

■□ 実践報告

ならコープの取り組み ～コープみやざきから学ぶこと

森 宏之（市民生活協同組合ならコープ理事長）



私からは、お配りしている『CSR レポート 2014』と『“たすけあい・ささえあい・わちあい” 吉野の未来を、共につくる吉野共生プロジェクト』をもとに、コープみやざきから学ぶことを少しご報告したいと思います。

真方専務から、たいへん感動的なご報告をいただきました。やはりコープみやざきに学ぶことはたいへん多いということ、あらためて実感しています。ならコープも、ことし創立 40 周年を迎え、7 月には式典レセプションを予定していますが、コープみやざきさんが取り組まれた 40 周年について、私が少し感じているところがあります。

ひとつは、組合員とともに、お取引先さまの声や力を相当上手に生協組合員につないでおられるということです。私どもの子会社の「奈良コープ産業」は、多くの方々には柿の葉寿司でおなじみかと思いますが、この商品はコープみやざきさんにも納品させていただいてまして、今回は感謝の気持ちを伝えるためのお礼状と感謝の品をいただきました。いろいろな声が届くことは従業員にとっても非常にありがたいことです。

奈良コープ産業に言わせると、「生協のバイヤーは横柄で、商売としては非常にしにくい。みやざきさんは、そういう姿勢がまったくない」そうです。これは社長も言っていることでして、組合員の声を大切にさ

れていますし、真方専務からは、お取引先がお礼のためにわざわざ宮崎まで行かれたという事例も紹介されました。いろいろな「魔法の言葉」がありますが、私は「ありがとう」という言葉が持つ力の大きさを感じます。

ならコープも創立期から、「組合員に学ぶ。組合員と学ぶ。取引先に学ぶ。取引先から学ぶ」ということを言っています。みなさんも「取引先はパートナー」という考え方を持っておられると思いますが、これを日常的な運営のなかで実践することはたいへん難しいことです。生協の優越的地位といわれていますが、つい上目線で取引先に指示をすることがあります。

組合員に対しては同じ目線で、ともに商品をつくり、よくしていく取り組みをされているのは非常に素晴らしいことだと感じています。みなさんの生協にも『商品開発改善物語集』が届けられていると思いますが、そのなかに和田会長のお言葉があります。会長は「この物語には、組合員の声や要望を実現するという強い心で仕事に向き合う職員の姿が記録されています。めざすことと基本的考え方があるからです」とおっしゃっていますが、やはり私どももそのことを一番感じています。

ならコープの経験でいえば、わたしたちも 30 年前から、いわゆる「組合員組織改革」をやってきましたし、製造事業も 30

年前から始めました。たとえば柿の葉寿司は、生協の取引先と一緒に奈良の地場産業にチャレンジをするなかで生まれた商品です。製造事業を生協で取り組むのは難しく、「生協がそこまでやるのか」という意見もありましたが、奈良県の吉野川の源流の川上村に大滝茶屋という、おばあさんが家族で経営されていたお店がありまして、そこにたいへんおいしい柿の葉寿司がありました。そのお寿司をめざして、化学調味料を使わず、地元の産業を興すために、柿の葉寿司という商品をつくったわけです。

そんなことを思い出しながら、絶えず改革を続けられたコープみやざきのすばらしさを感じました。最近の月刊部内報「みらい」には、100円で作ったトマト麺、バター風味の醤油、声のカatalogとICレコーダーの話などが載っていますが、いずれも商品開発をめぐるの驚くような物語です。組合員の声や要望を実現するために、組合員の声を聴くだけでなく、それに応えるということは、かなり強い心と仕事に向き合う姿勢のなかからしか生まれませんので、コープみやざきは、世の中にないものをつくりだす、世間にないものをつくりだすことを強く志向されていると思います。

われわれは柿の葉寿司を30年間ずっとやっていますが、柿の葉寿司の究極の姿はありません。各地方毎に嗜好の違いもあるので、味も変えたりしていますが、私は、そうした改善を続けることのなかに生協事業の未来が見えるような気がします。

組合員さんの暮らしをささえる 新しい取組へのチャレンジ

いま店舗事業において、コープみやざきの取り組みがモデル的に語られています

が、生協の店舗はもっと創造的に、他のスーパーができないことをやらなければいけないと思います。

ならコープの「コープあったか便」の目標は4～5億円で、かなり供給を稼げるようになりました。坂が多く、足が痛くて店までたどり着けないというお年寄りの方が多くなった店舗では、この事業はとても喜ばれていて、1人あたりのご利用単価も高いです。担当職員は、店の部門担当のなかから公募で、チャレンジしてもらいます。

また移動店舗事業を、この3月から始めました。移動店舗車両はコープ学園前店から出発して、奈良市、生駒市、大和郡山市といった都市部をほぼ週5日回り、1日だけ吉野郡に出かけます。山間地からも「来てほしい」という声が多いですし、旧市街地でも、ショッピングモールはどんどんできましたが、ミニスーパーが撤退した地域が増えています。その典型は農協のAコープの店がなくなった地域で、そういう地域でならコープの移動店舗が活躍しています。農協からも「閉店するので、協力してほしい」というご依頼があり、それに考えました。

これからはこうした事業改革をやらなければいけないと思います。

もうひとつ、われわれが創造したいと思っているのは夕食宅配事業の山間地への配達システムの開発です。奈良県には広大な山間地がありまして、ならコープの活動拠点は奈良盆地の中心地でしたが、組合員が山間地にどんどん増えつつあり、とくにお年寄りの世帯でお弁当の配達を希望される声がたくさんあります。なかなかハードルは高いのですが、2014年5月段階で2900食まで到達しました。今年度は、なんとかして3000食まで到達したいと考えています。

東吉野村では、村役場まで生協が届けて、

あとは役場の職員が配達するという仕組みで、村長が県とかけあって、事業として開拓することができました。現在、奈良県との見守り協定（高齢者の生活支援に関する連携協定）に基づいて、配達エリアを拡大しています。

この事業は、「私の父や母が弁当をほしいと言っている。なんとかして届けてほしい」という組合員の声を実現した事例です。高齢者の生活を支援したり、買い物が困難な状態にある方々の願いに応えるなかに、生協の新しい事業の発展の芽があると思います。「あったか便」もハート形のマークで優しさを打ち出しました。事業的にはなかなか厳しいとみられますが、直接剰余では「あったか便」はほぼ採算ベースに乗っていますし、夕食宅配事業も3000食に到達すれば剰余が出るようになります。これらをベースにして、利用を広げていく可能性を追求したいと考えています。

コープみやざきの姿 「言葉でなく行動」で

コープみやざきさんは組織全体が学ぶ組織の体制になっているということです。だから、組合員や商品、それを取り扱う取引先との関係を大切にされて、地域社会との関係も「あまり意識していない」とおっしゃるけれども、実際はすごい組織なんです。

何年か前に宮崎県でいろいろな家畜の感染症が起きて、農協の酪農家支援の募金を届けるときに、たまたま宮崎県経済連の会長が東京の全農本部にいられていて、直接お届けすることができました。その時にお聴きした話によると、われわれの想像以上にコープみやざきさんは地域のなかで農協さんともかなり強い関係があって、信頼さ

れておられるというのです。

今日のお話でも「産直」という言葉は使わないとおっしゃっていましたが、「地域への貢献」ということを絶対におっしゃいませんが、実際の姿はかなり違うということがあります。コープみやざきさんは謙虚で、学ぶという姿勢を前提にしておられます。

もうひとつ言いたかったのは、宮崎の現地のメーカー生産者の商品について熟知されているということです。商品づくりでいえば、商品で勝っているから店舗で勝てるということになるわけで、そういう商品づくりを自分たちの力でやるのではなく、組合員さんの声に応えるために取引先の力を最大限に引き出しておられる。そういう取引がいろいろなかたちで実現しています。

それは仕組みのところが一番大きいのですが、たとえばギフト事業もコープみやざきさんはやり方が違って、情報を処理する力をものすごくお持ちなんです。われわれも、結局は情報処理の力が単協になれば、声に応えるというのは実現しないわけです。事業連合でこれをやるのは可能で、コスト面では有利ですが、独創的なものをつくるのは難しいので、われわれの永遠の悩みです。しかし、コープみやざきさんはこの点で、たいへん優れた資産をお持ちです。実際、組合員さんの誕生日に店舗のレジで音楽が流れるのも、独創的な情報処理システムを運用できているから可能なものであって、おそらく組合員一人ひとりの方々へのサービスとしての情報処理力は最高レベルにいらっしやと思います。そういう姿があることを前提に考えなければいけないし、学ぶ場合にももそういうことが大事だと思います。

ならコープではこのことを痛感するのは、「コープあったか便」のタブレット事

業においてです。この事業は、受注はどこでもできますが、配達はどこでもできるわけではないので、たとえば60人くらいの組合員を対象にするような地域をこまめにつくっていく組織活動ができれば、高齢の方々にお届けする仕組みができます。いま、われわれが「コープあったか便」で最重要課題にしているのはタブレット事業です。これを、移動店舗や店舗ネットワークで実現して、トータルとしてのサービスのレベルを上げようと考えています。

次に、われわれと違う点です。ならコープの『CSR レポート 2014』の4ページにコーポレートガバナンスを載せていますが、取引先や組織の性格を見る場合、その生協の運営がいかなるものか、どのように運営されているのかという視点があります。先ほど「フォーマル」「インフォーマル」という言葉が出されて、コープみやざきさんはそれが優れているというお話でしたが、わたしたちは『CSR レポート』で示したようなかたちで運営しています。ならコープでは「組合員主権の協同組合ガバナンス」という言い方をしています。

ならコープでも、総代会や各種委員会があり、「ならコープネット」という地域ネットワークを張りめぐらせています。わたしたちは「組合員主権のガバナンス」でやっているんだということで、組合員は商品開発や運営の主人公であるということを明らかにしています。コープみやざきの場合は「主人公」ではなく「オーナー」という言葉が使われていますが、その「オーナー主権の運営をしている」ということをどう表現するかがたいへん大事だと考えています。

私も、コープみやざきには30年ほどお付き合いいただいている方がおられますし、折にふれお話を聴く機会もありますが、自分の生協にどう生かしていくかは悩み抜

いています。自分の生協の成り立ちや生い立ち、組合員の特性を考えることが重要だと思います。

ならコープの場合でしたら、高齢者の比率が高くなり、一人住まい、二人住まいの方々が組合員の半数を占めるという状況のもとで、事業をどう組み立てるべきかということ、コープみやざきさんから学ばせていただいていると思っています。

コープみやざきは学びの宝庫であると思っています。われわれと違うやり方をされているので、店舗のあり方、配達事業のあり方などは違いますが、目指すところは同じです。常々「厚化粧しない」とおっしゃるのですが、われわれは化粧しまくっているのかもしれませんが。素の顔、すっぴんで勝負されていて、コープみやざきは偉大だなと思っています。