

6項 生協の事業（2） 宅配

生協はどのように組合員に届けるのか

加賀美 太記

阪南大学流通学部 准教授

1. 生協のある風景

2019年度、生協の全国世帯加入率は38.4%に達しました。地域生協が本格的に成長を始めてから約半世紀が経ち、生協は私たちの日常にすっかり溶け込んでいます。たとえば、ワイワイとおしゃべりをしながら、マンション等のエントランスや駐車場で、色々な商品を囲んでいる人たち。近所の家や集合住宅の部屋の前に置かれた「生協」や「COOP」と書かれたコンテナやボックス。道路を走る「生協」「COOP」あるいは商品が大きくペイントされたトラック。多くの人にとっては、とくに意識することなく目にしている日常でしょう。

実際のところ、「生協のイメージは？」という質問に対して、こうした景色を思い浮かべる人も少なくありません。生協のあるこうした日常は、実は日本で独自に成長を遂げたものなのです。ここでは、生協の営む事業のなかでも、日本で独自に発展し、生協の成長を支えた宅配事業についてみていきましょう。

2. 組合員に代わって「購買」する事業

生協は、生活協同組合という名が示す通り、組合員の生活に関わる様々な事業を営んでいます。そのなかでも、生協にとって柱となるのが、生活に必要な物資を取り扱う事業です。一見すると、小売業と同じではないか、と思うかもしれません。しかし、生協の事業は、普通の小売業とは少しだけ違います。なぜなら、生協は消費者（組合員）が自分たちで出資した組織であり、組合員が必要とする商品を「購買」する役割を担っていると位置づけられるからです。そのため、生協ではこうした事業を「購買事業」と呼び、企業で言うところの売上高も、組合員がどれだけ事業を利用したかを表す「供給高」と呼んでいます。

生活に必要な物資を組合員に届ける購買事業は、さらに2つの仕組みに分けられます。まずは、生協が店舗を作り、この店舗で商品を組合員に供給する事業です。これを「店舗事業」と言います。世界の協同組合運動に影響を与えたロッチデール公正先駆者組合の成

功は、この店舗事業によるものでした。

もう一つの仕組みが、店舗を持たずに、組合員からの注文に応じて商品を家まで届ける「宅配事業」です。宅配事業は店舗が無いという特徴から「無店舗事業」、あるいは後ほど説明する事業の仕組みから「共同購入事業」と呼ばれることもあります。

3. 宅配事業のはじまり

現在、生協の宅配事業は食品宅配市場¹⁾において、取扱金額ベースでシェアトップを誇る規模になっています。

それでは、生協において宅配事業はどのように広がってきたのでしょうか。歴史を振り返ってみると、戦前から戦後にかけて、生協は店舗事業だけでなく、「御用聞き」という事業を行っていました。御用聞きとは、顧客の家を一軒一軒回って、必要な商品を開き、それを届けるという商売の仕組みです。古くは江戸時代から、酒屋や米屋などが行っていた仕組みです。これを生協が取り入れ、宅配の先駆けのような事業を行っていました。

1950年代後半を迎えると、日本の経済成長が徐々に本格化します。それとともに、日本の流通システムも大きく姿を変えていきます。とくに重要だった変化は、スーパーマーケットの台頭です。店舗事業における強力な競合相手となったスーパーに対し、生協は様々な工夫を取り入れるとともに、新しい供給方法の模索を始めます。

ちょうど同時期、山形県の鶴岡生協（現・生活協同組合共立社）が、1956年に始めた「班」という組織づくりに注目が集まっていました。班は地域の組合員による少人数単位のグループのことで、鶴岡生協は、班を生協の組織づくりや活動の基礎に置いていました。地域に密着した生協を目指す全国の生協は、この班という仕組みに着目し、次々と自分たちの組織づくりに導入していきました。そして、この班が牛乳等の一部商品で始まっていた「予約購入」と結びつき、「班別共同購入」という事業モデルが生まれました。この班別共同購入が全国各地の生協で定着し、現在の宅配事業の礎になったのです。

4. 班別共同購入の仕組み

それでは、なぜ、班別共同購入は拡大できたのでしょうか。食品を届けるという仕組みだけを見ると、班別共同購入に目立った特徴があったわけではありません。その秘訣は、班単位の予約注文という点にありました。

班別共同購入では、班単位で注文を取りまとめて、一括して生協に注文します。生協は

1) 矢野経済研究所によると、食品宅配市場には、1. 在宅食サービス、2. 食材宅配、3. 宅配ピザ、4. 宅配寿司、5. 外食チェーン宅配、6. 牛乳宅配、7. ネットスーパー、8. 生協（個配）が含まれており、金額ベースでみた生協のシェアは全体の50%を越えています。

注文された商品を班に届け、組合員は届いた商品を自分たちで仕分けします。このように商品を班に届けるということから、班別共同購入を「班配」と呼ぶこともあります。また、班別共同購入は予約注文になります。組合員は商品カタログを受け取った翌週に注文し、商品はさらにその翌週に組合員の手元へ届きます。たとえば、4月第1週にカタログを受け取ったとしたら、第2週に注文して、第3週に商品を受け取ることになるわけです。商品カタログを受け取ってから、実際に商品を受け取るのは実に14日後です。加えて、宅配日時についても、いつでもどこでも、というわけではありません。基本的に毎週一回、同じ曜日、同じ時間帯、同じ場所に商品が届けられる仕組みです。

上記のような仕組みは、一見するとたいへん不便そうに見えますが、実はたいへん優れた仕組みでした。第1に、予約注文によって店舗では避けられない様々なリスクやロスを回避することができました。現在のネットスーパー等では、注文の翌日、場合によっては注文したその日のうちに商品が手元に届くことも珍しくありません。消費者からしてみれば、とても便利な仕組みですが、事業者にしてみると、いつ、どんな注文が、誰から入るのかを事前に知ることができませんので、商品を常に準備しておく必要があります。これは実店舗でも一緒です。仮に商品が欠品していれば、せっかくの販売機会をむぎむぎ失ってしまうからです。一方、消費期限までに注文が入らなければ、準備していた商品は廃棄することになります。つまり、実店舗等では、在庫リスクや廃棄ロスが生じるため、それらを販売価格に転嫁する必要があるのです。

しかし、班別共同購入は、注文を受けてから一週間後に届ける「予約販売」です。もちろん多少のリスクを抱える必要はありますが、何を、いつまでに、どこに届けなければならないかが事前にわかっており、実店舗に比べて在庫リスクや廃棄ロスを削減することができます。そのため、価格を抑えることが出来たわけです。

第2に、組合員に流通過程への参加を求めることができました。班別共同購入では、配送単位が班になるので、商品はまず班に届きます。その先の、組合員ひとりひとりに商品を仕分けする作業については、班の組合員自身に任せることができました。組合員は班に届いた商品から、各自の注文分をみんなで仕分けして受け取るわけです。こうした組合員同士による仕分け作業の場は、組合員同士あるいは生協職員との濃密なコミュニケーションの機会になりました。実際の商品を見ながら交わす会話は、口コミによる商品の強力な宣伝となり、組合員から職員に伝えられる率直な感想は、組合員のニーズを把握するための貴重な情報になりました。つまり、流通業にとって不可欠のマーケティングに関わるコストも削減することができたわけです。

さらに、班単位での発注は、単品結集という一定の商品に注文を集中させる効果も生みました。商品の仕入量が大きくなることで、仕入価格の引き下げ、ひいては供給価格の引

き下げを実現したわけです。

第3のポイントは参入障壁の低さと、当時の競争環境です。班別共同購入では店舗が不要ですので、出店のための土地代や建築費、日常の運営費も必要ありません。もちろん、宅配の拠点となる物流施設は必要ですが、店舗に比べて一拠点でより広い範囲の組合員をカバーすることができます。そのため、規模の小さい生協でも積極的に事業に参入することができました。さらに班別共同購入が広がり始めた1970年代の時点では、同様の宅配事業を営む競合が皆無だったため、生協は各地で先発優位の地位を占めることができました。

こうした事業上の利点を最大限活用し、先発優位の地位を固めながら、生協の宅配事業は班別共同購入方式によって急速に拡大していきます。そして、それと歩調を合わせながら、各地の生協は飛躍を遂げていったのです。

5. 班別共同購入と個配の二本柱へ

生協の飛躍をもたらした班別共同購入を中心とした宅配事業ですが、1980年代に入ると、それ以外の事業モデルを構築する必要に迫られるようになります。その要因は、班に商品をお届けするという基本モデルの拡大が困難になってきたためです。

そもそも班別共同購入では、班の組合員が日中に在宅しており、届いた商品を受け取って仕分けする必要がありました。しかし、1980年代から女性の就業率が上昇をはじめ、共働き世帯が増加します。1997年には専業主婦世帯（片働き世帯）数を、共働き世帯数が逆転します。日中にみんなで集まって商品を受け取る班別共同購入という仕組みを利用できない消費者が増えていたのです。

また、消費者や組合員の意識も変化しつつありました。プライバシーにかんする意識が高まり、注文内容を他の人に知られるのを避けたいという考えが強くなりました。あるいは、人間関係についても、適度に距離をとった関係が志向されるようになるなど、班という濃密な人間関係が生協への加入のハードルになりつつあったのです。

こうした理由から、各地の生協は「個配」と呼ばれる事業モデルを導入します。個配とは「個別配送」「個別配達」を意味し、注文単位を班ではなく、組合員個人へ変更したものです。個配では、それまで班の組合員が担っていた流通労働の一部負担というメリットや、組合員による口コミなどのマーケティング効果は弱くなります。その一方で、班を通じて他者と関わらないといけなかったため、生協加入に二の足を踏んでいた人々の新規加入につながりました。また、予約購入という事業上の利点は維持されていたため、1990年代以降、個配は全国各地の生協で普及していきます。2000年代後半には、個配と共同購入の比率が逆転し、現在では個配が宅配事業の半分以上を占める状況になっています。現在

の生協の宅配事業は、班別共同購入と個配を二本柱として運営されているのです。

6. 宅配事業のこれから

2020年に世界と日本を襲った新型コロナウイルス感染症への対策として、外出の自粛が強く求められた結果、全国で食品宅配市場が急激に拡大しました。当然、生協も存在感を発揮しており、ほとんどの生協が大幅な成長を実現しています。食品宅配市場において、生協は現在でも業界のトップリーダーとして活躍しています。

一方で、さまざまな競合企業が食品宅配市場に力を入れるようになってきています。イオングループでは、生協とほぼ同様の仕組みである毎週1回配送方式を一部地域で導入し、ネット通販最大手のアマゾンでは生鮮食品の取り扱いを強化しています。多くのスーパーはネットスーパー事業を始めており、有機食品宅配の最大手であるオイシックスはM&Aによって事業規模を大きく伸ばしています。ミールキットや夕食宅配など、特定のニーズに特化した宅配サービスも相次いで登場しています。

このように、現代では消費者にとって、経済的かつ便利なサービスが相次いで登場し、生協の宅配事業の競争環境は厳しさを増しています。生協もこれまでの仕組みの更なる改善や新しい仕組みの検討を進める必要に迫られています。たとえば、注文におけるインターネットの活用、ステーションと呼ばれる留置き方式の導入、あるいは班に代わる新しい組合員の組織づくりなど、新しい挑戦が全国各地で始まっています。これまでの班別共同購入や個配が持っていた事業上の優位性を活かしながら、現代の組合員の暮らし方に合わせた新しい事業モデルを生み出すことができるかどうか。かつて先駆者として市場を開拓したときと同じように、生協の宅配事業には新しいチャレンジが求められるようになっていきます。