

■□ 実践報告

パルコープにとっての経営危機とは何か、その克服と今後の課題

池 晶平（生活協同組合おおさかパルコープ副理事長）



はじめに ～シンポジウムのテーマから 感じる～

1) 経営危機の克服について

きょう配布のレジュメの冒頭に、「経営危機の克服のためには、協同組合らしい事業と、組合員や役員間の信頼関係に根ざした運営を、地道に積み重ねていく以外にはないのでは」というようなことを書いていますが、これは私の意図するところとは少し違います。

今日の社会状況のところよく出されるグローバル化、多国籍企業化、ナショナルチェーンなどについては、すでに10年以上前から、そういう時代になると言われてきました。激しい競争になりますから、民間大手は10年以上前から、雇用についても派遣・子会社・委託といった対応をやって、消費者の低価格要求に対応してきました。生協も、日本生協連を含めて、いち早く対応しています。たとえば、事業連合をつくったうえで、スケールメリットで商品の仕入れ価格を安くして、消費者の購買価格に反映していくようにする。あるいは、特に2000年に入ってから、生協陣営においてもリストラをおこない、直接雇用をだんだん切っていく。労働組合と話をしてももちががきませんので、どんどん派

遣や子会社に切り換えていきました。全国の生協においても、10年以上前から、そういうことをやってきました。

前述した方向性や角度から見たら、こんにちの経営危機克服の課題を見事に果たされたのは、コープみらいであり、コープさっぽろであり、大阪では、いずみ市民生協ではないかと思います。どうであれ、現時点で5%以上の経常剰余を出しています。このような経営危機克服の事例は、全国の生協でほかにもけっこうあると思いますし、いま現在も、それを追求する取り組みがおこなわれています。

おおさかパルコープは20年前に大阪の3つの生協（かわち、みなみ、しろきたの市民生協）が合併して誕生しました。その3つの生協の創業者は、特別なことを言っていたわけではありませんが、「平和」「環境」「お母さんの気持ちを考える」「医療・健康」と同時に、「日本の農業を生協が守る」という強い志をもっていたが、今日、こんなにも生協が大きくなることは頭になかったと思います。しかし、そういう信念をもって創業者は今日の生協の礎をつくった。いくら年月が経って、いくら状況が変わっても、創業者の生協への思いを忘れてはいけないと思います。

私自身も京都生協創業者の元理事長横関武さんに、そのまま大阪の地に送られた一人ですが、その当時、横関さんが京都生協

のどこかの施設の2階で、「生協とは、こういうものだ」と熱く話され、教えられたことが生協を続けてこれた力にもなっています。そういう創業者の生協への思いを考えると、きびしい経営環境においてもリストラなど一般の風潮に簡単に乗るということとはできなかったんです。

いずれにせよ、経営危機克服における外的要因と内的・主体的な力という点では、いくつかの生協はある程度成功していると思います。

ただ、これからのことはわかりませんが、私はおおさかパルコープに責任を持つうえでは、協同組合らしい事業にこだわり、組合員や役職員間の信頼関係に根ざした運営に努めてきました。

2) 協同組合らしい事業とは

では、協同組合らしい事業とは何か。これは非常に抽象的です。私は「組合員さんの要求で生活文化の向上をめざす事業」ということぐらいしか言えませんが、庄司先生が「生協は運動と事業の矛盾的統合体である」と言われました。たしかにこれは難しいことで、長い間のわれわれの悩みです。組合員さんの満足と事業がどのようにかみ合って、事業を改善させていくか。これが難しいのですが、そこをサボタージュしてはいけません。そこは徹底的に追求すべきだということで、合併後もやってきました。協同組合らしくやろうとすると、やはり人間と人間の営み、人と人の顔が見える関係性、人間の「相対（あいたい）」が基本になるのではないかと。

生協でいえば、現場の職員と組合員さんの信頼関係が、生協の評価を決める。生協の評価というのは、トップの手腕や、トップの顔や、トップの言っていることではな

い。現場の担当者が、顔の見える関係性をつくるわけです。

また、特に生協は、職員と組合員だけでできているのではない。産地やメーカーさんなど生産者も含めた三者で事業を形成していますから、ここでの顔の見える関係を追求していくなかで、生協らしく、協同組合らしく、この危機を乗り越えられるのかということが、その当時（合併から2000年代初頭）の最大のテーマでした。

単協主体で事業連合との関係構築

いまの世の中は、利潤追求の資本の論理、効率化、グローバル化、ナショナリズムの風潮が強まり、生協らしくという側面では、ローカル・コミュニケーションの追求ということが言われています。コープきんきのなかで、おおさかパルコープだけは、少し違うスタンスをとって、生鮮と日配のMD（マーチャンダイジング）を単協に戻しました。これは、大阪よどがわ市民生活協同組合さんと一緒にやりました。

というのは、人と人の顔が見える関係を追求するなかで、商品や人（組合員さん、職員）の成長を図ることが「協同組合らしく」というのであれば、それは事業連合でもできないことはないけれども、少しでも速く追求するには単協に戻したほうが良いと判断したからです。

ただ、ローカル・コミュニケーションの追求ばかりを強調していると、他の世界や世の中全体がわかりにくくなるとか、近隣の生協との交流が希薄になり我流が強くなりすぎますから、その意味では、私はバランスが大事だと思っています。ですから、事業連合、府県の連合会、日生協との関係を、われわれの考え方を基本ベースにして連帯・連携していくことが大事だと思います。

ここ数年すすめてきたこと

1) 2009 年第 17 回シンポでの報告

私は、2009 年の第 17 回総会記念シンポジウムで報告させてもらったとき、「生協は、ルールある経済社会の 1 モデルになり得るのではないか」という話をさせていただきました。話の趣旨は、中央ではグローバル化やナショナリズムがせめぎあう一方で、地方は、商店街が消えてシャッター通りになり、あるのはコンビニとナショナルチェーンと金融機関だけという閑散とした風景になっているけれども、そういうところで生協が「買うための組織」として頑張れば、経済社会の 1 モデルになるのではないか、というような話をしました。おおさかパルコープもこんにちまで、そういう方向で追求しています。

日本生協連は、「2020 年ビジョン」で 2020 年までに地域の過半数の組合員を組織するとか、量の拡大、あるいは連帯から統合・合併というような方針を持っているようですが、私は 2020 年のことまではよくわかりませんので、とりあえず 2015 年あたりが節目になるのではないかと考えています。いまはナショナリズムの動きが政治や経済を覆っていますが、もう一方でグローバルな流れもできているのではないかと。2 年前の 3 月 11 日の震災は、阪神淡路大震災の比ではない。日本の考え方や秩序が、あの時点で変わっていてもおかしくない。まだナショナリズムの動きが強いので、その辺は覆い隠されていますが、2015 年あたりが、そのせめぎあいの最大のピーク、臨界点になるのではないかと思います。

ですから、その臨界点に向けて、組合員さんと向き合い、生協は「組合員さんが買

うためにつくった組織だ」という原点に基づいた商品の開発や提供の仕方をしていけば、生協は支持されると思っています。

2) 大切にしている考え方

(1) 現場主導型運営と組合員さんの運営参加の保障

レジュメ（資料①）にはいろいろ書いてありますが、先ほども言いましたように、第三者が書いたものですので、私の思いとは少し違います（笑）。しかし、書き言葉にしたらこうなる…ということです。

資料①

- ・生協が事業で、組合員さんの買う立場に立って声や要望を受けとめて、商品やサービスを改善提供し続ければ、生協は支持され続けると思う。
- ・生協の強みは組合員さんが生協を作り、出資・利用・運営参加（『生協の三原則』）することにある。
- ・私たち職員の一番の仕事は、組合員さんの出資・利用・運営参加の権利を保障すること。
- ・組合員さんの声が、組織に血液のように流れ、それが政策化・課題化され、実現して組合員に返される。そのような『声の循環』のある組織をめざす。
- ・組合員さんに対応する現場が必要なことを判断できる権限をもち、本部と現場の垣根を取り払い、一体となって組合員さんの声の実現にとりくむ組織をつくる。

(2) 一人ひとりの組合員さんに向き合った仕事のできる組織

店舗事業

そこで、なぜ店舗事業かということです。全国が生協を見ても、共同購入だけで 30 年、40 年やってきました。たしかに共同購入は厳しくなっていますが、共同購入でやってきた生協で、つぶれたという話は

聞いたことがありません。内部の意思統一ができない、理事会内で揉めている、総代さんとの関係でいろいろある等々、いろいろと大変だと思いますが、共同購入をやっている限り、事業崩壊したという話は聞いたことがありません。

だから、生協の経営危機の最大のポイントは、店舗をどうするかということになります。店舗のウエイトが大きければ大きいほど、大変だと思います。コープあいちさんの資料を見せていただきましたが、コープあいちさんの全体事業規模と店舗のウエイトは、ちょうどパルコープと同じぐらいでしたので、「これから一緒に頑張るな!」という気持ちになりました(笑)。やはり店舗のウエイトが大きければ大きいほど、事業はもちろんのこと、特に経営の大事な部分を脅かしてきますので、事業的な経営危機が急速に進む現在、日本生協連も含めて、大きな生協は、そこに問題意識を持っていることは当然のことと思います。

経営危機について

(1) 常勤を中心としたガバナンスが確立しているか

その意味で、いろいろな角度からの「経営危機」がありますが、やはり常勤を中心としたガバナンスが確立しているかどうかが重要になります。しかし、「常勤＝男性」ということではありません。常勤というのは、そこに就職して、年収をもらって、最終決定をして、結果が出なければ責任を取る人です。責任を取らない常勤部がいたら、そこが曖昧になりますので、結果に責任を取らなければならない。つまり、結果に対して責任を取る人が最終的に決定権を持ちます。これは生協に限らず、どこでも同じ

ですから、いくら生協といえども、いくら民主的といえども、このことが確立しているかどうかは非常に大きなポイントになると思います。

私は横着なので、あまり評判はよくないと思いますが、そこだけは最終的に決めさせてもらいます。なぜなら、私が結果について最終的な責任を取るからです。民主的に議論されていても、決定権が誰にあるのかということをはっきりさせなければいけないし、それがはっきりできているかどうか大事だと思います。

国際会計基準

それと、レジュメには書いていませんが、生協の経営も国際会計基準が導入されて、世間並みの基準が求められるようになりました。協同組合の出資金(つまり会社でいえば株)は1口1000円で、株と違って売買されませんから、どこまで行っても1口1000円です。ところが、民間は、儲かったら株として売買されます。その意味で、私は、協同組合に民間と同一の減損会計を導入するのは基本的になじまないし、個人的にはおかしいのではないかと考えています。

しかし、われわれは理想社会でやっているわけではない。いまの資本主義社会のなかで、民間スーパーと競争しているわけです。そういう民間のスーパーや企業は、国際会計基準を早くから導入して、自分たちの力量、値打ちはどこにあるのかということを含めて、やっている。生協は、そこと競合しているわけですから、同じような会計基準で処理すると、経営戦略の甘かったところで次々減損が出てくる。つまり、世間並みの本当の値打ちが出てくる。いまの社会が信用できるかどうかは別にして、資本主義社会のなかで闘えるだけの同じ土壌・条件をつくらなければいけない。その

意味では、常勤は、バランスシートも含めて、全部を見ておかねばなりませんし、そういう面でも常勤を中心としたガバナンスが大事だと思います。

労働組合

もうひとつは、労働条件や労働組合との関係です。これも、どんどん規制緩和されて、派遣・子会社・委託・アルバイトといった非正規のほうが、正規よりも多くなっています。うちの労働組合も「既得権を守る!」「労働条件の切り下げ反対!」みたいな旗を上げていて、人事労務担当が苦勞しています。コストが大きすぎるから、競争力をつけるために、そういうことをしているわけです。よその生協は、いち早く「それはやらなければいけない」ということで対応されていますが、うちはまだそれができていません。

しかし、やはり協同組合ですから、協同組合のモチベーションを持った職員に現場で働いてほしい。だから、できるだけ子会社や委託や派遣は避けて、おおさかパルコープ理事会が直接、雇用したい。そうすれば教育も直接できます。

ところが、それをやると、労働組合は「そういう労働条件は許さん」となる。そのせめぎあいになって、なかなか難しいのですが、あまりそういうことばかりで、もめあっていれば大阪のどこかの市長が公務員叩きをやっていますが(笑)、そういう論理が市民に理解されやすくなるのではないか。これはどの生協でも苦勞されていると思います。

しかし、世間はいま、コストダウンしてでも、商品を安く消費者に提供しようとしています。そのために、どんどんコストダウンしていて、そのなかのひとつに人件費がある。だから、われわれは「おおさかパ

ルコープの労働分配率や人件費がこれだけ高くては、組合員さんの低価格要求に応えられない」と、労働組合とは、そのあたりに焦点絞りしっかり話し合いたいと思っていますが…。

いまお話ししたようなことは、経営危機を克服していくうえで非常に大きいと思います。その面でも、常勤を中心とした、しっかりとしたガバナンスを確立しなければいけないと思います。

(2) 着手すべきは風土改革か？政策方針か？

着手すべきは風土改革か、政策方針かということですが、うちにもいちおう中期計画があります。しかし、その職場のリーダーを中心に「組合員さんのためにやろう」という風土がなければ、いくら理事長や専務といったトップクラスが立派な方針をつくってもだめですから、いまは組織風土の改革をすることを大事にしています。

(3) 事業組織の最も遅れた部分、「店舗」に最優先で

先ほども言いましたように、店舗が遅れているわけですから、レジュメ(資料②)に書いたようなかたちで、2005年から店舗の改革をしています。おおさかパルコープの店は、大阪市内を中心に、せいぜい280坪です。300坪ありません。日本生協連や事業連合は、「450坪を店舗の標準モデル」と言っていますが、要するに「スーパーマーケットの平均的なフォーマットでやりましょう」となると、うちは全部アウトです。そんなフォーマットに当てはまる店はないし、新たにそれを開発しようとしても、われわれのところではなかなか難し

いという現状があります。

資料②

- ・2000年 店舗の業績を前に、このままではいけない！！
- ・2005年 その街でくらし・働くパート職員さん中心の運営をめざす以降、連続して既存店ペースで来店数、供給高が伸長
- ・2009年 直接剰余が黒字に
- ・2011年 経常剰余が黒字に
- ・2012年 しかしまた、新たな課題が！東中浜店直近への競合店の出店で課題が明らかに。地域ローカルに学ぶ

コープみやざき柳丸店の見学が転機に

いま与えられている条件のなかで店舗をなんとかしよう、というときに非常に強い味方となったのはコープみやざきさんの店です。店の改革の出発点は、コープみやざき柳丸店の視察でした。そこから生協の店のあり方を学んで、やってきましたが、2012年に、東中浜店の直近への競合店の出店で、新たな課題が明らかになりました。東中浜店では、パートリーダーさんを中心に、気の利いたことを一所懸命にやっているつもりです。しかし、それだけではだめだということがわかりました。商品、特に生鮮商品の調達とプレゼンテーション力が、先ほどは少し褒めてもらいましたが、まったく平凡というか、二流スーパーというか…という状態です。

大手スーパーや、地域の100～200坪程度の小さな店では、その店の担当者が先頭に立って、朝から生鮮商品の仕入れに市場に行きます。ところが、うちの担当者は、「市場には、たまあにいつています」と言うんですね。市場に行くというのは、バイヤーの目を養う意味もあって、それを1～2年続けると見る目ができてきます。ところが、市場の人に聞いてみると、「生協さんで来はるところなんて、そんなん知りませんよ」

という反応ですから、生協はそのあたりをサボっているのだろーと思います。だから私は、「小さな店でも、とにかく朝は市場に行きましょう」と言っています。生鮮物の仕入れは、朝3～8時頃で決まってしまうので、料理屋さんの板長などはお客さんに、「朝から市場で仕入れてきた魚です」などと説明します。これは生協の店も同じだと思いますから、単に市場に行くだけではなくて、目利きに強い人材を育てなければいけない。東中浜店の近くに競合店が出店したことで、そういう弱点むき出しに見えてきました。課題が明確になってきたことは、今後、店が進化していく上で克服出来ると思っています。

余計なことも言いましたが、いちおう、おおさかパルコープとしての報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。(拍手)