

ひょうごJCC

兵庫県協同組合連絡協議会機関誌

60

2005. 3. 31

兵庫JCCは、生協、JA(農協)、JF(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ー協同が息づくまちづくりー」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. 「兵庫JCC役職員交流会」を開催 2～3
- 3. 「第24回日本協同組合学会大会」報告 4～5

C
o
n
t
e
n
t
s

- 5. 協同組合運動への提言 6～7
新潟大学農学部教授 青柳 斉
- 6. 協同組合研究短信<No.43> 8
関西大学商学部助教授 杉本 貴志

協同組合活動スナップ



△(生協) 兵庫県生協連主催の税務経理講習会を開催 (2月16・17日・県民会館)



△(JA) JA地産地消フォーラム「素晴らしい・ひょうごの実り」(2月26日・神戸国際会館こくさいホール)

▽(JF) 節分祭イベント(お魚ボーイとお魚ガールによる魚とのお話と豆まき大会)を開催 (2月2・3日・県内幼稚園)



▽(森林組合) 台風23号による風倒木の状況 (11月・朝来郡朝来町)



●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)・JF(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

兵庫JCC役職員交流会を開催

～J A兵庫六甲「農協市場館・六甲のめぐみ」を視察～

兵庫JCC(兵庫県協同組合連絡協議会)は3月4日に役職員交流会を開催し、生協、J A、J F、森林組合など各協同組合の役職員44名が参加し、J A兵庫六甲「農協市場館・六甲のめぐみ」の視察研修と相互交流を行った。

■J A兵庫六甲「農協市場館・六甲のめぐみ」

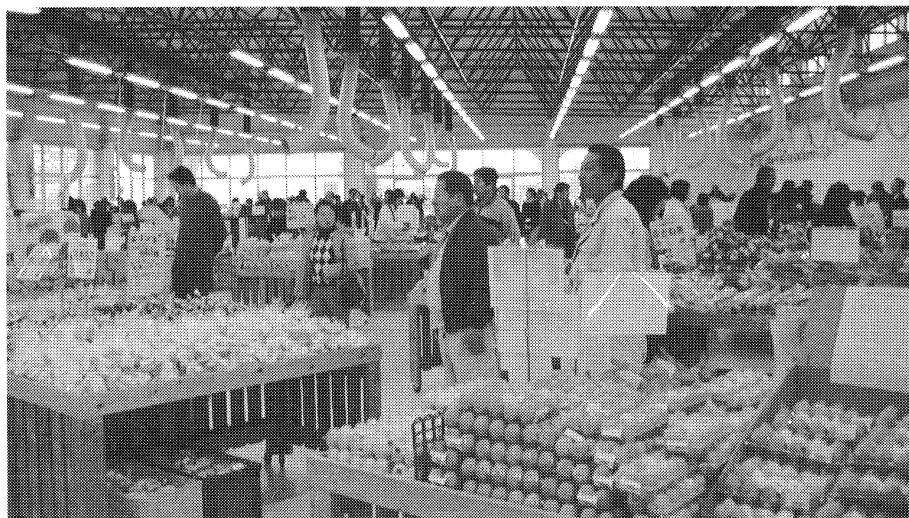
「農協市場館・六甲のめぐみ」は11月27日にオープンしたばかりで、売り場面積800平方メートルを持つ県内最大級のファーマーズマーケット(農産物直売所)である。この直売所は神戸市営地下鉄・西神中央駅から徒歩で5分のところにあり、まさに地域で生産された農畜産物を、地域で消費する「地産地消の販売拠点」としての役割を担っている。近年の消費者による食の安全・安心な農産物への需要に応えられるよう、そして、『地元の農産物で豊富な品揃え』との方針から、地元の農産物が全体の70%と多くの割合を占めている。その一方で、消費者の要望に応えるため品揃えとして必要な分は他産地と提携して品数を充実させる工夫もしている。各農産物には出荷農家の名前が書いてあり、いつも同じ生産者から購入するという消費者もいるそうである。「露地物です」「甘いほうれん草です」など一言が添えられている野菜もあり、

農家生産者との距離が身近に感じられた。値段も最低価格を下回らなければ基本的に農家任せのため同じ野菜でも価格に差があり、こんなところでも農家生産者の特徴・個性が活かされている仕組みになっている。

視察後、場所を神戸市立農業公園内ワイン城に移し、そこで行われた概要説明では、まず始めにJ A兵庫中央会から県内のファーマーズマーケットをはじめとした地産地消の取り組みについて説明した。引き続いて、松井店長による『六甲のめぐみ』の説明では「もっと出荷農家数を増やし、地元の人が地元の農産物を食べる率を上げたい。農家生産者・消費者ともに喜ばれる直売所になりたい」との話しがあった。平成17年1月現在、出荷会員数540名から平成19年度には1,000名を目指している。その後の質疑応答では「出荷量の調整はどのようにしているのか」、「どんな苦情があるか」など多くの質問があり、関心の高さが伺われた。

■ワインセミナー&ワイン城施設案内

六甲のめぐみを視察した後、(財)神戸みよりの公社によるワインセミナーを体験した。神戸ワインはブドウの栽培にこだわり、ヨーロッパ系ワイン専用品種のぶどう



農協市場館・六甲のめぐみの店内

を垣根方式で栽培している。手間と時間をかけて育てたぶどうのなかから、さらに良質のものだけを厳選して作られている。セミナーではワインの原料であるぶどうの育成方法、ぶどうの収穫からワインができるまでの製造過程について詳細な説明を受けた。また、ワインをおいしく味わうポイントや、ビンを立てておくとコルクが乾燥して収縮して酸化を招くから寝かせて保存するなど、保存方法なども学んだ。

■交流会

昼食を兼ねた交流会では参加者44人が6班に分かれ、グループ毎で自己紹介等も行いながら、各協同組合の近況報告・事業活動報告を行った。協同組合事業に関わる

【六甲のめぐみ概要】

農協市場館・六甲のめぐみは、地元(神戸地域)でとれた農産物を販売する拠点として、新鮮で安心・安全な地元農産物を安定的に供給し、農家所得の向上、地域農業の発展、社会への貢献を目的に直売施設として整備された。

地元の農産物をはじめ、加工品、神戸ビーフ、神戸ワインと地元こだわった商品を提供している。また、社会的にも大きな役割と期待を担い、「六甲のめぐみ」の名称のように神戸地域の生活者・生産者・農業・緑にめぐみがあり、笑顔溢れる直売施設を目指している。

(六甲のめぐみの位置づけ)

- 地域で生産された農畜産物を、地域で消費する「地産地消の販売拠点」
- 専業・兼業農家、定年帰農者、女性担い手など地域の多様な農業者が新鮮で安全。安心な農産物を生産し、販売するしくみづくり

○販売品目

地元の野菜・果物・切り花・花壇苗・米・加工品(乳製品)・工芸品・神戸産牛肉・神戸ワイン・神戸市漁業協同組合商品・農業協同組合間提携商品



松井店長による概要説明

者同士でも、普段はあまり聞くことのできない実践的な活動報告を聞くことができ、交流が深まった有意義な会となった。

第83回国際協同組合デー兵庫県
記念大会開催のお知らせ

兵庫JCCでは毎年7月に国際協同組合デー兵庫県記念大会を開催しています。

第83回国際協同組合デー兵庫県記念大会は、以下の内容で開催しますので、お知らせします。

と き：2005年7月1日(金)

午後1時30分～4時

ところ：兵庫県民会館 9階ホール

(神戸市中央区下山手通4丁目16-3)

主催者：兵庫JCC(兵庫県協同組合連絡協議会)

プログラム：

- ① 記念式典
- ② 記念講演

講演テーマ：

「食と健康 ～食育は手作り料理から～」

講演者：林 繁和(はやし しげかず)氏
辻学園調理技術専門学校主任教授

協同組合事業の子会社化とアウトソーシング

—第24回日本協同組合学会大会に参加して—

第24回日本協同組合学会大会が平成16年10月16日、17日の2日間、秋晴れの広島大学東広島キャンパスで開催された。今大会では「協同組合事業の子会社化とアウトソーシング」をテーマとしたシンポジウムが開かれた。現在、JAグループをあげて「経済事業改革」に取り組んでいるが、その重要課題(事業目標)として、Aコープ店舗やガソリンスタンドなどの「拠点型事業」の競争力強化と収支改善が位置付けられており、それら拠点型事業については子会社化も有効な手段とされている。このように、今回のシンポジウムのテーマは、学術上の課題としてだけでなく、実際に現在、協同組合運動の現場で起こっている具体的な課題に対応したものであり、まさに時宜を得たテーマ設定だったと言える。

今回の大会にはJAグループからの参加者も比較的多かった。JA兵庫中央会から参加させていただいた筆者も現在、営農経済事業改革を担当しており、子会社化に関する課題には実際に直面した経験があることから、非常に関心をもっ

て議論を聴くことができた。そのようなことから、参加した筆者自身の問題意識にひきつけて、各報告を要約してみたい。なお、報告、討論の公式記録は同学会誌に公表される予定であり、ここでの要約の責任は筆者にあることをお断りしておく。

<座長解題>協同組合の子会社化とアウトソーシング

滋賀県立大学環境科学部 増田 佳昭氏

まず、増田氏は座長として、協同組合における子会社化問題を総括的に整理された。現代の協同組合にとって、子会社化、アウトソーシングはどのような意味をもつか、という問いをたてられ、その問題を協同組合の事業多角化の過程における事業再編の諸形態として把握された。具体的には子会社を含む多様な組織形態を表1のように整理された。

そのうえで、子会社が「二次組織」であることによる「統制の間接性」を問題として指摘され、とくに協同組合固有の問題として、「利用にもとづく所有と統制」のあり方に論点を絞られた。

そのうえで、現実的にはアウトソーシングの対象となる事業分野は、他企業との競争が求められ専門性と効率性が求められ、「組合員統制と効率性のかねあい」という問題に直面していることを指摘された。

表1 事業再編方向と組織形態 (増田)

		組織形態			
		本体(a)	出資あり		出資なし(d)
			子会社(b)	関連会社(c)	
事業再編	分離	事業部制 カンパニー制	子会社 グループ会社	関連会社	事業譲渡 部門売却
	結合	合併	企業買収	共同出資会社	提携
	創造	社内ベンチャー	子会社	共同出資	提携

＜第1報告＞協同組合の「会社化」－動向と論点－

広島大学大学院生物圏科学研究科 田中 秀樹氏

田中氏は、ヨーロッパの農協と日本の生協を事例とし、「会社化」を協同組合の「非協同組合への転化(demutualization)」と位置付けられた。そして、その諸形態を、①株式会社化、②子会社化、③非組合員出資導入、④アウトソーシングの4つに整理され、それぞれの形態が有する問題点を指摘した上で、事業領域の「会社化」傾向が、協同組合の組織領域との乖離を強め、現段階の協同組合が新たな組織と事業の関連構造を再構築する必要があるとされた。具体的にはローカルであることの意義を鮮明にして、地域のくらしや生産領域を事業化する中で協同組合事業の特質が発揮できると提起された。

＜第2報告＞農協の「協同会社化」－動向と論点－

神戸大学農学部 高田 理氏

高田氏は、わが国の農協とくに単位農協の協同会社に焦点をあてられ、これまでの動向と論争を踏まえたうえで、今後の課題として次の7点を指摘された。①協同会社の位置づけを明らかにする、②協同会社の経営理念を明確にする、③経営理念に基づく中長期経営計画により収支管理を徹底する、④適切、迅速な意思決定ができるトップ・マネジメントを確立する、⑤専門職員を育成する人事労務体制を整備する、⑥農協組合員に情報を開示する、⑦利用者組織を組織し、組合員の意思を反映するシステムを構築する、である。

そのうえで、事業の効率化、独立採算化を徹底的に追及すれば、農協の各事業が会社化し、経営と事業が分離された「持株組合」となる可能性も指摘された。

＜第3報告＞農協の経済事業改革と子会社化戦略の課題

広島県JA三次 村上 光雄氏

村上氏はJA三次の組合長として、自らの経験に基づき、同JAが関連する多様な子会社運営の現状を紹介された。そして、会社化の目的とその成果を、①独立採算(赤字解消)による経営責任の明確化と効率化、②職員の意識改革と専門性、③組合員、利用者サービスの向上、に整理された。

さらに、実際の経験を踏まえられた上で、農協の総合事業体制が有するデメリットや、協同組合が株式会社と比較して、意思決定の迅速性や経営責任の明確性で劣っていることを指摘された。

＜第4報告＞生協事業の子会社化・アウトソーシング戦略のねらいと課題

生活協同組合連合会首都圏コープ事業連合

若森 資朗氏

若森氏は、8つの生協を会員とする生協連合会「首都圏コープ事業連合」の専務理事として、個別配達「パルシステム」を中心とした業務の子会社化、アウトソーシングの現状を紹介され、その基本的考え方を、①組合員に対する責任は本体にあること、②部門強化、運営管理上、専門特化が必要と判断される部門を対象とする、③施設等の投資に際し委託先とリスク分担するとともに、牽制機能を保持する、④委託先と経営の透明性を意識する、とされた。



以上の報告を受けて、熱心な討論が行われたが、研究者と実務者との問題意識にギャップを感じた。論点を改めて整理し、継続的な議論を期待したい。

(文責：JA兵庫中央会改革支援部 小寺 収)

協同組合運動への提言



「協同組合運動への期待と揺らぎ」

(新潟大学農学部教授)

青 柳 斉

1. はじめに

最近の日本経済は、個人消費の伸びやデフレ止まりでやや回復基調にある。但し、景気上昇の主な要因は、昨年の米国経済の上向きや中国における万博(上海)、オリンピック(北京)開発ブーム等による外需拡大である。この景気回復において、「市場主義」の徹底を推し進めてきた政府の「構造改革」政策がどの程度貢献しているかどうかは意見が分かれるであろう。それはともかく、「構造改革」政策の推進は、他方で社会経済問題を深化させている。例えば、若年者層での不安定雇用の増大や年金加入率の低下、中高年男性の生活・経済苦による自殺者の多さ等々である。また、所得階層間や所得水準の地域間・世代間の格差拡大により社会統合の亀裂が深まっている。そして、700兆円を越す公的債務が示すように、国・地方の財政赤字の膨張に歯止めがかからず、破綻状況に陥っている地方自治体も多い。市場主義経済の進展なかで、競争的弱者にとっては社会的公正がますます確保されにくくなってきている。

2. 協同組合への期待

ところで、新古典派の教科書的経済学では、市場での消費者主権を前提としている。但し、現実の消費者は、企業に比べて市場では不利な地位にある。まず、企業は需要について不完全な知識しかもたないため、生産(供給)と需要は恒常的に不一致にあり、マーケティングによる需給会合も本質的に偶然的である。そして、商品価値の価格(貨幣)表現には限界があり、情報の偏在を利用した需要操作や不正取引、過大広告等の機会主義も発生しやすい。そこで、消費者・小生産者は市場での「主権」

を取り戻す「運動」を主体的に取り組む必要がある。いわば、市場経済のステーク・ホルダーとして、消費者・小生産者による社会的公正の推進運動である。例えば、PL法等の法整備や寡占的大企業に対する行政監督の強化、企業的意思決定参加に向けた一株主運動、社会的責任投資(SRI)や公共事業運営への参加、そして、サービス・商品の利用者による協同事業の取り組みなどである。このなかで、国・地方の財政破綻や公共部門の縮小により、現代社会においてはとりわけ協同領域の拡大が求められている。特に、福祉ミックスや環境創生、文化振興、地域再生等の分野では、協同組織やボランティア経済の活動領域が広がっている。その意味で、協同組合は現代市場経済の行き詰まりのなかで、他のNPOとともに重要な役割が期待されている。

3. 協同組合運動の「揺らぎ」

但し、最近の協同組合運動には「揺らぎ」が見られる。それはまず、協同組合運動の倫理的弱体化という問題から生じている。具体的には、協同組合間産直における一連の食品偽装事件である。そこには、系統農協側だけの問題に留まらず、取引先管理や表示、欠品ルール等における生協側の供給マネジメントの見直し、さらに、相互検証による生産者と消費者との信頼関係の構築、産直運動に対する組合員参加や産地の自立的発展への支援姿勢など、生産者・消費者側双方の産直活動に対する反省が求められている。

具体的問題の二つ目は、協同組合役職員の不正事件や乱脈経営の多発である。近年、生協陣営では生え抜き幹部の不祥事件が頻発し、農協陣営では、金融庁の早期是正措置の導入等を契機に役職員の不正問題が露見している。これらの不祥事は、組合員及び地域社会の協同組合に対する信頼を大きく損なった。

4. 協同組合の「企業化」

また、協同組合運動の「揺らぎ」は、協同組合の「企業化」という面において生じている。近年の経営改革の取り組み過程においては、民間企業と同様に既存事業の見直しやコアビジネスへの資源集中、不採算部門からの

撤退や分社化、アウトソーシングという経営手法を導入している。また、単協間の提携・統合や系統組織間の垂直的統合により、事業・経営の大規模化が進展している。これらの改革過程で、協同組合事業の会社化に留まらず、協同組合(ないし事業連)本体の経営体質が組合員経済からいっそう遊離して、民間企業と同質化の様相を呈している。

他方、会計基準のグローバル・スタンダード化が協同組合の会社化を強制している。具体的には、投資対象としての株式会社の評価基準である時価会計の適用に加えて、最近、IASB(国際会計基準審議会)が協同組合の「出資金」に対して、「随時引き出しの可能性」から「負債」として評価しようとする動きがある。

さらに、協同組合の「企業化」は、協同組合の独自性の希薄化という問題からも生じている。例えば、安全性やホンモノ、こだわり志向の購買者である生協組合員は、社会階層の底辺としての「経済的弱者」ではない。さらに、消費者・小生産者保護の政策的展開や法整備の一定程度の進展により、「弱者の対抗組織」としての協同組合運動のスローガンが色あせてきた。加えて、協同組合が提供するサービス・商品(品質や価格等)と一般企業と類似化が進んでおり、この面でも協同組合経営の独自性が薄れてきた。

ここにおいて、協同組合の経営体としての存立要件が改めて問われてきている。その要件とは、抽象的に要約すれば次の5点に整理できよう。第一に、社会運動や共同化(交渉力・競争力の向上)による規模経済の実現である。第二に、利用者の意思反映や的確な組合員ニーズの把握にもとづいた商品開発の仕組みである。第三に、迅速な合意形成と組合員の機会主義の克服である。第四に、競合企業に劣らない経営・事業の効率性と経営管理能力の高さである。第五に、経営・事業活動参加による無償労働の提供という組合員の貢献確保である。

5. 協同組合のガバナンス上の課題

但し、これらの要件確保において、今日の協同組合は、以下のようなガバナンス上の課題に取り組むことが求め

られている。まず、利用者(組合員)の視点から、組織・事業・経営全般を監視する運営体制の確立である。第二に、監視準拠としての協同組合理念・原則・法規の明確化や制度化である。一般企業の評価は株価や財務格付けに反映されるが、これらの条件を欠く協同組合の場合は第三者機関での評価が必要かもしれない。第三に、経営者機能の確保とチェック装置の確立である。これには、准組合員や職員、地域社会、特定提携先等による監視や牽制機構も含まれる。他方で、トップの人材形成と適性人材の確保が必要であり、これには職員・組合員の理念教育の徹底と開かれた選抜方法が課題になろう。第四に、職員及び組合員の教育機会として、組合員と職員の日常的相互交流や相互啓発、相互牽制の重視である。これらを契機として、協同組合職員による組合員の「社会目的」の啓発と管理能力の育成、また、組合員のニーズ・期待に応えられる職員の専門的能力・資質の養成が課題になる。なお近年、職員の役割期待に対する階層間のギャップが生じている。職員の役割に対しては、サービスの提供者、事業活動の受託者、組合員のパートナー、運動のオルガナイザーという期待がある。協同組合の大規模経営化によって役職員階層間の情報偏在が顕著になり、組合員直接対応職員とトップ・マネジメントとの意思決定ギャップが拡大し、職員の役割期待において階層間の対立すら見られる場合もある。ここにおいて、一般職員の意思決定参加の模索が大きな課題になっている。

6. おわりに

現在、市場主義経済から取り残された地域社会において、雇用や起業、高齢者介護や保育、地域の教育・文化、環境保全・創生、過疎の再生等が喫緊の地域課題になっている。そして、これらを担う社会的企業やコミュニティ・ビジネスは、財政的・人的支援を必要としており、NPOや既存の協同組合に対してその役割が期待されている。上述の問題を克服し、その期待にどれだけ応えられるかが、今後の協同組合運動の真価を左右している。

協同組合研究短信<No.43>

英国通信(2) ～コープの模索

現在イギリスの食品小売市場では、日本では考えられないほどの寡占化が進んでいる。業界首位に立つテスコのシェアは3割に迫ろうとしているし、アスタやセインズベリー、そしてモリソンズ/セイフウェイ連合も15%程度、これにサマーフィールド、ウェイトローズといった業者が続いている。シェアから判断する限り、イギリスの消費者は日常の買い物の8割以上をこうした大手チェーン・スーパーに頼っているのであり、上位5社を合計してもせいぜい数パーセントのシェアにしかない日本とは対照的な状況である。

英国の平均的な消費者は、巨大駐車場を付設するこれら流通大手のスーパーストアに週に一度クルマで乗りつけ、巨大カートに商品を満載させて1週間分の買い物をする。日本でも地方都市ではそのような光景が一般的になりつつあるようだが、店や駐車場の規模、1回あたりの買い物量を日本の数倍にした状況を想像してみれば、イギリスの光景に近づくだらう。

いまのところ、チェーン各社の競争は一社独占体制を生み出すまでには至らず、買収を繰り返す5社程度の寡占競争となっているから、その売り場や商品は日本のそれと比べてもなかなか優秀であるが、その煽りを食らったのが個人商店であり、コープである。街の目抜き通りにあつた個人経営の店は、どこでも日本以上に衰退してしまったし、かつては日本人には信じられないほど高いシェアを誇っていたコープは、衰退に次ぐ衰退で、現在は全盛期の10分の1近く、食品で3%台にまで市場占有率を落としている。

かつてはイギリスでも日本でも、コープといえ、他の商店にはない良質な食品があるというのが特徴だったが、いまや一般のスーパーも十分に優秀なレベルの商品を取

り揃えている。イギリスでは青果物の多くは輸入品で(対照的に牛肉や豚肉はほとんどが英国産で、一般スーパーでは輸入品はほとんど見られない)、たとえばsatsuma(みかん)はスペイン産、ネギはケニア産といった具合に、ヨーロッパ、アフリカ、アジアの安価な農産物が売り場には並んでいるが、どこか大手スーパーでもそのほかに、それよりも高価な、英国産を中心としたEUの有機農産物を提供している。低価格を最大の売り物としているアスタも、オーガニック食品を充実させることを、つい先日発表した。生鮮食品でも加工食品でも、オーガニック食品がごくあたりまえに選択肢のひとつとしてあるのである。

こうなると、日本でもそうだが、“コープらしさ”をどこで発揮すればよいのかが問題となる。イギリスのコープが取った戦略のひとつは、事業における社会的倫理・責任の重視であつて、たとえばフェアトレードや動物愛護ということをコープはとくに強調する。ワイン売り場にはフェアトレードで輸入したコープ・ワインが数種類並ぶし、卵の多くはフリーレンジ(ニワトリに苦痛を与えない放し飼い)であり、まぐろの缶詰にはドルフィン・セーフ(イルカを傷つけない漁獲法による製品)の表示が必ずあるのである。

しかし大手スーパーは、最近こうした側面でもコープを追撃しており、最早これらもコープの専売特許とは言えない。現在コープでもっとも特徴的なのは、大手チェーン業者とは違い、われわれはコミュニティを重視するのだ(“The Community Retailer”)という方向性を打ち出していることであろう。そこで今回は、この「地域とコープ」の問題について報告する。

(杉本貴志・関西大学商学部)

編集後記

今年度もご愛読ありがとうございました。
来年度も年3回発行予定です。よろしくおねがい
します。(K)