

【報告事項1】

第24期（自2018年3月21日・至2019年3月20日）事業報告の件

第24期事業報告
自2018年3月21日
至2019年3月20日

1. 全体概況

(1) 事業の経過及び成果

<決算数値>

| | | | | | | | |
|-------|------------|-------|--------|---|-----|--------|---|
| 営業収益 | 36,047 百万円 | (予算比 | 101.3% | 、 | 前年比 | 105.3% |) |
| 営業原価 | 34,500 百万円 | (予算比 | 101.4% | 、 | 前年比 | 105.3% |) |
| 営業総利益 | 1,547 百万円 | (予算比 | 99.9% | 、 | 前年比 | 104.4% |) |
| 販売管理費 | 1,210 百万円 | (予算比 | 92.2% | 、 | 前年比 | 99.9% |) |
| 営業利益 | 337 百万円 | (予算比 | 143.5% | 、 | 前年比 | 124.1% |) |

営業収益は予算達成しましたが、営業原価が収益伸長比以上となったため、営業総利益ではわずかに予算を下回りました。しかし、販売管理費を抑制したことで、営業利益、経常利益共に予算達成、前年との比較では、増収増益となりました。

尚、今期も、関東エリアの事業損益が黒字を確保できず、減損会計は測定段階（最終評価）となりましたが、資産の正味売却額が簿価残高を上回ったため、減損実施には至りませんでした。しかし、次年度以降も、計画値に達しない場合には、減損評価の回避が難しい状況です。

(2) 全体的な特徴

- ①営業収益は、調達物流の新規取引増や広島冷蔵流通センター稼働、更に猛暑や台風、地震など自然災害による仮需もあり予算達成しています。
 - ②営業原価のうち、労務費は、依然厳しい雇用環境の中で、時間外労働と派遣社員費によって不足人員分を充足する構造が続いていますが、生産性改善を計画以上に進めた結果、予算を大きく下回りました。役務経費は、災害や自社化の遅れによる備車費増と物量増による業務委託費の予算超過がありましたが、ほぼ収益伸長比並みとなりました。
 - ③今年度天候等による事業リスクを考え、新たに政策費用の「災害対策」予算として25百万円を計上しましたが、地震や台風、西日本豪雨など想定を超える災害に見舞われ、21百万円の費用抛出で収まりました。（予算差△4百万円）。
 - ④販売管理費は予定していた人事制度改革や最新技術導入など政策課題の執行が遅れ、予算を大きく下回っています。
- 以上の結果、営業利益は年度予算達成となりました。

(3) 全社重点課題の到達点

①「物流の総合化と宅配事業改革を支えるインフラ構築」

- (ア) コープデリ宅配物流再編実施 (MD 政策の一部は延期)。野田、桶川は商品構成変更・物流移管・SKU 増準備を、印西は冷凍 B 区分の物量増に庫内・配送とも計画通りに対応できました。
- (イ) 篠栗、始良の冷蔵ラインリプレイスは完了しました。
- (ウ) 広島冷蔵流通センター稼働 (7/1~)。初期トラブル、災害対応等苦劳しましたが、現在は安定稼働しています。品質は事業計画達成も生産性は未達成となっていますので、引き続き、改善に取り組んでいきます。
- (エ) 日本生協連コープ商品事業では、総在庫管理業務受託の拡大を計画通りに進め、取引先在庫含めた不良性在庫抑制に貢献しました。

②「自社運営事業 (倉庫、運送、商品管理、営業) を強化します」

- (ア) 大手路線業者に続き桶川⇄小野間の幹線輸送に 21mフルトレーラー 2 台を導入。積載効率 (1.8 倍)、CO₂削減 (△17%) 改善を進めました。
- (イ) 新規調達物流受託 3.28 億円と、年間計画 (2.79 億円) からは大幅達成しました。
- (ウ) 庫内、配送共に生産性目標数値の改善が進み、重大事故防止についても目標達成しています。一方で車両事故件数や労災件数、未誤着・汚破損など、安全、品質の改善が停滞する局面となっており、マネジメントの再強化が課題となっています。
- (エ) 幹線便運行効率改善、営業倉庫不良性在庫抑制を目的とした総在庫管理業務拡大を日本生協連需給管理部との連携して取組み、コープ商品のロス抑制に向けた業務改善が進められました。

③「社員満足の向上をベースに雇用確保、人材育成を進めます」

- (ア) 定着率は目標 85%以上に対して 83.8%。前年比で△0.8%と未達成。前年期末比での全社員在籍者数は、社員の純増はわずか数名とほとんど増えていません。自社雇用率は、目標 97.6%に対して 93.5%と未達成。外国人技能実習制度、登録バイトなど新規手法着手するも依然として雇用環境は厳しく、人員・人材の不足傾向は変わっていません。
- (イ) 新卒採用は、高卒 25 名 (目標差△36 名、前年差△18 名)、大卒 4 名 (目標差△4 名、前年差△3 名) で目標、前年共に届きませんでした。
- (ウ) 法改定に伴い必要な就業規則、制度の改定を進めました。また、人事制度や育成・教育の見直し、改定については 20 年度からの順次施行に向けて検討を進めています。コミュニケーションは会議や打合せの改善は進められましたが、社員が実感するレベルには至ってなく、引き続き、改善・強化に取り組めます。

④自然災害等・マネジメント・内部統制への対応

- (ア) 日本生協連商品事業の基幹システム障害、大阪北部地震、西日本豪雨、台風 21、24 号、北海道地震と重大障害、自然災害へ全力で対応し、影響を最小限にとどめました。
- (イ) 西日本豪雨では CS ネットとの連携面で BCP、BCM の補強が課題となりました。また、計画運休、運行中止など安全重視の動き、長時間停電リスクへの対応課題が顕在化しました。この為 CS ネットとの関係では、下期 11 月から 4 回に渡り、内部でシナリオを元に訓練を行い、1 月と 3 月には CS ネットとの合同災害訓練を実施しました。都度手順と報告フォーマットの見直しを行っており訓練で確認をしています。
- (ウ) 人財不足を背景に安全指標が後退、業務品質指標は停滞、生産性指標は改善という結果となりました。
- (エ) 情報セキュリティ、資産管理で不適合事案が発生しました。マテハンインシデントは、予防保全を強化したことにより前年比 92%と削減できました。
- (オ) コンプライアンス窓口の通報は、前年比 76.6%と減少する一方、就労管理上の不適切な処理が昨年に続き発生しています。

(4) 財務状況

①財政状態

事業拡大に伴う債権債務の増加と計画に基づく資産の修繕・入れ替えなどを行い、総資産は、9,539百万円（期首差+892百万円）、純資産は2,966百万円（期首差+206百万円）と増加しました。業績も好調に推移したため、自己資本比率 31.1%、流動比率は104.5%となり、健全な財務状況を維持しています。

②キャッシュフローの状況

営業活動キャッシュフローは、事業好調や減価償却費など+1,644百万円、投資活動キャッシュフローは△2,903百万円（設備投資△1,003百万円、CMS△1,900百万円）、財務活動キャッシュフロー△51百万円（配当）となりました。

キャッシュフローの期末現預金残高は 196百万円で期首より 1,310百万円減少しました。

(5) 2019年度への問題意識

①問題意識

(ア) 物流の構造的コスト増（配送費、労務費）への対応

- 1) 「働き方改革法案への対応」「貨物自動車運送事業法改正」「人手不足」を背景に昨年に続いて物流業界（運送業・倉庫業）全体が値上げ基調にあり、当社の外部委託費は年 110 億円規模であるため、仮に 10%の値上げで 11 億円、5%でも 5.5 億円のインパクトです。次年度への影響としては約 5 億円以上の値上げが顕在化しています。雇用問題から自社便での対応も厳しくなり、他

社への切り替え、納品条件の緩和含めてどこまで抑えられるかが大きなポイントです。

- 2) 昨年の最賃引き上げと社会保険適用拡大により、18年度は2.7億円のコスト増となりました。次年度も最賃引き上げと雇用競争力確保、派遣費の値上がりも考慮すると、約2.8億円の規模の労務費増となります。
- 3) 主力の宅配物流では供給確保のためSKU増の政策となっており、作業効率が悪化しています。
- 4) これまで様々な改善努力は進めてきましたが、構造的なコスト増については自社努力のみで吸収できるものではなく、各事業連合、日本生協連含めて一定の負担を荷主へお願いせざるを得ない状況です。あわせて納品条件の大胆な見直し、サプライチェーン全体の構造改革を進める必要があります。
- 5) 中期的な視点では、施設毎の投資回収見通し、物流事業の競争力との関係で物流施設剰余金と物流費(家賃、使用料)のリバランスの検討も必要です。
- 6) 生協物流子会社、協力会社との戦略的提携の検討も必要で、関東は協栄流通との配送管理の共同化、関西は車両の共同活用、雇用(外国人)、カゴ車管理の仕組みの共同開発などが課題です。また、中・長期戦略に沿ったコープ物流研究会のあり方の検討も必要と考えています。

(イ) 雇用確保(採用、定着、育成)が引き続き最重要課題(事業継続リスク)

- 1) 損益(労務費増)に限らず、安全(交通、構内労災)、品質、労務管理(長時間残業)も含めて、雇用確保が根源的課題です。引き続き事業継続リスクと捉えて、重点事業所の集中対策を進めていきます。加えて、外国人実習制度の研究、登録バイト制度など新たな雇用手法の展開、職場環境(施設、福利厚生)や職場運営(新人フォロー等)の改善を進め、社員満足度と定着率の引き上げを追求する必要があります。
- 2) 職場運営の改善の中では、部下とのコミュニケーションを仕事の中心に据えること、現場、現物、現実の確認に基づく運営を基軸に管理者の大胆な仕事の見直しが必要となっています。
- 3) 雇用確保、人材育成の視点で人事制度や評価制度の改善、見直しが遅れており、次年度重点的に取り組む必要があります。

(ウ) 将来へ向けた営業拡大と投資

- 1) 既存事業の拡大が望めない中、会社を継続的に発展させるため営業拡大は欠かせません。生協納品をメインにしつつも、取引先ニーズに対応するためNB品、生協外納品への領域拡大も必要。生協物流の中では非食品統合センター構想の具体化の中での通販物流、会員物流の新規受託など新たな事業領域にチャレンジしていく必要があります。
- 2) 営業拡大と倉庫、車、人のリソースのバランス確保は欠かせない課題です。すでに小野、桶川、神戸、越谷のスペース不足が想定されるので日本生協連

とも連携を取りながら検討を進める必要があります。また、新営業倉庫システムの稼働を受け「受注センター機能」の方向性を検討する必要もあります。

- 3) 19年～21年にかけて自社車両、大型マテハンの大規模な更新時期にきています。中・長期的な自社便の事業戦略の検討とあわせて、自社便、マテハン設備の保有も含めて固定資産とリースとのバランス含めた財務政策を検討する必要があります。
- 4) デジタルイノベーションは、雇用や業務効率改善など事業継続、企業間競争力上も重要課題です。AIやロボット、RPAなど最新テクノロジーの活用戦略の中期計画を策定し積極的に導入を図っていく必要があります。とりわけ、IT戦略の策定は喫緊の課題と認識しています。

(6) 今後の対処すべき課題

2019年度は、2020年ビジョン実現の最終年度であり、次代の事業構想の具体化、準備を進めていく重要な位置になります。物流の構造的コスト増を背景に事業環境は厳しくなる一方ですが、人や技術革新への投資は積極的に行い、あらゆる変化に対応できる物流会社をめざし、「選択と集中」「コミュニケーション」「チャレンジ」を掲げ、全社員が一丸となって、社会と生協事業への貢献を実現できるように進めます。(2019年度方針より)

< 全社重点課題 >

① 「物流の総合化と宅配業態改革の物流インフラを構築します」

- 1) 日本生協連と連携し、非食品事業改革を支える物流インフラ構想の具体化を進める中で通販物流、会員物流などの新たな事業領域に挑戦していきます。
- 2) 調達物流の拡大と調達から納品まで一貫した物流管理による効率化を進めます。
- 3) 日本生協連物流における物流コストの適正化、ロス低減を目的に総在庫管理のSKU数の拡大を進めます。
- 4) 物流共同事業の目的(方針)と目標(品質・コスト目標)を各荷主事業連合及び日本生協連と共有し、目標達成に向けた運営を行います。

② 自社運営事業(倉庫、運送)強化と新規営業拡大を進めます。

- 1) 全事業の黒字(営業利益1%以上)化に向けて、重点事業所を中心に損益改善を進めるとともに安全・品質・生産性・企画力を磨き、競争力を高め営業収益拡大につなげます。
- 2) 倉庫、運送、商品管理の連携、最適化すべく営業企画を強化すると共に不足しているリソース確保(人、スペースなど)を進め、コープ商品調達物流を中心としたメーカー、ベンダー物流受託拡大を進めます。また、納品物流事業においても新たな事業領域の展開も視野にチャレンジしていく事も検討します。

- 3) 台風や地震など自然災害においても、組合員に安定的に供給できる仕組み（BCP・BCM）づくりを行います。
- 4) 物流ロボット、AI、IoTなどの最新技術を活用した自動化、省人化、省力化マテハンの研究開発・導入を積極的に進めます。
- 5) 物流系情報や就労等の管理系情報を組み合わせ、生産性指標や週次・日次損益の見える化を追求し、損益マネジメントの強化を図ります。

③ 社員満足の向上をベースに雇用確保と人財育成を進めます。

- 1) コミュニケーションを中心に据えたマネジメントを社員満足のキーワードに「必要とされる」、「感謝される」、「認められる（褒められる）」「大切にされている」が実感できる職場運営を進め、定着率を高めます。
- 2) 地域知名度の向上、多様な採用手法の研究・開発、成功事例の横展開を組織的、継続的に進め、自社雇用の確保につなげます。
- 3) 多様な人財を雇用、戦力化、働き甲斐の持てる組織を実現させるべく人事制度、職場環境の見直し・改善を進めて働き方改革を実行します。
- 4) 階層毎（次世代幹部、管理職、主任、班長）、専門分野毎の人財配置計画に沿った育成計画と連動した共育、訓練を進めます。

以上