

# 2015年度事業計画及び収支予算決定の件

## I 2015年度取り巻く環境

- 1 政権交代による経済政策転換によって、円安・株高となり着実な経済成長が見込まれていましたが、企業収益は改善されても個人所得が伸びていない中、3期連続のマイナス成長となり今後の経済成長に不安を増大させる結果となっています。
- 2 消費税増税による個人消費の反動減は比較的軽微なものと予測されていましたが、個人所得の伸び悩みに加え天候不順の影響もあり、6月以降も低迷が続いています。増税が延期されても消費の回復には時間がかかり、事業環境としては、厳しいと言わざるをえません。  
先の衆議院選挙では自民・公明党の政権与党が安定政権を確保し、アベノミクスの継続強化、延期された消費税増税までに景気は回復しているはず、という判断によって情勢に関係なく増税されることになりました。
- 3 日本の人口は約 12,600 万人と4年連続で減少し、自然減も 226,000 人と過去最高となっています。また生産年齢人口も 8,000 万人を割り込み、労働力不足が大きな問題となっています。
- 4 中国四国エリアにおいても少子高齢化は急速に進行しており、2010 年と 2015 年の比較では、中国5県で 167,000 人減少となり、高齢化世帯数も5年間で 12.7%増加し、1,151,000 世帯を超える予測となっています。また高齢世帯のうち単独・夫婦のみの高齢世帯も広島県・山口県はいずれも70%近い割合となり急速に高齢化が進み、いわゆるファミリーといわれる夫婦と子供の世帯はすでに半数を割るという世帯構成の変化が顕著です。
- 5 小売業界は、厳しい環境の中でもSM・CVSを中心に増税後も考えての積極的な出店が進められています。また今後も大手により寡占化が進み、食品関係ではイオンが首都圏SMの経営統合を発表し国内最大のSMチェーンが生まれることとあわせ、セブンイレブン・ヨークベニマル等を中心としたセブン&アイHDを中心に、今後ますますリージョナル・ローカルチェーン含めてのM&A等による統廃合も進むことが予測されます。他業態においても家電・ドラッグを中心に同様の動きが生まれており、価格競争を中心に生き残りをかけての競争激化がより進むことが予測されます。またこれまでのような業態類型による差異化が益々なくなり、特に食品の分野では、同業態の競争に加えて、異業態との競争状態を視野にいれ、事業戦略・出店戦略等再検討も必要となってきています。
- 6 小売業界の各企業は、消費税増税や少子高齢化の中、単身者・高齢者・働く女性をターゲットに新しい商品の開発や、総菜・冷凍食品・簡便商品の拡充等々売場の変更・改装、新サービスに取り組み、時代変化への対応スピードが強化されています。また、セブンプレミアムに象徴されるように、従来の価格競争力、利益率の改善に加え、市場変化を読み、品質でも優位に立つ戦略による開発が進み消費者にも認知されています。消費者が何を求めているか、暮らしの変化に対し供給者として新たな価値を提供し続けなければ生き残れない状況です。

## II 生協の立場、状況

- 1 組合員の高齢化が進む中、全国的に個配伸長が鈍化し中心業態である宅配事業全体での剰余率が低下しており、店舗を含めた全体の損益に影響が生じる恐れも出ています。
- 2 消費税増税後の事業状況は他小売業に比較して影響は少なくなっていますが、増税が延期されても消費の回復には時間がかかります。生協は組合員の暮らしの変化に合わせることに同時に、一歩先を行く取り組みを進めていかなければなりません。  
現状では他の競合各社と比較して優勢な宅配事業も、注文・受け取りの利便性、コスト、クレーム・キャンセル等へのカスタマーサービスなどの総合的な魅力でいえば、他企業に劣っている点も多く、楽天マート・らでいっしゅぼ〜や・スマートキッチン・オイシックス等、他の宅配事業システムと比較すると、消費者評価はオイシックスが一番高いものとなっています。
- 3 事業連合事業がスタートしてからの会員生協損益推移は、供給高・利益率が伸長した 2007 年度の経常剰余率 1.9%をピークに低下傾向にあり、2013 年度は1%を割る 6.8 億円 0.6%の実績

となっております。今年度は会員生協によっては、経常剰余金の確保が厳しくなる可能性もあります。今後の厳しい競争環境を考えると、消費税増税の中で15年度以降の損益改善が急務となっております。

- 4 地域で抱える問題への事業、活動対応や福祉、災害時対応などの社会問題へ積極的な貢献など、普段の暮らしに役立つ事業領域を拡大し、行政をはじめ、地域からも欠かすことのできない生協としてさらなる役割発揮が求められています。会員生協との連携を強め、より一体的な事業、活動を展開していかなければなりません。
- 5 コープ商品や産直商品など、商品を真ん中にして事業と商品活動を通して生協へのロイヤリティの向上と利用増に取り組んだラブコープ・キャンペーンは、本誌媒体での利用も伸長し、各生協でも多様な取り組みが展開されました。班や組合員同士の自発的な暮らしの場の交流機会が減少している中、商品の使い方、食べ方交流を紙面、場作りしていくことは意味、意義あることとして次年度も事業と活動がさらに相互連携を高めていかなければなりません。
- 6 コープ商品はブランド認知においてセブンプレミアムやトップバリュを下回っており、価格競争等競合対策の開発速度を上げるとともに、生協ならではのPB開発・改善・強化が必須課題となっております。
- 7 事業連合発足後9年が経過し、物流、組合員サービスセンターなど機能統合が進み、組合員の暮らしに直結する機能分野にまで拡大しています。現在16年度稼働に向けて協議しているシステム最適化によって更に会員生協の運営機能の重要な役割を担うこととなり、会員生協の組合員は事業連合の組合員でもあるということを明確にし、組合員の暮らしから離れることなく、会員生協と共に組合員視点からの運営を強化し、一体となって厳しい環境を打開していかなければなりません。
- 8 マルナカ・三原スーパー・スーパーふじおか等ローカル・リージョナルSM企業の買収に見られるように統合がさらに進みます。CVS・Drug・HC等品揃えが拡大していく中で、SM・CVS・HC・Drug・GMS等々過去にはなかった異業態間競合も生まれ、企業や各業態の明確な戦略づくりと戦術実行が求められます。
- 9 中四国管内においても労働力確保が問題となっており、ローコストオペレーションの構築、機能統合、システム化による省人化、オペレーションの単純化（機能分担）による人材確保対策を進めなければなりません。

### Ⅲ 2015年度 事業運営の考え方と基本方針

- 1 取り巻く環境、暮らしの変化に対応するために会員生協、組合員の声を聞き、普段の暮らしにさらに役立つ商品事業改革、改善に取り組みます。
- 2 会員生協の経営貢献を高めていくために、機能統合によるメリットの創出、既存連合事業の収支改善に引き続きとりくみます。
- 3 惣菜工場の検討など、連合の強みを活かした新たな事業領域の可能性を追求し、会員生協への事業貢献を高めます。
- 4 運営にあたっては、利用される組合員の立場、暮らしの視点を大切に、会員生協の感覚とズレることのないように、内部、各会員生協とのコミュニケーションを強化します。そのためにも、各生協で取り組まれている諸活動（組合員活動、祭りも含め）に担当部署以外の職員も積極的に参加していきます。
- 5 日本生協連、全国の事業連合との連携、関係を強め、商品企画、開発、仕入れ改善などのメリットを追求していきます。

### Ⅳ 2015年度 重点課題

- 1 会員生協事業計画の達成に向けて組織をあげて取り組み、コープCSネットの事業計画を達成させます。
  - (1) 会員生協と実績分析、状況、活動交流などコミュニケーションを強化し、取り組み・課題等が一体となって進めていけるように調整します。あわせて、状況変化に迅速に対応します。
  - (2) 組合員の声やニーズにも積極的に対応し、品揃えや媒体政策に活かしていきます。
  - (3) 日本生協連や他事業連合と連携し、共同仕入れ・企画や取引先の見直し等で、値入改善・収入の確保に努めます。
  - (4) コープCSネット各事業の損益改善・黒字化を目指します。
- 2 商品の開発手順から品揃え・媒体問題まで、MDに関わる課題を整理し、方向性を明確にしたうえ

**で、改善・改革を計画どおりに実行します。**

- (1) P B開発は、従来の開発に加え、組合員・会員生協・取引先が同じ場でくらしの中での商品の使い方を交流し、一緒に考えながら開発を行う方法を実験的に取り組みます。
- (2) 食品・非食媒体・会員生協取り扱い媒体含めて、すべてを総合的に見直し、2016年度から実行します。
- (3) 簡単便利・総菜・適量商品についてさらに充実して品揃えとします。
- (4) 媒体の改善については、3ケ年の中で年度別課題を設定し、その計画に基づいて計画自体の点検も含めて、課題を実行します。
- (5) コープ商品のブランド再構築論議に積極的に参加し、日本生協連のブランド再構築の中で、P Bとの関係も整理も含め、今後の商品政策策定に着手します。

### **3 システム最適化Stage3.0の導入は、詳細の設計について会員生協に貢献できるシステムとなるよう確認を行いながら進め、あわせてこれまで以上の機能を持たせ会員生協の事業・運営に貢献できるシステムづくりを行います。**

- (1) 2016年度内の導入終了までの段階毎に詳細を確認しながら、会員生協経営に貢献できるよう統合・導入を行います。
- (2) FSP・CRM からポイントサービス導入まで、これまで以上にサービス機能を充実させ、供給事業に貢献できるシステムづくりを行います。
- (3) 供給事業以外も運営関係から管理関係まで、確認を行いながら投資計画の範囲内で統合を行います。
- (4) 16年度からシステム運用コストを可能な範囲で縮小させる努力をコープCSネット、会員生協相互協議の中で行います。

### **4 コープCSネットで行う各事業の損益改善を進め、コープCSネット・会員生協間の重複作業の削減や機能統合を行い、トータルでの損益改善に取り組みます。**

- (1) 組合員サービスセンターの黒字化に向けてサービスレベルを落とさず、現場職員とのコミュニケーションも十分にとりながら、運営改善・コストの適正化を行います。
- (2) 新媒体セットセンター・エントリーセンターを円滑に計画通りにすすめます。
- (3) 物流機能統合化課題について、複数拠点の配置計画で将来必要な投資も含めて効率化がはかれ会員生協事業に貢献できるのであれば提案・準備を行います。
- (4) 味彩・ギフトや食品事業については、赤字構造からの転換により一層の剰余確保ができるよう、収入・コストの面から見直しを行います。
- (5) 全体の損益改善を進め、将来の新規事業や新しい事業連合に必要な投資コストを確保できる損益構造に改善します。
- (6) 10年間の経過を踏まえ、分担金をはじめ、多様化している会員生協とコープCSネット間の費用負担を総合的に見直しができるよう提案します。

### **5 会員生協事業への支援機能・体制を強化、充実させ、いままで以上に組織として貢献すると同時に、全会員生協（特に四国4会員生協）とのコミュニケーション強化をはかります。**

- (1) 商品の品質問題やコンプライアンス問題に関係するクライシス対応の強化を日本生協連、会員生協と連携して図ります。
- (2) 会員生協との連携、支援をより柔軟に行うとともに、コープCSネット内部運営を円滑にすすめるために、絶えずコープCSネット内の人員体制や組織図について見直しを行い、支援機能を強化します。
- (4) 今後の連帯のあり方についてはビジョンも含めて常任理事会に提案し、将来の事業連帯と生協の事業のあり方について確認できるよう検討・準備を行います。
- (5) 四国4会員生協とのトップレベルでの交流機会を増やし、四国地区におけるコープCSネットの役割について各会員生協との情報交換と課題の共有化を図ります。
- (6) 会員生協から支援・協力等要請のあった場合については、事業連合としても積極的に対応を行います。
- (7) 今後の店舗事業連帯についての論議とともに、会員相互の人的、ノウハウ交流、研修機会の支援、調整機能を担います。
- (8) 店舗での共同仕入れの管理、推進と、用度品の共同調達など、共同の力を活かして利益改善を支

援します。

**6 中期3カ年計画で位置付けている将来の事業拡大、暮らし変化に対応するための投資、計画づくりを進めます。**

- (1) インターネット事業は、事業としての考え方や確立までの改善点の抽出・スケジュール化等、3ケ年での黒字化を目指します。
- (2) 中国地区で一定規模まで拡大した配食事業について、差異化、収益改善戦略の一環として弁当の生産について事業連合で実施できるよう研究を行い、可能であれば自前生産に向けて準備に入ります。
- (3) 他生協・事業連合で検討もしくは新しく実行されている取り組み・事業についてコープCSネットとして取り組む必要があるかどうか、日常的に情報の収集や研究を進めます。

**7 事業連合発足10周年として、多くの組合員さんに利用いただける商品の開発・企画に全媒体で取り組みます。またハートコープおのみちを通じての平和の折り鶴昇華再生事業を成功させます。**

- (1) 組合員さんに育てていただけるような商品の開発を目指します。
- (2) 日本生協連をはじめ、取引先に協力をいただきながら、10周年にふさわしい企画を目指します。
- (3) 平和の折り鶴昇華再生事業は14年度実験展開を踏まえ、事前仕分け作業を生協ひろしま組合員さんと一緒に行います。生協ひろしまをはじめ、広島県生協連を通じて県内各生協や全国の生協また日本生協連・コープ共済連等、幅広く支援・協力を求め事業として成功させます。

**8 コープCSネット内の運営強化につとめ、東北大震災支援や平和活動等にも積極的に参加します。**

- (1) 商品検査室をCSネット事務所近隣に移設し(2014年度)、会員生協との検査内容の変更確認を行いながら、品質管理全般の運営強化・対応スピードのアップをはかります。
- (2) 会員生協の大震災支援の取り組みや様々な組合員活動の中で参加可能なものや、平和に関する取り組み・地域への貢献活動等にコープCSネット職員も積極的に参加します。
- (3) 会議の場や情報ツールの活用により、コープCSネット全職員の現状認識・問題意識の共有化をはかります。

以上