

みやぎ生協宅配事業での経営指標と マネジメント、損益改革について

みやぎ生協を中心に、機能集中と運用統一など、強固な事業連帯づくりを進めるコープ東北サンネット事業連合。個配比率が高まる中、どのようにして高い経常剰余を確保し続けられる宅配事業を構築することができたのか。また、今後の課題とは何か。「全国地域生協事業経営課題検討集会」での、共同購入運営本部長、菅原藤人氏の会員実践報告^{*}を掲載する。

^{*}本稿は、報告をもとに編集部にて再構成したものです。

東日本大震災では数多くのご支援をいただき 心から御礼申し上げます

本日は、宅配事業の経営指標とマネジメント、損益改革について、コープ東北サンネット事業連合（以下、サンネット）の中で、みやぎ生協が取り組んできたことを報告させていただきます。

はじめに、3月11日に発生した東日本大震災では皆さまから数多くのご支援をいただき、誠にありがとうございました。心から御礼申し上げます。

震災後、岩手県、宮城県、福島県の太平洋沿岸部に、仮設住宅が計5万1,000戸建設されています。このうち、現在、宅配をご利用されている方は17%になりました。しかし、今なお全戸数の約3割は誰もお住まいになっておらず、物置などに利用されているのが実情です。こうした状況の中で、われわれはいかに宅配事業で被災された方がたにお役に立つことができるか、ということについても取り組んでいます。

事業環境の変化を捉え、 継続して事業改革に取り組んできました

みやぎ生協の宅配事業について、2000年から10年までの損益推移をまとめた表（資料1）があります。事業年度の右側に宮城県の世帯数が書かれています。10年度には91万5,068世帯、組合員数は62万7,203人、県内組織率は68.54%になっています。そのうち共同購入の登録組織率はOCR注文用紙を発行しない分を含めると約



コープ東北サンネット事業
連合
理事・共同購入運営本部長
すがはらふじと
菅原藤人氏

19.96%になります。OCRを発行して利用されている方の組織率は14.56%というのが、今のみやぎ生協の宅配事業の到達点です。

表の右側にある、年度ごとの「主な出来事」のうち、白抜き文字部分が宅配事業の効率改善に大きくつながった項目を示しています。03年度を見ると、「地図システム」の実験がこの年に開始されたことが分かります。それまで配送現場では、個配が急増する中で、コース編成の調整や変更作業に膨大な時間を取られていました。何とかこの作業を減らすことができないだろうか、地図システムの導入実験をこの年から始めました。地図システムが本格稼働すると、配送効率の改善で大きな成果を挙げることができました。

そこで04年度からは組合員拡大のスピードを上げることになり、「現場アポイントメント（以下、現場アポ）^{※1}」作戦がスタートしました。この頃には、みやぎ生協のパート化比率は約5割にまで高まっており、時間に制約のある中で、いかに効率よく拡大を行なうかが課題となっていました。皆で議論した結果、「現場アポ」方式がスタートしたのです。この方法だと、配送担当者は加入説明を行なう時間のアポをいただくだけで済み、それが実際に拡大につながるということが分かり、非常に拡大効率が良くなりました。同年には、「ビーズドライアイス」の使用もスタートしています。

05年度には「積載委託」を開始しました。これは現場アポの獲得数をアップさせるために、配送ポイントをコース後半に持っていき、加入成約の効率を上げるのが狙いの一つです。

06年度には、サンネット全体で本格的に「地図システム」を導入しました。これにより最短のコースシミュレーションができるようになり、配送距離、安全運転、契約時間内の作業終了などの成果を挙げることができました。07年度からは残業を減らすために「勤怠管理システム」を導入しました。これは、残業が20時間を超えるとアラームが鳴るシステムです。

08年度には、「冷凍蓄冷剤」の導入を本格的にスタートさせました。なお、10年度のドライアイスの使用量は06年度に比べ約3分の1に減っています。本格導入によって、サンネット全体でもコストを大きく削減できました。09年には、事務作業にかかる時間を短縮するために、大阪いずみ市民生協さんに学ばせていただき、配送デポ（支部）事務所での作業は全て立って行なうことにしました。これにより、作業時間を大きく短縮することができました。また同年には、シッパー改革をしました。さらに10年度には、後方人事費の効率化を進めました。

※1 組合員拡大の効率化を図るため、配送担当者は加入者情報の収集と説明日時の設定だけを行ない、拡大専門担当者が加入説明を行なう、みやぎ生協発の取り組み。

資料 1 みやぎ生協の組織率推移と宅配事業改革の取り組み (2003年度～10年度)

事業年度	県内世帯数	生協組合員数	県内組織率	宅配登録組織率	OCR発行組織率	直接剰余率	経常剰余率	主な出来事 (社会、物流)	主な出来事 (重点改革)	主な出来事 (その他の改革)
2000	-	-	-	-	-	6.95%	4.02%			ネット受注開始、利用登録アイテム拡大、トレーナー制度導入
2001	-	-	-	-	-	7.32%	3.90%			秋田北集中拡大、FAX受注、利用登録アイテム拡大、受注PC設置導入
2002	-	-	-	-	-	6.71%	3.36%			秋田北集中拡大、個配手数料240円に値下げ、170アイテム拡大、利用登録アイテム拡大
2003	859,146	510,369	59.40%	15.63%	13.58%	7.32%	4.09%		地図システム実験開始(～04)	秋田北集中拡大、エキスパート導入、ひまわりメモ、利用登録アイテム増、新規システム稼働
2004	867,151	532,477	61.41%	16.76%	13.83%	7.58%	3.72%	消費税総額表示	4県連帯稼働ピークストライト導入	Mショップ導入、新加入者セット、利用登録1%引き
2005	875,669	553,155	63.17%	18.19%	14.14%	8.43%	5.04%		積載委託開始	南第2支部、新加入クーポン、なかよし個配、新規DVD、母子手帳割引、利用登録欄
2006	884,603	532,477	60.19%	19.11%	14.42%	9.17%	5.27%	SKDC	地図システム導入	統一システム、いわて生協媒体統一、サンキューセット
2007	892,571	571,662	64.05%	20.04%	14.67%	7.91%	5.12%	餃子事件(2月)	動急カードシステム導入	コープあおもり合添、52週個配手数料半額(3歳)、新規利用登録クーポン、個配割戻し、パート年休取得率向上
2008	899,962	586,536	65.17%	19.84%	14.63%	7.26%	4.18%	岩手宮城内陸地震リーマンショック	冷凍蓄冷剤導入	コープポイント、請求書変更、キティ給血作成、マンション提携、個配空配手数料値下げ、障がい者優遇、高齢者優遇、配送車にAED搭載、安心カバナー、個配メモ、サービスマス、併給なしへ、客数抑制プロジェクト、返品物再処理へ、客数予測実管理システム、新DWH、エコ運転教育
2009	907,078	602,920	66.47%	19.91%	14.72%	8.05%	5.32%		立ち作業シッター改革	グループ化、キティストックプロ作成、レンタルモック展開、へ供給(規模1.6億円実現)、配達エリア変更、北支店⇒西支店⇒南支店、柴田支店⇒南支店、離島配達開始(田代島、網島)
2010	915,068	627,203	68.54%	19.96%	14.56%	7.47%	4.41%	東日本大震災、トラモスモス移行、宮城後継、60hr超過勤務50%削減法制化	後方人時効率化	新優遇制度、イベルベン作成、サブ空コン標準化、延滞対策(コンペニ入金)、新規(NET減量・リニア)福引終了、本配SKFC準備(2011少)、新富谷支店建設準備、JA角田の自前化

資料提供：みやぎ生協(編集部にて項目を抜粋の上、再構成しています)

NET 5%を確保するための みやぎ生協宅配事業の「3つの特徴」

前述の取り組みにより、宅配事業の経常剰余率（NET）は大きく改善し、05年以降は安定して5%前後を確保できるようになりました（資料1参照）。やはり5%をいかに確保するかということが宅配事業の最大のポイントになっており、今後も5%を維持できるだろうと思っています。みやぎ生協の宅配事業の特徴として、00年度以前はあまり投資を行っていませんでしたが、02年度以降にサンネットへの統一を視野に、システム系を中心に積極的に投資を行ったことがあります。

その他にも3つの特徴があります。その1つは、利用者を安定的に維持していることです。「利用登録」率はOCR発行数の78%と非常に高く、これはOCRを10枚配布すれば8枚弱が利用されているということです。利用登録は20年以上前に、15アイテムからスタートして、現在は108アイテムまで登録商品を増やしています。

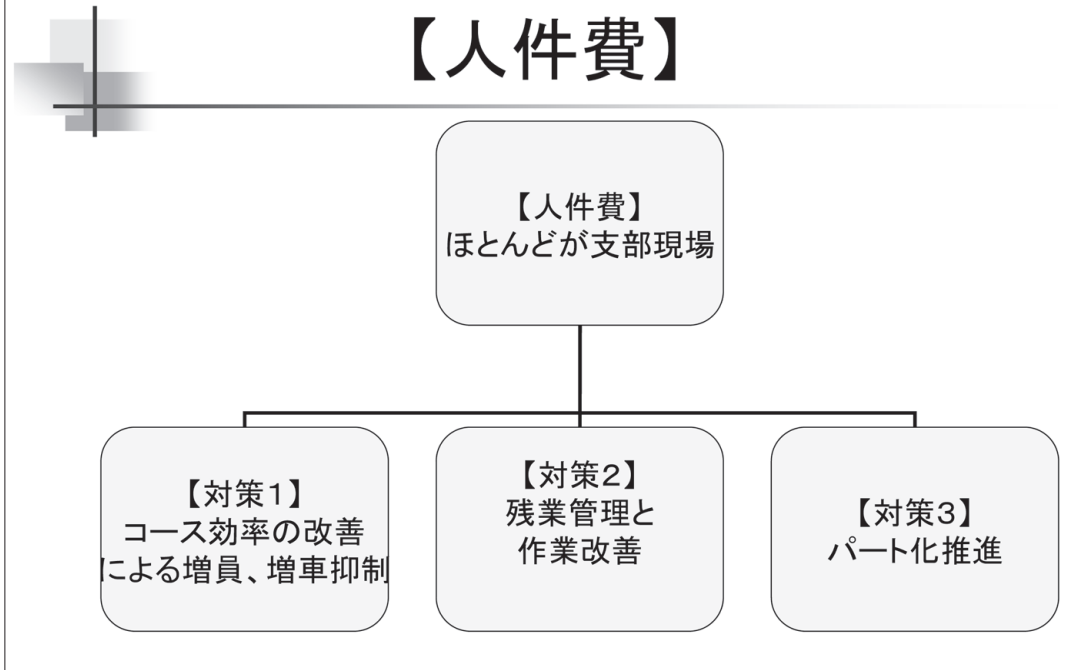
2つ目は、利用単価が非常に低いことです。米や農産物の利用が少ない東北エリアは日本一宅配事業の利用単価が低く、この中でどうやって経営をしていくか、どうやってNET 5%を確保するかということがサンネットの最大の課題となっています。注文書を出し忘れても、利用登録によって最低限の商品は利用いただけますが、当然、単価は下がります。そこで、単価が下がっても新たに導入した地図システムで配送効率を高め、配送ポイント数を増やしつつ、なおかつコストを掛けずに商品を全部配り終えることを最大の課題としてきました。

3つ目は、委託費比率が非常に低いことです。みやぎ生協の委託費比率は17%です。この比率を上げないで、極力パート化することを方針としています。しかし、パート化を進める中で離職者が非常に多く、日常のマネジメントでは大変苦労しています。しかし、あえてこれをやり続けてきたことが、損益を確保できた重要なポイントだと考えています。

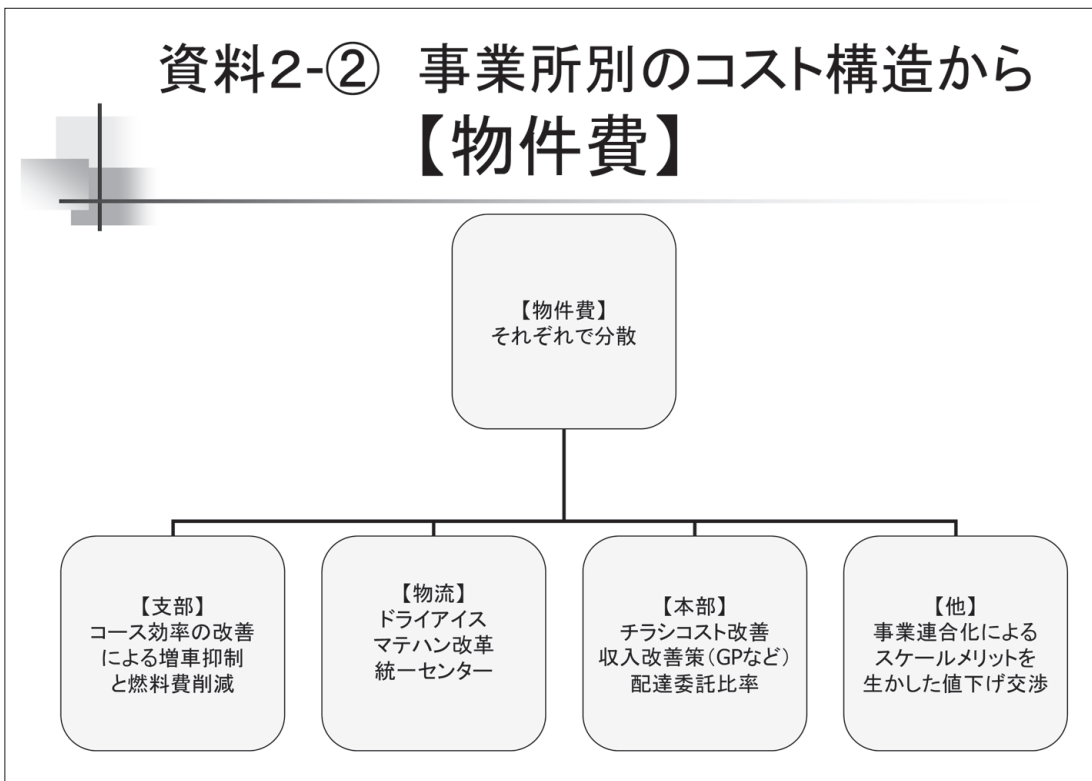
人件費・物件費の事業所別経費構造と コスト削減対策

人件費の事業所別構成比は本部系で1.01%、配送デポである支部で89.10%、物流で9.89%となっています。一方、物件費の事業所別構成比は本部系で27.61%、支部で34.90%、物流で37.50%となっています。

資料2-① 事業所別のコスト構造から 【人件費】



資料2-② 事業所別のコスト構造から 【物件費】



本部の役割とコスト内容は、運営部の管理コスト、商品部コスト、チラシ・納品書コスト、OCR読み込み室の運営コスト、となります。物流の役割とコスト内容は、ピッキングから支部納品までの後方物流全般コスト、ドライアイスコスト、管理人件費となります。支部の役割とコスト内容では、配送と拡大職員の人件費と配送車両・燃料費・冷凍庫電気代・電話などの固定費となっています。

前述のように、人件費のほとんどは支部になっています。そのコスト対策（資料2-①）として、対策1は、コース効率の改善による増員、増車の抑制です。地図システムの導入により、わずかの増車にとどめ、効率改善で全てを吸収しようということでした。対策2は、残業管理と作業改善です。この作業改善が止まるとコストを削ることがほぼできないので、日々の作業を含めて改善に取り組んでいます。対策3は、パート化推進です。委託化比率を上げないことがポイントの一つになります。個配が急増する時代の委託化スピードを、もう一度見直す時期に入っているのかもしれない。

物件費の対策は4つに分散しており（資料2-②）、支部は、コース効率の改善による増車抑制と燃料費の削減。物流は、ドライアイス、マテハン改革、統一センター。本部は、チラシコスト改善、収入改善策（GPなど）、配達委託比率。その他として、事業連合化によるスケールメリットを生かした値下げ交渉、などが改善のポイントとなります。

「地図システム」の導入は、配達効率の改善をはじめ、さまざまなメリットを生む

物件費のコスト削減で前進できたことがいくつかあります。

最も大きいのは、配達効率の改善です。「地図システム」の導入には5つのポイントがあります。1つ目は、飛び飛びの配送ポイントを適正なコースに編成し直しました。2つ目は、大規模なコース変更を実施し、最短距離での配送ルートの編成をしました。3つ目は、結果として走行距離と輸送時間の短縮効果が得られ、燃料費と超勤手当＝残業の削減ができました。4つ目は、コース変更の負荷と難易度を下げることで、大規模なコース変更の際の長時間残業を抑えることができました。この際の重要な点は、「コース変更で必ず起きる、利用人数の減少を抑えること」です。現在はコース変更してもほぼ利用人数を減少させないことに成功しています。5つ目は、非効率コースの発生の主たる要因である、加入時の適切なコース編入作業の標準化です。「とりあえず、いったん〇〇コースに入れておこう」というのをやめて、適切な場所に編入するようにしました。

09年と07年を比較すると、1コース当たりの走行距離数を7.4km削減することができました。また、車両1台当たりの週当たりの配達ポイント数は10ポイント増加し、1台当たりの週走行距離を23km削減できました。

これにより、年間で2,000万円の燃料費削減と1,700トンのCO₂排出削減につながりました。これは従来のコストカットとは別に、いかに減らせるものを見つけ出して減らすかという新たな視点によるものです。さらに増員増車計画を圧縮することで、年間2,000万円の経済効果を生み続けています。

個配が伸長しても、 ドライアイス使用量を減らせる仕組みを構築

次が、ドライアイスの削減です。これにより、「ドライアイス費用は個配の伸長と比例して増加する」という定説を打破しました。06年から実験を始め、この年度の使用量2,209トン、10年には749トンまで削減しました。

そのために、07年度には「投入基準の順守」「気化する量を減らすための在庫管理と発注リードタイムの短縮」「ドライアイス予算実績管理スキルの標準化」を行ない、ドライアイス使用量を前年比19%削減しています。09年度には、「冷凍蓄冷剤」を導入することで、使用量を約30%削減。さらに冷凍大型シッパーの導入で使用量を約20%削減。10年度は06年対比33.9%まで削減しました。

ドライアイスのひっばく状況は、今後、より顕著になると思われるので、リスク回避とコスト削減に冷凍蓄冷剤は不可欠だと考えています。

「立ち作業」化することで 事務作業時間の短縮を図る

これは、大阪いずみ市民生協さんから学んだもので、結果的に職員1人当たり1日9分ほどの作業時間を短縮することができました。

それまで残業抑制による人件費圧縮が課題でしたが、事務処理時間自体がブラックボックス化していたため、なかなか改善が進みませんでした。立ち作業化することで、各担当者の作業が見えるようになったことが大きな改善につながり、その結果、残業も減ってきたのです。

震災により配送ポイントが大幅に減少。 しかし「コース削減・減車」で効率を維持

震災により石巻支部で2,117ポイント、気仙沼支部で733ポイント、仙台空港から^{ゆりあげ}閑上地区、荒浜地区を担当する南支部で1,080ポイントなど、全体で6,214ポイント（約7%）の配送ポイントを一瞬にして失いました。

支部のうち、（仙台）東、（同）南、石巻、迫、柴田、気仙沼が沿岸部にあり、震災発生時、これらの支部で約40台の配送車が配送中でした。しかし、津波が発生したとき担当者たちは全員高台に避難することができ無事でしたが、お見舞い活動の中でこれだけのポイントがなくなっていることが分かりました。

配送ポイントが減った状況の中で何をしたかという、一つは全コースの圧縮です。コースの削減と仲間づくり拡大体制強化のために配送車を37台減車しました。中でも、被害の大きかった石巻支部では12台の減車になりました。減った6,214ポイントのうち、沿岸地区では個配よりもグループ購入が多かったため、約1万4,500人利用者が減ってしまいました。そのため減車に合わせて、初めての大规模なコース再編成を行ないました。

そして、6月から8月にかけて、全国から「仲間づくり支援活動」に多大なご協力をいただいたこともあり、配送ポイント数は8月第3週に震災前の水準まで回復することができました。現在の利用者数は前年比101%となっています。

「仲間づくりコスト」と「脱退率」を いかに下げるか？

仲間づくりでの拡大数は、みやぎ生協では年間3万人ぐらいです。サンネット全体では約8万人になります。仲間づくりのコストは主に人件費で、1人当たりの加入コストは約1万2,500円になります。個配が増えると歩留りの関係で、一定の人員を投入して拡大し続けないと利用者はやがて減っていく構造にあります。

この構造を詳しく見ると（資料3）、加入して半年後には91%に減ります。4年たつと44%になってしまい、脱退率は56%になります。これは新規加入者ではない、4年間利用されている既存の方がたを含めた数字です。この脱退率をどうやって減らすかというのが一つの大きな課題です。

このため、拡大担当者の実績を伸ばすマネジメントが伴わないと拡大コストは減りません。拡大担当者1人当たりの実績が表面上伸

資料3 仲間づくりコストと歩留まり

拡大数	30,000	人
人件費 55人	330,000	千円
広報費	30,000	千円
試食品など	15,000	千円
経費合計	375,000	千円
1名当り拡大コスト	12,500	円

	歩留率	脱退率
4年経過	44%	56%
3年半経過	44%	56%
3年経過	48%	52%
2年半経過	49%	51%
2年経過	57%	43%
1年半経過	63%	37%
1年経過	68%	32%
半年経過	76%	24%
半年内	91%	9%

仲間づくりコストの主は、人件費です。拡大担当の1名当りの実績を伸ばすマネジメントが伴わないと、拡大コストは減りません。

拡大担当の1名当りの実績が表面上伸びても、加入後即利用中止するような中身の伴わない仲間づくりでは、コストを吸収できません。

歩留も並行して管理していく必要があります。新規加入者お試し配達料金無料化は2003年以降廃止、お試し商品も有料化しました。

資料4 純増コスト

	年間発行 枚数前年差	発行枚数 前年差(週平均)	OCR1枚当り 純増コスト(円)
2005年度	205,297	3,948	1,827
2006年度	192,781	3,707	1,945
2007年度	177,392	3,411	2,114
2008年度	-9,162	-176	-40,930
2009年度	142,258	2,736	2,636
2010年度	-13,413	-258	-27,958

仲間づくりコストを、年間のOCR発行枚数でコスト計算したのになります。

(2008年餃子事件、2010年東日本大震災)

OCR1枚を純増させるのに約2千円費用がかかっていることになります。年々仲間づくりの難易度が上がることによって、純増コストも増加していることがわかります。拡大数が伸び悩むのであれば、脱退を減らすことでも、コストは下げることができるのです。

びても、加入後にすぐやめてしまうような仲間づくりではコストを吸収できません。また、歩留まりも並行して管理する必要があります。これまでは、「新規加入者お試し商品」や「配達手数料の〇週間無料」など、さまざまなことをしましたが、やはり無料ほど高いものはありません。こうして加入していただいた組合員さんの多くは無料期間が終わると、脱退されていました。そこで03年度以降は、このような無料特典を全て廃止し、お試し商品も全て有料化しました。その結果、徐々に歩留まり率は改善しています。今後は、いかに歩留まり率を上げ、仲間づくりの人件費構造を改善していくかがポイントになります。

仲間づくりコストを年間のOCR発行枚数で計算したものが「純増コスト」です（資料4）。右端がOCR1枚純増するためのコストです。08年度、10年度は数字的に曖昧な部分があり、大きな数字が入っていますが、平均すると約2,000円かかっています。年々、仲間づくりの難易度が上がって純増コストが増えていることが分かります。拡大数が伸び悩むのであれば、脱退を減らすことでコストは下げることができます。

また、全国の委託比率調査で、みやぎ生協を見ると17.1%となっています。この比率をできるだけ上げないようにすることが、みやぎ生協の重要政策の一つとなり、これまでパート欠員に悩みながらも、我慢強く委託比率を抑えてきました。サンネットの中には委託0%が3県ありますので、それでやればいいのですが、パート化でいかに運用するかがポイントです。

人口減少や超高齢化など、変化する市場。 これに対応した宅配事業の検討が必要です

今後の宅配事業を発展させるために検討すべき課題がいくつかあります。その1つは、激化する競争環境への対応です。東日本大震災により宅配事業はこれまで以上に他の業種との競争が激しくなったと感じています。仮設住宅だけでなく在宅避難者などの買い物が必要になった地域に、生協以外の個人商店も含めたさまざまな宅配がどんどん参入しています。その中には純粋に復興支援の取り組みもありますが、「宅配はもうかる」と気づき始めた事業者が非常に多くなったと感じます。

2つ目は、超高齢社会への対応です。首都圏ですら世帯数の減少と超高齢者社会により人口が減少している中で、東北ではさらにこのスピードが上がっています。高齢者への宅配サービスの強化、子育てへのサポートを強化する必要があります。この超高齢者社会に

より、既に市場は変化していて、紙おむつは大人用が子ども用を越えており、眼鏡の50%は老眼鏡になっているのが実態です。

3つ目は、事業の幅をどう広げるかです。そのヒントは、宅配事業は「高齢化社会に対応できる」ということです。「夕食宅配」は新たな宅配事業になります。みやぎ生協では来週（11月2週）から配送を開始し、コープふくしまでも11月4週より開始します。また、サンネット全会員生協での実施も検討しています。夕食宅配は、被災地ということもあって非常にニーズがあります。エリアを限定してスタートしましたが、初回のチラシのレスポンス率は0.095%でした。これは個配チラシのレスポンスに比べると高い数値ですが、これからの宅配事業の一つとして、「この弁当サービスを、いかに高齢化社会に対応させていくか」がポイントになると思います。

みやぎ生協では、この夕食宅配に安否確認システムを導入しています。家族の安否確認を希望される息子さんや娘さんは大変多いのです。東日本大震災では、「個配の安否確認システムがあったおかげで、非常に助かった」という声がたくさんありました。将来的には、電球交換や動かし難い冷蔵庫の掃除といったサービスにも対応できるようなシステムの導入を考えていきたいと思えます。

4つ目は、全国連帯の推進です。宅配事業が持っているノウハウを全国的に共有し、強めていかなければいけないということです。生協同士で競争するのではなく、可能な限りの連帯と統一が重要です。広報戦略、商品開発、人材教育などについて流通大手が本気を出せば現状の生協ではかなわないと思います。これをいかに全体で統一し、強化していくかが求められています。

その他の検討課題としては、ネットスーパーの進出が加速し、さらなる脅威になることへの対応が必要です。われわれの週1回の配達やはり崩さず、肉、魚のチルドの要望が増えている実態にどのように対応するのか検討しなければなりません。例えば、店舗を拠点とした翌々日配送をどう実現できるかということも、やれる、やれないは別にして研究する必要があるのではないのでしょうか。

また、生協内での宅配事業の重要性はさらに高まっており、確実にNET5%を確保できる事業構造にする必要があります。いかにこの5%を維持するか、そのために何をするかしっかり考えなければなりません。生協宅配での週当たり複数回配送は、ほとんど利益を生み出せません。利益を出すためには宅配の利用者を増やしながらか配送効率を向上させなければなりません。単価の問題は当然ありますが、やはり配送現場で効率を重視した無駄取りが、改善の最大のポイントです。

被災地でのお役立ちのための 取り組みを進めています

最後に、被災地での取り組みについて、ご報告させていただきます。現在、仮設住宅では仲間づくりと「お茶会」をセットにしたイベントを実施しています。仮設住宅は非常に静かで、物音が全くしません。そして敷地内の通路は狭く、車では入りにくいところです。そこで、宅配の説明に車両ごとお伺いし、車両の中で説明して手続きもして、お帰りの際には自由にサンプル品をお持ち帰りいただけるよう工夫した「拡大イベント車」を製作し、運用しています。

また、ジャイロキャノピーという3輪のバイクも配置しました。これはピザ屋のバイクと同様のものです。道路ががれきで非常に狭くなっていたり、通行制限で配送車が入れないところが今でもあります。この対応策として導入しました。50ccの3輪バイクですが、ミニカー登録をしてありますので、車と同じスピードでヘルメットを被らなくてもいい仕様になっています。

BCP計画に基づいた防災強化も進めています。デジタル無線を全事業所に設置しました。震災当時に簡易無線を設置していたのは、共同購入の配送車両のみでした。これは、宮城県沖地震を想定して設置していたもので、携帯電話が繋がらなくなった時に素早く連絡し、避難誘導をするために全車に設置していました。今回の震災を期にサンネット全事業所にデジタル無線を配置し、さらに無線電波の届きづらい事業所へは衛星携帯電話の配置も行ないました。また、自家発電、ガソリン、軽油、灯油の地下タンクの増設も行ないます。震災では燃料確保に非常に苦労し、お見舞い活動を行なう車両の燃料すら確保できず、職員が何もできない状態でした。やはり自前で自家発電を設置し、給油できる態勢をどう構築するか検討し、サンネットの冷凍セットセンターに地下タンクを増設する準備をしています。そして、データセンターとバックアップシステムの整備と二重化対策を進めています。細かい事はその他に80項目くらいありますが、BCP計画の中でしっかり強化していきます。

報告は以上ですが、やはり宅配事業はいかにNET5%を確保するかということが最大のポイントだと考えています。その確保は絶対できると思いますし、サンネットでは今後も最大限収入を確保することに取り組んでいきます。そして、「夕食宅配」が新たな宅配につながるようにしたいと考えています。 (文 桐生広人)