

協同組合共済事業の再定義

—積極的な差異を作るために—

本稿は、平成21年度第1回および第4回共済理論研究会における報告とコメントをもとに、その後の研究内容を加えて作成したものである。

1. はじめに…問題の所在

なぜ共済事業の再定義を行う必要があるのだろうか。

経営戦略の本質は、競合する他社との間に違いを作ることだといわれる。顧客が自社の商品やサービスを選択するのは、自社が他社よりも優れた価値（顧客価値）を顧客に提供しているからである。組合員の選

択に委ねられるという意味においては、協同組合共済も同様である。加入脱退が自由である組合員が共済に加入するのは、保険会社の商品よりも優れた価値を得ているからにはかならない。

保険業法において協同組合が保険業を営むことを禁止されているという事情から、協同組合は共済として事業を開始、その後主要な協同組合共済は実質保険業（協同組合保険）として成長した。しかしながら、共済と保険は単なる名称の違いではない。非営利協同の共済と会社保険とは本質的な違いがあると協同組合関係者は確信し、多くの実践が行われてきた。研究者にとって

も、保険と共済の異同の解明は、共済本質論ともよぶべき大きな課題であった。他方、戦略論の立場からみると、協同組合共済の保険会社との差別化は、まさに戦略の核心部分の追求であり、競争優位の確立に貢献したと評価してよいだろう。

もつとも、共済と保険をめぐる環境変化、競争激化は両者の差異を縮小させ、同質化が進んでいるようにみえる。保険会社は顧客重視の姿勢を明確にし、社会貢献活動（CSR）にも積極的に取り組んでいる。一方、組合員の顧客化が進み、共済のアイデンティティ、共済らしさの希薄化が指摘されており、独自性の発揮が重要な課題である。



日本大学商学部 准教授

岡田 太

制度面においても、2004年JA共済事業に関する農業協同組合法の改正を契機に、一連の協同組合法の改正による共済制度の現代化が実施され、2010年4月からは共済契約も適用対象となる保険法が施行されている。

このような協同組合共済と保険の同質化傾向は、経営戦略の視点からも、重要な問題を提起している。つまり、差別化の困難化を示唆する。戦略論によれば、競合他社と積極的な違いを作り出すためには、優れた顧客価値を提供する独自の事業の定義が有効である。本稿で協同組合共済事業の「再定義」とした理由は、既存の定義について再検討する必要性を感じたからである。厳しさを増す環境のなかで、持続可能な成長を続けるためには、原点に立ち返って共済事業とは何かを考え、戦略全体の基本設計(思想)の变革を目指す必要があるのではないだろうか。以上が本研究の動機である。

2. 先行研究の概要

(1) 一般的な事業の定義¹⁾

「われわれの事業とは何か。そしていかにあるべきか」という事業の定義は、戦略策

定の出発点といわれる。事業の定義の仕方次第で、企業の資源展開や競争戦略や多角化戦略に重大な影響を及ぼすからである。その典拠例として、レヴィット (Levitt, Theodore) の「近視眼的マーケティング (Marketing Myopia)」²⁾ における米国の鉄道会社が知られている。それによれば、鉄道会社は自社の事業を鉄道事業と定義したため、自動車産業の成長とともに衰退してしまった。輸送業と定義すれば、環境の変化に対応できたという。このことから、事業の定義は製品や技術の物理的表現ではなく、製品がもたらす機能的表現で行うべきである。

ところで、単一事業ではなく、複数の事業を行っている場合、個々の事業の定義だけでなく、それらの事業を包括するような企業が必要である。企業の現在または将来の事業領域のことをドメイン (存在領域) という。ドメインは、企業が事業活動を行う分野のリスト (事業ポートフォリオ) またはそれらを包括するコンセプトで示される。たとえば、「I&I (イメージング & インフォメーション) (富士写真フィルム)」、「C&C (コンピュータ & コミュニ

ケーション) (NEC)」、「生活文化産業」(サントリ) などである。「一般的に、日本企業のドメインの定義は長期的な事業展開の方向性を決める軸となる技術や市場を明確にし、組織構成員の夢やロマンを引き出すような抽象的企業像を描く」³⁾ という特徴がみられる。

それでは、企業はどのようにしてドメインを決定すればよいのだろうか。現在の事業領域だけでなく、将来の成長や進化の方向性を明確にするためには、すでに述べたように、物理的な定義ではなく、機能的な定義が有効である。また、エイベル (Abel, D.F.) が提唱するように、顧客層 (市場)、顧客機能、技術の3次元の広がりとして差別化の組み合わせの選択も役に立つ。最後に、ドメインはまた、企業のアイデンティティを表し、企業は内外の環境から納得と支持を得る必要がある。これをドメイン・コンセンサスという。株主や多様な利害関係者からコンセンサスを得ることで、事業の推進力が得られる。最後に、永続的な基本理念と異なり、ドメインは不変なものではない。企業は環境変化に応じて、ドメインを再定義し、コンセンサスを得る必要がある。

(2) 保険事業の定義

保険会社の事業ドメインについて、企業理念や中長期経営計画などから推察することができると。たとえば、1990年代半ば、企業アイデンティティ(CI)の流行もあって、「総合生活保障産業」「人生産業」(日本生命)、「総合生活・金融サービス産業(フィナンシユランス)」(明治生命)などのような定義がみられた。もともと、保険会社のドメインに関する先行研究は少ない。ここでは以下の2つの概要を紹介する。

まず、金融制度改革、金融の自由化の進展を背景に、従来の「総合生活保障産業」を超える新たな事業ドメインを確立、再構築する必要性があるという。そのポイントとして、①明確な将来像を示していること、②事業の成熟化に対応するために、従業員が既存の枠を超える創造的な発想を行えるような発展性があること、③将来ビジョンにおいて他社と差別化がされていることを指摘する⁴⁾。そして、CFT分析⁵⁾を活用して、生保事業ドメインの策定・再構築の方向性を考察している。なかでも機能軸に関して、幸福観の変遷を基礎に、ライフサイクルにおける人々の幸せを助ける生命保険

会社の事業ドメインを提案している点特徴である。たとえば、「人間の生活の質の向上を手助けする企業」、「人間が求める真の豊かさ追求をサポートする企業」、「個人のライフサイクルでの『幸福』をサポートする企業」などがあげられている⁶⁾。結果として、既存の保障を軸とする生命保険事業の領域よりも、幸福感を含める潜在的、戦略的事業領域のほうが広がりを持つことが明らかになった。

次に、生命保険業界の環境変化を受けて、新しいドメインの構築の必要性を説く。とりわけ、中小生保にとつて、「原点回帰」を目指す戦略的ドメインであるべきと述べている。エイコフ(1988)の企業ドメイン論⁷⁾をふまえ、保険業法制定の趣旨から「保障と貯蓄の機能を持つ金融機関⁸⁾という定義を導く一方、社会通念の変化から導かれる「保障・貯蓄・資産運用・金融仲介事業」⁹⁾を重ね合わせた形で、「総合金融機関」と定義する。これに対して、中小生保のドメインを明らかにするために、生命保険事業に限定したうえで、「顧客」「機能」「技術」および「戦略」の4つの変数(広がり)から生み出される27の組み合わせ

を、「生保ブティック」「生保ニッチ」「生保フルライン」「生保スーパーマーケット」の類型に整理している。

3. 共済事業のドメイン(存在領域)

(1) 法制度と経営戦略の視点からみる共済事業一般の定義

共済協同組合連合会の職員に、「御会の事業は何ですか」と尋ねれば、「共済事業です」という回答が大多数を占めるだろう。

確かに、共済事業の根拠法である各種協同組合法において、「共済に関する施設」(農業協同組合法)、「組合員の共済に関する事業」(水産業協同組合法)、「組合員の生活の共済を図る事業」(消費生活協同組合法)などのように規定されている¹⁰⁾。それでは、共済事業とは何を指すのだろうか。もともと、協同組合法において共済事業が定義されているのは、生協法だけのようである。

それによれば、「組合員から共済掛金の支払を受け、共済事故の発生に関し、共済金を交付する事業」と定めている。

他方、保険業法では、「人の生存又は死亡に関し一定額の保険金を支払うことを約し保険料を収受する保険、一定の偶然的事故

よって生ずることのある損害をてん補することを約し保険料を収受する保険その他の保険：（略）…の引受けを行う事業」を
 保険業と定義している。事業の中心となる行為である「保険（契約）の引受け」をもって、保険事業全般が表わされ、「保険の本質を充たすような経済制度を運営する事業」を指すものと解される¹¹⁾。共済（協同組合保険）事業が保険業法という保険業に該当するかしないか議論があるが¹²⁾、他の法律に特別の規定があるとして、保険業法の適用対象から除外されている¹³⁾。

このように、保険事業の定義において、保険契約が重要な構成要素であることがわかる。そこで、保険法における保険契約の定義をみてみよう。それによれば、「保険契約、共済契約その他いかなる名称であるかを問わず、当事者の一方が一定の事由が生じたことを条件として財産上の給付を行うことを約し、相手方がこれに対して当該一定の事由の発生の可能性に応じたものとして保険料（共済掛金を含む）を支払うことを約する契約」をいう。共済契約を含む包括的な定義が特徴である。これをふまえて、法制度における共済事業を定義するなら

ば、「一定の事由が生じたことを条件として財産上の給付を行うことを約し、共済掛金を収受する共済の引受けを行う事業」となるだろう。

しかしながら、法制度の定義は戦略的視点からみると問題がある。1つは保険との差異が明確でないこと、もう1つは「一定条件付きの財産給付」が生み出すサービス（機能）に着目すべきことである。一般に共済とは、生活の安定を図るために、特定の関係で結ばれた者が集団を形成し、相互扶助の精神に立脚して、共同で行う経済的保障制度であろう。保障は見舞金程度の簡易なものから高度な保険数理に基づくものまで多様である。共済に加入する組合員は生活リスクに対する保障を獲得する一方、保障の提供・利用を通じて、相互扶助を実践、実現する。その意味で、共済における一定条件付きの財産給付が生み出すサービスは、組合員の経済的保障と相互扶助である。そこで、協同組合の行う共済事業であることを明確にするならば、「協同組合の原則・理念に基づく相互扶助の経済的保障」と表現できるかもしれない。また、協同組合保険であることも明確にするならば、

「協同組合の原則・理念に基づき、保険の仕組みや技術を利用して行う相互扶助の経済的保障」と表現できるだろう¹⁴⁾。もっとも、共済一般に共助と自助の要素が含まれており、相互自助とよばれることがある。自助と共助のバランスについて、どちらの比重が大きいのかまたはどちらが強調されるかによって、それぞれの協同組合共済の特徴が明確になるように思われる。

(2) 共済事業ドメインの定義

「私たちの事業は共済事業である」というときの共済事業がどのようなものであるかについて述べた。しかしながら、それは共済事業に共通する一般的な定義にすぎな

図表 1 共済事業の定義

	共済事業の定義
法制度の視点	一定の事由が生じたことを条件として財産上の給付を行うことを約し、共済掛金を収受する共済の引受けを行う事業
経営戦略の視点	協同組合の原則・理念に基づき、保険の仕組みや技術を利用して行う相互扶助の経済的保障

い。実際、JAの共済、生協の共済などのように、共済事業の展開や目指す方向性にはそれぞれ違いがみられる。事業活動の現在または将来の展開領域を意味するドメインは、事業分野のリスト（事業ポートフォリオ）やそれらを包括するコンセプトで示される¹⁵⁾。そこで、共済協同組合連合会（共済連）および協同組合（単協・連合会）の視点から、共済事業のドメインを考察する。

第1に、大部分の共済連は本業である共済事業を軸に、関連する諸活動を行っている。たとえば、JA共済連の場合、ひと・いえ・くるまの総合保障（共済事業）と交通事故対策、災害救援、在宅介護支援、健康管理・増進、文化支援および環境保全などの各活動である。保障に関して事故・損害の予防・防止効果が期待されるものもあるが、対象は共済加入者や農協の組合員に限定されず、（地域）社会貢献と位置づけられている。また、単協が実施主体となり、共済連は企画、実施を支援していることなどが特徴である¹⁶⁾。全労済の場合、生活全般に関する総合保障（共済事業）と生活創造（福祉・教育・文化・情報）、環境保全、子どもの健全・育成、防災・減災、文化、

環境・子どもに関する活動への助成などの活動が行われている。なかでも、2008年1月に開発された「社会貢献付工コ住宅専用火災共済」は興味深い。なぜなら、所定の環境に配慮した住宅について火災共済掛金が割り引かれるだけでなく、決算状況に応じて掛金の一部が環境団体に寄付¹⁷⁾されるため、保障と社会貢献が一体となった取り組みだからである。一般に、共済の理念に基づく社会貢献または地域還元活動は、収益事業ではないかもしれない。しかしながら、保障内容の差別化が難しいなかで、共済事業と関連諸活動を統合したドメインの定義は、共済のアイデンティティを確立し、保険会社や他の共済と違いを明確にするうえで役立つと考えられる。

それでは、共済事業またはそれを軸とする諸活動を包括するコンセプトは、どのようなものだろうか。かつて生命保険業界では、「総合生活保障産業」「人生産業」（日本生命）、「総合生活・金融サービス産業（フイナンシユランス）」（明治生命）など、ドメインが定義されたことがある。共済事業について、このような表現によるドメインは公表されていないようである。もともと、

事業理念やビジョンなどのなかで、共済事業のあり方が示されているため、それらを手掛かりに考察を進めよう。

JA共済連の場合、共済事業を次のように定義している¹⁸⁾。

JA共済は、農業協同組合が理念とする「相互扶助」を事業活動の原点とし、常に組合員・利用者の信頼と期待に応え、「安心」と「満足」を提供します。このために、最良の保障・価格・サービスによる「ひと・いえ・くるまの総合保障」の提供を通じて、組合員・利用者の豊かな生活づくりに努めます。これらの事業活動の積極的な取り組みを通じて、豊かで安心して暮らすことのできる地域社会づくりに貢献します。

すなわち、JAの共済事業とは、絆で結ばれた安心と満足の提供である。絆を強くする、あるいは仲間をつくることは、共済にとって重要である。共済事業と関連する多様な活動を包括するコンセプトは、「ひと・いえ・くるまの総合保障」を基軸とする組合員・利用者の豊かで安心な「生活づくり」「地域社会づくり」といえるだろう。また、全労済は、共済事業を次のように定義している¹⁹⁾。

共済事業とは、私たちの生活を脅かすさまざまな危険（生命の危険や住宅災害・交通事故等）に対し、組合員相互に助け合うという活動を、保険のしくみを使って確立した保障事業です。さらに、今日、共済事業の概念は、経済的保障だけではなく、組合員がより豊かな生活を送るための、総合的な生活保障へと拡大しています。

そして、「全労済21世紀ビジョン」に、次の一文がある²⁰⁾。

全労済は、勤労者を中心とする生活者のための共済生活協同組合として、共済事業を中心とする総合生活保障事業と社会貢献活動を通じて、協同組合理念を実現していきます。

以上をふまえての全労済の共済事業コンセプトは、「生涯にわたる総合生活保障」であり、これを通じて、理念である「みんなですすけあい、豊かで安心できる社会づくり」の実現を目指している。

さらに、全国生協連は、共済事業を次のように定義している²¹⁾。

共済事業においては、「一律掛金・一律保障」を特徴としたわかりやすさを堅持し、共済の本質である「保障」に徹した事業姿

勢を貫き、さらに共済の理想である「掛金負担の軽減」に努め、創業以来、一度も掛金の引き上げをすることなく保障内容の改善を図ってきました。

J A共済や全労済と異なり、県民共済事業の定義には総合的保障という表現はみられない。加入者本位の「暮らしを守る手軽で安心・堅実な保障」が事業コンセプトである。

最後に、図表2は、主要共済事業（共済連）のドメインについて要約したものである。協同組合共済としての「共済らしさ」またはアイデンティティを明確にする一方、保障の範囲や方法を明示する必要がある。たとえば、コープ共済事業における共済らしさとは、「自分の掛金が誰かの役に立つという組合員どうしの助け合い」であり、「くらしに必要なやさしい保障」と表現されている。なお、「やさしい」には、「加入がやさしい」「家計にやさしい」「手続きもやさしい」「未来にやさしい」の4つの意味が込められている。なお、注意すべき点として、これらの共済事業のドメインは、組織内外から納得と支持を得なければならぬ。とりわけ、職員や組合員に共感され、

共済事業に携わる使命感を高めるものであることが求められる。

第2に、多くの協同組合は、共済事業を含む多様な事業を総合的に実施している。

たとえば、J Aでは、指導（J A全中）、経済（J A全農）、信用（農林中金）、共済（J A共済連）の各事業および厚生（J A全厚連）などの事業が行われている（カック内は全国段階の連合会を指す）。総合生協では、購買（供給）、共済、利用、福祉などの事業が行われている。もっとも、これらの多様な事業を包括するようなコンセプトで表現されたドメインの定義はないようであるが、J Aの場合、「組合員・地域住民のくらしの総合支援」²²⁾事業、「組合員・地域住民のくらしを守る」²³⁾事業（活動）などが考えられる²⁴⁾。全労済の場合、労働者福祉中央協議会（中央労協）を中心に、労働金庫や購買生協、住宅生協とともに、「労働者自主福祉」事業の役割を担っている²⁵⁾。労働者自主福祉とは、福祉の対象者としての労働者と、福祉の（供給）主体としての労働者の両面を兼ね備えた運動（事業）をいい、働く人たちの助け合いによる福祉のための共助、協同である²⁶⁾。購買や共済事

図表2 主要共済事業（共済連）のドメイン

	共済らしさ	保障機能
J A共済	組合員・利用者および地域住民の絆、つながり	安心と満足の生活総合保障（ひと、いえ、くるま）
J F共済	浜の共済	暮らしの保障
全労済	営利を目的としない保障の生協働く人（生活者）のたすけあい	生涯にわたる総合生活保障
県民共済	助けあいの心から生まれた保障	暮らしを守る手帳で安心・堅実な保障
CO・OP共済	自分の掛金が誰かの役に立つという組合員どうしの助け合い	くらしに必要なやさしい保障

業などを実施する総合生協の場合、包括的なコンセプトは「ふだんのくらしにもっとも役立つ」事業²⁷⁾である。たとえば、みやぎ生協のドメインについては、みやぎ生協の事業は、「健康・安全・安心」を核にして、普段の食と暮らしを豊かで便利にする商

図表3 単協などにおける主要共済事業（単協など）のドメイン

	事業の種類	コンセプト
総合J A	指導、経済、信用、共済、厚生など	組合員・地域住民のくらしの総合支援事業 組合員・地域住民のくらしを守る事業
労働組合など	金融 購買、住宅、共済	労働者自主福祉を推進する事業
総合生協	購買、共済、利用など	ふだんのくらしにもっとも役立つ事業 くらしに寄り添う事業

品・サービスを提供し、生協ファンを拡大すると定義している²⁸⁾。このように、総合的な事業の定義を行う場合、共済事業は前面に出ず、間接的なものとならざるを得ない。しかしながら、事業ネットワークは保険会社でない共済の強みである。共済事業がJ Aや生協の収支に貢献する点が強調されがちであるが、総合力の発揮は差別化の重要な課題といえるだ

ろう。組合員や利用者は、共済事業を総合力の点から評価していることを軽視してはならない。

4. 事業定義の3次元による分析

次に、事業定義の方法の古典であるイェベル（1980）にならない、具体的な共済事業の（再）定義について検討する。それによれば、「誰に（顧客層）」「何を（顧客機能）」「どのように（代替技術）」の視点から、事業の広がりや差別化を考察することで、事業が定義される。企業理念と異なり、環境変化などにより事業を再定義しなければならぬことがあるが、事業の再定義はこれらの3次元の要素を変化させることを意味する。

(1) 顧客層

共済事業の顧客または加入者は、組合員と家族またはその他の共済利用者（員外利用）である。J A共済の場合、組合員は農業者の正組合員と農業者以外の准組合員に分けられる。2007年度J Aの正組合員は489万人、准組合員は454万人である。農業就業人口の減少と高齢化により正

組合員が減少する一方、その減少を補う形で准組合員が増加し、全体としては微増または横ばい傾向である。准組合員の増加は、地域協同組合化の進行を示すようにみえる。さらに、組合員にならなくても共済に加入できる員外利用制度があり、農協毎に組合員の利用高の2割まで認められている。

このように、JA共済事業の加入者は、農業者を中心に農業者以外の組合員・利用者へ広がりを見せているが、保障または仕組みの内容は組合員の資格によつて変わらない。加入者のライフサイクルまたはステージに応じて、多様な保障が提供されており、加入者の差別化（グルーピング）が行われている。

2007年度から、金融等を含む担い手農家の総合支援の一環として、JA共済事業は、担い手農家に対して、リスクを回避・軽減する仕組みの開発やリスク情報の提供、さらにはリスクの回避・軽減に向けた保障の提案を実施している²⁹⁾。担い手農家とは、「水田・畑作経営所得安定対策の支援対象となる認定農業者および一定の条件を備える集落営農組織」をいい、2009年

9月末の時点で24万8557の認定農業者が存在する。従来、JA共済は生産リスクよりも生活リスクへの対応を軸に仕組みを提供してきたが³⁰⁾、農政の転換を受けて、多様な農業者のなかで「担い手」という特定のセグメントに、ニーズに応えるサービスを提供している。「対象とすべきマーケットが小さすぎる」「既存の仕組みに比べて収益率が小さいのでは」という懸念もあるが³¹⁾、この取り組みは差別化による事業の再定義としても注目すべきだろう。

全労済の場合、労働組合組織率が18.1%（2008年）と長期低減傾向がみられるなかで、以前より組合組織労働者から勤労者、生活者へと加入者の範囲を拡大してきた。個人加入の保障内容については組織・未組織労働者が違いはなく、JA共済と同様、加入者のライフサイクルやライフイベントに応じて、多様な保障が提供されている。

一方、労働組合などの団体加入については、団体専用の生命、年金、慶弔共済が用意されており、個人加入と差別化（グルーピング）が図られている。また、2009年4月より実施されている「労働者傷病見

舞金制度」は、差別化による事業再定義の例として注目される。「ろうきんと全労済がめざす新たな生活者福祉」において、「職安定資金融資制度」³²⁾の利用者を対象に、傷病による休業や医師の診断により安静加療をした場合に、見舞金が支払われるもので、特定の勤労者へ保障を提供する。

CO・OP共済の場合、組合員の多くが女性で占められているが、60歳以上が3割を占め、組合員の高齢化が進んでいる。加入者のライフサイクルやライフイベントに応じて、必要な保障が提供されている。加入者の差別化（グルーピング）として、主力商品の「たすけあい」に「女性コース」が、全労済の受託共済である「新あいあい」には女性疾病医療特約が用意されている。こども共済は他の共済でも取り扱われているが、「ジュニア18コース」は特に傷害に対する保障が充実している。さらに、加入時の健康告知が緩やかなコースが広く用意され、健康不安者への保障に積極的に取り組んでいる。

ところで、協同組合は自発的で開かれた組合員組織であつて、すべての人に門戸が開かれている（1995年協同組合「IC

〔A〕原則の第1原則。共済事業は、年齢や健康などの理由で共済の引受を制限しているが、この原則に従うならば、保障を願い、望む人々を排除せず、共済に加入できるよう取り組むべきであろう。もつとも、これは加入者の差別化とは必ずしも矛盾しない。組合員の属性を考慮し、加入者を差別化または特化することは、事業の定義において重要である。その結果、特定セグメントへの重点的な資源配分が可能となる。

(2) 顧客機能・ニーズ

共済事業において、顧客機能の中心は保障である。現在、ライフサイクルやライフイベントにおける組合員の保障ニーズの多様化が進み、共済事業の保障機能は広がりを見せている(図表4参照)。また、特定の加入者グループに1つだけの保障ではなく、特約を含む複数タイプの保障が提供され、差別化(バリエーション)が行われている。レストランのバイキングメニューのように、それぞれが必要な保障を選択する。たとえば、JA共済は、保障重視の働き盛りに、医療、養老生命、終身の3つの共済を用意している。全労済は、20〜30代で

子供のいる方に、こくみん共済(医療タイプ)、終身医療5000、終身医療総合5000などを推奨している。県民共済は、一般向けに掛金の異なる3つの総合保障型と医療特約を提供している。ただし、全労済、県民共済、CO・OP共済のように、入院、死亡、後遺障害などについて一体型の保障は、レストランにおけるセットメニューまたはコースメニューといえるかもしれない。

加入者、組合員のファイナンシャル・プランニングも重要な機能である。共済・保険が普及しているなかで、現在の保障の見直しを含む保障設計へのニーズは大きい。生活設計・生活保障設計(JA共済)、(生進)生活保障設計(全労済)、ライフプランニング活動(コープ共済)への積極的な取り組みが行われている。さらに、事故や災害が発生した際、組合員・加入者は、思いやりと助け合いの心に基づき、迅速・丁寧・公平な請求受付から共済金の支払い・アフターケアを期待している。健康管理や健康支援への関心も高い。顧客満足(CS)の観点からも、共済に対する加入者・組合員の期待や要求も多様化している³³⁾。

(3) 代替技術(チャネル)

最後に、共済事業を定義する代替技術である。これに関して、資産運用やリスク管理、クレーム処理などが考えられるが、ここでは加入チャネルに焦点をあてる。近年保険業界では、伝統的な営業職員や代理店から、銀行窓販、保険店舗、コールセンター、インターネットなど多様化が進んでおり、販売チャネルの改革および再編がますます注目を集めている。一方、共済事業のチャネルは概ね図表4のようである。単協の職員など外部資源を活用または共用した低コスト型の加入推進が特徴といえるだろう。JA共済やCO・OP共済と比べて、全労済や県民共済はチャネルの差別化(バリエーション)が進んでいる。ただし、加入者グループ毎に特定の加入チャネルが用意されているわけではなく、複数のチャネルを通じて、加入者、組合員との接点の多様化が図られていることを表す。

ところで、JA共済の普及推進の変化(進化)は、共済事業の定義について興味深い示唆を与える。泉田(2009)によれば、「ボーリング推進、全職員一斉推進、LA推進と、時代とともに形を変え、全体とし

図表4 主要共済事業を定義する諸要素（人に関する保障）

	共済事業の3次元		
	加入者（誰を）	保障（何を）	技術（どのように） チャネル
J A共済	子供、一般、中高年（健康不安者）、高齢者、担い手農家	死亡、生存、医療、年金、資金形成、特定疾病、収入、傷害	ライフアドバイザー（L A）、共済窓口担当者
全労済	子供、一般、中高年（健康不安者）、高齢者 女性、労働組合（団体）	死亡、生存、医療、介護、年金、資金形成、特定疾病、傷害	推進員（職場・地域） 共済ショップ、労働金庫、銀行、コンビニ等
県民共済	子供、一般、高齢者	死亡、医療、特定疾病、傷害	普及員、銀行、パンフ、チラシ、コンビニ等
CO・OP共済	子供、一般、高齢者 女性、健康不安者	死亡、医療、特定疾病、傷害	生協職員（配達・店舗） コールセンター

ては専門性を高めながら、推進上の克服をめぐっている」³⁴としている。L A推進が主流となってきた背景として、一斉推進による共済事業と関わりのない職員の負担を

なくす、または減らすことと、組合員・利用者へのニーズの変化に因るために、専任職員による高度な知識やアドバイスが要求されていることの2点が指摘されている。したがって、J A共済は共済事業を、ライフアドバイザー（L A）によるコンサルティング事業と定義しているのかもしれない。2007年度から、感謝の気持ちを込めて、すべての組合員・利用者を訪問する活動「3Q訪問プロジェクト」が始まっている。3つの質問（Q）を通じて、共済金の請求漏れがないか、「ひと・いえ・くるま」の総合保障の確認など、「安心」と「満足」を届けるよう取り組んでいる。つまり、契約者のフォローだけでなく、絆の強化、仲間づくりを通じて、事業基盤の維持・拡大が図られているようである。

他方、県民共済は、パンフレット、チラシ、新聞広告およびホームページなどを通じて、消費者のニーズを喚起し、郵送、金融機関窓口または普及員経由により加入する。ただし、普及員は、パンフレットを家庭に届けるだけで、勧誘など募集行為を行わない。この意味で、県民共済は共済事業を、自発的加入を促す直販事業と定義して

いるかもしれない。

5. 共済事業の再定義の展望

これまでの考察から明らかかなように、顧客層、顧客機能、代替技術のすべてにおいて、時とともに共済事業が広がりをみせている。ライフサイクル・ライフステージ毎に、加入者の多様なニーズに対応する保障を提供しており、差別化により事業が定義されている。とりわけ、加入チャネルについては、各共済事業の特徴点が明確になった。最後に、これまでの考察をふまえて、共済事業を再定義するうえでの論点を提起したい。

(1) 共済加入者の属性

まず、共済加入者の属性（地域、年齢、職業、所得）についてみてみよう。生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査」（2009年）によれば、J A共済の世帯加入率は、18大都市（5・5％）、中都市（8・7％）、小都市（20・7％）、郡部（26・6％）であり、地方ほど高いのと対照的に、生協共済³⁵の世帯加入率は、18大都市（31・3％）、中都市（30・8％）、

小都市(23・1%)、郡部(23・3%)と大中市が高い。民間保険会社の世帯加入率は、18大都市(80・9%)、中都市(75・9%)、小都市(73・7%)、郡部(71・1%)である。したがって、郡部におけるJA共済の果たす役割の大きさがうかがえる。

世帯主年齢別の世帯加入率をみると、JA共済は60〜64歳(11・1%)、65〜69歳(10・6%)、70歳以上(11・6%)で大きな変化はないが³⁶⁾、生協共済は60〜64歳(38・3%)、65〜69歳(29・1%)、70歳以上(14・5%)であり、65歳以降加入率が急減する。個人年金共済を含んでいることや生協共済の主力保障は、全年齢一律掛金の定期共済であるが、65歳以降の保障が著しくまたは段階的に縮小する商品の特性によるものかもしれない。民間生保は60〜64歳(78・3%)、65〜69歳(76・4%)、70歳以上(63・2%)である。

職業について、世帯主が農林水産業である世帯の加入率は、JA共済(63・5%)、生協共済(13・9%)、民間保険(53・9%)である。配偶者の職業が農林水産業である世帯のJA共済加入率は66・2%と高い。また、企業規模についてみると、生協共済

は300〜999人(39・5%)、1000人以上(33・7%)と中小企業の勤労者が多いのに対して、民間生保は300〜999人(88・6%)、1000人以上(91・3%)と大企業の勤労者が多いようである。最後に、世帯年収別についてみてみよう。

図表5によれば、JA共済は年収500万円未満の階層では加入率に変化が少ないのに対して、生協共済はそれらの年収階層では、低所得世帯ほど加入率が低く、簡易保険の加入率を下回っていることがわかる。他方、民間生保は世帯収入が大きくなるほど加入率が高くなる傾向がみられるが、生協共済の加入率は、年収700万円以上1000万円未満が最も高い。

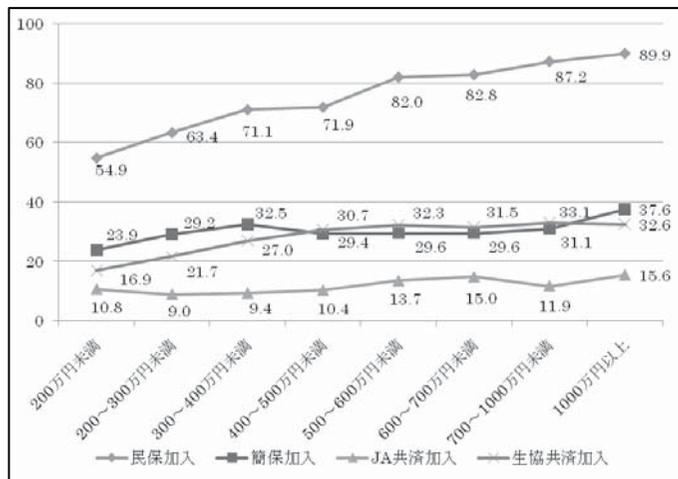
(2) 加入者の新たなセグメントの可能性

JA共済は農業生産者、全労済と県民共済は勤労者、CO・OP共済は女性が主要な組合員の属性である。今後は、担い手農家(JA共済)や就職安定資金融資制度利用者(全労済)のようなセグメントの設定が必要となるかもしれない。

JA共済の場合、女性の加入率は明らかでないが、農業就業人口298・6万人の

うち、女性が53・5%を占めることから、女性の加入率の増加および保障の充実が課題になるだろう。近年、都市を中心に女性の正組合員が増えており、正組合員(個人)における女性の比率は、2007年で17・7%に達している。もともと、上記の「生命保険に関する全国実態調査」(2009年)によれば、夫婦のみ(40歳未満)の世帯と高齢夫婦無職(60歳以上)の世帯につ

図表5 世帯年収別生命保険・共済加入率



出所：生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査」(2009年)より作成。

いて妻のJA共済加入率は、それぞれ1・5%、1・8%と全体(6・4%)に比べて著しく低く、生協共済や民間保険にみられない特徴を表す。

また、准組合員について、「准組合員拡大の取り組みの対象は、当然ながら信用・共済事業利用者が中心である」³⁷⁾との指摘があるが、共済事業の定義は明確でない。「農協の准組合員に対する期待は、出資金の増強、地域農業への理解、生活活動等協同活動への参画等多様である」³⁸⁾ことから、准組合員のニーズに応える保障の提供だけでなく、農業・JAの理解者またはサポーターと位置づける必要があると思われる(後述の第2の顧客)。

労働者自主福祉運動を担う全労済の場合、パートやアルバイトなどの非正規雇用者が考えられる。総務省「就業構造基本調査」(2007年)によれば、非正規雇用者は1889・9万人であり、男性19・9%、女性55・2%、全体の35・5%を占める。その内訳は、パート885・5万人、アルバイト408万人、契約社員225・5万人、派遣社員160・8万人などである。さらに、フリーター(年齢が15歳から34歳

までパート・アルバイトまたはその希望者も含めて、共済・保険加入の実態や保障ニーズを調査し、対応策を講じることが期待される。

CO・OP共済の場合、女性、子供のセグメントがあるが、その他の例として、母子家庭があげられる³⁹⁾。厚生労働省「国民生活基礎調査」(2007年)によれば、母子家庭は71・7万世帯ある。2007年の平均所得は236・7万円である。さらに、生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査」(2009年)によれば、世帯主の妻の生協共済加入率は60〜64歳(26・7%)、65〜69歳(17・1%)、70歳以上(6・5%)であり、保障内容の充実による高齢者の加入促進が望まれる。ただし、生保やJA共済などのように、年金または運用力で事業を定義することは困難である。

このような差別化(グルーピング)による共済事業の再定義は、経済的理由で共済事業を利用することが困難な人々たちを支援し、社会的排除を軽減する意味で、協同組合らしいまたは協同組合本来の取り組みではないだろうか。

(3) ドラッカーの「第2の顧客」

ところで、ドラッカー(P.F. Drucker)によれば、非営利組織のマネジメントは顧客を知ること、顧客はだれかを探すことが重要だと指摘している⁴⁰⁾。顧客とは、「組織が成果をあげることによって、満足を与えることができる相手」であり、「第1の顧客」と「支援してくれる顧客」の2つのタイプに大別される。第1の顧客は、活動によって生活が改善される人々である。営利組織の評価基準が利潤最大化であるのに対して、非営利組織においては、生活の改善にいかに関与したかが評価基準である。また、支援してくれる顧客は、ボランティア、メンバー、パートナー、資金提供者、委託先、職員など、活動に参画することで満足を得る人々をいう。

共済事業の第1の顧客は当然、加入者である。それでは、共済事業の第2の顧客は誰だろうか。それは組合員や職員であり、さらに地域であろう。加入者を支援してくれる人々をいかに巻き込んでいくかが大切である。共済も保険技術を導入しているため、保険会社の業務とあまり変わらないが、それでは職員が共済事業に関与することの

図表6 共済事業の再定義

	顧客①	顧客②	機能	技術
J A共済	担い手農家 高齢者、女性	組合員 職員 地域	運用、医療、介護、健康 支援、総合リスク管理	L A J Aネットワーク
全労済	非正規雇用者 退職勤労者		生活保障、地域参加 福祉、運用、小口保障	多様な接点 労働者自主福祉ネ ットワーク
県民共済	勤労者		死亡、医療、火災	多様な接点
CO・OP 共済	(独居)高齢者 母子家庭、子供		生活保障、くらしの助け 合い、FP	生協ネットワーク

意義、アイデンティティは何か。共済と保
険とどう違うかを説明できる職員を多く育
てなければいけない。それは助け合いだと
いうことは説明できても、具体的に助け合
いとは何をしているのか、それぞれの共済
において保障活動との結び付きを説明でき

るか、またその実践に積極的に関わっている
のかが大切である。たとえば、J A共済
の場合、2008年度末現在2万1857
名いるライフアドバイザー(L A)は、①
専門的な知識を持ったコンサルタントとし
ての役割、②協同組合や共済思想を広め、
「参加」意識を呼び戻す役割、③ネットワ
ークを形成し、地域社会づくりに貢献する
多面的な役割がある⁴⁾。組合員・利用者お
よび職員が共感し、支持されるような実践
が求められている。つまり、「愛されるJ A
共済」⁴²⁾は、このような文脈において理解す
ることができる。

共済の保障と組合員の活動あるいは運動
とをいかに結びつけ強化していくかについ
て、組合員主体で活動が行われている場合、
協同組合らしさがいつそう発揮される。た
とえば、CO・OP共済の場合、生活保障
の勉強会を開催し、家計簿のつけ方からラ
イフプランの考え方など、幅広く組合員同
士で教え合っている。また、大災害が発生
した際に組合員同士の助け合いや、ボラン
ティアとして被災地で救援活動を行う。要
するに、協同組合における相互扶助または

共益活動と位置づけられるだろう。「顧客」
という表現の使用には慎重を要するが、す
べてを自分たちで行うことが困難な時代に
おいて、ドラッカーの指摘は示唆に富む。
組合員と共済連・単協、そして地域の関係
強化の重要性を再認識する必要がある。
図表6は、共済事業の再定義の論点を整
理したものである。

6. 共済

保険または共済の保障を選択するとき、
価格や内容を基準に判断する。しかしなが
ら、一般の商品と同様、その背景にある競
争戦略や理念が不要ということではない。

むしろ、保険または他の共済と意味のあ
る差異を作りだすためには、理念や戦略が
きわめて重要であるとの認識に立ち、戦略
全体の基本設計(思想)の変革を視野に、
共済事業の再定義を考察した。

まず、法制度における共済事業を「一定
の事由が生じたことを条件として財産上の
給付を行うことを約し、共済掛金を收受す
る共済の引受けを行う事業」と定義する一
方、戦略的側面からの問題点を指摘し、「協
同組合の原則・理念に基づき、保険の仕組

みや技術を利用して行う相互扶助の経済的保障」と定義した。

次に、主要共済の共済事業のドメインについて、共済連と単協に分けて考察した。前者について、狭義の共済事業ではなく、保障事業と関連する諸活動（事業）を統合する定義が望ましい。本業と社会貢献とを並立的にとらえるのではなく、共済事業プロセスに社会貢献を組み込むことで、独自性が明確になるからである。後者については、総合事業の1つである共済事業は前面には出てこないが、組合員・利用者にとっては総合性の視点、他方、共済連にとつては単協または他事業とのネットワークの視点がきわめて重要である。互いの長所や資源を多重的に利用することの大切さを強調したい。

さらに、エイベルの研究を手掛かりに、共済事業を定義する3つの軸―顧客、機能および代替技術（加入チャネル）―から分析を行った。これにより、主要共済連がどのように共済事業を位置づけているのか、多様な定義の仕方があることや共済事業の特徴が明確になった。最後に、ドロッカーの非営利組織経営論から、共済事業を支援

する組合員、職員の存在に着目し、組合員主体の活動と共済の保障の結びつきを強化するために、これらの協力者・支援者の共済事業に対する共感や使命感を高める必要があると述べた。これをふまえて、加入者グループの差別化による共済事業の再定義について論点を提起した。その多くが保障から排除されがちな経済的弱者であり、その取り組みは容易ではないが、社会的問題の解決と深く関わっている。

今後予想される厳しい経営環境のなかで、成長を持続するためには、量的な成長だけではなく、継続率や解約率の改善による質的な成長も重視し、両者の調和を図る必要がある。要するに、事故や災害が発生して共済金を支払うだけで終わらない関係の構築が保障事業との違いになる。無事故で給付金を受け取らない場合は掛け捨てといわれるが、その間の保障が得られたというだけでは違いを作り出せない。協同組合は経済活動を行う組織であり、組合員の生活に密着した組合であることを考慮すると、保障の活動と組合員の活動を切り離すことはできない。組合員や職員、地域における相互扶助が基礎となつて、共済が成

長するのであり、その基礎を強化するには地域への還元を含む投資が必要である。

参考文献

- 青柳斉（2008）、「農協の組合員拡大運動の問題状況と課題」『農林金融』2008・11。
泉田富雄（2009）、「第7章 共済事業の仕組みと課題」田代洋一編『協同組合としての農協』筑波書房。
加護野忠男（1996）、「第1章 経営戦略とは何か」石井淳蔵・奥村明博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』新版、有斐閣。
倉沢康一郎（1985）『現代保険法論』一粒社。
小松泰信（2008）、「事業基盤の構造変化に対応した共済事業戦略」小池恒男編著『農協の存在意義と新しい方向―他律的改革への決別と新提言―』昭和堂。
JA共済連（2010）『JA共済連の現状2009』。
生命保険文化センター（2009）、「生命保険に関する全国実態調査」（2009年度）。
全国生活協同組合連合会（2009）、『全国生活協同・県民共済グループの現状』（2008年度）。
全国農業協同組合中央会（1999）、『JA教科書 共済事業』家の光協会。
全国農業協同組合中央会（2009）、「大転換期における新たな協同の創造―農業の復興、地域の再生、JA経営の改革」（第25回JANA全国大会決議）。
全労済（2008）、『ファクトブック』（200

8年版)。

日本生活協同組合連合会(2005)、「日本生協連2010年ビジョン」構造変革の長期的「ビジョン」(日本生協連第55回総会)

中村卓也(1994)、「生保の戦略的ドメイン」『生命保険経営』第62巻第1号。

名古屋利夫(1990)、「生命保険会社の事業ドメイン」『生命保険経営』第58巻第5号。

野中郁次郎(1996)、「第4章 ドメインの定義」石井淳蔵・奥村明博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』新版、有斐閣。

藤田楯彦(1985)、『金融変革下の労働者共済と生命保険』広島修道大学総合研究所。

与那原健(2009)、「事業の定義と競争優位」『Okinawa Economic Review』No.478, p. 8-17。

労働者福祉中央協議会(2009)、「労協協の理念と2020年ビジョン」『連帯・協同でつくる安心・共生の福祉社会』。

連合総研(2006)、『共助・協同・協働が拓く福祉社会—「労働者自主福祉」の新たな挑戦—』。

Abell, Derek F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall Inc. 石井淳蔵訳「事業の定義—戦略計画策定の出発点」千倉書房、1984年。

Barou N. (1936), *Cooperative Insurance*, 水島一也監修全国農業共済協同組合連合会編『協同組合保険論』共済保険研究会、1988年。

Drucker, Peter F. and Gary J. Stern (1998), *The Drucker Foundation Self Assessment Tool: Participant Workbook*, 田中弥生訳『非営利組織の成果重視マネジメント—NP

○行政・公益法人のための「自己評価手法」ダイヤモンド社、2000年。

Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol.38#No.4.

注釈

1) 野中(1966)などを参照した。

2) Levitt (1960)

3) 野中(1996, 82)

4) 名古屋(1990, 41)

5) 名古屋(1990, 43)によれば、CFT分析とは、「事業ドメインを顧客軸(C)、機能軸(F)、技術/資源軸(T)という3軸を同一平面上に配し、各軸上に座標を設定して、それらを結ぶ三角形によって、事業ドメインを視覚的に表現するとともに、機能をより上位に展開することによって、既存の発想を打破していこうとする手法」である。

6) 名古屋(1990, 54)

7) 中村(1994, 120-121)で、ドメインの策定における5つの要件をあげている。①その企業の進歩が測定できるような形で示された企業目的が含まれていること、②他社との違いを明らかにし、その企業の独自性を確立するものであること、③その企業が現在活動している分野だけでなく、今後活動していきたい事業分野をも規定したものであること、④企業がステイクホルダーに対していかに奉仕するかを述べたものであること、⑤ドメインの実現に必要な全ての人々を動機づけるものであること。

8) 中村(1994, 122)

9) 中村(1994, 123)

10) ただし、中小企業等協同組合法においては、「組合員の福利厚生に関する事業」と規定さ

れている。

11) 倉澤(1985, 140-143)

12) 1995年保険業法では、保険業の定義に「不特定の者を相手方として」との記述があったが(第2条第1項)、2005年改正により、この部分が削除され、それまで保険業法の適用を受けなかった特定の者を相手方とする共済事業が一部例外を除き、保険業に含まれることになった。ただし、協同組合共済は1995年保険業法から引き続き適用が除外されている。

13) 協同組合共済において、保険業法の適用が除外されている理由は、加入者保護の観点から、所管官庁が保険業法と相応の規制および監督を実施していること、協同組合の指導理念により、自主的かつ自治的に共済加入者の保護が図られていることがあげられよう。

14) バルウ(Barou)の古典的名著において、「協同組合保険とは、協同組合原理が保険分野へ適用されたものである」という命題が提起されている。

15) 加護野(1996, 9)

16) 泉田(2009, 206-207)

17) 2007年度は、「特定非営利活動法人白神山地を守る会」と「財団法人世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)」にそれぞれ40万円が寄付された。

18) 「JA共済について」JA共済ホームページ(www.ja-kyosai.or.jp)、2010年7月20日アクセス。

19) 「全労済とは」全労済ホームページ(www.zenrosai.coop)、2010年7月20日アクセス。

20) 全労済(2008, 103)

21) 全国生協連(2009, 7)

- 22) 全中(2009, 34)
- 23) 全中(2009, 35)
- 24) 全農(1999, 11-12)によれば、共済事業は総合JAの行う事業の1つであり、JAの目指す組合員の「しあわせづくり」のための1つの手段である。
- 25) 中央労福協(2009) 参照。
- 26) 連合総研(2006, 3)
- 27) 日本生協連(2005)
- 28) 「社会・事業・環境活動についての報告書2007」(CSRレポート) 3ページ左段。
- 29) たとえば、平成20年度において、今後の農業の新たな担い手の死亡保障と退職金などの資金形成ニーズに応えるために、定期生命共済において、共済期間を最長99歳までとする改訂などを行った。JA共済連(2010, 36)。
- 30) 小松(2008, 200)
- 31) 小松(2008, 205)。小松(2008, 200)によれば、もともと、担い手農家向けの仕組みの提供を最終目標として作成した「営農リスクリーフレット」は、担い手に好評のようである。
- 32) 就職安定資金融資制度とは、事業主都台等による離職に伴い住居を喪失した方に対する、住宅入居初期費用(敷金・礼金等/上限50万円)などの貸付制度で、2008年12月創設された。2010年4月末で1万1524件貸し付けを決定したが、その後利用者数が減少、2010年9月末をもって新規融資の申請受付を終了した。
- 33) サービス産業生産性協議会の平成21年度JCSI(日本版顧客満足度指数)調査結果によると、全労済が損害保険部門(損保10社、共済2団体)で第1位、生命保険部門(生保10社、共済2団体)でアフラックに次ぐ第2位を獲得した。
- 34) 泉田(2009, 202)によれば、組合員参加のボーリング推進(集中組織推進)は、事業開始当初、集落単位で集会を開き、農協リーダーと単協役職員が協力して、組合員に保障の必要性を説明する方式である。全職員による短期一斉推進は、1960年代から1970年代にかけて始まり、短期研修を受けた全職員が各戸を訪問して家族に必要な保障を提起する方式である。ともに協同組合運動の色彩が強く、共済の普及、そして共済収益によるJAの経営安定化に大きな貢献を果たした半面、職員および組合員・利用者ともに負担が過重となったことが指摘されている。たとえば、小松(2008, 203)を参照。この問題への対応として、専任職員による推進(LA推進)が1990年代半ば頃から全国的に展開された。
- 35) 全労済、県民共済、CO・OP共済を指す。
- 36) ただし、JA共済は50〜54歳(14.7%)、55〜59歳(15.8%)と50歳代が最も加入率が高い。農業者人口は60歳以上が70.3%を占めていることから、高齢者の加入率は低いようである。
- 37) 青柳(2008, 311)
- 38) 青柳(2008, 311)
- 39) 藤田(1985, 16)。創業初期の埼玉県民共済は、生活が苦しい母子家庭のために無抛加入制度を創設し、全金同盟埼玉地方金属と埼玉交通運輸傘下の労働組合が抛出負担を肩代わりした。
- 40) ドラッカー(2000, iii, 5)
- 41) JA共済(2009, 38)
- 42) 日本農業新聞(2009年5月15日号)

「共済事業の歴史」

坂井 幸二郎 著

同書は、半世紀以上にわたって共済団体を見守り続けてきた著者による共済事業の歴史の集大成。共済草創期の人物とじかに接した著者ならではの記録でもあります。そして、著者の共済事業に対する熱い思いが伝わってきます。

〈体 裁〉 A5判 276頁

〈頒 価〉 1200円(送料別)

〈掲載内容〉

- 第1章 産業組合と保険運動
- 第2章 共栄火災の設立
- 第3章 協同組合保険法始末
- 第4章 各種共済の誕生と発展
- 第5章 共済と人(共済人物誌)
- 第6章 二十一世紀の共済

