

争論・生協は「店舗」をどう考えるのか？

地域のインフラとなる生協づくりを 無店舗で

山本 伸司

(パルシステム生活協同組合連合会理事長)



【杉本】パルシステムといえば、いまや生協における個配の代名詞になっていますが、そもそも旧・首都圏コープ事業連合に集まった関東地方の生協は、なぜ無店舗事業に特化した展開を志されたのでしょうか。

【山本】パルシステムのグループがすべて無店舗事業に特化しているわけではなくほとんど無店舗でやっている生協と、店舗も無店舗もやっている生協の両方がありました。結果的には、店舗事業がほとんどうまくいかなかった、撤退して、いまは少ししか残らなくなりました。完全になくなったわけではありませんが、連合会としてはカタログ事業に特化したというのが正確です。

【杉本】店舗がうまくいかなかったということですが、店舗事業は大変むずかしいというのは、多くの生協で聞かれることです。店舗という事業形態にはどういう難しさがあるのでしょうか。

【山本】店舗の場合、ある程度の品揃えが必要で、その品揃えの過程のなかで、一般の小売で扱っている商品とまったく同じ物が並ぶと、どうしても価格競争になるんですね。

いまの店舗は、情報流通というよりも現物とプライスカードで選択するようになっているので、均一な商品を価格でどう利用するかということにならざるを得ない。結

果として、大規模な流通大手に競争力で負ける。

あるいは、無理な価格設定をした場合は、利益が取れなくて赤字になる。そういう構造的な問題があって、そこを越えられるかどうか非常に重要ではないか。そうはいっても、われわれも実際、店舗はほとんど成功していないといえるのではないかと思います。

【杉本】そうすると、そもそも生協にとって店舗という業態は非常に難しいものであって、むしろ、それ以外のかたちで組合員に貢献する道を探ったほうが良いというお考えですか。

【山本】そういう意味ではなくて、いわゆる「生協らしい店舗」のあり方を生み出すことができれば、当然、店舗はやるべきだと思っています。そういう事実がいま、われわれにはないということです。

たとえば茨城に「NPO 法人くらし協同館なかよし」というものがありますが、これはパルシステム茨城の元店舗だったところを、地元の人たちがたまり場にしながら、商品も置き、いろいろなイベントや企画を行い、実際に自分たちでも販売もするというスタイルの施設です。

いわゆる生協らしいお店を私なりに考えると、このように組合員参加型で、なおかつ、こだわった物（大手流通にはないよう

な物)を取り扱うことができれば、非常に画期的に変わっていくのではないかと思います。

【杉本】生協以外の業者・組織も含めて、そういうモデルになるようなものはありますか。

【山本】食に関していえば、各地の農協が進化したような直売所がありますね。それも、農協ルートではなく、出荷組合を結成して、それぞれが個人の名前で出して、しかし、共通の直売所のルールがあって、競争しながら商品を展示販売している。これは、けっこう成功しているのではないかと思います。

つまり、ナショナルブランドみたいな同じ物ではなくて、生産者固有の価値を持った商品を陳列して、しかも、消費者が来て一緒に参加できるような店こそ、もしわれわれがやるとしたら、展開すべきイメージではないか。あのような直売所は、スーパーのそばに置いても全く負けません。地産地消、減農薬、有機栽培、しかも、加工も農家のおばさんたちがやっていて、化学調味料等に頼らない加工食品をつくっている、といったお店の展開は非常に革新的でおもしろいのではないかと思います。

直売所は、単なる直売ではなくて、経営自体も革新しているんですね。そこが大きなポイントではないか。要するに、出荷する側の組織がしっかりしていて、安売り競争は絶対しないのと、品切れを起こさないようにしている。たとえば、携帯電話による情報流通等の高度化といったノウハウが蓄積してきているのではないか。だから、そういうノウハウをきちんと持って運営している直売所は非常に強いですね。昔のよ

うに、単に安売りで、農家のおばさんたちが並べている程度であれば、勝てないんです。

【杉本】九州に、漁協が運営している直売所があります。漁業だから、不漁のときは干物ぐらいしか並べるものがない。そこで、漁協が農協と一緒にやろうと呼びかけて、協同組合間協同で直売所的なものをやっているという動きがあるようですが、そこに生協が加わるとおもしろいと思います。

【山本】私たちはまだ店舗をやりきれていませんが、それぞれの県の地域内で、いままで残っている店舗を革新していくときには、地元の農協や漁協とのコラボレーションは非常に重要だと思います。

ただその場合、直売所のノウハウがあるように、いままでの農協の仕組みで店舗をつくったら、絶対にうまくいかない。たとえば出荷組合内のルールがある。JA 甘楽富岡や愛媛の今治の直売所などはすごいですね。要するに、出荷する人たち自身が競争しているんです。どれだけいい物を出荷するかという競争ですから、生産者個人にお客がつく。

同じハウレンソウを出していても、売れる人と売れない人が出てくる。だから、価格には下限を決めている。そうしないと、売れない人が価格を安くして売ってしまうし、そうすると全体にレベルダウンしてしまう。だから、そうさせないで、逆にレベルアップするような仕組みをビルトインしているわけです。

たしか今治の場合はそこに漁協が絡んできているのではないのでしょうか。そうすると、総合性が出てきます。それと、加工品や、リングなど愛媛にない物は、長野の JA 内

の生産部会等と連携して、そこから仕入れている。今治で地産地消できないものは全国ネットワークで品揃えするというをやっている、その結果、ものすごく集客しています。駐車場はとても広いのですが、いつも満車です。

【杉本】 地方には、休日になると家族揃ってクルマで直売所に行くという文化があるようです。

【山本】 それは非常に強いのではないのでしょうか。イオンやイトーヨーカ堂でも野菜など特化されたものについては、直売所に下手すると負けるような現象が出ているので、直売所を本気で経営して成功させている連中は強い自信を持っていますね。

【杉本】 一方では、直売所といいながら、実はそこで並んでいるものの一部は市場から仕入れているという、変な直売所もあるようです。

【山本】 それは完全に見分けていきます。だから、直売のかたちは採っているけれども、市場から仕入れたりして、物は農協の普通のルートでやるというのは、直売所としてはあるけれども、だいたい負けますね。

【杉本】 そういうものを首都圏のような大都市で展開するとなると、やはり生協の出番かなという期待があります。

【山本】 生協がやるとすれば、本来、そういう方向ではないかと思いますが、それはそれぞれの生協の考え方ですね。

【杉本】 ネットスーパーがそろそろ本格化しそうです。倉庫やセンターをつくって、

そこからものを届けるという、センター型のネットスーパーはこれまでどこも失敗してきました。したがって日本では、ネットスーパーは店舗から配送するかたちでないと成り立たないといわれています。つまり、いまのところ生協が長年の努力で築いてきた共同購入や個配の無店舗販売の配送網は安泰だと思いますが、もし今後、多数の店舗を展開するイオンやコンビニエンスストアが本気で即日配達のようなネットスーパーを始めた場合、どのように対抗しようとお考えですか。店舗を持たないことによる不利というのはないのでしょうか。

【山本】 消費者側にとってのサービスの中身という点で、価格と便利さで勝負した場合は、おそらく資本の論理がある程度有効なほうが強くなるでしょう。要するに、便利さというのは、いまは店舗在庫で対応しているので、店舗在庫がなければ、いきなり明日持ってきてくれと言われても無理です。

だから、ユニクロが「SKIP」をやったときに、私たちが絶対に勝つと思いました。というのは、「SKIP」というのは農産物のセット野菜を出すわけです。そうすると、インターネットで爆発したときには1万点来た、しかし明日は300点来た、その次は4万点来た…というような変動に対して、農家と物流業者が対応できない。突然300点になったら稼働率はすごく悪いし、さりとて1万点に合わせて農場を経営していたら、300点のときにパンクする。

自然農産物では、パソコンや本のような腐らない在庫を大量に抱えるわけにいけないので、その需給ギャップをどのようにコントロールするかが重要になる。その世界に彼らはたぶん気づくでしょう。

いま現在は、たとえばイトーヨーカ堂の場合、厳密に店内在庫をベースにしながら、大赤字だけれども、サービスということで、地域シェアを取るためにやっている。要するに、店へ誘導することと、コンビニと連携させて、地域シェアを高めるという戦略で動いているわけです。だから、いまの段階でいえば、ネットスーパーをネットだけの問題として同じ構造で闘うのは無理だと思います。

ただし、たぶん彼らは、一定のデータを取るとある程度の予測ができるようになるでしょう。われわれも、ある程度のところまで来れば、数値が予測できる。そうすると、予測発注が可能になったときに、発注リードタイムを減らしても農家に負荷がかからない、という可能性はあると思います。

ただ、これは危険で、天候等によって非常に大きくずれる可能性がありますから、その場合の需給ギャップをどう吸収するかは、コストとしてけっこう大変ではないかと思っています。

でも、大手スーパー（イオン）がそれを問屋とメーカーに全部吸収させるという前提でやった場合は、ありうる可能性がありますね。つまり、青果市場に在庫を置いておく。

アマゾンのモデルがそうです。アマزونは、以前は自分のところで倉庫を持っていました。しかし、ロングテールになると、中古屋さんに競争して出品させるようにして、在庫を彼らに逆に転嫁している。だから、アマゾンのモデルは、自分は儲かるけれども、絶対に損はしないようになっている。ああいうモデルが出てくる可能性はあります。

でも、その場合は、もっと生産側に無理がかかるかどうか我问われると思います。

パルシステムの場合は、当然、内部では「便利さ、サービスのレベル向上」を言う流れもありますが、私は基本的には、パルシステムでしか手に入らない、こだわった商品、いわゆるパルブランドの商品を徹底的に広げていくことが勝ち残りの理由になるのではないかと思います。

だから、野菜にしても、今後の流れでいえば、限りなく有機に近づいていく。そういうことを消費者側も学んで、単なる「顧客、お客さん」ではなくて、自分たちも一緒になって参加する。そういう食と農の運動をパルシステムが媒介するというのがポイントだろうと思います。

生産者側も、顔の見える関係のなかで、「おいしかった」「今回は悪かった」等の反応が見えてくる。

消費者側も、自分の「あのミカンはおいしかったけど、今回のボンカンはだめだった」という声を届けたことが生産者にフィードバックされている。そうやって、まるで自分の身内から取っているような感覚をつくっていくことが重要だと思います。

その意味では、われわれ無店舗の事業は、情報産業であって、いかにお互いの情報をやり取りできるかが最も重要な部分になる。その情報産業の進化をやるのが、われわれのインターネット事業における最大の課題になるだろうと思います。「情報産業」という言い方をした瞬間に、言語だけのコミュニケーションではなくて、デザインをはじめとした非言語コミュニケーションが重要になるわけです。

たとえばピクトグラムは、世界中の人に「非常口」が一発でわかる図ですが、ステイブ・ジョブスの iPhone はピクトグラムの発想がうまい。iPhone には取

扱説明書なんて、ない。でも、人間の認知行動と組み合わせているので、子どもですら、使っているうちになんとなく使い方がわかってくる。非常に優れていると思います。

ところが、われわれの場合は、まだすべてが文章になっていて、文章で「この産地はどうすばらしいか」といった能書きを書いている。そうすると、文章が好きな人はいいけれども、だんだん読まなくなります。

もともと農家には、農薬を削減したり、田畑で生物多様性の研究をするといった、生命価値に技術の基本みたいなものがありますが、生協の場合、そうした生産者の深い思いを、子育てをしたり、台所で自分たちの命をつなぐために食べている人たちにどうつないでいくかが重要で、それをわれわれが、まさにインターネット革命と併せて進化させていくことができれば、もっといろいろなことができるのではないかと思います。

だから、たぶん二極化するでしょう。徹底的に安売りに特化して、しかもサービスのレベルが非常に高い。きょうインターネットで注文すると、すぐに持ってきてくれる。しかも、価格的に安い。これは間違いないく勝ちます。

でも、もう一方で、それでは手に入らない、本当においしくて、意味があって、しかも自分が買うことがその地域を豊かにする、「価値ある消費」ということがはっきりわかる。そういう人たちを、生協が、食と農の運動のなかで、いかに増やしていけるかが重要だろうと思います。

つまり、ネットに向かえば、直売所で農家の人たちと話しながらいっているようなリアル感を得られる、というイメージですね。このリアル感を、いかに日常的につながっていく構造がつかれるか。

iPad や iPhone の時代においては、料理をしようと思ったときに、自分が買った生協の商品をクリックすると、レシピや作った人のメッセージが表示されるといった進化の仕方があるでしょうから、たぶん取り組むことはたくさんあると思います。しかも、それがワンツールの個人対応に変化することができたら、生協の事業はもっと広がるのではないかと思います。

【杉本】 パルシステムは産直を大切にされていますが、農業生産というのは天候に左右されるので、産直は本来、入ったものを並べて売るといふ店舗に向いていると思います。裏を返せば、予約注文でお届けするという共同購入や個配には産直はあまり向いていないのではないかと思います。とくに生協のように、頑なに「欠品は絶対にあってはならない」という考えで産直をやろうとすると、生産者側に大きなしわ寄せを強いることがありますが、無店舗事業が主体であっても産直を維持し、発展させていくのは大丈夫だとお考えですか。

【山本】 パルシステムでは、お米など、減農薬や有機のものは登録制で、予約注文にして組み立てています。そうすると、週1回とか月1回とか、いろいろなかたちがとれるので、生産者側も非常に安定して作れる。

もっといえば、いまのパルシステムの仕組みでは、全国各地のこだわった、おもしろい食べものがあるにもかかわらず、あまりにも量が少なすぎて、取り扱いにくい。ところが、インターネットであれば、最初からその量をカウンティングすることができたり、「あらかじめ登録」のように、「私は、そこの納豆は買うわ」というふうに登録しておいて、納豆を作ったときに送る、

というような可能性は出てくると思います。

要は需給ギャップをパルシステムが可視化して生産と消費の双方で問題解決可能としたい。

でも、お店の可能性としては、先ほどお話しした直売所の展開をやるというのは、まさに産直そのものです。

ただ、お店の運営は、ある種のチェーンストアの理論が完成していて、そこから離れられないというのがあるんですね。インダストリアル・エンジニアリングで、経営工学とミリターオーガニゼーションという軍事組織モデル。これが最適化しているのですから、非常に完成された店舗運営とノウハウと理論があって、おそらく、それを逸脱できない。その意味では、あの直売所経営は初めて、異なる方法で一定の規模の展開をやっている例だと思います。

そういう発想に立つかどうかという点ではたとえばユニクロがそうで、ユニクロは、衣料品でもカジュアルに特化しているから、実は品揃えの幅は非常に狭い。深いけれども、狭い。でも、ユニクロに行く人たちはあらかじめそう思っているから、それに期待しない。ユニクロに行って、「背広がないじゃないか」と言う人はいない。

ところが、チェーンストアは、暮らしの総合的品揃えというフルラインのスペックで並べるという理論がすでにあるから、その品揃えではないとなると、組合員は非常に不便だと捉えてしまう。そこで競争してしまうと、フォーマットは同じだから、中途半端になってしまう。魅力がなくてつまらなくなってしまう。

だから、生協がやるのなら、そこから脱却して、お店で働く人たちも、何のために

そこで働いているのかということも含めて革新していく。

たとえば生産者が、時間を区切って、店で一緒に働くということがあってもいい。自分でアピールしてもらったりしてもいい。事実、ニューヨークのメトロポリタンコープは、年に1回、労働するという義務付けがあるんですね。あれはいま非常に伸びています。なぜなら、ひとつは、買う人が売る人になることで、「売る」という行為を通して、売る側の立場がわかるから。

もうひとつは、みんながボランティアで働くことで、逆にお店が良くなる。参加型で、お店が良くなる。そういう業態についての革新、こびりついた、「こうあらねばならない」ということについて、もう一度、イメージを革新していくことが必要ではないかと思います。

【杉本】 次に、組合員組織と店舗という点についておうかがいします。店舗を持っている多くの生協では、「店は単に物を売るところではなくて、地域の組合員活動の拠点でもある」という考えから店舗を大切にしているのだと思いますが、パルシステムは、これから店舗をつくることはしないけれども「生協は地域のインフラになる」のだと強調されています。それでは、店舗に代わる、どういうものを地域の「核」としてお考えですか。

【山本】 パルシステムが発行している『のんびる』という雑誌は、毎月、さまざまなNPOに登場してもらって、紹介すると同時に、そのNPOの人たちが行う活動への呼びかけをインターネット上で出したり、お金をカンパで集めるといった媒介をしています。

そうすると、意外なことにというか、各

地の NPO のなかに組合員が実はすごく多いことがわかる。ただし、組合員は、NPO で活動しているときはパルシステムのことを忘れているし、パルシステムで活動しているときは NPO のことを忘れている。でも、それがつながって、「ああ、そういうことなんだ！」となれば、地域コミュニティでの活動をパルシステムが支援できることになる。東日本大震災のときもまさにそうでした。

もちろん、店舗のようなリアルの場を提供して、そこで活動するのは素晴らしいことだし、とてもいいと思いますが、組合員は、それだけではなくて、子育てなど、さまざまな地域活動をやっているのだから、それをパルシステムが支えていく。たとえば、さまざまなカンパや支援の仕組みをつくって、提供して、相乗りしていくというのは、とても意味があると思います。つまりネットワークのインフラ機能を果たしたい。

【杉本】 それをつなぐ媒体としては、インターネットやソーシャル・メディアということになるのでしょうか。

【山本】 まさにそうです。だからいま、いくつかの実験をやっています。現在の Facebook は、擬態しにくいシステムですが、それでも擬態する人がいる。でも、生協の場合、組合員だから擬態できないので、そこにいろいろなフォーラムをつくって、かなりリアルにやっています。

たとえば、同じ月に生まれた子どもを持つ親の会みたいなどころでは、成長過程でお互いに悩み相談などができる。

それは生協が介入するのではなく、お互いに育て合う。そうすると、リアルでも勝手にオフ会をやっているんですね。

あるいは、たとえば田畑のいろいろな活動の Facebook 上における交流など、非常に多様にやっています。そういう基本的なインフラをパルシステムが支えるというのは、今後も可能性として非常に高いのではないかと思います。

【杉本】 そうなると、生協職員の役割というのはどうなるのでしょうか。地域に実体のある「つながり」をつくるということでは、お世話役というか、その媒介役となる職員の存在が重要だと思うのですが、ネットという仮想空間でも職員は必要とされるのでしょうか。単協レベルでの職員は必要なくなっているのでしょうか。

【山本】 組合員のネットワークをつないでいく。この役割を担うのが職員たちです。インターネットの空間なんて無い。リアルの人がいるだけです。リアルの人をつなぐための手段がネットだと考えています。従ってリアルで職員たちが果たす役割が大きい。そこが基本でインターネットが活躍する。これからの情報は、文書だけでなく、写真、動画、音声などなどリアルにますます近づいていく。臨場感溢れるコミュニケーション。

生産現場、食品加工の技術、家庭、台所技術、子育て、介護、地域での暮らし方などなど地域のコミュニティを豊かにする多くの人をつないでいく。そういう役割を担う。

現実には、配達であったり、商品開発であったり、仕事は分担されているが根本に人として地域社会に貢献していく、人の役に立つということはますます重要になると考えています。

【杉本】 最後に、首都圏という日本でいち

ばん人口が集中している地域における生協のあり方について伺います。

店舗に力を入れる生協もあり、これから共同購入を大切にしたいという生協もあり、いろいろな生協が併存しているのが首都圏の特徴かと思います。

そんな中で、パルシステムはどういう位置を占めようとお考えですか。これからも事業連合という形でいくのか、あるいは他の選択肢もあるのかを含めて、お話し下さい。

【山本】 パルシステムは、その理念にもある心豊かなくらしを望んでいます。

心貧しいとはたとえ裕福でも仲間がいなく孤立しコミュニティに包まれていないこと。たとえばアジアの貧しさと日本の貧しさは心の質が異なると思います。

また、共生の社会をうたっています。手垢がついた言葉ですが、実は共生の反対は競争だと考えています。競争し勝ち組にならないと生きていけない社会。いつも競争しかないというのでは協同は育ちません。協同は、組合員同士だけではなく、生産者と消費者、食品企業など民間、さらに行政など公との関係も含めて社会での協同を育んでいきたい。

パルシステムは、都県別に自立した生協を堅持しつつ連合会を組織し高次の機能の統一を進めています。地域の問題解決にたち向う協同のシステムとして今後も問題発見とその解決に向けて、イノベーションに取り組んでまいります。