

Kショッピングセンター (A)

Kショッピング・センター(以下K-SCと略す)は昭和47年6月M県K町で開店された。K町は東西を高さ100~200mの丘陵に囲まれ、中央の平坦部を南北に通ずる幹線道路に沿って散在する20ほどの集落で構成される人口約2万(昭和45年現在)の町であった。南は人口約8万のG市に、また北は人口約21万のO市に隣接していたためもあって、K町の商業はM県の同規模の町と比較して可成り活動が不振であった(表1参照)。そしてK-SCの開店は当時この様なK町における沈滞した商業活動に有効な刺激を与えるものと考えられていた。

K-SC設立の経過

K-SCは隣接するN市に本拠を置く地域衣料スーパーY店を核店舗として他に小売業者10店を含む協同組合方式で設立された。設立当時の事情をK-SCの理事長である山田準一氏は次の様に語っている。

「私の家はK町で古くから料亭を営んで来ましたが、私の代になって惣菜店と映画館とを営む様になりました。御承知の様に映画産業が斜陽化するに伴って、私の所有の映画館を改造して市場形態の商業施設とし、それを数軒の小売業者に賃貸したわけです。昭和46年になって賃貸料のトラブルから店子だった小売業者が一度に出てしまい、その建物の北側約100mのところ公庫の資金を導入して「Kストア」と云う市場を開店したのです。建物の処置に困った私は当時地域スーパーのY店がK町に出店の意思があり、適当な場所を探していることを聞いて、隣接する土地の所有者であった境氏と同道してY店の社長である川本氏に面会して出店を要請したのです」。

2人の土地提供者の申し出を受けY店は当時全国スーパーの相つぐ出店の影響もあって、従来からの持論である「地域に密着したスーパー」の特色を生かした店舗展開を開始したところであり、すでに4店の出店計画を完了していた。K町への出店経過について川本氏は次の様に述べている。

「私共が協同組合のお世話をする事になったのは当時M県の診断課の課長であるS氏が中小企業経営の計数管理面での近代化に大変熱心でして、その強力な指導に基くものです。当時私共はいくつかの出店の経験から、協同組合方式をとる場合に生ずる個々の組合員の複雑な利害関係の調整に全く困惑していたのです。したがって若し組合方式をとるのであれば、その際には各組合員の経営状態をすべて公開すると云う条件が整っていないと考えるいたわけです。そこでこのことを組合員の条件として提案したのです。この見返りとしては勿論私の会社で使用している独自の経営システムのノウハウを全て提供することとなりました。これは当時計数管理あるいは小売業経営の近代

このケースは、教育に使用するためにビジネス・スクールが作成したものであり、経営の適切、不適切を例示するものではない。
(昭和54年6月)

化を熱心に指導されていた県の方針に応えたことになるわけです。”

この様なY店側の条件提示に同意を示した10店がY店と共に協同組合を結成し近代化資金が導入されることになったが、その際の計画書の抜粋が付録1に記載されている。この付録は協同組合員の当時の経営状況、資金導入の詳細、資金返済計画などが示されている。

ところでY店側の条件に応じた10店の小売業者の考えを境氏は次の様に語っている。

“当時の私達は理事長を除けば30才代は私一人あとはすべて20才代後半の若い経営者で、全員がY店の持つ近代的な経営システムを勉強したいと云う熱意に燃えていました。そのため経営状態の公開と云うことは全く抵抗を感じませんでした。むしろそれを当然のこととして受入れたわけです。”

“それよりも、近代的な経営と云うことには全く無知な私達に対してY店がその開発担当の優秀な社員である寺山氏を1年間、全く人件費もY店で持ったまま私達を教育するために派遣されたと云うことには本当に驚きました。私達の常識ではとても考えられないことだったので。寺山氏は私達組合員一人一人の家族の生計がどの様にして立てられるかと云う点から発想して、本当に手とり、足とりと云う懇切さで、私達を指導して呉れたのです。”

この点についてY店の社長川本氏は次の様に語っていた。

“勿論、それは大変手間のかかることで、当社の秀れた人材を一年間と云う長い期間にわたってK町に拘束するのは常識的な考え方からすれば物体ないことです。事実同業の大手スーパーのある人からは‘お前、そんな面倒なことをしてどうするのだ、止めておけ’と云う忠告を受けた位です。しかし私は私の持論である‘地域に密着したスーパー’と云うかねてからの自分の考えを実行したにすぎないので。それぞれの地域の商業近代化に資すると云うのであれば私も喜んでそれをしようとしているわけです。私は自分が大学時代山岳部に席を置いていたことから私の物の考え方に大きな影響を受けたと考えています。むしろこの様な考え方のできる点が、全国スーパーとは違った、地域スーパーの強味と云えるものではないでしょうか。特に最近の様に経済全体が低成長の時代に入ったときにマンモスが絶滅したのと同様に全国スーパーが倒れる様なことがあっても、この様な強味を持つ小動物である地域スーパーは生き残ることができるだろうと云うのが私の持論で、それを実行したまでなのです。”

K-S Cの経営管理システム

実質的に協同組合活動の推進者である境氏とY店から出向して協同組合の運営を助けた寺本氏は当時を回想して次の様に述べている。

“当時の我々は兎に角近代的な経営と云うものを勉強したいと云う気持が一番でした。したがって家計の状態やら、一切合財を皆の前に出してそのデータを基にして皆で議論したわけです。Y店のシステムの一環である‘コントローラー表’（ページ参照）を前にして皆で議論し合うわけですが、その結果を見て‘お前、こんなに在庫が大きくなっている、これでは止めてしまった方が良いのではないか’と云った発言があると、本人も‘本当だなあ、これは止めなければいかなあ’と云うことで本当に止めてしまった人間も居る位です。この様なわけで、通常の協同組合では大変難かしい売場の移転と云った問題も、公開されている数字を基盤にして皆で検討し合うことにより比較的スムーズに行われたと思います。”

「経営管理のシステムは私共の会社が使用しているものをそのまま組合員の皆さんに利用していただいたわけです。したがって私共としてはその仕組みを皆さんに徹底するだけでよかったわけです。つまり組合員のそれぞれが一つの会社の一部門と云う形で、協同組合経営が行われたのです。たしかにK-S Cの場合はそのため売上高その他で目ざましい成長を遂げたのですが、その最大の原因は協同組合の構成員があたかも一つの会社の様に経理を公開し合い経営の効率化に努力したことによるものと思われま

5

す。実際、私共がその後の店舗展開でK-S Cと同じ方式を提案しても、私的な利害関係の調整が組合員の間でつかず、実施に至っていないのは残念なことです。同じことは県の商業診断課でも協同組合で売上管理だけでなく粗利管理を行う様に指導しているのですが、なかなかその方式に踏み切る協同組合がないと云うことです。企業でもそうですが特に協同組合の場合、コスト面の正しいデータの把握がなされなければ荒利管理などは到底望み得ません。」

10

「管理に必要な事務作業はすべて組合が代行しています。当初は毎週「コントローラー表」を各組合員について作成し、それをめぐって全員で現状の把握と今後の対策を協議したわけです。」

K-S Cの「コントローラー表」は付録2に見られる様に各組合員別に売上、在庫、粗利額、利廻を夫々前年対比と予算達成率と対照して記載されている。予算を決定する際の基準は当初核店舗であるY店で使用していた数字を採用していたが、現在ではK-S CのK町における特殊事情を加味した独自の数字になっていると云うことであ

15

った。さらに毎月末に企業での損益計算書およびバランス・シートを兼ねた「残高試算表」を組合員毎に作成し、これを経営効率の動きを示す「コントローラー表」と合せて討議資料としていた。

「この様なことができたのは仕入れの代金支払いまで組合が代行していたからです。組合のハンがなければ金が下せないのですから組合員の仕入れ伝票が上って来なければ問屋の支払いが出来なかったのです。コントローラー表ができたのは仕入伝票が必ず上って来るシステムだったわけです。余りにも仕入れの効率が悪い場合にはそれが「コントローラー表」に現れて来た段階で相談の上で問屋と交渉したり、問屋を変更したりと云う手段をとることになります。事実、私の店の場合でも従来の仕入れ先からの仕入れ額は翌年には半減し、現在はそこから全く仕入れて居りません。またメーカーとは折合いがなくても問屋との折合いがなかなかつかない場合でも、メーカーから受取るリポートについては組合が処理しているわけです。」

20

25

「従来私共のスーパーでは百貨店での所謂「上代管理」に基づいたシステムを採用していました。しかしK-S Cでの取扱商品のうち特に青鮮品については価格変動が激しいのでこのシステムに馴染まないことがわかりました。そこでこれらについては皆で知恵を出し合って異なった方式を工夫しました。「コントローラー表」を作成する際の基礎資料となる管理表の項目の定義が異っているのです。管理表Aでは先ず仕入原価があって価格を設定しますがこれを上代と云います。これで若し売上げが実現したときの(予定)利廻を計算することができます。こゝまではすべて仕入れた商品に値入れをした段階で算定される数字です。次いで売上実績の数字が記入され、在庫在高が計算されることになります。在庫在高は毎月末に行われる実地棚卸しの結果と照合されることになります。その差額が0.1%位になれば理想的ですがなかなかそうはならず大きな数字になってしまうのは困ったことです。値入れの変動の激しい青鮮品については管理表Bを用いています。管理表Bでは仕入れが行われた段階で予定利廻を記入します。これは例えば20%とか組合員毎に異なっています。次に実際の売上高の

30

35

日計と累計の欄がありますが、この実績が入った段階で回収利廻が計算されます。これを予定利廻と比較対照するわけです。また予定利廻を設定した段階で推定在庫が計算されますが、私達はその数字によって暫定的に資金の流れをチェックしています。

「資金の流れについては、私達は基本的にはある商品の在庫日数を計算し、それがその商品の仕入れから支払いまでの日数を超過することがないように管理することでチェックしています。

「恐らくこの様な管理のシステムは多少なりとも近代的な計数管理をおやりになっているところなら、どこでも見られる方法かもしれません。しかし私達は全く何の知識も持たない状況から出発し、Y店のシステムをお手本にして、毎日得られる我々自身の経験に照らしてそれに修正を加え、私達のK-S Cに特に適したオーダー・メイドのシステムを自分達の力で完成したのだと考えています。そしてこのシステムは恐らく私達の規模のショッピング・センターであれば、その店の独自性を考慮して多少手を加えるだけで、どの様なところにも利用できる様なシステムとなっているでしょう。

地域スーパーY店の経営戦略

核店舗となった地域スーパーY店は全国スーパー、D、W、Uなどの攻勢の下で、独自の戦略をとって激烈な競争に耐え、さらに年々着実な成長を遂げている。勿論、K-S Cへの参加はこの様なY店の全社的な戦略の一環と見做すことができるであろう。以下の対話はこの点に関してケース作成者との間で交わされたものゝ一部である。

「私達が経験したいくつかの協同組合とのおつき合いの過程で、組合の弱点が計数管理の面にあることを知りました。そしてそれを改善するには組合員各自の意識の啓蒙と云う仕事が一番大切であると考えたわけです。私達がK-S Cでどちらかと云えば強引とも見える形でそれを推し進めたのはこの様な確信があったからなのです。さらに組合員相互の間で隠しごとがある様では組合運動はできませんし、ましてや国のお金を使う場合にはその様な隠し事があるなどとはとんでもないことだと思います。したがって私達と一緒に仕事をしたいと思うのであれば、少なくとも税金について青色申告を行って欲しいと考えたわけです。自分の財産は自分にだけしか判らないと云う様な状態を好む様な人には参加して欲しくなかったのです。

「K-S Cの場合、成功の原因はいくつか考えられますが、出発点から意識的にその条件作りをしたことが最も大きかったと思われれます。その他に、土地の権利者が二人だけで、通常よく生ずる土地問題のトラブルがなかったこと、また丁度石油ショックの直前で建設費も坪当たり約14万円と云う、今ではうその様な値段であったことも幸いしました。そのため家賃も安く、返済も極めて楽だったわけです。さらに場所も駅前の一番店と云う絶好の地点で殆んど無競争の状態でした。したがってKストアと云う地元のマーケットがありましたがその人々が反対しただけで、K町としてはむしろ積極的な誘致の方針をとっていたと思われれます。事実私共の行った出店前の調査では衣料の消費のうち約75%が隣接のO市およびG市に流出していたのです。ですから私共の出店はK町の商業の発展に大きく寄与したものと考えています。当初反対されていたKストアも最初の打撃はあった様ですが、程なく売上げも倍増し、現在も健全な経営を続けているとのこと。兎に角K町は現在のところ農業調整区域の関係で住宅が立ちにくくなっていますが、住環境としては自然に恵まれて優れた場所です。将来はS新幹線の駅ができるかもしれないと云う話もあり、そうなれば今後急速に発展することも考

えられます。

「大型店は独自の路線で成長すると云うのが通常の行き方ですが、この様な大型店の姿勢にはむしろ反対する立場を貫いて来ました。これは云わば私の人生観の様なものです。確かに流通近代化の方向が正しいことについては私も異論がありません。しかし問題はそれによって犠牲となる部分の救済ではないでしょうか？資本の論理だけで押し通すと云う行き方は、少くとも私にとっては大人のすることではないと思われるのです。だからと云って勿論犠牲となる人々の全てを救済することはそもそも不可能でしょう。しかしその様な人々のうち能力とやる気のある人々だけでも取り込んで行くべきではないでしょうか？これには大変な手間と根気が必要です。だから通常的大型店はその位なら自分でやった方がよいと考えるわけです。私の考えでは資本の論理で押しまくるのでは、暴政と同じことで、そんなものが永続しないことは歴史が示している通りです。尤もこれを自分の会社で云いますと「社長の道楽」と云われてしまいます。そんな手間ひまをかけることで、確かに成長は遅くなることでしょう。しかし少くとも夜街を歩いていて後からパッサリやられる心配だけはないと考えています。事業の規模を2倍にすれば、又それを倍にしたくなるのが人情です。しかしそんなものを追っているのでは、どこまで行っても際限はありません。それによって沢山の犠牲者を出すと云う様なやり方は人間のやる事ではないと思うのです。」

「その点、協同組合方式は私共地域スーパーにとってはいくつかの長所を持っています。通常のナショナル・チェーンのテナント方式では地元には何も残さないで、いつも最後には喧嘩になってしまいます。私共の経験でもテナント対大家と云う関係は2ヶ所ほどありますが、いずれも極めて冷たい関係です。協同組合方式ですと両者の立場が対等となり、丁度経営者と労働組合との間の関係と同様に、全体としての協同組合により良い影響を与えると考えられます。K-S Cなどは最も成功した例ですが、最近私共がA市で協同組合とおつきあいしている例では、核店舗となるものが、土地と建物を原価で協同組合に渡してしまうと云う新しい方式をとっています。この場合協同組合がテナント選定その他の権限を持って強力なリーダー・シップを発揮することができると思われれます。この方式ですと地元が救われる余地は従来の方式よりも可成り大きい様に思われれます。」

「ローカル・チェーンは全国チェーンと比較すれば、当然の事乍ら、限定された地域で業務を行っているわけですから、成長の限界もそれだけ早くやって来ます。具体的には早い時期に過去に出店した店の更新が問題となるわけです。しかしこうすることによって私共は地域の消費者に安定的なシェアとサービスを提供できるでしょう。逆にローカル・チェーンにも全国チェーンを上回る利点はいくつかあります。先ず限られた地域にあることから似た様な消費者を顧客とするわけで、それらの人々のニーズを私共なら明確に知っているのです。そして近いところにある支店を管理するだけですから管理費もそれだけ安上りとなるのです。また従業員にしても転勤と云うことがあったとしても、とんでもない場所にやられると云う不安がありません。この様な利点を充分活かすことができれば、それだけでも全国スーパーに押しまくられることはない筈なのです。私共の場合その上に協同組合方式のメリットを吸収するシステムを持っていますし、地域密着型のノウハウも持ち、また大手とも匹敵する本部機能とマス・マーチャライジングのノウハウもそれなりに備えているつもりです。あとは経営者が陣頭指揮に立って全国スーパーと対決すればよいのです。それで負ける様なことがあれば、それはその経営者に能力がないと云うことで、その企業が社会的に存続する価値がないことを示して

いるに過ぎません。私共の同業の方が大手の軍門に降った例をいくつか知っていますが、ある全国スーパーに役員で入った人などもすっかり人生観まで変ってしまった様です。いずれの人も「出来れば午後とならずに鶏頭で居るべきだった」と述懐しています。一番つらいことは従業員のうち例外を除けば殆んど全員が冷飯を食わされることになってしまうことの様です。もともと能力がなくても何となく大きくなってしまったと云う様な会社であればそれも止むを得ないことで、その場合にはむしろ大手と合併すべきかもしれません。

「私共の店では周囲3 Km程度の小商圈主義をとって居ります。売場面積も1500~3000㎡位で私共のマーチャダイジングのノウ・ハウも小商圈向きのものとなっています。正社員の数は350名で本部関係は商品部と配送関係者も含めて52名、MDは30名程度居ります。たゞ私共の特色としては、支店がいずれも比較的近いところにありますので、支店には事務所を全く置かず、店長以下全員が販売員と云う態勢を取って居ることです。私は地域スーパーだからこその様なことができると考えています。勿論、そのため今はやりの広域型のショッピング・センターを運営して行く力は持って居りません。そのためには百貨店なみのMD力が必要となるでしょう。私共はある限定された区域に住んでいる5,000人から10,000人の人々が取敢えず生活するには何が必要かと云うニーズから発想して、それに丁度合致するショッピング・センターを作ると云うのが基本的な戦略で、百貨店の真似ごとをしようなどとは始めから考えてはいないのです。そのためには衣料では400~500坪もあれば十分と云うわけです。勿論こちらにもそれだけの力はないのですが、消費者の方も高級品を買うときは他処へ行きたいと思うでしょうから、私共も遠慮しようと思つて居るわけですが、私共も若い婦人向けおよび若い男性向けの衣料についてはそれぞれ別々の専門店のチェーンを持って居り、これでごく限定された消費者層的を絞ったスペシャルティーをつけています。基本的には真正面から百貨店や広域型のショッピング・センターと衝突する様な商品政策は一切やらないと云う方針を一貫して取って来ているのです。そう云うことですから標準的には食料品のスーパー・マーケットと衣料品のディスカウント・ストア、それとホーム・センターならびに若干の専門店をセットにしたショッピング・センターを考えています。これならせいぜい5,000㎡もあれば収まるでしょう。

「労働組合については私が以前にD百貨店で労務担当をしていた経験から、むしろこちら側から積極的に組合を組織したのです。労使協議会を設置し、組合のプロも一人置いています。私の考えでは組合の強さがそのまま企業体質の尺度となっているのです。したがって会社の業績もすべてオープンにしています。これは会社が経営者と組合員の運命共同体であり、そもそも階級などはあり得ないと云う考え方が根底にあります。経営内容を公開することがなければ本当の意味での経営参加はできないでしょう。例えば、つい最近に全社的に経費節減運動を展開しましたが、労組の方がむしろ積極的に、標語募集その他を労組が自ら行って呉れたのです。会社内の様々な数字は正規のルートからも勿論流しますが、組合からも同じものを流します。また下からの情報の汲上げについて云えば組合からの情報の方が伝達も早いし、確度も高い様に思われます。私がいつも組合に云っているのは労働組合は会社を良くするためにも必要なものであり、労使交渉は、例えば柿が実ったときにその柿を今食べるのかそれとも柿の木を大きくするために使うのかと云うパイの分け方を選択したり、柿が実らないときにそれをどうするかと云う事を協議する場であると云うことです。この様な選択を行う場合には、勿論先程述べました様な社内情報の完全な公開がなされると同時に、組合自体も大人であることが要

求されます。それには充分なキャリアを積んだ人が組合のトップに立つ必要があります。現在の組合の執行委員長は45才で、以前ある会社で社長をやっていたのを当社がスカウトで採用した人です。

「私は私立大学Rを出ましてから4年ほど大学の先輩の紹介でD百貨店に勤めました。そこでは人事・労務から貿易、調査などの仕事を経験しました。これはいずれも百貨店としてはむしろ本業とは離れた部門ですが、私自身としては今考えますと、いずれも今の仕事にとってはなくてはならないものだったと思えます。4年経って父親が亡くなった時母に懇請されて仕方なく田舎へ帰って来て父親の作った呉服店を継ぐことになったのですが、呉服店の若旦那ほど何もやることがないのも珍らしいのです。仕方なく、同業の若旦那が何人か集ってグループを作り、研究会の様なものを作ったりしました。その中の何人かは今では私とは比べものにならない大規模な全国スーパーを作っています。そうこうしているうちに37年から私自身衣料スーパーを始めることになったのですが一応安定した段階で、全国スーパーの進出のあおりを受けて何度か苦しい時がありました。一度などは問屋から手形の支払いが大丈夫かと念を押されたり、銀行に見放されたこともあったのです。その時は社員がよくも逃げ出さないものだ和我乍ら不思議に思えた位でした。丁度34才で若かった故もあり、只無茶苦茶に働いたのです。例えば競争企業の商品の値札を夜になって見て、相手の図体が大きいため値札の変更を容易には行えないことを見越して、それから車で中央へ仕入れに行き、徹夜で値札を入れて翌日売出す、と云った事を繰返していたのです。そして有難いことに半年程で顧客が全部戻って来たのです。それまでは兎に角家中の金と云う金は全部持出して使ってしまうと云う有様だったのですが、親から譲り受けた資産が若干ありましたので、最後に力尽きた状態になっても他人様に迷惑がかゝらない様にと云うことだけは何時も留意していました。こう云った困難を切抜けることができたのは、私が性格的に楽天的だったことも大きかったと思えますが、大学時代に山岳部に所属していたときの経験が役立ったと考えています。登山で私自身何度も死ぬ目に会いましたし、私がリーダーだった時ではなかったのは幸いでしたが、同僚の死にも何度か直面しているのです。尤も、現在でもそのためか趣味と云えば山へ行くことで、釣とかスキーしかないのは、社交上困ることがあります。

地元商店の対応

K-S Cの進出によって地元小売店は当初可成りの影響を受けたと見られるが、当時の状況とその後の対応についてK町商工会事務局長N氏は次の様に語っていた。

「当時のK町の商業は農業中心の保守的な町にありがちな、顧客をたゞ待っていると云う、いわば呑気な商売をやっていたと思えます。そして今でも良く云えば団結心が強く、悪く云えば極めて排他的、封建的で他所者を拒むと云う風習から抜け切っては居りません。そんなわけでK-S Cが進出することになって、地元商店に対して何度か商工会を通じて参加を呼びかけたのですが、参加の条件がきびしかったせいもあってか、誰も参加者が出なかったのは残念なことでした。だからと云ってKストアだけが進出に脅威を感じて表だって反対し、県に陳情に行ったりしただけと云うのですから、旧態依然としていたと云いますか呑気と云いますか、まあそんな状態だったわけです。

地元商店に与えた影響と云うことになりますと、商工会で正式に調査したことはありませんが、進出前から地元商店の主だった72店が加盟してサービス会を結成しスタンプを発行して居り、その集計事務を商工会で引受けていますので、その数字から大体的見当はつくと思えます(次ページ参照)。

この数字はスタンプ加盟店のスタンプ発行額ですから、スタンプは100円に2円の割で発行されること、スタンプが主として最寄品の顧客をつなぎとめるのに有効であるため、買廻品についてはスタンプの出し惜みの傾向があること、顧客の方で引換えをしない場合が多いことなどを考慮して、ロス率は大体40%位はあるものと考えられます。さらにサービス会加盟店と非加盟店の売上高の比率はほぼ50:50位になっているでしょう。いずれにしろ売上げの傾向はわかると思います。この数字から見ますと矢張りK-S Cが進出した直後の昭和47年に一度売上げが落ちたことはありますが、あとは順調に売上げを伸ばしていることが読みとられると思います。勿論これは地元商店が進出後に遅ればせながら懸命に対応したからでもあります。例えばKストアはすぐ前に土地を確保して駐車場にして地方のモータリゼーションに対応するなど機敏な動きを見せました。この点などは全く駐車場を持たずに出発したK-S Cの弱点をついたと云えるでしょう。また駅前の商店街のうち主だった店が11店で共同店舗Bを建設し、品揃えの豊富な専門店と云う形でK-S Cに対抗しております。後者については建設資金は農協から借入し、その利子はK町が負担することになって居ます。そしてKストアは当初の打撃の期間を耐えてからは売上げも2倍と躍進したと云うことですし、協同店舗Bも売上げを年々伸長させて居ます。これらはK-S Cの進出を契機として曲りなりにもK町の商業が近代化の方向へ動き出したことを示している様に思われます。

表 スタンプ発行額 (単位 1,000円)

年	昭和46年	47	48	49	50	51
発行額	9,674	9,285	11,287	14,442	14,853	16,867

当時最も著るしい影響を蒙ったと思われるKストアの理事長赤池氏と協同店舗Bの代表幹事佐伯氏はそれぞれ次の様にK-S Cの進出について感想を述べた。

「正直のところ、この地域では衣料スーパーY店の名声は知らない人がない程ですから、大変なことになると考えたのです。商工会を通じて参加を呼びかけられても、Y店の近代的な経営管理について行くことはこの辺の人間では誰もできるものではないと考えていましたし、そもそも私達がまとまって山田氏の建物から出たと云う経緯もあって、とても参加に応ずるところではなく、自衛のために止むなく県当局に進出を見合わせて貰う様陳情にも行ったわけです。しかし当時の診断課長さんが逆にこちらへ御自身で来られて、K-S Cの進出が永い目でみればK町の商業の発展にとっても、また私たちにとってもプラスに作用するであろうことを主として流出率の数字を根拠に諄々と説かれたのです。結局私達の力の至らなさから地元の商店全体を結束できたのならば話は別ですが、そうすることも出来ずK-S Cの進出が決ってしまったのです。一旦決った以上私達も安閑としているわけにも行かず、K-S Cに見られない魅力を私達の店に出そうと一生懸命に考えそれを実行しました。向うはセルフ・サービスの長所を生かそうとしていますが、私達は従来の顧客をしっかりとつなぎとめることに最も留意しました。それは単純なことで、お客様が買物をされている間にいろいろと世間話をするなどしてお客様との交流を濃くしようと云うことです。またK-S Cでは規模のメリットを追求するために青鮮品でもバック物が多くなっていますが、私達は逆にどんなに少い量でもお売りしますし

魚なども造って差上げると云うサービスもしております。そう云ったことで当初は可成りの影響を蒙りましたが従来からのお客様は程なく戻って来られたのです。またK-S Cには駐車設備がないことに注目して多少出費は嵩みましたが思い切ってすぐ前の土地を入手して駐車場にしたことも幸いして、現在では順調に売上げを伸ばしています。私達がこの様な対応ができたのもKストアの各店の主人の間の結束が極めて鞏固であったのが最大の理由だと思います。まあ私達の店で他の人に誇れると云えばそのことだけしかないのですが……。

「今考えて見ますとY店の恐さを知っていながらも、一体どうすれば良いかわからなかったと云うのが本当のところですね。そのうちに進出も本決りになって、実際に影響が出て来ても、なかなか積極的な手は打てませんでした。御承知の様に旧い町ですから駅前の商店街と云いまして一般の住宅の間に商店があると云った状態で、通常の商店街と云う体裁をなしているわけではありません。それで商店街と云うことでまとまった行動をとることは極めて難しい問題となっているのです。しかしそのまゝではジリ貧になりますし、生残る道は例えば私の店などは靴店ですが、店を拡張して品揃えを多くしてK-S Cでは満されない顧客の需要に応ずる以外に方法はないことがわかりました。そのうちにKストアの積極的な対応が効を奏していることを見て私達も自信を深め、同志を募って専門店化の方向で協同の建物を立てることを決め、資金を農協から借入したのです。同時に今までのやり方ではいけないと云うことで経営の仕方についてもそれぞれに考え方を改めることになりました。私なども今はネクタイを締め、きちんとした背広を着て、ていねいにお客様にも応対する様になっていますが、これも新しい店が出来てからのことなのです。私自身もそれで商売について従来よりもよく勉強する様になりましたし、そうすればお客様がまた来て下さると云うことで、今ではK-S Cの進出は私達のためにも良かったと思う様になっています。

地元商店との関係についてK-S Cの副理事長の境氏は次の様に彼の意見を述べていた。

「確かに私達の店は結果として見れば本当に地元で小売業をやっていたのは理事長と私とあと一店だけですが、私も以前には岡崎で仕事をしていた期間が長いので本当にK町の人間だと云うことはできません。出店当時、私達の度重なる勧誘にもかかわらず参加していただけなかったのは本当に残念なことだったと考えています。私自身も日頃からできるだけこちらから地元商店のお仲間に入れていただく様に行動しているつもりですが、今のところまだ受入れて貰えているとは思えません。例えば経営管理のシステムにしても、「私のところはこうやって居ます」と云う話をして、それを利用して自分の店を近代化すると云う様なことにはなっていないのです。私達の店の様な地域でのスーパーとなりますと、地元の人々とうまくやることが財産となります。それは目には見えないものですが当面の損失よりも大切であると考えています。小売業と云うものは私達の様にある程度のシステムの力を持っている店でも、結局末端では人間が人間に対してサービスを提供するわけですから、そこで私達が泥だらけになって働くことが重要です。それを地元の方々が見て、「あゝ良くやっているな」と云う評価をしていただける様になれば、それがいずれは地元商店のお仲間に入らせていただく力になるだろうと考えています。

K-S Cの成長と環境変化への対応

K-S Cが47年10月に開店してからの成長には著しいものがあった。この点は昭和50年

1 2月31日現在の現状報告書(付録)からも読みとられる。この急速な成長と相俟ってK-S C内部では、Y店の経営管理システムをマスターした協同組合員の間で法人化の動きが見られる様になった。この点について境氏は次の様に述べている。

「これは昭和51年以来O市に食品スーパーではこの地域では大手のT店が出店し、G市には全国スーパーのU店が出店するなどして、一旦私共が喰止めたK町からの流出が再び開始される様な環境の変化があったことが直接の契機です。勿論私共の間ではこの様な事態に備えてなるべく早い時期に法人化しようとする考えは持っていました。それは管理システムがあるために法人化を容易に行うことができることもあって、行く行くは当時K-S Cでセルフ方式を採用している7人の協同組合員の間で合併を行い、外部へ店舗展開することによってK-S C内部の効率をあげると云う戦略について考慮していたからです。最初はスカイ・フードと云う法人がK-S C内部の青鮮品を取扱っていた協同組合員が合併する形で、それに他の協同組合員のうちの希望者が出資して役員となり昭和48年3月に設立されました。次いでK・K・スカイが、食品部門と日用雑貨部門を合併し、同様に他の協同組合員3名の協力を得て資本金3,000万円です0年9月に設立されました。後者については山田氏が社長で私が専務取締役となっています。特に私が担当している日用雑貨についてはK-S Cの中だけの規模では、どんなに努力をしても現在の効率をそれ以上あげることは難しく、店舗展開によってもたらされる規模の効果はきわめて大きいものと予想され、また事実そうだったので。現在の店舗展開のパターンとしましては、当初Y店が他の地域にショッピング・センターを作る際にK・K・スカイがそれに協力する形で参加し、さらにテナントとしてスカイ・フードが入ると云う形をとっていました。しかしそれでは店舗が増えた場合にそれらの間で従業員相互の効率的な配置転換が難しくなっています。この点を解決するためには、将来はスカイ社が親会社となってスカイ・フードをさらに合併することが必要となるだろうと考えていました。しかしその段階ではそれぞれにその場合に備えて担当分野のノウハウを蓄積することが先決であると考えていたわけです。この様な法人化の副産物としてこんなこともあります。K-S Cで以前にホーム・ベーカリーをやっていた組合員がいたのですが、競争状況その他でいろいろ自己負担で改造を何度もして対応しようと努力していましたが、しかしその甲斐もなく、どうしても先の見通しがつかなくなりました。その人は結局K-S Cの店を清算した方がよいと考える様になって実際そうしたので。そしてこの組合員は現在スカイ・フードの役員になっているのです。」

協同組合の利点と欠点

協同組合は論理的には個々では弱体な組合員が協同することによってもたらされると見做される利点を利用しようとして設立されるものであり、我国では中小企業が大企業との競争で不利な立場に置かれることが多いため、資金の貸付けおよび税法上の特別措置を通じて中小企業の協同組合による組織化を促進しようとしている。しかし同時に協同組合による組織にもいくつかの欠点が認められる。これらの点について境氏は次の様に述べている。

「確かに私達のこれまでの展開を見ると、協同組合方式のショッピング・センターには数々の利点があります。資金を全く持たない我々は国から有利な資金を借りることができなければ今の様な規模のメリット、具体的には大規模な店舗による集客力、を追求することはできなかったでしょう。さら

にY店の様な近代的な経営管理システムを我々が学ぶことができなければ、これほど短期間のうちに飛躍的な成長を遂げることはできなかったことでしょう。これは我々組合員の一人一人があたかもそれぞれにY店の一部門であるかの様に、自分の利益をあげるためには組合全体の利益をあげなければならないと云う形で、すべてのデータを出し合い、お互いに卒直な意見を交しながら相互に向上し合う様な努力を重ねて来たからに他なりません。しかし乍ら、その反面で協同組合組織では様々な経営上の意思決定に際しては、通常の会社の場合と異って、組合員の一人一人が同等の投票権を行使することになっています。したがって、流通業の様に環境の変化が激しい業界では行動の機敏さが決定的に重要となっているのに、組合員のうち只一人でも反対があれば、その人を説得するために、適切なタイミングで環境の変化に適応することができなくなってしまいます。私達が法人化を進めた理由の一つにはこの点もからんでいるのです。私達の場合でも一定の段階までは共存の基盤を作るために是非とも相互扶助が行われねばならず、その限りでは協同組合組織は有効に作用しました。しかしその段階を過ぎれば組合員相互の間に能力の格差が生ずることとなり、さらにそれに人生観の相違が加わってその格差を大きなものとしします。こうなるとは協同組合の様な横のつながりで結びついている組織では運営段階で強力なリーダー・シップをとることは極めて難しい問題となります。私共の様に可成り成功したと思われる場合でもそうなので、最初から政府の補助金だけが目当てで設立される様な協同組合ではこの問題はもっと深刻なものとなるでしょう。そうして見ると人生観が一致する組合員だけで法人化が行われると云うのは私には極めて自然なプロセスの様に思われるのです。

協同組合のメリットとデメリットおよび法人化について地域スーパーY店の社長川本氏は次の様に述べていた。

「通常よく見られるタイプの協同組合では地権者の数も多く、またK-S Cの様な形で私達のシステムを使う様に説得しようとしてもなかなかそれに乗って来ないことが多いのです。県の方でも強力に指導しようとしても、協同組合員の利害が余りにも違いすぎるのでお互いに足の引っ張り合いの様な形になってしまいます。その場合の理由としてはデータをすべて開示してしまうのでは皆税金に取られてしまうだけだと云う考え方が最も説得力がある様です。勿論そのこと自体は正しいとしてもK-S Cの場合に見られる様な、その欠点を補って余りあるシステムの力を過少評価しているわけです。その上店内競争を出来るだけ避けようとするのですから、協同組合全体の力はますます弱くなってしまいます。そして私達が仕入れその他の指導で大変な手間をかけても、ナショナル・チェーンの専門店の力にはとうてい太刀打ちはできません。とくに再開発と云う場合になると、云っては悪いのですが、変な人が沢山入って来てしまうのです。たとえばあるショッピング・センターで経験したのですが、「たこ焼」をやっている人が居ました。その人のたこ焼は大変美味しいと云う評判でしたが、店の前にお客様がいくら列を作っても一向平気で、私達が店を一寸改造して混雑を解消するために、設備投資をお世話しようと提案しても一向に聞いてくれないのです。まあ云って見れば小売商業の近代化と零細小売業者の救済と云う二つの論理が複雑にからみ合っているのが現実の協同組合の姿で、私共のK-S Cの場合には、この両者がとても良くバランスが取れていると云うことではないかと思えます。そしてこの両者のバランスをとるためには、協同組合のリーダーの資質と云うことが最も重要な要素であろうと考えています。しかしこれにも限界があって、早晚、協同組合員の間でそれぞれの利害対立が明示化されることとなります。私共の考えでは、結局そうなった場合に志を同じくし、能力も備えた組合員同志が合併することが最善の方法ではないかと云うことです。

K ショッピング・センター (A)

附録 1 出店計画書のデータ

地区別、業種別、商圈、世帯ならびに人口の推定

地区別	区分		依存率		商圈内世帯人口				摘要
	世帯数	人口	食料品 %	非食料品 %	食料品		非食料品		
					世帯	人口	世帯	人口	
A地区(〇市寄り)	597	2846	0	30	-	-	179	854	
B地区(中央部)	2818	13981	100	100	2818	13981	2818	13981	
C地区(G市寄り)	902	3974	30	60	271	1,192	541	2,384	
合計	4317	20801	71.5	81.9	3089	15,173	3538	17,219	

商圈内総需要額の推定

業種	昭和47年度 一世帯当り消費 支出額 円	商圈内 世帯数	総需要額 (A) 千円	昭和47年度 計画売上高 (B) 千円	占拠率 (B) (A)%	摘要
食料品	266,866	3,089	824,349	203,347	24.7	
非食料品	160,097	3,538	566,423	261,300	46.1	
計	426,963	-	1,390,772	464,647	33.4	

家調データによる。

1世帯当り、年間消費支出額（M県）

品名	昭和44年度	昭和47年度	左の修正金額	業種別金額	摘要
野菜	21,121 ^{千円}	25,345 ^{千円}	27,880 ^{千円}		
葉菜類	(5,108)				
根菜類	(6,994)				
その他の野菜	(9,019)				
果物	18,477	22,172	24,389	52,269	
肉類	27,860	33,432	36,775		
鶏卵	9,551	11,461	12,607		
コロッケ、カツレツ	1,663	1,996	2,196	51,578	
鮮魚	17,678	21,214	23,335		
貝類	1,125	1,350	1,485		
鯨肉	313	376	414	25,234	
漬物	3,181	3,817	4,199		
缶詰	2,695	3,234	3,557		
豆腐、アゲ、コンニャク類	4,806	5,767	6,344		
もち、めん、粉類	6,327	7,592	8,351		
バター、チーズ	1,116	1,339	1,473		
他の乳卵類	607	728	801		
乾物	5,746	6,895	7,585		
調味料	15,391	18,469	20,316		
緑茶、紅茶、コーヒー	3,695	4,434	4,877		
竹輪ソーセイ、練製品等	5,434	6,521	7,173		
塩干魚介類	7,400	8,880	9,768	74,444	
つくだに類、カバヤキ	4,390	5,268	5,795		
サラダ、天ぷら、シューマイ	4,567	5,480	6,028	11,823	
菓子	21,477	25,772	28,349		
パン	5,614	6,737	7,411	35,760	
サイダー、コーラ、ジュース	2,701	3,241	3,565		
アイスクリーム	1,696	2,035	2,239		
外食（めん類）	7,541	9,049	9,954	15,758	
食料品計	202,172	242,604	266,866		

品 目	昭和44年度	昭和47年度	左の修正金額	業種別金額	摘 要
上敷、ゴザ、障子紙、敷物	千円 1,197	千円 1,389	千円 1,528	千円	
食 器	2,461	2,855	3,141		
台 所 用 品	4,786	5,552	6,107		
ス ト ー プ	1,130	1,311	1,442		
裁縫小物、洗濯用品	4,913	5,699	6,269		
石けん、シャンプー、洗剤他	6,472	7,508	8,259		
脱脂綿、衛生材料	690	800	880	27,626	
履 物	7,703	8,935	9,829		
革 ぐ つ	(2,414)				独身者の購売
その他のくつ	(2,446)				力が期待可能
下駄、サンダル	(2,483)			9,829	
ク リ ー ニ ン グ	6,115	7,093	7,802	7,802	"
切 花	1,374	1,594	1,753	1,753	
タ バ コ	8,218	9,533	10,486	10,486	"
和 服	8,758	10,159	11,165		
洋 服	21,160	24,546	26,976		独身者の購売
シ ャ ッ ツ、下 着	15,841	18,376	20,195		力が期待可能
く つ 下、手 袋	3,227	3,743	4,114		
生 地、糸 類	5,850	6,786	7,458		
寝 具	5,842	6,777	7,448		
か さ 類	765	887	975		
そ の 他 の 被 服 費	7,515	8,718	9,581	87,912	
化 粧 品	7,212	8,366	9,203		独身者の購売
服 飾 品	3,417	3,964	4,360		力が期待可能
ハ ン ド バ ッ ク	883	1,024	1,126	14,689	
非 食 料 品 計	125,529	145,615	160,097		
合 計	327,701	388,219	426,963		

(注) 1. 昭和47年度支出額は食料品について年率6.5%、非食料品について年率5%のアップを見込んだ。(昭和44年度に対し食料品120%、非食料品116%)

2. 修正金額は世帯構成人員4.55人/4.14人によって修正した金額である。

附 録 1
K シ ョ ッ プ ビ ジ ネ ス ・ セ ン タ ー - (A)
参 加 企 業 の 組 合 結 成 前 の 経 営 実 態

企業 番号	企 業 名	代 表 者 名	所 在 地	法 人 個 人 の 別	資 本 金 元 入 金	取 扱 商 品	従 業 者 数		売 場 面 積	支 店 の 有 無	業 態	4 5 年 度 営 業 実 績				販 売 効 率		
							男	女				売 上 高	売 利 益 率	売 利 益 額	経 費	税 引 前 利 益	1人当り 売 上 高	3.3㎡当り 売 上 高
1	やまだや	山田 準一	K町〇〇番地	個	3550	惣菜、タバコ、日 用雑貨	2	4	330㎡ (10坪)	無	製造小売	16600	330	5478	4567	911	2767	1660
2	広田青果	広田 純	G市〇〇番地	個	3867	青物、果物	2	3	17.6 (5.3)	"	小 売	43494	192	8334	7076	1258	8699	8206
3	上田精肉店	上田 保	O市〇〇番地	個	3582	精 肉	1	3	24.0 (7.3)	"	"	26887	199	5359	4829	530	6722	3683
4	鯛魚源	高田 源二	L郡下町〇〇番地	法	2000	鮮 魚	11	5	49.5 (15.0)	有	卸 小 売	455736	85	38519	31072	7445	28484	-
5	カドヤ	鈴木 ヒサ	G市〇〇番地	個	1050	漬物、水物、練 製品、麺類	-	3	24.0 (7.3)	無	小 売	18240	226	4120	2850	1270	6080	2499
6	ます屋 (食料品計)	浅井 啓	K町〇〇番地	個	6800	菓子、パン	3	5	47.0 (14.2)	有	製造卸小売	26400 (587357)	344	9072	7004	2068	3300	1859
7	サカイ屋	境 明	K町〇〇番地	個	4697	荒物、金物、日 用雑貨	1	2	24.3 (7.4)	無	小 売	11200	235	2631	2271	360	3733	1514
8	サトウ	佐藤 きく	K町〇〇番地	個	300	生 花	-	1	6.5 (2.0)	"	"	470	500	235	190	45	470	235
9	柳サン月屋	遠山 弘	G市〇〇番地	法	500	履 物	1	3	24.0 (7.3)	"	"	17668	307	5430	4966	464	4417	2420
10	丸 三 (非食品計)	野村 やす	N市〇〇番地	個	6464	化粧品、装粧品	1	6	71.9 (21.8)	有	"	24558 (53896)	249	6115	5266	849	3508	1127
11	柳 Y 店	川本 登	N市〇〇番地	法	46000	衣 料 品	48	66	2893.0 (876.7)	有	小 売	982587	255	250349	194182	56167	8619	1121
	合 計						70	101	3214.8 (974.3)			1623840		335640	264273	71367	9496	-

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

K ショッピング・センター (A)

参加企業の経営計画

企業 番号	取扱商品	従業員 数	売場 面積	47年度					48年度					49年度					50年度					51年		
				売上高 千円	荒利率 %	荒利益額 千円	経費 千円	税引前 利益 千円	売上高 千円	荒利率 %	荒利益額 千円	経費 千円	税引前 利益 千円	売上高 千円	荒利率 %	荒利益額 千円	経費 千円	税引前 利益 千円	売上高 千円	荒利率 %	荒利益額 千円	経費 千円	税引前 利益 千円	売上高 千円	荒利率 %	荒利益額 千円
1	惣菜	人	m ²	12000	400	4800			13200	"	5280			14520	"	5808			15972	"	6389			17570	400	7028
"	スナック	8	84.5	9600	500	4800	8941	875	10560	"	5280	9139	1659	11616	"	5808	9486	2391	12778	"	6389	10207	2858	14055	500	7028
"	タバコ		(25.6)	2400	90	216			2640	"	238			2904	"	261			3194	"	287			3513	90	316
2	野菜・果物		9.16	21747	190	4131			26096	"	4958			34795	"	6611			43494	"	8263			52200	190	9880
"	冷食・塩干物	6	(27.8)	33000	193	6360	8904	1587	39730	"	7702	10156	2504	47940	"	9259	11705	4165	58290	"	11227	13820	5670	69900	193	13441
3	精肉		3	35.8 (10.8)	36000	200			7200	5700	1500			43040	"	8608			6412	2196	46784			"	9357	7058
4	鮮魚	47.3 48~4	35.8 (10.8)	25000	220	5500	4600	900	30000	"	6600	5205	1395	36000	"	7920	6692	1228	43200	"	9503	7593	1910	51840	220	11405
5	漬物・水物・麺類・練製品・びん、缶詰	4	73.0 (22.1)	36000	187	6721	4404	2317	40600	"	7592	4865	2727	46700	"	8733	5437	3296	53000	"	9911	6513	3398	61000	187	11407
6	菓子・パン	3	58.1 (17.6)	30000	245	7350	3839	3511	33000	"	8085	4121	3964	36300	"	8894	4459	4435	39900	"	9276	5056	4720	43900	245	10760
	(食料品計)	47-27 48-28	(378.8) (114.7)	(205747)	(229)	(47078)	(36388)	(10690)	(238866)	(228)	(54343)	(39898)	(14445)	(277559)	(226)	(62651)	(44837)	(17814)	(321328)	(224)	(72045)	(51130)	(20915)	(370628)	(223)	(82595)
7	日用雑貨	3	128.6 (39.0)	30000	190	5700	5288	412	33000	200	6600	5469	1131	36000	202	7280	5671	1609	40000	201	8040	6324	1716	44000	200	8800
8	生花・花器・植物	1	15.3	13000	454	590	682	268	1430	"	649	756	289	1573	"	714	830	320	1729	"	785	963	302	1906	454	865
"	クリーニング		(4.6)	1200	300	360			1320	"	396			1452	"	436			1600	"	480			1760	300	528
9	履物	3	67.9 (20.6)	18000	273	4914	4638	276	21600	"	5900	5138	762	24840	"	6781	5710	1071	28567	"	7800	6626	1174	32866	273	8972
10	化粧品・装粧品	2	30.8 (9.3)	8400	343	2885	2404	481	10000	"	3430	2730	700	12000	"	4116	3110	1006	14400	"	4940	3638	1302	17300	343	5934
	(非食品計)	(9)	(242.6) (73.5)	(58900)	(245)	(14449)	(13012)	(1137)	(67350)	(252)	(16975)	(14093)	(2882)	(75865)	(255)	(19327)	(15321)	(4006)	(86296)	(256)	(22045)	(17551)	(4494)	(97832)	(257)	(25099)
	(1階計)	47-36 48-37	(621.4) (188.3)	(264647)	(233)	(61527)	(49400)	(12127)	(306216)	(233)	(71318)	(53991)	(17327)	(353424)	(232)	(81978)	(60158)	(21820)	(407624)	(231)	(94090)	(68681)	(25409)	(468460)	(230)	(107694)
11	衣料品	17	740.0 (224.2)	200000	255	51000	39600	11400	260000	"	66300	51480	14820	299000	"	76250	59200	17050	344000	"	87720	68110	19610	395000	255	100725
	合計	47-53 48-54	1,361.4 (412.5)	464647	242	112527	89000	23527	566216	243	137618	105471	32147	652424	243	158228	119358	38870	751624	242	181810	136791	45019	863460	241	208419

K ショッピング・センター (A)

参加企業の経営計画

年度	49年度							50年度					51年度					販売効率は										企業番号
	経費	税引前利益	売上高	荒利率	荒利益額	経費	税引前利益	売上高	荒利率	荒利益額	経費	税引前利益	売上高	荒利率	荒利益額	経費	税引前利益	47年		48年		49年		50年		51年		
																		1人当り売上高	33m ² 当り売上高	1人当り売上高	33m ² 当り売上高	1人当り売上高	33m ² 当り売上高	1人当り売上高	33m ² 当り売上高	1人当り売上高	33m ² 当り売上高	
1)	9,139	1,659	14,520	"	5,808	9,486	2,391	15,972	"	6,389	10,207	2,858	17,570	400	7,028	10,780	3,592	3,000	938	3,300	1,031	3,630	1,134	3,993	1,248	4,392	1,373	1
2)	10,156	2,504	2,904	"	261	11,705	4,165	3,194	"	287	13,820	5,670	3,513	90	316	15,903	7,418	9,125	1,969	10,971	2,367	13,789	2,976	16,964	3,661	20,350	4,392	2
3)	6,412	2,196	34,795	"	6,611	7,058	2,299	43,494	"	8,263	13,820	5,670	52,200	190	9,880	15,903	7,418	9,125	1,969	10,971	2,367	13,789	2,976	16,964	3,661	20,350	4,392	3
4)	5,205	1,395	47,940	"	9,259	7,058	2,299	46,784	"	9,357	7,941	2,359	56,650	200	11,330	8,840	2,490	12,000	3,333	14,347	3,985	15,595	4,332	17,167	4,769	18,883	5,245	4
5)	4,865	2,727	36,000	"	7,920	6,692	1,228	46,700	"	8,733	7,593	1,910	51,840	220	11,405	8,619	2,786	8,333	2,315	7,500	2,778	9,000	3,333	10,800	4,000	12,960	4,800	5
6)	4,121	3,964	46,700	"	8,733	5,437	3,296	36,300	"	8,894	5,056	4,720	43,900	245	10,760	5,561	5,199	10,000	1,705	11,000	1,875	12,100	2,063	13,300	2,267	14,633	2,494	6
7)	(39,898)	(14,445)	(277,559)	(226)	(62,651)	(44,837)	(17,814)	(321,328)	(224)	(72,045)	(51,130)	(20,915)	(370,628)	(223)	(82,595)	(56,962)	(25,633)	(7,620)	(1,794)	(8,531)	(2,083)	(9,913)	(2,420)	(11,476)	(2,801)	(13,237)	(3,231)	
8)	5,469	1,131	36,000	202	7,280	5,671	1,609	40,000	201	8,040	6,324	1,716	44,000	200	8,800	6,597	2,203	10,000	769	11,000	846	12,000	923	13,333	1,026	14,667	1,128	7
9)	756	289	15,73	"	714	830	320	1,729	"	785	963	302	1,906	454	865	1,060	333	2,500	543	2,750	598	3,025	658	3,329	724	3,666	797	8
10)	5,138	762	14,52	"	436	830	320	28,567	"	7,800	6,626	1,174	32,866	273	8,972	7,457	1,515	6,000	874	7,200	1,049	8,280	1,206	9,522	1,387	10,955	1,595	9
11)	2,730	700	12,000	"	4,116	3,110	1,006	14,400	"	4,940	3,638	1,302	17,300	343	5,934	4,155	1,779	4,200	903	5,000	1,075	6,000	1,290	7,200	1,548	8,650	1,860	10
12)	(14,093)	(2,882)	(75,865)	(255)	(19,327)	(15,321)	(4,006)	(86,296)	(256)	(22,045)	(17,551)	(4,494)	(97,832)	(257)	(25,099)	(19,269)	(5,830)	(6,544)	(801)	(7,483)	(916)	(8,429)	(1,032)	(9,588)	(1,174)	(10,870)	(1,331)	
13)	(53,991)	(17,327)	(353,424)	(232)	(81,978)	(60,158)	(21,820)	(407,624)	(231)	(94,090)	(68,681)	(25,409)	(468,460)	(230)	(107,694)	(76,231)	(31,463)	(7,351)	(1,405)	(8,276)	(1,626)	(9,552)	(1,877)	(10,727)	(2,165)	(12,661)	(2,488)	
14)	51,480	14,820	299,000	"	76,250	59,200	17,050	344,000	"	87,720	68,110	19,610	395,000	255	100,725	78,210	22,515	11,765	892	15,294	1,160	17,588	1,334	20,235	1,534	23,235	1,762	11
15)	105,471	32,147	652,424	243	158,228	119,358	38,870	751,624	242	181,810	136,791	45,019	863,460	241	208,419	154,441	53,978	8,767	1,126	10,485	1,373	12,082	1,582	13,919	1,822	15,990	2,093	

K ショッピング・センター (A)

階層別、利用区分別計画面積

階	面積	利用区分	所要資金	
			単価	金額
3階	286.0 ^{m²}	組合事務所、従業員食堂、倉庫、機械室等として利用	円/m ² 31,157	千円 8,911
2階	818.7	併Y店の売場として利用	"	25,508
1階	817.7	Y店を除く組合員10名で売場および倉庫として利用	"	25,477
-	-	設計監理費	-	5,900
合計	1,922.4		-	65,796

建物の利用形態別面積

利用形態	1階	2階	3階	計
売場(レジ廻りを含む)	652.9 ^{m²}	740.0 ^{m²}	^{m²}	1,392.9 ^{m²}
バックヤード	59.0			59.0
通路およびホール	63.4			63.4
階段	32.9	32.9	32.9	98.7
エスカレーター	9.5	10.8		20.3
機械室			88.9	88.9
事務所・社員食堂			59.0	59.0
便所		24.5		24.5
その他		10.5	105.2	115.7
計	817.7	818.7	286.0	1,922.4

共同施設の種別別内訳

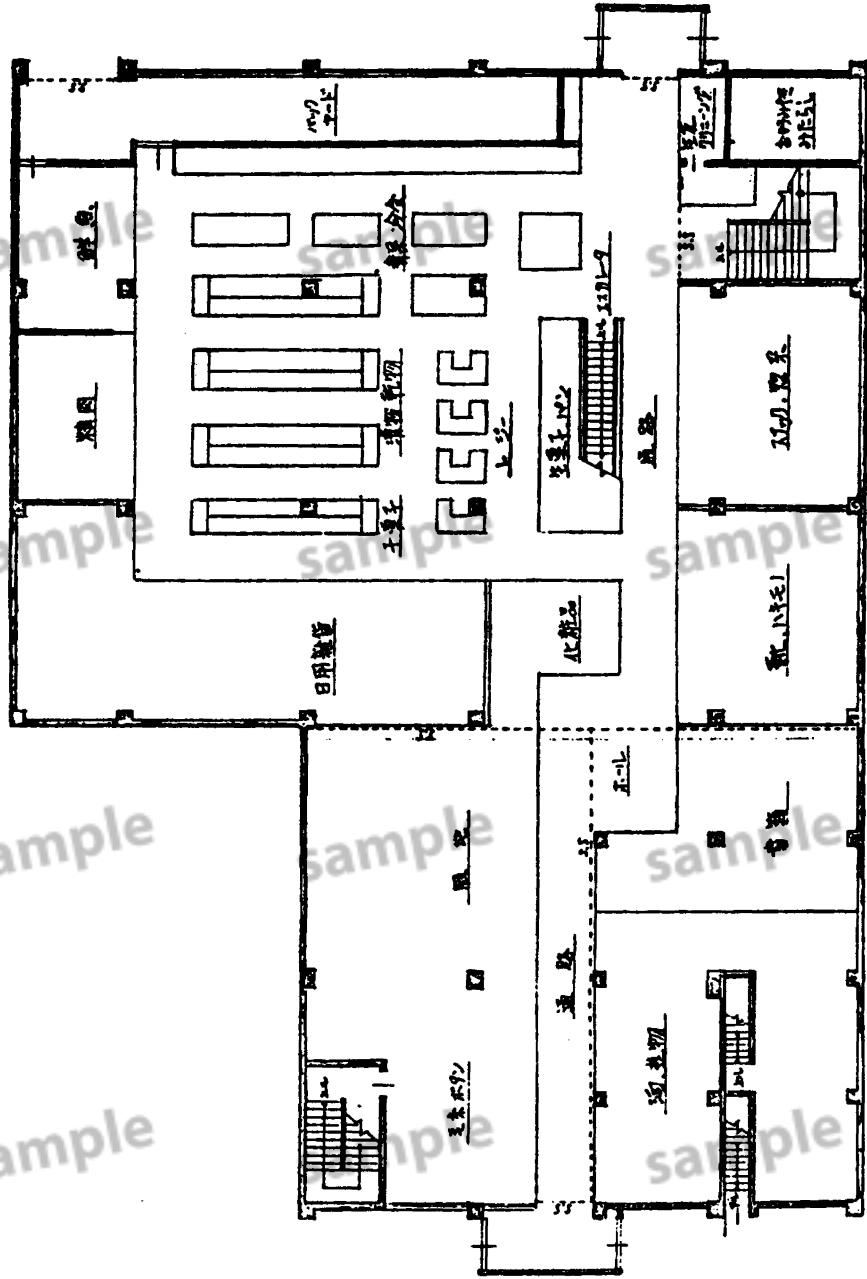
共同施設名	内 訳	性能・能力または寸法	数 量	組合負担額
昇降施設	エスカレーター	透明式 有効巾1,200mm 速度毎分30m 輸送能力9,000人H	1 基	千円 7,000
空調施設	冷 房 機	90,000Kcal/h 200V 9.5kw+5.5kw 30,000Kcal/h 200V 7.5kw+1.5kw	4 基	12,310
	暖 房 機	温水ボイラー 300,000Kcal/h	1 基	
	換 気 設 備		1 式	450
	排 煙 設 備		1 式	2,359
電気設備	高圧受電設備	動力200KVA 電灯150KVA	1 式	1,500
	非常照明 予備発電設備		1 式	2,580
	電 灯 コンセント		1 式	3,360
	動力設備工事		1 式	1,550
	電話(交換機)	局線5、内線20	1 台	1,500
	放 送 設 備 (BGM)	出力60W	1 式	540
	火災報知器		1 式	600
給排水設備	衛生、浄化 配管設備他	浄化そう260人そう(欧米パツキ式)	1 式	5,815
レジスター	スエダ 48型		4 台	2,320
合 計				41,884

参加企業の販売計画の検討

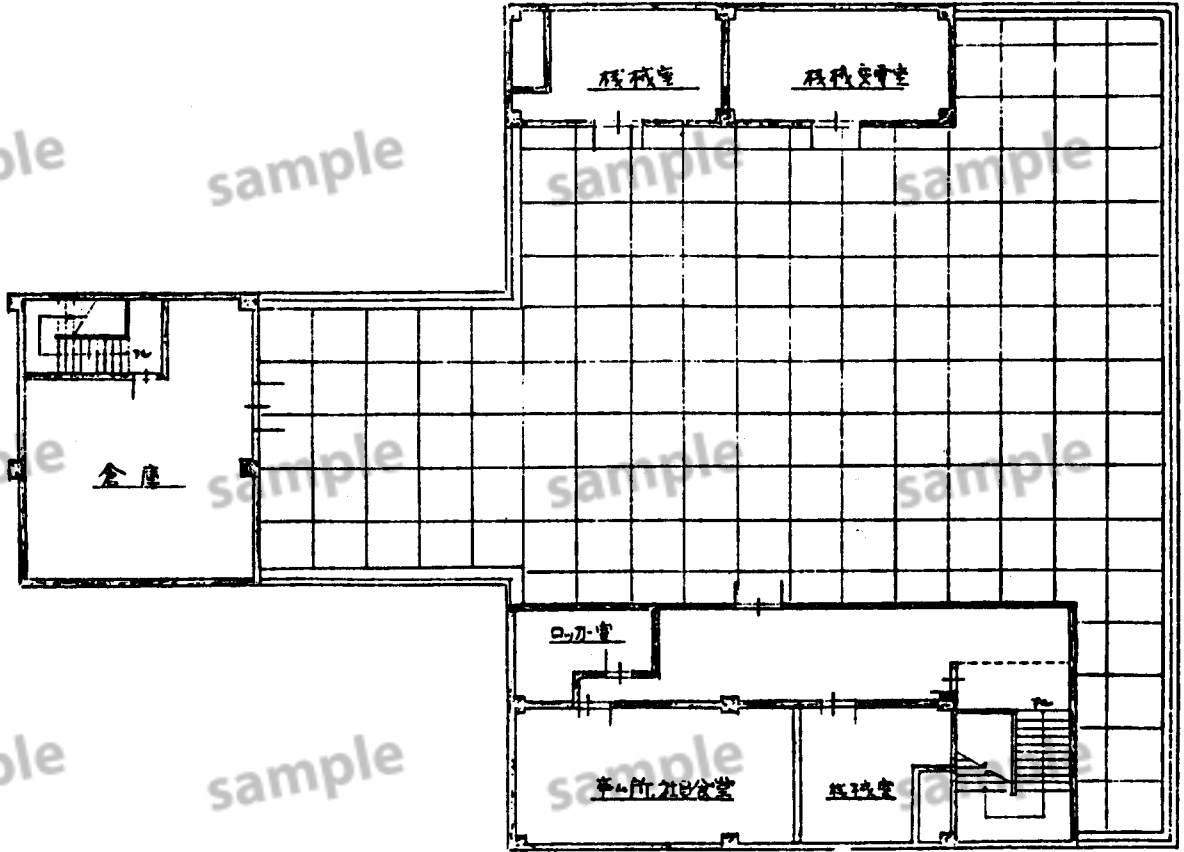
企業名	業種	売場面積	従業員数	協業化店舗における売上高 (昭和47年度)		販売効率		1世帯当り 消費支出額	商圏内 世帯数	商圏内潜在 購売力	占拠率 %	判効率		定
				千円	千円	千円	千円					売場面積 3.3㎡当り	従業員1人 当り	
惣菜店	菜ク草	84.5	8	12,000	844	2,700	27,581	3,089	85,198	25.4	△	△	○	
				9,600	}	}								
				2,400										
計		84.5	8	24,000			38,067		122,297	1.96			○	
青果物、冷凍食品 塩干物、乾	魚	35.8	3	54,747	1,972	9,125	77,973	3,089	240,859	22.7	△	△	○	
				36,000	3,318	12,000								
精肉、鶏卵	魚	35.8	3	25,000	2,304	8,333	25,234	3,089	77,948	32.1	○	○	○	
漬物、水物、麵類 練製品、びんかん詰	ソ	58.1	3	36,000	1,627	9,000	48,740	3,089	150,558	23.9	△	△	○	
				30,000	1,703	10,000								
菓子	ソ	58.1	3	30,000	1,703	10,000	35,760	3,089	110,463	27.2	△	△	×	
日用雑貨	ソ	128.6	3	30,000	770	10,000	27,626	3,538	97,741	30.7	△	△	○	
生花、花器、鉢物				1,300										
クリニング				1,200										
計	物	15.3	1	2,500	539	2,500	2,400 9,555	2,762(A) 3,538	6,629 33,806	6.2	○	○	△	
				18,000	875	6,000								
履物	物	67.9	3	8,400	900	4,200	9,645 9,829	2,762(A) 3,538	26,639 34,775	29.3	△	△	○	
化粧品、化粧品	品	30.8	2	20,000	892	11,764	19,956 14,689	2,762(A) 3,538	55,118 51,970	7.8	△	△	○	
				74.0	892	11,764								
衣料	品	74.0	17	20,000	892	11,764	72,617 87,912	2,762(A) 3,538	200,568 311,033	39.1	△	△	○	
合計	計			464,647			104,618 426,963		288,954 1,390,774	27.7				

K シ ャ ピ ン グ ・ セ ン タ ー
 附 録 1 (つ ヅ き)

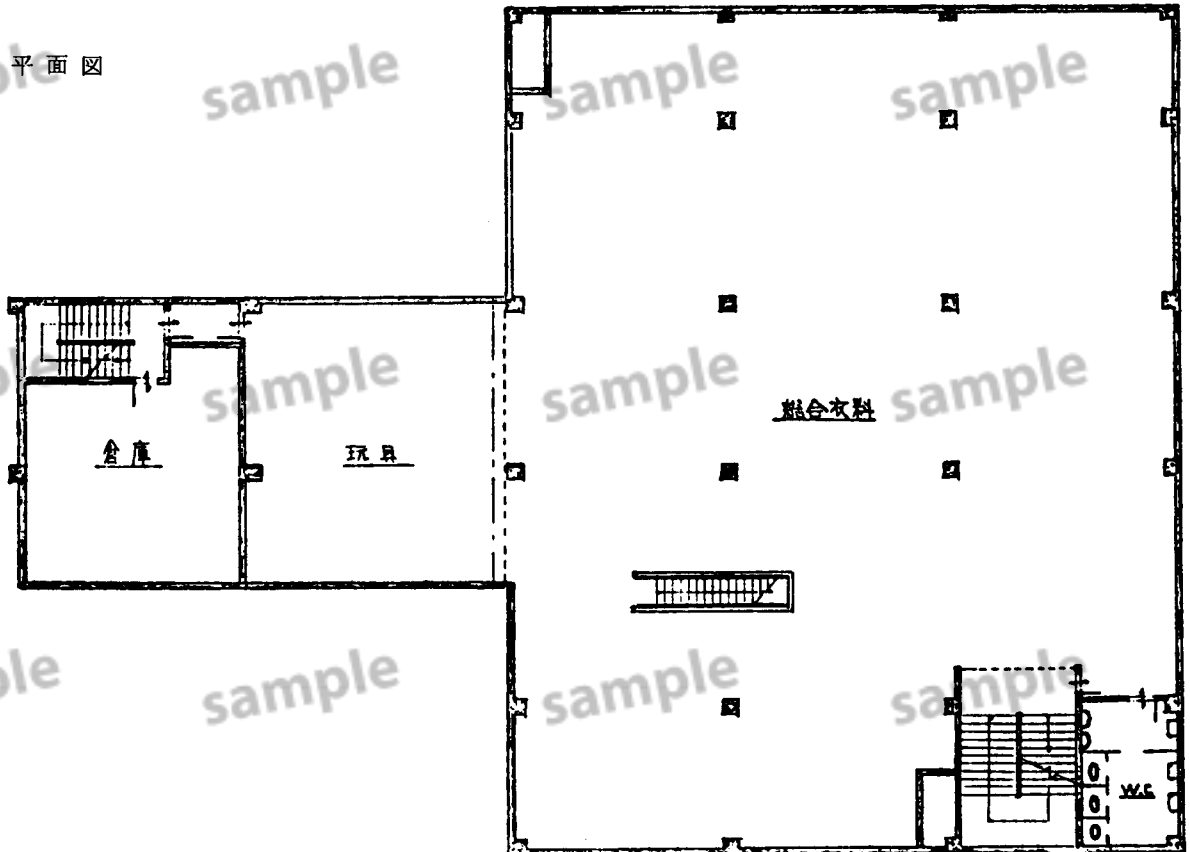
1 階 平 面 図



3 階 平面図



2 階 平面図



Kショッピング・センター(A)

附録1(つゞき)

総所要資金額

区 分	金 額	構 成 比	備 考
建設所要資金	107,680 ^{千円}	88.5 [%]	
土地保証金	13,500	11.2	
運 転 資 金	369	0.3	
合 計	121,549	100.0	

資金調達計画

区 分	金 額	構 成 比	備 考
出 資 金	73,812 ^{千円}	60.7 [%]	
高度化資金	35,737	29.4	
商 工 中 金	12,000	9.9	
合 計	121,549	100.0	

注 出資金払込予定 46年11月

総所要金額および高度化資金期待額内訳表

1. 建設所要資金

区分	建築面積	単価	金額	高度化資金貸付期待額		備考		
				数量	単価		貸付対象額	期待額
建物売場他1階	817.7㎡	31,157円	25,477千円	817.7	31,157円	25,477千円	16,560千円	ユーク子
2階	818.7㎡	"	25,508	-	-	-	-	
小計	1,636.4㎡		50,985	817.7		25,477	16,560	
倉庫事務所	286㎡	31,157	8,911	286	31,157	4,455	2,896	
設計監理費		3,069	5,900			2,950	1,917	
建物合計	1,922.4㎡		65,796			32,882	21,373	
空調施設			15,119			7,559	4,913	
電気施設			11,630			5,815	3,779	
給排水設備			5,815			2,907	1,889	
昇降設備	1基		7,000	1基		3,500	2,275	
レスター	4台	580	2,320	4台	580	2,320	1,508	
設備合計			41,884			22,101	14,364	
合計			107,680			54,983	35,737	

2. その他投資及び運転資金

区分	数量	単価	金額	備考
土地保証金	891	15.15千円	13,500千円	地主に対する保証金坪5万円
運転資金			369	
合計			13,869	

3. 総所要資金

107,680千円 + 13,869 = 121,549千円

借入金一償還計画面

区分	年度												合計	
	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57		58
高度化資金	35,737	35,737	35,737	35,737	32,157	28,584	25,011	21,438	17,865	14,292	10,719	7,146	3,573	0
残	—	—	—	3,580	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	35,737
返	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
利	0	965	965	965	868	772	675	579	482	386	289	193	96	7,235
商工中金	12,000	12,000	12,000	10,000	8,000	6,000	4,000	2,000	—	—	—	—	—	0
残	—	—	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	—	—	—	—	—	12,000
返	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
利	252	1,008	1,008	840	672	504	336	168	—	—	—	—	—	4,788
合計	48,437	48,745	48,745	46,737	40,157	35,176	29,011	23,438	17,865	14,292	10,719	7,146	3,573	47,737
残	—	—	—	3,580	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	35,737
返	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
利	252	1,008	1,008	840	672	504	336	168	—	—	—	—	—	4,788

注 (1) 高度化資金 47年3月借入予定 2年据置 10年元金均等年賦償還 年利2.7%

(2) 商工中金 46年11月借入予定 1年据置 6年元金均等償還 年利8.4%

年度別減価償却費

区分	年度												合計	
	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57		58
建物	—	65,796	63,296	60,891	58,578	56,352	54,211	52,151	50,170	48,264	46,430	44,666	42,969	41,337
60年0.038	—	2,500	2,405	2,313	2,226	2,141	2,060	1,981	1,906	1,834	1,764	1,697	1,632	24,459
建物附属設備	—	39,564	33,946	29,126	24,991	21,443	18,398	15,786	13,545	11,622	9,972	8,556	7,341	6,299
15年0.142	—	5,618	4,820	4,135	3,548	3,045	2,612	2,241	1,923	1,650	1,416	1,215	1,042	33,265
什器備品	—	2,320	1,464	924	583	368	233	148	116	116	116	116	116	116
5年0.369	—	856	540	341	215	135	85	32	—	—	—	—	—	2,204
合計	—	107,680	98,706	90,941	84,152	78,163	72,843	68,085	63,831	60,002	56,516	53,338	50,426	47,752
残	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
高	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
償却	—	8,974	7,765	6,789	5,989	5,321	4,757	4,254	3,829	3,484	3,180	2,912	2,674	59,928

注 償却方法 定率法

年 度 別 固 定 資 産 税

区 分	年 度	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	合 計
建物附属設備	残高	-	-	105,360	97,242	90,017	83,569	77,795	72,610	67,937	63,715	59,886	56,402	53,222	-
	税額	-	-	1,685	1,556	1,440	1,337	1,245	1,162	,087	1,019	958	902	852	13,243
什器備品	残高	-	-	2,320	1,464	924	583	368	-	-	-	-	-	-	-
	税額	-	-	32	21	13	8	5	-	-	-	-	-	-	79
税 額 合 計				1,717	1,577	1,453	1,345	1,250	1,162	1,087	1,019	958	902	852	13,322

注 税 率 固 定 資 産 税 1.4 / 100、都市計画税 0.2 / 100、合 計 1.6 / 100、た だ し、償 却 資 産 は 都 市 計 画 税 ・ ・ 非 課 税

不動産取得税の計算 $(105,360 \text{千円} - 34,229 \text{千円}) \times \frac{3}{100} = 2,134 \text{千円}$
 (取得価額) (貸付期待額)

登録税の計算 $105,360 \text{千円} \times \frac{1.6}{1,000} = 168 \text{千円}$

年度別組合事業費及び組合管理費

区分	年度											合計		
	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56		57	58
組合事業費	100	120	120	120	120	144	144	144	144	144	156	156	156	1,768
研究教育費	25	60	60	72	72	72	84	84	84	96	96	96	120	1,021
諸会費	25	60	60	72	72	72	84	84	84	96	96	96	120	1,021
接待費	0	550	500	588	588	588	675	675	675	822	822	822	1,000	8,305
宣伝広告費	50	120	120	144	144	144	180	180	180	204	204	204	240	2,114
その他	200	910	860	996	996	1,020	1,167	1,167	1,167	1,362	1,374	1,374	1,636	14,229
計	360	950	1,045	1,150	1,265	1,391	1,530	1,683	1,851	2,013	2,239	2,463	2,709	20,672
事務員給与	200	3,600	3,960	4,356	4,791	5,270	5,797	6,376	7,013	7,715	8,487	9,336	10,269	77,171
チャッカー給与	0	3,600	3,600	3,600	3,600	3,780	3,780	3,780	3,780	3,780	3,969	3,969	3,969	45,207
水道光熱費	25	60	60	66	66	66	72	72	72	78	78	78	84	877
通信費	0	360	360	396	396	396	432	432	432	480	480	480	540	5,184
保安清掃費	50	120	120	144	144	144	168	168	168	204	204	204	240	2,078
組合員福利厚生費	15	36	36	36	36	39	39	39	39	39	43	43	43	483
事務消耗品費	50	120	120	144	144	144	168	168	168	204	204	204	240	2,078
その他	700	8,846	9,301	9,892	10,442	11,230	11,986	12,718	13,524	14,536	15,704	16,777	18,094	153,750
計	200	3,600	3,960	4,356	4,791	5,270	5,797	6,376	7,014	7,715	8,487	9,336	10,269	77,171
(内チャッカー給与)	900	9,756	10,161	10,888	11,438	12,250	13,153	13,885	14,691	15,898	17,078	18,151	19,730	167,979
合計														

注 事務員給与およびチャッカー給与については年上昇率10%

年度別收支計算書

区分	年度												合計	備考		
	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57			58	
収入の部	店舗利用料	-	11,040	11,040	11,040	13,353	13,353	13,353	13,353	11,040	11,040	11,040	11,040	11,040	141,732	
	賦課金	750	4,740	4,740	4,740	6,420	6,420	6,420	6,420	4,740	4,740	4,740	4,740	4,740	65,339	チェッカー人件費
	特別賦課金	200	3,600	3,960	4,356	4,791	5,270	5,797	6,376	7,014	7,715	8,487	9,336	10,269	77,171	減課分
	倉庫利用料	0	420	420	420	504	504	504	504	420	420	420	420	420	5,376	
	開店特別賦課金	1,170	1,170												1,170	
計	1,939	20,970	20,160	20,556	25,068	25,547	26,074	26,653	23,214	23,915	24,687	25,536	26,469	290,788		
支出の部	組合事業費	200	910	860	996	996	1,020	1,167	1,167	1,362	1,374	1,374	1,636	14,229	第Ⅱ-12参照	
	組合管理費	700	8,846	9,301	9,892	10,442	11,230	11,986	12,718	14,536	15,704	16,777	18,094	153,750	"	
	不動産取得税	-	2,134											2,134	第Ⅱ-11参照	
	登録税	-	168											168	"	
	固定資産税			1,717	1,577	1,453	1,345	1,250	1,162	1,087	1,019	958	902	852	13,322	"
	借地料	750	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,200	2,200	24,150	"
	修繕費			600	600	600	600	1,000	1,000	1,000	1,000	1,200	1,200	1,200	10,000	"
	支払利息	252	1,973	1,973	1,805	1,540	1,276	1,011	747	482	386	289	193	96	12,023	第Ⅱ-9参照
	減価償却費	8,974	8,974	7,765	6,789	5,989	5,321	4,757	4,254	3,829	3,484	3,180	2,912	2,674	59,928	第Ⅱ-10参照
	事業税		2							67	4	7			82	
計	1,902	24,807	24,016	23,459	22,820	22,592	23,171	23,048	23,156	23,791	24,712	25,558	26,752	289,786		
利益	当期損益	37	△3,837	△3,856	△2,903	2,248	2,903	2,903	3,605	58	124	△25	△22	△283	1,004	
	税金充当金	10	3	3	3	3	3	3	296	18	36	3	3	3	387	
	税引後当期損益	27	△3,840	△3,859	△2,906	2,245	2,952	2,900	3,309	40	88	△28	△25	△286	617	

注 ① 店舗利用料算定基準 1F 214坪 @2,500×12カ月 } 合計 11,040千円
 2F 214坪 @1,800× " }
 " 50年以降 1F @3,000 } 改訂
 " 2F @2,200 }
 ② 賦課金算定基準 1F 214坪 @1,200×12カ月
 2F 214坪 @ 650×12カ月 } 改訂
 " (50年~53年まで) 1F @1,500 }
 2F @1,000 }

年度別資金計画表

区分	年度										合 計			
	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55		56	57	58
調 査	自己資本	73,812	△3,840	△3,859	△2,906	2,245	2,900	3,309	40	88	△ 28	△ 25	△286	73,812
	出資	27	8,974	7,765	6,789	5,989	4,757	4,254	3,829	3,484	3,180	2,912	2,674	617
	税引後利益		5,134	3,906	3,883	8,234	8,273	7,657	7,563	3,869	3,572	3,152	2,887	59,928
達 成	減価償却費													134,357
	小計	73,839												35,737
	高度資金借入	35,737												120,000
運 用	他人資本	120,000												47,737
	小計	47,737												182,094
	合計	121,576	5,134	3,906	3,883	8,234	7,657	7,563	3,869	3,572	3,152	2,887	2,388	107,680
運 用	固定資産投資	107,680												13,500
	土地保証金	13,500												35,737
	高度化資金返済			2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	12,000
資 果	商工中金返済		2,000	2,000	5,580	5,573	5,573	5,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	168,917
	合計	121,180	5,134	2,000	5,580	5,573	5,573	5,573	3,573	3,573	3,573	3,573	3,573	131,777
	資金過不足	396	5,134	1,906	△1,697	2,661	2,700	2,084	296	△ 1	△421	△686	△1,185	131,777
果 積	資金過不足	396	5,530	7,436	5,739	8,400	13,184	15,174	15,470	15,469	15,048	14,362	13,177	131,777
	資金過不足	396	5,530	7,436	5,739	8,400	13,184	15,174	15,470	15,469	15,048	14,362	13,177	131,777
	合計	396	5,530	7,436	5,739	8,400	13,184	15,174	15,470	15,469	15,048	14,362	13,177	131,777

参加企業の総所要資金および調達計画

単位：千円

企業番号	企業名	総所要資金		調 達				計 画			合 計			
		組合出資金	自己店舗設備費	運轉資金	計	自 己 資 金		借 入 金						
						手持資金	不動産等処	増資	計	政府金融機関		市中金融機関	個人	
1	ヤマダ	2,960	2,500	500	5,960	2,960			2,960		3,000		3,000	5,960
2	広田青果	4,060	1,270	650	5,980	1,720	1,000	1,000	2,720		760	2,500	3,260	5,980
3	上田精肉店	1,420	3,000	1,000	5,420	2,920			2,920		2,500		2,500	5,420
4	鰯魚源商店	1,640	1,500		3,140	140			140		3,000		3,000	3,140
5	カドヤ	3,290	1,000	700	4,990	1,990			1,990		3,000		3,000	4,990
6	ます屋	2,520	1,700	1,000	5,220	3,220			3,220	2,000			2,000	5,220
7	サカイヤ	4,720	2,100	2,500	9,320	1,320	2,000		3,320	6,000			6,000	9,320
8	サトウ	650	250	100	1,000	500			500		500		500	1,000
9	サン月屋	2,410	1,200	600	4,210	1,510			1,510		1,200	1,500	2,700	4,210
10	丸三	1,090	1,000	1,200	3,290	2,290			2,290	1,000			1,000	3,290
11	株式会社	49,052	12,000	8,250	61,052	21,052	3,000		21,052	9,500	40,000	4,000	40,000	61,052
	合計	73,814	27,520	8,250	109,582	39,622	3,000		42,622	9,500	53,460	4,000	66,960	109,582
	構成比	67.4%	25.1%	7.5%	100.0%	36.2%	2.7%		38.9%	8.7%	48.8%	3.6%	61.1%	100.0%

加企業の年度別資金収支試表

企業番号	年度	税引前利益	営業外収支	税後利益	借入金返済額	差引	果計
1	47	875	1,200	1,245	1,000	245	245
	48	1,659	1,200	1,715	1,000	715	960
	49	2,391	1,200	2,155	1,000	1,155	2,115
	50	2,858	1,200	2,435	-	2,435	4,550
	51	3,592	1,200	2,875	-	2,875	7,425
2	47	1,587	-	952	462	490	490
	48	2,504	-	1,502	298	1,204	1,694
	49	4,165	-	2,499	-	2,499	4,193
	50	5,670	-	3,402	-	3,402	7,595
	51	7,418	-	4,450	-	4,450	12,045
3	47	1,500	-	900	500	400	400
	48	2,196	-	1,318	500	818	1,218
	49	2,299	-	1,379	500	879	2,097
	50	2,359	-	1,415	500	915	3,012
	51	2,490	-	1,494	500	994	4,006
4	47	900	-	540	1,500	△960	△960
	48	1,395	-	837	1,500	△663	△1,623
	49	1,228	-	737	-	737	△886
	50	1,910	-	1,146	-	1,146	260
	51	2,786	-	1,672	-	1,672	1,932
5	47	2,317	-	1,390	1,000	390	390
	48	2,727	-	1,636	1,000	636	1,026
	49	3,296	-	1,975	1,000	975	2,001
	50	3,398	-	2,039	-	1,039	3,040
	51	4,148	-	2,489	-	1,489	4,529
6	47	3,511	-	2,107	660	1,447	1,447
	48	3,964	-	2,378	660	1,718	3,165
	49	4,435	-	2,661	670	1,991	5,156
	50	4,720	-	2,832	-	2,832	7,899
	51	5,199	-	3,119	-	3,119	11,107

企業番号	年度	税引前利益	営業外収支	税後利益	借入金返済額	差引	果計
7	47	412	600	607	1,200	△593	△593
	48	1,131	600	1,039	1,200	△161	△754
	49	1,609	600	1,325	1,200	125	△629
	50	1,716	600	1,390	1,200	190	△439
	51	2,203	600	1,682	1,200	482	43
8	47	268	-	161	166	△5	△5
	48	289	-	173	166	7	2
	49	320	-	192	167	25	27
	50	302	-	181	-	181	208
	51	333	-	200	-	200	408
9	47	276	-	166	400	△234	△234
	48	762	-	457	400	57	△177
	49	1,071	-	643	400	243	66
	50	1,174	-	704	-	704	770
	51	1,515	-	909	-	909	1,679
10	47	481	-	289	330	△41	△41
	48	700	-	420	330	90	49
	49	1,006	-	604	340	264	313
	50	1,302	-	781	-	781	1,067
	51	1,779	-	1,067	-	1,094	2,161
11	47	11,400	-	6,840	10,000	△3,160	△3,160
	48	14,820	-	8,892	10,000	△1,108	△4,268
	49	17,050	-	10,230	10,000	230	△4,038
	50	19,610	-	11,766	10,000	1,766	△2,272
	51	22,515	-	13,509	-	13,509	11,237

K ショッピング・センター (A) 附 録 2

K ショッピング・センターの管理システム

1. コントローラー表
2. 残高資産表
3. 管理表 (A)、(B)
4. 伝 票 類
 - 1) 価格変更伝票
 - ロ) お買上明細書
 - ハ) 総勘定元帳および補助簿
 - ニ) 棚 卸 表
5. システムの流れ図
 - 1) 商品管理システム
 - ロ) 経理システム

年 月分

店名

残高試算表

経費明細表

借方		貸方		科目	月計	累計
現金		支払手形		賦課金		
当座預金		買掛金		事務負担金		
定期積金		借入金		店舗利用料		
普通預金		未払金		内装 "		
普通預金		仮受金		バックヤード "		
		預り金		駐車場倉庫 "		
売掛金		店主借		スーパー負担金		
仮払金						
期首商品在庫		受取保証金		賦課金小計		
貯蔵品		貸倒引当金		事業主報酬		
店主貸		価格変動準備金		専従者給与		
				賞与(専)		
建物		資本金		給料		
機械装置		元入金		賞与(従)		
車輛		本店(仮受金)		福利厚生費		
什器備品						
土地				広告宣伝費		
出資金				交際接待費		
電話加入権				修繕費		
				租税公課		
本店				通信費		
				水道光熱費		
				消耗品費		
小計(1)		小計(1)		地代家賃		
				保険料		
仕入		売上		旅費交通費		
(本店商品振替)				手数料		
				減価償却費		
営業経費		雑収入				
支払利息		受取利息		諸雑費		
		家賃収入				
				営業経費計		
小計(2)		小計(2)		支払利息		
合計(1)+(2)		合計(1)+(2)		合計		

sample

sample

sample

sample

sample

価格変更伝票

店 部門

昭和 年 月 日

店長	発行者

品番	品名	数量	変更前売価	変更後売価	差額	金額	変更理由
						値上げ合計金額	
						値下げ合計金額	

sample

sample

sample

sample

sample

昭和 年 月 日

御住所

御買上明細書

№.....

様

①

品番	品名	数量	単価	金額			
		合計					
		入金					
		差引残高					

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

店名

業種別経営の実績表

番号	業種	売場面積	従業員数				開業以来12 月までの売上 高④	荒利 益率	荒利益額⑤	組合賦課金等⑥		差引 ⑦-⑧	推定年間 売上高	推定販売効率		備考
			家族	雇用	パート	チェッカー分				計	金額			対(荒利)比	3.3当り 売上高	
1	惣菜	(918坪) (30,294㎡)	4.5	1	1	-	6.5	5,285	1,004	8.4 % (19.0)	4,381	21,168	2,306	3,257	対面販売	
2	たこやき	(352坪) (11,616)	2	-	-	-	2	1,488	376	132 (25.3)	1,112	5,070	1,440	2,535	"	
3	青果、塩干	(3428坪) (113,124)	1	3	1	0.5	5.5	5,912	4,123	11.0 (69.7)	1,789	68,362	1,994	12,429	セルフレ販売	
4	精肉	(1283坪) (42,339)	3	1	-	0.5	4.5	3,683	1,670	8.0 (45.3)	2,013	37,732	2,941	8,385	"	
5	鮮魚	(824坪) (27,192)	-	3	-	0.5	3.5	2,925	1,198	10.2 (41.0)	1,727	21,166	2,569	6,047	"	
6	漬物、雑物	(1021坪) (33,693)	0.5	1	-	0.5	2.0	3,319	1,438	9.5 (43.3)	1,881	27,796	2,722	13,898	"	
7	菓子	(14.42坪) (47,586)	-	3	-	0.5	3.5	2,731	1,537	8.6 (56.3)	1,194	32,064	2,224	9,161	セルフと対面 販売の併用	
8	鶏肉	(5.58坪) (18,414)	2	-	-	0.5	2.5	1,952	798	9.2 (40.9)	874	15,772	2,827	6,309	セルフ販売	
	(食料品計)	(98,266坪) 324,258	13.0	12.0	2.0	3.0	30.0	27,295	12,144	9.6 (44.5)	15,251	229,130	2,332	7,638		
9	日用雑貨	(293.6坪) (96,888)	2	0.5	-	0.5	3.0	4,253	2,594	14.3 (61.0)	1,659	32,360	1,102	10,787	セルフ販売	
10	靴履物	(20.90坪) (68,970)	0.5	3	-	-	3.5	3,876	1,519	11.9 (39.2)	2,357	21,200	1,014	6,057	対面販売	
11	化粧品	(15.55坪) (51,315)	-	3	-	-	3	1,593	1,112	23.8 (69.8)	481	80,100	515	2,670	"	
12	玩具	(22.94坪) (75,702)	-	3	-	-	3	2,072	1,393	19.5 (67.1)	960	11,804	515	3,935	"	
13	衣料	(181.21坪) (597,993)	-	13	-	-	13	25,545	8,026	8.1 (31.4)	17,519	165,012	911	12,693	セルフ販売	
	(非食品品計)	(269.96坪) 890,868	2.5	22.5	-	0.5	25.5	34,339	14,644	10.4 (42.6)	19,695	238,386	883	9,348		
14	パン、軽食	(7.30坪) (24,090)	2	1	-	-	3	1,942	638	17.2 (32.9)	1,304	68,116	934	2,272		
15	飲食店	(10.29坪) (33,957)	2	1	-	-	3	2,832	729	17.2 (25.7)	2,103	77,240	751	2,575		
	(飲食計)	(17.59坪) (58,047)	4.0	2.0	-	-	6.0	4,774	1,367	17.2 (28.6)	3,407	145,400	827	2,423		
	合計	(385.81坪) 1,273,173	19.5	36.5	2.0	3.5	61.5	66,408	28,155	10.2 (42.4)	38,353	482,056	1,249	7,838		

(注) ①「組合賦課金等」は開店から昭和47.12月までの実績で、②-③表の中から「人件費負担金」を除いたものである。

②「推定年間売上高」は昭和47.7月～12月までの6カ月間の売上実績を2倍したものの。「販売効率」はそれをもとに算出した。

業種別賦課金等の内訳

番号	業種	賦課金	店舗利用料	事務負担金	広告宣伝費	設備負担金	小計	特別賦課金	人件費負担金	利息負担金	小計	合計
1	惣菜	102,760	212,198	6,300	174,681	147,063	699,702	244,120	207,172	60,204	511,496	1,211,198
2	たこやき	42,140	78,201	21,000	71,438	74,424	287,203	89,008	—	—	89,008	376,211
3	青果塩干	313,950	2,070,561	84,000	443,318	795,844	3,707,673	254,527	88,354	160,535	503,416	4,211,089
4	精肉	152,530	784,369	39,000	204,231	303,198	1,483,327	146,579	62,687	40,138	813,589	2,296,917
5	鮮魚	118,020	552,435	21,000	127,867	221,494	1,040,816	157,584	1,510	—	159,094	1,199,910
6	漬物練物	132,860	701,876	42,000	152,680	300,349	1,329,765	67,599	313,266	40,138	421,003	1,750,768
7	菓菓子	164,500	753,499	42,000	220,701	121,478	1,302,178	159,146	64,920	76,254	885,320	2,187,498
8	鶏肉	98,000	345,970	42,000	99,444	142,898	728,312	61,589	—	—	69,589	797,901
9	日用雑貨	276,920	1,503,891	84,000	295,237	221,039	2,381,087	131,778	147,374	80,270	359,422	2,740,509
10	靴履物	202,300	461,153	84,000	345,512	255,619	1,348,584	102,353	—	—	170,582	1,519,166
11	化粧品	143,080	265,732	84,000	259,044	242,844	994,700	76,261	339,424	40,138	455,823	1,450,523
12	玩具具	184,464	385,709	84,000	336,705	218,078	1,208,956	104,030	138,830	80,270	323,130	1,532,086
13	衣料	907,872	2,308,971	—	230,408	1,307,348	6,823,271	114,977	—	1,082,981	1,197,958	8,026,229
14	バシ軽食	107,100	180,310	33,000	99,145	109,564	529,119	68,556	491,774	40,138	600,468	1,129,587
15	飲食店	128,030	207,017	21,000	125,305	158,760	640,112	57,077	159,762	32,107	248,946	889,058
	計	3,074,526	10,811,892	744,000	5,259,388	4,620,000	24,509,206	1,843,184	316,425	1,801,402	6,808,844	31,318,650

(注) ① 単位 円

② 昭和47年6月の開店から12月までの実績である。

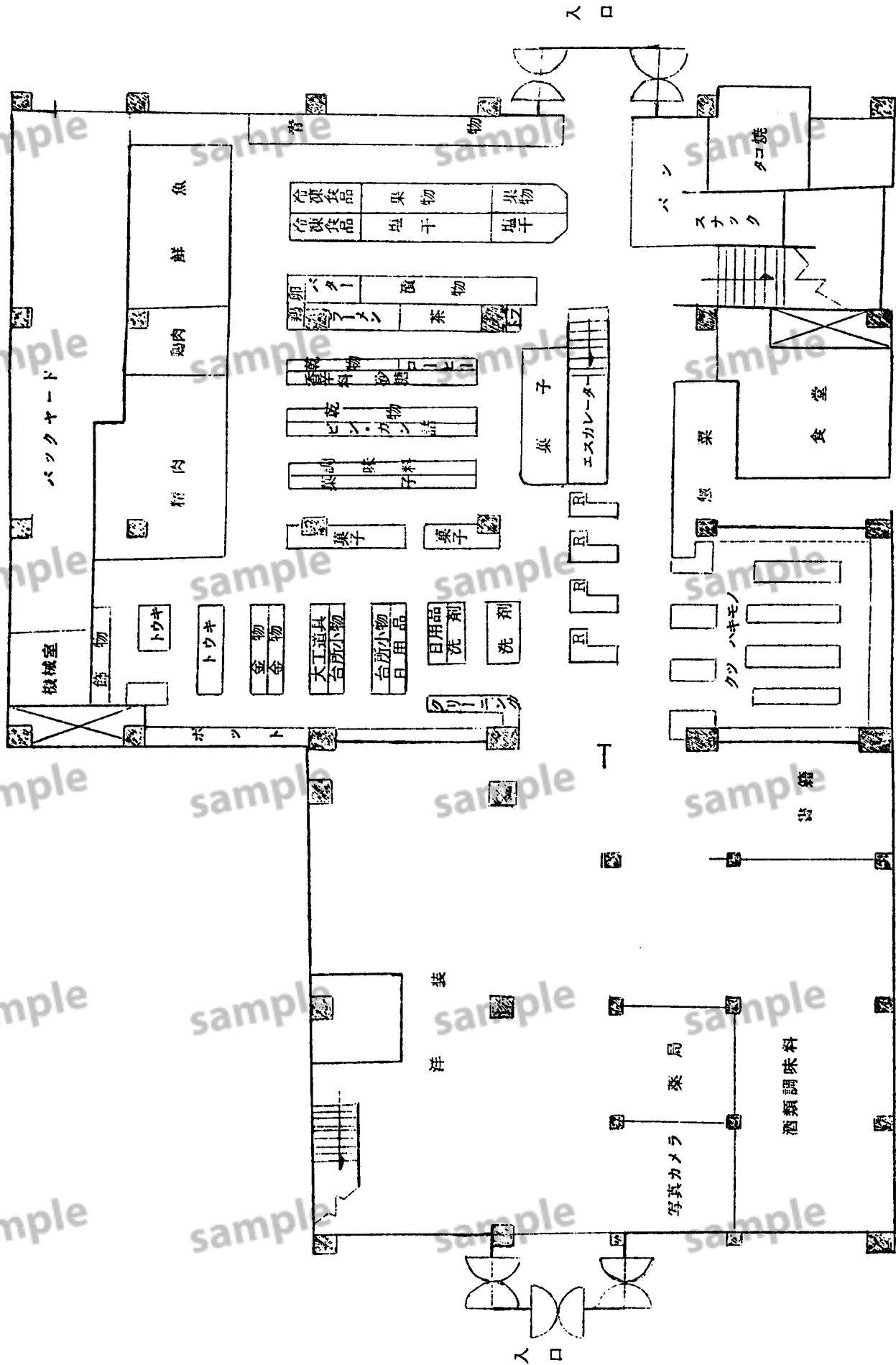
③ 「人件費負担金」は組合事務局を通して支払われる人件費部分を示す。

計画売上高・荒利益率・販売効率・組合経費負担力・収益状況の検討表

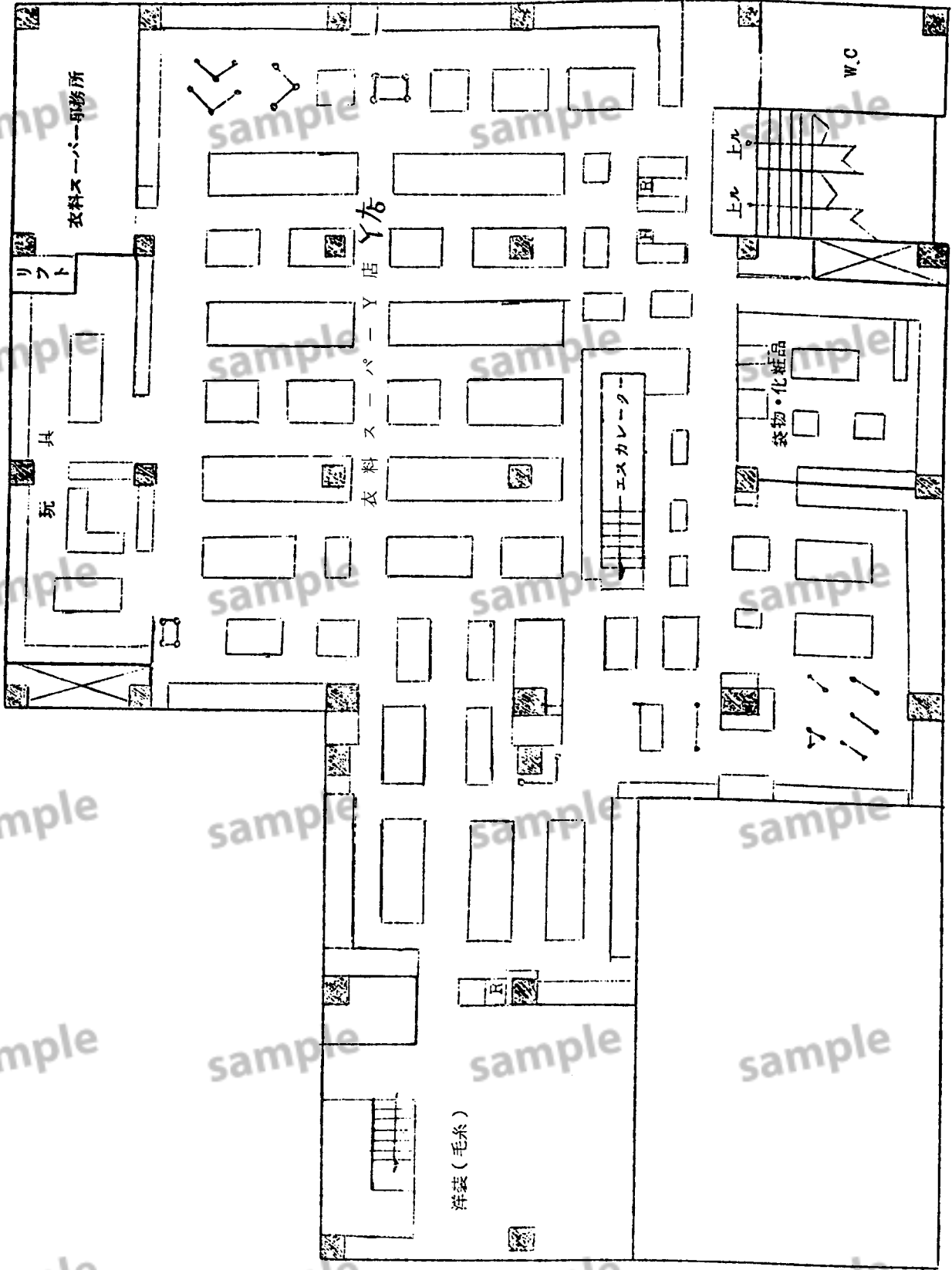
業種 項目	計画売上高の達成度		荒利益率		販売効率の判定		収益状況の評価	留意ポイント
	計画売上高	達成度	対計画値	対平均	3.3㎡当り売上高	従業者1人当り売上高		
惣菜	1470	良	4.5%	14%	◎	×	○	人的効率の向上
たこやき	528	不良	2.3	12	◎	△	△	売上高増大への努力
青果塩干	1249	良	△ 3.3	△ 5	×	◎	×	荒利益率の確保と売場効率の向上
精肉	1048	普通	△ 2.3	△ 6	○	○	△	荒利益率の確保
鮮魚	847	不良	3.0	1	△	△	△	売上高増大の努力と人的及び売場効率の向上
漬物練物	77.2	"	3.2	△ 9	◎	◎	○	荒利益率の向上努力
菓菓子	106.9	普通	△ 9.3	△ 5	○	◎	×	荒利益率の確保
鶏肉	105.1	"	2.6	△ 7	○	○	△	"
日用雑貨	107.9	"	4.5	2	×	◎	△	売場効率の向上
靴履物	117.8	良	3.2	7	○	◎	○	"
化粧品袋物	95.0	不良	△ 0.2	12	×	×	×	売上高の増大努力と人的及び売場効率の向上
玩具	59.0	"	△ 1.1	5	×	×	×	売上高増大に関する総合的検討と努力
衣料	82.5	"	0.4	2	△	◎	○	売上高増大への努力
パン軽食	113.6	良	△ 2.7	12	○	△	×	荒利益率の確保と人的効率の向上
飲食店	110.3	"	15.3	21	◎	○	○	"

(注)

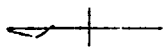
- ① 「計画売上高の達成度」の数値は、計画売上高を100とした場合の推定年間売上高(47年)の達成度を示す。
- ② 「荒利益率の対計画値」の数値は計画利益率と実績値の差異を示す。又、「対平均」は県下15協業化店舗の平均と比べての差異を示す。プラスは上回っている%、マイナス(△)は下回っている%を示す。
- ③ 「販売効率の判定」は県下15協業化店舗の販売効率の平均を100とした場合の指数により次のように区分した。
- ◎=130以上
○=110~129
□=90~109
△=70~89
×=69以下
- ④ 「収益状況の評価」は第Ⅱ-2表の「荒利益率- (組合賦課金等+人件費(1人50万円))」により次のように評価つけた。
- =(良好=500千円以上)
×=(不良=マイナスになるもの)
△=(普通=上記以外のもの)



幸田ショッピングセンター 2階レイアウト



縮尺 1/200



K ショッピングセンター (A) 附録 4

昭和50年12月31日現在

[K ショッピングセンター協同組合概要]

[組合員の現状]

名称	所在地	設立	出資金	代表理事	組合員数	建物	延面積	組合員氏名	業種	出資額 1口=1万円	売場面積	従業者	50年度年間売上高		前年対比	50年度販売効率		50年度賦課金等の状況			
													坪	人		坪	人	売上高	売上高	売上高	売上高
1	スカイ・フーズ	青果・野菜	1,790	13.5	3	67,401	135	4,992	22,467	2,319	1,440	3,759	5.5								
2	上田精肉店	精肉・ハム	1,610	128	3	101,758	120	7,949	33,919	2,335	4,318	6,653	6.5								
3	魚源	魚	1,070	82	3	34,573	118	4,216	11,524	1,573	827	2,400	6.9								
4	鳥久	鶏肉・卵	760	6.9	2	34,426	126	4,989	17,213	1,391	700	2,091	6.0								
5	カドヤ	漬物・乳製品	1,300	10.7	3	73,358	128	6,855	24,452	2,281	945	3,226	4.3								
6	K・K・スカイ	菓子・調味料 日用雑貨 惣菜・塩干	7,490	68.5	10	206,963	121	3,021	20,692	9,627	7,200	16,827	8.1								
7	サカイヤ	クリーニング	2,010	3.6	1	6,883	156	1,911	6,883	704	704	704	10.2								
8	ヤマダ	(惣菜製造)	200	-	(6)	3,986	94	-	-	-	-	-	-								
9	サン月屋	靴・履物	2,390	20.9	2	27,733	117	1,326	13,866	2,470	2,470	2,470	8.9								
10	更科	うどん・丼物	1,230	10.3	2	9,586	111	930	47,93	1,437	1,437	1,437	14.9								
11	千才	たこ焼きゴ	420	6.4	2	8,091	110	1,264	40,45	1,147	1,147	1,147	14.1								
12	鶴むさし	化粧品・袋物	1,490	15.5	1	11,798	107	761	11,798	1,715	1,715	1,715	14.5								
13	丸三	ふもちゃ	2,160	22.9	1	12,777	117	557	12,777	2,011	2,011	2,011	15.7								
14	Y店K町店	総合衣料	6,080	152.1	12	225,353	113	1,481	18,779	10,275	10,275	10,275	4.5								
全	全		30,000	3,523	45	824,686	117	2,340	18,326	39,285	15,430	54,715	6.6								

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立6210・RP200