

組合ビジョン策定

協同組合エイケイアール食品小売共栄会

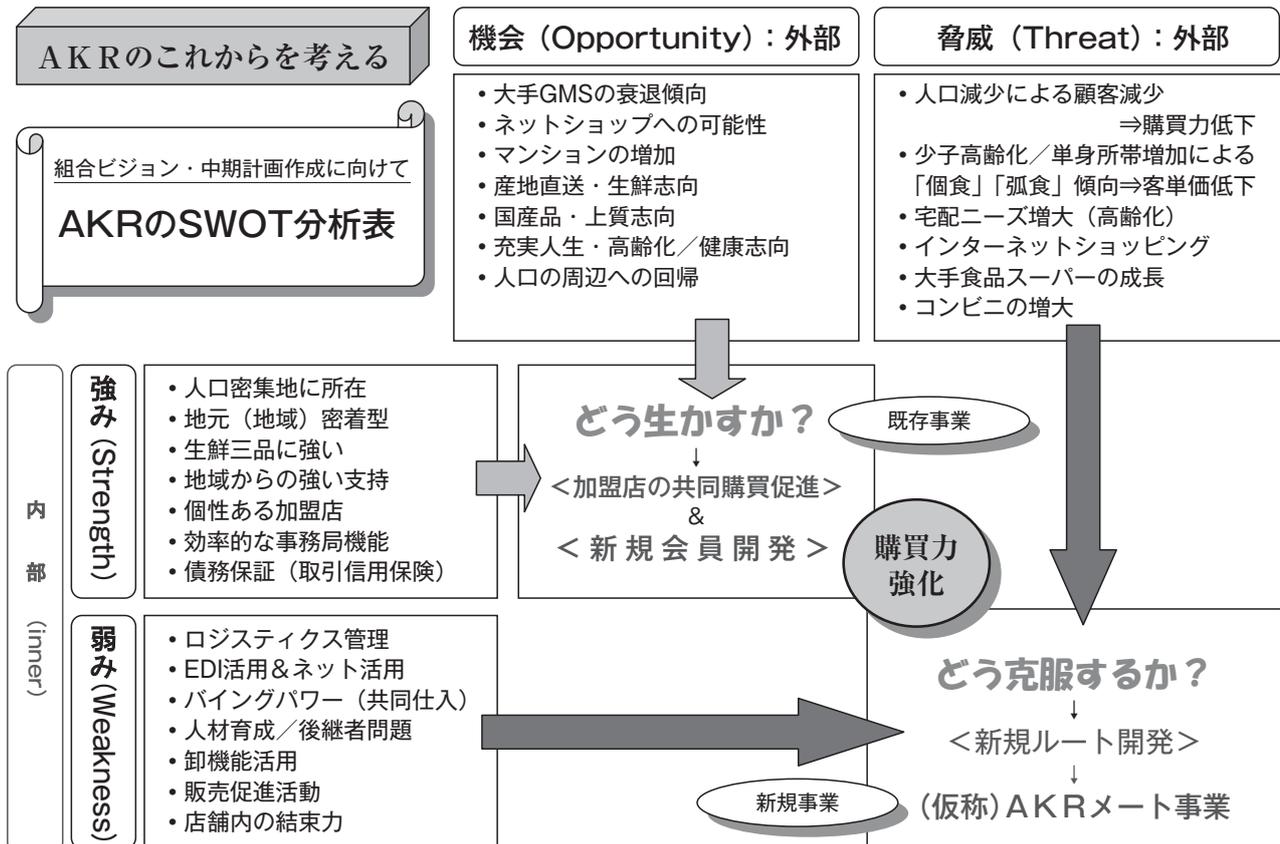
協同組合エイケイアール食品小売共栄会では、平成27年度大阪府組合等事業向上支援事業における「ビジョン・中期計画作成支援」に取り組み、ビジョンを策定した。

1. 組合の強みと弱みを認識する「SWOT分析」

今回のビジョン策定にあたり、検討委員会において、AKRのSWOT分析を行った。その結果、AKRの内部的な強みとしては、人口密集地に所在、地元（地域）密着型、生鮮三品に強い、地域からの強い支持、個性ある加盟店、効率的な事務局機能、債務保証（取引信用保険）が上げられた。また外部的な機会項目としては、大手GMSの衰退傾向、ネットショップへの可能性、マンションの増加、産地直送・生鮮志向、国産品・上質志向、充実人生・高齢化／健康志向、人口の周辺への回帰が上げられた。AKR加盟店と組合の強みとチャンスをどう生かすかだが、現状で42店舗300億円のマーケットがありながら、共同購買額が30億円程度にとどまっているので、加盟店の共同購買促進への注力がまず考えられるだろう。また、新規会員の獲得も考えられるだろう。これは既存事業の強化・拡大ということなので、AKRが取り組むべき課題であるが、これをどう実現するのか、共同購買を促進するにはどうすればいいのかをビジョンに盛り込んでいくことになった。

一方でAKRの弱みは何か、ロジスティクス管理、EDI活用&ネット活用、バイングパワー（共同仕入）、人材育成／後継者問題、卸機能活用、販売促進活動、店舗内の結束力などが上げられた。また脅威としては、人口減少による顧客減少（購買力低下）、少子高齢化／単身所帯増加による「個食」「孤食」傾向（客単価低下）宅配ニーズ増大（高齢化）、インターネットショッピング、大手食品スーパーの成長、コンビニの増大などが上げられた。これらをどう克服するのかについてはやはり新規事業が必要ではないかと分析された。「既存事業」と「新規事業」の組み合わせで組合全体の購買力を強化し、事業規模を拡大する方向でのビジョン策定が求められるとSWOT分析を通じて整理された。

2. 組合の強みと弱みを認識する「SWOT分析」



組合等事業向上支援事業関連情報

3. 既存事業の再検討

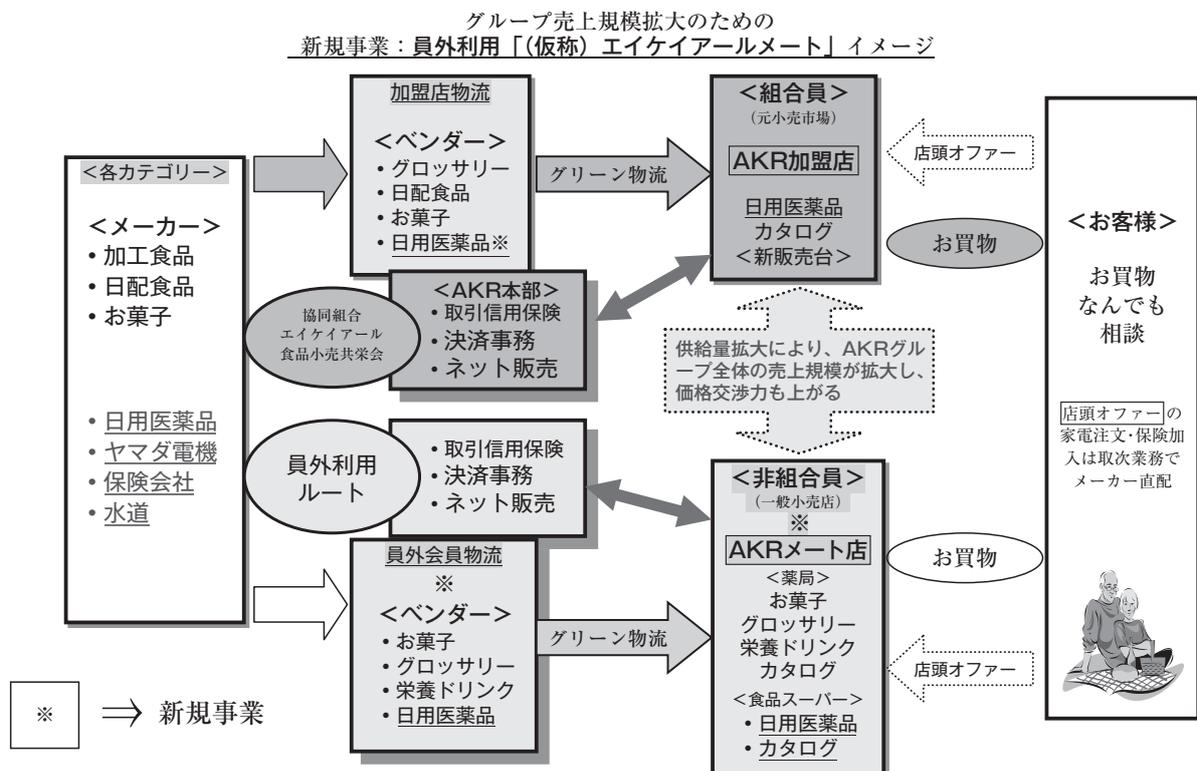
今回の検討委員会を通じて、組合が実施している既存事業についてもより深く分析を行った。その結果、「共同購買事業」を一括りにされているなかに、様々な機能が内包されており、それが第三者にとっても非常に有益なものであり、組合の重要な「資源」である可能性が見えてきた。その内訳を見ると、①電子発注システム、②共同配送、③共同決済、④売掛債権の保証事業などがあり、それらが複合的に機能して共同購買事業を成り立たせている。

それぞれの事業の現状と発展余地について分析したところ、組合員以外でのニーズが見込まれる事が分かった。①に関しては、AKRの指定卸では無いが組合員店舗のオペレーションの効率化のため「相乗り」している業者が複数ある実態が分かった。AKRでは利用料を徴収しておりその収益は販促費用にあてられている。これを事業化して多くの納品業者に利用してもらえれば、店側は作業効率化ができ、納品業者の発注制度もあがり、組合には収益が見込めるのである。②の共同配送についても、センターカ所に納品すれば大阪・兵庫・京都・滋賀にまたがる42店舗に定時で配送できるので、「ものは一緒に届けましょう」というスタンスで、取引のない卸でも、収める店がAKR加盟店であれば物流を引き受ける可能性が見えてきた。③④についてはAKRの特徴的な保証付き決済機能の間口を広げて代金回収代行業者の可能性が検討できるだろう。検討委員会を通じて見えてきた、AKRの「既存事業の拡大や新展開」は、低リスクでありながら、収益が見込める。また既存事業の枠を拡大することは、AKRへの新規加盟対象も減少しているなかで、仕入れ規模の維持拡大のためには必要であるとも言える。まとめると、方向性としては、①他者の力（既存インフラとして）を活用する、②AKRが得意とする独自性の高い事業を拡大（組合員以外の利用も視野に）、ただし③組合員に対しては共同意識を高める工夫が必要としたい。

4. 新規事業の発想について

現状の組合活動の枠を超えて新規事業を模索するとき、提案したいのが業態・業種の枠を超えて「食品」という切り口からAKRの共同事業を活用できる先として、個人薬局のボランティアチェーンなども検討できるのではないかな。組合員としても組織が混乱しないのであれば問題なく仕入れの規模が拡大できるので、現組合もバイイングパワーの強化などでメリットを享受できる。こうした新たな切り口での取引先拡大を仮称「AKRメート（新たな仲間）」という形が考えられる。AKRには効率的に食品を安定供給するインフラ的な機能があるので、新たな供給先にとってもメリットが大きい。

5. 既存事業+新規事業のビジョン（イメージ）



大手流通業者が巨大化することによって流通経路の再編成が進んでいる。これからの食品スーパーは、売上規模がないと、メーカー・ベンダーは相手にしてくれなくなるので、規模拡大のため「新規ルートと新事業」開発に取組む必要がある。