

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ない…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るのだろうか。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無いのだろうか。

「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国において、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けの店と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・スキャ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、地域住民になくしてはならないサービスを提供する等、地域におけるコープ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



英生協のコンビニエンスストア型店舗

れ、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れたが、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っ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っていだろう。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営利企業、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、答え、



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）

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、店内で惣菜を随時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、かつて鳥取県西部勤労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1450㎡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



シャッターが続く米子市の商店街

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を持たず、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、店舗設備がいらす、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、まちおこしのNPOが運営する「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。

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。



「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