中小企業白書」各年版

- 中小企業庁「小規模企業白書」2015年版
- 筒井徹（2015）「団地組合の新たな挑戦」『商工金融』2015年7月号
- 一般社団法人日本ショッピングセンター協会（1994）JCSC「30年史」
- 一般社団法人日本ショッピングセンター協会HP（<http://www.jcsc.or.jp/>）
- 林雅樹（2010）「わが国大規模店舗政策の変遷と現状」国立国会図書館『レファレンスNo. 716』2010.9
- 南方建明（2012）「地域商業振興政策変遷の歴史」－社会的有効性とまちづくりを中心として－大阪商業大学論集第7巻第3号（通号163号）
- 峰尾美也子（2008）「大規模小売店舗に関する出店規制の変遷と評価枠組」東洋大学『経営論集』71号（2008年3月）
- 村上義昭（2009）「中心市街地活性化の課題」日本政策金融公庫論集第4号（2009年8月）
- 山本貢（2005）『中小企業組合の歴史的展開』信山社
- 横内律子（2006）「まちづくり三法の見直し－中心市街地の活性化に向けて－」『調査と情報513号』国立国会図書館（2006年2月）