



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	グリーンファンド秋田の事業理念と経営形態に関する事例研究：協同組合型の地域会社の特徴と可能性
Author(s)	加藤, 知愛
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル, 25, 3-18
Issue Date	2017-10-25
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/67617
Type	departmental bulletin paper
File Information	003.-018-01_kato.pdf



グリーンファンド秋田の事業理念 と経営形態に関する事例研究 — 協同組合型の地域会社の特徴と可能性 —

北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 博士課程

加藤 知愛

abstract

A case study on the corporative idea and management system of the Green Fund Akita — Characteristics and possibilities of the regional cooperative company —

KATO Tomoe

The new management system of the Green Fund Akita is a model that aims to overcome the problems of cooperative organizations. It is made up of four cooperative organizations and an NPO, Hokkaido Green Fund and two companies.

It has three characteristics. First, the Green Fund Akita manages and operates the supply chain of products and services themselves. Second, It has its own funding and profit sharing systems, goods and services that meet regional needs are supplied and the profits are reinvested in the region. Third, it shares the philosophy and methodology of the international cooperative union movement and carries out projects in accordance with local circumstances.

As a result, it nurtures members, producers and consumers to be responsible for the formation of local communities.

はじめに

各地域では、地域活性化政策の立案と実施が求められている。非営利組織(NPO)¹は、その立案や実施を担う存在になりうる。一般社団法人グリーンファンド秋田(社)グリーンファンド秋田)は、首都圏の生活協同組合とNPO法人北海道グリーンファンド(N)グリーンファンド²、株式会社市民風力発電(株)市民風力)が共同出資して秋田県にかほ市に設立された生活クラブ風車の発電事業を行なう事業目的会社である。社)グリーンファンド秋田は、協同組合とNPO法人と株式会社を融合した経営形態を活用して、風力発電事業を実施し、同市の地域活性化に貢献している。本稿では、このような協同組合の経営形態の利点を生かしながら、NPOや株式会社、自治体等とも協働して、地域活性化事業を遂行する組織を、「協同組合型の地域会社」と呼ぶ。本稿では、協同組合が主導して地域の住民とともに事業化を図るNPO＝「協同組合型の地域会社」を新しい経営形態を有する組織と捉え、その可能性を描き出す。

本稿は、全4部から構成される。第1章では、既存の協同組合が置かれている状況を、国内の制度上の課題と、協同組合をめぐる国際的な文脈から明らかにする。第2章において、制度上の課題を克服し、国際的な文脈と連動する社)グリーンファンド秋田の発電事業である生活クラブ風車「夢風」プロジェクト(「夢風プロジェクト」)の事例研究を行なう。第3章では、前章の議論を基に、「夢風プロジェクト」を通じた地域活性化事業の成功の要因を分析する。第4章では、第3章の分析結果から、協同組合型の地域会社の経営形態モデルを導出した上で、その特徴を明らかにし、協同組合型の地域会社による地域活性化事業の可能性を提示する。

- ▶1 非営利組織(NPO)について、本稿では組織形態を扱う観点から、特定非営利活動法人及び市民活動団体等の任意団体を範囲とし、広義のNPOの範囲に位置する組織(地域団体、協同組合等)は含まない。但し、協同組合とNPOと株式会社のハイブリッド型の協同組合については、協同組合法規の外に位置する組織であるため、新しい経営形態を有するNPOに含める。
- ▶2 北海道グリーンファンドは、札幌市に所在する会員数1042人(2015年)のNPO法人である。市民共同発電事業を実施する過程で、2つの株式会社(市民風力発電と自然エネルギー市民ファンド)を設立し、両社と提携して再生可能エネルギー事業を実施する。各地の市民型発電事業の取り組みを支援する他、省エネルギーに関する普及啓発活動、環境教育も行なう(2017加藤)。

1 協同組合をめぐる課題を乗り越える グリーンファンド秋田

1.1 協同組合をめぐる制度上の課題

国内の協同組合が置かれている状況には、3つの課題がある。第1に、協同組合は地域産業を支えているものの、他の協同組合やNPO、株式会社等の組織や、自治体との連携は弱く、町内会や自治会等の組織との結びつきが希薄であることが指摘されている(原田2010:154-155)。第2には、産業別の各協同組合は、所轄官庁の認可を受けて設立され、個別法によって分立しており、セクターを越える協力関係が生まれにくい法制度下にある。第一次産業別に並立する協同組合法規では、個別法の種別に属さない分野の協同組合や小規模の協同組合は設立できず、協同組合間の連携も進みにくい。上記課題

- ▶3 国際協同組合同盟（ICA）は、1895年にロンドンで設立された、世界の協同組合の連合組織であり、世界最大の非政府組織（NGO）である。国内には、ICAに加盟する協同組合組織15団体で構成される日本協同組合連絡協議会（JJC）がある。JJCによると、ICAに加盟する組織は、2016年1月現在103カ国298組織、傘下の組合員は約10億人に上る。
- ▶4 JJCは、国際連合教育科学文化機関（UNESCO）が、2016年11月30日に協同組合を「無形文化遺産」に認定したことを受け、協同組合の社会的評価の向上に務めている。無形文化遺産保護条約第11回政府間委員会は、「共通の利益の実現のために協同組合を組織するという思想と実践」をユネスコ無形文化遺産に登録した理由を、「共通の利益と価値を通じてコミュニティづくりを行なうことができる組織であり、雇用の創出や高齢者支援から都市の活性化や再生可能エネルギープロジェクトまで、様々な社会的な問題への総意工夫あふれる解決策を編み出している」としている（JJC「共通の利益の実現のために協同組合を組織するという思想と実践」http://all.rokin.or.jp/file/20161214_JJC_PRESSRELEASE.pdf 2017年4月15日）。
- ▶5 国際労働機関（ILO）は、協同組合が労働者の雇用を支える組織となるための試みを継続してきた歴史的経緯がある（鍋島2012）。
- ▶6 本稿で実施したインタビュー調査の概要は、以下の通りである。調査は、2015年8月から2017年4月にかけて全4回、生活クラブ生協神奈川常務理事/（社）グリーンファンド秋田代表理事/（株）生活クラブエナジー代表取締役の半澤彰浩氏に対し、対面質問紙法及び半構造型インタビューにより実施した。実地場所は、生活クラブ生活協同組合神奈川の事務所（2015年8月3日、2017年4月13日）、（社）グリーンファンド秋田の事務所（2016年4月11日）に筆者が訪問した。また、にかほ市と生活クラブとの連絡協議会幹事会（2016年4月8日）、にかほ市芹田堂農組合学習会（2015年4月9日）の参与観察、「夢風」の現地視察（2016年4月8日）を行なった。

を克服する上位法規はまだない。第3には、協同組合をめぐる国際的な動向と国内の産業政策が乖離している。近年、公的セクターのガバナンスと市場経済システムの機能を併せ持つ産業創造の担い手の一つとして、協同組合が注目され、国連が定めた国際協同組合年（2012）を契機に、国連総会、国際労働機関（ILO）、国際協同組合同盟（International Co-operative Alliance : ICA）³は、協同組合組織による社会的弱者への生活関連サービス事業、保育・教育・環境整備事業の支援を呼びかけてきた。国連総会とILOは、各国政府に対し、上記組織を支援する立法と施策の整備を進めるよう勧告しているが、日本政府は、その要請に応えてはいない。

現在、個別の協同組合法の枠内でできる限りの産業振興を担っている協同組合が⁴、地域活性化事業を担う力強いアクターになるためには、以上のような課題—（1）協同組合間及び他組織との連携の困難さ、（2）個別法によって分断され、多様な協同組合を設立することができないこと、（3）国際的な協同組合の文脈と乖離した状況下にあること—を克服しなければならない。

1.2 国際的な文脈との乖離

2008年の国際金融危機以降、協同組合は、地域社会を支える可能性がある経営形態として注目されている。それは、組合員全体の利益を長期的に追求し、人的資源を中心に運営するため、雇用の創出と安定に役立つと考えられていることに依拠する。また、「協同組合は、資本主義経済の脆弱性を補完して、新しい経済成長の動力となる潜在的な可能性がある」との見解から、国連総会において、「国際協同組合年（2012）」が決議され、各国政府に協同組合の発展を促す法制度の整備を勧告した他、国際労働機関（ILO）もまた⁵、協同組合にその役割を期待し、法制度の整備を求めている。一方、協同組合が金融・経済危機、地域紛争や疾病、医療・福祉の不足、若者の失業などの課題に対処し、危機への耐久性（resilience）を確保する試みも見られる（鍋島2012）。このような近年の状況に対応して、協同組合を活性化することにより、新しい社会統合的な経済モデルを構築しようとする国々がある。翻って国内では、協同組合に上記のような存在意義を定める法制度はなく、その国際的な文脈は、あまり周知されてはいない。

1.3 研究課題の設定

前項のような現状の中、各地域で地域社会を支える事業を担う生活協同組合などの協同組合は、その不備をぬって、国際的文脈における協同組合の理念や価値及び原則を取り入れ、協同組合運動や国連が期待する役割を自らの地域に必要な事業に具体化して果している事例がある。秋田県にかほ市における（社）グリーンファンド秋田の「夢風プロジェクト」は、その1つである。当組織は、協同組合、NPO、株式会社を結合した経営形態をもつことにより、協同組合をめぐる課題を乗り越え、地域社会の活性化に貢献している。従って、本稿では、当組織を事例研究対象とし、事業理念と方法を分析軸に据え、インタビュー調査を用いて当組織の成功要因を明らかにする⁶。本研究課題は、上記の分析から、新しい経営形態を有する協同組合型の地域会社の特徴と、

協同組合型の地域会社による地域活性化事業の可能性を導き出すことにある。

2 事例研究—グリーンファンド秋田の「夢風プロジェクト」

第1章では、協同組合をとりまく制度上の3つの課題について述べた。(社)グリーンファンド秋田は、後述するように、国際的な文脈の協同組合の理念と方法論に基づく地域活性化事業を、地域の生産者や加工業者、発電事業に関わるNPOや株式会社、地域の自治体と提携しながら、地域のニーズに応じて推進することにより、先の課題を乗り越えている。従って、本章では、次のアプローチで当組織の特徴を捉えていく。第1節で、(社)グリーンファンド秋田の母体となる組織のエネルギー政策の事業理念と方法について、(1) 生活クラブの総合エネルギー政策、(2) 生活クラブ神奈川の自給圏構想の順に取り上げる。第2節で、「夢風プロジェクト」と上記(1)(2)の事業理念と方法との関係を詳察する。第3節で、(社)グリーンファンド秋田が実施する事業の特徴とその理由—成功要因—を、事業理念と方法の点から明らかにする。

2.1 母体となる組織の事業理念と方法

2.1.1 生活クラブの総合エネルギー政策—その理念と方法

(社)グリーンファンド秋田の母体となる生活クラブ生活協同組合（生活クラブ）は、日本に約600ある生活協同組合の中の一つである。そこに所属する組合員は、商品を買う顧客ではなく、主体的に事業に出資し、事業を利用したり、自ら運営したりする。中核事業である共同購入事業で扱われる財は、市場で売買される商品と区別されて消費材と呼ばれ、生産者と組合員が協力して開発される。独自の原則と基準をもち、食糧自給率を高めるために、国産のものを多く扱う。生活クラブ連合会は、全国21都道府県の33の生活クラブから成り、その組合員数は約34万人である。その供給高は816億円、出資金は377億円（2013年9月）に上る。そのうち首都圏の4つの生協（東京・神奈川・埼玉・千葉）の組合員数は約20万人、供給高は570億円、出資金は228億円である。つまり、全体の約60%を占めている（五十嵐2015）。

生活クラブは、主に次の3つの運動を行っている。第1には、生活に必要な財をつくる運動、第2には、生活に必要な社会的機能やサービスをつくる運動、第3には、人と人の関係を豊かにつくる運動である。第1の運動は、主に食やエネルギー等の共同購入事業であり、第2の運動は、前者から生まれたワーカーズ・コレクティブ⁷や地域福祉や環境のための事業である。第3の運動は、それらの活動を通して参画するまちづくりである。また、国や自治体の法制度の改善や必要な法制度の提案も行なう。以上の運動は、主に共同購入を行う組合員とワーカーズ・コレクティブのワーカーズによって遂行される（五十嵐2015）。本稿では、以上の生活クラブの3つの運動に見られるアプローチ

▶7 生活クラブ神奈川では、1982年の店舗の開設時に、組合員が運営に参加する働き方として、ワーカーズ・コレクティブを導入した。2017年現在、神奈川県下150団体の約4600人が、生活クラブの全11種分野で働いている（<http://kanagawa.seikatsuclub.coop/work/> 2017年4月15日）。

- ▶8 7つとは、(1) 省エネルギーを柱とした持続可能な社会への転換、(2) 原発のないCO₂を減らす社会の構築、(3) 地域への貢献と自然環境に留意した発電事業の推進、(4) 電気の価格や送配電のしくみの明確化、(5) 生活クラブの提携産地との連携とエネルギー自給率の向上、(6) 再生可能エネルギー事業者との連携、提携生産者が発電した電気の共同購入、(7) 生産から廃棄までの全適性管理・処分、である。

を「協同組合による地域社会の形成手法」と呼ぶことにしたい。

生活クラブは、市民による持続可能な自然エネルギー社会を実現するために、自らエネルギーを生産し、それを自ら治める事業を開始した。2013年12月に生活クラブ連合理事会で決定された総合エネルギー政策には、再生可能エネルギーを生産して、それを選択して使う事業を推進する方向性が定められ、7つのエネルギー原則⁸⁾が掲げられている。これらの政策と原則は、上記の「協同組合による地域社会の形成手法」を用いて実践されている。

2.1.2 生活クラブ神奈川の自給圏構想—その事業理念と方法

(社)グリーンファンド秋田が設立される時にその核となった組織は、生活クラブ神奈川である。生活クラブ神奈川の第10次中期計画では、5カ年の基本構想の主題は、「食・福祉・環境（エネルギー）の自給圏と働く場の創造」に置かれている。生産者と消費者による消費材の製造と、販売を計画的に管理する共同購入事業によって「食の自給圏」を形成し、それを広げる事業は、生活クラブの設立当初、山形県庄内の米農家が生産したトラック1台分の米を、生活クラブが一括購入したことから始まる（半澤2016年4月11日）。現在は、事業の成長と可能性を高めるために、共同購入の供給量を5年間で10%伸ばすことを目的に掲げる。「自らの生活に必要なものは自らつくり、自ら購入する」経営理念は、地域に必要な福祉事業を、地域で開始する「福祉の自給圏」をつくる事業に広がり、「夢風」による発電事業の開始を契機に、「環境（エネルギー）の自給圏」を形成する事業にも広がった。「環境（エネルギー）の自給圏」は、生活クラブの「総合エネルギー政策」とも一致しており、次の3つの段階—「エネルギーの使用量を減らす（第1段階）」、「自然エネルギーをつくる（第2段階）」、「エネルギーを選択して使う（第3段階）」—で達成する計画である。この計画は、第2段階の「風力発電事業と太陽光発電事業の展開」を経て、2016年には第3段階の「組合員による電気の共同購入事業の開始」の段階に到っている。つまり、首都圏と発電事業を実施する地域を一つのコミュニティと捉えて、エネルギーを自給するしくみを形成する構想が「環境（エネルギー）の自給圏」であり、この構想は後述するように、「首都圏で消費するエネルギーを地域の地権者や農業生産者とともに生産し、供給するシステム」に結実した。

本節では、(社)グリーンファンド秋田の母体となる組織の事業理念と方法を、生活クラブ生協のエネルギー政策と、生活クラブ神奈川の自給圏構想の2つのアプローチから詳察した。これらの事業理念と方法は、「夢風プロジェクト」では、地域でどのように具体化されているだろうか。次節では、その関連を見ていく。

2.2 グリーンファンド秋田の「夢風プロジェクト」の特徴

2.2.1 概要

- ▶9 生活クラブ東京、神奈川、埼玉、千葉の各生協が各14.8%、(N)グリーンファンド21.8%、(株)市民風力19.0%を出資している。

(社)グリーンファンド秋田は、生活クラブ神奈川、東京、千葉、埼玉の4つの生協、(N)グリーンファンド、(株)市民風力発電の出資により⁹⁾設立された。にかほ市の生活クラブ風車「夢風」（出力2000kW）の発電事業（2012年4月

営業開始)は、(社)グリーンファンド秋田とにかほ市で協議しながら進められている協同組合主導型の風力発電事業である¹⁰。(社)グリーンファンド秋田の代表理事は、生活クラブ神奈川の常務理事の半澤彰浩が務めている。「夢風プロジェクト」は、生活クラブが、(N) グリーンファンドと提携することによって、単独では事業化が困難であった再生可能エネルギー事業に参入する端緒を開いた事業でもある。(N) グリーンファンドは、この事業の風車の建設までを支援し、(株)市民風力は、建設とメンテナンス事業を担っている(加藤2017)。

当事業は、前項で見たように、生活クラブの総合エネルギー政策の理念を実現する第1段階の実践に位置づけられる。生活クラブ神奈川の「食・福祉・環境(エネルギー)の自給圏」構想に掲げられた「環境(エネルギー)の自給圏」を首都圏で培った「協同組合による地域社会の形成手法」を用いて、にかほ市において実践する事業である。この事業によって、首都圏の消費者がエネルギーを選択するしくみができ、にかほ市においては、農業生産者や加工業者と生活クラブの組合員が、持続的に交流して学び合える環境ができた¹¹。「夢風」稼動後、(社)グリーンファンド秋田とにかほ市は、連携推進協議会を設置し、「地域間連携による持続可能な自然エネルギー社会づくりに向けた共同宣言」を発表した¹²。同宣言は、生活クラブと風車が立つ芹田地域の生産者による加工品の開発を皮切りに¹³、農業と風車(機械工業)・加工・製造業・ツーリズムなどの要素が結びついて、首都圏生協と同市の生産者や加工業者が参画する地域活性化事業の企画に具体化している¹⁴。

2.2.2 特徴

「夢風プロジェクト」には、2つの特徴がある。1つは、首都圏と農村地域の地域社会に貢献していることであり、残る1つは、先の特徴を具体化するために協働する組織やアクターを組織していることである。

[1] 地域社会への貢献

にかほ市の仁賀保高原は、風況条件がよいために、かねてから風力事業が進められてきた風力事業の先進エリアである。株式会社電源開発による風車事業に象徴される自然エネルギー開発事業は、秋田県仁賀保「ウインディヒル仁賀保」計画(昭和61年4月)以来の事業に連なる(コミュニティエンジニアリング調査研究会1986)。「夢風プロジェクト」は、先に述べたように、地域にある資源を工夫して新しい製品を開発する等の取り組みが波状的に生まれている点で、大規模集中型の風力発電事業モデルと異なる¹⁵。また、にかほ市は、もともと農業と科学が融合した独特の産業構造とその伝統があるが、農業と自然エネルギー事業が融合することには、その強みをより強くする意義がある。更に、隣接する山形県遊佐町にも刺激になり、生活クラブと生産者がともに自然エネルギーの開発と連携を進めつつある。従って、(社)グリーンファンド秋田の「夢風プロジェクト」は、既存の産業構造の良さを生かしながら弱い部分を補う事業モデルであり、地域社会の耐久性を高める産業創造のあり方を明示しているといえる。

一方、「夢風」稼動後、生活クラブ神奈川では、2014年にあやせ総合センター、

▶10 生活クラブ風車の立地場所は、風況調査、供給場所と発電・売電ルート、自治体との連携などの要素からにかほ市に決まり、事業主体となる(社)グリーンファンド秋田が設立された。2012年に開催されたオープニングセレモニーには約100人が集まった。風車名「夢風」は、にかほ市の公募により選ばれた。

▶11 首都圏のデポでにかほフェアが開催される際には、にかほ市の生産者や市の担当者が販売の現場に立ったり、福祉施設の見学ツアーに参加したりする。「夢風」は、首都圏の消費者とにかほ市の生産者や市職員の連携の契機になっている(半澤2016年4月11日)。

▶12 (社)グリーンファンド秋田は、夢風の営業運転後に売電利益の3%を、にかほ市の地域のために活用したいと考え、にかほ市の担当者と協議した際に、にかほ市側は「基金にするよりも、首都圏の人たちと交流したり、普及啓発をしたりすることにしたい」と望んだため、にかほ市と首都圏生協間の交流事業を開始した。1周年の記念式典(2013)には、にかほ市長をはじめ、地域住民や生協組合員など約200人が参加した。

▶13 (社)グリーンファンド秋田は、「夢風」が立ったにかほ市芹田地区の営農組合を通じて、にかほ市産の加工用トマトを使った加工品の開発を企画した。トマトの収穫時には、組合員や事務局リーダーが畑を訪れて、自治会館の見学会や交流学級を開き、組合員と生産者が互いに学び合っている。4つの生活クラブは、生産者や加工業者と「夢風ブランド開発生産者連絡会」を立ち上げ、各生活クラブが新しい製品の開発を担当している。完成した地域ブランド第1号商品「夢風大吟醸」は、生活クラブの消費材として出荷されている。

▶14 半澤は、「夢風プロジェクト」から生まれる効果を次のように語った。「売電収入から得られた利益が交流事業と普及啓発事業の財源になっています。この費用で、推進協議会が、交流事業の宿泊旅費と普及啓発事業を予算化します。金額は、売電収入から原価を引いた残りの剰余金3%で、年に300万円位（300万円/1億円＝470万キロワット×18.7円）ですが、にかほ市の予算でも、生活クラブの持ち出しでもない費用が、風車が回っている限り、コンスタントに生まれてくるので、安定的で持続的な収益となります。毎年開催される夢風ツアーには、生協事務局リーダーや組合員が参加します。ツアーに参加する組合員の多くは新しい組合員です。生活クラブの事務局リーダーも、にかほ市側の担当者も入れ替わるため、参加者は年々増えていきます。それにつれて、「夢風」の事業の意味や手法が、新しい人に伝えられていくこととなります（半澤2016年4月11日）。

▶15 単一の地域外の大企業による大規模な発電事業は、地域活性化に有効であると同時に、当該企業の業績が悪化した場合に、地域全体にその影響が及ぶリスクがある。また、その発電事業に住民が参画することはできない。地域の住民とともにNPOや協同組合が事業を実施する場合では、このようなリスクが低減される。

小田原センター、2015年に特養ラポーツ三ツ沢、2016年にちがさきセンターで太陽光発電事業を開始する傍ら、神奈川県に対して、他団体と連携して神奈川県省エネルギー・再生可能エネルギー促進条例の制定にむけた署名活動と政策提言を行っている。神奈川県議会は、同条例を2014年4月に可決している。このように、(社)グリーンファンド秋田は、首都圏と農村地域の消費者と生産者を繋げて、地域社会の耐久性を高める地域活性化事業を実施するその一方で、生活クラブ神奈川が、「夢風プロジェクト」を事例に、首都圏のエネルギー政策に対して政策提言事業を行っているのである。従って、「夢風プロジェクト」は、消費地と生産地の両方の再生可能エネルギー産業の振興と立案に貢献しているといえる。

[2] 協働する組織：地域自治体、NPO、そして株式会社の設立

「夢風プロジェクト」の進展に伴い、にかほ市、営農組合、生産者、加工業者の他、研究者のチーム、組合員の研修会など、参画する人や組織は増え、全国の地域主導の発電事業者や、「全国ご当地エネルギー協会（website）」などのネットワーク組織と協働で取り組む体制も整えられていった。にかほ市周辺の自治体の生活クラブ組織や生産者からの発電事業への支援や共同事業の依頼も増えている。一方、首都圏では、生活クラブ神奈川をはじめ、首都圏の他の生活クラブや地域の生活クラブと、政策的な一貫性をもって事業が進められており、政策提言も行なうので、NPO法人環境エネルギー政策研究所（website）などの政策提言NPOとも連携する。このように、(社)グリーンファンド秋田は、協同組合組織を軸に参画者や事業パートナーを得て協働事業を組織し、進展とともに規模を広げ、事業内容を多様化している。事業の進展の過程では、以下に述べるように、新会社を設立して連携している。

生活クラブ神奈川は、共同購入事業を展開する他に、商品販売を行う道も捨てていない。これまでに子会社となる4つの株式会社を設立している。そのうちの2社は、生活クラブスピリッツ株式会社（スピリッツ(株)）と株式会社生活クラブエナジー（(株)生活クラブエナジー）がある。2社とも「夢風プロジェクト」に関わっている。生活クラブの流通は、組合員に消費材を供給するシステムであるのに対し、スピリッツ(株)は、通常の市場での流通・販売を行なう。消費材は、国産品を原料とし、有機農業・無農薬、遺伝子組み換え飼料を使わない等のルールに沿って作られるため、物流に載せるための最少ロットを揃えることが課題となり、結果的に高価格になってしまう。同社は、百貨店等の販売ルートを開拓して既存の市場に参入することによってこの課題を解決する。

生活クラブでは、これまで、非遺伝子組み替えとうもろこしのロットを確保することによって、国産飼料で飼育した乳牛からコンスターチを作るサプライチェーンを守ろうしてきた。このしくみを国産加工用トマトに応用した事例が、にかほ市芹田地区における取り組みである。スピリッツ(株)は、同地区での国産加工用トマトの栽培指導を担い、2015年度に1年の実験栽培を実施し、2016年度に本格栽培に移行した。収穫されたトマトは生活クラブが全量買取り、加工業者に輸送してケチャップを製造し、生活クラブの消費材と

スピリッツ(株)の製品となる。スピリッツ(株)は、消費材を商品にして組合員の外にいる層に販売するため、協同組合のしくみと市場メカニズムの両方の良さを生かした事業モデルを立案できる。その結果、生活クラブの食材の基準を維持する生産方法を担保しながら、生産者の収益を確保しているのである(岡田2015年4月8日)。

一方の(株)生活クラブエナジーは、売電事業を実施する生活クラブグループが設立した電力会社である。半澤が代表取締役役に就任している。半澤らは、2015年に2016年4月に開かれることが決まっていた電力全面自由化に際し、「生活クラブでんき」を組合員に供給するために2014年に同社を設立した。同社のミッションには、「省エネと自然エネルギーを広げていくことにより原発と化石燃料に頼らない自然エネルギー中心の地域社会を創出していくこと」が掲げられている。設立理念は、6つある。6つとは、(1) 脱原発、自然エネルギー社会づくりにむけて、地域分散型の再生可能エネルギーを広げ、市民によるエネルギーの自治をすすめる、持続可能な未来をつくること、(2) 電力システム改革による家庭までの電力自由化を射程に、市民が自分たちで使うエネルギーを選択し、参加できる社会をつくること、(3) 電力事業に参入することで、電力の価格や仕組みを明らかにし、情報開示、透明性を確保し、素性の確かな電気を手に入れる市民による電力の共同購入運動をすすめること、(4) 省エネをすすめる、エネルギー消費を少なくして豊かに暮らせる地域社会をつくること、(5) 生活クラブ運動グループや市民団体など、自然エネルギーでつながるネットワークを広げ、脱原発をすすめること、(6) エネルギー政策に対して実践を通じて異議申し立てを行なうとともに電力の独占体制に風穴をあけ、エネルギーの産地提携により食とエネルギーの地域間連携を進めること、である(半澤2014)。

(株)生活クラブエナジーは、自然エネルギーによる電源構成で、東京電力管内の生活クラブ事業所、生産者、福祉事業者など55拠点と北海道、東北、中部、関西電力管内12拠点に電力を供給する。消費者は電気の購入時に、発電事業の目的と方法を見て選択する機会を得ることになる。この工程の可視化は、財とサービスが製造される目的と製造過程に関心を払う消費者を育てることにつながる¹⁶。

以上のように、「夢風プロジェクト」は、母体となる協同組合組織の事業理念を具現化した事業であり、その目的は地域社会への貢献にある。(社)グリーンファンド秋田は、自治体や他の組織と協働しながら上記の事業を実施する。そして、それでも尚不足する要素を、新たな組織として株式会社を設立し連携することによって克服している。

本章の(社)グリーンファンド秋田の「夢風プロジェクト」の詳察から、当組織の事業には2つの特徴があることがわかった。第1には、(社)グリーンファンド秋田の母体となる協同組合に息づく事業理念と方法は、(社)グリーンファンド秋田が実施する具体的な事業にも共有されている。第2に、(社)グリーンファンド秋田は、上記の事業理念と方法を実施するために、新たな経営形態を創り出して提携している。これらの特徴が、当組織が協同組合の課題を乗り越えることができた要因であると推察できる。従って、次章では、以上の特徴

▶ 16 生活クラブでは、環境や社会に配慮した商品・サービスを選択し、購入・利用するなどの消費行動を通じて、社会的な課題の解決に寄与していこうという意識をもった消費者を、倫理的・道徳的消費者(エシカルコンシューマー)と呼ぶ(生活クラブ生活協同組合神奈川2016)。

に光をあてて分析する。

3 | 分析—グリーンファンド秋田の「夢風プロジェクト」の事業理念と方法

協同組合をめぐるのは、第1章に見たように、3つの課題—(1) 協同組合以外の組織形態との連携が困難であること、(2) 個別法によって分断され、多様な協同組合を設立することができないこと、(3) 国際的な協同組合の文脈と乖離した状況にあること—がある。(社)グリーンファンド秋田は、協同組合・NPO・株式会社が結合する経営形態を有して、首都圏の消費者と農村地域の生産者や加工業者が協働する事業を、自治体と連携して実施していることから、(1)と(2)は克服している。前章で、当組織の事業には、母体となる協同組合の事業理念と方法が盛り込まれているを見たが、それと国際的な文脈との関連はどうだろうか。本章では、(3)の課題との関連を検証するために、前章で明らかになった2つの特徴—「協同組合の事業理念と方法を有すること」と「新たな経営形態の形成と連携していること」—について、国際的な協同組合をめぐる文脈から分析する。第1節の第1項では、ICAの「協同組合のアイデンティティに関するICA声明(1995)」の理念について、第2項ではレイドロー報告書(Alexander Fraser Laidlaw 1980)に提示された「将来の選択のために取り組む4つの優先分野」についてそれぞれ概観する。第3項で、上記の文脈と「夢風プロジェクト」に見られる事業理念と方法を対照する。

3.1 国際的な協同組合運動の文脈と「夢風プロジェクト」の対照

3.1.1 協同組合とは何か—ICAの定義・価値・原則

本項では、世界共通の協同組合の理念と方法を示していると言われるICAの「協同組合のアイデンティティに関するICA声明(1995) (International Co-operative alliance (1995) “Co-operative identity, values & principles)”」を検討する。同声明には、協同組合は、「人々の自治的な組織であり、自発的に手を結んだ人々が、協同で所有し、民主的に管理する事業体を通じて、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすことを目的とする組織」と定義され、「自助、自己責任、民主主義、平等、公正、そして連帯の価値を基礎に、創業者の伝統を受け継ぎ、組合員は、正直、公開、社会的責任、他者への配慮という倫理的価値を信条とする」とされる。そして、上記の価値を実践するための指針となる7つの原則がある。7原則とは、第1原則：自発的で開かれた組合員制、第2原則：組合員による民主的管理、第3原則：組合員の経済的参加、第4原則：自治と自立、第5原則：教育、訓練および広報、第6原則：協同組合間協同、第7原則：コミュニティへの関与、である。上記内容を、

宣言と声明¹⁷により確認する。

「第1原則：協同組合は、自発的な組織で、性別による、あるいは社会的・人種的・政治的・宗教的な差別をせず、組合員となってサービスを利用し責任を負う意志のある人々に開かれていること（自発的で開かれた組合員制）。

第2原則：組合員によって管理される民主的な組織であり、組合員は、政策決定、意思決定に積極的に参加すること選出された代表は組合員に責任を負うこと。組合員は平等の議決権（1人1票）をもつこと（組合員による民主的管理）。

第3原則：組合員は協同組合の資本に公平に拠出し、民主的に管理する。資本の少なくとも一部は共同の財産とする。組合員は出資金に対して制限された率で配当を受け取る。余剰金を目的（発展のための準備金を積み立て分割不可能なものにする、利用高に応じた組合員への還元、他の活動の支援）のために配分すること（組合員の経済的参加）。

第4原則：協同組合は自治的な組織であり、政府を含む他の組織と協議や、外部から資本を調達の際には、組合員による民主的管理を保証し、自主性を保持する条件で行なうこと（自治と自立）。

第5原則：組合員、選出された代表、マネージャー、職員がその発展に効果的に貢献できるように、教育訓練を実施し、一般の人々、若い人々やオピニオンリーダーに運動の特質と利点について知らせること（教育、訓練および広報）。

第6原則：ローカル、ナショナル、リージョナル、インターナショナルな組織を通じて協同することによって、最も効果的にサービスを提供し、協同組合運動を強化すること（協同組合間協同）。

第7原則：組合員によって承認された政策を通じてコミュニティの持続可能な発展のために活動する（コミュニティへの関与）。」

これらを見ると、協同組合の中心的な理念と原則―組合員が資本を所有、管理し、事業利益を得る―は、第1原則から第4原則に示されている。第5原則（教育の原理）は、こうしたしくみが実際に機能する―民主的に管理される―ために必要な組合員の教育と訓練について定めている。また、第6原則（協同組合間協同）は、協同組合による経済活動のインパクトを大きくするための方法論を定めている。一方、第7原則（コミュニティへの関与）は、協同組合の事業の目的が、組合員が属する地域社会に貢献することにあることを示している。

3.1.2 「夢風プロジェクト」とICAの定義・価値・原則を対照する

生活クラブが実施する事業には、ICAの定義・価値・原則が根付いている¹⁸。生活クラブ神奈川の中期計画の活動と、ICAの定義・価値・原則は合致しているのみならず、国際的な協同組合運動とも連動している。具体例を見よう。

本来協同組合は、組合員の利益の最大化をめざし、事業利益の剰余分は定

▶ 17 International Co-operative alliance (1995) "Co-operative identity, values & principles (<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>)" International Co-operative alliance.

▶ 18 半澤は、「正直であることが大切だと思っています」「議論を下からつみあげる方式で進めています。トップが決めて、他がその通りにやるやり方は楽ですが、そういうやり方はしません。「夢風」については、みんなで決めて、みんなでやってきたのです。信頼とは、このプロセスへの信頼です」と語っている（半澤2015年8月3日）。「正直」という価値は、協同組合のアイデンティティを表わす中心的な概念であり、ICAの協同組合のアイデンティティと合致する。半澤の言葉の奥には、協同組合の理念と行動原理があることがわかる。

- ▶19 生活クラブ神奈川は、過去に抱えていた負債を20年間で完済した後財務状況は安定している。近年は積立金約90億円、自己資本率30%で推移している。積立金を減らすことなく活動が持続し、金融機関から融資の申し出もある（半澤2015年8月3日）。
- ▶20 協同組合の経営形態では、組合員が出資して積み立てられた資金は自己資本になる。正味財産は組合員が所有する。資本の償還義務を負う経営者と理事は、資本支出が最小化するように組合員のニーズに応える。株式会社は、資本を会社が保有し、利益は株主に分配されるため、資本を地域内に止めておくことができない。協同組合の資本は、組合員と地域社会の利益を目的に投資し、剰余を組合員に返戻するため、資本を地域で循環させることができる。
- ▶21 同プランには、「協同の原理に基づく社会的有用労働としての働き場と担い手をつくることにチャレンジする」「地域での福祉事業の展開におけるワーカーズ・コレクティブづくりをはじめ、労働と生活、コミュニティをつなぐ視点から捉え、食、環境、教育などをテーマとした働き場を内外に創出し、地域で働き合う社会づくりを構想する」と明記されている。
- ▶22 日本とアジア諸国の生活クラブ間交流は、1980年代から続けられている。例えば、生活クラブ生協神奈川は韓国バルン生協と姉妹提携を結んでいる。韓国では、原州から生協運動が始まり、信用協同組合、生協、連合会が日本に研修に訪れ、帰国後ハンサンブレン生協を設立した。日本の生協に学んだメンバーは、帰国後協同組合運動を担い、バルン生協は医療と信用協同組合を設立した。ヨーロッパの流れも受けて制定された協同組合基本法の策定にも関わっている（半澤2015年8月3日）。国を超えた協同組合間の交流が、地域社会の形成に寄与している一例である。また、半澤は、「日本のやり方を、そのまま導入するというよりも、職員同士の交流、子供同士の交流、生産者同士の交流を続けて、交互に行ったり来たりするうちにリーダーが育って、横の連携ができればいい」と語っている（半澤2015年8月3日）。

率以上を組織内に留保せず、給与の増額等、組合員に再分配する¹⁹。生活クラブ神奈川の場合は、剰余金10%を積み立てて、出資配当はせず、組合員の利用金額に応じた払い戻しを行っている。一方、持続可能な経営のための投資に全事業のネット2%（1%を内部留保、1%を投資）を活用する。この理念と方法論は、ICA第1原則（所有）とICA第2原則（ガバナンス）と共通する²⁰。一方、生活クラブのアクションプラン²¹によると、組織内に研究部門があり、組合員は、自発的に参画して組織するコモンズ・デポ・ワーカーズ・コレクティブで、働きながら、経営力を身につけることができる。組合員は、上記の理念や行動原理や原則を、そこで学習する。これはICA第5原則と共通する。また、組合員間、協同組合間の交流は国を越えて活発に行なわれている²²。これはICA第6原則と共通する。

続いて「夢風プロジェクト」に目を向けてみよう。「夢風プロジェクト」に関する事業実施の決定プロセスや内容は、関係する人々に開かれている。そのため、組合員や地域の住民は、それらの情報を得て自発的に参画したり、出資や寄付をしたり、製品を開発したりしている。他方の消費者は、「夢風」が立った目的を理解して財やサービスを購入している。このような特徴は、組合員の経済的参加を定めるICAの第3原則と共通する。また、当事業では、組合員が保有し管理する資産が、首都圏と風車が立った地域双方のコミュニティに貢献するために調達され、投資され、事業の利益が、地域社会に還元されている。故に、この事業理念と方法は、コミュニティへの関与を定めるICA第7原則と共通する。

3.1.3 生活クラブ神奈川の消費者運動とレイドロー報告を対照する

次に、レイドロー報告（Alexander Fraser Laidlaw 1980）を見てみよう。1980年のICAの大会に提出された「西暦2000年における協同組合」と題する本報告書には、21世紀の世界の3つの危機²³と、協同組合が取り組むべき4分野（「将来の選択のために取り組む4つの優先分野」）が定められている。第1分野—「世界の飢えを満たす協同組合」、第2分野—「生産的労働のための協同組合」、第3分野—「保全者支援のための協同組合」、第4分野—「協同組合による地域社会の形成」は、今日の国際的な協同組合運動の普遍的な行動基準である。生活クラブ神奈川は、これらの優先分野に対応する行動を、各地域に適した仕様に組み立てて実践している。「食の自給力を高める運動」は第1分野に、「暮らしに必要な仕事場を創出する運動」は第2分野に、「消費者協同組合として、生産から消費までを管理し運営すること」と「ワーカーズ・コレクティブによる地域福祉事業を担うこと」は第3分野に、「協同組合による地域コミュニティづくり」は第4分野に、それぞれ合致する。生活クラブ神奈川では、活動や事業の理念と行動原理、事業戦略をレイドロー報告で確認し、地域のニーズに合わせて地域資源と人的資源を活用し、各事業を組み立てている。「夢風プロジェクト」は、そうした運動の1つの実践事例である。従って、当事業はレイドロー報告の理念を具体化した事業に他ならないといえることができる。

以上のように、「夢風プロジェクト」とICAの定義・価値・原則、及びレイ

ドロー報告の優先分野とを対照した結果、「夢風プロジェクト」は、生活クラブの総合エネルギー政策及び生活クラブ神奈川の自給圏構想の事業理念と方法に基づいて実施されている事業であり、かつ国際的な協同組合運動の理念と方法論が通底していることが明らかになった。

3.2 グリーンファンド秋田の成功要因

ここで、(社)グリーンファンド秋田がこのような特徴を備えた要因をまとめる。第1に、当組織は第2章で見たように、協同組合の理念と方法が内在する事業を、新しい経営形態を創出しながら、持続させている。協同組合・NPO・株式会社から成る(社)グリーンファンド秋田は、地域社会への貢献を目的に、財やサービスを生産し、流通し、供給している。この経営形態をとる地域活性化事業は、協同組合が得意な「食・福祉・エネルギー」の分野と、それに派生する分野で、首都圏と農村地域の消費者と生産者が自発的に参画して、進められる。ここに生まれた事業体は、協同組合、NPO、株式会社セクターの別を越えて、相互に交流し合い、新しいアクターと出会うネットワークに接続して、事業を創造するプラットフォームに参画する機会を得ることができる。その結果、地域社会のニーズに合った産業が、住民からの信頼を得て創造される。第2に、前項で見たように、(社)グリーンファンド秋田が実施する事業には、国際的な協同組合の理念と方法論が流れている。

以上を換言すると、(社)グリーンファンド秋田の母体となる組織の事業理念と方法には、国際的な文脈が共有されており、(社)グリーンファンド秋田は、その理念を具体化するために、協働する組織を増やしながら事業を展開するために備えられた新しい経営形態を構成した組織であるといえる。当組織が協同組合をめぐる3つの課題を克服できた要因は、この経営形態にある。従って次章では、当組織の経営形態に光をあて、協同組合型の地域会社の特徴と可能性を導く。

▶23 3つの危機とは、「存続の危機」「経営の危機」「思想的危機」である (Alexander Fraser Laidlaw 1980)。

4 研究課題の解—協同組合型の地域会社の特徴と地域活性化事業における可能性

本章では、第3章の分析結果から、研究課題の解となる、協同組合をめぐる課題を克服する経営形態モデル—協同組合型の地域会社—を導出し、協同組合型の地域会社の特徴と地域活性化事業における可能性を提示する。

4.1 「協同組合型の地域会社」の経営形態モデルの導出

協同組合の経営形態の良さを有すると同時に、協同組合をめぐる課題を克服する新しい経営形態の一つのモデルである協同組合型の地域会社は、3つの段階を経て誕生する。第1の段階は、消費地と生産地とつなぐ協同組合が母体となって、地域会社を設立する段階である。ここでは、協同組合組織が主導して、協同組合の理念と方法が通底する事業モデルが立案される。第2

の段階は、協同組合の組合員によって初期投資のための資金調達が達成され、既存の事業モデルと調和した新たな事業モデル—発電事業等—を立案する段階である。ここでは、事業モデルの遂行と販路の開拓に伴って、新たな組織（NPOや株式会社等）が加わり、地域会社の経営形態が更新される。この時にNPOは地域社会の合意形成手法や政策提言技術やネットワークを提供し、株式会社は、事業のオペレーションを助ける。第3の段階は、協同組合型の地域会社が、協同組合の本来の事業と、開始した地域会社の新事業を両立させて円滑に進展させる段階である。この段階では、より多くの消費者や生産者・加工業者が事業に参画するようになり、住民が参画する地域活性化事業が広範化している。この時の地域会社は、消費地の自治体と生産地の自治体の再生可能エネルギー政策の立案と実施に働きかけ、インパクトを与える組織に成長している。

4.2 協同組合型の地域会社の特徴

以上の過程を経て誕生する協同組合型の地域会社には、以下のような2つの特徴がある。第1には、協同組合型の地域会社は、営利企業の資金調達と利益の分配とは異なる方法—協同組合の原則に沿って—で経営される。即ち、協同組合型の地域会社は、自ら資金を調達し、地域社会に投資して財とサービスを生産し、自ら消費する。協同組合型の地域会社が実施する事業は、1人1票の組合員の参加と地域の住民の合意を得て決定され、地域社会にとって有益な持続的な事業として立案される。また、供給される財やサービスの生産と供給過程は明確にされる。

このような、協同組合型の地域会社は、地域社会への貢献を目的としている点はNPO法人と同じだが、事業の安定性と持続性の点でNPO法人よりも優れている。なぜなら、NPO法人は資産をもつことも損益を分配することも市場メカニズムを活用することも困難であるのに対し（加藤2017）、協同組合は資産をもち、損益を分配し、独自の生産・製造・加工・販売ルートをもち、市場を開拓できるからである。以上の特徴は、協同組合の理念と方法が具体的な事業に息づいていることによってもたらされる。

第2には、協同組合型の地域会社は、協同組合の特徴をもちながらも、経営形態は協同組合ではないため、個別の協同組合法規の制約を受けず、多様な規模で多様な協同組合型の事業の組織を設立でき、子会社を設立して提携することもできる。協同組合型の地域会社は、(1) 地域会社に暮らす協同組合の組合員自身が地域の住民とともに財やサービスを開発して事業化することを支え、(2) 地域社会に、協同組合の理念と価値と原則が盛り込まれた事業で、地域に必要な食や福祉・エネルギー等の財やサービスを供給する。(3) 組合員が地域社会と将来世代に配慮して出資する資本を投下して、市場²⁴を創出し、同時に顧客となる倫理的・道徳的消費者を育てる。上記の特徴は、協同組合型の地域会社が、新しい経営形態を創出し、新しい事業スキームを創造することによって備えられる。

▶ 24 生活クラブでは、非営利・協同セクターと連携して、社会的投資市場の形成につながるマイクロクレジットを研究し、生活困窮者のために貸付ける基金の造成と運用を検討している。

4.3 協同組合型の地域会社による地域活性化事業の特徴とその可能性

協同組合型の地域会社による地域活性化事業には、協同組合の理念と方法が盛り込まれており、協同組合形態が有する特徴—保有とガバナンスの原則と、教育と訓練のしくみ—がある。この事業は、国際社会の文脈と理論的一貫性をもって進められる。即ち、地域社会の組合員と将来世代に投資され、その事業利益が地域社会の組合員と将来世代に還元される。この事業規模は比較的小さく、持続性が保証されとは限らないが、地域社会に必要な財とサービスが供給される。生産から消費までのサプライチェーンは、自主的に管理・運営されるため、また、社会的な投資市場を創出する際に育てられた倫理的・道徳的消費者が顧客であるため、景気や為替の変動の影響も受けにくく、大手企業の経営状況に翻弄されにくい。このような協同組合型の地域会社が、地域社会の経済活動の担い手となって、地域社会の暮らしを支えるならば、既存の産業構造の脆弱な部分を補う産業インフラを住民が参画して形成される可能性がある。また、協同組合型の地域会社がその地域で成長し、その事業規模を拡大させることは、グローバル経済下の不確実性や価格変動リスクを低減し、地域社会を安定的に持続させ、その耐久性を高めることに寄与する²⁵。

▶25 再生可能エネルギーは、各地域の特性に適したエネルギーを地域でつくり地域で使うことができるため、エネルギーの地産地消・自給を進めて、地域の自治を可能にする（半澤2012）。

おわりに

各地では、地域社会を形成する産業創造を担う組織が求められている。協同組合は、協同組合型の地域会社を設立して、地域活性化事業を担うことによって首都圏と農村地域の両方でその役割を果たすことができる。本事例分析結果から導出された協同組合型の地域会社モデルは、その1つの選択肢である。このモデルは、協同組合組織が地域の産業の重要なアクターでありながら孤立している時、それを克服する方法論を示唆している。(社)グリーンファンド秋田の「夢風プロジェクト」から導いた本モデルは、既存の協同組合組織全般に適用できるとは限らない。しかし、各地域の資源の特性や事業体の実情に適した事業モデルや事業スキームに編成し直して活用することは可能であろう。今後、調査対象者や組織を広げた定量分析や比較分析を実施し、汎用性のある経営形態モデルとなるように改良していきたい。

謝辞

本稿執筆にあたり、インタビュー調査、資料提供、参与観察に多大なご協力を賜りました、秋田県にかほ市の皆様と(社)グリーンファンド秋田の皆様に、感謝の意を表します。

参考・引用文献

- Alexander Fraser Laidlaw, International Co-operative Alliance (1980) "Co-operative in the year 2000: a paper prepared for the 27th Congress of the International Co-operative Alliance, Moscow, October 1980 (Studies and reports)" International Co-operative Alliance (日本協同組合学会訳編 (1994)『西暦2000年における協同組合〔レイドロー報告〕』日本経済評論社).
- 風力エネルギー利用技術研究会 (1985)「風況の動力技術的評価の試みについて(データ集)(秋田県下における風況観測総括報告書)」日本工業大学研究報告別巻第85-02号.
- グリーンファンド秋田 (2015)「第7期社員総会議案書」グリーンファンド秋田.
- 半澤彰浩 (2012)「生活クラブ風車の建設と新たなチャレンジ」『生活協同組合研究』vol.433, p36-45.
- 半澤彰浩 (2014)「生活クラブエナジー設立にむけて」『エネルギーを市民の手に取り戻そう』生活クラブ首都圏リージョナル連帯自然エネルギー推進プロジェクト.
- 半澤彰浩 (2016)「生活クラブ風車「夢風」の建設とにかほ市との地域間連携の取り組み」グリーンファンド秋田.
- 半澤彰浩 (2016)「「風車」から生まれた新たな絆」『生活と自治』No.568, p30-31.
- 原田晃樹他 (2010)『NPO再構築への道—パートナーシップを支える仕組み—』勁草書房.
- イアン・マクファーソン著日本協同組合学会訳編 (2000)『21世紀の協同組合原則—ICAアイデンティティ声明と宣言』日本経済評論社.
- 五十嵐仁美 (2015)「生活クラブ神奈川の運動・組織の学習」生活クラブ神奈川.
- 今井義夫 (1990)『国際協同組合運動と基本的価値』日本経済評論社.
- ジョンストン・バーチャル (2013)「協同組合の社会的経済的影響力」『国際協同組合念における来日スピーカーの講演集: 協同組合の可能性をどのように可視化するか』生協総合研究所.
- ジョンストン・バーチャル, ルー・ハモンド・ケティルソン (2014)「危機の時代における協同組合ビジネスモデルのレジリエンス」『国際協同組合年、ICAブリープリントの関連論文』生協総合研究所.
- 環境エネルギー政策研究所 (2016)『自然エネルギー白書2016』環境エネルギー政策研究所.
- 加藤知愛 (2017)「地域経済システムの創出とNPO—北海道グリーンファンドの社会変革モデルを事例に—」『The Nonprofit Review』Vol, No.1, 63-75.
- 加藤知愛 (2016)「北海道グリーンファンドの協働性のネットワーク形成機能に関する実践事例」日本NPO学会第18回年次大会フルペーパー.
- 加藤知愛 (2017)「北海道グリーンファンドの経営形態に関する事例研究」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』No.24, 3-19.
- 小磯修二 (2014)「地域からのエネルギー政策」『生活協同組合研究』vol.459, p5-12.
- コミュニティエンジニアリング調査研究会 (1986)『秋田県仁賀保町「ウインディヒル仁賀保」計画における現地調査資料集』コミュニティエンジニアリング調査研究会.
- 小島廣光・平本健太編著 (2011)『戦略的協働の本質—NPO, 政府, 企業の価値創造—』有斐閣.
- Lester M. Salamon (1995) *Partners in public service, government-nonprofit relations in the modern welfare state*, The Johns Hopkins University Press (L.Mサラモン, 江上哲監訳 (2007)『NPOと公共サービス』政府と民間のパートナーシップ. ミネルヴァ書房).
- 松尾博文 (2014)「電力自由化で増す生協の役割」『生活協同組合研究』vol.459, p13-20.
- 村尾享俊 (2011)「国産、および愛知県産加工用トマトへの取り組みについて(芹田営農組合 2016年4月7日学習会資料)」コーミ株式会社.
- 鍋島由美 (2012)「協同組合の柔軟な危機対応力」『生活協同組合研究』vol.443, p24-32.
- にかほ市 (2016)「にかほ市再生可能エネルギー利用施設等に関するガイドライン」にかほ市.

にかほ市と生活クラブとの連絡協議会幹事会（2016）「第3回議事録2016年4月8日 にかほ市と生活クラブとの連絡協議会幹事会」.
にかほ市（2011）「にかほ市地域新エネルギービジョン報告書」にかほ市.
西城戸誠・丸山康司（2006）「市民風車」に誰が出資したのか？市民風車出資者の比較調査」『京都教育大学紀要』No.108, p115-132.
岡田良一（2016）「芹田営農組合加工用トマト栽培（芹田営農組合2016年4月7日学習会資料）」生活クラブスピリッツ株式会社.
生活クラブ生活協同組合神奈川（2016）「第10次中期計画（2016年～2020年）」生活クラブ生活協同組合神奈川.

HP

生活クラブ生協神奈川（<http://kanagawa.seikatsuclub.coop>）
株式会社生活クラブエナジー（<https://scenergy.co.jp>）
秋田県にかほ市（<http://www.city.nikaho.akita.jp>）
北海道グリーンファンド（<http://www.h-greenfund.jp>）
市民風力発電（<http://www.cwp.co.jp>）
自然エネルギー市民ファンド（<http://www.greenfund.jp>）
全国ご当地エネルギー協会（<http://www.communitypower.jp>）
環境エネルギー政策研究所（<http://www.isep.or.jp>）
国際協同組合同盟（<http://ica.coop/en>）

（平成29年4月17日受理、平成29年8月22日採択）