

日本の生活協同組合の新しい動き

Recent Movements of Consumer Cooperatives in Japan

野村秀和

Hidekazu NOMURA

Abstract

Japanese Consumer Cooperatives have sustainable increase of the number of members and share Capital but recently decline in sales of goods and services.

Gone are the days when everyone in the distribution industry could bask in a live-and-let-live relationship, with each firm and each type of operation assured of a niche somewhere in the market. Consumer demand remains sluggish in the post-bubble economy, where retailers stand poised to redivide a stagnant market through high-density location of new stores within trade areas of limited size. Major retailers are pursuing a twofold strategy. On the one hand, they continue to attract customers from an extended trade area to their huge shopping centers with the corresponding types of merchandise such as quality apparel, home electronic appliances, furniture, bedding and sporting goods. And on the other hand, they seek to finetune their operations to community needs and absorb the better part of the local demand by building a dense network of neighborhood shopping centers which feature super-supermarkets and are targeted on small trade areas. Major Supermarket firms have been joined by their local, small and medium-sized counterparts in their effort to reinforce the small trade area-oriented strategy.

There are no exceptions to cooperatives, they have been asked for self-improvements in order to survive for the 21st century.

Coop Kobe (the largest cooperative in Japan-Number of the members about 1,200,000, Annual sales about 350 billion yen at 1994) which suffered great damage in the Earthquake at 17th Jan. 1995, had big loss amounted to 50 billion yen. In spite of the great damage, staffs and members of Coop Kobe have engaged to confirm to safety of members, to rescue citizen suffered to damage, to transport goods for rescue and to supply with goods of living. Coop Kobe has worked for the revival of the Communities through his total power with the support of cooperatives in Nationwide extended to 10,000 persons.

These movements have been made up of efficient management, modern marketing, contribution of fulltime employees and parttime employees, cooperation with the members and everystore to serve a function as community center. Coop Kobe the biggest cooperative which suffered most damage, has been the creative leader of cooperative movements in Japan.

1 生協の現状

80年代の成長と93年以後の事業の低迷

日本の生活協同組合は、1980年代の後半期に、それまでの時期に比べて飛躍的に成長した。それまでの大都市を中心とした生協運動が、地方都市や農漁村を含む全国的な広がりを持つだけでなく、拠点となる複数の単位生協のところで、地域住民の過半数所帯を組合員として迎えることが出来るような状態が生まれてきたのである。

第1図に示されているように、1995年3月(94年度)には、重複もかなりあるとみられるが、それでも日本生協連加盟の組合員数は、1,800万人に達したのである。

しかし、組合員数や組合員出資金の持続的な伸びにもかかわらず、93年度以降の事業高は低下を示すことになった。この傾向は、今も継続しているのである。不況や競合の激化という理由があるにせよ、右肩上がりの事業成長がここにきて大きな壁にぶつかっているのであり、戦後の生協運動にとって初めての経験といえよう。

もっともこのような事態を予想させる前兆は、既にかなり早い時期に発生していた。トータルとしての事業高の低下を経験するまでに、組合員一人当たり利用高の低迷に注目すべきであると私が指摘したのは、今から10年前の1986年に刊行した「転換期の生活協同組合」⁽¹⁾においてであった。事業内容の弱点は、既に、この時期に表面化していたのであるが、実践的には、このような認識は生協全体のものにはならなかったのである。

最近の憂うつな事態

4月22日号の「日経ビジネス」誌は、最近の生協について、「水増し牛乳、缶詰破裂、理事不正……制度疲労起こした巨大組織の行方」と題した記事を掲載した。以下に、その記事の核心部分を引用しておこう。

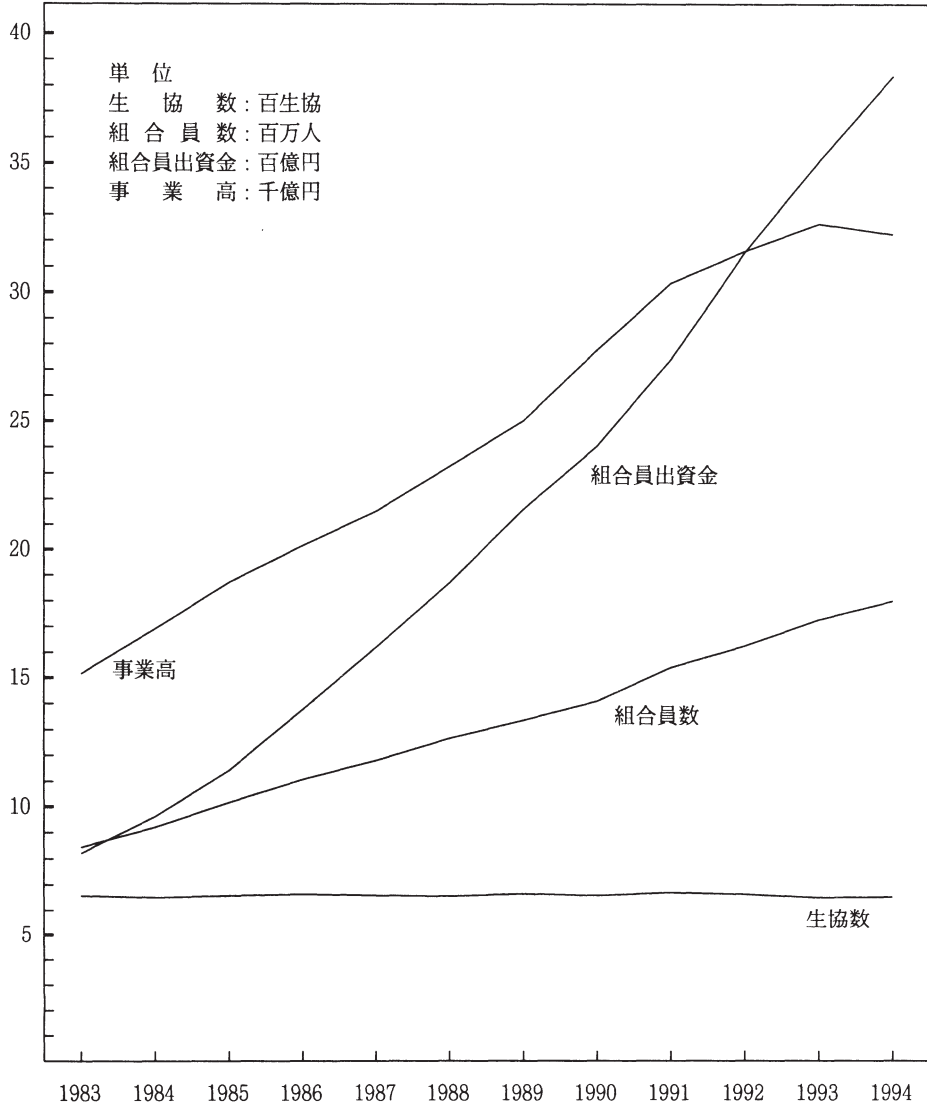
「3月9日に発覚した全国酪農業協同組合連合会(全酪連)長岡工場の“水増し”牛乳問題は、生協運動の象徴となってきた牛乳にかかわる事件だけに生協関係者に衝撃を与えた。

全酪連に商品生産を委託していた、日本生活協同組合連合会(日本生協連)は、ただちに長岡工場からの出荷を停止した。ことの顛末は、長岡工場が利益を得るために、生乳に地下水や脱脂粉乳を混ぜた全酪連の犯罪だが、日本生協連側の品質管理の甘さも、同時にさらけ出した。

3月13日にはコープブランドのサクランボ缶詰が破裂し、東都生協(東京・世田谷区)の組合員の主婦が頬を縫う事故もおきた。原因は製造元である山形缶詰(山形県大江町)の品質管理ミスだったが、日本生協連は組合員に被害が及ぶ事故が起きてからようやく発表に踏み切った。

5日から12日までの間に、浦賀生協(神奈川県横須賀市)や新潟総合生協(新潟市)で起きていた4件の破裂事故は、対外的に伏されていた。16日になって全国紙にお詫び広告を掲載し

第1図 日本生協連会員生協の年度別推移



年度	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
生協数	656	650	657	663	658	655	665	658	670	663	649	652
組合員数(万人)	844	921	1,018	1,107	1,180	1,266	1,336	1,410	1,541	1,625	1,728	1,801
組合員出資金(億円)	820	962	1,141	1,377	1,621	1,871	2,159	2,404	2,740	3,152	3,508	3,838
総事業高(億円)	15,161	16,913	18,731	20,165	21,511	23,268	25,028	27,772	30,371	31,587	32,649	32,238

出所、日生協「1994年度 生協の経営統計」1995.9. P. 20

商品の回収に乗り出したものの、組合員の中からは『なぜ、もっと早く公表しなかったのか』との声も聞こえてくる。

組合員の不信の目は生協幹部にも向けられている。3月4日に釧路地裁へ和議開始を申請した釧路市民生協の経営破綻は記憶に新しいが、生協幹部の独走は、何も釧路だけの問題ではない。

昨年6月に開かれたコープかながわ（横浜市）の総代会（株主総会に当たる）は、理事（役員に相当）の“不正”を追及する組合員の怒声に包まれた。

コープかながわは、年間総事業高1,315億円、組合員数100万人を擁する日本で3番目の巨大地域生協。92年度をピークに業績が悪化していたところに理事長の長期海外出張やゴルフ接待の疑惑が追求の対象になった。

これらの問題は、日本で生協が誕生して約50年が経過し、組合員の視点でみれば、生協があまりにも巨大な存在になってしまったことに由来する。」

日経ビジネス誌によれば、生協が巨大になったことが原因との解説だが、これは少しばかり短絡的な評価であろう。確かに組織の巨大化は、制度疲労を生み出す可能性を強めるかも知れない。しかし、後述するように、世界一の生協である「コープこうべ」は、阪神淡路大震災の中から、今たくましく復活しつつある。大きいことに問題があるのではなく、個別の事実に即した問題解決こそが必要なのではなからうか。

ただ、事業規模の集積と店舗業態の巨大化は、今日のような資本主義の競争のもとでは、専門的な能力を有する経営管理者無しに運営していくことは不可能であろう。その結果、組合員主権が制度として保証されているとはいえ、経営幹部には情報が集中し、情報誘導による事実上の支配力を行使することも可能になるのである。このような可能性を踏まえて、「経営者支配」の現実を生協運動に提起したのは、既に、5年も前の1991年のことであった⁽²⁾。

2 競争と協同の現局面

リージョナル・チェーンの強さ

規制緩和のスローガンにより、流通業界での競争はすさまじい内容になっている。かつて大店法が口実としていた零細・中小の小売業の保護は、今や、跡形もなく消え失せ、大型店チェーンの間の生き残りをかけた競争が主役に躍りでてきた。

とくに、くらしと直接に結びつく生鮮食料品などでは、全国チェーンよりも、リージョナル・チェーンのスーパーの強さが目につくのである。以下に紹介するのは、広島に本店を持つスーパーイズミの分析である。この分析は、くらしと協同の研究所が主催した瀬戸内シンポジウム（1995年6月 於 広島）で私が担当した基調報告の一部である。

「抜群の経営体質のイズミ

イズミの事業力量について、簡単に紹介しておこう。

平成6年2月決算（第33期）では、年間売上高は、1,719億円に達し、不況のなかで売上げが低迷する他の流通企業に比べ、確実に増収基調を維持している数少ない企業であることに注目したい。

第1表に示すとおり、全国チェーンのイトーヨーカ堂やダイエーと比べると、売上高規模ではそれらの1割程度ではあるが、経営効率でみると一定の水準を確保していることがわかる。イズミとよく似たリージョナルチェーンのヨークベニマルと平和堂のデータを併記しておいたが、食料品を中心に、大手と肩を並べる中堅のスーパーチェーンの強さが、この数字には反映されているのである。

第33期末では、第2表に示すように、事業エリアは、広島県、岡山県、山口県の三県に広がり、すでに49店舗を持つに至っているのである。そして今、出店の取り組みは、山陰の島根県、九州の福岡県などへ広がりを見せながら、加速されつつあるのである。

また、第3表に示すように、現状における売上げ構成は、主力になる食品が43%、衣料が25%である。

イズミを支えるニチリウ・グループ

イズミの今日を語るには、ニチリウについて触れないわけにはいかない。共同仕入れ機構のニチリウが結成されたのは1974年である。第1次石油ショックによる業界再編の動きを背景に、イズミ、オークワ、平和堂、ヤオハンなどの7社によって、大手全国チェーンビッグに対抗するために、スケールメリットを追求し、商品の共同仕入れ・開発を狙って設立されたのである。現在は、コープこうべやコープさっぽろの2生協を加えて、20社が加盟している。

生協の加盟について、ニチリウ夏原社長（平和堂）は以下のように述べる。

『——予想以上のメリットを得ることができました。例えば、商品開発ひとつ取り上げても、われわれ一般流通企業の場合は、どうしても売る側の川中的発想でモノづくりに取り組むケースが多い。しかし、生協さんでは基本スタンスとして、組合員の立場、つまり買う側のナマの声なり、意見を真摯に採り入れてモノづくりをされている。その姿勢はたいへん参考になったし、大いに学ばせていただきました。単に安さの追求だけでなく、むろんそういったことも大切ですが、それ以上に“安心、安全性”と“品質”の重要性を教えられました』（『商業経済』1994年6月号）。

大手全国チェーンに対抗するための同盟組織としてのニチリウは、株式会社と協同組合的な要素をうまく結合させている。それは、加盟各社の自主性を堅持しつつ、共同仕入れ機構としての共同開発や経営ノウハウの交流のなかに見いだすことができる。

地域に根ざすイズミ

イズミの強さは、全国チェーンビッグのような大都会型ではなく、地域に根ざした小商圏ドミナント方式とでもいうべき差別化経営を意識的に追求してきたことであろう。最近の事例でいうならば、人口過疎県の島根の浜田、益田、斐川に、まず、大型店（GMS）「ゆめタウン」を出店したことがそれであろう。

これは、全国チェーンビッグの進出が遅れている小商圏地域に、拠点となる核店舗の出店を先

行させ、その周辺に、SM、SSMを配置したドミナント形成を狙った経営戦略に基づいた出店なのである。このような核店舗の出店により、全国ビッグといえどもこの地域への参入は、きわめて難しくなってしまったというべきであろう。

その中で、『ゆめタウン』の遊び感覚による若者の吸引と食料品と衣料の品揃えと低価格追求が、地域密着の商品政策の基軸となっているのである。

こうした小商圈における需要創造型の営業力強化は、従来の本部主導型を見直し、即断即決の店舗主導型への転換によって、内実化されていることを忘れてはならない。具体的には、POS活用による情報を本部と店舗が共有し、店舗別品揃えを徹底しながら、組織の見直しによる支配人制度などの導入がそれである。ここに流れている姿勢は、店舗への権限の委譲である。『お客さまに近づく』ことが店舗主導の狙いであるのだが、これには、チェーンオペレーションの確立という情報に基づく管理手法と、それを使いこなす現場能力が伴わなければ機能しないことはいうまでもない。

このような営業展開は、中国地区で『ナンバーワン企業から、オンリーワン企業への』道をひた走る最近のイズミの積極経営姿勢を表すものといえよう。

二代目トップの積極的経営

イズミのトップは、創業者山西義政氏から、二代目の娘婿山西泰明氏に、1993年3月バトンタッチされた。二代目は、『ヤオハン兄弟』の5男で、慶応大学、スタンフォード大学大学院を卒業した俊英である。

二代目へのバトンタッチ以後、これまでの堅実で地味なイズミのイメージが、攻勢的な積極経営へと転換していく。もちろん、地域に根ざす小商圈ドミナント方式は、島根への出店進出において継承されているように、経営戦略の基本が変わったわけではない。しかし、その出店ベースは、従来の年間1ないし2店から、大幅に増強されてきたのである。すなわち『今期は、実に10

第1表 経営成績比較

		イズミ	イトーヨーカ堂	ダイエー	ヨークベニマル	平和堂
売上高 (100万円)	1992年	142,999	1,446,723	1,980,550	188,509	190,196
	1993年	158,500	1,497,482	1,967,006	205,900	201,705
	1994年	171,957	1,521,428	2,016,969	226,732	214,290
売上総利益 (%)	1992年	23.9	25.2	20.8	20.7	25.8
	1993年	24.1	25.0	21.0	20.8	25.9
	1994年	24.1	24.4	20.1	20.4	25.9
経常利益 (100万円)	1992年	5,282	97,162	27,542	8,878	7,585
	1993年	5,793	97,508	24,044	9,708	8,098
	1994年	6,315	82,003	22,022	10,377	7,653
経常利益率 (%)	1992年	3.69	6.72	1.39	4.71	3.99
	1993年	3.65	6.51	1.22	4.71	4.01
	1994年	3.67	5.39	1.09	4.58	3.57

出所：有価証券報告書より作成（第2表、第3表も同じ）

第2表 地域別売上実績

地域別	期別	第32期 (92.3.1～93.2.28)			第33期 (93.3.1～94.2.28)		
		店舗数	金額	構成比			
広島県		店 31	百万円 106.872	% 67.43	店 34	百万円 111.232	% 64.69
岡山県		7	34.045	21.48	8	35.850	20.85
山口県		5	17.582	11.09	7	24.874	14.46
合計		43	158.499	100.00	49	171.956	100.00

(注) 1. 上記については営業収入を除く。
2. 上記については消費税を含まない。

第3表 売上高実績

項目別	期別	第32期 (92.3.1～93.2.18)			第33期 (93.3.1～94.2.28)		
		金額	月平均	比率	金額	月平均	比率
実用衣料		百万円 7,969	百万円 664	% 5.03	百万円 8,418	百万円 701	% 4.90
外装衣料		33,635	2,802	21.22	35,584	2,965	20.69
日用雑貨品		12,531	1,044	7.91	13,969	1,164	8.12
住居関連品		7,805	650	4.92	8,035	669	4.67
加工食品		14,559	1,213	9.19	16,644	1,387	9.68
生鮮食品		51,662	4,305	32.59	56,927	4,743	33.11
小計		128,161	10,680	80.86	139,577	11,631	81.17
その他		30,337	2,528	19.14	32,377	2,698	18.83
合計		158,498	13,208	100.00	171,954	14,329	100.00

(注) 1. 「その他」の欄は歩合制家賃テナントの売上高。
2. 上記については、営業収入は除く。
3. 売上高のうち商品供給高は当期11,917百万円、前期9,769百万円。
4. 上記については消費税は含まない。

店舗の出店、来期は8店舗、再来期は10店舗を予定』（『チェーンストアエイジ』95年2月1日号）というように、『拡大』と『堅実』を兼ね備えるイズミ流チェーンストア理論の新しい実践が始まったというべきであろう。

このような経営戦略の積極的転換は、バブルがはじけた消費不況の現在こそ、規制緩和という変革期を迎えたのであって、30年に1度あるかないかの新しい事業機会が創出できる絶好のチャンスと見ているからに他ならない。」

生協しまねの組合員調査

次に紹介するのは、生協しまねの依頼に依って実施した調査の総括である。この調査の内容は、「くらしと協同の研究所」（主査 仏教大学浜岡教授）が担当し、1996年4月に公表されている。

周知のとおり、島根県は、スーパーイズミがナショナルチェーンを抑えて進出しているが、高

高齢化の最先端で、主婦の雇用労働化がきわめて高く、労働時間は全国7位の高さでありながら、その現金給与支給額は37位という低さを示している。

「 生協しまね「くらしと生協」組合員アンケート調査結果

はじめに

95年の秋に実施された今回の調査は、95年時点における島根県という一地方の生協組合員の生活を映し出しているだけでなく、いろいろな意味で大きな転換期にさしかかっている日本の国民生活が直面しているさまざまな問題を色濃く刻み込んでいる。阪神淡路大震災で始まった95年は一体どういう一年だったのだろうか。『地下鉄サリン事件』、いじめ問題の多発、沖縄での米兵による少女暴行事件、そして原発『もんじゅ』の重大事故と『住専問題』など戦後の日本社会・経済の骨格を揺るがすような大きな出来事が噴出した一年だった。また目を奪うような大事件や大事故の陰で、経済競争の激烈化、それに対応するためのリストラや価格破壊、その帰結としての倒産・失業の深刻化が進み、勤労者家計は空前の危機に陥っている。

生活協同組合の期待と不安が交錯したのも95年の特徴であった。大震災は生活協同組合のある町が大災害にいかにも有効に立ち向かうことができるか、そのことを全国民の目の前で余すところなく示した。『創造的復興』を掲げて被災後の住民の暮らしを守るために奮闘する『コープこうべ』の姿は、全国の人々に生活協同組合への期待を高める効果をもたらした。だが、他方で多くの生協で表面化してきた事業の失敗や非民主的運営などは、生協の将来への不安と不信を強めることにもなった。

『生協しまね』の組合員調査は、こうした時代状況や島根県という地域社会が直面している問題を素直に投影している。またここに映し出されている組合員生活は大都市圏の生協組合員像とはかなり異なる面をもっている。有力な産業基盤を欠いたなかで、高齢化が最先端を進んでいる島根県民の暮らしには確かに厳しいものがある。しかし、この調査結果には一地方の特殊な人々に対する調査を越えるものが包含されていると考えている。それは、家庭や地域における高齢化への対応、小零細事業所の倒産の多発と失業の増大、共働きの一般化と新しい家族関係や地域社会関係の再形成など、21世紀にむけて日本の社会が突きつけられているテーマがある意味では先取りされているからである。

さらにこのような課題に立ち向かっている地域社会において生活協同組合がいかなる役割を果たすことができるかも問われているのである。70年代後半から80年代にかけての生協のめざましい発展は、その中核を大都市圏の郊外型住民のライフスタイル支援においてきたことによってもたらされたともいえる。子育て期の『主婦』が生協を暮らしの舞台として大いに活用し成長していった。だが生協が想定してきたこれまでの生活者像は崩れつつある。共働きの一般化するなかで、『共同購入』型の対応だけでは地域の暮らしを支えきれなくなり、『店舗』型の対応も急速に広がってきた。

しかし、今、島根県で人々が経験しつつあるのはもう一つ先の姿かもしれない。従来型の『共同購入』でも、『店舗』型でも支えきれない人々が、高齢者を中心に無視できない大きさで拡

がってきているということである。流通ビッグによる大型店の効率的展開は地域の零細商業を決定的に駆逐しつつある。この『高度消費社会』のまっただ中で中山間地の町や村では日常的な生活財が入手にくい状況さえ生まれている。これと似た光景をわれわれは神戸の仮設住宅のなかでもみてきている。過度に商業施設が集積された大都市圏以外では、こうした状況はけっして少なくないであろう。

また調査結果が示しているように、地域の高齢化や子育て、そして環境問題など組合員や住民が直面している生活上の問題に対して、組合員等といっしょになって取り組むことが以前にも増して重要になっている。それはトータルな家庭や地域の暮らしが成り立ってはじめて、生協の事業も存続しつづけることができるからである。だからこうした困難ではあるが新しい生活課題を、地域の住民とともに解決する生協の登場が切実に求められている。」

3 コープこうべの創造的復興

こうべの経験

日本の生協が、事業高伸長の低下という危機にあるなかで、1995年1月17日の大震災の直撃を受けたコープこうべは、一時は500億円台の赤字を覚悟した。日本最大の生協は、本部ビル倒壊によるコンピュータシステムの停止により、機能麻痺に陥り、手作業での事業再開と被害者救援活動に全力をあげたのであった。

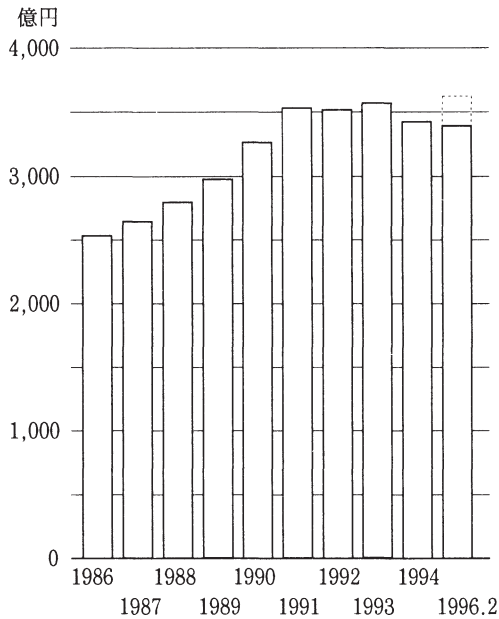
被災地に生協ありと報道されたように、コープこうべの活動は、生協の再建という小さな視点を越えた地域コミュニティ創造への貢献で貫かれていた。もちろん、一万人を越す全国の生協の仲間の援助が大きな役割を果たし、コープこうべの組合員や職員を勇気づけたことはいうまでもない。

このような取り組みの中で、早くも、1月30日には、「Top Communication」vol. 2で、「復興とは同じ姿に戻すことではない」として、コープこうべの全職員に創造的復興を、増田専務は提示したのであった。

第2図、第3図に示すとおり、95年度(96年2月まで)の供給高は、震災被害の中にもかかわらず、持ち直しつつあることが読み取れる。このことは、震災という過酷な現実の中で、創造的復興の取り組みが、組合員の共感を得て、コープこうべの再生を実現しつつある証左といえるものであろう。日本の生協運動が、出資金や加入者の増加という信頼を維持しているものの、事業高の低下という組合員の利用離れに見舞われている中で、コープこうべのこの成果は、災害を受けた巨大生協という意味でも、きわめて貴重な研究対象といえよう。

全国の生協が、利用離れの現実から離陸できずに、試行錯誤を繰り返す中で、もっとも厳しい事態に追い込まれている単位生協が、何故そして如何にして、その壁を突破しつつあるのか、その一端を創造的復興の内実に触れることにより、明らかにしたい。以下に述べるように、この調査研究は、生協運動の本質的な内容を深めることになると考えて、コープこうべの協力のもとに、

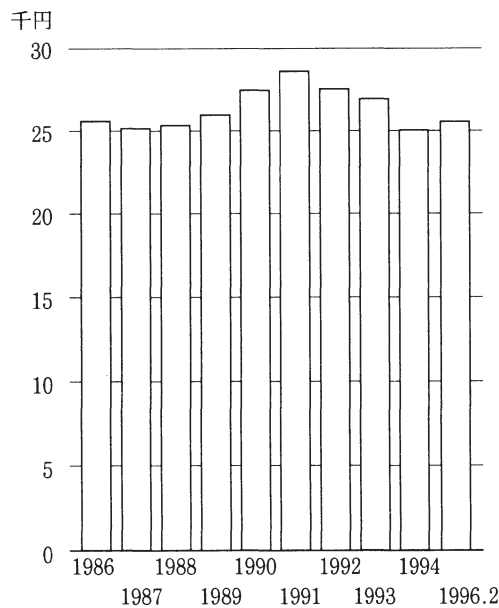
第2図 最近10年間の供給高推移



項目 年度	供給高 ▲=減少			
	金額	前年比 増減額	前年比 増減率	指数 1986年度 = 100
	千円	千円	%	
1986	253,527,498	8,465,447	3.5	100
1987	264,295,179	10,767,681	4.2	104
1988	279,536,120	15,240,941	5.8	110
1989	297,574,473	18,038,353	6.4	117
1990	326,379,413	28,804,940	9.7	129
1991	352,763,633	26,384,220	8.1	139
1992	351,707,863	▲1,055,770	▲0.3	139
1993	356,240,880	4,553,017	1.3	141
1994	342,609,151	▲13,631,729	▲3.8	135
1996.2	339,177,690	-	-	-

出所) コープこうべ「運営通信」第237号別冊,
1996.4.15. P. 35

第3図 組合員1人当たり利用高(1ヵ月)推移



項目 年度	組合員1人当たり利用高 ▲=減少			
	金額	前年比 増減額	前年比 増減率	指数 1986年度 = 100
	円	円	%	
1986	25,995	▲1,464	▲5.3	100
1987	25,154	▲841	▲3.2	97
1988	25,347	193	0.8	98
1989	25,984	637	2.5	100
1990	27,470	1,486	5.7	106
1991	28,621	1,151	4.2	110
1992	27,545	▲1,076	▲3.8	106
1993	26,950	▲595	▲2.2	104
1994	25,046	▲1,904	▲7.1	96
1996.2	25,566	520	2.1	98

注) 算出式=供給高(直近1年間)÷月末組合員数の
直近12ヵ月分累計

出所) コープこうべ「運営通信」第237号別冊,
1996.4.15. P. 35

くらしと協同の研究所（京都）が現地でのヒアリング調査を中心に実施したものである。既に、調査は1年を越えて今なお継続中であるが、以下は、その中間的なまとめである。

ヒアリングの日程とお会いしたコープこうべの職員（96年4月末現在）⁽³⁾

1995年3月13日 増田専務を訪問、くらしと協同の研究所（野村所長、久保事務局長）として、調査の受け入れを申し入れ、協力を要請。

3月24日 コープこうべ生協研究機構の米満、河村両氏が京都のくらしと協同の研究所を来訪、今後のヒアリング調査の打ち合せを行う。

6月1日 コープこうべ協同学苑野尻学苑長訪問 この調査について協同学苑の支援を要請。

- | | | | |
|-----|-----|-----|---|
| 95. | 4. | 25. | 組合員の声推進統括秦部長 |
| | 7. | 11. | 生協研究機構長岡氏（被災地の生活調査の内容について） |
| | 7. | 29. | 元六甲アイランド前田店長 |
| | 8. | 2. | 第6地区（長田を抱える地区）ボランティア本部組織統括平岡部長他 |
| | 9. | 15. | 第1店舗事業横川部長 |
| | 9. | 15. | コープこうべ労働組合森口副委員長 |
| | 10. | 6. | シーア浅田茂店長（生協型百貨店） |
| | | | この後、六甲アイランド店視察、協同の苑（特別養護老人ホーム）訪問 |
| 96. | 2. | 27. | 水本メイトマネージャー（コープミニ やまと）、木下メイトマネージャー（コープミニ 西芦屋）、第1店舗事業柴崎部長 |
| | 2. | 27. | コープこうべくらしの助け合いの会 林福祉活動推進員、直木コーディネーター |
| | 3. | 4. | 浅田克巳常任理事（経営企画担当） |
| | 4. | 20. | 宝塚 逆瀬川秦店長（1年前の95年4月25日に最初のヒアリングをお願いした。当時は、本部の組合員の声推進統括部長であった） |
| | 4. | 26. | 協同購入（KC）豊島センター長（神戸東） |

組合員をめぐって

コープこうべは、戦前からの長い歴史を持つ先輩生協でありながら、震災前の段階で、先進的な実験に取り組んでいた「ちばコープ」や「宮崎県民生協」の組合員の声をきく活動から学んでいた。このことが後でも触れるように、本部からの指示がなくても組合員の立場で判断する店長や職員を育てることにつながっているのである。

震災後の2月1日にはコープベルの制度をスタートさせた。電話による組合員からの声をテープにとって、常勤役員会で直接聴くという徹底した姿勢をとるようにしたという。

仮設住宅の中にある店では、供給高の20%ちかくがお酒という店もある。寂しさと先行きの不

安をアルコールで忘れようとする姿がそこにはあった。震災で身内を失った一人暮らしの老人が、日に三回も店を訪れ、メイトさん（パートを、こうべではメイトと呼ぶ）に話しかける。それに丁寧に応じることで気持ちを落ち着かせるなど、極限状況の中での人と人とのふれ合いの場としてのコープミニ店の役割を、自らも被災しているメイトさんが上司に指示されるまでもなく、自然体で担ってきたのである。マニュアルにはない接客のありようは、組合員を大切にしている日頃の「愛と協同」のモットーの具体化なのだが、メイトさんにしてみれば、当り前のことをしているだけなのである。

小型店のコープミニは、事実上、メイトさんで運営されている。震災で破壊されたコープミニ店に、近くに住むメイトさんが御主人や子どもを連れて店内の整理をし、開店営業した話が多い。彼女達が自分の店と思い、地域の組合員も同じように愛着を持つコープミニは、標準店（SM）と比べると売り場面積が小さいために、品揃えの面での不便さは否定できない。しかし、不便さを超える親しみが地域の組合員に定着しており、震災はそれをさらに強め、育てたのである。そこには、それまでの見えないコープこうべの努力が先行している。ミニ店専属のバイヤーの配置やメイトマネジャーの任命である。

メイトマネジャーには、発注責任と権限を任せ、権限の現場委譲が進められ、金庫のキーも預かっている。来店する組合員はほとんどが顔見知り、ミニの規模では商品の動きが正確につかめる。こうした事情のもとでの発注権限は、メイトマネジャーに自分の店という愛着を持たせるだけでなく、主婦感覚によるそして地域の催事に精通した仕入れ発注により、地域密着型の効率の高い店舗管理を実現させることになった。大卒独身男子の正規職員店長では、とてもこれだけの経験と知識を期待できないことはいままでもない。

さらに、自分が仕入れた食品素材を材料にしたメニュー提案を、自宅で料理して持参し、その食材の横に展示することで供給促進効果を高めるのである。自分が責任を持って仕入れた食材が品切れにならず、しかも閉店時までには売り切れることに、メイトマネジャーは生きがいと満足感をもつのである。彼女達は、生協が自分達を信頼して仕入れ発注を任せてくれていることに、誇りと自信を持っており、人使いはきつけれど、人を大切にしてくれるのが生協と、コープミニ店の事実上の管理責任を任されていることに充実感を持つのである。

震災の中で、一段と地域社会と密着するようになったコープミニ店は、コープこうべにとっても大きな戦力である。それを支えているのがメイト集団なのである。近い将来、メイト店長が誕生してもおかしくない状況は成熟しているといってもよい。戦略的にも、コープミニは、創造的復興の最前線でその役割を果たしているといえよう。

このように、現場主義の徹底は、創造的復興のもっとも重要な内容である。例えば、このことをリーダーシップでいうならば、最前線でコマンドを率いる小隊長のリーダーシップによってほとんどの戦いの勝負が決まるとみているのである。「第一線こそ、コープこうべの小さな全体である」というテーゼも、このような考え方に依るのであろう。確かに、組合員にしてみれば、自分が利用する店舗、そしてそこで対応してくれる職員こそが生協の全てであるからである。この点

の自覚を全職員に持たせることは、職場のモラルアップにとって決定的な意味を持つことをコープこうべは十分に意識していたのであった。

しかし、組合員の声をただ聞くだけではない。震災のための赤字が黒字になるまでは、協同購入の還元金2%、店舗供給還元金1%は還元しない。それに加えて、今無料で提供しているお買物袋も、95年6月から有料化する。しかも、黒字になったら還元するという約束はしないというトップの指示が出された。多くの職員は戸惑い、機会ある度に、トップに再考を申し入れたが、断固突き返されたのである。店長は、そのときもう逃げたいと想ったと心境を話してくれたものだった。ここで提起されているのは、今まで、実利の還元で、組合員の利用参加を誘導してきたが、それを止めようということなのである。震災経験で得たものは、生協は人と人とのふれ合いの大切さを認識できたことだ。コープこうべにしかない新しいグループを創りたい、店舗はそれぞれがコミュニケーションセンターとしての機能を追求せよという、コープ再生にかけた質的飛躍を、このような乱暴とも見えるやり方で追求させようとしているのである。創造的復興は、実利よりも大切な協同のハートを、震災という体験をチャンスに組合員に提起するよう求めているのである。トップの狙いは、このことに依って、職員集団のさらなる脱皮を促しているとのみたのである。復興計画の第一の課題である「人づくり」は、このようなトップの問題提起で、幹部職員に大きな衝撃を与えたことは疑いないであろう。

助け合い活動とボランティア

コープこうべは、震災以前から、高齢者介護の福祉活動として、くらしの助け合い活動に熱心に取り組んできた。奉仕会員と援助会員の週1回ではあるが、人間的つながりの絆は重い。震災の中で、誰に言われるまでもなく、奉仕会員は援助会員の安否確認の行動を始めていた。個人的な関わりを具体的に持っていたことが、安否確認とその後の奉仕の継続へと自然に取り組む姿勢を生み出しているのである。介護などの援助を必要とする援助会員は、身内にはいい顔をしたいいこともあって、奉仕会員にだけ悩みや心配事をぶつけてくることが多い。

このような福祉の活動を背景にして、特別養護老人ホームを六甲アイランドに開設した。実質的に、コープこうべのバックアップによって運営されている。

こうした助け合い活動を組織し、推進しているのは、コープこうべなのであるが、奉仕会員の多くは、これが生協の活動との意識は希薄で、本人の自主的参加として助け合いのグループに入っているという気持ちである。生協は福祉の活動をお世話しながら、空気のように生協色を抑えて活動しているのである。奉仕会員は、自分が高齢になって介護サービスを必要とする場合のことを考慮して、元気なときに、奉仕活動に参加して介護を受ける貯金をしているのである。

震災の中で、自然発生的に動きだした救援ボランティアを、コープこうべは各地区本部毎に支援するボランティアセンターを設置した。震災という異常事態のもとでは、コープこうべの組織力がボランティア活動を支えているという事実を、このように、見えるようにするのである。

この取り組みの経験には、きわめて興味を引くことがいろいろとみられる。例えば、平時にお

いては、緊急事態に備えての助け合うための組織づくりなどに関心を持つ人はまずいない。好きなことで集まるサークルだとか協同購入によって、日頃なんらかのつながりを持っておれば、それがいざという時に助け合うネットワークになっていったというのが今回の実情であった。近くに気持ちの通う人と人とのつながりがあるか無いか、ガレキの中から救出される人とそうでない人との運命を分けたのである。

また、他の生協と同じようにコープこうべでも、組合員活動、環境の活動、商品活動、コミュニティ活動などいろいろな活動が行われていた。このような活動に熱心に参加されている組合員は、組織担当職員から見ると、いい組合員だと1月16日までは思われていたに違いない。だが、地震の後の行動を見ると、すんなり人を助けようと行動したのは、理屈をよく言う活動家ではなかったのである。いつもは、この人、生協の活動やってくれるのかなと思っていた人が、突然頑張ってボランティアやったり、六甲アイランドでは、学校サボって店の中をうろうろしていた茶髪の高校生が困っている人達の手助けをしていたなどの事例は多い。

組合員活動で理屈の多い人は、意外とボランティアにも理屈が無いと動けないのかなあといった、失望を隠さない感想も聞かされたのである。先入観で人を見ることの危険を震災経験は具体的に教えてくれたのである。

六甲アイランド店でのこと

生協店舗とダイエーのイタリアーノ店がショッピングビルに同居する六甲アイランドでの経験は、既にいろいろと報告されているものではあるが、きわめて教訓的である。震災の中で、店を開けて営業すること自体は流通企業の社会的責任であることは当然である。しかし、事情に依ってはこれが通用しないこともあるのである。

陸の孤島になった六甲アイランドは、コープ店長と自治会長・PTA会長とが話し合い、この数日間もちこたえるために、コープ店にある食品・水・電池・薬品などの緊急物資を店舗供給を止めて、自治会のルートで配分することにしたのである。高齢者、障害者への配慮と余震による危険回避の処置であった。ダイエーの店長もその方針に同意したのだが、本社との連絡がつくと、その強い命令で、現金売りの開店に踏み切るのであった。

次の日、対岸東灘区の液化ガスタンク爆発の危険発生、避難勧告が出された。営業することはきわめて危険であるにもかかわらず、そのときダイエー店は客を呼び込んでいた。一部ではあるが、このダイエーの行動を、危険を冒して生活物資を提供したとして、流通企業の模範のような紹介をするマスコミもあったのである。しかし、現地の自治会や行政・警察は、危険だから開店しないように要請をしていたが、ダイエーは聞こうともしなかった。銀行の自動支払機がストップしているため、自治会が保証するから掛売りを認めて欲しいという願いも無視して、現金売りを強行し、腕力の強い大人達に商品を独占させることになる。このような態度に自治会が立腹するのも無理からぬことであった。

生協は、自治会との約束を守り、ダイエーの開店を横目でみながら、店を開かず、バックヤ-

ドを、六甲アイランドのディベロッパーである積水ハウスからの救援物資の集荷・配分基地として提供するのである。これにより、自治会を通じて、最低限の生活物資を各戸に届けることが出来、住民の動揺を防ぐことが出来たのである。

ダイエーは、営業を続けるために冷凍機を動かさなければならなかった。そのためには、クーリングタワーに水が必要となる。断水中の島民にとって洗濯やトイレ排水に使っていた貴重な水をダイエーの応援部隊は、深夜にリバーモールからバケツリレーで取水したのである。

生協本部は、ダイエーの店はオープンしているのに、コープは開けていないとして、強くオープンするようにと命令したが、店長は、自治会との約束と島の事情を考慮して、それを拒否し、自分の首を賭して、生活物資の配給を自治会を通じて行ったのであった。

この処置は、閉鎖された孤島という条件の中で、職住接近の店長がいて、自治会が統制力を持っていたこと、コープ店の在庫商品だけでは、緊急生活物資の提供は1日分しかなかった中で、積水ハウスからの救援物資の到着という好運な諸条件が揃っていたからこそ成功したということ忘れてはならない。しかし、トップの開店命令を首を賭して拒否し、地域社会の真のニーズに奉仕する店長を育ててきたコープこうべの奥行きの高さは、一朝一夕に真似できるものではないであろう。

地域社会と一体となった生協店舗と地域社会の意思を無視して、危険な状況についての対応策もなく、ただ本社の機械的な開店・現金売りの指示に従わざるを得なかったダイエーとのコントラストは、震災という異常事態がはしなくも両店舗に代表される企業体質を誰の目にも明らかにしたのである。かくして、コープ店とコープこうべは、地元自治会からの感謝状を頂くだけでなく、六甲アイランドの住民組織から従来の外部業者という扱いから仲間としての認知を受け、六甲アイランド復興委員会の副会長に押されることになったのである。

地域業態論

コープこうべの最大の店舗である生協型百貨店シーアは、震災からの復興過程の中で、組合員ウォッチングとあって、アンケートや来店者の服装の変化や買物内容などを詳細に観察し、それに基づき供給商品の主力部分を機動的に適応させるという離れ技を展開した。それは、平時の10年間を10ヶ月で経験したといっても言い過ぎではないマーチャングデザインであった。このシーアの成功は、商品部での長い蓄積を持つ店長の能力と晴れの舞台としてシーアを利用したこうべの組合員の水準の高さによるところが大きいといえよう。シーアの職員は、テナントも含めて、貴重な経験を積み、一段と自信を強め誇りを持つことになったのである。

震災直後の第1段階は、「生きるための対応に徹底した時期」であった。主力商品は、すぐに食べられる食品、薬品、ウオッシュティッシュの他、収納庫、電磁器プレート、下着の提供に絞られた。

第2段階は、「復興への本格的な基礎づくりの時期」と位置づけたJR開通の4月以降である。この時期の主力商品は、プラスチック製品から木製品、TVも14型から18・24型へ、ラジオか

らCDプレイヤーへとシフトアップされていく。

第3段階は、「私流のくらしの復興の時期」として6月以降に取り組みられた内容である。この時期になると、女性の化粧は完全なものに変わる。靴・バッグもお洒落品へと移行、刺身・生ハム、衛生放送受信機内蔵型TV、ワープロ、正式な収納ダンスへと落ち着きを見せてくる。

第4段階は、「くらしが復興を前提に動き始めた時期」として、9月以降の取り組みである。この段階にはいると、買い溜めはしない、小型高性能耐久消費財そして高齢者向けと子供を軸にした生活設計を求めるようになってきたのである。

変化の兆しを素早く捉え、商品部のバックアップの中で、コープこうべの顔シニアは、自らの役割を十分に意識した商品政策を展開してきたのである。浅田店長は、シニアの体質改革は震災前に完成しており、その成果が復興の中で実っただけだと軽く流されるのだが、メイトさんや学生アルバイトとのミーティングを大切に、売り場ごとに変わるピークの時間差に対応する応援体制が、特に指示せずとも機能するまでに育てた職員層のプロ意識は、さすがというべきものがある。

次に、標準店の一つ、宝塚逆瀬川店の場合はどうであったのだろうか、ここの店長は、地域の組合員のニーズを踏まえて、例えば、商品部からの輸入ブロッコリーの他に、少し高値にはなるが、地場産ブロッコリーを店頭に並べるなど、宝塚在住組合員の生活要求に根ざした逆瀬川店独自の商品提供に取り組んでいる。

今までの常識では、店舗業態は、スケールメリットを前提とした店舗規模別業態以上に深められることはなかったといえよう。それを、このように地域のくらしの特徴を考慮した地域業態を意識的に導入する実験を行おうとしている。逆瀬川店もその一つである。しかし、店長の多くは、これらの実験的取り組みを注目しているが、自らも創意的に取り組もうとする動きにはまだ時間が必要なのであろう。これは他人の真似事では絶対に成功しないことを店長全てが知りすぎているからである。

逆瀬川の秦店長は、少し前まで、本部の組合員の声推進統括部長であった。このことから、彼の先駆的な実験が注目されるのは当然であるが、その中には、冷やかな目もないわけではない。だからこそ、この実験は、店長自身にとっても、そしてコープこうべにとっても成功させねばならない取り組みなのである。

なお、この実験は、現場主義の具体化なのだが、そのためには、品揃え・価格・採用人事の各権限を店長に委譲する制度的保証が必要となる。今のところ、商品部などの経験を持ち、多くの人脈ルートを有する実力店長のところで実験が行われている状態といってよい。豊富な人材を擁する条件を活かして、本部経験者を現場に派遣する人事政策により、店長集団の中に自己革新の火だねを意識的に植え付けているという印象を持ったのである。

コープこうべは、こうした試みについて、結果で判断するのではなく、失敗を恐れずトライする積極性を評価するのだといっている。中堅の若手幹部集団が、期待に応えて、思い付きではなく、調査に裏付けられ、練り上げられた地域業態の多様な実験に積極的に名乗りをあげることを

促そうということなのであろう。

しかし、問題がないわけではない。逆瀬川は、10年前のオープンに際しては、地元商店街と生協との協力共同によって創り上げた店舗として注目を集めた店であった⁴⁾。その時の商店街のまとめ役のリーダーが代替りしたため、テナントで入っている業者をまとめるリーダー役が不在となり、生協とテナントとの協力による店作りの呼吸がかみ合わないのである。この地も例外ではなく、新たな競合激化という厳しい事態を迎えているというのにである。店長には、このような事態の解決も含めた組織活性化が求められているのである。

未来最適化を目指して

協同購入は、神戸東センターの経験をみる限り、自信に満ちている。それは、震災時、店舗は組合員の来店を待つという受身の姿勢にならざるを得なかったのに対し、自分達は組合員のところに出向き、安否確認から、救援物資の配送など助け合いの先頭部隊であったという自負に囚われるところが大きい。それに加えて、「協同購入1・2・3・5」という自己評価がその自信を倍加させる。すなわち、事業所数で見ると協同購入センターは全体事業所の1割、供給高では2割、組合員数（訪問軒数）は3割、しかし、利益ではコープこうべ全体の5割を支えているのである。協同購入なしに、今日のコープこうべは語れないとの自信は、協同購入を担う職員の誇りになっている。

震災時だけでなく、平時においても、協同購入は生協運動の攻めの部分の最前線を担ってきた。競合に立ち向かう協同の源泉は、協同購入が拡大再生産しているのだと元気に満ちているのである。新採教育もわれわれのところ最善なんだと、この4月に東大の院生を受け入れたことをさりげなく付け加えたのが印象的であった。

震災時には、人は火事場のばか力を出すことが出来た。この力を平時にも出し切れるようにと、1年の経過を踏まえて、震災体験の資源化を、コープこうべはどん欲に追求している。今までに述べてきた震災の中から立ち上がる創意ある取り組みは、コープこうべの大きな自信と財産になりつつあるが、これを、食料品とコープ商品という事業ドメインの中で、日本一の最高水準の事業力量として具体化することを目標としているのである。

高齢化社会を急速に迎える中で、高齢者の中に新しい格差と貧困が生み出されている現実を、仮設住宅の中にみているコープこうべは、われわれが、島根の調査で掘んだ深刻な生活実態を、神戸の中で既に具体的に認識しているのである。しかもその一方で、さらなる豊かなくらしへの要求も十分に捉えている。

そして、このようなくらしの実態に十分対応できる生協の事業力量と組織力量を創りあげなければならないとの自覚から、最高水準の事業力量へと自らの力を強めているのである。構造的変化には、構造的に対応しなければならない。今求められているのは、まさに、自己変革そのものだという認識なのである。

震災の中で、コープこうべの職員や組合員は、自分達は孤立しているのではなく、全国の生協

のネットワークで支援されているという実感を持つことが出来た。今までは、救援に行くことばかりのコープこうべにとって、協同という言葉の持つ有難みをこれほど強く感じたことはなかったのである。そして、そのような経験の中で、組合員である地域市民の生協への信頼はさらに強まり、コープこうべの職員達は、このような生協で働いていて良かったと、久しぶりに共感したのであった。

生協で働いていることに誇りを持つことが出来たという体験を風化させないで、未来最適化の高い理想をもって、毎日毎日の厳しい日常業務を効率的にこなしていこうとしている姿がそこにはある。最大の危機をテコに、大きく飛躍し、21世紀を担う組織としての実質を、こうべだけになしに、こうべ以外の生協が身につけられるかどうか、このことの成否でもある自己変革の成果が、創造的復興をさらに拡大、発展させることになる。

今や、創造的復興は、コープこうべにとってよりも、こうべ以外の生協にとってこそ、重要な意味を持つのではないかとの思いを強めるのは、私一人だけなのであろうか。

(注)

- (1) 野村・生田・川口編「転換期の生活協同組合」大月書店、1986年、P. 2.
- (2) 野村秀和「経営者支配」と組合員主権「生活協同組合研究」1991年10月号、PP. 2-3.
- (3) 95年4月25日から始まる「ヒアリング」の内容は、くらしと協同の研究所の内部資料として、テープ起こし稿（未定稿）の形になっている。現在、当事者に、順次、校正をお願いしているので、確定稿になり次第、印刷・公表される予定である。
- (4) この点についての紹介は、野村秀和編「生協 21世紀への挑戦」1992年の92頁に簡単に触れている。

参考文献・資料

- 1 日生協「21世紀を拓く新しい協同組合原則」コープ出版 1996年
- 2 兵庫県長寿社会研究機構「震災被災世帯状況に関する調査報告書」1995年3月
- 3 コープこうべ・生協研究機構「阪神・淡路大震災 生協関連情報と資料」1995年6月
- 4 協同組合総合研究所（CRI）神奈川 研究報告書「21世紀への社会と生協」1995年7月
- 5 生協総合研究所「94年度・生協の在宅福祉活動」1995年3月
- 6 くらしと協同の研究所（京都）「瀬戸内シンポ・競争と協同の現局面」1995年9月
- 7 くらしと協同の研究所（京都）「第3回総会シンポ・震災から何を学ぶか」1996年1月
- 8 生協しまね「くらしと生協・組合員アンケート調査結果報告」1996年4月
- 9 かながわ生協労組・生協しずおか労組「人間らしく・生協らしくはたらきかたを組み合わせる」1994年11月
- 10 コープこうべの刊行物
「にじの友」「にじの友」臨時号「レインボーレポート」「ふっこうべ」「TOP COMMUNICATION」
「コープボランティア100日の記録」「運営通信」
その他、店舗、センター、担当ごとに無数の印刷物が配布・掲示された。
- 11 日本生協連や生協総研さらに各単位生協において、各々の機関紙・誌などによるルポ記事や報告が出版されている。