

## ■□ 基調報告

# 研究所の20年、これまでとこれから ～生協の「経営危機」をめぐって～

浜岡 政好（本研究所研究委員 佛教大学名誉教授）



## はじめに

今日は、くらしと協同の研究所が93年6月に設立されて、ちょうど20周年になります。研究所発足の比較的初期の頃から関わってきたこともあって、「研究所20年、これまでとこれから～生協の『経営危機』をめぐって」というテーマで報告したいと思います。

## くらしと協同の研究所20年を振り返る

### 1) 前史

この研究所を振り返りますと、研究所としては20周年ですが、その10年ぐらい前の1983年に、京都生協のなかに調査資料室が開設されました。そこでの問題意識やさまざまな調査研究の成果を土台にしながら、この研究所につないでいった、ということになるかと思います。

この研究所のいちばん最初の、いわばキックオフとも言うべきものは、92年の春におこなわれた「4. 29 京都シンポジウム」で、そこでほぼ研究所の骨格というか、問題意識のコアな部分ができあがりました。

このシンポジウムの記録のようなものが残されていますが、初代所長を務められた

野村秀和先生が「第1報告：日本の生協運動の到達点と課題」を担当され、それに続いて私が「第2報告：家庭・仕事・生活－女性のライフスタイル転換と生活－」をおこない、川口清史さんが「第3報告：協同組合発展の日本型モデル」をされ、さらに井上英之さんが「第4報告：組合員活動をめぐって」というかたちで、この研究所の研究の主な柱を設定して、その後、進んできたということになるかと思います。

野村先生の第1報告は、この研究所のかなりコアになるような部分の問題提起でして、多数派形成の提起と併せて、店舗事業、利用参加、「経営者支配」論、「組合員主権」論などが提起され、これをめぐって、その後、いろいろな議論がおこなわれました。

川口報告は、「日本型モデル」がどこまで一般性を持つのか、日本の地域生協の発展が持つ意味を考えようということで「日本型モデル」という提案をされたのですが、その論点のひとつに「独自の近代的企業体として確立されているのか、確立するのか」ということがありました。後から振り返りますと、2000年に入って以降、川口先生自身も「ビジネスモデル」論を明確に提案されますが、すでにこの段階で、独自の近代的企業体として確立されるのかどうかということを問題意識として出しておられたわけです。

井上先生も、生協像のゆらぎというかた

ちで、生協の持っている最もコアな部分に揺れが出てきている、むしろ危機はそういうところに根ざしているのではないかという問題提起から、組合員の位置づけをどうするのかということが非常に重要な課題である、というかたちで提案されています。

## 2) くらしと協同の研究所発足（1993年6月）

こうした研究関心に沿って、93年以降の研究所の活動が本格的に展開されていきますが、調査研究プロジェクトをはじめ、総会記念シンポジウム、地域別研究会や事業組織研究会、生活様式研究会等々のたくさんの常設研究会、さらに常設講座、委託研究、自主研究、定期刊行物（月報『協う』は毎月発行、『研究所年報』は3号で止まりました）の発行など、研究所としてかなり多面的な事業活動を展開しようとしてきました。

私が直接関わった、生活様式というか、くらしの研究で言いますと、組合員調査をかなり精力的におこないまして、生協しまね、京都生協、コープしが、姫路医療生協などの組合員調査を単協の方々と一緒にするというかたちで、組合員の生活実態を捉え、それが事業や活動にどう活かせるかということで取り組んできました。

## 3) 総会記念シンポジウムのテーマからみる研究関心の推移

過去20回分のメインタイトルを並べてみますと、そもそも第1回目から「日本型生協運動は21世紀に生き残れるか」（基調講演：スベン・オーケ・ベーク）という、かなり危機意識あふれるテーマ設定をしています。ベークさんがヨーロッパを含めた

生協運動の流れのなかで指摘していたような課題が、決して日本でも無縁ではなくて、90年代の経済的激変のなかで、日本の生協の運動も事業もそういう流れに巻き込まれ、われわれも悪戦苦闘していった、ということが言えるのかなと思います。

この20年間に取り上げてきたテーマを大きく振り返りますと、「くらし」と「協同」の部分で、いかにバランスよく、また相互の関係性を意識しながらテーマ設定をするかということで進めているわけですが、やはり全体としては「協同」の部分にかなりのアクセントを置いて取り上げてきたと言えます。

その「協同」についても、生協だけではなく、生協の内側とその周辺・外側を含めて、「協同」の課題を取り上げてきました。生協の内部に関わって言いますと、生協運動論、生協事業論、生協ガバナンス論（われわれの研究所が用いた言い方では「経営者支配」論や「組合員主権」論など）といった議論がありますし、周辺のところでは、90年代後半からNPO等、他のさまざまな社会的活動が活発になってきますので、そういう活動と生協との連携という課題や、地域社会のさまざまな活動と生協がどうつながっていくのか、というようなかたちで問題を取り上げてきたと思います。

「くらしと協同」の危機をどう把握しようとしてきたのかということですが、「くらし」の危機は、かなり客観的に把握できますし、外的要因によって把握することもできます。90年代後半以降、勤労者所得の低下や非正規労働の増加といった現象が明確に出てきていますから、「くらし」の危機の場合は、そういうところに焦点を当てながら、それがくらし方にどういう問題を生じさせているのかというかたちで、ず

いぶん取り上げてきました。これについては、住まい方なども含めて、「くらし」のおかれているかなり厳しい状況を問題にしてきたかと思います。

「協同」の危機についても、主として協同組合のところで危機の問題がどのように表れているのかという主体的要因に引きつけながら、日本における生協・協同組合の危機を複合的な危機として捉えるという視点で問題にしてきたかと思います。90年代後半から2000年以降で言いますと、協同組合をめぐる複合的な危機(信頼の危機、経営の危機、思想上の危機)という視点から、その分析と対応の仕方を明らかにしようとしてきました。

たしかに20年間を通して、ずっと危機の問題を取り上げてきましたが、90年代後半の危機把握、危機への接近の仕方と、2000年以降の研究所の危機への迫り方はかなり違いがあるとみることができるのではないかと思います。90年代後半は、「アイデンティティ・クライシス」という提案の仕方にも示されているように、かなり「主体」の問題として抽象度の高いかたちで、「あり方」論などを論じているのですが、2000年以降は、実際に現場で何が起きているのか、その課題をどのように受けとめ、どう対処するのか、というようなかたちで議論を深め、そのなかで提案をし、あるいは実践の場で頑張っている職員や組合員の方とやり取りしながら議論する、というかたちに少しずつ変わってきているのではないのでしょうか。

どちらかといえば90年代は、研究者が「こういうところに危機がある」「ここが問題だ」というふうに、いわば「上から目線」のようなかたちで提案する傾向が強かったのですが、2000年前後を挟んで、そういう危機の捉え方、深め方が、研究所として

も少しずつ変化してきて、総会記念シンポジウムのテーマでいえば、2000年に入った第8回、第9回ぐらいから、「危機」問題の扱い方が少しずつ変化している、と言えるのではないかと思います。

#### 4) 組合員主権論と組合員活動の理論化

この研究所の非常に大きなテーマのひとつは、最初の頃から「経営者支配」論という言い方がされたりしていますが、これは微妙な表現でして、「経営を担っている人たちはきちんと力をつける必要がある」というメッセージの部分と、「経営が組合員から切り離されて自立した動きになっていて、信頼を失うことにつながりかねない」という部分を両方含んでいました。

それと関わっていえば、「組合員とは何か」「組合員を中心にするとはどういうことか」「組合員が力をつけて、生協のなかで役割を果たすとはどういうことなのか」などという、「組合員主権」論のようなものが、その後の「女性トップ経営セミナー」の実施へとつながっていきます。いろいろな意味での「危機」が深刻化する90年代最後の年に、「女性トップ経営セミナー」(現・生協組合員理事トップセミナー)が誕生したわけです。

このセミナーは、生協の女性のリーダーの人たちの、「自分たちが勉強の場をつくりたい。そこで勉強して、主人公としての役割を果たせるような力量をつけたい」という思いを、研究所として受けとめて、応援をするというような意味だったかと思いますが、このセミナーを支えていく活動も、研究所の20年の非常に大きな成果だったのではないかと思います。

また、組合員活動の応援に研究の視点を入れていくなかで、「おしゃべりパーティ」

のような、班の活動とは違う、新しい参加の仕組みをおこなっている生協の活動に目を向けてきましたし、あるいは「おたがいさま」のように、組合員が地域の人びとの福祉的なニーズを新しいやり方で支えていく活動に目を向けてもきました。そういう情報を交流し合いながら、応援していくような取り組みが、一定できてきたかなと思います。

## くらしと協同の研究所の20年と生協の「経営危機」

### 1) 「くらしと協同」の危機の把握の仕方と危機への「処方箋」

それでは実際にどのようなかたちで「危機」を捉えてきたのかということで、代表的な2回の総会記念シンポジウムを少しご紹介したいと思います。

ひとつは90年代半ば、つまり生協の経営危機が表面化し、「荒れる総代会」などと新聞で取り上げられたりするような時期に、研究所もそういう問題を捉えようとして開催した、1996年の第4回総会記念シンポジウム「新しい生協像の再生のためにー地域ニーズ実現の担い手としてー」のいくつかの報告をご紹介します。

第4回総会記念シンポジウムの問題提起「生協像再生の視点」は、当時の所長であった野村先生が報告されました。当時、われわれは、実際に競合が激しくなっているということで、広島市のスーパーいずみの見学に行ったり、生協しまねの調査などをした時期と重なっていくわけですが、併せて95年の震災後のコープこうべの取り組みにかなり焦点を当てていましたので、野村先生の問題提起は、そういう状況のなかで

どのような課題が出てきているのかという点での整理でした。

その内容をご紹介しますと、「生活も非常に厳しくなっているけれども、競合も激しくなってきた、協同組合・生協の経営が非常に厳しさを増している」というような押さえ方をした上で、「こうした現実への対応が理論的、運動的な課題になっているが、これには十分応えきれていない。この課題がわれわれの肩にのしかかっているという認識を忘れないことが大切だ」ということと、生協像という点では「誰にも支えられない人たちの自助と互助を組織し、それを事業的にもサポートする唯一の協同組織、こういうものに生協の力がつくりあげられていくなら、21世紀を任せてもよい主体として、国民の信頼を得ることになる。しかし、効率が悪いというだけで切り捨てた場合には、ナショナルチェーンやリージョナルチェーンの資本の論理と本質的に変わらない。これは味方か、自分たちとは異質の資本か、いま地域住民はみているのである。」という問題意識を示されています。

実際にどこをモデルに、生協の危機突破への方向を考えようとしていたかということ、コープこうべの震災以降の危機的な状況に対する協同組織としての取り組みから、次のステップの生協のあり方を考えようとしていたのだらうと思います。異質化（組合員から出発するという）に基づいた競争力をつけることがポイントだ、という提案をされていますが、ここでは、コープこうべで実際にやられている仕事の仕方ということで「現場主義」を強調して、そこに危機突破のひとつの展望を見いだされていたのかなと思います。

もうひとつは「コミュニティづくりへ」ということです。これも震災以降のコープこうべの取り組みのなかで、「当然ながら、

組合員だけが安心で安全な暮らしを得ればよいということにはならないのだから、地域社会をきちんと意識した取り組みが重要である。協同組合は、コミュニティづくりにきちんと関わるべきだ」というかたちで、今後の協同組合・生協の方向性を考えようとされていたことが示されています。

実際にこのときのシンポジウムでは、コープこうべと生協しまね、いろいろな問題を抱えながら、それを打開されてきていたコープかながわ、コープさっぽろの方を招いて、率直に自分たちの生協の状況やそのなかでどうしようとしているかという報告をしていただきました。

これらを受けて、当時の幹事会のメンバーだった井上さんと川口さんがコメントを述べ、井上さんは「そういう危機認識を、組合員も職員も経営トップも含めて共有できているのか。最大のポイントはアイデンティティ・クライシス、つまり生協が生協であることの根幹が揺らいでいるのではないか」という問題提起をされました。また、川口さんは、同じようなかたちで、「生協の危機をどれだけ深く認識するかがポイントだ」という整理の仕方をしています。

つまり、実際には「経営危機」が非常に深刻なかたちで起きているのですが、研究所はそれに対して、やはり「協同組合の原点が揺らいでいるのではないか」という問題提起の仕方をしていまして、「経営危機」を具体的に引き上げるというよりもむしろ、その背後にある「信頼の危機」「思想上の危機」をかなり重視して問題を提起しているわけです。したがって、「経営危機」に具体的に踏み込むのはその後です。

## 2) くらしと協同の研究所の『経営危機』把握への批判

こうした研究所の前史から含めた、「経営危機」への対応や経営のあり方に関する問題提起について、2000年前後に、他の研究機関や研究者からいろいろな批判が投げかけられます。その代表的なものを挙げますと、たとえば堀越芳昭先生が『生協は21世紀に生き残れるか』という本のなかの「生協経営の危機と経営改革」という論文で、われわれの研究成果について、時代的、つまり80年代の状況を踏まえた提案であって、少なくともバブル崩壊後の生協を取り巻く社会経済的状況からすると、必ずしもマッチしていない方向性が提案されたのではないかと、または、それに基づいて生協陣営は店舗という事業を拡大してきたのではないかと、というような問いを投げかけられました。

その意味では、こうした批判は、「生協経営の危機」について、研究者はどう考えているのか、90年代以降の動きをどのように受けとめているのか、というような問題提起だったかと思っています。

## 3) 生協「危機」論への新たなアプローチ

それに対して、研究所として、生協の「経営危機」そのものにどう応えるかというのは、すぐにすっきり出てきたわけではなく、最初は「このような厳しい状況のなかで、元気な生協はどうやって頑張っているのだろうか」という事例を集めて、そこから学ぼうというような取り組みをしました。

その代表的なものが、「ちばコープの、組合員に寄り添うようなかたちの事業経営の仕方からどのように学ぶのか」という組

み立て方で、事例からいろいろ学ぶなかで次の展望が考えられないかという提案をしました。

このように、現場から聴いたり、元気になっている生協から聴いたりして、実際に生協の「経営危機」のなかでどういう状況や問題が起きているのかということを学びながら、もう少し全体的な方向として議論する材料を出したのが、2001年の第9回総会記念シンポジウム「生協：これからの10年をどう設計するか」です。

ここで初めて、90年代の生協を取り巻く状況を整理して、どこに課題や問題があったのかということをはっきりさせながら、次の10年をどう組み立てたらいいのかということを提案する、つまり個々の事例に学ぶというよりも、もう少し包括的なかたちで動きをつかんだ上で提案するようなシンポジウムになったかと思います。このときに研究所の理事長になった川口さんの「シンポジウムよびかけ」や「基調講演」を少しご紹介します。

シンポジウムの「よびかけ」では、「頑張っている生協もあるけれども、日本の生協全体として共有する発展モデルとしては確立されていません。その大きな原因の一つは、生協が事業であるかぎり、それをビジネスモデルとして確立しきれていないところにあるのではないか」という問題提起をされました。

つまり、「日本型生協」は、共同購入やコブ商品といったビジネスモデルとしてみることができて、90年代の日本の生協はチェーンストアというビジネスモデルを導入しようとしたけれども、うまくいっていない、というふうにみることができる。いま求められているのは、グローバル化した競争的環境の下で、協同組合としての優位性を生かした新たなビジネスモデルを構

築することではないか。そういう問題提起をされたわけです。

そして、基調講演「生協－これからの10年をどう設計するか」のなかで、いくつかのポイントや課題を非常に歯切れよく提案されています。ひとつは、先ほど申しましたように、少なくとも共同購入はビジネスモデルとして確立されていると考えられるけれども、店舗は生協のビジネスモデルとして全然なり得ていない。共同購入がビジネスモデルとして成功できたのは、組合員のボランティアワークだ」と明確に言い切っておられます。組合員の持っているロイヤリティや創造性こそが成功の原点にあるのだ、というようなことです。

また、店舗については、くらしの課題解決のための仕組みとしての生協事業は、基本的に組合員参加によってしか解決できないということが大前提ですが、その上で、店舗はコミュニティ・ビジネスとして位置づけるべきだ、という立て方をされました。店舗事業がビジネスモデルとして確立できていない最大のポイントは、店舗事業を共同購入の延長で捉えてきたことにある。店舗と共同購入では、その担い手が違う。共同購入は、かなり共通した目的を持った組合員が結集し、支えていることがはっきりしている、いわば自立した個人の協同だ。しかし、店舗の場合は、自立していない人も含めて、多様な人びとを引きつけ、そうした異質な人びとが共生するようなかたちで組み立てないと、まずいのではないか。

店舗はコミュニティ・ビジネスであり、しかもコミュニティ・ソリューションである。店舗を地域の課題を協同組合型で解決していくあり方のひとつとして考えられないだろうか。その場合、店舗が成功する秘訣は何かといえ、やはりボランティアワークである。実際に店舗にはパートで働

く人がたくさんいるわけで、このパートで働く人たちをもう一度、ボランティアワークという視点で捉え直す、そういう提案でもあったかと思います。

このシンポジウムでパネリスト報告をされたのが、コープぎふの川崎専務（当時）、京都生協の門脇専務（当時）、おおさかパルコープの池専務（当時）で、それを広島大学の田中秀樹さんがコメントするというやり方をしました。

この提起で店舗論の議論がどこまで深まったかということですが、シンポジウムのやり取りを見ていますと、川口さんの問題提起が即、受けとめられたということではありませんでした。しかし、「組合員に依拠した店舗づくり」や「職員集団の役割」ということと同時に、投資コストや人件費等のランニングコストの高さの克服など、店舗運営における独自の課題がかなり出てきて、それをめぐる議論がおこなわれましたし、店舗の立地や運営の仕方において、共同購入の延長線上にイメージしてきた傾向は否めないという反省が出てきたりしました。

最後になんとか「そうだな」ということが出てきました。それは池さんがおっしゃっていたのではないかと思います、「いろいろなことはあるけれども、結局、事業的に組合員に支持されていない、売り場商品の企画で支持されていないという責任を、まず果たさなければいけないのではないか」ということです。要するに、ビジネスモデルとして云々という段階よりも、その前の段階でクリアしなければいけない課題があって、そこを一所懸命やります、というお話だったかと思います。

このビジネスモデル論の延長で、その

後、生協事業の現状分析と展望が総会記念シンポジウムで何度か取り上げられまして、2005年の第13回シンポジウムでは「進化する共同購入－生協の持続的発展をめざして－」、2006年の第14回シンポジウムでは「市民生協第2の創業へ！－現場からの問題提起に私たちはどう応えるのか？－」というテーマが掲げられ、全体的には、いかに店舗を生協で担いうるようなものに仕上げていくのかということと併せて、共同購入をどのようによいものにしていくのかという辺りで、事業危機への対応がより具体的なかたちで議論されるようになりました。

しかし、ここで提案されたビジネスモデル論が、その後、系統的に検証されてきたのか、提案されたものが実際に受けとめられて実践に移されたところがあったのか、あったとしたら、どういう成果や課題が出てきたのか、なかったとしたら、どこに問題提起の受けとめにくさがあったのか、この辺についてきちんと検証するということではできていなかったのではないのでしょうか。組合員の有償ボランティアワークという提案もされましたが、これも「組合員とは何か」ということと非常に関わってきますので、依然として深める課題として残されているのではないかと思います。

#### 4) 第21回総会記念シンポジウムのテーマ 「生協は現代の『経営危機』を克服できるか」

なぜ本日の「生協は現代の『経営危機』を克服できるか」というテーマが出てきたのかということですが、これは開催趣旨のなかにもありますように、いろいろな意味で生協の経営危機を超えて、社会的ないろいろな問題が出始めているということ、どのように受けとめていけばいいのかとい

う問題意識があります。もちろん、生協そのものの経営が非常に厳しいということもありますが、社会的なところのきな臭さと生協の経営危機がどのように結びついているのかという辺りも、問題意識としてあるわけです。

したがって、「よびかけ」でも触れられていますように、真に協同組合らしい事業が展開できているのか、生協は現代の危機に対してどのように対応できるのかということを、もう一度、複合的な危機という視点から捉え直していくことが求められています。のではないかと問題意識を持っています。日生協の政策討論集会（2013年）の基調報告を見ても、生協の経営危機が「複合的な危機」だという認識は伝わってこず、ひとまずギョーザ事件以降の「信頼の危機」が少しずつ回復しつつあるし、東日本大震災で生協が果たした大きな役割のなかで、地域や国民のなかで生協に対する信頼が再形成されている、という受けとめ方がされているように思います。

『2012年度全国生協組合員意識調査報告書』を拝見すると、非常に厳しい状況になっているということを強く感じます。つまり、全体に生協事業の利用者が後退して、スーパーでの利用が増え、お米のみがスーパーよりも優先的に購入されているのです。たしかに消費が縮まっていますから、組合員がなかなか買えないという状況もあり得ると思いますが、生協ではなくスーパーでの購入高が増えているというのは、どう考えればいいのか。この辺りは、利用高の落ち込みということ以上にちゃんと押さえて、なぜこういう状況なのかということを見ておく必要があるような気がします。

また、生協組合員のプロフィールを見ていると、全国平均に比べて、まだ世帯規

模が大きいのです。ひとり暮らし世帯の比率も、国勢調査のデータでは3割を超えていますから、それに比べると生協の調査で出てくる比率はまだ非常に少ない。その意味で、全体に単身化・小家族化するという傾向は、生協のなかでも出ているのですが、それへの対応を十分に図ることができているのかという点も含めて、非常に大きな課題としてあると思います。つまり、全体的な趨勢をちゃんと受けとめながら、そこを支えられるような事業が本当にできているのか。この辺りの「危機」の問題は、むしろ相当深いというふうに考えたほうがいいのではないのでしょうか。生協活動への関心が低下していることも含めて、これまでの取り組みのあり方を相当きちんと押さえ直しておく必要があるのではないかという気がします。

このように、くらしの危機が進行し、地域の存続が難しくなっているということを踏まえて、生協の「経営危機」論を論じていく必要があるのではないのでしょうか。

その意味では、主体的条件と客観的・外的要因をしっかりと結びつけて「危機」を分析するという視点が、あらためて重要になっているのではないかと思います。

特にこの10年ぐらいのところで、そういう「危機」の表れ方がどんな特徴を持っているのかという点は、やはり全体として生活の悪化、貧困の問題が非常に大きくなっていて、貧困そのものが「協同」を破壊しているという部分があるのではないかと同時に、「協同」の力によって貧困を克服したり、生活を回復したり、新しいくらし方をつくりあげたりしていくことを可視化し、共有することが、いままで以上に重要になっているのではないかと。すでに生協には、信用生協なども含めて、この課題を正面から受けとめて取り組んでいる事例

もたくさんありますが、そういう課題があるのではないかと思います。

同時に、この研究所でも絶えず議論されてきたことですが、いまの「くらしの危機」と「経営危機」をどのようにつないで理解するのか、組合員の「わたしの家庭の危機、わたしの生活の危機」と「生協の危機」は、どうつながっているのか、あるいは、つながっていないのか、または職員の働き方のところで「危機」の問題はどのような表れ方をしているのか、この辺りをもう少し詰めていく必要があると感じています。

併せて、コミュニティにおける住民の暮らしの「危機」に対して、すでに多くの生協で、見守り活動や「買い物難民」への対応など、いろいろな取り組みをしています。生協が何十年もかけてつくりあげてきた生活インフラのようなものを、あらためて地域のなかに生かしていくことが非常に大きな課題になっているのではないかと思いますし、そういう方向は、生協の「経営危機」というよりは、生協の置かれている「公的な危機」への対応と非常に関わっているのではないかと思います。

## くらしと協同の研究所の これから 一研究課題と運営の仕方

これからどうするかを考える場合、われわれは「どのようなビジネスモデルというかたちで仕上げていくのか」という問題提起をしてきましたが、これからの課題を見つけていって、それを事業に結びつけていくときには、社会運動という視点を事業とうまくつなぎながら再生させていくことが非常に重要になっているのではないかと思います。

東日本大震災以降、われわれは、たとえばエネルギーのあり方にどのように取り組むことができるのか、取り組まなければならないのかということ、あらためて日常のくらしのなかで思い知らされました。それはまだ事業化できていませんが、「協同」の力を使いながら、生かしながら、どうやってつくりあげていくのか。それは生協だけで独自にビジネスとして展開できる力をつけられるものもありますし、公的な力も含めて、他のさまざまな力と一緒に実現していくときに生協が力を発揮していくということもありますが、あらためて社会運動的な視点を回復させていくという視点も、課題としてあるように思います。

この研究所が発足以来ずっと掲げている、「組合員、地域の人びと、職員、研究者の協働の力によって研究活動を活性化していく」ということは、「経営危機」を取り上げて、多面的に分析したり、その解決の方向を探っていく上での最も大きな力になるだろうと考えております。これからも、ぜひみなさんのお力をお借りして、この課題に取り組んでいきたいと思っていますので、よろしくお願いします。

ご清聴、どうもありがとうございました。  
(拍手)