

調査報告

生協組織の事業環境について

渡辺峻 (京都生協有識監事)

(1) 狭隘化する国内消費市場と流通小売業

いま流通小売業全般を巡る経営環境は厳しさを増している。この間の政府の諸政策の取組にも関わらず少子高齢化・無子高齢化の進展には歯止めがかからず、その結果、日本の総人口および労働力人口の絶対数が急速に減少している。総務省「労働力調査年報」(2016年)によると、2016年の労働力人口6,648万人は、50年後の2065年には約4割減少して3,946万人になると予測されている。

それは同時に国内消費市場の絶対的な縮小化を意味しており、一時的・部分的なインバウンドによる「売上増」の動きがあるものの、長期的には国内経営環境は厳しくなっている。また、この間の停滞する経済活動を反映して、個人消費は一貫して低迷がつづいている。

近年の個人消費の低迷は必然である。働く者の約4割が低賃金の非正規雇用であるから、この間に「共働き世帯」が増加したにもかかわらず、一世帯あたりの収入額は一貫して減少しており(厚生労働省「国民生活基礎調査」平成28年)、そのうえ消費税は上り、実質賃金は上がらず、かくして多数派の消費生活者は生活防衛として消費・出費を切り詰めざるをえない。

さらに、人口に占める65歳以上の割合(高齢化率)は、年々と増大しており、2065年には約40%になると予測されている(総務省)。高齢化率が高まるに伴い年金生活者は増加しているが、その受給額が「目減り」して購買力が低下する中では、内需が拡大することはない。またこの間に社会全体の所得格差が広がり、年収200万円以下の給与所得者の割合が増加しており(国税庁「民間給与実態統計調査」)、国際的にみると日本は相対的貧困率の高い国の仲間入りをしている(OECD統計)。そして同時に生活保護の世帯数・人数もまた増加している(厚生労働省)。

若者がクルマやバイクを買わず、全体としてモノ離れが進んでいると言われるが、国内多数派の消費生活者は、若者に限らず青息吐息であり節約志向は強化され、個人消費は低迷している。

かくして流通小売業の経営は、長期的な国内消費市場の絶対的な縮小傾向を基礎にして、事業組織の規模の大小に関係なく極めて厳しく、生き残り競争が激化している。そして狭隘化する日本の消費市場を見限り、すでに海外に活路を求めて進出した営利企業は少なくない。

(2) 厳しい経済環境と流通小売業界の動向

百貨店・総合スーパーなどの大規模小売店の業績は、都市部の一部の店舗を除いて停滞・下降気味である。もはや旧来型の百貨店というビジネスモデルは根本的に見直され、脱百貨店の方向で大規模小売店の合併・再編・整理が進行している。とくに人口減のつづく地方都市での閉店・撤退が顕著である。少なくない大規模小売業（大企業）は、海外市場に活路を見出し、東南アジアや中国などに多数進出している。

食品スーパーおよび家電・衣料・住居用品などの専門量販店をコンプレックスした大規模ショッピングセンターは堅調であるが、その煽りをくった小規模小売業・商店は苦境に立たされ、とくに地方商店街はシャッター街に変貌している。この動向は都市と地方との経済格差・地域格差の広がりを象徴している。

巨大な駐車場を備えた郊外型大規模ショッピングセンターは、自家用車での来店を前提にした広域商圈対応のビジネスモデルではあるが、若者のクルマ離れが進み、また社会全体の高齢化がさらに進んでクルマ利用者の絶対数が減少すれば、遠からず限界に直面して再検討は必須であろう。

この間に急成長してきたコンビニは、すでに飽和感はあるが店舗数は増加の傾向にある。しかし、ネット通販やドラッグストアの急成長に苦戦をしている。一部のコンビニは、地域社会に深く根差す戦略で活路を見出し、買物困難者や高齢者のために軽トラックを利用した個人宅配や移動販売の取組を進めている。国内フランチャイズ店ではオーナー不足および高齢化などで担い手は厳しい状況にある。業界全体としては再編成・寡占化が進行している。

この間にドラッグストアが急成長しており、品揃えの拡張によりコンビニとの競争・競合が激化している。すでに食品供給にも参入しており、その低価格戦略が功を奏して、小売業界でのシェアを拡大しつつある。

小売業の中でもネット通信販売業（ネットスーパー）は、圧倒的な品揃えを前提にして自宅に居ながら商品を注文・決済・受領のできる利便性が支持されて、この間に大きく伸びている。総務省「家計消費状況調査」によれば「インターネットを通じて注文した世帯当たりの支出額」は、2003年に19,557円そして2015年には31,310円へと増加の一途である。また「インターネットを通じて注文をした世帯の割合」も同じ時期に7.3%から27.6%へと大きく伸張している。

以上のように、流通小売業界は、少子高齢化・無子高齢化の進展、総人口・労働力人口の減少、国内消費市場の縮小、経済的な格差構造の拡大、相対的貧困率の上昇、都市と地方の格差拡大などに関連して、組織規模の大小に関わらず厳しい状況に置かれている。

ここでも、すでに「大企業神話」は崩壊しており「小売業世界最大手のウォルマート社（アメリカ）が、傘下の国内スーパー大手の西友の売却を検討している」（「毎日新聞」2018年7月12日）という。厳しい経済環境のなかで国内の流通小売業界では、IT化・AI化による業務イノベーションをテコにして大規模な整理・統合・淘汰など業界再編成が必至であろう。

(3) 減少する生協の組合数・店舗数・事業高

非営利の生協組織を、営利組織の流通小売業と同一視することはできないが、労働力市場や消費市場の縮小化など国内の経済環境・経営環境は基本的には共通している。生協の事業高が、小売業界総売上高に占める比率は約 2% 程度にすぎないが（経済産業省「商業統計表」）、厳しい環境・条件のなかで生協の事業全体はますます劣勢を余儀なくされている。とくに少子高齢化の進展と総人口の絶対的減少は、食品需要の絶対的な縮小に直結しており、この縮小化しているパイを巡ってスーパーやコンビニなどの営利企業が死活の競争をしている。そこで展開される差別化戦略、同質化戦略、低価格戦略などの煽りを受けて生協の事業運営は厳しい状況下におかれている。

この間に生協全体の「組合数」「店舗数」「総事業高」「一組合員あたりの事業高」は、いずれも一貫して減少している（厚生労働省「消費生活協同組合（連合会）実態調査」）。生協の事業モデルは「店舗事業」「班配送（共同購入）事業」「個人宅への配送（個別宅配）事業」に大別されるが、「この 3 つのいずれもが行き詰まっているというのが今日の実態ではないだろうか」（『農業協同組合新聞』2010 年 7 月 15 日）という指摘もされている。

生協の事業高が減少する基礎には、なによりも個々の組合員の生協利用額の減少がある。日本生協連の調査によれば、組合員の「一人当たり一か月の利用総額」の推移は、この間に一貫して減少しており歯止めがかかっていない。2000 年度には 15,073 円であったが、2005 年度には 13,246 円、2009 年度には 12,024 円、そして 2017 年度には 10,794 円へと大きく落ち込んでいる。

組合員の生協利用額が減少する一因は、スーパーなど生協以外で商品購入する組合員が増加していることにある。つまりスーパーなどの営利企業に組合員の多くが顧客として奪われていることにある。

日本生協連の調査によれば、組合員の「食品の総購入額に占める生協での購入額」は、この間に一貫して減少している。購入先は「生協が多い」という回答は、2009 年には 21.9% であったが、2018 年には 18.1% にまで低下している。逆に購入先は「生協以外が多い」という回答は、2009 年には 43.4% であったが、2018 年には 45.7% に上昇している。さらに「生協は利用していない」という回答が、同期間に 6.1% から 11.5% へと約 2 倍になっている。

ここで、とくに注目されるべきは、購入先は「生協以外が多い」および「生協は利用していない」とする組合員が、合わせて実に全体の半数以上を占めており、しかもこの間に一貫して増加していることである（日本生協連『2018 年度全国生協組合員意識調査報告書・概要版』9 頁）。このような事態は、ひとえに生協の供給事業が、個々の組合員のニーズに十分に当たっていないことの証左である。

日本生協連の「店舗事業の満足度」調査によれば、「扱っている食品の安全性」（6.14 点）に関する組合員の満足度は高いが、それに比較すると「商品の価格」（1.35 点）および「生協についての情報の得やすさ」（1.42 点）に関する満足度については極端に低い、と報告されている。また「宅配事業の満足度」調査では、「商品が配送される便利さ」（7.06 点）、「扱っている食品の安全性」（6.28 点）に関する満足度は高いが、ここでも「商品の価格」（1.56 点）および「生協についての情報の得やすさ」（2.73 点）に関する満足度については極端に低く

なっている（日本生協連『2018年度全国生協組合員意識調査報告書・概要版』26～27頁）。

このように食品の安全性には満足できるが、「商品の価格」や「情報の入手」に関しては、生協組合員はほとんど満足できていない。したがって約半数の生協組合員が、低価格の商品を求めて生協以外で購入することになる。つまり生協がスーパーなど営利企業の低価格戦略に太刀打ちできておらず、約半分の生協組合員が営利企業の顧客として奪われているのである。

これでは、組合員ひとり当たりの生協利用額が減少するのも、生協全体の事業高・組合数・店舗数などが減少するのも、当然というしかない。その結果として食品小売業市場における生協のシェアが益々縮小化するのも当然である。

流通経済研究所の調査によれば、2015年現在の「食品小売業市場に占める業態別シェア」は、全国平均でみると、スーパーが約50%、コンビニ（CVS）が約17%そしてドラッグストア（DGS）が約3%、ネット通販業（EC）が約3%、生協宅配が約3%、その他が24%である。このシェアが、2025年ごろまでに大きく変わるといえる。すなわちスーパーは約54%に、そしてコンビニは約21%に、それぞれシェアを拡大すると予測されているが、生協については、ドラッグストアやネット通販業の双方に抜かれ、シェアがさらに縮小すると予測されている（加藤弘貴・木島豊希「小売業態構造の現状分析と将来予測——食品小売市場を中心として」『流通情報』2017年5月）。

(4) 深刻化する組合員の高齢化・休眠化・減少化

生協事業が劣勢を余儀なくされている組織内部の構造的な原因は組合員の高齢化である。これまで「生協を支えてきた団塊の世代が高齢化して購買力が低下する一方、若い世代の新規加入が進まないため」である（『朝日新聞』2018年6月29日）。つまり若い世代の組合員が増加せず全体として組合員が高齢化・休眠化・減少化していることが、生協全体の事業高が減少する内部構造的な原因である。

日本生協連の調査によれば、生協組合員の平均年齢は一貫して上昇している。2012年調査では52.7歳、2015年調査では55.9歳、そして2018年調査では57.3歳と上昇しており、この間に生協組合員の高齢化が着実に進んでいる。

また2018年現在の組合員の年齢別構成を見ると、20代以下は1.2%、30代は9.8%、40代は20.3%、50代は20.0%、60代は23.6%、70代は15.8%、80代は5.3%である（無回答4.0%）。つまり生協組合員の多数派の約70%は50～80歳代であり、20～30代の若い組合員の比率は約10%程度に過ぎない（日本生協連『2018年度全国生協組合員意識調査報告書・概要版』5頁）。

この点を近年のK生協の事例で見ると、40～60代の加入率が約60%、70代が26.7%であるが、他方で20～30代は約10%程度である（K生協「第10次中期計画」「資料：No.38」）。

そして組合員の高齢化の進展は、同時に組合員の減少化でもある。つまり高齢化した状況がこのまま推移すれば、将来の組合員の大幅減少は避けがたく、K生協の場合、2015年

現在の組合員 512,974 人は、30 年後の 2045 年には最悪の場合に 336,462 人にまで減少すると推計している (同「資料: No. 41」)。

この「数字」は、生協利用の有無に関係のない在籍の「組合員」の数であり、そこには生協を実際には利用していない「休眠化した組合員」が多数含まれているので、現実の事態は数字が示す以上に深刻である。たとえば 2018 年 3 月現在の K 生協の組合員は 539,135 人であるが、そのうち生協事業を利用していない「休眠化した組合員」が実に全体の 39.5% (実数 213,182 人) を占めており、それを差し引くと実際に生協利用している組合員は全体の 60.5% (実数 325,953 人) である。

すなわち現状 (2018 年) でも K 生協の実質的な組合員は約 32 万人程度であるので、「20 ~ 30 代の若い世代の組合員は約 10% 程度」の状況が、仮にそのまま推移すれば、2045 年には実質的な組合員の数は大幅減少し、同時に生協の事業高 (利用額・供給額) もまた大幅減少することは必須である。

このような組合員の高齢化・休眠化・減少化による事業高減少の必然化は、全国の生協に共通する状況である。したがって生協組織の内部から時折り聞こえてくる「生協の未来が見えない」「展望がない」との発言は、必ずしも根拠なきことではないのであろう。

(5) 深刻化する若い世代の組合員の減少

生協組合員の高齢化が進み、「50 ~ 80 代の組合員が多数派の約 70%」を占め、他方において「20 ~ 30 代の若い世代の組合員は約 10% 程度」という状況は、将来の組合員の大幅減少とともに事業高の大幅減少の必然化を意味しており、生協組織の存続にとって深刻である。

現状では若い世代の組合員が増加する兆しは、どこにも見られない。この間、20 ~ 30 代の若い世代の生協加入率は一貫して低下しており、歯止めがかかっていない。日本生協連の調査によれば、29 歳以下の若い世代の組合員の比率は、1994 年でも組合員全体の 7% という低さであったが、それが約 20 年後の 2015 年には実に 1.8% までに低下している。そして 2018 年には 1.2% にまで低下しており、もはや 1% を切るのも時間の問題である (日本生協連『2018 年度全国生協組合員意識調査報告書・概要版』5 頁)。

この根底には、もちろん社会全体の少子高齢化・無子高齢化による若年層の減少という現実があるが、それ以上に若年層の組織率 (生協加入率) が低下していることが原因である (近本聡子「分析レポート: なぜ若い消費者・組合員に注目が集まるのか」2017 年 11 月、生協総合研究所 HP)。

若い世代の生協加入率が伸張しない原因としては、生協に関する若い世代の認知度が極めて低いという事実もある。日本生協連による「生協を利用していない一般消費者」を対象にした「生協の認知度」調査によれば、20 ~ 30 代の若い世代では、生協を「まったく知らない」(20 代 10.4%、30 代 12.1%) 「名前ぐらいは知っている、聞いたことがある」(20 代 40.0%、30 代 37.9%) との回答が合わせると実に半数を占めている。つまり 20 ~ 30 代の若い世代の約半数は、生協のことをほとんど何も知らない、というのが現実である (日

本生協連『2018年度全国生協組合員意識調査報告書・概要版』31頁)。

また生活総合研究所「生協宅配の認知率」調査によれば、生協宅配を「よく知っている」「少し知っている」の回答は20代では47.8%、30代では50.5%である。つまり裏を返して言えば、20～30代の若い世代の約半数は「生協宅配のことを知らない」というのが現実である(宮崎達郎「分析レポート：若年層が生協宅配を知ったきっかけとは?」2017年10月、生協総合研究所HP)。

このように20～30代の若い世代の約半数が生協のことをほとんど(まったく)知らないのでは、生協に加入・利用する意欲も起らないし、生協で働く気持にもならないであろう。生協が、組織として長期的に存続するためには、若い世代に対する格別の取組・改革・イノベーションを断行して、生協をよく知られた魅力ある事業組織として再構築することが不可欠であろう。

ともあれ20～30代の若い世代の組合員および従業員を長期安定的に確保できなければ、もはや生協事業の存続・発展はないであろう。「生協の未来を担う人材の確保と育成」は「全国の生協が力をあわせて取り組む重点課題」の一つである(日本生協連「2020年ビジョン第2期中期方針」)。

(6) 求められる生協店舗の新しいコンセプト

いま生協事業を巡る状況として、「若い世代の新規加入率の低下」「組合員の高齢化の進展と購買力の低下」「生協以外で買物する組合員の増加」「生協をまったく利用しない組合員の増加」「組合員一人あたり生協利用額の減少」などが進行しており、これでは事業高の減少は当然である。

なかでも「店舗事業」および「班配送共同購入」の事業高は、この間に一貫して減少しており、逆に「個配事業(個人宅への宅配事業)」の事業高は相対的に増加している(厚生労働省「消費生活協同組合(連合会)実態調査」)。つまり近年において共働き世帯が増加して組合員の消費行動も多様化しているが、自宅にて商品を注文・決済・入手できる「個配事業」は、その利便性が支持されて事業高が増加している。

「個配事業」の事業高は、2007年の1,326億円から2016年の2,698億円へと約2倍に増加している(日本生協連調査)。これは組合員一人あたりの生協利用額全体が減少する中での相対的・部分的な「増加」ではあるが、その分だけ「店舗事業」「班配送(共同購入)事業」の利用額は減少している。

組合員の生協利用額の減少に拍車をかけるのが、大規模ネット通販業、スーパー、コンビニ、ドラッグストアなど競合する営利企業の攻撃戦略・同質化戦略・差別化戦略・低価格戦略などの展開である。とくに営利企業の低価格戦略の攻勢を受け、生協の組合員といえども低価格商品を求めて生協以外の営利企業で購入することになる。

先に見たように、日本生協連の「店舗事業の満足度」調査によれば、「商品価格」についての組合員の満足度がきわめて低いと報告されている。そのため生協の組合員の実に過半数が、購入先は「生協以外が多い」「生協は利用しない」のであり、またそのような組合員

が一貫して増加している。組合員の過半数が生協をあまり利用しないとすれば、組合員一人あたりの生協利用額は減少し、さらに生協全体の組合数・事業高・店舗数が減少するのも当然であろう。

したがって生協の「店舗事業」が生き残るには、なによりも若い世代の多様化した生活ニーズに応えるモノ・サービスの提供、およびニーズに応える魅力的な店舗づくりが不可欠であろう。生協は、組織化された組合員というニッチ市場に適応する事業戦略を展開するしかないが、とりわけ若い世代の消費行動の変化や生活ニーズの多様化を調査・識別・評価して、それに適応するようなモノ・サービスを提供する店舗のあり方・事業コンセプトに根本的に変更するしかない。

もはや生協店舗は単に食品というモノを提供するだけの場ではなくて、若い世代の組合員が日常的に抱える育児・保育・転居・転職・税金・介護・相続・健康・修繕・修理・防災など、多様化した生活ニーズを解決・充足する「生協型コンビニ」という店舗コンセプトが不可欠であろう。つまり生協ならではの価値をもつ差別化したモノ・サービス・情報の提供をして、とりわけ若い世代の組合員の日常生活を総合的にサポートする拠点に進化すべきであろう。

つまり生協店舗には、食品売り場だけでなく、各種相談カウンターやイトインコーナーはもちろん、組合員相互交流の場、地域住民との交流の場、子供を預かる場、趣味の集いの場、高齢者の集う場、学習会・研修会の場などを確保・付設して店内レイアウトを大幅に変更する必要がある。いま、このような新しいコンセプト・概念に基づく店舗づくりは、すでに一部の生協では進行している（『激流』2017年11月号）。

(7) 地域社会に根差した生協型ソーシャルビジネスの可能性

生協を巡る状況として、「総人口・労働力人口の減少化」「食品消費市場の縮小化」「組合員の高齢化・休眠化・減少化」「人手不足の深刻化」「大規模ネット通販業の急成長」という環境の中で生き残るには、もはやスーパーなど大規模営利企業の「模倣」「追随」の事業戦略は基本的に無意味である。

また従来のように人口増加・需要増加を暗黙の前提にした「成長」「拡大」「拡張」志向の事業戦略もまた無意味である。もはや「規模の経済」の有効性は国境を無視できる大規模営利企業のみであろう。「競争が激化する中で、経営力が伴わないまま、力量以上に店舗事業を展開したり、事業の多角化を進めたことなどから、事業が行き詰まる生協も出てきている」（厚生労働省審議会「今後の生協のあり方について」）。

とすれば生協事業が生き残るには、営利企業が「模倣」「同質化」できない「生協型ニッチ戦略」を展開するしかない。つまり地域社会に深く根差した組織化された組合員というニッチ市場において生協ならではの差別化されたビジネスモデルのもとで生協独自の価値をもつ差別化されたモノ・サービス・情報の提供に集中し、非営利の組合組織として長期安定的に収益を確保する戦略である。

とくに生協組織が、自主的・民主的な組織であるという強み・特徴を活かし、個々の組

合員の自主性・自律性に依拠するのみならず、地域住民の自治会組織や自治体行政組織など幅広く地域社会との協力・協働・連携を強化して、地域住民のニーズ・地域社会の課題に応える新しいビジネスモデルを開発・実行するしかない。すなわち地域住民の多様な生活ニーズおよび地域社会の抱える社会的課題を、地域生協が事業としての収益性を確保しつつ、地域住民・地域社会と一体となって解決する「生協型ソーシャルビジネスの展開」が期待される。

そこでは事業の社会性と収益性との同時的実現が原則であるが、この視点から地域の買物困難者問題の解決に成功した生協組織もある。もっともスーパーやコンビニなどの営利企業は、すでに買物困難者・弱者に対して軽トラックなどの移動販売車できめ細かいサービスの提供を強めている。地域生協もまた移動販売車の事業を強化しているが、この分野にさらに多数の営利企業が参入して競争が激化すれば生協事業はさらに圧迫される。現状では「コープさっぽろ」「福井県民生協」など一部を除いて赤字とされるが、いかに事業の社会性と収益性とのバランスとるかが課題である。

これからの地域生協は、単に組合員の「買物問題」を解決するだけでなく、地域住民の多様化した生活ニーズなど幅広く地域社会の抱える課題を解決するための地域づくり・地域活性化と連動した取組が不可欠になる。生協は「その規模や力量に応じた地域社会への貢献が強く求められており、地場産業との協力による商品開発や地域の中小小売業者との協力により地元商店街の活性化を図るなど地域における調和ある発展に努めていくことが期待される」（厚生労働省審議会「今後の生協のあり方について」）。

なぜなら現在の買物「困難者」がやがて「要介護者」「施設生活者」に移行し、総人口の減少と相まって「困難者」そのものが「減少」すれば、もはや「ニッチ市場」そのものも大幅縮小して移動販売事業も「限界」に直面する。さらに「過疎地域そのもの」「限界集落そのもの」が「消滅」すれば、それは「ニッチ市場」の「消滅」を意味しており、すでに一部の地域生協では移動販売事業の部分的な「撤退」を開始している。

とすれば、地域生協の事業・活動・取組は、地域住民の生活ニーズを充足しつつ、住民の自主性・自律性を育み組織化して、地域社会の活性化（地域創生活動など）や民主主義を成熟させる諸活動と合流することが不可欠である。「安心してらせる地域社会づくりへの参加」は「全国の生協が力をあわせて取り組む重点課題である」（日本生協連「2020年ビジョン第2期中期方針」）。

そこに、これからの地域生協が果たすべき事業活動と連携した地域創生・地域活性化の新しい地平が開くかもしれない。地域生協の店舗は、そのための拠点になるかもしれない。いま新しいタイプの自覚的な組合員が求められているのであろう。