

特集 新たな時代の、新たな流通 生協は何に、どう対応すべきなのか？

02

流通と買い物、そして生協の現在、過去、未来

杉本 貴志 (関西大学商学部教授)



杉本貴志氏

1 生協の先駆的無店舗事業

アマゾン、楽天市場、ネットスーパー各社と、いまや店舗に赴くことなく自宅に居ながら買い物することがあたりまえの世の中になっているが、1990年代前半まで、こんな光景はどこにも見られなかった。当時は無店舗事業といえ、一部の趣味品、古書などの通信販売を除けば、生協の独擅場だった。食品添加物への対応など「食の安心・安全」という面で生協は社会の一步先をリードしてきたと言われるが、その「食」を「店舗」で供給するのではなく「宅配」という点でも、生協は先駆者だったのである。

他の流通業者が出来なかった宅配ビジネスを、なぜ生活協同組合だけがシステムとして確立し、成功させることができたのか。積極的な面でいえば、それは生協が組合員組織であり、それを最大限に生かしたビジネスモデルの構築に成功したからであり、消極的・受動的な面でいえば、生協が生協法の不当極まりない規制に対応せざるを得なかったからである。

つまり生協法の規制で都道府県の県境から一步も外を出ることを許されなかった生協は、大規模店舗網を築いてチェーンストア経営を行うという他の流通業者と同様の事業展開をする上で著しく不利な立場にあり、組合員以外の利用を法律上一切許されない生協店舗では幅広い集客を行うことも期待できなかったから、多店舗のチェーン展開という流通業者の王道とは別の道を開拓せざるを得なかった。そして生協は、組合員という存在を活用することで、それを成し遂げたのである。それは当時の流通業界においては奇跡的な偉業だった。

大型店をチェーンストア展開すれば、広大な地域で多くの顧客に効率よく安価に商品を提供できるだろう。しかし、それを無店舗で行うことは事実上不可能に近い。無店舗販売ではカタログを大

量に配布するなどして商品情報を潜在的顧客に提供しなければならないし、注文を受けたら、今度はそれを注文者のもとに送り届けなければならない。必然的に、そのコストは膨大なものになってしまう。したがって、1990年代後半に至るまで、生協を除けば、日用品・食品分野での無店舗ビジネスの発達はほとんど見られなかったのである。

1995年以降、Windows95の普及により、日本の一般家庭でも手軽にインターネット環境が利用できるようになった。無料あるいは安価で電子メールやWebページによる情報発信と受信とができるインターネットの利用が浸透することで、初めてネット販売という商売が一般化するのである。業者はインターネットを通してほとんどコストをかけることなく商品情報を世界中に伝えることができるようになり、無店舗ビジネスの最大の問題の一つが解決された。クレジットカードが普及し、直接顔を合わせない相手との決済手段が確保されたこともそれを後押しする。しかし、このインターネットを用いて買い物ができるというネット販売においても、現在に至るまで完全には解決できない難問がひとつ残っている。

それは、注文を受けたとしても、それをどのように注文者の手元に届けるのかという問題である。趣味の切手の通信販売や、国内外の古書店からの古本の取り寄せであれば、月に一度、郵便小包を使って気長に到着を待ってもらうような商売でも成り立つだろうが、毎日の食卓に載る食品など日用生活必需品では、そんなわけにはいかない。比較的安価な毎日の買い物品を迅速に、コストをかけずに消費者宅に届けることは至難であって、いまだにアマゾンのような超大手業者でさえ、この「ラストワンマイル」の配送コストや人手不足の問題に苦し

んでいるのである。

そんな状況の中で、日本の生活協同組合はインターネットの普及以前から共同購入という画期的な業態を開発し、それを主力業態としてきた。これはまさに生協にしかできないユニークな業態だったといえるだろう。生協法では県内の組合員以外の利用を許していないから、生協が情報を提供すべきなのは地域の組合員だけである。限られた地域で限定された消費者のみを対象にするのであれば、ネットがなくてもそれなりに情報の提供ができるだろう。商品情報が回覧板のようにして組合員組織の基本単位である「班」に配られる。それを見た組合員から注文された品物を届けるにあたっても、この「班」が活用される。一軒一軒組合員宅をまわって配送することは無理であっても、組合員10人が地域でまとまった「班」に向けて配送するのであれば、その手間は10分の1になる。これなら無店舗でも供給・購買事業は可能である。

1970年代、日本の生協は画期的な、組合員に立脚した、世界に誇る、業態の確立に成功した。班別共同購入の誕生である。

2 宅配ビジネスの拡大

生協先進国のヨーロッパにはない、このような無店舗業態がなぜ日本の生協において開発され、日本でだけ普及したのだろうか。海外の生協でもHANの名は有名であるが、それを模倣しようという生協はほとんどない¹⁾。その要因としては、組合員組織としての性格を薄めていった他国の生協に比べて日本の生活協同組合はあくまで組合員組織であるという性格を色濃く維持してきたことと、日本特有の男女役割分業にもとづき、専業主婦という地位にある女性

たちが当時の日本社会には大量に存在していたことがあげられよう。

実はこの共同購入は、組合員である女性たちが常に在宅して、いつでも生協を迎え入れることができるということを、いわば前提として組み立てられたシステムだった。主婦たちが地域の班に集まり、生協の配送車の到着を待ち、届いた注文品の仕分けという事業の最終段階を自分たちで（無償で）行ってくれるということがあって初めて、共同購入の仕組みは成り立ち、完結する。それは他国ではとても期待できないことであり、日本においても 1990 年代、男女役割分業の見直しが意識され、女性の社会進出が進み、専業主婦が劇的に減少すると、班と共同購入は危機を迎える。

この危機は、結果的には生協の配送業務をそっくり外部業者に委託し、人件費コストの大幅な削減を成し遂げることで「個人宅配（個配）」を経営的に成立させることによって事業的には乗り越えられることとなる。今や班の共同購入に代わって生協の主力業態となった個配であるが、営利企業も同様に、配送のコストを極限まで削ることでネットを活用した宅配ビジネスを続々とスタートさせている。無店舗という業態はもはや生協の独擅場ではないのである。

先進国では多くの消費者たちがスマートホンを用いて食料品の自宅への配送サービスを利用している。アマゾンのようなネット販売専門業者が食料品部門にも進出するだけでなく、大手スーパーマーケット業者が挙ってネットスーパー事業を展開しており、生活協同組合もその例外ではない。生協の母国イギリスでも、首都ロンドンでコープが宅配事業を大々的に展開しようとしている²⁾。(図 1)

そんななかで、先駆者である日本の生協の無店舗業態については、むしろその欠点・

課題が取り沙汰されるようになってきた。

3 生協の課題とあらたな業態

国民の高齢化が、外出困難者や買い物困難地域の増加を伴って進行している。それはつまり無店舗業態の重要性が増しているということである。生協がそのパイオニアであることは自他ともに認めるところであろうが、先発の事業体であるが故に後発のビジネスからは何かと比較され、欠点を指摘されたりすることもある。

おそらく生協の無店舗事業を他の業者のそれと純粋に宅配サービスとして比較した場合、もっとも頻繁に指摘されるのは、前週に注文を完了した注文品が週に 1 回配送されるという、生協宅配における頻度とタイムラグの問題であろう。

他のネットスーパーが翌日あるいは即日配送を謳う中で、配送までに数日から 1 週間かかります、配送は週に 1 度だけですよという生協の共同購入や個配は、とくに若年層、生協未経験世代からは利用しづらいシステムとみなされがちである。生協を長く利用してきたベテラン組合員層には、週に 1 度の配送でも何の問題も感じないという人も多いだろうが、共稼ぎで翌週のスケジュールが見通せないような働き方をしている人、保存がきくとしても冷凍の肉や魚は敬遠したいという人等々、組合員の生活と嗜好は多様化しており、従来の生協無店舗事業にはとても満足できず、利用をためらうという人もいるのである。

生協側でもそれはもちろん意識していて、注文から配送までの時間的間隔を短縮したり、週 1 度のメイン配送に加えてもう一度、限定された基本的な品揃えの中から注文した品物を届けるサービスを提供して

週2回配送を実現させたり³⁾、各生協でさまざまな工夫が重ねられている。(図2)

しかし、それでも即日配送の業者には到底及ばないというのも事実であって⁴⁾、地域に張りめぐらされた店舗網を利用し、その店舗から直接消費者宅に配送するという「店舗型ネットスーパー」が今後順調に発展するとするならば、店舗網が弱い生協は大きなハンディキャップを負うことになるかもしれない。配送人員の確保という点で、そのようなネットスーパーが今後も順調に運営され得るのか疑問も大いにあるが、生

活協同組合としては、店舗を起点とした新事業を展開するとしても、現在の移動販売車のように、他の業者の手が及ばない領域で、コミュニティの消費ニーズに応え、その持続的発展に一役買うような、生協らしい新事業、新業態を開発することが課題となろう⁵⁾。

また店舗での供給とは異なる、無店舗の事業といっても、必ずしも組合員の自宅まで届ける必要はないのではないのか。移動販売車の経験を重ねた生協は、移動販売車の派遣は個配による配送・商品供給とは異

The Grocer

Co-op launches online with two-hour London delivery service and new website

By Steve Farrell | 22 March 2019



図1 英国生協の宅配事業を報じる流通専門誌の記事

なった意味をもっているということに気づいている。移動販売車で買い物の機会を提供するということは、単に生活必需品を届けるというだけでなく、さまざまな商品を手にとって選ぶという買い物の楽しみを地

域の住民に与え、そこに来た住民同士が話しを交わす場をつくり、コミュニティとして移動販売車を受け入れることでコミュニティへの帰属意識が住民たちの間に再建されるという効果・役割を果たすものでも



図2 コープ自然派のふらす便



図3 大阪いずみ市民生協の移動販売車

あったのである。(図3)

それはカタログ販売では決して果たせない役割であって、そういう意味では、留守がちな為に共同購入で注文品が受け取りづらいという組合員に向けて多くの生協で設置されている商品の預かり所、いわゆる「ステーション」を、あらたな地域の拠点として再定義し、発展させることなども考えられるだろう。近年、地元の商店などと連携し、委託した生協の「ステーション」は必ずしも拡大しておらず、生協自前の「ステーション」のほうがむしろ目立つような感もあるが、地域との連携という点を考えるならば、さまざまな施設・組織・事業体と組んだ地域拠点に配送するという方向で無店舗事業を再構成することもあり得るのではないかな。

またかつて個配の旗手として注目されたが急速に衰退した組合員ボランティアによる代行配送システム、いわゆる「メイト」制度⁶⁾についても、新たな形での復活が考えられないだろうか。超高齢社会が進展するなかで、非正規労働者を用いて高齢者宅に注文品や食事を宅配するだけでなく、何らかの形で組合員がその一部を担うというやり方も、地域や状況によっては考えられると思うのである。

欧米では買い物代行業や商品取り置きサービスが、営利業者や非営利ボランティアによって、さまざまな形で試みられている。そうした経験を日本の生活協同組合の巨大な組合員組織と結びつけることができれば、可能性はきわめて大きなものとなるだろう。

とめる小規模生協「バイイング・クラブ」があげられる。「この仕組みは日本の共同購入と非常に似通っている。注文、注文の集計、グループで申し込み、配達、分配（教会、学校等にて）、片付けなどのすべての作業をメンバーが分担することで、卸売協同組合から、商品を直接卸値で購入することを可能としている。」（山津真紀『アメリカ』『いま再び欧米の生協の成功と失敗に学ぶ』コープ出版、1997年、205ページ）

- 2) Steve Farrell, "Co-op launches online with two-hour London delivery service and new website" *The Grocer*, 22 March 2019.
- 3) たとえば、こだわりの少数派生協として知られる「コープ自然派」においても、組合員の利便性を重視して、通常の締め切り後でも注文が出来る追加注文システム「追加注文 200」や、それを通常の配送曜日とは別の曜日に配送するサービス「ぶらす便」を整備している。いいものを手に入れるためにはそれなりに苦勞して当然だというような、こだわりの運動においてかつてはありがちだった理屈ではなく、普通の人でもいいものが手安く購入できる世の中をつくりたいという思い（「誰もが有機農産物を食べることができる社会へ」）が、そこには込められている。
- 4) いつでもネットで注文でき、それを当日または翌日までに届けるというネットスーパー事業はこれまで生協においてはほとんど試みられていなかったが、今年になって大阪いずみ市民生協の支所において実験的な試みが始められた。はたしてそのような仕組みが生協の配送体制や労働環境と両立させ得るものなのか、結果が注目される。
- 5) たとえば大阪いずみ市民生協の移動販売車「コープのお買い物便」は、同生協の店舗を起点として、生協店舗の店長経験がある職員OBをドライバーとし、品揃えその他の権限を全て与えられた彼が店舗の商品を拾取選択してトラックに積み込み陳列することで、地域の買い物困難者のニーズをプロとして把握した品揃えの移動販売を実現している。そして、それを迎える地域においても、これを機に自治会の再建を目指そうといった動きが生まれており、移動販売は単なる物資の供給にとどまらず、地域における協同の再生を伴った事業となっている。
- 6) かつて個配の草創期において、「メイト」による個配は日本の生協を席捲するほどの勢いがあった。杉本貴志編『格差社会への対抗 新・協同組合論』日本経済評論社、2017年、52 - 54ページ。

注

- 1) 日本生協の班と類似した存在をあげるとすれば、アメリカにおいて有機農産物など自然食品をも