

生活協同組合のマーケティング

高橋 秀雄

I はじめに

生活協同組合は非営利組織であるが、例えば、その店舗による購買事業にみられるように、スーパーマーケットやコンビニエンスストアと同様に、商品の販売業務を行っている。ただし、生活協同組合は、営利を目的としない組合員のための相互扶助的な組織である点で、営利企業であるスーパーマーケットやコンビニエンスストアとは異なる。この生活協同組合は、非営利で組合員のために事業活動を行っているのであるが、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等の小売企業と競争している。そして場合によっては、同一地域内で事業活動を行っている他の生活協同組合とも競争していることがあるのである。非営利組織の生活協同組合とはいっても、その存続や成長のためには競争に打ち勝っていくことが必要である。そうはいっても、当然のことながら、生活協同組合は非営利組織であるところから、利潤目的で経営・運営されるわけではないので、高収益を上げることやマーケットシェアの増加を図ることが問題になるわけではない。ただし、非営利組織の生活協同組合であるからといって、他の企業や非営利組織との競争を免れるわけではない。生活協同組合の目標を達成するためには、競争に有効に対処しなければならないのである。

ここではこうした観点から、生活協同組合がその存続や成長のために、どのようにしてマーケティングを展開していくべきなのかを検討していくことにする。

II 生活協同組合とは何か

1 生活協同組合の役割

日本生活協同組合連合会編著（2016）によれば、生活協同組合の役割には、経済的役割、社

会的役割、地域コミュニティ形成に貢献する役割がある⁽¹⁾。生活協同組合は非営利組織なので、これらの役割を果たすものであることは当然のことである。

第1に、生活協同組合は、組合員に対して安心して安全な商品やサービスを購入しやすい価格で提供するという経済的な役割を果たしている。この経済的な役割に関していえば、大手メーカーによるナショナルブランドの取扱商品というのではなく、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等が提供しているプライベートブランド商品と差別化できるような価値あるコープ商品を提供することにより、その役割を果たしていかなければならないのである。

第2に、生活協同組合は、例えば、食の安全、環境保全、地域の安全や防災等に向けた組合員の取り組みや活動のための場所を提供するという社会的役割を果たしている。この社会的役割についていえば、すべての組合員が、これらの活動に必ずしも関心を示すわけではなく、生活協同組合の利用により、商品やサービスが入手できればよいという考え方をする組合員もいるので、全組合員の活動として行っていくことは困難である。このような取り組みや活動に関心を示さない組合員がいることは当たり前のことなので、それを率直に受け止めて、生活協同組合を利用することで、その事業を支える大切な組合員として理解すべきである。あくまでも、食の安全、環境保全、地域の安全や防災等に向けた組合員の取り組みや活動は、各組合員の自発的な意志によりなされるべきである。生活協同組合は、これらの取り組みや活動に参加したい組合員にその場所を提供すればよい。

第3に、少子高齢社会を迎えた我が国において、生活協同組合は、高齢者の見守り、子育て支援、買い物難民支援等の活動をすることで、地域コミュニティの形成に大切な役割を果たしている。生活協同組合は、もともと相互扶助のための非営利組織なので、行政では行うことができない領域に関する活動や、利潤目的の営利企業ではできないような活動を行うことができる。独居老人への配食サービスや見守り活動、都市部から離れた農山村部に住んでおり、近くに小売店舗がない買い物難民に対する移動販売サービスの提供、子育てをしている母親のための交流の場所の提供等といった活動は、生活協同組合が行うにふさわしいものである⁽²⁾。

2 生活協同組合の種類

日本生活協同組合連合会編著（2016）によれば、生活協同組合の種類には、①地域生協、②職場職域生協、③居住地職域生協、④学校生協、⑤大学生協、⑥住宅生協、⑦医療福祉生協、⑧共済生協、⑨その他がある⁽³⁾。このように、生活協同組合と一口に言っても、特定の地域に展開しているもの、勤労者の職域や職場に展開しているもの、大学等の学校に展開しているもの、住宅事業を展開しているもの、共済事業を展開しているもの、といった具合に様々なものがあるのである。これらのうち、消費者にとって一番なじみのある生活協同組合は地域に店舗

展開するとともに、商品の宅配事業等を行っている地域生協である。ここでは、この地域生協を中心に、そのマーケティングの展開の仕方を検討していくことにする。

Ⅲ 生活協同組合とマーケティング

生活協同組合という非営利組織にマーケティングを適用することに対しては、違和感を覚える人がいるかもしれない。マーケティングというと営利企業のみ適用されるものと考えられがちであると思われる。しかしながら、非営利組織マーケティングという研究分野があり、我が国ではあまり研究されていないものの、欧米ではそれに関する研究が進んでいるだけでなく、その実践も進んでいる。非営利組織であっても、何らかの製品やサービスの提供を求めている受益者あるいは顧客を対象として事業活動を展開しているのであるし、似通った事業活動を行っている営利企業との競争にも直面していることが多い。それゆえ、非営利組織であったとしても、どのような製品やサービスを受益者あるいは顧客に提供したらそのニーズを満たすことができるのか、どのようにして他の営利企業との競争に対処すべきなのかを考えていく必要があるのである。こうした点について、非営利組織マーケティングの論者がどのようなことを述べているのかを確認してみることにしよう。

Smith, Bucklin & Associates (1994) は、非営利組織がマーケティング志向になることには、次のような利益を非営利組織にもたらすという⁽⁴⁾。それらは、①より大きな顧客満足、②消費者の関与の増加、③市場資源をより良く引きつけられること、④より一層の効率性の4つである。

第1に、マーケティング志向になり、消費者のニーズに見合った製品やサービスが提供できるので、消費者の満足が高まるのである。

第2に、マーケティング志向になり、消費者のニーズに見合った製品を開発して提供することで、消費者の関与の度合いが高まることになる。

第3に、マーケティング志向になると、ボランティア、従業員、寄付、公的支援等の諸資源を引きつけることを可能にする。

第4に、マーケティング志向になると、計画立案の統制と調整、コストパフォーマンスについての考慮等がなされるので、効率性が増すというのである。

A. Sargeant (1999) は、マーケティングが非営利組織に何をもたらすのかについて、次のようなものを挙げている⁽⁵⁾。

第1に、「達成されるべき顧客満足の水準の改善ができる」ことである⁽⁶⁾。

第2に、「非営利組織に諸資源を吸引することの手助けをすることができる」ことである⁽⁷⁾。

第3に、非営利組織が、社会に対して何を提供できて、何を提供することができないのかを確定することができることである。

第4に、「その中で活動すべきフレームワークを組織に提供する」ことである⁽⁸⁾。

以上のように、非営利組織がマーケティング志向になることには様々なメリットがあるのである。つまり、受益者あるいは顧客のニーズをより有効に満たすことで、その満足度が高まるとともに、受益者あるいは顧客の当該非営利組織への関与の度合いが高まることになる。このようなことを通じて受益者あるいは顧客との関係の維持が図られるので、似通った製品やサービスを提供している営利企業との間での競争に有効に対処することができる。また、マーケティング活動の展開は、ボランティアや寄付金等の非営利組織が必要とする諸資源の獲得をすることにつながる。さらに、マーケティング活動を展開することは、より効率的で効果的な非営利組織の運営につながっていくことになるのである。

生活協同組合は、その存続や成長のためには、マーケティングなどは関係がないという考え方をするのではなく、組合員のニーズを満たすことによりその利用を増加させるため、潜在的な利用者に有効にアプローチすることにより組合員の増加を図るために、マーケティング手法を取り入れるべきである。

IV 生活協同組合の事業展開

ここで取り上げる地域生協の主力事業は、購買事業であり、それは宅配事業と店舗事業によりなされている⁽⁹⁾。以下では、生活協同組合が展開しているこれらの事業の内容は何か、これらの事業を展開するうえでの問題点はどのようなところにあるのか、といったことについて検討することにしよう。まず、宅配事業からみていくことにしよう。

1 宅配事業

宅配事業は、以前は共同購入が中心であったが、現在では個配が中心になってきている。共同購入は、日本生活協同組合連合会編著(2016)によれば、「班単位でまとめて商品を注文し、配達を受け、みんなで分け合う」という仕組みによるものである⁽¹⁰⁾。このように、共同購入を利用するためには、近隣に住む住民が何人か集まって班を形成しなければならないし、商品は班単位でまとめて注文しなければならない。注文を受けて地域生協の配送車により配達された商品は、受け取った後に班のメンバー間で分け合うことになる。この共同購入は、よく指摘さ

れているように、核家族化、近所づきあいの減少、働く女性の増加、共同購入の利用の煩わしさ等により、利用が減少している⁽¹¹⁾。現在では、共同購入に代わって、個々の組合員が単独で利用できる個配の利用が伸びている。多くの生活協同組合では、宅配事業と店舗事業の両方を手がけているが、地域生協によっては、若干の例外はあるものの店舗を持たずに宅配事業、つまり共同購入や個配の事業を中心に展開するパルシステム（及びパルシステム生活協同組合連合会）のようなところもある⁽¹²⁾。このパルシステムは、他の地域生協に先駆けて、いち早く個配を導入したところである。社会の変化、消費者意識の変化がみられるなかで、個配に注目したパルシステムの先見性は評価される⁽¹³⁾。全国的にみても、地域生協の宅配事業は、個配事業による売上高により支えられているのである⁽¹⁴⁾。

この地域生協の主力事業となっている宅配事業による共同購入と個配は、いくつかの問題を抱えている。

第1に、スーパーマーケット等が展開するインターネットスーパーや他のネット販売サイトとの競合である。地域生協は、共同購入や個配による宅配事業により固定客を確保することで事業収益を上げてきた。しかしながら、2000年頃に登場したものの、いったんは下火になっていたインターネットスーパー事業に、大手スーパーマーケットなどが再び本格的に取り組むという状況に変わったことで、地域生協が得意にしてきた事業部面への参入が進展してきている。特に地域生協が行っている個配事業の内容は、個人で利用できるものであり、小売企業が行っているインターネットスーパーの事業の内容とさほど変わるものではないので、それが直接の競争相手であるといえる。インターネットスーパー等との競争に対処するために、コープ商品の魅力を高めることや個配を利用するさいの利便性の向上を図っていくことが必要である。

第2に、石橋忠子(2019)のなかで指摘されている、配達業務を担当する配送車のドライバー等の人手不足による物流費の高騰の問題である⁽¹⁵⁾。インターネット通販を支える物流に関しても、一般的に宅配便ドライバー等の人手不足による物流費高騰の問題が指摘されている。石橋(2019)が述べているように、地域生協の個配においても配送車のドライバー不足の問題に直面しており、地域生協直属のドライバーの賃金が上昇しているだけでなく、物流業務を委託している物流会社への委託料が上昇しているのである⁽¹⁶⁾。地域生協においても配達担当者の確保を図ることが重要になっているのである。

2 店舗事業

地域生協の店舗事業の経営状況についてみると、全体として売り上げが伸び悩み、地域生協によっては赤字続きのところが見られる⁽¹⁷⁾。地域生協の店舗規模は、大型店が一部みら

れるものの、食品スーパー程度のもが多い。地域生協の店舗での取扱商品は、加工食品、弁当、惣菜、飲料、酒類、日用品、化粧品等が中心である。この店舗事業は、大型スーパー、地域スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ディスカウントストア等と競合している。

この地域生協の店舗についていえば、例えばコープみらいのように、既存の店舗（食品スーパー業態）の売場の改装、小型店の食品スーパー業態の店舗への改築といった店舗のスクラップアンドビルドを行うことで近代化に取り組んでいるところがあるものの、さほど店舗施設の近代化や老朽化した店舗の改築が進んでいないところもある⁽¹⁸⁾。地域生協の店舗事業が伸び悩んでいるなかで、店舗施設の近代化や老朽化した店舗の改築に投資することは、その収益性をさらに圧迫することになるが、利用する組合員にとっての魅力度を高めるためにそれは必要である。

地域生協の店舗の魅力度を高めるとともに、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等の店舗と差別化するためには、他の小売企業の店舗にはない、生活協同組合らしい店舗づくりをすることが必要になる。ただし、生活協同組合らしい店舗づくりといっても、なかなか生活協同組合らしい特色を打ち出した店舗づくりをすることは難しいといえる。例えば、コープ商品を多数品揃えすることにより店舗や売場の独自性を出せるかということ、スーパーマーケットやコンビニエンスストアのプライベートブランド商品と比較して、コープ商品に際だった特徴がないかぎり、なかなか独自性を出すのは難しいのである。実際、スーパーマーケットやコンビニエンスストアのプライベートブランド商品とコープ商品を比較すると、それらの間に際だった差はないものとみられる。それでは独特な商品の販売の仕方により地域生協の店舗の独自性を出せるかということ、最近、地域生協の店舗でもなされるようになってきている人手不足対策や店舗運営の低コスト化のための、店舗作業の合理化・標準化やレジ作業の自動化（セミセルフレジやセルフレジ等による）の進展は、かえって組合員と店舗のスタッフとの関係を疎遠にすることになるので、独特な販売の仕方、例えば対面による組合員への接客応対等などということではできないであろう。また、地域生協の店舗内における売場配置の工夫や独特な商品の売場の設置等をしたとしても、結局はスーパーマーケットが行っているのと基本的には同様な売場配置や売場構成になるだけであろう。生活協同組合らしい店舗づくりをするといっても、かけ声だけで終わることにならないように、何が組合員にとって生活協同組合らしい店舗なのかを考える必要があるであろう。

大手小売企業では競争に対処するため、例えばコンビニエンスストアとドラッグストアとを融合した新しいタイプの店舗の開発をすることなどにみられるような新しいコンセプトによる店舗業態の開発、無人店舗の実験、顧客の利便性向上のための様々な決済手段（クレジット、

電子マネー、QRコード決済等）の導入等により店舗の近代化に努めている。このようなことを、大手流通グループと比較すると、資金力、商品の調達力等の点で劣る地域生協で行うことはなかなか困難であるが、地域生協としても店舗施設の近代化、店舗のスクラップアンドビルド等を図っていく必要がある。

3 移動店舗事業

地域生協の移動店舗というのは、組合員の居住地近くに小売店舗がなく買い物が不便な過疎地域等における、買い物難民支援との関連で注目されているものである。これは配送車に加工食品、生鮮食料品、日用品等を積んで、買い物が不便な地域を巡回して移動販売するものである。福井県民生協のハーツ便、コープこうべの移動店舗事業がよく知られている⁽¹⁹⁾。福井県民生協では、ハーツ便を中・大型のトラックによるものと小型のトラックによるものに分けたうえで、特定の日時と場所にトラックを運行させるルートを設定したうえで巡回しており、販売のさいに商品の代金に加えて上限を定め、別途手数料を徴収している。移動店舗事業の維持には、コストがかかるので手数料の徴収は致し方ないといえる⁽²⁰⁾。移動店舗事業がなくなってしまう場合のことを考えると、利用者のある程度の負担は致し方ないのである。

コープこうべの移動店舗の場合には、農村部だけでなく都市部においても近くに小売店舗がなく買い物が不便な組合員がいるので、それぞれの地域に住むそうした人達のためにトラックに商品を積んで特定の日時に各地域を巡回している。コープこうべでは、移動店舗協力を別途商品代金とは別に徴収する場合がある⁽²¹⁾。

この移動店舗事業は、あまり収益的なものではなく、居住地の近くに小売店舗がなく困っている買い物難民支援のための社会的な意義のある事業としてなされているものである。移動店舗事業を行うためには、トラック購入費用等の初期投資が必要なだけでなく、人件費や燃料費の負担が必要になってくる。1回の巡回あたりの売上高が多ければよいのであるが、そうでない場合には赤字になるのである⁽²²⁾。買い物難民支援のために必要なサービスであるとはいえ、採算ベースに乗せるのはなかなか大変なことであると思われる。

V 商品政策

1 コープ商品の開発と品揃え

生活協同組合の基本的な役割は、組合員に対して安心して安全な商品を提供することである。生活協同組合の取扱商品の一部は、組合員の意見を反映させて開発している⁽²³⁾。ただし、大橋

啓子（2005）のなかで指摘されているように、生活協同組合の活動に参加することを面倒だと
して躊躇する人たちが増えているので、一部の組合員の参加により新商品開発がなされている
という現状があるという問題はあつたのではあつたが⁽²⁴⁾。いずれにせよ、普段から生活協同組合の
商品を購入している組合員からの意見を聞き、それを反映させて新商品を開発するという、よ
り消費者密着型の新商品開発を行い得る点で生活協同組合の独自性がある。

生活協同組合は、このように組合員の意見を反映させた新商品開発を行つてきているのであ
るが、日本生活協同組合連合会では、商品メーカーや大学生等との連携による新商品開発を行
うことを考へており外部からの意見も取り入れる方針を打ち出している⁽²⁵⁾。地域生協でも組
合員からの意見を反映させた商品開発をするだけでなく、外部の企業や人達から幅広く意見や
要望を聞いたうえで商品開発をする必要があるかもしれない。ただし、このようなやり方も
一過性のものになりやすく、継続したとしても出されるアイデアが似通つたものになりやすく
マンネリ化しやすいこともあるので注意する必要がある。つまり、外部との連携により一時的
に売れる新商品が出てきたとしても、必ずしもそれが長続きするとは限らないのであり、それに
代わる新商品もすぐに出てくるとは限らないのである。

このように、生活協同組合が新商品開発をするにさいして、組合員や外部の意見を聞くこと
も大切なのであるが、最も大切なのは、直に組合員の商品に対する反応や購買行動等に接して
おり、地域生協内部で新商品や新商材の開発・発掘を行つている担当者の育成と確保であると思
われる。継続的な新商品開発や新商材開発の活動をするのが大切である。

生活協同組合の開発商品（コープ商品）には、全国組織である日本生活協同組合連合会の開
発商品、いくつかの隣接した他地域に展開している地域生協が参加し共同して設立している事
業連合において共同開発された商品、単位生協（個々の生活協同組合）が独自開発した商品
（プライベートブランド商品を含む）といったものがある。

生活協同組合が開発するこれらの独自商品（コープ商品）は、現実の店舗や仮想店舗で小売
業を営む他の企業との差別化のために必要なものである。生活協同組合が、その組合員に生活
協同組合らしさを伝えていくためには、生活協同組合ならではの安心、安全で、環境に配慮し
た独自商品を組合員に対して提供する必要がある。もちろん、生活協同組合、特に地域生協が、
その現実の店舗や仮想店舗で販売する商品の品揃えの数は、様々な組合員のニーズを十分に満
たすためには、生活協同組合独自のコープ商品だけでは足りないもので、大手メーカーによるナ
ショナルブランド商品や中小メーカーの商品等をも取り扱うことにより品揃えの数を増加さ
せることになる。つまり、加工食品や日用品等を中心に品揃えをみた場合、地域生協の品揃え
のミックスは、生活協同組合独自のコープ商品、大手メーカーのナショナルブランド商品、中
小メーカーの商品から構成されることになる。このように地域生協が、その組合員の様々な

ニーズを満たすためには、コープ商品の品揃えだけでは不十分なので、様々なメーカーの取扱商品をも含めて品揃えをする必要がある。そのさい、どのような品揃えミックスにしたら良いのかを見極めていく必要がある。また、消費者のニーズの変化、地域生協の店舗が立地している地域社会の生活環境の変化や人口動態の変化等に応じて、品揃えミックスのあり方を随時見直していく必要がある。

地域生協がスーパーマーケットやコンビニエンスストア等と差別化し、その独自性を出すために必要なものとしてコープ商品が存在するのであるが、これは生活協同組合のプライベートブランドというべきものである。例えば、日本生活協同組合連合会では、そのコープ商品には、レギュラー商品だけでなく、健康に配慮した商品、国産素材により製造された商品、産地指定のマークが付いた商品、エシカル消費に対応した商品といったメインブランドがあり、さらにコープクオリティというサブブランドがある⁽²⁶⁾。日本生活協同組合連合会では、これらのコープ商品の価格を下げることにより、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等との競争に対処していくことはないという⁽²⁷⁾。このように、日本生活協同組合連合会としては、コープ商品の低価格化を推進することにより競争することはしないということなのであるが、コープ商品が安心、安全、健康なものであるだけでなく、それが環境負荷を与えず、エシカル消費に対応したものであることを考えれば、当然のことであると思われる。ただし、コープ商品は、よく利用する組合員であればその良さを知っているかもしれないが、スーパーマーケットやコンビニエンスストアのプライベートブランドと比較すると、その知名度が低いので、生活協同組合を利用していない人達を、新規にその利用・購買へと誘引するためにはやや力不足であるといえる。生活協同組合としては、コープ商品の品質の良さがどのようなところにあり、その環境への配慮がどのようになされているのか、そしてそもそもエシカル消費とは何であり、何のためにそれが必要なのかを、組合員や潜在的な利用者である他の消費者に伝達する必要がある。

しかしながら現状では、さほどコープ商品の良さや特徴等が組合員全体に伝わっているとは言いがたいし、倫理的な意味まで理解したうえで商品を選択し購入する組合員もさほど多くいるとはみられないのである。手ごろな価格で商品を購入できればよいと考える組合員もいるので、環境への配慮やエシカル消費の大切さを訴えかけても、そうしたことに関心をもってもらえるとは限らないのである。組合員のなかでも、特に生活協同組合の理念や活動に関心がある関与度の高い人達に向けて訴えかけることには効果があるであろうが、その効果は限定的である。

そもそもコープ商品には、例えばディスカウント型スーパーの商品のような低価格訴求によるインパクトはない、だからといって高級品でもない。結局のところ、それは明確な特徴を出

せないものになりやすく、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等の同種の取扱商品と完全に差別化するのは困難なのである。生活協同組合の理念や活動に賛同し関心がある組合員だけでなく、そうしたことにあまり関心がない組合員をも考慮に入れた、幅広い観点からの新商品開発活動の展開により、魅力のある商品を組合員に提供していくべきであると思われる。

2 商品の調達政策

生活協同組合の商品の調達政策はどのようになっているのであろうか。全国の生活協同組合がまとまって、商品の調達機能を統合化しようとする動きが出てきたのは、2005年に日本生活協同組合連合会の総会で「2010年ビジョン」が決定された以降であるとみられる⁽²⁸⁾。それ以前は、基本的に個々の地域生協ごとに事業活動を行ってきたのであろうが、生活協同組合といえども大手小売企業等との競争を免れないし、景気後退により消費不況になれば消費者の低価格志向が高まるので、それへの対応をしなければならなくなる。生活協同組合も、競争環境の変化や経済状況の変化による影響を受けるので、生活協同組合としても経営合理化により経営効率を高めていく必要がある。こうしたところから、全国の生活協同組合（地域生協）がまとまって商品の調達機能を統合するようになったのである。矢野和博（2007）によれば、このときになされたのは「新・コープ商品政策」である⁽²⁹⁾。同じく矢野（2007）によれば、これは次の3つのコンセプトよりなる⁽³⁰⁾。

第1に、コープ商品の再強化である。

第2に、日配品や生鮮分野への取り組み。特に全世界的な原料調達の必要性があるものについては日本生活協同組合連合会へ一本化する。

第3に、ナショナルブランド商品の調達を、日本生活協同組合連合会へ一本化することである。

このように、全国の生活協同組合（地域生協）がまとまって、日配品の原料の調達の一本化やナショナルブランドの調達の一本化をすることで、大量に一括購買することが可能になり、調達コストを引き下げることができる。つまり、大手流通グループが行っている調達規模の拡大による調達コストの引き下げと同様のことを達成することができるのである。

ただ、このような商品調達の一本化や事業活動の共同化については、次のような問題点があることを指摘しておきたい。矢野（2007）で述べられているように、コープ商品の配置、品揃え、売場構成、売り方、販売促進についても生活協同組合共同でやっていくとしていることである⁽³¹⁾。特に、地域生協の店舗において、コープ商品の品揃えや配置、売場構成等を標準化するという事は店舗運営の効率性ということを考えればそれなりに利点があると思われる。ただし、各地域にある事業連合の開発商品、個々の単位生協の開発商品があるので、ある程度は

地域生協の店舗が展開している地域に居住する消費者の嗜好や消費習慣に見合った商品の品揃えができるであろうが、標準化される程度が大きくなりすぎると、各地域の消費者の嗜好やニーズに見合った商品の品揃えをすることが阻害され、競争に有効に対処できないことにつながってしまうかもしれない。各地域の単位生協（個々の地域生協）において、ある程度の品揃えや店舗運営の仕方の自律性を保有していないと、全国画一的な品揃えになってしまい、組合員のニーズに必ずしも合致しなくなってしまうことになるのである。全国展開する大手小売企業のなかには、各地方の担当者への仕入れ権限の委譲や、地域密着型の商品の開発をすることで、全国画一的な品揃えになることを回避し、各地域の消費者の志向やニーズ、競争環境を踏まえた商品の販売を行っていることがある。商品調達の本一化による調達コストの低減、店舗運営の標準化をすることにはメリットはあるが、各地域にある単位生協の自律性の余地を十分に残しておかないと、かえって各地域にある単位生協の側での創意工夫への意欲をそぐことになりかねないのである。画一化、標準化する業務部面の割合と地域の独自性を出すための業務部面の割合とをどこでバランスをとるのかを考えることが必要である。

ある地域に立地する地域生協で組合員からの需要がある商品であったとしても、他の地域に立地する地域生協の組合員はそれをあまり購入しないかもしれない。それぞれの地域生協が立地する地域ごとに、気候や風土は異なるし、消費者の嗜好、消費習慣、食習慣、購買行動等が異なるので、ある程度地域密着型の店舗活動や販売活動をする必要がある。

また、それぞれの地域における競合企業の商品戦略等における変化への対応を機敏に行う必要もある。このような点で、店舗運営や品揃え等の標準化、画一化を過度に推し進めるのには問題があるといえる。品揃えや店舗運営の標準化、商品調達の一本化によるコスト低減を追求することは大切であるが、こうしたことは地方の事業連合や個々の地域生協の自律性や裁量の余地を十分に残したうえでなされるべきである。

Ⅵ 広告・販売促進

生活協同組合、特に地域生協の広告活動について検討してみると、次のようなことがいえる。

第1に、地域生協が、全体としてどのような商品を取り扱っているのか、どのようなところにその特色があるのかが、必ずしも組合員全体や潜在的な利用客に十分に伝わっていないのではないかとみられることである。

地域生協では、テレビ広告や紙媒体によるチラシ広告を大手スーパーや地域スーパーほどの頻度では行っていないので、広告メッセージの露出が少ない。そして、その店舗の商圈や営業

エリアが限定されているので、広告の到達範囲も限定されたものとなっている。また、特定の地域を対象としてテレビ広告を展開するにしても、低価格訴求するわけではないのでインパクトは弱く、コープ商品の特徴や品質の良さを必ずしも伝達することができているとはいえない。

こうしたことを補うための地域生協のウェブページによる広告やウェブチラシ（デジタルチラシ）というものがあるのであるが、ウェブページではコープ商品が中心に取り上げられていることが多く、コープ商品や生活協同組合の活動に関する理念的なメッセージが述べられていることが多い。一部の生協活動に熱心で理解がある組合員に対してはこのようなメッセージ伝達でよいであろうが、それ以外の組合員や潜在的な利用客に対しては、ややお堅いイメージがすることは否めない。組合員全体が関心を持てるメッセージ伝達や潜在的な利用客が関心を持ちやすく理解しやすいメッセージ伝達をする方がよい。まず、何よりも地域生協を利用することで、コープ商品も含めて全体としてどのような商品やサービスがどれくらいの価格で購入・利用できるのか、購入利用するとどのような利便性があるのか、といったことを端的に分かりやすく伝達する方がよい。そしてそうした後に、生活協同組合やコープ商品の理念、社会貢献活動等についてメッセージ伝達すればよいと思われる。生活協同組合の独自商品や地域社会に対する貢献活動等をアピールすることで、生活協同組合らしさを出していくことは良いのであるが、生活協同組合の理念や活動に共感することで生活協同組合に加入した人達ばかりがいるわけではない。特に、生活協同組合の理念や活動には関心がなく、商品の購入やサービスの利用に専ら関心があるという人達もいるのである。地域生協への組合員の加入促進を図るためにも、そうした商品の購買やサービスの利用を目的とした人達をも引きつけることができるようなメッセージ伝達をする必要がある。取扱商品の種類や内容、その特徴や品質、地域生協を利用することで得られるメリットや特典は何か、購入・利用方法はどのようになっているのか、といったことが端的に分かるように広告の展開をすればよいのである。

地域生協の販売促進活動に関してもさほどその内容が伝わっているとはいえない。特売品の案内や販売促進キャンペーンの伝達は、店頭で配布するチラシやウェブチラシ（デジタルチラシ）、ウェブページでのキャンペーン案内等で行っているが、特にウェブチラシによる案内がどこにあるのかが分かりにくい。地域スーパーではトップページにウェブチラシのタブ等があることが多いので、ウェブチラシのページにすぐに移動することができ、探しやすく便利である。このように組合員がすぐに目的のものを見つけられる仕組み作りが必要である。生活協同組合らしさを出すためのウェブページ制作の仕方については理解できないわけではないが、組合員や潜在的な利用者にとっての見やすさや使いやすさに配慮したウェブページ制作という視点を取り入れることも必要である。

商品の販売促進のために利用されるポイントシステムについてであるが、個々の地域生協ごとにそれを独自に行っていることが多い。こうしたところから、大手スーパーのように、ポイントシステムを他の企業と連携して展開することにより、自社店舗利用によるポイントだけでなく、様々な提携先の企業の商品の購入やサービスの利用等から得られたポイントをも併せて、ポイントが貯められる、といった利便性を消費者に提供することができない点で限界がある。ポイントシステムのサービスは、どこの小売企業でも行っていることなので、その展開による他社との差別化を期待することはできない。ただし少なくとも、組合員に商品の継続的な購入を促すといった効果はある程度は期待することができるであろう。

Ⅶ 地域生協の課題

ここでは、地域生協が抱えているいくつかの問題点を指摘しておくことにする。

第1に、店舗事業や宅配事業における競争の激化である。地域生協の主力事業は宅配事業であるが、この事業はインターネットスーパーや他のネット販売を行っている企業と競合している。店舗事業はスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア等と競合している。あまり収益的でない移動店舗事業にもスーパーマーケットなどが参入してきているので、今後そうした企業と競争することになっていくものとみられる。つまり、今後、地域生協が展開している事業の全面にわたって小売企業と競争していくことになるのである。こうしたなかで、地域生協としては、商品の販売に伴う付帯的なサービス提供や商品購入のさいの利便性の提供、独自の品揃え、取扱商品の品質等といった点で、現実の店舗による小売企業や電子小売業者との差別化を図る必要がある。

第2に、組合員の高齢化と若い組合員の獲得の問題である⁽³²⁾。少子高齢社会が進展するなか、地域生協ではの組合員の高齢化が進んでいく。こうしたなかで地域生協としては、若い世代の人達に地域生協への加入を働きかける試みを行っている。例えば、そのために、若い世代が宅配サービスをネットで簡便に利用できるような仕組み作り、子育て世代への支援やサポートを行っている地域生協もある⁽³³⁾。このような地域生協の取り組みは意味のあることであると思われるが、一番大切なのは子育て世代が暮らしやすくするために、地域生協が手ごろな価格で品質の良い商品を提供することである。若い世代の生活協同組合離れを防止するためにも、低価格で価値ある商品を提供することが必要である。

第3に、地域生協が展開している購買事業以外の平和活動や海外支援活動等に関心がない組合員に対してどのように向き合うのかという問題である⁽³⁴⁾。地域生協が展開している購買事

業に直接関係がない活動のうち、食育活動、子育て支援のような比較的身近な問題はともかくとして、平和活動への取り組みや開発途上国の人達への支援、といった活動に対する関心をすべての組合員が持つわけではないとみられる。一部の組合員はこのような活動に関心を示すであろうが、多くの組合員は、商品やサービスの購入には関心があるものの、必ずしもこのような活動に関心を持つわけではない。この無関心な組合員に対して、地域生協はどのようにして向き合うべきであろうか。結局のところ、購買事業がうまくいかなければ地域生協の存続に関わるので、店舗や宅配サービスの利用だけでもよいという立場で望むべきであると思われる。

第4に、店舗事業や宅配事業の近代化をどのようにして図っていくのかということである。地域生協の店舗事業は全体として伸び悩んでおり、赤字のところが多い。このようななかで、赤字続きの不採算店舗は場合によっては閉鎖されることになるであろう。地域生協の店舗のなかで今後とも維持していくことになる店舗については、老朽化が進んでいる場合には改築や売り場改装等等を行って店舗施設を刷新する必要がある。また、小売業における技術革新の進展や、宅配サービスと深く関わる物流技術の革新の進展がみられる場合には、そうした技術を取捨選択することにより、必要なものは取り入れて近代化を進めていく必要がある。

もちろん、地域生協では、大手流通グループが行っているような新業態での店舗開発、無人店舗の実験、多種多様なキャッシュレス決済手段の導入等は、その資金力やノウハウ等の不足からしてなかなかできそうにない。とはいえ、そもそも大手流通グループが行っていることをみると、多種多様なキャッシュレス決済手段や無人店舗実験のように、地域生協にとってその必要性が乏しいものがある。ただし、大手流通グループが行っている新業態の小売店舗の開発・導入や店舗施設・設備の近代化は、地域生協の店舗の集客に対して何らかの影響を及ぼすかもしれない。競争に有効に対処し、地域生協の店舗の魅力度を高め集客力を高めるために、地域生協としても既存店舗の改築や改装等の店舗施設の刷新、そしてできれば店舗の新規出店を行う必要があるのであるが、赤字基調で売上高拡大があまり見込めない状況では、なかなかそうしたことを実施することは困難であろう。

VIII おわりに

生活協同組合（特に地域生協）の宅配事業や店舗事業等の購買事業は、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等の小売企業と競争している。以前は、生活協同組合は、班による共同購入を中心として、他の小売企業では獲得できなかったような固定客層を対象として事業を展開していた。しかしながら、そうした時代は終わってしまったのであり、他の小売企業にお

いてもネットスーパー事業により同様のことを行うことができるようになってきているのである。そして、よく指摘されているように、他の小売企業では、地域生協が売り物にしてきた安心、安全、健康に配慮した商品と同様の商品を取り扱い販売するようになってきている⁽³⁵⁾。また、小売企業のなかには、移動店舗による販売に取り組んでいるところもある。つまり、地域生協とスーパーマーケット等の小売企業との間の差異がさほどなくなっているのである。

このようななかで、平和活動、途上国支援活動等の展開により地域生協と他の小売企業との間の差別化を図ろうとしても、多くの組合員はそうしたことにはさほど関心がないのであり、組合員全体としての活動にはなり得ないのである。生活協同組合らしい店舗作りによる差別化といっても、他の小売企業が導入しているのと同様な売場作りや店舗業務の自動化を図っている現状では画一化や標準化が進むだけであり、他の小売企業との差別化はあまり実現できそうにもない。ただ、地域生協の店舗でのスタッフの人手不足への対応や店舗運営の低コスト化の推進のためには、他の小売企業が導入している売場作りの仕方や小売技術の導入を図らざるを得ない事情があるので致し方ないところはある。

生活協同組合の存続成長のためには、様々なニーズを持ち、様々な考え方をする多数の組合員を獲得する必要があるので、そうした幅広い組合員のニーズを的確に把握するとともに、手ごろな価格で品質の良い商品を提供することができるように、生活協同組合としてもマーケティング活動を展開すべきであるといえる。他の小売企業との差別化につながるようなコープ商品の企画・開発だけでなく、真に生活協同組合らしい売場構成や売場作りは何かを考えていく必要があるであろう。宅配事業に関しても、商品の注文の受付や配達時の対応等で、他の小売企業が行っているインターネットスーパーと差別化する工夫をすることが必要であろう。地域生協といっても、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等の小売企業との競争だけでなく、同一地域にある他の地域生協との競争にも直面しているので、マーケティング活動を展開することにより、より有効に競争に対処していく必要がある。肝心なのは、多種多様な価値観を持つ幅広い組合員層のニーズを満たすのに必要な商品は何なのか、そしてそれをどのような仕組みや仕方により提供したら組合員にとって利便性が高まるのかを考えてマーケティング活動を展開することである。

(注)

- (1) この点については、日本生活協同組合連合会編著（2016）、33～36ページを参照のこと。
- (2) 生活協同組合の地域コミュニティづくりに関する活動については、石井（2017）、22～26ページを参照のこと。
- (3) 生活協同組合の種類については、日本生活協同組合連合会編著（2016）、36～39ページを参照のこと。

- (4) Smith, Bucklin & Associates (1994), pp.95-96.
- (5) Sargeant (1999), p.17.
- (6) *Ibid.*, p.17.
- (7) *Ibid.*, p.17.
- (8) *Ibid.*, p.17.
- (9) この点については、日本生活協同組合連合会編著 (2016)、52～66ページを参照のこと。
- (10) 同上、53ページ。
- (11) この点については、同上、54～55ページを参照のこと。
- (12) パルシステムについては、中澤 (2011)、パルシステムのウェブページ、(<https://www.pal-system.co.jp/>) とパルシステム生活協同組合連合会のウェブページ (<https://www.pal.or.jp/>) を参照のこと (それぞれのウェブページは2019年11月30日に参照した)。
- (13) このパルシステムの個配については、中澤 (2011)、9～10ページと、パルシステムのウェブページ (<https://www.pal-system.co.jp/service/weekly-delivery/?via=j-header>) とパルシステム生活協同組合連合会のウェブページ (<https://www.pal.or.jp/service/delivery/index.html>) を参照のこと (それぞれのウェブページは2019年11月30日に参照した)。
- (14) この点については、日本生活協同組合連合会の全国生協の総合概況のウェブページ (<https://jccu.coop/about/statistics/>) を参照のこと (このウェブページは、2019年11月30日に参照した)。
- (15) 石井 (2019)、20～21ページ。
- (16) 同上、20～21ページ。
- (17) 例えば、全国の生協の店舗事業による総供給高は、2018年度は前年度の99.5%に止まった。この点については、日本生活協同組合連合会の全国生協の総合概況のウェブページ (<https://jccu.coop/about/statistics/>) を参照のこと (このウェブページは、2019年11月30日に参照した)。
- (18) コープみらいの店舗事業については、『激流』2019年11月号、国際商業出版、41ページを参照のこと。
- (19) 福井県民生協とコープこうべの移動店舗事業については、福井県民生協の取り組みを取り上げた日本生協連会員支援本部編 (2011) と、それぞれの生協のウェブページを参照のこと (それらは<http://www.fukui.coop/lifehelp/heartsbin/> と <https://www.kobe.coop.or.jp/kaimonoshien/index.php> であり、2019年11月30日に参照した)。
- (20) この点については、福井県民生協のウェブページ (<http://www.fukui.coop/lifehelp/heartsbin/>) を参照のこと (このウェブページは、2019年11月30日に参照した)。
- (21) この点については、コープこうべのウェブページ (<https://www.kobe.coop.or.jp/kaimonoshien/index.php>) を参照のこと (このウェブページは、2019

年11月30日に参照した）。

- (22) この点については、「『ハーツ便』から学ぶ 移動販売事業の構築と今後の課題」『生協運営資料』2011年9月、6～18ページを参照すればよく理解できる
(http://www.coop-book.jp/list/unei/pdf/No261_tokusyuu1.pdf)。
- (23) この組合員の声を反映した商品開発については、『激流』2017年11月号、国際商業出版、33～35ページを参照のこと。
- (24) 大橋（2005）、118～120ページを参照のこと。
- (25) 『激流』2019年11月号、国際商業出版、32ページを参照のこと。
- (26) 『激流』2017年11月号、国際商業出版、34ページを参照のこと。
- (27) 『激流』2019年11月号、国際商業出版、30ページを参照のこと。
- (28) 矢野（2007）、16ページのなかで、この「2010年ビジョン」について述べられているので参照のこと。
- (29) 同上、18ページ。
- (30) 同上、18ページ。
- (31) 同上、18ページ。
- (32) この問題については、石井（2019）、21～22ページを参照のこと。
- (33) この点については、『激流』2019年11月号、国際商業出版の34ページと37ページをそれぞれ参照のこと。
- (34) 生活協同組合のこれらの活動については、日本生活協同組合連合会編（2016）、118～136ページを参照のこと。
- (35) この点については、例えば、石井（2019）、22ページと『激流』2019年11月号、国際商業出版、53ページをそれぞれ参照のこと。

（参考文献）

Sargeant, A (1999), *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press.

Smith, Bucklin & Associates (1994), *The Complete Guides to Nonprofit Management*, John Wiley & Sons, Inc.

石橋忠子（2017）、「行政も頼る『暮らしの安全・安心』の事業化が始まった」『激流』2017年11月号、国際商業出版、22-26ページ。

石橋忠子（2019）、「既存の殻を打ち破り新たな存在意義確立に動き出す」『激流』2019年11月号、国際商業出版、20～25ページ。

大橋啓子（2005）、『好きです！ コープ商品』コープ出版。

小川全夫監修・有吉政博編著（2013）、『県民“共有の財産”を育てる 半完成協奏曲 ♪ さらなる・は

んせいきへ♪ ～コープやまぐち50年の軌跡～』コープ出版。

笠原 優 (2008)、『オレンジコープの挑戦 みのり豊かに』幻冬社ルネッサンス。

川口清史・毛利敬典・若森資朗著、くらしと協同の研究所編 (2005)、『進化する共同購入 コミュニケーション、商品・品揃え、ビジネスモデル』コープ出版。

さいたまコープ企画・編集 (2004)、『クレームから学ぶ商品知識 Part 2 組合員の声が掘り起こした知識の泉』コープ出版。

生協総合研究所編著・栗本 昭監修 (2010)、『危機に立ち向かうヨーロッパの生協に学ぶ』日本生活協同組合連合会出版部。

大学生協共済連編 (2012)、『2012・協同組合 国際協同組合年によせて』日本生活協同組合連合会出版部。

高村 勳 (1993)、『生協経営論』コープ出版。

滝川好夫 (2012)、『大学生協のアイデンティティと役割—協同組合精神が日本を救う』日本経済評論社。

中澤満正 (2011)、『これから生協はどうなるか 私にとってのバルシステム』社会評論社。

日本生活協同組合連合会編著 (2009)、『〔新版〕生協ハンドブック』日本生活協同組合連合会出版部。

日本生活協同組合連合会編著 (2016)、『生協ハンドブック [2016年6月改訂版]』日本生活協同組合連合会。

日本生協連会員支援本部編 (2011)、『福井発の挑戦』日本生活協同組合連合会出版部。

矢野和博 (2007)、「規模追求の下地は整った」『激流』2007年7月号、国際商業出版、16～19ページ。

山田達夫・二宮厚美編 (1988)、『生協運動の新時代』労働旬報社。