

# イギリスにおける生活協同組合の再興

——責任ある地域の小売業への模索と挑戦——<sup>※</sup>

杉本貴志

## 1 凋落から復活へ—イギリス生協のルネッサンス

20世紀後半、第2次世界大戦後のイギリスにおける生活協同組合の歴史は、ひとことでは没落の歴史である。

1820年代にロバート・オウエンの感化で生まれ、1844年にロッチデールで復活した“元祖”協同組合運動の伝統を受け継ぐイギリスの生活協同組合は、第2次大戦の開戦前後にその絶頂期を迎えた。この当時、CWS (Co-operative Wholesale Society協同卸売組合) に代表される生協陣営は、イギリス流通業において他を圧倒するトップランナーであり、イギリス国民の消費生活は生協抜きでは全く成り立たないと言ってもいいほど、生活協同組合は人々から広く、また強く、支持されていた。

その組合員は850万人、そして当然その世帯にはその何倍もの人間がいた。配給制が導入されたとき、全人口の28% (1350万人) が供給業者として「コープ」を登録したのである。2万4000の店舗を統括する1100の組合が存在し、バター市場の40%、牛乳の26%、一般食料雑貨品の23%、茶や砂糖やチーズの20%、パンの16%、肉の10%の市場シェアを獲得、すべてをあわせると協同組合運動は全小売取引のおよそ11%を占めていた<sup>1)</sup>。

ここでは、グロサリーにおいて4分の1近くのシェアを誇っていたこと、とくに基礎的な食品でコープは圧倒的な強さを持っていたことに注目しよう。戦後もしばらくはこうした生協の優位性が続いた<sup>2)</sup> が、1950年代後半から、ライバルとなるチェーン・ストア業者 (multiples)

※本稿は、関西大学在外学術研究員として筆者が2004年10月から2005年9月にかけて英国にて従事した在外研究の成果の一部である。

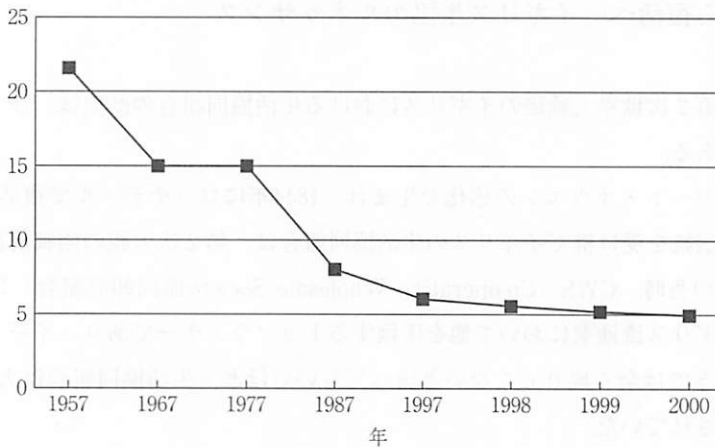
1) ジョーン・バーチャル『コープ ピープルズ・ビジネス』大月書店、1997年、167ページ。

2) 1950年以前のセルフサービス方式店舗の9割は協同組合の店であり、1950年当時イギリスにあった50のスーパーマーケットのうち20は協同組合だったという(前掲『コープ』、174ページ)。その結果として、生協は50年代半ばにも依然として食品市場で20%のシェアを維持していた(山内明子『ヨーロッパの生協—構造改革を支える3つの要因』コープ出版、2005年、35ページ)。その後の状況については、下野克巳「20

の出現・発展によって、近代化に遅れて競争に敗れたコープは果てしない長期低落状態に陥るのである。

継続的なシェアの低下で1980年代にセインズベリーに食品市場トップの座を奪われたコープは、1990年の段階で、グロサリー市場においてシェアを8.2%まで落としていた。それでもまだこの時点ではセインズベリー、テスコに次いで業界3位の地位を保っていたが、90年代を通じて凋落はとどまることを知らず、95年には6.5%、2000年には5.5%まで市場占拠率は低下し、上位4社から引き離される<sup>3)</sup>。イギリスのみならず全世界の協同組合運動を震撼させたCWSの乗っ取り騒動は、こうした事業業績の低迷を背景として、目論まれたものだったのである<sup>4)</sup>。

図1 グロサリー市場における協同組合のシェア



出典：The Co-operative Advantage: Creating a Successful Family of Co-operative Businesses (The Report of the Co-operative Commission, January 2001)

しかしながら21世紀を迎えて、こうした没落傾向に歯止めがかかったことがしばしば指摘されている。イギリス協同組合連合会 (Co-operatives UK) の発表する食品市場における協同組合のシェアは、1995年の7.3%から2000年には6.0%、2001年には5.7%と「底をうつところまで低下」したが、以後は2002年5.8%、2003年6.0%、2004年5.7%と「安定化」しているというのである<sup>5)</sup>。連合会の専務は、2000年のインタビューで「生協は長い後退の時期をのりこえて、

「世紀のイギリスの生協運動」(『岡山大学経済学会雑誌』27巻2号、1995年9月)を参照。

3) 「寡占化進む食品小売業(英国)」(『JETROユーロトレンド』2001年11月、[http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/BodyUriPdfDown.do?bodyurlpdf=05000460\\_004\\_BUP\\_0.pdf](http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/BodyUriPdfDown.do?bodyurlpdf=05000460_004_BUP_0.pdf))、『外資系流通業の研究2003—ウォルマート、テスコ、メトロの研究』(流通経済研究所、2002年)。

4) この乗っ取り劇について詳しくは、杉本貴志「『公正な事業体』をめざして—21世紀の生協事業とガバナンス」(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)を参照。

5) 前掲『ヨーロッパの生協』35ページ。ただし、協同組合連合会の2006年大会で示された食品市場シェアは、2001年5.5%、2002年5.6%、2003年6.0%、2004年5.7%、2005年5.4%と、上記とは多少異なる数字となっている(Connecting the Co-operative Movement: Performance and Statistical Review 2005, Co-operatives UK, 2006.)。

ルネッサンス期を迎えている」と述べたという<sup>6)</sup>。

この「ルネッサンス」をもたらしたのが、イギリス生協界におけるガバナンスと事業との両面からの改革であった。ガバナンス改革は、後述するような事業における倫理面の重視、協同組合らしい事業の展開の基礎となるものであった<sup>7)</sup>し、事業改革によって、とくにCRTG (Co-operative Retail Trading Group) により仕入れ面での全国統一化に生協陣営が成功したことは大きな前進だった<sup>8)</sup>。永年の懸案だったCWSとCRS (Co-operative Retail Service) の再統合も2000年についに実現し<sup>9)</sup>、その結果生まれたコーペラティブ・グループ (Co-operative Group) が、生協全体の売上げの半分をはるかに超える、名実共に生協陣営の中心勢力となったため、こうした生協再興の動きは専らコーペラティブ・グループを対象に語られることが多いが、凋落から復活へと転じたのは盟主コーペラティブ・グループだけではない。

コーペラティブ・グループへの併合、一極集中が進むなかで、あえてそれに乗らず、あくまで独立を保ちながら生協陣営第2位の地位を占めるユナイテッド・コープも、同じような動向を示しているのである。

## 2 復活から躍進へ—膨張するユナイテッド・コープ

ユナイテッド・コープは、その名が示すように、かつてイングランド北部の市町村に独立して存在していた多数の生協が統合して出来上がった生協である。図2に明らかのように、効率化のために生協の統合を進めることを勧告した『協同組合独立委員会報告書』(*The Co-operative Independent Commission Report*, 1958)の発表以来、イギリスの協同組合の歴史は合併・統合の歴史でもあるといってもよいほどだが、その典型がこのユナイテッド・コープであり、結果的にこのコープに統合されたことになる生協は、あわせて200組合を軽く超えるだろう。現代協同組合運動の直接の祖であるロッチデール公正先駆者組合もそのうちのひとつであって、先駆者組合は近隣生協の吸収を重ね、さらに合併を果たすことにより、1976年にPioneers Co-op、1982年にNorwest Pioneers Co-op、1991年にUnited Norwest Co-op、そして2002年にUnited Co-opと名前を変え、その伝統を現代に受け継いでいる。

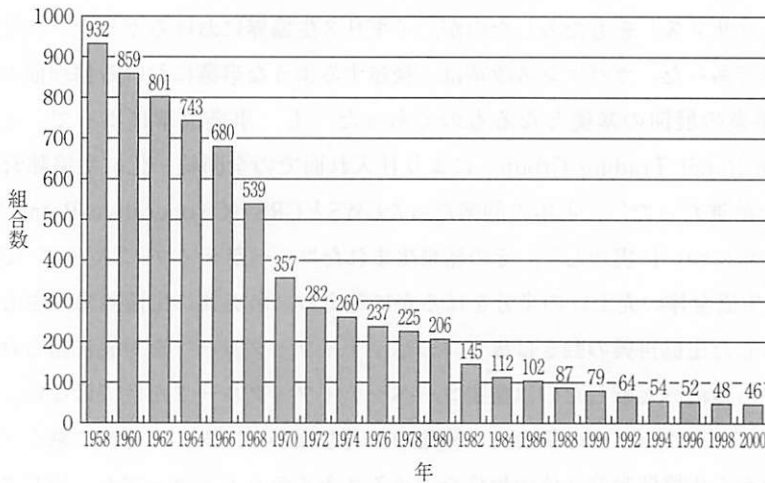
6) 前掲『ヨーロッパの生協』35ページ。

7) 1990年代のガバナンス改革については、杉本貴志「イギリスにおける協同組合ガバナンスの改革と理論的探究—1990年代の経験と教訓」(『関西大学商学論集』50巻5号、2005年12月)を、そしてそれを受けた2000年以降の取り組み、とくに社会的責任(CSR)活動については、佐藤誠「英国の協同組合運動における企業の社会的責任活動—Co-operative Groupの実践」(『生活協同組合研究』348号、2005年1月)を参照。

8) CRTGについては、山内明子「動き出したイギリス生協の構造改革」(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)を参照。

9) 合併前のCWSとCRSの状況については、角瀬保雄「イギリス協同組合の構造と展開—企業経済的分析」(『経営志林』30巻3号、1993年10月)を、両者の合併については、栗本昭「イギリス生協の構造改革と未来開発」(生協総研レポートNo.33『ヨーロッパ生協の構造改革と未来開発』2001年12月)を参照。

図2 小売協同組合数の推移



出典：The Co-operative Advantage: Creating a Successful Family of Co-operative Businesses (The Report of the Co-operative Commission, January 2001)

つまり、いわばロッチデール公正先駆者組合「直系の子孫」ともいえるのがこのユナイテッド・コープなのであるが、すくなくとも規模の点で言えば、現在ユナイテッド・コープは、イギリス生協陣営の主役であるコーペラティブ・グループからはかなり離された地位にある。2002年にヨークシャー・コープと統合することで一気に事業と組織の規模を拡大し、生協界第2位の地位を固めたとはいえ、それでも事業高は協同組合連合会のなかの16%強、コーペラティブ・グループの4分の1以下にすぎない<sup>10)</sup>。ユナイテッド・コープ自身も、広報や報告書等で、全国組織であるコーペラティブ・グループとの違いをむしろ強調して、「英国最大の地域協同組合 (the UK's largest regional co-operative)」といった言い方を好んで用いている。

しかしながら、低迷状態から脱出し、攻勢に転じたという点で、ユナイテッド・コープはここ数年コーペラティブ・グループに優るとも劣らない数字を残している。たとえば、21世紀になって事業成績が安定してきたイギリスの多くの生協にとっても、2005年度は概してきびしい年であったとまとめることができるであろうが、ユナイテッド・コープにはそうした指摘はあてはまらない。2006年の協同組合大会に報告された数字によると、事業高においてコーペラティブ・グループが3.3%のマイナスを記録し、陣営全体でも2.8%減となったこの年、ユナイテッド・コープは前年比8.8%という高い伸び率を確保している(表1)。ユナイテッド・コープの2006年年次報告では、前年比で事業高が10.9%増の21億ポンド、営業利益が17.1%増の5640万ポンド、組合員等への利益の還元が12.6%増の1260万ポンドと、まさに飛ぶ鳥を落とす勢いであり、ヨークシャー・コープを統合した2002年以後、いずれの数値も5年連続で上昇してい

10) *Connecting the Co-operative Movement: Performance and Statistical Review 2005*, Co-operatives UK, 2006.

る（図3～6）<sup>11)</sup>。元気を取り戻した英国の生協というならば、コーペラティブ・グループよりもむしろユナイテッド・コープのほうがふさわしいとさえ言い得るであろう。

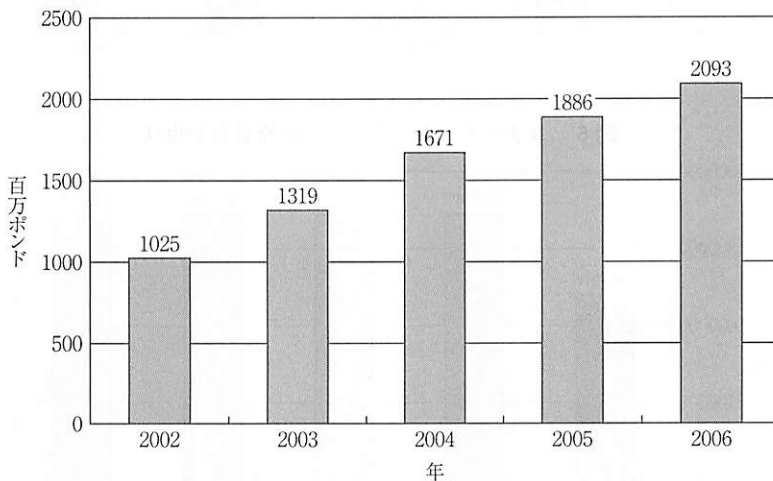
ユナイテッド・コープのこのような好調ぶりをイギリスの国民と流通業界にはっきりと印象づけたのが、2005年のソマーフィールド買収騒動である。イギリスの流通大手5社の一角を占めるソマーフィールドの店舗をユナイテッド・コープが買収するのではないかという噂が流通業界に広まり、マスコミを賑わしたのは2005年春のことだった<sup>12)</sup>。イギリスでは流通チェーン

表1 イギリス主要生協の事業高（2005年度）

生協	事業高（千ポンド）	前年比（増減%）
1 Co-operative Group	8 519 925	-3.3
2 United Co-op	2 092 596	+8.8
3 Midlands	757 250	-6.5
4 Midcounties	420 862	+9.3
5 East of England	462 266	-2.1
6 Scottish Midland	385 569	+4.4
7 Anglia	322 846	+6.1
8 Lincolnshire	226 675	-5.6
9 Plymouth & South West	162 531	+13.3
10 Southern	158 753	+6.9
連合会加盟組合合計	12 742 284	-2.8

出典：Connecting the Co-operative Movement: Performance and Statistical Review 2005, Co-operatives UK, 2006.

図3 ユナイテッド・コープ 事業高の推移



11) これらの数字はUnited Co-operatives Limited Annual Report 2006, United Co-operatives, 2006. によるものだが、資料による数値の多少の違いは、統計期間の取り方の違いなどによるものと思われる。

図4 ユナイテッド・コープ 組合員等への利益還元の推移

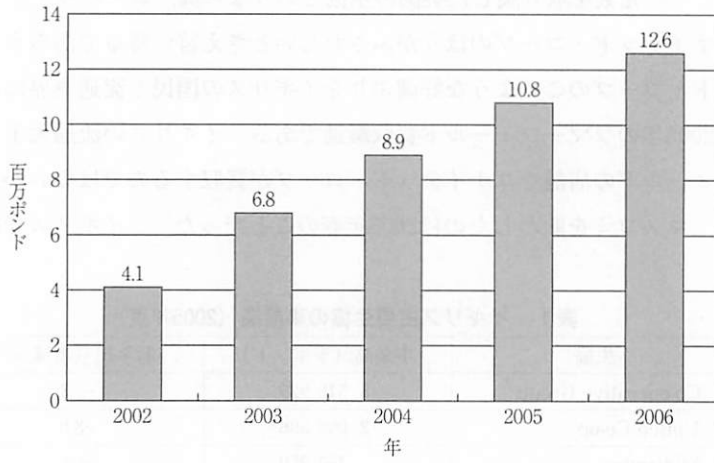


図5 ユナイテッド・コープ 店舗数の推移

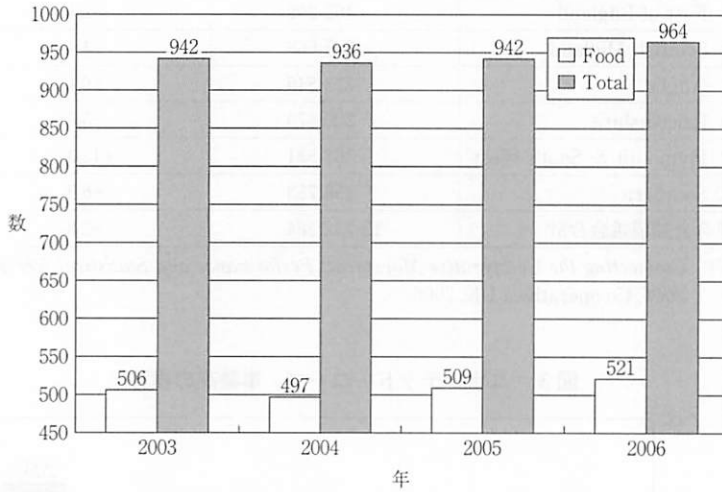


図6 ユナイテッド・コープ 組合員数の推移

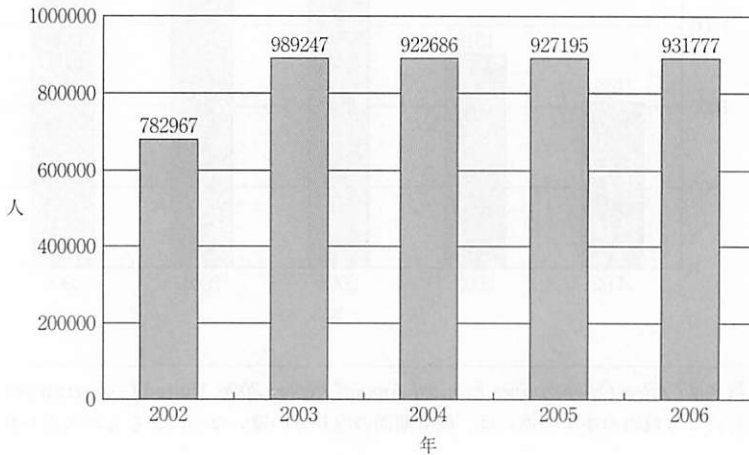


図3～図6の出典：ユナイテッド・コープ年次報告書

の身売りや店舗の買収は珍しいことではないが<sup>13)</sup>、ソマーフィールドは1300以上のスーパーマーケットを全国展開している英国第5位の大手チェーン業者であり、これを一地方生協に過ぎないユナイテッド・コープが買収するというのは、普通では考えられないことである。それが、結局ユナイテッド・コープ内部での慎重な検討の結果、取りやめとなった<sup>14)</sup>とはいえ、一時真剣に検討されたことは、まさにユナイテッド・コープが低迷から脱し、積極的な出店の大攻勢へと転じようとしていることを示すものであろう。また、その気になれば、相当大規模なチェーンであっても買収が可能なだけの手だてをコープがすでに備えていることの証でもある。ソマーフィールドの買収は中止されたが、この年ユナイテッド・コープは、業界4位のモリソン・グループからヨークシャーのセイフウェイ・ブランドおよびモリソン・ブランドのスーパーマーケット5店を買収したほか、2006年には600名の従業員を抱える薬局チェーンP. Williams Pharmacy Groupをそっくり買収することに成功している。これによって、3年前には129店舗であった同生協の薬局部門は、年内には300店を超えると見込まれている。

このように、他生協との合併を図るだけでなく、競合企業の店舗を買収することによっても、ユナイテッド・コープは事業の拡大に努めているのであるが、こうした好業績を背景として、ユナイテッド・コープの経営陣は、日本の生協関係者からすれば信じられないほど高額な報酬を得ている。2005年5月の協同組合大会でイギリス協同組合の「最善行動規範」(Code of Best Practice)改訂が承認され<sup>15)</sup>、それを受けたガバナンス改革の一環として、ユナイテッド・コープなど各生協では、2005年度より経営執行部および理事会メンバー個人々の報酬が氏名をあげて年次報告書において公開されるようになった。それによれば、ユナイテッド・コープの経営幹部10名(39才より58才まで、平均年齢51才)の年間報酬額は、基本給が最高42万9000ポンド、最低13万3000ポンドで平均21万ポンド、各種ボーナス(業績給)をあわせると最高78万3000ポンド、最低16万2000ポンド、平均で36万6000ポンドである<sup>16)</sup>。事業高で4倍、従業員数でも6倍(ユナイテッド・コープはフルタイム換算で1万1661人、コーペラティブ・グループは6万8112人)の規模を誇るコーペラティブ・グループの経営陣でも、最高報酬が69万ポンド、平均が34万7000ポンドである<sup>17)</sup>から、ユナイテッド・コープの好調ぶりがこんなところにも反映していると言えるだろう。

それにしても、1ポンド=約200円として、ユナイテッド・コープの経営幹部は平均7000万

12) Fiona McLelland, "United's Bid: Who's in the Shadows?" (*Grocery*, 14 May 2005)

13) たとえば2004年には大手5社の一角を占めていたセーフウェイが、ウォルマート等各社入り乱れての買収合戦の末、結局モリソンに買収されている。

14) ユナイテッド・コープのリリース "Withdrawal of Possible Offer for Somerfield PLC" (<http://www.united.coop/NewsSomerfieldWithdrawal.asp>) を参照。

15) 最善行動規範については、前掲の杉本「イギリスにおける協同組合ガバナンスの改革と理論的探究—1990年代の経験と教訓」を参照。

16) *United Co-operatives Limited Annual Report 2006*. United Co-operatives, 2006.

17) *The Co-operative Group Annual Report & Accounts 2005*. より算出。

円以上、多い人間は1億6000万円近くを生協から得ているわけであり、ほとんどの日本の一部上場大企業でもこの数字には遠く及ばないであろう。一般従業員の給与水準や、理事の報酬と併せて、こうした経営陣の報酬のあり方について分析することもイギリスの協同組合運動、とくにそのガバナンスのあり方を考察するにあたっては必要であると思われる<sup>18)</sup>が、もちろんこのような報酬は、それを審議する委員会が生協内部に設置され、英国の流通業界の水準を参考にしつつ基準が定められた上で決定され、組合員総会で承認されたものである。経営陣が恣意的にお手盛りで利益を独占しているというわけではない。つまり、この数字もまた、低迷を脱し、躍進へと一步踏み出したユナイテッド・コープの現状を象徴的にあらわすものに他ならないのである。

### 3 大型店から小型店へ—撤退か転進か

しかしながら、ユナイテッド・コープやコーペラティブ・グループが長い低迷から復活を遂げることができたのは、かつて歯が立たなかったテスコやセインズベリーなど大手チェーン・ストア業者との競争で、コープが正面から勝利を収めることができるようになったからだというわけでは決してない。表2に明らかのように、1990年代を通じて大手チェーン5社は一貫してシェアを伸ばし、イギリス流通業界の寡占化を図ってきた。そして現在では、代表的流通誌Grocerの発表する支出先調査によれば、図7に示すように、こうした傾向がさらに進み、イギリス人の消費生活の大部分は大手チェーン業者—そのなかでもとりわけ覇者テスコ—に完全に依存する状態となっているのである。

イギリスのマスコミは、しばしば自国を「スーパーマーケット帝国」あるいは「テスコ帝国」と呼んでいる。単に売上高が大きく小売市場でのシェアが高いというだけでなく、テスコなど大手流通業者が自店で販売する商品のうち相当の割合が自社のプライベート・ブランド商品である<sup>19)</sup>から、そういう意味でも、これらの流通業者が国民の消費に及ぼす影響はとてつもなく大きい。中小流通業者が入り乱れる日本から見れば、驚くほど画一的な消費生活を多くの英

18) これについて論じることは別の機会に譲らざるを得ないが、理事の報酬についてのみ簡単に示せば、ユナイテッド・コープの場合、理事長が年3万ポンド、理事が1万2000ポンドというのが基本である。組合員の代表である理事会が、雇われ経営者を監視するというのが、欧米における協同組合ガバナンスの基本であるが、両者の報酬額を比べてみると、その意味が実感できるであろう。

19) イギリスの大手流通業者ではプライベート・ブランド商品の販売比率が非常に高く、マックス&スペンサーが100%自社ブランド品であるというのはよく知られているが、その他のチェーンでも概ね40%以上がPB商品である。各社は複数のラインアップを用意するなど、顧客のさまざまなニーズに自社ブランドの製品だけで応えようと努めている。業界トップのテスコを例にあげれば、一般的な「テスコ」ブランドのPB商品のほか、低価格を全面に打ち出した「テスコ・バリュー」、高品質にこだわった「テスコ・ファインエスト」、健康志向に定める「ヘルシー・イーティング」、有機認証を受けた「オーガニック」商品などがあり、100%果汁のオレンジ・ジュースだけでも、自社ブランドで10種類以上を取り揃えている。

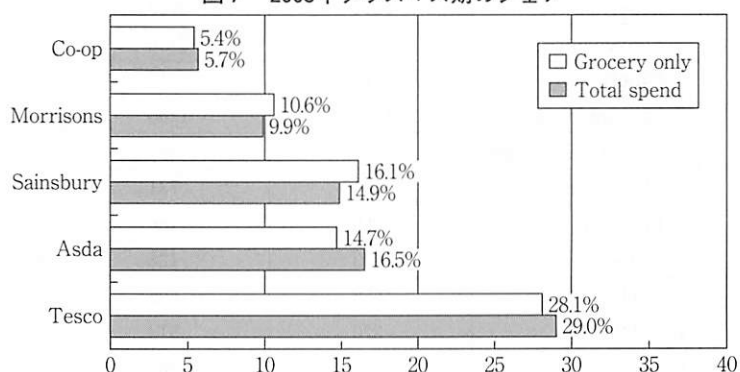


表2 英国グロサリー市場におけるシェア (%) の推移

	1991	1993	1995	1997	2000
Tesco	9.9	10.4	13.4	14.8	16.2
Sainsbury	11.3	12.1	12.2	12.4	11.5
Asda	6.5	6.5	7.2	8.3	9.5
Safeway	7.2	7.5	7.3	7.6	7.5
Somerfield	4.7	4.3	4.2	3.8	5.0
5社合計	43.0	43.2	46.6	49.0	50.2
Co-op	8.1	6.7	6.5	5.9	5.5

出典：『外資系流通業の研究2003—ウォルマート、テスコ、メトロの研究』（流通経済研究所，2002年）

図7 2005年クリスマス期のシェア



出典：The Grocer, 14 January 2006.

国民は営んでいるのである。違いがあるとすれば、労働者層はアスダに、上流層はマークス&スペンサーに、といった具合に、未だに階層別に店の選択が分かれているということであり、これはたしかに日本にはない特徴であるが、同じ地域に住む、同じような職層の人々は、皆が全く同じ店で買い物し、全く同じ商品を食卓に並べている。スーパーマーケットが人々の生活を実質的に支配する帝国であるといっても過言ではないのである。

イギリス人の典型的な消費生活は、週に1度、自家用車で家族揃って郊外のショッピングセンターに出かけ、その核となるスーパーストアで1週間分の食料を調達、さらに隣接する各種専門店でショッピングを楽しむ、というものであり、テスコ、セインズベリー、アスダの3強に代表される大手チェーン・ストアが、この核となるスーパーストアを都市近郊に次々に开店させている。かつて生協は、このスーパーストアという土俵の上で、セインズベリーやテスコに戦いを挑み、敗れ去ったのである。そしてコープの復活、生協のルネッサンスが伝えられる今日においても、コープのスーパーストアが盛り返したというニュースは全く聞くことがない。それどころか、各生協は自らのスーパーストア・タイプの店舗を次々に閉鎖している。協同組合連合会によれば、1990年には生協陣営は全国で80以上のスーパーストアを抱えていたが、い

まやその数は4分の1に減り、表3にもあるように、21世紀に入ってから閉店が続いているのである。この集計では1860㎡以上の店舗をスーパーストアに分類しているが、これとは別の統計では、表4にあるように、面積2250㎡（2万5000平方フィート）以上のスーパーストア、ハイパーマーケットは、生協陣営ではコーペラティブ・グループに7店舗、ユナイテッド・コープに2店舗の計9店舗しか残っていない。

その代わりに、わずか4年間で店舗数が2倍近くとなっていることからわかるように、現

表3 イギリス生協の種別店舗数

	2001	2005
Total Food	2383	3301
Superstores	27	23
Supermarket	1233	1089
Convenience	1109	2176
Others	14	13
Total Non-Food	1200	1236
Department Stores	94	91
Pharmacy	594	731
Footwear	369	286
Others	143	128
Travel	658	695
Post Offices	270	513
Others	332	586

出典：Consumer Co-operatives Performance Review 2002, Co-operatives UK, 2003. *Connecting the Co-operative Movement: Performance and Statistical Review 2005*, Co-operatives UK, 2006.

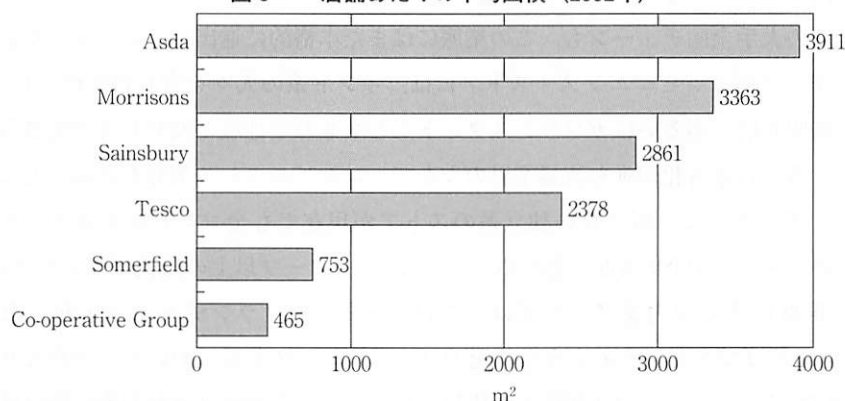
表4 流通各社のタイプ別店舗数

	Supermarket	Superstore	Hypermarket
Co-operative Group	452	7	0
United Co-op	74	2	0
Co-op Total	902	9	0
Asda	11	96	193
Sainsbury	110	175	158
Somerfield	800	-	-
Tesco	281	172	258
Morrison	172	169	37

Supermarketは280㎡以上、Superstoreは2250㎡以上、Hypermarketは3600㎡以上の店を典型として分類。

出典：Grocery Retail: *Your Essential 2006 Guide to the Structure of the UK Grocery Retail Sector, 2006 edition* (William Reed, 2006)

図8 一店舗あたりの平均面積（2002年）



出典：『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）

在コープが主力の店舗業態としているのはコンビニエンス・ストアである。ユナイテッド・コープを例に取れば、2006年4月現在で抱える526店舗のうち440店がコンビニエンス・ストアであり、ランカシャーやヨークシャーなどイングランド北部の町々に広がる店舗網を作り上げている。またコーペラティブ・グループは、買収により2002年だけで600店を増やし、1200店以上のコンビニエンス・ストアを擁しているのである。

要するに、コープの採った戦略は、大手チェーンとの勝ち目のないスーパーストア、大型スーパーマーケットでの戦いから撤退あるいは転進し、小型店というニッチな市場に生き残りをかけるというものだった。それがコンビニエンス・ストアという業態である。学生・若者・単身者を主力ターゲットにして「中食」市場を担っている日本の「コンビニ」とは異なり、イギリスでは生鮮品も含めた基礎的な食品を中心とする小型（概ね280m<sup>2</sup>以下）のスーパーマーケットのことをコンビニエンス・ストアと呼んでいる。したがって、このコンビニエンス・ストアを利用するのは、日本と違って、むしろ高齢者や普通の主婦達であり、いわばスーパーストアがまだ発達していなかった時代の買い物風景がそこでは展開されている。週に一度、郊外のスーパーストアでまとめ買いをすることが困難な消費者や、まとめ買いで買い漏らした商品を求める消費者のニーズに、コープは応えようとしたのだった。

この戦略が成功したことは、生協の復調、復活が示すとおりである。小型のコンビニエンス店業態への挑戦は、次のような店でコープに有利であったろう。

まず、もともと地域で組合員が集まることによって始められた生活協同組合にとっては、小型の地域密着型コンビニエンス・ストアは身近な、慣れ親しんだ業態であったということが指摘できよう。郊外に大型のショッピングセンターを新たにつくりあげるよりも、19世紀から続けてきた住まいに近接した小型店づくりのほうが、コープにとってははるかに容易であることは想像に難くない。時代遅れと思われていた既存の店舗を改装することによって、すでにある資

産を有効に活用することもできたのである。

また、どこの大手全国チェーンも、この業態にはまだ本格的に進出していなかったことも幸いした。イギリスのコンビニエンス・ストアには、インド系の人々を含む自営店主によって、郵便局や新聞販売店、あるいはガソリンスタンドなども兼ねて地域で独立して経営されているものが多い。著しい寡占化が進む流通業界のなかで、コンビニエンス業界だけは、どこのチェーン、フランチャイズにも属さない独立系のストアが現在でも全コンビニエンス・ストア約4万5000店のうち、2万6000店近くを占めている(表5)。コープ以上の規模でコンビニエンス・ストアを全国展開する有力業者としては、2700店あまりのフランチャイズ店からなる英国SPARが目立つ程度であり、そのような状況のコンビニエンス業界において、それなりの規模をもち、CRTGによって全国的共同仕入れ体制の整備も進めたコープは最初から優位性をもっていたということができよう。

表5 イギリスの主なコンビニエンス・ストアと店舗数

コープ	チェーン・ストア系	フランチャイズ系	独立系
Anglia 18	One Stop / Day & Nite (Tesco) 513	Costcutter 1400	25893
Channel Islands 5	Somerfield JVs 323	Scandia 1440	
Chelmsford 20	Sainsbury's Bells 53	Londins 2038	
Co-operative Group 1240	Jacksons 116	Premier 1900	
Leeds Industrial 20	Local 118	SPAR UK 2724	
Lincoln 52	Simply Food (M & S) 111		
Mid Counties 103	Somerfield Essentials 44		
Midlands 88	Tesco Express 637		
Plymouth & South Devon 55			
Scottish Midlands 95			
Southern 71			
Tamworth 12			
United 445			
合計 2334	合計 2427	合計 14427	合計25893

出典：Grocery Retail: Your Essential 2006 Guide to the Structure of the UK Grocery Retail Sector, 2006 edition (William Reed, 2006)

たとえば価格競争において、コープはテスコやアスタにはなかなか太刀打ちできなかったけれども、コンビニエンス・ストア同士では、他業者と十分競争が可能であり、独立経営のコンビニエンス・ストアに対しては、むしろ有利な立場にあると言ってもよい。表6はあくまで、偶々ある時点での、ある店における、ある商品について見た結果に過ぎないが、コンビニエンス・ストアは一般に大型店と比べると割高であること、そのなかではコープも価格で互角に渡り合うことが十分可能だということは、おそらく一般的にもいえることであると思われる。

さらにコープは、この優位性を固めるために、コンビニエンス・ストアを展開する中小チェーンの買収に乗り出した。コーペラティブ・グループは2002年にいち早く600店のコンビニエンス店舗をもつAlldaysを買収することに成功し、翌年もコンビニエンス・ストア76店と新聞販売店35店をもつBalfourグループを買収している。こうして獲得した店を改装し、抱えてい

表6 商品価格の比較例

	Convenience Store					Multiples		
	Co-op	Tesco Express	Spar	Jacksons	Londis	Asda	Sainsbury	Tesco
Milk semi-skimmed 4pints	1.25	1.11	1.19	1.29	1.09	1.11	1.11	1.11
Coca-Cola 2-litre	1.55	1.41	1.75	1.69	1.59	1.36	1.36	1.36
Fairy washing-up liquid 500ml	1.09	1.31	1.32	0.89	0.99	0.98	0.98	0.98

単位はポンド。

出典：Grocer, 22 July 2006.

た顧客をそっくりコープの利用者として取り込もうというのが同グループの拡大戦略である。

王者テスコが、コンビニエンス・ストアやガソリンスタンド併設店を大々的に展開しようという構えを見せているなかで、現在コープは量的な店舗数の拡大のみならず、店舗の改装とロゴマークの一新<sup>20)</sup>など、店舗の質とイメージの向上をめざしている<sup>21)</sup>。コンビニエンス市場において先行者の利益をこれまで享受してきたコープにとって、これからが正念場となることは間違いない。

#### 4 組合員組織からチェーン・ストアへ？—共益か公益か

日本で一般に抱かれているイメージ以上に、イギリスはいまや完全なクルマ社会である。首都ロンドンを除けば、自家用車がなければ、ほとんど満足な生活ができないというのが大多数のイギリス国民が置かれた状況だろう。したがって国民の多くは何よりもまずクルマを手に入れようとするし、それを前提とした流通業者は、郊外に駐車場を備えた巨大店舗を展開して、街の中心部にあった伝統的な商店街を壊滅させた。そうした流通業者によって、クルマ社会がいっそう促進されたと指摘することも可能であろう。

そんななかで街中に小型店を展開するコープは、郊外店へのアクセス手段をもたない「買い物弱者」へ貢献するという、きわめて社会的意義のある事業に主力を注ぐという道を選択することとなった。率直に言えば、それは競争の敗者が生き残りをかけて取らざるを得なかった選択肢であったというべきであろうが、結果的にそれは事業成績ばかりでなく、自らの協同組合としての存在意義を高めるという意味でも、非常に賢明な選択であったということができよう。現在、コーペラティブ・グループは「Access for All」を、ユナイテッド・コープは「Community Retailer」を、スローガンとして掲げているが、近所にあり、年中無休で夜遅くまで開いているコンビニエンス・ストアを展開しているからこそ、このような訴えが意味をもつのである。

20) イギリスの全40生協が店舗の看板などにおいて“The co-operative”という統一ブランドのもと協同組合らしさをアピールするという試みがスタートしている。“Unified Fascia Revealed”, *Grocer* 3 September 2005. および“Co-ops Still Assessing Trial under United Brand”, *Grocer*, 28 January 2006. を参照。

21) その甲斐あって、コーペラティブ・グループは2005年度の“Convenience Store of the Year”を受賞している。(Your Society, Co-operative Group, April 2006, p.21)

ほかにもコープ陣営は、前稿<sup>22)</sup>で見たようにフェアトレードや動物愛護など社会的責任を重視する経営、倫理的な事業をさまざまな側面から追求しており、そうした姿勢は徐々に消費者のあいだにも浸透しているように思われる。2006年のGrocer誌の調査で、「Being Green (環境に優しい)」「Part of Local Community (地域社会に溶け込んでいる)」「Ethical (倫理的である)」というアンケート3項目のすべてで、コープは消費者投票第1位に輝いている<sup>23)</sup>。

そういう意味で、イギリスの生活協同組合は新協同組合原則の第7原則「コミュニティへの関与」を積極的に運営に取り入れようと努力し、それに成功しつつあると評価することができるであろう。その点では、たとえば日本の生協にとっても学ぶべきところが多々あるように思われるが、しかしそもそも協同組合は、そうした「公益」を追求する以前に、組合員の願いを協同で実現するための組織＝「共益」を追求する組織だったはずである。イギリスのコープが抱える最大の課題は、事業の建て直しと倫理的なイメージの確立にはある程度成功したとはいえ、その協同組合としての基本を確立することが未だ出来ていないことにあるのではないか。

ユナイテッド・コープを例に取れば、図3～6にあるように、事業成績が毎年急上昇するなかで、組合員数だけはヨークシャー・コープを統合した2002年～2003年に一時急増しただけで、その後あまり増えていない。日本流の言い方をすれば、「員外利用」が主流であろう。Tescoやセインズベリーなどで買い物をしてみれば一目瞭然だが、これらの大型店で買い物する客の多く（ほとんど、と言っても良いかもしれない）が、レジでその店の会員カードを提示し、ポイント還元のサービスを受けている。これはロッチデール公正先駆者組合に代表されるコープの割り戻し制度を他業者が模倣したものと言っても良いだろうが、そうした会員制度の本来であるはずのコープ、とくにその小型コンビニエンス・ストアにおいては、組合員カードを提示する客はほとんどいないのである。筆者個人の経験では、コープの店員から「うちには現在メンバーという制度はありません」と言われたことさえある。もちろん現在でも組合員制度は存在するのだが、現場の店員のなかにはそれさえ理解されていないことがある、ということである。ユナイテッド・コープのコンビニエンス・ストアでは、組合員になるための手続きがその場では出来ない（インターネットや電話等でわざわざ本部に申込書類を請求し、それを返送する必要がある）し、加入の案内書さえほとんどの店では備えられていない。

これは、いかに倫理的な姿勢を追求しているとは言っても、コープが組合員組織から単なる良心的チェーン店舗に変質してしまったことを意味するものなのだろうか。イギリスにおける生活協同組合の「復活」を事業と運動の両面から考察するためには、稿をあらためて、組合員組織としてのコープの姿を検証することが必要である。

22) 杉本貴志「事業から見るイギリス流通業の社会的責任経営—コープ陣営を中心にして」(『ビジネス・エシックスの諸相と課題』関西大学経済・政治研究所研究双書第142冊, 2006年3月)。

23) "Green Ideals Have Pull for Shoppers," *Grocer*, 24 June 2006.