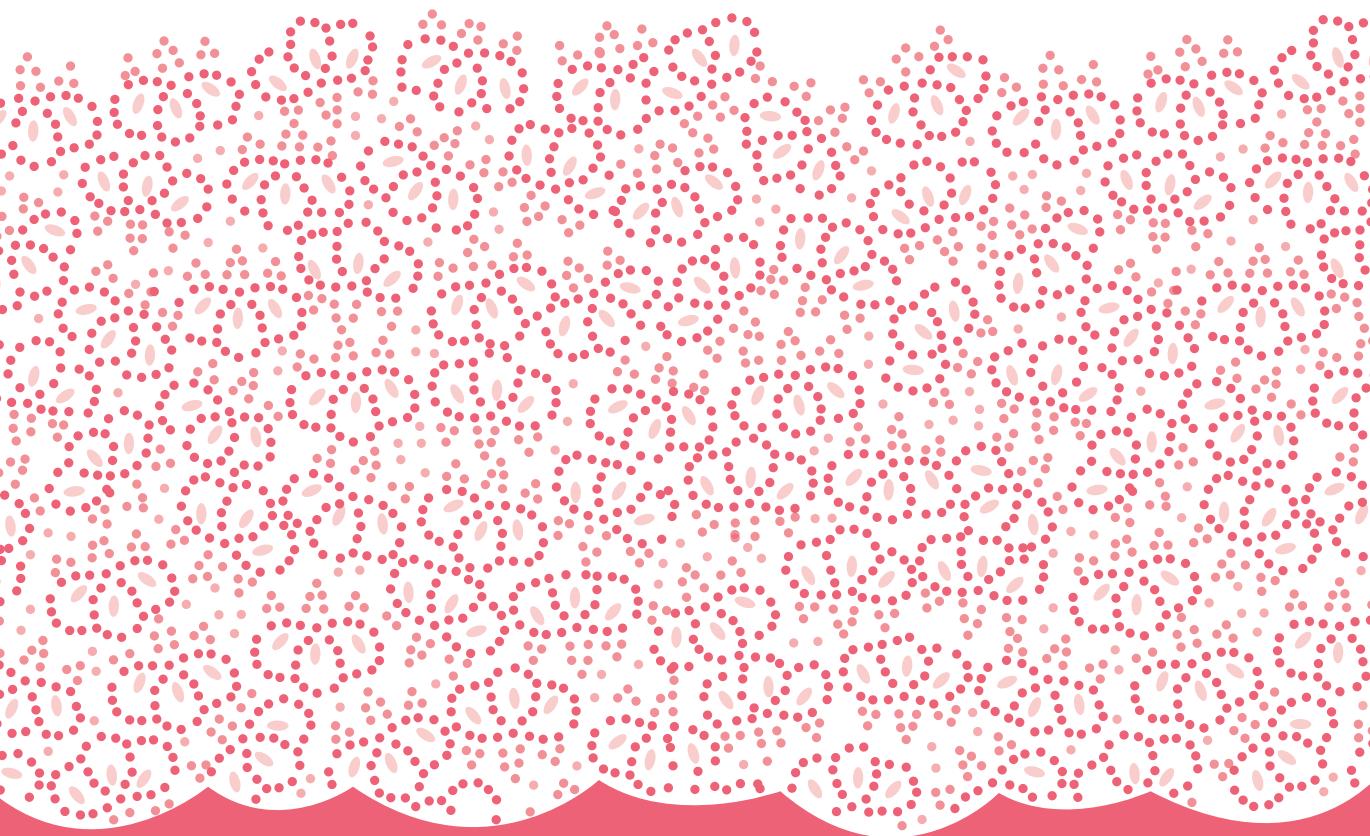


季  
刊

# くらしと協同

2016 春号 No. 16

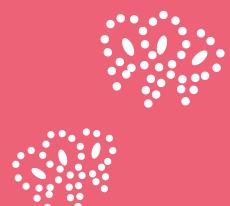


特 集

## 地域の拠点としての生協店舗

争 論

地域とくらしに役立つ「店」とは  
低価格で食とくらしを支える～BESTA店の挑戦  
組合員の地域拠点をつくる～生活クラブ館徳丸の建設



# INDEX

## 地域の拠点としての生協店舗

### 巻頭言

組合員のニーズを事業化し喜ばれること～移動店舗は生協の原点……阿部 慎二 1

### 争論 地域とくらしを支える「店」とは？……2

01 低価格で食とくらしを支える～BESTA 店の挑戦……吉川 毅一 3

02 組合員の地域拠点をつくる～生活クラブ館徳丸の建設……加瀬 和美・小林 徹也 12

### 特集 地域の拠点としての生協店舗……21

01 新しい「店」のあり方をもとめて……杉本 貴志 22

02 食と医の協同による地域拠点作り

～生活協同組合おかやまコープと岡山医療生協の事例……加賀美 太記 30

03 シンガポールでの研修体験と、そのなかで感じたコープこうべの店舗事業との違い……山本 藍里 36

### くらしと協同をたずねて

集落が作った小さな生協～菅浜生活協同組合……岩橋 凉 44

### 書評

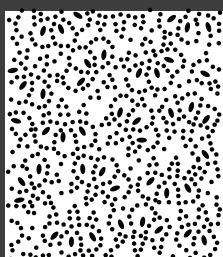
01 『東日本大震災後の協同組合と公益の課題』現代公益学会 編……上掛 利博 48

02 『格差社会と現代流通』大野哲明・佐々木保幸・番場博之 編著……日隈 美朱 52

投稿規程…… 54

バックナンバー／編集後記…… 55

小紋  
撰趣



#### 表紙紋様「五三の桐の紋様」

五三の桐の紋様は、3本の直立する花序と3枚の葉より構成される紋様で、古くは、平安時代から用いられていました。日本原産と言われている、ゴマノハグサ科の桐の葉を図案化した総称で、桐花紋(とうかもん)とも呼ばれています。

古来より中国では、桐の木はすぐれた王者（聖王）が出た時にそれを祝福するために現れる靈鳥「鳳凰」が止まる木とされています。そこで、皇室は菊の紋章の別紋として、聖王出現にちなむ桐の紋章を用いてきました。また、成長が早い桐の木は、女の子が生まれると植えて、嫁ぐ時に切り出し、箪笥や長持ちを造るのに当てられてきました。

田内隆司／京小紋画像提供（田内設計事務所）

## 巻頭言

## 組合員のニーズを事業化し喜ばれること ～移動店舗は生協の原点

阿部 慎二（いわて生活協同組合常務理事）

いわて生協の移動店舗「にこちゃん号」は、震災後、特に仮設住宅の「買い物が不便」の声にお応えしたいという思いから検討を開始し、組合員の募金や日本生協連をはじめ、全国の生協の支援により実現しました。2012年6月に1号車の運行を宮古市でスタートし、現在は4台で大槌・釜石地域、陸前高田・大船渡地域で75か所の仮設団地を中心に運行しています。

コースの編成にあたっては地元の組合員や社会福祉協議会と一緒に検討し設定しました。また、地元の商店もなんらかの被害にあってることからそのご商売のじゃまにならないことにも配慮しています。この2年間は仮設住宅にお住まいの方は減っていますが、災害公営住宅へ移られた方からのご要望は逆に増える状況となってきており、被災地の変化に対応して今後もコースの見直しを継続的に進めていく予定です。

商品の品揃えは600アイテム前後と限られますが、「旬のものが利用できる」「組合員の要望にすぐにお応えする」ということを重視しています。その日入荷したお買い得の魚のバラ売りや、焼きたてのベーカリーも人気です。やはり“浜”ですから旬の魚が食べたいし、利用者の大半はお年寄りですが朝食と昼食はパンという方が多く、量は少なくても美味しいパンが食べたいという声に対応しています。また、仮設住宅はみな板の音も気になったり、一人二人でお住まいだと料理も簡単にしたいというニーズもありますので、簡単に調理できる味付け肉もよく売れます。担当者は毎日母店で

その日のおすすめ商品を確認し、品揃えも毎日変化をつけるようにしています。また、販売時には個別に注文をいただいて次の販売日にお届けする、いわゆる“御用聞き”的なご利用も年々増えてきています。これらの取り組みもあってお一人一回当たりのお買い上げ金額はスタート時1,100円程度でしたが、現在は1,400円近くまで増えています。

店舗もそうですが移動店舗もそのかなめは担当者です。移動店舗の担当者の仕事は組合員さんにありがとうと言っていたくこと、その為には大概のことは自分で判断していくこととしています。品揃えの要望に応えることはもちろんですが、精算後に商品を玄関まで運ぶこともざらですし、名前で呼び合う関係になっていますので毎日の会話を楽しみにしてくれている組合員もたくさんいらっしゃいます。

組合員活動としてはコースの見直しと一緒に検討するほか、新しい販売場所に行く際にはそのお知らせ活動やコープ商品の試食にも一緒に取り組んでもらいます。

すべての事業がそうですが、特に移動店舗は「組合員のニーズを事業化し組合員と一緒に進め、変化に対応していく」という意味で生協の原点だと思います。震災の風化が進む中、内陸部の職員もボランティアとして移動店舗のお手伝いに参加しています。そのことで毎年被災地の変化を知り、生協の原点を学ぶ機会にもなっています。

## 争論

# 地域とくらしを支える「店」とは？

### 1. 低価格で食とくらしを支える～BESTA店の挑戦

吉川 毅一

### 2. 組合員の地域拠点をつくる～生活クラブ館徳丸の建設

加瀬 和美・小林 徹也

日本の生協の特徴は、店舗を持たずに組合員に物資を供給する「無店舗事業」が大きな比重を占めているところにある。班を作って「共同購入」したり、注文品を個人宅まで配送する「個配」サービスを利用したりすることが、他の流通業ではない生協と組合員の特徴であるといわれてきたのだが、その反面、生協には常に「店舗事業が弱いのではないか」という指摘がなされてきた。2700万世帯という圧倒的な組合員を抱えながらもヨーロッパ諸国の生協に比べて市場シェアは決して高くないことの一因はここにあると見ることもできるだろう。

組合員組織であり、原則として組合員にしか利用が許されないという生活協同組合には、「店舗はそもそも向いていない業態である」ということなのだろうか。

多くの生協が、店舗の大型化・近代化・標準化でこの問いかけに挑戦しようとしている。そしてさまざまな生協関係の機関誌・セミナー・集会等において、各生協の経験・知識・課題の共有が図られている。

本号の「争論」に登場する2つの生協は、そうした標準化された生協店舗のあり方とはいささか異なった「店」の追求

で興味ある取り組みを展開している。

コープあいづは、組合員の低価格志向が強まる中で、それに正面から応える店舗業態「BESTA」店を開発した生協であり、それによって地域の消費者から圧倒的な支持を受けている、福島県会津地方に展開する店舗事業中心の生協である。一方、首都東京の生活クラブは、生産者との結びつきにより高品質の消費財を無店舗事業で供給することにこだわってきたが、それだけでは応えられない組合員の願いをかなえるために「デポー」というミニ店舗的な施設を開設し、そこにさらに子育て支援や地域福祉の拠点となる施設を併設した「生活クラブ館徳丸」を建設した生協である。

この2つの生協の「店」は、成り立ちからしても、機能においても、あるいは端的に「価格」ひとつをとってみても、対照的ともいえるほど大きく異なっているが、どちらも地域とくらしを支える生協のあるべき姿と可能性をわれわれに示している。

読者それぞれの生協、その店舗事業や地域政策や組合員活動がここから学べることは何だろうか。

（本誌編集長 杉本貴志）

## 争論 地域とくらしを支える「店」とは？

## 低価格で食とくらしを支える ～BESTA店の挑戦

**吉川 毅一**

生活協同組合コープあいづ専務理事

聞き手：杉本 貴志（関西大学商学部教授）



**【杉本】**組合員の価格志向が非常に強くなっていることを受けて、コープあいづが一部の店舗の業態を転換したことは、全国的に注目され、「生協がついにディスカウント業態の開発に乗り出した」というように大きく報道されました。

**【吉川】**われわれとしては「ディスカウント」と言われるのちちょっと違うという思いがある、正確な位置づけは「生活防衛型の低価格店」です。「ディスカウント」というのは、仕組み的に大量に購入して、低い経費率で闘うということなので、近いことは近いのですが、われわれとしては「とにかく、できる限りコストは低くしながらも、まず組合員さんの暮らしを守ることをやってみよう。それが使命だ」ということでした。

**【杉本】**それをBESTA店と名づけられましたが、一般的な生協の店舗とBESTA店とでは商品構成にどういう違いがあるのでしょうか。

**【吉川】**Aランクといわれる商品は、NB商品にしろ、コープ商品にしろ、それはきちんと揃えています。しかもNBについては、品目を決めて、価格の面では絶対に他には負けない価格で配置しています。あるいは、現金問屋と言われるところに直接バ

イヤーが出向いて、いまも毎月、購入していますし、「どこかで大量の倒産品が出ました」とか「コンビニの定番から外された商品の在庫があります」といった商品の情報をバイヤーのところに集中しています。なかには、賞味期限があと3ヶ月後というような商品もありますが、そういう商品をわれわれは「非定番商品」と呼んで、ライン（カテゴリ）管理していますが、そういう商品も取り扱っています。もちろん、それだけでは価格的な対応だけになるので、いいものもきちんと置かなければいけないということは当たり前です。

**【杉本】**そういう新業態を開発した理由を改めてお話しください。

**【吉川】**ひとつは、競争が厳しくなってきて、店舗事業そのものが大苦戦をして、赤字傾向にありました。それと併せて、ちょうどドリーマン・ショックがあって、会津地域の経済は農業と弱電の富士通やオリンパスと観光がベースなのですが、弱電が大変なリストラをして、一挙に1000人ぐらいの労働者が解雇されました。その中には生協の組合員さんも多くおられたのです。この地域の生協としてすぐできるのはなんだろう、と考えた時に、組合員を経済的に支えることだろうということで、われわれの力量があるかないかは別にして、とにかく全

体的には2割安くして、組合員さんの暮らしを今までと同じ支出で支えたり、今までと同じ量の商品であれば2割安く購入できるようにしたりすることを目標にしました。今までお店の粗利益率は25～26%でしたが、BESTAにした「にいでら店」は「思い切って20%ぐらいまで落とせば、我々の力でも、かなり低価格で提供できるのではないか」というレイアウトを組んで、やりました。

【杉本】営業時間なども見直されましたね。

【吉川】生鮮のところでは、「鮮度維持の関係で、その日並べた商品は基本的に全部売り切ってしまおう」ということを目標にしました。ですから、最初はそれまでの22時閉店を19時閉店にして、3時間短くしました。それでちょっと不便はかけるかもしれないけれども、その分、安くするし、毎日売り切っていく。だから18時頃から売り切ろう、ということでやってきました。その後19時閉店では利用したくても利用できない、という声があまりにも多く出されたので、今は20時閉店を基本にしています。

投入時間についても、どうしても売り切りのところと開店作業のところの2つに集中的に投入するということもあって、開店作業にある程度の人を投入し、午前中に1回補充で、開店前に120%ぐらいの品ぞろえをして、あとは売り減らしをしながら、夕方から生鮮については作り立てを追加する、ということに挑戦しようと取り組みました。

【杉本】そのほかの経費削減の工夫はどのようなものですか。

【吉川】冷蔵ケースなどはできるだけなく

して、農産についてはほとんど非冷にして、いわゆる八百屋さんの戸板商法ではありませんが、そんなことをやったりしました。営業時間を短くしましたのでレジなどの共通部分の人員費が削減されますし、チラシも週2回入れていたのを週1回、しかもB4サイズで単色にして、1億円以上かかったのを6000万円ぐらいにしました。

【杉本】そうしたBESTAに業態転換するにあたって、何かモデルやターゲットがあったのですか。

【吉川】岩手の水沢にいまも大繁盛している、とあるスーパーがありますが、そこにバイヤーやわれわれ役員、当時の荒井理事長も含めて3～4回見学に行きました。今も時々見に行きますが、直接お話を聞きたいと言ったら、社長さんが「あまり教えたくはないが、岩手と福島で離れているので、まあいいか」ということで（笑）、聞かせていただいたのですが、地元の企業の人たちとのつながりや地元の市場とのつながりがすごくあることに驚きました。市場の担当が困ったとき、「あそこに電話をすれば何とかしてくれる」という関係があるようです。生協らしくないので全部は真似できませんが、たとえば市場担当者から、「今日25円で仕入れていただいたニラですけれども、たくさん残ってしまったので申し訳ないけど残った分15円で全部買っていただけませんか」という話があると、15円で引き取って、それを朝25円で仕入れた分も含めて、5円で売るというようなこともやるんですね。金額的にあまり損しないで圧倒的な価格を打ち出すこともありますが、市場担当者にしてみれば、仕入れた価格より安く販売しているのを見て、人として「無理をさせて申し訳ない、次は何かで埋め合

わせしなければ」という思いになって、さらに協力関係が強まる、という事例などを教えていただきました。そういうやり方で圧倒的な集客をして、他のものでしっかり利益を取って、価格マージン、ミックスマージン、マーチャンダイジングができている。

そこで私たちが学んだのは、組合員さんに価格の安さを打ち出すには、いろいろな工夫があるんだなということがひとつです。あとは、バイヤーの仕入れでの決断力というか、「これは組合員さんにこの値段で提供したい」という熱い思いを相手側に伝え、リスクを負って仕入れるということ。水沢のスーパーで学んだ最大の点はその辺ですかね。そうしたことを、生協ということを自覚しながら、工夫して取り入れてきました。

**【杉本】**冷蔵ケースをなくして経費を抑えるといった表面的なことはすぐ真似できると思いますが、バイヤーを育てるのはある程度の下地がなければ真似できるものではないと思います。コープあいづにはその下地があったということでしょうか。

**【吉川】**われわれの場合、創立58年になりますが、圧倒的に店舗が主体の生協なので、店舗で赤字だと、生協自体も赤字で成り立ちません。店舗で大事にする点として、全国的には店長のマネジメントだと言われていて、それももちろん大事だと思いますが、われわれはずっとバイヤーが大事だ、と思っています。だから、バイヤーの人選を店長の人事よりも優先してきたようなところがあります。

その結果、バイヤーは世代もちょうどうまくいっていて、ほとんど30代後半から40代ですから、あと5～10年は大丈夫かなと思います。バイヤーには経験が必要ですし、

人脈など、いろいろなものがないと情報も入らない。商品を扱っていますが、最終的には人と人との関係がものを言います。「あいつの顔なんて見たくない」という相手には、やっぱり売りたくない。人間として、そういう部分は絶対にあるので、そこは大事にしています。以前は、バイヤーが肩で風を切って市場を歩いて、コープあいづだということを看板にして仕入れることもありましたが、それでは本当の商品は仕入れられない。そうではなくて、「あの人だったら応援しよう」「あのバイヤーがいる生協だから応援しよう」というように思っていただけるのが大事だと思います。

**【杉本】**経費削減ばかりに目が行きますが、低価格といっても大切なのは人間関係ということですか。

**【吉川】**地元のメーカーや問屋さんを大事にするというのは、この間、一貫して重視してきました。店舗事業の機能をまだ事業連合に移していないのも、その点に理由があります。事業連合にしてしまうと、地元の卸し問屋さんから仕入れることにならない商品、つまりコープあいづの商品台帳にない商品も提供していただく場合もあるので、問題が出てきます。また、東北の場合、宮城の生協が圧倒的に大きくて、小さい問屋さんなどは淘汰されやすいのではないかと思います。

われわれのところにも大きなベンダーさんも来ますが、彼らには常に言うんです、「お宅の従業員はうちのお店を毎日利用しますか。それはできないでしょ？」と。地元のメーカーさんや問屋さんは、小規模かもしれないけれど、その人たちは毎日われわれのお店を利用してくださるので、同じ条件ならば絶対に地元を使う。少し高くて

も、トータルで見れば、地域経済、地域社会と一緒に支えながら頑張っていく人たちだということで、地元の企業や業者さんを大事にしてきました。

【杉本】ディスカウントという一般的なイメージとは全然違う、地域重視のお話に驚きました。

【吉川】ベンダーさんとの関係で非常にうれしかったのは、震災のときです。輸送路がすべて遮断されて、共同購入はサンネット事業連合でやっていましたが、宮城のセンターが機能停止してしまいましたので、われわれも共同購入は1ヵ月近く休みました。店舗も、日本生協連で全国のコープ商品を東北に向けていただいたので、週3回、10トン車2台ぐらいずつコープ商品が入ってきましたが、最初の頃は水や食品は入ってきませんでした。

ところが、地元のけっこう力のある問屋さんの所長が夜中に、「専務、いま共同購入の車、空いてますよね。動けますよね。きょう、相当の商品が入ったので、共同購入の車を持ってきて、帳合でない商品も含めて、うちの倉庫にある商品を全部持っていっていいよ」という電話をくれたのです。けっこう大きなローカルスーパーとの帳合があるのに、コープあいづにいわば倉庫ごと提供していただいたのは涙が出るほどうれしかったですね。生鮮食品についても、日ごろのチャネルの広さで、少しずつ分けて頂いたり、こちらから取りにいったりして、何とか通常営業できました。それは、常日頃から関係をつくってきたことがあるのかなと思います。おかげで、ヨークベニマルや、ローカルスーパーは営業時間を短くしたり、商品が棚にほとんどない状況でしたが、生協は商品がある、という評価を

いただき、力になれたと思います。

【杉本】そのほかにも特徴的に重視している点はありますか。

【吉川】バイヤーの仕入れ能力やNB商品の企画力と併せて、販売力が重要だと思っています。生協では「販売力」とか「売る」とかいといった言葉は使いづらいことがありますが、われわれは買う側の気持ちになって、組合員さんが欲しいものをきちんと提供するという意味で、「これを利用していただきたい」という思いが提供する側にもないといけないので、あえて「販売力」という言葉を使っています。「100個販売」という取り組みをやっているので、最初に生協実践研究会で発表したら「販売なんて、とんでもない。生協は組合員の組織なのだから、売る立場ではなく買う立場で物事を考えないと、それは生協ではなくなってしまう。」というようなご意見を相当いただきました。しかし、とにかくいちばん大事なのは「いま組合員さんが何を必要としているのか」ということです。そこをきちんとつかむことからスタートして、「これを利用していただくには、どのようなおすすめの仕方をすればいいのだろう」ということで、みんなで知恵を出し合って、「それなら私は調理見本をつくる」「私はPOPをつくる。レシピも用意しよう。」「私は店内放送。」「私は売場でライブ販売」というふうに、その部門全員がみんなでワイワイガヤガヤ参加しながら取り組むということを、この間ずっとやってきました。毎月お店を決めて、先月取り組んできた事例を発表し合って、失敗したことや成功したことをみんなで共有しようということもしています。

【杉本】にいでら店で始まったBESTAへ

の転換を現在全店に展開しようとされています。その経緯をお話しください。

【吉川】 にいでら店は一定の成果を得ました。BESTAにする前の2008年度の事業剰余は、店舗事業で1億4300万の赤字です。うちも共同購入も小さいので、共同購入と合わせた全体でも2年連続1億円の赤字でした。にいでら店は年間7700万のマイナスでした。それがBESTAにした2009年度、結果的にはトータルで1億円の赤字を出しましたが、にいでら店は、黒字にはならなかつたものの、7700万円の赤字が3900万円に半減しました。これは、力をつければいけるのではないかという見通しが出てきました。

【杉本】 にいでらが成功したから他店も転換しようということですか。

【吉川】 でも、実際はそう簡単ではありませんでした。にいでらは成果を挙げましたが、それが全店となると、商品そのものの量の問題がありますし、価格に対する商品の価値が安定しないということで、われわれの限界もあったのだろうと思います。周りのベンダーさんに「若松にいでら店1店だけだったら協力したけど、全店となると、そんなに支えられませんよ」と言われたりしました。

売り切りの問題でも、本当に実際に売り切るというのは、お刺身など、どうしても明日に持ち越せない商品です。売り切ることと品切れさせないという一見矛盾することを徹底してやりきる力がなかったということだと思います。19時閉店を後に20時まで延長するのですが、17時とか18時に売り切れてしまって19時になるともう何もないということが発生したり、売り

切りと言ひながら消費期限が明日までの商品は持ち越すなど、売り切りと言ひながらも、実際は売り切りになっていないのではないか、など、かなりいろいろなご不満もいただきました。

【杉本】 さまざまな見直しや改良が必要だったということですね。

【吉川】 当初レイアウトした部分の精神的なところは引き継ぎながらも、2014年度にあらためて今後のBESTAのめざす方向を整理しました。2014年4月から消費税が上がったこともあり、価格という点は、やはり毎日利用するお店を選ぶ要因のひとつだと改めて位置づけました。今もそれは変わりません。全国の生協が「価格で闘う」ではなくて、もっと「生協らしさ」で闘う、というような方向で頑張っています。もちろんそれは大事なことですが、この地域における組合員との関係では、「価格が安い」というのが生協らしさだと思っているので、そこは大事なファクターだろうと思います。したがって、同じ商品であれば定番価格で負けないような価格設定は堅持していきます。

セールのあり方については、1日のセールや15日のセールなど、基幹のセールはありますが、それをもう一度整理し直して、催事的にやっていく。今まで通り安さを打ち出しながらも、安さだけでなく、○○市などいろいろなものを取り込んだセールにするように変えてきています。ですから、地産地消の特集など、産直品を集めたセールを打ったり、PB商品だけでセールを打ったり、そういう類のセールに切り換えていました。

今のところ、2014年度が店舗事業で約2500万の黒字になりましたし、2015年度も

何とか4000万くらいの黒字を出せそうです。むしろこれから競合店の新規出店がありますので、安定的に店舗事業で黒字を出し続けられるようにすることが、もっと大事になってくると考えています。

**【杉本】**なぜ生協の店を利用するのかというコープあいづの組合員アンケート調査で、価格が安いからというのが圧倒的に1位なのは驚きです。

**【吉川】**仕入れの関係では、水産・農産・食品は圧倒的にリスクを持って仕入れます。市場から、競りが終わった後で「こういう商品が残っている」という情報があれば、それは全部引き取るということで、取り組みとしては価格の安さが圧倒的に支持されたのではないかと思います。

**【杉本】**土地柄ということもあるのでしょうか。

**【吉川】**われわれの事業エリアでは10万世帯のうち5万世帯が加入しています。実際には事業エリアではないところもあり、お店は喜多方市内と坂下町と会津若松市内にしかありません。そのなかでも喜多方市は7割、坂下町は50%以上ですが、会津若松市は5割に達していません。そもそもヨークベニマルの牙城の地域だったので、組合員加入率が低いのです。そういうところだと、生協への期待は「安く買える」みたいな部分が強くなり、価格で左右される層が多いのです。地域によっても生協への期待の違いがありました。喜多方などは「安心・安全の生協」とか、地域に密着したいろいろな運動をしてきましたが、会津若松は、もともと若松市民生協という小さい生協があって、それが経営破綻して、共同購入だ

けでやっていた地域ですから、そういう背景があったのだろうと思います。まだ若い世帯が多かったので、生活との関係で言うと、どうしても安いものの期待が高かったこともあり、だから1号店は成功したのではないかと思います。

**【杉本】**しかし、他店・他地域に展開する中では見直しも必要だったということですね。

**【吉川】**2014年度でいったんBESTAを整理させていただいて、振り返りを行いました。にいでら店にあったときは、たしかに1店舗でしたし、かなり思い切った価格政策をとりましたので、全体的には供給高も来店者数も大幅に伸びて、業績も回復しましたが、それを全店に展開するなかで、われわれの力不足や競合店があって、全店でやっていくには少し厳しい状況もあるので、何回かの修正を加えて、やってきました。価格をベースにしながらも、品質や形態や量目については一品ごとの商品の価値を考えて配置していくこうと考えています。以前は、どちらかといえば単品で、圧倒的な価格の安さでドーンと提供するのがメインでしたが、それは残しつつも、それだけでは継続できないということです。

現在、8店舗ありますが、ほぼ全部、業態的にはBESTAにしています。ただ、1店舗だけ、まだ正式にBESTAという名前にはしていませんが、間もなくそこも改装しなければいけないということで、そのままにしています。

**【杉本】**組合員は共同購入の宅配とBESTA店を併用するというよりも、もっぱら店舗だけを利用する組合員が多いのでしょうか。

【吉川】どちらかといえば、そうですね。宅配に登録している方が約1万人で、9000人ぐらいが毎週の実利用です。5万人いる組合員で月1回以上の店舗を実利用する組合員さんが5万人の内、だいたい4万人いらっしゃいます。宅配も店舗も利用されて重なっている部分は30%ぐらいかなと思っています。

【杉本】そういう方はBESTA店だけが頼りであるということになると、場合によっては、BESTAの「売り切り」というコンセプトとバッティングしますね。

【吉川】そうです。そこがなかなか難しい。ただ、塩川店は、いちおうBESTAですが、9時から21時までの営業時間で設定しています。会津若松に3店舗あるので、なんとか1店舗だけは20時ではなくて21時まで営業する。あるいは、いまはしおかわ店をのぞく全店が10時からの営業ですが、「もう少し早く開店してほしい」という地域の要望もあるので、1店舗は早めにオープンし、もう1店舗は遅くまで開いていて、トータルとしてその地域内で、少し足を伸ばせば生協のお店を利用できるようにする。会津若松の3店はお店とお店の距離が、車で10分ぐらい走れば行けるところに配置しているので、そんなふうにできないかなと思っています。

【杉本】BESTA業態は、非常に画一的に各店が全部同じようにやっているというイメージですが、全然違うのですか。

【吉川】違います。売場面積も650坪から300坪までありますし、店内のレイアウト1店1店違います。当然、取扱いアイテムもまったく同じということではありません。

ただ、一応300坪の店でも、基本的に450坪ぐらいの商品は詰め込んでありますので、基本的には同じですが、その分ごちゃごちゃしています。定番価格は同じですし、チラシで案内する価格も同じですが、基本はチェーンストアの考え方ではなく、個店、個店の考え方で頑張る、ということです。

【杉本】価格志向が強い組合員だけでなく、それ以外のものを生協にもとめる組合員も当然存在すると思うのですが。

【吉川】喜多方地域と若松地域の違いがあるように、当然そうした組合員も多くいらっしゃいます。団塊の世代がリタイアして、会津でも「そんなにたくさん消費しなくてても、少しでいいから、おいしいものやいいものを」という声はあります。安くても必要以上に購入せず、着実に暮らすという動向があるので、量目やグレードなどについては今まで以上にシビアにやらなければいけないだろうと思います。いろいろな階層の組合員がおられますから、組合員の価値観に合った商品をどのように提供するかは、ほんとうに大変だなと思っています。

【杉本】BESTA店以外の業態を含めて、今後の出店はどう考えておられるのですか。

【吉川】今のところ新規出店は予定していません。出店したとしてもBESTA以外の店舗は考えていません。もし出店するとすれば猪苗代や田島は可能性としてないわけではありませんが、猪苗代にしろ、田島にしろ、人口はどんどん減っていくので、そこに投資をするのはなかなかきついかなと思っています。福井県民生協のように、託児所など複合的な機能をお店に持たせるということは、いまは考えていません。ただ、

買物をするお店だけでなく、地域の組合員の暮らしの拠点として、組合員の居場所として多様な機能を持たせるのは、これからめざす方向のひとつだろうと思います。

BESTAのお店を見て「コープあいづは生協らしくない」とよく言われます。ただ、生協らしさというのは組合員が決めるんだろうと思うので、アラもいっぱいあります（笑）、それも含めていいのかなと思います。

**【杉本】**高齢化の進行にはどのように対応されますか。

**【吉川】**今後のことを考えると、会津地域の人口は毎年3700人ぐらい着実に減ってきています。10年間で3万人ぐらい減るのですから、大きな問題を抱えていると思います。われわれの地域は2025年よりも早く超高齢社会が来ると思っていますので、震災後5年経って、あらためて超高齢社会における生協のあり方を整理しようということ、内部のチームで2014～15年度に、組合員アンケートを取ったり、各店舗の委員さんに協力を頂いて調査をして、「いま生協に何を期待していますか」ということを聞いています。生協に求めている商品やサービスや活動をしっかりとつかんで、生協が提供できる価値をつくりだしていきたいと考えています。

2年前から移動販売も始めています。1年間かけて、特に生活困難地域といわれる奥会津を中心に、すべての自治体を訪問して、需要があるかどうかを聞いてまわりました。そこの町役場の方に区長さんを紹介してもらって、区長さんを訪問しました。「移動販売は必要でしょうか」「そういうことであれば、ぜひ」「では、どこに車を停めればいいでしょうか」「じゃあ、あそに

しましょう」というような話し合いを重ねて、停留所も区長さんに設定していただいて、やっています。

**【杉本】**しかし移動販売車はどこの生協でも好評だけれども事業的には成り立たないと聞きます。

**【吉川】**1年間かけてそういう準備をしてきたこともあるのでしょうか、供給高は6～7万円が精一杯だと言われていたのに、初年度から1日1コース10万円を超えた。

**【杉本】**補助金がなくても成り立つというのはすごいですね。

**【吉川】**実は補助金も申請しましたが、全然ダメで、補助金に頼るなんてやっぱり志が低いなと反省しました。それでもガソリンスタンドも何もない地域がけっこうたくさん出てきたので、「とにかく地域の人を支えよう。赤字か黒字かというのは後からついてくるのではないか」ということで始めたのですが、結果はトントンでした。それであちこちの自治体から「うちにも来てくれ」と言われて、増やしたのですが、人件費のコストを貰えなくなります。そうなると共同購入と同じで、パートで配達すればいいということになるのですが、我々はそうではなく、商品を販売して支えるということだけでなく、その地域の人たちの暮らしを見て、生協として地域を支えるために一緒にやっていけることは何かを考えるために、一定の経験を持った人間が必要だと考えていました。そこで、店長を経験した職員や労組の書記長をやった職員を配置し、とにかく地域を回って、車がまわる前から地域の人たちとコミュニケーション

を取ってきました。だから、人件費が少し重くて、2台になって少し赤字ですが、それでも赤字は2台で年間100万円ぐらいでしたので、何とか直接剩余でプラスマイナゼロでやれたのだと思います

そういううちに、会津若松市から「僻地だけでなく、会津若松市の中心市街地でもお店がなくなって、高度経済成長期に建てた団地は高齢者だけになって、買い物が大変なので、市街地でもやってもらえないか」と言われて、とりあえず実験的に3カ月やりました。しかし郡部とは違って意外と一人暮らしが多くったり、少し歩けばコンビニがあることはある、ということもあります。1日の売上が5~6万円しかない。3カ月の実験期間は会津若松市から5万円ぐらいの補助金を頂いて運行しました。市もアンケートを取って、地域住民からは「必要だ」という意見もけっこうありました。実験は3カ月で打ち切りでしたので、「どうしようか。実験が終わったので運行も終了します、っては言えないよなあ。ここまで来たんだから、やるしかないだろう」ということで、その後も日曜日だけ自腹で回ることにしました。

その半年後ぐらいに、会津若松市から「実験終了後も自分で頑張っていただいたので、国の補助で3分の2だけ出せそうな補助事業があるので申請したい」ということで、市から申請書を出していただいて、1300万ぐらいかかる車の900万円だけ国の補助金をもらって、3台目を購入して、いま3台でやっています。補助金を入れれば今年度は利益は出ますが、2016年度は3台動かして事業としても成り立つようにということで、柱の事業にする方針を打ち出しています。別業態ではなくBESTAのお店に配置して、お店から行くようにしています。お刺身や不思議にお惣菜が売れるんで

すね。揚げたてでもないのにコロッケなどはかなり購入されます。だから、朝はけっこう生鮮の品ぞろえが、店舗の分と移動販売の分とで大変です。でも、供給はそのお店に計上するので、何とかうまくやっていると思います。

【杉本】BESTA店を核として、地域の「食」を支える生協ということですね。

【吉川】事業活動としては、宅配と店舗、そしてできれば店舗のなかの移動販売も含めたネットワークで地域の人たちを支えられればいいかなと思っています。10万世帯で人口は30万人を割ってきているので、いつまでこれでやっていけるかという心配はあります。会津にある生協なので会津の中で、頑張れるだけ頑張ろうかなと。郡山からお店に来る人もけっこういて、「郡山エリアにもお店をつくってほしい。こういうお店があったら、絶対に繁盛しますよ」と言われたりもするのですが、そんな力があるとは思っていませんし、郡山はコープふくしまさんの事業エリアなので考えていません。要は、無理して規模拡大をせず、組合員さんや地域との関係がしっかりできていれば、競合もあるけど、なんとか成り立っていけると思っています。それでも2025年以降はなかなか見えないので、次の世代の経営を担う人たちが判断する場面が出てくる思います。

【杉本】本日はBESTA店を素材として、地域の中で生協店舗を営むことの意義と課題をお話しいただきました。ありがとうございました。

## 争論 地域とくらしを支える「店」とは？

# 組合員の地域拠点をつくる～生活クラブ館徳丸の建設

加瀬 和美

北東京生活クラブ生活協同組合理事長

小林 徹也

生活クラブ生活協同組合・東京常勤理事

聞き手：杉本 貴志（関西大学商学部教授）



加瀬和美氏



小林徹也氏

【杉本】生活クラブ館は、生活クラブ生協では「消費材」と呼ばれる生活物資を販売する場であると同時に、子育てを支援し、地域福祉の拠点ともなるなど、多面的な機能を担っていますが、まずは「店」についてのお考えを伺います。班別の共同購入から始まり、時代の流れに合わせて個別を展開するなど無店舗事業中心というイメージが強い生活クラブ生協が、なぜ「デポー」と呼ばれる店舗的な施設をつくったのですか。

【加瀬】デポーは、1982年に第1号店が生活クラブ・神奈川でできたのが最初です。その後、千葉も始め、東京は最後に店舗事業に着手しました。在庫を持たない、店舗を持たないということを信条に、班別予約共同購入を強く進めてきた生協なので、あくまでもそこにこだわるんだということがありましたし、店舗はロスも出るし、それは予約共同購入の考え方とは少し違うのではないかという意見もありました。東京は物件が高いという理由もあったと思います。そういうわけで、東京では2004年に八王子に第1号店ができました。この店をつくるときに、「デポーとは何なのか」ということで、東京全体で「デポー事業構想」をつくり、東京の第5次長期計画（2010～2014）では10店舗をめざしました。第6次長期計

画（2015～2019）では、10店舗目以降の建設について、既存デポーの経営安定を前提に新規2店舗を検討することになっています。今までに9店舗を地域の状況なども見ながら、つくれました。

生活クラブ東京は4つのブロックに分けて、組合員活動と事業をしています。職員の異動や物件の資産は生活クラブ東京が管理していますが、共同購入や組合員活動はもっと小さい単位でやるために4つのブロック単協に分けています。区部は北と南に分け、ここ板橋は北東京にあたります。市部も北と南に分けて、多摩北と多摩南というかたちで、東京全体で4つのブロックがあり、それぞれに理事長がいて、それぞれがひとつの組織の単位として活動しています。しかしデポーを持つにはリスクがありましたし、経営がかなり絡むので、デポー事業は東京全体で進めようということで始まり、いまもデポー事業は東京事業でやっています。デポー事業全体の黒字も見えてきました。区部はいま3店舗で、23区内で初めてできたのが練馬区のデポー石神井で、昨年8周年を迎えるました。デポー板橋はその4年後にできたので、今年6月で5周年を迎えることになります。

【杉本】デポーのねらいは、共同購入の補完ですか。それとも共同購入を利用できな

い組合員向けでしょうか。

【小林】両方です。予約共同購入がなじまない人がいるのは間違いないと、生活クラブの場合、遅まきながらやっと昨年4月から今週申し込んだものが翌週届く仕組みになりましたが、デポーの構想を描いた頃は、注文した商品が2～3週間後に届くという状態でした。ありあわせの食材でも料理できる組合員でないと、共同購入にはなじみにくいという状況があったということです。また、小家族など少容量を求める人は続けづらいということもありましたし、マンション暮らしだと不在のときなど荷受けできないということもあります。

働く人が増えたり、家族構成が変わったりする組合員が出てきたので、デポーにはそういう人たちが利用できるようにしたいというねらいがあります。

また、お店には配送と違って、鮮魚がったり、お肉も量り売りがったり、野菜も少量多品種のものがあったりするので、共同購入になじまない材が展開できます。ですから、デポーを実現することで、配送の組合員にも利用してもらおうというねらいがありました。

デポーはこの両輪で考えましたので、私たちの戦略としては、組合員が大勢いるところでお店を開けようと考えたのです。組合員が一定数いるところのほうが、生活クラブのことが知られていますし、その方たちを主人公にしながら、友だちを紹介してもらい、加入につなげようと考えてきました。

【杉本】個別配送の導入よりもデポーのほうが後ですか。

【小林】個別配送は、生協のなかではかな

り早くから始めましたが、全面展開には踏み込めなくて、個別配送を全面展開したのは2000年です。それによって組合員が一定数増えて、地域のなかに組合員も多くできたので、それをベースに新たな組合員に参加してもらうという意味でデポーをつくりました。

【杉本】デポーだけを利用しているという組合員はどれぐらいですか。

【加瀬】2011年に1072人でオープンし、現在1350人程になりました。この人たちはデポーだけの利用者です。私たちはオープン前に、「デポーだけの組合員を1000人集めてからオープンしましょう」と決めました。板橋区に住む生活クラブの組合員は「まち板橋」という組合員組織をつくっていて、そこで年間の活動方針を決め、それに沿って活動します。そこで「まち板橋にデポーをつくろう」と討議をして決めました。いま北東京には全部で16の「まち」が存在しますが、そこに「デポーをつくりたいところはある？」という投げ方をしたのです。

お店をつくることに反対する組合員もたくさんいましたから、「何のために私たちはデポーをつくるのか。目的をちゃんと確認しよう」、「生活スタイルの変化で、配送だけでは利用できない組合員が出てきている。やっぱり店舗型のものがほしい」、「ここを拠点にして、食べることだけではなく福祉のことも一緒に進められるところがほしい」というような話し合いを重ねました。まち板橋の組合員が話し合い、「まち大会」で『『デポーいたばし』をつくりましょう』ということを決め、そこから活動が始まりました。

配達組合員にお店なら加入するというお友だちや知り合いを紹介してもらったり、

地域で戸別訪問をしたり、チラシをまいたり、消費材を車に積んでまちに出て広報をしながらデポー組合員を募っていって、それと並行して物件探しやお店の設計も進めました。

【杉本】まだ店がなく、しかも馴染みのない「デポー」というものだというのに、「出資金を払って組合員になってください」と勧誘すれば入ってもらえるのですか。

【加瀬】東京のデポーは、すべてそのやり方です。デポー石神井が先行してオープンして、2号店をつくりたいということで、「まち板橋」が最終的には2009年度の3月のまち大会で「自分たちのまちにデポーを建設しよう」ということを決定しています。

2010年から組合員と事務局でデポー建設準備会をつくって、拡大活動を開始しました。この段階では「板橋のどこか」につくるということぐらいしか決まってなくて、同時に物件情報も組合員から集めて、候補地を絞っていました。私たちは予約共同購入をすすめながら、まちづくりの活動もすすめ、「福祉のまちづくり」や「子育て支援」の拠点を地域につくってきました。そして、そうした点在する生活クラブの運動グループ（ディサービスなど）を組合員がつなげながら、地域のまちづくりをしていましたが、店舗をつくるときには、店舗を中心にひとつの村のようにまちづくりをしようと考え、それが「デポー・ヴィラージュ構想」です。土地を提供してくれる方が見つかったことで、構想を具現化できる「高齢者の見守りや子育て支援もできるような、統合した施設をつくろう」ということになり、さらに地域に仲間を増やしていく力になりました。

【小林】生活クラブの組合員は消費材に対して満足度が非常に高いので、「配達はだめでも、お店ができるんだったら入るかもしれないわ」という人を紹介してくれたりしました。理事や「まち」の運営の人が地域の組合員に会いに行って、「今度、こういうお店をつくりたいから、ぜひお知り合いを紹介してください」と呼びかけながら、人が人をつないでいくようななかたちで募っていました。この活動をベースに、ミニお店みたいな場をつくって、そこに鮮魚やお肉を持ってきて、組合員に購入してもらうと、それを食べたうちの何人かが「こんなお店ができたら、やっぱり買いたいわ」という思いを強く持たれて、その人がまたお友だちを紹介してくれて…というような流れができ、関わる人がどんどん増えていました。それと一緒に、働く人も集めるのですが、働く人にすれば、お店が開かない限り自分の働くところもないでの、新規組合員集めに関わる。そういう人をどんどん増やしながら、組合員を増やしていく、というやり方です。

【加瀬】オートロックのマンションが増えているので、「生活クラブの消費材はほしいけど、受け取りができないから加入できない」という声もありました。そういう人に、「この近くにお店ができる」ということを知らせると、「お店だったら、いいわね」ということで組合員になる人がいましたね。

【杉本】店は、好きなときに好きなものを買える場もあります。それによって生活クラブが従来から抱いてきた、「豚を丸ごと購入する」というような考え方が変わってしまうというような意見は出なかったのですか。

【加瀬】店では当然ロスが出るので、反対意見もたくさんありました。デポーは大きな班だと考えました。「肉はこれぐらいの量を食べよう」とか「消費材はこれぐらいの量を食べよう」という供給計画を立て、「それを1000人の組合員で食べきるんだ。1000人の大きな班だ」と考えるわけです。地域に消費材を見せる場所ができたことで、生活クラブを知ってもらって、加入に結びつける。デポーで加入して、配送の組合員になっていく。デポーが「見せる場所」「人の集まる場所」になることで利用と拡大につながり、一方でロス率は厳しく管理して、他のスーパー・や店舗に比べたらずつと低いレベルでおさまっています。

【杉本】そのほかに他生協の店舗にはないデポーの特徴はどこにあるのでしょうか。

【加瀬】まずは、ここでしか買えない消費材があるということですね。ひとつひとつに物語があって消費材があるということが一番の強みです。それから、たくさんの組合員が運営に参加しているところです。デポー委員長とまち委員長と理事、マネージャー、事務局でデポー運営会議を毎月開いて、拡大と利用状況を確認し、折込チラシの枚数や回数、どの生産者を呼ばうかとか、どんな企画をしてどれだけ人を集めようとか、消費材を開発しようとかいろいろなことを決めて実行します。また、「ワーク」という形で組合員が、例えば野菜の袋詰め、情報紙の配布、クリスマス・正月用品の受け渡しなどに有償の組合員活動として参加します。もうひとつ大きいのは、店で働く人です。この地域に住む人たちがフロア・ワーカーズとして働く場になっていることですね。だから、拡大するときに「働く場が一つできる。デポーで働くことも考えてみな

い？」という話もしました。

【杉本】デポーで働いている人は全員が完全にワーカーズなのですか。

【小林】そうですね。業務委託しているので、任意団体をつくっています。店舗責任者（マネージャー）をワーカーズで立てられるまでは、東京本部の専門部署の職員が入って共同運営をしますが、自分たちでできるようになれば、マネージャーを理事会で承認して、それ以後はワーカーズに完全委託します。

材の部分は、食の約95%がプライベートブランドなので、そこは大方の生協とは違うかなと思います。あとは、組合員の参加ですね。店舗オープン前の新しい組合員集めや、どんな店にしようだとか、事あるごとに組合員の委員会を立ち上げるんですね。デポー建設準備会を立ち上げて、そこになるべく大勢の組合員に参加してもらって、人集め、働く人集め、店の設計などを議論して、それを形にしてきました。

板橋の組合員で「まち」を組織していて、そこで組合員が運営に関与します。ひと月100円を組合員から集めて、それをこの「まち」の活動費にして、「どこにチラシを入れて拡大しよう」とか「利用促進をどのようにしようか」とか、自分たちの「まち総会」で決定して、予算立てをして取り組んでいます。これは他の生協にないユニークなところかなと思います。

おもしろいことに、任意団体である各まちの計画の積み上げが法人の事業計画になっています。組合員の参加をつくっていく生協という点で、これはおもしろいかなと思います。さらに、ここがまちづくりの拠点になるので、組合員だけでなく、組合員以外の人にもここを暮らしの課題解決に使っ

てもらえるのが生活クラブの大きな特徴かなと思っています。

【杉本】他の生協でも、全県単位では規模が大きすぎる所以、総代会だけでなく事前に地区別総代会をやろうということがよく行われていますが、独自に予算や事業目標まで立てるのは非常にユニークです。

【小林】「東京」と「北東京」と「まち」とで、それぞれ役割分担をしています。「まち」は地域なので、店舗にいちばん近いところは「まち」の組合員が活動に参加しながら担う、という構図です。「東京」は、事業管理や、全デポーで統一的にやる事業や活動をダイナミックに提案して、それをブロックが自分たちの地域政策にほぐして、各店に「こんなふうにやったら、どう？」みたいに提案して、各店で組合員とワーカーズが中心になって組み立てていくというのが、大まかな流れです。

【加瀬】モノがあるだけでなく、ここに人が出入りして、出会う場になるということがすごく大きいです。いまは生活クラブでは8割以上が個別配送の組合員で、北東京では2015年に2店舗のデポーの組合員数の合計が班の組合員数を超えるました。個別配送の組合員にはいろいろな広報紙で情報は届けますが、配送する職員すら会えなくて、留守宅にモノだけ置いてくるという方が増えて、その方との双方向のやりとりが難しい。運営を担い、活動に参加する組合員、企画に参加する組合員、組織を担う人材を、どうやって育していくかが大きな課題になっています。

そのなかで、このデポーがある「まち板橋」は、デポーがあることによって新たな組合員が登場しています。組合員が出会う

場ができたのが大きいです。たとえば組合員集会室で企画などをしているときに、「あ、○○さん」というふうに会うことができて、いろいろな話をすることができるし、運動グループも、たとえばデイサービスや保育園があると、そこを利用する人の対話があるので、すごく活気のある「まち」、新しい組合員が登場する「まち」になります。

当初は反対もずいぶんありましたが、5年経って、「やっぱり、ここで買うことにするわ」と言って、組合員になる人も増えています。そう考えると、人が出会う場、つながる場、そこからまた発展していくことができる場なんだなと実感します。それは組合員がここで活動しているからです。たとえば生産者を呼んで学習会をするときも、その企画はすべて組合員が立てます。

2005年に「生活クラブ・デポーヴィラージュ構想」を考えて、石神井が1番目、ここ板橋が2番目のデポーになりました。「北東京でデポーをつくるということは、単にお店をつくるのではなく、デポー・ヴィラージュをつくるということだ。ここは単なるモノを売る場所ではなく、人と人をつなぐ場であり、まちづくりをする場である。地域には地域福祉や環境に関わる団体もあるので、自分たちの生活で必要に応じて生みだしてきた機能もすべてつなげる。そのなかのひとつにお店がある」という考え方です。

【杉本】組合員以外の地域コミュニティ、あるいは行政との関わりは、どうですか。

【小林】保育園は板橋区の制度で「小規模保育」になっているので、区から待機児童を紹介されるというかたちで認可事業としてやっています。デイサービスや訪問介護・

居宅介護も介護保険事業としてやっていっていますので、地域の他の事業者と連携して運営しています。

【加瀬】保育園の利用者は必ずしも組合員とは限りません。給食やおやつは消費材を使ったものを提供していて、「なるべく組合員になってね」というお知らせはしますが、強制ではありません。もちろん、デイサービスも同じです。地域の運動グループは、「組合員でない人も一緒に地域をつくっていく」という考え方ですので、組合員の人もいるし、そうでない人もいます。

【杉本】いまや地域生協の組合員の平均年齢は50代半ばで、子育て世代が少なくなっているといわれます。生活クラブはどうですか。

【加瀬】同じです。そこに危機感を覚えて、とにかく子育て世代を増やそうということで、昨年4月から週次申込みに変わった大きな理由もそこです。2～3週間まとめて注文するという生活サイクルは、いまの若い世代になじまないんですね。いま懸命に子育て世代を拡大しています。

【小林】地域で組合員拡大が進んでいるので、新しい組合員は少しずつ増えています。新しい組合員には比較的若い人が多いですね。

【杉本】そういう若い方々は総代になりましたり、組合員活動で活躍されたりされていますか。

【加瀬】「まち板橋」では、きょうも午前中に「まち」の会議があって、私も出てきましたが、運営を担っているのはほとんど、

未就学児を持つママです。30代後半から40代前半の人たちで、いまはその人たちが「まち」の活動の中心です。若い人たちの意見も聴きながら、たとえばおしゃれチラシをつくるとか、企画も友達を誘って来やすいように、「〇〇学習会」ではないタイトルにしようとか若い世代の意見を取り入れています。

【杉本】大きな生協では、新しい店をつくりうとしても、「なぜあの地域ばかり店ができる…」とか「あっちばかり、ずるい」という反対意見が出て、実現しないという話をよく聞きます。

【加瀬】デポーをどの地域につくるかは、まちが決めます。決めたら、その地域で1000人拡大します。自分たちの手で新しい組合員を1000人拡大するというのは、それも1年ぐらいの短い期間でやりますから、相当の活動をすることになります。

【杉本】その1000人というのは、9人の「まち運営会議」の委員が中心になって仕掛けをするのですか。

【加瀬】そうです。北東京理事会がそれをサポートします。まちの会議で「いつ、どこで、どれくらい、どんな方法で拡大しようか」ということを決めて、一緒になってまちを歩きます。企画もします。「紹介してね」というチラシをつくって組合員に呼びかけたりします。

【杉本】北東京理事会が手伝ってくれるなら、杉並も手を挙げればよかったのではないかでしょうか。

【加瀬】主体は「まち」です。たとえば私

たちはキャラバンカー（消費材を積んだ車）を道路わきに止めて拡大をしますが、それは他の区に住んでいる組合員（理事）が行つてもだめなんです。紹介の力が強いので、「あ、○○さん」と声をかけられるのは、その地域に住んでいる人です。そこがきちんと動かなければ、1000人の拡大はできない。もちろん、理事会はバックアップはしますが、実際のところはまちの組合員がやる気にならなければ数字は達成できないです。

**【杉本】**デパートの1人あたり利用高は9000円と高いですね。

**【加瀬】**それは生活クラブの特徴です。配達も含めて、1人あたりの利用高は他の生協と比べると高いです。

**【小林】**うちとしては、所有感を持ってくれる組合員をどれだけ増やせるかが、けっこうカギです。

**【加瀬】**いま消費材の開発をしています。「デパートいたばしでないと買えないものをつくろう」ということで、組合員でプリン・プロジェクトを立ち上げました。組合員の声があったので、「それを形にしようか」ということで、ここの惣菜室でオリジナルプリンをつくって販売する計画です。自分たちの力で変えていけるお店なんだということが魅力になります。一つひとつの消費材の力が大きいですね。学ぶ場でもあるので、生産者を呼んだりして、お肉であれ、牛乳であれ、それがどういう経緯で生まれてきたものなのかという学習会をすると、「なるほど。やっぱり、ここでしか買えない」というような組合員が増えていきます。

**【杉本】**店舗のいいところは、小規模生産地とも結びついて、いろいろなことができる点にあると思いますが、それぞれのデパート独自に消費材を仕入れることはできますか。

**【加瀬】**できます。野菜は、都内で農業をやっている生産者と提携しているので、届けてもらって、直接売ったりしています。お豆腐やパンなども地域で探して提携しています。板橋には、クッキーを作っているワーカーズがあって、そのクッキーの販売もしています。

**【杉本】**それは運営委員が探すのですか。ワーカーズですか。

**【加瀬】**提携する生産者を決めるのは、組合員です。運営委員が、あそこのパンをデパートで販売できないだろうかと探してきたこともあります。

**【小林】**地域の人と議論をして、最終的には規格書を含めて理事会で決定するという流れです。

**【加瀬】**「自分たちが探して、自分たちが決めた生産者、だから食べようね」ということです。

**【杉本】**その場合、ワーカーズはどこで店の運営に主体的に関わるのですか。

**【加瀬】**たとえばプリン・プロジェクトでいえば、ワーカーズのメンバーもプロジェクトメンバーのひとりとして参加してくれています。ワーカーズは実際につくって販売していく立場として参加して、「つくる側としては、これぐらいの値段ができるよ」

とか「これはできるけど、こっちはできないよ」というふうに、売り手の意見を言います。同じプロジェクトメンバーで、同じ土俵の上に立って、議論していく仲間です。

**【小林】**仕組みとしては、毎月のデポー運営会議で、組合員の「まち」の人とワーカーズと理事会が議論します。その構成メンバーに入っているので、場合によっては自分たちが提案を出すこともできます。決定するのは理事会だとしても、「こういうのをやりたい」という提案は出せて、それがコンセンサスを取れれば、その担当の理事が理事会に持っていくという流れはあるので、月次とかで自分たちの意見反映ができる場を保障されています。

**【杉本】** そうしたデポーだけでなく複合施設であるのがこの生活クラブ館の特徴ですが、これはたまたま同じ建物に店と保育園や福祉施設とが一緒に入っているのとは、どこが違うのでしょうか。

**【小林】** 生活クラブのお店と生活クラブの保育園が同じ建物の中にあるというだけなら、単なる雑居ビルですね。食材は生活クラブのものを使っているので、下と上の連携は食材がいちばん大きいと思いますが、保育園と高齢者施設はベランダを共有していて、高齢者が散歩に出かけるときはお見送りをしてもらうことが日常茶飯事です。だから、うちの子どもたちは高齢者と当たり前のようにあいさつできる子になります。一つの館に思いを同じくする団体があることで、それぞれのところでいいことが起きていると思います。

**【加瀬】** いま生活クラブ館徳丸に入っているのは、フロア・ワーカーズを担う「ワーカーズ・コレクティブGreen」、「NPO・ACTいたばし居宅介護支援事業所」、「NPO・ACTたすけあいワーカーズあやとり」、保育園を運営している「ワーカーズ・コレクティブえがお」です。

ここは徳丸ですが、前野町というところには「おやこ舎あやとり」が地域の子どもの一時預かり事業をやっています。もともとデイサービスも、前野町でやっていたのですが、生活クラブ館ができたときに、「いっしょにやろうよ」ということで、移転しました。それから、まちの居場所づくりで新しくできてきたのが「まちの縁がわ」で、ちょっとしたまちの居場所になっています。それから、南常磐台にあるのは、組合員が「安心・安全なおやつがほしい」ということで始めたお店で、クッキーを専門につくっているお店です。そして地域政党「生活者ネットワーク」も加わって地域協議会をつくっていて、毎月、いろいろな情報交換をしています。協議会がまち板橋のまちづくりをすすめています。その拠点となっているのが、生活クラブ館です。

保育園は新しく始めた事業ですが、「あやとり」や「居宅介護支援事業所」などは、もともとあった事業所がここに移転するというかたちでスタートしました。

どこが特徴かというと、各事業所のリーダーたちがすべて生活クラブの組合員活動をしてきた人たちなんです。「ただ食べることだけではだめだ。自分たちが年をとっても暮らしやすい地域であるためには、介護のことにも関わっておかないと心配だ」と言って、始まっています。子育てのことも、「若いお母さんを助けてあげたい。お互いに助け合いだよね」ということで始まって、その根っこがみんな一緒になので、形は違うけれども、たとえばまつりをやろうと

なったときも一致してできます。やっている事業は違うけれども、めざす方向性や基本的な考え方が一致している。そこが、単に寄せ集められているというのとは違うところかなと思います。

特に「まち」の部分は、加入して1～2年目の若い組合員が入ってきて運営を担いますが、そこでいろいろな疑問にぶつかります。「チラシを地域に配ったり、企画をしたり、そんなの事務局がやればいいじゃない。なんで私たち組合員がここまでやらなきゃいけないの」「そうじゃないんだよ。何のためにこのお店をつくったんだろう。どうして組合員が活動するんだろう」というやりとりを常にしながら深めていくわけですが、そのときにいろいろなリーダーがいろいろな立場でものを言うので、「こうやって活動している先輩が地域にいる」ということを目の前でひとつのかたちとして見せられて、納得していく。これがすごく大きいかなと思います。

**【杉本】**これから北東京として、石神井や板橋の経験を積んで、次に「こういうふうにしたい」というのはありますか。

**【加瀬】**長期計画は5年ごとに立てていて、2015年度から第4次5カ年計画が始まったところですが、この5カ年で店舗をつくる計画はまだありません。次にしたいことは、デポーいたばしでいえば、今週1回実施している「お届けデポー」、高齢や病気などの理由でご来店できない組合員に、御用聞きのスタイルで必要な材を届けるしくみですが、それをさらに拡げていきたいです。その他、移動販売などもできないだろうかという意見も出ています。また、北東京全体では、地域の組合員をつなげてたすけあいのできるコミュニティを形成するという

ことです。孤立せずに、近くにいる組合員どうし、班・個配・デポーという形態にかかわらず誰もが顔見知りになって、いざというときにたすけあえる関係性を日頃からつくっていこうと、チャレンジをはじめたところです。

**【杉本】**いまいちばんの課題はどこにありますか。

**【加瀬】**組織運営は本当に課題です。リーダーは60～70代です。その後を継ぐ40～50代がなかなか見つからないというのも、それぞれのワーカーズでも共通の課題なので、若い子育て世代の30～40代の人に入ってほしいというのは、生活クラブの組合員だけでなく、ワーカーズもそれぞれ抱えている課題です。

**【杉本】**それでも生活クラブの場合、独自の消費材に対して組合員が寄せる信頼は年代を越えて圧倒的です。その柱がしっかりしていることが、地域の拠点をつくりあげる上でも基礎となっている。そのことがよく理解できました。本日はありがとうございました。

# 特集

## 地域の拠点としての生協店舗

小売業は、いかに世の中がグローバル化しようとも、地域に存在し続けることができる数少ない産業だといわれてきた。安い労働力を求めて世界中を移動し続ける製造業と違って、商業は地域の消費者から離れては存在できないのである。

その前提が、ネット通販の普及・拡大で、崩れようとしている。書籍や家電製品については、スマートホンやパソコンで遠隔地の業者に注文し、自宅に配達して貰って受け取るというのがもはやあたりまえの消費行動になりつつある。地元商店街の書店や家電販売店で買うような消費者はめったにいないという時代がまもなくやってくるのは確実であって、それがいざれ食品の相当な部分に広がっていくことも避けられないであろう。Amazonにしろ、ヨドバシカメラにしろ、ネットで注文すれば、日本のほとんどの地域で、当日あるいは翌日にはありとあらゆる欲しいものが届くのだから、多忙な消費者がそちらになびくのは当然である。

このような時代の変化に生協は対応しなければならない。無店舗事業をどう変革し店舗事業をどうするのか、これまで

以上に革新的で柔軟な考え方をもって構想し実践することが求められている。店舗についていえば、おそらくは2つの方向性が考えられるであろう。

ひとつは、ネット販売ではいかに技術が向上したとしても得られないような、商品を手に取り、触って、実際に確かめながら購入できるような場を組合員に提供すること。それでもうひとつは、単にモノを買う／売るということにとどまらず、それを越えた何かができる場に売り場・買い場を発展させること。

そう考えれば、SMやSSMタイプのチェンストアを展開して多くの組合員の日常の食生活を支えることとともに、地域に根差すあたらしい「店」のあり方を考えることもまた生協にとって重要であるという結論に導かれる。小型店の革新、無店舗事業との融合、協同組合間協同など、全国の生協のさまざまな取り組みを見て、海外の生協店舗のあり方も参考しながら、地域の拠点としての生協店舗を思い描こうというのが本特集の趣旨である。

(本誌編集長 杉本貴志)

1. 新しい「店」のあり方をもとめて  
(杉本 貴志)
2. 食と医の協同による地域拠点作り～生活協同組合おかやまコープと岡山医療生協の事例  
(加賀美 太記)
3. シンガポールでの研修体験と、そのなかで感じたコープこうべの店舗事業との違い  
(山本 藍里)

## 特集 地域の拠点としての生協店舗

01

### 新しい「店」のあり方を求めて

杉本 貴志（関西大学商学部教授）



杉本貴志氏

商店街がシャッター街化している惨状は、いまや全国どこに行っても見られる、ありふれた光景となってしまった。かつては立派なアーケードが延々と続き、買い物客があふれていた鳥取県米子市の商店街など、往時の興隆が想像もできないほどの激変である。

人は、生きていくためには食べなければならない。食べるためにはほとんどの場合、買い物しなければならない。その買い物客はどこに行ってしまったのか。郊外の巨大ショッピングセンターに行けば、即座にその答えがわかるだろう。消費者だけでなく、かつて中心部の商店街で商売を営んでいた人々にも、そこでテナントとして出会うことができるかもしれない。客も店主も市街地に見切りをつけ、郊外に移動してしまった。残されたのは、空き家となった店の跡と、高齢者など買い物弱者と呼ばれる人々である。

それは大変だ。よし、生協には無店舗事業がある。個配で生活必需品を届けよう。行政と連携して移動販売車も考えよう。夕食宅配も有効だ。インターネットの普及でライバルも続々出てきた。ネットスーパー やオンラインショップを利用すれば、生協以上に便利だ。店がなくても何とかなる。便利な時代になったものだ…。

市街地ばかりでなく、過疎地にも買い物弱者は大勢存在するから、そこでも生協や行政や業者は同じように対策を考えるだろう。何とか彼らに物を届けなければならぬ…と。

しかし買い物弱者の問題を、生活必需品をいかに届けるかという問題に矮小化してしまっていいのだろうか。ネットを使えば何でも簡単に手に入るのであれば、賑わいなどなくても何も問題はないのだろうか。

「店」があることで、地域には賑わい、雇用、文化が生まれ、人々のつながりができる。生活を物質的にも精神的にも豊かにするのが「店」なのではないか。そんな視角から、生協の「店」のあたらしいあり方を考えることはできないだろうか。

## 1 英国生協の小型店戦略

生協運動の母国であるイギリスにおいても、日本と同じく高齢者を中心とした買い物困難者が増大している。ここで注目されるのは、彼の地では地域に密着する店舗の重要性がいま生協の内外で再び認識され強調されていることである。

イギリスの生協がかつて強大な消費者勢力として小売流通業のトップに君臨していたこと、しかし第2次大戦後、新興スーパー・マーケット・チェーンとの競争に敗れてシェアを劇的に下落させ、一時は生協の存続さえ危ぶまれる状態になったことはよく知られている。そこで英生協が起死回生の手段として選択したのが、大型店からの撤退、小型店への特化という、日本の生協からすれば意外な戦略だった。この小型店を英語で「コンビニエンスストア」と呼ぶが、生協陣営はコンビニエンスストアの発達が遅れていた英國において、この業態のトップランナーとなることをめざし、見事にそれに成功したのである。

日本で発展を遂げたいわゆる「コンビニ」とイギリスのコンビニエンスストアとの大きな違いは、対象とする客層と品揃えにある。最近でこそ日本のコンビニでも高齢者をターゲットにする店舗が増えているが、かつてはもっぱら若年層を相手に簡便な食とサービスを深夜に提供するのがコンビニだというイメージが強かった。しかし英生協の展開するコンビニエンスストアは、郊外の大型店にまで買い物に行くことが困難な高齢者など地域住民に対して生鮮食品など生活必需品を提供する小型スーパーマーケットであり、イメージ的にはむしろ年配者向きの店といっていいかもしれない。世界一激しいといわれる大型店分野での流通

戦争において惨敗を喫した生協は、苦肉の策として、1990年代まではニッチ市場であった小型店という業態に目をつけ、それに「コミュニティに貢献する生協」という大義名分を付与し、流通業における「倫理的事業者」として自らをアピールすることができたのである。

その一方で英国生協陣営は統合・合併を重ねてブランドや店舗や仕入れの全国統一を進めるとともに、旺盛な投資によってライバル企業の店舗を次々に買収、全国で店舗網を充実させていった。こうした急激な膨張政策は結果的に経営幹部の不祥事・スキヤンダルを招いてしまったし、テスコやセインズベリーといった大型店市場での勝ち組企業がコンビニエンスストア分野にも近年急速に進出している。もはや小型店も生協の独擅場ではないし、その前途は必ずしも明るくはないように思われる。

しかし、日本と同じく郵政民営化で採算が取れない郵便局が続々と閉鎖される中、数百を超える地域において郵便局併設型店舗を展開し、地域住民になくてはならないサービスを提供する等、地域におけるコードの存在感は今後も無視しえないものであり続けるだろう。イギリスでは、教会と郵便局とパブが揃っているところがコミュニティだという。地域の住民によって生まれ、



英生協のコンビニエンスストア型店舗

育てられてきたコープも、同じようにコミュニティに欠かせない存在となることで、生き残ろうとしているのである。

## 2 小型店に着目する小売業

こうした英国生協のコミュニティ政策・店舗戦略には、協同組合原則の第7原則「コミュニティへの関与」をいかに実現していくかを考えなければならない日本の生協にも参考となるところがあるだろう。そのように考えた筆者が寄稿や講演等でイギリス生協のコンビニエンス業態への転換を紹介し始めたのは2005年頃のことだった。

しかしイギリスと日本では、いうまでもなくさまざまな点において生協や「店」を取り巻く環境が大きく異なっている。日本では独自の発展を遂げたコンビニがすでに大々的に展開しているし、生協には店舗だけではなく無店舗業態もある。とくに当時は個配が共同購入に代わって生協の主力業態となりつつあった時代で、店舗の整理・大型化と個配の普及によって組合員のニーズに応えることに各生協は集中していた。それ以前の時期には小型店を何とか成長させたいと工夫を重ねた生協もいくつかあったけれども、そこで残されたのは苦い教訓であって、「やはり小型店では無理だ」というのが生協の経営に携わる幹部の率直な思いであったろう。英国生協が採用した新路線の紹介は、組合員層からは非常に強い関心をもたらしたが、職員層には“どこかよその世界の話”としてしか受け止められなかつたのではないかと思っている。

しかし、大規模ショッピングセンターを各地に続々と建設して流通業の王者に君臨していたイオン・グループは、「シニア」層と「都市」部が近い将来において新たな

主要ターゲットとなることを見据えて、新しいコンセプトによる業態「まいばすけっと」の1号店を2005年に開店している。

東京や神奈川の住民であれば、いまや「まいばすけっと」を知らない人はほとんどいないだろう。それから10年の間に両都県だけで500店以上に爆発的に拡大した「まいばすけっと」は、コンビニでは「価格が高い」「そもそも生鮮食品がほとんどない」といった声に応え、コンビニでは満たされない都市住民の「食」のニーズに対応した小型スーパー業態の店舗である。

コンビニにはない総菜・中食類の圧倒的な安さと、ちょっとした料理の素材なら揃う生鮮品・加工食品の提供が、都市部に暮らす高齢者や勤め帰りのサラリーマン、OL、兼業主婦らの支持を受け、「まいばすけっと」は1000店舗体制をめざしてさらなる攻勢を強めている。極狭や変形の建物であっても、「本当にこんなところに出店するのか」と驚くような立地にも、「まいばすけっと」は果敢に出店し、黒字化を果たしているが、その秘密はどこにあるのか、生協としても研究が必要であろう。コンビニ陣営においても、生鮮品を扱う「ローソンストア100」をさらに発展させた業態「ローソンマート」をローソンが開発し、三大都市圏で500店の出店を目指しているという。

地方の小売業者の中にも、京都の「フレスコ」のように、小型スーパーを街中にくまなく展開して地域のニーズを一手に引き受けようという動きが目立ってきた。そのコンセプトである「家事労働の場」としての店舗という考え方は、生協としても注目すべきものである。「ショッピングを楽しむ」場であれば遠くてもいいが、「家事労働の場」であるならば「近くにある」ことが絶対条件となるという「フレスコ」は、

すでに京都地域で70店近くの圧倒的な出店を果たしているが、既存の建物を利用することで、「まいばすけっと」同様に各店毎に売り場構成も品揃えもバラバラである。チェーンストアの王道とは些か外れた形での小型店展開ならではの工夫も、地域密着型店舗を成功させるには必要となるのである。

### 3 苦闘する生協の小型店事業

新たな小型店展開を今後の成長の鍵と考える流通業が増えている状況に対して、いまのところ生活協同組合陣営は一步距離を置いているようにも思われる。もともと小型店から出発した生協は、そうした旧式店舗を現代的な中型・大型店舗（SM、SSM）に置き換えることに1990年代以降専心してきたが、その動きが今もって多くの生協における店舗事業の主流であるといつていいだろう。ほとんどの生協経営陣の頭の中で、「小型店の復権」は将来的な課題としてしか意識されていない。

もちろん地域の組合員に立脚するのが生協であるから、地域密着型小型店の新たなあり方を模索する動きがなかったわけではない。

人口密度が高い首都圏の神奈川や埼玉の生協では小型店の標準化による普及・発展が試みられたし、多様なタイプの店舗を多数展開してきた「コープこうべ」では、コンビニエンスタイプの「ミニコープ」をさらに発展させた「コミュニティコープ」と名付けた意欲的な新業態を実験的に開設した経験をもっている。単に売る・買うというだけの場ではなく、「店」をもっと多角的にコミュニティを支える拠点としようという構想は、現在からみれば、早すぎたか

もしれないけれども貴重な取り組みであった。

そして最近注目されるのは、他企業、具体的にはコンビニ業者と連携して、地域を支える新たな事業を展開しようという生協の動きである。「コープさっぽろ」は「ファミリーマート」との業務提携を発表し、「コープやまぐち」は「ポプラ」と提携して2店の小型スーパーを開店している。こうした連携が今後生協と地域に何をもたらすのか、現時点ではまだはっきりとは見えてこないけれども、ひと昔前には想像もできなかっただけの企業、流通業との連携を含めて、地域の多様な組織・団体との結びつきの中で「店」の新しいあり方を考えることが、生協にはますます重要になってくるだろう。

「グリーンコープ」や「生活クラブ生協」のように、店舗運営をワーカーズコープに委託することで「働く場」や「新しい働き方」を地域に提供し、その面からも「コミュニティへの責任」を果たそうという生協もある。本号の「争論」で取り上げた「生活クラブ館徳丸」1階の「デポーいたばし」の運営も地域のワーカーズに完全に委託されているが、店内では組合員とワーカーズとが実際に親しく、まさに対面販売という趣で消費材（商品）についてあれこれ尋ね、



ワーカーズと相談しながら肉を購入する組合員  
(デポーいたばし)

答え、情報交換していた。そこでは、生活クラブ独自の食品に対する圧倒的な信頼感が、共通の思いを抱く人々の地域におけるつながりを生んでいるのである。

しかしながら一般的には、小型店は魅力ある品揃えを利用者に提供することが規模の関係で極めて困難な業態であること、そして採算を確保するのが容易ではない業態であることは否定できない。それ故、小型店といえばほとんどの生協において赤字店の整理・集約が議論の中心となっているのであり、「小型店事業が黒字を記録している生協はほとんどない」というのが生協人の共通認識であると思われる。

その数少ない例外が、首都圏に展開する日本最大の生協「コープみらい」の小型店である。とうきょう、さいたま、ちばの3生協が統合して誕生した「コープみらい」は、それぞれの生協がもつ70店以上に及ぶ小型店事業を受け継いでいるが、赤字が続いてきた店舗事業の中で、小型店は継続して黒字を記録してきた。驚くべきことに、SM店が出す赤字をミニ店の黒字が埋めて軽減するという状況だったのである。

しかしその後「コープみらい」のSM店は収支を改善し黒字化しつつある。店舗事業全体でも、2014年度にはついに5.4億円の経常剰余を記録しているが、その反面、ミニ店の収支はますます厳しくなっていくことが予想される。2010年には87店あったミニ店は、赤字店舗の閉鎖方針に基づき、2015年には70店に減少している。

70店のうちの60店は女性店長だが、2年前から彼女らをパート職員の身分からエリア専任という正規職員に転換したり、狭いバックヤードをやりくり改装し、店内で惣菜を随时調理して提供する体制を整えたり、ミニ店についても運営の改善は進められて

いるが、小型店舗を生協の中で今後どのように位置付けていくのか、「コープみらい」や「コープネット事業連合」における抜本的な検討は次期の中期計画において議論されることになるだろう。



ミニコープ戸塚東店



マンション1階に入居するミニコープ巣鴨店

土地の制約が厳しく、物件価格が非常に高い首都圏では、他地域以上に小型店舗の持つ意味と可能性は大きなものとなるはずである。「まいばすけっと」や「ローソンマート」などが並ぶ中でコープらしい都市型店舗をどのように構想するのか、「コープみらい」の動向に注目したい。



店内で調理されたばかりの惣菜が並ぶ  
(ミニコープ滝野川店)



バックヤードに設けられた調理コーナー  
(ミニコープ巣鴨店)

#### 4 無店舗事業を土台にした 拠点づくり

店舗事業を進めるにあたり、他企業に比べて生協が不利な点はいくつか指摘される。組合員以外の利用が許されない「員外利用規制」はその最たるものだが、逆に生協には他企業にはない有利な点もあることに、われわれはむしろ注目すべきだろう。

生協には、他の小売企業がほとんど手掛けっていない無店舗事業（班別共同購入や個配事業）がある。そして生協には、何よりそれを支える組合員がいる。生協らしい「店」のあり方を考えるにあたっては、この2つの「宝物」を活かすことをまず考えるべきではないだろうか。

無店舗事業と融合した新型店舗や、組合員活動の拠点機能を兼ね備えた店づくりができれば、店舗事業、とくに小型店が抱える潜在的問題点のいくつかを乗り越える道が見えてくるだろう。

ここでは鳥取県の東部（鳥取地域）で誕生し、現在では西部（米子地域）にも拡大して全県的に活動する鳥取県生協が、無店舗事業の商品受け取り場である「ステーション」をどのように設けているかを見ることで、生協にしかできない、生協らしい「店」の可能性を考えてみよう。

鳥取県の西部、米子地域には、かつて鳥取県西部労働者消費生活協同組合という生協が存在した。1950年代、この西部生協は米子市に店舗面積1450m<sup>2</sup>の革新的な店舗を設け、4億円を超える供給高を誇っていたというが、それは地元の商業界には大きな脅威となっていた。したがって1957年に米子で開催された全国小売業経営者会議では生協対策が会議のテーマとなり、ここから小売業者による現代的なスーパーマーケットの展開、中内功のダイエーに代表される「主婦の店」づくりが全国で始まるのである<sup>(注1)</sup>。

つまり米子は、生協の店舗事業とスーパー・マーケット・チェーンの発展の上で、きわめて重要な役割を演じた舞台なのであるが、本稿冒頭に述べたように、いまでは商店街



シャッターが続く米子市の商店街

が廃れた代表例として取り上げられるほど街は変貌し、生協店舗も人々の思い出の中にのみ存在している。

解散した西部生協に代わって米子にも事業区域を拡大した鳥取県生協も店舗は持たず、組合員は班別の共同購入と個配を利用して食料品等を購入している。

無店舗事業は、店舗設備がいらず、予約購入でロスが生じない、生協としてはありがたい業態であるが、利用する組合員から見れば、週に1度の商品の受け取りをどうするのかを考えなければならないシステムである。それは人によっては何の問題もないことであるかもしれないが、これが大変な障害となる組合員も存在する。そこで全国の多くの生協が導入しているのが「ステーション」と呼ばれる注文品の受け取り場である。

生協は、たとえば地域のクリーニング店等と提携して、そこを共同購入の注文品の受け取り先とする。そうすれば、仕事で在宅できない組合員も共同購入を利用できる。勤務を終えて帰宅途中にクリーニング店に立ち寄り、自分が注文した品物を受け取ることができれば、組合員にも生協にも、そしてついでに自店のサービスの利用が見込めるクリーニング店にも、ともに利益があるだろう。鳥取県生協で注目すべきは、このステーションを「COCOステーション」「ミニCOCOステーション」と名付け、前者を14か所、後者を29か所設置していること、そしてそこに単なる商品の受け取り場を越えた機能を持たせる試みを始めていることである。

たとえば新規チェーン店の開店が相次ぐ米子市米原地区に設けられた「COCOステーション米原」は、駐車場を備えた、かなり大規模な生協専用施設であるが、「COCO

ステーション」に「くらしのサポート総合窓口」が併設されており、さらにその隣には組合員が自由に利用できる「コミュニティスペース」がある。不動産コストが比較的安い地方においては、店舗の開設までは無理でも、こうした形での組合員の拠点づくりは可能ではないかと考えさせられる興味深い事例である。



「COCOステーション米原」外観



「COCOステーション米原」内部



コミュニティスペース

一方、シャッター街化した商店街のすぐそば、米子のかつての繁華街のはずれには、「まちなかカフェわだや」が古い企業施設を改装してオープンしているが、鳥取県生協はここで組合員が集い、語り、商品の試食なども行う「コープカフェ」を定期的に開催するとともに、ここを「ミニCOCOステーション」としても活用している。



「まちなかカフェわだや」と  
地域福祉ネット理事長吉野立氏



「まちなかカフェ」内部

その規模は決して大きなものではないけれども、地域のさまざまな人、組織と組んだ新しい形の「店」の可能性を、この「ミニCOCOステーション」は示しているように思われる。

生協がこれまで育んできた共同購入、個配、そして組合員という財産を生かす形で

地域拠点としての新しい「店」を考え、語り、創造することが、もとめられているのではないだろうか。

注1) 元岡俊一「小売業者と生活協同組合の対話としての競争—ダイエーと灘神戸生活協同組合の事例を中心にして」『流通科学研究所リサーチノート』No4、2009年11月。

## 特集 地域の拠点としての生協店舗

02

加賀美 太記（就実大学経営学部講師）

### 食と医の協同による地域拠点作り ～生活協同組合おかやまコープと岡山医療生協の事例～



調印式  
左から、木村高清氏、平田昌三氏

### はじめに

協同組合間協同については、これまで本誌『くらしと協同』において、たびたび取り上げてきた<sup>①</sup>。しかし、取り上げた事例は、生産者協同組合である農協や漁協との産直や、労働者協同組合と購買生協における事業面での連携などであった。組合員の日々の暮らしに関わる、同じ「生協」である医療生協と購買生協の協同組合間協同は、これまで取り上げる機会に恵まれなかった。

だが、昨今、急速に進む日本社会の高齢化を背景にして、各市町村において医療と介護が連携したうえで、地域包括支援センターを設置するといった「地域包括ケア」体制の整備が急ピッチで進んでいる。医療・介護に携わる医療生協も、福祉事業を展開する購買生協も、そうした流れの中で役割を果たすことが期待されている。そんな折、生活協同組合おかやまコープの店舗内に、岡山医療生協が診療所を新たに開設するというニュースが報じられた。全国的にも珍しい、購買生協と医療生協のハード面での連携である。

古くからある「医食同源」という言葉が示すように、日々の食事と健康は切っても切れない関係にある。地域包括ケアが喫緊の政策課題として急浮上する現在、介護と医療に「食」を結びつけた協同組合間協同は興味深い取り組みである。これは、色々な協同組合が長所を活かしながら、地域において一定の役割を果たそうとしたときの、具体的なあり方の一つではないだろうか。

本稿では、購買生協であるおかやまコープと医療生協である岡山医療生協の協同組合間協同の事例を通じて、地域とそこで暮らす人々にとって、生協はどのように役立つことが出来るのか、その可能性と課題について検討していこう。

## 1. おかやまコープと岡山医療生協の協同組合間協同の概要

2015年に発表されたおかやまコープと岡山医療生協の連携は、岡山医療生協がJR岡山駅西口にある「せいきょう駅元診療所」を閉院して、新たにおかやまコープの店舗である「コープ大野辻」の2階に「コープ大野辻クリニック」を開設するというものである。同年11月24日にコープ大野辻賃貸借契約書の調印式が行われ、現在、入居に向けた準備が進められている。



せいきょう駅元診療所



コープ大野辻

協同組合間協同と言った際、多くの場合まず挙げられるのが「産直」であるように、購買生協と医療生協の連携はあまり知られているとは言えず、その数も決して多くな

い。これまでも、ショッピングモールのように、生協店舗の敷地内へ診療所などを開院する事例、あるいは購買生協の店舗と医療生協の診療所を隣り合って立地する事例はあったが、店舗内へテナントとして診療所が入居する事例は中四国では初めて、全国的にも稀な試みである。

コープ大野辻クリニックの開院時期は、2016年の夏頃になる見込みだが、既にハート以外の連携についても議論が始まっている。現時点で、(1) おかやまコープの店舗で手に入る食材で、糖尿病や高血圧といった食事療法を必要とする患者向けのレシピ、また介護食などのメニューを提案する、(2) 店舗に減塩食品などの健康に配慮した商品のコーナーを設けて、その具体的な利用法について、診療所で患者に紹介する、といった連携が構想されている。



コープ大野辻クリニック  
(コープ大野辻店舗2階に2016年夏頃開院予定)

## 2. コープ大野辻での診療所開院にいたる経緯

全国的にも珍しい「医」と「食」を結びつけた今回の連携は、まだ緒に就いたばかりであるが、おかやまコープと岡山医療生協は以前からさまざまな連携をおこなって

きていた。その始まりは、1970年代にまでさかのぼる。

今からおよそ40年前、おかやまコープの前身である旧「岡山生活協同組合」は、事業拡大の失敗などから多額の負債を抱え、1974年1月に事実上倒産した。しかし、同年7月には再建総代会が開催され、504名の組合員と4名の職員によって、岡山生協の再建が進められることとなった。その運動を支援したのが、1952年に設立され、岡山市内で事業を営んでいた「岡山市医療生協」、すなわち現在の岡山医療生協であった<sup>2)</sup>。岡山市医療生協は、債務保証を受け、また医療生協の組合員組織が購買事業を共同でおこなうなどして、岡山生協の再建を後押しした。結果、1975年には岡山生協は剰余金の黒字化を達成し、5年後の1979年に負債を完済したのである。

こうして岡山生協の再建はなされたが、その後も岡山県生協連を通じて、両者の協同の取り組みは進められてきた。たとえば、月に一回程実施されるおかやまコープ店頭での健康チェックや、おかやまコープのカタログとOCRを利用した岡山医療生協の各種検診の申込みなどがある。

このような長い時間をかけて築かれた信頼関係とさまざまな取り組みの実績が、今回の新しい連携の背景となっている。

なお、今回の連携のそもそもの始まりは、2012年の国際協同組合年である。この年のさまざまな行事をきっかけに、お互いがさらに一步踏み込んだ協同組合間協同を実現できないかについて、話し合いが続けられていたという。

そうした折、岡山医療生協において、駅元診療所の移転が検討されることになった。駅元診療所は岡山医療生協の発祥の地であり、岡山駅西口から徒歩数分という一等地に立地している。しかし、近年は建物の老

朽化が進み、雨漏れや配管トラブルが頻繁に生じるようになっていたため、大規模な修繕か建替えといった対応が求められていた。また、1990年代後半から岡山駅西口の再開発が進んだことで、設立当初からの組合員や近隣住民の多くが転居していた。診療時間の短縮や皮膚科・泌尿器科の中止も重なり、駅元診療所の外来患者は月平均400名程度と、診療所の維持が厳しい水準にまで落ち込んでいた。

こうした事態を開拓するために、2014年末から抜本的なリニューアルが検討されることになった。その過程で、数年前に歯科での開院が検討されたこともあったコープ大野辻への移転案が持ち上がったのである。事業の継続性や可能性が慎重に検討された結果、2015年10月に開催された医療生協の臨時総代会で同案は賛成多数で可決され、11月に両生協間で賃貸借契約書が取り交わされた。2012年以来、議論されてきた「お互いが一步踏み込んだ協同組合間協同」は、こうして第一歩を踏み出したのである。

### 3. “地域”と“事業”への貢献を目指した協同

長い時間をかけて築かれた信頼関係と実績を背景にして実現した今回の協同組合間協同について、両生協はどのような目的や位置づけにあるのだろうか。

まず、おかやまコープにとって今回の連携は、身近な医療拠点として店舗を位置づけることで、生協として地域へ貢献することを目指すという目的がある。現在、おかやまコープは県内11箇所に店舗を展開している。班配・個配の宅配センターとあわせれば、岡山県内全域をほぼカバーしている。こうした自身のインフラを活かして、地域

見守り協定や災害時における物資調達協定などを地域貢献の一環として各自治体と締結している。今回の連携も、こうした自らの活動拠点を通じた地域貢献の取り組みの一貫とされている。

また、連携を通じた事業へのプラスの影響も目的のひとつである。診療所の開院先であるコープ大野辻は、1988年にオープンしたおかやまコープの第1号店舗である。2010年、都合2度目のリニューアルを契機に、供給高を大きく伸ばしたことから、他店舗のリニューアルに際してもモデルとされた店舗である。現在の年間供給高は12.5億円、一日当たり平均客数は1624人にのぼる。また、敷地面積が約5千m<sup>2</sup>と広く、平面式の駐車場は120台以上が利用できる。店舗自体の魅力と、自家用車でも来店しやすいという長所から、患者が診療所に来院した際に、ついでに買い物も済ませていくといった利用を想定している。こうした診療所の外来患者という新しい利用者の獲得が、おかやまコープにとっての二つ目の目的である。

さらに、「食」と「医療」の連携による供給増が三つ目の目的である。先述のとおり、現時点で、コープ大野辻で販売している健康に関わるさまざまな食材を、診療の際に紹介することが構想されている。患者にとって、帰宅後に改めて買い物に出て、紹介された商品を探して購入するという行為は、随分な手間暇がかかるため、健康に良いとわかっていてもなかなか行動に結びつきにくい面がある。しかし、診療所が店舗に併設されており、かつ紹介された商品が置いてあるとすれば、時間と距離の心理的ハードルは大きく引き下がる。こうした形で、店舗の供給増に結びつくことも期待されている。

一方の岡山医療生協にとっても、今回の

移転は地域貢献が重要な目的であることは共通している。移転先となるコープ大野辻は、岡山駅前から約3キロ離れているが、同じ岡山市北区内である。そのため、介護事業との連携を通じて、北区における地域包括ケアの新しい拠点として機能させることを岡山医療生協は目指している。同時に外来診療と健康診断、在宅医療といった医療内容の充実を図り、組合員のニーズに積極的に応えようとしている。具体的には、平日の夜間診療の拡大、皮膚科・小児科の開設の検討、子育て世代向け検診や内視鏡検査の導入などがあげられている。

また、岡山医療生協の事業的には、新たな組合員や患者の獲得が重要な目的とされている。コープ大野辻の周辺地域は、高齢化率が10数パーセントに留まり、20代後半から50代前半の子育て世代が多い、岡山県内・市内でも珍しい地域である。加えて、商圈・診療圏である2km内人口は約8万世帯、その中でおかやまコープの組合員は約1万人である。同地域内の岡山医療生協の組合員数は約2500人であり、拡大の余地は十分に見込まれる。他の生協と同様、岡山医療生協でも組合員と患者の高齢化が進む中、診療所の開設を通じて、周辺地域に多い若い子育て世代を組合員として拡大することを、岡山医療生協は重要な目的として考えている。

#### 4. おかやまコープと岡山医療生協における協同の課題と展望

今回の連携は始まったばかりであり、購買生協と医療生協の協同の事例が少ないとから、今後予期しない困難や苦労が生じることも考えられる。一連の目的が実現できるかどうかは、こうした多くの課題を

解決できるかどうかにかかっている。しかし、少なくとも現時点までに生じたいくつかの課題について、両生協は「生協らしい」解決を試み、成果を上げているように思われる。

たとえば、入居に当たって、おかやまコープで懸念されたのは衛生面に対する影響である。食品供給事業をおこなう購買生協の店舗にとって、衛生管理は極めて重要な問題である。また、子育て世代の多いコープ大野辻には、子連れの来店者も少なくない。そうした中で、診療所を店舗内に開院することの影響が懸念されたのである。

しかし、この点についてはコープ大野辻の構造が解決に寄与した。コープ大野辻は、診療所の開院先である2階への入口が、1階の店舗の入口とは完全に区切られた独立構造になっている。さらに、2階入口には風除け室も設けられているため、来店者と来院者の接点を限定することができた。

ただ、それでも組合員の不安は払拭されていなかった。実際、2階には託児スペースや組合員施設があり、診療所の開院以降も引き続き稼動させる予定であり、こうした施設の利用に際して不安が生じたのである。この組合員の声について、両生協は協同組合間協同らしく応えるべく、おかやまコープの組合員と医療生協の事務局との間で、直接意見を交換して、対策を話し合う機会を設けた。話し合いの結果として、(1) 2階に上がる階段・エレベータ前のスペースに、消毒液とマスク販売機を設置して、患者への利用を推奨する(マスクを購入した患者には、診療所でキャッシュバックをおこなう)、(2) 感染症患者の待合室の区分けと陰圧室<sup>3)</sup>の設置、(3) 診療所職員が外出する際、必要な場合を除いて白衣を着用しないようにする、といった対策をとることとなった。

単なるテナント出店ではありえない入居者と利用者の交流は、組合員の声に向き合って、その声に応えることを何よりも大切にする協同組合間協同だからこそ、といえるだろう。

こうした甲斐もあり、小さな子どものいるおかやまコープの組合員からは、いつも利用する店舗に診療所ができることで、急な体調不良などの際に心強くなるといった期待の声が寄せられている。また、岡山医療生協の組合員からも、幹線通り沿いだが距離的には遠くなり、これまでよりも通院が不便になるにもかかわらず、「おかやまコープさんの店舗なら」と、移転を決議した臨時総代会で歓迎の声があがっている。さらに、子育てサークルなどを通じて、両生協の組合員同士の交流も徐々に始まっているという。

組合員への本格的な周知、両生協の規模格差や組合員活動の性格の違い、現場レベルでの具体的な連携など、今後検討すべき課題は少なくない。とくに、現場における意思疎通は決定的に重要な要素である。しかし、これまでの過程と同じように、おかやまコープの職員と医療生協の医師・看護師・職員が話し合い、相互理解を深める機会を定期的に設けることや、オープン時の徹底した周知・広報活動をおこなって、多くの組合員から声を集めることを通じて、課題を乗り越えていきたいと両生協は考えている。

## おわりに—地域を支える連帯をどうやってつくるのか？

以上、簡単にではあるが、おかやまコープと岡山医療生協の協同組合間協同の事例を見てきた。両生協はともに、今回の連携

を地域への貢献と位置づけている。ただ、それだけにとどまることなく、同時に事業に対してもプラスの影響が出ることを意図していた。生協は事業体であり、事業の継続性を軽視することは許されない。一方で、協同組合として地域への貢献も真剣に追求しなければならない。つまり、事業と地域貢献とを結び付けることが、協同組合にとっての重要な課題であり、今回の事例はこうした課題に対して多くの示唆を与えてくれるのではないだろうか。

同時に、お互いの組合員の声に耳を傾け、対策や取り組みを具体化するといった「協同組合らしい」部分が多く見受けられたことも特徴的であった。

現在、中学校区単位で地域包括支援センターが設立されているが、その全てがうまくいっているわけではない。神野直彦氏によれば、実際に地域包括支援センターが機能しているところは、既存組織である生協や農協、労働組合などが一定の役割を果たしているという。その一方で、神野氏は既存組織同士の自発的な協働が少ないことを問題視している<sup>4)</sup>。

地域において協同組合の貢献が求められる中で、上手に協同組合同士が協同する、言い換えれば「連帶」するのに必要なことは何か。この問い合わせるための一つのヒントが、今回の事例には含まれているように思われた。

今、住んでいるところで、これからも安心して暮らし続けていきたい。こうした組合員の声にどのように応えるのか。また、組合員だけにとどまることなく、地域にどのように貢献していくのか。協同組合に問われる現代的な課題への挑戦として、おかやまコープと岡山医療生協の連携に注目していきたい。

本稿の執筆にあたっては、生活協同組合おかやまコープ執行役員の西山修司氏、岡山医療生活協同組合理事長である木村高清氏、せいきょう駅元診療所事務長の富家朱代氏にご協力いただいた。末筆ではあるが、深く御礼申し上げたい。

#### 【注】

- 1) たとえば、加賀美（2012）「購買事業における協同組合間協同の模索：峰延農協とコープさっぽろの事業連携」『くらしと協同』第2号、加賀美（2014）「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」『くらしと協同』第9号、岩橋（2014）「食を通じたまちづくりにむけて：「鳥羽マルシェ」がめざすもの」『くらしと協同』第10号など。
- 2) 定款地域を岡山県全域として、岡山医療生協に名称を変更したのは、1984年のことである。
- 3) 室内の気圧を外部よりも低くすることで、内部の空気が外部に漏れないようにした部屋。室外への感染拡大を予防する効果がある。診療所が陰圧室を設けることは珍しい。
- 4) 神野直彦・若林靖永・樋口恵子（2014）「座談会『連帶』の構想—超高齢社会を生き抜くために—」若林靖永・樋口恵子編『2050年超高齢社会のコミュニティ構想』岩波書店、129-130ページ。

## 特集 地域の拠点としての生協店舗

03

山本 藍里（生活協同組合コープこうべ 次代コープこうべづくり推進部）

### シンガポールでの研修体験と、 そのなかで感じたコープこうべの店舗事業との違い



山本藍里氏

#### はじめに

2014年5月～12月の8ヶ月間、シンガポール研修に参加しました。5、6月は現地の語学学校で英語の勉強をし、7月～12月の6ヶ月間は、シンガポールの生協であるNTUC FairPrice（以下フェアプライス生協と記載）で働くという研修でした。

私がこの研修に参加しようと思ったきっかけは二つありました。一つは異文化の中で生活・仕事をすることで視野を広げ自分の可能性を広げたいということ。もう一つは生協の可能性を改めて考えてみたいということです。

二つ目の理由は、2012年夏にPHD協会（神戸で活躍する国際支援・協力NGO）のネパールスタディツアーに参加したことが自分の中に印象強く残っていたことと関係しています。

このスタディツアーにおいて私に与えられたミッションの一つは、現地の村で「協同組合とは何か？」をレクチャーするということでした。決して贅沢とは言えない村での生活で、人と人が当たり前のように助け合っており、そこで生じるつながりを肌で感じることによって、生きることは助け合うことという、まさに「協同組合組織」のしくみのあり様を考えるきっかけとなる体験でした。

コープこうべは1921年の設立以降ずっと、くらしの中の困りごとを解決し、より良いくらしと社会をつくるために、地域の人々が助け合いながら様々なものを築いてきました。例えば、組合員が手にするコープ商品は、その一つ一つに育まれてきたストーリーがあります。また、組合員が行う組合員活動や、商品・サービスを供給する様々な事業にも長年取り組んできました。これらの活動や事業はすべて、組合員が自分たちのくらしをよりよくするために、社会を変える行為です。

しかし現在の組合員に、コープの役割は理解されているのでしょうか。組合員（職員も含む）に、伝わっていないことがたくさんあるように思えてなりません。私は、大切にしたいその事業や活動

のコンセプトが、あらゆる場面でわかりやすく伝わることが必要だと思っています。

## フェアプライス生協とは

フェアプライス生協は、シンガポールの国内でマーケットシェア50%以上をもつ生協です。国民はフェアプライス生協に対して「親しみやすい店舗、お買い物しやすい店舗」というイメージがあります。1973年の石油ショックをきっかけに設立され、物価を安定させることでシンガポール国民の生活負担をやわらげる（まさにフェアプライス）ことをミッションとしています。したがって日本の生協とは社会の中での役割が少し違っているのかもしれません。とはいっても、生協としての本質・土台となるものはやはり共通していて、「協同の力でくらしを良くすること」だと認識しています。このような生協で経験を積むことによって、成長し続ける組織の中で、自分が考えている課題を解決するヒントを見つけたいと、この研修に参加しました。

## 多様な人で構成される フェアプライス生協

フェアプライス生協での研修では、ハイパーマーケット（家電なども扱う大型店舗）、スーパーマーケット、ファイネスト（高所得者向けの商品・サービスを取り揃えたハイオリティ型店舗）の3業態の店舗において、スタッフとして入り込み一緒に働きながら、様々な本部研修やCSR（企業の社会的責任）活動にも携わりました。

自分自身も店舗の職員として働く中で、一番驚いたことは職員層の多様さです。も

ともとシンガポールは様々な国からの移住者が多いこともあり、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピン、ミャンマー、中国、インド、スリランカなど、職員の国籍は多岐にわたります。家族を祖国に残し単身でシンガポールに働きに来ている職員もいれば、朝4時からバスやバイクに乗りマレーシアから働きに来る職員もたくさんいます。それに加え、物価の高いシンガポールでは、“生涯働く”ということが当たり前のように、学生アルバイトから年配の職員まで、年代も幅広いです。

多民族・多文化・多宗教・多言語と、まるで地球を凝縮したような国であるシンガポールでは、隣の人が自分と違うということが普通です。宗教グループなどが結成されないように、公共住宅ではわざと人種や世代が入り混じるように入居手配をしているという話を聞きました。日常的に「違いを認め合う」ことが当たり前なので、グローバルな視点もダイバーシティの重要性も、特別な意識はせずともすんなりと受け入れることができます。“Different people have different character（みんな違ってみんないい）”という言葉を、シンガポールの日常生活の中で何度も耳にしました。違いを認め合い、それぞれができる一生懸命やること、そしてできることは助け合うこと、その文化はフェアプライス生協の組織の中にも現れていました。誰もがフラットな関係で言うべきことはきちんと言う、必要なときは助け合うのが当たり前という組織風土が、職員にとっても地域市民にとっても居心地の良い雰囲気をつくりだしているのだと感じました。フェアプライス生協のバックヤードでは中国語と英語が混じり合い、身振り手振りで教え合い、いつもみんな賑やかに仕事をしています。私が研修中に一番仲良くなったのは、ブッ

チャー（畜産・水産加工者）の中国人女性です。彼女は英語がほとんど話せず私は中国語が話せないため言葉は全く伝わらないのですが、不思議なほどに意気投合し、家に遊びに行かせてもらうほどになりました。彼女は中国からシンガポールに一人で働きに来ていて、シンガポールで出会った中国人女性とその家族と一緒に暮らしています（一緒に住んでいる中国人女性の結婚相手はマレーシア人です）。このように、各国から移住してきた人々がルームシェアで暮らすといったつながりが当たり前のこととして存在するのがシンガポールです。祖国に子どもたちを残してバリバリ働くお母さん、旦那さんが家事をする専業主夫、2家族一緒になって子育てしながら働く姉妹など、いろんな家族形態があり、それぞれに家族の課題があることを感じました。

またフェアプライス生協では、職員同士が一緒に食事や喫茶をする時間を、とても大切にしています。「おはよう」の後には「朝ごはん食べた？食べに行こうよ。」と言うのが朝の決まった挨拶で、「コーヒー買ってきたよ。一緒に飲もう。」といったティーブレイクの時間もあります。ご飯を食べに行くのはホーカーと呼ばれるフードコートスタイルのマーケットで、各国の手作り料理を手軽な値段で食べることができます。それぞれが自分の宗教にあったものや食べたいものを選んで購入し、同じテーブルでワイワイ言いながら食事をします。マネージャーやチームリーダーの研修に参加した時にも、会議の合間には必ずティーブレイクの時間が組み込まれており、事務所の一角にはお茶とお菓子を無料で提供してくれるセルフの休憩所があります。職員は食事やお茶をともにすることで、店舗や部署の壁を越えて、たわいもない会話を楽しんでいました。生活背景が様々であり、それぞ

れに違った課題を背負っていても「食べる」という共通の時間を通して、お互いに認め合いながら合うことを大切にしているように思います。

日本の生協から行った私たち研修生も、みんなからとてもフレンドリーに接していました。充実した素敵な半年間を過ごすことができました。研修中に生まれたつながりは日本に帰国してからも途切れることはなく、今でも私の宝物です。

## フェアプライス生協のCSR

この6ヶ月間の研修で強く印象に残っているのは、フェアプライス生協の“CSR”的取り組みです。この生協ではCSRを、シンガポールのマーケティングを引っ張る生協として、消費者・地域・環境・職員すべてのステークホルダーに対して責任のある行動をとることだと定義づけ、様々な取り組みを行っています。実際にフェアプライス生協の中に入り、一緒に働き組織のことを知っていく中で、フェアプライス生協の組織運営、普段の業務の中で当たり前だと感じていることが、すべてCSRだということに気が付きました。また、それはフェアプライス生協の店舗運営の基盤として、職員にも組合員を含めた消費者（来店された方をカスタマーと呼ぶ）にも、わかりやすくシンプルに伝わり浸透していると感じました。以降では、フェアプライス生協のCSRの取り組みを具体的に紹介します。

フェアプライス生協は、次の4つの柱をCSRの軸として様々な取り組みを行っています。

### 1. Responsible Retailing

～適正なものを適正な価格で～

2. Community Care  
～地域コミュニティとの関わり～
3. Sustainable Environment  
～持続可能な環境への配慮～
4. Wonderful Workplace  
～より良い組織風土づくり～

まず第1の柱、Responsible Retailing～適正なものを適正な価格で～について見てみます。

安全・安心な食品に加え、シンガポール人の健康に対する意識は近年ますます高まっています。そのニーズに合わせ、フェアプライス独自のハウスブランドを拡大させ、その一部にオーガニック商品があって特設コーナーを設けています。ヘルシー、ハウスブランド、オーガニック、朝ご飯コーナーなど一目でわかるコンセプトごとに分けた売り場づくりで商品のコンセプトをシンプルに伝えています。また鮮魚コーナー・青果コーナーなどでは市場風の対面量り売りが主になっており、必要なものを必要な量だけ、消費者が職員とコミュニケーションをとりながら買い物できるようになっています。そのためいつも適正なものを適正な価格で提供することができます。「適正な価格」とはシンガポール内の物価の安定を意味するそうです。

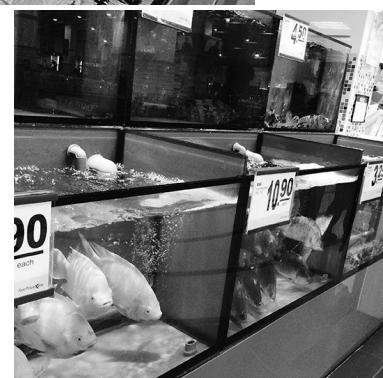
またシンガポールは、国内生産品がほとんどなく商品の90%以上が輸入というのが現状です。そこでフェアプライス生協は、国土の小さなシンガポールでも地産地消を推し進めたいという方針があり、垂直農法(=狭い土地でも効率的に栽培できる農法)にチャレンジしている「SKY GREEN」という会社と提携し、「SKY」という珍しいパッケージの野菜を取り扱っています。この会社では、野菜くずを肥料にして農業に使う循環型農業を行っており、環境教育

の場としても取り上げられています。

これらの工夫を取り入れながら、価格を安定させるためにほかの小売業との分析などをを行い、いつも適正なものを適正な価格で提供できるように努力がなされています。



オーガニックコーナー



鮮魚（生魚）の対面量り売り



垂直農法を行う会社とシンガポール産の野菜

第2の柱、Community Care～地域コミュニティとの関わり～に関する取り組みについて説明します。

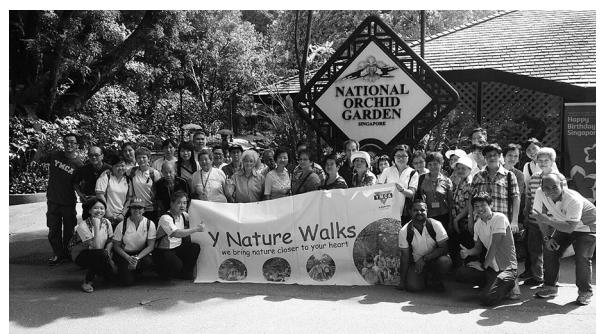
フェアプライス生協は、フードバンク的な取り組みやドネーション（＝寄付・基金）に加え、チャリティイベントなども多数開催しています。2014年8月末に参加したチャリティウォークイベント“Walk with U”では、企画・運営を事業系と活動系の部署どちらもが主体となって行っており、5kmのウォーキングコースの中で、各部署のマネージャーやスタッフが給水係として活躍していましたことが印象的でした。

また、マネージャーは1年に3回、業務内に地域コミュニティ活動に参加するという決まりがあります。地域コミュニティ活動とは、老人施設を訪れ高齢者と一緒に散歩・食事をするといったものや、低所得者の方々と一緒に買い物をするといったイベントなどがあります。

このように、職員全体でイベントを企画する・参加することは、部門・部署を越えたコミュニケーションにもつながっていると感じました。



チャリティウォークイベント



老人施設のお年寄りと自然公園でお散歩

第3の柱、Sustainable Environment～持続可能な環境への配慮～に関する活動としては「サステナブル・シティ＝持続可能な都市づくり」を目指し、国をあげて生活者の意識改革を促す取り組みがたくさん行われています。美しい環境都市として

有名なシンガポールですが、国の環境政策の重点は「グリーン・シティ＝緑あふれる都市づくり」から「サスティナブル・シティ＝持続可能な都市づくり」の追求へと変わってきています。

特に印象的だったのは、写真のように緑と一体化した建築物が至る所に存在していることです。これらの写真は、2013年にオープンしたJEMというショッピングモールの外観図です。この建物は、建物全体のコンセプトを「環境」にしており、見た目のグリーン化はもちろんですが、太陽光の取り入れ・ナチュラルエアー（＝自然風）の取り入れ、雨水の貯蓄と再利用・電気自動車の利用推進など、建物内部でも様々な工夫が施されています。このような建物をグリーンビルディングといいます。都市国家であるシンガポールでは、建物のエネルギー消費がエネルギー全体の40%を超えており、国の長期戦略として行政が積極的にグリーンビルディングを推奨しています。JEMショッピングモールの中にフェアプライス生協のハイパーマーケットがあり、そのコンセプトももちろん「環境」で、コンセプトはストアデザインとして見える化されています。入口のエコマップでは店の様々な取り組みが描かれており、店のところどころでその内容（リサイクル資源の利用・LED電球の利用など）が紹介されています。マイバックを持参する利用者数も日々更新され、数字で現されています。近年フェアプライス生協では、このような「エコフレンドリーストア」と呼ばれる店舗を増やしています。



グリーンビルディング外観図



店舗入り口のエコマップ



エコの取り組み紹介

第4の柱、Wonderful Workplace～より良い組織風土づくり～について見てみます。

フェアプライス生協で実際に働く中で、職員が気持ちよく働くことができるよう、「より良い組織風土づくり」に力を入れていることは、強く感じることができました。

最初の研修店舗HJEMのマネージャーのピーターさんの合言葉は“*We are family (家族)*”で、フェアプライス生協の歌の中にも“*FairPrice is one big family*”というフレーズがあることが印象的でした。「職場の仲間と過ごす時間は

家族と過ごす時間よりも長い。だから、その時間を精一杯大切にしたい」という想いで、チームビルディングを目的とした様々な取り組みを行っています。業態（スーパー、ハイパー、ファイネスト、本部部署など）間対抗の各種スポーツ大会や、各店舗で開催される月に一度のバースデーパーティーといったイベント的なものもあれば、店舗間職員サポート体制（マネージャーが研修・休暇で不在の時や困りごとが発生した際には、エリア内の店舗間で職員・マネージャーが応援することができる）制度などもありました。これらの制度は、店舗や職場環境を良くしようというタスクフォース（メンバーは各店舗から集う）を組んで企画・実現し、フェアプライス生協全体に広がっていったものだと聞きました。

また、“Fair Price throwless competition”というおもしろい取り組みもありました。社会的課題である食糧廃棄問題に対して、フェアプライス生協として何ができるか、



各店舗で行われる、月に一度のバースデーパーティー

店舗ごとにアイディアを出し合いましょうというものです。

このように、あらゆることに対する職員の声を集め、実現していくという柔軟な発想が、職員の働き甲斐を高めているように感じました。

## フェアプライス生協と、コープこうべの店舗事業との違い

6ヶ月間の研修を通して、フェアプライス生協とコープこうべの店舗事業とでは、違いがたくさんあることに気が付きました。その中から、私がコープこうべの課題だと考えていた「コンセプトをわかりやすく伝える」ことに対して感じたことは、伝えるだけでは伝わらないということでした。伝えるという一方的動作ではなく、どうやって気付き、わかつあい、心に落とすか。つまり何をシェアするか、またはどうシェアするかということを、多様な視点で考え合い、出し合うことの大切さを、改めて感じたからです。シェアすることで自分自身も心に落とせる。そしてはじめて、当事者となって具体的行動を起こせるようになります。いま本当に必要なのは、「みんな違ってみんないい」「違いを認め合う」というオープンな姿勢、そしてシェアというコミュニケーションなのだと思います。

一方、コープこうべにある特徴として感じたのは、「組合員」の存在です。フェアプライス生協では、組合員はあくまでもお客様という感覚でした。協同組合の歴史の中で、組織を一緒につくってきた組合員のパワーを、一度コープこうべを外から見るという経験をしたことで、再認識しました。サービスを受ける人・提供する人という関係性ではなく、職員も組合員だという感覚、

それこそが生協の強みであり、今後も大切にしていくかなくてはいけないことだと思います。

私は、今の日本、これから日本にとって、ある一定の家族形態に縛られて生きるのではなく、むしろ家族同士のつながりとか、中身の方が大事になってくると考えています。少子高齢化社会と言われますが、地域の中に元気な高齢者がいる、一人で暮らす人が増えている、数少ない赤ちゃんがいる、空いた民家がある、という個別の事実を掛け算していくと、一つ一つは課題ではなくイノベーションを生み出す要素になるのではないか、からの家族の在り方・社会の在り方・地域の在り方は、イノベーションの基となっており、おもしろいなと感じています。

現在コープこうべでは、「くらしの拠点づくり」という考えのもと、からの地域での生協の在り方について模索しています。コープ長田店の「くらしの拠点づくり」の取り組みでは、「コープこうべ（の施設）が地域に必要とされる拠点」となるために、地域の実態から浮かび上がる課題をもとに「地域に必要なコトを地域の人が考える」という手法をとりました。まずは地域の組合員・職員合わせて15人ほどでチームを組み、半年間で10回ほどのワークショップを行いました。ワークショップの中では、物販以外に「地域の拠点」としてどのような機能が求められているのか、地域の組合員と職員が一緒になり、地域の課題・組合員のしたいこと・できることを話し合いました。実際に、地域の組合員20~30名にくらしの実態をヒアリングしながら、地域で暮らす組合員の生の声を生かしたアイディアを生み出していきました。例えば、「買い物の合間に飲む100円のコーヒーが唯一ホットする時間」「気軽に子育てを相談できる

人がいない」という子育て中の母さんの声から、店の一角を組合員ボランティアによる対面カフェスペースとし、買い物中の託児や気軽な子育て相談を組合員が対応するといったサービス、また「退職後は人のつながりが希薄になった」「役割がない」といった高齢者の声から、誰もが気軽に参加し、教え合えるサロンを開設するなどといったものです。また、物販においても職員からは、「地域の拠点」として、店舗の一画のイートインコーナーが地域組合員の食卓の場となるように惣菜のバイキング化、また必要なものを必要な量だけ、鮮度の良いものを購入できるようにお米・お茶の量り売りなどのアイディアも生まれました。それらの中から、今ある店舗で実現できることとして始まったのが、「くらしの便利サービス」と「長田わいわいサロン」です。くらしの便利サービスは、日常の困りごとを組合員同士で助け合って解決する仕組み、長田わいわいサロンは店の一角で組合員が得意なこと・できることを教え合う場です。店舗の職員も一緒に運営に携わり、買い物だけではない店舗の在り方を、組合員と一緒に体感できるしくみです。

この他にも、職員と地域住民が一緒になってアイディアを出し合う地域ワークショップなど、現在コープこうべではさまざまな取り組みを行っています。『組合員の想いや夢を組合員と一緒に叶える』組織として、『地域組合員にとって必要な店舗』づくり、また店舗に限らず、すべての事業・活動のコンセプトを地域の組合員と一緒にシェアしていくような仕組みづくりが、今後も課題だと考えます。

## くらしと協同をたずねて

# 集落が作った小さな生協～菅浜生活協同組合

岩橋 潤（京都大学大学院農学研究科博士後期課程）

## 1. 菅浜生協とは

菅浜生活協同組合（菅浜生協）は、福井県美浜町菅浜地区、敦賀半島の西側付け根に位置する生活協同組合である。菅浜地区は122戸、約400人が暮らしており、集落住民の全戸が組合員となっている。

菅浜生協は、もともと集落の共同販売所として始まった。1925年5月、集落の大半が焼失する大火にあい、昭和初期からその復興として設立されたのが菅浜協同販売所である。その後、1972年に菅浜生協となった。現在の店舗は、1994年、共同販売所があった場所の向かいに設立され、2013年には店舗改装をおこなった。

店舗のすぐ横には菅浜海水浴場があり、夏は多くの海水浴客が訪れる。店舗の利用者は増え、海水浴客のための駐車場整備もおこなうため、夏は忙しい時期である。菅浜海水浴場は遠浅のため、家族連れが多いとのことである。

主な取り扱い商品としては、鮮魚、生鮮食品、加工食品、米類、酒類、缶瓶飲料、日用品雑貨、園芸用品、花野菜苗、炭製品などがある。店舗は、菅浜地区の組合員はもちろんのこと、近隣の丹生、白木地区の人々の利用もある。ただし、敦賀方面へのアクセスが良いことから、敦賀に買い物に出かける人も少なくない。

菅浜生協と地域との関係で大きな影響を与えてているのは、関西電力美浜原発の存在である。美浜原発は1970年以降、計3基が

稼働してきたが、その定期検査に訪れる作業員の存在が、地域経済に重要な役割を果たしてきた。運転停止は、生協の店舗供給高の減少にもつながっている。



菅浜生協外観

菅浜地区では、県の無形民俗文化財に指定されている精霊船送り（8月15日）をはじめとする伝統行事がある。こうした行事の際に開催されるイベントや祭りでは、生協も出店し、抽選会の賞品の提供などもおこなっている。また、毎年秋に開催する生協祭りは、地区内外の人々が訪れるイベントとなっている。

今回の取材では、おもに理事長の梅津良一氏にお話をうかがった。集落全戸を組合員とする菅浜生協が、集落の行事や活動にどのように関わっているのか、集落にとってどのような存在なのか、紹介していきたい。

## 2. 菅浜生協の取り組み

### (1) 菅浜生協の組織運営と商品供給

菅浜生協の組織は、総括・仕入れ支援をおこなう店長、事務職1名、販売員3名の計5名が職員となっている。現在の店長は、敦賀で仕事をしていたが、定年退職後に店長として勤務している。その他、夏には駐車場整理等でパートとして数名が勤務する。理事会は、理事長、専務理事が各1名ずつ、理事3名、監事2名で構成される。現在の理事長である梅津氏は、区長の経験者でもあり、会社勤めをしながら菅浜生協に関わっている。理事長の任期は2年である。なお、毎年2月には、総会が開催される。

店舗の供給高は、2014年度で約1億円である。店舗面積は76坪で、2013年の改装によって、売り場面積は一部縮小した。取り扱い商品は、前述の通りであるが、最近商品販売として力を入れているのが、マルコク醤油である。これは高瀬物産株式会社を通して、石川県金沢市にある（株）ヤマト醤油味噌が製造した商品である。梅津氏によれば、嶺南で扱っているのは1、2軒しかないことから、旅館やホテルにも積極的に売り出していきたいと考えている。

また、福井県民生協の店舗ハーツの商品も扱っており、常時置いているものもあれば、たとえば肉類は、愛農ミート（敦賀）とハーツの肉を曜日を分けて仕入れている。鮮魚は菅浜出身者で、敦賀で居酒屋を経営している鮮魚店が仕入れる。そのほか、夏には、浮き輪や水中メガネ、サンダル、水着を販売するなど、季節に応じた商品も取り扱っている。

ちなみに、店舗のそばには、精米機が設けられていて、この精米機は地区外の人々も利用している。



店舗内の様子

手前は加工食品、奥の棚（右側）は生活雑貨・文具。  
さらに奥には、生鮮食品コーナーがある。

また、店舗以外にも、福井県民生協の配達委託として、「たんぽぽ便」という宅配をおこなっている。配達は、毎週火曜午後2時頃～4時頃におこなわれる。現在は、利用者が14、5名程度しかいないが、梅津氏は、店舗に来るのが難しくなる高齢者の増加が予想されるなかで、今後は利用者を増やしていきたいと考えている。

菅浜生協の取り組み、地区の行事、商品の情報などは、毎月発行される機関紙を通じて住民に知らされる。毎月24日の区の集金日に、次月の行事予定等とあわせて、この機関紙が配布される。

### (2) 地区の行事・活動と生協

菅浜の行事としては、5月2日の神輿巡行、8月15日の精霊船送り、夏祭りとして千灯祭り・豊年踊りなどがおこなわれている。県の無形民俗文化財に指定されている精霊船送りでは、提灯や折り鶴、花輪で飾りつけをし、供物を載せた長さ8メートル、幅3.5メートルのかや・麦わらでできた精霊船が作られる。この精霊船に使われるかや・麦わら刈りは、地区の青壮年会を中心におこなわれる。精霊船は、念仏が流れる

中、漁船にひかれて沖へと流され、区民や帰省中の人が故人との別れを惜しむ盆行事となっている。

この精霊船送りの日に開催されるのが「すかまフェスタ」である。菅浜生協が発行する機関紙によれば、昨年の「すかまフェスタ」では、バンド、五湖太鼓、カラオケ、多くの屋台でぎわい、生協の出店も大繁盛で、ビールやジュースは完売になるなど、多くの区民や帰省客が訪れた。

また、菅浜では、地区の有志で構成される「炭焼きの会」によって、区内の山林の木を利用した炭焼きがおこなわれている。この活動では、小学生を対象とした炭焼き体験もおこなわれている。もともとは旧菅浜小学校の生徒の炭焼き体験であったが、2015年3月に廃校となったため、今年度は地区の子どもが通う美浜東小学校の3、4年生を対象に実施された。小学生は、のこぎりによる丸太の切断、炭材の窯入れ、できた炭の箱入れを体験した。なお、炭焼き窯で作られた木炭は、菅浜生協で夏のバーベキュー用として、販売されている。



炭焼き窯で作られた木炭

### (3) 生協祭り

地区的行事だけでなく、菅浜生協では、秋（2015年は10月18日）に、生協祭りを開催している。生協祭りでは、抽選会のほか、

衣料品、魚類、へしこ、野菜・果物、手作りパン、焼き鰯、焼きイカ、そば、ラーメン、コロッケ、ケーキ・コーヒーなどが販売され、ハーツも出店している。この生協祭りには、地区の壮年会、婦人会等が積極的に関わっており、理事長も毎年、そば打ちをおこなっている。

また、生協の店舗の一角では、医療生協による健康チェックとして、骨密度や血管年齢の測定等も実施された。



生協祭り  
(写真提供：菅浜生協)

### 3. 原発と集落をめぐる状況の変化のなかで

これまで述べてきたように、地区の全戸を組合員として運営されてきた菅浜生協は、集落の行事や活動と深く結びついた存在である。一方で、店舗の経営をめぐっては、外部の利用者が欠かせない側面もあった。それは、夏の海水浴客であり、原発が停止する前は、定期検査に訪れていた作業員である。梅津氏によれば、美浜原発には常時作業者が1000人ほどだが、毎年実施される定期検査では3000～4000人が訪れ、60日～90日間滞在する。菅浜の民宿に宿泊し、また周辺地域や敦賀にも宿泊していた。原発

が運転を停止したことで、こうした定期検査に訪れる作業員の利用がなくなった。菅浜生協は、昨年度には赤字を計上するなど、経営は厳しい。原発をめぐっては、3基あるうちの1号機・2号機は廃炉が決定したが、残りの原発の扱いは、いまだ先が見えない状況にある。

菅浜地区内部の変化も生じている。少子化によって、全校生徒15～20人ほどで推移していた菅浜小学校は、前述のように2015年3月に廃校となった。菅浜では戸数自体はほとんど減っていないが、若い世代には仕事を求めて出ていった人も多い。菅浜に住んでいても、敦賀で仕事をし、そちらで買い物を済ませてしまう。こうしたなかで、生協の必要性を含め、若い世代にいかに関心を持ってもらうかということが課題の一つとなっている。高齢化も進むなかで、宅配の「たんぽぽ便」のような取り組みや、マルロク醤油といった新たな商品販売を通じて、利用拡大をめざす取り組みが続けられている。

#### 4. 菅浜にとって 生協の存在とは

菅浜生協は、地区の共同販売所から始まり、全戸を組合員として地域とともに歩んできた。ただし、前述のように、生協は組合員以外の利用に支えられてきた面もある。こうした生協のあり方に対しては、かつて、周辺地区に組合員を拡大しようという提案もあったが、組合員からの反対があり、結局は実現しなかった。いま、菅浜の内部／外部の利用が減少するなかで、生協と組合員の関係、店舗のあり方をどのように考えていくかということは、重要な課題となっている。

なぜ菅浜生協の職員になったのですかという問い合わせに、「育ててくれた菅浜に、何か役に立てたらいいなあと（思って）」と語ったのは、25年勤めた母親の後を継いで2年前から勤務する事務職員である。理事長を含め、こうした思いが菅浜生協を支えている。菅浜生協では、子どもが来れば、どこかの誰かすぐにわかるので、声をかけたり話をするという。カートを押しながら買い物にくる高齢者にとっては、徒歩で行ける生協の店舗の存在は重要であり、買い物は家から出るきっかけにもなる。取材時には、買い物に訪れた女性が、職員と楽しげに会話する様子が見られた。この菅浜という集落に根付いた生協が、原発を含めた地域の問題と向き合いながら、今後も地域の人をつなぐ拠点であり続けることを期待したい。



田中秀穂店長、梅津良一理事長、職員の皆さん  
(左から)

## 書評 01

現代公益学会 編

# 『東日本大震災後の協同組合と公益の課題』

公益叢書・第三輯、文眞堂/2015年10月刊/248ページ/3200円+税  
ISBN 978-4-83094-879-4

評者：上掛 利博

京都府立大学公共政策学部教授



本書は、「協同組合における課題を公益の視座から検証」するため、現代公益学会（2014年設立）と日本協同組合学会の連携によって出版されたもので、以下の3部に分けられた13章から構成されている。

\*

序章「協同組合と公益法人・NPO法人」

小松隆二（慶應義塾大学名誉教授）

第I部 協同組合にとっての公益

第1章「協同組合とプラットホーム」

松岡公明（農林年金理事長）

第2章「協同組合の共益性と公益性」

北川太一（福井県立大学教授）

第3章「協同組合とマルチ・ステークホルダーフィラソロジー」  
杉本貴志（関西大学教授）

第4章「社会的課題解決と協同組合」

境新一（成城大学教授）

第II部 協同組合が取り組む現代的課題

第1章「震災復興と協同組合」

小山良太（福島大学教授）・千葉あや（JCI総研副主任研究員）

第2章「地域再生と協同組合」

小林元（広島大学助教）

第3章「高齢者福祉と協同組合」

濱田健司（JA共済総合研究所主任研究員）

第4章「協同組合と女性」

藤木千種（ワーカーズ・コレクティブ及び非営利・協同支援センター事務局）

第5章「貧困問題と協同組合」

志波早苗（パルシステム生活協同組合連合会職員）

第6章「佐久総合病院の医療・福祉事業による地域づくり」

栗田但馬（岩手県立大学准教授）

第III部 現代における公益

第1章「特定秘密保護法に公益性はあるか」

北沢栄（フリージャーナリスト）

第2章「再生可能エネルギーと公益」

上野伸子（千葉工業大学非常勤講師）

\*

序章で小松は、自分を越え相手の立場に立って経済活動を行う“公益”に関し、①協同組合は「営利への傾斜を抑制する理念、組合員の権利・権限の民主制」などで公益法人以上に公益性の強い一面を持つとし、協同組合のようにすべての組合員が対等に権利を保証されている組織は珍しく、公益法人・NPO法人が学ぶべき点だと述べている。②そうして、「組織を越える視野や活動、また理念や目標」に向けた“運動論”的な欠落は、公益法人側が今後の大いな課題とすべきと指摘し、非営利の原理を掲げるだけでは、公益の目的を達成したり、社会や地域に貢献したり、存在感を示したりするのに不十分だと分析、③さらに、公益法人やNPO法人は組織内の能力の許す範囲で活動しており、目的を同じくする他の法人等と“連携”して活動に取り組むことはほとんどないと述べている。

これら協同組合の「民主的」「運動論」「連携」

という側面に注目して、小松は、公益法人の「市民化・地域化の必要」を主張する。つまり、歴史的には協同組合も公益法人も、産業革命期の貧富の差や不安定な生活などの社会問題に、一方で消費者としての労働者・市民が対等に結合し、自らを守りあう協同組合を結成（改革志向、社会運動の一環）、他方で資産家・地主・資本家が中心になって公益法人を作り、被災、公共施設・公共サービスの欠落に対応した（上からの改良主義、慈善的色彩も）ものであり、両者は時代の潮流に合わせて変化し、最終的に「市民や地域との連携・共創では同一の方向に向き合う」までになった。であるので、公益法人の非営利性、不特定多数へのサービス、＜自らを越える＞視点と活動は、協同組合が学ぶべき点であると指摘する。すなわち、協同組合が厳しい競争下にいかに生き抜くかを考えるとき、公益法人が「公益の原点である自分を越える思いやり・サービス・共創を基本に置いていること」が参考になり、「共益を大切にしつつ、さらにそれを越えて社会全体や地域全体の益も考える」ことが今後の課題であるというのである。

\*

このように「自らをどう越えるか」「市民・地域、または類似の目的や活動を行う組織や運動とどのように連携するか」が鍵というのが、本書全体の問題意識である。

第Ⅰ部・1章で松岡は、「組合員による協同活動は、内部に留まることなく、地域住民・社会との多世な接点をつくりながら、協同活動を社会的共通価値とすべく進化、発展させていかなければならない」としている。

同じく、第Ⅰ部・2章で北川も、「組合員のみならず地域住民も含めた公の利益（地域の利益）を実現することが協同組合の使命である」とし、「協同組合が積極的に公益を追求していくこと（=地域社会を豊にしていくこと）が、組合員のくらし（共益）をより良くする」という認識に立つと述べている。

なぜ、このような指摘がなされる必要があるのか？ 北川によれば、「今日、絆、つながり、コミュニティという言葉で光が当たっているのは『協同』の大切さであって、協同組合では必ずしもない」からである。数多くの歴史的な経験と世界共通の原則を有する協同組合が「協同の力の受け皿」となりえていない原因について、北川は、「協同組合の関係者が外側（地域）をみなくなり、組織の内側からのみの視点で事業・経営を考えている点、言い換えれば、協同組合の組織や事業を单一で内向きのモノサシのみで評価しようとする姿勢が顕著になり、法制度もこのことを強く求め、それに応えようとする傾向が増大している」という重要な指摘をしている。

それゆえ、協同組合が公益性を追求するには、「活動と事業のつながりを創る」、「食と農を軸にした活動や学びの活動を展開し、女性、若い世代、次世代、地域住民など、これまで協同組合が十分にアプローチしてこなかった部分について根を広げていく」というのが北川の処方箋であり、肯くことができる。

\*

第Ⅰ部・3章で杉本は、各協同組合が協同組合原則の「コミュニティへの関与」を追求するなかで、また農協において農業者以外の准組合員が数的優位を占め、生協において商品の「安心・安全」面でスーパーに対する優位性を示すことが困難になるなどの変化のなかで、農協、生協、漁協、森林組合、信用組合といった組合員の種別に分かれて単一の利害を追求する協同組合だけでなく、社会的協同組合、コミュニティ協同組合といった多種多様な組合員から構成される協同組合をめざすマルチ・ステークホルダー論が理解されるようになったとし、ここに共益組織である協同組合が公益を追求することができる理由をみいだしている。

すなわち、協同組合の使命を組合員利益の増進に限定して考える限り、事業運営に成功し共

益を確保していればそれ以上の課題は生まれないが、そもそも協同組合という非営利・協同の事業体は「社会全体をよりよいものへ変えていく運動体」でもあり、そこが株主の利益向上という1点だけを追求すれば事が足りる株式会社とは異なるからだと強調している。

協同組合が組合員以外のステークホルダーへの関与を考えることは、その組織・運動の出自・基盤を考えれば当然のことだとする杉本は、「ロッチデール公正先駆者組合」と「ロッチデール儉約協同組合」を対比させて考察を開拓しており、その分析は興味深い。例えば、「先駆者組合」は剩余の2.5%を自動的に資金として割り当て教育活動を重視していた（その店舗には必ず図書室を付設することを定めた）が、「儉約協同組合」は、教育はより安いものを求める消費者の要求に合致していない余計なことだとして、先駆者組合の在り方を批判し集団で脱退して結成されたという歴史があった。

杉本の議論に関連して、第I部・4章で、境も、日本とは異なりヨーロッパでは「コミュニティの一般利益」という概念によって市民参加を主体にした新しい社会経済の担い手の育成政策が進行しているとし、イタリアの社会的協同組合とイギリスのコミュニティ利益会社を紹介している。

\*

第II部・2章で小林は、「協同組合と地域づくり関係」を問い合わせ、地域づくりをめぐる議論のなかで協同組合の姿は見えにくいという実態を指摘している。しかしながら小林は、鹿児島県鹿屋市の「やねだん」や広島県安芸高田市の川根振興協議会など全国的にも知られる地域自治組織の多くが、地域住民が出資し、利用し、参加するという協同組合的性格を有していることに着目し、加えてリーダーがトップダウン型の運営ではなく、地域住民の協議に基づく参加型民主主義を運営の根幹においていることに注意を喚起している。すなわち、「地域住民の参加

を促し、そうした参加の場づくりを丁寧に行っている」ことから、「地域づくりの協同組合」と位置づけられるというのである。この地域自治組織の性格について小林は、石田正昭『農協は地域に何ができるか』（農産漁村文化協会、2012年）が、利用を中心に組み立てられる農協の事業を「大きな協同」、対して地域の人々の協同の輪は「小さな協同」と整理したことを参照しているが、大事な着眼点であると思う。

この＜規模の問題＞と関わって小林は、課題解決のための運動として始まった協同組合運動が、事業規模の拡大に伴って事業が一人歩きしていくことになり、同時に協同組合が地域から遠ざかったと指摘している。そして、協同組合は、組合員組織としての運動と事業の矛盾の統合体であるが、それを「運動と事業の2つの面がある」と二元論でとらえることは誤りで、「協同組合は運動から成立するが、その発展の過程にあって運動と事業の矛盾が生じる」のであり、その結果として協同組合が地域から遠くなるというのである。すなわち、地域に立脚する協同組合でありながら、多様な組合員の声を協同組合の運営に反映する機会が少ないうことが、日本の総合農協が地域から遠くなった要因の1つだと指摘する。したがって、小林は、地域の課題を解決する＝「地域再生」のためには、外側から地域に入ってきた若者と地域住民が「共に学び、共に成長する」ことで地域社会が活性化すること＝「協同する新しい価値創造」に、次代の協同組合の展望を見いだすのである。

\*

以上に紹介した論文以外にも、第II部では、協同組合学会の側から、高齢者福祉（3章）、女性（4章）、貧困問題（5章）、地域医療（6章）など今日的なテーマが取りあげられて、それぞれの実際の状況が丁寧に紹介されており参考になる。欲を言わせていただくなれば、最初に述べた本書全体の問題意識＝「自らをどう越えるか」「市民・地域、または類似の目的や活

動を行う組織や運動とどのように連携するかが鍵」という観点と、どのように切り結んでいるのか読み取り難いように思えた。また、第Ⅲ部では、現代公益学会の側から、特定機密保護法と公益（原発、沖縄密約事件、自衛官自殺事件）の考察（1章）や、再生可能エネルギーと公益の関係から協同組合への期待（2章）が述べられている。

最後に、もう1つの注文は、本書の表題である『東日本大震災後の…』という点と関わって、2011年3月11日以降の協同組合の問題であるのか、それよりも以前からの問題であるのか、また、東日本大震災を経験して協同組合（組合員と組織・経営）がどのように変わったのか、あるいは変わっていないのか、ということが明確にされていないように思える点である。

\*

東日本大震災と復興に関しては、第Ⅱ部・1章で小山・千葉は、福島県における「官に頼らず、自主自立を基本とした生協」の発足の歴史（「自由民権発祥地」碑がある喜多方市に本拠を置くコープあいづ）にふれつつ、JA福島県中央会、福島県漁連、福島県森連、福島県生協連の4つの協同組合の中央会・連合会組織が手を取り合って、1995年に「環境保全ネットワークふくしま」を立ち上げ、2008年には「地産地消ふくしまネット」を誕生させてきたことなどの地域協同組合的な動きを紹介して、3.11以降に安易に使用されるようになった「絆」という単語は、福島県においては協同組合間協同の連帶の証として（「絆鍋」の取り組み）、大切に用いられてきたことを紹介している。

第Ⅲ部・2章で上野が紹介しているが、公益叢書・第一輯『東日本大震災後の公益法人NPO・公益学』のなかで、小松が述べた「公益とは、自分や身内を超えて、みんなの益、地域や社会全体のために、考えたり活動したりすることであり、原点は他人を思う思いやりである」という言葉を実質化することが問われている。

筆者の専門である社会福祉の分野でいうなら、「真に福祉を必要とする人に手厚い福祉を」という“選別主義の福祉”から、「誰でもみんなが幸福に」なれる“普遍主義の福祉”への転換と重なっているようにも思えて興味深い。

21世紀の次代の協同組合がどうなるのか、若林靖永・樋口恵子編『2050年 超高齢社会のコミュニティ構想』（岩波書店、2015年8月）とはまた別の、多様な観点から考えてみるために、この本が、協同組合や公益学に関する研究者に読まれるだけでなく、協同組合の経営トップや理事、組合員、職員のみなさんに広く読まれ、協同組合にふさわしい「深い学習」（異なるものと向き合うことによって自らの価値観に変容をもたらすような学習）の材料となることを願う。

ちなみに、ノルウェーの哲学者アルネ・ネスが1973年に論文「浅いエコロジー運動と深く長期的なエコロジー運動」で提起した「ディープ・エコロジー」（Deep ecology）の概念は、従来の環境保護運動が人間の生存を最優先して自然を保全・管理しようとする人間中心主義の立場（人間の利益のため）であったものを、人間の利益に依存しない自然の固有の価値を重視し（すべての生命存在は人間と同等の価値を有す）、自然をそれ自身のために保存しようとする自然中心主義に転回させたが、ネスはそれまでの環境保護の活動を「シャロー・エコロジー」（Shallow ecology）とよんで区別した。すなわち、1970年代は産業面の環境対策活動が中心で個人の生き方にまで目を向けることは少なかったが、ディープ・エコロジーは、環境保護では個人の自覚と覚醒が重要であることを示して、1990年代以降の全地球規模の環境保護運動に大きな影響を与えたとされるが、個人のあり方にとどまらず「個々人が連帶してゆく社会運動をも求めている」点が重要である（アルネ・ネス著、斎藤直輔・関龍美訳『ディープ・エコロジーとは何か～エコロジー・共同体・ライフスタイル～』文化書房博文社、1997年）。

## 書評 02

大野哲明・佐々木保幸・番場博之 編著 流通経済研究会 監修  
『格差社会と現代流通』

同文館出版/2015年10月刊/232ページ/2600円+税  
ISBN 978-4-4956-4771-1

評者：日隈 美朱  
京都大学大学院経済学研究科博士後期課程



本書は、現代社会の特質である格差社会を取り上げ、流通の視角から分析・検討を試みたものである。近年の流通研究は、流通の国際化、地域商業の再生、まちづくり、流通政策等々における分野で研究蓄積が進む一方で、格差社会との関連で明示的な論究・解明を行う研究はほとんどみられなかった。こうした問題意識をもつ本書は、新しい流通研究機構に向け、理論と実証の両分野から分析・検討を行い、現代的課題に応じた貴重な研究成果である。

本書は3部11章、215頁からなる。目次と執筆者分担は以下の通りである。

- 第1章 格差社会論と小売業態（大野哲明）
- 第2章 現代的貧困と消費の変化（森脇丈子）
- 第3章 格差社会と消費の変化（中西大輔）
- 第4章 格差社会の進展とマーケティングの変化（加賀美太記）
- 第5章 格差社会と流通チャネルの変容（宮崎崇将）
- 第6章 格差社会と食品流通の変化（樋原正澄）
- 第7章 格差社会と現代の商業労働（佐々木保幸）
- 第8章 中心市街地内における地区間格差（番場博之）
- 第9章 生協における移動販売事業の展開とその意義（坂爪浩史・佐久山拓造）
- 第10章 地方都市における格差社会の現状（林優子）
- 第11章 郡部地域に居住する被災者に対する買

い物支援のあり方（石原慎士・李東勲）

本書は以下の各章から構成される。

第1部「格差社会の消費と流通」（第1章～第3章）では、論者ごとに「格差社会」の実相を提示し、それにもとづき消費や小売業の変容を解明している。第1章は、小売部門における非正規雇用問題に注目し、格差社会の消費過程と業態展開の構造的連関に関して論理的に整理している。さらに既存のショッピングセンター研究を検討し、格差社会と業態研究の現代的課題を明示している。第2章では、現代的な貧困問題を①雇用形態の変化、②収入の変化、③それらに伴う消費の変化の3つの軸で分析し、若者世代での格差が拡大していることを証明した。第3章では、今日の支配的規範である経済合理的な「消費の無時間性」が守られれば守られるほど、貧困の連鎖が生まれる仕組みを解明している。さらに、現代における格差社会の消費メカニズムをブランド消費や消費スタイルの変化から考察し、格差社会のは正には無時間的システムを問い合わせ直し、ブランド消費を相対化するような変化の実践が必要であること、そのための理論的分析や研究の進展が必要であることを主張した。

第2部「格差社会の進展と流通・マーケティング」（第4章～第7章）では、格差社会の進展がマーケティングや流通チャネルに影響を及ぼしていること、さらに流通分野における労働の変容を解明している。第4章は、格差の拡大

をマーケティングの環境要因として位置づけ、格差社会における消費はマーケティングの課題を利潤維持と脱コモディティ化へと変化させたことを考察している。第5章は、格差社会の進展が流通チャネルにもたらした変容を明らかにしている。現代の消費動向の特徴を、家計調査の分析から確認した後、家電と衣料品分野のケースを用いて、メーカー主導の流通チャネルから小売業が大規模化し、川上を統合するチャネルへと変容したことを明示した。第6章は食品産業や卸売市場制度を中心に、規制緩和の進展、グローバル化、食の安全・安心を求める消費者の動向についてまとめ、食品小売業の「格差問題」や、現代の消費動向について明らかにしている。第7章は、賃金格差、非正規雇用の拡大といった商業労働の特質を統計資料から導き、2000年以降の小売業、卸売業における労働環境の変化を考察した。

第3部「地域をめぐる格差と流通」（第8章～第11章）では、人口減少や中心市街地の衰退、買い物困難者、フードデザートといった多様な問題を抱えている現代の地域社会に注目し、流通の側面から分析した。第8章では、新潟市中心部を事例に、広域型商店街を抱える中心市街地内における地区間格差を検証し、まちづくり政策の方向性を検討している。第9章は、深刻化する買い物弱者問題の対応策として、地域生協が行う移動販売事業に注目している。北陸の3生協のケーススタディを行うことで、展開過程とその仕組みを明らかにし、買い物弱者問題の対策としての意義と限界を考察した。第10章では、沖縄県の産業構造を歴史的に概観し、その特殊性を明確化している。そして当該県の主要産業である小売業の発展経緯、1990年以降に促進された大型店の展開について考察し、それとともに地域間問題を県の資料統計を駆使して論究した。第11章は、震災後も食料や生活物資が調達しづらい状況が続いている石巻市の郡部地域を取り上げ、フィールドワークを通じて

仮設住宅団地や在宅被災者の生活状況の実態を浮き彫りにしている。さらに調査活動を続ける中で、被災者に対する買い物支援のあり方を示唆している。

以上の内容を持つ本書は、1990年以降の流通の変化と格差社会の拡大を念頭に置きながら、理論的かつ実証的に考察している。新たな論点が多数提起されているが、ここでは本書全体に関連する2つの問題に絞って評者の疑問を提示したい。

第1に、全体の問題意識は明らかにされているが、それを分析するための視点や枠組みが、執筆者間に共有されていないのではないか、という点である。例えば、本書全体を通じた格差社会における消費者の位置づけである。第2章と第4章ではそれぞれ政府統計の所得階級に従って論述しているが、第3章では複数の既存研究をもとに「階層下位の消費者」という表現が使用されている。低所得層を示すことは明らかであるが、共同執筆であるがゆえに調整がとられていないように感じられた。序章をつけて、重要な用語の定義、議論の枠組み、そして議論の論点を明確に提示しておく必要があったであろう。

第2に、本書は多くの執筆陣が揃って議論したものであるので、終章を設け、各々の章を貫通するような定義や各章に相互に共通している特徴をまとめておく必要があった。また問題点を明らかにし、今後の研究課題はどのようなものがあるのかが示されれば、本書の価値はいっそう高まったといえる。

とはいっても、格差社会と流通との関わりを切り離した研究が多い中で、一步踏み込んでこれらの関連性を明らかにしたことの意義は大きい。さらに分析と検討を通じて今日的問題に対して説得力のある提案を加えたことは、新たな流通経済研究に一石を投じるものである。広範囲かつ多彩な諸論稿を一書に纏め上げた編著者の意欲的な取り組みと尽力に敬意を示したい。

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）

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

TEL: 075-256-3335

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

# BACK NUMBER

## 季刊号

季刊 くらしと協同



### 2015 冬号（第 15 号）

2015.12.25 発行

#### 特集

いま一度考えるごみ問題

#### 争論

さらなるごみの減量化に向けて

季刊 くらしと協同



### 2015 秋号（第 14 号）

2015.09.25 発行

#### 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？

季刊 くらしと協同



### 2015 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



### 2015 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

生協産直に未来はあるのか？

## 増刊号



### 2015 年 9 月増刊号

2015.09.25 発行

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



### 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

編集  
集  
後  
記

久しぶりに本誌の取材で各地を周りました。あたりまえの話ですが、東北にも山陰にも、そして首都圏にも、その地域ならではの住民の生活があり、それに対応する生活協同組合の活動があります。いつからか、遠隔地に赴くと必ず「自分はこの地で暮らせるだろうか」と自問自答してあれこれ想像するのが癖となっていました。そんな想いを掻き立てる多彩なお話をいただいた皆様に、取材へのご協力の御礼申し上げます。（志）

季刊 くらしと協同 2016 春号（第 16 号）2016 年 3 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 | 京都市中京区烏丸通二条上る時絵町 258 コープ御所南ビル 4F (〒604-0857)

