

7項 生協の事業（3） 店舗

協同の店とは？ ～コミュニティにおける店舗の役割

佐藤 信

北海学園大学経済学部 教授



1. はじめに

生協の店舗という何をイメージするでしょうか？学生時代から生協に関わっていた方ならば大学生協の店舗を思い出すかもしれませんが、多くの場合、全国チェーンスーパーと競っているような店舗を想像すると思います。確かに、生協は小売業の一つでありセルフサービス方式を取り入れている店舗ならば、民間スーパーの店舗業態との違いを見出すことは難しいでしょう。

私はいま、店舗業態と書きました。業態とは、小売業が事業を展開するための様々な形態のことで、店舗が業態の全てではありません。同じように生協の店舗は、生協業態の全てではないし、生協事業の全てでもありません。

では店舗という業態を決める要因は何でしょうか。生協業態は、それらを利用する組合員の暮らしの実態、理事会の意思決定や職員の力量などの内的要因、そして生協が所在する地域社会——コミュニティ——の小売業の動向などの外的要因の影響を受けています。

この特集は初めて生協に仕事や活動として関わる方々にたいして、基本的なところから理解していただくことが目的となっています。

本稿ではまず、生協店舗の業態としての特徴とこれまでの展開を振り返ります。次に、地域で取り組んでいる生協店舗の事例を簡単に紹介します。最後に、今後の生協店舗の方向と職員たちに求められている課題を述べることにします。各地の生協には、それぞれの歴史があり、地域の事情があって今の業態が出来上がった側面があります。本稿で紹介する事例はあくまでも北海道内の取り組みで、筆者の知る限りのものです。

2. 生協店舗の展開

(1) 生協業態としての店舗

生協の業態には、店舗のほかに、生協らしさの代名詞でもあった共同購入がありますし、ここ20年の間に急成長した個配（戸配とも呼ばれます）という宅配システムもあります。

最近では、移動販売事業、配食事業を創出している地域生協もあります。これら各業態のなかで、店舗は、ロッチデール生協が店づくりから始まったことに象徴されるように、組合員の利用手段として古くから存在します。そして店舗を含む生協の業態は、競争経済の中で徐々に近代化をすすめることもあれば、新たな業態が生み出されることもあります。第2次大戦後、専門店や百貨店が主流であった小売業の中からスーパーマーケットと呼ばれる、セルフサービスによる一括レジを特徴とする店舗業態が現れますが、生協の店舗は小売業界の中でも比較的早くこの方式を導入したと言われて¹⁾。

(2) 店舗の近代化志向と挫折

生協店舗は、可能であれば面積を広げ、様々な品ぞろえを可能にした方が、利用者へのワンストップサービスが可能となるし、規模の経済性も働くという利点があります。店舗の大型化をすすめたとき、職員に求められるのが、大規模店舗経営に適した能力です。つまり、商品管理能力や計数管理能力、MD（マーチャンダイジング）、労務管理能力などが必要とされます。他方、その結果、協同組合の職員としての自覚や意識が希薄化する傾向があります。

さらにこの傾向を助長するのが組合員の性格の変化です。かつて（1970年代）の生協組合員の所得はわが国の平均所得よりも高く、参加意識も高い組合員によって担われてきました。それが後になって組合員の所得層も全国平均とほぼ一致するようになり（2000年代）、組合員の顧客化と言われる現象も進んでくるのです²⁾。

こうした生協事業をとりまく内外の変化に応じて店舗事業も柔軟に向き合っていく必要が生じています。

高度経済成長期以降のわが国生協の歴史を振り返ると、大規模化を含めた店舗の近代化志向をすすめた時代が何度かありました。特に、1985年以降のバブル景気のときにはその傾向が強くありました。しかしながら、こうした戦略はバブル崩壊以降、その無理が表面化し失敗に終わります。

北海道の多くの生協は、90年代後半から経営難に陥ったのですが、その要因の一つとして店舗の近代化のために身の丈以上の投資をし、金利負担が重くのしかかったことが指摘できます³⁾。

1) 生協店舗におけるセルフサービス方式導入の経緯については、日生協創立50周年記念歴史編纂委員会編『現代日本生協運動史(上)』日本生協連、2002年、253ページで詳細に記述しています。なお、小売業の業態には、面積や取扱商品によって専門スーパーから総合スーパー、専門店や百貨店、コンビニエンスストアや無店舗販売（店舗販売が0%および売場面積が0㎡の事業所のこと、経済センサス）など多様に存在しています。

2) 同上書、151～154ページ。

3) 佐藤信『明日の協同を担うのは誰か』日本経済評論社、2014年、84～92ページを参照してください。

コープさっぽろでいえば、90年代以降から始まる経営危機を乗り越えるために、北海道内の地域生協の統合をすすめるとともに、生鮮食品を重視した品揃え、店頭での組合員目線の接客などの工夫が行われます。また店舗に加えて、共同購入（協同購入と呼んでいます）事業を見直し、宅配事業を強化します。結果として、2010年までには「V字回復」と呼ばれる状況が実現しました。この過程の中で、組合員に支えられて生協が存在していることを再確認するとともに、自分たちだけが競争に打ち勝つのではなく、民間小売業との競争を乗り越え、それぞれが地域社会——コミュニティ——に必要な存在として活動しなければならないということを学びました。

3. 人口減少に伴うコミュニティ維持と店舗の性格変化

農山村の人口減少・高齢化に伴い、地方都市や農山村のスーパーの閉店が相次いでいます。北海道においても数千人程度の自治体では地元商店などの維持困難な状況が見られます。地元での買い物が困難になるということは、コミュニティにおける基礎的生活手段の供給が困難になるということです。

こうした状況の下で、生協はどのようにかかわっているのか。事例を一つ紹介します。道南にある人口4000人程の知内町しりうちには、かつてJA店舗がありましたが地域人口の減少もあり2017年に閉店を余儀なくされました。その後、知内町長の度重なる出店要請がコープさっぽろに寄せられた結果、2019年に開店の運びとなります。コープさっぽろとしては店舗面積や周辺人口から採算に乗せるのは困難との分析を行っていましたが、地元の熱意とコープさっぽろの地域貢献の思いが一致し、開店を実現した事例となっています。

コープさっぽろしりうち店は、200坪ほどの売り場面積ですが、従来の店舗にいくつかの機能を付け加えたものとなっています。第一に、店舗内に交流エリアを設置して住民の交流拠点としていることです。他の店舗でも増えていますが、交通ターミナルに近い店舗には、高齢者あるいは高校生たちの待ち時間に電源や飲み物を利用できるようなスペース、居場所機能を兼ね備えているのです。同時にここは、店舗や病院、役場などを移動できるようなデマンドバスの待合場所ともなっています。

第二に、店舗をキーステーションとして移動販売車を運行している点です。2010年に始まるコープさっぽろの移動販売事業は、通称「おまかせ便カケル」と呼んでいますが、1000品目くらいの商品をトラックに積んで店舗のない地域を中心に運行しています。しりうち店ができたことによって、店舗の商品をトラックに積み込み、より遠隔地の組合員に対する移動販売事業が可能となりました。コープさっぽろの移動販売車は北海道内の多くの圏域をカバーしていますが、店舗が無いエリア（道北の一部など）では実現できません。店舗があることによって、他の事業展開も可能となることを示しています。

このように見ると、生協店舗とは従来から考えてきた店舗業態としての性格だけではなく、コミュニティ維持のための拠点ともなってきたと言えます。またコープさっぽろではすでに実施していますが、組合員を集めての健康づくり運動、店舗や宅配「トドック」を経由したりサイクル活動など、生協がその目的を実現するための幅広い事業（経済事業に限定されるものではありません）に店舗が役に立っているのです。

4. むすび—新たな生協店舗のかたち

(1) 新たな店舗づくりの課題

これまで見てきたように、かつての生協店舗は小売業との競争に打ち勝つための大規模店舗政策をとったこともありました（今もその傾向がない訳ではありませんが）。しかし、協同組合原則の第7原則（地域社会への配慮、貢献）や最近のSDGs（持続可能な開発目標）を踏まえた協同組合の課題をみると、地域社会に貢献するための生協店舗の役割は非常に大きいものであると言えます。

ただ、店舗というのは用地や施設設備などへの初期投資、さらには維持費用など大きな費用負担が必要となります。その意味では、店舗というのはそれなりの資金規模の生協や農協でなければなかなか実現できない存在とはいええます。大手スーパーチェーンとの競争のための店舗づくりの結果、幾度となく失敗を繰り返した苦い経験もあります。

他方、IT化によるキャッシュレス決済の拡大、保管費用などのコスト削減によって店舗を合理的に運営することも可能となってきています。

何よりも店舗運営に必要なことは、資金力や店舗運営ノウハウよりも組合員や役職員、周辺部の関係者などステークホルダーの熱意、思いが大事であろうと考えます。

北海道内の農山村においてここ数年で新規開店した生協店舗は、自治体や組合員、地域住民などからの強い要求によって実現しています。協同組合の関係者は地元の事情は分かっているとはいえ、コスト面で躊躇しがちです。その状況を打開する背景には関係者の熱い思いがあるようです。

また、店といった存在を、組合員を含む関係者たちの利用手段、居場所であると捉えなおすと、既存協同組合だけではなく、新たな協同、協働の取り組みにも気が付くようになります。農家女性たちが運営する直売所も広い意味で店舗の一形態とみることもできますし、最近でいえば大学生への食糧支援の場所ですら店舗の萌芽（一形態）かもしれません。

(2) 働くひとたちに求められること

こうした協同の取り組みにおいて、職員とはどういった存在なのでしょう。大手スーパーのような小売業においては従業員意識が強まるでしょうが、協同組合である限り、働

く人たちの基盤には、目標を実現するための組織運営に労働参加するといった運動的側面があるはずです。

この意識を入社（協同組合の場合は入協と呼んだりしますが）当初から持っている方は少ないでしょう。しかし、協同組合で働く限り、組合員や役員といった関係者、そして組織運営に関わることで、協同組合労働といったものが意識づけられてくるはずです。他方、役員や組合員にそうした意識が希薄化すればするほど、単なる従業員意識（単なる経営者意識）となる危険性を有しています。その希薄化を乗り越えるためには協同組合に関する学習活動や組合員との相互交流が必要と考えますが、労理（職員と役員）との民主的な関係を維持することも重要です。労働組合運動は協同組合労働者にとっても必要な存在でしょうし、協同組合であることを理由に、労働条件の改善を妨げるような状況を許容するようなことはあってはならないと考えます。

生協店舗には、組合員の声を聴くための投書ボックスと組合員の声に応えたボードが備えた場所があるはずです。声を届ける組合員、その声に応える役職員のコミュニケーションツールの原型が「組合員の声」なのです。現在の協同組合運営にあっては、SNSやインターネットを通じた双方向交流の可能性が拡大しています。また地域社会で起こっている住民の実情などをくみ取って、事業運営に反映する可能性や必要性が高まっているでしょう。しかしそうであっても、生協の利用者は組合員であり「お客さま」ではないことに留意する必要があります⁴⁾。

協同の店には、協同組合の店舗という見かけの姿だけではなく、現在と未来のコミュニティづくりに寄与するような存在となることが周囲から期待されています。そこで働く人たちはその期待に応えてもらいたいと思います。

4) 一般社団法人日本協同組合連携機構『新 協同組合とは<四訂版>』（同、2018年）には、生協職員の役員や従業員であっても、ともすれば組合員を「お客さま」として扱いがちになるが、協同組合と組合員との関係は、「お客さま」の関係とは大きく異なるものである、と述べています（同92ページ）。