

スイス・ミグロスとオーストリア生協

この二つ生協で特筆される最近のできごとは、オーストリア生協（コンSUM・オーストリア連合会）が1995年春に崩壊したことである。ヨーロッパ生協の危機は、1973年のオランダ購買生協から始まって、翌年74年のドイツ生協グループ化やベルギーの解散、1982年からのフランスでの生協解散、90年代に入ってからドイツ生協の危機、最近でのスウェーデンKFの縮小などがあげられる。ここにきて、オーストリア生協の崩壊は、いくつかの問題点を投げかけている。

オーストリア生協（以下、コンSUMとする）は1978年にウィーン生協を中心に、6の広域生協が合併してできた。1970年代には西独、フランス、スイスなどの大規模チェーンが市場参入してきた。オーストリア生協は、約135年の歴史を持っている。1993年には約77万人の組合員を抱え、オーストリアの協同組合運動の重要な一角を担ってきた。小売業の10%、その中で食品部門の16%を占めていた。コンSUMはまたオーストリア最大の食料品生産者であり、全国に60以上の自己生産工場を持ち、コンSUMブランドを1500品目以上もっていた。

しかし、近年の競争圧力と市場自由主義によって、従来型の生協連合が徐々に崩れつつあった。オーストリア協同組合法では連合規定がはっきりしていないために、強力に連合を主張する者と、単位生協の自律性を強調する論者がいた。連合制度は外との競争や内部結束に役にたっているのかどうかについて疑問が提出された。単位生協の生き残りはまったく個別的問題になってきた。従来中央組織の価格は弱い単位生協にとっては再配分的な安い価格・サービスを提供するものであったが、その効用はだんだんと薄れつつあった。ここにきて、ゆるやかな多国籍、国境を越えた生協の協同としてオーストリア・コンSUMとスイス・ミグロ

スの共同の事例は、国内的連合だけでは競争に勝てないことを示すはずのものであった。

オーストリア生協は1990年よりリストラを開始し、「コンスム2000」という再編プログラムを作成した。それにより戦略的に強いパートナー探しを行い、スイスのミグロス生協との共闘に踏み切った。その計画は5段階に分かれていた。まずは、両者が相談して翌年の1993年の3月にツムトベル・グループから112の店舗（通称「ファミリア」）を買収した。第二段階では、両者でジョイントベンチャーをオーストリアに作った。これはKGMハイパー・マーケットでコンスムが75%、ミグロスが25%の出資をした。第三段階では、オーストリア国境に近い、ボーデン湖そばのサントガレン・ミグロス生協が、オーストリア側の販売会社を賠償し、さらにコンスムの西チロル店舗グループを買収した。第四段階では、コンスムとミグロスの両者により販売促進組織を結成して、第五段階では両者の食品製造部門での協力を推進するというものであった。

ファミリア・スーパーチェーンを買収して、コンスムはオーストリア第5位の流通小売業になった。競争相手は、民間スーパーチェーンのピラヤスパーをはじめとした多国籍あるいは外国企業のグループであった。レーバ、ツアイルプンクト、マグネットといったスーパーは、ドイツのテンゲルマングループが所有している。ホーフア・ディスカウント・グループはドイツのアルディにグループ化されている。フマ・マーゲットを所有しているメトロもまたドイツを基盤にしている会社が所有している。クベーレ、ABM、クライダバウア、DM、エドスコなどは外国資本が所有している。このようにオーストリアの食品業の多国籍化は相当に進んでいる。こうした中でのコンスムとミグロスの提携は、ヨーロッパ生協の成功例と目されたのであった。

しかし、両者が50%出資で作った販売組織では、互いのブランド製品での相互のいらつきが生じた。それは、コンスムとオーストリア国内でのコンスムブランドの製造業者との密接なつながりである。オーストリア製造業者協会は、こうしたコンスムとミグロスの提携により、国内で4万人の失業の危機を招くものだと非難した。オーストリアでの同業界の雇用数は全体で5万5千人なので、その危機感は相当なものであったことが解る。

これに対してコンスムは、供給業者に対して、スイス・ミグロスの製品ばかり

で棚が埋まることはないとして、次のような理由をあげた。第一に、オーストリアの食品産業保護と規制政策により、外国製品の流入が制限されること。第二に、オーストリアの消費者の消費パターンの急速な変化に対応する必要がある。第三に、食品業界のこの問題に対する過剰反応がある。第四に、コンスムが好調になってこそ、製造部門も活発化することになる。第五に、ミグロスの製造部門はめいばいの状態で、コンスムにさらなる影響を与える力がない。第六に、提携が活発化することで、国内製造業者にいっそうの追加注文のチャンスが与えられることになる、と。

こうして、コンスムは1993年2月に国内食品メーカーのトップ30社と協定を結んだ。それは互いに信頼すべきパートナーであることを確認し、またコンスムとミグロスの共同を承認し、国内ブランドをコンスムの棚に置く一方で、製品の開発の強化を業界に求めたもので、製造業界としては4万人の失職を避けるために、引き続き、コンスムとの協同に活路を求めていくものであった。

しかし、スイス・ミグロスとの提携によって生き延びをはかろうとしたコンスムのもくろみは失敗してしまった。R. シェディビイとJ. ニルソンの分析によれば、コンスムの危機は、構造的な危機であり、すでに20年以上前からその傾向が表れていたとされる。コンスムは、オーストリアの「赤い巨人」として、労働組合と社会民主党とで3本柱を形成していた。

そもそも1972年に5つの地域生協が合併して、最初のコンスムができた。これは地域主義に対する勝利と目された。さらに1978年に合併コンスムができたが、そのときの理事長は、A. ベンヤであったが、彼は、当時ウィーン生協理事長、労働組合委員長、国会議長を兼任してるワンマン型であった。生協役員が労組や政党の代表者であることの問題点と、そのために生協の一般組合員を単なる「顧客」とみなす傾向が助長されたことをシェディビイたちは指摘している。組織的な問題点としてあげられているのが、まずコンスムがベンヤ理事長の政治的な道具化したことである。社民党幹部の縄張り意識に支配されたことであった。また労働組合をバックにした労使経営協議会との交渉がいつも難航したことであり、コンスムの幹部たちも政党出身者などが多く、彼らは実務経験が稀薄で、好き嫌いを行動基準にすることが多く、経営能力が弱かったことである。80年代理事長をしたH. ゲハルターも労組の出身だった。彼の時代に過剰投資がなされ

た。

1983年にすでに、A. ラウターがコンスムの合併問題についての論文の中で、コンスムの自己資産が78年から81年にかけて、約12%から7%に減少しており、その一方で外部資本への依存が74%から83%へと増加していることについて警告した。しかし、コンスム経営陣は、ラウターを批判して彼の本が読まれないようにと1500部も買い占めてしまった。もう一人が書いたコンスム批判論文についても、コンスムは本の買い占めという姑息な手段をとった。こうした言論圧殺ほど協同組合運動にふさわしくないものはないであろう。コンスムの幹部は生協の自治を楯にとって、いろいろな方面からの方面からの心ある忠告を聞く耳をもはや持たなかった。生協組織は死に体となった。1982年には不動産による赤字が発覚したがその後も不動産部門には力を入れた。シェディビイは1990年までの時期をコンスムがその実態を粉飾して好調に見せかけていた、危機の取り繕いの時期だと指摘している。つまりこの時期は本業では赤字だが不動産ブームで富を蓄積していったのである。

1990年には合理化問題で労使協議会ともめる中で、ゲハルターは世界的コンサルト会社のマンキンゼーに相談し、合理化案を提示したが、受け入れられないまま引退した。労使双方は雑誌で互いに非難しあった。その間コンスムの赤字は増大していった。

コンスムの生協としての事業的な側面での失敗は、まず店舗を拡大更新するよりも、大きな本部建物と物流倉庫建設を優先したこと、その後のハイパー進出という拡張化政策を遅れて始めたこと、またそれにより自己資本比率が減少していったことがあげられている。コンスムはだんだんと貧乏な巨人になっていった。しかし、一方で、コンスムは供給業者に対してはその「資本主義的効率主義」的な運営方針によって、いわゆる下請けいじめ的な態度をとったといわれる。

1990年から経営危機が顕在化して、1500人の従業員の首切りを実施した。それでも赤字には焼け石に水の状態で、従業員あたり年6万シリング（約60万円）の赤字になった。

こうしてコンスムはミグロスとの合併共同に活路を見いだしていこうとしたのだが、実態はコンスムの身売りともいべきものとなってしまった。

94年10月以降銀行の圧力がつよまり、労働金庫がコンスムの資産の30%

スイス・ミグロスとオーストリア生協

を握った。銀行からは、コンスムの販売調整と店舗の賃貸借契約付き売却をもっと促進するように要請された。コンスムはミグロスに身売りを持ちかけたが失敗した。95年2月に供給業者たちがコンスムからの代金支払いがないためにパニック状態になり、コンスムの崩壊は決定的になったのである。

シェディビイたちはコンスムの崩壊の原因として、協同組合ではなくて政治組織のようなものになってしまったこと。社会的経済の一員としての意識が低いこと。競争に勝てないフレキシブルな市場対応ができない経営。組合員のお客視。人件費は労組代表が決定していたこと。つまり、コンスム生協は組合員が動かしていたのではなかったということである。こうしてコンスムは清算の後に「赤い巨人から白い巨人へ」と変わるだろうと見られている。

しかしながらオーストリアの生協は、古都グラーツやスイス国境沿いのフォアアルベルグ地方などで健在である。

さて、スイス・ミグロス生協は、スイスの生協運動においてスイス生協連合会とならぶ2大柱の一つである。民間会社から協同組合の転換してミグロス生協は1925年に設立された。当初、移動店舗で6つの製品を取り扱った（コーヒー、砂糖、米、パスタ、ヤシ油、石鹸）。一時は、ICA加盟を拒否されたこともあった。今日ミグロスはスイス最大の小売業となり、スイスの約300万世帯の半分以上が組合員として加入している。店舗数は570店舗ある。

ミグロスの成功は、その4つの理念にあるといわれる。

1. 橋：オレンジと赤の橋、生産者／農民と消費者の直接的な結びつきで、中間利益を避ける。
2. 家族：チュリッヒで始まる。ミグロスはタバコ、酒は売らない主義。
3. 民主主義：創設者はゴットライプ・ダットワイラーは有限会社を協同組合に改組した。1941年。伝統的なスイスの政治制度を模した。自己決定民主主義。
4. 文化：文化活動も。「文化税」。ミグロス・クラブ・スクール。成人教育活動、50万人参加。3分の1の補助金を各クラブに出している。

ミグロスは12の地域に分かれている。小売業、食品製造業、サービス（ミグロス銀行、ミグロス保険会社、ミグロス旅行社『ホテルプラン』、石油会社『ミ

グロル』)

また組合員の出資義務はなく、逆に新規加入組合員はミグロスから10スイスフランくれる。これはやめるときに返す。一世帯1名の組合員で150万世帯組合員がいる。

ミグロスの570店舗は次の3つに区分されている。

「M」型店舗は350店舗で、包装品食品などのスーパー。

「MM」型店舗は185店舗で、レストラン、総菜、肉野菜、生活用品。

「MMM」型店舗は、35店舗で、ハイパーマーケット、ドワイトユアセルフ店舗。さらに80の移動店舗で900品目を山間地域の1300の共同体むけに行っている。

ミグロスがオーストリアのチロール地域でも今後影響力を強めていくであろう。

参考文献。

1. "Federal Co-operative Systems- Part of the Problem or Part of Its Solution?", J. Brazda and R.Schediwy, Plunkett,1996.
2. "Migros Membership: Loyal to Clear, Basic Principles", by B.Ruf, Plunkett, 1995.
3. "Co-op Switzerland" by K.Weisskopf, RIC,1993,Vol.83.
4. "Konsum Autriche - La voie vers la fin", J.Nilsson et R.schediwy, RECMA,1996, No259.
5. R. シェディビイ 『生協における国際間協同の問題点』(山津真紀訳)、「生活協同組合研究」1996年4月号。