

第2章 生協の理念と歴史

山下曜

2.1 生協の理念

2.1.1 生協のはじまり

世界で初めて生協が誕生したのは、1844年、イギリスのロッチデールという小さな町の職工28人が「ロッチデール公正開拓者組合」の店を作ったことにはじまる。当時イギリスの労働者は、産業革命のあおりを受け、低い賃金と高い物価、悪質な商品に悩まされていた。何とか苦しい生活から逃れようと考えた末、週2ペンスの積み立てを続け、1年かけて1人1ポンドずつのお金を出し合っ、安心して利用できる自分たちの店を持った。この店が生協のはじまりで、その時に決めた運営原則は「ロッチデールの原則」として世界中の生協の中で今も受け継がれている。

2.1.2 「ロッチデールの原則」

ロッチデール先駆者協同組合（ロッチデール公正開拓者組合に同じ）の経験から導き出された原則で、後にロッチデール原則（協同組合原則とも）として、知られるようになったものである。その原則とは以下のとおりである。取引は市価で行い、そこから得た利益は購買高により組合員に配分する、品質の純良（当時の社会状況では、物価が上がっても値段を上げられないため、混ぜ物を入れたり重量をごまかしたりすることが多かった）

現金販売（労働者の負債を防ぐため）、組合管理での組合員の平等、投票は、一人一票で委任不可の原則、その後、1850年の2月の総会での「宗教的な議論の禁止」についての議論から、組合の政治的、宗教的な中立の原則（組合員の信仰と思想の自由の原則）が追加された¹。

2.1.3 「ICA原則」

ICA（国際協同組合同盟）声明では、協同組合の定義に関して、「協同組合は、共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを果たすための自発的に手を結んだ人々の自治的な組織である」としている。そして、日本の消費生活協同組合法（以下生協法）では、生協の組織的性格について、「国民の自発的な生活協同組織」（第1条）と規定し、第2条で生協が備えるべき基準を定めている。今日の日本における生協法は、1937年ICAパリ大会で確認されたICA原則に準拠したものである。

¹ 原則数については、後世に導き出されたものであり、時代によって異説がある。テキストによっては5つ以上の原則があげられているものもある。

当時の ICA 原則は、 加入・脱退の自由、公開性、 民主的管理、 1 人 1 票、 利用高配当、 出資金利子制限、 政治的・宗教的中立、 現金取引、 教育促進の 7 原則で構成されている。生協の制度的枠組みを決める生協法が ICA 原則に準拠してつくられることは非常に意義のあることである。

その後、1966 年のウィーン大会で ICA 原則は次のように改定されている。

< 第 1 原則 > 公開

協同組合への加入は自由意志によるべきものであり、かつ組合はその事業を利用し組合員としての責任を負う意思のあるすべての人々に門戸を開くべきであって、人為的な制限や、社会的・政治的、あるいは宗教的な差別があってはならない。

< 第 2 原則 > 民主的管理

協同組合業務は組合員が同意した方法で選挙もしくは任命された人々によって管理されなければならない。選ばれた人々は組合員に対して責任を負わなければならない。協同組合の組合員は一人一票という平等な選挙権を持ち、組合の諸決定に参加する権利を有する。

< 第 3 原則 > 出資利子制限

出資金に対する利子は厳格に制限された利率によって支払われなければならない。

< 第 4 原則 > 剰余金分配

協同組合運営によって生じた剰余金（または節約金）は全組合員に帰属するものであり、その払い戻しは、組合員の決定により、協同組合の発展のための準備金・共通サービスのための準備金・組合利用高に比例した組合員への分配などの形で実施することができる。

< 第 5 原則 > 教育促進

すべての協同組合は経済的活動と民主的運営の両面を含む協同組合の原則および技術について、組合員、役員、職員、および一般大衆を対象とした教育を準備しなければならない。

< 第 6 原則 > 協同組合間協同

すべての協同組合は、その組合員ならびにコミュニティの利益に最善の奉仕するために、地域的、全国的、そして国際的レベルで、積極的に協同すべきである。

ICA 原則はその後再び改定され、現行の ICA 原則は 1995 年マンチェスター大会において確認された「協同組合のアイデンティティに関する声明」(ICA 声明)に示されている。現行の ICA 原則は、 自発的で開かれた組合員制、 組合員による民主的管理、 組合員の経済的参加、 自治と自立、 教育、訓練および広報、 協同組合間協同、 コミュニティへの関与、 の 7 つである。上記の原則に部分的な表現の変更が加わった他、新たにコミュニティ関与の原則が加わった形となっている。

2.1.4 ICA 東京大会

ヨーロッパの協同組合運動の停滞ないしは後退の中で、1980年代の日本における生協運動の発展は国際的にも注目された。日本ではICAから提起された「基本的価値」の論議を1990年から1991年にかけて積極的に行っており、1991年8月にはマルコスICA会長を迎えて、シンポジウム「日本の生協における基本的価値」を開催した。日生協の価値検討委員会が提起した価値は「参加・自立・公開・協同・社会的貢献」の5つをキーワードにするものであった。

そして、1992年10月、ICA第30回大会が東京で開催された。ICA大会がアジアで開催されることは、100年近い歴史ではじめてであり、日本開催は内外の注目をあびた。大会ではメインテーマである「変化する世界における協同組合の価値」が提起され、日本の代表をふくめ多くの発言があった。その価値は「人々のニーズに応える経済活動、参加型民主主義、人的資源の開発、社会的責任、国内および国際的協同」であり、参加型民主主義について日本の活動が評価された。

東京大会での「価値」論議を受け、ICAでは「協同組合の憲章」と「原則改定」の作業が進められた。1995年、ICAは創立100周年を記念する大会をマンチェスターで開催、「協同組合のアイデンティティに関する声明」を採択した。声明は、協同組合の定義・価値・原則を内容とするものであった。

2.1.5 『生協の21世紀の理念・ビジョン』

1995年9月にICA全体総会で決定された「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」を受け、日本生協連は、21世紀理念研究会・理事会と論議をつくして全国の生協と組合員に提起し、97年6月の日本生協連第47回通常総会において『生協の21世紀の理念・ビジョン』を決定した。これは、「自立した市民の協同の力で、人間らしいくらしの創造と持続可能な社会の実現を」という理念によって生協のめざす方向を示した。その趣旨は以下のとおりである。

「自立した市民の協同」

自立した市民とは、自分でものを考え、自分で判断し、その結果に責任を持つ市民のことである。しかし、誰も一人で生きていくことはできない。自立しながらも、お互いに助け合う社会が必要である。市民社会とは、自立した個人が対等な関係で構成する社会である。そこには、自立を保ちつつ、協同する市民がくらしている。国や民族がお互いに認め合い、人と人とが共生している社会である。その市民の協同の力こそ、私たちの未来をおしすすめる力である。

「人間らしいくらしの創造」

人間らしいくらしとは、モノだけではなく、心のゆたかさやすこやかさ、そして、ゆとりがあるくらしである。一人ひとりが大切にされる、ふれあいとぬくもりのあるコミュニティの創造が必要であり、これがなければ、人間らしいくらしはできない。

高齢者が、若者が、子供たちが安心して、希望をもってのびのびとくらせる。そんな人間らしい暮らしがしたい。企業の都合で押し付けられたり、行政から与えられたりするものではなく、みずからが創造的に作りだす。生協の活動はそんなくらしの創造である。

「持続可能な社会の実現」

持続可能な社会とは、わたしたちの子どもや孫たちの世代の経済的・社会的利益を損なわないように、人々が暮らしを営む社会である。今、地球規模での環境破壊が進むなかで、わたしたちは、地球環境を守り、限りある資源を大切にしなければならぬ。さらに高齢社会に向けて、人々が力を合わせ助け合う、福祉の仕組みをつくっていくことも、持続可能な社会をつくっていく上での、大きな課題となっている。また生協は、信頼される事業と活動を通じて、人間らしいくらしの創造と持続可能な社会の実現に積極的な役割を發揮するべきである。

これらを基礎として、日生協では、生協が目指すべき10年後の将来展望を以下の4つにまとめている。

ビジョン1：組合員の多様で広範な参加でくらしの願いを実現している。

組合員の参加がゆたかに発展し、力づよい事業運営が進んでいる。食の分野で最も信頼される事業遂行力を確立し、その先駆者として発展している。環境・福祉・健康のテーマを大切に事業と活動を発展させ、消費者の主張を社会に広げていく。

ビジョン2：未来開発に挑戦できる経営基盤を確立し、マネジメントを革新し続けている。

ゆるぎない経営・財務体質を確立し、マネジメントを革新しつづける組織となっている。理念実現への情熱と高い業務遂行能力を持った職員が育っている。力づよい生協間連帯が発展している。

ビジョン3：自発性と多様性がいきづく、開かれた組合員組織を創造している。

誰もが参加でき、喜びとやりがいを発見できる活動と組織が発展している。参加と民主主義がいきづく組織運営が確立している。組合員活動と情報のネットワークが多彩にひろがっている。

ビジョン4：国内外の人々と手をつなぎ、広範な協同の輪をつくりあげている。

地域の人々や各種組織とのネットワークとパートナーシップを広げている。アジアの人々との交流と相互理解を深め地球コミュニティづくりに寄与している。協同組合間の提携を多面的に発展させている。

2.2 日本における生協の歴史

2.2.1 日本の生協のはじまり

日本での最初の生協は、1879年東京で「共立商社」と「共益社」、同じ年、大阪で「大阪共立商店」が誕生したことにはじまる。いずれもイギリスのロッチデール公益開拓者組合

を参考に設立されたものである。また、1880年には神戸で「神戸商業社共立商店」が誕生した。当時はまだ「協同組合」という言葉はなく、「協力商店」という言葉を使っていた。

2.2.2 戦前の動き

日清戦争後、労働問題や労働運動が活発に起こり、特に1898年以降、生協の前身となる共働店が各地に設立された。それらは、労働運動として先駆的役割を果たした鉄工組合²を基礎とするもので、日本の生協運動にとっても先駆的な意味をもつものであった。共働店は、東京・横浜・仙台・札幌などに15組織ほどが設立された。1900年には、農村部での貧農村の救済と農業の振興のための協同組合づくりを企図した産業組合法が制定された。産業組合法は都市部での共働店設立にも対応し、それを「市街地購買組合」と位置づけた。法制定以後、官吏など俸給生活者の生協が各地に作られ、工場や鉱山等で福利厚生施設としての職域生協づくりや、大学や学校での生協づくりも進み、それらの生協のいくつかは戦後にも活動を継続することになった。

大正デモクラシーのもと、労働運動の高揚のなかで東京の共働社、大阪の共益社（ともに1920年設立）などの労働者生協がつくられ、市民型生協としては東京の家庭購買組合（1919年）神戸消費組合、灘購買組合（ともに1921年）などが設立された。家庭購買組合は大正デモクラシーの旗手の一人である吉野作造が、神戸消費組合と灘購買組合はクリスチャンで友愛会など労働運動にも関わっていた賀川豊彦が指導にあたり、社会的な注目を浴びた。両生協とも賀川豊彦の「愛と協同」の精神と指導に沿った活動を展開することとなった。職域生協では、明治期設立の栃木の足尾銅山三養会（1908年、法人化は1931年）などに続き、熊本の水光社（1921年）など現在に継承される生協が設立された。昭和初期には日本一の事業規模といわれた三池共愛組合（当時組合員2.3万人、供給高372万円）をはじめ、多くの工場、鉱山で設立された。

産業組合法では、生協法のように地域・職域等の区別をしなかったこともあり、学校や大学の生協の組織形態は戦後と異なるが、この時期に市民型生協・労働者生協・職域生協・学校生協・大学生協・医療生協などほとんどの分野で生協が出揃っている。

2.2.3 戦後復興下の生協（1945-59）

日本は戦後激しいインフレに見舞われ、1945～1949年には小売物価指数79倍、卸売物価指数は60倍となり、モノ不足に苦しむ民衆は各都市のヤミ市のヤミ価での取り引きをするようになった。敗戦後の混乱の中、生協関係者はいち早く生協の再生・再建に取り組んだ。賀川豊彦を中心にする日協同盟結成はその一つであるが、各地で、戦争で壊滅した地域生協を再生する動きが出た。東京では、かつての城西消費組合のあった地域でいくつかの生協が設立され、1945年12月には16組合で「東京西部生活協同組合連合会」を発足さ

² 片山潜などの指導で、鉄道・造船・兵器廠などに結成された労働組合組織。

せた。このグループが「消費組合では弱い、消費だけでなく生活全般の協同を」ということで「生活協同組合」の名称を初めて使用した。そんな中、1948年に生協法が制定された。

1950年代の生協運動は、日本経済が戦後復興から高度経済成長に向かう中で、地域勤労者生協など新しい動きが生まれ、組合員のくらしと流通の変化に対応するため組織・経営の基盤強化に努めた時期であった。1950年代に地域勤労者生協・炭鉱生協・労済生協が誕生し、学校生協・大学生協の再生、医療生協の基盤づくり、さらに信販・住宅などの分野の生協が出揃った。事業連帯面では、ドッジ・ラインで壊滅していた共同仕入活動再建への努力が積み重ねられ、1958年には念願の全費本事業生活協同組合連合会（事業連）が設立された。

2.2.4 高度経済成長と生協

生協運動にとって、1950年代後半から1960年代にかけては、消費革命や流通革命にどう対応していくかが課題であり、手さぐりが続けられた。灘と神戸の2大生協が合併し、鶴岡生協では班組織づくりが進むなど、組織・経営の基盤づくりが取り組まれたが、対応が遅れたところは経営不振に陥った。とくに1950年代に各地に設立された地域勤労者生協の多くが、経営不振から解散の道をたどった。

その一方で、大手の職域生協や一部の学校生協、炭鉱生協では、組合員の暮らしの変化と流通近代化のなかで「地域化」に取り組んだ。都市生活者の困難、公害や食品添加物問題の発生、物価の上昇などは、団地など新興住宅地での住民運動や主婦層を中心にした消費者運動の高揚と拡大、ひいては生協の拡大へとつながった。大学生協は若い力を生かして地域に新たな生協づくりを進め、大学生協による地域生協設立支援によって、地域住民＝「市民生協」づくりが進むこととなった。また、1960年代後半から団地などにおいて、団地自治会などを基盤とした共同購入活動が生協づくりに発展する例などが生まれた。

1960年代の概要を購買生協で見ると、1962年度の組合員は地域80万人、職域190万人、事業高は地域170億円、職域450億円で、職域生協の比重が高かったが、1970年度には組合員は地域190万人、職域225万人、事業高は地域1105億円、職域1067億円と、地域生協が職域生協にほぼ並んだ。それは、地域における生協づくりが進み、新設生協が急速に成長したためであった³。

1960年代は高度成長のもとでの暮らしや地域社会の変化、消費者運動の盛り上がりのなかから新しい「市民生協」が誕生し、首都圏大構想⁴などの試行と困難もあったが、全国的には1970～1980年代の発展を準備した時期であった。

³ 以下の数値は、1971年以降は日生協のまとめ、1970年以前は厚生省のまとめによる。

⁴ この時期、日生協は首都圏大生協構想のもと東京生協を設立、仕入統合部の設置などでその支援にあたったが、経営は軌道にのらず、1970年福島総会で方針転換をはかっている。

2.2.5 1970年代の生協運動

1960年代後半から、大学生協の支援、あるいは団地自治会などによる新しい生協＝市民生協づくりが進み、1970年代に入ると新生協設立は一層活発化した。1970～1980年の10年間で組合員は312万人から672万人に倍増、事業高は1960億円から1兆1080億円に拡大した。

日生協は1972年（1971年度分）から全国調査による「生協の経営統計」の作成をはじめている。それによると、1971年は生協数525組合、組合員数342万人、総事業高2241億円であり、地域生協では186組合、80万人、1030億円であった。地域生協は、瀬神戸生協を除くと1生協の平均が組合員3000人、事業高2.9億円と小規模であった。しかし、1970年代に入って、新生協づくりが全国的に広がったことと、既存生協の本格的な拡大があり、組合員数も事業高も飛躍的な拡大をみた。その拡大発展のスピードは速く、地域生協の組合員は1970～1975年に105万人増と倍化、1975～1980年にも108万人増えて1980年には292万人となった。1970年代、地域生協は組合員数を3.7倍に伸ばしたのである。地域生協組合員世帯の総世帯に占める割合・組織シェアは、1971年の2.6%から1980年には8%となり、主要都市では2桁のシェアをもつようになった。地域生協の事業高も1975年3176億円、1980年6758億円と急伸長し、単協の規模も、瀬神戸生協を除く地域生協の平均で1975年に組合員9000人、事業高11億円となり、1980年には組合員1万2000人、30億円と急速に拡大した（1980年の瀬神戸生協は組合員52万人、事業高1686億円）。1950年代末から1960年代にかけて地域勤労者生協や広域信販生協などが後退・解散するなかで地域生協の比重も後退していたが、1980年には組合員で43%、事業高では61%を占めるようになった。組合員を中心とする活発な活動で「市民生協」群を中心に地域生協が日本の生協運動の中心的担い手になってきたのである。

また、事業面においても変化がみられる。生協の事業は店舗事業が中心であったが、新設生協の多くは若い主婦層が担い手となって共同購入を発展させた。班を基礎とする運営と共同購入が事業として模索・試行され、1970年代後半から業態として定着しつつあった。共同購入の供給高は、1980年度で1800億円弱、供給高の20%を占めるにすぎなかったが、生協事業のひとつの柱に育ちつつあり、1980年代の生協の急発展を担うこととなった。

1970年代に新しく地域生協が設立されたのは37都道府県であった。新設数では、東京18、福岡15、大坂8の他、群馬・千葉・神奈川が6となっており、人口密集地帯での新設が目立っている。25都道府県で大学生協が設立支援にあたったのも、この時代の特徴であった。大学生協は既存生協への支援も行っており、この時期に日本の生協がこれまでになく設立され、発展をみせたことに大きく貢献した。1970年代の「市民生協」の設立と発展は、主婦層を中心とする組合員自身による「出資・利用・運営参加」を三位一体とした実践、組合員の活発な活動と組合員参加の事業に支えられた点や、その組織・事業が全国の主要都市に大きく広がったのが特徴で、質量ともにこれまでになかった。

2.2.6 1980年代の生協運動

1960年代後半から続々と設立され、生協運動の新たな担い手となった市民生協群は、引き続き活発な組合員活動に支えられて全国に展開し、それに支えられて日本の生協運動は1980年代に質的にも量的にも今までにない発展をみせた。1980年代、組合員は1985年度に1000万人を超え、1990年度には1410万人、1980年度の2.1倍になった。総事業高も1985年度1兆8730億円、1990年度には2兆7700億円、1980年度の2.5倍に達した。

1970年代に生協の運営と活動は、班を基礎にして組合員自身の活動を基本に据えるものとして確立してきた。1980年代にはその「組合員主人公」の運営と活動が定着したこと、一方でコープ商品や産直品への信頼が高まり共同購入の業態としての確立が進んだことが、飛躍的発展の大きな要因であった。この時期には、組織・事業の拡大とあわせ、組合員の活動が商品の安全問題を中心にくらし、平和、教育・文化、福祉助け合い、環境などと広がり、その取り組みは生協の社会的ポジションを高めた。

1980年代生協運動の特徴は、生協が連帯・合併するなどして各県に拠点的生協が生まれ、さらに県域を越えての連帯が追求されたことであった。各単位生協も意欲的に組合員拡大に取り組み、組合員規模が拡大した。5万人以上の大規模生協は1980年には16組合であったが、1990年には5万～10万人22組合、10万人以上20組合となった。他方、1980年代は生協規制が強化されたために出店が困難となり、店舗数は増えたが小型店が多く、店舗の平均面積は縮小⁵、その一方で、共同購入の急速拡大が続き、10年間で6.4倍の規模となった。地域生協でみると1987年に共同購入供給高が店舗供給高を超えている。1980年代も生協の新設は進んだが、その特徴は、既存生協のある地域での個性的な生協づくりであり、多くは共同購入生協であった。

地域生協の組合員は290万人から920万人に増え、世帯の地域シェアは、1990年には22%へと拡大し、組合員は都市部だけでなく、農村部をふくむさまざまな階層に広がった。職域生協などを含む全生協の組合員の世帯シェアは、1990年には35%となった。生協規制の動きが強まる中なかで、組合員は「私たちの生協を守り、発展させよう」、「仲間増やし・増資と利用結集」を掲げ、組合員自身の活動として取り組み、組織の強化拡大がこれまでになく前進した。生協の規模拡大のもとで、各生協では班会・班長会・(店舗・支部)運営委員会という参加・運営組織のあり方も規模と組織密度にふさわしいものが検討され、学区単位から行政区単位の組織運営などが試行されつつ確立していった。

1970年代から1980年代、生協加入動機の第一は「安心できる商品がほしい」であり、組合員の関心も商品問題がトップであった。班会などでは商品への意見・苦情などが語り合わせ、「商品選定テスト活動」や「重点商品運動」などの取り組みも行われた。その成果が独自のコープ商品や産直品に結びつくこととなった。1980年代に入ると添加物などを除いた独自のコープ商品を開発する生協が徐々に増え、産地との交流をふくめ産直品の開発

⁵ 1980年代、店舗事業は出店規制など生協規制の影響もあり2倍弱の拡大にとどまった。

も進んだ。そのため商品の企画や開発の委員会への組合員参加や班会などでの試食やテスト、利用・普及などが一層盛んになった。厚生省は1981年に食品添加物の規格・基準を緩和する「国際平準化」の方向をめざし、11品目の食品添加物を認可した。そのような情勢を反映し、日生協の提起した「くらしと商品の見直し」活動が活発化し、「商品の見直し」活動が安全をめぐる要求運動と一体になって広がった。有害な添加物の排除をめぐる取り組みとコープ商品の開発は、「安全・安心な私たちの生協」として、利用結集を高めた。

80年代は、直接の事業以外にも生協の活動は活発化した。「くらしの見直し」活動では、継続して家計活動が取り込まれ、物価問題・社会保障・税金問題などとあわせて学習活動や運動に結びついた取り組みとなった。料理教室など組合自身のニーズによる活動は文化・スポーツ・レクレーションなどの分野に広がった。1980年代後半からは、継続して取り込まれた反核平和の活動などに加え、ユニセフ、洗剤・水・環境、福祉・助け合い活動など組合員活動は一層幅を広げて取り込まれるようになった。1985年に日生協が地連（地域連合会）を発足させると、地連として生協規制反対や大型間接税反対などの運動課題に取り組みることとなり、組合員活動の交流も地連の場で行われることとなった。地連によってテーマや運営は違ったが、運動課題での学習・交流をはじめ商品活動や福祉・助け合い、水・環境などの組合員活動について交流が行われた。

2.2.6 1990年代の生協運動

1990年代初め、組合員は引き続き増加し、事業高も1990・1991年度に10%前後の伸長をみせた。しかし、バブル崩壊と不況のもと1994年度に全国生協の事業高は前年割れとなり、以降、事業の低迷が続くことになった。1995・1996年と回復をみせた事業高は1997年に若干後退、1998年をピークに1999・2000年と再度後退した。組合員の増加も1999・2000年は前年比1%前後に落ち、班共同購入の供給高は前年割れとなった。個配の急速な拡大があり無店舗事業としての総供給高は維持したが、店舗の供給高は落ち込み、大規模生協をふくめ事業経営は一層厳しさを増した。1990年～2000年の10年間で全国生協の組合員は1410万人から2104万人に拡大し、総事業高は2兆7770億円から3兆2830億円となった。しかし、組合員数の伸長は前半132%、後半113%であり、事業高は同118%と100.3%であった。組合員の拡大が鈍化し、一人当たり利用高が減少するなかで、供給高の維持が困難という状況が続いた。

1990年代には、県域を越えた連帯が進められ、県域を越える連帯組織＝事業連合が設立され⁶、商品を中心に共同購入や店舗事業での連帯、共同化が進められた。しかし、それぞれが発足まもなく急速な情勢変化と会員生協の経営状況の悪化などに直面し、その機能や

⁶ 1990年に首都圏コープ、生活クラブ、ユニーコープの3事業連合が設立認可されたのに続き、1995年までに東関東5生協のコープネット、九州のグリーンコープ（25生協）とコープ九州（8生協）、東海5生協の東海コープ、東北3生協のコープ東北サンネット、北陸6生協のコープ北陸の各事業連合が設立された。

運営、コスト等の見直しを迫られることとなった。

生協の急伸を支えていた共同購入の供給高は 1994 年に前年割れ(96%)となった。長引く不況のもとでの買い控え、組合員一人当たりの利用高の低減が影響したのである。また、組合員層の広がりや組合員の暮らしと意識の変化のなかで、共同購入における班での共同作業の大変さから脱退や休眠組合員が増え、班員の減少・班解散が増加した。そのような中で「簡単便利な共同購入」をめざしてのシステムや業務の改善が進み、「専業主婦層対象から全世帯を対象とする共同購入」に向けて休日・夜間配送や無人荷受けなどさまざまな「改革」が試みられた。また、班を基礎にした共同作業が敬遠される中で、1990 年代に入ると、「個配」がはじまった。首都圏コープの「バルシステム」やコープかながわの「ジョイントメイト」が注目を集め、個配を取り入れる生協が増えていった。

店舗については、生協規制の動きが静まったこと、共同購入の伸びが鈍るといったことを背景として、1980 年代末から全国の拠点的生協を中心に新店への意欲が高まり、計画が具体化しはじめた。日生協は 90 年代構想と第 5 次中期計画で、「総合的な生活共同事業の構築」として店舗事業重視をうたった。1990 年 10 月には店舗事業に取り組む全国の拠点生協によってコモ・ジャパンが結成(創立時会員 11 生協)され、新店推進の気運を高めた。地域生協の 1990 年度の店舗数は 1330、売り場面積は 85 万㎡であったが、店舗数は 1991~1993 年度に約 100 店、売り場面積も約 20 万㎡増えた。1980 年代に比べ新店は大型化しており、コープこうべの小型デパート「シーア」やコープさっぽろのショッピングセンター「シーナ」などが注目を集めた。この時期、SM(Super Market)・SSM(Supply System Management)中心のチェーン構築が単協ごと、あるいは事業連合として追求され、大手生協では GMS(General Merchandising Store)や SC(Shopping Center)への新店も進められた。地域生協における 1990 年代前半の供給高の伸びは店舗 122%、共同購入 117%で、店舗のほうが上回った。しかし、この時期の展開が大規模店中心で立地と投資などに甘さがあったところが多く、1990 年代後半に経営上の問題となるところが少なくなかった。1994 年度には、店舗の供給も前年割れとなり、総事業高で前年比 98.7%となった。経営剰余率は 1990 年度の 2.1%から徐々に低下していたが、1994 年度 0.3%まで落ち込んだ。

こうした状況下で、経営不振から倒産する生協もあり、また、トップの不祥事などが発生、経営・信頼の危機が内外から指摘された。危機の背景には、急速な成長のもとでのトップの慢心・組合員からの遊離・バブル経済の経営体質への影響などがあった。その危機を克服するため、各生協は組合員の声にもとづく商品や日常業務の再構築をめざし、組合員の生協運営と事業への参加を強める努力を重ねた。1990 年代の生協運動は、経営や信頼の「危機」といわれた弱点を克服し、「発展への再構築」をめざし、事業経営の「構造改革」に真剣に取り組みつつ 21 世紀を迎えることとなった。