

# 小売業者と生活協同組合の対話としての競争

Competition as a dialogue between retailers and consumers co-operatives

ダイエーと灘神戸生活協同組合の事例を中心にして

Sample cases of Daiei and Consumers Co-operative Nada-Kobe

## (要約)

本稿は、昭和30年代に全国的に興隆したスーパーマーケットと地域に根ざした生活協同組合の競争を通じての相互学習過程の研究である。

神戸市で育ち、日本を代表する総合スーパーとなったダイエーと、同じく日本を代表する生協となった灘神戸生活協同組合(現コープこうべ)が、競争により互いの事業を進化させるプロセスを明らかにする。

キーワード：灘神戸生活協同組合、ダイエー、競争、動的相互作用

流通科学大学 (University of Marketing and Distribution Sciences)

商学部非常勤講師 (Part-time Lecturer of Faculty of Commerce)

元岡俊一 (Shunichi Motooka)

## ．はじめに - 理論的な問題提起

競争という概念は、歴史的に見て、どのような意味を持っていたのか。

60年以上前、オーストラリア学派のミーゼスの影響を受け自由主義者となったハイエクは、「競争の意味」と題する試論で、当時の経済学者たちの競争に対する理解を、「いわゆる『完全競争』の理論が現実の生活における競争の有用性を判定するための適切なモデルを与えており、かつ現実の競争が『完全競争』から離れる程度に応じて、現実の競争は望ましくないものであり、有害でさえあるというふうに一般的に思われている」と皮肉っている（F. Hayek 1949, 77-78 頁）。

ハイエクは、競争の性質についても触れ、「競争はその性質からして、静態的分析の基礎にある想定によって、本質的特徴が追い払われてしまうような動態的過程である」と持論を展開している。ハイエクによると、競争とは、「本質的に意見形成の過程」であり、「人びとが、いろいろな可能性について、現に知っているだけのことを知るのは競争のおかげ」である（同上 98 頁）。ハイエクは、「競う」という動詞をわざわざ使って、競争によって得られる知識の重要性について示唆しているのである。

ハイエクの主張を踏まえ、石井等（2004）は、競争には、「『構造としての競争』と『プロセスとしての競争』」の2つの側面があることを明らかにしている。石井等によると、「構造としての競争」とは、産業の枠組みを固定的な前提と見なすことで、競争状態と企業の成果や行動の間に一定の関係を見出そうとする側面である。一方で、「プロセスとしての競争」とは、企業間の競争には新たな情報や知識を生み出す働きがあり、この知識創造のプロセスとして競争をとらえたものである（石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎編 2004, 235 頁, 295-296 頁）。これこそ、ハイエクのいう競争の「本質的特徴」であろう。

石井等（2004）は、さらに、「プロセスとしての競争」は事業の定義を磨き上げるプロセスとなると指摘している。企業は、他社との競争を通じて、独自の経営資源や能力を新たに発見していく。そして、この発見を取り込んでいくことで、事業の定義は磨き上げられたり、組み替えられたりする（同上、206 頁）というのである。

事業の定義を磨き上げる「プロセスとしての競争」を「対話としての競争」と捉える研究もある。カシオとシャープの電卓の製品戦略を分析した沼上等<sup>1</sup>は、両者間の競争が、戦略策定者の思考の枠組みに、まるで対話をするかのように相互に影響を与えること、そして、戦略策定者にとって競争のもつ動的相互作用が有効であることを明らかにしている（沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永 1998, 112-135 頁）。

本稿は、メーカーの事例で明らかにされた「対話としての競争」という概念が、小売業の分野では、どのような様相を見せるのか、事例研究を通じて明らかにすることを目的としている。本稿では、沼上の研究と同じように、「戦略策定者たちが、競争の過程で、何を考え、何を発見し、何を学んでいったのか」（同上 1998）という点に注目して事例を分析したい。

## ．事例の概要 - 小売業者と生活協同組合の競争

本稿で分析する事例は、地域における小売業者と生活協同組合の競争である。この事例を取り上げた理由は、戦後日本の流通近代化の源流には、資本の論理を掲げる小売業者と、協同の論理を掲げる生活協同組合<sup>2</sup>(以下、生協と略)との互いの存在意義をかけた競争と学習のプロセスがあったことによる。

その象徴と言えるのが、昭和32年1月23日から3日間、鳥取県米子市で開催された全国小売業経営者会議である。公開経営指導協会(1981)の「日本小売業運動史(戦後編)」によると、主催者は公開経営指導協会の喜多村実であり、全国から350名の小売業経営者の参加申し込みがあったという。同運動史から当時の状況を要約してみよう。

鳥取県米子市の西部生協は、昭和26年に専務理事に就任した高橋要三郎の指導の下で、自己の店舗(売場面積1485㎡)を持ち本格的店舗販売に乗り出した。供給高は昭和26年の2千万円から昭和31年には4億円を超えた。この発展は、地元の小売業、青果食品関係者に最も大きい影響を与え、同市の商業界では生協対策が大きな課題となった(公開経営指導協会1981、205-216頁)という。

米子商工会議所は、西部生協の成長要因を、消費者主義を標榜し、常に消費者会議を通じて消費者の意向を取り入れ、良品廉価を徹底している点にあると分析した(同上、211頁)。当時の小売業者にとって、のちのスーパーチェーンの経営戦略を先取りしたかのような西部生協の経営は大きな刺激となった(同上、234頁)。

会議の2日目には、九州の小倉市で丸和フードセンター(売場面積396㎡)を営む吉田日出男が、セルフサービス方式を取り入れ省力化し、高い販売効率を上げ、スーパーマーケット経営を成功させたことを淡々と語った。米子市の生々しい現実を痛いほど見せつけられた後だけに、吉田の話は全国の小売業経営者を興奮させた(同上、244頁)という。

この生協対策会議を契機として、皮肉なことだが西部生協内部の政治闘争で高橋専務理事は解任され革新的生協経営の芽のひとつは消えた。一方、小売業者の側では、丸和フードセンターの吉田の指導を受けながら先進的な小売業経営者たちが「主婦の店」<sup>3</sup>という名のスーパーマーケットを大垣(岐阜県)、三沢(青森県)、小倉(福岡県)を初め各地に展開していった。それは、まるで運動のように拡がっていった(同上、244-245頁)という。

ダイエー創業者である中内功も、吉田の承諾を得て「主婦の店ダイエー」の1号店を、昭和32年9月、大阪の京阪電車・千林駅前に開店した(流通科学大学2006、120-122頁)。

本稿の目的は、このような昭和30年代初頭のスーパーマーケットの興隆が地域の生協にどのような影響を与え、逆に生協の進化がスーパーマーケットにどのような影響を与えたか、両者間の競争を通じての対話の様相による動的相互作用を明らかにすることである。

研究地域として神戸市を選んだ。その理由の第1は、奇しくも神戸市から日本のスーパー業界を代表するダイエーという企業と、日本の生活協同組合を代表する灘神戸生協(現コープこうべ)という組合が生まれたことからである。第2に、それがたんなる偶然という

だけでなく、両者は互いに直接の競争相手として強く意識し合い、そして互いの個性を磨いていった経緯があったからである。

研究期間は昭和30年代前半から昭和40年代半ばとした。この期間が、両者の事業が劇的に進展する時期にあたっているからである。昭和33年12月、主婦の店ダイエーが神戸市三宮に2号店を開店した。ここから、両者の競争の幕は切って落とされた。この店の安売りは、灘神戸生協に、どのような影響を与えたのか。また、昭和42年には神戸市住吉において両者が直接対決し、さらに昭和45年にはダイエーが神戸市に小型店を重点的に展開することになるのだが、この時、両組織の戦略策定者は、どういう思惑の下に、どういう行動をとったのか。それらの状況を、両組織の組合史や社史の他に、機関紙や社内報などの内部資料を使って詳しく描いた上で、両組織の戦略策定者が、競争から何を学習したのかを明らかにしていきたい。

## ・事例の分析 - ダイエーの神戸市三宮への進出と灘神戸生協の対応

### 1. 神戸市三宮にダイエー進出

ダイエーの中内は、昭和32年9月、大阪の京阪電車・千林駅前に、主婦の店ダイエーの1号店を開店した。29坪の小さな店である。取扱商品は、薬・化粧品が主体であり、それらの商品を定価の2～3割引で販売していた。当初、順調だった売上は3軒隣の京阪薬品との競争により激減したが、苦しい時に始めたバラ菓子の計り売りが大当たりして店は勢いを取り戻した（ダイエー社史編纂室1992、15-21頁）。

ダイエーは、その勢いをもって、翌昭和33年12月に2号店を神戸市三宮に開店した。店の広さと取扱商品は1号店と大差はなかった。店は通称ジャンジャン横丁と呼ばれる盛り場であり、あまり女性が近寄れるような場所ではなかった。しかし、日中は安さを求める主婦が詰めかけた。商品は売れに売れたが、この店は手狭だったため閉鎖し、翌昭和34年4月、京町筋に店を移転した。新しい店の売場面積は330㎡である（ダイエー社史編纂室1992、24-30頁）。

この店は、昭和34年4月26日の神戸新聞に写真入りで紹介された。

記事の見出しは、「センター街のド真中で、実用品のダンピング、スーパーマーケット進出」と物々しい。記事の中にダイエー側のコメントが掲載されている。その内容は「スーパーマーケットは全部セルフサービスなので人件費が削減でき、値段も市価より3割ぐらい安くなる。神戸を中心に加古川から尼崎までの客を対象にする。値段を安く、よい品を提供することは商人の使命なので、自信をもってスーパーマーケット方式を進めていく」（神戸新聞1959.4.26）と力強い。

「ダイエーグループ年表」によると、この店から衣料品や日用品の取り扱いが始まった。同年6月には売場が拡大され、牛肉の取り扱いも始まった。ダイエーは、この後、昭和34年～36年にかけて、三宮で2号店の面積を拡大し、3号店を新たに開店した。それで

も、消費ブームに沸く消費者の需要に応じきれず、昭和38年7月には、地下1階地上7階のダイエービルを建てた。売場面積は5600㎡を超えた。この店は、SSDDS（セルフサービス・ディスカウント・デパートメントストア）と呼ばれ、食料品、衣料品、電気器具・日用雑貨を揃えた総合スーパーとなった（流通科学大学2003、1-10頁）。

中内は、「売れるものは何でも売っていこうというスクランブルド・マーチャング」(ダイエー資料1964、10頁)で、三宮において店舗数、店舗面積を拡大し、取扱商品を次々に増やし、SSDDSをつくりあげた。それが大成功し、そのモデルをもって全国展開し、昭和47年には三越百貨店を抜き日本一の小売業売上高を達成することになる。

## 2. 灘神戸生協の対応

安売りを武器に三宮に華々しくデビューしたダイエーを、灘神戸生協の人々は、どう見ていたのか。昭和21年に入所し、のちに8代目の組合長として生協の変革に取り組んだ高村勲は、「小売業界の変化が活発化して流通革命だと肌で感じたのは、昭和33年にダイエー三宮店が開いた時だ」と当時を振り返っている（長門毅1991、101頁）。

高村は生協の構造的な問題についても触れている。「当時は、供給高の約8割を支部（ご用聞きの拠点）が占めていて、店は支部に付属するものだった。しかし、ご用聞きには限界も見えていた。家庭係1人当たりの供給高は約40万円で、セルフサービス店の60万円に比べると効率も悪く、経費もかかる。マンパワーに頼る御用聞き制度だけでは限界も見えていたし、スーパーには対抗できないと考え始めていた」と（長門1991、100頁）。

高村のような専従の従業員だけでなく、出資者である組合員の代表である総代も年1回の総代会で意見を言う。昭和34年5月17日、第10回総代会の席上、総代の1人が手を上げ、ダイエーに対する意見を述べた。

「ダイエーは、えらく安い。利潤を排して組合員に品物を提供する生協の品が、どうしてダイエーより高いのか」。何人かの総代が、続いて同じような発言をし、生協の姿勢を責めた（灘神戸生活協同組合・毎日新聞社神戸支局1981、19頁）という。

総代の発言を受けて、当時のトップである田中俊介組合長は、総代会において、「組合独自の生協学校において、精神教育と並んで、スーパーマーケット、セルフサービスの技術も研究を重ねていく」（灘生協資料1959、1頁）と強調した。

田中は、総代会の1ヵ月前の同年5月、先手を打って、スーパーマーケット、セルフサービスの技術を研究するために店舗経営部という組織を新設し、春木明弘を部長に、高村勲を部長代理に任命していた（灘神戸生活協同組合・毎日新聞社神戸支局1981、19頁）。

幹部教育だけでなく組合員の意識改革も必要である。翌昭和35年の総代会で、田中組合長は、「小売業界は激しい競争の渦の中にあり、その渦から組合も逃れることはできない。スーパーマーケット等の近代経営も続出している。その間にあって経営をどう進めていくかは当面の問題である」（灘生協資料1960、1頁）という厳しい現状認識を示した。

同年、この意識改革を後押しするかのようになり、高村が、情報収集による研究の成果を、日本生協連合会 の第 3 回生協学校ゼミナールで報告している。その報告の中で、高村は、「今日の課題であるスーパーマーケットに対する本格的な対策は、自らスーパーマーケット以上の高性能店舗を持つことである」(高村勲 1993、336 頁)と強調している。

機は熟し、翌昭和 36 年は、大変革の年となった。田中組合長はこの年の総代会で、「ご用聞き一辺倒の供給事業ではなくて、組合員の要求と従業員の労務面を考慮して、店舗においては新様式のスーパーマーケット方式を採用し、それによって、スーパーマーケットによる店舗での廉価販売と、家庭係による行き届いたサービス(ご用聞き)の両者を併用し、独自の態勢を取りたい」(灘生協資料 1961、1 頁)と発言した。

灘神戸生協の「組合史」によれば、昭和 36 年 2 月に芦屋フードセンターが大改造され、第 1 号のくみあいマーケットが開店した。同年 5 月、住吉の本部会館 1・2 階(1013 m<sup>2</sup>)がくみあいマーケットとして開店した。入口と出口に自動ドアをとりつけ、「くみあいマーケット」という独特の書体の看板もつけた(灘神戸生活協同組合 1971、80 頁)という。

店舗経営部の春木部長は、くみあいマーケットの店づくりは、「生協らしい店の完成を目標」(灘神戸生協資料 1962、1 頁)として行われたと語っている。

春木のいう生協らしい店とは、「労力が多く、収益の少ない生鮮食品は取り扱わなかったり、その数を少なくして、特定の有名品を原価販売したりして消費者の目をごまかして、収益性の多い家庭器具とか、衣料品、装飾品とかに力を入れている店ではない」(灘神戸生協資料 1962、1 頁)。「生鮮食品を中心とした生活必需品を、いいものをあくまでも安くということを追求していく」(灘神戸生協資料 1963、2 頁)店をつくらうというのである。

このような店づくりの考え方を基に、チェーン化が急ピッチで進められた。昭和 37 年に山手センター、岡本店、甲子園口店、高丸店が開店した。昭和 38 年には、西宮北口店、仁川店、新芦屋店(1222 m<sup>2</sup>)、昭和 39 年には夙川店、青谷店、塩屋店、六甲店、昭和 40 年には伊丹店、須磨店が開店した。5 年でくみあいマーケットは 15 店舗に増加し、支部は 21 カ所となった。(灘神戸生協資料 1965、3 頁)。

このような急ピッチな出店に対して、内部で反対意見はなかったのか。

高村が、当時の内部事情を、次のように語っている。

「支部と店舗の間でいろいろ対立がありました。陸軍と海軍と言われた」

「店舗というのは採算的によくなかったから、つくればつくるほどリスクはあった。従来 of 支部体制のままなら安定した経営を続けられるのに、なんでそういうリスクとるのかという声が内部にもあった」(高村 1984、182 頁)と。

支部と店の一番の対立点は、価格の差である。春木は、「セルフサービスの店では、自分で店へ来て、自分で商品を選んで、勘定して、もって変えるのが原則である。店ではスーパーや市場に負けない価格を打ち出している。支部の場合は、買物に不便な所へでも、ご用聞きに伺って、商品を届ける。当然、価格は違うべきである。ところが、同じ生協であ

りながら、なぜ店舗と支部で値段が違うのかというお叱言が組合員から出た。支部の方からも、あまり安く売ってもらっては困るという抵抗があった。最初は、お客さんの取り合いもあった」(灘神戸生協資料 1963、2頁)と。

支部と店の内部対立は激しかったが、幸いだったのは支部と店の両方の供給高が伸びたことだ。春木は、「芦屋にしても住吉にしても、どこをとっても、くみあいマーケットができた支部の供給高もけっして減っていない。立派なスーパーができたことで、生協への信頼が高まり、それが支部の供給活動にも反映してきている。くみあいマーケットと支部はけっして競合関係にはない」(灘神戸生協資料 1963、2頁)と語っている。

組織内部での力関係は別にして、数字で見る限り支部と店舗の供給高は昭和40年に初めて逆転した。供給高116億円の内、くみあいマーケットの供給高が57%、支部(ご用聞き)が47%(灘神戸生活協同組合 1971、146頁)となったのである。

伸張の著しい、くみあいマーケットだが、実際の店づくりは、どのように行われていたのだろう。小売業者が経営するスーパーマーケットと最も違う点は、出資者である組合員の意見が反映される点である。春木は、「くみあいマーケットは組合員の手によって運営されることが最も願わしいことであり、利用組合員の中より店舗協力懇談会を開いているので組合員の声が忠実に経営に反映されていく」(灘生協資料 1961、1頁)と語っている。

店舗経営部課長の高村は住吉店店長を兼務しており、住吉店を実験店にして、閉店後に店の従業員を集め勉強会を始めた(高村 1984、92-93頁)という。それは「高村学校」と呼ばれ、そこでは、組合員であるお客様を先生にして、来る日も来る日も、くみあいマーケットのあり方について学習が続けられた。

「この店は私たちの店」を合言葉に、専従の職員と買物にくる組合員とが一体となって働く。小売業者の経営するスーパーマーケットとは、店づくりに対する切実感が違う。組合員から、「自分たちの生活の砦ができた」「この店をもっとよい店に育てていこう」(灘生協資料 1961、1頁)という声が出てくるのは生協ならではと思われる。

### 3. ダイエーと灘神戸生協の直接対決

昭和42年4月27日、灘神戸生協の本拠地である神戸市灘区に、ダイエー住吉店が開店した。灘神戸生協の店舗とは駅をはさみ400mの距離である。住吉店はダイエーにとっては25店目の店で、兵庫県下では10店目の店である(流通科学大学 2003、1-10頁)。

ダイエーの「社内報」によると、商品構成は、食料品、日用品、化粧品、薬品、衣料品(肌着のみ)である。開店当初は、灘生協、市場が定休日だったこともあり、開店を待つ行列は3000名ぐらいたった(ダイエー資料 1967-、27頁)という。

当時、店の前に20数台が入る駐車場があるのは住吉店だけであった。土曜日・日曜日には350台の車客がある。買物金額は3000円を越すこともざらにあり、レシートの長さが30cmくらいのもものしばしばあった(ダイエー資料 1967-、60頁)という。

ダイエー住吉店については、「1485㎡を売場にあてている（瀬神戸生協の住吉店の約1.5倍）」「チラシ宣伝のみでハデな宣伝はせず静かな商戦を続けており、開店1ヵ月の営業成績は、日商で300万円強、月商1億円と、予想以上の成果をあげ、今後も大いに期待されている」（スーパーマーケット速報1967.6.3）という報道が残っている。

では、ダイエーを迎え撃つ瀬神戸生協の反応はどうだったのか。

瀬神戸生協の「70年史」には、「瀬神戸生協と互角に戦えば全国制覇が可能だとの意気込みでダイエーが乗り込んでくる」「瀬神戸生協にとっては、初めての本格的競合であり、前代未聞の危機だとダイエー進出を受け止めた。店と店のエリア競争という次元を超えた激しい企業間競争になるだろうとの緊迫した空気が流れた（生活協同組合コープこうべ1991、111頁）」とある。

生協側からはダイエー以上の危機感が伝わってくる。昭和41年の組織変更で九州、関東、阪神という3地区本部制を敷いて（ダイエー資料1966、50頁）全国への出店体制を整えたダイエーと、「都道府県の区域を越えて、これを設立することができない」（生協法第5条）という制約を受ける瀬神戸生協との競争に対する認識の違いが伺える。

瀬神戸生協「70年史」から当時の状況を要約してみよう。生協側は、ダイエーの開店情報を1年前の夏につかんだ。そして、安売りで攻めてくると予想されるダイエーに対して、生鮮食料品の強さを武器にして肉と野菜で勝とうという戦略を立てた（生活協同組合コープこうべ1991、112頁）。

当時の住吉店の野菜主任として活躍した青瀬剛は、従来、野菜を神戸卸売市場から仕入れていたが、これではダイエーに勝てないと判断し、品質も量も確保できる西宮市場からも仕入れ、新鮮な野菜を店頭にも並べ青空市をやった（同上、112-113頁）。これが当たった。

生協側は、緒戦に勝利した、という。1週間で勝負はついた。鮮度でも、価格でも、勝っているという実感が漂い始めたというのである。田中組合長も、両店を見回り、その賑わいぶりの差を目の当たりにして、「あの物静かな組合長が上機嫌だった」というエピソードを残している（同上、114頁）。

数値面では、瀬神戸生協の住吉店は、ダイエーの開店当初の数日間以外はほとんど影響を受けず、1年後も従来通りの伸び率で成績をあげた。ご用聞きを担当する住吉支部も、組合員意識を高めるために率先して組合員宅を訪問し、商品構成も重量品（米・油・味噌等）を主力にして供給高を伸ばした（瀬神戸生活協同組合1971、172頁）という。

生協側は、緒戦の勝因を組合員密着という強力な武器によるものと分析している。台所を覗き、冷蔵庫の扉を開け、組合員の生活を熟知しているから、なぜ、この商品をお売するのか、はっきりした理由をもって仕入れることができる。勝因は、ご用聞き、家庭係という瀬神戸生協の財産のおかげと結論づけている（生活協同組合コープこうべ1991、114頁）。

昭和44年上半期にダイエーは組織を変更した。店舗を管轄する東部地区本部、中央地区本部、西部地区本部の3本部に加え小型店運営部が新設された（ダイエー資料1969-）。



これまでは、点作戦で大型化の傾向が強くなり打ち出された戦略を進めてきた（ダイエー 1970.3.28）が、組織変更を機に、昭和48年ごろに予想される本格的スーパー競合時代にそなえるために、地域占拠率を高めることを目的として、じゅうたん爆撃のように小型店を数多く設けることに踏み切った（ダイエー資料 1969-、6頁）。

この小型店運営部の下で、小型店のモデル店として、昭和45年2月に芦屋店（売場面積 1320 m<sup>2</sup>、年商目標 7億8千万円）が開店した。中内は、同年3月、「社長ブリティン」という管理職向けの社内報で、「食料品を中心として、生活必需品的な商品を揃える。半径 500～800mの商圈で、月商7000万円を目標とする」と述べ、「芦屋店は、限られた商圈の中で限られた顧客を対象にすることから、最も正確な“お客様”を具体的に把握できるはずである」（ダイエー資料 1970.3.28）と期待を述べている。

ところが、期待どおりにはならなかった。中内は、オープン時に店巡回をして、「見るべき顕著な改善の跡は見るができなかった。今後の店の諸君、スーパーバイザー、本部スタッフの諸君の活躍に期待したい」と社内報を結んでいる（同上）。

芦屋店以降も、昭和45年中に、兵庫県下に西大島店、本山店、北鳴尾店、小林店という小型店が出店された。中内は、翌昭和46年、ダイエー小林店と、隣の灘神戸生協の店を見比べて、前述の「社長ブリティン」の中で「灘神戸生協に軍配」を上げている（同上）。

中内は、ダイエーの店に対しては、「ディスプレイに改善のあとが見られるが、一番大切な消費者、お客様に対する愛情の欠如が感じられる」「省力化は大事だが、その意味が取り違えられると消費者不在の冷たい店となり、ひいては地域から阻害される」と手厳しい。

生協に対しては、「さすがうまいと思われる所を数々発見できる。1階では、漬物のアイテム数、豆腐の売り方、軟弱野菜の扱い方等、2階では小型店における衣料品の扱い方、3階は日曜大工品の充実」（ダイエー資料 1971.6.22）と褒めている。

そして、最後に、「地域の消費者の家庭にまで入りこんでいる生協としての商品選択のうまさを見習うべきである。個々の商品では、ダイエーの方が数段すぐれているが、そのコーディネートとうまさ、生活を感じさせる陳列、レイアウトについては、生協に軍配をあげざるを得ない」と結論づけている（同上）。

「店頭第一線の情報を迅速にフィードバックさせよ」と題するこの社内報で、中内は、敗因として「物の流れ」に先立つ「情報の流れ」が認識されていないと指摘している。店頭第一線における消費大衆の声、「ニーズ」を商品化するためには、店頭での消費者との接点、つまり、情報のフィードバック装置の点検が必要だ（同上）というのである。

## ．結論 - 事例の解釈と示唆

### 1．灘神戸生協が学んだこと

本稿では、「対話としての競争」という視点に立って、昭和33年から昭和46年までのダイエーと灘神戸生協との競争を整理分析してきた。両者の競争は、組織に自己革新の動

機を与え、学習の機会を創出し、事業の定義を磨き上げさせた。これらの作用は競争をしかけられた灘神戸生協の側に特に顕著に現れているように思える。

第1に、自己革新という面では、灘神戸生協の田中俊介や高村勲は、昭和33年12月のダイエーの神戸市三宮への出現を、うまく活用したと言えよう。総代会での組合員の発言にあったように、ダイエーの安さに対する脅威が動機となって、昭和33年から36年にかけて、一気に灘神戸生協の自己革新が進んだ。

田中俊介組合長や高村勲などの戦略策定者は、情報収集を通じて「スーパーマーケットへの本格的対策は、自分たちがスーパーマーケット以上の高性能な店になるしかない」という将来方向を明確に打ち出した。問題は、いつ、その方向に組織を動かすかである。生協内部では既存の支部（ご用聞きの拠点）が圧倒的な力を持っていた。スーパーマーケットは資本主義の手先で、その真似をして店舗販売に乗り出すのはもっての他というイデオロギー論争もあった。内部の敵や論争に歯止めをかけ、自己革新を進めるには外敵が必要だった。強烈な安売りを武器にするダイエーが三宮に出現したことは、灘神戸生協に自己革新の動機を与えたのである。

第2に、学習の機会の創出という面では、店づくりで、ダイエーは灘神戸生協にとって良き反面教師となった。灘神戸生協は、昭和30年代、ダイエーのように取扱品目をどんどん拡大するのではなく、「くみあいマーケット」というこだわりのある名の下で「生協らしい店の完成を目標」とした。それは、組合の機関紙に指摘されたように、「収益性の多い家庭器具とか、衣料品、装飾品に力を入れている店」ではなく、「生鮮食品を中心とした生活必需品、いいものをあくまで安くということを追求する店」なのである。

昭和44年度の商品構成比を見ると、灘神戸生協は「食品63.7%、非食品36.2%」（灘神戸生活協同組合1971、278頁）であるのに対し、ダイエーは「食品43.0%、衣料品が27.7%、電器・日用雑貨29.2%」（ダイエー資料1970-、102頁）となっている。灘神戸生協の店舗も1000㎡程度（昭和36年・住吉店）から2500㎡（昭和44年・武庫之荘店）と拡大したが、品揃えとしては食料品を重視していることがわかる。

食料品重視という面では、灘神戸生協は昭和42年5月に無漂白パンの製造を始め、10月に小規模だが商品検査室（20㎡）を設置した。これは、安全な商品づくりという時代の流れを先取りした意思決定と言えよう（灘神戸生協1971、322-323頁）。

ダイエーとの直接対決は、灘神戸生協が自らの競争の武器を確認する学習の機会ともなった。生協側の分析によると、ダイエー戦での勝因は、安さだけではなく、組合員密着の店づくりという点にあったとされる。組合員の情報をつかみ、その情報を品揃えや生活を感じさせる店づくりに活かすという地道な活動がダイエーに対する勝因となったのである。同じことを競争相手の中内自身が自社の社内報で指摘し、「消費者との接点」の弱さに関して管理職に警鐘を鳴らしているのは興味深い点である。

第3に、事業の定義を磨き上げるという面では、家庭係によるご用聞きと、くみあいマ

ーケットによる店舗販売の併存を実現できたことが、灘神戸生協の事業の定義を進化させた。従来、灘神戸生協は、組合員相手にご用聞きをする閉鎖的な存在であった。しかし、昭和36年にくみあいマーケットを開店してからは、店舗自体が媒体として一般消費者を店舗にひきつけ組合員化するという開放的存在になった。昭和44年5月に開店した園田店では開店と同時に店頭で新加入を呼びかけた所、約3000千人が組合員となり、宝塚店の場合は約1500人が組合員となった（灘神戸生協資料 1969、1頁）。店舗展開を始めた昭和36年度から10年間の変化を見ると、組合員数は約5倍の21万人に、供給高は約1.3倍の397億円に増えている（灘神戸生活協同組合 1971、275,277頁）。

高村は、生協の新しい事業の定義を、「排除より参加を」という随筆で示している。

「生協は消費者であれば何の制約もなしにだれでも自由に加入できるオープンな組織です。今日、灘神戸生協にとって非組合員の利用をきびしく排除することが重要なことではなく、このくらしを守る組織に1人でも多くの参加をお願いして、より大きな連帯と団結の力で消費者の主張と自衛力を強めていくことです。…生協の“1人は万人のために、万人は1人のために”という仕組みの尊さを再確認して、組合員増加に取り組んでいきたい」（高村 1984、110-111頁）と。

この考え方は、ダイエー側からは員外利用を禁止した生協法違反であると厳しい指摘を受けそうだが、不特定多数の消費者を組合員化していくという生協の先進性を、ダイエー側も固定客化の推進という観点から謙虚に学ぶべきであったと思われる。

## 2. ダイエーが学んだこと

一方で、ダイエーの中内功は、生協との競争から、どんな影響を受けたのか。

第1は、出店戦略への影響である。ダイエーに小型店チェーン化の実験を始める動機を与えたのは、資料的証拠は見つからないのだが、昭和42年の住吉での灘神戸生協との直接対決であることは間違いないように思われる。

ダイエーは昭和36年から昭和40年代前半に、福岡天神を拠点として瀬戸内圏に、まるでネックレスをかけたように大型店を出店したり、神戸市三宮を拠点とした京阪神圏で大型店の拠点づくりを進めた。それに対し、灘神戸生協は昭和36年から40年までの5年間に、芦屋、住吉をベースとした阪神間に15店を展開し足元を固めた。

この間、ダイエーには売れるものは何でも売るというスクランブルド・マーチャングをベースにした大型店づくりのノーハウは蓄積された。しかし、昭和42年の住吉での直接対決に関して「灘神戸生協50年史」に「Dスーパーのなぐりこみに対抗し勝利した」（灘神戸生活協同組合 1971、171頁）という表現が残されているように、ダイエーには灘神戸生協に打ち勝てる地域密着型の小型店づくりのノーハウは蓄積されていなかった。

このノーハウを蓄積するために、ダイエーは、昭和44年に小型店運営部を新設した。

当時の神戸新聞に「ダイエー阪神間に出店増やす」という記事が出ている。その中で、

「灘神戸生協は、神戸東部から尼崎までの阪神間に21支部、22店を配置し、240億円の供給高の8割を、この阪神間であげている。一方、ダイエーの阪神間の店舗は、灘、野寄、住吉、尼崎、宝塚の5店で、売上高は100億円に満たない」という状況が説明され、「われわれの優位はびくともしない」という当時の次家幸徳組合長のコメントも載せられている（神戸新聞 1969.9.16）。

ダイエーの劣勢は明らかである。中内は、昭和45年に芦屋店、西大島店、本山店、北鳴尾店、小林店と阪神間に5店を集中出店し、同年11月、小林店の開店式で、次のように決意を表明した。

「ここは三宮のようにたくさんのお客さんが流入したり流出したり、1人のお客さんが離れても、また新しく流入してくるような地域ではない。商圈としては5742世帯しかみていない。食料品を最も買いやすい形で、地域のお客さんを固定しながら売場をつくっていこうとしている。実験に成功すれば、このスタイルの店を年間100店は出店していきたい」と（ダイエー資料 1970- 、249,252頁）。

ダイエーの昭和44年度の売上高目標は1057億円である。昭和48年度にはその4倍の4000億円という売上高を達成しようという目標が掲げられた。年率4割で売上を増やす計画だ。店舗展開は全国を視野に入れ、45店から110店に増やす計画だ（ダイエー資料 1969- 、3-4頁）。昭和44年には東京で原町田店を開店し、関東に虹のように大型店を配置するレインボー作戦が始められた。

中内は出店を急いだ。長期的には大型店の出店余地がなくなる（ダイエー資料 1969- 、9頁）可能性があるし、店舗をつくっておかないと、出店をいつ許可制に切り換えられるかわからないという危険があった（流通科学大学 2006、176頁）からである。そうなる前に、大型店の拠点を押さえつつ、小型店のチェーン展開も視野に入れなければならない。灘神戸生協の「70年史」に反証としてダイエー側の言葉が残っているが、中内は、「灘神戸生協と互角に戦えれば全国制覇が可能だ」（生活協同組合コープこうべ 1991、111頁）という意気込みで、強敵である灘神戸生協のある地域に出店し、競争しながら全国レベルで通用する小型店の店づくりのノウハウや運営システムを確立しようとした。中内は、大型の総合スーパーと小型のスーパーマーケットという複数の業態で市場を占拠していく構造へと、ダイエーの事業を進化させようとしたのである。

第2に、中内は、消費者との接点づくりでも、灘神戸生協の影響を受けた。

生協の店舗には組合員が店づくりに参画する利用者懇談会があり、組合員から直接情報を収集するためのご用聞き担当の家庭係がいる。ダイエーも、生協と同じ昭和38年に店舗レベルでの顧客情報を収集するためにお客様重役会を設置（流通科学大学 2003、5頁）した。しかし、中内が、生協との直接対決時に「店頭での消費者との接点、つまり情報のフィードバック装置の点検」を指示したのは、現状に満足していなかった証拠だろう。

商品開発面で、中内は、生協の家庭係のように家庭内の生活情報を商品開発担当者にフ

ードバックすることを目的として、昭和51年に商品本部内にライフスタイルアドバイザー（公募で20名）を設置し、「生活感覚やライフスタイルの中からマーチャンダイジングや販売上の助言やアイデアをいただく」制度をつくった（ダイエー資料1977-、23頁）。

中内は、全社レベルでの消費者との接点づくりでも、先行する生協を追いかけた。「ダイエーグループ年表」（流通科学大学2003、10-11頁）によると、昭和45年11月に、独自に商品の品質の科学的チェックができるように500㎡の「品質管理センター」を設置し（灘神戸生協は昭和42年に20㎡の「商品検査室」を先行して設置、後に200㎡に拡大）、昭和46年9月に、本部に、消費者の苦情を受け付ける「クレーム110番」を設置した（灘神戸生協は昭和46年7月に「コーベル」を先行して設置）。

さらに、中内は、昭和49年には、本社に消費者サービス室を設置し、女性役員を抜擢した。その室には、消費者調査、顧客サービス、品質保証の3部門を置いた。この組織を、社内的には消費者の代弁者として機能させ、対外的にも消費者の要望を先取りし、品質、価格に保証責任を持つ体制をつくっていった（ダイエー資料1976、11頁）。

中内が手本にしたのは、消費者部門に8人のヒープ（HEIB: Home Economist In Business）を擁する米国のJ.C.ペニーである（ダイエー資料1977-、15頁）。「ダイエー白書」という広報誌の座談会（タイトル「市民運動と企業」）で、中内は、「JCペニーがやっている『消費者サービス』という機関を強化して行って消費者の声を先取りしていく努力をしていく。地域社会において、企業と社会の接点をふやすことに力をいれていきたい」と消費者問題に前向きに対処する決意を述べている（ダイエー資料1977-、37頁）。

### 3. 競争戦略論への示唆 - 高村勳と中内功の競争観

本稿では、全国展開を目指すダイエーと、地域に根ざした活動をする灘神戸生協を研究対象として選んだ。この事例研究によって、小売業においても、競争を媒介にした対話を通じて、互いの個性を磨き上げる動的相互作用が観察できた。

灘神戸生協の田中俊介や高村勳は、神戸市三宮に出現したダイエーを意識しつつ、「くみあいマーケット」という、食料品重視で、安全性にも配慮した、灘神戸生協らしいスーパーマーケットをつくりだした。そのくみあいマーケットが、不特定多数の一般消費者を店舗に引きつけて組合員化を促進し、店舗販売とご用聞きの併存を実現した。

ダイエーの中内は、生協との直接対決を契機として小型店づくりや運営ノウハウの蓄積に乗り出した。それは、大型総合スーパーと小型スーパーマーケットという複数の業態を持つ事業構造への進化の端緒となった。弱点であった消費者との接点づくりでは、灘神戸生協の家庭系や米国のJ.C.ペニーを手本にして消費者サービスの機能を強化していった。

この両組織の戦略策定者は、いかなる競争観を持っていたのか。

沼上と共にカシオとシャープの動的相互作用を分析した浅羽は、「経営戦略の経済学」でM.E.ポーター以降のポジショニング・スクールに一貫して見られる「競争はさけるべき

もの」という競争観による経営戦略論とは別に、「競争は参加すべきもの」という競争観による新しい経営戦略論の構築が可能かもしれないと示唆している（浅羽茂 2004、217 頁）。

浅羽のこの示唆に照らして戦略策定者である高村勳と中内功の競争観を検討してみたい。

灘神戸生協の高村勳は、ダイエーについて、「神戸発祥の強敵であり、ずっと競合を通じて鍛えられてきたことは事実で、反面教師というところか」（高村勳 1997、105 頁）と語り、ダイエーの創業者である中内功は、一般論ではあるが、「ダイエーの歴史は戦う歴史である。競争を挑み、競争の中で自らを鍛えていく」（中内功 1969、168 頁）と語っている。

高村勳も、中内功も、「競争をさけるべきもの」とは思っていない。本稿の事例分析によると、両者は、競争相手を前向きに活用し、組織を革新しようとした。いずれも、単純に相手を模倣しただけではない。競争相手の見習うべき点、見習うべきでない点を発見し、学習しつつ、自らの個性を磨き上げようとした。この点に、浅羽が言う「競争は参加すべき」ものという競争観に立った戦略策定者の思考プロセスを垣間見ることができる。

どんなに時代が変わろうと、灘神戸生協がダイエーになることはないし、ダイエーが灘神戸生協になることもない。依拠する論理が違うからだ。地域社会で「コープさん」と呼ばれ協同の論理に基づき経営をする高村勳と、メーカーに対する拮抗力になろうと資本の論理に基づき売上高拡大を目指す中内功は、互いに反面教師として相手を意識し、あたかも対話をするかのように競争し、一方は神戸を舞台にしなが、一方は全国を舞台にして、この後も互いの組織の個性を磨き上げていくことになる。

## 参考文献

Hayek, Friedrich A. (1949), "The Meaning of Competition", The Stanford Little Lecture delivered at Princeton University on May 20, 1946, in *Individualism and Economic Order*, Routledge & Kegan Paul, Chap. , pp.92-106 (田中真晴・田中秀夫編訳 (1986)、「競争の意味」『市場・知識・自由 - 自由主義の経済思想』、ミネルヴァ書房)

浅羽茂 (2004)、『経営戦略の経済学』、日本評論社

渥美俊一 (1968)、『必須単語 701』、日本リテイリングセンター

石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎編 (2004)、『ゼミナール マーケティング入門』、日本経済新聞社

公開経営指導協会編 (1981)、『日本小売業運動史 (戦後編)』、公開経営指導協会

生活協同組合コープこうべ (1991)、『百万人の輪 コープこうべ 70年の歩み』、生活協同組合コープこうべ

ダイエー社史編纂室編 (1992)、『ダイエーグループ 35年の記録』、アシーネ

高村勳 (1984)、『生協人間』、灘神戸生活協同組合

高村勳 (1993)、『生協経営論』、コープ出版

高村勳 (1997)、『いま生協に求められるリーダーシップとは』、コープ出版

中内功 (1969)、『わが安売り哲学』、日本経済新聞社  
長門毅 (1991)、『流通革新 - 日本の源流』、同友館  
灘神戸生活協同組合 (1971)、『灘神戸生協 50年の歩み』、灘神戸生活協同組合  
灘神戸生活協同組合・毎日新聞社神戸支局 (1981)、『コープさん - 灘神戸生協の60年』、毎日新聞社神戸支局  
日本生活協同組合連合会 (2002)、『現代日本生協運動史』、日本生活協同組合連合会  
沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永 (1998)、『対話としての競争 - カシオとシャープの競争と製品戦略の動的相互作用』、『マーケティング革新の時代 2 製品開発革新』、嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編 (1998)、有斐閣  
流通科学大学編 (2006)、『中内功回想録』  
流通科学大学編 (2003)、『ダイエーグループ年表』

**参考資料 - ダイエー関係の新聞記事・社内報 (年号順、流通科学大学・流通資料館所蔵)**

神戸新聞 (1959.4.26)、『“関西一”のふたつの話題』  
スーパーマーケット速報 (1967.6.3)、『灘生協と静かな商戦』  
日本経済新聞 (1968.6.8夕刊)、『万事、スーパーの上をゆく』  
神戸新聞 (1969.9.16)、『ダイエー阪神間に出店増やす』  
ダイエー資料 (1964)、『月刊ダイエー (No.24)』  
ダイエー資料 (1966)、『月刊ダイエー (No.42)』  
ダイエー資料 (1967- )、『月刊ダイエー (No.55)』  
ダイエー資料 (1967- )、『月刊ダイエー (No.56)』  
ダイエー資料 (1969- )、『組織図』  
ダイエー資料 (1969- )、『月刊ダイエー (No.72)』  
ダイエー資料 (1969- )、『月刊ダイエー (No.76)』  
ダイエー資料 (1970.3.28)、『社長ブリティン』  
ダイエー資料 (1970- )、『ダイエー語録 No.3』  
ダイエー資料 (1970- )、『大阪証券取引所への追加質問事項に対する回答書』  
ダイエー資料 (1970- )、『月刊ダイエー (No.84)』  
ダイエー資料 (1971.6.22)、『社長ブリティン』  
ダイエー資料 (1976)、『ダイエー白書 Vol.1』  
ダイエー資料 (1977- )、『ダイエー白書 Vol.4』、  
ダイエー資料 (1977- )、『ダイエー白書 Vol.11』

**参考資料 - 灘神戸生協の機関紙 (年号順、協同学苑所蔵)**

灘生協資料 (1959)、『協同 (111号)』

灘生協資料 (1960)、「協同(123号)」  
灘生協資料 (1961)、「協同(135号)」  
灘生協資料 (1961)、「協同(136号)」  
灘神戸生協資料(1962)、「協同(150号)」  
灘神戸生協資料(1963)、「協同(158号)」  
灘神戸生協資料(1965)、「協同(183号)」  
灘神戸生協資料(1969)、「協同(231号)」

#### 注

- 1 沿上は、戦略策定者の主観的な思考の枠組みを戦略スキーマと呼ぶ。この戦略スキーマが競争を通じて彫琢され、豊かになった戦略スキーマによって次の戦略が生み出されていく。直接競争を回避することばかりに目を奪われるのではなく、長期の生存の可能性を考えるのであれば、競争を通じて戦略生成能力を高めるような<対話としての競争プロセス>にあえて巻き込まれることも重要だと指摘している。「あえて」というのが、大きなポイントであろう。
- 2 昭和23年10月、片山内閣によって産業組合法が廃止され消費生活協同組合法(生協法)が施行された。戦前の消費組合が、地域、職域の消費生活協同組合として新しく発足した。局地的には大きく発展し地元小売業を脅かすものもあった(公開経営指導協会1981、197-198頁)。
- 3 「主婦の店」という名称は、買物の中心である主婦のために、楽しくて便利で、生活に役立つ店であることを端的に示すように吉田日出男を名付けたものであった。生協が消費者の味方として、客を集めていることに対して、商人の店であっても、本当に主婦のためになる店づくりを示したものであった。スーパーチェーンという名は、同様の店を次々につくり同志的連帯によるチェーン活動を行なうことを目標としていたことによる(公開経営指導協会1981、249頁)。
- 4 灘神戸生協は、昭和37年、灘生協と神戸生協が合併して誕生した。平成7年、灘神戸生協と播磨生協が合併し、兵庫県全域をカバーするコープこうべが誕生した。
- 5 昭和43年当時、スクランブルド・マーチャンダイジングは次のように定義されていた。  
「ライン・ロビングでまったく異質の扱い品種の総合化をはかること。スクランブルとはかきまぜるという意味で、来店客の買いそうな商品は、これまでの商慣習からは考えられないようなものでも、勇敢に扱うことである」(渥美1968、156頁)。
- 6 昭和26年5月、生協法にもとづく全国連合会として、日本生活協同組合連合会(日協連)が創立された(日本生活協同組合連合会2002)。
- 7 大型化した店舗の例としては、九州の小倉店のデータが残っている。小倉店はPDS(プロモーションナル・デパートメント・ストア)と呼ばれ、売場面積は9250㎡で、取扱品目は6万種(日本経済新聞夕刊1968.6.8)である。
- 8 競争戦略を巡る2つの議論である「ポジショニング・スクール」と「リソース・ベース・ビュー( RBV)」は、浅羽茂(2004)の「経営戦略の経済学」第13章に詳しく説明されている。