

書評と紹介

(財)生協総合研究所編, 栗本昭監修
『ヨーロッパの生協の構造改革
—— 生き残りをかけた挑戦』

評者：杉本 貴志

1

本書の冒頭には、国際協同組合運動の総本山である国際協同組合同盟（ICA）のイヴァノ・バルベリーニ会長が2003年6月、日本生協連理事会において行った特別講演「協同組合の今まで10年の歩み、そして今後の10年」が収められている。そして、そのなかでバルベリーニ会長は、「過去の10年をまとめてみますと、90年代は、ほぼ世界全体で協同組合運動は右肩上がりの成長を続けた年代だったとまとめることができるでしょう」（pp. 6-7）と述べているのだが、おそらくはこの言葉に、日本の協同組合運動関係者は大きな衝撃を受けるであろう。生活協同組合など日本の各種協同組合にとって、90年代は右肩上がりの成長どころか、事業面でも、運動面でも、そして社会的信頼という点でも、かつて経験したことがないほどの存続の危機とも言える試練にさらされた時代だったのである。

生協について言えば、組合員数こそ、ついに全国で2000万世帯を突破するほどの巨大組織となったとはいえ、倒産または倒産同然の状態に陥る生協が各地で続発し、その他の生協でも

組合員ひとりあたりの利用金額の減少はとどまるところを知らず、高齢化している一般社会以上に組合員は急速に高齢化し、その反面で若年層からは見放されつつある。また運営面においても、商品など事業面においても、企業倫理や社会的責任をきびしく問われる不祥事がいくつかの生協で勃発し、かつては確実に高い水準にあった生協に対する社会的な期待というものが、急激に薄れてしまっている。激化する流通競争のなかで、いまや生協はその存在意義を、組合員からも一般社会からも、根本から問われているのである。

1997年に刊行された『いま再びヨーロッパの生協の成功と失敗に学ぶ』（コープ出版刊）に続いて、本書が日本生活協同組合連合会や生協総合研究所のメンバーによって編まれた主旨は、そうした危機的な状態にある日本の生協運動再生のためのヒントを、「あらためて右肩上がりの成長を示すようになった」先進ヨーロッパ生協の経験のなかに見出そうというところにあるのであろう。総論（栗本昭）のほか、イギリス（山内明子）、スイス（佐藤孝一）、スウェーデン（小熊竹彦）、イタリア（天津莊一）、スペイン（石塚秀雄）における生協の組織・事業改革が、主に生協運動の実践家によって紹介・検討されているが、事業連合時代に突入した日本の生協運動を多分に意識した叙述を、読者は随所に見つけ出すことができるだろう。

2

日本の生協は、いま「事業連合の時代」というべき段階を迎えている。消費生活協同組合法は、制定以来、戦後日本の生協に、都道府県境を越えて活動することを許さないという、世界

に類を見ない厳しい規制を課してきた。それは一面では、日本の生協運動を地域に密着した、組合員中心の事業体へとつくりあげることの結果的につながったともいえるのであるが、近年ますます激化する外資を含む流通業者との過酷な競争のなかで、それはコスト・効率の面で生協を圧倒的に不利な地位に押し込める足枷と認識されるようになってきた。その結果、都道府県の枠を越えていくつかの生協が協同する「事業連合」を設立し、仕入れを中心とする商品供給事業の少なからぬ部分を単位生協ではなく事業連合が担当するという構造改革が90年代以降各地で追求されてきたのである。

こうした日本の生協法の「県境規制」のようなものはもちろん存在しないとはいえ、ヨーロッパの生協においても、事業を地域的、全国的に統合して効率化を図っていくという動きは共通している。むしろEEC以来、市場統合が進んだヨーロッパ地域ではそうした必要性がいち早く叫ばれてきた。そして一方ではそうした状況に対応することができず、生協運動が壊滅させられてしまった国がいくつか出現したが、他方では、構造改革を進め、ついには再生に成功したといま評価されている国もあるのである。本書で紹介されるのは、もちろんその後の国々における生活協同組合である。

たとえば生協運動の母国イギリスでは、かつて食品市場の20%という小売業トップのシェアを誇った生協が、シェア3%台にまで落ち込んでしまったが、二大生協であるCWSとCRSの合併＝コーペラティブ・グループの誕生、共同仕入れ機構CRTGによる全生協の食品部門の仕入れ統一化の達成といった構造改革により、いまようやく新しい活路（市街地での食品中心のSMおよびコンビニエンス・タイプの店舗展開）を見出しつつあるという（第1章）。

国内で生協が圧倒的なシェアを誇るスイスに

おいても、ミグロが連合会への権限を集中させる組織改革を（伝統的な協同組合民主主義を擁護する立場からの強い反対を押し切って）断行したし（第2章）、北欧では、スウェーデン生協連合会（KF）が名高いストックホルム生協など国内の生協事業の統合を推進するのみならず、デンマーク、ノルウェーを含めた事業連帯組織コープ・ノルデンの創設にまで進んでいる（第3章）。現在ヨーロッパでもっとも元気な生協事業を展開していると評されるイタリア（第4章）やスペイン（第5章）にしても、コープ・イタリアやエロスキ・グループによる事業連帯（両者はポルトガル生協連合会を含めてインターコープを結成し、国境を越えた事業の共同化をも追求している）を抜きにしては、その成功を語れないであろう。

そういう意味で、コアの食品事業に集中し、全国規模あるいは国際規模で事業統合を進めることにより効率化と生協ブランドのイメージ構築に成功しつつある先進ヨーロッパ生協から、日本の生協事業が学ぶことはたしかに多い。

3

しかし、総論である序章でも指摘されているように、ヨーロッパの生協と日本の生協とのあいだには、事業においても運動においても、組織的にも理念的にも、大きな相違があるのであり、ヨーロッパにおける成功事例を日本の生協がそのまま移入することができるかという点、そこには疑問が生じるであろう。

端的に言えば、日本の生協と比べると、ヨーロッパの生協では「事業を通じて目的を追求する組合員の運動組織」という側面がきわめて弱い。見方を変えれば、それがヨーロッパにおいて、伝統的な生協以外のさまざまなあたらしいタイプの協同組合（社会的協同組合、コミュニティ協同組合等々）を誕生させた要因であると

いえるかもしれない。日本においてその種の協同組合がまだほとんど見られないのは、そうした非営利・協同の運動を包容する形で生協運動が発達してきたからであるともいえるであろう。そうした違いを無視して、徒にヨーロッパの成功例を模倣することは、無意味であるだけでなく、有害ともなりかねない。

たとえば、日本の多くの単位生協には、消費者組合員がコープ商品の開発に積極的に参画してきたという歴史がある。もちろんそれは純粋に事業面のみから見ればプラス面もマイナス面もあるだろうが、とにかくそうしたものを大切にすることが生協だという意識が、積極的な組合員層には根強くある。そこで事業連合化＝商品の統一化を進めようとするれば、当然そこにはヨーロッパにはなかったような抵抗が生じるであろう。現に、いま日本で進められている事業連合による商品統一化の試みのいくつかは、パート職員として自らも生協で働いている主婦組合員など、古くからの生協組合員には、かなり評判が悪く、組合員の生協離れを加速化させているケースさえ見受けられる。商品のみならず、事業と運動のさまざまなシステムについても、「自分たちの生協」という意識を持つ日本の生協組合員、そして運動の末端を組合員と

ともに担っているのだと自負する生協労働者やパート労働者が納得する形で、いかにして連帯と統合を進めるべきか、問われているのである。

日本に比べれば組合員組織としての性格が薄いヨーロッパの生協においても、民主主義を標榜する以上、権限を集中させ事業を統合する構造改革を推進するにあたっては、一般企業にはない、さまざまな障害があったということ、本書は教えてくれる。同じ道を進もうとするならば、曲がりなりにも組合員中心、地域密着の生協運動を目指して、組合員と職員とがつくりあげてきた日本の生協は、それ以上の、おそらくは比較にならないくらいの困難に遭遇し、その問題解決を迫られるであろう（あるいは、そうではなく、組合員組織という性格を変えて、ただ単に“よりよいものをより安く”供給する、消費者に良心的な小売業者として、生き残ろうとする道もあるのかもしれない）。

ヨーロッパ生協の「生き残りをかけた挑戦」から、日本の生協は何を、どう学ぶのだろうか。（財）生協総合研究所編、栗本昭監修『ヨーロッパの生協の構造改革－生き残りをかけた挑戦』コープ出版、2003年9月、251頁、定価1900円＋税）

（すぎもと・たかし 関西大学商学部助教授）