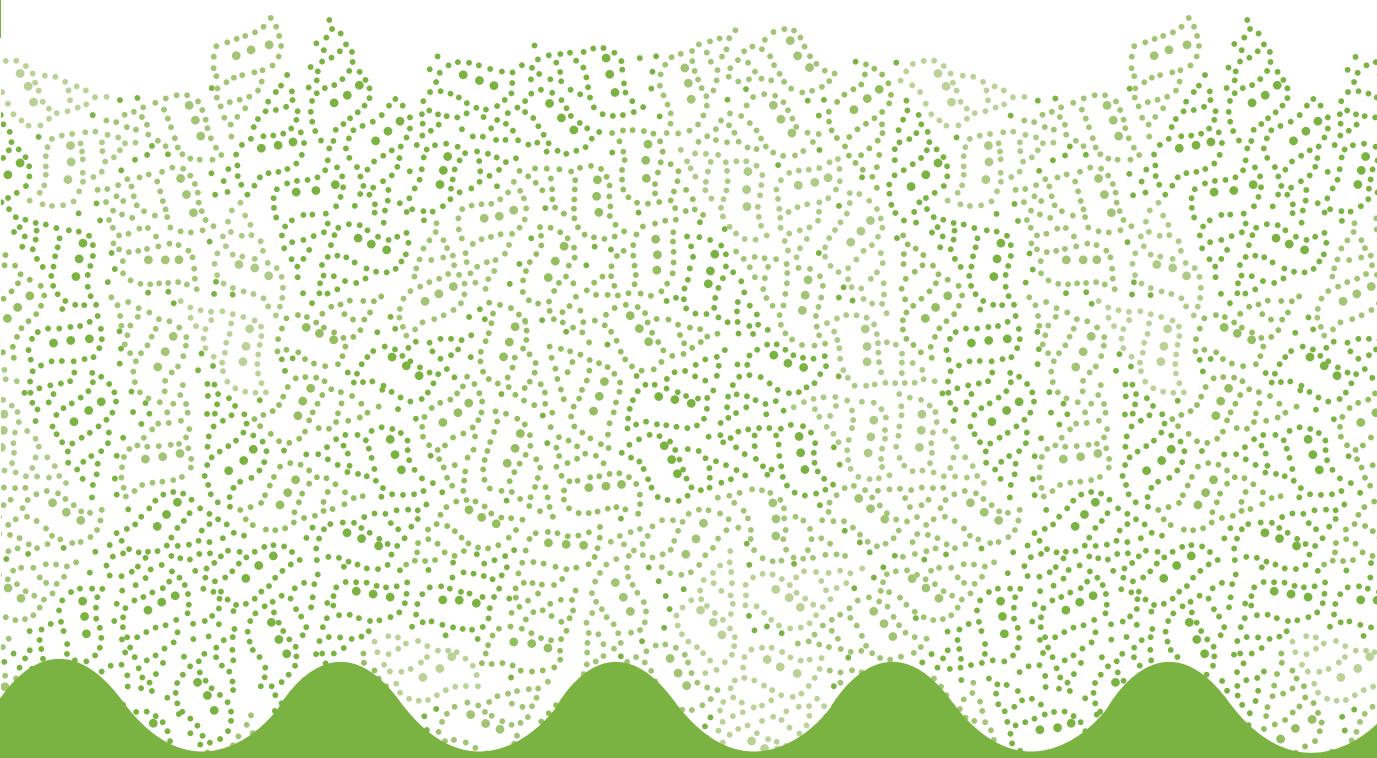


季刊 くらしと協同

2014 夏号 No. 9



争論

組合員は顧客なのか？
本当にほしいものは自分たちでつくる！
めざすは「ジャムセッション」！

特集

こだわり店舗の顧客サービス



INDEX

こだわり店舗の顧客サービス

巻頭言

「きく」とはなにか? ……大高 研道 1

争論 組合員は顧客なのか? ……3

01 本当にほしいものは自分たちでつくる! ……土谷 雅美 4

02 めざすは「ジャムセッション」! ……椎木 孝雄 12

特集 こだわり店舗の顧客サービス ……21

01 地域に根ざしたローカルスーパーの店づくり～愛知県豊橋市「一期家一笑」の取り組み ……岩橋 涼 22

02 規模を追求しない中小小売企業のビジネスモデル ……下門 直人 27

03 こだわりスーパーの「こだわり」とは～それぞれのHPから見る ……山野 薫 33

くらしと協同をたずねて

組合員が営む「私たち」の店～ワーカーズ遊とグリーンコープ生協ふくおか ……加賀美 太記 37

寄稿

「食と農」セクターにおける連帶経済：

イタリアのG.A.S.、フランスのAMAP、そして日本の連携 ……Fabio Mostaccio、今井 迪代 43

書評

01 『「労働」の社会分析～時間・空間・ジェンダー』 ミリアム グラックスマン著 ……竹信 三恵子 52

02 『家族農業が世界の未来を拓く～食料保障のための小規模農業への投資』

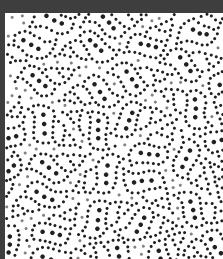
国連世界食料安全保障委員会専門家ハイレベルパネル著／家族農業研究会 翻訳 ……辻村 英之 54

03 『わが農業問題研究の軌跡～資本主義から社会主义への模索』 噴峻 衆三著 ……庄司 俊作 56

投稿規定 …… 58

バックナンバー／編集後記 …… 59

小紋撰趣



表紙紋様「渦巻き貝詰めの文様」

貝は、縄文時代には祭祀の道具や装飾品、貨幣として使われていました。江戸時代では、貝合わせを連想させる事から、婚礼衣装の文様や、婚礼家具の象嵌の装飾にも多く使われきました。しかし、巻貝となると祭祀や婚礼といった意味からは少し離れ、ただ、海や川を感じさせる爽やかな夏の文様として用いられることが多いようです。

昔の先達は、着物の図柄から夏場の水遊びを思い起して涼をとり、暑い夏を乗り切っていたのではないでしょうか。

田内隆司／京小紋画像提供(田内設計事務所)

卷頭言

「聞く」とはなにか？

大高 研道（聖学院大学政治経済学科教授）

「聞く」ということの排除性

NHK連続テレビ小説「花子とアン」のワンシーン（第45話）のことである。教師となった"はな"が貧しい家庭の生徒"たえ"を特別扱いしていると非難される。同じ教師として「聞く」ことの難しさを考えさせられる場面であった。

誰かの声を「聞く」ということは、他の誰かの声をきき逃し、時として排除する契機にもなり得る。「公平性」や「平等性」といった名のもとに特別扱いを問題視されること、あるいは、特別扱いにならないよう気を使ったり、無関心を装ったりしたことのある人は少なくないのではないだろうか。

「聞く」と「こたえる」

誰の、どのような声を「聞く」のかということも問題になろう。組合員の声カードや「見たこと／聞いたことカード」など、多くの生協が組合員の声を商品活動に反映させる試みを行っている。その取り組みは単なるクレーム処理の域を超えており、すべての「声」に目を通し回答している生協のエピソードなどを聞くと、頭が下がる思いをするとともに、その真摯な姿勢が組合員とともにある生協を根本から支え形づくってきたことを教えられる。きいてもらっているという実感は組合員の「自分たちの店」という意識を高め、購買意欲を促すうえでも意味のあることだろう。

ただし、それが多様な商品ニーズをくみ取る装置と化しているのであれば、「こた

える」ことを意識した「聞く」取り組みにならざるを得ない。

もし、「聞く」という営みを「こたえる」という行為と一体的なものとしてのみ捉えるようなことになれば、「どのようにこたえるか」ということを意識しながら「聞く」ことになる。そのような「こたえる」ことに主眼をおいた「聞く」実践は、きいた側がこたえる義務と責任を引き受け、主客の関係性も固定化される。それでは、「本当の声」をきき逃すだけでなく、組合員の存在を単なる消費者・顧客の枠に閉じ込め対象化する危険性も否定できない。

社会の声をきく

それでもなお、多くの協同組合人は、「聞く」という行為の中に大切な価値と可能性が含まれていることを本能的に感じ取っている。高齢者の声を受けて小分けにした商品を開発したストーリーに、我わわれが感動と共感を覚えるのはなぜか。

先の「花子とアン」では、幼馴染の同僚"朝市"が、"はな"は"たえ"がお気に入りだから目をかけたのではなく、今すぐに手を差し伸べなければならない生徒だったからであることを校長先生に訴えかける。そこには、もっとも弱き者の声こそがききとられなければならないというメッセージだけでなく、個の声が普遍化する瞬間が描かれているように思われる。

弱い者の声に耳を傾けるのは、その人たちが可哀そだからではない。弱者にとって生きにくい社会は、私たちにとっても生

きににくい社会であるという実感がその根底にあるからであろう。それは、ともに今を生き、未来を創造する「生活当事者」意識といってもよい。その思いは、安心だけでなく、生きていることの意味や希望を見出す力になる。

あらためて問いたい。私たちは何を「聞く」のか。

多くの優れた実践の経験からは、必ずしも合理的な事業経営には結びつかないが、社会的に意味がある試みとして「聞く」実践が紹介されている。そこでは、個別化した組合員の声が社会的文脈で捉え直され、さらには課題をつなげ共有する重要な契機として「聞く」実践が受けとめられているように思われる。その意味では、そこできいているのは「顧客の声」ではなく、「社会の声」なのである。

失われた想像力と「聞く」ということ

いま、人と人の関係がモノとモノの関係に取って代わり、物象化された世界が拡がっている。市場経済が生活の隅々にまで浸透している中で、私たちは商品を介して社会（他者）と接する機会が増えた。

それは物事の連関が見えにくい社会でもある。いま食べているものが本来どのような形をしていて、誰によって、どのように作られているのか。なぜ、こんなに安い商品が手に入るのか。その背後にある労働者・生産者の生活は成り立っているのかー。

暮らしのあらゆる側面が連関性を意識されないままに断片化されている。なぜ、スイッチを入れると電気がつくのか。いま、福島はどうなっているのか…。私たちはどんどん想像力を失っている。

その想像力は、他者との関係性（いのちの連関）を自覚する中でしか育まれない。「聞く」という営みは、その先にある関係

性の中で生きる私たち自身の姿に想像力を働かせる重要な契機を与えてくれるのではないだろうか。

「聞く」というプロセスに埋め込まれた価値が共有された時、私たちはその声が結実化したストーリーに心を奪われる。そして、そのプロセスを通して、私たちは、支援・被支援、サービス提供者・顧客といった固定化された役割から解放され、一方通行の分断された関係を超えて、ともに悩み、ともに創造する存在（主体者）としての成長を成し遂げるようと思われる。

争論

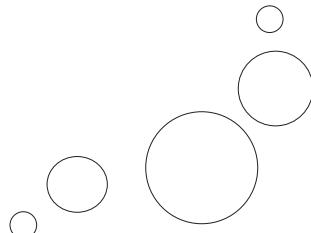
組合員は顧客なのか？

1. 本当にはほしいものは自分たちでつくる！

土谷 雅美

2. めざすは「ジャムセッション」！

椎木 孝雄



生活協同組合の組合員についてインターネットで検索していると、「組合員満足（顧客満足、顧客価値）の向上をはかります」や「組合員（顧客）要望の実現に向けて」といったフレーズが散見されるようになっていることに気付いた。ふと、「『組合員』は『顧客』なのだろうか？」という疑問がわきおこったのが今回の争論のきっかけである。

「顧客」とは、三省堂大辞林によると「（商店などの）お得意客」、MBA用語集によると「潜在的に購買の意思と能力のある人」などと定義されている。そして、多種多様な商品があふれている現代においては、変化する顧客ニーズを聞き取り、顧客満足を高めることによって、商品やサービスを拡大していくことが企業経営において重要だと考えられている。この視点から見ると、組合員の声を聞き組合員の要望に合った事業を展開するという生協においても、一見同様のことを目指しているように思われる。しかし、「顧客」は「お客さま」なのであり、事業主とは分離しているものであると考えると、果たして「組合員」を「顧客」としてとらえてよいものなのだろうか。上述したフレーズが、一体どのような意図

で公表されているのかは明らかではないが、今一度「組合員」と「顧客」について考えてみようというのが、今回の争論の趣旨である。

今回は、「『組合員』は『顧客』なのだろうか？」という疑問に、2つの生協の取り組み事例をもとにお二方にご意見をいただいた。ひとつは、設立以来、組合員活動を中心に消費材開発を続けている、生活クラブ東京である。もうひとつは、先進的な店舗事業に挑戦しながら、組合員と職員で生協を共創しようとしているコープみやざきである。これらの生協が「組合員」をどのようにとらえ、そしてどのような生協を目指そうとしているのか。生協だからこそできることが数多くあるのではないだろうか。そして「組合員」とは何なのか、これらの点を考えていただけるきっかけになれば幸いである。

（本誌副編集長 青木美紗）

争論 組合員は顧客なのか？

本当にほしいものは自分たちでつくる！

土谷 雅美

生活クラブ生活協同組合東京理事長

聞き手：青木 美紗（奈良女子大学生活環境学部助教）



組合員の声からできる消費材

【青木】生活クラブ生協の特徴のひとつに、商品を「商品」ではなく「消費材」として扱っていらっしゃることがあると思います。「消費材」という言葉を使うようになった経緯は何だったのでしょうか？

【土谷】「消費材」と言い始めた時代のことは私も詳しく知りませんが、「商品」ではなく「消費材」と、こだわりを持って言っています。それは、「大量に生産して、大量に消費して、大量に廃棄する」という、一般の利益優先の商品とは違うんだ。自分が本当に欲しいと思うもの、こうあるべきだと思うことを、生産者と一緒につくってきた材なんだ」というこだわりを持って、「消費材」と言っています。

【青木】経済学の用語では「財」とするところですが、「材」としているのは何か意味があるのでしょうか。

【土谷】これも、「財産」ではなく「消費をする材である」というこだわりです。さらにいえば、消費者も生産にかかわり、価格も商品をつくり続けられる価格として透明性があり、消費材の製造過程も、誰がどこでどのようにつくれているのかが明らかになっている。それが、組合員にとっては

安心につながるし、そこに絶対的な信頼が生まれてくる。その意味で、普通の「商品」とは違うということです。

【青木】「消費材」は組合員の声からできているということですね。では、組合員はどのようななかたちで消費材の開発に関わっているのですか。

【土谷】一から開発することもありますし、生産者の提案から開発が始まることもありますし、現消費材をリニューアルしていくこともあります。いずれにせよ、いろいろなかたちで生産者と話し合いの場を持って、議論を重ね開発していきます。

例えば、生産者から「こういう材料を使って、つくってみたんだけど、どうか」という提案があると、組合員がそれを確認して、実際に食べたり使ったりしてみます。味や使い勝手に意見を出して、それをもとに生産者がつくり直ってきて…ということを何回か繰り返しながら、開発していきます。

価格についても、品質や生産方法、容器や流通手段、配送コストなど、生産者と話し合って決めています。

このように組合員が何らかのかたちで生産に関わる場をたくさん持ちたいと思っています。具体的には、様々な段階での組合員活動が基礎にあり、最終決定は連合消費委員会（各单協からの理事（組合員から委

任せられた、責任を持ってやる立場の人）で形成）で共同購入の消費材の一括したことを決めています。大きくはそこで関わっているのかなと思います。



生活クラブ館内にあるレストランでは、消費材を使った料理が提供される。

組合員主体の「まち」活動

【青木】組合員が活動する「まち」とはどのようなものなのですか。

【土谷】「まち」というのは、組合員が自主的に参加する任意の組織で、自治体での括りを基本として形成しているものです。「まち」というのは生活クラブ東京の組織名称で、他の単協では「支部」と言っているところもあります。生活クラブ東京の場合独立した4つのブロック単協は「まち」の集合体です。「まち」のなかに「まち委員会」をつくり、地域の活動を主体的に考え活動しています。

ブロック全体の方針と一緒に考え「うちのまちは何ができる？」と決めてもらうのですが、理事会からの活動提案もします。「まちではできない」とか「もう少しできるかな」というようなことを、まち委員長の会議のなかである程度固めて、それをまちに持ち帰り提案し、まち委員会で決定し、

組合員の総代による「まち大会」に提案します。そこで決定したまちの方針にそって1年間活動することが基本です。

まち委員が中心となり、そこに組合員の参加を募って、いろいろなことを話し合ったり学習したり楽しんだりします。「まち」のなかには、そういう集まりがたくさんあります。委員会として組織しているものもあれば、チームやサークルもあるし、いろいろな参加の場をつくっています。コラスやバレエといった楽しむ活動をやっているグループもあれば、興味関心で調査をしているグループもあります。例えせっけんチームはせっけんの使い方を自分たちでまとめて組合員に発信しています。23区南生活クラブでは、松葉のダイオキシン調査をブロックの活動として毎年ずっとやっていて、地域のなかで調査をする人を募っています。原発事故の後は放射能汚染を調べるチームも立ち上りました。その時々、自分たちが「おかしいね」「このことを調べたいね」ということを組合員の活動にして、そこに参加を募っていきます。

組合員ではあるけれども、活動ではなくて、一個人として自主的にやっている人もいるかもしれません。他のグループで活動している人もたくさんいると思いますが「じつは私、こんなことやっていたんですよ」「えっ、そうなんですか。じゃ今度、一緒にやりましょう」というふうに、少しずつつながったりしているのではないかと思うか。

ここ数年、生活クラブ東京では、組合員20~40人のコミュニティづくりにも取り組んでいます。脱無縁社会を掲げ、ブロックとまちが旗を振り、顔の見える関係、たすけあえる関係づくりの再構築をめざしています。大震災を経験し、協同組合として生

協の役割も実感し、組合員がつながっていくことが地域のたすけあいの土台になると考へています。

組合員から組合員への流れを 生み出す消費材

【青木】組合員の声から始まって、消費材はどのような流れで開発が進められるのですか。

【土谷】昨年でいえば、いつも子育て世代の組合員から「粉ミルクが欲しい。なぜ粉ミルクが開発できないのか」という要望が上がってくるので、「じゃ、やってみよう」ということになり、あるまちで粉ミルクのチームが立ち上がり、粉ミルクの調査をしたり、製造に聞き取り調査をしたり、「粉ミルクって、いったいどうやってつくられるのか、原料や添加物は?」と話を詰め、生産者に話を聞いたりして、「だから、できないんだね」ということも含めて、粉ミルクの消費材開発の意見をまとめて連合消費委員会に提案をしました。連合全体で粉ミルクに取り組めるかどうかの検討に入りました。粉ミルクに関しては、自分たちのオリジナルの消費材開発はできないけれども、市場の粉ミルクのなかで私たちが取り組めるものがあるのだろうかということを各メーカーに問い合わせて、情報公開で課題が多かったのですが、いくつかのメーカーで、今年度新しく粉ミルクに取り組んだという経緯があります。

【青木】近年は、ありとあらゆる商品を入手できるようになりましたが、現在でも組合員主体で「消費材」を開発するのは、なぜなのでしょうか。

【土谷】以前は、総要求組織化運動で盛んにやっていましたが、いまはある程度そろっている時代なので、新しく開発することも難しいという状況はあります。そういうなかでも、組合員が参加していることを実感できる大事な活動だということで、最近また消費材開発に力を入れていて、子育て世代やシニア世代など、世代別の消費材開発などに取り組んでいます。生活用品についても、たとえば化粧品の開発を、生産者と組合員のチームで話し合いを何度も持ちながら、やっています。生活クラブ東京の事業である「子育て広場ぶらんこ」に来ているお母さんたちで化粧品のチームをつくってもらって、そこにハイム化粧品が入って、アンチエイジングの化粧品開発をやっています。若い世代の化粧品事情を聞くと「えっ」と驚きますが(笑)、「こんな化粧品がほしいね」ということで、いま開発中です。

香料も、生活クラブの基準のなかで生産者にいくつか選んでもらって、そのなかでどれにしようかと考えたり、ボトルはどれにしようか、そうすると価格はどれぐらいになるだろうか…みたいな話し合いですね。そうやって開発すると、組合員の納得度が高くなって、組合員から組合員に伝えることができていくので、関わることは非常に大事だなと思っています。

ほかにも、関西は調味料の嗜好が違うこともありますし、関西の人に受け入れられるようなソースの開発もしています。生活クラブはケチャップやマヨネーズを瓶で取り組んでいますが高齢になって力が入りにくくなってしまって瓶が開けられないとか、持ちづらいという要望も出てくるんですね。そういうことも含めて、組合員の要望を聞きながら、「瓶をユニバーサルデザインに変えていこう」開けやすい道具を共同購入しよう」とか、いろいろやっています。

本当に欲しいものは 自分たちでつくるしかない！

【青木】消費材開発は、試行錯誤を繰り返して組合員や生産者の意見を聞きながら、そして納得しながら進めていくということですが、一つの消費材をつくりあげるのにコストや時間がかかると思います。それでも組合員がチームをつくって取り組みたいと思うのは、なぜでしょうか。

【土谷】生活クラブの目的は、自分たちの生活をみんなでよりよくしていくことにあります。もちろん、生産者からの提案もたくさんありますが、組合員が「こうしたい」とか「こんなのがほしい」というときには自分たちから提案するのが基本です。

また消費材は、生活クラブの自主基準に基づき生産管理を徹底しています。安全性の追求・自給力を高める・エネルギー削減・情報の開示など10の原則を、生活クラブも生産者も一緒に確認しています。原則の中には自主管理と監査、おおぜいの参加という項目があります。私たちの特徴でもある「おおぜいの自主監査制度」は、消費者が自ら生産現場の監査を行うことで緊張感と親近感が持てる活動となっています。既存の消費材も、自主監査で長期的な課題、短期的な課題を出し合い、すぐ解決できる事には対応する姿勢は、組合員と生産者の信頼のもとに成り立っていると実感しています。

変化する社会の中で いかに参加を高めるか

【青木】組合員が主体になって参加するこ

とで利用も増える、この流れが重要なのですね。最近は共働き世帯の増加や女性の社会進出などによって、昔の班活動のような自治活動が難しくなっているという話を聞きます。そういうなかで、生活クラブ東京の組合員活動が活発な背景には、いったい何があるとお考えですか。

【土谷】その課題は私たちも同じで、昔に比べてとても難しくなっています。現在は班配達・個別配達・デポーという3つの形態がありますが、班は人がある程度集まっているので、「顔が見える関係」があり、班と班のつながりももっとありました。

そこに個別配達が加わり、いまは個別配達の人数のほうが上回っていますデポーの場合は、店にいれば人は見えますが、活動のなかでつながるのはなかなか難しい。それぞれの長所・短所がありますし、働く女性が増えるなど、生活スタイルも変化しているなかで、どうやって参加を広げていくかは生活クラブにとっても大きな課題になっています。それでも地道にというか必死にやっているので、まだできている部分もあるのかなと思いますし、個人に対し情報を出し参加を募っていくので、現在のリーダーは配達形態には左右されず、若い組合員が担う現状もあります。その中で運動を広げ新しい人を募り、その人を育てていくというのが運営上の最大の課題かなと思っています。

地域のなかでは、四苦八苦しながらいろいろなことをやっていて、いままでは平日の昼間にやっていたことを夕方にやってみたり、土曜日・日曜日にしてみたり工夫しています。やはり組織活動なので、実際に会って、話し合って、そこで決めていくというスタイルだからてきたということがあるのですが、そこだけに頼っていては、

なかなか参加が募れないので、インターネットでの参加に挑戦しようかとか…。最終的にはみんなで集まって決めることが前提でありながらも、消費材開発など、いろいろな意見交換をするときには、家にいても参加ができるあり方をこれから検討していくとか…。働いていても、子育てしていても、介護をしていても、いろいろな生活スタイルのなかで参加を募っていく。そういうことも必要なのかなと思っています。男性の参加も重要なポイントです。

そういう参加を増やすための挑戦が始まっています。世の中ではすでにおこなわれていることだと思いますが、生活クラブはまだそこまで行っていないので(笑)。

いずれにせよ、これまで分権化し、地域の組合員の発案と決定権を大事にしてきたことが継続の最大の要素かなと思います。

【青木】組合員はどの年代の人が多いですか。

【土谷】生活クラブの場合は50～60代で、けっこう上ですね。この層が生活クラブをつくってきた世代であり、そしてまだまだ利用を含め生活クラブを支えてくれています。子どもは巣立って、だんだん夫婦のみや一人暮らしが増える世代なので、利用が落ちてくるのが当たり前で、「買えなくなったり」「買う物がなくなってきた」という声もたくさん上がってきますが、データ的にはこの世代が一番支えてくれています。そこが他の生協とは少し違うのかなと思います。

しかし長い目で見ると、全体にどんどん高齢化して、いわゆる事業的な「買ひ支える人」としては薄くなっていますから、やはり食べる世代を増やすことが早急な課題です。活動も含めて、子育て世代、若い

世代をどう向かい入れるかが、いま最大の課題になっていて、ここ数年、子育て世代の獲得、子育て世代を応援する生協として、力を入れていますので、新規の加入は30～40代が多いです。そこに対するアピールを特にやっているので、結果的にそうなっているのかなと思います。

若い世代を取り込むために

【青木】生活クラブでは、子育てに関する事業もあって、保育所不足で待機児童が問題となっている東京では、お母さんたちも一緒に集まることができる「子育て広場ぶらんこ」のような取り組みは、とても魅力的だと思いますが、そういう活動や生活クラブの存在自体が若い世代にあまり知られていないのでしょうか。

【土谷】やはり見た目の価格もあるし、組織のあり方というか、いろいろ要求されたりするのが煩わしいという方もいらっしゃいますね。かつての組合員活動を連想されたりしているのでしょうか。まだつくりあげている時期は、自分たちの管理ももっとやっていました。私が加入した頃も、生活クラブは、たとえば豚肉は平田牧場から一頭買いをするので（いまも基本的にそうですが）、「部位で買ってくるのではないんだよ」という話を聞いていました。だから、いろいろな部位をバランスよく食べなければいけないので、組合員にバランス・ロットがあったんです。つまり、バラ肉や挽き肉は一番たくさん量が出るし、ロースやヒレはあまり取れないので、1回の注文につき部位別に1：2：3というバランスで申し込みをするルールがありました。共同購入の場合は班全体でバランスをとるし、個

人でもバランスよく食べましょうというのが組合員に対するロットで、それが当然でした。私も、自分で「ロースが1でモモが2で肩バラ挽き肉が3」という感じで、バランスをとりながら頼むという管理をしていたわけです。

もっと昔は、枝肉をみんなで分けるような時代もあったようで、そういうことをしなければいけない生協だというふうにインプットされていたんですね。お母さんからも、「生活クラブに入ったら、いろんなことがあって、大変だよ。あなたに、できるわけない」みたいなことも言われたりして、お母さんたち自身、続けている方もいれば、それでやめた方もいらっしゃるという状況でした。

いまは、余った部位は加工品にするなどして消費することを考えるので、全体としてはバランスよく食べることができ、昔のようなバランス・ロットを組合員に課すことはありません。運営も、「出なければいけない」「やらなければいけない」「生活クラブは煩わしい生協」と思って、加入を躊躇する方もいますが、基礎単位を班から個人にしましたので、「いまは違うんですよ。私たちも時代に会った変化を繰り返しているので、いまはこういう考え方でやっているんですよ」ということをしっかりと伝え、価格についても「だから、こうなんですよ」ということを伝え、そこに共感してくれた人が生活クラブに加入しています。

また、いまは、以前にはあり得なかったような食の不安が世の中にたくさん出てきて、そこに不安を持っている人たちがいます。特に子育て世代は、今回の原発事故による放射能汚染も「どうしたらいいの」と不安になるなかで、生活クラブの考え方と共に感し加入てくる。ギョーザ事件のようなことが起こったときも、「生活クラブは

違うんだ」ということがわかり加入する。生活クラブを選択した人たちが仲間になる。私たちは、新たに仲間に加わった人たちに継続して利用してもらえるよう情報発信することも重要です。いままではそこまで考えていないかったけれども、子どもが生まれて、「子どもにどんなものを食べさせようか。ちょっと不安だな」と思ったときに、「添加物を使っていない」とか「放射能検査をしている」という情報で選択してくれると思うので、そういうことがしっかりできれば、子育て世代が入ってくれるかなと思います。

また、環境や地域福祉の活動にも力を入れています。食べることを中心と共同購入することを通して、生活すべてが見えてきます。安心して暮らせる社会をめざし、市民事業の実践を持って自治体や東京都、国に対し政策提案しています。その実践が地域にたくさんあることが組合員にとって安心につながります。生活クラブ東京は、今までたくさんの事業を外に作ってきましたが、生協事業としても子育て支援事業（保育園と広場）に取り組んでいます。生活クラブを知るきっかけにもなっています。

生活や地域の豊かさを追求する道具として

【青木】他の生協が大規模化や事業連合化をめざすなかで、生活クラブが分権化重視の形態を維持しようとする意図、理由は何でしょうか。

【土谷】私たちにとって生活クラブは、自分の生活の豊かさや質、地域の暮らしやすさを追求していくための道具なのです。その道具を使いこなしていくためには、地域

でなければできないことがあるんですね。もちろん、大きなところで決めて、大きく動くメリットもありますから、生活クラブ東京や連合会といった組織も必要ですが、地域のなかで自分の生活を見ながら活動していくことが大切だと思います。

そこではカリスマ的なリーダーがずっと続いていることの良さもあるでしょうが、私たちの運営のありかたはいずれは交代します。いろいろな人が同じ目的で活動して、その人たちが交代していくことで発展するのだと思います。たぶんそこが生活クラブの評価される点かなと思いますが、いろいろな人の参加で、リーダーも代わり合いながら、同じことを貫いて、やっていく。そういう生活クラブの運動のなかで、いろいろな意見やその人の考え方も発展していく。生活クラブが生協としての歴史、46年継続してきていますし、大事な要素かなと思います。これは、大型化してしまうとなかなかやりにくいことなので、私たちはその方向はめざしていないということでしょうか。



生活クラブのお店「デポー」と組合員の活動拠点となる生活クラブ館。レストランや「子育て広場ぶらんこ」も館内にある。

事業と運動は 限りなく一体化するもの

【青木】最近、地産地消をはじめとした地域貢献や顧客サービスなどの「こだわり」を打ち出す一般小売店が出てきました。そうした店と生活クラブの違いはどのような点にあるとお考えでしょうか。

【土谷】私たちが言い続け、活動してきたことが社会化され、地域に広がってきたのなら、それはすごくいいことだなと思います。生活クラブの取り組みは、生活クラブのなかだけで完結して、それでよし…とは考えていません。生協法で組合員以外は利用できない等の縛りはありますが、その考え方や取り組みが社会化されていくことが必要だと考え、ワーカーズ運動にもつながっています。それによって、私たちの言う「こだわり」が地域にも広がっているのなら、それはいいことだなと思います。

ただ、それが一過性だったり、与えられた情報だけでやっているのであれば、ちょっと違うかなと思います。生産者と組合員（生活クラブの場合）との継続した関係がつくれていて、その関係のなかで生産が持続でき、課題について意見が言えたり話し合えたりする関係があって、それを利用することが自分たちの生活にどう活かされていくのかがわかる。それが消費材だと思うんですね。

生活クラブの運動と事業は、事業のために運動があったり、運動のために事業があるのではなく、事業と運動が限りなく一体化しているわけです。利用することで、社会の課題解決につながっています。OCR用紙に1と書くことが、遺伝子組み換え作物（GM）を使わないとか、なるべく添加

物を排除することに直結している点が一般小売店との一番の違いかなと思います。

代々引き継がれる 主体的活動の鍵は組合員

【青木】社会が大きく変化する中で、組合員の主体的な活動を続けられていることが、生活クラブの特徴だと思います。このように継続できるには組合員の存在や組織のあり方が重要なのではないかと思うのですが…。

【土谷】地域を主体にするなかで、まち委員会をつくったり、まち大会を開いたりする活動を組織的にやることによって、その年の委員はその年の活動を総括して翌年の方針を立てます。それを提案して、まち大会で決まると、その方針を執行するのは翌年のまち委員です。継続する人もいれば、新しく入ってくる方もいるし、大幅に入れ代わるところもあって、さまざまですが、新しい人が入ったときに「このことについて一緒にやりましょう」と誘っていきます。「うまくいかなかったね」「ここはうまくいったね」「来年はこうしようね」ということを毎年やっているので、人が代わっても、活動が継続されて、展開され、発展してきています。長い歴史のなかで受け継がれ、それを実行するのが組合員なんですね。

それができる要因はやはり人のつながりだと思います。「人」は生活クラブの財産で、人のつながりで協同することによって初めてできていくことがたくさんある。その実感があって、共感が広がることのおもしろさもあるでしょうし、ふと「前は私、こんなこと考えてもいなかったのに、いまはこんなに考える人になっている」と気づき、それがその人の成長だったりするわけ

です。

「ああ、そうだったんだ。世の中って、こういうことで回ってたんだ」と、一主婦だったらわからなかつたようなことも、一消費者になることで気づく。そこにおもしろさが感じられたときに、「あの人に伝えたい!」とか「次のことをやってみたい!」となるでしょう。

いまの組織運営やシステムは時代に合わせ転換させていく必要はあるでしょうが、基本的な部分を変えることは考えていません。自主運営・自主管理は、今後も貫き、仲間と共に活動を継続させていきたいと思います。

【青木】組合員が主体となる活動は、何かに挑戦したいと思う若い人にも魅力的だと思います。そのような活動をどのように引き継ぎ進展させていくのか、大きな課題には違いありませんが、今後の生活クラブが楽しみです。



生活クラブは、2014年度オリコン顧客満足度ランキング食材宅配サービス部門（首都圏）で1位に輝いた。「『組合員』は『顧客』ではないけれども、一般社会の言葉に置き換えれば『顧客』なのでしょう。言葉にこだわれば『顧客』ではないけれども、私たち、『組合員』の満足度が一番高かったという評価は素直に受け入れて、喜んでいます。」と土谷理事長はおっしゃっていた。

争論 組合員は顧客なのか？

めざすは「ジャムセッション」！

椎木 孝雄

生活協同組合コープみやざき顧問、善の循環システム研究所代表

聞き手：青木 美紗（奈良女子大学生活環境学部助教）



組合員は家族のような存在

【青木】最近、組合員のことを「顧客」や「消費者」という言葉で表現しているものを見かけるようになりました。生協における「組合員」と一般小売店などの「顧客」どのような違いがあるとお考えですか。

【椎木】組合員を考えるとき、まず、生協とはどういうところかということを理解することが大切だと思います。つまり、生協とは、組合員によって構成されていて、組合員は三位一体をなす存在、つまり出資し、利用し、運営に参加する存在です。言い換えれば、組合員は生協の主権者であります。だから、生協で行われる事業においては、共同購入であれ店舗であれ、組合員が主役であるはずなのです。購買事業において組合員が主役となるのは買うときです。購買事業は、組合員が生活に必要なものを買う場であり、だから組合員は買う者としては主役なのです。

顧客は何時までたっても主役になれない。だから、組合員を「顧客」ととらえることは、事業従事者が主役であり続けるなかで、組合員さんをうまく活用する…というふうに、私には見えててしまうのです。その意味では、「組合員」と「顧客」は、似て非なるものです。

少しわかりにくいかもしれませんが、生

協組合員を、家族というか、仲間うちというか、きわめて人数の多い家族と考えたらいいわけです。

家族が利用するためにやっているお店（あるいは共同購入、共済）というふうに考えると、組合員さんが「客」ではないということがわかると思います。

組合員が顧客化する背景

【青木】組合員が「顧客」としてとらえられるようになる背景にはどのようなことがあるのでしょうか。

【椎木】生協の店が出来てきた過程をふりかえると、一般小売業のすぐれたところに学ぶというかたちで店舗事業を構築してきたように思います。私も渥美俊一さんが主宰していたペガサスクラブやヨークベニマルさんに通いました。独自に考え構築した生協もあるとは思いますが、ほとんどは優れたチェーンストアやそのコンサルタントに教えながら店舗事業を構築してきました。その過程で、最も大事な「生協の」という冠が消えて、店舗一般になり、一般小売業がやっている企業と顧客との関係を、ひとつのモデルにするようになったのではないかと思います。

最近でも、「すぐれたスーパーマーケッ

トを真似するんだ。よくわからなくても、一旦真似するんだ」と言っている生協がありますね。それを、他の生協が学ぶという流れが、生協のなかでも主流になっているのかなと思います。

株式会社であれ、生協であれ、優れた店舗事業に学ぶということは大切です。これからもそれは追求すべきでしょう。しかし、そのことによって生活協同組合という性質を変質させてはなりません。逆に、生活協同組合の本質を深めるようにならなければならないと思います。外国に行けば日本の良さや問題点が解かるようなことです。

また、「売る」ということを決して否定しているわけではありません。「売り手」がなくては買えません。「売る」と「買う」は「売買」の表裏一体の関係です。組合員さんを主権者（オーナー）とする生協の店のあり方として、組合員を顧客としてみるのはちょっとおかしいのではないか。じゃあ、組合員を「顧客」と捉える人は、誰が「主人」と考えているのでしょうか？

日本生協連の業務品質方針に「…組合員満足（顧客満足、顧客価値）…」という一文がありますが、単協を顧客化し、そして単協の組合員を顧客化して商売をする、という発想につながりかねません。それで、たとえどんなに「成功」したかに見えようとも、それは生協としての「成功」ではなくなりますよね。このような流れと業績が好転しない生協店舗事業の状況を見ていて、「いくら小売業のすぐれたところを学んで業績が良くなっても、生協としての店舗の成功にはならない」と思いました。『ロッヂデールの虹』を読みますと、ロッヂデールをつくった人々は、「商店主からだまされず、ちゃんとしたものを買いたい」ということで店をつくっていますね。

現代においても基本的にはその論理が貫

徹されなければいけないのではないかと思っています。そこで、生協実践研究会の場で「生協の店を創業しよう」という提起をしました。今まで小売業の真似をしてやってきたので、店の経験はある。その知識や経験を参考にしながら、生協の原理から原則を導き出し、生協の店舗事業を構築し直そうという提起をして、いまはその渦中です。

【青木】 そのような危機感をもたれたきっかけは何だったのでしょうか。

【椎木】 危機感というよりも、生協の事業として店舗を本質的に考えたときに「どうもおかしいぞ」と思ったのです。生協の店は黒字のところが少ない。「何がなんでも黒字にしようとすると、生協の本質から離れていく」という事象がいくつか出たので、まずいぞ、と思いました。つまり、生協の店としての黒字、生協の本質に近づくことによる黒字を追求しなければいけないと考えたのです。

よく考えてみると、同質の競争から離るにはオンリーワンをめざさなければなりませんが、「生協の店」を追求しさえすればオンリーワンになりうる。だから、同質で競い合うのではなく、今までの小売業とは異なる、「生協の店」というものを創り、それが再生産できるようにすれば、生協の店舗事業は継続できると考えています。また、同質の競争で生協が勝つのは難しいのではないでしょうか。生協は、県域（圏域）が決まっていますが、スーパーチェーンは全国どこにでも出られるので、規模ではかなわない。だから、同質競争から離れないといけない。そう考えたときに、そういう結論になったのです。思考上の実験みたいなものですね。

【青木】生協の本質を求めて新しい何かに向かおうとするとき、経済学でいう「効率性」や「競争」でなければ聞えないという意見も出てくるのでは、と思うのですが…

【椎木】経済学上の概念を問い合わせなればいけないと思います。例えば、「経済」を「経世済民」（民を救うように世の中を運営する）と捉えるなら、英語の "economy"（節約）よりももっと人間味のある学問になるはずです。だから、経営を（交換）価値を高めるためではなくて、人々にとっての（使用）価値を高めるための学問にしなければならないのではないか？そして、概念ではなくリアルな世界で、「消費と生産は表裏の関係にある」という根本に立ち返り再構築されるべきだという気がしています。

経営上での効率という問題で考えてみます。効率を数式で表すと、〔効果÷労力（コスト）×100=効率〕です。効果を度外視して、労力（コスト）だけを問題にすることがあります。でも、効果が上がれば、コストが多少増えても、効率は上がる。我々職員が効果を考えるとき、損益上の「粗利」を考慮する程度。しかし、組合員さんにとっての「効果」は、「満足」なんです。組合員さんから問われる「効率」は、その「満足」という効果のためにどれだけの「労力（コスト）」をかけられるかということになります。ただし、一人ひとりの組合員さんの「満足」は異なります。だから、これは従来の経済学や経営学の法則や概念では解けない問題ではないでしょうか。

また、協同組合の捉え方ですが、たとえば、「生産者」と「消費者」という言葉が頻繁に使われていますが、欧米的な捉え方だと思います。日本の農協は "Agricultural Cooperative"、漁協は "Fishery Cooper-

ative" です。このように業を表しているとすれば、生協は "Consumers' Cooperative" ではなく "Purchase Cooperative" でなければいけないと思って、私はそう解釈しました。

世の中に消費していない人はいません。人は皆、消費者なのです。だから、「消費者」や「主婦」というような階層の人を括る組織ではなく、「誰に対して、何をするところか」という業を明確にしなければならないと思います。ひとりの人でも「私は、生協の組合員であり、農協の組合員であり、漁協の組合員であり、町内会の一員であり、町役場の職員である」ということは当然、あり得るわけです。生身の人間の営みは多面的です。こうした生身の人間の持つ多面性を生協や事業の側から人を括るのではなく、逆に人の生活の側から、必要に応じて事業を構築し営むと考えなければいけない。人は、生協だけでは生きていけませんし、もっと地域の小売業などの方々と協力しあうことも必要です。

その意味で、リーダーの想いや思想や概念から事業を発想することをやめて、組合員さんの具体的な生活の営みから発せられる必要から出発して、「わが生協とは、どういう役割を果たしていくのか」と考えなければいけない。

だから、生協の側から組合員をみるとではなくて、組合員が生身の人間として生きていくということの方から「わが生協は何が出来るのか？」をみずから問い合わせていくことが必要ではないかと思います。

使用（私用）価値を探る

【青木】組合員とは何かを考えるときには、生協そのものを考え直す必要があるのです

ね。では、組合員の欲求を満たし「効果」を高めるには、何に着目すればよいのでしょうか。

【椎木】以前からの問題意識でいえば、マルクスが『経済学批判序説』のなかで消費と生産に触れて、「消費から再び生産に働きかけて、生産の力になるもの以外の消費は、経済学の外にある」というふうに言って、『資本論』を出しました。私は経済学者ではないので、きわめて大雑把な理解で、間違いはあるかもしれませんか、『資本論』というのは剩余価値学説、つまり商品のなかにあるその使用価値と交換価値のなかの(交換)価値法則(資本主義社会における価値法則)。利潤を追求せざるを得ない構造)を明らかにしたもので、そのなかで使用価値という側面は「商品学で研究されるべき」として『資本論』では触れられませんでした。

しかし、生きていく人にとって使用価値こそが必要なのです。その使用価値は人によって様々です。たとえば福島で、津波や原発事故による被災でとりあえず村を出たけれども、放射能に汚染されて村に帰ることができず、2時間だけ帰宅することが許されているというような人たちがいました。彼らが一時帰宅のときに何を持ち帰ったかというと、"ばあちゃんの遺影や形見の品"です。それは、商品ではありませんし、他の人にとっては何の使用価値もありません。でも、その方にとっては、たった2時間しか帰宅できないなかで、自分にとって大切な使用価値があるからそうした品を持ち帰ったわけです。使用価値は商品を超えているのです。生協が「経世済民」活動を行おうとすれば「使用価値」法則を研究することが必要だと思います。

さらに、"一般的"な使用価値と、"私"の

使用価値はずれている。つまり、「使用価値」を煎じ詰めて考えれば、"ばあちゃんの遺影や形見の品"ではないが、"私用"価値になるのではないか。

また、使い途がわからなければ価値は見いだせません。使い途がわかった人たちにとっては価値が出てくる。つまり、使用価値は、客観的に存在するのではなくて、使用価値実態とそれを使う人の使いこなし能力との関係性の中に存在すると思うのです。ですから、客観的に使用価値実態が変わらなくても使いこなし能力が上がれば使用価値は高まるのです。これが、生協の経世済民術の基本ではないか思います。

組合員の欲求を満たし「効果」を高めるには、何に着目すればよいのかということですが、そのいちばん根幹を成すのは、生協を構成員間で相互扶助する共同体・コミュニティとして再構築するということです。言い換えれば、地域の中に生きていく場をつくるということです。

村八分という言葉がありますが、昔は、どんな人でも、そこに住んでいれば二分のつながりがあった。葬式と火事ですね。それに誕生・長寿という慶事を加えた三分の緩やかなつながりがある共同体・コミュニティとして再構築するということです。

その三分の緩やかなつながりをベースとして、いろいろな事業がアソシエーションとして構築されている。生協の事業も含めたつながりを森のような存在にしていくことではないかと考えています。

組合員の必要からだと、事業は無限に広がります。顧客化してはならないと思います。

これは、日本国憲法の考え方とダブりますね。そういう目で日本国憲法を読むと、すごいと思います。つまり、国民が国の主権者であり、国はそれを保証する、という

ことですね。だから、いまの改憲のいちばんのねらいは、そこをつぶすことではないかと、私は見ています。

結局、人間vs資本の闘いなんです。人間の論理とマネーの論理の闘い、という風に私には見えています。

「きく」とは？「つくる」とは？

【青木】 そのような事業展開は、組合員で構成される生協だからこそ成り立つものだと思います。組合員の潜在的なニーズをきくことは、昔は班会などで出してもらいやすかったけれども、最近は個配が増えていますし、店舗を利用している組合員も多様ですから、なかなか難しいと思います。このような状況でどのように汲み取っていけばよいのでしょうか。

【椎木】 一般的に、聞いたら相手はすぐに返事をくれると思いがちです。以前、豆腐を開発した時に感じたことですが、「どんな豆腐が食べたいですか」と聞く。でも、本人もわからないのです。聞いてすぐに返事をくれるのなら、開発するのに苦労しない。聞くというのは、声なき声を聞くというか、潜在的なものを探り当てるというか、温泉の鉱脈を掘るようなものです。「聞」から「聴」へもっと上の「貞」（野口三千三、野口体操・体に貞く）という概念もあります。「貞」は神にきくという意味です。そこまでいかなくとも、人の気を引こうとすると、相手思いを読み取らなければいけない。「嫌よ、嫌よ、も好きのうち」という都々逸がありますが、その「嫌」は「本当の嫌」なのか、「嬉し恥ずかし」なのかを聞き分けなければなりません。その人がまだ意識していない潜在的欲求を顕在化す

るということですから、「きく」は通り一遍のことであれることではないのです。

家族に気に入られる料理は、長い間の家族間の無言のやりとりも含めてで確かめられています。だから、「きく」と「つくる」は、切れているのではなく、常に循環しているのです。きいて、つくってみた。まだ「うん」と言わない。こうしたら喜んだ。そういう長い間のやりとりのなかで、いわゆる「おふくろの味」「わが家の味」が出てくるわけです。しかも、そういうやりとりのなかで出てくるニーズは、ずっと同じではなくて絶えず変化します。

そう考えると、商品開発という行為は、開発者とそれを使う人との相互の伝えあいです。「（商品について）聴く」ということが「（商品によって）話しかける」と離れてはいるのではなくて、「話しかける」からこそ「聴ける」のです。事業運営とは、組合員と接する事業の現場に現れるであろう、くらしの現場の状況を読み取りながら、商品設計にフィードバックして改善したり、メーカーにつないだりしていく。そういう間隔の長い対話だと思います。

事業はその循環のなかにあり、そうしたプロセスのすべてが、生産にも消費にも関係しているのです。

消費が生み出す「善の循環」

【青木】 生産と消費は切っても切れない関係にあるということがよくわかります。

【椎木】 コープみやざきでは「善の循環」という言い方をしていて、私も「善の循環」という言葉を使っています。つまり、すべてが切れなく、オープンにつながっている。すべては現状から出発するしかないけれど

も、現状から出発して善くなるように関わるということが善の循環だと考えています。事業の営みのなかに組合員の消費のプロセスでの経験や知恵を他の組合員に伝えるだけでなく、事業やメーカーにもフィードバックしていくこと、マルクスの言う「消費が生産に働きかける」という循環を作り出していくことが大切ではないか。実は、生活協同組合の社会的役割の基本はそういうことではないかと考えています。

メーカー・ブランド商品の分野では、消費を生産に生かしている事例は小売業ではありません。メーカーは一所懸命に探しています。小売業は、そこまで真剣ではない。あるならば、生協は、組合員が買って使う消費の体験を責任を持って生産側にフィードバックさせていくことをしなければならないと思います。そうしたとき、生協は人々から社会から必ず必要とされる存在になると考えます。

食料生産分野では、農協の方は「地産地消」と言っています。経済連の方に「あなたたちは地産地消と言うけれど、東京や大阪ではどんな説明をしているの？」と聴いたことがあります。東京ではそういう言い方はしないでしょ？と。農協の方がいう「地産地消」は、「私たちが作ったものを食べてください」と同義ですから、農協の方が言うのは解ります。でも、生協がなぜ組合員に向かってその言い方をするのか？多くの組合員の願いは逆に「地消地産」、「私たちが食べるものをこの地で作ってください」ということだと思います。それを「地産地消」と言って、組合員さんを説得している。それはおかしいでしょ？と。

組合員さんは、甲子園で地元チームを応援するように「地産地消」に応じたいのです。なぜ出来ないか？自分の欲しいものが欲しい状態で売られていないからです。だ

から、むしろ生協としては、組合員の思いを代表して「地消地産」、つまり、「この地で消費するものは、この地で作って、欲しい状態で売って下さい」というリクエストを生産側に発するべきです。

これは、大都市向けを作ってはいけない、ということではありません。作らなければ生産団体はやっていけません。でも、それは生協でやることではない。生協は、その県域（圏域）で必要としている品物を、その地で作って欲しいと要望し、または自ら生産し、組合員さんが地元のものを買えるようにしなければならないと思うのです。それが「組合員を主とする」ということだと思います。

「効果」を高めることが 「効率」に繋がる

【青木】いろいろな生協を見させていただいていると、一見コストになりそうなことが、実は地域のつながりに発展していたり、目に見えないものにつながっていることがあって、生協は常に先端を行っていると思ったりします。数値として表しにくい効果に関しては、「数値で表せない効果に投資していいのか」とか「事業をする価値があるのか」など数値的評価を求められる傾向が少なからずあると思うのですが、コーポミやざきで組合員それぞれのニーズにこたえる事業方針に転換できた要因はなんですか。

【椎木】 そうしたほうが、実際に効率がいいということが証明されるからですかね。しばらくやってみたら、組合員は喜ぶし、業績も上がるということが明確になったから。

それを実感したのは豆腐を開発したとき

でした。組合員数が9,000人ぐらいのとき、豆腐のコンセプトづくりに1年間かけたんです。これも効率の悪い話ですよね（笑）。その1年の間、十数人いた豆腐委員さんに「どんな豆腐が食べたいですか」とききました。そうすると、「えっ」となる。「じゃ、来週までに、どんな豆腐が食べたいかをまとめてください」と。そうすると、近所の豆腐をいろいろ調べて、「〇〇の店で売っているあの豆腐が食べたい」となったので、突っ込んで、「じゃ、そこで買えばいいじゃないですか。開発する必要はないんじゃないですか？」と聞くと、「いや、ちょっと違う」「どう違うんですか」「うーん…」と。

ひとくちに豆腐といっても、宮崎県は三つの藩の一部が合併してできた地域だから、食文化の幅が広い。山間地のものは荒縄で縛って買えるぐらい固いし、とても多様です。だから、どれぐらいの固さにするか、原料は何にするか…というふうに、コンセプトづくりに1年かけて、そういう豆腐をつくってくれそうなところを探して、実際に試作を終えるまで1年半かかりました。

いよいよ来週から注文を取ることになって、豆腐屋さんと「何丁ぐらい売れますかね」という話になりました。組合員数は9,000人ですから、豆腐屋さんは「今までの経験から1,700丁くらい売れる」。我々は「いやいや、もっと出る。2,400丁ぐらい売れますよ」と。その豆腐屋さんは大手スーパーにも納めていたので、それぐらいの予測をしたわけです。その大手は1週間で約800丁という話でした。

ところが、なんと6,000丁／週も売れたんですね。それまでは、飲み屋などで、私が生協職員だとわかると、「生協か。おまえとこの汚い段ボールを玄関に置かれて、迷惑しているんだ」などと言われるので、

男性にはなるべく生協職員だと名乗らないことにしていたのですが、豆腐ができるからは、男性でも「おお、生協か。あんたとこの豆腐はうまいなあ」と、態度がコロッと変わって、「豆腐は魔法の道具」と言われるようになりました。とにかく豆腐を食べさせたら、みんな生協に入るのです（笑）。その豆腐屋さんは量が多すぎて作りきれず、他店にノウハウを譲る形で撤退されました。

しばらくして、豆腐一品で1億円近くになりました。

潜在的なニーズの掘り起こしに労力をかけることは、経営的にみて効率が悪いじゃないかと言われるかも知れませんが、きちんとしたニーズの掘り起こしとそれを満たす商品設計に掛ける労力は、長期に考えたときには、効率を落とすどころか、喜んで買われるムダのない商品開発という意味で効率をものすごく高めるのです。安く設計・製造したはいいけれども売れない…。だからプロモーションに労力とお金をかけるというのは、効果とコストの関係で見ればものすごく効率の悪い仕事をしたことになるのです。

日本生協連から2年間に渡って「ラブコープ・キャンペーン」が呼びかけられています。今あるコープ商品を、生協を挙げて普及するというよりも、「組合員の皆が愛せるように生協を挙げて改善していきましょう」と呼びかけ実行することこそが大事だと思うのですが…。そうでないと、「日本人だから、日本を愛しましょう」などという「愛国心」の同調圧力と似てしまいませんか。私にはそういうふうに見えます。

【青木】だからこそ椎木さんのおっしゃる「必要の方から引取るという原理」が重要になってくるのですね。

【椎木】「引取りの原理」は、空手をやっていて、ふと思ったことです（笑）。つまり、人の動きの原動力は重力なのです。たいていの人は筋肉が動きの原動力だと思っているから、筋肉を鍛える。でもそれは違います。重力がエンジンで、筋肉は体を操作するために使います。そして重力は宇宙にあまねくあって、みんな、重力でつながっている。地上には980ガルのポテンシャルがあります。それを使えばすごいパワーが瞬時に出るのです。

では、生協にとっての重力は何かなど考えたときに、組合員さんの胃袋（欲求）だと思いました。商品は生産の方から考えがちですが、なぜ生産されるかといえば、腹が減るから、寒いから、敵に襲われない家が欲しい、つまり必要からです。つまり、そういう必要から生産は始まっているのです。

そういうように生産は、供給側からではなく、需要、必要の側から発生しているということがわかると、物の流し方が変わります。物も、水がそうであるように、上流から下流に流れますが、それは重力に引き寄せられるからです。物は、実際は川上から流れてきますが、じつはそれは最終消費に引き寄せられている。そういうふうに私は考えました。だから、需要がなくなると、供給の流れは止まるはずです。

共同購入は必要を予約として受注し、店舗は必要を予測し、供給側に引き取り情報を伝えます。店舗の場合は購買量を予測しなければなりませんから、ロスは必ず発生します。でも、職員だけで予測するのと、組合員さんの力もかりて「何が必要ですか？」と聞きながら予測・仮説を立て実行するのとでは、組合員さんと一緒に予測・仮説を立てるほうが正確になるはずです。予約と予測の相異はありますが、必要な側から引

き取っていく事業の原理は同じなのです。

「ジャムセッション」のような生協店舗

【青木】組合員のニーズを「きく」ことによって生協の店舗事業としてどのようなことが可能だとお考えでしょうか。

【椎木】生協店舗の問題を解こうとすれば、結局、「どういう生協にしたいのか？」を問うことが必要になります。「どういう生協にしたいのか？」を解くときには「どういう社会をつくりたいのか？」を問うことが必要になります。「どういう社会をつくりたいのか？」を解くときには「人間の幸せとはどんなものだと考えているか？」というふうに上位概念から整理していかなければなりません。閉じられた系の中で演繹的に問題を解くことはできても半分です。店舗事業を解こうとすれば、生協というものを問題にしなければいけないし、生協という問題を解こうとすれば、社会を問題にして、社会の問題を解こうとすれば、人間の幸せをどのように考えるかという話になる。そういうふうに上位概念に遡っていくないと、問題を解くことはできないと思います。本当の意味で、組合員（生身の人間）一人ひとりが望むくらし方と向き合っていかなければ問題は解けないと思います。

事業の現場はそうしています。マニュアルや方針書になくとも、死にそうな人がいたら放っておけないから、対応している。しかし、それを、トップを始め生協ぐるみでそうしているかというと、そうなっていない。なぜ現場はそうしているのでしょうか？リアルの世界だから、概念ではなく全

身体で考えているからです。これが人間の感覚です。だから、そういうものをもとにした事業でなければいけないし、そういう事業にしていこうというのが生協の店舗です。

コーパスみやざきの高鍋店の惣菜部門が進化しています。部門としてそういうものになってきているからです。前日に緻密な生産計画をつくるのではなくて、大雑把な計画はあるけれども、組合員さんの買い方や売れ行きを見ながら適宜作っていく。今夜の献立を考えても、直前に気が変わるかもしれない。そういう生身の人間を相手にしているのだから。よく買われる商品は営業時間10時間のうち10回も製造するそうです。ミュージシャン達が集まって即興的に演奏する「ジャムセッション」のように、激しく変化する状況に対応できる、ものすごく感度のいい部門になってきているようです。

そんな運営ができる生協の店舗であればいいなと思います。それはおそらく、レギュラーチェーンではやれないと思います。

職員と組合員さんとの共創で（協同して）そんな状況を創りたいですね。

オーナーである組合員と職員の協同

【椎木】「生協と組合員」と言いたくなるけれども、生協の主役は組合員だから、より正確にいえば、生協における生協理事会等の機構（アソシエーション）の職員と組合員との関係です。このアソシエーションの表に出ているのは職員ですから、そういう関係になります。日本国家は国民が形成するのだとすれば、日本国家における国家機関と国民という関係だというのと同じで

す。これは私もなかなかうまく言い回せていませんが、そこは常に意識しています。つまり、生協というものの理解が、狭く捉えてしまえばすぐに「生協と組合員」となるけれども、それは正しくないのでないかと思うのです。それは「組合員が主役」「国民が主役」ということを捨てる論理につながりかねない。また、「生協と組合員」というと、組合員と切れた生協になる。だから、生協の事業では、名実ともに「組合員は生協のオーナーである。出資だけでなく、利用もするし、運営（事業内容）にも関与する存在である。」ことが高い生産性に結びつくという実態、実例を創らなければならないと思っています。

組合員オーナーとしてCOーの運営（協同の運営）というのは、具体的には組合員と役職員の協同だと思います。それで高い効果と効率を生むことをめざさなければいけないと考えています。家庭料理がお母さんと家族の共同作品であるように、生協共同体とその事業は、オーナーである組合員と役職員の共創の産物なのです。

【青木】組合員がオーナーである生協だからこそ「ジャムセッション」のような店舗が可能になり、そして組合員や職員によって生協が創りあげられる、今の時代に合った協同のひとつのある方のように思います。コーパスみやざきの取り組みが全国、いや世界を引っ張っていくことを期待します。

特集

こだわり店舗の顧客サービス

大量生産、大量流通、大量消費社会が目指された高度経済成長期は、安全基準もあいまいであり、安心して購入できるものを見つけることが困難であった。そんな時代、生協は産直を展開し、独自基準を設け、コープ商品を開発するなどによって、安全・安心な商品を組合員に提供することで大きく進展した。しかし、近年、高級品を取り扱う百貨店だけでなく、スーパーマーケットや大型ショッピングセンター、インターネットショッピングなどでも、安全・安心をかけげ、かつて生協が歩んできたように、生産者と提携し、独自基準を設ける小売業が急増してきている。そのような活動が多くのメディアでも取り上げられるようになってきた。このように、生協の活動が社会一般に広まることは社会運動の成功といえるのかもしれない。しかし一方で、競争が激化し、生協事業においても事業連合化、大規模化、コスト削減が図られてきているのが現状である。

はたして、生協も他の大型小売店同様、コスト削減や大規模化だけを追求してい

くことしか方法はないのだろうか。争論で取り上げたように、生協と一般小売店の大きな違いのひとつは「組合員」か「顧客」かであり、組合員主体の生協ならではの道があるのではないだろうか。

本特集では、大型店が進出する中で、何かにこだわりを持ち続けることで顧客を確保しているスーパーマーケットを取り上げる。こだわりには、地域密着型スーパー、自社農園を持つスーパー、定価で販売するスーパー、対面販売するスーパーなどさまざまであり、それぞれの顧客サービスも実に多様である。なかには、大型店が徒歩圏内にあるにもかかわらず、取り扱う商品や経営を工夫することで地域に愛されている店もある。理念や経営方針は異なっていたとしても、店舗の多様なあり方として学べる点も多いはずである。生協が真似すべき手本として紹介するのではなく、こんな考え方、こんな方法もあるのかといった視点でご一読いただければ幸いである。

(本誌副編集長 青木美紗)

1. 地域に根ざしたローカルスーパーの店づくり～愛知県豊橋市「一期家一笑」の取り組み
(岩橋 涼)
2. 規模を追求しない中小小売企業のビジネスモデル
(下門 直人)
3. こだわりスーパーの「こだわり」とは～それぞれのHPから見る
(山野 薫)

特集 こだわり店舗の顧客サービス

01

地域に根ざしたローカルスーパーの店づくり

～愛知県豊橋市「一期家一笑」の取り組み

岩橋 涼（京都大学大学院農学研究科博士後期課程）



一期家一笑

はじめに

愛知県豊橋市にあるスーパーマーケット「一期家一笑（いちごやいちえ）」。店には「超ローカルスーパー」と書かれた看板が掲げられている。店の名前は、「『一期一会』の出会いを大切に、「家」のような温かさをもって、最後はみんなが『笑』顔でお帰りいただけるようにとの願いを込めて」つけられたものである。

大規模小売業によるグループ化が進められるなか、地域スーパーにとって、どのように魅力的な店づくりをおこなうかは、重要な課題である。本稿では、「一期家一笑」店長の杉浦國男氏のインタビューをもとに、地場産品の販売、地域住民とのつながりや顧客サービスの観点から、地域に根ざした店づくりをおこなう一期家一笑の取り組みを紹介したい。

一期家一笑の概要

一期家一笑は、JR豊橋駅から車で10分弱のところにある。以前はSPAR（スパー、本部はオランダのアムステルダム）と契約を結ぶボランタリー・チェーンであったが、2008年にSPARとの契約解消に伴い、リニューアルされて現在の店舗となった。

店の経営は、店長の杉浦氏親子を中心におこなわれ、従業員はパート・アルバイトを含めて23人である。来店客のほとんどは近隣住民であり、その人数は一日平均500人を超えるほどとなっている。売り場面積は80坪という小型の店舗である。

SPARとの契約解消後、店をこれからどうしていくかという課題に直面した。ボランタリー・チェーンであったため、各店舗は独立した経営を維持していたが、「得意分野をいかす」ことで再出発を図ることになった。一期家一笑は、もともとは八百屋に始まる店であり、店長の息子が以前料理人

だったことから、惣菜に力を入れていくことになる。高齢化や世帯構成の変化による家族人数の減少という社会状況のなか、惣菜部門は成長分野の一つと考えている。

食品販売は、「地産地消」をモットーに、地元で生産された農産物・加工品を積極的に取り扱っている。惣菜についても、おもに地元で取れた食材を使用している。こうした地場産品の販売については、後に詳しく述べる。

一期家一笑では、日曜日を定休日としている。かつては、年中無休で営業していたこともあるが、基本的に個人経営といえる状況での年中無休は、「自身の頑張りでもっている」という状況であった。そのため、徐々に無理が生じてきたという。当時は現在と異なる場所に店を構えていたが、現所在地に移ってからは、日曜日を定休日にしている。多くの人が利用可能な休日の日曜日を定休日にすることについて、「(お客様に対して) 日曜には大きな店に行ってください。そのかわり、月曜日から土曜日はなるだけ、うちで買い物できるように頑張りますから」という方針である。

周辺地域には、一期家一笑より規模の大きなスーパーも存在する。365日買い物できる店をめざすのではなく、小型店舗として何ができるかという視点から店の経営に



店長 杉浦國男氏

取り組んでいる。

地場産品の販売

前述したように、一期家一笑の商品には地場産品が数多く並んでいる。豊橋市・愛知県内の野菜・果物、精肉・鮮魚、あるいは地元の食品加工業者等から仕入れた商品がある。こうした地場産品は、杉浦氏やその息子が勉強会等の様々な活動に参加するなかで、ネットワークを構築し販売につながったものが多い。愛知県の奥三河で生産された野菜や果物の販売もその一つである。奥三河の農産物については、それらを使用した加工品の開発にも取り組んでいる。地場産品は、店独自に「ニッポンローカルフード」というブランド商品として販売している。

三河地方は、農業が盛んな地域であり、大規模経営が広がる一方で、無農薬・減農薬栽培などに取り組む生産者も多数存在するという。野菜・果物については、できるだけ減農薬のものを販売しようという考えがある。もちろん、必ずしも減農薬でなく



惣菜コーナー

てはならないというわけではない。ただ、無農薬・減農薬栽培など、こだわりをもった生産者の作るものは「おいしい」が、経営面で厳しい状況にある生産者もいるため、「彼らとコラボしていきたい」との思いがある。

一期家一笑で水曜日に限定販売される「初恋レモンコロッケ」は、豊橋市で無農薬栽培のレモンを生産する河合果樹園のレモンを使っている。全国環境保全型農業推進コンクールで農林水産大臣賞を受賞するなど、現在は全国的に有名な生産者の一人となっているが、このレモンコロッケもメディアに取り上げられるなど、人気の商品となっている。

商品情報を提供するPOPにもこだわりがある。そこには商品の説明だけでなく、従業員や生産者の紹介が織り交ぜられている。生産者や従業員の顔や思いをPOPに反映させることで、大型店舗のような品揃えの充実とは異なる販売のあり方をめざしている。こうした地場産品に関する取り組みは、地元の生産者・食品加工業者と消費者をつなぐ役割も果たしているといえる。



地場産品の紹介

地域住民とのつながりと顧客へのサービス

一期家一笑の利用客は、前述したように、近隣から買い物に訪れる客がほとんどである。年配者が中心であり、一日に2度訪れる人もいるという。小型店舗にとって、大型店舗のように品揃えを充実させることで、来店客を増やすことは難しい。杉浦氏によれば、若い人は大きなスーパーに行くということだったが、取材終了後の17時ごろには年配者から若者まで多くの利用客がみられた。

では、こうした利用客に対して、どのような取組やサービスをおこなっているのか。ここでは、一期家一笑の地域住民とのつながりや顧客の要望に対する取り組みを紹介する。

(1) 商品の配達

一期家一笑では、配達サービスを行っている。配達の送料は、購入金額に関係なく、一律200円である。配達を利用するには、体調を崩して買い物に行けないといった年配の客が多い。そういう年配客のなかには、注文量が少ないと申し訳ないと理由から食べる量よりも多く注文する人がいる。

注文の電話には、パート従業員のほか店長が出ることもあるが、たとえば一人暮らしにもかかわらず、明らかに多すぎる量を購入していると思われるときがある。その場合には、店側から無理な買い物をしないよう伝えることもあるという。

そのほか、保育園や特別養護老人ホームへの配達、行事（地域の祭りや学校の運動会など）のお弁当の配達もおこなっている。一期家一笑の定休日は日曜日であるが、このような配達は、営業の一環というよりも、



このトラックで配達も行う

「できる範疇ではなんでもやります」という考えに基づく取り組みである。上述したような行事は日曜日が多いため、定休日である日曜日にも団体への配達はおこなっている。

(2) 顧客の要望への対応

野菜コーナーには、「あなたのお声、よろこんで！」と書かれた紙が掲げられている。これは、たとえば人参3本が入った袋があるとき、1本だけほしいという場合は必要な分量に小分けするなど、できる限り要望に応えるというサービスである。商品の品揃えについても、定番商品は決まっているが、店の方針として、客からの要望があった場合には、少しでも仕入れるつもりで問屋に聞いてみるよう努力することを従業員に伝えている。「お客様が何でも言える店」が目標である。

一期家一笑の店づくりには、「小さい店だからこそやれることがある」という考えがある。そうした取り組みの一つに、買い物に訪れる客の顔と名前を覚えていくというものがある。

一人暮らしの高齢者のなかには、一日の生活のなかで誰とも会話をしない人もいる。話し込むまではいかないが、「いらっしゃいませ。ありがとうございます」だけでな

く、「体調はどうですか、昨日買った〇〇のお味はどうでしたか」といった一言を加えることができると考えている。



「あなたの声、よろこんで！」の紙が掲げられた野菜コーナー

地域に根ざした店づくり

一期家一笑の取り組みは、地域にとってどのような店でありたいかを考えた経営の結果だといえる。地域の生産者や食品加工業者と関係を築き、地場産品の販売をおこなう取り組みには、「地域の人と手を携えていく」という思いがある。また、店づくりに参加する従業員のほとんどは、買い物客と同じく近隣住民である。パートや従業員の女性たちは、チラシ・広告の原稿を作成し、野菜の1袋に入れる数量や惣菜の味について、意見を出し合う。販売側の論理ではなく、店に訪れる買い物客と同じ生活者の視点から、経営をおこないたいと考えている。商品の販売以外にも、近隣の施設と協力して、旬の野菜を使用した料理教室にも取り組んでいる。

杉浦氏の語りのなかに、大型店舗との

「棲み分け」という言葉があった。確かに、大型店舗と同じように、商品の大量仕入れや多様な品揃えをおこなうことは難しい。しかし、小さいからこそできることがある。そこに、地域に根ざした店として一期家一笑の魅力があるといえる。

おわりに

地域の多様な消費者ニーズにこたえるための店づくりにも、さまざまな方向性がある。近年、地域密着型の経営は、店づくりのキーワードの一つとして注目されているが、まず求められるのは地域への理解である。一期家一笑は、地域の実情に応じた店づくりを模索するなかで、様々な取り組みをおこなってきた。また、前述したように、一期家一笑の取り組みにみられる地場産品の販売には、生産者・食品加工業者とのネットワークが欠かせない。こうしたネットワークの構築は、一期家一笑にしかない商品の開発・販売につながり、地域の生産者と消費者をつなぐ役割を果たしている。地域密着型の店づくりにとって、重要な点といえるだろう。



店のシンボル「お笑い地蔵さま」

特集 こだわり店舗の顧客サービス

02

規模を追求しない
中小小売企業のビジネスモデル

下門 直人（京都大学大学院経済学研究科博士後期課程）



京北スーパー専務取締役
下西琢也氏

はじめに

今日の流通・小売企業の置かれている競争環境は、小売業界の合併連衡が積極的に推し進められ、中小の小売企業が自社の資源のみで存続し続けるには厳しい状況となってきた¹⁾。小売業界は、一方ではセブン&アイ・ホールディングスやイオンのような巨大小売企業が台頭し、それら巨大小売企業を中心に再編が起こり、低価格競争を繰り広げている。しかし、他方では地域に根ざした中小の小売企業が、大手小売企業との差別化を図って自力で生き残ろうと必死に知恵を絞っている。

巨大小売企業との差別化の一つの方向性として、地域に密着し、地元の顧客から強く支持される店づくりが挙げられる。こうした店づくりを進める中小小売企業は、小売業界の再編とは距離をおき、低価格追求とは異なる、中小小売企業ならではのコンセプトや店舗展開を軸としたビジネスモデルを形成している。

本稿では、千葉県柏市を中心に展開する「株式会社京北スーパー（以下、京北スーパーとする）」の事例を下西琢也専務取締役へのインタビューとともに紹介する。京北スーパーは、中小小売企業として自社の強みを生かし、規模を追求しない独自路線を貫くことで、地元の顧客から支持されるビジネスモデルを構築しているスーパーマーケットである。

京北スーパーの概要と歴史

(1) 京北スーパーの概要

京北スーパーは、売上高が約58億円（2013年度3月期）あり、千葉県柏市を中心に柏市に隣接する流山市と我孫子市に8店舗展開する食品スーパーである。今回調査に訪れた柏店は、京北スーパーの第一号店であり、店舗面積が140坪、取り扱いアイテム数が12,000～15,000点、来店客数が1日

2,300人ほどの店舗である。

京北スーパーが取り扱う商品の構成は、京北スーパーと生産者とで共同開発したプライベート・ブランド（PB）商品が2割を占め、ナショナル・ブランド（NB）商品が1割程度である。その他の大部分は、大量生産が難しい、地域のこだわり商品をバイヤーが全国から発掘してきている。京北スーパーは、自社の掲げる「健康によい本物の商品を提供する」というコンセプトに基づいた商品の品揃えをおこなっている。その結果、NB商品の割合が少なく、PB商品や地域のこだわり商品を中心とした商品構成となっている。

小売企業間の激しい競争によって、現在の小売業を巡る経営環境は、合併を繰り返し巨大化することで低価格志向を目指すスーパーと、合併とは距離を置き、独自の価値づくりを丁寧におこない、地元の顧客から強く支持される店づくりを志向するスーパーとに2極化してきている。そうしたなか、京北スーパーは、後者を選択し、「家族でおいしいと言って食べてもらえる商品を取り揃え、家庭の冷蔵庫代わりに利用してもらえるようなスーパーマーケット」を目指している。

（2）歴史的展開

京北スーパーが「健康に良い本物の商品を提供する」というコンセプトを掲げ、独自の道を歩むようになるには、歴史的な背景が存在する。

京北スーパーは、1951年に石戸喜一郎氏が鮮魚と乾物の小売店として設立した「石戸商店」を前身としている。そして、1963年に喜一郎氏の息子である石戸孝行氏により、柏で始めてのスーパーマーケットである「株式会社京北スーパー」が設立された²⁾。設立当初、方針や基準もなく商品調

達をおこなっていたら東京の同業者から批判を受け、その後スーパーの先駆者であった「紀伊国屋」をモデルとした高級スーパーを目指すようになる³⁾。

高級スーパーへの転換にあたり、健康に良く、おいしい商品を仕入れ、品揃えするようになった。こうした取り組みのもと、京北スーパーは高級スーパーとしての地歩を固めてきた。だが近年は、健康に良く、おいしい商品を揃えるだけでは販売が難しくなってきており、商品の良さを顧客に伝え、理解してもらうことが重要なプロセスとなってきた。

こうした歴史的背景のなかで、京北スーパーは高級スーパーから「高質スーパー」への転換を図り、自社の商品が家庭でどのように食べられているのか「家族の食」を考え、自分たちが自信を持っておすすめできる商品の品揃えを目指している。さらに、こうした商品を単に売るのではなく、顧客とのコミュニケーションを通じて顧客に納得してもらえるような売り方を日々研究している。



柏駅前のアーケード内にある京北スーパー柏店

価値を売るスーパーへ向けた取組み

(1) 商品調達とPB商品開発

京北スーパーは、ターゲットを60歳以上のシニア層に絞り、そのターゲットに合致した「健康に良い本物志向」というコンセプトを打ち出している点に特徴がある。そして、そのコンセプトに基づいて品揃えされた、こだわりの商品を顧客に納得して購買してもらう「価値を売るスーパー」を目指している。

現在の京北スーパーは買い物客の90%ほどが60歳以上のシニア層によって占められており、そのほとんどが固定客となっている。こうした現状を踏まえ、ターゲットを60歳以上に絞ることで、シニア層の好みに合致した味付けや量目等を決定することが可能となっている。シニア層の好みという一つの評価軸に従った品揃えをおこなうことで、既存顧客であるシニア層の満足度が高まり、シニア層がリピーターとして京北スーパーを継続利用してくれている。

京北スーパーではポイントカードを導入しており、毎月の購買金額によりゴールドステージ（月5万円以上の購買）、シルバーステージ（月3万～5万円未満の購買）、ブロンズステージ（月1万～3万円未満の購買）、ルーキーステージ（月1万円未満の購買）に分けられている。このうちゴールドステージの顧客は大部分が60歳以上であり、このステージの購買額が売上の70%を占めている。次いで、シルバーステージの顧客の購買額が20%を占め、ブロンズステージ、ルーキーステージの顧客が10%を占めている。したがって、京北スーパーにとって、売上の大部分を占めるシニア層の顧客を自社に惹きつけるための取り組みが

重要となる。

ターゲットをシニア層に絞ることにより、「健康に良い本物志向」を商品調達およびPB商品開発のコンセプトとしている。

商品調達において、バイヤーはコンセプトに従い、顧客に「健康を売る」という意識のもと、商品の素材にこだわり、食品添加物を使用していない商品を自分たちの足と舌で全国から発掘している。調達においては、たとえ人気商品であったとしても商品品質を重視するため、生産者の許容能力を超えるような量の生産要求をすることはない。

また、鮮度が特に重要な水産部門では、本社で一括して仕入れることはせずに、各店舗の仕入の責任者が市場へ出向き、その日の良い魚を目利きする。そして当日のうちに売り切るようにしている。

PB商品「KEIHOKU」の開発においてもコンセプトが徹底されている。PB商品の開発は上述のコンセプトのもと、生産者と対等な協力関係を構築しながらおこなわれている。



豊富な品揃えの鮮魚コーナー

例えば、京北スーパーで販売されているPB商品のこんにゃくは、地元の千葉県産こんにゃく芋から育て、手作りでこんにゃくを生産している製造業者と共同で開発し

ている。市販されているこんにゃくのほとんどはマンナン粉と色づけのための海草粉から作られ、こんにゃくの風味がなく、料理で味がしみ込みにくいのに対し、PB商品のこんにゃくは、顧客においしいと言ってもらえるように素材や製法にこだわって開発されている⁴⁾。



柏の生芋から作った
こんにゃくのPB商品

また、こうしたPB商品の開発についてのエピソードが京北スーパーHPの「生産者の顔が見える商品」や「ざ・けいほく On Line」で紹介され、消費者に対して、どのようなコンセプトでPB商品の開発をおこなっているか理解してもらう工夫をおこなっている。

(2) 店舗運営と従業員教育

京北スーパーでは、60歳以上をターゲットとし、ターゲットに合致したコンセプトを基に商品を調達あるいは開発するため、低価格を志向する小売店と比較すると商品価格は高くなっている。小売店がこだわった商品を店頭に並べていても顧客にその商



紺とベージュの2カラーのパッケージの商品がPB商品「KEIHOKU」。棚の中心はPB商品で占められている

品の良さを理解してもらわなければ、購買してもらえない。京北スーパーは「健康に良い本物志向」のこだわり商品を提供しているが、その商品の良さを顧客に伝え、購買につなげる努力を店舗運営と社員教育を通じておこなっている。

まず、店舗運営についてみていく。京北スーパーでは、楽しい売り場づくりを常に意識した店舗運営がおこなわれている。楽しい売り場とは、顧客も従業員も満足しているということである。顧客がレジから帰るときに楽しい顔をしていれば、満足してくれたということであり、従業員は顧客が買い物を通じて満足してくれることで、満足度が高められていく。主要な顧客が固定客である京北スーパーでは、顧客に買い物のたびに新鮮味を感じ、楽しんでもらえるように、昨日と今日とで何か一つでも異なるように、売り場を常に変化させ続ける売り場づくりが行われている。

売り場を常に変化させるため、新しい商品が積極的に投入される。そのため、バイヤーは「地方に原石（将来の商品）」を探しに、そして新たな商品づくりのために全国にいつでも好きなときに出張し、常に新しい商品や生産者を探し、商品について

の知識を蓄積している。

また、良い商品をどうやって売るかといったことを考えながらPOPの表示方法や商品の陳列方法を試行錯誤している。例えば、一番自信を持っておすすめするPB商品を棚の真ん中と下に目立つように配置し、NB商品は棚の上に配置されている。

次に従業員教育についてみていく。京北スーパーで働いている従業員は400人程おり、100人が正社員であり、100人が準社員（社会保険に加入しているパート社員）である。残りの200人が扶養内で働く一般的なパート社員である。

京北スーパーでは、他の小売店より商品価格が高価格となっている。その理由を、顧客に説明できるようにするための社員教育をバイヤーや店長のみならず社員や準社員にもおこなっている。チーズやワイン、コーヒー、卵といった自社で扱う商品のこだわりのポイントについて、専門家や生産者を講師として招いて勉強会を定期的に開催している。こうした勉強会を通じて、まず従業員たちが自社の扱う商品の価格設定についての理解を深め、その上で、顧客に納得してもらえるように顧客との丁寧なコミュニケーションが図られている。

また、売り場を常に変化させる必要性から新しい商品を積極的に投入するが、新しい商品を全国から探しだしていくバイヤーは、商品探しの出張において、必ず部下と一緒に連れて行く。その理由は、一緒に出張することで出先で商品理解の共有化がおこなわれ、目利き能力が形成されていくからである。

ただ、新商品の投入から購買へと結びつけるためには、顧客に対して新商品の認知を高める必要がある。顧客の商品認知を高めるために、顧客に対する価格説明と同様に、従業員の商品理解を前提として、試食

やチラシ、POPを活用し商品理解を促している。

京北スーパーは、価値を売る「高質スーパー」を目指し、以上の取り組みをおこなっている。その結果、京北スーパーは、他の小売店と商品単価と客単価が大きく異なっている。

京北スーパーの商品一点あたりの商品単価は約390円であり、一回の買い物での客単価は約2,900円である。一般的な食品スーパーの商品単価である約98円と比較すると、約4倍の商品単価となっており非常に高額である。

したがって、60歳以上のシニア層にターゲットを絞り、ターゲットに合わせた商品の品揃えを形成することで、ターゲットであるシニア層の満足度を高め、リピーターとなってくれるといった好循環を構築することに成功している。



試食をおこない商品認知を高める

今後に向けた課題および方向性

最後に、京北スーパーの現状の課題と今後の方向性についてみていく。

京北スーパーが現在抱えている課題は、価値を売る高質スーパーへの取り組み以来毎年伸びていた売上が直近の2年程横ばいとなっている点である。京北スーパーは、顧客の大部分がシニア層の固定客で占められており、こうした状況で売上を伸ばすためには、顧客に「もう一品」買ってもらえるような商品を提供し続ける必要がある。そのためには、現在も店舗運営として実践している「変化し続ける売り場」を今後も継続的におこなう必要がある。すなわち、「今に納得しない」商品調達・開発、店舗づくりが求められている。

今後の方向性としては、各地域の生産者や当該地域の自治体との連携を深め、「地産外消」を積極的に進めていくことが挙げられる。京北スーパーは変化し続ける売り場づくりのために新しい商品を求め、多くの生産者は安く売るスーパーではなく、京北スーパーのような価値を売るスーパーとの取引を求めている。京北スーパーはこうした生産者との関係を深め、生産者に対して消費者ニーズに関する情報を基に商品改良のアドバイスをおこない、その商品を京北スーパーで販売するといったことをおこなっている。

いるのではないだろうか。

-
- 1) 東洋経済新報社 [2013] 『会社四季報業界地図 2014年版』、232ページ
 - 2) 京北スーパーHP「京北物語」
<http://www.keihokusuper.co.jp/history/index.html> (2014/6/8アクセス)
 - 3) 『朝日新聞』夕刊 (2013/12/9付)
 - 4) 京北スーパーHP「ざ・けいほくOn Line」
http://www.keihokusuper.co.jp/the-keihoku/092_konnyaku.html (2014/6/8アクセス)

おわりに

京北スーパーは、大規模化しバイイングパワーを行使して低価格を実現し、低価格競争を勝ち抜くというビジネスモデルとは一線を画し、小規模ながらもターゲットとコンセプトを明確化し、生産者との関係を深め、地域貢献の視点も含んだビジネスモデルを構築している。こうした巨大小売企業と差別化を図った中小小売企業のビジネスモデルは、生協にとっても示唆に富んで

特集 こだわり店舗の顧客サービス

03

こだわりスーパーの「こだわり」とは ～それぞれのHPから見る

山野 薫
(京都大学大学院農学研究科博士後期課程)

はじめに

本稿では4つの特徴あるスーパーマーケット(以下、スーパーと表記)のホームページ(以下、HPと表記)から、それぞれの品揃えや売り場づくりにおけるこだわりと、それを体現するための具体的な方法についてまとめる。紹介するのは、拠点を地方に置き、1店舗あたりの規模がさほど大きくなく、独自のこだわりを明確に持っているところである。これら4つのスーパーはどんなこだわりを設け、多様化する消費者にどのように応えているのかを見てみたい。

事例1：徹底したコスト削減で激安を実現する店～タチヤ

はじめに取り上げるのは、生鮮食材激安スーパー「タチヤ」である。愛知県名古屋市を中心に東海3県で13店舗を展開している。営業時間は10時～18時と決して長くなく、毎週水曜日は定休日であるが、独自のスタイルに基づいた運営で、1981年に現在の形態に改組して以降、33年間增收を続けている¹⁾。

タチヤでは、各店舗の仕入れ担当者が毎日早朝に卸売市場で商品の仕入れを行うが、仕入れ品目、数量、店頭での販売価格は仲買人と交渉した仕入れ担当者が決める。したがってタチヤの商品ラインナップや価格は、日ごと、店舗ごとに異なっている。

また、仕入れ担当者は商品の運送、陳列、販売も担当する。仕入れ担当者は売り場で来店者への対応も行い、その日に仕入れた商品は、適宜、値引きも行いながら9割近くを売り切る。売り場で、仕入れ担当者が来店者に品質や商品へのこだわり

1) 2010年の売上高は125億9,000万円、経常利益8億4,000万円だった。

などを直接説明できるほか、ほとんどをその日に仕入れているので、常に新鮮な商品を販売できることがタチヤの強みである。

上記のような毎日売り切る方式では、生鮮品の保管施設は必要最小限で済むため、経費や店舗スペースも節約できている。他にも、販売促進用の広告は新規店舗の開店時でさえも配布しないことや、店内設備も一般のスーパーマーケットでよく見られる多段棚は使用せず、平台に仕入れ時のダンボール箱のまま陳列したり、値札もダンボールに手書きしたものを用いたりと、コスト削減を徹底している。

事例2：作る人と食べる人に 新たな関係をつくる店～福島屋

東京都羽村市に本社を置き、スーパーマーケットやレストラン、生花店など9店舗を都内に構える「株式会社福島屋」。もともとは酒屋・雑貨屋だったが、スーパーマーケットに転向し、羽村市、立川市など東京都西部で地域密着型の店舗展開を行っていた。最近では大崎や六本木など都心にも支店を出すだけでなく、インターネット販売にも力を入れて、米や有機野菜、ハム、調味料などを販売している。

福島屋が掲げるのは、「生産者とお客様の新たな関係づくり」であり、それを実現すべく様々な「プロジェクト」に取り組んできた。これまでに生産者との連携や、オリジナル商品の開発を行い、現在は14名の主婦で構成されたチームが料理教室の開催や店内ディスプレイの提案などを行っている。

契約を結ぶ生産者のひとつは岩手県のアーヴ牧場である。店舗では鶏肉、豚肉、鶏卵を販売しているが、インターネット販売で

は無添加のハムを取り扱っている。この無添加ハムはプロジェクトで開発したオリジナル商品で、福島屋のハム工房にて、食肉加工メーカーを退職した職人が製造している。インストアベーカリーの設置もプロジェクトとして行ったものである。福島屋は150坪程度の店舗が多く、その狭さから、当初はインストアベーカリーの設置は難しいと考えていた。しかし、240坪の本店に小型機械を導入し、150坪でも同等のパフォーマンスを発揮できるよう創意工夫を重ねた。その結果、ソフト面でもハード面でも150坪でできるインストアベーカリーのノウハウを開発した。

事例3：地域とのふれあいを大 切に、地域住民に喜ばれること を目指す店～ぎゅーとら

「ぎゅーとら」は三重県の津、松阪、伊勢、志摩などに28店舗を展開する総合食品スーパーマーケットである。「食へのこだわり、地域へのこだわり」を目指して、「食を通じた地域との深いかかわりを大切にする」という方針を掲げている。

取り組みの柱として注目すべきことに「環境への取り組み」と「地域とのふれあい」を挙げることができる。

「環境への取り組み」の中身はレジ袋収益金の寄付、ボランティア清掃、発泡スチロールトレー回収とリサイクルである。ぎゅーとらでは、レジ袋は希望者にのみ有料で販売しているが、レジ袋の販売で得られた収益金は、伊勢市や松阪市での地球温暖化防止など地域の環境保全活動に寄付されている。ボランティア清掃は、毎月「クリーンデー」に早朝清掃を店舗・本社前で実施する他、花火大会や地域のイベントの後に行っ

ている。発泡スチロールトレーの回収は毎月10・20・30日に全店で行われ、回収対象のトレーを持参した利用者には、トレー10枚につきエコポイントを5点進呈している。

三重県には豊富な自然があることから、三重県でとれるおいしい食材、こだわりの食材を販売し、「地域とのふれあい」を生み出すことも、ぎゅーとらの大切な役割の1つととらえている。地元産食材の販売で地域社会の発展に貢献したいという考えである。店内の直売所のようなスペースでは、契約している地元の農家が、その日に収穫した野菜を持ち込み、陳列と価格設定を行っている。また、農家の協力の下で、毎年、収穫体験イベントを実施している。利用者を生産現場に招待し、直接触れてもらうことで、地元産食材への理解と普及促進に努めている。収穫した野菜はその場で調理し、参加者に振る舞っている。

「地域とのふれあい」という点で特徴的なことを、もう1点挙げておきたい。三重県立相可高校^{おうかこう}食物調理科の生徒による手作り弁当を販売していることである。相可高校食物調理科は、三重県立高校で唯一、調理師免許が取得できる。プロの料理人を目指す生徒が多く、2011年のテレビドラマ化で一躍有名になった高校生レストランを運営している。手作り弁当は個数限定な上に不定期販売だが、大変好評を博している。

事例4：厳選商品の販売を通して暮らし方を提案する店～Bi・an・can

最後に紹介するのは、「口は命の入り口・食が人をむすぶ」をコンセプトにしている静岡県浜松市のスーパーマーケット「Bi・an・can（ビ・アン・カン）」である。2013年7月開店と、比較的新しい。営業時間は10

時～20時で、毎週水曜は定休日である。生鮮品、惣菜の販売のほか、オードブルやサンドウィッチ、寿司、お弁当などのケータリングサービスも行っている。HPには仕入れ情報、農園便りなどを掲載しており、商品が店頭に並ぶまでの情報が充実している。

「Bi・an・can」とは「美味しさ・安らぎ・簡素」の頭文字をとったもので、それらの実現によって「心身豊かな暮らし方への提案」ができると考えている。店舗づくりでは「現代における『正しい食』の提案と提供を通じて、お客様の健康の創造と維持、安心を感じられる暮らしを築く」ことを目指している。

Bi・an・canのこだわり商品は3点あり、1点目は自社農園において化学肥料、除草剤、農薬を一切使用せずに栽培した朝採り野菜である。収穫しているのはその時の旬のものだが、栽培の過程はホームページにて随時公開されている。今は店頭に並ぶ野菜の一部をまかなっているにすぎないが、いずれは店頭で扱う野菜のすべてを自社農園で調達したいと考えている。2点目は鮮魚である。遠州灘と浜名湖で育まれた、新鮮さが特徴の魚を揃えている。市場で仕入れる以外に、「釣りバカ」を自認する社長が毎週自ら漁に行き、釣り上げた魚を持ち帰って店で販売している。船上で血抜きや氷〆にしたものは切り身や刺身にして販売するが、生きたまま持ち帰ったものは鮮魚売り場に設置された生簀に入れられる。購入希望者には、その場で魚の種類に応じた三枚おろしや活け〆に調理して販売する。3点目は安価で手作りの惣菜である。販売する惣菜は、その日にスタッフが調理したものが多い。「地域に根差した店（＝地域の台所）になりたい」という思いから、毎日来てもらえるように惣菜の種類にも工夫

を凝らしている。

まとめ

以上、4つの事例を用いて、所謂、こだわりスーパーマーケットの「こだわり」の中身とそれを体現するためのツールを紹介した。どれも独創的なものばかりで大変興味深い。また、とりわけ注目すべきところは、特定の地域でなければ実現できない方法や、システム面で特殊な技術を用いているわけではなく、独自のこだわりに従うなかで自然に生まれている点である。おそらく、どんな店舗でありたいかを明確に持ち、徹底的にそれに従うことで、見えてくるものがあるのではないかと思う。

スーパーマーケット以外にもこだわり店舗は多くあり、そのうちのいくつかは本誌でもすでに紹介してきた。消費者の多様化が進む中では、それに合わせるように店舗も多様化している。今回は4つの店舗を紹介したが、これでもこだわり店舗の一部にすぎないことはいうまでもない。

参考資料

愛知県名古屋市周辺の生鮮食材激安スーパーマーケット タチヤ（最終アクセス日：2014年6月3日）
<http://www.tachiya.co.jp/index.html>
 FUKUSHIMAYA（最終アクセス日：2014年6月5日）
<http://www.fukushima.net/>
 ふれあい・たいせつに ぎゅーとら（最終アクセス日：2014年6月5日）
<http://gyutora.com/index.html>
 煙から台所へ 生鮮市場 Bi・an・can（最終アクセス日：2014年6月4日）
<http://www.biancan.co.jp/>

各店舗の概要とこだわりの中身

	タチヤ	福島屋	ぎゅーとら	Bi・an・can
拠点	愛知県名古屋市	東京都羽村市	三重県伊勢市	静岡県浜松市
店舗数	13店舗	9店舗	28店舗	1店舗
店のコンセプト	生鮮食品激安	生産者と消費者の関係作り	食を通じた地域住民とのふれあいを大切にする	厳選商品の販売を通して暮らしかけの提案
コンセプトを体現するためのツール	仕入れから販売までの一貫担当システムなど徹底したローコスト	プロジェクトによる商品開発や企画	ボランティア清掃 レジ袋収益金の寄付 収穫体験企画 など	自社農園で生産した野菜 社長が調達する鮮魚 手作りの総菜 など

出所：各店舗のホームページより筆者作成

くらしと協同をたずねて

組合員が営む「私たち」の店 ～ワーカーズ遊とグリーンコープ生協ふくおか

加賀美 太記（就実大学経営学部経営学科講師）



はじめに

昨今、若者の地元志向が強まっているといふ。背景として、経済的な理由があげられる一方で、「地域の役に立ちたい」という積極的な理由もある¹⁾。

若者を含め、地域への関心が高まる中で、協同組合や協同労働がメディアに取り上げられる機会も増えてきた。2013年2月には、NHKがクローズアップ現代にて「働くみんなが"経営者"～雇用難の社会を変えられるか～」と題して、スペインのモンドラゴン協同組合や日本における協同労働の実態を取り上げた。また、日本の協同労働を題材としたドキュメンタリー映画「ワーカーズ」が2012年に制作・公開され、海外ではモンドラゴン協同組合のドキュメンタリー映画やイタリアの元精神病患者たちの協同組合を題材とした映画などが製作・公開されている。グローバル化のなかで、そうした流れに積極的に対応した組織や働き方が称賛されているが、地域に根差した組織や働き方が、逆説的にではあるが注目を集めているのかもしれない。

こうした協同労働については、生活協同組合も様々な形で取り組んできた歴史を持っている。今号の「くらしと協同をたずねて」では、生協が取り組む協同労働の事例として、福岡県のグリーンコープ共同体生活協同組合ふくおかと企業組合ワーカーズ遊を

取り上げ、現代において協同労働の持つ意味や今後の課題を考えてみたい。

1. 協同労働とは何か？

ここまで協同労働という言葉を使ってきたが、そもそもこの言葉が意味するところは何なのだろうか。端的に言えば、「働く人たちが、自分たちで出資して、経営も自分たちで行う」ことである。雇用一被雇用関係ではなく、働く人たち自身が経営になるのが協同労働である。

ヨーロッパでは産業革命以降、労働者自身が出資して、自ら経営者となる協同労働の考え方方が広く普及している。

日本において協同労働の主な担い手となっているのが、協同労働の協同組合（労働協同組合）であるワーカーズ・コレクティブとワーカーズ・コープである。前者は、生協運動に携わっていた専業主婦の運動を主なルーツとしており、後者は職を失った労働者が働く場を自分たちで作ろうという「労働者協同組合」が主なルーツである。日本で協同労働が本格的な広がりを見せたのは1980年代からだが、今ではワーカーズ・コープが約1万2千人、ワーカーズ・コレクティブが約1万7千人を数える規模にまで成長している。その他の団体も含めると、全国で約10万人が協同労働の理念の下で働

いていると言われる²⁾。

日本で協同労働が語られ始めた1980年代から、グリーンコープは一貫して協同労働の運動を進めてきた。今回は、グリーンコープ生協ふくおかの東原晃一郎氏と、同生協から店舗事業を委託されている企業組合ワーカーズ遊の峰知子氏、吉田真弓氏、米村多香子氏に、それぞれの沿革、今後の展望、意義や現在の悩みを語って頂いた。

2. グリーンコープ生協ふくおかとワーカーズ遊の沿革

(1) グリーンコープ生協ふくおかとグリーンコープ共同体の沿革

グリーンコープ生協ふくおかは、1960年代末に設立された石けん派と呼ばれる生協が母体となった生協である。石けん派生協は、大学生協などから支援を受けつつ拡大を続け、福岡県内では14生協にまで拡大した。一方で、福岡県ではエフコープが近代化を遂げつつあったこともあり、石けん派としての成長や理念を追求すべく、1985年に全県での石けん派生協の連帶を準備する会が立ち上げられた。1988年には、九州・中国地方の石けん派生協がグリーンコープ連合を設立して、カタログ・物流・電算の統一による効率化を進めた。その後、福岡県の連合体であるグリーンコープふくおか連合が1994年に設立された。グリーンコープふくおか連合では、将来の合併を視野に入れて、商品や組合員活動をどうするのかといった議論が行われた。2001年には、グリーンコープ生協（福岡）とグリーンコープ生協北九州が先んじて合併し、残った各地の生協がその後合流していった。こうして準備会の立ち上げから20年余りをかけて、2005年にグリーンコープ生協ふくおかは誕

生した。現在では、組合員数は16万7千人、共同購入の事業高233億円、社会福祉事業高13億円、総事業高246億円の生協になっている。

グリーンコープ生協ふくおかは、グリーンコープ共同体にも参加している。先に述べたグリーンコープ連合と会員生協自身が基になって、2007年に設立された連合会がグリーンコープ共同体である。

もともとグリーンコープ連合は、「自然と人」「南と北」「女と男」「人と人」の「4つの共生」を理念として掲げ、単協主権の考え方の下、可能な限り単協の創意工夫や独自性を活かした活動を展開しようとしてきた。しかし、合理化が求められる中で、実施的には連合と単協の垂直的な関係が形成されてしまう面も否めないことではあった。こうした実態をも越えていこうと、改めて連合と単協とが水平的な関係となって、単協の独自性と連合の強みを生かすべく、連合も一会员として参加するグリーンコープ共同体が結成されたのである。グリーンコープ共同体には、大阪から鹿児島まで各地の14生協が参加しており、長期的には広域合併も視野に入れて内実の統一や運営方法の模索を続けている。

(2) グリーンコープとワーカーズ・コレクティブの関わり

生協ふくおかを含め、グリーンコープは設立当時から組合員が実働に参加することを重視しており、協同労働（ワーカーズ）運動とは密接なつながりを持ってきた。福祉分野などで組合員がワーカーズ・コレクティブを結成したのをきっかけに、ワーカーズ運動を媒介にしながら、消費に留まらない暮らし全てに関わる事業・活動に乗り出していった。今日では、グリーンコープがワーカーズに委託している業務内容は、福

祉・子育て・配食・配送・店舗・コミュニケーション・生活再生相談・食育・品質管理・商品問い合わせ窓口・カタログ編集・キープ＆ショップ（地域の宅配取り置き拠点＋若干のショップ機能）と、多岐に渡る。グリーンコープにとって、ワーカーズはその発展において欠かすことの出来ない存在であった。

ここからは、店舗を担うワーカーズに焦点を当てよう。現在、生協ふくおかから店舗業務の委託を受けているのは、企業組合ワーカーズ遊である。昔から生協ふくおかは、店舗の大多数をワーカーズに委託しており、各地域や店舗に店舗ワーカーズが複数存在していた。ワーカーズ遊は、こうした県内各地域8つの店舗ワーカーズが合併して、2008年に設立されたワーカーズである（設立当初の名称は店舗ワーカーズ・コレクティブふくおか）。2014年時点で、ワーカーズ350人と約50人のアルバイトで、福岡県内の生協ふくおかの20店舗を自分たちで運営している。発注から品出し、販促まで基本的な業務は、全てワーカーズ自身によって担われている。生協ふくおかの店舗事業部は職員6名体制で、主に法務関係やマスコミ対応、深夜・早朝の対応といった職員にしか出来ない業務を担当している。必要に応じて店舗の支援も行っているが、ワーカーズ自らによる店舗運営を原則としている。なお、今後さらに職員比率を引き下げて、ワーカーズに委託する業務の内容を広げたいという。2013年には、ワーカーズ遊に本部が出来たこともあり、これまで行っていた店舗指導をワーカーズ本部へと移譲する準備が進められている。

3. ワーカーズによる店舗運営

（1）ワーカーズによる店舗運営の楽しさと難しさ

生協ふくおかは、組合員の実働への参加という理念の体現を目指して、多くの分野でワーカーズに事業を委託している。しかし、そうした取り組みには、独特の楽しさと難しさがある。

峰氏は、子育てワーカーズに関わった経験を持ち、活動を通じて「自分たちで話し合って、一つひとつ決めながら、事業を進めていくこと」が楽しかったと振り返る。その後、自宅の近くに新しい店舗ができるることをきっかけに、その店舗のワーカーズをいちから立ち上げた。当初から40名程度のワーカーズが組織され、店舗に関わる事柄一つひとつについて、丁寧に議論しながら運営していた。子育てワーカーズ同様、こうした「みんなで議論しながら事業を進めていくこと」が本当に楽しかったという。「今でこそ笑い話ですけど、ワーカーズ設立3カ月で、『このままだとワーカーズの経営が破綻するよ』って気づいて。そこからみんなでどうしようどうしようって議論できたのがとてもよかった」と峰氏は当時を振り返る。

吉田氏は生協運動に取り組む中で、新しい活動に挑戦してみたくなったのが、ワーカーズに取り組んだきっかけだという。店舗ワーカーズに入ったのは、近くに店舗が出来たからであり、ある意味偶然ではあったが、「組合員さんと近い距離で仕事ができるのは楽しい」と、店舗ワーカーズの楽しさを語ってくれた。米村氏は元々店舗のパートタイマーだったが、誘われてワーカーズに転換したケースである。理由や経緯は様々だが、ワーカーズの活動に他にはない魅力を感じている点は共通していた。

表 グリーンコープ生協ふくおかの店舗

店舗名	開店年	備考
高雄店	1986	
福間店	1989	
七隈店	1989	
香椎店	1990	
いとしま店	1992	
千鳥店	1996	
春日原店	1996	小型店／職員とパートタイマ が担う（一部ワーカーズ委託）
久留米南町店	1996	小型店
田隈店	1996	
野間店	1997	
姪浜店	1997	小型店
みずまき店	1997	小型店
柳川店	1999	
上官店	1999	
三苦店	2000	
甘木店	2000	
清水店	2001	
くらて店	2001	
宗像店	2008	
KS唐人店	2012	
藤崎店	2013	

こうした店舗ワーカーズの拡大には、ワーカー自身の主体性とともに、グリーンコープ生協も大きく寄与してきた。グリーンコープには組合員事務局という組合員による常勤の組織があり、ここがグリーンコープの事業と組合員との橋渡しを担っている。組合員事務局の多くは、グリーンコープの理事経験者などであり、自分たちの経験を踏まえながらワーカーズの活性化に取り組んでいるという。

加えて、積極的な新店開店を進めた点も重要である。上記の表は生協ふくおかの店舗の一覧である。90年代に11店舗、2000年代に7店と、90年代以降一貫して積極的に出店を進めている様子が確認できる。決して経営的に潤沢な状況にはなかったが、商品をより多くの組合員に届けるためにも、また就労の機会を作るためにも積極的に出店を進めてきたそうだ。

各種ワーカーズの経験や生協ふくおかの

積極的な支援もあり、店舗ワーカーズは順調に成長を遂げてきた。しかしながら、そうした中で実に多くの苦労があったという。たとえば、各地域や各店のワーカーズは店舗の運営に関わる全業務を自分たちだけで行っている。そのため、とくに開店当初において多くの失敗を重ねることになった。峰氏は「発注も自分たちですが、時折ミスがありました。商品がたくさん来ればあたふたするし、品切れしそうな商品があれば、その前に立って、商品が出来るだけ見えないように隠したりとか（笑）。本当、最初は大変でした」と振り返る。

実際、失敗が重なったこともあり、経営的には非常に厳しい事態になってしまった。久留米南町店はワーカーズで店舗ができるかどうかの試金石として位置付けられた重要店舗だったが、最初の2年は赤字であった。このままでは存続も厳しいという事態に直面して、生協とワーカーズの双方が真剣に現状に向かい合うことになった。とくにワーカーズでは、生協のお店を預かるのではなく、自分たちのお店として捉えて、改善を進めることができた。具体的には、シフトや時給を変更することで、店舗が運営できる金額まで委託料を引き下げることにしたのである。取り組みの成果もあり、3年目には黒字に転換したが、「いざとなったら、家を売らなきゃって考えましたよ」と当時の強い危機感を吉田氏は語ってくれた。

議論が出来ることがワーカーズの楽しさと言われるが、反面議論をすることの難しさもあるという。ワーカーズ遊は複数のワーカーズが合併したワーカーズである。地域や店舗と密接にかかわるワーカーズは、習慣や組織風土が大きく異なっており、合併にあたっては、そうした違いを認め、すり合わせるために、実に1年6ヶ月を費や

した。多くの部分は納得されたが、それでも意見の相違は今でも残っており、共有化できていない部分もあるという。また、数人規模のワーカーズと異なり、店舗は数十人規模の組織になる。365日可能な限りオープンしておく必要もあり、議論のために集まるだけでも一苦労だという。だが、そうした苦労を何とか乗り越えて、ワーカーズを発展させていきたいと皆さん声を揃えて語ってくれた。

(2) 実際の店舗の様子

ここで、ワーカーズが運営されている実際の店舗の様子を紹介しよう。今回訪れたのは、福岡市中心部から車で30分程度の位置に存在する姪浜店である。売場面積は70坪程度、生協ふくおかでは小型店として位置付けている。ただし、小型店とは言うが、生協ふくおかの店舗はこれよりも小さいところが基本のため、売上高は他店舗に比べて大きい。筆者が訪れたのは平日の16時頃であるが、ちょうどタイムセール（4時の市）の時間帯ということもあって、多くの組合員が訪れていた。

品揃えは、ほぼグリーンコープのアイテムで統一されており、生鮮なども含めて3400点が並ぶ。店内にはワーカーが作ったPOPが配置され、小規模ではあるが活気



姪浜店の店内

を呈している様子が伺えた。

また、セール時間帯ということもあったが、店頭に多くのワーカーが出ていることが目を引いた。当日は、10名以上が店頭に出ており、組合員さんとの世間話、あるいはレシピや試食の提案をしながら、元気よく接客をしていた。店長さんに話を伺ったところ、組合員さんと気軽に交流できるのがワーカーズ運営の強みなので、可能な限り多くのワーカーが店頭に出るようにしているという。挨拶も「いらっしゃいませ」ではなく、「こんにちは」と呼びかけており、お客様と従業員の関係にならないよう工夫しているという。こうした取り組みを通じて、さらにリピートしてもらえる店にしていくことが目標だそうだ。



店内のPOP

4. ワーカーズ運動の展望

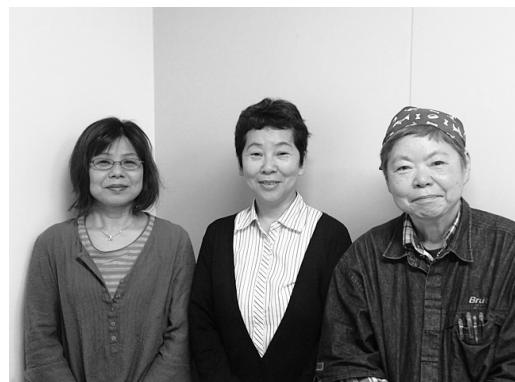
店舗ワーカーズ独特の難しさとともに、ワーカーズ運動における課題も存在する。ひとつは、ワーカーズ運動の世代交代である。ワーカーズは「自分たちの働く場所を自分たちで出資して自分たちで経営する」運動であり、自分たちの労働環境を自分たちで整える必要がある。ワーカーズ遊では、社会保険に加入するなど、社会保障の整備

を進めているが、それでも「ずっとここで働くくてほしい」と言い難い状況にあるそうだ。とくに、一人暮らしの人や若い世代が安心して働ける環境にまだ到達できていないため、今後よりいっそうの充実を図っていくとのことである。ただし、新しく運動に関わる人がいないわけではない。組合員活動から、あるいは収入を得る手段としてワーカーズに参加したいという人たちが継続的に出てきている。環境を整えながら、こうした人たちを育てて、ワーカーズの再生産を図っていくことが今後の重要な課題である。

また、生協側にとって不採算店舗をどうするか、という問題が存在する。かつては、多少の失敗を供するおおらかさを持ったが、昨今の厳しい経済環境の中で、こうした余裕は失われつつある。実際、多くの店舗で赤字の状況が続いている、早急に事態の打開を図る必要があるという。その際、店舗は地域の組合員にとっての拠り所であり、出来る限り店舗の灯を消したくないということで、赤字店舗の経営再建をワーカーズと一緒に取り組んでいる。具体的には、一店舗ずつではあるが、担当のワーカーズと協議をして、ワーカーの働き方を変えてもらう、あるいは組合員訪問をして利用の拡大を図る、といった地道な活動に取り組んでいるという。これまで2店舗の経営改善に取り組み、共に単年度赤字の解消に成功している。引き続き、各店舗の経営改善への取り組みを進めるとともに、配食や取り置きの拠点に店舗の役割を変更するなどの工夫についても検討していくたいという。

おわりに ～組合員と私たちのお店へ

グリーンコープ生協ふくおかとワーカーズは、店舗に限らず、多くの分野で共に成長してきた。店舗では、ワーカーズによる運営の持つ独特のむずかしさを抱えつつも、他方でワーカーズ独自の強みを生かす方法を模索している。東原氏は、生協の経営責任が厳しく問われる時代になっているが、それでもワーカーズの「自分たちのお店」という感覚を大切にする必要があるという。どのお店も「私たち」の職場であり、「組合員」のものであり、こうした思いを大切に育てていきたいと願う、店舗ワーカーズの活動が今後も続いていくことを期待したい。



ワーカーズ遊の峰さん、吉田さん、米村さん

- 1) 2012年5月28日付日経電子版「知名度より仕事内容 就職、地元志向に拍車」。
- 2) 2012年10月31日付日経電子版「仲間全員が"社員で社長" 広がる「協同労働」」。

寄稿

「食と農」セクターにおける連帯経済： イタリアのG.A.S.、フランスのAMAP、そして日本の連携

ファビオ モスタッチョ
Fabio Mostaccio (University of Messina Italy)

今井 迪代 (明治大学大学院政治経済学研究科博士後期課程)

1. はじめに： 連帯経済アプローチとは

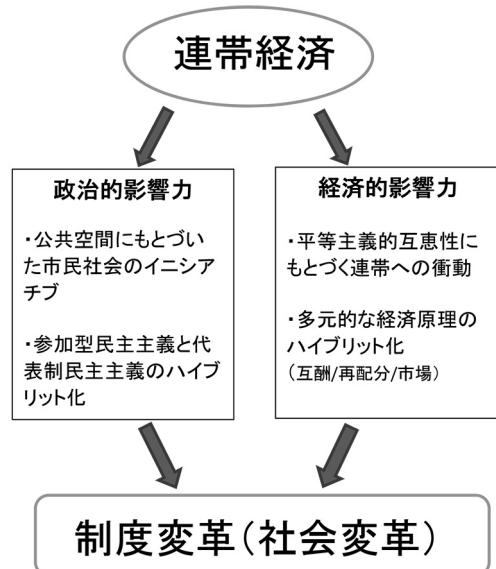
ここ数十年の間に、現在の支配的な経済システム（資本主義システム）への対案として、連帯経済と呼ばれる実践および分析枠組みが発展しつつある。

連帯経済の実践としては、例えばフェアトレード運動、協同組合運動、社会的企業、連帯金融などが挙げられる。これらはすべて、カール・ポランニーの言葉を借りれば、社会からますます「離床する」経済を再び社会に「埋め込む」営みであると言えよう。

これらの多様な実践が、一つの新たな経済モデルを提起していると捉えられており、理論化が進められている。その貢献者の一人であるジャン＝ルイ・ラヴィルに依拠して、分析枠組みとしての連帯経済を整理するならば、その特徴は大きく2つが挙げられる。第一に、経済原理を多元的なものとして捉えていること、そして第二に、経済活動でありながらその政治的¹⁾な影響力を重視していることである（図1）²⁾。

本稿では、イタリアの「食と農」のセクターにおける連帯経済の実践であるG.A.S.（共同購買グループ）の取り組みを紹介する。この取り組みは、アメリカのCSA（Community Supported Agriculture：地

域で支える農業）と同様に、日本の産消提携運動（以下、提携）を源流とする世界的なムーブメントの一つである。そこで本稿ではあわせて、G.A.S.の源流としての日本の提携と、欧州におけるG.A.S.の類似事例としてフランスのAMAPについても触れる。これらの検討を通して、市場という経済システムの中で、良くも悪くも「生産者」と「消費者」という役回りに分断されてしまった我々が、その間に新たな連帯の形を取り戻す方向に既に走り出していることに気づくことができよう。ひいては、「顧客と組合員について考える」との本誌



【図1】連帯経済の2つの側面
(Laville (2010) p.25図を一部簡素化し筆者作成。)

テーマに、連帯経済論の立場から一つの回答を示すことができるだろう。

2. 日本の産消提携運動について

今回紹介するイタリアのG.A.S.やフランスのAMAPの起源である、日本の「産消提携運動（提携）」は、海外でも「Teikei（ティケイ）」として知られている。提携は、日本の有機農業運動を基盤に構築されたモデルであり、1971年に設立された日本有機農業研究会に牽引されて発展していった³⁾。

戦後から高度経済成長期にかけての農業では、農薬や化学肥料を多用する近代農業が推進されていた。これに疑問を抱いた生産者が、当時はよほど変わらぬ者か宗教者のような扱いを受けつつも、健康や環境に害を与えない独自の農法に着手していった。一方で消費者（都市生活者）側も、食の安全性や農業・環境を取り巻く状況の変化に不安を抱くようになり、無添加食品や安全な卵・牛乳などを求める活動を開始していた。それらの動きを結び付け、生産者と消費者の相互連帶の下に有機農業運動を発展させるべく、一楽照雄（当時、財団法人協同組合経営研究所理事長）らを中心として日本有機農業研究会が結成された。

ここに集った生産者と消費者が、実際に有機農業を広めてゆく手段として考案されたのが提携である。日本有機農業研究会の1974年の総会にて、「当時いわれていた産直・共同購入（中間業者を抜き、価格をより安く）をのり超え、双方が相互理解を深め、労力や資金を出し合い、自主的な配達によって生産者の拠点から消費者の拠点（配送ポスト、ステーションなど）に継続的に農産物を手渡していく、新たな産直・共同購入」を「提携」と名付けたとされ

る⁴⁾。

こうして考案された提携をより確かに推進するため、78年の総会では「生産者と消費者の提携の方法」（通称、提携10カ条）が採択された。その内容としては例えば、「相互扶助の精神」（生産者と消費者の関係は、単に物を売り買ひする関係ではなく、両者は対等な立場で、友好的な付き合い関係に基づいているとする）や、「全量引き取り」の原則（消費者の希望に基づいて生産されたものについて、消費者はその全量を引き取る）、そして「互恵に基づく価格の取り決め」（生産者と消費者の双方の合意による価格決定）等が定められている。これらの原則に着想を得た「提携（ティケイ）」として世界中に広まっていたのである⁵⁾。

3. イタリアの「食と農」セクター

3-1. 食への不安の高まりとショート・チェーンの隆盛

近年、イタリアの消費者は食に対する不安や規格化された生産物に対する不信感を強めており、高い品質が保障された商品に対する需要が急速に高まっている⁶⁾。これを背景として特に農産物の流通において隆盛しているのが「ショート・チェーン（短いサプライ・チェーン）」である。

この現象に関する研究も増加している。その多くは、ショート・チェーンがいかに生産物の「質」の確保に有利か、という観点からの分析である。このように、生産物の質を確保する手段としてのショート・チェーンは、単に「ショート・フード・サプライ・チェーン」と呼ばれている。

確かに、この新たな食の流通のあり方が、

生産者に新たな付加価値を与えるとの仮説は共有できる。なぜならば生産者は、消費者との新たなつながりを通じて情報を直接やりとりすることができ、消費者は生産物の質を確実なものにすることができるからである。しかしながら、このショート・チェーンのあり方がいかなる点でこれまでの市場システムとは異なるかということについて、単に生産物の質の保障や、生産・流通過程における不正などのリスク回避ができるという点にのみ着目することは、この取り組みの意義を矮小化させてしまう。ショート・チェーンの取り組みはそれ以上に、「人と人との関係性」に関するオルタナティブな経済のあり方を示しているのである。

いみじくも、我々はすでにこういった経済について、「関係性の経済学」や「私たちの経済」といった表現で議論をしている。これらは、筆者が冒頭に紹介した連帯経済を言い表す別の言葉である。そして、イタリアのショート・チェーンの動きの中でも、特に「人と人との関係性」の再生を体現している重要な事例として、G.A.S.が挙げられるのである。

3-2. イタリアの共同購買グループ： G.A.S.

G.A.S.（ガス）とは「Gruppi di Acquisto Solidale」の略で、直訳すると「連帯型購買グループ（Solidarity purchasing group）」を意味する、生産者と消費者の直接契約に基づいた食料品等の共同購買グループのことである。その実践は各地のG.A.S.によって多様であるが、基本的に「資本主義システムによって引き起こされた不公平という結果を被っている生産者および全ての人々との連帯と、環境との完全なる調和を目指す」との原則に基づき、運営されている。

そのしくみは基本的に次のようになっている。まず、共同購買をしたいと考える近所の人や友人たちとともに、グループ（G.A.S.）を作る。おおむね、一つのG.A.S.につき10～30家族（平均25家族、人数でいえば約100人）という少人数で形成される。場所によっては、生産者が主体となって結成するG.A.S.もあるし、地域の大学生が主体となって立ち上げたケースも見られる。また、一つのG.A.S.の規模が大きくなってしまった場合には、小さくなるように分割される。

次に、契約をする生産者を探す。ほとんどの場合、地域の小規模な有機農家で、なおかつ環境に配慮した農業を行っており、G.A.S.のメンバーを尊重できる生産者と連携する。扱う生産物に関しては、できるだけ地元の生産物を選ぶこと（移送に伴う環境負荷を最小化させるため）、扱われている商品はフェアトレードであること（生産現場において働くすべての人の人権を尊重するため）、そして再生可能でエコロジカルな商品を扱うこと（サステナブルなライフスタイルを促進するため）が、G.A.S.のガイドライン⁷⁾で求められている。

実際に扱われている商品としては、例えばイタリア南部では柑橘類やトマト（それらはイタリア南部の典型的な食べ物である）、北部ではリンゴやその他の北部特有の野菜が挙げられる。時に、近代農法では扱われないような伝統的な農作物を復活させ、販売するケースも見られる。G.A.S.が発展するにともない、肉やパスタ、パン、自然化粧品等も取り扱われるようになっており、更に現在ではイタリア北部で、電力の共同購入に取り組むG.A.S.も出てきている。なお基本的に、G.A.S.の全国ネットワー

クに加盟している各地域のG.A.S.で取り扱われる有機生産物は、国際有機農業運動連盟（IFOAM）の定める参加型有機認証制度⁸⁾の認証を受けている。

生産者と契約ができたら、消費者の中で注文を集めて発注する。発注はほとんどの場合、インターネットを使って行っている。購入した生産物は、生産者がG.A.S.の消費者メンバーのところまで運んでくれる場合もあれば、消費者のメンバーの誰かが代表して生産者のところに取りに行く場合もある。

3-3. G.A.S.の現状

G.A.S.の取り組みは日に日に拡大している。1997年にイタリア北部のフィレンツァで最初のG.A.S.が誕生して以降、イタリア全土に広まってゆき、2010年までに710のG.A.S.が立ち上げられた。統計に反映されていない小さなG.A.S.も各地で活動していると考えられるため、実際の数はもっと多いと思われる。2012年の統計によると(CENSIS/Coldiretti, 2013)、イタリアの人口の約18.5%が、その年の間にすくなくとも一回はG.A.S.を利用していたとされる。うち700万人はG.A.S.をしばしば利用する人、270万人は定期的に利用する人であった。

もちろん、G.A.S.の成長にともなって新たな困難も出てきている。特に、資本主義的な市場システムを使わずに、サービスの質を向上させたり新たな倫理的な製品を増やしたりしようとすると、その目的をどのように設定するのか、ターゲットをどこに絞るのか、様々な状況の変化をいかに好機につなげるのかといった、様々な悩みがでてくる。

しかし、とりわけユーロ危機以降の厳しい不況下で、各家庭が食料品にかける支出を減らしているにもかかわらず、G.A.S.は発展を続けている。

3-4. G.A.S.に参加する動機

消費者がG.A.S.に参加する動機は多様であるが、「社会的つながり」を取り戻すことが最大の理由となっている。G.A.S.ではフェアトレード商品も取り扱われているが、高品質の商品や倫理的商品を購入することは、必ずしもG.A.S.に参加する一番の動機になっていない。

G.A.S.が展開している「人と人との関係性を含んだ経済」は、以下のような素晴らしい効果をもたらしている。まずは生産者と消費者の直接のやりとりを通して、両者の間に信頼関係が醸成され、一般の経済取引において発生する情報の非対称性が減少しないしは消滅する。これにより、生産物の質が確実に担保されると共に、農業に従事する人々の尊厳を守ることにつながる。

さらにG.A.S.は、人々が政治や経済に関する情報を交換し自分の意見を述べることができる重要な場となっている。もともとはそういった問題に関心がなかった人も、G.A.S.での活動を通して、自分を取り巻く政治的・経済的問題について自覚的になってゆくのである。こういったG.A.S.における人々の関係性は、前述の通り一つのG.A.S.が小規模に保たれているからこそ、実現できているのである。

3-5. G.A.S.の質的な発展：政治的影響力の拡大

G.A.S.には量的な発展に伴って、質的な発展も見られる。G.A.S.の担い手たちは、徐々に自らの政治的な役割に気づくようになり、沢山の力強い政治的イニシアチブを開始したのだ。例えば、地域の価格安定化を図る取り組みや、公共水道の民営化に反対するためにマフィアと闘う動きが見られる。これらの活動を展開するために、G.A.S.が政治運動を行う他のアソシエーションと連携するようになっている。このように、基本的には経済の領域での活動を基礎とするG.A.S.であるが、今や政治的な問題についても取り組む「交流のネットワーク（interaction nets）」になっているのである。

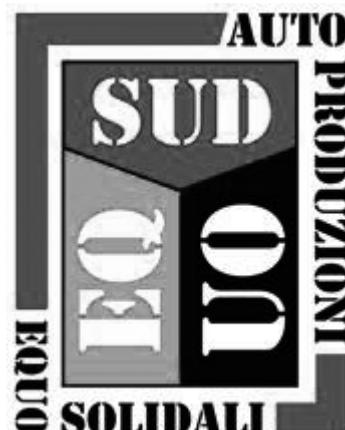
G.A.S.のこのような取り組みは、特にイタリア南部で非常に重要な役割を果たしている。この地域は歴史的に、非常に大きな政治的・経済的、そして社会的问题を抱えている場所である。先に述べた通り、G.A.S.はイタリア北部で始まり、南部でのG.A.S.の発展はゆっくりとしたものであった（ただしこれには文化的な背景も関係している。イタリア南部では、都市と農村部、そして生産者と消費者が完全には分断されておらず、それらをつなげようとするニーズがイタリア北部ほどには強くなかったのである）。しかし今日では、イタリア南部でもG.A.S.が強く発展てきており、非常に大きな政治的・経済的なインパクトを持つようになっている。以下に、その事例を紹介しよう。

3-6. 事例 1 : SOS Rosarno

Rosarno（ロザルノ）というのはイタリア南部のカラブリア州に位置する小さな町で、オレンジの生産で有名である。他方、その生産現場では多くの移民労働者（特にアフリカからの移民）が、低賃金や搾取といった非常に劣悪な労働環境の中で働くかされていた。ついに2010年に、移民労働者が大規模な抗議運動を展開し、生産現場における移民の労働環境の問題がまたたく間に国中に知られるようになった。

当初、この移民労働者の労働環境を引き起こした責任は生産者の側にあると考えられていた。しかし実際には、地元の小規模な生産者も、経済システムの犠牲者であることが明らかになっていったのである。地元生産者も、オレンジやそこから絞ったジュースを非常に低価格（1キロ 6セント程度）で大規模な多国籍企業に売らざるを得ず、この状況で生産者が生き残るには、移民労働者を搾取する以外他に方法がなかったのである。

この状況で、地元のG.A.S.は「EquoSud」というアソシエーションと協働して、「SOS



各事例の団体ロゴマーク
(EquoSud : 同団体ウェブサイトより)

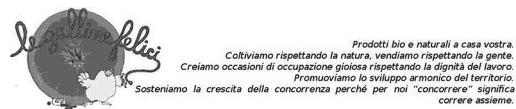
Rosarno」というプロジェクトを開始した。EquoSud (Fair South、「公正な南」の意)は、地域の経済水準の向上維持について働きかけを行う政治的なアソシエーションである。このプロジェクトでは、市場の波に飲み込まれるのではなく公正な生産をしたいと考える地元のオレンジ生産者と、G.A.S.の消費者を結び付け、一般市場の論理から切り離された独自の経済交換の場を創り出していった。これはまさに、「連帯経済」の再生と言えるだろう。

EquoSudはさらに、カラブリア州レッジョ・カラブリア県のコムーネ（市に相当）であるGioiaTauroにおいて、オルタナティブなオレンジの生産と販売を促進する取り組みに着手した。EquoSudのウェブサイト⁹⁾から、ここで取り扱われている生産物の価格表が手に入るのだが、ここにある価格は需要と供給のバランスによって決定されているのではなく、生産者と消費者との交渉にとって決まっている。すなわち「社会的な価格形成」が行われているのだ。

こういったプロジェクトは、何人の生産者や卸売業者を通過してそれが利益を獲得するという、現代では一般的になってしまった市場のあり方を変えてゆこうとの、世界的な視野に立っている。もちろん、このオルタナティブな経済交換を実現するためには、伝統的な市場サイクルの外にある品物を購入してくれる消費者を探し出さなくてはいけない。しかし、それを実現し試みる場として、G.A.S.の広範なネットワークが活きているのだ。

3-7. 事例2：Le gallinefelici 「幸せなニワトリ」

もう一つの事例は、イタリア西南のシチ



(Le gallinefelici団体ウェブサイトより。
オレンジとニワトリの絵が確認できる。)

リア島の生産者が中心となって立ち上げた「Le gallinefelici (The Happy Chickens : 幸せなニワトリ)¹⁰⁾」というG.A.S.である。この団体の名称は、創設者であるRoberto Li Calzi氏が鶏をケージに入れて飼育している卵農家のあり方に疑問を持ち、鶏を自然に放して飼育し始めたことに由来する。徐々に仲間を集め、現在は小規模な有機農家によって構成されるG.A.S.となっている。またLi Calzi氏は現在、G.A.S.のネットワークのリーダーの一人でもある。

この団体は、政治的領域と経済的領域の双方で活動しているという点で、イタリア連帯経済において最も重要な組織の一つとなっている。その取り組みの一つに、マフィアと闘うために市場を活用した一連のプロジェクトがある。よく知られているように、マフィアの問題は未だにイタリア南部における重要な社会的課題となっている。

具体的な取り組みとしては例えば、ある交通会社との協働がある。この会社は、一度マフィアに買収された後、元従業員が取り戻し、経営している。しかし、マフィアによる買収という過去の経緯のせいで、経営はうまくいっていなかった。そこでLe gallinefeliciは、自らの扱うイタリア南部の生産物を北部の消費者に届ける際にこの会社を利用すると共に、G.A.S.のメンバーに対して強力な政治的メッセージを発信した。このことについてLi Calzi氏は次のように述べている¹¹⁾。

「私は、G.A.S.が大きく発展する要因として、質の高い商品の提供、消費者による

参加への強い意識、そしてG.A.S.自体が社会変革の指導者になること、が挙げられると信じている。G.A.S.への参加という選択を通して、人々は自らを取り巻く現実を判断できるようになるし、この意味で我々は、大きな社会的役割を持っている。実際に私は、イタリア北部の消費者に対し、『もしあなたが合法的な移送手段を望むなら、生産物1キロあたり3セント追加してください』と伝えている。さらにおわせて『マフィアに対して確かな闘いをしましょう。デモによる抗議活動だけでなく、合法的な範囲で、できるところから。』とも訴えかけている。こうした取り組みにより、我々は多くの人に影響を与えることができるのだ』。

この事例からも、既存の経済システムへのオルタナティブなビジョンを示唆するような、価格の社会的形成が見て取れる。

3-8. 地域に広がるG.A.S.の影響力

G.A.S.の政治的な影響力は、個別のG.A.S.の取り組みにとどまらない。上記のイタリア南部のG.A.S.の事例では、人々の水平的な参加の強さが際立っている。そこでは、透明性があって新たな個人の参加があること、そして人々の間で集合的（コレクティブ）な気づきが得られることが大切にされていた。人々は、オルタナティブな消費のあり方を創り出すこと、そして自らの政治的な役割を果たすことについて、様々な意見や情報の交換を行うのである。これが、先に述べたショート・チェーンの政治的な機能の一つといえるだろう。

逆に言うと、近年のめざましいG.A.S.の発展には、イタリアの人々の政治的な自

覚の高まりが背景にあるとの側面もある。このことを示唆する事例として、イタリア南部の町、メッシーナでの出来事を紹介したい。ここでは数か月前に市長選が行われ、この町の歴史上初めて、いずれの伝統的な政党にも属していない、エコロジー運動や連帯運動出身の人物が当選したのである。

またG.A.S.は、人々が社会に対して持っている偏見や思い込みを克服する場ともなっている。例えばイタリア南部は、「道徳のない家族主義（Amoral Familism）」が蔓延していると思われてきたが、G.A.S.の活動を通して、新しい形の市民参加があることが見いだされるようになってきたのである。

さらに、G.A.S.は教育的な役割を持っているようにも思われる。これは筆者が「伝統的な知」と定義するもので、地域に「もう一つの文化」を広めるために重要な数多くの慣習や習慣のことを指す。これらを人々の間に浸透させることにも、G.A.S.は一役買っているのである。

4. フランスにおける類似事例： AMAP

イタリアだけでなく、他国でも類似の事例が見いだされる。例えばフランスにおけるAMAP（アマップ）がそれである¹²⁾。

AMAP（Associations de Maintien de l'Agriculture Paysanne：小農民を維持するアソシエーション）とは、文字通り小規模農家を維持することを目指したアソシエーションである。消費者はグループを組織して、原則として1人の生産者（多くは家族経営で行っている小規模の農家）と直接契約を行い、双方の話し合いの上で納得できる価格を設定し、収穫の一定期間前に

予約購入を行う。この期間というのは、農業に関わるさまざまなリスク（天候や病害による不作など）を、生産者だけでなく消費者も共に負担するのに十分な程度の期間であるとされている。つまり、リスクはAMAPのコミュニティ全体で共有されるべきだと考えられているのである。

ほか、毎週の配達時（1回あたり平均約15ユーロ（約2000円））¹³⁾には消費者は生産者から直接生産物を受け取ることになっている。その会計のやりとりも、AMAPのメンバーが行う場合がある。さらに消費者は、季節ごとに生産者の元を訪れ、時には援農も行う。これらの仕組みは、ボランティアが担う事務局によって運営されている。

AMAPの運動はイタリアのG.A.S.と比べて政治的な側面は弱いが、「北と北のネットワーク」であるとの特徴がある。その活動は、持続可能な農業の発展と、都市と農村との連帯に基づいた経済システムの構築という哲学に基づいている。その第一の目的は、小規模農家を維持し、彼らのレジリエンス（耐久力・抵抗力）を高めること。そして持続可能な農業への転換を推し進めることである。生産者には、環境および生物多様性に配慮し、肥沃な土壌を守り、農薬や化学肥料を使わないことが求められている。

しかし現実には、さまざまな困難もある。例えば、農業に関わるリスクを生産者のみならず消費者も共有することが原則になっているが、それが実際にできている農家はごく少数であるとされる。消費者とリスク共有についての合意をしたにも関わらず、農家は万一の不作のときでも消費者に農作物を提供できるように、他の農家から余分に生産物を購入している。他の農家で作られた生産物を供給できるのは、AMAPのメンバーが合意したときに限られると

「AMAP憲章」で定められているのだが、消費者はある生産者から望む生産物を得られない場合、他の生産者と契約している別のAMAPに加入する自由がある。他方で、消費者が一つのAMAPにとどまっている限りにおいては、生産者が優位な立場になる。消費者が多様な生産物を購入したいと思うなら、それぞれ別の生産者と契約している複数のAMAPを設立しなくてはならない。

こうした困難にも関わらず、2001年にフランスのプロヴァンス地方から始まったAMAPは、2012年には1200のグループが確認されるまでに至った。更に公式には登録されていないAMAPも300程度あると言われている。これに参加している消費者は、約5万家族（20万人）にのぼると見られている。

5. おわりに： 連帯経済の視座から

さて、ここまでに検討してきた事を、再び連帯経済の視点にたって整理してみよう。第一に顕著であるのは、G.A.S.および提携やAMAPでは、人間関係が埋め込まれた経済が展開されているということである。生産者と消費者の交流を経て得られる相互理解に基づいた社会的な価格決定や、時には援農などを通して直接的に協同することで、一般の市場とは異なる経済を可能にしている。

そして第二に、政治的な影響力の発揮である。特にG.A.S.の事例から顕著であったように、各地のG.A.S.を中心として地域の社会的課題に関する政治的なキャンペーンが実施されてゆく様子が見られた。それらの動きは、一部のリーダーによって牽引

されているというよりも、G.A.S.での活動を通してごく普通の市民が自らの政治的役割に気づき、行動を起こしていっている点が重要である。

さらに今回の事例を、「組合員（本稿においては消費者）は単なる顧客なのか」との本誌の関心に沿って検討してみる。少なくともG.A.S.およびその他の事例において、消費者は単に自らのニーズを表明し、それに見合った商品を、自分の都合だけを考えて選択・購入するという行動を取っているように思われる。本稿において紹介してきた消費者は、食への不安だけでなく、分断されてゆく社会関係や、現代的な消費生活への違和感から、オルタナティブなライフスタイルを創り出そうと動き出した人々である。

彼ら・彼女らは、自らの利益のみを考え「より良いものを、より安く」買うではなく、生産者や生産プロセスにおいて働くすべての人の人権、および環境に配慮することのできる消費行動を選択している。その選択肢すらない場合は、自ら志を共にする消費者と生産者を集め、作り出す。さらに時には、直接的な政治運動も行う。その意味で、ここにおける消費者は、まさに公正な社会・経済の実現を目指す政治プロジェクトの主体であるのだ。

【参考文献】

- 榎田みどり（2012）「論説 フランスの提携運動と地域流通政策の背景—「ローカル」の意味を問い合わせ直す」『JC総研レポート』2012年冬, Vol.24, pp. 9-14。
 Laville, Jean-Louis (2010) The Solidarity Economy: an international movement, *The Revista Crítica de Ciências Sociais (RCCS) Annual Review*, Issue no. 2. (<http://rccsar.revues.org/202>)

1) 以下、本稿で用いる「政治的」ないしは「政治」(political)という言葉は、単に政党政治への関わりを指すのではなく、社会全般の仕組みを規定

している制度への働きかけすべてを指す。日本語では、場合によっては「社会的」「社会」とした方がニュアンスが近いかもしれないが、本稿では統一して「政治的」「政治」と訳す。

- 2) 連帯経済の実践および理論枠組みについては、ジャン=ルイ・ラヴィル編著（2012）『連帯経済—その国際的射程』（北島健一・鈴木岳・中野佳裕訳、生活書院）を参照。しかもしも難解に感じられる場合は、先に今井迪代による同書書評（『社会運動』403号、市民セクター政策機構、p. 62）や、同（2014）「ジャン=ルイ・ラヴィル氏による『連帯経済』の視座—日本の連帯経済を見つめる手がかりとして」（『オルタ』2014年2月号、アジア太平洋資料センター（PARC）, pp. 2-3）に目を通してくださいと、理解の助けになるかもしれません。
- 3) 以下、日本有機農業研究会ウェブサイトを参照（<http://www.joaa.net/>）。
- 4) 同ウェブサイトより。なお、ここで想定される消費者として、消費者グループと生協が挙げられていた。
- 5) 日本の「提携」を真に理解する上でもう一つ重要な観点は、「自給の原則」である。すなわち、農業の基礎はまず家族のための自給であり、農家はできる限り自然を生かした多品種少量生産を行って自給を目指す。ここにおいて食べ物は、商品ではなく、命をはぐくむものであると捉えられ。耕作をしない消費者（都市生活者）は、自給を基礎とする農家の食べ物を「提携」によって分けてもらう、と考えられる。
- 6) イタリアのみならずEU各国でも、食に対する関心が高まっている（榎田, 2012）。
- 7) 以下、G.A.S.のウェブサイト（<http://www.reteG.A.S..org/index.php>）等を参照。英語版もある。
- 8) 参加型有機認証制度（Participatory Guarantee System:PGS）とは「地域に焦点を当てた有機農産物等の品質保証システムである。それは、信頼、社会的なネットワーク、知識の交換・生消交流の基盤の上に、消費者の積極的な参加活動に基づいて、生産者を認定する」（国際有機農業運動連盟ウェブサイトより<http://www.ifoam.org/en/node/9>）
- 9) ウェブサイト：<http://www.equosud.it/>
- 10) ウェブサイト：<http://www.legallinefelici.it/>
- 11) Mostaccioによるインタビューより。
- 12) 以下、AMAPに関する記述は、Mostaccioによる調査およびAMAPウェブサイト（<http://www.reseau-amap.org/>）、榎田（2012）などを参照した。
- 13) 1ユーロ139円で計算

※主な執筆分担は次の通りである。

モスタッショ：3（3-2を除く）、4。今井：2。
 3-2、5は共同。モスタッショ執筆分の翻訳は今井が行った。

※以上、ウェブサイトは全て2014年6月9日参照。

※本稿は2013年度明治大学国際共同研究「日欧社会的企業比較研究」の成果の一部である。

書評 01

ミリアム グラックスマン 著 木本 喜美子 翻訳

『「労働」の社会分析 ～時間・空間・ジェンダー』

法政大学出版局／2014年2月刊／301ページ／3,400円＋税
ISBN 978-4-58-867517-7

評者：竹信 三恵子
和光大学現代人間学部教授



「<働く>の全体像をつかむ道具」の必要性

「労働」という言葉に違和感を持つ女性は少なくない。「労働って、ちゃんとした会社で働く正社員のことでしょう」というしらけた声も聞く。だが、パートなどの非正規労働、育児や介護を含めた家事労働と言った「見えない労働」を視野に入れると、その担ってきた労働の多様さと膨大さは驚くほどだ。そしていま、少子化や男性雇用の不安定化の中での「女性が輝く社会」のかけ声の下、女性の労働への期待はいや増している。そんな空気の中、「見えない労働」が見えないまま放置され続ければ、女性たちの負担は極限にまで達しかねない。本書は、こうした「見えない労働」も視野に入れた<働く>の全体像をつかみ取ろうとした貴重な試みだ。

<働く>の全体をつかむための道具の整備がいかに大切なためには、まず、私たちの現状を知る必要がある。

日本の働く女性のうちパートや派遣、契約社員といった非正規の女性の比率は、今や6割近くに達した。これらの働き方は最低賃金すれすれの安さだ。背景には、「パートは夫に食べさせてもらって家事を引き受ける女性の片手間仕事」「だからお小遣い程度でかまわない」という社会意識がある。女性の間で非正規労働がこれほど増えた背景にあるのも、家事労働だ。1985年に制定された男女雇用機会均等法は、女性保護の撤廃と引換えに生まれた。男性正社員たちは、家庭の主婦の無償労働に支えられ「家

族を養うため」に無制限に近い残業を許容してきた。こうした働き方に、女性たちは家事労働を抱えたまま投げ込まれることになった。

当然、多くの女性はその重さに耐えきれず、正社員からこぼれ落ちて非正規市場へと流れ込む。非正規雇用の安さと契約打ち切りの容易さから、若者をはじめとする男性も非正規雇用へと巻き込まれ、ついに働き手の4割近くが非正規、という雇用劣化社会が生まれた。

同一労働同一賃金の仕組みがなく、低賃金の非正規が正規労働者と同様の仕事を担う状況の中では、正規の賃金も引き下げられ、ブラック企業が闊歩し始める。こうした文脈の中で、生協やワーカーズコレクティブは「生活と調和した働き方」を取り戻す活路として再度脚光を浴び始めている。

このように「労働」は、家事労働などの多様な生活関連労働を伴い、賃金労働者対資本家という構図だけではなく、男女、民族などのさまざまな社会的な要素が複雑にからまりあって成り立っている。だからこそ、既成の「労働」の枠を超えた労働の全体像をつかむための道具の整備は、一段と重要なとなる。本書は、そのような「労働をめぐる前社会的な組織化」という枠組へ向け、英国北西部、マンチェスター近辺の労働者階級の女性たちの聞き取り調査を展開する。第二次大戦後のような家事省力化がなかった第一次・第二次大戦間の「戦間期」に、労働者階級の女性たちはどのように働いてきたか、

家事労働にどのように向き合ってきたのか。これらについての女性たちの回想は、いくつもの興味深い事実を浮かび上がらせる。

たとえば、同じ「働く女性」でも、熟練が必要な紡績工場の「織工」のフルタイム女性たちと、「臨時雇い」のパートタイム女性たちは大きく異なっている。「職工」の女性たちは、自らのアイデンティティを工場での仕事に置き、家庭での無償の労働については、たとえ自分が担っていても、どうでもいいものと受け止める。一方、「臨時雇い」の女性たちは、自分の稼ぎ出す賃金が夫の不安定雇用による低収入を補って家計の柱となっていても、主要な関心は主婦としての家の腕前や達成度だ。

こうした違いは労働時間意識にも表れる。「職工」女性たちは、労働時間と終業後の家庭での時間を明確に線引きする。一方、「臨時雇い」の女性たちは、パート労働、フルタイム女性が購入する有償家事サービスの提供、自分の家庭内労働を併せて担う。これらの時間は複合的で「商品化された時間が商品化されていない時間に埋め込まれ」てしまっているため、時間の線引きはあいまいになると本書は指摘する。ライフスタイルの上で、「職工」女性は結婚や出産を大きな節目とは考えず、自身の労働者人生の開始と終了こそが節目だ。一方、「臨時雇い」の女性にとって結婚や出産は、人生を変えて行く大きな節目だ。

こうした指摘は、現代のフルタイムとパートタイム女性の違いを説明するうえでも有効だ。労働時間でなく成果で賃金を決める「残業代ゼロ労働制度」が話題になっているが、一日8時間労働の規制の撤廃につながりかねないこのような制度は、働く女性の家事・育児時間の確保を困難にし、両立の大きな壁になる恐れがある。にもかかわらず、女性の間でこの議論がさほど盛り上がらないのは、日本の働く女性の多くが、本書の指摘する「商品化された時間が商品化されていない時間に埋め込まれ」た非正規労働者

の時間意識であるためかもしれない。となれば「残業代ゼロ労働」の問題を広く女性たちに理解してもらうには、その時間概念に沿った別の説明が必要になってくる。

また、「空間」からみた女性労働者の分析も興味深い。ここでは、ロンドンのような新しい産業が発展し有償労働の選択肢が豊富な地域と、調査対象となった地域のような長期にわたって織物産業が支配的だった地域とで、女性労働者の意識やライフスタイルが異なって来ることを指摘している。

有償労働の選択肢が豊富な地域は、希望するライフスタイルに沿った有償労働を選択できるため、ライフスタイルの多様化が起きやすく、伝統的な男女分業型の働き方は崩れやすい。一方、単一の伝統産業支配が続いた地域は、住民が地域の伝統に疑いを持ちにくく、特に女性にとって多様な生き方など不可能で、選択肢は臨時雇いに限られてしまう。そのような環境でジェンダー間分業が崩れる余地は少ない。

性別役割分業の根強さは、企業の無理解や女性の「意識の低さ」など、原因が単純化されがちだ。だが本書の「空間」の概念から見直すと、女性たちに提供される有償労働の選択肢や地域の産業構造なども大きくかかわってくることが見えてくる。「女性が輝く社会」政策に必要なのは、男女や企業への意識啓発や、企業を活躍しやすくするための規制緩和より、むしろ、女性が経済的に自立できるような多様な職業の選択肢を提供する産業政策や福祉政策なのかもしれない。

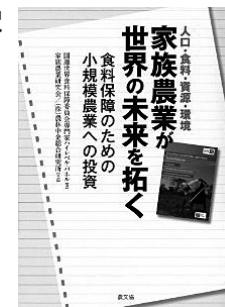
狭い「労働」の枠を超えて、働く女性の実態に即した「働く」のすべてを包括した分析方法を磨き上げていく必要性を、痛感させてくれる一冊だ。

書評 02

国連世界食料保障委員会専門家ハイレベルパネル 著／家族農業研究会 翻訳 『家族農業が世界の未来を拓く ～食料保障のための小規模農業への投資』

農山漁村文化協会／2014年2月刊／190ページ／2,000円+税
ISBN 978-4-54-014116-4

評者：辻村 英之
京都大学大学院農学研究科准教授



国連家族農業年の科学的根拠

国連は本年を国際家族農業年と定め、家族農業が貧困削減・生活改善、食料安全保障、自然資源管理などの重要な役割を果たしていることを世界に知らしめることで、存続のための支援が検討されるよう促している。

本書『家族農業が世界の未来を拓く』は、国連・世界食料保障委員会からの「小規模経営の農業投資に制約があることについて比較研究を行い、制約解決のために異なった文脈での政策的選択肢を示す」という要請に基づいて、「食料保障と栄養に関する専門家ハイレベルパネル」が作成した報告書「食料保障のための小規模農業への投資」の全訳である。家族農業年の実施を下支えする科学的根拠を、国連に対して研究者たちが提起したものであると言えよう。

「小規模」農業とは何か

最初に気になるのが、「小規模（small holder）」農業と「家族（family）」農業の2つの用語の使い分けについてである。

本書において「小規模農業」は、「家族（單一または複数の世帯）によって営まれており、家族労働力のみ、または家族労働力をおもに用いて、所得（現物または現金）の割合は変化するものの、大部分をその労働から稼ぎ出している農業」と定義されている。つまり「家族」農業の定義そのものである。

「規模」については、「リージョナル、ナショ

ナル、ローカルの各レベル固有の状況によって、また経済の構造転換に伴う各時期特有の状況によって、数多くのバリエーションがある」が、いずれにせよ、「雇用労働力に依存した商業的大規模経営」と「土地なし労働者」の対極にある経営形態が「小規模」農業であると言う。

つまりどちらの用語を使っていても、「家族」経営による「小規模」農業を意味しているようだが、両者を使い分けないことが、議論をわかりにくくしているように思う。

「オルタナティブな選択肢」小規模農業

この日本語版の刊行は、序文や訳者あとがきで強調されているように、政府が農業の大規模化、すなわち商業的大規模経営（「規模の経済性」追求）のみを重視し始めた日本において、小規模農業の未来における役割を見出す「オルタナティブな選択肢」の提示をめざしている。

そこで本稿においては、主に第2章第1節で議論されている、小規模農業の現在と未来的役割をめぐり、商業的大規模農業と比較した優位性やその要因について十分な説明がなされている部分のみ（小規模農業がすべての国や地域に存在しており、多くの場所で標準的存在であるという理由や、貧困や飢餓に苛まれているのが小規模農業者であるという理由から導き出される役割については省く）、抜き出して再整理しようと考えた。ところがすぐに、「小規模」であることの優位性でなくして、「家族」経営であ

ることの優位性（1～5）が強調されていることに気付く。

〔「家族」経営による「小規模」農業〕の優位性

1.自営農業であることの優位性

家族労働力の労働インセンティブが高く（逆に雇用労働力の場合は、高い取引・管理費用が求められる）、特に労働集約的農業において、高い生産性や収穫量につながる

2.生産と消費が結び付いていることの優位性

①直接、農村世帯の食料保障と栄養供給に貢献できる

②生産水準引き上げが消費・所得水準を引き上げ、経済成長につながりやすい

3.生産と家庭（互酬性）が結び付いていることの優位性

①外的ショックが生産と家庭の両者に及ぶと投資制約につながるが、家庭（地縁・血縁関係）による互酬的なつながりによって農村社会に回復力をもたらしやすい

②互酬的なつながりが社会的ネットワークにおける共同投資を促したり、連帶意識を醸成し、農村部の生産者組織などを介して市場での取引力を高めたり、公共政策の場で発言力を發揮する

4.自給・生存を重視することの優位性

家族の養育、地縁・血縁の互酬関係の維持のため、自給食料を共有しており、不安定な市場から自らを守るリスク管理戦略になっている。経済危機の時には農外部門での失業者を受け入れる経済的な避難所になるなど、食料保障のみならず経済全体の安定性に貢献する社会的セーフティーネットとしての役割を果たす

5.地元を熟知することの優位性

地元において時間をかけて発展してきた農業や文化などの知の体系を活かし、地域の生態系や社会様式の特性に適応し、地域資源に本質的基礎を置いた高度に生産的なシステムに農業を変えていく能力を持つ

6.多様化戦略の優位性

リスク・不確実性への対処が最も望ましい経営環境の下では、大規模農業への専門特化ではなく、都市や農村での農外賃労働に従事するなどの多様化戦略（小規模農業の存続）が適切

7.乏しい土地資源を利用する生産システムの優位性

乏しい土地資源に対して、樹木、家畜、養殖を結び付けて最大限利用する伝統的な生産システムの下で、環境や生物多様性の保全に貢献する

「小規模」であることの優位性：大規模化政策への反論として

「小規模」の優位性を直接的に説明しているのは6～7だけであり、「大規模」な「家族」経営が増えてきた日本において、大規模化政策への反論とするには弱いように思う。第2章第2節で議論されている、高度に近代的な中規模農業の発展（チリ）、大規模農業と小規模農業が相互に機能補完する二重構造の確立（ブラジル・メキシコ）、WTO農業協定の緑・青の政策（景観・自然資産の維持）の役割を果たす小規模農業の存続（ヨーロッパ・カナダ）、などのオルタナティブな農業発展経路を日本がたどる場合、「規模の経済性」追求よりも小規模・中規模でとどまることが優位である要因を、さらに探究する研究が求められよう。

たとえば「家族」経営であることの優位性（1～5）を活かす最適規模が小さめであることを解明できれば、1～7のすべてを「小規模」農業の優位さにできる。評者が研究するタンザニアにおいてはその通りだが、日本ではどうだろうか。

同じく序文や訳者あとがきで強調されているように、国際家族農業年を無視して大規模化政策に邁進する日本において、多くの方々が本書を一読され、「幅広い議論」に参加されるよう期待したい。

書評 03

暉峻 衆三 著

『わが農業問題研究の軌跡 ～資本主義から社会主義への模索』

御茶の水書房／2013年11月刊／294ページ／4,800円＋税
ISBN 978-4-275-01052-0

評者：庄司 俊作

同志社大学人文科学研究所教授



優れた研究者が自分の研究とともに人生を振り返った著作が出版されている。本書もその1冊であるが、筆者の暉峻衆三氏は著名な農業経済学者。本書刊行時の年齢は89歳と5カ月というから驚く。文章にも力があり、衰えの影は全く見受けられない。どの分野でも、20～25年を1世代として各世代平均2～3人を押さえておけば基本的な研究動向は分かるというのが評者の勝手な考え方である。こうした者には、重要な学説がその形成史とともに一読して知れることができこの手の本の第1の効用である。だが、これは同業者にとってだけの話。本誌の多くの一般読者にとっては、ますます縁遠くなった農業問題の、日本の150年を縦断し、また世界を横断する諸相を著者の個人史と絡めて捉えなおすことに意味があると考え、その参考になることをいくつか指摘しておきたい。本書は平易な叙述の中に一筋の芯（思想）が通っている。一筋の芯とは、どの問題にも現実（歴史と現状）を正しく捉え、変革の課題と方向を明らかにするという研究姿勢が一貫していることである。その点で本書は著者の真面目さも反映して、薰風かおる出来栄えといってよく、読者の期待にも十分応えられる中身となっている。

本書を読んで次に驚かされるのは、その華麗な人脈である。著者の学問形成の時期だけに限定しても、東大農学部の2大看板、東畑精一と近藤康男、「講座派」の山田盛太郎、そして「宇野経済学」の宇野弘蔵。加え、父が労働科

学の創始者である暉峻義等。いずれも日本の社会科学の誕生を主導した泰斗である。少し若い年代では農業史家の古島敏雄と、戦後のマルクス経済学の中心であった大内力。敗戦直後、古島をリーダーとする「山村の構造グループ」に入り、ここで農村調査を通して、後に著名な研究者となる多くの法学者・歴史学者・社会学者と出会う。著者の学問形成に最も大きな影響を与えたのは大内ではなかったか。こうした偉人たちの学問と人物像について簡潔に要を得たまとめがよい。著者には学生時代に教えを受け、以来長くお付き合いいただいているが、こうした面でも有能であることをあらためて気づかされた。本書は農業経済学を中心とした経済学のすぐれた学説史でもある。

本書巻末の著作目録に見るよう著者の研究は広範多岐にわたるが、何といっても日本資本主義と農業問題150年の展開を明らかにしたことが代表的研究である。これは斯界における金字塔といってよい。そのうち最初の著作、明治維新から1920年代までの時期が対象にされた『日本農業問題の展開 上』（東京大学出版会、1970年）では、相対立する山田盛太郎と大内力の両説を批判し、独自の「日本資本主義の農業問題」のとらえ方を提示した。良くも悪くも日本資本主義論争の影響を強く受け、その克服が課題となっていた当時の学術の世界では誰かがその役回りを果たさなければならなかつた。筆者はそれに挑戦し、成功した。成功の要素を

3点あげれば、第1に、資本蓄積の視点から「日本資本主義の農業問題」を歴史的動態論として展開した。山田、大内の研究について、「論のたて方が正反対の両者が共に、戦前期の日本資本主義の構造を固定的に説いている」と著者は述べている(220頁)。第2に、労働市場を介した農家労働力のあり方、農民の主体形成を明らかにし、それを軸に農業問題の展開を論じた。当時、大内らによって活発に議論された農産物価格論を独自に歴史的概念として精緻化し、現実の分析に適用したものといえる。第3に、法制度と実態を区別して歴史の変化を見ようとした。これは親交のあった渡辺洋三ら法社会学者の影響がうかがわれる。このように、最良の研究成果が著者の中に流れ込み、著者によって総合され、「日本資本主義の農業問題」の独自の体系的理解が生み出された。ここには学問の正しい継承発展が見られる。華麗な人脈も生かされた。下巻を含め同書で提示された見解は、今や常識となり、その意味で古典となって、後に続く研究の礎石として私たちの前にある。「日本資本主義の農業問題」の通史は、同書で完成したといえる。しかし、その叙述は一般読者には難解である。本書において、戦後現在までの約60年間の歴史も加え、150年の「日本資本主義の農業問題」論の概要が新たにまとめられた。これによって、著者の個人史と関連させて、広く市民に暉峻学説の理解が進むものと期待される。この点にも本書の意義を見たい。

著者の研究は広範多岐にわたると述べた。その中で、先進資本主義国の経済と農業、および「社会主義体制」の農業問題の研究がとくに重要である。前者に関しては特別に先進資本主義国農業論としてまとめられた論稿、後者に関しては中心となってまとめた『ユーゴ社会主义の実像』(リベルタ出版、1990年)が取り上げられている。外国農業、とりわけ先進資本主義国や「社会主義国」の農業に対する関心も強く、精力的に海外調査をこなし、前者についてはイ

ギリスやフランス、アメリカ、後者に関しては旧ソ連等の調査報告がまとめられた。本誌の前身、『協う』にも「クリントンとカストロー・ジュネーブでのWTO閣僚会議」を寄せている(同第46号、1998年8月)。どれも興味深い内容で、ジャーナリストの才能もあるのではないかと思わせるものが多いが、本書では内容的な言及ではなく、残念である。好奇心の強さとともに、日本農業の課題と方向を見定めたいという思いが筆者をかり立てたといえる。日本農業の研究も同様であるが、資本主義や社会主義の経済体制との関連で農業を見ようとする姿勢が一貫している。これは、著者が同時にマルクス等の農業理論の研究を行い、社会主義や社会民主主義について重要な発言を行い、現在マルクスの共同体論の再検討に向かう原動力ではないか。

著者の個人史にはほとんど触れることができなかった。著者は戦中派である。戦前の軍国主義、そして戦争体験が人間の人格形成、学問形成に影響を与えることを実感させる文書が綴られている。東京教育大学の紛争に関する文章からは、現在の大学のあり方を考えるうえでの闘争を振り返ることが重要であると感ずるとともに、同志のひとりであった家永三郎の著書『東京教育大学文学部』を評し、「『本書』には敗北の精神的『腐り』は微塵もない。あるのは逆に、苦闘のもとで追求しつづけた大学のあるべき理念に対する家永の確固たる自負だ」と述べていることに感動した(243頁)。それは著者の精神的ありようでもなかつたか。著者の母親文(ふみ)の「死にゆく」姿もただ静謐で、品格の高さを漂わせてよい。大原孫三郎や山川均、暉峻義等と労働科学研究所、作物栽培学者川田信一郎との交流など、どの逸話もすがすがしく、初夏のさわやかな風のかおりがする。

投	稿
規	定

1. 本誌は、くらしと協同に関する調査研究などの成果を掲載する。
2. 本誌への投稿は、上記の領域に関わる「研究論文」「研究ノート」「調査資料」「事例報告」等とする。ただし審査により区分を変更することがある。
なお、原稿は掲載時に、他誌に未発表であることを厳守する。。
 - (1) 原稿の字数制限は以下の通りとする。
 - ① 論文 20,000字以内
 - ② その他 原則として14,000字以内
 - (2) 原稿の体裁
 - ① A4用紙に横書き、40字×35行で印字する。
 - ② 年号は原則として西暦を、また頁は「ページ」（カタカナ）を使用する。
 - ③ 英字の略字については原則として半角とするが、全角を使用したい場合はそのことを明確にし、同じ略字の場合に半角または全角を統一して使用する。
 - ④ 注は文末脚注とし、本文中の注は上付で、通し番号とする。
 - (3) 図表は上記の原稿の分量にふくまれるものとする。なお、グラフをExcel等のソフトで作成している場合は、そのグラフの作成に使った元データも添付する。また、図版の場合はなるべく鮮明なものを別に添付する。
 - (4) 原稿には「表紙」を付け、表紙にタイトル、執筆者名、所属機関および連絡先（現住所、電話番号、E-mail）を明記する。原稿本文には執筆者名、所属機関を記さない。
 - (5) 原稿提出の際は、プリントアウトした原稿4部と原稿データをおさめたCD等とを両方提出する。提出するデータは「MS-Word（バージョン2000以降）」とし、グラフなどのデータファイルがある場合、それもCD等の中に添付する。写真を使用する場合は、MS-Word内に枠で場所を示し、写真データはjpg形式で別途添付する。
3. 投稿された原稿は、研究所事務局が受領し、編集委員会が指定する複数の審査員の査読を得て、その結果を基に、編集委員会において掲載の可否、区分、掲載号を決定する。審査の過程において、投稿者に原稿の加筆・修正をもとめことがある。
4. 原稿送付先はくらしと協同の研究所事務局とする。
5. 提出された原稿ならびにCD等は原則として返却しない。
6. 原稿料は支払わない。
7. 著者に本誌5部と抜刷30部を無料で進呈する。
8. 本規定ない事項については、適宜編集委員会で判断し対応する。
9. 『くらしと協同』に掲載される原稿については、著作権のうち、複製権、翻訳・翻案権、公衆送信・伝達権を研究所に譲渡する。なお、著作者自身による複製（出版を含む）、翻訳・翻案、公衆送信・伝達については、これを許諾する。

(付則)

1. 本規定は2012年6月25日から実施する（2014年3月20日一部改正）。

(くらしと協同の研究所事務局)

〒604-0851 京都市中京区東川通烏丸東入ル西九軒町291 セイキョウ会館2F

TEL: 075-256-3335

E-mail:kki@ma1.seikyou.ne.jp

くらしと協同



2014 春号（第 8 号）

特集

「ブラック生協」にならないために
～人事システムと職員教育を考える
争論

生協の労働モデルをいかにつくるか？

くらしと協同

リトル・コミュニティの 社会経済学



2013 冬号（第 7 号）

特集

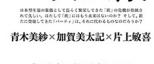
リトル・コミュニティの社会経済学

争論

地域の雇用を協同組合が守れるのか、
つくれるのか？

くらしと協同

パーティって何？



2013 秋号（第 6 号）

特集

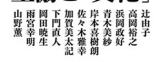
パーティって何？

争論

「班」と「個配」を考える

くらしと協同

生協と「文化」



2013 夏号（第 5 号）

特集

生協と「文化」

争論

文化事業、助成か自立か

くらしと協同

地域に愛される店



2013 春号（第 4 号）

特集

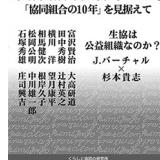
地域に愛される店とは

争論

生協は「店舗」をどう考えるのか？

くらしと協同

国際協同組合年なう。



2012 冬号（第 3 号）

特集

国際協同組合年なう。

「協同組合の 10 年」を見据えて

争論

生協・協同組合における「共益」と「公益」

くらしと協同

是協かの 否合か併



2012 秋号（第 2 号）

特集

生協の合併 是か、非か。

争論

協同の利益で生活防衛を

事業と組織の適正規模とは？

くらしと協同

震災からの復興に 協同組合は有効なのか



2012 夏号（創刊号）

争論

震災からの復興に協同組合は有効なのか

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

編集後記

ジメジメした季節に入り、そろそろ総会シンポジウムだなあと思う今日この頃です。

今回の『くらしと協同』は、杉本編集長の指示を仰ぎながら、研究所に関わる若手が中心となって構成から執筆まで携わらせていただきました。いろいろハプニングもありましたが、なんとか発行することができました。多大なお力添えありがとうございました。

みなさまからのご意見、ご感想、ご指摘等々を聴きながら、次号も進めて参りたいと思います。
(紗)

季刊 くらしと協同 2014 夏号（第 9 号）2014 年 6 月 25 日発行

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.seikyou.ne.jp

理事長 | 的場信樹

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

住 所

京都市中京区夷川通烏丸東入西九軒町 291 せいきょう会館 2F (〒604-0851)

季刊 くらしと協同 2014 夏号（第9号）

編集・発行 / くらしと協同の研究所

発行日 / 2014年6月25日

ISSN 2187-1280

