

テーマ名

「組合員に貢献できる新たな組合」作りを目指して

(機械団地・中期経営計画策定について)

氏名：杉立 敏幸

勤務先：大阪機械卸業団地協同組合

職位：事務局長

(要 旨)

組合設立40年近くを迎え、設立当時と時代背景・経済環境も大きく変化している中で、組合員（経営者）の世代交代も進み、組合に対する関心度も薄れている状況下で、今後の組合運営を考えるときに、組合の将来ビジョンを描き、それに向かって組合員と共に進んでいく必要があると感じ、「組合員に貢献できる組合」作りを目指し、“共に考え、共に語り、改革・発展する機械団地”をスローガンとする中期経営計画を作成しました。

過去、何回となく事業委員会などで組合の展望などを議論してきましたが、結果として何も出来ていなかったのが現状です。

過去の反省を踏まえ、「絵に描いた餅」に終わらせないために「組合の将来展望（経営ビジョン）」を示し、「具体的な施策（戦略）」を立て、「PDCA」フォロー体制を確立していくことが、今後の組合事業運営にとって非常に重要であると思います。

これまで取り組んできた中期経営計画の策定までについてまとめてみました。実施段階はこれからとなりますが、新たな「夢」の実現を目指して取組んでいきたいと思っております。

目 次

1. 当組合の設立経緯と現状の概要	3
2. 機械団地・中期経営計画策定の背景	3
3. 新たな事業委員会の発足	5
4. 機械団地・中期経営計画について	7
5. 効果と今後の課題	7

1. 当組合の設立経緯と現状の概要

当組合は昭和42年に決定された都市計画の「東大阪流通業務地区」に大阪市内の今里・谷町、立売堀など過密市街地に立地していた工作機械・機械工具の卸売業者が、店舗の狭隘化、交通事情の悪化などを解消するとともに、事業の共同化を通じ経営の合理化・近代化など抜本的に組合員の体質改善を図る目的で設立された流通団地組合です。組合設立当時の組合員数は128社でしたが、景気の変動などから脱退組合員もあり、一時は減少し空きスペースも発生していましたが、現在（平成18年3月）は114社で128区画全て利用されています。

組合員の構成は、おおよそ「工作機械の卸売業者」と「機械工具の卸売業者」が半々で大阪府下での組織率は約20%。規模別に見ますと資本金50百万円以下で全体の約70%。従業員30名以下が全体の約50%となっています。

組合全体の敷地面積は約2万2千坪（うち組合所有敷地は約2千坪）で工作機械・機械工具の一大集積地として日本全国はもとより、全世界に向けて商圈を展開し、成長してまいりました。

設立当時の夢であった「機械業者の一大団地を作り、そこに共同陳列所を設け、各メーカーのものを一堂に集め、中古品は中古品センターを作り、どんな機械でもセンターにある。機械を買うならセンターに行けば何でも揃う・・・そうなるとお客様に喜ばれる」は現状集積効果を遺憾なく発揮していることで実現していると思います。又、中古工作機械の業界においては当組合設立時以前から各地で行われていた機械工具の競売会を「年に何回か定期的で開催していくために良い場所はないか」といった夢も、現状共同展示場を活用して機械工具競売会が年4回定期的で開催するなど「夢」は実現したのではないかと考えております。

2. 機械団地・中期経営計画策定の背景

当組合は昭和43年3月に設立され、来年には40周年を迎えることになりました。団地設立の夢は、当時何も無かった野原の上に128区画の企業と組合会館、共同展示場を建設した団地創業者のメンバーの努力と情熱があればこそ実現できたものだと思います。

その財産である組合会館、共同展示場は現在組合の大きな収入源となっており、組合員にとっても大変役立っております。

ただ、今の組合員（経営者）は世代交代が進み、組合会館・共同展示場が在っても当た

り前の感覚で、この団地内で仕事が出来、多くのお客様が来店され、機械団地のブランドが多くの方に知れ渡っているのが既成の事実として当然のようになってしまっているのではないかと危惧しております。

又、経済環境においてもバブル崩壊以降、構造改革の結果か景気は立ち直ってきましたが、日本体質の古さが取り除かれ、同時に日本の良さが取り去られ、アメリカ式の論理、合理主義の台頭で大企業と中小企業、都市と地方と言ったように大きな格差が表面化し、大競争の時代に入っている中、ある面では大きなチャンスの到来だと考え機械団地の各企業が大きいなるチャンスの到来と取り組めるように、機械団地が一致団結し競合者に有利に戦えるよう、仕組や環境を改革して行く必要があると思います。

組合としてこの大競争時代に対応してゆくには、集団の良さを生かした、共同化での効率化や集団化での魅力を追及し、規模の異なる特徴のある組合員が集合体としての効果を活かし、日本的な良さである競争と協業化が求められていると思います。

大きく変化している現代社会に対して、機械団地の変革に正面からの取り組みが遅れている事を感じ、更なる発展の為にも機械団地の原点に戻り考えてみる必要があるのではないかと思います。

そのような中、今まで順調に推移してきた組合共同事業も高速道路別納事業の廃止から、大幅な収入減となり、組合行事など支出面の見直しを行いつつも結果として賦課金の増額を実施せざるを得ない状況となりました。

幸いにして組合は過去の蓄積から内部留保は厚く、現預金などで750百万円余（平成18年3月末現在）を有しており、低金利の今の時代、組合（組合員）のために活用方法を検討してはどうかとの気運が高まりました。

特に組合収入源の大きな柱である共同展示場を隣接地に増設してはどうかと言う意見が工作機械を扱う組合員から多く聞こえました。

そこで平成16年5月長期対策委員会（既存の事業委員会）の中に3つの小委員会を作り検討することになりました。活発な意見を期待して委員の中には青年会の役員も加わっていただきました。

そのときの3つの小委員会の名称と目的は以下の通りです。

①組合資産活用検討小委員会

共同展示場、組合会館などの現有施設の現状と問題点を把握し、今後の利用方法など具体的な活用方法を立案する。

②共同事業検討小委員会

高速道路別納事業の廃止を受け、新たな事業展開を検討し、具体的な計画を立案する。

③組合員ニーズ発掘小委員会

組合員のニーズを把握して、それに応えるための具体的な方法を検討・提案する。

会合は年13回を重ね委員の方々からはいろいろな意見が出ました。

「組合発展のためと積極的に投資を行っていこう」という意見の反面、「共同展示場は工作機械の組合員が大半を利用し、機械工具の組合員はほとんど利用していないのに何故組合の資金を利用してまで増設するのか」とか、「平成7年9月から平成8年3月にかけて地域中小卸売業活性化推進事業の一環として機械団地活性化基本計画を策定したのに今だに何も実現していない」など厳しい意見も寄せられました。

同業種的な組合と言えども全ての組合員が同一の組合事業に参加していないことから意見の取りまとめが難しく、又、計画は作るけど実際に実行するのは「誰が」「何を」「どうするか」などが決められていなかったなど反省点も痛感しました。

3. 新たな事業委員会の発足

このように、なかなか進まない中、平成18年2月組合役員の改選時期が到来し理事18名中12名が改選され、理事の平均年齢も56歳と10歳若返り、執行部である理事長、副理事も新しく選任されました。

その執行部の第一の改革が事業委員会の改組でした。

今までの事業委員会は総務委員会・経営委員会・長期対策委員会など8つの事業委員会で組織されていましたが、それを4つの事業委員会に改組しました。

改正の狙いは、従来の事業委員会はどちらかと言うと「組合事務局が単年度予算を作成し、各委員会に諮問し、審議分担ごとに審議していただき、理事会に答申する」という流れで実質審議はほとんど無く、各委員会の開催も予算編成前の年1回程度で形骸化しておりました。その結果、組合員の参加意識も薄れ、組合求心力も弱まって行ったのではないかと考えております。

そこで今回は、「組合員に貢献できる新たな組合」作りを一つの目標に各事業委員会が「それぞれの分野で組合員の意見を吸い上げながら、事業計画を作成し、予算化まで行って理事会等へ答申していく」という流れに変え、組合員の組合活動への積極的な参画を狙

ったものとなりました。

具体的な事業委員会とその目的は以下の通りです。

①営業支援委員会

目的は「組合共同施設等の機能充実により組合員の経営・営業支援（所謂組合員の商売に役立つ支援策）」を検討する委員会です。

例えば、共同展示場、組合会館、駐車場等組合共同施設の有効利用・機能充実により組合員の商売・営業の支援策を検討する委員会です。

②経営効率化委員会

目的は、「組合の機能充実により、組合員の経営効率化支援（所謂組合員の効率化・経費削減策）」を検討する委員会です。

例えば、組合会館のテナント等の活用による効率化や、共同で人材募集・人材教育を実施することによる経費削減等、組合員の経営効率・経費削減策等を検討する委員会です。

③環境改善・活性化委員会

目的は、「団地全体の街並みや景観の整備等により、組合員或いは従業員の方々の働きやすい環境作り」を検討する委員会です。

例えば、交通安全や団地内美化の問題から組合員同士・地域社会とのふれあい等働きやすい環境作りを検討する委員会です。

④組合運営・管理委員会

目的は、「組合自体の収益力の向上、指導・管理能力強化策」を検討する委員会です。

例えば、組合の中期計画の策定や組合の行事や予算の計画・策定、更には各委員会から出てきた事業計画・予算計画等を取りまとめ、検討する委員会です。

この4つの事業委員会を立ち上げた際、今後の活動方法等を模索しているとき、理事長より「40年前に我々の先輩が、現在の機械団地を夢見て青写真を作り上げたように、今こそ我々の手で次世代の組合員が魅力を感じる夢のある機械団地として中期経営計画を策定する必要があり、4つの事業委員会を通して組合員の考えや将来像を汲み上げた三カ年計画を策定し、具体的な改革の実施に取り組む必要があり、各事業委員会は組合の現状を正しく掌握し、ビジネス変化や環境変化に敏感になり、将来も期待される機械団地の路線構築を具体化し、中期経営計画として策定し組合活動執行の基本としたい」との強い意志を表明され、平成18年5月の通常総会において中期ビジョンの必要性、各委員会の果た

す役割など説明され組合員の参加を呼びかけました。

4. 機械団地・中期経営計画について

“共に考え、共に語り、改革・発展する機械団地”をメインスローガンとして、各事業委員会がそれぞれに「三年後の在るべき組合像（ビジョン）」を語り、ビジョン実現の為に「重点課題」と「解決施策」を検討し、解決施策の「三ヵ年展望」を作成しました。中期経営計画作成の中心は各事業委員会の正副委員長で、各正副委員長は各社の経営者であり本業が多忙の中、打合わせを重ね検討していただきました。

（平成18年2月から9月までの間、事業委員会正副委員長会5回、事業委員会毎の正副委員長会7回、各事業委員会2回開催）

それぞれの正副委員長にとって、経営計画を自社で取組んだ経験が少なく、又、組合と言う特殊性から当初はなかなか議論が進まず、どうしても個別具体的な話に集中し大きな展望（ビジョン）を作成するまでに至りませんでした。

そこで、理事長より中期経営計画の策定手順が示され、これを受けて作成することが出来ました。

現在は中期経営計画達成のための戦略（施策）として「来年度（初年度）何から手をつけるか（取組む課題）」を各事業委員会で決定するとともに、その「実施計画」と「予算案」を平成18年12月までに作成する予定でスケジュール管理をしているところです。

5. 効果と今後の課題

一、効果

- ・組合が中期経営計画の中で組合の「三年後の在るべき姿」を示し、その実現に向かって進んでいくことを示すことで、今後組合が新たな事業・施策を実施するうえで組合員の理解が得やすくなる。

組合員が同じ方向を向き、同じ方向に進んでいることを自覚してもらう必要があり、その手段として中期経営計画は役立つと思う。

- ・中期経営計画を策定する上で重要な現状把握を実施したことにより、組合の実態を理解してもらえ、組合事業に関心を持ってもらえたことは意義がある。
- ・組合が中期経営計画を作成したことで、作成のプロセスや経営計画の重要性が認識さ

れ、正副委員長の中には「自社でも一度取組んでみよう」との意見もあり、二次的効果（組合員の経営指導）にも役立ったのではないかと思われる。

二、今後の課題

- ・中期経営計画が出来上がったことで「ほっと」して中断しないよう PDCA 体制の確立が必要で、組合執行部・組合事務局の役割が非常に重要となってくる。

今までの苦い経験である「絵に書いた餅」にならないようにするために、「誰が」「何を」「いつまでに」「どうするか」なども決めて実行に移していく必要がある。

そのためには、専門家（コンサルタントなど）からの指導、大学との連携などを検討している。

- ・今まではどちらかと言うと事務屋であった組合事務局が、今後は実施計画の実行部隊としての果たすべき役割が重要である。

そのためには、組合事務局職員の意識改革と役割分担の明確化による適正な人事制度の確立が必要であり、先進団地の見学・意見交換・社労士との連携などを企画している。

- ・現在の中期経営計画は現理事長の強いリーダーシップのもと出来上がったもので、各委員会の正副理事長も多忙な中、計画策定に参画していただいたが、今後は組合事務局で中期経営計画の策定から実施計画までを立案し理事会等に提案できる体制と人材の育成が必要であり新たな人材の登用も検討しております。

組合の方針は理事会、組合員が決定するが、組合活動を上手に動かすのはなんと言っても組合事務局であり、理事長・副理事長がどなたに代わってもやっていけるような体制が必要だと思います。

団地組合の特性を生かし、集積効果を発揮しつつ、次の「夢」を実現するために情熱を持って努力していきたいと思っています。

添付資料（掲載略）

- 1、機械団地の中期ビジョン「組合員に貢献できる組織作り」を目指して
(2006年5月22日 通常総会で理事長が組合員に説明した資料)
- 2、機械団地・中期経営計画