

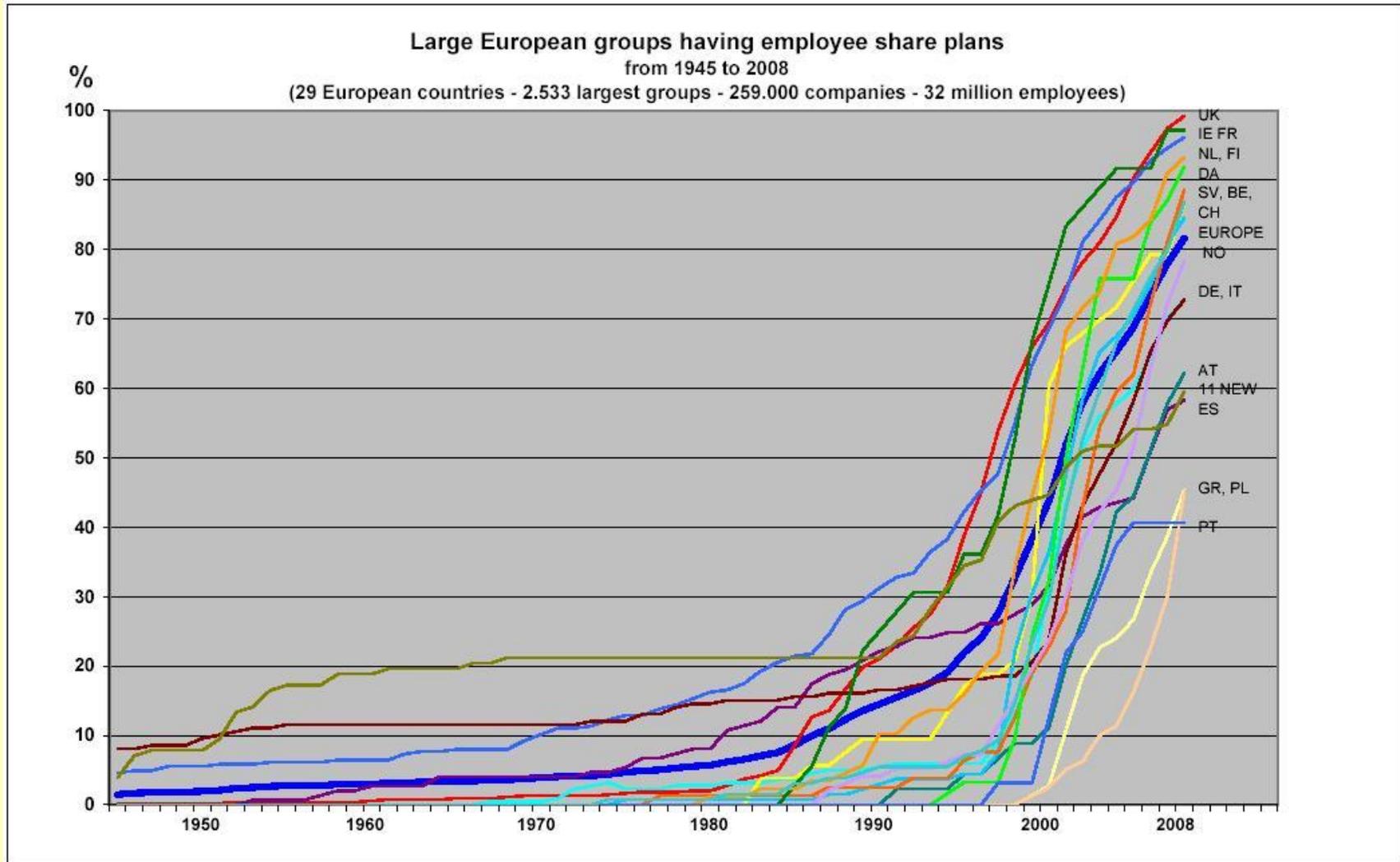
# 連帯社会と生協の未来：システムは築けるか

2010/7/24  
津田直則

# 危機を超えてめざす新たな社会経済システム

- 経済システムの危機⇒ 連帯型社会経済システムへ
  - 人間と労働を重視した経済システムへ(働くものが報われる社会へ)
  - 競争・支配・排除よりも協力・連帯・共存を重視しお互いが成り立つ社会へ
  - 自然と共生する社会へ
  - 協同組合が中心となる連帯社会を欧州の「社会的経済」はめざしている
  - 英国労働党が支援してきた労働者協同組合を保守党までが支持し始めた
  - 社会的企業の登場により社会的経済は社会変革の性格を強めている
- 検討課題
  - 欧州・社会的経済を理念・制度・システムなどから日本への導入を検討する
    - ・ 協同組合、共済、アソシエーション、社会的企業の役割を明確にする
  - 資本と労働の関係を見直し人間や労働の立場を強化する
    - ・ 従業員所有企業の位置づけが必要
    - ・ 労働者協同組合と従業員所有企業をつなぐ検討
  - 究極の地球社会の課題からの検討課題
    - ・ 大量生産、大量消費、大量廃棄の問題:利益目的の競争の放棄が必要

# 欧州各国での従業員株式所有の動向



# 欧州の先を行く米国従業員所有企業

- ・ 米国で株式の50%以上を従業員が所有する企業
  - 全米で1200社存在する
  - 1994年UAL(ユナイテッド航空)労働組合が55%取得
  - 2009年クライスラー労働組合が55%取得
  - 従業員が最大の企業はPublic Super Markets(142000人)
- ・ 2009年GM労働組合が43%取得決まっていた(破綻して国有化)
- ・ 米国のESOP制度がこのような従業員所有企業を可能にした
  - 対象企業数約11000社
  - 以下の表は、従業員が自社株を所有する比率 2001年調査 NCEOホームページ

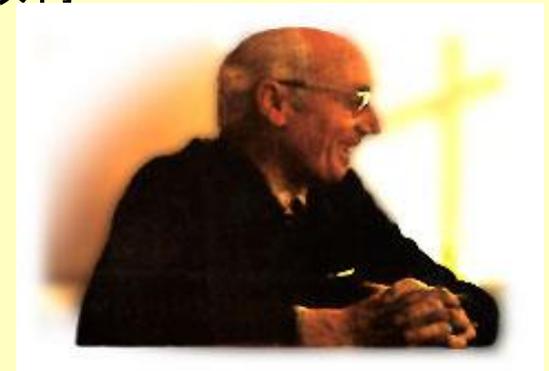
	0-10%	11-30%	31-50%	51-100%
株式未公開企業 (中小企業)	20%	20%	30%	30%
株式公開企業 (大企業)	62%	34%	3%	1%

# 連帯社会をめざすシステム形成

- 連帯社会をめざすには強さもやさしさも必要
  - 連帯社会をめざすには競争社会で勝ち残る強さが必要
  - 連帯社会をめざすには競争社会で排除された人々を救うやさしさが必要
- 強さ ⇒ 中心となる協同組合のシステム化と連合体形成
  - 協同組合は競争に向かない本質的な弱さもつ
  - 連合体形成により効率の高いシステムの実現とリスクの分散が可能
  - 銀行、教育、経営指導などのインフラ型協同組合も連合体には不可欠
  - インフラ型協同組合は効率と基本的価値の双方にプラスをもたらす
  - 私企業も子会社化して事業の領域の拡大をする
  - 典型例：モンドラゴン協同組合、イタリア協同組合連合体レガなど
- やさしさ ⇒ 弱者救済システムを持つこと
  - 欧州では社会的に排除された人々を救う社会的企業がその役割を担う
  - 協同組合が担い手の場合とアソシエーションが担い手の場合がある
  - 典型例：イタリア社会的協同組合、欧州・労働統合型社会的企業、オーストラリア・マレーニ協同組合コミュニティ、など

# モンドラゴン協同組合企業(MCC)

- ・ MCCの事業高(2008年末)
  - 協同組合106(子会社129)の連合体、労働者数93,000人
  - 事業分野: 製造業, 流通業, 金融, 共済・社会保障, 研究・教育
  - 総事業高155億8300万ユーロ
    - ・ 製造業 65億1000万ユーロ
    - ・ 流通業 90億7300万ユーロ
  - 世界中に生産工場73の多国籍企業
  - 総資産335億ユーロ
- ・ 労働者が所有する資本部分は90%以上
- ・ 労働者に分配される利潤割合は51.8%(2007年)
- ・ 終身雇用制、解雇なし、所得格差小
- ・ 80年代日本的経営を高度化した性格を有する



## イタリア・エミールリア・ロマーニャ州



- ・ エミールリア・ロマーニャ州は人口390万人、州都はボローニャ
- ・ 連合体レガの本拠地はボローニャ 連合体組合数7万、事業高7.6兆円
- ・ 州の協同組合数は15,000、イタリア全体の協同組合数は43,000(欧州最大の密度)
- ・ 州人口の半分以上(57%)が協同組合の組合員(ボローニャでは2/3が組合員)
- ・ 州GDPの30%を協同組合と従業員所有企業が占める(別の主張では40%)
- ・ イモラ(Imora)等の市ではGDPの60%を協同組合が占める
- ・ 最も最も強い協同組合の領域は、小売、建設、農業、住宅、製造、社会的サービス
- ・ 州の企業数は42万(女子どもを含め9人に1企業の割合)で中小企業が多い
- ・ しかしボローニャでは協同組合が50の大企業の内15を占めるほど大企業型もある
- ・ SACMIはセラミック製造機械のリーダー 事業高12億ユーロの労働者協同組合
- ・ 1950年にはイタリアで最底辺の地帯だったが2005年にはイタリアで最も豊かな地域
- ・ 州はイタリアの中で一人当たり所得と市民の満足度が最高、失業率は最低

# 欧州4大生協の規模とイタリア生協

- CG(イギリス;2008年)
  - 売上高1兆7218億円
  - 組合員数推定170万人
  - 市場シェア 8%
- KF(スウェーデン;2008年)
  - 売上高5012億円
  - 組合員数313万人
  - 市場シェア 21%
- ミグロ(スイス;2008年)
  - 売上高2兆3175億円
  - 組合員数205.5万人
  - 市場シェア 29%
- コーピタリア(2008年)
  - 売上高1兆7177億円
  - 組合員数695万人
  - 市場シェア 17.1%

## コーピタリア

■マーケットシェア: 18.6%のシェア持っていたが競争が激しくなり17%台に低下しているが、トップの座は維持している。

■コープ商品: 供給高に占める割合は年々上昇している。2009年25%(見通し)。コープ商品のGP平均は24.9%で収益の源泉。開発にはトップNB商品との目隠し調査が行われ、同等以上の評価を得なければ販売できない。87%は開発の見直しが行われるという。

### ■価格戦略:

- ・プレミアムブランド レギュラーブランドの1.5~2倍
- ・レギュラーブランド トップNBの75%
- ・低価格ブランド トップNBの50%(コープ名前なし、利益なし)

2008年は生活を守るという政策により生活必需品価格は値下げ、コープ商品は20%値下げ。毎年300~400億円ある利益はこの年は201億円の赤字であった。財務のすごさを感じさせる。

■ブランド戦略: 安全、倫理、環境、簡便性

■商品コンセプト: 一目で分かる統一デザイン、マーク、カラーリング  
(日本からの見学者の一致した感想は「売り場に主張がある」)

社会変革の地域再生型協同組合

# オーストラリア・マレーニ協同組合コミュニティ

- 参加民主主義に基づく協同組合コミュニティ
- 高い文化・教育レベル
- 経済面・社会面・環境面の3領域のバランス重視
- 誰も排除せず人に優しい公平な協力社会
- 自然との共生がスタイルとなったパーマカルチャー思想



地域再生の中心人物ジル・ジョーダン



出発点となった生協



クレジットユニオン(コープ)



パーマカルチャー・エコビリッジ  
協同組合

# マレーニの協同組合とコミュニティ組織

- ・ 1979: メイプル・ストリート協同組合 (オーストラリア最初の生協)
- ・ 1984: マレーニ・クレジット・ユニオン (コミュニティのための銀行)
- ・ 1986: クリスタル・ウオーターズ協同組合 (パーマカルチャー・エコビレッジ)
- ・ 1987: LETSシステム (地域通貨)
- ・ 1989: ウェイストバスターズ協同組合 (リサイクル事業)
- ・ 1989: マウンテン・フェア協同組合 (女性の起業家支援、成功をおさめた後閉鎖)
- ・ 1991: バラング・ランドケア (土地の再緑化をめざす環境アソシエーション)
- ・ 1991: MENA (Maleny Enterprise Network Association) 有限会社 (起業支援)
- ・ 1991: セダートン・フォレスターズ協同組合 (エコビレッジ)
- ・ 1991: マンドゥカ協同組合 (エコビレッジ)
- ・ 1992: アナンダ・マルガ・リバー学校 (インド哲学・協同組合思想に基づく全人教育)
- ・ 1992: ブラック・ポシューム協同組合 (出版)
- ・ 1992: ピース・オブ・グリーン (アート、クラフト集団協同組合; 法人格はない)
- ・ 1993: マレーニ・フィルム・ソサエティ有限会社 (映画鑑賞クラブ、各地に広がった)
- ・ 1994: ワルー・アーツ協同組合 (パフォーマンス)

# 続き

- ・ 1994: マレーニ協同組合クラブ = アップ・フロント・クラブ (ソーシャル・クラブ)
- ・ 1995: グリーン・ヒルズ有限会社 (環境計画)
- ・ 1995: ブルービン・バレイ・ラーニング・センター (教育協同組合)
- ・ 1997: リード (LEED) 協同組合 (クレジット・ユニオンと連携しての経営支援)
- ・ 1997: ネイバーフード・センター (社会サービス・アソシエーション)
- ・ 1998: FACE (Family and Community Empowerment) (家族支援)
- ・ 1999: YOGI (Young Organic Growers Group) (青年グループ)
- ・ 2000: ヒンターランドFMラジオ (個性ある地域情報を発信する放送アソシエーション)
- ・ 2001: マレーニ・コミュニティ・フォーラム (雇用・住宅など町の問題を検討する集まり)
- ・ 2001: ブルービン・ブッシュ・マジック協同組合 (ワーカーズ)
- ・ 2001: MENA コミュニティ・ポータル購買グループ (地域内・間ネットワーク)
- ・ 2002: マレーニ・カルチュラル・ラーニング・エクスチェンジ (文化交流)
- ・ 2003: マレーニ・ワーキング・トギャザー (戦略計画プロジェクト)

Jill Jordanの論文より

# 今日の日本生協の課題と対策

## • 課題

- 店舗事業の赤字、事業高の減少
- マーケットシェアの低下
- 余剰人員の経費増
- 物流・配送施設の間接費の重荷
- 組合員の高齢化
- 活動に消極的な個配・ネット組合員増加
- 地域社会からの孤立

## • これまでの対策

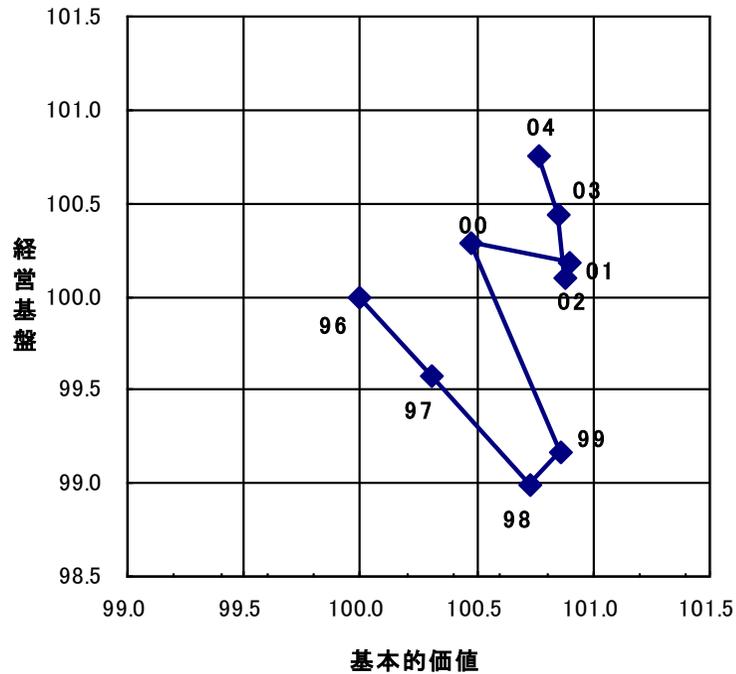
- 赤字店舗事業の撤退・縮小
- 個配・共同購入の拡大
- 人件費・物件費の削減
- 活動分野の収支均衡化
- 一部機能のアウトソーシング
- 事業連帯の拡大
- 物流施設などの共有化
- 新規事業の開拓
- 地域づくりへの参加

## • 判断材料

- 協同組合は基本的価値と効率の二兎を追っているが競争社会では容易ではない
- 協同組合は競争に不利な要因をいくつも抱え単体では勝ち残りが難しい
- 規模の経済性の追求や、本物づくりが不可欠、中途半端は命取りになる
- 特に店舗事業は規模の利益の追求が弱いと勝てない
- 欧州協同組合の連合体づくりを参考にするのがよい
- 経済危機が近づいているが協同組合は変革の性格を強める必要がある
- 地域社会との連携を強めないと孤立するばかりである
- 日本の連帯社会を築くリーダーシップは生協に期待される

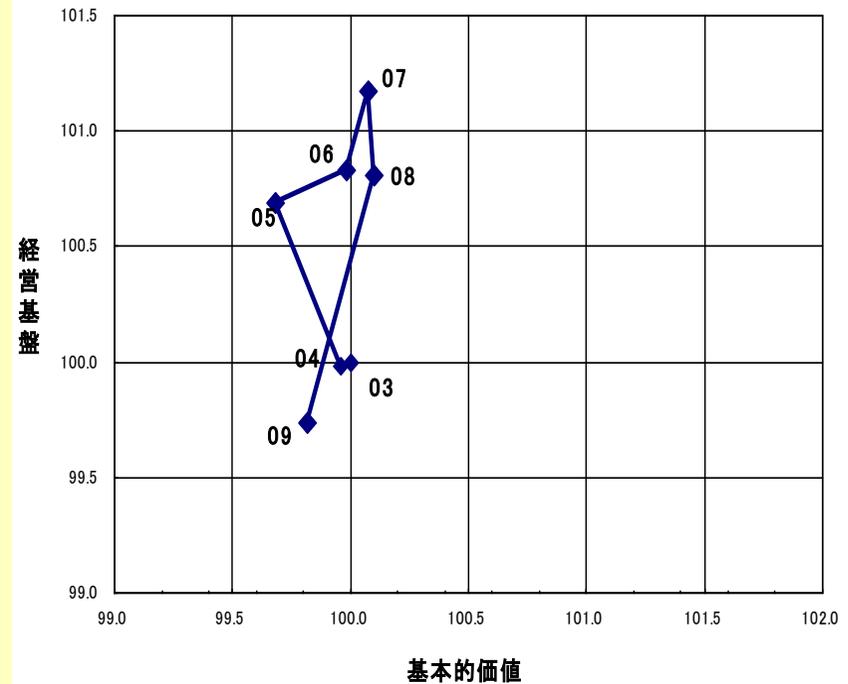
# 基本的価値と効率のトレードオフ： いかにして克服するか？

図-1 基本的価値と経営基盤の推移



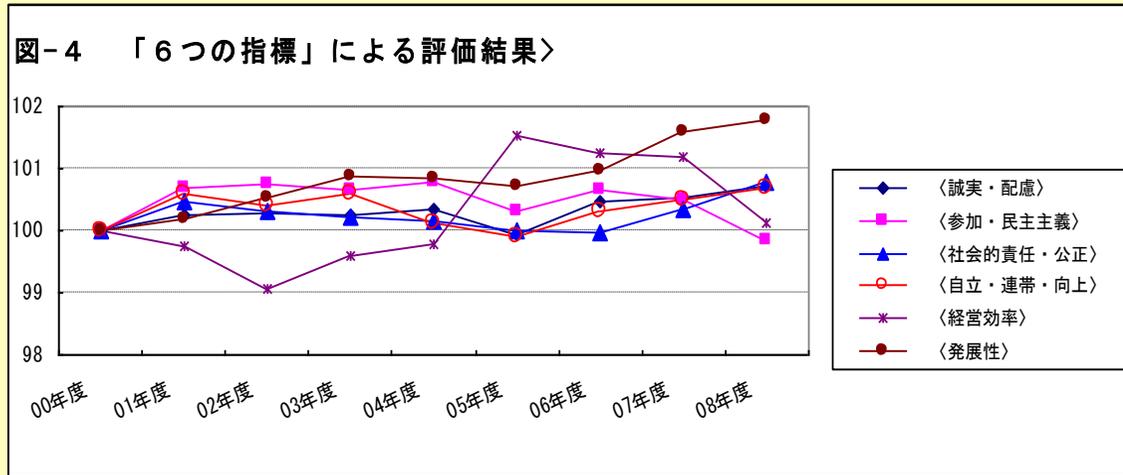
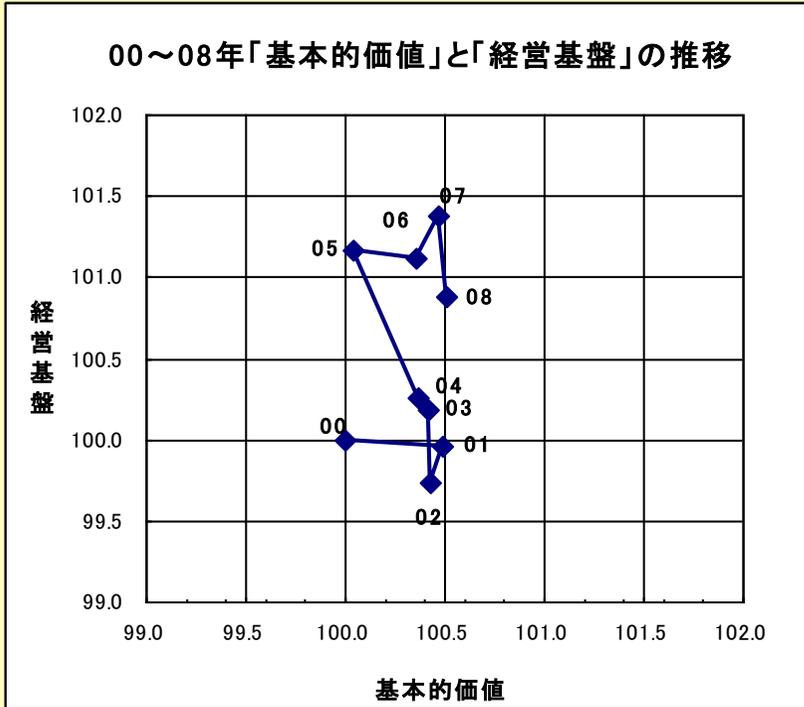
2005年コープこうべ総合評価より

基本的価値と経営基盤の推移

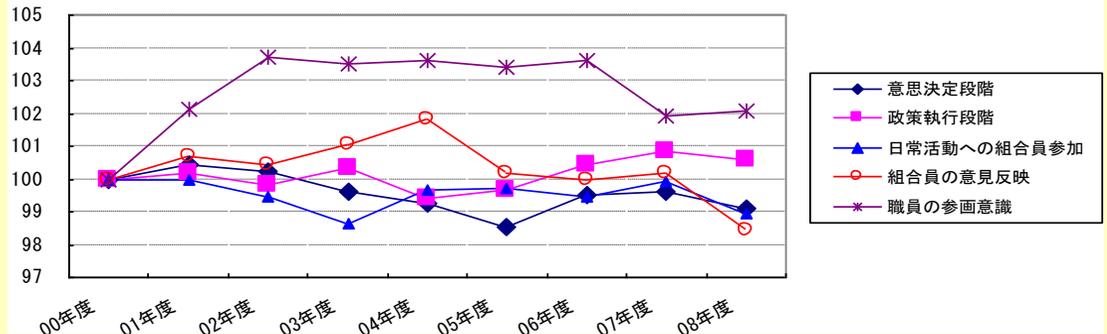


2010年コープこうべ総合評価より

# 2000年度基準4段階総合評価



### ＜参加・民主主義＞



評価項目「職員の参画意識」	2000年度	2003年度		2006年度	
	実績	実績	‘00比	実績	‘00比
正職員の参画意識(点)	50.2	58.0	103.0	59.2	103.5
定時職員の参画意識(点)	59.4	68.0	103.7	67.6	103.6

# 事業連帯から連合体へ

- 事業連帯と事業の戦略化
  - コープ商品の戦略化(収益事業に育て上げる)
  - 規模の利益の最大化をめざす仕入れ機構など事業の統合  
(単位生協の自主性との両立は、例えば、山形県共立社・鶴岡生協の事業連合の例)
  - 店舗事業と共同購入の連携:組合員データの最大利用
- 新分野の事業開拓
  - 協同組合間事業連帯による地産地消の商品開発
  - バイオエネルギータウン構想への参入(生協・農協・森林組合の事業連帯・活動との連携)
  - 不得手分野には私企業を子会社化して参入する(私企業活用には発想の転換が必要)
- 労働者協同組合との事業連帯
  - 法制化により全国・地域に労働者協同組合連合合ができる
  - 自前で労働者協同組合組織を育てるか、外部の労働者協同組合組織とつなぐか
  - 職員のアウトソーシングより労協との事業連帯の方が望ましい
- 社会的企業を育てる
  - NPOを社会的企業に育て地域づくりの事業へ
  - 労働者協同組合を社会的協同組合型に育てて排除された人々への支援事業へ

# インフラ型協同組合と連合体形成

- 協同組合銀行・投資ファンド
  - 生協は労働金庫の2号会員 労働金庫は全国統合とICA加盟をめざしている
  - 全国的な協同組合投資ファンドがいずれ必要になる
  - 労働者協同組合の支援機構としての金融機関が必要
- 教育協同組合
  - 体系的な協同組合教育のあり方を検討する必要
  - 欧州各国には小学生から大学生までを対象とする協同組合教育がある
- 経営指導協同組合
  - 労働者協同組合の経営指導が必要になってくる
- 情報・研究協同組合
  - 情報提供、協同組合の総合研究などの機能が必要

# 地域の課題に向けての連帯

- 地域の自立は地域の重要な課題
- 地域の課題全体は多様で複雑
- 自治体主導の時代は終わり市民が担う「新しい公共」が登場する
- 「新しい公共」の時代には非営利組織の連帯が要求される
- 単独の協同組合では地域の課題への取り組みは無理
- 欧州では社会的協同組合にみるように公益分野も協同組合の領域
- 公益分野の活動領域
  - 地域づくり:協同組合、自治体、NPO、市民団体、大学、などの相互連携
  - 弱者支援:社会的協同組合、社会的企業が事業として社会的に排除された弱者を一般労働市場に統合する役割を果たす
  - 生協は弱者支援には少なくとも精神的支援に取り組む必要がある
- 地域の立て直しに生協が役割を果たさねばならなくなってくる
  - 地域づくりには自然災害、食料輸入途絶など危機に備える準備も必要
- 非営利組織の理念の共通の基礎は「非営利価値」
  - 非営利価値は協同組合の基本的価値を含む広範囲の価値
  - もの・かね重視から精神的価値重視の文明への移行には非営利価値の研究が課題

# 非営利価値の世界

- **生活者の重視する非営利価値**
  - 自由、快適、憩い、安らぎ、ゆとり、生きがい、自己実現
- **私企業が重視する非営利価値**
  - メセナ、フィランソロピー、企業の社会的責任(CSR)、社会貢献
- **労働組合が重視する非営利価値(産業民主主義の共益価値)**
  - 人間的労働、働きがい、参加・民主主義、共同決定、連帯
- **NPOが重視する非営利価値**
  - 協力、連帯、援助、救済、アドボカシー
- **協同組合が重視する非営利価値**
  - 参加、民主主義、安全、安心、協力、連帯
- **地域社会が重視する非営利価値**
  - 快適、便利、楽しい、安全、安心、信頼、美しい、すがすがしい、やすらぎ、共生、協力、援助
- **国の制度やシステムの原理・原則の基礎にある非営利価値**
  - 自由、公正、公平、正義
- **国の政策の基礎にある非営利価値**
  - 平和、安定、正義、公正、公平
- **人間精神の究極価値や真理**
  - わび・さび・幽玄、真・善・美、愛・希望・信仰

# まとめ

