

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。

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らないと、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も、一定程度の役割は果たし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るお米は 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えば 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常に考えています。

【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、そこと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も、まずは地元と仲良くしようということです。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か。

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りましたが、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合っています。

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、工場でつく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な。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な。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」と思ってもらいたうえで、「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了解し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が、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】 組合員が「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う役割です。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、組合員さんの反応は、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合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イケない。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、「こういうふうに営業ってするんだなあ」などと思いながら、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ぬ。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しましたが、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、市民団体と一緒にになって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ら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。