

争論・生協は「店舗」をどう考えるのか？

無店舗を補完する業態として 店舗を展開

たこう まさと
竹生 正人

(福井県民生生活協同組合理事長)



【杉本】 福井県民生協は、70年代後半の創立後、約20年は店舗なしでした。店舗事業はどのように位置づけられてきたのでしょうか。

【竹生】 90年代半ばまでは宅配・無店舗一本でやってきました。当時は、「生協の店舗はうまくいかないものだ」ということがあったんです。90年代半ばは、全国を見渡しても、不振生協が続出していた時期でもあり、当然、バブル崩壊もあったので、「店はうまくいくものではない。しかし、店は必要だから、まず店を支えていけるだけの無店舗の基盤をつくろう。それができない限り、店は、必要だができない」という認識に立っていましたから、脇目もふらずに無店舗一本で、それを徹底して磨く。しかし、あくまでも無店舗が完結形ではないので、一方で店舗に向けた準備は進めました。

店舗に踏み切ったもうひとつの大きな理由は、コープこうべさんの支援です。コープこうべさんは、情報もあまり積極的には公開されませんでした。阪神淡路大震災で非常に厳しい状況をくぐられ、また、その前後でKネット（協同連帯機構）を結成されて、支援体制を得られました。

Kネットがなければ、われわれもできなかったと思います。つまり、店舗はリスクの大きいものであり、そのリスクをいかに最小化できるか――これはひとつの経営判

断ですが――そのリスクを最小化していく方策が見当たらなかったわけです。いくら無店舗を強めたとしても、店舗を失敗してもいいわけではないので、失敗するリスクをできるだけ小さくすることを考えなければいけない。しかも、経験もない。そこで、Kネットという存在があって、福井の出店については全面的に協力するということが、人材も含めてご支援をいただいたので、踏み切ることができたわけです。

いまお話ししたことはたまたまですが、無店舗も着実に経営基盤が強まりましたし、Kネットの支援も得られるということで、満を持して90年代半ばに出店に踏み切るという判断をいたしました。

【杉本】 無店舗に満足されず、やっぱり店舗がほしいというのは、どういう理由でしょうか。

【竹生】 私どもは、生協の購買事業（店舗・無店舗）の年間ご利用高50万円以上、40万円以上、30万円以上…というふうに戦略的にセグメントして、年間30万円以上ご利用の方を「コア組合員」と定義しています。

年間ご利用高30万円というのは、福井県の世帯当たりの食料品購入額の半分に相当しますので、食料品支出（外食を除く）のバロメーターになります。生協の「安心・安全な食の提供」という考え方を、現実的なバロメーターに置き換えれば、30万円

以上というのは、食の半分以上を生協でまかなってくださっている、すなわち、「安全・安心なくらし」を組合員として実現されている、というふうに考えているわけです。

もちろん、30万円というのは後から設定したバロメーターですが、考え方の基本は「生協の組織目的は無店舗だけでは実現できない」ということです。なかには無店舗だけで食料品の半分以上をまかなう組合員さんもおられますが、安全・安心な食の実現を達成するには、やはり無店舗だけではハードルが高い。したがって、店舗と合わせて、その目的を果たさねばならない。だから、無店舗を補完する業態として店舗が必要だ。そういう考えは以前から持っていましたから、「コア組合員」としてセグメントして、「コア組合員」をつくっていかうとしているわけです。いまコア組合員は20,066人ですが、無店舗のみの方は5,109人、店舗のみの方は2,000人です。つまり、併用している方が12,860人と圧倒的に多い、いかに併用が重要化ということです。

実態を見ると、無店舗は減っていません。つまり、併用利用の方々は無店舗の利用の上に店舗利用を重ねている、という実態が浮かび上がってきたわけです。

ですから、私たちの考え方は戦略としては間違いなかったし、だから、あえて組合員をセグメントしながら、両方を利用してくださる組合員を増やそうとしています。つまり、組織目的に照らし合わせて、無店舗・店舗の位置づけを、対立させるのではなく、相乗的に考えていくことが大事ではないかということです。

もう一点は、福井県は市部が9つあり、その過半は地域組織率が50%を超えている市です（福井市は、昨年実績では48.9%ですが、現在は新店出店で50%を超して

います）。逆にいえば、そのエリアはすべて店舗があります。他の行政区（だいたい30%台）は、基本的に宅配・無店舗だけです。店があることで、「地域の過半数」という点は着実に実現できるし、なかには60%を超えるような行政区もあります。

協同組合が大事にしている「組合員の参画」を考えたとき、いくら理念では捉えていても、無店舗だけでは参加は広がりませんし、参加の受け皿をつくるうえでは、やはり無店舗と店舗の併用が大事だということで、地域戦略という観点から店舗を位置づけています。

【杉本】 他県では、組合員から「なぜ、あの地域（店舗のあるところ）にばかりお金をかけるの？」という声が多いようです。そういう不満はありませんか。

【竹生】 あります。どうしても都市部に出店する傾向になりますので、いわゆる郡部（農村部）のエリアの方々からは、そういう声が出ますが、私どもはそれを無視しているわけではありません。組織率50%以下の市部については、無理をせず、経営体力をしっかり確保しながら、計画的に出店していくという方針で、総代会ではほぼ確認しています。

また、出店を進めるにあたって、「落下傘的には出店しません」というお約束もしてもらっています。私たちの店を支える基盤は無店舗ですから、無店舗の基盤のないところには出店いたしません。人口の多寡が問題ではなく、店舗を支えていくのは無店舗であり、無店舗の組合員だということです。「無店舗のないところに店舗は出しません」という考えです。

したがって、たとえ市部であっても、「無店舗で1万世帯がないと店舗は支えられま

せん。だから、まずその行政区で無店舗を1万世帯にするように、事務局も頑張りますが、組合員も頑張ってください。そうすればお店は可能性があります」とお話しています。

【杉本】 店舗のつくり方についてはコープこうべやKネットという他組織から教えてもらったというお話でしたが、そういう部分は福井県民生協独自の考え方と捉えてよろしいでしょうか。

【竹生】 そうです。やはり組織論は地域戦略ですから、コープこうべと同じことをやっても、歴史も違えば、地域の実情もまったく違います。「店」という器やそのオペレーションシステムは、仕組みの話なので、ゼロからやるよりも、経験豊富なひとつのスタンダードを導入することで、失敗を小さくすることができます。

同時に、協同組合ですから、それを展開していく地域やそこにおける組織づくりの観点は重要です。普通の店であれば、そんなことは関係なく、いい店をつくって、お客さんを集めて成り立たせればいいけれども、そうなるとう協同組合ではない。協同組合としてどう展開するかという話であれば、組織政策・地域戦略として店舗をきちんと位置づける必要があります。なによりも組合員の合意形成と、その条件としての参加を追求することが大事だと思います。

【杉本】 他の北陸の県に行くと、「福井の商人には勝てない」とよく言われます。それほど厳しい環境にあるのではないかと思います。そのなかで、なぜ福井県民生協の店舗は成功できたのでしょうか。

【竹生】 いえ、成功していると思っていま

せん。県民生協は、食品シェアでは、店舗のみで6位、無店舗の食料品を入れると2位ですが、べつに高いシェア率を求めているわけでもありません。店舗をやって15年でここまで来たということですが、要するに「競争だ」と言ってしまうからだめなんですね。全国の生協の店舗のことは知りませんし、それぞれの考え方があるでしょうが、私どもは、土俵は違うと考えています。

どう土俵が違うのかというと、人がいる、人が集まる、だから出店する、そしてお客さんを集めて繁盛させ、多店舗展開をして儲ける、というのはチェーンストアの理屈です。しかし、チェーンストアというのは、あくまでも手段のひとつであって、それは私たちの目的ではないと思うんです。私たちの目的や「ありたい姿」は、あくまでも組合員に、少なくとも食の分野でお役立ちし、満足していただくことです。県下をくまなく回る無店舗を基盤にしなが、どうしても無店舗で足りない部分を店舗でやっていくという考え方です。

無店舗で足りない部分というのは、やはり生鮮品が中心になります。刺身やお肉を無店舗でまかなえというのは不自由を感じますので、それは店舗でしっかりまかなっていただいて、トータルの家計シェアを高めていくという考え方ですから、「お客様は誰でもいい」ということではないんです。私どもにとっては、無店舗の組合員がお客様ですから、その無店舗のお客様に、生鮮品を中心に、どう商品をご利用いただくかということで店舗を位置づけています。

ですから、やみくもに店舗を広げようとは考えていません。もちろん、競争環境を避けることはできませんが、しかし、同じ土俵で勝負しようとする、生協は絶対に負けません。生協法の関係で員外利用の規制がある限り、向こうは100の力で戦っても、

私どもはよくて70、下手すれば50ぐらいの力で戦わなければならないというのが宿命ですから、まともにやって勝とうとはさらさら思っていません。私たちは、先ほども申し上げたような立ち位置をきちんと決めて、そこでどうご満足いただけるかというところで競争しています。

たとえば、組合員から「あっちの店（競争店）のほうが生協の鮮度がいいわよ」と言われたら、やはり組合員にご満足いただいているのですから、そこは競争店から学んで、それを上回るレベルをつくっていかなければならない。その意味で、軸は無店舗の組合員であり、そこを外さないということを進めてきました。

実際に現場で見ると、店長は「いやいや、競争店が来たんで」とか、当然、影響はいろいろありますが、そこに目を奪われてしまうと、いつのまにか自分たちの独自性を見失ってしまうので、私ども経営幹部が、そういう軌道を外さないようにしっかり見ていくことが大事だと思います。

【杉本】 そういうお考えのうえで、役立つ店舗として考えた場合、「ハーツ」というタイプがいまのところベストだと思われませんか。

【竹生】 私どもが店舗を導入したとき、いちばん着目したのはコープこうべさんです。当時のスタンダードなお店としての食品スーパーは、だいたい400坪ぐらいのモデルが主流でした。コープこうべは、大きな店舗もやってきましたが、やっぱりうまくいかない。いわゆる食品完結型の売り場面積でいえば、400坪の店が最も好調でした。

もちろん、好調・不調も大事ですが、私が最も重視したのは生鮮が支持されているということです。野菜、魚、肉、惣菜の4

部門をフルラインで提供する場合、やはり適正規模があって、少なくとも小型店ではできない。だから、それをきちんと提供できる店舗にする。組合員は、住居関連部門などは期待していない。毎日の食材を、どう生協の宅配と店舗でまかなうかと考えたときに、お店では生鮮部門をフルラインで品揃えできるようにする。そう考えると、やっぱり400坪は必要だということで、全国では小型店をやっている生協がありましたが、もう小型店はだめだと考えました。小型店は、経営的に云々ではなく、私たちが考えているお店の姿とは合わない。立地法の影響もないので、出店はしやすいけれども、出店しても結局、本来の目的は達成できないと考えたのです。

400坪台の店は、立地確保は非常に難しいけれども、そういうわけで、時間をかけてでも立地を確保して、この間、一貫して追求してきました。いま、最大のお店でも500坪ですから、基本的にはその路線を貫徹しています。

【杉本】 無店舗を基盤にして、400坪の店舗を主要な地域に置き、両方を利用してもらおうということですね。将来的にも、そういう路線になるのでしょうか。

【竹生】 食完結型を外すつもりはまったくありません。ただ、食生活も多様化してきて、生鮮品ひとつ見ても、昔はなかったカテゴリーが増えています。たとえば水産といえば、もちろん鮮魚・お刺身もありますが、最近では水産惣菜という新たなカテゴリーが出てきました。福井県は、共働きが多いので、焼き魚・フライなどのカテゴリーは自分たちでつくらなければいけない。そうすると、売り場面積も従来よりは少し広げなければいけない。だから、そう

いう意味での拡大はしていきます。

つまり、食という部分について拡大はあるけれども、そこに衣料や住居関連といった異質なものを取り込んで広げるという考えは、毛頭ありません。

【杉本】 最近、ネットスーパーが出てきました。今後、どうなるかわかりませんが、大手が本気でやり始めた場合は、おそらく小型店を拠点として地域に配送するかたちになると思います。これは生協の無店舗と店舗に対して、どういう影響を与えるとお考えですか。あるいは、そういう状況のなかで、どういうふう新しい展開をしようとお考えですか。

【竹生】 いまのネットスーパーは、以前と違って、仕組みがかなり整備されていますが、いちばん大きな影響を与えているのは、消費者のライフスタイルの変化ということでしょうね。90年代に一時、ネットスーパーが流行りましたが、消費者はネットという環境に違和感があって、それほど日常的には普及しませんでした。しかし、いまはネット環境が育って、注文したら即日・翌日配達という、使い勝手のよい仕組みができつつあるので、無視はできないと思います。

その意味で、研究は必要ですが、ネットスーパーという業態を真似ると、たぶん生協は自分で自分の首を絞めるような状況に陥ると思います。いま私たちが持っているリアルな店舗や宅配をネットという仕組みで補完するのはけっこうですが、フィールドをまったく変えて、ネットスーパーを展開するというのは、明らかに大手のほうが上ですし、資本力もあるし、人材もたくさん持っているのだから、たぶん失敗してしまう。むしろリアルな店舗や宅配のなかでITを活用することで、利便性を高めたり、いま

までリアルな店舗を利用できなかった方に店舗を利用していただくというようなことは考えられると思いますし、その意味での研究は怠ってはならないと思っています。

もちろん、全国の生協でも、無店舗ではネット注文が広がっていますし、いまは店でも、ネットではなく、相対で買い物代行をやっています。ただ、ネットスーパーの客層とは違う。どちらかといえば高齢者と子育て真っ最中の若い方々が対象であって、自分で車を運転してどこでも行ける人たちは、なかなかそうはなりません。ですから、どういう層をターゲットとして想定するかによって変わってくるだろうと思いますが、いずれにせよ、新たに独立した業態として、経営資源を投入して展開するという考えは持っていません。

【杉本】 事業連合や県境を越えた合併など、そういう動きについてはどう思われますか。

【竹生】 それは結局、自分たちは何者か？という問題ですね。生協は誰のために存在するかというと、組合員のためですし、もっと突き詰めていけば地域のためだと思います。地域の人たちが組合員ですから。そう考えると、生協は、地域を外しては絶対に存立しないし、継続もしないと思います。

その「地域」とは何かというと、私どもは福井県民生協ですから、福井県である。その福井県民生協が、隣の石川県や滋賀県へ行って、商品やサービスを提供して、はたして地域の人たちは「参加してよかった」と思うだろうか。やっぱり、そうではない。石川県の人は石川県に、滋賀県の人は滋賀県に、愛着もあるし、その地域が元気になってほしいという思いもある。そういうなかで私たちは存立しているのだから、地域に根ざす姿は絶対に外せない。

県域を越えた合併という選択は、たしかに方法論としてはありますが、そこに、子どもの「地域に密着し、地域に根ざす」ということを超えた目的が見つからないのです。スケールが大きくなって、仕入れ力が高まったり、間接コストが下がったりするのは、生協の論理ではない。それは民間企業の論理であって、それによって大きくなることには意味があると思いますが、生協がそれをする意味は見つからない。

しかし、連帯は必要だと思います。事業連帯は、概ね「連合会」組織になっていますが、事業連合に寄せることが、はたして生協の力を高めることになるのかというと、私はならないと思います。寄せるのではなく、それぞれの生協が地域にしっかり土台をつくって、自立したうえで、必要な機能について連帯して、効果を高めるとするのが本来の姿ではないか。いろいろな考え方があって、それぞれ良い悪いではありませんが、少なくとも子どもはそう考えています。

寄せるというのは、あくまでも方法論であって、問題はその目的です。寄せること自体も、「事業連合に機能を集中させるんだ」といいますが、その目的が見つからない。たしかに「事業は集中化して、組織はそれぞれの地域でやればいいじゃないか」という割り切った考え方もありますが、本来の目的を考えたとき、それで本来の目的が達成できるのだろうか。どうしても子どもはその路線では答えが出てこないのです。

【杉本】 関東的な事業連合と違って、北陸の事業連合だったらもう少しこんなことをやりたい…というようなことはありますか。

【竹生】 北陸で考えるときは、共通項があると思います。共通項がないと、たぶん事

業連合も成立しないと思います。やはり、ひとつの文化圏を形成しているということがあって、だから、少なくともその単位と一緒に事業連帯をやろう、ということになってきたと思います。

同時に、子どももそうですが、文化圏が同じであるだけに、地域の状況もよく似ています。いま、地方・地域の疲弊という問題が大きくなるとともに、構造的にも少子高齢化が本格的・加速度的に進んでいるという状況で、これは共通の問題です。

これらの共通の問題にどう対応するかは、それぞれの生協の課題であるとともに、北陸全体のテーマでもあるので、先ほどの「事業を寄せる」みたいに、「それは北陸でやってちょうだい」ではなくて、地域でやれることは地域でちゃんとやると同時に、北陸単位でできることは北陸単位でやる。そのほうが地域の活性化にはより有効だと思います。

そう考えると、一緒になってやれることはたくさんあります。たとえば北陸では、第一次産業は、疲弊しているとはいえ、そこでひとつの経済をつくっているということも事実ですから、農林水産業の分野で生協がやれることはまだまだある。商品づくりにしても、地域流通の問題にしても、やれることはいっぱいあるはずで、そういうことは各県でも努力するし、同時に県を越えて、商品と一緒につくったり、流通させることは十分できるし、それが期待されているのではないかと思います。

【杉本】 昨年、国際協同組合年ということで、各地域で他の協同組合との協同が問題になりました。われわれ外部の者は、「同じ協同組合なのだから、店をつくったら、コーナーごとに『ここは農協にまかせて、ここは漁協にまかせて…』みたいにすればどう

だろうか」と素朴に思うのですが、そういう方向は考えられないでしょうか。

【竹生】 そのハードルは非常に高いですね。実は私もそういう姿が望ましいと思っていますし、トライアルでもいいからできないかと思いますが、やはりハードルが高い。私どもはそういう姿勢を持っていますが、協同組合によっても違うと思います。JAさんにも「うちは産直商品を扱っているけれども、割合としては少ない。むしろ市場流通商品のほうが圧倒的に多い。JAさんは生産者を抱えているし、いまはファーマーズに力を入れている。だったら、うちの売り場を提供するから、うちに出してくださいよ」と言うのですが、上の方は「そうだね」と言う人が比較的多いのですが、実務レベルになると抵抗するんです。

いくら上が革新的であっても、やっぱり組織の体質が難しいんだろうなと思います。結局、「Aコープを維持しなければいけない。そんなものにお金を出したら、Aコープがますます困難な状況に陥ってしまう」というわけです。生産者からすると、売れるところをたくさんつくってくれたほうがありがたいのですが、「あかん」とストップをかけるようなケースもあります。だから、これは、相思相愛の関係にならないと、なかなかそうはならないというのも現実です。

でも、国際協同組合年は、そういうことが突っ込んで話せるような、ひとつの転機になったと思います。いままではそんなことも話せなかったけれども、率直に話せるようになった。これは大きな前進だと思うので、これからは、その関係を大事にして、少しずつ風穴を開けるようなことができれば、将来的にはもっと大々的な規模でやれるのではないかと考えています。ですから、

少し時間を要するのではないのでしょうか。

【杉本】 最後に、組合員活動の拠点としての店舗についてですが、高齢社会になり、子育ても自分だけではできない時代になって、店舗にも新しい意味が出てきたと思います。

【竹生】 生協の店舗には、以前から組合員集會室を設けていますが、これは他の企業では考えられないことです。つまり、組合員活動の拠点としての位置づけは以前からあって、もちろん、いまでもそれは大事だと思います。常に集まれる場所があって、自発的な活動を展開できるという意味では、大きな機能を果たしていると思いますが、いまは、地域とのネットワークの関係で店にはきわめて大きな役割が期待されているし、また、その場として活用され始めていると思います。

たとえば子育て支援では、私どもは従来から子育て支援施設を併設していますが、それはけっして組合員だけの便益を考えて、やっているわけではないんですね。組合員は6割、残り4割は非組合員の方ですから、組合員・非組合員も関係なく利用していただいています。というのは、核家族化の影響で、子育ての知恵の伝授が家庭内で行われなくなってしまった。そういった育児の困りごとをどう解決するのか、という問題ひとつとってみても、地域の課題にどう応えるかということですね。

高齢者支援の問題にしても、いま私どもは全店から買い物バスを出していています。とても好評で、利用者がどんどん増えています。これも組合員だからではなく、地域のご高齢の方から「お店には行けない。なんとかしてもらえないか」と言っていたいて、「ではバスを出して、玄関先まで

送り迎えしましょう」ということになりました。これも、「買い物弱者」という観点では、非常に重要な機能だと思います。

それに加えて、最近、出てきたのは防災機能です。とくに地域の自治会との提携といますか、防災用品も設置するなどして、いざというときはそれを使っていたり、防災訓練も住民の方々と一緒にしたりしています。これもお店だからできることだと思います。

ですから、地域のいろいろな問題解決に役立つお店の機能の必要度が、いま非常に高まっていますし、環境問題なども含めて、おそらく今後もまだまだ必要とされる分野があるのだらうと思います。

逆にいえば、そういうものを磨いていく。「たまたまそうなった」ではなく、意識的にお店の機能として、そういうものを付加していく。それが、結果的に、地域のみなさんから生協が必要とされ、支持されることにつながっていくのではないか。物を売るだけなら、普通のスーパーのほうが安くて、いい物があって、地域の方から喜ばれると思いますが、いまお話しした機能は生協だからできるのであって、むしろ、そちらのほうに存在意義を見いだせるようにしていくことが求められているし、大事ではないかと思いますね。

【杉本】 8次中期計画で9店まで計画されていますが、将来何店舗くらいまで福井県全体でそういう拠点ができるのでしょうか。それとも、店舗以外にも何かつくる必要があるとお考えですか。

【竹生】 すべての市部に展開するとだいたい15店舗ぐらいの規模になると思います。ひとつの着地点です。それも、一気ににはできないので、2年に1店ぐらいのペースで

出していますが、おそらく融合していくと思います。

いままでは宅配・無店舗事業が網の目のようにあって、そこにお店を出して、両方をご利用いただくということで、その目的は「食」でしたが、いま、福祉サービスの拠点を、店と同じ発想でつくっています。要するに、一定の規模の組合員が集まったところに福祉施設を出しているわけで、その目的は「生涯利用」です。

食は、夫婦と子ども2人といたファミリー世代が最大のピークで、あとはご夫婦のみやおひとりになられたりしますが、福祉は最期までです。ですから、もちろん食を入り口にして、組合員と生涯お付き合いができ、お役立ちできる生協をめざす、そういう考え方でいくと、福祉の拠点が必要です。

先ほど「融合」と言ったのは、お店も福祉も地域の身近なところにいっぱいできるようになったとき、店舗と福祉の施設がそれぞれバラバラでやるようなかたちになるのだろうかということです。たとえば福祉の施設と店舗が一緒になっていたり、いまの子育てセンターが店舗に併設されているように、福祉の施設も隣り合わせにあって、そこで生活しながら、買い物も隣でできるというかたちです。

つまり、商品とサービスが一体化するようなかたちが、おそらく将来は新たな業態のひとつとして生まれるのではないかと思いますし、それが可能になるような条件が整備されてくるのではないかと思います。そうなれば、それこそ子育てから最期まで生協でお世話になり、それによって自分たちの食の安全とくらしの安心が担保されるような姿が初めて実現できるのではないかと思います。