

特集 いま、農協はどうなっているのか? ~協同組合としての JA に学ぶ

03

地域の生活インフラとしての農協の役割
Aコープとファミリーマートの一体型店舗を事例として

加賀美 太記 (就実大学経営学部講師)

一体型店舗の正面外観
双方のロゴが掲げられている

1 はじめに

日本における農業協同組合（以下、農協）は、複数の事業を営む世界でも珍しい総合農協という形態が主流である。販売事業（農産物の集荷・販売）や購買事業（農業生産資材の調達）、営農指導事業（栽培技術・販売指導や営農相談など）といった農業に関わる分野だけでなく、信用事業や共済事業、生活指導事業など、家族経営が中心の農家の生活全てに関わる事業を展開している。多彩な事業展開は、農協が地域における組合員のくらしを支えるインフラとして機能してきたことを意味している。中でも組合員の「日常のくらし」を支えてきたのが「Aコープ」事業である。Aコープは購買事業の一環である生活店舗事業のひとつである。

昨今、農協を取り巻く環境が大きく様変わりする中で、農協がこれまで果たしてきた役割の再考や再構築が求められるようになってきているが、それはAコープも同様である。「農協のお店」は戦後長らく農業地域における生活インフラとしての役割を果たしてきたが、スーパーマーケットやコンビニエンスストアの発展・普及といった競合相手の成長もあり、20年以上前から変革が求められてきた分野である。

一方でAコープは、地域における生活インフラとしての役割をすべて失ったわけではない。むしろ、過疎化の進む地方の農業地域において、地域住民の日常の買物を支える数少ない「お店」として、Aコープの重要性が増している場合も少なくない。そのため、多くの農協はいかにしてAコープという「お店」を存続させていくかについて知恵を絞っている。

その中で広がりつつあるのが、様々な「協同」の試みである。たとえば、北海道にある峰延農協ではAコープ店舗をコープさっぽろのフランチャイズ店（「JAみねのぶコープさっぽろ店」）として運営している¹⁾。また、島根県のJAいず

も（現JAしまね出雲地区本部）では、子会社のJA いずもアグリマートを設立し、ファミリーマートとフランチャイズ契約を交わしてコンビニを運営している²⁾。あるいは、全国各地の農協でAコープや直売所を、地域密着をコンセプトとする山崎製パン株式会社のコンビニ機能店「Yショップ」へと転換する動きが広がっている^{3) 4)}。

このように自分たち以外の力を借りながら、地域における自らの役割を全うしようと各地の農協は努力を続けている。本稿で取り上げる株式会社Aコープ西日本（以下、Aコープ西日本）が展開するAコープとファミリーマートの一体型店舗の運営も、そうした試みのひとつである。「協同組合としての農協」を考える特集の一環として、本稿はAコープ西日本を事例に、組合員のくらしという視角から農協という協同組合の意義について考えてみたい。

2 Aコープの歴史と Aコープ西日本

(1) Aコープの歴史と概要⁵⁾

1947年の農業協同組合法に基づいて設立が進んだ日本の農協は、当時から様々な事業を営んでいた。生活店舗事業もそうした事業のひとつとして全国各地に広がり、1960年代には、全国の約8割の農協が店舗事業を展開するようになった。

店舗事業の全国への拡大にともない、事業の共同化と仕入れの集約化を目指して、1973年に全国Aコープチェーンが8県346農協714店舗をメンバーとして発足した。全国Aコープチェーンはボランティアチェーン（VC）方式をとり、店舗と本部機能の分担によるコスト削減を実現したことで、加盟店の拡大とAコープ事業の成長をもた

らした。1988年のピーク時には、全国Aコープチェーンの加盟店は2,000店を超え、1991年には供給高も約9,000億円に達した。

しかし、組織の拡大にともなって加盟店や単位農協間でのズレも顕在化するようになった。そのため、店舗運営の在り方についての見直しが進められ、1994年に小売企業の成長による店舗事業の競争の激化に対応しながら、より組合員のニーズを満たす店舗となるために「経営の一体化」もしくは「JA経営存続による収支均衡」「統廃合・業態転換」のいずれかを目指すことが確認された。多くの地域では、各地の状況に合わせた経営の一体化が進められ、都道府県の連合会（「県連」）、もしくは農協が出資・設立する子会社（「一体化会社」）へとAコープの運営が移管されていった⁶⁾。

こうした一体化の進展や店舗事業の再編が90年代後半以降に進んだことを受けて、全国Aコープチェーンは2007年3月に解散した。代わって一体化会社17社、1県連、1全農県本部の合計460店舗、さらに全農と農協流通研究所が加盟する「全国Aコープ協同機構」が、全国Aコープチェーン解散に先立って、2006年3月に発足した。全国Aコープ協同機構は、スケール・メリットをいっそう追求するだけでなく、「国産農畜産物の販売拠点」という「農協のお店」であるAコープのコンセプトを打ち出しながら、Aコープ事業の発展を目指した活動を展開している。

(2) Aコープ西日本の概要

本稿で取り上げる株式会社Aコープ西日本も、全国Aコープ協同機構に加盟する一体化会社のひとつである。Aコープ西日本は「エーコープ広島（1994年設立）」「エーコープ岡山（1998年設立）」「エーコープしまね（1998年設立）」という各県の

体化会社が 2007 年に合併して設立した「A コープ中国」と、「エーコープえひめ (2001 年設立)」が 2011 年に合併して誕生した。

2017 年 3 月現在、71 店舗 (島根 24 店舗、岡山 7 店舗、広島 21 店舗、愛媛 18 店舗) の A コープを運営しているが、その多くが人口の多い都市部以外の地域に立地している。これは A コープ西日本の店舗が、比較的人口が少ない地域における数少ない「お店」である可能性を示唆するとともに、自由に店舗展開できる小売企業との競争において厳しい制約条件となっていることも示している。

そうした厳しい環境にある A コープ西日本は新しい試みとして、2014 年 5 月にファミリーマートとの一体型店舗「ファミリーマート + A コープいよ店」(写真①)を、愛媛県伊予市にオープンした。2017 年 3 月現在、「いよ店」「こうぶ店 (島根県松江市)」「しんじ店 (島根県松江市)」の 3 店舗を一体型店舗「ファミリーマート + A コープ」として運営している。

「ファミリーマート + A コープ」は通常ファミリーマートのフランチャイズとは異なり、「A コープ」の名称を併記する店舗運営の新しい試みである。この試みが、どのように始まり、どのように運営されているのか。また、農協と地域にとってどのような意義があるのか。節を改めて論じよう。



写真①ファミリーマート + A コープいよ店の外観

3 A コープ西日本とファミリーマートの協同⁷⁾

(1) 協同のきっかけ

一体型店舗という取り組みのきっかけは、第一号店である「ファミリーマート + A コープいよ店」の母体となった A コープの経営環境の変化である。同店は JA えひめ中央の営農センターや集荷場、ガソリンスタンドと同じ敷地内にあり、大洲街道 (国道 56 号線) に面していた。しかし、2 車線だった大洲街道が片側 2 車線の 4 車線道路に拡幅され、併せて中央分離帯も設置されたことで、以前よりも店舗に入りづらくなり、利用の減少が顕著になった。他方、敷地は松山自動車道の伊予インターチェンジにも近く、また大洲街道は二桁国道として交通量が多く、業態転換によって業績が向上する見込みがあった。その際、組合員以外も利用できるコンビニの可能性が高く評価され、当時から農協とのフランチャイズに取り組んでいたファミリーマートに白羽の矢が立った。そして 2014 年 5 月、A コープ西日本の筆頭株主である JA 全農とファミリーマートが「A コープ包括業務提携」を結び、両者による一体型店舗の第一号店としていよ店がオープンした。

いよ店の店舗開発はオープンの半年ほど前から始まっていたが、その過程は苦労の連続であった。たとえば、店舗を運営する A コープ西日本は株式会社だが、同社の株主は全農や JA であり、利用する組合員にとって A コープは「自分たちの農協のお店」である。当然、「愛着のある A コープを、なぜファミマにするのか?」といった声が組合員から上がった。そうした声に応え、事業環境の変化や展望を関係者に理解してもらうために、現地に赴いて説明を繰り返すことになった。また、スーパーマー

ネット業態を基本とするAコープとコンビニ業態であるファミリーマートとは、企業文化や運営方法が大きく異なる。そのため、店舗のあり方や運営方法の一つ一つをめぐり、両者の間で議論と調整が積み重ねられてきた。

そうした苦労の甲斐もあり、同店の業績は愛媛県内のファミリーマートの中でも好調な部類に入るといえる。また、いよ店での経験や学びはその後の店舗開発にも活かされており、いよ店をモデルに一体型店舗へと転換した「しんじ店」「こうぶ店」の実績も好調に推移しているという。

(2) 店舗の運営方法と店舗の特徴

次いで、いよ店を含めた一体型店舗の運営や特徴について整理しよう。「ファミリーマート+Aコープ」の店名が示すように、店舗の運営形態はファミリーマートのフランチャイズ方式である。そのため通常ファミリーマートと同様、営業時間は24時間、銀行ATMやマルチメディア情報端末である「Famiポート」、あるいは公共料金等の振込といった各種サービスも利用できる。こうした点は通常ファミリーマートと違いはないが、店づくりやマーチャンダイズの面では差異がある。

たとえば、スーパーマーケット業態であるAコープから転換したため、3店とも平均的なコンビニに比べて売場面積がかなり広い。コンビニの売場面積は通常30～60坪だが、いよ店では85坪と約1.5倍の広さを確保している。そのスペースを活かして、地元の農家が育てた地場野菜の直売コーナー（写真②）やAコープのPB製品であるAコープマーク品のコーナー（写真③）を設けるなど、品揃えの面で差別化を行っている。さらに、2号店となるしんじ店や3号店のこうぶ店では、生鮮食品の

品揃えをさらに強化した。近年、生鮮品を取り扱うコンビニも増えているが、それらをはるかに上回る品揃えをどの店舗でも実現している（写真④）。

さらに特徴的なのが、広いスペースを活



写真② いよ店の地場野菜の直売コーナー



写真③ いよ店のAコープマーク品の棚



写真④ 店内の生鮮品（精肉）コーナー

用して設けられたイートインスペースである。いよ店は 26 席、しんじ店は 18 席、こうぶ店では 30 席と、通常のコンビニでは考えられない広さ・席数のイートインスペースが一体型店舗には設けられている。

こうしたスペースが作られたのは、新しい店舗を地域の人達が気軽に集える場所にしたい、という A コープ西日本の狙いがあった。写真⑤はいよ店のイートインスペースだが、通常のカウンターや可動式のテーブルだけでなく、ファミリーレストランのようなボックス席や大型テーブルも用意されている。



写真⑤ いよ店のイートインスペース。
奥にはボックス席がある。

広いイートインスペースについて、当初は不安の声もあったが、ふたを開けてみると、地域のお年寄りなどを中心に活況を呈しており、狙い通り地域の住民の憩いの場になっているという。店舗の人気商品にも、そうした人々の集いの場になっているという傾向が現れている。たとえば、いよ店ではレジ横で本格的なケーキ類を販売している (写真⑥)。このケーキと淹れたてコーヒーがお年寄りに非常に好評で、イートインコーナーにケーキとコーヒーを持ち寄り、皆でおしゃべりを楽しんでいるという。

しんじ店とこうぶ店でもイートインスペースが集いの場として機能しており、こうぶ店に至ってはセルフサービス式のカラオケルーム (3 室) まで設置されている。このように一体型店舗は、地域における「寄合所」としてくらしの中に溶け込んでいる。

「お店」を単に買物をするだけの場所とするのではなく、また農協の組合員に限らず、地域の人にとってのくらしの拠点にしようという考えのもとで、A コープからの転換という特殊な条件を活かす工夫を盛り込んでいる点が、一般的なコンビニとは異なる「+ A コープ」のユニークな部分である。



写真⑥ いよ店のレジ付近。
レジの横にはケーキ用の大きなショーケースがある。

4 おわりに—地域の助けとなる「協同」のあり方

A コープ西日本はコンビニとの一体型店舗の運営という試みを、今後さらに拡大させていきたいと考えているという。しかし、同社は自らの経験やノウハウを囲い込むつもりはなく、むしろ広がっていくことを期待している (そうだ 8)。さらに、同社は店舗以外にも 2014 年から宅配弁当に、2016 年からは移動販売に取り組んでいる。前者はファミリーマートの子会社である株式会

社シニアライフクリエイティブのフランチャイズ、後者はファミリーマートの移動コンビニ「ミニファミ号」による巡回販売である。

こうした A コープ西日本の一連の取り組みは、地域のニーズに応え、地域で求められる役割を果たすためには、協同組合という形にこだわる必要がないことを示唆しているようにも見える。しかし、同社の草場社長は、社員に対して協同組合の理念を語ることを一貫して重要視している。A コープ西日本の組織形態は営利企業であり、事業はスーパーやコンビニの経営であるが、だからこそ自分たちが運営しているのは「農協のお店」であり、そこには組合員の思いや助け合いの精神が欠かせないということを忘れてはいけないのだという。

地域で必要とされる「農協のお店」を、企業と協同組合という枠を超えて実現した今回の取り組みのように、協同組合だからこそその発想を柔軟な「協同」によって実現していくことが、いま協同組合に求められているのではないだろうか。

本稿の執筆にあたり、株式会社 A コープ代表取締役社長である草場浩氏、同常務取締役である周藤信彦氏、管理部経営企画課長である武田章氏に格別のご理解とご協力をいただいた。末筆ではあるが、深く御礼申し上げたい。

注

- 1) 加賀美太記 (2012) 「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－」『くらしと協同』第2号、36～41ページ。
- 2) 青木美紗 (2013) 「生き残りをかけた JA 店舗展開戦略－鳥根県いずも農業協同組合－」『くらしと協同』第4号、52～57ページ。また、いずも以外にも長野や新潟などの各地の農協がファミリーマートと組んで店舗を運営している。
- 3) 竹野豊 (2016) 「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」『くらしと協同』第18号、26～31ページ。
- 4) 武田彬奈・小松泰信・横溝功 (2012) 「協同組合による中山間地域の買い物弱者支援の課題と展開方向」『農林業問題研究』48巻1号、145～150ページ。
- 5) 以下の記述は、主に織田展男 (2008) 「A コープ店舗事業の今後の方向について」『協同組合経営研究誌にじ』第621号37～53ページに依る。
- 6) 一体化に参加せず、各地で A コープ（もしくは生活店舗）事業を単独で営む農協も少なくない。JA グループの店舗は全国に700程あるとされるが、そのうち約500店舗が全国 A コープ協同機構に参加し、残りの200店舗ほどが各農協によって単独で運営されている。なお、加盟にあたって一定以上の規模が求められる全国 A コープ協同機構にこうした農協は加盟していないが、「A コープ」という店舗名の使用、あるいは A コープの PB 等では協調している。
- 7) 本節は、主に A コープ西日本へのヒアリング(2017年2月23日)に基づく。
- 8) 2017年春にはみやぎ生協とファミリーマートの一体型店舗である「ファミリーマート+COOP (名称は予定)」がオープンする予定である。