

■□ 第2分科会

協同組合による地域づくりへの道 ～産直・地産地消から福祉まで～

辻村 英之（京都大学農学研究科・農業食料組織経営学教授）



■解題 辻村英之

はじめに

2014年に私たちは、流行していた「バリューチェーン」という概念を取り込んで、「協同組合バリューチェーン研究会」を始めました。この概念自体は新しいものではなく、1980年代にアメリカの経営戦略論の大家であるポーターが使い始めたものです。

私たちは2014年当時の、様々なところでの「バリューチェーン」の言葉の使われ方に違和感を感じ、それを批判するところから研究会をはじめました。まずは、私たちがどのように批判したのか紹介し、研究会での「バリューチェーン」の意味付けの説明につなげたいと思います。

ポーターのバリューチェーン分析の枠組み
[M.E. ポーター（土岐・中辻・小野寺訳）『競争優位の戦略』（ダイヤモンド社、1985年）]

「バリューチェーン」の「バリュー」とは、「総価値」（その企業の商品・サービスの売上を全部足し合わせたもので、消費者が支払う総代金に等しい）と「価値活動コスト」の差、すなわち利益（マージン）のことです。

この価値（利益）を実現するために、企業の中で様々な価値活動（主活動、支援活動）がなされていて、それぞれの活動にコストがかかりますが、どの程度のコストが生じ、どの程度、利益や総価値に貢献する

のか考えて、大きく貢献するものは企業内でしっかり維持する。しかしたとえば、現在は調達・物流を企業内でやっていても、貢献が小さくコストが高ければ、それらを外部の企業に委ねる連鎖の方が望ましい。このように、企業の中に利益をためる（付加価値を高める）ために企業内外の活動との関係、連鎖をどう構築するか考えるのが、ポーターのバリューチェーン分析です。

「グローバル・フードバリューチェーン戦略」
(2014年6月：農水省主催「グローバル・フードバリューチェーン戦略検討会」)

本検討会は、フードバリューチェーンの構築を、「農林水産物の生産から製造・加工、流通、消費に至る各段階の付加価値を高めながらつなぎあわせることにより、食を基軸とする付加価値の連鎖をつくること、即ち、産地の「こだわり」を消費者につなげていくこと」と定義している。

その具体的な戦略として、下記の4つが挙げられております。産学官が連携して、

- 1) 生産→製造・加工→流通→消費に至るフードバリューチェーンをつなぐ（→バリューチェーンを構成する農業者、製造業者、流通業者、消費者のより大きな付加価値の実現
- 2) 地域ごとの諸課題に連携して対応する
- 3) 日本の「強み」を「ジャパンプランド」として構築し売り込む

4) 日本企業によるコールドチェーン、食品加工団地、流通販売網等の食のインフラシステムの輸出を推進し、日本食の輸出環境を整備する

1) は本検討会のフードバリューチェーンの定義を言い換えたもの。2) については、それぞれの主体がどこにいるかが重要になる。各企業が存立している「地域ごとの諸課題に連携して対応する」と言われています。

そこまではわかるのですが、3) と4) は海外への輸出戦略です。「産地のこだわりを消費者につなげていく」とあり、「産地がいかに利益を確保するか」と読める部分もあるが、そのことよりも、フードを輸出して多くのバリュー、利益を確保し、それを農業者・製造業者・流通業者に均等に配分することが重視されているように見える。

「JA グループバリューチェーンの構築」

(2014年4月:JA 全中「JA グループ営農・経済革新プラン」)

JA 全中もバリューチェーン構築の「3つの重点戦略」として下記の3点を挙げるなど、やはり輸出戦略を強調します。しかもJAでありながらもなぜか、経済界・企業などとの連携を強調する。

- 1) 担い手サポート型を主力とした営農・経済事業方式の確立
- 2) 新たな販売事業方式の確立
—「契約取引(買取・直販)・輸出」の拡大へ、経済界・企業等との連携—
- 3) JA グループの輸出拡大戦略の構築・実践
→大手食品企業・小売店と提携(Win-Win)関係を築く

農業者・産地発展(地域づくり)のための協同組合バリューチェーン

ポーターのバリューチェーンは、企業の利益を確保するためのものですが、私たちの研究会、あるいは協同組合バリューチェーン、特にJAのバリューチェーンは、組合員・農業者・産地の利益を確保するための連鎖を考えるべきもので、「グローバル・フードバリューチェーン」や「JA グループバリューチェーン」のように、川下の食品製造業や外食店の利益を気に掛けるようなものではありません。

逆に川下側が、できる限り利益を大きくするためにバリューチェーンを構築することに対抗し、農業者・産地の利益をいかに確保するかを考えるべきものです。農業者・産地の利益のために大手企業と提携することが望ましい場合もあるかもしれませんが、利益追求の大手株式会社と安易につながって、逆に利益を持っていかれることも多いのではないのでしょうか。しかし、本日の2つの報告のように、産地支援の理念を持つ生協と提携できること、つながることによって産地・農業者の利益は大きくなり得ますし、川下側との連なり方を考えることは重要です。

以上の理解の下で、私たちが考えるべき協同組合のバリューチェーンは、農業者・産地発展(地域づくり)のためのものであって、協同組合(農協、生協)が主導する、農業者・産地の価値(利益)確保のための垂直的(取引相手との関係)・水平的(同産業内の競争相手との関係)の連なり方を検討するものです。

この連なり方として、私は3つを想定できると考えております。この3つを挙げた上で、今日の大津さんと福永さんの報告が、3つのどこに位置付けられるのか説明したいと思います。

- ①川下側に対する販売価格の引き上げ（川下から川上への利益の逆流）
- ②川上（産地）における産業（農業者、製造業者、流通業者）間の連関（川上での波及効果）
- ③川上（地元）産の消費〔川下への利益流出（外部からの購入）の堰き止め〕のための連なり方の検討

①については、川上側（農業者、農協を含む流通業者など、産地にある主体）から川下側に販売する価格が安すぎると、消費者が支払った利益が川下側にたまってしまって、産地に残らない。できる限り高く販売し、川下側にたまっている利益を産地に逆流させることです。

②については、産地にある農業者・流通業者・製造業者などがうまく絡み合って、波及効果を生み出すかたちで産地側により連関をつくりあげていくこと、つまり、川上での波及効果についての連鎖です。

③については、消費者が産地にいると考えた場合、産地の外でつくられたものを消費者が買うと、地元の消費者が支払ったお金は全部、外に流れてしまいます。消費者が地元の農業者・食品製造業者などがつくりあげた産品を地産地消として消費していけば、消費者が支払った購入代金は産地から流出しません。

大津（無茶々園）報告の位置付け

「産直・提携のバリューチェーン」「完成度の高いビジネスモデルの構築」の話がありますが、それは上記①「川下から川上への利益の逆流」に相当します。

そして「有機農業運動・生産者仲間の拡大」「漁師との連帯」「田舎コミュニティビジネスによる雇用創出」の話は、上記②「川上での波及効果」に相当します。

特に「農家組織から地域組織へ」、「地域

協同組合」という表現がありますが、これらがキーワードになると思います。

福永（京都生協）報告の位置付け

同様に「産直さくらこめたまご」の応援金は、1つの卵に1円上乘せして産地に還元する、上記①「川下から川上への利益の逆流」に相当する。

また生協が取引を持つ産地・農業者・農園に対して、生協の組合員や職員が農作業などを助ける「援農隊」の取り組みは、生協への農産物の販売により、それまでなかった援農を受けることができるという意味で、上記②「川上での波及効果」の1つと位置付けたいです。さらに「地産地消の推進」は、言うまでもなく、上記③「川下への利益流出の堰き止め」に相当します。

特に「消費者の組織」から「農業者」「小商品生産者」等々を含む「府民の組織」へ変わりつつあるという説明が、重要なところだと思います。

■報告Ⅰ

「無茶々園 40 年の活動と 21 世紀型運命共同体づくり—大地と共に心を耕せ—」

大津清次（株式会社「地域法人無茶々園」代表取締役）

はじめに

我々の地域では、斜面 30 度くらいのところでミカンなどの有機農業を 40 年間しております。機械化・大規模化ができない農業なので、どうやって生き残り、地域を守るかが課題です。

この段々畑は、「西予ジオパーク」の認定を受けたり、文化庁の「残さなければいけない景観」になっています。

無茶々園は、昭和 22～23 年生まれの人達の世代の方たちがつくった組織を原点と

します。この人たちが25～28歳の農業後継者の時代に、お寺の和尚さんから15アールしかない園地を借りて、1枚の実験園を始めました。農薬をかけると、酒を飲んだ時の酔いが早いとか、湿疹が出ることもあったりして、農薬をたくさん使うケミカル農業から、伊予柑の無農薬栽培へと切り換えたのです。これが42年前で、無茶々園の始まり。

従来の農業への疑問

戦後の段々畑には芋、麦、蚕を植えていました。戦後の食料が必要だということで、蚕は以前からありましたが、自給用に変えられたのです。しかし昭和30年から「アメリカ的な、お金を儲ける農業をなさい」ということになりました。高度経済成長の時期でしたから、「農業もお金を儲けなさい」という農政の転換で、愛媛県は「儲かる農業」として柑橘の単作を始めたのです。

今の安倍政権でも、小泉農林部会長が「儲かる農業」を言っていますが、それと同じです。結局、お金を儲けるために大規模化して農業をしても、我々のようなところは残らないというのが、歴史的にも明らかなのです。だから我々は反対をしています。昭和30年に植えたミカンはどうなったか。みんながミカンを植えると、10年で育ちますから、起こったのは価格の大暴落でした。ミカンが大暴落したので、愛媛県は「次は伊予柑やポンカンを植えましょう」と言う。

このように、儲からなくなると何かするという後追いで農業をしてきた歴史があって、われわれも42年前に大暴落した時、「こんな農業をやっていて、どうやって生き残るのか」と話し合い、団塊の世代の先輩たちが有機栽培を始めました。

有機農業との出会い

その過程で、福岡正信さんとの出会いがありました。それから、有吉佐和子さんの『複合汚染』で、農薬だけでなく食べものや環境の問題も考えなければいけないと、あらためて確信することになりました。このようなことは、消費者運動をしているおばちゃんたちから教わったのです。あるいは生協の組合員さんたちが、「あなたたちはミカンは無農薬でつくってるけど、せっけんは使ってるの?」「食べものは、何を食べてるんですか?」などと聞いてくれました。こうしないといけないという基本を教えられたと思います。

また、日本有機農業研究会の一楽照男さんが、「生協の基本の提携・産直は物売りではない。消費者と生産者が相互理解の下で取引をするのが生協の取引の基本であって、あなたたちは物を売りたいだけで来てはだめだ」とおっしゃいました。たとえば伊予柑が実って東京へ売りに行ったら、買ってもらえなかった。「買ってもらおうというのは有機農業ではない。提携ではない」と言われて、我々の頭の中には疑問符がいっぱい付きました。そのことをよく考えて、「農業に対する価値観の創造」ということを、長い年月をかけて教わって、今の提携関係・産直の基礎ができました。

無茶々園の原点

以上のような原点を、40周年を迎えた今、我々はもう一度見直しています。我々は何のために有機農業運動、産直・提携をやってきたのか。京都生協はどうですか。職員のモチベーションをどうやって上げるか昨日議論してましたが、自分たちの原点が重要だと思います。

我々の創始者の人たちは、生産者と消費者の関係性をつくる過程において、「我々

の土地は大規模農業ができない。儲かる農業を考えても無理だ」と早くから言っていました。そして、「儲かる農業」があり得ないのならば、楽しい農業、自分たちが生きていける農業をしようと考えようになります。お金よりも大切な価値をどこに置くかということです。また先輩たちが、自分たちで本をつくる活動を35年前にして、[人間が「生きる」ための食べ物を作るために生きていきたい！]と宣言しています。

昨日も議論がありましたが、やはり心のスイッチを入れられるかどうか、今の生協や農業者に問われているのではないか。ワーカーズコープの若いメンバーを見ると、やっぱりスイッチが入っています。彼らには「私は世の中を変えたい。変えるために、何かしたい！」というスイッチが入っています。それが今の生協には見えない。

無茶々園の組織

無茶々園は89年に農事組合法人をつくり、93年に株式会社をつくりました。農事組合法人については、農業諸団体は法人化しなければいけないということでつくりました。株式会社については、我々は真珠も販売していますが、農事組合法人ではちょっとおかしいということになり、「それならもう、田舎の総合商社という位置付けで行こう」ということで、わざわざ「地域法人」という名称をつけ、「株式会社地域法人 無茶々園」をつくりました。

2001年には「有限会社 ファーマーズユニオン」を設立して、大規模な農場経営を始めました。これもたまたま、松山市に農地を取得する必要があったので、つくっただけです。2013年には福祉を始め、「株式会社 百笑一輝」という福祉の会社をつくりました。

また取引先に生協が多いこともあって、

2004年に「やっぱり、俺たちの組織は協同組合運営だ」ということで、農事組合法人、株式会社地域法人無茶々園、有限会社ファーマーズユニオン、株式会社百笑一輝という、法人格を持つ4つをまとめて、みなし法人「地域協同組合無茶々園」としております。今は年1回だけ、10月に総会を開いて、協同組合的な運営をしています。

組合員については、農家はもちろん、職員、漁師、大工さんなど、関わる人はすべて対象になります。「地域の共同体」という位置付けです。

それから、前西予市長が、小規模多機能自治が大切だということで、「小学校区単位で自立した地域をつくれ」という方向を打ち出し、地域づくり組織「かりとりもさくの会」をつくりました。そこにも参画しています。

産直・提携のバリューチェーン

我々は市場・小売に従属しないやり方を採ってきました。つまり、生協さんと付き合う時も、我々は再生産価格で取引をします。ミカンでいえば、今の再生産価格は200円です。「この価格でなければ売れません。ダメなら、他を探します」ということです。再生産できない価格で売っても意味がないので、そういう取引の関係性をつくるように努めてきました。

そのような意味で、産直・提携運動の関係性で新しいバリューチェーンをつくったことになります。それは、われわれ農家にすれば価格形成をもらったということです。トヨタの車は、値段をトヨタが付けて売りますが、農家は再生産価格がわかっているのに、生産後、コストをかけた後に、市場が価格を付けます。これでは農業ができないので、無茶々園ではミカン6億円のうち9割以上が予約販売です。花が付いて、

今年の予想数量が出る時期に、価格と数量を大まかに決めます。あとは調整。こういう取引が可能になったことで、40年続けてこれました。そういう意味で、生協のバリューチェーンは、この40年の大きな成果を導いています。

無茶々園は、生協産直型の生産者組織と言えるかと思います。取引先の生協は、パルシステム、生活クラブ、よつ葉生協、あいコープみやぎ、コープさっぽろ等々、関東ばかりです。なぜ関西が少ないかというと、関西の人たちは値段に厳しいですね。東京の人たちは、少々のは言いませんね。「頭」で買ってくれるので、ミカンは東京の方が売りやすい。また関西は和歌山という産地があるので難しく、もともと関西にはあまり出荷していなかった。

完成度の高いビジネスモデルの構築

ビジネスモデルという点では、栽培管理を徹底してます。また光センサー選果機を10年前に導入し、トレーサビリティシステムも構築しました。トレーサビリティシステムは、生産者がネット上に栽培履歴情報を打ち込んでトレースできる仕組みで、現在扱っている約2000トンのミカンのうち95%以上はトレースできます。

つまり、「有機栽培で作ったから、それを売ればいいんだ」ということではなくて、最先端の技術の取り込みも重要。たとえばトレーサビリティシステムの導入で、栽培履歴を開示でき、自分たちの経営分析もできます。

売上は約9億円ですが、農産物は経営が厳しく、台風が来たら1億円が消えてしまいます。そういう経営では組織が成り立たないので、加工品、ミカン以外の農産物、つまり野菜、海産物、真珠、コスメなどを始め、できるだけ柑橘のウエイトを減らす

取り組みをしています。

取引先についても、メインはダイレクトメールによる直販です。生協ではパルシステムがメインで、生活クラブなどが続きますが、バリューチェーンでいえば、パルシステムに3分の1以上は絶対出さないという原則でやっています。分母が増えた場合は売りますが、分母が増えない限りは、売れるとしても、3分の1以上売らない。危険分散という意味もありますが、いちばんは「ものを言える関係をつくっておかなければいけない」ということです。

有機コスメブランド“yaetoco”は、捨てるものを商品化するために始めました。ポンカンはずごい香りがするので、エッセンシャルオイルが抽出できるだろうと思いつき、捨てるものからアロマオイルを抽出しました。化粧品、ハンドクリーム、リップクリーム等を商品化しました。この5年間で約6000万円の売上が出るようになりました。捨てるものから6000万円です。マーマレードや乾燥野菜といった加工品も作ってます。

バリューチェーンの問題でも、原料を供給するだけでは薄利になります。たとえば1リットルのポンジュース（原料のミカンは2キロ）の場合、キロ当たり単価30円なので、1本の原価は60円。その内10%が粗利とすると6円にしかありません。しかしコストは100円かかります。このコスト100円と原価60円に運賃を足して仮に200円で納品すると、そこで帳合で10%取られます。一所懸命商品を作っても、我々は6円しか儲からないのに、流通を通すだけで20円も取られる。たとえば生協さんに納品すれば、たぶん300円ぐらいで売られるでしょうから、生協さんは80円儲かります。だから我々はいつまで経っても10億円規模の会社ですが、生協さんは500億円になるわけです。

組合員に利益をしっかりと分配することが協同組合のバリューチェーンだと思います。ですから、自分たちで直販もしていないといけない。要するに3分の1ぐらいは、自分たちで売るべきだということです。

40 年の取り組みの成果①：有機農業運動・生産者仲間の拡大

明浜町では無茶々園の関係する園地が3割になり、狩浜地区では7割になっています。点が線になり、面になったということで、こうした取り組みの拡大は、おそらく全国においても、有機栽培をベースにやっているところでは例がないと思います。

今は町外にも広がっていて、明浜を拠点に、今治市まで広がっています。もともと地元でやる組織でしたが、運動としては仲間を増やさないといけないので、途中から地元限定はやめました。

無茶々園の柑橘栽培は、有機栽培が圧倒的に多くて、慣行栽培は少ないです。甘夏・ポンカン・伊予柑はほとんど有機栽培です。温州みかんだけは、カメムシが出ると全滅してしまうので最小限の農薬を使っています。

40 年の取り組みの成果②：ファーマーズユニオン天歩塾

大規模有機農業の実践と、新規就農・若者就農支援の取り組みです。1999年に大規模有機農業の実践を始め、今は新規就農者10人が、愛媛県内の約25ヘクタールで農業をやっています。

その取り組みで、干し大根は1000万円も売れています。今大根は、有機で作っても1キロ60円ぐらいですが、それが干し大根にすると、手間はかかりますが、倍の120円になります。

有機栽培をすると、全国どこでも同じ時期に同じ作物ばかりとれるので、生協さん

は「要らない。買いません」と言います。産地はそういうことも含めて考えないといけないので、有機栽培した野菜はすべて乾燥化しています。「オーガニック乾燥野菜」として女性に人気で、雑誌にも載せてもらっています。

天歩塾の事業は20年かかり、25ヘクタールで6000万円に到達しました。これが損益分岐点で、やっと黒字体質になってきました。

40 年の取り組みの成果③：漁師との連帯

最近よく、「山づくりは海づくり」と言われ、東日本大震災で牡蠣の養殖が打撃を受けた時、畠山さんが「森は海の恋人」と言いましたが、うちも同じです。山のミネラルが海に降りてきて、植物性プランクトンが増え、海草が育ち、それを貝が食べて、真珠ができるというような食物連鎖が起きる構図です。

したがって我々は、山では農薬、化学肥料を使わない。つまり産業も、海と山という地域を循環しながら興さないといけないというモデルです。食物連鎖をいちばんだめにしているのは人間で、合成洗剤などの成分が海に流れ込んだりしています。そこが最大の問題で、山の問題というよりも合成洗剤の問題が大きいと思いますが、こういう関係性をちゃんとしようということです。

豊かな海を維持するために、昔から「魚付保安林」というのがあって、いまでも漁師の間では、その周辺の木は切ってはいけないとか、小魚はとつてもいけないということが伝えられていますので、それを守っています。ワカメも、海水を浄化する作用があるので、真珠貝の代わりにワカメを植えるという取り組みをしています。

小学校では、PTAなどが合成洗剤と普

通のせっけんの実験をやっています。廃油せっけんも PTA や婦人会でつくって全戸に配布します。そういう取り組みが漁師との関係性をつくっています。

40 年の取り組みの成果④：農家組織から地域組織へ

ワーカーズコープに加盟した時、ホームヘルパー講座をなさいと言われて、無茶々園主催のヘルパー講座を 1995 年からやってきました。2009 年にお母さんたちが「てんぼ屋」をつくって、週 1 回だけですが、独居の人たちの見守り的な配食をやっています。

そして 2013 年から福祉事業所を開設しました。他の組織で働いていたヘルパー講座の第 1 期生が帰ってきて、「百笑一輝」という住宅型有料老人ホームを立ち上げたのです。百姓一揆はよくつぶされるので、この名前は反対だという意見もありましたが、われわれは「百歳まで笑って人生をまっとうできる福祉を实践する」ということで、あえて「百笑一輝」という名前にしました。

2 棟あって、1 階はデイサービス、2 階が有料老人ホームですが、国民年金でも入れるような低額にしています。今一般的な有料老人ホームの月額費用は 10～12 万円ぐらいですが、うちの地域は国民年金の人が多いので、年金支給額を 20 万円もらっている人はごくわずか。月額 5～6 万円が多いので、困った時に「何とかできますよ」ということです。

お泊まりデイも含めて、農家の人たちが困ったときはいつでも受け入れられるように、いつもベッドを空けています。あるいは、2 人部屋でいいという人は、2 人部屋に入ってもらって、受け入れています。「自分たちのための福祉施設」にしています。

今我々がめざしている福祉は介護予防です。その意味で、年寄りの仕事をつくるという発想を持っています。これはワーカーズコープの発想ですが、とにかく地域で小さな仕事をつくるということです。クラッカー製造で全国シェア 70% の企業が愛媛県内に 2 つあるので、そこの内職を 10 年やっています。1 個つくって 1 円ですから懸命につくっても月 2 万円ほどですが、それでも 2 万円稼げるんですね。ミカンの皮を剥く仕事も含めて、そういう小さな仕事をたくさんつくることを進めています。いわゆる「働くデイサービス」をつくろうとしています。

40 年の取り組みの成果⑤：都市生活者との連携

我々のいちばんのポイントは、都市生活者の人たちとの共感ができたとか、応援してもらったということです。今、全国に約 1 万人の消費者会員がいますが、1995 年に農地を買った時も、消費者から出資してもらいました（もう返済しています）。福祉事業所をつくる時も、呼びかけをして 500 万円が集まりました。このように、自分たちだけでやるのではなく、都市の人たちと一緒にやってつくっています。

おわりに

無茶々園のいいところは、常に新しいことにチャレンジする、種をまくということです。農家は種をまかないと、次のものを刈ることはできません。その意味でも、とにかく新しい種をまき続けることが必要で、そのためにも主体性を持つ必要があります。生協も農協も我々も、この 40 年間で、自立から依存になってきました。これからは、それを反対にして、自立を再構築しなければいけない。連帯は協同組合の力

ですが、自立のない連帯や協同はあり得ない。その意味で、自立と連帯・共感の経営を考える必要があります。

また 10 ～ 20 年後を見据えた事業をしないといけない。そのために最も必要なのは人材育成だと思いますし、雇用はちゃんとつくらなければいけない。

新しい産直、新しい提携をつくらない限りは、生協は生き残れませんよ。たぶん小売に負けて、大手流通に合併される時代が来るかもしれない。流通業界は今後、そういう波に入るのではないかと考えていますので、そうならないようにしましょう。

■報告Ⅱ

「京都生協の地産地消事業と産地支援」 福永晋介（京都生活協同組合）

レイドロー報告と協同組合原則

—市場原理 vs 正義—

最初にレイドロー報告を少し確認しておきたいと思います。1980 年に出された報告で、レイドローは「協同組合こそが正気の島になるようつとめなければいけない」と言いました。たいへんショックな言葉でした。

しかし、それから 40 年近く経過して、このレイドロー報告から少し変化が起こっているのかというと、ちょっと絶望的な気分になります。というのは、世界全体が狂気じみた方向へ向かっている時に、生協だけは正気の島であるように努めなければいけないという危機感みたいなものは、40 年近く経って、むしろもっと深まっている、と考えるからです。

1995 年に『協同組合のアイデンティティーに関する ICA 声明』が出されました。私はこの中の第 7 原則が大好きです。第 7 原則は「コミュニティへの関与」とい

う副題がついています。本文そのものでは、コミュニティのために仕事をする、コミュニティの持続可能な発展のために仕事をする」と書かれています。

百何十年も前に協同組合がヨーロッパで興ったとき、特にドイツの協同組合は、ロッテデールと違ってキリスト教会の影響が非常に強かったと思います。協同組合の運動は教会の尖塔から見える範囲でしなければならないと言ったライファイゼンの言い回しは、いまでも立派に生きています。

いまでも教会の尖塔から見える範囲でやるべきだと言っているわけではありませんが、その心意気はとても重要で、少しも古くない。この“communities”というのは、京都生協でいえば、京都府という定款エリアのなかで生活している人びとのことです。この“communities”の持続可能な発展のために仕事をする。これが協同組合の原則ですので、第 7 番目ではありますが、これから外れると協同組合ではないと言っても過言ではないと思います。

それと、生協法第 9 条に「生協というのは営利を目的としてその事業をおこなってはならない」と書かれています。

いきなり結論めいたことを言いますが、生協の中で、競争 vs 協同・分配・公正、市場原理 vs 正義、当座の利潤 vs サステナビリティ GDP vs GNH、量的成長 vs 質的成長、グローバリズム vs ローカリズムという対立がとても顕在化してきている。これらの社会の中にある対立が、生協のなかにしみ込んできているということは、確かに言えるのではないかな。

京都生協のプロフィール

組合員は京都府内百十数万世帯のうちの 53 万世帯ですので、半分近くが組織されています。都市部の組織率がそれほどずば

抜けているわけではなくて、むしろ周辺部の方が高い。伊根町は60%、精華町に至っては79%の加入率です。

後でお話する包括連携協定に関わって、伊根町の町長さんとお話をしたとき、「伊根町は過疎高齢化対策、とくに買い物難民対策はやりません。伊根町は6割が生協の組合員だから、あと4割を生協の組合員になっていただくことが過疎高齢化・買い物難民対策になる」と冗談まじりにおっしゃっていました。

ともあれ、京都全体の組合員加入率は50%近くになり、事業高は760億円ぐらいになっています。数字上はそういうことですが、これにはとても深い意味があると思っています。これについては、最後に少し述べさせていただきます。

商品政策を2009年に改訂しました。特に力を入れて変えたポイントは、①日本の農業、水産業、畜産業が持っている多面的な価値を見直し、その再生と食料自給率の向上、地産地消の強化をめざします、というもので、これは農協のスローガンかと思うほど一風変わったことが、めざすものの第一番目に書かれています。

これは商品政策ですので、たとえば『通販生活』の「商品憲法」と同じぐらい、とても重要な決定です。いつもこのことを念頭に置いてなければいけない。しかし、先ほどのレイドロー報告のように、「正気の島」ではなく、どちらかといえば「狂気の側」へ向いているのではないかと思うようなことが時々散見されるのが実態です。

「援農隊」

支持してくださる組合員も時々参加していますが、主体はすべて職員です。京都生協には正規職員が600人ほどいて、その内のべ約200人ほどが援農隊に参加していま

す。

多い年は年間20回程、少なくとも10回以上は出動していて、いわゆる“communities”からの要請があれば基本的に断らないというのが、唯一の決まりごとです。

ただし、これには下心があって、必ず京都生協の事業につなげるというのが最低のルールです。生協の事業と何も関係のないところから要請が来ても、たぶんお断りすることになると思います。幸いそのような要請はありませんが。普通のボランティアのように、何の関係もなく田植えや稲刈りをすることは決してありません。

なぜなら田植え、稲刈り、草刈りなどお手伝いしても、その時にはぎやかで、なんとなく農村が活性化したように思えますが、次の日にはもとの静かな農村で、事態はまったく変わらない。そういうボランティア活動だけは絶対したくない。だから必ず生協の事業につなげ、そこでできたものをお金に換え、毎日、お金が循環し、地域にお金が落ちるということを、いつも念頭に置いています。

これが生協のボランティアらしいところではないかと思っています。援農隊は、ありとあらゆるところに行っていますが、すべて生協の事業につながっています。たとえば田植えをした棚田でできた丹後のコシ



援農隊

ヒカリのうち自販できなかった分は、全量を生協で、いくらかの上乗せをして引き取っています。また、84歳のいちばん若い女性を先頭に、3人のおばあちゃんと1人の男性が住む、たった4人の村の唯一の産業、トチの実を使った加工品（栃餅、あられ）。援農隊をはじめとするボランティアが9月にトチの実を多い年は2トン程拾い、それを1年間保存して、毎月、少しずつ売り、生協でもあられを引き受ける。そういうふうには、細々ではありますが現金に換える作業をやっています。

「産直さくらこめたまご」

卵1個に1円の応援金を付けて、畜産の飼料を国産に変えていくと同時に、広がっている耕作放棄地や休耕田を有効に活用し、それを地産地消のルールの中かで回していこうという取り組みです。

もともと産直の「さくらたまご」には、産直の応援金が付いていますが、「産直さくらこめたまご」にはさらに、1パック10円の応援金を付けて販売しています。

これを始める時は、生協内でも「デフレスパイラルの中かで10円高いというのは、いかがなものか」という人たちもいましたが、実際にやってみると、毎週1万人の人が利用し、1年間に1億円を売る商品になりました。年間1億円も売れると、さすがにやめるわけにいかない商品になっています。

「店舗の地産地消売り場」

生協の産直は、宅配の比率が高くて、店舗の比率は非常に低いのですが、店舗ではやることがないのかというと、逆にいっぱいあって、今ある17店舗すべてに直売の売り場を設けています。4～5年前に始めて、今は京都市内を中心に200人の生産者

がここに直接納品しています。

だいたい1店舗に十数人の方々が毎朝ここに持ってきて、商品を販売しています。何を持ってくるか、どれだけ持ってくるか、いくら値段をつけるか、そういったことはすべて生産者が決めています。そこに生協はまったく介入しません。そういう仕組みで、今、どんどん広がっていて、年間40人ぐらいずつ口コミで生産者が増えています。

ほぼ全店舗に広がってきたので、今、取り組んでいるのは、個々の生産者の、個々の生産物についての情報を店頭の情報端末で公開する「新POPシステム」です。4月にコープ二条駅で初めて実験導入し、今年中に全店に導入するつもりです。

「自由に販売してください」と言うと、生産者が自分の売りのPOPをどんどん立てるようになってきて、商品が見えないぐらい立つぐらいになり、「これでは収拾が付かない。よくないぞ」ということで、情報端末を1台置いて、商品に付いている6ケタの商品コードを入力すると、生産者そのものと生産物についての細かな情報をすべて単品で見ることができるシステムを導入したのです。また、QRコードから入ると、それを家に帰って、ゆっくり見ることができます。

これは、手前味噌ですが、けっこう画期的じゃないかと思っています。スーパーマーケットではなかなかありえない仕組みで、これを生協の地産地消の取り組みの中かで進めたからこそ、個人の情報がどんなにたくさんあっても、売り場で商品が隠れることはない。

「モデルファーム協定」

京都府は今、12カ所で「モデルファーム協定」を結んでいて、そのうちの2カ所

は京都生協との協定。今、3カ所目のはなしも始まっています。

最初に結んだのは京丹後市袖志の棚田米です。ここは、丹後半島の先端にある美しい棚田で、「日本の棚田百選」にも選ばれています。ここも耕作放棄地が広がって、見捨てられていく運命にあったのですが、同志社大学などの学生ボランティアが最初に入り始めて、保全の取り組みを始めました。京都生協は、その2年遅れぐらいで入りました。生協が入る重要な変化のひとつは、「自由に思う存分、棚田を再生し、そこで米を作ってください。作った米は、直販できなければ生協で引き受けます」というノリです。

最近、棚田のすぐ下が漁港で、漁港でとれるサザエはバケツ一杯何円みたいな安値売られているらしくて、棚田米に続いて、「水産物も一緒に扱いましょう」というような話もできています。

ともかく、ここでの田植え、稲刈り、草刈は入り口で、最も重要なのは、生協が関係することによって地域でお金が回る仕組みをつくることです。それを最初から考えていて、それが生協が入っていく意味だと思っています。

第2号の協定は、つい先日、福知山市みたけ地区で結びました。ここにも、広大な棚田があります。棚田は最大の条件不利地で、放っておけばすぐに山に戻ってしまいます。それで2011年から、この棚田で飼料米を作り、「さくらこめたまご」の餌として全部引き取るという取り組みを進めてきました。しかし、国の飼料米の補助金制度には難点があります。数年前からインセンティブ制度が導入され、8万円を基礎にして、米がたくさんとればプラス2万5000円、少なければマイナス2万5000円になる。つまり8万円が基礎だが、とれな

い地域は5万5000円になる。

みたけ地区は、どんなに厳重に柵を張りめぐらせても、必ずどこからイノシシが入ります。それで、反収600キロ当たりが基礎の8万円ですが、みたけ地区は300キロほどしかとれない。300キロだと5万5000円は最初から確定です。5万5000円とお米の代金と生協の応援金が入るだけでは農業経営は維持できず、飼料米をやめてしまった。

そこから2年後に連絡があって、今度は「京都大納言小豆の発祥の地」であることを活かし、小豆を作りたいという。援農隊による応援でなく、京都生協として応援していくため、モデルファーム協定を結ぶことになり、京都府と福知山市、地元の生産者、京都生協で協定を結んで、未来にわたっても応援し続けるという取り組みが始まりました。

「はじめの一步」

過疎高齢化に悩んでいる京丹後市では若い組合員が農業を始めました。

京都府の協力で土地を貸してくれて、また農業高校をリタイアした先生を紹介してくれました。おかげで最初からプロ裸足の野菜をつくれるようになりました。去年の秋は白菜がとても高く、最初にできた白菜を売っていきなりはまってしまった。「いろいろなものをつくりたい」と、今は10種類もの野菜をつくり始めています。

日本の食や農業がどうなっているかという学習会は何度も開催したことがあります。そこに参加した人たちが「農業を応援するんじゃなくて、自分らで農業をやってしまおう」というところに、ダイレクトに飛躍するのは初めてです。「本気で農業をやろうと思うのなら、土地は必ず確保するし、ぜひやってみてください」と言ったら、

1 カ月以内に耕作を始めました。

農業の世界からアプローチして新規就農者の拡大ということを考えると、スピードに大きな問題があります。しかし丹後には、過疎高齢化していると言いつつ、農業に関心がある若い組合員がたくさんいる。京丹後市でも6割は生協の組合員です。その中には農業と全く関係がなくても農業の衰退を横で見ながら、自分たちは何かできるのではないかと、ずっと思い続けている組合員がいる。うれしいことにこれが広がり始めて、京北町の組合員が米作りを始めると言い始めた。休耕田を自分たちで手当てし、みんなで集まって、今年から米作りをやっています。

「地域包括連携協定」

南山城村では協定の締結が終わって、今年4月に実践をスタートしています。南山城村に「道の駅」をつくる話があり、村長さんが「日本中にあるような道の駅をつくりたくない。村民百貨店のような道の駅をつくりたい」と言い始めました。

つまり、通過する観光客がお土産物を買うところでなくて、ここに住んでいる人たちが毎日でも買い物ができる場、ということで、それを実現するために試行錯誤しているうちに、「あっ、生協があるじゃないか」という話になった。

この道の駅で京都生協は商品を生供給しているが、そうすると必ず、「員外利用禁止の規定はどうなったのか」という話になります。生協法第12条の3に「組合員以外の者にその事業を利用させることはできない。ただし、次に掲げる場合に該当する場合は、この限りではない」と書かれて、この「次の場合」のなかに、「国又は地方公共団体の委託を受けて行う事業を利用させる場合」という項目があります。

たとえば移動販売車が山の中に行って、高齢の人たちがたくさん来たら、「組合員ですか？そうでないですか？」と聞かないといけない。そして、組合員でない方には売ることができない。そんなバカな話はないですね。誰でも、困っているのは一緒なのだから、誰でも利用できる状態にしないといけない。そこで南山城村と協定を結び、その後に南山城村が商品の販売事業を生協に委託するという契約を結んで、「員外利用の例外事項」として商品を販売しています。

このような事例は、全国でもまだ珍しいと思います。「すみませんが生協の組合員しか利用できません」という移動販売は結構あると思いますが、こうした事例が広がっていけば、とても心強く、そうなればいいなと思っています。

もうひとつは京丹後市です。京丹後市も、生協の宅配とニシガキぐらいいしかライフラインがなくて、買い物難民の人たちが出てくる。そこで、地元の人たちの日常生活のための施設をつくりたい。そこを拠点にして、お弁当の宅配、移動販売で生活必需品を販売する事業などもやりたい。

話し合いをしているうちに、丹後の2市2町（宮津市、伊根町、与謝野町）も一緒にという話になって、そうこうするうちに、その地域にある公立高校が「自分たちも何らかの形で関わりたい」ということになりました。

そうすると、京都生協としても、その高校生たちと一緒に商品開発ができるかもしれない。また、包括連携協定のなかに「地域見守り協定」がありますが、高校生は毎日、高校に通学しているので、「その行き帰りは見守り活動をやろう」という話もできている。

丹後の産物を京都市内に持ってきて京都

生協が販売する。その帰りに京都生協の商品を仕入れる。ただ丹後の野菜や魚を京都生協に持ってくるだけ、ただ生協の商品を仕入れに京都市内まで車を走らせるだけでは採算が合わないの、このぐるぐる回っていく仕組みをつくろうとしてます。

地産地消の推進①—「消費者の組織」から「府民の組織」へ

ほぼ50%ぐらいの組織率になると、生協の商品を利用するために生協に入ってくる人以外に、生協に商品を売る生産者も増えてきます。つまり、「消費者」といわれる内にこもった集団ではなく、京都府民のいろいろな産業構成をそのまま引き写したひらかれた組合員の組織構成になりつつある。

「消費者の組織だ」と言っていると、たとえば生協では「よりよい物をより安く」と胸を張って堂々と言いますが、それは生産者にとってみれば大ひんしゅくかもしれない。仮に組合員の半分が生産者で、「よりよい物をより安く」などと言われたら、その組合員たちはたぶん納得できません。

地産地消の推進②—「府民の組織」としての責任と可能性

2つめは、「府民の組織」になっていくのだとしたら、今度は責任と可能性が出てくる。

私のように地産地消の分野で仕事をしている者にとって、自治体の職員と話をすると、その期待がとてもよくわかります。生協の立ち居振る舞いが注目されているのに、どうも当の生協はそのことに気が付いてない。

たとえば先ほどの「はじめの一步」です。高齢化した農業の世界に、ちょっとした風を吹かせるかもしれない。それから農業高校との間で商品開発ができたなら、これまで

と違う商品開発ができるかもしれない。このように、いくつかの可能性が出てきつつあります。

地産地消の推進③—地産地消の本格的推進

今、京都生協の事業高は760億円ぐらいです。「よりよい物をより安く」という立ち位置から見ると、東京に本社のあるような立派な会社から、あるいは海外から、商品を調達するのがメリットがあるのかもしれませんが。けれどそうすると、組合員が生協で買い物をしても、そのほとんどのお金は京都をスルーして東京へ行きます。それに東京でとどまるなら、まだ片目つむってOKですが、東京をスルーして海外に行く商品もいっぱいあります。

そういう時に、この760億円という事業規模をどのように行使するかが問われ始めている。その購買力を、地域を元気にするために使うことができるか。そのことがとても重要で、たとえば「袖志の棚田米」にしても、地元でお金を使っているとまでは言えないですが、よりよい条件で応援金を付けて、コメを引き取る仕組みの整備に使っている。

行政との連携も深まっています。特に京都府の農林水産系のほとんど部局、市町村の農林水産系の部署は、生協への期待が非常に大きいです。つまり、できた生産物や、6次産業などで地元の産品を原料にしたものを売るわけですが、売る段階でつまずいてしまうので、それを生協と一緒に組み立てていくことができれば可能性が大きく広がります。

社会の共通資本としての生協

生協の世帯加入率が50%になってくると、もう生協は生協のものではなくて、社会の共通資本になっていきます。生協を便

利に使ってもらったらい。生協で商品を買うために入るのではなくて、自分のつくったものを生協に売り込むために入ってくるのも OK です。生協は多数派の共通資本なのだから、みんなの都合でどんどん使い回してもらったらい。そういう組織になっていけばいいなと感じております。

■むすび

小池恒男（滋賀県立大学名誉教授）

「協同組合ならではの魅力」「協同組合からできる」を活かし、協同組合が企業のできないことをさきがけてどんどん実行し、それを企業がいっせいに追いかけて、社会全体に広がっていく。それこそが資本主義経済のもとの協同組合の使命であり、協同組合の改良・改善の貢献・成果そのものではないか。

企業のできないことを協同組合がさきがけて実行していく。そのさきがけで実行していくというモメンタムというか、機運が協同組合に生まれやすい。そういうところに協同組合らしさがあるとすれば、伝統的な班活動や個配、産直、地産地消など、「らしさ」として取り組まれてきた部分がたくさんあると思います。

しかし、いっせいに追いかけて、追いつかれて、永久的に確立した有利性を保持することはできないと思います。というよりも、改良・改善をめざす存在であるならば、独占すべきではないのではないかと思います。

それでもリードしていく。そのモメンタムを根源のところで支えるものがあるとするれば、それこそが協同組合の出資・経営・利用の三位一体性にほかならないのではないかと思います。