

# 事業連合時代における生協ガバナンス

——組合員主権組織の現代的展開\*——

杉本貴志

## 1 事業連合の時代

『日経MJ(日経流通新聞)』2004年2月24日付は、トップの一面全面を使って、生活協同組合の事業連合を取り上げている。記事によれば、県境を超えた合併ができない生活協同組合が「大型化するスーパーに対抗するため」編み出した「秘策」が事業連合であり、「全国生協の“チェーン本部”を目指す」日本生活協同組合連合会が、そのシナリオを描いているのだという。

記事には、さいたまコープの店舗「ポレール武蔵浦和」と、コープとうきょうの「上北台店」の、外観、売り場、レジの写真が、左右に並べて掲載されているが、同一企業の異なる店舗でも、多くの場合ここまで似た構造にはなっていないのではないかと思わせるほど、両生協の店舗は酷似している。つまり現在では、コープとうきょうの組合員と、さいたまコープ

---

\*本稿は、2002-3年度日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究(C)(1)「構造転換期における生協組織・事業の変化と生協の地域コミュニティにおける役割」(研究代表者・田中秀樹広島大学大学院生物圏科学研究科教授)に参加した筆者の研究成果(第3章「事業連合時代の生協ガバナンス—組合員主権組織の現代的展開」)に、その後の研究の進展と情勢の変化を踏まえ、修正を加えたものである。この共同研究の成果は、くらしと協同の研究所より、現代生協研究会・研究報告書『現段階の生協事業と生協運動』として公刊されている(2004年5月)。

の組合員は、ほとんど同じような構造の店で、毎日買い物しているのである。もちろん、それはそこに並べられた商品についても言える。コープネット事業連合に加盟する両生協は、同等のレベルのサービスを組合員に提供することをめざしているが、その象徴が、酷似したこの両店であるといってもいいだろう。

さいたまの組合員がとうきょうの店を訪れたとき、かつては“同じ生協なのに！”という意外な発見や驚きが間違いなくあったであろう。しかし、今やそんなことは昔話になりつつあるのである。

一方、関西でも2003年7月、「コープきんき事業連合」が発足した。それを伝える同事業連合の機関紙『コープきんき』創刊号（2003年10月）には、この事業連合の役員がリストされている。加盟各生協の理事長・専務理事ら代表者が並ぶその名簿を見ると、ひとつ大きな（そして異様な）事実気づかされる。そこに並ぶのは男性の名前ばかりで、理事・監事合計21名のなかにはひとりの女性も見あたらないのである<sup>1)</sup>。

生活協同組合の組合員の圧倒的多数を占めるのは女性である。しかし、そうした女性の組合員組織であるにもかかわらず、世にある多くの組織と何ら変わることなく男性支配の構造が生協の中にも存在するということが、従来しばしば指摘されてきた。つまり、組合員とその代議員である総代のレベルまではほとんどが女性で占められているが、その代表機関である理事会となると、後述するような日本型生協構造のなかで、生協職員出身の理事が一定数存在するため、女性の比率が低下し、しかもそうした常勤理事と呼ばれる理事達が実質的に経営方針策定をリードする（そのトップが一般に専務理事という役職に就く）ことにより、生協の実質的な舵取り役はほぼ例外なく男性であるというのである。

---

1) ちなみに、関東地方の中核生協をまとめるコープネット事業連合では、役員34名のうち女性は2名である。事業連合において女性組合員が発言できる場としては、コープきんきの場合では、各生協から2名ずつ組合員理事が参加する「組合員理事懇談会」があるが、もちろんこれは議決機関でも執行機関でもなく、現状では、男性職員が女性組合員のご意見を聞いて運営の参考にする場、となっている。

そこには、職員レベルでの男女平等がまだまだ遅れているという事情も絡んでいるが、しかしそうはいっても、これまではそうした実質的な男性支配という問題はあったにせよ、すくなくとも外観上は、生協は間違いなく民主主義組織であり、つまりは男女平等を建前とする組織であるということができたであろう。理事の過半数は女性であり、しばしば理事長も女性であるというのが、多くの生協の姿だった。ところが、今やそれも昔話になりつつあるのかもしれない。生協を実質的に動かす事業連合なるものが出現し、その役員がすべて男性であるとしたら、建前上の民主主義と男女平等さえ、そう簡単には主張できなくなるであろう。

いい意味でも悪い意味でも、それぞれの生協にはそれぞれの特色があり、文化があると言われてきた日本の生協であるが、21世紀に入って、日本の生活協同組合運動ははっきりと「事業連合の時代」に突入した。激化する流通競争のなかで、それは必然であったかもしれない。しかし、生協が組合員組織である以上、そこには事業・運動の両面でさまざまな問題が浮上してこざるを得ない。そのときにもとめられるのが、事業連合時代にふさわしい生協民主主義のあり方であり、事業連合時代に適合した生協ガバナンスの模索である。これまでも生協民主主義は、巨大化という課題への対処に悪戦苦闘してきたが、事業連合時代の到来は、さらに問題を複雑化させるものである。本稿は、その解決のための準備作業として、現状を把握し、論点を整理しようというものである。

## 2 生協ガバナンスの基本構造

### (1) 生協ガバナンスの日本型構造

世界の協同組合運動なかでも、日本の生活協同組合は、しばしば組合員組織の模範的存在とされてきた。協同組合運動の先進国ヨーロッパでは、多くの生協が組合員組織としての性格を希薄化させ、単なるスーパーマーケット化してしまったこと、そしてその結果として、多くの国で生協運動

そのものが存在意義を失い、消滅寸前にまで追い込まれてしまったことはよく知られている<sup>2)</sup>。現在建て直しの段階にあるイギリスや北欧などの生協運動に共通しているのは、組合員組織であることを強調し、その強みを事業に活かそうとしていることであろう。

それに対して、日本においては、生協が組合員組織であることはある意味では自明のことであり、問題にすらならないことであったと言っても良い。どこの生協でも、店舗の入口には、生協は組合員の店であるから加盟してから利用するようにと促す掲示が必ずあるし、事業の半分を占める無店舗事業では、組合員にならなければカタログや注文書さえ見ることは困難だろう。むしろ閉鎖的な組織であることが問題となるくらい、日本の生協は組合員中心の構造となっている。

その最大の理由が、日本の生協のあり方を規定する消費生活協同組合法、いわゆる生協法にあることはいうまでもないだろう。50年以上前に制定され、今日に至るまで基本的な性格を変えることなく存続している生協法は、制定当時の社会情勢や国会審議を色濃く反映し、生協規制の性格をきわめて強くもった、世界の協同組合法制でも類例を見ない法律である<sup>3)</sup>。組合員以外の利用を許さない「員外利用規制」、県境をまたいでの活動を許さない「県境規制」を代表として、そのほかにも信用事業を認めないなど、日本国内の他の協同組合法にもないようなきびしい規制の枠組みが生協には課せられているのだが、それは結果的に日本の生協に、組合員中心の運営をせざるを得ない道を歩ませた。

---

2) 詳しくは、日本生活協同組合連合会・(財)生協総合研究所編著『いま再び欧米の生協の成功と失敗に学ぶ』(コープ出版、1997年)を参照。

3) 生協法制定時の国会審議については、日本生協連編著『生協法のはなし—その成り立ちと歴史』(コープ出版、1998年)を参照。これによると、法案審議の最終段階になってからも、中小商業者をバックにした生協規制派の議員が執拗な抵抗を続け、その結果として今日まで続く生協規制の枠組みが条文に盛り込まれたのである。

## (2) 日本型生協民主主義の陥穽

それは怪我の功名と言うべきものであったかもしれないが、しかしだからといって、日本の生協は組合員組織として何の問題もない組織なのか、日本では生協民主主義が完璧に機能しているのかといえ、もちろんそうとは言えないのである。ヨーロッパ生協のいくつかは、組合員によるコントロールを失い、リーダーや雇われマネージャーが暴走することによって崩壊してしまっただが、日本の生協においても、こうした生協版経営者支配とでもいうべき現象が90年代に次々に明らかとなった。構造的には民主主義であっても、生協の巨大化とともに、日本的生協民主主義は日本的変質を招いてしまったのである。

民主主義は、基本的には少数のあいだでもっともよく機能する統治システムであると言うことができる。いわゆる直接民主主義こそが、本来の民主主義のあり方であり、それが不可能となるような規模になったとき、民主政は間接民主主義という妥協を受け入れざるを得なくなる。日本の生協法においても、組合員が1000名を超えたとき、総代の導入が認められている<sup>4)</sup>が、この規定に基づき、現在ではほとんどの生協で総代会が最高の意志決定機関となっている。生協の民主主義は、代議制民主主義なのである。

このこと自体にももちろん問題はあるのであって、営利企業である株式会社では定められた最低限の単位の株さえ所有していれば、出資者である株主は誰でも最高議決機関である株主総会に出席でき、議決権を行使できるのに対し、非営利の民主組織であるはずの生協の場合は、大多数の組合員には最高議決機関である総代会に出席する権利さえないのである。それに加えて、株式会社の場合は、株の売買＝株価の騰落を通じて間接的に株主による企業評価がなされ得るが、組合員という権利の売買ができない生協ではそのようなこともあり得ないのであるから、実は個々の出資組合員

---

4) 消費生活協同組合法第47条「千人以上の組合員を有する組合は、定款の定めるところにより、総会に代わるべき総代会を設けることができる。」

の意見を吸収する制度的・構造的保証が民主主義を標榜する生協にどれだけ整っているかというのは、かなり深刻な問題である。

こうしたもとから抱えた構造的な問題に加えて、総代の選出が本当に民主的な選挙に基づいているかと言え、そのような生協はむしろ少数であり、実質的には指名（あるいは懇願）により総代が「選出」されている生協が多いという事情もある。組合員民主主義の形骸化というべきだが、生協の規模が拡大し、つまり総代会の構成が大きくなっていくと、その総代が集まる総代会さえ形骸化し、総代の意志を生協運営に反映させることすら困難になっていったというのが、各地の代表的な地域生協の姿だった。そこから、総代会に先立つ地区別総代会議の開催であるとか、テーマ別、地域別に恒常的に設けられる運営委員会であるとか、あるいは「組合員の声を聞く」ための各種取り組みであるとか、法的に定められたガバナンス構造以外の独自の工夫が各生協で模索されることとなったのである。

多くの生協では、実質的な議論はこうした比較的小規模の会合で行われ、そこでの論議を集約する形で、総代会で確認がなされるという運営が確立されている。表面的には株主総会のシャンシャン総会に似た“シャンシャン総代会”であっても、徹底した議論の積み重ねの上での総代会であれば、生協民主主義の健在を誇ることもできるだろう。しかし、そうした努力を重ねたにもかかわらず、民主主義の形骸化と経営者支配が実際に多くの生協を浸食していたことが、90年代後半、各地で次々に露見したのである<sup>5)</sup>。

その背景には、欧米にはない日本の生協独特の人的事情が存在する。それは一面では各生協のトップ層の個人的な問題、パーソナリティの問題でもあったが、しかし間違いなく人事の構造的な問題もそこにはあった。ひ

---

5) たとえば、大阪いずみ市民生協のトップによる生協私物化事件。現在ではしばしば企業の内部告発の代表的事例としても取り上げられるこの事件は、当初から多くのマスコミに注目され、大々的にその腐敗ぶりが報道されることにより、いずみ市民生協のみならず日本の生協運動全体が大きなダメージを受けた。事件について詳しくは、中川雄一郎編『生協は21世紀に生き残れるのか—コミュニティと福祉社会のために』（大月書店、2000年）の第IV章を参照。

とことでいえば、日本の生協は独裁的な指導者をきわめて生み出しやすい状況におかれていたのである。

日本の生協の経営トップと、国外のそれとの大きな違いは、前者は多くの場合、単なる経営マネージャーという存在ではなく、運動のリーダーであり、理念的な指導者でもあるということである。協同組合運動には、本来「創業者」という理念は馴染まない。しかし実際には各地の地域生協のトップは、まさに「創業者」と呼ばれ得るほどの指導性を発揮して、今日の生協を作り上げた人々であった。彼らの多くは、大学生協をバックボーンとして地域に生協運動を展開し、主婦らの強い支持を受けて、その地域の生協で長くトップとして君臨してきた。そこには、生協法の県境規制が事実上各生協を保護する役割を果たしてきたという背景もある。こうして、経営のみならず、運動でも理念でも指導的地位を獲得した彼らは、諸外国のトップをはるかに凌駕するカリスマ性を生協運動内部で持ち始めるのである。

それは、上手く転べば理念的にも経営的にも強固な生協運動の誕生に結びつくものであるし、下手をすれば、生活協同組合を独善的・独裁的・閉鎖的な組織・運動に転落させかねないものでもある。90年代に各地で明らかとなった生協トップの“不祥事”を見てみれば、そうしたトップはほぼ例外なく、生協界内部ではそれなりに理論家として評価されていた人物であったことに気づかされる。“事件”の舞台となった日本の生協の多くは、経営主義に傾き、運動の理念を放棄した生協というよりも、むしろ理念の暴走あるいは理念を隠れ蓑にしたトップの暴走を止めることができなかつた生協であった。このことは、諸外国とは異なる日本型生協ガバナンスの問題点として、しっかりと確認しておく必要がある。

近年、営利企業のガバナンス・モデルも参考にしながら、協同組合ガバナンスについても理論化、モデル化が研究者によって進められているが、エージェンシー・モデルにしても、ステークホルダー・モデルにしても、国外のそれを無批判に受け入れるのではなく、日本の事情にあわせた理論、

モデルの修正・改良が必要となると思われる<sup>6)</sup>。

### (3) 事業連合と単協ガバナンス

そして、このような状況のなかで新たなガバナンスの要素として加わってきたのが、事業連合なのである。

生協の事業連合は、ガバナンスを考察するにあたって、きわめてユニークな存在である。もちろん、他の流通事業体でも、数社が連合して卸売機関を設けることはよくあることである。その意味では、生協の事業連合も格別変わったものではないが、これが組合員組織によってつくられる連合組織であるということ、つまり組合員が所有し、組合員が運営し、組合員が利用するという「三位一体」の民主主義（を建て前とする）組織が、その上部にそれとは異質の組織原理で動く機関を設立したという点で、ユニークなのである。株式会社が共同して株式会社を設立するのとは違ったガバナンス上の問題を、それは当然産み出すこととなる。

世界の協同組合運動の礎を築いたとも言えるCWS（イギリス卸売協同組合連合会）を始め、諸外国の協同組合運動では、こうした連合組織、卸売機関は珍しい存在ではない<sup>7)</sup>が、日本の生協運動も、ようやく本格的にこうした連合組織が主人公となる時代に突入したといえる。日本の生協

---

6) 協同組合ガバナンスについての基本文献としては、生協総研レポート16『ヨーロッパの協同組合におけるコーポレート・ガバナンス』（生協総合研究所、1997年）があげられる。このなかにも収められているロジャー・スピア教授らの研究を端緒として、協同組合ガバナンスの本格的研究が90年代後半に国内でも始められた。エージェンシー理論については、山本修・吉田忠・小池恒男編著『協同組合のコーポレート・ガバナンス』（家の光協会、2000年）を、ステークホルダー理論については、前掲『生協は21世紀に生き残れるのか』、とくにその第IV章を参照。

7) 協同組合運動の母国イギリスにおける運動の発展に、CWSが決定的な役割を果たしていたことは、ジョンストン・バーチャル『コープ:ピープルズ・ビジネス』（大月書店、1997年）、とくにその第5章を参照。近年の北欧やイタリアにおける生協事業連合の発展については、栗本昭監修『ヨーロッパ生協の構造改革—生き残りかけた挑戦』（コープ出版、2003年）を参照。



の場合は、生協法の規制によって県境を超えての活動ができないから、それはこれまで否応なく地域密着型であることを強いられてきた生活協同組合が、初めて広域化することをも意味するし、また広域合併ができないなかで実質的に事業と運動を合同するにはいかなる手段が必要なのかという、諸外国にはない課題を生協が背負うということにもなる。

そのような意味で、事業連合時代の日本の生協運動は、未知なるガバナンスの領域に踏み込むものであると言うことができよう。それは、事業連合のガバナンスをいかにするかという問題と同時に、その傘下にある各単協のガバナンスをどう考えるかという、2つの問題を提起している。ただでさえ巨大化することによって困難となった組合員民主主義の実質の確保を、二重構造化のなかで追求するという難題が、いま生協運動に投げかけられているのである。

### 3 事業連合の諸類型

#### (1) 諸類型

東北地方から九州まで、現在では生協の主な活動地域をほぼカバーする形で、生協の事業連合が存在している。しかし、それらは同じ事業連合という法的性格を持つものとはいえ、それぞれ歴史も性格もかなり異なった存在である。ガバナンスのあり方に影響を与えると思われる、構成各生協の“力関係”（規模、結集の度合い等々）から、これらを仮に分類してみると、次のような分類が一応考えられよう。

まず、同規模の生協が集まった事業連合がある。これはさらに、各都道府県を代表するような中核生協が集まり事業連合を結成しているケースと、比較的規模が小さな、志を同じくする生協が事業連合に結集しているケースがある。前者は、たとえば関東のコープネット事業連合や関西のコープきんき事業連合であり、後者には、関東の首都圏コープ事業連合や関西・四国のコープ自然派事業連合などがあげられよう。生協界内部での“強

者”の集まりと“弱者”の集まりという違いはあるにしても、これらの事業連合の場合は、特定の一生協が指導的存在となるということがなく、事業連合を構成する各生協がほぼ横一線の状態で事業連合を結成している。したがって、ガバナンスにおいても、それぞれの生協の異なる“文化”を平等な立場からひとつにまとめあげるような事業連合のガバナンスが要求されることになるのである。

続いて、それとは異なり、事業連合の中に事実上中核となる生協が存在することを指摘できるような事業連合が存在する。こうした事業連合では、中核生協が指導性を発揮し、その生協のガバナンスのあり方が事業連合のガバナンスのあり方にそのまま色濃く反映することがある。たとえばユーコープ事業連合は、中核生協であるコープかながわによって事実上舵取りされていたといってもいいであろう。もちろんそれは、他の構成生協が一方向的にコープかながわに従属していたということを意味するものではないが、組合員を基礎とする生協ガバナンスを考える上では、ユーコープ事業連合に加盟する、かながわ以外の各生協のガバナンスがいかに変化していたかが、注目されるべきであろう。ユーコープについては、従来専らコープかながわに研究の関心が集中していたが、その他の構成生協についても、事業連合との関係について、詳しい調査・研究の必要があるように思われる。

最後に、事業連合といっても、非常に限定的な事業の一局面においてのみ連帯をもとめ、それぞれの生協のガバナンスにはさほど影響を与えないような事業連合のあり方もあり得るであろう。たとえばコープ九州事業連合やコープ東北サンネット事業連合、そして先に挙げたコープきんき事業連合は、前述した“対等な強者連合”とも分類され得る事業連合であるが、すくなくとも現時点では、まだユーコープ事業連合や首都圏コープ事業連合、コープネット事業連合のような全面的な事業統合とそれに伴うガバナンス改革には至っていない段階にある。これらの事業連合傘下の生協では、それぞれの生協におけるガバナンスが事業連合加盟によって受けた影響

は、いまのところ限定的なのである。しかし、本格的な事業連合時代の到来により、今後それがどう変化していくのか、もっとも注目される事業連合であるということもできる。

以上の類型化は、もちろん厳密なものではない。事業連合によっては、上のどの類型に属するか、評価が分かれるものもあろう。加盟生協の対等性を謳うコープネット事業連合にしても、コープとうきょうの主導性がある程度は認められる。またそれぞれの事業連合は、流通戦争のなかで日々刻々と変身を遂げているのであり、類型を固定化したものとして見ることも適當ではない。これらはいくまで、事業連合時代の生協ガバナンスの展開を捉える上での便宜的な類型化にすぎないが、一口に事業連合時代の生協ガバナンスといっても、その有り様は一様ではないということだけは、ここで強調しておくべきだろう。

以下では、そうした多様な事業連合のなかから、東京近郊の中小規模の生協が結集した首都圏コープ事業連合と、関東地方の大規模生協の連帯組織であるコープネット事業連合を取り上げる。この両者は、いくつかの生協が対等な立場で結集した事業連合であるという点、そして東京を中心とする都市部を基盤とした事業連合であるという点では共通しているが、その他の点ではむしろ対照的な性格をもつ、現在の日本における事業連合を代表する存在である。両者の性格の違いは、ガバナンスのあり方にどう反映しているのだろうか。

## (2) 首都圏コープ事業連合

首都圏コープ事業連合の特徴を一言で表すならば、それは20世紀型生協とは決別し、都市生活者を基盤とした、多様な個を尊重する、21世紀型のまったくあたらしいタイプの生協づくりを強く志向する生協、とでもなるだろうか。

首都圏コープを構成する各生協は、もともと生協運動の多数派とは一線を画し、独自のこだわりを追求する色彩が強かった。それは現在でも、「産

直」へのこだわりなどに窺えるところであるが、首都圏コープのユニークな点は、そうした“こだわり”が、直感的にはそれとは些か異質にも感じられる「個配」と結びついている点であろう。乱暴な先入観であることを承知で言えば、「個配」は共同購入に代表される伝統的な“生協らしさ”の放棄であり、経営第一主義の象徴であるとしばしば批判されてきたものである。ところが、その個配を、経営主義に傾く生協多数派に背を向け、アウトロー的な存在を自認してこだわりを掲げる首都圏コープのような存在が先頭に立って広げている。単純に見れば、これはパラドックスのようにも見えるのである。

しかしもちろんそれは、パラドックスでも妥協でもない。それは首都圏コープの明確な戦略、ビジョンに基づいたものである。首都圏コープ傘下の各生協は、生協間の競合が激しいこの地域において、大々的に店舗展開をする生協など他生協との差別化を図るべく、自分たちならではの“こだわり”を訴える必要があった。しかもそれを都市住民に対してアピールする必要があったのである。そこから出てきたのが、食をはじめとする消費に鋭い感性をもつ都市消費者に向けた個人対応型の新システム「パルシステム」であった。

このパルシステムは、首都圏という舞台にまさにふさわしいシステムである。食文化の違いといった地域差というものをそれほど意識する必要がない首都圏において、商品調達力にも資金力にも恵まれていない中小規模の生協が結集するということは、それぞれの生協が独自の事業システムを堅持するよりも、できるかぎり事業連合にその機能を集約した方が望ましいということの意味する。したがって、首都圏コープ事業連合では、カタログの配布、注文の受付、商品の配送といった購買事業の大部分の過程を事業連合が直接受け持っている。傘下各生協は、そうした事業をいわば“丸投げ”に近い形で事業連合に委託しているのである。

しかしそれは、首都圏コープでは組合員が十把一絡に扱われているということの意味しない。首都圏事業連合の考え方は、この地域においては、

どこの生協の組合員であるか（どこの地域の住民であるか）ということはそれほど重要な問題ではなく、そうした生協間の違いよりも、むしろ世代間の違い、ライフステージの違いのほうがはるかに大きい、というものである。したがって、これは日本における生協の無店舗事業において未だに無比のものとして特筆されるべきことであるが、どの組合員にも同じカタログを一律に配布することをやめて、同事業連合はライフステージ別に3種類の定期カタログ（そのほかに2種類の特別カタログ）を編集し、それをそれぞれに適合する組合員に配布し、注文を受け付けているのである<sup>8)</sup>。

こうした点は、まさに都市消費者個人に対応しようというシステムの面目躍如というところであるが、しかしそれでは、事業連合を構成するそれぞれの単協は、いったい何をする存在なのか。

首都圏コープ事業連合では、単協と事業連合とではっきりと役割を分担している。事業連合は、上述のように購買事業のほとんどを受け持つ。いわば“商売”（あるいは“本業”）は、事業連合の領分である。それに対して、各単協はメインの“商売”以外の部分を遂行するのである。それはたとえば組合員活動であり、各生協の職員は、全国的に見ても活発なレベルにある組合員の諸活動をサポートするのが仕事となる。そのほか福祉事業やコミュニティ事業も、単協に任された領域である。

このように、“商売”はできるかぎり全て事業連合に集約し、単協はその他の生協活動を担うという明確な役割分業によって、首都圏コープ事業連合は組合員主権と規模の経済との両立を目論んでいる。数ある事業連合のなかでも、きわめてユニークで注目される試みである。

---

8) 3つのカタログとは、最初の子どもをもうけたばかりのカップルをターゲットにした『YUMMYUM』、子育て真っ盛り世代向けの『マイキッチン』、そして子育て一段落した世代と单身層に照準をあわせた『KINARI』である。そのほか、希望者向けの特別なカタログとして、アトピー・アレルギーのための『おれーんページ』と乳幼児向けの『For Baby』も制作・配布されている。

### (3) コープネット事業連合

同じく首都圏を活動領域としながらも、コープとうきょうやさいたまコープなどで構成されるコープネット事業連合は、首都圏コープ事業連合とは全く異なった事業展開で注目されている事業連合である。

首都圏事業連合による事業の大部分がパルシステムという無店舗事業であったのとは異なり、コープネット事業連合では、無店舗販売のほかに店舗運営も大きな柱とされている。もともと店舗は、広く消費者一般に開かれた購買システムであるという点で共同購入などの無店舗販売を圧倒するものであるが、コープネット事業連合の基本的な考え方にも、そうした広い層の消費者に生協を浸透させることこそが重要だという認識がある。品質にこだわる消費者もいれば、価格志向の消費者もいるのだから、あらゆる消費者のニーズに応えることが生活協同組合の義務である。これがコープネットに集う、とうきょうやさいたまなどの全県的な、地域の大手生協の考え方であろう。

そうした考え方からすれば、事業連合というのは、県境規制という時代遅れの規制を合法的に乗り越えるための必然である。生協法により合併が法的に許されないから、次善の策として、事業連合で「実質合同」を果たすのだというのが、コープネット事業連合の考え方だった。外資を含めた大手チェーンストアに対抗するには、この事業連合により規模の利益を追求するしか道はないのである。

こうして現在では300万世帯に迫ろうという巨大な組合員を抱えるコープネット事業連合が誕生した。そして本稿冒頭で店舗の例を紹介したように、コープネットは生協の垣根を超えた、規格化、標準化を進めてきた。それはしばしば、各生協が何とはなしに続けてきた慣習を、合理的・科学的な見地から見直すことが求められたということでもある。たとえば「産直」品は、往々にして「生産者の顔が見える」から安心だ、という言い方がなされる。しかしそれは、その商品が科学的に安全だということを保証するものではない。そうしたこれまで生協が抱えてきた曖昧さを許しては

ならないというのが、コープネット事業連合の見解だった。それは商品政策にも、店舗運営にもはっきりとあらわれている。

コープネットの店舗では、他のどの生協よりも商品表示が徹底しているように思われる。たとえば、ほとんどの生協では、組合員に正確な情報を伝えるために適切な表示をすることを重視するといいいながら、インスタペーカーリーのパンや、テイクアウト形式の惣菜には、パック詰め商品のよような表示を一切していない。同じように添加物を使っている、個々に包装されていない商品には表示が免除されるという法の抜け道に、他の流通業者と同じく甘えていると言わざるを得ない<sup>9)</sup>が、コープネット傘下の店舗では、そうした未包装品についてもきちんと添加物等の情報が添えられている。「科学と技術に裏づけられた、使う立場からの『安心』」という事業連合の基本政策が、こういう形で徹底されているのである。

しかし、たとえば「産直」品については、そうした“科学的な”態度が別の意味で他生協との違いを実感させる。コープネットでは、ただ単に生産者の顔が見える関係ということに満足せず、「産直」においても科学的に、栽培・飼育法などについて細かく仕様を定め、これを遵守した生産であることが「産直」なのだとしている。それは裏を返せば、仕様通りに生産したものであるならば、どこの産地でも同じであるということにつながる態度であり、産地との交流を「産直」の不可欠の条件とする他生協<sup>10)</sup>から

---

9) それどころか、次のような問答を堂々とホームページに掲載している生協もある。  
「Q1 『カットフルーツミックス』や『お刺身の盛り合わせ』に消費期限の表示はあるのに『原産地』の表示がないのはなぜ？ A 野菜、果物、魚介類、肉類などの生鮮食品には原産国の表示が義務づけられていますが、カットフルーツやお刺身盛り合わせなどはカットされていたり2種類以上の商品から作られていることから加工食品となります。従って、原産地表示はしていません。」

これは要するに、消費者組合員への情報公開を目的あるいは使命として表示を行っているのではなく、法に定められているから仕方なく表示をしているのだ、ということであろう。

10) 多くの生協が、いわゆる「産直三原則」というものを掲げているが、これは京都生協がいち早く定式化した生協産直の特徴あるいは要件であり、(1)産地とノ

すれば、違和感もあるところであろう。事実、コープネットの店舗では、「産直」品であるにもかかわらず、「〇〇県産など」という形で、生産者どころか生産県すら特定していない肉が売られているのである。どこで生産されたものであっても、仕様を厳格に守っているならば、科学的には同じ品質の肉ではないか、という考え方であろう。

コープネットの「産直」方針では、他ではしばしば“産直らしさ”として重視される全量引き取りや再生産費の保証なども原則として否定されている<sup>11)</sup>。つまり産直においても、あくまで「科学と技術に裏づけられた、使う立場からの『安心』」をもとめるのが、コープネット事業連合なのである。それは生協が生産者支援などの社会的活動を行うことを否定するものではない。コープネットによれば、それは事業ではなく、組合員活動の領域に属する問題である<sup>12)</sup>。

首都圏コープ事業連合とは違った文脈においてであるが、こうしてここでも事業と組合員活動の分離という問題が浮上してきた。事業においてはチェーンストアとしてレベルの高い経営を徹底し、そこからはみ出す部分は組合員活動にお任せする、というこの姿勢は、コープネット事業連合と加盟各単協との分権、ガバナンスのあり方に大きく影響することになる。

---

↘生産者が明確であること、(2)栽培、飼育法が明確であること、(3)組合員と生産者の交流があること、の3つである。

11)「産直と産地」についての基本政策は以下の通り。「(イ)産直商品は、品目ごとに開発管理します。商品の全量引取りや産地との総合取引を目的や条件にはしません。(ロ)価格設定のルールは商品特性ごととし、その適用にあたっては、市場相場を勘案します。再生産費保証は、特殊な場合のみです。(ハ)品種ごとに産地の複線化や周年配置をはかります。」

12)コープネット事業連合の商品政策では、こうまとめられている。「商品事業は市場競争や規模の制約を受けますが、組合員活動や社会的主張は事業の枠を越えて発展します。商品事業が社会的水準でも、組合員活動や社会的主張のテーマは一步前を歩み、そのためにも何歩も先を見て学びつづけます。」



## 4 事業連合と組合員主権

### (1) 事業連合における組合員主権

“事業”連合なのであるから、当然といえば当然であるが、首都圏コープ事業連合もコープネット事業連合も、従来各生協が独自に展開していた各種活動のうち、購買事業をできる限り統合することをめざしている。組合員活動については、将来的なあり方については未知の部分が大いだけれども、すくなくとも現在のところでは、各生協の組合員組織を一本化し、統合するというレベルの構想には至っていないようである。

したがって、生活協同組合の組合員は、各種組合員活動や、事業のなかでも環境や福祉に関わるような周辺事業においてのみ、生協運動に主体的に関わることを望んでいるのであって、購買事業については良心的な小売業者以上のものを生協に求めているわけではないのだ、というのであれば、事業連合化には特段の問題はないかもしれない。しかし、少なからぬ組合員にとって、またそもそも生協という協同組合の本質からして、生協とはそのようなものではないであろう。事業を通じて社会的な目標を追求するというのが、生協など協同組合の根本である。

そう考えるならば、事業連合でもっとも問題となるのは、単協においては従来それなりに追求されてきた組合員主権の確保を、事業連合レベルにどのような形でもとめるのか、ということであろう。具体的に言えば、たとえば事業連合に移管された商品開発機能のなかに、組合員の声を如何にして取り込むか、あるいは商品開発での組合員参画を事業連合のなかでどのように確保するか、という問題である。個々の商品モニター程度のことは、営利企業においても実現できていることであるから、問題ではない。そうではなくて、たとえば生協がどのような方針で「食」に向かい合うのか、そのためにはどういう商品政策を掲げるのかということ、組合員レベルでいかに議論するのか、そしてそれをいかに事業連合に吸収するのか、

という課題である。現状では、その回路がどうなっているのか、すくなくとも一般の組合員には全く見えていない。事業連合に加盟した生協において、ある日突然、長年慣れ親しまれた商品が消え、あたらしく事業連合が開発した商品に置き換えられたという話、多くの職員や組合員がそれを(不満ではあるが)“仕方のないこと”として受け止めているという話は、しばしば耳にするところである<sup>13)</sup>。

もちろん、たとえば首都圏コープ事業連合では、ほぼ全面的に商品部機能は事業連合に移管されているが、事業連合に設けられた商品開発の委員会に各生協の組合員が参加する機会が与えられているなど、事業への組合参画を無視しているわけではない。とくに産直事業については、公開確認会など、組合員とともに歩む姿勢を強めている。それでも、たとえば組合員がパルシステムの商品について声を上げようという場合、いったいどこに訴えればいいのか、そしてその回答は事業連合がおこなうのか、それとも単協が責任をもつのか、迷いや試行錯誤が続いているようである。首都圏コープのように、もともと中小規模の生協であったところは、事業連合化によって、一気に大規模化と二重機構化の影響を被ることになり、組合員主権の確保のために苦勞することがとくに多いであろう<sup>14)</sup>。

---

13) 「単なる共同仕入れ機構だった事業連合が90年代後半から日生協と共同で生協商品を開発することが増えた」(矢野和博, 『日経MJ』2004年2月26日)が、それは当然のことながら、従来の単協開発商品の廃番を意味する。それが商品として改良となるのか、そうでないのかももちろん重要であるが、それがどのようなプロセスで顧客組合員の合意を得て進められたかということも、組合員組織である生活協同組合では同様に重要であろう。少なからぬ組合員やパート職員の批判や疑問も、そこに原因があるように思われる。

14) しかも首都圏コープの場合には、配送業務の外部委託化という大きな問題を同時に抱えている。これも、あらたなるステークホルダーの導入という点で、生協ガバナンス上の大きな問題点であり、今後詳細な検討が必要となる問題であると思われるが、最近刊行された首都圏コープ事業連合についての研究書である中村陽一+21世紀コープ研究センター編著『21世紀型生協論—生協インフラの社会的活用とその未来』(日本評論社, 2004年)では、多くの研究者・実践家をもっとも関心を寄せるこの生協労働のあり方問題について、どういうわけか、ほとんど掘り下げられることなく終わっている。

## (2) 事業連合ガバナンスの新地平

しかしながら、事業の効率化という点からだけでなく、ガバナンスの新たな可能性を開くという点からしても、事業連合化はただ単に生協民主主義に困難をもたらすだけの厄介者ではないということを最後に述べておかねばならない。

たとえば、首都圏コープのライフステージ別カタログに象徴される取り組みである。このように組合員の多様性を前提として根本から事業を組み立てるという試みは、日本の生協ではほとんど初めてのことだと言っていだろう。従来の生協は、どの組合員にも同じカタログ、同じ商品、同じサービスを提供することで満足していた。建て前はともかく、事実上は、生協は組合員を単一の同質集団として扱ってきたのである。首都圏コープのライフステージ別戦略は、その反省の上に立った事業展開だと言えるだろう<sup>15)</sup>が、こうした視点をカタログの複線化にとどめず、ガバナンスにも反映させることができれば、事業連合時代のガバナンスの新しい可能性が開けるのではないかと思われるのである。

規模の関係から各単協レベルでは実現することができなかったような、

---

15) ライフステージ別3媒体政策がどのような意図で生まれたかについては、小山邦子・針生圭吉「無店舗事業の可能性を広げる、ライフステージ別カタログ展開のその深化度」、『生協運営資料』No.210, 2003年3月。首都圏事業連合によるこの試みは他生協からも注目されており、一部の生協には、現代の生協組合員は多様であり、生協はそれに応えなければならないのだという意識が、徐々に広がりつつあるように思われる。たとえば、コープかながわの無店舗事業本部長は次のようにいう。

「私たちも、基本的にはこの考え方〔首都圏事業連合の考え方—引用者〕に賛成ですが、ターゲットごとにカタログの誌面を変えて提案している点については、少し違う考え方をもっています。私たちは、基本の品揃えはすべて同じにして、あとの商品企画を、“団塊の世代”向け、若い層向けのように、オプションで選択できるようにしていく必要があると思っています。率直に言えば、ターゲット別の企画を、私たちは最初、あまり重視していなかったのです。でも今は、これはやはり考えなくてはいけないということがわかりました。」(山下昭次「利用の単位としての“個”を中心とした無店舗事業—ポスト個配への接近」、『生協運営資料』No.213, 2003年9月)

組合員のなかにあるさまざまな利害, 要求, 願いを, 事業連合化によって, 各生協に点在する声をまとめあげることで, 事業連合として吸い上げ, 叶えることができる可能性もあるのではないか。それは, これまでの生協民主主義がしばしば陥りがちだった閉鎖性と, そこから派生する独善や独裁といった民主制からの逸脱・暴走を未然に防止するとともに, 生協民主主義がこれまで到達できなかつた多数決民主主義とは異なる領域への前進を可能とさせるものかもしれないのである。

事業連合ガバナンスには, 実はそうした潜在的可能性も秘められていると思われるが, それはおそらく, 事業連合は事業を, 加盟各生協は組合員活動を, といった単純なガバナンスの役割分業だけでは, 現実化しないものであろう。実践的にも理論的にも, さらなる探求が必要である。