

宮城県民生活協同組合初代専務理事
みやぎ生活協同組合初代専務理事

内館 晟

道なき地上を歩き、求めた
生協運動という希望

【うちたて あきら】

-
- 1938(昭和13)年 茨城県に生まれる
 - 1962(昭和37)年 東北大学生活協同組合専務理事
 - 1970(昭和45)年 宮城県民生活協同組合初代専務理事
 - 1982(昭和57)年 みやぎ生活協同組合初代専務理事
 - 1990(平成2)年 日本生活協同組合連合会専務理事
 - 1998(平成10)年 生活協同組合市民生協コープさっぽろ
理事長
 - 2005(平成17)年 10月13日死去

宮城の主婦層を中心に地域生協をつくる

一九七〇（昭和四五）年四月五日、薄曇りの、まだ寒さが残る日曜日。仙石線多賀城駅の近くに、二〇〇坪の売り場面積を持つスーパーマーケットがオープンした。宮城県民生活協同組合（以下県民生協）の第一号店、多賀城店だ。

店内では、この日に向けて厳しい学習と訓練を積んできた若い職員たちが、外の寒さを吹き飛ばすように元氣よく組合員を迎えた。職員も多くは大学生協の出身者で、ある者は前職を退き、ある者は卒業後の進路を変えて消費者生協という未踏の地に飛び込んだ。みな若く、無から有を生み出すエネルギーに満ち溢れていた。朝から夕まで息つく暇もなく働き、夜は清掃と品出しを終えたあと反省会で酒を酌み交わしながら夢を語り合った。

職員数一〇数人、組合員数約二〇〇〇人から始まったこの組織が、やがて全国でも有数の生協に育つことを、このときどれだけの人が予測できただろう。

県民生協は、東北大学消費生活協同組合（以下東北大生協）の「地域生協設立構想」から生まれた。

それを率いたのが東北大生協専務理事を務めていた内館晟だ。

昭和三〇年代、大学生協の活動家たちは、運動の拡大・発展をめざし、地域生協の設立活動に乗り出す。当時の生協運動は労働組合主導型の職域生協が主流で、消費者

主体型の地域生協は、規模・活動で抜きんでいた神戸のほかには福島、鶴岡などごく一部にだけあった。大学生協の地域化戦略はそうした地図に風穴を開けるものだった。他大学との連携のなかで地域化の動きを知った内館は、「消費生活は地域の主婦によって営まれている、宮城の主婦層を中心に地域生協をつくろう」と考え、準備に取り掛かった。

一〇巻もの『ビッグストアへの道』を丸暗記

内館は、大学生協で累積赤字の克服や雇用問題など経営の修羅場をくぐり抜けていた。弘前大学、秋田大学、山形大学、岩手大学の大学生協設立支援や、教職員を含む全学的な生協への組織再編で存分に指導力を発揮するなど経験も積んでいた。

しかし大学生協と地域生協では社会に対する影響も求められる能力も違う。消費者の役に立つには、どのような事業形態が望ましいのか、準備を進める仲間たちと議論を重ねた。

他大学生協がつくった地域生協の多くは、利益を出しやすく組合員が事業に参加しやすい共同購入路線を採っている。だがそれで組合員のためになるのか。店舗なら組合員がいつでも自分の都合の良いときに、ほしいものを買える。生鮮食品から日用品まで豊富に大量に商品を提供できる。一般の小売業と競争していくことになるが、組

合員の利益に適うのは店舗事業だ。ただ共同購入には生協独自の良さがあるので、店舗七・共同購入三の割合がよいだろう。

内館たちはそう判断し、店舗を事業の主軸に据える。

当時流通業の先端はアメリカだった。内館は、アメリカの最新のチェーンストア理論を紹介した渥美俊一の『ビッグストアへの道』に着目する。最新の流通理論を習得するため、大学生協のなかから精鋭を選んで、一〇巻にもおよび『ビッグストアへの道』を丸暗記させることから始めた。暗記が終わるとテストを実施し、落第者には再試を言い渡した。合格するまでテストは続いた。悲鳴をあげる者もいたが、内館は妥協しなかった。そうして一回一泊二日の合宿を繰り返してテキストを確実に一冊ずつ消化し、全員が宮城県内一の流通業になる〴〵という高い意志を共有していった。

組合員から支持された安全・安心な食品の提供

内館とともに、東北大片平北門食堂の地域生協設立準備事務局に詰め、多賀城店開店に向けて走り回ったのが、釜范勝宏だ。店舗の用地探しから始まり、農水産物卸商など取引先の新規開拓、組合員加入活動と苦労の連続だった。釜范たちは、訪問販売や宗教の勧誘と間違われながらも一日一〇名獲得を目標に歩き回り、ようやく二〇〇〇人の組合員を獲得した。「私を含めみんなは、仕事はきつかったが（超長時間勤務

の上に残業手当はゼロ）労働することは楽しかった。何しろ我々には夢があった。」と、釜范は追想文集『内館晟さんを偲んで』につづっている。

多賀城店は数カ月で軌道に乗り、初年度から黒字を計上した。内館は「ひとつずつ店舗を黒字にし、人が育つてから次の店を出していく」ことを出店の方針に、八木山店、南小泉店、西多賀店と一年ごとに店を増やしていった。みな、創業メンバーと同様に『ビッグストアへの道』を徹底的に頭に叩き込み、現場で技術訓練を積んで新店に参加した。店舗の建設資金も二号店からはすべて自前で用意した。

県民生協が誕生したころ、食品の安全性が大きな社会問題になっていた。消費者のあいだに高まる食への不安や不満に対し、生協は「安全・安心な食べ物」を提供することに徹底してこだわった。有害な食品添加物を排除・削減する運動や有機リン系の農薬を使用しない農産物の生産、生産者と消費者の連携による産直活動など独自の取り組みを進め、組合員の支持と信頼を集めた。

一方、店舗戦略では「店舗の標準化」に最大の力を注いだ。とくに組合員の食生活のニーズを満たす適正規模の売り場面積をつくり、運営していくことを重点課題にして取り組んだ。競争力を持つ業態がスーパーマーケットからSSMと呼ばれるスーパーマーケットへ、さらにショッピングセンターへと多様化していくなかで、県民生協の売り場面積も二〇〇坪から四五〇坪、六〇〇坪と変わっていった。そこにどの商品をどのような構成で並べていくか、競合店とどう差別化を図っていくか。内

館は、標準化の業務を誰でもできるように独自の仕組みをつくりあげ、組合員の支持を得る売り場づくりや労働生産性の向上を実現した。

また共同購入事業では、店舗利用者に共同購入の利用を積極的に奨める戦略をとった。店舗・共同購入どちらも利用する組合員は利用高が大きく、両事業のコアカスタマーとなって県民生協を支えた。

こうしたさまざまな事業戦略が県民生協を押し上げるエンジンとなり、順調に組合員数も業績も伸ばしていったのである。

二つの生協の合併で誕生した「みやぎ生協」

宮城県内には、県民生協の前に、セルフサービス方式の店をオープンしていた生協があった。宮城県学校生活協同組合（以下学校生協）だ。学校生協は教職員を組合員とする職域生協だったが、住民を組合員に店舗展開を図っていた。県民生協は後発だったが、創立以来単年度での赤字を記録することなく組合員への配当も続けながら店舗数を増やしていた。生協は県域による事業展開の制約を受けている。遅かれ早かれ学校生協店舗との競合は必至だった。

当時学校生協では西條典雄専務理事が采配を振っていた。

「内館くんとは、多賀城店をつくったところに初めて話をしたが、若いながらもなかな

か大した男だと思っていたんだ」

ふたりは腹を割って両生協の方針を話し合う。最初は国道四五号線を境に商圈を分けることも検討したが、組合員から見ればどちらも「生協」の看板を掲げた店であることに変わりはない。

そもそも生協の理念は同じなのだから、組織を統一して生協運動を進めていくべきではないか。統合による組織の拡大は経済的合理性から言っても正しく、一般の小売業との競争に打ち勝つていく力にもなるだろう。内館の「学校生協と県民生協は将来対等な立場で合併し、地域生協として再出発する」という提案に、西條も同意する。

しかし課題はあった。学校生協は戦後の生協法誕生とほぼ同時期に発足した組織で、県民生協より歴史が古い。組合員たちが快く賛成してくれるか。懸念を口にする内館に西條は一言「大丈夫、説得する自信はある」と答える。

こうして合併案は受け入れられ、六年計画で統合が進められることになった。

とはいえ組織の体質も職員の意識も違う。統合しやすいところから着手していくことにし、最初の二年で商品を中心とする取引を統一。次の二年で地域の運営部門、翌年に経理部門、最期に組合員組織を統一した。

学校生協の教職員向け営業活動は、地域の組合員を対象にした共同購入システムに統合することにした。

店舗事業の統一では、県民生協が磨き上げた「店舗標準化」の原則を貫いた。三〇

○坪の店であれば肉は八本、魚は一〇本のケースをどこの店も同じように並べ、効率化を図る。両生協の職員同士が顔を突き合わせながら「店舗標準化」のルールに沿って、売り場をつくっていくことで、合併に向けた気運も高まっていった。

昭和五七年三月二三日、両生協合併によってみやぎ生協設立。それは宮城県内ナンバーワンの小売業の誕生でもあった。

日専連仙台台会との業務提携

新生みやぎ生協は、西條が理事長として行政など外部機関との折衝を担当し、内館が専務理事として経営を見ることになった。

「生協に対する行政の見方を、信頼される組織へと変えていきたい。組合員の力を結集して取引量を拡大し、商社から見ても魅力ある組織をつくる、生協の考え方を形にした商品をつくっていく」。ふたりでそんな話をしたと、西條は懐かしむ。

そんななか喫緊の経営課題となったのが、地元中小小売事業者との関係づくりだった。大規模店舗法の規制強化や員外利用禁止などで、生協は地元の商店会からたびたび厳しい注文を受けていた。一部では出店反対運動も起きていた。

打開の方法はあるか……。内館は、何か政策を打ち出していくとき、課題について幹部に語りかけ、意見を聴きながら自分の考えをまとめ上げるのを常としていた。

このときも、商品部長を務めていた池上武を呼んで問いかけている。「地域社会を動かしているのは、農村部なら農協だ。では都市部はどこだろう」。

連携相手を想定しての質問だった。みやぎ生協は産直活動で角田市農協や田尻町農協と関係を築き上げていたが、都市部の団体とはまだパイプが無い。

「都市部は商店会だと思う」と内館は言う。商店会と生協は商売上のライバルだ。内館の意表を突く発想に、池上は驚く。

真意はこうだった。「商店会の人たちはさまざまなお祭りを催したり、町内会の役に就いて地域社会を担っている。生協が今後も地域で活動していくためには、こういう人たちと手を組んでいくべきではないか」。

昭和五九年、みやぎ生協は仙台の商業界に大きな影響力を持つ日専連仙台会と業務提携を果たす。共用カードの発行のほか消費税増税反対運動でも協同で取り組むことを決め、地域経済界に大きなインパクトを与えた。

経営再建の道すじをつけ仙台に戻る

一九九〇（平成二）年、内館は請われて日本生活協同組合連合会（以下日本生協連）の専務理事に就任する。県民生協を設立してちょうど二〇年目だった。

みやぎ生協の経営を後進に譲り、内館は日本生協連で商品事業の改革、共済事業の

拡大・推進に取り組む。全国生協の組合員数は順調に増加し、二〇〇〇万人に届こうとしていた。しかし単協の一つひとつを見ればさまざまな問題を抱えていることも事実だった。とくに北海道はバブル経済崩壊の影響もあり、コープさっぽろや釧路市民生協などの経営破たんが表面化していた。日本生協連はコープさっぽろに一〇〇億円の資金支援を決定、内館が常勤の理事長として経営再建の指揮を執ることになった。

平成一〇年、北海道に渡った内館を待っていたのは、資金繰りがつかず支払い日には一万円札を主要店舗から集めなければならないという、まさに瀕死の状況に陥ったコープさっぽろの姿だった。就任半年後には実質四〇〇億円を超える累積赤字が判明。内館は再建に向けて次々と改革を断行していった。店舗は小型店を中心に最大時の半数まで減らし、大型店で自営していた非食品部門はテナント化。赤字を出し続けていた子会社などの不採算事業は切り捨て、協同購入と共済事業を強化した。さらに労働組合の同意を得て正規職員・パート職員の大規模な削減と残った職員の給与削減を実施し、職員を労働の評価に応じて処遇する制度を導入した。

一方、一〇〇カ所を超える事業所に最低二回は足を運び、職員や地域の組合員と話し合う機会を持った。ある職員は「取引先に挨拶をして回る内館さんの姿に感激した。この人についていければ、と思った」と語り、またある職員は「赤字店舗のことなど職員が思っても言えなかったことを内館さんが言ってくれた」と感謝した。

東北大生協時代からずっと内館と歩みをともしてきた池上武は、「みんな内館さ

んに附いていったのは、彼の言っていることが正しいというほかに、公平で私心のない人だったから」と言う。「みんなが考えていることに思いを巡らせながら、次にやることを考えていく人だった」とも。それは東北大生協、県民生協、みやぎ生協、日本生協連、コープさっぽろと仕事の間は変わっても、変わらずに持ち続けた芯のようなものだったに違いない。

平成一五年、内館はコープさっぽろグループ全体での黒字決算と累積損失の減少を見届けて理事長を退任する。病を抱えながらも全精力を傾けて取り組んだこの仕事の間、内館の生協人生の総仕上げになった。

内館は、晩年に著した『私家版 私の履歴書』に、身分差別の不条理と悲哀、そして希望を描いた魯迅の短編小説『故郷』の一節を引用している。

―思うに、希望とは、もともとあるものだともいえぬし、ないものだともいえない。それは地上の道のようなものである。もともと地上に道はない。歩く人が多くなれば、それが道になるのだ。―

仙台に戻った内館は闘病を続けながらもスポーツや映画、音楽、旅行を楽しみ、読書をして過ごした。住まいの近くに残る景色に大学時代の思い出をよみがえらせ、夫人に話して聞かせることもあった。穏やかで静かな日々であったことだろう。

平成一七年一〇月一三日、永眠。六七歳の若さだった。