

テーマ名

「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～

氏名： 蔦永英明

勤務先： 協同組合ベイタウン尾道

職位： 専務理事

(要 旨)

当組合に就職したのが昭和46年1月である。無我夢中で取組んだ卸団地建設、地盤沈下という大きな課題にも直面した。そして38年が経過した。今日までの取り組みや経験の中から、組合運営や組合事業に対する考え方などについて述べる。

本稿では、組合運営の多くの課題の中で、特に重要と考える①共同事業への取り組みと考え方、②組合員の世代交代への対応、③卸団地の一体性維持を中心に纏めた。

これらの課題解決のため、当組合では、組合情報化事業を議論の中心に位置づけ、情報武装型卸団地を目指した取り組みをスタートさせた。このことによって、多くの議論を通じて組合員の参加意識を高めることができ、結果として、一体性維持の問題については、全国初の手法で成果を上げ、世代交代についても青年部を中心に情報化事業をテーマに活性化を図ることができた。その取り組みや体験談について紹介する。

目 次

1. 組合の概要	41
2. 混沌から創造へ	41
3. 組合運営の課題と対応	42
4. 組合事業（共同事業）の在り方	42
5. 世代交代への対応	44
6. 組合情報化事業への取り組み	45
7. 補助事業の活用で有利な事業展開	46
8. 卸団地の一体性維持方策	46
9. 小さな政府と活発な組合活動	47
10. 魅力ある街造りへの挑戦	48

1. 組合の概要

尾道は、800有余年の昔から海陸生産物の集散地として、港町として、また問屋町として繁栄した流通及び交通の一大拠点であった。

しかし、運輸通信機関の目覚ましい発達と消費市場の変貌は、我が国流通業界全般に大幅な構造変革をもたらし、戦災を免れた尾道は、道路の狭隘、店舗倉庫の老朽化、労働力の逼迫などにより、古い商業市街地での営業活動が困難となった。

このため、昭和44年に卸団地建設に向けての任意組合を設立、鋭意研究努力の結果、昭和47年1月、協同組合尾道総合卸センターの法人登記を完了し、昭和46年度から48年度までの3ヶ年計画のもとに卸団地建設に着手、昭和49年5月落成した。

平成3年の創立20周年を機に名称を協同組合ベイタウン尾道に改称。総面積20万5千平方メートル、組合員数89社、総合業種の卸団地である。

2. 混沌から創造へ

私が卸団地にお世話になったのは昭和46年1月、以来組合での生活は38年を経過し、今年、還暦を迎えた。文字通り「卸団地とともに」である。この間、四代の理事長、六代の専務理事に仕え多くのことを経験し学んだ。

何十通りもの集団化計画書を作成し、国、県の計画診断や建設診断を受けた。組合の事務局も昭和48年5月の組合会館の完成までの2年半で4回も移転した。この約2年半の間は超多忙な毎日であった。参加企業は217社を数えた。進出企業の貼り付けから、賦課金や積立金という財務の問題など、試行錯誤の連続で、会議も毎日のように夜遅くまで続いた。全国の多くの先進団地の見学もした。巻尺をもって走りながら道路の幅員を計ったことを懐かしく思い出す。

建設途上の昭和48年度にはオイルショックに見舞われた。建設資材の不足、価格の暴騰は建設業者や組合員企業を悩ませた。建設業者からは資材高騰に伴い、一斉に契約金額の変更（値上げ）の申し入れもあった。結果として高度化資金の助成率が60%に下がった。また、建設資材が不足し、工期が大幅に延長となった。

昭和49年5月、総工費約70億円を投じて卸団地の建設工事が完了した。組合員106社の社屋や組合会館、共同（冷凍）倉庫、展示場、給油所などの共同施設、幅員14mの道路、整然たる街区、街路樹の緑、それは全く新しい街の誕生であった。

3. 組合運営の課題と対応

以来、組合執行部のリーダーシップと組合員の強固な結束のもと、地方の流通拠点として一定の成果を上げてきた。しかし一方では、企業間格差の拡大による連帯意識の薄れや世代交代による協力度、関心度の低下、あるいは共同事業の効果が見出しにくいなどの課題が少しずつ表面化するようになった。

特に卸団地完成から10年を経過した頃が一つの転換期であったように思う。当時、次の三つのことを課題として取り組んだ。一つには、今後の共同事業はどう在るべきか、高度化資金完済後の組合事業に対する考え方、方向付けが必要と考えた。二つ目には、世代交代への対応である。つまり組合青年部の活発な事業参加によって組合組織への理解と将来に向けた安定的組合運営を図る必要があった。そして三つ目に、今後、活発な組合活動を展開していくためには、組合員や組合がトラブルに巻き込まれないような一体性の維持方策、すなわち組合員の不動産の保全策が必要であった。

以上の課題はそれぞれ別のテーマではあるが、いずれも組合と組合員がお互いに発展していくためのものであり、卸団地の将来ビジョンの議論があってこそ解決される問題であった。その議論の中心となったのが組合情報化事業であり、情報武装型卸団地を目指した取り組みのスタートとなった。結果として、一体性維持の問題については全国初めての手法で成果を上げ、世代交代についても、情報化事業を青年部のテーマに取り組むことにより組合組織への理解と積極的な参加が得られるようになった。

4. 組合事業（共同事業）の在り方

組合にとって共同事業は大きな柱である。共同事業の積極的な展開なくして組織の継続は難しい。組合の行なう事業が、メリットのあるもの、利益を生むものであれば組合員も事業に参加する。組合の一体性は、精神面や規制だけでは難しい。離れていこうとする組合員を引き止めるためには、魅力ある共同事業が不可欠である。

魅力ある共同事業を実施するためには何が必要か。次のことを基本に取り組んだ。

(1) 企業活動を直接的に支援する事業を選択

従来のような、駐車場などの施設の提供や、食堂、給油所など利便性を提供する事業ではなく、組合員の機能強化に繋がる事業、組合員の日々の企業活動を直接的に支援するようなものを選択し、取り入れていくことが重要である。そのような事業を実施することによって、初めて組合という組織が組合員の日常の企業活動の中に存在していることになる。

(2) 少数企業でも実行に移そうとする姿勢を

少数企業の利用でも、必要な事業は実行に移すという姿勢や考え方を持つことである。当組合も総合業種の卸団地である。当初から共通のニーズや過半数の賛同を得るような事業はなかなか見つからない。仮にあったとしても、保険の取扱いや物品の共同購入による手数料事業などであり、魅力ある事業にはなりえない。企業活動を直接的に支援する事業ではないからである。言い換えれば、当初から大多数の賛同が得られるようなものは、魅力ある共同事業にはなりにくいといっても過言ではない。

(3) 魅力ある共同事業はできるだけ直営で

魅力ある共同事業は、できるだけ組合の直営でチャレンジする考え方を優先するべきである。組合会館のレストランや売店などの福利厚生施設、あるいはガソリンスタンドなどについては、専門業者への委託事業で充分その目的は達成できる。しかし、物流とか情報事業など、組合員企業を直接的に支援するような事業は直営でないと効果が薄い。組合で新たな投資や借入れをする。一定のリスクを背負うことによって、魅力ある共同事業が生まれる可能性が出てくると思う。

(4) 利益追求型の組合運営を

協同組合は利益を出すところではないとよくいわれてきた。しかし組合は奉仕団体ではない。組合も活発な事業展開により利潤を追求し、組合員のための先行的な施策や投資ができるような財政基盤の確立が不可欠である。でなければ、地域への貢献もできないし、組合員にとって魅力ある組合には成りえない。

(5) 代表的事例としての共同倉庫

当組合の代表例として共同倉庫（冷凍倉庫）がある。組合員の海産物の共同冷凍倉庫として昭和48年に完成。以来、昭和55年、61年、平成6年と増築工事を行ってきた。利用組合員は全組合員の5分の1の約20社程度である。本来なら利用者が一部のため協業施設であるが、当初から国、県にお願いし共同施設として建設した。そして組合直営の共同施設として運営してきた。

今日まで運営も順調に推移し、他の一般営業倉庫に対しても充分競争力を持つ施設として、利用組合員にとっても非常にメリットの大きい事業となっている。つまり倉庫利用組合員は、組合に加入していることのメリットを最大限に享受しているといえる。また、組合財政面においても今日まで大きく貢献している。

集団化は手段であって目的ではないといわれてきた。確かにそうだろう。しかし組合員にとって卸団地の建設は大きな目的ではなかったか。だとすれば、組合員から見

れば、卸団地の建設という大きな目的が完了する高度化資金の完済時点で、組合という組織は必要なくなるのである。つまり、高度化資金の完済後も組合という組織を存続するためには、新たな目的が必要であり、新たな組合事業の展開が必要となるのである。

5. 世代交代への対応

将来的にも安定した組合運営を進めるためには世代交代への対応が非常に重要になる。当組合においても早くから組合青年部会を組織した。そして、組合事務局としての青年部に対する考え方を次の通り整理し、活動を活発化するように取り組んできた。

(1) 世代交代とは

世代交代への対応が何故重要なのか。世代交代とは、うまくいけば組合活動を活発化させるエネルギーとなるが、一つ間違えば、組合運営を大きく阻害してしまう要素も持ち合わせているのである。この両極端な両面を持ち合わせているのが世代交代であり、青年部である。

(2) 青年部の目的や役割を明確に

青年部活動を進めるためには、青年部の目的や役割を明確にしておく必要がある。青年部とは何か。当組合では青年部の目的を次の二点に整理した。

①後継者としての資質の向上（人材養成）

ここで重要なのは、人材養成の進め方である。つまり、青年部の人材養成は、組合の事業活動に参加することによって行なわれるべきである。二つ目には、多少強引かと思うが、個々の企業活動よりも組織活動を優先するという考え方、個々の企業の発展のためにも、共同のメリットを追及しようとする考え方を少しでも持ってほしい。組合青年部の人材養成は単に企業の後継者養成ではないということを、組合事務局自らが理解しなければならない。

②組合運営の活性化への貢献（取組みテーマの選定）

青年部活動を活発にするためには、時代を担う青年部が取り組むにふさわしいテーマを選定しなければならない。つまり、組合の福利厚生事業などの実行部隊としての青年部ではなく、魅力ある共同事業となりうるテーマを選定し取り組むことが大切である。当組合は情報化事業を青年部のテーマとして捉え、組合情報化事業推進の中心組織として青年部を位置付けることにより、活性化を図った。

6. 組合情報化事業への取り組み

昭和60年度に、情報化をテーマとして活性化を計画、情報化への勉強会を開始し、情報武装型卸団地へ向けての取り組みをスタートさせた。同時に、共同冷凍倉庫にオフコンを導入し、入出庫伝票の即時入力、即時出力などを通じて単品在庫管理の徹底を図り、倉庫管理、および物流管理などに伴う事務の合理化をスタートさせた。

そして、組合情報化の推進を新たな共同事業の柱として捉え、その推進組織の中心に青年部を位置付け、青年部活動の活性化を図った。

(1) 地域VAN会社 マーキュリーの誕生

昭和61年度から、通産省のニューメディアコーポラティブ構想の指定を受け、組合情報化の調査研究を開始した。そして、長い年月と試行錯誤を経て、昭和63年度に実践組織として新会社「マーキュリー」を設立した。資本金4100万円、出資株主84社、金融機関や外部企業からも一部出資をいただいた。

翌平成元年にホストコンピューターを導入し、市内量販店との間でオンライン受発注サービス（EOS）をスタートした。大手メーカーや大手卸売業主導によるEOSが拡大するなかで、地元小売業と組合員を含めた地元卸売業との連携を強化するためのものであった。

当時、マーキュリーは、通常の第三セクター方式や外部委託方式とも異なる組合の直営形態をとっており、注目された。マーキュリーが主業務とするEOSの利用組合員は、業種的にみて15社程度であったが、出資株主84社の内、組合員の出資が72社と多かった。これも連帯感の現れであり、組合運営を通じて情報化事業を進めてきた一連の取組みの成果であろう。

(2) おのみち2021の稼働

平成3年には、卸団地内の通信ネットワークを構築した。組合会館内にデジタル交換機（PBX）を導入し、当時約500回線あった組合員の通信回線を全て解約（電話加入権の売却）し、この交換機に集約した。そして、NTTとの間をINSネット1500（5回線）に接続する卸団地内のネットワークである。これにより、組合や組合員間のファクスや通信回線が内線として利用できるとともに、通信回線の拡大や情報量の増大にもフレキシブルに対応できることになった。組合員各社の通信コストの大幅な削減と、情報化を進めるためのインフラ整備である。

この通信ネットワークは、「おのみち2021」と名づけられた。組合創立20周年を機に、21世紀の情報通信システムを整備し、新しい時代に備えるという気持ち

をこめてのネーミングである。そして、同時に組合の名称を「尾道総合卸センター」から「ベイタウン尾道」へと改称した。

また、「おのみち2021」のメリットを最大限に活かし、平成5年には共同倉庫と荷主組合員のコンピューターをオンラインで接続し、在庫管理や入出庫管理システムのネットワーク化を実現した。

7. 補助事業の活用で有利な事業展開

この後も、当組合は、卸団地内にCATVネットワークを敷き、これを通じてインターネットに常時アクセスできる体制づくりや、インターネットを更に積極的に活用するためにプロバイダ事業にも進出した。

このような情報化への取り組みは大きな投資が必要になる。全て組合の自己資金で賄おうとすれば、大きな資金負担になる。もちろん組合員の賛同を得ることは難しい。しかし、情報化事業は、時代の流れを読み、先行的に取り組むことによって初めて有利な事業展開が見込めるのである。つまり、組合員の過半数以上の賛同が得られたときには、既に手遅れであるという考え方をもっていた。

従って、当組合は、これまでの一連のネットワーク整備やプログラム開発も、大半が国や県の補助事業を活用してきた。そのことによって、半歩、取り組みを早めることができ、有利な事業展開ができたと思っている。同時に、今日までの関係機関のご支援に心より感謝している。

8. 卸団地の一体性維持方策

(1) 不動産の所有と一体性

当組合は、当初から金融事業も実施してきたが、以上のような新たな組合事業への取組みのためには、卸団地の一体性の維持、具体的には不動産の保全策がどうしても必要であった。もちろん組合の保全策は、組合員の企業活動を制約するものではない。むしろ安心して企業活動ができるようにするための環境整備であり、組合員企業の繁栄を願うための方策でなければならない。

当組合は、昭和52年12月、組合が土地を取得して4年10ヶ月ほど経過した時点で、国の運営診断を経て組合員との間で買戻し特約付き売買契約を締結、所有権を移転した。高度化資金の返済がようやく始まった頃であった。

土地建物の所有権の問題は卸団地の一体性の維持に大きな係わりをもっている。従って、

組合所有のままの卸団地もある。しかし、当組合は、組合員の土地は、高度化手続き上、組合が一端取得するにすぎず、組合員名義に移すのが当然であるという考え方で進めてきた。もちろん、金融機関に対する組合員企業の担保提供や、5年以内の譲渡による取得税の二重課税の免除という現実的な問題もあった。

(2) 再売買予約契約と所有権移転請求権仮登記

所有権移転から10年後の昭和62年12月、買戻し特約の期限到来に伴い、組合員と再売買予約契約を締結し、所有権移転請求権の仮登記による一体性を確保した。

所有権移転請求権の仮登記を実行する上でクリアしなければならないものが3点あった。一つは、所有権移転請求権の仮登記後においても、組合員が必要に応じて金融機関に担保提供が出来ること。二つには、組合員が不動産を売却するときに、仮登記を付け替えることなく売買ができること。そして三つ目には、組合員に余分な費用を負担させることなく、抵当権の設定や譲渡、移転登記が可能であること。以上の三つのうち、一つでも欠ければ仮登記の実行を断念するという強い思いで調査、研究した。つまり、卸団地の一体性という名のもとに、組合員の不動産活用を拘束するような組合運営はありえないという考え方を強くもっていた。

(3) 困難を極めた根抵当権仮登記の分割譲渡

具体的には所有権移転請求権仮登記の先順位で根抵当権を仮登記し、必要に応じて金融機関へ分割譲渡して活用することが可能となった。当時は、全国的にも、登記手続き上からも先例がなく、司法書士、弁護士、商工中金との勉強会をしながら大変苦労した。法務局へ登記申請を試みるも受け付けてもらえなかった。

特に、根抵当権仮登記の分割譲渡については、登録免許税の問題（金額に関係なく一筆千円で可能）も大きな争点になった。また、当時は、金融機関にも仮登記の知識は乏しく、一体性の趣旨、仮登記の手続きについて各支店に対する説明会を開催し理解を求めた。そして、検討し始めてから一年半の期間を要して、ようやく実現した。多くの苦労を経ての新たな手法の完成は、当時、業界誌へも掲載された。そして、今では多くの卸団地で採用されている。

9. 小さな政府と活発な組合活動

協同組合には様々な形態がある。一つには組合財産の管理を中心とする組合運営である。個別企業との結びつきも少なく、組合会館や駐車場などの施設管理と組合の賦課金徴収や掲示連絡など最小限の業務をこなす、いわゆる管理組合としての性質を有

するものである。少ない人員と費用とで運営できる一つの方法ではある。

一方、独自の事業を積極的に展開する組合がある。この場合、予算規模も膨らみ、要員も多人数にならざるを得ない。当組合も、冷凍倉庫の建設、E O Sの導入、I S D N回線の採用を含む総合情報システムの構築など、さまざまな事業を継続してきた。

成長期の時代と違って、卸売業のおかれている厳しい環境の中で、組合員の組合に対する積極的な参加は自ずと困難になる。ともすると積極的な組合活動より賦課金を減らし、必要最小限の活動だけに限定した組合運営を望むようになるのが一般的である。

しかし、共同事業を展開しようとしたとき、管理組合の形態をもった組合では議論の場がないだけでなく、その前段での相互理解を得るだけの素地もない。例えば跡地対策などについても個別店舗毎には対応が難しく、組合全体として取組むべき問題であり、このような不況期にこそ積極的な組合運営が必要と考える。

もちろん、現在のような厳しい経済環境において、組合員に大きな負担をかける組合運営はありえない。これまでに蓄積されてきた有形無形の資産を活用し、いわゆる小さな政府でありながら積極的な活動ができる組合運営を目指したい。

10. 魅力ある街造りへの挑戦

当組合は、完成以来、組合活動を通じて組合員の事業展開を力強く支援し、事業の安定的発展を図ってきた。組合の財政基盤も安定し、組合員の負担もきわめて軽微なものとなっている。

しかし、エリアとしての卸団地を見たとき、新設工場は地域内ではなく周辺地域に立地し、地域内の建物は倉庫として利用される傾向が目立ち、街区に人通りは少なく、地区としての経済的地盤沈下、資産価値の低下が憂慮される。このため、今まで以上に地域のイメージと経済価値を高め、ベイタウン尾道全体の魅力増進を通じて、組合員の事業の発展と利便性の向上を図ることが重要である。

こうした考えから、平成20年度において当組合の基本方向を、①就労しやすい街に向けた環境整備、②商都尾道の経済的活力源の形成、③変化と魅力のある開かれた街の形成、と定めた。今後は、この基本方向に向かって組合事業を進め、更なる発展を目指していきたいと考えている。