

## ■□ 実践報告 経営危機克服に向けての課題

夏目 有人 (生活協同組合コープあいち理事長)



### はじめに

きょうシンポジウムのテーマの「経営危機をどう考えるか」については、合併する2つの生協の今日の経営危機に対する考え方と備え、取り組みがコープあいちをつくった、ということに尽きるのではないかと考えています。

コープあいちは2010年3月21日、名勤生協とみかわ市民生協が合併して発足しました。両生協は、もともと大変親しく、事業連合をつくって事業も統合しておりましたので、「何をいまさら」という話もありましたが、「いや、そうではない」ということで、数年間にわたる話し合いを経て、圧倒的多数の組合員の賛成で合併することになりました。この話し合いをしている数年間そのものが、生協の危機についてのさまざまな動きや背景になっていて、私たちはそのような後押しもいただいたのかなと思っています。率直なところ、「合併して、ギリギリで間に合った。よかった」と思っておりますし、「合併しただけではだめだ。合併したコープあいちが何をやるかが大事なポイントだ」と考えています。課題も山積みですし、合併して一つの生協になるのは、思っていたよりも大変だなということを実感しています。

そんな合併後の3年間を、ここで振り

返ってみたいと思います。

### コープあいち3年間の 振り返りから

#### ①合併でめざしたこと

合併するとき、「どういう生協をめざすのか？ 生協ってなんだろう？」という根源的な問いかけがなされたと、私は思っています。当時、組合員は38万人でしたが、20万人の組合員のみなさんに、「私の一言」というかたちで意思表示と思いを寄せていただきました。

実はこのとき、生協法は、「合併は、総会ではなくて、総代会で議決できる」というふうになっておりましたので、「あえて総会までしなくてもいいのでは」という話もありましたが、「いや、総会に近い取り組みをやろう」ということで、全組合員に意思表示をしていただいたのです。

そうして寄せられた組合員さんの意思のひとつが、「組合員の願い、私の思いに応えられる生協になってほしい」ということであり、「地域の一人の生協になってほしい」ということでした。あるいは、それぞれの組合員さんごとに表現は違いますが、「いまやっている事業が継続して、いつまでも続くようにしてほしい。将来にわたっ

て「持続可能な経営と組織をつくる」という思いがあったのではないかと考えています。

## ②最初の山場被災地支援

合併から3年の間、いろいろなことがありましたが、最大の取り組みは、合併の1年後に起きた東日本大震災への支援です。真っ先に「人も物もお金も最優先で支援しよう。組合員のみなさん、何か支援していただませんか」ということで、タオルの提供を呼びかけたところ、24万本という空前の規模のタオルが集まり、被災地に運んで支援をさせていただきました。

いまは、震災支援を通して、新しい協同組合理念を形成しようということで、幹部メンバーは全員、被災地に3～4日泊り込んで、同じ地域で同じ活動をするという経験をさせていただきました。岩手県の気仙の地域にいろいろ関わらせていただいて、復興をご一緒になってやっていこうということもありました。

また、愛知県には、被災地から避難されている方が、福島県の方を中心に1200人ぐらいいらっしゃいます。被災者支援センターというのがありまして、私どもも運営のお手伝いをしています。

こういう取り組みを通じて、あらためて「協同組合とは何なのか、協同組合が存在する意味は何なのか」ということを学ばせていただきました。このことが、「名勤が」「みかわが」ということを乗り越えて、コープあいちという新しい協同組合の理念形成につながりました。何よりも震災支援の実体験を共有しているメンバーが多かったため、「あの地域のあの取り組みはこうだった」というふうに、言葉として通じあうようになります。これが大変大きな財産

になったと思っています。

## ③組織理念、ビジョンづくり

コープあいちは、発足した時点で、事業規模に比較して、福祉事業のウエイトが非常に高いという特徴を持っていました。旧みかわ市民生協の取り組みが非常に多かったのですが、初代理事長の寺本康美さん、副理事長の八木憲一郎さんから、「福祉の視点をコープあいちの理念にしよう」という提起を受けて、やってまいりました。

私は当時、専務でしたが、同じことを言ってもいけないので、「福祉の視点を取り入れるということだけではなく、共同購入も店舗も組合員活動も、すべての事業を福祉の視点で捉えて、翻訳しましょう」ということで、組合員のみなさんといろいろな話をしてきました。

そうすると、たとえば、ある店の店長さんは「私の店の運営はどうなっているか、それを福祉の視点で見ると、棚が空いているし、買いたいものがない。そのうえ、クレームを持ってきた組合員への対応がしっかりできていない。こんなことは論外ですよね」というような話をしてくれました。

コープあいちには65の事業所（共同購入、店舗、福祉事業所の合計）がありますので、「福祉の視点ですべての活動と事業を見直す」という言葉を、65通りに翻訳して、一つひとつの取り組みをやっていこうということで、いまも続けています。

## ④地域とともに

地域の関係では、コープあいちの発足は、想像以上に期待と歓迎を受けました。現在、愛知県内31の行政との間で災害時の防災

協定を結んでいます。最近では地域見守り協定を締結して、お役立ちしたり、愛知県と一緒にモデル事業をおこなうなど、さまざまな取り組みをしています。

これらをベースにしながら、危機克服に向けて協同組合のベースになるところをつくっていきたいと考えています。

### ⑤事業・経営の状況との課題

合併後3年間の事業と経常剰余の推移を資料でお示ししておりますが、コープあいちには特徴点がありまして、供給高は500億円少々ですが、その8割が共同購入と宅配、2割が店舗です。少し変わった供給事業として、モーニングコープという事業があります。これは早朝牛乳を發展させて、週2回の早朝、牛乳・卵・惣菜・パン・野菜、その他をお届けするという事業で、旧尾張エリアでやっています。実利用者が5000人前後で、約7億円の事業になっています。

夕食宅配も始めまして、1日1400食を配達しています。ボリュームとしては少ないのですが、これからの組合員の高齢化や

単身化を考えると、かなり重要な事業と思っています。当事者がやっていると、なかなか苦戦をして、「もうやめようかな」という話もあったのですが、「朝起きたら、その日の食品が届いている。その日の朝食メニューがお届けできる。そういう事業なのだから、やめるべきではない」と気づかされました。いまは供給事業の項目のひとつに入れて、取り組んでいこうと思っています。

福祉事業収入は、約20億円ですので、在宅介護支援事業分野で愛知県内に本部を置く民間事業者としては相当大きな規模になります。デイサービス8カ所、ショートステイ、訪問介護等々、総合的にやっておりますが、福祉事業は「始めたかぎりはやめられない」事業です。地域では、福祉事業者の倒産や廃業が相当ありますので、そういうときの受け皿にもなろうということで、やっています。

共同購入は、事業連合に統合していますので、経常剰余は安定して3%から3%強は出すことができますし、この部分はもっと成長させたい。

| 単位：千円         | 2010年度     | 2011年度     | 2012年度     | 12-09年度± | 09比    |
|---------------|------------|------------|------------|----------|--------|
| 供給高合計         | 50,337,036 | 51,658,577 | 51,572,984 | 148,774  | 100.3% |
| 共同購入供給高       | 39,830,442 | 40,856,686 | 41,143,599 | 433,358  | 101.1% |
| 店舗商品供給高       | 9,813,712  | 10,105,210 | 9,666,022  | △228,860 | 97.7%  |
| モーニング・夕食他供給高他 | 692,881    | 696,680    | 763,362    | △55,723  | 93.2%  |
| 供給剰余金         | 9,891,656  | 10,085,580 | 10,126,336 | △11,623  | 99.9%  |
| 利用事業収入        | 521,315    | 489,410    | 513,128    | 89,703   | 121.2% |
| 福祉事業収入        | 1,825,961  | 1,926,144  | 1,985,975  | 262,848  | 115.3% |
| その他事業収入       | 1,627,973  | 1,703,049  | 1,716,266  | 133,238  | 108.4% |
| 総事業高          | 54,312,287 | 55,777,182 | 55,788,353 | 748,640  | 101.4% |
| 事業総剰余金        | 11,736,886 | 12,036,190 | 12,061,878 | 126,662  | 101.1% |
| 事業経費          | 11,665,476 | 11,717,128 | 11,897,412 | 25,583   | 100.2% |
| 事業剰余金         | 71,410     | 319,062    | 164,466    | 101,078  | 259.4% |
| 経常剰余金         | 205,612    | 438,567    | 261,370    | 62,784   | 131.6% |

福祉事業は、2011年に経常剰余で黒字を実現しましたが、昨年度は制度改定があって、若干赤字になりました。しかし、いろいろなノウハウを学びましたので、経常剰余の黒字化はできると確信しておりますし、今年もそのレベルで推移しています。

東海コープ事業連合に参加する生協の統合度が高いというのが特徴です。これも私どもの経営危機に対する備えの大きなひとつであるし、大事な経営資源であると考えています。

共同購入は、基本的にすべて統合しています。店舗も、昨年から全商品の仕入れ、プロモーションを統合し、共済事務、経理、管財、生活サービス、住まい等、基本的にすべての分野で統合が終わりました。統合が自己目的ではなく、統合した成果でそれぞれの事業の品質レベルを上げる取り組みがスタートしたことになります。

組合員数は、38万人でスタートし、2012年度末で42万人になりました。加入率は、まだ14%です。

財務は、まだまだ脆弱ですが、出資金86億円、剰余金50億円ということで、無借金でやっておりますし、この3年間、それなりにいろいろな投資をしております。店舗は、とよあけ店と日進店の2つをつくりました。いずれも面積は450坪で、投資額は非常に少ないのが特徴です。

## (2) 重点テーマ

### ①店舗事業の赤字半減

合併後3年間は、計画的に投資も続けたいということで、さまざまな基盤を固めていく取り組みの日々でした。これから3年後を踏まえて、どんな課題に取り組みながら、危機の問題に立ち向かっていくかとい

うことですが、やはり最大のテーマは店舗の問題に正面から取り組むことです。これが不可欠の課題ということで、最優先で取り組むべき問題にしています。

数字を見ていただければおわかりのように、コープあいちの店舗事業は大変な状況になっています。19のお店がありますが、供給高が100億円を少し切るくらいですから、単純に割ると1店舗につき5億円です。450坪の店のうち、店舗年齢の比較的若い、この2～3年の間にできた店が3つありまして、それ以外の16店舗のすべては、店舗年齢が20年を超えています。合併後、名勤生協とみかわ市民生協のお店をすべて引き継いで、3年間やってまいりました。

いちばん小さいお店は28坪で、築年数40年です。しかし、実はこのお店は経常収支が黒字です。気がついてみると、周囲に住んでおられる方はみなさん高齢になられて、「歩いて行けるお店、自転車で行けるお店は、あんたどこしかないよ」とおっしゃるので、やめるにやめられなくなりました。しかし、結果としては黒字になっています。

一方で、450坪と28坪の間の規模、つまり、150坪とか100坪前後の、共同購入補完型で、組合員から「私の地域にもつくってよ」と言われて、つくってきた店が大苦戦をしております。どうしてもここに力を入れなければいけないと思っています。ただ、19のお店に毎日13,000～14,000人の組合員のみなさんが来てくださっていますので、一人ひとりの思いに応えながら、同時に店舗事業の継続・改善をやっていきたいと考えています。

今年の総代会で店舗の赤字基準を決めました。4つの店舗を分解するという方針を議決していただきました。4店舗をどうするかについて、率直で濃厚な話し合いをしようということで、今後、いよいよ大事な

課題になってまいります。

基本的には、店舗として成り立つかどうかを見きわめるために、この1年間、あらゆることをやってみようと思っています。ただ、立地と器という点では完全に遅れていますし、地域の環境も変化しています。そのことを組合員に率直に提起して、どうやっていくのかという結論を出す1年にしたいと思っています。

名勤生協時代に、いくつか閉店を経験させていただきました。私も3店舗の閉店に立ち合いまして、そのひとつは、とよあけというお店です。このお店は、180坪で、最高の赤字の店でしたが、閉店をして、450坪のとよあけ店に置き換えをしました。新しいお店に生まれ変わって、半径1キロメートルの加入率は7割、来店者数は1日当たり2400人ですので、地域に完全に手応えを得る店舗にできました。

もうひとつの天白区のお店は、代替の方法がないということで、やむなく更地でいったん閉店をさせていただいて、同時にいろいろな話し合いをするなかで、「建物はなくなるけれど、この地域でつくってきた組合員同士のふれあいやつなかりを生かそう」という声が出てきました。

また、その地域では、期せずしてローカルスーパーがどんどん閉店を競い合っていて、生協がうろうろしていると、あつという間に周りのスーパーはみんな閉めてしまいました。そうすると、生協もすでに閉店することを決めていましたが、組合員の雰囲気がかんたん怪しくなってきた、「このまま閉店したら、私の買い物はどうするの?」という声が出始めましたので、閉店して更地になった土地（自前の土地でしたので）に、1500万円ほどかけてプレハブを建てました。その半分に訪問介護と居宅介護支援の事業所を置き、残り半分を地域の買い

物ステーションにして、週2回、朝、注文をしていただいて、夕方、450坪のお店から届けるという仕組みを始めています。

これは新しいかたちかなと思います。利用者はすべて高齢の方ばかりで、お店の利用を支えるサポーターのみなさんも高齢に近い世代の方です。高齢の方がもっと高齢の方を「こうやって買い物すればいいのよ」と支えている姿というのは、本当に考えさせられるものがあります。

こういう新しいかたちもつくりましたので、1年先に結論を出すことになっている「特別対策店」の4店舗も、それぞれの地域に応じた課題を取り上げていきたいと思っています。

同時に、新しい店舗に置き換えをしようということですので、これからも挑戦を続けて、450坪の店を5店舗にしていきたいと考えています。

地域で不可欠になっている店舗のなかには、古い、小さなお店もあります。名古屋の守山区のお店などは、建設当初の頃は、住宅が少なかったのですが、その後、あつという間に住宅に取り囲まれて、いまでは、地域のみなさんの寄り合い所、地域のみなさんが触れ合うステーション、盆踊りをやる時の拠点、週1回は民生委員さんが来て、組合員のみなさんとお茶を飲んで一服するような場所になっています。

このようなお店は、直接剰余がトントンですので、もうひと踏ん張りして、直接剰余率を高めて、黒字化を確実なものにして、なんとか存続したい。こうしたお店も何店かピックアップして、頑張って、やっていきたいと考えています。

店舗部門の経営コスト構造を考えると、運営部には物流、企画、プロモーション、商品部、情報システム等が全部入っています。これが事業連合に統合していくのです

が、単位生協側にも残っているということで、約6%のコストがあります。したがって、この3年間でこれを半減することに全力を注ぎたいと思っています。本来なら、3年で直接剰余率を高めて黒字化すると言いたいところですが、これは無理ですから、次の3年間で確保したいと考えています。

同時に、19のお店の一つひとつで、地域・組合員のくらしや思いを全部受けとめながら、ご一緒になって方向を見いだしていくことが役割だろうと思いますので、それを支えるだけのトータルの経営構造にしなければいけない。これが店舗に対する大きな課題のひとつです。

店舗は、全国の生協に学ぶ事例がたくさんあります。先日も、とよあけ店のパートさんがパルコープさんに行きましたら、店舗に着いた途端に、「コープあいちから来てくださいます、ありがとうございます」というメッセージが置いてあり、帰りのバスに乗ろうとしたら、お土産が置いてあったそうです。パートさんは、感激をしまして、帰るとすぐに、とよあけ店でいろいろなことを始めました。それが横に波及して、どんどん変化が生まれています。まさに人間味あふれるコミュニケーションだと思います。

店舗は大変厳しい状況ですが、学ぶ仲間がたくさんいることも大きな財産だろうと思っておりますので、引き続き頑張って、やっていきたいと思っています。

## ②人の力の発揮

店舗だけでなく、コープあいち全体の経営との関係では、人の力を発揮することが最大の経営資源だというのが、合併のときの大きな考え方のひとつでした。

コープあいちには、65の事業所があっ

て、3300人の方々が働いておられます。その内訳は、ゼネラル職員（正規職員）が750人、パート職員が800人、福祉スタッフが1000人（このうちヘルパーさんは約650人）、短時間のアルバイトの方が750人です。

合併にあたっては、「一人たりともリストラしない。むしろ、この人たちの力を最大限生かそう」というのがお約束でしたので、正規職員、パート職員、福祉職員それぞれの人事制度をつくりまして、労働条件を高位標準で合わすということで、この3年間、かなり前倒しして、やってきました。3300人の男女比を見ますと、男性職員が900人で、残りは女性職員です。当然ながら、65の事業所では日々、女性のパワーが発揮されています。これも大変大きな財産だと思います。

各雇用制度間で移動できる制度をつくりましたので、この3年の間に、3人の女性がパート職員から正規職員に登用され、いきいきと頑張っています。その一人は女性の執行役員、最大規模のお店の店長を兼ねながら、頑張っていますので、そんな事例をもっと増やしたいと思っています。

また、全職員が認知症サポーターの資格を取ろうということで、福祉スタッフのみなさんに内部講師をやっていただいて、いま1000人以上のみなさんが認知症サポーターの資格を取りました。

あるいは、共同購入のメンバーが福祉事業のデイサービスを経験したり、デイサービスのスタッフが共同購入の配達に行っていて、いろいろなことを学んだりするという取り組みもやっています。そういうことを通して、お互いに横につながるといって、生協の総合力のようなものが、少しずつですが広がってきたと思っています。引き続き、「福祉の視点」を大事にしながら、考えていきたいと思っています。

職員の高齢化も、実は大変なテーマです。雇用制度が変わりまして、いまは定年が65歳ですから、毎年10人ぐらい、正規職員の方が定年退職されています。パート職員さんにも定年退職がありまして、定年になると制度がガラッと変わって、賃金が下がりますので、「私たちの処遇を変えろ」という要求があり、私も団交に出ました。よく考えてみますと、パート職員のみなさんほど経験豊かで、心強い仲間はいないと思いますので、そのすばらしい経験をもっと生かした役職や役割を担っていただいたらどうかということで、いろいろな検討を始めました。

そのひとつが「ユニバーサル就労」です。障害のある方も含めて、すべての方が働きながらコープあいちの事業や運動につながる仕組みをつくろうということで、「ユニバーサル就労」の本格的な検討に着手したいと思っています。

### ③強固な事業連帯

経営危機克服に向けた3つめの課題は、強固な事業連帯づくりです。コープあいちには、組合員42万人、総事業高550億円ですが、東海コープ事業連合には80万人の組合員、総事業高150億円という大きな連帯の力があります。

共同購入事業は、かれこれ20年、統合を繰り返してまいりました。最初にやったのはシステムと物流、商品部の統合ですから、最初から「逃げ道なし」ということで、レベルを上げることに取り組んできました。

ただ、20年の間には何度かの揺り戻しがありまして、何のための連帯か、何のための事業連合か、という問いかけがありました。やはり会員生協・組合員の思いがちな事業連合・事業連帯をつくろう、そ

れを担保する仕組みをつくろうということで、運営をしています。つまり、常勤役員は最長6年で単位生協に戻るというのが約束事です。職員も、基本的には出向契約で、終われば単位生協に戻りますし、戻ったら、事業連合の悪口を言うてはいけないということになっています（笑）。

ですから、私もコープぎふ理事長の川崎直巳さんも事業連合の常勤を経験しました。いわば言葉と意思と考え方を共有した役員集団で運営していくということですから、「愛知、岐阜、三重の3つの生協の意志で事業を連帯し、その機能を事業連合に委託する」という言葉を連帯の共通用語にしようということで、あえて総会の言葉にしました。

つまり、連合ありきとか、連帯ありきとか、事業連合に統合される、ということではない。主語は3つの生協であり、言い換えれば組合員だ。このことが、次期中期計画に向けて、大きな経営資源になるのではないかと思います。

まだまだ課題のほうが多いコープあいちですが、合併して、新しい生協になった3年間の経験は本当に大きいと思いますし、全国の生協の仲間がいらっしやることにも大きな連帯の力を感じています。今後も一緒になって、経営危機に立ち向かっていきたいということを申し上げて、コープあいちの事例報告を終わらせていただきます。ご清聴、ありがとうございます。（拍手）