

## 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ようになっている。

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總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、三菱鋁業（現在の三菱マテリアル）が設立され、三菱合資会社から炭鋁部・鋁山部・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 人を雇い

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、島民のく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が少なくはない。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間屋が、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ため、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っ



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

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。

給高は5億8,000万円と、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多い。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、もともとのかっ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、「家ブ



Yショップを導入した本村売店の様子

ロジェクト」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、住民のく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、昨年に全国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。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見えてくる。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。