

季刊 くらしと協同

2018 夏号 No. 25

特集

組合員を惹きつける生協の「編集」

争論

「食」の魅力を伝えるカタログの底力

一次産業を情報産業へー生産の「裏側」の価値を伝える「食べる通信」
生産者と消費者をつなぐ情報を届けるオイシックスドット大地の取り組み

INDEX

組合員を惹きつける生協の「編集」

巻頭言

日本協同組合連携機構（JCA）の設立に寄せて……中川 雄一郎 1

争論 「食」の魅力を伝えるカタログの底力……2

01 一次産業を情報産業へ～生産の「裏側」の価値を伝える「食べる通信」……阿部 正幸・渡辺 瑛子 3

02 生産者と消費者をつなぐ情報を届けるオイシックスドット大地の取り組み……大熊 拓夢 13

特集 組合員を惹きつける生協の「編集」…… 23

01 大学生協事業連合・グリコによる大学生生協 11.11 杯への取り組み……竹野 豊 24

02 25周年を迎えたコープあいちのモーニングコープの今とこれから……岩橋 涼 29

03 伝えたいのは協同組合というシステムの可能性—COOP WEB LABO のとりくみ……石井 梨香 34

くらしと協同をたずねて

01 市民が主体のシビックエコノミーを目指して

～ビッグイシューの取り組みから考える～……下門 直人 42

書評

01 『地域を支える農協』高橋 巖 著……片上 敏喜 48

02 『奇跡のスーパーマーケット』

ダニエル・コーシャン／グラント・ウェルカー 著 太田美和子 訳……佐藤 奨平 50

調査報告

生協組織と人材確保……渡辺 峻 52

投稿規程…… 58

バックナンバー／編集後記…… 59

小紋
撰
趣



表紙紋様「遊び道具『凧』」

「凧あげ」は、中国で紀元前4世紀頃に凧を作った記録があります。中国の凧は昆虫、鳥、竜や鳳凰などの伝説上の生き物など様々な形をしています。日本では、平安時代中期に、竹の骨組みに和紙を張った凧が作られました。長方形の角凧、六角形の六角凧、奴（やっこ）が手を広げたような形をしている奴凧など、各地方独特の和凧が作られました。江戸時代になると、男の子の誕生を祝い、無事と成長を願って年の初めに揚げられました。高く揚がるほど子供が元気に成長するといわれました。凧と一緒に扇子が描かれているのは、凧は風がなければ上がりません、風を起こして高く揚がれということでしょうか。

田内隆司／京小紋画像提供（田内設計事務所）

日本協同組合連携機構（JCA）の設立に寄せて

中川 雄一郎（明治大学名誉教授）

2018年4月1日は、日本の協同組合にとって記念すべき日になるかもしれない。

1956年に組織された日本協同組合連絡協議会（JJC: Japan Joint Committee of Co-operatives）は、2016年10月に「各協同組合同士がさらに連携を強化することを通じて、協同組合セクターの目的・意義を明確にし、協同組合が地域で果す役割・機能の可能性を協同組合セクター自らが広げていく」よう検討する旨を決定し、またその後の検討委員会の決定を経て2018年2月に「新たな連携組織への移行」を決議し、この決議に基づいてJJCを引き継ぐ新たな連携組織として日本協同組合連携機構（JCA: Japan Co-operative Alliance）が設立された。早晚私たちは、この一連のプロセスの経済的、社会的、文化的な意義について認識するであろうが、いずれにしても、それがわが国における「協同組合セクターの持続可能な発展」を目指していることは確認し得るであろう。そうであれば、現代の協同組合人は、62年もの間日本協同組合運動の価値と理念を支えてきたJJCに代わって、かかる価値と理念を支える「JCAのエートス（普遍的特質）」を未来に向けてどう活かしていくのか、という重要な役割を果たさなければならないだろう。ヘーゲルを真似て言えば、現代の協同組合人は、「(人びとの)協同組合に対する期待」・「協同組合の果すべき役割」・「協同組合の為し得ること」の何であるかを常に意識するよう努力しなければならないのである。私は、協同組合人のかかる努力に多くの人びとが関心を払うことではじめて「JCAの持続可能な発展」が創り出されるのだと期待している。

また私は、日本の協同組合組織が「日本

協同組合連携機構」をJCAと表記したことに関心から拍手を送りたい。JCAのAllianceは、「より健全な相互利益のための連帯」を意味する一般的な言葉であるが、同時にまた共通性を有する個人的、組織的な協力・協同を意味する言葉でもあるのだから、連帯・連携の語感としてはJJCよりもJCAの方がより自治的で積極的な性格を協同組合人に自覚させる言葉だと私は観ている。国際協同組合運動の歴史と理念を学んできた私にとって、JCAの設立は日本における自立した協同組合の事業と運動の「新たな形式（form）と秩序（system）」の展開のように思える。それは、ICAの設立に重要な役割を果たしたイギリスとフランスの協同組合人と協同組合運動の理念的、理論的な指導者たちが、ICA結成の目的に「国内外における協同組合間の協同」と「国際平和の促進」という「二重の目的」を掲げた事実を思い起こさせるかのようなものである。

ICA (International Co-operative Alliance) の名付け親であるG.J.ホリヨークが「協同組合運動と自助」について訴えた次の言葉は現代の協同組合人に「協同と平和」に関わる示唆を与えるであろう。「協同組合運動」にとって自助とは他者の福祉（well-being）を尊重することを意味する。協同組合運動がこの条件を満たさないのであれば、自助は単に『競争の促進』を意味するにすぎない。それ故、協同組合運動における自助は人びとの自立を支援し、自立した人びとの福祉を保障するものでなければならないのだ。これこそがまさにJCAの立ち位置でもある、と私は確信している。

争論

「食」の魅力を伝えるカタログの底力

1. 一次産業を情報産業へ～生産の「裏側」の価値を伝える「食べる通信」
阿部 正幸・渡辺 瑛子
2. 生産者と消費者をつなぐ情報を届けるオイシックスドット大地の取り組み
大熊 拓夢

通販・宅配事業において、商品目録である「カタログ」は、消費者との接点としての役割を担ってきた。より多くの消費者に「カタログ」を読んでもらうため、多くの企業は商品情報を掲載するだけでなく、多様な情報発信にも取り組んできた。その中からは、本誌でも以前取り上げた『通販生活』のようなユニークな冊子が生まれ、今では「カタログ」は読み物としても消費者に受け入れられている。

しかし近年、食品宅配事業においてインターネットを積極的に活用する流れが生まれており、「カタログ」の役割が改めて問われるようになってきた。たとえば、イオングループがソフトバンク、ヤフーとネット通販事業の共同実施を検討しており、セブン&アイグループはアスクルとの提携を発表した。ウォルマート（日本では西友を展開）は楽天と提携し、アマゾンでは食品・生鮮分野の強化を進めている。ネット上には、カタログ誌面とは比較にならない量の商品と情報が溢れており、検索すれば望む商品や情報にすぐにアクセスできる環境では、「目録」としての「カタログ」ではなく、情報を発信するメディアとしての「カタログ」

の役割が重要となる。競争が激しさを増す今日、広い意味で「魅力的なカタログ」の果たす役割は大きい。

本争論では、そうした視点から、二つの事例を取り上げたい。一つは、NPO法人東北開墾が手掛け、全国に広がった『食べる通信』である。『食べる通信』は「食べものつき情報誌」というコンセプトのもと、生産者と食べものの魅力を伝える事業を展開している。もう一つは有機食品宅配のオイシックスドット大地株式会社である。「オイシックス」と「大地を守る会」の合併によって誕生した同社は、「らでいっしょぼーや」を買収し、有機食品市場のいっそうの拡大に取り組んでいる。方法論やアプローチは異なるが、ともに「食」の魅力を引き出し、それを消費者に伝えることに心を砕いた事業を展開している。

どうすれば魅力的な「カタログ」が創れるか。生協外のそれぞれの実践から得られる示唆は少なくないと思う。本特集が今後の生協の「カタログ」を考える際のヒントとなることを期待したい。

(本誌編集委員 加賀美太記)

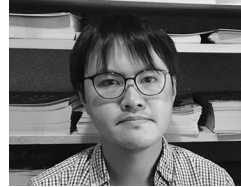
争論 「食」の魅力を伝えるカタログの底力

一次産業を情報産業へ ～生産の「裏側」の価値を伝える「食べる通信」

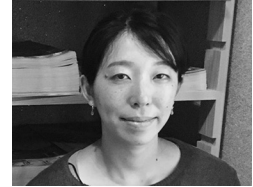
阿部 正幸
NPO法人東北開墾

渡辺 瑛子
NPO法人東北開墾

聞き手：加賀美 太記（就実大学講師）



阿部正幸氏



渡辺瑛子氏

食べもの付き情報誌 というコンセプト

【加賀美】今回は食品に関わる宅配の「カタログ」に注目する企画なのですが、「食べる通信」は非常にユニークなコンセプトを持っておられますが、そのあたりからご紹介いただけますか。

【阿部】法人の大本は、2013年にスタートした「NPO法人東北開墾」です。もうひとつ、「一般社団法人日本食べる通信リーグ」がありまして、こちらは「食べる通信」の全国展開を担う、各地の「食べる通信」の編集部の加盟組織です。今日はこの2つの主語を切り換えながらお話しさせていただかないといけないのかなと思います。

そもそもは東北開墾が主語になるのですが、代表の高橋（高橋博之氏）が岩手県議を2011年まで2期6年務めておりました。その最後の年に震災があり、7月の知事選に出るのですが、次点で落選します。そこから議員時代から取り組んでいた一次産業の問題にどう取り組もうかと考えて、2年ぐらい空白期間があるのですが、その間に考えたことが、いまの私たちの考え方のベースになっています。

私は、ちょうどその頃に高橋に会ったの

ですが、高橋はたとえば「冷蔵庫行き」という言葉で一次産業の問題を語っていました。「冷蔵庫行き」というのは、クラスの生徒を偏差値で輪切りにして、いちばん成績の悪い子が水産加工会社に行くという意味で、社会的地位がいちばん低いのが一次産業や水産加工だという見方が沿岸の被災地にも根強いことを示しているんですね。そういうなかで一次産業を希望のある仕事にするためには、どうするのがいいだろうかというのが高橋の問題意識でした。

東北の本当の復興を考えると、一次産業が輝かなければ地域がしっかり存続することができません。岩手は、東北のなかでも一次産業が大きいのですが、いまお話ししたような状況ですから「未来がない」ように見えている。それを変えるためには、どうすればいいのか、というのがスタート地点だったと思います。

もちろん、その議論をしていくと、「食えなきゃだめだ。漁師や農家の収入が上がるのが大事だ」とか、後継者問題のひとつとして「結婚ができない」など、いろいろな課題が出てくるのですが、私たちは「一次産業の社会的地位を上げる」という課題に絞ることになりました。経済的地位を上げるという点では、農水省をはじめとして6次化など、さまざまな付加価値を上

げる施策をやっていますし、他の流通業さんも様々な取り組みをされておられます。われわれは後発ですし、社会的地位を上げるという課題に絞り込んで、「情報を武器にして事業を起こそう。一次産業を情報産業にする」というコンセプトを最終的に掲げるようになりました。

このときからキーワードにしているのは、「裏側の価値を伝える」ことです。生産現場に実際に足を踏み入れると、その本質がよくわかります。「漁師って、こんなにおもしろくて、すごいことをやっているんだ」と発見したり、もちろん危険も知る、そこに加わる楽しさも知る。被災地ということもあって、これまで大勢のボランティアが来られましたが、その人たちもそういう体験をして、元気になって東京へ帰って行きました。そうした都会の人が一次産業を体験することの価値を間近で見るなかで、生産の「裏側」を伝えないと一次産業の本質は伝わらないし、社会的地位の向上もないだろうと考えるようになりました。

そこに力点をおいてやっていこうということを、2012年の暮れぐらいに高橋が事業構想としてまとめ、被災地復興を手伝っている仲間たちと議論しつつ、2013年3月ぐらいにNPO法人東北開墾の骨組みを作りました。さらに、そこから2カ月ぐらいで「食べる通信」の内容を練り上げました。もともと、「情報をコンセプトにする」「一次産品を届ける」ということまでは考えていましたが、マーケットに受け入れられるには、具体的にどういのかたちがいいのかをいろいろな人に相談しました。最終的に電通のコピーライターである坂本さんの「情報と食べものをひっくり返して、情報をメインにするという意味で、雑誌がいいんじゃないか。食べものを届けるのではなく、雑誌を届ける。だから、食べもの付き

情報誌だ」というアイディアから、コンセプトワークが5月にはしっかり固まりました。

そこから2カ月で、怒濤のように創刊号を作り、通販なので決済システムを用意して、7月16日には創刊・受付開始したという経過です。



図1 東北食べる通信表紙

【加賀美】コンセプトが固まってから創刊号の発刊までのスピード感が凄いのですが、実際に登場してもらった生産者とはどういうかたちでつながりを持ったのですか。

【阿部】創刊号に登場していただいたのは、創刊の1年半ぐらい前から高橋が入り浸っていた石巻の漁師さんの阿部貴俊さんです。

生まれは石巻の牡鹿半島の先の浜で、東京に出て、商社に入って、当時43歳で管理職になっていたのですが、故郷が被災して、いても立ってもいられなくなり地元に戻った人で、漁師になると決断して、妻子も鎌倉に置いてきたそうです。高橋が彼と意気投合して、ここの牡蠣を売る手伝いもしていたので、創刊号を彼でやると高橋は決めていたようです。

【加賀美】そうになると、もともと高橋代表が以前から一次産業の活性化や問題に取り組んできた経緯があり、2011年の震災などをきっかけに、改めて「事業化しよう」と

いう流れで、立ち上がってきたということですか。

【阿部】そうですね。事業化の経験がなかったので、苦労したようです。高橋は政治家だったので、事業計画も作れないし、お金のことも苦手で、2年間ぐらい模索が続きしました。企画を出してはいろいろな人にちゃんけちゃんに言われていました。最終的に現在の理事たちが高橋のことを理解してくれて、「この人は発信することが得意なのだから、どうすればそれをいろいろなニーズに当てはめて経営として成り立たせられるか。どう脇を固めるか」と考えて、「編集長として闘ったらいいよ」という舞台を整えたという感じですね。

食べものを届ける大変さ

【加賀美】実際に会員に冊子を届けるまでのフローはどのような仕組みなのでしょうか。

【阿部】だいたい3カ月ぐらいのプロセスで組んでいます。たとえば、7月号で取り上げる人物が決まると、6月ぐらいから「どのように送ろうか」「オプションはどうしようか」というロジスティックス的な打ち合わせをします。あとは、前取材をした後、7月上旬に本取材をします。このように、かなり近いタイミングでないと本取材ができないのです。なぜなら、アスパラを取り上げるなら、当然その「モノ」を写したいじゃないですか。でも、アスパラが写真に映える「モノ」になるのは、まさにアスパラを送るタイミングの直前ぐらいなんですよ。だから、タイミングが近くないと厳しいわけです。

したがって、制作スケジュールは2週間です。7月上旬に取材して、そこから2週間ぐらいでエディトリアルデザインと原稿を書いて、イラストレーターにも発注して納品してもらい、ガッツとまとめて、7月15日には印刷所に入稿して、1週間ぐらいで印刷されて、20日頃から発送する感じですね。

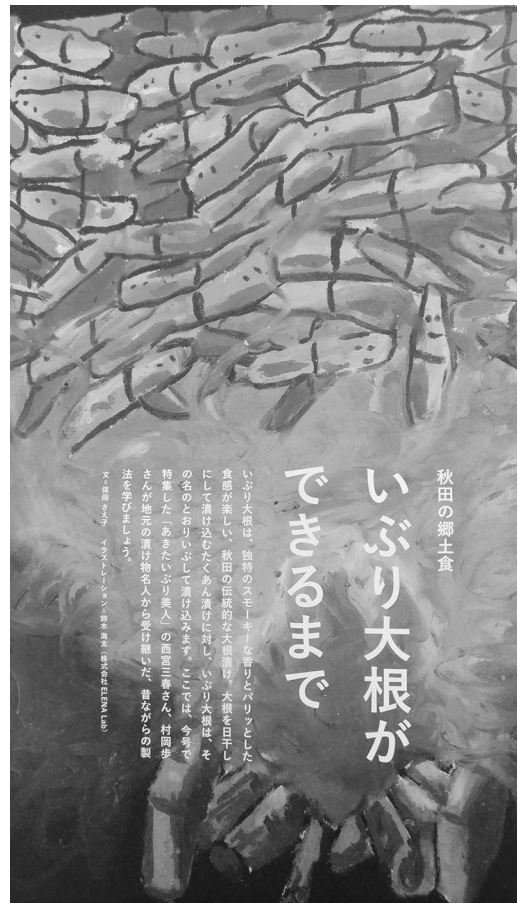


図2 いぶり大根ができるまで

【加賀美】それは…お忙しいですね（笑）生産物は、農家さんや漁師さんのところから発送するという手順なのでしょうか。そうになると、雑誌と商品が別々に届くことになりそうですが。

【阿部】発送についてはケース・バイ・ケースですね。鮮魚系は現地から発送するしかないし、冷凍や常温である程度日持ちするものは事務局のある花巻市に持ってきて、こっちで梱包します。現地だと、どうしても人数をかけられないし、私たちの交通費も高くなるので、そこはコストと手間を考えて選択します。

ただ、雑誌と食材は一緒に届きます。たとえばワカメは、2メートルのものをまるごと送ったりしますが、どうすれば大きなワカメをうまく送れるか、どうすれば冊子も上手く入れられるかということも、漁師さんと相談します。そのうえで、冊子ができあがったら、冊子を折って、ビニールに入れて、漁師さんのところに持って行って、そこから発送するというパターンですね。事務局から発送するにせよ、現地から発送するにせよ、冊子と食べものは同封しています。

【加賀美】たしかにそれを1000人分、1500人分となると大変ですね。

ちなみに「東北食べる通信」は、なぜタブロイド版なのでしょう。インパクトのあるサイズですが、もう少しコンパクトにすると発送のときに楽なのではと思ったりもしますが。

【阿部】デザイナーが「こうしたい」と言ったのがきっかけです(笑)ただ、通信を見開きにするとポスターになるので、読み物というよりもバーチャルに生産現場を体験するというか、リアリティーを伝えるための大きさになっていると思います。たぶん、これ以上大きくするのは無理で、タブロイド版が限界のサイズだったのでしょう。おっしゃる通り、このサイズは取り扱いづらいのです。保存もしにくいし、箱に入れ

るときも、折りたくないけど折るしかないので二つ折りするのですが、読者の方はこの折り目をアイロンで伸ばしているそうです(笑)

それと、小さなサイズだと1人の読み物になってしまって、家族で楽しむという感じではない。食卓で読みながら、というかたちであれば、これぐらい大きかったほうがワイワイと話の種になるところもあると思います。

【加賀美】料理と一緒に冊子が食卓の上に乗っているビジョンが、このサイズからは見えてくるということですね。

また、箱のサイズから生産者と相談するとなると、送る食べものに依じてサイズが変わるから、会員も「今度はでかいのが来たぞ」みたいなことになるのですか。

【阿部】そうですね。ただし、毎回色々工夫をしてなんとか60サイズに押し込めますよ(笑)サイズが大きくなると値段が高くなるので、結構粗利に響くんです。これがばかにならない。

です。たとえば、3月号のウドは60サイズに押し込める箱をオーダーして、ギリギリ入るようにしています。

【加賀美】送る生産物は、ほぼ加工はされていないのですか。

【渡辺】できるだけそうしたいと思っていますが、場合によりけりですね。たとえば里芋は親芋に小芋がくっついた状態で送りました。これを解体する過程を通じて、「ふだんスーパーに売っているのはこれ(子芋)です。でも、本当は親芋があって、皮や根っこも食べられます」みたいなことを伝えたい。里芋がどうやってできている

か知らない人たちがいるので、「スーパーでは子芋だけが売られているけど、実際はこういうものなんですよ」ということが伝わるような送り方をしたい。親芋の部分は、生産者さんも捨てていた部分なので、「あっ、これも食べてもらえるんだ」みたいな感じでした（笑）

他にも、ウニは殻付きで、カサカサと動いている状態で送りました。広島「食べる通信」は、エビを生きたまま送って、箱を開けた瞬間、エビがポンと飛び出す…みたいなことをやっているそうです（笑）



図3 赤藻屑（あかもく）の食べ方解説

【阿部】食肉や魚は冷凍や普通の真空パックになりますので、全体でバランス調整はしています。

とくに、あまりにも調理のハードルが高いものだと厳しいし、2～3時間の食卓体験を持ってもらえる状態にしようという狙いですね。同じ2時間でも映画よりも食卓体験が楽しければ会員を続けてくれるのではないかと考えています。

【加賀美】届いた後、食卓を囲んでの具体的なビジョンを持って、全体をデザインしてらっしゃるのは印象的です。

【阿部】あとは、生産物が冊子の発送日になっても、まだ育っていないこともありますね。実は、いま（取材当日は4月下旬）も3月号がまだ配り切っていないんです。

3月号ではウドを特集したのですが、成育が悪くて。長い人でひと月半ぐらい遅延になってます。

【渡辺】去年はトマトで、そういうことがありました。生産物も漁も波があるので、予定通りにとれるとも限らないですから。牡蠣だと、「貝毒がでちゃったから今週は送れません」となることもありますし、読者さんとの調整もすごく大変です。

普通のスーパーなら、生産者から「いまはモノを出せません」となると、「いいよ。別のところから仕入れるから」となると思いますが、うちはその生産者さんを冊子で出しているので代替できません。「ごめんなさい。待ってください」と言うしかないのですが、それによって読者の人たちは「自然のものって本来、そうやって遅れたり、旬がずれたりするよね」というふうに理解してくださる。こちらは心苦しいですが、読者の方にとっては気づきを得るきっかけになるという面があります。

【阿部】食べものの成り立ちを伝えるメディアなので、そこに理解と共感をしてもらって待ってもらうのも大事だと考えています。ただ、読者の方がありがたいことに、とても優しいですし、快く待っていただいています。そうした関係性があるから、生産者も納期に焦ることなく、いいものを届けることに集中したり、モノの良さを伝えることに前向きになれる。そういう状態を作ることを、編集部は心がけています。

【加賀美】価格は、どのように設定されているのですか。

【渡辺】冊子は毎月2580円で、送料900円を引いた残りが制作費と食材費です。われ

われのなかで食材に出せる費用は固定ですから、食材によって送れる量が大きく変わります。定期購読料の中で、食材は付録という位置付けで多くお届けできる時も、少量のときもあります。

【加賀美】コンセプトでユニークな、食べものと情報が反転しているという点が、値段や読者との関係性においても出てきているのは非常に面白いですね。

現在に至るまで、とりわけ大変だったことや困ったことはありますか。

【阿部】いっぱいありますよ (笑)

ひとつは、毎月冊子を作るのがとにかく大変だということ。制作と発送のサイクル

ですね。高橋が制作・発信担当で、私が顧客管理とその他経営全般で役割分担しましたが、1000人分送るだけでボロボロになるぐらい疲れる。それをしながらも、もちろんマーケティングもしなければいけないので、普通の4人分ぐらいの仕事を2人で回すような状況が2年ぐらい続きました。もともと無茶な事業設計をしていたわけで、大変でした。

一般の流通業は、基本的に物流に合わせて食べものを選ぶやり方だと思います。たとえば、ネギの長さは何センチとか、すべて規格があるのが普通ですが、われわれは何を特集するかをヒトで選んで、そのヒトのモノを送るという順番なので、けっこう無茶なところがあります。ただ、それをやることによって、光が当たらなかった食べものを特集することができるようになったという自負があります。

2つめは経営的に、制作費をどうやって吸収するかです。これはいまもずっと続いている問題で、一般的な通販業と違って、取材経費などの冊子制作費がのっかってくるんですね。場合によっては数十万から100万ぐらいになる経費をどうやってカバーするか。ある程度の会員数の獲得と維持しか方法はないのですが、会員が増えるまでは大変でした。

全国各地で展開する「食べる通信」

【加賀美】現在では、全国各地で編集長が個々に「食べる通信」を立ち上げているようですが、編集長はどういう経緯で参加したり、立ち上げを決意されているのですか。

【阿部】日本食べる通信リーグへの加盟数

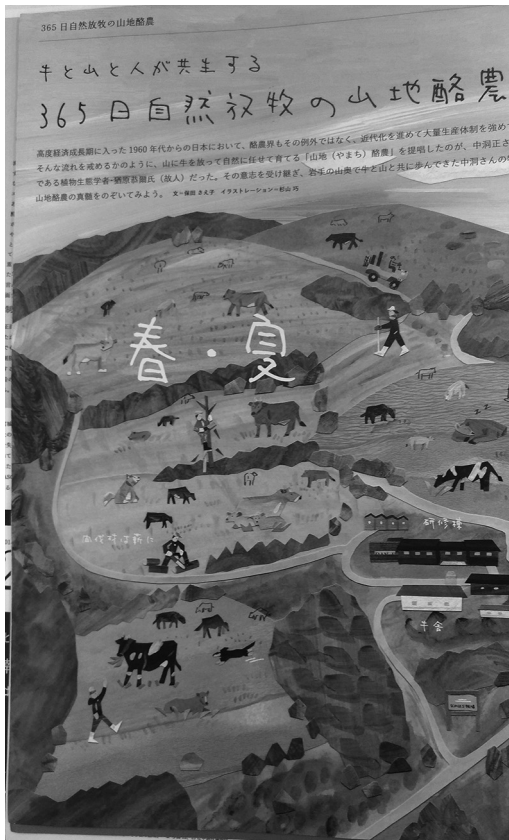


図4 岩手岩泉町の山地放牧酪農の牛乳

は現在37です。準備中だったり、少し休止するということもあるので、現状の実発行は32です。

それ以外に、台湾にも3つあります。これらは日本食べる通信リーグ加盟ではありませんが、去年から台中・雲林・東台湾で、「日本の『食べる通信』をこっちでやりたい」というので、台湾の生産者を取り上げて、台湾のなかで配送する仕組みで展開しています。

編集長ですが、東北では、もともと私たちが特集した生産者など、その地域の方が創刊するケースが多いです。たとえば、福島県沿岸の相馬では、放射線などの数値は随分と下がったのですが、いまま港に上がった魚の流通には自主規制があって、一般流通はなかなかできません。そうこうしているうちに、町が衰退して、漁師は本当の漁師でなくなってしまう。もちろん補償金はありますが、将来的に何をして食っていくのかが見えない。そういう町をどうやって盛り上げようか。放射能の影響がなくなったとき、ここの魚を買ってくれるファンを、どうやって増やそうか。そんなことを考えるなかで、地元のメンバーが「食べる通信」をやってみようと、土建屋さんの社長と漁師が編集長になって発刊したケース等があります。

【加賀美】 デザイン上のトーン&マナーのようなルールはあるのでしょうか。

【阿部】 一切ありません。地域性や編集長のキャラクターやターゲットも全然違うので。自由にやって頂いた方がいいと考えています。

たとえば、100人ぐらいの会員さんしかいない「食べる通信」もありますし、そう



図5 赤藻屑（あかもく）の収穫の様子

なると、事業というよりもサークルや同好会みたいな感じです。それはそれで楽しくやれています。

こんな風に多様なあり方で構わないので、「小規模でも、地域を愛するコミュニティができること」が「食べる通信リーグ」のコンセプトです。

【渡辺】 名前が違うものもあります。「ポタジェ」とか「旅する食べる通信」とか。共通するのは「食べもの付き情報誌」であるということです。

読者と生産者を仲立ちする

【加賀美】「食べる通信」で面白いなと感じた点なのですが、読者と生産者が、あるいは読者同士つながるとい話を高橋代表の著書などで拝見しました。フェイスブックなどを通じて、ネットワークを作っていると。

【渡辺】そもそものきっかけは、都内に生産者を招いたイベントを企画した際、飲み会で読者が初めて生産現場の人たちに出会って、それがすごく楽しくて、飲み会もリピートしているうちに現場にも行くようになって…みたいなのが多かったと聞いています。

いまもイベントはやっていて、現地ツアーや発送まつり（発送自体を読者の人たちにやってもらう）をやって、できるだけ読者を「お客様」にならないようなかたちで巻き込むことで、読者が「台風で大変だったね」と声かけをしたり、手が空いていたら手伝いに行ったりする関係が自然に生まれてきました。

また、読者同士もフェイスブックのコメントでつながったりしているので、けっこう仲が良くて、都内で生産者さんから食材を買って、みんなでパーティーをやったりしています。そういう世代や仕事を越えた人間関係を作れるのは、「『東北食べる通信』がきっかけでした」みたいなことをおっしゃってくださったりします。

【加賀美】生産者の方を都内に呼んで、そこで消費者の方と直接お会いして、やりとりをするというプロセスはとても印象深いです。「現場に行きませんか」というかたちのツアーはよく聞くのですが。

【渡辺】東北は関東から遠いので、いきなり現地に行きましようといってもハードルが高い。まずは誌面を読み、次に都内のイベントに参加し、さらに現地へ行く、というふうに、参加の階段を設計しました。

【加賀美】高橋代表は、それを「どんどんやってほしい」と肯定的に書かれていたと思います。ただ穿った見方をすると、読者と生産者が直接つながってしまったら「食べる通信」は要らなくなってしまうのでは…と思ったりしたのですが。

【阿部】最初のうちはそういう葛藤もありましたが、それ自体は止められないことだし、逆に、できるだけつながるようになったほうが良いと考えるようになりました。実際、生産者につながったからと言って「食べる通信」をやめるかといえば、そうではなくて、雑誌も付いてきて、知らない人を知ることができるので続けるという方が多いのです。ただ、2年ぐらい経つと、「いろいろな生産者につながったから、これからはこの人たちとの付き合いを深めていきたいので、卒業します」という方も大勢います。

そのぐらいの新陳代謝で回っていくと事業としても、仕組みとしても健全なのだろうと思います。利幅を取るには情報を塞がないといけないという現実のなかで、とにかく生きた情報が行き交い続けるように目指しています。

また、こうした生産者とのつながりに対するニーズは、都会と地方に限った話ではないように思います。現在は、地方も都市化しています。花巻に住んでいても、大手量販店で買い物をして、スマホを見て、といったように生活スタイルは変わりません。養老孟司さんはそれを「脳化社会」と呼ん

でいますが、「頭でっかちな社会」という感じでしょうか。自然と触れない、人工的な予定調和の世界です。実質的に人間と自然との距離が開く一方で、たとえば、田んぼという別のサイクルのものを感じられる機会がほとんどの日本人にありません。

人口比率でいえば、いま生産者は2%しかいなくて、毎年すごい勢いで減っています。そこが私たちの問題意識の出発点です。人間が自然と離れて生きていくのはまずいのではないのか、どうにかしたいという点が読者にも共感されていて、自然を直接に感じている人とのつながりが広く求められているのかもしれない。

【加賀美】 私自身は兼業農家の出身で、田植えから葉物野菜に根菜、花卉、果樹とひと通りの農作業の経験があるので、高橋代表が「都市と地方はきょうだい」と表現していたのがとても印象に残っています。GWを過ぎた頃には「田んぼに水入れた?」とか、稲刈りの時期になると「週末、帰って手伝おうか?」と実家に確認していますが、その中で自然のサイクルを感じているような気がします。そんな風に生産の現場とつながることで、一次産業の経験がない読者も自然のことを感じられるようになることは、現代社会で大きな意味を持ちそうですね。

【阿部】 高橋がよく言うのは、「我々は消費領域のことを伝えたいわけではない。『おいしいです』『栄養があります』『きれいです』ではなく、裏側にある人間の生きざまを伝えるのが『食べる通信』だ」ということです。生産の生々しさが伝わるのがいちばん重要だと思っています。

たとえば、カジキマグロを特集した号には、マグロらしい写真はほとんどない。つ

まり、美味しそうな写真はひとつもない(笑)むしろ、生きものが捕られる、マグロを捌くと胃の中からイカが出てくる、それを海に投げると鳥がワッと群がる…みたいな生きもののリアルな世界を知ってもらいたい。これは食卓やテレビやスーパーでは絶対に見ることができないことです。それがないから私たちの消費社会は弱ってきたというか、生きる力を失ってきたのではないか。そういう考え方があるので、生も死もある生産現場の裏側を伝えきるのがコンセプトだと思います。

この号の場合は5日間、はえなわ漁の船にスタッフが同行したので、入魂の一冊です。ただ、バランスがすごく大事です。やっぱり普通の人は届いたものをどうやっておいしく食べようかということで、食べ方のページから見られます。だから、ウェブで出すときも、最初はそういうページから入ってもらうように工夫しています。奥行きは深く、けれども入り口の敷居は低く。まずはとにかく入ってもらう。そういう順番に顧客体験をデザインしています。

【渡辺】 高橋自身は、食べることにあまりこだわらない人間ではないんですね。彼がやりたいのは、「消費者がお客様になってしまっているのをグラウンドに降ろす」という言い方をしていますが、食の裏側には頑張っている人たちがいて、消費者は単に「お客様」ではなくて、ちゃんと裏側を知って、食べ方や買い方といった行動を変えるということなんです。そうしたときに、多くの人に受け入れられる入り口として「食べる」という行為を選んでいるのだらうと思います。

【阿部】 だから、いちばん頭を使っているのは、結局、紙面の企画なんです。顧客満

足度を上げるには、体験がすごく重要で、届いてから調理して、読んで、食卓で食べるまでが楽しい体験になると離脱率が低くなります。そういう企画をいかに作るか。顧客体験をデザインから作り込むために、フードコーディネーターの方も含めて腕の見せ所だと思って、いつも苦心しています。たとえば、牛乳の号ではレシピに悩みましたね。まさか「飲むだけ」とはいかないよなあと（笑）それに、果物も難しいんです。切って食べるとすぐに終わってしまうので、体験時間が短くなってしまいます。その意味で、これらはすごく悩んで作った号です。

【加賀美】 最後になりますが、食にまつわる情報を届けることの未来や可能性について展望をお伺いできますか。

【阿部】 この間、ライフスタイルが変化していて、「食べる通信」の解約理由の7割ぐらいは「調理する時間がない」です。社会全体としては、家庭では「調理しない」方向に向かっています。とはいえ、一方では、よりリアルを感じたり、体験消費をしたいという傾向もあります。こうしたニーズにどう対応していくかを考え、「食べる通信」に活かしていきたいと思っています。

ただ、「食べる通信」の関連事業という位置づけで、別法人になりますが、「ポケットマルシェ」という産直アプリのサービスを展開しています。これは、生産者がスマホを使って1分程度で生産物を出品できる産直サイトです。いま、600人ぐらいの生産者の方が登録しています。「ダイレクトに買いたい」とか「一般流通にはないものを買ってみたい」という消費者は少なくないですね。「食べる通信」のように、作り込んで出すのは、かなり大変ですし、「情報で売っていく」という「食べる通信」

の戦略が全部なくなるわけではありませんが、これからは生産者にもある程度の発信力や「魅せる力」を身につけて、生産現場の裏側を見せられるようになれば、市場のなかで一定戦っていけるようになってほしいと思っています。

生産者が流通に委ね続けると、情報がそこから先に出ていかなくて、「安い、早い、うまい」の世界になってしまう。そこに対抗するためには、やっぱり生産者と消費者の相対が必要です。だから、「食べる通信」をしながら、生産者の開拓をしつつ、長期的には「ポケットマルシェ」のようなかたちで生産者と消費者の相対を広げていきたいと思っています。



図6 大阪府枚方市駅前のTサイトで開催された日本食べる通信リーグのイベント会場にて。
(5月12日)

争論 「食」の魅力を伝えるカタログの底力

生産者と消費者をつなぐ情報を届ける オイシックスドット大地の取り組み

大熊 拓夢

オイシックスドット大地株式会社統合マーケティング部広報室室長

聞き手：加賀美 太記（就実大学講師）



オイシックスドット大地の誕生

【加賀美】昨年から今年にかけて、有機野菜の宅配ビジネスを先導してきた「オイシックス」「大地を守る会」「らでいっしゅぼーや」が統合するというニュースは大きな話題になりました。統合から1年もたっていない段階ですが、まずは成り立ちからお伺いできますか。

【大熊】いま、当社は「オイシックスドット大地株式会社」となっています。昨年10月に生まれた新会社で、その母体は「オイシックス」と「大地を守る会」です。

オイシックスは、2000年に現社長の高島（高島宏平氏）が創業しました。衣食住、あるいは医療の領域で、社会インフラとなりうる可能性のあったインターネットを使えば、より多くの方の生活を変えたり、よい影響をもたらすことができるのではないかと考え、インターネットを活用した食品販売のオイシックスという会社を始めたというのが経緯です。

一方の大地を守る会は、1975年に現会長の藤田（藤田和芳氏）のもとでスタートしました。最初は青空市で有機野菜等を販売していましたが、1985年に宅配システムをつくりあげて、いまに至っています。また、今年2月には「らでいっしゅぼーや」をグループ化しており、10月の経営統合に

向けて準備を進めています。7月には、経営統合に先駆けて、社名をオイシックス・ラ・大地（株）と変更します。

食品宅配というビジネスモデルは共通ですが、現状では、コンセプトがそれぞれ独立しているので、並行させながらシナジーを追求していくのが基本方針です。

【加賀美】歴史や事業の出発点も違うところが統合するとすると、色々な苦労もあったと思いますが。

【大熊】そう言われることが多いのですが、わりあい違和感なくやれていますし、逆に、いい違和感があると思っています。というのは、おそらく向かっている方向は同じで、ただそのアプローチ方法が少し違ったんですね。大地を守る会は、どちらかといえば生産者目線、オイシックスはお客様目線です。でも、「よりよい食卓」や「よりよいものを作っている人が報われる世の中」みたいなものをめざしているところは変わらない。

ですから、オイシックス的な考えが、大地を守る会からすると「なるほど」となる部分がありますし、逆もしかりです。それぞれアプローチが違っただけで、大きく考えていることは一緒なので、社内でもカルチャーがミックスされながら、いい感じになってきているという印象がありますね。

生産者とのつながり

【加賀美】大地を守る会は1975年と、とても早い時期から有機野菜販売に取り組みられておられます。この時期だと生産者とながかるのも大変だったのではないかと思います。

【大熊】大地を守る会についてですが、当時はまだ有機野菜の市場が全然なくて、有機にこだわって作ったとしても、農薬を使わないので虫食いが出やすく、一般の市場に出すとトラック一杯のキャベツが2000～3000円と言われてしまう状況から始まりました。生産者がいないというよりも、「安全なものを作りたいけど、それでは生活がままならない」という農家さんたちの声があって、それを聞いた藤田が「それならちゃんと価値を伝える売り方をして、有機をやっていたらいいのではないか」ということで、有機野菜を販売する青空市を始めました。青空市で徐々にお客様を増やしながらか、「こうやれば売れるんだ」ということを示すことで、取引する生産者を増やしていきました。



トロなすの生産者さん

オイシックスについては、農家さんとのつながりがまったくない状態からスタートしました。どちらかといえば「まあ、お金を出せば買えるんじゃないか」と思っていたくらいです。そういう本当に何のつながりも知識もない状況だったので、とりあえず太田市場に行って、「〇〇有機農園」と書いてある段ボール箱の番号をメモして、直接訪問していったんです。

そうして農家さんへの訪問を繰り返していたのですが、2000年頃ですから、「インターネットで野菜を販売しましょう」と言っても農家さんには伝わらない。逆に、「東京から変なヤツが来た」と怪しまれて、まったく売ってもらえない。それでは事業が立ち上がらない。というわけで、とにかく何度も訪ねて行って、一緒にお酒を飲んで、インターネットの未来について語ったわけです。すると、ネットの未来についてはよくわかってもらえないのですが（笑）、だんだん同情されて、「その辺にあるのを持って行っていいよ」という関係につながりました。そこからオイシックスはスタートし、だんだんと生産者を増やして、最近ではむしろ生産者からお問い合わせをいただくことが増えています。

【加賀美】生産者からの問い合わせは、生産者同士のネットワークから「あそことやってみるとよかったよ」という評価が広がったからなのでしょう。

【大熊】自分たちで動いた部分もありますが、それはあるでしょうね。

また、農家さんだけでなく種屋さんや資材屋さんも、農家さんとのつながりがあります。オイシックスの場合は、そういうところから「あの農家さんは珍しい種を使ってるよ」「有機の資材を使ってるよ」とい



ピーチカブ生産者さん

う話を聞いて、そこからつながっていったりしています。

そうした農業に関わる様々な方のネットワークが重要な役割を果たしてきたと思っています。

【加賀美】 農業に関わるネットワークと言えば、農協とはどのような関係にあるのでしょうか。

【大熊】 当社は最近、農協さんとも取り組みを進めています。地域の農協さんには進んだ考え方をお持ちのところもあるので、そういうところと連携して、農協が持っている冷蔵施設や加工施設を借りたりしながら当社の製品を作ったりと、最近はそういう連携もしています。

【加賀美】 現在は、どのくらいの生産者が関わっておられるのですか。

【大熊】 生産者は、オイシックスと大地を守る会で合計2700人です。国内のみならず海外も含めてです。海外の場合も安全基準を満たした生産者です。フルーツのように、日本で作るよりも海外で作ったほうがおいしいものもあるので。

【加賀美】 海外からも調達をしているんですね。安全基準は、具体的にどうやって決めているのでしょうか。

【大熊】 オイシックスと大地を守る会のサービスごとにコンセプトが違うので、安全基準も別々に運用しています。そのコンセプトから安全基準に具体的に落とし込んで、農薬や化学肥料の量等を制限として決めています。

それを守るための運用については、まずは基準に沿ったものであるかということで、栽培管理票を生産者から提出してもらいます。他にも残留農薬チェックを不定期におこない確認します。有機認証を取っていれば、それも出させていただきますし、それ以外にも特別栽培などを管理票等から確認しています。また、オイシックスや大地を守る会の社員が現地に赴いて、定期的に確認もしています。

【加賀美】 ちなみに、生協では欠品という事態は絶対に避けなければという意識が強いのですが、オイシックスや大地を守る会ではいかがでしょうか。

【大熊】 当社でもあり得ます。物にもよりますが、送れないという事態を避けるために、まずネットの場合は売場から自動的に

落とすよう、受注に上限を設定しています。それでも、天候等の理由でなくなってしまうケースもあります。たとえば「〇〇さんの〇〇」というような、特定の商品については代替品がないので、「ごめんなさい」と謝罪することになりますが、複数産地を持っているので、ベーシックなものについては代替産地のものをお届けできる仕組みにしていますね。

【加賀美】生産者からは、どのような評価を頂いているのでしょうか。

【大熊】色々といただいています。当社にとって生産者さんは同志のような位置づけだと思っています。

当社の場合、よりよい生産者がどんどん伸びていけるようなアプローチを多く取っているつもりです。いろいろな事業活動を通じて、よいものを多くの人に売っていくことが基本ですが、それ以外にも、たとえば生産者向けの会合でノウハウの共有ができるような取り組みもおこなっていますし、旧オイシックスからスタートした取り組みでは、N-1サミットというイベントを開催しています。ここでは生産者の刺激になるように「農業界におけるチャンスはどこにあるのか」といった話をする機会を設けたり、「農家・オブ・ザ・イヤー」という表彰をしています。「農家・オブ・ザ・イヤー」は1年間を通じてお客様の「おいしい」という声が多かった生産者を表彰するものです。今年3月の「農家・オブ・ザ・イヤー」は、福島のキュウリが一番を獲得しました。それは産地的な事情もありますが、そういう賞をもらえることに対してすごく感動していらっしゃいました。

また、当社はどちらかといえば「農業に関連する企業」という見られ方をしますが、

基本的には小売業ですので、自分たちは売るプロだと思っています。作るプロは農家さんです。だから、われわれにすごい生産指導の仕組みがあるわけではありません。ただ、われわれは、「こういう商品はお客様にすごく好まれます」と生産者にお伝えすることはできます。つまり、ゴールを示すことができるのです。その象徴が「農家・オブ・ザ・イヤー」です。受賞を逃した周りの農家さんは悔しがりますが、「こういう商品がお客様にすごく支持されている」ということがわかると、自然と受賞した農家さんの周りに集まって情報交換が始まったり、そういうものをめざす農家さんが増えていくと思っています。

また、すでに亡くなられた生産者なのですが、代表の高島が聞いた話によると、当社と取引を始めた頃は「なんだ、そんな変なところと付き合っ」と周りの農家から色々言われたそうです。ところが、何年後になって、その農家さんが高島に言われたのは「最近はおいシックスと付き合っていることをうらやましがられるようになった」ということでした。それは高島にとっても、印象深かった言葉だったようです。売るプロと作るプロが「一緒に成長している感」みたいなものがすごくあるのだと思います。

先程の話にもつながりますが、まだ売上が小さかった頃は、返す売上もすごく小さい状態でしたが、お客様の声はすごくたくさんきていました。なので、その声を生産者にフィードバックすることは当初からかなり意識してやっていました。

ただ、そうすると、「おいしい」という声だけでなく、イマイちな声も渡したりすることになるんですね。「おまえんこの客はおれの野菜の味がわかってない」みたいに言う人もいますが、続けていると

「おまえんとこの客はちょっと変わってるから、こんなふうになんかちょっと変えてみたぞ」みたいなことをやってくれる農家さんも出てきたりします。

ゴールを見せることに近い話ですが、私たちが言うのではなく、お客様の声をお届けすることによって、生産者さんがちょっとマーケティング思考になるんですね。もちろん、モチベーションにもなりますし、そういう考え方の変化にもつながっていると思います。

紙とインターネットのシナジー

【加賀美】 宅配のカタログという点では、大地を守る会は紙媒体の方が強く、オイシックスは創業のきっかけからインターネットを中心に、というイメージがあるのですが、そうしたカタログや仕組みという点で、統合してみてもご苦労などはありますか。

【大熊】 カタログを含む事業については、事業部が分かれていて、会社は同じですが、オイシックスの事業と大地を守る会の事業で部署が違います。

そのなかでそれぞれが生みだしたノウハウなどは随時共有するようにしています。文章や、どういう情報を掲載するのかも、基本的には事業部ごとに決めます。



オイシックスネット注文画面

統合してみてもですが、苦労よりも、むしろ良い面が多いと感じています。たとえば、いまはオイシックスのなかに大地を守る会のコーナーを作っていますが、それはオイシックス側の技術でできることなので、とくに苦労はありません。逆に、カタログは作るサイクルがけっこう長いけれども、ネットは毎週のようにPDCAサイクルを回していますので、そういうスピード感をカタログ側にも導入して、PDCAを速く回せるようにしようというところから改善が生まれたりする傾向があります。

【加賀美】 各事業部で独立しているとのことですが、事業部内部では商品の文章を書くライターと、実際にその商品を仕入れてくるバイヤーとは役割分担されているのでしょうか。

【大熊】 基本的には、別の人間が担当しています。紙面やネット上の売り場を作る人間と商品を仕入れる人間は、そもそも部署が異なりますので、仕入れてくる人が販売側に情報を渡して、それを売り場側が編集するというのが基本的な機能です。

ただ、稀に仕入れた担当者がそのままコンテンツを作るケースもありますが、機能としては分かれています。

【加賀美】 昨今は消費者が非常に多くの情報に直面しています。とくに食に関わる情報を発信する立場として、工夫されている点はありますか。

【大熊】 それは、各事業のお客様によってけっこう違いますね。

オイシックスの場合は、忙しいお客様が多いので、「キットオイシックス」というミールキットがすごく支持されています。



大地を守る会 カタログ「ツチオーネ」

買い物をする時間も限られているお客様が多いので、そうした問題に対応する情報をどう出していくのかについては社内で知見を蓄積するようにしています。

基本的には、「食いたい」と思ってもらえるようなデザインやテキストになるよう、お客様への訴求の仕方等にはとくに気を払っています。

買い物の仕組みとしても、ECサイトのなかでもかなり珍しいのですが、ログインすると、買い物カゴのなかにすでに商品が入った状態から、買い物をしていただくようにしています。いきなり買い物カゴに商品が入っていて、買い物かごを確認するところから始まるECサイトは他にありませんので、その辺はわれわれ独自かなと思っています。

一方、大地を守る会のお客様は、どちら

かといえば本や雑誌を読む方が多いので、紙のカタログとも親和性があるのかなと思っています。そこで、毎週のカタログで商品のご案内も差し上げますが、読み物的なコンテンツも合わせてお届けしています。

両者に共通して言えるのは、付加価値の伝え方の重要性です。通販ですから、実際のモノがない状態で売らないといけない。しかも、私たちが扱っているのはプレミアムな商品というか、付加価値の高いものなので、その付加価値をいかに伝え、いかに納得していただくかが、とりわけ重要だと思っています。

この付加価値にはいろいろな種類があって、「安心・安全」をベースにしつつ、「おいしさへのこだわり」みたいなものもありますし、一般的に少ない品種や種類であるといった付加価値を、生産者のこだわりのストーリーなども含めながら、お伝えするようにしています。

【加賀美】 買い物カゴに商品が入っているところから始まるECサイトという特徴は、経営学のテキストなどでも取り上げられていますね。非常にユニークな仕組みだと思いますが、何がきっかけで始まったのですか。

【大熊】 最初は「一品からでも購入できる」というオイシックスの基本となる特徴がありました。

しかし、定期購入をしていただくモデルも必要だということがあり、同時に利便性も重要だという考え方から、「必ずそれを買ってください」ではなくて、「オイシックスからのおすすめです」というかたちを採ろうということで、最初に商品を買ったカゴに入れておき、そこから進んでいただく仕組みがスタートしました。

【加賀美】御用聞きというわけではないけれど、「今週はこういう商品があるので、まずは一回見てください」と。

【大熊】最初はそんな感じでしたね。でも、だんだんとそれが強みの部分になると考えるようになりました。最近ではデジタルマーケティングの研究もしています。

このモデルの面白いところは、「どの商品をカゴに入れたか」だけでなく、「どの商品を外したか」がわかる点です。そこから、お客様の好みが理由なのか、それとも利用シーンが理由なのかを想像できて、そこからご提案の精度を上げようと取り組んでいるところです。

社会と顧客への向き合い方

【加賀美】先程の「農家・オブ・ザ・イヤー」もそうですが、各サービスで農業支援や東北の復興支援活動を展開されておられます。顧客に伝える付加価値でも、ストーリーを伝えるとおっしゃっておられました。その意味では様々な支援活動には、情報としての経営的なメリットもあるかと思いますが、一方でお二人の創業者には社会貢献への熱意も感じます。こうした部分は社内ではどのように共有されているのでしょうか。

【大熊】両社ともそこは思いがすごく合致しています。大地を守る会は農家さんの、なかなか厳しい現実から出発し、オイシックスは、インターネットという手法から出発しましたが、基本的な考え方は「世の中に良いインパクトを与えることをやっていきたい」というものです。その結果として売上もついてくるだろうと。自然に考えると、仕事とはそうあるべきだと思うのです。

社会にとってよい貢献をしている。だから、その分だけ売上や利益が出てくる。そういう仕組みをやっていきたいと。

そのアプローチはNPOなど色々な形が考えられるけれども、よりインパクトを出して、よりサステナブルになっていくために、ビジネスという手法、株式会社というかたちを通じて社会に貢献していく。そういう考え方は両社の合致しているところです。それを事業でもやっていくし、事業の周辺活動でもやっていくんだと考えています。

【加賀美】直接的な支援活動とは異なるかもしれませんが、2016年に移動スーパーの「とくし丸」を買収されました。とくし丸は宅配に近い性格を持ちつつも、買物弱者への支援という社会的性格を持ち合わせている事業だと思いますが、どのような経緯があったのでしょうか。

【大熊】「とくし丸」は、社長の住友達さんがほぼ個人で立ち上げた会社でしたが、もっと広げていくためにどこかと組みたいという思いはもともとあったそうです。そのなかでお互いに出会いがあり、お話をさせていただいたところ、住友さんも高島の考え方に共感してくれたということ



とくし丸販売風景

ろがあり、子会社化することになりました。

期待してくれているポイントは、事業をより拡大していくために事業基盤をちゃんと整えることや、成長スピードが速いなかで守りの部分については当社のリソースやアセットを使うことができるということところです。

また、考え方という点では、「より多くの人によりよい食生活をお届けしたい」というのが当社の理念ですが、「よい食生活」の定義は人によって違うと思っています。オイシックスや大地を守る会は、安心・安全な食べもので、かつ利便性があるものを、それぞれネットやカタログとしてお届けしています。しかし、それは万人に適しているわけではありません。

高齢でネット宅配は利用しづらい「買物難民」と言われる方々は、たまに買物に行くときにはタクシー等を使って一度にたくさんを買い込みます。当然、冷凍食品や日持ちのする食品が中心になります。そうしたとき、とくし丸は、毎週、定期的に生鮮食品を持ってきてくれるので、選ぶ楽しみが出てきます。宅配もよいけれど、その方たちにとっての「よりよい食生活」はとくし丸で楽しく買物することも含めてだと思います。そうした社会貢献も含めて、当社のグループとしてやっていくことにしました。

【加賀美】 とくし丸とオイシックスや大地を守る会の利用者は重なっていたりするのでしょうか。

【大熊】 現状は、おそらくそれほどはいらっしゃいませんね。やろうと思えば、何かしら事業展開もできると思いますが、まずは現在300台ほどのとくし丸をもっと速いスピードで広げていこうと取り組んでいます。

そうすると、とくし丸自体がインフラ化するので、その上にいろいろなものを載せることはできるだろうと思っています。

仕組みとしても、「とくし丸」が提携スーパーの商品を積んでいく仕組みになっているので、たとえばその提携スーパーにオイシックスや大地を守る会のブランド商品を卸させていただくことができれば、そこから届けることもできます。

展開としてはいろいろ考えられますが、まずはその仕組みを広げることを優先していますね。

【加賀美】 社会貢献活動についてですが、株式会社形態ですので、ステークホルダーからのプレッシャーはないのでしょうか。

【大熊】 事業成長していなければ批判もあると思いますが、幸いにもこれまでは伸びていますし、もちろん、そういうプレッシャーはありますが、そこはクリアしていかなければいけないところです。

逆に、社内において、「これをやったら、どんないいことが起きるのか？」と思ひ悩みながら「これ、やって」と指示されて仕事をやるよりも、明らかに社会にとってよいと思われることがミッションとなっているので、社員にとっての腹落ちもすごくしやすいですし、その分、実行力も出てきやすいですね。

その意味で、工夫をしているのは社内教育で、とくに体感を重視しています。私たちの場合、大きく分けると作り手と食べる人がいますので、それぞれについて体感をさせていて、部署に限らず定期的に社員が産地に行く機会をつくり、農作業のお手伝いをして、収穫だけでなく、ハウスの雑草抜きといった地味なことも含めて作業をすることができます。農家さんと一緒にごはんも食べ

て話して…みたいなことも当然します。そうすると、農作物ができるまでの苦勞を、身をもって知ることでもできますし、農家さんが「もっと売上を伸ばしたい」といったことを言ったりすると、それがすごく体感として残ります。そうした体験があると、売り場の掲示を作るにしても「自分ごと」化がすごくしやすい。

お客様のほうも同じです。いまでも代表の高島はひと月かふた月に1回ぐらい、お客様のご自宅に伺って、直接お声を聴くということをやっています。そこに新入社員も同行して、高島と一緒に話を聴いています。ご自宅に行ったりすると、子どもがワーワー泣くそばで家事もしなければいけなくて、家の中が戦場みたいに見えることもあります。そうした実感が得られるんですね。

また、「こういうサービスはすごくいいです」と言われるときもあれば、「ここは不便なので、変えてほしい」と言われることもあります。社員もそれを聴くと、上司に言われたりするよりも「自分ごと」化して、すぐ変わるし、変えようとする。その辺が、事業活動を進める上でもすごく大切にしていることです。お客様への訪問は、新卒・中途採用を含む新入社員は基本的に最低1回行くようになっていきますし、産地訪問も、全社員が定期的に必ず行くようにしています。

【加賀美】全社員が顧客訪問をするというのは大変ユニークですね。実際に訪問するお客様はどうやって選んでいるのですか。

【大熊】たいていの場合は仮説を持ってお話を聴くようにしているので、その仮説に対応する方を選んでいきます。したがって、会員の場合もあれば、会員ではない方や退会した方に聴くケースもあります。つまり、

仮説、あるいは調べたいことによって変わりますので、会員・非会員にかかわらず、該当する人を選び出すというかたちをとっています。

食品宅配の未来

【加賀美】お話を伺うと、有機野菜の宅配というニッチな市場だけれども、社会的には重要な市場で、非常にユニークな事業や活動を、熱意をもって進めていることに驚かされます。

ただ近年、食品流通業界が激変するレベルでの企業間提携が進んでいます。これからは大手小売業も食品宅配に本格参入してくると思われませんが、こだわった情報を発信したり、高い付加価値を発信するというかたちを採っている、言い換えれば情報を伝えることを軸に置いているカタログの未来や可能性についてどのようにお考えでしょうか。

【大熊】難しい質問ですね（笑）

当社というよりは、私見になりますが、よく消費の二極化といわれますが、一人のお客様のなかでも二極化が起きていて、あるものにはそんなにこだわらないのに、別のものについてはこだわるというようなことはよくあることだと思っています。

たとえば、オイシックスについても、他のサービスと併用しているユーザーが多くて、オイシックスを使いながらネットスーパーも使っている方がいます。こだわる商品はオイシックスで買って、そうでないものは利便性のより高いネットスーパーを使うといったことが普通に起きています。

ですから、「カタログ的」ということをどう捉えるかにもよりますが、より付加価値

値のあるものについて、その理由や情報をちゃんとお伝えするものだという捉え方をするのであれば、カタログベースの通販や宅配事業には可能性はすごくあると思っています。

そのアプローチは色々あるでしょうが、基本は食品のなかでも特定の単品を取り上げつつ、そのエピソードとともに売る。われわれは「情報とともに届ける」ということを重視していて、それがすごく大切なことだと思っています。

つまり、食べものは舌だけで食べているのではなくて、頭でも食べているはずなんです。それは生産者のストーリーやその商品に込められた思いみたいなものだと思います。そういったものが、いわゆる「カタログ的」なアプローチでしっかりとお届けできれば、よりおいしく食べていただける。いわば調味料代わりですね。

ネットに情報があふれる中、実際に手元に届く紙媒体は、逆に価値が出てくる側面もあると思います。たとえば出版不況と呼ばれる中、女性向けの雑誌のLDKは創刊3年目で部数が増加しています。つまり、お客様にとって価値のある情報を届けられればカタログにもまだまだチャンスがあると思います。

そういったことがビジネス的にも、よりリピート率が上がったり、購入率が上がったりすることに寄与できる可能性はすごくあると思っています。プレミアムなものとか、付加価値の高いものはすごく向いているのではないかと思いますし、社会貢献のような情報も含めてさらに発信していきたいと思っています。

【加賀美】 生協では、宅配の売上の中身が変化していて、昔は卵や牛乳など、他では手に入らない、こだわっている商品の売上

が多かったのですが、近年では「牛乳もスーパーでいいじゃないか」というかたちになり、冷凍食品など日常使い商品の比率が大きくなっています。くらしの変化の中で、オイシックスや大地を守る会のようにこだわっている商品も扱いつつ、日常づかいもそろえなければという点で悩んでいるという状況があるように思います。本日のお話を通じて、カタログや宅配で、何を消費者に伝えるのかといった点を考えるきっかけができたと思います。ありがとうございました。



らでいっしゅぼーや カタログ「てまひま」

特集

組合員を惹きつける生協の「編集」

一定の方針にしたがって、資料をあつめて整理し、書物にまとめることを「編集」と呼ぶ。これを比喩として用いれば、様々なものが「編集」の対象となる。ネットの普及によって流通する情報量が膨大になるにつれ、「編集」は経営にとって欠かせない要素になっている。

小売業に目を向ければ、品揃えの広さを武器にした総合スーパーが「なんでもあるが、欲しいものがない」と批判されるようになったことが示すとおり、明確な方針と、それに基づく整理が求められている。さらに、ネットの普及が「検索すればなんでもある」状況を生み出しており、個々の事業者は「編集」によって差別化を図ろうとする傾向を強めている。

こうした環境は生協にも通ずる。多様な組合員を抱えるようになった生協は、いかなる「編集」にとりくむべきか。本特集では、生協のユニークな「編集」の

実践に着目してみたい。

まず、売り場からは、大学生協と江崎グリコの協同による売り場づくりコンテンツを紹介する。組合員の参加の促進と魅力的な売り場づくりを実現する興味深い取り組みである。事業からはコープあいちのモーニングコープを取り上げる。25年目を迎えた同事業からは、早朝という時間帯や利用する組合員に合わせた選択と集中の実践が見て取れる。最後は、コープ九州が展開する情報発信サイトのCOOP WEB LABOである。情報発信が不得手だと言われる生協がこれから取り組むべき情報発信における、先駆的な取り組みである。

本特集を、組合員の目に魅力的に映る生協を実現する「編集」のあり方を考えるきっかけとしていただければ幸いである。

(本誌編集委員 加賀美太記)

1. 大学生協事業連合・グリコによる大学生協11.11杯への取り組み (竹野 豊)
2. 25周年を迎えたコープあいちのモーニングコープの今とこれから (岩橋 涼)
3. 伝えたいのは協同組合というシステムの可能性
—COOP WEB LABOのとりにくみ (石井 梨香)

特集 組合員を惹きつける生協の「編集」

01

大学生協事業連合・グリコによる

大学生協11.11杯への取り組み

竹野 豊 (京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)



ダブルイレブン杯エンブレム (江崎グリコ提供)

はじめに

多くの大学生協購買は大手コンビニエンスストアとの競争にさらされている。大学内にコンビニが併設されていることも少なくなく、大学内に無くても大学の周りにコンビニがあることは多い。各大学生協購買が生き残っていくためには独自の強みが必要である。また、そのためには大学生協事業連合がどのようなサポートを行えるのか検討が必要である。

そのような背景の中、本稿では大学生協11.11杯（以下、ダブルイレブン杯）の紹介を行う。ダブルイレブン杯は大学生協事業連合と江崎グリコ株式会社（以下、グリコ）が協力して実施しており、2016年から全国規模となった売り場づくりコンテストである。「大学生協事業連合の視点」「グリコの視点」の2視点から紹介していきたい。

本稿は大学生協関西西北陸事業連合ショップ商品事業部部長鷲嶺奈緒子様、同食品商品課田中克彦様、江崎グリコ株式会社営業本部近畿菓子食品統括支店大阪第二支店チーフ加地康弘様、同福井易代様への取材をもとに書き上げた。取材にご協力いただき感謝申し上げます。

ダブルイレブン杯の概要

ダブルイレブン杯は大学生協事業連合とグリコが協力して実施している、全国規模の売り場づくりコンテストである。11月11日『ポッキー&プリッツの日』に行われているイベントの一つである。（ただし、2017年は11月11日が土曜日であったため、11月10日金曜日にフライングポッキー&プリッツの日に実施）大学生協ではポッキー&プリッツのフェアを2012年より開始した。始めは商品提案というかたちであったが、組合員、学生委員、購買部の結びつきを強めたいという大学生協事業連合の思いもあり、売り場づくりコンテストへと発

展した。コンテスト開始時は各大学生協事業連合が別々に表彰を行っていたが、2016年からはグリコからの提案もあり全国規模の売り場コンテストであるダブルイレブン杯へと発展してきた。

2016年には慶應義塾生協日吉購買部が、2017年には龍谷大学生活協同組合R-Uniが最優秀賞、MVP (Most Valuable Pocky) を受賞している。最優秀賞の他に、各5店舗をコンパクト賞（コンパクトでも楽しい売り場）とダイナミック賞（とにかく目立つ売り場）として表彰している。各大学生協の参加状況としては、2016年には57大学75店舗、2017年は112大学181店舗と、増加傾向にある。コンテストの審査はグリコ社内で行われており、営業スタッフがそのエントリー写真を回覧して売り場に感動することも多いという。

大学生協事業連合の視点

組合員の反応

事業連合は年間52週のお菓子の売場企画を行っている。その一つとして、ポッキー&プリッツのフェアを行っている。近年、大学生協ではフェイスブックやツイッターなどのSNSでフェアのお知らせをしている店舗も多い。

組合員と店舗双方のSNSの利用増加の背景もあり、ダブルイレブン杯は盛り上がっている。

ダブルイレブン杯に対する組合員の反応を以下のように述べている。

「ポッキー&プリッツフェアでこんな景品ゲット！」と学生たちがこぞってSNSにアップして、情報が拡散している状況があります。学生さんはこういうイベント、

普段ない事に対して人に知らせたいというところがあり、ここ数年の盛り上がりは学生さん同士のつながりが大きい影響をあたえていると思います。（鷲嶺）

ポッキー&プリッツフェアの取り組みについては、学生の認知度も高く、またやっているなという受け止めです。この日を楽しみにして購入される学生さんも多いです。特に友達グループで購入されることが多いです。当日を期待して、皆でワイワイ言いながら競い合って購入してくれます。皆さんポッキー風船がお目当てで来店されます。

大型の店舗ですと、入り口にコーナーを作っているのですが、来店された学生さんは迷いなくどんどん購入されます。何かに取り憑かれたかのように、買うのが当たり前になっています。ポッキー風船はグリコさんから販促品として提供して頂いています。大型店、小型店の差別なく用意して頂いています。このことが学生さんの楽しみにもなり拡散し続けています。（田中）

組合員、学生委員、購買部の結びつき

事業連合としては、売り場コンテストを実施することにより、組合員、学生委員、購買部の結びつきが強くなると考えている。店舗の活動に組合員や学生委員を如何に参加させるかが重要だと考え、単なる商品の提案だけではなく、組合員参加につながるような企画を提案している。その内の一つとしてダブルイレブン杯が存在する。特に、ポッキー&プリッツの日は認知度も高く学生委員も取り組みやすくなっている。

ダブルイレブン杯では、学生委員が活動している生協においては、学生委員自身が企画し、購買部の職員と相談しながらすすめ、学生委員が売り場づくりを行う生協も多い。主に店舗活動を行っている学生委員には、ダブルイレブン杯は年に一度の一大

イベントという認識があり、その日が近づくくと自主的に会議をしたりすることもある。購買部の職員に聞いてみると、ほとんどの購買部の職員が組合員・学生委員・購買部のつながるいいイベントになっていると答えるという。

また、各生協では売り場コンテストとは異なる、オリジナル企画を企画・実行していることもある。事例として、学生委員がさいころをつくり、対象商品を2個以上買ったらいころを振って、ポッキーの目がでたら景品プレゼントを行ったり、ポッキーの大きな顔出し看板を自作し、撮影スポットとして組合員が自由に写真をとって、SNSで拡散したりというような取り組みがある。これらは、ただ組合員に商品を買ってもらうというだけでなく、来店してくれた組合員と一緒に楽しもうという取り組みとなっている。

また、生協で働くパート職員のモチベーション向上につながる側面もあるという。購買部で売り場の維持管理、発注をしているのはパート職員が中心である。大学生協事業連合としては、彼ら彼女たちも組合員と一緒に楽しめるように、モチベーション向上につなげていきたいと考えている。学生委員がいない大学でも、スタッフ（パート含む）でアイデアを出し合おうと呼びかけており、これがパート職員のモチベーション向上につながるのではと考えている。「おばちゃん、今年はいいいね!」と、組合員とパート職員の接点が生まれるという。

これまでのダブルイレブン杯では、受賞時には、店長の表彰を行ってきたが、今後は携わった学生委員やパート職員も一緒に表彰していきたいと考えている。

グリコの視点

江崎グリコ株式会社（以下グリコ）は製菓業界大手の売上高を誇る、1922年創立の歴史ある総合食品メーカーである。企業理念は「おいしさと健康」であり、人気商品としては、グリコ、ビスコ、ポッキー、プリッツ等があげられる。人気商品の一つであるポッキーに関するキャンペーンとして有名なのが11月11日のポッキー&プリッツの日である。ポッキーの日と認識されることが多いが、正確にはポッキー&プリッツの日である。

ポッキー&プリッツの日は1999年（平成11年）11月11日にグリコが制定した、日本記念日協会の認定を受けている¹⁾。TVC Mなどの影響もあり、現在では数多くの方がその存在を認知する結果となった。毎年11月11日には全国のスーパーマーケット、コンビニを始めとする小売店でキャンペーンが行われている。

そのような中、大学生協でダブルイレブン杯を始めた背景には、近年重視しているショッパーマーケティング²⁾の考えがある。ショッパーマーケティングを主眼としたマーケティング活動、営業を行っているという。実際に買い物をする主婦や学生に合わせて、売り場でのプロモーションや販売促進商品は当然のこと、開発や営業活動も含めて行うことを重要と考えている。グリコの考え方ありきではなく、ショッパーを基点とした考え方で活動をしている。

また、大学生協でこのような取り組みを行う意義は、組合員が将来の日本を担う世代である事だという。当然ながら、他の一般スーパー等では20歳前後の若者をこれだけ集めている小売店は無いであろう。彼ら彼女たちにポッキーや他グリコの製品を好

きになってもらうことを常に念頭においているという。

また、ダブルイレブン杯実施の感想を以下のように述べている。

このコンテストを始めてわかったのですが、学生さんたちは私たちの予想を超える売り場をつくっています。店舗で自由に売り場を作ってもらおうその意欲、グリコの私たちはそれをなんとかサポートしなければならぬと思います。(福井)

大学生は一番SNSを使う世代だと思います。社内においても、大学生協さんがここまで盛り上げてくれたことへの評価が高くなっています。この流れが一般流通業にも広がってきています。

大学生協さんは販促物をうまく生かしています。そのことを社内で共有し、一般企業へ事例提案するケースも増えています。その点ではこうした販促物をお配りして本当によかったと考えています。

一般のスーパーでもポッキー&プリッツの日キャンペーンを行っていますが、これはグリコの社員が出向いて売り場づくりを行うことが多いです。大学生協の売り場は我々が考えていないような売り場にしているのだから、目の覚めるような気がします。どちらがいいのかは考え次第ですが、本当に驚かされました。毎回各店舗の写真を見せていただくのですが本当に素晴らしいと思っています。(加地)

おわりに

ここまでダブルイレブン杯について、「大学生協事業連合の視点」「グリコの視点」の2視点から紹介してきた。「大学生協事業連合の視点」から見ればダブルイレブン

杯は、各大学生協の組合員、学生委員、購買部の結びつきを強めることにつながる。つまり、大学生協購買部がコンビニなどの他小売とは異なる強みを持つことを、事業連合として手助けするものとなっていると考えられる。

また、「事業連合としては、学生委員の存在や、組合員の参加が重要だと考えているが、商品の提案だけではなかなか組合員参加につながらない。その解決法の1つがポッキー&プリッツの日である。他にも、産直活動もやっていて、学生委員の皆さんと大山乳業の研修をしている。ブロックの学生委員（各大学の学生委員により構成）は各大学の学生委員に発信し、事業連合は各大学の店舗のスタッフ、パート職員に提案している。これができるのが大学生協の強みだと思っている。」と鷲嶺氏は述べている。

これは大手コンビニには備わっていない強みであると考えられる。コンビニに比べて便利であるとは言えないかもしれないが、前記のような強みを生かし、より学生にとって必要な場所になることが大学生協に必要なのではないか。そして、そのサポートをするのが大学生協事業連合に求められる。

「グリコの視点」から見ればダブルイレブン杯は、若者に対してポッキーや他グリコの製品を好きになってもらうチャンスであると考えられ、組合員が単に商品を購入するだけでは得にくい身近さを感じることもあるのではないか。もちろんTVCM等を通じて、ポッキー&プリッツの日について知らない組合員はいないと思うが、毎日のように通う大学生協でダブルイレブン杯での売り場を見たら、より身近に感じる可能性は高い。そうすれば今後日本を背負っていく若者たちがグリコを好きになってくれるのではないか。

以上2視点からダブルイレブン杯についてまとめてきた。ダブルイレブン杯の実施は大学生協事業連合、グリコ双方に大きな利益をもたらしているように考えられる。今後も更なる規模拡大と組合員である学生への認知度アップを目指して頑張してほしい。

注

- 1) ポッキーとプリッツは、スティック状菓子の代表的な存在。その形が数字の"1"に似ていることから平成11年11月11日の"1"が6個並ぶおめでたい日にスタートしました。
<http://www.glico.co.jp/info/kinenbi/1111.html>
- 2) ショッパーマーケティングとは、ショッパーの行動に関する深い理解に基づいて開発され、ブランドエクイティを構築し、ショッパーを惹きつけ、購買決定に導くために計画されたすべてのマーケティング刺激からなる活動。



2016年MVP
慶應義塾生協日吉購買部の売り場



2017年MVP 龍谷大学生協R-Uniの売り場



2017年コンパクト賞
京都経済短期大学生協の売り場



2017年ダイナミック賞
北海道大学生協北部店の売り場

特集 組合員を惹きつける生協の「編集」

02

25周年を迎えたコープあいちモーニングコープの
今とこれから

岩橋 涼 (京都大学大学院農学研究科博士後期課程)

モーニングコープのカタログ
「おはようガイド」

食品宅配をめぐるのは、生協のほか、配食サービス、惣菜・食材宅配、ネットスーパー、有機・低農薬野菜や自然食品宅配など、様々な業態が混在する状況にある。こうしたなかで、班（グループ）購入から個人宅配を拡大させてきた生協は、特徴ある商品企画や品揃えの充実など、組合員の拡大に向けて、様々な取り組みを進めている。

本稿で紹介するのは、グループ購入や個人宅配など通常の共同購入事業とは別に、商品の早朝配達を続けてきたコープあいちのモーニングコープである。モーニングコープは、名古屋勤労市民生活協同組合（以下めいきん生協、2010年にみかわ市民生協との合併によりコープあいちとなる）が1993年に始めた取り組みで、創立時から職員がおこなっていた早朝の牛乳配達を発展させたものである。牛乳だけでなく、朝食用の食材を一緒に配達する事業として、モーニングコープがスタートした。

全国的にも珍しい早朝配達をおこなってきたモーニングコープは、どのような特徴をもつ事業なのか。本稿の執筆にあたっては、モーニングコープの商品企画会議の様子も取材させていただいた。25周年を迎えたモーニングコープの現状、そして今後の方針について紹介する。

モーニングコープの概要

モーニングコープの配達の仕組みは、1週間に1回または2回、早朝4時から6時半の間に、玄関口や指定の場所に商品を届けるというものである。配達日は、地域によって、月曜日と木曜日、火曜日と金曜日、水曜日と土曜日のコースがあり、この配達を委託されているのは、企業組合ワーカーズコープあいちである。1993年に始まった当初は、アルバイトとして生協組合員が配達をおこなっていたが、職員による代配が頻繁に発生するという問題が生じた。そこで、1997年からは地域のデポ

(拠点) ごとにワーカーズ組織を作り、地域の配達にはワーカーズが責任をおこなう仕組みへと移行した。ワーカーズは、配達だけでなく、商品企画や試食会、チラシ配布など利用者拡大のための活動もおこなうようになった。しかし、理事会から、任意団体であるワーカーズ組織に事業の大部分を委託することには問題があると指摘があり、2005年に、法人組織として企業組合ワーカーズコープあいちが設立された。ワーカーズコープあいちが、各地域のワーカーズ組織の連絡調整のほか、モーニングコープの早朝配達、組合員対応、注文書セットおよび読み込み作業など、様々な分野において仕事を担うようになっている。現在、モーニングコープの事業は、約100名のワーカーズによって、尾張地域(名古屋市を含む周辺地域)で展開されている。

なお、ワーカーズの約8割は女性である。ワーカーズコープあいちで代表理事を務める生田美穂子氏は、モーニングコープの早朝配達、日中の時間を確保したい子育て中の女性に最適な仕事でもあると話す。実際に、子育て中に仕事を始めて継続している人が多く、最近では、30代の子育て中の女性数名がワーカーズに加わった。そのほか、定年後にワーカーズとして働き始める人もあり、転勤等でやむを得ない場合を除けば、離職率が低いことも特徴であるという。

利用者に配布される商品カタログは、モーニングコープ専用の「おはようガイド」である。1か月ごとに発行され、常温と冷蔵の130品目のうち、どの週でも注文できる「おなじみ企画」の商品60品目と、週替わりの商品70品目がある。そのほか、別チラシとして、週替わりの企画商品の取り扱いもある。「おはようガイド」の商品の注文は、1か月分まとめて、または配達日の1

週間前までにOCR注文書の提出、電話・FAX、またはインターネットでおこなうことができる。

配達日については、週1回配達または週2回配達のいずれかを選択することができる。商品の配達は、4点以上かつ900円以上からおこなわれる。配達料は、利用金額と利用点数に応じて税込み60円または120円であるが、1回の利用が10点以上または2,300円以上で無料、さらに週2回配達の場合は、合計で16点以上または3500円以上で無料となる。



「おはようガイド」2018年4月号の紙面
おなじみ企画の商品では、パン、牛乳、ヨーグルト、豆腐、納豆、魚の干物、野菜など、朝食用の食材が中心である。

2018年 05月 2週		2週		2週		2週特別企画	
品名	単価	品名	単価	品名	単価	品名	単価
1. 生乳(無糖)	195	21. 高七餅(大)	200	23. 100%小麦粉	350	31. 赤豆の南蛮煮	200
2. 生乳(全糖)	195	22. 高七餅(小)	100	24. 100%小麦粉	350	32. 納豆(大)	200
3. 生乳(全糖)	195	23. 高七餅(大)	200	25. 100%小麦粉	350	33. 納豆(小)	100
4. 生乳(全糖)	195	24. 高七餅(小)	100	26. 100%小麦粉	350	34. 納豆(大)	200
5. 生乳(全糖)	195	25. 高七餅(大)	200	27. 100%小麦粉	350	35. 納豆(小)	100
6. コーヒー(無糖)	195	26. 高七餅(小)	100	28. 100%小麦粉	350	36. 納豆(大)	200
7. コーヒー(全糖)	195	27. 高七餅(大)	200	29. 100%小麦粉	350	37. 納豆(小)	100
8. コーヒー(全糖)	195	28. 高七餅(小)	100	30. 100%小麦粉	350	38. 納豆(大)	200
9. コーヒー(全糖)	195	29. 高七餅(大)	200	31. 100%小麦粉	350	39. 納豆(小)	100
10. コーヒー(全糖)	195	30. 高七餅(小)	100	32. 100%小麦粉	350	40. 納豆(大)	200
11. コーヒー(全糖)	195	31. 高七餅(大)	200	33. 100%小麦粉	350	41. 納豆(小)	100
12. コーヒー(全糖)	195	32. 高七餅(小)	100	34. 100%小麦粉	350	42. 納豆(大)	200
13. コーヒー(全糖)	195	33. 高七餅(大)	200	35. 100%小麦粉	350	43. 納豆(小)	100
14. コーヒー(全糖)	195	34. 高七餅(小)	100	36. 100%小麦粉	350	44. 納豆(大)	200
15. コーヒー(全糖)	195	35. 高七餅(大)	200	37. 100%小麦粉	350	45. 納豆(小)	100
16. コーヒー(全糖)	195	36. 高七餅(小)	100	38. 100%小麦粉	350	46. 納豆(大)	200
17. コーヒー(全糖)	195	37. 高七餅(大)	200	39. 100%小麦粉	350	47. 納豆(小)	100
18. コーヒー(全糖)	195	38. 高七餅(小)	100	40. 100%小麦粉	350	48. 納豆(大)	200
19. コーヒー(全糖)	195	39. 高七餅(大)	200	41. 100%小麦粉	350	49. 納豆(小)	100
20. コーヒー(全糖)	195	40. 高七餅(小)	100	42. 100%小麦粉	350	50. 納豆(大)	200

注文用紙(2018年5月第2週)
週の前半・後半それぞれ注文数を記入する形となっている。

モーニングコープの商品企画

利用者の特徴

近年、商品カタログの月間配布数は4200部前後で推移しており、実際の利用者数は、2018年5月度で3868人であった。モーニングコープ事業を担当するくらしのサポート事業部モーニングコープ課では、利用者を対象とするアンケート調査を定期的を実施している。ここでは2017年度アンケート調査（2018年2月実施、配布枚数4262枚、回収枚数2687枚、回収率63%）の結果より、利用者の特徴についてみておきたい。利用者の年代は、20代（0.1%）、30代（2.0%）、40代（8.0%）、50代（23.0%）、60代（38.3%）、70代（22.2%）、80代以上（6.4%）であり、50代以上が9割近くを占めるという特徴がある。家族構成は、1人（9.1%）、2人（41.5%）、3人（27.2%）、4人（14.0%）、5人以上（8.2%）となっている。

また、利用年数については、10年以上の利用者が64.3%であり、そのうち25年利用を続けている組合員は全体の19.5%となっている。利用頻度については、週2回（29.6%）、週1回（63.0%）、月1回（0.7%）、月数回（6.8%）と、週1回の利用が最も多いという状況である。

モーニングコープの商品

モーニングコープでは、朝食に利用できる商品を中心に、食生活の一定部分をまかなえる商品を含めて、現在130品目を取り扱っている。なお、利用者の約6割は、グループ購入や個人宅配を利用する組合員である。モーニングコープの商品の特徴について、くらしのサポート事業部部長の渡邊秀氏は、少量企画や賞味期限（消費期限）の短い商品を配達できるという点をあげて

いる。カタログには、消費期限がお届け日当日やお届け日含む2日や3日というものが掲載されている。たとえば、お届け日当日の和菓子は、お店で買ってその日に食べるといった感覚であり、朝の配達だからこそできるものである。また、メーカーの販売量が少なく共同購入では企画できない商品の取り扱いができるのも、モーニングコープの特徴の一つである。めいきん生協時代には取引があったものの、生協の合併により、共同購入では商品を取り扱うことができなくなった取引先がある。そうした取引先のなかには、モーニングコープが商品を取り扱い、組合員が利用できる関係が続いているところもある。また、商品は、地元である愛知県、近隣の三重県や岐阜県、静岡県のもを多く取り扱っている。

グループ購入、コープ宅配といった共同購入事業では、低価格の商品や大容量パックを含め、品揃えの観点から数多くの商品を取り扱うが、モーニングコープでは商品の企画数が制限されるため、たとえ増やしたくても増やせないジレンマがあると渡邊氏は話す。品目数については、2009年頃に90品目だったものを、130品目に増やしたという経緯があるものの、それ以上は増やさず、商品の入れ替えなどで要望に対応してきた。ただし、2018年10月からは、共同購入の集品ラインを利用するなどシステムの変更により、200品目まで増やす予定である。

商品企画に組合員の「声」を反映させる仕組みとしては、アンケートや日常的に出される要望のほか、モーニングコープ委員会による商品の検討、商品づくりがある。公募によるメンバーで構成され、2018年度は14名で活動をおこなっている。

7月号 企画会議

今回、取材させていただいたのは、2018年4月19日におこなわれた、「おはようガイド」7月号の商品企画会議であった。コープあいちからの参加者は渡邊氏のほか、商務3名と、この日は福祉事業支援本部より1名の計5名で、ワーカーズコープあいちより2名（代表理事、紙面作成担当）、カタログ製作会社から2名、合計9名であった。

渡邊氏によれば、モーニングコープ事業の月間供給高は、5000万円前後であるという。前述のように、モーニングコープの利用者には、モーニングコープのみの利用、共同購入との併用という両者が存在する。利用者の年齢層は高く、国産の商品や共同購入では手に入らない商品への要望が強いという特徴があり、これらの観点をふまえて、商品企画がおこなわれている。

カタログは1か月単位で発行されるため、今回の企画会議では7月4週分の商品の検討がおこなわれた。まず、七夕や納豆の日、土用の丑の日、暑さに負けないスタミナメニューなど、週ごとのテーマに応じた商品の企画案が説明された。価格訴求の商品については、単品ではなく、献立として、関連商品を含めてどのように販売するかについて意見が交わされた。献立に関して、議論の中では、高齢者はカレーをルウから作るより、レトルトをよく食べることや、焼肉をフライパンで手軽にできるというように提案してはどうかといった意見が出された。また、商品企画では、それぞれの週ごとのバランスや、共同購入との差別化についても考慮されていた。

土用の丑の日のウナギについては、価格高騰により、販売アイテム数の削減をめぐって議論がおこなわれた。昨年と同様の売り上げが期待できないなかで、やはり価格が

高くても購入する利用者があることを重視し、最終的には販売をおこなうことに決まった。そのほか、昨年11月から取り扱いが始まった愛知県産の米「にこまる」については、生産者側から、田植えや稲刈りなどの交流を進めていくことができないかという提案があり、今後検討していくことになった。



モーニングコープのこれから

2018年度は、モーニングコープの事業改革の1年となっている。商品カタログ「おはようガイド」については、6月号からリニューアルとなった。また、10月号からは、OCR注文用紙とインターネットによる注文画面を、組合員がより利用しやすいように変更する予定である。OCR注文用紙は、A4版で両面印刷となり、130品目から200品目への増加分を含め、別チラシで企画されていた商品も、同じ用紙に記載することが可能となる。商品名の色分け等、共同購入と統一することで、利便性の向上をめざしている。さらに、品目数の増加に伴い、要望のあった商品、たとえば生活雑貨を増やすことを検討している。利用者には共同購入と併用する人もいるが、半数近くはモーニングコープのみの利用者であり、初めは共同購入との併用であったものの、品目数

の多い共同購入の商品カタログによる注文を負担に感じ、モーニングコープのみの利用に切り替える組合員もいる。そのため、こうした要望にも対応する方針である。

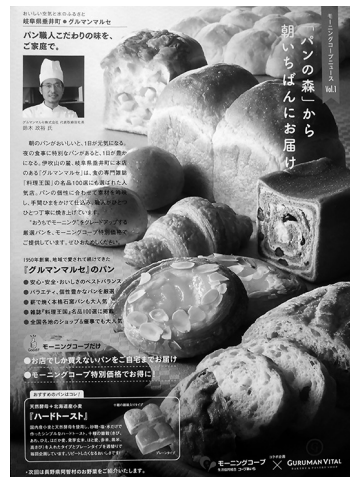
これらの改革の背景にあるのは、事業の赤字問題である。過去には、事業の廃止が議論された時期もあった。しかし、渡邊氏は、モーニングコープの利用者は、「本当にモーニングコープを必要としてくれる組合員」であり、だからこそ続いてきた事業であると話す。たとえ苦情の電話であっても、利用者からは、まず「朝配達してくれてありがとう」という言葉がある。渡邊氏は、モーニングコープ事業を担当して4年目であるが、25年続いてきたモーニングコープは、「ありがとうという声が聞こえてくる事業」であり、まだ利用していない組合員にも、新しくなるモーニングコープを知ってほしいと考えている。

利用者拡大について、モーニングコープのみの利用でも組合員になることは可能であるが、基本的には、既存の組合員への案内が中心となる。組合員に配布されるチラシは、早朝に商品が届くことだけでなく、「モーニングコープニュース」として、こだわりの商品を紹介するものへと変更された。全7種類、モーニングコープの特徴的な商品が取り上げられる予定である。

こうしたモーニングコープの取り組みは、共同購入事業の補完というだけでなく、早朝配達という独自の仕組みを活かしつつ、生協における新たな食品宅配のあり方への模索ともいえるのではないか。その独自性については、本稿では詳しく述べることができなかつたが、モーニングコープがワーカーズによって支えられてきたことも、重要な意味をもつだろう。25年の経験をもつモーニングコープが、改革を通じてどのような変化を遂げていくのか、今後の展開が

注目される。

本稿の執筆にあたり、取材にご協力いただいた生活協同組合コープあいちくらしのサポート事業部の渡邊秀氏をはじめ、商品企画会議にご出席の皆様にも、心より感謝申し上げます。



モーニングコープニュース
第1回のチラシでは、モーニングコープ独自の商品である岐阜県の人気店のパンが紹介されている。

特集 組合員を惹きつける生協の『編集』

03

伝えたいのは協同組合というシステムの可能性

— COOP WEB LABO のとりくみ

石井 梨香 (生活協同組合連合会コープ九州事業連合 機関運営・広報部部长)



石井梨香氏

1. はじめに

コープ九州事業連合（以下コープ九州）は九州・沖縄の8生協による生活協同組合連合会で、8会員の組合員数合計は186万人、供給高は1,056億円（2018年3月）です。商品の開発・改善や仕入れ、商品カタログの企画・制作、物流やシステムの構築・運用などを共同化することで、会員生協とその組合員のくらしに貢献することを目的としています。

COOP WEB LABOはコープ九州が運営しているウェブサイトです。LABOという名前のとおり、実験場・研究所として立ち上げました。サイト上では、COOP WEB LABOを次のように説明しています。

数字では伝わらないこと。

見えやすくわかりやすいことだけを選んでいたら、本当に伝えなければいけない大切なものが届かなくなることがあります。

商品の後ろに隠れがちなさまざまなストーリー、地域に密着した各地の会員生協の活動、それらに関わる多様な人々の存在、そしてなによりも主役であるたくさんの組合員の皆さんの暮らし。

COOP WEB LABOは、これまでの情報発信の行間からこぼれ落ちていたかもしれないコープの真の魅力を伝えるためにスタートを切りました。

キャッチフレーズは「数字では伝わらないコープ」。

より深いコープの価値を、例を見ない多様なコンテンツで、内外に訴えます。

また、組合員の皆さんが直接投稿できたり、会員生協のサイトと相互につながったり、多彩なコンテンツをきっかけに新たにイベントが始まったり。

COOP WEB LABOは、これまで見たことのなかったコープの未来を開いてくれるサイトに育てます。

いま組合員の皆さん、これから組合員になる皆さんとともに、作り上げたいと思います。

2016初春 コープ九州
COOP WEB LABO編集部

本稿ではCOOP WEB LABOが生まれるまでとこれからについてご報告します。

2. COOP WEB LABO前史

(1) まずは印刷物から

COOP WEB LABOがウェブサイトというかたちを成すまでに、さまざまな試行や実践を繰り返してきました。その始まりは、会員生協の組合員から長い間言われ続けてきたこと「生協は良いことやっているのに、宣伝が下手よね」です。これを「生協は口ベタである」と言い替え、口ベタ解消の取り組みを模索してきました。



図1 「コープフェア」紙面

2011年、紙媒体である商品カタログ改革の部分展開として、価格ではない価値を訴求する「コープフェア」という特集ページ

をつくりました。このページをつくる中で、掲載する商品の情報を充実させる必要に行き当たりました。商品の開発時の思いが後々活用できるかたちで残っていない、商品を使う側から見た価値が情報化されていない、その結果カタログの制作担当者が毎週苦勞して商品情報を集めているという課題がありました。そこで、「組合員のどんな思いに応じて生まれた商品なのか」「組合員の暮らしの中でどんな価値を持っているのか」をまとめた資料「商品プレゼンシート」の制作を始めました。

印刷物からWebへ きっかけとなった〈商品プレゼンシート〉

2011.5



図2 商品プレゼンシート
お肉がおいしい水餃子。
商品スペックは作成当時のものです。

この取り組みは、生協が提供する商品の価値とは何か、生協が持つ価値とは何かを話し合うコンセプトメイキングの機会にもなりました。その成果をかたちにしたもののひとつが、2012年の国際協同組合年のポスター兼リーフレットです。年に一度開催している「組合員商品活動交流会」（会員生協の組合員が集まって、それぞれの商品活動を持ち寄って交流する機会）で、生協とは？生協の商品とは？を話し合う糸口として掲示し、会員生協でも活用していただきました。



図3 協同組合年のポスター。広げるとポスターに、たたむとリーフレットになります。

(2) 印刷物からウェブへ

「協同」を理念とする生活協同組合において、コミュニケーションツールとしてのITの進化は活用すべきものという認識はありましたが、実践には至っていませんでした。生協の口ベタを解消するためには、生協の商品の価値や生協そのものの価値の訴求に特化したサイトが必要だと考え、2014年から新しいサイトの議論と試行を始めました。

2015年には、Webサイト改革の3カ年計画を提案し、暮らしに貢献するための強化課題として組織確認がされました。提案は「現在の延長線上の発想ではなく、Web特性を活かした情報発信、商品利用、サービス、コミュニケーションの在り方を探る。このWebサイト改革を通じてより多面的に生協の取り組みや商品の魅力を伝え、生

協ファンを増やす。」というもので、3カ年で1億5000万円の費用を想定しました。

改革案確認の基点となったのは、オムニチャンネル¹⁾の考え方で、大きな投資が難しい組織における進め方として紹介されていた「まずは情報の一元管理」でした。あわせて、価格(値引き)に頼る商品事業から価値訴求への方向転換としてコンセプトメイキングに取り組むことにより、「値引き原資」を「価値訴求の原資」に充てるという方法論が少しずつですが広がっていたこと(「コープフェア」の利用増等)も追い風となりました。

3. COOP WEB LABOのスタート

COOP WEB LABOの構築にあたっては議論を繰り返し、目的・手段・目標を次のように設定しました。

【目的】

社会全体へ明確な生協メッセージを送ることにより、生協ブランドイメージの再構築を図ることで、参加と協同が見え、感じられる事業を行う。

【手段】

「生協の事業や活動をもっと可視化して伝える」「消費者の組織としての生協の主張をカタチにしていく」「社会的主張のある商品を大切に、広めていく」

【目標】

新しい層(年齢、性別)の組合員の発掘とともに、生協への信頼度(購買、情報)の高い組合員=「ファン」の増加をめざす。

そして、このサイトによる影響と貢献を下図のようにイメージしました。

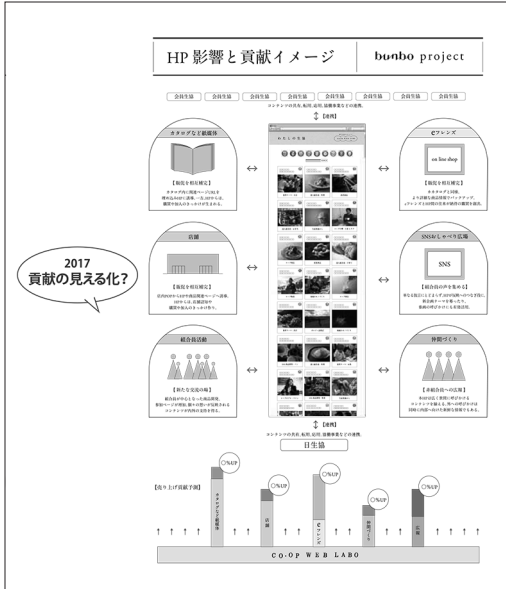


図4 HP影響と貢献イメージ (bunbo project)

上記の目的は、「COOP WEB LABO活動を通して、生協価値の再構築を行うこと」と言い替えられます。

4. 年度ごとの歩みとコンテンツの考え方

COOP WEB LABOの構築は年度の目標を持って進めてきました。中身が薄い時に拡散をしても、二度と来ない人を増やすだけだという考え方で、まずはコンテンツの充実と更新のしくみづくりを行いました。年度ごとの目標と制作した仕組みやコンテンツは以下となります。

(1) 2015年度 COOP WEB LABO構築開始

- まずは、産直産地情報など、既存の記事を再編集

「産産地より」：以前取材してホームページ

に掲載していた産直品やコープ商品の産地紹介記事を再編集してアップしました。

- 魅力あるコンテンツの模索とモデルづくり

「ワインの仕事」：紙のカタログのスペースではとても伝えきれない商品の周辺や奥の情報をお取引先のプロに聞いて記事化しました。

「コープ男子」：これまでの生協にもっとも遠いと思われる存在（若い男性）に生協を感じて表現していただくという企画。発酵デザイナーの小倉ヒラクさんが、各地の生協を訪ね、語り合い、実感したことを発信。小倉さんと女優でファシリテーターの古賀今日子さんに「組合員商品活動交流会」でおこなったおしゃべりの場「コープカフェ」に関わっていただいたことから、会員生協ごとのリアルイベント「コープカフェ」開催にもつながりました。



図5 2017年度の組合員商品活動交流会のコープカフェの様子。会員生協の組合員と産直産地の生産者が参加しました。帽子の男性が小倉さん、着物の女性が古賀さんです。

(2) 2016年度 COOP WEB LABOの仕組み化

- モデルを参考に、生協職員でも記事制作ができる仕組み化

「コープ職員ルポ」：仕事で産産地を訪ねた職員による報告。商品のつくられ方を伝えること、生協職員の仕事を知っていた

だくこととともに、商品情報の共有化と蓄積も目的としました。

- ・組合員の声を集め、「組合員の声をかたちにする」ための仕組みの検討と設計

「おとなりごはん」：パート職員や職員の協力をいただき、組合員の普段の食卓での商品の使われ方を発信。組合員に対しては料理や調理法のアイデア提供をしつつ、生協内部に対しては商品カタログで普段の食卓で役立つ使い方を提案できているのかを問う意図もありました。また、組合員に我が家の食卓の様子を写真とともに投稿していただくためのモデルという位置づけでもありました。

「くみかつ日誌」：会員生協の組合員活動の報告を、会員生協によって投稿できる仕組みをつくりました。お互いの活動を交流しあい、生かし合うことを目指しました。

「くみかつ資料室」：コープ九州では、組合員参加を「手段」ではなく「本質」として捉え、「参加と協同」が見え、感じられる事業にしていくことを目指しています。また、商品にまつわる会員生協の組合員活動の支援や交流の場づくりを行っています。会員生協やコープ九州の場で行われた学習会等で使われた資料などを格納し、必要な時は自由に取り出して使えるようになることを目指しました。会員生協で商品等の学習会を行いたい場合、資料や過去に開催した生協での取り組み内容が閲覧、活用できれば、これまで以上に多くの会場で気軽に開催できるのではないかと考えて作ったコンテンツです。

「新世代農家応援団」：防疫の関係でなかなか見ることのできない畜産の現場や海外の生産者の生産の様子を伝えるために設置しました。現在は熊本の酪農家とアメリカの大豆と小麦の生産者にメールなどで写

真とコメントをいただき、コープ九州にてアップしています。

(3) 2017年度 COOP WEB LABO本稼働

- ・Webサイト改革3カ年計画に基づく検証
- ・更新頻度を維持するためのコンテンツ制作の計画化
- ・組合員の声を集め、「組合員の声（想い願い）をかたちにする」ための仕組みの稼働と検証

「TSUKURO」：現在は声に応じて改善した事例の報告のみですが、Web上での商品改善や商品づくりなど参画の場を意図して構築しています。

「日に日にコープ」：生協に入ったばかりの組合員が感じるコープを漫画で表現し、コープ九州の商品調達政策を伝えていきます。感想という形で寄せられた声も生かして今後の商品政策改訂につなげていきます。

- ・カタログ掲載商品の利用を促進する記事制作

「SATETO」：料理レシピや食材活用の基本など食を中心に生活が楽しくなる情報を提供しています。

- ・共同購入利用組合員へのカタログ折り込みチラシによる案内

コンテンツが不十分なままサイトの存在を広めることに力を入れることは二度と訪問しない人を増やすだけだという考えで、2年間をあえて大規模な拡散を行いませんでした。2017年下期に初めてチラシを配付し、九州沖縄の組合員にお知らせをしました。



図6 拡散チラシ 2018年2月に商品カタログに折り込んだ拡散のためのチラシ

COOP WEB LABOの構築は生協の価値を伝えるサイトづくりということだけでなく、仕事のありようの変革も意図して進めてきました。商品カタログに掲載する情報を毎週苦勞して集めていること、そうしてつくられた有意義な情報が紙の上には残っていないこと、商品の問い合わせがあった際、時々担当者が調べて回答をしている

こと、各生協での取り組みの経験が直接会って話さないと伝わらないこと、出張先で知った情報が出張報告書と商品担当個人だけに蓄積されていること等をWebの活用で変えていきたい。蓄積した情報を再活用することによってコストと人を未来にむけた取り組みに向かわせたいと考えてきました。

5. 制作体制

COOP WEB LABOのようなものが必要だと考え始めた時から10年近くが経過しています。その間、コープ九州の体制も変わってきました。今、ここまでかたちになってきたのは、生協の理念の有効性とITの可能性を信じ、なんとかしたいという思いを持って、組織横断的に動き続けることができたからだと思います。

COOP WEB LABO 活用の全体イメージ図 (作業中)

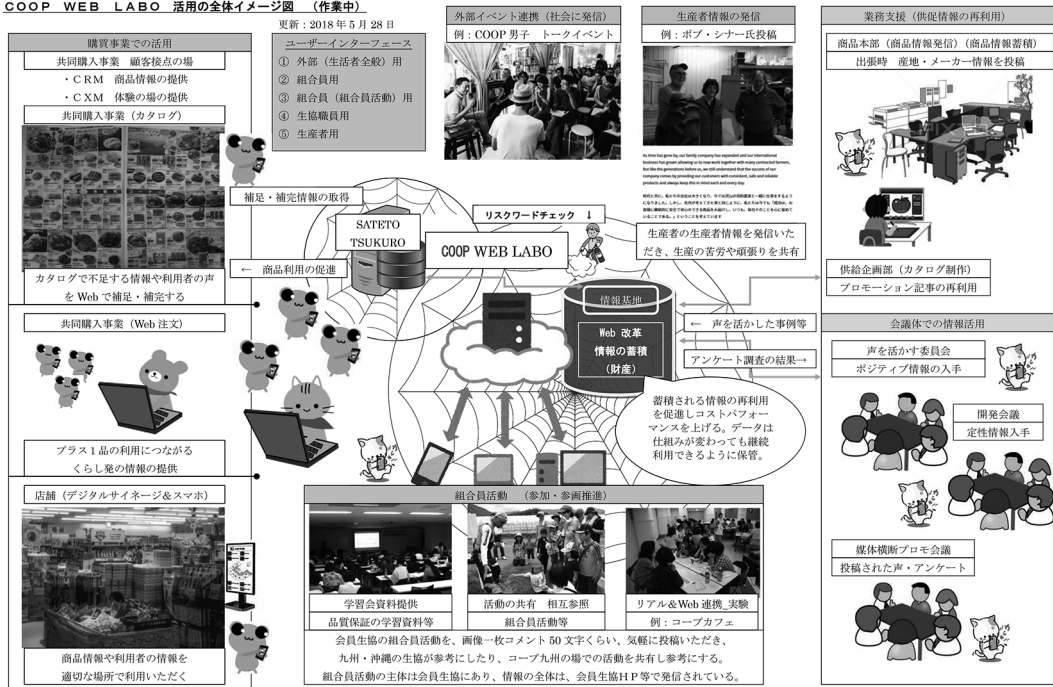


図7 COOP WEB LABO活用の全体イメージ図

外部のクリエイターや企画・制作会社には、構想やコンセプトメイキングからともにすすめていただきました。生協理念の理解と今後の可能性を前向きに捉え、フットワークよく動いていただいています。現在は全体コンセプト論議をベースに企画提案から制作までをオーダーしています。3カ月に1回のレビュー会議、企画会議で全体の進み方を確認（修正）し、日常的には週に1回の打ち合わせ（ハドル会議）とメールでのやりとりで、走りながら制作を行っていただいています。

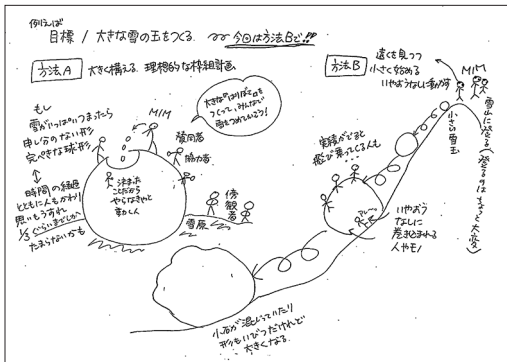


図8 2011年頃これからの取り組みの進め方のイメージ合わせとして作成した図「ころがる雪玉」

6. Web抜きでは いられないけれど

コープ九州では、昨年からWebでの加入受付を始めました。加入の手続き、利用代金引き落とし口座の登録、初回注文までが、Web上でできる仕組みです。2018年5月時点で4生協が導入しており、新加入者の約10%がWebからの加入となっています。この傾向は今後も強くなるでしょう。また組合員一人ひとりに応じたカタログや情報を届けるための施策も始まっています。COOP WEB LABOは、その情報の元となるデータベースとしての役割を果たせるサイトとして充実させていきます。

またそれだけではなく、組合員以外の方々に生協に興味を持っていただき自分の生活にかかわりがあると感じていただくこと、協同組合というシステムで何かができそうだと感じていただき実際に経験をするきっかけになれること、新たなコミュニティの可能性の提示を目指します。

7. 変わり続けるサイト

3カ年計画の2年間は、コンテンツの試行と充実に注力してきましたので、「これまでと一味違うサイトだね」「思い切ったサイトですね」「刺激的」「有効活用している」「生産者の〇〇さんを応援しています」「紹介されていた料理を作りたい」などの声が寄せられる一方、「何をしているのかわからない」「閲覧数をあげる努力が必要ではないか」などの意見もいただきました。

COOP WEB LABOを覗いていただければわかりますが、更新が滞っているコン

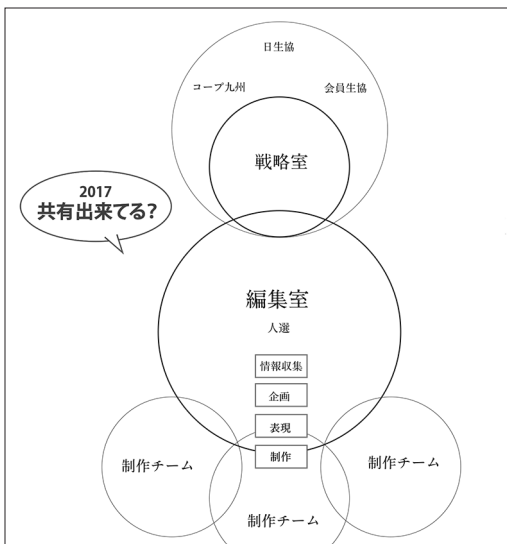


図9 2015年時点で構想した体制図「戦略室と編集室の役割」

テンツや中途半端なコンテンツも存在しています。投稿する人も一部にとどまっています。先日のレビュー会議では、「これまでの生協っぽさが色濃くなっている」「食の情報に偏っている」「メッセージが伝わってこない」との意見もいただきました。今年の下期は、TSUKUROや組合員活動のアーカイブの充実やエシカル消費に関するコンテンツ追加、コンテンツどうしの関連を見えやすくすることなどに取り組みます。今後も生協の価値と協同組合というシステムの可能性を再構築すべく、変わり続けていきます。



図10 COOP WEB LABOはコチラから

注 1) オムニチャネルとは、実店舗やオンラインストアをはじめとするあらゆる販売チャネルや流通チャネルを統合すること、および、そうした統合販売チャネルの構築によってどのような販売チャネルからも同じように商品を購入できる環境を実現することである。オムニチャネルの「オムニ」とは「すべての」「あらゆる」という意味をもつ。いくつかの販路を組み合わせる提供する取り組みはマルチチャネルとも呼ばれるが、オムニチャネルはあり得る全ての販路を統合することに焦点が置かれている。

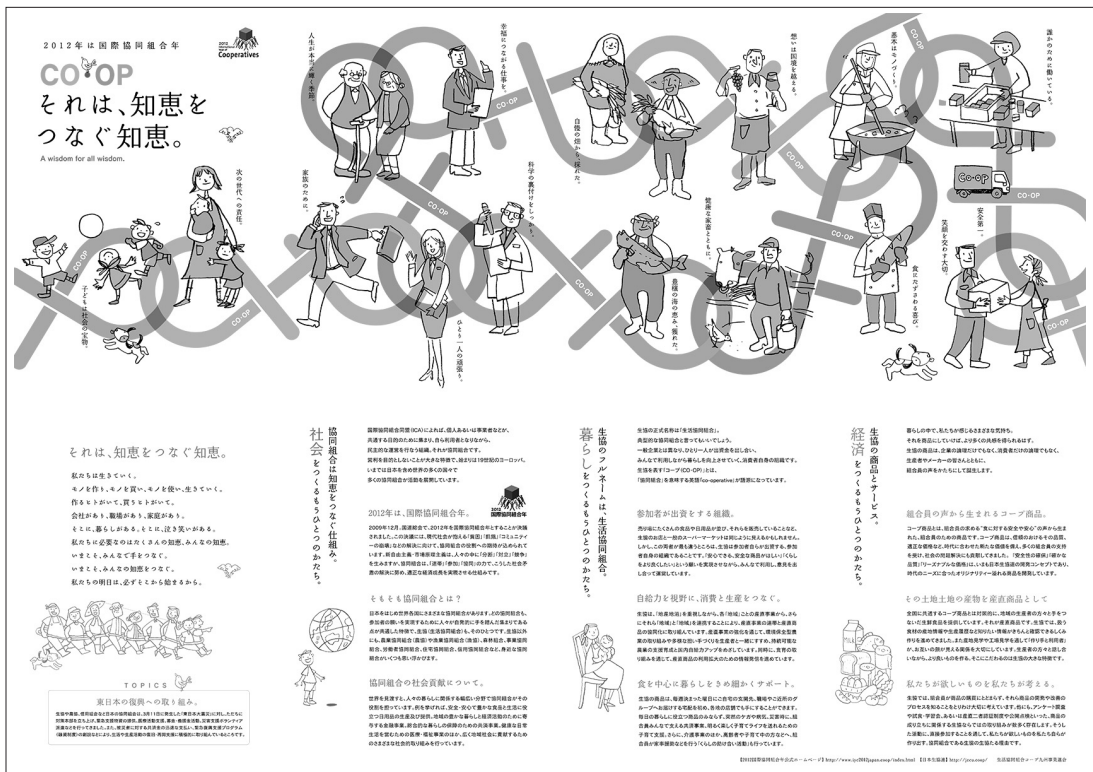


図11 協同組合年のリーフレット

くらしと協同をたずねて

市民が主体のシビックエコノミーを目指して ～ビッグイシューの取り組みから考える～

下門 直人 (京都大学大学院 経済学研究科博士後期課程)

はじめに

日本における路上生活者の数はこの十数年の間に大きく減少した。厚生労働省の調査によると2003年の25,296人から2017年には5,534人へと大幅に減少している¹⁾。しかしその一方で、とりわけリーマンショック以後において若年層を中心としたネットカフェ難民など新しいかたちのホームレスが生まれている。東京都の調査によると、都内におけるインターネットカフェ等の宿泊利用者15,300人のうち、1日あたり約4,000人の利用者が「住居喪失者」とされる²⁾。

つまり時代や経済環境の変化に応じて貧困のかたちや社会から排除されてしまう人々の姿は変わるかもしれないが、それらの問題は常に存在している。さらに言えば、2000年以降に広がった経済格差も影響し、今後益々貧困や社会的排除の問題は深刻化していくと予想される。

こうした社会的課題としての貧困問題にいち早く取り組んできた先駆的企業の一つが有限会社ビッグイシューである。

以下では、ビッグイシューの活動紹介を通じて、現代社会における貧困問題や社会的排除の問題について考えてみたい(以下、企業を指すときはビッグイシューとし、雑誌を指すときは『ビッグイシュー』とする)。なお本稿の内容は有限会社ビッグイシュー 佐野章二代表へのインタビューにもとづく。

ビッグイシューという仕組み ホームレスに仕事を!

『ビッグイシュー』という雑誌は1991年にイギリス、ロンドンで生まれた。ロンドンで誕生したビッグイシューはチャリティではなく「セルフヘルプ」を基礎とし、仕事を通じたホームレスの自立支援事業として始められた。その手段がホームレスの人しか販売できない雑誌『ビッグイシュー』である³⁾。具体的には、雑誌の売上のうち50%以上が販売者の収入となる仕組みである⁴⁾。また雑誌は洗練されたデザイン、そして雑誌の理念に共感した著名人のインタビューや特集などの優れたコンテンツが揃っており、社会的価値のみならず経済的価値のある雑誌として広く受け入れられている。このロンドンでの成功によりビッグイシューの仕組みはイギリス国内や世界中に広がり、現在ではイギリス国内の2誌に加え、南アフリカ、オーストラリア、韓国、台湾、そして日本においてそれぞれ独立した組織が同名の雑誌をつくっている⁵⁾。

さらに雑誌名は異なるものの雑誌販売によるホームレスの自立支援を目的とした同様の仕組みを持つストリート・ペーパーの国際ネットワーク、「国際ストリートペーパーネットワーク」も存在し、各企業・組織・団体が連携している。

こうしたビッグイシューの理念と仕組みを受け継ぎながら独自に発展してきたのが

『ビッグイシュー日本版』である。

ビッグイシュー日本と販売者

ビッグイシュー日本はイギリスで生まれたビッグイシューの仕組みを日本において実践するために、2003年5月に大阪で設立された。つまり、ビッグイシューは雑誌『ビッグイシュー日本版』（以下、『ビッグイシュー』とする）をつくり、それをホームレスの人々に販売してもらうことを通じて彼らの所得を生み出すことを目的とした社会的企業である。

ビッグイシューは正社員12人、パートタイム6名の小規模な組織ではあるが、『ビッグイシュー』を2003年9月の創刊号から最新号の336号（2018年6月1日号）に至るまで休刊することなく発刊し続けている。創刊号から2017年12月15日号までの累計販売冊数は795万冊にのぼり、それらの売上を通じて販売者が得た収入累計は11億9,016万円になる。

またビッグイシューへのこれまでの延べ登録数は1790人（東日本1028人、西日本762人、2017年12月31日時点）になり、そのうち125人（東日本68人、西日本57人）が現在販売に従事している。そしてそこから196人が卒業している。

彼らが販売する『ビッグイシュー』は現在1冊350円で隔週（毎月1日・15日）販売されている。仕組みとしては、まず各号10冊が会社から無料で提供されるのでその10冊を販売して3,500円を得る。次にそれを元手に11冊目以降を1冊170円で仕入れ、それらの販売価格350円のうち180円が販売者の収入となる（図1参照）。

近年の平均的な販売冊数は1号あたり200冊程であり、したがって販売者の1ヶ月の



ビッグイシュー販売風景
（撮影 木下良洋氏）

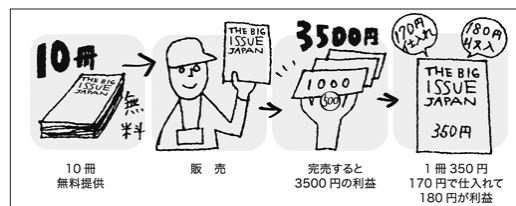


図1 ビッグイシューの仕組み
出所：ビッグイシュー日本ホームページより。

平均収入は約72,000円（180円×200冊×2号分）となる。この程度の収入があると、例えば大阪であれば釜ヶ崎などの1泊600～1000円程の簡易宿泊所を一時拠点としながら多少の貯蓄も可能となる。

ただ何もしなくても雑誌が簡単に売れる時代ではないため、販売者は雑誌を売するために様々な努力や工夫を自発的に行っている。例えば、ある販売者はお客様にきれいな状態で『ビッグイシュー』を手にとってもらいたいという思いから、1冊ずつ丁寧に簡易ファイルに入れて販売している。また別の販売者は各号の特集やテーマについて自らPOPを作って伝えることで少しでも興味を持ってもらおうとしている。

つまり、『ビッグイシュー』の販売者は一人一人が個性を持ち、試行錯誤と創意工夫のもとに雑誌販売をおこなう企業家精神の持ち主ともいえる。ただその一方でこうした努力や工夫などは個人差もあり、全て

の販売者が順調に販売し続けることができるわけではないという難しさもある。

ビッグイシューの創刊と編集

現在では『ビッグイシュー』の存在は社会的にも認知されているが、ビッグイシューが日本でこの事業を始めるまでには様々な困難に直面してきた。

佐野代表が仲間と共にビッグイシューの事業を立ち上げようとしたとき、知り合いや周りの人々からは強く反対されたという。その理由は主に4つあり、①若者の活字離れと雑誌は時代遅れという問題、②インターネットやフリーペーパーの普及により情報はタダ同然になったという問題、③雑誌の路上販売文化が日本にはないという問題、④わざわざ好んでホームレスの人からは買わないという問題、というものだ⁶⁾。これら四重苦を抱えているために100%失敗するとまで言われていた。

しかしそうした周りの評価に反して、ビッグイシューは今日までに多面的な成果を出し、社会的インパクトを生み出してきた。その原動力となったのが一つは「やってみなければ分からない」、「やるなら今まで誰もやったことがないことに挑戦する」という佐野氏の信念と、二つは出版不況の時代において「売れる雑誌」をつくることを使命とし、雑誌の編集及び制作に関わるスタッフの存在である。

各国・地域で販売される『ビッグイシュー』はそれぞれの発行組織が独自に企画・取材・編集を行っており雑誌の内容の大部分はオリジナルコンテンツとなっている。日本版においては創刊時から「社会のエッジ」にある問題を取り上げることが編集コンセプトとしている。



国際ネットワークの強みを活かし日本人だけでなく海外の著名人や映画スターの表紙やインタビュー記事が頻繁に掲載される。(2018年4月15日号：333号)

社会のエッジにある問題とは社会の周辺や片隅にあり、現時点ではほとんど顕在化していないか注目されていない問題を意味する。そして何より編集部では、そうした問題の中に現代社会が抱える課題の本質的要素や物事の始原が含まれていると捉えており、それらがいずれ社会の主要な問題として現象してくるという考えのもと制作している。また特集では社会問題に限らず、タイムリーな話題であったり時代を少し先読みしたりするような内容を掲載するようにしている。例えば、最近NHKスペシャルで「人類誕生」という特集が放送されたが、ビッグイシューではその5～6年前に同様のテーマを取り上げていたことがある。

さらに日本版には他国のビッグイシューや国際ストリートペーパーネットワークとの関係を活かして、既存の国内の雑誌では読むことができない世界的な著名人のインタビュー記事やニュースも掲載されている。

こうしたエッジにある問題やテーマを中心に扱うと、読者に「お堅い」「暗い」と捉えられ敬遠されてしまうのではないかと周りから心配されることもあるが、そうした内容を読んでもらえる記事にしているのが編集者たちである。また『ビッグイシュー』



ビッグイシュー日本版の編集室（大阪本社）。
ここで『ビッグイシュー』がつけられている。

はデザインにもこだわっており、表紙は当然のこと1ページごとにデザイナーによってデザインされている。したがって雑誌制作において編集とデザインに課せられている課題は大きい。ただそうであるがゆえに、洗練されたデザインならびに読み応えのある雑誌が生まれている。

ただ驚くべきことに、日本版の制作は編集4人、デザイナー1人の5人体制で行われている。ライターやカメラマン、翻訳者など社外制作スタッフが30人ほどいるとはいえ、隔週発行の雑誌制作としては少数精鋭である。雑誌は企画から取材、編集・デザイン、校正までを含めて1号につき3ヵ月かけてつくられるが、隔週発行のためこれらの作業が同時並行的になされている。1日発行号と15日発行号の2チームに分けて制作を進めたいと考えているが、人手がないために難しい状況となっている。

おじさんホームレスと 若者ホームレス

ビッグイシューが創業した2003年前後のホームレスの多くは50代後半で、働いていた経験を持つ人や自立した生活を送ってい

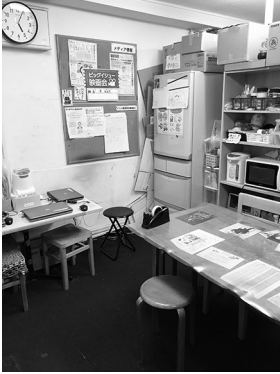
た人であり、彼らは①仕事がない、②助けを求められない、③家がない、という要因が重なることで路上生活者になっていた。こうした時代背景のなか、ビッグイシューはホームレスとなってしまった原因への対処の第一歩として雑誌販売という仕事をつくることから始まった。

当初、販売者の多くは高度経済成長期に建設関係などに従事していた肉体労働者であり、彼らに雑誌販売という対面サービスができるのかという心配があったが、そうした心配は杞憂に終わった。なぜならば、大多数の販売者は労働意欲が高く、チャンスがあればもう一度働いて自立したいという希望を持っていたためである。

彼らは前述したように雑誌を売るために様々な工夫や努力を自発的に行い、購入者とコミュニケーションを取りながら雑誌を販売している。200冊程度売り上げる販売者であれば凡そ100人のお客様の名前と顔を覚えており、優秀な販売者になると300人分を覚えているという。つまり彼らは名実ともに販売のプロなのである。

こうした活動の積み重ねにより、ビッグイシューは雑誌販売という仕事を提供することで、ホームレスに対する社会的な認識を大きく変えてきた。すなわち、ホームレスは「やる気がない」「働かない」といった固定観念を払拭し、ホームレスの人も仕事さえあれば働けるということを実証してきたのである。

しかし、リーマンショックに端を発する派遣切りがこうしたホームレスの状況を大きく変えた。派遣切りによって多くの若年労働者が路上に放り出され、それまで比較的年配層であったホームレスの若年化が進んだのである。そしてそれは『ビッグイシュー』販売者についても同じことが起き、リーマンショック後は若年販売者が急激に増え販



大阪本社内にある販売者の休憩スペース。冷蔵庫にはフードバンク関西から提供された食品が入っており、販売者は自由に食べることができる。また棚には販売者が自由に持って行ってよいシャツも常備されている。

売者の平均年齢が5～10歳程下がり40代半ばとなった。

新しく増えた「若者ホームレス」と50代の「おじさんホームレス」との決定的な違いは、夢や希望を持っているかどうかにある。というのも若者ホームレスは社会に出たときから不安定な雇用にさらされ、その上、貧困ビジネスのターゲットにされてしまうことが多い。そうであるがゆえに自己肯定感が著しく低く、助けを求めることができる人間関係もない。当然、労働意欲も低い。したがっておじさんホームレスと異なり、若者ホームレスへの対応で第一に必要なとされることは仕事の提供ではなく、本人に寄り添った個別対応的な自立支援策なのである。

こうした状況の中、ホームレスへの総合的な支援や若者の自立支援に焦点を当てた活動を行っているのがNPO法人ビッグイシュー基金である。

基金の設立とホームレス支援

ビッグイシュー基金は2007年に設立され、

それ以来有限会社ビッグイシューと合わせた両輪の活動を通じてホームレスや若者の総合的な支援を行っている。基金設立の背景には、ビッグイシューの事業を続ける中で、ホームレスの人が自立し社会復帰するためには依存症や健康問題など日常生活を送る上で最低限のサポート体制が不可欠であるという認識に至った経緯がある。

したがって、現在は有限会社ビッグイシューが雑誌販売を通じた仕事の提供を行い、ビッグイシュー基金がそれ以外の様々な手段を通じてホームレスの人々の自立、社会復帰をサポートしている。

ビッグイシュー基金が重要な課題として取り組んでいる問題はいくつかあるが、そのうちの一つが住宅問題である。基金では現代の貧困問題の一つの現われとして住宅問題を捉えており、ホームレスの人が働いて得た収入でも居住できる条件をつくるための政策提言などを行っている。

また別の取り組みとして、ひきこもりやニートなど社会的不利・困難を抱えた若者を対象としたサポートの充実がある。例えば、若者支援に取り組むNPO法人や各団体・組織の概要やその活動内容を紹介する冊子『若者応援プログラム集』を作成し、多様な団体・組織と協力しながら多面的に若者を支援できる体制を築こうとしている。

さらに、販売者同士の交流やホームレスの人に元気になってもらう場の提供という目的から社会性スポーツの実践にも取り組んでいる。社会性スポーツは勝ち負け第一の競技性スポーツに対し、人と人がつながることを第一に体を動かすことの楽しさを経験してもらうことを目的としている。その一環としてホームレス以外の人も参加するダイバーシティカップや世界中のホームレスの人々が参加するホームレスワールドカップも開かれている。また、ダンスチー

ム「ソケリッサ」を結成し活動している。

おわりに

ビッグイシューは、既存の制度の枠組みから外れてしまったという意味において社会から排除されてしまったホームレスの人々に仕事をつくり、それだけでは不十分であるという認識のもと基金を設立して彼らの自立及び社会復帰のための総合的な支援を行なっている。ビッグイシューのこれらの活動は貧困問題の一つであるホームレスの解消を目的としているが、それにとどまらずその先に「シビックエコノミー」の創出を見据えている。

シビックエコノミーとは市民が主体となった経済活動を指し、例えば公的サービスが届かない分野において生まれているソーシャル・ビジネスやコミュニティ・ビジネスなどを指す。このシビックエコノミーという概念は、食や生活を守ろうという市民の運動として発展してきた生協をはじめとした協同組合セクターの活動とも親和性が高いのではないだろうか。

ただ、時代の変化に合わせて組織や活動を進化させてきたビッグイシューをみると、既存の経済の枠組みが大きく変わろうとしている現代社会においては、一方で既存の組織や枠組みを守ることも重要かもしれないが、他方で時代のニーズを先読みした活動や組織に進化させていく必要もあるように感じる。この両者のバランスをいかに取るかという課題が現代の協同組合に課せられているのではないだろうか。

最後に、『ビッグイシュー』は生活協同組合コープみらいや生活協同組合あいコープみやぎをはじめ様々な市民や団体によって支えられている。ただ近年は販売者の減

少が続き、ホームレスの減少は喜ばしいことだが、売上が落ち赤字が続いているという。こうした状況を打開するために、現在では販売者がいない地域でも購読してもらえるように定期購読制度を設けている。もし『ビッグイシュー』に興味があれば内容も充実し、とても面白いので一読してみしてほしい。



有限会社ビッグイシュー佐野章二代表。

定期購読に関する問い合わせ先

電話：06-6344-2260

FAX：06-6457-1358

メール：info@bigissue.jp

注

- 1) 厚生労働省「ホームレスの実態に関する全国調査（概数調査）」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/63-15b.html>, 2018年6月1日閲覧)。
- 2) 東京都「住居喪失不安定就労者等の実態に関する調査」(<http://www.metro.tokyo.jp/tosei/hodohappyo/press/2018/01/26/14.html>, 2018年6月1日閲覧)。
- 3) 佐野章二(2010)『ビッグイシューの挑戦』講談社、20-24ページ。
- 4) THE BIG ISSUE (ロンドン)の販売においては販売価格£2.5のうち、£1.25が販売者の収入となっている。
- 5) ビッグイシュー-日本ホームページ (<https://www.bigissue.jp/about/network/>, 2018年6月1日閲覧)。
- 6) 佐野(2010)、28ページ。

書評 01

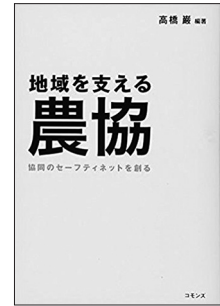
高橋 巖 編著

『地域を支える農協
—協同のセーフティネットを創る』

コモンズ/2017年12月刊/304ページ/2200円+税
ISBN 978-4-86187-145-0

評者：片上 敏喜

日本大学生物資源科学部 専任講師



本書は農業協同組合（以下、農協）の事業・活動を多面的に分析し、セーフティネット（＝様々なリスクが発生した時にその事態から保護する仕組み）を再構築するために必要な課題に着目して編まれた著書である。

本書は、『序章 本書をまとめた背景』、『第1章 農業協同組合の特質と「農協改革」の問題点』、『第2章 全農「株式会社化」の意味するもの—オーストラリアにおける酪農協同組合「改革」の顛末に学ぶ』、『第3章 農協の総合的な事業展開は存続できるか—共済事業とセーフティネットの再構築』、『第4章 都市農協の重要性と准組合員問題—横浜農協における「農的事業」展開の事例から』、『第5章 地域インフラを支える農協—厚生連と佐久総合病院』、『第6章 離島の農協が取り組む移動信用購買車事業—山口大島農協』、『第7章 食料基地・北海道の農協の総合力』、『第8章 兼業化が進む稲作単作地帯の農協の存在意義』、『第9章 酪農制度改革と指定生乳生産者団体』、『第10章

地域における家族農業の重要性と協同性—中山間地域を中心に』、『補章 再生可能エネルギー事業—小水力発電を展開する農協』、『終章 明日の私たちを支える農協であるために』の全13章で構成されており、各章を、『第I部 グローバル化の進展のもとでの農協解体攻撃』（1章～2章）、『第II部 地域におけるセーフティネットと農協—総合農協における「総合性」の根拠』（3章～6章）、『第III部 各地域・分野におけ

る農協・協同活動の重要な役割』（7章～補章）の3部構成で取りまとめられている。

まず序章では、セーフティネットを持続的に再構築する農協の改革の在り方について、背景と問題意識を示している。

第1章では、協同組合としての農協の特性を述べた上で、農協改革の問題点を多様な面から着目し、株式会社化がもたらす農協の信用事業・共済事業によって集まった資金の流出の危険性について指摘している。

第2章では、全国農業協同組合中央会の株式会社化の問題点について、オーストラリアにおける酪農協同組合の解体過程を事例に考察が行われている。

第3章では、共済・信用事業の歴史と実態の分析を通じて、農協が共済事業や信用事業を単独の事業として実施せず、総合事業として展開する意義と役割について検討を行っている。

第4章では、横浜農業協同組合を事例に、都市部における農協が果たす役割について詳細に述べられている。

第5章では、長野県厚生農業協同組合連合会が運営する佐久総合病院を事例として、同病院が長野県下で実施した集団検診と予防医学の普及がもたらした実態について明らかにしている。

第6章では、山口県大島郡周防大島町における山口大島農業協同組合を事例として、限界集落・離島地域の買物難民に対応する移動信用購買車がもたらす地域への貢献について述べられ

ている。

第7章では、北海道における農協事業と営農活動との相互的な働きかけから創出されている事例として、農業コントラクター（作業受託）事業と自給飼料生産について述べられている。

第8章では、新潟県佐渡市を事例として、営利を第一目的としない協同組合事業だからこそ成し得た、組合員とともにつくる事業運営方式の強みとしての農協の存在意義について、地域のガソリンスタンドを維持していく過程から述べられている。

第9章では、加工原料乳生産者補給金等暫定措置法（不足払い法）・畜産経営安定法の改正と廃止の動きの中で、不足払い法、指定生乳生産者団体による生乳共販と生乳生産計画が酪農のみならず、乳業の発展に寄与してきた実態を通じて、指定生乳生産者団体がもつ機能について述べられている。

第10章では、島根県浜田市による集落の協同活動を対象として、中山間地域の維持・存続のためには、法人化や規模拡大といった方向性のみではなく、「家族農業」の存在についての重要性が述べられている。

補章では、電力における地産地消に着目し、中国地方における小水力発電を事例として、農協が持続可能な地域エネルギー供給に貢献している実態について述べられている。

以上の各章から構成される本書の特徴は、農協が営利のみを求めるのではなく、「非営利と協同の機能」に焦点をあて、強化していくことによる改革を示していることと、農協を農業者の職能組織としてのみ捉えるのではなく、非営利の共済や厚生事業を通じて、新自由主義政策のもとで不安定化する地域全体のセーフティネットを支える役割があるということを示している点にある。

農協は各地域での様々な事業展開を通じて、地域の食と生活を支えている。本書では、こうした農協の事業と組織の特性が格差拡大等によ

る社会不安、少子高齢化、食への不安、環境への負荷といった今日において抱える様々な諸問題に対して寄与する存在として明確に位置づけられている。

現在、農協は総合農協として地域の農業はもちろん、食や生活そのものに関する事業に加えて、営農指導事業やJAバンクに代表される信用事業による貯蓄・融資やJA共済による様々な保障に関する事業、医療・福祉といった厚生事業というように、地域の人々の生活を支える事業展開を行っている。こうした各種の事業展開の「今後」を考える時、いかなる点に軸をおいて行っていくかということが重要となる。そうした軸の置き方において、本書を取りまとめた編著者である高橋巖氏は、自身が農協関連組織の現場に身をおいていた経験をもとに、迫真性をもって述べられている。そしてその根幹には、農協が地域に対して経済・信用・共済・厚生などの総合的な事業を展開して、農業者のみに止まらず、広く地域住民の生活を支える総合的な機能と役割があることが読み取れる。

食料自給率や農業生産性の向上、高齢化による次なる農業の担い手の確保や耕作放棄地の解消などといった日本の農業が抱える問題を解決するためには、農協のもつ役割を今まで以上に活かし、いかにしてより良く発揮していくかということが喫緊の課題として挙げられる。新自由主義政策の深化による公的サービスの低下や不採算地域における営利企業の撤退、社会保障・医療や社会基盤等の地域の様々な機能が弱体化する現在において、営利を第一目的としない組織体である農協がもつ特性を活かした相互扶助的な事業展開の「在り方」と「ビジョン」の重要性を再確認できるのが本書の価値であるといえる。

書評 02

ダニエル・コーシャン／グラント・ウェルカー 著 太田美和子 訳

『奇跡のスーパーマーケット』

集英社インターナショナル/2017年11月刊/269ページ/1800円＋税
ISBN 978-4-7976-7347-0

評者：佐藤 奨平

日本大学生物資源科学部食品ビジネス学科 専任講師



「会社は誰のものか？」

この命題は、経営学やビジネス研究の倫理的な問いでもある。これまで、「企業社会」とか「企業の社会的責任」といった用語が、会社のあり方を問うてきた。P.F.ドラッカーが「会社というものの本質は、社会的組織、というのは人間組織」（『会社という概念』東洋経済新報社、1966年、p.28）と述べているように、「会社を誰のものにするか」も、人間組織の行動如何によっていることはいうまでもない。

本書は、この命題を、人間組織の観点から克明に描写している。ダニエル・コーシャン（ドレクセル大学マーケティング学部准教授）とグラント・ウェルカー（ジャーナリスト）の二人が共著者になる契機こそが、2014年に米国で起きた抗議運動であった。その舞台は、マサチューセッツ州を中心に展開するスーパーマーケット「マーケット・バスケット」（以下、M社と略称）である。取締役会に解任されたアーサー・T・デモラスのCEO復帰を求めて始められた数千人規模のデモは、やがて2百万人規模へと拡大したとされる。

物語は、第1章「二人のアーサー」から始まる。M社の創業時からスーパーマーケット革命に至るまでの歴史を辿りながら、いとこ同士である二人のアーサー（TとS）の人物関係が描写されている。約100年前に家族経営で創業したM社は、マサチューセッツ州、ニューハンプシャー州、メイン州に70数店舗を構えるスーパー

マーケット・チェーンに成長した。

アーサー・Tとアーサー・Sは、まったく正反対の経営哲学をもっていた。Tは「顧客第一主義」を掲げていたが、Sは「株主第一主義」に固執した。TとSの人物史をみると、お互いの経営哲学の形成過程がよく分かる。Tは少年期から店を手伝い、商売を学んできた。愛社精神もそこで育まれた。日本だと丁稚から始めたようなものである。思いやりがあり、気さくで、顧客から信頼され、従業員からは尊敬を集めていた。Tはつねに「意思決定と現場を結びつけて考えること」（p.52）を大切にしていた。一方でSは、Tより3歳若く、大学で財務を学び、経営学の学位を得たいわゆるインテリで、ミルトン・フリードマンらの学説から大きな影響を受けた。すなわち、「長期的な株主価値（中略）以外の目標に株主のお金を投じないように、株主は経営幹部を支配下に置かねばならない。アーサー・Sはこの哲学を身につけた」（p.60）。

S側は持ち株比率50.5%の力で取締役会を操縦してTを追放し、外部から大手企業役員経験者の二人の新CEOを迎えた。しかし、追放されたTを支持するグループは、決して諦めなかった。従業員だけでなく、顧客や取引先なども含めて、団結して闘うことになる。

なぜかれらは、団結に成功できたか。その要因は、第2章で述べられている。先代から経営を継承したTが牽引してきたM社の企業文化こそが、その理解の鍵である。M社は、独自の

「価格とサービスの両立」の経営実現により、「買物客、特に社会的弱者の生活をよりよくしている」(p.69)。つねに顧客と地域社会のことを考えている。また、取引先である地元農業の生産者は、M社を単なるチャンネルではなく、「生産者をまとめる役割を果たしている」(p.75)と捉えていた。M社の存在は、社会関係資本の面からも評価できる。

T側は、アーサー・TのCEO復帰を目指して、具体的行動を起こす。第3章では、この抗議運動にSNSが大きな役割を果たしたことが示されている。SNSは、署名活動にとどまらず、抗議集会等へのアイデアを共有し、抗議メンバーとのコミュニケーションを交わすプラットフォームになった。それから、8人の幹部社員は、毎朝5時に非公式の会議を開いては、T復帰作戦を話し合い、ついに物流センターの閉鎖とストライキを執行した。どこのスーパーよりも安く売るM社の存在は、とりわけ社会的弱者の生活に重要な役割を果たしていたが、その人達の多くも抗議運動に参加した。「“家族意識”は、従業員だけでなく顧客たちも団結させた。抗議運動中、顧客たちもこの“家族意識”に従って行動し、運動に参加すると驚くほどの協力をした」(p.187)。S側の新CEOは新聞広告で顧客や従業員を称賛しながらも、ピケを張る人々を攻撃した。そのことが、多くの顧客を怒らせ、今度は顧客たちが新聞で対抗する意見広告を出した。資金は、クラウドファンディングで、予想以上の額が集められた。この意見広告は、本書の命題「会社は誰のものか？」への回答になっていると考えられるため、引用しておく。

「【マーケット・バスケットの現CEO、取締役会、および株主の皆さんへ】

不買運動はマーケット・バスケットの従業員によるものではなく、客によるものです。不買運動をしているのは、あなたの客なのです。売上をもたらすのは、あなたの客なのです。企業の命運を握るのは、あなたの客なのです。

アーサー・TがCEOに復帰するまでマーケット・バスケットで買物をしないと決めたのは、あなたの客なのです。この広告料を支払ったのは、あなたの客なのです。あなた方は客をクビにできない、私たちが買物しないのだ」(pp.189-190、一部評者が改変)。

この意見広告は大きな反響を呼び、その後の抗議運動の展開にも影響を与えた。かれらは、ただ不買運動を行うだけでなく、多様な形態で運動に参加した。たとえば、応援のクラクション、他店で買って損したことを示すレシートの店舗入口での貼付け、キャッチコピーの発明、Facebook・Twitter・ブログでの情報発信などである。こうした手法を用いて「草の根」は、効果的にTのCEO復帰に向けて団結したといえる。さらに、政治家も知事も、Tの復帰が地域社会のために望ましいと訴えた。最終的にTは、Sの所有する株をすべて買い上げることができ、CEOの座に復帰することで決着した。

以上の物語は、経済社会学、労働社会学、政治学、協同組合論、批判経営学、メディア論など、さまざまな切り口から論評・分析が可能な事例である。ただし、これらのどの分野から接近するにしても、「会社は誰のものか？」との命題には、おそらく同じ回答がなされると信じたい。評者は大学のゼミや講義で、偶然にも本書の結語と同じ言葉を口癖にしてきた。「なぜ仕事をし、誰に奉仕するのか——」(第4章、p.265)と。アーサー・Tの経営哲学は、ステークホルダー論そのものであり、マネジメントの目的論とも重なる。本書を読んでみて、授業で取り上げようと思ったのは、評者だけではないであろう。しかし、なおも戸惑うのは、この事例を、たんに新自由主義に対抗する闘いと捉えていいのかということである。評者は、アーサー・Tの経営哲学とパレート最適を目指してきたM社の経営行動が倫理的に正しかったからこそ、多くの人達が抗議運動に共鳴・参加するに至ったのだと考える。

調査報告

生協組織と人材確保

渡辺 峻 (京都生活協同組合有識監事)

①はじめに

日本の少子高齢化は、政府の種々の政策展開にも関わらず、歯止めがかかることなく進展しており、総人口とともに労働力人口は急速に減少しつつある。総務省「労働力調査年報」(2016年)によると、2016年の労働力人口は6,648万人であったが、50年後の2065年には約4割減少し、3,946万人になると予測されている。

総人口や労働力人口の減少は、どの産業分野においても、事業の担い手の絶対数の減少であり、同時にそれは国内消費市場の絶対的な縮小をも意味している。したがって、現状と同規模の事業を維持して組織が生き残るには、大胆な省力化やイノベーションを展開することがなければ困難である。もっとも、営利組織の場合には、海外に進出して広大な労働力市場や消費市場を席捲する戦略も考えられ、すでに多くの企業組織が実行中であるが、生協法に拘束される生協組織ではままたまらない。

かくして、生協組織としては、絶対的に縮小する国内の労働力市場や消費市場と真正面から対峙せざるを得ない。そして、21世紀に生き残り組織を存続するには、これまでにない新しいビジネスモデルを開発して新しい事業戦略を展開することは必須である。同時に、その事業を担うに必要な質と量の人材の長期・安定的な確保・獲得は不可欠である。生協の新しい事業戦略が、自主的・民主的な組織であるがゆえに可能なものであれば、厳しい事業環境においても競争優位を確保できるかもしれないが、それもひとえに事業を担う人材しだいである。

本稿では、生協組織における人材の確保・獲得をめぐる諸問題について、若干のささやかな考察をしたい。

②厳しさを増す経営環境

生協組織の事業を巡る環境は、いま厳しさを増している。日本の少子高齢化は歯止めがかからず、総人口とともに労働力人口の絶対数が減少しているが、それは同時に国内消費市場の絶対的な縮小をも意味している。生協がメインとする食品供給の事業は、これまでは一般的に景気変動の影響を受けにくいとされてきたが、さりとて人口の絶対数の減少は、食品需要の絶対的な縮小に直結しており、この縮小したパイを巡る営利企業との死活の競争は避けられない。したがって、これまでのように人口増加・需要増加を暗黙の前提にした「成長」「拡大」志向の事業戦略は、根本的に見直すしかない。

しかも、近年には、生き方・働き方の多様化や高齢化の進展にともない、消費者ニーズや購買活動も多種多様化しており、そのうえ個人消費の低迷がつづき、これらの環境変化

への対応が急務になっている。

近年の個人消費の低迷は、当然である。働く者の約4割が低賃金の非正規雇用であるから、この間に共働き世帯が増加したにも関わらず世帯あたり収入額は減少しており、そのうえ消費税は上り、実質賃金は上がらず、かくして生活防衛として消費を切り詰めざるをえない。

さらに、人口に占める65歳以上の割合（高齢化率）は、年々と拡大しており、2065年には約40%になると予測されている。高齢化の進展に伴い年金生活者が増加しており、しかも、その年金額が削られる中では、内需が拡大することはない。他方で、若者がクルマやバイクを買わず、全体としてモノ離れが進んでいると言われるが、日本社会の格差構造が拡大し、国際的にみて貧困率の高い国の仲間入りするなかで、若者に限らず国内の多数派の消費生活者は、青息吐息であり節約志向は強化されている。

かくして、長期的な消費市場の絶対的な縮小傾向を基礎にして、小売業をめぐる経営環境は一段と厳しくなっている。すでに百貨店・総合スーパーなどの大規模小売店の業績は停滞・下降気味であり、いまや旧来型の百貨店というビジネスモデルは根本的に見直され、脱百貨店の方向で大規模小売店の吸収・合併・再編・整理が進行している。とくに地方都市での閉店・撤退が顕著である。一部の大企業は、海外に活路を見出して、すでに東南アジアや中国に進出している。

また急成長してきたコンビニも飽和感があり、再編・統合・整理が進んでおり、一部では地域社会に根差した戦略や高齢化への対応で活路を見出そうとしている。

小売業の中でもネット通信販売市場は、その利便性が支持されて一定の伸びがみられ、多方面から参入しているが、「受注」「決済」はオンライン・リアルタイム処理ができるにしても、それに対応する「物流」の問題が大きな課題になっている。一部には、業界の枠を超えて「物流」を共有して限界を克服する動きもある。

また食品スーパー、家電・衣料・住居用品などの専門量販店をコンプレックスした大規模ショッピングセンターは堅調であるが、その煽りをくった小規模小売業・商店は苦境に立たされ、とくに地方商店街の多くはシャッター街に変貌している。しかし、巨大な駐車場を備えた郊外型大規模ショッピングセンターは、自家用車での来店を前提にした広域商圏対応のビジネスモデルではあるが、社会全体の高齢化がさらに進んで免許返納者が増え、自家用車利用の絶対数が減少すれば、遠からず限界に直面して、再検討は必須であろう。

この業界での生き残り競争は、総人口・労働力人口の減少、高齢化の進展、貧困率の上昇、経済的な格差構造の拡大、国内消費市場の縮小、都市と地方の地域間格差の拡大などに関連して、事業規模の大小に関わらず厳しくなっており、業界内の提携・合併・吸収・整理・淘汰などの再編成は進行中である。このような厳しい環境・条件の中では、大企業組織でも、環境適応を間違えれば、すぐに経営は行き詰まり、その結果として他企業の傘下に入ったり、外国企業に身売りしたりで、すでに「大企業神話」「成長神話」は崩壊している。

非営利の生協組織を、営利組織の流通業と同一視することはできないが、労働力市場や消費市場の縮小など国内環境は共通であり、また店舗販売は競合しており、生協組織の事業運営を巡る環境は、かつてなく厳しいものがある。

いま生協組織には、一定数の必要人材の安定的な確保・獲得のみならず、組合員の高齢化や未利用組合員問題など、多くの課題・難題に直面しており、生き残りをかけた抜本的なイノベーションが求められている。

③深刻化する流通業の人材確保

日本の労働力人口の総数は、2000年には6,766万人であったが、それが2020年には6,315万人へと約350万人減少することは不可避である。労働力人口が絶対的に減少するなかでは、これまで通りの人材確保は困難になっている。

総務省統計局「労働力調査」によれば2017年現在、流通業界（卸売業・小売業）には、約1075万人の就業者がおり、産業構造の全体に占める比重は約16.5%で相対的に大きいのが、就業者総数の推移をみると一貫して減少している。したがって、食品小売業をメインにする生協組織においても、事業継続に必要な質・量の人材を長期・安定的に確保・獲得することは、たやすいことではない。新しいビジネスモデルの開発と連動して雇用政策の抜本的な見直しは避けられない。

流通業界（卸売業・小売業）における正規雇用者は、人件費コスト圧縮のために1997年をピークにして減少に転じており、その後は女性パートなど非正規雇用者が相対的に増加してきた（厚生労働省「毎月勤労調査」）。そして生協店舗もまた、スーパーなどと同様に、永らく家計補助を目的に働く女性パートの受け皿の役割を果たしてきた。

しかしながら、この低賃金パート活用のビジネスモデルを将来にわたり継続・維持することは、いま困難な状況・環境になろうとしている。政府は、当面のデフレ脱却・内需拡大のために、賃金底上げ政策を推進し、「非正規雇用の賃金を正規雇用の8割程度に引き上げることを検討」開始している。また最低賃金の大幅引き上げ（毎年3%アップ政策）、「同一労働同一賃金」政策の登場、格差是正の労働関連法規の整備も進行している。

このような動向・環境の中では、もはや低賃金パート活用を前提にしたビジネスモデルは行き詰まりつつある。すでに、いくつかの企業組織では、将来の労働力市場の大幅縮小や、政府の賃上げ政策・労働政策の新動向を「先取り」して、これまでの非正規雇用をそのまま正規雇用へ切り替えて対応している。当面の人件費コストは大幅に増加して短期的には経営を圧迫するが、10~20年先の種々の国内動向を見越した先行投資であろう。

労働力人口の絶対的な減少が避けられない限り、小売業界においても、一定数の必要人材を確保・獲得しつつも、可能な限りの省力化を追求せざるを得ない。ただし、省力化といっても、食品小売をメイン事業にする生協組織では、機械製造の工場現場とは異なり、ロボット化・無人化・AI化にも限度がある。

また、生協組織でも、人材確保のために外国人技能実習制度を利用して外国人労働力を活用する方法もありうるが、それでは長期・安定的な雇用確保の担保にはなりにくい。また現状では、「実習生」の多くは「技能習得」よりも、短期的な金稼ぎが目的であり、また入国後に失踪する者が続出するなど、想定外のリスクは大きい。

生協組織は、狭隘化した共通の労働力市場にて、企業組織と人材の確保・獲得の厳しい競争をせざるを得ない。そこでは、どれだけ必要な人数を確保できるかの量的競争のみな

らず、同時に、どれだけ優秀な人材を確保できるかという質的競争もあり、その2点において競争優位を得なければ、生協組織の生き残りは困難であろう。

このような厳しい競争下の労働力市場では、人材を募集・確保する側は、応募・求職する側に対して、相当に魅力的な誘因・インセンティブを提供しない限りは成功しないであろう。それは後述するように、必ずしも「給与額」の問題ではない。近年において新卒学生の売手市場がつづく中では、学生に選ばれる職場組織、働きたくなる魅力的な職場組織でなければ、見向きもされないであろう。したがって、長期・安定的に優秀な人材を確保するためにも、生きがい・やりがい・自己実現・働きやすさの享受できる、従業員満足度の高い魅力的な職場づくりは急務の課題であろう。

組織内部に目を転じれば、バブル期世代および団塊ジュニア世代の処遇問題、その大量退職も迫っており、その対応が急がれるし、その後の人材の補充も大きな雇用管理の課題である。これらの諸課題は、全ての生協組織にとって、おおむね共通するであろう。

④応募する学生側の意識

生協組織においては、21世紀を生き残るために、業務の大胆な省力化・イノベーションとともに、事業継続に必要な質と量の人材を長期・安定的に確保・獲得することは、焦眉の課題である。その際、人材を募集する側は、応募する側の意識・欲求・動機・期待などを正確に把握・認識する必要がある。仮に「思い込み」「推測」「勘違い」で募集活動をして、早々にミスマッチとなり、成果は少ないであろう。

では応募する側（募集される側）は、仕事や勤務先を決める（選択する）際に、一体、何にこだわり、何を求めているのであろうか、ここでは、いくつかの調査結果を紹介しよう。まずは新卒採用に該当する学生についてみよう。

日本生産性本部の平成28年度新入社員「働くことの意識」調査結果によれば、学生が「会社を選択する際に重視した要因とは何か」の質問についての回答は次のようである。最も多かった回答は、「自分の能力・個性が生かせる」かどうか（33.2%）、次いで「仕事が面白い」かどうか（17.3%）、そして「技術が覚えられる」かどうか（12.3%）の順となっている。つまり、学生たちは、会社選択の際には、仕事・職務を通じて自分の能力や個性を発揮して自己実現できるか否かを重視して決めている、と読み取れる。少なくとも、会社の選択の際には給与が高いことを重要視していないようだ。

また株式会社マイナビが行った2017年3月卒業見込みの学生に対する調査結果によれば、「あなたの企業選択のポイントは何か」の質問に対する回答は、次の順であった。最も多い回答は、「自分のやりたい仕事（職種）ができる」こと（38.4%）である。次いで企業が「安定している」こと（28.7%）、そして「働きがいがある」こと（16.0%）となっている。ここでも学生たちは、企業選択の基準として仕事・職務・労働における生きがい・やりがい・働きがいを安定的に得られる職場であるか否かを重視していると読み取れる。

ちなみに、同調査の「行きたくない会社」についての質問は、回答の多い順で「暗い雰囲気のある会社」（36.0%）、「ノルマのきつそうな会社」（30.4%）、そして「休日・休暇がとれない（少ない）会社」（27.1%）となっている。

なお、「給料の安い会社」(13.0%)は、必ずしも「行きたくない」要因の上位の位置づけではないことは注目されてよい。つまり、この調査からも、学生たちは就職先を選択する際には、生きがい・やりがい重視であり、給料の高さを必ずしも重視していないことが読み取れる。

さらに、株式会社リクルートキャリアの「就職白書2015年」によれば、学生が「会社を選ぶときにもっとも重視した条件は何か」についての質問(2015年卒者の就活開始時点)の回答は、多い順に挙げると、「業種」(30.0%)、「勤務地」(19.0%)、「職種」(17.4%)となっている。このように多い回答は、仕事・職務に関することであり、前述の調査結果とも重なり、自分のやりたい仕事・業種へのこだわりの強さが示唆されている。「勤務地」については、遠隔地転勤を望まないという意味かもしれない。なお、ここでも「給与水準」(5.6%)については、相対的に見て、ほとんど重要視されていないことが分かる。

以上の3つの調査結果から共通して言えることは、今どきの学生たちは、勤務先・職場を選択・決定する際には、仕事・職務・労働の生きがい・やりがい・成長・自己実現を求めており、自分の能力を生かして楽しく安定的に働けるのであれば、給料はあまり気にしない、ということであろう。少なくとも、上記の3つの調査は、そのように示唆している。

⑤応募する主婦の側の意識

では、パート勤務を希望する主婦の場合はどうであろうか。株式会社インテリジェンスの「アルバイト・パート仕事探しに関する意識調査2012」によれば、主婦が「仕事探して重視する点」は何かに対する回答は、次の順であった。

いちばん多かったのは、「自分にもできそうな仕事である」こと(55.6%)、次いで「勤務地が自宅から近い」こと(53.6%)、そして「店長や社員の人の雰囲気が良い」こと(53.0%)、「興味のある仕事内容である」こと(48.3%)、「やりがいのある仕事内容である」こと(42.4%)である。さらに、それに続いて「時間の融通がきく」こと(41.1%)、「交通費が支給される」こと(37.7%)、「長い期間働ける仕事である」こと(34.4%)の順になっている。ちなみに、その次が「給与が高い」こと(28.5%)である。

このように、同調査によれば、パート勤務を希望する主婦が重視していることは、仕事のやりがい・内容・興味、職場の良い雰囲気とともに、勤務地の近さや自由度の高い働きやすい職場である。なお給与についてのこだわりは、相対的にさほど強くないことが示唆されているが、この点は、後述する配偶者控除や社会保険被扶養者の問題が影響している。また、株式会社アイデム・人と仕事研究所の「主婦パートの働き方に関する調査」(2016年7月13日)によれば、「パート・アルバイトとして働く理由」は何かの質問に対する回答は、次の順であった。

いちばん多かったのは、「生活と仕事の両立を図りたいから」(54.8%)であり、次いで「自分の良い時間や曜日に働きたいから」(53.4%)となっており、主婦パートの場合には、家庭生活との両立ができる自由度の高い働きやすさ志向の強いことが読み取れる。ちなみに「家の近くで働きたかったから」は35.1%となっている。

なお「扶養の範囲内で働きたいから」は42.4%となっているが、ここで明らかのように、

主婦の場合には配偶者控除や社会保険被扶養者の問題を意識して、一定限度額内の収入に抑える働き方を志向していると思われる。この点について、ライフネット生命株式会社の「パート主婦の働き方に関する意識調査」（2015年12月1日）によれば、パート主婦のうち「年収が103万円以下になるように制限している」者が56.5%、また「年収が130万円未満になるように制限している」者が19.8%である、と報告している。つまり、パート主婦の場合は、大半の者が配偶者控除や社会保険被扶養者の問題を意識して、自らの年収（給与額）を意識的に制限して働いていることが示唆されている。

なおこの調査は2015年現在のものであるが、2018年度の税制改正により配偶者控除額については150万円に引き上げられ、また給与所得合計が1000万円を超える場合は適用外になるなど改正されたが（詳細は財務省「平成30年度税制改正」を参照）、多くのパート主婦がこれまでと同様に一定限度額内に調整して働く傾向には変化はないであろう。

このような自己抑制の下では、パート主婦の多数派は、「壁」の範囲内の給与額で「容認」「満足」「許容」することになるのだろう。少なくとも諸調査は、そのように示唆している。

⑥むすび

いま日本の労働力人口の絶対数が減少し、労働力市場がますます狭隘化するなかで、人材確保の競争は激化しているが、募集する側は、応募する側の欲求・動機・意識・期待に応えられる魅力的な職場づくりをしなければ、量的にも、質的にも必要人材の獲得に成功しないであろう。

先に見た調査結果を纏めると、学生も、主婦も、応募する側が共通して重要視していることは、職務・仕事・労働における生きがい・やりがいが享受でき、充実感・成長感の充足できる職場である。つまり、自己実現欲求・成長欲求の充足できる職務満足の高い職場にて安定的に働きたい、ということである。とくに主婦パートの場合には、職場の雰囲気とともに、自由度が高く家庭生活と両立できる働きやすい職場を希求している。

「給与水準」については、学生と主婦は、置かれた条件が異なり動機の根拠は異なるにせよ、両者ともに相対的にあまり重要視していない。ということは、仮に募集する側が「給与水準が低いから人が集らないのだ」「給与水準を高くすれば従業員満足度は高まる」「給与水準さえ上げれば人材確保できる」という「思い込み」「勘違い」を前提に募集活動をして、意図に反して、必ずしも思い通りに人材を確保・採用できないし、仮に出来たとしても長期の定着が望めない、ことを意味している。つまり、募集する側は「衛生要因」ではなくて、あくまでも「動機づけ要因」に対処・対応すべきであろう。

現在、人材の確保・定着がままならぬ生協組織にとっては、「思い込み」「勘違い」を払拭して、なによりも「働きやすくて、仕事・職務に生きがい・やりがいを感じる従業員満足度の高い魅力的な職場づくり」こそが、急務の課題であろう。少なくとも各種の調査結果は、そのように示唆している。

参考文献

渡辺峻『生協組織をもっと元気にするためのやさしい組織論入門』文真堂（2017年6月刊）

投	稿
規	定

1. 本誌は、くらしと協同に関する調査研究などの成果を掲載する。
2. 本誌への投稿は、上記の領域に関わる「研究論文」「研究ノート」「調査資料」「事例報告」等とする。ただし審査により区分を変更することがある。
なお、原稿は掲載時に、他誌に未発表であることを厳守する。
 - (1) 原稿の字数制限は以下の通りとする。
 - ① 論文 20,000字以内
 - ② その他 原則として14,000字以内
 - (2) 原稿の体裁
 - ① A 4用紙に横書き、40字×35行で印字する。
 - ② 年号は原則として西暦を、また頁は「ページ」(カタカナ)を使用する。
 - ③ 英字の略字については原則として半角とするが、全角を使用したい場合はそのことを明確にし、同じ略字の場合に半角または全角を統一して使用する。
 - ④ 注は文末脚注とし、本文中の注は上付で、通し番号とする。
 - (3) 図表は上記の原稿の分量にふくまれるものとする。なお、グラフをExcel等のソフトで作成している場合は、そのグラフの作成に使った元データも添付する。また、図版の場合はなるべく鮮明なものを別に添付する。
 - (4) 原稿には「表紙」を付け、表紙にタイトル、執筆者名、所属機関および連絡先(現住所、電話番号、E-mail)を明記する。原稿本文には執筆者名、所属機関を記さない。
 - (5) 原稿提出の際は、プリントアウトした原稿4部と原稿データをおさめたCD等とを両方提出する。提出するデータは「MS-Word(バージョン2000以降)」とし、グラフなどのデータファイルがある場合、それもCD等の中に添付する。写真を使用する場合は、MS-Word内に枠で場所を示し、写真データはjpg形式で別途添付する。
3. 投稿された原稿は、研究所事務局が受領し、編集委員会が指定する複数の審査員の査読を得て、その結果を基に、編集委員会において掲載の可否、区分、掲載号を決定する。審査の過程において、投稿者に原稿の加筆・修正をもとめることがある。
4. 原稿送付先はくらしと協同の研究所事務局とする。
5. 提出された原稿ならびにCD等は原則として返却しない。
6. 原稿料は支払わない。
7. 著者に本誌5部と抜刷30部を無料で進呈する。
8. 本規定にない事項については、適宜編集委員会で判断し対応する。
9. 『くらしと協同』に掲載される原稿については、著作権のうち、複製権、翻訳・翻案権、公衆送信・伝達権を研究所に譲渡する。なお、著作者自身による複製(出版を含む)、翻訳・翻案、公衆送信・伝達については、これを許諾する。

(付則)

1. 本規定は2012年6月25日から実施する(2014年3月20日一部改正)。

(くらしと協同の研究所事務局)

〒604-0857 京都市中京区烏丸通二条上る蒔絵屋町258 コープ御所南ビル4F
TEL: 075-256-3335
E-mail:kki@ma1.seikyone.jp

季刊号



2018 春号 (第 24 号)

2018.03.25 発行

特集

「やりがい」を感じることができる
職場を考える
座談会
「協同組合役職員」を実感する機会とは

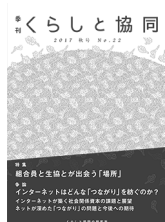


2017 冬号 (第 23 号)

2017.12.25 発行

特集

格差社会と生協
争論
こだわる生協、広がる生協



2017 秋号 (第 22 号)

2017.09.25 発行

特集

組合員と生協とが出会う「場所」
争論
インターネットはどんな「つながり」を
紡ぐのか？



2017 夏号 (第 21 号)

2017.06.25 発行

特集

社会問題に挑む研究所
座談会
生協に関わる研究所のあり方を考える



2017 春号 (第 20 号)

2017.03.25 発行

特集

いま、農協はどうなっているのか？
～協同組合としての JA に学ぶ
争論
農協はどうなる、どうする？



2016 冬号 (第 19 号)

2016.12.25 発行

特集

できることを活かすソーシャルインクルージョン
座談会
高齢化する生協組合員の実態～共同購入を中心に

増刊号



2017 年 9 月増刊号

2017.09.25 発行

第 25 回総会記念シンポジウム特集
地域再生と協同
～協同組合に何を期待するか



2016 年 9 月増刊号

2016.09.25 発行

第 24 回総会記念シンポジウム特集
地域再生と協同
～協同組合に何を期待するか

編集後記

今回も生協以外の企業・団体を多数取り上げさせていただいた。宅配などの事業で生協と通ずる企業・組織への取材のたびに感じるのは、事業者としての生協へのリスペクトである。しかし「種類が多すぎる」「掲載商品が多すぎる」「掲載情報がわかりにくい」といった、組合員からの生協カタログへの声が増えていると聞く。本号を通じて生協外部の知見に触れ、宅配事業の先駆者としてよりよいカタログ創りがすすむことを、生協の一利用者としても期待したい。
(太)

季刊 くらしと協同 2018 夏号 (第 25 号) 2018 年 6 月 25 日 発行

編集企画 | 『くらしと協同』編集委員会

電話 | 075-256-3335

編集長 | 杉本貴志

F A X | 075-211-5037

発行所 | くらしと協同の研究所

E-mail | kki@ma1.seikyone.jp

理事長 | 若林靖永

U R L | http://kurashitokyodo.jp

住所 | 京都市中京区烏丸通二条上る時絵屋町 258 コープ御所南ビル 4F (〒604-0857)

