

第2節 各モデル事業の研究・サポート報告

図表1-2-1 各モデル事業のテーマと概要一覧

No	名称	テーマ	概要	事業目標	実行体制
1	A酒販協同組合	<ul style="list-style-type: none"> 共同販売促進強化 定番商品の共同購買事業の活性化 	<p>海洋深層水を利用した観光客向け土産品のPB商品開発（清酒及び乙類焼酎）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 組合のスケールメリットを活用できる魅力的商品の開発 組合の累積損失の解消 	<p>理事長中心に販売企画・商品開発委員会内で取組、今年度より新メンバー参加</p>
2	B酒販協同組合連合会	<ul style="list-style-type: none"> 共同販売促進強化 定番商品の共同購買事業の活性化 	<p>消費者ニーズの多様化に対応するため、2県連・21単協組の広域な販売管理、受発注・物流の効率化等を目指す</p>	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な共同購入の再開と活性化 競争力あるNB商品仕入を組合員及び加盟検討の酒販組合に広報 	<ul style="list-style-type: none"> 正副会長3名及び理事で諸活動展開 実質稼働の中小酒類小売業者は1,000者
3	C小売酒販組合	<ul style="list-style-type: none"> 共同販売促進強化 	<p>地元清酒メーカー4社の特定名称酒セットの販売促進、及び組合員店舗の活性化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地元清酒メーカー4社の特定名称酒セットの販売数量目標3,000セット 	<p>経営活性化委員会が主導、若手登用で委員会運営</p>
4	D酒販協同組合	<ul style="list-style-type: none"> 経営ビジョンの策定 定番商品の共同購買事業の活性化 	<p>組合員間の意識格差是正のため、当組合のビジョンづくり等をゴールとしたプロジェクトを展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自らビジョン策定に参画することを通じた組合の経営改善・活性化 	<p>地区代表や意欲の高い若手中心</p>
5	E酒販協同組合	<ul style="list-style-type: none"> 共同販売促進強化 第二弾PB商品開発の準備 	<p>PB商品の開発（地域限定オリジナル焼酎）が成功し、第二弾のPB商品開発に着手</p>	<ul style="list-style-type: none"> 第一弾PB商品の年間販売総本数1万本（1,800ml換算） 組合の活性化 	<p>若手組合員6名によるプロジェクト・チーム</p>

第 1 項 PB 商品で共同購買事業の活性化を図る A 酒販協同組合

1. モデル事業の具体的取組み内容

本モデル事業は、A 組合の共同購買事業の見直し及び PB 商品開発について、中長期的な計画作りと実行支援を基盤としてスタートした。

当組合の共同購買事業の取扱商品は、酒類全般と食品など約 300 アイテムである。また、PB 商品の開発を積極的に行っており、現在は 6 種類の商品がある。しかし、これまでの積極的な活動の反面、PB 商品の寿命は短く、開発後 3 年で販売額が半減した。また組合員数の減少、各店の販売力の低下など、共同購買事業全体の落ち込みが続いている。

このような中、モデル事業スタート時点の当組合の課題として、既存 PB 商品のリニューアル、新規 PB 商品の開発推進、組合活動の今後のビジョン構築等を挙げ、中小企業診断士が支援を実施した。

2. モデル事業の取組みに至った外部環境と経営環境

売上低迷の要因となった外部環境は、観光客の土産ニーズと商品コンセプトの不一致、低価格販売の店舗の増加、ホテル売店など非組合員の存在などが挙げられる。特に、A 組合で扱う PB 商品の主なターゲットは、観光客である。そのため、観光土産の酒は、小さなビンが好まれており、組合員からは販売しにくいという意見が出ている。

一方、当組合の経営環境上の問題点として、組合員数の減少や販売企画力の弱さなどを挙げるができる。組合の内部経営環境の強みは、商品開発に積極的に取り組んでいること、収益事業として確立していること及び意欲の高いメンバーがいることである。一方弱みは、組合独自のビジョン、方針が確立していないことや、組合活動に対して組合員の意欲（参加意識）が低いことなどが挙げられる。

3. モデル事業の取組み状況

モデル事業の推進に当たって、当初現在の PB 商品開発のリニューアルを中心にした支援を計画していたが、単に新商品の開発を行っても短期的な効果に終わってしまう懸念があった。そのため、当組合の強みを生かしつつ、長期的な視点での組合

事業の活性化を視野に入れた支援を計画した。

(1) 実施体制

モデル事業は、販売企画・商品開発委員会内で取組んでいる。これまで原則年2回開催していたが、委員会の開催回数を増やした。

(2) 取組みステップ

イ 組合の現状把握と共有化

組合活動の現状についてのヒアリング、ディスカッションを行った。その上で、組合の強みや弱み、今後の課題についての共有化を図った。

ロ 組合活動に関する「平等」に対する意識の変革

委員は、組合活動に関して「平等＝全員が一緒に活動すること」という意識が高かった。そのため、平等とは、「参加意欲のあるメンバーがいつでも参加できる仕組みづくり」であることを伝えた。

ハ 他の組合活動の紹介

他のモデル事業および、成功している組合の事例を紹介した。

ニ アンケートの実施

組合員に対して、現状の組合活動への満足度、今後の活動への期待などに関するアンケートを実施した。

ホ 長期的な組合活動の方向性の決定

組合の活動方針など、長期的な活動方針を決定した。

ヘ 具体的活動計画の立案

PB商品の販売促進計画などについて、具体的な活動計画についてのディスカッションを実施した。

(3) 克服すべき問題点と課題（中小企業診断士のアドバイス）

モデル事業の取組みが進展する中で、顕在化した問題点・課題は、組合活動に関する内容とPB商品開発に関する内容に集約できる。

組合活動に関して、第1ステップを実施する前の組合の状況は、「平等＝全員が一緒に活動すること」と考えており、組合全体の体力低下を招いていた。これに

対し、「平等＝自由意志で参加できる体制を作ること」という見解を示した。

PB 商品開発の問題点は 2 点ある。第一は、アルコールの種類や観光資源にとらわれすぎ、柔軟な視点で商品開発ができていなかったことである。第二は、これまでの商品開発は、観光資源を中心に、生産志向（作りやすさやアイデアの出しやすさ）を中心に考えていたことである。

（４）取組み後の効果

支援初期の段階では、組織としての統一感はなかったが、支援後期の段階では、徐々に仲間意識が出来上がりつつある。また、商品開発に関しても、商品の育成・販売の強化に関する具体的なアイデアを交換し、具体的な行動ができるようになった。

（５）今後の課題

モデル事業では、組合の現状把握と活動の情報収集を目的に、アンケートを実施した。アンケート提出を促すことにより、「組合活動」に対しての意識向上のためのスタート地点に立った。今後は、アンケート結果を組合員にフィードバックするとともに、それを受けて具体的にビジョンを確立し、組合員間でビジョンの共有化を図ることが不可欠である。

当組合の活性化に向けての活動は、準備段階に過ぎない。今回のモデル事業で計画した内容を、具体的な行動に落とししていくことが成果につなげる大前提である。また、実際の活動に関しては、目的を明確にするとともに、成果を検証し、次の活動につなげていく計画、実行、検証のサイクルを回すことが必要である。特に、販売促進活動は、短期的な効果が出にくいこともあるため、一度実施するだけではなく、長期的な視点で改善を重ねながら実施することが重要である。

また、今後の具体的な活動計画としては、売場や顧客視点の PB 商品開発・リニューアルの実施、ホームページの作成による情報発信の強化、組合員に情報を効果的に伝達する情報網の確立などによって、組合活動がより効果的かつ円滑に行われる仕組みづくりが不可欠である。

◆ A 酒販協同組合の事例に見る活性化のポイント ◆

■ ポイント 1 問題を正しく認識し、小さなことから改善

組合活動への参加者の減少、共同購買事業の販売額低迷などの問題に対して、ただやみくもに活動を行うだけでは、効果は出にくい。組合員が何に不満を持っているのか、なぜ共同購買事業の販売額が低下するのかなど、問題が発生した原因を掘り起こして考える必要がある。その上で、できることから一つずつ解決していくことが必要である。

まずは、組合が抱える問題は何なのかを、具体的に正しく認識することが解決の第一歩である。

「問題の認識、改善を実施する」

- ・何が原因で問題が発生したのかを、「なぜ」を繰り返して発見する
- ・過去にこだわらず、広い視点で考えを膨らませる
- ・具体的にできそうなことから改善する

■ ポイント 2 意欲の高いメンバー中心の活動

組合は、個人事業主の集まりである。そのため、効果が薄いと感じた活動に関しては参加意欲が極端に低くなり、積極的に活動している組合員の足かせになることが多い。組合の活動ビジョンや、具体的な活動計画、結果報告などの情報をオープンにすることは絶対条件であるが、一方で具体的な活動に関しては意欲の高いメンバーを中心に、小さく始める方が効果は出やすい。

活動の効果が目に見えるようになれば、徐々に参加者は増える。まず、意欲の高いメンバーを中心に活動することが、組合活動活性化のポイントである。

「意識の高いメンバーを中心の活動」

- ・メリット 1 意思決定から行動までの流れがスムーズになる
- ・メリット 2 積極的な活動ができるため、効果が出やすい
- ・メリット 3 効果が出ると徐々に参加者が増え、結果的に規模が拡大する

■ ポイント 3 売りたい・売しやすい商品の開発

PB 商品開発のポイントは、計画、製造、販売の 3つの段階を常に意識して実施することである。3つの段階の中でも、販売を計画的に行うことが重要である。

しかし、店舗コンセプトに合わない、客層との不一致など、「売りたい、売りにくい」商品では、販売に力が入らない。そのため、計画、製造段階から、組合員の販売現場や顧客を意識し、売りたい・売やすい商品を開発することが不可欠である。

「売りたい・売やすい商品を開発」

- ・酒や地場商材にこだわらず、売りたい商品は何かを考える
- ・常に顧客ニーズを意識する
- ・販売する現場を意識して、商品を開発する

(中小企業診断士 竹山 芳絵)

第2項 大きな共同購買組織の確立で競争力を高めるB酒販協同組合連合会

1. モデル事業の具体的取組み内容

構想された取組みは、国税局管内の各酒販協同組合が、県連単位で組織を構成し、組合員個店へ商品を卸していくものである。一括発注で個別納品、これを仕入価格、物流価格の低減の源泉にすれば、中小酒類小売業者も価格競争力がつく。参加表明した県連や単位協同組合の役員を中心に、組織のあり方や運営方法、取扱商品の選定と条件等を検討した。しかし、短期間で構築した組織のため、経営理念やビジョンについての認識に隔たりがあり、意識統一、方針の明確化がなされないままスタートした。結果、満足のいく事業展開ができず、迷走を余儀なくされた。

B連合会の活動は、初回の共同仕入ロットを消化した段階であるが、同じビジョンを共有できる協働意識の高い幹部に変わり、積極的な共同購買に取組み始めた。

2. モデル事業の取組みに至った外部環境と経営環境

外部環境として、競合業者である組織小売業は、組織の購買力を活用して、仕入コストの低減や有利な仕入条件を獲得し、低価格販売を継続展開している。消費者の購買動向も、組織小売業で酒類を購入することが一般的な傾向となっている。

低価格の発泡酒やリキュール、清酒や焼酎では大容量の経済酒の人気は高い。これらはナショナルブランド商品（全国的に知名度のある商品、以下「NB商品」と略す）であり、組織小売業や大規模専門店が、メーカーとの交渉上優位に取引を進められる商品群である。このような状況を打破するために、規模の利益を發揮できない中小酒類小売業者は、組織小売業に対抗できる競争力を求めている。

中小酒類小売業者の経営環境は、売上高が総じて低下傾向にあり、転業・廃業を検討しなければならない店舗も少なくない。単位協同組合は、それぞれが努力しPB商品を開発・販売している組織も存在するが、販売シェアは低く、経営の安定化を促進したり、収益性を大幅に改善したりできるような状態には至っていなかった。

3. モデル事業の取組み状況

現在の共同購買参加店は定番とも言えるNB商品を、極めて安価な価格で購買す

ることが可能となり、さらには各店への個別配送を実現している。

当初、当共同購買に半信半疑であった組合も、大型の共同購買事業が現実的かつ有利なものだと判断し、取組みを前提とした相談が増えてきている。

(1) 実施体制

会長及び副会長2名、理事を合わせた15人で意思決定を行っている。現在は正副会長3名が中心となって、委員会で諸活動を推進している。

(2) 取組みステップ

イ 課題の抽出

問題点を冷静に判断し、取組むべき課題を参加者で確認した。

ロ 当面のビジョン設定

共同購買の意味を理解し、共通のメリット獲得を目的とした。

ハ 運営の体制づくり

正副会長を中心に、委員会による意思決定を行うこととした。

ニ 参加しやすいプログラムづくり

参加店すべてが、無理せず購入できる仕組みと配送方法を確立した。

(3) 克服すべき問題点と課題（中小企業診断士のアドバイス）

誕生したばかりの組織であり、結束力が弱いことが最大の問題である。

企画開発力や交渉力も発揮できていない。早急に解決しなくてはならない問題は山積している。

まず、明確な指針の確立が急務である。組織の志を一つにまとめる長期ビジョンづくりと、共通の目的設定に取組まなくてはならない。

当組織のスムーズな運営のために、専任スタッフが必要になる。事務局は、商談や仕入、広報その他すべての業務を調整する必要がある。組織体制を見直し、活動を一層活性化しなくてはならない。

組織の存在意義についての広報活動も、併せて展開していかななくてはならない。当事業を理解していない不参加協同組合は多い。誤解を払拭し、大きな目標を共有できるようなコミュニケーションが欠かせない。

(4) 取組み後の効果

共同購買参加店は、増加している。取扱商品に、大手ビールメーカー4社のNB商品が低価格で入手できるようになったことは、大きな成果である。

(5) 今後の課題

残念なのは、3県にまたがるネットワークだが、1県は提携している卸売業の事情によりスタートが滞っていることである。

今後はPB商品を開発し、価格以外の差別化商品を武器とした競争力を維持していかななくてはならない。

組織として動くためには、もう少し多くの協力者を得て、役割を分担の上、集中的に企画を推進していかななくてはならない。そのためには、3年後や5年後のビジョンを明確に打ち出し、その達成に関わる戦略を構築することが求められる。

また、活動には透明性を持たせ、未加入の単位協同組合がいつでも参加できるような仕掛けを用意しておかなくてはならない。併せて、具体的な活動が魅力的に見えないと感じる参加者や参加見込み者が多く、目に見える形で活動をPRし続ける必要がある。

今後、組織を成長させていくためには、以下の課題を検討する必要がある。

「長期展開に向けての実働組織づくり」、「しっかりとしたNB商品仕入計画づくり」、「独自性あるPB商品開発計画づくり」、「開かれた情報発信機能づくり」、これら4つの課題は、どれも大きな費用がかかるものではない。誰かが、自らやるという意識を持ち、取組み始めればそのまま進み出すものである。のんびりと構えている余裕はない。外部ブレーンを活用しても、早急に4つの課題をクリアできる計画づくりに着手しなくてはならない。

◆ B酒販協同組合連合会の事例に見る活性化のポイント◆

■ ポイント 1 規模の経済を追求する視点

中小酒類小売業者も、数が集まれば購買力は大きくなる。「共同化によるメリットづくり」という基本的なテーマに正面から取り組んでいるモデルであり、継続して購買活動を展開していけば、より大きな力を発揮することができることを証明している。特に、規模が大きければ大きいほど、NB商品ですら低価格仕入が実現できることが実証された。「共同化によるメリットづくり」の発想の下、付加価値の高いPB商品を開発供給すれば、量販店やディスカウトストアに負けない競争力を持つことができる。

「共同化によるメリットづくり」

- ・ メリット 1 共同化によって、安価に仕入を行うことができる
- ・ メリット 2 共同化によって、新しいものを創り出すことができる
- ・ メリット 3 共同化によって、情報の発信力を高められる

■ ポイント 2 外部ブレインの協力

準備段階では外部コンサルタントを活用していたが、実際の運営段階では自力だけで取組み、明確な戦略や計画が確立できないままのスタートであった。

メーカーとの商談も価格交渉のみで、差別性を模索できないままであった。再度専門家の活用を検討し、各種ノウハウを習得すれば、活動は一層活性化する。

外部ブレインは、多面的な視点からアドバイスを行うことができるため、固定概念に縛られ、革新を起こしづらい状況を打破するためには大変有効である。

状況にあった能力を持つ外部ブレインを有効活用することが、活性化のポイントである。

「求められる外部ブレイン」

- ・ マーケティング領域：販売促進や市場動向の把握等への取組み強化
- ・ 教育領域：人材育成や経営ノウハウ獲得への取組み強化
- ・ IT領域：情報収集や発信、事業効率化への取組み強化

■ ポイント 3 分かりやすい広報を展開

当組織が設立された理由、価値ある活動の内容、会員が得られるメリットなどを分かりやすく記したパンフレットの製作がやっと完了した。早期に明確な情報発信を行

うツールがあれば、組合員の誤解も少なく、もっと早い速度で組織率を高めていくことができたはずである。新しい組織が何を目指しているのか、どのような取組みを行っていくのかを、組合員に分かりやすく伝えることが重要なことを当事例は示している。

「分かりやすい広報」

- ・ 求められる情報：組合員や顧客にメリットある情報を積極配信
- ・ タイムリーな発信：極力定期的に展開、良い情報は随時号外的に
- ・ 双方向性の重視：受け手の反応が得られる仕組みづくりが重要

（中小企業診断士 伊藤 嘉基）

第3項 PBの再活性化により組合員の結束を図るC小売酒販組合

1. モデル事業の具体的取組み内容

C組合は、PB商品を地域の酒造メーカー4社の協力を得て造った4種類の地酒を、300mlリターナブル瓶に詰めた「地酒セット」の販売を展開してきた。

PB商品の販売を契機に、参加店平均で1年目10%、2年目20%の売上高増を目指した。PB商品で売上高を稼ぐよりは、差別化された商品を持つことによって、顧客からみて魅力的な店になり、顧客の来店頻度を高め、関連購買を増加させることを狙った。

しかし、発売から一年経った時点での累積出荷数は約400セットと振るわず、発売当初は積極的に販売していた組合員も、時間が経つと次第に熱が冷め、店頭の商品すら置かなくなった。

2. モデル事業の取組みに至った外部環境と経営環境

外部環境の状況は、平成15年の小売酒販免許の緩和以来、新業態といわれるディスカウントストア、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ホームセンター、ギフトショップ、ドラッグストア、宅配ピザ店等の新規参入が急増した結果、酒類業界の過当競争は急速に進展している。その結果、管内の中小酒類小売業者の経営は危機的状況に陥り、経営活性化が急務となっていた。また、新業態店は小売酒販組合への加入率が低く、組合として社会的規制の未成年者の飲酒防止、消費税完納、容器包装リサイクル等の組織的活動が困難になりつつある。

管内の中小酒類小売業者の経営環境は、売上高が最盛期の70%程度に落ち込んでおり、競合店に対し価格対応ではない差別化戦略を早急に打ち出す必要があった。さらに、商圈内に大型ショッピングセンターの進出計画があり、組合員は売上高が減少するのではないかと不安になっている。

3. モデル事業の取組み状況

「地酒セット」の販売を促進する景品をつけたキャンペーンを実施し、キャンペーンを通じて組合員同士の結束を強め、組合活動の活性化を狙った。

(1) 実施体制

キャンペーンのリーダーはC組合理事長が務め、全体の取りまとめを行う。実行委員は、C組合青年部部員の8名である。事務局は、C組合事務所内に置く。

(2) 取組みステップ

イ 組合活動の方向性を確認、体制の整備

取組みの目的を確認し、実施メンバーと運営方法を決定した。

ロ PB商品の開発・販売

PB商品の開発と販路の拡大を行うために、組合員が結束し取組んだ。

ハ 新たな活動計画の策定

若手の組合員が中心となり、今後の課題を確認し、課題解決に向けての活動計画を策定した。

(3) 克服すべき問題点と課題（中小企業診断士のアドバイス）

組合活動における課題は、中小酒類小売業者の士気をいかに鼓舞するかである。そのため、「ヤル気のある中小酒類小売業者」に絞って活動を実施し、まず、コアメンバーで成功事例を作った方が、他の組合員の意識改革につながるのではないかという考えで取組んだ。「地酒セット」キャンペーンは、「ヤル気のある若い店主達」で結成された「C組合青年部」のメンバーが実施することにした。キャンペーン実施の手順の共有化が図れ、また、キャンペーンへの取組みは他の組合員へ刺激を与えることになり、ひいては、C組合の活性化につながることを期待した。

PB商品の開発・販売に関する課題は、ターゲット顧客の決定である。今回は、観光客の土産および、歳暮用商材として位置づけることにし、キャンペーンの内容を計画した。

(4) 取組み後の効果

キャンペーンを実施することで「地酒セット」の販売が活発になった。これは、「地酒セット」の特徴が顧客に訴求できたことが大きな要因である。定期的にキャンペーンを実施して、拡販を継続していくほか、他の販売促進の方法も考えて

いく。

組合活動に積極性が出てきたことが、キャンペーンの最大の成果といえる。

(5) 今後の課題

組合活動を更に活性化させていくことが今後の課題である。

第一の解決策は、「地酒セット」の販売量の増加である。「地酒セット」の動きが活発になれば、組合員の活動に加速がつく。今回は、期間限定で現在のチャネル内での販売量を増加させることが狙いであったが、もう一つの方法としては、取扱店を増加させることが考えられる。取扱店を増やすことで、消費者の目にとまりやすくなり、「地酒セット」の地名度が向上する。そのためには、現在、組合員のみが取扱になっている「地酒セット」の取扱を非組合員にも開放することが考えられる。新たに取扱店を増やすことで、年間3,000セットの販売を目指す。

第二の解決策は、酒類に合った食品のPB商品の開発である。「売れる食品」の開発によって更に組合活動を活性化させる。C組合が取組む「売れる食品」は、酒に合い、地元の特産物で、他の地域で手に入りにくいものを開発する予定である。既に組合員からは、「いわしの味醂干」や「サバの糠漬け」などの食材を検討したいという声が上がっている。しかし、PB商品は開発までは皆熱心に議論するが、発売後数ヶ月が経つと、当初の熱意が覚めてしまう。今後、現状認識も含めて、委員会を月に1回開催し、進捗のチェックとその後の対策を検討することにした。

◆ C小売酒販組合の事例に見る活性化のポイント◆

■ポイント1 あきらめないうで新たな行動を起こす

中小酒類小売業者は、あきらめムードに陥っているところが多い。しかし、今回試みた景品キャンペーンにより、1店舗ではなく複数店で結束すれば、何かできるという意識が芽生えたことは大きい。応募者からののはがきを、ワクワクしながら待つことの喜びをともに分かち合えた。今まで一人で悩んでいた中小酒類小売業者も、組合員同士で知恵や汗を出し合えば一歩前に進むことができることを知った。あきらめないうで、新たなアクションを起こすことが重要である。暗闇の中に一筋の光が見えた。この光を大きなものにしていくことが重要である。

「新たな取組みを行う際のポイント」

- ・行動力 行動力のあるメンバーに明確な役割を与える
- ・組織化 組織全体で目的や方針を共有化する
- ・計画性 理想論ではなく、実現可能な計画を立てる

■ポイント2 若手による非公式組織が公式組織へ発展

現在の組合活動に物足りなさを感じている若い世代の店主たちの集まりが、「C小売青年部」として公式組織化したことは、高く評価すべきである。このメンバーが今後、C組合のコア人材として牽引力を発揮することで、組合活動の活性化につながる。非公式組織は、自然発生的に同じ目的や考えを持つ者同士が集まったものである。本来、公式組織が推進力となる組合の活動であるが、今回のように非公式組織が組合を引っ張っていった。このような公式組織と非公式組織の連携が、組合活性化には有効である。

「組織活性化のポイント」

- ・コア人材 ヤル気のある人材をコア人材とし、組織を牽引させる
- ・成功事例 成果を公表する
- ・若手の登用 若手のアイデアや行動力がメンバーに刺激を与える

■ポイント3 継続的な委員会の開催と外部資源の活用

継続的な委員会の実施が、PDCAの管理サイクルを回すことになり、委員会の質を向上させた。委員会の開催にあたっては、次回開催までにやるべきことを明確にし、毎

回進捗を確認した。また、中小企業診断士等の外部コンサルタントの意見を聞きながら、継続的に委員会を開催することにより、委員会メンバーに魅力的なアイデアと行動力が生まれ、結果として組合の活性化につながった。また、外部コンサルタントの意見をそのまま利用するのではなく、メンバー内の実現可能性を考え、再度自分たちで練り直すことが実施段階での行動力を後押しする。組合活動の活性化には、組合の内部資源の活用ばかりでなく、外部資源を積極的に活用することが重要である。

「継続的な活動を行うためのポイント」

- ・ PDCA 計画・実行・確認・対策のサイクルを回す
- ・ 外部資源 外部コンサルタントの意見をヒントに、練り直す
- ・ 参加者の確保 参加者を一人でも増やし、活動を盛り上げていく

(中小企業診断士 田中 秀一)

第4項 組合ビジョン策定により求心力向上を図るD酒販協同組合

1. モデル事業の具体的取組み内容

D組合は、PB商品開発と共同仕入の2つの経営改善事業を実施してきた。

PB商品開発では、第一弾として、地元産のブドウを使って、地元ワイナリーとPBワインを共同開発した。しかし、ワインブームが下火になったことや、ワイナリーの経営悪化など予期せぬ事態が重なり、現在、ワインの新たな生産・販売は見合せている。

PB商品開発の第二弾として、地元蔵元に生産委託したPB清酒（純米酒）を開発した。これもワイン同様、販売面で問題があり生産を見合せている。

一方、共同仕入では、人気の本格焼酎を、早い時期から九州の蔵元と独自に交渉し、数量を確保しているが、各支部への販売割当に過不足が生じ、支部間の足並みが揃わない。

経営改善事業が円滑に進んでいないのは、組合員の意識格差が取組みに温度差を生んでいるためである。

2. モデル事業の取組みに至った外部環境と経営環境

当初は、メーカー、卸の目が組合員に向いていなかったこと、卸価格の上昇により、利益率が低下していたこと及び新規顧客が少なく、客数が減少していたことにより組合員は利益確保に苦慮していた。

組合の長所は、研修会の実施や組合員同士で情報交換ができること、卸売免許により、商品開発や共同購買ができること、共同仕入により、仕入コストの低減を図ることができること及び個店情報を集約できるとともに、内外に対する情報発信基地となることであった。

一方、問題点は、個店単位の取組みに継続性がなく、徹底されていないこと、組合員は低単価商品に依存し、客単価が低いこと、組合員の品揃えに変化がなく、顧客に飽きられている可能性があること、組合員自身に、他人任せの意識が強いこと及びPB商品を開発しても、販促物や販促方法の提示が不十分であることが挙げられた。

3. モデル事業の取組み状況

組合員間の意識格差を是正するため、中小企業診断士の支援のもと、D組合のビジョンづくりと中期経営計画策定をゴールとして、ビジョン策定プロジェクト(以下、プロジェクト)を発足した。

そこで本事業の目標を、組合員の他人任せ意識を払拭し、自らビジョン策定に参画することを通して、組合の経営改善・活性化を図ることとした。

(1) 実施体制

組合8地区の地区代表や意欲の高い若手を中心に、組合事務局を加え、プロジェクトを発足した。

(2) 取組みステップ

イ ビジョン策定プロジェクトの発足

理事長・各支部長等の組合幹部と中小企業診断士が会合を持ち、ビジョン策定プロジェクトを発足させた。

ロ 組合活動の現状分析と今後の課題抽出

プロジェクト参加者で、活動別・事業別の上手くいった点、上手くいかなかった点等、組合活動の現状分析と今後の課題を抽出した。

ハ 課題解決の方向性、組合への期待及び個店の活動を検討

前回抽出した課題解決の方向性及び、組合活動を通して組合員自身が享受したいメリットを検討した。

ニ 組合の新たな事業理念・3年後のビジョンの検討

組合の新たな事業理念、3年後の事業ビジョンを明確にした。

ホ 3年間の実行計画を明確化

組合ビジョン実現に向けて、3年間の実行計画(何を、誰が、どのように、いつまでに)を明確にした。

ヘ 組合ビジョン・中期経営計画発表会の開催

組合役員等を対象としたビジョン・中期経営計画発表会を行い、正式決定を経て、当組合全体の取組みとして共有化した。

(3) 克服すべき問題点と課題（中小企業診断士のアドバイス）

一点目は、意思決定や情報伝達の間接層提案型への移行である。上層部から与えられた事業では、組合員自身が受身になる。受身の姿勢を打開するため、組合員の要望を吸い上げ、要望を具現化した商品企画や販促企画を立案し、上層部に提案する中間層の主導者が求められる。

二点目は、組合員間の連絡・周知徹底体制の確立である。研修会の開催等の告知が徹底されていない。各支部を経由して、情報伝達されているが、会合に参加していない組合員には、情報が行き渡らない。これが、参加意識を低下させる要因の1つになっている。

三点目は、商品開発と販売、商品知識・売り方研修の連動である。商品開発は、誰を対象に、どのように販売するのか、明確な方針や考え方の確立が必要である。その上で、組合員の販売力向上の仕掛けを反映した販売計画や、商品知識向上研修を連動させる必要がある。

(4) 取組み後の効果

第一は、参加者が受動的な姿勢から能動的な姿勢へ転換が見られたことである。将来の組合活動の中核になる人材基盤が整備できた。

第二は、組合理念と組合ビジョンをプロジェクト参加者全員で検討し、確立したことで、「我が組合」という求心力を生む源泉になることである。

第三は、数値目標の設定と実行計画を策定したことである。

第四は、組合ビジョン発表会を開催し、提案に対する決意表明と責任意識の醸成、実行促進を図ったことである。

(5) 今後の課題

全組合員が、組合理念を共有することが最も重要である。理念を作った参加者全員が、自ら組合理念を実践することである。

D組合の事業は、商品事業、研修事業、情報事業の3つに分かれている。3つの事業は委員会制を敷き、委員会のリーダーが各事業を主導していかなければならない。3つの事業は、連携を図りながら展開する。

各事業は、限られた人材・人手の中で優先順位を付けて実施する。実行後の成

果を確認した上で、年間計画の更なる改善・刷新が重要である。

◆ D 酒販協同組合の事例に見る活性化のポイント ◆

■ ポイント 1 中核となる組合員の参画意識

当組合は、過去に PB 商品開発・販売や共同仕入で経営改善を図っており、活性化に向けての素地はあった。低迷を打破するには、組合員の前向きな取組みと意欲に掛かっている。今回は、意欲的な組合員を厳選してプロジェクトを再編制し、活性化を試みた。将来、組合活動の中核となる組合員が、自ら組合事業を真剣に考える場を作り、参画しながら議論することが組合活性化の原点である。

「参画意識とは」

- ・ 当事者意識 他人任せではなく、自らの事として積極的に関与
- ・ 主体的行動 受身ではなく、自ら能動的に行動
- ・ 自律性 自らを律していこうとする意識・行動

■ ポイント 2 組合理念、ビジョンの明確化

組合員全員が、同じ方向を向いて順調に業績を維持向上できる時代は去った。考え方や事情が異なる組合員が、同じ方向を向いて求心力を保つためには、価値観の共有が欠かせない。その上で、組合のあるべき姿を明らかにする。しかし、全員の共感や共鳴は難しい。まず、真に相互信頼できる者同士が率先する。その後、成功体験を周囲に波及させ、組合全体の活性化を図る。

「理念、ビジョンの意義」

- ・ 価値観の共有 組織の価値観を明らかにすることで拠り所が生まれる
- ・ 方向性の共有 組織の方向性を明示することで求心力が生まれる
- ・ 行動促進 共有の価値観のもとビジョン実現へ行動が促進される

■ ポイント 3 実行するための組織体制と計画作り

最終的な活性化のポイントは、実行し続けることができるかどうかである。実行と継続性が重要である。そのためには、中核になる人材が実行できる組織体制と、具体的行動レベルに落とし込んだ計画作りが欠かせない。計画を実行し、成果を検証することで、更なる改善に結び付ける。こうした繰り返しが、組合の事業力を確実に向上させる。

「実行するための組織体制の条件」

- ・意欲的な若手の登用 リーダーシップをとれる若手人材の登用
- ・役員の積極支援 若手人材が積極的に行動できる環境づくり
- ・事務局の実務能力 連絡・相談・実行フォロー等の実務能力

「計画作りの要点」

- ・何を 実施する項目内容
- ・誰が 実施体制と責任者
- ・どのように 実施する方法
- ・いつまでに 実施する期限
- ・どこで 実施する場所
- ・いくらで 実施に要する費用

(中小企業診断士 豊田 信)

第5項 PB商品開発で若手組合員のやる気を引き出すE酒販協 同組合

1. モデル事業の具体的取組み内容

E市の酒販協同組合の若手組合員有志6名が「安定して供給でき、量販店と差別化できる地元向けの焼酎を造ろう」と、高付加価値商品を企画・開発し、地域限定のオリジナル芋焼酎（PB商品）の販売を開始した。発売されるとたちまち人気商品となり、商品開発の成功事例として注目された。

2. モデル事業の取組みに至った外部環境と経営環境

E市周辺の中小酒類小売業者を取り巻く環境は、他地域と同様に規制緩和による酒類小売店舗数の増加、消費者の購買行動の変化による中小酒類小売業者離れ、低価格化の進行等の影響を受けている。組合員の中には売上高が年々低下し、経営難に陥り、転業や廃業を検討する店や実際に転業や廃業をする店も出てきている。

E組合は平成16年2月に酒類卸売業免許を取得し、共同購買事業の計画に着手した。事業の中身は付加価値商品の共同購買であり、E県の市場性を考え、第一弾として、芋焼酎のPB商品を開発、平成17年3月1日に販売を開始し、年間の販売予定本数を1万本(1,800ml瓶換算)とした。

3. モデル事業の取組み状況

メンバーは、成功するためにやる気と自信を持っており、これが更なる組合員の販売力強化支援と協同組合の組織力強化策として、酒類の共同購買事業につながった。

酒類の共同購買事業について、当初は規模の利益を生かして、NB商品をより安い価格で仕入れようと検討していたが、中小企業診断士のアドバイスにより、「規模の利益を生かして『安く仕入れる』』という方針を、差別化商品を持つ方向に転換した。

(1) 実施体制

若手組合員6名がプロジェクト・チームを結成し、業務を遂行していった。組

合は、プロジェクト・チームに大幅な権限を与え、企画や蔵元との交渉を行った。

(2) 取組みステップ

イ 基本方針の検討

協同組合理事会により、基本方針を検討した。

ロ プロジェクト・チームの編成、具体的方針の検討

若手組合員によりプロジェクト・チームを編成した。

ハ 蔵元商談、味の決定・物流システムの決定

ニ 全組合員に対する告知および説明会の開催

ホ 商品名およびラベルデザインの決定、商標登録

へ 参加者に対する最終説明会の開催

参加費 3 万円の参加条件を設け、33 名の参加者が集まった。

ト 受注⇒発売

チ 販売店の販売状況確認

中小企業診断士が会員の店舗を視察し、問題点を把握、各店を指導。

リ 情報共有化のためアンケートと意見交換会の実施

参加組合員にアンケートを実施し、情報共有に努めた。

(3) 克服すべき問題点と課題（中小企業診断士のアドバイス）

PB 焼酎開発にあたっては、人材面、実際に PB 商品を作る製造業者、物流の 3 点が大きな問題となった。人材面では、企画を担当する人材が不足していたが、若手組合員によるプロジェクト・チームを結成し、PB 商品の企画・開発にあたった。

製造は、県内の蔵元に依頼し、交渉の結果、了解を得た。物流面は、M 酒類販売株式会社に委託し、毎月 1 回、月初めに配送することにした。

PB 商品は、利益率は高いが、消費者からみて認知度が低いので、ただ並べているだけでは売れない。意欲のない中小酒類小売業者が取扱う場合、「売れない」という悪評が立ち、グループ事業にとって逆効果となりかねない。

参加者を選別することにより、共同購買事業のグループを結成し、参加意欲を判断する基準として 1 店あたり 3 万円の参加費を徴収し、のぼり等の販促物製作

費用及び取引保証金に当てた。

(4) 取組み後の効果

プロジェクト・チームのキャンペーン策が成功し、開発した PB 商品は一時品切れを起こすほど大変好調なスタートを切った。この成功が参加組合員に更なる自信とやる気を与え、次の取組みへの足がかりとなった。

(5) 今後の課題

発売後 3 ヶ月経過し、売れている店と売れていない店との二極化が進行している。

PB 商品の育成には、計画 (Plan) → 実行 (Do) → 検証 (Check) → 改善実行 (Action) のサイクルが不可欠である。PDCA サイクルを継続的に回し続けることにより、効果的に目標達成に近づけるようになる。しかし、各個店の売上状況の分析や効果的な販売促進は、検証されることなく終わっている。

そこで、平成 18 年 1 月に PB 商品の勉強会を開催した。プロジェクト・メンバーや共同購買事業に参加している組合員のほか、中小企業診断士も入って情報交換を行った。「なぜ、PB 商品が自分たちの組合に必要なのか」、「自店にとって、PB 商品はなぜ必要なのか、品揃えの中でどのような位置づけを持つ商品なのか」という PB 商品開発の原点を確認し、PB 商品に対して理解を深めていく必要がある。そのため、勉強会などを定期的で開催し、より深く、突っ込んだ話し合いを行う場を設けなければならない。

プロジェクト・メンバーの 6 名の店は、価格競争に巻き込まれず、利益がとれ、競争力のある中小酒類小売業者を目指している。このため、第二弾、第三弾の PB 商品を開発し、戦略的に PB 商品を品揃えの大きな柱として育てることが重要であると認識、現在は第二弾の商品開発に取り組んでいる。

◆ E 酒販協同組合の事例に見る活性化のポイント ◆

■ ポイント 1 若手組合員への大胆な権限委譲

PB 商品の開発は、メーカーとの交渉、容量や価格体系の検討、商品名やラベルの決定、受発注システムや販売促進策の検討等、企画段階において解決しなければならない様々な業務が発生する。本格的に企画を担当する人材が不可欠であるが、当組合には専従の役員はいない。

そこで、意欲の高い若手 6 人の組合員からなるプロジェクト・チームを結成し、柔軟で意思決定の迅速な組織を作った。

プロジェクト・チームが中小企業診断士の指導のもとで、PB 商品の企画・開発にあたった。メンバーは毎週火曜日の午後、組合事務所に集まり、検討会議を実施し、蔵元との交渉やホームページ作成にあたった。

重要事項は協同組合理事会で最終決定するが、「プロジェクトの決定事項は、基本的に組合の決定事項とする」旨の根回しが行われた。この点が、高い動機づけの源泉となっている。チーム内の雰囲気は良好で、楽しみながら活動している。

「権限委譲の留意点」

- ・方針を決定し、手法は任せる
- ・丸投げにならないこと

■ ポイント 2 PB 商品の売れ行きを定期的にチェック

PB 商品は、企画・開発よりも、むしろ売れる商品として育成することの方が難しい。当組合において PB 商品の勉強会を開催したが、PB 商品の売れ行きを定期的にチェックする場を設け、情報交換を行っていくことは不可欠である。もし、組合内部に勉強会を適切に導いていける人材がいなければ、中小企業診断士等外部ブレーンの活用を積極的に検討していくべきである。

「PB 商品育成の留意点」

- ・やりっ放しでなく、その都度活動を振り返る機会を設ける
- ・各店の販売ノウハウを組合で蓄積する

■ ポイント 3 スタート段階で売れる自信

スタート段階では、意欲ある小売店を中心に販売して、「売れる」という自信を持た

せることが重要である。

当組合では、発売前から消費者を巻き込んだコミュニケーション活動を展開し、商品認知度の向上に努めた。商品名募集キャンペーンや、街頭での先行試飲会、ホームページでの告知など積極的な宣伝で、スタートで弾みをつけた。

このことが地元メディア（新聞、テレビ等）の注目を集めた。メディアへは、プロジェクト・メンバーが積極的に出演・掲載されるような仕掛けをつくった。

「スタート段階での成功がもたらす効果」

- ・有力な組合員の協力が得られやすくなる
- ・注目されることで、メンバーのモチベーションが上がる

（中小企業診断士 松井 正明）

メモ