

2011年度の店舗経営状況と 事業復興に向けた店舗戦略

～みやぎ生協

みやぎ生協 常務理事 店舗事業管掌 いとうあきよ 伊藤明世氏

東日本大震災による甚大な店舗被害にもかかわらず、2011年度、15年ぶりとなる店舗事業単体での経常剰余黒字化を達成した、みやぎ生協。どのようにして、これを成し得ることができたのか。この間の取り組みについて常務理事の伊藤明世氏にお聞きした。なお当連載では、大震災からの事業・地域復興に取り組む、いわて生協とコープふくしまの店舗事業戦略もシリーズで追う。

震災をバネに、現場が奮闘し、 15年ぶりに店舗事業で黒字を達成

2011年度のみやぎ生協店舗事業の決算は経常剰余17億3,300万円、経常剰余率2.4%となりました。これにより、15年ぶりに店舗事業単体で黒字を達成しました。

総供給高は前年比101.3%です。その内訳は、震災後の正式な再オープンとなった11年4月1日から営業を続けてきた店の供給高前年比は109.4%となります。しかし、それ以外の店舗、例えば、それ以降に営業再開したり、逆に途中で営業を停止したり、閉店した店の供給高前年比は71.8%です。

経営数値を申し上げますと、トータルのGPRは25.6%で、これは前年差で+0.9%です。また、人件費率は11.9%で、同-1.2%。物件費率は11.3%で、同-1.8%となっています。GP高は同104.8%となり、一方、人件費は前年比92.4%、物件費は同88.0%に抑えられたことで、NETも大きく伸びました（資料1）。

その要因として、東日本大震災に伴うさまざまな例外がありました。例えば、物件費は震災により営業休止した店舗の家賃を値引きしてもらいました。人件費は震災後に休まれたパートナーさんもいましたので、若干減少しています。利益率も3月、4月は特売を行なわなかったのが高くなりました。また、閉店した店の償却を特別損失で計上して、負担が軽くなっています。



伊藤明世氏

資料1 店舗事業11年度3月度振り返り

2012/4/12作成

1. 全体数値と概要

【表1】損益計算書

【全店】 【単位：百万】	3月度					累計				
	実績	予算差	予算比	前年差	前年比	実績	予算差	予算比	前年差	前年比
供給高	5,618	579	111.5%	1,856	149.4	72,198	5,284	107.9%	1,270	101.8%
GP高	1,404	171	113.8%	590	172.5	18,457	1,839	111.1%	1,173	106.8%
GP率(%)	25.00%	0.51%	102.1%	3.36%	115.5	25.56%	0.73%	102.9%	1.20%	104.9%
その他事業収入	106	-2	98.0%	7	106.7	1,273	-17	98.7%	-134	90.5%
事業総剰余金	1,511	168	112.6%	597	165.4	19,730	1,822	110.2%	1,039	105.6%
人件費	726	-16	97.9%	-61	92.3%	8,594	-405	95.5%	-705	92.4%
物件費	824	38	104.8%	120	117.0	8,187	-303	96.4%	-1,116	88.0%
事業外収益	28	27	2469.7	25	1176.	128	109	689.9%	102	487.5%
事業外費用	3	-13	19.7%	-1,381	0.2%	52	0	100.5%	-1,360	3.7%
直接剰余金	-42	188	18.2%	1,945	2.1%	2,704	2,648	4838.3	4,329	-166.3
本部経費配賦	195	66	151.8%	10	105.2	1,565	18	101.1%	-36	97.8%
経常剰余金	-178	123		1,946		1,733	2,719		4,472	
客数(千人)	2,237	99	104.6%	620	138.3	28,944	639	102.3%	-1,380	95.5%
客単価(円)	2,512	155	106.6%	185	108.0	2,494	130	105.5%	155	106.6%
人時供給高(円)	10,545	3,234	144.2%	3,973	160.5	11,330	1,518	115.5%	1,472	114.9%
値入率(%)	34.6%			-0.6%		34.1%			-0.6%	
価変率(%)	-13.4%			0.2%		-11.5%			2.4%	
人件費率(%)	12.9%	-1.8%	87.8%	-8.0%	61.8%	11.9%	-1.5%	88.5%	-1.2%	90.8%
物件費率(%)	14.7%	-0.9%	94.0%	-4.1%	78.3%	11.3%	-1.3%	89.4%	-1.8%	86.5%
買上点数/人	12.0			0.2	102.0	11.8			0.1	101.3%
点単価(円)	209			11	105.8	212			11	105.3%

(1) 3月度は、前年が3月11日以降通常の営業が困難だったことから、供給高、GP高等の数値は前年を大きく超過し、予算も達成しました。年間では供給高は721億円となり、前年比101.8%と前年の数値を超えることができました。客数増加も前年の営業できなかった状況を反映していますし、今年が閏年で1日多いこともプラス要因です。鶴ヶ谷店の改装による休店もありましたが、全体では影響が見えない数字になっています。

年間での既存店(4/1より営業再開した38店舗から古川南店を抜いた37店舗)の前年比は109.4%(客数103.8%、客単価105.4%)と前年を大きく上回りました。

資料提供：みやぎ生協

正確な数字は出していませんが、11年度にこのような実績を残すことができたのは、震災後の特需、収入の増加によるものが半分程度、後の半分は内部努力によるものと認識しています。中でも人件費は、震災直後に何十億という損失が出るのが分かっていたので、投下労働時間をかなり抑えることを早期に打ち出し、これに現場の

職員が危機感を持って取り組んでくれたことが効果を挙げたと考えています。

客数と客単価が伸びたことが 黒字達成に大きく貢献しています

営業を継続してきた店の11年4月から12年3月度までの実績は、客数が前年比103.8%、客単価は同105.4%です。客数の伸びは競合店の休業や、近くの生協の店が休業し来店者が集中するなど、いろいろな要素があります。やはり客数が大きく伸びて、客単価も高かったことが黒字の達成にとって非常に大きかったと思います。

客単価の伸びは、みやぎ生協だけではなく、県内の各スーパーやDIYホームセンターも同じです。それは、壊れたり、無くなったりしたものを補充する動き、例えば衣料品などは、夏の暑さや冬の寒さにより大きく伸びましたし、沿岸部では津波により家財道具一式を流されたことなどによると思います。供給高や供給剰余は、このような震災特需の影響がかなりあったと考えています。

GPRについては、前述の「特売を行なわなかった期間」があったことで若干高まったこともありますが、その一方で、全店合計の営業日数は、11年12月までで前年比90%に減少しています。そのためメーカーとの年間販売契約の達成が極めて困難となることが早い段階で分かっていました。しかもメーカーの工場も被災し、商品が入ってこないといった先方の事情もありました。

そこで、メーカーと契約数量の引き下げなどの交渉を行ないました。また、11年9月から「100店舗企画」として、サンネット事業連合各会員生協の店舗に加え、青森県庁生協、青森県民生協、コープあいづを含めた計108店舗が連帯して、一般食品や菓子・嗜好品の売りを強める取り組みを行ないました。その際、「〇〇メーカーさんの販売数量をこのセールで引き上げますので、バックリベートを保証してもらえませんか」と交渉を行ない、GPRの引き上げに貢献することができました。

この取り組みでは、単品で1,000万円超の「売り」をつくれただけでなく、参加した店舗間で売場づくり情報の共有や学習効果、ランキング表彰によるモチベーションアップなども図ることができました。また、店舗の現場でも値引き廃棄を減らすなどの努力を行ない、GPの確保とGPRを一定引き上げることができました。

投下労働時間のさらなる削減のため、 継続して取り組んできたことを一気に進める

生産性を向上させ損益改善を進めることは、もともと第8次中計(08~10年)の重点テーマで、NETの赤字半減を目指して取り組んできました。そのためにここ数年、毎年、投下労働時間を削減し、09年度は前年比94.7%、10年度は同94.4%まで削減しました。今年度は見込みで同91.0%です。これは08年度と比べて約2割減らしたことになります(資料2)。

資料2 投下労働時間の前年比評価

※震災で休業した店舗は除く、4月~12月度比較

	2009年	2010年	2011年	11年/08年比
総計	94.7%	94.4%	91.0%	81.0%
正規・嘱託	100.5%	91.1%	100.1%	91.6%
正規外	93.8%	94.8%	89.6%	79.8%

店舗は以前から赤字でしたので、運営コストを下げるために投下労働時間の引き下げに努め、10年度を終了した時点では「これ以上の削減は難しい」という声もありました。しかし、震災による経営危機により、「もっと減らさなければダメだ」と考えました。もちろん、今まで以上に投下労働時間を減らすのは大変なことだと分かっていました。しかし、店長を中心に現場の職員たちが「それでもやらなければいけない、そのためにどうするか」という気持ちになってくれたことが、大きかったと思います。

まず、震災直後には営業時間の見直しを行ない、11年4月1日に再開する際は、閉店時間をそれまでの午後10時や11時から午後9時にしました。その後、競合店や地域の状況に応じて徐々に午後10時や11時に戻しました。しかし、今でも以前の閉店時間に戻していない店もあります。

また、作業も大幅に見直しました。例えば、アイテム数の削減は以前から行なっていましたが、震災を期に、もう一段行ないました。もともとみやぎ生協の店舗では、商品数が多すぎるといった問題点があり、ここ数年、商品数を絞る方向で進めていましたが、それを促進した形です。震災直後に棚がガラ空きになりましたので、4月1日に営業を再開する際、本格的に見直しを行ないました。

特に加工食品、菓子などを中心にABC分析を行ない、売れているAランク商品、Bランク商品をしっかり品揃えをするようにし、Cランク商品の差し替え、縮小を行なっています。以前ならば、極端な話、どの商品も1アイテム1フェースということもありました。それを、Aランク商品は3フェース、Bランクは2フェース、Cラ

ンクは1フェースとするなど、売れ方に沿ったフェース数に是正することができました。これにより、売れ筋商品の存在感を高め、メンバー（組合員）さんが手に取りやすくするとともに、売れ筋商品の補充頻度を下げることができました。

また、ドライ部門内での作業の横割りを見直し、入荷品は一斉品出しを行なうようにしたことや、惣菜・すし部門での夜間作業の一体化、レジ・ドライ部門での作業連携、農産・水産部門での供給規模別の品揃えの適正化、コープフーズ東北（CFT）製造のアウトパック商品の活用など、作業を削減するためのさまざまな見直しを行なっています。このようにして、08年比で投下労働時間を2割削減することができたことも、黒字化の大きな要因です。

以前ならば、まず本部方針があって、それを実施することで投下労働時間を減らすようなところがありました。まず、「どこの作業を減らすのか」について本部で論議し、それを店長に「ここを減らせるから減らせ」と、下ろしていくわけです。しかし今回は、それぞれの店舗や部門でどれくらい減らせるのかということ、現場の皆さんが自主的に、積極的に考えてくれたからこそ、これだけの成果が挙げられたのではないかと思います。

2カ月通しの「復興くらし応援価格」を中心に据えることで、現場の負担軽減も

供給促進のプロモーションもシンプルにしました。

これまでは、「月間セール」や「2週間単位のセール」、「日替わり」など、さまざまなプロモーションを行なってきました（資料3）。その数だけ本部で「企画書」を作成し、現場ではその通りに売場を変更しなければなりませんでした。

例えば、1週間単位のセールですと、セール対象の商品でエンドを作って、終わったら片付けて次のセールエンドを作ります。もし、売れ残った商品があったら、それを処分する作業が発生します。そのような商品が、毎月200~300アイテムもありました。

震災後は商品確保が困難な時期が続きました。しかし、メンバーさんに「お買い得感」を提供しなければいけません。ではどのような方法があるかを検討し、2カ月間通しで行なう「復興くらし応援価格」を打ち出すことにしました。これをプロモーションの中心に据えることで、現場の作業を大幅に削減することができました。

メンバーにとっても、「2カ月間この価格」は、ある意味エブリではないかと思います。実際、このセール品の売り上げ比率は高ま

資料 3

●震災後の供促の整理と方向性 ○=4月度開始、▲=5月度以降実施判断、×=中止

カテゴリー	NO	テーマ	判断	備考
1 外付け企画	1	ポイントサービスデー	○	*4/01-
	2	どんきゃん	○	*4/26-
	3	シニアメンバーデー	○	*4/28-
	4	いいコープの日	▲	*5/15-
	5	トリプルカード5倍	○	*4/23-
	6	カラーレシート	×	*中止
	7	販促レシート	×	*上期中止
	8	商品ポイント	×	*中止
	9	カラーレシート抽選会	×	*GWは中止
	10	衣料友の会	×	*4/20終了
2 セール配置	1	週末セール	○	*4/21-
	2	月火水	▲	*5/23-
	3	ワンデー	▲	*6/05-
		スーパー朝市	▲	*5/29-
		SP123	▲	*6/01-
		びっくり大市	×	*上期中止
		おかめひよっとこ	×	*上期中止
	4	衣料セール	×	*上期中止
	5	ドラッグセール	×	*上期中止
	6	酒セール	×	*上期中止
7	個店セール	×		
3 生協らしさ・差異化	1	メンバー拡大キャンペーン	×	
	2	コープフェア	▲	*22W(8/18-)
	3	環境キャンペーン	×	
	4	ユニセフキャンペーン	○	*相談(11月、02月度)
	5	めぐみ野	▲	*9/21-
4 安さイメージ	1	WOW	×	*復興くらし応援価格へ収斂
	2	エコプライス	×	"
	3	月間サービス	×	"
	4	おすすめ一番	○	*4/21-
5 予約	1	丑の日	○	*6/01-
	2	ボジョレー	○	*予定通り
	3	カレンダー	○	*予定通り
	4	年末(Xマス・正月)	○	*予定通り
	5	みそ	○	*予定通り
	6	節分	○	*予定通り
6 ギフト	1	母の日	×	
	2	さくらんぼ	○	*5/07-
	3	夏ギフト	○	*予定通り
	4	新米	○	*予定通り
	5	冬ギフト	○	*予定通り
7 クーポン	1	お得なクーポン	×	
	2	ドラッグクーポン	×	上期中止
	3	生活関連メーカークーポン	×	上期中止
	4	個店DM	×	上期中止

っています。ですから、結果としてこのプロモーションは間違っていないかと思えます。これまでなら、「このセールをやめたら供給が落ちるのではないか」と思い、既存のセールを廃止することに踏み込めなかったと思えます。しかし今回は、商品を確保すること自体が難しく、チラシを作ることもままならず、人時も確保できないという緊急時でした。ですから、「『復興くらし応援価格』でだめなら、その時は、既存のセールを復活させるしかない」と考え、実行しました。

なお、この対象アイテムは約2,000品目です。対象商品数を増やす・減らす議論もありましたが、毎月実施していたセールを合計すると、多分このくらいの数になったと思えます。

危機意識を持った仲間づくりで 前年比130.8%となる約3万人を拡大

店舗での仲間づくりは、ここ2、3年続けてきたことですが、震災により、これまで以上に必要だと考えました。みやぎ生協の店舗を利用されているメンバーさんの顔の数、実利用者数は現在約30万人です。それが日々、増えたり減ったりという構造になっています。

通常時であっても、毎年、年度末ごろには転勤などで流出するメンバーさんと流入するメンバーさんが数多くおり、何もしなければ店舗を利用されるメンバーさんの数は常にマイナスになることが分かっています。この減少分を補うためには、店舗でも常に拡大をしなければいけないのです。

11年度は、さらに震災による店舗数の減少や、メンバーさんの一時的な避難などもあり、利用者数のさらなる減少が危惧されました。そのため、各店での仲間づくりを推進してもらいました。その結果、前年比130.8%（予算比136.3%）となる、2万9,445人の拡大ができました。

コアカスタマーである「シニアメンバー」も 約1万人増加

店舗を利用するメンバーさんは、一般のスーパーから見ると、ある意味、固定客です。この間、新規メンバーを増やししながら、固定客の中で、さらにコアな利用者を増やすために、「コープのトリプルカード」ホルダー、これはカード決済できる機能を持った組合員証ですが、このカードホルダーとシニアメンバーを増やすことに取り組んできました。

中でもシニアメンバーは、店舗にとって文字通り「コア」メンバーだと考えています。そこで、以前は毎月0の付く日だった「シニアデー」を毎週木曜に変更し、「この日にシニアメンバーカードを提示いただくと、1,000円でスタンプ5枚がたまる」といった、特典を設けるようにしています。また毎週土曜日に、前述のトリプルカードでご利用いただいた場合、ポイント5倍としています。震災後、このシニアメンバーが約1万人増えました。

現在シニアメンバーは、店舗をご利用いただいている30万人の顔のうち約6万人、全体の5分の1を占めています。実際、「シニアデー」の取り組みを本格化してから、木曜日の供給が伸びています。現場でも、この日に合わせて品揃えを変えるようにしており、一番の売れ筋である天ぷらや、まんじゅうなどの甘いもの、それからペットフードなどを充実させています。また、年金支給日と重なると、比較的高めの商品も動くことが分かってきました。やはり、毎週木曜に変更したことで分かりやすくなったことも功を奏したと思います。コアメンバーを増やしていくことは、この数年間やってきたことですが、これも震災後一気に進めることができました。

このように、店舗での仲間づくりを大幅に進めることができたのも、震災で多くの店舗が被害を受け、店を開けられないことによる店舗事業の危機を、現場の職員たちが自身の問題として捉え、危機感をもって進めてくれたおかげだと思えます。

津波被害を受けた沿岸地域で 移動店舗「せいきょう便」を立ち上げる

津波により甚大な被害を受けた沿岸地域の買い物支援として、11年8月から、^{へびた}蛇田店（石巻市）を母店に移動店舗「せいきょう便」（写真1）を開始しました。1号車の導入では、ならコープさんや生協共立社さんにご支援・ご協力をいただきました。事前にある程度予測していたことですが、事業的には厳しいものがあります。宮城県の場合、沿岸部でも買い物する場所はそれなりに残っており、固定客のメンバーさんはいますが、新しくご利用いただける方はそれ



写真1

ほど多くはないのが現状です。1日平均90人のご利用があれば採算が取れる見込みですが、まだそこまで届いていません。そこで、開店場所を変える、お客さんが来ない時は声をかけて歩くなどの工夫もしています。

立ち上げ当初は、仮設住宅を中心とした運行を考えた時期もありましたが、既にさまざまな業者が入っていて、必ずしも利用は多くありません。むしろ、今まで近くにお店があったのが、津波で無くなってしまった地域や、お年寄りが多く住んでおられる団地などのほうが一定の利用があります。

この3月末に2台目を導入し、気仙沼市や三陸町エリアで運行を開始しています。これも蛇田店を母店にしています。このエリアは、石巻エリアよりも津波の被害が大きく、残っている店が少ないので、1号車よりも利用が見込めるかもしれないと考えています。

産直「めぐみ野」ブランドを打ち出し 生産者・地域との結びつきをさらに強める

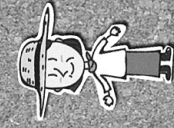
みやぎ生協では11年9月に、産直を「めぐみ野」ブランドとして、新たに展開しています（写真2、資料4）。しっかりと売場づくりを行ない、積極的にプロモーションを行なってきました。これにより、原発事故による放射性物質の関係で前年実績を割っている牛乳、米など一部商品を除き、店舗での産直品の供給は11年10月から12年3月まで2ケタの伸びとなっています。野菜相場が総じて高めという要因はありますが、新たなブランド展開は一定の効果を得たと考えています。

それとともに、震災で大きな被害を受けた産直生産者の支援につながり、元気になってもらうことができたのではないかと思います。実は、この「めぐみ野」ブランドへの切り替えは、11年度計画に入っていたもので、当初は4月から実施するはずでしたが、震災の影響で9月からになってしまいました。予定よりも遅れての展開となりましたが、こういう時だからこそ地域の



写真2 「めぐみ野・旬菜市场」売場風景

資料 4



まぐみ野は「産消直結」の証です。



みやぎ生協の産直は、「産消直結」。

みやぎ生協は、1970年に角田市農協と鶏卵・豚肉・鶏肉の取扱いを始めて以来、食の安全性、宮城県と日本の農・畜・水産業の振興、地域経済の活性化と文化の発展、自然環境の保全に寄与することをめざし、メンバー・生産者とともに産直活動を育ててきました。今そこで「産消直結」のキーワードが一般化しています。近年、「産直はすでに長期間にわたって取り組んできたテーマです。近年、「産直」(＝産地直送)というブランドを掲げた商品が数多く販売されるようになっています。しかし、みやぎ生協の産直は他の産直とは異なり、「安全でおいしい食品が食べたい」というメンバーの声から生まれ、生産者と協力・協同・交流を重ねながら受け継がれ発展してきた「産消直結」の取り組みなのです。



生産者とメンバーの交流風景

みやぎ生協の提携活動

みやぎ生協の産直は生産者と消費者の共通の願いを実現するために、次のような基本的な立場で提携活動を進めます。

- ① 健全な日本型食生活の確立と食糧の安全性を高めます。
- ② 食糧自給率の向上をめざし、日本と宮城県の農・水・畜産業とその他工業、及び生産者の暮らしを守る国民合意の運動を進めます。
- ③ 産消提携活動に積極的に取り組みながら、地域経済の活性化と文化の発展、自然環境の保全に寄与します。

コープの産消直結「めぐみ野」の三つの基準

「めぐみ野」の商品は、共通して次の三つの基準を満たしています。

- ① 産地と生産者が明確であること
(「誰がどこ」で作ったかがわかること)
- ② 生産方法と手段が明確であること
(「どのように」作ったかがわかること)
- ③ メンバーと生産者の交流がされていること(共通の願いの実現)

資料出典：「めぐみ野コンセプトブック」より

生産者を支援したいという思いが強くありました。

逆に、新たに加わったのが、震災後に結成された「食のみやぎ復興ネットワーク」による開発商品の取り扱いです。津波で流された酒蔵のタンクに残っていた日本酒を商品化したものや、同じく貯蔵タンクに残っていた宮城県産の小麦粉を使って作ったまんじゅうなどを店舗のエンドなどで供給しています。このプロジェクトは動き出したばかりですので、これから開発した商品が本格的に売場に並ぶ予定です。これまでに開発された「復興ネットワーク」の商品は、外部に対して十分に打ち出しきれていませんでした。そこで、これから登場する商品については、広告会社をお願いしてテレビコマーシャルを流すなど、地域に幅広くPRしていきたいと考えています。

今年度も事業単体での黒字を目指し 「地域一番の商品」づくりに取り組みます

12年度の店舗事業予算案では、NETで0.1%の黒字を目指しています。11年度NET2.4%だったのに、なぜ0.1%まで減るのかといえ、昨年4月から営業再開していた店の実績が一転して厳しくなることが予想されるからです。中でも、客単価は震災需要が一巡し、徐々に落ちてくると考えています。また客数も、競合の新たな出店がありますので前年を4%くらい割ると想定しています。このためGPRも一定下がると考えています。

一方、11年度は営業休止していた店で、この8月から営業できる店もあります。その分、供給は伸びると考えていますが、総供給高は前年対比99%という予算を組んでいます。これにより人件費や物件費も増えます。

物件費は今後、古川南店や石巻渡波店などをスクラップアンドビルドしますので、ビルドの分のコストが大幅に増える予定です。その結果、経常剰余は年間で5,000万円程度となる見込みです。11年度から見ると約10億円落ちますが、最低でも黒字を維持したいと思います。建て替えて2店舗を出店して黒字を維持するというのは、既存店で損益を維持できる力がないと到底達成できません。

そのためには、各店で「地域一番の商品」を各分類でつくっていくことに取り組みます。例えば、農産ではサラダコーナーで他社に負けない売場を、水産なら刺し身で負けない売場を作り上げたいと思います。そのためには、まず商品で他社に負けない、競争力ある売場、商品づくりをすることが一つの柱になっています。このために、商品づくりと売場展開の両面でレベルアップを図っていきます。

「高齢者に優しいお店づくり」を推進し 幅広い年代が買い物がしやすいお店に

また、「高齢者に優しいお店づくり」を進めます。これは、高齢者が買いやすく、利用しやすい店ならば、幅広い世代の人も買いやすくなると思えました。そのために、SSサイズの品揃えの充実や、はみ出し陳列をなくします。後者は、高齢者は視野が狭くなっているため、売場がゴチャゴチャしているとぶつかって危険だけでなく、買い物しづらいことがあります。

そのほかにも、健康を打ち出すとか、さまざまなコンセプトがありますので、それを売場で実践していきます。また対応・接遇面での改善も進めます。例えば、来店される高齢者のお名前を覚えて、「〇〇さんおはようございます」というような関係を将来的につくれるよう、取り組みを始めたいと考えています。

県内での地域の高齢化は、想定よりも速く進むのではないかとわれています。そのことも頭に置きながら、利用される方に優しい、買い物しやすい店を、「高齢者に優しい店」という言い方で表現したわけです。11年度には、アルミ製の軽量カートを一部の店舗に導入しています。今後は、認知症の方に丁寧に対応できる職員の育成や、施設や商品、対応を含め、ハード・ソフトの両面で高齢者に優しいお店をつくっていきます。

震災によって目覚めた「店長・職員の能力」 これを維持・定着させる人材育成を進めます

人件費は、夏ごろに建て替えの店舗がオープンすることもあり増えますが、それでも10年対比94.0%、投下労働時間は90.6%を維持しようと考えています。物件費も同95.3%です。10年度と比べると、ぐっと絞り込んだ経営体質を維持し、供給高が多少減っても黒字を維持できる運営体制をつくりたいと考えています。

そのためには、さらなる人材育成が重要です。みやぎ生協では、「スキルマップ」という、職員一人ひとりの技術チェック項目があるのですが、今まで形式的になりがちだったものを、自主的に実行できるものにしていきます。これはパートナーさんの生産性向上につながると期待しています。

震災以前は本部が強すぎて、「何かあったら、本部に頼る」という傾向があったように思います。なぜそうなったかといえば、店舗事業が厳しさを増す中で、現場のパート化を進めた時期があり、そ

れをフォローするために本部機能を強化していました。これが結果として本部頼みとなり、「自分たちで判断しない、できない」風土につながっていたように思います。

ところが震災直後には、大勢のお客さんが店頭に並ぶ状況が生まれ、本部から情報は届かない中、店長たちは自らが判断しなければいけない状況に置かれました。これが彼らの眠っていた能力を呼び起こしたのです。もともと店長や職員たちは、みやぎ生協の長い歴史や先輩から引き継いだ経験や知識、能力を持っていたのです。しかしそれらの能力は、これまで眠っていたのです。大震災という緊急事態が、それを目覚めさせたのではないかと思います。

先日、店長たちに「今回の対応こそが皆さんの本当の力なのだから、もっと自信を持って仕事をしてほしい。これからは店長が自ら判断し、自分の言葉で職員たちに話し、店舗運営を進めてほしい」という話をしています。今回発揮された能力を維持、定着させていくためにも、教育の仕組みを整備していきたいと考えています。今までと同じような教育の仕組みでは、本部頼みの状況に戻りかねませんので、今までやってきたことを見直したり、もう一段高めたり、新たな教育を付加するなど、人材育成を進めていきます。