

■□研究報告

生協のガバナンスと地域・組合員 —おおさかパルコープの事例を中心として—

庄司 俊作（本研究所周研究委員 同志社大学教授）



はじめに —32.4%と 2.46 人—

この数字は、今からお話しする生協の組織や活動に密接に関わるものです。前者は2010年の単身世帯、つまりひとり暮らしの割合で、後者は同じく1世帯当たりの人数です。単身世帯と夫婦・子どもの世帯を比較すると、前者は1,679万人、後者は1,450万人ですので、単身世帯が230万人も多い。1980年は単身世帯の割合は19.8%で、世帯当たり人数は3.25人でしたから、この30年間に大きく変化したことになります。問題は今後の変化です。単身世帯数自体はあと4、5年で1,800万を超え、2025年には1,850万を突破、ピークに達すると見られています。一方、夫婦と子どもの世帯は今まさに減少中ですが、今後減少に拍車がかかり、2035年には1,153万になると見られています。その時には単身世帯が1.6倍も多くなるのです。

以上の意味は、高齢化の問題と考え合わせて理解する必要があります。単身世帯には若い学生や独身者も含まれます。最近の若い人は結婚しません、否、結婚できません。単身世帯の増加はそうした事情も反映しているでしょう。30代と40代の単身世帯は2010年現在467万人で、全単身世帯の28%です（以下、少数点以下四捨五入）。一方、「若者」には未婚で親元暮らしをし

ている人が膨大に存在します。これらを総合的に勘案した、25年後の単身世帯は、次のようなものです。①50代以上の単身世帯が1,212万人をかぞえ、全単身世帯の66%にのびります（2010年38%）。そのうち②75歳以上の後期高齢者の単身世帯が466万人をかぞえ、全単身世帯の25%にのびります。

生き残りをかける小売業のキーワードは「小家族」、「高齢化」、「共働き」といわれます。単身世帯の増加は小家族化や高齢化の問題を象徴的に示していますが、2人世帯もその予備軍として重要です。その2人世帯も今3割弱で、単身世帯と2人世帯を合わせると6割に達しているのです。高齢化と併進する小家族化を単身世帯に代表させ、報告のポイントとして押さえておくことにします。単身世帯の増加に象徴される家族の変化は、人びとの消費行動や食生活など暮らしや地域社会、そして生協の組織と経営に大きな変化をもたらします。

生協も量販店と同様、売り上げの低迷がいわれて久しく、このあたりに本シンポジウムでその「経営危機」がテーマとされる理由があると思います。もちろん、その背景や要因は単純ではないでしょうが、以上で述べたような社会経済構造の変化とそれに対して柔軟に対応できていない生協のあり方が1つには重要ではないでしょうか。そうした視点から生協陣営の中でも比較的柔軟に変革を進め、その結果売り上げを伸

ばしている「おおさかパルコープ」(以下、「パル」という)を取り上げ、その経営分析を通して生協が置かれている現状の問題点と課題を考えていきたいと思います。

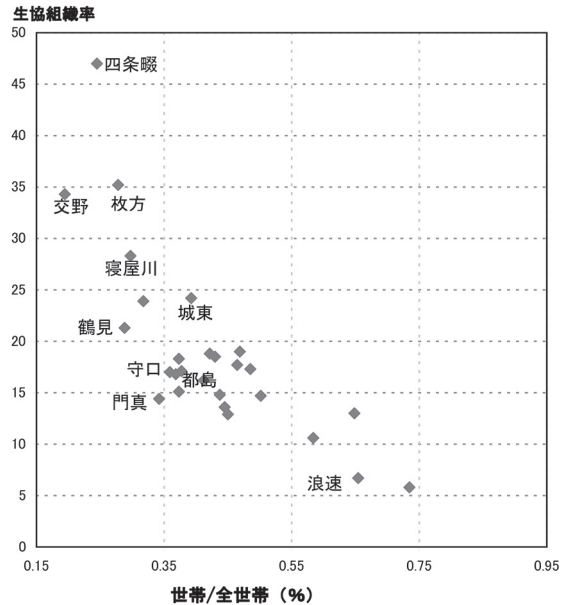
生協をめぐる環境変化と組織化

(1) 単身世帯とファミリー

図1に、パルの組織率を単身世帯率との関係で地域別に示しました。パルの組織率は明確に地域の単身世帯率と逆相関の関係にあることが分かります。つまり、単身世帯の割合が少ない地域ほど組織率は高く、逆に単身世帯率が高い地域ほど組織率は低くなっているのです。北河内地域と大阪区部の間で相違が見られるのですが、それぞれその内部でも、例えば前者だと四条畷や枚方・交野・寝屋川の各市と門真・守口の各市の間、また後者だと城東や鶴見・都島の各区と浪速や西成・西の各区との間において、単身世帯率の多寡に応じて生協組織率が明らかに違うことが確認できます。

生協の組織率が地域の単身世帯率と逆相関にあることは他の生協でも同じです。単身世帯が生協の基盤になっていないことは明らかです。高齢者単身世帯の割合が急増していく10年先、20年先を見通したとき、生協がこのままの対応を続けるなら、組織的にじり貧、先細りが必至です。生協にとって、高齢者単身世帯への対応が急務です(「2012年全国組合員意識調査」による)。次に、組合員の性格から見ておきます。パルの組合員の特徴を見ると、①家族構成では、単身世帯は明らかに生協に無関心であることが見て取れます。夫婦と子どもの世帯をはじめ世帯員3人以上の家族と比べると、生協への対応がまったく異なります。その中で②組合員の年齢はかなり高齢化し

図1 パルコープの組織率



資料：2012年国勢調査、生協組織率は
総代会議案書(2011年による)

ており、パルの場合、組合員は全国的に見て若いのですが、それでも30代以下は22%にとどまります。それに対応して③組合員歴10年以上が6割近くにのぼり、ベテラン組合員が多いことが特徴です。④就業状況ではパートを含め雇用者は少なく、いずれも5割を切っています。⑤年収では400万円未満が38%です。一般の水準からすると、組合員の年収は少な目ではないでしょうか。⑥利用状況を見ると、1カ月の利用高5,000円未満が23%です。そのうち利用高ゼロが1割にのぼります。組合員といっても生協一辺倒ではなく、選択的に利用しているというのが実態です。食品購入額では「生協以外からが多い」と「生協は利用していない」の合計はいずれも6割を超えます。

(2) ニーズの多様化と高齢者単身世帯

生協は「ファミリー」、とくに親と子どもの世帯が基盤でしたし、現在もそれは大きくは変わらないことが明らかになりました。

た。ファミリーと単身世帯の間で生協に対する対応が異なる背景には、両者の暮らしとニーズの違いがあります。

一般的に高齢者は基礎代謝が低下するのであまり食べなくていい。しかし、ゆっくりとおいしい野菜や魚肉を食べたいのです。また、面倒なことは敵わないというわけで、料理を丁寧にする人など男性はもとより、女性でも少ないのではないのでしょうか。第1、毎食ご飯を少量炊くという生活スタイルはひとり暮らしなど小家族には合理的でない。おかずを少し買ってきて、冷凍した炊き置きのご飯をチンして少しずつ食べる。ひとり暮らしになると炊きつけのご飯が食べられなくなるというのは、和食固有の矛盾と理解すべきです。炊き置きのご飯が嫌な人は炊き立てのご飯がついた弁当を買ってきて食べます。そして、甲斐性のある高齢者は栄養のあるおいしい食事を外食します。そういう意味では高齢者の2人世帯でも似たり寄ったりです。長年家族に尽くしてきた女性の多くは、“濡れ落ち葉”の亭主のため手の込んだ料理をつくったりしません。かくして世帯の食費は減少し、生協の利用高も落ちます。生協はもっと高齢者のニーズに対応した組織に脱皮する必要があります。事業的には世帯の特徴に合わせた、例えばおいしい多様な惣菜の提供や弁当の宅配を充実させるとともに、野菜でもカット野菜を多くし、高齢者組合員の調理の手間を省くニーズに応えていくことがすぐ思いつきます。もちろん、高齢者の食生活を考慮した適量での供給は最大限重視されなければなりません。そして、店舗にしても、単に商品を売るスペースという観念から脱却し、高齢者がつどうことができる魅力的なスペースに作り替えることも必要になるでしょう。

「失われた20年」と生協の経営動向

(1) 近畿7生協の20年

1990年代と2000年代は日本経済の「失われた20年」といわれます。こうした大まかな捉え方には多少違和感がありますが、それまでの高度成長期や安定成長期に対比して経済的に不振だったことは確かです。近畿7生協の20年を振り返って、生協をとりまく現在の状況を明らかにしたいと思います。

7生協の供給高の推移を見ると、この20年は全体として横ばいで、事業停滞期であったといえます。供給高が急激に増加した1970年代、80年代との相違です。とくに90年代半ばから2000年代半ばにかけて、供給高が落ち込んだ生協が多い。2000年代半ば以降回復基調をたどりますが、供給高自体は総じて90年代前半の水準の回復にとどまるというのが実態です。その中で注目されるのは、異例ともいえるパルの動向です。93年以降上昇向きであり、07年以降には90年代前半の水準を突破します。

7生協のうち近畿の中で大手の大阪のパルといずみ生協、そして京都生協の3生協に関して、特徴を簡単に整理します。パルといずみ生協は共同購入、店舗とも供給高が伸長しています。なお、パルといずみは京都生協に比べ、店舗の供給高のウェイトが少ないことが特徴です。パルの店舗数はあまり変わりませんが、いずみでは2000年代に入って半減した後、最近は大店を立て続けに出店するようになりました。2000年代に入って出資金・総資産・固定資産・自己資本・積立金など投資あるいは資産増強において総代会議案書を見る限り3生協の中でもパルが抜きん出ているといえます。

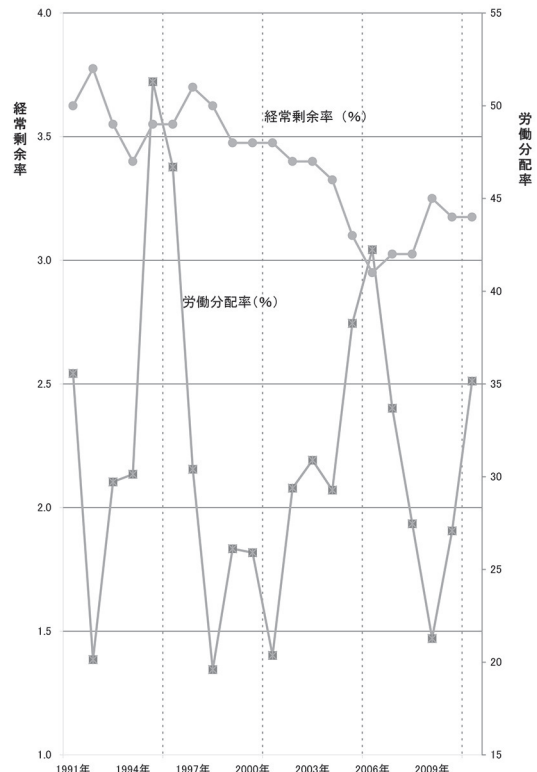
(2) 全国生協におけるパルコープの経営状況

近畿7生協の中でパルが経営的に高いパフォーマンスを示していることが理解されたと思います。パルのパフォーマンスの高さは近畿レベルだけではなく、全国的にも注目されます。

「生協流通新聞」の全国生協の2012年上期決算報道によると、経常剰余はパルが全国で4位です。店舗で利益率を確保したのは全国でわずか5生協ですが、その1つがパルです。また、パルは供給高前年度超えを達成した数少ない生協の1つに挙げられています。東都生協やコープこうべ、コープかながわなど名だたる生協は軒並み供給高が「伸び悩む」生協として挙げられています。さらに、ベスト5にランクインした項目の多い順を単協別にみた結果では、パルは4項目でベスト5に入り、いわて生協と並んで堂々の2位です（1位はコープあきたの6項目）。最近出された12年度決算をみると、パルの経常剰余金は16.0億円（前年比122%）、対供給高比3.1%です。これは、パルでは100円の商品を売って3円10銭の儲けがあがっているということです。何が原因かを検討した上で、具体的な取り組みを見ていきます。

先に結論を申し上げると、店舗事業のあり方と収益構造の差が重要な原因であるといえます。パルの経営動向を見るため図2・3を作成しました。他の生協が1990年代に深刻な経営の落ち込みに見舞われ、2000年代に入ってもそこからなかなか抜け出せないなか、パルの場合、これまでの20年は相対的に安定した経営であったことが第1の特徴です。そして2000年代に、回復というより飛躍といった方が適切だと思いますが、新たな発展域に入って今日に至っています。具体的にいいますと、経常剰

図2 パルコープの経営指標



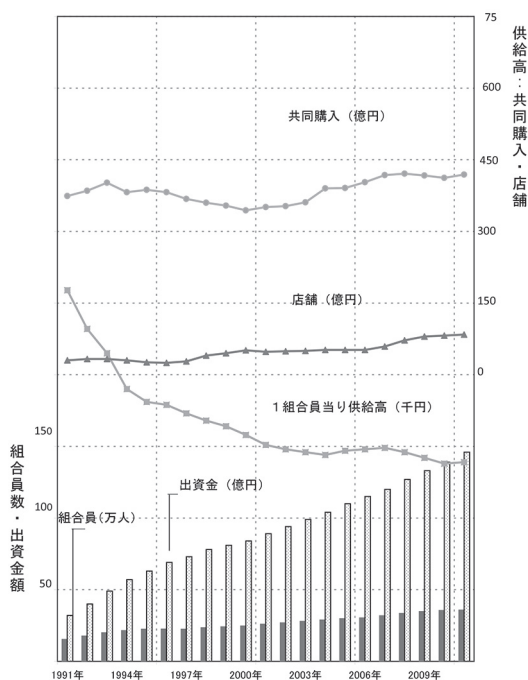
資料：総代会議案書（各年）より作成

余率は1.5%前後から3%の範囲で推移し、3%以上の年は2012年を含め4年もあります。パルにしても、最近まで店舗事業の業績が悪く、経営の足を引っ張るといわれていたことは他の多くの生協と同じです。しかし、店舗事業のウェイトが相対的に小さいこともあって相対的に経営は良好でした。それに加え、店舗事業が改善され、経営が上向くという流れで来ているのです。

そのことを端的に示す指標を挙げると、借入金金は91年の5.1億円から96年0.62億円となり、03年に全額返済して以降、無借金経営です。一方、内部留保は91年9.9億円から始まり、95年21.6、00年41.5、06年58.1、10年76.2億円とうなぎ上りです。それと同時に、積極的な投資をしている点はすでに述べたとおりです。パルの2000

年代はその体力にふさわしく、未来を展望した十分な事業拡大戦略にもとづく投資が行われたかは多少疑問が残ります。相応の理由があったとしても、「(金を)使わなさすぎ」と第3者の目に映るのもうなずけます。それはともかく、他の生協と異なり、少なからざる内部留保を抱え、借金なしで2000年代への出発を切れたことは、それ以降の種々の革新的な取り組みを始める資金的基盤となったといえます。

図3 パルコープの組織と供給高



資料：図2に同じ

(3) 2000年代のパルコープ

そこで、パルの2000年代の飛躍の過程をさぐることになります。端的に言って、2006年が店舗事業自立の足がかりになりました。この点を明らかにしたいと思います。

まず、パルの1日当たりの来店者数を見てみます。詳しいデータが得られる2002年までの4年間ほどは、1日当たりの来店者は6,000人台前半で横ばいの状態でした。

それが03年以降増加に転じ、03年約7,000人、06年8,200人と増加を続け、以降10年にかけて1.7倍超の14,200人あまりに増加します。ここ2年ほど増加の勢いは衰えましたが、増勢はなお続いています。

これと同時に、1日当り来店者が8,200人に達した、パルの2006年の意味が注目されます。この年に店舗事業の直接剰余が黒字になりました。経営の足を引っ張るとされた店舗事業ですが、同年は自立の見通しがついた記念すべき年だったのです。その後、12年にかけて1日当たり来店者数が1.8倍も増加しているのですから、パルが同年に経常剰余で利益率を確保した全国で数少ない生協の1つであるという、先の説明も納得していただけたと思います。

表 店舗事業の損益

直接剰余率	2000	2006	2012
A (5%以上)	—	0	4
B (5%未満)	—	2	4
C (△2%未満)	1	1	1
D (△2%～△5%未満)	0	2	—
E (△5%以上)	6	1	—

資料：「総代会議案書」(各年)より作成。改装をした店舗は評価なし。

パルには300坪店が5店と150坪店が2店あります。店ごとの直接剰余率(直接剰余金/供給高)をみると(表)、Aつまり直接剰余率5%以上の黒字店4、Bつまり同5%未満の黒字店4、Cつまり同▲2%超過～▲5%以内の赤字店1という内訳です。当然ながら、小規模店は業績が悪く、Bの1店とCは150坪店です。しかしにもかかわらず、その150坪店も、1店は予算を大きく上回ってのBであり、もう1点は予算の赤字幅を6割強も縮減させたうえでのCであったことが重要です。300坪店の健闘ぶりも注目されます。3店は予算達成

したうえでのAであり、残りの東中浜店は赤字計上の予算でしたが、マイナス予算の245%増の直接剰余を確保し、黒字を達成しました。以上の結果、直接剰余率は300坪店5.0%である一方、150店舗▲0.2%にとどまり、全体で4.4%です。

過去を振り返ると、パルでも2000年の状況がきわめて悪いことは他の生協と同じです。他の生協と大きく差をつけたのは、ここ6、7年の間であることに注目してください。なぜこうした差が生まれたのでしょうか。これが肝心要の問題ですが、結局、困難な状況に対する対応の差に帰着するといえます。店舗のリストラはだれもが考えることですが、正しい対応でしょうか。売れる店舗づくりは重要だとしても、根本的な問題はそれをどのように行うかにあります。単に、売れない店舗を閉めるというだけでは全体として客足の減少につながるだけで、能がありません。生協らしく、多くの組合員に支持される商品づくりを軸として店づくりができるかどうかは鍵ではないでしょうか。この点でパルの対応は他の生協と異なり、この違いが生協間の今日の差につながったといえます。

生協らしい商品づくりと店づくり

パルの店舗はどのようなになっているのだろうか。日ごろ利用する生協の店舗はますますコンビニ化しているような実感を持っているので、生協の躍進につながる店舗像をこの目で確認するため実地調査に赴きました（2013年6月11日）。2000年代に入って矢継ぎ早に打ち出されたパルの経営改革については経営トップの論文やインタビューを通して承知していますが、実際に

現場を見て、関係者から話を聞くことが重要です。これまでパルがやってきたことは、「生協は組合員が買うために作った購買組織」という至極当然な認識を前提に、「買う立場」に立って、職員の働き方と組織、運営、事業の仕組みを作り直すということです。ここまで豊かでモノが溢れている社会においては、モノは簡単には売れない。モノを買ってもらうにはしっかりした仕組みと相当の工夫が必要であるという当然の認識に組織全体が立つことが大前提だと思います。生協は事業と運動の矛盾的統合体です。運動体というのは結局、組織のガバナンス、つまり組合員の参加と自治の問題につきます。生協も事業体である限り利益を取らなければなりません、組合員の参加と自治を通して事業を成り立たせる。否、組合員の参加と自治を通してこそ、事業を成り立たすことができる。協同組合の原点に立ち返って、協同組合らしい生協、組合員が強みである生協をつくる。また、運動には感動がなければなりません。それらはどれも困難なことだけれども、そこが経営者の腕の見せどころ、というのが協同組合としての生協に対する私の原理論です。以上で確認したことを人・商品・店づくりの具体的展開から裏付けたいと思います。

まず商品づくりと店づくりからいうと、日頃生協を利用する者として驚きでした。2007年にオープンした300坪店のつまみ店について報告します——。入口から入ってコの字形に青果、魚、肉、弁当・惣菜、パンの売り場がひろがる。時期的に果物は少ない感じだが、野菜は豊富で、生協の店にありがちな品薄感がない。ブロッコリーやカリフラワーがシーズンオフになり困っていた者としては、ジャンボアスパラが10本980円で並んでいたのには感動した。好物のトマトもいいものが並んでいる。た

だし、キャベツは小さいのが150円強と少し高い。後で農産のパートリーダーが発注していると聞き、ミスをしたかなと思った。魚売場ではさらに驚いた。頭尾付の魚が何種類も海の香りを醸し出す「ミストの中」に並んでいる。刺身も豊富で、天然マグロの刺身が買いやすい200、300円台。昼食は1,000円までOKだというので、店で買った弁当とマグロ鮭の刺身を食べたが、おいしかった。肉はホルスタイン牛（産直牛）だけでなく、食味のいい和牛・交雑牛の肉が並んでいる。パルでは畜産のバイヤーが1人おり、肉をパーツで仕入れているとのこと。なお、半身単位の一頭買いは、まだ店のインスタではさばききれない制約があるという。弁当・惣菜もインスタでパート職員らが調理したものが提供され、私が利用している店に比べかなり充実している。毎日昼食タイムには、炊き立てご飯を好みに応じて盛った弁当が買える。私が食べたのもこの弁当。炊き立てのご飯はやはりおいしかった。小家族の高齢者には何よりもありがたい「もてなし」ではないか。開店時のつまみ店を知る同行者によれば「店はずっとよくなった」といいます。

店舗では農・畜・水産ごとに1、2人バイヤーがいて、店全体の商品を直接市場に出向き買い付けます。また、独自に職員が市場に行き、店の商品を買付けける店舗もあります。農産は毎日各店ごとにパートリーダーがパソコン上で発注します。店ではそれぞれの分野で大きなインスタが確保され、そこで調理・パック詰めされて店頭と並べられます。それやこれやでパルでは現場である店の裁量がかなり発揮されている感じを受けました。

パルのエリアは大阪府内でもとくに人口減少が激しく、1世帯当たり世帯員数もすでに2人を切るとともに、生活保護率が府

内で最も高いなど、経済的に恵まれない地域が含まれます。先の図3で見えるように組合員当たり利用高も1990年代初めに比べ大幅に減少しています。こうした困難な状況のなかで業績を挙げているのは、この間進めてきたパル独自の商品づくり・店づくりの取り組みが結実したものと考えられます。

パルコープの人づくり

次に、パルの人づくり、つまりパート人事制度の改革について述べます。2007年4月、パート職員の評価制度が導入され（評価により9等級にランクづけ）、新たにパートリーダーという職位を設け、そのもとにパート、アルバイトが業務を遂行することになりました。04年から協議を開始したといえますから、導入までには長い時間を費やしています。導入にはパートを中心にそれなりの抵抗があったのではないのでしょうか。

パルの新たなパート人事制度には、第1に、これまで見てきたパルの商品づくり・店づくりの改革を行う上で人づくりが不可欠と考えられていたこと、第2に、そうした人づくりはパート職員における働きがいの追求と考えられていたことが重要です。

1点目に関しては、詳しい説明は不要でしょう。店舗で刺身をつくるにしても、まず包丁を使う技術が必要です。また、店で野菜の発注をするにも、相矛盾する品切れと在庫ロスリスクはともに避けなければなりません。そのためには経験にもとづく職員間の意思疎通とそれを集約した的確な判断が求められます。パルでは売り方の「統合」を避けてどうしたかということ、現場に「分権」したといえます。現場への分権とは現場が裁量権をもつということ、つ

まり売り場で働く職員が——ほとんどはパートとアルバイトの職員ですが——権限と責任をもたされたということです。権限と責任をもたされた現場の職員が「皆同じ」では、組織の論理として通用しません。権限・責任の主体と仕組みを決め、責任者のマネジメントで組織が動くことは組織論のイロハです。かくして、パルの商品づくり・店づくりと人づくりとは不可分な事柄ということになります。

では、新しい制度によってパートの働きがい生きがいはあがったでしょうか。この点は直接ご本人たちに確かめるしかないので、話を聞いた限りではパートリーダーの仕事のモチベーションは確実にあがっています。つるみ店では農産とフロアのパートリーダー2人に話を聞きました。「農産の発注がおもしろい」、「数字の目標の達成が生きがい、仕事の楽しみ」というのがおふたりの答え。ともに50代半ば、「60歳の定年まで働きますか」という不躰な質問に対しては、「当然（何を聞くの）」という答え。フロアのパートリーダーは結婚前に事務職、子育てが終わって生協に入る前には少し派遣の経験があるが、今の仕事が最も働きがいがあるような口振りでした。

忍ヶ丘店で話を聞いた副店長は最近農産リーダーから副店長になったばかり。この研究所の2年前のシンポジウムでも報告していただいた方です。店長によると、「自分が各パートリーダーに話をしても十分に伝わらないことがあるので、それを人望のある副店長に助けてもらっている。また、店長の仕事で店を離れるとき、頼りになるので副店長になってもらった」という。副店長は嘱託職員の身分で、月給でボーナスはつきません。なお、パートは時給でボーナスがあり、その中でパートリーダーは一般のパートより時給70円プラス、リーダー

手当月1万円がつきます。副店長は農産パートリーダー時代の発注業務を今も行っています。ただし、現リーダーがやった発注チェック（毎日約300アイテム）について在庫ロスをなくすよう抑制的にやっているといいます。年齢は50代半ば、かつてスーパーでも働いたことがあるが、それと生協とはまったく異なり、働きがいがあるという。つるみ店の2人のパートリーダーもそうでしたが、落ち着いた受け答えには感心しました。パートリーダーに抜擢され、毎日気を遣う仕事をこなすなかで生きる自信を身につけたということでしょうか。

最後に、パルの人づくりの効用について2点追加します。1つは、売り場を担う人づくりの主体が女性、それも多くはベテランの主婦であることに関わります。子育ての艱難辛苦を体験したパートは商品のプロ、何がよい商品で、よい店かを本能的に嗅ぎ分ける力をもっています。つるみ店の炊き立てご飯の提供など、今後の小家族化と高齢化を考えたとき、「買う者の立場」に立った女性らしい細やかなアイデアだといえます。また、パルの店舗本部長から聞いた話も印象的でした。パルのある店で夕食にトンカツでも買って帰ろうと見ていたが、切った適当なものがない。それを見つけたパート職員が「切りましょうか」といつてくれたということです。パート職員は本部長であることは知りません。主婦の戦力化は、生協の有効な起死回生策になるかもしれません。時代の変化に対応した現場のこうした地道な努力の積み重ねが生協の商品力の向上には必要ですし、その担い手として女性は大いに期待できるのではないのでしょうか。もう1つは、パルの人づくりの担い手が地域の組合員であることに関わります。パルのパート職員の雇用は2つの側面があります。1つは、地域の女性の雇

用という面。生協も、地域力のアップに責任があります。地域力の向上には何といっても地域の雇用を増やす必要があります。地域の女性であるパート職員がパルで生き生き働き、定年まで働き続けたいと思っているのは、素晴らしいことではないでしょうか。もう1つは、地域の組合員の雇用という面。日本の生協も、組合員が労働面で支えることがあっていいと考えているのですが、パルのパート職員は組合員でもあります。彼女らは、「地域の知り合いにはずかしい野菜や魚は売れない」というある種社会的責任をもって働いています。地域に責任をもつ生協の職員として、こうした意識はとても重要だと思います。それは生協のグッドガバナンス、組合員参加と自治の反映であるとともに、生協に対する社会的信頼の持続につながります。

おわりに

生協をとりまく困難な諸条件のうち小家族化や高齢化、とくに高齢者単身世帯・2人世帯の急増問題を取り上げ、生協の現状と課題を検討してきました。小家族化と高齢化の問題に対しては、食品スーパーがいち早く気づき、すでに対応しています。シニアビジネスは定着しました。生協陣営も遅すぎるぐらいですが、ようやく気づいたようです。日生協の「第11次全国生協中期計画のまとめ」を見ると、店舗事業について、SM企業と比べ生協陣営の生鮮4部門における立ち遅れ、とりわけ「成長部門である惣菜の構成比に大きな差が見られる」ことと、「品揃え改善と店舗内技術の向上によって生鮮分野の営業力強化を図り、利用人数の向上に向けた魅力的な店づくりを進めていくことが課題となって」い

ることが正しく指摘されています。生協陣営の対応の遅れは、「理屈では分かっている、できない」ということでしょうか。そうした中で、パルの挑戦は、事態に対する明確な状況認識とそれを踏まえた的確な方針にもとづくものであるかは別として、生協のあるべき対応を示していることは確かです。そして、それが経営的にも一定の成功を収めていることによって、生協陣営の中で1つの希望を示していると位置づけられます。もとより、パルの対応もきわめて不十分なものです。これまでの方向をさらに進め、組織の拡大と経営の発展につなげていくことが次なる課題です。その際、食品スーパーをはじめ流通業界では多くの野心的試みが現われているので、それに謙虚に学び、実践していくことが重要ではないでしょうか。それはパルにも、そして他の多くの生協の場合にはもっと強くいえることだと思います。