

ICA（国際協同組合同盟）

協同組合の10年に向けた計画案（ブループリント）

ダイジェスト版

2013年8月

ダイジェスト版ブループリントとは？

国際協同組合同年（IYC）は2012年で終了しましたが、IYCをスタート地点として協同組合をさらに発展させるために、国際協同組合同盟（ICA）*では2020年を視野に入れた世界的な目標や戦略をまとめた「協同組合の10年に向けた計画（ブループリント）」の確定版を、2013年2月に発表しました。

全文は約40ページにわたり、労協連国際部にお問い合わせいただければお送りすることができます。しかし全文では量が多かったり少々わかりにくい表現があることも否めません。そこでダイジェスト版では、ブループリントの重要な点をできるだけわかりやすい表現でまとめてみました。

このブループリントは世界的に拘束力を持つものではありませんが、世界中の協同組合で共通した方向性を示す地図のような役割を果たしています。今後の活動を計画・実施する際の参考としていただければ幸いです。

*国際協同組合同盟（ICA）：1895年に世界の協同組合の結束・代表・奉仕のために設立された独立の非政府組織で、協同組合の世界的な意見表明、知識を共有するためのフォーラムの開催、協同組合に関する組織的な活動等を行っている。ICAには100か国から様々な分野の協同組合の全国組織が加盟している。傘下の組合員は世界全体で10億人おり、1億人の人々が協同組合で働いている。



—目次—

| | |
|---------------|----|
| はじめに | 2 |
| ブループリント戦略：まとめ | 3 |
| 第1章：参加 | 4 |
| 第2章：持続可能性 | 7 |
| 第3章：アイデンティティ | 10 |
| 第4章：法的枠組み | 13 |
| 第5章：資本 | 16 |
| おわりに | 19 |

お問い合わせ：
日本労協連合会 国際部
電話：03-6907-8040

はじめに

世界各国では、金融危機を受けて今も出口が見えない状況が続いています。また私たちは世界中で、環境劣化や資源の枯渇、格差の拡大、貧困の増大、若者の苦境、政治や経済組織への信頼喪失などの課題に直面しています。このような不安や苦しみの中、民主的で幅広い人々のニーズを考える協同組合は、世界中の人々に希望や方向性を提供できるのです。

2009年に国連総会は、2012年を国際協同組合年（IYC）とすることを宣言しました。これは国連事務総長の言葉にあるように、「協同組合は経済的な存続性と社会的責任の両立が可能であることを国際社会に気づかせてくれる存在」であることが認められた、ということの意味します。

国際協同組合年の目的は、次の通りです。

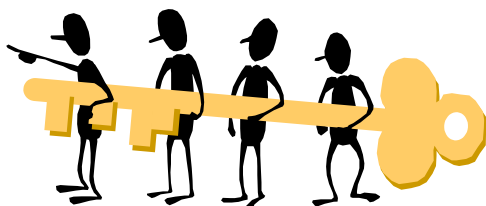
- 協同組合と、社会経済発展およびミレニアム開発目標（MDGs）*の達成に対する協同組合の貢献に関して社会的認知を高める
 - 協同組合の設立と発展を促す
 - 各政府に協同組合の設立・成長・安定を促す政策・法律・規制の導入を奨励する
- *ミレニアム開発目標（MDGs）：開発分野における国際社会共通の目標で、2015年を達成期限として、極度の貧困や飢餓の撲滅、環境の持続可能性確保など8項目で構成される。

2012年は協同組合にとって、またとないチャンス的一年でした。たとえば数々のイベントや会議、IYCロゴの活用などによって、協同組合の認知度を大幅に高めてきました。しかし今後数年間に一致団結した行動がとられなければ、この貴重なタイミングを逃すことになるでしょう。

そこで国際協同組合同盟（ICA）では、国際協同組合年が、協同組合の事業形態を新たなレベルに引き上げる世界的なキャンペーンの幕開けになることを目指し、『2020ビジョン』をまとめました。『ビジョン』では、2020年までに協同組合を次のようにすることを目指します。

- 経済・社会・環境の持続可能性において定評あるリーダー
- 人々に最も好まれるモデル
- 最も急速に成長する事業形態

またICAでは『ビジョン』を達成するために、この冊子『協同組合の10年に向けた計画案（ブループリント）』の最終版を2013年2月に発表しました。この『ブループリント』は今後の方向性を示すものであり、ここでまとめられた戦略を実行することで、私たちは2011～2020年を協同組合にとって「成長の10年」にすることを目指します。そして今、ICAをはじめ、全国組織やそれぞれの協同組合・組合員にとっての課題は、このブループリントを実践に移すことなのです。

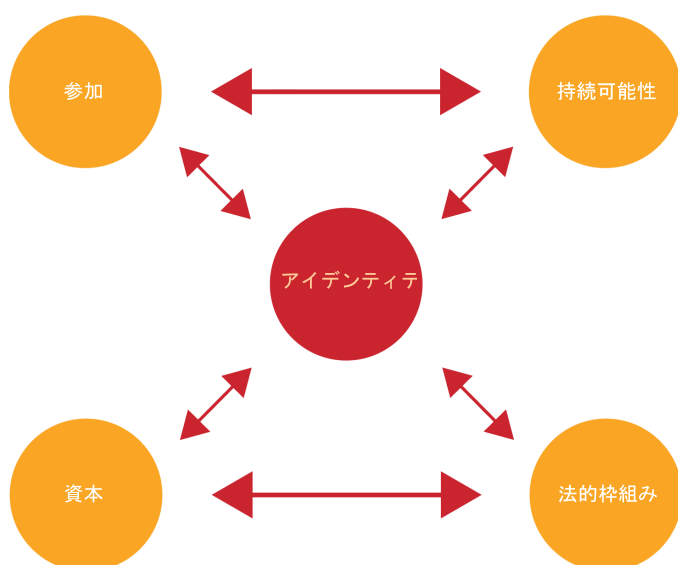


ブループリント戦略：概要

協同組合の未来戦略の出発点は、自分たちの良い所を外に向かって力強く主張することです。そこでこの戦略では、お互い関連し重なり合う5つのテーマを設けました。

1. 組合員としての参加やガバナンス(運営)への参加を、新たなレベルに引き上げる
協同組合は組合員のものです。このため関係者の参加意欲が強くなり、生産性が上がります。
2. 協同組合を持続可能性の構築者と位置づける
協同組合は経済・社会・環境面で、持続可能性に優れています。
3. 協同組合とは何か?という「メッセージ」や「アイデンティティ」を確立する
協同組合が幅広い人たちに理解されるよう、協同組合のメッセージやアイデンティティ(私たちは何者なのか?)をしっかりとさせることが必要です。
4. 協同組合の成長を支援する法的枠組みを確保する
法的枠組みは、協同組合の持続性や存在に重大な影響を与えるため、この戦略では、協同組合の発展を支援する法的枠組みを確保することを目指しています。
5. 組合員による管理を保障しながら、信頼性のある協同の資本を確保する
協同組合の設立や成長には資本が必要ですが、同時に組合員による管理を保障することも大切です。この戦略ではこの2つの両立を目指します。

第1章(参加)と第2章(持続可能性)では、協同組合がなぜ優れた事業運営を行えるのかを説明しています。そして第3章(アイデンティティ)では、「協同組合とはいったい何なのか、協同組合の核心をつく特性とは何か」を提示しています。協同組合の本質的な価値観を明確に確立し、協同組合特有のアイデンティティに基づいて、第4章(法的枠組み)と第5章(資本)では、協同組合を促進・阻害するものは何かを見ていきます。これを図に示すと以下のようになります。



各章の終わりには、これらの目標の達成に向けた活動のアイデアもいくつか提案しています。そして、この戦略を実行するのは、私たち全員なのです。

第1章 参加

「組合員としての参加やガバナンス（運営）への参加を、新たなレベルに引き上げる」

組合員の民主的な参加は、協同組合のもっとも大きな特徴で、一般企業など他の事業と協同組合を分ける特徴でもあります。

組合員たちは一体となって自分たちの協同組合を所有し、民主的な取り決めを通じてその経営に参加します。それぞれの組合員は、情報を得たり意見を述べたり代表する権利を持ちます。このブループリントでは、このような権利をまとめて「参加」という言葉で示します。

組織の中で自分の意見が述べられるようにすることで、優れた事業を築けるという証拠もあります。また、協同組合は民主的な参加方法を学ぶ場でもあるので、組合員は組織の中で関わり方のレベルが高まるだけでなく、地域や社会でも参加スキルが伸ばせるのです。

これまで協同組合を設立してきた先輩たちにとって、参加は「商品・サービス・仕事を獲得」などの目的を達成する手段でした。しかし現在は、世の中が便利になった一方で個人主義や格差が広がり、政府や企業が信用を失っています。若者の間にも幻滅感が広がり、世界各地で「占拠」運動も起きました。このような中、「参加」はそれ自体が目標となったり、一握りのエリートに集中した権力に対抗する手段となったりしたのです。また人々は「参加」を通じて、自分たちの生活を取りまく事柄に影響を及ぼせるようになっていきます。したがって、「参加」は再び協同組合セクターの最も重要な力となりつつあります。

ただし最近では、「参加」の方法や捉え方が大きく変化しています。最近ではソーシャルメディアなど、より緩やかで水平的なネットワーク型のつながりが増えています。

協同組合は、これまでの「組合員＝議決権のある人」という定義を捨てる必要はないし、捨ててはならないでしょう。ただし、「参加」の新しい可能性に対して開かれた姿勢を持たなければ、組合員強化のチャンスを逃してしまうかもしれませんし、周りから「時代遅れ」と思われるかもしれません。



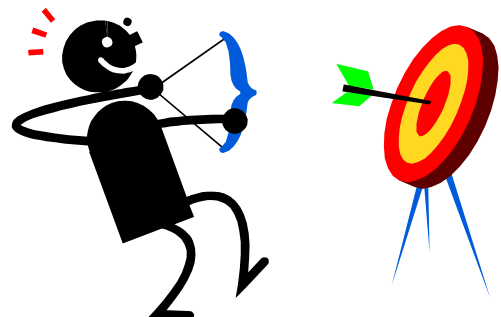
一部の国や地域では、公共サービス（例：医療・ケア）や再生可能エネルギーなどに関わる新しいタイプの協同組合が現れ、これに伴って利用者・職員・その他関係者による参加機能が進化し、従来の事業よりも競争力を高めています。

また世界の大きな問題が共通の解決策を模索する中、ICAのような国際組織の重要性が高まっています。ただしそれは、世界中で10億人いる組合員の参加によって支えられているものです。したがって、草の根レベルで参加を促すことで、国際団体としても信頼性や権限が強まるのです。

第1章 参加 私たちの目標

目標は、「組合員としての参加やガバナンス（運営）への参加を、新たなレベルまで引き上げること」です。その達成のために、参加の現実的な側面に焦点を当ててみます。

- 若者に着目
 - 若者はどのような方法で人間関係を作り、キープしているのでしょうか？協同組合が学べる点はないのでしょうか？
 - 協同組合のこれまでの参加や関与の仕組みは、若者のスタイルに合わせられるのでしょうか？または合わせる必要があるのでしょうか？
 - 協同組合は若者に重要な役割を担ってもらいましょう。若者も、このブループリントの実践計画に関わるべきです。
 - 協同組合は若者がアクセスしやすいポイントを提供しているのでしょうか？
 - 協同組合は若者の居場所や基盤作りをしっかり取り組んでいるのでしょうか？
 - 協同組合は若者が未来を創れる支援を行っているのでしょうか？
 - 協同組合は若者になじんだ言葉を使っているのでしょうか？
- 優れた実践（ベストプラクティス）を見つけて広める
 - たとえば、コミュニケーションの方法・意思決定や会議の方法・特典を通じて組合員の参加を促す方法など
- 組合員戦略の導入やその結果報告ができるような支援を行う
 - 組合員の参加は、協同組合の第5原則（教育・訓練・広報）や第7原則（コミュニティへの関与）に通じるだけでなく、協同組合が他の組織形態と比べて優れていることを示すためにも大切な点です。
- 今までと違った参加形態を検討する
 - 今までの組合員制の限界は何でしょうか？
 - ソーシャルメディアなど、その他の参加形態は使えるのでしょうか？
 - サポーターとしての参加など、様々なレベルの参加は適切でしょうか？
 - 出資のみの参加は可能でしょうか？
- 組織で革新を行うリーダーを確保する



第1章 参加

目標を達成するための活動アイデア

- 組合員ネットワークをさらに創るため、組合員同士が「つながれる」新たな方法を見つける。
- 優れた実践（ベストプラクティス）に関する情報を集め、整理する。良いアイデアを考えて共有する。悪いことも明らかにして、それを改善するための方法を開発する。
- このような優れた実践例が、経済・社会・環境などでの優れた実績とどのように関係しているか、を明らかにする情報を集めて整理する。
- 若者やソーシャルメディアと協力し、協同や人とのつながりに対する若い世代の意欲を探り、彼（女）らのコミュニケーションや人間関係づくりがどのように変化した（している）かを明らかにし、最近の運動から生まれた実践を調査する。
- 協同組合の民主制に関して、これまでの実践を調べてその妥当性を検証したり、新しいスタイルの実践データを収集したり、他の方法を試したりそれについてのデータ整理を行ったりする。
- 出資はしているが利用者ではない組合員の参加に関する、既存のモデルや実践のデータを収集する。
- 世界で300か所ある大手協同組合を巻き込んで、協同組合の成功や影響を見えやすくし、リーダーの会議などを通じて協同組合の発言力をアップする。



第2章 持続可能性

「協同組合を持続可能性の構築者と位置付ける」

従来のビジネスモデルは今、経済的・社会的・環境的な持続可能性の危機に苦しんでいます。金融危機は、長い目で見て大切なことよりも、目先の利益を重視した結果を示す代表的な例です。これまで支配的だった資本主義モデルは、格差の拡大をもたらすとともに、環境面での持続可能性も犠牲にしがちです。

これらの危機はすべて、人々のニーズよりも経済的な利益を優先し、また利益を私有化（＝ひとりじめ）する一方で損失を社会化しよう（＝皆に押し付けよう）とするモデルがもたらした結果です。未来は、「共有価値」に投資する組織、つまり自分たちが顧客・環境・職員・未来に与える影響をしっかりと説明できる組織の手中にあるのです。

持続可能性とは一般に、「支え、維持し、あるいは持ちこたえる能力」を意味します。協同組合は一貫して、人々が搾取されずに商品やサービスを手に入れられるよう努めてきました。これはつまり、私たちが持続可能性に基づいた価値観に従って活動していることを意味します。協同組合は人々のニーズを中心に据えることで、持続可能性の危機に対応し、他とは異なる「共有価値」を提供します。まさに協同組合は、持続可能性を皆で追求する組織なのです。

協同組合は特定の人や組織の利益を「最大化」するのではなく、様々な関係者に対する成果を「最適化」することを目指します。したがって、経済的・社会的・環境的な持続可能性を構築することが、協同組合セクターの原動力の一つとなるはずですが、つまり、より幅広い費用と効果（現在と未来の）を考慮すれば、協同組合は投資家が所有する企業より効率的だ、ということなのです。

ICAは、長期的な成果と波及的費用・効果を重視する、協同組合経済のビジョンの輪郭を描き出す作業で、リーダー的な役割を担う必要があります。また、協同組合セクター以外のところから専門知識や優れた実践（ベストプラクティス）を見つけて、協同組合が社会のためにどれだけのものを生み出しているのか？資本主義モデルがどれほど小さな価値しか生み出していないのか？というものを明らかにし、測ってみる必要があります。



第2章 持続可能性 私たちの目標

「持続可能性」という言葉は、今のところあまり協同組合と結びついて思い浮かべる言葉ではありませんが、2020年までにこの状況を変える必要があります。私たちは3つの意味で、協同組合が持続可能性に貢献していることを示す必要があります。

経済的側面

今回の金融危機が起きた主な原因は、投資家が所有する企業にあり、ごく少数の関係者の利益のために動いた結果でした。このような状況の中で協同組合は、以下のように前向きなメッセージをたくさん発信できます。

1. 金融協同組合は株主ではなく、組合員のために活動しています。金融協同組合が目指すのは「株主価値」ではなく「関係者の価値」であり、その結果、本質的にリスクが低くなっています。
2. 協同組合は、利益ではなく人々のニーズと公益性を組織目標の中心に据えているため、他の金融機関や企業のように目先の利益追求の問題で苦しみません。協同組合はその性格上、利益追求のために製品やサービスの質を落とすことはあまりありません。

社会的側面

近代の資本主義がもたらしたのは、個人主義や格差の問題でしたが、協同組合はここでも2つのとても前向きな貢献をしています。

1. 協同組合は、支援を必要とする人々に社会サービスを提供しています（例：イタリアなどでの「社会的協同組合」の広がり）。
2. 組合員制や組合組織は、それ自体が人類の財産であると同時に、好ましい形で社会や経済が栄えるために、重要な資源としての役割も果たします。

国連はこのような貢献を認識し、各国政府に「貧しい人々や社会的弱者が、自発的に協同組合の設立や開発に関わるような措置を講じることを含め、協同組合の設立と開発」を奨励し、促進するよう呼びかけています。



環境的側面

協同組合による環境面での優れた実績を示す証拠が続々と出てきており、これには様々な理由があります。

1. 協同組合は参加型の組織であるため、組合員は未来の環境に関して、投資や収益の計算を行う必要なく意見を表明することができます。
2. 様々な関係者がいる協同組合の場合、環境的な被害を特定の人やグループだけに押し付けにくくなります。

第2章 持続可能性

目標を達成するための活動アイデア

この戦略の中心には、協同組合に関するデータの収集や公表に向けた協調的な取り組みが必要で、たとえば次のものが含まれます。

- 会計手法の工夫：企業・社会的企業・慈善団体などでは、お金以外の面での業績が見えやすくなるよう、様々な取り組み（例：バランススコアカード、社会的影響レポートなど）が行われています。こうした取り組みの中には、業績を金銭的価値に換算し直すものもあります。
- 事例研究：協同組合の様々な形態や目的が、まだ十分には理解されていません。そこで、協同組合の貢献を示す事例研究や当事者による証言が重要かつ必要になります。たとえば消費者によるエネルギー協同組合が低炭素経済へのシフトに重要な貢献をしていることは、記録・研究・強調する必要があります。
- 根拠となるデータの収集：協同組合による持続可能性への貢献を政策決定者に証明するためには、協同組合がもたらす「好影響」について経済分析を行うことが重要です。健康や清潔な環境など、市場で売っていないものの価値を表す技法は数多くあります。
- 社会への訴え：協同組合に関するメッセージはもはや、「組合員による民主的な運営」という言葉に留まるものではありません。政治関係者・一般市民・若者たちの関心をひくためには、より幅広い意味で持続可能性にも言及すべきです。
- テクノロジー：協同組合は、生態系を壊すことなく人に利益をもたらす技術や社会システムを開発・活用するリーダーになることを目指すべきです。
- 経営：協同組合は、自らの民主的な価値と長期的な視点を反映し、協同組合の潜在能力を十分に活かした経営を発展させるよう、さらに取り組む必要があります。
- 協同組合のビジネスネットワークの強化と一体化：協同組合は、お互いの協同関係を阻む障壁を明らかにし、それを取り除く必要があります。たとえば仕入などのシステム統合を行うこともできます。



第3章 アイデンティティ

「協同組合とは何か?という『メッセージ』や『アイデンティティ』を確立する」

世界では、民主的な意思が反映されなかつたり目先の利益追求に苦しむ人たちが多く、協同組合は自分たちだけでなく世界全体の利益のために、より良い形で事業を運営できることを証明しています。しかし、この貴重なメッセージを広く伝えるためには、協同組合をどのように定義し、どのように他と区別するかを明確にする必要があります。これは協同組合にとって、共通のアイデンティティ(=私たちは何者なのか?)を確立する上で大切であるとともに、協同組合を他者と差別化するためにも重要です。

「社会的」または「倫理的」な事業の市場には、多くの事業者が群がっています。「企業の社会的責任」や「社会的企業」は、利益の最大化を超えた目的のために、企業の事業モデルが焼き直され、新たなブランドを与えられた例です。いわゆる「倫理的企業」は、すでに協同組合と似たような言葉やメッセージを使っています。その中で、協同組合はどのように自らを際立たせればよいのでしょうか?

協同組合の大きな特長は、「協同組合原則」を持っていることです。協同組合は、上に挙げたような組織と表面的に違って見えるのではなく、本質的に異なっています。協同組合の「参加」と「持続可能性」という不変の価値は、従来型の事業モデルに取って付けたものではなく、所有・管理・評価などの骨組みをなすものです。したがって協同組合には、他の倫理的モデルがどうしても真似できない信頼性の高さがあるのです。

協同組合を「協同組合たらしめる」決定的な要素は何でしょうか?協同組合に関わる人々としては、協同組合の原則を示した ICA の「協同組合のアイデンティティに関する声明」を指して、それで十分ではないか、と主張するかもしれません。しかし「協同組合原則」がどの程度適用されるかは、国や地域などによって大きく異なります。つまり「協同組合原則」では不十分な場合もあるのです。たとえば、監督機関や政治関係者の多くは「本物」の協同組合と「偽物」の協同組合を区別する方法を知りたがっています。彼(女)らの多くは、協同組合の規定が、透明性や競争から逃れる抜け道*として「戦略的に悪用されている」のではないか、という懸念をもっているのです。

*たとえば協同組合によっては税制上の優遇措置を受けられるケースがあります。



第3章 アイデンティティ 私たちの目標

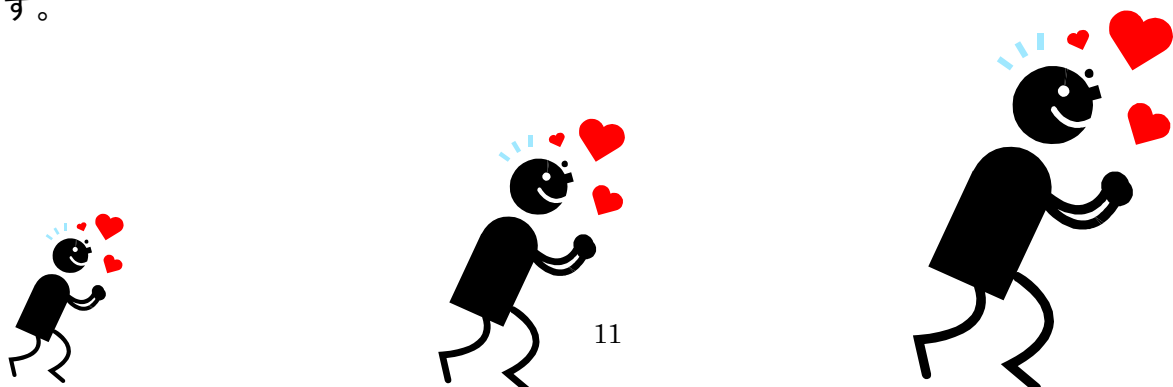
ここでは協同組合とは何か？というメッセージを構築するとともに、協同組合のアイデンティティを確立することを目指します。大まかに言えば「アイデンティティ」は、協同組合や組合員といった内部のためにある「協同組合の意義」であり、協同組合が鏡に映る自らの姿をどのように認識するか、ということです。一方で「メッセージ」とは、協同組合のアイデンティティを、教育・情報提供・マーケティングなどを通じて、外の世界に発信する方法を指します。

メッセージを示すために、「ブランド」という言葉がよく使われます。協同組合でも、「協同組合ブランド」の構築（ブランド力の強化）が話題に出されます。「ブランド」という言葉には色々な意味合いがあり、たとえばロゴマークの所有権やその使用料を語る際に「ブランド」という言葉が使われることもあれば、消費者にとって魅力的な特性を示す表面的なイメージに近い意味で同じ言葉が使われることもあります。しかし協同組合にとっての「ブランド」は、そのどちらの意味でもしっくりきません。なぜならば、協同組合は自分たちの価値や原則に強い信念を持っていて、その理念が広がることを望んでいるため、協同組合の原則に従う人たちはその理念を無償で使用できるからです。つまり協同組合の「ブランド」は、使用料も発生しないし表面的なイメージでもないのです。

とはいえ、協同組合セクターは「協同組合」という言葉の正しい意味を守り、むやみやたらに「協同組合」という表現を乱用するのではなく、誤った使い方がされないようにすることに関心を寄せています。それがどの程度できるかは、法制度が違う国・地域ごとに異なり、現在の目的としては、「協同組合」という言葉が表す適切なメッセージを、その意味を知らない人たちに向けて広く発信することに重点を置いています。第1章・第2章に続いて、この章では協同組合とは何か？というメッセージを通じて、参加と持続可能性という協同組合の両方の長を発信することを目指します。

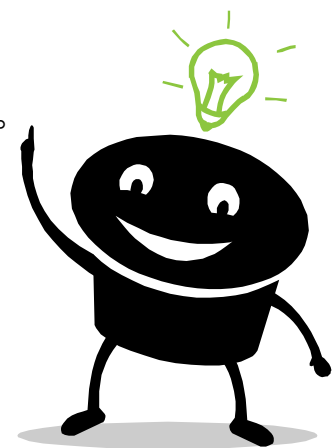
国連の国際協同組合年（IYC）やIYCロゴ、「.coop」というドメインネームなどにより、協同組合が他との差別化を図りながら幅広くメッセージを伝えられる可能性が広がります。

また、人々が多様な企業や組織と協同組合とを比べるときに、「なぜ協同組合がよいのか」「協同組合ならではの」の明確なメッセージを発信することが必要とされています。



第3章 アイデンティティ 目標を達成するための活動アイデア

- 「協同組合原則」を補う「指針」作り：指針を作る際には、たとえば「組合員による管理」を満たす最低要件は何か、など、協同組合の核心となる事柄を明確にすることが必要です。このような指針を作ることにより、「原則」を国の行政制度に活用しやすくなり、監督機関としても「本物」の協同組合と「偽物」の協同組合を区別しやすくなります。
- 若者へのアピール：若者たちが、テクノロジーやソーシャルメディアを使ってどのようにコミュニケーションをとっているのか？若者は協同組合をどのように見ているのか？などを理解しながら、若者への効果的なアピール方法を考える必要があります。
- 協同組合以外の人々や専門家へのアピール：最近では「社会的企業」、「企業の社会的責任」、「社会変革」といった言葉がよく聞かれるようになり、協同組合ならではの特性が伝わりにくくなっています。このため、先ほどの「指針作り」に加えて効果的な「メッセージ」を発信することも重要です。
- 協同組合の核心となる要件を満たす者だけが「.coop」のドメインネームを使えるようにすることの検討：これは時間がかかることかもしれませんが、最終的にはこのドメインネームを持っていることが「協同組合」であることを明確に示す証拠になるでしょう。
- ロゴなど共通シンボルの開発：国際協同組合年のロゴにより、国境を越えて協同組合の共通シンボルを発信することができました。これと同じように共通シンボルを開発することも検討する必要があります。
- すべての段階の教育で、協同組合を学ぶ機会を設ける：未来のリーダーたちが協同組合の理念や伝統を理解できるよう、様々なレベルの教育で、協同組合がカリキュラムに組み込まれることが重要です。
- 市場調査や様々な国の人々の意見を得ることで、協同組合に対する一般の人々の受け止め方をモニタリングする。
- 大きな協同組合が新しい／小さな協同組合の発展を支援するために、利益の一部を充てることを奨励し、協同組合間の連帯を強化する。



第4章 法的枠組み

「協同組合の成長を支える法的枠組みを確立する」

国際協同組合年の大きな成果のひとつは、協同組合がいかに社会へ貢献し世の中にメリットをもたらしているかという事実、政策決定者や監督機関がようやく気付いたことです。しかし、この追い風を協同組合の成長に役立つ法的枠組みの確立につなげ、協同組合がすべての人々に利益をもたらすようにするためには、政策決定者や監督機関をさらに後押ししなければなりません。

また、協同組合が企業の「脇役的な存在」として捉えられていることもよくあり、協同組合の運営の仕組みやそのメリットが理解されていないことも多い状況です。経営を学ぶ教育機関などで協同組合が十分に引き上げられていないことで、この問題に拍車がかかっています。その結果、金融・法律などの制度の多くが利益最優先の企業を前提に設計され、重要な点で協同組合にそぐわないものとなっており、適切な協同組合法制度がある国は、あまりありません。

利益最優先の企業を前提に作られている社会基盤の中で協同組合が事業を行う際、企業の経営や運営を真似してしまうことは簡単です。しかしそのような状況に対して、協同組合が適切な認識と扱いを受けられるよう闘わずに企業の真似をしてしまえば、自らの特性や長所を失ってしまう危険を冒すこととなります。協同組合はこの点で、支援や後押しを必要としています。

ただし私たちはここで、協同組合への優遇措置や特別な配慮を求めるものではない点を強調しておく必要があります。協同組合が他の企業よりも、政府の特例措置に頼っているということは決してありません。協同組合は、株式会社を前提に作られがちである法的枠組みの下でさえも、これまで長い間成功を収めてきました。私たちは、これから法体系が協同組合セクターを前提としたものとなることを期待しているのではないし、またそれを求めることもありません。この取り組みでは、協同組合の経済的・社会的な貢献を各国の政府や政策決定者に正しく理解してもらい、それが法的枠組みに反映されることを目指しています。

国際的にも、国連決議 56/114 や国際労働機関（ILO）の第 193 号勧告などで、各国政府に協同組合の設立を奨励・促進し、協同組合の発展に優しい環境を構築するために適切な措置をとることを求めています。

協同組合に優しい法的枠組みで重要なのは、協同組合のアイデンティティを尊重することです。異なる法体系をとる国々で、地域の状況に応じて協同組合原則を取り込み、また協同組合独自のアイデンティティを適切に反映する法制度をつくる必要があります。



第4章 法的枠組み 私たちの目標

すべての協同組合に適用できる「フリーサイズ」の規制や法的枠組みは存在しません。協同組合の登記について、また協同組合がどのように扱われるかを定める法的枠組みは国の管轄下にあり、そのことを念頭に分析を進める必要があります。そのため、どのような改善を目指すのかを具体的に明らかにして、国連勧告に基づいたロビー活動を国に対して行う必要があります。すでに適切な登記制度や規制環境が確立されている場合、それは素晴らしいことですが、改善が必要な所では、各国の協同組合全国組織がICAの支援を得ながら、改善に向けた取り組みを行うこととなります。

ICAの役割の中には、登記について各地域の法的枠組みを評価することに加え、協同組合の公的・社会的価値と持続可能性を証明する、というものがあります。それにより、政府による改革の議論が協同組合を支援する方向へ進むこととなります。協同組合の「社会的」価値を説明できれば、協同組合が民間企業より効率的で社会に大きく貢献していることを証明する、説得力のある議論を展開できる可能性があります。

この議論は、現在の法律が様々な分野の協同組合へどのように適用されるのか、そして、協同組合が国に貢献していることによって、他の企業とは違う扱いを受けることを正当化するのか否かを検討するうえでの基盤となります。たとえば、税法や独占禁止法で、協同組合が他と異なる扱いを受けることが正当化されることもありえます。また、資本の調達に関する法律や、政府との契約を定める法律に影響を与える可能性もあります。

現在、協同組合は他の企業よりも不利な立場に置かれる可能性があることから、この分野の重要性は見過ごしてはなりません。たとえば、多くの国・地域で独占禁止法が徐々に導入されていますが、その主な目的は、営利最優先の民間企業が支配的・独占的地位を悪用してコミュニティの利益を損ねないように、物品やサービスへのアクセスを制限することです。しかし、人々が物品やサービスにアクセスできるようにコミュニティによって設立された協同組合にも、このような法律が同じように適用されることが適切かどうかは、別途検討が必要です。もうひとつの例は、公共サービスの委託に関する法律です。公共サービスの提供者を選ぶ際にオープンかつ透明性のある競争を促進するには、価格だけでなく、あらゆる関連要素を考慮すべきなのです。



第4章 法的枠組み

目標を達成するための活動アイデア

<登記機関や監督機関への支援活動アイデア>

- 登記機関および監督機関の国際的ネットワークの構築。
- 協同組合原則の適用に関するガイドラインの策定。

<国会議員・立法関係者・政策決定者への支援活動アイデア>

- 法的枠組みの説明文書の作成：ラテンアメリカ諸国向けのものは2009年に発行され、協同組合法制での重要な要素について指針を示しています。
- 協同組合法に関する研究会での比較研究・専門家の認知向上（例：ヨーロッパのSGECOL）。
- 協同組合に関する課題を、世界銀行のようなグローバルな開発機関や、G8及びG20のような政府間の政策決定機関と共有する。
- 世界や地域での政治的な出来事や変革により生まれる協同の機会に対応できる能力を育む。
- 協同組合が社会にもたらすメリットを示す証拠を公表する：この証拠と一連の文献を蓄積していくことで、様々な国や地域で協同組合が適切な扱いを受けるよう主張するための根拠として使用できます。
- 協同組合を協同組合たらしめる「核心」を確立する（第3章も参照）：これは国の法制度で協同組合が他と異なる扱い（例：財政上や規制上の措置）を受けるための根拠として、とても重要です。「協同組合としての基準を満たした所がしっかりと社会に貢献している」ことを証明できることで、「偽の協同組合」による権利の主張を防げます。
- 国家の法的枠組みやその役割・効果の評価ツール開発：様々な地域の関連法について評価一覧を作成することにより、それぞれの地域の現状や課題が見え、改善策を促す材料となります。
- 法的枠組みが与える影響を測り、それを見える形で示す。そして、知識の共有を目指して協同組合に関するナレッジバンク（知識バンク）を設立する。



第5章 資本

「組合員による管理を保障しながら、信頼性のある協同の資本を確保する」

企業も協同組合も、資本がなければ活動できません。協同組合の資本は、出資金または積立金の形で組合員から提供されるのが一般的です。当然のことながら、積立金が一定の額になるまでには時間がかかるため、新しく事業を開始する組織はこれを利用できません。

銀行からの借入れが利用される以前、協同組合の資金は組合員からの現金出資に頼っていました。組合員は現金を協同組合に出資し、必要に応じて払い戻すことができたのです。しかし払戻可能な出資では、少数の例外を除いて、もはや必要な資本をカバーすることができません。金融機関や金融サービスが普及している現在では、人々の現金の安全な預け先として、協同組合の必要性は失われています。このような状況の中、協同組合は資本調達の問題に直面しています。

一般企業では主に、財務リターンを求める投資家から資本を調達します。投資家へのリターンは、配当や長期的な企業価値拡大にともなう資本の成長、または、この2つが重なりあったものです。投資家は株式所有を通じて、持分に応じた企業の資本価値、または配当金という形で、企業があげた利益の一部を受け取る権利がある、という基本原理に基づいています。

協同組合の資本は、これら2つの原理で他の資本とは異なっています。第一に組合員は一般的に、自分が出資した金額しか払戻しを受けることができません。したがって、資本価値に対する配分を受けることができないのです。第二に、協同組合は組合員からの出資金に対して利息を支払うことができますが、協同組合の第3原則に基づいて、組合員が受け取るのは、あるとしても「制限された対価」となっています。どのくらいの利益または余剰金を組合員に分配するかは、組合員の組合利用分量によって決まります。

投資家にとってみると、協同組合の資本は企業の株主資本と比べて経済的に魅力が少なく、したがって投資家にはほとんど注目されていません。

しかし、協同組合による社会全体への貢献は、これまで述べてきた理由から、民間企業が与える幅広い影響よりも間違いなく魅力的なものです。このギャップ(つまり、投資リターンの魅力と社会への貢献)をどのように克服すればよいのでしょうか？



第5章 資本 私たちの目標

基本的には、「資金の安全な預け先」を求める私たち市民としてのニーズと、「発展や人々のニーズへ応えるための資本」が必要な事業のニーズをマッチングする必要があります。

「投資」とは一般的に、最も高いリターンが見込める場所に資金を置くことを意味します。大抵の場合、企業への株式投資に関連した言葉として使われています。先進国に住む大半の人々は、年金積立や民間企業が提供する保険商品などの購入を通じて、意図的か否かに関わらず、何らかの形で投資に関わっています。自分の預金に対して利益を最大化することが当たり前になり、私たちはこの状況に溺れています。しかし、ここ4年間の不安定な経済状況でこのモデルの脆さが暴露され、現在ではより適切なモデルが模索されています。

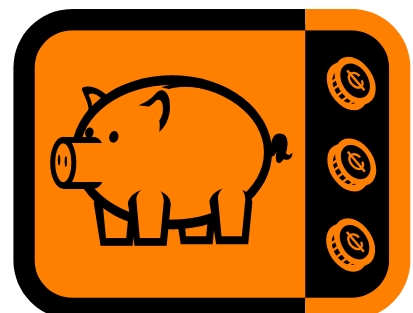
私たちはもう、利益の最大化を追求する投資家であることをやめなければなりません。よりよい社会を求めるのなら、よりよい社会を築く可能性の高い組織に出資する必要があります。株式会社に出資しても、この目的は達成できないでしょう。

このようなことを言っても「理想主義」と思われるかもしれませんが。しかしアメリカの大富豪たちが始めた寄付運動や、ここ数年の大災害に対する人々の行動は、それが単なる理想主義ではないことを裏付けています。また、銀行員への膨大な報酬に対する新聞での怒りの記事や「占拠」運動など、私たちは大きな変革の時代を生きており、人々の態度や感情が変化してきています。

したがってここでの目標は、協同組合の未来について、人々が理解・信用できるような説得力ある姿を示し、その未来を実現するために自分の資金を活用できる適切な仕組みを提供することなのです。つまり、リターンを提供しながらも協同組合のアイデンティティを損なわず、人々が自分の資金を必要とする時に利用できる金融商品を提案することです。また、従来 of 組合員の枠を超えて資金調達源を求める広い選択肢を模索しながらも、その結果として外部の人が協同組合をコントロールするようになるのではなく、組合員による管理を保障することを意味します。

資金調達の手段については企業がすでにかなり力を注いでおり、協同組合は大きく遅れをとっています。適切な資金調達を行うには、協同組合で資金を出し入れできるだけでなく、以下の条件を満たす仕組みを提供する必要があります。

- 協同組合に安定的な事業基盤を提供する。
- 株式市場が投資先として適切でない場合に、適切な資金の「行き先」を提供する。
- 組合員による管理や協同組合のアイデンティティへの忠誠など、協同組合としての組織の特性を損なわ



ない。

第5章 資本

目標を達成するための活動アイデア

- 広く既存の組合員からの出資を促進・奨励する。
- 協同組合が出資者に対して明確な提案を行うようにする。
- 異なる地域の協同組合による、資本や金融商品についてのアイデアや経験の共有を促す。
- 協同組合の事業や出資者のニーズを満たす近代的かつ汎用性のある金融商品を開発する。
- 様々な規模や事業分野に対応できるモデルを開発する。
- 資金を必要としている組織（規模の大小に関わらず）が集まって利用できる協会のような機関を設立する。
- 協同組合を設立するための資金源として、世界開発協同組合基金（Global Development Co-operative Fund）を活用する。
- 出資と新たな金融商品に対して、変化している投資家の態度やモチベーションの調査を実施する。
- 関連子会社やその他のグループ内企業間の出資利用や、資本蓄積のために協同組合のグループを設立することでもたらされるリスクや機会を精査する。
- 借入や株式投資と比べて、協同組合の資本が感動を与えるモデルであることを証明する。
- 成長や業績を評価するための、協同組合専用の指標を開発する。
- 協同組合モデルの独自性を反映した会計基準を提唱する。
- 仲介取引や共有サービスを利用して、協同組合間の国際取引を推進する。



おわりに

私たちの先輩が最初に協同組合のアイデアを実践したとき、それは民間企業が満たしきれなかった自分たちのニーズに応える方法をもたらしたのです。

今日では、すべての人々がそのアイデアを必要としています。持続可能性よりも利益と成長を重視し、一部の個人的な利益を万人の利益よりも優先する企業によって、国際社会に失敗がもたらされました。

協同組合のアイデアは効果的ではありませんが、多くの人々がそのことを知らずにいます。だからこそ、この「2020 ビジョン：協同組合の10年に向けた計画案」は野心的といえるのです。協同組合のメッセージを明確にし、協同組合がどれほど大きなことを達成できるかを、世界に発信するのです。

また、人々が「できる」と思えることを実行できるように支援したり、性別や年齢を問わず、すべての人がそれを実現できるように障害を克服するための計画もまた、野心的なものです。

国際協同組合年は、協同組合および協同の思想を支持する人々にとって大きなきっかけとなり、「協同組合の10年」を実行するための基礎となりました。この時代や社会情勢は、野心的な計画を求めています。だからこそ、ICAはこの挑戦に満ちたブループリントを採択したのです。

この文書で謳われている計画は、ICAだけの力では実行困難です。もちろんICAは自らが果たすべき役割を明確に認識しており、目の前に現れる課題に果敢に立ち向かっていこうという強い意思を持っています。しかし、この計画案が有意義で効果的なものとなるためには、各国の協同組合全国組織、個々の協同組合、そして、協同組合という事業形態を信じるすべての人々の協力と承認が必要となります。私たちすべてが協同することで、協同組合が道を切り開いていかなければならないのです。



「2020 ビジョン」を確かなものとするために、私たち全員が役割を担っています。