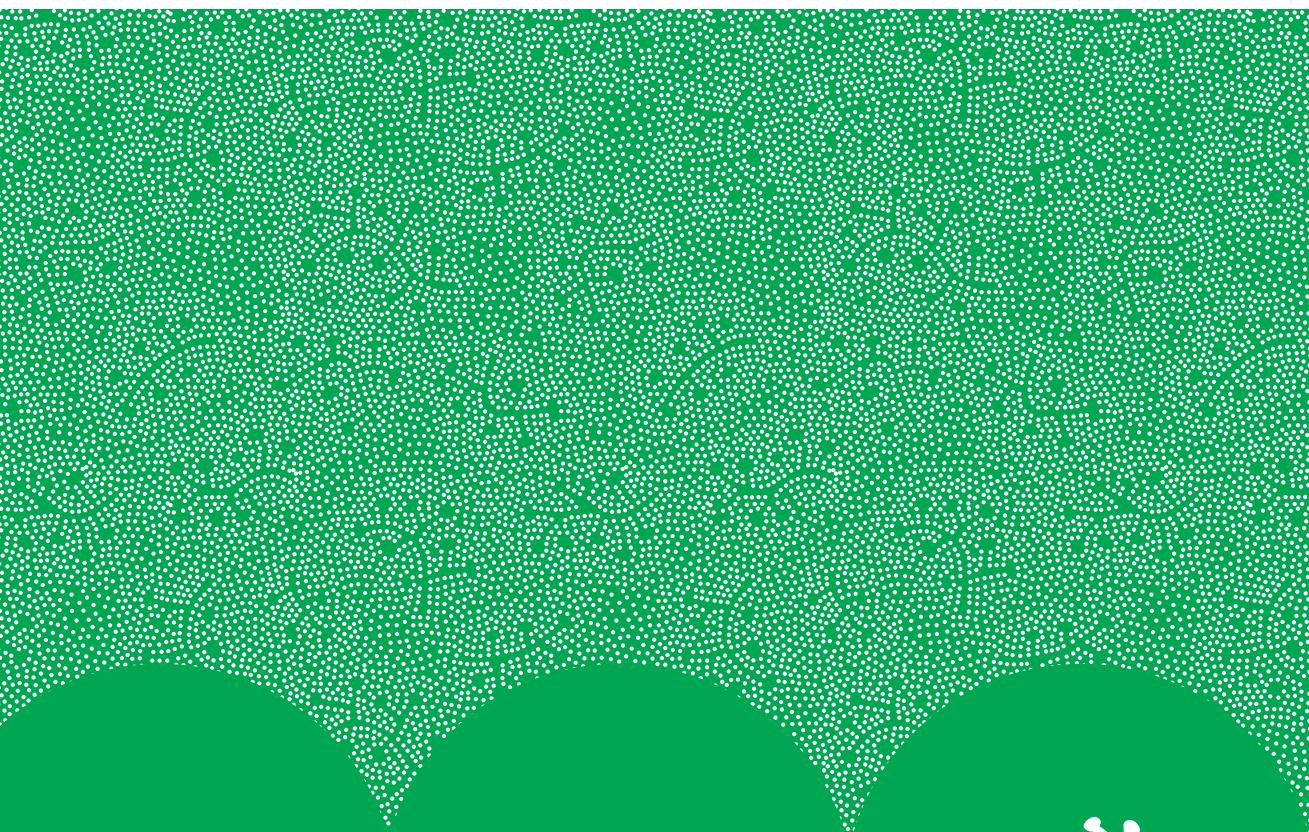


季刊

くらしと協同

2015 秋号 No. 14



特 集

“CO-OP”と「商品」の現在地

争 論

くらしに寄り添うのか？くらし方を示すのか？
社会に問い合わせを投げかける「無印良品」というあり方
「生命に寄り添う」ために必要なことは何か



INDEX

“CO-OP” と 「商品」 の現在地

巻頭言

理念が問われる PB 戦略……戸田 裕美子 1

争論 くらしに寄り添うのか？くらし方を示すのか？……2

01 社会に問い合わせを投げかける「無印良品」というあり方……萩原 富三郎 3

02 「生命に寄り添う」ために必要なことは何か～商品でなく、「食べもの」として……行岡 良治 11

特集 “CO-OP” と 「商品」 の現在地……19

01 コープ商品の特徴と社会的意味を考える

～コープの洗たく用洗剤／セフターを事例に……石井 陽子 20

02 生産者からみた “CO・OP” の特長と意義～さとの雪食品株式会社を事例に……宮崎 崇将 28

03 こうち生協の地域密着型商品政策とその意義……福田 善乙 35

くらしと協同をたずねて

企業はどこまで人間になれるのだろう……斎藤 駿 43

書評

01 『マーケティングの嘘～団塊シニアと子育てママの真実』 辻中俊樹・櫻井光行 共著……増谷 博昭 50

02 『商店街はいま必要なのか～「日本型流通」の近現代史』 満菌 勇 著……庄司 俊作 52

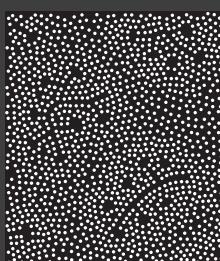
投稿規定…… 54

バックナンバー／編集後記…… 55

【訂正】

『くらしと協同』(2015年夏号) P10 左段下から10行目、日立造船「生協」が…を日立造船「の当時の労組員」が…に訂正します。

小紋
撰趣



表紙紋様「山葡萄の紋様」

山葡萄は、普段目にしている現在の西洋の葡萄とは異なり、日本列島の野山に自生する野生の葡萄のことを指します。山奥で人知れず花を咲かせ、多くの果実をつけることから、多産の象徴、安産と子孫繁栄の象徴として喜ばれていたようです。雌木と雄木があるので栽培は難しいですが、果実は古来より薬として珍重されてきました。

生協では組合員の方々の意見を反映させた、生協ブランド商品の開発が行われています。そこから生まれた商品が、山葡萄の様に、薬として生活の糧として社会に貢献し、今後も数多くの商品が生み出されていきますように。

田内隆司／京小紋画像提供(田内設計事務所)

卷頭言

理念が問われるPB戦略

戸田 裕美子（日本大学商学部 准教授）

かつて、これ程までに小売業者のプライベート・ブランド（以下PB）に注目が集まった時代があつただろうか。近年のPBの牽引役がセブン-イレブン・ジャパンが展開するセブンプレミアムであることは周知の通りである。セブンプレミアムの新規性は、PBといえば低価格という従来のイメージを払拭し、絶対的な値段の安さよりも品質の高さを訴求して値ごろ感を演出する点にある。また「プレミアム」の名前に象徴されるように、商品によっては製造業者のナショナル・ブランドより高価格なPB商品が展開されていることも興味深い。

日本におけるPBに先鞭をつけたのは、ダイエー社を率いた故中内切氏であった。中内氏はアメリカの小売業者をモデルとして、早くも1960年代にPB商品を導入した。1970年代にはさらに安価なノーブランドPBも展開したが、これら一連の低価格訴求のPB戦略は必ずしも成功したとは言えなかった。こうしたPBの不振を脱することを目的に、1970年代末にダイエーはPBの先進企業である英国Marks and Spencer社（以下M&S）と提携し、人的交流を通じて高品質を全面に打ち出したM&SのPB戦略を学び、ダイエー社内にこのビジネス・モデルを移入しようと試みた。結果的には、この知識移転は成功せず、ダイエーはM&S流の高付加価値型のPBを実現させることはできなかった。その根本的な原因は、「安売り王」として名を馳せた中内氏が自社を成功に導いた従来の低価格販売の経営理念から脱却することができず、高品質な

PBをダイエーで確立したいという思いとは裏腹に、結局のところ低価格訴求のPBしか展開できなかった点にある。経営史家のチャンドラーは「組織は戦略に従う」という命題を示したが、企業の「戦略」を導くのは「理念」であり、言い換えると「組織は戦略に従い、戦略は理念に従う」のである。故堤清二氏の回想録によれば、同時期の無印良品の開発では、いかなる理念の下でブランドを構築するか従業員同士で徹底的に討論し、今日の無印ブランドの礎を築いたという。ダイエーのPB戦略とは非常に対照的な取り組み方であった。

先のセブンプレミアムのように、近頃では高品質という新たな理念の下で一部のPB開発が進展している。イギリスの食品小売各社は1980年代以降、従来の機能性重視の低価格PBに加えて、高品質、オーガニック、ヘルシーなど、多様なコンセプトの下でPBを細分化させてきた。今後、日本においても、高品質以外の新たな競争軸が出現することが予想される。PBブームとはいえ、単にPBを作れば売れるわけではない。また他社の戦略や戦術に追随するだけでは、長期的な消費者からの愛顧を得ることは難しいだろう。移り気な消費者の心を捉るために、いかに独自のコンセプトをもってPB戦略を展開するか、どんなアイディアをPB商品として形にするかを熟慮しなければならない。今や、PB戦略の理念が問われる時代が到来しているのである。

争論



くらしに寄り添うのか？くらし方を示すのか？

1. 社会に問い合わせを投げかける「無印良品」というあり方
萩原 富三郎
2. 「生命に寄り添う」ために必要なことは何か～商品でなく、「食べもの」として
行岡 良治



昨今的小売業界は、長引く景気低迷や少子化・高齢化といった人口構造の変動の影響を受けて、空前のPB（プライベート・ブランド）ブームに湧いている。セブン&アイ・ホールディングスとイオングループの二大流通グループを筆頭にして、多くの小売業者が本格的にPBに注力するようになっており、日本における本格的なPB普及期といった様相を呈している。

振り返れば、生協は1960年に「CO-OP」のロゴを入れた全国コープ商品の第一号として「CO-OP生協バター」を送り出して以来、「CO-OP」ブランドで独自の商品展開を進めてきた。その歴史は、生協が人々のくらしに向き合いながら、そこでの課題にどう応えるかを模索する歴史でもあった。

こうした姿勢は、「CO-OP」を他社のPBやNB（ナショナル・ブランド）と区別することにつながった。たとえば、西部流通グループを率いた堤清二氏は、西友ストアのPBであった「無印良品」の開発にあたって、その基本思想がコープ商品であったと語っている（『生協運動』

1984年8月号）。言い換えれば、「CO-OP」はひとつの商品でありながら、その存在そのものを通じて、社会にいくばくかであれ影響を与えてきたのである。

だが、時代は進み、市場の成熟化や小売業者の成長が顕著になる中で、「CO-OP」の位置づけが揺らいでいるように見える。他の小売業者の商品が、くらしのあり方に対してメッセージを発し、また消費者のニーズにより積極的に応えていく一方で、「CO-OP」はそうした取り組みの中に埋没してしまっていないだろうか。

もちろん、かつての「CO-OP」を美化しすぎてはいけない。しかし、今の時代にあっても、協同組合だからこそできる何か、あるいは商品を通じて実現すべき何かは、まだ残されているのではないだろうか。人々の暮らしが一面で豊かに、また一面では厳しくなる中で、商品を通じて生協や流通業に何ができるのか。本号の争論では、こうした問い合わせについて、ひとつの思いを持った2つの組織に語っていただいた。

（太）

争論 くらしに寄り添うのか？くらし方を示すのか？

社会に問い合わせを投げかける「無印良品」というあり方

萩原 富三郎

良品計画くらしの良品研究所 コーディネーター 聞き手：加賀美 太記（就実大学経営学部講師）

「わけあって、安い」の本当の意味

【加賀美】「無印良品」は、もともと西友のPB（プライベート・ブランド）として出発していますが、どのような経緯で誕生したのでしょうか。

【萩原】「無印良品」は1980年の12月、西友ストアのPBのひとつとしてスタートしました。最初のアイテム数は40、ジャンルは食品と生活用品でした。翌年、衣料品も加わり、現在ではアイテム数で約6500、世界26ヶ国地域に展開しています。

「無印良品」の誕生から35年経ちますが、西友の内部で「無印良品」が議論になったのは1978年頃です。ちょうどスーパー各社がPBをスタートさせた頃でした。当時、百貨店が少しくたびれている一方で、割とスーパーの元気がよかったです。けれど、スーパーも既存店の売上は前年割れという状況にあって、各社が差別化の一環でいろんなPBを作っていた時期です。当時はダイエーが売上は一番でしたが、どこもそれなりに「わけあって、安い」的なものを作っていました。西友には低価格ラインにあたる「SEIYU LINE」というブランドがありましたし、ダイエーには「セービング」、イトヨーカドーにも「カットプライス」がありました。どれも横文字で、さらに「値段が安いですよ」といった感じのネーミン

グですよね。つまり、どちらかといえば価格訴求型のPBを持っていたんです。

この頃は、「スーパーは『安からう悪からう』だから」という風潮が残っていたので、当然ながら、いまのセブンプレミアムのようにトップメーカーが付き合ってくれるわけがありません。ですから、業界では三番手、四番手のメーカーにお願いして対応してもらっていました。それでも、お客様にとって日常消耗品は十分だったようで、ある程度の支持は受けていました。

でも結局は、西友を含めて各社横並びだったんです。パッケージが違うだけで、中身がそれほど違うわけじゃない。そんなとき、「素材缶」というマッシュルームなど、下ごしらえ済みでそのまま料理に使える缶詰があったんですが、この開発担当者が「とにかく『変なものじゃないんだ』ということをちゃんとお客様に伝えれば、安さのわけは説明できる。腕力で安くするのとは違う、構造的な安さはお客様に伝わる」といったような話をしたんです。

素材缶の開発では、セゾングループの商品科学研究所に協力してもらったのですが、ここは会員の主婦の皆さんのが、世の中の商品をモニタリングしながら比較研究するところです。主婦の皆さんには正直な感覚を持っていて、率直に「なぜ？」と、繰り返し問い合わせてくれます。マッシュルーム缶についても、通常はカットした良いところだけを使いますと説明をしたら、「端っこはどう

こに行っちゃうの？」と質問され、良いところだけを使って、端っこは捨ててしまうけれど、捨てられた分までコストに乗せるのが一般的な作り方だと説明すれば、「見てくれの悪いところを外すからそうなるけど、丸ごと売ったら、どうなるの？」と再び質問され、当然安くなりますと回答したら「私、そっちでいいわ」と（笑）。同席したメーカーさんはたいへん困ったそうですが、こうしたざっくばらんなやり取りが、担当者の頭にずっと残っていたそうなんですね。

これが伏線となり、要は、作り手本位ではなく、お客様視点で実質本位の商品。余計なことにお金をかけないで、安くいいものをつくればチャンスがある、という考え方のベースがそこで出来たわけです。

その後、ネーミングの決定に当たってセゾングループのアドバイザーの方にも参加してもらって「無印良品」という名前が生まれました。どこもカタカナ、横文字というときに、あえて四字熟語のような「無印良品」という名前を付けたことはちょっとひねくれていますが、結構なインパクトがあったと思います。そして「わけあって、安い」というコピーでドンと登場した、というのがスタートまでの経緯です。

ですから、一般の低価格ブランドとは異なる意味合いで「無印良品」は開発されていました。「SEIYU LINE」と「無印良品」は、両方とも安いのですが、その「わけ」が違っているんですよ。

【加賀美】それまでのPBとは違う「構造的な安さ」が無印良品の特徴だったのでですね。具体的には、どのような取り組みを進めたのでしょうか。

【萩原】当初から「構造的な安さの実現」

を達成する手段として、世の中の既存の商品を点検する、ということをしてきました。最初からオリジナル商品をつくるのではなく、世の中の商品がどうなっているのかを理解するために、諸々を解体してしまおうということです。

具体的には、現場に行って、メーカーと「どうしてこうなっているの？」「なんでそうするの？」「やめたらどうなるの？」みたいなやり取りをしながら、「だったら要らないよ」という要素を見つけ出すんです。そのときに、視点として考えたのが工程の点検、素材の選択・点検、包装の簡略化です。

ただ、工程・素材・包装を点検するといつても、本当に必要な機能は残さないといけない。お客様に「ここは我慢して使ってね」というのはだめなんです。ちゃんと役に立つ。けれども、そこから先の「すごいisho?」とか「いいisho?」とか「きれいisho?」「カッコいいisho?」という要素だけを取り払ってしまおうという考え方なんです。

マーケティングでは違う解釈をするようですが、ぼくらは出来るだけ価値を高めるために足された価値が「余計な価値」かもしれないと考えます。だから、「余計かな?」と感じる部分を取り払った本質の形にしてみた。すると、それがとても美しかった。いわば、化粧を落とした健康的な美しさです。その上で化粧をするのは個性ですし、個性はお客様が考えるものですから、われわれは足された価値を削ぎ落として、その分だけ安くするということを考えてきたのです。

【加賀美】経過からは「無印良品」は安さをセールスポイントにしていたを感じるのですが、安さやPBといった殻を破って、

ブランドとして成長を始めたきっかけは何だったのでしょうか。

【萩原】変化のきっかけは、3年目に出店した青山店です。ここは「無印良品」という屋号しかない店で、「西友」という名前はどこにもありません。「無印良品」の衣料品、食品、生活用品をまとめた初めての単独の店舗です。

西友の店舗では、「無印良品」も食品は食品売場、衣料品は衣料品売場に置かれていたのですが、青山店がきっかけで、ある時、堤清二オーナーから「それを全部1コーナーにして売りなさい」という指示が出ました。「無印良品」というブランドのコーナーを作って、食品も衣料品も生活用品も一箇所で取り扱うように、と。また、この店にはショールーム的な役割もありました。全国展開を考えたとき、「無印良品」を扱ってくれるフランチャイズのオーナーに「こんなお店、どうですか」と説明できるように単独の店をつくったんですね。

ところが、端っことはいえファッショントリートの青山です。少々入りづらいお店が多いなかで、ガラス越しに見ると、カゴにストッキングが投げ込まれているわ、クラフトのノートが山積みになっていたりするものだから、「なんだ、この店は？」といって、お客様がどんどん入ってきちゃったんですね。

青山店の内装は、石と土と金属を素材を使った空間デザインで、プラスチックの合成物は使わない。ずっと使ってきたような古材や鋳びた鉄板とか、なにしろ新品ではないものでした。それがカッコよくも見えたんじゃないでしょうか。しかも、商品を見たら「安いし、カッコいいじゃん」と。

また、青山店以降、当時の横文字・カタカナ職業の方たちが口コミで無印良品のこ

とを広げてくださったこと也有って、お客様が無印良品について語るようになったんです。売り場でお客様が「無印がなんで安いか、知ってる？」とか（笑）。だから、無印良品のプロモーションは口コミの最たるものといってもいいと思います。西友はそれほど宣伝をしなかったんですから。実際、西友の役員の娘さんが、地元の西友の店舗に「無印良品」コーナーがあるのを見て、びっくりして、「なんで西友に『無印良品』があるの？ 私がせっかく青山で見つけたのに」と憤慨したというエピソードがあります。そんな感覚ですから、当時の無印良品には「おもしろい店、発見しちゃったよ」といった雰囲気がありました。

もうひとつ、変化のきっかけとして、百貨店で売れたこともあります。その頃、百貨店も少しくたびれていたから、グループの西武百貨店でも「無印良品」をやつたらどうか、ということになったんですね。百貨店にはプライドがあるから、あまりいい気はしなかったと思いますが、結果的に「無印良品」はすごく売れた。食器売場や寝具売場が丁寧に「いらっしゃいませ」とやっているフロアの一角に「無印良品」の売場が出て、そこだけお客様が並んでるんです。ちょっと可笑しな光景でしたが、なんだか元気な売場があるねと評判になりました。そんな感じで、無印良品は百貨店でも売れるんだ、胸張って売っていこうという雰囲気が生まれました。もし、百貨店で売れなければ、「しゃせんスーパーでしょ」という話になったかと思いますが、西武百貨店で売れたことが全国展開に弾みをつけてくれたと思います。

「体制」へのカウンターというコンセプト

【加賀美】全国展開が進む中、商品展開やコンセプトはどう変わったのでしょうか。

【萩原】全国展開する過程で、当然ながら、扱う商品のジャンルが広がりました。消耗品や食品、衣料品だけでなく、趣味や嗜好性の強い分野にも拡大していって、最後に残ったのが化粧品と家電製品でした。この2つはなかなかOKが出なかった。万が一、何かあったらブランドそのものが壊れてしまうくらいリスクのある商品だから、ちゃんと担保を持たないといけないという理由です。しかし、暮らしのカテゴリーのほとんどを無印の商品が網羅しているのに、そこだけやらないとなると、「無印良品」そのものが中途半端になる、ということからどうにか始めたんです。

ただ、リスクもあるので、化粧品も化粧水のような基礎化粧品から始めました。シャンプーやリンスも、化粧品ではないけれど文句が出やすい商品だから慎重にやりましょうとなっていたとき、「安全・安心」という生協のモノづくりを「ああいうの、いいよね」といって、勉強していましたよ。

そうして最後に家電製品を始めて、商品ラインがだいたい揃ったところで、専属のお店をつくるぞ、となりました。それまでは、どちらかといえば建物が先に用意されていて、モノづくりがそれに追いつくという戦略でした。「器は用意したから、商品も要るよね」という感じで商品開発を進めていたわけです。青山店がオープンしたときで742アイテムです。青山店は20坪程度の小さな店舗でしたが、それでもアイテム数が十分じゃなかったんです。

といっても、そんなにパッパッとつくるわけではありません。「わけあって、安い」のですから、一所懸命、その商品なりのわけを考えるんですよ。西友のなかでも特殊なブランドだったこともあり、いざ作ったら他所のブランドとどこが違うんだ、といじわると言われる。「ケチって安くしたわけじゃないんです」とか言いながら、その「わけ」の切り口をいろいろ考えていくという経験を積んできました。

そうした一つ一つの切り口が、無印良品に対してお客様が抱くイメージの要素を構成しています。余計なものを取り払うために、シンプル、エコ、ナチュラル、健康的というキーワード、切り口で無印良品を見て、商品を作っていましたが、それはお客様と一緒にになって「無印良品」という考え方を深めていった過程です。考え方そのものは最初から変わっていませんが、より自信になっていったということです。ですから、いまも「わけあって、安い」という要素は必須です。どんなに素材にこだわろうが、余計なことでお客様からお金取ってはだめなんです。

そういった無印良品の考え方のコンセプトは「カウンターをあてる」と表現できます。堤オーナーは「反体制」という言い方をしていましたが、これはもう死語ですね(笑)。要は「体制」をどう捉えるかですが、いわゆる「業界」を含めて、消費者を翻弄し、意のままに市場をコントロールしている「体制」にカウンターをあてる、3つの視点からの「製造の点検」はプロダクト・コンセプトですが、それを追及する、生活者視点のものづくりです。

【加賀美】体制にカウンターをあてる、というコンセプトは非常に特徴的ですね。

【萩原】ただ、世の中の何にカウンターをあてるのか、ということは35年間ずっと悩みながらやってきました。

たとえば今は、世の中がけっこう貧しくなってしまっていて、無印良品的な考え方のブランドも増えています。シンプルも、エコも、ナチュラルも当たり前になっている。でも、実は徹底しているところはないんですよ。シンプルやエコやナチュラルという要素を全部、付加価値に転化しているから、結局高い。

また、多くのお客様は、東日本大震災で「いまのライフスタイルは、なにかおかしいんじゃないかな」と気づいたように思います。みんな、うすうす思っていたことでしょうが、何しろ震災のときは物がないから、何が必要で、何が要らないかを真剣に考えた。だから、「今まで、こんなの買ってたんだ」と振り返った人が多かったように思います。

それらを踏まえて、いまは「感じ良い暮らしをリーズナブルに」という言い方をしています。ただ、何が「感じ良い」のかは千差万別。少なくとも「感じ悪い」ことはやらない、ということです。それに「リーズナブル」も簡単でなく、絶対的にまじめな価格をめざしているつもりでも、相対的に価値を判断されてしまう。適正価格というのは永遠の課題ですが、誹られないよう頑張りましょうということですね。

商品開発とバイヤーの協力関係

【加賀美】価格とも関係しますが、無印良品のコンセプトを実現するに当たって、サプライヤーとは、どのように関係を作られたのでしょうか。

【萩原】最初は、西友と取引のあったメーカーにお願いしていました。ただ、色々とハードルはありましたね。

たとえば、問屋の問題です。問屋は物流も含めて、取引に必ず入っていましたが、無印良品は「わけあって、安い」のですから、商品はうちの物流センターに入れるし、基本的に買い取りです。すると、問屋って必要なのかという話になる。最終的にはメーカーとの直取引になりました。

一方で、メーカーは作り手ですので、「普通にこうやって、つくってます」と言います。ただ、西友のバイヤーは「誰が『普通』って言ってるの？ 誰がそんなこと決めたんですか？」とひねくれたことを言う(笑)。その辺、西友のバイヤーは冴えてました。西友って、やっぱり、ちょっと変わってますね。世の中のふんぞりかえっている人たちに対して、すごく反抗するんですよ。その血を、「無印良品」は一番受け継いでいるんじゃないかな。

【加賀美】当時は、西友のバイヤーが、一方で同時に「無印良品」も手がけていたのですか。

【萩原】そうです。もちろん、商品開発担当はいましたが、生活雑貨1人、食品1人、衣料品1人の3人体制ですから、最終的に商談するのは西友のバイヤーです。コンセプトだけは少数で考えて、取引先と直接打ち合わせるのはバイヤーでした。もっとも、バイヤーは商品のコスト計算からすべてに関わっていました。バイヤーは数値責任を持っていますので、取引先政策も含めて、そこはしっかりしています。なので、つくるところはこっちが決めるから、という具合の二人三脚でした。ただし、無印の発想やコンセプトについては、バイヤーも

それなりに共感してくれていたと思います。

【加賀美】商品コンセプトを決める開発担当と取引先と商談するバイヤーが、別々にやりつつ一緒に仕事をする、という組織風土があるのはすごいですね。

【萩原】別々にしたのも、一緒にするほど暇じゃなかったというだけの話ですよ。一緒にやったほうがいいけれど、時間がないので情報やコンセプトの共有はきちんとする、ということを徹底したんです。開発とバイヤーのどっちが偉いかというと、バイヤーですから、バイヤーに全部報告して、「これで行きますよ。いいですね」と確認を取った上で進めていました。

生協でも同じだと思いますが、バイヤーは、自分の使える売場の商品構成を考えます。いわゆるマーチャンダイズですが、要は商品の組み合わせですから、自社オリジナルがなくても、仕入れだけで売場は作れるわけです。ただ、仕入れだけで組み合わせると、「他社とあまり変わらないんじゃないの」と言われるから、「じゃ、オリジナリティのあるものを」というのでPB的なものをつくる。でも、それも「べつに他所のPBと一緒にじゃん」となるので、さらにあの手この手を考える。そうしてPBの数が増えていくし、NBとの兼ね合いが難しくなっていく。基本的に、バイヤーは自分の売場をなかなか人に渡しません。「こういうアイデアがあるから、君んとこの売場、ちょっと貸して」なんて言っても、「冗談じゃありません」となる。どこも苦労していると思いますが、西友も同じで、「いやあ、ちょっとあそこのNB置かないと具合悪いし…」と、嫌がっていました。

ところが、青山店で「無印は一ヵ所にまとめる」ということになって、これがよかっ

た。バイヤーにとっては、自分の売場から無印が離れたことになります。「無印良品」の売場にみんな持っていかれて、「ああ、せいせいした」という感じでしょうね(笑)。それで、だいぶ開発が進んだんです。自分の売場を使わないから、どんどん商品開発ができた。他人の売場で自分の取引先との売上が立つわけですから、バイヤーからしてみたら、もうどんどんやってくれという感じです。これは大きいですよ。自分の売場を使いながら、「無印をどんどん増やしてね」と言われたら、そうはいかなかったでしょう。

そうして開発が進み、今度は「無印良品」を卸売するために「良品計画」という会社をつくることになりました。良品計画の設立は1989年ですが、西友から多くの方に出向してもらいました。その後、西友が行き詰まり、資本関係もなくなりましたが、今でも卸売先として継続しています。かつての競合店や量販店にも卸していますし、コンビニにも卸すようになっています。

ひとつのビジョンを 世の中に発信する

【加賀美】西友から始まった「無印良品」が独立した一つの企業・ブランドになったということですが、ブランド・コンセプトに変化はあったのでしょうか。

【萩原】社内向けの「無印良品」のハンドブックがあるんですが、そこには会社のビジョンなどは記載されていますが、実はブランド・コンセプトは書いてありません。ちょうど6年前、ブランド・コンセプトを言葉にしようということでつくったのですが、それでもハンドブックに入れていませ

ん。そのコンセプトは「簡素化と有用性の追求を通じ、世界中の人々が『これでいい』と共に感、納得する、『感じ良い』生活の基本と普遍を発信」というものですが、硬いでしょう？（笑）他社のコンセプトを研究して、役員も全員が「私はこう考える」というのを出したうえで、最終的に決定しました。

このブランド・コンセプトはそれこそ6年前に決めたものですが、無印良品の根っこはずっと変わっていません。言葉の言い回しは、時代によって少しずつ変えてはいます。でも、「余計なことをしないで、安く提供しましょう」という本当の根っこは変わっていない。余計な付加価値でお客様に買わせるようなことはしてはいかん、というのが前提です。

【加賀美】 ブランド・コンセプトからは、無印良品が考える「感じ良い」といったあり方、あるいは何かしらのビジョンを発信しようとする意志を感じます。

【萩原】 それは意識しています。世の中には、生産する人、買って生活する人、その間を取り持つ人がいるけれど、みんな生活者なんです。立場が違って、違う仕事をしているけど、買うという行為は一緒。だったら、自分もお客様だということで、人に聞く前に自分にマーケティングをする、という考えがあるんです。要は、「無印良品」という考え方でモノを見たとき、「自分もそう思うか？」「買う？買わない？」ということを自問する。自分がいやだと思うものを人には勧められないでしょう。でも、自分1人で正解が出るわけでもないから、とりあえず社員同士で雑談でもして、そのなかで「おれ、こう思うんだけど」「あっ、同じ人がいた」とやり取りする。

お互い「無印良品」が好きなことが前提だから、これでも十分マーケティングです。あるいは、「いいよね、こういう考え方」と思うひとりのお客さんの立場に立って、家で無印を使った暮らしが想像できるかどうか。お客様は自分で商品をミックスして、自分の暮らしを、自分でデザインするわけですから、実際の暮らしで無印がどれだけ役に立てるかを想像できるかは極めて重要です。その想像ができたら、モノはすぐにできちゃう。逆にモノから入る方が難しい。だからこそ、自分たちの考えるビジョンが大切なのです。

また、「発信する」という言い方は、いまも通じますが、とはいえる商品は「モノ」でしかありません。「モノ」だけでブランドというのも、30年前は通じました。しかし今は、「モノ」と、その「モノ」を届ける販売と、その背後にある考え方を伝える宣伝・販促の3つが、同じベクトルで一緒になってお客様に発信しなければならない、と考えています。つまり、商品というモノだけでなく、店づくりや情報の伝え方も含めて、それら全部が「無印良品」であると考えています。

【加賀美】 良品計画ではwebサイト「くらしの良品研究所」で、顧客の声を聴きながら商品開発をする、あるいは消費者の声に反応するという取り組みをされていますね。

【萩原】 モノづくりに関するお客様とのリレーションの窓口は大きく3つあって、ひとつ目は店舗です。それと「お客様室」ですね。この2つはまさに現場です。それからワンクッション置いて来るのが「くらしの良品研究所」です。ですから、ここではクレームではなくて、「あったらいいな」とか「直してほしい」といった声がメイン

です。ただ、お客様の声にそのまますぐに応えることは稀です。あくまで自分たちが考へていることを確認する、あるいは補強する役割です。

たとえば、無印では専用品ではなく汎用品を優先するところがあります。専用品だとたくさん商品をつくらなければいけなくなるので、ひとつで2～3個のことができるなら、それひとつにしようということです。でも、お客様の要求は細かいんです。確かに、そこだけ見ればすごく便利ですし、「私にとって大事」ということにもなります。でも、一步下がれば「これでいいじゃん」ともなる。お客様も知恵を働かせてモノと付き合っていかないと、世の中にモノがあふれてしまう。それを理解していただかないといけない。そうしたこと 등을伝える意味でも、やはり品揃えは重要です。

【加賀美】顧客が知恵を絞って、よりよい暮らし方を自分で考えてほしい、というものは無印らしさかなという気がします。

【萩原】お客様にも考えて欲しいといって、新生活運動をやるというわけではなくて、「よくよく考えたら」ということを大切にしていただきたいと意味です。お金を使うな、と言っているわけではなくて、無駄なお金は使わず、そのお金で海外旅行にでも行ったほうがいい。あるいは友人たちとうまい酒でも飲みに行くとか。どうでもいいことに無駄遣いすることはないでしょう、ということです。だから「貧乏生活をしましょう」なんて、一言も言いません。「感じ良い」暮らしを実現するには何が必要で何が必要じゃないのか。そう考えると、お客様に教えられることは多いです。

【加賀美】顧客のニーズにただ対応するの

ではなくて、自分たちの独自性を伝えて、それに共感してもらってきたというのが、無印の成長の一因のように感じます。

【萩原】そうですね。独自性、つまり無印良品が他とはどう違うのか、それはどこかで言葉にしないとわからなくなってしまうので、「簡素・簡潔」「丁寧・繊細」「調和」という3つの要素にまとめています。これらが合体して、無印良品の独自性ということなのでしょう。

確かに、どれか1つだけ抜き取れば、他のどこかにあるかもしれないけれども、この3つが合わさっているのは無印だけだと思います。ただ、まずは自分たちがこうした思考をしっかりと継続していかなくては、と思います。気がついたら、無印良品が体制側に入っていた…とならないようにね。



取材にご協力いただいた
大栗麻理子さん（左）と萩原富三郎さん（右）

争論 くらしに寄り添うのか？くらし方を示すのか？

いのち 「生命に寄り添う」ために必要なことは何か ～商品でなく、「食べもの」として

行岡 良治

生活協同組合連合会グリーンコープ連合顧問

聞き手：加賀美 太記（就実大学経営学部講師）

「食べもの」が示す グリーンコープの理念

【加賀美】 グリーンコープ連合では、自分たちの理念・方針と取り扱う商品との関係について、どのようなお考えをお持ちなのでしょうか？

【行岡】 20年ほど前、「グリーンコープは正義や大義を行おうとする集団・組織でない。グリーンコープは、生命と寄り添い、生命とともにあり続けたいと願う集団・組織である」と申し合わせたことがあります。それ以来、グリーンコープは、「くらし」でなく、「生命」に寄り添い、「生命」とともにあり続けたい、と考え続けてきました。そもそも、「くらし」に寄り添うということとなれば、スーパーマーケットがやっているじゃないか、と思います。しかし、「くらし」に寄り添うということで、どんどん合成洗剤をばらまかれたら、生命が悲鳴をあげます。そんなふうに、「くらしに寄り添う」という名分のもとに、実は生命が平然と踏みつけられている。これが現状ではないでしょうか。

にもかかわらず、多くの生協はある意味、スーパーマーケットの二軍的な存在になっていて、しかも、出来れば二軍から一軍になりたいと思っているように見えます。もし、それが生協運動であるというのならば、われわれは生協運動であることをやめたい。

生協と言われるのも迷惑です。生協がスーパーにとってかわることに何の意味があるのでしょう。私たちは、生命と寄り添い、生命とともにあり続けたいと願い、活動してきたのですから。

そうしたとき、「商品」というのは金儲けの道具だから、これをなんとかして「食べもの」に戻したいと強く考えました。ですから、PB（プライベート・ブランド）かNB（ナショナル・ブランド）かについては問いません。必ずしもPBである必要もない。NBであろうがPBであろうが、合成洗剤は扱わないし、子どもの身体に害になるようなものは取り扱わない。こうした、生命にどうやって寄り添うかを常に考え、とくに「食べもの」という捉え方を大切にしてきたのがグリーンコープです。

【加賀美】 自分たちが取り扱っているのは「商品」ではなく、「食べもの」であるということですが、こうした考え方はどこから、どのように生まれたのでしょうか。

【行岡】はじめは『安心・安全』な『商品』と言っていたんです。ただ、1981年頃に武田桂二郎さんが「食べもの」という言葉を提示してくれたときに、はじめて自分たちは何をしているのかについて、本当に腑に落ちたのです。

つまり、子どもたちの健やかな身体のもとになるのが「食べもの」であり、その

「食べもの」を母親たちが手を取り合って、つくりだして、共同購入する。これは、供給形態が配送であるかどうかを問わない。店舗であれ、配送であれ、母親たちが力を合わせて生み出して、それを分け合う。その運動の上に事業が成り立っている。そういうものとしての「食べもの」に向かいながら、取り扱うことが、私たちが日々やっていることなんだ。

だから、適切な言葉は「食べもの」しかないんですよ。「食べもの」という言葉が、われわれのしたいこと、していることをいちばん正確に表現するから、私たちは「食べもの運動」と言っているんです。したがって、いわゆる「商品政策」みたいな発想の仕方はしていません。

【加賀美】具体的にグリーンコープが最初に取り組んだ「食べもの」は何ですか。

【行岡】やはり牛乳でしょうね。ただ、牛乳もいちばん初めは成分無調整の超高温殺菌の紙パック牛乳です。最初は、超高温殺菌の意味を知らなかったのですが、それ以前にそもそも成分無調整の牛乳がなくなってしまっていたので、まずは成分無調整の牛乳を探しながら、共同購入を始めました。

共同購入も最初は御用聞きからで、注文書を一枚一枚、加入してくれた人のところへ届けていました。牛乳も、月水金、火木土、朝7時頃に50CCのカブの両側や後ろにぶら下げて配達していました。

もっとも70年代前後に誕生した生協は、基本的にどこも同じでした。取り扱っていた品目も、ほとんど変わりません。だから、グリーンコープの前身生協がそれ以外の生協に比べて、とりわけ優れたものを共同購入していた、という事実はありません。

問われた商品への向き合い方

【加賀美】「食べもの」という捉え方に現れているように、グリーンコープの考え方やあり様は多くの生協と異なるように思っています。現在のような違いが生じたきっかけは何だったのでしょうか。

【行岡】やはり大きな転機は、72~73年ごろに、コープセフターが合成洗剤だということを知らされたことです。

母親たちは子どもに少しでも安心なものを食べさせたいと常々考えていましたから、環境を汚せば結果として食べるのも悪くなるということを知っていました。だからこそ、川に合成洗剤の泡が浮いているを見て心を痛めたわけで、そういう母親たちがつくったのが生協です。どこの川も汚れていたことを、それはいかんと思った母親たちがつくった生協が合成洗剤を売っているのか、というのが大問題になったんです。

そのときに、「くらしに寄り添う」といった論理で、「必要としている人たちがいるのであれば供給するんだ」と考えた生協と、悲鳴をあげて石鹼に切り換えていった生協とがあった。ただそれだけの違いですよ。それ以外の面では、どこもほとんど五十歩百歩で、同じようなものを共同購入していたというのが当時の風景だったように思います。

【加賀美】当時、取り扱ったものや生協としての役割に対する考え方の違いが、それ以降の違いに結びついていったというわけですね。

【行岡】ただ、グリーンコープが、決定的に変わっていくのは81年頃、先程の「食べ

もの」という概念に出合ってからです。子どもたちのからだを形作るものが「食べもの」だということを、はっきり意識したことが、グリーンコープが大きく変わるきっかけでした。

次に決定的だったのは、83年のロングライフ牛乳問題です。ロングライフ牛乳とは超高温殺菌と無菌充填などを通じて、常温保存で数十日の消費期限を実現した牛乳です。言わば、牛乳の缶詰です。当時、これを広げようという流れが生協で起こっていました。

しかし、ぼくはその頃、摂氏65度30分で加熱殺菌するパスチャライズド処理という方法を知ったこともあり、これを自分たちでも実験してみました。処理温度を120度から90度に下げてみたのですが、ホエータンパクが牛乳中に残存しているかどうかを調べるテストでもまったく白濁せず、きちんと滅菌されていました。

よくよく理由を聞けば、高温殺菌もいきなり120度にあげるわけではないんですね。まず貯乳槽が85度で、そこにずっと滞留している。そこから120度にまで持っていく。これを「殺菌」というわけですが、殺菌には85度で十分だそうです。いまは72度で15秒ですが、そういう方法でも大丈夫だし、むしろそうでないと牛乳にこだわる意味がないということが、実際にやってみてわかりました。

その他にも、牛乳はすべて合乳ですから、グリーンコープ専用の貯乳タンクを設置しないと、酪農家がエサを変えても意味がないんです。そういうことも知っていく過程で、飼料を切り換えて、パスチャライズド殺菌をして、紙パックをビンにしていくという取り組みが一歩ずつ始まりました。だから、83年前後はグリーンコープの牛乳も他の生協の牛乳もなんら変わらなかったけ

れども、その後、ロングライフにしようと動いていった生協と、そうでない牛乳をつくろうと動いていった生協とがあって、たとえ牛乳でも全然違うものになったわけです。

牛乳がきっかけだったわけですが、一事が万事で、ありとあらゆるもののが全部変わっていくプロセスがこの頃から始まり、現在に至るまでずっと続いてきました。グリーンコープでは、牛乳が端的に示すように、本当にあらゆるもののが変わった。あなたたちの言葉で言えば「商品」が変わっていったわけです。

でも、変えようといっても一朝一夕には変わりません。たとえば、牛にやるエサが問題でした。non-GMO（非遺伝子組み換え）のエサをやろうとすると、いちばん困るのは実は綿実です。綿は、食べものではありませんから、いちばん先にGM化するんです。しかし、油脂分を牛にやるという意味で、綿実はとても大切な飼料でした。しかし、不分別のnon-GMOの綿実が確保できないのです。それ以外の飼料はnon-GMOのエサに切り換えたのですが、綿実だけは代替のものが見つからなくて、油脂分が残っている大豆カスを使うことにしました。そうやってエサを変える。

また、エサを変えると、その農家がつくった原乳を全部そのための値段で買い入れないといけないんです。市中に回す分だけエサを変えるわけにいかないから、そうするんです。

そういうふうにして、基本的に「食べもの」といえるものしか取り扱わないことにしてきたから、グリーンコープのものは何でもおいしいですよ。だから、子どもがグリーンコープの野菜かそうでないかがわかる。ニンジンなんか、特にわかる。子どもが「このニンジン、グリーンコープと違う

だろう」と言うのですから。

生産現場との関わりと グリーンコープの考える責任

【加賀美】 現場に入り、苦労しながら、ひとつひとつ変えていったのがグリーンコープの取り組みというわけですね。

変化の過程では、牛乳の例のように、生産者の方々と「こういうかたちでやりたい」と色々と話し合いがあったかと思うのですが、こうした生産する側の人たちとの関わりで苦労されたことはありますか？

【行岡】 苦労というか、牛乳についていえば、協同組合はひどいね。たとえば酪連は、関西で原乳を売るとき値段が決まっています。北海道から持ってきた値段と、九州から持っていった値段が折り合わないと、関西では原乳が売れないんです。地域でキロ10円違いますし、15円ぐらい違ったこともある。いまも北海道から敦賀に持ってきて、京都に持ちあげて、つくっています。それと競合しないといけないから、関西ではその値段で売っている。

けれど、グリーンコープのエリア内のどこの組合員が注文したのかはデータが全部出るのだから、そこの分については、地域の値段プラスオンに、と言っても改めてもらえない。しかも、農家には安い価格で平均化した額を払っている。だから、グリーンコープは酪農家にとって、高く買ってくれるお客さんですよ。それが一元集荷・多元販売です。こんなことをするのが協同組合だと思うと、許せないという思いも強くあります。そんなことはいっぱいありますよ。

ただ、生産者に対して、ぼくらはちゃん

と約束を守ります。ですから、グリーンコープの産直生産者は全員、後継者がいます。日本の農業者の平均年齢は65歳を越えていますが、うちが提携している生産者は、平均年齢が40歳ぐらいです。だいぶ前の話だけど、平均よりもだいぶ若返っているのは間違いない。とくに、だいぶ若い人が跡を継いでいるから、アベレージが低くなっている。もう少ししたら、もっと若くなるのではないかでしょうか。

事実、農業は楽しいことだと思うんですよ。生き物を育てて、手をかけてやった分だけ、ちゃんと報いてくれるわけだから。それが経済的に成り立つのであれば、誰だって農業を続けていいよ、と思っている。だからこそ、畜産についても、野菜・青果についても、そんなふうに若返りの傾向が見えてきています。

とはいっても、いくつか悩んでいることもあります。たとえば「××のキュウリを取り扱います」ということで、注文を取ったとして、そのキュウリが十分にできなければ欠配になります。これまででは、代わりに別の産地のものを持っていかないようにしてきたけれども、一方では、その日の献立の予定が立たないという問題があります。また、有機・無農薬でやっている生産者と、減農薬でやっている生産者がいたとき、減農薬でやっている生産者の分を確保できなかったら欠配・未配になるけど、有機でやっている生産者や集団の分はある、となったら、供給との関係でどっちを優先するのかという問題もある。それらをどうしようと、いま真剣に相談しているところです。

悩んでいるのは、そんなことばかりです。先ほどの代わりの産地からの対応の例でも、欠品の場合は「これは市場から仕入れた野菜である」と、ちゃんと袋に明示して、その分を届けるというやり方を考えてはどう

かという話もなくはありません。その場合、値段をどう付けるかとか、技術的な問題とか、いろいろ難しい問題があるけど、そうしたほうが、有機・無農薬の生産者の方々も安心してつくれるようにならないだろうか、という点も含めて考えたいと思っています。あるいは減農薬でやっている人たちにも、足りなければ市場からちゃんと仕入れるから、未配・欠配を心配せずに、思い切って有機・無農薬に踏み込んでくださいと言える。

いずれは市場から仕入れるものなくしていくが、その途中プロセスとして市場機能を利用するという考えはあってもいいのではないか。そういう話をしてみたいと思っていますが、生産者が何とおっしゃるかはまだわからないですね。

とにかく、嘘はつかない、ということを徹底しています。野菜がなければ、「できなかった」と言うことにしないと。ひとつ嘘ついたら、2つめの嘘は平気になってしましますからね。だから、産直の野菜が足りなったら、「足りませんでした」というチラシを配ります。キュウリの代わりにお詫びのチラシが入っているというやり方で、この間一貫してやってきました。嘘だけはついてはいけないというので徹底しています。

【加賀美】事業との関係で悩みはあるけれど、グリーンコープにとって生産者や組合員に嘘をつかない、ちゃんと約束を守ることを徹底してきたと。

【行岡】それと、何かあれば、必ずグリーンコープが記者会見してお詫びします。なぜならグリーンコープが販売者であるからです。だから製造者に絶対にものを言わせないし、同席させることもない。われわ

れが販売責任者として記者会見しますので、新聞にも「グリーンコープが…」と出ます。それでもグリーンコープは、絶対グリーンコープが記者会見します。常日頃からそうした態度だから、中国製冷凍ギョーザ中毒事件のときは、NHKが「グリーンコープが生協ということで十把一からげにされるのはかわいそだから」と、「グリーンコープは売っていません」と、わざわざ報道してくれました。

他所もせめて販売責任ぐらいは負ってくれないかと思います。販売責任も負わずに、組合員に何か責任を負っているというのは出まかせです。

【加賀美】ギョーザ事件では、これまでの生協が目指した方向や実際の行動、あるいは責任といったものが広く社会に問われた機会だったわけですね。

【行岡】日本生協連はあのとき、中国産のものについて全部洗い出すと言いました。日本生協連が取り扱っている中国産のものすべてについて、それがどんなものかを調査して、結果を明らかにすると言ったわけです。だけど、そんなことは絶対にできないということを、日本生協連やその商品を売っている生協は知っているはずです。

なぜなら、コープ商品の仕様書には「不特定」というものがあるからです。これは「今日は青森産、明日は中国産でも構わない」という仕様です。たとえば不特定のリンゴの場合、ジャガイモを使ったらアウトだけど、リンゴであればいい。リンゴの産地を特定しなくて構わないという商品仕様です。言い換えれば、あるときは中国産、今日は青森産でいいわけだから、とにかく安いところから仕入れていい、ということになります。

産地を特定したらスーパーと競合できなくなるから、リンゴを使っていたらOKという商品仕様書でコープ商品をつくっているわけなんでしょうが、その場合、中国産を使っていたかどうかを把握することはできないはずです。したがって、取り扱っている中国産をすべて洗い出し、その結果をすべて明らかにするということは到底できないことだと考えざるを得ません。

グリーンコープの場合は、まったく違っていて、何に何が使われているか、全部わかるんです。

たとえば、ごま油そのものは国産のごまを使っていますが、それだけではなく、ごま油としてグリーンコープが供給しているものについても、産地は必ず分かれるようになっています。調理加工品の場合、具材を炒める際にごま油を使いますが、そのときは「中国産ではないごま油を使ってください」と言えない部分があります。そういう場合には、原料が中国産のごま油をつかっていることもありますけれど、こうした事実、原料のごまの産地はどこなのかは全部わかっています。

そして、そういうことも含めてグリーンコープは、全部を組合員にオープンにします。「このチャンポンに使っているごま油のごまは中国産です」というふうに。ギョーザ事件後にまとめたところ、グリーンコープでは中国産の原料が300ぐらいありました。そうすると組合員は、「えーっ？！そんなにあるんですか」となりますが、公開しているからこそ、自分たちで責任が持てるんです。現在は、こうした部分も一つ一つ切り替えていっていますが、その情報も公開しています。

【加賀美】現状、商品仕様や基準がそれぞれ異なっている、ということですね。

【行岡】1983～85年頃は、まだコープ商品とグリーンコープが取り扱っている商品の差異はほとんどありませんでした。産直品については、ややグリーンコープのほうが進んでいましたが、雑貨やロットが大きいものについては、コープ商品のほうが内容面でも優れているかもしれないと思うものもありました。でも、いまは中身が相当違います。

以前、供給が落ちて困っていたときに、コープ商品フェアでも打って、コープ商品を取り扱えないだろうかと検討してみたら、本当に取り扱えるものがなかったことがあります。経営対策として、「北海道フェア」みたいに「コープ商品フェア」を打って、カタログをつくって、売上を稼ごうと思ったのですが、どうしてもうちの基準を満たさず扱えない。結局、ほんの少ししか取り扱える商品がないから、フェアは取りやめにしました。

それくらい、今のコープ商品とグリーンコープの商品は、中身が大きく違います。ぼくたちからすると、現在のコープ商品はスーパーや量販店の商品とあまり変わりません。ですから、コープ商品について「安心・安全」と言われると困ってしまいます。おかげで、「安心・安全」という言葉を使いにくくなったり。スーパーの商品と同じコープ商品が「安心・安全」ならば、ぼくたちが「安心・安全」と言っても、同じことを意味することになってしまう。言葉というのはそういうものですから。

生命に寄り添い続けるために

【加賀美】グリーンコープの考えが一貫していることがよくわかりました。

一方、組合員を含めた日本の消費者の生

活スタイルや世帯類型が、近年、急速に多様化していますが、そうした変化をどのように受けとめ、対応しようとしているのでしょうか。

【行岡】少子化や年代別の生活実態の違いについては、基本的に対応していくべきだということを、みんなで検討しています。ただ、基本的には理事さんたちが組合員ですから、結局、理事さんたちのあり方の問題だと思うんです。理事である前に、ひとりの母親である、ひとりの女性である、ひとりの人間である。そういう者としてどうするか、どう考えるか、ということを大事にできるかどうか。つまり、ひとりの母親として、ひとりの女性として、ひとりの人間として、是非・善悪を判断することが許されるかどうかです。「あなたは職員の雇用の責任を負い、生協の経営に責任を負う理事として是非・善悪を判断しろ」というものを背負って存在する理事なのか、そうではない理事なのかということは、生協のあり方を最も根本的に規定すると思います。

そうでなければ、どうして牛乳をロングライフにすることに組合員理事が賛成するんですか。母親でも、女性でも、人間でもない理事であるから、ロングライフ牛乳にすることに賛成できるのだと、ぼくは思うんですね。であるから中国産のギョーザも売れるし、であるからコープ商品仕様書も「不特定」となる。そのうえ、にもかかわらず「安心・安全」だと言ってしまえる。そういう生協になっている。人間ではないんです。「理事」なんです。理事さんたちが人間としての心を失えば、生協はどんな存在にでもなれるし、なってしまう。

また、大家族が小家族になっていくといった生活の変化に合わせて規格を小さくするといった変化には最大限工夫しながら、応

接できるようにすべきだと思います。それには事業の規模をもっと大きくしないと難しかったりしますが、できうる限りのことはしようという方向で努力をしていると思います。もっと大きければ、カタログを年代別にするとか、いろいろできるだろうけど、グリーンコープも小さな生協ですから。

だからこそ、我々は大きくなるべきであると思います。生協が大きくなったら変質するとか、そんなことはありません。生協が変質するかどうかは、理事さんたちが人間でない理事になるかどうかにかかっています。理事さんが、人間でもない理事になってしまったら変質します。規模がどれだけ大きかろうと、理事さんたちがいつまでも母親であり続け、女性であり続け、人間であり続けるという理事会がつくられる限りにおいて、本質的には変質することはない。そう考えています。

【加賀美】理事さんが、ひとりの生活している人間として理事会に関わる、というあり方を持続させるための努力や工夫、難しさはあると思いますか。

【行岡】それはありません。理事というのは、ひとりの母親であって、ひとりの女性であって、ひとりの人間です。そうした人間として是非・善悪を判断してもらう。そのことを揺らがず明確に貫くならば、「それなら私も理事ができる。そうでなければ私は理事は務まりません」となるのが一般的です。とくに工夫など必要ないんです。徹底できるかどうかだけです。

問題は、理事さんたちが、ひとりの人間として是非・善悪を判断すると生協の経営が傾くことがある、という強迫観念が支配的なことです。ところが、実は理事さんがひとりの人間としての立場では是非・善悪を

判断するほうが、経営は強固になるんですよ。この社会では、人間を操作対象として見るのが経営であるという、間違った経営思想が支配的なんです。だから、経営学などの論理では、常に「組合員を対象としてどのように操作するか」というふうに論じるでしょう。ぼくらは、組合員を対象とは見なさない。客体ではなく主体だと見なします。すなわち、組合員はグリーンコープの主権者であり、主権者である組合員に情報を開示し、判断材料を常に届けて、そこで形成される意見・判断をグリーンコープの具体的なふるまいのなかにどのように実現していくかを考えるわけです。

「人間を対象として見て、いかに人間を操作するかが経営である」というのに対して、組合員を主体としてみて、生協として困っている問題を包み隠さず明らかにして、それを通じて一緒に問題を解決していくほうが、経営も強固になる。これは事実です。「理事さんたちは、母親として、女性として、人間として判断してくれ」というふうに理事会が存在していたほうが、経営も強化されるんです。そして、ロングライフ牛乳など売らずに、「食べもの」を「食べもの」であり続けさせることができると思います。なぜ、わざわざ牛乳を缶詰化するのか。そんなことを、なぜ生協が旗を振って、するのか。結局、ロングライフ牛乳はアイテムのひとつに終わりましたが、当時は日本中の牛乳をロングライフ化するということも言われていました。そんなふうに食べものを悪くしていく。その先頭に生協が立つ。こうした事態にならないためにも、理事さんに一人の人間として判断してもらうことを貫く必要があるのです。

特集

“CO-OP” と 「商品」 の現在地

私たちの身の回りには多種多様な「商品」や「ブランド」が存在する。その中から、時と場合に応じて必要なものを選択しながら、私たちは日々くらしている。そうして繰り返される選択を経て、長い間、愛されてきた商品は生協にも数多い。たとえば、累計26億本超を出荷し、ミックキャロの愛称で親しまれる「CO・OPミックスキャロット」、あるいは1983年に誕生した、紙芯を除いたトイレットペーパーであるコアノンシリーズなどが代表であろう。

こうしたロングセラー商品が定着した背景には、職員や組合員の積極的な口コミや商品改善への関与、あるいは子どもの健康や省資源化といった組合員の声に応えようとする取り組みが存在していた。言い換えれば、食品や生活雑貨の供給者である生協は、商品を通じて組合員と向き合ってきたのである。

しかし、商品は「消費」と「流通」だけでなく、何よりも「生産」が欠かせない。先のロングセラー商品も、その発展過程に生産者の献身的な努力があったことを忘れてはならない。組合員や生協が考える理想の商品をカタチにする生産者がいてはじめて、自らの思いを実現した商品を手に入れられるのである。

さて、それでは一方の生産者にとって、生協の「商品」は何か特別な意味や特徴を持っているのだろうか。また、生協の事業は取引を越えて、生産者や社会に貢献することができるのだろうか。

私たちが普段何気なく利用している商品や事業が、異なる立場から見たとき、どのような色を帯びるのか。そうしたいつもとは少し違う視角から、商品について考えてもらう素材を提供することが本特集の狙いである。

(太)

1. コープ商品の特徴と社会的意味を考える

～コープの洗たく用洗剤／セフターを事例に（石井 陽子）

2. 生産者からみた “CO・OP” の特長と意義

～さとの雪食品株式会社を事例に（宮崎 崇将）

3. こうち生協の地域密着型商品政策とその意義（福田 善乙）

特集 “CO-OP” と「商品」の現在地

01

コープ商品の特徴と社会的意味を考える ～コープの洗たく用洗剤／セフターを事例に～

石井 陽子（株式会社コープクリーン営業部）



（株）コープグリーン社屋
(本社：埼玉県蕨市)

はじめに

1951年、日本生活協同組合連合会が設立し、1960年CO・OP生協バターが、コープ商品第一号として誕生しました。その後の1969年、洗たく用洗剤CO・OPセフターが生まれ、会員生協・組合員の積極的な取り組みにより、また、全国的な生協の拡大と共に、コープ商品のシンボル的な存在として成長していきます。コープ商品には、たくさんのロングセラー品が存在しますが、家庭用品分類において、セフターは、最も長く供給を続けている商品のひとつであり、おかげさまで、今年で46周年を迎えることができました。

現在、セフターを製造し、日本生活協同組合連合会に販売している弊社／株式会社コープクリーンは、日本生活協同組合連合会の子会社です。1978年設立後、セフターと共に、今日まで歩んできました。組合員がどのようにセフターを生み出し、改善を求め、支えてくれたのか、時代背景と年代ごとに、商品に関わる事実をまとめることで、セフターが内包する社会的意味を考えてみたいと思います。

1. 株式会社コープクリーンとは

弊社は、1978年、より良い洗剤を求める組合員の声を受け、日本生活協同組合連合会と旭電化工業（現・株式会社ADEKA）の出資により設立されました。現在は、コープ洗剤の処方研究に始まり、原料資材の調達、生産発注、生産管理、輸配送在庫管理、品質管理、営業販売管理を一手に担っている「生産工場を持たない」メーカーです。工場は持っていないが、それ以外は他メーカー同様の機能を全て持ち合わせております。（資本金8,000万円、社員数49名、事業高42億8,100万円
2015年3月時点 <http://www.coopclean.co.jp/>）

2. 黎明期のコープ洗剤

コープ洗剤第一号

LAS系洗剤「CO・OPソフト」

1960年代に入ると、家事を楽にする洗濯機が各家庭に普及、洗たく用合成洗剤の利用が一気に増加します。1960年代前半は、一般的に、難分解性界面活性剤・ABS（アルキルベンゼンスルホン酸ナトリウム）を使用した合成洗剤が主流でした。ABSは、安価で洗浄力が高い界面活性剤ですが、それは、同時に、河川・湖沼においては泡公害を、家庭においては、家事を担う消費者の手荒れを引き起こしていました。

ABSを使用した合成洗剤が大きく社会問題化すると、「水環境に優しい洗剤を開発してほしい」という組合員の要求が高まりました。コープ独自の環境に配慮した洗剤開発の必要性が日本生活協同組合連合会によって議論され、1966年、難分解性の“ハード型”洗剤ABSから、より生分解性のよい“ソフト型”LAS（直鎖アルキルベンゼンスルホン酸塩）系洗剤「CO・OPソフト」が開発されます。これが、日本生活協同組合連合会が発売したコープ洗剤第一号です。CO・OPソフトの開発にあたっては、全国57生協、5,000名（回答1,970名）の組合員が使用テストに参加しました。組合員の生活実感と環境配慮の特性を併せ持つコープ洗剤の先駆け的商品です。

1969年 高級アルコール系

「CO・OPセフター」

その後、日本生活協同組合連合会は、さらに生分解性がよく、手肌刺激の弱い高級アルコール系界面活性剤に着目します。水環境中の生分解性と安全性を重視したコー

プ洗剤として、1969年、CO・OPセフターが誕生します。（使用テスト参加者10,000名、回収2,852名）“セフター”という商品名は、組合員から募集し決定されたもので、「安心・安全（Safe）」の想いが込められています。名は体を表すと言われる通り、以来、セフターは、組合員の声に耳を傾けながら進化を続けます。大手メーカーの洗剤が、高級アルコール系に代わるのが1980年代ですから、コープ洗剤は、その10年以上前に高級アルコール系に切り替えていたことになります。

1973年 セフター、蛍光剤無配合に

「よりよい洗剤を目指して」というスローガンの下、高級アルコール系洗剤・セフターの供給促進が図られ、同時にLAS系洗剤の追放運動が活発に展開されました。1971年ドイツで発がん性の疑いがあると指摘された蛍光剤（現在は、否定されている）を、1973年、セフターに配合するのを止めたのは、組合員の声に寄り添った結果の改善です。この時期から、「洗浄力に寄与しない成分は入れない。不要な化学物質をなるべく排除する」というコープ洗剤のポリシーが固まっていったのではないかと推測できます。現在も、すべてのコープ洗剤に、蛍光剤は配合されていません。

一方、1973年第一次石油ショック以降、粉石けん運動が全国的な広がりを見せ、「粉石けん以外は認めない、合成洗剤=有害、公害のもと」という意識の高まりから、高級アルコール系「合成洗剤」セフターも、LAS系「合成洗剤」と同一視されています。1973年当時、高級アルコール系界面活性剤の生分解性の良さは公知でしたが、各種安全性に関しては、実験データーの蓄積が乏しく、そのため、セフターを供給す

る日本生活協同組合連合会や地域生協は苦しい立場に追い込まれました。

このような経過から、1975年、日本生活協同組合連合会は、粉石けんを開発、供給を開始します。一方で、合成洗剤の使いやすさと石けんの安全性や環境影響の少なさを併せ持つ「第三の洗剤」を模索していました。

3. 第3の洗剤とセフターの模索

1978年 TAL洗剤無リン複合せっけん 「コープクリーン」

この「第三の洗剤」が、通称TAL洗剤、正式名称「コープクリーン」という洗たく用洗剤で、会社設立後、初めて弊社が開発した商品でした。コープクリーンには、当時合成洗剤の主流だった“LAS”を使わず、セフターで採用していたLASより安全性や生分解性の高い“高級アルコール”も使わず、さらに信頼性の高い“TAL”を採用した点が画期的でした。(TALとは、シュガーエステルとカリ石けんが主成分の界面活性剤。)「安全性の点からは全く欠点がない原料でコープの洗剤を作る。これこそが、組合員の望む洗剤だ。」という意識が、市場にない商品を生み出そうとする原動力となっていました。

当初、弊社では、TAL洗剤を有リンで処方開発を行っていましたが、琵琶湖の富栄養化問題に象徴される洗剤のリン問題を敏感に受け止め、急遽、無リン化した洗剤として処方を組み替えます。有リン合成洗剤の使用・販売禁止を主旨とする「琵琶湖条例」制定が1979年ですから、その1年前に無リン洗剤を発売したことになり、業界

の先陣を切りました。

1978年テスト販売後、翌1979年、「コープクリーン2.65Kg」の供給を開始。高級アルコール系合成洗剤セフターから、TAL洗剤・複合せっけんコープクリーンへの大転換が全国の地域生協で大々的に展開されました。

夢の洗剤は、失敗に

しかし、TAL洗剤が、薄茶色だったこと、市販LAS合成洗剤との洗浄力格差が大きく、結果として、組合員の支持を得る事ができませんでした。供給量が伸びないため、TAL原料の引き取り契約を継続することができず、発売からわずか4年後の1982年、供給を中止。日本生活協同組合連合会家庭用品部と弊社役員が、TAL洗剤・コープクリーンの開発を支持し、普及拡大にご尽力頂いた地域生協、組合員に対して、説明とお詫びのために全国行脚をしました。

このように、TAL洗剤は、失敗に終わり、早々に廃番せざるを得ませんでしたが、“夢の洗剤”的開発や供給促進する過程で、組合員の願いを中心に据えた仕事を遂行することこそが、弊社の使命だという共通認識が醸成されていったと推測されます。

1980年 セフターの無リン化

1980年度、日本生活協同組合連合会は、洗剤の環境問題を重視した「LAS追放・有リン洗剤の追放」の方針を掲げます。それを受け、TAL洗剤を無リン化した時に得られた技術を応用し、セフターの無リン化に着手、ラインの付着問題などにぶつかりつつも、処方修正を経て、1980年、「無リン合成洗剤」に改良したセフターを発売します。

1980年前半「無リン合成洗剤」と「石けん」 のはざまでもがくセフター

セフターが無リン化した1980年、東京都からLAS洗剤について「通常の使用では健康に特に影響を及ぼすとは考え難い。適正使用の指導は必要」という報告書が出されます。1983年、厚生省（現・厚生労働省）が、「洗剤の毒性と評価」を発表、洗剤の安全性に関する研究の集大成として評価が定着してくる中、洗剤市場は、「無リン合成洗剤」と「石けん」に二極化していきました。

無リン合成洗剤の先鞭をつけたセフターでしたが、約3年後には、市販合成洗剤の無リン化がほぼ完了した為、セフターと市販合成洗剤との差は、LASより生分解性のよいAS（アルキル硫酸エステル塩）配合の優位性だけとなっていました。また、LASと比べ、セフターの主原料であるASは、原料コストで約3倍高く、また、原料の特性上、生産効率も悪かったため、セフターは、市販合成洗剤よりもかなり高い商品にならざるを得ませんでした。

1983年 セフター、植物原料へ

「合成洗剤か石けんか」の区別だけが強調される社会環境の中で、石けんを販売する生協の洗剤売り場への評価は高まっていきました。1983年、高級アルコール系界面活性剤を石油系原料から再生産可能な植物系原料に変更したにも関わらず、「合成洗剤であるセフター」は、組合員の支持を受けきれないまま低迷し続けます。

4. 市販洗剤の変化と セフターの改善

1980年半ば～1990年代前半 一時代を築いた複合せっけん

市販合成洗剤の無リン化完了と同時に、全国的な洗剤運動は沈静化してきましたが、1980年代を通して、全国の生協運動はむしろ活発化し、組合員数も供給高も高い成長を維持、それに比例するように、弊社の売り上げも成長を続け、1992年にピークを迎えます。

セフターが伸び悩んでいたこの時期に、組合員に支持されたのは、失敗に終わったTAL洗剤の後継として位置付けられた「複合せっけん」でした。1983年「CO・OPニュークリーン」発売から始まり、1988年、コンパクト化した「CO・OPニュークリーンC」、1991年、溶解性を向上させた「CO・OPクリーンE」と改善を続け、供給を積み上げていきました。

当時、洗剤業界全体では、合成洗剤に比べて粉石けんの需要が目に見えて下降していました。1985年のウイーン条約締結以降、地球環境を守ろうという意識の高まりもあり、環境配慮商品として、生協の石けん、複合せっけんだけは、尚も伸び続けていました。1986年度、弊社製品に、弊社製品以外のコープマークの粉石けんを含めると、実に、粉石けん市場の約50%弱を占めるに至っていたことからも、「よりよい洗剤を普及する運動」が大きな実績を上げていたことがわかります。

組合員の声を受け、改善を続けた複合石けんは、石けんとの比較においては、優位

性を特徴付けることができ、支持を得る事ができました。が、本質的には石けんベース（石けんの配合率7割）のため、合成洗剤の使い勝手には及ばず、合成洗剤でもなく石けんでもない複合石けんは、第三のポジションを大きく超えて成長することはありませんでした。

1987年 花王アタック登場後の、組合員意識とコープ洗剤政策の変化

1980年代後半、洗濯機の全自動化が進行する中で、市販洗剤の商品改良が飛躍的に進展していきます。一般的にも、コープ洗剤にとっても、契機となった出来事が、1987年、世界に先駆けて花王株式会社が発売したコンパクト粉末洗剤アタックの登場でした。

「スプーン1杯」のアタックとは対照的に、「カップ1杯」の粉石けんの取扱いにくさ、特に、溶けにくさが顕在化し、組合員の粉石けんに対する支持率が低下していきます。コンパクト洗剤の登場と全自動洗濯機の普及に伴い、洗剤の溶けやすさが、組合員の求める洗剤の要件となり、特に、粉石けんの衰退を大きく決定付けました。

このような組合員意識の変化を受け、1987年、日本生活協同組合連合会は、粉石けん、複合石けんを中心とする1978年以降の洗剤政策の見直しに着手しました。TAL洗剤以来の経過もあった為、全国商品開発委員会において、「新洗剤政策」が提案され、2年間の活発な議論が行われました。その結果、1988年、石けん中心政策を改めて、高級アルコール系洗剤をよりよいコープ洗剤の柱とし、積極的な商品開発と供給促進に取り組む方針が承認されました。

1988年 コンパクト化した、「CO・OPセフターC」

1986年、ヨーロッパの生協を観察した際、スイスの生協／ミグロスの洗剤工場ミーファで、コンパクト粉末洗剤の存在を知り、また、国内では、公開された花王の特許に関心を寄せていました。1987年アタック発売以降、粉末洗剤は、急速にコンパクトタイプに移行を始めたことを受け、弊社も開発に着手、研究陣と技術陣の懸命の努力、委託先の協力のもとに、1988年コンパクト洗剤セフターCを発売しました。

1994年 低価格化時代に生まれた、「CO・OPセフターE」

1993年頃、大手量販店／ダイエーが仕掛けた低価格時代に突入しており、日本生活協同組合連合会でもコープ商品の低価格化対策が実施されつつありました。それに応じて、弊社では、セフターCの低価格化に取り組みました。当時1.5kgで500円台の商品価格を300円台に値下げする大胆な挑戦でしたが、コスト引き下げのため、研究、技術、資材の全部門の総力で、1994年「CO・OPセフターE」として、実現することができました。

セフターEの「E」には、エコノミーとエコロジーの「2つのE」の意味が込められています。このコンセプトが組合員に支持され、セフターEは、発売後一気に、コープ洗剤の中核商品となります。1994年、クリーンEに代わって、コープ洗剤NO.1の実績を収めて以降、セフターEの改良が、処方開発業務の中心となりました。

1990年代の洗剤政策と取組み

市場が一気に高級アルコール系洗剤へのシフトを進める中で、洗剤の環境影響を、

改めて、科学的に究明するための取り組みが進められました。1992～1994年にかけて、新潟大学の高橋敬雄先生と日本生活協同組合連合会とが、洗剤の環境影響に関する共同研究を実施しました。また、横浜国立大学へは、洗剤の魚毒性に関する研究委託を行っています。

このように、洗剤の環境影響に関するデータが整えられる中で、1997年、日本生活協同組合連合会が、学習資料「水環境と洗剤」を発行、全国の生協職員へ配布されました。研究結果をもとに、「いずれの洗剤も環境影響の仕方が異なるにせよ、何らかの環境影響を与える事には変わりがないこと」、「洗剤の使用量自体を減らすことが重要であること」が説明されました。

そして、生分解性がよく、環境影響の少ない洗剤として、高級アルコール系洗剤および、石けんを中心に商品開発を進めることができて改めて確認されることになりました。

セフター、改善を重ねる

「洗剤の使用量自体を減らす事が、洗剤の環境影響を減らすことにつながる」との科学的視点から、組合員の要望に沿ったスペックアップとともに、処方の改善を進めました。

溶解性の改善と標準使用量20g（1996年）、洗浄力を向上させるため2つ酵素を配合（1998年）、3つの酵素配合と標準使用量17g（2000年）、4つの酵素と泥汚れ洗浄力向上のため水溶性ポリマー配合（2002年）、そして、2004年、標準使用量15gを実現し、競合する商品との比較においても、最も少ない標準使用量で、かつ、引けを取らないと溶解性と洗浄力を発揮する洗剤（弊社研

究部調べ）として供給を続けております。

5. 新しい時代のコープ洗剤

2000年代 コープ洗剤政策と具体的な取組み

2013年度末の下水道処理人口普及率は77.0%、下水道整備人口は約9,714万人となりました。（出典：国土交通省HP、福島県を除く数値）日本に住む人の3人に2人は、下水道設備の整った場所に暮らしていることになります。1960年代の下水道普及率10%未満（出典：国土交通省「日本の下水道行政について」）でしたから、日本の水環境が、大きく改善されたことがわかります。

下水道や合併浄化槽の普及に伴い、水環境をめぐる議論が下火となる中、地球環境問題がクローズアップされることになりました。2000年、日本生活協同組合連合会は、「第三次環境保全活動中期計画」を発表、従来とは異なる、多面的な環境保全活動の必要性が提起されます。このような背景のもとに、水環境の保全運動が出発点であったコープ洗剤の環境政策も、転換が必要となりました。

次からは、現在の洗剤政策に基づき、セフターに表現された環境配慮の取組みをご紹介いたします。

2010年から開始した コープの洗剤寄付キャンペーン

対象のコープ洗剤を1品購入頂くことに、1円を寄付金として積み立て、国内外の環境保護団体に寄付する取り組みです。2011年からは、NPO法人ボルネオ保全トラス

トジャパン（BCT-J）が進めている「ボルネオ緑の回廊プロジェクト」にも寄付しており、パーム油の原料産地であるマレーシア・ボルネオ島の生物多様性を維持、回復させる活動に役立てられています。

2010年 カーボンフットプリント (CFP) 表示を開始

カーボンフットプリントは、直訳すると「炭素の足跡」という意味で、事業者と消費者が一緒になって、二酸化炭素（CO₂）排出量削減に取り組むためのツールです。製品のライフサイクル全体で排出される温室効果ガスの量を合算し、それを、CO₂排出量に換算して表示しています。2010年、コープ洗剤として初めて、セフターE、セフター漂白剤入りに、CFP表示を開始しました。

2012年 RSPO認証パーム油購入開始

大気中のCO₂増加を抑制する植物原料であるパーム油を、セフターの原料として、積極的に利用しています。パーム油は、食用にも工業用にも活用されており、2005年大豆油を抜いて、世界で最も生産量の多い油脂となりました。一方、パーム農園の急激な拡大に伴い、生物多様性保護にとって重要な熱帯雨林地域の破壊など、深刻な環境問題を引き起こしています。

この問題への対応として、2006年、弊社は、RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）に加盟。現在、RSPO認証パーム油を購入するには、4つの方法がありますが、2012年、セフターE、セフター漂白剤入りに使用しているパーム油量に相当する証書（クレジット）の購入を、Book and Claim方式から開始、2013年以降は、セフターNEXTを加えたコープ洗剤3品

に関する証書を購入しており、将来的には、レベルアップを図りたいと考えています。

セフターに関する、最新の組合員評価

2015年実施した組合員アンケートの結果、コープ洗剤は、「安心できる」「声を大切にしている」「環境に貢献」「原材料へのこだわり」等の項目で、高い評価を頂きました。一方で、セフターは、「環境負担が少ない」「肌への刺激が少ない」等の項目で高評価を得たものの、コープ洗剤のブランド力がセフターに十分継承されていないことがわかりました。

6. コープ洗剤の役割とこれから

この10年で、粉末合成洗剤⇒液体合成洗剤⇒濃縮コンパクト洗剤とトレンドが変化し、市販洗剤も、コープ洗剤も、一気にラインナップが多様化しました。その結果、セフターが、一見わかりにくい商品となってしまい、社会状況的にも、市販洗剤とセフターの差がはっきりしないという認識の下、セフターを含めたコープ洗剤の今後の役割を、以下の様に捉えています。

コープ洗剤の社会的役割

1. 洗剤中の界面活性剤は、家庭から水環境中に排出される化学物質として、依然として最大量を占めており、化学物質による水環境汚染の現況は引き続き大きな問題とされている。今後、水環境影響を考慮した商品設計と組合員への適切な環境情報提供はますます重要な課題となる。
2. 地球温暖化を防止するための具体的な対応が国民的レベルで求められている。コープの環境配慮商品、特に、コープ洗剤も、これに積極的に応えたものでなければ

ならない。

3. コープの洗剤は、環境配慮の側面においては、常に業界の「トップランナー」としての役割を果たしてきた。コープ洗剤が以前から関わってきた植物性の再生可能原料も、改めて注目されている。既に、商品の環境対応が当然とされる社会的な雰囲気の中で、大手洗剤メーカーにおいても環境配慮優先の商品展開が進められている。コープ洗剤の社会的使命として、さらに一步進んだ環境配慮商品の開発が必要である。

セフターの到達点と展望

2013年、約5年の開発期間を経て、すすぎ1回の粉末洗剤「CO・OPセフターNEXT」を発売しました。新採用した「ドライブレンド製法」により、粉の製造時に排出されるCO₂を約70%削減（セフターEとの比較）、標準使用量は、セフターEよりもさらに少ない10g、主洗浄成分には、パーム油由来原料MES（アルファスルホ脂肪酸エステルナトリウム）を採用しました。セフター史上最も標準使用量が少なく、しっかりと洗浄力を發揮し、RSPO認証パーム油を採用している事を含め、今日的な環境配慮の視点を十分に盛り込んだ洗剤です。

コープ洗剤の社会的役割を具現化したものと言えますが、発売後2年を経て、組合員からの支持を十分に得たとは言い難い実績にとどまっています。一方、2015年の組合員アンケートでは、「セフターNEXTは、セフターについてもっと知りたくなる商品」という点で評価されており、セフターの社会的役割を表現した商品として受け止められていることもわかりました。

弊社は、時代のありように敏感な組合員とのコミュニケーションをさらに深めてい

く中で、その社会的役割を積極的に果たしていきたいと考えています。専門家集団であることの自覚を持ち、TAL洗剤を生み出した頃と同様に、チャレンジ精神を持って、組合員に支持されるセフターの開発と供給に従事して参ります。

特集 “CO-OP” と「商品」の現在地

02

生産者からみた

“

“CO・OP” の特長と意義 ～さとの雪食品株式会社を事例に

宮崎 崇将（追手門学院大学経営学部講師）



取材にご協力いただいた
左から若木宏丈さん、
塩谷元彦さん、道端勝さん

はじめに

現在、流通業界ではセブン&アイ・ホールディングスのセブンプレミアムや、イオン・グループのトップバリュに代表されるように、プライベートブランド（PB）が花盛りである。PBとは小売業者など流通業者が、自社で企画し、独自のブランドで販売する商品のことである。もともとは、メーカーの商品（NB）に対抗して、それを模倣して低価格で販売する価格訴求型のPBを中心であった。しかし、近年のPBの特徴として、小売業者のパワーが増大する中で、サントリーやコカコーラ、花王などの業界最大手のメーカーがPB受託を行うようになり、価格だけではなく品質にこだわった価値訴求型のPBが登場するようになってきたことである。小売各社が差別化されたPBの開発に邁進している。

生協には、PBとしてコープ商品がある。コープ商品は、1960年発売の「生協バター」に始まり、現在約4000品目にまで拡大している。それゆえ生協は50年以上前からPBに取り組んでいたことになり、コープ商品は、PB商品の元祖といえるものである。なぜ、生協はコープ商品に取り組んだのか。また、一般小売のPBとコープ商品には違いがあるのか、またあるとすればどのような違いがあるのか。

今回は、長年、コープ商品の開発メーカーとして生協と取引をされているさとの雪食品株式会社（以下、さとの雪）に取材し、購買事業や商品から生協の可能性や課題を明確化する。同社が提供するコープ商品「にがり充てん豆腐」は、30年にわたるヒット商品である。その経験から、生協との取引のあゆみや他の流通業とは異なる生協独自の特徴など、さらに、コープ商品に関わって生産者ならではの苦労などのお話を伺った。

1. 概要

1) 会社概要

さとの雪は、徳島県に本社を置く食品機械メーカー・四国化工機株式会社（以下、四国化工機）の子会社である。四国化工機は、①機械（液体充填機、包装機）、②包装資材、③食品（豆腐および大豆加工品）の3つの分野で事業展開している。同社は、もともと輸入製品で占められていた液状食品を充てんする紙容器成型充てん機を国産で初めて開発するなど、特に牛乳やヨーグルト、果汁などの液体食品の充てん機に優れ、屋根型紙容器成型充てん機（ゲーブルトップ機）で国内シェアの半分以上を占めている。同社の得意とする無菌充てん技術を活かした機械を使用することで充てん時の空気の含有を防ぐことができる。それにより、風味が損なわれず、低温保存の必要がなく、品質保持期限の延長が可能となる。さらに、容器や外包装などの包装資材を取り扱っているので、トータルに提案することができる。

さとの雪は、食品分野の販売会社として1973年に設立されている。事業として本格化するのは、後で詳述する生協との取引開始以降である。現在では、1日約40万個を出荷しており、海外への輸出もある。西日本への出荷分は主に阿南工場（徳島県）、東日本の出荷分は主に御殿場工場（静岡県）の二工場体制で生産されている。

さとの雪では大手一般小売のPB受託もあるが、PBの大部分はコープ商品である。同社が提供しているコープ商品は、「CO-OPにがり充てん豆腐」、「CO-OP国産大豆のべんりな絹豆腐」、「CO-OP国産大豆のべんりな木綿豆腐」などの豆腐を中心である。特に、「にがり充てん豆腐」は30年以

上という長期間にわたって販売されている。NBとコープ商品は同様に品質にこだわったものだが、コープ商品には産地を特定しない国産大豆を使用しているのに対して、NBは輸入大豆を使用したものや、産地を指定した国産大豆を使用したものがある。また、NBでは、少量サイズや、カットタイプなどもあり、供給の仕方も多様である。このように、NBとコープ商品は差別化されており、競合関係が回避されている。

2) 製品・製法の特長

四国化工機の製品・製法の特長は、①厳選された素材のみ使用、②人手に触れない全自動工程、③一丁づくり、という点である。

第1に、さとの雪の豆腐は昔ながらの大豆、にがり、水のみでつくられているということである。使用される大豆は国内で栽培されたものと、主に北米から輸入されたものがあり、どちらも栄養成分や安全性について自社で設定した品質基準に基づき選別されている。契約栽培された大豆は、生産の各段階で栽培履歴が記録されている。製造に先立ってあらかじめ、一部がサンプルとして品質保証部に送られ、品質検査や豆腐適正検査などの検査が行われ、合格したものだけが工場に送られる。工場でもさらに細かく検査を行いながら、製造される。このように、幾度となく品質を確認し、適切な品質と安全性を備えた大豆のみが使用される。水は、御殿場工場では富士山系の伏流水を、阿南工場では四国山系の水を使用している。豆乳を固め豆腐にするために凝固剤が必要である。他社では扱いやすさを理由に硫酸カルシウムやグルコノデルタラクトンなどが使用されているが、同社ではにがり（塩化マグネシウム）のみで凝固している。使用するにがりは、地元の海の

海水から精製された95%以上である。海水消泡剤など他の添加物も使用していない。このように、不要なものを使用せず、自然由来の厳選された素材を使用することで安心安全な豆腐を提供している。

第2に、製造工程はすべて機械によって自動化されており、直接人の手に触れる工程がない。豆腐は、まず①大豆の研磨・石抜き→②洗穀・浸漬（水にひたす）→③摩碎（大豆をすりつぶす）→④煮沸→⑤分離（大豆をしぼりあげて豆乳をとる）→⑥脱気（豆乳から泡を取り除く）→⑦殺菌・冷却という工程を通じて豆乳がつくられる。それを木綿豆腐、絹ごし豆腐、充てん豆腐という製品種類に合わせてそれぞれの方法で凝固剤であるにがりとあわせて豆腐がつくられる。四国化工機では、この工程がすべて機械によって行われる。その大半は四国化工機が独自に開発したものである。それによって豆腐は非常に衛生的で、賞味期

限をより長期間にすることが可能となる。また、たとえば豆乳に含まれる泡（空気）を取り除く脱気の工程では、真空の中に豆乳を散布することで泡（空気）を取り除く（図1）。そうすることで消泡剤を使用する必要がなくなり、不要な添加物を使用しなくてもよくなっている。

第3に、豆腐を一丁単位で製造している。通常豆腐は、一度に大きなかたまりで製造され、それを一丁分に切り分けられる。この方法では、部分ごとに味にムラが生じやすい。そのため、四国化工機では、最初から一丁単位で製造している。一丁単位で製造すればムラができるのを防ぎ、すべての豆腐を一定の品質で製造することができる。

以上のように、厳選された素材を四国化工機の優れた機械を用いて全自动で製造することで安全で美味しい豆腐を製造し、さとの雪が取引先に提供している。

2. 「にがり充てん豆腐」誕生秘話

1) 生協PBに取り組んだ経緯

さとの雪・四国化工機が生協から依頼を受け、「にがり充てん豆腐」の開発、供給を始めたのは1982年である。

にがりを使用した昔ながらの美味しい豆腐をつくることを模索していた京都生協は、1982年1月にさとの雪に依頼を行った。具体的な依頼の内容は、①絹ごしタイプの豆腐であること、②凝固剤には、昔ながらのにがりを使うこと、③大量に安定的な生産が可能であること、④衛生的で共同購入の仕組みと物流に耐えられ賞味期限が1週間以上であること、⑤京都府下で一番安価であること、という現在からみても「無理難



図1 真空脱気装置

題」といえるものである。

特に困難であったのは、にがりのみを凝固剤として豆腐を大量生産するということであった。にがりは、風味が高い反面、豆乳との反応速度が極めて速いため、一定の品質の豆腐を機械を使って大量に生産するのは極めて困難であった。

そのため、京都生協は、それまでに他の生協や豆腐メーカーに打診するが、すべて断られていた。さとの雪・四国化工機が引き受けたのも、技術的に確立されていたわけではなかったが、担当者が創業者の大学の後輩であったためであった。これには創業者の人との付き合いを大事にする考え方反映されている。

さとの雪・四国化工機は依頼を受けて、開発を始めるが、当時、技術的に困難な状況であった。そのような中で、3ヶ月の試行錯誤の末、最初の試作機が完成した。

しかし、大豆は収穫された場所や時期、日々の天候によって微妙に変化するため、混ぜ合わせる豆乳の品質は日々異なっており、その時に適切な分量ににがりを調節しなければならない。したがって、年間を通じて一定の品質の豆腐をつくるためには、豆乳成分とにがりとの凝固反応を徹底的に科学的に解明し、それに基づき機械を開発する必要があった。そのためには当然相当なコストが必要であり、大きな壁を乗り越える必要があった。

そのさなか同年4月にあらためて生協担当者が来訪し、生協理念や余分な添加物を使用しない豆腐をつくりたいという理念を伝えた。さとの雪・四国化工機は、その熱意に感銘を受け、生協の期待に応えるべく、日夜、機械の開発に取り組んだ。その後、にがり添加装置や豆乳の温度管理の方法を開発し、課題を克服していき、8月22日に、組合員向けに初めて「にがり充てん豆腐」

が出荷された。

以上のように、さとの雪が「にがり充てん豆腐」を供給するようになったのは、すでにその能力があったからではなかった。充てん機メーカーとしての開発能力や、また食品（豆腐）部門はあったものの、京都生協の条件にあった商品をつくれる保証はどこにもなく、開発にかかるコストやリスクは大きかった。それにもかかわらず、商品開発に取り組んだ要因は、京都生協の組合員に安心安全で手頃な価格の豆腐を届けたいという熱意であり、また人とのつながりを大事にするさとの雪の創業者の考え方であった。

3. 生協との取引の特徴

生協との取引の特徴として、第1に、製品開発に広がりがあるということである。一般小売のPBでは、その時々に市場で売れている商品を参考にPBをつくることが求められる。それに対して、コープ商品では組合員の要望が出発点にしている。たとえば、従来300g×1丁単位で販売していた。しかし、高齢化の影響などで、それではサイズが大きすぎるという意見が組合員から出ていた。その意見を受けて、200g×2丁1セットとサイズを1丁のサイズを小さくした商品を開発した。また、包装のフィルムがはがしにくいという意見があり、はがしやすく、きれいにはがすことができるフィルムを開発した（図2）。このような具体的な組合員の意見をくみとり、それを出発点に製品開発するという点が他の一般小売とは異なっている点である。組合員の意見を反映した改善を行うことで、直接に販売数量の増加につながっている。他方で、こうした意見への対応ができなければ、

販売数量が減少するということで、よくも悪くも組合員の意見や要望が数字に反映するというのも特徴である。



図2 改良された「にがり充てん豆腐」

第2に、生協の調達担当者との密な関係による情報交換の頻度の高さである。PBの受託では、小売業者によって受託後のやりとりは異なっている。しっかりと品質管理のチェックを行う業者もあれば、メーカーに任せきりの業者もある。生協は、頻繁に工場を訪れ、製造工程や品質のチェックを行っている。さらに、単にチェックするだけにとどまらず、訪問の際には、他業種や他社の工場見学で得た知識から、改善などのアイデアの提案があり、単なる製造受託にとどまらない創造的な関係がある。

第3に、消費者である組合員と直接コミュニケーションをとる機会が多いということである。一般小売ではTVコマーシャルによる一方的な情報発信か、限られた店頭での接客、アンケート調査など、メーカーが直接消費者と接する機会は限定的であり、販売数量や流通業者からのデータや情報など間接的な情報から消費者を推測するしかない。それに対して、生協では、学習会や交流会などの場で直接組合員と交流できる場が準備されている（図3）。そこで、たとえば、にがりと硫酸カルシウムの違いを実際に体験してもらい、にがりを使用する

難しさを体感してもらうことで商品の魅力をさらに知ってもらったり、新しい豆腐のレシピを提案したり、商品をアピールすることができる。また、当然組合員から商品への不満や要望などを直接聞くことができる。このように、生協ではメーカーが消費者と直接コミュニケーションをとることが可能である。これは、単に商品に対する消費者の反応を知るだけではない。生協の取り扱い商品点数は膨大にあり、商品はその都度吟味されて購入されるわけではなく、一度満足した商品があればその後指名買いされる傾向にある。そのため、商品をアピールする機会は、商品を供給するメーカーにとって非常に重要である。これらの学習会や交流会は、単協から連合化していく過程で一時的に減少していた。しかし、近年「ラブコープキャンペーン」の取り組みを受けて、あらためてその機会が増加しており、メーカーからも歓迎されている。



図3 学習会・交流会風景

4. 今後の展望と課題

1) 今後の展望

さとの雪からみた今後の展望として、豆腐以外の大加工品への商品ラインの拡張がある。同社では、現在「味付うの花」、「こんにゃく白和え」、「豆腐とかぼちゃの

サラダ」、「おからが入ったごぼう白和え」などの豆腐以外の総菜を提供している。今後は豆腐に加えてこれら大豆加工品の認知度を高め、販売を拡大したいということである。そのため、組合員へのアピールが課題となる。

また、原材料価格の高騰への対応も課題である。エネルギー価格の高騰や不作によりコストが増大している。また、輸入大豆では、円安などに加えて、遺伝子組み換え大豆の増加による非遺伝子組み換え大豆の減少により需給が逼迫によって価格が上昇している。これらの価格上昇は販売価格に転嫁することを迫られる水準になっている。しかし、単なる値上げでは販売量の減少につながりかねない。それを防ぐためには、組合員に対してしっかりと値上げの理由を伝え、理解してもらうことや、また十分に商品の価値を伝える、あるいはさらに商品の価値を高める工夫が求められる。

さらに、生協ならではの取り組みとしては、廃棄ロスの削減などが期待されている。そもそも、生協は1週間前に受注する共同購入方式であるため、完全な見込み生産の一般小売に比べて、あらかじめ受注が確定しており、受注ロットも非常に細かい単位で来るため廃棄ロスが少ない。また、最近では製造年月日の日付が異なる商品の混在も了承されるようになり、廃棄ロスは減少している。このような、廃棄ロスを減らし、ムダをなくすような取り組みを今後の進めていくことが期待される。

5. おわりに

本稿では、さとの雪のコープ商品「にがり充てん豆腐」を対象に、メーカーの特徴、背景、関係の特殊性、課題についてみてき

た。

「にがり充てん豆腐」を生み出した出発点にあったのは、組合員に安心安全な豆腐を手頃な価格で提供したいという生協担当者の熱意であった。当時、添加物を使用した豆腐が一般的であり、当然市場に組合員が求める商品は存在しておらず、新しく生み出すしかない。市場にない商品を生み出すために東奔西走し、受託してくれる業者を見いだす。しかし、やはり開発のハードルは高く、当然ビジネスとしてのリスクは高い。その中で、メーカーを奮い立たせたものもまた担当者の熱意であった。このように、消費者がすでに存在する商品に満足しているのであれば、あえて生協の組合員となりコープ商品を購入する必要はない。一般的なNBや、それを模倣する一般小売りのPBで十分である。その不満があるからこそ、あえて生協を、コープ商品を選択しているはずである。しかし、市場にない商品は、通常何らかの技術的、あるいはコスト的な理由で存在していないはずである。そのため、新たな商品を実現するためには、単に企画だけではなく、技術開発や供給体制の変化などが必要となる。そのハードルやリスクを超えて実現するためには、メーカーなどを巻き込むだけの熱意が必要である。コープ商品第1号の「生協バター」も、共同仕入がストップする中で、安価にバターを提供することを実現するために供給体制を大きく変えることで生み出されており、この組合員に対して「売れる」商品ではなく、よりよい商品を提供したいという熱意がコープ商品の底流に流れるものであると感じさせる。

他方で、生協だけで商品が生み出せるわけではなく、商品を実際に形づくり、供給するメーカーがいる。「にがり充てん豆腐」が開発できたのも四国化工機という企業の

存在が大きい。まず、可能にする高い技術をもった企業であることである。しかし、それだけではなく、同社の企業文化である。同社の創業者である植田道雄氏は、人とつながりを大切にするという考え方であった。「にがり充てん豆腐」の件も、担当者が大学の後輩であり、その依頼をどうにかしたいという理由から承諾している。同社は、同業者や消費者など他者に配慮するオープンな社風であり、それが、「にがり充てん豆腐」を生み出すことができた要因であったことは間違いない。

さらに、販売後30年以上にわたって愛顧されているのは、製品自体やサイズ、包装の改良など様々な改良を加えているからである。その基礎にあるのが、組合員の声を直接きくことができるという生協の独自性である。一般小売との関係とはことなり、生協ではメーカーとの組合員が直接やりとりすることができる。その具体的な声を反映して、製品を改良している。メーカーと組合員をつなげ、互いに育つ関係が重要である。

特集 “CO-OP” と「商品」の現在地

03

こうち生協の地域密着型商品政策とその意義

福田 善乙（高知短期大学名誉教授）



福田 善乙 氏

1 こうち生協の現況

こうち生協は、1985年11月18日食の安全・安心を求めて集まった2,013人の組合員で発足したもので、今年設立30周年を迎える。

こうち生協がめざしている基本理念は「健康と子どもたちの未来のために」ということで、6つの項目をあげている。

それは、①人間らしい豊かなくらしの創造、よりよい環境と平和をめざすこと、②地域住民のくらしと健康を守り、住みよい地域社会をつくること、③協同の輪を広げ、県民の多数が参加する組織をめざすこと、④地場生産者と手を取り合い、安心・安全なコープ商品の開発をすすめること、⑤地域のさまざまな団体・商工業者のみなさんとともに「協力・協同」を強め、明るいまちづくりの取り組みをすすめること、⑥継続発展できる経営基盤の確立と人材育成をめざすこと、をあげている。

こうち生協の現況は、西岡雅行理事長のもとに、2014年度末でみると、出資金36億4400万円、組合員数9万2917人、供給高99億8300万円となっている。2015年は創立30周年を迎えている。

2 こうち生協の商品政策

こうち生協の商品に対する基本的な考え方は「安全・安心な商品」を組合員に届けるために、①組合員とその家族の健康を守る食生活の取り組みの支援、②安全性や環境への配慮を大切にした商品の取り扱い、地域の生産と結びついた産直・地産地消をすすめること、③カタログや広報を通じ、安心して利用するための商品情報の提供や提案をすすめること、の3点をあげている。そして、日本生活協同組合連合会が開発した「コープ商品」、こうち生協・コープえひめ、とくしま生協の3生協でつくる「コープしこく」が開発した「コープ

「プラン商品」を提供している。

また、こうち生協の協同購入・個人宅配の取り扱いカタログ「リプレ」の食品は「コープしこく事業連帶機構」で企画・制作し、雑貨品関係は中国・四国の9生協でつくる「生活協同組合連合会コープ中国四国事業連合：コープCSネット」が企画・制作している。

この「コープ商品」や「コープラン商品」は共同で開発した商品を供給するものであり、価格競争に打ち勝つためにコストダウンを図るには有効なことである。しかし、広域化して事業すると、どうしても地域との結びつきが弱くなる。

特に、高知独自の商品開発は難しい。それは、高知県内の企業は中小零細企業や個人経営・家族経営が多く、生産量が少ないからである。

3 こうち生協の 地域との結びつき

こうち生協はこれまで地域と結びつく商品開発と地域発展への努力をしている。

(1) 「こうち生協やまももの会」との連携

「こうち生協やまももの会」とは、こうち生協のコープ商品メーカーや商品の取引先・生産地などが集まった業者の会であり、こうち生協のパートナーであり、1996年に設立されている。

このやまももの会の会則の第1条は「この会は、共同互助の精神に基づき、会員相互の研修と親睦を図るとともに、こうち生活協同組合との連携を通じ、平和と暮らしを守る生協運動の発展と会員事業発展に資することを目的とする」と規定している。

このやまももの会の会員は2015年6月現

在143社にのぼっており、こうち生協の商品調達のパートナーとしての役割を果たしている。

しかし、やまももの会のメンバーをみると、食品関連でみても、(株)小谷穀粉、久保田食品(株)、(株)けんかま、(株)高知アイス、渋谷食品(株)、ひまわり乳業(株)、明神水産(株)、(株)依光蒲鉾老舗など高知県では中堅企業が中心に入っている。

(2) 「(株)協同プロセスこうち」

「(株)協同プロセスこうち」は、1992年11月こうち生協と全農高知県本部が協同出資して設立したものである。そこは衛生管理が徹底した加工製造工場であり、こうち生協は取り扱っている県内産・産直を中心とした食肉（牛、豚、鶏）をこの工場で計量、パックして組合員に提供している。

これはこうち生協組合員が地元産食肉を食べたいという要求とJA高知の地元産食肉を提供したいという要求が一致したものであり、双方にとってプラスになる協同事業である。

「(株)協同プロセスこうち」は資本金2400万円で、代表取締役社長は下元俊和（こうち生協専務理事）であり、従業員数は18名（社員5名、臨時社員13名）である（2015年6月現在）。

4 こうち生協の新しい 取り組みの必要性

こうち生協のこれまでの商品活動は安全・安心であると同時にコスト競争に打ち勝つために、日本生協連の「コープ商品」、コープしこくの「コープラン商品」、雑貨品はコープCSネットの商品を中心に提供している。

そうするとどうしても地域との結びつきが弱くなってしまう。「コープラン商品」にするためには四国の生協組合員の需要に応ずるだけのロット（量）が必要になってくる。「リプレ」にあげる商品は一定の量を生産する企業との取引にならざるを得ない。

しかし、高知県の生産者・事業者は小規模な個人経営・家族経営の自営業が多くて、事業連合の「リプレ」にあがらないのである。

そのために、こうち生協が独自に取り扱う方法が必要になる。高知県下には小さな零細な企業だけれども、おいしく素敵な商品を生産する個人経営・家族経営の生産者・業者がいる。この小ロットだけれどもすぐれた商品を組合員に適正価格で提供すること、そのことによって地域の小さいけれどすぐれた経営を守り、維持すること、それにより過疎化がすすむ中山間地域に元気を与えることが求められているのである。

そこで、最も地域の状態に精通しているのは、生協の配達している職員であり、配達のかたわら各市町村・地域で評判になっている商品や産物の情報を把握し、それともとに生協が取り上げて組合員に提供することになったのである。

5 こうち生協の新しい取り組みの展開

こうち生協は2010年から生協の支所内でスポットとして地域の特産品を組合員に提供していたが、それを2011年9月からこうち生協全体で定期的に始めるようになり、2012年4月から毎月提供することになったのである。

そのため、こうち生協独自のリプレ＝

「こうち版リプレ」を発行し、それで注文を取るようにしている。また、こうち生協が毎週発行する「あなたとわたしをつなぐ情報機関紙」＝『ひまわり』に取り扱う生産者・業者の紹介をしている。さらに夏・冬に行われるギフト期には「こうち版ギフト」を発行し、高知県産品の商品を積極的に提供している。この「こうち版ギフト」は2013年から始めている。

こうち生協のこの取り組みは小規模生産者にとっては『注文生産』になるのであり、商品数量を計画的に生産することになり、身の丈にあった形で生産できると好評である。

また、こうち生協は2011年から高知県下34市町村を訪問し、防災や地域見回りの話し合いや協定制定をしているが、こうち生協の地域の特産品取り組みが話題にてて、共通認識ができ、スムーズに事が運ぶ状態



2015年2月4回こうち版リプレ

になっているといわれる。

さて、「こうち版リプレ」は4ページ建てになっているが、その第1面全体を1つの店舗のコンセプトを前面に掲げ、商品をアピールすることを特徴としているが、それが非常に印象的な「リプレ」になっている。

たとえば、2015年2月の「こうち版リプレ」の一面は「Berry農園山本」（いの町吾北）を取り上げているが、一面イチゴで構成し、「味・色・香り・ともに濃厚な吾北のいちご」としてアピールしている。それとともに、「Berry農園山本」のイチゴを活用した「高知アイス」（吾川郡いの町）の「農家のいちごアイス」、「風工房」（中土佐町久礼）の「いちごシフォンロール」、「手作りいちごゼリー」を同時掲載し、地域の生産者間のコラボも紹介している。また、情報機関紙『ひまわり』では「元気な！高知の生産者・業者紹介」として各企業を担う人たちのエピソードを紹介しながら、ストリーカ性をもった形で地域の素材の活かし方やこだわり、その努力を伝えていく。2015年8月段階で42の生産者・業者が紹介されている。

それでは、こうち生協は地場の产品を取り上げるのに、なにを基準にしたのか。

西岡雅行理事長はつぎの点をあげている。
①地域=市町村の宝物になっている產物であること。

②特に地域=地元で起業したもの応援すること。

③地域に埋もれていた伝統的な產物を応援すること。

それは同時にこれまで地域の人たちが大切にしていたものを応援することであり、伝統あるものやこれから商品としてつくりだすものを世の中に出すこと重点が置か

れている。それは一生懸命に生産を営んでいる人を励ますとともに、地域の素敵なものを得たいという組合員の要望に応えようとするものである。

また、生協で働く人たちが配送するなかで地域の宝物を見いだして「リプレ」に登場することになり、職員の働く意欲を高めることになるのである。

共同購入事業グループ商品事業チームの西森秀起さんや山崎義計さんが話している様子を見ていると、目が輝いているのが印象的である。

まさに、生協の組合員さんと職員さんと地域の産物をつくっている人たちの関係はWin-Winの関係になっており、これからの生協のあり方の一つを示しているといえよう。

地域の「小さな拠点=店舗（生産者・業者）」が地域の元気をつくりだすことになり、お互いのつながり・結びつき・支えあいの輪が広がっている。

6 小さいが元気な高知の生産者・業者の姿

それでは、どんな人たちのどんな特産物が「こうち版リプレ」にあがっているのか。2011年3月から2015年8月まで情報機関紙『ひまわり』に紹介された元気な高知の生産者・業者」は42社にのぼっているが、そのなかから少し紹介しよう。

(1) 植原町松原地区の森のパン工房「シェ・ムワ」

植原町は高知県のなかでも山奥の地域にある町であり、雲が下に見えるということで、「雲の上のまちづくり」として知られたところである。かつ2050年までに町内で

使用されるエネルギーは町内で賄おうと、太陽光発電・風力発電・小水力発電・バイオマス発電など自然再生エネルギー開発に積極的に取り組んでいる町である。地域資源利用によるエネルギー自給率100%超を目指している。

この梼原町のなかでもまちはずれにある松原地区に「シェ・ムワ」はある。「シェ・ムワ」はご主人の木下武さん、妻の協子さん、娘の純さんの3人家族で経営するパン屋である。



「シェ・ムワ」オーナー木下武さん家族

「シェ・ムワ」は木下さんが2001年、東京からUターンして故郷へ帰ってきてオープンしたものである。木下さんはいわゆる「限界集落」になっている郷里のために自分にできることはないのかを考え、東京で13年間パン職人として働いていた経験を生かし、地域を元気にしたいとして開業したものである。

この「シェ・ムワ」はフランス語で「我が家」という意味だそうで、松原地区の人たちが集まる場になることを願って、店内にはコーヒーやお茶が飲めるミニ喫茶コーナーも設けている。

「シェ・ムワ」のパンはまず第1に、安心・安全でおいしいパンということにこだ

わり、材料の小麦は国内産を主体として、天日塩、三温糖、油脂は北海道の四ツ葉バター、無添加のマーガリンとショートニングを使用している。パン作りに大切な水も松原地区の湧水を利用するという念の入れようであり、「ここだから作ることができるシェ・ムワのパン」をつくっている。もう一つのこだわりはパンの焼き方で、高温短時間でキュッと焼くやり方をしている。毎日50種類程のパンを焼き、梼原町の幼稚園・小学校・中学校の給食にも提供されており、梼原町の人たちにとってはなくてはならないパン屋さんである。

この地域の評判を聞いて、こうち生協は「こうち版リブレ」に取りあげ、組合員に提供することになったのである。

「シェ・ムワ」は家族経営であり、量的にはたくさんつくれないので、こうち生協のように注文生産であれば計画的につくるようになり、「シェ・ムワ」にとってもプラスが大きい。

「わざわざ行きたい森のパン屋さん」と言われる「シェ・ムワ」とこうち生協のコラボは大きな意味を持つ。生協の組合員さんにとっては、めったに食べられないおいしいパンが食べられるし、「シェ・ムワ」にとっても生協の注文生産で経営の安定を図れるようになり、両者にとってプラスである。

(2) 高知県最西端の大月町弘見にある和菓子専門店「有田有為堂」(有田豊実)と宿毛市にある洋菓子専門店「タン・プル・タン」(有田裕彦)

有田豊実さんと有田裕彦さんは親子であり、ともに地元の素材にこだわったお菓子づくりに励んでいる。

父の有田豊実さんの先代が1923年頃に大月町弘見で始めている。当時弘見地区には



有田豊實・裕彦さん親子

お菓子屋さんがなかったが、山の幸・海の幸をもとに行商に来る人が帰りにお菓子を買ってくれることから、菓子作りを始めている。

弘見地区には秋に山いっぱいにおいしい柿があり、その柿を素材に試行錯誤してつくったのが、現在の「ひろみ柿羊羹」である。

この柿羊羹も作り始めて100年近くになっている。

一方、息子の有田裕彦さんは東京で4年間修業し、1985年弘見に帰ってきてお菓子作りを始める。そして、宿毛市からのお客さんが増えたことと結婚を契機に宿毛市に店舗をだしたのが、「タン・プル・タン」で1995年のことである。そして、2012年からしっとりと柔らかいカステラ生地に生クリームと小豆をサンドした「足摺黄金糖生かすてら」をだしている。

これは土佐清水市の足摺黄金糖組合から提供される「黄金糖」を活用したものであり、姫路の菓子祭コンテストで会長賞を得

ている。

「タン・プル・タン」とはフランス語でお菓子づくりの専門用語であるとのことであるが、英語ではフィフティ×フィフティ=半分×半分という意味で、お客様と店が半分半分という意味で「作ってくれありがとう」「買ってくれてありがとう」ということから名づけたとのことである。

「ひろみ柿羊羹」も「足摺黄金糖生かすてら」も地元の素材にこだわったお菓子作りをしており、地域の人たちに愛されて持続しており、それをこうち生協がサポートすることになったのである。特に「タン・プル・タン」の「高知スフレ」と「足摺黄金糖生かすてら」は「こうち版リプレ」のみの販売になっており、こうち生協の役割は大きい。

(3) 「こうち版リプレ」の特徴ある商品

こうち生協の「こうち版リプレ」しか取り扱っていない商品としては、中土佐町久礼の「風工房」のこうち生協オリジナル「苺シフォンロール」や高知市の「永野旭堂本店」の「ニコニコぼうしパン」(2個入り)などがある。

また、こうち生協との結びつきのなかで、新しく生まれた商品としては宿毛市の「菱田ベーカリー」の「ようかんパン」があり、復活した商品としては「永野旭堂本店」の「チョコマーブルパン」がある。

また、「こうち版リプレ」(とさりぶ)(2015年7月)では「高知のアイス祭り」として、田野町の「松崎冷菓工業」、四万十町の「あぐり窪川」、佐川町の「横畠冷菓」、いの町の「高知アイス」、中土佐町の「風工房」、南国市の「久保田食品」、本山町の「さめうらフーズ」のそれぞれ特徴のある高知県のアイスを大集合させている。

この「こうち版リプレ」に登録している

生産者・業者は2015年8月現在134社にのぼっている。

7 こうち生協の新しい取り組みの意味するもの

高知県の人口は1985年をピークに減少に転じ、1990年には全国ではじめて、社会増減のマイナスに加えて、自然増減がマイナスになり、全国に15年先行して人口の絶対的減少の時代に入っている。将来人口も2010年76.4万人から2040年には53.7万人まで減少することが予測されている。

高齢化も全国から10年先行しており、少子化も加速化している。

これは高知県の経済規模が縮小していくことを示している。高知県の小売業をみてても、事業所数は1982年の1万6,102のピークから2011年8,563に半減しており、商品販売額は1997年の9,107億円をピークに減少し、2011年6,336億円へ減少している。

このように、高知県の市場規模が減少しているなかで、こうち生協のあり方が問われているのである。この市場規模縮小時代に地域生協としての役割をはたすべき取り組みが、こうち生協の「こうち版リプレ」や「こうち版ギフト」の作成である。

こうち生協が高知県の大多数を占める小規模な経営を支え、その小規模な経営が「小さな拠点」となって地域の元気のもとになるという関係=支えあいの関係をつくるとしているのである。生協の組合員にとっても普通では手に入らない商品がこの支えあいのなかで得られるのである。

いわば、「生協・組合員よし」「店舗（生産者・業者）よし」「地域（社会）よし」の「三方よし」の状態を生みだしている。

このこうち生協の地域の宝物を大切にす

る活動は、時代を考える視点からみても、新しい展開を示している。それは、従来型価値観・くらし・生き方から新しい価値観・くらし・生き方への転換である。

第1に、これまでの大量生産・大量販売・大量消費・大量廃棄型の生産・くらしから自然・環境保全型身の丈に合った生産・くらしへの転換である。

第2に、これまでのコストダウン至上主義の経済的効率中心の生産・くらしから長期的・総合的視点からの人間的・社会的効率中心の生産・くらしへの転換である。

第3に、これまでの勝ち負けを決める生存「競争」中心の生産・くらしから人間の相互発達をすすめる「競争」＝「協創」中心の生産・くらしへの転換である。

第4に、画一性・単一性中心の基準・ものさしにもとづく生産・くらしから多様性・総合性を大切にした基準・ものさしにもとづく生産・くらしへの転換である。

こうち生協の新しい取り組みはこの時代の転換の萌芽を示すものといえよう。

8 こうち生協の新しい取り組みの課題

こうち生協は新しい取り組みをしているが、その課題はなにか。

第1に、こうち生協は地域の宝物（高知の元気な生産者・業者）を現在134社まで拡大しているが、高知全体からみればまだまだ少数である。これを全県下的に広げて高知県全体の元気になるようにしていくことである。

そのため、この地域の宝物を見つけだすのはこれまで主として配送に従事する人が担当していたが、これからはこうち生協全体で見つけだしていくことが必要になっ

ている。そのなかで、こうち生協と地域の人たちとの結びつき・つながり・支えあいも本格的なものとなろう。

第2に、地域で頑張る生産者や事業者はそれぞれの地域で頑張っているが、お互いのコラボは十分ではない。そこでこうち生協が仲立ちになり、それぞれの生産者・事業者のつながりをつけることが大切になっていることである。

第3に、こうち生協は地域にある生産者・事業者や商品の紹介を共同購入・個配の段階で終わっている。すなわち、「こうち版リプレ」はこうち生協の店舗組合員には配布されていないのである。

それゆえ、「こうち版リプレ」を店舗組合員に紹介していくことである。そのなかで、小規模で量的に制約された生産者・事業者も拡大できる条件が広がるのである。

地域で頑張る生産者や事業者も身の丈に合った形で規模拡大する必要があり、それにこうち生協も貢献することになる。そして、こうち生協全体と地域で頑張る生産者・事業者とのWin-Winの関係も広がっていくであろう。

このなかで、こうち生協と頑張る生産者・事業者と地域社会がともに元気になっていくであろう。

このようなこうち生協の取り組みは生協の新しい発展方向性を示しているともいえよう。

くらしと協同をたずねて

企業はどこまで人間になれるのだろう

斎藤 駿（株式会社カタログハウス会長）



『通販生活』のお母さんは生協だった。

8月に入ってまもなく、「生協系の団体から原稿の依頼があったけど、断わっちゃっていいですね」という連絡が入った。生協と聞いて反射的に言ってしまった。「ありがとうございます」とお受けしますと言ってくれ」。

これまで、生協系からの原稿依頼を断わったことは一度もないのだ。正確に言い直そう。これまで生協系からの原稿依頼は一度もなかったのだ。

今回の〆切は9月1日だという。通販生活秋冬号の〆切も、「ソロー」というペレット事業部のDMの〆切も9月1日なので、8月は私にとって超のつく多忙の月だ。にもかかわらず、生協系と聞いたら断われない。

弱みでも握られているのか。

いいや、通販生活のお母さんは生協だからだ。お母さんからの頼みを断わったら親不孝者になってしまうじゃないか。

通販生活のお父さんは『暮しの手帖』。

通販生活のお母さんは生協。

私は大昔、早稲田大学の生協（当時は協組と言っていた、生協という言葉は聞いたことがない）で働いていたことがあるのだ。私の勤め人人生は早大生協からスタートしたのだ。

「ヒマを見つけて授業に出ていいから」という甘言と月給4,000円に惹かれて、書記局という部署に採用されたのは55年、文

学部の2年生のとき。ところが、売り場のポップやチラシ制作、零細企業が電話で申込んでくる学生アルバイトの求人受付などで忙しくて忙しくて、とても授業に出るヒマなんてなかった。結局、2年生の中頃から3年生の終り頃までしか勤められなかった。それでも1年卒業がのびてしまった。

のちの伊東四朗さんこと伊藤証（一等賞）ちゃんが早大生協に入ってきたのも私が働いていた頃で、「証ちゃん、証ちゃん」とすぐにみんなの人気者になった。そう言えば、証ちゃんが働いているパン売り場で月影兵庫の上段霞切りの殺陣をマネし合った記憶がある（当時はテレビが普及していないから、この殺陣は小説由来、念のため）。

約1年とはいえ、職場初体験が生協だったことの影響は大きい。私の会社像は早大生協の家族主義的雰囲気、女性上位主義、そして政治参加意識（理事間の代々木系、反代々木系の子どもっぽい路線対立）などから形成されていったのではないか、といまにして感じるからだ。

うん、当時の記憶がどんどんよみがえてきた。当時の早大生協には美人の職員が多くたな。中でも容姿は八千草薫似いや桂木洋子似か、そして心根は蟻の街のマリアみたいな美人職員がいて、彼女お目当てで買い物にくる学生たちが多くた。早大生協といえば、まず証ちゃんとこの美人の2人を思い出すな。

いただいた『くらしと協同』の15年夏号

を開けてみたら、斎藤嘉璋さんという方が出ていて、57年に早大生協の組織部員アルバイトに月給4,000円で採用されたとあった（4頁）。この人はもしかすると私の後任だったのではないか。私の印象がとてもよかったです、同じ苗字の学生を採用しようということになったのだと思う。

おや、「1年くらいの勤め人経験で、大学生協が通販生活のお母さんはいささか大きさにすぎないか」という顔しているね。きちんと最後まで読んでもらえれば納得してもらえると思う。

いただいたお題は、「企業は社会に何を発信できるか」である。私流に言い直すと、「企業はどこまで人間になり得るか」である。それには、企業で働く社員が「人間」でなくてはならず、その社員が売る商品にも「人間らしいメッセージ」が内蔵されていないといけないのだが……。

1. 商品の人間化

商品に託してどこまで売り手の信念を表現できるのだろう。

82年に通販生活を創刊するとき、ふと、「商品」を「道具」により替えようと思った。このより替えはきっと世間にウケるぞと妙に確信してしまった。生活用品や生活雑貨ではなくて、「暮らしの道具」。「暮らし」はもちろん、お父さんこと『暮らしの手帖』から勝手にいただいたもの。『暮らしの手帖』をなぜお父さんとよぶのかについては以前、かなり詳しく書いたがあるので省略させてください。

「商品」には工場生産品のイメージが強いが、「道具」とより替えると、なんとなく道具をつくっている頑固な職人さんみた

いなイメージが湧いてくる。作り手の存在が伝わってくる。商品よりも作品を買いたいと消費者もつねづね思っているにちがいないから、これはウケるぞ。できたら、自分のアイディアでつくった1個の商品で勝負している零細企業がいいな。

大量生産品とはひと味ちがうアイディアを差異にした「道具」に、そのアイディアをひねり出した作者名をかぶせて売ることにした。作者を主人公にして売る方法は「暮らしの道具」というネーミングとも相性がいいし。

吾妻式室内物干し、斎藤志ず江の立体アイロン台、宮本式ハンガー、唐十郎の私家版座椅子、高橋昌子のソーイングデスク、久保京子のソフトバッグ、クニエダヤスエのかご式ワゴン……いずれも10年前後のロングセラーになったもの。私がすぐにソラで言える過去完了作品はこのくらいだが、数としてはこの数倍はあったはずだ。

最初にヒットした吾妻式室内干しを調べてみたら初出は85年だった。この当時にはもう、生産者名のついた生協の野菜が出回り始めていたのではないか。私はその野菜を見て、作者名つき雑貨商品のアイディアを思いついたのかもしれない。

もうすぐ販売歴20年になる山崎範夫のミシンを筆頭に、作者名つき暮らしの道具の人気は今もつづいているが、これはもちろん、通販生活だけの話ではない。私に言わせれば、作者名つき商品のナンバーワンは「亀山工場のテレビ」ではないか。

ところが、作り手のこだわりを重視する「商品の人間化」は、その後発生した強敵によってあっという間に打ちのめされてしまった。言うまでもなく、強敵の名前は「模倣」と「価格破壊」。

せっかく新商品という名称にふさわしい新商品が登場したなと思うと、性能も品質

もそっくりの模倣品があつという間に元祖より安い値段で追随してきて、せっかくの貴重な差異もすぐに平準化されてしまう。

需要が充ち足りている今日の消費者の欲望を刺激しようと思ったら、性能品質の向上だけではダメなのだ。さらに価格訴求という包装紙でつつみこまないと買ってくれないので。

先日、同業の社長さんが意見交換にいらっしゃって、「紙のカタログ、まだまだ可能性ありますよね」と同意を求められた。「ないでしょ」と答えたたら、とたんに座が白けた。紙かネットかといった媒体レベルの問題ではなくて、消費者はまずはまず満腹感を前提にますます禁欲的になる一方だからだ。

通販業界で元気がいいのはサプリメント通販だけだ。当然だ。今日の消費者は健康でさえあれば少子高齢化社会がやってきて生き残れるという幻想にしがみつくしかないからだ。

途方もない額にふくれ上がった国債への不安、年金制度への不安、医療費への不安、介護への不安、終の棲家への不安、そしてとどめは認知症への不安……こうして今日の需要はサプリメントへ殺到していく。テレビ通販も新聞広告も折込み広告も、目につく中高年層向け広告はみんなサプリメントだらけ。

45年の敗戦後生まれの中高年層は右肩下がりの社会を経験したことがないわけだから、近未来の少子高齢化社会をイメージしたとき、途方に暮れなかったらそれこそおかしい。

今日、暮らしの道具に託して意味のあるメッセージを発せられるとしたら、
「もう買わなくていいでしょ、手元にあるモノで十分間に合うでしょ」
しかないのではないか。自己否定こそ、

いまの通販業者の正直な自己表現ではないのかしらん。

せっかく原稿を頼んでくださったのに、『くらしと協同』の読者に「途方に暮れるしかない」などとのっけから暗い気分にさせるのは申し訳ない。なんとか、希望を書けないものか。「絶望の虚妄なること、希望の虚妄なることに等しい」という詩もあるではないか。

私の会社に希望を感じさせる商品はないのか。もちろん、あるとも。

昨年、茨城県の通販生活読者からスタートして、今年は千葉県の読者にまで対象をひろげている地産地消型のペレット製造販売。これこそ、つくっている人間、売っている人間の心意気をストレートに表現できる人間的な商品だ。

発案者はTという商品開発部の社員で、20年くらい前から国産材の家具ばかり開発してくる。安い外国材の家具より国産材の家具は価格が高くなるために一度も採算の合った売上げはつくれなかつたくせに、一向に臆することなく、日本の森の木材活用にこだわりつづけてきた男だ。

4年くらい前に、これを読めと私のところにイタリアやカナダのメーカーがつくっている木質ペレットストーブのカタログを持ってきたことがあった。

間伐材を木粉化して固めたものがペレット。なるほど、薪ストーブと違って、これなら子どもでもラクに着火できるし、排気が室内に出てこない。大がかりな取り付け工事も必要ない。ヨーロッパで普及し始めているというのも頷ける。

いま、わが国の森林の多くは陽も当らない状態で荒廃している。こみ合っている細いムダ木を切って陽の当る空間をつくり、太い材木だけを育てていく「間伐」という

手入れをしないからだ。間伐にはおカネがかかるが、安い輸入材に日本の森林は押されて、国産材は売れなくなっている。日本の森林がおカネをつくれなくなったために間伐もままならないのだ。

「でも、日本ではまだ先の話だろ」

問題はペレット専用ストーブだった。当時は輸入品しかなくて、価格が50万円台～100万円台だったのでペレット以前にかんじんのストーブが普及しないじゃないかと思って却下した。

13年、今度は日本製のペレット専用ストーブのパンフと、出たばかりの『里山資本主義』（藻谷浩介 NHK広島取材班・角川oneテーマ21刊）を持ってきた。

日本製のペレットストーブは海をこえて運んでくる費用がかからないから、上代は30万円台に下がっていた。

『里山資本主義』という本も間伐材をペレット化して燃料にする国内外の動きをとり上げていた。

「反原発を主張する会社が自然エネルギーに取り組まなくていいんですか」

「……」

「もう、工場敷地の候補も見つけてあります。近隣の山主さんたちとも間伐の話はついています」

いつのまにか、Tは森林インストラクターの資格をもっていた。

さっそく茨城の石岡に工場をつくり始めて、翌14年から製造をスタートした。

ペレットが売れるためにはペレットストーブが普及しなければならない。そこでストーブは原価で売ることにした。したがって、この先の経営は山あり谷ありだろう。利益が出てくるまでには数年かかるだろうと覚悟しているが、この新ビジネス、始めてすぐによてもうれしい副産物が生まれてきた。社員の人間化だ。

2. 社員の人間化

「自分は会社に必要とされている」という実感は技術から生まれる。

通販会社の労働は配送部門以外はほぼホワイトカラーだ。ところが茨城や千葉の分け入っても分け入っても青い山で間伐作業をする、工場でペレットをつくる、そのペレットを各家庭に配達するといった仕事は第一次産業のブルーカラーだ。しかも遠距離通勤ないし週3日宿泊型通勤。社内から応募者を募るときは不安で仕方なかった。

杞憂だった。10人の定員はあっという間に埋まってしまった。「いまの自分はあまり会社に必要とされていないと思うから」というのが応募理由のほとんどだった。

会社は通販ビジネスの未来に不安を感じて異業種ビジネスを開拓し、社員もまた、いまの職場で存在感を感じられない不安ゆえに新ビジネスに挑戦する。初年度の茨城県でひと冬体験した結果、落伍者は2人だけだった。あの8人は「張り合いができたから続ける」と言ってくれた。

実はこのブルーカラー労働はホワイトカラー労働よりも技術者でないと一人前として認められない世界だった。森林プランナー、森林インストラクターから、直径70センチ以上の伐木業務、小型移動式クレーン運転技術まで、間伐ビジネスにはいくつもの技術や資格が必要とされるのだった。

だれにでも差し替え可能な一般労働者から、難易度の差はあれ、会社に必要とされる稀少価値の技術者へ。ペレット製造販売という新ビジネスから「社員の人間化」のひとつのかたちを教えられた。

いま、中年層のリストラが吹き荒れる雇用不安定時代がやってきた。だれでも知っている有名大手企業ほどリストラに熱心だ

という時代がやってくるなんて、つい2、3年前まではだれも予測できなかつたのではないか。

高度成長時代の「生活雑貨」を私は「暮らしの道具」とよび替えたが、これから経済マイナス成長時代は「暮らしの道具」を何とよび替えたらいいのだろう。

おそらく、これしかあるまい。

「社員の雇用を守る道具」

価格訴求型の商品は途上国の労働者よりサラリーの高い日本の労働者にはつくれなかつた。そしていつの間にか、ほとんどの商品が途上国製になってしまった。

羽釜に近い「おねば」がつくれる鳥取三洋製の炊飯器がヒットしていた03年頃、鳥取三洋工場に見学に行つたら、ラインの両側で働いている若い女性たちは全員中国人ではないか。日本の若い女性たちはもはや工場では働かないのだった。工場は日本にあるが、そこで働いているのは外国人。このような「擬似日本製」は一体、日本製品全体の何割くらいになるのだろう？

鳥取三洋工場で働く中国の若い女性工員さんが、シモーヌ・ヴェイユの『工場日記』に出てくる女工さんたちにWって見えた。そして、三洋電機はその後なくなつた。

したがつて、マイナス成長時代のモノづくりとその販売は、「日本人の雇用を支える」というミッションを負つてゐるのだ。そして、そのミッションはインポッシブルではないと思うのだ。いや、なにがなんでもポッシブルにしなければいけないのだ。

これは通販業界にかぎつた話ではないかも知れないが、私が属する通販業界は今、中高年層の「消費ひかえ化」の他に、ネット通販がもたらした送料無料、翌日配達、価格比較検索といった「超サービス競争」にも苦しめられている。通販業界をとり巻

く環境は「昨日は遠い昔」（高村光太郎）のように急変している。そして、その急変についていけない経営者（私も入る）、昨日までの経験や技術がまるで通用しなくなつて社内失業者化しかかっているベテラン社員たちは増えるばかりだ。

労働はまず生活の手段であり、次に自己表現の手段だが、この二つを一体化できるハッピーな人はますますかぎられてきつてゐる。圧倒的多数の人にとって、労働は100%近く生活の手段であり、とてもとも自己表現の手段どころではなくつてゐる。どんどん変化していくビジネス環境に合せてどんどん変化していく職場の仕事についていくだけで精一杯だ。

「仕事を通しての自己表現だなんて、それほど表現したい自己があるわけじゃないので、気を遣ってくれなくてけっこうです。妻子のための仕事を定年まで保証してくれれば十分です」

みんなの顔を見つめると本気でそのように言つてゐるように思ふ。むろん、本音ではないはずだ。変身願望をもたない人間なんていないのであるから。

それでも「生活のための仕事が定年まで保証されれば、それだけで十分だ」と本気で自分に言いきかせなくてはいけない時代とは、なんと情けない時代なんだ。

私の会社は（たぶん生協時代の私の体験も影響していると思うのだが）、いまも年功序列の家族主義を尊重している。さすがに近年、能力主義評価の割合は多くなつてゐるが、「会社は利益共同体だからリストラは絶対にしない」という会社哲学は社内に定着している。この哲学に公平性を持たせようと契約社員の正社員化を進めた結果、いま、私の会社には契約社員も派遣社員もいなくなつた。正社員と時間・期間契約の

アルバイトしかいない。

そのかわり、私（会社側）は「社員の技術者化」を要求している。これまでの経験だけではさばけなくなってきた仕事の変化に対応できなくて途方に暮れている社員には、「これから時代が必要とする技術を習得しようよ」とハッパをかけている。

「リストラはなしと本気で言っているけれど、もし会社が倒産してしまったら、結局は全員リストラになるわけだから、そのとき、あちこちの同業社からスカウトされるような技術者にならないと家族は守れないよ」

あっけらかんと言ってしまうけど、カタログや折込み、DMを100%自社でつくっている通販会社は私の会社くらいだろう。カタログハウスの通販技術は通販生活にのっている商品やコピー、写真、サービスなどでつとに知られているから、カタログ制作、広告、DM関連の通販編集者や通販ライター、通販デザイナー、あるいは品目別にメーカー業界に精通している通販商品開発や通販仕入のプロ、稀少価値の通販アナリストや通販プログラマー、取扱説明書づくりの名人や通販クレーム処理の達人……こんな人たちはおそらく再就職できるだろう。

そうだよ、「自分は会社に必要とされている」と実感できる専門技術を身につけていれば、いざというときも転職して家族を守れる。専門技術こそ、社員の人間化を担保するものだ。

と思ったのだが、よくよく考えてみると、専門技術を身につけたからといって家族を守れるとはかぎらない。みんな、同じように考えて同じような専門技術を身につけようとしているのだから、よほど抜きん出た技術でないと評価されないだろう。あるいは昨今のイノベーションは目まぐるしいから、せっかく苦労して習得した技術も、1

年くらいで「もう古いよ」になってしまふことも大ありだ。

そもそも、専門技術を持ちたっても持てない社員はどうなるんだ。専門技術が成立するためにはそれを支える非専門技術（サブ労働）が不可欠じゃないか、と山本周五郎さんが『さぶ』で強調していたと思うけどね。

希望はあるよと言うそばからその希望を否定するのだから、自分でも混乱してしまうけど、マイナス成長時代という時代がこの混乱した文脈の中で漂流しているということだろうね。

3. 会社の人間化

会社はだれのものか。
会社は社員のものだろう。

こんなふうに希望と絶望をせっせと往還していると、つまるところ、「会社はだれのものか」という古くて新しい命題に収れんされていく。

近頃とみに、「会社も社員も商品だ」と解釈してはばからない恥知らずな風潮が強くなる一方だから。

会社はだれのものか。

株式会社であれば、株主のものさ。

さあ、この株主がくせ者だ。とりわけ株価にしか関心がない上場会社の株主たちはくせ者だ。

かれらは自分が株を所有している会社で日々生起している社員たちの喜怒哀楽やその家族たちには全く関心がないから、株価を上げるためにリストラが必要ですと株主の代理人（経営者）に言われれば、ためらうことなく賛成してしまうだろう。

会社がそんな人情を知らない株主たちのものであったら、この世は闇だ。あるいは、

会社がピークに成長したところで投資家たちに売り払って一目散に社員の前から消えていく強欲創業者を社長にもったら、この世は闇だ。

会社はそこに働く社員たちのものでなくてはならない。

社員一人一人が、自分も会社の所有者の一人だという認識があれば、おのずと経営者なみの危機意識をもつようになってくる。必要な変化を必要なタイミングで可能にできる能力が育ってくる。リストラは仲間を裏切る犯罪だという相互扶助の気持ちが強くなってくる。「会社」も商品だと解釈して売買の対象にしてしまう非人間的社會に抵抗する気持ちが生まれてくる。おまかせ家族主義ではないビジネス共同体みたいなエネルギーがつくれる……のではないかなあと思うのだが。

かつて労働者管理という考え方があって、経営権も労働組合が管理する実験が行われたことがあったが、寡聞にして成功例を聞いたことはない。たぶん、労働者管理に近い唯一の成功例といえば、生協という業態なのだろう。

生協はどうしてあんなにうまく組織運営ができているのだろう。単に非営利の生協法があるからではなく、生協一個の成功事例が県単位に共有され、県単位の成功事例が全国連合会に共有されていくといった、個にして全体、全体にして個のような形態が権力者の発生や権力の乱用の歯止めになっているのかしらん。

同業社がすべて商売敵に見えてしまう株式会社の世界から生協を眺めると、ホント羨ましい。

では、株式会社であるかぎり、生協のように全社員が会社の所有者になる可能性は全くないのか。上場して株を公開しないか

ぎり、可能性はあるのではないか。

もし、圧倒的過半数の株をアンタッチャブルとして凍結しておけるシステムがつくれば、社員仲間の株を買い占めて権力を握ろうとする野心家は生まれない。みんなに信望のある社員が社長や役員になって経営を実践していく。

言ってみれば、株式会社の生協化こそ、あるべき会社の姿ではないか。

今月で80歳、完全引退間際になって、私は再び生協に就職したくなってきた。就職して、生協運営の強みと弱みを知りたい気持ちが高まってきた。奥村宏さんの本を読むより、こっちのほうがよほど勉強になるのではないか。

やっぱり、生協はカタログハウスの「お母さん」なのだ。私が早大生協で働いていたとき、八千草薰か桂木洋子かと見紛うくらいの美人職員がいたという話、しましたよね。あのあと、その美女に言い寄られちゃって仕方なく結婚したのです（相方はそのあべこべだったと主張していますが）。

そのあと、子どもが生まれて、その子どもたちが「お母さん」とよぶものだから、私もつい「お母さん」とよぶようになってしまった。結婚してわかったのだが、この「お母さん」は生協一家の生まれだった。義兄も義姉夫婦も義弟夫婦もみんな大学生協連や地域生協の役員。身内の集まりというと、話題は生協の近況ばかりなのさ。

私が生協を「お母さん」とよぶ気持ち、わかっていましたか。

書評 01

辻中俊樹・櫻井光行 共著

『マーケティングの嘘 ～団塊シニアと子育てママの真実』

新潮社／2015年1月刊／190ページ／700円+税
ISBN 978-4-1061-0604-0

評者：増谷 博昭

京都大学大学院経済学研究科博士後期課程



本書は、『定量調査に基づく主流マーケティング手法への「アンチテーゼ」として書かれている』(13頁)、と明言されている。

本書は、マーケティングの書籍では無く、マーケティング・リサーチに関し、著者たちが命名した「TPOPP」という消費者調査の分析枠組みを提示するとともに「TPOPP」を用いた調査事例を紹介した一冊である。

TPOはTIME（タイム：時間帯と時間数）、PLACE（プレイス：場所）、OCCASION（オケージョン：事情）で、PPはPSYCHOLOGY（サイコロジー：その時の気持ち=生活心理）、PRODUCT（プロダクト：その場面を成立させるのに不可欠な道具立てとなる商品やサービス）である。

そして、この5つの要素がどの様に結びつくのかによって、様々な生活シーンで生活者がどの様な価値を求めているのか、その価値はどの程度充足されているのかが規定されており、とりわけ「プロダクト」という道具立てが生活価値を決定づける、と論じている。

更に、人（PSYCHOLOGY）と商品（PRODUCT）の関係をTPOに沿って理解することがマーケティングの出発点である、というのが本書の主張である。

本書の構成と各章の概要を紹介する。

第1章 マーケティングが「偽物の消費者」を作り出す

第2章 生活をミクロで追わねば、消費者はわ

からない

第3章 和食の伝統を守っているのは、子育てママたちである

第4章 「実家の一軒家」は可能性の宝庫

第5章 シニアが出歩くのは健康のためではない

第6章 「わが家の味」という虚構

第7章 サンプル一人からのマーケティング—生活日記調査への招待

第1章では、本書の調査範囲と調査目的が示されている。調査対象のターゲット層は2種類で、ひとつは「シニア層」：65歳以上で子育てや労働といった家族や社会への「義務や責任」から解放された世代、もうひとつが「ポストマタニティ層」：2歳未満の子を持つ母親を指し30歳前後の既婚女性たちである。

2種類のターゲット層を選定した凡その理由は以下による。

「シニア層」は人口ボリュームが大きく、今後も増加の見込みが望めるマーケットであること。また、「義務と責任」から解放されニーズが多様でマーケティングが難しい層であること。それに対し「ポストマタニティ層」は人口ボリュームが小さく今後の増加も見込めないが、子育ての「義務と責任」が存在しているため、同質的なニーズを持ち、口コミに乗ってシェアを獲得する期待が持てる。そしてこの2種類のターゲット層は親子関係であり、シニア層から孫ま

での3世代の近接連鎖（同じ都市圏内に生活空間があり、親世帯と子供世帯が日常的に交流すること）のあり方を把握することが可能だからである。

尚、3章以降の調査事例の調査エリアに関して明確な記載はないが、2種類のターゲット層の多くは首都圏、中京圏、京阪神圏の三大都市圏に住んでいることが指摘されている。

調査目的に関しては、商品販売や広告効果を検証するための仮説を発見すること、と述べられている。

第2章では、著者たちが開発した生活者の行動調査を行なう為のツールである「生活日記調査票」を基に（1）ディップスインタビュー：ターゲットへの聞き取り調査、（2）エスノグラフィー：ターゲットの行動観察、（3）2次データの活用：国勢調査など公官庁の統計資料の活用、この3つを利用し、2種のターゲット層を分析・考察する調査手法を紹介している。

第3章は、ポストマタニティ層の食生活に関する調査事例である。「TPOPP」を用い、Webサービスである「クックパッド」、キッチン用品としての「ジップロック」などを取り上げ、ポストマタニティ層がどの様な生活価値を求めているのかを分析・考察している。

第4章、第5章は、シニア層の食生活・住生活に関する調査事例である。「TPOPP」を用い、時間軸と空間軸に関する商品：「自動車」と「住宅」を取り上げ、シニア層がどの様な生活価値を求めているのかを分析・考察している。

第6章は、商品として「鍋料理」「餃子」「コーヒー」を食するシーンを取り上げ、其々の商品とその時の気持ち=生活心理（PP）に着目し「シニア層」と「ポストマタニティ層」の食生活に関する動機づけの違いを分析・考察した調査事例である。

第7章では、「TPOPP」及び「生活日記調査票」の利用が定量調査に比べ優位であることが述べられている。

上記の構成と各章の概要を踏まえ、本書に関して2点検討してみたい。

1点目は、マーケティングの捉え方に関する検討である。マーケティングの捉え方には2種類ある。ひとつは商品流通など社会的なシステムに着目するマクロ的な捉え方である。もうひとつは企業などが市場へ財やサービスなどの提供を通じ、顧客創造と顧客満足の追求を目指す環境整備に着目するミクロ的な捉え方である。

後者のミクロ的なマーケティングでは、経営理念や事業戦略が根幹にあり、財やサービスなどを購買者の集合体である市場へ提供し、ターゲットとする相手から望ましい反応を引き出すための活動（貨幣との交換を含む）を包括的にマネジメントすることが強調される。

従ってマーケティング・リサーチのひとつである消費者調査は、マネジメントすべき活動ではあるが、ミクロ的なマーケティングの一部分でしかない。

こうしたマーケティングに対する捉え方を読者が理解した上で、本書で紹介されている消費者調査手法や調査事例を参考にすべきであろう。

2点目は、定性調査と定量調査に関する検討である。定性調査と定量調査はその目的や分析方法に違いがあるため、一概にどちらが優れている、というものでは無い。

両調査の相違・特徴などは他書等にて確認しておく必要があるだろう。その上で、著者たちが提案する「生活日記調査票」やそれを分析・考察する3つの調査手法を参考にするといった姿勢を持つべきであろう。

最後に、本書では、読者に対し実際に生活日記を書くことを推奨している。自分と他人との間にどれだけ類似点や相違点があるのかを知り、多様性に気づくことが重要であると述べられている。このことから、本書は、マーケティングの専門家や研究者をターゲットとした書籍では無く、一般向けに書かれたマーケティング・リサーチに関する事例集と位置付けられる。

書評 02

満園 勇 著

『商店街はいま必要なのか ～「日本型流通」の近現代史』

講談社／2015年7月刊／304ページ／700円+税
ISBN 978-4-0628-8325-2

評者：庄司 俊作

同志社大学人文科学研究所教授

商店街はいま必要なのか
「日本型流通」の近現代史
満園 勇



講談社現代新書
2325

本書は、「日本型流通」を「メーカーと小売業者との間に、多くの卸売業者が介在するとともに、規模の小さな小売商店が全国にたくさんある」という流通の形と捉えたうえで、小売革新の歴史的展開に注目し、日本型流通の近現代史を描出したものである。具体的には、百貨店、通信販売、商店街、スーパー、コンビニエンス・ストアの5つのトピックが取り上げられている。商店街を日本型流通の主役ととらえているものの、それだけに対象を絞らないのは、「小売革新の動向に広く目を配ることで、中小小売商や商店街の位置づけが、よりいっそう鮮明になる」という著者の判断による。

著者の満園氏は、歴史家である。「文学部史学科に進学して以来、戦前期日本における小売業の実証研究を通じて、大衆社会と何だろうか、という問題を歴史学の枠組みで考え続けてきた」。大学では現在流通史を講じているようであるが、歴史家、とりわけ史学科出身の研究者というのは、「『いま』の成り立ちを知ること」に研究の意味を見いだす「体質的文化」を持つ。本書では商店街の衰退やコンビニの労働問題について何か問題解決の具体的提案がなされているわけではない。歴史家は本来そういう仕事は得意でないし、あまりしないものである。著者の「背景」としてもう1つ指摘されるべきは、父親がバブル崩壊の余波を受けた脱サラの1人で、長く母親とともにコンビニを切り盛りしていたことである。コンビニを始めたのは、著者が中学

生の頃。24時間営業で、年中無休。「父は自らの実母がなくなった通夜の日も、ふだんと変わらず店に立って」いたというほど、過酷な労働に明け暮れた。研究では、現実の経験のあるなしでものの見方が違うというのがある。そういえば、本書より3年ほど前に出版された、社会学の枠組みで商店街を取り上げた新書、新雅史『商店街はなぜ滅びるか』（光文社、2012年）の著者も、酒屋の長男に生まれ今はコンビニを経営する父親をまちかに見て育った研究者である。

歴史家は、物事を長い歴史の流れの中でとらえる。「日本の流通を考えるうえでは、商店街をどう理解するかが最も重要なポイント」という考え方を持つとともに、「『豊かな社会』を実現した戦後の歴史」は、「商店街を中心に『豊かな社会』を実現しようとしてきた時代と、経済的には『豊かな社会』をすっかり実現したかに見える『いま』の時代とが、どこか大きなところで、ずいぶんと異なる姿を見せている」と感じられたという。「商店街の発展を支えてきたような社会のあり方が、どこか根本的なところで大きく変わってきたのではないか」。これが著者の問題意識である。流通業の歴史に関しては、高度経済成長期を含む1950～70年代は「流通革命」の時代としてとらえられてきた。スーパーの登場と飛躍が時代を象徴する。しかし一方、この時代は同時に「零細小売店が増加し続けたことを重視し、中小小売店が「それなりに発展の展望を持ち続けた時期」であった

ことを時代の特徴として著者は指摘する。変化は1980年代半ば以降。それまで中小小売店やそのまどまりである商店街がさまざまな小売業態と共に存できていたのに対し、80年代半ばから中小小売店ははっきりと減少に転じる。日本的小売店舗密度の動きも、1人当たりGDP 2万ドルを過ぎたあたり、時期でいえば90年代半ば頃から、急速に英米を追いかける形へと変化している。個人商店は小売革新の進展から取り残されていった。かくして著者にとって、80年半ば以降は、「日本型流通が変貌していく歴史」として捉えられる。

本書では、全体を貫く視点として、「消費」「労働」「地域」の3つの柱が立てられている。「モノを買うことは『消費』に連なり、小売の現場には『労働』があって、店舗を構えていれば『地域』との関係」が生じるというわけだ。「小売革新の歴史的展開を、社会への広がりのある問題として」捉え直す意図がある。かつてその3つがつながる（それなりに幸福な）時代があった。それは個人商店がそれなりに繁盛し、商店街が賑わった時代と著者は考えているようだ。確かに、本書の内容はそのように読み取れる。しかし、現在はどうか、「『生活』という領域が、『消費』と『労働』と『地域』のそれぞれに引き裂かれている『いま』の状況に、どこか引っかかりをおぼえている」。

近現代日本の経済史といえば、かつて第一次産業か第二次産業かの研究に限られ、第三次産業の流通業はメインの研究テーマではなかった。1970年以降の小売革新と発展、重みを増した経済のみならず政治・社会的位置、また具体的に種々の規制緩和や、主婦パートをはじめ非正規雇用の中心的な先導役として果たしてきたその役割の大きさを考えれば、この変化は当然といえる。本書は、先に出版された主著、『日本型大衆社会への胎動』（東京大学出版会、2014年）をもとにした一般書であるが、学ぶべき点多かった。著者がいう「連作短編集」のような組

み立ても、流通業の中の商店街を捉えるうえで十分に効果的であったといえる。

最後に3点、感想めいたことを記しておきたい。いずれも、日本的小売業の本質的特徴である家族経営という点に関わる。第1に、かつての小売業は農業と似た面がある。担い手が家族経営であることや、商店街をつくって発展していく歴史的過程が農業の発展と似ている。また、本書では十分触れられていないが、戦後、中小小売店を開いたのは、多くは農村から大量に移動してきた農家の次三男であった。こうした歴史的淵源にも規定されたその「家族経営性」をぬきに、日本の流通の「いま」にお残る「何ものか」は捉えられないのではないか。これは、「日本型流通の変貌」の捉え方や商店街再建の展望に関わる問題である。第2に、商店街の振興について具体的な処方箋を語ることは歴史家の本分でないとしても、ここまで分析を深めた以上、商店街再建の鍵は何か、研究に内在した独自の提案をぜひ聞きたいところである。香川県高松市の丸亀町商店街では、「もうひとつの自治体」をつくって、「住民同士の話し合いに基づく土地の共有化」によるまちづくりを行っている（大江正章『地域に希望あり』岩波書店、2015年）。まちづくりのリーダーが「ぼくがめざすのは資本主義です」と言い、大江氏も「土地の所有を規制しないかぎり、住みやすいまちづくりはできない」と書いているが、賛同できる。つまりは、家族経営性のもう1つの超え方である。第3に、本書281頁に記したコンビニ経営者としての著者の父親、家族の猛烈かつ過酷な働き方にあらためて驚かされた。著者がいう「『消費者の利益』をめぐる光と影」の影の部分である。しかし率直にいって、こうした働き方を許すような国や社会がまちがっている。いかに小売革新精粹の業態であるとしても、長い目で見て、これだけ人間に過酷な労働を求める現在のコンビニにはたして未来はあるのだろうか。

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などを両方提出する。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

BACK NUMBER

季刊号

季刊 くらしと協同



2014 夏号（第 13 号）

2015.06.25 発行

特集

70 年前から協同へのメッセージ

争論

「生活」が先か、「平和」が先か

季刊 くらしと協同



2014 春号（第 12 号）

2015.03.25 発行

特集

社会活動を地域のしごととして続けるには…

争論

One for "All" ?

季刊 くらしと協同



2014 冬号（第 11 号）

2014.12.25 発行

特集

協同組合が結ぶ「つながり」の今

争論

協同組合は「つながり」をつくれるのか？

季刊 くらしと協同



2014 秋号（第 10 号）

2014.09.25 発行

特集

生産者からみたパートナーとは？

争論

生協直に未来はあるのか？

季刊 くらしと協同



2014 夏号（第 9 号）

2014.06.25 発行

特集

こだわり店舗の顧客サービス

争論

組合員は顧客なのか？

季刊 くらしと協同



2014 春号（第 8 号）

2014.03.25 発行

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？

増刊号



2014 年 9 月増刊号

2014.09.20 発行

第 22 回総会記念シンポジウム特集
生協事業のイノベーション

～いま、コープみやざきを研究する意味



2014 年 3 月増刊号

2014.03.20 発行

第 21 回総会記念シンポジウム特集
生協の「経営危機」を考える

編集後記

商品を取り上げるとなつた今回、協同組合以外の営利企業に言及する機会が多くなりました。そうしたこともあるって、いつもとは少し雰囲気の違う紙面になったのではないかでしょうか。

今回ご登場頂いた良品計画や通販生活は、生協と共に鳴る部分を多々お持ちです。だからこそ、企業と協同組合という違いをこえて、お互いに学びあうことが、いま重要な課題になっていると感じました。他にも、協同組合と通ずるブランドや企業・団体がありましたら、編集委員にぜひご紹介頂ければ幸いです。(太)

季刊 くらしと協同 2015 秋号（第 14 号）2015 年 9 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 2015 秋号（第 14 号）

編集・発行 / くらしと協同の研究所

発行日 / 2015 年 9 月 25 日

ISSN 2187-1280

