

第 26 回総会記念シンポジウム特集

**現代のくらしにおいて、  
わたしたちには何ができるのか？**  
—『無印良品』のあり方と仕組みから考える—

巻頭言 “協同組合らしさ” をとり戻すために .....	北川 太一	1
シンポジウム .....		2
開会挨拶 .....	杉本 貴志	3
解題 社会的課題や歴史的背景から新しい運動が生まれる — 私たちの活動や事業はどう向き合っているのか .....	若林 靖永	4
基調報告 (クロストーク) 「無印良品」の挑戦 .....	萩原 富三郎・若林 靖永	6
質疑応答 .....		28
閉会挨拶 .....	川口 啓子	36
分科会 .....		37
第1分科会 地域における協同の再発見と再発進—国内外の取り組みから— .....	片上 敏喜	38
第2分科会 超高齢社会における生協の福祉の今 .....	浜岡 政好	50
第3分科会 企業の事業性と社会性の両立について考える .....	加賀美 太記	66
資料 .....		82
バックナンバー .....		85

本増刊号は、2018年6月30日～7月1日にコープイン京都で開催した、くらしと協同の研究所「第26回総会記念シンポジウム」の内容を再構成したものです。

## “協同組合らしさ” をとり戻すために

北川 太一（福井県立大学）

協同組合は、理念を掲げ、その理念をさまざまな活動を通して関係者が共有し、それを事業として具体的に実践するところに特徴がある。ここで事業とは、いわゆる企業的な意味でのビジネスではなく、モノやサービスを介した組合員の経済的取引であり、事業の進め方（事業方式）や組合員・職員の参加など事業実施のプロセスも含めて捉えることができる。したがって、協同組合の経営においては事業実施のプロセスを継続的に改善していく取り組みが重要である。特に、地域生協や総合農協を念頭に置いた場合、総合事業（複数事業の兼営）という特性を強みに変えること、つまり総合力を発揮する条件を整えなければならない。

今日、こうした問題をあえて取り上げなければならない理由として、次のような協同組合をとりまく状況がある。

一つは、協同組合に対する無理解という状況である。協同組合を、特定の人たちの利益を追求する“専門事業体”とみなす考え方が流布している。こうした考え方に立てば、協同組合は、農業者、漁業者、消費者等による“利害者集団”であり、事業は集団に関連する領域のみを対象としたビジネスと同列のものとして扱われる。しかし、組合員の暮らしを守り、地域社会をより良くすることを目的とする協同組合は、決して特定の人たちの利害を追求する役割に終わらない。

二つは、無前提に協同組合の特異性を強調し過ぎる傾向が存在することである。“協

同組合という企業形態だから素晴らしい”というのは、ほとんど根拠のない話である。“理念・原則を有している協同組合は民主的であり一般の株式会社よりも優れている”と主張することも、実りのある議論とはいえない。世界共通の協同組合原則の存在をもって、協同組合らしい事業や活動が展開できることにはならないであろう。アイデンティティ、すなわち自己がこの世に存在している証（あかし）、協同組合がこの世に存在することの意味が、より具体的に問われなければならない。

さらに三つ目として、協同組合の経営目的そのものがあいまいになっていることがあげられる。しばしば指摘されるように、協同組合の経営目的には「効率性基準」と「有効性基準」があるとされる。前者は、事業の展開に際して、投入したコストに対してどの程度成果が得られるかという指標である。これに対して後者は、事業の展開を通して広い意味での組合員の経済的利益がどれだけ満たされたかという指標である。もちろん両方が大事であり片方に偏ってはいけないはずだが、現状では総じて「効率性基準」が優先されているのではないか。

事業の専門性を追求することは否定されるべきではない。しかしその一方で、縦割りの弊害を除去し横糸を通す意図的な取り組みこそが、総合力の発揮のファーストステップであり、それが協同組合らしい事業や経営につながるはずである。

# シンポジウム

2018年6月30日

現代社会は多様化の時代といわれます。天災による人々の価値観の変化、少子化・高齢化・単身化といった社会のあり方の変化、さらに格差や貧困といった経済環境の変化などから、人々の暮らしを一括りにして捉えることが難しくなるとともに、人々の「声」も多様化しています。こうした時代の事業にとって重要なのは、人々の「声」に応えるだけでなく、自分たちなりの未来へのビジョンを示し、それを実現するために力を尽くしながら、共感を広げていくことにあります。

90年代以降の大規模化にともなって組合員の多様化が進んだことから、多くの生協もこうした問題に直面しています。各生協は互いに学びあいながら「生協らしさ」を模索していますが、多様化の中で「らしさ」を考えるためには、同種の存在だけでなく、異なる視角から学ぶことも大切です。そこで、今回の総会記念シンポジウムでは、「現代の暮らしにおいて、わたしたちには何ができるのか－『無印良品』のあり方と仕組みから考える－」と題して、生協と通ずる面影を持つ「無印良品」という存在から、現代における事業のあり方を考えるべく、株式会社良品計画の萩原富三郎氏にご登壇いただきました。

また、今回のシンポジウムでは、一方通行に講演を聴くのではなく、より課題に切り込んだ内容とするため、本研究所理事長の若林靖永様にもご登壇いただき、両者のクロストーク（対話）の形で企画を進行しました。

今では、「無印良品」はその世界観に共感するファンを世界中に広げています。多様化の時代において、いかに自分たちの「らしさ」を発揮するのか、その際には何を大切にしなければならないのか。これから事業を展開するうえで欠かせない論点について、多くの示唆に富んだ対話になったと思われます。本企画が、各生協での議論を活性化し、生協がより魅力的な存在となるためのきっかけとなれば幸いです。

（本誌編集委員 加賀美太記）



シンポジウム風景



基調報告（クロストーク）風景

## ■ □ 開会挨拶

杉本 貴志 (関西大学教授・本研究所運営委員長)



こんにちは。開会にあたりまして、ひとことご挨拶を申し上げます。全国各地、特に西日本各地で地震・風水害が相次ぐなか、本日は200名を超えるみなさまにご参加いただきました。定員が150名ですので、1.3倍です。これが大学であれば補助金全額カットとなるような詰め込み教育ですので(笑)、今回は会場がたいへん狭くなってしまいました。

今回は26回目の総会記念シンポジウムですので、四半世紀という言葉がありますけれども、第2四半世紀のスタートとなります。この年の総会記念シンポジウムをこんなに盛大に迎えることができまして、たいへん喜んでおります。

本日は第2四半世紀のスタートということで、いささか異色のプログラムを編成いたしました。良品計画、くらしの良品研究所、いわゆる“無印良品”から萩原富三郎さまをお迎えして、生活協同組合以外の事業組織がいかに人びとのくらしを支えているかを、クロストーク方式でお伺いしたいという企画であります。

私も個人的に、つい数日前ですが、生協のカタログに20色のカラフルなタオルが載っているのを横目で見ながら、無印良品の単色で渋いデザインのすばらしいタオルを大量に購入いたしました。単品のデザインというだけでなく、どういう生活デザインを提案するかという点で、やはり生協が、無印良品から学ぶことはたくさんあるのではないかと個人的には思っておりますが、ぜひ、みなさまもさまざまなことを吸収し

て、学んで、お帰りいただきたいと思っています。

また、2日目の明日は、本日のシンポジウムを受けまして、「企業の革新性と社会性の両立」というテーマで第3分科会が開かれます。さらに第1分科会では若手研究者の視点で「協同の再発見」をテーマに論議されますし、第2分科会におきましては、ベテランの研究者が「超高齢社会の生協福祉」を論じることになっています。

どうかみなさま、この2日間で新たな知識、新たな発見、新たな確信を得られることを期待し、心より願っております。2日間、どうぞよろしく願いいたします。



## ■□ 解題

### 社会的課題や歴史的背景から 新しい運動が生まれる －私たちの活動や事業はどう向き合っているのか

若林 靖永（京都大学経営管理大学院教授・本研究所理事長）



**【若林】** このクロストークを務めさせていただきます私は、京都大学経営管理大学院の経営研究センター長で、くらしと協同の研究所の理事長もやっております、若林靖永です。よろしくお願いたします。

本日のクロストークにつきましては、研究所の企画委員会や運営委員会等の議論のなかで具体化されたものですが、まず大事な視点は、何か新しい運動が生まれるのはその時々、社会的な課題や歴史的な背景があるからこそだということ、そして、現在において価値ある取り組みについては、現在の私たちの課題に対してさまざまな活動や事業がどう向き合っているのかが重要だ、ということです。このことを今回の企画の基本的な考え方として思っています。

たとえば、みなさんもお存じのように、協同組合、あるいは生活協同組合がどのような歴史的な背景や社会的な課題のなかで生まれてきたのかと申しますと、ロッヂデールのケースしかり、また日本の生協の広がり、なかでも、食品添加物等の消費者被害があり、食の安全をめぐる強い要求等々に支えられて、そういった問題に真剣に向き合おうという組合員の意識と運動が大きな背景にありました。

このことは、無印良品、良品計画の誕生についても言えると思います。良品計画は、1980年に西友スーパーのプライベートブランド（PB）として出発しますが、その

後、路面店を出して、無印良品の商品でいっぱいになる直営店を展開するかたちのなかで、良品計画という会社になるという流れをたどります。

この場合でも、80年代当時はDCブランドなど、非常に派手なものがどんどん生まれるなかで、「こんな華美なものが本当に必要なのですか？」という、ある種のカウンターカルチャーのような議論があったように思います。そこで登場したのが“わけあって安い”という、いまだに忘れられない名コピーであり、無印良品のスタートです。つまり、そういう事情のなかで生まれたということです。

そして、現代においては、SDGs（持続可能な開発目標）の議論を私たちはもっともっと学ぶべきだろうと思います。これは2015年9月の国連総会で、2030年を目標に15年かけて達成すべき17の具体的な目標と169のターゲットを決めたものです。ぜひ169のターゲットも丁寧に見てほしいのですが、世界の先進国から新興国・途上国までさまざまな国・地域・団体・個人にとって、いま人類全体がどのような問題を解決したらよりよき社会を未来に残せるのか、という共通のテーマを明確に打ち出した目標です。

そして、これに対してICA（国際協同組合同盟）は、こういう議論を出しています。「いま世界の協同組合の組合員数は12

億人にも上ります。200年足らずで、協同組合運動ほど成長した経済的・社会的・政治的運動は世界にはないでしょう。しかし、成長が最も重要なことではありません。私たちは、環境と調和を保ち、コミュニティと連帯しつつ、地球が私たちにもたらしてくれている資源を消費し、生産し、活用しています。それが、私たちが国連の持続可能な開発目標（SDGs）の重要なパートナーとなっている理由です。」

これがICA会長のグアルコ氏が述べている内容で、これを受けて今年の国際協同組合デー（7月7日）のテーマとして、「持続可能な社会に対して協同組合は本質的に次の3つの役割を担っている。経済主体として仕事をつくりだす。人を中心に置く社会的事業体として、社会的公正と正義に貢献する。民主的な組織としては、組合員によって管理され、社会や地域コミュニティで先導的な役割を果たす。」ということを掲げました。つまり、協同組合が21世紀の課題に対して重要な貢献をするのだと宣言しているわけです。

このように、存在するものが価値あるものであるためには、いまの状況のもとでどういう課題を意識し、どういう使命をみずから自覚して取り組むのが重要なのだろうと思います。

そういう点で、今回取り上げる良品計画は、まさに1980年代当時の日本社会の浮ついた風潮に対するアンチテーゼとして生まれて、こんにちにおいても、これからの社会や私たちの暮らしはどうあるべきかを問いかけることによって、先ほど杉本先生からタオルの話が出たように、鋭いメッセージを持った商品開発などさまざまな事業を展開されていて、本当に注目すべきものだと思っています。

無印良品といえば、お店のこともありますし、最近、業績が伸びている海外事業のこともあります。主に社会的な課題との関係で意味やメッセージのある商品を開発してきたことに注目して、私が萩原さまに質問を投げかけ、それについてスライドを使いながら説明していただいて、それについて再び質疑応答をさせていただくというクロストークを進めてまいりたいと思います。

途中の休憩時間に質問用紙を回収しますので、感想や質問はそれまでに記入しておいてください。そのなかからピックアップして、後半のディスカッションではそれを私が紹介しながら（必要に応じて指名するかもしれませんが）、萩原さんにお話を聴くというかたちで予定しています。

以上を解題とさせていただきます。



## ■□ 基調報告（クロストーク）

### 「無印良品」の挑戦

萩原 富三郎（株式会社 良品計画 くらしの良品研究所コーディネーター）

若林 靖永

（司会）加賀美太記（就実大学講師）



**【司会】** まずは萩原さんから冒頭の挨拶および自己紹介をお願いいたします。

**【萩原】** こんにちは。良品計画の萩原と申します。生協さんとは、良品計画ができる前の西友時代からけっこう付き合いがあって、一緒に商品開発をしたこともあります。考え方がかなり近い関係で、大先輩です。きょうは縁あって、お招きいただきまして、ありがとうございます。簡単に自己紹介だけさせていただきます。

私はもともと、西友ストアに入社して、最初は店舗勤務でしたが、30歳のときに池袋の本部に異動しました。その辞令が「商品部文具・玩具部」でしたので、「よかったね」という感じでしたが、店舗の後任者が来るまでそのまま店にいましたら、本部から「早く来てください」という電話が来ました。それも文具・玩具部ではなく商品開発担当からの電話で、ちょうど商品開発担当が新設される時でしたので、「あなたは文具・玩具部の商品開発担当ですよ。早く来てください」と言われたのですが、その時点までそういう部門があることすら知りませんでした。

本部は当時、サンシャイン60の54階と55階にありまして、そこで「商品開発をやれ」ということになったわけです。そのときすでに無印良品はスタートして2年半か3年ぐらいで、その担当の方がいました

が、とても忙しい人で、それを横目で見ながら「すごいなあ」と思っていました。2年経ったら、「無印良品担当、どう？」という話になって、「とてもじゃないけど、おそれ多くてできません。無理です」と言ったのですが、そのまま無印良品担当になりました。

それから30年近く、一度も浮気せず、他の会社にも行かず、そのまま60歳で定年になり、いまは嘱託というかたちで残っています。今年で65歳ですので、いちおう今年でおしまいなのですが、今春から定年が65歳に引き上げになって、また5年延長になるのかなという感じです。

くらしの良品研究所は、2009年につくりまして、その直接の担当をしていましたので、いまも引き続きやっています。今日はよろしく願います。

**アンチテーゼがないものをつくっても、そんなものは世の中と同じ**

**【若林】** では、私から4つの問いを用意させていただいて、それについてスライドをつくってきていただきましたので、一つひとつお話を伺えたらと思います。

まずは解題でもお話したように、どんな組織であれ、その創業の原点のときに、何にこだわって、どう生まれたのか、ということがとても大事で、個人においても生

い立ちはとても大事なことだと思います。やはり無印良品の誕生は、とてもインパクトのあるものであり、その最初にどのような性格を持つものとして生まれたのかということが、現在にも引き継がれている、まさに良品計画のDNAなのだろうと思ったりします。

ということで、まず最初に、いかにして無印良品が誕生したのかをご紹介します。

**【萩原】** お手もとの資料に、簡単に無印良品の成り立ちを書きましたので、後でお読みいただければと思いますが、もともとは西友ストアというスーパーマーケット内の一ブランドでした。創立当時は世の中の景気があまりよくなくて、百貨店が地盤沈下して、どちらかといえばスーパーマーケットのほうが「正義の味方」みたいな感じで、「安くて、品質もそこそこ」ということで比較的元気があった時代です。各社は、差別化ということもあって、プライベートブランドを出しながら、いわゆるナショナルブランドの商品よりも安いものを作り始めた時期でした。1979年頃に、トップだったダイエーが「セービング」、イトーヨーカドーが「カットプライス」という名前です。PB商品を出しています。

西友ストアも、「西友ライン」というブランドがありました。ただ、まだまだお客さまから見れば「スーパーがつくっている商品はそんなにいい商品ではない」というのがありましたから、「それなり」ということで、「安かろう悪かろう」という風潮がありました。大手のメーカーさんは、西友をはじめスーパーマーケットには卸したくないということで、百貨店・専門店と商売していた時代です。

そういう時代のなかで、「いま他社でやっ

ているようなPBをやっても、しょうがないよ」ということがあり、「もう少し本質的に、生活者の目で何があるべき姿なのかを探るところにチャンスがあるのではないか」というヒントをもらいながら始めました。

つまり、「安くしなきゃいけない」というか、「安くなるはずなんだ」ということです。たとえば、「いいものを安く買いたい」という願いは共通ですが、「その『いいもの』って何ですか?」ということですね。デザイナーズブランドみたいにマークを付ければ売れるという時代真っ盛りで、ポロシャツなら胸にワニのマークを付けて1万円以上の値段で売っていました。「でも、ちょっと高い。あのマークを取ってしまえば、いくらで販売できるのだろう。」という話になって、半額とまでは言わずとも、少なくとも2割は安くなるのはわかっていました。要は宣伝費が上乘せされていたのです。

そこで、安くなったわけ（あの品質で、余計なことをしないで、安さを実現できるということ）をお客さまにちゃんと説明すれば、不信感のない、安心して買える良品になるのではないかと考えました。

もうひとつは、特に食品の開発が進んでいて、素材の缶詰のなかでカニ缶の開発をしようということになりました。同じセゾングループ（正式には西武流通グループという名前）内に商品研究所がありまして、その研究所は主婦の方が構成員で、モニタリングや比較テストもしながら、『テストキッチン・コア』という雑誌を出していました。そこに「缶詰をつくりたいんだけど」と相談しに行きました。一般に売っているカニ缶は、ふたを開けると真ん中に足が2本、「これが本物の証です」みたいな感じでドーンと載っかっています。見てくれの

悪いものは見せないようにして、できるだけ高く買ってもらいたい、というのがメーカーのつくる缶詰です。使わずに取り除いた商品は他のところで使うわけですが、「味は同じなのだから、一緒に売ればいいじゃないか。そうすれば、ロスになった分も売価に上乗せしているのだから、丸ごとムダなく使えば、全体としてはコストが下がって、その結果、売価も下がる。だから、そういう商品があったほうがいいな」という意見が、その研究所から出てきました。

メーカーは絶対にそういうことはやりませんが、もともと西友は小売業ですから、「お客さまがOKと言ってくれるなら、チャンスがあるかもしれない」ということで、「形が悪くても味は変わりません」という理由を付けて、販売しました。「安くなる構造的な仕組みはあるね」ということで、それを切り口に、他社とは違う、お客さまのためのPB商品をつくらうという取り組みが始まったのです。

開発するにはブランド名が必要ですが、当時は横文字が流行りで、ダイエーは「セービング」、イトーヨーカドーは「カットプライス」、ジャスコは「シンプルリッチ」など、みんなカタカナでした。でも、「ノーブランドで良い商品というのを、そのまま漢字にしたら『無印良品』か？ これはどう？」という話になりました。「そんな流行りじゃない漢字4文字で、大丈夫？」という声もあったようですが、当時の社長の堤清二が「わかりました。行きましょう」と言って、ネーミングも決まりました。

創立時には、西武百貨店をはじめ、CI（コーポレートアイデンティティ）形成で外部のクリエイターの人たちが一緒になって仕事をしてきたこともありまして、かなり優秀な外部のアドバイザーのチームが同時に誕生を支えてくれたという背景があり

ます。

そして、いよいよ1980年12月に、40アイテムの商品でスタートしました。



食品がほとんどで、一部が日用雑貨ですが、いまそれらの商品の集合写真を見ると、少し野暮ったい感じがします。西友のバイヤーも、この商品がずっと続くと思っていたので、売れ筋からやろうということで、間違いなく売れる商品名からスタートしました。食品を中心にして、衣料品は1年遅れで、パンストのように消耗品に近い商品から始めました。パンストは、どうせ履いたら同じだから、きれいに仕上げるためのアイロン掛けの工程を省いて、値段を安くしました。お客さんが「そんなの、全然問題ないですよ」と言うのを前提に、商品化しました。

西武セゾングループは、もともと少し変わった会社で、百貨店としては後発部隊だし、本社がある池袋は埼玉県の入り口みたいな地域で、ちょっと田舎っぽいところですから、東京の日本橋あたりの百貨店からは相手にされないぐらいです。西武セゾングループはそういう場所で生まれ、社長は堤清二さんで、その後、「スーパーマーケットがあったらいいね」ということで西友ストアというスーパーができました。

西友ストアは、どちらかといえば、社会の力や体制でいろいろなことを操作し、市場もつくってしまうという流れを、ちょっとイヤだなと受けとめる雰囲気がありました。反骨精神があり、批判的精神がものすごく強くて、何でも疑うから、「誰がその常識、決めたんだ？」みたいなところから始まってしまうのです。ちょっと疑ってかかって、それで「OKね」となったら、やる。無印良品はその代表と言っていいかと思います。

西武百貨店は、その正反対で、いろいろなところからブランド商品を仕入れて、高く売っていました。同じ経営者で正反対のことをやるというのは不思議といえば不思議ですが、両方をやっていたわけです。ですから、西武百貨店では、たぶん無印良品は生まれなかったでしょう。西友ストアだから、こういう考え方が生まれたのかなと思います。なにしろアンチテーゼが大切で、「アンチテーゼがないものをつくっても、そんなものは世の中と同じだから、誰も喜ばない」ということでしたから。

故・堤清二社長は、消費社会に対するアンチテーゼを掲げましたが、彼自身は「反体制」という言い方をしました。この方は、大学時代は共産党の運動をしていたので、やたら「体制」という言葉を使うのです。また、田中一光さんは当時、日本でトップクラスのグラフィックデザイナーで、この方がブランド全体のマネジャー、つまり参謀というかたちで外部のクリエイターをまとめました。この方が「最良の生活者って、何だろうね」ということを考えていこうと提唱されました。このお2人が、両輪というか、無印良品の考え方の背景にあるわけです。

ものごとを批判的に見れば、どんなことが怪しいかがわかってきます。これはたぶ

ん、生協さんも同じことを考えていると思います。物を作っては捨てるという、アメリカから輸入された大量消費の考え方は、もう日本人には合わないのではないか。日本人は、もっと物を大事にするDNAを持っていますので、大量生産・大量消費という戦後輸入された考え方に対して、「ちょっとおかしいんじゃないか」ということです。

それと、マークを付ければ高く売れるというのも、多くの人にとっては変なことです。単に企業が儲けるためにやっている行為ですから、お客さまにとっては本当は避けてほしい行為です。それから、環境や、生産者が現場でどんな思いをしているか等々についても、いろいろな矛盾があるということ、あれこれ点検しながら考えていこうとしました。

### 「自然と。無名で。シンプルに。地球大。」

「自然と。無名で。シンプルに。地球大。」というのは、キャッチコピーのひとつですが、これで必然的に無印良品は、ナチュラルじゃないけどナチュラル的に、シンプルといえばシンプルだけど、結果、シンプルになるということで、このキャッチフレーズでやってきました。

「地球大」というのは、日本人の考えたくらし方もあるけれども、海外にもその地域ごとのよさがある。それも共有しながら、くらしのなかに取り入れて、くらしの質を高めていけたらという意味で、ソーシングはグローバルに広げていきたいということです。来るものは拒まず、いちおうオープンにして、いろいろ考えていくという前提でやってきました。

「無印の本」というものも出しました。人間中心の、儲けのための行為によって、

どんなことが起こっているのか。SDGsにも関連する要因のひとつだと思います。

「自然と。」は、「自然とうまく調和しながら」という意味であり、何もしないということではありません。自然に対して、ほどよい関係性を持ち、未来につながる付き合い方をしていこうということです。

「無名で。」は、アノニマスデザイン（機能的デザインの行き着く最高のデザイン）にしようということです。かなり著名なデザイナーの方も無印良品に参画して下さっていますが、ただし、いっさい名前は出さない。お金を払っているのに、コストはかかっていますが、商品には転化せず、別のところで落としています。

「シンプルに。」は、シンプルにつくるのが目的ではなくて、お客さまに使い勝手のいい状態で止めてしまって、ちょっとした余白を残した商品をつくるということです。あとのプラスの部分はお客さまにゆだねて、その分、余計なことをしないから安くあがるということもありますが、目的やスタイルを固定せず、基本的に汎用性があって、いろいろなことに使えればいい。だから、シンプルにものを考えましょう。そういう意味です。

「地球大。」は、多くの地域の価値、すなわち多様性（ダイバーシティ）を受け入れようということです。

無印良品の安さの3つのわけですが、既存の商品を、世の中に「まあまあ、いいんじゃないの」と受け入れられているという前提で、分解してみました。その商品がつくられる工程を全部見て、素材の選択、工程の点検、包装の簡略化を考えるのです。

たとえば素材の選択では、見栄えのために捨てられているものや業務用素材を選択する。工程については、どこまで商品のクオリティを持てればいいのかを考える。「も

うここでおしまい」というレベルでいいなら、そこでおしまいにする。工程が増えれば、コストもかかるので、余計なことはしない。包装については、ごみはできるだけ出さない。多色刷りで、中身よりもすごい写真を載せて、後でがっかりさせてしまうような過剰なパッケージは、いまも世の中にゼロではありませんが、当時は普通でした。多色刷りで、印刷代をかけて、高そうに見せて、売りつける風潮に対して、「これはおかしいんじゃないの？」ということで、2色印刷でおしまいになりました。これらがすべて安さにつながります。その安さのわけを、きちんとお客さまに説明して、あっさりとお売ったのです。

たとえばマッシュルームの缶詰は、一般的にはきれいなマッシュルームの形をしたものしか入っていません。「じゃ、端っこはどうしているの？ それも混ぜれば、安くできる。使い途はお客さまが考えても、全然問題ないじゃないか」ということで、「ランダムスライスマッシュルーム」という商品をつくりました。ちなみに、現在はこの商品はありません。



「こうしん われ椎茸」も、欠けや割れの椎茸をごちゃ混ぜにして、選別工程に手間ヒマをかけずにつくりました。これは、もう一般商品として認知されているようです。

掛け布団もつくりました。30数年前の

布団は、きれいな柄がついていて、さらにカバーをつけて、しかも、そのカバーは真ん中に穴が空いていました。これを知っている方は相当なお年だと思いますが（笑）、ちゃんと柄が見えるようにしていたのです。たしかに簡単に付けることができ、掛けカバーとしては優れモノではありましたが、そういう売り方をしていたわけですが、でも、結局、カバーで商品を選択しているのなら、本体に柄を付けても意味がないということで、無地のヌード布団をつくりました。これで十分だし、当然、そのほうが安くつくれます。カバーは、別売りで、好きなものを選べばいい。

ところが、メーカーさんは「こんなのつくるのはイヤだ。売れないから。こんなの、商品じゃない」と言いました。メーカーさんの側には抵抗が相当あったのですが、「無印良品…わけあって安い…だから、まあ、いいか」という感じで、メーカーさんも付き合ってくれました。誰も30年以上続くなんて思っていなかったので、「まあ、いいか」ということで、いろいろやってみたという感じです。

自転車は、道路交通法で決められた装備だけで終わらせるという商品です。ですから、ライトも泥よけも付いていない。付いているのはブレーキとベルだけですから、「夜に乗る人は自分でライトを付けてね。雨の日に乗りたい人は、自分で泥よけを付けてね」ということで、乱暴といえば乱暴な売り方です。それでも、カゴも付けず、そのまま乗っている若い人がいました。当時、12,000円でしたが、街をさっそうと走っていて、ものすごく格好よかったですね。自転車は盗難が多くて、無印良品の自転車はみんな同じに見えてしまうので、盗まれやすい。だから、よく買ってくれるという（笑）、いいのか悪いのかわかりませんが、

よく売れました。

この自転車が日経の年間優秀製品賞に選ばれて、その後、ジャスコなど各社が本体とパーツの別売りを始めました。実際はセット売りのほうが安く販売できますが、考え方としては「お客さまのご自由に」ということです。

ターニングポイントになったのは、東京の青山学院の斜め前に路面店第1号を出した1983年です。ここに「無印良品」という看板でお店を出したのですが、1階と2階のみで、売り場面積は30坪足らずでした。当時は無印良品だけでは商品が埋まらなかったで、シアーズの白い冷蔵庫や白い食器などで格好をつけて、スタートしました。これの特徴は、「西友」という名前がどこにもないということです。「西友」という名前がなくて、「無印良品」という単独の専門店です。これが、あまり宣伝しなかったのですが、口コミですごく評判になりました。青山通りは、いちおうファッション通りということになっているので、ショーウィンドーにしても高そうにやっている地域で、無印良品はそのいちばん端っこです。ところが、「このお店は、外から見ると、タワシなどが樽に山盛りになっていて、なんか変な店ができたよ」という感じで、オープン後、すごい勢いで売れました。1年分の予算を付けても意味がないということで、「後は好きにやって」という店です。いまでもこの店はありますが、名前は「Found MUJI」という屋号に変わっています。



## 良い商品、良い環境、良い情報

**【若林】** ありがとうございます。創立時の1980年は、食品中心の40品目で、西友ストアのPBとしてスタートして、1983年に青山にお店を出すときに西友から離れて、無印良品だけのお店（厳密には無印良品だけではなかったようですが）が登場して、独り立ちといいますか、西友から離れて勝手に走り出したというか、それがまた次の物語になっていきます。

ここまでのお話を聴いていて、いくつかの不思議というか、おもしろいことがあります。ひとつはアンチテーゼです。流通業をやっているということは、メーカーの論理だけでなく、消費者の論理を大事にしないとだめで、流通業というのは、そういう狭間の特別な役割があるんだという考え方を、当時の流通グループのリーダーの堤清二さんが持っていた。こうしたアンチテーゼは、格好よくいえばロックですね。

そういう側面があるのですが、同時に、そういうふう考えることが現在においてはアンチテーゼであり、マイノリティであるかもしれないけれども、未来において、あるいは理想的な考え方においては生活の基本・普遍になるかもしれない。つまり、とんがっていて、マイノリティで、アヴァンギャルドで、エキセントリックなことをやっているわけではない。われわれは本来、正しいこと、望ましいことをやっていて、世の中がそうではないというだけなのだ、そういうひっくり返し方ですね。ですから、アンチテーゼであると同時に、「私たちのほうが生活の基本なのだ」というスタンスです。

これは何を意味するかというと、通常、メーカーが物を売るときは、「この商品は、こんないい点がありますから、買ってください」というふうに、機能や特徴やメリッ

トを語りますが、そうではなくて、買うことにおいてこれまでの消費者・生活者が大事にしていた基準とは違う基準や理由を新しく立てて、それを普及させることがこれからの新しい生活の基本ではないのか、というメッセージがこめられている。そして、田中一光さんのようなデザインの力で、そういう思想を具体的な形としてアピールする。それから、青山にお店を出して、そういうコンセプトを形にする。

たしかに、スーパーと似ている面もあります。PBは安いのが売りだという点でいえば、他のチェーンストアが展開していたことと同じように見えますが、「わけあって安い」ということのは、単に「安ければいい」ではなくて、思想性を持っている。それがこれからのスタンダードではないか、ということを押し出していったことが創業時の非常に革新的なところだったのだろうと思います。

さて、2つめの問いは、創業時から現在に至るまで、どのようにしてこのような商品開発がなされていったのか、商品開発の考え方やプロセス、メーカーではなく小売業として商品開発をすることの違い、またその際、消費者・ユーザーとの関係はどのように考えられ、非常に主張のある商品が実際にどのようなかたちで開発されていくのか、ご紹介ください。

**【萩原】** では、ものづくりへのアプローチをいくつかご紹介させていただきます。ものづくりの構図は、無印良品だけでなく、どの企業も同じです。生活者（使う人）と生産者（つくる人）が2人でいれば話が早いのですが、世界中どこも両者の距離は広がっています。インターネットがその距離を短くするというすばらしい時代にはなっていますが、われわれは、使う人とつくる

人の距離をできるだけ短くしたい。でも、みんな、好き勝手を言って、直接話しても埒があかないので、真ん中に調整役として空っぽの器を用意して、そこにいろいろな要望をぶちこんで、最終的に「このぐらいがいいんじゃないの」という、かなりレベルの高い「これでいい」を探していこう。無印良品は、その調整役をやろう。使う人とつくる人のプラットフォームになろう、ということです。くらしの良品研究所は、その機能のひとつでもあります。

どの企業も、だいたい、いまお話ししたようなイメージで動いていると思います。たぶん生協さんも同じだろうと思います。オープンに、多くの人と交流したい。ただし、全部は聞かないですよ。聞くけど、言われたとおりにやることはない。つまり、調整するというだけのこと。それから、各社が考えているフィルターを通して、ものづくりをしていく。無印良品の場合は、余計なことはしない。実質本位のものづくりで行きたい、ということです。

スタート時の外部のクリエイターの参画によって、「良い商品、良い環境、良い情報」という3つの状態が同じベクトルに向かってお金を使うほうが、お客さまにはわかりやすいということになりました。これは会社でいえば、商品部と販売部と宣伝販促部のようなポジションになると思いますが、この時の外部のクリエイターがいろいろいました。

ちなみに、「良い情報」を担当された小池一子さんは、いまもくらしの良品研究所の所長をお願いしていただき、今年82歳ですがお元気で、毎週木曜日に打ち合わせをしています。この方は、「わけあって安い」というキャッチコピーをつくった方でもあります。麴谷宏さんは、パッケージデザインのフォーマットを担当されました。杉本

貴志さんは、先ほどの青山通りの第1号店の店舗内装デザイン等々の担当でしたが、つい2カ月ほど前に亡くなりました。

田中一光さんが亡くなる前年の2001年、「そろそろ若い世代にバトンタッチしたい」ということで、クリエイターの東ね役を原研哉さん（現在は日本デザインセンターというデザイン会社の社長）にバトンタッチした翌年、田中先生が亡くなります。本当に不思議なことに、普通に打ち合わせをしていて、突然、亡くなりました。「良い商品」のところには、新進気鋭のプロダクトデザイナーの深澤直人さんが付きました。いまはものすごく忙しくされて、知らない間に60歳ぐらいになってしまったという方で、たぶん現在も日本ではトップクラスのプロダクトデザイナーだと思います。

「良い情報」は、先ほどもお話ししたとおり、変わらず小池一子さんです。「良い環境」の杉本貴志さんは、残念ながら亡くなってしまいましたが、会社として引き続きやっています。

こうした外部の力を使って、パッケージデザインはエンジ色の横棒で統一することにしました。このデザインを商標登録したいという話になったのですが、どこか



に「無印良品」という名前を入れないと登録できないということで、いやいやながら「無印良品」という名前を入れました。最初は「無印良品」という言葉もなく、本当にそのままだったのですが、どこかに入れないといけないと言われて、最初はパッケージのいちばん右下に「無印良品」と入れました。いまは最上段に白抜き文字で入れています。

企業ポスターは、スタート時は「わけあって、安い。」というキャッチコピーで、翌年は「愛は飾らない。」というキャッチコピーに赤ちゃんのイラストと、「しゃげは全身しゃげなんだ。」のキャッチコピーに鮭のイラストという2種のポスターをつくりました。

こういう言葉の使い方は、さすがにプロだなと思います。こういうのは、社内ではちょっとつけれないなと思います。

青山通りの第1号店の内装は、ナチュラルに木・金属・土だけでつくりました。金属も、新品を使わないで、さも「ずっとこれまで暮らしていたんですよ」という顔つきの素材を使いましたし、木も古材です。新品の、ヒノキの香りがするものではなく、「昨日までずっと住んでたんですよ」みたいなものだけで店の内装をつくりましたので、たいへんな騒ぎになりました。鉄板は錆び鉄板で、錆び鉄板が不足したので、杉本貴志さんは仕方なく海へ行って、錆びつかせました（笑）。冗談ではなく、そこまでやったのです。

飼い葉桶は、馬が噛んだ跡のあるものを使用しました。堤オーナーは、そういうことを要求するのです。そういう要求にかなり忠実につくりましたので、いま同じようにつくろうとしても少し難しいかもしれません。

## World MUJI Designers

これもいまだから言えることかもしれませんが、開発手法には5つぐらいあるかなと思います。ひとつは“World MUJI Designers”という言い方にしていますが、世界中の才能に無印良品と一緒に考えてもらおうということで、世界から集まった5人のデザイナーたちは全員、深澤直人さんの友だちです。仲が悪いとうまくいかないで、「友だちの友だちは友だち」という感じでした。そのうちの Sam Hecht さんは亡くなってしまいましたが、ほかの方はまだご健在です。Jasper Morrison さんは、デザインをやっている方ならご存じかもしれません。5人のデザイナーは、彼らだけでやっているわけではなく、代表ということ。Konstantin Grcic さんは、印が付けられる傘をデザインしました。傘はみんな同じに見えてしまうので、「私の傘」という印が付けられるように、持ち手に穴を開けた傘です。穴を開けたのですが、インパクトがあるといえばあります。深澤直人さんがデザインしたのは、普通の机と椅子です。Jasper Morrison さんがデザインしたカトラリー（食卓のスプーンやフォークなど）も、普通といえば普通ですが、普通にデザインするというのは、デザイン屋から言わせるとかなり難しいそうです。変なものをつくるほうが簡単というか、デザインですから、多くの人に「たぶん、これだろう」と思われるものは相当勉強しないとデザインできないそうです。深澤直人さんは、キッチン家電をつくり直しました。「道具は、何でも四角くつくればいいってもんじゃないよね」ということで、道具としての優しさをもう少し持たせて、角のとれた商品は無印良品にはなかったのですが、あえて「やろう」ということになりま

した。このキッチン家電シリーズは、まだ売っていますが、それまでちょっとなかったデザインだと思います。収納関係は、女性っぽくない、普通の四角いデザインですが、道具として手に触れるものはRを付けるという線引きをしています。

## Global Local Universal

開発手法の2つめは“Global Local Universal”です。これは、「地球大。」という考え方と同じです。どんな商品でも、スタートはすべてローカル（つまり、暮らし）から生まれたもので、その地域にある素材を使って、やりくりして、みんなが暮らせるように、いろいろな仕事を分担していたのが始まりだと思います。それが地域性等々を含めた地域文化として役に立っている状態のものが、いまも生き残っているのだと思いますし、よほど役に立つものは世界中に出回るようになりました。ですから、どちらもスタートはローカルだったと思います。

いまはグローバル化ということで、無印良品も27カ国・地域にお店があります。グローバル展開というと「世界中すべて同じ商品で問題ない」というイメージがあって、たとえばスマホは、どこの国でも同じものを使っています。ただ、そればかり言って生活が豊かになるかといえば、それに加えて、それぞれの暮らしのなかに多様な考え方や地域性を入れるなかで、その人らしい暮らしをデザインしていくのだろう。したがって、ローカルという要素も、無印良品の商品化のひとつの側面として考えています。

ユニバーサルというのは、「誰でも」ということですね。「誰でも」と言っても、

本当に「誰でも」と言うと、普通の人にとって使いづらい商品になるときもありますので、「おおかた誰でも」という感じだと思います。たとえば右利き・左利き用を、それぞれ専用につくるのではなく1個でできるのなら、1個にしようということです。すべてを専用にすれば、ダブルで商品をつくらねばなりません、物はできるだけ少ないほうがいいので、「多くの方に使いやすい」というふうに考えています。ですから、いまはハンディキャップのある方専用の商品はつくらない。なぜなら、それは普通の人にとっては使いづらいことになるからです。

## 実験店をつくる

それから、先ほど申しましたように、第1号店は“Found MUJI”という名前が変わっています。なぜ変わったかということ、地域ごとの先人の知恵や工夫などをもう一度探そうという取り組みを、30周年を迎えた2011年に始めたからです。30年ともなると、ダラッとしてしまって、「無印のラベルを付けりゃいいんじゃないの」みたいな開発もゼロではありませんでしたので、もう少しきちんと現場を見て、何が起きているのか、何が問題なのかということ勉強できる場をつくらうということで、“Found MUJI”という店をマーチャンダイザーの実験店舗としたのです。

マーチャンダイザーは、この店で商品を販売しますが、その開発の勉強もこの店でやろうとしました。この店では、品質的にイマイチという商品であっても、品質保証部が「いわゆる接客を伴う販売だったら、ま、いいか」ということで、OKを出します。しかし、ネット販売など、不特定多数にばらまく売り方であれば、許可しません。そ

ういう商品を、この店で売るわけです。たとえば「これは色落ちの問題があるけれども、普通にメンテナンスすれば良品です。使う人がその商品の正体をわかっているならば、まったく問題はありません」という物を売りますから、かなり無印の初期の考え方に近い商品ができるということで、いまもやっています。ただ、大量に売っていないので、値段はちょっと中途半端で、あまり安くありません。次に結びつくように、ということですね。一部は、大型店に「Found MUJI コーナー」というかたちで展開しています。この店に置く商品は、世界中の生産現場や地域に行き、その地域はどんな暮らしをしているのかを見て、買い付けをします。イタリアの公文書を保管するボックスも、そのままノーアレンジで売りましたが、すごく売れました。収納に困っている人が多いんだなあと思います。単に収納できればいいというものではありませんが、すごく売れたのは事実です。



### 素材の探求と、生産者や環境への配慮

開発手法の3つめは、「素材の探求と、生産者や環境への配慮」で、これが根っことしては大事なところだと思います。人間の論理、資本の論理で、「人間が主役にな

れば、あとは犠牲にしたって仕方ない」というのは本当だろうか？ そういう意味も含めて、いい関係をつくりだそうということです。それと、世の中では「CSR」という言い方になっているかもしれませんが、地域の雇用や文化と関係を結べるような関わり方をしていきたいという思いがあります。たとえば東日本大震災に遭った岩手県大槌町では、養殖いかだも流れてしまっていて、仕事がなくなってしまいました。そこで、東北の伝統文化である刺し子を、主婦の方たちの手仕事にして、刺し子を商品というかたちにつなげる仕事をみんなでやることにしました。全員が素人からのスタートでしたが、いまは無印以外でもけっこう売れるようになったと言うことで、継続していけば、それなりになっていくのだらうと思います。作業そのものは大したことはないかもしれませんが、それでも懸命に仕事をしながら収入を得るということを現在でもやっています。

また、カンボジア天然染プロジェクトでは、材木をカットした端材やヤシの実の殻から染料を抽出して、タオルに活用しています。カンボジアにその研究をしている日本人がおられて、その方のノウハウも入れながら、手作業にすると値段が高くなるので機械化して、商品化しています。JICAさんは、各国への援助ということで3年計画でさまざまなプロジェクトをやっていまして、そのひとつがMUJIと組んだキルギスでのプロジェクトです。放牧民は、羊毛を原毛のまま出荷してしまい、原毛を加工する仕事を持っていないので、主婦の人たちはヒマで、何か手仕事がないかということになりました。そこで、JICAの人たちはフェルトを使って何かつくれないかと考え、無印良品がデザインを出すことになって、プロジェクトが始まりました。

最初はカード入れみたいな平面的なものしかつくれませんでした。最近はクリスマスツリーのオーナメント用ぬいぐるみなど、立体的なものもつくれるようになってきました。JICAさんは基本的に3年間でやめてしまうのですが、けっこう頑張っているということで延長して、いまも引き続きJICAの担当者が残っています。

“POOL”は、先ほどの端材などがある程度の生産ロットになる状態までためておいて、一気に商品をつくって売ってしまう取り組みで、たまにやっています。たとえば有名なデザイナーの皆川明さんの残り布を使って、木のスツールをつくりました。もともとデザイナーの名前は出さないことになっているのですが、いまはネット社会ですから、どこかで漏れてしまって、一瞬で売れてしまうという異常な事態になりました。安くはなっていますが、「ブランドに頼らない」と言いながら、結果的に頼ってしまうことになった商品です。

※ POOL：ものづくりの過程で発生するハギレや端材、流通の過程で発生するキズ・汚れなどで販売できなくなった商品をためておき、様々な企業・クリエイターとつながりながら、新たな価値のある商品に再生させる取り組み。

## Observation

開発手法の4つめは“Observation”（観察）です。日常の暮らしている現場がどうなっているか。自分の家も現場のひとつなので、まず自分の家を観察する。それから、他人の家を観察して、いま、どんなことが起こっているのか、何に困っているのかを考える。なかには、困っていることすらわからない人もいますので、いろいろな実態を見て、そこに解決策を見いだしていこう

ということです。インターネットで募集をかけて、応募してくださった家に、「きれいにしないでくださいね」とお願いして、2人1組の社員で訪問します。募集に応える方は、特に女性が多いですね。無印良品のお客さまの7割は女性で、女性1人の家に男性社員が1人で行くわけにいかないので、必ず男女もしくは女性同士の2人でお伺いします。不思議なことに、無印良品に応募する方たちは意外に平気で自分の家を見せてしまうんですね。普通はなかなか見せないはずですが、1000人ぐらいの応募が来ます。実際に訪問すると、地べたに物を置くスペースが少ないので、壁を有効に使った家があって、そこからヒントを得て壁に取り付ける収納棚の商品が生まれました。



## お客さまとの交流のプラットフォーム

開発手法の5つめは、暮らしている生活者の人たちとの交流からものづくりのヒントをいただくということで、これはいま、くらしの良品研究所が引き継いでやっています。くらしの良品研究所ができる前も、お店やネットを経由して、いろいろやっていたのですが、2010年に無印良品が30周年を迎えたとき、会社は30年でちょっとおかしくなるとうよく言われていたので、無印良品とは何なのかをもう一度整理して、次の30年につなげるようにしようということになり、それが研究所をつくる目的のひとつになりました。「お客さまとの交流

のプラットフォーム」という役割も、そのなかに残したわけです。

くらしの良品研究所は、ネット上のバーチャルな研究所ですので、実際に建物があるわけではありません。私ともう1人の2人だけでやっていて、あとは外部の方と良品計画の社員全員でやることになっています。そして、先ほどの「良い商品」「良い環境」「良い商品」に関わる3部門が、このネットワークのなかでいろいろやりとりしています。具体的には、「IDEAパーク」でお客さまの言いたい放題を受け付けています。販売希望、改良希望、昔の商品の復活希望など、いろいろな要望を受け付けて、それに対する回答を毎週やっています。

また、「コラム」というかたちで、無印良品がいま考えていることを毎週水曜日の10時に発信しています。無印良品が考えているくらし方について、提言というトーンですが、それに近いかたちで出しています。それを「たまには本にしたいね」というので、「くらしのコラムセレクション」という本にしました。これは本日、みなさまのお手もとにもお配りしています。売り物ではありませんが、お暇なときに読んでいただけたらと思います。コラムは、「こちらの考えていることも言わせてね」という作業です。あとは、マーチャンダイザーがお客さまの声を聴いてものづくりをしたいとなると、プロジェクトというかたちでアンケートやモニタリングなどを並行して、やっています。これがすべてものづくりというわけではありませんが、ものづくりの一部がこういうかたちで関わっているということなんです。

くらしの良品研究所は、いっさい営業活動はしませんが、「ローカルニッポン」など、地域の課題に関するコミュニティをつくりながら問題解決のヒントを勉強していま

す。「ローカルニッポン」というのは、地域の課題に取り組んでいる人たちを紹介するブログです。無印良品とは直接の関係はありませんが、「考え方として応援したいね」ということで、一部、その関連商品をネットでも「諸国良品」として紹介販売しています。『くらし中心』という小冊子は、研究テーマをひとつ決めて、それに関する報告を年2回、発行するもので、今年の8月が第20号になります。ネット上でダウンロードできますので、ご関心のある方は見てください。

#### 無印良品の仕事をしたデザイナー

**【若林】** ありがとうございます。1980年にスタートしてから現在まで、どんなかたちで商品開発を進めてきたかということをお話ししていただきました。もう少しお聴きしたいのは、商品開発を始めるきっかけや、商品開発の計画はどこから生まれるのかということです。

もうひとつは、途中で世代交代があって、なかにはご存命で継続されている方もおられますが、外部のデザイナーが一貫してワールドワイドに関与しています。この外部デザイナーを起用する理由や、外部デザイナーとどう付き合うのか。無印良品のように、一貫性を持って外部のデザイナーの方と協働していることは、無印良品の商品開発の強みといえますか、商品開発を支えているひとつではないかと思しますので、この辺りの付き合い方や、なぜ起用するのか、ということをお伺いできればと思います。

**【萩原】** ものづくりのきっかけは、もともと西友ストア出身で、小売りの商売をやるなかでブランドを立ち上げてきましたの

で、当然、ほとんどの商品について何がどれくらい売れているかというデータはありました。そのなかでバイヤー側から、あえてプライベートブランドの無印良品として出したいということが出てきたのです。したがって、基本的にロングセラーになる商品です。毎年ごとにつくっては消えていく商品は、基本的に出ない。ロングで売れば、イニシャルコストも安くつく。だから、バイヤーがつくりたいというものは、必然的に、やはり売れている商品から出てきました。

それを続けていく中で、2つだけ、「待った」がかかった商品群があります。ひとつは化粧品、もうひとつは家電製品でした。この2つは、「ちょっと待てよ。何かあったら、ブランド全部が終わっちゃうよ」というぐらい、とてもし험があるのだから「やるのなら、しっかりしたメーカーさんと一緒に組んで、やりなさい」ということになり、商品化したのは最後でした。化粧品関係と家電製品も、なければ暮らしの提案ができないので、最終的には商品化しましたが、一步間違えれば…という商品でもあります。そのわりには、自転車はよく平気で売ったなあと思います（笑）。あれも危険な商品で、自転車でリコールを4回やっています。一步間違えれば…という商品ではありましたが、なぜか自転車は許してくれました。というのは、スーパーは自転車をものすごく売っている業界だったから、「ま、いいか」ということになったのだらうと思います。

2000年の段階で基本商品はほぼつくったので、また新たに何かつくるというよりも、いま売っている商品が本当にちゃんとしたものなのかを再点検したほうがいい、増やさないで見直して、「ここを直しました」ということをちゃんとやろうというこ

とになりました。

デザインも重要な要素なので、企画デザイン室を2003年につくりました。ここにまた外部の力が入ったのですが、デザインの力はやはりさすがというところがあって、生活雑貨部門でデザインの話が本格化したのは2003年ぐらいです。衣料品は、スタート当初からデザイナーが入っていました。

デザイナーがすごいなというのは、普通に「普通」という話じゃないものを発想するところです。深澤直人さんは、壁掛け型のCDプレーヤーという商品を「あれは換気扇だ」と言いました。「家に帰って、無意識に換気扇のひもを引っ張って、BGMのように聴ける。そんなCDプレーヤーがあったらいいな」という提案で、展示会で発表されていたので、それを「商品化しましょう」ということになったのです。深澤直人さんは、デザインの勉強会はいろいろやっていましたが、商品化したことは一度もなかったのだから、「冗談でしょう？ほんとはですか？」「いや、本当です」ということで、深澤さんにとって第1号の商品化となりました。

これによって深澤さんはすごく有名になりました。モノができると、話が早くて、すごく売れました。そして、すごく不良品も出ました（笑）。なぜなら、あれも危ない商品で、カバーがないCDプレーヤーなので、台所のように油が飛んでくる場所に付けるとセンサーがアウトになって、すぐ動かなくなるのです。それは発売前からわかっていたのですが、やっぱりクレームが来て、改良に次ぎ改良をしました。でも、最後まで「カバーは付けたくない。換気扇ではなくなってしまうから」ということで、やっています。残念ながら、日本のメーカーは1社もこの仕事を受けてくれませんでした

たね。下請けさんは紹介してくれましたが、「表には出たくない」ということで、みんなに断られました。メーカーさんは直感的に、「あれは商品化できない商品だ」と思っていたんですね。

そういう商品もありましたが、たいていは「日々使っていて何らかの不満を持っているもの」ということになります。まったく誰も考えなかったものが出てくるということは、ちょっとない。というか、そこまで投資してやる意味があるのかということです。「わけあって安い」ではなくて「わけあって高い」商品になってしまいますから。

デザイナーが入ると、ディテールの仕上げが全然違います。日本人の美意識は、おそらくディテールにあるだろうと思います。丁寧な仕事で、食器にしても口が当たる所や箸先などに細かい神経を使うものづくりは、たぶん日本人が最高だと思います。それは日本人の持っている潔癖性かもしれないですが、それを機能を伴うデザインというかたちで仕上げる点で、やはりデザイナーはプロだなと思います。

腕時計や壁掛け時計のなかに、「駅の時計」という商品があります。これは、駅にある時計をそのまま応用したものです。もともと誰かがデザインしたのですが、無名性・公共性のあるもので、みんなが毎日見ている、安心感のあるデザインなので、それを日常に取り入れました。そういう発想をするような非凡な才能を持っている人たちがいるので、彼らの力も借りながら、やっているという感じです。

外部のデザイナーとの付き合い方でいえば、「無印良品の仕事をしたい」というデザイナーの方が恐ろしいほどいらっしやいます。メーカーにいらっしやるデザイナー

さんは、メーカーの意向に基づいて、たとえば魔法瓶に花柄を付けたり、今年の花柄は何にするかを考えるのが仕事です。そのデザイナーは「なんで花柄なんか付けなくちゃいけないんだ」と思っても、仕事だからやらなくちゃいけない。でも、「そうではない仕事をやりたい。無印みたいな仕事をしたい」という感じの企業デザイナーさんも、当然、いらっしやいます。その方も無印良品の要素を外から理解しているので、それを拡大するかたちでやっています。有名・無名はまったく関係なくて、すべて「無印良品価格をお願いします」ということで契約しています。「1仕事いくら」というやり方と、売上歩合のやり方の2者択一で、タダはありません。ただし、べらぼうなお金は払っていません。そうしないと、また価格が高くなってしまいます。

### グローバルでありつつ、ローカルへ

**【若林】**ありがとうございます。デザイナーとの付き合い方も、結構フラットな関係のようですね。驚きました。有名なデザイナーを使って商品化するとすると、著名なデザイナーを前面に出してアピールしたり、その分だけ高くしたりしがちですが、無印良品のめざしているものに共鳴して、協力してもらおうということで、もちろん対価は払うけれども、かといってデザイナーに寄り掛かることなく進めて、支払いの関係もかなりフラットだというお話でした。それぞれが自立した関係なんですね。

つぎに第3の問いです。近年、2011年の東日本大震災などを経て、これから世界や日本の人たちがどのような暮らしをしていくのかがあらためて問いかけられる時代に、無印良品はどのようなものを生みだしているのでしょうか。まさに近年のホット

な無印良品の挑戦をご紹介ください。

**【萩原】** いつも調子がいいわけではない時代もありましたが、最近、特に中国を中心に海外のお店が増えて、昨年は海外の店舗数のほうが国内を上回りました。そのうちの45%が中国での売上です。中国は、いま230店舗ぐらいありますが、いちおう300店舗ぐらいまではやろうという状況です。伸び率は毎年2ケタですので、おおい海外の売上が日本を逆転するだろうと思います。

そのなかで、東日本大震災があったから…というわけではありませんが、やっぱり覚醒したと言ったほうがいいと思います。ふだん思っていたことが、はっきり、くっきり見えてきて、「やっぱり、おかし。ひとりじゃ何もできないよね」と、東京にいる人たちは大方みんな思ったと思います。家が流されたとかいうことではなくて、自分は何もできなかった。あったのはお金だけ。でも、お金を使う場所がなかった。物流が止まって、計画停電もあって、いろいろなことが短期間に起こったのですが、結局、「ほくたちって何？金儲けのために一生懸命に会社勤めをして、お金は貯まったけど、何の役にも立っていない。人も助けられないし、自分も助けられていない」ということですね。

そこで、「やっぱり役に立つ仕事をしよう。良品計画は役に立つということを第一義にしよう」ということになりました。そのひとつが、ローカルの課題に取り組もうということ。なぜローカルかという、無印良品のお店は全国にあるけれども、地元の人にとっては無印良品はよそ者扱いになっています。よそ者ではあるけれども、その地域でいかに役立つことができるか、ということにもう少し軸足を置いて考えて

いきたい。単に買い物だけするのであればネットで済むような時代が近づいているけれども、お店でないといけない役割がすぐある。つまり、会話をしたり、コミュニティをつくるのは、ネットでは難しい。できないことはないけれども、やっぱりパーソナルな世界なので、リアルなそれぞれの地域のなかでどんな役割を果たせるのか。

地域のなかでも、みんなが仲良くしているわけではなくて、いろいろな格差が生まれている時代で、格差はどんどん広がっています。バブルのときの「全員が中産階級」みたいな気分でいられる時代はもう絶対に来ないんじゃないかというぐらい、いまはとても貧乏で収入が得られない人がたくさんいらっしゃいます。最低限の生活はできるようになっていますが、ちょっと差が開き過ぎている。それは、人間関係でも、人と自然の関係でも、同じだろうと思います。近い関係性ではなくて、かなり離れた状態になっているのが、いろいろなところで見受けられる。それは他人事ではなくて、日本国内でも起こっています。

そこで、すべてを解決することはできないにしても、いま進行中の問題について頑張っている人たちを応援して、未来に一緒につなげることは少なからずできるだろうということになりました。なくなったものを復活させるのは難しいけれども、進行中ならまだ間に合うということで、いろいろやっています。「感じ良いくらし」から「感じ良い社会」へつながらるように、まず暮らしそのものを身近なところから考えていくということです。たとえばキャンプ場を、無印良品は3カ所です。自然と付き合うということです。

家については、窓の位置を好きにレイアウトできる「窓の家」をつくっています。もちろん、間取りも可変可能な構造になっ

ています。画一的ではない暮らしを、自分の好きなようにデザインできるという考え方です。また、いったん家をスケルトンにして、必要なものを後から置いていくというリノベーションもやっています。暮らし方は、お客さんが自分でやればいいのですが、どうやればいいのかわからないという声もあるので、いくつかの事例を出しながら、「こんな暮らし、あんな暮らし…」というふうに話し合いながら、リノベーションやリフォームをしていきます。ゼロからやるほうが簡単ですが、何でも壊せばいいというものではなくて、いまあるものを活かしながら直していこうという考え方です。いま、URの団地で空室が増えていますが、URは新しく住宅をつくるにはいけないことになっているので、空室をリフォームして活かすということをやっています。URも、いろいろな企業と組んでやっていて、無印良品も参加させていただいています。評判はいいそうです。

成田空港のLCC（格安航空会社）の第3ターミナルは、空港の端っこにあるので、長い通路を通して、やっとたどり着きます。安いチケットのターミナルですから、できるだけお金をかけないで公共性のあるものをつくらうということで、その通路づくりに無印良品も参加させていただきました。24時間営業ですので、いろいろな人が寝たり、座ったりできるようなソファを考えました。いまも第3ターミナルの食堂の一角などには、このソファがあります。



今年の1月には、中国の深圳市に「MUJI HOTEL」をオープンさせました。このホテルは無印良品が運営しているわけではなくて、ホテル運営のプロの会社とのコラボレーションです。内装、外装、接客の仕方、用度品等が無印良品の役割で、運営は相方のホテル業専門の企業がやっています。外からは、あたかも無印良品がやっているように見えるので、「ホテルを始めたんですね」と言われたりしますが、ホテルのなかに無印良品の考え方がかなり入っていますので、これが無印良品を知るきっかけになるかなと思っています。

ちょっとマーケティングの話になりますが、無印良品の「MUJI passport」など、いろいろな会員組織でいろいろな情報発信をしています。でも、会員でない人は自力で検索をかけないと無印良品の情報は知らないはずで、無印良品の店にも行ったことがなければ、なおさらです。だから、こういうホテルみたいところで知ってもらえるきっかけになります。ホテルは、どちらかといえば海外の方が利用されるので、海外の方に無印良品の考え方を宣伝したい。この事業は、赤字ではないけれども儲かりません。儲からないけれども、半分は宣伝だと思って、やっています。でも、寝具などは無印良品で、いちおうギリギリの売上はできていますので、まったく儲かっていないというわけではありません。ホテルでは、レストランと店舗も無印良品がやるのが条件ですから、無印良品のみのホテルというのは、いまのところ考えていません。来月には北京に第2号店ができて、来年3月にはやっと日本の銀座に第3号店ができて、いまのところ、そこまで決まっています。

## 「くらしに役立つ」から 「地域に役立つ」へ

これまでは「くらしの役に立つ商品の開発・販売」をやってきましたが、これからは「地域の役に立つ活動」もやっていきたいと考えています。千葉県の上房総の鴨川市の山のほうに、道の駅のような地域交流ターミナルがあって、地元の方が市から委託を受けてその管理をしていました。そこは、産直の売り場にレストランが併設されていますが、ちょっと元気がなかったんですね。ちょうどその近くの休耕田の棚田で5年前から、無印良品がお客さまを募集して、田植えから最後の注連縄づくりまで、いろいろなイベントをやっていたので、「じゃ、良品計画さん、やってくれませんか？」という話になってしまいました。そこで、この指定管理者を良品計画がやることになって、建物はそのままですが内装を直して、直売所も少しきれいにしました。以前は壁で遮断されて、暗い感じの直売所でしたが、ガラス張りの開放的なイメージにしました。その辺りは竹の産地なので、天井には竹のカゴやザルをぶら下げて、商品も販売しています。この「里の MUJI みんなみの里」には、レストランや多目的スペースもあります。無印良品のショップも、小さいけれども、とりあえず直営店を出しています。ただ、直営店ですと、うちの社員が引越して、その付近に住むことになるので、継続的に直営でするのは難しい。あくまでも事例のひとつとして直営でやっていますが、「こういうお店はどうでしょうか」という地元への提案です。本当は、この地域で「やりたい」と言う人がやってほしい。無印良品は卸売だけで一緒にやっていきたい。そうは思っていますが、地元の人は「いいね」と言うだけで、なかなかやらないですね。これはやらないとできな

いので、結局、無印良品が自分でやることでようやく成立するわけです。

少しややこしい話があるのですが、ただ、「これはいいね」ということで、いくつかの他の困っている地域で活動されている方々がけっこう見学に来られています。この後どうなるのかわかりませんが、いまのところ、採算は合っています。ここには、専業農家ではなく、サラリーマンのかたわら畑もやって、農協が引き取るほどの量はないけど産直の売り場だったら売れるという人もけっこうおられます。そこで、ちょっとしたキズものを加工して商品化するための研究の場として工房を、6月からスタートさせました。「何か名物商品ができればいいね」と話し合っていて、ここでも雇用が発生します。

みんなみの里の近くでは、鴨川里山トラストということで、棚田保全の活動をしています。棚田で農業をやっているのは、だいたい80歳前後の方で、放っておけば遠からず休耕田になり、元の竹ヤブに戻ってしまいます。とても景色のいい場所なので、「この景色が今の世代で終わらせちゃもったいないんじゃないですか」ということで、地元の人たちと一緒に保全しています。お味噌も大豆から、地元の人たちとつくります。このようなイベントは、ネットで参加者を募集して、20人前後の人たちが来てくれます。ここでは売れるほどの量ではないので、売り物としてやっているわけではありません。ただ体験としてやることで、この環境が維持されているという段階です。同様のかたちで展開している例が、全国に5カ所あります。残りの4カ所は、お店が募集しています。参加者は、だいたい親子連れが半分です。子どもが「行きたい」と言うと、親が付いてきます。オリジナル商品として「日本酒」をつくりました。

商品名が「日本酒」です（笑）。この「日本酒」をつくるために、有機米（コシヒカリ）を少し高く買い上げています。それによって棚田が少し救われます。少量ではありますが、「何か目的があれば動く人がいますよ」ということです。

無印良品は、廃校の活用にも関わっています。立派な校舎があるのに廃校にしてしまうという、バカな話があるんですね。廃校は古い学校ばかりではなくて、正味5年しか使っていない学校が放ったらかしになっていて、大学の研究所みたいなどころに部屋を貸して、細々とやっていたのですが、「もう少しちゃんとやらないとね」ということで、いま無印良品が一生懸命に関わっています。地元の人々のワークショップをやりながら、ワークショップだけでは単なる交流で終わってしまうので、新しいものをつくろうとしています。オフィスのリノベーション事業も、やっています。まず本社で練習して、何が良くて、何がだめかを検証して、リノベーションしながら改良を加えて、商売の話になるようにしようというので、まず本社をリノベーションしました。テーマは「完成させないリフォーム」です。つまり、終わったと言わない。ずっと永遠にリフォームし続けるという意味です。豊島区は、東京23区のなかで最消滅区に選ばれている不名誉な区です。要は空き家が多くて、豊島区としては何とかしたいということで、うちの本社がある池袋も豊島区ですから、本社の隣接地で定期的にマルシェを開いたり、行政の方々や近隣の企業の方と取り組みをはじめています。

大阪府堺市のイオンモール北花田の無印良品のお店は、今年のゴールデンウィーク前に改装オープンしました。いままで無印良品では生鮮食品を扱っていなかったのですが、北花田は地元密着のエリアですので、

「何はなくとも食品がないと語れないよね。やっぱり食品をやろう」ということになりました。ただし、西友には食品の担当がいますが、もう西友は別会社になってしまって食品のノウハウがないので、北花田のお店については京阪百貨店さんの食品が運営しています。パッと見た目には無印良品の人に見えますが、食品を運営しているのは京阪の方で、その方に商品調達をお願いします。ただ、見せ方やポップはすべて無印テイストにしています。いまのところ、調子はいいようです。北花田の場合、特に港直送の魚が新鮮で、とてもおいしく安いと思います。1300坪というとても大きく大きいワンフロアのお店なので、他のところでも同じことができるわけではありませんが、このパターンの縮小版が今後の基準のひとつになってくるだろうと思います。

こんなふうにして地域の課題に取り組んでいるのは、地域が元気になれば、結果、みんなが元気になるんじゃないかと思うからです。全体を元気にしようと言っても、そうそうできないものですが、個々の小さい単位であれば、できる範囲で頑張れるんですね。だから、まず足元の地域からということで、地域にあるお店はそこで役に立つ仕事をしていこうと考えています。無印良品はネットで情報発信や募集などをやっていて、やはりネットはコミュニケーションをとる最短距離です。全世界共通で使えますので、バーチャルから始めて、最終的にはリアルな現場で人が交流できるような動きになったらいいなということで、ネットも店舗も交流につながるようにしたいと考えています。

「自由に、元気よく働く」ことが  
いちばんの課題

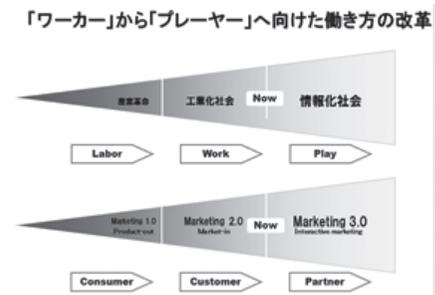
**【若林】** ありがとうございます。近年の無印は、特に中国を中心に海外で頑張っているということと、国内では「ローカル」という無印の現在のかたちを具体化するものとして、いくつかの地域に積極的に関わることに取り組まれているというのが大きな特徴です。

最後の第4の問いです。このような事業開発・商品開発を進めていくために、まさに萩原さん自身が商品開発の一員として取り組まれてきたわけですが、商品部・商品開発を担当する人はどのような考え方やスキルやものの見方が求められるのでしょうか。最終的に何かを成し遂げるのは、人や組織が力を発揮して取り組むわけですので、商品開発に関わる人についてご紹介ください。

**【萩原】** いま、無印良品に関わっている社員は海外を含めて7000名ぐらいいますが、この人たちが同じ方向で、自由に、元気よく働くにはどうしたらいいのか、ということが会社としてはいちばんの課題になっています。ネットで情報共有するというのは、社内向けでもあります。くらしの良品研究所は、外部のためのプラットフォームになっていますが、この研究所に関わることで無印良品のあるべき考え方を各部門がリセットしながら、進化させていくという役割も持っています。

先ほどのアンチテーゼは、いまも生きていて、批判的精神と良心とクリエイティブが開発の根っこにある思想です。当然ながら、頂点には無印良品の思想があって、その下に大戦略があります。無印良品の場合は「役に立つ」が大戦略です。3年前から「くどくど言わないで、「まず役に立つ」という感じになっていて、あとは個々にどう

役に立つのかを考えていくという話です。お客さんは「消費者」ではなくて「くらし人」だというのは、よく言われることです。コンシューマーからカスタマーになって、いまはパートナーだと言われています。商品の送り手についても、労働者や働き手ではなくて、クリエーションするプレーヤーだと言われるように、文化のレベルが上がっています。



そのなかで、モノのありよう、くらし方がどうあればいいのか。そういう観点で、無印良品の立ち位置を考えていこう、という話をしています。このことを意識的に追求しないと、単に売上欲しさに何かやるといふ発想で終わってしまうのです。予算が与えられて取り組むと、当然、先立つものを…となりますが、ただ、根っこにこの関係性を持っていないと、「自分の仕事も役に立っているのか」と問いたくなることがある。会社のためにはやっていますが、自分のためにはなっていない。「自分のため」が「会社のため」でもあるというのが理想ですが、「しようがない。会社のためにやっている」となりがちですから、つくる人と使う人は逆手になる立場でもあるわけです。

たとえば洋服をつくる人は、洋服はつくれるけれども、カレーはつくれない。それぞれの役割があって、それぞれの立場はみんなお互いさまだから、リスペクトし合っ

て、考えていく。いまはそういう時代であり、その集大成がSDGsだと思います。実は良品計画も、SDGsに沿って何をやっていくかということで動き始めている最中ですが、SDGsの言っていることは真っ当なので、真っ当すぎるほど普通のことをどうやっていくかという話だと思います。

商品担当の開発思考としては、まずは「資本の論理」ではなくて「人間の、人間らしい暮らし」に軸足を置いて、生活者視点のものづくりを考えるということです。また、「良心とクリエイティブ」ということで、常に良心を持ち、どこかでズルをすることはしない、というスタンスも大切です。

それと、「自分にマーケティング」というのは、人に聞く前にまず考えるということです。何をやるにしても、すぐ検索するのはだめ。検索する前に、まず「自分ごと」として考える。それでもわからないことは、人に聞くなどして、総合的に自分の考え方を持つ。これを積み重ねていく。自分が納得しないで、人に求めるような話はしない。具体的にいえば、「誰かが買うんじゃないですか」という商品開発は、「冗談じゃない」という話になるし、「誰かが買うんだよね、私は買わないけど」という値段の付け方も「何を考えてるの？」ということになります。多くの人に「これだったら許す」と言われるような落としどころを常に考えて取り組んで、「わけあって安い無印良品」にしたいということです。

### 現場にヒントがある

それを勉強する場は、現場にあります。会社にも何もヒントにならないから、生産の現場、暮らしの現場に行って、何が起きているかを自分の目で見て、聴く。それが「ヒントは現場にある」ということ

の意味です。「媚びず、奢らず、でしゃばらず」は、社内だけの合い言葉で、要は奢ることはしないけれども、媚びることもしない。売上欲しさにすり寄ることは、やらない。だから、最後は「イヤなら買わないでね」になってしまいます。

それに、「すごいでしょ？」と、でしゃばることもしない。なんだか知らないけど、淡々と仕事をしている。そんな感じで、「やるべきことを、ちゃんとやりましょう」ということです。無印良品をやるときは、なんとなくこんな気持ちで仕事をしているだろうなと思います。他の企業にはこれが当てはまらないかもしれませんが、良品計画はほぼこの路線です。商品開発担当の方にはもっと細かい話をしたいところですが、商売は商売なので、ものづくりだけでなく販売と、それをサポートす宣伝販促の仕事が一緒になって動かないと、お客さまにはなかなか伝わりません。ものづくりだけなら、そんなに難しい話ではありませんが、売るのはとても大変です。ものづくりについては、いろいろな切り口があるので、別の機会があればまたお話ししたいと思います。

昔の人は偉いなと思いますが、“Think Global, Act Local”（着眼大局、着手小局）も、すでに昔の人が言っている言葉です。「森を見て、木を見ず」とか、いろいろな言い方がありますが、言っていることは同じで、一歩下がって状況を把握することと、枝葉のところでもやること、これを行ったり来たりする必要があるということです。これを定期的にやるには、一度リセットして、休憩して、雑談でもしないと、単に「忙しい」で終わってしまいます。「忙しい。1年があつという間に終わりましたね。」とか言って、死ぬまで過ごす人もいるかもしれないので、どこかで意識的に遮断して、リセッ

トして、雑談をする。ヒントは雑談からたくさん生まれます。なぜなら、精神的にリラックスしているからです。9時から6時の間には、ろくな発想が出てこない（笑）。

これは本当です。9時から6時は、みんな仕事としてやっているの、あまりクリエイティブな仕事にならないのです。日中は「仕事してます」という仕事をしているのですが、それを生かすも殺すも休憩時間や終業後の飲み会です。そのときがいちばん本音が出て、ヒントが生まれる。そのヒントを組み合わせて、自分の仕事に活かす。これが理想かなと思いますので、ヒマなときにはできるだけいろいろな人と話すのがいいと思います。それも、同じ部署の人と話してはだめです。同じ部署の人と話す、早く仕事を終わらせたいから、「それでいいんじゃないの」とか言って、誰かの意見に引きずられてしまいます。だから、まったく違う部門の人に「生活するうえで、どう？」とか「買うとしたら、どう？」というふうに話したら、利害関係がないので、普通に声をいただくことができると思います。

ですから、小さいところから始めて、「これは行ける」とふんだら、一気に展開していきます。ただ、着地点は最初につくっておかねばなりません。「こういうふうになったらいいな」というのがないと、いまやっている仕事は何の仕事なのかがわからなくなってしまうので、最後の夢は仮説として

絶対につくっておくことです。でも、最初から「それをやりたい」と言うと、お金がない、人がいない等々の理由で、できない話になってしまうので、できるところから始めていくことが大切です。

**【若林】** ありがとうございます。「ワーク」が「プレイ」になるとか、「9時から6時の間はろくなアイデアが出てこない」とか「同じ部署の人とはしゃべらない」等々、やはりクリエイティブであるということは、ふだんとは違うことをやらないといけないのだなと思いました。面白いですね。いま無印良品が取り組んでいることや、萩原さんが大事だと思ってらっしゃることをめぐっても、かなり話し合ってみたいことがあります。ここでクロストークの前半部分を終わりたいと思います。萩原さん、どうもありがとうございます。



クロストーク風景

## ■ □ 質疑応答

### 1. 商品開発の考え方

**【若林】** たくさん質問・意見用紙をいただきまして、本当にありがとうございます。どんどん取り上げて、お話をお聴きできればと思います。

まず商品開発をめぐる、いろいろな質問があります。たとえば商品開発を始めるかどうかの判断は、どこでどうやって決まってくるのか。あるいは、マニュアルがしっかりあるのか、それとも開発にマニュアルはないのか。さらに、ある段階からは個性を尊重しユーザーにゆだねるというブランドコンセプトがありましたが、これもどこからユーザーにゆだねるのか、そのポイントはどこなのか。商品開発をやる・やらないの線引きの判断はいろいろあるかと思いますが、どのような苦労、工夫、考え方をされているのかについてお聴きしたいと思います。

**【萩原】** 商品開発は目的があってするので、「こうしたい」と会社に提案する段になって、まず内部で「よし、これで行こう」というのがあります。その提案は、外から見れば1つや2つは「？」というのがないことはないけれども、「大方は間違っていない。許す」という範囲であれば、「まあまあ、いいんじゃないの」ということになります。大事なのは、多くの人が「そうだね」というふうになっているかどうかです。自分の好き勝手に、ひとりで喜んで提案しているようでは、「あなただけでしょ？」みたいなことになってしまいます。要は「なぜ、つくるのかという理由を言ってくれ」ということなのですね。その理由がないと、「それ、別のブランドでやればいいじゃな

い」となるので、「無印良品でやるんだったら…」と考えた場合の理由を説明してほしい。あとは営業の話になるので、いくら売れるのか等々の商品計画の数値も添付資料として出ますが、数字は大した話ではありません。単なる結果ですから、数字遊びをしてもしょうがないので、要は「これを多くの人に届けたい」ということが判断基準です。それが聴く側に「そうだね」と伝われば、OKになります。だから、まず自分が買いたいというのが絶対条件ですね。

品質的にどのレベルまでが商品として「いいね」と言ってもらえるかということ、人間相手の商売なので、「より便利、より快適」という言葉に弱いのですね。ですから、「簡単・便利」には否定する理由がない。でも、「簡単・便利」を追求すると、すごく細かい話まで行ってしまって、「そこまで機能が必要なの？」というレベルまでも「あったらいいな」という話になるのですね。だから、開発するとき、その必要要素については、多くの人に聴けば聴くほどいろいろなご意見が集まるのですが、「機能として本当になくっては困るものはこれだよ。あとはどっちでもいい」という線引きをしておかないと、きりがありません。

たとえば傘は、「パッと振ったら、雨が水玉になって、びしょ濡れにならない傘があったらいいね」「そうだよ」となるけれども、それは絶対条件かという話です。「これはもう絶対ですよ」と言ったら、やるしかないけれども、「そうじゃなくても、なんとかなるんじゃないの」ということで売価は半額になります。したがって、これは最終的に機能と売価の話にもなるのです

ね。作品をつくっているわけではなく、商品をつくっているのです。商品は回転することが条件です。回転させるものをつくる話なのか、「作品」をつくる話なのかということです。デザイナー任せになると「作品」になるときがあります。「たしかにいいけど、そんな高いもの、誰が買うのですか？ 腫れ物に触るような商品売って、どうするのですか？」ということになりかねないので、基本的には「お金を払ってもいいな」というサイクルになることを想像しながら提案することだと思います。

無印良品でなければ、「べつに多くの人に買ってもらわなくてもいいのです。私のこの作品を買っていただければ」というのも、当然、商売としてあり得ます。いわゆる「作家物」ですが、その作家さんの個性に対して「私、好き」とか言って、もう言い値で、「これは10万円です」と言ったら10万円になるし、「100万円」と言ったら100万円になるし、「もう好きにやってください」という世界です。これは普通「商品」とは言わないけれども、お金のやりとりを発生させる方法のひとつとしてあるので、何が正しいとは言えません。でも、「できるだけ多くの人に」という話をするのであれば、やはり回転することが条件であり、多くの商品が動くことが条件ですね。その範疇での提案になると思います。ですから、基準という点では、余計なところを我慢する勇気が要るんだと思います。けっこう、あれもこれもやってしまうのですね。工場の人も、工程のラインで一緒にセットして、コストアップしないように工夫するから、「だったら、いいか」となるのですが、「よくよく考えてみたら使わない機能まで付けて売るのが」というケースはないこともない。これはいまの無印良品でもあります。それと、いちばんのハードルは社内の品質

担当部門です。この人たちは性能のことしか言わないので、とても困ってしまいます。「万が一、何かあったら、どうするの？ あなたたちが責任を取ったって、何の解決にもならないですよ。会社として、どうするの？」と言われるのですね。そうすると、たいていの人がビビってしまって、「どうもすみません」ということになってしまいます。これは大企業になればなるほど、そうです。中小企業なら、「謝ればいいじゃない」みたいなノリで乗り越えられるときがありますが、不特定多数で、どこで売っているのかわからないくらい出回ってしまう商品を扱っていると、たった1人のトラブルで終わってしまうことがあるのです。

だから、それを避けるために「万が一、何かあったらどうするの？ デメリット表示を入れなさい」とか言って、一般常識では考えられないことまで説明表記しなければいけないことになって、ちょっと異常だと思いますが、現実にはそれがあつたぶん、それがものづくりの発想をじゃましている最大の要因のひとつだと思います。無印良品では、いま、それが大きな問題ですね。悪いことをしているわけではありませんが、商品がおもしろくない。だから、もっと安くつくれるのに、わけもなく高くなってしまふ。だから、“Found MUJI”という別口の、「無印良品は本質的にこうじゃないのか」と原点回帰する店をつくったのですが、ただ、全店展開はできないという少し厳しい立場です。

**【若林】** 提案が出たときに、偉い立場の人がつぶしてしまうのは簡単ですが、そんなことでは商品部のやる気といますか、クリエイティビティが逆に損なわれてしまいました。でも、大事な問いかけはありましたね。「この機能は本当に必要なのか。多くの人に支持されるものだと思うのか。そも

そも自分自身が買いたいと思うのか」といった、非常にシンプルだけど強力な問いかけを中心に、しっかり担当者に考え続けてもらう。外から内容についてガミガミ言うというよりも、けっこう「問う」というかたちを大事にされている。そして、そのときにどう回答するかで判断していく。

もちろん、絶対に成功するという決め方があるわけではないので、「売れるだろう。支持されるだろう」と思ったけれども、そうでもなかったとか、いろいろなことがあるでしょう。アイデアはたくさん出て、ほんの少数がセクションされて発売に至るとのか、それとも一つひとつ丁寧に考えるから、少量だけど基本的にすべて商品化するところまで行くのか、どういう商品開発プロセスなのでしょう。

**【萩原】**まず「こういう商品群をつくりたい」ということで、商品名が出てきます。たとえばトラベル用品で、「日常使いをしながら、いざというときにも役立つようなトラベル用品をつくりたい」という課題があったとすると、まず必要な商品を書き出します。面倒ならトラベルショップへ行って、「ああ、そうだね。そうだね」とか言いながら、調べて、まず候補商品リストができます。

その候補商品リストについて、どういう素材で、どのぐらいの価格でつくりたいかを先に決めます。つまり、いくらぐらいで買いたいものをつくるか。たとえばマイバッグという商品の場合、「ふだんはたたくでバッグの中に入れておいて、いざというときに使えるマイバッグ。やっぱりあったほうがいいよね」「じゃ、マイバッグって、いくらだったら許してくれる？」という話になるので、「パラシュートクロスを使って、軽くて、丈夫で、水にも強いマイバッグ。1500円です」とか「1800円です」とか言っ

て出すと、「バカじゃないの？」と、みんなに言われてしまう（笑）。1人ぐらいは「いいでしょう」と言うけど、だいたいは「誰が買うの？」という話になるわけです。「それはマイバッグとは言わない。違う機能として売るならいいけど、マイバッグとして買ってもらうのは、せいぜい500円ぐらいじゃないの？500円でできないにしても、1000円を超えることはないでしょ？」という、皮膚感覚が必要なのです。そこをまず共有しておかないと、「何言ってるの？誰が買うの？」で終わってしまいます。

開発担当が「でも、この企画はとっても大事にしたいんです。この素材は本当にいいんです」と言うと、「じゃ、安くなるまで待ったら？」という話になる。機能素材は、開発コストがかかっているから、最初はけっこう高い生地を使ったりしますが、それを商品価格に転化するのはまだ早いのではないかと。メーカーさんは売りたいから、生地メーカーは売り込みに来ますが、それに乗ってはだめということです。

**【若林】**けっこう早い段階で、買ってくださいる方をイメージするのですね。その意味では、「こういう感じで、これぐらいの値段で」ということがないと、そもそも受け入れられない。「そんなとんがった嗜好を持った人をターゲットにするわけではない」というのは、無印良品のお客さまにコアな消費者・ユーザーを想定して、「コアな人たちが買うのだから、高くてもいい」という議論がされているわけではないということですね。

**【萩原】**ベーシックの商品に限って言えば、多くの人が許してくれる（許せる）価格がたぶんあるんですよ。その枠内に入っていないと、お客さまが手に取って「あ、いいね」と言っても、値段を見たら、「いいけど、買わない」ということになる。それでは商

売にならない。お客さまが思うより安い値段がついていれば、「安い」と言ってくれるけれども、「高い」と言われるのは、ちょっと困る。だから、「安い」とは言われなくても、少なくとも「高い」と言われないうにしようということです。無印良品は、日本一安い商品をつくっているわけではないので、同じような商品で安いのはいくらでもあります。ただ、品質や素材感とのバランスで割安に感じてもらえるか、という話になりますが、それでも限度はあります。

一方、嗜好品という領域があります。機能商品は、なにしろ役に立てばいいので、値段は安いほうがいい。でも、機能も果たすけれども好き嫌いが入ってくる嗜好品は、気分で使いたいものです。そういう商品は、どちらかといえば「好き」のほうが先に来るので、好きな商品であれば「もうちょっとお金出してもいい」となります。洋服がいちばんわかりやすい例ですが、洋服についてはお客さまは「なんでもかんでも1980円でないとだめ」とは言わないと思います。1万9800円でも、買うとなれば買う。なぜなら、使うときの気分で使い分けするからです。でも、玉子焼きをつくるのに、そんな気取ったことを言う人はいないから、1個しか買わない。そうすると、その1個の値段は「きっと、この辺かな」ということで、腑に落ちれば買う。だから、機能商品は、「どちらか好きなほうを選んでください」ではなく、「この1個しかない」というぐらいのつくり方をします。前者はお客さまを混乱させるだけです。

好き嫌いのある商品は、地域特性が関係してきます。こんな柄、こんなつくり方…というのが、いわゆるベーシックの商品にかぶさって、どうやって暮らしのなかに取り入れていくかということになるので、多少は好き嫌いの話になり、値段の幅もありま

す。洋服でいえば、シルク、カシミア、ウール、綿、麻といった素材ごとにセーターがあります。値段はみんな同じではなくて、1万円もあれば、8万円もあるかもしれないし、5000円もあるかもしれない、という話です。

**【若林】** 嗜好品であれば、もちろんどんなに高くてもいいというわけではないけれども、少し価格に幅を出してもいいという商品政策になっているということですね。

**【萩原】** 結局、「無印良品がなかったら、何を買ってるんですか？」ということなのです。無印良品がなかったら、どこで、どんなものを買っているのか。それを無印良品でやれば、もっと安く買えるんじゃない？ たぶん、そういう単純な話です。「カシミアのカーディガンが欲しいけど、2万9000円もするの？」と言う人もいれば、「2万9000円、安いですね」と言う人もいらっしやる。でも、「1万9000円ぐらいで買えたらいいわ。9800円とは言わないけど」みたいな感じで、だいたいの値ごろが出てくるので、そのなかでかなりレベルの高いものをめざそうということです。

でも、それでもつukれない場合があります。いいものだけど値段にはまらない、というケースですね。そういう場合は、テストで特別に売ります。限定のお店で、「試しにやってみましょうか」ということですね。そういうことがたまにあるので、何でも却下するのではなくて、どこかで活かせるように注意しています。

## 2. 消費者のお宅訪問について

**【若林】** 商品開発をする場合、いろいろな情報を収集すると思います。担当者が自分で考えたり情報を集めることもあるでしょうし、調査をすることもあってしょうし、

取引先の意見を聴くこともあるでしょうし、すでに販売している商品の見直しであればユーザーからのクレームや意見もあるでしょうし、外部のデザイナーが協力することもあるでしょう。

そういう多様なかたちで情報を集めて、判断されるのだらうと思いますが、そのうちのひとつとして「観察」ということを紹介していただきました。この観察ですが、実際の消費者の家を訪問するというのは、どんな目的やねらいや効果があるものとして取り組まれているのでしょうか。

**【萩原】** 観察というのは、いま実際に何が起きているかを観るとのことなので、要は課題解決型のものづくりです。そこから何が問題なのかを発見できれば、ものをつくるステップを踏めます。ただ、発見できない場合、何が問題なのかがわからない。住んでいる人は、それが日常だから、漠然と「なんとかしたい」と思っている、何が困っているかはよくわかっていない。だから、赤の他人が行ったほうが、「ここら辺、もうちょっときれいにしたら？」とか平気で言える。他人のことはけっこう平気で見られるわけです。

ただし、すごくドラスティックに、すばらしいことができるケースは少ない。多少は改善するヒントとして提案することはあって、それも悪いことではありませんが、同じ観察でも、もうひとつのやり方があります。それは、たとえば、すばらしい暮らし方をしている人の家を観察する。「既存の住宅をそれに合わせて直すのは大変だけど、ゼロから始めるなら、この暮らし方で新築してスタートしたいな」と思うような「いい暮らし方」や、食品でいえば「何がおいしいの？」ということを経験しないと、何がいいのかが出てこないのです。これは独学では出てこないの、「いい」という

事例を観察します。デザイナーは、「いい」というネットワークを普通の人たちよりも多く持っています。デザイナーは、その中から解として「どうですか？」という提案をしてくるから、驚くようなものが生まれる可能性はあります。

**【若林】** 観察というケースにおいて2通りあるんですね。「ふだんの暮らしの実態を教えてください」ということで、事前の予想とおおむね違わないにしても、「あれっ、こんなことが起きているの？」というズレが発見されたりすることがあると思います。

もうひとつは、「こういう工夫があるんだ」という、先端的な消費者・生活者を観察するケースですね。これは「ユーザーイノベーション」と呼ばれるアプローチですが、ユーザー自身が新しい方法や製品をつくりだすことがあります。

つぎの質問です。無印良品は、批判的精神や良心を大切にされていますし、「思想から始まって良心で終わる」というように、メッセージ性のある会社だということがよくわかりますし、開発から販売まで一貫性を持って取り組み、近年はローカルにおいても、さまざまな地域との提携・連携にも取り組まれています。これを支えるのは、なんといっても無印良品の社員のみなさま方だと思います。現在は海外でもさらに展開をされていますが、無印良品で働く社員のみなさまに対して、どうすればこのようなベクトル合わせができるのか、どのような評価・処遇を通じて彼らのやる気やモチベーションを活かすようにしているのでしょうか。

### 3. 無印で働く社員の評価とは？

**【萩原】** 現実的には給料の話になりますが、

普通の会社では「〇〇長」になれば役職手当が付いて給料が上がります。でも、それほどポジションは多くないので、限られた人がたまたま課長や部長や役員になっていく、というのが大方の会社です。じゃ、「その他大勢」の人は「その他大勢」でいいのか。「その他大勢」といっても、それなりに志高く、プロとしての仕事をやることを思えば、うちの会社は、たぶん本部よりもお店のほうが給料はいいと思います。

というのは、インテリアアドバイザー等々の資格を社内制度でつくっていて、資格給を付けています。「スキルを高めて、プロになろうよ。みんな、ただの販売員ではなくて、プレーヤーになろうよ」ということです。プレーヤーは、その人のくらしと一緒に考えて、その解決策として「どうですか？」と言えるようにする。そういう人が「その他大勢」の給料でやってられるか。当然、そういう話になります。でも、それをやるにはある程度のスキルが必要なので、自信を持ってそうするために資格を設けて、「それを取得して仕事に活かしましょう」ということで、給料を上げていくということをやり始めています。これは動機付けの問題です。

そうではなくても、役に立っている度合いが違うということだと思います。役に立っている度合いを多くの社員を持てるようになればすばらしいのですが、それをどうやって共有するか。本、ネット、セミナー等々、あの手この手を使って、社内みんな「無印って、こうだよ」と話し合っていて、なんとなく社員は「無印は」というのはわかっていますが、いざというときに「ただの商売人」になってしまうことがあるんです。ただの商売人になってしまって、「その辺の雑貨屋みたいな売り方して、どうするんだよ」と思うようなこともありま

す。だから、「そういうはしたないことはやめましょう」と言ったりしますが、これを一気にやるのは難しいので、「ローカルが幸せになれば、全体も幸せになる」というのとまったく同じように、お店単位で「元気のいいお店」にする。そうすると、結果、元気でいいお店だらけになる。いきなり「いい会社にしましょうよ」と言っても、そんなに簡単にはできない。言葉では「そうでしょう」と言えますが、そこは難しいので、一個一個において「本当にやるべきことは何か」を自覚して、朝9時を迎える。

9時から6時はまったく何も考えられないぐらい忙しいので、理想論はどこかへ行ってしまふ。でも、翌朝9時までの間に少しでも「でもね…」と思えば、同じ忙しくても、役に立つ仕事に結びつくだろうと。もう、これしかない。この答えがあったら、みんな知りたいと思いますが、大きな会社になればなるほど解決策はないと思います。中小企業なら、なんとかありますが。

**【若林】**この点はとても大事で、強いリーダーがいることにはメリット・デメリット両方があります。本当に強いリーダーがいると、そのリーダーが正しいとなる。それで、そのリーダーには取り巻きができて、そのリーダーを信奉する人が出てきて、リーダーについていく人が出てくる。だから、そこでは全員が同じベクトルを向いている集団ができますが、それはリーダーに依存するかたちでできているパターンで、実はそれぞれの人たちが本当に考えているかということ、「難しい話はリーダーに聞けばいい」というふうになってしまうモデルです。こういう傾向は、日本のこれまでの教育にもありました。先生の顔色を窺って、「先生が正しいと言っている意見を言う子どもが偉い、評価される」というモデルですね。

もうひとつのアプローチは、そうではなくて、自分で考える、互いに自問自答し合う。問いかけて、考えて、何が正しいか、を考える。こうあるべきではないかという回答が、最初から与えられているのではなく、自分たちで考え続ける。無印良品の場合、ビジョン・理念・基準など、さまざまなかたちでつくられているけれども、そこにどういう意味合いをくみ取るかは、けっこう個人的ないろいろな受けとめ方ができる要素があるので、それを実際に仕事に活かすうえではその人の解釈などがどんどん入ってきます。

その意味で、いろいろなステートメントや基準があるとはいえ、だからといって単純にベクトルが合うわけではない。しかも、それは忙しいときには忘れがちなので、仕事を離れたときにちゃんと振り返ってもらうことが大事ではないかという話も、おもしろいですね。

このように、良品計画の社員のみなさんは、「なぜ私は無印良品で働いているのだろうか」「なぜ自分は無印良品が好きなのだろうか」「これは本当に無印良品らしい選択なのだろうか」ということを、みずからチョイスし、みずから自問自答することを通じて、言葉合わせ、ベクトル合わせをして、ぶつかり合うこともあるでしょうが、コーディネートが進んでいくのかなということも思いました。

最後に2つ合わせて伺って、後半のディスカッションをクロージングしたいと思います。

ひとつは、いま研究所をつくられて、創業時からずっと良品計画に関わってこられて、これからの無印良品はどうあるべきだと考えておられるでしょうか。

また、それを返す刀で、生協、コープ商品をどう見ていますか。どうしたらいいと

思われるでしょうか。おそらく遠慮されるので、そんなにズバズバとは語っていただけないと思いますが、少しでもけっこうですので、「ここは」ということをお聴きできればうれしく思います。

#### 4. 無印良品のこれから・コープ商品について思うこと

**【萩原】** ベーシックなところで、多くの人により質の高い暮らしをしていくヒントと発見を提案し続けていこう、ということになっていますが、そうすると多くの商品はあまり要らない。「これでいい」というのだけで、あとの余計なものはつukらないほうがわかりやすい、ということになります。それだけで生活が豊かになるということはない。それはあくまでもベースの話で、そのベースに何を組み合わせるその人なりの生活をつくるかが、その人なりの暮らし方ということになると思います。そこで、そのヒントを全部、うちの会社がやるのかというと、「ベースのところだけやればいい。あとは他の商品をかぶせてコーディネートすれば、それで仕事はおしまい」というのが初期でした。でも、いまは、無印良品ではない商品も入れながら、暮らし方提案をやっていきます。idee という会社を以前に吸収し、一事業部にしていますが、idee は無印良品とはまったく違って、アクセントというか、アートの世界をやっていきます。この idee と無印良品を組み合わせ、「こういう暮らし方はどうですか？」というのは、当然、あります。これはライフスタイルの提案で、幅が多少出てきます。もうひとつ、役に立つという戦略の具体的なイメージは、先ほどの道の駅もホテルもそうです。いまは、元気なお年寄りだけでも少し不自由な方をどう支援するかが大きな

課題で、福祉の分野で働いている人も給料が安くて担い手が少ない。給料を上げればいいけれども、そう簡単にはいきません。でも、もう少しいい空間、もっといい食事で、過ごせないのか。その場に行ってみると、ちょっと古い。もう少し前向きに過ごすことができないかと思うんですね。

駅も同じです。京阪電車の枚方市駅の環境を改修する話があって進んでいます。

いずれにせよ、物売りですから、物を売れないと困るのですが、物を売るための環境として、公共施設や半公共的な場所で「ほんとになんとかしたほうがいいんじゃない？」というところがたくさんあって、そこはうちの会社だけでなく、いろいろなところでできるのではないかと思います。余計な仕事といえば余計ですが、それが周り回って無印良品のファンになってくれるきっかけのひとつにもなるだろうと思います。でも、それは結果の話であって、役に立つということを考えれば、そういうところも気になっているということです。これを日本で練習して、世界に…ということになります。

コープ商品の話は、不思議だなということだけ申し上げておきます。コープは、「全国津々浦々にきめ細かい対応をしている、いわゆる消費者の味方」「いいことしかやっていない。安心・安全で、いいことづくめ」というイメージがありますね。このブランド力は、そんな簡単につくれないうです。基本のものがいつでも買えるようにしてほしい。でも、1週間でまた違うチラシが来る。そういう商売の仕方って、なんか不思議な商売だなと思っています。1週間で買わなくちゃいけないと脅迫されているような感じとか、買わされているような感じがするのですよ。「自分が買うのに」という装置になっていない。「買え、買え」

と言っているような感じで、相当の時代遅れだと思います。よくこんなので成り立っていると思って、不思議なのです。売上を見ると、「誰が買うんだろうなあ」と思うぐらい売ってるから、ちゃんとやれば、もっと売れると思います。ちゃんとやらないとは言わないけれども(笑)、もうちょっとお客さんが便利に信頼関係を結べるような仕組みがあったらもっといいのと思います。

ジャスコにしても、西友にしても、どこも生協さんをやっつけようと思って、ネットを使って、本日中お届け等々のサービス満載でやっているから、若い人たちは「便利で、使い勝手もよくて、最新の流行もちゃんと入れてくれて」ということで、みんなそっちへ行ってしまうよ。生協さんのほうは、ちょっと辺鄙なところでも来てくれるから、「本当は生協さんで頑張ってくれたら、もっといい」という人がたくさんいると思いますが、選択肢としての魅力がイマイチ弱いと思うんですね。

食品はけっこういいと思うところがあって、多くの人がそう思っていると思いますが、その他はどうなんでしょうね。みなさんに聞いてみたいですね。

**【若林】** もう、こんなところでやめておきましょうか(笑)。ひとつの見方ではありますが、率直な疑問も出していただいて、本当にわが道を切り拓いてきたんだというふうにも受けとめました。

最後に萩原さまに拍手をお願いいたします。本当にありがとうございました。以上でシンポジウムを終わりたいと思います。

## ■□ 閉会挨拶



川口 啓子 (大阪健康福祉短期大学教授)

ご参加のみなさま、お疲れさまでした。いまのお話で、モノをつくるということ、使うということの、さまざまなイメージが浮かんだと思います。少し余談になりますが、私事を交えてまとめて代えさせていただきます。

私の家のLDKは、家具の多くが「無印良品」です。「無印良品」の場合他の商品と組み合わせが利きますので、いつのまにかリピーターになってしまいます。家具を買うとき、家の間取りや寸法を測っていきまると、インテリアコーディネーターが3D画面で配置を見せてくれます。

「こんな感じで配置できます。ここに置くと窓と少しかぶってしまいます。こちら側ですと50センチほど余裕ができます。いかがでしょう。」

買う方としては「ここにおいたらどうなるか」というイメージを持つことができます。そんなわけで非常に買いやすく、結果的にリピーターになってしまいました。

ちなみに購入した店舗は、茨木イオンモールの「無印良品」のお店です(笑)。

もうひとつ大切な理由があります。椅子やテーブルの脚を、こちらの要求に合わせて切ってくれます。これから高齢期を迎えるみなさまにとって座りやすい・立ちやすい椅子の高さ、手をつきやすいテーブルなど健康寿命の維持とかかわる大切なところ(55ページ第2分科会報告参照)。

3つめの理由としては、チェストや食器棚の10センチぐらいの脚が魅力でした。床と家具にすき間ができます。掃除機のノ

ズルが入ります。クイックルワイパーも入るし、ゴキブリホイホイも置けるし、じゃまなコード類は全部、そこに隠せます。これは購入の決定打でした。

今、それらチェストや食器棚のなかには、コープ商品のカップ麺やレトルトカレーなどが入っています(笑)。時々、「無印良品」のバターチキンカレーもちゃんと入れています。そんな感じで自分の生活を振り返ると、大半が「無印良品」とコープ商品でできている・・・？と再認識した次第です。

今日のお話を聞いて、私たちは、普段購入する商品をどのように・どれぐらい・どうやって使っていくのか—そのあたりを考えることによって、生産者や販売スタッフの方々との意思疎通ができていくことになるのだろうか・・・と思いました。

これからも、ときどきこういうお話を聴いて、SDGs(持続可能な開発目標)のことも思い浮かべながら、もちろん楽しくくらしながら、それでいて社会に貢献できるような、そんな暮らし方を追求していきたいと思います。

「良品計画」の萩原さま、会場のみなさま、本日はありがとうございました。これで、くらしと協同の研究所第26回総会記念シンポジウム「現代の暮らしにおいて、わたしたちには何ができるのか？－『無印良品』のあり方と仕組みから考える－」のまとめとさせていただきます。ありがとうございました。

本年も例年同様、3つのテーマでもって分科会を開催しました。

第1分科会では、昨年度も好評だった研究所に関わる若手研究者による報告を「地域における協同の再発見と再発進－国内外の取り組みから－」と題して行いました。若手の視角から注目される実践事例を通じて、生協という枠組みを超えて、より広く「協同」を考える機会としたいという狙いがありました。

第2分科会は、基幹研究会であったくらし福祉研究会の研究成果を受けて、「超高齢社会における生協の福祉の今」をテーマに開催しました。研究会で調査を行った京都、奈良、愛知の事例を取り上げて、生協に関わる地域における福祉の現状と課題について議論を交わしました。

第3分科会は、「企業の事業性と社会性の両立について考える」と題して、生協とその取引先にご登壇いただきました。SDGsが社会的に注目を集める現在、社会的な事業を営むのは決して生協だけではありません。それぞれのご苦勞や、組織のあり方を越えた協同の可能性について、議論を深めることができたのではないのでしょうか。

限られた時間ではありましたが、いずれの分科会においても活発に議論が行われており、新しい気づきや認識の発展があったように思います。それぞれの成果が、参加者および各生協・組織における今後の活動につながっていくことを期待しています。

(本誌編集委員 加賀美太記)

## 分科会で報告・コメントをいただいた方々

### 第1分科会



小田巻友子氏



下門直人氏



青木美紗氏

### 第2分科会



中川順子氏



小原滉平氏



川口啓子氏



石丸大輔氏



上掛利博氏



向井忍氏

### 第3分科会



藤田康弘氏



黒崎雅人氏



村上祐一氏

## ■□ 第1分科会

### 地域における協同の再発見と再発進 －国内外の取り組みから－

片上 敏喜（日本大学生物資源科学部専任講師）



#### ●はじめに：本分科会の主旨

2016年11月に協同組合の思想と実践が国際連合教育科学文化機関（ユネスコ）の無形文化遺産に登録されました。その登録は「協同組合そのもの」ではなく、「思想」と「実践」が評価されたことによります。すなわち協同組合という形ではなく、協同組合が持っている参加をはじめとした仕組みや事業の進め方、活動の仕方といった「形のないもの」に価値が見出されたこととなります。

そこで本分科会では、くらしと協同の研究所研究員の若手研究者を中心とした研究会「コーポラティブ・ラボ」による若手の視点からみた「協同の価値」の「再発見」と「再発進」について、国内外の事例をもとに、協同組合の在り方が地域社会に貢献するという観点からご報告いただきます。

それぞれ3名のご報告を通じて、改めて協同組合や協同の価値や魅力とは何かということについて考えていきたいと思えます。

#### ●報告Ⅰ

スウェーデンの就学前学校運営に見る協同組合の価値

小田 巻友子（松山大学経済学部講師）

#### 1. 福祉と経済の好循環を生み出す国スウェーデン

最初に本報告の前段としまして、ス

ウェーデンの人びとは自然と生きることを大切にしているという側面についてお話したいと思います。スウェーデンの人たちは、自然のなかで自由に行動する権利（Allemansrätten:アッレマンスレット）を持っています。例えば、日本では私有地に入ることは憚られますが、スウェーデンの人びとは私有地であっても自然と関わる権利を持っていることから、野生の草やキノコや果実を自由に採取することができます。また、ワーク・ライフ・バランスの観点からも家庭生活と仕事をうまく両立させている国であるといえ、夏季は一ヶ月半ほどの休暇を取って、旅行や家族と過ごす時間を大事にしています。一方、冬の時期は寒さが厳しい国ということもあって家の中の過ごし方を重視し、インテリアに大変こだわりがあります。

例えば、私が研究調査の際に滞在させて頂いた家にも、暖炉があり、様々な家具がとても綺麗に配置されていて目を見張りました。またスウェーデンは高負担高福祉国家として非常に有名で、高税率の税収を基盤として充実した福祉サービスを供給している国です。その一つとして教育の無償化が挙げられると思います。また男女平等を恒久的な課題と位置づけ、関連施策の効果的な実施を図るために2018年1月には男女平等庁を新設しています。加えて、スウェーデンの労働政策としてアクティブ

ションという言葉があります。スウェーデンは失業率が非常に高く、雇用環境も流動的な環境にあります。そうした中で労働市場から投げ出された人びとが、職業訓練を受けてスキルを身につける、あるいは大学に入って新しい知識を身に付け、再び労働市場に戻るための動きをつくるのがアクティベーションです。そこには育児・介護など、それぞれの家庭におけるさまざまな理由でいったん生活の場に戻って、その後、また労働市場に戻ってくることも含まれます。このように、生活の場と教育の場と労働市場を柔軟に行き来できるような政策が行われています。経済の面からみても、例えばスウェーデンは企業の設立が活発で、個人で起業しやすい環境があります。そうした中で、協同組合や社会的企業の設立を支援する Coompanion という組織があり、スウェーデン全土に 25 の拠点があります。そこでは協同組合を含めた年間 500 の経済団体の立ち上げを支援しています。

このようなスウェーデンの特徴、また協同組合に対する支援といった特徴を踏まえた上で、本報告の事例についてお話させていただきます。

## 2. スウェーデンの親協同組合就学前学校

「就学前学校」の実施責任主体は「コミュニティ」と呼ばれる基礎自治体で、1～6歳の幼児を対象に幼児教育・保育サービスを供給しています。財源は公費（税金）と低額の利用者負担によって運営されています。利用者負担は子どもの数と所得に応じて変わりますが、Maxtaxan と呼ばれる負担の上限枠がありまして、高くても所得の3%までと定められています。こうした就学前学校を協同組合形式で運営しているものの一つに、「親協同組合就学前学校」があります。これは親たちがオーナーとし

て運営しているもので、利用する親は、親協同組合で生産されるサービスのさまざまな側面に参加することが義務付けられます。

その他の事業形態である基礎自治体の運営する公立、民間営利企業、職員協同組合、親と職員の協同組合、財団等と比較した場合の親協同組合の特徴としては、小規模保育や親の満足度が高いということが挙げられます。子どもの数の対比で見れば、親協同組合はおおよそ10数人から20人規模になり、公立の就学前学校や民間営利企業が運営する就学前学校は50～100人以上の規模となっておりますので、親協同組合は非常に小規模であることがいえます。公立の就学前学校も、民間営利企業の運営する就学前学校も、5～6校を一人の校長が兼務していることがありますが、親協同組合では兼務がなく、私が調査を行ったところは全て1校に1人の校長でした。また開設時間については、親協同組合は親と職員の間である程度の調整が利きますので、短くなっているという特徴があります。

このような親協同組合という形態が誕生した背景には、スウェーデンでまだ保育所の整備が十分でなかった頃に、親たちが立ち上がってつくってきたという歴史があります。そのため設立当初（1990年代以前）の親協同組合では、多くの親たちが日常的に職員とともにその施設で働いていました。しかしながら、現在は、その参加の度合いは学校によってさまざまになっていまして、食事の介助や読み聞かせなど、子どもと触れ合うかたちで親がその施設で働くことや、施設の掃除や修繕など周辺的なことを親がやっている場合もあります。こういった直接・間接的な保育サービスへの親の参加を通して、親協同組合就学前学校では、職員と親がコミュニケーションをとっ

て、そのニーズが反映されやすい仕組みをつくりだしているといえます。

例えば、このような椅子（写真1）は、子どもが誕生日のときに座る椅子ですが、これも親が作ったものです。またいろいろな国の文化的背景を持った親がいますので、ある親協同組合では親たちが学校に来て、子どもたちにその国の文化を教える機会をつくってたりします。



【写真1】

このような形で親協同組合において各施設への親の参加が見られ、親たちはそれぞれ特技を活かした形でいろいろな仕事を担っています。またこういったサービス生産への関わり以外に、意思決定過程における親の参加も見られます。親協同組合では、親の代表者によって理事会がつくられます。そこで年間の予算配分や人事、新規入学希望者等、多くの物事を決定していきます。

しかしながら、近年、親の参加の度合いが変化してきています。といいますのも、スウェーデンはプロフェッショナリズムが非常に強い国ですが、保育は親（素人）の参加を奨励する特異な領域として位置付け

られていました。しかし近年は就学前学校が教育的観点から位置づけ直されるようになっており、保育の領域においてもプロフェッショナリズムが強化されるようになってきています。

そうした中で、公立の就学前学校の充足に伴う協同組合型の減少や民営化の推進による民間営利企業の参入増により、親の参加の減少が見られるようになってきています。具体的には、職員の代替人員として親が働くといった、直接的な保育サービスへの親の参加の低下が見られています。他方で、間接的な保育サービス（ランチの準備や施設の掃除等）への親の多様な参加の形、意思決定過程（理事会での議決）への親の参加は今なお見られます。

こうした変化をふまえながら、親が保育（スウェーデンにおいては幼児教育）に参加する意義を捉え直してみると、職員の専門性を有効活用（日々の雑務に煩わされることなく、きちんと教育に力を発揮できる）、親と職員のコミュニケーションを促進、親の労働によって節約されたお金を合議に基づき、親と職員が質の向上にとってより重要だと考える項目に回すことができる、といったところにあると考えられます。

### 3. 協同組合型で運営することの価値

これらを踏まえた上で、親協同組合の事例から見えてくる「協同組合型」で運営することの価値について、協同組合型を利用する親からのメリットと、協同組合型で働くことの職員側のメリットについて以下の事柄が挙げられます。

#### ○協同組合型を利用する親のメリット

- ・小規模保育
- ・裁量権の大きさ
- ・親と職員の良い関係性・相互理解

- ・保育への参加が可能
- ・親の意見が反映される
- ・履歴書に活動内容が書ける

#### ○協同組合型で働くことの職員側のメリット

- ・小規模保育
- ・裁量権の大きさ・迅速な決定
- ・親と職員の良い関係性・相互理解
- ・非営利
- ・職場環境・労働条件の改善

以上は協同組合型を利用する親のメリットと職員側のメリットに関しての調査を行った結果になりますが、親も職員側も、小規模保育、裁量権の大きさ、両者の相互理解、参加、非営利等が挙げられています。

特徴的だったのは、公立の就学前学校で決定の硬直性が指摘されたという点です。そのうえで、親協同組合の学校責任者たちは「親協同組合は、現場の裁量権が非常に大きい」「迅速な決定が可能だ」といった指摘をしていました。協同組合型は、そもそも小規模であるという条件があります。また、意思決定に関係当事者が関わる特徴があります。そういった協同組合固有の仕組みが、親と職員の良い関係性、相互理解につながり、それが基盤となって、先ほどメリットとして挙げられた「現場の大きな裁量権」「迅速な決定」「職場環境・労働条件の改善」が達成されているのではないかと考えられます。また新たな展開として、直近の調査では親と職員の協同組合が登場してきています。今までは親がオーナーでしたが、親と職員の両方がメンバーとして参加している形態も生まれています。

そういった状況も鑑みていくと、決定に関わっていきいたいという関係当事者の思いが現在のスウェーデンの就学前学校における多様な事業形態を生みだし、また、その

一つとして親協同組合も表れているのではないかと考えられます。親協同組合は歴史的に見ると1970年代以降に保育所の数が絶対的に足りない状況下で親たちが立ち上がって生まれてきたものですが、その一方で、近年は行政側の努力もあり、就学前学校の数も充足してきています。そうした中で、2000年代以降は、数あるさまざまな事業形態の学校のなかでの選択肢の一つとして親協同組合があるといえます。したがって親たちは、よりよい教育環境、あるいは自らの考えを反映できる仕組み（意思決定過程への参加）を求めて、その手段として協同組合を選択しているのではないかと考えられます。

#### 4. 日本への示唆

最後に、本事例からみる日本への示唆についてお話できればと思います。日本の場合はご存じのように、待機児童問題や親の参加自体が難しい過重な労働環境が存在しています。あるいは、親の参加が見られるケースにおいても参加の自由度の厳しさがあると思われます。

そのような現状の中で、例えば本事例におけるスウェーデンの親協同組合について、そのまま日本の保育領域で実現するというのは困難ではありますが、親協同組合という事業形態そのものではなくて、そこで見られる「生産活動に参加する」、「意思決定過程に利用者が参画する」という点については注目できると考えられます。また本事例における仕組みや特徴は、日本においても地域生協や医療福祉生協が行ってきたことに通じることでありますので、あらためて日本の協同組合が行ってきたことの意義を、スウェーデンの事例から再認識できると考えられます。

またスウェーデンの親協同組合がこのよ

うな形で存立できているのは、行政の役割が非常に大きいといえます。スウェーデンでは、行政によって一定の補助金が投入されており、利用者の負担が軽減されているので、保育領域において「価格」ではなく「質」を高めていくことが可能な土壌があります。そういう側面から行政の役割が非常に重要だといえます。他方で、親協同組合という形式においては、意思決定権を親や職員といった関係当事者の手に残しています。公的な行政が関わりつつも、運営の決定権を当事者の手に残すことの重要性については、日本においても示唆に富むことなのではないでしょうか。

## ●報告Ⅱ

社会的課題の解決主体としての協同組合－  
インドの酪農協同組合 AMUL にみる協同  
下門直人（京都大学大学院経済学研究科  
博士後期課程）

### 1. インドにおける協同組合の歴史

本報告では、インドの酪農業協同組合 AMUL（以下、AMUL）という組織を事例として、インドにおける協同のあり方の一端について報告させていただきます。

まずインドという国についてご説明させていただきます。インドは南アジアの国ですが、隣国にはパキスタンやアフガニスタンがあり、アジアと中東の中間に位置する地域です。人口は12億1000万人（2011年頃の国連調査）で、数年のうちに中国の人口を超すといわれています。

本報告の事例として取り上げる AMUL は、インド西部のグジャラート州を基盤として活動しています。インドは言語も民族も多様で、憲法で認められている言語だけでも22言語もあります。最も多く話されている言語はヒンディー語ですが、そのヒ

ンディー語であっても全ての地域で通じるわけではありません。宗教はヒンドゥー教徒が8割ほどですが、イスラム教徒やキリスト教徒もいます。名目 GDP は2兆2635億ドルで、経済成長率はこの10年ほどで平均して7～8%で、成長著しい新興国のうちのひとつといわれていますが、1人当たり GDP は約1700ドルとなり、貧困層が非常に多い国でもあります。インドの貧困ラインは政府によって決められています。農村部では1人当たり1カ月の平均支出673ルピー（約1200円）ぐらいが貧困水準とされています。国連の基準として使用されていた貧困の水準（1日2ドル以下）で捉えますと、インドの人口の6割ほどが貧困層にあるとされています。

そうしたインドにおける協同組合の歴史は、貧困問題や農村開発と切り離せない関係にあるとともに、歴史も非常に古く、もともとはイギリスの植民地時代に協同組合が誕生しています。法律も1904年に「信用協同組合法」が制定されています。インドがイギリスから独立するのが1947年になりますので、43年も前にできたことになります。協同組合は、植民地時代から設立されるのですが、基本的には自主自立など協同組合原則に則った運営ではなく、イギリスの農村部における植民地経営や維持のために政策的につくられている側面が非常に強いといわれています。

このような歴史的過程において、インドで協同組合が発展してくるのはイギリスから独立した後になります。独立後はインドの経済発展、貧困問題の緩和、農村開発等の観点、さらに農村の民主化を推し進めるときに協同組合が選ばれるようになりました。しかしながら、こうした一連の動きも政府が政策的に協同組合の設立を進めたという側面がありますので、自主自立という

面から協同組合が設立され、協同組合運動が広がったとはいいいくいかと思います。販売・購買協同組合や多目的協同組合、消費者協同組合など、様々な協同組合が設立されましたが、これらの協同組合は、政策的に進められたという性格上、組織の運営や意思決定に問題を抱える組合も多かったということがいわれています。こうした条件下において、本報告で取り上げるAMULは農民の自主自立を促して、農民の能力構築や所得向上に貢献する協同組合として誕生し、いまでも成長している組織として位置付けられます。

次にこうした中で酪農民に自主自立を促す協同組合としてのAMULを取り上げる前に、インドの酪農業の特徴についてお話ししたいと思います。

## 2. インドの酪農業と協同組合

インドにおける生乳の生産量は約1億5000万トンで、1国単位では世界第1位の生産量ですが、生産者の大多数は2～10頭程度の牛を飼う零細・小規模生産者であるとともに、その多くは貧困層でもあります。

インドの各州における酪農業協同組合の活動は、インド西部や南部の方が活発になされています。本事例において取り上げる



インドの市街を歩く牛の風景

グジャラート州は、協同組合による生乳調達量が最も大きい地域になります。

もともとインドの協同組合は、農村地域を中心に発展してきましたが、同時にインドの独立運動とも密接に関わっています。特に酪農に関していいますと、植民地時代においては、ポルソン・デイリーというイギリス系乳業メーカーに対して、グジャラート地域における牛乳の集荷権と、インド最大の商業都市ボンベイでの独占的販売権が与えられていましたので、グジャラート州内の酪農民はポルソン・デイリーの仲買商人によって、一方的に買取量や買取価格を決定されながら、生乳を販売していました。酪農民にとっては唯一の販路になりますので、ポルソン・デイリーに対して、低価格かつ不安定な買取量で販売せざるを得ない状況がありました。

## 3. 生産者の協同組織としての酪農業協同組合 AMUL

そうした中でグジャラート州やマハーラシュトラ州といったインドの独立運動の盛んな地域において、インドの独立運動のリーダーたちの助言により、酪農家たちが集まって、協同組合を結成するようになりました。協同組合を設立することで、酪農家たちが自身で工場を所有・運営するようになります。そうすることによって、自分たちで生乳の加工を行うようになり、そこから販売組織を形成するようになります。流通の面では、協同組合が牛乳や乳製品のチャネルリーダーとなって、生産から販売までの流通チャネルを構築するようになります。

そのような歴史の中で、AMULは設立されました。AMULはグジャラート州カイラ県アーナンド村で1946年に設立され、今ではインドで最大の乳業メーカーになり

ます。売上高は約 4400 億円で、生乳の年間調達量は 646 万トンになります。日本の生乳生産量が約 735 万トンですから、日本一国とほぼ同じぐらいの生産量となっています。加盟単協数は約 1 万 8000 で、そのほとんどが農村にあります。組合員は非常に多く、約 350 万人になります。現在においても売上高、組合員数が増え続けるとともに、農民に支払う生乳の買取価格も年々上昇していますので、彼らの所得向上に一定の貢献をしている組織と見ることができると考えられます。

次に AMUL の組織形態についてご説明します。AMUL は 3 つのレベルの協同組合とその連合会からなる組織（以下の①②③）を構築しています。

- ①農村酪農業協同組合（集荷）
- ②県酪農業協同組合連合（集荷・加工）
- ③州酪農協同販売連合会（マーケティング・販売）

インド全土は広大になりますので、まず州や県を単位にして農村に①がつくられます。そこに農民が加盟し、毎朝・夕、牛乳を搾って持っていきます。その上で②によって集荷・加工が行われ、最終的に③が



農村酪農業協同組合における  
集荷の様子



AMUL の加工工場の外観

AMUL ブランドとしてインド全土への販売及び輸出を行っています。こうして零細生産者が自ら生産・集荷・加工・販売を担う組織をつくりあげることで、牛乳・乳製品の流通における生産者主導型チャンネルを構築し、商品価値の大部分を生産者に還元することを可能にしています。

またコーポラティブ・デベロップメント・プログラムといった組合員に対するサービスや教育機会の提供があります。基本的には酪農の技術指導や品質管理の指導をしていますが、それだけでなく協同組合としてのビジョンやミッション、戦略を一緒に考えるようなワークショップを開いたり、メンバー全員で課題を共有したり、課題解決を図るミーティングなども行われています。

このような運営を通じて組合員のニーズを汲み取っていくとともに、牛乳の買取価格を上げることなどで、就労機会の創出や生産者の所得向上を実現し、貧困の削減の一助につなげているといえます。また特徴的なのは、農村レベルでは、組合員・非組合員に関係なく、同等の価格で生乳の買取を行っているという点です。そうした観点からみると、地域貢献の役割も果たしているといえるのではないかと考えられます。

生産に関わる人々の貧困削減への貢献という点から考える時、生産したものを売る

ための販路の確保が重要となってきます。AMULでは、インド全土に販売会社を60社ほど持ち、卸売業者は1万社、最終的な小売店は100万店ほどの販売網で商品を販売するルートを持っています。こうしたAMULの活動は、零細生産者を前提とした農村における無理のない集荷と各県の県酪連、州酪農協同販売連合会による近代的かつ垂直統合的な生産システムと広範な販売網との結合によって、社会的価値と経済的価値の両立が成立していると考えられます。

途上国では社会的課題、とりわけ貧困問題の解決と同時に経済成長が求められます。その手段として、ソーシャル・ビジネスやインクルーシブ・ビジネス等がありますが、そうしたものと企業の成長を促すためのマーケティングや流通システムの構築を実際につなぎ合わせて運営していく組織として、インドにおいては協同組合や社会的企業が一定の役割を果たしているのではないかと考えられます。

### ●報告Ⅲ

#### 奈良県川上村におけるステークホルダー間の協同

青木美紗(奈良女子大学生生活環境学部講師)

今、日本において、特に中山間地域で顕著なことです。少子高齢化で地域が経済的に成り立たなくなり、その流れから多くの人が生活困窮に陥り、格差社会が広がるという状況が進行しています。協同組合は組合員の組織ではありますが、このような社会状況においては共益性だけでなく、公共性も求めていく時代になっていると思います。そこでは、行政・民間・地域コミュニティといった異種のセクターが、いかに協同して地域社会を支えていくかが重要に

なってくると考えられます。

本報告の事例として取り上げます奈良県川上村は、そうした3つのセクターが非常に効率よく協同し合いながら、村の維持・存続に力を合わせて取り組んでいます。

#### 1. 奈良県吉野郡川上村の概要

川上村の面積は269.26km<sup>2</sup>（うち約95%が山林）で、高度経済成長期には吉野林業で栄えた地域であり、人口は1,267人、うち65歳以上人口が59.75%（2016年10月時点）になります。このような川上村は、1996年に「川上宣言」を出され、この宣言が軸となって現在の地域づくりにつながっています。

#### 【川上宣言】

- 一、私たち川上は、かけがえのない水が作られる場に暮らす者として、下流にはいつもきれいな水を流します。
- 一、私たち川上は、自然と一体となった産業を育てて山と水を守り、都市にはない豊かな生活を築きます。
- 一、私たち川上は、都市や平野部の人たちにも、川上の豊かな自然の価値に触れ合ってもらえるような仕組みづくりに励みます。
- 一、私たち川上は、これから育つ子ども達が、自然の生命の躍動に素直に感動できるような場を作ります。
- 一、私たち川上は、川上における自然との付き合いが、地球環境に対する人類の働きかけの、素晴らしい見本になるよう努めます。

（川上村役場 HP「川上宣言」より引用）

「川上宣言」以前にも、高齢化が進むなかで地域をどうするかという問題があったのですが、川上村は、紀ノ川（奈良県から和歌山県へと流れ紀伊水道に注ぐ川であ



ます。



かわかみらいふの外観

こうしたことは小さなことかもしれませんが、地域内で経済を循環させていく仕組みを意識し、整えていくことに向けての重要な一歩だと考えられます。またこのようなお話もお聞きしました。ふれあいセンターの中には体育館があり、村民の方から「体育館で体を動かしたいから卓球台がほしい」という要望がありました。その要望を受けて、かわかみらいふの事務局長が廃校になった小中学校から卓球台を持ってこられたのですが、そこにはネットがなく「ネットがないのでどうしよう」といろいろな方に話していたそうです。そうすると、要望をした村民の方が自身でネットを購入され、卓球台を使用できるようにしたそうです。こちらも小さなことかもしれませんが、未完成な部分を残し共有することで、人々が足らない部分を補完し合うために行動するといったことが起こっていくのではないかと思います。

### 3. かわかみらいふの買い物支援事業について

川上村では人口減少もあり、採算がとれないということで、生鮮品を扱う店舗が撤退していきました。そうした中、吉野スト

ア（奈良県南部に店舗を展開するローカルスーパー）の移動スーパーと、ならコープの共同購入（宅配）が唯一の村内での食料および日用品供給源になっています。

吉野ストアもならコープも奈良県内の企業ではありますが、そこで村民が買い物をして村のお金（多くは年金生活者なので国や村の税金にあたる）が外（奈良県の中心地等）に流れてしまうので、村として地域内で経済が循環する方法を考えていました。そこで、かわかみらいふが、吉野ストアの移動スーパーとならコープの共同購入を、村民を雇用して代行することによって、村内でお金を回すことができないだろうかと考えます。

そして、かわかみらいふで移動車両を購入して、村民をドライバーや職員として雇用し、吉野ストアとならコープの配達をかわかみらいふが代行するという形で村の隅々まで配達に回ることにしました。そうすることによって、村民の雇用とかかわかみらいふの事業収益を確保しつつ、手数料として売上金の一部を吉野ストアとならコープに渡すことで、地域内での経済循環を保ちながら、外部との協同関係をもつ構造に変わりました。これらはおそらく全国でも初めての取り組みだと思えますが、様々な「話し合い」を行いながら、合意形成を図り、こうした形をつくるに至っています。

私が調査させて頂いた折に、関係者の皆さんからいろいろとお話をお聞きする中で感じたのは、こうした協同が出来上がっていく背景には、各ステークホルダー間のトップの方々のご理解は非常に重要だったのではないかとことです。特に川上村の村長さんは「なんとかして村を活性化していきたい」という強い思いをもって、様々な取り組みを実行されています。そうした



川上村を走る配送車両



組合員との交流風景

方の存在やご理解があったことは、とても大きかったのではないかと感じています。

また取引相手のならコープと吉野ストアのご理解も高く、買い物事業を通じて入ってくる収入は通常より下がるかもしれませんが、「地域のためであれば一緒に頑張っていきましょう」という考えのもとで両者のトップが迅速に対応したことが大きかったのではないかと思います。現在は、ならコープから職員を1名、かわかみらいふに派遣し、ともに吉野地域の振興に協力していこうとされています。今日までこうしたかわかみらいふの仕組みは順調に機能していますので、今後はより範囲を広げて、奈良県内の他の村でも導入できないかということならコープでは考えておられます。

今や中山間地域でも安い商品を買おうと

思えば、インターネット販売等を利用して購入できますが、もし村民の方がそのような手段ばかりで購入してしまいますと、買い物支援事業の仕組みをつくっても成り立たず、ならコープも吉野ストアも撤退せざるを得ない状況が出てきてしまうかもしれません。

そこでこの仕組みを長く継続するために、かわかみらいふの事務局長が全26集落を回って「私たちの村の生活インフラをなんとか維持していくためには、少し高くても、ならコープと吉野ストアの商品を買ってもらえないでしょうか」という丁寧な説明とお願いをされ、村民の方々の理解を得て、仕組みを維持する信頼関係を構築されてきました。

#### 4. かわかみらいふが見据える地域内経済循環

こうしたかわかみらいふの買い物支援事業を見ていきますと、川上村、ならコープ・吉野ストア、村民の各ステークホルダーにとってメリットが多いのではないかと考えられます。

村の視点からみると、村民に生活物資を届けることができることや、配送員が村民であるため、村民の個人情報（家族や健康状況）を取得でき、それぞれの村民に合ったきめ細かなケアができるといったことが挙げられます。

提携先の一つであるならコープを例に見ると、配送により時間をかけることができるため、組合員一人ひとりに会話・コミュニケーションの時間を取ることができ、より組合員のニーズを把握することができます。また地域をよく知っている村民が配達してくれることで、より効率の良い配送へとつながるとともに、村が協力してくれることで、組合員数を増やしやすくなり、利

用を広げることにつながるといえます。

村民にとっては、生活物資が安定的に届くことや、配送員が村民なので安心できるという声が聞かれます。また配送時に、おしゃべりができるということや、何か問題があったときには相談しやすいということもいえます。さらに、雇用にもつながっていますので、若い世代の受け入れ先にもなっているそうです。

このように本事例では、単純にお金やモノだけを循環させるのではなく、人々の「気持ち」という目に見えない資源を循環させることに力を注いでおり、そうした見えない資源を循環させていく結節点としてかわかみらいふがあるといえます。

### ●本分科会の総括

片上敏喜（日本大学生物資源科学部専任講師）

本分科会では「協同の価値」の「再発見」と「再発進」について、国内外の事例をもとに3つの報告を行って頂きました。

皆様ご存じの通り、協同組合は、「人々が自主的に結びついた自律の団体」と「共同で所有し、民主的に管理する事業体」という「運動体」と「経営体」の二つの側面を持っており、そこでは、共通の「思い」や「目的」があり、その実現のために「事業」という経済的行為がなされています。協同組合における事業というのは、共通の思いを実現することを目的として行われる「アプローチ」です。協同組合が行うアプローチは、例えば一般的な株式会社のように、出資と利用と運営の関係が個々に独立し、経済的な利潤の極大化を目的とするアプローチではなく、「人と人との結びつきやつながり」に基づいた組織づくりを行い、形作られていきます。そうした現場では、人々の思いや期待に意識を傾け、つなげて

いくことで共通の目的を紡ぎだし、また共有していくことを通じて事業を行い、実現されていきます。これらは本分科会における各報告の事例において見出された観点でもあるかと思えます。

事業としての社会的課題の解決は収益が出にくく難しい側面も多々ある中で、いかにして社会的課題の解決を果たしていくかという「ミッション」を最重要視することで、経済性のみを目的とするのではなく、「共通の思い」の達成を第一に考えるという「姿勢の在り方」に協同の価値があるといえるのではないのでしょうか。

また一連の事業を形成していく上で欠かせないのが、事業活動を行うにあたって事業の内実や状況を共有することができる多数のステークホルダーの存在であると考えられます。掲げたミッションに多数のステークホルダーが共感・賛同していくことによって、様々な支援が得られ、それによって弱き点を克服し、事業の展開・循環が可能となっていくと考えられます。

そうした「協同組合的」な在り方が、協同組合の枠を超えて援用されていくことは地域社会の貢献につながっていくのではないかと考えられます。そしてそれは、協同組合そのものにも多様な恩恵をもたらすのではないのでしょうか。

## ■□ 第2分科会

### 超高齢社会における生協の福祉の今

浜岡 政好（佛教大学名誉教授）



#### 解題

おはようございます。第2分科会は「超高齢社会における生協の福祉の今」というテーマで、3つの報告を中心に進めさせていただきたいと思えます。

進行役を務めます私は、暮らし福祉研究会のまとめ役をしています浜岡と申します。

われわれの研究成果は冊子というかたちでお手もとにお配りしていますが、かなり分厚いものになり、読んでいただくにも最初の手がかりが必要かなと思ひ、この分科会を企画しました。

近畿圏を中心に、多くの購買生協におじゃまさせていただき、福祉という切り口で購買生協の現況を調査研究してきました。この研究会をつくったきっかけは兵庫県姫路医療生協の調査を当研究所がお引き受けしたことからです。姫路医療生協が地域で展開している介護や医療の調査をさせていただきましたが、地域のなかで最期まで組合員の暮らしを支えること、健康を守るとはどういうことなのか等、いろいろ学ばせていただきました。

そこで生活協同組合にとって地域包括ケアとは何かをわれわれなりにまとめたいと考えて、暮らし福祉研究会を立ち上げたのですが、少し方向転換することになりました。最初は医療生協を中心に地域包括ケアの実践を追っていくことを考えていたので

すが、この研究会が中心になって総会シンポジウムを企画することになり、わが研究所の会員の多くが購買生協ですので、購買生協を中心に据えて、購買生協という立場から地域包括ケアをとらえればどうということになるのかを調査研究することにしました。

それで行き着いたのが「まちづくり」です。購買生協にとっての地域包括ケアとは、購買生協が持っている購買事業を中心にした総合力によって、地域の人たちの困りごとに応じていくこと、つまり、「まちづくり」なわけです。そのやり方は生協によって多様なかたちをとっているわけで、こういう仮説を手がかりにしながら、3年ぐらひかけて各生協を訪問したり、お招きしてお話を聴かせていただきました。

その結果が報告書なのですが、きょうはそのうちの3つの報告を中心にしたいと思います。

1番目は「当事者性を生かし、現場から地域の支え合いを考える」というテーマで、立命館大学の中川先生を中心に、京都市西京区の洛西ニュータウンをフィールドにしながら、京都生協だけでなく地域のさまざまな社会資源がどのように絡み合っていくと本当に安心できる地域ができるのか、地域包括ケアはどのようなかたちでできあがっていくのか、ということをお話しさせていただきます。

併せて西京区の社会福祉協議会で地域支え合い活動創出コーディネーターをされている小原さんからも、さまざまな社会資源についてお話が伺えるかと思えます。

2つめの報告は「自宅で最期まで-暮らしを支える10の基本ケアとICT活用の試み」がテーマです。

生協のケアを「10の基本ケア」という形で、明快に打ち出し、実際に地域で展開されているのが社会福祉法人協同福祉会の実践です。最期まで自宅で暮らすことをどのように支えるのかということでの最前線の取り組みのひとつをご紹介します。ご紹介します。ご紹介します。

最後の3つ目の報告は、われわれの「包括ケアはまちづくりなのだ」という仮説をかなり早い時期から地域で展開してきたのがコープあいちです。単に生協だけでなく、地域のさまざまな活動体を横につないでいきながら、地域を安心できる場にしていく非常に貴重な取り組みをしておられますので、このコープあいちの取り組みをご紹介します。ご紹介します。ご紹介します。

それでは、報告Iを中川さんと小原さん、よろしくお願ひいたします。

## ■報告I「当事者性を生かし、現場から地域の支え合いを考える」

中川順子（立命館大学名誉教授）

小原滉平（西京区地域支え合い活動創出コーディネーター）

【中川】ものごとは、角度を変えてみれば、かなり違った風景が見えます。生協の事業や活動についても、「地域におけるケアのための支え合いの社会資源」という角度から、見直しをかけたら、どのような風景が見えるか、それが報告の柱になります。

ここでは、「地域」を、以下のように考えます。

第一に、「生活圏」、つまり、「生活の客観的な基本的条件が、セットとしてきちんと整備され、そこで社会的交流が自然に行われる最大限度の圏域」です。ある種の線引きされた空間です。また、ここでは、その地域での「ケアのための支え合いの社会資源」（以下、「支え合い社会資源」）を、3層構造として考えています。1層目は、「日ごろの付き合い関係」—「お願い」と声をかけられるご近所や友人関係—と、「付き合い関係の先にある支え合いグループ」—支え合いを目的とした、インフォーマルな有償または無償のグループ—です。2層目は、地域の社協や自治会などの地縁団体・NPOなどです。1層目のひと回り外側にあつて、組織的・継続的支援を期待できます。これらが主体的に住民のニーズに対応できれば、地域に即した支え合い社会資源になっていきます。生協は、ここに位置づけられると考えます。3番目の層は、さらにその外側の、行政や地域包括支援センター、社協など、介護保険制度を軸とした制度的支援です。「日ごろの付き合い関係」という土台の上に、以上の3つが、重層的に、家族の脆弱な自助力を補完する地域の支え合い社会資源を形成していると考えます。

今回取り上げる地域は、京都市の洛西ニュータウン—私が要介護4の夫と住んでいる地域—です。主に京都生協が活動していますので、京都生協の事業と組合員活動を、洛西ニュータウン地域の「支え合い社会資源」という角度からみることになります。

まず、洛西ニュータウン（以下RNTと略称）は、1976年の入居開始から約40年。高齢化率は、37.3%。高齢化のスピードは

京都市で第1位です。RNTは、都市部の急激な高齢化を体現した地域といえます。RNTは、先ほどの生活圏の定義に照らして、「地域」ととらえることが出来る居住空間です。

では、「支え合いの社会資源」という角度から、京都生協のRNTでの活動を見直したら、どのような景色が見えてくるでしょうか。まず、店舗です。「コープらくさい」店は、RNTの端にありますが、この地域での京都生協の顔、です。「食」を提供するだけでなく、「おかいものサポートカー」と「おかいもの便」の発着拠点です。「おかいものサポートカー」は、車で15分圏の買い物送迎車、「おかいもの便」は、スーパー撤退後の買い物難民支援として、地域・NPO・生協・社協の協力で発足したものです。店の集会室は、組合員活動の拠点になっており、市民活動にも貸し出されています。個配は、共同購入を上回る数になっていますが、利用者の虚弱化や認知症の増加のため、宅配担当者は、現場一届け先で一、ケアや支え合い役割を発揮するというケースが出ています。

その他「夕食サポート」や、京都市の「支え合い型支援事業」の受け皿として事業化された生活支援サービスがあります。RNTという同じ地域で、こうした、地域の支え合い資源という性格をもつ事業群が動いているわけです。しかし、これらの事業群は、京都生協の組織系列にごとに縦割りで運営され、「地域」にとって、重要な支え合い資源となる事業連関であるとは認識されていないようです。

次に、RNTでの京都生協の組合員活動を「支え合いの社会資源」という視点で、見直してみます。「くらし助け合いの会」(以下「会」)は、「支え合いの社会資源」そのものですが、認知度は生協内でも低く、支

部や店舗の職員に対し、認知を求めて「お知らせ行動」をしています。その結果、店舗での相談事を「会」につなぐなど、「会」と「店舗」・「支部職員」「夕食サポート」との連携事例も出てきています。RNTでの「会」の利用者は、16人ぐらいです。近年は「会」に対し、地域包括支援センターやケアマネから、介護保険の対象外の人びとへの支援要請が多く、「会」には、介護保険制度の補完役割も果たしているわけです。

RNTで活動している組合員は50名前後で、5つのクラブとエリア会に属しています。エリア会は、エリア選出ですが、組合員リーダー養成を目的とし、エリアに責任はありません。クラブはそれぞれ所轄が異なりますが、ほとんどが、洛西店の集会室を活動拠点としています。それぞれのクラブは、相互に協力する場面もあり、ゆるやかに結びつきを持っています。また、クラブの集まりや店舗でイベントを地域に開放し、子どもたちやお年寄りなど地域の方々の参加もあり、地域への広がりも持ち、今後の交流が期待できそうです。京都生協西ブロックでは、近年、「地域コーディネーター担当」が新設され、地域の組合員活動のネットワーク化や、西京区社協との関わりをつくらうとするなど、地域のつながり意識しているようです。

RNT地域には、住民が担うさまざまな「支え合いの社会資源」があります。主なものは、学区を基礎として活動している自治会、女性会、老人会、学区社協などの地縁組織です。また、元気老人の活動を支える「洛西老人福祉センター」は、25の同好会とのべ5万3千人の年間利用者を持っています。その他、住民によるボランタリーな市民活動－「居場所」「まちづくり」「地域支えあいボランティア」の諸団体が活動

しており、京都市の中でもかなり活発な地域といえます。親団体を持つ「助け合いの会」も活動しています。乙訓医療生協の「支え合いの会」、新日本婦人の会の「紫陽花の会」、URの「おたすけっと洛西」などです。京都生協の「くらし助けあいの会」もその一つですが、いずれも組織内を支援対象としています。これらの会は、「ニーズは増えているはずなのに、利用が増えない。むしろ減っている」、「付き合いがない人には頼みづらい、と、利用が増えない」、「担い手が足りない上に、高齢化」といった悩みを抱えて頑張っています。RNTという地域には、こうしたさまざまな住民や社協などの活動があり、支え合いの社会資源として、ケアのまちづくりの担い手になっているのです。こうした活動をつなぎ、地域をカバーできる資源連携の構築のためには、プラットホームが必要なのだと思います。

京都生協の活動は、上述の通り、事業・組合員活動の一定部分は、「支え合い社会資源」としての評価できる側面を持つものです。組織としての明確な位置づけが無くても、職員や組合員ひとりひとりの実践によって、生協は「RNT地域の支え合いの環」のひとつ、になりつつあるのです。この点をしっかりと確認し、組織として共有していくことが大切です。生協の「地域の支え合いの社会資源」としての活動を地域に「見える」化し、地域とのつながりを広げ、「支え合いの環」の一つにとどまらず、地域のプラットホームを目指してほしいというのは、期待が大きすぎるでしょうか。

**【小原】**西京区には17の学区があります。行政も本所と洛西支所というかたちで分けられていて、洛西には7つの学区があります。西京区は、右京区・南区・長岡京市・

向日市・亀岡市、大阪府の高槻市等と隣接しています。

洛西地域、洛西ニュータウン内は新林学区・福西学区・境谷学区・竹の里学区という4学区に分かれています。

私からは、生協とは違った切り口で、地域での支え合いの取り組みなどを報告させていただきます。

まず、居場所づくりから生活支援の取り組みが始まった事例です。

この居場所では、筋トレやレコードコンサートなど、健康づくりと介護予防を目的とした活動が多く展開されています。居場所を続けるなかで、あるとき、お客さんから「入院することになって、花の水やりができへん。どうしよう」とか「電球が切れて、長いことほったらかしで…。替えたいんやけどなあ」という声が聞かれるようになったそうです。それで、この居場所を運営している男性が、「ちょっとしたお手伝いを、グループをつくってできないか」と考えられたのが、きっかけとなりました。

ちょうどそのとき、京都市の地域支え合いボランティア活動助成事業に助成申請して、居場所スタッフ等に声をかけて、生活支援グループの設立を検討されました。まず、スタッフさん等が集まって、「自分たちは、どういう目的でやっていくのか」「活動の心構えは?」「チラシの作成はどうしていこうか」といった相談から始めました。

そして、昨年9月頃から実際に生活支援グループを設立されて活動を始められています。グループ設立後は、「ゆっくり、ほちほちと、自分たちのペースで、みんなと相談し合いながら、楽しくやっぴいこう」をモットーに活動されています。

2つ目の取り組み事例は、UR賃貸住宅での、「おたすけっと洛西」という生活支援グループです。昨年4月頃から活動を始

められました。

私は定期的に活動状況を聴かせてもらったり、そのつどサポートをさせていただいたりしています。

利用者は女性が多く、依頼内容の上位5つを見ますと、1. 清掃、2. 大型ごみ・植木鉢等の搬出、3. 高所作業（電球交換、エアコン掃除）、4. ゴーヤネット張り・撤去、5. 大型家具・物置等の移動、買い物・病院の付き添いとなっています。

3つ目の取り組み事例として生活支援グループ交流会です。電球交換や草むしり等、高齢者の「ちょっとした困りごと」に支援を行う団体に対して、活動経費を助成する「地域支え合いボランティア活動助成事業」を受けた助成団体による交流会を行いました。助成団体は、京都市で16団体、そのうち西京区には4つの団体があります。この4団体とも洛西地域にある団体ですので、洛西地域は本当に支え合いの活動が進んでいるなと感じているところです。

「支え合い」は、「支える行為」と「支えられる行為」の2つがあって成立しますから、双方向の関係だと思えます。ただ、「支え合い」の現実は、みなさんも感じておられるかと思いますが、どちらかといえば「する側」から「される側」への一方通行の関係になっているのではないかと思います。

「支え合い」と「制度」の関係について言えば、たとえば地域にお住まいの、ひとり暮らしのおばあさんがおられたら、近所のおじさん・おばさんが、「何か困ったことがあったら遠慮しないで言ってね」と声をかけますね。地域では、こんな光景がよく見受けられます。

そこに訪問介護事業所などから制度に基づくサービスが入るようになると、近所のおじさん・おばさんは「福祉に関わるなら、これで安心だ」ということで、身を引いて

いくことが多々あります。これは地域では珍しくないことで、私はよく、『安心』があると『関心』がなくなる」という話をします。サービスが入る前はお互いがお互いに関心を持ち合っていたのですが、サービスが入ることによって、お互いに関心を持ち合うことがなくなってしまうことがあるわけです。

先ほど、「支え合い」は「支える行為」と「支えられる行為」の2つがあって成立すると言いました。言い換えると「支え合い」を「システム化」するということと言いますが、では「支援する側」を養成・育成し、「支援してほしい側」へ派遣するというのでいいのでしょうか。

ここでニーズの本質について考えてみたいのですが、みなさんのなかで、気軽に「助けて！」と言える方はいらっしゃるでしょうか。なかなか手が挙がりませんね。

では、逆に、誰かから「助けて！」と言われたら、話を聞いたり助けたりできる部分もあるかなと思う方はいらっしゃるでしょうか。やはり圧倒的に後者に手が挙がりますね。

つまり、ニーズの本質から考えると、私たちは「助けたい！」というニーズを持っているのかなと思いますが、逆に、「助けてほしい！」というニーズは表面化しません。実際、サービスが入った時点で手遅れの状態で、「なぜ、もっと早く言ってくれないのか」と言いたくなる状況があります。

となると、単に「支援する側」を養成・育成し、「支援してほしい側」へ派遣するというのではだめだとわかると思います。

「助けて！」と地域に言えると、先ほどのように「助けたい！」という気持ちを持っている方からたくさん手が挙がるのではないのでしょうか。たとえばAさんという認知症の方がおられたら、「一緒に散歩でき

ますよ」というボランティアがおられたり、「一日預かります」というボランティアがおられたり、「介護している娘さんのストレスを聞きます」というボランティアがおられたりするかもしれません。

一方、認知症のAさんにも、「おいしいお味噌汁をつくります」とか「絵本の読み聞かせをします」など、できることがあります。例えばサロンで、「私、昔から料理が好きで、味噌汁をつくるのもすごく得意なんや」ということだったら、逆にスタッフ側に回ってもらって、お味噌汁をつくってもらったり、作り方を教えてもらったりできます。「昔、絵本の読み聞かせをしていたの」という方だったら、子どもたちに本の読み聞かせをしてもらうことも可能だと思います。

最初に戻りますが、「支え合い」は双方向の関係ですので、「支援する」側と「支援される」側の一方通行ではなく、お互いが「できる」ことの交換かなと思います。

**【浜岡】** 第Ⅰ報告は「当事者性を生かし、現場から地域の支え合いを考える」というテーマで、お話ししていただきました。中川先生は、当事者から見て地域にどんな支え合いがあるかというかたちで、生協の社会資源や生協以外の社会資源について現状を報告されましたが、その到達段階をどう評価できるかという辺りについては、時間の関係で言及されませんでしたので、討論で深められたらと思います。

つまり、支え合いの社会資源は、生協も提供しているし、生協以外でも用意されていますが、当事者から見たとき、実際にそれがどの程度うまく使えるのか、または使にくいものなのか、あるいは足りないものがあるのか、という辺りは第2ラウンドで少しお話ししていただきたいと思いま

す。どうもありがとうございました。(拍手)  
続きまして、第Ⅱ報告に入りたいと思います。よろしく願いいたします。

## ■報告Ⅱ「自宅で最期まで一暮らしを支える10の基本ケアとICT活用の試み」

川口啓子（大阪健康福祉短期大学教授）

石丸大輔（社会福祉法人協同福祉会あすならハイツあやめ池施設長）

**【川口】** ここでは、社会福祉法人協同福祉会特別養護老人ホームあすなら苑の実践を中心に、それを支える「10の基本ケア」、**「ICTの活用」**を中心に紹介します。

協同福祉会は、ならコープが設立した社会福祉法人です。福祉事業を生協が直接担うのではなく、社会福祉法人によって展開するという方法で、次のような活動を目指しています。

1. 地域の元気高齢者も対象にしたサービスを展開する。
2. 高齢者の徒歩30分圏内で暮らしが成り立つ日常生活圏域を大切にする。
3. 自宅で最期まで暮らすための地域拠点となるよう連続したケアを提供する。これは、施設入所を目的にしない、ということです。
4. 社会福祉法人として専門家の配置によるサービスを提供する。

あすなら苑の入居者は、全員オムツをしていません。人として、「オムツをするのが当たり前」ではないからです。また、介護職員にとっては、「上手にオムツを換えられる」より「オムツはずしに成功する」ほうが働き甲斐があります。ここには、利用者の自立と働きやすい職場づくりがセットになった、QOL（Quality of Life）とQWL（Quality of Working Life）の相乗効果が生まれます。

さらに、介護のアプローチを大切にしています。特に、医療専門職の再教育を徹底し、「拘縮が残った。これ以上治療することがない。だから介護へ」という構図ではなく、「この人はどういう暮らしを取り戻したいのか」というアプローチから、専門職の役割を担ってまいります。

こうしたあすなら苑の実践は10の基本ケア（下記）としてまとめられました。

### 【10の基本ケア】

- ①換気をする
- ②床に足をつけて椅子に座る
- ③トイレに座る
- ④あたたかい食事をする
- ⑤家庭浴に入る
- ⑥座って会話をする
- ⑦町内にお出かけ、外出する
- ⑧夢中になれることをする
- ⑨ケア会議をする
- ⑩ターミナルケアをする

日本生協連でも、「自宅で最期まで暮らせる地域へ」というテーマのもと、全国展開に向け始動しています<sup>1)</sup>。

「10の基本ケア」は、施設の実践から生まれましたが、地域で、自宅で最期まで暮らすためにこそ生かすべき考え方として受け止めることが可能（重要）です。なかでも、実践の土台となる①と②をご紹介します（③～⑩は本をお読みください<sup>2)</sup>）。

①の換気をする。窓を開けると気持ちがいい、ただそれだけがとても大切です。外気を吸い、季節を感じ、生きていることを実感します。よどんだ空気のなかで生活しない、消臭剤でごまかさない。換気は、社会とつながる窓を開けることでもあるのです。たとえば、孫がひとり暮らしのおじいちゃん家に行くのであれば、「必ず、窓あちこち開けてね、1回でいいから。ついでに、一緒に散歩に行つてね」。こんな認識の広がり、セルフケアでもあり相互ケアでもあり、地域社会につながるのです。

②の床に足をつけて椅子に座る。座ると

いう動作は、日常生活で繰り返し現れる動作です。立つことも、歩くことも、足の裏にしっかりと体重を乗せてこそです。床に足をつけるのはそのため。元気なうちから少し意識するだけでも、将来は大きく変わるのではないのでしょうか。この動作を意識することが、排せつの自立（オムツ外し）、自分で食べる（経口摂取）を支えます。

「10の基本ケア」を、単なる動作（スキルや手順等）と捉えたら、それは違います。根底にある「地域社会とつながる」、「暮らしを意識する」ことによって、自らの介護予防、自立支援になる—そういう考え方なのです。だからこそ、ヘルパーら介護職員だけでなく、全ての人々に伝えるだけの価値があります。

「10の基本ケア」の実践はオムツ外しを成功させ、24時間サービスの実践にも生かされました。何の準備もなしに、いきなり24時間サービスに取り組むと言っても困難です。あすなら苑では、「10の基本ケアを徹底する」「医療との連携は慎重に行う」「他の事業所のケアプランは扱わない」など、「自宅で最期まで」を着実に導くため、丁寧に独自の段階を踏まえています。

こうした実践の周辺には、「あすなら安心システム」という住民参加型福祉の仕組みがあります。元気高齢者とつながり支える「あすなら安心支援システム」では、つながり連絡員制度、カフェの食事会、買物バス、一泊旅行の募参りまで催します。要介護者を支える「あすなら安心ケアシステム」では、要介護者を対象にテレビ電話やスマケアシステムによって在宅の暮らしを支えています。ここには、ICTの活用があります。

ICTの活用は、利用者の暮らしを支え、職員の働き甲斐を生み出しています。周辺業務の合理化・効率化をはかり、利用者

職員が触れ合う時間をつくりだしているのです。このことは、働きやすさ・働き甲斐を伴う職場づくりにもつながります。多額の予算を伴う ICT の活用には勇気がいりますが、その実際を協同福祉会あすならハイツあやめ池施設長の石丸さんから報告していただきます。

**【石丸】** 皆さん、こんにちは。あすならハイツあやめ池の石丸と申します。本日は法人内での ICT の取り組みの中のグループウェアと介護記録について報告させていただきたいと思います。

まずグループウェアですが、サイボウズ社のガルーンを導入しています。ガルーンを導入するまで他のグループウェアを使っていましたが、一部の機能しか使っていなかったことや事業規模が大きくなったこともあり、2016年にガルーンを導入しました。

主に管理職・事務職を中心に活用しています。何カ所かでは、幹部職員以外にも中間リーダー、ケアマネジャー、相談員、介護職、看護職もガルーンを持って、職員間の情報共有ツールとして活用しています。主にスケジュール、メッセージ、スペースというアプリケーションを活用しています。

スケジュールというのは、スケジュール帳が電子化されたものです。個人のスケジュールを管理だけでなく、チームのスケジュールも管理・共有する機能があります。特に現場の中間リーダーは、現場に入ったり、書類を作成したり、非常に忙しいスケジュールで動いていますので、それを「見える化」したり、会議の出欠を集約したり、施設長の所在の把握などに使っています。例えば私も施設長ですが、今日は京都で話をしていることが、皆にわかるわ

けです。

メッセージは、「あすならメール」と呼んでいまして、いわゆる社内メールです。個人や複数宛にメッセージを送って、さらにメッセージを送ったメンバーの中でコメントをつけて、やりとりできますので、法人内のコミュニケーションが非常に円滑になりました。

スペースという機能も、利便性が非常に高く、LINEに近い機能と考えていただければよいかと思いますが、何人かでグループを組み、そのグループの部屋の中で会話ができます。たとえばデイサービスの職員であれば、デイサービスの部屋をつくって、連絡ノートの代わりになるような機能を使うことができます。事業所全体の連絡事項を入れる部屋をつくって、そこを見てもらうようにもすることもできます。委員会活動やチーム活動で、事業所を超えたメンバーを編成する場合も、その部屋をつくれれば、いちいち集まらなくてもある程度はできます。

ガルーンの今後の活用計画としては、まだ全職員にIDを付与して活用する段階には至っていませんので、そこをやっていきたいと思っています。

また、今紹介した3つの機能以外にも、ワークフローという機能を使って、紙を回して印鑑を押して決裁するという従来の方法から電子決裁に変えて、スピーディーにすることなども考えています。

次に、スマケアシステムについてです。これは、定期巡回随時対応型訪問介護看護という24時間サービスに特化したシステムです。

最大の特徴は、すべてスマートフォン一台で介護記録ができる点にあります。今日の予定の確認や、そのケア記録が、スマートフォンから簡単にできます。スマート

フォンだけでなく、パソコンも使えますが、パソコンでは主に計画作成やオペレーション業務に使います。オペレーターや管理職はパソコンから各ヘルパーのスマートフォンに指示を出すことができますので、紙は不要で、基本的にパソコンとスマートフォンで完結できます。

実際にどのようにケアの記録をとるかという、スマートフォンから「スマケア」のアプリを立ち上げて、職員のICカードをスマートフォンに読み込ませます。スーパーやコンビニの店員が自分のICカードをピッと読み込ませるようなイメージです。そうすると、その職員がいまから仕事をするという認識をシステムがするので、その職員の今日のケアのスケジュールが一覧で出てきます。

実際に利用者宅を訪問したら、玄関に貼らせていただいているICタグをスマホで読み込みます。そうすると、そのお宅を訪問したと認証されますので、それからケアを開始します。

介護記録は、画面上の項目があるので、実施ケアした項目にチェックを入れるだけです。特記事項があれば、メールを打つように入力します。入力が苦手な職員もいるので、音声入力もできます。言葉では伝わりにくい状況があれば、撮影モードがありますから、そのまま撮影して、記録に添付します。

スマケアシステム以外でも、基本的には定期巡回の訪問介護職員は業務中、スマートフォンを持っていますから、スマートフォンからガルーンを閲覧したり、LINEを使ってヘルパー同士の連絡ができます。「クックパッド」でレシピを検索したり、「奈良市ごみ分別アプリ」でゴミの日の情報なども見ることができます。

テレビ電話については、2つのタイプの

テレビ電話を定期巡回随時対応型訪問介護看護（24時間サービス）に登録している方に無料で貸与しています。基本的にはすべての利用者宅に設置させていただいて、ボタン1つでつながるようになっています。

機能的には、定期連絡というのがあります。朝晩の安否確認が必要な方は定期連絡をプランに入れさせてもらい、事業所から電話をかけます。

緊急連絡の機能もあって、「ベッドから落ちたから助けてほしい」とか「ちょっとしんどくなってきた」といった緊急時には連絡をいただいて、必要性があれば緊急訪問をしています。

これらのシステムの今後の課題ですが、現在は訪問系サービスだけがこのシステムを入れています。しかし、施設系やデイサービスなどは紙媒体でやっていて、訪問系は電子化しているというのでは非常に効率が悪いです。すべての現場で電子化できないかと模索しています。また、スマートフォンを使えない職員もいますので、スマートフォンやタブレットの普及と操作教育も必要かなと思っています。サービス間の壁をなくしたいので、デイサービスだけで蓄積していくとか、定期巡回だけで蓄積していくのではなく、利用者を軸にして、すべてのサービスの情報が見えるようにできないかとも思っています。

さらに、職員だけでなく、地域住民やご家族の方もスマケアシステムを閲覧することができますので、「ご家族にはここまで見てもらおう」とか「地域の方にはここまで見てもらおう」というふうにして、地域にもICTを広げていけたらいいなと思っています。

以上で私からのご報告とさせていただきます。ありがとうございました。

【川口】 あすなら苑の取組は、10の基本ケア、ICTの活用、24時間サービス、あすなら安心システムによって、総合的に成り立っています。そうして、あすなら苑が地域の相談窓口となり、安心のシンボルとなっています。

私たちは、ここから何を学び取ることができるのでしょうか。「高齢者がたくさんいる」「誰もが歳をとる」というシンプルな事実を介して、「自宅で最期まで」が支えあい成り立つ地域社会を築いていきたいと思えます。

【浜岡】 介護という仕事のあり方や、介護を受ける側の暮らしの質や人生の質を、どうやって改善していくかを、あすなら苑の実践を通してお話ししていただきました。

併せて、ICTの活用によって節約された分が人と人との会話に向けられるという実践も報告していただきました。それについてはご質問もあろうかと思いますが、とりあえず現在の状況を報告していただきました。ありがとうございます。(拍手)

続きまして、報告Ⅲ「まちづくりを考える－福祉の視点から－」は、コープあいちの取組を中心に、そこで行われているさまざまな取組を、まちづくりという観点から切り取ったご報告になろうかと思えます。よろしくお願ひします。

#### 注

- 1) 日本生協連として、2018年5月22日にプレスリリース。
- 2) 『あなたの大切な人を寝たきりにさせないための10の基本ケア』『人間力回復』いずれも、(株)クリエイツかもがわ。

### ■報告Ⅲ「まちづくりを考える－福祉の視点から－」

上掛利博（京都府立大学教授）

向井忍（生活協同組合コープあいち理事長スタッフ）

【上掛】 今回、私は5月22日に名古屋市と豊明市、6月11日に新城市と設楽町を、向井さんと一緒に調査してきました。この地域での協同の新しい動きを福祉のまちづくりという点でどのように捉えることができるのか、最初に私からお話しして、その後、スライドを使って向井さんから、愛知県の各地域における生協がかかわる多様なまちづくりの取組みにについて福祉の視点から紹介していただく、というように分担したいと思えます。

旧めいきん生協は、1990年ぐらいから「くらしの相談室」を設け、そこが窓口となってくらしの助け合いなどにつながりという活動をしてきました。

2007年から「安心して暮らせるネットワークづくり」を始められ、2010年にみかわ市民生協と合併してコープあいちが発足したときのスローガンが「福祉の視点ですべての事業と活動を進める」というもので、このように大きな打ち出しをされたのは非常にインパクトがありました。2011年の東日本大震災を受けて、2012年愛知県の地域支え合いモデル事業としてそれが発展し、さらに2014年からは「安心して暮らせるまちづくり」へと展開しています。このように、「地域へ」という方向性が明確に打ち出されています。そのなかで注目したいのは、生協が全面に出るのではなく、組合員が地域住民として生活発で主体的に地域での取組を進めていることです。ここに、コープあいちの取組みの特徴(=

地域づくり)があるのではないかと思えます。

これまで継続的にコープあいちの福祉について調べてきてわかった、「福祉のまちづくり」の特徴は、次の5つに集約できると考えます。

1つは、アウトリーチ(=福祉の出前)が徹底していて、移動販売でも店舗でも、何をするにも相談会がくっついていることです。つまり、相談と一緒に事業がなされていることが、「福祉の視点ですべての事業や活動を」という時の大切なポイントになっています。

2つめは、「オールあいち」という言い方をしていないことです。「地域ごとに違う」ということで、愛知県内の異なる地域のそれぞれの特性に根ざした取り組みが行われているのが印象的でした。NPO、医療生協・JA・大学生協などと一緒になって活動し、それぞれの地域のニーズに合った取り組みが行われています。

3つめは、コープあいちが持っている生活協同組合としての「総合力」に注目して事業が行われていることです。

4つめに、組合員の参加を広げていく観点に立って、取り組みが積み重ねられていることです。

5つめは、問題を次々に発見し、それを解決する活動をしながらかんでいくという取り組み(交流集会)がなされてきていることです。

これらの上に、今日までのコープあいちの福祉の取り組みの発展がありました。

ホームヘルパーの方たちの文集『おかげさまで5周年』が2016年に発行されています。仕事を始めて2年目の方が「毎回ヘルパーに行くと、そこで学ぶことがある。そして、自分が気づいて反省する」「家と同じ仕事をしていても楽しい」と書いてお

られます。また、最初は拒否をしていた利用者さんから「ありがとう」と言われたときに、「こんなに幸せな仕事があったのかと思った。家では仕事のようにうまくはできないけれども、ヘルパーをしているおかげで少しはやさしくなれた」というのです。

この本には、人間がやさしくなれるという変化(=物語、ドラマ)がたくさん書かれています。「自分の親だから同居したが、40年間別々に暮らしてからの同居というのは簡単ではない。けんかばかりやっている」と愚痴ったら、利用者さんが母親の思いを理解して話をしてくれ、「親から見れば子どもはいくつになっても子どもなのだから、お母さんはあなたのことを思っているのよ」と諭され非常に身に沁みたとという経験も書かれています。

このようなヘルパーさんが550人以上も誕生し、地域で活動しながら学習をし、自分の仕事を通じて家族や地域のことを見つめ直していることが、まちづくりを考える上で大きな力になりつつあります。

2015年の総会記念シンポジウムで、私は、「地域包括ケアを地域の実情に応じてカスタマイズする必要がある」という報告をしましたが、今回、愛知県のいろいろな地域を訪問して、「地域包括ケアの制度の枠を超える必要性」ということについて考えさせられました。というのは、「安心して暮らし続けられるように社会を具体的に変えていく」ためには、地域の歴史・言葉・食・文化なども含めた「広い意味での環境」を整えていくことが今日的な課題になっていると思うからです。地域包括ケアという制度だけではなく、もっと広く社会環境まで含めて考えるという観点からコープあいちの福祉の取り組みを見たらどうなるか、ということが1つめの視点として浮かび上がります。

2つめの視点として、向井さんと「強い協同と弱い協同」という話をしたとき、私は「弱い」ではなく、「小さな」とか「やさしい」と言い換えたほうがぴったりするのではと思いました。「小さな協同」や「やさしい協同」をどのように広げて積み上げていくか、これがコープあいちの取り組みの“要”になっています。その結果、どのような「想わざる効果」が生まれているかを、きちんと見ておくことが大切ではないでしょうか。組合員さんが気づいた問題をきちんと話し合えるような雰囲気や場所をつくる。そして、問題を解決していくことを積み重ねていくなかで、住民の主体的な力量も形成されていくと考えます。

3つめに、先週、京都府立大学に山田洋次監督が来られました。学生が「山田監督の作品は、人と人とのつながりを描いているのですか？」と質問したら、監督は「それは違う」と即座に否定されて、「人と人とのつながりを描くのは当たり前だ。そうではなく、例えば対立関係もつながりなのだ。そういう関係のなかで人間がどのように変わっていくのか、というドラマがあるから映画になる」という話をされました。それまでの自分を否定して新しい自分になっていく「人間の変化」と、そのなかで「人間って、そういうところあるよなあ」と感じてなんだかうれしくなる。そういう「共感に基づく笑い」がある。この人間の変化と笑いがあって、私たちが幸せに暮らせる地域になっていくのだと考えさせられました。

福祉というのは人間が相手の仕事ですから、マニュアル通りにはいかない。創意工夫が必要です。「創意工夫をする福祉」は楽しい仕事であり、福祉の楽しい側面をどのように見つけられるかが、これからの協同組合がかかわる福祉の役割なのではないでしょうか。

21世紀の協同組合の姿として、持続可能な開発すなわち「社会の発展」や「人間の発達」という面において、誰ひとり取り残さない（SDGs）ということが掲げられています。これを実現していくためには、「協同組合の地域化」すなわち協同組合が地域と結びつくことが大事で、そのことを通じて関わった人々が人間らしい気持ちになれるといいなと考えます。

このような点に着目しながら、愛知での多様な取り組みについて知っていただければと思います。

**【向井】**2007年に「安心して暮らせるネットワークづくり」を呼びかけ、2012年愛知県との協働モデル事業を挟んで「安心して暮らせるまちづくりのつどい」を10年間開いてきました。その後みえてきた県内の典型事例を報告します。

名古屋市（人口230万人・16区）のひとつ名東区には生協のお店があり、夕食宅配、共同購入センターや福祉の事業所もあります。昨年8月からお店で買った商品を家まで届ける「フレンズ便」が始まりました。「くらしすけあいの会」が10～2時まで受付けて、午後、ワーカーズの方が届けます。登録が350人ぐらいです。ヘルパーさんやくらしすけあいの会で「くらしのお役立ちガイドブック」という冊子を持って、夕食宅配の利用者、「フレンズ便」を届けている方、生協の日常生活支援をしている方、合わせて100人に聴き取りに行いました。「生協ではこういう総合的な情報があります」と紹介すると、たいへん期待されます。その人のゆっくりした生活時間に合わせて調整できるような提供の仕方が必要と報告されています。

春日井市の高蔵寺ニュータウンは三大ニュータウンのひとつで50年前に入居が

始まりました。5階までエレベーターがなく、高齢化率も高くなり、URは若い人向けに改造を進めています。岩成台というブロックに生協のお店があり、地域福祉を考える会（くらしたすけあいの会の会員も兼ねる）が二階でサロンを開いていて、サロンで認知症の方の話ができれば、地域包括支援センターにつながります。地域のコミュニティペーパーでも「くらしたすけあいの会」が紹介され、「依頼があったら断らない」とつないでいます。小学生のお店見学をうけいれ、登下校時も挨拶をして、地域の中心の顔になっています。URの集会所の一つが8月から改装され生活支援員が配置されますが、そこに生協も関われないかと相談を受けています。団地内で統合した小学校跡が改装され今年4月から多世代交流館になりNPOが運営しています。地域包括支援センターも入りました。生協との関わりはまだありません。このような、団地内のプラットホームになれるかどうかということです。

名古屋市近郊の豊明市は、訪問介護事業所が67しかなく住民比で県内ワースト2です。豊明市は企業とも協定を結び、日常生活支援の改善を目標に、住民が参加できるサロンや外出のためのバスを出す等取り組んでいます。コープあいちも市との協定を結んでおり、名鉄線の前後駅ビルに豊明店があり、買物をしたものを届ける「フレンズ便」で協力しており、「くらしたすけあいの会」の活動もあります。豊明店の近くで南医療生協の組合員さんが、自分たちで民家を借りて「おたがいさまの家いっぷく」を開いています。医療生協が進めている支え合いの力に注目した市の職員が、「協同組合」に注目し「南医療生協とJAあいち尾東とコープあいちの3つの協同組合で、住民参加型の生活支援ができない

か」と言うてきました。そこで、「ちょっと」という30分250円（地域通貨も使用可能）で利用できる住民主体型生活支援が始まり、生協も加わっています。豊明市は、南医療生協に委託して生活支援コーディネーターの費用も含めた運営費を出しており「第7期高齢者福祉・介護保険計画（日常生活支援）」で「多様なサービスの具体策」として「おたがいさまセンター『ちょっと』」を位置づけています。豊明市は担い手を200人育成する目標を立てています。現在「おたがいさま」サポーターは117人の登録です。三つの協同組合が参加する推進の会合があり、将来的には住民組織のなかに福祉委員会的なものをつくって、「おたがいさまサポーター」ができるといいなと話しあわれています。

奥三河はコープあいちとJA愛知東が協同組合間協同の総合提携を結んでいます。新城市の高地にある作手地区では、生協と農協で生活支援の話をしていると聞いた組合員が、「私たちができる協同組合間協同の住民版をやろう」と、生協と農協の組合員が「まずは寄らまいかん」というサロンを開きました。地元をまわったら「生協は事業組織では？」と受けとめられましたが「生協は農協と一緒に地域のことを考えている」と話して理解をえました。建物も無償で使えるようになり、生協は、食材を提供し健康用品を準備しています。「生協」が主語ではなくて、組合員が上手にコーディネートしています。

新城市八名地区では、Aコープのお店が昨年の3月に閉店しましたが、翌4月から店頭部分で毎週土曜日に朝市が始まりました。JA女性部が中心ですが、この方たちは生協の地域委員会のメンバーでもあります。ラジオでも紹介され、今年からは元の店舗部分も使えるようになり、ショーケー

スにバザー品や手づくり品が値付けして並んでいます。自宅の家具やイスなども持ち寄って、サロンにもなっています。

女性部の皆さんは新城市の八名地域自治区の委員もしています。朝市で聞く地域の相談は行政の役割として聞こうと、水曜と金曜は風除室部分に地域事務所を開いています。町がお金を出して農協からその場所を借りました。地域協議会は「これからは行政に頼るのではない」と住民アンケートをとって、たとえば八名地域の中学生が「通学路に照明がない」と書いたら、これを自分たちの地域計画にまとめています。こうした場面で“生協の地域委員会で話し合っただけ”という経験が生きています。JAが新城市の補助で移動販売車を出しており、八名のサロンでは生協の夕食宅配も紹介していますが、今後は「元店舗内の調理施設で惣菜を作って配りたい」「高齢者は生協の宅配の注文書も読みづらいから、私たちが説明する」と話し合っています。生協でできることは限られますが、住民である組合員が上手につながっています。

八名地域からさらに1時間ほど行くと、名古屋市と同面積に人口4900人が暮らす設楽町があります。その名倉地域に20年前に社会福祉法人によって重度身体障害者の方の入所施設ができ、生協も建設を支援したつながりがあり、その地域交流センターが2012年の地域支え合いモデル事業の会場になりました。この社会福祉法人は2013年に高齢と障害の相談支援センターをつくり、高齢の住民が集れるサロンを3つつくりました。JAの支所の2階、地域の集会所、社会福祉法人の地域交流センターの三つです。地域交流センターが生協の共同購入の拠点になり地元の人が配達を受け持っています。昨年からはJA女性部とサロンが合流しました。「安心してくらせ

るまちづくり」の設楽町版として、2年前の12月、名倉小学校に150人が集まり、地元医師会と一緒に在宅医療・看護について話し合いました。今年4月から、社会福祉法人に勤める看護師さんが設楽町の生活支援コーディネーターを受託しました。先日、岐阜県各務原市の八木山地区社協の生活支援の研修に行ってきましたが、生協や農協とも協力して住民の要望をつかめないかと話しあっています。

紹介した事例からわかるように、生協のお店(名東区、春日井市)、民家を借りた「おたがいさまの家」(豊明市)、Aコープ店舗跡(新城市八名)、社会福祉法人の交流センター(設楽町)などが拠点になり、地域包括支援センターや生活支援、行政も含めた相談窓口になっています。いろいろな団体が登場しますが、同じ人格の一人が組織とのつながりを柔軟に活かしています。「JA女性部と生協組合員のつながりは田舎だから見えるのではないか」と思われるかもしれませんが、都市部こそ地域資源もあり、いろいろな組織があるので、たくさんつながりがあります。そう考えると、上掛先生は「やさしい、小さい協同」と言われましたが、私の表現は「弱い協同」です。強い光を当てるとその関係は見えません。「なぜ、そんなことをやっているの」「うちの組織の方針ではない」と言わずに、1人の人格が持っている多様なつながりを活かせるような協同組合の側の包容性があって初めて、一人ひとりが感じている気づきや「こんなことができたらいいいのではないか」という思いを解決できると思います。

豊明市の職員さんは「医療生協の組合員が倍になったらうれしい」と医療生協を勧めているそうです。加入率50%組合員14000人のコープあいちの組合員組織よりも、現在2500人の医療生協に期待がかかっ

ています。医療生協で中心になっている人はコープあいちの組合員でもありますが、医療生協の組合員として期待が寄せられています。「おたがいさま」は、市の職員さんが困った事例を解決してしまうのです。「生協」は事業や組合員活動の総合力で支え合いに努力してきましたが「生協」が主語になって進めるだけでは噛み合わないのではと思います。

1980年のICA大会で報告したカナダのレイドロ博士は「都市のなかにムラをつくるために異業種の協同組合が必要だ」と言いました。学区や日常生活圏でムラをつくる主体はさまざまな人間関係や組織との関係を持っている住民です。そのなかに間違いなく生活協同組合もあります。福祉事業をやっているから福祉のまちづくりができるという発想でなく、福祉事業をやっている人でも、その人が必要な情報や関係をどうやって一緒につくるかがこれから課題となると思います。(拍手)

**【浜岡】** ありがとうございます。地域包括ケアを、ただ単に「まちづくり」に読み替えるだけでなく、「地域包括ケアシステム」というかたちで専門的なサービスを提供する仕組み」と受けとめられることも多いのですが、そこだけでは捉えきれないものも含めて、まちづくりにどう関わるのかということが非常に重要だと受けとめることができたかと思えます。

また、われわれも「多様な接近」というキーワードを使っていますが、コープあいちのさまざまな取り組みは、かなり地域に密着しているというか、結局、地域の個性などを活かしたかたちでしか「まちづくり」はできないということを示しているように思います。

生活という点では、第I報告にもありま

したが、生活圏という発想が大事かなという気がします。それは中学校区の場合もあるでしょうし、京都市内であれば元学区(小学校区)というふうに、それぞれの地域の歴史的経過がありますので、それを活かしながら生協がどのように関わっていくのかが問われています。これは生協の事業や活動で完結する話ではなくて、地域のさまざまな資源がつながりながら、まちづくりの力を強めていくものとしてあるのだということが、きょうのお話を通して示されたかなと思います。

## 第2分科会のまとめ

**【浜岡】** 「参加」という視点で、地域でのさまざまな困りごとを解決する活動を位置づけ直していくというか、洛西ニュータウンでもそうですが、入居者の年齢も支え手の年齢も上がっていますので、いずれにせよ、支える側と支えられる側を固定したうえで組み立てていくのは難しくなっています。だから、お互いに支え合い助け合う仕組みづくりをどうやって進めていくのかということがポイントですね。

そこで悩ましいのは、介護保険事業の対象限定の動きが上述の取りくみとセットで進んでいる点です。とはいえ、地域のなかの困りごとをどうやって解決するかは、コープあいちの報告にもあったように、行政頼りで「行政がなんとかして」と言うのではなくて、住民が自分たちで計画をつくって、それを実行し、その次に行政のいろいろなものをひっぱり出す、というステージに来ているような気がします。

いままでは、計画というのと、だいたい行政計画で、上がつくって、それに対して「参加してください」「手助けしてください」

というような計画づくりとその推進の仕方でしたが、今日の状況下では従来型のやり方では計画をつくっても計画倒れになるということが背景にあると思います。その点、きょうのお話では、「社会参加」の意味も含めて、自分たちのまちを自分たちでちゃんと運営していくというやり方が進み始めていることを、あらためて感じる事ができました。

ということで、そろそろおしまいにしたのですが、われわれの「くらし福祉研究会」は、狭い意味での介護や福祉にどう取り組むかというのではなくて、くらし全体を考えるという視点でやってきました。

それから、昨日の良品計画の話聞いて思ったのは、「くらしからまちづくりへ」を良品計画も考えているのかということです。生協がずっとやってきたことも含めて、民間企業でも同じように受けとめておられるんだなということがよくわかりました。

昨日の話は、職員がキャッチする能力や専門家をいかにうまく巻き込むかという話がかかなり前面に出ていましたが、今回の調査をしながらあらためて思ったのは、生協が持っている組合員や職員のセンサー機能です。つまり、地域で起きていることをキャッチする力をどのように磨いていくか。しかも、その感度はかなり上がりつつある。これは、もちろん意識的にということもありますが、実際に困ったことが目の前に迫ってきているし、生協職員の宅配や共同購入の現場ですでにいろいろな問題が起きているので、それは受けとめざるを得ないということです。ここをさらに高めていきながら、自分たちの暮らすまち全体に対する感度を上げていく。こうしたことが今日一段と求められていることを、この調査を通じて、あらためて感じました。

それから、地域の持っている個性です。

それは、歴史的に形成されたものもあるし、自然条件のなかでつくられてきたものもある。それらを活かした多様なまちづくりが、いろいろなかたちで進んでいる。これも、もちろん意識的なところもあれば、実際のなかでそうならざるを得ないのでやっているところもあるのですが、「地域包括ケア」となると、厚労省の地域包括ケアの概念図を見ても、全国どこでも同じようなものが見られるかのように見えがちです。本当は、100の地域があれば100通り違うので、それをどうつくっていくかが求められていますし、そのためには生協だけで完結する話にはそもそもならない。その意味で、まちづくりにおける「つなぐ」力を高めていくことが、いま問われていると思います。

もうひとつ今回の調査でわれわれが目にしたのは、まちづくりに対する主体的な担い手づくりがどう進んでいるかです。その点では、組合員の受けとめる力や生協職員の力量が少しずつ上がっていることを、あらためて感じる事ができました。

そして、大きくなった組合員や職員の力量によって入ってくる多様な声に応えた「まちづくり」を自分たちでどうすすめていくかは、次のステージで問われてくるのだらうと思います。先ほども少し言ったように、協同する力を地域でどうやって高めていくかということと、同時にすすむ介護保険の制度的な枠組みの変化をにらみながら、協同する力をさらに高めていく課題で非常に難しい舵取りが求められる状況に入っていると思います。

長い時間お付き合いいただきまして、どうもありがとうございました。

## ■□ 第3分科会

### 企業の事業性と社会性の 両立について考える

加賀美 太記（就実大学経営学部専任講師）



#### ■はじめに：本分科会の趣旨

本分科会は「企業の事業性と社会性の両立について考える」をテーマといたしました。ここでは、企業としておりますが、事業性と社会性の両立が問われるのは協同組合も同じです。本分科会には、50名近い参加者を迎えており、この問題については今回の報告者の皆様への関心が非常に高いことが表れていると感じています。

このテーマを設定した大きな背景は、昨今の時代の変化があります。昨日のシンポジウムでも触れられていましたが、昨今の情勢にあって、消費者、組合員、あるいは取引先のニーズを素直に聞いて、そのまま事業として展開すればよい時代ではなくなっています。現代の事業においては、社会に存在する様々な問題から、自分たちが取り組むべき課題を抽出してチャレンジしていくことが、非常に重要になっています。当然ながら社会的課題の解決といった際も、あくまで「事業として社会性をどう追及するのか」あるいは「社会性のある事業をどう展開するのか」ということが求められます。

協同組合、生協は、こうした事業に取り組んできた歴史的な背景がありますが、社会性のある事業は協同組合の専有物ではなく、営利企業もこうした問題について真剣に取り組んでいます。また、この問題は必ずしも実践の現場に留まるわけではありま

せん。「エシカル消費（倫理的消費）」という言葉が普及し、消費者や企業の行動が変化するなかで、研究面でもこうした側面に光が当たるようになりつつあります。

一連の流れの根本には「社会性を意識して活動しなければ、事業活動の基盤となる社会が持たなくなってきた」という認識が広がっていることがあるのだと思います。国連もSDGsという長期目標を定め、行政や企業がそれぞれ取り組みを進めています。とりわけ流通は非営利的な生活の原理に基づく消費者行動と密接に関係してくるため、流通における実践は、目に見える形で私たちの生活に変化をもたらします。

この分科会は、何かしらの研究成果の発表や事業上の正解を提示するものではありません。協同組合と企業の社会性を追求する事業の実態に学び、困難や意義、可能性を参加者の皆さんで共有する場にしたいと思っています。

以上の問題意識を踏まえ、今回は3つのご報告をお願いしました。生産から物流、消費の現場という流通のステージ、ステップごとに、どのような実践がされているのかを共有していきたいと思っています。

## ■報告 I

### 「食品流通の現状と課題—生協のお取引先様と関わる商務の役割—」

藤田 康弘（コープきんき店舗商品部グローサリー商品チーフ）

コープきんきの藤田と申します。店舗のグローサリー関係で、食品、菓子、雑貨の商品調達をしている立場から、①食品流通の現状と課題、②エシカル消費への取り組み、③バイヤーの業務——についてお話をさせていただきます。食品流通などの大きな問題について、一バイヤーが発信させていただくわけですが、いろいろなところでお聞きしていることを、自分の言葉に代えて報告させていただきたいと思います。

#### 1、食品流通の現状と課題

全体として、景気が回復してきていると言われてはいますが、生活者レベルでは実感できていないのが実態のようです。流通業界でも「戦国時代」と言われ、外部環境の変化に伴って消費者の購買動向が複雑化してきている中で、より深い消費者対応が求められる時代になっています。

#### 消費者動向の変化

変化の一つ目が、高齢化社会の深化です。後期高齢者の増加に伴って購買動向も変化しています。たとえば、行動範囲が狭まって小商圈化が進んでいますし、食品では柔らかいものの需要が増え、飲料であれば酒の需要が減っています。家庭では食事を作る回数が減り、食事の宅配需要や、健康意識の高まりから、健康食品の需要がそれぞれ増加しています。

第二に、女性の就業率が高くなり、女性の社会進出によって消費者行動も大きく変わりました。現在のキーワードは「利便性」

「短時間」です。帰宅後にできるだけ短時間で食事の準備をするため、駅に近い店やコンビニでの買い物が増え、近年ではネットでの購入も非常に利便性が高くなっていると受け止めています。

三点目として、モノ消費からコト消費へのシフトです。クレジットカード決済額は、すでにモノ消費とコト消費が逆転していると言われています。さらに「トキ(時)消費」という言葉も出てきています。博報堂の「生活者が選ぶ〇〇年のヒット予想」の、2017年の1位が「インスタ映え」だったのが象徴的です。

#### 小売り流通の課題

食品を取り扱う業態についてみると、まず、食品スーパーで注視されているのは、新店舗出店や改装の際、地産地消、惣菜売り場の強化、売り場にイートインを設置して買った商品を食べられるようにするといったことです。

コンビニエンスストアは非常に利便性が高く、女性の就業率増加もあって、多くの方が利用されています。課題としては、24時間営業が主であるため、深刻な人手不足があります。

ドラッグストアは、ヘルスケアに重点を置いて成長してきましたが、近年は食品を取り扱う店舗が増えています。

ディスカウントストアについても、居抜き出店が中心にですが、食品関係の取り扱いを始めています。これら以外にも百貨店や、アマゾンの利用者が年々拡大していることに代表される、インターネット上の購買も大きな脅威になってくるのではないかと感じています。

#### 流通業界で今後、取り組むべき領域

こうした中で自分自身が考える、生協が重点的に取り組むべき点は、消費者動向を

きっちり把握して、それを売り場に反映していく「地域密着型」を追求することだと思います。生協の場合は宅配と店舗があり、宅配では購入者の年代や、何をどれくらいの金額利用されているのかという分析が非常に進んでいます。しかし、店舗ではそれを分析しても、売り場に反映させるなどの行動に移すところまで行きつけていません。今後はそういったところも活かして、店頭をリフレッシュさせたいと思います。

そして、ヤングシフトも必要です。シニアの構成比は今後高くなりますが、若年層への取り組みもしっかり進めていかなければなりません。昨年、京田辺店を移転・置き換えで改装した際に、若年層を取り込みたいと、子どもさんの菓子売り場を充実させたところ、他店舗を上回る実績になりました。店舗全体の来店状況は非常に厳しい状況が続いていますが、こうした取り組みを今後も増やしていく必要があると考えています。

3番目がエシカルです。多くの生協では、コープ商品を中心に、組合員の要望に応える商品の取り扱いをしています。エシカル商品は、今後の品ぞろえの中心になってくるのではないかと思います。

## 2、エシカル消費への取り組み

このエシカルについては、日本生協連が作成された資料があり、学習会でも使っています。「エシカル」というだけではなかなか伝わりにくいので、組織としては「誰かの笑顔につながるお買い物」をキーワードに、分かりやすく進めようとしています。実際には、買い物をするとき、ごみを捨てる時、すでにエシカルな行動をしていることは多いので、商品を作る側も、そこを意識して商品化することが、非常に大事だ

と感じています。

2017年には、宅配の紙面でエシカルの説明をしたり、エシカル商品の特集も組んだりしました。宅配の特性上、メッセージが伝わりやすいということを実感しています。それ以外にも、学習会を開催しました。

これらを踏まえて、2018年には、宅配ではコープ商品を中心にしながら、エシカルにかかわるNB商品の普及も併せて進めていきます。コープ商品については、すべてではありませんが商品開発にも携わっていますので、エシカルということ意識した開発を進めていけたらと思います。

また、店舗では、月初の1週間を中心に、毎月エシカル商品の普及を進めています。年間レベルでは、10月を「エシカル月間」として最大の山にしようとしています。18年度の取り組みのスタートとして、6月の月初の週は全店でエシカル商品群の集合展開をしました。ただ、利用実績はなかなか厳しく、取り組み週は部門構成比の2%程度の売り上げにはなりますが、それ以外の週については、まだまだ1%くらいです。コープ商品以外では、小川珈琲さんとも協力して、6月月初にフェアトレードや有機の商品の展開をしましたが、コープ商品とは違って、十分な販促物を使って宣伝するには至りませんでした。今後の課題として進めていきたいと思っています。

## 3、バイヤーの業務

最後にバイヤーの仕事についてお話させていただきます。バイヤーの仕事は多岐にわたっており、これだとは言いきれません。一般的にはバイイング（商品を仕入れること）がバイヤーの仕事だと思われるでしょうが、バイイング以外にも商品に関わるいろいろな業務をしています。

最終的には利益を上げることが責任に

なってきますが、バイヤー1人で利益を上げられるものではなく、関連部門との関わりの中で利益の向上につなげていくとご理解下さい。

私たちコープきんきでは、コープ商品が全体の売上高の3割、利益の4割を占めています。利益を上げるためにはコープ商品の構成比を上げればよいということになりますが、コープ商品だけを取り揃えれば利用点数が上がるとは言いきれません。また、一時的に利益を上げて、1か月後、1年後にも来店いただける組合員さんの数を維持できるかはわかりません。ここが課題になります。利益を上げることが最終目的ではありますが、売り上げと利用点数のバランスをしっかりとりながら進めています。

また、配布資料にバイヤーの職務内容を整理していますが、とくに品ぞろえが非常に重要な業務となります。私たちバイヤーは、組織全体の方針に沿って、売り場に品ぞろえがしっかりできているかが問われます。したがって、商品政策が非常に大事になります。利益を上げることは、数字上の成果として必要ですが、前段にあるのは組合員さんが望む商品を調達し、組合員さんのくらしを支えていくことです。そのことを意識しながら商品を調達して、社会に貢献できるように取り組んでいます。

売り場づくりについては、事務所で考えた机上の売り場にとらわれず、現場にしっかり足を運んで組合員の声を聞き、今、抱えている問題点を明らかにして職務を進めるというスタンスを大切にしていますが、日常の業務に追われて現場に行き切れていないのが昨今の課題です。

プロモーションについては、ベンダーさんとも商談をしながら週間・月間のプロモーションを組んでいます。できるだけ同じことを繰り返さないように心がけてい

ます。成功する場合も失敗する場合もあり、成功したことについては2年目もその教訓を生かして行うのですが、3年目も同じことをしていたのではジリ貧になってしまいます。同じことをするのは極力2年までとし、3年目からはまた違った視点で物事を考えるようにしています。

数値管理については、組織全体で出てくるものでもなくて、各バイヤーが日常のところで売り上げや利益などの数値を管理しています。

本来であれば、このところをもう少し重点的にご報告したいのですが、時間の関係もありますので、私たちバイヤーは組合員の期待に応える品ぞろえ・提供のために、いろいろな職務を遂行しているのご理解いただければと思います。

最後になりますが、今回、国分さんと小川珈琲さんにもご参加いただいています。日常でも週次、月次、年間の商談をさせていただいていますが、どうしても商品中心の話になってしまい、自分たちが持っている課題や悩みについての情報交換は十分にできていないのが現状です。今後はそういった点でのコミュニケーションもしっかりとりながら、お互いの事業の発展と組合員さんに喜んでいただける商品提供のために、力を合わせていけたらと思っています。

## ■報告Ⅱ

「問屋 国分ネット卸」による仕入困難者支援について」

黒崎 雅人（国分グループ本社株式会社マーケティング開発部ギフト・EC開発課長）

国分グループ本社の黒崎でございます。現在、マーケティング開発部で、ギフト・EC開発を担当しています。リアルとネットの売り場を通して、どんな商材が求めら

れているのか、またネットが絡んだ場合の売り方はどのように仕掛けていったらいいのかを追求しています。今日、お話をさせていただき「国分ネット卸」は、8年前、私が事業開発部にいた際、ウェブを活用した新しい卸機能として始めた事業です。この取り組みを通じて、社会性と事業性についてお話しさせていただきます。よろしくお願ひします。

### 国分グループについて

最初に、簡単に国分グループについてお話しさせていただきます。弊社の創業は1712年です。伊勢・松阪の商人だった4代目国分勘兵衛が江戸・日本橋で商売を始めたのがこの年です。当時は呉服物の販売と醤油の醸造を生業としていました。現在の食品主流の間屋になったのは、明治初期と聞いています。

社是はひとえに「信用」です。

北海道から九州までの各エリアにグループ企業の販社を7社持ち、「地域密着全国卸」を基本コンセプトに、全国にネットワークを広げています。近畿・中国四国エリアについては、国分西日本を通して事業を展開しています。また、昨今では海外にも目を向け、問屋として営んできた卸や物流のノウハウを使って、中国やアセアンで事業を展開しており、54か国に商品を輸出しています。卸以外の事業でも子会社を作っており、物流業や総菜関係の製造業、また一部小売業も行っています。コミュニティ・ストアという路面店や、職域の中での売店など、非卸の部分でも事業を展開しています。さらに、モノを届けるバックグラウンドとして、物流機能も非常に重要ですので、小売業様の専用倉庫も含めて、全国に常温・低温合わせて268の汎用拠点を展開しています。

現在は3万5000を超える取引先様とお付き合いさせていただいており、1万を超えるメーカー様から商品を仕入れ、取扱商品は60万を超えます。商材は、食品と酒類がほぼ半々です。昨今では温度帯の商材も含めて食品のシェアが6割、酒が4割となっています。取引先様の構成は、生協様を含めてスーパーマーケット業界が4割ですが、一般・業務用の酒販店様との取引が多いというのも、国分グループの特徴です。

### 問屋 国分ネット卸による仕入れ困難者支援

本日、お話をさせていただき問屋 国分ネット卸は、2010年に立ち上げました。仕入れ困難エリアや特殊ルートと呼ばれる一般店舗ではないところ、あるいは小規模な事業者様への食品供給を目的としたウェブ仕入れサイトです。現在の取り扱いアイテムは約1万6000点で、食品以外も扱っています。ユーザー様は3万8000で、そのうち8割が事業者様、2割がスポットで食品を仕入れたい個人（B2C）です。

サイトのイメージは、いわゆるネット通販サイトと全く同じで、PCサイトとスマホサイトがあります。ぜひご覧下さい。

国分ネット卸のポイントは大きく3つです。ひとつはアイテム数の多さ・幅広さです。汎用拠点で扱う食品以外にも、日用品雑貨や介護関連商材も扱っています。小規模店舗であっても消費者のニーズは変わりませんので、1店舗を担えるだけの商品供給を行う必要があります。そのために1万6000アイテムを擁しているわけです。

2番目として、ネット通販サイトですので、特別に会員登録のための利用料などは頂戴していません。

3番目は、受注から配達までを短時間で行うことです。離島・山間部に商品を届けるのは非常に難しいのですが、宅配便と連

携することで、基本的には近いエリアであれば、注文日の翌々日には商品が届くというサービスを展開しています。

このシステムでは、主要ターゲットをロングテール顧客に絞って展開してきました。離島・山間部の過疎地など、流通ネットワークが弱体化したエリアで展開する小規模な小売事業者様、また小規模であるが故に取引条件が合わなかったお客様との取引を、ネットとクレジットカード決済などの仕組みを利用して実現することがこのシステムの目的です。もうひとつは、特殊ルートと呼ばれる小規模・ニッチな企業で、企業内の売店様や従業員に向けた社販サービス、また高齢者関連事業者様向けに、デイサービスで提供されるお菓子なども含めた事業となっています。

ターゲットとなる顧客を整理した図がごございますが、こちらは横軸にリアルとネット、縦軸にLTV（貢献度の高さ）を取り、それぞれに顧客を位置付けています。ネット卸なので基本的にはネットで集客します。営業担当は置かず、お客様が検索サービスでキーワードを入力されたときに、ネット卸のサービスにつなげていくことを強化しています。一方で、ネット経由ではこの事業に触れることがないという方にも、リアルの世界で存在をお伝えすれば、後々取引していただくことができますので、そちらにも取り組んでいます。

ただし、あくまでもネット卸は、小規模であるけれども、きちんとそのエリアに根差した小売業者様を支援する事業として展開しています。昨日のシンポジウムで「生活者と生産者のニーズを調整するけれども、すべてのお客様のニーズを聞くわけではない」というご発言がありましたが、私も共感するところがあります。

実際、事業を立ち上げる前の2007～08

年に、離島・山間部を回ってヒヤリングさせていただきました。いろいろなお叱りを受けましたのですが、お聞きしたすべてのニーズを検討して、ネット卸という形で貢献できるユーザー像のペルソナを作りこみました。それが「後継ぎがない酒販店の親父さん」「山間部で小売業をしているおかみさんで、夫は林業、週末になると軽トラで町のGMSに商品を仕入れに行く」「うまく世代交代ができた酒販店の2代目で、ネット販売やブログも手掛けている」「フラワーアレンジメントや料理教室を主宰している個人事業主が、教室で使う食材や生徒さんにふるまうお菓子を調達したい」という4つのペルソナです。この事業は、あくまでもこういった方々へのサービスとして展開してきました。

ネット卸の仕組みですが、基本的に問屋の持っている機能をそのまま使っています。ネット卸事業のところで受注データを振り分けますが、ネット卸事業としての専用倉庫は一切持たず、関東エリアにある国分関信越と国分首都圏の汎用在庫の商品を活用しています。いろいろな販促企画も実施していますし、52週、リアルに近いレベルで、ウェブによる売り場支援も展開しています。また、これはウェブならではの特徴ですが、売り場に制限がない一方で、汎用倉庫にない商材もたくさん展開しています。いわゆる産直商材、そのほかにも介護施設様を中心に、こだわりのお菓子の予約受注が非常に多いです。

実際のお客様は、ほぼ当初に想定した通りです。離島・山間部のお客様には2010年からずっとお取引いただいております。一番多い離島のお客様は西表島で、次に父島、佐渡島、喜界島、五島列島、沖縄の共同売店などの方々に発注いただいております。この

回りだと、さすがに翌々日には着きませんが、リードタイムを見込んで発注いただいているようです。最近になって取引を伸ばしているのが介護施設様です。介護食ではなく3時のおやつとして、少量でいろいろなものを楽しみたいということで、ご利用いただいています。

その他、当初は想定していなかったビジネスモデルですが、ノベルティ事業者様との取引も伸びています。スポット取引のため、問屋としては取引に制限があっても、ネット卸であれば対応できます。先ほどの4つのペルソナ以外でも、ビジネスモデルを崩さずに展開できている例です。

また、これも想定外だったのですが、個人レベルでネット通販事業をされている方が、ご自身のサイトでネット卸に載っている商品を販売されており、それを物流代行的に出荷するといった取引も増えています。小売り業者様が我々の商品を掲載して、受注が入れば我々に出荷指示を出す「ドロップシッピング」という取引です。

### 「問屋 国分ネット卸」における社会性と事業性

ネット卸の概要は以上ですが、今回のテーマの「社会性と事業性」というところでは、いろいろな苦勞をしてきました。

本事業のビジネスモデルの社会性（社会的意義）は、「ウェブによる小規模事業者への商品仕入れ機能の提供」です。小売業者様へのヒヤリングの前に立てていた仮説は、買い物困難者が発生する前段階には、必ず仕入れ困難者がいるはずである、ということでした。小売業者様がネットスーパーや移動店舗といった買い物困難者支援に取り組むように、我々はその前段階として、ネット卸機能によって仕入れ困難者支援に取り組むことができるのではないかと

いうことから始めたわけです。事業の規模の大小にかかわらず、すべての取引先のニーズに丁寧に対応するという、国分グループの「小商いの精神」を大切にしたいということでもあります。そして、4つのペルソナを定義し、弊社グループの中でコミュニティ・ストア（ボランタリーチェーン）を展開している企業の新規事業として立ち上げました。ここが非常に重要なのですが、経営会議で私から強くアピールしたのは、スタートする以上簡単に撤退はできない、やめられない事業だということです。

一方の事業性ということでは、いろいろなタイミングで苦勞してきました。2010年から3年間の創成期は、純粋に4つのペルソナに特化したサービスを行いました。専用在庫を持たず、汎用在庫を使うことで在庫リスクを回避しました。集客はリアルな営業をまったく使わないことを基本とし、自然検索やリスティング広告（キーワード検索で出てくる広告）で潜在顧客を見込み顧客に変える、いわゆるウェブマーケティングを活用しました。さらにICTの活用によるコスト削減を目指しました。

しかし、事業を進めていくうちに、どんどん裏腹な部分が出てきました。汎用在庫をリアルの営業現場とシェアしているので、商品を取り合うことになり、欠品発生リスクが生じました。また、ウェブを使えないユーザーとは取引ができず、仕入れに困っていたとしても、この事業では対応できないことになります。3つ目に、少額取引であるがゆえに業容拡大がなかなか難しく、事業報告のたびに、「最初に描いた事業計画通りっていない」「早く事業規模を大きくしろ」と言われました。

しかしながら、何とか頑張って2014年から16年には損益分岐点をクリアできました。ターゲットの定義を拡大して、企業

や大学、病院などの職域売店や介護施設、ノベルティ事業者といった、増加傾向にある分野を強化しました。サービスは基本的には変えていませんが、職域売店、ノベルティ事業者には営業を付け、担当者がお話を伺うようにしました。あとは受発注、予約販売というスキームをかなり広げましたので、在庫リスクを負わずに商材を拡大していけるようになりました。また、産直商材を導入することで、ギフト商材や地酒といったエリア商材やロングテール商材を極力強化したことも、在庫リスク回避につながりました。

ところが、ビジネスが広がると、ありがたいもいろいろな取材を受ける機会が増え、それをご覧になったお客様から「うちにも対応してほしい」との声が上がり、会社から全方位のニーズに対応するよう求められるようになりました。そもそもロングテール顧客向けのビジネスモデルなのですが、「限界なのではないか」「スモールビジネスから脱却しろ」と、さらなる業容拡大に向けた営業施策を求められるようになりました。

大きな節目を迎えたのが去年です。新しい価値の提供が求められる中、私が今いるギフト・EC開発課の仕事にも関わりますが、小売業様のEC支援を始めました。それがドロップシッピングによる無在庫直送です。実際には、スーパーやEC利用者様のネット商材を補完する形で使っています。また問屋のデジタル化に寄与するということで、少額取引におけるネット卸のプラットフォームの積極的活用を、ネット通販戦略の中でうたっています。そうして何とか課題を乗り越えたかなと思っていると、今度は物流労働力の不足という課題に直面しました。宅配料金が値上げされることになり、今年の1月から配送

料をやむなく値上げしました。沖縄の取引先様1軒1軒にお電話で事情を説明し、継続されるかどうか確認したところ、何とかご理解いただくことができました。さらに、業容が拡大するなかで、在庫MD、産直MDの強化が求められます。また、個配出荷ということで、宅急便だけではなく、さまざまな宅配事業者様との連携、場合によっては問屋の物流を強化して運ぶことも視野に入れています。

このように、現在はギフト・EC開発課と各部署が連携しながら、ネット上に限らず、リアルでも小売業様の支援もする主管部署として取り組んでいます。

### ■報告Ⅲ

『フェアトレード』『エシカル』商品の提供  
村上 祐一（小川珈琲株式会社第二営業部  
部長代理）

皆様こんにちは。小川珈琲第二営業部の村上と申します。小川珈琲の事業は、大きく業務用の卸と家庭用の卸とに分かれており、私が所属している第二営業部は、後者の営業部隊です。

私は、コーヒー屋の営業になって本当に良かったと思っています。コーヒーは購買要素がとても多い商品です。酸味が好きな人もいれば苦みが好きな人もいますし、モカがいいという人やキリマンがいいという人、深煎りがいいという人や浅煎りがいいという人、高いものもいい、安いものでもいい、外で飲みたい、家で飲みたい、朝飲みたい、昼飲みたい、夜飲みたい。これだけ購買要素が多いということは、企業や個人が思うことが、販売において介入する機会が多いということです。そんな魅力的な商材であるコーヒーを扱う仕事に、大き

な喜びを感じています。その購買要素の中に、今後は「エシカルであるかどうか」ということも入ってくるのではないかとということで、今日はエシカル商品の提供についてお話をさせていただきます。

弊社は1952年の創業以来、コーヒー職人として本物の価値ある商品を作り、真心をもってお届けすることを基本理念としています。「おいしさ」が弊社のキーワードなのですが、その発端は先代（故人）が戦時中にラバウルに出征したことにありました。現地で飲んだコーヒーが本当においしく、無事に帰国できてまた商売をすることができたなら、日本の人たちにも本当においしいコーヒーを飲んでもらいたいという、熱い思いで始めた事業なのです。

創業時は業務用卸をメインとしていましたが、いつか家庭でもレギュラーコーヒーが飲まれる時が来ると考え、事業を拡大していきました。家庭用は直営店を開くところから始まったのですが、次の展開として、生協様とのつながりの中で、家庭用の事業を拡大していくことになりました。というのも、業務用のコーヒーに関して大学生協様とずっと深い関わりがあり、そこから洛北生協様そして京都生協様へとつながっていったのです。

そうした経緯から京都生協様のレギュラーコーヒーのPBの開発にも関わりました。一般的にコーヒーのPBというと、やはり物量、価格、売り上げを稼いでいこうみたいにとらえられがちで、スーパーで言うところの下の段に売っているような「買い回り品」「特売品」としての扱いです。弊社の場合は、おいしさを追求するために鮮度が大切であると考えていることから、開けたての風味を小袋で楽しんでいただくこと、小袋にこだわりました。

2003年にはコープきんき事業連合様と

共同開発したコーヒーが販売開始になりました。発足当初、きんき様はどちらかという買いやすい価格を重視しておられたので、ずいぶん議論もあったのですが、やはり小袋の商材で組合員様の支持をきっちり得てきたという背景をもとに、小袋の商品は小川珈琲がさせていただくという経緯となりました。

### 小川珈琲の有機栽培コーヒー

もうひとつ、生協様との関わりの中で、私たちにも大きな動きがあったのが有機栽培コーヒーです。きっかけは、京都生協の商務様から「これからは有機栽培の時代が来る、コーヒーでもできないだろうか」という声をいただいたことでした。長く取引していただいている生協様の声でもあり、何とか実現させようと、有機栽培コーヒーに取り組み始めました。

すぐに用意できたのは「オーガニック・ペルー」という商材です。当時は有機栽培のコーヒーが非常に少なく、どれだけ探してもペルーでしか見つかりませんでした。しかし、「おいしいものを届けたい」という私たちの思いに反して、それ単一ではおいしいコーヒーができなかったのです。「オーガニックだからおいしくなくてもいい」ということは絶対に許されないもので、1種類の豆を浅煎りと深煎りにしたものを混ぜて味を作り込み、何とか世に出せる商品として出来上がったのが「オーガニック・ペルー」です。現在、弊社のNBとして展開している「小川珈琲有機栽培オリジナルブレンド」は、日本で一番売れている有機栽培のコーヒーです。あの時、京都生協様からのお話がなければ、私たちの事業もどうなっていたか分かりません。あの一言が、ブランドの転換を起こしてくれたということになります。

## 日本のコーヒー市場

続いて日本のコーヒー市場について、ざっくりお話しさせていただきます。日本ではここ数年コーヒーブームで、2013年から16年まで大幅に伸びていましたが、1年くらい前にブームも少し落ち着いてきたというのが大きな流れです。

コーヒーブームは3つの波があると言われる。第1波は1960年代の「アメリカンコーヒー」や「喫茶店」といったブームです。セカンドウェーブは、1990年代後半で、スタバやタリーズのような店で、エスプレッソやカフェラテ、カプチーノなどアレンジしたコーヒーをおしゃれに飲むことが普及しました。

そしてサードウェーブが「スペシャルティコーヒー」です。消費動向が成熟して、「どの産地で、どうやって精選されたものを、どうやって淹れるか」といったところまで求められるようになりました。このサードウェーブにおけるもうひとつの大きなトピックスが、2013年に大爆発したコンビニのカウンターコーヒーです。サードウェーブというアッパーな流れと、買い回りのコンビニコーヒーという二つの流れが掛け算になって、コーヒーは大ブームになったのです。

家庭用コーヒーについては、外で飲まれる機会が増えたために、需要が落ちるのではないかと思われましたが、逆に、家での飲用回数も伸びました。ですから家庭用もブームの時は伸び、今は少し落ちている感じですが。

家庭用における小川珈琲も、ブームに沿って売り上げを伸ばしていきました。家庭用市場におけるブランドポジションは4番目です。上位3社は大企業となりますのでその差はまだまだ大きいのが実情です。小川珈琲の特徴は、単価が他社に比べて

100円ほど高いことです。やや付加価値型のこだわりのコーヒー屋として、4番目のブランドポジションで何とか頑張っている状況です。

## エシカルとコーヒーにできること

家庭用市場では、小川珈琲は4つの価値を大切に、事業を展開しています。ひとつは「伝統」です。次に「コーヒーの未来のために」。ここがエシカルということになると思います。あとは期間限定コーヒーというような「季節感」や「情緒感」、さらにスペシャルティコーヒーに代表される「素材感」、この付加価値をもって市場に働きかけをしていますが、中でも私たち事業部が一番注目しているのが、やはり「エシカル」です。家庭用コーヒー市場の有機栽培コーヒーに絞ってみると、年々拡大しています。市場の構成比としてはまだまだ低いのですが、小川珈琲は有機コーヒーの売り上げトップテンのアイテム中、6点を占めています。

小川珈琲の有機コーヒーにおける理念は、「1杯のコーヒーからできること」です。もともとオーガニックから始まったわけではありませんので、いきなり事業のすべてをオーガニックにすることはできません。ただ、できることから少しずつ始めようとしています。最初は、おいしいコーヒーを届けようと思えば、持続的な生産方法に基づくものでなければ、おいしさも継続できないのではないかということがモチベーションでした。しかし、後からコーヒービジネスでできることは、世界的にもインパクトが非常に大きいことが分かり、今ではいっそう真剣に取り組もうとしています。

背景には、色々な要素がありますが、まずは生産地域です。赤道をはさんで南北緯25度の熱帯・亜熱帯のエリアにコーヒー

の生産国が集まっていますが、このエリアは動植物の生態系の多様性が高いところが多く、コーヒーの生産国イコル動植物の生態系が多様であるとも言えるでしょう。ということは、コーヒーの生産国に何かテコ入れをしていけば、生態系に関わる社会的な課題に対して大きなインパクトを与えることが出来ます。

生産者についてもそうです。コーヒー生産国には発展途上国が多く、「人」という意味合いでもインパクトは大きい。コーヒーは世界約70か国で作られており、コーヒー農業に関わる労働者は2500万人、世界市場におけるコーヒーの年間売上高は年間800億ドルで、実は国際貿易商品としては、石油に次ぐ規模の商品です。エチオピアでは、5人に1人がコーヒーで生計を立てており、国の輸出額の67%を占めています。日本のコーヒー消費量は、消費国で見るとEU、アメリカに次ぐ3番目です。これらの事実を掛け合わせて考えると、コーヒーを通じて世界的、社会的な課題に対して貢献ができると思われれます。

### フェアトレードコーヒーと バードフレンドリーコーヒー

フェアトレードは分かりやすく言うと、最低取引価格の設定です。コーヒーは相場物ですが、相場に連動して安価な時に買ったたくことはせず、最低価格を決めて必ず買います。併せて、購入金額にプレミアムを乗せたものをフェアトレードプレミアムとして生産者に支払います。このプレミアムが生産国のインフラなどに使われるのですが、25%以上は必ず品質に関わることに使うという規定があります。「フェアトレードは弱者支援ではない。」と言われます。生産者がプレミアムを品質向上のために使うことで、フェアトレードコーヒーの品質

は向上しており、今では欧米におけるフェアトレードの意味合いが「生産者支援」というより「品質の証」に近くなっていると聞いています。そういったところを、私たちがどれだけ理解して日本で進めていくかが問われています。

フェアトレードの市場は日本においても伸びています。中でもコーヒーの構成比は非常に高くて全体の62%、かつフェアトレード全体の伸び率よりも高く伸びています。ここからもコーヒーの役割が大きいと考えられます。ちなみに、フェアトレードコーヒーの中では、小川珈琲が今のところ一番高いシェアを占めています。

もうひとつ、今、京都生協様と取り組ませていただいているバードフレンドリーという認証プログラムがあります。コーヒーの木は背の高い木に囲まれた下の方に生えており、木陰でゆっくりと育ちます。その木陰を作るシェードツリーが野鳥の住み家なのですが、コーヒー農業の工業化によりシェードツリーがどんどん伐採され、野鳥の宿り木が減っています。これを危惧して、アメリカのスミソニアン渡り鳥センターの学者が立ち上げたのが、バードフレンドリーの認証プログラムです。これは基準がとても厳しく、オーガニックは必須で、他にもシェードグロウン（木陰栽培）でないといけないとか、樹種がそのエリアに11種類以上ないといけないなど、非常に込み入ったプログラムになっています。

こうした厳しいプログラムにおいても、小川珈琲が大事にしているのは、やはりおいしさです。コーヒーは嗜好品ですので、「取り組みありき」でやってしまうと、どうしてもいい展開につながりません。消費者に支持されるにはおいしさが不可欠であり、そこにはとことんこだわっています。そもそもコーヒーは農産物であり、実の中

にある種子を焼いただけのものです。それをおいしくしていくには、やはりコストをかけることも必要です。むしろ、そうすることで本質的な支持が得られるという考えです。先ほどご紹介した有機コーヒーのオリジナルブレンドも、オーガニックの5つの生産国の中で吟味した豆を、さらに混ぜて味づくりをしています。

もうひとつ大切にしていることは多様性です。嗜好品なのでニーズは幅広く、それぞれのニーズがある程度のボリュームを持っています。たとえば、認証でいえば「フェアトレード」「バードフレンドリー」、最近始めた「オランウータンコーヒー」というものもあり、メーカーとして各種認証の多様性を持とうとしています。また、プロダクトでは、豆もあれば、粉、ドリップタイプ、飲料タイプもあります。オーガニックや各種認証でこれだけの品ぞろえをしているブランドは少ないです。いろいろな形で提供していくことで、市場のニーズにきっちり応えていく、オーガニックだからと言って、決して単一的な品ぞろえはしないという思いでやっています。

3つ目に大切にしているのが「伝える」ということです。「選択して社会的に貢献できるものを購入すること」がひとつのエシカル消費だとすれば、やはり知って買うこと自体が、エシカル消費者のベネフィットになるのではないのでしょうか。ですから、ただ商品を用意しただけではだめで、それを伝えていく取り組みにも力を入れています。去年はちょうど65周年だったので、3か月間、大々的に有機に絞ったプロモーションを展開しました。売り場でも、色々な工夫で有機の価値を表現するようにしていますし、生協様の宅配紙面である「いきいき日和」などで、集中的に商品を打ち出すなど、提案を強化しています。弊社の強

みを生かしながら、生協様とともにエシカルな商品をさらに広げていければと考えています。

今後の展望として、マクロ環境というか外部環境の変化が大きくエシカルに関わってくると考えています。2020年にオリンピックがありますが、ロンドンオリンピックでは「義務」としてフェアトレードが調達コードに入りました。日本の場合は、推奨にとどまっていますが、ロンドンオリンピック後にフェアトレード商品の市場は3倍に伸びたという経緯もあります。そういった要素を掛け算していくと、エシカル商品を求める機運は高まり、必ず伸びていくという思いで提案をしています。

これからも「おいしさ」を軸に事業展開をしていくために、産地ともコミュニケーションを深め、おいしくて持続可能な生産を皆さんとともに作り上げて、後世に残していける市場にしていきたいと思っています。

■**質疑応答**：3名の報告後にフロアとの質疑応答を行った。多くの質問が出されたが、事業性と社会性の両立という論点に特に関わる応答の一部をまとめます。

●**質問①**：日本生協連が言う、エシカル消費は「社会的にいいものを買う」ということであり、環境にいいもの、生産者に優しいもの、フェアトレードであることなどを大事にしましょうというのはその通りだと思います。しかし、その前提として、エシカル消費の基本は「レス・バイイング」、つまり無駄なものは買わないということことです。買い物はできるだけ少なくすることの上に、それでも買わなければいけないものについては、できるだけいいものを買きましょう、というふうに進んでいく概

念だと思えます。

そういう意味で、企業にとってはなかなか厳しい考えですし、これはあくまでエシカルコンシューマー（消費者）側からの運動理念ですので、企業がそれに対応することは非常に難しいのではないかと思ってきました。

今日のお話も非常に面白かったのですが、たとえばネット卸を使って離島などの小売業者に卸すというのは、確かにエシカルにつながるわけですが、もしその小売業者に競合する業者が地元において、競合業者に卸した方が確かに儲かるという場合でも、「それはしない」ということを貫けるのでしょうか。

あるいは嗜好品であるコーヒーを、1杯でも多く飲んでいただきたいというのが、企業としてのお考えだと思うのですが、今まで安いコーヒーを2杯3杯と飲んでいたら、本当に上質の、しかも社会的に有意義なものを1杯だけ飲んでもらうという方向で進むことができるのだろうかということを、お伺いします。

また、であるからこそ、非営利企業である生協に、エシカル消費は大きなものを期待するわけです。生協は、必ずしも売り上げや利益の最大化を求めるのではなく、コミュニティの持続可能な発展を支えることができるのであれば、その範囲内で事業活動をすればいいという組織ですから、エシカル消費とは非常に適合するわけです。日本の生協の「エシカル」についての考え方を含めてお伺いしたいと思えます。

**黒崎**：今までは「エシカル」ということを意識せずに取り組んできた事業ですので、改めて「エシカル」を考えると、私の中に答えがあるような、ないようなところがあります。

少なくとも立ち上げに際してのヒヤリングでは、地元で根を張っておられる小売業の方がたくさんおられました。ご自身が高齢であっても「動けるうちは御用聞きとして物を届けたい」という思いを持たれている方がほとんどでした。ネット卸のサービスはいろいろな条件もあり、決して安くなっているわけではありません。まずは商品をお届けすることでそのエリアの支援になっているのであれば、そのエリア内で他の小売業と競合するものではないというふうにとらえています。

一方で、エシカルという考え方があっても、ネット通販の広がりによって代表されるように、やはりいかにたくさん、安く買ってもらおうのかという動きもあると思います。そういった流れの中で、事業者支援としてのネット卸というものをどう考えるかというのは非常に難しいのですが、私の中では、プラットフォームとしての問屋の役割に昇華される形で整理をつけています。問屋がエシカルに対してどう臨むのかということに、問題を上げていかないといけないうだろうと思っています。

**村上**：極端な言い方をしてしまうと、レス・バイイングという観点からすると、コーヒーは嗜好品なので、なくてもいいということになってしまいます。そういった中で、私たちの事業をどう肯定していくかということにもなりますが、コーヒーの役割のひとつは安らぎ、ゆとりといったところに付随して、暮らしに貢献することではないかと思っています。ゆっくりコーヒーを淹れて、ゆっくり味わっていただいて、ゆっくり会話をさせていただく、そういったところで意味を持てればと思っています。そういう意味で、1杯でも多く飲んでいただきたいですし、そういうふうになれば、ゆとりがあ

るいい社会になるのではないのでしょうか。日本のコーヒー消費量は国としては多く、飲用率も高いのですが、ひとりあたりの飲用杯数は実は少なく、トップであるノルウェーの半分以下なのです。もっともっとコーヒーを飲んでいただけるシーンを社会的に作っていくために、私たちにできるのは、日々、おいしいものを提供していくことだと思っています。

**藤田**：「無駄な買い物をしないことがエシカルにつながるのではないか」とのことでしたが、店舗で物を供給している視点から言いますと、生活していく上で、買い物というのは不可欠ですので、その中で消費者や組合員が選ぶひとつの選択肢とすることには意味があると思います。そして、エシカル商品であることを意識して利用してもらえれば、作る側や運ぶ側もいっそうそれを意識できるのではないかと思います。日本生協連も、世界でSDGsということが言われており、その一環として「エシカル」を方針のひとつに据えて、取り組みを広げていこうとしているのではないかと理解しています。

**加賀美**：マーケティングや流通の研究領域からエシカルをとらえたときは、「差異化要因」として注目する傾向があります。つまり「社会的な課題を解決しなければならない」というところは建前で、本音はコモディティから脱却するために、エシカルという付加価値を付けて高く売るところにあるととらえるわけです。

しかし、必ずしもそうした行為が悪いわけではないのも事実です。先ほどフェアトレードは弱者救済ではなく、むしろ品質の証に変わりつつあるとご報告がありましたが、エシカルな商品が社会で一般化するこ

と自体は、社会にとってはよいことです。その点で差異化の要素として、社会的に必要なものが一般化されていくことには、大きな意味があるのではないのでしょうか。

●**質問②**：私は社会性といった問題については「見える化していくこと」が重要ではないかと認識しているのですが、小川珈琲さんでは、フェアトレードとかバードフrendリーのといった取り組みに対して、どの程度のインパクトがあったかを見える化されているのでしょうか。

また、国分さんは、自社の強みを生かしてニッチな市場に挑んでいらっしゃると感じましたが、アレルギーのお子さんなど、数は少ないけれども、困っている人は本当に困っている分野はまだあると感じています。ネット卸は損益分岐点は超えたとおっしゃいましたが、まだまだ潜在的な市場があると見込まれているのでしょうか。

**村上**：本当に恥ずかしい話ですが、見える化の枠組みは十分ではありません。「エシカルにこういう需要があるはずだから」という仮説に基づいて始めたものではなくて、本当においしいコーヒーを出そうとした時に、エシカルが出てきたということで、まだまだ足りない部分が多いのです。フェアトレードのプレミアムの支払いも、今までは一切、公開していなかったのですが、ちょうど今、事業としてもはっきりさせる必要があるということで、公開の是非について協議をしているところです。

**黒崎**：ネット卸を立ち上げた時、私自身は事業開発というテーマをもって新規事業に取り組んでいました。2000年くらいからウェブが世の中に広がってきていましたが、2010年はまだ、問屋の中で具体的に

ウェブのあり方を語れる人間がほぼいない状況でした。ある意味、「ウェブを活用して問屋をやります」と言ったのが、最初のつかみとしてOKだったのではないかと思っています。

正直なところ、はじめからニッチな市場を目指していたわけではありません。しかし、当社はマンパワーが少なく、予算を充てるにも限界があり、早くどこかで自立しなければなりません。そうした時に、残念ながらリアル採算性の中で取引を解消してしまう小規模な事業者様を取り込む可能性も含めて展開していったところがあります。もちろん、単純に小商いを大事にすることにだけ取り組んでいけばいいわけではありませんし、数字的な規模を大きくしていく意味では厳しいことも出てきましたが、最初はそのあたりがうまくはまったのだと思います。

潜在的なニーズがあるかどうかについては、うまく表現しにくいのですが、必ずしもこのネット卸の支援が、永久にそのお店を継続させるものではないと思っています。しかし、ぱたんとそこで終わらせてしまうのは非常に空しいものですし、人情的にも商人としてもいかなものかと考えると、「ネット卸というものがある」とつなげておくとすれば、常に商売としてのニーズは問屋の中にあるはずなのです。

一方で、デジタルの世界が変わっていく中で、小売業様も生協様も含めて一緒に考えていかないといけないことだと思いますが、ネット通販の仕組みというのは、皆、同じ形である必要もないし、同じ商品を売る必要もないわけです。むしろ、国分の売り場を自由に使ってもらって、場合によっては社会性の高いものがしっかり見える売り場づくりをしてもらうこともあり得ます。その時に「国分」という名前は、一切

出てこなくてもいいのではないかとすら思いますが、事業性を問われると疑問も残ります。後進を育てていくためにも、事業性という看板は必要なので、そういった部分では、今日お話したような形を作っていくしかないと思っています。

**質問③：**エシカルあるいは事業性のある社会的な貢献、あるいは社会性のある事業を展開する際に必要なのは「伝える」ことだと思います。

これまで発信や情報の伝え方で、工夫されたことやご苦労されていること、また協同組合とりわけ生協という組織への期待をお話しいただけないでしょうか。

**村上：**「伝える」というのは、本当にすごいキーワードだと私も考えていますが、まだまだ小さい一食品メーカーなので、どういことができるのかと日々悩んでいるのが実情です。たとえば、POSデータを分析した結果ですが、有機栽培のもので一番売れているのは玉ねぎでした。では有機栽培の玉ねぎを買われている方が購買した商品を見てみると、やはり有機の野菜や食品を多く買われており有機志向が見られました。逆に、有機のオリジナルブレンドからバスケット分析をかけると、実はその他の有機商品はほとんど買われていなかったのです。小川珈琲は有機有機と言っていましたが、実は小川珈琲の有機珈琲は、有機ユーザーが買っているわけではないということなのです。

ただし、そういったことから考えても、きちんとしたブランドを持って、いいものを作っていくということ自体が、「伝える」ことにもなるのではないかと考えているところです。さらに細かく具体的に進めていくとなれば、生協様というのはとても

色々なことができる相手です。宅配の紙面でいねいに特性を伝えていくだけでなく、私たちは全国の生協様に向けて、年間80～90くらいのコーヒー教室を開催しています。そうしたコーヒー教室でフェアトレードのことなどエシカルな情報を必ず伝えていけば、年間80回以上のコーヒー教室に1回平均20人が来て下さるとしても、1000人以上の方にお伝えすることができます。それを10年続けていけばどうなるか。こうしたことを思いながら、伝えることで応援できればと思っています。

**黒崎**：どちらかという今までの問屋は、あまり情報をオープンに発信することもなく、あくまでも黒子として、リアル店舗に商品を供給することが求められていたのだと思います。しかし、ウェブが発達したことによって、問屋と生活者の接点も確実に増えてきました。もっと問屋の持つ様々な情報をウェブを通して発信し、より積極的に生活者接点を増やすべきだと認識しています。

問屋はそもそもプラットフォームだと思っていますので、そこに商品の流れだけではなく、情報の流れも入れていかないといけない。特にウェブについては、問屋機能を無料で使っていただくような仕組みも必要だと思っています。ですから、メーカー様と卸が協業する部分では、そのプラットフォームを一緒に使うようなウェブがあってもいいと思いますし、いろいろな情報を、卸の間でもウェブを通して共有することが大事だと思います。これは小売業様にとってもそうですし、生活者の皆様にも使っていただくことで、データがそこにたくさん集まって、それを解析することで新たなものが見えてくる、見えてきたもので商売を新しくしていけばいいわけです。

**藤田**：今回、エシカルということが中心になってはいますが、商品を提供するという観点で、非常に上手に「見せる」取り組みをされているのが、いずみ市民生協さんです。農産、水産、畜産、グロッサリー関係など、横串を刺して提案されており、私たちも勉強になります。地域密着型ということ言えば、何と言ってもパルコープさんです。特に農産では非常に親近感を覚える売り場づくりをされています。

そういった、点ではなく線で伝える、地域密着などという視点を参考にしながら、エシカルの商品の普及を進めていきたいと思います。協同組合だからできるということでは、やはり組合員さんと直接、話ができる機会があり、今回のこのような場もありますので、ひとつずつお互いに理解を深め、またそのことをどこかで伝えていただくことで、進めていけることもあるのではないのでしょうか。

## ■あとかき

紙幅の都合上、とくに質疑応答の内容について限られたものしかご紹介できず申し訳ございません。

事業性と社会性の両立は決して容易なことではありませんが、これからの事業体には必須の要件です。これを一事業体だけで追及するのではなく、協同という仕組みを活かして追及していくことも必要ではないかということを、今回の分科会からは感じました。本紙面が社会性のある事業、あるいは事業における社会性を考える際に何かしらの示唆を与えるものになっていれば幸いです。

本案内

## 2018年くらしと協同の研究所 第26回総会記念シンポジウムのご案内

- ◆日 程 6月30日(土) 13:00～16:30 シンポジウム  
17:00 第26回総会  
18:00 懇親会
- 7月 1日(日) 9:30～12:30 分科会
- ◆会 場 コープイン京都
- ◆申込締切 6月18日(月)

### 現代の暮らしにおいて、わたしたちには何ができるのか？

#### －「無印良品」のあり方と仕組みから考える－

(開催趣旨)

現代の暮らしは、かつてよりも随分と豊かで便利になった。しかし、大震災等による人々の価値観の変化、少子化・高齢化・単身化といった社会構造の変化、あるいは格差や貧困といった経済問題の顕在化等もあり、かつてのように暮らしを一括りにしてとらえることは難しくなっている。こうした時代のなかで、暮らしに関わる事業は豊かさや便利さを追い求めるだけでなく、暮らしに向き合い、何が人々にとっての幸せなのかを考え、自分たちなりのビジョンを掲げ、それを実現するために力を尽くすことも求められるようになってきている。

そうした「暮らし」のビジョンを掲げ、それを実現しようとしてきた一つの存在が「無印良品」である。1980年に「わけあって安い」のコンセプトのもと、西友のプライベート・ブランドとして生まれた無印良品は、幾度かの挫折を経験しつつも、今では強い愛着を持った多くの顧客を獲得している。無印良品の顧客は、価格合理性と本質的な機能を追求し、ブランドをもてはやす消費社会へのアンチテーゼという、そのあり方に強い魅力を感じている。そして、無印良品自身も、暮らしにおいて自分たちにできること、あるいはやるべきことは何かを常に顧客との関わりから見定め、それらを実現しようと工夫を重ねてきた。

現代の多様化する暮らしの中で自分たちにできることは何か、そのためにはどのような仕組みや実践が考えられるのか。同業態の競合相手ではなく、生協と通ずる面影を持ちつつ、それでもやはり生協とは違う「無印良品」というユニークな存在を通じて、生協役職員・組合員・メーカー・ベンダー等がそれぞれの立場から一連の問いについて考えるきっかけを作ることが本企画の意図である。

若林 靖永 (本研究所以事長)

### 主催：くらしと協同の研究所

〒604-0857 京都市中京区烏丸通二条上ル蒔絵屋町258コープ御所南ビル4F  
TEL:075-256-3335 FAX:075-211-5037  
E-mail: kki@ma1.seikyoku.ne.jp (1は数字)

## 6月30日(土)13:00～16:30 シンポジウム:コープ・イン京都 2F

13:00～13:05 開会挨拶

13:05～14:50 基調報告(クロストーク):『無印良品』の挑戦

萩原 富三郎(株式会社良品計画 暮らしの良品研究所 コーディネーター)

若林 靖永(京都大学大学院経済学研究科教授・暮らしと協同の研究所理事長)

現代の暮らしを「無印良品」はどう考えているのか、「無印良品」のミッションを実現するための仕組みや考え方、ユニークな商品の歴史や作り方など、「無印良品」という存在を深めるための質問を若林氏が問いかけ、萩原氏にお答えいただきます。

14:50～15:10 休憩

15:10～16:20 ディスカッション

基調報告を受けて募った参加者からの質問や論点などを含め、会場全体でテーマをより深めるためのディスカッションを行います。

16:20～16:30 まとめ

17:00～ 第26回 総会

18:00～ 懇親会



## 7月1日(日)9:30～12:30 分科会:コープ・イン京都 2F

### 第1分科会「地域における協同の再発見と再発進－国内外の取り組みから－」

(趣旨)

2016年11月に協同組合が国際連合教育科学文化機関(ユネスコ)の無形文化遺産に登録されました。その登録は「協同組合そのもの」ではなく、「協同組合の思想と実践」が評価されたことによります。すなわち協同組合という形ではなく、協同組合が持っている参加をはじめとした仕組みや事業の進め方、活動の仕方といった「形のないもの」に価値が見出されたこととなります。

そこで本分科会では、暮らしと協同の研究所研究員の若手研究者を中心とした研究会「コーポラティブ・ラボ」による若手の視点からみた協同の価値の再発見と再発進について、国内外の事例をもとに、協同組合の在り方が地域社会に貢献するという観点から研究者と参加者との意見交流をもって考えます。

コーディネーター 片上 敏喜 (日本大学講師・本研究所研究員)

報告Ⅰ 小田巻 友子 (松山大学講師)

報告Ⅱ 下門 直人 (京都大学大学院博士後期課程)

報告Ⅲ 青木 美紗 (奈良女子大学講師)

## 第2分科会 「超高齢社会における生協の福祉の今」

(趣旨)

超高齢社会の今、人びとのケアへの対応が重要な社会的課題になっています。生協もこの課題への対応にさまざまな形で取り組んでいます。「暮らし福祉研究会」では、この課題はケアが必要になっても安心して住み続けることのできる地域づくりに帰着すると考え、この間、購買生協を対象に調査研究を進めてきました。この分科会では、そうした調査研究からいくつかの生協の福祉への取り組みの現状を通して、その到達点の意味と今後の課題を一緒に考えたいと思います。事例としては、高齢化の進む京都市の洛西ニュータウンのなかでの京都生協を含むまちづくりへの取り組み、ならコープと連携した社会福祉法人協同福祉会の取り組み、コープあいちの福祉のまちづくりへの取り組みなどをとりあげます。交流しましょう。

- コーディネーター 浜岡 政好 (佛教大学名誉教授・本研究所研究員)
- 報告Ⅰ 当事者性を生かし、現場から地域の支え合いを考える  
中川 順子 (立命館大学名誉教授) + 京都市西京区社会福祉協議会
- 報告Ⅱ 「自宅以最期まで」－暮らしを支える10の基本ケアとICT活用の試み  
川口 啓子 (大阪健康福祉短期大学教授) + 社会福祉法人協同福祉会
- 報告Ⅲ まちづくりを考える－福祉の視点から  
上掛 利博 (京都府立大学教授) + 生活協同組合コープあいち

## 第3分科会 「企業の事業性と社会性の両立について考える」

(趣旨)

組合員の組織である協同組合は、組合員の想いを実現するために事業を営んでいます。その意味で、協同組合の事業は、まず何よりも組合員の利益である「共益」を追求するものです。しかし、昨今の情勢を受けて、組合員自身のためにも、社会全体の利益である「公益」に、協同組合は目を向ける必要に迫られています。他方、CSR(企業の社会的責任)という言葉が普及し、企業もまた利益を追求するだけでなく、その存在に相応しい社会的な役割を果たすことが求められています。しかし、公益であれ社会的責任であれ、それらを追求する際に経済的要件を無視するわけにはいきませんし、両立は決して容易なことではありません。

この分科会では、シンポジウムの問題提起も踏まえつつ、社会における役割を果たす事業について、その実態や困難、意義、可能性を、生協および取引先企業の実践から学び、会場の皆さんと深め合う企画にしたいと思います。

- コーディネーター 加賀美 太記 (就実大学専任講師・本研究所研究員)
- 報告Ⅰ 食品流通の現状と課題 -生協のお取引先様と関わる商務の役割-  
藤田 康弘 (コープきんき 店舗商品部 グローサリー商品チーフ)
- 報告Ⅱ 「間屋 国分ネット卸」による仕入困難者支援について  
黒崎 雅人 (国分グループ本社株式会社マーケティング開発部  
ギフト・EC 開発課長)
- 報告Ⅲ 「フェアトレード」「エシカル」商品の提供  
村上 祐一 (小川珈琲株式会社 第二営業部 部長代理)



季刊号



**2018 夏号 (第 25 号)**  
2018.06.25 発行  
**特集**  
組合員を惹きつける生協の「編集」  
争論  
「食」の魅力伝えるカタログの底力



**2018 春号 (第 24 号)**  
2018.03.25 発行  
**特集**  
「やりがい」を感じることができる  
職場を考える  
座談会  
「協同組合役職員」を実感する機会とは



**2017 冬号 (第 23 号)**  
2017.12.25 発行  
**特集**  
格差社会と生協  
争論  
こだわる生協、広がる生協



**2017 秋号 (第 22 号)**  
2017.09.25 発行  
**特集**  
組合員と生協とが出会う「場所」  
争論  
インターネットはどんな「つながり」を  
紡ぐのか?



**2017 夏号 (第 21 号)**  
2017.06.25 発行  
**特集**  
社会問題に挑む研究所  
座談会  
生協に関わる研究所のあり方を考える



**2017 春号 (第 20 号)**  
2017.03.25 発行  
**特集**  
いま、農協はどうなっているのか?  
～協同組合としての JA に学ぶ  
争論  
農協はどうなる、どうする?

増刊号



**2016 年 9 月増刊号**  
2016.09.25 発行  
第 24 回総会記念シンポジウム特集  
地域再生と協同  
～協同組合に何を期待するか



**2015 年 9 月増刊号**  
2015.09.25 発行  
第 23 回総会記念シンポジウム特集  
超高齢化社会における暮らしと  
まちづくりへの多様な接近  
「地域包括ケア」と生活協同組合

※詳細はホームページ ( <http://kurashitokyodo.jp> ) をご覧下さい。

季刊 **くらしと協同** 2018 年 9 月増刊号 2018 年 9 月 25 日 発行

第 26 回総会記念シンポジウム特集

**現代のくらしにおいて、わたしたちには何ができるのか?**

—「無印良」のあり方と仕組みから考える—

編集企画 | 『くらしと協同』編集委員会

電話 | 075-256-3335

編集長 | 杉本貴志

F A X | 075-211-5037

発行所 | くらしと協同の研究所

E-mail | kki@ma1.seikyoku.ne.jp

理事長 | 若林靖永

U R L | <http://kurashitokyodo.jp>

住所 | 京都市中京区烏丸通二条上る蒔絵町 258 コープ御所南ビル 4F (〒604-0857)

