

# 「バークレー生協は、なぜ倒産したか—18 人の証言—」（コープ出版 1992 年 1 月）より

岡安記

(概 略)

1988 年にバークレー生協の最後の 3 店舗が閉鎖され、アメリカの生協の一時代は幕を閉じた。(p.161)

この本はアメリカで発行されたものを後で翻訳したものではなく、日生協が要請した書き下ろしであり、理事長、理事、ジェネラル・マネージャー (GM; 経営トップ、非理事で理事会が任命・雇用)、スタッフ、組合員、外部の人たち 18 人の証言の記録である。

「本書はバークレー生協の崩壊物語である。当事の関係者が質直に語り、失敗の原因を探る傷心の書である」(「はじめに」大谷正夫<当時日生協常務理事>)

大谷氏は「1980 年代は生協運動にとって言わば厳しい冬の暗い年代であった。ヨーロッパ大陸では、オランダ、ベルギー、フランス、ドイツと生協運動が次々に崩壊していった苦い経験がある。北アメリカでもカナダのケベック州の生協が倒産した。いずれも激しい小売の競争の中で敗退したということであるが、生協としては、組合員軽視の運営と力量以上の無理をした拡大政策の中でついに消え去ったのである。残念なことに、ICA (国際協同組合同盟)の舞台ではこれらの経験が十分には総括されていない。」と指摘している (p.vii)。

バークレー生協は 1937 年に設立し、1980 年代前半に組合員数 11 万人余、供給高 8300 万ドル超に達したが、その時には既に破綻の途中であった。

「1980 年代後半にはもう再生の目処がつかないのではないかと思われた位、店舗の状況は痛々しかった。」(大谷 p.iii)

最初の赤字は 1971 年に記録している。(表参照)

「(失敗の原因は) 何よりもまず、ベイエリアの小売業の激しい競争が生協の存在を危うくしたことは記憶にとどめねばならない。しかし、筆者たちの描くバークレー生協の内情は想像以上の困難があったことをうかがわせてくれる。まず、理事会内の大きく路線の異なる 2 派の激しい対立である。経営執行部の方針に対立する要素が持ち込

(年)	組合員数(人)	事業高(円)	純剰余(円)	出資金(円)
1970	54,100	34,280,600	396,600	3,912,900
1971	61,400	40,208,800	(73,200)	3,912,100
1972	66,000	41,019,400	(294,300)	3,564,400
1973	71,900	46,465,100	216,700	3,629,000
1974	71,000	57,609,000	785,100	4,063,700
1975	80,500	69,188,900	396,100	4,421,900
1976	86,000	72,575,700	(217,600)	4,477,700
1977	92,200	72,286,800	(359,600)	4,132,700
1978	96,200	75,813,700	(789,900)	3,408,800
1979	98,700	78,513,900	45,400	3,272,100
1980	102,500	83,575,800	762,500	3,935,400
1981	106,800	82,068,700	(1,103,100)	2,823,700
1982	106,411	73,211,000	(865,198)	
1983	114,456	71,459,174	(1,130,690)	
1984	116,232	57,755,600	(81,359)	
1985	83,112	52,281,200	131,800	
1986	84,784	52,746,300	(1,251,200)	
1987	87,076	39,853,100	(1,807,200)	

まれ、具体的にはジェネラル・マネージャーの不安定性を招き、ときには独断先行を生み出した。職員に至っては、戸惑いと理事会や経営執行部の方針に沿って仕事をする上での矛盾が大きくなった。また、拡大、出店、商品政策など多くの方針が組合員には知らされなかった。」（大谷 p.vi）

元『コープ・ニュース』編集者は、①急速出店、組合員非依存、②能力を超えた市場競争、③理事会内の政治衝突、④人口構成の変化、⑤人件費比率、⑥協同組合間協同の崩壊、⑦不運、と崩壊の原因を7つにまとめている（p.33）。消費者運動のリーダー、ラルフ・ネーダー氏もこれを引用している。

## 1. 企業買収による拡大「戦略」 ～組合員の乖離と企業文化の崩壊

「組織が大きくなるに連れ、・・・理事会で、組合員抜きに重大決定する場合が目立ってきた。最初のそういった決定は 1962年に行われた。当時、経営がおもわしくなかったシズ・チェーンの5店（パークレーに3店、他地域に2店）を買収するかどうか理事会が秘密裏に票決したのだ。組合員数は3万人に膨れ上がり、店舗数も2倍になった。しかし一般組合員の運営参加は徐々に低下していった。店舗を買い取る際、多くの職員も一緒に引き取ったが、彼らは協同組合運動を全く知らなかった。

この5店舗のうち利益を生み出したのは1店だけであった。残り4店は足を引っ張るばかりで、赤字決算を何年か続けた後、最終的には売却された。「調子の悪くなった店を買い取り、再生できる魔力を生協は持ち合わせていない」という教訓を学ぶのが余りにも遅すぎたのだ。」（pp.24-25）

1974年に、（組合員組織の弱い）隣町オークランドのメイフェア・チェーンの3店舗を買い取った。サンフランシスコでは、1975年に1店舗獲得したが、地主に攻勢をかけられ1986年に手放した。

「生協の店舗拡大は、経営の正道によらず、救世主的感覚と御都合主義で実施されたというべきだろう。理事会の決定は、計画の善し悪しよりも不動産価値に目を向けてしばしば判断された。」（p.25）

「不動産をめぐる最後の悲惨な決定が下されたのは1984年のことだった。5対4の理事会決定でサンフランシスコ湾対岸にあるマリナー郡の新しい大型店を買収することになった。ところが、利用客には、この優雅な『セイボリーズ』が生協だとはほとんど知られなかったのだ。他店の赤字を取り戻すべく、大きな収益を期待しての進出であったが、その戦略は見事に失敗した。最初から赤字の連続で、撤退までの3年間に累積赤字は200万ドルになった。」（p.30）

この事態を別の執筆者は「生協店舗跡地に、高級化したショッピングセンター『セイボリーズ』が開店し、そこに出店」（p.55）とある。大枠の『赤字製造』では一致しているが、二者の事実認識のずれがある。

「1962年のグローサリー・チェーンを債務ごと買収したことで、当初すべての数値は大

幅に伸びたが、その勢いを維持することはできなかった。1970年代に入って、他の食品チェーン店をさらに買い取ってからは、気球の操縦者が高度の回復めざして砂袋を放り出すように、内部が見直された。」 (pp.38-39)

## 2. 教育の欠如・協同組合原則の軽視 ～運営問題

「バークレー生協のマネージャーの多くと大部分の職員は、『生協で働くこと』と『セーフウェイで働くこと』がどう違うのか、ごくあいまいにしか理解していないのが実態だった。その対極が理事会で、社会問題を論ずるのに熱心の余り、第1の目的が食料品店経営であることを忘れてるように思えることが時々あった。そして、熱心な組合員は生協に全てを要求し、無関心な非組合員は単に便利なスーパー・マーケットを要求した。」 (p.34)

前述の『砂袋を放り出す』一環として、「各店舗に配置されていた教育アシスタント全員を1978年夏に解雇してしまった。代わりに、高額な宣伝媒体を採用したが、結果は悲惨だった。この時点で、バークレー生協は、人と人のふれあいを大切にする伝統的教育を無視し、大規模スーパーの古臭い宣伝に追従した。」 (p.77)

「1970年代後半、バークレー生協は、新店舗やバークレー外の店舗からの赤字増大とともに崩壊し始めた。当時の中道派理事会が採った事態への対応策は教育部門の大幅縮小だった。教育アシスタント全員と、ホーム・エコノミスト（消費者サービス係）9人のうち6人が解雇された。」 (p.29)

「カリフォルニア大学本校を抱えたバークレーという知的な町に育まれて来たバークレー生協であるが、率直に表現するならば、知的分野を葬り去ったのだ。生協店舗を引き続き利用し、生協を再生するためのエネルギーや創造性を持ち合わせていたかもしれない、革新的で有能な多くの人びとを引き付ける能力が生協から失われてしまっていたのだ。」 (p.79)

「『加入の自由』は、思想・信条に無関係に個人が加入できるだけでなく、どんな思想・信条でも包含することも意味している。」 (p.80) 「広い意味での『加入の自由』は、開かれた心を創造し、組織を分裂させてしまうような論争を回避することだ。」 (p.80)

「1970年代半ば頃、バークレー生協の理事選挙は2つの政治グループに分かれ、議会選挙キャンペーンさながらに戦われるようになった。選挙キャンペーンの寄付金を両派が募り、それぞれの候補者へのスポンサーとなった。」 (p.81)

「より保守的なグループは、昔のロッチデール原則の『政治的中立』を持ち出し、社会的諸問題に協同組合が態度を表明することは中立性を危険にさらすことだ、と誤って解釈した。彼らは、この立場を教条的に保持していたため、ロッチデールの先駆者たちが避けようと努めていたはずの狭量さを皮肉にもしめすことになった。急進的グループは、この件について激しく問いただし、敵意をエスレートさせた。」 (p.81)

「こうした議論のやり方は、社会的協調形態としての協同組合に理想を見、大事にしたいと思う人々を遠ざけてしまった。この人たちは、意見の相違を乗り越えて生協は団結を

維持しなければならないと理解しており、不快な討論に参加したことも、ときにはあったのだが。」 (p.81)

### 3. 連帯活動の危機・破綻

カリフォルニアには、バークレー生協を含む約 20 の生協で、カリフォルニア州卸売生協連合会 (AC) を結成していた。この AC の取引高の 65%以上がバークレー生協だった。

バークレー生協が赤字店を閉鎖するに連れて、AC のコープ商品の供給が減少し、AC は財政困難に陥ったのだ。1985 年に、AC の赤字額は 100 万ドルを超えてしまったが、市場は縮小するばかりだった。・・・バークレー生協も財政は極めて困難で、AC に 100 万ドル以上の未払いを抱えていた。」 (pp.30-31)

「致命的な争いは、AC が生協外から新しいジェネラル・マネージャーを雇ったとき起こった。・・・新マネージャーは、バークレー生協の最大の弱点を突き、1986 年のクリスマス・イブ、『今後はすべて現金取引で』と通告したのだ。・・・店からコープ商品が姿を消した。・・・コープ商品が、突然、新しい別ラベル商品に置き換えられた。・・・売上は急降下し二度と回復しなかった。」 (p.31)

当時、バークレー生協は保証金 100 万ドルを AC に預けていたが、仕入れ代金の支払に困ったバークレー生協はこの保証金の取り崩しを提案した。「しかし、AC は、保証金ではなく卸売業への出資と考えていたため、100 万ドルをこす未払い代金を支払うよう主張した。交渉は決裂し、裁判に持ち込まれ、AC の言い分が認められた。・・・(ここに)『協同組合間協同』が完全に崩壊したことを、見苦しくも公にしめすものとなった。」 (p.85)

「1986 年当時、バークレー生協は、投資に見合う収入を得られないでいた。・・・AC との関係は険悪で、裁判になったが、バークレー生協が敗訴し、唯一のハードウェア・ストア (家電・園芸・大工機械店) を売却しなければならなかった。」 (p.129)

「激しい反目により、わずかに残っていた士気も消え失せた。バークレー生協と AC との交渉は、憎悪の表明へと急速に変わっていった。自由に通行できた一つ屋根の下の本部内に壁を作る工事が突然始まり、2 つの生協を隔絶した。コープのロゴ所有権を AC が主張して法的行動に訴えたため、『コープ・ニュース』の一面を長い間飾って来た『ツイン・パイン』マークが姿を消した。」 (p.31)



### 4. 崩壊から再生へ～包括的に

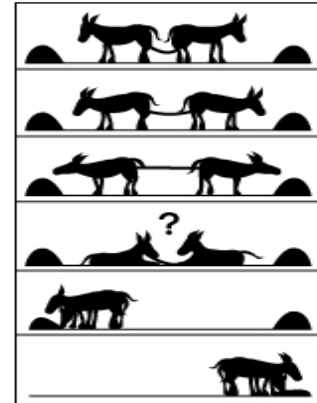
「いかなる生協事業にとっても、経済の公正なあり方を総合的に示す哲学が必要だ。その哲学は、経済が果たすべき様々な役割を評価すると共に、事業上の価値だけでなく、その他の社会的価値、例えば環境や清潔な政治などを短期・長期的に重視している。こうした哲学で組合員を教育し、議論し、磨いていけば、使命感が芽生え、なぜ金銭だけでなく

時間も生協運動に投じるべきなのか理解できるようになる。『Making Change?』は、ヨーロッパの生協が成功したものの、なぜ活力を失い崩壊するに至ったかを分析しているが、そこでも、組合員教育制度の中に哲学教育が欠けていたため、多くの組合員が離反し、競争相手に同化してしまった、と結論している。(ラルフ・ネーダー ; p.3)

「どんな目標でも一致してやればパークレー生協を救えたかもしれないが、それがなかったのだ。口やかましい活動家の圧力に対抗するだけでなく、組織の存在意義をはっきりさせるために必要だったのだ。理事会、経営執行部、職員、組合員というあらゆるレベルで生協の価値についての確固とした合意が必要だったが、それがなかったのだ。 (p.68)

「日本の生協は賀川の理想主義に基づき、協同と平和、愛に焦点を合わせている。・・協同組合運動によって平和が達成され維持できるという賀川の教えを・・」 (p.157)

「『どんな代価を払おうと赤字だけは出してはならない』。わがアメリカの生協が、簡単なこの原則を頭に叩き込んでくれたらどんなに良いだろう。だが、アメリカでは、棚卸しをしない、予算に従わない、資金繰りへの配慮不足など、不徹底な姿勢のために、一大事に見舞われそうになることが余りにも多い。」 (p.157)



## 【付録 1】 ドルトムント生協の倒産

ドイツのナールブルク大学ハンス・H・ミュンクナー教授は、コープさっぽろに匹敵する規模のドルトムント生協の倒産の事例を分析し、コーポレート・ガバナンス改善のための提言をした。氏は報告の中で、「ビジョンが無いこと、経営陣が将来進むべき方向感の欠如、困難に際しての対処能力の欠如は、変化する環境や協同組合の発展にとって不利と思われる状況に直面する多くの協同組合を脅かしている。重要な問題は、協同組合におけるガバナンスの問題だけでなく、現代における協同組合の存在理由の問題である。それは明確な特性と独自のコーポレート・アイデンティティの欠如である。」(生協総研レポート No. 22 「ドイツとイタリアの協同組合のガバナンス」 p. 9) との指摘をしている。

## 【付録 2】 バルベリーニ前 ICA 会長

レイドローは、もし協同組合原則が無視されるならば、協同組合の形態は生き残るかもしれないが、それはそう長くはなく、遅かれ早かれ消滅を運命づけられると警告したのです。これはドイツの Coop AG やフィンランドの ETA のケースなど、多くのケースに対する預言者の主張でした。(Ivano Barberini, “How The Bumblebee Flies”, pp.50-51, 2009)