
遠方から TEL 044-555-3078 の手紙

乙 特

1975年11月27日発行No.11
松本礼二事務所 川崎支所
〒210 川崎市幸区河原町3-218

「コープ商品」戦略にみる 生協運動の内部矛盾と展望

生活協同運動技術問題チーム

小売業の大手レギュラーチェーンがプライベートブランド商品を売りはじめてから、もうかなりの期間になる。「キャプテン・クック」とか「ウエスト・バック」というブランドの商品を消費者が知っているようになってきている。

※「キャプテンクック」ダイエー・「ウエストバック」西友のグローサリー類のプライベートブランド。

リテラーがプライベートブランドを作る目的は色々である。たしかに何のためにプライベートブランドを表示しているのか理解しかねるようなものの中にはある。たとえば、大手デパートが個数売ることに元々ポリシーを設定していないような高級商品に、単に Prestige を上げるためだけを目的として自社ブランドをつけるといった傾向は、少なくともプライベートブランドの「常識」から言えばたやすく理解することはできない。何と言っても、プライベートブランドにからまる商業戦略は第①に単品販売集中が可能な業態を持ったリテラー（それ故レギュラーチェーンが主力となる）が、第②に「販売集中」をし得る価格ラインの商品（それ故大衆商

品）につけるのをむねとしているものなのだからである。この雑な傾向を商業理論家達が問題にして「プライベートブランド ナンセンス論」となえるのもあながち理論のための理論とばかり言えない面もそれ故存在するのである。

だが、この傾向はあくまで一つの側面であるにすぎない。レギュラーチェーンのすぐれた部分は周囲から様々な目で見られながらも着実にプライベート商品戦略の実を上げていって見まがいがいい。罐詰食品の一部でのバーチカルインテグレーションとの関連でネットGP（総合荒利益）を50%以上上げるアイテムをそろえはじめており、しかもその商品を曲りなりにも消費者が「売れ筋」商品と認めているのである。

この場合、プライベート商品は企業の Prestige を上げる看板である水準をすでに越えているのである。

このバーチカルインテグレーションとプライベートブランドがワンセットになって小売企業の戦略的位置を獲得する趨勢を本格的「流通革命」のすじと見ておけばまちがいがいい。なぜならば、この趨勢が

仮に体制たり得るとするならば流通界の製造業上位の諸関係が質的に逆転してしまうのだから。

日本の高成長経済政策があと数年続いていたとするならば、多分この体制は完成していたにちがいない。なぜならば、高成長期という自由な資金動員秩序を武器にしながら、大手レギュラーチェーンの小売市場再分割が完了し、売れすじ商品の過半は彼らによってしか売られないという秩序が形成されていたはずだからである。しかし、日本経済は「安定」成長期にはほぼ完全に入ってしまった。だから、大手レギュラーチェーンの「野望」も完全に達せられたわけではない。

であるが故にプライベートブランド、さらには商品一般の流れの形式は、圧倒的体制けん引力を持つ業種・業態が定まらないままに乱戦に入ることが予想されるのである。

プライベートブランド

としてのコープ商品

ここに一つ出色の変わったプライベートブランドがある。日生協（日本生活協同組合）をはじめとした生協が持っているブランドである。現在日本の生協は、グローサリーを中心に主な商品はほとんど「コープマーク」をつけている。

※「コープ」とはコーペレイティブ（協同組合）の略であり、国際的にもほとんど協同組合はこの名称を使っている。

生協の国内市場占拠率はいまだ数%の域にしか達していないという程度だが、その数%弱が共通の「コープ・マーク」を使用していることと、生協という存在がこの高物価下で社会的に大きな注目をあびているが故に、このブランドは分不相応に「有名」である。

また生協の指導部も「コープマーク商品を消費者が買うことにより、消費者は良い商品を安く買うことができる」という立場から、コープマーク商品を生協の中心戦略にしていることとも相まってプライベートブランド一般を考える上で無視することができないものになってきている。

ところが、レギュラーチェーンの有力なプライベートブランドと「コープ」をくらべてみた場合、い

くつかの類似点を見ることができるとは、決定的な差異を指摘しないわけにはゆかない。

※店舗の格の問題として独自ブランドを表示するという面は流行現象一般の内に類する。またバーチャル指向（少くとも建前上は）という面は大手チェーンの本格的ブランドと同じ方向性を持ってはいる。

言うまでもなくプライベートブランド戦略が流通界でメリットがあり、しかも業績に好結果を与え得るかどうかは、その商品に対するバーチャルインテグレーションが貫徹し得るかどうかに大きく負っている。「当社にとって責任が持てる商品」とか「質の良い商品」とか様々に云うが、何よりも企業が自社ブランドを作る理由は利益量と質の関連のうえで恒常的に企業が信頼し得る商品を持つということ自体にあるからである。

だから、プライベートブランドの本格的なものは、小売業の側が製造業の側を支配していることが——つまりバーチャル・インテグレーション——前提となる。そうでなければ「ここの一番の勝負」の時にその商品を安心して流すことができないのだからである。だから、すでに現在では経済一般の中でそれほど明らかではない、あの産業資本段階に見られたようなもっともラディカル（根源的）な「資本の論理」が貫徹されていなければならないのである。

このような本質的側面を持つプライベートブランド・バーチャルインテグレーションという「商品戦略」を生協陣営も進めているかに表面的には見える。だが、我々は今だかつて生協がロバート・オーエン以来の協同主義を放棄して、資本の論理に乗り移ったという話を聞いたことはない。

コープ商品の実態

コープ商品といっても現在全部で千を越えるアイテムを数えることができる。一言で言って、そのほとんどはメーカーにたのんでコープというマークをつけさせてもらっているにすぎないものがほとんどである。だから、商品一般があやしげなものを多数含んでいるのと全く同様に「コープ商品」もあやしげなものを多く含んでいることが当然考えられよう。「消費者の声を結集して信頼のおける商品を創る」と言っても、現にある社会、経済的諸関係の中でこ

うなる他ないことは驚ろくに値しないだろう。そのことよりも、我々の関心事は、「消費者運動の大本山」である日生協が、何でこうまでして『出物ハレ物』式に商品のアイテムだけを水増し的に増やしたのかという点についてである。

今からちょうど十年程前、まさに高度経済成長体制が本格的絶頂をむかえようとしているとき、日本の生協はそれまでの政治主義的、精神主義的、手工業的運動戦略を大巾に書き変える大転換をとげる政策をとった。あたかも高成長の申し子のレギュラーチェーンが本格的な面取り作戦をはじめた時でもあった。つまり日生協指導部が考えたのは「チェーンストアにとって千載一偶の時は、チェーン戦略をとるかぎり生協にとっても同様ではないか」ということであった。

これは、そのかぎりにおいて全く正しいことではあった。なぜならば、高成長期とは、中堅以上の幹部を再生産し続ける能力のある企業に対しては、それが仮に「アカ」や「カゲキ派」であったとしても、金融機関がほとんど無制限に資金動員もしたし、また資金動員力さえあればキャッシュフローの戦略的運用理論によってほとんど無人の荒野を行くように急速チェーン展開をし得た時代であったのだから。そして、その通り実行して「大成功」した生協が日生協のイニシアティブを取ったのである。札幌市民生協等の北海道の生協群はこのようにしてほとんど全道の日用食品・雑貨の市場を占拠してしまった。それ以後はこのチェーン展開のためにあらゆる政策的カバーをするというのが日生協の任務にまでなったのである。

商品政策としてその例外ではなかった。つまり、生協が歴史的・伝統的にもっていた「責任もって良くて安いと言える商品」をあつかうという政策を事実上放棄して「市場一般で流通している程度の質で」という一歩後退した視点で整理された。この規準に合うものは原則的に何でも「コープ」のブランドをつけてもかまわないという風に商品政策を変えてゆくのである。それは一方で「生協の店に置くべき商品はコープ商品であるべきである」という原則が存在し、また他方には「あるべき商品」という原則とは全く無関係に食品スーパーのチェーンオペレーション上の必要性からどうしても二~三千品目の商品はそろえなければならぬ必要性にせまられ、この商品戦略の大転換がはかられたのである。つまり、

生協がチェーン戦略をとった以上必然的に想定された帰結でもあったわけである。

しかし、問題はこのことだけではない。一方においてロッチデール以来の原則にこだわる生協人の意向を無視するわけにもゆかず、またそれとは直接関係ないが、高物価、食品公害という危機の中で自然発生的に生まれ続けている主婦の共同購入運動などに日生協が対応するためには、どうしてもこの「雑」な商品政策、商品選定基準では無理を生じることになってくる。

※ロッチデール公正開拓者協会。勤労消費者の協同・自助を標榜して産業革命期の中部イングランドに設立された最初の生活協同組合。

そこで少数ではあるが「完全商品」を標榜する目玉品目を『育成』することになってゆくのである。

コープセクター（高級アルコール系洗剤）、コープ牛乳三・二（全酪成分無調整牛乳）等々日生協が鳴り物入りで宣伝したアイテムがそれである。

日生協商品戦略の虚構

たしかにこれらの商品は相対的にすばらしい商品である。その質においても、価格においても。たとえば洗剤一般がABS系というきわめて危険性の高い化学物資が主原料になっているとき、コープセクターは高級アルコール系高分子化合物という化学的には「石けん」と同じものであるし、牛乳においても業界に先立って成分無調整という大胆なことを実行したのは画期的であったといえよう。

ところが、これらの商品を「完全商品」として位置づけたとき様々な問題がおこってくるのである。どだいこの地球上に大衆商品としての「安全食品」があるはずがないほど全てがすでに汚染されているのだし、またあらゆる意味で「公害」を出さない物質などないのだから。この事実を消費者の力を結集して「支配」していたはずのこれらの商品は実のところ「他人」のものであったことがやがて明らかになる。事実、その後多くの主婦や「完全」安全主義者から、この「完全」「安全」性について批難があげせられはじめた。それは、石油ショック・狂乱物下でコープセクターのメーカーP&Gサンホーム社が契約価格を勝手に変更したばかりか、出荷自体を極端に制限するという挙に出たことをはじめとして、

生協の「支配」がまぼろしのバーチャルインテグレーションであったことがはっきりしてしまっただけである。

ここに、コープ商品は目玉「完全」品目すら他の出物ハレ物品目と本質において何ら変わることがないという正体が見えてしまったのである。これは何も日生協指導部の努力が足りなかったわけではないことは自明である。むしろ問題があったとすれば、「完全」性を否定しなかった点、つまりこの地上に「完全」で消費者が「支配」しているものなどは実のところあり得べくもなく、そのような疎外の極地からいかに消費者の主体性を主張するのかを消費者にすなおに働きかけるという態度を日生協が問わなかったことの方である。

日生協指導部がこのようなマヤカシを行なった理由は前述のごとく出物ハレ物コープ商品では吸収できない層に対する組織戦術という側面がかなり大きい。そして、すなおな態度をとらずこのように一蹴に「完全」性虚構を構築するという技術の問題に横すべりして行ったことには次のような理由があったことは生協人達の間では常識であったらしい。

考えてみればおかしな話である。生協くらい技術の問題よりそのよって立つ社会的根拠の問題を重視する運動はないはずである。もともと協同組合主義とは、経済の合理性の追求という課題をベテラン技術者（仕入係・商品開発係・科学技術一般）にたよるのではなく、人間の社会的協同つまり一人一人の消費者が自からの手を汚すことによって解決しようという思想なのだから。ところが、高成長期に生協運動のイニシアティブを握った急進チェーン展開派にとってその辺の問題に関する生れながらの落とし穴が用意されていたのである。なぜならば、生協が商圏内市場占拠率をまず高めるのを基本戦略とするスーパーマーケット方式は、消費者の内発性・共同性とは全く無縁な技術者としての生協職員による代行的技術主義運動という大前提がはっきりと存在するからである。もちろん、日常的に生協業務にたずさわる生協職員にとって一般スーパーマーケット以上技術が要求されることに変わりがない。しかし、それは消費者の自力救済運動・内発的共同性形成をおぎない、うながすための共通の特殊集団技術や、一般手続上の問題を越えるものにはなり得べくもなかったはずのものなのである。

技術主義への二重の屈服

このような意味で伝統的協同主義をスーパーマーケット戦略をとるために技術主義的代行運動の論理に屈服させてはじめて成立した商品戦略が「出物ハレ物商品群」と「完全」商品虚構がワンセットになって進められている現在のコープ商品戦略なのである。

しかし、技術主義への屈服はこのように単相であったのではない。次のような生協の伝統（社会的共同消費主義）とどのような意味でも系譜を異にする出自のあやしい「運動」への屈服がさらにこの傾向を完成へとみちびいていったのである。

それは、「自然食品運動」や「公害反対運動」への無原則的な屈服である。世の中にこれらの運動が存在することは当然であり、それ自体より根源的な発展が望まれるのは当然である。そればかりではなく、生協運動がこれらの運動にシンパシーを示すのもまた悪いことではない。しかしチルチル・ミチルが青い鳥を追いかけてきたように「安全」食品を求めたり、開発によって〈地方〉に立地した工場とともに移住した労働者がクサイ豚を飼う農民に「農業は公害だ！」とわめくような公害反対運動に代表されるあやし気な傾向を含んだこれらの運動に対しては、生協運動としての本質に立脚したけじめがおのずとあるはずである。

今さら説明するまでもなく、生協の商品政策は歯どめなくこれらの運動に屈服していったわけだ。生協運動が職員の技術主義的代行運動に変化してしまっている以上、これらの技術運動に対して歯止めがあるはずなどないのである。

ましてアイテムの数さえそろえれば良いという商品政策と、生協と組合員の結合は生協スーパーに品物を買って来るだけの関係という生協の新しい立場の中で、運動として何の力にもならないということが一番良く知っているスーパー派指導者達にとって一種のファナティックな「活動家」達がどうしてもほしかったすき間に趣味的（非生活的）思弁的な「自然食品運動」「公害運動」の人々が入りこんだといっても過言ではなからう。

しかし、この期に及びそれらの商品を確保することもできず、そればかりか「安全」「無公害」「完全」の虚構がくずれるに至り、日生協指導部は自分

の播いた種を刈りとらねばならなくなったこともまた当然である。

ロッチデールへの回帰は可能か

日本の生協はこれまで述べてきたように生協の原則から見れば想像できないような戦略的錯誤の過程をこの十年間歩んできたと言ってまちがいない。

しかし、生協陣営全体が史上今ほど社会的に注目されているながらおかしなこの大きな混乱の中に共にありながら比較的早くこの虚構からの飛躍をとげはじめた部分が存在する。それは、十年前からはじまったスーパーマーケット急速展開戦略への大転換に追従せず、無店舗共同購入方式を戦略化していったグループである。

もともとこのグループが「優れて」いたが故にこの方式に進んだというより、一つの側面はこのグループが日共系生協主流に属していなかったが故に、仮に「大転換」をしようにもそれだけの「力」がなかったが故に弱者らしい金のかからぬ方向を採用せざるを得なかったということもあつたらしい。しかし、苦しまぎれであるにせよ採用した無店舗共同購入方式を戦略化してゆくなかで、このグループはかけがいのない「経済的弱者＝消費者」運動の現代的スピリットを獲得する。それは外でもなく、「消費者はスーパーマンの技術によってではなく自分自身を手をよごすことによってしか自分自身をとりもどすことができない」というロッチデールの自助主義の原則だったのである。

大阪府の千里山ニュータウンの千里山生協をはじめとするこの型の多くの生協は悪戦を強いられながらもその成果を上げはじめている。基本的方法は二十世帯位の班が一括ロット購入（定期・定量購入方式が最高形態）によって流通コストが極端にカットできるというたあいのないシンプルな方法である。

しかし、この方式を消費者が実際に採用するということは、想像以上に社会的諸関係の新しい展開を可能にする。あるいは前提としなければ実行できないのである。そもそも、住民の共同性が地域における「職住近接」原則の解体とともに崩壊しつつしている現代において、共同購入（共同定期・定量購入）という家事労働の部分的共有関係を作らなければならぬという購入方式は大変な話なのである。だが

ら、このようなことが恒常化するということが自体大変なことだと言ってまちがいないだろう。

当然のことながら、この手の方式をとる生協にとって商品セグメンテーションは決定的なことであり、必然的に商品政策を最重要日用必須商品主義として設定せざるを得なくなっていく。実際問題として無店舗共同購入方式生協では米・牛乳・玉子という歴史を越えた基本食品が供給高の大半を占めている。

とすれば必然的にこれらの極端にセグメントされたアイテムが持つ質の問題は、日生協主流のスーパー商品戦略が設定された「数千品目のコープ商品」という考え方とは全くちがってくるのは当然である。ごく自然に日生協のコープ商品とはたもとを分けて独自の商品戦略を進めざるを得なくなっていく。共同購入方式中心主義の大阪府生協連が分不相応な長野県酪連→直営牛乳工場→コープ牛乳ロット共同購入というチャンネルを強引に推進したのも趣味的事業であるわけではないのである。そして卵を確実に確保するために安全な鶏の飼料まで設計しなければならぬという水準に来ていることもむしろ当然なのである。この手の生協における基礎班からの商品に対する「質」的要求の高さはスーパー生協の常識では考えられない水準である。また、その高さの質は自然に「青い鳥運動」を止揚してゆく程度に現実感覚をもっているのである。

たとえば千里山生協などでは、米・牛乳・卵などの基本商品における高度なコープ商品主義、その他の一般商品におけるナショナルブランド主義という方向に組合員の「常識」も統一されつつある。一般商品であえて彼らがナショナルブランド商品主義をとる理由は次の通りである。高度に製造業の独占が進んだ品種においては第①に、ナショナルブランド商品の外側に品目開発を進めることは社会的・経済的に不可能である。そして国民の大部分がブランドを広範に選択することができないが故にナショナルブランドにいかにか消費者が介入するかが重要である。そして第②はそのナショナルブランドアイテムをコープマークにはりかえることによっては何事も解決しないばかりか、商品の本質に関する諸問題をおおいかくしてしまうことにはかならないと言うものである。

視点を全く逆にとつて、流通一般の問題としてこの辺の事情を見たとしても、この無店舗共同購入方式が提起した方法論上の問題提起は重要である。ア

アメリカにおいて一九二九年恐慌以後シアーズ・ローバックをはじめとするチェーンストア勢力がはじめたセルフサービス方式による小売業の労働生産性革命の時代と同じ社会的位相の流動を、場合によってはこの「共同購入方式」という流通方式が切り拓くことになるかもしれないのである。というよりも、現在のフィジカルディストリビューションの技術的最終水準を前提として考えれば新たな労働生産性革命の方向は、その最高形態であるセルフ・スーパーというセットシステムのうちからはこれからはもう生み出し得ない。

また逆に一方では過去の小売業の体制の質的転換は、この流通の大転換によってしかもたらされていないという二つの事実は、共同購入方式というディメンジョンの異なる新たな高度な流通方式が持つ革新性の理由たり得るからなのである。たしかに、共同購入方式という「買い方」は手間のかかる方法である。この手間のかかる買い方を小売業が「客」に強制できるということは「常識」では考えられない。しかし、過去の歴史的流通の大転換の際には、その非常識が現実に行進するのである。今も述べたように、セルフサービス方式がそうであったのだ。

小論冒頭で述べたように、あと五年位高成長が続いていたら、日本の流通界はチェーンストア勢力による流通体制の完全な転換が革命的に完了していたにちがいない。その「革命」たる理由はよく言われるように、圧倒的多数の店舗チェーンをもった独占企業の成立、一品目あたりの商品販売集中力の圧倒的形勢・その力をバックとしたバーチャルインテグレーションの全面的推進等であり、これはまさに革命の名にふさわしい。

しかし、流通界におけるいわば「反革命」勢力である製造業側の「主体性」はこの革命が流産したが故にかろうじて保たれている。共同購入方式という新チャンネルが注目される理由はここにも存在する。つまり「反革命」勢力が立脚して革命勢力＝チェーンストアに反攻する戦略的方法論は、いわばここにしかないとすら言えるのはもう説明を要さない。

生協は結局コープ商品の大半を

放棄せざるを得なくなるだろう

社会的趨勢において、共同購入方式——なにかんずくその商品戦略である「原型に近い農産物型基幹食品（米・牛乳・卵）の消費者の直接関与による把握と、一方における純工業生産物的商品（今のコープ商品の主力）を一ランク低く見る」という方向が今後の中心的生協商品政策を決めてゆくものになることはうたがいがえない。それは、今この戦略を採用している共同購入型生協群に力があるかどうかとは直接関係なく、スーパー生協がチェーン間の競争に勝ち得ない以上必然的にそうなるより方法がないからなのである。そして、日生協の商品戦略の弱を最も著しく露呈しているグローサリー類のナショナルブランドにおけるマーチャンダイジング力という側面がこれからのチェーン間競争のさしあたっての主戦場になるのである。無理もないことだがだいたい、札幌市民生協をはじめとする日生協エリート生協チェーンには日生協のコープ商品という「雑」なプライベートブランドにたよるだけで、独自のマーチャンダイジング力を形成しようという努力をすらしんど行ってきてはいない。

だから、生協が新たな発展を今後期するとするならば、このコープ商品群をみずから解体し、生協の本道にたちもどり以上述べてきたような背景をふまえた商品戦略を再構築しなおす道を歩みはじめる方向が残されているだけである。

（完）