

平成 25 年度第 2 回共済理論研究会（平成 25 年 9 月 30 日）

『協同組合の 10 年に向けたブループリント』と共済事業の関わり」

報告者：栗本 昭 氏（公益財団法人生協総合研究所理事）

## 1 はじめに

本日は、『協同組合の 10 年に向けたブループリント』と共済事業の関わり」というテーマでお話ししたいと思います。ブループリントというのは、A4 版の 40 頁くらいの冊子で、ICA のウェブサイトにも各国語に翻訳したものが載っています。日本語版は日本生協連と日本労協連の国際部が翻訳をしたもので、本日の資料はそこからダウンロードしてプリントしたものです。本日は、これを元に、ブループリントがどういう意味を持っているのか、どういう経過で現れたのか、また私たちはそれをどう生かすべきかという視点でお話ししたいと思います。

ブループリントは 2012 年 10 月末の ICA マンチェスター総会で発表されましたが、最終的に固まったのは 2013 年 2 月でした。ブループリントはイギリスのオックスフォードにあるシンクタンクの 2 人の研究者が書いたものですが、引用された文献は英米のものに偏っていました。そのため、ICA のチャールズ・グールド専務から「ICA の文書としては不十分なので、原文は変えられないが、注を付けたり、英米以外の研究者の論文等も盛り込みたいのでサジェストしてもらいたい。」との要請があり、私から 8 点ほど参考文献の追加の提案をしました。英米以外ということで、ドイツのハンス・ミュンクナー先生、スウェーデンのビクター・ペストフ先生、あるいは ILO の再生可能エネルギー協同組合についての報告などを提案しています。また、日本からもいくつか提案しています。コープかながわが中心になって作った「メイキング メンバーシップ ミーニングフル」という 1995 年に出版された組合員参加に関する国際共同プロジェクトの論文や、私の論文もいくつか提案したところ、全部盛り込んでいただきました。ということで、多少英米以外の文献も含まれるようになったと考えています。

本日は、6 月に日本共済協会主催の業務研究会で ICA のポーリン・グリーン会長が講演されたときに使われたパワーポイントの資料をベースに使わせていただき、それに一部加筆しております。

## 2 ICA とは

ICA は 1895 年に設立され、100 カ国弱の 260 団体が加盟しています。世界で協同組合に 10 億人の組合員が加入していますが、そのうち 93% が ICA に加盟していることとなります。ICA は、国連が発足した 1945 年以来、国連経済社会理事会の諮問機関として、国連の提起した諸問題、特に経済社会問題についてさまざまな意見を具申してきました。

グリーンさんは国際協同組合年を「国連からの贈り物」とであると表現しました。スライドの 3 頁にあるのが国際協同組合年のロゴマークとスローガンです。「協同組合がよりよい社会を築きます」という日本語訳になっていますが、原文は「Co-operative Enterprises Build a Better World」です。「a Better World」を「よりよい社会」、「Co-operative Enterprises（協同組合企業）」を「協同組合」と訳しています。日本では「企業」というと株式会社あるいは投資家所有企業に結びつける論調が非常に強く、企業と協同組合とは

異質のものであるという理解があるため、「協同組合」と訳しています。国際協同組合年のスローガンは、日本語以外は全て「企業」という言葉が入っています。協同組合は企業形態あるいは事業形態の1つであるという捉え方をしているのです。

スライドの4頁は、昨年、ネパールの協同組合の職員がエベレストに登った時の写真です。ICAのロゴマーク入りの旗を掲げていますが、世界最高峰に登ったということで、エベレスト山頂からメールで下界の我々にメッセージが伝えられました。

昨年のICA総会で提起されたのが、ワールド・コーペラティブ・モニターというものです。これはICAが2006年から始めた「世界の大規模協同組合ランキング(グローバル300と言いますが)」をさらに発展させ、内容も改善して2012年10月に発表したもので、2010年の統計を踏まえています。それによりますと、世界の上位300の協同組合は24カ国にあり、総事業高は約2兆ドル、協同組合の銀行と金融サービスの金融事業収入は1,587億ドル、協同組合およびミューチュアルの保険組織の保険料収入、共済掛金収入が9,772億ドルです。

現在、協同組合の保険とミューチュアルの保険がICAの中でも最大の勢力になっています。今年11月に発表される新しい統計においても、保険・共済の分野は27%、第2位が農業協同組合で25%、意外なのは金融関係で7%です。金融協同組合と保険協同組合はほぼ同じくらいかと思っておりましたが、だいぶ差がつかしました。これは、共済の場合はICMIFがミューチュアル(日本では相互会社)を含めているため、保険・共済セクターの数字が非常に大きく出てしまうのです。

それはスライド7頁の表でもわかります。これも昨年出たものですが、今年もだいたい同じような表になっています。世界の15の大規模保険協同組合あるいはミューチュアルで、第1位が全共連です。4番目のカイザー・パーマネントというのはアメリカでも最大級のHMO(医療保険を扱う組織)で、ノンプロフィット(非営利組織)の形をとっています。15番目のR+Vはライフアイゼン・フォルクスバンクの関係の保険会社で、AG(株式会社)です。そのほかは全てミューチュアルで、その中に日本のミューチュアルである日本生命、明治安田生命、住友生命が入っています。先ほども言いましたが、ICMIFは、協同組合もミューチュアルも株式会社もタカフルも含めて、広義の協同組合方式で保険事業を行うものをすべて会員にしています。その統計をそのままICAのワールド・コーペラティブ・モニターに含めているので、このような結果になっています。保険の協同組合はナンバーワンの全共連だけです。もちろん、全労済、全国生協連、コープ共済連はトップ300に入っています。

改めてミューチュアル(相互会社あるいは相互組織と訳すこともありますが)、これはどういうものかということをお簡単に申し上げたいと思います。ミューチュアルは非常に協同組合に近い企業形態です。所有権理論によりますと、株式会社とミューチュアルと協同組合と非営利組織を比べると、多くの点でミューチュアルと協同組合は共通しています。最大の違いは前者には所有者資本がないことです。ミューチュアルは、エクイティキャピタルとしては基金がありますが、これは組合員が出資したものではありません。組合員の出資による協同組合と組合員の出資がないミューチュアルという区別をします。ミューチュアルはだいたい保険と金融で活動しますが、預金者とか加入者をメンバーと見なし、メンバーの代表による総代会を中心にガバナンスを組み立てています。また、ミューチュアル

は利用割戻しもやっており、協同組合と共通しています。ですから、協同組合と共通する部分と、違う部分があります。

ミューチュアルを取り込んだのは90年代ですが、その段階からいろいろな議論がありました。特に日本の場合は、相互会社と協同組合の関係は単に競争相手、ライバルというだけではなく、多くの面に対立する要素もあります。かつて70年代には消費者運動が保険会社批判を大々的に取り上げ、これには生協も全労済も協力しました。消費者の利益を侵害している、あるいはあまりにも儲け主義だということで、日本の相互会社に対する批判を強く展開した歴史もあります。しかしながら、各国とも、共済・保険セクターにおける規制は株式会社もミューチュアルも協同組合もだいたい同じで、イコール・フットィングになりつつあります。日本の場合は規制の在り方がちょっと違いますが、それにはそれなりの理由があります。そういう意味で組織論的には非常に近いのですが、重要な違いもあるということを押さえておいていただきたいと思います。この点はのちほど資本の問題について話すときに振り返りたいと思います。

### 3 ブループリント

ブループリントは昨年10月31日のICA総会で提起され、今年2月に確定されました。ブループリントには、2020年までに協同組合という事業形態を次のようにすることを目指す、という「2020年の挑戦(2020 Challenge)」が示されています。今から7年しかありませんが、国際協同組合年の実際の活動が始まった2011年から2020年までの10年間ということで、「協同組合の10年に向けたブループリント」という提起がありました。すでにその中に入っていたわけですが、2020年になっていたい姿として3つのファクターを挙げています。

1つは「経済、社会、環境の持続可能性において定評あるリーダー」になるとして、サステナビリティという言葉で第1に掲げています。第2に「人々に最も好まれるモデル」になること、第3に「最も急速に成長する事業形態」になることを掲げています。この3つを一言でいうと、「持続可能性を持った好まれるビジネスモデルになる」ということです。「2020年のビジョン」はこういったことを謳っていますが、説明は全くありません。その内容は、これから申し上げる5つの領域あるいはテーマによって説明するという構成になっています。

それでは5つの領域、テーマとは何か。

第1に掲げられているテーマは、協同組合として一番大事な組合員の参加です。組合員としての参加、あるいは民主的なガバナンスのレベルを引き上げるということです。ここでは組合員参加の問題あるいは協同組合のガバナンスの改善の問題という、ICAの中で最も重視されてきたテーマが第1に掲げられています。

2番目のテーマは、協同組合を持続可能性の構築者と位置づけることです。第1のテーマはどちらかというと協同組合内部の問題でしたが、第2のテーマは協同組合と外の社会との関係で、持続可能性を持った経済・社会・環境を打ち立てるために協同組合が活動しなければならないということを言っています。なお、持続可能性というテーマが最初に世界的に取り上げられたのは、1992年の地球サミットで、ノルウェーの元首相であるブルントラントさんが、「将来の世代の利益を損なうことなく、現在の世代のニーズを満たすこと」

を持続可能性（サステナビリティ）として定義しました。実は、この概念は、その前に I C A の重要な文書に入っていたのです。それは 1980 年のレイドロー報告です。この報告は 4 つの優先分野を挙げています。1 番目が世界の飢餓を満たすこと。2 番目が雇用を創出すること。3 番目が保全者社会（コンサーバーソサエティという言い方をしていました）を作ること。4 番目が協同組合のコミュニティを作ることです。3 番目のコンサーバーソサエティには当時は訳語がなく、協同組合学会でもさんざん議論しましたが、結局生煮えの言葉で「保全者社会」という言葉を使いました。すでに英米では、資源や環境の保全という意味でコンサベーションとかコンサーバーという言葉が使われていましたが、サステナビリティという言葉はまだありませんでした。今から見れば、レイドローはまさにサステナブルな社会を創るためには協同組合が貢献すべきであるということを提唱していました。なお、持続可能性は 2009 年の I C M I F トロント総会のテーマでもあり、その翻訳は「21 世紀の生協の共済に求められるもの」（2011 年）に掲載されています。これは、共済、協同組合保険としていかに持続可能性を高めるか、とりわけ環境問題、社会問題へのアプローチについて、さまざまな具体的なベストプラクティスを紹介しています。

3 番目のテーマは、協同組合のメッセージを構築し、協同組合のアイデンティティを確立するということです。アイデンティティはブループリント全体をまとめるキーワードで、協同組合のアイデンティティということは協同組合らしさということです。アイデンティティについては 1995 年の I C A 総会において、「協同組合のアイデンティティに関する声明」として、協同組合の定義、価値、原則が新たに作られましたが、協同組合が協同組合であるための要件という意味でのアイデンティティを確立するということです。ここで言わんとしているのは、そのような協同組合のアイデンティティを確立して、それをどのように世の中、世界に広めるかということです。協同組合のメッセージとか、ブランドといったところにこのテーマは深く関わっています。

4 番目のテーマは、協同組合を成長させる法的枠組みを確保するということです。これは国際協同組合年の大きなテーマでした。

5 番目のテーマは、組合員による管理を保障しながら、よりどころとなる協同組合の資本をどのように確保するのかということです。協同組合の資本という問題が改めて提起されました。かつて、I C A は 1969 年と 1972 年の大会において協同組合の資本の問題が深刻に議論されたことがあります。当時、いくつかの生協、農協あるいは金融協同組合が、協同組合では資本調達ができないということで株式会社に転換しました。その多くは組合員のコントロールという点でも事業としても失敗しましたが、そうした中で協同組合にとっての資本とは何かということが幅広く議論されました。資本に関する規制をできるだけ緩やかにして、株式会社並みの資本調達方法を取り入れようというのが、欧米における協同組合の主流の考え方でした。それについてはずっと疑問が出されてきましたが、改めてそれでいいのかどうか今回問われているのです。

この 5 つのテーマに沿って、それぞれの分野における問題点、また 2020 年に向けての課題が提示されています。

## （1）参加

1 番目の「参加」ですが、組合員としての参加やガバナンスへの参加を新たなレベルに

引き上げるということで、私なりに注目点をまとめてみました。

1つは、ブループリントの8頁にある「協同組合の7原則の応用」です。協同組合の7つの原則を、「協同組合の事業」から見たらどうということなのか、「個々の組合員」から見たらどうということなのか、解説しています。これから、ICA原則を組合員に伝えていくうえで、セクターごとにこのような表を作り、より具体的に表現していくことが大事ではないかと思います。

とりわけこの中では、若い人たちの参加に繰り返し言及しています。というのは、協同組合は19世紀に生まれて20世紀に大きく開花しましたが、現在協同組合のアクティブな組合員は非常に高齢になっています。特に英米では、年金生活者が組合員活動の大半を担っていると言われていています。日本でも、農業者の高齢化により農協組合員の高齢化がかなり進んでいます。生協もどんどん高齢化しており、生協組合員の平均年齢は52歳です。3年ごとに調査していますが、3歳ずつ上がっています。今の生協組合員のボリュームゾーンは40代、50代で、60代も相当いますが、20代はほとんどいませんし、30代も細々としています。このままいくと、あと10年か20年で確実に生協の組織は衰退します。

その中で、若者にどうやって参加してもらおうのかが、各国共通の課題です。そのためには組合員戦略を導入し、組合員参加を支援していくことが大事であると主張しています。具体的には、これまでのメディア、紙のコープニュースだけではとてもお知らせすることができないので、IT、特にツイッターとかフェイスブックなどのソーシャルネットワークサービスを使ったコミュニケーションの導入が挙げられています。また、投票自体の見直しも勧められています。イギリスでは総代会がないため、100万人の組合であっても、実際には1,000人以上はとても集められないので、結局、その1,000人がすべてを決めてしまうということになっていました。それではいけないので、これまで郵送での投票、電話での投票が呼び掛けられてきましたが、最近ではインターネットあるいはスマホを使った投票を勧めています。その意味では、組合員とのコミュニケーションについては日本よりも早く大きくなって高齢化したヨーロッパの協同組合のほうが、むしろ日本よりもずっと進んでいる側面があります。

また、ヨーロッパの18カ国の生協の全国組織が参加するユーロコープという業界組織がブリュッセルにあります。組合員参加に関するレポートを2011年に作りました。翻訳は生協総研レポート69号に掲載されています。ヨーロッパの生協が組合員参加についてこのようなレポートを出すのは初めてです。各国で日本の経験に学びながら、いろいろな形で組合員参加を進める努力をしているところです。

さらに、ブループリントでは「コ・プロダクションや人材管理を含めて仕事を行うリーダーを確保する」という考え方が出されています。コ・プロダクションについてここではあまり具体的に説明していませんが、アメリカで70年代に生まれしてきた概念です。たとえば医療や福祉のサービスでは、サービスが生産される場で消費されます。医者が患者と向き合っても、患者が何かを言わなければ医者は何もできません。患者が自分の不調を訴えることによって、あるいは検査結果を基に診断して、専門家である医者が判断して、治療をします。このように、素人である患者がプロである医者と向き合うということで、プロと素人がサービスの生産を共同で行うという概念をコ・プロダクションと言います。とりわけこの問題では、スウェーデンのペストフさんが何冊も本を出しています。スウェーデン

ンにおける保育所協同組合や保育所NPOを題材にして、協同組合や非営利組織が行う保育の方が、今までの市（行政）が行う保育よりも消費者や労働者の満足度が高いという調査結果を出しています。いま、ペストフさんと協力して、大阪大学の斉藤弥生先生の科研費を使って、日本の医療協同組合（医療生協や厚生連）のコ・プロダクションの研究をしています。こういったコ・プロダクションあるいは人材管理をすすめるリーダーを育成することが大事であると言っています。

また、「組織と世界の民主的なガバナンスに参加する」ということで、協同組合内部のガバナンスだけではなく、世界の民主的なガバナンスに参加することを勧めています。「ウォールストリートを占拠せよ」とか、さまざまな異議申し立ての運動が世界を駆け巡っていますが、そういう声を活かして世界のガバナンスにも参加しようということです。

こういったことで、参加という問題を一番目に取り上げています。

## （2）持続可能性

2番目は「協同組合を持続可能性の構築者と位置付ける」ということです。ブループリントの14頁に真っ先に挙がっているのがマイケル・ポーターの提唱する「共通価値の創造」です。「これらの危機は全て、人類のニーズよりも経済的利益を優先した事業モデルに起因している。これは、利益を私有化し、損失を社会化しようとするモデルである。ハーバード・ビジネススクールの看板教授のマイケル・ポーターが述べたように、未来は『共通価値』に投資する企業、つまり自分たちが顧客、環境、従業員、未来に与える影響を的確に説明できる企業の手の中にあるのだ。」としています。また、企業というのは、単に株式価値を最大化して、それによって企業価値を上げるだけではだめである。また、これまで申し訳程度に行われていた本業とは別のメセナとか寄付などの社会的貢献でも不十分である、としています。マイケル・ポーターは、「経済的な目的と社会的な目的を同時に実現する企業がこれから生き延びる」と主張しています。「付随事業ではなく、本業に社会的目的を取り入れる企業」ということです。このような提起を、2011年にハーバード・ビジネス・レビューで行いましたが、これが非常に大きなインパクトを持って、世界で注目されています。

もともと、マイケル・ポーターは競争戦略論のリーダーです。「企業の競争戦略はどこからくるのか」ということについて、「同質化戦略と差異化戦略」という有名なテーゼを出しました。日本の家電メーカーは世界的に強力な競争力を持っていますが、みんな同じことをやっています。A社がテレビを出せばB社も出すし、5、6社全く同じような製品を作ります。それぞれが世界最先端ですが、非常に高価になりますし、その全ての機能を使うのは難しく、そういう意味でガラパゴス化しています。これは同質化戦略であると言っています。どんどんアジア諸国にキャッチアップされ、日本のパナソニック、シャープなどは非常に苦労しています。それに対して、差異化戦略というのは他社のやらないことをやり、差異化することによって市場を支配してしまうという戦略です。マイクロソフト、グーグル、アップルといったアメリカのIT企業は、ほとんどこの戦略をとっています。マイクロソフトのウィンドウズOSの独占は破られていませんし、アップルの 아이폰についても、グーグルの 안드로이드が伸びてきていますが、いまだにその優位性は揺らいでいません。

マイケル・ポーターは、そのように競争戦略を提起したのですが、リーマンショックを受け、また地球環境問題、温暖化問題等を踏まえて、新たに「共通価値の創造」という戦略を打ち出しました。今、世界の主要企業、欧米の大企業がこれに取り組んでいます。食品分野ではネスレが非常に熱心で、共通価値レポートを毎年出しています。ネスレは、かつて1960年代にアジアやアフリカなど発展途上国に粉ミルクを普及するために産院や病院に無料配布して、世界中のNPO・NGOから批判とボイコットを受けた経験があります。当時のアジアやアフリカでは安全な水がなく、汚れた水で粉ミルクをといで、たくさんの赤ちゃんが亡くなったからです。そういう苦い経験から学んで、ネスレは、栄養と環境という大きなテーマを全ての事業の基本に据えています。日本でも、慶應大学や法政大学で、ポーターの問題提起に従って各企業のベストプラクティスを集める活動が行われていると聞いています。そういう意味では、経済的目的と社会的目的が最初からビルトインされている協同組合はこの分野で大きな役割を果たすべきであると思います。

ここでは、経済、社会、環境という3つの側面（これをトリプルボトムラインという言い方もしますが）から持続可能性を提起しています。財務的に純利益が出たということだけではなく、社会的側面、環境的側面でもプラスにならなければいけないということです。

まず、経済的側面ですが、短期的な利益追求ではなく、長期的、持続的な利益の追求ということです。株式会社は、四半期ごとに成果を出さないと株主に追及され、CEOの首が飛んでしまうという非常に短期的なアメリカ型の金融モデルが支配的となっていますが、そうではなく、長期的、持続的な利益を考えるのが協同組合のやり方です。そのことによって、リーマンショックの後の金融危機において協同組合は健闘しました。もちろん、例外はありますが、2009年にジョンストン・バーチャルとルー・ハモンド・ケティルソンという2人の研究者が「金融危機の時代における協同組合ビジネスモデルのレジリエンス」という40頁の論文をILOから出しましたが、これが国際協同組合年の1つのはずみになりました。協同組合は目先の利益を追うのではありませんし、自分たちが持っているお金は組合員の預金ですから、それを勝手に投機に使うことはできませんでした。それによって、協同組合はプライベート・セクターよりはるかに健全な財務構造を持ち、しっかり危機に耐えました。「ウォールストリートを占拠せよ」という運動のさらに先に、「預金を移し替えよう」という運動があります。預金を商業銀行からクレジットユニオンなどの協同組合金融機関に移そうというもので、アメリカ・カナダでは大々的に取り組まれ、組合員が大幅に増えています。そういう点についても詳しい分析がすでに行われています。

次に社会的側面ですが、社会的サービス（医療、福祉、教育）の分野での協同組合の活動がますます大きくなってきていますし、また社会関連資本（ソーシャルキャピタル）を醸成するという機能についても書かれています。

さらに環境的側面ですが、環境パフォーマンスが優秀であるということで、ここではその理由を述べています。また、リオデジャネイロの国連の地球サミット（1992年）から10年後に、ヨハネスバーグで「リオ+10」という会議が開かれ、昨年、「リオ+20」ということで、再びリオデジャネイロで地球サミットが行われましたが、その最終文書に協同組合の役割が初めて明記されました。国連は政府間の取り決めをするところですが、その文書に、協同組合は持続可能な環境に対して大きな役割を果たすべきである、と初めて書かれました。

### (3) アイデンティティ

3番目は「協同組合のメッセージを構築し、協同組合のアイデンティティを確立する」。協同組合のアイデンティティ、すなわち協同組合の価値と原則を確立することが最初にきています。これを教義のように繰り返すのではなく、協同組合らしさを見て分かる形にする、あるいは、組合員が見て協同組合のメリットを実感できるように、協同組合のブランドを確立することが大事になっています。この点では、日本の協同組合としての統一されたブランドはまだありません。農協ブランド、生協ブランドがありますが、協同組合のブランドはまだ日本では確立されていません。そのようなブランドを確立した上でメッセージを発信するということです。

その点で大きな役割を果たしうるのが、ドット・コープ (.coop) という、インターネットのドメインネームです。日本生協連はこれを使っています。2000年段階で、ICANNというアメリカの商務省傘下にあるインターネットのドメインを管理する非営利組織が、それまでのドットコム (.com) とかドットアカデミー (.ac) とかドットオルグ (.org) とかドットガバメント (.gov) などといった汎用的なものに加えて、新たなドメインを募集しました。ICA協同組合研究会議でそのことが議論になり、ダメもとでやってみようということで、アメリカとイギリスの協同組合が提案を出しました。48通りの提案があった中で7つだけ新たに採用されました。その1つにドット・コープが選ばれたのです。ドット・コープは、誰でも勝手に付けられるわけではありません。疑似協同組合的なものをシャットアウトするために各国に管理団体があり、そこが認可しなければ使えません。ですから、ドット・コープと付いていれば、一応これは協同組合であると言えます。その意味では、協同組合のイメージを高め協同組合のアイデンティティを確立する上で非常に大きな武器になると思います。

### (4) 法的枠組み

4番目の「法的枠組み」は、国際協同組年年の3つの目標、すなわち、「協同組合を見える化する」、「協同組合の活動を促進する」、「協同組合の制度的枠組みを改善する」の1つになりましたが、「協同組合の成長を支える法的枠組みを確保する」ということです。

この点では、ICAの価値と原則は、国連のガイドライン(2001年)やILOの193号勧告(2002年)にも取り入れられています。ICAの「アイデンティティ声明」はあくまでも協同組合に向けられた文書ですが、それを国連機関のガイドラインや勧告に丸ごと取り込んでいるということは、(これは政府のための指針ですから)政府が協同組合政策、あるいは協同組合法を作るときに、必ずこの価値や原則に準拠するように言っていることになります。そのため、これは国際公法であるという人もいます。条約のように政府を拘束するまでにはいきませんが、政府に対する勧告という意味で一定の規範的な影響力を持っています。

ただ、現在の世の中の組織法は株式会社法が基準となっており、競争法、税法、会計基準はすべて投資家主導企業のためのものになっています。例えば、会計基準の問題でいうと、投資家に対していかに有益な情報を提供するかということが、唯一無二の目標になっています。また、協同組合の出資金を、資本ではなく負債であるとみなしつつあります。



もともと協同組合と株式会社は利用者主導企業と投資家主導企業として組織原理が全く違います。共通する部分もありますが、違う組織原理のものに、同じ枠組みを与えるというとんでもないことが起きているのです。銀行でも保険でも基準制定者として国際的な業界団体（バーゼル委員会、IAIS など）がありますが、その人たちは協同組合についてほとんど知りませんので、きちんと協同組合の特徴を伝えていかなければいけないということです。2012年3月に開催されたベニスにおける国際協同組合理論会議の最終報告は協同組合の特性を踏まえた法的枠組みが必要であると主張しています。

この分野では国際協同組合年における具体的な成果がありました。1つは、イギリスのキャメロン首相が協同組合法の統合を約束したことです。もともとのイギリスの協同組合法は1852年に作られた「産業節約組合法」(The Industrial and Provident Societies Act)というたいへんクラシックな法律で、これが作られてからすでに160年以上が経っていますが、この間、6回、統合法というものが作られ、細かい法律改正の結果をまとめてきました。一番最近の統合法は1968年で、それから50年近く放って置かれたわけですが、統合法を作ることを約束しています。

韓国では、2011年の暮れに、協同組合基本法が成立しました。昨年12月に施行されてからすでに1,500くらいの協同組合が生まれておりますし、その中には社会的協同組合も含まれています。これは大きな成果です。

ここには書いていませんが、インドでも大きな成果があったという話を聞いています。インドの憲法には協同組合に関する規定がありますが、憲法の改正によって協同組合の自治を基本とする現代的な協同組合法に改正することになりました。インドの協同組合法は基本的には州法であり、州協同組合法の改正が各地で進められています。

また、中南米やヨーロッパでは協同組合法の枠組みの検討が行われていて、そのためのワーキンググループが作られています。中南米では、すでにスペイン語、ポルトガル語で、モデル協同組合法が作られています。ヨーロッパでも欧州協同組合法という法律がありますが、これは使い勝手が悪くほとんど使われていないので、その改善も含めて協同組合法をできるだけ統一的な法律にしていこうという努力が始まっています。残念ながら日本では全くこういう動きが起きていません。我々は海外の動きに注目しなければいけないと思います。

## (5) 資本

5番目は「組合員による管理を保障しながら、信頼性のある協同組合の資本を確保する」ということで、現在の第4協同組合原則を補強することを目指しています。

協同組合はもともと資本調達に有利な形態ではないことから、ずっと資本調達の問題に悩まされてきました。それは議決権が一人一票と制約されており、出資配当も制約されているからです。所有権理論では協同組合の資本を「不完備資本」とあるという規定をしています。一株一票で配当無制限の株式会社とは異なり、その組織原理上資本調達が難しいのです。投資家は発言権も配当も限定されているから協同組合には来ません。

では協同組合は時代遅れの企業形態かということ、そうではないということをここで説明しています。人々の投資に対する態度が変わってきたのです。自分が儲かればいい、たくさんのお金、配当があればいいというのではない動きが出てきています。例えば、富の半

分をチャリティに寄付するという動きで、ビル・ゲーツやウォーレン・バフェットなどアメリカなどの大金持ちがやっています。また、「ウォールストリートを占拠せよ」(OWS)という運動から派生して、新たな「貯金をクレジットユニオンや協同組合銀行に預け替える」という運動が大々的に行われています(「ムーヴ・ユア・マネー」)。大震災、津波等の自然災害の被災者支援の募金、ボランティアなどが世界的に起こっています。こうした新しい動きをきちんと捉えるべきだということです。また、世界の協同組合の開発のための協同組合基金を作ろうということで、とりわけお金がありそうな日本にICAは期待しております。農協グループや日本生協連もお付き合いすることになると思います。

協同組合と資本の問題については、日本語では堀越先生の本がありますが、トム・ウェブをはじめとするカナダのセント・メアリー大学の先生方が作った「協同組合の資本」という論文がありますので、後ほど説明します。

資本の問題では日本特有の事情があります。日本は資本調達に困っていません。むしろ金余りで困っているのが実情です。JAバンクは預貸率が26%で、集まった預金を使いきれいでありません。仕方がないので、農協は信連に、信連は農林中金に預けていますが、農林中金も全部を運用できません。農林水産業以外の融資先に貸付をする場合に主務大臣の認可を要するなどという法による縛りがあるからです。それで仕方なくアメリカの国債、フレディ・マックとかファニーメイという準国債を買ったのです。金融危機の際に、世界の協同組合銀行の中で一番大きな損失を出したのはクレディ・アグリコールというフランスの協同組合銀行ですが、二番目は農林中金です。2008年度はかなり大きな損失を出しました。農林中金は農協が集めている預金を資本に振替え、1兆9,000億円の資本を増強したので全く問題はありますが、逆に、資本がうまく使えていないという悩みがあります。これは信金、信組や労金も同様です。お金が集まらないことが悩みではなく、どう運用したらよいのかということが悩みなのです。生協も同じで、組合員の出資金が貯まる一方で、店舗とか配送センターにあまり投資をしません。はっきり言って、日本の協同組合は金余り状態です。

ただ、再生可能エネルギーとか、医療、介護の協同組合、労働者協同組合などには資本が足りないというギャップがあります。これをどうしていくのかということも、日本における大きな課題です。欧米の協同組合のように出資のみで利用をしない投資家組合員を受け入れたり、新世代農協のように株式会社に限りなく近い協同組合方式にするのがよいというのではなく、いかに資本を有効に活用するかが日本における大きな課題ではないかと思えます。

スライドの28頁はよく使われる図です。1匹ずつは小さくて大きな魚に飲みこまれる存在ですが、団結すると強くなるというものです。もう1つよく使われるのは、2匹のロバの図です。それぞれが飼葉に向かって行こうとすると、互いに縄で繋がれていて行けない。そこでロバは2匹が力を合わせて同じ飼葉と一緒に食べ、その後にもう1つの飼葉を食べるという図です。これによって協同の精神を教えようという漫画で、アメリカでよく使われています。「多くの関係者のために、協同の大きな広がりをもたらす恩恵」ということです。

#### 4 IYCからブループリントへ

## (1) IYCからブループリントへ

それでは、国際協同組合年（IYC）の終結を前にして、なぜブループリントが作られたのか。

1988年のICAストックホルム大会で、1995年の創立100周年を国際協同組合年にしようという提案が出されました。1995年のICAマンチェスター大会では「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」が採択されましたが、残念ながらこの年に実現したのは国連国際協同組合デーでした。ICAの国際協同組合デーと国連の国際協同組合デーを同時に祝おうということで、ICAと国連が連名でメッセージを出すようになりました。

2007年にモンゴル政府が国連総会でIYCを提案しました。モンゴルというのは人口300万人、GDPも低い後発発展途上国です。協同組合も弱小で、羊の放牧をする人たちのための購買・販売組合ぐらいしかありませんでしたが、政府は、経済を発展させるために協同組合と中小企業を盛り立てていこうということを戦略として応援をしていました。このような小さな国の提案でしたが、大方の予想を覆して提案が通ったのです。その後、国連の協同組合専門家グループ会議がニューヨークで開かれて国際協同組合年を実現しようという提案が出され、国連事務総長報告を経て、2009年末の国連総会で2012年を国際協同組合年と宣言する決議が採択されました。

2011年にもう一度国連協同組合専門家グループ会議が開かれました。モンゴル政府の招待で、ウランバートルで開かれ、私もアジアの研究者代表として招かれました。そこで、国際協同組合年に何をするかということを検討するとともに、その後にも何もなくならないので、引き続き10年のための国際行動計画を作ろうという勧告を採択しました。

しかし、国連はこれを10年（ディケイド）にしてくれませんでした。国連の10年というのはより優先順位の高い課題について設定されています。たとえば、1960年代に始まった「国連開発の10年」は、その後10年ごとに10年計画ができ、2000年の国際ミレニアム年にミレニアム開発目標（MDG）、すなわち新千年紀における新たな開発目標になりました。これは2015年までに世界の貧困を半減させるという目標を含めて、7つの大きな目標を掲げました。あと2年しかないのですが、世界の貧困の削減はかなり進み、1998年対比ですでに半減は達成しています。ただし、1日1ドル25セント以下で暮らす貧困層はまだ世界に10数億人もいるので、そういう意味ではまだ大きな問題が残っています。さらに、エイズ撲滅、子どもの教育、男女共同参画などの目標について改めて規定すべきだということで、国連では、ポストミレニアム開発目標が議論されています。このように、10年、15年という大きなスパンでやる場合もあるのですが、協同組合ディケイドにはなりません。

そこで、ICAがフォローアップをしてくれたということです。この間の経過はよくわかりませんが、2012年10月のマンチェスター総会で、協同組合の10年のブループリントを提起しました。今年の11月に、南アフリカのケープタウン総会でこのブループリントをどう実現するかという議論を行うということです。これが大きな流れです。

## (2) ブループリントの性格

ブループリントは、国際協同組合年の宣言に込められた協同組合への期待を受け止めて、

協同組合の強化・発展のために必要な条件や課題を示す文書として、ICAの作業部会がまとめました。ICA作業部会は最初のページに載っています。ポーリン・グリーンICA会長、イギリスの生協である協同組合グループのマーク・クレイグ、中国全国供銷合作総社のツァン・ワンシュ、カナダのデジャルダン協同組合銀行のステファヌ・ベルトラン、ケニアの保険協同組合のネルソン・クリアの5人が作業部会のメンバーです。実際に書いたのは、オックスフォードにあるミューチュアルおよび従業員所有企業研究所の2人の研究者、クリフ・ミルズとウィル・デイビスです。

この文書は、国際協同組合理年の成果を受け継いで、次の10年に向けての協同組合のビジョン、戦略を示した文書です。ビジョンは先ほど言いましたように、持続可能性を持った発展するビジネスモデルとなるということです。これは国連に対して向けられているとともに、世界の協同組合に向けられています。

また、この文書はリーマンショック以降の新たな環境の下でのICAアイデンティティ声明の実践のための指針としての性格をもっており、各国の協同組合に向けられています。さらに、これはシンクタンクによるコンサルティング文書としての性格をもっています。参考文献を見ると、イギリス、アメリカを中心にこの数年間に発表された、特に未来志向の論文がカバーされています。その意味でブループリントは各国の協同組合リーダーのためのコンサルティング文書として見たらいいと思います。

### (3) ブループリントをどう活かすか

最後に、このブループリントをどうやって活かしていったらよいかについて触れたいと思います。

まず、全国の協同組合、連合会でのビジョンや中期計画づくりに活用するという事です。「日本の生協の2020年ビジョン」は日本生協連が昨年決めたものですが、たまたまこのブループリントと平仄が合い、多くの共通する課題が盛り込まれています。

それでは、共済においてこのテーマをどのように掘り下げていったらよいかということについて、問題提起をさせていただきます。

まず、組合員参加とガバナンスの問題は私たちが抱えている共通の問題です。共済は共済掛金の支払いを除いて、通常は年1回の契約の更新の際に組合員との接触の場があります。もちろん共済事故が起きた時にはその時点で組合員との接触がありますが、それが無い限り基本的に1年に1回です。自動更新の場合にはそれもほとんどなくなり、組合員とのコンタクトが難しいという問題があります。これについては金融の協同組合もまったく同じ問題を抱えています。この点では、日常的なコンタクトがある購買生協や農協とは大きく違います。どうやって組合員とコンタクトしたらよいかということを、真剣に考える必要があると思います。

一昨日、生協総研が主催して明治大学で全国研究集会を行いました。かつて問題生協であったコープさっぽろと大阪いずみ市民生協のトップの方のお話をうかがい、非常に感動しました。コープさっぽろは、北大生協が中心になって1965年に作られた生協ですが、1970年に資金ショートを起こして最初の破綻がありました。その後新しいリーダーが引張り日本で2番目に大きな生協にしましたが、1997年に粉飾決算によって大きなガバナンス問題を起こし、二度目の破綻がありました。日本生協連と他の生協からも100億円を超

える資金とトップマネジメントを提供してなんとか危機を救いました。大阪いずみ市民生協は、1970年代に作られた生協で、大阪の南部で急速に発展しました。超ワンマンなトップリーダーが生協を私物化し、幹部職員の内部告発によって大きな問題になりましたが、逆にトップがその人たちを解雇して労働問題になり、日本の生協全体を揺るがすような大スキャンダルになりました。このように両生協は1997年にガバナンス上の大きな問題を起こしましたが、その後見事に立ち直り、現在では日本の生協のトップランナーになっています。かつてはコープこうべに学べとか、あるいは組合員参加についてはちばコープとかコープみやぎきに学べというのが日本の生協のベンチマークの対象だったのですが、現在はこの2つの生協が非常に優れた実践をしています。

そのなかでコープさっぽろの取組みを紹介します。コープさっぽろは、総代会の報告をDVDで作っています。事業報告と世界の環境に対する貢献の2部構成で、よくできています。きちんとした市場調査をして事業を一つ一つ成功させてきていることや、北海道はどんどん人口と経済がシュリンクし人口減少社会が先行して起きていますが、そういうところで生き残るために、全道を対象にした宅配事業や買物弱者対策をやっていることなどが良くわかります。このDVDは組合員に向けたものですが、職員向けの「思いでの小箱」という別のDVDもあります。この中では、1人ひとりの職員が、配達したり、店舗で働いたり、共済金の給付をしたりするなかで、良かったと感じたことを伝えています。その中の1つに、コープ共済に加入していた組合員の娘さんが怪我をして給付金が支払われたのを見て、加入を勧めたおばあちゃんが感銘を受けたという話が載っていますが、そういうコミュニケーションを生協の職員の間、あるいは生協の組合員の間でやっているのです。今は、それをユーチューブに流していますが、若い人がユーチューブを通じて、そういう感動的な物語を見ることができるようです。共済という金融協同組合では組合員とのコンタクトができないとあきらめるのではなく、従来の紙媒体プラス新しい媒体を考えていく必要があると思います。

次に持続可能な事業と活動ということですが、この点はICMIFトロント大会のメインテーマにもなりましたし、世界の共済、保険協同組合に多くの先進事例があります。私がよく引用するのは、スウェーデンのミューチュアルであるフォルクサム交通事故削減の取り組みです。自動車保険は事故に際して保険・共済金を給付することが目的ですが、それ以前にどうやって事故と傷害を減らすかということに注力しており、新しい技術開発に相当のお金を使っています。まずは事故に遭わないようにする。事故による傷害を軽減する。不幸にして事故にあったら保険・共済金を支払うということをやっています。日本の共済を見ますと、このような活動はこれからの課題ではないかと思います。欧米の共済、保険協同組合で広く行われている社会責任投資（SRI）を正面から考えなければいけないと思います。もちろん投資するには安全性と利回りが必要ですが、いかに組合員から預かったお金を安全かつ有益な使い方をするかという点では、共済のお金を環境、再生可能エネルギーに使えるような制度的な仕組みも必要になると思います。

次にアイデンティティ、ブランドです。これは広報による認知度の向上ということで、各協同組合がテレビ広告を含めていろいろなことをやっていますが、それにとどまらず、さらにITを使ったさまざまなブランドイメージの構築とその伝達が必要になると思います。

さらに法的枠組みの点では、保険・共済規制の問題があります。日本の金融規制当局も協同組合をほとんど理解していません。かつて信金、信組等が金融検査マニュアルを機械的に適用されて苦労した経験があります。結局ブーイングの中で金融庁は中小金融機関向けのマニュアルを出しましたが、地域金融機関あるいは共済はメガバンクや巨大保険会社と同じようなことをやっているわけではないので、その特質を踏まえた規制の方式があるのではないかと思います。そういった点で、保険・共済規制のあり方をきちんとフォローしていく必要があります。

また、協同組合基本法の検討も必要であると思います。協同組合基本法は韓国で協同組合が大ブレイクするきっかけになりました。韓国では既存の協同組合法が8本あり、監督官庁も8つの省庁に分かれています。基本法それには手を付けず、新しく生まれてくる協同組合に適用しています。新しい分野の協同組合や複数のステークホルダー、例えば農業者と労働者、農業者と消費者と一緒に協同組合を作れるようにするのは、非常に意味があると思います。従来の縦割りの官庁によって仕切られている仕組みでは互いの交流は生まれませんし、新たな可能性も生まれません。これは協同組合に限ったことではなく、非営利組織も同じで横断組織がまったくありません。例えば、社会福祉法人と医療法人と学校法人は横の連絡は全くありませんし、NPO学会ではほとんどNPO法人しか対象にしていませんし、横の交流ができないということです。協同組合の場合は一応JJCがありますが、引き続きこういう横の連絡が必要だと思います。現状は、業界によって各種協同組合が「たこつぼ」になっており、業界団体と政治家（族議員）と監督官庁がトライアングルを作るという構造になっています。こういう構造をどうやって打破していくのが重要だと思います。業界ごとに絡め取られていると、協同組合共通のアイデンティティも生まれませんし、共通の協同組合政策も生まれません。これからは協同組合の時代だと思いますので、「たこつぼ」の中に入っているのではなく、打って出る取組みも必要だと思います。

現在、15の協同組合の全国団体の法規担当が集まって協同組合法研究会を設けて検討しており、12月ぐらいに結論が出ると思います。今、横串を刺して、事業とかガバナンス、設立などについて共通項と違いを明らかにしています。そういうマトリックスは近々完成する予定ですが、協同組合基本法が望ましいかどうか、実現可能性があるかどうかの2つのテストが重要です。国連もあらゆる提案をこの2つのふるいにかけてきており、国際協同組合年も実はこういうふるいにかけて実現したのですが、望ましさと実現可能性というふるいにかけて研究レベルでは協同組合法の可能性を検討すべきだと思います。

最後に、協同組合の資本についてですが、資本調達よりもむしろ資本活用方法をどう検討するかが課題だと思います。さらに会計基準です。リーマンショック以降沙汰止みになっていますが、なくなったわけではありません。今後協同組合の資本に関連する国際会計基準は出てきますので、その動向に注目しながら、協同組合の出資金をいかにして資本として位置付けさせるのかといったことが、大きな課題になると思います。

## 5 資料について

最後に、ブループリントの中に引用されている3つの文献についてご紹介したいと思います。

1つは、マイケル・ポーターとマーク・クラマーが書いた『『共通価値』の戦略』です。これは、2011年1月・2月号のハーバード・ビジネス・レビューに載ったものです。最後の24頁にCSV(共通価値の創造)とCSR(企業の社会的責任)の違いを書いています。CSRはこれまでに何回もブームになりましたが、経済危機になると途端に雲散霧消してしまいます。リーマンショック以降、CSRを語る企業は非常に少なくなりました。今、経済的問題と社会的問題は私たちが直面している共通する課題です。「社会的問題は政府だけにその解決を依存することはできないし、非営利セクターだけに解決を依存することもできない」というのが彼らの問題提起です。「企業セクターは経済的には一番大きなボリュームを持っているので、投資家所有企業も含めて社会的問題に本業で取り組み、そこで利益を出していくということをやるべきである」と訴えています。この点では協同組合は、社会的目的と経済的目的を両方持った企業形態として、常にこういうことをやっています。とりわけ福祉、医療、教育といった分野で活動する社会的協同組合は、社会的問題を協同組合の手法で解決しようと取り組んでいます。そういう分野だけではなく、共済、信用、購買、販売事業においても、このような取り組みが必要です。我々の競争相手であるネスレをはじめとした主要企業は、CSVに取り組んでいます。ということで、ぜひとも各共済団体がこれを取り上げていただきたいと思います。生協総研はCSVに関心を持つ生協リーダー、研究者を集めて勉強会を進めていきたいと考えています。

2番目は、カナダのセント・メアリー大学のトム・ウェブほか3人の研究者が2010年の学会に出した報告で、「協同組合資本：それは何か、我々の世界がそれを必要とするのは何故か」です。この論文は、協同組合と資本の問題を扱った最近では最もまとまった論文です。協同組合の資本は株式会社の資本から大きな影響を受けていますが、基本的な組織原理が違うので、協同組合資本のあり方は株式資本とは違います。14頁では、「取引可能な協同組合資本？」と最後に疑問符を付けていますが、取引可能資本はほとんど株式と変わらなくなりますので、著者はこれについては否定的な見解を述べています。この論文は協同組合の原則を踏まえた議論をしていますので、ぜひとも読んでいただきたいと思います。

最後は「よりよい世界の実現に向けて：協同組合への理解の促進」です。この報告書は、昨年3月に国際協同組合年を記念してEuricseとICAが共同開催した研究会議の最終報告で、招待講演者の発表を基にまとめられたものです。イタリア・トレントにあるEuricse(ヨーロッパ協同組合・社会的企業研究所)は現在世界の協同組合研究のセンターになっています。この研究所は、イタリアの協同組合、大学、行政などいろいろなリソースからお金をもらっているだけでなく、EUのお金にもアクセスしています。ヨーロッパやアメリカの研究者がこの研究所のプロジェクトのお金を使って研究をしており、その意味で、非常に有力な研究所です。2頁に招待講演者が載っていますが、世界の主要な協同組合研究者をほぼ網羅しています。ミネソタ大学のアヴナー・ベンナーという方は非営利組織の経済学の第一人者です。スターリング大学のジョンソン・バーチャルとビクトリア大学のイアン・マクファーソンは協同組合の歴史学の中心メンバーです。リエージュ大学のジャック・ドゥフルニーは社会的経済あるいは社会的企業の理論のドンです。イエール大学のヘンリー・ハンズマンは、アメリカの「法と経済学」という新しい分野の中心メンバーの1人で、『企業の所有』という優れた本を出しています。これは非常によく引用される文献

で、なぜ株式会社がメインストリームになったのか、なぜ保険ではミューチュアルが多いのか、なぜ農業では協同組合が多いのか、医療や福祉でなぜ非営利組織が多いのかということ、所有のコストと契約のコストから分析しています。マールブルク大学のハンス・ミュンクナーは、世界の協同組合法の権威です。マルティン・ルター大学のウラディスラフ・ヴァレンティノフはウクライナ出身の研究者ですが、バリバリの経済理論家です。ここに入っていないのは、別の学会に出席していた政治学のペストフと所有権理論のマイケル・クックぐらいだと思います。このまとめの論文は、そこに出たこれらの人々の論文のなかからエッセンスを抜き出して要領良くまとめています。特にご覧いただきたいのが19頁の「第6章 行動のための提案」です。協同組合の法的枠組みについて、「適切な規制をすべきである。また、適切な支援政策をすべきである。」と書いています。ここでは「協同組合の潜在能力をフルに掘り起こすには、協同組合法は協同組合の役割を認知し、協同組合が有益な担い手となりうるいかなる産業分野でも活動することができるように柔軟でなければならない。これには伝統的に公共に担われ、公益性をもち、公的な資金を利用することができる分野を含む。」とあります。医療、福祉、介護、教育のほか、電気、ガス、水道などです。「したがって、ICAによって策定された協同組合原則は、新しい形態の協同組合やガバナンスの慣行の出現を支援するように、柔軟な方法で解釈されるべきである。」また、「協同組合はその特性に従って取り扱われるべきであり、競争企業との対等な競争条件を保証されるべきである。」とし、「レベル・プレイング・フィールド」という言い方をしています。われわれの使う言葉で言うと「イコール・フットイング」です。「同様に、市場規制は協同組合の性格と合致し、社会の集合的利得を最大化するよう設計されるべきである。この問題は市場規制の責任をもつ公的機関によって主に取組まれる必要がある。」と書いています。また、行政が支援すべき分野も挙げています。2番目の勧告は「一貫性のあるガバナンスとマネジメントの慣行の開発」で、そのために大学、アカデミズムは協力をすべきであると言っています。最後は「協同組合の見える化の推進」ということで、協同組合のメッセージをいかに協同組合の内と外に広げるかということになるのではないかと思います。これはそう長い文章ではないので、ぜひお読みいただきたいと思います。

なお、先ほど言いました「金融危機の時代における協同組合のレジリエンス」というバーチャルとケティルソンの論文を第1部、第2部を「協同組合の資本」、第3部を「協同組合法はどこへ行くのか」(ハーゲン・ヘンリー)、第4部を「ベニス会議の最終報告」とし、それぞれ国際協同組合年なりブループリントの参考文献としてまとめ、近日中に生協総研レポートを発行しますので、これもぜひ参考資料としてご活用いただきたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。