

# 2011年度の店舗経営状況と 事業復興に向けた店舗戦略

## ～いわて生協

あべしんじ  
いわて生協 常務理事 店舗事業管掌 阿部慎二氏

前号のコープふくしまに続いて、今号では、いわて生協の店舗事業を取り上げる。東日本大震災では県沿岸部が甚大な津波被害を受ける中、宮古市では同生協の店舗、マリンコープDORAを中心にさまざまな支援活動が行なわれ、被災者のくらしを支えたことは記憶に新しい。また2011年度は、これらの活動に対する地域からの支持とコスト削減などにより、店舗事業で8年ぶりとなる経常剰余黒字化を達成している。これを成し遂げるための取り組みや12年度以降の課題について、常務理事の阿部慎二氏に伺った。

## 震災特需と、広範なコスト削減で GPRを前年比1.4%改善

2011年度、いわて生協の店舗事業（計12店舗<sup>※1</sup>）は経常剰余金4億6,916万円と、8年ぶりに黒字を達成することができました（資料1）。供給高も226億4,119万円と予算（214億円）達成していますが、これは震災後の特需と宮古エリア4店舗の伸長によるもので、正直、実力ではないと考えています。

供給高を前年比で見ると107.7%です。中でも沿岸（宮古市）の4店舗は、マリンコープDORA 116.6%、Belf西町 173.2%、コープ西ヶ丘 104.9%、コープチェリオ 113.3%でした。さらに一関COLZAが104.3%、奥州市のコープAteruiが105.6%、Belf牧野林（滝沢村）が107.9%と前年を上回る実績を残し、全体をけん引しました。

GPRは前年比+1.4%となりました。この内訳としては、震災後の特需など外部要因によるものが約0.5%、内部要因が残り0.9%と見ています。外部要因では、4月・5月はセールを中止せざるをえなかったことが大きかったですが、その後もセールチラシの縮小や企画数減などを行ない、ムダなセール価変を削減しつつ、チラシ掲載アイテムは来店動機となる価格設定を行ない、価格魅力度を高めるようにしました。



阿部慎二氏

※1 盛岡エリア（6店）：  
コープ高松、Belf仙北、  
Belf山岸、Belfまつぞの、  
Belf牧野林、Belf青山。  
宮古市（4店）：マリンコープDORA、Belf西町、  
コープ西ヶ丘、コープチェリオ。  
奥州市（1店）：  
コープAterui。一関市（1店）：  
コープ一関COLZA。

## 資料1 2011年度店舗事業損益計算書

費目	店舗総合計（店舗物流含む）		
	実績（万円）	予算比（％）	前年比（％）
供給高	2,264,119	105.7	107.7
供給剰余金	558,447	111.0	114.4
（GPR）	24.7	105.0	106.3
その他事業収入	28,036	94.6	90.6
事業総剰余金	586,438	110.1	113.0
直接人件費	246,422	98.2	98.0
直接物件費	246,400	92.9	94.3
直接事業外費用	2,087	298.5	264.0
金利	2,809	89.6	202.3
直接剰余金	90,008	691.2	2219.1
本部経費配賦	48,684	101.9	114.8
本部事業外収支配賦	5,593	70.7	65.0
経常剰余金	46,916	—	—
（経常剰余率）	2.1	—	—

資料出典：第23回いわて生協「通常総代会議案書Ⅰ」より

内部要因では、直接物件費計で前年よりも1億2,800万円削減できました。内訳で大きかったのは広報費で、年間で5,000万円削減しています。電気代は、営業時間を全店1時間短縮したことや、冷蔵ケースなどの温度見直しなどで年間約3,000万円減らしました。その他にも、消耗品の相見積もりなどで5,000万円削減しています。

店ごとの経常剰余率は開店2年目のBelf西町が+3.2%、3年目のBelf牧野林が+0.3%と好調でした。一方で赤字店舗もありますから、GPR改善に一番寄与したのは、やはりセール政策の変更だと思っています。セール企画のアイテム数削減だけでなく、従来行っていたタイムサービスの中止、週間サービスのアイテム数大幅減など、全面的な見直しを行ないました。その結果、標準的なベルフ型の店舗で、陳列やPOPの取り付け・取り外しなどに関わる人時作業時間を1カ月当たり約100時間削減することができました。供給高・GP増に伴い、全店・全部門で人時生産性が改善され、11年度は平均3,233円で前年実績の2,842円を上回りました。

また商品部では、商品値入のミックス計画の精度を上げることも

課題にしました。いわて生協の店舗では月に1度の大型セール、「どっかん市」を開催していますが、この日、各部門では重点商品の供給計画で予算の6割以上となるよう目標を積み上げ、その値入ミックスで月度必要GPRを下回らない、もしくはプラスにする供給計画をつくれるようになってきました。品目数の多いグロサリー・日配では単品積み上げとなりませんが、生鮮では確実に積み上げられるようになってきています。これもGPR改善に寄与していると思います。

## クレジットカード決済の導入は 利用人数と客単価、GPのアップに貢献

11年度は、より満足いただける店づくりのために、高齢者のお買い物支援やクレジットカード決済の導入を進めました。

買い物バスの利用者は年々増え続け、昨年は震災後に宮古市田老・山田地区で臨時バスを運行したこともあり、利用者は年間で8万3,000人にも上りました。

クレジットカード決済は、昨年7月から一般カードの取り扱いを開始しました。導入に際し、決済コストを考慮し、いろいろシミュレーションを行ないました。首都圏のスーパーでのカード決済率が高い店でも3%、岩手県内のスーパーでは0.5%と聞いていたので1%で計画していたのですが、いざ取り扱いを始めると想定よりも高く、現在のカード利用率は4%を超えています。その結果、利用人数増と客単価増、GP増で経営的にはプラスになりました。クレジットカードでの決済は若い組合員を中心に進んでおり、クレジットカード会社のポイントと生協のポイントがつくことを知っている方は、現金を持っていてもカードで決済されるようです。

店舗での加入者は、昨年12月度までで5,838人でした。いわて生協全体では1万4,341人が加入し、脱退が7,844人、純増で6,497人です。加入増の要因のひとつはチェッカーのおすすめスキルの向上だと思います。また被災地ではDORAでの加入が突出しています。震災で地域の多くの店が失われたこともあるかと思いますが、DORAでは被災後にいち早く店を開け、さまざまな被災地支援をしてきました。そうした取り組みが被災地の方々から支持され、信頼を寄せてくださったのではないかと思います。

## 「基本の徹底」と「山盛り商品」を重点に 知恵を込めた売場展開が課題

12年度は震災特需によるプラス要因が無くなり、さらに競合の新規出店などで大変厳しい状況にあります。予算はそうした環境を考慮して、供給高219億1,700万円（前年比96.8%）、経常剰余は1億7千万円（前年比59.4%）で組んでいます。

第1四半期の予算到達点は、客数が予算比96.0%、供給高が同98.5%でした。4月、5月の未達は昨年のプラス要因の評価が十分でないまま予算が組まれたことによるところが大きいです。6月、7月の推移は現在の実力と見る必要があり、大変厳しい状況です。競合環境を見ると、各社とも前年割れの状況からセールが強まっています。また9月には、地元スーパーと北海道の大手流通チェーンが経営統合します。

こうした厳しい環境の中で、あらためて「ストロング・スーパー・マーケット」の再構築が課題です。「生鮮の各部門を地域一番店化すること」＋「日配、グロサリーの生鮮商品とのレベル統一」＋「農産は安さ評価の定着」＋「仕入れと売りの一体化で利益を残す」＋「くらし提案型売場で高コストに見合った供給のボリュームづくり」に取り組みます。このことを商品部、各店舗が目線を合わせ、月度で、また、リニューアルを節目にレベルを引き上げていかなければなりません。

第2四半期は店舗運営の柱に、あらためて「基本の徹底」を掲げ、時間帯別売場づくりの完成度を高める取り組みを進めています。とりわけ夕方ピーク時は、「100%の売場づくり」と「山盛り商品」を中心に、元気に商品のおすすめを行なうようにしています。

店長会議・部門会議はモデル店舗のベルフ牧野林とコープAteruiで開催し、関連陳列やメニュー提案など、各部門で目指す売場づくりの確認を行なうようにしています。また「山盛り商品」、いわゆる重点商品のことですが、これが一目で伝わる売場づくり、ご利用いただける知恵が込められた売場づくりを強めます。

そのためには店長が「山盛り商品」の目標引き上げや、展開計画づくりにもっと関わっていかなければなりません。キーになるのは店長で、目標を高く持ち、利用してもらうための手立てに知恵を込める店舗運営を行なうことだと思います。実績を挙げているモデル店舗から学ぶ取り組みを継続していきたいと思っています。

利益管理については、生鮮GPRの1%上乗せ、日配・グロサリー

の0.3%以上の上乘せが目標です。これを確保するため、担当者一人ひとりが値入改善とロス管理について具体的なアイテムで目標を持って取り組み、週次でPDCAを回せる状態をつくることが課題です。

生産性改善では、日配・グロサリーでは翌日の入荷量に基づいて補充態勢を調整する、サービスでは時間帯の客数予測に基づいてシフトを変えるといったことができています。これを生鮮部門でもできるようにするのがこれからの課題です。もう一つは、常勤者の育成です。水産、畜産、惣菜では技術検定制度の運用による常勤者の育成、各部ごとの重点課題を実現するためのスキルを明確にした育成、マネジャーは計画に基づいてPDCAを回せるマネジャー育成が柱になります。

## 組合員が求めるものを事業として具現化した 移動店舗「にこちゃん号」がスタート

この6月から、宮古市で移動店舗を開始しました。「にこちゃん号」(写真1)と名付けたトラックにBelf西町で約600点の商品を積み、市内16カ所の仮設住宅を北(月・水・金)と南(火・木・土)の2コースに分けて回っています(資料2)。

供給高は、各コース1日10万円の計画に対し、1週目が平均18万5,000円、2週目13万8,000円、3週目・4週目が14万4,000円と計画を上回っています。客単価は計画の1,493円には届いていませんが、利用人数は当初計画の倍近くになっています。

なお、レジは車内ではなく、外にテーブル置いて精算するようにしています。よく売れているのは、車の外に並べて販売する野菜や果物と魚のばら売りです。車内に並べると種類が限られますが、外売りならアイテムを増やせます。生イカやカレイ、生ウニのピン詰めなどがどんどん売れています。皆さん浜の方なので、自分の家でさばきたいのでしょう、カレイ1枚などを普通に買っていかれます。また、「ベーカリーのパンを食べたい」との要望があったので、直営ベーカリーのパンを持っていっています。これも1日1万円ぐらい売れています。なお、当初、商品の積み込みは「にこちゃん号」だけでしたが、外売り用の商品などが積み切れないため、現在、軽ワゴン車が2台追走しています。

運行開始時は、店舗運営部の応援で対応していましたが、現在は、商品部・本部・各店の常勤者(正規職員)がボランティアで移動販売に参加しています。移動店舗で被災地を回ると、本当に地域の皆さんから喜ばれていることが実感できます。皆さん駐車場所近くの





写真1 移動店舗「にこちゃん号」

施設や、外にイスを用意して「にこちゃん号」を待っていてくれます。これこそ、「組合員が求めているものを事業として具現化し供給する」という、まさに生協運動の原点を体験する場ということで、店舗事業部全員にボランティアで経験してもらっています。

移動店舗は、単にモノを買う場だけでなく、自宅にこもりがちなお年寄りたちが集まって会話したり、コミュニティーづくりの一助になっていると思います。この10月から11月には、釜石エリア（釜石市・大槌町）と、けせんエリア（大船渡市・陸前高田市）にも移動店舗を拡大する予定です。現在、その車両を新たに購入するための、「移動店舗車両募金」活動（11月末まで）にも取り組んでいます。

資料 2



# 移動店舗

## 「にこちゃん号」利用しませんか

**生鮮から日用品まで  
商品満載！**

お刺身・すし・オードブル等、特別注文を承ります。  
店内にない商品も次回お持ち致します。  
係りの者にお気軽にお申し付け下さい。

# 6月18日(月)よりスタート!

スタンプカードで お買い上げ 500 円毎にスタンプ1コ、50コで 300 円の「割引券」がもらえます。

北コース 月・水・金

販売時間

南コース 火・木・土

	販売場所	予定時刻	
1	愛宕小仮設団地付近 愛宕一丁目3地内 (愛宕食堂前私有地)	9:20頃 ～9:55頃	
2	愛宕公園仮設団地 愛宕公園内駐車場	10:10頃 ～10:45頃	
3	第二中グラウンド 仮設団地	10:55頃 ～11:30頃	
4	田老漁協 加工場駐車場内	11:55頃 ～12:30頃	
5	椋内地区仮設団地 仮設内駐車場	13:45頃 ～14:15頃	
6	崎山地区仮設団地 仮設入口付近私有地	14:30頃 ～15:05頃	
7	浄土ヶ浜第三駐車場 仮設団地	15:20頃 ～15:50頃	
8	鉄ヶ崎児童遊園仮設団地 鉄ヶ崎小グラウンド 仮設団地付近	本田木工所跡地 (熊野神社下付近)	16:00頃 ～16:35頃

	販売場所	予定時刻	
1	水高第二グラウンド 仮設団地	仮設内駐車場	9:20頃 ～10:00頃
2	赤前小グラウンド 仮設団地	仮設内駐車場	10:20頃 ～10:50頃
3	白浜地区仮設団地	海幸園駐車場	11:10頃 ～11:40頃
4	音部仮設団地	笹見内地区 会館駐車場	11:55頃 ～12:25頃
5	重茂第1仮設団地	団地隣接私有地	12:35頃 ～13:05頃
6	津軽石第1.2 仮設団地	清寿荘下私有地	14:30頃 ～15:10頃
7	津軽石第4仮設団地	仮設内駐車場	15:20頃 ～15:50頃
8	高浜地区仮設団地	仮設内駐車場	16:10頃 ～16:40頃

※交通事情・天候により、時間がずれる場合があります。ご了承ください。

## 「買い物バス」の運行や「復興商店」の設置 「復興フェスタ」で被災者・被災地を支援

12年度も被災者・被災地支援は大きな課題です。7月9日から、宮古市・山田町とマリコープDORA、Belf西町間をつなぐ「無料お買い物バス」を運行させました。これで、移動店舗では回ることのできない仮設住宅64カ所（2,078戸）をカバーします。

また、DORAに設けた「復興商店」には、沿岸の水産メーカーや授産施設など、現在70団体が参加しています。この売場を見て、商品販売を希望される団体も出てきているので、今後、取り扱いを増やしていくつもりです。また週末は仮設住宅のお母さんたちの手づくり品の体験コーナーも設け、仮設住宅の方と地域の方がコミュニケーションを深める場づくりもしています。

沿岸被災地域を中心に、岩手県の生産者・メーカーを支援する「復興支援地産地消フェスタ」※2は、参加団体が増え続けています。今年5月にBelf牧野林で開催し、9月にAterui、10月一関COLZA、11月には宮古での開催を計画しています。また、各店舗では、被災地で復興したメーカーの商品を集めた「復興応援商品コーナー」（写真2）を設け、利用拡大を行なっています。

※2 2005年にコープ一関COLZAでスタートした、県内産商品の利用拡大で生産者やメーカー、地元を元気にする取り組み。震災後は「復興支援地産地消フェスタ」として、沿岸被災地域の生産者・メーカーの復興支援に力を入れている。



写真2

## 「産直真崎わかめ」生産者支援のため ぜひ全国の生協の力を

震災から1年半がたち、被災地では復興が順調に進んでいるように思われていますが、決してそうではありません。

例えば、いわて生協の「産直真崎わかめ」を生産している、宮古市の田老町漁協では、昨年秋にわかめ養殖を再開し、この春に収穫することができました。いわて生協の供給量は10年度比1.5倍の20



数トンを予定しており、ほぼ計画通り供給できる見通しです。しかし、田老町漁協の最大の供給先は国内流通グループ大手のI社です。I社では今年度100トンの販売する計画でしたが、販売再開から3カ月経過し、当初計画の半分しか消化できていないそうです。

この原因としては、やはり人々の震災支援への関心の低下や、関東から西では放射能汚染による風評被害も大きいようです。被災地の生協として、私たちからも、もっと情報発信していかなければと考えています。「真崎わかめ」については、新たに扱ってみたい生協があるとお聞きしています。店舗でのスポット扱いや宅配など、いろいろな形で取り扱いが可能だと思います。手を挙げていただければ、ぜひ情報提供をさせていただきたいと思います。

この間、いわて生協が支援を続けてきた、被災された産直生産者やメーカーの生産は徐々に回復し、供給金額も少しずつ増えています。組合員さんからも、震災以降、いわて生協が1年間行なってきたことへの感謝や信頼とともに、「被災地支援を引き続き進めてほしい、やれることについて応援したい」という声をいただいています。その声に、これからも応えていかなければならないと考えています。いまだ事業を再開できていない産直生産者やメーカーを後押しできるよう、今後も情報収集を進め、商品の供給・普及を通して支援していきます。

(文 早坂恵美)