

生協の新しい産直システムに関する一考察

石 川 明 美

1 はじめに

産直は、消費者に安い農産物を提供するための選択肢の一つとして1960年代から始まった。しかしながら、1980年代に入ると安全な農産物を提供するための選択肢として考えられるようになり、産直の役割が変わってきた。1980年代に入ると、多くの生協では、いわゆる「生協産直」が始まった。当時は、消費者の口に入る殆どの野菜が農薬や化学肥料を用いて栽培されていたが、生協の組合員達は、家族に、特に子供達に安全な野菜を調理して食べさせるために、主として共同購入を通じて生協産直の活動を支えていった。

多くの生協では安心・安全にこだわり、そして、①生産地と生産者が明確であること、②栽培、肥育方法が明確であること、③組合員と生産者が交流できることを「産直三原則⁽¹⁾」としてとらえるようになった。こうして生協産直の活動は、今日まで続けられている。しかし、生協産直を取り巻く環境はスーパー等との競争の激化によって厳しくなり、生協産直を維持・発展させるためには、新しい産直システムが求められている。

そのような中で、本研究は生協を取り巻く環境の変化を踏まえ、時代の流れに即した生協産直システムを検討しようとするものである。そこで、本課題に接近するために、次の第2節で、生協の青果物産直の実態とその背景を明らかにし、第3節では、産直に関する既存の文献を整理・検討する。そして第4節では、生協の産直活動が発展するための糸口を見出した

めに、ソーシャル・マーケティングと関係性マーケティングに関する研究を概観し、それらを批判的に吸収しながら、新しい産直システムについて考察することにしたい。

2 生協の青果物産直の実態とその背景

生協産直の全国的な動きは、日本生活協同組合連合会（以下、日本生協連と呼ぶ）が行う「全国生協産直調査」によって知ることができる。この調査は1983年度から始められ、その後、4年ごとに実施されている。最近の調査は2003年度に第6回調査が行われている。これまでの調査結果を用いて、全国的な生協の青果物産直の実態を明らかにしよう。

ただし、この調査結果をみる際には調査概要等に関係する、次の2つの点に留意する必要がある。

1つ目は、調査対象の選び方についてである。これまで調査は6回行われているが、初期の頃の調査では大学生協、医療生協、住宅生協を除く全国⁽²⁾の日本生協連会員単位生協が調査の対象となっていた。ところが、その後、調査対象の選び方が変更された。近年実施された第6回調査では事業高が全国で60位以内の生協並びに60位以内に生協がない県においては県内で事業高1位の生協が調査対象となっている⁽³⁾。つまり、調査対象が事業高上位の大規模生協に限定されるようになったのである。

2つ目は、産直の定義についてである。1983年度に実施された第1回調査では、どのような産直が、どの程度行われているのかを明らかにするために敢えて産直の定義が行われなかった。そのため、個々の生協によって産直のとらえ方には相違があることにまず留意する必要がある。しかしながら、その後、多くの生協では1983年に京都生協によって示された「産直三原則」を踏まえたものを産直として理解するようになったのである。

これらのことから、「全国生協産直調査」から全国の生協産直の実態を正確に示すことは難しい。しかしながら、同調査は生協を対象とした唯一の全国調査であるので、同調査を用いて全国的な生協産直の実態の推移を把

表1 年度別の青果物産直比率

年 度	1982	1986	1990	1994	1998	2002
供 給 高 (億円)	608	838	1,861	2,254	2,359	2,398
産直供給高 (億円)	94	363	569	861	1,003	671
産 直 比 率 (%)	15	43	31	38	43	28

資料：日本生活協同組合連合会事業企画室『「第3回全国生協産直調査」報告書 生協産直 新たな可能性』コープ出版，1992年，16ページ，『たしかな商品を届ける生協農産産直―第6回全国生協産直調査報告書―』日本生活協同組合連合会事業企画室，2004年，43ページより作成。

表2 供給高と産直供給高を回答した生協に限定した場合の青果物産直比率 単位：%

	全 体	供給形態別		事業高の規模別	
		店 舗	無店舗	小規模 (事業高300億円未満)	大規模 (事業高300億円以上)
1998年度	39	30	57	33	40
2002年度	28	22	44	21	29

注1：両年ともに供給高，産直供給高を回答した生協は26生協。

注2：表2では「小規模」，「大規模」という表現をしているが，元の資料では「中規模」，「大規模」という表現が行われている。

資料：『たしかな商品を届ける生協農産産直―第6回全国生協産直調査報告書―』44ページより作成。

握することにしよう。以下，産直供給高や産直比率などによって産直の実態をみることにする。

表1は，年度別の青果物産直比率を示したものである。また表2は，供給高と産直供給高の両方を回答した生協の1998年度と2002年度についての青果物産直比率を示したものである。

表1より，まず生協の青果物の産直供給高についてみると，1982年度から1998年度までは増加傾向がみられ，1998年度には1982年度の94億円から1,003億円と10倍強に達している。しかしながら，2002年度には産直供給高が671億円となり，1998年度と比べると332億円も減少している。続いて，青果物産直比率についてみると，1982年度の初年度には15%であったが，その後，調査を追うごとに比率は概ね高くなり，1998年度には43%に達している。しかし，2002年度の産直比率は30%を若干下回るようになった。

また表2より、青果物供給高と産直青果物供給高の両方を回答した生協の場合の産直比率をみると、1998年度には39%であったが、2002年度には28%となり、11%も減少している。以上のことから、生協の青果物産直は、1982年度から確実に普及していき、産直は生協青果物供給の一つの選択肢として位置づけられるようになったとみて問題はないであろう。ただし、生協を取り巻く厳しい環境に配慮しなければ、今後の生協の青果物産直の一層の進展は望めないであろう。

次に、生協産直の停滞傾向の背景について生協産直を取り巻く厳しい環境と関連させて検討してみたい。

まず、バブル崩壊後のデフレの影響を受け、安全性を重視する産直商品より、輸入農産物などのより安い生鮮素材を買い求め、家計の負担を抑えるようになってきたことが関係していると思われる。

西村 拓氏は、モニターに調査目的と方法を説明した後で、店内で買い物する消費者に調査者がついて回り、買い物現場の消費者行動を直接的に把握する方法であるプロセス分析法によって、2000年11月5日～14日、コープこうべの3店舗で組合員18人に対して調査を行った。その結果によると、組合員の店舗内行動における関心の中心は「低価格」であり、次いで「食味」⁽⁴⁾、「鮮度」、「安全性」といった志向が続いていた。

こうした組合員の傾向は他の生協でも見られることであり、組合員の産直に対するニーズが反映されていないことが、生協産直の停滞の要因の一つになっていると考えられる。

第2に、産直商品の流通経路の変化が関係していると思われる。2001年4月から有機JAS認定制度が実施され、これによって同じ信用度の安全な野菜や果物等が生協だけでなく、百貨店やスーパーの店頭でも購入できるようになった。有機JAS認定制度が実施される以前にも「らでいっしゅぼーや」等の無・低農薬野菜の宅配業者が登場し、一部の消費者に利用されていたが、さらに2002年には「阪急キッチンエール」等が登場し、こうして百貨店やスーパー等の宅配業者も出現し、安全な野菜や果物が一層手軽

に購入できるようになった。有機 JAS 認定制度が実施される以前には、産直商品の提供は生協の独壇場であったと言えるが、有機 JAS 認定制度が実施されるようになると、消費者は多様な流通経路から安全な産直商品を購入できるようになり、生協産直はスーパーや百貨店等と激しい競争を行うようになった。

また、スーパーでは有機 JAS 認定の産直商品を品揃えするだけでなく、顧客との交流を積極的に図るようになってきた。イオンでは農薬・肥料や生産者の情報を商品に表示したり、子供達による野菜の収穫や試食等も徐々に行うようになってきた。こうしたイオンの試みは、いわゆる生協の「産直三原則」に匹敵するものである。生協産直とスーパー産直の競争は単に産直商品を取り揃えるレベルに止まらず、これまで生協らしきとしてアピールしてきた「産直三原則」にまで溯って競い合うようになってきた。

以上、組合員の産直に対するニーズが反映されていないことや、流通経路の多様化による競争の激化などによって、生協産直を取り巻く周辺では逆風が起こっている。加えて、2002年には生協でも産直商品の産地偽装が起こり、生協産直は厳しい競争に晒される中、生協産直の信用度を自ら失墜させたことも生協産直の停滞を加速させることにつながっているといえよう。

また、2005年6月には改正農地法が成立し、9月からは全国で株式会社も農地を借りて農業に参入できるようになった。この法律によって生協は、今後、資本の論理で産直商品を生産・販売する株式会社等とも競争を行うようになり、生協産直はますます厳しい競争に直面することになるであろう。

3 産直問題の整理と検討

産直は1960年代から始まり、すでに40年以上の歴史をもっている。そこで、まず、これまでの産直の歴史から生れてきた産直の定義について振り返り、それを踏まえて産直の問題を整理・検討していきたい。産直の定義

については、秋谷重男氏、岡部 守氏、野見山敏雄氏の3人を取りあげることにする。

まず秋谷重男氏は、産直を軌道に乗せるためには産地側と消費地側の両者が毎年、毎シーズン話を煮詰め合うことが必要であると訴えている。これによって、産地側では播種、定植、育成、収穫のプランを前もって立てることができるようになり、さらに作業手順の計画化によって肥料資材購入・労働力調達に伴うロスを少なくすることができ、また、消費地側では運搬、保管、分荷、陳列のプランを予め整備しておくことができると述べている。⁽⁵⁾つまり、産直の必要条件として、契約栽培に関する情報交換が産地側と消費地側の間に必要であるとしている。

さらに秋谷氏は、1970年代前半から行われたM市民生協の近距離産直を踏まえて、鮮度や熟度の品質効果によって、輸送を簡略し、包装を不要なものにし、価格・コストの面での効果を随伴できるとしている。⁽⁶⁾また、M市民生協では、店舗で消化しきれなくなった野菜を、店舗から時間距離の点で相対的に不利な地域に居住する組合員（消費者）に購入してもらう等の努力によって全量取引を行っている。こうした全量取引の前提には、契約産直をやり抜こうとする消費者の強い意志がある。⁽⁷⁾

これらのことから、秋谷氏の場合、産直では生産者側と消費者側の話し合いを通じて生産方法が確認され、生産者にも消費者にも双方に恩恵もたらされるような努力が行われている。つまり、秋谷氏の産直の定義には、先に出てきた「産直三原則」の中の、生産地と生産者が明確であることと、栽培、肥培方法が明確であることの二原則が含まれていることになる。

なお秋谷氏の記述からは、M市民生協では、当時、産地交流会といった生産者と消費者の直接交流が行われている様子は伺えないので、そうした交流に基づいた産直が行われているかどうかについては不明である。しかしながら、消費者が生産者の農産物を全量引き取ることにおいても助け合いが成立し、そこには間接的ながら消費者と生産者の交流が確認できる。

次に、岡部 守氏は市場外流通には2つのタイプがあり、その一つが大

手スーパーや、商社等の行う大量直結取引であり、もう一つが産地直結事業であるとしている。現在の産地直結事業は食品公害反対運動の中から消費者自らが、より安全な品物を手に入れたいという要望から始まったものであると述べ⁽⁸⁾、さらに、共同購入では生産者と消費者との日常的な交流が可能になり、それによって信頼性が築かれることから、共同購入型産直は産直の中の最良の型であると位置づけている⁽⁹⁾。岡部氏の見解から産地直結事業、つまり、産直とは1980年代以降展開している安全な農産物を調達する方法のことであり、さらにその産直を支えているものが生産者と消費者との日常的な交流であるといえよう。そして、岡部氏の産直の定義には「産直三原則」の全てが網羅されているとみてよいであろう。

さらに野見山敏雄氏の産直の定義をみると、産直とは「近代化農業」で失ったもの、つまり真に豊かな暮らし、健康、環境、生物の多様性等を取り戻す運動であり、生産者と消費者が協同して活動する世直し運動であると述べており、さらに産直を特定の生産者と消費者が交流し、相互理解と相互信頼の下で行われる計画的で、継続的な商品の取引であるとしている⁽¹⁰⁾。野見山氏の見解からすると、産直では農産物の安全性を追求し、生産者と消費者が交流を行い、さらに両者が納得する取引を行うことになる。こうして、「産直三原則」が維持されるのである。

以上、秋谷氏、岡部氏、野見山氏の3氏の産直の定義を取りあげたが、3氏の産直の定義では、どこの、誰が、どのように生産したものであるのかが明らかにされ、また生産者と消費者の直接的、あるいは間接的交流が確認できる。そして3氏の産直のとらえ方の出発点には、生産者と消費者の密接なコミュニケーションが共通して存在している。

では、産直商品をどのように生産し、どのように普及させるのかについて意思決定を行っているのは誰であろうか。産直では生産者と消費者が密接にコミュニケーションを取っていると言われているが、産直商品の生産や普及について意思決定を行っているのは生産者と生協の職員なのか、あるいは生産者と組合員なのか。続いて、これらの点についてみることにし

よう。

岡部氏は、組合員になれば平等に組合長・理事等の経営担当者への選挙権と被選挙権を有し、経営方針を含めて経営に参加できるだけでなく、店舗運営委員会や商品開発委員会等の活動を通じて自己の要求する商品ニーズが商品化できるとしている。⁽¹¹⁾しかしながら、経営に参加したり、店舗運営委員会や商品開発委員会に参加できる組合員は組合員の極一部にすぎない。多くの組合員は単なる利用者である。このことは、組合員は「出資者＝利用者＝運営者」という三位一体的な性格が、実際の産直に関する意思決定には十分に反映されておらず、多くの組合員は出資者であることを除けば単なるスーパーの利用者と変わらないことを意味している。組合員が主導的立場に立って、産直に関する組合員の声を生産者に直接届ける組織は、実際には少ないであろう。

また野見山氏は、大規模生協では巨大な購買力を背景にして、価格形成や物流に対して発言力を強めるものの、数量調整にかかわるリスクは生産者だけが負っているため、今後は生協や生協組合員も、過剰対策として基金の造成や計画的な消費を勧める等、消費者側も一定の責任や費用を負うことが必要であると提案している。⁽¹²⁾こうした農産物の過剰対策という産直問題も、多くの組合員には知らされていない。多くの生協では、組合員に対しては生産者の抱えている問題は棚上げにして組合員には知らせず、生産者との交流は「楽しいイベント」として組合員に働きかけ、ひたすら産直商品の利用結集を促進しようとしているであろう。また産直商品が豊作や旬を迎えて価格が安くなっても、「お買い得」と説明するだけで、なぜお買い得であるのかを店舗でのPOP広告や共同購入でのチラシ等を用いて速やかに組合員に説明していないことが多いであろう。こうして利用者である組合員には、困っている生産者の声が伝わらない仕組みが作られていると思われる。組合員が産直に関する意思決定に参加することによって、農産物の過剰問題も主婦の食事作りの経験を活用して新しい解決方法を提案できるであろう。

以上のことから、組合員が主導的立場に立って、産直に関する組合員の声を生産者に直接届けたり、また生産者の声を組合員が直接聞くことができないことを生協産直の諸問題の一つとしてあげることができる。

これからはスーパー等に対抗して一層効率優先の意思決定をするために、職員が意思決定をすることも必要であろう。しかし、その一方でまた、先の生協産直の諸問題に対応するために、協同組合のもつ民主性を一層尊重して、組合員が意思決定を行うことも必要になるであろう。

また、これまでは組合員の参加による意思決定を重視する場合、職員による効率性を追求する意思決定が軽視されていた。また職員による効率性追求の意思決定を重視する場合、組合員の参加による意思決定が軽視されていた。つまり、どちらか一方が重視される考え方では、必ずその一方が軽視されることになるのである。こうした考え方では、またスーパー等の激しい競争にも対処することができない。

そこで、組合員の参加による意思決定も職員による意思決定も重視する考え方が必要になってくる。これによって、生協産直も厳しい環境に対応できるようになる。スーパーの中には利用者を副店長として扱い、顧客の声を店舗に反映していくという取り組みも始まっているが⁽¹³⁾、こうした動きに対処するためにも、生協では効率性を重視する職員主導型と民主性を重視する組合員主導型の二つの型が併存する複線型産直が求められていると⁽¹⁴⁾考えられる。もちろん職員主導型産直と組合員主導型産直が生協内で競い合うことが可能となれば、共によりよい産直商品を作り出していくことも期待できる。

4 生協青果物産直の新しいシステム

次に、新しいシステムとして複線型産直を実現するために、企業のマーケティングの歩みを概観し、それを批判的に吸収しながら、複線型産直の展開方法を明らかにしていきたい。

(1) マネジリアル・マーケティングからソーシャル・マーケティング及び関係性マーケティングへ

企業のマーケティングは、環境の変化とともに発展している。わが国では、マーケティングがアメリカから1950年代後半、大規模製造企業によって導入されている。⁽¹⁵⁾1960年代には、東京オリンピックの開催等があり、カラーテレビが各家庭に急速に普及していった。メーカーではカラーテレビがほしいという消費者の求めに応じて製品が開発され、それがメーカー専売の販売会社（卸売業者）を通じて、まちの電器店で販売されていった。また同時に、カラーテレビの広告や販売促進活動によってブランド力が強化されていった。こうしてわが国でも、マネジリアル・マーケティングの動きがみられた。しかしながら、こうしたマーケティングの動きをみて、マーケティングとは企業が利益を追求するための手段＝金儲けのための手段であると考え、マーケティングに対してよいイメージをもたない人も少なくはなかった。また、環境問題等を含む企業の社会的責任の重視やNPO活動の普及、消費の量的拡大に限界がみえてきたこと等によって、マネジリアル・マーケティングが行き詰まりをみせ始め、ソーシャル・マーケティングや関係性マーケティング等の新しい考え方も出てきてマーケティングのとらえ方にも変化が生まれてきた。

ソーシャル・マーケティングはアメリカでは1960年代後半から相前後して、2つの流れを含みながら展開していった。1つの流れは、レイザー(W. Lazer)に代表される流れであり、これまでのマネジリアル・マーケティング(マーケティング・マネジメント)に欠けていた社会的責任を導入していこうとするものである。また、もう1つの流れはコトラー(P. Kotler)に代表される流れで、マーケティングの諸概念・諸技法を営利企業だけでなく、非営利組織にも適用していこうとするものである。⁽¹⁶⁾

わが国では、レイザーの流れに近い者やコトラーの流れを汲む者があられ、前者には三上富三郎氏⁽¹⁷⁾や西尾チヅル氏⁽¹⁸⁾、また後者には梅沢昌太郎氏⁽¹⁹⁾や若林靖永氏⁽²⁰⁾がいた。

三上氏も西尾氏もレイザーの流れに近いと言えるが、両者の研究の時代的背景は異なっている。三上氏の場合は1960年代から出現し、1973年の第一次石油ショックとそれに引き続いて起こる低経済成長によって一挙に強烈な批判的になった消費者の安全を脅かす商品公害や資源・エネルギーの浪費や地球規模での生態系の破壊等が時代背景にある。また、西尾氏の場合は主として1980年代以降の地球温暖化、オゾン層の破壊、酸性雨等の地球環境問題が時代背景になっている。そして西尾氏はソーシャル・マーケティングとエコロジカル・マーケティングを区別しているが、三上氏のように環境問題を社会的問題として捉えることもできるので、ここでは両方をソーシャル・マーケティングとみなしても問題ないと思われる。両者は、企業において利益を追求するだけでなく、企業の利益と共に社会的責任の遂行、言い換えれば環境保全や社会全体の利益に貢献することにも調和するマーケティングが必要であると提案している。

また梅沢氏や若林氏の場合には、コトラーの考え方を踏襲し、個人や団体、さらには社会全体の利益に貢献するという非営利組織の使命や目的を達成するための有効手段としてソーシャル・マーケティングを位置づけている。⁽²³⁾

マーケティングは、これまで企業の利益に貢献する手段として位置づけられてきたが、2つのソーシャル・マーケティングの出現によって従来のマーケティングとは異なるマーケティングが提示されることになった。これまでの検討から、2つの流れは共に「社会に配慮すること」(社会志向)がマーケティングに付加されたとみてよい。ただし一方では、それが企業の社会的責任の遂行という形を取り、もう一方では、非営利組織へのマーケティングの導入という形を取ったのである。

以上のことから、社会的責任を重視することや非営利組織にも活用できることをマーケティングに取り入れることによって、企業に従来からあるマネジリアル・マーケティングとは異なるマーケティングを展開することが可能になった。言い換えれば、環境の変化によってマーケティングは、

マーケティング・コンセプトを一層発展させることを求められるようになったのである。また非営利組織においても、組織の目的を達成するための方法を明確にすることが要請されるようになったのである。こうして生協産直にも職員主導型産直や組合員主導型産直にソーシャル・マーケティングを取り入れることが可能になったが、生産者と消費者の密接なコミュニケーションをもつことが産直では重要であることを踏まえると、組合員主導型の産直には、ソーシャル・マーケティングの導入だけでは不十分であると考えられ、さらに関係性マーケティングの導入が必要であると思われる。

ただし、ソーシャル・マーケティングとマネジリアル・マーケティングは共にマーケティングの4P (Product, Price, Place, Promotion) について意思決定を行う点で共通点をもっている。続いて、マネジリアル・マーケティングと関係性マーケティングの特徴について検討してみたい。

わが国では1950年代後半から1980年代に至るまで、マネジリアル・マーケティングに基づき均一の商品が大量に生産され、大量に販売・消費されていった。こうして社会では、物的豊かさが実現されることになった。その後、商品やサービスは、企業側と生活者側が相互に支援しながら創っていくという交互作用によって構築される関係性マーケティングが注目されるようになってきた。⁽²⁴⁾ 関係性マーケティングの研究者の一人に和田充夫氏がいる。

表3には、マネジリアル・マーケティングと関係性マーケティングの相違が示されている。まず、マネジリアル・マーケティングではマーケティ

表3 マネジリアル・マーケティングと関係性マーケティングの比較

	マネジリアル・マーケティング	関係性マーケティング
基本概念	適合（フィット）	交互作用（インタラクト）
中心点	他者（例えば顧客）	自他（例えば企業と顧客）
行動目的	需要創造・拡大	価値共創・共有
コミュニケーションの流れ	一方向的説得	双方向的対話
タイムフレーム	一時的・短期的	長期的・継続的

資料：和田充夫『関係性マーケティングの構図』有斐閣，1998年，72ページより作成。

ングを行う主体とそれを受け入れる客体とが常に存在している。そして、主体の提示した内容が客体に適合しているかどうかを確認され、適合していなければ、これまでに提示した内容を修正し、新しい内容が客体に適合するかどうかの確認が繰り返され、需要創造・拡大に努めるのである。他方、関係性マーケティングでは、このような伝統的な行為主体と行為対象としての客体といった二分法的な立場は取らないで、交互作用が基本概念になり、交互作用しながら関係者が感動・共感・共鳴・共動を通じて価値を共に創造したり、共有することに努めるのである⁽²⁵⁾。そして、この根本的な相違点を前提として、マネジリアル・マーケティングでは一方向的説得が一時的・短期的に行われ、また関係性マーケティングでは双方向的対話が長期的・継続的に行われるのである。

以上のことより、マネジリアル・マーケティングでは主体の提示した内容が今、客体に適合しているかどうかが最も重要なことになり、関係性マーケティングではそのことは最も重要なことではなく、最も重要なことは関係者が価値を共に創造したり、共有することである。そして、その結果が商品という形に反映されるのである。

ただし、関係性マーケティングだけでは関係者の人間関係の面が強く打ち出されるため、その関係者を取り巻く環境面についての配慮が十分なされないことも起こり得る。関係者を取り巻く環境や関係者の地域社会に配慮するためには、ソーシャル・マーケティングに取り入れられた社会的責任を関係性マーケティングにおいて取り入れる必要があると考える。

以上のことから、組合員主導型産直にはソーシャル・マーケティングと関係性マーケティングの導入が必要であり、また職員主導型産直にはソーシャル・マーケティングの導入が必要であると考えられる。

(2) 複線型産直の展開

これまでの生協の産直活動では、農薬や化学肥料を用いて栽培された農産物に反対し、安全な農産物を要求することが目標とされていた。目標を

達成するために組合員は農産物の安全性や生産方法について学習を繰り返して行った。こうした学習は、情報社会となった今日では組合員以外の人でも興味・関心があれば、インターネットを用いて容易に行うことができるようになった。しかしながら、新しい知識を身につけたり、苦情を理解する等の知識吸収型の学習では、諸知識を総合し、産直商品を開発するまでの能力にはなりえないであろう。

加えて、生産者の苦労も共有するまでには到らないであろう。多くの産地見学会では、生産者側は、消費者側を気遣って大変な作業はさせないで、できるだけ簡単で楽しい農作業を体験させ、交流を行っている。例えば、キャベツの苗を5個植え、続いてシロネギ1袋(3~4本)についてシロネギの外側の葉を剥ぎ取ったり、また産直商品を使った料理を食べ、圃場見学をし、農産物を買って帰るという状況がみられる。⁽²⁶⁾

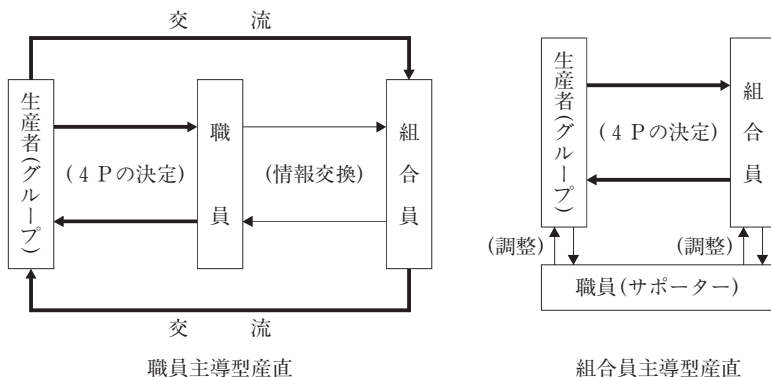


図1 複線型産直の仕組み

確かに商品開発の効率性の面からすると、組合員主導の商品開発は問題をもつこともあるが、長期的な視点に立てば主体的に活動する組合員を育成することにつながるであろう。従って、生協を取り巻く環境を踏まえると、これまでの職員主導型産直だけでは十分ではなく、職員主導型産直と組合員主導型産直の両方が必要となり、産直の複線化が求められる。図1

は、複線型産直の仕組みを示したものである。複線型産直は、職員主導型の産直と組合員主導型の産直から構成されている。

職員主導型の産直では、環境に配慮しながら、生協の職員（仕入れ担当者等）が組合員の声を踏まえ、産直商品の開発のためにマーケティングの4 Pについて生産者との間で効率よく意思決定を行うことになる。ただし、商品開発のプロセスでは、生協職員や生産者と同じ空間において組合員が意思決定に参加することはない。生協職員は組合員の声を聞き、それに答え、組合員の声に配慮しながら、生産者と共に商品開発を行うことになる。生産者と組合員の交流は産地見学会等のイベントに限定されることになり、生産者の情報は主として生協の職員や新聞等を通じて組合員に伝わることになる。

また組合員主導型産直では、環境に配慮しながら、組合員と生産者が直接、4 Pについて意思決定を行うことになる。4 Pを決定する前には、組合員と生産者との間で生き方等の価値観について話し、認め合い、そして支援動機を深めていくことが不可欠である。こうした点が、職員主導型産直と大きく異なる点になる。

そして4 Pについての意思決定は、産直商品の開発部分に止まらず、産直商品の開発から店舗や共同購入、個別宅配における普及部分までを含むプロセスを対象とする。いくら品質のよい産直商品が作られても、それをどのような方法で組合員に届けるのかを考えなければ品質のよい産直商品を組合員に届けることは難しい。産直商品を使う立場の組合員と産直商品を作る生産者が同じ空間において情報を共有し、双方向のコミュニケーションを行うことによって、産直商品の開発から普及までの提案が今まで以上に現実の要求に即したものになるであろう。この点でも、組合員主導型産直は、4 Pの範囲を産直商品の開発に限定する職員主導型産直とは異なるであろう。

こうして組合員主導型産直では、産直商品に関する意思決定の前には、組合員と生産者の両者が交流を通じて相互の立場・状況を理解し合い、そ

こから生まれる相互の信頼関係を出発点として環境に配慮しながら産直商品の開発から普及までについて意思決定を行うことになる。こうした意思決定を通じて共生の場作りを行い、それを積み重ねることによって共生社会を実現していくことになる。つまり、組合員と生産者が一体となった社会を築くことができるようになる。

これまでの生協産直の商品は、安全性を最優先することが多かったが、生協の全ての組合員が、そのことを要求しているのではない。安全性を最優先してほしい組合員もいるが、他方では、先述の西村 拓氏の研究からわかるように、関心の中心はまず「低価格」である組合員も多くいる。組合員と生産者は、このことを今後の商品作りに十分反映させる必要がある。そのためには、低価格、食味、鮮度、安全性といった商品を構成する要素のウェイト（比率）について見直すことが求められている。

また、生協産直の商品の輸送に伴うエネルギー問題についても検討する必要がある。これまで安全性を最優先にし、食料の生産地から消費地までの距離が遠距離であっても安全な商品であれば取り扱いを行ってきた。つまり、商品の安全性は重視するが、遠距離輸送の環境への負荷は黙認するといった状況が存在していた。しかしながら、そうした状況を見直し、近距離産直から始めるといった方針も大切になるであろう。近距離産直から始めることによって、輸送に伴うエネルギーをできるだけ抑えるならば、さらに商品の価格引き下げにも貢献するであろう。

なお、組合員主導型産直では、生協の職員は両者のサポーターに徹し、直接、意思決定に参加することは行わないことになる。これから団塊の世代の定年退職時代を迎えるが、生協職員には新しい人的資源として、こうした定年退職した高齢者を活用することも一つの方法である。組合員主導型の産直では、専門的なキャリアを積んだ、そして人生経験豊富な高齢者をサポーターとして受け入れるならば、効率性を重視する職員とは異なるサポーター組織がつくられるであろう。

以上の職員主導型産直と組合員主導型産直が生協組織に位置づけられる

ことによって、両者が相互に影響し合いながら、生協産直を発展させていくものと思われる。

5 むすび

以上、検討してきたように、生協産直を取り巻く環境が厳しい時代においては、これまでのような効率性を重視する職員主導型産直だけでは生協産直の進展に限界がある。効率性を重視する職員主導型産直と共に、民主性を重視する組合員主導型産直も取り入れた産直の複線化が求められていることを十分認識する必要がある。そして、こうした職員主導型産直と組合員主導型産直から構成される複線型産直を実現するために、ソーシャル・マーケティングと関係性マーケティングのマーケティングを上手に活用することが求められている。

職員主導型産直においては環境に配慮しながら、生協の職員（仕入れ担当者等）が組合員の声を踏まえ、産直商品の開発のためにマーケティングの4Pについて生産者との間で効率よく意思決定を行い、また組合員主導型産直では、組合員と生産者の両者が相互の立場・状況を理解し合い、そこから生まれる相互の信頼関係を出発点として環境に配慮しながら産直商品の開発から普及までの領域についてマーケティングの4Pに即して意思決定を行うことになる。

注

- (1) 小野勝一郎「日本生協連2001年度版 農産・産直基準の提案」『生活協同組合研究』Vol. 306, 2001年, 13ページ。
- (2) 日本生協連・食糧問題調査委員会編『「第2回全国産直調査」報告書〔1〕』日本生活協同組合連合会, 1988年, 8ページ。「第2回全国産直調査」では、424生協にアンケート調査票を配布している。(日本生協連・食糧問題調査委員会編, 『前掲書』, 10ページ。)
- (3) 『たしかな商品を届ける生協農産産直―第6回全国生協産直調査報告書―』日本生活協同組合連合会事業企画室, 2004年, 37ページ。「第6回全国産直調査」では、

- 合計66生協が調査対象となった（『前掲書』、37ページ）。
- (4) 西村 拓『『安全性』『環境問題』意識が食品の購買に与える影響—実際の購買現場での分析を通じて—』『Rainbow Report』No. 24, 2001年, 18, 20-21ページ。
 - (5) 秋谷重男『産地直結—流通の新しい担い手“よい物を安く”の現実—』日本経済新聞社, 1978年, 36ページ。
 - (6) 秋谷重男, 『前掲書』, 69-72, 77-78ページ。
 - (7) 秋谷重男, 『前掲書』, 87, 90ページ。
 - (8) 岡部 守『共同購入と産直—地域と生活の変革—』日本経済評論社, 1988年, 6-10ページ。
 - (9) 岡部 守, 『前掲書』, 15ページ。
 - (10) 野見山敏雄『産直商品の使用価値と流通機構』日本経済評論社, 1997年, 51ページ。
 - (11) 岡部 守, 『前掲書』, 37ページ。
 - (12) 野見山敏雄, 『前掲書』, 123, 177ページ。
 - (13) <http://www.aeon.jp/with/voice/aeon21/seika/index.html>, <http://www.aeon.info/>→ホットプレス→ホットプレス一覧→(2004年上期) Vol. 241。
 - (14) コープこうべでは、現在は行われていないが、1995年から組合員主導の商品開発が行われていたことがあるが、それについては、若林靖永「インタラクティブな関係から生まれる商品開発—コープこうべの経験から—」, 京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』2001年, 同文館出版, 今村 均「組合員参加の商品開発」『生活協同組合研究』Vol. 276, 1999年等を参照。
 - (15) 安部文彦「マーケティングの概念」安部文彦・岩永忠康編著『現代マーケティング論』ミネルヴァ書房, 1998年, 2-5ページ。
 - (16) 三浦俊彦「ソーシャル・マーケティング—マーケティングと社会のかかわり—」和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略(新版)』有斐閣, 2003年, 301ページ。
 - (17) 三上氏は、ソーシャル・マーケティングとは企業マーケティングにおける社会的に責任あるマーケティングのことであり、利益を得て消費者の満足を提供するといった在来マーケティングから非消費者を含む生活者（消費者・市民）の利益、さらには社会全体の利益と調和し、また資源・エネルギー・生態系といった環境との間の調和まで達成しながら、企業としての適正な利潤を確保すべきマーケティングのことであるとしている。（三上富三郎『ソーシャル・マーケティング—21世紀に向けての新しいマーケティング』同文館, 1982年, 204, 206ページ。）
 - (18) 西尾氏はエコロジカル・マーケティングを提唱し、それは環境保全と生活者満足と組織利益との共生を実現する製品・サービスを開発・販売し、それを正しく使用・消費させ、排出された資源を回収し、再製品として還元するプロセスにかかわる諸活動であると述べている。（西尾チヅル『エコロジカル・マーケティングの構図』

有斐閣, 1999年, 23ページ。)

- (19) 梅沢氏は、非営利事業組織の本質をサービスを提供し(あるいは)アイディア(あるいは思想や考え方, 生活行動様式)を普及させることにあると考え、アメリカ・マーケティング協会(AMA)が1985年に示したマーケティングの定義(マーケティングは個人及び組織の諸目標を達成させる交換を作り出すためにアイディア, 財, サービスを形成し, 価格をつけ, 促進を行い, そして流通せしめる活動を計画し, 実行する過程であること。)は非営利事業組織の存在を強く意識したものであると述べている。(梅沢昌太郎『新版 非営利・公共事業のマーケティング』白桃書房, 1995年, 275, 277ページ。)つまり, 梅沢氏は1985年のアメリカ・マーケティング協会のマーケティングの定義は非営利事業組織のマーケティングにも拡張できることを示したのである。
- (20) 若林氏は標的採用者(集団)にアイディアや態度・習慣・行動を普及させたり, 放棄させようとして計画的に実現する組織的な努力を, 非営利・協同組織の使命・目的の1つとして掲げ, そのための総合的・包括的戦略としてソーシャル・マーケティングをとらえている。(若林靖永「非営利・協同組織のマーケティングースタイルホルダー・顧客対応, 社会変革」角瀬保雄・川口清史編著『非営利・協同組織の経営』ミネルヴァ書房, 1999年, 171~173ページ。)
- (21) 三上富三郎, 『前掲書』同文館, 1982年, i-iiページ。
- (22) 西尾チヅル, 『前掲書』有斐閣, 1999年, 2-3ページ。
- (23) 井関利明氏は, 生活創造のためには様々な生活資源がモノ, サービス, 情報, 生活機会等の形で必要となり, それらを提供するのはビジネスだけではなく, 公共機関や非営利組織等があるとし, ビジネスもその他の組織も皆, 「生活資源の提供者」として同じ立場に立ち, マーケティング発想が色々な組織に利用可能であると述べることによって, 非営利組織やビジネス等におけるマーケティングの共通点を指摘している。(井関利明・室井鐵衛「(対談)生活起点発想とマーケティング」井関利明・室井鐵衛編著『生活起点発想とマーケティング革新』国元書房, 1991年, 18-19ページ。)
- (24) 和田充夫『関係性マーケティングの構図』有斐閣, 1998年, 71-73ページ。
- (25) 和田充夫, 『前掲書』, 72-74ページ。
- (26) 松島有希「コープこうべ『フードプラン』契約農家の現状と課題」(神戸大学農学部卒業論文), 2002年, 70ページ。

参 考 文 献

- 河野直践『産消混合型協同組合—消費者と農業の新しい関係』日本経済評論社, 1998年。
- 高田 理「大規模農協におけるコーポレート・ガバナンス」『協同組合のコーポレー

ト・ガバナンスー危機脱出のためのシステム改革ー』山本 修・吉田 忠・小池
恒男編著，家の光協会，2000年。

山本明文『生協産直，再生への条件ー「ホンモノ」と「顔の見える関係」を求めた30
年』コープ出版，2005年。