

第 1660 回 (11 月 21 日)

系統購買事業の再検討

— A コープチェーンを事例として —

高 橋 克 也

現在、系統組織では農協間の合併とともに、県連、全国連を含めた系統組織の見直し、事業再編の動きが進んでいる。購買事業においては、生活購買店舗である A コープチェーンのあり方について、これまでの独立小売店の緩やかな集合体であるボランティアチェーン (VC) 組織から、同一資本形態による本部と店舗の関係としてのレギュラーチェーン (RC) 組織への移行が検討されている。これによって系統段階を越えた事業単位の効率的な組織運営を目指している。

A コープチェーン全体の規模はダイエーやヨーカドー等の総合スーパーと比較すると、全国的には上位の位置を占めている。しかし、店舗レベルでみるとその経営内容は貧弱であり、店舗面積の狭さや供給高不足、生鮮比率、粗利益率の低さといった問題が指摘されている。その結果、店舗事業は購買事業部門では最大の赤字要因となっており、農協事業の側面からみても速やかに改善すべき状況となっている。また、一体的なチェーン運営がなされていないため、県連間や農協間、店舗間で経営内容に大きな格差があることも事実である。

これらの問題の要因として、競争の激化という小売環境の変化による外部要因があげられる。加えて、VC 組織という A コープチェーン組織体の問題、および 3 段階の事業・系統組織の運営、といった内部要因が大きく影響していると考えられる。

問題は端的には、チェーン店舗に対する指導・統率力の欠如であり、チェーンストアとしての本部機能が十分に発揮されていないことである。そのため、店舗運営の経営主体が不明確となり、本部、店舗間また系統組織間

での機能・役割分担が曖昧になりやすい構造となっている点である。

A コープではチェーン組織を RC 化することによって、迅速な意思決定と指揮命令系統の一本化、店舗・本部間の一体化を図り、店舗経営、チェーン運営の効率化を目指している。同時に、RC 化はこれまでの 3 段階の事業・系統組織を事業ベースに再編することを意味している。事業体と組織体を一本化することにより、系統組織の運営を簡素化するとともに、事業を自己完結的な体制へ移行することでもある。このような動きは今後の系統組織再編の一つの試金石でもある。事業単位の組織再編は連合会組織の存在とともに、末端農協の事業の総合性を問うきっかけとなるものである。