

## 地域生協の課題

——事業経営の視点から——

田 井 修 司

### はじめに

近年、わが国の社会経済の動向は時代を画するような大きな変化を遂げつつある。それは「新しい国際経済秩序の形成」「高度情報化社会」「高齢化社会」といった新しい社会論の登場にも反映しているが、国民の生活様式の枠組みを規定する環境条件の変化のなかにもみることができる。人口の高齢化や婦人の労働力化、労働時間の短縮等の諸問題が生活の質的な内容を規定する要因ともなってきたり、1つの時代の転換期のなかで、生活のあり方や生活スタイルをめぐる議論がさかんに展開されている。

すでに、大蔵省や経済企画庁をはじめ政府官庁から様々な「21世紀構想」が提起されてきた。その1つとして通産省の『21世紀産業社会の基本構想』をとりあげれば、「新しい生活文化の創造」にそった産業構造の転換が産業政策上の課題として位置づけられている。そこでは、生活文化の創造を個人のライフスタイルや価値観の多様化、個性化に対応した「精神的、文化的豊かさをより重視した」「人間性の充実」として描き、住宅や社会資本などの生活基盤の整備と文化型産業への期待がきわめて楽観的に語られているのである。<sup>1)</sup>

しかも、こうした「21世紀構想」の展開だけでなく、国民の家庭生活や地域生活のレベルで、われわれが現在直面している政治、経済的な転換を強引な形で方向づける潮流を「戦後政治の総決算」路線にみることができる。第2臨調による行政改革や臨教審による教育改革にみられるように、「これからの社会変化の主導勢力は公共部門よりは民間部門となることが期待され<sup>2)</sup>」、行政の新

しい役割として「民間活力」の積極的な活用がはかられているのである。いわゆる「民間活力」の活用は、今日、社会資本や社会的サービスの全分野におよぶものとなっている。公共的事業分野への民間資本の参入や諸規則の緩和、国家財政の「合理化」による福祉や教育分野の受益者負担の強化、さらには公社公団の民営化の動向をみれば、「民間活力」の活用は新たな社会経済体制をめざす政策体系の中軸的な位置を占めるとさえ思われる。

しかし同時に、転換期を迎えた日本社会のなかで、資本による「民間活力」ではない、利潤原理に変わる新しい「協同と連帯」を理念とした、時代の対抗を形成する新しい運動の発展をみる事ができる。地域住民の立場から「暮らしの協同」や「地域経済の協同」を基盤に、地域の自立にむけた模索である。80年代以降、急速な発展を遂げてきた生協運動にその1つの典型をみる事ができよう。生協運動は、組合員の生活改善要求を基礎に、消費の組織化を事業活動の運動的な展開によって担ってきたといえるが、すでに、生協運動は広範な階層にわたって地域住民を消費者として組織し、その組合員数は1千万人を超え、社会的存在として認知をうける段階に到達しているのである。

本稿は、地域生協の内的発展にそくしながら、これまでの到達点をふまえ、生協運動の新しい発展のためのいくつかの政策課題を、事業経営の視点から整理することを課題としている。その場合、それぞれの地域生協が独自の地域性や運動の歴史を築いていることを考慮に入れ、分析の対象をいくつかの個別単協に限定して具体的な検討をすすめてみたい。

## I. 地域生協と商品政策

80年代以降の地域生協の発展は、そのテンポにおいて、また、流通ビッグとの比較においても社会的な注目を集めるものとなっている。第1表によれば、組合員数、班数、供給高、出資金等の基本的指標は、すべて2ケタ台の伸長を示しており、ここ数年間5%前後に低迷する大手スーパーの売上高伸長と比較

すれば、地域生協の供給高伸長は確かに目をみはるものがある。

地域生協の発展の指標は供給高や総剰余の水準だけに限定するわけにはいかない。組合員数や生協の民主的運営の基礎組織となっている班組織の拡大、さらには出資金の増大は急速な事業の拡大を支える組合員の力を示す基本指標といえる。こうした組織力量の拡大にみあった事業規模の拡大や粗利益率、供給剰余の改善にみられる業務力量の改善がこの期間の地域生協発展の大きな特徴となっている。発展指標の一覧からうかがえるように事業活動と組織活動の一体となった展開が地域生協の発展として確認できる。

組織率の拡大のなかで全県を事業活動の範囲とする地域生協はすでに30単協にのぼっているが、その中で地域世帯数の過半数の組織化を目標とする単協も出てきている。その1つである京都生協の調査から組合員の階層性をとらえてみると、30歳台の主婦が組合員数の過半数を構成し、生協加入歴も4年未満の人たちが圧倒的な割合を占めていることがわかる。家族構成では事務職等のホワイトカラー世帯を中心に夫婦と未婚の子供からなる「核家族」が組合員世帯の大半を構成している現状もみられる。<sup>3)</sup>

加入歴の若い30歳台の主婦組合員層を中核としながらも階層的な拡がりをもつ生協組合員が生協への加入、あるいは利用結集の主な理由としてあげているのは商品の安全性への信頼である。創立後まだ歴史の浅い単協から地域における低価格の優位性をもつ灘神戸生協に至るまでこの点では共通している。また、全国調査によれば、組合員の商品の安全性への不安は全階層にわたって食品添加物と農薬がともに高率であげられており、地域生協の急速な組織拡大は組合員の自らの家族の健康への願いが商品の選定と購入を通じて生協運動への信頼感を高めてきた結果といえる。

その意味からいづれの地域生協においても組合員討議の大きな関心を呼ぶのは供給する商品であり、組合員の参加によってつくりあげる安心と安全が商品に対する信頼の土台となっている。こうした安心と安全を土台とした商品政策は、全国コープ商品、単協コープ商品の多品目開発にもなっており多様な内容をもって展開されているが、その具体的な事例を次にみておきたい。

第1表 地域生協の発展指標

	'81	'82	対前年比	'83	対前年比	'84	対前年比
総事業高(億円)	7,926	8,889	(112.1)	10,177	(114.5)	11,883	(116.8)
供給高(〃)	7,815	8,774	(112.3)	10,067	(114.7)	11,763	(116.8)
組合員数(千人)	3,319	3,756	(113.2)	4,250	(113.2)	4,990	(117.4)
班数(千)	236	287	(121.6)	338	(117.8)	433	(128.1)
班組合員数(千人)	1,606	1,866	(116.2)	2,181	(116.9)	2,751	(126.1)
組織率(%)	(48.4)	(49.7)		(51.3)		(55.1)	
1人当月利用高(円)	21,420	20,842	(97.3)	21,421	(102.8)	21,293	(99.4)
1人当月出資金(円)	10,471	11,198	(106.9)	11,955	(106.8)	12,717	(106.4)
総資本(百万円)	265,030	294,598	(111.2)	333,367	(113.2)	385,824	(115.7)
固定資産(〃)	161,767	180,094	(111.4)	203,037	(112.7)	237,758	(117.1)
自己資本(〃)	50,532	62,948	(124.6)	79,962	(127.0)	104,734	(130.9)
自己資本比率(%)	(19.1)	(21.4)		(24.0)		(27.1)	
供給利用剰余(百万円)	149,940	170,147	(113.5)	198,469	(116.6)	234,434	(118.1)
G P R(%)	(19.2)	(19.5)		(19.7)		(19.9)	
純剰余(百万円)	6,974	9,157	(131.3)	13,111	(143.2)	17,936	(136.8)
出資金(〃)	33,447	41,234	(123.3)	50,180	(121.7)	62,509	(124.6)

(出所) 日本生協連, 各年度版「経営統計」より作成。

灘神戸生協は組合員数70万人, 組織率48%を誇るわが国最大の地域生協であるが, 自己生産を行う食品工場と年間2万件の実績をもつ商品検査センターを活用して開発商品の多様化を進めてきた1つの典型をみることができる。同生協の商品政策の骨格を示すと, コープ商品は商品の品質, 機能を追求した商品群, より低価格を追求した実質的な商品群, さらには暮らしの豊かさ, 個性化を求めた商品群に分類され, 組合員の消費生活の幅の広い要求への対応をはかっていることがわかる。また栄養のバランス改善, 食生活改善をテーマとした健康志向食品群の提供等, 商品群の明確なコンセプトをベースに生活提案を主張するものとなっている。

こうした商品政策への組合員の参加もまた多様な形態をとっている。地域の運営委員会の商品係で構成される商品会議, 公募制の商品検討委員会, 運営委員会の代表者会議が主要な組合員参加の機関となっている。ここでの討議をふまえて, 組合員の力を結集する様々な運動を展開することになる。「コープ安心宣言85」は3つのテーマ(確かな暮らし・生活の基礎良品, 季節の低価格)を柱

'85	対前年比	伸長率 '85/'81
13,486	(113.5)	170.1
13,332	(113.3)	170.6
5,746	(115.1)	173.1
521	(120.3)	220.8
3,195 (55.6)	(116.1)	198.9
20,989	(98.6)	98.0
13,572	(106.7)	129.6
434,193	(112.5)	163.8
266,033	(111.9)	164.5
130,990 (30.2)	(125.1)	259.2
271,219 (20.2)	(115.7)	180.9
18,408	(102.6)	263.9
77,363	(123.8)	231.3

に組合員の利用結集をはじめ生活情報の提供等「暮らしの協同化」をすすめる取組みを強めている。また「食生活を考えるキャンペーン」が栄養に対する組合員の関心と知識を高め、食生活の改善をすすめる活動として継続的に取組まれている。組合員の学習会や栄養相談などの教育機能を重視した運動の展開となっているのである。<sup>4)</sup>

もう1つの事例を共立社の鶴岡生協に求めると、商品政策が地場産業の育成と密接な連携をもって展開されていることがわかる。同生協の組織率は住民比6割を超え、市内の住民の4割が班に加入し、組織力量においてトップに位置する単協である。こうした組織力量に支えられた事業規模は全国的にみれば中規模といえるが、地域におけるシェアは小売

販売総額の8%と高く、住民生活、地元業者への影響は大きい。

鶴岡生協は店舗の一部を地元の小売業者に開放し、豆腐、納豆等地域の製造業者の製品を供給するほか、家庭の塗装、自転車修理、畳、ふすまの張り替え等多くのサービス業務についても地元業者への斡旋活動を「コープ開発センター」を中心に展開している。また日本生協連や東北支所を通じた他生協への商品の斡旋が山形県生協連の「県産品移出開発委員会」によって組織的な展開をみせ、出荷額100億円の規模をもつまでに発展していることも注目されてよいであろう。地域住民の組織率の高さを基盤に、生活関連の地場産業の育成を生協運動の1つの柱として位置づけた取組みは消費者の立場から農村部における地域経済の再建の手がかりを示す活動ともなっている。<sup>5)</sup>

2つの事例からではあるが、地域生協における商品政策の位置を知ることができる。それは地域生協の発展それ自体が示しているように組織活動と事業活動が統一されていく原点に位置するものといえる。組合員の生活要求を商品政策に結集することによって、現実的な水準にもとづく要求の実現をはかりなが

ら、「暮らしの協同」にもとづき、多様なライフステージにある組合員の「生活創造」を追求するところに今日的な商品政策の特徴をみることができよう。

また、地域社会における事業力量と組織力量の一定の集積を前提に、地域生協の商品政策が地元業者との共存の努力を通じて地域づくりへの展望と結びつく段階にもあるといえる。すでに鶴岡生協以外の単協でも「街づくり運動」や「産直運動」として定着をみせており、地域の具体的な実状や要求を第1義的にとりあげることができる生協運動の特質を示すだけでなく、「地域に根ざした生協運動」の1つの到達点を示すものとなっている。そしてさらに、生協の事業活動は生鮮3品を中核とした生活の基礎商品の供給から衣料、家電さらにはレジャー・サービス分野にまで広がっており、トータルな生活を視野におさめ消費の組織化の新たな展開をみせている。そこで、組合員のライフスタイルとの関連で、今後の事業政策上の課題をもう少し詳しく吟味してみたい。

先にみた京都生協の組合員調査にもとづき、組合員と非組合員を含めた地域住民の多様な生活の仕方を規範的な内容を含めて端的に捉えてみると、次のようなことがわかる。第1図に示した8つの生活態度指標（1. 健康, 2. 社会活動, 3. 家族生活の享受, 4. 家族内の民主化, 5. 本物志向, 6. 小集団, 仲間, 7. 地域生活, 8. 手作り）のまとめから、これらの生活スタイルの指標の多くは組合員、非組合員を問わず理念としては大半の地域住民が受容している現状にあるといえる。しかし、健康指標にみられるように、9割の組合員が理念として受容しながらも、規則的・日常的なスポーツ活動の実行率2割とのギャップは大きい。とくに、「自分の能力をまわりの人に役立てたい」とする要求を反映したボランティア活動において、理念と実行率の差は一層大きくなる。生の芸術鑑賞も望ましいとする比率が前者ほど高くはないが、その実行率はボランティア活動にならぶ低い水準にとどまっている現状にある<sup>6)</sup>。

また、健康、社会活動指標に典型的にみられるように、両者の実行率はスポーツ団体やボランティア団体への加入率にほぼ限定されており、この点からみても生活課題上の理念と現実のギャップをうづめるためには、具体的な条件の確保がまず求められる。こうした地域住民の膨大な潜在的な要求をどう顕在化

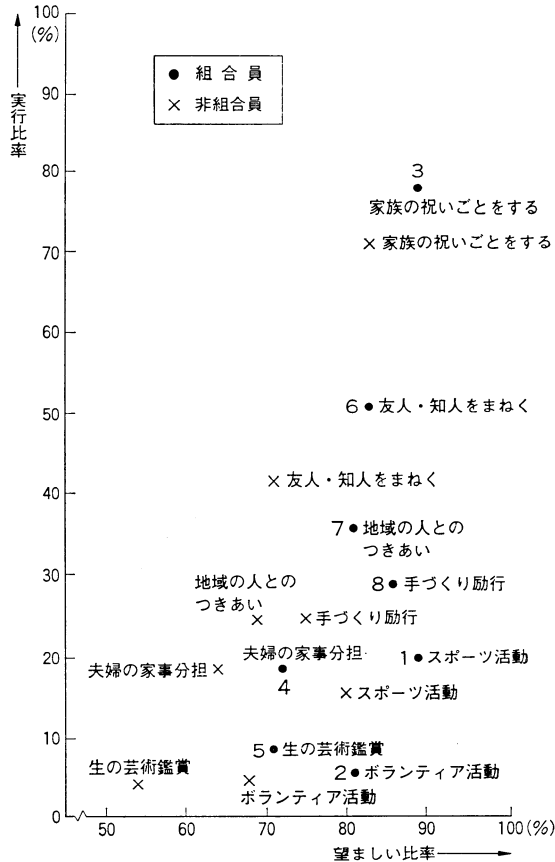
させていくのか、その実現の条件をどう整備していくのか、この点は地域住民の生活課題と関連して今後の生協運動の展開にとって大きな課題になると思われる。

今日の組合員要求からみても、文化事業、教育事業、さらに医療事業は生協が担う事業活動として大変期待の高い分野になっており、すでに「協同の心を育み、生活文化の向上をめざす」活動が組合員の具体的な取組みとして展開されている段階にある。トータルな生活に対応した生活文化の向上は生協運動にお

いて「生活の技」「生活の知恵」を協同の中で積極的に創造する活動として位置づけられ、生活の場面から、自発的で多様な協同の場を形成していく活動の一環として根づいてきているものといえる。

こうみても、商品の組合せにとどまらないトータルな生活の仕方というものを課題として、「生活提案」「生活創造」を担っていく生協運動の発展の芽を確認できる。生活文化の向上をめざす諸活動は、組合員の多様な参加をきり

第1図 生活スタイル指標のまとめ



(出所) 野村, 川口, 生田編『転換期の生活協同組合』99ページより。

開くという意味での生協運動の間口の幅を広げるだけでなく、事業活動がもつ継続性や規則性を生かして協同性を育み、組合員の自発性を高めるという生協運動の奥行きを深さを追求することにもつながってくるであろう。その意味から、生活の基礎分野の商品開発をベースにおきながらも、生活の全体を視野におき、新しい生活様式の創造にむけた事業政策の確立は生協運動の発展にとって1つの重要なポイントになってくる課題であると思われる。

こうした事業政策上の課題の分析について、京都生協を事例に財務構造上の課題について検討を加えたい。

- 1) 通商産業省産業政策局編『21世紀産業社会の基本構想』通商産業調査会、1986年、76—84ページ参照。
- 2) 臨時行政改革推進審議会「行財政改革の進捗状況と今後の課題」1986年4月、14ページ。
- 3) 京都生協の組合員調査は現在全データの集計をおえ、公刊の準備が進行しているが、その一部の分析結果については、野村、川口、生田編『転換期の生活協同組合』大月書店、1986年、第2章を参照されたい。
- 4) 灘神戸生協『事業報告書』第66期、1986年6月、参照。
- 5) 共立社生協『通常総代会議案書』『共立社の事業活動』第7期、1986年5月、参照。
- 6) 野村、川口、生田編『前掲書』96—100ページ。生活スタイル指標の具体的な調査項目は以下の通りである。
  1. 健康・体力を維持、向上させるためにスポーツ活動を規則的・日常的にする。
  2. 自分の能力をまわりの人たちに役立てるボランティア活動を積極的に行う。
  3. 家族で誕生日や記念日のお祝いをする。
  4. 夫婦のあいだで家事をできるだけ分担する。
  5. テレビはなるべく見ないで、映画や演劇や音楽を生で鑑賞する。
  6. 友人や知人を家に招いたり訪問したりする。
  7. 家族や仕事の関係の人だけでなく、地域の人たちとできるだけ多くつきあう。
  8. 物はなるべく買わないで自分で作れるものは手作りする。
- 7) 地域生協の生活文化活動は、福祉、教育、スポーツ、青少年・子供会活動等、実に多彩な展開をみせている。こうした活動の具体的な内容と位置づけについては、日本生協連『生協運営資料』No.108、1986年3月号を参照されたい。



## Ⅱ．財務構造の転換

京都生協は第5次中期計画（1983—85年）を完了して、組合員数20万人、供給高391億円、世帯組織率24%の規模に達している。今年度は第6次中計の策定期間となっており、現在、新たな発展にむけて準備作業が進行している段階である。本節では第5次中計に示された事業計画との関連で京都生協の財務構造の分析を行い、いくつかの課題を整理しておきたい。

京都生協における第5次中計の基本的課題と到達点は以下の2点に要約できる。1つは京都府全域で全消費者を対象とした生協運動を展開することである。従来、空白地域となっていた京都府の中部、北部での展開が課題であったが、中丹、丹後地域での施設を完成させ、あみの生協との提携が成立し、都市部から農村部への進出といった生協運動の新たな試みが展開されている。2つは、行政区、小学区単位での運営委員会の組織化と広域運営における組織体制——ブロック（地域）理事会構想——の展開である。運営委員会は生協の基礎組織である班と理事会を結ぶ接点に位置するだけでなく、組合員の自主的な地域連帯の推進者の役割も担う組織である。現在、全地域での運営委員会を組織し、ブロック体制による地域理事会構想の具体化が進行中である。こうした課題と到達点が示している内容は、生きいきとした組合員組織の活動を多面的に保障し、生協運動を組合員自身の活動として発展させる民主的運営の展開とみることが<sup>8)</sup>できる。

京都生協の80年代の発展を計数のうえから概観したのが第2表である。貸借対照表合計、出資金で3倍、供給高、供給剰余で2.8倍となっており、いづれも組合員数の増加を上回っていることが注目される。第5次中計の事業計画との関連で1985年度の到達点をみると、組合員数目標20万人に対して、京都府全体で20万6千世帯を組織し、4世帯に1世帯の割合で組合員を組織したことになる。供給高は、391億円の水準となり、計画比で9億円の未達成となってい

第2表 京都生協の発展指標

	1980年	1981	1982	1983	1984	1985	伸長率 85/80
組合員数 (人)	95,085	111,368	129,921	152,886	178,620	206,092	216.7
班数 (班)	6,876	8,383	10,391	13,792	17,214	20,872	303.5
出資金(百万円)	852	1,009	1,313	1,689	2,154	2,669	313.3
供給高(百万円)	14,015	18,043	22,108	26,969	33,993	39,100	279.0
1人当り出資金 (円)	8,955	9,057	10,103	11,044	12,056	12,949	144.6
1人当り月利用高 (円)	12,283	13,501	14,180	15,115	15,859	15,810	128.7
供給剰余(百万円)	2,669	3,451	4,209	5,203	6,568	7,465	279.7
総資本利益率 (%)	4.3	3.5	3.3	3.0	5.6	3.1	
自己資本比率 (%)	24.3	23.3	23.2	22.9	25.8	26.5	
総資本回転率 (回)	3.4	3.4	3.3	3.0	3.2	3.1	

(出所) 京都生協, 各年度「総代会議案書」より作成。

第3表 京都生協の成長指標

(倍)

	供給高	組合員数	供給剰余	出資金	B/S 合計
1985/1975	6.6	4.8	7.4	8.8	6.1
1985/1980	2.8	2.2	2.8	3.1	3.1

(出所) 京都生協, 各年度「総代会議案書」より作成。

るが、出資金、供給剰余では計画を上回る水準に達している。こうした到達点をここ10年間で80年代以降の発展との比較で位置づけてみると、第3表に示したように、10年間では各指標が5倍～9倍へと多少の分散を示しているものの、最近の5年間では2.2～3倍に集中しており、組合員数、供給高、剰余金、出資金、総資本のバランスのとれた総合的な発展が顕著な特徴となっている。組合員の運営参加を基本に「原則的運営」を重視した総合力の発揮が京都生協の発展の原動力となっていることがわかる。

中計との関連で、組合員数、供給高、出資金での到達点について検討してきたが、問題は事業剰余の水準である。事業剰余の中計上の目標値は供給高対比1%以上となっており、第4表にみるように中計期間中の改善はみられるものの、85年度実績においても0.9%の水準にとどまっている。第5表は他生協との比較のなかで京都生協の位置を示したものである。

事業総剰余、事業剰余、当期剰余の水準において、みやぎ、さいたまの両生協と比較しても、いずれの指標もかなり下回っていることがわかる。この点か

第4表 5年間の損益構造の推移（供給高対比、％）

	1981年	1982	1983	1984	1985
供給総剰余	19.1	19.0	19.3	19.3	19.1
事業剰余	0.2	0.0	0.6	0.8	0.9
経常剰余	1.2	1.0	1.1	1.9	1.0
当期剰余	0.6	0.5	0.7	1.0	0.6

（出所） 京都生協，各年度「総代会議案書」より作成。

第5表 生協の損益構造（1985年，供給高対比，％）

	灘神戸	市民	かながわ	みやぎ	さいたま	京都
供給高	100%	100%	100%	100%	100%	100%
事業総剰余	23.3	21.6	20.3	21.7	21.5	20.3
事業剰余	3.5	2.4	1.8	2.8	2.3	0.9
経常剰余	3.6	0.4	2.3	2.8	2.7	1.0
当期剰余	2.1	0.3	1.8	2.0	1.9	0.6

（出所） 各生協「総代会議案書」より作成。

らえば、剰余計画値それ自体の向上とその達成を核にした総合的な管理力量の向上はいぜんとして大きな課題である。価格問題が組合員の切実な要求として出され、さらに20店を超える店舗展開を果たした段階での競合問題はいっそうその重要性を高めているといえよう。

つづいて京都生協の資金構造の特徴を第6表からみておきたい。同表は80年代以降の5年間の資金の動きを示したものである。資金の動向は次の2点に要約できる。①外部資金に相当する金額の圧倒的部分を現金預金で保有し、②内部資金で固定資産投資を賄う構造が京都生協の資金構造の基本的パターンであることを示している。固定資産の主要な投資先は差入保証金24％，器具備品16％，建物14％にむけられており、土地購入は6年間でわずか5億円弱に留まっている。こうした資金の動向から判断すれば、京都生協が出資金や組合債の運動的な取り組みによって、財務の安定的な構造を確立してきたことはわかるが、財務の安全性確保に集中した単年度主義的な財務構造になっていることも確かである。

このような特徴は10年間との比較においても同様な結論となるが、一方で貸借対照表上の有形固定資産の構成比は1969年の71％をピークに一貫して低下し

第6表 資金の動向（比較貸借対照表 1980～1985年）

（単位、百万円、％）

借 方	金額	構成比	貸 方	金額	構成比
現金及び預金	2,147	22.5	(外部資金)	(2,691)	(28.1)
供給及び割賦未収金	555	5.8	仕入未払	1,902	19.9
商品及び材料	143	1.5	短期借入金	△ 37	△ 0.4
その他流動資産	227	2.4	未払金	471	4.9
建物設備	1,355	14.2	その他流動負債	320	3.3
車両	239	2.5	長期借入金	△ 24	△ 0.3
器具備品	1,541	16.1	その他固定負債	59	0.6
土地	446	4.7	(内部資金)	(6,873)	(71.9)
建設仮勘定	126	1.3	組合債	3,086	32.3
差入保証金	2,277	23.8	出資金	1,818	19.0
日生協府連出資金	133	1.4	減価償却	989	10.3
長期貸付金	57	0.6	引当金	442	4.6
その他固定資産	317	3.3	剰余金	538	5.6
計	9,563	100	計	9,563	100

（出所）京都生協、各年度「総代会議案書」より作成。

ており、1980年で48%、1984年では36%、85年度で38%の水準に下がっている。現在の資金状況から判断すれば固定資産投資に関連して、回転差資金の活用もふまえて、中・長期的な視点から現預金の積極的な活用を考えていくべき段階ではなかろうか。以上の分析から、今次の中計課題との関連で2つの問題点が指摘できる。ここでは事業剰余の水準と固定資産投資の問題に限定して、中・長期的な財務構造上の課題を3点に整理しておきたい。

### 1. 自己資本の充実

今次中計のなかでも自己資本の充実は重要な課題として位置づけられており、自己資本比率の目標値30%に対する実績26.5%である。まず出資金は自己資本構成比の20%を確保し、絶対額においても目標値を達成していることはすでにみてきた。しかし組合員との関連で吟味すれば検討すべき内容は多い。とくに重視すべき点は、組合員全体の6割が1人当り出資額で5千円未満にとどまっている現状である。積立出資の目標額である「1人当り利用高」の水準を多数の組合員の総力によって実現していく地道な努力がいっそう求められる。

それに加え、自己資本比率の目標値からみれば、内部留保の強化と関連して、やはり、事業剰余の水準が問題となろう。内部留保の強化の限度水準は、現行の減価償却費計算を定率法に変更したうえで、「生協法」上の規定を考慮して、出資金総額の2分の1を基準として検討する必要がある。自己資本の充実は長期的にみて、過疎地域を含めた広域的な事業展開の基盤を確立するうえで今後とも重要な課題といえる。

## 2. 投資における自己所有とリース

第7表からわかるように、有形固定資産の伸長率は、対75年比でみると4.0倍、最近の5年間では2.4倍となっているが、とくに土地投資は5年間で1.6

第7表 有形固定資産の伸長 (倍)

	有形固定資産	建物	土地	減価償却累計
1985 / 1975	4.0	4.9	1.8	6.6
1985 / 1980	2.4	2.2	1.6	3.6
B/S 構成比	38.2%	19.1%	9.1%	10.7%

(出所) 京都生協, 各年度「総代会議案書」より作成。

倍の低率である。他方、土地・建物使用料は5年間で7倍になっており、物件費構成比の2位を占める14.7%の水準に高まっている。また、資金構造からみても、出資金は差入保証金に固定される傾向が10年間の資金構造として定着していることから、リースの活用が基本となっていることがわかる。すでに中期計画でも中・長期展望として、学区組合員センターを主力形態とした展開が主張されているが、「地域コミュニティの核的役割」を果すうえからも、また、京都における事業体としての社会的認知度を高めるためにも、土地の自己所有率を高めることは検討されてよいであろう。

## 3. 出資金と組合債の位置づけ

京都生協の貸借対照表構成比において、組合債が出資金を上回っていることが第8表で示されている。出資金21%に対して組合債の構成比は38%を占めている。しかし、過去5年間の出資金の伸長は組合債と同率であり、10年間では1.5倍の伸びを示しており、組合員の出資増口による出資金の増大を基本とした取組みが確認できる。出資金と組合債はともに組合員の拠出金ではあるが、

コスト面でポートフォリオの対応でなく、出資額との関連で、負債としての組合債の限度額を2倍に限定している点は原則的な対応といえる。さらにいえば、組合債の担保財産の確保を明示すべきであろう。

また、京都生協の総代会議案書の中では組合債利息をただちに組合員還元として位置づけているがこの点には疑問が残る。組合員の財産形成あるいは貯蓄の手段に対応する形で組合員還元を考える場合、神戸大学の伊賀隆教授が「目減りのしない貯蓄手段を組合員に提供するという究極的な目的に向って前進する第1歩として出資金問題を解決すべきである<sup>9)</sup>」と述べておられる点は、今後の運動と事業の課題として重要な問題提起だと思われる。

これまで京都生協の財務構造上の課題を3点に整理してみた。いずれの課題も中計上の事業計画に対応した中長期の資金計画において検討すべき内容であろう。その意味で京都生協の財務構造の転換の課題として位置づけることができる。それと関連して、事業剰余の水準や内部留保の強化の問題が経営管理上の課題としてうかんでくる。たとえば、コントローラ制度の確立や予算管理のあり方である。次節において、生協運動の事業経営における管理面での新しい展開と思われる連邦分権化のもとでの管理システムの展開について、共立社生協を事例に管理的な視点からいくつかの課題を探っておきたい。

8) 京都生協「第5次—3カ年計画」1983年、参照。

9) 灘神戸生協80年代委員会報告『灘神戸生協の将来像を求めて』1982年、105ページ。

第8表 自己資本、組合債の伸長と構成比 (倍)

	組合債	自己資本	剰余金	出資金
1985 / 1975	5.8	10.2	28	8.8
1985 / 1980	3.1	3.3	4.3	3.1
B/S 構成比	36.0%	26.5%	5.5%	20.9%

(出所) 京都生協、各年度「総代会議案書」より作成。

### Ⅲ. 管理システムの展開

山形県の共立社生協は、酒田、鶴岡、新庄、北村山、天童、山形の各地域生協の組織合同によって1983年に設立され、連邦制による組織運営を最初に導入した生協としてよく知られている。共立社生協の今日の到達点をみたのが第9表である。組合員数5万人、事業高150億円であるが、その両者の5割を占める拠点単協がすでにみた鶴岡生協であり、共立社の設立以来、事業高で1.7倍、組合員数で6千人増の実績をもつ山形生協が山形市での組織率を19%に高めており、県都での生協運動の発展が注目される。

第9表 共立社連邦2年間の発展指標

		共立社計	酒田	鶴岡	新庄	北村山	天童	山形
組合員	新加入組合員（人）	11,281	744	2,436	685	671	752	5,993
	'86/3期末到達（人）	49,873	4,027	24,481	3,247	1,642	1,511	14,965
	「市」の組織率（%）		13.2	63.9	23.0	※8.0	10.7	19.1
出資金	純増（万円）	6,432	359	2,985	733	274	294	1,787
	'86/3期末到達（万円）	51,558	2,108	33,941	4,532	999	358	9,620
事業高	統一時（'83年度）（百万円）	12,272	249	8,222	592	140	69	3,000
	'85年度（百万円）	15,086	284	8,518	649	238	173	5,223
	伸長率（%）	122.9	114.0	103.6	109.5	170.8	251.4	174.1

（注）※村山市

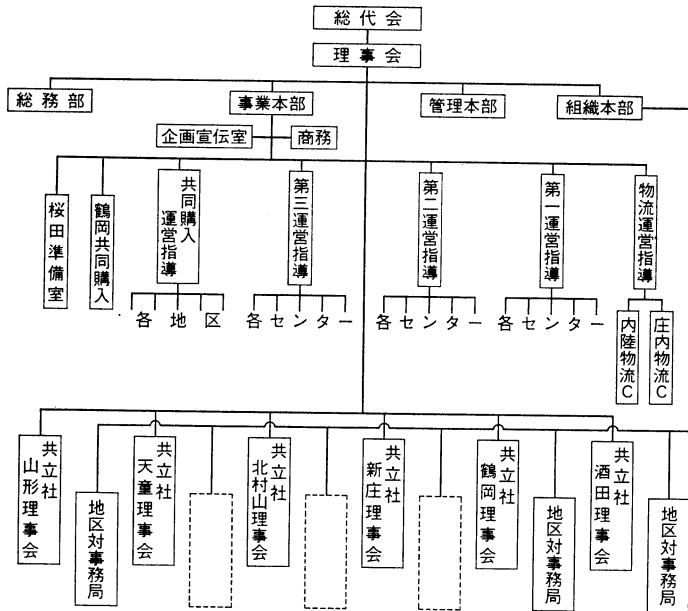
（出所）共立社「総代会議案書」より作成。

全国的レベルでも、80年代に入り、単協間の合同や地域エリアの拡大が急速に進行したが、組合員の階層性と活動エリアの広がり、地域生協の規模拡大の下で、民主的組織運営の活性化をどう発展させるかという新たな課題を生み出した。こうした課題に対して、明確な形で班——理事会を基軸とした機関運営の分権化の方向を示したのが共立社生協である。その内容は「連邦制による単一生協化」によって特徴づけられる。1983年の組織合同によって設立された法人格をもつ共立社生協は相互に対等、平等な6つの地域生協から構成され、各地域生協は執行機能をもつ地域理事会と監査委員会と、それを選出する

総代会によって運営されている。

連邦制にもとづく単一生協化の実践は出資金をはじめ、未収金等の実務的な整理をおえ、労使間の協定の調整を進め、広域化した労働組合への対応を具体的な検討課題とする段階に達している。今後の事業運営にかかわる重点課題として、組織活動優先の地域的な事業運営の確立が第1義的な課題とされている。山形県において鶴岡・酒田・山形と政治も経済も生協運動の歴史的な蓄積も異にする地域で、それぞれの地域の自立的な事業運営をいかに確立するか、とりわけ県都、山形市における強固な事業基盤をもった生協運動の確立は、共立社連邦の確立の指標ともみなすことができる。こうした各地域の自主的な事業運営を確立するうえから、当面、実践的、理論的に重視されていることは、専従者の組織運営において、機能の集約化をはかり、機能別本部制の確立を促進することである。第2図は共立社の組織運営機構を示したものである。現在、共立社は事業本部、管理本部、組織本部、総務部の4本部制にもとづき、運営機

第2図 共立社の組織運営機構





構上の機能の集約化を進めているが、共立社全体を統括し、政策指導部としての役割を果たすトップマネジメントの確立を目指しているといえよう。

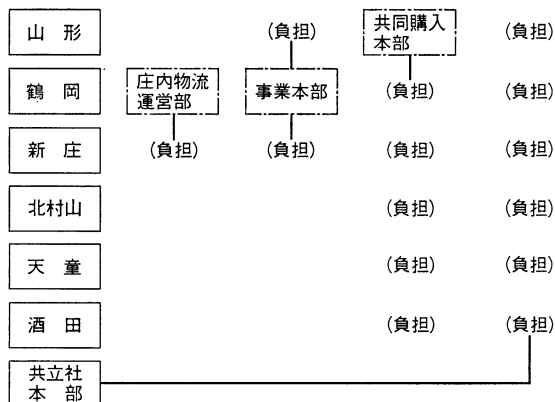
連邦分権化の下での機能の集約化は、事業・管理・組織の各分野で促進されているが、それを具体的にみるために、管理本部が設定している共立社の会計システムの内容を中心に現在の機能の集約化の到達点と課題を検討しておきたい。共立社の会計システムの特徴は財務会計と管理会計の2つの会計領域を明確に統合している点に求められる。すでに生協運動の発展のなかで、会計の処理・手続きと公開制度が商法上の水準を満たすだけでなく、証券取引法上の水準をも積極的に取り入れる方向で検討され、1985年に生協事業にふさわしい「生協会計基準」が確定・公表されている<sup>10)</sup>。各単協とも、社会的責任を果たすうえから、この会計制度のクリアが要求されるが、財務会計上の特徴は「生協会計基準」に譲り、ここでは主として管理会計的な側面から検討を加えたいと思う。

まず、貸借対照表の特徴をみると、6つの地域生協から共立社本部を分離するにあたって、次のような勘定科目の区分がなされている。各生協に残した主な科目は、組合員に関するもの——供給未収金、組合員借入金、組合員出資金等、職員に関する科目——賞与引当金、退職給与引当金、そして事業に関する科目——有形固定資産とその引当金、差入保証金、設備支払手形である。また、共立社本部に移行した主要な科目は、事業に関する、固定性預金、有価証券、仕入未払金、関係団体出資金に加え、法定準備金、教育事業充当金等の剰余金項目があげられる。これに1985年度の決算書を加えて判断すれば、6つの各生協が自立的な会計単位として有形固定資産を所有し組合員出資金、組合員借入金を中心に担われているとともに、共立社本部が流動資産項目として各生協勘定を設定し、仕入未払金の一括計上をしている点から、資金管理および商品機能の面で、管理本部および事業本部の集権化の方向が目指されていることがわかる。

それに加えて、財務会計上の損益計算書の構造は経費配分が連邦制をとる共立社の特徴となっている。第3図は各生協の経費負担を示したものである。配分基準をみると、職員給与は月給与から超勤手当を除いた額で平均値を算出し、

人数を基準に各生協負担額が算定される。超勤手当と組合員パート給与および物件費は各生協の直接負担となる。これに加えて、本部経費の配賦が追加されることになる。事業外収支のうち、テナント家賃、米扱い手数料収入は各生協収入となり、センター別損益

第3図 各生協の経費配分と負担



(注) □は、他生協にもかかわって機能するが、□内の生協に包括されている。

計算書、管理会計にも連動し計上されるが、金融上の収益は本部収入として位置づけられ、管理会計には計上されない。さらに支払利息は予定額が投資比率に応じて各生協に配分される仕組みとなっている。職員給与は組織合同時における職員の労働条件や賃金水準の地域的な差異の調整をふまえて、平均値による給与額を算定していると思われるが、全体としてみれば、各生協の厳格な事業効率の把握を視野において、会計計数の管理会計的な活用を明確に意識した内容となっている。財務会計上での正確な実態把握と政策目的を明確にした管理会計的な会計計数の活用をどう統合していくのかは連邦制の発展にとって重要な課題とされているといえよう。

共立社の管理会計システムでは 日次処理の供給実績表（昨年実績，本年予算，本年実績，利用組合員数，利用単価，利用件数），週次，月次の商品管理表（繰越高，仕入高，棚卸高，上限在庫，粗利高，ロス高，計画達成率，対前年伸長率等）がセンター別，部門別に集計され，財務会計と給与システムによって集計された直接物件費，パート給与，超勤時間・金額等が統合されて，月次，4半期，年次のそれぞれのセンター別，部門別の損益計算書の数値が確定されるシステムとな

っている。その場合、センター別、部門別計算において、事業本部、運営部、各生協の管理部、共立社本部経費の各事業所への配賦計算を行うことになる。共立社の部門別比率を活用した部門配賦は前年供給高と計画粗利の比率を配賦基準として採用しており、経費配分によって供給高伸長と計画粗利の達成を動機づけるものとなっている。

センター別、部門別損益計算書の作成の意義は剰余の責任体制の確立にあるとみることができるが、共立社は組織図で示しておいた4つの運営指導部単位のプロック別編成を確立している。それに加えて、共立社の重要な運動的商品として位置づけられている灯油・ガソリン供給は、当然、剰余責任を問われたいが、庄内、内陸の2つの物流センターが剰余の责任单位となっている。こうした計数管理の体制は一般にチェーンストア経営の部門別管理と呼ばれている。部門別管理は店別、部門別の損益計算書、関連諸表の計画値と実際値の差異分析をもとに、現場の収益確保を高めていく管理手法といわれており、ペガサス理論や流通資本でとりわけ重視している分析指標が利潤分配率と労働分配率あるいは従業員1人当り売場面積×売場坪別売上高×粗利益率によって示される労働生産性指標である<sup>11)</sup>。

共立社の部門別管理におけるセンターの主要な効率指標を示したのが第4図である。こうした事業上の効率指標に予算、前年対比の供給高、粗利高、人件費、物件費のセンター、部門別実績表が加わり、GP管理、ロス管

第4図 センターの分析指標

荒 利 益 率	職 員 超 勤 時 間
直 営 荒 利 益 率	1 人 当 供 給 高
人 件 費 率	1 人 当 荒 利 益 高
物 件 費 率	期 末 在 庫 (原価)
経 費 率	期 末 在 庫 (売価)
事 業 剰 余 率	商 品 回 転 率 (原価)
純 剰 余 率	商 品 回 転 率 (売価)
労 働 分 配 率	ロ ス 高 (売価)
職 員 数	ロ ス 率 (売価)
組 合 員 P 数	1 日 平 均 来 店 組 合 員 数
臨 時 組 合 員 P 数	利 用 単 価 (円)
人 員 計	1 日 平 均 供 給 高
	1 日 平 均 供 給 高 (テナント含む)

(出所) 共立社センター損益計算書。(注)Pはパート労働者の時

理等の事業効率の改善に役立てられている。いうまでもなく、ここでの指標の活用は、粗利益率、商品回転率や労働生産性の向上を自己目的とするものではなく、組織活動と事業活動を統一した生協運動全体との関係から位置づけられ、分析されることになる。組織活動だけでなく事業面においても、商品開発、商品構成、価格水準、店舗のオペレーション等を含めて、安心・安全といった商品に対する組合員の信頼度を限られた計数指標だけで評価・判定することはできないからである。生協の効率指標の活用は常に組合員の民主的機関運営を強める方向での業務効率の改善が第1義的な課題であって、組織力量にふさわしい業務力量の点検と改善のためのものと位置づけることができる。

よく知られているように、生協の店舗は商品の供給活動だけでなく、センターと呼ばれ、組合員活動の場にもなっている。組織と事業の両面にわたるセンター全体としての発展性、効率性を総体として分析、判定する諸指標を具体的にどう確立するかは共立社の1つの課題である。組織活動の質的な評価は、当然、非計数的要素を含むであろうし、センターの計数管理上の狭義の効率性を問うにしても、組合員活動の場となっているセンターの2階部分をどう位置づけるかは具体的な判断が要請される問題でもある。センターの個別具体的な分析を通じた経験の蓄積のなかで、分析指標の確立にむけた組織的な努力が一層必要であると思われる。

その点で、運営指導部、管理係、現場担当者といったそれぞれの職位に対応した分析指標が求められるであろうし、共立社が機能別本部制の確立をめざすうえからも、管理本部の政策力量の蓄積と発揮が求められる。今日、生協運動が消費の組織化を社会的に担っているといえる段階にあるなかで、組織率や事業内容の拡大とあわせて、消費の組織化の質的な深化を反映する組合員1人当り供給高の動向が注目される。第1表において、この数年間の全国的な傾向をみると、供給高伸長が組合員数の拡大を下回る状況もでており、組合員1人当り供給高の横這い状況がみられる。そうした原因について、1)、生協加入後2年未満の新加入組合員の増加、2)、生協への理解を深めてもらう活動が行き届かない、3)、学習と経験交流の不足、活動のマンネリ化、4)、古い組合員と新し

い組合員の生活実態やニーズのズレ、5)、利用形態、商品構成上の限界、等々の基本認識がすでに示されているが、この点での分析指標の明確化は、管理本部が政策機能を果し、共立社の質的な発展を保障していくポイントになる課題であろう。<sup>13)</sup>

共立社生協を事例に管理的な視点から、計数管理システムの現状と課題を整理してきたが、その課題の内容から判断すれば、共立社の管理水準の質的な発展を内包していることはすでにみた通りである。連邦制の発展のなかで、共立社は、組織運営における班を基礎にした地域理事会制と、事業面でのセンター別、ブロック別編成、さらには機能本部制の両者の有機的な統一をどのように発展させていだろうか、大いに期待されるところである。

10) 日本生協連『解説生協会計基準』1986年、参照。

11) 渥美俊一著『チェーンストア経営の原則と展望』実務教育出版、1986年、46ページ。武川・和泉共著『部門別管理』実務教育出版、1985年、86—88ページ。

12) 日本生協連『生協運営資料』No.106、1986年1月号、16—17ページ。

13) 共立社の管理システムの分析は訪問調査の際に頂いた「管理者会議レジュメ」をはじめとする内部資料にすべて依拠している。

## お わ り に

地域生協は安心、安全という食生活の基本に根ざした主婦組合員の生活改善要求の組織化を基礎に、商品の供給活動を軸として事業活動を展開してきたといえる。と同時に、組織された組合員の活動も自主的で多面的な内容をもつに至っている。組合員の組織活動の基盤は、まず商品政策の確立に求めることができる。組合員の要求や意見を商品政策に反映させることができるかどうか事業活動の成否の鍵ともなるからである。その基盤のうえに組合員の自主的で創意に満ちた活動が展開されている。日本生協連の創立スローガン「平和とよりよき生活」に象徴される平和運動や、食生活の安全や灯油価格の値下げを求め消費者運動に加えて、産直運動や街づくり運動が地場産業の再建や協同組合

間協同を現実的な課題として提起できる段階にも到達しているのである。

本稿は、地域生協が発展してきたこれまでの到達点をふまえ、その分析を通じて生協運動の中長期的な政策課題を、事業、財務、管理の側面から整理してきた。いずれもそれぞれの個別単協の発展段階に規定された内容ではあるが、その政策課題は、新しい生活様式の創造にむけた事業政策の確立、内部留保や土地の自己所有率の向上に対応した財務構造の転換、また政策力量と管理力量の強化をはかる分析指標の確立など、いずれをとっても生協運動の質的發展を規定する内容である点では共通している。その意味で、80年代以降急速な発展を遂げてきた生協運動はいま新しい質的發展を目指す転換期にあるといえることができる。

すでに、日本生協連は第3次中計（1983年—86年）のなかで、地域での多数者の組織化を基本課題として提起しており、各生協とも規模拡大のもとでの組合員の運営参加のあり方を、運営委員会の編成や連邦制などの形態を含めて追求しており、多階層にわたる組合員の多面的な自発性を組織し、組合員自身が地域生協の主体として高まっていく道筋を開拓してきたといえる。それは組織活動と事業活動の一体化のなかでの民主的運営の強化が生協運動の発展のいわば戦略的な課題だからである。転換期を迎えた生協運動は、こうした組織方針のもとで、組合員の多様で豊かな参加を中軸に、様々なライフステージにある組合員の生活課題を明確にふまえた新しい生活様式の創造にむけて、また、財務構造の転換や管理水準の一層の向上にむけて、組合員と専従者集団の英知をどう結集していくのかが問われているのである。したがって、本稿で分析した、事業、財務、管理にわたる個別領域の課題は、それぞれの地域生協が総合的な力量の蓄積とその発揮によって達成しうる生協運動固有の課題であると位置づけることができる。