

テーマ名

「組合保有資産総動員での共同事業新規起業、その例として」
「協同組合長崎卸センターの場合」

氏名：笠瀬 伸一郎

勤務先：協同組合長崎卸センター

職位：専務理事

（要 旨）

当組合のような地方卸商業団地では、設立後40年近い年月が経過し、高度化資金の償還も終わり、共同給油・仕入・保管等の共同事業もその優位性を失い事業縮小・廃業となる一方、長年の主力事業であった金融事業も歴史的な役割を終え、組合独自財源確保の手段を喪失。組合求心力を確保するために、「新たな分野」を含む共同事業の創設・再編が喫緊の課題となっている。

当組合では、事業協同組合という経営体の性質にも配慮し、保有する有形・無形の「資産」（不動産・（長年の歴史を背景にした）「信用」「安心感」「信頼感」・地公体との親密さ）を総動員し、協同組合ならではの新規（共同）事業の起業に注力してきた。その内容等を紹介し、新規共同事業検討の参考までに供しつつ、ご助言・ご指導をいただければという試みです。

目 次

1. はじめに	31
2. 過去の共同事業はどうなったか？	31
3. 与えられた前提条件～これから求められる共同事業の姿は？ (競争力のある商品・サービスを！ 団地外に撃って出ていこう)	32
4. アイデアをひねり出せ！	33
4. 1 ワイワイ・ガヤガヤ	
4. 2 事業化するぞ！	
4. 3 個々の事業の簡単な説明	
4. 3. 1 携帯電話サイト事業	
4. 3. 2 カーシェアリング事業	
4. 3. 3 ポッドキャスト事業	
4. 3. 4 コンテナハウス事業	
4. 3. 5 スマートフォンアプリ・システム外販事業	
4. 3. 6 重要書類廃棄事業	
4. 3. 7 共同 ETC カード発行事業	
4. 3. 8 その他の予備群	
☆「倉庫市」(小売事業)	
☆「絵画ロード」	
☆不動産仲介業	
☆古物販売事業	
☆同システム販売	
☆フェイスブック HP 作成・同運用受託	
☆携帯電話サイト作成・HP 作成同運用受託	
4. 4 これから	
5. 最後に	38

1.はじめに

当組合をはじめとする地方卸商業団地組合（以下「地方卸団地」とします）では、平成初年以来のデフレのもと、所属組合員の業績は概してリーマンショック前の水準まで売上・収益が回復せず、販売単価低下と荷動停滞から、厳しい経営状態が続いています。

組合員業績低迷は当然に協同組合運営にも波及し、共同仕入等の従来型共同事業（大型施設や多額の資金が必要）では、コストダウンを願う組合員ニーズに十分こたえきれず（ビジネスモデルとして時代にそぐわなくなつて）、結果として事業の縮小・廃止に追い込まれています。

他方、典型的な従来型事業の金融事業も（団地内不動産を担保とした「質草」金融のことが多いのですが）、持続的不動産価下落ペースに金融枠の圧縮が追い付けず、所属組合員倒産・廃業時の一次的な貸倒れと、貸金清算のため引き取った不動産価値低下による二次的な売却損の潜在的リスクにより、協同組合資産構成に大きな傷を残しています。

そのうえ、産業構造全体でも高速道路網要衝地に大型配送拠点を要する倉庫・運輸業者が、流通在庫の圧縮の要請に応じた小まめな都度配送を実施する等、流通プロセスの変化もあって地方卸業者の流通機能が不要とされ、まとまった規模の倉庫そのものが不要となってきました。そのせいか、団地進出需要が減少し（大幅価額引き下げを行わないと）遊休区画の円滑円満な処分がしにくい状況となっております。つまり、組合独自収入確保の途が狭まり、さらに、「組合結合の素」、紐帯というべき共同事業の枯渇という状況にさらされています。

地方卸団地では、この状況下で、事業継続中の組合員賦課金等が不良資産処理（不動産含み損処理も含む）という後向需要で費消される一方、金融事業継続による更なる貸倒リスクの増大、保有不動産の含み損の拡大等の問題もあり、フロー・ストック両面で、現在および将来の組合活動に対する大きな不安・不信要因となっております。

そこで、状況打開のためにも、（他の諸問題は別途解決するとして）積極的に「協同組合ならでは」を意識した共同事業（新規事業）の開拓・起業・軌道に乗せていくという、タイトロープ上を歩くような際どい運営を求められているように感じます。

2.過去の共同事業はどうなったか？

組合においても、他地方卸団地と同様に、主要な共同事業として、いわゆる①共同

購入事業（ガソリンスタンドと設置・石油類共同購入）、②共同高速道路料金後納事業を大規模に実施しておりました。しかし、①は組合建値からの値引を武器にした外部業者のセールス攻勢で共同事業を経由せずとも同等以上の利益となることから、早々に大口需要者が脱落し、取扱量が急減、結果として事業そのものが廃止となり、②についても、制度変更などの影響もありましたが、結局、同様の事態となりました。H21～22年までに次々と廃止となり、それまでのシステム開発等の投資が一举に無駄となって、そのための余剰人員が発生するなど、硬直的な組合支出構造もあいまって、フロー面の自由度が大幅に減殺されてしまいました。一方、所属組合員の事業停止・破綻による金融事業面の負担も大きく、「組合」の将来に対する不安感が漂う状況となっていました。

H21年頃から「組合」としての存続をかけて、「共同事業の再構築」を重点課題として、「新たな新規共同事業」の発掘のため、理事会傘下の委員会において種々の事業案が検討されてきました。結果として、新規事業開始にはいたりませんでした。それまでの検討等を参考にして、一般論化してみると、組合共同事業創設には以下の問題が潜んでいます。

3．与えられた前提条件～これから求められる共同事業の姿は？

（競争力のある商品・サービスを！ 団地外に撃って出て行こう）

組合理事会としては、当然に、新規の共同事業を創設すべしとの方針を立てておりました。しかし、明示的でないにしても、以下の諸点が制約条件となります。

①組合員事業と競合せず、②多額の初期投資を必要とせず、③事業からの脱退が容易で、④多額の不良債権発生を発生させず（売掛発生せず、発生しても極く短期間）、⑤事業黒字化まで長期間を要せず、⑥所属組合員からの資金拋出・赤字補填を前提としないこと、つまり、共同組織であるだけに、事業決定時の理事たちの責任問題への配慮という側面が否めません。

組合等で共同配送倉庫建設・大口業者への一棟貸等、実質不動産賃貸的なケース等の他組合の成功事例はあるようですが、それぞれの地域の特性や成り立ち・体力の違いなどがあり、偶然の好機の到来を待って「空に向かって口を開けて」おくわけにもいきません。

そこで、当組合では、構想時点の枠組みそのものを組合員向けサービスに限定するという見方から、（あ）（卸団地といいながら卸専業比率が四割近くとなっており、

「卸」に特化した共同事業は建てにくい、という事情もあります) 事業対象は組合員に限定せず、かつ、一般への販売・サービス提供が可能な事業を想定し、かつ、所属組合員の従業員も含めてリーチ容易な市場があることを前提とすること、(い) 当地未普及で第三者の新規参入の少ないもの、(う) 地元貢献可能なもので、地元主要産業・地域への寄与度の大きなもの・等的前提から、上記①乃至⑤を加味しつつ、新規構造を捻り出す方向で検討を開始しました。

4. アイデアをひねり出せ!

4.1 ワイワイ・ガヤガヤ

問題解決手法として「NM法」という方法があります。これは簡単にいえば、前提条件等をイメージにしてイメージの繋がりから新発想を呼びだそうという方法です。例えば、「卸」という言葉からのイメージとして、・・・いろいろな所からものが集まって、一定期間とどまって、また流れていく・・・という機能面から、雨が山に降り川を辿って流れ着き、そして、また流れ出していく。水の流れ「貯水池」のようだとイメージし、「貯水池」から、「長期間使う」「溜まる」「流れる」「分かれる」「溢れる」「浄化する」「不可欠なもの」「命の素になるもの」というイメージを経由して、具体的には、仮に「共同水道」といったイメージが連想できれば、「共同で使う」「分け合う」「使った分だけ支払う」という機能面のイメージが出てきます。この「なにになのよなもの」というイメージから生まれてきたこれらの機能面特性から、逆に具体的な事実に戻っていくという発想法です。さらに、与件としての前提条件も考え合わせて、対象を具体化していきます。ワイワイ・ガヤガヤと議論を重ね、いくつかのイメージから具体的な「望ましい」「おもしろそうな」事業を練り合わせるわけです。

上記の例でいけば、まず、水＝顧客として、流れる水を集め、浄化し、分けて、商売の米(命の素)を、分け合い・共同で使い・・・ときて、最初に、卸業者が販売先小売業者の顧客情報を束ねる仕組みを提供すれば、小売業者の商品構成・販売プロモーションに関与でき、かつ、安定的な取引関係も構築できるのでは、ときて、「携帯電話サイト」を構築して、卸主導で小売店に安価なシステムを提供し、その情報を管理してあげることで、このイメージが完遂できないか・・・となります。

として、まず、「携帯電話サイト」システムを組合で安価で調達し、組合員に安価に提供し、当該システムをまた小売業者向けに「顧客囲い込み」ツールとして提供できないか・・・という発想に繋がっていきます。それから、その事業を実現するために

は・・・と具体的に動いていくと、「案ずるよりは・・・」で具体的な提携先が現れて実用に供することができました。

この携帯電話システムには、さらにアンケート方式の市場調査機能もあり、新規開拓のノックオンツールとしても利用できることも分かり、円満に協議が成立し、H23年4月から共用・外部販売開始となり実現することができました。

また前記の例からですが、次に、水＝車として、団地内営業車のコスト削減としてのカーシェアリング事業（組合で用意したカーシェアリング車両を組合員が相互にシェアするものですが）とすれば、システムと運用ノウハウ（陸運局への届出・マニュアル・契約書・自動車保険付保・料金体系・運用上のTIPS）等を加えた「事業開業」パッケージも組合外部に販売できるとなります。この事業も「案ずるよりは・・・」で、H23年10月からは組合子会社ではこのパッケージの販売を開始することができました。

さらに、水＝不動産上の利用者となれば、遊休・不稼働不動産上に「利用者」・・・遊休不動産（空き区画・空き駐車場区画）にコンテナを使った「レンタルスペース」事業となりました。さらに、水＝文化・歴史（流れるもの）として、Podcast配信とつながり、さらに、スマートフォンアプリ配布と繋がっていきました。

具体的なアイデアはできた、では、どう実現するかで、組合の「信用」がここで生きてきます。設立後、40年近い歴史もあり、国の資金で創設され、地方公共団体との関係も深く、各種の行政施策にも協力し、公益的な会合・組織にも参加し、その気になれば、中小企業施策関係の国機関・地方公共団体・JR等の公益企業・地元大企業・地元有力企業とのチャンネルも作れ、銀行等との取引も長く、地域の知名度もある。これらの総合的な「信用」を活用すれば、新規起業にかかるカウンターパートナーの調達も、安定的な取引関係・条件も、得ることが可能でした。結果的に、東京・福岡の事業者から（組合のもつ潜在的な販売チャネル、コネクション等の魅力もあって）、新規事業の協力を取り付け、また、相対的に良好な販売条件での起業が可能となりました。

4.2 事業化するぞ！

大まかに、以下のマトリックスを想定し、新規起業出来そうな事業を具体化していきます。演繹的に引っ張ってきたプランですから、具体的な事業化には種々の問題が発生します。現時点でも「事業化」「収益化」できる状態に仕立てきれず、「イベント」

段階のものもありますが、以下のとおりの新規事業の種が生まれました（☆印がイベント段階のもの）。情報のシェア・車のシェア・廉価販売の機会のシェア・地元文化のシェア・観光情報のシェア・・・となります。「シェア」というキーワードが「IT」と親和性があり、IT絡みの事業が目立ちますが、あくまでも、前記のふわ～とした概念が源です。こう言い切るとこれが「先入観」になりますので、さらに、新規事業の起業にあたっては、違う「イメージ」を選定する必要があるかもしれません。

事業主体	組合・組合員の事業収益に貢献	組合・組合員の費用削減に貢献	従業員・地元・地域への貢献度の高いもの
組合 本体	⑤重要書類廃棄事業 （寺松商店代理店） （H23/9～） ⑩不動産仲介業 団地内の都市計画法上の 利用制限撤廃（当組合の場 合「地区計画」で制限→「地 区計画」を変更 宅建主任者2名、試験合格 1名確保。事業登録検討中 （団地内物件の仲介を主 力に：売買・賃貸）	③共同ETCカード発行 （長崎県自家用ハイウエ ー協同組合事業） （H23/4～）	⑧☆「倉庫市」（H22/4～） ☆「通販・書籍販売」 ⑨☆「絵画ロード事業」 周辺住民の児童・幼児のお絵か き大会を開催し、作品を幹線道 路側壁に拡大し展示。青空ギャ ラリー（地元児童の作品発表の 場であり、地名度アップによる 他事業への波及を期待）。
組合 子会社 （株式 会社）	①携帯電話サイト事業 （チェンジフィールド社 代理店）（H22/4～） ⑥コンテナハウス事業 （H24/6～）	②カーシェアリング事業 （UPR社代理店） （H22/10～）	④ポッドキャスト事業 （H23/4～） ⑦スマートフォンアプリ・シス テム販売 （グレッグ社代理店） （H24/8～） ⑧不要携帯電話回収・中古携 帯電話販売事業（検討中）

4.3 個々の事業の簡単な説明

4.3.1 携帯電話サイト事業（営業支援・ビジネスサーベイ：ここワンシステム）

卸売業者の小売店支援ツールとしての位置づけ。携帯電話（スマートフォン対応済み）により小売店舗が携帯電話サイトを構築するコストを削減する目的。小売業者毎に顧客登録をすすめる顧客囲い込みのツールとして、卸業者側でサイト運営支援（組合側で一括処理）する。組合側に親サイトを設置し、子サイトを有料で配布（月額 5 千円）。仕組み上個人情報保護手続きも不要。

4.3.2 カーシェアリング事業

携帯電話（別途機器設定により IC カード使用可）による二四時間完全無人の車両時間貸システムであり、最低 30 分（15 分刻み）から 3 日までの貸借期間で運用。現在団地内に車両基地（ステーション）を四カ所設置。都合五台の車両で運用中。団地内での事業所用として特化させ、年会費・月会費は徴収なし、時間貸料金と走行距離課金のみで運用している（いわゆる満タン返し不要）。また、「通勤プラン」（夕刻 5 時から翌営業日朝 8：30 まで、1 ヶ月通しで貸出）も設けるほか、「出張割引」（1 日時間料金上限 4 千円）も設け、商用出張用にも対応。定額パック料金も導入し、どの時間帯でもレンタカー料金よりも安価な料金設定としています。団地内には延 1000 台近い自家用車が運用されており、各社の総務・経理部門の車両コスト削減を目的として導入するほか、他に先駆けて、車両減車による排気ガス低減等のエコ活動の象徴的な事業として意味づけしております。H22/10 には、電気自動車（軽）も導入し、エコ先進団体として日本経済新聞等にも紹介され、組合知名度があがりました。なお、商団連加盟団地の方々には、事業計画から事業開始まで（契約書類・マニュアルまで含めて）ご提供し、運用安定化までのサポートを実施しております。平成 24 年 10 月から八戸総合卸センターでの団地内運用が開始されるようで、システム外販の部分では、青森県等の東北三県でのカーシェアリング事業のトップランナーとしてのご活躍を期待しております（当然、外販の場合のサポートも実施します）。現在導入方ご検討中の卸団地もいくつかあり、共同事業のメニューの一つとして、一般化できればと思っています。

4.3.3 ポッドキャスト事業

iPod や iPhone 等の電子デバイスの普及とともに、一般化してきたインターネット

による無料コンテンツの配信事業（インターネット上で録音済みのラジオ番組を配信するようなもの）。当地長崎の観光支援の見地から、県内外の一般視聴者向けに長崎ものコンテンツ「長崎ものしり手帳」（故永島正一氏著作、NBC 長崎放送ラジオ番組放送内容を書籍化したエッセー集）の内容を15分程度のプロによる朗読をデジタル化し、地元事業等の協賛金を得て（番組内で協賛企業事業内容やホームページ URL を紹介する）、アップル社の iTunesStore および自らのホームページで配信を始めました。現在は、長崎県全域の民話・童話（故吉松祐一氏著作未来社刊「長崎の民話」・地元教育委員会発行の町誌記載のもの等）を同様に音声ポッドキャストとして追加配信を行っています。低額の協賛金ながら人件費一人分程度の収益となっております。

4.3.4 コンテナハウス事業（コンテナを区切った貸しスペース事業）

いわゆるコンテナを使ったレンタル倉庫なので、すでに既知の事業であり、詳細は割愛します。

4.3.5 スマートフォンアプリ・システム外販事業（H24/9 開始）

一般の方々に、iPhone と Android スマートフォン対応アプリケーションを AppStore、GooglePlay 経由でダウンロードしてもらい、同アプリケーションに Facebook、Google+ 等の SNS を使って情報配信するものです。上記 4.3.3 の事業のアクセス先をメインターゲットに、第 1 に、当地長崎観光情報の配信（イベント情報：フォトコンテスト：土産物店の紹介：長崎ものコンテンツ（podcast・書籍等）：遊覧情報：有名店：観光ルート（マップ・ルート等））をプッシュ配信することで、観光支援に、第 2 に、地元企業・買い回品・最寄品情報・口コミ情報等を提供し、地元名店・商店街を側面支援、第 3 に、通販の窓口にと予定しております。なお、多言語に対応可能なことから、「韓国語」「中国語」コンテンツを前提としたご相談を若干ながら承っています。

4.3.6 重要書類廃棄事業

個人情報保護の観点から、所属組合員保管の個人情報付書類等の安全な処理を目的としております。シュレッダー付車両を組合員事業所に横付けし、目の前で確実に裁断処理し最終的には融解させ再生紙として再生させるサイクルですが、組合事務局で各社処理分をとりまとめ一括処理しております。

4.3.7 共同 ETC カード発行事業（スルーカード・コーポレートカード）

地元 ETC カード発行体の協同組合と提携し、少額利用でも一定の高速道路料金割引を得られる事業です。一般に行われている事業であり詳細な説明は省略します。

4.3.8 その他の予備群

紙幅の関係から項目のみのご紹介とさせていただきます。

☆「倉庫市」事業 団地従業員・周辺住民向け格安商品小売事業

☆「絵画ロード事業」 団地幹線側壁に周辺児童絵画を拡大展示・青空ギャラリー

☆不動産仲介業 団地内不動産の売買仲介

☆古物事業 使用していない中古携帯電話・スマートフォンの中古買い取り業

☆同システム販売 「携帯電話買取業」システムの販売

☆フェイスブック HP 作成サポート・同運用受託

☆携帯電話サイト作成・HP 作成サポート・同運用受託

4.4 これから

以上、紙幅の関係から詳細は説明はできませんが、概況をご紹介しました。詳細は組合 HP (<http://www.e064.com>)、子会社 HP (<http://www.nocs064.com>) をご参照ください。上記3のとおり、協同組合の共同事業起業には各種の制約条件がありますが、賦課金等の組合員拠出金に依存せず、確固とした財政基盤の確立を目指し、かたがた、協同組合という特異な経営体として、周辺・地域への貢献という視線も入れながら、さらに、新規の共同事業起業を行うつもりです。

5. 最後に

冒頭に記載のとおり、当組合としては「不動産含み損」処分、金融事業の円満な幕引き、空き区画の処分、組合員勧誘（新規組合員の増強）等、解決すべき問題は山積しておりますが、そのなかの、組合（子会社も含めた）の「共同事業」起業の部分について、ご紹介いたしました。

「問題は解決されるために提起されるもの」という意識で取り組んでおりますが、事業協同組合という制度上の制約のもとで、「団地」「きずな」「仲間」「みんなのもの」「地域のもの」「不動産」「安心感」「信頼感」といった組合保有資産を総動員すれば、一般の事業会社では取り組むことのできない新事業の姿も見えるという一例とし

てお示ししたつもりです。組合員企業への安定的なサービスを提供できるのも、「組合」自らの財務の健全性と、経済合理性あつてのものと認識しております。困ったときには、組合員に泣きつくことなく、独立自立を旨として「構造改革」を勧めて行きたいと思っております。といて、今後もすべて黒字化するかどうか、今後も安定した収益源になるかは、今後の組合事務局の頑張りもあると思います。その意味でも、「ひとりよがり」にならず、かつ、「勝手きまま」にならないように、各方面の種々のご助言・ご指導をお願いする次第です。全国の卸団地や商店街組合、工場団地・企業団地、事業協同組合において、独自の財政基盤が確立され、「組合」として自立・永続できますことを願いつつ、筆を置かせていただきます。

参考

携帯電話サイト事業（事業主体：子会社）H24. 9. 26 現在

テレビ東京グループ 「ココワン」 全国登録数 50万人を超えました
当組合サイトを経由して全国登録者に対してアンケートアクセス可能です

・当組合	登録会員	748名
	アンケート会員	2,791名
・サイト外販	有料配布先	3先
	無料配布先	2先

カーシェアリング事業（事業主体：子会社）H24. 9. 26 現在

・当組合	加入法人数	19社
	登録運転者数	163名
	通勤プラン利用者	2名
・外販実績	長崎市内	1社（事業起ちあげ支援）
	福岡市内	2社
	熊本県	1組合（起業相談のみ）
	青森県	1組合（事業開始までトータル）
・提案進行中（地元企業と連合して）	2社（地元大企業・関連会社）	
・公官署提案中	車両管理システムとして	長崎市他周辺市町村

ポッドキャスト事業（事業主体：子会社）H14. 9. 26 現在

- ・配布コンテンツ（（ ）はダウンロード数）

音声のみ (約 37 千件)
長崎ものしり手帳 25 話 (協賛企業 22 社)
長崎の民話 (50 話中) 25 話 (協賛企業 25 社)

動画版 (約 36 千件)
観光関係・事業支援関係 33 話 (無償配布)

電子書籍配布 (約 2 千件)
エッセイ他 4 話 (無償配布)

コンテナハウス事業 (事業主体：子会社) H24. 9. 26 現在

・小 5 室 満室
・中 (バイク専用) 4 室 2 室空
・大 (バイク専用) 3 室 2 室空

(今後 2～3 ヶ月で満室となる見込み)

スマートフォンアプリ、システム外販事業 (事業主体：子会社)

H24. 9 からセールス・提案を開始しました

重要書類廃棄事業 (事業主体：組合) H24. 9. 26 現在 (本年度)

・組合事務局分の廃棄 3 回
・組合員廃棄請負 1 先

地元焼却場が事業所ゴミの引き受けに消極姿勢につき、今後、取扱量
増加見込み (組合共同事業手数料は 10%)

共同 ETC カード発行事業 (事業主体：組合、長崎県ハイウェイ協同組合との共同事業)

・利用組合員等 7 先

支払額の 7%割引あり (保証金等免除特典・3%部分が組合手数料)