

くらしと協同を
訪ねて

購買事業における協同組合間協同の模索 ― 峰延農協とコープさっぽろの事業連携 ―

加賀美 太記

(京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)



はじめに

日本最大の農業地域である北海道。ここには大小合わせて 110 もの農業協同組合 (JA) が存在する。今回訪れた峰延農業協同組合 (峰延農協) は、その中の一つだ。札幌から車で東に 1 時間、鉄道では 40 分程、岩見沢市と美瑛市のほぼ中間に位置する。職員数は 45 名。組合員数は正組合員 484 名、準組合員 435 名の合計 919 名 (2012 年 3 月末時点)。道内農協の中では比較的小規模な部類に入る。

峰延農協は設立当初から、経営の根幹に二宮尊徳の思想・哲学である道徳経済一元の「報徳」を取り入れている。現在でも、報徳会を組織するなどして「報徳」の理念を共有化する取り組みを続けている。営農推進事業では、水田の畦道にアップルミントやスペアミントといったハーブ類を植えることでカメムシの発生を抑制し、通常よりも農薬使用量を減らす米づくりに取り組んでいる。「香りの畔みちハーブ米」と名づけられた減農薬米は、現在、約 100ha の作付面積で 400 トン程度を生産しており、主に道央・道東地域で販売されている。

規模は小さくとも堅実なこの地域農協に注目する理由は、「報徳」の理念やハーブ米に留まらない新しい取り組みを実践しているからである。農協の購買事業の中で「生活事業」と呼ばれる生活消費物資の購買店舗「A コープ」は、近年、多くの JA で経営不振に陥っている。そうした JA では A コープを本体から切り離し、子会社 (協同会社と呼ばれる株式会社) 化して対応するなどしているが、峰延生協はそれらとは異なる方法を実践している。すなわち、生協との小売店舗における事業連携である。

2012 年 4 月、峰延農協は北海道の食品スーパー 3 強の一角を占めるコープさっぽ



畦道にハーブを植えた水田が広がる

ろと提携した小売店舗を開店した。北海道内の農協の小売店舗は、各農協が自主的に運営する店舗（Aコープチェーン）とホクレン農業協同組合連合会が出資をする会社が運営する店舗の2種類に分かれる。生活協同組合との提携によって小売店舗事業の強化を図る試みは、道内初の取り組みである。

農業協同組合と生活協同組合による小売店舗の事業連携に至った背景やその狙い、そこに至るまでの関係者の想いはどのようなものだったのか。また、同じ協同組合組織でありながら歴史や文化、性格が異なる2つの組織の協同には、どのような困難があったのか。それをどうやって乗り越えたのか。

今回は、峰延農協とコープさっぽろの事業連携を通じて、協同組合間協同の課題や意義について考えていきたい。

事業連携への経緯と内容

●事業連携に至る道のり

峰延農協とコープさっぽろの事業連携だが、始まったのは数年前にまでさかのぼる。当初進められた事業連携は商品販売における連携であった。具体的には、コープさっぽろの複数店舗で、峰延産の朝取り野菜を販売する事業連携である。「ご近所野菜」

という名前で販売される峰延産野菜の現在の供給高は、年4,000万円以上になっている。

次いで、北見地区と道東地区限定だが、コープさっぽろの宅配事業トドックにおいて、前述した峰延産ハーブ米が供給されるようになった。現在、ハーブ米の供給高は宅配事業で5,000万円以上、直売を合わせると1億円に届く規模になっている。こうした商品を通じた事業連携という下地があった上で、今回の店舗事業における連携は進められた。

直接のきっかけは、2011年8月、コープさっぽろの関係者が峰延農協を訪問して、新しい事業連携に関して意見交換をおこなったことである。当時、峰延農協Aコープの供給高は毎年5%程度の減少が続いていた。短期的には問題なかったが、長期の店舗継続には不安が残る状況であった。しかし、峰延地域には食料品店が峰延農協の店舗しかなかったため、地元の組合員からは「店舗を無くして欲しくない」という声が寄せられていた。こうした状況から、峰延農協としては店舗を何とかして自分たちの手で継続したいという考えをもっていた。

一方、当時のコープさっぽろは事業連携推進本部を設けて、他の組合や組織との協同を模索していた。また、道内における食料品小売店舗の減少、いわゆるフードデザート問題への対応や、それらを通じた地域貢献を自らの社会的使命として追求するという考えを持っていた。

峰延地域の現状や互いの問題意識を交流する中で、「生活店舗を何とかしたい」という共通点が確認され、店舗における事業連携の検討が始まった。同年9、10月にかけて大まかな議論が交わされ、11月には詳細が詰められた。こうして、わずか3か月後の12月28日に事業連携の仮契約が結ば

れた。その後、店舗事業の連携について組合員の理解を得るために、峰延農協の7つの地区別懇談会において、職員による提携内容の説明などが進められた。その甲斐もあって、2012年3月の峰延農協通常総会において事業連携は無事承認された。3月末には店舗は一時閉店。1週間後の4月5日に「コープさっぽろ提携JAみねのぶ店」としてリニューアルオープンした。リニューアルオープン当日は多くの組合員が来店し活況を呈したという。開店から3か月経った7月時点での売上は、リニューアル以前に比べても上昇傾向にあるという。

●事業連携の内容

次に、農協と生協による店舗事業の連携という新しい協同組合間協同の具体的内容を見てみよう。

まず、コープさっぽろは「仕入代行」「物流」「販売企画」「運営」の4つの機能を、1つのパッケージとして峰延農協に提供する。これらの機能の提供によって、「JAみねのぶ店」はコープさっぽろの他店舗と全く同じ方法での運営が可能となっている。ただし、店舗の経営責任はあくまで峰延農協にある。小売店舗の運営自体をコープさっぽろが担うわけではない。たとえば、商品の仕入れは「JAみねのぶ店」自らの判断による。

このような連携の形は、コンビニエンスストアなどに代表されるフランチャイズ・チェーンのイメージに近い。話を伺うと、両者とも今回の連携はフランチャイズの一種であると認識していた。この場合、峰延農協にとっては、コープさっぽろのノウハウやシステムを活用しながら、店舗を自主的に運営できる点がメリットとなる。取引条件は他のコープさっぽろ店舗と同様となるため、従来よりも仕入価格が低下する。



青木参事 (左) と森川専務 (右)

仕入コストの低下によって供給価格の値下げが可能になる一方、コープ商品を中心として取扱いできる商品種類の幅も広がる。これらのメリットによって、利用者数と売上、利益の増加、ひいては店舗運営の安定化を見込むことができた。また、コープさっぽろとしても、フードデザート問題への対応に関する一つの新しい形を検討する機会となっている。

事業連携における様々な苦労

以上が事業連携までの経緯と大まかな内容である。しかし、小さいながらも総合農協としての機能を持ち、生産者組合と消費者組合の両面を有する峰延農協と、基本的に消費者組合であり、供給高で全国1位の巨大生協であるコープさっぽろとの事業連携への道のりは、3か月という期間の短さとは裏腹に、決して平坦なものではなかった。

事業連携の議論に携わった峰延農協の森川和徳専務理事と青木健晴参事は、苦労のポイントを「お互い協同組合だけど、長年培ってきたカルチャーも違うし、使っている言葉も違う。ごく基本的な部分の意思疎通すら大変でした。まさに水と油でしたよ。」と振り返る。もともと峰延農協は「組



國井氏（左）と村上氏（右）

合員のためになるのなら、新しいことでもドンドンやるべし」という雰囲気を持った農協であり、内部での議論は非常に積極的であった。その分、コープさっぽろ側と詳細を詰めていく過程がより大変だったという。同じくコープさっぽろの担当者であった國井晃氏（現在は大雪水資源保全センター専務）も、「組織の文化の違いの調整は本当に大変でした。峰延農協さんも、我々からは見えないところで、大変なご苦勞をなさったんじゃないかと思います。」と述懐する。

組織間の文化や習慣の違いに端を発する調整の苦勞は、交渉過程だけではなく現在も変わらず続いている。「今回の事業連携はまったく新しい取り組みですから、棚の割付から見直すとか、個別的な調整についてとにかく丁寧にやるよう心掛けています。」と、コープさっぽろ現担当者の村上伸吾氏は述べる。

さらに、苦勞した点は組織文化の違いだけではなくではなかった。たとえば、店舗の名称が問題となった。Aコープチェーンからは脱退せざるを得なかったため、Aコープの名称は使えない。また、コープさっぽろとも名乗れない。最終的に「コープさっぽろ提

携店」という呼称を採用した。その他にも、生協法の員外利用規制もハードルとなった。単純に商品調達で連携して、コープさっぽろが仕入れた商品を峰延農協に卸す形になると、生協法の員外利用規制に抵触してしまう。この解決策として、峰延農協が日本生協連に5号会員^{注)}として加盟する方法が採られた。現在、峰延農協は日本生協連加盟の協同組合となっており、コープ商品の利用などに関わる制限からは解放されている。ポイントカード・システムも問題の一つであった。これまでAコープ店舗で利用していたポイントカードはコープさっぽろのシステムに切り替わった新店舗では使えない。そのため、ポイントを一度発券して清算した上で、峰延農協の組合員にコープさっぽろへ加入してもらうという手続きを踏むこととした。手間と費用がかかるため、組合員の理解を得るのには苦勞したが、丁寧かつ粘り強い説明によって、店舗リニューアル後に100名以上がコープさっぽろに加入した。ただ、組合員の生活状況から1週間以上の閉店は困難だったという事情もあり、リニューアルオープンまでの時間が短くなってしまい、パートタイマーの研修が間に合わず、仕組みの違いによる混乱が開店後もしばらく続いてしまったという。

こうした過程からは、組織間連携では文化や習慣の違いに代表される多様な問題が



JA みねのほの店内の様子

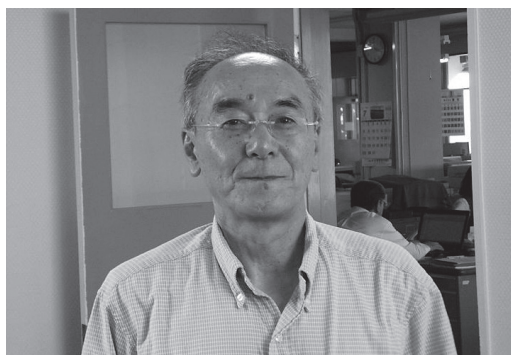
存在しており、そうした問題を一つ一つ丁寧にクリアしてかなければならないという単純だが重要な事実が見えてくる。

「JA みねのぶ店」の現在

今回、開店から 3 か月を経た「JA みねのぶ店」を訪問させて頂いた。最寄駅である JR 函館本線の峰延駅からは徒歩数分、中央国道 12 号線に面した峰延農協本部事務所の 1 階が「JA みねのぶ店」である。

売り場面積は 93㎡と少々手狭だが、そこに地元産の青果を初めとして、畜産や水産、日配など合計 4 万点弱の商品が所狭しと陳列されている。多数の商品を並べるために、若干棚と棚とのスペースを狭く取るなど、コープさっぽろの協力を得ながら、店舗デザインを一から検討したという。その甲斐あって、日常の買い物には十分な品揃えとなっている。

その商品種類も NB やコープ商品を中心としつつ A コープ商品も取り扱うなど、実に多種多様だ。畜産や水産はコープさっぽろの加工センターから仕入れており、畜産などはリニューアル後に供給高がだいぶ上昇したそうである。日生協やコープさっぽろが取り扱うコープ商品の人気も高い。



店長の山本氏

「味噌とかの商品には、組合員さんに昔からのこだわりがありますから A コープ商

品も並べています。」と、山本仁店長が品揃えについて語ってくれた。元はコープさっぽろで店長をしていた山本さんは、店長時代に峰延農協の朝取り野菜販売を扱っていた縁から、「店舗事業を何とかしたいので、ぜひ協力してほしい」と森川専務に頼まれて、コープさっぽろの退職後に旧 A コープの店長として再雇用されたという経歴の持ち主である。「来た当時は文化というか、互いの違いにびっくりしました。コープさっぽろの店舗では仕入は電子化されましたけど、こちらでは手書きの F A X 注文でしたから。来てみたのはいいけれど、これは大変だぞ…って、正直なところ頭を抱えましたよ。」と山本店長は当時を振り返る。現在ではコープさっぽろのシステムに切り替わり、仕入れも電子化されるなど、効率化が進んでいる。

「JA みねのぶ店」の今後の課題として、山本店長はパートタイマーの能力向上と効率化をあげる。一方で、過度に効率を重視しすぎないように注意しているとも言う。この店舗は、もともと地元密着型の小型店である。現在の来店者は 1 日平均 250 人程度、7 ～ 8 割が 40 ～ 50 歳の主婦である。こうした来店者と店員の関係は、「店員の顔で商品を買っていく」と言われるほど深い。そのため、パートタイマーの店員には「積極的にお客さんと話をし、何を必要としているか、何が欲しいかを聞き出すように」指導しているそうである。

峰延農協は今年度の供給目標高を 2 億 4 千万円に設定している。長期的には 3 億円まで伸ばしたいという目標を持っている。効率化も含めて、その規模までいけば、店舗運営が安定すると見込まれているからである。

「人」がつなく協同組合間協同

ここまで峰延農協とコープさっぽろの事業連携の詳細について見てきた。両者は互いの文化やシステムの違いからくる困難を一つ一つ乗り越えて、協同の取り組みを進めてきた。こうした取り組みの背後には、互いに共通する「組合員の生活を守る」という組織としての想いがあった。また、共に至るまでの過程で、「人」同士の数奇な縁が存在した。最後に、この点について言及しよう。

先に述べたとおり、今回の事業連携のきっかけは、すでに商品販売で連携していた峰延農協をコープさっぽろが訪問したことにある。しかし、こうした組織間の関係だけではなく、「人」同士のつながりが今回の事業連携には大きく影響している。縁の始まりは、森川専務がハーブ米の拡販についてコープさっぽろに相談したことである。

当初、峰延産朝採り野菜を扱ったコープさっぽろの近岡一詩本部長が釧路地区本部長として異動しており、なかしべつ店で店長をしていた國井氏が紹介された。

國井氏はその後、コープさっぽろ本部の事業提携推進室に異動となり、事業連携先を検討していた際に、提携先として峰延農協が思い浮かんだのだという。峰延農協とコープさっぽろの「人」のつながりは山本店長にも当てはまる。山本店長というコープさっぽろの店長経験者がいたことは、事業連携の詳細を詰めるにあたり、互いの文化の橋渡しとなるなどして大きく貢献した。

両者の事業連携は、ある意味偶然の産物ともいえる「人」と「人」とのつながりと、継続的に取り組まれてきた組織同士の協同の経験という2つの信頼関係をベースに進められたと言えよう。もちろん、人的な関係や信頼関係があるだけで、組織間協同の

成功が約束されるわけではない。組織間協同には多様な困難が付きまとうのは、これまで見てきたとおりである。重要なのは、そうした困難をお互いに協力して解決していけるか、その為に必要となる共通の理念は持てているのか、という点である。

協同組合という同じ組織形態でありながら、文化の違う峰延農協とコープさっぽろではあったが、「そこで生活する組合員の為になることを」という一致点は、話し合いの最初からぶれることは無かった。峰延農協は組合員が必要とする店舗を維持していくために、コープさっぽろはフードデザート問題の解決による地域貢献と、そこに暮らす組合員の為に。こうした理念の共通化こそが、組織間協同を実現する基礎であり、必要不可欠のピースであろう。

この事業連携が成功したかどうかは、今後の店舗や協同の取り組みの歩みを見守らなければならないだろう。しかし、想いを一にし、その為には互いに骨身を惜しまず言葉を交わし、理解を深め合うことのできるだけの粘り強さを持った両協同組合である。「JA みねのお店」の今後に期待したい。

本稿の執筆にあたり、峰延農協の森川和徳専務、青木健晴参事、山本仁店長、大雪水資源保全センターの國井晃専務、コープさっぽろの村上伸吾経営企画室室長に多大なご協力を頂きました。末尾ではありますが、深く御礼申し上げます。

注)

5号会員：他の法律により設立された協同組織体で、消費生活協同組合法第2条第1項に掲げる要件を備え、かつ、この会の事業を利用することを適当とするもの（『日本生協連定款第2章会員第7条（会員資格）－（5）』）