

ひょうごJCC

兵庫県協同組合連絡協議会機関誌

39

1998. 3. 31

兵庫JCCは、生協、JA(農協)、漁協、森林組合等の兵庫県下の協同組合運動相互の連絡提携、共通課題の実行及び全国、海外の協同組合運動との連携をはかることを目的に、1984年7月7日に設立されました。「人とひとの心がふれあう、暮らしよい兵庫をめざして一協同が息づくまちづくり」を『基本理念』として、協同組合の「共通行動目標」の実践に取り組んでいます。

1. 協同組合活動スナップ1
2. 協同組合のコーポレートガバナンス2~3
3. 日本生協連 '98全国政策討論集会
組合員の思いが出发点4
4. 新たな食料・農業・農村に関する基本法
中間報告の主な論点5

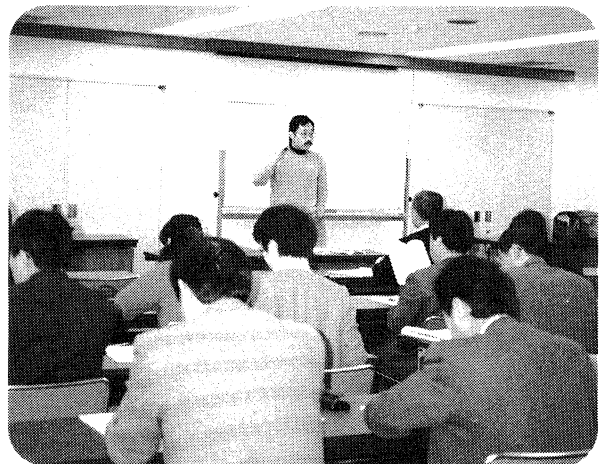
Contents

5. 水産業協同組合法の一部を改正する法律について6
6. JCC女性交流会を開催7
7. 協同組合研究短信<No.22>8

協同組合活動スナップ



不在村山林所有者への施業相談を(森林組合)△行いました。(2月23日、パレス神戸)



△(生協) 「協同組合研究会」を開催(1月23日、神戸市教育会館)

「JAめぐりセミナー」で辺見 庸氏が講演。(2月28日、神戸新聞松方ホール) (JA)▽



▽(漁協) 幼稚園児を対象に節分祭を行いました。(2月2・3日、高砂市・姫路市)



●編集発行

兵庫県協同組合連絡協議会(兵庫JCC)
Hyogo-ken Joint Committee of Co-operatives
生協・JA(農協)・漁協・森林組合

●兵庫JCC事務局

兵庫県生活協同組合連合会 TEL (078)391-8634
兵庫県農業協同組合中央会 TEL (078)333-5888
兵庫県漁業協同組合連合会 TEL (078)652-3444
兵庫県森林組合連合会 TEL (078)341-5082

協同組合のコーポレート・ガバナンス

中久保 邦 夫

(姫路獨協大学・教授)

最近、経済学用語が一般でもよく使われます。企業運営の構造を問題にするコーポレート・ガバナンスもそうです。これは、簡単に言えば「会社は誰のものか」、「企業の目的は何か」、「経営者の独走をどう防止するのか」を問題にするものです。

1. コーポレート・ガバナンス問題の背景

伝統的な答えでは、会社は「出資者」のもの、近代的株式会社では「株主」のもの、というものでした。会社が小さいときは目も行き届き、従業員が自らの意図通りに動いているかどうかのチェックも出来たでしょう。しかし、大規模で株式が公開されている会社では必ずしもそうではないことを、1930年代にはバーリーとミーンズというアメリカの経済学者が明らかにしています。

彼らの発見は、大規模株式会社では株主の関心は配当と株式価格に限定され、企業運営自体は経営者の手にゆだねられ、しばしば株主の利益ではなく経営者の利益が第一に考えられる「経営者支配」でした。「利潤の最大化」という伝統的な前提に代わる経営者行動の説明が求められ、売上高最大化とか一定率の目標利潤とかの仮説が出されました。

それに並んで経営学の立場から、経営者の役割を説明する考え方がコーポレート・ガバナンス（企業統治）の議論として出てきました。その第一は、所有者＝株主の目的を経営者が実現するのだと考える「主権者＝代理人理論」です。これは、目的達成を専門的知識を持った者に委任しているという考え方です。昔の本店なら主人に対する番頭の働き、今なら依頼人に対する弁護士の働きです。問題は、番頭や弁護士が自分の利益を優先しているのではないか、どうも説明が現実の経営者の行動に合わないのではないか、ということです。

そこで代わって出てきたものが、会社という資産の運用を任せられ、維持発展させることを委託された存在とし

て経営者を考える「受託者モデル」です。これは、田畑は先祖から預かり子孫に引き渡すべきもので、所有者は預っているのだ、というかつての（最近の環境問題を考えれば、環境の保全という意味でもう一度考え直すべき点がある）伝統的考え方や、健康を預る医者役割を思えばよいでしょう。これは会社の目的遂行の面はうまく説明しますが、会社運営での信頼関係をうまく説明していません。そこで、会社に関わる人々を考慮し、補強した「ステイク・ホルダー・モデル」が最近では強調されています。

亜細亜大学の出見世先生によれば「ステイク・ホルダー（利害関係者）」とは、その支持がなければ企業が存続できない関係があり、企業に対して積極的に利害を主張し（声を上げたり、関係を絶ったり、を含め）行動に出る人々を言います。協同組合なら組合員、職員だけではなく、取引業者や債権者、地域住民も入ります。（逆に特に生協は、物価値上げ反対運動、環境問題や食の安全の問題などで企業に異議を申し立て、抗議をし、提案してきました。これは会社の「利害関係者」としての協同組合の積極的活動です。）

2. 協同組合のコーポレート・ガバナンス

こうしてみると言葉こそ使っていませんが、協同組合にとってこのことは、そんなに目新しいものではありません。「組合員中心の運営」や「職員の運営参加」という言葉は同じことを問題としていますし「協同組合の官僚支配」という問題もそうです。

イギリス協同組合連合会(Co-operative Union)「企業統治作業グループ」1994年報告書の直接的出発点は、公開された株式会社の運営上の問題を吟味し機構上の改革を勧告した「キャドバリー報告」を、一般企業の模範として行動すべき協同組合にどう適用していくか、という議論です。

一般に企業統治が問題になったのは80年代からで、実はその背景には自らの利益のために敵対的な買収をかけ、会社の利害関係者を犠牲にして会社を解体することで利益を上げる方法や、薬害や買収事件などのあいつぐ企業の不祥事、不正行為、反社会的行動の多発があります（最近の我々にも例は山とあります）。そこから、利害関係者を考えた運営・規律ある運営を実現し、会社の社会的な価値を維持するためにはどうすればよいか、に重点をおいて、企業統治のための機能と制度が議論されるようになったと言えます。

これは協同組合でも同じことで、キャドバリー報告を慎重に吟味しなければならない背景には、単に「社会的模範となる」という以上に、協同組合運営での経営者支配の問題や、組合員が十分に考慮されていないことから生じる経営的不振があるようです（最近のニュース・ネットには、CRSの店舗売却が収益性の問題からではなく、損失の穴埋めになされているのではないかと、疑念を表す意見が出ていました）。その観点から、協同組合の運営の主導権を経営者からどう取り戻すか、そのための機構改革や制度整備をどうするべきか、を理事の責任の強調と理事機能の強化を中心に論じています。

日本の場合は、経営幹部が協同組合の環境から育った職員から登用されるのが普通で、協同組合独自の運営手法や組合員の運営参画の重要性が比較的理解されているのに対して、イギリスでは経営幹部が全く別の分野から経営の専門家として横滑りしてくる、それゆえに協同組合独自のやり方や原則、価値観を無視しがちである、という傾向（!）の違いをとってみても、イギリスの事例を日本にそのまま適用するのは慎重でなければなりません。しかし日本の協同組合が三位一体の原則を重視し、組合員の運営参加を常に重視してきたからといって、イギリスで起きているような問題が日本では起きないとは言えません。イギリスの議論が、まだ理事の段階、せい

ぜいが熱心で活動的な組合員の段階に留まっているとはいえ、制度的な枠組みを整備する点では実に参考になります。これは最近の協同組合を巡る事件や倒産騒動の事情を考えると、なおさらのことです。

経営学者に言わせれば、「経営者の責任は結果責任」だそうです。不況の中で益々激しくなる市場競争に協同組合が遅れをとらぬよう、むしろ組合員の経済的利益のためにはリードせねばならない今の日本では、経営担当者の責任はますます大きく、日常運営での決断のために相当の自由度が認められるべきです。その点で「結果責任」という考え方は尊重に値します。有能で熱心な経営担当者を協同組合運動に引き付けていくためには、その能力と尽力に値するだけの報酬と権限を与えるべきである、というのは、既に100年前にマーシャルが論じたことです。

問題は、経営上の結果責任を経営担当者が取るという場合、何をもって成功といい失敗というのか、その基準をはっきりさせることですし、その判断をできる情報が容易に組合員の手に入るよう開示されていることです。経営担当者とそれを直接に監督し方針を決定する理事会には、したがって、物事を進めていく実行責任（responsibility）だけではなく、その結果を明らかにし、それがどうして生じたかの説明責任（accountability）を、組合員を筆頭とする利害関係者に負います。

そのために必要なことは、CUの報告書の強調するところでは、情報の公開と運営の透明性の確保であり、その分りやすい説明であり、それによって引き起こされる組合員の関心の高さです。この最後のものが協同組合の強さの源なのですが、それを制度として考えようとするところに最近のコーポレート・ガバナンスの論点があります。

日本生協連'98全国政策討論集会 組合員の思いが出発点

—今年を正念場に将来展望を—

日本生協連の'98全国政策討論集会が、1月20日、21日の両日、東京で開催されました。竹本成徳・日本生協連会長は開会挨拶で「97年度はかつてない大きな変動に見舞われた。今日の厳しい環境を克服するため、複眼的な目を持ち、事業営業力を強めていこう」と訴え、また「日生協21世紀の理念とビジョンをもとにICAの原則、価値を読み返し、今年を正念場とし、今やらなくては将来がないという戦略的問題を腹を割って論議し、将来展望をつくりあげよう」と呼びかけました。

2つの記念講演に学ぶ

続いて今回の討論を深めるため、2つの記念講演がありました。

まず、佐和隆光・京都大学経済研究所所長は「二一世紀・日本の難問」と題して、(1)現状認識：世紀末日本に漂う閉塞感、(2)なぜ今「改革」なのか：ポスト工業化社会への陣痛、(3)自己崩壊する日本システム、(4)経済構造をどう改革するのか、(5)「豊か」な社会と「高い」教育水準は本当なのか、(6)地球温暖化という難問、(7)2010年の東アジアという幅広い項目について歴史的流れや諸外国との比較の中で分かりやすく説明。

続いて鈴木哲夫・(株)REA代表の「組合員のくらしの変化と生協事業に求められる10の提言」と題した講演では、組合員の喜ぶことを徹底して実現しよう、と次の10項目の実践を提言しました。

- ①今の時代を生活実感から読みとろう、②ダブルスタンダードの発想を持とう、③中身の伴った大型化を目指そう、④商品力（営業力）を高めよう、⑤当たり前のことで差をつけよう、⑥良い商品はより良く、安い商品はより安く見せよう、⑦生活実感のあるパートさんを戦力化しよう⑧共同購入と店舗の相互交流を活発化させよう、⑨日生協のチェーンメリットを活かしつつ、単協の個店パワーを上げよう、⑩生協らしい店を作り、育て上げよう。

5つの重点課題を提起

その後、内館晟・日本生協連専務理事が今回の討論集会の基調報告として「九八年度生協の重点課題」について次の五つの課題への重点的な取り組みを提起しました。

1. 組合員参加の事業を確立する
2. 損益の悪化への対策の断行と事業構造改革の推進
3. 生協の運営改革の推進
4. 社会的役割を一層力強く果たしていく
5. 新しい全国連帯の構築と推進

4つの分科会で討議

2日目は、1日目の基調報告を受けて次の4つの分科会に分かれて、課題を深め合いました。

- 第1分科会「生協の運営改革」
- 第2分科会「店舗事業改革（生鮮強化による利用向上）」
- 第3分科会「共同購入事業改革（損益構造改革）」
- 第4分科会「社会的課題の取り組みと組合員活動」

意識改革が重要

討論集会の最後に内館専務理事は次の点を強調してまとめました。

- ①職員の意識改革について、生協の理念、ビジョンをその生協にそくして練り上げ、身につけさせる。そして視点を組合員の要求、ニーズにおくことを徹底することが大切。
- ②トップの行動規範を自らきめること。何のために生協をやっているかの理解が根底に必要。事業危機の克服はトップの思いだけでなく、組合員のところからの出発が決定的に重要。

新たな食料・農業・農村に関する基本法

中間報告の主な論点

将来のわが国の食料・農業・農村をどのようにしていくのか、そのための政策づくりの基本となる「基本法」の制定に向けて、今、政府のもとで検討がすすめられつつある。

昨年4月から「食料・農業・農村基本問題調査会」(会長＝木村尚三郎東大名誉教授)が首相の諮問を受けて審議を重ねてきたが、昨年12月19日に中間とりまとめを発表した。

J Aグループでは、昨年のJ A全国大会で、わが国の食料・農業・農村をどうしていくのかは、広く国民的な問題であり、この基本法の制定には、国民的な合意が不可欠である。

「共生」という考え方を基本において、食料は国内生産を基礎として安定供給できるように、農地や担い手など国内資源を活用してわが国農業の持続的発展をめざし、生き生きとしてひらかれた農村地域社会を形成する政策を実施していくための法律として制定すべきだと主張している。

中間とりまとめは、まだいくつかの点で議論が分かれている。主な内容と論点を紹介しておく。

1. 食糧安全保障の確立

食料輸入が困難な場合の危機管理体制の検討のもとで、国民の最低限必要な栄養水準を国内で供給できるよう、必要な農地総量を明確にする。

◎国内農業生産を基本として位置づけるべきか。

<賛成> 輸入依存度アップはわが国の食料供給を危うくする。

<反対> 国内生産はコストが高く、国民負担が増大する。食料外交で輸入確保に努めるべき。

◎食料自給率を政策目標とすべきかどうか。

<賛成> 国内生産のわかりやすい指標である。

<反対> 自給率は食生活で変わるもので、行政介入でのコントロールは難しい。

2. 農業構造の変革

優れた経営感覚をもった効率的な経営体が地域農業の中心を担うように農業構造の変革を加速すべき。

農業経営の法人化と農業外部からの新規参入を進めることが必要。

◎株式会社の農地取得を認めるべきかどうか。

<賛成> 経営能力の優れた株式会社の参入で農業が活性化する。

<反対> 投機的な農地取得を完全に排除できない。自然相手の農業は家族経営が基本である。

3. 市場原理の活用と経営安定

価格政策は重要だが、価格形成に市場の需給動向や評価を的確に反映すべきである。意欲ある農業者への経営安定措置としては、作目別でなく、経営全体をとらえた安定対策を導入すべきである。

4. 中山間地域の振興

国土・環境保全機能を低下させない公的支援が必要である。

◎条件不利地域への直接所得補償措置を導入すべきかどうか。

<賛成> 兼業機会の少ない地域への定住確保を図るとともに国土保全等の機能を維持するために必要。

<反対> 零細農業を温存し、生産意欲を失わせる。

5. 農村地域の活力の増進

美しい農村空間は、国民共有の財産であり、心のよりどころとして保全・保護されるべき。

農林業を含む多様な産業の振興と生活環境整備の促進が必要である。

6. 環境と調和する持続的農業推進

農業が有する国土・環境保全等の機能について、適正な評価と国民理解が必要である。わが国農業全体を環境への負荷軽減に配慮した農業に移行していくことが必要である。

※中間報告の詳細は、農水省のインターネット・ホームページで全文を読むことができます。

<http://www.maff.go.jp/>

水産業協同組合法の一部を改正する法律について

神田宜宏（水産庁協同組合課）

1. 改正の趣旨

漁協系統は、漁業者の協同組織として、組合員が必要とする事業及び生活に関するサービスを提供し、漁業の振興や漁村地域の活性化に大きな役割を果たしてきたところである。

海洋法に関する国際連合条約の締結に伴い、平成9年1月に漁獲可能量制度が導入され、資源管理の推進など漁協の果たすべき役割がますます重要となる一方、漁業・漁村をめぐる状況が大きく変化する中で、漁協の経営環境は厳しくなっており、漁協は、これまで以上に、漁業者に対して良質のサービスを低コストで提供できるよう、経営体質を改善することが求められている。

とくに、信用事業については、金融の自由化などが急速に進展する中で、金融業務の高度化・専門化に対応するため、他業態協同組織金融機関並の健全化を図っていくことが求められ、同機関については、経営の健全化を確保するための措置がすでに講じられているところである。

以上のような状況を踏まえ、信用事業を中心として漁協系統の経営の健全性を確保するための措置を講じようとするものである。

2. 改正の概要

(1) 自己資本及び内部留保の充実

自己資本及び内部留保は、金融機関の経営の安定を図る上で極めて重要な役割を果たしているが、漁協系統については、組合員に最大の奉仕をする観点から、剰余金処分にあつて配当による還元が重視されてきたことなどにより、これまで自己資本及び内部留保は、他の金融機関に比べて蓄積が薄い状況にある。

このような状況を踏まえ、自己資本及び内部留保の充実を図るため、①最低出資金制度の導入②法廷準備金の積立基準の引き上げ③剰余金の処分方法の基準が措置されている。

(2) 監査体制の強化

漁協系統信用事業が、今後とも十全の機能を発揮していくためには、業務執行体制の強化とあわせて、業務執行のあり方をチェックする監査機能を強化していくことが重要であることから、信用事業を行う組合の監事監査

について、7週間の期間で行うこととし、監査期間の充実が図られている。併せて、企業会計原則に準じた会計処理の徹底を図るため、帳簿計算などに関する商法の規定の準用が行われている。

また、漁協系統信用事業の中核的機能を担う連合会及び一定規模以上の組合については、その業務及び財務の状況について外部からの客観的なチェックにより経営の健全性を確保する必要性が高いと考えられることから、①員外監事の必置②常勤監事の必置③全国連合会の監査の強化が措置されている。

連合会監査の強化については、すでに実績のある連合会監査を活用することにより、低コストで外部監査の実を挙げようとするものである。また、全国連合会は、特定組合の監査に関し公認会計士又は監査法人と契約を締結することにより、監査水準の向上を図ることとされている。

(3) 常勤役員等の兼職又は兼業の制限

業務執行体制の強化を図るためには、責任ある立場にある役職員の職務専念を確保する必要があることから、信用事業を行う組合・連合会を代表する理事並びに当該組合・連合会の常務に従事する役員及び参事は、行政庁の認可を受けた場合を除き、他の組合・連合会若しくは法人の常務に従事し、又は事業を営んではならないものとされている。

(4) 事業別損益の組合員への開示

漁協系統が各事業各見直しにより収支改善を図るためには、経営に参加する組合員に各事業の損益状況を明らかにすることがその前提となることから、信用事業を行う組合の理事は、事業の区分ごとの損益の状況を明らかにした書類を作成し、通常総会に提出しなければならないものとされている。

(5) 行政検査等の充実

このほか、行政検査の重要性が高まっていることに鑑み、次のような行政検査等の充実が図られている。

- ① 子会社検査等の対象組合の範囲の拡大
- ② 要請検査の制度の導入
- ③ 信用事業規程の導入

〔『漁協経営』より抜粋〕

JCC女性交流会を開催

— J Aさんだ「つくしの里」ほかで —

兵庫JCC女性委員会は、県下の3つの協同組合（生協・JA・漁協）の女性役員によって構成されており、協同組合における女性の役割や、あるべき方向性を見いだそうと努力しています。

同委員会では、毎年1回シンポジウムなどを企画し、お互いの交流を深めています。今年度は、「県内産農産物を今一度見直すことによって、生産者と消費者とが一体となって、何か出来るのではないか」というテーマを設定しました。そこで、協同組合間協同のヒントを得ようと、昨年12月15日に三田市において、各会の女性役員34名が参加のもと、JCC女性交流会を行いました。

一行は神戸の県農業会館からバスで出発し、まず、三田市のもち処「つくしの里」(羽束農産加工組合)に到着。山口組合長より、組合の事業概要ならびに施設の説明を受けた後、昼食におまんじゅうなどに舌鼓を打ちながら、自分達の活動について報告し合い交流を深めました。



「つくしの里」について説明する山口組合長。

午後からは、JAさんだのみそ加工施設を見学しました。ここでは厳選された素材を使って「やまびこ味噌」を本格的に加工しており、三田の特産物としてブランド化が図られています。この施設は、女性自らがこの事業へ積極的に参加できるように建設されたものです。

JA女性会田守会長のこの取り組みへの思い入れは並々ならぬものがあり、施設が出来るまでの女性会の苦勞話、また、味噌づくりに対する情熱、そして、これからの夢を聞き、参加者一同深く感激しました。

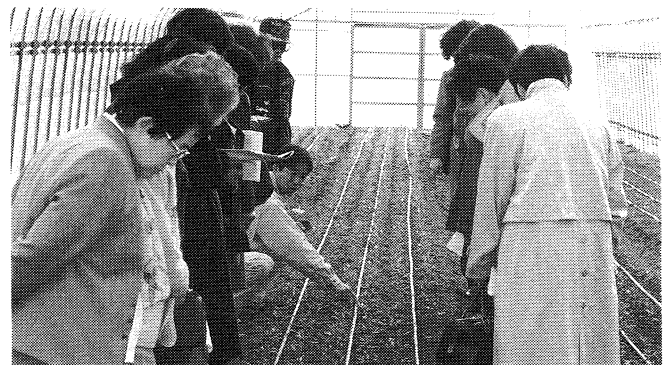


最新鋭の設備に興味津々。

最後はJAさんだベジタランドへ訪れました。ここでは、コープこうべと契約栽培している野菜生産グループ「ふりーだむ」(平成7年9月に結成:30~40代の主婦が中心メンバー)が行う、養液土耕栽培を視察しました。ここでは、コンピューター管理で野菜の成長に応じて、肥料・水分を与える最新の設備を導入しています。メンバーのみなさんはグループを結成する以前は、稲作の経験しかなかったそうですが、朝採りほうれん草の安定出荷などに成功しています。

「ふりーだむ」では、新しく住民になった人々に地元の農産物を見直してもらい、ニュータウンと農村の交流をすすめています。また、地域農業の活性化を図ろうと、①顔の見える生鮮農産物の提供、②無農薬栽培の実現、③消費者の立場に立った農業生産の実現を目指しています。

参加者の皆さんは、ハイテクを駆使した栽培方法に関心を示し、また、若い主婦のパワーに接し、今後の彼女たちの活躍に大いに期待をもちました。



見学した後は「やまびこ味噌」をおみやげに。

協同組合研究短信〈No.22〉

『決定版・柳田國男全集』について

わが国の協同組合100年の回顧は、産業組合法の公布・施行の明治33年(1900年)をさかのぼる明治24年の信用組合法案の上程から始めねばならないが、ここでは後に日本民俗学を確立した柳田國男が、農商務省に入り、農政にかかわった年が明治33年であったことから、この年から始めた。

農会、産業組合を育成指導する部署は、農商務省農政課である。この課へ柳田は配属された。柳田が産業組合の方向づけにかかわった期間は、1925年頃までの25年間ほどである。しかも農政官僚としての農商務省時代は足掛け3年ほどである。

しかし、この25年は、この国の協同組合組織の運動を方向づけたという点で、看過できない重みをもっている。法律ができたばかりである。官自らが組合の設立普及に着手せねばならない。

普及は法律の解説書を出すか、講習会で役人が説明するかである。柳田は、入省翌年明治34年、最初の産業組合法解説書を執筆、大日本実業学会から講義録として刊行した。

東畑精一先生が後に「明治年代第一の文献」として那須皓先生との共著『協同組合と農業問題』(昭和7年)の中で指摘したものである。

この年、秋、長野県・飯田市の柳田家に養子入りした彼に、長野県は、産業組合講師を依頼した。40日近く県下を講演した。『信濃毎日』などに載る。

翌35年、通常は、上司の推薦文を前書きに頂戴するのが礼儀であったが、彼は自序のみで『最新・産業組合通解』を上梓した。先輩のこの種の手引書は数版を重ねたが、彼のは、初版で終わった。この年、法制局

に転属となった。

入省以来、他の農業団体にも関係していたので、明治38年、産業組合の指導機関で、大日本を冠した産業組合中央会が設立されると産組講師として福島、新潟、奈良等各地で講演した。

講演は、柳田の校閲を得られないまま、県の『農会報』に一部収録する。決定版の『全集』は、それらを全て収録する。小説家の個人決定版全集では、幾版もの草稿を紹介するが、校閲を経ていない講演録を収録するというのは、よくよくのことである。

産業組合というものを、柳田は、どういう組織であると考え、その普及に努力したのか、現実の産業組合は、どういう方向を辿ったのか、論評するものが多いことに、『全集』の編集者は留意したのであろう。

現在の農林中央金庫、戦前は産業組合中央金庫と称したが、これを官につくって貰おうという決議がなされた。産業組合中央銀行を提唱するものもいたが、柳田は、それ以前に、ひとつの河筋にある産業組合がまず助け合うことから始めるべきではないか、銀行より産業組合資金融通所がふさわしいと主張している。これも『全集』にのる。

全36巻、別冊2冊、旧『定本・柳田國男集』の各巻6割増しの頁数が予定されている。産業組合に関する論稿は、テーマ別の編集ではなく、発表年次別ゆえ、10冊ほどに分散収録される。

昨年10月第1回が配本された。全巻の刊行が終わるのは21世紀に入ってからである。20世紀の協同組合運動の遺産の一部は、確実に21世紀に引き継がれる。

(古桑 實・協同組合図書資料センター)

編集後記

4月から明石海峡大橋が開通しますが、近辺の交通もかなり変化しそうです。(T)