

オピニオン 協同組合王国・森林大国のスウェーデンから

今年4月からスウェーデン南部のマルメ(Malmö)に一家で暮らし始めた。越してきて初めての買物は、出国前に目星をつけていた近所の生協であった。家主からは「高いよ」といわれたが、「コープ」の名が醸す安心感から最初のうちはよく足を運んだ。

近所には生協を含めてスーパーが4店ある。各店舗の特徴が分かるにつれ、生協から徐々に足は遠のいた。生協ブランドのオリジナル商品は並ぶが、他店より品揃えが手厚いわけではなく、価格はやはり高い。ライバルと代わり映えしない店舗や競ってコマースを打つ姿をみて、「会社化」という言葉が頭をふっとよぎる。



この地には森林組合(森林所有者の協同組合)の実情を見に来た。導きの糸は、唯一持参した研究の書、田中秀樹氏の『揺らぐ北欧協同組合王国』(2021年)である。同書は、多国籍化し、「ビジネス」の道を突き進む北欧諸国の協同組合(農協、生協)の変容を「会社化=脱協同組合化」として押さえる。その意味は多義的だが、スウェーデンの森林組合にもひとまず当てはまりそうだ。



スウェーデンの森林面積は日本より広いが、森林組合は3つしかない(日本は2021年度で610組合)。その一つ、ソドラ(Södora)は中でも抜きんでた存在で、2022年度の売上高は4,337億円(1クローナ=13円)、組合員数は5万1,476人、従業員数は3,262人である。全森林組合の事業取扱高が2,959億円、1組合当たりの組合員数が2,419人、同じく常勤役員数が12人の日本に比べ隔絶した事業・組織規模である。

ソドラは、家族林業の収益性を高める林業サービス(木を伐って、植えて、育てる)を基盤としながら、ヨーロッパ最大級の製材工場とパルプ工場を操業し、国外にも事業拠点を多く構える。人口が少なく市場規模が小さいため、加工品の8割を輸出し、収益を上げている。



ソドラは組合員から通常の市場価格で木材を仕入れる一方で、競争力の高い「川下」(製材とパルプ)から得た利益を「川上」(林業)の組合員に還元する。生育期間が長い林業では所有者が自らの代で伐採収入を得るのは数回に限られるが、組合員になれば業績次第で配当金を毎年受け取ることができる。

経営陣の報酬は破格である(ようにみえる)。マッキンゼーやイケアなど名だたる巨大企業の要職を経た現会長の年間報酬は約1億9千万円、上級管理職(11人)の平均報酬は5,100万円である。世界と渡り合うには名の知れたプロの経営者を迎える必要があるということだろう。



かつて資金繰りに行き詰まり、政府に出資を仰いだことのあるソドラは、同じ轍を踏まないよう「会社化」の姿勢をさらに強め、パルプ工場への巨額投資で「川下」と「川上」の究極の垂直統合をとげた。

ニッポンの森林組合は「ソドラ・モデル」とは同じ道を歩めそうにないが、そこまで突き詰めなければ家族林業の安定が望めないとすれば、立木価格^{りゅうぼく}の歴史的な低迷に迷い込んでしまった私たちにとって何とも重い知見である。

はたして、スウェーデンの国際比較から、森林組合の本質なり普遍性なりを見いだす手掛かりはつかめるのだろうか。もうしばらく現地に身を置き、考え抜いてみたい。

本文はJCAホームページでPDFにて公開中です。



早尻 正宏

Hayajiri Masahiro
北海学園大学 教授