

特集Ⅱ 生協に“魅せる”力はあるのか

01

生協の宅配ネットワークの強みをいかした小売他社との連携
〜北海道の物流プラットフォームを目指すコープさっぽろ〜

下門直人（京都橘大学経営学部）



コープさっぽろでの取材の様子。
左から 森ゆかり氏（組織本部広報部） 穴
戸琴美氏（宅配事業本部企画部） 下門直人

はじめに

2024 年 4 月からトラックドライバーの時間外労働の上限規制（年間 960 時間）が適用されることに起因し、昨今、「物流の 2024 年問題」に関するニュースが頻繁に取り上げられている。例えば、これまでと同様の商品配送が困難となり、店舗に行けば欠品なく常に商品が陳列されているという当たり前の光景が変わるかもしれないという報道もなされている。

これは宅配事業と店舗事業を柱とする生協の事業にとっても無関係ではなく、むしろ業務に深刻な影響が出てくる可能性もある。当然ながら各生協でもこの問題に対処すべく対応しているが、なかでもコープさっぽろは早くから物流の自前化を図り、さらに北海道全域に広がる物流・宅配ネットワークを活用してファミリーマートや成城石井、無印良品など他の小売企業の商品の販売・宅配までおこなっている。

そこで本稿では、組合員のよりよい暮らしを実現するため、生協の強みである宅配ネットワークを活用しながら、他社商品の販売を積極的に進めているコープさっぽろの取り組みを紹介する。

なお、本稿の内容は、コープさっぽろへの取材に基づいている。

コープさっぽろの概況

コープさっぽろは、世帯数が約 247 万世帯の北海道において、約 200 万人の組合員を組織（組合員組織率 80%）する国内の大規模生協の一つである。2022 年度（2022 年 3 月 21 日～2023 年 3 月 20 日）の事業高は、3,140 億円（店舗事業：1,912 億円、宅配事業：1,119 億円、共済事業：22 億円、その他：87 億円）であり、北海道全域で事業を展開している。

北海道の主要な小売事業者の一つとして、コー

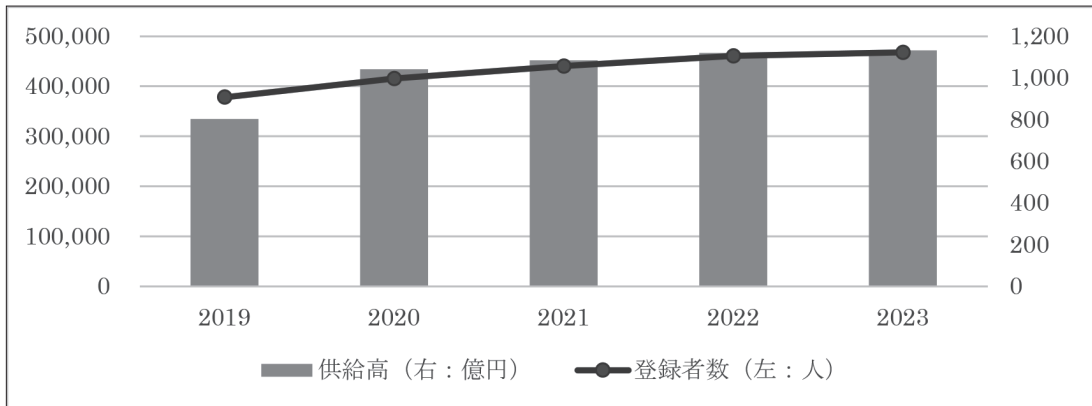


図1 コープさっぽろトドック（宅配事業）の供給高と登録者数
出所：コープさっぽろ CSR レポート 2023 及び取材調査より作成。

プさっぽろは、店舗事業では109店舗を出店し、宅配事業では42カ所のセンターと9カ所のデポを通じて北海道全域に配送している。広大な北海道においてその全域をカバーする宅配ネットワークはコープさっぽろの強みでもあり、本稿で取り上げるファミマル（ファミリーマートのPB商品）や成城石井、無印良品などの他社商品の販売チャネルとしても活用されている。

コロナ後の宅配事業

コープさっぽろの宅配事業はトドックという名称で展開され、その登録者数は新型コロナウイルス感染症の影響がおさまって以降も増加傾向にあり、全国的な生協の宅配事業の動向とは異なる動きをみせるユニークな事例となっている。全国的には、生協宅配事業の多くは外出自粛や自由に買い物ができない日々が続いた2020年に大きく伸びたが、その影響が落ち着くにしたがいその反動による利用者の減少が生じた。

しかし、コープさっぽろは新型コロナウイルスの影響が落ち着いて以降もトドックの利用登録者数と宅配事業の供給高を伸

ばし続けている。具体的に確認すると、トドックの利用登録者数と宅配事業供給高は、コロナ前の2019年に37万8,413世帯（803億円）であったのが、2020年41万5,487世帯（1,041億円）、2021年44万59世帯（1,085億円）、2022年46万512世帯（1,119億円）、2023年46万8,000世帯（1,132億円）と毎年伸びていることがわかる（図1参照）。

ではなぜ、コープさっぽろは生協の宅配事業の全国的な動向に反して、コロナ後においても登録者数を継続的に伸ばすことができているのだろうか。

コープさっぽろの宅配事業部門ではトドックの利用登録者を毎年2万人増加させることを目標とし、約1,000人の営業部隊が51エリアに分けられた北海道全域で活動している。当然ながらこうした組織活動による効果も大きいと思われる。しかし、それ以外にも組合員がトドックの魅力を感じているからこそ利用者を増やし続けることができているのではないだろうか。

以下では、この点についてコープさっぽろの宅配事業の実践を踏まえながら考えてみたい。

若年層にも支持される 生協とは？

コープさっぽろが宅配事業において他の小売企業の商品を扱うことは、一見すると、コープさっぽろの競合となりえる小売企業を利する行為にもみえる。さらに言えば、コープさっぽろが扱っているコープ商品や Scroll 商品などの既存商品とのカニバリゼーションを引き起こす可能性も考えられる。では、こうしたコープさっぽろの取り組みはどのような意義があるのだろうか。

コープさっぽろは、全国の生協が抱える問題と同様の問題、すなわち既存組合員の高齢化にともなう組合員の年齢構成の問題を抱えている。言い換えれば、コープさっぽろでも若年層組合員の獲得が経営課題になっている。

こうした状況を改善するきっかけの一つとなっているのがトドックでの他社商品の販売である。とりわけ、無印良品の取り扱いを始めたことは若い世代に対する高い宣伝効果を持ち、組合員勧誘をおこなう営業部隊の宣伝材料としても効果を発揮しているという。実際に、トドックで無印良品の商品が購入できることを知ると、若い世帯を中心に関心を示してくれたり、新規加入のきっかけになったりしている。また、無印良品の商品購入者の約40%はスマートフォンアプリから購入しており、普段からアプリ注文の傾向が高い若年層から支持されていることが伺える。

コープさっぽろと無印良品の連携は実際にはトドックでの連携以前から始められており、店舗事業ではすでに無印良品がテナントとして入居するコープさっぽろの店舗が6店舗営業している。現在、無印良品は北海道内で20店舗展開しているが、そのうち6店舗はコープさっぽろの店舗にテナ

ントとして入居している（写真2）。

コープさっぽろが無印良品と連携するようになった背景には両社の経営方針が関わっている。コープさっぽろと無印良品を運営する株式会社良品計画はともに地域貢献を掲げ、事業を通じて地域社会のために何ができるかを模索していた。そのような共通した方針をもつ両社のトップ同士の話し合いの結果、トドックを活用した無印良品の商品販売が実現した。

それは、一方のコープさっぽろにとっては、自社が構築してきた北海道全域をカバーする宅配ネットワークや物流網が組合員の暮らしをより良くすることにつながり、他方の無印良品にとっては、単体で北海道全域に店舗網を築くことが困難ななか、コープさっぽろの宅配ネットワークを活用することで北海道全域をカバーできる販売チャネルの確立につながっている。

特に、無印良品の店舗がない地方に住む組合員や北海道民にとって、無印良品の商品は購入したくともなかなか購入できない商品である。そうした人々にとっては、トドックのシステム利用料のみの負担でいつでも好きな時に買える、という気軽さは大きなメリットになっている。

こうした他の小売企業の商品、とりわけ若年層が関心を持つ商品を生協の宅配ネットワークを活用して販売するという今までにない取り組みが、若年層組合員の新規獲得のきっかけにもなっているのではないだろうか。



写真 2：2 階に無印良品が入居するコープさっぽろそうえん店。2 階に設けられている休憩スペースでは、勉強する高校生の姿もみられた。

に加え、近年は組合員の満足度を高めるため他社商品の宅配も受け入れ始めている。それを可能にしている理由として、コープさっぽろが物流・宅配をサードパーティーに依存せずに自前化を図っていることが挙げられる。その一つの成果は、現在、コープさっぽろの物流拠点として運営されている関連会社北海道ロジサービス（2013 年事業開始）である。その物流センターは自動化や効率化を積極的に取り入れた最新鋭の大型施設であり、コープさっぽろの店舗事業（109 店舗）と宅配事業（センター 42 ヲ所、デポ 9 ヲ所）の全ての物流を支えている（写真 3）。

つまり、コープさっぽろは生協の事業の一つの柱である宅配事業を支える物流機能の自前化を進めると同時に強化することで、他社商品の配送網としても活用できる環境を整えている。言い換えれば、宅配という生協の強みをさらに強化することで小売他社にとっても魅力的な配送ネットワークを築き、それを土台とし、他社商品の配送も受託する北海道の物流プラットフォームを目指している。



写真 3：北海道ロジサービスの物流センターの様子。（コープさっぽろ提供）

北海道の物流 プラットフォームを目指して

物流危機が社会問題として取り上げられるなか、コープさっぽろは通常の宅配事業

おわりに ～地域の暮らしを支えるために 生協に何ができるか？～

コープさっぽろでは生協の強みである宅配事業を活用することで通常の配達商品に加え、ファミマルや成城石井、無印良品といった他社商品のラインナップを増やしてきた。そしてそれが結果として若年層の新規組合員の獲得や組合員の満足度を高めることにつながっていることをみてきた。

こうした他の小売企業との連携、特に無印良品との連携については、関東や東北の生協の宅配事業でも取り扱われていたり、リニューアル後の京都生協コープ二条駅店のテナントとして入居していたりと、コープさっぽろ以外の生協でも取り組まれ始めている。

ただ、他業種の企業や同業（小売）他社との連携を通じた新たな取り組みの展開やそのスピード感という点では、コープさっぽろは一步先んじているように思われる。例えば、移動販売事業でも興味深い取り組みを始めている。コープさっぽろは苫小牧信用金庫と連携し、2022年11月からATMを搭載したコープさっぽろの移動販売車「おまかせ便カケル」を1台運行している（写真4）。都市部でもコストの問題から銀行のATMが姿を消しつつあるが、地方や過疎地ではATMへのアクセスはさらに困難になっている。そうした状況は北海道でも同様であり、その問題への対処として始められた。移動販売車のATM利用者は多い日で1日10～15人、少ない日は7～8人であるが、利用者の多くはお金を引き出し、その場で買い物をしてきているという。

これらのコープさっぽろの取り組みは、宅配事業という生協の中核事業の強みをい

かしながら、それを生協や地域が抱える課題解決に落とし込む新しい可能性の一つを示してくれているのではないだろうか。言い換えれば、コープさっぽろの事例からは、これからの時代の若年層や高齢者の暮らしのニーズに応えるためには、これまでとは毛色の異なる事業者との連携も視野に入れながら、単協ごとの既存事業に落とし込んでいくことが必要とされていることが示されているように思われる。



写真4：苫小牧信金のATMを搭載した移動販売車「おまかせ便カケル」。(コープさっぽろ提供)

<謝辞>

本稿の執筆にあたり、快く取材に応じてくださったコープさっぽろの宍戸琴美様（宅配事業本部企画部）、小林恵莉様（組織本部広報部）、森ゆかり様（組織本部広報部）には心より感謝申し上げます。