

論 説

生協経営分析の着眼点

奥 村 陽 一

目 次

- I. 生協経営の現状
- II. 品質保証体系の再構築
- III. 改正生協法と事業連合化
——コープネットグループの理念とビジョン
- IV. 生協のガバナンスと社会的責任
——ちばコープの実践から
むすびにかえて

I. 生協経営の現状

1. 生協経営分析の着眼点

本稿は、生協経営の現状をとらえ、こんにちの生協経営分析の着眼点を見出すことを課題としている。消費生活協同組合（以下、生協）は、「国民の自発的な生活協同組織の発達を図り、もつて国民生活の安定と生活文化の向上を期することを目的」（生協法第一条）とする協同組合であり、購買事業をはじめ、利用事業、共済事業、福祉事業などの各種事業を営んでいる。生協は、「一定の地域または職域による人と人との結合」であり、組合員の相互扶助組織である。生協は、その行う事業によって、組合員に最大の奉仕をすることを目的としており、非営利目的の組合員の相互扶助組織という一面と経済事業主体としての一面を併せ持っている。

こんにち日本生活協同組合連合会（以下、日生協）の加盟生協は609（うち地域生協は154）を数え、その組合員数は2,532万人（同1,809万人）、総事業高は3兆4,112億円（同2兆7,116億円）に達している。その世帯加入率は34.2%であり、組合員と家族を合わせれば定住人口の過半を占めている。また地域生協は、小売シェアで約2.0%、食品販売高シェアでは約4.9%を占めている。1948年の生協法制定いらい、「食の安全を追求する先駆的存在となることや地域の核となって福祉事業に取り組んできた」（生協制度見直し検討会〔2006〕、1頁）ことが、このような発展をもたらしたといつてよい。

生協の経営分析は、企業のようにその事業面だけを取り上げて業績・成果を語ることができない。一見するかぎりでは、生協は店舗及び無店舗業態を展開する小売業と同様に見える。ところが生協の活動は、都道府県を基本とする県域規制（活動エリアの制限）や員外利用規制（顧客の制限）を受けており、自己資本の調達も組合員による少額出資（1人1票の原則、出資制限、配当制限、脱退の自由）に支えられている。それゆえ、小売業と同じ基準での事業合理性を追求

できない。生協は、組合員の「出資」にもとづいて事業展開を行い、組合員の「利用」によって支えられる。ここで鍵となるのは、組合員の「参加」である。生協が組合員に寄り添い、その声を聴き取ることができたときに、「出資」「利用」「参加」が効果的に作用して大きな事業力となる。それゆえ生協経営の分析には、「事業と組織の統一」という視点が欠かせない。

P.F. ドラッカー『非営利組織の経営』(ドラッカー [1991]) では、「決算書のない決算」(What Is the Bottom Line When There Is No “Bottom Line”?) という表現を用いて非営利組織の経営を特徴づけている。「企業には、財務の決算書がある。もちろん、損益だけでは成果を判定するのに十分とはいえないが、少なくともそれは、具体的な何かを表す。したがって、経営者の好むと好まざるとにかかわらず、利益が、成果を測定する尺度として使われる。しかし、非営利機関の役員は、リスクを伴う決断を迫られたとき、まず、実現すべき成果から考えなければならない。その後、成果や結果を判定する手段を決定することになる。したがって、非営利機関の効率的な運営を心掛ける役員は、『成果をどう定義するか』という問題に、まず答えなければならない」(ドラッカー [1991], 133 頁)。

非営利組織は、決算書上の利益だけでは経営成果を判定できない。利益とは別に、「実現すべき成果」を定義し、これにもとづく判定基準をもつ必要があるというのである。では、成果をどのように定義すればよいのか。ドラッカーによれば、非営利組織は企業のように直接的な顧客の満足だけを成果と考えるわけにはいかず、多種多様な関係者と支持者(これを「支援してくれる顧客」(P.F. ドラッカー・G.J. スターン編著 [2000], 20 頁)と呼ぶ)を満足させることが重要であるという。たとえばコミュニティ・ホスピタルを例にとれば、顧客たる患者だけでなく、従業員のために治療費を払う地域企業、老人医療費を払う連邦政府、さらに高度専門職として訓練された病院で働く人々をも満足させる必要があるという。それゆえ、「非営利機関のトップにとって最初の、しかも最も難しい仕事は、その非営利機関の長期目標は何であるかということについて、関係者の同意を得ることである。こうした多種多様な関係者を統合するには、長期的な目標を中心とするしかないからである。短期的な結果に焦点を合わせようものなら、それぞれのグループが別々の方向に飛び跳ねることになる」(ドラッカー [1991], 137 頁)。このように、組織の使命(理念)にもとづいて、多種多様な関係者の声をすり合わせて長期目標(ビジョン)を立てることが重要である。そして、それを計画(中期計画)化して、初めて成果を定義することができるのである。

成果を正しく定義するだけでは十分ではない。成果が出るように経営しなければならない。「非営利機関には、正しいことだからという理由だけで限られた資源を浪費するのではなく、成果の出るところに資源を振り向けるという義務がある。」また、「非営利機関は人間を変革する機関でもある。したがって、その成果は、つねに人間の変化の中にある。すなわち成果は、人間の行動、環境、ビジョン、健康、希望、そしてなかんずく人間の能力と資質に現れる。…

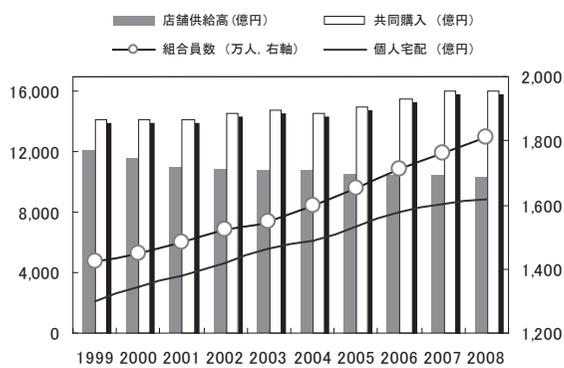
(中略)…最終的には、ビジョン、基準、価値、責任、そして人間の能力をどれだけ創出したかによって、自らを判定しなければならない」(ドラッカー [1991], 139-140 頁) というのである。このように使命・長期目標と計画遂行とのかかわりの中で成果(利益は事業上の成果を表す1指標)をとらえることが、非営利機関における「決算書のない決算」というわけである。

本稿では、個別の生協経営の分析それ自体を目的としていない。こんにちの生協経営を分析する上で着眼すべき諸側面を明らかにすることが課題である。理念やビジョン、事業形態や商品価値、事業連帯や組合員参加、組織運営や社会的責任など、決算書には現れない諸側面についても洞察を広げて、こんにちの生協経営分析の着眼点を探っていく。

2. 生協の業態ミックス

少子高齢化を伴う人口減少、1997年をピークとする個人所得の低落、デフレ基調の経済下において、2000年代の流通小売業は業界全体の縮小を余儀なくされている。経済産業省商業統計(小売販売額)によれば、飲食料品は1998年(暦年)～2008年で約▲1.5兆円、衣料品は約▲2.5兆円と大幅に売上を減らしており、2008年度(暦年)でそれぞれ41.7兆円、10.4兆円となっている。とりわけ百貨店・スーパー業界がこの間約5兆円もの売上を減らしており、業界再編が展開しているのは周知のとおりである。ただし飲食料品に限ると、大規模小売店(百貨店・スーパー)が約1.4兆円、コンビニエンスストアが約0.8兆円の売上を伸ばしている。

こうした中で地域生協は、1998年度から2008年度まで、ほぼ2.5～2.6兆円の供給高を維持している。供給高のうち食料品が約8割を占めるため安定的に推移しているが、これは図I-1に示されるように、この間の400万人近い新規組合員の加入によって支えられている。組合員数の増大により出資金総額は44%増え6,964億円に成長したものの、組合員1人当り購買月利用高は1999年度から減少を続けて、2008年度には12,068円(82%)になっている。



(出所) 日本生活協同組合連合会 [2009a], 15 頁資料より作成。

図 I-1 地域生協の供給高と組合員数の推移

組合員数増大に寄与しているのが個人宅配業態の伸長で、その供給高は1999年度の4倍強(2008年度は8,909億円)に成長している。個人宅配を含む共同購入全体では、1999～2008年度で13%伸び、1兆6,075億円に達している。これに対して店舗供給高は、1999～2008年度で15%減少させ、1兆365億円まで落ち込んでいる。もっとも店舗事業については1994年以来15年連続の赤字(経常剰余率マイ

ナス)が続いているため、スクラップ&ビルドを行っている。同時期、店舗数は1,405店から1,126店へ、売場面積も1,349千㎡から1,270千㎡へと減らしており、逆に1店舗当り売場面積は17.5%増えて1,128㎡に達している。それでも、一般に黒字を出しにくいといわれる、1,000㎡(約300坪)未満の小型店が未だ56%ある。2008年度の店舗事業の経常剰余率は▲2.6%であり、これを共同購入事業の経常剰余率2.4%で埋め合わせ、全体として1.0%の経常剰余率を保っている。店舗対共同購入の供給高割合を38:62としているため、厳しいながらも全体としては健全経営(黒字)が保たれているのである。

大手量販店でも撤退を余儀なくされ経済下にあつて、店舗業態は必ずしも事業効率のよい業態とはいえない。それでも店舗は組合員の強い願いを実現したものであり、1980～90年代には店舗展開により組合員拡大も進み、全県規模でのスケールメリットを実現できたのである。表I-2を見れば、組合員数の増大に伴って店舗展開を広げてきた地域生協の発展モデルが分かる。組合員数が2万人、15万人、30万人、50万人へと増大するのにつれて店舗の比重が増し、供給高も30億円、200億円、400億円、800億円へと拡大してきた。店舗では品揃えの幅と深みをつけることができるので、組合員1人当り利用高を飛躍的に高めることができる。組合員の暮らしをより広範囲に支えるには店舗展開が必要だと考えられた。

表I-2 地域生協の業態ミックス別の経営指標 (個別生協については付表を参照)

	共同購入 事業	店舗供給 事業	店舗供給割合			
			0%	0~25%	25~50%	50~75%
生協数	129	77	71	38	18	12
組合員数平均(万人)	—	—	1.9	14.8	28.7	47.9
常勤者数平均(人)			67	558	1,048	2,426
総事業高平均(億円)	—	—	27.5	221.3	390.8	789.6
供給高総額(億円)	15,922	9,852	—	—	—	—
組合員一人当月利用高(千円)	—	—	12.6	12.6	11.5	13.9
常勤者一人当月事業剰余金(千円)	—	—	960	831	771	690
常勤者一人当月供給剰余金(千円)	1,057	507	—	—	—	—
自己資本比率(%)	—	—	57.4	65.4	63.1	47.1
商品回転日数(日)	5.4	—	0.8	2.1	4.3	10.5
供給剰余率(%)	23.0	22.8	24.1	23.0	22.8	23.3
うち人件費率(%)	7.7	11.0	10.0	10.5	9.9	10.5
うち物件費率(%)	11.8	12.6	16.8	13.8	14.1	14.3
直接剰余率(%)	5.4	0.3	0.6	0.9	0.8	0.7
うち本部管理費率(%)	3.1	2.9	—	—	—	—
事業剰余率(%)	2.3	▲2.6	—	—	—	—
うち事業外収支比率(%)	0.6	▲0.1	—	—	—	—
経常剰余率(%)	2.4	▲2.6	0.9	1.3	1.1	0.6
総資本経常剰余率(%)	—	—	1.7	2.6	2.3	1.2

(注) 常勤者には定時正規換算を含む。「業態ミックス」については、野村秀和編著〔1988〕8-10頁。
(出所) 日本生活協同組合連合会〔2009a〕, 102-108頁より抜粋して作成。

確かに、店舗事業は容易ではない。共同購入と店舗とでは経常剰余率で5.0ポイントもの開きがある。その要因は、事業外収支(金利)が0.7ポイント、本部管理費が▲0.2ポイント、人件費が3.3ポイント、物件費が0.8ポイント、供給原価が0.2ポイントである。店舗業態は取扱品目が多い代わりに多くの人手と多額の設備コストを要するため、その分高い生産性が求められる。しかし、競合上の規模や立地、商品と仕事の仕組みなど、条件の違いに見合う高い生産性を実現するには相応の熟練が必要である。常勤者一人当たり月供給剰余金は、現状では共同購入の半分程度である。商品回転日数もスーパー業界のベストプラクティスを示すヨークベニマルの約6日と比べると、店舗供給割合50%を超える生協のそれは10.5日といまだ改善の余地が大きい。

首都圏生協を代表するコープネット事業連合の赤松光理事長は、「店舗事業の黒字化はもう待ったなし」であるとして対応策を語っている。「店舗段階の経常剰余が3年連続で赤字なら撤退」とする基準を設けているものの、総代会での承認が必要とされるので退店の決定が遅れがちになる。これを見直すと同時に、「5年で累計経常黒字化が見込める」立地(「450坪SMで首都圏なら供給高見込み16億円」)に、今後の出店を絞るという。また、店舗オペレーションの標準化を行い生産性の低い店を立て直すと同時に、多すぎるコープ商品のアイテム数について2割程度の削減をして、メリハリの効いた売り場をつくるという(販売革新編集部[2009a], 70-72頁)。共同購入の伸びも鈍化しているこんにち、もはやその剰余に頼った店舗展開の余地はない。地域一番店となる強い店舗づくりができないならば、迅速な立地や規模の見直しが求められるよう。

3. 個人宅配業態の伸長

店舗の苦戦を補って余りある前進を遂げているのが、個人宅配である。組合員拡大も個人宅配の取り組みによるところが大きい。配送手数料を払ってでも個人宅配を選ぶ理由には、「勤めに出て留守がち」「都心のマンション住まいになり近隣とのつながりが薄い」「高齢で重いものや嵩張るものの買い物が不便」「子育てにも便利」「通販やインターネットでの買い物に慣れてきた」など、ライフスタイルの多様な広がりがある。生協は共同購入事業において商品仕分けや物流システムを確立していたため、配送委託業者の活用も含めて個人宅配業態を容易に展開することができた。個人宅配という点では店舗補完型のネットスーパーが流行の兆しを見せてきたが、ネットの活用については生協も対応を進めている。

個人宅配の成功を支えるのは、商品力とマーチャンダイジング力である。後述するように、生協は、3つの基本的価値(安全性・品質・低価格)と5つの付加価値(美味・健康・産地・環境・便利)を体現したコープ商品を、組合員に提案している。2008年度は「プライベートブランド(PB)元年」といわれるほど大手量販各社がPB強化を図ってきたが、コープ商品にはこれに対抗で

きるだけのラインアップが既にある。

むしろ問題は、それぞれの価値を、それを必要とする組合員に届けることができているのかという点である。店舗にしる共同購入にしる、組合員に価値を届けるマーチャンダイジング(以下、MD)が十分にできているかどうか問われている。前述のコープネット事業連合では、「マス MD」「エリア MD」「フォーマット MD」「メディア MD」「パーソナル MD」とマーチャンダイジングの区分をし、それぞれに適的な商品を選び提案する取り組みを行っている。マス MD とは、基本的価値を持つ定番商品で、全国一律に売場の基本とすべき商品の MD である。これに対してエリア MD とは、地場産品のように地域の生産者や消費者に適合した商品の MD である。フォーマット MD とは、個人宅配・班供給・店舗供給の各業態に適した商品の MD である。メディア MD とは、カタログ・ウェブ・ケータイ・デジタル TV など、商品提案の場である媒体に適した商品の MD である。パーソナル MD とは、一人ひとりの個人の好みに応えた商品の MD である。これらカテゴリー間の配分をどのようにするのかは、実務の中で確かめていくべきことであるが、それぞれの価値を、それを必要とする組合員に届けることができこそ、コープ商品の力が生きてくるのである。

個人宅配は、このような MD 力が試される業態である。個々の組合員に寄り添い、組合員の声や願いを聴き取り、これを「見える化」することが重要である。組合員との接し方について、「現代はサービスではなく、ホスピタリティが求められている」と、ちばコープの田井修司理事長は強調する。コープネットグループでは、この考え方を「利用継続顧客戦略」として目標化している。この間、新規組合員の 1 年後定着率は 40～50%で推移している。統計データによると、最初に 10 品目購入した組合員は、5 年間利用を継続するという。コープネットでは組合員個人に適合した 10 品を提案し、客単価 5,000 円を超える取り組みを担当者に期待している。したがって組合員拡大の担当者は、まず一人ひとりの組合員(加入対象顧客)とコミュニケーションを図り、その人がどういう暮らしをし、生協に何を求めているのかをしっかりと聴き取ることが強調されている。

「重要なことは、<組合員から永続的に取引してもらうこと>で、生涯にわたり組合員と関係性を構築し、利益や価値を得ること。そのためには、顧客満足を向上させ続け、その最大化をめざす。生協との出会いである拡大や広告の場面から、利用の継続と定着までを、川の流れるようにつなげ続けること。一連の流れの中で生協の『商品』や『活動』を知り、生協との出会いがあり、それを地域や世代へと広げていくことが大切なことである。生協の『商品』や『サービス』を通して生まれた信頼関係が組合員満足を高め、ロイヤリティーを熟成し、また、私たちのもとに戻り、さらに組合員満足を高める。このような価値循環(ライフタイム・バリュー)を創り出すことが、生協の担当者に求められる」(田井理事長へのヒアリングから)のである。必ずしも個人宅配に限ったことではないが、組合員のライフスタイルは多様となり、商品に対す

る嗜好も十人十色となっている。組合員と「顔の見える関係」を再構築し、個々人のくらしの願いや声をしっかりと聞き届けようというのが、「利用継続顧客戦略」の中心的なねらいであり、これにはホスピタリティの精神が必要とされているのである。

II. 品質保証体系の再構築

1. コープ商品のブランドパワー

生協の事業力の基礎となるのが、コープ商品のブランド力である。Chain Store Age 誌(2009年2月15日号)には、2008年12月に主婦1000人を対象にして調査した流通各社のブランドパワーランキングが報じられている。2008年度は原料価格上昇によるナショナル・ブランド(以下、NB)の値上げ、景気低迷に伴う家計の圧迫や医療・年金等の生活不安から、低価格志向を取り込んだ量販各社のPBが大きな支持を受けた。これに対してコープ商品のランキングは、偽装牛肉事件や冷凍ギョーザ事件の影響で前年から5ポイント以上もスコアを落とし、かろうじて第2位に踏みとどまっている(表II-1を参照)。とくに、「安全性に配慮している」というイメー

表II-1 ブランドパワーランキング2008(上位5社)

ブランド名	企業グループ	スコア(前年)	売上高(億円)	価格が安いところ	味や品質がよい	品揃えが豊富である	安心感がある
①トップバリュ	イオン	81.3(77.7)	4,000	83	31	55	40
②コープ商品	日生協	68.6(74.0)	3,995	44	30	27	49
③セブンプレミアム	セブン&アイ	63.1(56.9)	1,800	59	31	41	38
④セービング	ダイエー	52.6(53.3)	—	85	13	34	20
④CGC	CGC	52.6(49.4)	2,300	86	21	32	24

表II-1(続き)

ブランド名	安全性に配慮している	必要な商品情報が明示されている	消費者の意見が商品に反映されている	利便性が高い	産地・素材・製法へのこだわりがある	機能性に優れている	健康感がある	環境に配慮している
①トップバリュ	20	19	20	28	10	11	7	13
②コープ商品	36	21	30	17	27	7	15	16
③セブンプレミアム	15	13	15	28	10	7	5	7
④セービング	9	9	10	17	4	4	2	5
④CGC	12	10	10	20	4	5	5	6

(出所) 坂元英樹 [2009], 46-47頁, 図①②より上位5グループのブランドを抜粋して作成。

ジで大きくスコアを落としている。生協は「安心感」や「安全性」では相対的に高い評価があるとはいえ、他社グループが追いついてきており、コープ商品の強みが相対化されている。

こうしたコープ商品のブランド価値の毀損は、コープネットグループのブランド定点調査(毎年7月)において、より深刻な結果として現れている。「安全・安心」についての評価点数は、商品事故・事件のあった翌2008年度にスコアが半減し、2009年度調査でも殆ど回復していない。生協を理解し最もよく利用してきたコア・カスタマー層から、このような厳しい評価を受けている点がとくに厳しい。冷凍ギョーザ事件でマスコミ報道に取り上げられたちばコープやみやぎにおいて、2008年度の共同購入供給高が大きく落ち込んでいることに、事態の深刻さが現れている(附表参照)。コープ商品は「安全・安心」が最大の訴求ポイントであっただけに、マスコミが耳目の集めやすい生協を集中的に取り上げたのである。逆にいえば、生協は安全・安心という点で絶えず業界水準を上回る取り組みが期待されているのである。

2. 第三者検証委員会の最終報告

コープ商品のブランド価値や、会員生協の業績に深刻な打撃を与えた冷凍ギョーザ事件から、生協はどのような教訓を引き出したのであろうか。事件直後の2008年2月、「冷凍ギョーザ問題検証委員会」(第三者検証委員会)が、リスク分析専門家、マネジメントシステム国際規格専門家、食品安全行政担当者など各分野の第一人者を招いて発足した。同委員会には、日本生活協同組合連合会(以下、日生協)から、今後の食品安全管理や危機管理のあり方が諮問された。同委員会は日生協の事件への対応を検証し、提言を中心とした最終報告をまとめている。

最終報告は、まず今回の事件は、「通常の衛生管理や品質管理の問題を超えた高濃度の農薬に汚染された冷凍ギョーザが原因となっており、生協のみの対策では今回のような事件の発生や被害の拡大を防ぎきれないことは明らかである」(第三者検証委員会〔2008〕「はじめに」、2頁)と述べている。「食品安全管理という側面から見ると、今回の冷凍ギョーザ問題は、牛肉コロッケの虚偽表示問題や従来の残留農薬問題と同じ性格ではない。虚偽表示や残留農薬問題は、一定のサンプルを検査すれば、その異常は比較的容易に検証可能である。また結果として起こる危害は急性の致死量に達するような事例にはならない。一方、今回の冷凍ギョーザ事件は、急性の有症事例であり危機管理対応(クライシス・マネジメント)が求められた。その意味では、今回の事件は食品の安全性確保に関する新しい問題を象徴的に包含している」(第三者検証委員会〔2008〕「おわりに」、15頁)とこの問題の新規性を強調し、従来の発想にはない危機管理の必要性を述べている。ひとり生協だけで防ぎきれない問題ではなく、社会的に対処すべき課題が残されていることを指摘している。

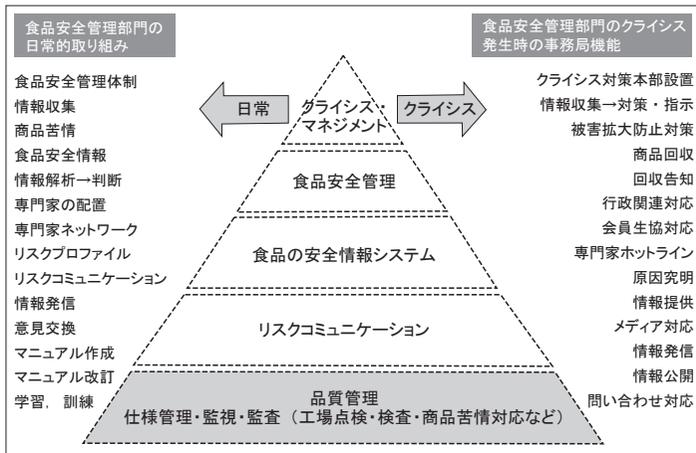
その上で、以下のような二つの教訓を引き出している。一つ目は、生協の食品安全管理の考え方の中に、従来の「フード・セイフティ(食品安全)」とは異なる、「フード・クライシス(食

品防御)」の観点に欠如していた点である(第三者検証委員会〔2008〕, 10-14頁)。クライシスが起こりうるという理解と、それが起こった場合の対処について知識がなかったということである。コープ商品に対して製造者と同等の責任を持つという自覚が薄かったということでもある。

今でも冷凍ギョーザ事件は原因説明が終了していない。しかし、多発した有症事例(中毒症状が出た例)の共通性(製品、製造日、製造元)から、中国の製造工場で一定時期に故意による毒物混入が行われたであろうという推測が成り立っている。これは「まさか」の事態ではあるが、日生協は海外製造元の工場点検を製造委託先企業に任せ、入荷された商品のサンプル調査というフード・セイフティの観点からの点検で終わっていた。もちろん商品開発時の工場点検は行っているし、その後は1.5年に一度の割合で点検を行う決まりであったが、これではクライシスの抑止にはつながらないことが分かった。

また、生協で最初の有症事例が起こってから二度目の有症事例が起きるまで、25日ものあいだ製品回収を独自に決定できなかったことに、ブランド責任者としてのリーダーシップの欠如が見られる。最初の有症事例が起きた時点では単発の事例であり、会員生協では日生協への報告、保健所への届出、事業連合への商品検査依頼など、一連の適切なプロセスが進められていた。当該商品は、「製造元工場(天洋食品)→製造委託先企業(JTフーズ)→日生協→事業連合→会員生協」という経路で店頭に並んでいるのだが、どこで起きた事故かを特定するには生協内部の多数の部署との突合せが必要であり、原因説明には時間がかかる。しかしその後、イトーヨーカドー店舗での有症事例が発生し、そして二度目の有症事例がちばコープで発生する。日生協はこれをJTフーズから知らされ、この時点で対策本部を設け、程なくJTフーズと共同で記者会見を行い、天洋食品工場製造品の全品回収を発表した。この発表まで、最初の有症事例発生から約33日かかっている。

このように事件性・緊急性を確信するまでに相当な遅れが生じたのであるが、日生協にはこの事件の予兆となるべき情報が存在していた。前年10～11月に物流事故として処理・報告されていた、3件の同じ商品の異味・異臭である。これら無症事例は二度目の有症事例が起きてから突合され、事態の多発性が初めて認識される。もしこれらの情報が日生協で一元的に管理されておれば、少なくとも二度目の有症事例が起きる前に、日生協が独自に製品回収を実行できたかもしれない。検証委員会は、この点を指摘しているのである。生協の連合組織は、日生協、事業連合、会員生協と三層の複雑な構造をもっているが、外部から見れば「生協は1つ」である(第三者検証委員会〔2008〕4頁)。当然にして、食品安全管理に関する情報の一元管理と、クライシス時の統一的対応ができるものと期待されているのである。「生協は1つ」ということが、今後の生協を考える上での第二の教訓である。仮にもそのような体制整備を図ることができた場合は、全国各地の生協組合員の協力によって、他の流通業者よりも早く事態の特定と説明ができるのである。「安全・安心」を標榜する生協であれば、そのような先進性を発揮し



(出所) 第三者検証委員会〔2008〕, 11頁。

図Ⅱ-2 品質保証体制と食品安全管理・クライシス対応のイメージ

社会をリードするというのが期待される水準である。

検証委員会は、今後生協が先進性を発揮する上で構築すべき食品安全管理体制として、図Ⅱ-2のようなイメージを示している。この図の最下段は、従来どおりの「品質管理」を意味している。これを土台として、その上位段階の強化・改善が提言されている。

「リスクコミュニケーション」とは、組員・消費者をはじめ、メディアや医療機関、行政など食品安全情報に関する関係者と、食品リスクに関して日頃からコミュニケーションを強化しておくことである。食品の安全性確保にはコストがかかるし、サンプル調査を中心とする日常の管理には制約がある。工場点検や原料不足時の代替原料使用などによるリスクについても、その限界について理解を広めておく必要がある。ましてやクライシス（故意による異物混入など）を100%予防することは容易ではなく、むしろ発生時のコミュニケーションに備えることが重要である。組員のもたらす情報は生協にとってクライシスの予見手段となること、それこそ生協の持つ強みであることが強調されている。

「食品の安全情報システム」では、組員情報をクライシス予見に生かすため日生協として一元管理すること、さらには行政、事業者、医療機関など社会的に拡張された食品安全データベースの構築を呼びかけている。その上で、「食品安全管理」は、食品安全情報の収集・解析・評価・発信が迅速に行える体制作り、商品のリスクプロファイル（原料調達・製造・輸送・販売・消費の全段階で起こりうるリスク）の作成、職員の教育・訓練等を強化することである。これらの施策を基礎にして、「クライシス」時の対応がある。なお、第三者委員会は、コープ商品以外の商品に起因する健康被害が発生したときにも、日生協だけでなく、生協全体で食品安全管理に取り組むことを提言している（第三者検証委員会〔2008〕, 4頁及び「中間報告」17頁）。

3. 品質保証体系の再構築

日生協では2008年度の深刻な議論をふまえ、2010年に向けた新・コープ商品政策を打ち出している。そこでは、商品の品質保証体系の再構築が何よりも重要な課題となっている。「コープ商品のブランド責任者として、製造者と同等の責任をもつという考え」（日本生活協同組合連合会〔2009〕, 11頁）に立って、原料から食卓までのフードチェーンの安全管理の強化を図らねばならない。具体的には、表Ⅱ-3に示されているように、フードチェーンの全プロセスにわたって管理強化すべき課題を明らかにしている。

表Ⅱ-3 「原料」から「食卓」までのフードチェーンの管理強化

プロセス	管理課題
①商品開発・管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前に十分なリスク評価を行い、リスク管理を明確にした商品設計を行う。 ● 開発プロセス工程を徹底検証することにより事故を未然に防止する。
②原材料生産	<ul style="list-style-type: none"> ● 原料リスクの高まりを受けて、原料管理の監視を強化する。
③製造	<ul style="list-style-type: none"> ● 工場の点検により、原材料や製造工程の品質管理・安全管理が十分に確認できる委託先で製造する。 ● 品質を保証する管理項目を拡充し、重点的に管理する。
④検査・検証	<ul style="list-style-type: none"> ● 苦情対応に関して適切な分析・検査を徹底し、安全管理体制を構築する。 ● 継続的な改善行動を促す検査・検証活動を組織的に確立する。
⑤物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流における安全品質プランを作成し、品質基準に見合った物流品質管理体制を管理し維持する。 ● 物流施設におけるセキュリティなどの安全管理を徹底する。
⑥問い合わせ・苦情	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料のお問い合わせや苦情などの情報を、会員生協や取引先に公開し、フードチェーン全体での「食品安全情報共有化」をすすめる。
⑦危機管理	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメントの管理体制を構築し被害の拡大を最小化するための対策と危機管理を迅速に行う。

(出所) 日本生活協同組合連合会〔2009b〕, 11-12頁より抜粋して作成。

日生協とならんでコープネット事業連合でも、独自に品質管理の再強化を行い品質保証の再構築を図っている。まず、「食品安全推進室」「品質管理部」「組合員サービス管理部（お申し出対応）」からなる「品質保証本部」を、商品事業部から独立して専務理事の直轄下に設置した。そして食品安全・品質保証を実現するために、HACCPの手法（NASAが宇宙食の衛生管理のために考案した管理手法）を取り入れた食品安全マネジメントシステムを構築している。食品安全・品質保証委員会を月次で開催し、上記システムの運用定着や食品の安全・品質に関わる問題について日常的な情報共有と問題解決を図っている。こうした体制強化と同時に、一般仕入商品の管理、商品仕様書の管理、中国製食品の点検、工場点検、温度管理、お申し出対応、商品検査といった個別課題についても強化策を打ち出している（コープネット事業連合〔2009a〕, 2-3頁）。

2008年度のコープネット商品検査センターの検査件数は、微生物、残留農薬、食品添加物、内容量、GMO（遺伝子組み換え食品）、肉種・品種判別などの分野で合計36,003件である。コープ商品については日生協商品検査センターが同様の分野で16,384件の検査をしており、計52,387件の検査が行われている。商品検査は商品の品質・安全を確認し品質改善に生かす

ことが役割であり、必ずしも不良品の発見・排除が主目的ではない。確かに、品質保証上の大切な機能であるが、あくまでサンプリング検査であるという制約がある。それゆえ、「苦情お申し出」など、組合員発の情報も重要となる。2008年度の組合員からのお申し出は、餃子事件の発生した2007年度より2%伸び45,407件になった。その内容は多い順に、「商品不良一般」「異物の混入」「鮮度・変敗」「味・風味」「異味・異臭」「汚れ・破損」「容器・包装」「下痢・腹痛・けが」となっている。コープネットグループでは、『品質保証&商品検査レポート〇〇年度報告』を毎年発行し、組合員の品質・安全意識の向上を図るとともに、このように組合員とともに食品安全管理をすすめる体制を再構築しているのである(コープネット事業連合[2009a], 4-7頁)。

Ⅲ. 改正生協法と事業連合化

——コープネットグループの理念とビジョン

1. 改正生協法の意義

2007年5月国会で成立した改正生協法は、制定時の1948年いらい59年ぶりの初の改正であり、その間の社会・経済状況の変化や生協自身の発展を反映するものであるとともに、総論としては生協としても受け止められる規制緩和の方向性を持つ内容であった。この改正に際しては、厚生労働省のもとに「生協制度見直し検討会」が設置され、2006年7月から数度の検討を経たのち、同年12月に『生協制度の見直しについて』という、「最終とりまとめ」が行われた。

同報告書では、まず「生協の現状と課題」について、次のように述べている。「生協は、『一定の地域又は職域による人と人との結合』であり、組合員の相互扶助組織である。生協は、その行う事業によって、組合員に最大の奉仕をすることを目的としており、非営利目的の組合員の相互扶助組織という一面と経済事業主体としての面を併せ持つ」と規定し、『不特定多数の利益』を意味する公益性の観点からは、社会福祉法人や公益法人、NPO法人のように広く一般に対して事業を行ってはいないものの、食の安全を追求する先駆的存在となることや地域の核となって福祉事業に取り組んできた生協は、これらに次ぐ存在として、位置づけられる」と特徴づけ、その公益性に高い評価を与えている。各論では以下のような方向での改正を提言している。

組織・運営規定については、規模が拡大し、経済事業主体としての責任が増大するとともに、事業が複雑化している生協組織の現状を踏まえて、①組合員の意思が反映される運営の確保、②機関の権限の法定化、機関相互の関係の明確化、③外部監視機能等の強化、④行政等の関与を趣旨とする、理事会・代表理事制の導入、解散・合併の総代会議決、役員選任制度の導入、員外役員枠の拡大、監事の権限整備、組合員の訴権の整備などであり、今日の生協の実情にふさわしいガバナンスのあり方を実現する内容になっている。

県域規制については、モータリゼーションやチェーンストアの展開など県域を超えた生活圏の広がり根拠に、「主たる事務所の所在地の都府県の接続都府県まで」、県境を越えた区域設定を可能としている。物流の観点からは、事業連合を活用することも是認している。員外利用規制については、原則禁止の枠組みが維持されながらも、「消費者の相互扶助組織という理念の中でそれに反しない限りで」、行政庁の許可によるもの、許可を不要とするものを認めていく姿勢に立った。許可を要するものとしては、保育所・老人ホームへの食材提供や生協間の物資提供。許可を要件としないものとしては、災害時の緊急物資の提供、体育施設・教養文化施設の利用、行政の委託事業、医療福祉事業などがあげられている。

医療・福祉事業については、生協の行う事業として独立して明記し、公共性の観点から区分経理を行うことや、それ以外の事業への資金移動の禁止、剰余金割戻しの禁止がいわれており、現在の実態が法に明記された内容である。共済事業に関わる制度については、契約者保護と経営の健全性確保という共済事業の社会的責任に由来する制度整備と、組合員のニーズに応える円滑な事業を遂行する目的から、現状に比べて一歩進んだ内容となっている。リスク遮断の観点から、一定規模以上の共済事業は兼業禁止とされた。

以上が主な改正点であるが、おおむね日生協が要求していた改正方向に沿っており、これは生協が消費者のパートナーとして長年の実績を積み上げてきた成果と受け止められる（日本生活協同組合連合会〔2006〕）。

2. 事業連合の発展

改正生協法では、生協の活動エリアについて接続都府県については県域を超えた区域設定を許容している。すでに多くの生協は、商品開発や業態展開、情報システム、物流、経理、人事・教育などの生協経営に関する諸機能について、全国をブロックに分けた広域の事業連合を単位として行っている。表Ⅲ-1に示されるように、地域ブロックまたは組織理念を異にする13の事業連合組織が誕生している。もっとも、事業連合に経営諸機能をどこまで統合しているかは、事業連帯の歴史によってまちまちである。それゆえ表中に見られる事業連合の総事業高は、商品卸機能の集約度合いによって全加盟生協の総事業高とは比例していない。

このような事業連合を形成するのは、事業連帯によるメリットを引き出すためである。巨大流通小売が道州単位で商品政策を展開している状況下で、これに伍して商品開発・仕入を行うには会員生協のバイイングパワーを結集することが不可欠である。このような結集を前提として、組合員ニーズにもとづく豊富な商品開発や低価格での仕入れが可能となる。連合化によって地場仕入れ等の地域性が失われるのではないかという懸念もあろうが、こうした地域性の活用についてはマーチャンダイジングにおける全体最適商品と地域最適商品との組み合わせの中で実現されるのであり、バイイングパワーを持つことで豊富な地域産品が扱えるというメリットの

表Ⅲ-1 全国の事業連合 (2009年3月末現在)

事業連合 (総事業高・卸売高)	加盟生協 (会員数, 組合員数)	全加盟生協 総事業高
北海道地域	コープさっぽろ (130万人)	2,387億円
サンネット (737億円)	コープあおもり, コープあきた, 秋田県北, いわて, 共立社, みやぎ, コープふくしま (7会員, 132万人)	2,045億円
コープネット (3,774億円)	いばらきコープ, とちぎコープ, コープぐんま, ちばコープ, さいたまコープ, コープとうきょう, コープながの, コープにいがた (8会員, 354万人)	4,987億円
ユーコープ事業連 (1,656億円)	コープかながわ, コープしずおか, 市民生協やまなし, うらが CO-OP, 全日本海員, 富士フィルム (6会員, 180万人)	2,255億円
パルシステム連合 (1,580億円)	パルシステム千葉, パルシステム茨城, パルシステム東京, コープやまなし, 埼玉県勤労者, ドゥコープ, 神奈川ゆめコープ, 他 (10会員, 119万人)	1,962億円
生活クラブ事業連 (619億円)	生活クラブ北海道, 生活クラブ埼玉, 生活クラブ千葉, 福祉クラブ, 生協クラブ神奈川, 生活クラブ東京, 生活クラブ長野, 他 (16会員, 29万人)	451億円
コープ北陸事業連 (224億円)	福井県民, コープいしかわ, 富山県 (3会員, 29万人)	389億円
東海コープ事業連 (758億円)	コープぎふ, みかわ市民, コープみえ, めいきん (4会員, 71万人)	1,038億円
コープきんき (1,389億円)	コープしが, 京都, ならコープ, パルコープ, 大阪いずみ市民, 大阪よどがわ市民, わかやま市民 (7会員, 170万人)	2,732億円
阪神地域	コープこうべ, 大阪北 (2生協, 160万人)	3,092億円
コープCSネット (779億円)	鳥取県, しまね, おかやまコープ, 生協ひろしま, こうち, コープやまぐち, とくしま, コープかがわ, コープえひめ (9会員, 153万人)	2,009億円
コープ九州事業連 (901億円)	エフコープ, コープさが, ララコープ, 水光社, コープおおいだ, コープみやざき, コープかごしま, コープおきなわ (8会員, 154万人)	1,883億円
GC連合 (508億円)	GCふくおか, GCくまもと, GCおおいだ, GCやまぐ, GC広島, GC(長崎), GCかごしま, 他 (13会員, 39万人)	647億円
きらり (69億円)	エスコープ大阪, 都市生活, 兵庫県学校 (3会員, 10万人)	105億円
自然派事業連合 (72億円)	自然派ビュー大阪, 自然派兵庫, 他 (10会員, 7万人)	93億円

(出所) 日本生活協同組合連合会 [2009a], 114-115頁より抜粋して作成。

側にも着目しなければならない。商品以外にも、共同購入のシステム統合によるカタログ・情報システム・物流システムなどの共通化やコスト効率の向上、店舗展開の統合化によるチェーンメリットの実現、情報・物流・経理・人事システムの統合による省力化など、統合の水準しだいで連合化による多様なメリットを引き出すことができる。

これらの経営諸機能の集約統合が最もよく進んでいる首都圏のコープネット事業連合(8会員)について、その理念とビジョンを見てみよう。コープネットの前身は、いばらき・とちぎ・ぐんま・さいたま・ちばによる東関東コープネットワーク(1992年設立)である。その後、1999年にコープとうきょうがこれに加盟。2004年に三者(さいたま・とうきょう・コープネット)共同で中期計画を承認する。2005年にコープながのが加盟し、2006年にコープネットグループとして理念・ビジョンを策定する。このときまでに三者は店舗、共同購入、物流、システム、

管理業務など、全面的にコープネットと共同化統合を図り、理念・ビジョンづくりに参画していく。そして2007年からは、ビジョンを達成するための第1期中期計画(2007~2009年)の実行に移っていく。なお、2008年にはコープにいがたがコープネットグループに加盟する。

コープネットグループの理念は、「CO-OP とともに はぐくむ 暮らしと未来」という。「CO-OP」とは、いうまでもなく co-operative (協同組合)の略称で、これが協同組合の理念であることを示す。「ともに」は、協同組合の相互扶助の精神・協同の心を示す行動原則である。「はぐくむ」は、生活の安定と向上に向けて進む決意を示しており、大切にしたいものとして「暮らし」と「未来」が掲げられている。「未来」には、現在の「暮らし」の向上の延長線上に、次世代(子育て)という時間的広がり、世界(平和や環境)という空間的広がりがある。

この理念を基礎として当面の10年間を展望した2015年ビジョンがあるが、このビジョンの最重要の目標は、「食と暮らしのパートナーとして最も信頼される存在になります」ということである。これをグループの成長目標におきかえると、2015年で組合員数を「500万世帯(組織率35%)」(2008年度末335万世帯)に、総事業高を「8,000億円」(2008年度5,004億円)にする。そのために重点となる課題は、(1)食の分野への集中、(2)経営基盤の確立と事業連帯、(3)大切に3つの「ともに」である。

(1)と(2)は表裏一体で、首都圏の食品供給事業者として最大シェアとなり、最も信頼される一番に選ばれる事業者になることである。生協全体の食品供給高は2兆円弱あり国内小売第3位の位置を占めるが、生協間で仕入・商品開発が統一されておらず、それだけの規模の力が十分に発揮されていない。コープネットグループは日生協とも機能統合を進め、事業連帯をつうじて規模の力を発揮すれば、ビジョン達成は十分に可能であると考えている。首都圏ということ言えば、接続エリアのユーコープ事業連合とあわせれば、目標達成はあり得ないことではない。むしろそれに伴う事業の質や経営基盤の確立が当面の重点課題である。(3)でいう3つの「ともに」は、①「共同購入・個配」「店舗」という各業態の自立とシナジーを追求すること。②組合員の事業への参加を強めること。③組合員・消費者の「暮らしの知恵」と、生産者・メーカーなど「つくる知恵」とをつなぐことである。協同の精神に基づくこうした課題を遂行することによって、初めて規模の力を発揮できるのである。

これらの重点課題いがいにも、2015年ビジョンにはいくつかの課題がある。「①食のパートナー事業」は既に述べたとおりだが、インターネットを活用した事業(共同購入におけるネット注文や店舗補完型のネットスーパーなど)への取り組み、300坪未満の小規模店を450坪規模のSMへと切り替えてチェーン展開を行う展望が語られている。「②暮らしのパートナー事業」では、組合員の半数にコープ共済・保険を普及する目標や、複合型福祉施設の多事業所展開を構想し、福祉事業の自立化を図ることが視野に入っている。「③新たな価値創造」という点で

は、インターネットや携帯電話、地デジTVなど、進化する情報基盤をフルに活用し、知恵共有・価値創造の場として生協を活かすことが課題とされている。くらしの知恵と生産者のもつ「つくる知恵」との結合も掲げられている。「④参加とネットワーク・組織運営」という点では、組合員の自主性をはぐくみ、組合員の参加をつうじて、ガバナンスを確立することが課題とされている。「⑤経営組織と事業連帯」については既に言及したとおりだが、これらの目標を達成するために、「事業の成長と開発のための投資が可能な剰余」と財務構造の確立が掲げられている。「⑥社会的役割」という点では、社会の中の存在として責任と貢献を果たす決意が述べられている(コープネットグループ [2007], 6-17 頁)。コープネットではこのような長期ビジョンにおいて8つの会員生協の夢や願いを反映し、これを計画に具体化して追求している。

3. 新・コープ商品政策の推進

事業連合の発展は、コープ商品の開発・普及と大きく関わっている。事業連合化の目的の一つは、全国の生協との連帯をつうじて日生協のコープ商品の強化を図ることである。日生協のコープ商品には、次の3通りがある。①日生協が主体となる卸開発商品、②日本各地の事業連合と協同してエリア単位で商品開発する「エリア共同開発商品」、③全国の事業連合と共同して開発し全国展開を行う「全国共同開発商品」である。全国共同開発商品は、2000年から委員会を開始して徐々に品目を増やし、2009年3月期に1,132品目に達している。その売上げは847億円で、全体の26%である。エリア共同開発商品は、コープネット事業連合、コープとうきょう、日生協で開発を始め、その後ほかの事業連合や大手生協も加わり、2009年3月期で2,057品目、1,310億円の売上に達し、全体の40%を占めるようになった。このよう

表Ⅲ-2 コープ商品の3つの基本的価値と5つの付加価値

▶基本的価値 (すべてのコープ商品に実現されていなければならない価値)	
I. 安全性の確保	使用場面において、商品自体の安全性が確保されていること
II. 品質の確かさ	使用する人、使用目的に対して十分な品質機能を実現すること
III. 低価格の実現	合理的設計を維持しながら、同じ品質の商品については、市販商品等に比較してより低価格を実現すること
▶付加価値 (商品の特性を考えながら、できる限り追求する価値)	
IV. おいしさの追求	「わけあって、よりおいしい商品」の追求
V. 健康づくり	わかりやすく適切な情報とともに提供することを基本として、「納得でき、ふだんの生活で実践できる健康づくり」に役立つ商品の追求
VI. 食と食料への配慮	国内外の優良な産地に対して、組合員の利用を力として支援育成することを通して、食に関わる総合的な安心(安全、安定供給、品質価格等)を提供する商品の追求
VII. 環境への配慮	新しいライフスタイルとしての「環境配慮」を視野に、くらしの中で使える環境配慮商品の追求
VIII. 楽しさ・便利さ	「工夫された使い勝手のよさ、優れた使用感」、「生活シーン(TPOS)に応じた楽しさ」を提案できる商品の追求

(出所) 日本生活協同組合連合会 [2009b], 5-7 頁より、抜粋して作成。

なわけで、日生協単独の卸開発は 1,090 億円(34%)にまで減少している(販売革新編集部[2009b], 76-77 頁)。

日生協では、2010 年度に向けた『新・コープ商品政策』をたて、今後のコープ商品のめざすべき方向性を確立している。コープ商品が目指しているのは、「組合員のふだんのくらしに役立つ商品」(「安心できる商品」「満足感・納得感のある商品」等)という評価を得ることである。また、「組合員のニーズにきちんとお応えする」商品づくりが重要だと考えている。ここでいう組合員とは、生協の中心利用者層である 30～40 代の「子育て層」と、子育てが一段落した「シニア層」である。子育て層に対しては、「品質や規格・容量とのバランスで合理的な低価格商品や、家事や子育てを楽しく便利にする商品と情報の提供」を進める。シニア層には、「消費量の減少に対応し、規格・容量を見直した商品や、おいしさ、安全や健康のニーズに応え、味付け、使いやすさなどを考慮した納得性のもてる商品の提供」を進めるとしている。このようなコンセプトと中心対象顧客を商品価値として表現したものが、表Ⅲ-2 に示されたような、「3 つの基本的価値と 5 つの付加価値」である。こんにちの状況を反映しコープ商品のブランド価値をより鮮明に打ち出すため、基本的価値のうち「低価格の実現」を強調した「新・低価格商品」と、付加価値を強調した「新・テーマ開発商品」(「コープ美味しさシリーズ」「コープ健康づくりシリーズ」「コープ産地が見えるシリーズ」)が投入されている。

日生協のコープ商品は全国共通商品として、会員生協には利益を、組合員には価値を提供する点で戦略的重要性をもっている。だが従来は商品政策が不統一であったため、品揃え・売価・販促など、すべて会員生協任せであった。会員生協との共同開発が増え、在庫リスクも相互負担を行うようになったので、今日では会員生協との話し合いで販売予定数量をまとめてメーカーに発注できるようになった。さらに販売予定数量を確かならしめるため、52 週間の販促計画にもとづくマーチャンダイジングを始めている。このようにしてバイイングパワーを強めることで仕入れ価格が下がり、コープ商品を販売した会員生協に利益が出る仕組みが構築されている。かつて多かった日生協主体の開発卸では、会員生協はその都度の発注を行い、他方日生協側が在庫リスクを全て負うという仕組みになっていたため、コープ商品普及の点で消極面が残っていた。

このような改革をつうじて、日生協のコープ商品の供給が伸びている。だが全国の地域生協は、いまだ三層の商品開発・仕入構造を色濃く残している。つまり、会員生協の独自仕入商品、所属事業連合開発のコープ商品、日生協コープ商品と、その商品は三層構造を抱えているのである。コープネットグループのように商品と事業を統一し、さらに日生協との共同開発をつうじて可能な限り日生協への結集を強め、事業連帯の力を引き出そうとしている生協はまだまだ少ない。会員生協がコープ商品の「つまみ食い」に留まっているだけだと、コープ商品の商品政策上の強みが十分に機能しない。ローカルニーズへの対応はマーチャンダイジング政策で工

夫すべきことであり、大手流通小売との競合で苦戦している店舗経営の状況を考えれば、強力なコープ商品づくりに向けて全国の事業連帯の力を発揮することは重要な課題である。

IV. 生協のガバナンスと社会的責任 ——ちばコープの実践から

1. 生協のガバナンス

近年の会社法改正は、コーポレート・ガバナンスの拡充が一つの目的であった。会社運営の機動性を高めると同時に、経営者の監視・監督・評価の仕組みを充実し、会社が株主利益に沿って運営されるように一連の制度整備が行われたのである。既に述べたように生協制度見直し検討会〔2006〕も、「生協の規模が拡大し、その事業が複雑化した現在では、健全な組織運営及び事業実施のため、組合員の意思が反映される運営を確保するとともに、迅速かつ適正な業務執行体制を確立するため、総会や理事会・理事、監事などの各機関の権限や責任を明確化し、これらの機関相互の牽制機能を強化する必要がある」(2頁)と、ガバナンスの強化を重要な課題として取り上げている。

こんにちの生協は事業連合化をつうじて大規模化しており、また共済事業や福祉事業を行うなど複雑化を遂げている。規模や範囲の経済をつうじて組合員要求をよりよく実現することがその目的であるが、健全な組織運営や事業実施を行うためには、組合員の意思が反映される運営を従来にもまして強化しなければならない。一連の生協法改正はこれを制度的に担保するものであったが、組合員の意思を反映した運営を行うには、たんに機関運営をしっかりと行うだけでは十分でない。事業連合・会員生協の理事会と職員・組合員との間には大きな距離感があるという前提に立ち、常に活発で開かれたコミュニケーションが行われるよう、経営トップがリーダーシップを発揮しなくてはならない。

ドラッカーによれば、非営利機関の責任者は、次のような2つの陥りやすい誘惑を回避しなければならないという。「まず、向こう見ずである。大義がすべてで、支持してくれないのは支持してくれない人たちの問題だというのは、簡単である。しかし成果とは、『利用可能な』資源を、結果の出る分野に集中させることである。できもしない約束をすることではない。しかし、その逆もまた危険である。使命をさらに高めるような結果ではなく、安易な結果を求めることは危険である。組織として金を集めやすいことや、人気のあることや、容易に取り組めることに力を入れすぎないようにすべきである。」このような誘惑が生じやすいのは、「企業では、顧客が喜んで『払ってくれる』ものが成果である」が、「非営利機関は、成果に対して支払いを受けるわけではない」(ドラッカー〔1991〕, 134-135頁)という非営利組織固有の事情があるからである。

生協の組合員活動は、生協の商品や事業に直接つながるものもあれば、それとは別にボランティア・助け合い、防災・防犯、災害支援・平和など地域の課題へと広がりをもつものもある。

こうした活動に対しては、報酬が支払われない。しかし、「食とくらしのパートナー」を自認する生協は、組合員の生活文化の向上に資する諸活動にたいして無関心でいるわけにいかない。組合員からすれば、生協をつうじてくらしの諸課題が共有され、解決への手がかりが得られることこそ成果である。今では事業化されている共済や福祉も、ちょっとした利便や相互扶助を求める組合員活動から発達したものである。また、地産地消を期待する生産者、環境や子育て支援を推進したい行政など地域の要望について、これに応える活動を組合員の理解と参加を得て進めていくことで、生協はコミュニティの頼りがいのある存在として地域のパートナーから認知される。理事会からすれば、ここにこそ成果がある。

ガバナンスとは、つまるところ「組織はだれのものか」ということである。生協は組合員のものであり、組合員の意思が反映される運営こそガバナンスの要点である。ガバナンスが機能するには、経営トップと組合員との間に常に活発で開かれたコミュニケーションが息づいていることが重要である。経営トップは、「事業の成長と開発のための投資が可能な剰余」(コープネットグループ〔2007〕, 14頁)を実現するとともに、組合員の声を反映する組織運営の実現が、ガバナンスの課題として求められるのである。

2. 組合員の声の反映

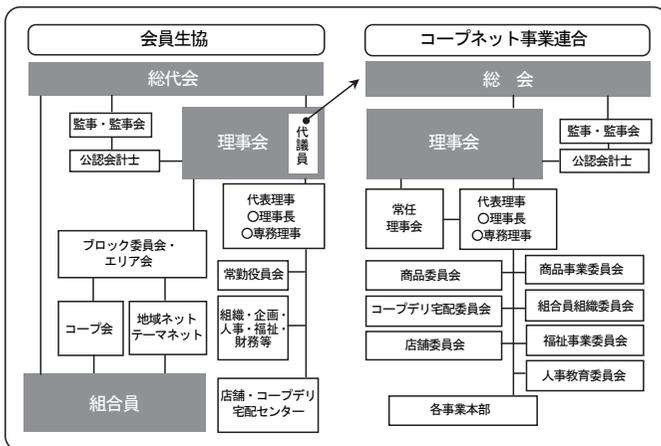
ちばコープの実践から、生協のガバナンスのあり様について見てみよう。生協の機関運営は、どこでも共同購入の班活動が基本であった。生協が急速に成長した1980年代には、子育て繁忙期にある専業主婦層を中心に共同購入が広がり、共同購入の荷おろし活動時に生協職員と組合員どうしの活発なコミュニケーションが行われていた。このような共同購入の班活動を基礎に、班長会が事業や活動のコミュニケーションの場となり、これが地区委員会に集約され、理事会との往復活動をつうじて機関運営が図られていた。このように事業形態と機関運営が一体化していた時期が続いた。ところが、子育て繁忙期を終えた専業主婦が働きに出たりNPOを始めたりと、そのライフスタイルが変わってくると、共同購入への参加や班活動への参加が困難になってきた。供給形態も店舗供給や個人宅配が広がるにつれて、班と生協利用との直接的結びつきが薄れてきた。このようななかで、組合員の声を日常的に吸収し、これを生協経営に反映するには、何らかの工夫が必要であった。ちばコープにも同様な事情があった。

2002年のちばコープと東葛市民生協との組織合同を契機として、それまでの班を基礎とした組合員活動から、1人でも参加できて自分たちがやってみたいことを進める自由な活動へと、組合員参加のあり様に変更された。その背景には、働く主婦の増加などにより、班長会への出席率が低下し、地区委員などの活動が負担になり、生協を脱退する組合員が増えてきたことがあった。そこで、「くらしづくりの活動」と呼ぶ組合員の自主的活動を生協が応援するあり様を追求したのである。

2005年には、この活動に参加する「地域ネット」「テーマネット」に対して、活動費だけでなく、会場提供、バス利用補助、活動プログラムや広報などのサポートが受けられるようになった。その結果、現在では1,800を超える地域ネット、テーマネットのグループが生まれ、約2万人の組合員が参加している。このように組合員自身による自主的活動が広がり、「おたがいさま」などヒューマンネットワーク事業が発展するなど、組合員の直接的な参加が大いに進んだが、従来なら理事会から地区委員会、班長会をつうじて行われていた、食の安全をはじめとする消費者運動課題やユネスコ・平和活動、食料自給率向上と地産地消活動など、生協が全体として活動を進めていく機能は弱体化した。

他方、生協の機関運営を担う総代の参加をどのように行うのが検討課題となった。2006年からは、総代通信の発行、新任総代交流会をはじめ、タウンミーティング、年2回の地域総代会議の定例開催など改善を重ねてきたが、やはり理事会として生協の方針や課題を共有し、組合員とともに考え、進めていく母体組織の設置による組織ラインの再構築が必要になった。そこで、県内29地域100か所で、「コープ会」という会合を開催することになった。コープ会メンバーは2年間の登録制で、現在公募により1,300人の組合員が登録している。コープ会では、子育て、環境、食育などの政策課題を毎月、学び、考え、実践する取り組みが行われている。託児サービスも設けられているため、子育て真っ最中の30代の若いママさんが多数集まっている。ここには組合員歴の長い組合員も参加して異世代間交流も行われ、その中から新しい組合員リーダーが生まれ総代を担ったりしている。コープ会活動を2年間行った組合員は、また地域ネットやテーマネットなどの地域での自主的活動に戻っていく。

図IV(会員生協の部分)に示されるように、コープ会から組合員の声が直接に理事会にくみ上げられ、また理事会の方針が



(出所) コープネット事業連合〔2009c〕, 6頁。

図IV 生協のガバナンスの仕組み

上げられ、また理事会の方針がコープ会において共有され、生協法改正を生かす形でのガバナンスの確立が進んでいる。

商品と事業についての日常的な声の集約と持続的改善は、機関運営とは別に制度化が進んでいる。コープネット事業連合の店舗や共同購入の現場から、組合員の直筆による『声のポスト』（2008年度で47,526件）や、生協職員の

代筆による『観たこと聴いたこと』(同 281,601 件)をつうじて日常的に組合員の声があがってくる仕組みができています。たとえば、共同購入(コープデリ)組合員の声には、「おいしかった」「質問意見」「容量規格」「不満足」「価格」「環境・安全・アレルギー」などがある。店舗組合員の声には、「おいしかった」「価格」「環境・安全・アレルギー」「質問意見」「取り扱い要望」「場所問い合わせ」「食べ方」「表示」「品切れ」「不満足」「容量規格」などがある。商品取扱いの要望については、その約 33%が直ちに実現されている。

組合員の要望を実現する仕組みも制度化されており、コープネット事業連合に 3 委員会(商品委員会、コープデリ委員会、店舗委員会：Ⅳの事業連合の部分)が設けられており、会員生協理事会に設けられている 3 分科会(商品・コープデリ・店舗)の理事がここに参集し、月次での検討が行われている。とくに商品委員会では、コープネット独自商品、産直商品、日生協との共同開発商品などの新規開発・改廃や、商品政策、そして集約されてきた組合員の声・要望の分析・対応が議論されている。

商品の開発・改善を行う場合には、ネット上の SNS「くらしる」をつうじて、年間登録の「くらしモニター(組合員)」からのアンケートや調理レポートを収集する。あるいはモニター対象商品について関心のある組合員が、生協職員の呼びかけに応じて地域で「商品まんなかおしゃべり会」を開く。ここでのおしゃべりの結果がカードに記録・収集される。このような組合員モニターによる商品利用の声は商品の開発・改善に生かされるだけでなく、商品の利用経験を伝え共有する広告活動にも生かされている。

組合員の意思にもとづく運営を確保するうえで生協理事の役割はきわめて大きく、コープ会、総代会という機関運営ルートでのコミュニケーションの推進だけでなく、会員生協・事業連合の委員会活動にも参画して、商品と事業に組合員の声を反映する活動を行っている。

3. 社会的存在としての生協

ドラッカーは、「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである」という。そして、自らの組織を社会に貢献させる上でマネジメントには次の三つの役割があるとしている。①「自らの組織に特有の使命を果たす」こと、②「仕事を通じて働く人たちを生かす」こと、③「自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する」ことである(ドラッカー [2001], 9 頁)。これがドラッカーの社会的責任論である。このうち、本来の機能の遂行こそが最大の責任であると強調しながらも、「自らが社会に与える影響」(廃棄物や CO₂ など)を除去ないし最小限にし、「社会の問題」(飼料米や食育など)を解決するために責任ある行動をとることが求められるという(ドラッカー [2001], 93-99 頁)。できることなら、これを「事業上の機会に転換すること」が、理想的なやり方であ

ると論じている (ドラッカー [2001], 96-97 頁)。

生協は、もとより「人と人との結合」にもつづく相互扶助組織であり、社会的存在である。コープネットグループは、『社会的責任報告 2009』において、「コンプライアンス等の狭い意味での社会的責任だけでなく、事業や活動全体を通じて活力ある社会づくりへの貢献を目指しております」と述べ、その具体的内容として次のような活動をあげている。「食の安全・安心に加え、日本の食料自給率アップと食料の安定調達、家計応援に積極的に取り組んでおります。」「環境分野では、地球温暖化防止自主行動、レジ袋削減、3R (リデュース、リユース、リサイクル) 推進に取り組んでいます。」「組合員活動の分野では食育と健康 (食育)、子育て、福祉、環境、平和、防災・防犯そして消費者問題など、いつまでも安心してらせる社会を築いていくために、学びあい、たすけあう活動が広がっています。これらの活動は地域のさまざまな団体と手を取りあって、地域のネットワークを作り上げています」(コープネット事業連合 [2009c], 3-4 頁) と、活力ある社会づくりへの取り組みについて全 54 頁にわたる詳しい社会責任報告を行っている。

その一例として、「お米そだちのみのりぶた」プロジェクトがある。これは、「生産調整 (減反) の対象となる水田で飼料用米を作り、お米で育った産直豚肉を消費者に提供する」プロジェクトで、すでに 2009 年 4 月から商品が店頭に並んでいる。みのりぶたは、飼料用米の生産→配合飼料製造→豚の生産→と畜・カット→流通保管というプロセスをつうじて、コープネット (加工販売・消費) に納入される。コープネットが主軸となり生産者・関係業者との信頼とネットワークを築いてきたことが、このプロセスを成り立たせた要因である。このような成功モデルが普及すれば、食料自給率の向上への足がかりとなるだろう。

生協が生産者とともに力を合わせればいろんな展望が広がるが、ちばコープは県内 11 の生産者団体と「県内産地協議会」を発足させ、さまざまな地産地消を推進している。たとえば現在廃棄されている規格外野菜をカット野菜や惣菜として活用すれば、全体の価格を削減することにつながる。「顔の見える」関係を築くことにより、従来システムではできなかったことを打開する手がかりが得られるのである。コープネットグループでは、総代・組合員・職員が生産者・産地と「顔の見える関係」を築くため、2008 年だけでも 502 回も生産者・メーカーと見学会を行い、のべ 16,688 名が生産者・産地・メーカーを訪れ、知恵の共有を図っている。

また平和・ユニセフに関する活動では、ユニセフの提起する「モザンビークの子供たちに対する栄養プログラム」に応じて、コープ牛乳 1 本につき 1 円を募金に回すハッピーミルクプロジェクトに取り組んだ。キャンペーン期間中に 2,400 万本を超える牛乳を組合員が購入し、これに応じた募金が行われた。商品購入をつうじた手軽な募金の場を提供するとともに、視察報告会を開くことでモザンビークの子供たちが家庭での話題になる。

「たべる、たいせつ」を掲げる食育とは、子供たちに産地見学や農業・調理体験を与え、生活を考える機会を提供する活動であるが、ちばコープだけでも毎年数 100 名規模の親子の

参加が進んでいる。子育て支援では、ちばコープが従来から取り組んできた「子育てひろば」の活動が行政に評価され、こんにちでは千葉市、市川市、館山市などの受託事業として幅広く展開され、年間 51,639 名の子供が利用する取り組みにつながっている。

福祉事業・たすけあい活動は、保障事業（コープ共済）とならぶ「くらしのパートナー事業」として位置づけられており、今日では事業者としての展開を図っている。コープネットグループ全体では、居宅介護支援サービス事業所 21 ヶ所、訪問介護サービス事業所 21 ヶ所、通所介護サービス事業所 6 ヶ所を展開し、自立採算に向けて工夫をこらしている。「おたがいさま」のような組合員同士の行う助け合い活動は、ちば・さいたま・とうきょうを合わせて 2008 年度で 80,000 時間を超える活動が展開されている。

環境については、CO₂ 排出ゼロ店舗づくりや配達車両へのアイドリングストップ機器の導入、レジ袋削減、一日エコライフデーへの取り組みなどとともに、食品残さを回収・肥料化し、農業に活用するといった、食品リサイクルループをつくる活動にも取り組んでいる。地域の安全・安心（防災・防犯）については、悪質商法対策や自治体との防災協定にもとづいた物資・ボランティア活動や、国内外の被災地を支援する災害募金に取り組んでいる。

こうした活動は、「ともに はぐくむ くらしと未来」という理念にもとづいて、ビジョンに位置づけられた活動であり、社会的存在としての生協ならではの活動である。「支援してくれる顧客」としての生産者や行政は、食料自給率向上や地産地消、次世代育成支援などの取り組みにおいて、信頼できるパートナーとして生協へ期待を寄せているのであり、こうした期待に応えていくことが生協の未来を拓くのである。「支援してくれる顧客」との関係性をどれだけ広く取り込み、これを生協の力にできるかは、トップマネジメントのリーダーシップにかかっている。

社会的責任として捉えるべきもう一つの重要な点は、「非営利機関は、人と社会の変革を目的としている」(ドラッカー[1991], 5 頁)ということである。ちばコープのヒューマンネットワーク事業・福祉事業においては、例えば「高齢者に宅配サービスを」といった思いを持った組合員が、有償ボランティア「おたがいさま」活動に参加し、やがて自ら講習を受けてヘルパーの資格をとり、福祉事業を支える一員となるなど、生協の活動に参加し、学習して成長し、生協内外で責任ある事業に加わっていく、といった例が無数に生まれている。生協の活動には、社会とのかかわりから学び、地域に根ざして成長・自立する機会が数多くある。このような組合員と職員の成長（自己変革）が、生協の原動力であることも忘れてはいけない。

むすびにかえて

本稿では、生協経営分析の着眼点を探るために、コープネット事業連合、ちばコープの取り組みを参照しつつ、こんにちの生協経営の諸側面を見てきた。まず、生協の事業的側面に焦点

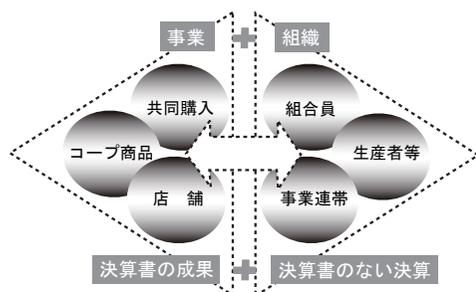


図 V 生協経営分析の着眼点

を当て店舗業態と共同購入業態の補完・相乗関係を見た。その事業力はある程度までは決算書において確かめられる。だが、事業力は商品力(コープ商品ブランド)に大きく依拠しており、さらに組合員参加や事業連帯といった組織力いかんで商品力が左右されるということも分かっている。また、こんにちの生協の組織力を背景にすれば、生産者や行政との連携で地域の食とくらしの水準を高めること

付表 全国トップ9の地域生協の事業概況(2008年度)

	コープこうべ	コープさつぽろ	コープとうきょう	コープかながわ	さいたまコープ	みやぎ	ちばコープ	京都	パルシステム東京
総事業高(億円) (前年比%)	2,779 (99)	2,387 (100)	1,641 (99)	1,471 (99)	1,117 (100)	1,063 (99)	905 (96)	729 (100)	703 (104)
組合員数(万人) (前年比%)	138.3 (102)	130.3 (104)	117.1 (103)	119.9 (102)	79.3 (104)	60.2 (103)	58.4 (105)	47.2 (101)	37.0 (105)
世帯加入率(%)	59.6	49.4	18.8	30.8	27.6	67.0	23.0	42.7	5.9
一人月利用高(万円)	1.69	1.52	1.18	1.03	1.19	1.48	1.32	1.29	1.62
店舗供給高(億円) (前年比%)	1,779 (98)	1,658 (101)	601 (98)	778 (99)	440 (101)	753 (102)	165 (98)	251 (98)	16 (103)
店舗供給割合(%)	68	72	38	56	41	75	19	36	2
1000㎡未満店舗数	79	25	63	94	31	8	11	16	3
～2000㎡店舗数	37	41	13	23	24	10	9	5	0
2000㎡～店舗数	37	31	0	6	0	29	0	0	0
一坪当供給高(万円)	19.7	27.7	39.5	26.7	29.4	18.8	20.1	35.2	46.1
店労働生産性(万円)	807	643	659	632	535	572	574	677	545
共同購入供給高(億) (前年比%)	845 (102)	654 (99)	993 (100)	619 (100)	630 (98)	256 (96)	693 (95)	451 (106)	654 (105)
個配供給高割合(%)	49	64	70	85	67	43	62	43	90
共購労働生産性(万)	1,742	1,278	1,401	3,209	1,393	937	1,297	1,588	1,592
総事業高経常剰余率 (前年増減%)	0.8 (-0.5)	0.9 (-0.4)	1.6 (-1.1)	1.8 (-0.5)	1.0 (-1.4)	-	1.2 (-1.3)	1.6 (-0.7)	2.6 (-0.1)
総資本経常剰余率	1.5	1.7	4.0	5.2	1.9	-	2.1	3.5	5.9
自己資本比率(%)	60.0	-	60.1	64.3	69.5	36.3	68.7	59.4	64.6
内部留保率(%)	31.0	-	27.5	9.3	28.8	3.9	32.1	14.1	26.6

(注) 内部留保率=(法定準備金+任意積立金+当期末処分剰余金)÷総資産×100

(出所) 日本生活協同組合連合会〔2009a〕『2008年度生協の経営統計』129-154頁より抜粋して作成。

が出来ることも明らかとなった。このように生協経営分析においては、「決算書のない決算」を行う必要がある。図Vは、これらの関係性を図式的に示している。流通小売業全般が苦しい中で、生協といえども決算書に現れている成果は厳しい水準にある。またコープ商品ブランドの回復には未だ時間を要する。しかし組合員の持続的増大に示されるように、生協に対する期待はむしろ高まっている。生協が組合員のくらしに寄り添いホスピタリティを発揮するならば、食とくらしのパートナーとして大きな役割を果たすことができる。「生協は1つ」という教訓を今後に生かすことができるなら、生協経営の将来は明るいといえる。

〔追記〕

本稿を執筆するに際して、首都圏生協をリードするコープネット事業連合の中心メンバーである田井修司ちばコープ理事長からヒアリングの機会を得ることができた。変化と困難の渦中において生協経営に尽力されている、そのインサイドな立場からの強調点を伺うことができた。この場をお借りして田井理事長に謝意を表するとともに、ちばコープの60周年を心よりお祝い申し上げるしだいである。

＜参考文献＞

- コープネットグループ [2007] 『コープネットグループ理念、2015年ビジョン』
 コープネット事業連合 [2009a] 『コープネット品質保証&商品検査レポート - 2008年度報告-』
 コープネット事業連合 [2009b] 『くらし豊かに』
 コープネット事業連合 [2009c] 『社会的責任報告2009』
 坂元英樹 [2009] 「プライベートブランドパワーランキング2009」『チェーンストアエイジ』2009年2月15日号、46-65頁。
 生協制度見直し検討会 [2006] 『生協制度の見直しについて』(平成18年12月)
 第三者検証委員会 [2008] 『日生協・冷凍ギョーザ問題検証委員会最終報告(2008年5月30日)』
 ドラッカー [1991] 上田惇生+田代正美訳『非営利組織の経営 - 原理と実践-』ダイヤモンド社
 (Drucker, P.F. [1990], *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers.)
 P.F. ドラッカー・G.J. スターン編著 [2000], 田中弥生監訳『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社
 ドラッカー [2001], P.F. ドラッカー著, 上田惇生編訳『マネジメント【エッセンシャル版】—基本と原則—』ダイヤモンド社 (Drucker, P.F. [1973, 1974], *Management: Tasks, Responsibilities, Practice.*, Harper & Row, Publishers, Inc., pp.39-40, pp.326-342)
 日本生活協同組合連合会 [2006] 『生協制度の見直しについて』(生協制度見直し検討会・中間とりまとめへの見解)
 日本生活協同組合連合会 [2009a] 『2008年度 生協の経営統計』
 日本生活協同組合連合会 [2009b] 『「新・コープ商品政策」について - 2010年に向けて-』
 野村秀和編著 [1988] 『実例による生協経営の自己診断』(日本生活協同組合連合会)
 販売革新編集部 [2009a] 「インタビュー赤松光 コープネット事業連合代表理事理事長」『販売革新』2009年9月号、70-72頁。
 販売革新編集部 [2009b] 「日生協のコープ商品の現状と課題」『販売革新』2009年9月号、76-77頁。

