

「活力ある開かれた街を目指して」

地方卸商業団地の活性化～10年の歩み

蔦永 英明

協同組合ベイトウン尾道
専務理事



高度経済成長期に生まれた多くの卸商業団地が、時代の変化の波に洗われている。

人口減少と事業所の減少が続く今日、地方卸商業団地を再び活力ある姿にすることは可能だろうか。また組合自身も世代交代や企業間格差の拡大により求心力を失いつつあり、団地の再活性化に向けて協同組合に何ができるだろうか。

私たちは、未だ途上であるが、卸団地の活性化は可能であり、組合には自ら担うべき大きな役割があると考えている。

それをご理解いただくために、ベイトウン尾道で組合が中心となって進めてきた団地活性化への取り組みをご紹介します。

01 | 取り組みの概要

1) 協同組合ベイタウン尾道の成り立ちと経緯

ベイタウン尾道は、昭和47年（1972年）に広島県東部の物流・商流の拠点となる卸商業団地として開設された。高度経済成長に伴い貨物輸送が順次増加する中、都市の健全な成長を図るため、卸売業を市街地から郊外へ集団移転させる都市政策がとられた。これに多くの尾道商人が応じて卸協同組合を組織し、尾道市街地から離れた埋め立て地に、高度化融資を受けて卸団地を建設した。

その後、組合は情報化事業や共同物流事業など、様々な事業を通じて安定的な発展を遂げ、高度化資金の償還を果たした。

一方経済環境は、1980年代をピークに高度成長も一息つき、GMSなど大型店が台頭して小売店舗が減少、情報化に伴い商流と物流が分離するなど、徐々に構造的変化が進み、卸売業の事業者数も減少していった。

2) 卸団地の課題とビジョンの策定

こうした時代背景のもとに、協同組合ベイタウン尾道では、平成20年（2008年）創立35周年を契機に、これからの卸団地を展望するため、外部有識者を入れたビジョン検討委員会を組織した。

① 指摘された課題

会議においては、卸団地の課題として、老朽施設・遊休施設の増加、新規事業所の開設減少、持続的な地価の下落、組合資産の老朽化、企業間格差の拡大や経営者の世代交代による組合求心力の低下などが指摘された。そして、これらの課題に対して、今のうちに対策を講じておくべきではないか、などの指摘があった。

② 背景となる構造

こうした状況は、ベイタウン尾道に限らず、多くの地方都市においてみられる状況であるが、卸商業団地固有の要因として以下のような構造と課題が指摘された。

すなわち、ベイタウン尾道は卸商業団地として機能が純化された状態にある。そのために、事業活動と関係しない一般車両が団地内を通行することは

ほとんどない。歩行者の姿を見かけることも少なく、幅広の道路は閑散としている。このため、用途区分としては準工業地域に属し、多様な事業所が許容されるにも関わらず、現実には小売りやサービス業など、消費者を対象とした事業所は立地しにくい。

一方で卸売業は事業所数自体が減少しており、工場等の新設は区画が大きく新しい工業団地に補助金などで誘導される例が多い。

その結果、団地内不動産への外部からの需要は少なく、周辺市街地に比較して低い地価単価を招いているのではないか。不動産需要が少ないために施設更新の圧力も弱く、老朽化し、利用率の低下した施設がいつまでも残存しているのではないか。不動産価値の低下は企業信用力の低下につながり、組合員企業に共通する大きな課題である、とするものである。



閑散とした中広の街区

③ ビジョンの策定

これを踏まえ、組合では卸商業団地を、卸売業に特化した街区のまま純粋に維持することが組合員のためにはならないと判断し、団地内事業所の多様化を通じて団地全体の活性化を図ることとし、次のようなビジョンを策定した。

- 人と情報の行き交う開かれた街の形成
- 誰もが安心して働ける、就労しやすい街の形成
- 多様な企業が立地する活力ある街の形成

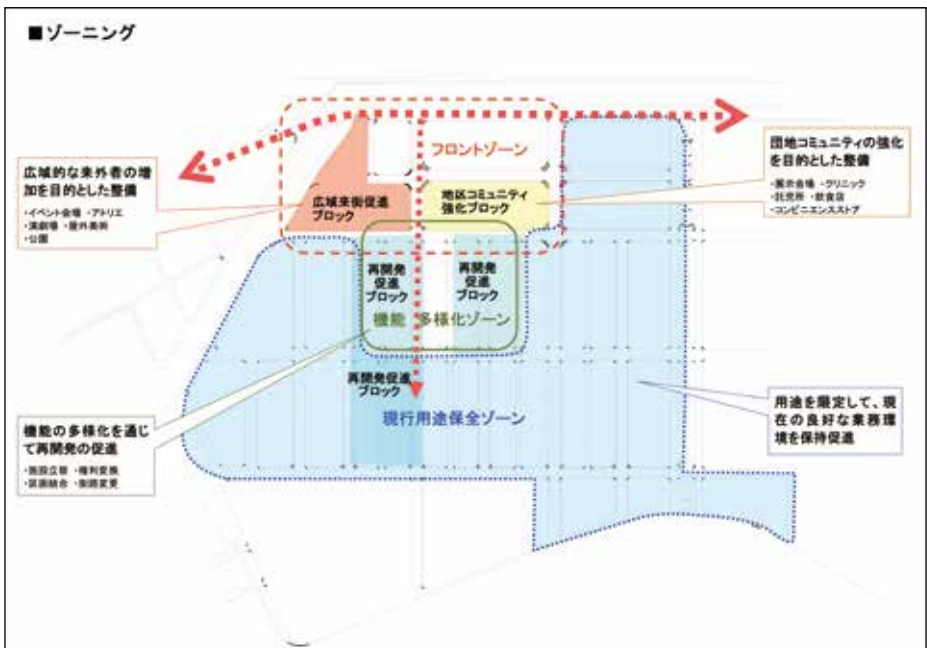
「まちづくり」が組合の課題になるのか、これは行政の課題ではないかとする意見もあった。しかし、卸団地組合は他の協同組合と異なり、当初から団地という地理的限定をもった組織であり、街区の活力向上を考えることはそのまま組合の活力向上に重なる。このことはビジョンの検討を通じて組合員に徐々に浸透していった。

④ 現状を是とする組合員に配慮し、ゾーニングを設定

卸団地の中も一様ではなく、空き家や老朽化施設が目立つのは、比較的小規模な事業所が連なった連棟施設であった。

連棟施設は複数の企業が柱と壁を共用し区分所有する形式の建物で、個別の建替えや再整備が難しく、6棟が開設時のまま団地内に残存していた。

そのうち、特に荒廃の可能性が高い棟を中心に、「機能多様化ゾーン」を設定した。また組合会館や組合所有の展示会場があるエリアを「フロントゾーン」に設定し、この二つのゾーンは公共施設や店舗などへの用途転換を促進することとした。そして、それ以外の街区については現行用途保全ゾーンに設定した。



段階的な施設更新のためのゾーンの設定(フロントゾーン、機能多様化ゾーン、現行用途保全ゾーン)

3) 実態調査と個別事業の検討

① 組合員企業の経営や課題を把握するための実態調査実施

ビジョン策定を行った翌年、卸商業団地機能向上支援事業の助成を受け、全組合員企業を対象としたアンケート調査を行い、後継者など個別の事業動向や不動産に関する意向を把握した。なお、同様の調査をその後も2年おきに実施している。

さらに、連棟所有企業を個別に訪問し、共同による再開発事業の可能性についてヒアリング調査を実施した。数は多くないが、将来的な展望が描けず、適当な機会が来ることを期待する声もあった。

② 団地内に期待される機能の検討

調査結果をもとに、飲食施設やクリニックなど、団地内に立地することが望ましいサービス機能とその開設誘導について検討した。即効性のある方策は見当たらなかったが、これ以降、団地を一つの街として補完すべき機能を議論する始まりとなった。

③ 共同施設の再整備検討

また、組合会館に併設した展示会場も設置後40年以上を経過しており、専門家による現況調査の結果、機能存続のためには1億円を超える大規模な補修費が必要となることが分かった。

建て替えを検討するにあたっては、これをどのように組合と組合員企業の経営に生かすのか、組合会館の必要性や役割、その在り方や資金調達手法についても考えを取りまとめる必要があった。

やがてこの検討は、連棟再開発と大型店誘致などによる地域活性化事業の計画に繋がっていった。

4) 内部体制の整備

① 組合員資格の拡大など規約の見直し

事業検討と並行して、組合員の加入資格業種枠を広げ、小売店舗やオフィスなど、団地内に多様な事業所が立地できるよう、定款や規約の改定など受け入れ体制づくりを進めた。

② 連棟再開発のための指針等策定

専門家の意見を聴取し、連棟を区分所有する企業が、単独で建て替えを行

う際に参照されるべき技術的指針を策定した。また、連棟を解体して売却する場合に、問題となる基礎など共用部の敷地部分を組合が買取る支援制度を取り決めた。

5) 連棟再開発の試みと曲折

① 連棟再開発の検討

ヒアリング調査の結果、特に再開発の必要性が高いと判断された機能多様化ゾーンの連棟2棟について、「権利者の合意による、権利者が主体となった再開発事業」の可能性を検討した。その必要性を認める声は多くあがったが、再開発プランに具体性が乏しく、議論も盛り上がりには欠けた。

また、投資負担に耐えられない企業もあるなど、合意形成には、なお相当の時間を要することが判明した。

② 連棟施設の課題

検討過程では、単独所有者による部分的な撤去・再開発に際して、共用する柱や壁の切断に技術的課題が多く、また切断部には新たに壁面を設けるなどの必要があり、独立建物に比べて費用負担が大きいなど、連棟再開発の課題が見えてきた。

再開発が先送りされた機能多様化ゾーン内の連棟不動産は、その後相続や競売の動きがあり、権利の散逸が懸念される状況となった。

長年組合員として付き合いがあっても適切な合意が困難な状況で、面識のない新たな権利者がこれ以上増加すれば、問題がなお一層複雑化し再開発が遠のく恐れがあった。そのため、これらの不動産については、できるだけ組合が取得し集約していくこととした。

のちに、組合ではこの一部を試験的に撤去し、アスベストの使用範囲の確認や使われていたアスベストの分析、工事の手法や解体コストなど、連棟施設の撤去に関する詳細なデータを取得し、連棟不動産を保有する組合員企業に提供した。



解体工事前の連棟建物



解体前のアスベスト除去工事



連棟建物一部解体撤去工事



一部撤去後の隣接建物の壁面補修工事



連棟建物の中間施設撤去工事完了

③ 事業構成の見直し

団地内の交通量を増加させ、不動産用途の拡大を図ることを目的として、平成24年（2012年）から連棟再開発と同時に、団地内に大型店舗を開設する計画を検討した。

具体的には組合が事業主体となり、連棟を買収撤去の上、組合会館を移設し、跡地に大型店舗を誘致する計画で、団地内の通行量を増やし、イメージを刷新する総合的な効果が期待された。

しかし、おおむね全体合意を見たうえでスタートしたにもかかわらず、組合による連棟買収交渉は難航し、最終的に全員の足並みを揃えることができなかった。

このため、新たに出店する大型店舗の目途はついたものの、その前提となる連棟建物解体撤去後に想定していた敷地への組合会館の移転計画は宙に浮いてしまった。

よって、事業目標達成に向けた事業構成の見直しを行い、別の組合所有地に組合会館を移転新設することにした。その結果、連棟の再開発はひとまず先送りになったが、この変更は最終的な事業効果にはほとんど影響なく、むしろ大型店誘致と組合会館の移転再整備を先行実施することにより、連棟の将来的な再開発の可能性を拡大することができた。

<事業構成計画の再構築>

当初の計画案



「消費者向け大型商業施設の誘致」・「老朽化した共同施設の再整備」・「連棟再開発のモデル的实施」という、それぞれの事業が独立した目的・効果を持ちながらも、それぞれが関連して実施することを想定していた。

6) 大型店舗の誘致と組合会館移転新設

① 大型店舗の誘致

当時、団地内には倉庫や事務所などの業務用施設ばかりであった。飲食店舗やクリニックなどのサービス施設があれば、団地内就業者にとっても便利であり開設が期待されていたが、人通りのない街路状況から、小規模な施設を誘致しても営業を持続することは困難であろうと思われた。

そこで、集客力のある比較的大規模な店舗を誘致して、団地内に消費者の交通を増大させ、サービス施設の開発など街区変化の呼び水とすることを考えた。

敷地規模が適合する主要企業10社余りの出店状況を調査し、スーパーやホームセンターなどに街づくりパートナーとしての出店可能性を打診した。

組合員企業の取引など様々な要因があったが、最終的に全国展開するホームセンター企業と賃貸借契約を交し、同社を組合員として受け入れた。



旧組合会館、展示場解体跡地へ開設したホームセンター

② 組合会館の移転新設と公共施設の取り込み

平成27年（2015年）、駐車場として賃貸していた敷地を整理して、組合会館を移転新設した。

旧組合会館は、付属施設として展示場や会議室などを持つ事業用用途を強く意識した施設であったが、新たな組合会館については地域ビジョンを反映し、近隣住民に開かれた施設とすることを考えた。

団地内は道路も整備され駐車場も確保できることから、車でのアプローチには便利であり、公益施設の立地としては適切である。

そこで、組合会館の新設に際しては、会議室などの基本機能に加え、当時地域課題となっていた高齢者介護の支援を行う「地域包括支援センター」、乳幼児と母親を対象とした「子育て支援センター」、小学生を対象とした「放課後児童クラブ」などの公益施設をテナントとして積極的に誘致し、地域住民にも役立つ施設とすることを企画した。

その結果、保護者や子育て世代の母親を中心に、組合会館に多くの地域住民が来訪するようになった。



旧組合会館(手前)と展示場
(両施設を解体撤去後
跡地へホームセンターを誘致)



新組合会館(隣接の駐車場へ
組合会館を移転新築)



新組合会館内に開設した
放課後児童クラブ



子育て支援センター

7) 働きやすい街を目指した団地内保育所の開設

少子化の流れを受けて、尾道市においても労働人口の減少は深刻であり、組合員企業も働き手の確保に苦慮している。

団地内の就労条件を改善し、組合員企業の従業員採用が容易になるように、また、周辺居住者が来訪する機会が少しでも増えるように、老朽化した連棟施設の一部を取得、解体撤去し、跡地へ団地内保育所の開設を計画した。

計画策定に際しては、事業としての「保育」がどのような構造と水準にあるのか、情報が不足していたため複数の事業者積極的にヒアリングを行い、事業特性の把握に努めた。

また、利用する制度や保育所の類型についても、自治体とも協議しながら細かな検討を重ねた。そして、最終的に30名定員の認可事業所内保育所として、平成30年(2018年)4月にスタートさせた。

保育所事業は事業リスクがないわけではない。園児数とスタッフ数のバランス如何で赤字が発生する。このため、地域に複数の保育所を展開している社会福祉法人と運営の委託契約を交わし、同法人を組合員として受け入れた。これにより変動する園児数に応じて柔軟に保育士などのスタッフの配置が可能となった。

組合員企業において、就業の話が途中まで進んでいた人が、子どもを預ける先がなく困っていたところ、本保育所で受け入れが可能とわかり、直ちに就職が決まったという例もあり、まだ歴史は浅いが組合員企業や保護者から好評を博している。



団地内保育所「すいみい保育」を開設

8) 高度化資金を活用した再開発事業

組合会館の移転とこの跡地に向けた大型店舗の誘致など一連の事業は、単なる団地内施設整備としてではなく、国・県など公的な支援のもとに地域拠

点としての機能整備を行うものであり、その資金についても高度化資金によることを理想としていた。

しかし、高度化資金の借りに際しては、理事全員の個人保証を求められることが通例であり、これは関係者にとって極めて気重な条件で、利用を断念させるものであった。

この問題が、広島県のご理解と商工中金の格段のご協力で、「金融機関による債務保証」の提供を以てこれに代えることが認められ、本件について高度化資金が利用可能となっただけでなく、以後この例によることが可能となった。

さらに、本事業は、最終的に「組合による経営革新事業」として広島県の認可を受けることができ、高度化資金の無利息融資を受けることができた。

9) 持続する検討を支えた「卸商業団地機能向上支援事業」

前項の団地内保育所も再開発事業も、事前の調査や検討段階を「卸商業団地機能向上支援事業」に支えていただいた。

組合事務局が日常の業務を離れて幅広い知見を集め、専門家の協力を得るためには得難いソフト支援事業であり、制度整備に尽力された方々に感謝したい。

02 結 論

1) 現在位置

紹介してきたように、ベイタウン尾道は「卸商業団地機能向上支援事業」を活用しながら、広島県や中小企業基盤整備機構、商工組合中央金庫など、多くの関係諸機関のご支援をいただき、「高度化事業」の助成を受けて、ここ10年余り様々な事業を実施してきた。

まだ道半ばであり、団地の活性化ができたという段階にはないが、努力すべき道筋は見えてきたように思われる。

ベイタウン尾道が進めているこの活動、組合員企業が活動しやすい環境を組合自らが作り出そうとする取り組みは、卸商業街区における自発的なエリアマネジメント事業とも言える。エリアマネジメント組織の必要性について

は多くの識者が指摘するところであり、その事例も増加している。

その一方、多くの地方都市において事業主体の育成に苦慮しているところであり、団地の活性化を自らの役割として担う組織が既にある卸団地は、一般街区以上に展望は明るいと言える。

2) 終わりに

「団地内施設の老朽化も空洞化も、所有企業の都合によるものであり、地価の下落も結束力の低下も世の流れであり、組合の問題ではない」とする意見も依然としてある。これによれば、団地形成を契機に生まれた組合が、高度化資金の返済を終え存在意義を失って行くこともまた自然の流れとなる。

地方に立地する多くの卸団地組合は、この自然の流れをただ受け入れるのか、それとも団地の活性化を自らの役割として引き受け、それによって新しい時代を切り開いていくのか、今その姿勢が問われていると思う。



第二次団地再整備後のベイタウン尾道の全景