

協同組合の戦略動向と協同組合共済の課題

上席専門職 武田 俊裕

目次

1. ICA「戦略計画」
2. JCA2030ビジョン
3. 協同組合共済をめぐる新たな課題と対応
4. 結語

2020年に入り、国際協同組合同盟（ICA）および日本協同組合連携機構（JCA）は、それぞれ、2030年を見据えた今後10年間の戦略ないし長期ビジョンの策定に取り組んでいる。本稿では、それらの内容や特徴を概観するとともに、2019年から2020年にかけて生じている事業環境の変化と協同組合共済が対応すべき課題について考察する¹。

1. ICA「戦略計画」

ICAは、2020年7月6日、「協同組合の第2の10年に向けた人々を中心に据えた道のり—2020—2030戦略計画—」（以下「戦略計画」）を公表した²。

2012年の国際協同組合年を契機として世界中で協同組合の認知度が高まり、共通の目的意識が強化されたことを歴史的な好機として、2020年に向けて目指すべき方向性とそのための戦略を明確に示すため、ICAは2013年に「協同組合の10年に向けたブループリント」（以下「ブループリント」）を策定した。今回策定された戦略計画は、ブループリントで示

された戦略を、2030年を見据えて見直したものである。その主要テーマとそれぞれの戦略的目標をまとめたものが図表1である。戦略計画には、次のような特徴があると考えられる。

(1) アイデンティティの重視

戦略計画は、「自助、自己責任、民主主義、平等、公平および連帯という協同組合の価値は、今も健在である。投資家所有の営利組織がどれだけ努力しても、これらの価値を自らの文化へ完全に組み込むことはできない」、「分裂し隔たりあう現在の世界において、これらの価値へのコミットメントは欠かせない」と述べる一方、「もしアイデンティティを真摯に受け入れず、私たちが代表する組織全体でそのアイデンティティを落とし込まなければ、私たちは実存的危機に直面し、協同組合として存続できなくなる可能性がある」とも述べており、これから10年間の協同組合にとってアイデンティティの強化・深化に取り組むことの重要性と、それがなされなかった

1 2010年から2019年までの事業環境の変化と対応のあり方について、武田俊裕「協同組合共済をめぐる環境変化と対応」共済と保険の現在と未来 勝野義孝先生古稀記念論文集239頁（2019年・文眞堂）参照。本稿はその追補も意図している。

2 以下、戦略計画の内容については、2020年7月17日付「JCA仮訳」による。JCAウェブサイト<https://www.japan.coop/wp/wp-content/uploads/2020/07/2ae60b1fa2f931b5358a50167d2b4a82-1.pdf>参照（2020年9月16日閲覧）。

(図表 1) 戦略計画の主要テーマ

協同組合のアイデンティティ推進 【関連するICAの目的】「協同組合の価値と原則を推進し、擁護する」 【戦略的目標】 ■ 関係者および一般市民による認知 ■ 国際機関によるアイデンティティ認知、目的・プログラム・方法への組み込み ■ 教育システムからの排除への学際的な対応 【ブループリントとの関係】「アイデンティティ」「法的枠組み」を発展させるもの
協同組合運動の成長 【関連するICAの目的】「相互自助と民主主義に基づき、世界の協同組合運動を推進する」 【戦略的目標】 ■ 協同組合運動の推進、意欲の強化 ■ 会員のニーズを満たすという目的に沿った「成長」の定義 ■ 協同組合運動の能力の革新、新たな製品・サービス・知識の創造 【ブループリントとの関係】「法的枠組み」「資本」の問題への継続的取組みが不可欠
協同組合間協同 【関連するICAの目的】「会員組織間の経済的およびその他の相互に有益な関係の発展を促進する」 【戦略的目標】 ■ 共通の利益がある分野の積極的な特定 ■ データの収集・加工・利用のための世界的な連携 ■ 大規模協同組合による小規模組合の支援に向けた奨励 【ブループリントとの関係】「参加」を発展させるもの
世界の持続可能な開発への貢献 【関連するICAの目的】「持続可能な人間開発の推進と人々の経済的・社会的な進歩を促進し、もって国際平和と安全保障に貢献する」 【戦略的目標】 ■ SDGsの主要な指標の特定、協同組合の直接的貢献の測定・推進 ■ 協同組合の貢献の調査、定期的な進捗報告による周知 ■ 持続可能な開発のための政策枠組み・戦略の構築、関係者のコーディネート 【ブループリントとの関係】「持続可能性」を発展させるもの

(出典) ICA「協同組合の第2の10年に向けた人々を中心に捉えた道のりー2020ー2030戦略計画」、「協同組合の10年に向けたブループリント」を基に筆者作成

場合に対する危機感を、強い表現で強調している。

(2) 「2020ビジョン」の継続

ブループリントは、2020年までに目指すべき協同組合の事業形態として、次のような「2020ビジョン」を掲げた。

- ① 経済、社会、環境の持続可能性において定評あるリーダー
- ② 人々に好まれるモデル

③ 最も急速に成長する事業形態

戦略計画は、これらのビジョンを変えることなく、2030年まで継続することを提案している。

(3) 計測可能な指標づくり

戦略計画は、上記①～③のビジョンを達成するために、それぞれ、国連のSDGsを協同組合向けに調整した指標、協同組合運動に対する一般市民の認知をモニタリングするため

の指標、協同組合にとっての「成長」の意味を定義するための指標を設けるところから取り組むことを提起している。こうした指標は、今後の取組みの成果を実証し、広く周知するために用いることが想定されている。

(4) SDGsの「活用」

SDGs以前に策定されたブループリントでは、2020ビジョンを達成するための5つの重要なテーマ（5本柱）の1つとして、「協同組合を持続可能性の構築者と位置付ける」ことを掲げ、そのことについて一般の理解を得ること自体を目標に含めていた。

戦略計画では、SDGsを所与のものとして、「国際的な協同組合運動はSDGsを活用して、持続可能な開発に向けた自らの継続的な貢献を示す」と述べ、上述の指標の特定、効果測定、進捗報告に戦略的に取り組むという積極的な姿勢が示されている。

(5) 協同組合間協同の重視

ブループリントにおいて5本柱の1つとされていた「参加」は、組合員が協同組合の経営に関わることの意義とその強化を軸としたテーマであったが、戦略計画では、「参加」を発展させたものという位置づけで「協同組合間協同」を主要テーマとして掲げた。グローバル化に対応し得るデータベースの改善、ICAウェブサイトでの文書・知識の共有、プラットフォーム協同組合の推進、中小の協同組合に対する支援拡大の奨励、といった戦略的取組みが想定されている。

この戦略計画についてJCAは、「協同組合間協同は日本でも推進しており、SDGsは30年に向けて重要な課題。戦略を踏まえ、日本

でも実践していく必要がある」とコメントしている³。

戦略計画の末尾にある「まとめ」には、「世界人口の12%が協同組合の組合員と想定されるが、協同組合運動の力や可能性、また協同組合が自分たちの生活をどのように変革できるかについて、ほとんどの人はわかっていない」との一文がある。「日本の協同組合とその組合員には、この記述は当てはまらない」と胸を張ることができるか、(1)で触れた「実存的危機」は日本では生じ得ないと言いきれるのか、我が国の協同組合も問われているように感じられる。

2. JCA2030ビジョン

2018年4月に発足したJCAは、我が国における初めての協同組合横断的な長期ビジョンとして、2030年を見据えた「JCA2030ビジョン」の原案をとりまとめ、2021年度から3年間の中期計画案とともに、2021年3月の総会での決定に向けて組織協議を始めた⁴。

JCA2030ビジョンは「協同をひろげて、日本を変える」というものであり、「学ぶ」と「つながる」プラットフォームというサブビジョンがそれに付されている。2030ビジョンには、次のような特徴があると考えられる。

(1) 「未来への分岐点」との認識

JCAは、2030年を見据えた環境変化として、

- ① 新型コロナ危機（経済的な分断、格差の拡大、社会的孤立の加速、文化の衰退の懸念）によるパラダイムシフトの要請
- ② 地球温暖化や世界人口の増加に対し、協同組合がSDGsの課題達成に向けて貢献し得ること
- ③ 日本における人口減少、格差と貧困の拡

3 2020年8月12日付日本農業新聞参照。

4 以下、JCA2030ビジョンの内容については、2020年5月「JCA2030ビジョンおよび中期計画（組織協議案）」による。

大に対し、地域の協同組合が連携して「地域のくらしを支えていく」役割を発揮し得ること

を指摘したうえで、「この10年間で持続可能な未来になるか否かの分岐点」との認識を示し、「日本社会において協同組合が連携して地域課題を解決していくメインプレーヤーとしての存在感を高めていく必要がある」と論じている。「未来への分岐点」という認識がJCA2030ビジョンの背景にあることを理解する必要がある。

(2) 「協同をひろげる」

JCAは、「未来への分岐点」だからこそ「協同をひろげる」ことを目指す意義があるとして、「組合員・地域住民はもとより協同組合間連携のもと、地元企業・NPO・行政等多様な関係者とともにさまざまな地域課題の達成をめざす「協同のプラットフォーム」として、「協同をひろげる」ことをすすめていく」と論じている。「協同組合（だけ）が日本を変える」ではなく、「協同をひろげて、日本を変える」という文言を選び、長期ビジョンとして掲げたことには、明確な意図がある。

(3) 「日本を変える」

JCAは、「日本を変える」ことの意味について、「お互いにできるだけ助け合うことで皆の幸せの実現を目指すことは、成長・競争一辺倒のいまの社会を持続可能な地域社会の実現へ転換することであり、そのような社会に変えていくことをめざしたい」と論じている。

国際協同組合年にあたって協同組合研究者や組織代表者がとりまとめた「協同組合憲章草案」は、今後の協同組合のあり方について「組合員のための共益的活動だけでなく、地域社会全般に関わる公益のための活動を行うべき」と論じた。2030年に向けて、我が国の

協同組合が横断的に、「企業・NPO・行政等とともに日本を持続社会な社会に変える」という長期ビジョンを共有することは、「公益のための活動も行う」という協同組合像を大きく前進させる挑戦的な戦略設定であるといえよう。

また、そのことを、協同組合の活動の基盤である「地域」における課題の達成を通じて行うことが提起されている点にも留意すべきである。

(4) 協同組合に求められる「確信」と「変化」

JCAは、ICAの戦略計画にも触れながら、「協同をひろげる」ためには、自らの「協同」に確信を持つことが前提となると指摘し、また、「社会を変える」ためには、まず協同組合自身が変わる必要があり、いかに自らの事業・組織を変えるか、組合員・役職員自らがいかに変わるかが問われる、と論じている。協同組合の組合員・役職員が各々「協同とは何か、協同組合とは何か」について考え、自分たちが「どのような社会」に変えたいのか対話を深めることを、「社会を変える」ための協同組合運動の出発点として求めていることも、JCA2030ビジョンの重要な論点となっている。

(5) ビジョンを実現するための「重点化指標」と「工程表」

JCA2030ビジョンの大きな特徴は、ビジョンを実現するための「事業戦略の重点化指標」であるサブビジョンと、「工程表」となる3段階の中期計画およびその第1期（2021～23年度）における基本的事項と到達目標が併せて提起されていることである。

「学ぶ」と「つながる」プラットフォーム、というサブビジョンについて、JCAは、「協同をひろげて、日本を変える」というビジョンを踏まえて重点的に実施するスローガンであ

り、JCAのスタッフがかつて所属していた各組合の組織文化を乗り越える共通言語としての役割と、JCAの事業戦略における重点化（選択と集中）の指標としての役割があると述べている⁵。

中期計画については、①地域課題について気軽に話し合うラウンドテーブル（円卓会議）の取組み、②協同組合間や他セクターとの連携をつなぐプラットフォームとしての機能の充実、③協同の価値をひろげるポリシーづくり（基礎研究・政策提言・広報）と人づくり、の3点を「戦略骨子」とし、第1期は「相互理解と連携を通じて共通課題を探」ることとされている。具体的な取組項目と到達目標が明示されたことにより、今後のJCAの個々の活動の戦略上の位置づけが明確になるとともに、各期中・期末の達成（進捗）状況を評価・共有することが容易になることが想定され、多くの関係者によるビジョンの理解と実現に向けてその効果が期待される。

2. の冒頭で述べたように、JCA2030ビジョンは、設立後3年目を迎えたJCAが、我が国における初めての協同組合横断的な長期ビジョンとして提起したものであり、協同組合以外の企業・NPO・行政等との連携を広げて「日本を持続可能な社会に変える」ことを目指すという挑戦的な内容のものである。「協同とは何か、協同組合とは何か」について考え直し、自らも変わることを求められた会員組合がこの案をもとにどのような協議を行い、「未来への分岐点」とされた2021年度以降の事業活

動に反映させていくのか、注目に値しよう。

共済事業を実施する協同組合においても、自らの事業活動を通じてどのような形で「協同をひろげて、日本を変える」というビジョンの実現に関わっていくのか、どのような社会に変えていくために、自らがどのように変わっていかうと考えるのか、2030年を見据えて改めて吟味し、組合員や地域社会に発信していくことが求められているといえる。

3. 協同組合共済をめぐる新たな課題と対応

2019年以降生じている事業環境の変化のうち、特に協同組合共済にとって対応を検討すべき、あるいは事態の推移を注視すべきものとして、次のものを挙げることができる。

(1) 新型コロナ危機の影響

新型コロナ危機は社会の各方面（内政・外交、経済、医療、福祉、教育、労働、文化、食糧、人々の差別意識、等々）に大きな影響を与え、今後のあり方が問われている。JCA2030ビジョンが重視する「地域」の課題については、効率偏重に陥った資本主義の下でのサプライチェーン（海外依存）や大都市一極集中の脆弱性が明らかになったとして、より循環型で分権的な地域社会を志向すべき旨の主張が目立っている⁶。

新型コロナ危機が我が国の保険業界に与える影響としては、対面営業の困難化による大手生保の新契約の減少⁷とネット生保の急

5 「プラットフォーム」という“最近頻繁に耳にするようになったが、必ずしも使い慣れない外来語”を、長期戦略を構成する重要な用語として、今後多くの協同組合関係者の共通言語・共通認識とするためには、わかりやすい丁寧な説明が必要になると思われる。JCA2030ビジョンのなかでは、「拠り所」、「縁の下力持ち」、「創発の場」というイメージが紹介されているが、この3つの言葉だけで関係者の共通認識を形成することは困難ではなかろうか。

6 一例として、古沢広祐「逆転した産業ピラミッドを正し、第1次産業を基本とした自然共生社会へ グローバルから「グローカル」への構造変革」新型コロナ 19氏の意見 われわれはどこにいて、どこへ向かうのか111頁（農山漁村文化協会・2020年）参照。

7 2020年8月9日付読売新聞は、生保大手3社の同年4～6月期の個人向け保険の新規契約件数について、前年同期に比べて38～71%減少したと報じている。

(図表 2) 2010年以降の主な台風・豪雨による住家被害

(単位：棟)

年	災害名	全壊	半壊	一部破損	床上浸水	床下浸水	合計
2010 (H22)	7月庄原豪雨	42	74	208	1,786	5,702	7,812
2011 (H23)	台風12号	380	3,159	466	5,499	16,592	26,096
2011 (H23)	台風15号	33	1,577	2,129	2,145	5,695	11,579
2012 (H24)	7月九州北部豪雨	363	1,500	313	3,298	9,308	14,782
2013 (H25)	台風26号	86	61	947	1,884	4,258	7,236
2014 (H26)	8月豪雨	179	217	190	1,086	3,097	4,769
2015 (H27)	9月関東・東北豪雨	81	7,090	384	2,523	13,259	23,337
2016 (H28)	台風11号・9号	6	19	577	665	2,587	3,854
2016 (H28)	台風10号	518	2,281	1,174	279	1,752	6,004
2017 (H29)	7月九州北部豪雨	338	1,101	89	223	2,113	3,864
2018 (H30)	7月豪雨	6,783	11,346	4,362	6,982	21,637	51,110
2019 (R 1)	東日本台風	3,308	30,024	37,320	8,129	22,892	101,673

(出典) 消防庁ウェブサイト「災害情報」を基に筆者作成

伸、外出自粛による交通事故の減少を受けた自動車保険料の見直し、コロナに対する保障(補償)の商品化の検討⁸、といった点についての報道がなされている。

協同組合共済においても、共済金の給付対象の拡大、共済掛金の払込猶予等、それぞれの契約内容に実務上の運用・措置を施すことにより感染者に対する保障提供を行っているが、今後に向けて重要な課題は、対面が困難になったことに伴う組合員対応のあり方であろう。非対面・非接触の対応への切換えを望む組合員もいれば、従来どおりの対面による説明や手続を望む組合員もいることが想定され、それぞれの組合の事情・判断に応じて、望ましいと考えられる対応を実践していか

なければならない。

(2) 台風・豪雨による被害の激甚化

2019年10月、東北地方・関東地方に大きな被害をもたらした「令和元年東日本台風」に代表されるように、近年、台風・豪雨による被害の激甚化が顕著である(図表2)。その背景として、地球温暖化による海面水温の上昇により大気中の水蒸気量が増えたことで降雨量が増加していることと、危険の高い斜面地や浸水想定区域における住宅開発・人口増加が進んできたことが指摘されており、今後、気候変動の進展につれて巨大台風、線状降水帯、ゲリラ豪雨による被害がさらに甚大化することが危惧されている⁹。

8 太陽生命は、2020年9月1日から、新型コロナを含む感染症による入院に対して、従来の2倍(最高40万円)の入院一時金が受け取れる「感染症プラス入院一時金保険」を新たに発売した。一方、新型コロナによる休業損害を全面的に補償する損害保険商品について、損保各社は、民間で対応することは困難であると考えている旨報じられている。

9 土屋信行・水害列島12頁(文藝春秋・2019年)参照。

「自然災害に対する強靱性および適応力を強化する」ことはSDGsの目標の1つでもあるが、個人資産である住宅の再建は「自助」が基本であるというのが政府の考え方であり¹⁰、自然災害に対する給付を行う協同組合共済の、被災した組合員の生活再建に果たすべき役割はさらに重要となることから、未保障・低保障者の加入促進、適正・迅速な共済金支払処理、担保力の造成に引き続き取り組む必要がある¹¹。また、協同組合として、日頃から組合員や地域住民の防災・減災に取り組むことも、安全な地域社会づくりに向けた意義ある貢献となり得ると考えられる。

(3) 高齢者対応

2019年6月以降、かんぽ生命における不適正募集の問題が大きく報じられるようになった。日本郵政グループは同年7月14日からかんぽ生命保険の営業の自粛に入り、同年12月27日、金融庁により2020年1～3月の業務停止命令を受けた。営業の自粛は、同年10月4日まで継続した。保険業法に基づいてかんぽ生命が実施する募集人資格にかかる処分（業務廃止、一定期間の業務停止）を受けた募集人は2,679名（8月31日時点）、日本郵便が就業規則に基づいて実施する懲戒処分を受けた募集人・管理者は1,217名（8月26日時点）に及んでおり、今後さらに増加する可能性がある¹²。

募集人が営業成績を上げるために顧客に不利な保険契約の締結・解約を勧めたことがその主な内容であるが、過大なノルマを現場に課して多くの不適正事案を黙認する組織的な

不正であったこと、その解明・解決に向けて経営陣のガバナンスが機能していなかったこと等に加えて、被害者の7割以上が60代以上、85%が女性であり、そうした顧客の「郵便局への信頼感を悪用する」形で不正が行われたことも、この問題の特徴の1つとして批判の対象となっている。

協同組合共済の事業活動においても、高齢の組合員と接する場合は少なくなかろう。かんぽ生命の不適正募集の報道を見た高齢者本人やその家族が、金融に関する事業者とのやりとりに関して以前よりも注意深く、あるいは懐疑的になっている可能性も念頭に置いたうえで、各団体が適切な組合員対応に一層留意し、組合の職員や事業活動に対する信頼を維持・向上させていくべき状況にあると考えられる。

(4) 「農協改革」の動向

政府主導のいわゆる「農協改革」の一環として、農林水産省は、2015年の農協法変更にあたり、全国共済農業協同組合連合会（全共連）の株式会社への転換を可能にすることについて「金融庁と中長期的に検討する」とし、継続協議扱いとした。2019年10月に開催された規制改革推進会議において、全共連の株式会社化を「重点的フォローアップ事項」として取り扱うことが提案・検討されたが、結果的に2020年7月2日の「規制改革推進に関する答申」のなかにそうした文言は盛り込まれず、引き続き検討の俎上に載せられている。

2019年9月、農林水産省はJAグループに求めた自己改革の進捗状況を取りまとめ、

10 内閣府「保険・共済による災害への備えの促進に関する検討会」報告書（2017年3月）参照。

11 損害保険業界においても、火災保険の保険料の見直しや保険期間の短縮が検討課題となっているとの報道がある。

12 かんぽ生命プレスリリース「業務改善計画の進捗状況等について」（2020年9月3日）および「業務改善計画の進捗状況について」（2020年9月15日）による。処分を受けた人数には、特定事案（契約乗換に関して顧客に不利益が発生する可能性のある類型の事案）によるものと多数契約によるものが含まれている。

「JAグループの自己改革は進展している。今後も、農協経営の持続性の確保が課題であるとの認識に立ち、自己改革の取組みを促進する」という趣旨の評価を行った¹³。そのなかで、全共連に関しては、①各地区のJAの事務負担軽減策を実行中で、共済事業にかかる業務時間が、2018年度において2014年度比で31%軽減された、②地域活性化・農業経営に貢献する取組強化のための「地域・農業活性化積立金」が、2018年度において100億円（うち農業関連が48億円）活用された、の2点が挙げられている。

2020年7月、全国農業協同組合中央会（JA全中）は、原則として全ての正・准組合員を対象として行った「JAの自己改革に関する組合員調査」の最終集計結果を発表した¹⁴。そのなかで、「JAは、農業関連事業や、信用事業・共済事業など、様々な事業を行っています。このJAの総合事業について、どのようにお考えになりますか？」という質問に対し、「総合事業は継続すべき」との回答が62.7%、「どちらかといえば継続すべき」との回答が29.0%となり、「農業関連事業に特化すべき」「どちらかといえば特化すべき」との回答を大きく上回った。

JA共済が将来にわたって協同組合共済として実施できるか否かは、JA以外の協同組合の共済事業をめぐる制度論にも少なからず影響する可能性があるため、「農協改革」の動向は引き続き注視する必要がある。

4. 結語

我が国における2010年代（2011～20年）は、東日本大震災と風水害の激甚化、貧困・格差

の拡大、地域社会の疲弊、といった形で持続可能性の危機が深刻化した10年間であった。2020年になって新型コロナ危機に直面し、我々の生き方・考え方や社会のあり方の転換が求められるなか、2010年代が終わり、2020年代が始まろうとしている。

JCAは2020年代を「持続可能な未来になるか否かの分岐点」と位置づけて、2030年を見据えたビジョンとそこに至る工程表を提起した。協同組合の運動・事業の「主人公」である数多くの組合員が、ICAのいう「協同組合運動の力や可能性、また協同組合が自分たちの生活をどのように変革できるか」について意識を共有し、JCAの構想する「成長・競争一辺倒のいまの社会を持続可能な地域社会の実現へ転換する」10年間とすることができると考えられる。

13 農林水産省ウェブサイト <https://www.maff.go.jp/j/press/keiei/sosiki/attach/pdf/190906-2.pdf>参照（2020年9月16日閲覧）。

14 JAグループウェブサイト https://org.ja-group.jp/challenge/wp_challenge/wp-content/uploads/2020/07/20200729025248289.pdf参照（2020年9月16日閲覧）。