

テーマ名

「これからの組合運営と共同事業の在り方」

氏名：稲森 三也

勤務先：協同組合津卸商業センター

職位：事務局長

(要 旨)

本年度、団地開設40周年を迎えた当組合は、各施設の老朽化が顕著に表れ、組合として放置すれば様々な弊害が予想される状況になってきた。

同時に、各社を取り巻く環境悪化も加え、地域における組合全体のイメージも決して良いものとは言えなくなっている。

また、時代の変遷と共に会員意識の変化も見られ、組合の存在意義も問われている。

その様な環境、時代の中であるからこそ、組合として再び活力を見出していくことが必要であると考えている。

昨年度、卸商業団地機能向上支援事業の助成を受けたことをきっかけに、現状の課題を洗い出し、その解決策、今後の組合の方向性を検証してみたので、取り組み事例を交えて紹介したい。

目 次

1. 組合概要	43
2. 当組合の特徴と会員意識	43
3. 課題克服に向けて	45
4. 団地内施設更新に伴う団地リニューアル事業実現化に向けて	46
5. 内外に対する魅力ある卸団地推進に向けて	47
6. 会員向けサービス事業の事例と今後の組合事業の方向性	50
7. 組合事務局の役割	52

1．組合概要

当組合は、三重県津市の南部に位置する昭和43年設立、昭和47年開設の卸商業団地である。

平成24年10月現在で、組合員18社、賛助会員9社、会員計27社で構成されているが、全国の卸団地の中では、会員数、従業員数、総売上、団地面積等、団地組合規模としては小さいのが特徴であり、取扱品目も多岐に亘っている。

また、もうひとつの特徴として、殆どが倉庫を含め連棟式建物で構成されており、組合、組合員、賛助会員施設（47施設）のうち約80%（40施設）が連棟式に該当する。

2．当組合の特徴と会員意識

当組合のポジティブな特徴としては、会員数が少ないことが幸いして、組合活動の企画、決定、実行が、他の企業組合と比較してスピーディなことであると自負している。

協同組合という組織は、何事を行なうにしても時間がかかるものである。

協同組合という組織の性質上、致し方ないと思うが、そのため多くの機会損失を余儀なくされているのが現状であろう。

当組合も6、7年前までは、設立当初の運営手法（マニュアル通りの意思決定）の踏襲であったため、多くのより良い機会を損失してきた。

以前の反省から、事業活動に際し最低限のプロセスは踏むが、意思決定に至るまでのフローの見直しを図った。

各会員からの要望や意見の集約、優先順位の設定、調整は、その都度正副理事長と事務局で行ない、正副理事長によるトップダウン方式を基本とし、理事会においても出来得る限り結論を持ち越さないことを心掛けている。

結果、殆どの事案で企画から実行までを最短2週間から総会決議事項であっても一ヶ月強程度で実現し、逆に執行部の組合運営に対する会員からの不満の声も殆ど無くなってきた。

勿論、事業主旨、進捗経過は事務局から随時発信しているが、それを可能としているのは、会員数が少ないからであろう。

ここでの注意点は、執行部の独裁運営にならないことである。

先に述べた通り、早い決断により会員のストレス軽減に繋がっているのは事実であ

るが、結論に至るまでの短期間に如何に各会員の意見を集約且つ同調させるかがポイントであり、組合事務局の担う役割は非常に大きいと感じている。

私見であるが、イエスであろうとノーであろうと結論は早ければ早いほどいい方向に繋がる可能性が高い（事案にもよるが）と考えている。

結論を早まって後悔することもあるだろうが、結論を先送りした結果、先にも述べたが機会損失をして後悔する方が経験上、確率的に圧倒的に高いと思うし、逃がした魚は大きく見えるのである。

そして間違った方向に進みかければ、軌道修正をすれば良いと割り切る。その機動力と柔軟性こそが当組合のポジティブな特徴である。

会員数の多い組合であっても、昨今のスピード時代では、迅速な意思決定は有利に働き、不可欠であると考え、規約変更、マニュアルの見直しを含めた、既成概念を打破する勇気を持つことが必要ではないであろうか。

一方、ネガティブな面は、会員数が少ないため、どうしてもスケールメリットのある共同事業が打ち出しにくいことである。

これこそが、当組合の現状における最重要課題であり、課題を克服できるか否かで組合存亡にも大きく影響を及ぼすものと考えている。

そもそも企業組合は、中零細企業を中心とした集団組織であり、自社単独で困難もしくは、非効率なことを集団化することにより、可能にしたり効率化を図ることを期待して設立されてきたはずである。

当組合も例外ではなく、市街地に点在していた地元中小卸売業者が、物流の効率化を目指して約40年前に卸団地を形成した。

更に設備資金面においても高度化資金の恩恵もあり、当初の目的は達成されたのであろう。

また現在では行なっていないが、金融事業（転貸事業）、共同求人事業においても、会員企業は相当なメリットを享受したであろう。

しかし、高度化資金を完済した後のバブル崩壊後、流通業を取り巻く環境は一変し、殆どの会員企業が疲弊しきっているのが現状である。

金融事業は、貸出資金の約3割が貸し倒れになり、6、7年前に破綻した。

求人事業も、経営不振から定期的な新規採用は皆無に等しく、同じく10年程前に消滅した。

設立当初から唯一残っているのが、立地条件に恵まれた団地そのものだけになった。

ある意味、当組合として最強にして最大のメリットであるのは疑いの余地は無いが、組合加入のメリットというよりは、世代交代が進んだ今、団地は当然の産物であると考えている人は多い。

会費（賦課金等）や出資金に見合うメリットを期待する声は後を絶たず、組合の存在に異議を唱える人も少なからず出てきている。

3．課題克服に向けて

冒頭、説明した通り、昭和47年開設された当団地は、殆どが倉庫を含め連棟式建物で構成されており、更に団地内には余剰地は少なく、連棟式と相まって今後発生する会員企業の建替えは困難が予想され、組合として、どのように解決していくかが早急な課題である。

また、団地を開設してから約40年経過するが、業種的に市民及び県民からの認知度は低く、そのことが組合、会員企業の成長弊害の一因になっているとも考えられ、更なる発展、成長のためイメージアップ戦略を組合として考える時期に来ている。

更に前述した通り、会員意識の変化、流通業界を取り巻く環境悪化等により、組合事業の見直し及び新しい取り組みも必要に迫られており、このまま放置すれば組合崩壊も予想される状態である。

そのような中、昨年度、「卸商業団地機能向上支援事業」の助成を受けて、現況課題克服のため調査、研究を行なった。以下が同事業の概要である。

(1) 団地内施設更新に伴う団地リニューアル事業実現化に向けての調査・研究

<概要・効果>

築40年経つ会員企業の老朽化した連棟建物群である現状を調査し、団地内の限られたスペースを如何に有効且つ効果的に、最小限のリスクで個々のニーズに合った形で建て替え需要に応じることができるかを研究し、団地全体として現実的な将来ビジョンを策定していくことを目指すものである。

(2) 内外に対する魅力ある卸団地推進計画

<概要・効果>

平成24年度に団地開設40周年を迎えることを機に、団地内の住人（経営者、労働者）が自信を持って商いができる環境づくりを組合が中心となり推進（イメ

ージアップ) していくことにより、市民及び県民からも広く認知され、新規会員募集、会員企業の人材確保及び商売上における信用度にも寄与できる魅力ある卸団地推進計画を策定していくことを目標とするものである。

4. 団地内施設更新に伴う団地リニューアル事業実現化に向けて

助成事業内での調査の結果、組合員の約半数が、築後約40年経過した建物の老朽化による建替えを希望していることが判明し、しかも希望企業の殆どが5年を目途に実現したいとのことであった。

つまり約半数の会員企業は、組合もしくは団地から撤退を考えているのではなく「現在の営業環境を手放したくない」とのこと、あくまで現在の団地内での建替えを希望しており、資金面を含めた団地再開を組合に期待するとのことである。

昨年の取り組みをきっかけに、各会員に現在の団地の有効性（営業環境）を改めて認識させることができた訳だが、当組合の場合、既存の敷地での建て替えにおいて、自社独自にできない理由がある。

それは、冒頭に述べた通り、団地内建物の約80%が連棟式建物に該当するため、壁、礎、樋等共有資産が存在し、隣接事業者との調整が必然で、そもそも連棟式建物である以上、既存敷地内で営業を継続しながらの解体、建築工事は非現実的とのこと背景にあり、組合を頼らざるを得ないのである。

昨年度、各会員の意向、団地環境を考慮した上で、一つのシミュレーションを作成した。

現在当団地には、宅地余剰地が一ヶ所（約560坪）しかなく、建て替え需要に一度で応えることは出来ないため、連棟群のブロック単位で順次実施することを考えた。

検証の結果、実現のためには大きく二つの課題が見つかった。

まず、連棟ブロック内に「建替え希望企業」と「建替え希望しない企業」が全てのブロックで混在している点だ。そのため、『「建替え希望しない企業」であっても条件が整えば、団地内の他の事務所倉庫に移転を検討できるか』とのヒアリング調査を実施した結果、略全ての企業から「検討できる」との回答を得ることができた。

もちろん「条件」を今後精査する必要はあるが、課題をクリアできる可能性は充分あると認識している。

次に団地内宅地余剰地が一ヶ所しかない点である。ただ当組合は、幸い団地内道路が私道であるため、現状の道路敷きの一部に影響の出ない程度に宅地化することに

よって、ブロック単位であれば、問題を解決できると考えた。

シミュレーションでは、第一段階のステップ完了後、第一段階で移転した企業の跡地を新しい余剰地として、第二ステップを実施し、以後同ルーチンを繰り返して需要に応えようと考えた。

但し、この方法では、希望企業全社を5年で建て替えるのは、困難であることは承知しており、今後、団地再整備に向けた各会員への合意形成を得るため、ルール作り、スケジューリング、建替え企業の優先順位の設定、「建替え希望しない企業」の協力を得るための条件精査・整備等、組合の担う役割は山積しているが、ここで組合が何も動きださなければ、組合は崩壊してしまうと考えている。

実際、「建替え希望企業」とは、組合内でも比較的業績が好調な企業であり、いくら現在の営業環境（団地の立地条件）に満足していようとも、いつまでも社屋の建替えが出来ないのであれば、組合を脱退して団地を去っていくであろう。

5．内外に対する魅力ある卸団地推進に向けて

長引く不況下の中、地域中小企業卸売業の会員を中心とする当組合は、以前の活気はなくなり、団地開設約40年を経過した建物の老朽化も相まって地域におけるイメージも決して良いとは言い難いのが現状である。

そのような中で殆どの会員企業は、企業が求める人材の確保も困難な状況が続き、しいては就労者の平均年齢も確実に上がってきており、経営及び営業活動にも影響を与え、悪循環化し、慢性化の危険性さえある。

今般の就職難の時代においても、一地方中小卸売業では、若い世代の就職希望者は少ないのが現状である。

また現在就労中の従業員においても、優秀な人材の離職を食い止める必要も講じていかなければならない。

そのため昨年度、新生「津卸商業センター」として、団地内の住人（経営者、労働者）が自信を持って商いができる環境を作ることを目的とした「内外に対する魅力ある卸団地推進計画」を以下の2点を柱に昨年度策定した。

- ①会員向サービスの向上
- ②対外的なイメージアップ戦略（V I ・ C I 活動）

(1) 会員向け事業（サービス）の充実

昨年度、助成事業内で団地内全社員を対象にアンケート調査を実施した。結果、組合に対して「無関心」、「活動内容が分からない」、「福利厚生、利便化」との意見があった。

ここで当組合が現在実施している主な事業を紹介したい。

- ①卸商業団地厚生年金基金 ②各種保険・共済 ③切手印紙販売
- ④貸会議室、備品貸与（プロジェクタ・ラミネータ等）
- ⑤集団健康診断 ⑥テニスコート利用 ⑦月極駐車場
- ⑧共同機械警備（防犯、防災） ⑨共同ゴミ収集
- ⑩コピー機利用カウント ⑪名刺印刷 他

こう見ると、就労者による就労者のためだけによる事業は、⑥テニスコート利用だけであろう。

更にこれらの事業に関しても、「活動内容が分からない」との回答が多数あり、PRが完全に行き届いていると思えない。

もう少し、就労者の目線に立った事業の見直しを図ることが課題である。

但し、PRについての媒体については、既存のホームページの刷新を本年度実施し活用したいと考えており、組合ホームページを「機関誌」として活用出来るようにしていく。勿論、ネットインフラの主流になりつつあるスマートフォンにも対応すべきであろう。

現在、検討している新規事業は、以下の通りである。

- ①シェアリング事業（大判コピープリントサービス等）
- ②レンタル倉庫（コンテナ・ガレージ）
- ③復活事業（共同求人、共同研修） 他

特に「大判コピープリントサービス」については、以前から企業、就労者からの要望も強く、本年度既に実施に踏み切った事業であり、詳細は後述する。

復活事業ではあるが、「共同求人、共同研修」も今後、リニューアル事業

として実施したいと考えている。

その中でも「共同求人事業」は、以前長年実施していたことがあるが、景気低迷により自然消滅していった事業である。

既存の問題点でもあるように、企業が求める人材の確保は、今後更に困難な状況が続き、深刻化していく懸念がある。とは言え、各社を取り巻く営業環境は依然厳しく、以前のような新卒者の求人、採用を考えている訳でない。

各会員の求人需要は中途採用が中心になっており、端的に言えば、補充ということである。

それだけに余剰人員を抱えることもできず、効率よく優秀な人材を確保したいというのが本音である。

組合のスケールメリットを出し、先ずは既存の会員企業、就労者にメリットを享受してもらう仕組みを作ることが先決ではあるが、同時に組合が前面に立ち、以前とは違う「共同求人事業」の仕組みづくりをすることによって各社の限界にきている求人事業を支援することも急務であろう。

先程述べた既存ホームページの刷新の中で、実は「求人事業」を柱としたホームページ作りを念頭としている。

(2) V I ・ C I 活動の必要性

組合における V I (Visual Identity) ・ C I (Corporate Identity) 活動の向上は、言うまでもなくスケールメリットであり、会員各社の企業価値も底上げできると考えている。

他府県の団地組合での成功事例もよく耳にすることがあり、特に愛称の設定によって近隣社会への認知度向上を実現し、ひとつのステータスを築いているように感じる。

当組合でも、他の成功事例を模範とし、本年度団地開設 40 周年を機に団地イメージ向上のため団地内及び周辺地域に愛される愛称の設定を試みた。

愛称は、「先ずは組合内で認知され、愛着されるもの」をとの思いから、団地内で就労する従業員から公募し、下記の愛称が採用された。

★津みなとパサージュ

※津港に近い立地と19世紀フランス革命を機にパリに作られた商店街をかけたもので、団地（組合）革命を目指したいとの思いから決定。

将来的には、本年度以降繰り広げる様々な広告活動により、愛称「津みなとパサージュ」に一定の効果が認められた場合、名称変更にもっていきたいところである。

今後組合では、V I ・ C I活動を

- ①就労者への満足度の向上を目標とする（耳を傾ける姿勢と情報公開）。
- ②団地内会員へのサービス向上に努める（時代に応じた柔軟な適応力）。
- ③結果として、地域社会への認知度を高める。

これらの優先順位で、活動に取り組み、期待に応え、努力することで、会員企業の価値向上、そして結果的に地域社会への貢献まで繋げていくことが、本来の組合の役割であると感じている。

6．会員向けサービス事業の事例と今後の組合事業の方向性

前述したとおり、昨年、新たな共同事業を模索する上で、「大判コピープリントサービス」と銘打ち機器をレンタルして実験を実施した。

一種のシェアリング事業であるが、非常に規模が小さく、組合リスクも少ないものである。

今回使用した機器では、A1ノビサイズまでのコピー、電子データからのプリント、電子化が可能な機種を選定して実施したところ、予想以上の利用数があり（実験であるため無償）期間限定であったが、有償でも利用したいとの要望が相次いだ。

機器は、A1ノビサイズ対応のインクジェットプリンタにスキャニング機能を装備したもので、通常A1コピー機のイニシャルコストは半分以下の製品である。

会員企業は、当然A3対応のコピー機の利用は日常からしているが、7～8割の企業では年間通して頻度は低いが、A1またはA2サイズのコピー、プリントが営業上、必要な場合がある（あるいは出来た方がよい）ことが判明し、潜在的な需要を掘り起こすことが出来た。

利用者に調査してみたところ、今まで必要な時には専門業者に依頼し、高額の費用

を支払っていたとのことであり、必要に迫られなければ、自社でA3用紙を貼り合せて対応していたらしい。

共同事業と言うには、非常にスケールの小さな話ではあるが、自社で所有するには・・・。

結果、現在では「大判コピープリントサービス」を会員限定で行なっている。勿論、サービス事業であり実費のみの負担を原則としており、好評を博している。

他に3年前位から実施している共同コピー機事業も好評であり、会員の約50%が利用している。

簡単に言えば、コピー機取扱代理店と組合が交渉し、コピー機を会員に格安で提供し、月々の保守契約料を組合が一括契約（集金）することにより、企業により差はあったがランニングコストが40%から70%削減に繋がった。

注目すべきは、この事業の特徴として組合のインシヤルリスクがゼロで、ランニングリスクも微細なこと（一カ月分の保守契約料）であるにも関わらず、会員への間接還元効果は決して小さなものではないことである。

この事業もサービス事業と割り切って、組合では一切の収益を取っていない。

前述の「団地リニューアル」にしる「大判コピープリントサービス」等のサービス事業にしる、事業規模は違うが現在組合が継続実施または実施検討している事業は、「会員選択型事業」であり、しかも組合収益事業の位置付けには該当しない。

当組合の場合、組合設立当初からバブル期までは「組合事業＝全会員参加型＝全会員へのメリット還元」とした考えのもと事業がなされてきた。同時に「組合事業≒収益事業」の考え方も色濃くあった。

時代の変遷と共に現在の会員企業は、既存環境、既存事業だけでは物足りないのであろうし、何よりリスクを極端に嫌う傾向がある。とは言え、各会員は組合への加入メリットに対しては貪欲であり、常に新しいサービスを期待する。

しかも各社の組合に対する期待も多種多様になってきたため、必然的に「全員参加型事業」より「会員選択型事業」の方が受け入れてもらい易くなってきているように感じる。

月極駐車場、店舗倉庫賃貸事業等の不動産事業、各種保険事業等の組合収益事業も行なっているが、これらも「会員選択型事業」であり、またこれらの収益事業は、会員視点からは組合加入メリットには映らないらしい。

つまり、組合収益事業はサービス提供を享受しているとの感覚ではなく、あくまで

ビジネス価値ということなのであろう。

現在の会員から組合に対する期待（メリットの享受）は、「会員選択型事業」且つ「サービス事業」（収益事業でない）の提供である。

7．組合事務局の役割

組合は基本的に賦課金（賛助会員からは共益費）を主な収入源として日々の事業活動を実施している。当然、私を含めた組合事務局職員の給与もそこから賄われている。

組合は、その会員のための組織であり、そこに従事する事務局員は、会員の期待に応えるのが職務であり責務である。

一方で、会員企業の指導も職務と言われるが、個人的には指導と言うには烏滸がましく、相談相手であり、話し相手であり、雇用主であり、何よりお客様であると考えている。

組合事務局は、組合傘下会員の「よろず屋」であり、サービス業であることを自覚しなければならないと日々感じている。

個人的には、現会員が「会員選択型事業」を求めているのであれば、流通業界で言うところの「多品種小口配送」的な考えのもと「サービス事業」を拡充することが現状においてはベターな気がする。

但し、組合のリターンも求めるような中途半端なことはせず、組合自体にリスクが伴わないのであれば、あくまで「会員還元事業」として割り切っていくべきであろう。

一昔前の全組合員が足並みを揃えて事業を進めるような時代ではなくなり、数ある組合事業の中から自社にあった事業を選択できる仕組み作りが組合に求められているのであり、今後、如何に各会員の利益に繋がるメニューを揃えていくことが出来るかが問われている。