

生協における店舗・宅配事業と外部市場の動向

瀬戸本 浩志

はじめに

日本での売上高が1兆円を越え、生鮮品の宅配を始める等、米アマゾン・ドット・コムが存在感を高めている。一方、日本の小売業が相次いで対抗策をとり、ネット通販サイドを立ち上げたり強化策を構築しつつある。また、消費者の好みが多様化し、大衆ブランドから個性派ブランドへとといった潮流は止まらないのである。

このように市場環境変化により、自ら商品を企画、販売する展開モデルは、もはや当たり前になっている。「生協」の供給商品は、安全や品質に高い意識を持つ消費者が自ら流通や生産にまで手を伸ばして成長している。

つまり、品質へのこだわりと消費者への商品情報が、社会貢献だけでなく、ビジネスチャンスにもなるのである。その「生協」の事業活動を考察していく。

生協（日本生活協同組合連合会）は、店舗及び宅配事業の展開による物販事業を中心に成長してきた。2017年度総事業高は、3兆5,064億円余りであった。このうち、地域生協（125生協）の総事業高は、2兆8,473億円である。また、総供給高は3兆336億円であり、このうち、地域生協の供給高は対象の125生協で、2兆7,407億円の実績である。

注 ①調査対象生協は、全国565生協である。②総事業高は、商品売上などの供給高に、共済、福祉、その他の事業収入を合わせた数値である。供給高は一般で言う売上高を指す。

出所：日本生活協同組合連合会「CO-OP News Release」（2018年9月時点）より。

I 生活協同組合の組織、成立過程

日本生活協同組合連合会（略称：日本生協連、日生協）は、消費生活協同組合（生活協同組合、生協）を組合員とする連合会である。1951年設立で、PB商品（CO-OPブランド）の開発、供給を積極的に展開し、又会員の事業の活動支援など推進している。

全国的に見ると、地域生協、職域生協、学校生協、大学生協、医療福祉生協、共済生協など、様々な生協があり、日本生協連はそれらの生協が加盟する全国連合会である¹⁾。

各生協と日本生協連、あるいは生協と生協の間には人事交流や支援、商品の共同開発や物流機能の共同化など行われている。主な沿革、PB商品の動向及び消費者団体の結成など、さらに株式会社との相違点を見ていく。

- 1 1951年に日本生活協同組合連合会が設立し、初代会長に賀川豊彦氏がなった。1957年、日本生協連婦人部全国協議会設立、1961年、日本生協連PB商品第一号「生協バター」を発売、第二号として人工甘味料不使用の「みかん缶詰」を発売している。

さらに、1966年以降には、防腐剤不使用の清酒なども発売している。また、衣料洗剤、野菜果実飲料、芯のないトイレットペーパーなど市場に出しているのである。

すなわち、消費生活協同組合法が1948年に制定され、生協の活動が活発になった。

また、同年に東京の主婦らが「不良マッチ退治主婦大会」を機に主婦連合会を結成した。婦人の地位の向上を目的とした全国地域婦人団体連絡協議会（地婦連）が1952年に設立、100円化粧品「ちふれ」を生んだ。1956年全国消費者団体連絡会（全国消団連）の結成となった。1962年に景品表示法の制定、1968年に消費者保護基本法が制定（2004年に改正、消費者基本法に改称）、1994年には製造物責任法が制定された。

つまり、戦後の日本の消費者運動をリードして来たのは、日本生協連や地婦連、主婦連の団体などであった。消費者保護法が制定され、産業政策中心の通産（当時）や厚生（当時）、農水と言った官庁に政策転換を求めるとともに、経済企画庁を中心とした消費者啓発による日本の消費者行政は、ここから始まった。

2 地域密着型の店舗や宅配を推進している生活協同組合の源流を見て行くと、古くからの農業従事者における土地所有や小作料が絡んだ農民運動が見て取れる。日本農民組合は農民の要求を引き出し、組織することによって、1920年代に急速に発展したのである²⁹。すなわち、「賀川豊彦」を中心に社会運動として協同組合運動があり、1919年に購買組合共益社を組織した。この共益社は、協同組合の理想と具体的事業の在り方を綱領の中で、次のように主張、運動していた。

- ①実質本位の日用品を廉価に提供して、組合員の生活を安定幸福ならしむ、
- ②購買による利益を2分し、「1」を組合資本に積み立てて共同の利益を図り、他を組合員の購買高に応じて年末配当し、組合員の家計をして安定豊富ならしむ、
- ③適当と信じた貨物より製造を開始して、「1」に実用本位の物品を作り、「2」に組合員に職を与えて相互扶助を期す、などであった。

このように、協同組合運動の先駆者として共益社は理想が高かったものの、一方で、経営内容は苦戦していた模様であった。

注 賀川豊彦（1888年（明治21年）～1960年（昭和35年））は米国留学から帰国後、社会革命運動の第一線に立ち、生協運動の分野で共益社、神戸消費組合、灘購買組合などの戦前の中心的な生協の設立に加わった。

1921年に神戸消費組合、灘購買組合が「賀川」の指導で相次いで設立された。

これは川崎造船所職員の購買組合として組織されようとしたものの、「賀川」の方針で地域組織に拡大し、結成されて一般市民を基盤とする協同組合となった。生活改善、その他の啓蒙活動に力を注ぎ、経営的にも安定して成功した協同組合の一つとして成長した。

さらに、1928年に江東消費組合を発足させた。協同組合の理念と組織によって具体化しようとしたものであった。また、主唱してつくった明治大学、拓殖大学、早稲田大学、立教大学、明治学院大学、東京帝国大学などの消費組合も漸次盛んになりつつあり、東京学生消費組合の創設と運営に対しても積極的に働いたのである。「賀川」は協同組合

運動の中に、理想社会の縮図を見いだしたのである。

- 3 生活協同組合の種類については、多様な地域に密着して展開している事業活動の内容で、主なものとして下記の通り区分できる。

「地域生協」・・・宅配や店舗の事業を通じて、商品やサービスを組合員に提供する、基本は都道府県単位を活動の場とする生協である。ただし、県域を越えて事業を行っている生協もある。多くの生協では、共済事業や福祉事業も展開している。

「職場職域生協」・・・職場を活動の場とする生協である。職場単位で共同購入を展開するなどの事業を行っている。また、職場内で食堂などを運営している生協でもある。

「学校生協」・・・職場職域生協のうち、学校の教職員を組合員としている生協である。学校は都道府県内に点在しているので、職域生協ながら地域生協的側面をもっている。班による共同購入が主であるが、教職員の信用を生かして、指定した店で組合員価格で買い物ができる指定店制度などもある。

「大学生協」・・・大学の学生や教職員を組合員とする地域生協である。生協法に基づいた最初の生協で、生協運動の歴史を支えてきた生協と言える。

「医療福祉生協」・・・医療・福祉事業を行う地域生協である。組合員を中心に地域に根差した医療・福祉事業と健康づくり活動などを展開している。公的資金からの収入が大半を占める事業の性格上、出資配当は禁止されている。

「共済生協」・・・共済を主な事業とする生協で、職域生協の場合もあれば、地域生協の場合もある。傷病時補償共済、生命共済、自賠責共済など、共済商品を扱っている。

その他、「居住地職域生協」や生活相談など行う「信用生協」など様々な生協もある。

- 4 事業展開や組織運営の特徴を考えた時、株式会社と生協とでは当然相違点がある³⁾。

その内容を見てみると、株式会社が方針を決めるのは株主総会であり、議決権は「1株につき1票」である。つまり、株式・資本を多く持っている株主の意向が方針決定に大きく影響する。また、株式は市場で取引され、お金があれば誰でも株主になれるのである。

他方、生協は、方針を決めるのは総会であり、出資金の多少にかかわらず、組合員が「1人につき1票」の議決権を持つ。つまり、資本によって形成される株式会社と人（組合員）によって構成される生協との本質的な違いがここにあるのである。

さらに、株式会社では株主はその会社の顧客である必要はなく、一部の株主以外は会社経営にも直接参加はしない。一方、生協では、組合員は生協に出資、利用し、運営に参加するという、不可分な性格を併せ持っている。この性格は生協に限らず、協同組合に共通するものである。また、事業活動の結果である利益金に関しては、組合員に対する利用高割り戻しや出資配当が行われるが、出資配当は年/1割を越えてはならないと制限されている。生協もまた社会的になくなくてはならない存在とならなければ駄目である。

- 5 生協は、店舗の展開と宅配事業が柱である。共同購入は進化により、組合員と生協との距離は個配の方がずうっと近くなり、コミュニケーションが密になった。情報の伝達

他迅速にもなり、「もの」から「ひと」のマーチャダイジングとなった。その結果、成果として一人当たり組合員の利用拡大、深化とも結び付くのである。

組合員を主人公として、組織の変化が生じた展開があった。すなわち、山形県の鶴岡生協（現・生協共立社）は、1956年に店舗のセルフサービス化を図り、その説明集会を各地で開く中で、「班」を地域に作って行き、これが組合員を主人公とする取組として全国から注目された。この経験に学び、全国の生協で「班作り」が始まった。1964年の日本生協連の総会で、「班」は生協運動の基礎組織であるという方針が確認されたのである。

1) 1970年代の生協で、事業の成長を支えたのは共同購入である。この共同購入の班作りの活動を結び付け、全国の都市で広がって行った。外部環境の変化で、1973年代に第一次石油危機が起こり、物価高騰とモノ不足のパニックなどが発生した。

この時期にコープ商品の開発も進み、組合員参加による商品の学習、利用、開発、普及の取組により、全国的な利用結集が進み、新しいコープ商品が開発、事業の柱となった。

2) 1980年代にはいつも共同購入事業は、コープ商品の開発、班組織の活動もあり、成長期を迎えた。1980年代に、「班」を運営の基礎組織として地区毎の班長会や地区別の委員会、それらをまとめる運営委員会とテーマ別の委員会、そして理事会と言う組織運営の構造が代表的な様式であった。店舗をもつ生協は、利用高割り戻しの特典などを付けた店舗班作りが取組されたりした。

3) しかしながら、1990年代以降の社会と組合員の暮らし、そして生協自身が変わる中で、生協の組合員組織の機能や役割も大きく変化していった。

とりわけ、組合員の暮らしの中で、少子高齢化、女性の就業率の向上、単身、2人世帯の増加等世帯構造の変化があった。さらにはIT化の進展に伴う情報やコミュニケーションスタイルの変化、また、地域コミュニティの弱体化と新たなコミュニティによる問題解決への期待が生じた。つまり、市民参加型の社会システムの進展などが、生協の社会的役割や組合員の活動への参加を考える上で、大きく影響しているのである。

また、生協の組合員構成としては、組合員の高齢化と若い世代や子育て世代への浸透の不足、班に属さない組合員の比率の高まりなどの変化がある。さらに、一方では生協の社会的ホジションの高まりがあり、それと比例して、生協の社会的責任が厳しく問われる度合も増加してきたのである。

II 生協の店舗、宅配事業

生協の主な事業は、1948年に制定、2007年に大幅改正のあった生協法（消費生活協同組合法の略）に定められている。

生活に必要な物資を購入、加工、生産し、組合員に供給する訳であるが、形態は店舗供給と無店舗供給に2分されている。また、無店舗には、

「共同購入」と「個配」の2通りで展開している。

環境に配慮した食品を選ぶ消費者が増えており、環境に対する意識は高い。また、生協

の組織から考えれば、社会インフラとしての役割も重要となっている。

「モノ余り」時代の消費動向は、従来のモノサシでは測りにくくなっている。時間を節約したいとする消費者の増加もあり、消費軸はネットや体験へと変化している。つまり、店舗からネットへ、総合スーパーからドラッグストア等低価格の専門店へ、というようにである。

厳しく、流動的な市場環境のなかで、生協の宅配事業はC O - O Pブランドの商品開発、販売展開をも含めて、強力な仕組みを構築しているのである。

1 生協の事業は宅配におおきく依存した構造になっている。しかしながら、宅配は週／1回の定期的な配達を基本としており、商品供給において組合員の暮らしに柔軟に対応するという点では、不十分な面をもっている事業である。

このため、宅配を並行して店舗を展開、組合員の日常的で多様な要望に応えようとしている。すなわち、①店舗が必要な時に商品を購入できる、②商品を見て、手にとって現物を確認して購入できる、③取扱商品の品目が多いので比較しながら購入できる、④地域コミュニケーションの拠点としての役割を担っている、のである。

ただし、この反面、①店舗建設や改装に大きな投資が必要である、②職員の技術、能力の蓄積に時間が掛かる、③他企業との競争が激化、のような厳しい市場環境である。

生協の店舗は2014年度時点で913店舗、供給高は8,870億円で低迷状態となっている(例えば、2004年度は9,979億円の実績であった)⁴⁾。

つまり、総じて店舗規模が小さく、店舗向けの商品しな揃えが甘い。さらに人材や店舗への投資を抑制してきたため、の結果でもある。このため、事業全体の収益改善のために赤字店舗の閉店などを行い、既存店舗の改装、商品見直し、人材育成を努めたのである。市場における他のスーパーとの違いを打ち出すためしな揃え、接客対応などは当然のこととして、生協の組合員の要望によって店舗が守られて、その声を反映させながら運営している、という使命感がポイントであろう。

多くの店舗では、C O - O P共済の加入など出来、保障の面から組合員の暮らしを支える機能も有している。コープ商品の試食や子育て広場など組合員の交流出来る場を提供しているのも生協店舗の特徴である。組合員同士、又は生協と組合員とのコミュニケーションの場所と言う機能もある。

また、過疎化により小売店が減少している地域では買い物弱者への対応から、自治体と連携して支援モデル事業として移動販売車を導入する生協が増えている。2015年時点で29生協、150台あまりが稼働しているのである。

2 バブル崩壊後の共同購入の概況

1980年代に成長を続けていた共同購入は、経済環境の変化により、1990年代ではその伸びは鈍化していった。組合員の生活状況は大きく変化、一人当たりの利用高の後退が顕著になった。さらに、班活動の負担感などの理由で、既存の班の組合員数は低下した。

一方、1990年後半に全国生協では店舗事業への意欲が高まり、出店が活発化し始めた。店舗供給高が1998年度に1兆2,786億円の実績があったが、その後は堅調とは行かず、市場環境への対応や店舗運営の認識の甘さ等の要因で減少傾向となっていった。

経済環境の変化と供給高の停滞の影響が深刻化し、運転資金が困難に陥る生協が表面化してきた。1994年に東京・練馬生協と下馬生協が経営破綻に陥り、その後も秋田・由利生協や大分・津久見生協が破綻した。また、1995年に北海道・くしろ生協が破綻した際、北海道の生協は経営や連携強化等の努力を続け、「コープさつぽろ」を中心に生協として展開した。日本生協連は、1998年度方針で経営構造改革の必要性を提起している。1999年に「生協の機関運営ガイドライン」を策定、普及させた⁵⁾。

さらに、2003年に「生協におけるコンプライアンス経営を促進するために」を作成、内部規定を強化した。これらの指針を基に経営、運営確立の努力が進められたのである。

3 事業連合の設立と拡大の推進

2000年代前半より、コープ商品の全国共同開発の推進や事業連合による事業連帯と機能統合の促進などが進められたが、他方で地域生協では、2008年まで「生協法」の県域規制による制約を受けていたのである。

有力な小売業と競合しながら、組合員の暮らしに役立つ事業を進めるには、一定の事業規模を有することが必要である。そのために近隣の生協どうしが連帯、事業連合を作っていた。当時の厚生省認可の事業連合として、最初に1986年9月、栃木・群馬・茨城の各生協によって結成された北関東協同センター（コープネット事業連合の前身）がスタートした。また、1990年2月に首都圏コープ事業連合（現・パルシステム連合会）、生協クラブ事業連合、さらに神奈川・静岡・山梨の各生協が参加したユーコープ連合が相次いで認可された。それ以降全国各地に事業連合が設立、認可されていった。

コープさつぽろへの道内生協の事業統合が進んだ北海道を含め、事業連合を軸とした地域毎の連帯の構造が全国的に確立した。さらに、2008年の改正生協法施行による県域規制の緩和を受けて、2011年に事業的な提携関係にあった「コープこうべ」と「大阪北生協」が合併し、2013年には千葉・埼玉・東京の各生協が組織合同した「コープみらい」と神奈川・静岡・山梨の各生協が合併した「ユーコーフ」が誕生した⁶⁾。

県域を越えた地域生協が誕生している現在、将来的なあり方や機能整備の方向性については、それぞれの地域での検討課題となっている。

4 「班」による共同購入と環境変化による「個配」の進展

この宅配事業の歴史の中で牽引役を果たしたのは、「班」による協同購入である。1980年代以降「班」単位で週／1回の配達を行う物流システムによる効率向上に加えて、班別集品のためのピッキングシステムの開発他業務システムの改善も行われた。

生協の協同購入は限定された品揃えながら、その商品が安全・安心を明確に主張している。協同購入は班単位でまとめて商品を発注し、配達をうけ、みんなで分け合うというのが基本の仕組みである。組合員どうしが商品を通じてつながり、自分たちの暮らしなどに関する意見を交換し、学び合うコミュニケーションの「場」でもある。

1) 共同購入の供給高低迷が発生し、様々な供給回復努力が払われたが、「班」を基礎とした供給は停滞、厳しい環境となった。このため、生協組合員の暮らしの変化に対応し、首都圏コープ事業連合（現・パルシステム連合会）やコープかながわ（現・ユーコ

ープ) が組合員個人宅への配達を行う「個配」を開始したのである。その結果、1990年代後半から「個配」が各地で取組されるようになっていった。

「個配」は班による共同購入とは異なり、班を作ったり、班に加入したりしなくても一人で利用できる便利さがある。一方、生協側から見れば、配達効率などの事業効率の低下、個人別集品のために物流への新規投資が必要となる等経営上の課題などが生まれた。

また、運営の基礎組織としてきた班が弱体化し、個人組合員が増加するという、運営と組合員組織の変化への不安とためらいが多く、生協に出できた。

個配は先行展開した首都圏の生協で成功が確認され、2000年以降になってから、全国的に取組が本格化していった。個配の供給高は、2006年度には班配の供給を上回り、2011年度は店舗の供給高を越えるまでに伸長した。

地域生協の個配の供給高は2014年度に1兆1,199億円の実績となり、宅配事業の全供給高である1兆6,967億円の約66%を占めている状況となった。なお、2014年度実績は、店舗事業8,735億円、合計2兆5,702億円の数値である⁷⁾。

2) 運営上効率的な宅配事業を構築し、継続していくには、次の経営課題を分析し、施策を推進していくことが重要となってくる。提供商品は勿論のこと、

- ①まずは組合員の拡充、拡大と同時に一人当たりの利用高のアップ、
- ②インターネットを活用した注文システムの改善と普及、
- ③加入組合員の利用定着率を継続的に向上させる、
- ④配達コースや労働力構成を最適化する、
- ⑤地域社会の安全と安心に貢献する地域密着型がポイント、
- ⑥生協が提供している他の事業やサービスと連携し、組合員の生活を総合的に考え、懸念材料、心配事等助言する、

等日常生活に自然体で溶け込んだコミュニケーションが大切である。

さらに加えれば、データ活用しライフスタイルや世代で利用者の属性を意識した商品カタログの充実や情報提供の有り方、また、長らく未利用となっている組合員の利用促進策等分析し、解決策を展開して行くことが合わせて必要であろう。

安さでディスカウントストアやスーパーに客を奪われる中、従来の安全・安心に加えた消費者目線での付加価値を組織体として、提供商品としてどう提供できるかが事業の存在価値や拡大の重要な「カギ」となるであろう。

3) 「班」は、様々な場面で有効性を発揮していた。大きな経済環境変化により、状況が変化した、「班」では利用できなくても、「個配」では利用できる人がいる。条件に合った班内での組合員相互の関係を構築すれば良いのである。

「個配」は商品を販売するだけに止めては機能の発揮を十分行っておらず、モラルと革新性がいつも問われている。つまり、変化に対応して、組合員の考えている欲求の、その上をいく内容を問題意識として、組織として認識して行くことが、生協の発展につながるのである。「個配」事業は時代に合致して急速に伸びていった。

当然、組合員個々の暮らし全体を課題化し、組合員との双方向型コミュニケーションを基礎に課題解決機能を内包した事業を行うべきである。

一方、勢力は首都圏生協同士の競合があるから伸びたのである。エリア分けしないで、

コープネットグループ（現・コープデリ）、首都圏コープグループ（現・パルシステム）、生活クラブ生協や東都生協がしのぎを削っている厳しい環境下にある。また、量販店と同じ土俵にいては、生協の存在意義は失われるのである。

独自性の発揮と革新性をもって、事業を展開しない限り成功は難しい。もともと持っている資源が少ないため、必然的にそれらを集中して使用せざるを得ず、結果として事業連帯から組織統合へと急速に進んだ。生協は人の組織なので職員のモチベーションを上げるために理念とは何か、をいい続けることが大切である。

4) 首都圏コープなどは「個配」で成功し、新しい事業ビジネスを創出したのである。その進化の条件としては、①コミュニケーション、②物流を含めた事業システム、③商品しな揃え、の3課題を事業運営上、最適効果の上がるように組み立てたことが、事業拡大の成果につながったのである。

組合側職員から見ると「班」に届けることによって、そこでのコミュニケーションは可能で構築できるが、組合員と生協との距離は「個配」のほうがずっと近くなる。

また、その世帯にとって必要でないものは勧めることができないわけで、組合員の生活を購入担当者が情報把握し、分析することが必要である。

それも単発ではなく、生協の事業システムとしてである。「個配」の場合、最大の問題は配達体制である。このことを取り組んでおかないと、共同購入の深化にはならない。

また、さらに商品政策等でも必要なヘビーユーザーづくりが単に顧客の囲い込みに止まらず、生協全体を強めて行く上で、大事な課題である。

5 生協の売上高実績と取り巻いている市場の変化

日経MJ流通新聞2018年6月27日記事に、2017年度業種別売上高ランキングの掲載があった。生協については上位10位までの順位は、前年度と同様の各生協がなっていた。その順位をみると「ユーコープ」を除いて、それぞれ創意工夫して展開しているが、微増の状況で厳しい環境が見てとれる。（ ）内は本社、本部所在地、▲はマイナス。

【生協名】	【売上金額】	【前年度比伸長率】
コープみらい（埼玉）	3,898億円	1.2%
コープさっぽろ（北海道）	2,929億円	1.5%
コープこうべ（兵庫）	2,425億円	1.5%
ユーコープ（神奈川）	1,786億円	▲1.7%
みやぎ生協（宮城）	1,038億円	0.4%
大阪いずみ市民生協（大阪）	917億円	4.7%
京都生協（京都）	779億円	2.5%
おおさかパルコープ（大阪）	596億円	0.2%
コープあいち（愛知）	586億円	1.0%
エフコープ（福岡）	554億円	1.7%

生協の事業仕組みについて、競合相手はネットスーパーに止まらず、アマゾンやドラッグストアも名乗りを上げているが、生協の商品に対する考え方は、①安定した価格で

販売、②PB商品のしな揃えを増やす、③メーカー品よりもやや割安感のあるPBを開発、販売する、の方策を進めている。PBの開発については環境にやさしいなど、新しい機能を付加する、品質アップの方針である。

他方、今の消費者は安さや高級感では動かず、自分が価値を認めた時だけ買う。視点を変えれば、心理的变化も重要である。消費者は安全性や環境に対する意識を高めており、購入にこだわらず、モノやサービスはシェアすれば良い、といった考え方も一方では、若者達には広がっている。

6 生き残りへ変わる生協

組合員を取り巻く市場環境は、人口の減少、組合員の高齢化、配送の人手不足、ネットスーパーとの競争、組合員一人当たり月単位利用高の高低など問題が多くある。

他社に追従を許さない宅配事業は競争相手がいなくて成長してきたが、今は本格的な競争時代に入っている。手を打たなければならない市場環境である。生協も生き残りをかけて変わらなければならないのである。顧客層に合わせてしな揃え、価格よりも価値を重視することは勿論で、実店舗とオンラインの融合が進む、実店舗は体験価値を提供すべきなど様々ある。地域の環境を踏まえて多岐にわたる施策を考える必要がある。

具体的に、「コープさっぽろ」の成功事例がある。立地的にみても広域にわたる道内では、給食、介護などの新規事業の、一層の強化が必要である背景もあった。

「コープさっぽろ」は関連会社コープフーズの配食工場がフル回転する時間帯は、午前2時から午前10時半までである。早朝まで幼稚園の弁当、その後は高齢者に宅配する夕食を作る。利用者の声をもとに改善を重ね、2010年に始めた高齢者への配食事業は、6工場までひろがった。工場を有効活用しようと、2012年に幼稚園の弁当にも参入したのである。さらに、病院や介護施設の給食・調理の受託も始めている。

高齢者に対する配食事業の展開、さらに、買い物弱者に対する移動販売車も展開中である。つまり、生協事業は消費生活協同組合法で基本的に組合員の利用に限られている。このため、出資比率を49%以下に下げて、自由度の高い関連会社にし、法人顧客の拡大に乗り出すのである。市場環境が変化すれば、それに応じて変化していく。地域の要請に応え、病院や介護施設の給食を始めたのもその一環である。

地域を支える担い手不足がある。コープさっぽろが病院食を始めたのも道内の病院に入る民間業者に一部撤退の動きが合ったからである。

7 地域生協の市場での存在感

食品スーパーの再編やネット通販の拡大など、生協をとりまく市場環境は厳しさが増している。生協は広域的に活動する連合の形成によって展開をしている。よって、店舗と宅配を連動させた生活提案のサービス等、地域住民の暮らしに寄り添っている特徴がある。地域生協の2017年度業績は、125生協対象で総事業高（商品売り上げなどの供給高に、共済、福祉などの事業収入を加えた数値）は、2兆8,473億円である。この事業別数値は、①店舗事業供給高は9,072億円（前年比100.3%）と、前年を維持した。店舗数は2017年度末現在で967店、売り場面積は129万㎡の規模である。②宅配事業供給高は、1兆7,909億円（前年比101.0%）の実績である。この中で、個人宅まで配達する「個

配」供給高は、1兆2,607億円（前年比102.9%）であった。組合員一人当たりの月利用高は10,991円（同100.7%）の実績である。

全体的に見た「供給高」については、年々微増ではあるが、伸びている状況である。なお、地域生協の供給実績で2013年度より2017年度間の店舗事業、宅配事業、このうち、個配実績、同比率の推移は、下記の通りである。（単位は億円。）

【年度】	【店舗事業】	【宅配事業】	【個配分】	（個配比率）	【一人当たり月利用高】
2013年	8,809	1兆6,816	1兆 824	64.3%	---
2014年	8,735	1兆7,073	1兆1,253	65.9%	---
2015年	9,030	1兆7,493	1兆1,873	67.8%	11,000円（前年比100.7%）
2016年	9,049	1兆7,730	1兆2,257	69.1%	10,911円（同 99.2%）
2017年	9,072	1兆7,909	1兆2,607	70.3%	10,991円（同100.7%）

出所：日本生活協同組合連合会「C O - O P NewsRelease」 2017年度生協の経営統計より引用。

さらに、地域生協において「コープみらい」に次いで事業高第2位の「コープさっぽろ」の事業概要を見ていく⁸³。本部所在地は札幌市で、北海道全域を活動地域として展開している。事業高は2017年度実績で、2,820億3,177万円である。その事業別数値は、①店舗事業：1,915億7,889万円（事業高比67.9%）、②宅配事業：840億6,884万円（同29.8%）、③共済事業：17億7,484万円（同 0.6%）、④その他：46億918万円（同1.6%）となっているが、宅配事業供給高が店舗事業供給高と比較して大幅に少額で44%あまりである。これは北海道全域における都市の集中化や人口密度の関連等立地環境の特異性である。具体的な稼働、勢力では、①店舗展開は108店舗を有しており、「札幌市」で25店、「函館市」で9店、「旭川市」で8店、「釧路市」で6店、「苫小牧市」で5店など、さらに地域により1～2店単位で28市18町にわたり、稼働・営業をして地域密着した展開をしている。②組織として本部（札幌）の下に、地区本部を、札幌、旭川、函館、室蘭、苫小牧、北見、釧路、帯広の8か所設置、人的配置を含めて積極的な活動を行っている。③物流体制では、「コープ宅配システム、センター」を札幌市に8センターをはじめとして32センター、8デポを有し、26市14町に展開、構築してきめ細かく空白地域が生じないように地域組合員に対する並行活動をしているのである。

III 生協の商品政策

「商品しな揃え」は、組合員・利用者の世代別や地域特性、地域毎のライフスタイルを考慮することが大事である。個人対応型のマーチャンダイジングがポイントとなる。

単品結集で大きな破壊力をもっており、「一人一人の暮らしにとってどんな商品が必要なのか」と言う発想が大事である。つまり、「モノ」から「ヒト」のマーチャンダイジングへの基本にかえれ、が重要である。「ニーズやウォンツから出発する商品作りのシステム」が市場の競合激化の中で勝利する施策である。

展開商品は個人対応の企画が重要であり、個人対応をより深く追及することである。配布商品カタログや注文書は個人のライフステージやライフスタイルに合わせて、推進する

のが究極のテーマであろう。

当然ながら店舗事業の補完としての無店舗事業と言う位置付けはしていない。組織拡大の現実を見つ、コストや必要とする投資額と照らし合わせて判断が必要である。店舗事業と無店舗事業の組み合わせを様々な形態で考えられるであろう。

店舗にとっても無店舗事業を利用する価値がある。無店舗事業での商品の「単品結集力」には並外れたところがあり、大いに相乗効果を狙えば良いのである。

- 1 付加価値の高いプライベートブランド商品が必要である。PB商品を有することは商品の戦略上きわめて重要である。生協としては、低価格競争は量販店ですすでに展開しており、あえてそれを目的化し、展開する必要はない。組織率が上がれば上がるほど無店舗事業にとっては付加価値の高いPB商品が必要となってくる。

現在の無店舗事業は組合員が購入を決定し、注文を出す。1週間ないしは2週間前に注文書上で情報を社会に公表するわけである。よって、競合他社はこの情報を把握している。さらに、対応策も講じるであろう。つまり、差別化した商品を作らないとダメである。

無店舗事業は購入よりも先んじて情報を出しているため、常に比較、対照される小売業である。消費者も当然、比較し、検討する。ストーリー性をもち、どこにもない商品をつくり、提供していくことが生協の価値である。

組合員の商品に対する信頼とか、情報がどれだけ商品に反映、表現されて実現されているかによって、生協の市場での存在価値、および発展が左右されるのである。

生協での配食事業（夕食宅配）が堅調である。高齢者の組合員を中心に、夕食の弁当やおかず等を配達する事業を「配食事業」、又は「夕食宅配」と称している。生協では、2007年に「コープやまぐち」が初めて取組み、2014年度の全国生協配食事業の供給高は146億円の成果があった。

栄養バランスを考えた食事が自宅まで届くこのサービスは、高齢組合員の健康管理や暮らしの見守りにもつながり、離れている家族からの配達依頼も増加している。つまり、組合員の生活環境変化に対応した個配への挑戦の中で、宅配事業を歓迎する組合員が多数存在することが明らかになったのである。

- 2 生協の商品開発、改善の動向

1950年代の後半から、高度成長の時代に入り、生活、所得の向上とともにインフレや公害を生んだ。また、商品のメーカーによるいわば管理価格で消費者が不当に高いであろう商品を購入する状況が一般化した。

このような市場の環境下で、組合員に安定的に安く提供するために、生協の名称にメーカーの商品名「旭味」を生かした複合調味料「生協連合の旭味」が1957年に開発された。1960年にはCO-OPのロゴを入れた全国コープ商品「CO-OP生協バター」が市場参入した。また、1966年には衣料用洗剤「CO-OPソフト」が発売、このソフトは組合員による開発第一号の商品である⁹⁾。

さらに、有害食品や不当表示問題への対応をも消費者の不安に応じて展開していった。すでに市場においては、大量生産や大量消費の時代により、加工食品が急速に普及して

いく環境となっていた。商品の原材料などの表示は、当時のごく限られた項目しか示されておらず、消費者からすれば、不確かな面が多かった。

1971年に、「コープ無漂白小麦粉」を開発、1982年には、コープ商品の表示の考え方を消費者に分かり易く整理をした。具体的には、①商品の内容と特性を正しく伝える表示、②商品を組合員が選ぶときに役立つ表示、③組合員が利用しやすい表示、の3項目であった。さらに、消費期限と賞味期限の使いわけを定義し、期限表示を開発、遺伝子組換え食品に関する表示のガイドラインを作成、発表した。消費者側に立った商品選択のための情報提供などに取り組んだのであった。

このように業界の慣習を変えて行くことも生協の重要なテーマであった。1972年には日本生協連が現在の商品検査センターを開設、商品検査がスタートし、食品の安全がコープ商品の目指す価値として位置付けられた。

生協のコープ商品の開発は進み、1980年代半ばころより、各地の生協は組合員と共に独自のコープ商品の開発を進めた。当然モニター制度なども導入されていった。

- 3 環境に配慮したコープ商品づくりを狙って、全国生協での力をあわせた商品開発が推進された。2000年代に入って、宅配と店舗の業態に対応した最適な商品配置を目指して積極的な共同開発を進めていたのである。

コープ商品の政策としては、①安全性の確保、②品質の確かさ、③低価格の実現、を基本的価値とし、当然ながら、おいしさの追及、健康づくり、楽しさ便利さ、環境配慮、の付加価値を整え、産地が見える商品の具体化を図るよう展開した。

コープ商品発売55周年を迎えた2015年度より生協では、組合員のくらしの変化やPB商品の市場の競争が厳しさを増している状況で、ナンバーワンブランドを目指して商品の刷新を進めている。健康配慮や国産素材、産地指定といった組合員の関心の高い価値を分かり易く伝えるマーク付き商品、おいしさを追及するサブブランド「コープクオリティ」などがラインアップに加わった。

また、次の3項目をC O O P商品の重要な役割として、徹底を図っている¹⁰⁾。

- ①組合員の普段のくらしに貢献する役割、②商品を通じて社会に貢献する役割、③生協の経営に貢献する役割。

4 生協での産地直結（産直）取組

農産・水産物とその加工品を生産者と消費者が提携し、直接取引する事業である。

1960年頃、市販の牛乳は乳脂肪分を調整したものがほとんどであった。成分無調整の牛乳を求める組合員の声に応え、産地と提携したことが産直の取組の始まりと言われていた。生産物を大量に流通させるため、農産物などの規格化が進む一方で、規格が不揃いでも安全で新鮮な商品への要求が高まった側面もある。

この組合員の要求に応じて全国の生協で多様な形態の産直事業が始められた。生協の生鮮食品の分野で大きな柱となっていった。生産者との相互理解を深める産地見学、交流活動にも積極的に取組み、推進した。

2001年に日本生協連の委員会は生協における産直の安全性と信頼の確立、強化のために種々の課題を提起、現在に至っている。多くの生協は産直基準を、次の事項としてい

る。①組合員の要求、要望を基本に多面的な組合員参加を推進する、②生産地、生産者、栽培、育成方法を明確にし、情報公開を行う、③記録、点検、検査データの保存により追跡調査が可能なシステムを確立する、④生産者との自立、対等を基礎としてパートナーシップを確立する、⑤持続可能な生産と環境に配慮した事業を推進する、等であった¹¹⁾。

また生協の産直基準に則した確かな商品づくりを実現するために、生産者から流通、販売、消費に至るフードチェーンを通じての品質管理を目指して、普及定着を図っている。

5 取組んでいる環境に配慮した商品づくり

生協は身近なエコを知る、共有する、やってみる、と言う「コープのエコ活」活動について、様々な取組を呼びかけている。その一つが、「環境に配慮した商品を選ぶこと」としている。具体的には「買い物をする時にこのマークをチェック」として、環境に配慮して作られている、と認められた商品にはマークが付けられているのである。

日本環境協会が運用する「エコマーク」が普及し、国際的な認証制度である「F S C」や「M S C」と言った制度も作られた。そこで、2010年に環境政策を見直した際に、日本生協連のC O - O P商品の環境配慮商品基準としては、外部の認証基準を用いるよう、方針を整理した。2014年現在でエコマーク、M S C、F S C、有機J A Sなどの認証を環境配慮商品として位置付けて展開している。主なマークは次の通りである¹²⁾。

①「F S C認証」(Forest Stewardship Council)：森の資源を守る、森林管理協議会：

木材を生産する世界の森林と、その森林から切り出された木材の流通や加工のプロセスを認証する国際的な組織である。

その認証は、森林の環境保全に配慮し、地域社会の利益に適い、経済的にも継続可能な形で生産された木材に与えられる。すなわち、責任ある森林管理をしている林業者を支援し、世界の森林保全貢献につながる木材製品である。

例えば「c o - o pミックスキャロット」は、紙パックの素材に適切に管理された森林資源を使用している商品である。

②「エコマーク」：地球環境に配慮した商品：

様々な商品(製品及びサービス)の中で、「生産」から「廃棄」にわたるライフサイクル全体を通して環境負荷が少なく、環境保全に役立つと認められた商品に付ける環境ラベルである。例えば、「c o - o pグリーンキーパーコンパクト」はティッシュペーパーなどで良く見かける商品である。

③「有機J A S認証」：環境への負荷を減らした農法で生産された商品：

日本農林規格(J A S)に基づき、農林水産省の登録を受けた第三者機関(登録認証機関)の認証による格付け審査に合格した有機農産物である。つまり、一定の基準で農薬や化学肥料を使用しないでつくられた農産物とその製品である。

例えば「ペルー産フェアトレードバナナ(有機栽培)」は化学肥料は使用していない。

④「A S C認証」(Aquaculture Stewardship Council)

環境と地域社会にも配慮した責任ある養殖場で生産された水産製品である。
例えば、「c o o p 冷凍かき大粒」（宅配のみの商品）などがある。

⑤「MSC 認証」（Marine Stewardship Council）：自然環境や水産資源を守る、
海洋管理協議会：漁業認証と水産物エコラベル制度を通じ、持続可能な漁業を推奨
し、漁業関係者、水産関連企業、科学者、環境保護団体などと手を携え、環境に配慮
した水産物の選択を推進している国際的な組織である。

つまり、水産資源を枯渇させないように、漁獲量や漁法・漁の時期、生態系に配慮
した漁業でとられた水産製品を指すのである。

例えば、「c o o p さばのみぞれ煮」等が販売されている。

⑥「レインフォレスト・アライアンス認証」（Rainforest Alliance Certified）：
森林・農園の生態系を守る：真ん中にカエルの絵が入っているマーク：

野生生物の保護、土壌と水源の保全、労働者とその家族及び地域社会の保護、生計
の向上等を通じて、真に長期的な持続可能性の達成を目的として、農園や森林が認証
される。環境、社会、経済面の厳格な基準に則って管理される認証農園や認証森林で
作られた産品、あるいはその産品を材料にして作られた産品に、マークの使用が認め
られる。つまり、レインフォレスト・アライアンス認証農園からの農産産品は、農園
の家族、野生生物、環境に利益をもたらす方法で、栽培されている。

例えば、「c o o p カカオ70%チョコレート」はカエルのマークがついている。

⑦「特別栽培農産物」：

2001年に農林水産省が定めた「特別栽培農産物に係る表示ガイドライン」にし
たがって生産された、化学合成農薬及び化学肥料の窒素成分を慣行レベルの5割以上
削減して生産した農産物である。

⑧「マリンエコラベル」：

水産資源と海にやさしい漁業を応援する制度として2007年に発足した。資源と生態
系の保護に積極的に取り組んでいる漁業を認証し、その産品にマリンエコラベルを付
けるのである。

その他として、商品の製造から使用、廃棄までのライフサイクル全体で排出された
CO₂を定量的に表すカーボンフットプリント（CFP）の表記にも取り組んでいる。
これは消費者が商品を選んだり、使用する際に、その環境影響を知る手掛かりになる
のである。また、組合員の環境活動の一つとして、買い物袋の持参運動は1970年代か
ら様々な工夫を重ねて取り込まれ、組合員の理解を基にレジ袋の有料化も進んでいっ
た。

IV 生協の社会的な役割、活動

経済のグローバル化や人口減少社会の中で、地域の産業構造も大きく変化し、同時に地
域社会も同様の動きとなっている現状がある。特に地域経済が衰退したエリアでは、生活
環境は勿論のこと、消費にも深刻な影響が生じている。公共サービスや医療などまた、日
常の買い物場所などライフラインが損なわれている面もあるのである。

このため、地域社会づくりの一員として、地域全体が良い方向にならなければ駄目なのは当然である。したがって、生協としては、確かな担い手として、幾つかのチェックポイントがある。それは、①事業のインフラ、特に商品供給＝食品分野、共済、福祉を通じて組合員や地域住民の暮らしを支えること、②行政や様々な団体と協同しながら、地域のニーズに応じた活動を広げ、地域社会づくりに参加すること、③消費者の主体的な力を高める取り組みを地域で進めること、を留意していることである。

1 事業を通して暮らしを支える重要性

生協の宅配事業は地域を良く知る配達担当者が同じルートで配達しており、組合員と話しを交わす機会が多い。この特徴を生かして生協と自治体などの間で「見守り協定」の締結が進んでいる。2016年現在で、全市区町村の半数（51%）の自治体と協定の締結実績がある。担当者が異変に気付いて通報し、救護することができたと言った事例が多数生まれている。さらに、配食事業（夕食宅配）もひろがっており、移動店舗での買い物弱者に対する支援をも暮らしの安心づくりに役立っている。また、暮らしに関する消費者の主体的な力を高める大切さ、がある。

生協では福祉や介護、消費者教育等の分野で情報提供や学習の機会をもつ、と言った活動を進め、リーダーとなる人の育成などを行っている。

暮らしに密接なこうした分野で、協議会などをつくり、住民参加で進める動きが増えている。生協でもこうした活動を地域向け講座など行い、市民活動団体やグループと連携して取り組んで地域づくりをしている。また、社会的孤立や格差拡大、貧困層の増加など、これまでとは異なった暮らしの課題が生じている。

このような環境で、例えばその一つであるフードバンクは、賞味期限内であってもパッケージ破損など様々な理由で商品として販売出来ない食料品や日用品などを必要とする人々に届ける仕組みで、これに協力したり、自らフードバンクを運営する生協もある。

すなわち、これらは生協と地方自治体や社会福祉協議会、NPO法人等地域の様々な団体、協同組合等が連携することによって、「誰でも、いつでも、どこでも、安心して暮らせる社会」を目指す様々な広がりを持つ取組となっている。

2 生協コープデリの宅配は関東、信越1都7県（埼玉、千葉、茨城、栃木、群馬、長野、新潟）地域を基盤とした事業展開をしている。日用品やグルメな一品など約6,000品目を取り扱っている。

コープデリ連合会の取組としては、産地直送商品など独自の産地ネットワークを生かして地元との交流を進めている。さらに、自前の商品検査センターをもち、残留農薬や放射性物質等の商品検査を行っている。

「環境に配慮した商品を選ぶこと」を呼びかけている「エコ活」については、配慮していると認められた商品に関し、差別化して推進、展開している。つまり、

①F S C 認証・・・森の資源を守る、②エコマーク・・・地球環境に配慮した商品、③有機J A S 認証・・・環境への負荷を減らした農法で生産された商品、④A S C 認証・・・環境と地域社会にも配慮した養殖業で育てる、⑤M S C 認証・・・自然環境や水産資源を守る、⑥レインフォレスト・アライアンス認証・・・森林・農園の生態系を守る、

がある。

コープデリ宅配事業では、組合員間のコミュニケーションを大切にして、信頼を得られるような宅配事業を目指している。一方、コープデリ店舗事業は、「おいしさと安心をうれしい価格で」の取組をさらに進め、買い物が楽しくなる店舗を目指している。さらに、事業と活動が連携し、協同の力で豊かな暮らしと地域づくりを推進する方針である。総事業高は、3,945億円を狙っている。

3 生協に於ける食品の安全システムづくり

消費の成熟化におけるライフスタイルの変化などにより、加工食品の利用が増加し、中食、外食の機会も高まるなど大きく変化している。

食品の安全に関する課題は、食品添加物、残留農薬、有害微生物による食中毒に止まらず、遺伝子組み換え食品等新しい技術を含め、応用した食品、放射性物質は多くある。生協は食品の安全を確保する社会的な仕組みづくりや運用の改善にむけて、学習活動、提案、情報発信などに積極的に取り組んで来た、

1) 1995年に食品衛生法の大幅改正が行われた際には、日本生協連が天然添加物規制の有りかた、農薬、動物用医薬品の残留基準の策定、消費者の意見を反映させるシステムなどについて、要望をまとめ、政府への働きかけを行った。

ただし、その要望は実現しずらく、さらに日本生協連では1999年から食品の安全に関する法整備を柱とする社会システムの確立を求めて、抜本的な法改正を求める運動に取り組み、全国の生協組合員が中心になり、他の消費者団体とも連携し、署名活動を行った。さらに、集めた署名を集約して国会請願を行い、2001年に国会で採択されたのである。

この時期、つまり2001年の国会請願採択の直前に、日本国内で初めてBSE（牛海綿状脳症）の問題が起これ消費者の牛肉離れと食品安全行政への深刻な不信感を増大させた。この危機的な事態が日本の食品安全行政を大きく転換させる契機となったのである。

2003年の通常国会で「リスクアナリシス」の考え方を取り入れた「食品安全基本法」の制定と食品安全委員会の設置が決定された。また、同時に「食品衛生法」の抜本改正が行われたのである¹³⁾。★「リスクアナリシス」：食品の安全に関するリスクを軽減、回避するための過程をしめす用語として用いられる。リスクを科学的に評価する「リスクアセスメント」、この評価を基に管理する「リスクマネジメント（リスク管理）」、リスク評価者、利害関係者、リスク管理者、それぞれの間の適切なコミュニケーションを図る「リスクコミュニケーション」を含んでいる。

2) 生協の食品添加物基準などの考え方

2003年の食品安全基本法制定と食品衛生法改正を経て、日本の食品安全行政は大きく変化し、化学物質のリスク管理を巡る様々な科学的知見が蓄積できた。さらに、日本生協連では、2010～2011年度に「C O - O P 商品における化学物質のリスク管理に関する政策検討委員会」において議論と生協としての考え方の整理を行った。

つまり、C O - O P 商品のリスク管理も科学的知見に立脚し、「中立性」「情報公開」の原則の下で行われる国のリスク評価、リスク管理に基づいて行うことを確認し、

これは長年の生協の取り組みの成果である、と評価したのである。具体的な内容としては、①行政への意見提出、社会への発信を行い、食品安全システムの向上に貢献すること、②国内外のリスク情報に目を配り、収集し、理解し、説明できるようにすること、③C O - O P 商品事業のリスク管理の取り組みを引き続き強化すること、④リスクコミュニケーションを進め、組合員と共に安全と安心を築いていくこと、の4項目である。生協としては総合的な実践を積み重ね、組合員や社会からの信頼を得られるように努めている。

当然ながら、このような取組を継続することで、C O - O P 商品のリスク管理に止まらず、国の食品安善システムの発展に貢献することを目指している。

4 生協はこれからも地域からの期待に応え続けるために、積極的に役割を果たすことが求められている。地域の活動は生協だけで完結できるものではない。普段の暮らしの課題への取り組みは行政などとも連携、展開することが必要である。つまり、経済や消費の成熟化にともない、商品やサービスが様々提供されるようになり、取引や契約の方法も多様化し、それに伴って消費者被害の内容も変化し、複雑になっている¹⁴⁾。

1994年に「製造物責任法（PL法）」が制定、2000年に「消費者契約法」が制定、さらに、2004年消費者保護基本法が大幅改正され、「消費者基本法」が成立した。この法律には消費者の権利が明記され、生協と消費者団体などの主張が多く反映されたものとなった。

消費者団体訴訟制度が2007年にスタートした。消費者と事業者の情報力や交渉力の格差が拡大し、消費者被害が増加する状況では誰もが思いがけなく、消費者被害にあう時代になっている。消費者団体訴訟制度は、こうした消費者個人の対応では限界のある問題について、適格消費者団体に差止請求訴訟の権利を認めることにより、被害の発生や拡大を防止する力になるものである。この「適格消費者団体」は消費者被害の未然防止と拡大防止を目的とし、内閣総理大臣から認定を受けた「団体」である。

2016年現在、各地の生協も参加する中で、14の適格消費者団体が設立され、活動を進めている。さらに、生協や他の消費者団体等は特に訪問販売等トラブルが生じやすい特定の取引を対象に「特定商取引法」や不当表示や過大な景品類の提供を厳しく規制している

「景品表示法」、また、2015年に施行された「食品表示法」にも消費者団体訴訟制度の適用が盛り込まれた。2016年には、適格消費者団体の中から、新たな要件を満たし、内閣総理大臣から認定を受けた「特定適格消費者団体」により、悪質事業者から金銭を取り戻せる賠償請求裁判が起こせることになった。

1956年に結成された「全国消費者団体連絡会」（全国消団連）は、2013年に一般社団法人となり、また、2016年時点で、日本生協連を含む全国と地方の47団体が加入している。生協は各地で様々な消費者団体との協力、連携を進めている。全国消団連は消費者団体の全国の連絡センターとして機能するとともに、政府などへの政策提言を積極的に行い、専門家とのネットワークの下で各種の共同行動などを進めている。

5 生協の「食育」に対する取組

生協では健康でありたい、そのためには安心して安全な食品を食べたい、という組合員の願いを実現するために様々に取り組んでいる。

いま、食生活のバランスの乱れからくる肥満や生活習慣病などの増加、若い世代を中心とした食に関する意識や経験の不足などの新たな問題が発生している。つまり、健康な食生活を営むにはどうすれば良いか、を考えていこうと言うことが食育の出発点たである。

まず、生協としての「食べる大切（食育）」として、

「一人一人の主体性を育て、毎日の生活を大切に、家庭の力を信頼し、地域のつながりを大切に、生活の事業との連携を生かして取り組む」等の重点項目を上げている。

具体的な展開は組合員と生産者のつながり強化、食育である。

①組合員と生産者のつながり、コミュニケーション強化の活動が必要である。

これは産地交流、農業体験など組合員と生産者のつながりを深める取組を進めることである。さらに組合員からの商品改善要望とともに感謝の声を生産者に直接届けることにより、生産者がやりがいを感じ、より生協の取組への参加の実感が得られるよう、強化することにもつながるのである。

②食育の取組と食生活の改善である。細部は下記の通りである。

(ア) 農業体験などの場で一貫して体験できる場を増やし、食や生き物への感性を養え取組を進める。(イ) 給食など学校教育の場での食育の取組が強化されるよう、自治体や関係団体に呼びかける。(ウ) 生活習慣病の視点も踏まえながら、健康な食生活を実践するために、あらゆる世代への食育に取組む。(エ) 食品表示などの情報について学べる取組を進める。(オ) 生協の事業において食育の視点をもった商品案内やレシピ・食べ方の紹介に取組む。(カ) 地域における食文化の継承や発展に取組む。(キ) 家庭での食品の正しい管理や無駄・廃棄の削減に向けた取組みを進める。

すなわち、全国の生協では、産直事業と結び付いた生産者との交流や産地見学、学習などやバランスのとれた食事についての情報提供等、多彩な食育の取組みが進められている。また、学校等への出前講座として行われるなど、地域や多様な団体等との連携も広がっている。食・食育を中心とした様々な活動へと発展している。

6 生協の地域密着、「暮らしの助け合い」の取組

産直は生産者、生協とも両者の情報交換がポイントであり、常に他と比較して持続的な競争優位が必要である。地域の活性化には地元で経済を循環させることが重要な課題で、特徴ある少量、多品種の食材も多い。卸売市場など経由するシステムでは、なかなか流通出来ない場合もある。さらに、効率化の名の元に切り捨てられた食材の中には、これからの生活や暮らしの中で、ヒントになるものも隠されている。

生協の活動は、自発的な助け合いを通して、地域福祉への貢献もしている。

1986年に出された厚生省（現・厚生労働省）の「生協のあり方に関する懇談会」の報告書では、「今後急速に到来する高齢社会において、地域に於ける自主的な相互組織である生協の果す役割は、極めて大きいものがあり、その積極的な展開が期待される。」として、幅広い生活文化活動の展開を生協に求めている。

「暮らしの助け合いの会」や「おたがいさま」の活動が全国の生協にひろがっていったのである。組織形態は会員制を取っているところがほとんどで、援助する会員と援助を受け

る会員とがそれぞれ登録している。

また、ワーカーズコレクティブやNPO法人による活動もある。それぞれの生協に関する助け合い活動は、介護保険法改定による高齢者の家事援助や通院介護へのニーズの高まりもあって、大きくのびている。

2014年度には全国の63生協と事業連合、生協関係のNPO含め、合計93組織で102万以上の時間が取り込まれた。また、最近では、電球の交換やゴミ捨てなど、日常生活でのちょっとした困りごとを手伝いする有償ボランティア「ちょボラ」などの取り組みも広がっている。

注 ワーカーズコレクティブ・・・住民が共同で出資し、対等な立場で経営に参加しながら、地域社会に必要なものやサービスを提供している組織である。

さらに、ボランティア活動を積極的に展開している。

地域の高齢者に生協の施設などを使って開催している食事サービスへの取り組みは、交流を中心とする「ふれあいお食事会」と「生活援助としての配食サービス」の2つが行われている。2014年度には、この2つの取組を合わせた21生協で、41万食以上が調理され、提供されている。地域の高齢者を対象として身じかな場所に集ってもらい、趣味などを通して気軽に集う場所をつくり、「ふれあいサロン活動」も全国にひろがり、2014年度には21生協で延べ2,000回以上開催され、2万人以上の方が参加している。

地域の民生委員や社会福祉協議会などとネットワークを組ながら、組合員だけでなく、高齢者を独りぼっちにさせない取組をも広まっている。

また、緊急時の物資協定の取組も取り組んでいる。

防災の分野に於ける地方自治体との連携の取組として、「緊急時に於ける応急生活物資供給などに関する協定」の締結がある。

この協定はオイルショックの時に起きたもの不足や狂乱物価への対策として、1980年代に「灘神戸生協」（現・コープこうべ）が神戸市や尼崎市と締結したもので、阪神・淡路大震災発生直後に発動され、パニックを防いだことが高く評価された。

これを契機に各地の生協でも同様の協定を締結する動きが広がり、この緊急時の物資協定は、2016年現在、全国722の地方自治体との間で締結されている。

各地の生協はそれぞれの自治体との定期協議他自治体主催の防災訓練にも積極的に参加し、緊急時に備えている。日本の災害ボランティアの原点は、阪神・淡路大震災にあるといわれており、全国の生協からも支援に駆け付けたのである。支援を効果的に進めるうえではネットワークが大きな意味をもつことが確認され、生協は日常的なネットワークづくりに取り組んでいる。その結果は当然ながら、支援団体や社会福祉協議会、行政との協力活動が飛躍的に進んだのである。

7 生協における福祉事業の取組

生協は介護保険事業を中心とした福祉事業を積極的に展開をしている。改正生協法により、福祉事業が「生協」の事業として明確に位置付けられるようになった。

この展開する助け合いの基盤は、2000年の「介護保険法」施行を機に始まった。つまり、地域で利用者本位のサービスを提供し、支え合い活動や事業を展開することは、

生協の果すべき役割に合致しているのである。

2014年度の地域生協（日本生協連の会員46生協）の介護保険事業実績（事業収入）は約198億円となっている。その後地域生協を母体とした社会福祉法人で約177億円、医療福祉生協（109生協）が約624億円で生協グループ全体では1,000億円の実績となった。

日本生協連の会員46生協の主要な3つのサービス分野について見てみると、①居宅介護支援事業が約24億円、②訪問介護事業が約58億円、③通所介護事業が約43億円となっており、全国の延べ454の事業で展開されている。生協の福祉事業は軽介護領域を中心にしてきたのである。環境変化により、定期的に改定される介護保険制度に対応し、新しい事業領域へ転換してきた。

2015年に地域包括ケアシステムの構築の実現を目指す改定介護保険法が施行された。これは、要介護状態になっても自分が住み慣れた地域で自分らしい暮らしを、最後まで続けられるように、いろいろと日常生活の圏域内で一体的に提供するものである。

このため、生協は地域ネットワークの各事業所となる複合型モデルの確立、展開を目指している。さらに、行政との連携を進めて行くことも大切な課題となっている。

生協で最大規模を誇る「コープみらい」（埼玉）は、介護福祉事業所を32ヶ所所有しているが、展開している福祉事業の主な業務を見ていく。「くらしのサポート」としての福祉事業は、主に3段階に区分している¹⁵⁾。

①「居宅介護支援」はケアマネージャーが利用者、家族と相談して介護サービスの利用計画（ケアプラン）を作成する。②「訪問介護」はホームヘルパーが自宅を訪問し、入浴、食事他、調理や掃除などの日常の生活援助を行う。③「通所介護」はデイサービスセンターへ行き、機能訓練などを通して、機能の維持回復を目指す、などを展開する。

組合員が住み慣れた地域で安心して暮らしたい、の願いに応えるために実施している。

8 組織として強みでもある生活協同組合の理念、展開策

「自立した市民の協同の力で、人間らしい暮らしの創造と持続可能な社会の実現を」と言う理念を掲げている。ここで言う、自立した市民社会は、自立した個人が対等な関係で構成する社会、を言う。また、人間らしい暮らしの創造は、物質的な豊かさだけでなく、心の豊かさ、健やかさ、そしてゆとりのある暮らし、を言っている。

よって、共助と協同の社会を目指して、事業や活動で具体化している組織である。

生協では、「SDGs」（SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS）を実現するために、取組を推進している。この活動は2015年の国連サミットで加盟国が総て同意、採択されている持続可能な開発目標で、「17」項目があり、2030年までに実現することを目指している国際目標である。すでに、日本生活協同組合連合会の通常総代会で「コープSDGs行動宣言」を採択している。

国際的な「17」目標の内容は、「水」「資源」などの環境分野、「教育」「健康」「まちづくり」などの社会分野、「経済成長」「不平等の是正」などの経済分野、と言う3分野に大きく区分している。対象は幅広いが、個々の目標はみじかな自治体でも直面している課題とも重なっている¹⁶⁾。

各自治体にとっても、また企業にとっても同様に課題発掘のツール、と指摘されているが、具体的な「17」目標は下記の通りである。

- 「1」：貧困をなくそう、
- 「2」：飢餓をゼロに、
- 「3」：すべての人に健康と福祉を
- 「4」：質の高い教育をみんなに、
- 「5」：ジェンダー平等を実現しよう、
- 「6」：安全な水とトイレを世界中に、
- 「7」：エネルギーみんなにそしてクリーンに、
- 「8」：働きがいも経済成長も、
- 「9」：産業と技術革新の基盤をつくろう、
- 「10」：人や国の不平等をなくそう、
- 「11」：住み続けられるまちづくりを、
- 「12」：つくる責任つかう責任、
- 「13」：気候変動に具体的な対策を、
- 「14」：海の豊かさを守ろう、
- 「15」：陸の豊かさも守ろう、
- 「16」：平和と公正をすべての人に、
- 「17」：パートナーシップで目標を達成しよう。

このような世界中で直面している問題を、解決するために掲げた目標である。いま、実現するために各方面で様々な取組が進められている。

生協で最大規模の実績を有する「コープみらい」（2018年11月現在組合員数3,458千人、出資金667億円）での具体的活動内容をみじかな課題の「11」項目で見ると分かり易い。つまり、自然災害の被災地支援（忘れない、伝える、続ける、つなげる、を合言葉としている）や「地域の中で組合員同志で助け合い」をモットーに、手伝いの出来る組合員をつないで、有償ボランティアを積極的に推進しているのである。

V 生協をとりまく外部競合市場

これまでの事業だけでは伸びずらく、子育てから介護まで生涯利用してもらうように、事業展開が必要となってきた。地域を支える担い手不足やネットスーパー、ドラッグストアをも競合相手である。メインの宅配は競争相手がいなくて成長してきた。いまは本格的な競争時代に入っており、さらに配送業者の取り合いも激しくなっている。

生協の事業と競合関係にある総菜や弁当など中食市場の規模が、2017年度は初めて10兆円を越えた。背景としては共働き世帯が増加して「時短需要」が拡大していると言われていいる。総菜、弁当専門店の業績は好調で、コンビニエンス店なども需要を取り込もうと中食分野の強化を競っている。年間25兆円あると言われていいる外食市場の3分の1超の規模に膨らみ、飲食小売の成長を牽引している。当然ながら、管理栄養士がカロリーや塩分を管理、栄養バランスを考えて展開している。

今の消費者は安さや高級感では動かず、自分が価値を認めた時だけ買うのである。消費の現場ではネットビジネスが価格競争を強め、ネットとリアルな垣根が崩れ、価格はさらにダウンする傾向にある。

顧客が来店する理由を提供できなければ、店舗の存在価値は失う。実店舗とオンラインの融合が進み、どのような購買経験を提供できるか、が重要になる。つまり、体験型店舗が鍵になるだろう。商品だけでなく、あの店舗に行ってみたいという気持ちを喚起できるかが重要で、仮説の展開や検証が欠かせない。

1 製造業と異なり、サービス産業は、「生産と消費の同時性」の性質をもっている。消費者は利便性、接客サービスの質に相応の対価を払っており、消費者が評価するサービスの質は価格に反映されるのが普通である。消費者の支払い意思が高いサービスを提供すれば、例えば時間指定配達はその質が高く、質に見合った価格展開は可能である。

日本経済新聞2018年5月11日記事に、セブン・イレブン・ジャパンが店舗で販売する商品をスマートフォンから注文できるサービス戦略を発表したのである。内容は、注文から最短で2時間程度で自宅など指定した場所で受け取れる方策である。アマゾンジャパン（東京・目黒）などの参入で伸びが見込まれる食の宅配需要を取り込む狙いである。

「ネットコンビニ」と呼ぶサービスを2017年10月に北海道小樽市などの25店舗で展開していて、効果が見込めたことから、エリアを拡大する。2019年8月までに北海道内の約1,000店舗で展開し、順次全国の2万店に拡大する計画である。

店舗での販売だけでなく、配達を手掛けることで消費者のニーズに対応、利便性を高める狙いで、配達は業務提携したセイノーHD子会社が手掛ける。1回の注文は、1,000円以上とし、配送料は216円、3,000円以上の購入で配送は無料とするのである。

セブンは2000年から食品の宅配サービス「セブンミール」を展開するが、扱う商品は、セブンミール専用の日替わり弁当が主力である。店頭で売る商品は、一部しか配送に対応していなかった。コンビニ大手で店舗の商品を配送するサービスは初めてである。

2 郊外型大型店やネット通販が普及した現在、持続的な賑わいを取り戻すには、いかにするか、地域にとっては大きな問題である。

つまり、台頭による構造変化が生じているのである¹⁷⁾。

アマゾンジャパンは、生鮮食品の配送サービスへの参入で、2017年4月「アマゾンフレッシュ」を展開した。肉や魚などの食材のほか、飲料や日用品も販売するのである。配達地域はいまのところ、首都圏1都2県に限られている。

さらにイオンが週1回きまった曜日に食品などを届ける定期宅配事業に参入する¹⁸⁾。生協が得意とするモデルで高齢者や共働き世帯の増加に対応した事業である。安全安心のイメージがつよく、利用者ごとに配送員を固定するケースが多く、信頼関係を築きやすいのである。得意の商品開発力を生かし、差別化を図る方策である。2018年4月、千葉市の1店で初めて、早期に事業モデルを確立、生鮮食品や加工食品、赤ちゃん用品などを扱い、定期宅配の専用商品など揃えて行く予定である。

3 視点を変えて、ネットを含む通信販売の市場勢力がどのように形成されているか、を考えていくと、その販売拡大が消費者物価を下押ししていると同時に、その価格は競合するスーパーなどの小売業の価格決定に影響を与えている。さらに消費者の選択肢を大幅に増やしている様々な「モノ」や「サービス」の価格が瞬時に分かる環境となっている。

宅配事業と実店舗との融合を狙うことのできる生活協同組合組織は、結び付きが強力である。この両事業では生産工場や物流の共用も可能で、商品の共同開発も当然である。

現在、通信販売でのアマゾンジャパン（東京・目黒）が独走体制で、大きな存在感を示

している。日経MJ流通新聞2018年6月27日記事に、2017年度の通信販売事業に於ける売上高ランキングがあった。その売上高上位5社は、下記の通りとなっている。なお、()内数値は前年度比増減率で単位は%。

【順位】 【社名】 ・ ・ ・ ・ 【売上高】 (単位：百万円)

- 1 アマゾンジャパン 1,335,489 (13.6)
- 2 セブン&アイHD・ 210,987 (▲10.9)
- 3 ジャパネットHD・ 192,900 (8.2)
- 4 ベルーナ・ ・ ・ ・ ・ 124,620 (7.2)
- 5 ヨドバシカメラ・ ・ 111,000 (2.8)

セブン&アイHDは、ネット通販だけに限ると増えてはいるものの、カタログ通販子会社のニッセンHDの落ち込みを補い切れなかったため、低迷したのである。

したがって、リアルな店舗を組み合わせたネット通販などのサービス改善の余地は、依然として大きい。消費市場が成熟している現在は、店舗事業運営、宅配事業運営とも購買情報を集積、分析して顧客一人一人の好みを把握する必要がある。

4 地域スーパーに於ける流通再編の動向で、その地域を首都圏のスーパーに絞って検証すると、イオンのスーパーマーケット(SM)事業会社の統合やドンキホーテHDによるユニーの子会社化、イオンとフジ(愛媛県、96店舗、売上高2,934億円)による資本業務提携などが行われている。特に主役が地域スーパーであることが注視する必要がある。

具体的に首都圏における主な地域スーパーは、ヤオコー、サミット、ライフコーポレーション、オーケーのほか、イオンGが2015年に3社が統合して誕生したユナイテッド・スーパーマーケットHD(USMH)(マルエツ、カスミ、マックスバリュ関東の3社)が、市場で勢力を伸ばし、活発に展開している。

2017年度売上金額は日経MJ流通新聞2018年6月27日記事より、上位3社は下記の通りである。

【地域スーパー名】	【売上金額】(単位：百万円)
ユナイテッドスーパーマーケットHD(東京)(連結)	692,248
ヤオコー(埼玉)(連結)	414,991
オーケー(神奈川)(連結)	357,834

日経MJ流通新聞による業態分類では、4都道府県以上展開しているスーパーを、「地域スーパー」として区分している。また、出店地域が3都道府県以内を「地方スーパー」、4都道府県以上で、かつ首都圏(1都3県)、大阪府、名古屋市のうち、2都市圏以上に拠点をもつ企業を「全国スーパー」としている。

なお、流通市場の勢力をみれば、イオン、イトーヨーカドー、ダイエー(SMクラス79店舗)、ライフコーポレーション、サミット、いなげや、ユニー他、コンビニエンス・ストア、百貨店など多業種の店舗が展開、競合している実態がある。

生活協同組合の店舗事業から考えれば、コンビニエンス・ストアが地域密着型の競争相手とみて注視していくことが課題である。

いま、国内で約5万7,000店が営業しており、セブンイレブン、ファミリーマート、ローソンの3社で9割を占めている実態である。進化を続けて刻々と変わるコンビニの「食品」は、シニア層と女性が需要創出をしている。かつての若者と男性が主体であった利用

者はいまでは男女比率が半々にちかずき、シニア層の比率は3割近くに増加した。

5 競合する地域スーパーなどに対する生協の実態

協同組合の組合員は出資すると同時に、運営に参画し、組合が行っている事業を利用する、いわば組合員は出資者、運営参画者、事業利用者という3つの顔をもっている。このことは協同組合の組合員の三位一体性と呼ばれている。

地域生協では各エリアにおいて組織は地元で根を下ろして形成されているが、商品開発や物流などの分野で連携をより強力にする必要がある。

特に生協の店舗事業は地域スーパー再編の競合にあつて、厳しい環境下で地域で存在感を発揮できるかが重要である。当然ながら、店舗事業と宅配事業を連動させ、相乗効果があがるようにサービス展開が必要である。課題解決を図らなければならないのは、店舗事業であり、生鮮食品の強化、既存店の活性化に注力する必要がある。

地域生協での全国レベルでみた店舗展開では、店舗数上位5生協は、コープみらい、ユーコープのほか、コープさっぽろ：108店、コープこうべ：161店、みやぎ生協：48店となっており、店舗事業は市場での競争にさらされ、厳しい環境下にある。

6 実店舗とネット通販との競合

進む人口減少、売るだけから生活支援へ、数字で国内市場を見る際、人口減少や高齢化、地方の空洞化、デフレなど「負」の要素で挙げればキリがない。コンパクト化、スリム化して単にコスト削減を図るだけがよいのではない。店舗形態から変革し、収益性と価値を凝縮させると言うことである。

小売業店舗は医療、介護、教育等様々な異業種の機能を集約し、連携を取ることが求められる。公共サービスの代行や地域のあらゆる情報やコミュニケーションの「ハブ」となる役割を担う。徒歩や自転車圏内ごとに、その機能が集約されている地域の総合店舗と言うイメージしやすい。これからの小売業は物を売るだけでなく、地域的生活全般をサポートするサービス業に転換して行くことが課題である。

このような可能性と必要性を担っている一方で、商品が想定外の使われ方をしているケースは多い。情報量が膨大で追い付けないケースもある。商品は固定化したものではなく、揺れ動く現象で商売の種はそこかしこに落ちているのである。

高度成長産業社会のもとでは、企業の販売技術や宣伝、広告が発達し、人々の欲望や欲求をつくりだす。消費者が生産者に振り回され、頼り過ぎる姿は好ましくなく、主客が逆転し、生産が需要を誘発、消費者の自立が損なわれることは、良い訳がないのである。

今、背中を押すのはアマゾンを筆頭とする通信販売への動向である。デジタル投資を拡大することで、消費データを分析し、新しい商品の開発につなげるなど、付加価値を高める方策を探っている。店舗網や資金力など規模で劣る小売店は優勝劣敗が鮮明になる。

7 ネットによる実店舗のデータ争奪及び動向

従来のネットサービスでは取得できなかった実店舗でのデータ争奪が本格化している。個人での実店舗購買履歴を収集すればより精密な顧客分析が可能になる。消費者一人一人の嗜好にあった商品の割引クーポンなどの配信等で購入意欲を促すことができる。

実店舗のデータは開拓の余地が大きい。例えば店頭のPOS（販売時点情報管理）のデータで「何が」「いつ」「どれだけ」、売れたかが把握できる。さらに、スマートホン決済が加われば誰が購入したかが分かる。つまり、リアルなデータが加わる

ことにより、消費者が次に買う商品を予測できる¹⁹⁾。

一方で、個人として同意したくない収入やローンなどの資金情報やさらに健康、医療記録、あるいは個人行動や位置情報などあり、個人情報管理の問題も大きい。

ネット各社は短期間に小売市場を席卷した。ネットの勢いに押された実店舗はどのように進路をとるのか。商品を手で触って、納得してから買うことのできる店内には、新たな体験価値をうりものにする必要がある。納得できれば、「正価で構わない」、「心地良いお店で買いたい」、と言うニーズはある。ネットでは満たされない実店舗ならではの正攻法の売り方が再評価されるのである。

消費者が求める商品と空間の楽しさやつながりで新たな活路に挑んでいる店もある。どんなものでもネットで簡単に手に入る時代であり、確かにネットは有利ではある。反面、常に消費者の生活の質を上げるライフスタイルサポートを提供すれば、利便性や価格の安さとは一線を画すことができる。消費者と商品やサービスが直接接触する店頭では、商品陳列、店頭販促、接客など様々な与件が売上を左右する。空間、接客、体験と言った現場価値がことさら重要となって来た。

ネットで情報が膨大になり、自分に合う商品などが分からない人がおることから、好みの商品を提案できる業務強化が必要である。アマゾンなど既存の小売を侵食するネット勢力は機敏に消費の新たな姿を描く。ネット勢力と異なる戦略を描いて迅速に事業を変化させていく取組が欠かせないのである。店舗では、商品の価値や新しさが正確に伝わるのがポイントで、消費は心理的な面で左右されるから注視する必要がある。

8 ネット通販と物流との動向

社会構造の領域でネット通販が買い物弱者対策の一助となるかがポイントである。また、実店舗のネットへの参入がどうか、をふくめて消費者行動の変化を注視しなければならない。ネット通販ではアパレル、靴、書籍、CDなどのメディア商品や食料品、飲料品、化粧品等が多い。流通構造がこれで変化するか、である。

物流会社では定期配送など順路を決めることにより、物流効率の向上を狙っている。しかしながら、物流問題がうきぼりとなり、例えば、コンビニ大手（セブン、ファミリー、ローソン）3社は、駐車場のない店舗に商品を配送するトラックの駐車場スペースを、共用する状況で、競合コンビニが配送で協業するのである。つまり、共に運転手の人手不足に加えて、都心部の駐車場所確保が課題となっており、非競争分野で手を組むのである。

加えて、自宅にいなくても消費者が生鮮品を受け取れる冷蔵機能付き宅配ボックスが広がり始めた。家事を減らす「時短需要」が拡大して、ネット通販での生鮮品購入が増えている側面もあるが、人手不足の宅配会社が再配達を減らす意向が強いことも影響している。勿論、ネット通販市場の拡大基調はつづくともみている²⁰⁾。

特に生鮮品など食料品は保管の難しさに加えて、単価が低く、実店舗を構えるスーパーなど近隣に競合が多いため、食品をネット通販で購入する割合は低い。働く女性の増加で食品の受け取り需要は今後も伸びると思われることから、冷蔵宅配ボックスが普及すれば店頭でのまとめ買いが減り、ネットの利用頻度は上がる見通しである。

供給サイドの宅配会社側が不在時に保管できる宅配ボックスの普及を望んでいることも荷物の再配達の問題視されるなか、市場拡大を後押ししそうだ。食品のネット通販が一般的になるのは5～10年先であろうがいずれくるであろう。

9 新しい小売業は革新的な安売りで既存業者から市場を奪っている流れであった。やがて、安さだけでは魅力が薄れ、品揃えや接客の充実、店舗内環境の快適さなど非価格競争となった。今は、デジタル革命で手のひらに有るスマートフォンで営業時間を気にしないでよい巨大な市場となっている。

他方、新しい小売の輪は至るところに構築され、さらに「店舗の雰囲気と新しい顧客体験」が重要となって、自分の価値観や感情で消費を決める、いわば自己実現型消費時代になっているのである。

つまり、「モノ」の価値は消費者が決めるのである。飽きとの戦いで常に新しさを求められる今日、明日に何が売れて消費者に支持されるかが大事である。

ネット通販が実店舗を追い込んでいるが、コンビニエンスストアは便利さで低価格競争から脱したが、ネットはその基盤をも揺さぶっている。ネットの普及は、流通情報発信の主体に押し上げ、消費者の声や写真が商品の売上を左右しているにいたっている。

しかしながら、人を介さないネット消費の反動で、人と触れ合う施設が注目されている。短時間で買い物をする人を支援する無人店舗がいまテストされているが、付加価値はいろいろな人が集い、活動する空間で生まれる。バーチャルな情報空間はそれをより有効に機能させる手段となり、活用する「場」が必要である。

「顧客」が「個客」となる時代で、企業は自社のブランド品の売上が減少するリスクを抱えながら「個」への対応も迫られている。食品など消費財は、変化がもっとも速く表れてきた業種の一つとも言え、デジタル革命は産業界全体に及んでいるのである。

おわりに

市場においてはネット販売の時代こそ、小売業ではネット販売と実店舗販売の組み合わせが鍵となる。ネット販売の強い企業がどこまで実店舗販売を取り込んで行くか、注目されると同時に、実店舗を中心とした旧来の小売業がどこまでネット販売の機能を取り込んで行くかにも注目が集まっている。

情報化の進展で消費者は買いたい商品についての情報を集め易くなっている。実店舗販売にとってネット販売のサービスは自らの店舗の機能を脅かす存在である一方で、店と消費者のつながりを広げる重要な手法となる。消費者が興味のある商品をネットが検索始めた時点から、小売業の競争が始まっている。返品が可能であることは実店舗販売の強みであり、消費者が現物を直接見たり、手で触ったり、重さや大きさ、形態を実感できるわけである。つまり、より気軽に実店舗に誘引される重要な武器となるのである。

注1) 「生協ハンドブック、2016年版」日本生活協同組合連合会、2016年、36～39頁

2) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、207～212頁

3) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、30～33頁

4) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、60～62頁

5) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、220～221頁

6) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、225～226頁

7) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、55頁

- 8) 「CO-OP SAPPORO、コープさっぽろについて概要」生活協同組合コープさっぽろ、2019年1月、1～2頁
- 9) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、66～67頁
- 10) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、73～74頁
- 11) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、76～77頁
- 12) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、112～115頁、及び「コープみらい、広報誌」生活協同組合コープみらい、2018年6月号、4～5頁
- 13) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、106～107頁
- 14) 「前掲書」日本生活協同組合連合会、2016年、99～104頁
- 15) 「生活協同組合コープみらい、コープみらいの概況」生活協同組合コープみらい、2018年5月くらしのサポート、8頁
- 16) 日本経済新聞2019年1月21日記事、及び「コープみらい、広報誌」生活協同組合コープみらい、2019年1月号、6～7頁
- 17) 日経MJ流通新聞2018年3月5日記事
- 18) 日本経済新聞2018年2月12日記事
- 19) 日経MJ流通新聞2018年12月14日記事
- 20) 日本経済新聞2018年12月26日記事

参考文献

- 「コープデリ、2018年6月号パンフレット」いばらきコープ、2018年6月
- 川口清史他「進化する共同購入」コープ出版、2006年
- 隅谷三喜男「賀川豊彦」岩波書店、1995年
- 「生活協同組合コープみらい・コープみらいの概況」生活協同組合コープみらい、2018年5月
- 「コープみらいの広報誌」生活協同組合コープみらい、2018年6月、2019年1月
- 「コープさっぽろ」生活協同組合コープさっぽろ、2019年1月
- 中小企業動向調査会「業種別業界情報、2018年版」経営情報出版社、2018年
- 日本農業新聞「協同組合の源流と未来」岩波書店、2017年
- 「日本生活協同組合連合会・Wikipedia」日本生活協同組合連合会、2018年4月
- 「CO-OP News Release」日本生活協同組合連合会、2018年9月
- 「生協ハンドブック、2016年版」日本生活協同組合連合会、2016年
- 日経MJ流通新聞
- 日本経済新聞