



小規模生協における持続的運営の秘訣と課題 — 兵庫県宝塚市佐曾利消費生活協同組合 —

青木 美紗 (京都大学大学院農学研究科博士後期課程)

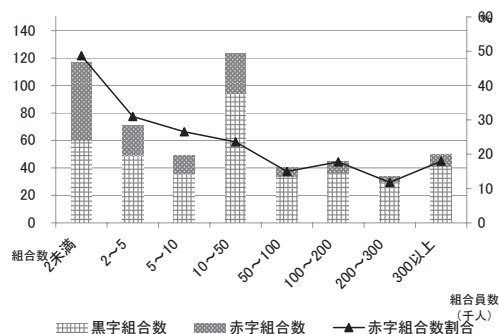


はじめに

長期的な不況から脱却できていない今日、多くの組織が生き残りをかけて悪戦苦闘している。特に、大きな組織よりも小さな組織の方が事態は深刻である。消費生活協同組合においても、厚生労働省が実施した『平成 20 年度消費生活協同組合 (連合会) 実態調査』の結果を見ると、組合員数の少ない消費生活協同組合ほど経営状況が厳しいことがわかる (図 1)。組合員数が 2,000 人未満の生協の 50% 近くがマイナスの当期剰余金となっている。また、日生協『2010 年度生協の経営統計』では、前年度 (2009 年度) に比べて、地域生協の収益は 9 % 減少していると報告されている。このような状況において、倒産を余儀なくされる生協もでてくるかもしれない。

一方で、組合員数 72 人という非常に小規模でありながら、51 年という長い歴史を誇る消費生活協同組合がある。兵庫県宝塚市西谷地区の上佐曾利 (かみさそり) に位置する佐曾利消費生活協同組合である。全国

図 1 組合員数と地域生協の経営状況



(注) 「黒字」…当期剰余金が 0 以上の組合、「赤字」…当期剰余金がマイナスの組合

(注) 「黒字」…当期剰余金が 0 以上の組合、「赤字」…当期剰余金がマイナスの組合
出所) 平成 20 年度消費生活協同組合 (連合会) 実態調査より作成。

で1地域生協あたりの平均組合員数が103,589人(2007年)¹⁾であることを考えると、非常に小さな生協であることが見てとれる(表1参照)。佐曾利生協の組合員はこの地域のほぼ全世帯であり、設立当初からその数はほぼ変わっていない。組合員全員が家族のような間柄だそう。この地区は、神戸や大阪から車で1時間もかからない山間に位置し、稲作と花卉(ダリア等)の生産を主産業としている。このような豊かな自然と色鮮やかな美しいダリアの花に囲まれた店舗内には、食料品をはじめ、日用品、農業用資材など生活に必要なものが陳列されている。

今回は、佐曾利生協理事長の中村豊氏へのインタビューをもとに、この小さな生協がこの地域に根ざしてきた要因や役割、そして今後の存続に向けた課題について紹介したい。



中村豊理事長

表1 佐曾利生協概要

	佐曾利生協	全国地域生協 (平均)
組合員数(人)	72	141,000
総事業高(千円)	11,460	19,449,000
供給高(千円)	9,804	18,774,000
出所) 2011年概況(『日本生協連第62回通常総会議案書』)より筆者作成		

西谷地区上佐曾利とは

兵庫県宝塚市の最北端に位置する西谷地区は、明治22年の町村制によって川辺郡西谷村となり、1955年に宝塚市に編入された地域である。地区面積は64.1km²、人口はおよそ2,600人、世帯数は約800世帯である。農業を主産業とし、豊かな自然環境を活かした集落が形成されている。

佐曾利生協がある上佐曾利は、世帯数75、人口約270人となっており、稲作とダリアの生産が主な産業となっている。人口は生協設立当初より減少傾向にあり、その年齢別人口構成も変化している。現在、3割以上が65歳以上の高齢者となっており、地区内の小学校は、一学年20人未満である。この集落でも少子高齢化が急速に進んでいる。

上佐曾利の主要産業の一つであるダリアの球根生産は、1930年から副業として開始された。その生産量は日本一であり、国内はもとより海外にも出荷されてきた。最盛期には地域住民の8割近くがその生産に携わっていたようだ。7月から11月にかけて350品種のダリアを見ることができ、円が変動相場制に移行してから、輸出は停止し、現在は約20世帯(平均年齢約70歳)が園芸組合のメンバーとして栽培



上佐曾利地域の田園風景

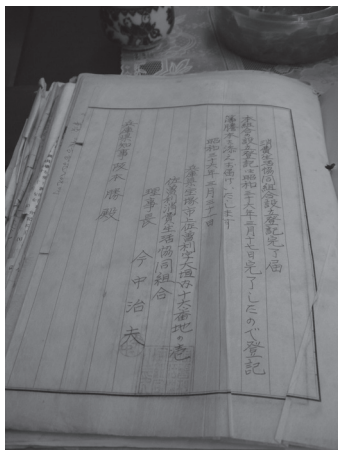
を行っている。世界経済の影響がこの地区にも大きく影をおとしていた。

生協設立の経緯

佐曾利消費生活協同組合は 1960 年 12 月 24 日に設立し、翌 1961 年 3 月 17 日に登記を完了している。当時の登記簿や 51 回分の総会議事録は、店舗内の歴史を感じさせる金庫にきれいに保管されている。農業が主産業のこの地域になぜ消費生協が設立されたのだろうか。

現在、この地域の住民による主な組織には、生協の他に農会と園芸組合がある。農業者全員加入の農会は、行政や農業委員会と農業に関する行政手続き等を行う組織である。また、園芸組合はダリア等の生産や出荷を行う組織である。これらの組織は、生協設立以前より存在していた。一方、生協はというと、その設立の基盤となったのは農事実行組合²⁾であった。生協を設立するかについては、地域住民で議論した後、税制優遇等の理由で決定されたとのことである。

西谷地区には、生協設立以前より農協も



生協設立時の登記完了届

存在していた。しかし農協は当時より、金融事業のみを展開していたようである。生協設立後、農協よりも便利性を高めようと生協に移し、生協が金融業務も担うことになった。店舗に残っている金庫は、そのときの名残である。



職員さんと金庫

しかし、厚生労働省より、生協が金融業務を行うことは許可されず、最終的に金融部門は農協が担うこととなった。現在の店内の配置が銀行のカウンターのようになっているのは、金融業務を担っていた頃の生協を彷彿させる。

なぜ農協ではなく生協であるのか、という疑問を持たれるのではないだろうか。生協設立に関する協議の際に、初代理事長が「消費物資の販売は生活協同組合である」と提案したことが理由の一つであるようだ。また、上佐曾利出身の県会議員が生活協同組合の設立に熱心だったことも挙げられていた。上佐曾利には農家ではない世帯が約 15 世帯ある。生産面に関する組織としては農会と園芸組合が役割を担い、非農家も含めた消費面に関しては生協が担うことによって地域住民全員が参加できるシステムになったのではないだろうか。それぞれの組織にそれぞれの役割があり、上佐曾利地域の住民のニーズにできていたものと考えられる。

驚きの出資金

金庫に保管されている佐曾利生協設立時の資料によると、出資金額は、755,000 円となっている。当時 77 世帯が出資していたことを考えると、単純計算で一人あたり 9,805 円出資したことになる。『厚生白書昭和 39 年度版』によると、昭和 35 年度末における地域生協出資金は、789,230,000 円となっている。また、当時の地域生協における総組合員数は、1,776,139 人である（『平成 22 年度消費生活協同組合（連合会）実態調査』より）。したがって、一人あたり平均 444.2 円出資していたことになる。これより、佐曾利生協の組合員は、全国平均よりも一人あたり約 22 倍も出資を行っていたことがわかる。組合員の生協設立に向けた協同意識が非常に強かったと推測できる。1955 年代後半は、発展を続ける生協であっても、スーパーマーケットの出現、設備拡張による資金借入れの増大などに伴って危機的様相を呈する組合も存在していたという。これらの困難を乗り越えるた

めには、組合員の強固な協同意識が必要であった。佐曾利生協の組合員にはこのような素質が備わっていたと考えられる。現在の出資金は、全国の地域生協平均と大きな差はない。しかし、毎年 1 回開会される総会には組合員の 3 分の 2 以上の参加があり、組合員の熱心さは当初より変わっていないように感じられる。

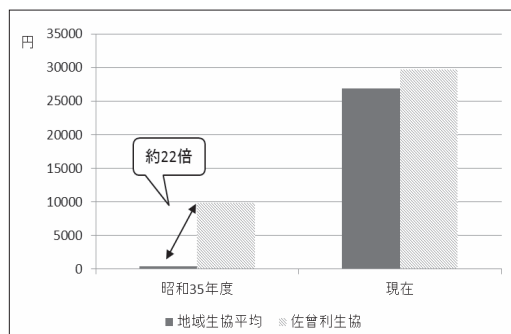
小さな生協の運営

佐曾利生協のメイン事業は購買事業である。営業時間は 9：00～18：00。冬場は暗くなるのが早いので 17：30 までの営業である。店舗内の商品は、日本生活協同組合連合会に FAX で注文し仕入れている。商品の仕入れに関して、近隣の生協とは提携しておらず、ひとつの店舗として根付いている。現在、もっとも売れ行きがよい商品は自動販売機のジュースとタバコである。農作業の合間に組合員が利用している。地場産の鶏卵も人気商品となっており、まずまずの売れ行きであるようだ。

店舗内の商品は、組合員が「今すぐ欲しい」と思うものが取りそろえてある。パンやお菓子、お酒などの日持ちのする食品から、麦わらぼうし、農業用のくわ、地下足袋などの農業資材、そして文具、日用品にいたるまで、一通りはそろっている。「なんでも屋さん」といった印象である。車で 15 分も走れば、大型ショッピングセンターがあるとはいえ、やはり欲しいと思ったときに、家の近くですぐに購入できることが組合員にとっては大きな魅力となっている。また、店に在庫がない商品は、組合員の要望があるたびに取り寄せも行っている。

組合員の要望に迅速に応えるべく、店舗で勤務しているのは 2 人の女性。一人は生

図 2 全国地域生協一人あたり平均出資額と佐曾利生協組合員一人あたりの平均出資額の比較



注)『厚生白書昭和 39 年度版』、『平成 22 年度消費生活協同組合（連合会）実態調査』、佐曾利生協平成 23 年度総会資料より筆者作成。

協職員の方であり、もう一人は園芸組合の職員であるが、業務は生協と兼任している。定休日である日曜日以外、午前・午後でシフトを組んでいる。長年勤務されているベテランであり、見事な仕事さばきである。

経営に関しても、預貯金等を利用しながら安定的な運営を行っている。特徴的なこととしては、もともと園芸組合が所有していた土地を、法人格を有していた生協が登記を行い、その土地を転売することで得られた巨額の収入を預金し生協財務の健全化に利用していることである。

このようなベテランの事務の方々や、経営の工夫により、2011 年度は約 30 万円の剰余金を生じる経営となっている。事業自体は赤字になる年もあるようだが、組織の運営を継続する上では支障のない程度に収まっているとのことであった。

時代とともに直面する課題

持続的な運営を続けているこの小さな生協にも、時代の流れとともに生協の意義を問い直す時期が来ている。

ここ数年の間に、車で 15 分ほどのところに大型ショッピングセンターが 2 店舗開



店舗内の様子。様々な商品が並んでいる

店したことに加え、9 年前には車で 5 分ほどのところにコンビニエンスストアまでもオープンした。また、近隣の生協では個配システムを導入し、この地域にも配達に来ている。便利になることは悪いことではない。しかし、このような時代に村の生協にはどのような意義があるのだろうか。

佐曾利生協は、生協の将来のありようを問うべく、組合員にアンケート調査を行っていた。その結果、閉店・解散するべきであるという意見もちろんあった。一方で、「今すぐに欲しいものが手に入るので生協を残して欲しい」という意見や、「高齢者が動けなくなったとき（車で移動できなくなったとき）に店があると助かる」というような生協を必要とする意見も多かったようである。そして話し合いの結果、村を盛り上げることを目的に生協の存続を決断した。

急速に変容する社会のなかで、解散を余儀なくされる生協や組織は多い。今や有名な大企業でさえも、倒産の危機にさらされるような時代である。その中で、組合員の要望で立て直しを決断したという点からは、この地域の「協同の力」の強さを感じることができる。また、他のサービスではカバーできないサービスを生協がカバーする余地があるということでもあるだろう。

みんな元気に村づくり

再出発を決断した佐曾利生協では、今後の生協のあり方について様々なアイデアが出されている。中村理事長は、「売り上げの伸びだけを目標にするのではなく、生協をつながりの拠点にしたい。」という強い希望を持たれている。「生協を解散してはどうか」という声が出ていた中、解散して

しまうと村が崩壊しそうな気がしたので、村を盛り上げる場として残していくことを村の人々と決断した。生協があるということ自体に意義があるようにしたい。」と非常に前向きな姿勢であった。2012年3月に行われた第51回定期総会では、「みんな元気に村づくりー生協の新展開をめざしてー」という提案書が議論されている。「村の真ん中で暮らしの背骨みたいな存在の『生協』を、余力があるうちに再生しよう」と思い立ちました。農会、園芸組合、自治会、各種団体にみんなが重なり合って活動しています。元気な村、住み続けたい村づくりに心を合わせませんか。」と組合員に問いかけている。村の魅力を引き出し、みんなで知恵を寄せ合いながら協力し再生しようと熱心な姿勢である。

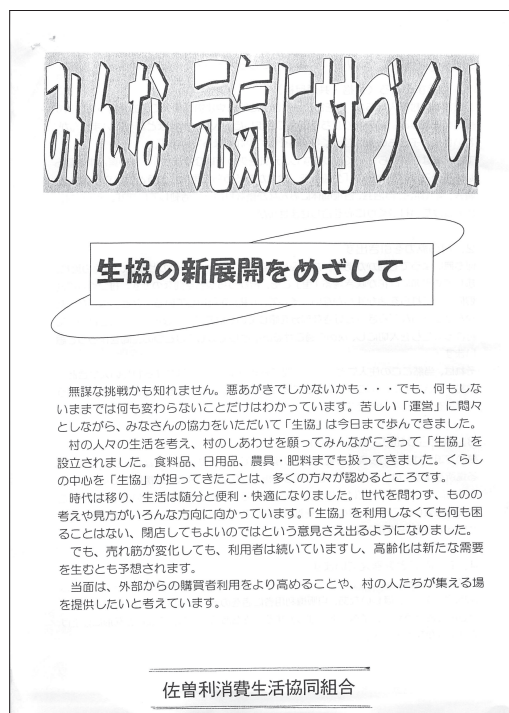
具体的な店舗の活用方法としては、村人たちがちょっと立ち寄ってお話をする場であったり、駄菓子売り場を設けて子どもたちが笑顔で楽しめるような場であったり、イベントを開催する場というようなものが考えられている。生協店舗のすぐ近くには真新しい公民館も存在している。しかし、みんなに楽しんでもらえるスペースは、人が出入りをするので常に管理する人が必要になる。したがって常に管理者のいない公民館よりも、常にベテランの事務員のいる生協の店舗のほうが場所として適しているようだ。

少子化が進むとはいえ、いったん村から出た若者の中には、子どもが小学校に入学する頃に戻ってくる人もいる。また、農村で小さなビジネスを始めようとする若者もいる。近い将来、子どもたちが走り回り、村の人の笑顔が絶えない上佐曾利になっているのではないだろうか。

2012年は国際協同組合年である。不安定な世界経済の中、協同組合のパワーが期

待されている。佐曾利生協の歴史や活動から、協同の力の強さと協同組合の原点に触れることができたように思う。今後の活躍に期待したい。

図3 第51回総会で配布された提案書



- 1) 厚生労働省、『平成20年度消費生活協同組合(連合会)実態調査』。
- 2) 農事実行組合…主に農家等によって構成されている事業体で、法人格を有しない任意組合。
(農林水産省ホームページ農業関連用語より
http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2000/dictionary_n.html)