

協同組合テクノランド細江

～ 異業種のモノづくりの拠点が企業成長の苗床に～

1 組合概要

組合名	協同組合 テクノランド細江	電話番号	053-523-2555
所在地	静岡県浜松市細江町中川 7000-1	URL	http://www.siz-sba.or.jp/tlhosoe/
代表者名	理事長 木下達夫	出資金(資本金)	17,650 千円
設立年月日	昭和 61 年 4 月 19 日	組合員数(出資者数)	13 社
高度化利用 年度	昭和 63 ~ 平成 2 年度	総事業費	143 億 8000 万円
施設規模	団地土地 281,841 m ² 、組合会館 712 m ² 、組合員工場合計延べ床面積 75,390 m ²		

2 高度化事業の活用に至る経緯

「シリコンバレーに匹敵する研究開発の拠点を浜松に作れたら…」こうした夢を抱いた中小企業が結集して、昭和 57 年 1 月に(財)浜松地域テクノポリス推進機構の下部組織として、協同組合テクノランド細江の母体となった静岡県西部地域技術交流プラザが設立された。

翌昭和 58 年から工場集団化事業と協同組合法の研究委員会が始まったが、大きな推進力となったのは、現在でも工業団地の主要メンバーとして中核的な存在である有志 5 社によるベンチャーハイランド研究会であった。毎週のように会合を重ね、異業種で構成される研究開発型の工業集積のあり方について議論を深めるとともに、理想を共有できるメンバー探しを自ら行った。

メンバーの条件としては、単なる下請企業ではなく開発部門を有していること、水質を



東名高速道路「浜松西インターチェンジ」より車で約 15 分

はじめ公害対策の意識が高いこと、業種構成にバラエティを持たせて技術補完的な要素が期待できることなどである。

候補企業の経営者との面談はもちろん、財務のチェックや工場の視察を織り交ぜ、時には従業員へのヒアリングも行うなど、いわば企業診断的な取り組みを行った。

高度化事業を進める場合、一般的にはメンバー探しはある程度自分たちで行っても、集団化の構成員としての適格性の判断は公的な高度化診断に任せるのが普通である。テクノランド細江の場合のように、ここまで自ら踏み込んで行ったメンバー探しは珍しい。それほど理想とする工業団地づくりに燃えていた。

具体的には、単なる住工混在の解消に止まらず、異業種が集まるメリットを生かして技術面で相互に補完でき、無公害で土地や建物が成長の制約にならないように広いスペースを求めるといったものであった。企業によっては移転前と比べて面積が6～8倍に拡大したところもあった。

建設地に決まった場所は、土地の収用面では支障がなかったものの、それまでの通念ではあまり工業立地に適しているとは言えない起伏に富んだ丘陵地帯であった。しかし、そのことを逆に活かして、各工場のレイアウトを自然の地形に沿ったゆとりある配置とし、緩やかな斜面の敷地境界部分には十分な緑地を設けた。また、各工場の外観をアイボリー色に統一することによって、あたかも公園の中に工場が立地しているような、高品質なたたずまいを実現することができた。

その後の製造業を巡る大きな状況の変化を考えると、結果的に時代を先取りした工業団地を作ることができたといえる。まさに、シリコンバレーを目指したのは先見の明があったといわざるを得ない。

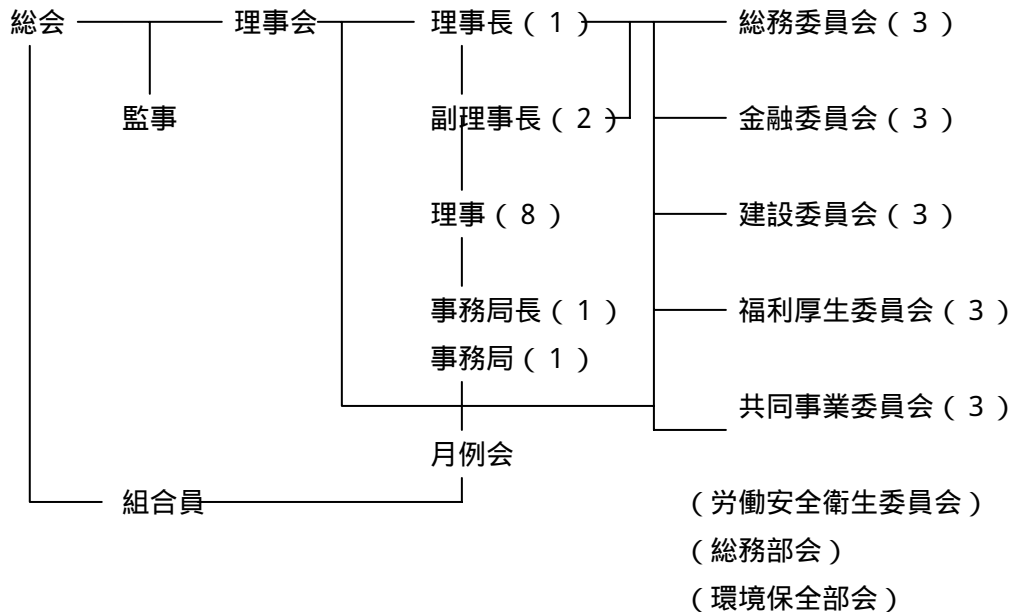
昭和61年4月に建設地が決定してから、用地取得と段階的な建設工事を経て平成2年度に16社（当時）の工場と組合会館が完成した。

その後、企業の成長・発展とともに、平成4～5年に補完事業（3社）、平成10～11年に再強化事業（5社）の工場増設を行った。

3 組合の事業内容及び特徴

(1) 組合組織

当組合の組織は下図のとおりとなっており、業種や企業規模が多岐に渡る当組合において、全員がいずれかの委員会に属していることや、理事会とは別に月例会を開くことによって、組合員企業的意思疎通が円滑に図られるような運営体制が整えられている。



(2) 共同事業

ア) 共同金融事業

高度化資金返済のための積立と併せて、政府系金融機関の借入転貸金融を行っている。

イ) 教育研修事業

経営者層と従業員層に分けて行っている。経営者層に対しては、月例会を利用して経営・財務・労務・生産管理等のテーマを設けて実施し、従業員層には技能研修講座を行っている。その他、外部主催のセミナー等の情報を随時提供している。

今後は、次世代のために中堅幹部層を対象にした活動も検討していく方針を持っている。

ウ) 共同施設維持管理事業

組合会館、緑地帯、グラウンド・テニスコートの維持管理を行っている。特徴的なこととしては、施設が空いている場合は地元町民や子どもたちに開放して無償での利用を認めており、地域貢献にも活用している。

エ) 共同購買事業

KDDIを利用した市外通話共同加入、自動販売機、石油類、洗剤のあっせん、切手類販売、産業廃棄物の取り扱いを行っており、組合員の積極的な活用の促進に取り組んでいる。

オ) 福利厚生事業

各種スポーツ大会の開催、産業医による職場巡回、合同健康診断、合同安全衛生委員会など、多岐に渡ってきめ細かく実施しているが、今後はさらにニーズ調査を行って、組合の機能をより発揮させることを考えている。

カ) 経営指導事業

テクノランド細江ならではの特徴的な事業である。



組合会館

各企業が経営月報（毎月）、試算表（四半期）、決算書を組合に提出し、経営状況をチェックして必要があれば個別に協議することによって、経営や団地運営の悪化を未然に防ぐシステムである。これまで3社が脱退したが、組合を含めて早めに善後策を協議したことによって、最悪の事態を免れたケースが多い。

こうしたことができるのも、先に述べたように、集団化に取り組んだ初期の段階から企業診断的なメンバー探しを行っていたからである。

キ) 環境保全維持管理事業

当組合が設立当初から無公害団地をコンセプトにしていたように、共同事業として産業廃棄物を取り扱うほか、合併処理槽の毎週点検と調整池水質調査（年4回）を行っている。さらに、各企業の廃棄物削減や資源の有効活用を目的に、団地内廃棄物排出量の実態調査に取り組んでいる。

ク) 共同研究開発事業

異業種の研究開発型中小企業集団であるため、組合としても重要な取り組み課題と位置づけている。これまでの実績については次項で述べるが、今後に向けた取り組みとして、各組合員の工場視察により相互理解を深め、任意グループの編成を目指すための基礎調査研究を行うこととしている。

この他に、共同事業としての位置づけはないが、団地の隣接区域に52区画の住宅を開発公社と連携して設け、団地内従業員の利便性向上を実現した。

4 現状の課題と今後の展望

(1) 高度化事業利用前後の状況

集団化当時の進出企業の売上規模は合計460億円、経常利益は20億円程度であったが、平成16年度で見ると売上規模900億円(208%増)、経常利益71億円(359%増)と大幅に伸びており、企業の発展、収益性の向上が明らかである。また、13社中4

社が上場もしくはジャスダック市場公開企業となった。

従業員については、団地進出によって工場環境、労働環境、福利厚生面で大幅に改善されたことにより、採用面で優秀な人材の確保を行いやすくなる条件が整備されたことは大きい。従業員数は当初の647人から1,465人へと増えており、事業規模の拡大に伴う従業員の増加を見ている。雇用の場を作ってきた社会的意義は大きい。

このように、高度化事業を活用したことで各企業の工場面積が拡大し、安定的な生産基盤が整備されたことに加え、各企業の経営努力によって、新たな経営環境に適合した選択と集中による経営の舵取りが効果的に行われ、生産の合理化、研究開発力の向上が図られることになった。これは、その基盤整備を担った高度化事業の成果と見ることができる。

もっとも、異業種で構成されているため、昨今は組合員の中で成長分野と非成長分野のアンバランスが生じているという側面もあり、組合としても今後どのように支援していくかと言うことが課題である。

組合として、高度化事業については、手続きが慎重であること、1社単独では利用できないことなど制度の制約はあるが、逆に広い土地を長期低利の融資で確保できたこと、税の減免措置が受けられたこと、小規模の企業ほど操業環境の改善や団地進出による信用度・知名度向上の効果があつたことなど、メリットも十分認識している。

(2) 共同研究開発の成果と今後のあり方

次に、組合員間事業交流状況を掲げる。

組合員間事業交流状況

	商取引関係	共同研究開発・技術交流	資本交流
平成 8 年	11 件	8 件	4 件
平成 14 年	23	3	3
平成 17 年	18	1	3

(注) 1件当たり2社の関係であるため、実際に関わっている企業数は件数の2倍である。

企業間取引は増える傾向にあるが、技術開発の連携は逆に減少している。これは、浜松地域にはもともと優れた企業が集積しているため、団地外への指向が強いためと考えられる。たしかに、団地内の関係強化に必ずしもこだわる必要はないが、至近距離に立地していて組合のソフト・ハード両面の支援が得られることは大きなメリットである。

共同研究開発・技術交流に関して、組合としても前述のとおり新たな時宜を得た基礎調査を行う方針であり、技術の開発課題や企業の状況は日々変化するものと考え、新たな結びつきの芽が生じる可能性はある。

しかも、共同で行う事業化に関して公的な支援や法的な環境整備も追い風になりつつある。具体的には、中小企業新事業活動促進法による新連携の支援である。大学や大企業を

含めた新連携の条件にふさわしいテーマがあれば、継続的な支援も期待できるので、活用を考えるのも一法である。

また、グループ活動から一歩進んで具体的な共同事業体を構築する必要が生じた場合には、有限責任事業組合（LLP）の設立も選択肢になりうる。昨年8月から新たに設立できるようになったLLPは、内部自治原則のもとに出資と利益配分の規定が自由にでき、法人格がないため直接課税されないなど、期間限定の共同開発プロジェクトに適した運用形態を整えることが可能である。

（3）今後に向けて

団地完成後15年を経過して、代表者の世代交代が進みつつある。集団化当初から現在に至るまで、半数の7人がスムーズな交代を果たしており、現在の経営者の平均年齢は55歳と若い。後継者の育成もそれぞれに行っている。

また、数年後の高度化資金完済後を見据えた今後の課題としては、新たな拠点の確保を望む声がある。建設時には面積に余裕を持って造った団地ではあるが、今後のさらなる発展のためには、現状の敷地内での工場増築では対応できないほど手狭になっている企業が多い。そこで、近隣の工業団地と連携して、新たな用地を共同で開発することが考えられる。今のところ、この動きが具体化しているわけではないが、今後、機が熟して検討に入ることになれば、ハード面の拠点確保に止まらず、技術連携や人材開発などソフト面の充実に併せて取り組むことが必要になるであろう。

いずれにしても、テクノランド細江のポテンシャルは高く、今後のいかなる経済環境の変化にも、見事に適応して発展を続けていくことが期待される。