

組合活性化への取組み

～大型流通団地の成長戦略～

松 崎 泰 雄

(協同組合広島総合卸センター
常務理事)

目 次

1. 当組合の概要	45
2. 組合活性化への取組みについて	46
3. 事業の進め方	46
4. 基本計画の策定	49
5. 6つの成長戦略（アクションプラン）	50
6. 最後に	55

(要 旨)

「絵に描いた餅でなく、実行可能な具体的施策を一緒に作りたい」これが、コンサルタント会社に乗り込んでの第一声であり、本事業の始まりであった。

アベノミクスの地方創生や一億総活躍社会は、行政と一体となって、我々も参加し、推し進めていくもの。いかに良い組織にするか、いかに良い地域にするかは我々の自覚が重要であり、実行していくのは我々自身である。

組合活性化議論は、当組合としては初の取組みであった。我々は、何を目標にして、どう実行するのか、普段、意識はしても実行出来なかった。議論を高めることにより、実行すべき点が段々明確になっていく。そして、強い意志と実行力も備わっていった。

各地の卸団地組合は必ず問題を抱えていると言っても過言ではない。それは、殆どが高度成長期に造られ、時の経過とともに、経営環境があまりに大きく変化し、かつ、組合・組合員施設が着実に老朽化してきていることにある。様々な問題を放置・先送りせずに早めに向き合うことが大切である。

また、組合が行うべき施策は、組合員が経営し易い環境を整備することである。

当組合は今年 40 周年を迎える。50 周年に向けた 10 年間に、組合が取組むべき 6 つの成長戦略を決め実行に移している。本稿では、その取組みについて述べていく。

1. 当組合の概要

昭和 48 年、当組合が立地する商工センター(西武流通センター)地域は、広島市の消費財の安定供給を担う地区として計画され、草津、井口沖へ後背地の山から採取した土を埋め立てる方法により 330 ヘクタールの用地を造成した。

進出企業の業種は、卸売業、食品製造業、家具木工業、鉄工業、印刷業、自動車整備業、倉庫業、運送業等で各団地を合わせて 400 社、中央卸売市場、市場関連企業を含めた商工センター地域経済サミット全体では約 800 社の企業が立地している。



図 1 対象範囲図

図 1 は広島市西区臨海部
外枠：西部流通センター
内枠：当組合 (広島総合卸センター)



図 2 市内中心部との位置関係

広島市中心部から約 5 km に位置する
巨大流通業務地区に位置する。
市内消費財のバックヤード的存在

設立は昭和 51 年 12 月、当初、繊維・雑貨・資材・食品の 4 団体を統合し発足した。設立当初の組合員は 127 社、ピークは昭和 57 年 273 社、現在では、221 社となるが、組合員施設を借りしている準組合員は 70 社程度あり、卸センター内企業は 290 社を超える大所帯である。

西部流通センター地区は、中心部に対するアクセスが良好であること、高速道路網に近接していること、道路が広く 24 時間稼働可能なことから、県内外からの当地への進出ニーズは極めて高い。近時は売却・賃貸物件が乏しく、需要に追い付かない状況にある。

組合の共同施設は、福利厚生施設 2 箇所、共同給油所 2 箇所、共同駐車場 17 箇所、コンビニ 2 箇所、大型商業施設、共同倉庫事務所、保育園等。運営面は、なるべくアウトソーシングを行い、リスク分散をしているのが特徴である。

2．組合活性化への取組みについて

当組合は昭和 51 年 12 月に設立し、その後、西日本最大で、かつ、全国でも有数の卸団地に発展してきた。しかし、当組合の運営状況は決して順風満帆では無かった。過去 10 年の財務基盤を見ると、倒産組合員の資産が遊休地化したものや、金融事業は多大な延滞債務を抱え、更に、不良性の大口出資金が未償却のままであった。幸いにも、当団地の結束力は高く、理事会の纏まりも極めて良好で、意思決定が早いことと、加えて、初代理事長が組合資産の礎を築き、歴代役員理事が形成してきた潤沢な共同事業資産が収益を支えてきたことにより、不良性資産の整理を進めることが出来た。近年は、自己資本勘定は 40 億円を超え、每期安定した利益を計上、賦課金は徴収せず、組合員に対する出資金配当を継続している。

不良債権処理を一掃したと同時に、次の課題が見え始めてきた。商団連の会議で議題になることは、「資産の老朽化」「組合会館の建替え」「組合員の脱退」「高度化資金」等各団地特有の問題や課題があることが分かった。特に昭和 40 年代に完成した先輩団地の問題や課題は、まさに 10 年後の当組合の課題となる。

「軸足を活性化に移す」ことにより、問題が大きくなる前に対応策を講じ実施していくことが出来、将来のリスクの軽減につながる。活性化議論を早めに行うことは役職員の意識改革にもつながる。

当組合は、平成 28 年度に設立 40 周年を迎えるが、団地内施設は建設後 35 年以上経過し、施設の老朽化が目立ち始めている。また、周辺環境の変化への対応や、社会的役割の増大等、様々な課題が発生している。地域のあり方や施設のあり方、組合員のニーズを総合的に捉えつつ、具体的な施策を策定し実施していく必要もあった。

3．事業の進め方

事業実施にあたり、まずは、当組合を取巻く環境分析、及び、組合員施設の老朽化状況の現状分析と、組合員のニーズ分析を行う必要があった。特に、ニーズ分析については、組合員および準組合員(賛助会員)あてアンケート調査を実施した。

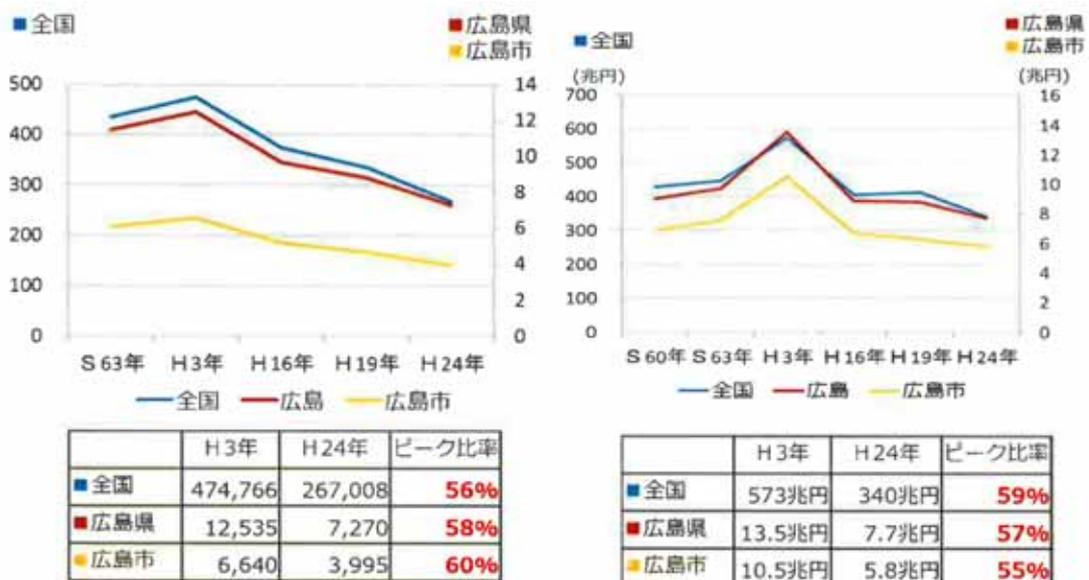
現状分析やニーズ分析の後、当組合の「あるべき姿」を議論しつつ、基本方針を定めていった。そして、当組合に合った 6 つの成長戦略を定めるに至った。

以下、各項目を詳細に述べていく。

(1)現状分析

①卸の実態調査

「卸」の状況が厳しいことは、誰しもが肌で感じていた。「流通革命」は容赦なく進んでいるし、販売先小売店や仕入メーカーの「業態変化」は早く、M&Aにより一瞬に販売先を失うこともある。例えば繊維業に代表されるような構造不況の中にいる業者もいる。卸業の「事業所」「従業者数」「販売額」のピークは平成3年である。バブル崩壊と同時に下降を始め、平成24年には「事業所」「従業者」「販売額」ともにピークの約6割まで落ち込んでいる（図4・図5参照）。～出典は地元経済誌から引用



(図4 卸業の事業所推移)

(図5 卸業の販売額推移)

環境変化に対し反応が早かったのは大手企業である。組織の垂直統合や水平統合を繰り返し、環境変化に耐えていけるよう組織改革を行った。大手量販店はM&Aや物流拠点の整備により物流の効率化を高め、またPB(自社ブランド)商品開発にも力を入れていった。

中小卸業者はそういった環境変化に対する適応力は乏しい。資力・人材が不足し、旧態依然とした商売を続けていくケースが多い。そして、マーケットから弾き出された企業は倒産していく。当団地においても過去10年の倒産企業は36社にのぼる。

次に、組合の過去10年の脱退状況は以下のとおりである。

脱退先は67社で、倒産廃業は合計42社、他、転出が22社ある。転出の理由は「営業所の撤退」が11社、「施設の狭隘化・余剰」が10社である。

過去10年間で67社の脱退は、卸業を取巻く環境変化が著しいことが言える。尚、組合員数のピークは273社で、脱退67社はその約25%にあたる（図6参照）。

尚、現在残っている組合員 221 社の黒字企業の割合は約 84%で、組合員の経営状態は比較的健全な状態にあり、近時は、倒産企業は激減している。

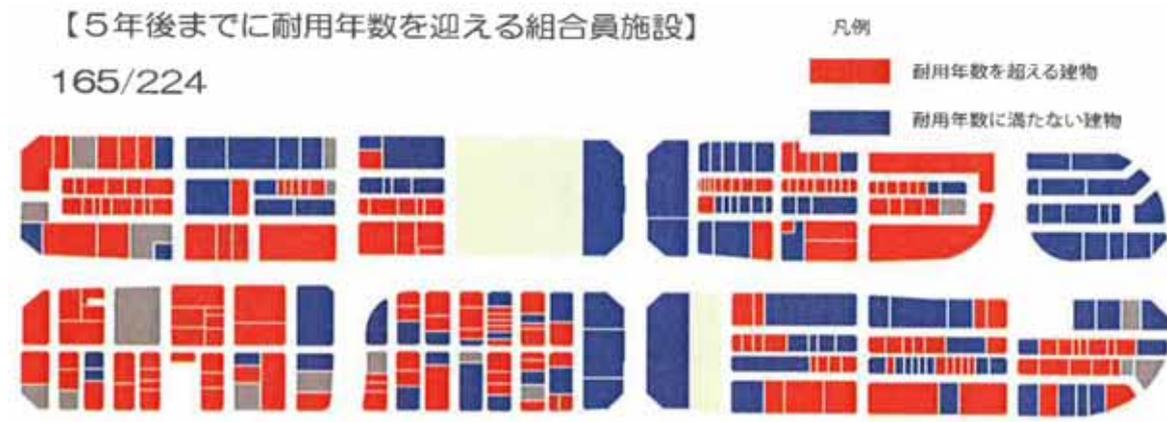
過去10年の累計	H26年3月末	転出理由（累積）	H26年3月末
■ 倒産	36	■ 営業所撤退	11
■ 精算	6	■ 施設狭隘化・余剰	10
■ 転出	22	■ その他	1
その他	3		

(図 6 組合員の脱退状況)

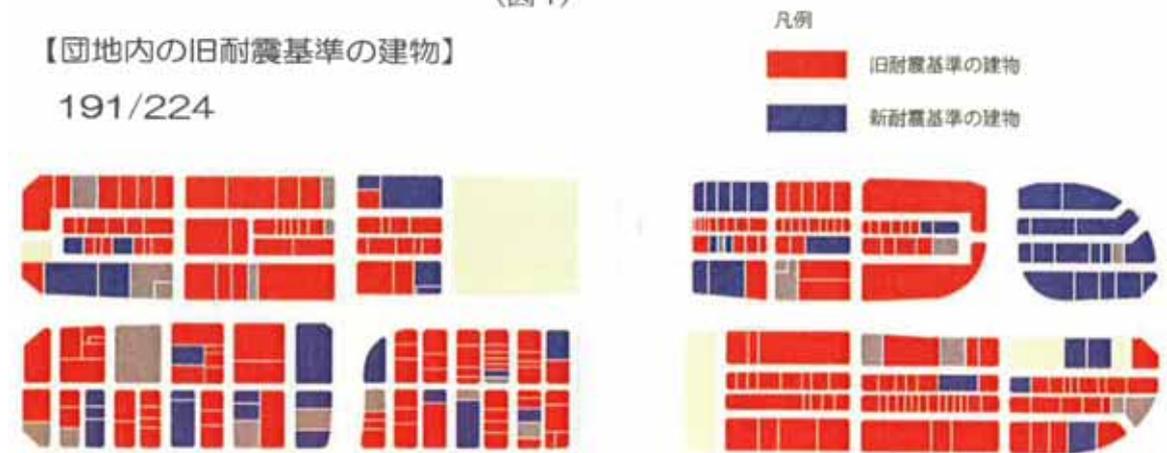
②施設の老朽化

組合員施設は概ね 35 年が経過し、今後 5 年以内に耐用年数が到来する施設が多数存在し、施設の更新時期を迎えることが判明している（図 7 参照）。

また、昭和 56 年以前の旧耐震基準で建てられた施設は 191 施設あり、現耐震基準を満たしていない建物も多数存在すると想定されている（図 8 参照）。



(図 7)



(図 8)

(2) 組合員のニーズ分析

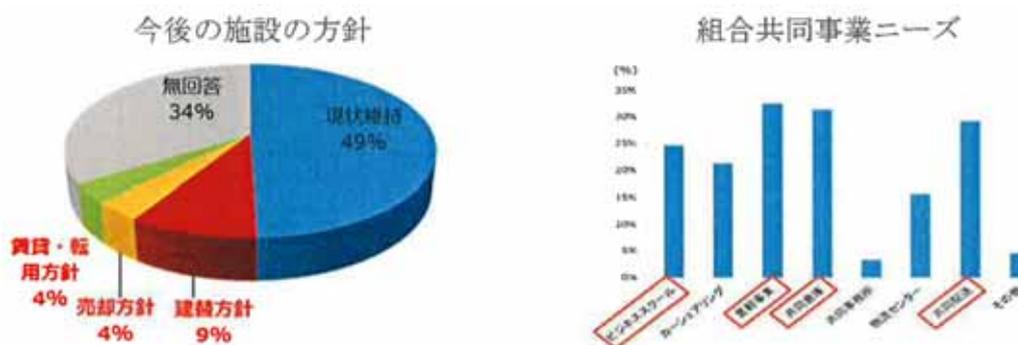
次に、組合員に対しアンケート調査を実施した。目的は、組合員の考えを組合施策に反映することにある。組合員と準組合員(賛助会員)の295社に対し実施し、約6割の回答を得た。調査結果の分析は、業種毎、町内毎にセグメントし、地域の傾向の把握にも努めた。アンケート結果の概要は以下のとおりである。

【アンケート結果の概要】

組合員施設の状況については、組合員施設の施設面積の余剰や不足が生じているとの回答が約2割を占め、操業環境の変化によって必要な施設面積も変わりつつあることが分かった。また、今後建替・売却等の方針がある企業も約2割あった。

流通業務市街地の整備に関する法律については、約45%(約45%が未回答)が緩和の必要があるとの回答があり、共同事業ニーズについては、ビジネススクール、景観事業、共同倉庫、共同配送のニーズへの回答が多かった。

現状分析やアンケートと並行して、他団地における先進事例の調査も行った。当組合より業歴の古い団地の取組みを知ることで、今後の施策に反映する狙いがあった。



4. 基本計画の策定

次に、現状分析やアンケート結果を取りまとめ、組合及び組合員の課題の整理を行った。また、組合としての「あるべき姿」を明確にした上で、活性化の方針を決定し、具体的な施策へと展開していった。

(1) 基本方針について

組合の「あるべき姿」～「地域経済を牽引する西日本最大の流通拠点」

キャッチフレーズ～「つながる街『新生 OROSHI TOWN』～西のニューウェーブ広島の元気はここから」

【活性化の方針】

- ① 流通拠点の基盤強化
- ② 老朽化施設の更新
- ③ 景観への取組み

組合の目的は、組合員の成長を促すことと、流通業務団地としてのステータス向上を主たる内容としている。

5.6つの成長戦略(アクションプラン)

活性化委員会では、現状分析や組合員のニーズ分析を参考に具体的な施策の検討に入った。目指すものは、組合員の為にする実行性の高い具体的な施策である。

(1) 組合施設の更新

組合員施設は概ね 35 年が経過し老朽化が進む一方、経営環境変化に伴い建物面積が余剰や不足といったミスマッチの状態となっている。また、昭和 56 年以前に建設された旧耐震基準に基づく建物も多数存在している状況にある。実際に過去 5 年に新築・リニューアルした組合員は 20 社程度あり、ニーズ分析からも今後 5 年に新築・リニューアルが見込める組合員は 54 社と予想している。

組合員が現在地で建替えを希望するケースが多く、必ず問題となるのは営業代替拠点である。そこで、組合としては、脱退組合員の資産を取得し、営業代替拠点用に事務所・倉庫を整備し賃貸することにした。組合が組合員の建替の為に共同事務所倉庫を準備することは全国的にも例の無い取組みとなった。

もうひとつ組合員施設の更新で重要なポイントは「移転用地の確保」である。既成団地において、分譲済の区画の所有権は組合員にあり、組合や第三者が強制的に移動させることは困難である。組合が出来ることは、組合員施設と組合施設を有効に活用した「局所的な再整備事業」である。

現在取組んでいる再整備事業は、「5丁目再整備事業」である。組合内土地はニーズが高く土地が不足している。組合員からの移転ニーズも多い。組合平面駐車場を立体駐車場化し、他の駐車場も集約化したうえで、2,500坪の用地を捻出する計画を策定、理事会承認のうえ、来年度着工を目指し計画進行中である。尚、本事業は、高度化制度を利用する予定で、現在、県と中小機構の診断を受けている。

こうした「局所的な再整備事業」は今後の組合活動の核となっていくもの**と思われる**。

移転用地の確保は組合員や新規進出企業にとって重要であり、また、「連棟式建物問題」の受け皿としても必要となっていく。土地は自然に増えない、限られた組合・組合員の施設、及び、容積率を活用し土地を生み出していくことが必要であり、中心となり調整していくのは組合事務局の役割である。

その他、組合員の資金調達サポートとして、高度化制度の手続き支援や、市や県の助成制度の紹介等を実施している。尚、平成 28 年度の高度化制度の利用申し込みは、組合員 3 社が申出している。

【組合共同倉庫事務所新設】



倉庫 A タイプ	313.31 ㎡	事務所 A タイプ	313.10 ㎡
倉庫 B タイプ	313.31 ㎡	事務所 B タイプ	215.00 ㎡
倉庫 C タイプ	148.89 ㎡	事務所 C タイプ	148.89 ㎡
倉庫 D タイプ	221.93 ㎡	事務所 D タイプ	72.29 ㎡

(2) 人づくり

組合員宛アンケートにおいて、ビジネススクールに対するニーズが高いため、組合としても検討することになった。

まず、先進事例を学びに、青森・高崎・熊本等団地視察を行った。夫々の団地特有のやり方があり、苦勞した点や工夫した点をヒヤリングすることが出来た。

次に、民間では当地区最大の人材育成コンサル会社と接触する機会があり、ビジネススクールのスキームを一緒に考えていくことになった。コース・開催日時・料金等は、組合員宛アンケート調査により、組合員が受講し易いよう工夫をした。

講師の選定やスクールの運営はコンサル会社に委託することになった。但し、コースの受講内容については、組合の考え方を伝えつつ、十分な打合せを行ったうえで決定していった。

結果、28 年度では、階層別コースを 4 コース(若手社員・中堅社員・中堅幹部・若手経営者)と職種別社員養成コースを 1 コース(営業)開設した。近くの組合会館で受講し、料金も安価で、受講し易い時間帯にすることにより、組合員としても従業員を派遣し易い環境を整えた。さらに工夫した点は、受講案内に、「社員区分別受講コース検討表」を掲載することにより、組合員が誰をどのコースに参加させるかを検討し易くしている。

受講者数は初年度 99 名、2 年目は 97 名の参加実績。年間 100 名程度の人材を育成し、

その人材が組合員企業の業績に貢献することにより、将来的に組合員が成長することを目指している。組合員が成長・発展することは、組合全体が活性化することに繋がる。今後は、スクールの質的改善を図りつつ、継続していきたいと考えている。

HOS ビジネススクール 2016年度講座予定表

[社員区分別受講コース検討表]

(3) 防災・防犯対策

本項への取組みは、昨年の「中小企業組織活動懸賞レポート」に「組合 BCP への取組」と題して応募済みであるので、詳細説明は省略させていただくが、概略は以下のとおり。

背景として、当商工センターは過去 3 度の高波被害を受けていることや、行政サイドが発表している地震や津波の被害を想定していることについて、当組合としては、何ら対策を講じていなかった。当団地は市内中心部に対し消費財を安定供給する責任がある。万一、災害が発生し罹災した場合、早急に事業復旧しなければならない。

組合としては、「組合 BCP」に取り組むことにより、罹災時組合員がいち早く事業復旧出来ることと、組合員従業員が安心して就業出来る環境を整備する必要があった。

計画策定において、まず、アンケート調査を実施し、個社の BCP 取組み状況や防災対策の状況を把握した。次に、当団地は組合員・準組合員を合わせ約 290 社以上となる大所帯であり、組合事務局がコントロールするのは不可能であることから、組合の町内会組織を活用することになった。

成果としては、各町内会に「防災倉庫」を設置する一方、「町内会対応計画」を策定し万一の場合、それを見れば、役割分担がわかり、各担当者のすべき事項や手順がわかる。すなわち、「町内会対応計画」は災害時に何をやるかの「指示書」となるよう編

集した。

その他、組合員従業員が携帯する「緊急時ハンドブック」の作成や、組合員自身が BCP を作成しやすいよう「組合員 BCP モデル」を作成し配布した。

尚、組合事務局も町内会と同様に「事務局対応計画」を作成した。

また、BCP 以外でも、防犯対策として「防犯カメラの設置」や「団地内照明の LED 化」等実施している。



(4) 景観事業

当団地を含む商工センター地域は広大な敷地に多数の企業が立地している。

一般の方には、一団の企業が立地している場所で、その中にどんな団体や企業があるかは認識できていない。団地内では、同じ景色に見える、どこに居るのか分からない等の課題があり、初めて団地を訪れる方は戸惑うことがある。

アンケート調査では、景観事業が組合共同事業のニーズとして最も高い結果となった。当委員会では、景観事業の今後の景観方針のみ定めた。特殊分野であることから、専門性の高いコンサルタントを入れ、行政の担当セクションも参加する「景観事業委員会」を別途設置することになり、現在、平成 28 年度事業として「景観事業委員会」を立ち上げ活動している。

【景観方針】

- ①サインの設置・・・ゲートサイン・誘導サイン・案内サイン等
- ②景観ガイドラインの制定・・・統一感のある街並み造り

(5) 流市法の規制緩和協議

当団地は流市法の規制がある地域である。流市法によって、土地の利用に制限がかかり事業拡大の足かせになっている反面、流通業務団地として多業態の参入から守られているメリットもある。

当団地や周辺地域の「街づくり」をどうするかを議論するうえで、流市法の規制緩和は避けて通ることは出来ず、流市法の規制緩和協議は、地域にとって最も重要な課題である。過去の規制緩和において、流通業務団地の団地指定を解除したエリアがある。Aゾーンと呼び、そのエリアは小売りやサービス業の進出が可能になっている。また、それ以外の地域でも、卸売り業者が一定の建物面積の範囲内で小売りや製造を行うことが出来るようになった。

今後は、「街づくり」の大きな視点から流市法の在り方を協議する必要がある、組合員の意向を十分に採り入れていく予定である。

(6)地域の核となる新しい施設の整備（中小企業会館の更新）

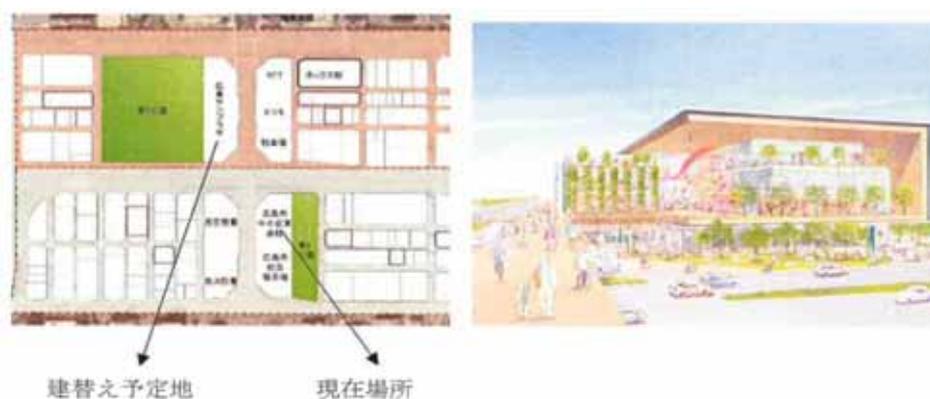
商工センター地域にシンボリックな施設を建設することにより、町全体が近代化し、施設を利用することで組合員の発展に繋がるような施設が求められている。

必要な機能は「ビジネス支援施設」「従業員利便施設」「地域利便施設」で、住居地区と商業施設と流通業務団地が交わる場所に建設することが望ましいと考えている。当活性化委員会で検討を重ねたのが、「サンプルザ建替え案」である。

現在の中小企業会館や展示場、そして、宿泊・宴会場の「サンプルザ」は市が所有している。どの施設も老朽化しており、かつ、仕様も古く、**建替えが必要との声が多い。**

行政に対して、「サンプルザ建替え案」を「提言書」の形で提案したが、行政側としては、サンプルザと近接のサンプルザホールと公園を含んだ広大な土地に、中小企業会館及びメッセコンベンション施設を誘致するような、もう一段大きい計画を策定して欲しいとの要請があった。現在、活性化委員会において引続き検討を重ねており、今年度中に行政側に再度提案していく予定としている。

【新しい中小企業会館のイメージ】



6．最後に

大型商業団地の成長戦略の中で、大型団地だからこそ出来るものがある。

例えば、ビジネススクールは、5コース100名の講座を運用しているが、県内でも例を見ない規模である。また、「建替え用の代替拠点の整備」は、中小規模の団地にとってみれば、必要性が乏しく、資金的にも多大な負担となる事業と思われるが、我々大型団地にとって今後必要不可欠なものとなる。このように、大型商業団地の利点を生かしつつ、組合員の成長を促していく戦略も必要である。

尚、当組合の取組みの中で、先進的な取組みは「建替え用の代替拠点の整備」と「局所的な再整備事業」である。老朽化した建物を如何に近代化していくか、その鍵を握るのは組合活動であることを申し添えたい。

最後に、「活性化策」を実施していくうえで必要なことは、官民一体となって取組むことである。組合の役割、組合員の役割、そして行政の役割があり、夫々が十分に力を発揮した時に活性化に繋がって行くものと思われる。

