

季刊 **くらしと協同**

2016 秋号 No.18

特集

事業における「協同」の多様性に学ぶ

争論

協同組合が地域「経済」に果たす役割の再検討
地域に貢献する生協になるために
地域とともに生きる協同組織金融機関の役割

事業における「協同」の多様性に学ぶ

巻頭言

社会をより良くする企業活動……白鳥 和生 1

争論 協同組合が地域「経済」に果たす役割の再検討……2

01 地域に貢献する生協になるために……宮本 弘 3

02 地域とともに生きる協同組織金融機関の役割……菅原 務 11

特集 事業における「協同」の多様性に学ぶ……19

01 地域の「人」のために移動販売ができること

～有限会社 安達商事（あいきょう）の取り組み……岩橋 涼 20

02 地域におけるYショップの役割～過疎地域でのJAとの取り組み……竹野 豊 26

03 地域内循環型サプライチェーンと地域貢献～セコマグループの取り組みを事例に……今野 聖士 32

04 職域生協における地域経済への貢献～三菱マテリアル直島生活協同組合……加賀美 太記 40

くらしと協同をたずねて

「駐車場」ならぬ「停人場」づくりで地域住民の創造性を回復?!

～全国まちの駅連絡協議会を訪ねて……熊倉 ゆりえ 46

書評

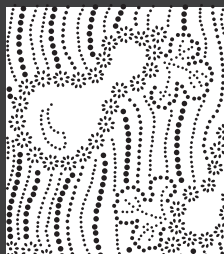
01 『「結農」論～小さな農家が集まって70億の企業ができた』木内博一 著……片上 敏喜 52

02 『地域再生の失敗学』飯田泰之・木下斉・川崎一泰・入山章栄・林直樹・熊谷俊人 著……谷本 貴之 54

投稿規程…… 56

バックナンバー／編集後記…… 57

小
紋
挿
趣



表紙紋様「よろけ立縞地菊瓢箪文様」

瓢箪は、宝物を生み出す不思議な容器とも言われ、水筒やお酒の貯蔵に利用されてきました。三つで三瓢子、六つで六瓢息災など縁起の良い物として、羽柴秀吉の千成瓢箪や多くの武将の旗印・馬印の意匠に広く用いられました。

どことなく愛嬌のある瓢箪柄は、菊の文様で縁取られています。

菊は重陽の節句に長寿を祝う菊酒として飲まれてきました。

酔った千鳥足を「よろけ立縞」に見立てれば、お酒を愛した日本人の心音がやさしく伝わってきます。

田内隆司／京小紋画像提供（田内設計事務所）

社会をより良くする企業活動

白鳥 和生（日本経済新聞社）

企業が持続成長していくためには、単に組織自体の利益を追求するのみでなく、企業活動を社会貢献活動にリンクし、社会に対して価値を生み出さなければならない――。

米国の経営学者、マイケル・ポーター教授はこう指摘する。この考え方は「CSV（Creating Shared Value＝共通価値創造）」と呼ばれ、これからの企業成長のキーワードになると提唱され始めた。

CSVは事業戦略と結びついた戦略的CSR（企業の社会的責任）の延長線上にある考え方だ。社会的なニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果として経済的価値が創造される。同じ社会貢献が目的でも、企業にとってコストという意味合いを持つCSRに対して、CSVは価値創造を目的するという違いがある。

言い換えれば、CSVの意義は企業と社会を「Win-Win」の関係に導く点にある。社会問題の解決と、企業の利益や競争力の向上を両立させて、社会と企業の双方に価値を生み出す。この考え方は地域の今後を考える際に当てはまるはず。だが、そのためにはこれまでとは違うオルタナティブな「道」も考えなければならない。

かつて生活者はモノを買うことで幸福感を得ていた。つまり企業がモノを売って利益を追求することと生活者に幸福感を提供することは重なっていた。ところが、今の生活者というのは、企業が生み出すモノだけでなく、それを生み出す企業の、環境や社会に対する姿勢や考え方も厳しくチェックするようになった。

フィリップ・コトラー教授が提唱するように、企業視点だけで通用した1960～70年代（マーケティング1.0）、生活者視点も取り入れた80～90年代（マーケティング2.0）を経て、21世紀は企業と生活者が上下関係ではなく、より対等な関係に立つ時代に向かおうとしている。

この「マーケティング3.0」の時代では生活者は自発的に世界をより良い場所にしようと動き、自分たちの問題を解決しようとする。製品やサービスについても嘘のないもの、作り手の真剣さが感じられるものに共感し共鳴する。

CSVを築いていくのは生活者が消費関連企業の「ファンになってもらう」ことが第一歩である。新しい生活者は「多くの人々が支持しているが、他のブランドと大差のないブランド」よりも、「人によって好き嫌いはあっても、自分自身が共感できるブランド」を求める傾向を強めている。

それだけに企業には独自のビジョンや価値観を感じさせてくれる姿勢が求められ、生活者側はお仕着せのマーケティングには流されない。そして作り手・売り手と対等な関係を求め、一生活者の立場でものづくりに積極的にかかわることを望む。

こうしたスマートであり、プロシューマータ的な人もいる成熟消費社会。そこでの企業は「損・得」や「好き・嫌い」に加えて、「善し・悪し」を打ち出していくことが重要。つまり企業も商品にも「人の善意」を信じる生活者に応え、社会にとって良いことを追求することが求められるはずである。

争論

協同組合が地域「経済」に果たす役割の再検討

1. 地域に貢献する生協になるために
宮本 弘
2. 地域とともに生きる協同組織金融機関の役割
菅原 務

1990年代半ば以降、日本でもグローバル化が本格的に進行してきた。製造業は労賃の安い新興・途上国、あるいは巨大市場である欧米等へと生産拠点を相次いで移し、今や日本の製造業の海外生産比率は20%を超えている。こうした企業の海外展開は国内における雇用や事業所の減少をもたらし、いわゆる産業空洞化が進んできた。特に、東京や大阪といった大都市圏以外の地域では、大企業を頂点とする国内産業を支える裾野として機能してきた中小企業が経済の大部分を占めていたこともあり、大企業の海外移転に伴って深刻な影響を受けている。

こうした中で、外部の企業を誘致することで地域経済を活性化させるのではなく、「地域内再投資」とも呼ばれる、地域の内発的な発展が注目を集めている。そこでは、中小企業や地方行政組織、NPO等だけではなく、地域に根付き、地域で事業を営む協同組合にも大きな期待が寄せられている。そこで本号では、経済活動の中でも、「流通」と「金融」という異なる領域で活躍する2つの協同組合に登場いただいた。

みやぎ生協は、組合員の日々のくらしを「流通」という事業で支えてきた。現

在の加入率は7割を超え、地域に深く浸透している。さらに、競合相手でもある地元の事業者との連携や、地域全体を活性化させるために生産や営業にまで踏み込んだ取り組みを進める等、従来の事業の枠組みを超えて地域に貢献しようとしている。一方、経済活動を陰で支える「金融」という領域で、地域を支えているのが気仙沼信用金庫である。震災で甚大な被害を被った気仙沼において、気仙沼信用金庫は、地銀やメガバンクにはできない、金融の協同組合組織ならではの役割を發揮してきた。

両者が経済の中で果たす機能や役割は異なるが、しかし一方で、両者はともに協同の組織である。その奮闘ぶりは、協同組合だからこそできること、なさなければならないことを示唆しているようにも思われる。読者それぞれの生協が、地域「経済」において何を為すべきかを考えるきっかけとなれば幸いである。

(本誌編集委員 加賀美太記)

争論 協同組合が地域「経済」に果たす役割の再検討

地域に貢献する生協になるために

宮本 弘

みやぎ生活協同組合理事長

聞き手：加賀美 太記（就実大学経営学部講師）



【加賀美】近年、地域内における経済循環の重要性が指摘されていますが、みやぎ生協では積極的に地場企業や地元生産者を事業のなかに位置づけられていると伺っています。こうした考え方は、どこから来たのでしょうか。

【宮本】みやぎ生協の前身生協のひとつは、東北大学生協の中で「社会を少しでも良い方向に変えるためには、大学内だけでは限界がある。地域で多数者の協同組合組織をつくらなければいけない」という議論から設立された宮城県民生協です。したがって、設立時点から考え方として「地域のなかに、消費者を中心とした協同組合組織をつくるんだ」ということがあったわけです。最近になって新しくそうした考え方が出てきたのではなく、もともとの出発点から、地元事業者はしっかりと位置づけられていたわけです。

だから、実際に1970年に県民生協ができたときから、角田市農協と産直を始まっていますし、みやぎ生協になってからも産直の数はどんどん広がっていきました。

いま、リーマンショックや震災があったせいで、地域における経済主体の役割等を考える必要が一般的に強くなったのであって、ベースにある考え方は1970年の宮城県民生協の設立、あるいは1982年にみやぎ生協になってからも、ずっと変わっていません。

ん。

また、地域で一定の役割を果たそうと考えたときには、多数者になる、つまりある程度大きくなしないと、いいことを言っても具体的な力にならないということもありました。だから、大きくなるために一番いいのはスーパーマーケットだということで設立当初からスーパーマーケットをつくり、その一方で共同購入をおこなってきました。このように店舗を中心に据えながら、共同購入と合わせて、地域における食料品のシェアを引き上げていく。そうしないかぎり、いくら「地域に貢献しよう」「地域を元気にしよう」「地域産業を守ろう」と言っても、ぜんぜん具体的な力になりません。そういう考え方をベースに、お店をつくり、共同購入をして、組合員の加入を増やしてきました。いま、県内の世帯加入率は70%を超えていますが、今後さらに80%、90%、100%という水準にしていきたいと思っています。

【加賀美】加入率が70%を超えているということは、県経済においても大きな役割を担っていると考えられます。実際のところ、どれぐらいの役割を担っているととらえるべきでしょうか。

【宮本】いまは宮城県内の食料品の販売額の10~12%を占めています。その中で可能

な限り地元のものや産直生産者のものを扱っているの、一定程度の役割は果たせているのではないかと考えています。

とくに、いま「めぐみ野」というネーミングでブランドにしている産直ですが、始めてからもう45年ぐらい経ちますが、産直に関わる地元の生産者のみなさんは、県内の他の農家に比べて平均年齢が若い、あるいは後継者がいるという状況になっています。

たとえば、みやぎ生協が年間に売のお米は3200~3300トンですが、ほとんどが産直のお米です。それをつくってくださる農家が1300戸ぐらいいらっしゃいます。減農薬など、手間がかかるので大変ですが、市場に出すよりは若干高めに買って、それを組合員のみなさんにもわかってもらったうえで買っていただく。そういう役割を果たすことによって、農家のみなさんも「頑張ってるやろう」となるし、実際に後継者をちゃんと育てている農家もいらっしゃいます。

つまり、一定のボリュームがあることによって、生産者のみなさんが「もうちょっと頑張ろう」と考えてくれるわけで、宮城県内での自給率向上の取り組みや安全・安心をつくる取り組みにつながっていると思います。

ただ、まだ県全体のシェアからいけば10%でしかないのも事実です。全国の生協の中では高いほうですが、地域スーパーの中には30%近いシェアのところもありますし、宮城県内ではヨークベニマルも10%以上のシェアがあります。しかも、ヨークベニマルは、いまどんどん出店しています。だからこそ、私たちもっとボリュームを増やさないといけない。

したがって、いままでの役割をちゃんと果たしながら、さらにもう一歩前に進めるためには何が必要なのかということで、産

直もそうですし、地場産品を売り場に並べたり、地域に工場を持つ企業も少なくないので、「古今東北」という新しいブランドを立ち上げたり、地元の小売店と一緒にカードをつくるなど、とにかく地元で何か一緒にできないかということを中心に考えています。

【加賀美】 生協が地元の小売業者と連携するという例は、他ではあまり聞きませんが、どのような内容なのでしょう。

【宮本】 1985年頃、みやぎ生協でクレジットカードについて議論したときに、当時の内館専務が、地元の日専連（協同組合連合会 日本専門店会連盟）がカードをつくっていたので、そこを提携しようと言いだしたのがきっかけです。日専連というのは、いわゆる専門店の連合会です。チェーン店ではなく、地元の商業者が中心になっています。

提携のねらいのひとつは、当時はまだ大店法の規制があって、地元が反対すると出店できなかったの、まずは地元と仲良くしようということ。地元の商店主の集まりである日専連と提携することで、出店しやすくしよう、あるいは一緒にいろいろなことがやれるようにしよう、ということがあって、日専連発行のクレジットカードとの提携を始めました。「みやぎ生協コープトリプルカード」という名前ですが、これはいま仙台で10万枚発行しています。地元ローカルのカードとしてはそれなりの規模になっています。みやぎ生協のお店でも日専連の加盟店でも利用できます。

このカードの提携をきっかけに、みやぎ生協の組合員証を見せると専門店の価格で少しサービスを受けられるということもやりました。ただ、これはニーズが少し違う

ので、なかなかうまくできませんでした。いまは日専連のお店でも生協のお店でも使える商品券を一緒に発行して、その一部を日専連などと一緒に作った「メロン」という環境団体に寄付しています。環境問題ではレジ袋削減の取り組みを一緒にやったりもしましたし、地元のお祭りに一緒に参加したりもしています。

このように、この間、日専連を通じて地元の商業者とはさまざまな取り組みを一緒にやってきています。これは生協にとってもプラスになりましたが、日専連にとってもカード事業の規模が大きくなるといったメリットもあり、生協と一緒にやることをわりあい歓迎してくれています。

こういう取り組みをしているのは、全国でも仙台ぐらいです。他の地域は専門店がどんどんなくなって、日専連自体の活動もなくなってきているので、そもそも難しくなっていますが、仙台の場合はそれがいまでも続いているのです。

そんなわけで、「よそのもの」ではなく、地域のなかの商業者としてやっていくことができています。ただ生協も、最初はよそのものでした。大学を出た若い者がいきなり店を出したり、「生協は何だ」みたいに思われていましたので、いろいろなところでハレーションがありました。ただ、日専連とお付き合いすることで、同じ商業者として地元へ貢献して、協力したいという思いへの理解が広まり、地域、ひいては宮城県のなかで受け入れられやすくなっていると感じます。そのことが、加入率が70%まで上がっていくひとつの背景であり、大店法の規制によって、なかなか生協が出店できない時代において、みやぎ生協がわりあいお店を出せたということにつながったのでしょう。

実際、宮城県のスーパーマーケットの中

では、ヨークベニマルが圧倒的に強い。いま55店舗を出店しています。みやぎ生協はいま48店舗です。この数年間でヨークベニマルは県内に10店以上出店しています。全国資本でもあるヨークベニマルと宮城県内において、地元の商業者として競りうる存在として、みやぎ生協は捉えられているともいえると思います。

【加賀美】 競合でもある地元の商業者に、「地域の商業者」として生協が受け入れられたというのは、とても珍しいケースだと思います。

一方のメーカーとの関係では、「古今東北」というブランドが立ち上がったことに触れておられましたが、これはどのようなブランドなのでしょう。

【宮本】 きっかけは東日本大震災です。震災では、とくに東北の沿岸地域が津波で甚大な被害を被っています。沿岸地域の多くの業者とも、それまで産直の取り組みをしていましたので、とにかく私たちも何かしなければいけないと考えました。生協の役割という視点で考えると、みやぎ生協には県内に一定数の店舗があり、共同購入もある。そうすると、もう一度被災者のみなさんが立ち上がって頑張るのを応援するような取り組みが必要だということで、2011年5月に「食のみやぎ復興ネットワーク」というネットワーク組織を立ち上げました。これはメーカーにも呼びかけましたし、もともと産消提携をいろいろな団体と一緒にやっていましたので、そのメンバーにも声を掛け、最終的に全部で約230団体に参加してもらいました。

この「食のみやぎ復興ネットワーク」は被災地のみなさんの工場や生産者の応援企画を進めるネットワーク組織です。ネット

ワークのプロジェクトとして、東北発のいい商品を応援して、復興に寄与していこうということで始めたわけです。2011年に始まってから、菜種や蕎麦など、いろいろなプロジェクトを立ち上げ、生産者や加工メーカー、さらに販売者も絡んで商品化して、販売していきました。

たとえば、2015年3月11日に河北新報に「なたねプロジェクト」の一面広告を出しました。「なたねプロジェクト」は津波で全部流された岩沼の圃場に菜の花を植えて、そこからとれた菜種油でドレッシングをつくったり、はちみつをつくったりするプロジェクトです。これはいまも毎年やって、桜の花が咲く頃に、地域のみなさんも含めて花見をして、生産者を元気づけながら、いずれこの土地がまた普通の畑として使えるようになるまでやっていこうと話しています。

こうしたネットワークの取り組みはしばしばマスコミにも取り上げられて、それで生産を頑張って続けようとなった例もありましたので、復興ネットワークの役割は一定程度果たしていたのですが、2～3年経つと、同じことの繰り返しで、ネットワーク自体のエネルギーがだんだん減ってきたのです。

ひとつひとつは間違いなくいいことなのですが、ボリュームとしての広がりが小さい。これで本当に復興に寄与できるのか。いま問題になっているのは、土地や港は元に戻りつつあるけれども、工場で作った商品の販路がないということです。震災前に売っていた商品の棚は、空けておくわけにいけないので、別の商品が入ります。そうすると、取引先も別のところになるので、工場の生産は元に戻っても、売り先がない。そういう状況なので、このプロジェクトでは販売のボリュームが不足していると感じ

るようになりました。また、ネットワークでやっている、みんなが関わるのはいいのですが、どこが責任を持って組み立てるかがだんだん曖昧になってきて、同じことの繰り返しになってしまうというような状況になっていました。

こういうことを2014年頃からぼんやりと感じていたので、「このままだと自然消滅するのではないか。ちゃんとビジネスとして売れるかたちにするにはどうしたらいいか」ということを考えて、会社を立ち上げて、これを売る仕事を生協としてやっていこうと決めました。これが「古今東北」のもともとの動機です。

さらに、復興を本当のものにすることだけでなく、東北地方は人口減少・高齢化・産業衰退にも直面しています。とくに東北は一次産業の農林水産業が基本ですが、TPPがこのままいったらどうなるのだろうかということで、TPPが来ようが来まいが、なんとかして東北全体をよくしていこうとも考えました。

つまり、復興と東北の地域振興ですね。いいものをつくって販売することによって、雇用を増やし、生産を確保する。そうすれば、「ここでもう一度暮らそう」とか「跡継ぎができる」ということに少しでも貢献できるのではないかと。この2つのねらいで、東北協同事業開発という会社を立ち上げて、商品づくりに取り組むことにしました。その際、バラバラに販売するとメッセージが伝わらないので、「古今東北」というブランドに統一しました。

この「古今東北」は、消費者のみなさんに「これは東北で復興や地域を元気にするためにつくっているものなんだな」と思っていたらうえて、「おいしくて、いいもの。値段もそこそこ手ごろ」をねらいに据えて、2015年11月に36品目を発売しまし

た。

ベースとしては「食のみやぎ復興ネットワーク」がありましたので、ドレッシングなどは、そのときの商品をもとにして、「古今東北」にふさわしいように品質を少し変え、価格や製造法も考えながらスタートさせました。

いま、8～9カ月経って、販売額は最初の4カ月で約1億円、4～6月で2億円ぐらいです。今年1年間では6億円ぐらいの販売額になる見込みです。ただ、何年か後には100億円までいけるよう、アイテム数も400～500ぐらいつくっていききたい。実際、100億円でも、東北全体の規模からすれば圧倒的ではありませんが、それでも一次産業での100億円という規模は「頑張っって生産しよう」とか「もう一回やろう」という意欲を持てるぐらいの規模になるだろうと思うので、もっと増やそうと思いますが、出だしとしてはまずまず想定どおりです。

【加賀美】「古今東北」は「食のみやぎ復興ネットワーク」を発展的に解消して、次のステップに進むための取り組みということですね。プレスリリースでは、「古今東北」はみやぎ生協だけに販路を制限せず、長期的には別の小売業者にも提供していききたいということでしたが。

【宮本】いまは、いわき市の「マルトさん」というスーパーで扱ってもらっています。これをもう少し増やしていきたいですね。それから、いわゆるベンダーから他所のスーパーにも扱ってもらえないかと声をかけてもらっています。

また、当然ですけれども全国の生協でも取り扱ってほしいと考えています。今のところ、九州などいくつかの生協で、この秋から共同購入の企画で入れてもらったりし

ながら、単発ではなく定番として恒常的に売れるようにしていきたいと思っています。

【加賀美】共同購入で扱うとなると、けっこうなボリュームになりますね。

【宮本】そうですね。ただボリュームはありますが、逆に各生協には個数限定だということを知ってもらう必要があります。そうしないと、注文した分を用意するのは無理なので、あらかじめ「最大いくつまで」と設定したうえで「ぜひ、やってください」ということで了解していただく。宅配の場合は、どうしてもそうなります。

結局のところ、最終的にいくつまで売れるということではやらざるを得ないです。共同購入の企画やお店でも、量と販売との関係でバランスを考えながら計画して、売り終わったら、もうその商品は終り。次に生産するまでない。そういう商品です。

【加賀美】お話をお伺いする限り、コープ商品のようなPB商品というよりは、NB商品というか、オリジナルブランドの方向に持っていこうというイメージを持ちます。

【宮本】その通りです。もともとの目的が、生協で売るための商品開発ではなく、生産を増やして、工場の稼働や農林水産物の生産を増やすことです。だから、売り先は、生協であろうがスーパーであろうが海外であろうがネットであろうが構わない。いろいろな媒体を通して、とにかく売って販路を拡大するのが最大の目的です。

もちろん、生協がからむので、味や安全性や品質は一定の水準をクリアしなければなりません。コープ商品のように組合員の視点からこだわるといよりは、生産者の視点から取り組むというのがコープ商品

との一番の違いです。

【加賀美】 組員が「古今東北」の商品開発などに関与することはないのですか。

【宮本】 ありません。どちらかといえば宣伝してもらって役割です。理解して、おすすめしてもらったりする役割ですので、基本的には利用をベースにということです。

実際のところ、組員さんの反応は、すごくいいですね。もちろん、価格と中身の問題なので、「いいね」と言うのと売れることはまた別ですが(笑)。「古今東北」は値段の手ごろさと中身、その背景がポイントですので、ブランドイメージや理念、そして商品についての組員さんの評判は非常にいいです。

ちなみに「古今東北の」価格帯は、生協の平均より少し上ぐらいですが、それでも毎日使えるような価格にしています。贈答用の商品はこれとは別に容量を変えてつくろうということで、いまギフト用の商品もつくっています。デパートに置いてもらったり、温泉のお土産に使ってもらったりということで、地元の百貨店さんともそういう話をしていますが、「うちに置くには安すぎる」と言われています。だから、もっと高くしなければいけない(笑)。普通は安くするにはどうするかで悩むのですが、お土産やギフトはもう少し高くしないと、デパートでは扱ってもらえない。いまはそれを検討しています。だから今後は、「古今東北」でも、贈答用と日常用とで商品が変わってくるかもしれません。ただ、基本的にふだん使いの商品にしないと、特別なものだけでは生産も継続しません。

【加賀美】 「古今東北」を進めるのは株式会社である東北協同事業開発だと伺いまし

たが、こちらとみやぎ生協の関係はどのようなになっているのでしょうか。

【宮本】 みやぎ生協とコープ東北が、それぞれ40%ずつ東北協同事業開発に出資しています。また、員外利用の問題があるので、10%は株式会社日専連ライフサービスというカード発行会社をお願いしています。

ただ、資本金自体すごく小さくて、100万円ぐらいでつくっています。人材も基本的には生協から出していますね。

協同事業開発の役割はプロデューサー的なもので、実際の商品は生産者や工場がつくり、そこから卸や生協に納品してもらうというかたちをとっています。商品のプロデュースをしつつ、協同事業開発自体は損も得もしないけれども、事業を継続できるかたちで運営していこうと考えています。

【加賀美】 東北協同事業開発は流通ではなく、商品企画や商品開発を担うということですね。

【宮本】 あとは営業もしないといけない。というよりも、一番大事なのが営業です。いままで生協は、どちらかといえば営業されるほうでしたので、われわれも他のメンバーも営業をしたことがなかったんですね。なので、営業が一番大変です。いままではメーカーさんたちが「生協で扱ってください」と、営業に来ていたのですが、今度は逆に、うちがコープ九州やCSネットなどに営業しなければいけない。しかも、協同開発事業がメーカーを束ねていますので、対外的にはうちがメーカーとしての役割を負うことになります。たとえば在庫やお金、数量の問題は協同開発事業がある程度コントロールしないとけない。しかも、そういう経験が少ない。商品開発はずっと生協

でも行っていたので、工場も含めて経験もある。ただし、それを売るとか、在庫を管理するとかはあまりやってこなかった。ですから、現在、日本生協連のPB商品をコントロールしていた人に出向してもらって、手伝ってもらおうと考えています。

その他にも、ベンダーの国分さんや加藤産業さんなどにも協力してもらい、展示会に「古今東北」のブースをつくってもらって、他のスーパーのバイヤーに説明したりチラシを配ったりということもやっています。

とにかく、いままでやったことがないので、「こういうふうには営業してするんだなあ」などと思いつつ、試行錯誤しているところです。いまは、そこが一番大変ですが、新しい挑戦としておもしろいといえば、おもしろいですね。

【加賀美】 小売業者との連携や「古今東北」の取り組みからは、協同組合という特殊性を自覚しつつも、そこを超えて、地域にどう役立つのかを強く意識されている印象を受けます。

最後に、みやぎ生協に限らず、協同組合組織が地域経済において果たしうる役割や、今後より重要なポジションを占めるための課題についてのお考えをお聞かせください。

【宮本】 協同組合の経済における割合が大きくなれば、地域への貢献や環境への配慮など、協同組合が本来持っている目的の達成に近づきます。株式会社の場合は、こうした目的を本来的に持っているのではなくて、たまたま社長個人の考えだったり、その当時の規制でできています。その意味では、協同組合の事業体が社会のなかで大きくなるのが、住みやすい社会をつくり、経済を発展させるという意味合いを持つと

思います。

ですから、生協だけでなく、農協や漁協も共に頑張って、他の流通や団体にも強く働きかけてもらいたい。いまは企業も農業に参入していますが、そうではなくて、農協が、農家の支持を得て、援農など、農作物をつくることにもっと一所懸命になってもらわないといけない。宮城の農協は一所懸命やっていますので、生協もそういう取り組みを一緒になってする。それによって地域の経済・農業・自然・環境を守るという大きな役割があるし、これは果たさなければならない。果たせるかどうかではなく、果たすためにどうするのかということです。

組織が大きくなって存在し続けることが、他の一般企業に影響を与えることになります。環境でいえば、レジ袋の有料化について仙台は全国より早くスタートできましたが、それはみやぎ生協がある程度の店数を持っていて、イオンやヨークベニマルと話をして、「じゃ、みんなで一緒にやりましょう」と呼びかけられたからです。仙台市や、市民団体と一緒にレジ袋の有料化をしたわけですが、これができたのも、生協がある程度の規模を持っていたことがあるし、生協と農協・漁協・日専連でつくる協同組合懇話会が中心となってつくった「メロン」という環境NGOがあったからです。

大きくなるとそういう役割を果たせるようになるので、環境においても、経済においても、生協・農協・漁協など、協同組合の果たす役割は非常に大きいと思っています。

だから我々はもっともっと頑張らなければいけない。ヨーロッパでも、スイス、イタリア、イギリス、北欧などで協同組合のシェアが高くなっていますが、そういうところでは、協同組合のシェアが高いことによって、環境に配慮した商品をお店に並べ

たり、フェアトレードの商品を並べたり、動物の飼育環境に配慮したり、孤独な老人に対してサポートをしたり、いろいろなことができますし、実際にそれが社会に与えるインパクトも大きくなります。

その意味では、日本は一定程度の規模にはなっていますが、もっと大きくなって、もっとシェアを取らないといけない。それは農協でも生協でも同じで、協同組合組織がもっと大きくなれないといけないと思います。

【加賀美】大きくなったがゆえに、協同組合組織が持っている環境や安全・安心への志が弱まってしまうという指摘もあります。

【宮本】みやぎ生協は、「協同組合は大きくならなければならない。」というのが基本的な考え方です。問題はどう運営するかであって、小さいからうまくいくとか、大きいからだめということではない。協同組合の原理原則に沿ったかたちでどう運営するかが重要です。

よく、「小さいほうが風通しがよくて、組合員の意見も実現できるではないか」という意見がありますが、みやぎ生協はそういう考え方ではありません。70万人になろうが、100万人になろうが、1000万人になろうが、協同組合としての役割と運営は別の問題としてとらえています。だから可能性があるのであれば、生協をもっともっと大きくしたい。協同組合としての役割を果たすためになれるのなら多くの生協と一緒にあって、他の流通業に対抗するべきだと思います。

【加賀美】地域経済の中で自分たちが果たすべき役割があり、また実際に役割を果たしているからこそ、協同組合はもっと力を

つけていくべきだということですね。本日は協同組合の地域における役割について、店舗や共同購入といった流通だけではなく、生産面などでの幅広い取り組みも含めてお話しいただきました。ありがとうございました。

争論 協同組合が地域「経済」に果たす役割の再検討

地域とともに生きる 協同組織金融機関の役割

菅原 務

気仙沼信用金庫理事長

聞き手：加賀美 太記（就実大学経営学部講師）



【加賀美】『くらしと協同』の読者の多くは消費者の協同組合である生協の関係者です。信用金庫のような金融の協同組合には馴染みが薄いと思いますので、はじめに信用金庫の特徴について教えていただけますでしょうか。

【菅原】私ども信用金庫をはじめ、信用組合、労働金庫は一般的に協同組織金融機関と呼ばれています。協同組織という言葉を書く機会が少ないかもしれませんが、協同組合と同様に会員や組合員の参加と利用で成り立つ組織の事です。ですから、協同組織金融機関とは、協同組合の形態で運営される金融機関といえます。ただし、それぞれの根拠法や会員（組合員）資格は異なります。たとえば、信用金庫の根拠法は信用金庫法ですが、信用組合の場合は中小企業等協同組合法における協同組合による金融事業に関する法律（協金法）です。預金の預け入れについても、信用組合は組合員が対象となりますが、信用金庫には制限がないなど業務の範囲も異なります。

それでも、いずれの金融機関も協同組織としての理念を持っている点は共通しています。営業地域も一定地域に限定されますし、営利ではなく、会員の利益を優先するという理念を掲げています。

信用金庫の成り立ち等の詳細は、東京都品川区にある城南信用金庫の吉原毅相談役

が書かれた『信用金庫の力』（岩波ブックレット）をぜひ参考にしてください。あるいは、吉原相談役の『原発ゼロで日本経済は再生する』（角川書店）も、タイトルは原発を掲げていますが、中では私ども気仙沼信用金庫も含めて、信用金庫が震災という不測の事態でもその役割を果たしたということが紹介されており、信用金庫の精神が非常にうまくまとめられています。

その中でも言及されていますが、協同組合という切り口で言うと、信用金庫、信用組合、生協、農林系も含めて、元をたどればみんな同じだったということになります。

信用金庫業界のそもそもの存在意義を語る場合には、静岡にある掛川信用金庫の報徳社に源流がありますが、その精神は協同組合という切り口でももとは一つなんだということです。信用金庫は相互扶助の会員組織として成り立つ金融機関であり、銀行・株式会社とは違うんだというところがあります。私どもとしても、今回の取材で、成り立ちは生協と同じなんだということを再認識しました。

【加賀美】信用金庫は生協と同様、協同によって成り立つ金融の組合ということですね。

今回お話をお伺いしたいと考えたきっかけも、震災以降、多くの信用金庫が協同組合的な取り組みを地域でどんどんと展開し

ているとお伺いしたからです。気仙沼信用金庫の営業地域である三陸沿岸地域も、震災で大きな被害を被りましたが、気仙沼信用金庫ではどのような取り組みを進められてきたのでしょうか。

【菅原】 震災以降の取り組みを振り返ると、信用金庫にある協同組合としての精神は生きていたんだと思います。ただ、これまでの一つひとつの活動も、この精神に則ってやってきたわけであって、特別珍しいことをしたという意識はあまりありません。それでも、地域内外の方々からはこれまでの活動を評価いただいています。震災は非常に不幸ではありましたが、これから復興創生期に入りますので、信用金庫には地域によりいっそう寄り添う役割が求められていると考えています。

そうしたことを基本に、私どもは気仙沼市に本店を置く金融機関ですので、まずは気仙沼市のことからお話しさせてください。そもそも関東や西日本の方は、「気仙沼」という名前は知っておられても場所はなかなかご存じないのですね。地図で見ていただくとお分かりかと思いますが、気仙沼市は宮城県の北端に位置し、仙台からも東京からもずいぶん離れた地域です。仙台からは新幹線と在来線を使って2時間、東京からは4時間弱かかります。

そんな気仙沼市ですが、いくつかの「日本一」があります。たとえば生鮮カツオの水揚げは19年連続日本一で、今年も続けば20年という節目になります。また有名どころではフカヒレ生産（サメの水揚げ）もそうです。また、民間シンクタンクの情報接触度調査によれば、震災以降、「気仙沼」は2年連続で第1位でした。ただ、2013年からはだんだんと順位が下がっています。徐々に風化が進み、被災地への関心が薄れてい

ることを示すデータです。

そうした気仙沼市を中心に展開しているのが私ども気仙沼信用金庫です。創立は大正15（1926）年で、今年創立90周年を迎えました。預金規模は約1480億円です。信用金庫業界のなかではそれほど大きくない規模です。生協や農協との比較でもそれほど大きくありませんが、規模に関わりなく、この地域で一所懸命やっています。

営業エリアは気仙沼市をはじめ、宮城県と岩手県の沿岸部が中心です。震災前には12店舗を展開していましたが、震災直後に数多くの店舗が全壊・半壊し、いまは8店舗が稼働しています。震災は金曜日でしたが、翌週から店舗を開け、2店舗で現金の払い出しを始めました。これは地域からも非常に感謝されました。なぜなら、気仙沼市には第一地銀・第二地銀を含めて、通常営業していたのは当信用金庫だけだったからです。他の地銀は、個別相談はしていましたが、通常営業までには5月の連休明け頃まで時間を要しました。小規模ながら、私どもは一所懸命にやっていたということです。

また先程震災以前は12店舗あったと言いましたが、建物に大きな被害を受けた7店舗は建物自体がなくなってしまいました。そのうち松岩支店と志津川支店は新しい店舗で営業しています。岩手県の三陸支店では建物自体が流されてしまい、金庫室だけが残りました。ただ重要書類などは金庫室に入れて避難していましたので、幸い書類の被害はほとんどありませんでした。

復興に向けて

被災直後はそうした様子でしたが、いま被災地の課題として言われているのは、少子高齢化と人口減少です。被災地以外も含めて全国的な課題になっている地方創生の

取り組みそのものです。それに対しての当信用金庫の基本的な立ち位置ですが、私たちは地域金融機関と言っていますので、地域の繁栄がなくては当然私たちも存在意義がない。ですから、地域とともに復旧・復興をやっていきます。

私たちはこの地域に存在している地元金融機関として、取引の有無に関わらず、できるだけみなさんを支援していきたいという思いで取り組んでいます。

また、当信用金庫の役職員も、地域の住民であり、同じ被災者です。他地域への転勤を前提とした人間ではなく、ここに生まれ育って、これからもここで生活していく住民としても、同じ目線でやっていく。これが協同組織金融機関の特徴のひとつと言えるかもしれません。

それから、私どもは金融機関として融資は欠かせませんが、単に融資してそれでいいのかというのは常に意識しています。融資して終りではなく、融資の前に、まずお客様の事業が再開に向けて動き出し、その次に運転資金や設備資金があると思っています。ですから、まずはお客さんを支援するという発想です。その後も、単に融資して、次にモニタリングしていくということではなく、「地域のみなさまと一緒に歩んでいく」という発想でやっているつもりです。単にお金を預かったり貸したりして終り、という発想ではなく、想いをやりとりするということですね。

とくに、地方創生という点で、私どもに向けられるのは「本当に地域と向き合ってくれるのか」という問いかけのまなざしです。ですから、私どもの意識としては、改めて「地域と向き合う本気度」が問われており、これからも本気で取り組んでいきたいと考えています。

外部機関と連携した復興支援の取り組み

そうした中、これまで様々な復興関連のプロジェクトに取り組んできました。特徴的なものとしては「三陸復興トモダチ基金」があります。それから、私どもの規模の信用金庫が大手商社と一緒にあって取り組むのは通常ではあり得ない話なのですが、三菱商事が設立した「三菱商事復興支援財団」との連携があります。また、当金庫では「気仙沼しんきん復興支援基金」を新たに立ち上げました。

まず、「三陸復興トモダチ基金」ですが、この基金は震災直後から、国の制度に上手くあてはまらないところを手当てすることを目的に、取引の有無に関わらず、気仙沼市などの三陸沿岸の事業者や住民を支援する事業として運営してきました。設立についても非常に思い入れがあり、2011年11月11日に設立しました。震災が3月11日でしたが、できるだけ早くということもありつつ、11という数字に掛けまして、なんとか11月11日に間に合わせて運営を開始したわけです。この基金はそれまで金融機関ではあまり例がなかった、国内のNPO法人と連携した事業です。具体的には、起業家助成制度と新規雇用・再雇用助成制度と利子補給融資制度を三本柱として、被災地における事業者を応援してきました。たとえば雇用支援では、企業が従業員を新しく雇用したり、再雇用したら1名につき毎月10万円、一事業者当たり最大2名まで助成していました。それから、被災したけれど、これから起業するんだというところには上限150万円の助成金を出しました。また、事業を再生するための融資には利子補給もしています。この基金の元手となった資金は、海外のNGOなどからいただいたお金が中心でした。当時の円建てで3億円強をいただきました。海外からの支援以外

にも、ファーストリテイリングからも6000万円を支援いただきました。

この基金は平成26年度で運営を終えましたが、東北財務局からも「地域密着型金融としてよくやっていただきました」ということで表彰していただきましたし、全信協(全国信用金庫協会)の社会貢献賞でも表彰を受けました。

また、三菱商事とのお付き合いについてです。2012年2月に、私どもがNHKスペシャルで「“魚の町”は守れるか～ある信用金庫の200日～」として取り上げられたのですが、この番組を三菱商事の当時の鍋島副社長(現在は常任監査役)がご覧になって、「小規模の金融機関が被災地ですら一所懸命やっている。三菱商事も東北被災地の復興のためにどこかと組んでやろう」と思ったときに、私どもが被災地で頑張っている姿をNHKでご覧になっていたことから、「まずは、気仙沼信金と組んでみよう」ということで、お話をいただきました。しかも、世界に冠たる三菱商事の多くの幹部も当信用金庫に訪問され、現地を視察されるなど、本当に暖かいご支援をいただきました。今年4月には、新社長も就任して1週間後にすぐ気仙沼に視察に来られました。本当に被災地を思っていたかいますし、私どもも三菱商事に評価していただいているのは本当にありがたい話です。

この三菱商事との取り組みの象徴は、第1号案件でもある陸前高田市にある「㈱キャピタルホテル1000」の再建です。これはすでに施設が再建され、営業もされています。再建過程で、三菱商事にやっていただいたのは被災事業者に出資していただくことと、目に見えない部分ですが、様々な経営支援です。㈱キャピタルホテル1000には三菱商事復興支援財団から1億円の出資をいただきました。また、それだけにとどまらず、

再建後の経営を持続的に進めていくための様々な示唆に富んだアドバイスもいただきました。

さらに、出資した結果配当が出た場合、その配当を地元にもう一度還元いただくスキームとして「気仙沼きぼう基金」をつくりました。被災事業者が頑張って利益をあげ、一部が配当としてまた地元に戻ってくるという循環型スキームを、気仙沼市と三菱商事と私どもでつくり、運用を始めています。

また、「気仙沼しんきん復興支援基金」という取り組みがあります。これは、平成25年12月に設立した一般財団法人で、気仙沼市と商工会議所と私どもと、それから三菱商事の方を巻き込んで、地方創生を若干先取りしたスキームをつくりました。一般財団法人をプラットフォームとして使いながら、利子補給とソーシャルビジネスへの助成金と産業復興支援制度の三本柱で運営中です。

「気仙沼しんきん復興支援基金」は、三陸復興トモダチ基金のノウハウを使って運営していますが、特徴的なのは販路開拓の支援です。販路開拓の支援とあって、いきなりお客様を商談会に連れていってもバイヤーとの商談はなかなか成立しませんが、準備段階から商品のブラッシュアップのお手伝いをして、自信を持ってバイヤーと向き合えるようにしてから商談に赴く、あるいは出展していただくことによって、商談の成約率を極力上げていこうということに取り組んでいます。

たとえば、大阪のゴールドボンドという地域商社と連携した取り組みですが、東京のビッグサイトでやっている商談会にも合同で出展しています。通常は地方の一事業者では出展が難しい大規模なビジネスマッチングイベントですが、私どもで10社程度

をまとめて一緒に出展・商談しに行きました。

また、私どもも単に待っているだけではなく、全国265の信用金庫のネットワークを使って、当地に団体旅行に来てもらうような働きかけもしています。震災以降、5000人ぐらいの方々に来ていただきました。それから、今回の熊本地震でも実践されましたが、全国の信用金庫の役職員12万人に呼びかけてもらい、2000円募金を実施され、その募金の一部を気仙沼市・南三陸町・大船渡市・陸前高田市にそれぞれ贈呈しています。また、ボランティア活動には、震災以降、信用金庫の役職員が1000人ぐらい来ていただきました。

それから、今年の9月にも来ていただくのですが、福岡の飯塚信金と遠賀信金からは、単に物資のやり取りではなく気持ちのやり取りもということで、飯塚信金は福岡県の小学生が団扇の裏面に応援メッセージを書いてくださったものを気仙沼市内の小学校に贈呈していただきました。遠賀信金は地元の絵本作家の方がつくられた絵本を平成25年以降毎年、届けてくださっています。

以上が震災以降の私どもの取り組みの概要です。また、金融庁からも「地域密着型金融を標榜している以上、具体的にどういふことをやっていくのか」が問われますが、私たちは震災を契機として、協同組織金融機関の原点をよく踏まえながら、それを実践してきたという自負があります。

しかし、それらは当信用金庫だけで出来たことではありません。私たちのいろいろな想いが周りを動かして、外部の専門家や三菱商事のような世界に冠たる企業からもご協力をいただいて、これまで一所懸命にいろいろな事業をやってきたということです。私たちの想いが、地域内だけでなく、

地域外にもつながって、ご支援をいただきながらここまでやってきましたので、これをひとつのノウハウとして、今後も同じように、あるいはより発展させる形でやっていければ、気仙沼・三陸沿岸はなんとかなるのかなと思っています。人口は多少減るかもしれませんが、地方創生ということからも、なんとかやっていけそうだなという、非常に明るい展望を持っています。

【加賀美】 わたしは大学で協同組合論という科目を教えているのですが、生協だけでなく、農協や信用金庫なども取り上げて、協同組合にはいろいろあるんだよ、という話を学生にしています。そのとき、先程のNHKスペシャルや三菱商事との連携のニュースを紹介すると、学生たちも「これまで信用金庫のイメージが全然なかったけれど、とても地域に貢献している、地銀や銀行とは少し違う組織なんだ」ということを実感するようです。

お話を伺い、企業や行政、NPOといった地域の内外の多様な人たちから共感を得て、様々な取り組みで連携することができた背景には、地域に密着する信用金庫として、地域を支えようという理念を大切にしていることがあるように感じました。

【菅原】 生協とも共通する点ですが、私ども信用金庫の事業は、地域の経済を通してはじめて成り立つのです。気仙沼市では企業の8割が津波によって設備が全壊するなど甚大な被害を受けましたので、全体の8割の従業員・社員が職を失ったこととなります。こうした深刻な状況の中かで、はたして当信用金庫はどのようにして地域で生きていくのか、ということがこの間ずっと問われてきたわけです。結局のところ、地域密着型金融と銘打っている当信用金庫は、

まず地域が復活しないと成り立たないので、地域の復活をどうやって支えていくのか。ここに当信用金庫が地域で果たすべき役割のひとつがあると思います。

これは生協にも当てはまることだと思います。まず地域の購買力をつけなければいけない。力強い企業や社員が出てきて、生活が豊かになって初めて商品も回転するわけですから、その意味では、考え方に共通点があるのではないかと思います。われわれが地元の生協から物を買うように、預金も地元の信用金庫のほうがいいかなと思っていたらと(笑)。

こうした、地域が復活・再生しないと、われわれも再生できないんだということが、地域密着型金融としての対応の仕方に現れているわけです。

たとえば、地銀は震災後の2カ月間、店舗を開けませんでした。当信用金庫はその2カ月間一部でしたが店舗を開けて、営業しました。その差があるのです。金曜日に被災して、翌週から2店舗ですぐに営業を開始して、当面の生活支援として1人10万円を上限に払い出しを始めました。ただ、被災した人たちは印鑑も何もすべて失っているわけですから、本人であることの証明はどうしようかということになります。そのとき、まさにここが地域密着型金融ならではのだと思いますが、以前から当信用金庫の職員が集金に歩いたり、また役職員自身が地域住民として取引先とも顔なじみですから、本人確認書類をお持ちでない場合でも、柔軟な対応で払出しに応じました。結果的には、ごまかす人もいらっしやいませんでしたし、非常に感謝されました。企業の場合には、「25日に給料を支払わなければいけない」ということもありましたが、それについても確かかどうかも日頃からのお付き合いでわかりますので、その払い出

しもさせていただきます。

地域のために何をすべきかを考え、自然と地域が困っているときには、一緒になって汗をかき、相談に乗って、対応していくという姿勢になります。ですから、当信用金庫の取引先のみなさんに対しても、まずは相談に乗って、「こうしましょう。ああしましょう」という格好で泥臭くやりました。そうした努力があって、三菱商事や海外との連携といったことが実現したのだと思います。もし仮に、こういう取り組みをしていなければどうだったろうと考えると怖いですね。

ただ、気仙沼市全体はまだ復興途中ですから、これからが正念場です。安心して地域の住民が生活できるまでにはまだまだ時間がかかりますし、われわれが手助けしていかなければいけない面があります。それをいろいろと探りながら、やっていく必要があります。

【加賀美】復興の中で、協同組合としての信用金庫の力が発揮されている様子がありました。

震災からの復興もそうですが、現在、地域内でどのように経済を循環させるのが地域創生という課題において問題になっています。そのときに、地域内の金融を担う存在として信金・信組という、ある意味で地域に密着せざるを得ない組織、理念も地域にある組織が果たすべき役割をどのようにお考えでしょうか。

【菅原】地域循環で考えますと、私たちは地域のみなさんから預金をお預かりしています。いまの環境下では預金全てを融資で運用できる状況ではありませんが、地元の方からお預かりしたお金を元手にして、地域の方に使っていただくのが、地域におけ

るお金の循環だと思えます。

そのときに課題として考えることは、地域の方々からの理解をどうやって得ていくかということです。私たちは地域のために一所懸命に仕事をしていますし、地域経済循環の一部分を担っているわけですが、私たちも地域の一企業なので、地域の方の理解がないと私たちの仕事は成り立たないということを強く認識しています。

たとえば、預金の満期が来たときに、金利がいいからといってメガバンクや地銀に取引を移されてしまうと、私たちも将来的に商売ができなくなってしまう。融資も同じで、金利が安いからといって、大手地銀やメガバンクから借り入れしますとなると、そこも難しい。ですから、地域の方から、地域の一企業を利用する意味について理解をいただきたいところなのです。私たちは、これからも地域のために役割を果たしていきたいと考えていますが、逆に地域の方々にも利用していただかないと、肝心なときに役割を發揮できない。それを私たちのほうから言ってしまうといいのかと思います。理解していただく必要はあると考えています。

ですから、職員にも「地域で買い物をするときに、大手スーパーやコンビニばかりで買い物をしたらだめですよ。地域の商店で買い物をしないと、商店がなくなってしまい、それが地域にダメージとなって返ってくるのだから、安いからといって大手スーパーばかりで買い物をしてはだめ。7日間のうち6日はいいけれども、1日は地元で買い物をしてください。夜の飲み食いも、できるだけ地元のお店を利用してください」と言うんです。私もコンビニには行きますが、買物をするときに、地元のことを理解しておかないと、地域で経済が循環していきません。金融も同じです。それを

自分たちが忘れてはいけない。私どもが一所懸命に仕事をする中で、「信金は地元の私たちが育てていくんだ」という地域の方々の理解が得られれば、金利の多少の差であっちへ行ったりこっちへ行ったりされないで、私たちはもっと役割を發揮できます。

そのためにも、さらに一所懸命やらなければいけない。それが地域とのパートナーシップというか、地域に支えられ、支えていくという、支え合いの循環につながっていくと思います。そしてそれができれば、地域にとっても非常にプラスになっていくのではないのでしょうか。

ただ、繰り返しになりますが、そこを私たちが言ってしまうと、「何言ってるんだ。金利をもっと上げろ。ローンは安くしろ」と言われてしまいます。理解をどうやって得ていけばいいのか、これが一番の悩みですね。支援しっぱなしで、支援だけやって、借りるときは地銀で…というケースがけっこうあるんです。支援の多くは将来への種まきでもありますが、それなのに借りるときは地銀でというのは、私たちにとって、結構つらいところですが、そこは理解を待つしかないのかなと。「いままで支援してきたじゃないですか」というのは、お客さんには通用しませんから。地域の方の理解をどうやって得て、私たちをさらに利用していただけるようになっていくのか。規模の大きな金融機関とまともに闘ったら太刀打ちできませんので、そこを真剣に考えていきたいと思っています。

【加賀美】 協同の意味を利用者に理解してもらうということが必要だということですね。

【菅原】 そうです。そのときに会員になる

意味が効いてくると思います。私も含めてですが、だいたいお金を借りるのになぜ会員にならなければいけないのかと(笑)。ただ、自分たちも利用者であり、ある意味、経営に参画しているというか、その辺が会員組織の大本のところだと思います。住宅ローンを組んだら、なぜ会員になって、お金を払わなければいけないのか。そこからの説明や理解が必要なのでしょうね。それがパートナーシップなのでしょう。自分たちは信用金庫の利用者でもあり、育てながら、使って、地域でもり立ててもらうのが理想だと思いますが、なかなかそううまくはっていないのが現状です。

【加賀美】 そうした協同組織としての特性を理解してもらう、ということは全国の協同組織金融機関、あるいは協同組合に共通する課題とも思います。全国に200以上の信用金庫がある中で、協同金融組織の役割はどうあるべきなのでしょう。

【菅原】 それぞれの信用金庫は、協同組織体であることを理解していると思います。地域の取り組みによっていろいろと事情がありますので、よその信用金庫がどうのこうのということではなく、協同組織体として信用金庫はかくあるべきだということを、みなさん理解して経営なさっています。たまたま私どもは被災した状況のもとで取り組んできましたが、他の信用金庫もそれぞれがきちんと地域の状況を踏まえて経営されていますし、どの信用金庫にもこだわりがありますので、協同組織体の精神を踏まえて、それを踏み外さないように、また、他の信用金庫に迷惑をかけないようにしようというのは根底にあります。「信用金庫」という名前は全国共通ですから、他所に迷惑を

かけないようにして、一所懸命に業務に当たろうというのが基本です。

ですから、信用金庫全体でこうするべきだといったことは特にありません。私どもは、とにかく一所懸命に取り組んで、完全復活することが、全国の信用金庫の仲間から寄せられた支援に対する御礼の証しだというつもりで事業に取り組んでいますし、それが「気仙沼」で私たちが役割を果たしているという証にもなっていると思っています。

【加賀美】 金融というと、経済活動の中でもその意義や役割について理解することが難しい部分ですが、そうしたところでも協同の精神に基づいた組織があり、地域に根差して活動しているということをお伺いしたお話からよく理解することができました。本日はありがとうございました。

特集

事業における「協同」の多様性に学ぶ

地域の抱える様々な課題が深刻化する中で、生協はそれらと向き合い、解決する主体として一定の期待を集めてきた。買物難民やフードデザート、地域の高齢者の見守りや子育て支援、あるいはコミュニティの維持といったように、その課題は多様であり、解決に向けた実践もまた多岐にわたる。

他方で、そうした地域の課題解決という視角からは、ともすればコミュニティ的な活動や機能ばかりに光が当たり、土台となるべき事業への関心が相対的に弱くなってしまいかねない。生協にとって事業と活動は不可欠な両輪であり、地域の課題に対して事業としてどう向き合うかは、避けては通れない問いである。

そして、そうした事業を通じて地域に

おける課題と向き合っているのは、何も生協だけではない。生協とは異なるアプローチ、異なる資源、異なる理念のもと、地域の抱える課題と向き合ってきた企業や協同組合は少なからず存在する。

本号ではそうした企業や協同組合を取り上げて、事業を通じた地域貢献の在り方を紹介したい。取り上げるどの事例も、決して自分たちだけで何かを為そうとはしていない。他の企業や事業者、行政、団体などと手を結び、多様な「協同」をもって地域の課題を乗り越えようとしている。そうした「協同」の多様性から、それぞれの生協が事業として何を為そうかを考えてもらいたい。

(本誌編集委員 加賀美太記)

1. 地域の「人」のために移動販売ができること
～有限会社 安達商事(あいきょう)の取り組み(岩橋 涼)
2. 地域におけるYショップの役割～過疎地域でのJAとの取り組み(竹野 豊)
3. 地域内循環型サプライチェーンと地域貢献
～セコマグループの取り組みを事例に(今野 聖士)
4. 職域生協における地域経済への貢献～三菱マテリアル直島生活協同組合(加賀美 太記)

特集 事業における「協同」の多様性に学ぶ

01

地域の「人」のために移動販売ができること
〜有限会社 安達商事（あいきょう）の取り組み

岩橋 涼（京都大学大学院農学研究科博士後期課程）



移動販売車「ひまわり号」

はじめに

近隣の店がなくなり、食料品など日々の買い物に不便や困難を感じる買い物弱者は、車を運転できない高齢者を中心に深刻な問題となっている。経済産業省では、こうした買い物弱者への支援として、①身近な場所に「店を作ること」、②家まで「商品を届けること」、③家から「人々が出かけやすくすること」の3つをあげている¹⁾。

家まで商品を届けるといえば、生協には無店舗事業の個配があり、配食サービスや移動販売をおこなう生協もある。一方、こうした支援のあり方については、宅配や買い物代行などを含め、生協以外にも多様な取り組みがみられる。

本稿で注目するのは、移動販売である。移動販売は、伝統的には行商としておこなわれてきた形態であり、今日では、個人、スーパーなどの小売業者、生協など担い手は様々である。しかし、買い物弱者をめぐる多様な取り組みがあるなかで、地域の高齢化や人口減少がさらに進めば、事業として維持するのは簡単なことではない。また、行政との連携といった場合、地域に暮らす人々にとっての役割と事業としての移動販売を、連携のなかにどう位置づければよいのだろうか。

本稿では、鳥取県日野郡日野町、江府町を拠点とする有限会社 安達商事（あいきょう）の移動販売に着目する。あいきょうは、店舗4店、コンビニエンスストア（ローソン）1店、移動販売車5台で事業を展開しており、1993年から移動販売をおこなっている。この地域には、かつて鳥取県西部生協があったが、経営悪化により倒産し、元生協職員であった安達享司氏が、1990年、生協店舗を引き継いで事業を開始した。あいきょうは、地域のなかでどのような移動販売をめざしてきたのか。安達氏へのインタビューを中心に、移動販売のあり方と地域における役割について考えてみたい²⁾。

あいきょうの成り立ち

鳥取県日野郡日野町、江府町は、県南西部の中国山地に位置する。人口減少が進んでおり、高齢化率は40%を超える過疎山村である。

かつて地域で12店舗を展開していた鳥取県西部生協は、1985年、経営が悪化し、事実上、倒産した。黒字であった2店舗を残して共同購入を始めるという再建計画もたてられたが、結局、生協の再建計画は失敗に終わった。当時、安達氏は、生協で商品部に勤めていたが、辞めていく職員がいるなかで、「再建できる」という思いをもっていた。店がなくなれば、地域の人が困ると考え、また、一緒に店をやってきた職員からも、なんとか自分たちでやっていきたいという声があったことから、元職員とともに黒字であった店舗の一つ（日野町の根雨店）を引き継ぐかたちで、1990年、有限会社 安達商事を設立した。

当時、生協や農協は、地域住民に、せいきょうさん、のうきょうさん、と呼ばれていたことから、「せいきょう」という名前のまま店を始めようとしたが、屋号として「せいきょう」は使えなかった。十分な資金もなかったため、「せいきょう」の看板の「せ」の部分を変え、あいきょうとして再出発することとなった。

しかし、あいきょうを始めた2年後、米子市内などに展開するスーパーが近隣に出店し、国道沿いにはショッピングセンターができた（現在は閉店）。他店との競合では、品目数や価格面に加え、駐車スペースがないということも弱点の一つになっていた。「買ってやりたいけど」という元組合員の言葉もあったが、「人間関係だけでは、なかなか商売できん」という厳しい状況の

なか、1993年、自分たちが出かけていこうという考えから始まったのが移動販売である。



あいきょう1号店の根雨店(日野町)

あいきょうによる移動販売

1トン車で始まった移動販売は、その後、3トン車の「ひまわり号」、2トン車の「小ひまわり号」2台、軽トラの「こまわり号」が導入され、現在は計5台で集落を巡回している。今年3月には、鳥取県と日本財団の共同プロジェクトにより、財団からの助成を受けて3トン車の「ひまわり号」は新型車両となり、商品棚の配置など、内装も新しくなった。

「ひまわり号」の巡回ルートは江府町を中心に3ルートあり、1ルートにつき週2回巡回している。「ひまわり号」は、食料品、生活用品、雑貨など約800品目を載せることができ、集落の公民館や集会所に車をとめる。停車時間は、15分～20分程度である。

各地点に近づくと、車から音楽を流し、集落の有線を使用して住民に移動販売車が来たことを知らせる。買い物に訪れる人の多くが高齢の女性で（なかには男性もいる）、場所によって人数は1人～10人程度と様々

である。買い物客同士で会話を楽しむだけでなく、従業員とも顔見知りであるため、話をしたり、「前にお願ひした〇〇はある?」「〇〇がほしいんだけど」というように、商品の要望も気軽に伝えている³⁾。「ひまわり号」は、従業員2名(うち1名は運転手)で集落を巡回している。1人がレジを担当する間、もう1人が買った商品を買物かばんや袋に入れるのを手伝ったり、商品の入った袋をシルバーカーに乗せたり、あるいは家まで運ぶこともある。



会計が終わった商品を、従業員(出入り口側)が買い物客のかばんに入れるのを手伝う



ひまわり号
(荷台が外側にスライドして広がる仕組み)



ひまわり号に買い物に訪れた住民

ひまわり号には、冷凍庫・冷蔵庫が搭載され、生鮮食品が数多く並ぶ。精肉、鮮魚、刺身、寿司なども販売され、とくに鮮魚は、生協で鮮魚担当だった安達氏が、毎朝、境港から仕入れている。

あいきょうの移動販売は、一日の移動販売の途中で、1、2回ほど近隣の店舗から商品の補給をおこなう。たとえば、あるルートでは、買い物客が多い集落を1か所まわると、すぐに従業員が不足する商品をチェックし、電話で店舗の従業員に連絡して必要な商品を準備してもらい、店舗での補給をおこなってから次の集落にむかう。移動販売では、後にまわる場所ほど商品が少なくなるという問題があるが、あいきょうでは店舗からの補給によって、対応している。

現在、あいきょうの店舗は、1号店の根雨店、JAの業務委託で引き継いだ3店舗、フランチャイズ契約を結んだローソン1店舗(江府町)がある。このローソンも受け手がいなかったものを、2008年にあいきょうが引き受けた。移動販売車には、ローソンの商品ももせている。店舗の売上は減少傾向にあるが、移動販売の売上は増えつつあり、事業全体の約20%を占めている。



ひまわり号の冷蔵庫

あいきょうが事業を始めた当時から、この地域の高齢化・人口減少は、さらに進んでいる。国勢調査によれば、江府町は、1990年から2010年の20年間で、人口が4,528人から3,379人となり、高齢化率は23.0%から40.5%に上昇した。同様に、日野町も人口は5,377人から3,745人に減少、高齢化率も23.9%から42.0%に上昇している。

こうした状況の中で、移動販売のあり方も変わってきている。安達氏によれば、2006年に3トン車を導入した当時、商品を見て選んで買えることは、大変喜ばれたという。しかし、徐々に、3トン車をとめる公民館や集会所にも出てくるのが難しい人が増え、できるだけ家の近くにとめられるよう2トン車が導入された⁴⁾。そして、最



小ひまわり号 (2トン車)

後に導入されたのが軽トラで、これは家の軒先にまで商品を持っていくことができる。冬は雪深いこともあり、軒先まで持ってきてくれるほうがいいという声もあがっていた。最近では、軽トラの売上が上がってきているとのことである。

移動販売から広がる取り組み

こうしたあいきょうによる移動販売の取り組みは、行政との連携やその他の取り組みにもつながっている。2008年には、鳥取県と「中山間集落見守り活動支援事業」の見守り協定を締結し、行政との連携のなかで、一人暮らしの高齢者（75歳以上）の見守りに取り組んでいる。安否の確認は、全集落をまわる移動販売で、あるいは店舗でおこなわれ、さらにあいきょうを利用していない人に対しては、従業員が家を訪問する。行政とは、月1回、情報を共有する場を設けている。

また、日野町の公立病院である日野病院とは、2011年から、移動販売に看護師が同行する「看護の宅配便」を始めた。日野町と江府町で、それぞれ偶数月、奇数月に月1回、3トン車のひまわり号のコースに看護師が同行し、問診や健康診断をおこなっている。安達氏は、「元気なお年寄りをケア」し、できるだけ長く在宅してもらおうこと、そのために「でかけていく」ことが、地域にとって重要だと考える。

さらに、「移動図書館」という取り組みもある。これは日野町の日野図書館との連携によるもので、移動販売車の後ろに、車に本を積んだ「移動図書館」が同行し、貸し出しをおこなうものである。また、図書館を身近なものにするために、集会所や病院、あいきょうの店舗などにも図書館の本

が置かれ、本の返却は移動販売を通じておこなうこともできる。このように、あいきょうの事業は、買い物の支援にとどまらない活動に広がっている。



店の一角に置かれた図書館の本
(あいきょう根雨店)

地域のなかのあいきょうの役割

あいきょうの事業において、安達氏は、「地元の人が地元を守っていく、食と暮らしを守って、地域の雇用を守る」と語るように、地域の人と人との支え合いを大切にしている。そして、苦しいときでも、「人に喜んでもらうために何をすべきか」というのが、経営者としての安達氏の思想である。また、事業としての継続性については、やはり行政との連携も重要な点となる。移動販売を、儲かるかどうかという「ビジネス」だけで考えると、1人、2人しかいない集落に商品を持っていっても採算が合わない。しかし、あいきょうの移動販売車は、そうした集落を含む全集落を巡回している。安達氏は、「そこで生まれて、そこで育って、そこで生きていきたいという、その人たちがどう支えていくか。果たすべき責任があ

るのではないか」と考える。「本当は行政がやるべきことも含んでいる」というが、行政ができないことを自分たちがやる、そのために町や県からの補助や、様々なかたちでの「コラボレーション」があり、そうした関係性のなかで、あいきょうは事業に取り組んでいるのである。

また、あいきょうでは、2010年から、早稲田大学を拠点とする学生団体「つなぎや Ai Tie (あいたい)」のインターンシップの受け入れをおこなっている。毎年、大学生が夏と冬にスタディーツアーとして江府町を訪れ、あいきょうでのインターンシップや一人暮らしの高齢者の訪問などをおこなう。約1週間の夏のツアーでは、インターンシップや交流活動を通じて感じたことや考えたことを、定められたテーマに沿って、報告する場が設けられている。この報告会には、地域住民が訪れるだけでなく、江府町の職員も訪れる。学生との交流について、安達氏は、「来てくれるだけでうれしい。地域の人たちも待っている」と話す。また、早稲田大学でのイベントで、江府町の物産展がおこなわれるなど、相互の交流が続いている。

おわりに

本稿では、あいきょうによる移動販売を中心に、その取り組みを紹介してきた。あいきょうの事業には、事業として継続するための経営的な視点だけでなく、その根底には、地域と地域の人を第一に考える安達氏の思いがある。

しかし、高齢化と人口減少は、あいきょうの拠点である日野町、江府町ともに、深刻化している。移動販売についていえば、様々なタイプの移動販売車を活用するなど

の対応をとっているが、利用者の減少は経営にとって切実な課題である。

買い物弱者をめぐる問題は、商品が手元に届けば解決するものではない。現実には、その地域に暮らす人々が、日々の生活で感じている苦労や困難が複雑に絡み合っている。地域に目を配り、地域の「人」のために何ができるかという視点にたてば、商品の供給だけでなく、暮らしのなかでの様々な支援・対応のあり方が考えられる。それらを、どのように具体的なかたちにしていくのか。今回の事例が示唆を与えてくれるように思われる。

本稿の執筆にあたり、有限会社 安達商事の安達享司様をはじめ、職員の皆様には大変お世話になりました。心より御礼申し上げます。

- 1) 経済産業省 (2011) 「買い物弱者応援マニュアル (第2版) 『買い物弱者を支えていくために～24の事例と7つの工夫ver.2.0』」
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/manyuaruver2-1.pdf> (2016年9月2日閲覧)。なお、経済産業省 (2015) 「買い物弱者応援マニュアルver.3.0」では、対応策として、①家まで商品を届ける、②近くにお店を作る、③家から出かけやすくする、のほかに「④コミュニティ形成や、基盤となる⑤物流の改善・効率化の取組み」が加えられている。http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/150430_manual.pdf (2016年9月2日閲覧)。
- 2) あいきょうの取り組みは様々な文献で紹介されているが、近年まとめられたものとして、以下のものがある。関満博 (2015) 「鳥取県日野町・江府町／山間地の閉鎖店舗を引き継ぎ、移動販売」『中山間地域の「買い物弱者」を支える 移動販売・買い物代行・送迎バス・店舗設置』76-96、新評論。
- 3) あいきょうへの取材 (2016年8月22日・23日) では、移動販売車に同乗させていただいた。その時の様子をふまえたものである。
- 4) 移動販売車の導入にあたっては、県や町からの補助金を受けている。

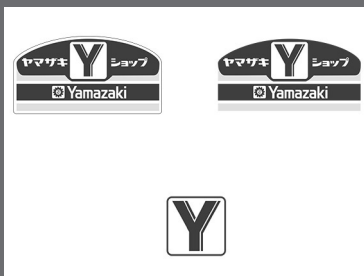
特集 事業における「協同」の多様性に学ぶ

02

地域におけるYショップの役割

～過疎地域でのJAとの取り組み

竹野 豊 (京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)



Yショップ看板用ロゴ

はじめに

コンビニエンスストア業界の3強（セブン-イレブン・ジャパン、ローソン、ファミリーマート）による競争、集中化はますます激化している。セブン-イレブン・ジャパンはドミナント戦略でここ数年未進出地域に一気に進出し、店舗数を伸ばしている。ファミリーマートは2016年9月、サークルKサンクスを傘下に持つユニーグループ・ホールディングスと経営統合する。2015年にもココストアを完全子会社化しており、各店舗は順次ファミリーマートに転換される予定である。また、ローソンはポプラ（2014）、スリーエフ（2015）と提携。2016年2月には、北関東を地盤とするセーブオンと山形・福島・茨城県内におけるメガフランチャイズ契約を締結するなど、中堅コンビニとの提携を通じた陣営拡大を進めている。¹⁾

食料品アクセス問題（買い物弱者・買い物難民等）も深刻になっており、これまでの趨勢が継続した場合、食料品アクセスに困難が想定される人口（生鮮食料品販売店舗まで500m以上で自動車のない高齢者）は、2010年の382万人から、2025年には598万人へと56.4%増加すると推計されている。^{2) 3)}

上記のような社会情勢の中、「地域において小売業としては何ができるのか。何をすべきなのか。」という問いに対しての答えを見つけるための糸口として、山崎製パン株式会社（以下、山崎製パン）が展開する通常のフランチャイズ契約とは異なる、コンビニエンス機能店「ヤマザキYショップ（通称Yショップ）」について紹介する。また、「Yショップ」は地域密着をテーマとして、JA（農業協同組合）との過疎地域における取組みなどを行っている。このような事例を通じて、地域における小売業としての役割を考える参考としていただきたい。

山崎製パンの小売業展開

山崎製パンは、食パン・菓子パンだけでなく、和菓子・洋菓子の生産及び販売を行う、パンの製造企業である。人気商品としては、薄皮つぶあんぱん、ランチパック、まるごとソーセージ、コッペパン等があげられる。また、ヤマザキ春のパンまつりも1981年に始まり36年間継続している有名キャンペーンである。売上高は1兆円を超え、食品業界でもトップ10に入る大企業であり、パン業界最大手である。⁴⁾

そんな山崎製パンがどのように小売業界に進出してきたかをみていこう。創業時(1948年)より、市川駅前で直売所を開くなど、小売を行っていた。

チェーン店としての展開としては、1967年の株式会社スーパーヤマザキの出店である。現在も東京都多摩地区を中心に10店舗の運営を行っている。

コンビニエンスストア事業進出の時期としては、1977年の「サンエブリー」の展開が最初である。1978年には営業部門の事業として「ヤマザキデイリーストア」展開。1982年にはデイリー事業部と株式会社サンエブリーを統合し、株式会社サンショップヤマザキとしてコンビニエンスストア事業を本格展開した。その後約20年間、「サンエブリー」と「ヤマザキデイリーストア」の2つのブランドが並存していた。1999年には、株式会社サンショップヤマザキを株式会社デイリーヤマザキに社名変更し、新しく「デイリーヤマザキ」というブランドに統合した。2013年7月には、株式会社デイリーヤマザキを吸収合併し、デイリーヤマザキ事業統括本部を新設した。

前述したコンビニエンスストアと並存する形で、コンビニエンス機能店「Yショッ

プ」の展開も1982年埼玉県川口市で開始した。Yショップの詳細については後述する。

また、「デイリーヤマザキ」と「Yショップ」の中間の機能を持つ「ニューヤマザキデイリーストア」も2013年から展開している。

以上のように、コンビニエンスストア事業としては、3つのコンビニエンス機能を持つ業態を中心に展開している。

Yショップの概要

「ヤマザキショップ」とは別名Yショップとも呼ばれる、山崎製パンが展開する小売業態のひとつである。同社の生産するパン・和菓子・洋菓子・調理米飯・麺類・菓子類をはじめ、仕入れによるコンビニエンスストア商材を店舗に供給して品揃えし、地域に密着した店舗運営を行う小売形態であり、同社では「コンビニエンス機能店」と表現している。店舗形態としては、路面店舗と施設内店舗の2種類がある。施設内店舗の例としては、病院・企業・工場、道の駅や裁判所や自衛隊施設内などにもあるという。特徴としては、地域密着、自己物件による運営、同社物流網をいかした豊富な品揃え、安価な運営費、オーナー主導型であることが挙げられる。

同時展開する「デイリーヤマザキ」などのいわゆるコンビニエンスストアに比べると、より安価で経営可能であり、コンビニエンスストアでは採算がとれにくい地域での展開も可能となっている。コンビニエンスストアに比べ緩やかなフランチャイズを行っている。運営費に関してはロイヤリティがなく、固定である。営業時間も24時間ではなく、1日14時間以上という条件があるものの、他大手チェーン店よりも柔軟に対

応可能である。年中無休ではなく、定休日も設定できる。また、公共料金の収納代行や電子マネーの取り扱いなども標準機能ではないが、オプションで追加可能である。オーナー主導型であることにより、店舗ごとに提供するサービスの差が出てしまうという面もある。

第一号店は1982年埼玉県川口市で開始した。背景としては、大手コンビニエンスストアの成長もあり、山崎製パンが多くの商品を卸していた一般小売店が激しい競争に飲み込まれていた。そのような情勢の中、山崎製パンとしては、創業以来共存・共栄してきた自社商品の販売店である一般小売店の活性化を図ろうとした。その支援の一環として、パンを卸すだけでなく、店舗の運営もフォローする新しいパッケージとして、Yショップの展開が始まった。2016年7月末現在、路面店舗が1918店、施設内店舗が1228店加盟している。合計すると、3146店となり、コンビニエンスストア業界の3強に次ぐ店舗数となる。(参考として、2016年7月31日現在、ミニストップは全国2229店⁵⁾)

また、Yショップのコンセプトの一つとして、地域密着がある。大手コンビニエンスストアに比べると、固定客が多く、予約商品の売上が高い。全国にもつ山崎製パンの流通網を用いて、地域密着の一環として実施したことにJAとの取組みがある。

JAとYショップの取組み

2006年に茨城・新潟・京都（現在は閉店）から始まった。初期は各JAとの直接契約により、広島を中心に展開を行っていた。2011年に全農とYショップ取組み合意書締結後には、展開取組み件数も大きく伸びた。2016年7月末現在では、26県で、52 JAと合計89店舗まで拡大（閉店店舗を除く）しており、今後も新たな取組みを予定している。現在までの全国的なJAとの取組みについては、開店年と都道府県ごとに表にまとめる。

取組み事例としては、2012年に行われたJA成田市酒々井農産物直売所をYショップへと転換した例が挙げられる。次ページ写真（図1、2）のような改装を行った。

改装結果として、①Yショップの売上が店舗売上にプラスに②相乗効果で産直品の売上向上③生産者（農家）の活性化に繋がるという効果が上がった。また、お客様の声として「産直品以外の商品も揃って買い物が助かる。」「若年層が入店しやすくなった。」という声もあった。

他事例の詳細な説明としては、今回取材にご協力いただいた塚田氏による、2008年に行われたJA広島ゆたかとの取組みに関

	広島	愛媛	熊本	山口	新潟	長野	岐阜	茨城	山形	三重	宮城	徳島	岡山	富山	福島	大分	島根	滋賀	静岡	千葉	宮崎	山梨	高知	群馬	香川	埼玉	合計
2009年まで	3				2			1																			6
2010年	5								1																		6
2011年	9	2							1						1	1											14
2012年	2	3	1	3	1	1	2		1	2	1						1	1	1	1							21
2013年	2	1	6	2	2	2	2	1			1	1	2									1	1				24
2014年		2					1		1			1		2									1				8
2015年				2		1								1										1	1	1	7
2016年		2			1										1												3
合計	21	10	7	7	6	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	89

表 全国的なJAとの取組み（開店年と都道府県ごと） 「出所」山崎製パン提供データより筆者作成

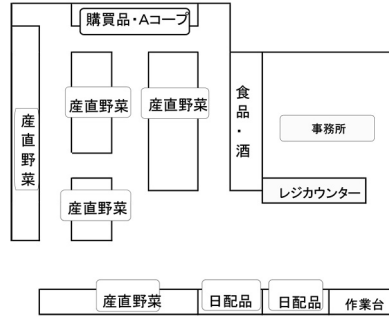


図1 改装前（左上から外観、レイアウト図、店内写真1、2）
出所）山崎製パン提供

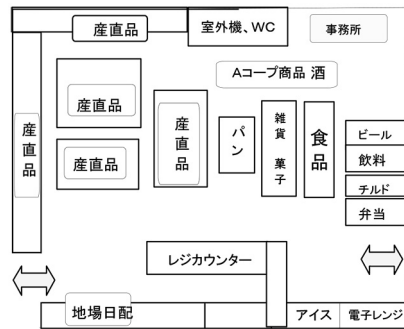


図2 改装後（左上から外観、レイアウト図、店内写真1、2）
出所）山崎製パン提供

する「JAと山崎製パンによる過疎地域での店舗運営～企業間連携によるお互いの強みを活かした運営手法～」を参照していただきたい。⁶⁾

全体の傾向とポイント

JAとの取組みの多くは、JAの購買店が売上不振であるところから取組みが始まっている。売上不振である店舗をYショップとして、充実した購買場所の提供を可能にしようと取組みを行っている。特に、山崎製パンのもつ物流網による商品の充実を図ることにより、売上や客数の伸びにつながっている。JAにはJA特有のなくてはならない製品も多くあり、そのような商品も仕入可能な、オーナー権限の大きいYショップだからこそ実現可能な取組みである。

実施場所としては、過疎地が比較的多く、大手コンビニエンスストアや「デイリーヤマザキ」も収益を考慮すると、進出できない場所である。しかし、取組みを行う前から、山崎製パンとJAにおいて取引があり、その結果、YショップとJAの取組みを開始することが可能であった。

また山崎製パンとしては、実施当初は全く意識していなかったが、多くの場合購買場所が少ない場所での取組みとなるので、結果として食料品アクセス問題の対策にもなった。

塚田氏も「JAとの『ヤマザキショップ』の取組みが拡大しているポイントとしては、お互いの強みを理解し、売場で品揃えを充実させることにあります。山崎製パンのパン・調理米飯・菓子類を始めとする『コンビニエンス商材』とJAの生鮮三品を始めとする『JA商材』をミックスした売場を作ることにより、新しい顧客の取り込みに

成功しています。』⁷⁾と述べているように、成功のポイントは品揃えにあるように感じる。

今後の展望と課題

JA自体の傾向として、購買店をコンビニエンスストアと提携していく傾向はこのまま拡大していく可能性が高いであろう。その根拠としては、大手コンビニエンスストアの地方進出である。特に、最大手のセブン-イレブン・ジャパンがここ数年で未進出県に一気に進出を始めた。JAも競争の渦に飲み込まれることが増えていくであろう。そうなればJAも何らかの手を打つ必要が出てくる。その一つの方法として、コンビニエンスストアとの提携は有効な方法だと考えられる。

現在進行形として、「JA全農×ファミリーマート全農が展開する直売所とコンビニエンスストアの機能を兼ね備えた一体型店舗を展開」「東北初となるJAとファミマの一体型店舗」など、3強の中でも特に積極的JAとの取組みを行っているのはファミリーマートである。現在は店舗の規模の違い、展開場所、オーナー権限の大きさの違い等でJAとの取組みは住み分けできているが、将来的には競合相手となりうる存在である。競合となった場合大手コンビニエンスストアに対して、どのような強みをJAとの取組みにおいて、Yショップが発揮できるかを発見すること、アピールしていくことが課題となるであろう。

おわりに

今回の取材を通して特に強調していたの

が、山崎製パンは「良品廉価・顧客本位」の精神で、お取引先を通して、お客様に商品を提供してきた企業であり、その販売店として一般小売店（個人商店）と長いお付き合いをしてきた。そのような店舗をどうにか盛り上げたい、活性化させたい、という思いである。その思いに基づき、全国に安価な運営費のみで毎日パンを届けている。

上記のような思いに基づく行いの一つが、JAとの取組みである。実施当初、食料品アクセス問題は全く意識していなかったという。元々そのような地域も含め全国にパンを届けていたのが、山崎製パンという会社なのである。コンビニエンスストアとして、Yショップだけしか近所に無い（山崎製パンではコンビニエンス機能店と表現）という地域も少なくない。そのような地域では大手コンビニエンスストアでは、進出困難であり、Yショップの存在自体が、食料品アクセス問題への対策となっており、大きな地域貢献となっている。

全国にもつ強力な流通網を利用して、今後も山崎製パンには地域貢献をしていただきたいし、その継続が可能な企業だと考えている。

本稿は山崎製パン所属の小売事業本部Yショップ事業部次長佐藤重行氏、小売事業本部Yショップ事業部店舗運営課マネージャー山田隆三氏、小売事業本部市場開発営業部課長塚田紳一郎氏、以上3名への取材をもとに書き上げた。取材にご協力いただいた皆様へ感謝申し上げます。

- (http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/access_genjo.html)
- 3) 「食料品アクセス問題」とは、高齢者等を中心に食料品の購入や飲食に不便や苦勞を感じる方（いわゆる「買い物難民」、「買い物弱者」、「買い物困難者」）が増加しているという社会的問題（農林水産省、http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/syoku_akusesu.html、2016年8月30日アクセス）
 - 4) 山崎製パン公式HPより（<http://www.yamazakipan.co.jp/index.html/>、2016年9月1日アクセス）
 - 5) ミニストップ公式HPより（<http://www.ministop.co.jp/corporate/about/shop/>、2016年9月1日アクセス）
 - 6) 塚田紳一郎（2015）「JAと山崎製パンによる過疎地域での店舗運営～企業間連携によるお互いの強みを活かした運営手法～」『明日の食品産業』2015年11月号（<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/pdf/yamazaki.pdf>）
 - 7) 同上

- 1) 「「コンビニ3強」の覇権争い激化で日本のライフラインが壊れる理由」（ダイヤモンドオンライン、2016年8月30日アクセス）（<http://diamond.jp/articles/-/89837>）
- 2) 食料品アクセス（買い物弱者等）問題の現状について（農林水産省、2016年8月30日アクセス）

特集 事業における「協同」の多様性に学ぶ

03

地域内循環型サプライチェーンと地域貢献

セコマグループの取り組みを事例に

今野 聖士 (名寄市立大学保健福祉学部・教養教育部講師)



今野聖士氏

1. はじめに

北海道は豊富で美味しい農畜水産物を擁し、製品イメージも良いなど食品産業にとって理想の地に見える。実際食品製造業の製造品出荷額では全国一の地位(約2兆円・全国シェア7.7%)にあるが、原料に対してどのくらい付加価値をつけた“製品”を製造し、販売しているかという視点で見た付加価値率では、残念ながら、27.0%でワースト4位となる。すなわち、食品産業としては頑張っているものの、原料“そのもの”としての移出が多いという課題がある。また、食品に限らず、広く北海道と本州間の取引関係を見てみると、農林水産業・パルプ関係・飲食料品の3項目を除いて基本的には移入超過(いわゆる赤字)であり、北海道の富は差し引き3兆円超が毎年域外に流出している状況にある。つまり、北海道内でより高付加価値の製品を作り、北海道内で消費し、地域内循環を増やすこと、さらに言えばその高付加価値の商品を本州に移出することで域外所得を獲得することが北海道の発展にとって重要である。

このような状況下において、北海道最大手のコンビニエンスストア(以下CVS)チェーンである「セイコーマート」を展開する(株)セコマ(以下セコマ)およびグループ会社(以下セコマグループ)は、大手CVSチェーンと互角以上の戦いを続けながら、単なる小売業にとどまらず、地域内循環型とも言える独自のサプライチェーンを構築し、地元企業として地域への貢献も同時に果たすなど、非常に興味深い取り組みを行っている。この取り組みは一朝一夕に始まった取り組みではなく、セコマグループの出自・企業ポリシーから来る強い意志とリージョナルCVSチェーンであることを強みに変える取り組みから構成されている。以下ではセコマグループの地域との取り組みである「地域と共に生きるセコマ」の具体例をあげながら、セコマグループによる地域内循環型サプライチェーンの構築と地域貢献への取り組み

みについて紹介したい。

2. セコマグループの概要

それではまず、セコマグループの概況と特徴的な点を見ていきたい。

セコマ（旧社名セイコーマート¹⁾）は北海道札幌市に本社を置き、サプライチェーンの企画・管理・サポート及び新規事業開発を行う会社である。創業は1971年と古く、現存するCVSチェーンの中で最も早くからCVS事業を行っていた会社の1つである。店舗数は2016年8月末現在で1182店舗、うち北海道が1085店舗と多数を占め、道外は茨城と埼玉にあわせて

97店舗が存在している。グループ企業を除く本社の従業員数は297名、FC・直営店の従業員数は約1万7000名、来客数は年間約2億3000万人、売上高は約1848億円（2015年）となっている。道内の店舗数は大手CVSチェーンの店舗数を上回っており、北海道は全国で唯一大手CVSチェーン以外が店舗数1位となっている都道府県であることから、セコマグループが北海道に根ざし、道民にとって重要なインフラになっていることが分かるであろう。

セコマの特徴的な点について、ここでは2つ紹介しておきたい。

1つは生産・仕入れから製造、流通、小売までを1つの企業グループ（表1）で担う、垂直統合型サプライチェーンの構築を目指していることである。このため自社で農業生産法人を持って農産物を生産しているほか、道内各地に食品製造工場を持ち、総菜やカット野菜、自社牛乳工場産の生乳を用いた牛乳・アイスクリーム、パスタソース、たれ付きジングスカン、洋菓子・和菓子、また氷や飲料水にいたるまで自社で製造している。輸入を担当する“商社”機能も持っており、年間450万本販売するワインなどを自ら輸入している。流通も委託では無く自社で配送センターを有するなど、サプラ

表1 セコマグループの概要

グループ会社数		27	(セコマを含む)
従業員数		約20,000名	(店舗・工場従業員を含む)
小売	セイコーリテールサービス(株)		セイコーマート店の運営・支援
	(株)ハセガワストア		ハセガワストアの運営
卸売	(株)セイコーフレッシュフーズ		総合食品卸、フルライン物流
	(株)北凜		酒類の卸
	北菱フォト(株)		写真プリント・印刷
	(株)北燦食品		惣菜、サンドイッチ、パスタ
	(株)北嶺		水産加工品
	(株)北香		漬物・カット野菜
製造	(株)北源		タレ、ジングスカン、カレールー等
	(株)豊富牛乳公社		牛乳・乳製品
	丸吉梅沢製麺(株)		麺類
	(株)ダイマル乳品		アイスクリーム
	京極製氷(株)		ミネラルウォーター、氷菓
	(株)北海千日		卵焼き、豆腐
	(株)三栄製菓		和菓子
	(株)シェフグランノール		洋菓子
農業	(株)北栄ファーム		農産物の生産、パッキング
	セイコーシステムエンジニアリング(株)		情報システム開発
サポート	(株)北石エンジニアリング		機械メンテナンス
	協立乳品(株)		レンタル事業、不動産管理事業
	冷電工業(株)		冷設機器の仕入、メンテナンス
	(株)モーリス		自販機展開
	(株)フェニックスキャピタル		不動産管理
	(有)フェニックス洞爺		保養施設の運営
	Seico International Trading Company Ltd.		アメリカの情報収集、調達拠点

資料：セコマ会社概要、リクナビ2016会社概要ページから引用・加工
(<http://job.rikunabi.com/2016/company/top/r972400025/>)

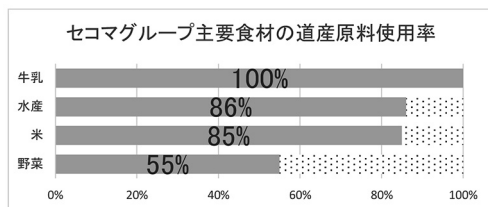
イチェーンの“自己所有”にこだわりを持っている点が特徴的である。

2つは過疎地や離島へも積極的に出店していることである。グループ全体として地域密着型を志向しており、グループの小売部門は全道179市町村のうち175市町村へ出店している（市町村カバー率97.8%）。北海道の周辺部などでは、CVSがセイコマートしか出店していない市町村が43あり、インフラとして重要な役割を担っている。また、北海道は高齢化・過疎化が進み、オーナーの高齢化・後継者難も進んでいる。このような事態に対応するため、セコマでは直営店比率を高めてきた。現在の直営店比率は約70%と高く、ローソンの10%、セブンイレブンの5%と比べても非常に高くなっている点が特徴的である。

3. 地域とのつながりと域内産農水産物の利用

セコマでは、図2に示したように、自社工場を持つ牛乳をはじめとして、米、水産物、野菜等において道産品の使用割合が高くなっているが、それは偶然では無く、企業のポリシーの一つである「地域と共に生きるセコマ²⁾」を強く意識して原料調達・道内の業者への委託を行っているからである。その理由については取り組みの具体例を見てから後に述べることにする。

表2に域内産農水産物を使用している事



資料：セコマ提供資料による（2016年7月）

表2 セコマグループにおける道産品原料・製品使用の具体例

品目	仕入先	製造会社
サンマ	漁港にて市場入札 (買参権あり)	北嶺および協力会社 (地域の水産加工場に加工委託)
シャケ	漁港にて市場入札 (買参権あり)	北嶺
メロン果汁	5地域の農協	ダイマル乳品
雑昆布	漁協	北源
牛乳	豊富地区の酪農家 (ホクレン経由)	豊富牛乳公社
アイスクリーム	豊富牛乳公社など	ダイマル乳品
ミネラルウォーター・ 氷・かき氷	(羊蹄山の湧水、 名水100選)	京極製水

資料：聞き取り調査による

例の主な例を示したのでご覧頂きたい。まずサンマ・シャケであるが、グループ水産加工会社の(株)北嶺(以下北嶺)が調達を担当している。北嶺は道内6港でセリの入札権を持ち、自ら直接調達することで水産物の調達コストを下げつつ、鮮度のよい原料を確保しているのである。仕入れ後は自社の冷凍庫にて保存し、年間を通じた安定供給を行っている。メロン果汁は、規格外品メロンを買い入れる取り組みである。メロンは贈答品需要が強いため、見た目(つるや模様、割れなど)の選別が厳しく、規格外品の発生が避けられない。このため農協と契約して規格外品のメロンを購入し、導入した搾汁施設で果汁にしてから冷凍保存。メロン果汁を使った製品開発を行う体制を調べている。2015年には6商品・約250万個を販売する人気商品となっている。牛乳は、豊富町に立地する豊富牛乳公社で生産を行っており、地域の酪農家から集乳した生乳で市乳や殺菌乳、乳製品を製造。道内における市乳の販売シェアでは、2位を確保するなど浸透している。アイスクリームやデザートなどを製造する際の原料にも使われており、北海道産生乳使用と銘打て

ることから、道外移出の際の競争力の源泉となっている。アイスクリームは羽幌町の(株)ダイマル乳品で生産されているが、工場は水産加工場の跡地であり、町の企業誘致に応じたものである。消費地からは遠いものの、原料生産地の豊富町に近いこともあり、進出を決めている。現在ではPB商品として自社で販売するアイスクリームを生産するほか、一部を関東圏のスーパー、CVS等へ外販している。ミネラルウォーター・氷・かき氷は京極町の京極製氷(株)が行っている。元々別名の企業があり、名水を使ったかき氷がヒット商品となっていたが、経営悪化により倒産。その後セコマが施設を購入しグループに加えている。そのほか表出はしていないが、とうもろこし、梨、ぶどう、りんごなどで農協等を通じた直接取引を行うなど、道産品原料・製品を使用する取り組みは現在も拡大しつつある。このようにセコマグループのサプライチェーンは、自社グループによる域内産農水産物の積極的利用という特徴を持っているのである。

CVSのサプライチェーンは、欠品の回避が至上命題であり、年間を通じた安定供給のために、供給量・期間の限られる域内産よりも全国からの集荷、ともすれば輸入原料の利用が行われている中で、なぜセコマグループは、このような域内産農水産物を積極的に使う自社サプライチェーンの構築を行って来たのであろうか。それは以下の二つの理由によるものである。

1つは大手CVSチェーンとの激しい競合上、独自性が求められたことである。北海道内での店舗シェアはセイコーマートが上回っているものの、CVSチェーンとしてみれば大手CVSチェーンとは歴然とした規模格差があるため、セコマは差別化戦略によって対応せざるをえない。この時、

域内産農水産物の積極的利用は商品差別化戦略において非常に強みとなる。とりわけ、「製造業」として商品を域外移出する際には“北海道”ブランドの強みを生かすことが出来るのである。

もう1つは地域との結びつきを重視していることである。北海道に根ざした企業として、地元を大切にしたいという経営者の意向だけではなく、経済的な意味でも地域とのつながりを重視している。北海道全域、とりわけ人口過小地域に出店するセイコーマートにとって、地域の人口減少はそのままマーケットの縮小へと結びつくためである。このため、企業活動を通じて北海道・地域にプラスの影響を与えられるようにとの視点から、道産品原料・製品の使用を進めてきた。また、ただ単に道産品を農家・農協から仕入れて使うだけではなく、産地・農家・地域が抱えている課題を少しでもクリアできるようにと考えて取引を行っている。例えば、“利尻昆布”は利尻産の昆布のことでは無く、リシリコンブという品種名である³⁾。このため、オホーツク地方でも収穫できるが、利尻近辺などの銘柄産地以外で収穫された利尻昆布は、精品は値段が付くものの、規格外品(いわゆる雑昆布、切り落としや色の悪いものなど)については価格が付かず、引き取り手が無いという問題を抱えていた。このため、セコマは規格外品の利尻昆布をオホーツク地方の漁協と契約して購入し、グループ会社の(株)北源において、めんつゆや煮物のだし、おにぎりの具材に加工し利用している。また、サンマの加工はあえて自社工場ではなく、地域の水産加工場へ積極的に委託している。なぜなら、水産加工場は年中一定の作業があるわけでは無く、魚の水揚げが集中する繁忙期と水揚げの無い閑散期があり、閑散期の仕事を確保ができないと従業員の安定

雇用が難しくなってしまう。このため自社で大きな冷凍庫を整備し、閑散期（主に春先）に作業を委託する事で、地域の水産加工会社が年間を通じて作業を確保するための一助となるよう工夫している。このことにより地域の水産加工工場が存続できれば、人口が維持されることになり、結果として顧客として地域に残ってくれることになるため、地域内循環が出来ると考えているからである。

4. 域内農水産物利用・垂直統合型サプライチェーンが可能とする地域インフラとしての役割

地方の過疎化が進展する中で、今日、CVSには地域インフラとしての役割が求められてきている。前述のようにセイコーマートしかCVSが存在しない市町村は43あり、特に地方部で地域インフラとしての役割を担っているのである。

近年の動向を見ると、2014年に留萌振興局の初山別村（1346人、世帯数：596世帯）に初出店したことが話題となった。初山別村は2014年の6月に食料品店が全てなくなり、住民から食料品を買うことの出来る店が要望されるなど、住民生活に影響が出ていた地域である。2014年12月に開店したが、客単価は約1000円と高く、客数も相応にあり、現在の所、順調に営業を続けている。

それでは、このような過疎地域への出店はどのようなバックシステムによって支えられているのであろうか。ここではセコマの自社物流網と店舗運営の視点から整理したい。

1つは自社“による”物流網の構築である。1971年に1号店を出店したセイコーマートは、店舗数・出店エリア拡大に伴って物

流会社を設立、物流網を独自展開しはじめ、現在は（株）セイコーフレッシュフーズが物流・卸業務を担当している。現在では全道15カ所に“自社運営”の物流センターを整備し、3温度帯によるフルライン物流⁴⁾が可能となっている（図2）。このため配送頻度を少なくすることができ、基本的に1日あたり2回配送、遠隔地では1回配送である。網の目のように全道をカバーしているため、道内は新しく店を出す場合でも、既存のルートから必要な分寄り道を作ればよく、全く新しいルートを引き直す必要は無いという。先の初山別村の出店に当たっても、配送ルートの負担増加は10数分であると指摘されており、バックシステムのコストアップはないといえる。

さらに言えば配送トラックは自社便以外にも多く存在するが、単純な配送委託ではなく、配送・集荷ルートをはじめとした運行管理を自社で行っている⁵⁾ため、商品を店舗に届けるだけでなく、近くの生産地から素材や原料を工場に届け、さらに工場から商品を運んで配送センターに届けるなど無駄のない流通ルート構築が可能となっている。その意味で、札幌から遠方に立地するため物流面では不利なものの、素材の鮮度面では有利な地方に立地する食品製造工場を活用することが可能となっている。実際、セコマグループのうち日配品・加工食品等の主な食品製造工場は、11社17工場（他に関東工場が1カ所）あるが、その配置は、大消費地札幌が多いものの、羽幌、北見、根室、標津、豊富など道内各地に分散配置され（前掲図2）、地方における貴重な雇用機会（＝顧客の維持）となっている。

もう1つは店舗フォーマットである。セイコーマートは元々酒類の卸売業である。セルフ形式のスーパーマーケット（以下S

M) が市場進出するにつれて、顧客である酒販店の経営悪化が進んでいった。このため、酒販店をSMに対抗できるフォーマットに変えていくところからセイコーマートが始まったという経緯を持っている。このため店舗は、当初元酒販店であり、店舗の立地も酒販店に準じて大通りよりも住宅街が多かったのである。そこでセイコーマートは（特に黎明期において）、通り客ではなく、地域の主婦を対象にせざるを得ないため、1971年開店の1号店から野菜と果物の扱いがあるなど、そもそものスタートが、地域向けのフォーマットであった。現在でもその考え方、フォーマットは引き継いでおり、その結果が牛乳工場の自社所有であろう。

最後の1つは効率的な運営である。CVSチェーンとしては異例だが、24時間営業のセイコーマートは28.1%しか存在しない（2015年12月末現在、平均は約19時間営業）。また、特に近年は、フランチャイズ方式（以下FC方式）では無く直営店による出店が多くなっている。FC店は小売部門単独で利益を上げる必要性があり、地域の高齢化とも相まって過疎地における出店は難しいと言える。直営店であれば“小売”だけでは利益が少なくとも、商品の取扱量が増えることでグループ全体で見れば利益を確保することが可能となる。無論リスクは生じるが、リスクは利益の源泉であるし、リスク＝参入障壁であるため、他チェーンに対するアドバンテージとなり得ると捉えている。

5. 域外所得の獲得

セコマでは北海道ブランドを生かした自社製品の外販、とりわけ自社CVSチェー

ンと競合しない道外の小売業者へ向けて、北海道の名を冠したアイスクリームや牛乳、総菜、和菓子等を販売するなど活動を強化している。北海道から本州、主に関東圏のスーパー、CVSへ販売されているのは北燦食品の関東工場で製造された総菜類、三栄製菓の和菓子、ダイマル乳品のアイスクリーム（ソフトクリームタイプ・モナカアイス）、豊富牛乳公社の牛乳である。特にダイマル乳品と豊富牛乳公社は30～40%と外販の比率が高くなっており、道外移出の主力となっている。また、三栄製菓・ダイマル乳品は既に能力増強を実施し、豊富牛乳公社も処理能力の引き上げとヨーグルトやチルド飲料の製造施設を増設する準備を行うなど、拡張計画が進んでいる⁶⁾。外販を支える物流網も増強しており、2015年に西多摩にセンターを開設したほか、埼玉県にも物流拠点を整備中である。また、まだ端緒についた取り組みではあるが、台湾、中国、マレーシア、タイなどへ自社製造製品の輸出も始まっており、今後の拡大が期待される。

このような取り組みは、北海道内で域内産原料を利用して製造し、高付加価値化した最終商品を域外に移出する取り組みであり、域外所得の獲得と地域内循環にとって大きな意義があると考えられる。グループ外への販売は、額面ではまだ100億円程度と、セコマグループの中で駆け出しの存在であるが、今後、更なる拡大が計画されており、北海道にとってその意義は小さくないと考えられる。

6. おわりに～セコマが 地域貢献に取り組む意味～

ここまで、セコマグループによる域内産農水産物の積極的利用・過疎地における出店と地域インフラの役割・それを支えるバックシステムの経緯と仕組みについて見てきた。節を設けて取り上げなかったが、この他にも自治体等との協同事業（道産食材の積極的利用や災害発生時の協力支援など）も多数取り組みが行われている。2016年に移設される釧路配送センターは配送機能だけでなく自家発電装置や貯水槽も備えるなど災害時の防災機能を持っており、地域インフラとしての自覚と誇りが見える。

このようにセコマは独自の物流網・地域向けフォーマット・効率的な店舗運営・垂直統合によるバリューチェーンの構築というバックシステムによって、域内農水産物を利用した製品製造・販売と過疎地への出店を可能としていた。このことは工場・店舗の立地による地域の雇用創出・人口の維持につながり、過疎地に多く出店するセコマにとっては売上の維持へとつながることとなる。加えて、域内産農水産物の積極的利用と過疎地への出店は、規格外品の利用や繁忙期の調整、買い物難民対策などの面で地域の問題解決の一助にもなっていた。また、地域との取り組みは、大手CVSチェーンと戦う上で重要な戦略である差別化商品の確保という結果をもたらしており、このことがセコマの企業活動を支えていた。

すなわち、地域内循環・垂直統合型サプライチェーンを構築することで、Win-Winの関係性を、コミュニティベースでは無く継続可能な営業ベースで維持し、地域の社会的インフラと地域経済活性化という役割を担うことが可能となっていることに大

きな意味があるといえるだろう。

さらに近年では北海道ブランドを生かした自社製品の販、とりわけ自社CVSチェーンと競合しない道外の小売業者へ向けて、北海道の名を冠したアイスクリームや牛乳、総菜、和菓子、また店内調理のノウハウ一式を提供（提携・販売）するなど活動を強化している。この取り組みは北海道へ外貨（域外所得）を取り込む事へつながるため、CVSとして地域内循環を目指す一方、食品製造業として付加価値率の高い商品を製造し域外所得の獲得も担うなど、セコマの取り組みは「地域内循環型サプライチェーン」を超えて、北海道の地域経済の方向性にとっても大きな意義を持ちつつあると考えられる。北海道のリージョナルCVSチェーンが本州の大手CVSチェーンとの競合下における生き残り策として模索した、差別化手段である地域との協働は、今やセコマグループの最大の強みに変わっているのである。

- 1) 旧社名 株式会社セイコーマート。2016年4月1日に、チェーン本部を株式会社セコマと社名変更し、店舗名（セイコーマート）と社名を分離。チェーン本部が店舗運営だけでなく製造・卸売流通・小売を各部門として運営することを明確化した。
- 2) 2016年度の「セコマグループ政策説明会」（取引先企業等に対する当年度の政策方針説明会）にて強調された。
- 3) 品質は産地による違いがあるといわれており、利尻→礼文→稚内→その他であるという。
- 4) 常温・チルド・冷凍の3温度帯の物流センターを整備し、配送トラックに3温度帯の商品を混載して店舗へ配送する仕組みのこと。温度帯毎にトラックを手配する必要が無いため、配送頻度を減らすことが出来るが、高度な運行管理が必要となる。配送トラックは1日あたり210台稼働し、1日あたりの走行距離は7万キロ、年間取扱個数は9億個弱に達する。
- 5) 1台のトラックが最短のルートで出来るだけ多くの荷物を効率よく運べるよう、イギリスのパラゴン社の配送管理ソフトを導入し、GPSによるトラックの運行管理とあわせた効率化を行っている。

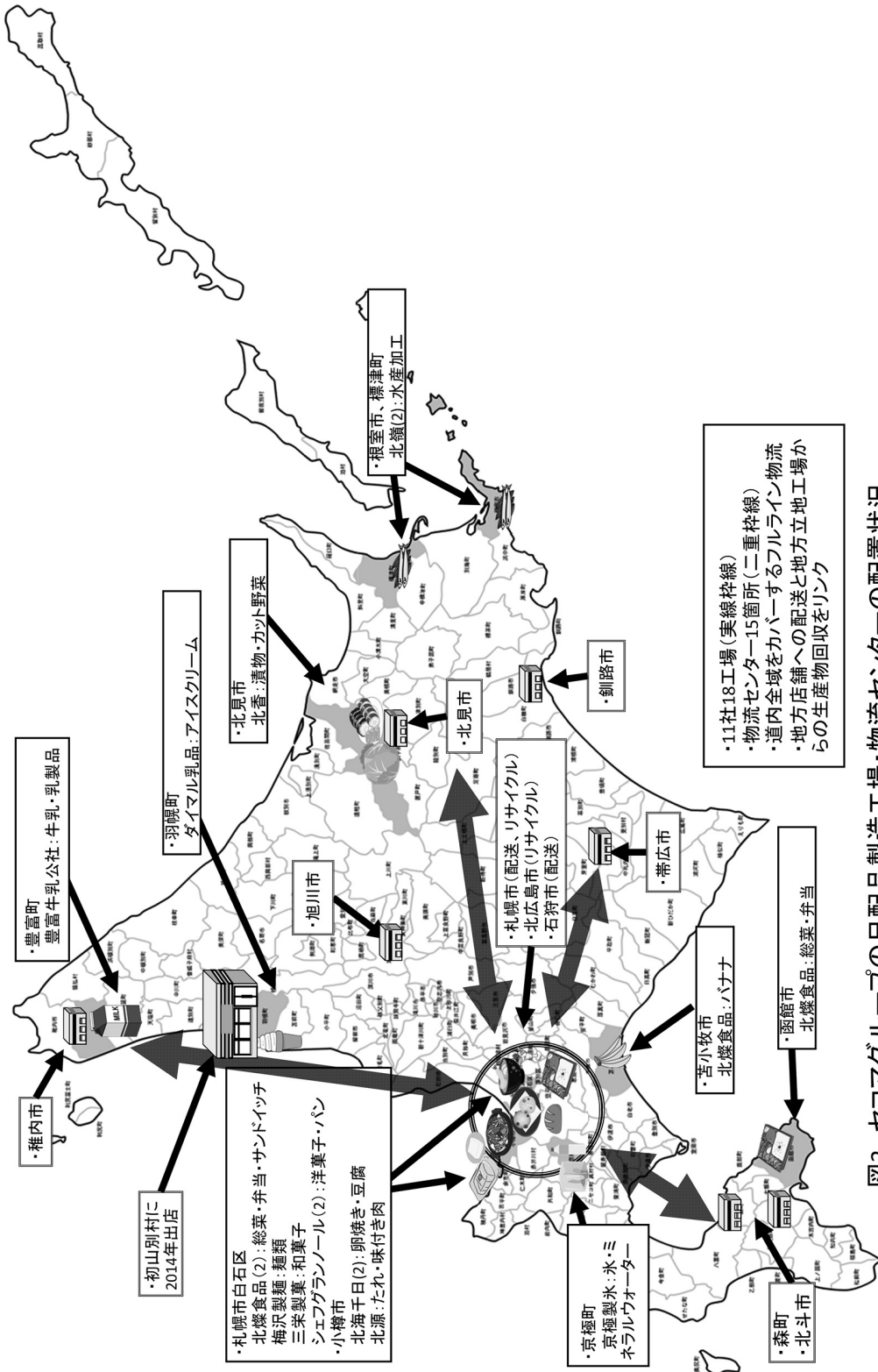


図2 セコマグループの日配品製造工場・物流センターの配置状況

特集 事業における「協同」の多様性に学ぶ

04

職域生協における地域経済への貢献

三菱マテリアル直島生活協同組合

加賀美 太記 (就実大学経営学部講師)



直島生協店舗

はじめに

瀬戸内海には大小合わせて700を超える島々が存在する。その中には、小説『二十四の瞳』の舞台となった小豆島、世界遺産である安芸の宮島(厳島)など、著名な島も少なくない。しかし、その他の多くの島々では人口減と高齢化が進んでいる。こうした中で、島から日々のくらしに直結する小売店が相次いで姿を消し、島における「買物難民」が深刻な問題として浮上している。とくに海に完全に囲まれた陸地である「島」は、地理的に市場や交通手段が大きく制約されているため、島全体が一体となってその問題に向き合う必要がある。

そうした日々の買物というくらしに直結する課題を抱えた「島」において、事業を通じて地域に貢献している協同組合がある。それが三菱マテリアル直島生活協同組合(以下、直島生協)である。その名の示す通り、三菱マテリアル株式会社の職域生協である直島生協は、直島に住む同社職員とその家族のくらしを支える存在であった。そして現在、直島生協は「職域」という枠を超えて、様々な協同を実践しながら、直島住民のくらしを支えるようになってきている。

今回は、同生協の専務理事である塩田哲也氏と顧問である吉本稔氏へのインタビューをもとに、地域に溶け込む「職域」生協の実態と役割、そして今後の課題について紹介していきたい。

直島の概要

直島は、岡山県玉野市と香川県高松市に挟まれた瀬戸内海に位置する島である。岡山県宇野港からはフェリーで約20分、香川県高松港からは約1時間の距離にあり、行政区分は香川県に所属する(直島は、直島を中心とした直島町に所属する)。

直島の外周は約16kmである。自転車では3時間

程度で一周できる。島の北東部に三菱マテリアルの事業所である直島製錬所が位置しており、居住地域は島南部が中心となっている。現在の直島の人口はおよそ3,160人、世帯数は約1,580世帯である。主な産業は三菱マテリアルによる精錬業、および漁業である。

一方、近年では文化・芸術による観光地域としても直島は広く注目されるようになってきている。もともと居住地域である島南部は風光明媚な地域であり、1960年代から観光地として開発が進んでいた。とくに、福武書店（現ベネッセコーポレーション）の創業一家出身の福武総一郎氏らが中心となって、現代アートによる地域振興が1990年代以降、積極的に進められてきた。たとえば、建築家の安藤忠雄が設計した「地中美術館」、「家プロジェクト」と呼ばれる地域資源を活かしたアート展等が島内各所に設けられた。こうした取り組みが国内外から高く評価され、2010年からは瀬戸内国際芸術祭が隔年で開催されている。いま、直島は海外からも多くの観光客が訪れる「アートの島」として国内有数の文化・芸術観光地域になっている。

生協設立の経緯

直島生協の設立のきっかけは約100年前の大正6年（1917年）にさかのぼる。この年、三菱合資会社が、直島に当時としては最新式の反射炉を有する製錬所を設置した。翌1918年、三菱鋳業（現在の三菱マテリアル）が設立され、三菱合資会社から炭鋳部・鋳山部・研究所を継承し、直島精錬所での操業も本格化していった。三菱マテリアルは500～600人の島民を雇い入れており、最盛期にはおよそ900人を雇用していた。直

島のピーク人口は約9,000人と、島の人口のちょうど10分の1が三菱マテリアルで働いていたことになる。なお、現在、三菱マテリアルの従業員は450人であり、子会社を含め下請け会社に事業移管を進め、三菱マテリアル以外の下請け会社の従業員もほぼ同人数、宇野から直島への通勤等により精錬事業に関わっている。このように直島の経済において三菱マテリアルは重要な役割を果たしてきた。直島生協は、この三菱マテリアルの社内に組織された購買会が母体である。

三菱マテリアルにおいて購買会が組織された背景は、戦後直後の深刻なモノ不足である。戦後間もない昭和23～24年頃（1948～1949年頃）、直島では島であるが故のモノ不足が、島民の暮らしに大きな影響を及ぼすようになっていた。これを受けて、三菱マテリアルは雇用だけでなく物資も供給するために購買会を組織したのである。この購買会は20年余り継続したが、昭和44年（1969年）に直島生協への組織再編が行われ、現在に至っている。

なお、三菱マテリアルの購買会は直島以外にも、北海道や秋田、大阪、兵庫県の生野など全国10カ所程度で組織されたが、直島を除いた他の購買会は、事業を菱光産業（現三菱マテリアルトレーディング）に移管しており、全国で唯一、購買会から生協に組織再編を行った直島だけが現在まで存続している。

直島にとっての 三菱マテリアル直島生協

職域生協である直島生協には、三菱マテリアルの直島製錬所や関係会社に勤務する従業員のほとんどが加入している。従業員

は岡山県側の玉野市や香川県側の高松市に在住している人も多いが、直島でくらす人たちも少なくはない。また、地理的な制約の大きい島という特性から、地域における買物拠点として地域生協的な役割も求められたことから、職域外の人たち、たとえば役場の職員や他社の従業員も、出資金5,000円を出してもらえれば、理事会で承認して加入できるという形で運営されている。

最も多い時の組合員は2,500人を超え、現在でも約1,400人と島民の4割程度が直島生協に加入している。直島の世帯数は約1,580世帯であり、地域視点で見てもかなり高い加入率となっていることが分かる。つまり、直島に住む人たちにとって、直島生協は「職域」という枠を超えて、島内でも数少ない小売業者として必要不可欠な存在になっているといえよう。

次いで直島生協の事業内容だが、直島生協では地域生協のような共同購入はおこなってはならず、店舗事業のみをおこなっている。一般的な共同購入は、現在の組合員規模や島という地理的な特徴から、経費が非常に高くつくため実現が困難だという。ただし、共同購入の代わりとして、チラシを見て電話で注文を受け、商品を配達するサービスをおこなっている。配達料は80歳以上、あるいは障がいを持つ組合員については無料であり、それ以外の組合員については商品の重量に応じて100~500円程度で設定されている。島という狭い地域であるがゆえに可能な仕組みではあるが、直島町や島民からは高く評価されているという。

また店舗は現在のところ、直島南西部の「本店」と南東部の「本村売店」、さらに精錬所内の「工場売店」の計3店がある。

宮浦港から徒歩15分程度にある本店は、購買会設立後の昭和25年頃（1950年）に、現在とは異なる場所に建てられた。しかし、

老朽化などから昭和44年（1969年）7月に現在の土地に移転したという。2階建ての建物は、1階が食料品売り場、2階が雑貨、農具、各種生活用品といったホームセンター的な品揃えの売り場になっている。ただ、2階部分は売上の低迷によって一度は閉めてしまったという。2階が再開したのは平成19年（2007年）2月のことであった。

この再開が実現したのは、取引制度の変更、とくに物流の改善によるところが大きいという。というのも、直島生協ではそれまで、昔ながらの間屋取引をおこなっていた。つまり、商品を納入する高松や岡山の各問屋が、それぞれフェリーに乗って直島まで商品を個別に運んでいたのである。当然ながら、この方法では流通コストが非常に高くなる。そのため、取引方法を変更して、岡山県の市場の中に自分たちで倉庫を借り、各業者にはそこに商品を持ってきてもらい、そこから自分たちでチャーターした車1台で島に商品を運ぶという、物流の効率化を図ったのである。さらに、もともと直島が香川県に所属していたこともあり、高松港からの搬入が多かったそうだが、新しい倉庫は岡山県に設置することとした。なぜなら、岡山の方が直島から距離的に近いから、時間面でも物流の効率化が見込まれたからである。こうした物流の改善によ



本店内1階の食料品売り場の様子



本店2階への入り口
上部にホームセンターの看板が見える

て、直島生協の経営はかなり安定することになった。このように事業が安定したことで、2階の再開が実現したのである。2階の閉鎖後、島民からは「雑品が不足している。復活してくれないか」といった要望が常に寄せられていたそうであり、実際、釘1本のためにフェリーに乗って岡山や香川に行くこともあったという。しかし、2階の再開後には「もうよそへ行かんで済むようになった」といった感謝の声が多く寄せられたそうである。

もう一つの店舗である本村売店は昭和60年（1985年）に設置され、現在まで続いている店舗である。主要な店舗は以上の2つと工場売店だが、その他にもすでに閉鎖してしまった店舗が島内に数箇所あったそうである。そのため、直島生協では移動販売車を定期的に運行している。

移動販売は平成18年（2006年）3月から

開始している。当初は中古車を購入して使っていたが、平成22年（2010年）に新車へと切り替えた。移動販売車には店舗でも販売している生鮮食品を中心に食料品を載せており、月・水・金と火・木・土という曜日ごとに2度に分けて、島内何カ所かを巡っている。残念ながら移動販売車の実績は赤字だというのが、これも「買物難民」対策ということで、配達サービスと並んで直島町と島民から非常に高い評価を得ている。



島内を走る移動販売車

直島生協の課題と新しい挑戦

このように直島にとって、なくてはならない存在となっている直島生協だが、課題もいくつか抱えている。もっとも根本的な課題は供給高の減少である。直島生協の歴史において最高の供給高を達成したのは、年間13億円だった昭和56年（1981年）であった。34年後の昨年（2015年）の供給高は5

表1. 直島生協の概要

項目	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
組合員数（人）	1,251	1,279	1,312	1,312
出資金額（円）	14,343,500	13,323,500	13,382,000	13,633,000
供給高（円）	620,519,080	585,611,522	564,529,478	576,496,690

出所）三菱マテリアル直島生活協同組合『第47回通常総代会議案書』より作成。

億8,000万円と、ピーク時の半分以下に落ち込んでしまっている。

この減少は年齢上昇に伴う消費量の縮小や、島の人口減に追うところが大きい。とくに、昭和から平成にかけて直島から岡山への船便の便数が増えたことで、宇野に家を持って、家族は宇野に住み、夫だけが直島の職場にフェリーで通う家庭が増えている。宇野には鉄道も敷設されているため、通学や通院といった面で不自由しないからである。実際、団塊の世代は、直島でも1学年に250人位いたそうだが、現在では小中学校の1学年が30人を切っているという。また、直島製錬所も、昔は立派な社宅を構えており、ほとんどの人が家族連れで赴任していたが、平成になってからは単身赴任が圧倒的に多くなっているという。役職級も含めて、現在では約9割が単身赴任の状況である。

こうした状況を受けて、健全経営の実現、ひいては事業の継続が直島生協の大きな課題となっている。とくに現在の本店は、島の人口や直島製錬所の従業員が最も多かった時期に建設されたため、店舗売場面積が662㎡とかなり広く取られている。さらに老朽化も進んでいることから、長期的には建て替えなどを視野に入れて、現在の人口や消費量に応じた適正規模に事業をどうやって落ち着かせるかが、この間検討されている。

ただ、供給高の減少という問題を抱えつつも、直島生協は地域の声を聴き、直島にとって役に立つための新しい事業にもチャレンジしている。そのひとつが、コンビニエンスストア事業の展開と協力である。直島には宮浦港の近くにセブンイレブンが一軒あるが、この店舗を運営しているのが直島生協の関連会社である直島トレーディングである。平成18年頃(2006年頃)に「コ

ンビニを生協でやってくれないか」という直島町から要請を受けたことが、もともとのおきかけだったそうである。それを受けて検討を進めた結果、生協が直接コンビニを経営することは難しいため、関連会社を作ることになったという。ただ、会社設立においても生協法の関係から生協が4割以上の出資ができなかったため、直島生協が39%を出資する一方で、直島航路のフェリーを運航する四国汽船に39%の出資を依頼し、その他にも三菱マテリアル関係に参加を要請するなど地域の企業との協力を模索した。結果、直島トレーディングは合計5社の出資によって平成22年(2010年)に設立され、同年6月の第1回瀬戸内国際芸術祭に合わせてコンビニ営業をスタートさせた。なお、オープン当時はまだ香川県にセブンイレブンが進出していなかったため、サンクスとの契約だったそうである。この年の平均日商は45万円だったが、平成27年度は74万円に伸びており、順調に経営が出来ているようだ。

また、直近では先にあげた「本村売店」にヤマザキショップ(Yショップ)を導入した。これは今年7月18日からの瀬戸内国際芸術祭の夏会期に合わせた変更である。本村売店は長年、「組合員さんのために」という店づくりをしてきたが、「家プロジェ



Yショップを導入した本村売店の様子

クト」のあるアート観光地域に近いこともあって、供給高を上げるために観光客の取り込みを実現したいと考えたのが、導入のきっかけだという。Yショップを選んだ理由は、①ロイヤリティが安いこと、②商品の自由が効く、という2点であった。この店舗は取材時点でまだ1カ月経っていなかったが、売上で2割、客数では3割増しの成果が出ているという。

これからの直島のために

ここまで直島生協が、直島において職域の枠を超えて、住民の暮らしを支える役割を担い、企業とも「協同」しながら事業を進めてきた過程を紹介してきた。こうした努力の結果、今では島民や行政と「生協さんになくなってもらっては困る」という危機感を共有することができている。直島で事業を続けていくために、生協自身が健全経営を追求すると同時に、「利用で支える」ということについて、多数の関係者が意識的に取り組んでくれているという。

たとえば、昨年にならで発行されたプレミアム付き商品券では、直島町の発行分の実に77%が直島生協の店舗で利用されたそうだ。また直島では、おむつやミルクなどのベビー用品に使える子育て支援券が町から3歳未満の子どもを持つ家庭に対して毎月3千円分ずつ贈られている。この支援券の利用については「直島で使ってください」という仕組みとなっており、町としても直島生協の利用を促進するよう様々な場面で配慮している様子がかがえる。また、直島製錬所や関連会社も、事業物品の調達や日々の飲料購入などで、直島生協を積極的に利用するようにしているという。直島生協では職員が行政の担当者や製錬所の関係

者と丁寧に関係を築いてきた実績がある。そのため、地域できちんと経済を循環させるということが地域の活性化において持つ役割を関係者と共有することができており、そうした成果が様々な数字にも現れている。

今後、地域を維持していくために、協同組合に限らず、地域内で経済活動を循環させる必要性がますます高まっていくだろう。その際、協同組合という垣根、職域という垣根を超えて、地域全体と協同する事例の一つとして、直島生協から学べることは少なくないと思われる。今後の直島生協の活躍に期待したい。

くらしと協同をたずねて

「停車場」ならぬ「停人場」づくりで地域住民の創造性を回復?! ～全国まちの駅連絡協議会を訪ねて

熊倉 ゆりえ (明治大学大学院商学研究科博士後期課程)

1. はじめに: 「まちの駅」とは

富山県のとあるまちに、お酒や駄菓子を置いている小さなお店がある。平日の真昼間、おじさんたちが集まってそこで一杯やっている。夕方になると、学校帰りの子どもたちが集まってきて、一緒に宿題をして帰る。ある「まちの駅」の一風景である。

「まちの駅」というのをご存知だろうか。これは、NPO法人「地域交流センター」によって提起されているコンセプトである。「無料で休憩できるまちの案内所」を全国につくろうとの試みであり、公共施設や個人商店などの既存施設を「まちの駅」として先述のNPOが事務局を務める「全国まちの駅連絡協議会」が認定する形式がとられている。「まちの駅」に認定されるための必須アイテムは、①「まちの駅マーク」のついた看板やステッカーなどを掲げること、②公共施設職員や商店の店員などが「まちの案内人」として常駐していること、③無料でトイレや休憩場所を提供すること、④地域の情報提供ツールとしてパンフレットや地図を置いていることの4つである。現在「まちの駅」に認定されている施設・建物は全国に約1,500ヵ所ある。施設の業態で最も多いのは小売店(3～4割)であり、この他に観光案内所、製造業、文化・学習施設、飲食店などがある。地域別に見ると、「まちの駅」設置箇所が多いのは、新潟県、栃木県、福岡県、富山県、福島県、

鹿児島県などの地方都市である。1日あたりの平均施設利用者は20人以下が45%、20～50人が20%となっている。

我々は日常生活の中で、自宅や職場・学校を行き来している。あるいは旅行に行ったら、多くの人々は目的の駅から観光スポットのような目的地に一直線に向かうであろう。こうした人間の移動のルーティーンの中で、ちょっと一休みできる停車場(人間が停まるので、「停人場」と言うべきか)があったとしたら、どのようなことが起こるのだろうか?さらに、そもそも国や鉄道会社が建てるものだった「駅」というものを、市民の力で作り出したら、何が起こるのか?「まちの駅」の取り組みは地域や施設によって多様を極めるが、本稿ではその一部を紹介しつつ、その意義や可能性について筆者なりに考えてみたい。



まちの駅の外観の例。
店先ののほりに「まちの駅マーク」が見える。

2. 「まちの駅」の「種の起源」

2.1. コンセプトの誕生

先述の通り「まちの駅」として認定されている施設は全国に約1,500あるが、その実態は多様である。市町村に1つの「まちの駅」を設置している場合もあれば、市町村単位で商店・飲食店・美術館・寺など50以上の施設をネットワーク化している場合もある。「まちの駅」の多様な取り組みは、いかにして生まれ、いかなる進化の歴史を辿ってきたのであろうか。

「まちの駅」の起源は、もはや我が国で周知のものとなっている「道の駅」にある。というのも、「道の駅」というモデルをつくるための社会実験を行った主体も、NP O地域交流センターなのである。環境問題の調査研究に広く関わっていた任意団体として、ごみの美化問題が最初のテーマであり、高速道路における車からの空き缶のポイ捨て廃止も課題の一つであった。そこで、地域案内やトイレを設置した「道の駅」の社会実験においては、「道の駅」にごみ箱があることでポイ捨てがどれくらい減るか、という調査費等を活用して、1991年と1992年に1か月間の仮設実験を行った。現在「道の駅」と言えば物産販売所のイメージが強いが、当初のコンセプトは、広域エリア間に「各駅停車」的な停留所をつくることによる衛生環境の改善や休憩場所の確保のほか、これまで自動車利用者が通り過ぎるだけであった地域の観光情報の発信基地をつくり、地域間連携を推進することであった。1993年に国土交通省（当時は建設省）道路局が制度化したことで「道の駅」は全国各地に設置されていく。設置数が増えるとともに、当初のコンセプトを離れ、地域間連携や地域情報の提供という「公益」機

能は軽視されがちになり、物産販売施設としていかに「収益」を上げるかが焦点となってしまう傾向がみられた。また、「道の駅」は道路の一部として、幹線道路沿いに自治体が設置するものであるが、幹線道路のない自治体や国道が通っていても適地がないという自治体から、「道の駅」的な施設を整備することができないかという声が複数聞かれた。そこで地域交流センターは、1998年から地域連携拠点としての「まちの駅」づくりの実証実験に取りかかった。

2.2. 実験当初に想定された「まちの駅」の姿

具体的には、静岡県・山梨県・長野県に「中部横断自動車道」がつくられる際、沿線の約50の市町村で「中部西関東地域連携軸協議会」を立ち上げ、「地域連携軸」をつくることを目指した施策を実施した。市町村や県をまたいでの広域マップを作成したり、広域地域の小さな連携拠点を「まちの駅」と称して地域・観光情報の設置場所を広域内に点在させた。既存施設を情報提供の拠点として開放し、そこに無料で利用できるトイレや休憩場所を並存させるという実験事業である。その後、同様の実験事業を、北関東や北東北でも実施した。当初「まちの駅」の取り組みは、極端に言えば市町村ごとに行政主導で一つずつ設置して市町村間の連携軸をつくることを想定して進められていた。例えば、実験後の2001年、新潟県長岡市（市民生活部）は、デパート跡地を自治体として買い取り、そこに「ながおか市民センター」という「まちの駅」を設置した。まちの情報コーナー・イベント広場・市民ギャラリーなどの一般的な市民センターの機能に加え、「まちの案内人」が観光案内から市役所内の手続きなどの相談にのってくれるのが特徴的である。

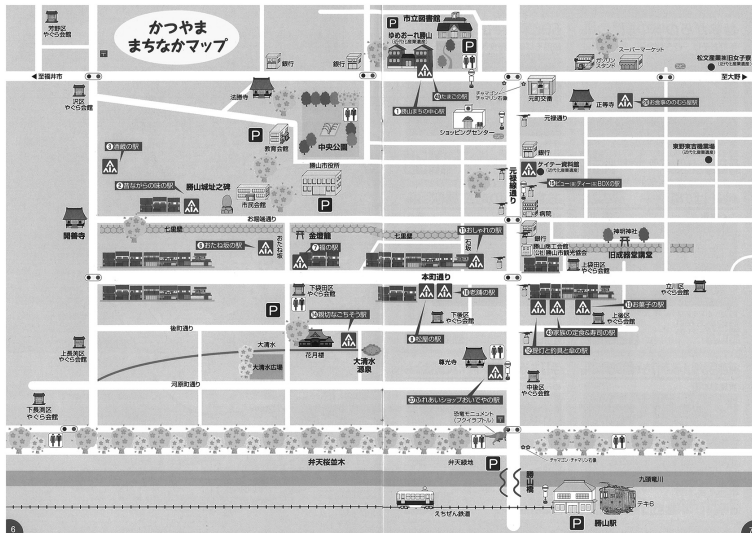
このように自治体が「まちの駅」を市民センターとして設置する場合、次のような効果が期待できよう。例えば、官民交流の促進、地域に関する情報発信の効率化、隣の自治体にも「まちの駅」が設置された場合にはコミュニティどうしの結びつけ効果などである。また、「まちの駅」としてトイレを無料で貸し出すことで、自治体などが公共トイレを建設するためのコスト削減にもなる。

2.3. ネットワーク型「まちの駅」の誕生

その後、全国の行政や地域住民の想像力・創造力によって、「まちの駅」のコンセプトは多様化していく。最初のきっかけは、福岡県甘木朝倉広域観光協会が「まちの駅」設置の実験事業を行うに際して発した「問い」である。「まちの駅は、市町村に一つしかつくっちゃいけないものですか」「いや、そんなことはない」ということに気づかされて、自発的に手を挙げた商店など20数ヶ所に「まちの駅」の看板を掲げて実証実験を行い、まちづくりの可能性を証明した。「あまぎ・あさくらまちの駅」はネッ

トワーク型「まちの駅」の先駆けとなった。現在では、ビール工場・観光施設・菓子屋・酒屋・福祉施設・コンビニなど、60ヶ所以上の「まちの駅」が設置され、朝倉市と周辺6町村にはそこここに「まちの駅」ののぼりが見られるようになった。「あまぎ・あさくら」モデルは、「この指とまれ方式」で地域の商店や施設の参加を促進するものである。そして、多様な主体が集まることにより、スタンプラリーやイベント開催などの創意工夫がなされることがわかった。このような波及効果の大きいネットワーク型「まちの駅」は、全国で「まちの駅」に取り組む他の主体にも影響を与えた。先述の「ながおか市民センター」も2006年からは、地域内30ヶ所の公民施設をネットワーク化した「越後長岡まちの駅」という取り組みを開始している。

ネットワーク型「まちの駅」の成功は、他の地域の自治体職員や住民の目を惹くことになる。「あそこではこうやっているのか」といったように、地域同士でまちづくりのノウハウを参考にし合うといった新たな効果が見出せる。また、地域全体に「まちの駅」のマークのついたのぼりやステッカーがそこここに見られる、という地方都市の活気ある風景は、マスコミによって取り上げられるという効果も生じさせた。



ネットワーク型まちの駅  の例 (福島県勝山市)

2.4. 派生した地域活動

「まちの駅」が単独施設ではなくネットワークとして存在することによって、派生する機能が増えることとなった。例えば、埼玉県本庄市では、「ま

ちの駅」のネットワークをNPO法人化し、地域のお祭りの一部の運営請負や、駅の中の情報ステーションを指定管理者制度を通じて運営受託をしたりしている。

また、「まちの駅」が学校以外のオルタナティブな教育・学習の場を生み出すことにつながっている事例もある。宮崎県高鍋町の「まちの駅」では、「まちゼミ」という取り組みがある。これは、地域の様々な商店が、それぞれの商いを一連の講座にすることで、地域の学習の場になっている。また、富山県富山市では、子どもたちの夏休みの自由研究で、地域の「まちの駅」を訪問し、「商い」やものづくりの体験をしたり、新聞を作成する学習プログラムを企画・運営している。

このようにして「まちの駅」のコンセプトは、地域ごとの行政や地域住民の自発的な創意工夫によって進化してきた。「まちの駅」が実現する地域活性化とは、直接経済効果につながるか否かは別として、公共施設の職員・商店の店員・子どもなど多様なアクターの結節点をつくり、「みんなが自由に集まれるパブリックな空間」を構築していくことであると言える。実は「まちの駅」に認定された施設の多くは、「まちの駅」に認定されたことによって本業の業績や利用者数が変わったとは感じていないようだ。しかしながら約50%の「まちの駅」は地域活動との関わりが増えたと感じている。全国まちの駅連絡協議会事務局・稲葉氏いわく、ネットワーク型の「まちの駅」は、「これまで付き合いのなかった団体や、『まちの駅』同士が付き合うようになる」ことを可能にしている。また、NPO地域交流センター代表理事・橋本氏は、地域のために自分のもっているちょっとした資源を提供することで多様な主体が地域に対して「開かれる」効果があるという。「まち

の駅」は、公共施設のみならず民間の商店をも、ある意味で「公」的な場として開放するものなのではないだろうか。さらに、気軽に人が集まれるので、そこに情報や知恵も集まる。人と情報・知恵が集まると、何かしらかの新たな「企て」を始めことができる。そうして、「まちの駅」に集まった人々が一緒にやりたいことを見つけ、新たな活動が派生してきたのであろう。

3. 「まちの駅」の仕組み

「まちの駅」は市民の自発性によって生まれるものである。例えば、100ヶ所以上の「まちの駅」がある栃木県鹿沼市でさえ、自治体や「先輩まちの駅」から商店や地域住民に対して「まちの駅」を設置するよう積極的にはたらきかけることはしていない。頼まれたからなるのではなく、地域のアクターの自発性・自主性をあくまでも尊重しているということである。

「まちの駅」に認定されるためには、全国まちの駅連絡協議会（以下、協議会）事務局に連絡、必要書類を提出し、認定を受ける。全国まちの駅連絡協議会は2000年に発足したもので、全国の「まちの駅」の代表や、市長などの首長、そして事務局としてNPO地域交流センターのスタッフが入るといふかたちで構成されている。認定にはあえて厳しい基準を設けておらず、先述の通り、①「まちの駅」の看板などの設置、②まちの案内人の常駐、③無料のトイレや休憩場所の提供、④情報発信という4つの条件を満たしていれば良い。このうち3つ目について、例えば「休憩場所」と言っても極端に言えば椅子1つ置いているだけでも良い、ということにしている。名称も、「〇〇まちの駅ネットワーク」や「〇〇ス

ーション」など好きなように決められる。認定基準を厳しくしないことは、「まちの駅」に取り組もうとする地域住民らが創意工夫をこらせる余地を残していることを意味すると言えよう。

設置・運営にかかる費用は、「まちの駅」に取り組もうとする主体が自分たちで準備することになる。ただし、ネットワーク型の「まちの駅」は住民活動団体として、地元の自治体や商工・観光団体等の地域活動助成や公募事業などに応募することで資金調達をしているところもある。協議会からの資金補助や基金などの取り組みは、現在は予定されていないとのことである。

「まちの駅」設置のためには、協議会への加盟と年会費・新規認定料も必要になる。認定費は新規1ヵ所につき2,000円、年会費は個人会員で10,000円(2ヵ所まで設置可能)、団体会員は60,000円(3~20ヵ所)もしくは100,000円(21~50ヵ所)、市町村が会員になる場合も同様に60,000円(1~20ヵ所)もしくは100,000円(21~50ヵ所)となっている。協議会では、「まちの駅」のロゴマークの入ったステッカー・のぼり・卓上に置けるミニのぼり等を製作しており、「まちの駅」に取り組む主体はこれを購入することも可能であるが、手作りでも良い。ロゴマークの色は、原則的には緑地に白であるが、景観等に配慮した色の変更は認められている。このような大きな原則だけを定めるやり方も、人々の主体性を引き出す効果を持っているのであろう。

全国の「まちの駅」同士が交流する媒体は、協議会が年2回発行するニュースレターや、年1回の全国フォーラムがある。全国フォーラムは、年ごとに全国各地で開催しており、企画や運営は開催地の「まちの駅」に関わる人々が担っている。ゲスト講師を招いての講演や分科会、お芝居を練習して

披露したり、地域の名所などを巡るエクスカージョンの企画などもある。

4. 実践的な課題

現在抱えている課題として、次の二点がある。第一に、「まちの駅」の認定を受けたものの、様々な事情のために活動を休止・中止してしまうところも多いということである。ネットワーク型の「まちの駅」の場合、定例の会議を開催することが多いが、業種や業態の異なる組織同士が集まるのは、時間的制約などがあり難しい。会議がうまくまわらないと、ネットワークとしての活動も困難になるのであろう。また、ネットワークとしてイベントを開催したり、ネットワークそのものを拡大したりといった活動は、一人のリーダーに役割が集中してしまい、リーダーが辞めてしまうとネットワークとしての活動全体が無くなってしまいうというパターンもある。

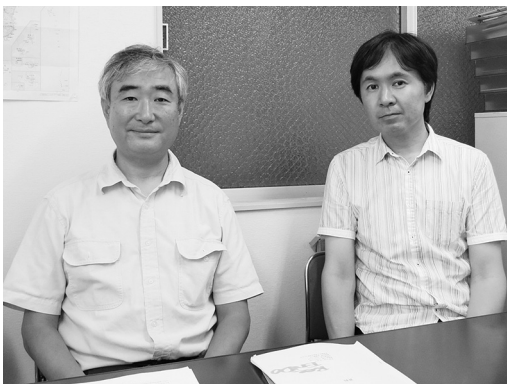
第二に、「まちの駅」というコンセプトの認知度の低さである。先述のように「まちの駅」の認定基準が厳密なものではないがゆえに、全ての「まちの駅」の取り組みに共通したメリットを説明しづらい。また、「道の駅」のように国の政策に組み込まれているわけではないので、公的資金補助も無い。全国まちの駅連絡協議会の財政状況では、十分に宣伝費をかけることも難しいという。例えば、全ての「まちの駅」が外国人観光客等へのサービス提供機能を備えているのであれば、観光庁などからの支援も望めるが、そのような高いハードルを設定すれば「まちの駅」に取り組もうとする施設は少なくなってしまうのであろう。そうしたジレンマを抱えている。

それゆえに、今後取り組むべき課題とし

ては協議会ならびにNPO地域交流センターとして、「まちの駅」の現場の声をホームページなどで情報発信していくことであるそうだ。こうすることで、「まちの駅」を地域住民がより利用しやすくすることができると考えられている。

5. おわりに：「まちの駅」の意義

孤立あるいは無縁社会といった言葉に象徴されるように、地域の間関係の希薄化が叫ばれて久しい。「まちの駅」の取り組みは、地域の人と人、組織と組織の間の分断を埋める、あるいは、地域の中に「半公的」な場をつくっていくものとなっている。橋本氏いわく、「まちの駅」のような地域のゆるやかなつながりをつくることで、地域の中での人々の「助け合い」や「励まし合い」につながることを期待していると言う。また、「まちの駅」の取り組みの特徴は、先述の通り、細則主義的に細かな規定をNPOから提示するのではなく、原則主義的に地域の創意工夫を大いに発揮できるようにしているその仕組みである。「コミュニティデザイナー」という肩書きで数



NPO地域交流センター代表理事・橋本正法（左）氏と
全国まちの駅連絡協議会事務局・稲葉建（右）氏

年前からメディアにも登場する山崎亮氏は、地域住民自身がまちづくりをする「コミュニティデザイン」というものはレクリエーション（re-creation）のようなものであると言う。道などのインフラ整備は、本来は住民自身でやっていたが、ある時期から行政任せになり、住民の参加の余地はほとんどなくなっていた。しかし人口減少や近年の自治体の財政緊縮などにより、再び「まち」を自分たちでつくることできるようになったこのことは、地域住民の創造性（creativity）を回復するプロセスそのものであるという。まさに「まちの駅」というコンセプトも同様のプロセスを生み出すものとして捉え得るのであり、今後「まちの駅」がより一層、多様に進化していくことを期待したい。

【参考Webサイト】

地域交流センターWeb site

http://www.jrec.or.jp/what_rec.htm

まちの駅Website <http://www.machinoeki.com/>

全国まちの駅連絡協議会「平成28年4月18日全国まちの駅調査アンケート結果報告」

<http://www.machinoeki.com/machinoekinews/pdf/questionnaire201604.pdf>

【参考文献】

遠藤あおい(2005)「人と人の出会いと交流を促進する『まちの駅』」『区画整理』Vol.48, No.3, pp.51-55.

奥野敦哉/第三銀行(2009)「経営者にインタビュー『まちの駅たぬみせ納豆工房』で地域に恩返し」『Sangin Report』No.28, pp.1-7.

鯉江康正(2013)「『まちの駅』をフィールドとした学生生活動とそれによる学生の成長記録」『地域研究』No.23, pp.73-83.

田中栄治(2007)「『まちの駅』からの地域づくりのすすめ」『土地改良』No.258, pp.32-38.

古池弘隆(2006)「『道の駅』と『まちの駅』—新たな地域連携を目指して—」『高速道路と自動車』Vol.49, No.12, pp.5-8.

まちの駅ネットワークかぬま・まちの駅連絡協議会(2009)「元気な鹿沼！まちの駅リレー」『地図中心』No.446, pp.3-7.

三橋重昭(2012)「『まちの駅』を拠点にまち歩きも楽しめ—一岩手県千厩新町商店街—」『専門店』2012.11-12, pp.52-55.

山崎亮(2012)『コミュニティデザインの時代—自分たちで「まち」をつくる—』中公新書

書評 01

木内博一 著
ゆいのう

『「結農」論』

小さな農家が集まって70億の企業ができた』

亜紀書房/2016年3月刊/219ページ/1600円+税
ISBN 978-4-7505-1465-9

評者：片上 敏喜

日本大学生物資源科学部助教



本書は農業の可能性を発信・協業し、農家自らで新しいイノベーションを起こすプロセスに着目して編まれた著書である。

本書は、「第1章 農家弱者論を排す一世間の評価と実態の違い」、「第2章 農業に「経営」という考えを入れる」、「第3章 売上高70億円への道」、「第4章 農業の可能性を最大限に広げる一和郷のビジネス戦略」、「第5章 和郷マインドは「結農」にあり一我が組織論、経営論」の全5章で構成されている。

まず第1章では、本著者の木内博一氏が代表を務める農事組合法人「和郷園」（以下、和郷園）がある千葉県の特産品―農業産出額全国3位、大都市圏に位置し、消費地が近いこと等―を述べた後に、和郷園を設立するに至った背景について、自身のライフヒストリー（生活史）が描かれている。

第2章では、本著者これまで行っていた市場出荷から、人の縁を経て、他企業のバイヤーから有機農産物等の出荷を依頼されるプロセスにおいて、いかにして農産物に付加価値を加えてきたかということを解説している。そのアプローチとして、販売地―主として大消費地である東京―に直接農産物を持ち込み販売して利益を得てきたことが述べられている。また、ゴボウの販売方法について「ゴボウは買い物袋から飛び出すから、みんな恥ずかしがるんだよ。うちのような田舎の店でも、よくレジでゴボウを半分に分けてくれといわれるよ」という現場の生の

声から、ゴボウをカットして提供するといった、「これまで」と異なる発想の転換の必要性について述べている。また「少くも形が悪くても、美味しく、安心して食べられる野菜が欲しい」という消費者の声はあるが、実際に店頭で並べてみると形の綺麗な野菜から売れていくことを通じて、「安心して食べればいい」という消費者の本音と、「やはり形がきれいな方がいい」という消費者の「もう一つの本音」をニーズとしてつかむ重要性について述べている。そして、それらのニーズに応えていくための農家の「姿勢」として、天候に左右される農業の難しさを挙げつつも、契約した取引量を必ず出荷させる「覚悟」と「準備」の重要性についても触れられている。

第3章では、和郷園の経営の根幹について「自分で作ったものは自分で売り切る」とし、そのために「消費者の求めるものを見つけて、それに合わせて物づくりを行う」必要性について述べている。そして、そのための事業体の在り方として、①持続的に収益を上げられるように中間マージンを極力小さくしたこと、②長期雇用を確保すること、③お客のニーズにマッチさせることを目指してきたと述べている。その上で、「販売事業部」、「加工事業部」、「冷凍事業」、「ドライ事業」、「リサイクル事業」、「ザ・ファーム事業」、「海外事業」、「ナレッジ事業」の各事業における取組みについて記されている。

販売事業部では、農業者から農業経営者に成

長させた和郷園の中心核として位置付けられ、新たなビジネスチャンスのための情報収集とテストマーケティングを行い、和郷園がもつ生産の強みを活かす販売について述べている。加工事業部では、カット野菜工場立ち上げのプロセスについて解説し、現在のB to B（企業間取引）の商品展開から、少子高齢化、共働き、核家族世帯の増加などによる一次加工のニーズの高まりに対応する取組みについて述べられている。冷凍事業では、「国産」の冷凍野菜に取組み事業過程と、国産ということに加えて、産地と生産者の顔が見え、トレースができる原料を使用して消費者に国産の冷凍野菜の価値を認識してもらう取組みについて記されている。ドライ事業では、現在、40アイテムある和郷園の農産物のドライ化—大根を切り干し大根に、ゴボウをゴボウ茶にといった—についての取組みについて紹介されている。リサイクル事業では、生産した農産物の外葉を使用した堆肥づくりについて述べられている。そして、その中で従来の生ゴミを処理するコストを「超えない」リサイクルを確立することの重要性について指摘している。ザ・ファーム事業部では、和郷園で初めてのサービス業として千葉県香取市で取組んだ「風土村」について述べている。風土村では、地域の活力のある生産者を応援するというコンセプトで、直売所やレストラン事業を行っている。また地元の温泉の廃業等がきっかけとなって同地で行っている「農村リゾート ザ・ファーム」における貸し農園事業、カフェ事業、温泉事業、バーベキュー事業、企業研修事業の取組みについて記されている。海外事業では、タイから日本へのバナナやマンゴーの輸出事業に取り組んでいる経緯等について紹介されている。ナレッジ事業では、これまで創出してきた生産・経営・管理・技術等に関する知識や経験からなる情報を、外部へと応用していくことをコンセプトとしたコンサルティング事業について述べられている。

第4章では、農業の可能性を最大限に広げていくための安定した収益をあげる仕組みづくりとして、取引先との受注生産にのみに特化していくことの重要性を述べている。そのため、和郷園のグループ農家は、取引先からのオーダーを受けてから種を播くことで、無駄なコストを省き、安定した収益をあげるための基盤を作っていることが記されている。また農家の側には消費の現状を知っている者が少ないこと、小売の側には産地の現状を知っている者が少ないことを指摘し、「産」地と「消」費の両方を「知る」「知産知消」の重要性について述べられている。

第5章では、農と農がつながることと、農と異業種がつながることの必要性について記されている。具体的には、2005年に行った和郷園の組織改革を取り上げ、その過程と以後をもって解説している。

以上を通じて本書は、多様な強みをもつ各「農」家が「結」合し、立脚する地域において、生産者組合を組織してリーダーシップを取り、生産・消費等に関する様々な情報を集約し、各農家がもつ生産技術や取引方法、コスト削減等を共有することについて、「結農」という言葉で表現しているのが特徴といえる。農業という現場においては、様々な情報を知り、活用できる「風通しの良さ」が必要性であるということを実践者の肉薄した思いから再確認できる。そして、そのことが本書の価値であるといえるであろう。

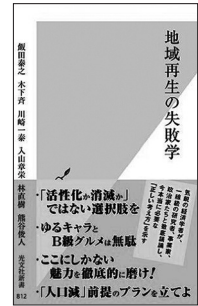
しかしながら、現状における農業の喫緊の課題—例えば、生産した農産物の販路の確保に対する具体的なアプローチ方法等—に対して、本書で掲げる「結農」がいかにか作用するのかといったことについての具体的な記述が少なかったことが、いささか物足りない部分として残った。また全体としてやや強く「個」の経験が描かれているため、少し抽象的で難解な表現と記述構成であることを付記しておきたい。

書評 02

飯田泰之・木下斉・川崎一泰・入山章栄・林直樹・熊谷俊人 著
『地域再生の失敗学』

光文社/2016年4月刊/301ページ/840円+税
ISBN 978-4-3340-3915-8

評者：谷本 貴之
愛媛大学社会共創学部准教授



本書は、近年各方面で喧伝されている「地域再生」というテーマについて、経済論壇で活躍する飯田泰之氏（マクロ経済学）を編者として、地域の最前線で奮闘する実務家や気鋭の研究者の講義や対談を交え、従来の地域再生策の問題点を整理しつつその改善に向けた視点を提供しようとするものである。

さて、「地域再生」という言葉は何かしら耳に心地よく、安易に用いられるきらいがあるが、本書ではまずそれを次のように定義する。すなわち「地域」とは「中心となる都市と、その都市に通勤・通学する人口が一定以上いる周辺地域を合わせたもの」であり、具体的に「人口10万人以上の市の中心街とその通勤圏」が想定される。そしてそうした「地域における平均所得が向上することをもって『再生』と呼ぶ」。

本書全体を貫く問題意識は、「これまでの国や自治体主体の振興策の失敗から学び、民間主導で地域経済に再び活力と成長を取り戻す」ことにある。各章は上記の論者らによって、それぞれの立場から議論が展開される。

第1章「経営から見た『正しい地域再生』」では、民間の立場で地域再生に携わる木下斉氏と飯田氏との対談を通じて、民間主体で行う地域再生策が議論される。とくに「いかに『稼げるまち』にするか」という視点が重視され、そのために自治体や地域活性化事業に、収支や投資とリターンを考慮を取り入れるなど、経営的な観点から地域再生策が論じられる。

第2章「官民の新しい戦略」では、川崎一泰氏（地域経済学）が、地域再生における官民連携について考察する。論点は多岐に渡り、都市の最適人口規模（20～30万人）や、産業連関表などを活用した地域経済の特徴に沿った経済循環促進とその際の民間投資の重要性が示される。またPFIなど官民連携制度の問題点が整理されるとともに、欧米の諸制度が紹介される。

第3章「フラット化しない地域経済」では、入山章栄氏（経営学）が地域におけるアイデアとイノベーション創出について議論する。彼によれば、地域の稼ぐ力を決定するのは人と人が相互にコミュニケーションすることで発揮されるクリエイティビティや信用であり、それゆえ地域経済の再生にはフェイス・トゥ・フェイスのインタラクションにより、地域内でクリエイティブな発想を生みやすい環境を整備することが必要だという。

第4章「人口減少社会の先進地としての過疎地域」では、林直樹氏（農村計画学）が「自主再建型移転」を提唱する。これは主として生活に不便な山間地から麓や小都市周縁部への集落移転を指す。その利点には日常生活の利便性向上や医療へのアクセス向上、自然災害への不安軽減、地縁の維持などがあり、かかる手法は限界集落以外の地域政策にとっても、人口減少下で地域再生が無理となった場合にもなお選択肢が残されていることを示唆している。

第5章「現場から考えるこれからの地域再生」

では、千葉市長の熊谷俊人氏と飯田氏との対談を通して本書が総括される。とりわけ熊谷氏の市長としての経験から、地方が「東京にないもの」を生み出すことや、官民間で雇用を流動化し両者の架け橋となる人材を育成すること、「地域が元気であるための条件」は「行きたい街」となることなどの重要性が示される。

以上各章の概要を示したが、以下では本書全体の特徴について、とくに筆者の専門（マーケティング論）との関わりで、経営やマーケティングの観点から指摘しておこう。

第1に、本書の書名通り「失敗」への着目である。経営学にせよ地域再生論にせよ、取り上げられる事例は一般に成功例が多い。地域再生論ではそこで陥りがちな問題に焦点を当てた類書も近年存在するが、やはり多くは商店街や観光地の活性化、地域産品のブランド化などの成功例に着目する。もとよりそうした優れた諸事例から成功要因を抽出し、他に活かそうとすること自体は望ましい。しかし一口に「成功」といってもその判断基準が恣意的で、当事者にとって都合のよい一部の局面を強調したものである恐れは否定できない。そうした意味であえて「失敗」に着眼しその要因を追求しようとする本書は、地域再生に関する従来議論を相対化し、再生実現に至る方策を多角的に捉える視点を提供する。また、「失敗学」の畑村洋太郎氏は、成功話からつくり出せるものは結局マネでしかないのに対し、失敗話は人と同じ失敗をする時間と手間を省き、前例の1ランク上の創造の次元から企画を開始できると述べるが、これは地域再生においても同様のことが期待できよう。

第2に、経済的・経営的視点の重視である。地域再生の議論は、とすれば地域住民が「元気」や「誇り」を取り戻すことなど情緒的な側面で語られることがあるが、本書では地域再生には「経済」の活性化が最重要課題とされる。そしてそのために、収支やコスト・ベネフィッ

トの視点、「誰を相手にどうやって稼ぐのか」というマーケティングの視点、他の地域との競争意識を持つべきといういわば競争戦略の視点などが強調される。これらはいずれも企業経営の立場からは自明のことにすぎないが、行政を中心にさまざまな主体が携わる地域再生の現場ではなおざりにされることがあり、それゆえ絶えず意識しておくべき点となる。

第3に、多様な学問的素養を持つ論者が議論に加わることで、地域再生論に新たな知見を付加している点である。第2の点にも関連するが、例えば木下氏の、地域活性化へサプライチェーンの考え方を応用し、原材料の調達から製造や加工、流通という連鎖のなかで自らの関与する部分をいかに長くするかという発想は、「6次産業化」など類似する概念はあるものの新鮮な議論で、地域の産業や商店経営にも十分応用しうると思われる。また入山氏は、組織学習や脳科学の諸成果も援用しつつ、いわゆる知識労働者には、多様な人と偶然出会う非公式な場も含めた知の集積した環境（大都市）と、その周辺で脳をリラックスさせひらめきを得られる環境（地方部）の双方が重要だとする。現状後者への論及は浅く素朴な指摘にとどまるが、人と人との交流とそこで創発される知識、またアイデア発想という点から地域再生を捉える視角は、箱物に依存しないこれからのまちづくりを考えるうえで示唆に富むものといえよう。

以上のような特徴を有する良書であるが、紙幅の限られた新書を複数の異なる領域の論者が分担するという構成上、各章の議論は必ずしも深く掘り下げられているわけではない。また各論者が再生の対象として認識する「地域」の概念にも多少の違いはあるようである。その意味では、本書は地域再生の実情を鳥瞰するための取っ掛かりとして捉え、そのうえで読者がとくに興味を持つ領域、例えば商店街活性化なり、まちづくりなり、官民連携なりについて、さらに関連書で理解を深めていくとよいだろう。

投	稿
規	定

1. 本誌は、くらしと協同に関する調査研究などの成果を掲載する。
2. 本誌への投稿は、上記の領域に関わる「研究論文」「研究ノート」「調査資料」「事例報告」等とする。ただし審査により区分を変更することがある。
なお、原稿は掲載時に、他誌に未発表であることを厳守する。
 - (1) 原稿の字数制限は以下の通りとする。
 - ① 論文 20,000字以内
 - ② その他 原則として14,000字以内
 - (2) 原稿の体裁
 - ① A 4用紙に横書き、40字×35行で印字する。
 - ② 年号は原則として西暦を、また頁は「ページ」(カタカナ)を使用する。
 - ③ 英字の略字については原則として半角とするが、全角を使用したい場合はそのことを明確にし、同じ略字の場合に半角または全角を統一して使用する。
 - ④ 注は文末脚注とし、本文中の注は上付で、通し番号とする。
 - (3) 図表は上記の原稿の分量にふくまれるものとする。なお、グラフをExcel等のソフトで作成している場合は、そのグラフの作成に使った元データも添付する。また、図版の場合はなるべく鮮明なものを別に添付する。
 - (4) 原稿には「表紙」を付け、表紙にタイトル、執筆者名、所属機関および連絡先(現住所、電話番号、E-mail)を明記する。原稿本文には執筆者名、所属機関を記さない。
 - (5) 原稿提出の際は、プリントアウトした原稿4部と原稿データをおさめたCD等とを両方提出する。提出するデータは「MS-Word (バージョン2000以降)」とし、グラフなどのデータファイルがある場合、それもCD等の中に添付する。写真を使用する場合は、MS-Word内に枠で場所を示し、写真データはjpg形式で別途添付する。
3. 投稿された原稿は、研究所事務局が受領し、編集委員会が指定する複数の審査員の査読を得て、その結果を基に、編集委員会において掲載の可否、区分、掲載号を決定する。審査の過程において、投稿者に原稿の加筆・修正をもとめることがある。
4. 原稿送付先はくらしと協同の研究所事務局とする。
5. 提出された原稿ならびにCD等は原則として返却しない。
6. 原稿料は支払わない。
7. 著者に本誌5部と抜刷30部を無料で進呈する。
8. 本規定にない事項については、適宜編集委員会で判断し対応する。
9. 『くらしと協同』に掲載される原稿については、著作権のうち、複製権、翻訳・翻案権、公衆送信・伝達権を研究所に譲渡する。なお、著作者自身による複製(出版を含む)、翻訳・翻案、公衆送信・伝達については、これを許諾する。

(付則)

1. 本規定は2012年6月25日から実施する(2014年3月20日一部改正)。

(くらしと協同の研究所事務局)

〒604-0857 京都市中京区烏丸通二条上る蒔絵屋町258 コープ御所南ビル4F
TEL: 075-256-3335
E-mail:kki@ma1.seikyone.jp

季刊号

くらしと協同
2016 夏号 (第 17号)
2016.06.25 発行

特集
大学生協の変遷と新たな可能性
争論
事業連合化における独自性を問う

くらしと協同
2016 春号 (第 16号)
2016.03.25 発行

特集
地域の拠点としての生協店舗
争論
地域とくらしを支える「店」とは？

くらしと協同
2015 冬号 (第 15号)
2015.12.25 発行

特集
いま一度考えるごみ問題
争論
さらなるごみの減量化にむけて

くらしと協同
2015 秋号 (第 14号)
2015.09.25 発行

特集
“CO-OP” と「商品」の現在地
争論
くらしに寄り添うのか？くらし方を示すのか？

くらしと協同
2015 夏号 (第 13号)
2015.06.25 発行

特集
70 年前から協同へのメッセージ
争論
「生活」が先か、「平和」が先か

くらしと協同
2015 春号 (第 12号)
2015.03.25 発行

特集
社会活動を地域のしごととして続けるには…
争論
One for “All” ?

増刊号

第 23 回総会記念シンポジウム特集
超高齢社会における暮らしとまちづくりへの多様な接近
「地域包括ケア」と生活協同組合

2015 年 9 月増刊号
2015.09.25 発行

第 23 回総会記念シンポジウム特集
超高齢社会における暮らしとまちづくりへの多様な接近
「地域包括ケア」と生活協同組合

第 22 回総会記念シンポジウム特集
生協事業のイノベーション
～いま、コブみやぎを研究する意味

2014 年 9 月増刊号
2014.09.20 発行

第 22 回総会記念シンポジウム特集
生協事業のイノベーション
～いま、コブみやぎを研究する意味

編集後記

本号では事業をキーワードに、地域生協だけでなく、それとは少し異なる多くの協同組合や営利企業を取り上げることとなりました。当たり前ですが、地域経済における圧倒的多数の事業者は営利企業であり、生協以外の多くの協同組合も活躍されています。そうした自分たちとは異なる対象から、自分たちにも通じる何かを感じ、そこから学ぶということは、生協に限らず、事業を営む上でとても大切なことです。ぜひ、そんなことを考えながら、記事に目を通していただければ幸いです。(太)

季刊 くらしと協同 2016 秋号 (第 18号) 2016 年 9 月 25 日 発行

編集企画 | 『くらしと協同』編集委員会 電話 | 075-256-3335
編集長 | 杉本貴志 F A X | 075-211-5037
発行所 | くらしと協同の研究所 E-mail | kki@ma1.seikyone.jp
理事長 | 的場信樹 U R L | http://kurashitokyodo.jp
住所 | 京都市中京区烏丸通二条上る蒔絵町 258 コープ御所南ビル 4F (〒604-0857)

