

争論・「協同」を語る

協同の利益で生活防衛を

若林 靖永

(京都大学経営管理大学院教授・京都大学大学院経済学研究科教授)



生協からマーケティングの研究へ

【杉本】 そもそも若林さんはなぜ生協に興味を持たれたのですか。

【若林】 それはあまり意味がない質問ですね。つまり、生まれたときに目の前に動いているものがあつたらそれを親と間違えるというのと近いんです。大学に入って、生協の学生委員会に絡んで全国の学生委員長をやるところまでハマってしまったので、ぼくの場合、生協は師匠みたいなものです。

生協は、学生委員会に入る段階では、研究対象どころか生協運動の「せ」の字も知りませんでした。大学に入った年は、消費税に反対する運動の年で、ぼくは経済学部だということで、消費税に反対する運動のパンフレットを作って学習会を組織しました。

もともと経済学部に入るときに経済学者になるという将来目標を立てて入ったので、その意味では、つながっていないわけではないと思います。京大でマーケティングという特殊な分野に進んだのも生協の存在が多少どころではなく深く関わっています。

学部時代の恩師は池上惇先生で、「経済を議論することが、国民生活を幸福にすることにつながる」と思っていたので、財政学などをやろうとしていました。ところが、生協にハマってしまって、組合員・市民の手によって一人ひとりの生活が充実したものにすることに価値を見いだすように

なり、それをひっくり返すと、マーケティングは、「だまして売る」という面もあるけれども、市民・消費者の期待にこえて生活を応援しているという面もあるから、これはひっくり返すとマーケティングなんだ…というふうに再発見というか、自分なりに位置づけて、大学院に進学するときに専攻をマーケティングに変えたんです。

それを池上教授に伝えると、「わかった。君の判断は尊重しよう」と言っていたので、ちょうどそのタイミングで立命館大学の近藤文男教授が京都大学の助教授になって来られました。そのときに、的場信樹さん(当研究所理事長)は博士後期課程か何かで近藤先生のところに顔を出していたので、ぼくからすれば「先輩大学院生」でした。ぼくらは、ある意味、近藤先生を指導教員とする第1期生として入るわけです。

その後、ぼくは大学生協にハマったこともあって、くらしと協同の研究所の事務員を、大学院生の頃にアルバイトということで久保さんのもとで使ってもらいました。ぼくは『転換期の生活協同組合』の出版には関わっていませんが、その後の92年に出版された『生協 21世紀への挑戦』のときには、ぼくや斎藤雅通先生や近藤先生で「商品・事業・マーケティンググループ」を形成して、調査に関わりました。ぼくが京都産業大学に赴任したのが1991年ですから、『生協 21世紀への挑戦』はその1年後です。

生協が都道府県別に 分かれていることの意味

【杉本】 そうした生協で、いま県境を越えた合併問題がクローズアップされています。生協法の下、戦後日本の生協が都道府県別に分かれて活動してきたことには何の意味もないとお考えですか。

【若林】 何の意味もないという認識です。もちろん、それがすることによるメリットは言えます。しかし、仮にゼロベースで制度設計をするのなら、都道府県別にやることには何の根拠もないし、何の意味もない。たまたま規制の強い法律ができたからとも言えるし、単なるお上サイドの都合です。

NPO も、県内のみに事務所を設置する場合は都道府県・知事が認可して、複数の県に事務所を設置する場合は内閣府・内閣総理大臣が認証しています。そういう区切り方は、そもそも監督官庁側の都合の論理であって、事業をする市民運動の見地からすると、どうでもいいことなんです。そういう意味で、どうでもいいと思います。

【杉本】 法律がある以上、それを破るわけにはいかないということで、生協は事業連合をつくりました。

【若林】 その意味では、事業連合はイノベーションだと思います。大学生協が先行しましたが、地域生協と大学生協は事情がかなり違って、大学生協の場合、一生協ではパソコンの供給も書籍の供給もできないとか、専務を常勤にするお金が稼げないぐらい小規模の大学が多いわけです。1980 年以降、そういうところにも大学生協をつくってしまった。小規模大学生協でも優れたサービスを組合員・大学に提供できる、という状況を実現したのが事業連合という仕組みだったわけです。「小さな大学であっ

ても、それはフロントで、バックアップはわれわれ事業連合が支えています」という組み立て方で、それによって、独自に取引先をつくれない大学でもどんどん取引できるようになって、パソコンなどいろいろなものが供給できるようになった。

だから、事業連合をつくる理由はいろいろありますが、大学生協の場合は間違いなく、事業連合をつくることによって、個々の大学生協の事業の幅や質の向上と経営効率の改善につながっていると思います。

地域生協の場合は、事業連合をつくらず、都道府県単位でも上手にやればそこそこの規模になり、なおかつ都道府県単位でナンバーワンシェアに近くなれば、そこでの地方卸とは最高の条件で取引ができたりする。そうすると、その都道府県内では競争力がけっこうあったりするから、この 20 年間の状況を見ている限り、必ずしも事業連合をつくったから経營業績・経営効率が改善されるとは言えない。だから、地域生協は、都道府県単位でもそこそこの大規模生協になろうと思えばなれるし、その範囲でも一定の競争優位を確立することができます。

県内統合は必然？

【杉本】 県内統合は必然的な流れだったのですか。

【若林】 別に必然だとは思いません。東京もそうだし、京都でも 3 つの地域生協（京都生協、自然派、エルコープ）が活動していて、いわゆる大都市圏には複数の生協がある。要するに、いろいろな生協があっていいわけです。べつに生協だから同じだという見方は偏っています。だから、日生協が「コープ商品」と言えば、全国どこの生協の商品も同じに消費者に理解されるか

ら、同一の基準、責任ある対応をすすめるという商品政策は誤っています。「生協だ」というのは、「株式会社だ」というのと同じだから、株式会社にも、ひどいのもあれば、すごいものもある。生協も、いろいろあっていい。だから、県内統合をする必要はないし、多様な生協があっていいと思います。

ただし、その点では、ぼくはけっこう理想と現実が分かれています。コープあいちも現実はなかなか悩んでいるようですが、「組合員がめざしている方向が同じだから一緒にやりましょう」という方向で一致するのなら、それは合理的です。しかし、現実的に強いのは、ひとつの事業体・経済体として維持するために、事業規模を拡大することによってチャンスを増やそう、雇用者を増やそう、自分たちの給料を増やそう…というふうに考える論理です。

そうすると、ある一定の限界に来て、これ以上はだめということになれば、合併しても規模を大きくしたほうが、事業系の野望としては成立するわけです。だから、県内でどうのこうのではなく、そういう経営者的な視点で合併したい。事業規模を拡大する手法のひとつとしての合併である。だから、いわば事業規模の拡大です。

もちろん、合併しないと調達力がなくて×で、合併したから調達力がついて○というふうに単純に黒白はつかない。合併しても経営が下手であればアウトになるし、組合員のニーズが違う方向を向いていたら結局、まとまらないので、必ずしもプラスにならない。トータルで事業規模が大きいからパワーになるという側面もありますが、そうではなくて、同質の商品の販売・調達量でシェアが高いと有利になる、というほうが第一の原理だと思うので、組合員のニーズのある程度の同質性が担保されないと規模の経済は働きづらいのです。

もちろん、物流等のシステムの問題は、同質性が多少実現しなくて、さまざまな商品を取り扱うにしても、トータルの取扱量が多ければ、共通間接費の負担は減るので、同じ倉庫や物流関係の職員の人件費その他を見たときには共通経費の節約になるという、経費節約の面において、内容ではなく単なる量の拡大によっても貢献する要素はあります。

でも、そんなことが県内統一を必然化するわけではないので、県内合併をする必然性はどこにあるんですか？と逆に聞きたいですね。

統合する、しない、の論理とは

【杉本】 逆に、「権力を求める人たちが、自分のポストを守るために合併しないとか、小さな組織を守っていこうという意識が強すぎるんだ。だから生協の統合が進まないんだ」というようなことも言われているのではないのでしょうか。

【若林】 統合を進める側の論理も、統合に反対する側の論理も、いろいろな理由があるのですが、ある理由の部分は実は同じことです。一方は、統合を進めることで自分の権力基盤を強めようと思った。もう一方は、統合に参加したら自分のポストが奪われるから、やめる。これは強者と弱者の論理で、でも望んでいる夢や欲望は同根のもので、それが勝ち組・負け組、吸収する側・される側という、それぞれのポジションの問題で別の行動パターンを採っているだけで、そこだけに目を向けると、そういうことだと思います。

だから、このことが生協の事業にどんな変化を及ぼすか、そのことが組合員にとってどんな意味があるかという話は、そのこ

とは別に議論する必要があるって、そこは先ほどコープあいちのところで言ったように、とても悩ましい。合併して上手に経営すれば、いい面はあります。でも、合併して下手に経営するぐらいなら、前のままのほうが組合員の満足度は高い。だから、そこに「上手に」ということが加わるのです。「合併したから、みんなが幸せになります」なんてことは保証されないけれども、しかし同時に、いまのまま行けばもっとよくなるかといえば、いまのままの先にも望ましい未来があるとは限らない。やはり新しいアイデアを出さなければ変わらない。だから、本当に「単なる手段」の問題です。

生協に適正規模はあるのか

【杉本】 そもそも生協に適正規模というのは、あるのでしょうか。あるいは、流通業の適正規模とはどう考えるべきでしょう？

【若林】 適正規模というのは、いろいろな意味であります。ただし、固定的なものではなくて、その時々状況のなかで相対的なものとして、あります。たとえば客数、客単価です。最近、どんどんデフレが進んで、客が買わない。そういう状況のもとで食品スーパーが成立するためには、これぐらいの店舗面積で、毎日これぐらいの来店客数があって、これぐらいの単位で商圈が確保できなければならない…という計算はできますから、その意味での店舗面積の適正規模はあります。

同様に、生協が、メーカーや問屋を通じて、他のスーパーに負けない程度の単価で仕入れるために、この程度の規模がなければいけないという前提もあるし、すでに倉庫を持っていれば、その倉庫を稼働することでもある。だから、現状との関係

での事業の適正規模はたくさんあります。

そういう関係を抜いて適正規模があるかどうかと問われると、適正規模というのは、生協が抱えている制約条件（内部条件と外部条件）との関係で設計されるだけなので、適正規模論はありとあらゆる制約条件との関係で存在します。だから、「どの制約条件についての適正規模を問題にされていますか？」ということにもなります。

【杉本】 たとえば、いままでは無店舗が主力で、だんだん店舗が増えてきた…という、いわゆる業態の問題が、適正規模にも影響するのでしょうか。

【若林】 業態が問題になるのは、その業態をマネジメントできる人材の成長や供給が追いつくかどうかという問題が起こることです。だから、共同購入の場合も、80 年代初頭から後半は急成長したので、人材供給が追いつかずに、毎年、100 人単位で採用して、ほとんど教育研修訓練もせずに「行けー！」に近い状態でした。むちゃくちゃですが、それでも売れた時代です。

店舗が厳しくなると、各店舗の店長や部門チーフの能力や、その人たちがどうパートさんたちを育てるかなどによって、店舗全体の収益性なり集客につながるキャンペーン力が変わるので、そういうものの育成力について適正規模はあります。つまり、出店のスピードを上げすぎると、人材供給や人材成長が追いつかなくて、店舗運営の質が劣化して、経営がうまくいなくなる…なんていうのはチェーンストア業界全体でよく言われる議論です。

もうひとつは、多店舗展開をするということは、一つひとつの投資が大きいので、借金をして投資をして、それを回収して減価償却をして、さらに改装再投資して…というキャッシュフローの流れが上手に回ら

ないとだめで、資金面で脆弱性があると傾いてしまう。そういう点でも適正な規模、適正なスピードはあるけれども、「店舗は何店まで」といった上限があるかどうかは、その都道府県内でのマーケットのサイズや競合他社との関係で、どれだけ利益率があるか、展開できるかということが問題になるだけだということです。そういう外部条件によって決まるわけだから、「生協だから店舗数は10店まで」というような、訳のわからない適正規模の基準なんて、あるわけがないと思います。

" 地域差 " とは？

【杉本】 関東は事業連合がそれなりにうまく機能しているのに対して、たとえば東北は事業連合がそれほど全面に出ている感じはしないし、関西はよくわからない。これは地域差が影響しているのでしょうか。

【若林】 たまたま地域ごとに現象として差が見えるから「地域差」と言うけれども、べつに地域差ではなくて、単に企業差、組織差にすぎない。経営陣の考え方の差だと思います。経営者の意識そのもので決まるものであって、このことを外から決めるような外的要因すらないと思います。都市と農村で違う、ということもあります。

食文化その他の違いは各地域でも存在しますが、同じ地域のなかでも多様なライフスタイルや価値観によって異なるニーズを持っています。だから、一定程度はくくれるけれども、同時に多様である…というのが現代の豊かな消費社会の特徴です。かなりマスでくくれるけれども、かなり違う。その例でいえば、左京区なんて本当にすごい。2000～3000円するようなお肉や刺身をガンガン売っているような高級スーパー

が白川通り沿いであって、そういうお店にお昼ごろレースのついたような服を着たおばさまが高級外車でやって来て、値段も見ずにそういう高級食材をパッパッと買っていく。そういう人も住んでいるわけです。生協は、そういう人をあまりターゲットにしていない。生協も一部関わるけれども、生協でも満足できなくて、もっと高いものを買っている人たちがいっぱいいる。だから、同じ地域でも、ばらけているわけです。

チェーンストアの理論でも、プライスゾーンその他の品揃え理論があって、つまり高いのと低いのがあって、まず最高ラインと最低ラインを決めなければいけない。しかも、どのアイテムをどれだけ置くかを決めないといけない。主力で売れるのはAだとしても、Bも売れるし、BがないとAも売れない…というように、いわゆる「見せるもの」もあるから、議論が必要です。

つまり、ひとつの生協、ひとつのシステム、ひとつの事業連合が供給するにしても、ひとつのニーズにしか対応できないのではなく、複数のニーズに対応したらいだけなんです。その点では、生協の無店舗販売のカタログはまだまだだめだと思うときがあります。たとえば高いリングと安いリングというふうに、たくさん持つことは、お店では普通にするけれども、カタログではあまりしない。リングでも、産地によって違うとか、いくつかの種類はあるけれども、基本的にはリングはリングで並んでしまっていて、上下を置いたりするような品揃えはあまりしない。だから、あれだけのカタログ数になっているからといって、多様なニーズに対応できるような展開に依然としてなっていないかなと思います。

したがって、ひとつの事業連合になったからといって、異なるニーズに対応するように運営するのかどうかという、そのあた

りの実際のマネジメントのさじ加減がポイントになります。それは、それぞれの生協のマネジメント政策、経営政策の問題です。東北でも、地域によって食文化の差もあれば、同じ地域のなかでも若い人たちと昔から住んでいる人たちとでは食生活も違うだろうし、首都圏コープネットの場合は、県を越えて同じような人たちがいる傾向がさらに強いと思いますが、同時に、違う人たちもいるでしょう。だから、どの地域でも多様なんです。そこにどこまで対応できる生協にするのか、あるいは対応しないのか。対応するというマーケティングをやってもいいし、対応しないというマーケティングをやってもいいし、それはその生協のポリシー以外の何者でもない。

もちろん、どちらが売上が伸びるか、どちらが収益性が確保できるかという、その時々条件が入るので、仮に「より売上が伸びて、より収益に貢献するような方向の戦略が正しい」と決めるのであれば、それぞれの事情による差異はあると思います。しかし、東海、きんき、九州、サンネット、コープネットなどの戦略が、そういう環境に適合できるというかたちで必然的に理解できるようなプロセスとして、それぞれの組織が違うポリシーを持っているとは思えないですね。それはそれぞれの経営者のある種の理念というか、信念というか…。

【杉本】 生活クラブ生協事業連合やコープ自然派事業連合は、多様化しないという決断のうえに立った事業連合でしょうか。

【若林】 そうではなくて、「世の中のニーズは多様化しているなかで、私たちはこうあるべきだ。それを自分たちは利用するし、他の人にもその良さを広げて、あるべき食生活を支えられるようなフードシステムづくりを進めましょう」という理念をお持ち

なのでしょう。要するに「あるべき」論ということですね。

ところが、市民生協側というか、それ以外の一般的な生協の側は、「あるべき消費生活」などという課題設定は弱くなっていると思います。組合員自身がそのことを語らなくなった。組合員の理事が語らない。「こんな商品を生協が売ってはだめでしょ」という議論は、もう言わなくなっている。言えなくなっている、というべきかもしれない。もちろん、個々人の方はお持ちなのでしょうが、「そういうのは個々の組合員の判断でしょ」というルールのほうが常識として定着したのが、コープネットなどに代表される生協です。

生活クラブ生協は違います。相変わらず激論をかわして、「これが正しい!」とやっている。「正しい消費をしなければいけない」ということなんです。まさしくイギリスの倫理的消費のホームページみたいなもので、理念として「買い物をすることは、vote (投票) することに等しい。だから、問題のある企業の製品はボイコットしましょう」というのに近いと思います。みんながそれをどこまで信奉して、本当に組合員がついていっているかどうかは別ですが、おそらくコアな部分はいまだにその信念で経営されている。そこは組合員理事や常勤理事がめざしている食生活や商品供給の政策の違いがはっきり表れています。

単協トップ (常勤理事) と事業連合

【杉本】 組合員や組合員理事が何を考えているかは別にして、昔の生協ならば、自分の生協だから発言もしやすかったでしょうし、よほどひどい生協でなければ、組合員

の声には応答していたと思いますが、事業連合が上にできると、組合員との距離にワンクッションができます。民主主義の事業体と事業連合の問題は、どうなのですか。

【若林】 民主主義といっても、生協における民主主義というのは、あくまでも「理事会で文句が言える民主主義」です。総代会で理事を選んで、その理事が理事会で発言する。常勤役員がすすめる事業執行について理事会で決議・監督するという関係での民主主義です。組織で雇用した経営組織の方は、指示命令系統があって、だめだったら人事評価してクビにする…というヒエラルキーの組織があるのであって、その組織はべつに民主主義ではない。働く側の組織は民主主義のルールで組織化・運営されているわけではない。なおかつ、働く側に対して組合員が直接、民主主義的に関与できるルールは、原則としてない。それが現在の生協のつくり方です。

そうすると、結局のところ、トップ（理事会）がどうするかです。だから、もし事業連合ができて、組合員の意思が反映されなくなったら、それは事業連合のせいではなく、理事会が悪いのです。生協が大規模化したり、ある部署で、人事交流がなくて、誰も言うことを聞かないとか、社内独立会社みたいな状況が生まれていれば、たとえ事業連合がなくても、組合員の意思が無視されていく。こんなところは、理事会が介入して、その部署の責任者を異動させたりすれば変わります。それをするかどうかは理事会の問題であって、事業連合ができる前の時代でも、「水産の担当が全然言うことを聞かずに、でもずっと座っていて、いろいろうさいから代えられない」みたいなしがらみがあったりすると、組合員のニーズがどんどん増えていても惰性でやっている…というような話がありました。

事業連合がなくても、組合員の意見が反映されないような部署は常にあったわけで、そこにメスを入れる責任があるのは理事会、さらにいえば常勤理事、トップです。結局、組合員の意見はそこに集中されて、このラインが最も直接的で責任のあるラインです。「それでなければ不十分だ。ふだんの仕事のなかで組合員の声に依拠して組合員の気持ちを自分たち自身が理解して仕事をするようにしよう。そういう組織体質の改善をしよう」ということで、東大生協から始まって広がったのが「ひとことカード」です。

その意味では、「ひとことカード」は、この基本のガバナンスの構造でコントロールするのに対して、それでは足りないものを補完しようとするイノベーションだと思います。でも、「ひとことカード」は補完的なものであって、メインはトップです。

100万人の単一生協とは

【杉本】 いままでは、10万人の生協が10あって、100万人の事業連合をつくって、実質的にはそこで物事が動くという状態でしたが、今度、生協法が改正されて、10万人の生協が合併して100万人の単一生協でシンプルにやることも可能になりました。ガバナンス上、あるいはマネジメント上、どちらが生協にとっていいことなのでしょう。

【若林】 「生協にとっていい」というのも2種類あって、ひとつは、事業体なので、経営危機に陥る前にちゃんと問題が明らかにされて、手が打たれて、改善されるというようにちゃんと筋が通るような経営ができるべきです。同時に、マネジメント的にも（あるいは「生協的」に）、生協の組合員にとっても、「誰に言ったら物事が変わるのか。うまくいかないときは誰に責任がある

のか」というふうに、当事者が明確であることが望ましい。

ガバナンスの問題とマネジメントの問題は、やや違うことであって、いま私はそれを少しごっちゃにしていますが、同じことの裏返しみたいなところもあります。こういう 2 つの面から考えた場合、やはり事業連合（少なくとも統合化が進んだ事業連合）は「百害あって一利なし」なんです。

統合しない事業連合なら、いいです。部分事業連帯といわれているような、各生協の事業の一部だけの共同化を進めている程度の事業連合であれば、事業連合でいい。しかし、徹底的に統合することによって事業の業績を改善させるという方向性で、統合を次から次へと高めることをめざしているようなところからすれば、百害あって一利なしである。そんな事業連合なら、やめて一つの生協にしたほうがわかりやすい。一つの単協にしてから、分権的なシステムを同等に部分的に補完的に導入することを考えたほうが、よほど自然です。分権的なシステムが前提になって中央集権化を進めようとするほうが、事業体にとってはしんどいのです。

外国は全国単一の生協が多いと言われますが、それは、そもそも事業体だからです。事業体は統一したいのです。先ほど言ったように、事業体は「規模拡大がゴールだ」という幻想が生じやすい。それは、下手に運営すれば幻想だし、上手に運営すればそのとおりなのです。

全国単一生協と組合員組織

【杉本】全国単一生協というのは、組合員組織としてはかなり無理があるものでしょうか。

【若林】全然そうは思いません。つくり方次第というか、それこそ分権化すればいいのです。たとえば、京都市左京区エリアにいる組合員が何かをやるときに、東京のどこかのエリアの組合員の許可を取らないとできないような、そんな不合理なシステムができていたら困りますが、そのエリアの問題はそこのエリアで決めていいとなっていたら、何の不自由もない。京都生協内の一グループで好きなことをやるのと、日本全国が一つの生協になって好きなことをやるのと、組合員にとって何の違いがあるのでしょうか。彼らは、当事者として、そのローカリティで自分の決めたことをやるだけです。だから、その一定範囲の自治の仕組みが確立されていくのであれば、その上が京都府単位でやっているのか日本全国単一になっているかなんてことは、組合員の活動にとって何の問題もないと思います。

【杉本】商品開発という点では、昔は各生協で組合員参画型の商品開発を素朴にやっていました。それがいまはほとんど皆無に近い状態です。

【若林】それもいろいろなバリエーションがあって、ひとつは、いまの日生協コープ商品がそうですが、最初から売れることを想定してつくらなければいけないというしぼりのもとでの商品開発です。そうすると、それにふさわしい開発プロセスが必要だということになって、全国にモニター制度を置くとか、たとえば納豆にこだわりのある日本中の組合員から「納豆こだわり十人衆」みたいな人を集めて、その人たちが目利きになってチェックするという組み立て方とかが出てきます。とにかく最初から全国区で売ることを想定した開発プロセスがひとつ考えられるわけです。

もうひとつは、実は日生協コープ商品は

必ずしもそうではなくて各事業連合・各単協持ち込みもあります。このケースがおもしろくて、「これは東海でつくるけど興味があるなら他のエリアでも売っていいよ」という場合は、東海主導で開発するので実は東海のニーズでつくり出すんですね。そういう商品開発もあっていいわけです。

さらにいえば、「京都でしか売れないかもしれないけど、ちゃんと売るからつくらせてよ」ということで、京都ローカル商品をつくって、それが話題になって全国区になるというケースもあります。

だから、多様な商品開発のルートを組み合わせてできる仕組みをつくればいいわけで、全国になったからといって全国一本である必要は一切ないし、そんなふうに画一的にマネジメントするから、全国化したり大合併をするとひと悶着する。「合併して、どこを統一して、どこは多様にする」という辺りのマネジメントのスキル水準が難しいのだと思います。

もちろん、統一しないとメリットが出ないから統一するのですが、しなくてもいい統一も多いので、商品開発プロセスは何通りも用意したらいいと思います。

合併、するもしないも 問題への対策は必要

【杉本】 そういう多様な経路を用意するためにも、ある程度の規模は必要ですか。

【若林】 必要性を感じていたら、規模は多少小さくても、無理して頑張りますから、合併するメリットを追求しようとするのであれば、統合化することによる規模の経済なり間接経費を削減するといったさまざまなことを追求しつつも、そのことが過度の統一化・画一化にならないように、 balan

スのとれた経営をする必要がある。これも経験値であって、最初から理想的なラインを組めるわけではないので、試行錯誤が必要ですが、多様な商品供給・商品開発・商品構成の組み立て方、あるいは店舗の業態も、1つではなく、いろいろなサイズやコンセプトで展開するということです。

同じコンビニと言いながらも、ローソンは店舗業態をコンセプト別に分けているし、セブンイレブンは逆に、商品構成は細かく分けていて、お店によって違うけれども、セブンイレブンはどこに行ってもセブンイレブンである。だから、ローソンとセブンイレブンの戦略は対極的で、見た目は違うけれども、よく見ると、どちらも「地域に根ざす」という点では同じです。セブンイレブンは、お店によって取扱商品が全然違うぐらい商品の展開の仕方が地域密着です。

合併した場合はそういうことが起こるけれども、合併しない場合は、もともと統一追求の圧力がかからないから、いままでどおりローカルに根ざして、そういう矛盾が生じない。合併したから起こる矛盾であって、合併しなければ起こらない矛盾だから、「こういうことをやるためには、こういう規模が必要だ」ではなくて、合併によるメリットを追求するなら、当然、こんなふうに傾きやすいから、こういう副作用、問題が生じやすい事前に予測して対策を打っておくというのがマネジメントですね。

その点で、生協の関係者はもっとマネジメントを勉強すべきだと思います。望ましい未来を実現するために、たとえば合併をしようとするわけですが、合併は、同時に、不都合な問題をたくさん産みます。ならば、単に合併するだけでなく、合併+多様性の重視や段階的なプロセスなど、いろいろな工夫を入れて、それらのことをまとめて一緒にやったら、不都合な問題は起

らなかった…というシミュレーションをしないとだめです。

このような考え方は、実はいま私が推奨している「教育のための TOC」思考プロセスの一部です。つまり、どんないいことをやっても、当然、悪いことが起こり得るので、そうした不都合やトラブルをある程度は取り除けるようにしなければいけない。だから、合併するということは、合併によって生じ得る問題に対して、どう手を打つかというマネジメントの知恵がなければ、大変なことになります。

逆に、合併しない場合も問題がある。合併しないなら、しないなりに、どうするのか。みやざきは、合併・統合をしない方向でやっていて、その分、県内での店舗シェアをどんどん高め、県内での事業シェアをどんどん高めることによって収益性・効率を上げようという、一種のドミナント政策に近いことをやっています。仮に合併も統合もしないし、なおかつ店舗もやらないとなると、じり貧になっていったと思うので、みやざきが店舗で一生懸命に頑張って結果を出しているというのは、事業連合に行かない分、自力で成功するためのひとつの選択だったのだらうと思います。

産直の成否は " 農業を大事にしよう " と思う本気度で決まる

【杉本】みやざきのように、シェアを高めるということでも同じ問題が出てくるかもしれませんが、合併による不都合な部分として、産直や組合員参画型商品開発など、本来、大きなものにはあまり向いていない分野があるということが指摘できるのではないのでしょうか。「そうしたものが生協の命なのだから、やはり合併はよくないこと

だ」という意見もあり得ると思いますが、今後、産直などをやっていくうえでも多様な工夫はあり得るのでしょうか。

【若林】あります。産直は、可能であれば、もっととがった商品にしたほうがいいですね。もしとがった産直になるのであれば、カタログでも店舗でも事前予約制度みたいにする。つまり、全国でも売るけれども全国で一気に売れる量があるわけではないので、プレミアムプライスをつけて「値段は高いけど、欲しいからわざわざ買う」というふうに供給して、産地にもっと高いお金を払えるようにすべきです。産直をやるということは、そこに高く売れるから産直をやるという関係をつくらないと、いまは農業もビジネスだから、たぶん産地業者ももっと高く売れるところに送ってしまいます。

そうやって、数が少ないことを逆手に取って、とがった商品でブランド化して、ネットで注文を取ってもいいし、カタログで注文を取ってもいいし、お店によっては「限定 50 個」とか「限定 20 個」で売ったり、「抽選です」とか言って売り切れるような目玉商品にすればいいので、少ないなら少ないなりの売り方があると思います。

いまの宅配システムだと、1 万人が欲しいと言えば、1 万人分、供給しなければいけない。そういうルールだから困っているわけで、そんなことは「限定 50 個、抽選です」と言えば済む話です。そこは知恵を出せばいいだけで、何の問題もない。画一的にシステムを考えすぎなのではないかと思うときがあります。

ただ、合併して大儲けをするのは全国で大量に売れる商品だから、細かい産直にいちいち担当者を付けて取り組んでも、全体の売上のなかで占める割合は小さい。当然、利益も少ないから、「そんなことをやるのか?」という話になる。ローカルにやって

いたときには、ローカルな事業における産直のシェアは大きいけれども、ナショナルとなると、産直は小さくなってしまいますので、そういう点で産直が軽視されかねない。だから、わざわざ産直を大事にする価値をもう一度ちゃんと問わないと、全体の商品調達部門のなかで軽々しく扱われて、吹き飛んでしまう可能性はあります。

しかし、それさえ克服できるなら、やりようはいくらでもある。多様性の尊重・重視を系統的に組み込めばいいわけです。結局、何事も、「生協におけるポリシー、価値は何か」ということを考えて、その価値がまっすぐ実現できるようなシステムをマネジメントに組み込めるかどうかの問題であって、それが実現できているかどうかを、組合員やわれわれ研究者も含めて、ガバナンスとしてチェックできる仕組みがあれば、いけるはずです。

つまり、「価値としての産直はどうでもいい」というふうになっているから、産直がどんどん弱まっているのであって、実は産直は、システムや大規模化の問題ではなくて、生協のなかで「農業を大事にしよう」という議論がどこまで本気なのかが問われているのではないのでしょうか。

全国連合会の存在意義

【杉本】 生協にとって、全国連合会の存在意義はなんでしょうか。

【若林】 全国連合会は困った存在なんです。私が説明するまでもなく、全国連合会は本来、中央組織・中央会であり、業界代表です。要するにパブリック・リレーション（広く公衆・社会に対してPRする。農協でいえば中央会）で、なおかつ政治勢力として国会議員を出したり、政治活動をしたり、

国際機関に加盟して国際活動をするといった、中央会機能のはずで、これはナショナルセンターとして必要です。

しかし、日生協が力を持っているのは、そうではなくて、事業をやっているからです。事業活動での収益で回しているわけです。商品開発や物流システムなどについてかなり強力な方向性を持った事業体として存在している。コモ・ジャパンは逆に日本生協連が動かないから各生協が合同でやろうとして失敗して、もう一度、事業連合を各地域でつくり、それと全国連合会がつながって、大きな事業統一をすすめています。

県境規制をどう考える

【杉本】 生協法の見直しにもそろそろ意見を言うことになると思いますが、県境規制全面撤廃みたいな動きが今後出てくるのでしょうか。

【若林】 県境規制がなくても、県境規制があったほうがいいのかと思う生協は、そのポリシーでやればいいし、それがじゃまだと思うときはそうすればいいし、それは個々の生協のポリシーであって、経営者がどんな野望（というか理念）を持つかにもよるし、組合員がどんな生協をつくりたいかという自分たちの思いや願いで決まることです。だから、どちらが健全な生協かということをアプリアリに議論するのは、あほらしい議論であって、「お好きにどうぞ。役に立っている生協が生き残るでしょう」としか言いようがない。役に立たない生協は死滅する。それ以上でも以下でもないの、負担のない法律はなくなったほうがいいと思いますが、だからといって「県域を越えた統合がどんどん進めばいい」と単純に思っているわけでもありません。