

## 特集 協同の役割と可能性を再考する

02

島の人々の暮らしを支え続けるために  
―三菱マテリアル直島生活協同組合・コープかがわの取り組み

岩男 望（京都大学大学院農学研究科博士後期課程）

## はじめに

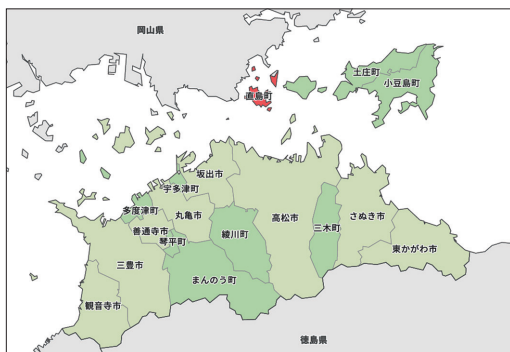
『くらしと協同』の特集「事業における『協同』の多様性に学ぶ」において、直島にある三菱マテリアル直島生活協同組合（以下、直島生協）を取材したのは8年前の2016年であった。直島生協は、直島内に金銀銅等の製錬所やリサイクル施設をもつ三菱マテリアル株式会社の職域生協であり、社員とその家族の暮らしを支えると同時に、職域の枠を越え、直島の人々の暮らしを支えてきた存在である。直島生協は8年経った現在も変わらずその働きを続けている。交通や物流の面で制約のある「島」という環境における協同の役割と可能性を再考するため、直島生協の専務理事の塩田哲也氏へ再度インタビューをおこなった。さらに、近年、直島生協の運営においてコープかがわとの関係が重要なものとなっており、昨年2023年1月には直島生協店舗にコープかがわのココステーション（宅配ステーション）が開設された。直島生協との関わりについてうかがうため、コープかがわ顧問・香川県生活協同組合連合会会長の木村誠氏にもあわせてお話をうかがった。

## 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、人口2,907人、1,569世帯、面積14.22km<sup>2</sup>（直島町全体、2024年4月現在）の、離島である。行政区分上は香川県に含まれるが、交通面では岡山県の宇野港からフェリーで約20分、香川県の高松港から約1時間と岡山県により近く、島民の買い物等の主な生活圏も岡山県である。三菱マテリアル関係者も、以前は島内の居住者が多かったが、玉野市に住居を持ち通勤している方が多くなっているという。

近年は瀬戸内国際芸術祭の開催地の一つとなっており、現代アートの聖地としても知られ、複数

の美術館やアート作品、建築物が存在する。特に草間彌生氏のカボチャのアート作品がシンボルとなっている。観光客数は 2003 年まで 10 万人未満だったが、美術館の開館や瀬戸内国際芸術祭の開始で徐々に増加し、瀬戸内国際芸術祭が開催された 2019 年には 75 万人を超え過去最高となり、コロナ禍で減少していたものの近年再び増加に転じている。近年は移住者も増加している。



直島の地図（地図素材サイトよりダウンロード）



直島の地図（地図素材サイトよりダウンロードした白地図を筆者が加工）

## 三菱マテリアル直島生協の歴史

大正 6 年（1917 年）、三菱マテリアルの前身である三菱合資会社は、直島に中央製錬所を設置した。翌 1918 年、三菱鉱業（現在の三菱マテリアル）が設立されたことで

製錬所の操業が本格化していった。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 人を雇用していた（2018 年 3 月末時点での製錬所の社員は約 450 名である）。現在に至るまで、直島の経済において三菱マテリアルとその関連会社の事業は大きな位置を占めている。戦後直後の混乱期に、直島では深刻なモノ不足に陥ったため、三菱マテリアルは物資を供給するために購買会を組織した。この購買会は 20 年余り継続し、昭和 44 年（1969 年）に直島生協へと組織再編が行われ、現在に至っている。

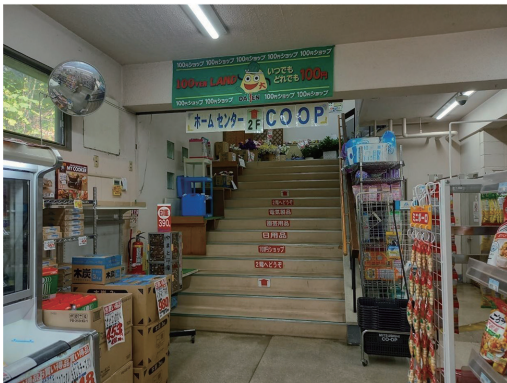
## 直島生協の概要

直島生協の組合員数は 1,566 名であり、三菱マテリアルの従業員のほとんどが加入しているほか、そうでない島民も加入している。供給高は全体で 5 億 1,930 万円（いずれも 2023 年度）規模の生協である。従業員数は、兼務役員が 2 名、正規職員 3 名、パート・アルバイト職員が 16 名である。

店舗は直島北西部に位置する本店（1950 年頃設立、1969 年に現在の場所に移転）、そして主な観光エリアである南東部に位置する本村売店、製錬所内の工場売店の 3 つである。そのほかに、移動販売事業も行っている。本店は 2 階建てで、1 階が食料品売り場、2 階が雑貨などのホームセンターのような売り場となっている。本村売店は 1 階建てで食料品と日用品等を販売している。

直島生協ではスローガンとして「組合員さんの毎日の食を支える生協」を掲げ、「①組合員さんの毎日の食を支える生協として、必要なものを調べ、できるだけ品揃えに努めます。②売り手と買い手の顔が見

える生協として、声掛けを大事にし、明るい雰囲気作りでホッとできる店舗を目指します。」という方針のもとで運営を行っている。島内に買い物ができる主な店舗は生協のほかにコンビニ（これも直島生協の関連会社が運営）が一軒存在するのみであり、直島の人々の暮らしを支える重要な役割を果たしている。



本店店舗内

島は交通面で制約があるため、店舗運営において商品の運送コストが課題となる。以前の記事でも述べられているが、以前は高松や岡山の各問屋がそれぞれフェリーに乗って直島まで商品を個別に納入するという方法をとっていた。しかし、物流の効率化のため20年ほど前に取引方法を変更して、岡山県の市場の中に倉庫を借り、そこへ各業者が持ってきた商品を直島生協でチャーターしたトラック1台で直島に運ぶという方法がとられている。現在は鮮魚についてはテナント化をしている。店内で総菜の調理もおこなっている。

また、本村売店では2016年よりYショップ（ヤマザキショップ）の契約を始め、商品を販売していたが、本店も追って契約を結んだ。Yショップとの契約は、ロイヤリ



本村売店  
外国人観光客向けに日・英・中併記の表示も



ティが定額で比較的安いこと、新製品など圧倒的にアイテム数が多いこと、タブレットでの注文の利便性などから評価されている。

## 移動販売事業

直島生協では店舗まで来ることができない人々（主に高齢者）向けに移動販売事業を 2006 年 3 月から実施している。生鮮食品を中心とした商品を載せた軽自動車で、月・水・金曜日の午前中に組合員の多い地域 2 か所、午後にその他数か所をまわる。一般的に、移動販売においては店舗よりも高い値段が設定されたり手数料が上乘せされたりするケースが多いが、直島生協では店舗と同じ金額での販売をしている。一日当たりの平均客数は 34 名、一日平均供給高は 63,000 円程度（2021 年度）であり、店舗に比べるとその割合は大きくはないものの、店舗まで買い物に行くことが難しい人々にとって大きな助けとなっている事業である。しかし、人件費や燃料代などの経費に対して供給高が少ないため、残念ながら実績は赤字が続いていた。数年前には、直島生協全体の経営の課題や、使用していたトラックの故障などからやむなく事業を中止しようと考えたが、町にその旨を伝えると「町民のために残してもらわんといかんと思う」と、移動販売に対する支援金制度がつけられた。その結果として、黒字事業となり、継続することができている。車種が軽自動車になったことで女性職員が販売担当となったが、地域の高齢者のためという思いをもった真面目な姿勢ゆえか、供給高も少しずつ上がってきているという。



移動販売車。利用者名と欲しい商品が書かれたメモが貼られている。島民にとって身近で便利な存在となっていることがうかがえる

## 経営上の課題

島民の高齢化や人口減少等による影響で、供給高は徐々に低下している。島民はフェリー代の町民割引があることもあり特に土日を楽しみがてら島外に出て買い物に行く人が多いという。そのため島外のスーパーが競合相手となるほか、アマゾンなどの通販サービスが近年増加したことも、店舗利用の減少につながっていると考えられる。さらに、宮浦港近くにある島内唯一のコンビニであるセブンイレブンは、直島生協の関連会社である直島トレーディングが 2013 年に運営を開始（2010 年開始したサンクスから切り替え）したものである。観光客の増加も受けて、現在売り上げ供給高が年間 4 億にせまるほど上昇している。

この事業については、直島生協に入るのが出資配当のみであるため、コンビニと生協店舗との棲み分けが課題となっている。

観光客については、人数は多いものの本店は観光の中心部から距離があり、観光客の利用は少ないという。観光の中心地に近い本村売店でも、8～9割は地元住民の供給高で、観光客による購入の割合は少ない。また、島ゆえにかかるフェリー代という運送コストは大きな課題である。島民の食材にかかる分だけでもコストを下げられないかとフェリー会社に交渉に行ったこともあるというが、実現は難しかった。

このような経営上の課題や、売れない在庫品の処分に伴う赤字、従業員の人手不足などといった状況に直面し、直島生協は、島民を支える事業の継続のための経営改善に取り組んできた。店舗でのお買い上げポイント付与の中止、LED電球化による光熱費削減といった取り組みの他、販売額の少ない時間を調べ営業時間を削減したり定休日を増やしたりすること（本店は平日：10～19時、土：定休、日：10～15時。本村売店は平日：10～16時、土・日：定休）、また、経営回復までの期間の給与カットなどの厳しい改革もやむなくおこなわれた。

そんな中、経営改善に大きな成果をあげているのが、後述するコープかがわのコロステーション事業の受託である。

## 「生協に」がんばってほしいという周囲からの支援

直島生協の経営を支えるため、三菱マテリアルも製錬所や関連事業所の必要物資の他、夏場の熱中症対策飲料等を生協で購入し継続的な支援を行っている。

さらに、直島町も、以前から力を入れて

直島生協の取り組みを支援してきた。現在の町長も、高齢化によって島外に買い物に行けなくなる人々が将来増えるということを考え、直島生協に残ってほしいと考えている。そのため、町役場で使う文具・電気製品等の物品や、町内の学校の給食の食材（米以外）を生協で購入する、という支援をおこなってきた。また、コロナ禍によって発行された直島町生活応援クーポン券は、直島生協での利用が推進され、その73.4%（2023年度冬期間）が生協での利用となっている。また、2015年から実施されている町の子育て支援事業では1歳から3歳までの子供がいる世帯へ子育て支援券（月額3,000円）が配られミルクやおむつとの交換ができるため、交換の際に生協を利用することが促進されている。他にも、先述のような移動販売への補助金制度の設立もある。「町民のためにやめんとってくれ」という町の要望は直島生協の事業を支えている。

なぜ、「生協に」がんばってほしいという要望があるのか。その理由は、生協が利益の追求を目的とした組織でないためである。人口が約3,000人であり、物流上のコストがかかる直島での店舗経営は厳しい。周辺地域で店舗を展開している某スーパーは、人口が最低8,000人規模でないと利益が確保できないからと直島への出店を断ったという。利益が出ないからといってすぐに店舗を撤退するような組織では、島民も安心して頼ることができない。状況が厳しくてもとことん粘って地域の暮らしを支えることができる生協にいてほしい、という島民の思いがあるのである。

## ココステーションの事業委託

次に先述のココステーション事業委託について述べる。コープかがわによる直島生協の経営支援として開始されたのが、ココステーション事業の委託であった。事業委託により、手数料の大半を直島生協の利益とすることができる。

利用者は、直島生協の他にコープかがわにも加入することで、宅配カタログの毎週約 7,000 点の商品の注文が可能になり、買い物の幅を広げることができる。基本的に輸送コストがかかるために店舗の商品価格は島外より割高なものとなってしまうが、このカタログであれば香川県内どこも同じ価格で利用することができることも利点である。受け取りは直島生協本店、毎週水・金曜日の 16:00-18:30 であり、利用手数料として 1 回 400 円が組合員の負担となる。



ココステーションの外観

事業が始まったのは 2023 年 1 月のことであったが、その際の加入者集めに奔走したのは直島生協の女性理事 2 名であった。「直島生協を何とかせないかん」という思いから、島内の家を一軒一軒訪問し、ココステーションの利用方法やその意義について説明にまわったという。結果として、200 名を超える加入者があった。直島の世

帯数（約 1,500 戸）からするとかなりの割合である。このような直島生協の理事の熱意のある働きと、利用者の喜びの声について、コープかがわの総代会でご本人たちが情報共有しコープかがわへの感謝を述べたところ、多くの共感が得られたという。

ココステーション設置以前も、コープかがわに商品を注文する利用者は島内に 20 名ほどいた。しかし、商品をまとめた箱をフェリーで送るという形で行っており、フェリー代金を利用者数で割っても 1,200 円ほどかかっていたため、ココステーションの設置で利用料が 400 円となりかなり安くなった。さらに以前は箱にぎゅうぎゅうに詰められたパンがつぶれることがあったり、野菜が腐っていても返品する手間が心理的に大きかったり、各家庭へ品物を分ける手間がかかって冷凍食品がその過程で融けてしまったりというような困りごともあった。ココステーション事業では、今までと違い、坂出のセンターで一人分ずつ商品を分けた状態で運送することができるため、そのような問題はなくなった。

ただし、フェリー代という、島ゆえの運送コストはやはり事業運営上の課題となる。運送コストを削減するため、直島生協がチャーターするトラックが岡山の倉庫から直島生協店舗へ商品を運んだ後に、同じトラックでコープかがわの商品を運ぶという方法がとられている。直島から高松港にフェリーで移動し、坂出のセットセンターから商品を受け取って再び直島にフェリーで戻るため、時間の都合上、商品の受け取りは週に二回、夕方からの時間となっている。



## 利用者の反応

ココステーションの利用アンケートでは、「ネットや月一回の高松での買い物が中心だったが、コープの商品が手に入るようになりとても嬉しい」「直島生協に比べて品数が多い」「選択肢が増えた」「申し込み、受け取りに行くだけなので利便さがある」という喜びの声が集まっている。若い利用者も多く、中でも冷凍食品が特に好評であるといい、一人当たりの利用高は6,000円～7,000円程度と比較的高めである。また、注文するのは店舗に並ばないような珍しい商品ともかぎらない。たとえば家族のお祝いの際にステーキ肉を人数分用意したい場合を考えてみると、島内の店舗では、食品ロスを防ぐために毎日1パックしか店頭には並ばず、人数分を一気に購入することはできない。しかし、ココステーションを利用してコープかがわのカatalogで注文すれば人数分のステーキ肉を一気に購入することができる。

利用者からの反応は非常に好評だが、最近の利用人数が90人程度に減少してきており、注文書の回収率の低さ（約60%）が課題となっている。利用者が増え利益が増加すれば、今後島内での配達などより細かな対応に展開する可能性もあるため、組合員の側の買い支えも事業の継続のためには重要であると思われる。

## 生協利用者の年齢層の広がり

ココステーション事業の導入にあたって、直島生協では、店舗で商品を購入していた組合員が、コープかがわの商品の購入へ移行し、店舗の供給高が減少してしまうのではないかと懸念があった。しかし、

始めてみると、今までなじみのなかった若い世代を店舗で見かけるようになったという。商品の受け取りに来る際に、店舗に立ち寄り、ついでに買い物をしていく人々が増えたため、結果としてプラスの効果が得られた。店舗利用を若い年齢層にまで広げるきっかけとなったといえる。

一方で、ココステーションでの受取り後に大荷物をカートに乗せてふらふらと帰宅する高齢者が心配、という声も上がっている。人員確保の面で難しさがあるが、ココステーションからの配送サービスが必要なのではないかということが、今後の課題として認識されている。また、受け取り場所が本店のみとなっているため、本村売店のほうにも受け取り場所ができればよいという意見もあり、今後の検討事項となっている。

## コープかがわ職員との交流

ココステーション事業委託の他に、コープかがわによる直島生協への支援として、従業員の交流も行われている。直島生協の従業員はその他の類似店舗を訪問して自らの業務と比較する機会が少ないため、香川県内の店舗に訪問してもらい品出し作業と一緒に見てもらうなどの機会が設けられている。逆に、コープかがわの職員が直島生協を訪れ惣菜加工などについての助言を行う機会もあったという。また、レジのシステム等の導入にあたっては、規模が大きいコープかがわの取引先を直島生協に紹介することで経費削減にも貢献している。月に一回の経営改善会議の場が、直島生協とコープかがわとの情報共有の機会として設けられている。

## コープかがわの概要

コープかがわによる直島生協の支援は、コープかがわ理事長（当時）かつ香川県連の会長でもある木村氏が、直島生協の理事長と今後の経営について議論し、経営改善のための情報共有をすることから始まった。木村氏は何度も直島へ足を運び、経営改革をサポートしてきた。コープかがわはどのような思いをもって直島生協の支援に携わってきたのだろうか。ここでコープかがわ自体についても述べておきたい。

コープかがわは 1966 年、香川県労働者消費生協として設立された。1974 年には、男性組合員中心であったところから主婦中心の生協「生活協同組合 香川県生協」として再出発、1991 年に現在の「コープかがわ」へと名称変更し、積極的な店舗展開を始めた。2024 年 3 月末現在、組合員数は 19 万 3,625 人（香川県世帯数は 41 万 1,903 世帯であり加入率は 47.0%）、職員数は 998 人（フルタイム、パートタイム計）。店舗は県内に 14 店舗、共同購入は小豆島も含む県内 7 支所、地域ステーション 16 か所に広がっている。供給高は合計 209 億円である。



コープかがわ本部外観

## 香川県内の有人島の状況

香川県内には有人島が 24 存在する。そのうち小豆島は島民が 25,000 人を超えるが、人口 100 人以下の島が半数ほどであり、さらにわずか数名という島も存在する。コープかがわは、直島以外にも、このような島々で共同購入・宅配事業をおこなっている。令和 2 年の国勢調査とコープかがわの共同購入の利用実績を用いて用意していただいた表によると、24 の有人島のうち、コープかがわの共同購入の利用者がいる島は 13 あり、週当たりの利用人数は合計で 1,970 名となっている。有人島の総人口は 31,510 人であることを考えるとその割合は少ないが、買い物が比較的困難な状況にある島民にとっては大きな意味のある事業だと思われる。それぞれの島における配送方法についてみていくと、利用者の大部分（1,700 名）は小豆島で、島内の支所より配送を行っており、ココステーションも一か所設置されている。2 番目に利用者が多いのが直島（ココステーションの利用）。次いで豊島（利用者 84 人）だが、ここでは組合員がトラックで高松に来て 84 人分の商品を運ぶという特殊な配送方法がとられている。櫃石島・岩黒島・与島は瀬戸大橋からアクセスできるため、それぞれの利用者 7 人、8 人、10 人分の商品をトラックで配送している。この分については、坂出市による瀬戸大橋通行料割引が適用されている。また、本島の利用者は 51 名おり、フェリーを利用してトラックで配送している。そのほかの島（大島、男木島、牛島、広島、小手島、伊吹島。それぞれ数名の利用者）への配送は、箱詰めした商品のみをフェリーに乗せて組合員に島で受け取ってもらうという方法をとっている。

島ゆえの課題として大きいのは、やはり



商品の輸送コストである。コープかがわでは香川県内の直島町を除く 8 市 8 町と包括連携協定を結んでおり、市長や町長と年に一回懇談する際に、島しょ部のお買い物支援についても情報交換している。フェリー代の減額を交渉したこともあるが、ほかの業者もいる中でコープだけを優遇するわけにいかないという理由から実現には至らなかった例もあり、今後も地道な話し合いが必要だと考えている。

コープかがわの共同購入事業のうち、島での利用はほんの僅かである。しかし、このような形で商品を購入することができるのと知らずに困っている島の人がいるのであれば、コープかがわの取り組みを知ってもらうことで役立つことができるかもしれないと木村氏は言う。たとえ利用者数が数名規模であったとしても、現在利用がない島に対しても取り組みを広げていくことの意味があると考えている。

## 社会変化に対応する モデルとしての直島

香川県では今後 20 年間で人口が約 15 万人減少すると予測され、高齢化や単身世帯の増加という大きな社会環境の変化が訪れる。そのような状況で孤立する人々に対して、コープかがわは「何でも相談できる場」として存在したいと考えている。コープかがわでは組合員から毎年「生協へのメッセージ」を集めている。そこから組合員にとっての生協の意義を読み取ることができる。一つ目は、高齢者にとって宅配事業は命綱となっているということ。二つ目は、免許返納等で買い物不便が進む中で、宅配ではなくやはり近くの生協店舗への需要があるということ。3つ目には、店舗でも宅

配でも、職員の親切な対応に対しての感謝があること。これらを受けて、今後の課題認識としてのテーマは、「より深く役立つ」ことである。例えば店舗のイートインで気軽に食事ができることも含めて居場所となるような工夫であったり、職員が組合員のあらゆる困りごとの窓口になることであったり、高齢者にも利用しやすい宅配の仕組みを作ったりというようなことが今後の取り組みとして考えられている。

一般的に、島では高齢化や単身化の進行がそのほかの地域より深刻である。香川県内でも高齢化や単身化が進んでいるが、今後起こると思われる状況が、島において先に出現しているといえる。今後の社会環境の変化において、生協はどのように「より深く役立つ」存在で居続けられるのか。それを考える上で、島で運営される生協は大きなヒントを与えてくれる存在である。行政との協力関係も含めて、島で成り立つ生協の仕組みづくりをすることが、今後香川県内での生協のあり方に活かされると考えられている。コープかがわにとって直島はそのようなモデルの一つであり、その意味でも直島生協への関心は大きいという。

## 生協を支える関係づくり

直島生協は、厳しい状況に直面しつつも、コープかがわや行政、企業からの支援を受けながら事業を継続できているが、多くの職域生協は存続の危機にある。塩田氏は、コープかがわの支援に対して深い感謝を述べるとともに、そのような生協の存続のためには、今回の事例のように、厳しい状況にある生協の事業を、生協が支える仕組みが必要であると感じている。「生協に」がんばってほしいという声に代表されるよう

な協同の役割とその意義について改めて考え、そのような生協同士の協力の可能性についても考えていくべきだろう。

## 取材を終えて

運送コストや、従業員の確保の難しさといった制約が大きい環境下で島民の暮らしを支え続けることの難しさを強く感じた。利益を優先しない生協だからこそ、厳しい状況でも自分たちの生活を支えてくれるという期待があるという話では、生協の意義を改めて実感する機会となった。また、高齢化や単身世帯の増加という点で島は先進事例であり、そこでのモデル化は島だけでなく地域の将来を考えるために役立つという話は、この事例に限らず、全ての生協にとって示唆を与えるものではないだろうか。

### 【謝辞】

本稿の執筆にあたり、快く取材に応じてくださりました塩田氏、木村氏の両名に心より感謝申し上げます。紙幅の関係で記事に書ききれなかった重要な内容も含め、たくさんのお話を聞かせていただきました。

### 〈参考〉

- ・加賀美太記 (2016) 「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」『くらしと協同』2016 年秋号、pp.40-45。
- ・三菱マテリアル「直島製錬所百年のあゆみ」  
<https://www.mmc.co.jp/naoshima/corporate/history.html>；2024/12/05 アクセス
- ・直島町「人口」<https://www.town.naoshima.lg.jp/torikumi/toukei/jinnkou.html>；2024/12/05 アクセス