

これからの労働金庫を展望する

—『ろうきん・あり方研究会』報告書—

2012 年 5 月

社団法人 全国労働金庫協会

【これからの労働金庫のあり方を考える研究会 構成】

	氏 名		執筆分担
		※敬称略 順不同	
座 長	ヤスダ グンゾウ 安田 原三	日本大学名誉教授(協同金融研究会代表)	はしがき
座長補佐	ハセ ガワ ツトム 長谷川 勉	日本大学商学部 教授	序章・1章1節・3章4節
委 員	イノウエ トモキ 井上 智紀	(株) ニッセイ基礎研究所 研究員	3章2節
	タカハシ ヒトシ 高橋 均	労働者福祉中央協議会(中央労福協) 参与	3章3節(合同執筆)
	ナグモ ヒロユキ 南雲 弘行	日本労働組合総連合会(連合) 事務局長	補論
	ヒロイシ タクジ 広石 拓司	(株) エンパブリック 代表取締役	3章1節
	フジイ ヨシヒロ 藤井 良広	上智大学大学院地球環境学研究科 教授	2章4節
	フジサワ クミ 藤沢 久美	シンクタンク・ソフィアバンク 副代表	2章1節
	ムカイダ エイコ 向田 映子	女性・市民コミュニティバンク 理事長	2章2節
	ムラモト ツトム 村本 孜	成城大学社会イノベーション学部 教授	
	ワタナベ トシヒロ 渡部 俊弘	全国労働金庫協会 副理事長	
リポート執筆	セキ ヒデアキ 関 英昭	青山学院大学名誉教授 法学博士	
	ウチダ サトシ 内田 聡	茨城大学人文学部教授 商学博士	付属資料として別途掲載
	シマムラ ヒロシ 島村 博	協同総合研究所主任研究員 法学博士	
事務局	タナカ ヒデカズ 田中 秀和	全国労働金庫協会 専任参事	
	イナガキ サトシ 稲垣 聡	同 全国統合特別課題専担チーム 部長	
	イブキ カツユキ 伊吹 勝之	同 全国統合特別課題専担チーム部長待遇調査役	
	オモテ ヨシヒコ 表 喜彦	同 全国統合特別課題専担チーム部長待遇調査役	1章2節・4章
	タガ シュンジ 多賀 俊二	同 全国統合特別課題専担チーム次長待遇調査役	1章3節・2章3節
	アサダ ヨシユキ 浅田 慶之	同 全国統合特別課題専担チーム 主任	
	アンドウ エイジ 安藤 栄二 (オブザーバー)	同 執行役員兼経営企画部長	

※役職名は2012年5月現在による。

《目 次》

はしがき	これからの労働金庫のあり方を考える研究会報告書の発刊にあたって	3
序章	新しい労働金庫の可能性	9
第1章	協同組織金融の方向性 -社会からの共感を育む存在へ-	23
第1節	近未来の協同組織金融	25
第2節	消費スタイルの変化と労働金庫	51
第3節	諸外国の協同組織金融に見るビジネススタイル	63
第2章	時代が求める労働金庫の存在 -新たなビジネスモデルを創造する-	83
第1節	社会的価値観の変化と金融のパラダイムシフト	85
第2節	共生事業のパートナーとしての労働金庫	97
第3節	貧困問題解決のために労働金庫が果たす役割	109
第4節	社会的銀行 (Social Bank) の展開と、労働金庫にとっての意味	121
第3章	労働金庫の役割発揮に向けて	139
第1節	社会的課題への対応と労働金庫の役割	141
第2節	顧客起点のマーケティングと労働金庫のポジション	153
第3節	労働運動と労働者自主福祉運動の課題	173
補論	連合が提起する『働くことを軸とする安心社会』に関する補足等	183
第4節	労働金庫の中央組織－中央組織機能の強化と各労働金庫の自立性確保に向けて－	185
第4章	金融制度上の論点整理と今後の課題	193
	報告書の位置づけ	
付属資料	『ろうきん・あり方研究会』報告書 研究リポート	
	全国統合と労働金庫法上の課題	
	労働金庫らしさの拡充に向けて	
	諸外国法制におけるコモンボンド観念の採否、変容及び今日的意義	

はしがき

「これからの労働金庫のあり方を考える研究会報告書の発刊にあたって」

安田 原三

労働金庫のみならず協同組織金融機関を取り巻く環境は、最近のヨーロッパにおける金融危機に現れているようにグローバルな規模で変革がおきている。わが国の問題として少し振り返ってみても、不動産バブルの崩壊からリーマンショックによって、金融界は大きな打撃を受けてきた。これらは金融国際化・自由化から金融ビッグバンを通じて強力に進められてきた規制の撤廃、そして小泉内閣の郵政民営化に象徴される市場原理主義の徹底という形での競争の促進によって様相を一変させているといえるであろう。当時の金融機関数に比べれば、政府系金融機関の破綻・統合を始めとして民間金融機関も都市銀行とよばれた大銀行がわずか3大銀行になり、地域銀行や協同組織金融機関に至っては信用金庫、信用組合を始めとしてその数を激減させている。

現代社会は株価資本主義的な社会になっている。貨幣供給は低金利のもとで増加してきているけれども、モノの生産、流通、消費といった分野への増加につながらず金融市場に滞留し、先物などの信用取引によって収益を求めるグローバルな取引を繰り返している。自由化の進展に加え、ITの急速な進歩、普及によって間接金融から直接金融への転換が進み、証券化や先物取引等が急拡大することになった。それに伴い金融派生商品が多様に発行されることになったし、金融が本来の基礎的産業に投資するという役割を置き去りにして金儲けの手段に変質し、投機的な利益を追求することになっている。巨大ヘッジファンドの誕生によって高リスクを利用し、空売りなどの信用取引によって高収益を得ようとするのが専らおこなわれるようになった。こうなると貨幣は資産としての側面を強くし利益を求める一種の商品として取引されることに変質してしまう。ギャンブル、金融ゲームがグローバルに市場取引を占めることになってしまった。

大阪産業大学学長の本山美彦氏は『金融権力』¹ということを言われている。このような取引を強力にリードしているアメリカにおいては、「1999年の『金融近代化法』によって、それまで『グラス＝スティーガル法』（1933年）により分離されていた銀行、証券、保険業務を傘下に持つことが許されるようになったアメリカの金融機関は、巨大なコングロマリットとなった。アメリカには日本の天下りよりももっと壮大な権力機構を構成するシステムがある。」

さらに格付け会社がこれに加わって力を拡大している。これを金融権力と捉えることができる。たとえば、連邦準備制度理事会（FRB）を創設したのはロスチャイルド、リーマン・ブラザース、ゴールドマン・サックス、チェース・マンハッタンなどの名門金融貴族であり、近年でもゴールドマン・サックス出身者がFRBや財務省の高官・スタッフに多数採用されている。

この金融複合体は、「金融」を社会に必要なモノを作り出すためにではなく金儲けをする

¹ 本山美彦（2009）より。

ための最高の「切り札」にしたのである。企業は命令されたわけでもないのに、彼らの意向に沿うように行動してしまう。そういう意味においてこの組織は構造的権力である。格付け会社 **S&P** やムーディーズは世界的に活躍して権威を持つモノとして認識されているし、山一証券も問題を抱えてはいたけれども低い格付けをされたことを契機にして倒産したといえよう。融資よりも株式、債券発行という直接金融によって資金を調達するというシステムは、投資銀行にすれば従業員の雇用維持よりも財務体質の改善を進めるような企業へ資金を回す傾向を強めている。さらには、格付け会社や金融権力の行動によって金融のギャンブル化、ゲーム化が一層増大させられることにつながり、金融コングロマリットやヘッジファンドの活動する証券化と信用取引によって高収益を追求する金融構造に変わってきたとすることができる。このような金融構造をモノの動きに対応する貨幣の働き、金融へ転化させることが必要である。金融権力に対抗する一つの方法として、アメリカなどにすでに多く生まれている従業員持株制度（ESOP）を労働金庫として支援することもあるが、ギャンブル的な金融構造を従来の間接金融に戻し、預金－融資による金融、人びとの手元に金融、貨幣を戻し、モノに対応する貨幣を上回る余剰の貨幣をなくすことであろう。金融権力のような金融複合体をコントロールできる IMF、EU 通貨組織を強化するのも方法であるし、また一方では「地域通貨」の考え方や「講」なども示唆的である²。

本研究会は 2011 年 10 月に全国労働金庫協会において多方面の研究者、関係団体役員、全国労働金庫協会のスタッフによって組織、設置された。労働金庫は戦後 1950 年に、独自の根拠法がなかったために中小企業等協同組合法に基づいて信用組合として岡山、兵庫両県に設立、誕生した。1953 年に至り労働金庫法が制定施行され、各地に設立されることが進み、1966 年の沖縄県労働金庫の設立によって全国都道府県に 47 金庫が設立されるに至った。

しかし 1998 年に滋賀県、奈良県、京都、大阪、関西、和歌山県、兵庫の 7 金庫が合併することで近畿労働金庫が実現し、以降各地で合併が進んで現在の 13 金庫に集約されている。

労働金庫の業況には労働金庫を取り巻く経済社会の変化を受けて、大きく様変わりが進んでいることが指摘されている。労働組合数の減少、労働組合員組織率の減少、融資の主体を占めている住宅融資の減少、しかし一方では、増大する未組織労働者問題、パート労働者、業務委託契約労働者などの不安定収入状態にある非正規労働者の増加、さらに若年失業者問題、生活困窮者の増大、低所得者、多重債務者問題などの増加傾向が続き、NPO の増加、また、外国人労働者の増大に対しては既存金融機関では金融的な手立てが依然としてほとんど打たれていない現状などを挙げることができる。

さらに、社会の変革は一層急速に進んでいる。高齢者社会への変化は、老人介護、介助問題から医療制度そのものにも緊急な施策が求められている。社会保障制度を危うくしているし、年金制度では信託銀行の高リスク運用によって巨大損失を発生させた事件をも発生させている。また情報技術の進歩は極めて急速に進行しており、新しい IT 商品を生み出すとともに、グローバルにそして瞬時に情報を移転させ、金融市場に高リスク高リター

² 本山美彦（2012）より。

ンの取引いわばゲーム的取引を拡大している。このような市場の動きに対して消費者は運用資産に組み込まれた内容の変動を知らされることなく、収益を得ることはほとんど難しく損失のみが与えられていることにもなっている。

社会の変革は、消費者の行動変化から地域社会の変化として顕著に表れてきている。非営利金融組織としても市民ファンドや NPO バンクなどの誕生など労働金庫が今後どのようにそれらと連携、協働を展開するか解決すべき問題が迫ってきている。

少し私見を述べれば、労働金庫が従来の労働組合、間接組合員である労働組合員から踏み出して働く人、働こうとする人を対象に活動を展開することが第一歩であろう。そこから非正規従業員等メンバーの周辺に広げ、さらに地域社会へいかにコミュニケーションし浸透を図ることができるかであろう。

「場」を提供することでつながりを生み、社会関係資本の形成に努力することも求められるし、その場合に他の協同組織金融機関や非営利金融組織との連携、協調が求められてくる。その意味でも労働金庫が新たな活動展開を望まれている分野はますます拡大してきている。

このような状況を踏まえて、本研究会は、労働金庫のこれからを考えるにあたって、全国統合問題を含めてより広く種々の観点から課題を捉え、社会が労働金庫に期待しているものが何であるかを考えることとした。

本書の構成について述べておくと、

序章「新しい労働金庫の可能性」においては、現在の環境の中で労働金庫がどのような経済的・社会的要請を受けているのかを明らかにし、労働金庫の使命、機能を具体的に整理して説明している。

第1章「協同組織金融の方向性―社会からの共感を育む存在へ―」について、第1節では、協同、メンバーシップバンキング、「つながり」、ガバナンス、マルチステークホルダー等の協同組織金融機関としての視点から労働金庫を考え労働者の外延に向けたネットワークの構築、団体主義の再構成を提言している。

第2節では、社会の変化が人間生活の消費から「シェアする」といった共有、「共費」の時代に変化してきたことを指摘して、それが「コミュニティの創発」を目的として顧客と共有し、「共感」をよぶ事業を具体的に実践することが労働金庫の存在価値を高めることだと説いている。

第3節では、欧米の協同組織金融機関の例を紹介している。

第2章「時代が求める労働金庫の存在―新たなビジネスモデルを創造する―」では、これまで労働金庫が余り取り扱ってこなかった観点からの新しい指摘がなされている。

第1節では、インターネット普及という情報革命によって東京からの情報を受動的に受け取るのではなく、Twitter や Facebook によって草の根の個人からの能動的情報をマスメディアが取り上げることになり、草の根の意見が感動、共感をよび社会的に影響を持つようになった。社会的な価値観の変化から金融機関のパラダイムシフトが生じており、これまでの産業創造からリスク管理へと金融機能は移行してきており、市民参加の「市民ファンド」が各地に生まれてきている。この際金融機関はこれをどう捉えるかという問題提起をしている。さらに、「市民ファンド」と協同組織金融機関とはともに組合であることか

ら両者の関わりを今後いかに考えて行くべきか、協同組織の意識変化が必要であろうという重要な指摘をおこなっている。

第2節では、「営利を目的とせず、社会的課題（高齢社会、子育て、食、教育、環境問題、社会的弱者支援など）にビジネスの手法を用いて取り組む事業体」である社会的企業（ソーシャルビジネス）の活動の実例（例えばバングラデシュのグラミン銀行等）やNPOバンクの経験から、労働金庫との提携、協同の可能性を提案している。

第3節では、報告者の実際の経験に基づいて、社会的構造問題から貧困を考え、労働金庫がこの問題解決にいかに関与するかという貴重な意見を提示されている。今後の労働金庫の活動分野として重要な課題提起である。

第4節では、協同組織金融機関ではないが「環境・社会的価値を重視して金融活動をおこなっている」海外の社会的銀行（オランダのトリオドス銀行など）の活動の実態を紹介し、労働金庫のこれからを検討する際の検討課題を提供している。

第3章「労働金庫の役割発揮に向けて」は、現在の労働金庫が抱えている課題とそこで果たすべき役割を正面から取り上げている。

第1節では、働く人を取り巻く環境が大きく変化し、多くの社会的課題が生じてきている。この課題はこれまで取り上げてきた課題とは異なり、労働金庫が本来の事業として取り組むべき問題である。労働金庫が、労働組合組織というつながりを金融機能に生かして社会関係資本の形成に努め、移住者、転勤者をサポートするコミュニティの形成、さらに外部組織（NPO、社会的企業など）とのコラボレーションを増強するためのプラットフォームの整備に努める必要を指摘している。

第2節では、金融機関が他の金融機関との競争環境が一層激化するもとでは、既存顧客の生活意識、金融行動の把握だけでなく、顧客基盤になりうる組合員、非組合員それぞれについて消費者への理解を深めるというマーケティングの発想転換が必要であり、そのために顧客の視点からの分析を通じて、今後の労働金庫の経営革新の方策を示している。すなわち消費者が「労働金庫だから」取引するという共感を持たせるポジショニングの明確化が必要であるとしている。

第3章の後半たる第3節と第4節では、労働組合および労働金庫の中央組織の問題点と課題を論じている。労働金庫が、これまでの「共益」から「公益」へ一歩踏み出し、そこにネットワークを創成し、プラットフォーム機能を果たすことで社会での一般的信頼を獲得することが今後の労働金庫および中央組織に必要であると今後の方向を示している。

終章たる第4章「金融制度上の論点整理と今後の課題」では、3人の識者からのレポートで提示された法制度に係る問題点や協同組織金融機関としての基盤であるコモンボンドに関する考え方、研究会論議における法制度に係る論点と課題を整理している。

研究会は労働金庫、協同組織金融関係に限定せずNPOバンク、消費者問題、国内的な問題に加え、海外の事例を求め、広く欧米などの協同組合銀行、クレジット・ユニオンや社会的銀行の例を取り上げて検討することができた。協同組織金融や法律関係等の研究者からも論文提出をして頂いたが、研究会にもほとんどの方々が討議に参加して下さったことで研究会が一層実りあるものとなり、報告書作成にとっても有意義であった。

本報告書が、参加研究会委員それぞれのご尽力、ご協力によってこれからの労働金庫の発展に多くの示唆を与えるものになったものと思う。これを土台として業界において論議

を重ねられ前へ進んでいただく一助になることを願うものである。

最後に、全国労働金庫協会の役職員の方々特に担当された事務局の方々また研究会委員各位に、感謝申し上げます。

【参考文献】

本山美彦（2009）『金融権力』岩波書店

—（2012）「金融危機後の世界経済の構造的問題点と労働金庫への期待」全国労働金庫協会 第5回「これからの労働金庫のあり方を考える研究会」（2012年1月31日）講演資料および講演録

序 章

『新しい労働金庫の可能性』

序章 「新しい労働金庫の可能性」

長谷川 勉

はじめに

労働金庫は、自由市場経済の下で自発的に選択されたビジネスモデルとして、日本経済において長きにわたって、労働者およびそれらに關係する家族並びに市民の経済的地位の改善に貢献することを主眼としてきた。

このような労働金庫が、今日いかなる環境の下で活動し、またどのような経済的・社会的要請を受けているのかを検証することが本報告の課題である。加えて、労働金庫の使命、これらに基づく機能について再考し、今後の労働金庫について言及することを目的としている。

1. 経済・社会環境及び競争環境

労働金庫を取り囲む諸環境は、近年急速な変化の波に見舞われている。また、将来的にみれば、住宅着工件数の長期的減少、貯蓄率の低下、少子高齢化といった経済環境からの負の影響を長期的に受けることになると予想されている。

近未来の予測は別として、現状を概観するならば、経済のボーダーレス化、産業構造変化、そして技術革新等は、影響を受けるメンバーの経済的立場を通じて構成要素に影響を及ぼし、財政構造の変化、資金循環の変容は、企業・家計のキャッシュフローと金融資産残高を通じて労働金庫の戦略に一定の変更を加える必要をせまっている。さらに、金融市場における新たなプレイヤーの参入、金融技術革新、リスク管理の高度化、そして各種金融規制の変更は、とりわけ直接的に労働金庫の業績（パフォーマンス）に影響を与えつつある。近年リテール金融市場において棲み分けが崩れつつあるし、ネットバンキングおよびコンビニエンスストアの決済サービスの提供も無視することはできない。これらは、規模の経済性が働きやすい分野である。また、経済学のフレームワークを離れて鳥瞰してみるならば、ソーシャルキャピタル（つながり・信頼・協同等）の質的・量的変容は、組合員間、組合員－組合、そして役職員間の関係を通じて、労働金庫の営業基盤に大きな基本的変化を与えかねないことが予想されている。労働組合への加入率、未組織労働者の増加、そして労働金庫における推進機構の変容をみればわかる通りである。

さて、上述のように金融市場はますます競争的になることが予想されるわけであるが、当然のこととして、労働金庫は、協同組織の金融機関として、効率的かつオリジナルなビジネスモデルを提供することによって公正かつオープンな市場において効率と競争に貢献してきた。このことは、上述した変化がどのような形で組合員並びに労働金庫に影響を与えようとも今後とも変わらない点である。同時に、労働金庫が、一部の例外を除けば、個人に高品質な金融商品・サービスを提供することを通じて生活者の安定並びに地域社会に貢献してきたことも主張されなければならない。

むろん、過去を振り返り、組合員のニーズに十分答えたかどうかについては自省することは絶えず求められるであろう。

なお、この過程において、あるいは今後の外部環境の変化において、しばしば同質という言葉あるいは脱相互化という議論がなされる可能性がある。金融機関としての、法人形態に関係なく、金融業務が表面的に同質であることは、歴史的にその端緒から当然のことである。まして、金融規制は統一規格の体型を求めているのであり、表面的な同質性はより観察されるであろう。

しかしながら、このことをもって株式会社と協同組織が同質であると主張することは拙速な議論である。両者は、ミッション、組織運営そしてこれらを反映した日常取引の内面において異なった性格をみせている。その点で異質であるということを付言しておきたい。

同様に、規模と協同組織性との関係についてもいえる。労働金庫の資産ボリュームと協同組織性の希薄化との間には一義的関係がみられるわけではない。これらについては、基本的には物価上昇率によって除された取引単位及びその他の取引特性との関係において論じられるべきテーマであり、現在のところ、この点においても希薄化を理論的に結論付けることは出来ないと考える。

2. 労働金庫の課題

上述した環境変化に応じて、労働金庫の課題は多様化している。今まで内部的に論じられてきたと推察される事項ではあるが、論文全体の整合性のために、改めて以下のように記述したい。

項 目	課 題
リテール・預金	近未来における貯蓄率の低下
	ATM・窓口利用の低下
	非預金金融商品への対応
	環境配慮型預金と金融商品
	間接構成員との接触ポイントがない
	営業担当の店舗化の必要性
リテール・貸出	住宅ローン市場の縮小と競争激化
	エコ住宅政策
	エコカー対策
	エコ耐久消費財対策
	審査期間の短縮-サービスの高度化と自動化
	耐久消費財ローンの競争激化への対応
	教育ローンの競争激化への対応
	マイクロファイナンスへの対応
	NPO ローンへの対応
	サブプライム住宅ローンへの対応
	労働者ではなく生活者志向の貸出商品の開発と販売
	ライフサイクル金融への取り組み-特に若年層と高齢者に関する対応

項 目	課 題
証券余資運用	複雑化・多様化するリスク管理の人材
自己資本	リスクに対して不足する資本の充実
IT	バックオフィスの情報化
	営業端末の高度化
	ネットバンキングにおける競争激化への対応
ネットワーク関係	労働組合の組織率の低位安定に対する対策
	メンバー意識の変化に対する教育活動
	メンバー関係の希薄化に対する新しいネットワーク
	組合員外ネットワークをもっていない新ネットワークの形成
	未組織労働者への対応-パートタイムワーカーの組織化
	労働金庫へのロイヤルティの低下と対応
ガバナンス	情報開示頻度と内容の改善
	総代会の活性化
	会計情報の内容検討
	貸出情報開示の検討
	メンバーニーズを吸収する仕組み-下からの情報伝達と相互交流の仕組み
内部資源-金庫内	職員モチベーションの低下への対応
	コンサルティング機能の低下への対応
	チーム力の低下
	世代間・同世代間ギャップへの対応
	ゆがんだ人事ピラミッドの修正と OJT の機能不全の機能回復
	労働組合依存の共存への変革
内部資源-組合	会員マネジメントの質的向上
	構成メンバーに対する組合に関する教育の実施
	メンバーの金融に関する教育
社会的責任	自然環境志向の余資運用
	自然環境志向の貸出政策
	自然環境志向の支店運営
	社会環境志向の余資運用-社会に優しい証券投資
	社会環境志向の貸出-社会に優しい貸出
	社会環境志向の支店運営-お祭り・防犯・金融教育
	子供預金
	人生アドバイス機能
	フィランソロフィー
本部機能	調査・企画機能の弱体化に対する対応
	外部知識の導入
中央機関	プラットフォーム-商品・サービス開発能力
	中央機関へのガバナンス
	調整と生産機能の整理と統合
その他	ミッションなき航海
	コンプライアンス
	外部訴求力とロビー活動
	遠い組合員
	配当率と内部留保の関係

3. 労働金庫は必要か

これだけ課題が列挙されると労働金庫の必要性について疑義が湧いてくる。他の金融機関の形態によって、より効率的に代替が可能なのではないかと。当然である。しかし、労働金庫の存在理由について結論から言えば、以下に掲げるように労働金庫が将来にわたって必要とされるかという問いに対するイエスという解答は成立する。

そこでは、過去の存在理由についての記述はあるが、現在および将来にわたる労働金庫が必要とされる客観的条件に関する考察は不十分である。従って、将来を射程に入れた存立条件について列挙し、現在および将来において労働金庫が果たすことが期待されている機能について考える基礎としたい。というのも、組織は単なる人的構成要素の塊ではないため、必要時に瞬間的に再生されるわけではないからであり、今日の存在理由を将来に備えるという点において意味はある。仮に今必要とされていなくても、将来必要とされる可能性があるという意味に他ならない。以下においては、詳細な存立条件つまり労働金庫が必要とされる理由を述べる前に、スキップされる方のために簡単に誰が必要としているのかについて列記しておくことにする。一瞥されればわかる通り、過去・現在・未来にわたって、労働金庫を必要としている人が、顕在的にも、潜在的にも存在していることが理解されると思う。

- ・ビッグバンクから知られていない人（情報の非対称性）
- ・偏見をもたれている人・外見、地位、職業、性別、業種等
- ・不景気の犠牲者
- ・突然の病気・事故（不確実性）
- ・その他の不意の出費
- ・ビッグバンクのご都合主義の犠牲者
- ・金融がよくわからない人（金融リテラシー）
- ・銀行との交渉力が弱い人
- ・リスクが高い人・若い人・挑戦者
- ・時間がない人・限定合理性
- ・将来にわたり柔軟な取引を希望する人
- ・その他大勢を望まない人・相手のコミットメントに恵まれない

以下において、列挙した項目を詳細に理論的にみていくことにしよう。

- (1) 一般金融機関と地域の顧客の間には金融ギャップすなわち情報の非対称性が存在するということである。簡単にいえば、労働金庫にしか蒐集できない情報をもつ顧客が存在するという、そして労働金庫にしか提供したくない顧客がいるということである。（顧客の経済内容・将来性・モラルについて金融機関側はその全てを把握していない。換言すれば、規模の大きい経済主体と比べて、金融機関が貸出審査の際に積極的に顧客情報を蒐集する意志に乏しく、また蒐集するにしてもコストが高くつくこと、また債権管理の為のコストも高くつくこと、顧客側でも積極的に自己

の情報を発信するインセンティブに乏しい等のため、貸出可能性は低くなると考えられる。これらのことが、逆に高金利金融の存在を許容している。また、資本市場においても、同様の理由から小規模経済主体が直接アクセスすることは困難である。

- (2) 我々の社会においては、しばしば経済合理性とは関係なく判断され、不利な立場に立たされる階層が存在する。こうした主として心理的なバイアスによって排除された階層には、例えば、高齢者・女性・NPO・マイナーな産業において度々見られる。
- (3) 不確実性—資本主義経済は依然として貨幣的不安定性を有しており、それらが所得・支出不確実性を発生させ、対応できない小規模階層を直撃する。また、個人的な事故・病気・失業等の突然の出来事は同様の影響をそれら階層にもたらす。そして、このような階層に対して一般金融機関が歴史的に対応してきたとは言えない。急な出来事に対して対応してくれない。
- (4) 人的接触型の相対取引を求めるメンバー・顧客層は依然として存在し、フェイスツーフェイスな関係と人と人とのつながりを求める。
- (5) 企業、個人はあらゆる領域・水準において分布している。そして、それらは、規模、所得、資産、地位、情報量、嗜好等がそれぞれ異なっており、そうした多様性が多種多様な金融機関を要求する。一つのビジネスモデルの集約された産業は少ない。
- (6) 公共サービスの低下に起因する非営利セクターの拡大傾向がみられ、新たな金融ニーズが予想される。大規模金融機関がこれらに応じることは現段階では難しい。故に、そこにギャップが生じ、満たされないニーズが残されることになる。
- (7) バーゲニングパワーつまり交渉力は経済主体間に均等に配分されているわけではないため、劣位者は常に存在する。換言すれば、顧客は対等な取引を要求するのであり、引け目や疑心暗鬼になりながら取引することは望まない。対等な交渉力を要求する集団もある。
- (8) 資金偏在が存在したばかりでなく、今後とも程度の差こそあれ、資金の潤沢な地域および集団とそうでない集団に分化する可能性はあり、均質的配分を期待することはできない。労働金庫がなかったならば、資金が枯渇した地域があったかもしれない。従って、価格調整機能以外の力によって偏在を矯正させる必要性が生まれてくる。
- (9) 金融リテラシー（金融を理解する能力）が高くない集団が存在し、それらは金融機関と利用者との間で情報の非対称性等をもたらす。リテラシーが高くない人々に対しては、金融商品・サービスの説明のために多くの時間とコストを要する。
- (10) 担保、人的保証といったリスク補完に乏しい階層がある。
- (11) 借入れ条件として金利よりも借入機会とタイミングを求める集団がある。長期安定的な資金供給を需要する階層が存在する。
- (12) から (16) までは、少々難解であるため、スキップしてもかまわない。
- (12) 動機づけにかかわる不完全なコミットメントが金融機関と顧客の間には存在し、これらを取り除く長期・相互的なスキームが求められる。
- (13) 金融機関と顧客との間には調整費用が存在し、これらを低減する道具を求められる。
- (14) 小規模企業との取引は、特殊な物的・人的投資を必要とし、取引頻度が高く、継続性がある。かつ、取引は不確実かつ複雑性を帯びており、その成果を測定すること、

つまり取引の満足度を測ることは難しい。さらに、単発の取引に見えても、いくつかの取引単位と連結しているため、取引の性格は単独に比べて異なる。

- (15) 機械主義的な行動に対処できない集団があり、かつそのことに対して警戒しており、取引コストを高める。所有および所有意識がコスト低減の手段となる。機会主義的行動とは、自己に都合の良い振る舞いをするることである。
- (16) 複雑な金融取引であるため、限定合理的行動をとる結果、長期的には取引コストを高める結果にもなる。それ故、そうしたコストを節約する組織を求める人々や企業がいる。

以上の項目が、もし労働金庫がなかったならば、満たされないニーズとして残されるものであり、ある種の不満である。例えば、必要な資金を調達できない、リスク以上に高い金利を要求された、不必要な担保設定を強いられた、取引後においても何らかの不満が残る等々の具体的あるいは心的態度となって表れる。

4. 金融ギャップ

上記のような現象は、労働金庫の必要条件となりうるわけであるが、このことは以下のような状況を一般金融機関と顧客との間で、程度の差こそあれ、惹起させるからである。すなわち、信用リスクの測定不能・情報生産コスト高・取引コスト高を通じて、貸出拒絶—信用割当の発生、赤字主体側からの資金借入動機の減退、不利な取引条件の設定、高金利、逆選択が発生する。

これらの金融ギャップの解消には、法制あるいは補助金といった政策ないしは政府系金融機関の設立と民間の自助努力が考えられる。労働金庫は、後者でかつ補助金的でなく組織的解決の手段を提供する。その意味で、強制的法に依拠せず、自立した組織運営を通じて、解消する手段を提供している。

労働金庫がなかったならばという仮定を想定してみると、上述したことが理解できるものと考ええる。

5. 労働金庫の価値と使命

労働金庫は、一般的経済取引において劣位に立たされたものが、メンバー所有の組織という場において、メンバーのために、メンバーが意思決定の主体となって、協同を通じて、経済的・社会的立場の改善を志向する組織体である。

換言すれば、3において列挙した条件によって発生するニーズを持つ人々が相互性と協同を通じてニーズを満たす、あるいは抱えている諸問題の解消に向けて努力する組織が労働金庫であり、そこにこの組織に課せられた使命がある。

- (1) 競争を促進する。つまり標準化、集中、独占に抵抗する、拮抗力となる。
- (2) 組合員志向の金融商品・サービスの開発と提供に関して、金融市場において誘発あるいはリードする。
- (3) 一般金融機関によってリスクが高く情報生産・取引コストが高い領域に貢献する。
- (4) 国民経済においてセーフティネットの役割を果たす。
- (5) 組合員の経済的立場を改善する。
- (6) 経済的参加を促進する。
- (7) 組合員の金融リテラシーの改善に寄与する。
- (8) 社会的包含を促進する。

6. 労働金庫の機能

労働金庫は、必要とされている人々に対して、あるいはこれから将来にわたって必要とされるであろう人々に対し、ミッションに基づき、どのような貢献をすることができるのであろうか。すなわちどのような機能を発揮することができるのであろうか。以下において、述べてみることにしよう。

- (1) 労働金庫においては、意識的にせよ、無意識的にせよ、メンバーが相互に、信頼するとき（相互性）、共同信用が創出される。これは、外部からの資金調達、内部での相互融通のための必要条件である。中央機関は、同一論理によって個別組織同士の共同を可能にする場であり、共同信用の最も大きい象徴である。
- (2) ところで、この信用が創出されるためには、一人一票の下で、組織のメンバーにおける自己責任・自己管理・自己所有がなければならない（教育機関機能の発揮、経済の民主化）。言い換えれば、メンバーが責任を持って労働金庫の所有者として統治しなければならない、その枠組みとして、お互いの信頼を可能にする一人一票の仕組みを導入している。これは、少数の専横による経営リスクを防ぐ役割を持つ。
- (3) 以上のようなことを実現するためには、有償・無償による組織への参加がなければならない（自主性・自律性の発揮、運営費用の低下）。参加とは経営の意思決定から日常業務までの参加を意味する。前者は、総代会への出席・発言であり、各種の会議であろう。後者は、経済取引への参加であり、協同で取引を行い双方に満足をもたらすような経済行為を創出することである。取引の場には共感と共同生産が求められる。
- (4) 何故なら、反対の他律性（経営者任せ）は一体感を減退させ相互信頼を低下させるだけでなく、相互監視能力が低下するため、経営リスク・事務管理リスクを高め、資金が逃避（流動性リスクの増大）し、最終的には信用創造能力を低下させるからだ。株式会社形態と異なり、管理するのは市場規律ではなくメンバー自身である。

- (5) また、同時に開放性がなければならない。開放性はメンバーの加入・脱退の自由だけでなく、組織がメンバーと外部に対して情報公開していることを意味する。これも信用にとって重要である。
- (6) このようなことによって、周囲からの信頼が高まることで流動性リスクが低下、組織の資産価値の上昇、信用リスクの低下、事務管理リスクの低下がもたらされる。つまり、参加・信頼・監視はコストとリスクを低下させる。これらは、メンバーの金利や取引条件の改善、そして市場領域における競争条件の確保に繋がる。また、マクロ的な貨幣変動に対する緩衝装置として機能することにもなる。組織においては信頼によって資金が逃避せず、貸出においてはリレーシップファイナンスから貸出量の増減が抑制されるからである。また、金利、取引条件の長期継続関係の中で平準化される。
- (7) こうした状況下において、外部の資金調達あるいは参加者の自己資金の蒐集が可能となり（流動性選好の低下、自己資本比率の上昇）、貸出（対人信用に基づく資産・期間変換機能）と配分（分配制限に基づく資本集中の歯止め及び自己資本の蓄積）を通じて、参加者の生活水準の安定・上昇、生活環境の改善がもたらされる。その場合、自然・社会環境志向的貸出政策が含意されるならばより好ましい。そして、その合成の成果として、域内・集団内資金循環の完結による地域経済・集団の安定と発展の可能性が具備されてくる。さらに、マクロ的には、経済発展、経済の民主化、資本集中の歯止め（資金偏在の防止）、教育機関としての機能が発揮されることによる社会発展、信用秩序の維持に対して貢献する可能性をみることができる。さらには、多様性の観点から多様な形態の存在が経済全体のパフォーマンスを引き上げることに貢献している。
- (8) このような機能と意義を有している労働金庫ではあるが、これは理論的・歴史的に考えられるのであって現実に完全な形態において存在しているわけではなく、その一部がそれぞれの領域において現実化しているにすぎない。また、現実化していても、利害関係者の間で意識されていない場合も多い。

7. 中央組織の機能

章を改め詳細に論じる予定としているので、ここでは導入にとどめたい。

個々の組織が小さければ小さいほど、今日の経済社会においては、規模の経済や範囲の経済性が働くため、カバーできない業務・領域が多くなる。また、相互性の観点からも、中央組織は早い段階から活発な機能が求められた。中央組織の主たる機能は、生産と調整であり、前者は金融商品・サービスの生産であり、後者は内外ネットワークにおける利害関係者の調整である。

他方、中央のみではカバーできない多くの戦略もある。従って、中央と個々の金庫というネットワークは相互補完的な関係であるといえる。

8. 労働金庫の経営資源

(1) 強み 以下の強みによって、長年にわたって住宅ローンを主軸として競争力を発揮した。

- ・ 地域と労働者という二つの共通の紐帯によるリスク管理費の低減、モラルハザードの防止、取引コストの低減、顧客維持率の高止まり
- ・ 地域情報の蓄積
- ・ 推進委員会の頑強性
- ・ 忍耐に基づく内部留保
- ・ 共同体意識
- ・ 職員のコミュニケーション能力の高さ
- ・ 役職員のつながり力
- ・ 会員とのつながり
- ・ 複雑なネットワークによる意思・ニーズ交流システム

(2) 弱み

- ・ 管理部門経費率
- ・ 渉外支援ツール開発の遅れ
- ・ ネットバンキングへの取り組み遅延
- ・ 金融商品・サービスの開発力
- ・ 資金調達能力
- ・ 余資運用能力
- ・ 地域リスクの集中
- ・ 単一商品への集中による経営リスクと人的資源開発の偏り

9. 労働金庫の弱みを強みに転換するためのプロセス鳥瞰と方向性

今までの考察において、労働金庫のこれからについてある程度言及した。それは、細部にわたるものではなく、労働金庫に本来備わっている力を引き出すものである。従って、言及してきたことは基本的かつ本質的なことに限られている。このような話は、過去においてしばしば言及されてきた。例えば、「原点回帰」というスローガンはこうしたことの好例である。しかし、原点を巡る解釈に深みがなければ、そしてそれらを基本にした実行策がなければ、絵空事にすぎない。その意味で、従来より、恐らく、この基本的な話から、労働金庫の方策を直接描くという作業は困難であったかもしれないし、あるかもしれない。

しかし、「強み」の部分を見れば、方向性を直感的に感じることはできる。それは、労働金庫の関係者の間で張り巡らされている糸の数を増やし、太くしていくことである。しかも効率的にである。この糸は、様々な機能をもっている。単なる金融商品別原価計算によって、糸の有効性を判断してはならない。一見すると非効率的な糸であっても、視点を変えれば有効な糸となる。

この糸には、情報、信頼、協同、そして慣習等の様々な精神・様式が含まれている。労働金庫はこのような糸を保持しながら、ビジネスを遂行していくのである。単なる金融商品・サービスの専売業者ではない。メンバーもそのような役割を期待しているわけではない。

もし、このようなことが合意されるのであれば、必然的に方向性は、このような蜘蛛の巣状の糸を増加・保持・強化させるための、営業体制、人事教育、事務部門体制ということになる。そして、そのためにも個別労働金庫のネットワークの強化そして扇の要としての中央組織の強化が求められてくることは言うまでもない。

ここでは、求められている方向性のみに言及し、具体的な方策は他の機会に譲りたい。また、別の観点から、協同組織金融全般について章を改め言及しているので、それらも参照されたい。

10. 統合された場合の労働金庫のメリットとデメリットに関するコメント

(1) メリット ただし、以下の項目は事前に戦略を立案し実行することが前提であり、自然に備わるものではない。

- ・ 金融商品・サービスの開発能力の向上
- ・ 余資運用能力の向上
- ・ 資金調達能力の向上（将来）
- ・ 管理業務の共通化によるコスト低減
- ・ 社会的信用力並びに信用力の向上による取引優位性
- ・ 地域リスクの分散
- ・ ネットバンキングの可能性

(2) デメリット

- ・ 全国規模に見合ったリスク・内部管理体制の整備によるコスト増
- ・ その他の合併に関わるコスト増
- ・ 物理的距離の発生による地域からのガバナンスの希薄化
- ・ トップ層の東京への偏重
- ・ 意思決定システムの東京への集中
- ・ 草案にある三段階方式による非効率性
- ・ 都市型労働金庫の発生する可能性
- ・ 統一金利による利害の発生（地域間金利格差があるため）
- ・ 統一賃金による人的資源管理の問題（地域間生活水準の差）
- ・ 対等合併比率に伴う利害の顕在化および国際会計基準との整合性
- ・ 全国組織において確認されていない相互扶助と協同の統一組織での実現
- ・ 歴史的に形成されてきた社会関係資本である「つながり」の変容
- ・ 各金庫に向けられたロイヤルティーと信頼の変容（競争力の源泉）
- ・ 組織文化の衝突
- ・ 地域組織間における利害調整コストの発生

- ・ 大規模生保にみられるガバナンスの形骸化の可能性
- ・ 地域の複雑かつ柔軟なネットワークの毀損可能性あるいは中央集権的な意思伝達システムの非効率性

(3) 小活

統一を促す経済的要因はあり、金融機関である以上規模の経済性をさけて通ることはできない。しかし、他方、規模の経済性が働かない分野もあり、かつそこに重要な経営資源を含んでいる場合はいくつかの点を注意しなければならない。すなわち、単なる統一による規模の拡大はみえない経営資源の毀損へとつながり、かえって競争力を低下させることにもなりかねない。また、規模に見合う組織構造をもたず、単なる足し算となってしまうのであれば、正の効果は期待できない。

従って、統一とは、各々の金庫が歴史的に蓄積させてきた、みえる・みえにくい経営資源を維持しつつ、規模のメリットを享受できる組織を創造することにある。

そのためには、グランドデザインを設計できる人材とそれらを実務的に具体化できる人材を労働金庫の内と外に求める必要があるだろう。

しかし、統一のみが、規模の経済性を享受し、競争相手に対抗することができる唯一の手段でないことも改めて、比較検討する必要があるであろう。

重要なことは、統一によって得られるであろうメリットを享受しかつ統一によってもたらされるであろうデメリットを相殺できる組織形態を模索することである。模索の果てに何も見いだされないようであるならば、その時はじめて統合された金融機関を考察の範囲内に入れることが考えられる。

おわりに一鳥瞰図的思考と頑強な考える組織を目指して

本章は、今まで主張されてきた労働金庫の使命・存在理由・機能とは異なる視座から言及してきた。今日の労働金庫そして未来の労働金庫が必要とされる理由、背景、そして人々・組織は、従来考えられていた以上に広範囲かつ潜在化している。故に、今までの延長線上に打ち立てられた政策・戦略では、対応することは困難となってきた。しかし、一步を踏み出すことができずにいる。労働金庫を取り巻く安心感と閉塞感の理由はここにある。創設から今日までの誰もが知っている成功のビジネスモデルの呪縛から解放されることは困難であるばかりか、居心地のよさも手伝って、抜け出すことはできなくなっている。他方、内から外を見つめると、このモデルの永続性は保証されているものではないことに気づく。

ジレンマの解消は、本質すなわち使命の解釈からはじまって戦略立案に至るまでのすべてを 180 度回転させる中長期的な頑強なタスクチームの存在を必要とするであろう。内外の知恵を結集し、新たな構築が求められている。

第 1 章

『協同組織金融の方向性』

-社会からの共感を育む存在へ-

第1章 第1節 「近未来の協同組織金融」

長谷川 勉

はじめに

危機意識とは何であろうか。協同組織金融機関として存続するか、株式型金融機関へと転換するか、あるいは清算・倒産という道を選択するのか、現在、多くの協同組織金融機関は外的・内的環境から問われている。その問われ方は、直接的なものから間接的なものまで広範囲にわたっている。そのため、反応のレベルは様々である。例えば、近未来的に影響が大きい場合であっても、あたかもはるか遠くの無関係な要因であるかのごとき認識をもつ金融機関がある一方で、絶えず変えつつけている組織もある。確かに、いつも「狼少年」のように正体の曖昧な危機を叫びつつけることに意味はないが、歴史的に見て、大きな分水嶺が眼前に横たわっていることは共通認識として持っておきたい。

そこで、本小論では、協同組織金融を取り巻く分水嶺、例えば、金融規制リスクと外部経済・社会環境、コモンボンドの変容、内部組織の硬直化、ガバナンス問題等を、長期的・短期的な視点から、かつ仮説を大胆に用いながら提示することを第一義としたい。そして、その上で、協同組織金融が取り組むべき戦略上の課題、例示すれば、ガバナンスと利害関係者からみる組織全体の社会志向的・経済志向的方向性、特別な場所と共同生産・共感の経営、メンバーシップバンキング、顧客リレーションシップとの相違等に関して鳥瞰図を示すこととする。

1. 取り巻く経済・社会環境の変化

長期的に生じている構造変化についてまず再確認しておこう。世界的な金融危機とその後の停滞がもたらす影響について考えるときでも、こうした長期トレンドを見逃すわけにはいかない。

(1) 金融構造の変化

周知のように、日本の金融システムは市場原理の下で大幅に変化してきた。特に協同組織金融にとって重要な影響を持つ事柄は直接金融市場の隆盛、金融技術革新、法制の変更である。これらによって、外資や異業種の参入にみられるような新しい競争相手が出現し、デリバティブや投資信託に代表される新しい金融商品とリスクの多様化、そしてインターネットバンキングのようなデリバリーチャネルの多様化といった新技術による金融サービスが登場してきた。さらに、自己資本比率が導入され改訂されてきたこと、国際会計基準の日本への導入予定である。

これらのことは協同組織金融に対して次のような影響を及ぼし、そして及ぼし続けると予想される。第一に、保険・投資信託等の外部の金融商品を販売し、代理店機能をもち手数料ビジネスに傾斜するか、証券投資に特化するか、そして地域への直接貸出に特化するかという選択を迫られている。むしろ、預貸率の低下にみられる地域経

済環境は考慮されるべきであるが、従来の余資運用と異なり、このことは地域に対して全く異なる意味を持つことになる。第二に、金融 IT をどの程度、どのように経営に取り込むかであり、長年蓄積されてきた運営スタイルと矛盾しない方法を模索しなければならないようになってきている。金融商品の開発、リスク管理、決済システム、事務システム、組織運営、メンバー・顧客情報、デリバリーチャネル等のあらゆる領域において情報技術の浸透が要請されてきている。ただし、基本的に IT は規模の経済性が最も発揮される領域であり、金融機関合併の動因となっており、単独での導入は限定的とならざるを得ないであろう。また、急速な技術進歩は投資タイミング、投資額と質に困難な意思決定を迫っている。例えば、ATM の促進が好ましい結果をもたらすかどうかは近年微妙である。第三に、一律的な監督行政は個性的な金融機関の存在を認めないことを含意しているが、そのことに対してどのように対処していくかを考えなければならなくなっている。

尚、これら全ての選択は、自らを取り巻く競争環境（金融商品市場におけるグローバルな金融機関の進出・大規模金融機関の進出、企業向け・消費者向け貸出市場における競争相手の動向）を正確に把握した上で行われなければならない。特に、近年のグローバル化・IT 化は予想もし得ない業種が進出すると考えられる。誤った認識や認識は正しいがその後誤った戦略を採用する金融機関が度々みられることは銘記しておく必要がある。

(2) 経済構造の変化

グローバル化、規制緩和という言葉に象徴されるように、経済法制、行政、産業構造等はこうした現象に適合するために変化しつつある。その影響は、組織のメンバー層・潜在的メンバー層にとって特に大きい。既存の中小零細企業、消費者、労働者、そしてそれらによって構成される地域の状況は端的に言って厳しい状況にある。中小企業数の減少、商店街の沈下、地場産業の衰退、失業等については言を待たない。地域に固着する協同組織金融機関が自助努力の限界を超えた冷厳な外部環境下にあることは容易に想像できる。故に、これら組織が採りうる戦略は自ずと限定されてくる。他方、新しい企業・労働者・組織の出現は、協同組織金融にとって期待できる変化の兆候であるともいえる。

(3) 社会構造の変化

人口構造が大きく、すなわち少子高齢化が進む中で、人口動態つまり大都市圏や地方中核都市への集中は、経済構造ならびに社会構造にも影響を与えている。我々は明治以降今まで経験してこなかった時代に直面しているのであり、右肩上がりを前提とした組織運営の修正を迫られている。

さて、このような人口変化に加えて、これらを構成している人の考え方・行動も変化してきている。産業組合法以降、日本人の考え方もかなり変化した。協同組織にとって重要な変化は、既存の集団志向、地域志向の衰退傾向と限定つき個人主義の台頭である。また、あらゆる領域での貨幣化の浸透である。貨幣化とは、従来貨幣を介して行われなかった行為が貨幣計算され貨幣支出がなされることを意味する。無償で行

われていた様々な行為が貨幣換算されてきている。これは、協同を標榜する組織金融にとっては負の作用を持つ。これらによって、組織運営上では様々な変化が現れている。資金の大口化、配当政策、資金調達方法の変化、ガバナンスの変化そしてメンバー・顧客の金利志向、当該組織に対する無関心はその顕著な例である。

他方、この組織の外部では、NPO に代表されるような新しい協同活動も生まれている。また、海外では、依然として集团的・地域的志向をもった協同組織金融機関を確認することができる。故に、拙速に協同組織主義の衰退を結論づけることは危険であるかもしれない。何故なら、社会から協同が消滅したわけではないからであり、既存の組織のそれが問題となっているからだ。後述する中で、考えてみたい。

2. 協同というビジネスモデル

協同組織金融機関でありながら、どこで、だれと、どのように協同をおこなっているのかについてわからなくなってきたという声をしばしば耳にする。さりとて、協同組織の看板を返上して株式会社の金融機関になるというのも抵抗がある。何かが違っているからである。ただ、その何かというのは協同することとはあまり関係がなく、中小企業や個人のためになされる様々なやり方であって、そうした長年のスタイルが協同組織金融をして協同組織金融足らしめているという自負につながっている。故に、協同がどのように協同組織金融に現れているのかということに即答することはますます難しくなる。

協同組織金融に参加することによって、その行為そのものが協同を実現しているのであり、最初から意識的に行なわれる社会運動とは異なる点である。無意識のうちに様々なシーンで「協同」はなされているからである。

今回はこのような眼に見えない協同を抱えている協同組織金融に眼に見える形で協同を増やすことを話の目的としたい。これは新しい型を提示するものであり、「協同」を理解するきっかけにもなる。もちろん、メンバー満足の向上、従って競争優位に立つための方策という点から述べているのであって、利益もコスト計算もない単なるボランティアで述べているわけではない。また、見えない協同にも多少言及しないといけない。

結論から言えば、貨幣資本、物的資本とならんで、「協同資本」を協同組織金融に蓄積させ、競争力の源泉にしようと考えている。

(1) 協同

相互扶助・自立共助という言葉は、協同組織であるならば、よく聞かれる言葉である。しかしながら、何をどのように協同しているのかについて問われると、答えに窮する場合も多い。まして、意識的に協同しているかという点になるとなおさらであろう。協同組織金融は、二人三脚のようなわかりやすい協力するゲームではない。従って、協同は行為や取引の背後に隠れてしまっているという前提から考えをスタートさせたほうがよいかもしれない。

言い換えれば、協同組織のメンバーたちが無意識のうちに実行しているこの行為を説明することは容易でないかもしれないということになる。確かに、字句通りにみていくと、具体的なイメージを描くことは難しい。競争原理が貫徹する市場経済の時代

において、地域コミュニティや共同体の崩壊という言葉がしばしば俎上にあがるとき、相互性の現代における不安定性と希薄性を認識せざるをえない。

にもかかわらず、この言葉は、協同組織金融機関の根幹をなす言葉であり、もっとも戦略的に重要な言葉でもある。相互扶助・自立共助とは、前述の言い換えになるが、経済的・社会的理由から有利な条件で借入ないしは預金サービスを受けることができない人々が、互いに協力することによって、少しでも協力する以前よりも有利な条件で、金融サービスを楽しむようとする考え方に他ならない。もちろん、弱者な存在ではないし、互いにもたれ合う集団でもありえない。まず、自らが自立していることが条件となっている。そして、その上で、一人では得ることのできないサービスを共同することによって、取引コストを引き下げ、リスクを分散し、よりよいサービスを得ようとする運動に他ならない。

このことは、株式会社型組織と大きく異なる点である。株主は自らの利益を巡って協力することは配当を高めてもらうこと、あるいは株価を押し上げることを除いてなく、借入を巡って借入者が協同することもない。

自立共助・相互扶助における一番の誤解は、悪平等と高コストになるという点である。しかし、この考え方は、相互扶助・自立共助によってもたらされる信用・流動性リスクの低下、運営コストの低下、そして人々が集まることによって高まる規模の経済性や信用力の高まり等の点を見逃している。また、メンバー個人においては、良いときも悪いときもあるわけであり、長期的にみれば、助けたり、助けられたりする関係にあるといえる。従って、短期的なメリットのみで、メンバー間の享受したサービス量を測定することは、この組織モデルにとって適しているとはいえない。むしろ、改良すべき点が残されていることはいうまでもない。いずれにしても、相互扶助・自立共助に基づく手法は、市場経済においても、劣ることのない競争上の優位性の源泉の一つであるということだ。もし、この理念が組織運営上妨げになっているのであれば、それは、理念にあるのではなく、それに基づく戦略・日常業務にあるかもしれない。

近年においては、全く別の研究領域ではあるが、「協力」という行為の効率性が主張されるようになっており、協同、相互性の意義もいずれ再認識されるであろう。

この協同の発現形態は様々である。まず、基本的に見られるのは、預金者と借入者が相互に協同することによって、資金を融通し合う行為であり、日本における無尽・頼母子講、世界に散見する回轉貯蓄信用組織が、その事例である。これは、お互い様の関係であり、相互性がわかりやすい。

ところが、以下の展開は「協同」「相互性」をわかりづらくする。資金関連として、長期継続関係におけるメンバー間利害シェアシステムは、ローンポートフォリオの組成にみられるように、短期経済合理性に基づく取引条件を個別経済主体に要求するのではなく、組織全体のポートフォリオから決定される。そこにはほとんど意識されない相互性がある。つまり、メンバーの行っている経済取引がどの時点で他のメンバーに貢献しているのかについて現時点で明確化することはできなくなる。

さらに、利害関係という観点から言えば、メンバーが受けることができる便益は、複雑かつ多岐にわたっている。たとえば、総代になるということはサービスの提供と

いってもよいが、これらには金銭的受け取りは伴わない。

整理すると、メンバーは金銭的・物的サービスを協同組織に提供するが、それらは一様ではない。他方、受け取ることができる便益は、借入金利、預金金利、配当、借入と預金に関する金融取引の機会、取引条件、そして他の金融サービス・商品等に分けることができる。故に、預金者と借入者との間の単線的な資金融通のみを相互性ということとはできない。それは頼母子講の時代の話である。しかしながら、協同の開始時点=組織への加入から脱退ないしは組織の解散までの間に、メンバーが提供したものと受け取ったものが必ずしもバランスするとは限らない。この問題は、便益計算の困難さを伴って解消を難しくしている。

従って、この場合、協同するというインセンティブは、確実な見返りに基づくわけではないということになる。そこには、見返りへの期待と見返りを期待しない心的態度が見られる。

ところで、メンバーは、上述した仕組みの下で、様々な協同行為を実行する。列挙するならば、まず、出資配当制限・内部留保による全体利益の優先がみられる。換言すれば、内部留保の蓄積は世代を超えた蓄積の結果であり、その時々の実果を拒否したもの、従って資産は世代にわたる共有資産であり、ソーシャルキャピタルたる協同の実物的結果に他ならない。次に、連帯責任による協同と相互性が挙げられる。ただし、歴史的経験と一部の地域に限られる。これは、組織が外部から資金調達を行う際、効果を発揮する。すなわち共同信用を創出することを通じて、外部に対する保証機能を果たすからである。保証人制度は、借入者のモラルハザードを防止することと、借入者の担保不足を補填する合理的機能を果たす役割があるが、これらは当該組織内部におけるソーシャルキャピタルの蓄積を前提としている。尚、メンバー間を超えて、一定の集団間同士における相互保証制度を導入している地域もある。これは、橋渡しソーシャルキャピタルの蓄積の結果である。また、協同組織金融機関における中央機関の存在は、別の形で協同・相互性の外延形態であるといえよう。

(2) 非営利性

上記項目と並んで、協同組織金融機関の特質を規定する性格の一つに「非営利」という用語がある。この言葉は理論的にも多義的であり、かつ実態的にも多様である。ここでは、それらを定義することを目的としているわけではなく、協同組織金融における非営利の性格を見出すことを第一義とする。

まず「営利」組織とは利潤を通じて株主価値の最大化のために諸目的を遂行する株式会社形態の組織であることを踏まえた。この場合、価値の最大化は、株価と配当によって実現される。他方、「非営利」とは、株主価値を最大化するための組織ではなく、利潤を最大化する必然性はないということになる。従って、株主以外の利害関係者のために課せられたミッションを遂行する組織といえる。

この視点を通じて、協同組織金融機関とは、メンバーのための金融機関ということになる。それらは、配当、借入金利、預金金利そしてその他の金融サービスにおける価格・非価格満足を提供することを通じて、メンバー価値の最大化を志向する金融機関のことを指す。故に、株式会社のように配当と株価のみに専心するのではなく、上

述した様々なチャネルを通じて、メンバーにサービスを提供することを目的としている。

尚、英語表記に基づけば、**Not for Profit**がこれに該当する。意味の上では、**Non profit**も同じように使われることが多いが、この場合は、利益のメンバーへの非配分も含んでいるため、協同組織金融の性格から考えて、**for Profit**すなわち利益を主目的としない意味として、前者の英語表記をここでは当てることとする。

(3) 協同資本

協同とは何か。協同組織金融機関の協同はメンバー同士が資金を融通し合うイメージとして抱かれがちであり、またそのことをもってはや協同は衰退していると主張するものもある。確かに、室町時代の頃からメンバー同士が互いにお金を融通し合う行為がみられ、頼母子講・無尽講と呼ばれ、庶民の間で定着した金融行為であったが、今日この種タイプの相互金融をはっきりみることは難しい。

それでは、現代における協同とはなにか、さらに協同組織金融の協同とは何かという難問に突き当たる。専門的なことは避け、現場レベルで理解しておきたいことは、メンバーが協力してこの組織を作り上げてきたということである。メンバーが出資すること、借りること、預けること、総代会に出席すること、経営に関わること、その他様々な組織への参加が「協同」であり、その多くは、メンバーによってほぼ無意識に行なわれている。「協同している」と意識しているメンバーはむしろ少ない。

言い換えれば、協同組織金融という組織を存続するために行なわれているあらゆる行為こそ「協同」であり、単なるカネをメンバー間で融通し合う事のみを指すのではない。従って、協同組織金融とは「協同」が行なわれている「場」ということになる。

(4) 協同の場をマネジメントする

以上のような考えをさらに進め、協同をメンバーのみに止めるのではなく、メンバーの協同によって作り出された協同組織金融をさらに様々な協同によって発展させていこうとするのが今回の眼目である。これらは戦略、マーケティング、ガバナンス、そして人的資源管理の領域にまでまたがる。

つまりあらゆるビジネスシーンにおいて協同（協力）を作り出す。役職員同士、役職員とメンバー同士、メンバー同士という場所において協同を作り出していく。

例えば「チーム営業」「営業症例検討会」「メンバーインフォーマルミーティング」「準総代会」「地域ミーティング」「チーム勉強会」「経営者の会」等々があり、今まで実践してきたもの、そうでないものがあると思われるが、キーポイントは、すべてのシーンにおいて個から集団へあるいは点からネットワークへと置き換えることにある。

協同組織金融内部においても例外ではない。従来のスタンダード型営業・個人成果賃金主義からチーム型営業・個人・チーム評価賃金主義へと変えていくことは、新しいカルチャーを呼び起こし、競争力の源泉とは何かということを再考させるであろう。協同の連鎖こそ金融危機を突破できる。

(5) 相互性確認のための為のメンバーへのアピール

メンバーにアピールをする前に、まず自分自身において協同組織金融機関を理解していなければならない。株式会社型の規模が小さい金融機関と同じであるという程度の認識では、到底他人に説明することはできないはずだ。また、単なる「地域とともに」というお題目だけでは、メンバー・近い将来組織に加わるかもしれない潜在的メンバーに対して、訴えることもできないかもしれない。地域住民あるいはその集団のメンバーの心に響く方法とはどのようなものなのであろうか。どのようにしたら、個人主義と利己主義が蔓延している現代社会に住む人々に対して、協同組織金融機関を理解してもらえるのであろうか。実は、ここで簡単な方法を提示することはできない。しかしながら、ヒントを提供することはできる。

個人・利己主義の特質は、短視眼的であるということを念頭において協同組織金融機関の訴求すべき特質を次のように挙げたい。

- ① 長期的な関係を結ぶことにより、メリットを享受できる。メリットには、借入が困難な時期に借り入れることができる他、時間の節約、柔軟な取引条件の獲得、対等な立場に立つことによる満足感を得ることが挙げられる。尚、金利に関する満足度は、どの金融機関と比較するかによって異なるため、満足する場合もあれば、そうでない場合もある。預金についても似たようなことがいえる。
- ② メンバー個人においては、良い時・悪い時があるわけであり、この変動作用を緩和してくれる。悪いときのための保険と考えても良いかもしれない。
- ③ 人々が集まることによって、規模の経済性の利益を享受することができる。例えば、個人一人の時よりも、信用力が高まり、より大きな資金調達が可能となる。また、資金運用においても、その選択肢は広がることになるはずだ。これらは、すべてメンバーの利益となる。
- ④ 株式会社型金融機関と異なり、利用するという事により、配当という長期的な経済メリットを享受できる。
- ⑤ 協同組織金融機関とともに企業が存立することを通じて、雇用が確保され、その結果、地域社会が安定することになり、社会的な安心感を得ることができる。つまり、快適な生活環境を確保することが可能となるわけだ。
- ⑥ 自分たちの金融機関であるという自負心を抱くことができる。また、親近感は重要な訴求要素といえる。
- ⑦ 地域固有の文化、例えば、祭り、他の行事の維持・発展に対して、企業を支えることを通じて、または直接支援することを通じて、貢献することができる。
- ⑧ 金融取引以外の生活全般に関する相談にのることによって、価格以外のサービスを提供することができ、このサービスがその地域固有のものであればあるほど、独自性を発揮するため、ますます協同組織金融機関固有の特性となるはずだ。

以上のごとく、長期的・抽象的な言葉に終始したが、この長期的なメリットを、如何に具体的に、かつ継続的にねばり強く訴求するかは、協同組織金融機関の将来は依拠しているといっても過言ではない。イメージも重要だが、当該地域・集団固有の具

体的な有形・無形の貢献をあらゆる媒体をつうじて、訴えることこそ、残された効果的な手段であると考えられる。従来は、このことを抽象的にのみ語るか、何もしてこなかったのであり、地域・集団内において、他形態の金融機関と同列に扱われ、かつその中で地位低下に陥ったとしても当然のことであるといえる。まず協同組織金融機関特性の理解とアピールについて考えるべきであろう。

(6) 相互性の貫徹—中心点の発見

株式会社型金融機関に対して最も差別化することが可能な手法はメンバーの再組織化すなわち相互性の強化である。従来から行われてきたこの方法の問題点は、協同組織性と称して単にメンバーの一体感のみを図ることに腐心し、それらが何ら利益に直結せず、しかも一体感の創出にも失敗したということにある。

相互性の強化の目的は、社会的目的と経済的目的の二つでなければならないことは先に述べた通りである。その為には、以下の手順を必要とするであろう。まず、従来行われてきたメンバーの会合・催しに非潜在的メンバー（預金者）を加えて、質と量を充実させ、一体感と相互交流を図ることである。地区会合、ボランティア組織の会合等様々なシーンが考えられるが、いずれの場合であれ、「つながる」場を提供するというミッションを銘記しておくべきだ、ここでは、協同組織金融機関の金融取引に関するビジネスの話はしてはならない。この段階が最も時間を必要とし、費用と収益の関係が最も不明確になる段階だ。

次に、このシードの段階が終了したら、経営助言委員会（組織運営、新商品開発、新金融サービスの開発）をメンバー間で自発的に創設するように促していく（実費を除いて参加者は無償）。さらに、営業サポート委員会（同様に無償）も創設し、預金者・借入者の紹介を自発的に行ってもらうように動機付けを継続する。

この手法が成功するならば、若干の維持コストがかかるにもかかわらず、メンバーの間における所有感の創出にある程度成功する。これは、忠誠心といってもよい。このロイヤルティーが高まれば、預金流出といった流動性リスクの低下、新規メンバー開拓を中心とする営業費用の低下、情報生産費を含む取引費用の低下、情報の相互交通による信用リスクの低下、メンバーの監視による経営・事務管理リスクの低下を期待することができる。また、そのことは、結果として金利、配当、金融サービスという形でメンバーに還元されることにもなる。

過去においてみられた類似の戦略の失敗は利益と無関係におこなったこと、目的を単なる親睦会にしたこと、メンバーと経営側にメンバーが所有者であり自己責任があるという認識が欠如していたということにあり、その結果組織運営側で放棄した。

従って、この戦略が今日困難であると経営側が考えていることは想像に難くない。しかし、流通業や大手金融機関が顧客の囲い込み、セグメンテーション戦略を採ることと何ら変わりはなく、サービス業である限り、顧客との友人関係を形成したいと考えることは当然であり、にもかかわらず、協同組織金融機関の従来の戦略は、「広く薄く」戦略を採り、非差別化し、他形態との差異を失ってしまっていた。眼前にある顧客=所有者という経営資源を見直す機会であり、協同組織性を生かしたメンバーのためのメンバーシップバンキングを推進する契機となるはずだ。そして、これらは、他

形態からの模倣を防止する手段でもある（セグメンテーション戦略）。

むろん、このようなメリットがあるにもかかわらず、この一連の流れが、一方向に絶え間なく続くということは期待できない。組織化の後退、中断はみられるのである。しかし、協同組織金融機関が人的結合組織であるということを鑑みるならば、人と人とのつながりを促す仕組みを放棄するわけにはいかない。

最後になるが、忘れてはならないことは、どのような段階であっても、対象集団の中心点を発見することである。周囲に一定の影響力を有する人を発見し接近することである。該当者は、取引量や社会的地位に相応する場合もあるが、あまり関係ない場合もある。故に、中心点の探索は、職員の経験に依存することになる。そして、これらは効率的な方法であることはいうまでもない。

(7) 共通の紐帯そして共感する組織

協同組織金融機関はメンバーの何らかの共通項の上に成立する組織である。例えば、同一の職場、業種、そして地域等がそうである。いずれも、設立初期におけるニーズに基づく属性から考えて、作りやすさを追求した結果である。その後、互いに知っていることによる情報生産費の節約、モラルハザードの防止が期待され、同時に、こうした経済学のアプローチだけでなく、マーケティングの点からも、共通の紐帯からみてセグメンテーション別に経営を考えることが戦略として認知されるようになる。

また、今ひとつ銘記しておかなければならないことは、協同組織金融の設立は一つの「〇〇すべき」運動の一種であり、価格メカニズムを中心とした経済合理性を基本としながらも、それらとは別の原理が併存しているということである。例えば、共通の紐帯である地域の結束度が弱くなり地域が衰退している状況に直面して、逃避することは経済合理的であるかもしれないが、協同組織金融機関においては、状況の改善に動く。客観的状況に対する主観的対応である。もはや、情報生産費の節約という論理はここでは後退する。地域の循環を高めるというゾレン（べき）の原理が働く。地域のセグメンテーションはこうした経営政策の結果であり、価格競争に支配されながらも、非価格競争の領域に持ち込めた結果である。

このように、地域の限定は、様々な意味を持つ。同様に、他の共通の紐帯も同様に多義的である。ただ、紐帯の強度はいつも一定であるとは限らず、その変化を巡って、組織は何らかの行動をとる。これについての別の機会に述べたい。

さて、共感する組織について少々説明しておきたい。協同組織金融機関の舞台は、営業エリアである、職場、地域、仕事場である。このように述べると、単なる日常の営業と変わりがなく、敢えてこの言葉を使う必要が否と思われるかもしれない。ここでは、単なる日常のシーンであるとは考えていない。協同組織金融機関の役職員が組合員・顧客と接触する場所は、特定の時間に、特定の場所に行われるものであり、二度と再現される場ではない。

その意味で、劇場の舞台に似ている。舞台上で繰り広げられる劇は、確かに何度も上演されるものであるが、経験からもわかるとおり、特定の日時に特定の観客を迎えて行われる劇は再現されることはない一度限りのものであり、参加者は一度限りの感情を抱く。

そして、その再現不可能性を支えているものが、参加者による共感である。組合員・顧客・役職員・その他の利害関係者によって創造される共感こそ、組織を特徴づけ、特殊な状況を維持する要因となる。協同組織金融機関とメンバーの関係は、この言葉を中心として進むことにしている。

現在、協同組織金融機関においては、様々なタイプの組織が存在するが、「共感する組織」の意味のとおり、どのタイプにも傾倒して述べることはない。すべてのタイプに合致する論理であると考えている。すべてのタイプが特別の場の創造をめぐる経営しているのであり、関係者もその特別な場に参加しているのである。その場は、単なる地域的な場ではなく、どのような機会であってもかまわないのである。

3. メンバーシップバンキングへの接近

(1) 情報優位

価格競争つまり金利競争に陥る可能性を減らすためにはどうしたらよいであろうか。価格競争とは、市場に参加する時点で既にすべてのプレーヤーが同質の情報を共有しており、その上で取引条件・価格を競う状態を指す。故に、他のプレーヤーよりも先がけて情報を獲得できれば、異なった展開の可能性が生まれる。住宅ローンが過当な価格競争となるのは、シンプルな商品、ローン申し込みを待って始まる「待ちの営業」（本屋と同じ）だからである。もし、ローン申し込みの半年前にわかれば、多様なアプローチが可能となり、少なくとも価格競争よりは可能性が高まる。

まとめるならば、競争優位とは、金融機関にとって一言でいうならば、他よりも早くメンバー・顧客の問題を見つける情報優位にある。これは、リレーションシップの量ではなく質の問題である。

(2) 顧客満足と共感の取引

上述した情報獲得優位に立つためには、そしてマーケティング上顧客維持率を高めるあるいは利用率を高めるにはいくつかの仕掛けが必要である。いうまでもなく、これらはコスト削減効果があると同時に売り上げに貢献する。

「共感の取引」を限られた紙面で説明することは難しい。協同組織金融からメンバー・顧客に一方的にサービスを提供し、相手に満足してもらうという一方向的な取引ではないということをまず指摘しておきたい。その上で、一つの取引を役職員とメンバー・顧客とが一緒になって作り出していく過程において生まれてくるものが共感であると定義したい。取引を協同して作り出すことは、言葉では簡単にいえるが、現場では平易なことではない。まず、この考え方に共鳴し、協同組織金融の経営方策の中核に置き、「共感の取引」をもたらす様々な仕掛けを施していくことがスタートして肝要かと思われる。

(3) 特別な場を創造—オリジナルな共同生産の場

地域であれ、業域であれ、職域であれ、協同組織金融が活動する「場」がある。単なる経済取引が行われる経済空間ではない。一言でいえば、オリジナルに満ちた人間

が交差する場である。それらは、歴史的に社会的文脈そしてそこから影響を受けた制度が、主として場の形成に働きかける。故に、ある日時に於けるある地域での経済活動は何らかの他と区別できる特性をもつことができる。

もちろん、それらは意識的に極力排除する戦略を採用することも可能である。誰がやっても同じになる徹底したマニュアル化であり、画一的金融商品・サービスの提供である。ここでは、規模の経済性が働く。故に、大規模金融機関が比較優位にたつ。

他方、オリジナルに溢れる場所をある特定の時点に作り出すということは、画一化の反対に位置する経営資源を必要とし、方法も異なってくる。端的に言えば、参加者の共同生産によって創造されるものであり、共感・共鳴が伴う場合がある一方で、マイナスの感情を共有することもある。いずれであつても、参加者全員によって創出された場であることは確かであり、また、そうした努力こそが必要とされる。

そのような営みによって、単なる国家貨幣である「円」に、場所独特の色がつけられ、何らかの意味を持つてくるようになる。もちろん、「円」の供給それ自体は、国家的に管理されているのであり、枠がはめられていることに違いはなく、単位は横断的に共通している。しかし、個々の金融機関と顧客とによる共同生産によって作り出された商品・サービスは、単位としての円を持ちながらも、それぞれ異なった意味を付与されているのである。

(4) 特別な場とリレーションシップバンキング

特別な場所を作るために必要となるツールはリレーションシップである。近年、タイムリーな形でリレーションシップバンキングの考え方が広く行き渡った言葉となっているので、ここでは、金融機関と顧客との間に結ばれる長期継続的取引関係として簡単に概略を述べよう。

メンバー（会員・組合員）・顧客にとってのリレーションシップバンキングとは次のようなメリットをもつ。

- ① 関係性はメンバー・顧客に対して、特に困難な時期において、信用の利用可能性を与える。メンバー・顧客は、このことを事前に期待することができる。
- ② メンバー・顧客は、金融機関によるスムーズな貸出利率によって、景気変動の中で利子率ショックを緩和することができる。金融機関側は、この場合、利子率の下降傾向に対する調整をダンピングすることによって、今述べた戦略のコストを補填する。
- ③ 貸出条件の有利性—不完備契約あるいは制約が緩い正式契約、低い担保要求、ベターな返済計画、困難時のリスケジュールといった取引条件があり、各種リスクに晒されやすいメンバー・顧客にとって、柔軟性を与えている。
- ④ 関係性貸出は、メンバー・顧客に対して、その競争者から経営に関する情報を守秘することを可能にする。
- ⑤ テイラーメイド貸出とサービスがメンバー・顧客と金融機関の間にはしばしば観察される。それぞれのローンは、返済額・貸出条件・利子率・返済回数を決定す

るに際して、ハンドメイドでなされる。このことは多様なローンタイプと条件を創出する。取引機会に柔軟性がある。ミーティング時間・場所が柔軟に設定されている。また、商品説明についても、メンバー・顧客の知識レベルに調整されてなされる。メンバー・顧客は、カスタマイズされたサービスと商品を享受することができる。

- ⑥ 金融機関についての理解—メンバー・顧客は多くの金融機関の中から一つを選択し、どの商品・サービスがベストであるかを認識するには能力に限界がある。

他方、金融機関にとってのリレーションシップバンキングとは以下のような意味を持つ。

- ① 顧客維持率—効果的に関係性を形成することに成功することは、顧客満足、ロイヤルティー、そして維持に貢献する、といわれるように、顧客維持と関係性の間には密接な関係性がある。一般的によく言われることは、新規顧客獲得コストは既存顧客維持のためのコストより高い。
- ② 正確な信用リスク測定—既知の情報の非対称性によって明らかにされた顧客と金融機関との間にある情報ギャップは日常的な両者の接触によってある程度軽減される。リレーションシップバンキングがしばしば貸出リレーションシップと言われる所以である。
- ③ 信用リスクの逡減—恒常的なリレーションシップによって展開されるモニタリング活動は、モラルハザードを防止する働きをもつ。また、アドバイス機能をもつことによって、倒産確率を引き下げることにも可能となる。さらに、場合によっては、倒産時における債権の毀損をある程度防ぐこともできる。また、金融機関は効果的に担保について管理することができる。
- ④ 長期的利益—金融機関は、顧客との個々の取引から利益の抽出を求めるというよりも、一定期間にわたって、総取引の利益を最大化することによって収益を増加させることができるという考え方が関係性バンキングにはある。
- ⑤ 不完備契約—金融機関はローン契約時において発生する情報生産コストや問題を削減することができる。また、仮にできないとしても、契約後に、顧客との交渉によって、適切かつ効果的な方法で、利子率と貸出条件を再セットすることが可能となる。
- ⑥ 金融商品開発におけるコスト削減効果—金融機関は顧客のニーズを効率的に知ることができ、その結果、金融商品の開発コストを低減することができる。顧客のニーズを満たすということはこれら顧客によって提供される情報に強く依存していることから、関係性バンキングがそれら情報生産という点で適していることがわかる。
- ⑦ 金融商品間においては、利子率を通じて調整が図られることがしばしばある。

金融機関にとってのリレーションシップバンキング

リレーションシップな顧客は、しばしば、短期的かつ非リレーションシップな顧客

よりも、価格に関して感応的でない。

以上のようなことが、実行されれば、特別な場所の形成に一定の貢献をすることは可能である。しかし、実態的にみるならば、今述べた理論的に枠組みとは離れた点にある。

(5) 何かが足りないー共感とメンバーシップバンキング

リレーションシップバンキングに何かが欠如すると、単なるトランザクションバンキングと変わらなくなる。たとえ、そこに人間が介在し、長期的な関係を持っていたとしても、単なる市場取引の繰り返しでは、想定されているような効果を発揮することはできないであろう。そこには、相互性の欠如、利潤動機のみ、感情交通の欠如、長期的ビジョンの欠落、共同生産志向がないこと等がみられる。

もう少し、深くリレーションシップについて考えてみると、上で述べたようなことに加えて、次のようなことがみえてくる。金融機関と顧客との間には相互作用過程があり、参加すなわち互いのビジネスへのコミットメントが認められる。そして、そこには、ロイヤルティー、信頼がある。また、このような関係を続けていくためには忍耐が必要となってくる。リレーションシップ貸出は短期的には金融機関にとって利益がないが、関係が継続するならば利益的になるかもしれないローンを供与することができる。言い換えれば、金融機関・顧客は金融取引において景気変動に対して感応的である必要はない。最後に、柔軟性も求められるであろう。ここまで述べると、あたかも日常生活における人間関係のように聞こえるかもしれない。ビジネス世界との境界はこの場合曖昧となる。しかし、後者の場合、人と人とのリレーションシップは組織と組織とのそれに昇華していく必要がある点において、生活世界における人間関係とは異なる。

協同組織金融機関は、他の形態の組織と同様に多様な人々と関係を持っている。その点を考慮するならば、リレーションシップバンキングを単なる顧客との間の関係に捕らえて、それを実行することは経営資源的にみて効率的ではない。同時に、顧客以外にもリレーションを結び、強化することを模索すべきであり、また協同組織金融機関にとっては、そうした方向性は、ミッションと経営資源の中身からみて適応性を持っている。何故なら、三位一体構造を有しているのであり、他の利害関係者は、潜在的会員・組合員としての可能性を持っているからである。また、メンバーから遠い利害関係者であっても、組織にとっては利害関係者として重要な位置を占める場合もあり、無視することはできない。そのことを念頭におくならば、まず、メンバー（組合員・会員）のためのリレーションシップを考え、その関係に他の利害関係者を取り込む戦略が有効であろう。

メンバーへのリレーションシップは、単なる顧客へのそれとは、質と量において全く異なるラインを引くことが可能となるからであり、その線は強固である。それは、対象を借入者、預金者、出資者の三人格として捉え、関係をそれぞれ結ぼうとするからである。明らかに、単なる預金者や借入者との関係のみにとどまるリレーションシップバンキングとは異なる。

(6) メンバーシップバンキング

以下、これらを基に、メンバーと組織との間における関係性を中心に述べていくことにしよう。

今まで述べてきた関係性バンキングは、組織の所有形態に関係なく、遂行できる戦略の一つであった。また、多くの先行文献も、その点に着目することなく、主として株式型金融機関と顧客との間の関係について論じてきた。多数の文献は、情報の非対称性から発生する問題の解消のためのリレーションシップバンキングであり、その線に沿って、マーケティング・経済政策の領域において当為が議論されることになる。ここでは、その議論を踏まえつつ、フィールドにおける関係性バンキングの性格を探ることを目的としている。その場合、同一の用語を用いることは概念上の混乱を招くことから、メンバーシップバンキングという用語をここでは使用する。

この言葉を用いることによって、単なる顧客と金融機関との関係を超克し、三位一体のシステムが体现されたメンバーとしての顧客と金融機関との関係を明確化することができる。その意味で、メンバーシップ型金融機関そしてメンバー志向経営を表すには適した言葉であると考えられる。ここでは、この概念を基礎として、メンバーシップリレーションについて述べたい。

リレーションシップバンキングとメンバーシップバンキングの違いは、質的・量的面にわたる。後者は、一瞥すると、組織と資金供給者、組織と資金需要者、組織と資本供給者におけるリレーションの集束にみえる。その意味では、組織とメンバーとの間には少なくとも三本の情報・感情の交通経路が形成されることになり、交流量は単一に比べて増大する。一般的に考えられる狭義の関係性バンキングは単線であり、場合によっては、金融サービスの総合化戦略に基づき複線的となるが、3本であることは少ない。また経路は、片方向的である場合が多い。そこでは、情報が顧客から金融機関側へと一方的に流れ、相互にビジネスにコミットしたり、感情の交通が継続することは少ない。

しかも、ここでみられる現象は単なる容量だけの問題ではない。そこには、情報と感情の質的変換と深化が生じる。例えば、所有・統治・参加等の感覚は、株式型金融機関からそれらすべてを享受することはできない。何故なら、いずれの感覚も、フィールドというシステムのみが同時的に生み出すことができるものであり、システム内在的であるからだ。これらは単なる感情ではあるが、いずれも、信頼・ロイヤルティーの熟成を通じて、組織の収益・効率性およびメンバーのそれに関連する。また、情報についても、情報の種類が多様化するばかりか、一つ一つの情報内容が深化する。加えて、場所と時間に関する特殊な場が形成される。これは、基本的にコピーすることは困難な性格をもっている。

こうして、特別な情報・感情が、複線的なルートを通じて、双方向的に交通するのである。特に、二つの主体がこの関係性を積極的に主体的に発展・維持するならば、単なる貸出リレーションシップ・単品的リレーションシップを超えて、三位一体で述べた三人格構造がこの関係性を複雑化しつつもより一層強化することになる。

このことによって、以下のような特徴が現れる。

- ① メンバーのニーズの把握が容易となり、金融商品・サービス開発コストが低下する。
- ② 金融商品・サービスにおける総合化を促す。すなわち、総合金融サービスリレーションシップが可能となる。そのことは、単なる貸出リレーションシップバンキングとは異なることを意味する。
- ③ 当該金融市場におけるセグメンテーション化が起こる。
- ④ 金融機関に対しては、信頼・ロイヤルティーが一般的なそれに比べて高まる。端的には、顧客維持率の上昇につながる。
- ⑤ 金融機関の情報生産及びメンバーのシグナリング機能への動機が高まる。
- ⑥ 組織運営に関して長期的かつ多角的評価が行われる。何故なら、メンバーは出資による配当・預金利子・借入利子・他の金融サービス手数料という多角的な取引の中で利害を計算し、加えて経済計算以外の感情も挿入されるからである。
- ⑦ 経済取引から感情交流までのリレーションシップの発展が比較的容易かつ期間が短縮化する。ただし、全てのメンバーがこの発展経路をたどり、最終段階すなわち感情の相互交流にまで到達するとは限らない。
- ⑧ 金融機関からメンバーへのコミットメントが高まる。

ところで、このメンバーシップバンキングは既にある関係性の連関の中に特定の関係性を作り出す行為に他ならない。換言すれば、フィールドはコモンボンド（共通の紐帯）¹を基礎として創出されるのであり、既にそこに特定のネットワークが存在することになる。その為、組織とメンバーとの間に新たに形成されるリレーションはコモンボンドの性格を反映することになる。そして、どのような形であれ、コモンボンドは関係性を強化する。その程度は、コモンボンドにおける結束度に依存する。また、メンバー間に共通する紐帯の数が多ければ多いほど、メンバー間の結束度は高まるため、組織とメンバーとの間関係性も強化される可能性が高い。また、必然的に、コモンボンドのもつ固着性・密着性からメンバーシップバンキングに対して短期的計算を排除し、長期的視点を与える。このことは一般的関係性バンキングにおいて言及した性格と一致する。

こうして、単なるリレーションシップバンキングにおける顧客—金融機関関係が、コモンボンドを通じて、ネットワーク型リレーションシップバンキングへと変換されることになる。この場合、一般リレーションシップバンキングで得られた様々な情報や信頼等の効用は、複数の経済主体のルートを通じて、メンバーと組織本体それぞれから得られることになる。

総じて、メンバーシップバンキングは、他の組織形態の金融機関とは異なる性格をもつということが明らかにされた。一般的な関係性バンキングであっても、協同組織というシステムを通過することによって、質的にも量的にも変換され異なったものとして現れることが判明した。そのことは、同一性は表面的でしかなく、内面においては全く異なる過程を経ていることを意味している。そこで、ここでは単なるリレーシ

¹ 例えば、共通の紐帯として、地域、職業、業種、宗教、人種等々が考えられる。

ョンシップバンキングの多束体としてのそれを表すのではなく、異なるものになるという点から、メンバーシップバンキングという用語をもって表した。

4. 「つながり」戦略

(1) ソーシャルキャピタルとは

ソーシャルキャピタルについて、別の機会に言及し続けてきた。その中においては、いくつかの重要なキーワードがある。つながり、信頼、協力、そして慣行である。定義の捉え方は研究者・実務家によって多様であり、そのまま用いれば拡散した論理展開となってしまう恐れがある。ここでは、先行研究を踏まえ、以下のように定義したい。ソーシャルキャピタルとは、人と人とのつながりであり、このつながりを基本として信頼が発生し、さらに協力が生まれる。これらが歴史的過程において繰り返されるなかで明文化されない規範・慣行が定着する。これらを総称してソーシャルキャピタルといい、それぞれが以上のような因果関係を有している。このことは協同組織金融におけるソーシャルキャピタルの機能を説明する上で必要とされる定義であり、資本全般にわたって確定されたものではない。あくまでも便宜上にすぎない。

そこで、協同組織金融にこの定義を当てはめると、以下ようになる。

協同組織金融という組織の枠組みにおいて、人と人とがつながることによって、信頼が生まれ、協同が発生するとともに、歴史的過程を経て明文化されない協同組織の文法が形成される。これらは時として、後に明文化されルールとして定着する。

(2) ソーシャルキャピタルから見た協同組織金融

このような定義からみれば、協同組織金融におけるソーシャルキャピタルはあくまでも組織内部問題として映る。しかし、この考えは少々短絡的である。なぜなら、それは以下のような事情があるからである。協同組織金融が形成されるためには、何らかのコモンボンドすなわち共通の紐帯が前提として求められる。言い換えれば、潜在的メンバーに共通する特質を核とするネットワークがまずそこになければならない。つまり、組織の形成はある種のソーシャルキャピタルが前提となっていなければならない。しかも、その資本の強度は成功の可否を左右するほど重要な要素である。つながりの強度が強ければ、後に述べるように、コスト、リスク等の面で優位であるからだ。

しかしながら、この外部ソーシャルキャピタルの利用という考え方も、歴史的にみれば無理がでてくる。というのも、協同組織金融のやり方は、周辺の外部、例えば地域社会に対して何らかの外部経済効果をもたらすからである。メンバー同士の協同、信頼、規範はメンバー外の人と人とのつながりをもつ世界へも伝播する。メンバーと非メンバーとの間にもそのようなつながりや協同が生まれてくるのである。このように考えると、協同組織金融はソーシャルキャピタル製造装置ともいえる。

総じて、協同組織金融は外部のソーシャルキャピタルに依存しつつも、みずからその蓄積に貢献していたとみるべきであろう。

(3) ソーシャルキャピタルの蓄積プロセスと現代における変容

① 協同組織金融への影響

このようなソーシャルキャピタルは協同組織金融に蓄積されると、いかなる変化が生じるのであろうか。あるいは、蓄積の有無によって、協同組織に対してどのような差異を生じさせるのであろうか。ここでは経済的・社会的側面から考えてみた。まず前者については、つながりの良さは、信頼・信用を生み出すわけであるから、業務遂行組織の内部においては役職員間のコミュニケーションの円滑化を通じて生産性が高まる可能性がある。役職員とメンバーとの関係においては、信用・流動性リスク管理が容易となり、また取引コストの低減も実現する。これらは、関係性が強化されることで情報生産能力が高まることで実現する。また、取引関係においても渉外コストが同じように削減されることになる。これらは、マーケティング戦略においても、メンバーの信頼・ロイヤルティを獲得することを通じて貢献することになる。つまり、リレーションシップバンキングの要諦をなすともいえる。

後者については、まず、外部経済効果として組織が存在する地域社会及び組織内部において安定と一定の秩序がもたらされる。すなわち上記以外の様々なリスクの縮減が図られる。このことは、構成員の心理的安堵感を同時にもたらし、安定に貢献する。また、地域における人的資源の再生産にも貢献する。もちろん、これは学校教育に直接関係するものではないが、教育における効率性を高めることは、いくつかのソーシャルキャピタル研究におけるデータが明らかにしてくれている。研究途上の対象であるが、仮説として提示しておきたい。

② ソーシャルキャピタルの協同組織業務遂行内部における作用

このような貢献をもたらす仕組みは一体どのように組織内部に組み込まれているのであろうか。われわれの常識的な考え方からすれば、どのような組織であれ、個々の成員の生産性の良し悪しが組織全体のパフォーマンスを左右する。故に、一人ひとりの生産性の向上を重視するのであり、また生産性の高い人的資源を利用したいと組織のマネジャーは考える。このこと自体、概ね正しい。しかし、いくつかの事例は組織全体の生産性は個人の生産性の総和ではないことを時に示している。つまり、組織内部での人と人とのつながり方がパフォーマンスに作用する点を見逃してはならない。このことは、特に、協同組織に当てはまる。なぜなら、サービス産業であり、かつ人格的結合体であるからだ。「つながり」方はより影響が大きいとみななければならない。もちろん、つながり方が重要なのは、メンバーからその業務を委託された遂行組織内部における役職員の生産性に限られるものではない。協同組織内部におけるメンバーと役職員との関係、メンバー間にもつながりは同様に影響を及ぼすのであり、その作用の仕方は最終的には協同組織金融の結果に影響を及ぼすと考えられる。この場合は、特にメンバー個人のパフォーマンスというよりも、他者とのコネクトの質と量が問題となるのであり、ここでの言葉をつかえば、いかにしてソーシャルキャピタルを蓄積させているかが問われるのである。

③ 役職員とメンバーの「つながる」プロセス

いかなる組織の規模であっても、業務遂行組織の内部でのインナーマーケティングは重要であり、また経営学の課題でもある。先行研究が多々あるにもかかわらず、ここではメンバーとの関係を前提とした内部のつながりについて述べたい。内部組織は、初期においては、基本的に職員同士はゆるい開放的なつながりによって組織運営が営まれている。やがて、ミーティングや日常接触等の業務遂行を通じて、相互コミュニケーションの機会が発生する。また、業務以外の接触機会をとらえて、コミュニケーションが図られ、互いの感情が交通するようになる。業務時間外の交流機会の発生は、職員間のつながりに正作用することは、ある条件のもとでは可能である。反対もありうる。

このようなプロセスを経て、相互信頼・忠誠が組織内部に発生する。やがて、こうして熟成されたソーシャルキャピタルが外部に向かって正の影響を及ぼすようになる。しばしば「雰囲気が良い」という組織は、外部に対しても効果的なマーケティングを遂行する。このようにみていくと、機会の回数とやり方がポイントであることがわかる。具体的な政策とプロセスについては後に述べることにしたい。

④ つながりの重層性と強度ーリスク・コスト低減の源泉

ネットワーク論においてしばしば述べられることではあるが、つながりには質と量においてそれぞれ相違がある。金融機関経営からみた協同組織金融機関の経営を考える場合、この点について論じられることはほとんどない。金融商品・サービスの設計に追われ、人と人とのつながりがこのような商品群にどのような影響を及ぼすかについては思いもよらないからだ。

協同組織金融の場合、人格的結合を標榜する限り無視することはできないし、またたとえこの点を無視しても、リスクや生産性の段階において難しい対応を迫られることになる。理論的に突き詰めていけば、メンバーがもつ共通項が多く、しかも一つ一つのつながりが強固であればあるほど、経営的な意味において良い協同組織金融機関であるといえる。例えば、同一地域に住み、同じ民族で、関連する業を営むメンバーの協同組織金融は、リスク管理と取引コストの面でパフォーマンスを期待することができる。逆に遠隔の地に住み、民族も異なる人々がネット上で協同組織金融を創設する、言い換えれば、資金のやり取りをするということは困難である。ただし、強いミッションに共感することで、異なった特徴を超えて、つながることが不可能であるとのべているのではない。異なった人々が共通のミッションを抱くこと、そのことこそ一つの共通項であり、いわゆるコモンボンドである。このことを除けば、コモンボンドの重層性は組織運営におけるあらゆる側面からみて重要である。

⑤ 組織間のつながり

前項においては、つながりの強さについて言及し、さらにその前においては業務遂行組織の内部の態様について述べた。以前に言及したようにつながりはこれに限られるものではない。より重要なしかも協同組織金融の根幹をなすものが以下のよ

うなつながりである。すなわち、組織とメンバーとのつながりであり、メンバー間のつながりである。つながりは、日常の接触、その他のコミュニケーションツールを通じて確保される。これらは、先に言及したように、信頼・ロイヤルティーの熟成を通じて、リスク管理・取引コスト等の面において貢献する。故に、今日においては異なった言葉において言及され、かつ戦略の一手段としてしばしば論じられる。

現代流布している言葉で述べるならば、ガバナンス、リレーションシップバンキング²、各種組織間連携である。こうしてみると、現代経済社会において、我々は様々なネットワークというつながりを観察することができる。従って、このことに特段の希少性を見出すものではない。にもかかわらず、リレーションシップバンキングに代表されるように関係性を重視する政策・戦略が主張され、所有者の統治問題に焦点があてられるのには訳がある。一般的には、これらは別々に考察される。しかし、別々に考察されたものは一つの源流に遡ることができるのではないかと考えられ。すなわち、ここでのテーマであるつながりであり、提示した問題の根源はここにあるように推察される。項を変えて述べることにしよう。

² 協同組織金融機関の関係性バンキングとは、協同組織金融機関と中小企業の間形成された関係であり、しかも密度の濃い深化した関係性である。それは協同組織金融機関のみによって創出され、維持されてきたわけではない。長い歴史を通じて、協同組織金融機関を含む多くの人々によって作り出されたものであり、一言では言い尽くせない複雑な要素を含んだプロセスである。関係性が、協同組織金融機関の運営にとって如何に重要であり、また中小企業にとっても同様である事に関して、既に別の機会に述べたので、ここでは割愛したい。

協同組織金融機関と中小企業との間で体现されているリレーションシップとは、ある特定の場所と時間において、関係者・参加者が、まわりの自然・社会環境ないしは場のもつ雰囲気規定されながら、作り出す相互交通の関係である。決して一方通行ではない。一つの課題について、双方から情報が発信され、解決に向けて努力がなされるプロセスである。そこには、時間と遊びの部分が要求される。何故なら、解決に向けたアイディアは、対話を通じて形成されることが理想であり、両者の存在しない時間と空間での創出過程は結果を乏しいものにしてしまう。あらゆる意味において、タイトでない、制限から解放された、つまりゆとりが必要条件となる。

今多くの企業は、リレーションシップマーケティングという手法のもとで、顧客満足度を高め、自社への忠誠心を高める努力をしている。このことは、協同組織金融機関が全く別の手法を用いて、以前より可能としていたものであり、ある意味では、株式会社型企業は協同組織金融機関の手法に接近しようとしているのかもしれない。しかし、この種のアプローチは決して単純なものではない。最新の研究において学際的なアプローチがなされていることから、関係性に影響を与える要因は多岐にわたり、長い時間を伴うプロセスである。株式会社型企業は、基本的に短期志向であり、その下で、時間を要する戦略を遂行しようとしているのであるから、困難は想像に難くない。その点で、協同組織金融機関において到達した結論である高密度狭域経営、地縁、人縁という言葉は、リレーションシップマーケティング理論において興味深い対象であり、科学的に解明される時期がやってきたのかもしれない。使い古されたこれらの言葉を今一度、新しい視点からみることも無駄ではあるまい。そして、リレーションシップの功罪を明確にすることも同時に必要とされるのであろう。

⑥ 変容と現代

さて、今まで述べてきたことに対して異論を唱える者もいるであろう。なぜなら、現実の世界においてはソーシャルキャピタルを見出すことも、またその資本の正の効果を肯定することも難しいからである。ソーシャルキャピタルの蓄積水準は低下している、また負の影響も見出すことはできる。この観察はある程度正しい。原子のレベルにまで分解された個人主義と利他主義の減退、個人・企業の短期的利潤・満足極大化傾向は、人と人とのつながりを弱くする。加えて、外部に対して負の影響をもたらすソーシャルキャピタルを増殖させる。われわれは、地域、組織、国の各レベルにおいて、このつながりの弱さと負のソーシャルキャピタルをしばしば見出す。

協同組織金融機関においても同様なことがいえる。ただし、その資本の減損の程度は、他の組織に比べて少ないかもしれない。しかし、依存度が大きかった分、組織運営に与える影響には計り知れないものがある。ここでは、大きく二つのことが考えられる。

まず、リスク管理との関係である。結論からいえば、信用・流動性・事務管理リスク等において、そのコストが上昇していることである。これら諸リスクは、組織の内外において、様々な場面に登場するが、リスクの複雑化とモラルの低下を背景として伴って、今述べたネットワークすなわちつながりの切断によって、それらの制御コストを上昇させていると推測される。

同じことは、リテールとガバナンスの領域においてもいえる。言い換えれば、委託を受けた業務遂行組織とメンバーとの間における関係の変容が組織運営そのものに影響を及ぼしている。リテール市場における価格競争の激化、顧客維持率の低下、そして総代会の形骸化はその象徴である。これらは、つながりによる協同、共感、相互信頼の蓄積水準が低下していることに起因しているかもしれない。その結果、株式会社型金融機関が採用する顧客満足志向のマーケティングを採用し、表面的に同質的な行動をとることで、メンバーの選択枝を狭め、価格競争へと至っている。協同組織金融の仕組みは、いたるところにつながりを作り出すことができるようになってきている。ものゝマネーゝサービスが支配する市場経済に対して、人と人との直接関係によって構成されているからである。しかしながら、何らかの理由によって、この関係よりもマネーが介在する関係を選好する結果、この仕組みを利用しない傾向が生まれてきたと考えられる。

協同組織金融の実践の場においては、このことから、混乱が見られる。ソーシャルキャピタルの蓄積レベルが低下しているにもかかわらず、依然として過去の水準に基づいた経営を行おうとしている集団、低下によるコスト負担に苦慮している集団が存在し、協同組織金融は方向感を失いかけている。

(4) ソーシャルキャピタル投資の枠組みと実践への示唆

① 「ソーシャルキャピタル=つながり」への投資

前項においてはソーシャルキャピタルの毀損について述べた。もし、ソーシャルキャピタルの蓄積も従来の水準に戻ることなく、他の政策によってこの資本が果た

してきた役割を代替することができるならば、問題はない。つながりや他のソーシャルキャピタルに期待しないシステムを設計し構築しさえすればよい。故に、課題はこれとは反対に、他政策との比較においてこの資本の有効性を認識した段階から始まる。

最も重要なことは、物的資本と並んで、組織にとって投資すべき対象となる資本であるということである。すなわち、時間と金を投下するということである。従来においては、この資本に対して、きわめてあいまいな形で資本への投下がなされてきた。しかも、その目的は生産性・効率性というよりも、むしろ福利厚生的な面があった。このことは別の面において意味があることであるが、現代の文脈に照らしてみると、広く合意を形成することは難しいかもしれない。新しい投資は、従来とは異なり、目的がある程度明確化され、かつ柔軟性と長期的視点を持ち合わせたものである必要がある。いずれにしても、フリーでソーシャルキャピタルを利用することは困難な状況となっている現代において、この資本の蓄積にはかねと時間がかかることを理解する必要がある。

② 株式会社金融機関の顧客満足

株式会社型を含め多くの組織においては、顧客満足あるいは利用者満足を志向するマーケティング戦略を策定し、実行している。協同組織金融機関においても、多くの組織が実行している。その点に焦点を当ててみれば、満足を最大化するという点に関して、ほとんど差異がなく、また個別ケースにおいては組織間の差異を見出すことは難しいかもしれない。しかし、理論上あるいはシステム上、協同組織はそれ以外の組織とは異なった戦略をとることができる。逆にいえば、同質的な戦略をとる必然性はなく、また差別化無き顧客満足戦略では競争優位に立つことはできない。

言い換えれば、曖昧な対象階層をターゲットとしている限り、個性的なサービスと商品の提供であっても優位に立つことは難しい。

③ 顧客ではなくメンバーの為の金融機関

上記のことを念頭に置くなれば、協同組織金融機関の採用すべきつながり戦略は広く一般顧客を対象とすべきマーケティングではなく、特定の階層を対象とし、かつサブ階層を範囲に含むものでなければならない。それは単なる精緻化された顧客満足志向のマーケティングを示すものではない。なぜなら、協同組織と他の組織では、満足させるべき対象の組織に対する関わり方は異なっているからだ。すなわち、協同組織金融機関において、利用者は借入者であり、出資者であり、預金者であり、単なる消費者としての利用者へのマーケティングとは異なるからだ。つまり、協同組織金融機関においては、ある個人・法人に対する関係を構築する、すなわち「つながり」を作るという行為は、三つの経済主体に対してつながりを創出することと同じことであり、預金者、借入者、出資者に対して別個にリレーションシップを構築する通常のリレーションシップマーケティングとは違ってくる。項目を変えて、以下において述べていくことにしよう。

④ 「つながる」戦略実施に関する留意事項

「つながる」という用語は特に社会科学に限定された言葉ではない。また、その行為自体新しく登場したわけではない。我々の社会においては、人と人とが接触するあらゆる局面において、その強度は別として、つながりを観察することができた。

故に、「つながり」という言葉から、従来の行為を想起することがあっても不思議ではない。しかし、先に言及したように、従来蓄積されてきたつながりは変容と減少という局面に直面しているという事実を鑑みると、我々は「つながり」の方法についてまず自省しなければならないであろう。言い換えれば、新しいつながりとその方法を模索し、蓄積させる方向へと向かわなければならない。そうでなければ、従来のやり方は拒絶され、減少に拍車をかけることになる。

また、新しい手段の発見と実施についても、トップダウン式ではなく、ボトムアップ式のプロセスが求められる。協同組織金融が民主的な意思決定システムによって成立していることをあげるまでもなく、フラットな並列型のネットワークにおけるコミュニケーションの効率性を考えるならば、組織・集団内部につなかりを自然発生させる仕組みを作り出すことのみがトップのタスクであり、後は構成員による自生的つながり蓄積に委ねるべきである。

冒頭の要約においても述べたように、協同組織金融における「つながり」は、役職員間、役職員とメンバー、そしてメンバー間において現れる。これらは、内部統制、インナーマーケティング、ガバナンス、リレーションシップバンキング、ネットワークという用語でしばしば論じられ、専門的に考究される。それぞれの領域において専門的に研究され、一定の成果を上げていることは事実であり、参照されるべきものである。しかしながら、これらすべての底辺に共通するソーシャルキャピタルである「つながり」、信頼、協同、そして明文化されていない慣習の機能を見無視すべきではない。むしろ、共通項を見出すことで、それぞれの局面において、異なった戦略を構築することも可能であるし、またそれぞれの戦略の波及・相乗効果を期待することもできる。

ソーシャルキャピタルという共通項を改めて考えてみることは、協同組織金融経営にとって、今後長期的に有効であると考えられる。

5. ガバナンス

(1) ガバナンス構造の歴史—問題の所在

上のような展望を描くためにも、過去から続いている組織運営上の問題を明らかにし、解決へと導いていかなければならない。その代表的なケースがガバナンスである。重要性については、いまさら述べるまでもなく、内外からその改善が迫られている喫緊の課題である。にもかかわらず、歴史的には以下のような問題を抱えてきた。すなわち、経営者への権限の集中、出資者の無関心、総代会の常態化および形骸化である。高度成長期およびその余韻を残す 1980 年代までにおいて、ガバナンス機能の低さ、言い換えれば利害調整能力の低さはさほど問題にはならなかった。だれもが、ほどほどの果実をえられるという漠然とした期待に満ちていたからだ。しかし、その期待も

消滅しつつある。

(2) 外部環境の変化と改善への動因

その背景には次のような動因があると考えられる。規制型金融の終焉、金融技術革新、低成長時代への移行と金融資産運用に対する意識の高まり、既存分配構造に対する不満、経営リスクの表面化、価値多様性等である。これらの要因が、結果的には、協同組織金融機関の関係するすべての利害関係者の存在を顕在化させ、かつ利害関係への認識を覚醒させた。それらは、決して単純な二次関数的なものではなく、複雑化した形をとった。

これらの複雑した利害状況を放置するならば、おそらく早晚組織からの利害関係者の退出あるいは組織そのものの市場からの退出を迫られるであろう。それらは、また新たな利害関係の連鎖を発生させるばかりでなく、協同組織金融が果たしてきた諸機能を、他の組織が埋めるのでない限り、新しい経済的・社会的問題を惹起することは、内外の事例から見ても明らかである。

(3) 協同組織金融ガバナンス

上述した状況を鑑みるならば、ガバナンスの改良は急務であり、かつ「協同組織」の制度的特性を生かした取り組みが求められる。

原型としては、三位一体構造すなわち出資者・預金者・借入者が同一人格に備わるものを有している。そして、このステークホルダーを基本的核として、員外預金者、その代理人である金融当局、当該金融機関に対する債権所有者（社債、優先出資等の所有者等）、営業エリアの地域住民（自然環境・社会環境の代弁者）、従業員が位置付けられる。

ガバナンスとは、広義にとらえれば、以上のような利害関係者と経営サイドとの間の関係を表すのであって、狭義に見れば、出資者と経営サイドとの関係となる。企業の社会的責任、外部不経済、企業市民等の言葉をみてもわかるように、狭義の関係のみをとらえることでは不十分になってきており、魚眼的な視点が組織に近年求められている。まして、地域や特定集団を母体としている協同組織にとって、広義の利害関係者の利害を等閑にすることは、名声リスクを犯すことになる。

協同組織の場合、従来、三位一体構造の考えから、利害関係者であるステークホルダー間の利害対立は小さかった。そのため、経営結果の配分についてもファインチューニングは必要なかった。しかし、員外預金者、金融市場での活動が進むほど、三位一体の外に属する経済主体に対して調整を実施していく必要がでてくる。もっとも、理論的には、三つの性格を体現している顧客であるメンバーの比率が高いほど、利害対立は低く、ガバナンスあるいは利害調整は容易となる。このメンバーが地域住民であればなおさらである。この点は重要である。

言い換えれば、ある人物が、金額は別として、出資者、預金者、借入者、地域住民である場合、出資配当、預金利子、借入利子、地域・社会貢献に関して、配分に不均等があったとしても、同一ケースの株式型と比べれば、利害対立は大きくないということである。例えば、借入金利が高くても、出資配当が高ければ、ある程度相殺され

るからだ。

しかし、このような純粋なケースの仮定は現実を説明できるわけではない。一体性には漏れが既に生じているし、利害調整の形骸化もみられ、また同一人格であっても金額の多寡による利害対立が認識されつつある。故に、ガバナンスシステムの改良が求められてきている。

(4) 迫られるガバナンスの改良

ポイントは、事前的な経営資源の配分と事後的な結果の配分に関して、誰のために誰が行うかにつきる。利害関係者によって構成される利害調整会議の設置、出資増強、潜在的メンバーの組織化、ミッションの共有化に向けた教育とパブリシティ等である。利害関係者が多様化し、時間軸が挿入されてくると、この調整は、ますます複雑になる。短期的な株主利益の最大化というような単純な調整はここではできない。他方、何もやらないということは、今日の金融市場において認められない。

基本的には、利害関係者の当該金融機関への参加を、あらゆるチャネルを通じて促すことに尽きる。その上で、総会・総代会そしてその他の新しい利害調整会議において調整が図られる必要があろう。

そのためには、形骸化・非効率化しているコミュニケーションシステムと意思決定システムの改良は不可欠である。

そこで、チャネルについてその一部を具体的に列挙してみる。電子投票、諸会議出席に対するボーナスないしはペナルティ、年次会議に代わる定期的かつ多角的な利害調整者会議等である。

これらは、利害調整の複雑さを減少させるとともに、効率的な意思決定を促す。また、当該組織にあらゆるチャネルを通じて「参加」することから、利己と利他に基づく利害やロイヤルティも強固となる。結果として、ガバナンスの改善とは組織の経営戦略と密接な関係を持つことになる。単なる組織統治の問題へと矮小化させてはならない。

尚、外部監査機能としての中央組織によるガバナンスおよび相互牽制機能としての「中央への」ガバナンスも重要な検討課題である。

6. マルチステークホルダー別戦略

協同組織金融機関を取り囲む利害関係者すなわちステークホルダーには、主としてメンバー、員外預金者、地域住民、監督官庁、そして自然・社会環境が挙げられる。協同組織金融機関が経済活動することによって、何らかの外部的影響を与えるものを示している。ここでは、その視点に立脚して、ステークホルダー別に新しい戦略を検討してみることになろう。

(1) 個人ライフサイクルに基づく金融サービス戦略・地域総合生活情報センター

個人貸出についての上記同様の視点からみると、分かり易い。人生の様々な段階に合わせて貸出、金融商品の提供、その他の各種サービスを行うことは既に多くの金融

機関が立案、実行を試みている。

他の金融機関と同一の戦略を採用することは意味がない。

協同組織金融機関に適した戦略とは、先行戦略である。先行とは、需要者が需要する時点で先んじて金融サービス享受のきっかけを作り出すというものである。一般金融機関のマーケティングにおいては、顧客を待つかデータベースマーケティングであって、需要の発生するかなり以前に顧客と接点を持つことはあまりない。

ここでのキー概念は如何に早く情報を入手するかに依拠している。協同組織金融機関の日常の活動はこのことを可能にしている。今まで、そのことに目を向けなかっただけ、あるいは偶然そうした機会に遭遇しただけであって、戦略的に行うことはなかった。そして、明らかにメンバーは高齢化し、一部のライフステージの人々のみを対象としている。特に、若年には弱い。早期に彼らを取り込むことは重要であって、協同組織金融機関にはそうした手法を持ち合わせていることを確認したい。

また、生存条件を共有する視点からたてば、単なる金貸しであってよいはずはない。協同組織には、歴史的に見て、古くから教育機能が期待されていた。個人が将来を展望することができる資金計画をアドバイスし、支援していくことが、併せて求められていることは言うまでもない。

(2) スモールファイナンス・マイクロファイナンスの推進

協同組織金融機関は、長い年月をかけて、大口化の傾向を辿ってきた。それは、過去において対象としてきた階層が消滅したことを意味するのではない。

むしろ、ノンバンクが台頭してきたことをみるならば、マイクロすなわち零細な市場は依然として存在している。

確かに、大口化は規模の経済性が働き収益が高いと考える向きが多い。しかし、それは競争相手が存在しない場合の理論であって、厳しい競争環境下においては、むしろ利上げや利下げ圧力等より利益は減少するし、リスクも高くなる。

スモールファイナンス・マイクロファイナンス市場は、セグメント（囲い込み）が可能で、一定の利益を確保することができる。

こうしたことを協同組織金融機関が行わずにきたのには理由がある。リスク評価を含む取引費用があまりにも高く採算が合わないと考えたからに他ならない。しかし、困難な事業にこそ大きな果実がある。

スモールファイナンス・マイクロファイナンスに関する金融技術つまりノウハウが開発されるならば、その果実は協同組織金融機関のものになるであろう。そして、協同組織金融機関はそうした手法を開発することに最も有利な立場に立っている。構造変革、失業、国民の意識変化等によって、今後益々自己雇用のため、あるいは野心を抱いて、起業する人々が増加すると予想される。スモールファイナンス・マイクロファイナンスに対する需要は益々高まるはずである。

(3) 自然・社会環境志向型金融

マルチステイクホルダーの最後の利害関係者として環境を取り上げたい。環境は具体的な人間が対象となるわけではない。人間は環境からの外部経済の影響を受ける側

でしかない。故に環境が自らの不利益を訴えることはなく、影響を受ける人々の自覚に依拠している。また、ここでいう環境は自然環境のみを指しているのではない。市民を取り囲む景観、社会的資本、居心地といったアメニティ等をも含んでいる。そして、近年、そうした環境意識は益々高まりつつある。協同組織金融機関に関するメンバー、員外預金者の中にも多い。故に、そうした利害を重視した金融取引が今後益々増加していくと考えられる。

環境志向型企業を重視した貸出戦略を採用することであり、具体的には同種企業内格付けを行うことにある。

また金融商品として積極的に環境志向型の商品を販売するということである。

さらに余資運用において、環境志向型有価証券運用を行うことである。

いずれも重視すべき点は、地域住民の利害と一致しているかどうかを絶えず検証することにある。例えば、当該地域から撤退する企業の証券に投資するような矛盾、地域生産物と競合するような企業の証券を購入するような矛盾は利害不一致であり、再検討の必要があろう。

これらのことは、同時に、協同組織金融機関そのものの活動もまた、自然環境・社会環境志向的である必要がある。つまり、自然に配慮した経営あるいは地域の心地よさを高めるような経営を志向することはこれからの経営に求められている。

結びに代えて

協同組織金融機関全般にわたる課題について論じてきた。当然のことながら、個別組織が抱える固有の課題はここでは俎上に挙げてはいない。その点においては、どの組織にとっても不完全燃焼のような印象を受けるかもしれない。しかしながら、通底する方策あるいはグランドデザインは共通していると考えている。

労働金庫においても、同様である。対象となっている階層が労働者であれ、団体主義という独自のビジネスモデルを有しているにせよ、これからの経済・社会環境の変化を考慮するならば、今述べたデザインに二つの要素を加えた修正を行えば良いと考えている。すなわち、労働者の外延に向けたネットワークの構築と団体主義の再構成であり、それらをサポートする中央組織の再構築である。これらの改革に耐える経営資源は十分に蓄積されており、実行のための内的意思決定を待つのみである。

第1章 第2節 「消費スタイルの変化と労働金庫」

(三浦 展氏講演を中心に)

1. 「共費」時代における消費の特徴

(1) 「消費」から「共費」へ

「消費」という言葉は、フランス語で「consommation」となり、「全部使いきる」という意味の他に、「完成させる」「成就する」という意味がある。英語でいう「consumative」(コンサマティブ)、「consumatory」(コンサマトリー)も「消費し尽くす」ではなく「自己充足」「完成させる」という意味があり、物を手にしたときから、その物の価値が低減していくというよりも、物を源として何かが成就、あるいは達成されたりする、という積極的な意味がある。

そして今、日本の消費社会というものは、これまでの「使い尽くす消費」から「一人ひとりが人生や生活を充足、成就、完成させていくという」変化を着実にもたらし始めているのではないだろうかとは私は考えている。

また、日本社会自体もバブル時代を経て、生活水準や物質的水準が上がっており、国民は、もっと物を買って豊かになろうとは思わなくなってきた。若い人も産まれた時から生活水準としては豊かなので、物を買わずにシェアすればいいという時代になっている。

単に消費意欲のない人々が増加したというのではなく、消費する対象を「仕分け」し、本当に必要なものは当然購入して私有するが、そうでないものは共有や共同利用で済ませたり、レンタルしたり中古品でよいと考える。そしてそうしたスタイルを積極的に楽しむ。こうした消費行動を私は、「シェア型消費」、あるいは「共費」と名づけている。(図表1)

(2) 私有・共有・レンタル・共同利用の区分

戦後の経済社会は、私有を求めることで形成されてきた。私有財産としての住宅、車、家電、家具等を増やすという喜びが、経済成長に繋がっていた。

現在の所有形態を区分すると、私有・共有・レンタル・共同利用という4つのカテゴリに整理できる。「シェア」とは、私有以外のすべてを含む概念と整理し、図解すると図表2の通りとなる。

共有とは、例えば分譲マンションの玄関・廊下・エレベーターなどの共有部分。レンタルとは、例えばレンタカーや賃貸住宅。共同利用とは、例えば公園・図書館等のパブリックスペースが該当する。

共同利用はこれまで、政府・自治体を中心となって役割を担ってきたために、「公=官」のイメージが定着してしまっているが、本来、市民社会におけるパブリックとは、「みんなで使う、みんなで運営する」という意味である。

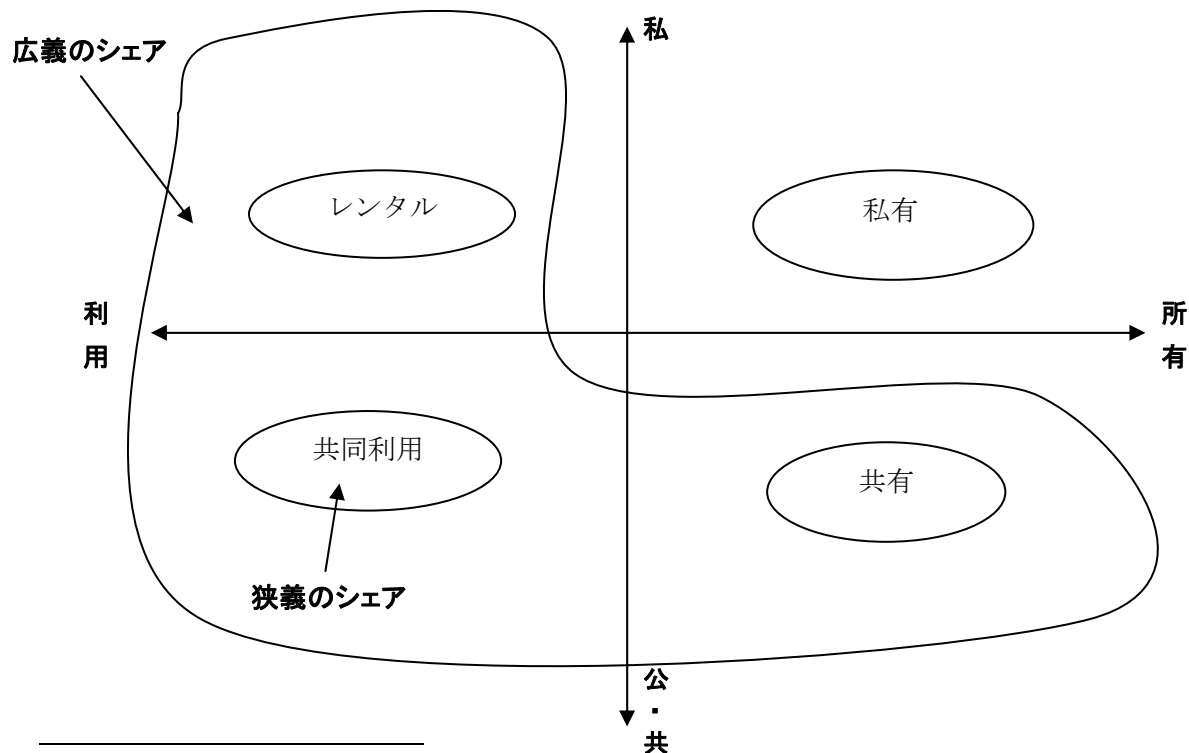
豊かな消費社会が続いた結果、また人口の高齢化問題に直面している今の時代、単に私有にのみ喜びを見出すのではなく、共同利用、共有、レンタルへのシフトが起き

ている。もちろん、私有は否定されるものではないが、「シェアへのパラダイムシフト」が起き、「シェア的消費＝共費」を増やしていこうという潮流がある。

図表 1 消費社会の四段階と消費の特徴¹

時代区分	1911～1941 第1の消費	1945～75 第2の消費	1975～2005 第3の消費	2005～ 第4の消費
社会背景	日露戦争勝利後から日中戦争まで 東京、大阪などの大都市中心 中流の誕生	敗戦、復興、高度経済成長からオイルショックまで 大量生産、大量消費、全国的な一億総中流化	オイルショックから低成長、バブル、金融破綻、小泉改革まで 格差の拡大	リーマンショック、2つの大震災、不況の長期化。雇用の不安定化などによる所得減少 人口減少などによる消費市場の縮小
人口	人口増加	人口増加	人口微増	人口減少
出生率	5	5 → 2	2 → 1.3 ～ 1.4	1.3 ～ 1.4
高齢者率	5%	5% → 6%	6% → 20%	20% → 30%
国民の価値観	national 消費は私有主義だが、全体としては国家重視	family 消費は私有主義だが、家、会社重視	individual 私有主義かつ個人重視	social シェア志向 社会重視
消費の志向	洋風化 大都市志向	大量消費・大きいことはいいことだ 大都市志向 アメリカ志向	個性化・多様化・差別化 ブランド志向 大都市志向 ヨーロッパ志向	ノンブランド志向 シンプル志向 カジュアル志向 日本志向・地方志向
消費のテーマ	文化的モダン	一家に一台 マイカー マイホーム 三種の神器・3C	量から質へ 一家に数台 1人一台 1人数台	つながり 数人一台 カーシェア シェアハウス
消費の担い手	山の手の中流家庭 モボ・モガ	核家族 専業主婦	単身者 パラサイトシングル	全世代のシングル化した個人

図表 2 「私有・共有・レンタル・共同利用の区分」



¹ 三浦 展 (2012a) より。

(3) 「共費」時代における消費の特徴

① シンプル志向

ア. 「物より心志向」

1980年代における消費社会においては、おしゃれな店に行き、ブランド品を身に纏い、流行の服を買うことがマーケティングのテーマだったが、この数年、「古いものを愛する」消費者が増えている。例えば、新品なら 7,000 円程度で買える食器棚をわざわざ古道具屋で 20,000 円で買っている人がいる。

これは価値観の違いがもたらす消費スタイルの結果であり、まだ使えれば 80 年前の物でもよく、その方が正しいしかっこいい。そして環境に対して倫理的で、正しい行動だという考え方が広まっている。

また、ゴージャス、過剰、人工的といった「作り」ではなく、非常にナチュラルなスタイルであり、欧米のブランドに憧れるよりは、日本に古くからあり、日常的に使われていたものを評価するという傾向がある。また、多様な人間関係を作り出すことで幸福や安心感を得たいという特徴（ソーシャルキャピタル志向）もある。

昨年の東日本大震災後に物があふれた暮らしを見直そうという動きが強まったと言われてはいるが、この志向性は 40 年近い長期トレンドの中で起きてきたことだろうと分析している。内閣府の調査でも物より心に重点を置きたいと思っている人は 1970 年代末から増加し、今では心重視が物重視の 2 倍以上になっている。今の 30 代の方は、物が満ち足りているからもう少し心を大事にしようという社会のトレンドの中で生きてきたので、当然昔とは価値観が異なっている。

イ. 「エコ志向」

二つ目の特徴は、エコ志向である。1968 年では自然には従わなくてはならないと思っていた 20 代の若者は 10%を切っていたが、今では年齢に関わらず半数の人が自然には従わなくてはならないと思っている。

ウ. 「人間関係志向」

三つ目の特徴は、人間関係志向である。第 2 次世界大戦中の異常な集団主義への反省から、濃密な人間関係はやめようという風潮が戦後ずっとあり、特に 1970 年代以降に団塊世代が若者になり、ドライで個人主義的な人間関係を求める方向が強まった。

ところが、人間関係志向の減少傾向が 1998 年以降に緩やかになったり、2003 年あたりから増加しており、これ以上ドライでなくてもいい、もう少し人間付き合いをするのがいいかもしれないと思い始めているのではないかと推察できる。また、人間関係が強まると、使わなくなったものをあげたりもらったりするようになるため、エコ志向にもつながる。

エ. 「他の価値観」

その他の価値観・意識調査をみても、1998 年ぐらいから第四の消費社会へのシフトが起きている。生活者としては先行き不安な時代であり、人間関係の豊かさを

ソーシャルキャピタルとして追求しようとしている。

また、セーフティネットが用意されない社会の中で、人間同士がつながりたいという気持ちが生まれても不思議ではない。

特に、団塊ジュニアは 1970 年以降に生まれ、まさに物から心への転換の中で成長し、今 40 歳を迎えている世代である。世代論的に言っても第三の消費社会までは新人類世代までが中心の社会であり、団塊ジュニアが成人となり始めた頃から第四の消費社会に入ってくる。

② 日本志向(ローカル志向)

日本の文化も見直されている。この国に生まれてよかった、日本を愛する気持ちが強いという人の割合が、若い人ほど増え方が大きい²。日本のために役に立ちたい、社会のために貢献したいという人も 1998 年以降増加傾向で、古い寺社、古民家に親しみを持つ人も 1998 年あたりから増えている。伊勢神宮参拝者も 2005 年以降増えている。若者は海外旅行や留学をしないで内向きだと言われるが、京都には旅行しており日本志向だ。第三の消費社会までの明治以降の欧米的なライフスタイル(旅行なら欧米に行く)から日本の中で良いものを見直そうという価値観への変化だろう。

昔は近代化＝欧米化であった。より早く欧米化した都市がいちばんよい、(横浜・神戸が何故かこいいか？近代化＝欧米化が早かった)田舎は遅れていて都会はお洒落だと言われたが、今ではどの地方にもいい面があると考えようになっている。京都が素晴らしく東北は遅れているという考えは今の日本志向の中にはない。それぞれに価値があると考えられている。

今、地方分権の時代とも言われているが、若い人の価値観からすると政治面での分権化に先んじて地方を評価する価値観の変化が起きているのではないか。

日本が好きということと、シンプルでエコロジカルな暮らしをするということは、日本においては一致する。エコロジカルな生活をしようとする、例えば打ち水をする、エアコンを止めて「簾(すだれ)」をかける、といった伝統的な日本の暮らしに戻っていく。日本的な現象でエコロジカルな暮らしを追求すると日本的になっていくことになり、このようなことも「日本らしさ」を再評価させている背景にあると考えている。

③ シェア志向

東日本大震災では、マイホームやマイカーが津波で流され、物を所有することの空しさを感じ、シェア的な生活がいいのではないかと多くの人が同時に思うきっかけとなったと思われる。

しかし、その前からシェア的な動きは起きており、これからますます本格化していくだろう。シェアは、私有主義的な価値観の対極にある。1955 年以前は、私有財産を持っている人は限られており、庶民はわずかなものしか所有していなかった。高度成長期以後は、誰もが私有財産を増やせる社会になり、それが経済を発展させた。

² 内閣府「社会意識に関する世論調査」から三浦氏の作成資料による。

しかし、今のシェア化は、全部持たずともレンタルや共有、共同利用すればいいという逆のトレンドである。それを私は「消費の事業仕分け」と呼んでいる。要するに「私有じゃないといけないのか。全部持つ必要はあるのか」と自分に問いかけて仕分けをしているのである。

車や住宅はシェアで問題ない。特に住宅はわかり易く、今までの価値観だと一戸建てが一番で、それが無理ならマンション→賃貸住宅→公営住宅といった「住宅すごろく」が存在していたが、今では一戸建てや持ち家にこだわらなくなっている。住宅を持ったとしてもコーポラティブハウスやリノベーション住宅でいいという人が増えた。

また、公共住宅が減り、家賃も高くなっているなかで、古い家でルームシェアしようとか、シェアハウスに住もうという人が増えた。昔は、市民の力が弱かったので、国が公共性を担って公共住宅を作らなければならなかったが、今は一般の民間業者が公共性を担える。

市民意識が成熟してきたことにより、空き家を使ってみんなで住める家を作れば会社としては新しい事業ができるし、お金がない人も住むことができる、ということで民間の不動産事業者などがシェアハウス事業を拡大している。今では UR 都市機構もシェアハウスを実験しており、官と民の力の逆転が起きているとも言える。そこは注目すべきところだ。

私も 2 年前までは、シェアハウスというと経済的な事情を抱える若者が住む家という印象を持っていたが、今は小奇麗でおしゃれで普通の OL や派遣社員が暮らす家になっている。ワンルームマンションに画一的に住むわけではなく、一軒一軒デザインが違うので楽しく住める。

また、シェアハウスに女性の住民が多い理由として、男性より所得が低かったり、防犯、防災上の安心感やおしゃべり仲間がいる、様々な会社、業種の人と出会える（独身寮と同じ会社の人ばかりでつまらない）といった魅力が挙げられる。ただ、十分個人主義が発達した若い世代であるため、それぞれつながりはあるが縛られてはいない。今では 20 代の一人暮らしの未婚女性の 3 割近い人が、シェアハウスに住みたい³と思っている。ニーズはあるので、今後もっと様々なシェアハウスが生まれてくるだろう。

(4) 労働金庫への期待

以上のような点を踏まえると、企業は消費者向けの商品をどう作って、売っていけばいいのかということが大きな問題となる。物を売ろうとしても買う人がいなくなる、それなら物を買いたくなる「こと」を作る。

「こと」を作るということは、今では、人と人のつながりをつくることである。

住宅も今までは「売り逃げ」になっていたが、今は年間 80 万戸程度しか売れない。今後のビジネスは、売った後もフォローしていかないと利益を出せない。住宅地の管理や町並みの整備といった、単に物質的な管理だけでなく、第四の消費社会的なこと

³ カルチャースタディーズ研究所（2010）より。

（住民間のコミュニケーションを育てるなど）を住宅メーカーや不動産会社が行う時代になると予測している。

労働金庫は雇用者向けの金融機関であり、非正規で働く人は言うまでもなく、いろんな雇用形態で働く人たちにも事業を広げるべきだ。今、大企業の子会社などでは業務委託契約の社員を多く雇用している。そのような人がシェアハウスに住んだり、シェアオフィスを借りようとしている。新築でシェアハウスを作ろうと言う会社も増えてきている。そういった様々なシェアの動きに労働金庫が対応できるかと思っています。

2. 講演内容から見えるもの

上記 1. において、三浦氏の著書等も引用しつつ講演内容を中心に、概要をまとめた。以下は、講演等を踏まえ、これからの事業活動を実践する上での基本的視点について、整理した。

(1) 所有概念の変化

住宅を中心として、車などを私有にせず、レンタルしたりシェアするとはどういうことなのか、三浦氏は報告の中で、「シェアは、私有主義的な価値観の対極にある。住宅は、仮に持ち家にする場合でも、これまでの一戸建てとかではなく、コーポラティブハウスやリノベーション住宅でいいという人が増えている。リノベーション住宅は、時間差によるシェアということであり、中古車もその他の中古品も一種のシェアである」と述べている。

定量的な検証として、全国消費動向を見ると、例えば自動車の所有数量は 2 人以上の世帯の 1,000 世帯当りの所有台数は、1,414 台⁴で、1964 年からの調査結果以降初の減少となっている。

消費動向は、人口動態の推移や雇用環境、経済環境、所得水準の経年変化等にも左右されるが、三浦氏は、時代変遷による欲求の変化を「1980 年代までの所有・私有中心から、現在では、自分たちが何を一緒に持つか、使うか、みんなで何をするか、何に共感するか、ということが重視される」と分析している。（図表 3）

事業展開にあたって留意が必要な点となる。

図表 3 時代の変遷による欲求の変化

～1980 年代	1990 年代	2010 年代～
have	Be	share
I have	I am	We share
私有	自分とは何か	共同利用・共有
消費	自分探し	他者との関係・つながり

⁴ 総務省統計局 平成 21 年度全国消費実態調査「耐久消費財の所有状況」より。

(2) 社会環境の変貌

三浦氏は、シェア型の価値観や行動の増加の最大の理由を「高齢化社会の急激な進展」としている。日本の人口は、これからも減少を続け、2048年には1億人を割り込み、これから50年先では、約4,000万人減少する⁵と推計されている。

また、一般世帯数を家族類型別にみると、「単独世帯」（一人暮らし世帯）は1,588万5千世帯（一般世帯の31.2%）、「夫婦と子供から成る世帯」は1,458万8千世帯（同28.7%）、「夫婦のみの世帯」は1,000万3千世帯（同19.6%）、「ひとり親と子供から成る世帯」は446万9千世帯（同8.8%）⁶などとなっている。

2005年と比べると、「単独世帯」は約10%増となっており、一般世帯に占める割合は29.5%から31.2%に上昇している。「ひとり親と子供から成る世帯」は9.8%増となっており、一般世帯に占める割合は8.3%から8.8%に上昇している。一方、「夫婦と子供から成る世帯」は0.3%減となっており、一般世帯に占める割合は29.8%から28.7%に低下している。

以上の数値から、「単独世帯」が「夫婦と子供から成る世帯」を上回っており、住宅ローン市場の減少の背景の一つとなっている。単独世帯が調査毎に着実に増加し、かつ家族類型のもっとも高い占有率となった事実は、労働金庫の事業に確実に影響を与えている。

21世紀に入って社会環境の流れは大きく変わろうとしている。それは生活者の物に対する考え方の変化にも大きく影響している。三浦氏は、「20世紀社会は、社会や企業が物を生産して流通させることでトレンドを形成してきたが、21世紀社会は unnecessaryなものは買わないことが社会的傾向として強まること」と述べている。

つまり、これまでのように生産者が消費動向を予測して需要を喚起しようとする動きと消費者のマインドが調和する機会が減少し、需要と供給の逆転現象が起きつつあるといえるのではないかと思われ、重要な示唆として受け止められる。

但し、絶対的に個人所有に近いものは、引き続き私有というスタイルが残るということでもある。（例 携帯電話・携帯PC・プライバシー空間・食 等）携帯機器がモデルチェンジするたびに人々が列を成して購入するというスタイルはその典型例で、供給が需要を喚起していると言えるかもしれない。需要と供給はある種のバランスゲームで、いつ、どのように変化するのか予測が難しく、かつそれらの産業は全体のごく一部にしかあてはまらない。「私有」という概念はなくなるといえども、その範囲が縮小していく社会が着実に出現しつつある。

(3) 共感としてのシェア

三浦氏はもう1点重要な観点として指摘している点がある。それは、「共感を重視することであり、言い換えればコミュニケーション、コミュニティの価値を重視することだ」と述べている。

シェアを中心とする共有や共同利用はあくまで手段であり、その目的はむしろコミ

⁵ 社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口・平成24年1月推計」より。

⁶ 総務省 平成22年国勢調査「世帯の種類・家族類型」より。

ユニティの創発であり、これまでの孤独な無縁社会に対して別の生き方、暮らし方の原理となるのではないかと提案している。

こうしたシェアの動きは社会全体からみればまだ小さなトレンドではあるが、シェアが感覚の共有、つまり「共感を重視」するという点にある。金融サービスを事業として展開する労働金庫にとっても、研究会の重要なキーワードとして浮上している「社会の共感を呼ぶ事業展開」と言うことに通じている。

(4) サービスサイズの必要性

環境政策の分野では、これまでの「ものを売る経済」から「サービスを売る経済」へサービス提供のあり方を転換するという点である。これは、モノを売って終わりということではなく、できる限りモノを消費しないでサービスを提供する方法であり、国内ではすでにいくつか事例が見られるという。

例えば、ある家電メーカーでは、電球を「貸す」ビジネスを展開している。電球の所有者は、その家電メーカーの指定代理店となっており、その電球が不要になったとしても、利用者は廃棄手続きが不要、貸し手側は資源の再利用が可能という資源循環型社会が存在する。

サービスサイズは、生産者(提供する側)が所有権を保持したまま、サービス提供することなので、生産者と消費者間でのシェアの関係が成立するということになる。講演の中でも触れられている、モノを売るのではなく「コトを売る」のが前提となったビジネススタイルである。労働金庫にも、生産者主導ではなく、消費者主導の生産と販売、サービス提供が求められている。

(5) シェアによる情報の広がり

物に対する消費スタイルの変化を見てきたが、現代社会において大きく変化していることがもう一つある。それは、「情報のシェア（共有）」であろう。ネットワーク社会の出現によって、物の所有を通じて価値観を見出すというアナログ時代は終焉した。形ある物の大部分がデータ化され、複合されたデータは、デジタル化によって情報が蓄積される。そうした情報化社会も、人の指先操作から世界に情報がリアルに広がるソーシャルネットワークの時代へと変わっている。ツイッターのフォロワーやフェイスブックの友人が多くいる人たちが、自分の体験を書き込むと、その人は自分の体験や知識を多くの人とシェアしていることになる。

マッキンゼーは、友人や家族という「信頼のおける情報源」が推薦したものの製品購入や新しいブランドを試すきっかけは、情報がない場合の5倍の動機付けとなるという調査結果⁷を出している。

ビジネスの世界では、シェアによる情報の広がりによって、顧客は自分が望んでいるものに対して機敏に反応するし、共感できるものには積極的に自身の考えを発信する。そのため商品やサービスは、常に革新と改良を求められる。労働金庫事業の良い点も改良すべき点もソーシャルネットワークを通じてリアルに跳ね返る時代での事業

⁷ リサ・ガンスキー（2011）より。

展開が必要となっている。

こうした情報のシェアのひろがりや三浦氏の講演にある、「モノよりコトを作る」ビジネスには、生産者と消費者の繋がりを大切にする視点を持つという重要な共通項がある。

3. 労働金庫としての視点

(1) 積極的とは言えないシェア志向の可能性

シェアという現象を違う側面からも考えてみた。労働金庫の利用者層である雇用労働者の実態を見ると、2011 年の平均雇用者は、前年比で正規雇用者が 25 万人減少した反面、非正規雇用者は 48 万人増加している。非正規雇用者は 1,733 万人で、全体雇用者に占める割合は 35.2%となり、3 人に 1 人を超えている。さらに長時間労働（週 35 時間以上）をしている非正規雇用者は、667 万人に上っており、年間収入は男性で 300 万円未満が 30.3%、女性では、200 万円に満たない人が 53.7%にもなり⁸、女性全体雇用者の半数を超えている。

三浦氏の講演にあるように、「シェアは、単に消費意識のない若者が増えたのではなく、シェア型の価値観が拡大している」という側面は確かにあるだろう。反面、すべての若者の価値観が変化しているわけではないとも言える。消極的にシェアを選択しなければならない人たちもいるし、また一方で所得が増え、生活実感が高まるとその意識はどう変化するのだろうか。

シェアに対しての違和感が薄れたり、生活するにあたってのリスクが少ないとの認識が拡大すれば、シェアの考え方や行動は少なくとも減少することはないと考えておく必要がある。同時に、「第 3 の道」と言った未知の価値観が生まれる可能性も否定できない。

前述の通り、非正規雇用者の増加は、いまや日本の産業労働人口全体の片方を支える数となっているし、24 歳まで若年者の完全失業率は、11.5%（高卒）・8.2%（大卒）⁹である。景気や経済の停滞では済まされない時代となっているのではないだろうか。

雇用が安定しない、年収が前年を上回るという約束もされていない多くの働く人たちにとっては「今の時代を生きること」に必然的に主眼を移さざるを得ない。ここに労働金庫事業としての需要と供給のアンバランスが出ていることも事実である。

こうした働く人たちは少なくとも「積極的なシェア」ではないし、同じ言葉が持つ意味には大きな差が潜んでいると考える。こうした労働者層の「声なき声」をどう本業にキャッチアップできるかも重要な視点である。

(2) 労働金庫のビジネスモデル

労働金庫のビジネスモデルは、社会人になると同時に労働組合に加入し、一つの企業内や企業グループで定年退職し、セカンドライフを送るにあたって労働金庫を利

⁸ 総務省統計局「労働力調査平成 23 年平均速報結果(女性の非正規職員・従業員の年間収入)」より。

⁹ 総務省統計局「労働力調査平成 23 年平均速報結果(15～24 歳・完全失業率)」より。

用してもらえるよう組成してきた。

日本の雇用システムの特徴であった長期雇用の年功の積み重ねによる年収の増加といったことも前提とし、働く人たちの夢の代表的存在である住宅購入をサポートする環境で大きな役割を果たしてきた。

しかし、会員組織を通じた取引きという強みを活かした手法は、一面としては「広く浅い」ビジネス展開となり、労働金庫利用者の域を出ず、「ファンづくり」にはなっていないとも言える。

前述 3. (1) で、「働く人たちは、今の時代を生きることにより主眼が移らざるを得ない」と記載した。こうした環境の激変は、ビジネスモデルの賞味期限を着実に短くする。労働金庫の商品は利用者の立場たった金利設定を中心として高品質商品だが、リレーションによる顧客の課題発見型のビジネス展開には至っていない。

こうした時代を迎えて、シェアに対抗するのではなく、三浦氏が提唱している「コミュニティの創発」を商品・サービスを通じて顧客と共有し、「共感」を呼ぶ事業を具体的に実践することが、労働金庫の存在価値を高める。

できることだけを考えても新たな発想は生まれない。これからの社会は、強い組織が生き残るわけではなく、うまく適応した組織が次の時代を支える資格者となる。労働金庫にとって「金融の円滑」とは具体的にどういうことなのか。それがビジネスモデルのヒントとなる。

(3) 金融事業を通じた社会との共感作り

これからのビジネスの底流にはコミュニティの創発というキーワードが必要というのが研究会の論議である。社会情勢や生活スタイルに変化があっても、金融事業そのものが消滅するわけではない。労働金庫は、その時代に応じて勤労者の生活を支えてきた協同組織の金融機関であり、それも変化しない。

ただし、その実現の方法は変化する。「労働金庫を必要とする人たちは職域・地域に関わらず多く存在している」というのは、研究会での共通の意見である。例えば、NPO 団体が新たにカーシェアリングやレンタサイクル事業を手がける時、事業関連の資金は労働金庫が、保険は全労済が、メンテナンスは、会員労組やその企業と連携できる。そこに情報のシェアシステムを組み込めば、利用者がいつ、どこで、どんな情報や、サービスを求めているのかも把握できる。

消費や生活スタイルが変化する中であって、これまでの会員・組合員との強いネットワークの他に、広く社会との共生を目指すための地域社会とのネットワークを広げ、連鎖的に連なることはむしろ必然ではないか。

また、社会環境の変化は今後も止まらなるとみておかなければならない。会員である労働組合は、社会的な存在を高めるための新たな方策を採るかもしれない。年金制度の改正に伴って 65 歳定年制が企業に義務化されることも想定できる。

生活者レベルでは、社会経済を支える基本となる「労働の量」充実の観点から女性やシニア世代の一層の就業者拡大の可能性がある。労働者派遣法が改正されても、派遣労働者の保護強化は先送りされ、非正規雇用者と正規雇用者の中間雇用的な労働者がまた新たに生まれてくる可能性も否定できない。

シェアという価値観を積極的であれ、消極的であれ、金融事業を核として考えた場合は、これまでの事業領域を超えた視点での社会との共感づくりを将来に向かって実践しなければならない。

コミュニティは、金融行政上の境界を超えてひろげることができる。こうした働く人たちは、協同組織金融機関としての労働金庫を必要とする人たちである。職域や地域、年齢や性別を問わず幅広く存在する働く人々と連鎖的に連なることが求められるのはこうした理由からでもある。

「消費から共費へ(1. (1))」の項において、三浦氏の講演から「一人ひとりが人生や生活を充足、成就、完成させていくという変化がある」としたが、まさにこれに通じている。労働金庫に課せられた「価値創造型の金融機能変革」への大きな視点となる。

【参考文献】

- 三浦 展 (2011) 『これからの日本のために「シェア」の話をしよう』NHK 出版
- 三浦 展 (2012a) 『第四の消費 つながりを生み出す社会へ』朝日新書
- 三浦 展 (2012b) 「第四の消費社会と労働金庫」全国労働金庫協会「第4回これからの労働金庫のありかたを考える研究会」(2012年1月16日)講演資料および講演録
- カルチャースタディーズ研究所 (2010) 『現代最新女性調査』(調査会社: 株式会社ネットマイル)
- リサ・ガンスキー(2011) 『メッシュ すべてのビジネスは〈シェア〉になる』徳間書店

第1章 第3節「諸外国の協同組織金融に見るビジネススタイル」

(重頭ユカリ氏・森中由貴氏講演を中心に)

1. 金融危機と欧州の協同組合銀行

(1) 欧州の協同組合銀行の概況

① 欧州の協同組合銀行の概要と存在感

欧州のほとんどの国には最低ひとつの協同組合銀行がある。基本的に欧州の協同組合銀行は信用事業単営であるが、例外はドイツで、15%の組合が（日本の農協で言うところの）経済事業兼営となっている。

各国の国内市場における協同組合銀行のシェアは平均すると20%程度である。世界の銀行ランキング（総資産額ベース）では、クレディ・アグリコル・グループが第3位であるのをはじめ、第100位までに6つの協同組合銀行が入っている。

図表1 ヨーロッパ主要国における協同組合銀行のマーケットシェア¹

国名	名称	預金シェア	貸出金シェア
ドイツ	協同組合銀行グループ	19.3%	16.8%
フランス	クレディ・アグリコル	23.9%	21.4%
	クレディ・ミュチュエル	11.9%	17.5%
	庶民銀行*	6.7%	7.6%
イタリア	庶民銀行	26.0%	23.8%
	BCC（信用協同組合銀行）	7.3%	7.0%
オランダ	ラボバンク	40.0%	30.0%
オーストリア	ライフアイゼンバンク	28.6%	25.1%
	フォルクスバンク	8.8%	7.4%
フィンランド	OP - ポヒョラ・グループ	33.2%	32.7%
スイス	ライフアイゼンバンク**	18.6%	12.1%
	EACB 会員合計	18.8%	20.1%

② 協同組合銀行の組織構造

欧州の協同組合銀行はそれぞれグループを形成している。²組合員は、ローカルバンクと言われる地域レベルの単協に所属している。ローカルバンク以降の組織構造は、国によって様々な形態があり、全国段階に至るまでに、地方段階の連合会（地

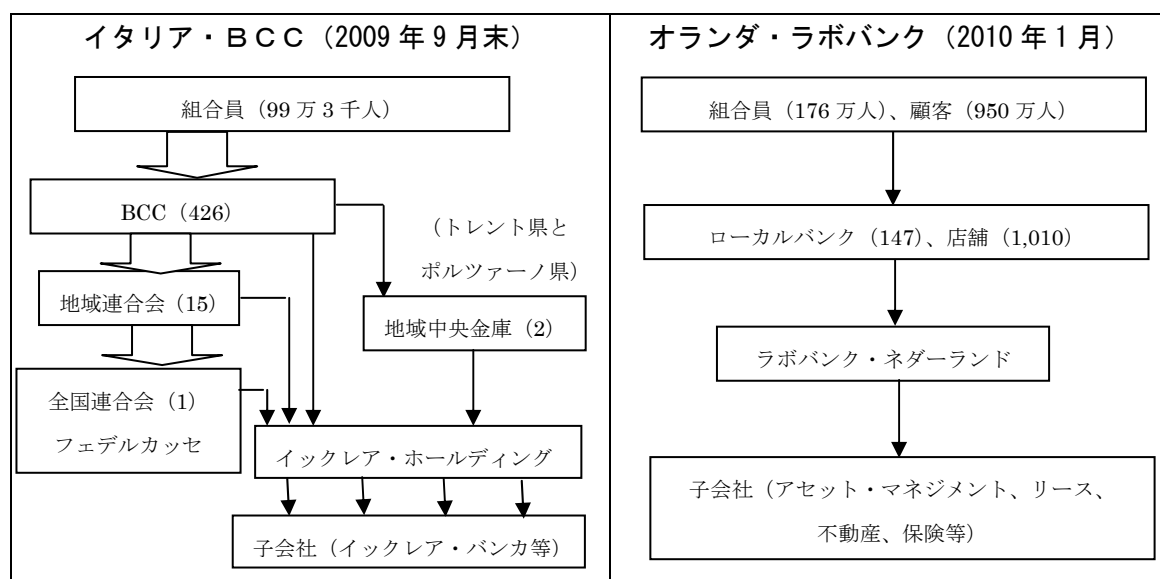
¹ 欧州協同組合銀行協会 (EACB) の Web サイトのデータより重頭ユカリ氏作成。なお、*は2007年末、**は2008年末データである。

² 欧州の協同組合銀行の系統組織は、「フォーマルなグループ」「連結決算を行うインフォーマルなグループ」「分権化されたネットワーク」に分かれるとされる。したがって、「グループ」に該当するのは、厳密には一部の系統組織に過ぎない。しかし本節では便宜上これら3類型及びいずれにも属さないものを含め、「グループ」と呼ぶ。（斉藤由理子・重頭ユカリ（2010）10～13ページ参照）

方銀行、地方金庫）があったり、全国で連合会（全国銀行）を作り様々な子会社を運営したりしている。なかにはイタリア庶民銀行のように、個々の規模が大きいことから、全国連合会は代表機能しかない（ロビー活動しか行わない）グループもある。このように、欧州の協同組合銀行の組織構成は、基本的には２段階ないし、３段階から構成されている。

例えばオランダのラボバンク・グループはローカルバンクと全国段階＜ラボバンク・ネダーランド＞の２段階制となっており、組合員はローカルバンクに所属し、全国段階の＜ラボバンク・ネダーランド＞が子会社を保有している。イタリアのBCCでは、地域によって２段階制（ローカルバンク→地域中央金庫）と３段階制（ローカルバンク→地域連合会→全国連合会）が並存している。また、事業面でローカルバンクを補完するため、各BCC・地域連合会・地域中央銀行（一部地域）・全国連合会（フェデルカッセ）が合同で、持株会社「イックレア・ホールディング」を所有し、この傘下に子会社（セントラルバンクたるイックレア・バンカ等）がある。

図表２ 協同組合銀行の組織構造の事例³



グループ内での役割分担としては、ローカルバンクが国内リテール市場で総合的に金融商品を提供する役割を担っており、歴史的な背景から農業者、中小企業向けの融資分野に強いという特徴を持っている。ローカルバンクの上の段階の地方銀行は、ローカルバンクではカバーできない大型の企業融資に取り組んだり、その上の段階に全国銀行が存在する場合は、自らの業務としてコーポレートバンキングを行うこともある。また、全国銀行は投資業務の他にグループ全体の戦略を決めたり、ローカルバンクの流動性の管理や子会社の運営を行ったりしている。

³ 重頭ユカリ（2011b）より。（同等のものが、斉藤由理子・重頭ユカリ（2010）52・56ページに掲載されている）

③ 協同組合銀行の特徴

欧州の協同組合銀行には、国ごと、グループごとの多様性があり、組織構成、事業戦略、統合の度合いもかなり相違している。一方で、各グループが同じ方向に変化する傾向もある。その具体的な例としては、組合員資格の拡大がある。かつて農業者中心のローカルバンクもあったが、組合員は地区で制限されることはほとんどない。誰でもどこでも組合員になることが可能になっている。グループの一体性も徐々に強めようという傾向が強まっているように見受けられる。

税制優遇措置や員外利用規制があるケースはほとんどなく、税制優遇措置がある例外的な国は、イタリアであり、協同組合に関して税制優遇措置があるため信用協同組合銀行も優遇されている。

また、ほとんどの国では1つの地区に同グループの単位組合が複数立地できるケースは少なく、基本的に重複していない。欧州協同組合銀行協会（EACB）のもと共通課題を解決し、相互に連携している。

④ 協同組合銀行の事業戦略

各国の協同組合銀行には、国内リテール業務に特化するグループと、全国銀行が国外のリテールバンキング業務に進出するグループの両方が存在している。オランダのラボバンク・グループは、国際的な食料・農業銀行になることを目標として掲げており、様々な国に進出している。また、クレディ・アグリコル・グループはギリシャやイタリアの大手銀行を買収している。

国外での業務は、外国にローカルバンクを進出させるのではなく、全国銀行が子会社を設立し業務を行っている。

⑤ グループの一体性の強化

集権的、分権的という視点でも、各協同組合銀行グループはかなり多様である。集権化度が強いグループは、オランダのラボバンクとフィンランドのOP - ポヒョラ・グループである。逆にイタリア、スペインなどは分権化しており自発的なベースで統合している。

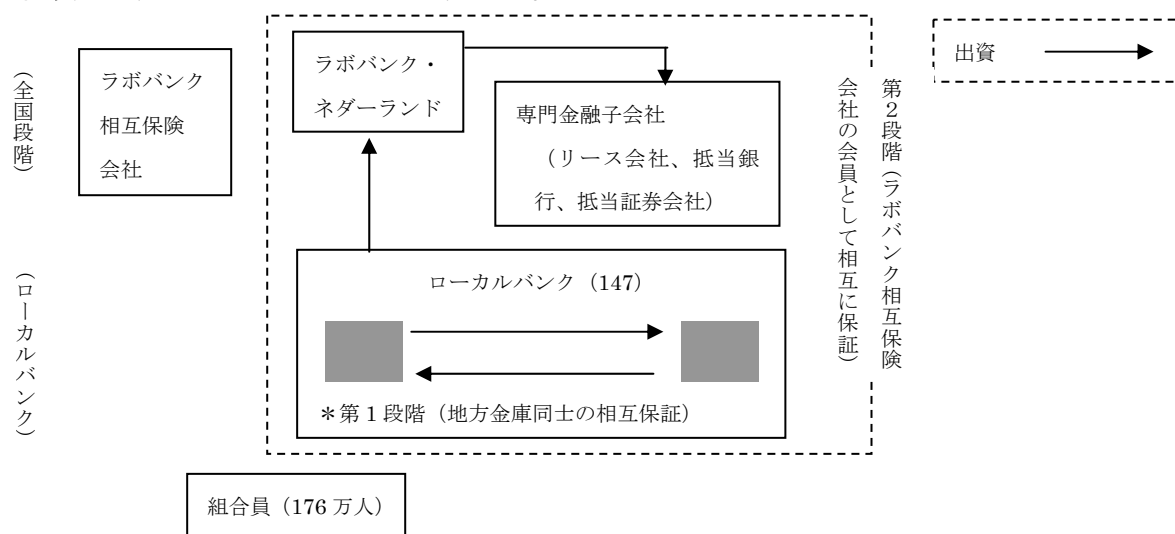
グループの一体性を評価する基準は、破綻しそうなときに助け合う仕組み「相互援助制度」の有無や強さ、中央機関が会員（ローカルバンク）を監督、検査できるか否か、グループ全体でのリスク管理、連結決算の有無などいくつかの基準から判断する。相互援助制度にはいくつかの種類があり、制度を作ること法律で規定されたものが一番強い。また、法律では規定されていないが自発的に制度を作っているグループや、制度が全くないグループもある。⁴

オランダのラボバンクのクロスギャランティ・スキームは法律に規定されており、

⁴ 例えばイタリアのBCCは相互援助制度を持っていなかったが、各ローカルバンクが発行する債券の保有者を保護する債券保証基金を2005年から運営開始し、この基金がローカルバンクを監視して、問題のあるローカルバンクに早期に介入できるようになった。また2008年1月からはドイツの協同組合銀行の機関保護制度にならった制度の構築を準備している。他にも統一的なリスク管理システムの導入や共通商品の利用の拡大など、BCCはグループの一体性を強化する方向にある。（斉藤由理子・重頭ユカリ（2010）143ページより）

かなり強いと考えられている。これは、第1段階の仕組みとして、危機が発生したときにローカルバンク同士が助け合うことができるような仕組みを作っている。それでも相殺できない損失が発生した場合のために、相互保険会社の会員としてローカルバンクのみならず、中央銀行や専門子会社を含めて相互に助け合うといった二段階の仕組みを持っており、それぞれが自己資本を上限として助け合うといった仕組みである。ラボバンク・グループはグループで1つの銀行免許を持っており、全国機関がローカルバンクを監督する権限を持っているため、グループとしての一体性が非常に強い。(図表3参照)

図表3 ラボバンクのクロスギャランティ・スキーム⁵

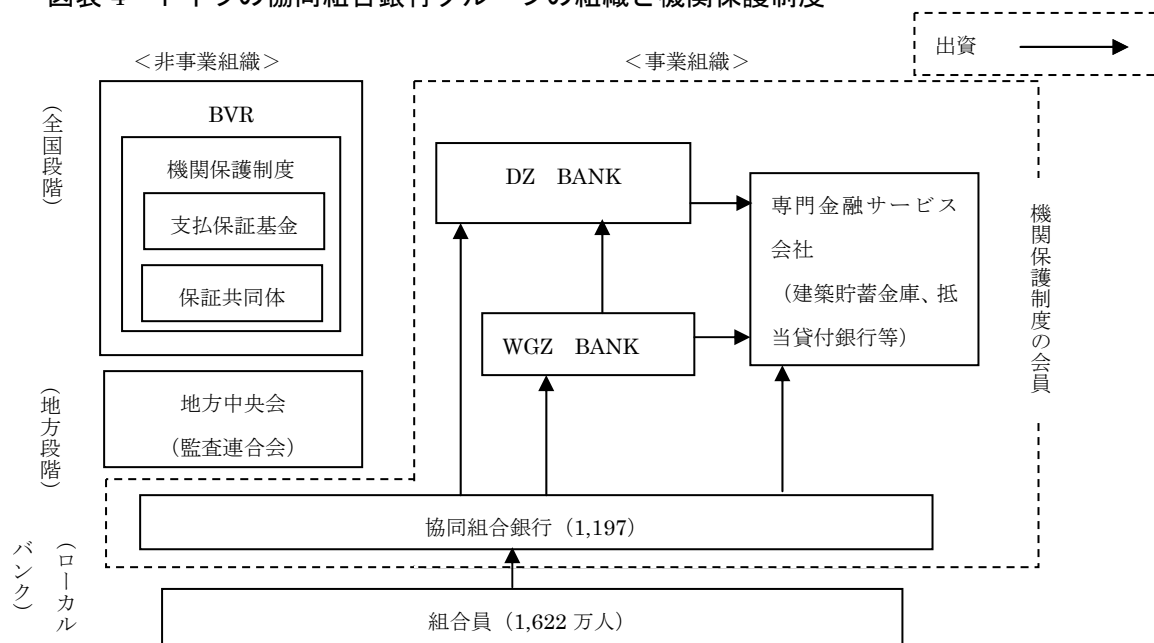


法律で規定されていないが自発的に相互援助制度（機関保護制度）を持っているグループが、ドイツの協同組合銀行である。(図表4参照)

その相互援助制度（機関保護制度）は、ローカルバンクが破綻したときにお互い助け合う仕組みとなっており、制度設立以来破綻したことがないと言われている。2001年と2004年に制度改革を行い、一体性をさらに強化した。その後全国連合会であるBVRが制度拡充し、グループとしての戦略を作り、2005年には格付け会社からグループ全体としての格付けを取得し、徐々にグループの一体性を強めている。

最近の動きとしては、グループの一体性強化を進める動きがあるが、それはブルーデンス政策（金融システムの安定化を目的とした諸施策）によって、相互援助制度を持っていたり一体性が強いと、格付けの取得やグループの強さにつながるという意識を持っているためである。グループの一体性を強めることが経営上得になるとの見込みも働いている。

⁵ 齊藤由理子・重頭ユカリ（2010）135ページより。

図表 4 ドイツの協同組合銀行グループの組織と機関保護制度⁶

⑥ 組合員制度

欧州の協同組合銀行で、法律で職業や組合員資格を制限しているケースは、現時点では存在しないと思われる。農業者中心に設立された経緯があっても、組合員資格を農業者に限定していなかったケースもある。たとえ制限していた場合でも徐々に緩和されている。イタリアの BCC では、1993 年に農業者、手工業者のための農村金庫から、地域住民が誰でも加入できる信用協同組合銀行に変わった。

員外利用規制もないため、欧州の協同組合銀行は組合員ではなく顧客を増やす取り組みを行ってきた結果、組合員比率の低下を招いた。近年は、顧客数に比べて組合員数が少ない状況を改善するため、原点回帰して組合員を増やす取り組みを行っているグループが多い。例えば、フィンランドの OP - ポヒョラバンクでは組合員加入の策として、月々の取引額が 5,000 ユーロを超えると、利用高に応じてボーナス（現金）を渡す制度を作っている。またラボバンクでは、組合員限定の配当率が有利な証券の発行や、組合員が一部保険商品を割引価格で購入できるメリットで組合員を増やしており、組合員との繋がりを強める取り組みを重視している。

⑦ ガバナンスの仕組み

ローカルバンクのガバナンスは、専門的経営者が業務執行を行い、組合員代表が戦略の決定、執行を監督するという仕組みが一般的である。

専門的経営者が経営することで、非専門家の組合員の意思が反映されないのではないかと懸念もあるが、そのために組合員の代表者には積極的に研修を強化しており、専門的経営者にお任せ状態にならないようにしている。

優秀な経営者確保については、全国や地方段階で人材育成を行ったり、選抜した

⁶ 斉藤由理子・重頭ユカリ (2010) 139 ページより。

りする仕組みを取り入れ、外部からの人材活用も進めている。

(2) 金融危機と協同組合銀行

① 金融危機の協同組合銀行への影響

欧州の協同組合銀行も、組合員や顧客の中心である個人や事業者が景気後退の影響を受け、地方経済悪化の影響を免れることはできなかったが、相対的に商業銀行や投資銀行ほど深刻ではなかったと言われている。

ただ、段階を分けて見てみると違いがある。ローカルバンクは、金融危機の影響をそれほど大きく受けなかった。それは、ローカルバンクが担当するリテール業務はリスクとボラティリティが低く、リターンがより安定的であるという特徴が影響していた。逆に、地域に密着し業務を行う協同組合銀行の信頼性が増し、グループによっては、預金・貸出金残高や新入組合員の数が増加したケースもある。

一方で、全国段階の銀行や子会社は、幅広く海外投資などの業務を行っていたので金融危機の影響を大きく受けたが、倒産したり国有化したりといったことはなく、2009年には経営が持ち直してきている。

② 協同組合銀行の安定性の要因

EACB は、金融危機においても協同組合銀行は相対的に安定的だったと主張しているが、その理由として、以下の3点を挙げている。

- ア. 「組合員が所有者」というコーポレートガバナンスそのものの構造が優れていること
- イ. 組合員や顧客のニーズに対応するという目的を持ったより伝統的な仲介機能を基盤とするビジネスモデルが強いこと
- ウ. グループ内部に相互援助制度（機関保証制度）があるので、仮にひとつの単協が破綻しかけてもグループ内で助け合うので、全体として破綻しないこと

③ 危機後に注目が高まった協同組合銀行

相対的に協同組合銀行が金融危機に強かったということもあり、協同組合銀行への注目は金融危機以降高くなった。それ以前の2007年に国際通貨基金（IMF）がレポート『協同組合銀行と金融の安定性』を発表していたが、特に金融危機以降、様々な国際機関や国連専門家の会合において協同組合銀行が取り上げられたことにより、協同組合銀行の注目度が高まっている。

特に、欧州政策研究センター（CEPS）による報告書『ヨーロッパにおける銀行セクターの多様性に関する調査－協同組合銀行の主要な展開、パフォーマンス、役割』は、EACBをはじめ、欧州の協同組合銀行を好意的に受け止めている。

この報告書は、多様な形態の金融機関があることが金融システムにどのような影響をもたらしているかという点に着目して、欧州6カ国のデータを分析した。その結論は、「他の銀行と比べて収益性はやや低い、効率性と市場支配力で特に明確な差はなく、協同組合銀行の存在はGDP成長にプラスの影響を与えている。また、さまざまな組織形態によって占められた金融システムを持つという点は重大。金融シ

システム内に強い協同組合セクターを維持することが説得的である論拠は、協同組合モデルに内在するといわれるメリットよりも幅広い。」という内容になっていた。

CEPS の報告書以外にも、さまざまな国際機関が、「金融危機は協同組合銀行が起こしたものではなく、影響もさほど大きく受けていない。今、金融危機を踏まえた金融規制強化の動きがあるが、規制強化によって協同組合銀行が不利な立場に立たされることにより、かえって金融システムの安定性が損なわれることがあってはならない」との指摘をしている。⁷このような指摘は、繰り返し主張されてきたことにより、規制や政策決定者の中に徐々に浸透しつつある。⁸

④ 金融危機が協同組合銀行にもたらしたもの

協同組合銀行にとって今回の金融危機は結果的に、a. 協同組合銀行に対する調査・研究が進展したこと、b. 協同組合銀行が金融危機において果たした役割の評価に結びついたといえる。

一方で、規制策定者は「協同組合銀行は重要だということは理解しているが、協同組合銀行に特には配慮できない」とも言っており、規制は一律であるべきという原則と協同組合銀行の特性に配慮することとを、どの様に折り合いを付けるか難しい問題になっている。事業戦略面でも、国際的な活動と母国市場の活動の便益とリスクのバランスをとること、専門的な職員による経営の下でローカルバンクの組合員の関与や参加をどう守るかなど、これまでの課題がより鮮明になった。全国機関が国外に進出し、損失を被った協同組合銀行グループでは、国内リテール業務への回帰の動きもある。

今回の金融危機において、欧州の協同組合銀行は、危機を克服するための新たな取り組みを行っている。例えば、ユニコバンキング（実務的なサポート機関）に加盟する欧州の 8 つの協同組合銀行は、金融危機の発生直後に、機関 3 ヶ月までの短期資金を 100 億ユーロから 150 億ユーロまでの間で相互に融通することを保証する協定を結んだ。危機の時代にあっても、相互に連帯しあう新しい取り組みが生まれたことは、協同組合銀行が環境の変化に柔軟に対応するような潜在的な力を持っていることの証左ではないかと考える。

⁷ 国連が 2009 年 4 月に行った専門家会合「危機下の世界における協同組合」における提言と報告書、2009 年 6 月に国際労働機関（ILO）から刊行されたレポート「危機の時期における協同組合ビジネスモデルの強さ」等。詳細は重頭ユカリ（2011a）20 ページ以降を参照。

⁸ 欧州議会設置の「金融、経済、社会危機特別委員会」による『金融、経済、社会危機：とるべき方策とイニシアティブに関する勧告』（2010 年 10 月）、イギリス連立政権の『連立政権－われわれの政策プログラム』の銀行のセクション（2010 年 5 月）等。詳細は重頭ユカリ（2011a）23 ページ以降を参照。

2. アメリカのクレジットユニオンと経営戦略

(1) クレジットユニオンの全体像

① クレジットユニオンとは何か

現在から約 100 年前の 1909 年に初めてアメリカで誕生したクレジットユニオン⁹は、自らの組合員に対して、商業銀行における預金に似たシェア¹⁰を受け入れるとともに貸し出しを中心に行う協同組織形態の金融機関である。クレジットユニオンの組合員になるためには、個々のクレジットユニオンが有するコモンボンドをともにすること、そして、最低限のシェアが必要とされる。そして、ひとたび組合員となると、そのシェア量や組合における仕事量に関係なく、1 人 1 票の投票権が与えられ、それをもって組合の経営に参加することができる。¹¹

最初のクレジットユニオンは、アルフォンス・デジャルダンにより 1909 年ニューハンプシャー州マンチェスターに、仏米カソリック団体からなるクレジットユニオンとして創設された。

クレジットユニオン数は 7,831 組合 (2009 年)、総資産は約 9,039 億ドル (約 73 兆 7200 億円¹²=2009 年)、組合員数は約 8,822 万人 (2006 年) となっている。

クレジットユニオンの目的は、貯蓄慣習がなく貨幣経済に不慣れな中低所得層の人々に倹約を浸透させ、将来的な目的・建設的な目的のために、金融サービスを利用する機会を平等に与える、また、そうした人々を高利貸しから守るということである。

クレジットユニオンの経営は、助け合いの相互扶助の精神に基づき多くのボランティア職員や無報酬の役員らによって経営がなされている。

クレジットユニオンの制度的特徴としては、商業銀行同様連邦認可と州認可の二元的な認可形態を有していることがあげられる。

② コモンボンドの基本的枠組み

クレジットユニオンのコモンボンドは総計 35 種類にも上るが、大別すると「単一」「複数」に分かれ、さらに「単一」は「地域」「職域」「団体」の三種に分かれる。職域コモンボンドは企業や工場の職場に就労する個人と事業体が含まれている。団体コモンボンドには、所在地に関係なく全国クレジットユニオン監督局 (NCUA) に認められた組織の会員と従業員が含まれる。複数コモンボンドは、全く異なった職域または団体同士またはその両方でクレジットユニオンを設立しているが、それぞれのグループが、それぞれに職域または団体のコモンボンドを有さなければならない。2009 年の各コモンボンドの割合は、職域 31.7%、地域 24.0%、複数 31.6%、団体 7.9%となっている。

⁹ 以下本節では、アメリカのクレジットユニオンのみを取り上げる。

¹⁰ シェアとは、商業銀行の預金に近いものであるが、同時に出資的な性格を有する。

¹¹ 森中由貴 (2008) 90 ページより。

¹² 1U.S.\$=¥81.55 (三菱東京 UFJ 銀行の 2012 年 4 月 17 日現在の T.T.S レート)。以下本節において同じ。

③ 金融情勢を背景とする 1970 年代以降のコモンボンド再定義の経過

20 世紀初頭、多くの労働者は低所得者だったので銀行との取り引きを行うことはできず、クレジットユニオンが労働者のための金融機関として出てきた。

アメリカでクレジット・ユニオンが受け入れられた背景として、森中由貴氏は「特にマサチューセッツ州でいうならば、19 世紀から増加し始めた少数の富豪が所有し資金をその関連組織で還流させる『株式会社』、個人投資家からの預け入れを銀行の株式を購入することで銀行へ資金を流す『貯蓄機関』、そして、銀行への預金は大口かつ無利子でしか受け入れられない上、貯蓄銀行からの資金を利用できることで個人からの預金が必要ない『銀行』の存在もあったと思われる。さらに、慈善家に頼りながらも低所得者層を対象とした貯蓄銀行も、預金は労働者階級から受入れ、個人や農民は排除されたうえ、例え労働者階級が預金者になれても借手にはなれなかったということもあった。また、20 世紀になり、一般の人々の中にも株式を所有する余力を持つものが現れ、株式会社の株式の分散傾向が見られたといっても、株式の所有ができたのは極一部で、依然として、平等な金融機会に恵まれない多くの庶民が溢れていた。そのため、広く一般庶民を対象とするクレジットユニオンが、受け入れられたと思われる。」と指摘している。¹³

1970 年代になってもクレジットユニオンの平均組合員数は 1,000 人もおらず、単一コモンボンドで規模は小さかった。また、全体の 80%以上が職域のコモンボンドを採用していた。こうしたクレジットユニオンは当時も消費者融資を主に行い、金利面等で優位性を有していたが、この頃から商業銀行等が ATM を導入して消費者金融を行うようになったので、クレジットユニオンはその優位性を失い始めた。

さらに職域のコモンボンドを採用しているクレジットユニオンは、労働者とその家族が組合員であったため、労働者に対して賃金カットやレイオフなどが行われ、工場がつぶれたり移転したりすると、クレジットユニオンの経営も不安定になり、場合によっては倒産に陥っていた。

こうして、1970 年代以降クレジットユニオンは破綻と合併を繰り返したことから、従来の単一コモンボンドの脆弱性が露呈した。しかし、クレジットユニオンは、労働者とその家族の生活を守るために存続する必要がある、コモンボンドを再解釈することによって、脆弱な職域だけでなく郊外のより裕福な新しいコミュニティの労働者とその家族をも取り込む必要があった。

そこで NCUA は 1982 年以降、特定被雇用者団体 (SEG) を認めるなど、コモンボンドの再解釈によって、クレジットユニオンの組合員範囲の拡大を図った。この措置は他の金融機関（特に商業銀行）の反発を招き、裁判の場に持ち込まれることになった。その結果、1998 年 2 月 25 日、最高裁判所は NCUA の連邦クレジットユニオン法におけるコモンボンドの解釈を違法とする判決を下した。

しかしクレジットユニオンには当時のクリントン政権と議会がついており、1998 年 8 月 7 日には、NCUA による 1982 年のコモンボンドの再解釈を立法化するクレジットユニオン・メンバーシップ・アクセス法 (CUMAA) が制定された。それに

¹³ 森中由貴 (2007) 101~102 ページより。

よって複数コモンボンドが正式に認められ、さらに連邦クレジットユニオン法も改正された。以上の結果、クレジットユニオンのコモンボンドは、職域・団体の単一コモンボンド、複数コモンボンド、地域コモンボンドの3つに分かれるようになった。¹⁴

④ クレジットユニオンの経営戦略

クレジットユニオンの経営戦略としての金融教育について、総資産の規模別で見ると、総資産が2億ドル以上の規模のクレジットユニオンの約60%が金融教育を行っているが、一番小さい規模（総資産20万ドル未満）のクレジットユニオンでは約9%しか行っていない。ある程度の規模がないと金融教育はできないし、ある程度規模が大きいところはサービスの幅も増えている。

また、事業融資をクレジットユニオンが行うことは現在のところ容易ではないが、今後は組合員向け事業融資が必要になると考えている。

1998年にCUMAAが制定された当時、NCUAは、複数のコモンボンドのクレジットユニオンが増えると思ったが、それとは逆に地域コモンボンドが増えた。CUMAAが制定されたときのコモンボンドは、職域が43%で地域が8.8%だった。その後2010年になって各コモンボンドの割合は職域が31%に減少し、地域が24.2%に増加して、NCUAは驚いている。

このことから、クレジットユニオンは今まで以上に地域目線の活動を行う必要があると考える。クレジットユニオンは住宅関連融資、自動車関連融資を中心に行ってきたが、コモンボンドである「地域」の活況があつてこそそのクレジットユニオンである。これからは今まで以上に地域の再開発に注力するため、組合員向け事業融資も積極的に行う必要がある。

2009年で組合員向け事業融資を行っているクレジットユニオンは、総資産1億ドル以上のクレジットユニオンのうち約60%という状況である。しかし、総資産1億ドル以上のクレジットユニオンは全体の18%でしかない。クレジットユニオンによる事業融資の1件あたり平均信用供与額は2008年で19万ドルであり、全種類の融資の1件あたり平均信用供与額である1万2,570ドルに比べてはるかに高い。しかもCUMAAによって組合員向け事業融資の制限が加わり、融資は総資産の12.25%までとされた。したがって、小規模クレジットユニオンには事業融資は難しい。

しかし、商業銀行は規模を拡大するごとに中小企業向け融資の割合を下げているので、中小企業にとっての選択肢の1つとして、クレジットユニオンが事業向け融資を行う必要がある。

2009年においてクレジットユニオンが行っている事業融資の不良債権償却率は0.44%と、他の商業銀行が行っている事業融資よりも低い。また、クレジットユニオンにおける住宅融資の不良債権償却率は0.51%、個人向け融資では1.97%となっており、これらよりも事業融資の不良債権償却率は低くなっている。不良債権償却

¹⁴ クレジットユニオンのコモンボンド再解釈に係る経過については、森中由貴（2010）を参照。

率に関する限り、事業融資はクレジットユニオンの金融サービスとして、健全性の低いものではない。

今後、クレジットユニオンが事業融資を拡大する方法としては、中小企業庁（SBA）を利用することが考えられる。この点は、後述 3（2）以降で詳述する。

⑤ クレジットユニオンの経営課題

クレジットユニオンは、近年の金融危機において、2009 年（28 組合）、2010 年（28 組合）、2011 年第 2 四半期までに 13 組合が破綻しているが、これは、商業銀行では 2009 年（140 行）、2010 年（132 行）、2011 年 11 月 18 日までに 91 行が破綻していることと比較すると、非常に少ない。

クレジットユニオンは、問題のあるサブプライム融資をほとんど行っていないため、これがクレジットユニオンの破綻の重大な要因とはなっていない。しかし、その後のアメリカ経済の低迷によって、失業率の上昇や所得の低下によって、労働者とその家族を組合員とするクレジットユニオンにとっては、より困難な時期が続いている可能性がある。

(2) クレジットユニオンの制度的特徴

① 中央機関はどのように単位機関を支援してきたか

連邦クレジットユニオンの監督および認可機関としては NCUA がある。州認可クレジットユニオンには全国州認可クレジットユニオン監督協会（NASCUS）がある。シェア保護の上限は、以前は 10 万ドルであったが今は 25 万ドルとなっている。業界団体および下部組織については、図表 5 のようになっている。

図表 5 クレジットユニオンの主な業界団体と下部組織¹⁵

業界団体	下位組織
全国連邦認可クレジットユニオン協会（National Association of Federal Credit Unions : NAFCU） 連邦認可クレジットユニオンの事業者団体である。対政府機関窓口として活動し、情報、教育プログラム、年次総会などによる情報交換の場を提供している。	NSFCU サービス・コーポレーション（NSFCU Services Corporation : NSC） 調査・研究・コンサルティング活動を行う。また、パートナー機関を紹介することで各種保険サービスなどを全クレジットユニオンに提供する ¹⁶ 。
全国コミュニティ開発クレジットユニオン連合会（National Federation of Community Development Credit Unions : NFCDCU） 主に低所得の組合員に対してサービスを行うコミュニティ開発クレジットユニオンにとっての代表・仲介組織である。コミュニティ開発クレジットユニオンの擁護活動、技術支援、資本支援、商	

¹⁵ 森中由貴（2011b）より抜粋。

¹⁶ Affinion Group（死亡事故保険など）、個人退職年金プログラム（BISYS Retirement Services）、プリペイドカード（American Express）、クレジットユニオン市場調査（Quest Fore）など。中でも、NIFCU \$ は、NSC によって設立された短期共同信託基金である。この基金は、連邦・州認可のクレジットユニオン、どちらも利用可能である。Moody's Investors Service が Aaa とするものに対してのみ資本参加しない。1975 年から、1,000 組合以上が利用している。

業界団体	下位組織
業銀行など他の金融機関からの資金仲介などを行っている。	
クレジットユニオン全国協会 (Credit Union National Association ; CUNA) : アメリカのクレジットユニオン初の全国事業者団体である。クレジットユニオン運動の支援・保護・統一・躍進を目的としている。クレジットユニオン・リーグとともに、法制・規制面での対役所窓口、広報活動、専門教育、事業開発、情報提供などを行なっている。	ステート・クレジットユニオン・リーグ (State Credit Union Leagues) : 州毎に存在し、名前は「League、Association、System、Network」が付く場合がある。メンバーであるクレジットユニオンに対して、教育訓練、会計監査、マーケティング、人的資源管理、小規模クレジットユニオンに対するカウンセリングおよび技術援助などを行う。
CUNA 戦略サービス (CUNA Strategic Services, Inc ; CSS) : CUNA とステート・クレジット・ユニオン・リーグによって所有される事業者団体で、クレジットユニオンに対して、パートナーを紹介することによって、高水準の商品、サービス、技術を利用する手段を提供している。	リーグ・サービス・コーポレーションズ (League Service Corporations ; LSC) : CSS と組むことで、クレジットユニオンが必要とする商品・サービス・技術を提供している。
U.S. セントラル・クレジット・ユニオン (U.S. Central Credit Union ; U.S. Central) : CCU に対してのみサービス提供を行うためコーポレート・クレジット・ユニオンのクレジットユニオンとして活動している。資金決済システムのフェッドワイヤーに加盟し、クレジットユニオン間の資金の過不足調整（余裕金貸借、送金）を行う。クレジットユニオン産業の経済予測なども実施し、CCU とともに、決済システムとしての一般的なサービス、証券保管なども行う。	コーポレート・クレジットユニオン (Corporate Credit Union ; CCU) : U.S. Central (U.S. Central は、最大規模の CCU) 同様に、短期 (Fed Fund) ・長期投資、小切手処理、自動決済機関 (ACH)、電子資金決済 (EFT)、ATM やネットワークを利用して決済サービスなどを提供している。また、U.S. Central から提供された資金をクレジットユニオンに提供している。

② 経営管理手法と管理態勢

クレジットユニオンのための経営管理システムとして、NCUA によって CAMEL が 1987 年に導入された。2001 年から 2010 年の資料では、2009 年 12 月から全体としての業績悪化が増えており、20%以上が CAMEL コードのうち 4 と 5 のランクとなっていて、営業に何らかの不安を抱えているところが増えている。規模別では、2010 年に入って評価が悪化する最小規模（総資産 1,000 万ドル未満）が増えているが、CAMEL コード 4・5 の総シェア額に占めるそれぞれの割合は、総資産 10 億ドル以上の大規模クレジットユニオンのものが約 40%を占めている。

③ セーフティネットの概要

クレジットユニオン向けのセーフティネットとしては、全国クレジットユニオン預金保険機構 (NCUSIF) がある。クレジットユニオンはシェアの 1%を NCUSIF に預けている。破綻処理の仕組みとしては、a. 強制破綻、b. 支援付き合併、c. P&A（営業譲渡方式の破綻処理）、d. 連邦クレジットユニオン法のセクション 208 支援がある。

セクション 208 支援は、閉鎖されたクレジットユニオンの営業を再開し継続させることが目的となっている。また、支援の方法には、a. 救済融資（融資は、当該クレジットユニオンの組合員や債権者の権利に劣後）、b. 当該クレジットユニオン

の資産購入、c. 当該クレジットユニオンへの口座開設の3種がある。このような支援は、当該クレジットユニオンの組合員の資金や金利を守るために必要なときのみ行われる。

商業銀行の破綻は多かったが、クレジットユニオンの破綻は少なく、2009年から2010年では各年28組合（うちNCUA等で原因や処理方法を確認できたものが各年15組合）しか破綻しておらず、2009年は12組合、2010年は11組合がP&A方式で破綻処理された。

3. 地域開発のための官民ネットワークとクレジットユニオン

(1) コミュニティ開発金融機関（CDFI）とは何か

① CDFIの全体像

CDFIとは、「コミュニティ開発を主な使命とする民間の金融仲介組織の総称」である。

CDFIの誕生には、主に5つの流れがある。

- ア. 1960年代のジョンソン政権による「貧困との闘い」政策に源流を持つコミュニティ開発クレジットユニオン（CDCU）の登場
- イ. 1974年のシカゴにおけるサウスショアバンク（その後ショアバンクに改称）の設立〔初のコミュニティ開発銀行（CDB）の登場〕¹⁷
- ウ. 1960年代後半～1970年代前半における、コミュニティ再生を目的として住民が組織したコミュニティ開発法人（CDC）の登場
- エ. 都市部の荒廃地域における金融機関の融資差別（レッドライニング）を是正するための、1977年における地域再投資法（CRA）の制定
- オ. 1980年代以降における、CDCに銀行が融資しなかったことをきっかけとした、コミュニティ開発ローンファンド（CDLF）の登場

こうした沿革から、90年代前半に当時のクリントン大統領は、インナーシティの中低所得層住民や、小企業・NPOへの資金供給を促進するためCRAに注目した。そして、銀行がCRAの要件を満たすための投融資の受け皿としてCDFIを位置づけた。こうして、1994年に「リーグル地域社会開発・規制改善法」（通称「リーグル法」）の一部分として「コミュニティ開発銀行および金融機関法」が制定された。この法律によって、財務省の外郭団体であるCDFIファンドによるCDFIの認証および支援政策が行われるようになり、CDFIは政策的な位置づけを得て発展することになる。

CDFIデータプロジェクトによれば、2008年現在でアメリカには1,295団体のCDFIがあり、うち860団体がCDFIファンドの認証を受けている。また、CDFI全体の総資産は少なくとも約294億ドル（2兆3,900億円）にのぼる。

¹⁷ ショアバンクについては、第2章第4節を参照。

② CDFI の類型

CDFI は、大別して以下の 4 つの類型がある。¹⁸

図表 6 CDFI の類型

類型	組織数 ¹⁹	特徴
コミュニティ開発銀行 (CDB)	360	いずれも営利企業だが、コミュニティ開発を使命に掲げており、また地域住民やステークホルダーなどから理事を集め、地域代表性を有している。預金を扱うことから政府の監督下にあり、政府監督機関から健全な銀行経営を求められるため、他の CDFI の業態に比べて融資の基準やリスク管理が厳格である。
コミュニティ開発クレジットユニオン (CDCU)	295	金融機関にアクセスしにくい低所得者層（特にマイノリティ）を対象としたクレジットユニオンで、全て非営利組織である。
コミュニティ開発ローンファンド (CDLF)	560	政府、財団、銀行、社会問題に関心を寄せる宗教団体や個人などから出資、寄付金、低利融資などの形で資金を集め、コミュニティ開発事業に融資する。預金を扱わないノンバンクであるため、政府機関の監督対象外である。
コミュニティ開発ベンチャーキャピタルファンド (CDVCF)	80	CDLF が融資の形をとるのに対して、CDVCF は資本投資という形で、主に創業まもない企業に資金を提供する。営利企業、非営利組織いずれの形態もあり、地域代表制を有する場合もある。

③ CDFI による金融の特徴

CDFI のビジネスモデルの特徴として、日本政策投資銀行の報告書では以下の 7 点を掲げている。²⁰

- ア．新規参入者による事業展開
- イ．顧客対象コミュニティの絞込み
- ウ．低所得者向け住宅・住宅関連融資
- エ．テクニカルアシスタンス（経営支援）の重視
- オ．借り手の性格による与信判断（Character Lending）
- カ．寄付・補助金等無コスト資金の導入
- キ．リスクに応じた金利設定とリスク管理

(2) コミュニティ開発のための官民ネットワーク

アメリカでは、前述の CDFI をはじめ、CDC、SBA 等によるコミュニティ開発のための官民ネットワークが形成されている。（図表 7 参照）

これらのうち、主要なものをあげると以下の 5 つがある。

¹⁸ 各類型の特徴は、小関隆志（2011）60～61 ページによる。

¹⁹ CDFI データプロジェクト 2008 年版による。

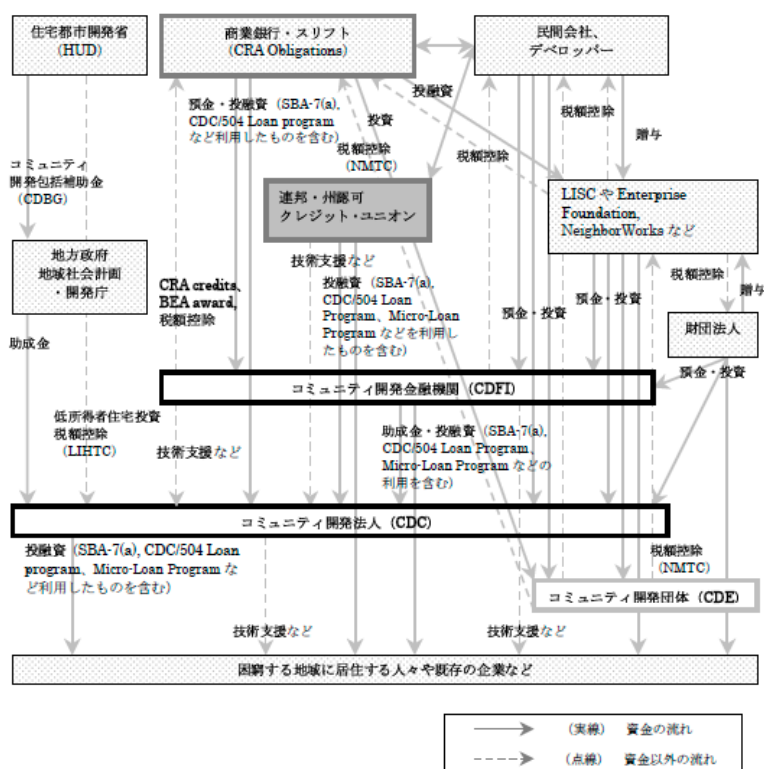
²⁰ 日本政策投資銀行（2005）56 ページより。

① 地域再投資法（CRA）

CRAのもとでは、銀行がコミュニティ（特に中低所得層）の信用需要に積極的に応えているかを政府当局が定期的に審査し、多面的に評価して格付けを行う。格付けは「優秀」「(高) 合格」「(低) 合格」「改善が必要」「著しく不履行」の5段階に分かれているが、この格付けで「合格」以上に達しない場合、銀行の買収・統合・支店開設などの認可が下りないことがある。逆に、銀行がCDFIやCDCに投融資を行うと、CRAの格付けのもととなるポイント（クレジット）となり、審査上有利となる。また、CRAの審査結果は一般公開され、一般市民が意見を述べ、銀行や監督官庁と対話することが認められているなど、一般市民の参加を保障する仕組みを設けている点も特徴的である。²¹

図表7 コミュニティ開発のための官民ネットワーク²²

図1 地域開発に対する支援ネットワーク



出所) Frisch and Servon (2006) p.92より筆者作成²³。

② コミュニティ開発法人（CDC）

企業に投資し、低所得者向けの住宅の修繕・建設、商業用スペースの改修、職業訓練教育、重要な社会的サービスの実施、そしてコミュニティの経済的活性化に向かうような民間の人的・金融的資源をひきつける組織として規定されている。²³

²¹ 小関隆志（2011）80～92 ページおよび 110～111 ページより。

²² 森中由貴（2011b）より。

²³ 松田岳（2004）12～14 ページ。

③ CDFI ファンドによる CDFI 支援政策

以下の 3 種がある。²⁴

- ア. CDFI プログラム (CDFI ファンドが認定した CDFI に財務的支援、技術的支援を行う)
- イ. 新市場投資減税プログラム (CDFI を含む「コミュニティ開発団体」(CDE) に投資した場合、一定の税額控除を行う)
- ウ. 銀行補助金プログラム (銀行が認定 CDFI への支援や低開発地域における金融サービスを提供した場合に、補助金を支給する)

④ CDFI 支援団体の存在

民間には CRA の状況を監視するアドボカシー (政策提言) 団体 (ウッドストック研究所等)、CDFI の業界団体 (CDFI 連合、オポチュニティ・ファイナンス・ネットワーク (OFN) 等) が存在し、コミュニティ開発政策を側面から推進している。²⁵

⑤ 中小企業庁 (SBA) による貸付・保証プログラム²⁶

以下の 3 種がある。

- ア. **7(a)融資プログラム** (民間金融機関が行う中小企業向け融資を保証するもので、新規事業や既存事業の多様な目的に利用できる融資保証付きプログラム。15 万ドル以下の融資については 85%まで、それを超える融資については 75%まで、Export Loan Programs の場合は 90%までの保証が付与される)
- イ. **504 融資プログラム** (低迷する地域の中小企業の土地や機械といった固定資産の購入に対して行われる長期融資プログラム。地域の再開発を行う SBA 認定のコミュニティ開発法人 (CDC) とともに融資を行う)
- ウ. **マイクロローンプログラム** (SBA が承認する NPO を通じて行われる零細企業向け代理貸制度で、最高 35,000 ドルまでの小額融資を行う)

(3) 地域開発のための官民ネットワークにおけるクレジットユニオンの役割

① 地域開発のための官民ネットワークにおけるクレジットユニオンの役割

SBA が提供するプログラム (7(a)融資プログラム、504 融資プログラム) は、クレジットユニオンが行う事業融資の困難性をクリアするために活用できるのではないかと考えている。

これらは両方とも中小企業向け融資プログラムで、低迷した地域再開発向け促進策として利用されている。アメリカには地域再投資法 (CRA) があり、金融機関は経済の低迷地域に資金を還元しなければならない。金融機関は信用リスクを少しでも下げるために、7(a)融資プログラムを新規融資、既存融資など様々な融資に利用している。実際の融資は SBA が行うわけではなく、中小企業庁に認定された銀行、貯蓄貸付組合 (S&L)、コミュニティバンク等の民間金融機関が保証を申請するこ

²⁴ 環境省 (2009) 173~174 ページ。小関隆志 (2011) 92~96 ページより。

²⁵ 小関隆志 (2011) 102~104 ページより。

²⁶ 森中由貴 (2011b)、日本政策投資銀行 (2005) 17~18 ページより。

とで実施される。全クレジットユニオンが SBA から認定されているので、全クレジットユニオンがこの融資プログラムを利用することができる。

それに対して 504 融資プログラムは低迷する地域の中小企業の土地や機械といった固定資産に対して行われる長期の融資プログラムである。このプログラムでは、SBA が認定した地域の再開発を行うコミュニティ開発法人 (CDC) に融資を行う。実際の融資は中小企業が位置する地域の銀行、クレジットユニオンなどの地域の民間金融機関または SBA によって適格と認定された CDC によって行われる。

また、7(a)融資プログラムと 504 融資プログラムによる債権は、第一抵当つき融資の流通市場で売却することができる。例えば、大規模な金融機関と小規模な金融機関がパートナーを組み、まず小規模な金融機関が 7(a)融資プログラムや 504 融資プログラムを行い、その後、債権を流通市場に流す。それを大規模な金融機関が購入することで小規模な金融機関は手数料を得ることができる。大きな金融機関としては、7(a)融資プログラムなどの SBA プログラムを持つことができるし、CRA の積極的な評価を受けることもできる。

4. 日本の協同組織金融への示唆

(1) 協同組織金融機関の存在意義への示唆

欧州の協同組合銀行は、組合員が利用、出資、参画するビジネスモデルであることを強調している点や、ローカルバンクが地域に密着している点などが、協同組織金融機関の存在意義を考える上で参考になる。

アメリカのクレジットユニオンが目的として、「貯蓄慣習がなく貨幣経済に不慣れな中低所得層の人々に倏約を浸透させ、将来的な目的・建設的な目的のために、金融サービスを利用する機会を平等に与える、また、そうした人々を高利貸しから守る」と掲げていることも、日本の協同組織金融機関の存在意義に示唆を与えるものである。

(2) 協同組織金融機関の将来展望への示唆

協同組織金融機関の将来を展望する際には、欧州では業務範囲が拡大しているし、資本調達手段も拡大している。また、グループとしての一体性強化、組合員の意思反映方法など、参考となる部分があると思う。セーフティネットの面でも、日本の協同組織金融機関は縦割りになりがちな傾向があるので、ユニコクレジットのような業態を超えたセーフティネット作りは示唆するものがあるのではないかな。

また、協同組織金融機関にとっては、銀行との勝ち負けではなく、利用者、中小企業、組合員顧客の選択肢であり続けることが一番大事である。この点で、労働金庫にとってはコミュニティ開発や金融教育に関与することが重要になってくるのではないかな。

(3) 非営利型金融組織等、専門機関との連携

アメリカでは、コミュニティ開発に対して、金融機関と CDFI、CDC、行政等による幅広い官民ネットワークが形成されている。今後労働金庫がコミュニティ開発や金融教育に関与する際には、単独で行うのではなく、周囲の組織を巻き込んで行うのが

良いのではないか。

例えば、1987年に発生した宮古事件では、信用生協が中心になり銀行、宮古市、弁護士などが組んで動いた。これは、事件の被害者を中心にして、周囲の組織を巻き込んだ好事例であり、1989年には信用生協の本体事業たるスイッチローンとして採用された。

スイッチローンは消費者を救済する信用貸付制度だが、これを地域開発や金融教育も含めて、市町村、信用生協、一般金融機関、NPOバンクなどを巻き込んだ制度として活用すべきである。しかし、アメリカにはCDCやCDFIがあるが日本にはまったく同等の組織はない。

日本でCDCやCDFIと類似の活動を行っている組織には信用生協、NPOバンク、まちづくりNPOなどがある。これらの組織の活動はCDCやCDFIとは比較にならないほど小さいが、こうした草の根の活動なしには官民ネットワークは成立し得ない。

そこで労働金庫が当面できることとしては、例えば①自金庫が行うNPO支援策の中に、NPOバンク、まちづくりNPOなどをいかに巻き込むか検討すること、②NPOバンク、まちづくりNPOなどのための制度的基盤整備を支援すること等が考えられる。これらを通じて草の根の担い手との信頼関係を形成することが、労働金庫が地域開発のための官民ネットワークに関与するためのステップとなるのではないか。

【参考文献】

CDFI データプロジェクト報告書（2008年版）

環境省（2009）『平成20年度コミュニティ・ファンド等を活用した環境保全活動の促進に係る調査検討業務 報告書』

小関隆志（2011）『金融によるコミュニティ・エンパワーメント』ミネルヴァ書房

斉藤由理子・重頭ユカリ（2010）『欧州の協同組合銀行』日本経済評論社

重頭ユカリ（2011a）「金融危機と協同組合銀行－欧州の実情と論調を中心に－」農林中金総合研究所『農林金融』2011年2月号

重頭ユカリ（2011b）「金融危機と欧州の協同組合銀行」全国労働金庫協会「これからの労働金庫のあり方を考える研究会」第2回研究会（2011年12月2日）講演資料および講演録

日本政策投資銀行（2005）『米国のコミュニティ開発金融機関と支援の仕組み－欧米地域金融調査①（米国編）－』地域レポートVOL.12（2005年3月）

農村金融研究会（2012）『連邦クレジット・ユニオンハンドブック』

農林中金総合研究所（2004）『米国クレジット・ユニオンの経営戦略』総研レポート16調2 No.2

松田岳（2004）「米国の地域コミュニティ金融－円滑化策とそれが機能するための諸条件」金融庁金融研究研修センターDiscussion Paper Series. Vol.14.3.19

森中由貴（2007）「アメリカのクレジット・ユニオンと事業基盤の拡充」大阪市立大学経営学会『経営研究』第57巻 第4号（2007年2月）

森中由貴（2008）「アメリカにおけるクレジットユニオンの経営側面－組合員利益をめ

ざした金融活動ー」信金中央金庫『信金中金月報』2008年7月号

森中由貴（2010）「1970年代以降のアメリカにおけるクレジット・ユニオンの経営破綻と組織再編ーコモン・ボンドの再定義による組合員範囲の拡大ー」大阪市立大学経営学会『経営研究』第61巻第1号（2010年5月）

森中由貴（2011a）「アメリカのクレジット・ユニオンの現況」森中由紀氏提供資料

森中由貴（2011b）「アメリカのクレジット・ユニオンと経営戦略」全国労働金庫協会「これからの労働金庫のあり方を考える研究会」第2回研究会（2011年12月2日）講演資料および講演録

第2章

『時代が求める労働金庫の存在』

-新たなビジネスモデルを創造する-

第2章 第1節 「社会的価値観の変化と金融のパラダイムシフト」

藤沢 久美

1. 情報革命がもたらした社会的価値観の変化

21世紀に入り、インターネットは、社会インフラとしての役割を確立しつつある。先の東日本大震災においても、インターネット上でのメールやTwitterなどによって、安否確認、必要な支援の誘導、寄付行動の呼びかけなどが活発に行われた。また、韓国や台湾においては、ICカードとインターネット技術をベースにした医療情報の集約によって、国の医療制度の大きな改革が行われ、国家インフラとしてもネットが重要な役割を果たしている。

もはやインターネットは、かつての郵便や電話などの通信機能の進化系ではなく、社会全体のシステムそのものを大きく変化させるインフラとしての役割を担う存在となった。日本においては、公的なサービスに未だ十分なインターネット活用が行われていないため、このインターネットによる大きな社会変化の理解が、国の中枢に十分に行き渡っていないことが残念であるが、民間部門においては、世界でも先進的な変化が起きている。

社会システムがインターネットによって変化しているということは、社会の意思決定や行動様式が変化しているということである。つまり、社会的価値観が大きく変化することであり、その変化を理解することなく、現状を維持することに終始しているプレイヤーは、これからの時代の波に取り残されていくことになるに違いない。

では、その社会的価値観の変化の本質とは、何か。それは、インターネットの普及によってもたらされた社会の変化を表す別の言葉、「情報革命」の意味を考えることである。「革命」とは、歴史をさかのぼってみればわかることだが、主権が変わることだ。主権が誰から誰へと変わるのかは、すでに、アラブの春やウォールストリートのデモでも想像がつくだろうし、そもそも、インターネットの普及によって、書店に多く並んだ本のタイトルに付けられた「顧客中心」という言葉からも想像がつくだろう。

これまで、大企業や大学、そして国家という経済力や権威を背景にした存在が持っていた主権が、草の根の人々や中小企業、そして地方へと移っていくことである。こうした主権の移行が社会的価値観をどのように変えていくのかを考察したい。

(1) 市場の変化：「分析と予測」から「洞察と直感」へ

先に述べた「情報革命」は、主権の移行を引き起こし、社会に複数のプレイヤーを生み出すことになった。情報革命以前のような少数の権威による意見や情報の集約は、不可能となった。社会のあらゆる場面で、多様化という現象を目撃することになった。例えば、情報そのものについても、かつては新聞社とテレビ局などの大手メディアが、情報を集約し、管理・発信していたが、今では、メディアを通さずに、企業も発信をすることが可能になり、さらには、無数の個人も発信者となっている。そして、その発信の信頼度も、必ずしも大手メディアと政府から発信されるものが高くて、企業や

個人からの情報は低いというわけではないようで、その証拠に、生活者同士の口コミサイトを通じて、新商品を開発する企業が続出しており、こうした口コミサイトを運営する企業が上場を果たすほどに成長している。

信頼できる情報の発信源が多様化し、情報そのものも多様化している現在、消費者そのもののニーズが多様化し、似たような価値観を持つ少数の集団が数多く現れ、かつての大量生産大量消費型の市場戦略をとることは不可能になった。一方で、情報通信技術の発達によって、多品種少量型の生産や流通も可能となった。

これは、情報革命後の世の中には、「メガヒット」という言葉は存在しにくくなることを意味する。サービスにおいても同様で、かつてのように顧客を画一的に想定し、画一的なサービスを提供することは、多様化した世の中において、まるで古い考え方であり、商品やサービスの開発方法もかつてとは異なることを認識しなくてはならない。

過去のようにアンケートを行い、多数決によって、最大公約数を求めることはできない。無数の情報とニーズが渦巻く社会は、まさに複雑系の様相を示し、市場を分析したり、予測したりすることはきわめて困難なのである。

そこで求められるのは、経験と本質に基づいた洞察と直感である。

(2) メディアの変化：「マスメディア」から「草の根メディア」へ

かつては、主に東京で編集された情報が全国に配信され、大手メディアが情報として価値を認めなかったものに触れることはきわめて困難であった。しかし、情報革命後には、既に触れたように、ブログやホームページ、さらには **Twitter** や **Facebook** などのソーシャルメディアを通じて、個人や企業がいつでも自由に発信できるようになった。これによって、それまで自分の意見や考えが特殊なものであると思っていた人にとっても、実は、同じ意見や考えを持つ人が大勢いることを確認できるようになり、マスメディアによるいわゆる一般的な報道とは異なる意見でも、堂々と発信する人の姿が目立つようになった。

さらには、そうした草の根の人たちの意見を逆にマスメディアが取り入れ、番組づくりや紙面づくりをするケースも出てきている。動画投稿サイト **YouTube** とマスメディアが連携し始めているのもその一例であるし、インターネットと連動するテレビ番組や広告も増えた。

また、個人のブログやソーシャルネットワークサイトにも、広告料を払って企業が広告を掲載するようになり、個人の発信が影響力を持つようになった。ネットの世界では、個人の発信でも、数百・数千・数万・数百万という人々の注目を集めることができる。

こうした多くの人の注目を集める発信には、大きく二つの種類がある。一つはきわめてエキセントリックな発信であり、マスメディアでは良識を超えていると判断されるものである。この場合は、エンターテインメント的な感覚で、注目を集めているのではないだろうか。もう一つは、共感による注目である。発信者の考えや思想に共鳴した人や書かれていることに感動した人々の注目が集まってくる特徴がある。

情報革命後の情報受信は、公的な良識というマスメディアのフィルターによって選

別された情報の受動受信と自らが共感したり、興味を持つ情報を自ら選別する能動受信が併存することになるだろう。

(3) 消費者の変化：「マネー」から「ソーシャル」へ

ではいったい、どのような情報を人々は能動受信するのだろうか。キーワードは、「ソーシャル」である。2007 年末のサブプライムローン問題から始まり、リーマンショック、ドバイショック、そして、ユーロ危機など、経済の効率性を求めてきた結果、世界全体が深刻な危機に直面することになった。この現実には、経済至上主義に疑問を持つ流れが生まれてきた。毎年 1 月に、世界のトップ企業経営者と主要国の首脳が集まるダボス会議においても、リーマンショック以来、企業の社会的責任や新しい資本主義のあり方が議論されており、本業を通じて世界の課題を解決することこそが尊敬される企業であると表明されている。

また、草の根レベルでは、我が国の若者世代も「ソーシャル」に敏感であり、その姿を草食系と称する人々もいる。しかし、時代は変われども若者は、社会に足りないものを見だし、それを求めるハングリーな存在である。高度経済成長期の若者と現代の若者との間に決定的な違いがあるとするならば、高度経済成長期には、戦中から続く助け合いなどのソーシャルは社会に多く存在する一方、モノやカネが足りなかったが、現代は、モノやカネは豊富にある一方、助け合いや協働といったソーシャルな意識や活動が少ない。したがって、現代の若者たちは、ソーシャルな意識や活動に対して、ハングリーなのである。

生まれたときから食の不自由もなく、家には三種の神器があり、学校にも不自由なく進学できた若者たちが今、大人になり社会人として労働と消費を担い始めるのときを同じくして、情報革命が起きたことは、革命のスピードを加速することに繋がっているに違いない。したがって、「マネー」ではなく、「ソーシャル」を優先する日本の若者消費者たちによる価値観の変化は、世界に先んじているため、主流には見えないかもしれない。

しかし、寄付付きの商品を、割高であってもあえて購入したり、年俸の多寡よりも人に役立つ働きがいや意義を優先して就職先を探すなど、彼らの行動の変化は、未来の社会的価値観の変化を先取りするものと見るべきだろう。

2. 価値観の変化が促す金融機能のパラダイムシフト

前述の通り、情報革命が引き起こした社会的価値観の変化は、市場、メディアのあり方を変え、消費者の行動原理も変えていく。それは、あらゆる企業の存在意義も変えていく。それは金融機関にとっても同じことである。いや、金融機関こそ、その変化にいち早く気づかねば、社会のインフラとしての役割を担うことができず、社会を混迷させる牽引役になりかねない。

サブプライムローンから始まった世界の危機は、金融危機である。金融が担う役割とは何か、そしてその役割は時代とともに変化するのか。これからの金融機関とは、どうあるべきなのかを次に考察したい。

(1) 企業の変化：「余剰金で寄付」から「本業で貢献」へ

まず、企業の変化について考察したい。既に述べた通り、国際的にも企業の社会貢献とは、本業を通じて世界の課題を解決することが主流となり、利益を上げてから寄付をする行為は、社会貢献の一部に過ぎないという認識が高まっている。そのため、効率的な経営をすることで利益を確保するという「企業目標」ではなく、社会の何に貢献するために事業を行うかという「企業理念」を明確にすることが求められるようになった。このことは、ドラッカーも既に語っていることであるし、日本でも有名なハーバード大学マイケル・ポーター教授が、2年前に CSR ではなく CVS という新しい企業戦略を提示し、ケネディスクールの看板教授の1人であるビル・ジョージ教授もまた、ビジョンの重要性について語る『True North』を出版し、ダボスココミュニティにおいても高い評価を得ている。

また、実際に企業が社会的企業と呼ばれる組織と連携する動きも出てきている。例えば、ノーベル平和賞を受賞したバングラデシュのムハマド・ユヌス氏が創設したマイクロファイナンスを営むグラミン銀行とフランス食品メーカーのダノンや米スポーツ用品メーカーのナイキ、日本の雪国まいたけ、ユニクロなどが合弁事業を行っている。たとえば、ダノンの場合は、グラミンと協働で、ヨーグルト工場をバングラデシュに設立し、貧困地域の人たちでも購入できるような小さくて安価で1週間分の栄養分を練り込んだヨーグルトの開発と生産を始めた。この取り組みは、雇用を生むと同時に、その地域に住む子供たちに十分な栄養の摂取を促進することが目的である。しかし、この取り組みに必要な資金を会社の経費として出すことに、同社の CFO は株主に説明ができないと反対を表明した。そこで、CEO は、配当の一部をこの工場設立に使いたいと、株主に手紙を送ったところ、大半の株主から賛同の声を得た。さらに、ダノンの社員たちも、給与の一部を出資したいという声があがった。そして、制約条件の多い、バングラデシュでの製品開発と工場設立は、結果として効率的な新たな生産技術の確立につながり、本業そのものの業績を向上させる要因ともなった。こうした協働の事例は枚挙にいとまがなく、こうした企業行動に反応して、消費者からの企業ブランドの向上にもつながり、売上上昇に繋がっていると言う。

消費者は、明らかに企業の理念やビジョンを評価対象にするようになってきている。労働者の中にもそうした傾向が高まりつつある。日本国内においても、ISO を取得したり、環境保全を標榜したとたんに、それまで就職希望者がいなかった中小企業に、希望者が殺到したという事例もある。

おそらく、こうした変化に対して、最も遅れを取っているのが、金融の世界ではないだろうか。投資の世界でも、社会的責任投資（SRI）という考え方が10年以上前から存在するが、アナリストレポートを見ても、短期的な業績の評価を投資判断の主軸におくことはあっても、企業の理念やビジョンを重視し、長期的な視点での投資判断を語るものは多くはない。実は、消費者でもある個人投資家は、ソーシャルへの理解を持つ人も増えていると推察されるが、業界に身を置く者たちの多くが、過去の常識から逃れられずにいるのではないかと懸念する。

(2) 金融機能の変化：「産業創造」から「リスク管理」へ

では、金融について、考えてみよう。金融の役割とは何か。明治維新以降、日本における金融の役割は、産業創造であった。一時期、軍備増強という役割も同時に備えていたかもしれないが、主な役割は産業創造であった。かつて、前島密が海外から郵便貯金制度を持ち帰ってきたのも、税金の再分配では追いつかない経済発展のために、広く国民から資金を集め、産業創造のために再分配を行うためであった。また、大阪では、財界の大物たちが、金融機能を持ち、大型投資を行うこともあった。地方では、地域の名士が、地域の起業家を支援した。そうして生まれてきたのが、ヤマハであり、ホンダであることは、あまりにも有名な話である。

融資であろうが、投資であろうが、かつての金融の役割は、リスクをとって新たな産業を創造することを支えるための存在であった。それが、少しずつ個人のレベルにも広がり、新たに小さな商店を開く個人や、新たに家を建てたり、自動車を購入したりする個人への融資もサービスの範囲へと入っていった。

こうした変化の中、金融機関は巨大化と同時に、効率化を目指し、産業創造という目的よりも、利益を上げることそのものに目的がすり替わっていったしまったような印象を受ける。それは、リスクを見極める人材の育成よりも、機械的かつ効率的に財務諸表を分析して融資の判断をするシステム投資を重視し、結果として、人を見ずに数字を見る融資が、不良債権を生み出す原因の一つとなったのではないだろうか。

金融機能が、「産業創造」という役割から、融資先や投資先の「リスク管理」という役割に変わってしまった。高度に発達したリスク管理を実践しながら、本来であれば、過去から磨き続けてきたであるはずの目利き力と調査力、情報ネットワーク力を生かして、変化する時代を先取りする産業や企業を見だし、融資や投資をするべき存在であったが、その役割を十分に果たすことはほぼ無くなったのではないだろうか。

ベンチャーキャピタルもこうした金融機能の一つを持つはずだが、金融機関等の系列にある限り、前例のないリスクをとって投資をすることは、ほとんどない。一部の個人によって運営されるベンチャーキャピタルのみが、その役割を担っているに過ぎない。

既に述べた通り、情報革命によって、明らかに社会的価値観は変化している。昔のままの事業のやり方では、利益どころか売上すら延ばすことが難しいなか、新たな産業創造を支援する役割を金融が十分に果たせないことが、今の日本の大きな問題点の一つであろう。

今はまさに、馬車が消え、自動車社会に入った時代と同じである。馬具職人は職を失うか、業態転換を迫られた。そして、馬具職人ではない新たな人々が、ガソリンスタンドという産業を生み出した、あの時代と同じである。こうしたドラスティックな変化に対応、いや先取りして既成事実を作るために、金融機能はきわめて重要なのである。

(3) 金融機関の変化：「プロの金融機関」から「全員参加の金融機関」へ

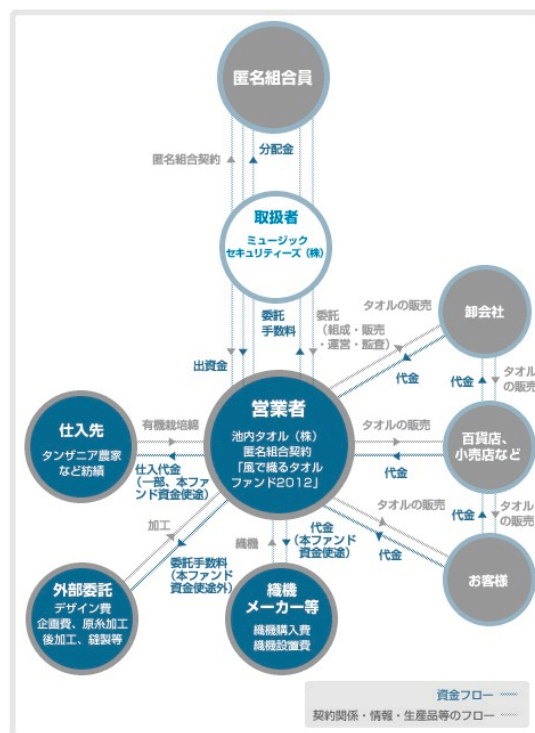
金融機能が産業創造という役割を果たすことが難しくなった今、新たな動きが出てきている。「市民ファンド」である。その運営を担う代表的企業が、東京都千代田区に本社を置く、ミュージックセキュリティーズである。同社は、2000年に創業された会社で、当初は、名古屋のミュージシャンのCD制作のための資金集めのファンド設定から始まっている。そのミュージシャンは、地域で不良と呼ばれる子供たちを受け入れて、ラップミュージックを街路で奏でるグループで、ある意味、社会性を帯びた存在でもあった。

こうして、インディーズなどのメジャーデビュー前のミュージシャンたちが、自らの音楽に共感してくれた人々から、CDデビューの資金を得るためのファンドが次々に生み出された。投資成果は、CD売上に応じて、元本を上回って返金されることもあれば、元本を下回ることもある。投資家の大半は、儲けるためにファンドを購入するのではなく、ミュージシャンを応援するために資金を出しており、結果は、二の次であるという人が多い。

この取り組みが、音楽から中小企業支援へと進化した。地方の昔ながらの酒蔵の酒を守るための「日本酒ファンド」や、民事再生法の申請によって金融機関から資金援助を受けにくくなった環境配慮型のタオルメーカーのタオル生産を支える「風で織るタオルファンド」などが次々と誕生した。一ファンド当りが集める資金は、数百万円から数千万円である。投資家のほぼすべてが個人であり、インターネットを通じて、投資家になる。これらの投資に関しても、投資家の第一目的は、金銭的なハイリターンではなく、企業への応援であり、共感である。

どの企業も、金融機関からの融資を受けることに苦慮した企業だ。こうした金融機関からの融資を受けることが困難となった企業は、東日本大震災後、さらに増え、同社は、被災地応援ファンドを設定するに至った。被災した漁業者が新たな加工業を始めようにも、過去の実績がないことを理由に金融機関からの融資は遅々として実施されない。新たなことに挑戦してでも自立したいと思う事業者に対して、既存金融機関からの支援の手が施されないというケースに、市民ファンドが救いの手を差し伸べる。2012年4月22日現在、被災地復興ファンドには、9億794万円の募集目標に対し、21,097人によって、合計7億1,536万円の投資が行われている。

しかし、いくら市民ファンドであっても、むやみに支援をするわけではない。ミュージックセキュリティーズには、財務監査や融資業務に長けたプロ人材がおり、しっ



「風で織るタオル」の仕組み
ミュージックセキュリティーズのHPより



震災復興ファンドのメニュー（2011 年 12 月現在、
ミュージックセキュリティーズの HP より）

の根の人々が、投資先の企業を訪問するツアーを組み、商品を購入したり、ブログ等のソーシャルメディアを通じて宣伝をしたり、ネットワーク提供支援を行い、さらにそれが、事業者の精神的支援につながっていたりする。かつて金融機関が一社で完結していた業務を投資家である草の根の人々の支援を得て、共に担っているのが、市民ファンドの特徴である。

多くの人たちに応援され、常に注目され続けることになる事業者たちは、ただ金銭だけを提供され監視だけをされる心の通わない融資を受けた時に比べて、資金提供に対する責任感は強くなるようで、貸し倒れが起りにくい構造となる。また、こうして個人の資金と意思が集まることで、マスメディアが番組や紙面で取り上げ、事業者たちのブランドも高まる。ミュージックセキュリティーズは、社会に対して全員参加を促す金融機関と呼べるのではないだろうか。

同社は、既に 2012 年 3 月現在、20 以上の事業分野の約 70 の事業者に対し、150 本を超えるファンドを設定し、支援を行ってきたが、こうした市民ファンドが主流になるには、まだまだ時間がかかるであろうし、草の根の人々に理解しやすい事業でなければ、なかなか資金を集めることも、全員参加で支援をすることも難しい。こうした市民ファンドの動きを既存の金融機関がどのように捉え、どのように自らの業務の見直しに生かしていくかがこれからの課題である。

これまでの預けた預金の行方には無関心な預金者、預金の行方に対しての積極的な情報開示もしない金融機関という構図は、いつまでも続くのだろうか。時を重ねるごとに、既存の金融機関もそのビジョンを明確にし、何のために預金を集め、何のために融資を行うかを明確にすると同時に、情報開示に務めることが必須となる日は近づ

かりとその事業計画策定の支援をし、進捗管理を続ける。金融機関の審査機能と同じである。本来金融機関の融資業務とは、事業計画の策定支援、計画審査と進捗管理、そして、販路や事業アイデア等の情報や人的つながりの提供、精神的な経営者支援である。ところが、現在は、そのほとんどが効率化の中で薄まり、金銭の融資のみが形骸化して残っているようにも見える金融機関は多い。

ミュージックセキュリティーズは、こうした本来の金融機関の担ってきた役割を、草の根の人々とともに実現している。前述の通り、同社が事業計画の策定支援や進捗審査などのプロフェッショナル業務を担う一方で、投資家である草

いている。

3. 「市民ファンド」と協同組織金融の協働はあり得るか

市民ファンドは、ある意味「共感とともに応援する」という共通の価値観や目的を持つ人々の集まりであり、組合形式での出資を行っていることから、労働金庫のような協同組織金融と似た存在であるとも言えるのではないだろうか。規模は異なるし、法的な存在基準なども大きく異なるが、「ろうきんは、働く人の夢と共感を創造する協同組織の福祉金融機関です。」というろうきんの理念と市民ファンドの持つ理念には共通のものがある。以下に、ミュージックセキュリティーズのHPに書かれているファンド設立の意図をいくつか紹介したい。

「全量純米蔵を目指す会の代表であり、神亀酒造の専務である小川原氏との出会いが大きな転機となりました。最高の質を生み出すものづくりへのこだわりの姿勢、インディペンデントであることの誇り、それはいままで弊社がこだわってきたミュージシャンとの関わりと、全く同じでした。当社は、「純米酒ファンド」を開始。ありとあらゆる分野の、真にインディペンデントな事業者の方々のための仕組みとなることを決め、事業の舵を大きく切りました」（中小企業支援ファンドについて）

「2011年、当社も本業を通じて継続的に、被災地のお役に立つために、「セキュリティ」の仕組みを活用し、全国の個人が1口1万円から被災地の事業者の再建・雇用回復を応援できる「セキュリティ被災地応援ファンド」を開始いたしました。

被災し、大きな被害を受けながらも、これまで連携させていただいてきたミュージシャンや酒蔵の方々とまったく同じく、誇り高く、ものづくりにこだわり、従業員や地域のことも大切に考え、事業の再建・革新に取り組む本当に素晴らしい事業者の方々です。」（震災復興支援ファンドについて）

こうした文章を読むと、見えてくるものがあるのではないだろうか。事業者の先にいるのは、労働者である。既存の金融機関から支援を受けることが困難である小さな事業者たちの自立のために、支援をすることは、その先にいる労働者の就労機会の提供にも繋がり、多くの草の根の応援の声は労働者の働きがいにも繋がるだろう。まさに、「働く人の夢と共感を創造する」取り組みである。

では、こうした市民ファンドと労働金庫は、協働することができるのだろうか。それとも、労働金庫そのものが、市民ファンド的な存在になることはできるのだろうか。ただし、筆者は、協同組織金融の研究者でも専門家でもないため、法的な定義付けを持って意見を述べることはできない。あくまでも、観察者としての考察を以下に述べたい。

(1) 長期視点にたった市民ファンド的取り組みの考察

前述の通り、市民ファンドと協同組織金融の共通点は、組合という機能を生かしている点にある。市民ファンドは匿名組合であり、協同組織金融の場合は、協同組合ではあるが、組合は、株式組織と比較して、「株式会社のような利潤追求を第一義的な目

的とするのではなく、地域や職能を同じくする人、団体、事業体が、生活や生産などを向上させるため資金を提供しあって出資者(会員または組合員)間の相互扶助を重視する非営利的な企業形態である」と説明されることがある。

協同組織金融の場合は、相互扶助としての支援先も便益を受けるのも、組合員同士であるが、市民ファンドの場合は、支援先は組合員外であり、支援によってもたらされる便益は、精神的満足であったり、社会変化というソーシャルリターンが中心となる。もちろん経済的リターンも得ることができる。

社会的価値観が、マネーからソーシャルへと移行するなか、こうした相互扶助のあり方を協同組織金融の仕組みの中に組み入れていくことは有効ではないだろうか。支援先は、組合外であっても、支援を通じて、組合員同士の絆が強まり、組合の団結力の向上につながるかもしれない。

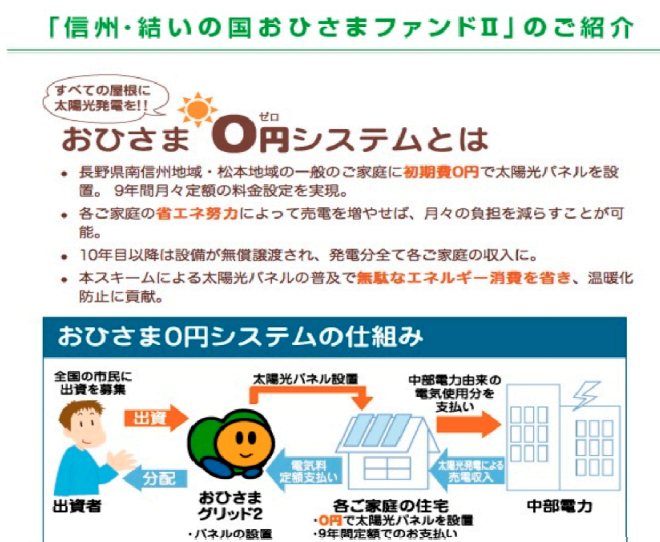
また、組合員による社会的活動を推進し、その活動に対して、支援をするということもできるのではないだろうか。例として、ある自治体で実践されている風力発電支援ファンド「信州・結いの国おひさまファンドⅡ」を紹介したい。同ファンドは、太陽光パネル設置の初期費用を市民が出資し、余剰電力を電力会社に売電した売上をリターンとして返済するものである。組合員の協同施設や組合員の家庭での太陽光パネル設置の支援金として使うこともできるかもしれない。売上管理のためにスマートメーターなどの開発が必要となるが、これは時間の問題である。

同様の仕組みで、風力発電の初期費用に、国民年金の一部を振り分け、長期にわたる電気料金を年金資金に振り戻す仕組みをメキシコ政府が計画している。長期にわたる相互扶助を考えるならば、こうした新たな仕組みを検討することも、協同組織金融存続のために必要ではないだろうか。

当然、法律的な縛り等はあるのだろうが、そのことは、ここでは考慮せず、理想論をのべさせていただく。改革を行う際に、できない理由を並べることほど、不毛なことはない。一旦、理想をテーブルに並べ、取捨選択の上、実現のために必要な変更箇所と行動を計画することが必要である。

(2) 社会的問題を解決する市民ファンド的取り組みの考察

協同組織には、得意とする分野があるはずである。その分野を活かした市民ファン

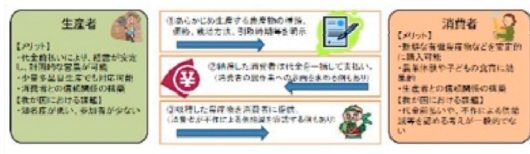


おひさまエネルギーファンドの HP より

ト的な取り組みを検討してはどうだろうか。例えば、農協は、組合員の相互扶助によって、それぞれの農業従事者に必要なモノ・カネ・流通・情報などが提供されてきたが、その範囲を拡大し、消費者を巻き込んだ農業支援の取り組みを紹介したい。地域支援型農業（CSA）というものがある。これは、日本で生まれ、北欧に渡り、現在米国でも拡大している取り組みである。安全な食品を求める消費者と天候に左右され収入の安定に不安がある農業従事者をつなぐもので、消費者は3ヶ月から1年分の野菜の代金を農業従事者に前払いし、その資金を元に、農業従事者は種や苗を仕入れ、収穫に応じて、野菜を会員である消費者に提供する。会員たちは、資金を前払いするだけでなく、実際に農地に出向き、農作業や野菜の仕分けを手伝うことも契約に入っている。天災等で、不作になった際には、会員に渡る野菜の量が減るが、このことは事前に了承済である。この取り組みによって、農業者は安定した収入を確保でき、雇用も可能となる。

この CSA の取り組みは、農家が、直接、消費者に働きかける場合もあるが、小さな農家には手間のかかる仕事であるため、仲介のため非営利団体が両者の間に入り、事務的な調整を行うことも多い。食の安全については、放射能問題だけではなく、海外からの輸入による農薬の不安もあり、子育て世代にとっては深刻な課題である。組合員の福利厚生の一環として、こうした仲介組織を組合内にもち、その運営資金を提供し、組織が得る仲介手数料の一部をリターンとして得ることも可能である。

農業従事者雇用訓練支援ファンド (CSA：地域支援型農業)



Dec. 2011

享受する仕組みを通じて、組合金融の資金循環を生み出す検討をしてはどうだろうか。組合員がユーザーかつ資本家となることで、事業の健全化と質の向上への意識は嫌が応にも高まると思われる。

(3) 協同組織金融の進化のために

市民ファンド的取り組みを協同組織金融に取り入れるために、再度、市民ファンドの仕組みに注目したい。前述のミュージックセキリティーズを例にすれば、同社そのものは協同組織金融機関の中央組織として事業創造戦略を策定する位置づけにあり、各ファンドの運営担当者が地域またはプロジェクトを担う金融機関として、プロフェッショナルの視点で財政的経営的支援と審査を行い、ファンドの草の根投資家のように組合員がハンズオンでの支援を行ってはどうだろうか。地方ごとに組織を持つこと

も一つの考え方ではあるが、長期的金融支援や短期的な社会問題支援、または、介護や食などのテーマごとに他の協同組織金融機関と連携して組織を超えたテーマ型協同組織金融機関を設立することも考えられる。

プロの方々から見れば荒唐無稽のアイデアかもしれないが、抜本的な発想の転換が必要である。もはや、右肩上がりの高度成長時代ではなく、マネーリターンを最大化だけを求める人が社会の中核ではなくなりつつある。さらには、消費者のニーズも多様化し、住宅ローンなどの単体の商品に依存した金融はいずれ壁に突き当たる。もしも、住宅ローンにこだわるならば、住宅取得支援かインテリアのリース、子供の進学支援などの住宅に関わる生活支援全体をきめ細かく支援する仕組みを作ることが求められる。

各協同組織金融が掲げるビジョンに立ち戻り、組合員のお金の成長だけでなく、人材としての成長、生活の向上、そして、社会の質の向上までを視野に入れた同組織の役割とは何かを考え、その役割を果たすために必要な組織を構築し直す必要がある。

しかし、現実には、既にある枠組みと法の中では、ほとんどのことが実施不可能と判断することになるであろう。抜本的な組織の見直しに、勇気を出して着手するかどうかが、岐路となる。さもなくば、市民ファンドのような協同組織金融の法の枠外にある組織が、新たな協同組織金融の形を提示し、彼ら主導の新たな組織金融の法や仕組みが、草の根の声に支えられ生まれてくることになるだろう。草の根メディアの時代は、多くの市民の声を獲得することが、実行に繋がる時代であることを忘れてはならない。既に集まっている組合員の共感と声をいかに生かす覚悟があるかどうか、今問われている。

第2章 第2節 「共生事業のパートナーとしての労働金庫」

向田 映子

1. ソーシャルビジネス（社会的企業）の台頭

(1) ソーシャルビジネス（社会的企業）

近年、ソーシャルビジネス（社会的企業）という現象が世界的に台頭し、関心が集まっている。

「ソーシャルビジネス」（社会的企業）とは「営利を目的とせず、社会的な課題（高齢社会、子育て、食、教育、環境問題、社会的弱者支援等）にビジネスの手法を用いて取り組む事業体」と位置づけられている。つまり、ビジネスの手法を用い、得られた利益を利害関係者に分配するのではなく、事業への再投資とコミュニティへの還元へとまわす事業である。形態としては NPO、協同組合、会社もあり、一つの組織形態を表すものではない。コンセプトや機能に焦点を当てた概念といえる。

従来のコミュニティ・ビジネスは、地域的な課題の解決や活性化を目的としていたが、より広いコンセプトに「ソーシャルビジネス」（社会的企業）があり、コミュニティ・ビジネスはその中に含まれるといえる。

(2) 「ソーシャルビジネス」（社会的企業）の特性

「ソーシャルビジネス」（社会的企業）の特性は、「社会的革新性（ソーシャル・イノベーション）」、ビジネスとしての「持続性」、「複合性（ハイブリッド性）」が挙げられる。

「社会的革新性」は、これまで採算がとりにくく、誰も取り組もうとしなかった分野で新しい事業を立ち上げるなどの特性である。NPO 法人フローレンスの病児保育事業などが知られる。「持続性」は、これまでの NPO とは違う重要な要素である。「複合性」は非市場と市場の両方を活用して、その団体の社会的ミッションを遂行する、というものである。例えば、神奈川県内に 54 店のリユース・リサイクルショップを運営している NPO 法人 WE21 ジャパンが該当する。提供してもらう古着・雑貨は無償で寄付してもらう。店舗で働く人たちもほとんどボランティアである。寄付やボランティアという非市場と、販売という市場の活用により資金を得て、主にアジアの女性たちの自立支援（識字教育、朝市、保健等）活動に助成している。このように「ソーシャルビジネス」（社会的企業）は活動の資源と目的に「複合性」を持たせ、市場と非市場の両方を活用して、自分たちの社会的ミッションを遂行している。

バングラデシュのマイクロクレジットのグラミンバンクを創設し、2006 年にノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏は、また、社会的起業を提唱している。彼は「ソーシャルビジネス」（社会的企業）は三つの要素を持つとしている。一つは社会的問題の解決に資するものであること、二つ目は、出資配当を行わず、利益は再投資または雇用者の給与引き上げに充てる、三つ目は公的な補助や委託費は受け取らず、純粋なビジネスとして事業の継続性を維持していく、である。

(3) ソーシャルビジネス（社会的企業）台頭の背景

ソーシャルビジネス（社会的企業）台頭は世界的な現象である。

イギリスの場合、これまでの伝統的なボランティア・コミュニティ組織（いわゆる NPO）が、ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）に転換する例が出てきている。より現代的な社会問題の解決に対処するため、また、団体自体の持続可能性を確保するという観点から社会的目的をもった組織として変化した。

社会的背景として、イギリスのみならずヨーロッパでは、マイノリティや障害者などが労働市場から排除される傾向にある。なんらかの理由により社会的つながりから排除される人々の社会的排除が深刻になっている地域があり、このような地域で社会から孤立し、反社会的になっていく人々の問題が深刻化してきている。このような排除された状態から社会的に統合していく社会的包摂への政策の流れがあり、職業訓練や雇用が重要になってきている。しかし、従来の NPO は雇用を生み出す力は強くはない。このため、企業家精神を持ち、事業を継続的・持続的にやり、雇用もできる非営利の事業体モデルとしてソーシャルビジネス（社会的企業）に政府が関心をもったということがあげられる。また、ヨーロッパで公共事業の民営化が進む中で、質の高い公共サービスの担い手として、従来の NPO から、持続的に事業を行う社会的企業に期待が高まった。

アメリカにおいてはソーシャルビジネス（社会的企業）の商業化が進んでいる。政権が変わる中で NPO への補助金が少なくなり、また寄付も増えない中、NPO は自立するために商業化していくという現象が起こった。商業化は、社会的ミッションを遂行するという視点を失い、一般の営利企業になるという危険性もはらんでいる。しかし、実際には、営利と非営利の境界はそれほど明確ではない。NPO の商業化は営利と非営利の境界がなくなり、組織が複合化していく利点を持っている。つまり、従来の NPO がより企業的な特性を活用して、もっと持続的に質の高いサービスを提供したり、もっと多くの人を雇用したりすることができるようになることを意味する。

(4) 日本のソーシャルビジネス（社会的企業）台頭の背景

日本ではソーシャルビジネス（社会的企業）という言葉が使われ始めたのは 2000 年以降で、それまではコミュニティ・ビジネスという言葉が主流だった。日本でのソーシャルビジネス（社会的企業）が出現した背景には次の流れがある。

① 新しい法人格として NPO 法人ができた

営利を目的とせず、社会的課題をビジネスの手法を使って解決する新しいタイプの企業家の受け皿に NPO 法人になった。

② NPO の商業化

NPO で収益事業の割合が増していく中、組織の複合化（ハイブリット化）が進み、NPO が見直されるようになった。事業を重視した NPO は事業型 NPO と呼ばれるようになったが、ソーシャルビジネス（社会的企業）という呼称の方が、コンセプトをとらえやすい表現という認識が出てきた。

③ 民営化

自治体の財政が逼迫していく中で、地域の活性化や再生に、住民自身に自立的に事業としてかかわってほしいという行政サイドのニーズがあった。

④ 労働者協同組合やワーカーズ・コレクティブの表現

労働者協同組合やワーカーズ・コレクティブが自分たちの活動・事業体のコンセプトの表現としてソーシャルビジネス（社会的企業）を使用し始めた。

⑤ CSR（企業の社会的責任）

企業観が見直される中、新しい企業としてソーシャルビジネス（社会的企業）に関心が高まった。

(5) 日本のソーシャルビジネス（社会的企業）の事例

① NPO 法人さくらんぼ（横浜市瀬谷区）

設立	1997 年 4 月
設立の経緯	地域で PTA や生協活動などで一緒だった女性たちが、「社会参加」の場として「使い勝手の良い保育園を」と動き出したのがきっかけ。横浜市の待機児対策の保育制度「横浜保育室」にあった物件を探し、改装、私募債で周囲の人々から資金 700 万円を集め出発した。
ミッション	6 人から出発した小さな保育園は、秋には定員の 20 人を超えた。運営する中、核家族化や人間関係の希薄さの進行により、保育園の機能が積極的に地域に開放されていく必要があることに気付き、初年度から「一時保育」事業に取り組んだ。月平均 500 時間を超える利用の中から、母親の急病、父子家庭になった親子の支援、母親が病気時の保育、障がいをもつ兄弟の療育時の保育、病気の子どもの保育など、多様な社会的課題にぶつかった。その後、この課題の解決のために、一つひとつを事業化していった。
事業内容	ア. 横浜保育室 3 園「保育室ネスト」「ネスト瀬谷」「ネストぼぼ」 イ. 家庭的保育室（10 人以下の、保育室ネストのサテライト型保育室「はぐ@ねすと」 ウ. 親と子のつどいのひろば（3 歳までの子どもと親の居場所）事業「ひろばネスト」 エ. 産前産後ケア・母子家庭等生活支援事業 オ. 自宅への子育て支援・送迎などの派遣事業「子育てなんくる応援団」 カ. 会員制病児・病後児保育「ケアルーム」 キ. 学童保育「ネストキッズ学童クラブ」 ク. 横浜市乳幼児一時預かり（非定期就労、リフレッシュ、通院等）補助事業「ばおぼぶ」 ケ. 2・3 歳児の遊び場「プレイルームポップ」 コ. 横浜市瀬谷区地域子育て支援拠点「にこてらす」委託運営
事業高	2 億 4,000 万円
課題	・障がい(身体・精神)を持つ子どもや保護者への派遣事業の人材(スキル)育成 ・保育室の認定こども園への移行への体制づくり

② NPO 法人ワーカーズ・コレクティブ協会

設立	2010 年 4 月
設立の経緯 ミッション	ワーカーズ・コレクティブとは、働き手が資金を出し合い経営も担う、協同組合的な働き方である。当初、ワーカーズ・コレクティブなどの社会的企業の起業支援や法制度提案を軸に活動してきたが、現在、大きな社会問題になってきた若者や障害者、シニア、外国籍の人たち等の就労支援事業に軸足を移してきている。2004 年にイタリアの社会協同組合の訪問調査で B 型社会協同組合 ¹ を知ったことがきっかけになった。
事業内容	ア．若者職場体験実習コーディネート事業、横浜市「困難を抱える若者の就業定着支援事業」 イ．社会的事業所の調査、相談事業 ウ．【コミュニティ・キッチン ぼらん】事業 横浜市瀬谷区の商店街の一角で、安全な食材を使った惣菜・弁当のお店である。開設のための資金（改装・備品調達）は、私募債、横浜市助成金と、女性・市民コミュニティバンクからの融資資金で賄った。障害者の「作業所」ではなく、就労困難とされる若者（働いた経験が無い、失業中など）や障害者の働く場のモデル事業である。若者や障害者がスタッフとして惣菜の製造販売を通して、調理や接客技術を身につけることで自信を持ち、就労への意欲を高め、一般就労に向かう前段の実習・訓練機関と位置づけている。現在のメンバーは若者 3 人、知的障害 1 人、一般メンバー 4 人、ボランティア 4 人の体制。
事業高	2,690 万円（ぼらん：1,200 万円）
課題	「コミュニティキッチン ぼらん」事業の中で、無業・失業中の若者の特徴（対人関係が苦手、ゆっくりした動作、作業効率が悪い）が明らかになり、ボランティア支援が無くては事業としては厳しいという現実にあづかっている。就労しても継続的にいつでも相談できる機関や、短時間ワークでのトライアル雇用制度が必要ということで、日本型社会的協同組合制度を政府に提案している。

(6) ソーシャルビジネス（社会的企業）の可能性と課題

① 運営・経営支援－中間支援機能

ソーシャルビジネス（社会的企業）も多様な形態、業態等があるが、連携しネットワークを広げ、制度提案・提言を行い、ソーシャルビジネス（社会的企業）のセクターを広げることが必要である。

また、さまざまな組織間の事業連携がソーシャルビジネス（社会的企業）につながっていくことが予想される。組織が単体としてではなく、共同で行動することにより地域の活性化や再生を図る場面もあり得る。こうした意味で、中間支援組織がソーシャルビジネス（社会的企業）を支援することが必要である。

¹ 社会的に不利な立場の人々（障害者、精神障害者、アルコール依存更生者、薬物依存症など）の労働参加や社会参加を促すことを目的に 1991 年に法制化された。税制優遇があるが、構成員の 30%以上が「社会的に不利な立場の人々」であることが必要である。ゴミ収集と分別・リサイクル、公園・街路の清掃樹木管理、花き生産・販売、装飾金属加工、喫茶レストラン経営、ホテル経営など事業は多岐にわたる。

② 資金調達

ソーシャルビジネス（社会的企業）の課題の一つが資金調達であることはこれまでも指摘されている。これまで誰も取り組んでこなかった社会的課題に取り組むことから、特に、初年度は事業を採算に乗せることはかなりの努力を要する。周囲の信頼や期待に基づく、物的、人的、金銭的な支援が必要である。

ソーシャルビジネス（社会的企業）の資金調達には次のような方法がある。

ア. 寄付

認定 NPO 法人へのパブリックサポートテスト（PST）の要件緩和の寄付税制整備が行われたが、税制優遇がなくても、事業に社会的に意義を感じれば寄付を行うひとは必ずいる。積極的に、寄付を要請していくことが必要である。

イ. 擬似私募債

一般寄付よりはハードルは低い。ソーシャルビジネス（社会的企業）としての認識がはっきりしていれば、債券を購入する人はいる。

ウ. 助成

国や自治体、民間の助成機関の基金が、社会的企業事業者向けに相当作られている。

エ. その他

匿名組合契約による一般個人からの直接金融スキームなど、民間ベースによる新たな直接金融スキームが開発されている。

オ. 融資

誰も取り組んでこなかった社会的課題に取り組むことが多いため、特に立ち上げ時に一般金融機関からの借入れは困難な場合が多い。これに対し NPO バンクは立ち上げ時も含め融資を行っているが、絶対数が少ない。労働金庫は、非営利・協同の視点から、今後、NPO バンクと連携して融資に取り組むことが求められる。

2. 非営利型金融が社会に進出する理由

(1) 非営利型金融－NPO バンカーとは

近年、金融の新しい潮流が生まれている。社会的企業の台頭と呼応し、金融への市民参加や社会的な金融への要求の高まり等が、いわゆる「NPO バンク」をはじめ、「社会的投資ファンド」、「助成と金融機関と提携した融資機能を併せ持つ基金」など、多様な非営利型の社会的金融の誕生である。これらの内、ここではいわゆる「NPO バンク」について、進出の背景、コンセプト、しくみ、制度、問題と課題等について取り上げる。

「NPO バンク」とは、それまで金融から排除されてきた環境や福祉などの社会的企業や個人などに融資する非営利型金融組織で、「金融 NPO」や「市民金融」とも呼ばれる。広義の NPO バンクには、戦後間もなく日本各地の教会を拠点として設立され、少額の生活資金を低利で融通し合う非営利金融の共助組合がある。現在、準備中

も含め 20 余りの NPO バンクが存在する。

個々の「NPO バンク」によって理念や組織構造、融資対象などに違いはあるが、共通する主な特徴は、市民から出資金を集め、NPO やワーカーズ・コレクティブなどの社会的企業や生活困難者などに融資し、融資先を公開するなど透明性を重視した運営を行い、目に見えるお金の流れを作ることをめざしていることである。つまり、支援したい先（社会的企業や生活に困難を抱える人等）へお金が流れないことへの市民からの異議申し立てであり、提案と行動である。

NPO バンクと称されているが、銀行法上の「銀行」ではなく、法的には多くが貸金業者（近年、信託資本財団や難民起業サポートファンドのように公益財団法人格を取得し、貸金業法によらず融資を行う団体もでてきた）であり、預金を扱うことはできない。また、出資金のため元本保証はなく、改正貸金業法により NPO バンクとしては出資配当を行うことはできない。つまり預金のように元本の保証は無く、貸付金のように返済が約束された金でも無い。お金を出し、その運営に「つながり」を持つという覚悟のようなものといえよう。

組織は財産・人員ともごく小規模で、地域に根差した活動をしているものが多い。法人格としては、民法上の組合、任意団体、一般社団法人、公益財団法人などである。

融資額は 1 件につき数十～数百万円程度と少額、年利は 1～3%程度と低利である。

融資先は福祉、環境、弱者救済、安全な食、保育など、当該 NPO バンクの設立趣旨に基づく。融資審査に当たっては、当該事業の地域性、市民参加度、独自性、成長性、発展性、浸透性、採算性、継続性などについて審査を行う。融資後の返済（回収）状況では、これまでに延滞や貸倒れはほとんど発生していない。これは、慎重な審査や借入れ側の NPO バンクの趣旨への理解、優先順位の高さによるものと言われている。

NPO バンクがこれまでの金融機関に比べ際立っている特徴は、各 NPO バンクの設立の趣旨に対応した専門性（得意とする分野がある）、地域性（地域に精通している）、広範なネットワーク力（NPO や地域の団体、行政の人々）があることである。これが、融資審査時やその後の融資先の事業の支援に大きな力を発揮している。

NPO バンクは低利・少額融資で、財政状況が楽ではないため、人件費や事務所費などの経費を自前で賄うことはできない。そのため基本的にボランティアによって、あるいは母体組織のスタッフによって運営されていることが多い。

全国の NPO バンクの現況²＜2011.3 現在＞

(単位:千円)

組織名	設立年	融資対象	出資金	融資累計	融資 残高
未来バンク事業組合	1994 年	環境グッズ購入、NPO、エコロジー住宅等	162,885	967,294	62,573
女性・市民コミュニティバンク	1998 年	神奈川県内で事業を行う NPO、W.Co ³ 等	127,440	477,765	82,656
北海道 NPO バンク	2002 年	NPO、W.Co	44,709	270,270	11,314
NPO 夢バンク(長野県)	2003 年	NPO	13,600	158,790	26,204
東京コミュニティパワーバンク	2003 年	NPO、W.Co、市民事業者等	87,150	145,700	61,833
ap bank(一般社団法人 AP バンク)	2003 年	自然エネルギー等の環境を対象にしたプロジェクト	(未確認)	(未確認)	(未確認)
コミュニティ・ユース・バンク momo	2005 年	豊かな未来を実感できる地域社会をつくる事業	45,490	52,460	19,407
くまもとソーシャルバンク	2008 年	熊本県内で社会性のある事業	3,480	0	0
天然住宅バンク	2008 年	リフォーム資金・住宅購入時のつなぎ資金	39,315	8,504	1,623
もやいバンク福岡	2009 年	福岡県内および近隣地域で活動する NPO や社会企業家等	11,310	8,700	5,343
信頼資本財団	2009 年		0	15,500	13,335
ピースバンクいしかわ	2010 年	石川県内の NPO 活動や社会性の高い事業、石川の仕事づくり、地域づくりに貢献する事業	6,571	1,150	1,090
計			541,950	2,106,133	285,378
2010 年 3 月末			539,308	2,167,012	201,676

(2) 非営利型金融の進出の背景—女性・市民コミュニティバンクの事例から

① 女性・市民コミュニティバンクの設立の経緯

女性・市民コミュニティバンクは、市民の出資金をもとに、神奈川県内の社会的企業にお金を融資する、非営利・相互扶助の金融機関（NPO バンク）である。融資を通じてワーカーズ・コレクティブなどの社会的企業を支援し、透明性を重視し

² 全国 NPO バンク連絡会 HP より

³ ワーカーズ・コレクティブ (Worker's Collective)

た運営によって、地域経済の発展や豊かな地域社会づくりに貢献することを目的としている。

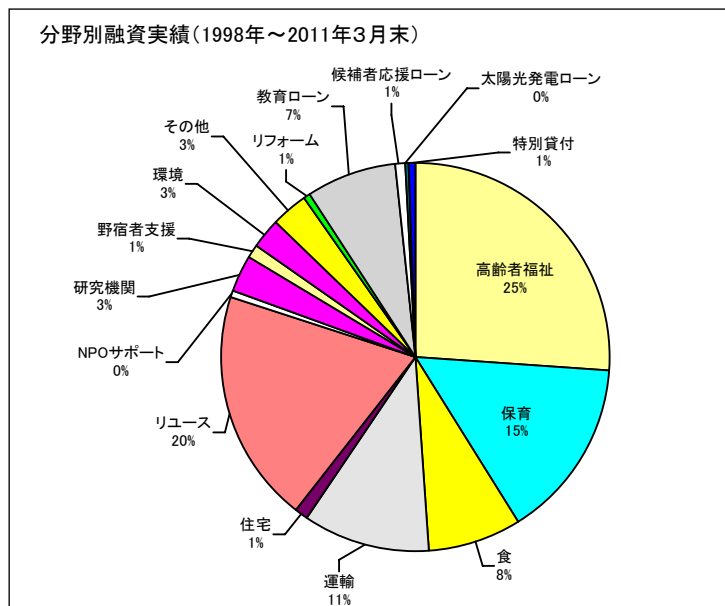
設立は1998年1月（当初は女性・市民バンク）。神奈川では、1982年にはじめてのワーカーズ・コレクティブ（働く者同士が共同で出資し、それぞれが事業主として対等に働く労働者協同組合）が事業を開始して以来、食や保育関係の社会的企業が展開された。不足する資金の融資を金融機関から受けられない現実（担保、女性、法人格や事業の継続性など）にぶつかり、私募債などでまかなった例が1998年時点で23件、約9,400万円になっていた。女性たちの社会的企業に融資する金融機関の存在が求められた。

一方、バブルが崩壊し、金融機関の不祥事が続出し、金融や金融機関の役割・機能を問う動きが起こり、不透明な預貯金者のお金の行方、納得できない融資先についての対案がはじまった。この二つへの対案として、彼女たちの社会的企業に融資する、透明性を重視した小規模の非営利の金融機関（信用組合）を作ることにした。認可取得のために賛同者、出資金を集め、金融当局との折衝を開始するとともに、貸金業登録による、現代版講の出資者同士でお金を融通するNPOバンク方式による金融を開始した。2009年、デフレ進行が収まらない中、信組設立は一旦休止し、現在はNPOバンク事業に特化した活動・事業を行っている。

② 女性・市民コミュニティバンクの概況

2011年3月末時点の出資者は479（人・団体）、出資金（1口10万円）1億2,700万円。女性と男性の割合は9対1である。

融資の残高は、41件、8,265万円。融資の累計は137件、4億7,776万円である。



③ 女性・市民コミュニティバンクの融資制度

融資対象は県内の社会的企業や個人、融資限度額1,000万円、期間は最長5年、物的担保は無いが、連帯保証人が必要である。

④ 女性・市民コミュニティバンクの審査

相談受付、代表・事務局による面談、現地調査・制度調査・周辺ヒヤリングなどを行った後、融資審査委員会で審査し可否を決定する。

審査は月1回定例で行う。審査委員は現在5人でいずれも何らかの社会的企業に関わっている。審査のポイントは、ミッション、地域社会への貢献度、起業の意思、知人・友人・近隣など周囲の人々の支援の有無や状況、メンバーや理事会の構成、民主的な運営、環境負荷の度合い、ニーズ調査の有無、資本金の額や構成であるが、採算が取れる事業か、継続性が担保される事業かが最終判断となる。

⑤ 女性・市民コミュニティバンクの融資金の回収

これまでのところ、貸倒れや延滞は1件も起きていない。この理由としては、女性・市民コミュニティバンクのテーマ・ヒマをかけた慎重な審査があるが、「助け合いの金融の仲間」としての共感を持続する・高める工夫、広範なネットワーク・情報収集、実情把握と問題・課題の発見と対処、毎月の元利金回収を通じた融資先との日頃のつながりなどが挙げられる。

⑥ 女性・市民コミュニティバンクの課題

実践を重ねてきた女性・市民コミュニティバンクだが、政府からの財政的支援が全くない中で、運営は少額の人件費による事務局やボランティアによって支えられている。融資先への経営支援なども課題としつつ、経費の面などから先送りされてきているのが現状だ。継続が担保され、テクニカルアシスタンスも行える制度の制定が待たれる。

⑦ 融資先の事例

団体名	(特非) ワーカーズ・コレクティブオリーブ (横浜市金沢区)
対象事業と金額	ア. 高齢者デイサービス事業立上げ資金 300 万円 (2001 年) イ. デイサービス事業運転資金 100 万円 (2005 年)
申込事由	ア. 両親が住んでいた金沢八景の戸建て住宅を、福祉に役立てて欲しいとの息子さんの申し出を受け、15 人規模の高齢者デイサービス「NOAH (ノア)」を開所。住宅の改装費は家主が負担。(特非) ワーコレ・オリーブが什器備品を調達。この費用と運転資金。 イ. 「NOAH」のサービス提供時間の延長、利用人員の拡大に伴う運転資金。
融資理由	事業意欲の高さ、自己資金の額、地域での経験・信頼・ネットワーク力、家主の理解 (傾斜家賃、本人もボランティアに参加)、事業の採算性



デイサービス
「NOAH」

団体名	(特非) 化学物質過敏症 (略称 CS) 支援センター (横浜市中区)
対象事業と金額	① 化学物質過敏症患者一時避難施設建設の土地購入資金 500 万円 (2002 年) ② 運転資金 600 万円 (2006 年)
申込事由	化学物質過敏症患者 (化学物質に反応し、高熱・下痢・呼吸困難等の疾患) の支援団体で、化学物質が少ない環境 (静岡県中伊豆) による転地療養による症状改善を目的にした集合施設建設のための土地購入。
融資理由	会員 (約 500 人) の多さ。電話相談の実績を通じ入居希望者はいることを確認。理事が連帯保証人。



中伊豆 CS 患者転地療養施設

(3) 非営利型金融の問題と課題

① 法制度的な制約

ア. お金を集めるー「金融商品取引法 (投資サービス法)」

投資家保護を目的として、投資への規制強化を目的に「金融商品取引法」が制定されたが、NPO バンクへの出資も当初は「みなし有価証券」として対象になる可能性があった。運動の結果、NPO バンクは適用除外となったが、出資配当しない等の条件が課された。

イ. お金を貸すー「貸金業法」改正による規制強化

多重債務者を作らせないことを目的に、貸金業法の規制強化が行われた。多くが貸金業法により融資を行っている NPO バンクも対象となったが、純資産の大幅引き上げ、総量規制、指定信用情報機関への加入義務など、NPO バンクの存続をおびやかす要件が多く、適用除外の運動を行い、非営利・金利 (年) 7.5%以下等を条件に、これらについては適用除外を得ることができた。しかし、金融 ADR、貸金業務取扱主任者 (国家資格) などの新たな要件の増加により経費も増大し、以前より新規設立や既存の NPO バンクも事業運営は厳しい状況になっている。

ウ. 欧米の状況

欧米では、非営利組織の発行する証券は除外 (アメリカ)、非営利型金融への投資は所得税、法人税から税額控除 (投資額の 5%、期間 5 年) (イギリス) など、育成し支援する政策をとっている。

エ. 非営利型金融を支援・育成する法制度の必要性

欧米では、非営利型金融が社会に果たす役割を評価し支援・育成する法制度が作られ成果をあげてきている。

しかし、日本では、非営利型金融が、社会的企業の進出と呼応する形で市民の支持を得て設立、運営されているにもかかわらず、現在、非営利型金融を政策的に位置づけ、支援、育成する法制度はない。このため、市民による法制度を提案する動きが始まり、2011年第1次案が公表され、現在第2次案の検討に入っている。

② 資金的・財政的・人的基盤

非営利型金融のもう一つの問題は、財政的・人的基盤の弱さである。少額・低利融資で、融資総額も小規模なため、人件費や事務所費など必要経費を自前で賄うことは困難であり、事業の継続性を担保するための方策が求められる。

③ 申し込み団体や融資先への支援

現在、ほとんどのNPOバンクは申し込み団体や融資先へのテクニカルアシスタンスは行っていない。起業相談から経営の安定・発展のコンサルタントなどをトータルにサポートするための人が必要であるが、これには、財政的な支援の裏付けが必要である。

3. 非営利型金融組織と労働金庫の協働と態勢づくり

ー共生社会の実現に向けた労働金庫の役割ー

これまで一部の労働金庫と非営利型金融組織では、非営利型金融組織の理事への労働金庫職員の就任や融資審査委員の派遣などの人的支援や設立時の寄付、出資時の振込手数料の無料化、イベント時の会場無償提供などが行われている。しかし、多くの地域では、残念ながらこのような連携はほとんど行われていない。

労働金庫自身が社会的企業に直接融資するよりも、専門分野を持ち、地域情勢に精通し、ネットワーク力のあるNPOバンクなどの非営利型金融組織と連携・提携する方がより効率的である、リスクも少ない。社会的企業を金融機関として支援する非営利型金融組織を支援し、共生社会の実現に向け一歩を踏み出すことに期待したい。

(1) 人材育成など

労働金庫職員の非営利型金融組織の融資審査委員やテクニカルアシスタンスを行える専門家の派遣など。

(2) 資金・運営支援

社会的企業が増えることにより非営利型金融組織の融資も拡大することが予想され、資金の不足も予想される。労働金庫の出資が待たれている。

また、非営利型金融組織の財務基盤の強化に寄与するための助成制度創設が期待される。

(3) 制度

市民による非営利型金融を支援・育成する法制度をつくる動きは、現在、第2次案の検討にまで進んだ。非営利・協同の金融を行う組織として、労働金庫も側面からの支援を期待したい。

【参考文献】

- 佐藤紘毅・伊藤由理子（2006）『イタリア B 型社会協同組合を訪ねて』 同時代社
- 谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭』 中央経済社
- 塚本一郎/柳沢敏勝/山岸秀雄（2008）『イギリス非営利セクターの挑戦』 ミネルヴァ書房
- 藤井敦史（2007）『社会的企業の経営戦略とその基盤』 政策科学研究所
- 経済産業省（2011）『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』
- 参加型システム研究所（2009）『イギリスとイタリアの社会的企業ーヨーロッパ社会的企業視察研修ツアーレポート』
- 塚本一郎（2008）「非営利セクターの新しいモデルとしての社会的企業ー日本、イギリス、アメリカの比較」（インタビュー） 三菱総合研究所『自治体チャンネル』 2008 年 8 月号

第2章 第3節 「貧困問題解決のために労働金庫が果たす役割」

(湯浅誠氏講演を中心に)

1. 「もやい」「たすけあい net.」の活動

(1) 「もやい」「たすけあい net.」の事業の概要

湯浅誠氏たちの反貧困の活動のひとつである「もやい」(特定非営利活動法人 自立生活サポートセンター・もやい)は、路上生活を強いられているホームレスの人たちがアパートに入居する際の連帯保証人となることを中心に事業を行っている。ホームレスの人々は一般的に信用力がなく、収入はおろか高齢者の方も多い。また、当初、そうした事業が成り立つのかと言われたが、これまで「もやい」は約 2,000 世帯の連帯保証を手がけてきた。2 年間で保証料は 8,000 円(他に、互助会「もやい結びの会」の会費が年 1,200 円かかる)である。

被保証人がトラブルに陥る率は 5~7%程度である。トラブルの内容としては 2 パターンあり、1 つは家賃を滞納し音信不通となる場合、もう 1 パターンは、本人が死亡するケースである。こうした場合、連帯保証人たる「もやい」は滞納された家賃を払うだけでなく、アパートの現状復帰をする必要があるので、「もやい」は別団体(企業組合あうん)を作り、その仕事も事業として請け負っている。この団体は野宿の人の仕事興しにもなっており、今では 20 人程度の若い人がその団体で働いている。

もう一つ、湯浅誠氏たちが携わっている「反貧困たすけあいネットワーク」では、福利共済事業「たすけあい net.」を行っている。この事業の対象者はいわゆる「ワーキングプア」と言われる人たちで、非正規雇用者で孤立している、ネットカフェに寝泊りしているような労働者を念頭においている。貸金業の登録ができないので労働組合としての貸付という形にしており、共済という言葉は使っていない。

給付内容には二種類あり(図表 1)、「休業たすけあい(給付)」は、月 300 円で 6 ヶ月入ると、病気で 10 日休んだ場合に 3 万円を支給する。健康保険のない人もいるので、病院の領収書か薬の名前の入った薬局の領収証を添えて申し込めばよく、健康告知の必要もない。

「生活たすけあい(貸付)」は貸付金である。掛金 300 円コースであれば 1 万円借りられる。900 円コースはその 3 倍で、1,800 円掛けておくと 3 万円借りられる。一般的には掛け金のわりに大きな支給額となっている。「たすけあい net.」の加入者は 150 人程度で、利用者は 20 人程度である。これまで数十件の給付や貸付を実施してきたが、貸付の返済率は 100%となっている。長い場合で 3 年後に返済してきた人もいた。

図表 1 「たすけあい net.」のコース別保障額¹

コース（月掛金）種類	休業たすけあい金（給付）	生活たすけあい金（貸付）
300 円コース	1 日 3,000 円、10 日で最大 30,000 円	10,000 円
600 円コース	1 日 6,000 円、10 日で最大 60,000 円	20,000 円
900 円コース	1 日 9,000 円、10 日で最大 90,000 円	30,000 円

湯浅氏たちは、「生活たすけあい金（貸付）」を借りに来る人はどうにもならない場合と考えている。たすけあい金は、原則として、反貧困たすけあいネットワーク事務局（東京都豊島区南大塚）での面談で渡すことを原則としているが、1 万円貸したとしてもどうにもならない人が多く、この仕組みはむしろ、生活相談・労働相談に来てもらうための呼び水としての側面がある。ただ、携帯電話料金の払い込みができないと携帯電話を通じた仕事の斡旋も途切れてしまうため、その貸付金で払えればそこからまた生活が回るので返済できる、といったケースもある。

信用がないと言われ、金融機関からも借りられない人は、生活苦となってどうしようもなくなり、貧困ビジネスの餌食になっていく。売れる労働力もないので、貧困ビジネスには生活売るしかない。例えば、施設に囲い込まれて生活保護を搾取されとか、ある種の人身売買によって生活を丸ごと差し出していくことになる。

「もやい」「たすけあい net.」の活動はそのどちらでもなく、貧困層を見放しもせず貧困を固定化するわけでもなく、給付や貸付、生活相談を通じて、本人の生活の質を上げることを目的としている。

「もやい」「たすけあい net.」も通常では事業として成り立たないと見られそうだが、きちんと返済され、最近では寄付もあるので手元資金が増えている。「たすけあい net.」も当初は 1 日 1,000 円で 10 日給付だったが、いまは 1 日 3,000 円まで給付できるようになった。しかし両事業は基本的にボランティアであり、資金的には当然苦しい。好きでないと続かないという気持ちでここまで続けてきた。

(2) 貸付利用者が返済する理由と「もやい」「たすけあい net.」の活動の意義

問題は、「何で『たすけあい net.』の利用者たちはお金を返してくれるのか」ということだ。何で返してくれるのかと改めて考えると、その人たちの孤立が深いことが理由にあるだろう。社会との関係性で言えば、関係が成立しているのは反貧困たすけあいネットワークしかおらず、この場を通じて知り合う同じような境遇の仲間とのつながりが、数少ない社会との接点になる。そして、不義理をして縁が切れるとどうしようもない、という恐れから返済してくれるのだろう。いわば、承認欲求や罰則インセンティブ（返さないと次に借りられない、縁を切る）の活用である。

これは、借りる側の信用創造というより、貸した側の信用創造ということではないか。「この人たちには返さなきゃ」という気持ちをどのように持ってもらうかが鍵にな

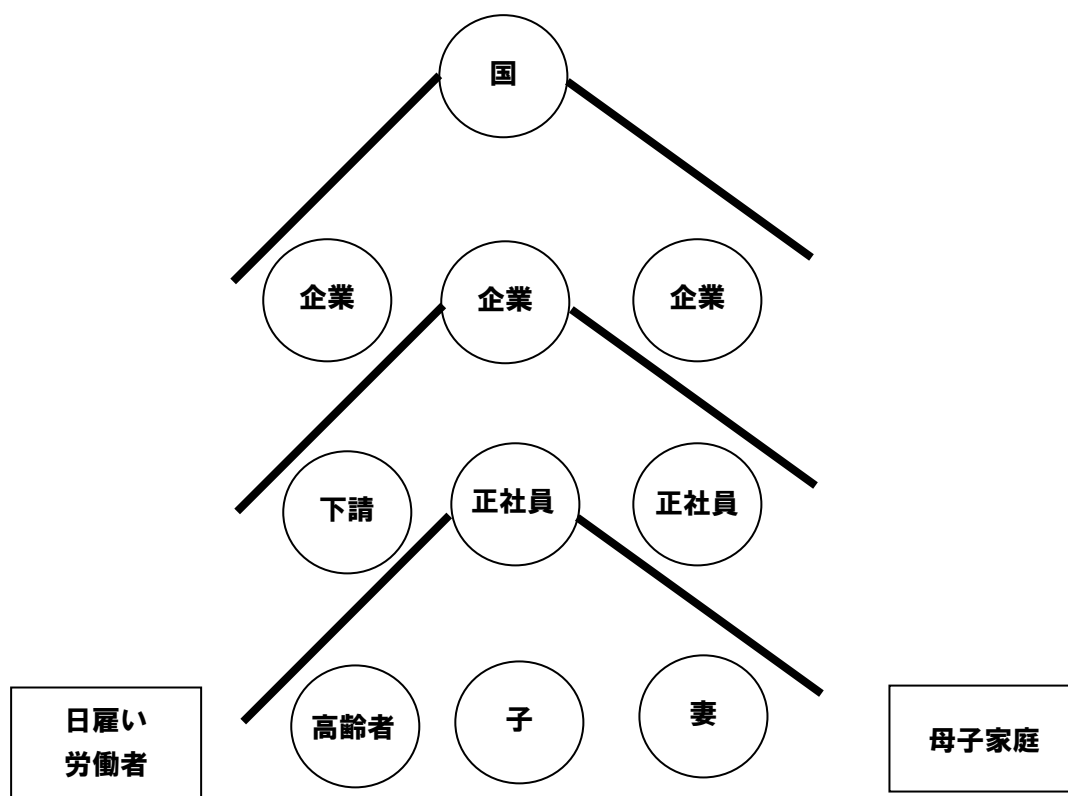
¹ 出典：「たすけあい net.」リーフレットより。なお、月掛金に 900 円を超える金額を設定する場合は、900 円コース＋超過分はカンパの扱いとなる。

る。自分を承認してくれて、つながりを作れる場作りに加えて、実際に金銭の貸借を
実践することによって貸した側の信用創造に結びつき、返してもらえる信頼関係を作
る。そこに、「たすけあい net.」に取り組む意味がある。

2. 社会全体の仕組みや構造的なあり方

問題は、こうしたことを社会全体の仕組みや構造的なあり方として追求しなければなら
ない段階に来ているということである。図表 2 は「3 つの傘がしばむと雨にぬれる人
が増える」ことを示すものだが、日本型システムは「国」「企業」「家庭」の 3 つの傘が
重なる形で人々を守っている。この傘は開きも閉じもする。高度成長期には開いていた
が、バブル崩壊まではこの傘の維持に四苦八苦し、1990 年代からは傘が閉じてしまった。
もともと母子家庭や日雇い労働者は傘の外にいたのだが、傘が閉じたことで雨に濡れ、
社会から排除される人が増えたのがこの 20 年くらいの経緯だろう。

図表 2 3 つの傘がしばむと、雨に濡れる人が増える



将来を考えると、傘の外にもうひとつ傘を作ることが重要になってくる。もともと
傘の外にいた人々と、傘が閉じたことで排除された人々を食いものにもせず、見放しも
せず、社会的に包摂して居場所と出番を与えることが必要となる。

そこで大事なのは広い意味での居場所作りである。居場所とは、「当事者同士が会う“場”であり、冷たい視線を浴びたり、迷惑がられたり、厄介者扱いされずに済む場所」である。湯浅氏は貧困からの脱却において、“溜め”を重視するが、居場所とはまさに人間関係の“溜め”をつくり、「自分自身からの排除」から脱却するための場所である。²これは高齢者のお茶飲み場からソーシャルビジネスまで含めて多様にあったほうがいいし、さまざまな人たちの役割を感じられ、出番を作ることが必要となる。

そのキーワードは「つながり」であり、コミュニティ作りがポイントになる。東日本大震災が発生して、被災地では仮設住宅の中でもコミュニティ作りが盛んに行われている。しかし中高年男性はそのコミュニティから外れがちで、すぐパチンコに行ってしまう。地域での在宅被災者の方も含めて、パチンコ屋より魅力ある居場所を作ることが勝負となっている。

ある程度顔の見える関係性を作ること、そこに場があって、居場所が見出せていければ、信用力のない人たちも不義理せず返済する。私たちの社会がそのための広義のコミュニティをどれだけ作れるかが課題となるのではないか。

このような伝統的な活動は日本よりアジア地域が先行しており、スラムコミュニティ運動を通じて人と人を結びつけ、自分たちで共同の事業を行っていくというノウハウを長く蓄積してきた。韓国では 2007 年に社会的企業育成法ができ、社会的企業が活動している。1988 年のソウルオリンピックのときにスラムクリアランスがされたためにスラムコミュニティ運動を継続して活動している人が少なくなったが、セツルメント運動が途切れることなく続いている。しかし、日本の場合は高度経済成長があったために、そうした伝統が途切れてしまっている。

伝統的な村社会は、古くからのコミュニティが存在していることが当たり前で、不自由さのほうが大きかった。そこから逃げて都市部に出てくると、高度経済成長、経済発展の波の中で、見ず知らずの他人同士を横に繋げることには関心も持たれなかった。しかし、1995 年の阪神・淡路大震災から、同じような環境の人たちのコミュニティ作り運動が少しずつ行われてきている。

傘全体が閉じてしまって、社会的排除を受け、家族や企業、金融機関からも相手にされない人たちの立ち上がりの機会を作っていくことをベースにしていくことが必要で、それなりに広がってきたと受け止めている。

3. 日本における貧困の現状とマイクロファイナンス

(1) 貧困の現状

① 「貧困」とは何か

ここまでの湯浅氏の主張を労働金庫の政策に結びつけるために、日本における貧困の現状に目を向けたい。まず問題となるのが、「貧困」とは何かという、貧困に対する認識である。

貧困の代表的研究者である岩田正美氏は、「格差や不平等は、さしあたり『ある状

² 湯浅誠（2008）136～141 ページ参照。

態』を示す言葉である。(中略)これに対して貧困は、『社会にとって容認できない』とか『あってはならない』という価値判断を含む言葉である。(中略)また、貧困が『発見』されることによって、(中略)社会にとっての責務が生じる。」と述べている。³しかし、どこまでが「あってはならない」かについては、それが社会の責務(財政支出とか税負担とか)に直結するだけに、2つのレベルで議論が錯綜している。ひとつは貧困の定義であり、2つは貧困ラインの測定である。

この点、イギリスの代表的貧困研究者のルース・リスター氏によれば、代表的な貧困の定義としては2つのものとされる。(図表3参照)

図表3 代表的な貧困の定義⁴

絶対的貧困	基本的な身体的ニーズを満たすのに十分な貨幣の欠如
相対的貧困	その所属する社会で慣習になっている、あるいは少なくとも広く奨励または是認されている類の食事をとったり、社会的諸活動に参加したり、あるいは生活の必要諸条件や快適さをもったりするために必要な資源を欠いているとき

国内の議論では、国連の定める「1日1米ドル」という基準を用いて、「日本には貧困はない」という議論もあるようだが、日本では1日1米ドル(近時の為替相場で80円程度)では「基本的な身体的ニーズを満たす」ことさえ不可能であることからすれば、こうした議論は的外れと考えられる。しかし、「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」と憲法25条1項に掲げる日本社会にあっては、身体的ニーズ以外に人間の尊厳につながる諸要素を考慮に入れる相対的貧困のアプローチのほうが、より適切といえるだろう。

② 貧困ラインと日本における貧困の現状

次に問題となるのは「どこからが貧困か」ということである。前述の相対的貧困のアプローチを徹底するなら、「必要な資源」の状況を社会調査で洗い出し、さらに当事者や有識者の意見も参考にしながら、必要な資源を得るための収入を算出することが考えられる。しかし計算上の便宜からか、一般に広く用いられているのは、①生活保護基準、②OECDによる指標(等価所得の中央値の50%)⁵である。

①については、2012年1月における生活保護被保護人員は、1,517,001世帯、2,091,902人である。⁶しかし生活保護被保護人員は、本来保護を受けるべき人の一

³ 岩田正美(2007)28～29ページ。

⁴ ルース・リスター(2011)40～41ページ。もっとも、国連が定義する「1日1ドル」で日本では身体的ニーズを満たすのがほぼ不可能なように、「絶対的貧困」といっても相対的な要素がある。また、その所属する社会を基点にとれば、「必要な資源」はある程度「絶対的」に計測できるはずなので、両者は画然と区別されるわけではない。なお、他にも貧困の定義については、アマルティア・セン氏の「潜在能力」アプローチなど多様なものがあるが、本稿では割愛する。

⁵ 岩田正美(2007)47ページ。

⁶ 厚生労働省福祉行政報告例(平成24年1月分概数)1ページより。

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/gyousei/fukushi/m12/dl/1kekka.pdf>

部であり、本来保護を受けられるはずの人のうち、実際の被保護人員はどの程度なのか（捕捉率）が常に議論となってきた。

この点で、政府は、2010 年 4 月に、各種統計調査をもとに、低所得世帯数に対する被保護世帯数の割合を図表 4 のとおり公表した。

図表 4 低所得世帯数に対する被保護世帯数の割合⁷

	低所得世帯率		低所得世帯数に対する被保護世帯数の割合（保護世帯比）	
	所得のみ	資産を考慮	所得のみ	資産を考慮
① H16 全国消費実態調査最低生活費 1（生活扶助＋教育扶助）	4.9%	0.3%	29.6%	87.4%
② H16 全国消費実態調査最低生活費 2（最低生活費 1＋住宅扶助）	6.7%	0.7%	23.8%	75.8%
③ H19 国民生活基礎調査（生活扶助＋教育扶助＋高等学校等就学費）	12.4%	4.8%	15.3%	32.1%

②については、政府の 2011 年 7 月 12 日「平成 22 年国民生活基礎調査の概況」において、2009 年の貧困線(等価可処分所得の中央値の半分)は 112 万円（実質値）となっており、「相対的貧困率」（貧困線に満たない世帯員の割合）は 16.0%（前回調査（2006 年時点）比+0.3%）、「子どもの貧困率」（17 歳以下）は 15.7%（前回調査比+1.5%）と述べている。

このことについて、反貧困ネットワーク（宇都宮健児代表）は 2011 年 7 月 20 日に声明を発表し、特に子どもの貧困率の上昇を憂慮して、「現役世代およびその子どもたちが十分に力を発揮できる環境整備は、当人たちにとってはもとより、社会全体の持続可能性において喫緊の課題である」「相対的貧困状態の放置は、多くの人々の生き死にを左右し、悲惨な状況を生み、ひいては日本社会全体の衰退に直結する」「さらに暗澹たる事態が進まず、好転の兆しが現れる結果にするために、すべての関係者の尽力を求める」と述べている。⁸

(2) マイクロファイナンスの現状と課題

① 日本におけるマイクロファイナンスの受容

「貧困層や低所得層を対象に、彼らの経済的自立を促すための金融活動」であるマイクロファイナンスは、1990 年代から、バングラデシュのグラミン銀行をはじめとした海外の取り組みが調査・報告されるようになった。特に 2006 年のムハマド・ユヌス氏（グラミン銀行創設者）がノーベル平和賞を受賞すると、マイクロファイ

⁷ 厚生労働省「生活保護基準未達の低所得世帯数の推計について」5 ページより。
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000050lm-img/2r985200000050of.pdf>

⁸ 反貧困ネットワークの Web サイト <http://antipoverty-network.org/> より。

ナンスへの関心は高まりを見せ始めた。当時からマイクロファイナンスは途上国のものだけではなく、アメリカやフランスなどの先進国でも取り組まれていたが、日本の問題としてマイクロファイナンスが関心をもたれることはほとんどなかった。

この原因について、管正広氏は以下の点を指摘している。⁹

- ア. マイクロファイナンスは、開発途上国のものと受け止められていることが多く、その意義や有効性について必ずしも正しく理解されていない。
- イ. マイクロファイナンスのビジネスモデルが正しい形で理解されておらず、具体的に実践する方法がわからない。
- ウ. 「貧困は日本にはあまり縁がないので、貧困層を相手にするマイクロファイナンスなど日本にはあまり関係ない」との認識が広く存在した。
- エ. 貧困の定義などがあいまいで、貧困を救済することについてコンセンサスが得られなかった。
- オ. 内外の貧困削減など、社会的課題に対する社会の意識は必ずしも高くなかった。

② 日本におけるマイクロファイナンスの取り組み

しかし、日本でも貧困の深刻化や社会的排除を受けた層の問題が幅広く認識され始め、また管正広氏等のオピニオンリーダーによるマイクロファイナンスの取り組みが国内でも進み始めた。日本の貧困層や社会的排除を受けた層を対象としたマイクロファイナンスの主な取り組みを列举すると以下になる。湯浅氏たちが取り組んでいる「たすけあい net.」もまた、マイクロファイナンスの要素が強いと考えられる。

- ア. 信用生協（岩手県等）
- イ. 生活サポート基金（東京都）
- ウ. グリーンコープ生協生活再生事業（福岡県等）
- エ. イデアカード（株）（大阪府）
- オ. 難民起業サポートファンド（東京都）

その他、途上国向けのマイクロファイナンスの取り組みとしては、「オイコクレジットジャパン」「リビング・イン・ピース」「ARUN 合同会社」「Kiva Japan」等がある。

③ 今後の課題と方向性

たとえばホームレスの人がアパートに入居する際の費用など、小額の資金を融通することで当事者の自立を加速できるケースは多いと考えられる。そうであれば、貧困問題に対処している NPO にとって、マイクロファイナンスは有力な選択肢となるだろう。

湯浅氏は場を持つ団体と労働金庫の連携を強調されていたが、新しくマイクロファイナンスに取り組む団体が出現した場合、それは場を持つ団体の出現と考えるこ

⁹ 管正広（2008）322～325 ページ。

とができるので、労働金庫はこれら団体との連携に向け、ナショナルセンター、労福協などとも連携しつつ、顔の見える関係の形成に取り組むことが必要ではないか。

4. 労働金庫の役割とは

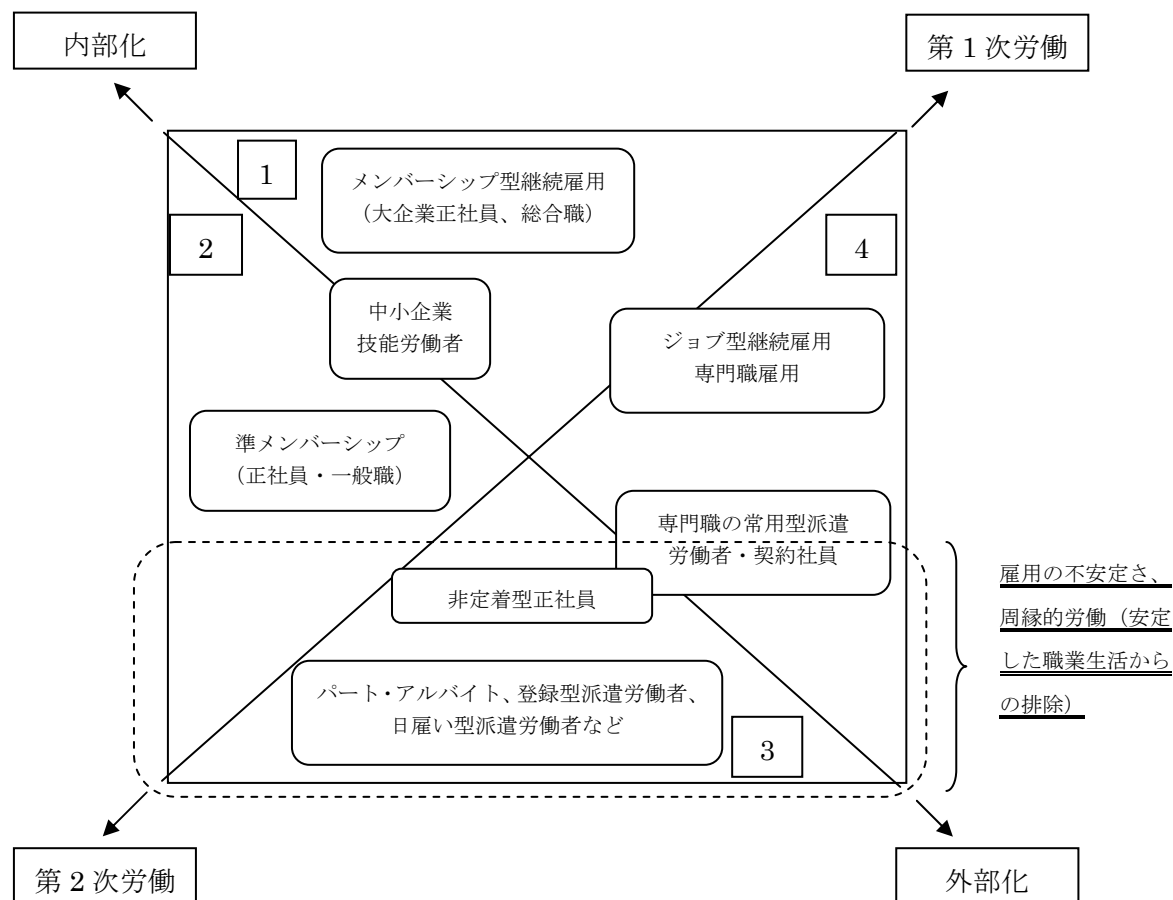
(1) 労働金庫にとって貧困とはなにか

労働者の団体を主として組織されている労働金庫にとって、貧困とはまず、働く貧困層（ワーキングプア）の問題である。

この点、ワーキングプアの現状を把握するため、連合総研では、ワーキングプアの実態を把握することを目的として、連合非正規労働センター・総合政策局と共同で、2009年1月に「働く貧困層（ワーキングプア）に関する調査研究委員会」（主査：福原宏幸大阪市立大学大学院経済学研究科教授）を設置し、調査研究を行ってきた。

この報告書の中で、福原宏幸氏は、内部労働市場・外部労働市場を取り巻くさまざまな労働者集団を、「内部化⇄外部化」（仕事に固有の学習機会や訓練の機会が多く存在し、雇用調整や賃金体系について確立した規則や慣行が存在するか）、「第1次労働⇄第2次労働」（専門的技能の水準が高く、職務に対する自律性や意思決定の権限が大きい）の2象限で、図表5のように位置づけている。

図表5 内部労働市場・外部労働市場を取り巻くさまざまな労働者集団¹⁰



¹⁰ 福原宏幸（2011）14 ページより。

上記の表により、福原氏は、第3象限に属する層を、すべてがワーキングプアではないにせよ、「雇用の安定と労働の質の観点からみれば『安定した職業生活から排除』されているといってよい」と述べている。¹¹

この表からすると、ワーキングプアとは決して一般の労働者から隔絶された特殊な層ではなく、むしろ一般の労働者と地続きであると理解できる。言い換えれば、ワーキングプアを安定した職業生活に包摂することができれば、「労働金庫の預金・融資を利用できる人になっていただく」ことに結びつくのではないか。

もとより、「労働者の経済的地位の向上」を目的とする労働金庫にとっては、ワーキングプアを見過ごしてはる存在意義に関わることにともなる。しかし、ろうきんがワーキングプアの安定した職業生活に向けて取り組みを進めることは、上記の表の1・2・4象限の層を厚くし、市場創造にもつながると考えるべきである。

(2) 「場作り」による信用創造

① 返済できる条件としての「場」づくりの意義

労働金庫の本業たる金融とワーキングプアの問題を考えたとき、単にお金を貸すことができるのかということになると信用力がないために貸せないということになる。この点を解決するためには、返済できるための条件作りとセットで仕組みづくりをして行くことが必要になる。

この点で、信用生協などは生活相談をして成果を挙げていることから見ても、貸付に伴う家計を含めた生活相談を行うことが「条件作り」の第一歩となる。ただしそれは1対1の個別相談となるので、その場を通じてお互いに知り合ったり、励ましあったり、言い換えれば監視し合うような場作りを取り入れることが必須条件になる。

② 労働者福祉に関わる諸団体との連携の必要性

しかし前述のような「場作り」「仕組みづくり」を労働金庫が単体で行うには、経営資源上困難が伴う。ワーキングプアの問題は労働金庫のみならず、労働組合、産別、ナショナルセンター、労福協、全労済、生協など、労働者福祉に関わるすべての主体に関わるはずである。そうであれば、これら労働者福祉に関わる諸団体と連携して、「もやい」のように、場作りを担い手としている団体とのつながりを形成することから取り組みを開始することが妥当ではないかと考える。また、貧困問題解決の上では、ナショナルセンターや労福協による政策作りへの参加も必要である。

③ 「場」から「講」への発展可能性

融資の具体論では、生活相談をしている現場の団体は、公的サービスにつなぐまでの資金(1泊のお金や明日の朝食代などを貸付)が必要で、常に「たすけあい net.」のような小口貸付をしている。しかし原資がないので、結局、自分たちの手元資金から年間数十万円を捻出せざるを得ない。そこに労働金庫が関わり、「場」を利用し

¹¹ 福原宏幸(2011) 15ページ。

ながら、昔風にいうところの「講」のようなものを行うことが考えられる。

例えば、「もやい」に相談に来る人の中にはどうしても生活保護しかないケースもあるが、なかには生活保護の受給を拒否する人もいる。そのときに、「もやい」などが一時的に資金を融資するような仕組みがあると有効である。「たすけあい net.」の取り組みでもわかるとおり、この仕組みで融資した金額の多くは返済されて融資元に戻る。これに「場」の内外からのカンパ等を加えて融資の原資とすれば、「場」に集う人たちの間で、「講」のように生活資金を融通する仕組みを作ることができる。

このように場に来た人に「もやい」などがお金を貸すことを労働者福祉に関わる諸団体等が側面から支援することで、労働金庫は場を活用した金融が可能になる。さらに、「もやい」のような団体と日常的に互いに顔が見える交流を行うことで、どこに場作りと生活資金の融通が必要か、返済する仕組み作りや「もやい」側の信用創造のヒントなどが見えてくる。個人では信用力のない人々が場の力によって返済を担保すること（場の保証機能としての活用）で、場を持っている団体と、資金を持っている人とのコラボレーションが可能になるのではないだろうか。こうして労働金庫は、湯浅氏の言う「溜め」を作ることに寄与し、ワーキングプアを安定した職業生活に包摂することが可能になる。

(3) 貧困対策に取り組む NPO／社会的企業の「スケールアウト」

現在、NPO・社会的企業や支援関係の団体の間で大きなテーマとなっていることは、スケールアップより、スケールアウトしていくことである。つまり、特定の団体が大きな規模となる（スケールアップ）のではなく、各地に小さいがノウハウのある団体ができて全体の事業規模を大きくしていくこと（スケールアウト）である。

湯浅氏は、「我々では規模が小さすぎて、地方からの問い合わせに対応できない。対面でのやり取りなので 100 人くらいしか関わっていない。このような仕組みは各地にあっていい。各地の団体が資金提供を受けて自分たちのサービスに取り込んでいくと、地域との関係作りでも助かるし、生活相談のカード（選択肢）が増える。」と述べている。言い換えれば、スケールアウトによって、「もやい」の優れたビジネスモデルを模倣した団体が津々浦々に生まれることで、貧困層へのサポートは飛躍的に拡大することになる。

労働金庫は NPO 事業サポートローンと付随する各種業務（勤労者とのマッチング、助成事業等）の組合せによって、各地域の NPO の間で存在意義を確立してきた。この点で、労働金庫が各地の NPO や社会的企業に対してよいビジネスモデルを取り上げてスケールアウトの提案を行うことは、NPO や社会的企業の成長と各地の社会課題の解決に結びつくであろう。

【参考文献】

岩田正美（2007）『現代の貧困』ちくま新書

上原優子（2012）『これからのマイクロファイナンス』TAC出版

管正広（2008）『マイクロファイナンスのすすめ』東洋経済新報社

福原宏幸（2011）「総論 ワーキングプア調査によって何を明らかにするのか― 現代日

本の新しいセーフティネット構想に向けて 一」 連合総研『ワーキングプアに関する連合・連合総研共同調査研究報告書Ⅱ―分析編― ～困難な時代を生きる人々の仕事と生活の実態～』（2011 年 6 月）

湯浅誠（2008）『反貧困』岩波新書

湯浅誠（2012）「貧困問題解決のために労働金庫が果たす役割」全国労働金庫協会 第 4 回「これからの労働金庫のあり方を考える研究会」（2012 年 1 月 16 日）講演録および講演資料

ルース・リスター（2011）『貧困とはなにか～概念・言説・ポリティクス』明石書店

第2章 第4節 「社会的銀行（Social Bank）の展開と、 労働金庫にとっての意味」

藤井 良広

はじめに

労働金庫が将来、目指すベクトルの一つとして、環境・社会・ガバナンス（ESG）などの社会的価値を重視した金融力の強化が考えられる。この場合、メガバンクなどの営利金融機関のように、「規模の経済」を前提とした銀行化とは一線を画し、生活者個人と、地域社会とに資する資金を意識的に供給する「意志ある金融」への志向が柱となるべきだろう。ESGを身の回りから、地球全体の環境、生活・地域社会の環境、活動組織のあり方（存在意義）、という風に位置づければ、それらを重視する金融とは「人・地域とつながった金融」ということもできる。

環境・社会的価値を重視して金融活動を実践する金融機関は、すでに欧米において少なからず存在している。彼らは協同組織でもなく、NPOバンクのような非営利組織でもない。順然とした商業銀行である。株主を抱え、一般顧客から預金を受け入れ、資金を貸し付ける取引先を抱えている。一般に「環境銀行」、「社会的銀行」などと呼ばれる彼らが、どのように社会のニーズに responding しているのか。今後はどう展開していくのか。労働金庫にとって参考にすべき点は何なのか。本節では、こうした視点に立って、先駆的な欧米の「社会的銀行」を検証する。

1. 欧米の社会的銀行の展開

(1) 背景に「時代」の変化と「強い意志」

欧米の環境銀行、社会的銀行としてよく知られているのが、オランダのトリオドス銀行、ドイツの GLS 銀行、アメリカのショアバンクなどである。このうち、ショアバンクは 2010 年夏に、リーマンショックによる金融危機の余波をかわし切れず、破綻した。“ショア事件”の詳細は後述するが、同行を含め、欧米の社会的銀行が相次いで設立されたのは 1970 年前後である。当時の社会的背景としては、第二次大戦後の経済復興が 1960 年代に活況を呈した半面で、そうした経済活動の拡大に伴う環境や社会への負の影響が、各地で公害・社会問題等の摩擦を引き起こしていた、という事情があった¹。

こうした「時代背景」とともに、そうした状況を座視するわけにはいかないと、問題解決のために金融の力を積極的に活用すべく立ち上がった金融人らがいた。欧米金融人の「強い意志」が新しい社会的銀行を生み出したのだった。

社会的銀行が設立された直接の主因は、それぞれの銀行ごとに微妙に異なる。たとえば、トリオドス銀行は欧州で顕在化した酸性雨問題や、オランダで社会問題となっ

¹ 藤井良広（2011）8~10 ページより。

た土壌汚染問題などを重視し、環境に配慮する事業や活動に市民の資金を供給することを目的に設立された。焦点は最初から「環境」だった。

ドイツの GLS 銀行は教育活動を促進する運動の中から生まれた。新しい教育運動に銀行が資金を貸さないことから、「だったら、自分たちで銀行を作ろう」となった。

「教育」から、それを支えるコミュニティに視点が広がっていった。アメリカのショアバンクは 1960 年代の公民権運動、ベトナム戦争反対等の社会的な活動を背景に、所得の低い人に住宅購入資金を優先的に供給することが、コミュニティの活性化につながるのの思いを受けて誕生した。ズバリ住宅であり、「コミュニティ」である。

エポックとなったのは、1972 年 6 月にスウェーデンのストックホルムで開いた国連人間環境会議だった。環境をテーマにした初の国連会議には、日本からも水俣病の患者さんが出席した。同会議は、イギリスやドイツの重化学工業からの排煙による大気汚染が原因となった酸性雨の被害を集中的に受けていたスウェーデンやノルウェーなどの北欧諸国が、国連を動かして実現した²。

同会議は、人間の身の回りの環境・社会といった安心、安全の領域が、人間活動そのものによって脅かされていることを国連として取り上げ、問題解決のための各種提案を打ち出した画期的なものだった。以後、2012 年 6 月の「リオ+G20」に至る国連ベースの環境・開発国際会議活動の原点となった。

このほか、イタリアのバンク・エティカ（倫理銀行）、スイスのオルタナティブ銀行、スウェーデンのエコバンク、イギリスのコーポラティブ銀行、チャリティ銀行、アメリカのニュー・リソース銀行、途上国ではバングラデシュのグラミン銀行などが、社会的銀行の代表格と見なされている。

図表 1 世界の主な社会的銀行

- ・ トリオドス銀行（オランダ）
- ・ ASN 銀行（オランダ）
- ・ GLS 銀行（ドイツ）
- ・ バンク・エティカ（イタリア）
- ・ コーポラティブ銀行（イギリス）
- ・ チャリティ銀行（イギリス）
- ・ オルタナティブ銀行（スイス）
- ・ エコバンク（スウェーデン）
- ・ ショアバンク（アメリカ＝破綻）
- ・ ニュー・リソース・バンク（アメリカ）
- ・ グラミン銀行（バングラデシュ） その他

(2) 社会的銀行を支える市民の視点

社会的銀行は、通常の金融機関とは異なり、事業や企業向けの投融資の際に、借り手・需要サイドの倫理性や ESG を重視する。さらに営利の金融機関との違いは、も

² 川名英之（2005）より。

う一つある。銀行への資金の出し手（預金者、投資家）の支持を重視する点だ。

社会的銀行を設立した金融人や市民活動家と同様に、「自分のおカネの行方」を重視し、ESG を社会の中で定着・促進することに自らの資金を使いたいという多くの市民の存在が背景にある。社会的銀行はそうした市民の委託を受け、その受け皿となった形だ。そうした市民意識は一種のコモンボンドの土台でもある。だが、これらの金融機関が伝統的な協同組織金融機関の形態ではなく、商業銀行組織を選んだのは、ESG が地域性や業域・職域などの協同性よりも幅の広いテーマであり、より多くの市民の資金を結集することで、ESG 変革の効果を高めることができるという狙いもあったといえる。

しかし、あくまでも営利金融機関であることから、投融資事業から一定の収益を上げて、株主に利益を還元するという点は、他の営利金融機関と違いはない。「おカネの行方」を重視する市民マネーのほうも、寄付ではないので、一定のリターン、元本の安全性を前提とする。

市民が期待する ESG 重視型投融資に伴う「社会的リターン」、「環境リターン」を“見える化”するとともに、経済的リターンの確保も求められるわけだ。つまり、社会的銀行は、財務リターンと非財務リターンの両方に応えなければならない。この点で、社会的銀行の経営は、ある意味で一般的な商業銀行より難しいということもできる。

とりわけ市民の支持を持続可能にするためには、財務・非財務という二つのリターンの成果を高めることが極めて大事になる。このバランスを欠くと、経営そのものが立ち行かなくなるケースも出てくる。実際、ショアバンクのほか、後述するように、経営破綻した社会的銀行はいくつかある。

(3) 社会的銀行のリスクとリターン

社会的銀行が目指す ESG 重視の投融資活動の世界は、必ずしも社会的銀行の独断場ではない。他の営利の金融機関も日々の競争のなかで、顧客獲得を目指して参入してくる。2007 年に顕在化したアメリカのサブプライムローン問題は、高利のサブプライム業者が、従来は社会的銀行や非営利金融組織（CDFI³など）が投融資や支援対象としてきた低所得者向け住宅ローン市場に大挙参入したために起きた。

通常の商業銀行やサブプライム業者は、財務的リターンの高い借り手に優先的に貸し出す。社会的銀行はその使命から言って、むしろ財務的リターンが低い借り手に非財務的理由から貸し出す。住宅ローン市場全体が逼迫する環境下では、この差の拡大は、社会的銀行の経営体力を次第に減じていく。ショアバンクの破綻はその典型だった。

環境事業の評価も容易ではない。欧州で有名な破綻事例は、ドイツのエコバンクである。エコバンクは 1988 年の設立で、風力発電事業や、有機農業といった環境関連事業に対して積極的に投融資を実施していた。ところが 2000 年ごろに、ドイツ国内での大規模な環境ショッピングセンター事業への融資が焦げ付き、経営が行き詰まっ

³ コミュニティ開発金融機関（Community Development Finance Institution）

た。この場合、事業規模に比して大きすぎる環境融資を引き受けたのと、財務リスクと非財務リスクのバランスを十分にとれなかったことが原因とみなされている⁴。

このように、社会的銀行も常に営利の競争にさらされ、なおかつ、財務面だけではなく、非財務面でのリスク管理の巧拙が問われるわけだ。もちろん社会的銀行には財務・非財務の両方のリスクが集中するだけではない。独自の非財務評価力に基づき、社会的銀行ならではの強みを発揮する場合もある。今後はこの社会的銀行独自の評価力がカギとなるだろう。

たとえば、後述するトリオドス銀行のように、欧州連合（EU）が推進する再生可能エネルギー投融資に照準を定めた経営を展開してきたところは、最近のリーマンショックや、欧州債務危機の局面でも、着実に投融資額を伸ばしている。低炭素社会のリスク回避とビジネスチャンスの両方についての経験を積み重ねてきた成果が実っている形だ。

財務・非財務評価のバランス力、ESG の非財務評価の独自性、そして幅広く、忍耐強い市民層の支持基盤と、それに応える顧客満足度の高い商品開発と透明性の高い情報開示力——これらが相まって、社会的銀行の経営力の巧拙を決定する。

(4) 進むネットワーク化

社会的銀行の活動で最近、顕著にみられるのがネットワーク力の活用である。いくつかの連合組織がある。

その一つがブリュッセルに事務所を置く「社会経済投資家国際連盟」(INAISE: The International Association of Investors in the Social Economy) ⁵である。INAISE は 1989 年に結成された。「その特色ある資金運用方針を通じて、社会的活動を行う組織や企業の発展に資する」という会員定義に基づいている。メンバーは主に倫理、生態系、文化、などの社会的価値化を試みる活動団体が中心だ。現在、30 カ国 54 の機関が加入している。加盟機関の合計の資産は約 100 億ユーロ (1 兆 300 億円) とされる。

トリオドス銀行や GLS 銀行、チャリティ銀行など、欧州の主要な社会的銀行に加えて、アメリカ、カナダ、さらにアフリカのコンゴ、トーゴ共和国やバングラデシュなどのマイクロファイナンスなども網羅している。業種は銀行だけでなく、コンサルタント、評価会社など、非財務分野の金融関連の専門プレイヤーも多数参加している。日本からは NGO の市民バンクの名前が登録されている。ただ、INAISE のサイトでは市民バンクの活動の概要は掲載されていない。同団体自体も、融資業務は現在、行っていない。

INAISE は定款によって自らの役割として次の 4 項目を示している。①金融機関の資金運用基準とその運用実態についての情報共有②社会的な資金運用に関する会員機関の従業員の教育研修③INAISE が行う活動並びに社会的な資金運用に関する情報発信④社会的な資金運用の基準に対して影響を与える様々な事象に関する会員間での情

⁴ 藤井良広 (2007) より。

⁵ INAISE ホームページ <http://www.inaise.org/>

報交換、である⁶。

この定款で明らかなように、社会的資金運用・銀行活動に関する情報交換と、活動の普及が主要な役割である。教育活動については、GLS 銀行が中心になって、ソーシャルバンク研究所を立ち上げている。ここでは新たに社会的銀行を設立しようとする起業家や、同銀行で業務に携わろうとする人の人材育成を手掛けている。

もう一つ、最近、活発な活動を展開しているのが、GABV (Global Alliance for Banking on Values) である。同ネットワークはトリオドス銀行など世界 15 の社会的銀行の連合体である。GABV のメンバーは INAISE のメンバーと重なるところも多い。ただ、GABV はより実践的な投融資活動を展開しているところを中心だ。

メンバー資格も、①個人向け（リテール）金融業務が軸で、独立した銀行免許を持っている②最低資産 5,000 万ドルの規模③社会的銀行業とトリプル・ボトムライン（人間（people）、地球（planet）、利益（profit））に貢献している——の 3 条件をクリアする必要がある。GABV は自らを「Front-running Sustainable banks」と位置づけている。つまり実績のある社会的銀行連合ということになる。

図表 2 GABV のメンバー⁷

- ・オルタナティブバンク（スイス）
- ・アシニボーン・クレジットユニオン（カナダ）
- ・バンカ・ポポラーレ・エティカ（イタリア）
- ・バンコソル・ボリビア（ボリビア）
- ・BRAC（バングラデシュ）
- ・カルツッラバンク（ノルウェー）
- ・GLS 銀行（ドイツ）
- ・メルクル・コーポラティブバンク（デンマーク）
- ・マイバンク、バンコ・デ・ラ・マイクロエンプレッサ（ペルー）
- ・ニュー・リソース・バンク（アメリカ）
- ・ワンパシフィックコースト・バンク（アメリカ）
- ・SAC アポヨ・インテグラル、SA（エルサルバドル）
- ・トリオドス銀行（オランダ）
- ・バンシティ（カナダ）
- ・ザックバンク（モンゴル）

⁶ 公益財団法人トラスト 60（2006）より。

⁷ GABV の HP より。<http://www.gabv.org/news>
<http://www.gabv.org/our-banks/new-resource-bank>

また INAISE が NPO やマイクロファイナンス、SRI などと、社会的金融を幅広く包含し、もっぱら情報共有や人材育成などを中心業務としているのに対して、GABV は、銀行業（投融資）の活動にフォーカスしている。さらに各社会的銀行が、自国内外での活動の際、投融資先の資金需要によって、必要資金量が増大した場合、メンバー間でシンジケーション（協調融資団）を編成するなどの実務的協力も実施する。

GABV の会員以外のパートナーとして、オランダの開発銀行 FMO、アメリカのロックフェロー財団、国際的に貧困層や社会的弱者、環境等への資金供給のためのソリューション提供などを手掛けるアメリカの SBI が名を連ねている。これらのパートナーは、グローバル活動において資金面でのサポートや、専門技術提供、特定地域のキャパシティビルディング等のノウハウ、専門性を提供する役割を演じる。GABV のメンバー銀行は自前でそうした専門性や、資金不足がある場合でも、ネットワークを活用することで対応可能となるわけだ。

労金が今後、ESG を重視したり、社会的活動へのファイナンスを強化していく際、こうした国際的なネットワークを活用する道もある。

2. 社会的銀行の経営力

(1) 社会的銀行 vs. グローバルメガバンク

社会的銀行の台頭は、単に数が増えているだけではない。経営面でも最近は順調に伸びている。

伝統的な営利金融機関はグローバル化の波に乗って、その基盤を拡大してきたが、その一方で、近年は、アメリカでのリーマンショック、欧州での債務危機問題等の打撃をまともに受けているところが少なくない。もちろん、地球温暖化の進展に伴って再生可能エネルギー事業等へのプロジェクトファイナンスの実施のほか、途上国の経済成長によって注目を集める低所得者層（BOP: Base of Pyramid）と言われる途上国ビジネス市場にも積極参入している。

しかし、度重なる金融危機で抱える不良債権額が増えているうえに、多くの営利金融機関がこれまで、環境・社会性などの ESG 評価に十分な資源を割いてこなかったことから、再生可能エネルギー市場にも、BOP 市場にも、市場の需要の高まりに追いつけないのが現状のようである。

そうした実態を明らかにしたのが、GABV が 2012 年 3 月に公表した「**Strong Straightforward and Sustainable Banking**（強く、率直で、持続可能な銀行）」と題したレポート⁸だ。レポートは副題に「価値を踏まえた銀行業の金融資本と影響度」とある。

レポートは GABV に加盟している 14 銀行（カナダのクレジットユニオンの Assiniboine Credit Union は 2012 年に加盟したためデータの対象外）のほか GABV 以外で社会的銀行として知られる 3 行を加えた 17 行と、グローバル金融機関として知られる 29 行の財務比較を実施したものである。29 行には、JP モルガンチェース、

⁸ GABV (2012) より。

シティグループ、バンクオブアメリカ、HSBC、ドイチェバンクなどともに、日本の3メガバンクも入っている。

(2) 社会的銀行がグローバルメガバンクを財務実績で凌駕

調査対象となったのは2007～2010年の4年間。この間の対象銀行全体の財務実績を比較した。社会的銀行については、単純平均のほか、小規模銀行も含まれていることから規模の違いを補正した加重平均値もはじいている。

対象期間は、アメリカのサブプライムローン問題が顕在化し、さらにリーマンショック、欧州債務危機と、国際的な金融危機が相次いで表面化した金融の激動期である。グローバル金融市場で業務を展開するグローバルメガバンク（「大銀行」と呼ぶ）にとって、この間は、極めて厳しい環境下にあった。

ただし、社会的銀行にとっても、その点は同様であるはずだ。通常、ESGの非財務評価は、財務評価に加算する形で評価され、かつその評価が簡単ではないことから、その分、付加コストの上乗せが予想される。このため、社会的銀行は一般的な事業や企業向けの営利投融资よりも高い資金コストを負担せざるを得ないとみられている。

ところが、レポートで示された財務データをみると、社会的銀行が大銀行よりも、総じて好成績をあげていることがわかる。たとえば、大銀行は、サブプライム問題を筆頭として、抱え込んだ証券化商品が不良債権化することによって、図表3でみるように、資金供給力（貸出／資産比率）は4年間で1.36%下落している。一方の社会的銀行は単純平均で0.18%微減、加重平均では2.29%と逆に増加している。

図表3 貸出の対資産比率の推移⁹

Total Loans / Total Assets					
	2010	2009	2008	2007	Average
Sustainable Bank Average	69.61%	67.58%	71.00%	69.79%	69.50%
Sustainable Bank Weighted Average	72.71%	71.46%	69.50%	70.42%	71.02%
GSIFIs Banks Average	37.25%	37.59%	36.45%	38.61%	37.80%

⁹ GABV（2012）より。

貸出／資産比率自体は総じて 70%台前後。直近は加重平均では 72.71 %と、大銀行 (37.25%) の倍近くになっている。その分、社会的銀行は資産効率が高いといえる。

金融危機の間、これまで証券化商品や投資信託商品、さらには株に向かっていた投資家の資金は大きく下落した。このため、投資家は投資先の見直しを進めたことから、現金比率を高め、預金にシフトしたとされる。図表 4 で 5 年間の貯金／資産比率をみると、大銀行は一部の銀行が経営危機に直面したこともあってか、貯蓄比率は 2007 年の 41.24%から微減の 40.73%になった。2008 年のリーマンショック時には、40% ラインを下まわっている。

図表 4 預金の対資産比率の推移¹⁰

Total Deposits / Total Assets					
	2010	2009	2008	2007	Average
Sustainable Bank Average	70.66%	69.83%	67.36%	67.80%	68.91%
Sustainable Bank Weighted Average	72.53%	70.12%	65.76%	65.967%	68.59%
GSIFIs Average	40.73%	40.35%	38.12%	41.24%	40.43%

一方の社会的銀行は、単純平均、加重平均のどちらもこの間に、預金比率を高め、ともに 70%台に乗せている。単純平均で 2.86 ポイント、加重平均では何と 6.563 ポイントも上昇した。社会的銀行は「おカネの行き先」が見える化し、ESG 投融資に対する預金者・投資家の信頼を得るわけで、その実態が明瞭に浮き彫りになった形である。

(3) 体力、収益力も順調に強化

金融危機で関心が集中したのが、銀行の自己資本比率。金融危機によって、自己資本を上回る不良債権処理が一度に発生したためだ。アメリカのウォール街を牛耳ってきたゴールドマンサックスやモルガンスタンレーなどの投資銀行も、なりふり構わず普通銀行に衣替えしてアメリカ連邦準備理事会 (FRB) から公的資金注入を受けたほど、自己資本毀損の影響は大きかった。

¹⁰ GABV (2012) より。

図表 5 は BIS 基準での自己資本比率の推移である。社会的銀行も 2007、2008 年の金融危機の真っ只中では自己資本比率を 2%ほど減らしている。しかし、2009 年、2010 年と回復して単純平均では 15~16%台、加重平均では 13%台で比較的安定して推移したことがわかる。

図表 5 BIS 基準の自己資本比率の推移¹¹

BIS 1 Ratio					
	2010	2009	2008	2007	Average
Sustainable Bank Average	15.80%	16.42%	12.78%	12.07%	14.27%
Sustainable Bank Weighted Average	13.61%	13.82%	13.45%	12.35%	13.31%
GSIFIs Banks Average	12.41%	11.17%	8.16%	6.88%	9.65%

これに対して、大銀行は 2007 年、2008 年に大きく下げた後、2009、2010 年は回復している。社会的銀行の単純平均と似てはいるが、実は、アメリカの銀行を中心に公的資金が導入された結果、自己資本比率が回復したのが実態である。この点で、市民の資本に支えられて資本基盤を強化した社会的銀行とは、水準回復のパターンは似ても、実態は大きく異なる。

収益力を表す ROE、ROA の推移でも、社会的銀行が相対的にみて大銀行よりも安定していることがわかる。大銀行の ROE、ROA が 2010 年に回復しているのは、前述の公的資金による下支えの効果が大きい。

図表 6 ROA の推移¹²

Return on Assets					
	2010	2009	2008	2007	Average
Sustainable Bank Average	0.61%	0.21%	0.49%	n/a	0.44%
Sustainable Bank Weighted Average	0.69%	0.45%	0.59%	n/a	0.58%
GSIFIs Banks Average	0.46%	0.14%	0.08%	0.65%	0.33%

図表 7 ROE の推移¹³

Return on Equity					
	2010	2009	2008	2007	Average
Sustainable Bank Average	7.75%	5.86%	7.18%	n/a	7.26%
Sustainable Bank Weighted Average	8.20%	5.85%	7.17%	n/a	7.07%
GSIFIs Banks Average	9.68%	2.17%	-1.53%	13.91%	6.06%

¹¹ GABV (2012) より。

¹² GABV (2012) より。

¹³ GABV (2012) より。

社会的銀行の安定した収益や強固な資本基盤についての評価は、対比した大銀行が一時的に金融危機に見舞われたため、との見方もある。さらに社会的銀行の収益を高めている環境関連の事業投融资なども、一時的需要に過ぎないとの指摘もあるかもしれない。

しかし、市場が混乱する時に、対応できない大銀行が、平常時ならば対応できるというのも説得力を欠く。また温暖化関連の事業が一時的だとしても、社会的銀行が収益をあげているのに大銀行が対応しない（あるいは「できない」というのでは金融機関としての経営力を問われても仕方がないだろう。

図表 8 は、この間の貸出、預金、資産、収益（純益）の伸び率の比較だ。明らかに財務評価だけに集中している大銀行は世界的に業績を悪化させている。非財務と財務をバランスさせる社会的銀行の収益力と潜在成長率の高さが示されている。

図表 8 金融実績の成長度合い¹⁴

2007-2010 Growth Rates (local currency)				
	Loan Growth	Deposit Growth	Asset Growth	Net Income Growth
Sustainable Bank Average	80.52%	87.74%	77.60%	64.62%
Sustainable Bank Weighted Average	50.06%	51.12%	40.79%	64.37%
GSIFIs Banks Average	21.38%	27.28%	23.14%	-6.72%

3. 主要な社会的銀行の動向

(1) オランダ・トリオドス銀行

① 社会的銀行のリーダー格

世界に展開する社会的銀行のリーダー格といえるのが、オランダのトリオドス銀行だ。前述したように 1960 年代に顕在化した欧州での酸性雨や土壤汚染などの公害・環境問題への対応を強く意識した市民が中心になって作られた「手作りの銀行」である。

発端は 1968 年。オランダのエコノミスト、銀行マン、法律家、コンサルタントというそれぞれ異なる肩書を持つ人々が集まり、金融機能を活かして公害・環境問題を解決できないかと、議論を重ねた。その結果、1971 年にトリオドス・ファンデーションを設立した。環境問題に取り組む NPO や環境配慮事業を展開する事業家らに直接資金を供給する活動だ。その後、環境事業活動を保証する保険のカバーなどを試みた後、より広く、より効率的に市民から集めた資金を環境・社会面での活動に充当するため、1980 年に銀行設立へと展開した。

トリオドス銀行の名前は、ギリシャ語の「3 つの道」のアプローチに由来する。3 つの道とは、金融、社会性、倫理性の各アプローチである。あらゆるビジネス活動

¹⁴ GABV (2012) より。

にこの3つの視点を盛り込むということである。従来の経済活動では見落としてきた社会的費用の部分を、金融力を使ってビジネスの中に織り込み、もって、より快適で住みやすい社会づくりをしようという狙いだ。

同行がユニークなのは、預金等消費者からの資金調達に際して、銀行の投融資方針だけでなく、主な投融資先も明らかにする「見える化」を徹底している点だ。同行は預金者に対して「Where their money was going to, for what it was used（預金者から預かったお金がどこに行き、どう使われたのか）」の明確化を宣言している。

② 拡大するトリオドス銀行の「翼」

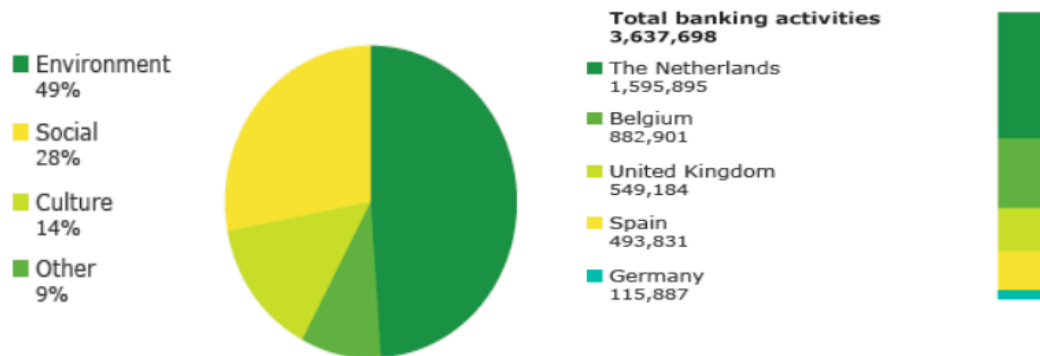
設立時点の同行の資本金は54万ユーロ（約5,600万円）だった。以後、活動をオランダ国内からイギリス、スペイン、ドイツ、ベルギーなどに拡大、さらに投融資市場の環境分野が地球温暖化対応で成長の度合いを増していることから、業容は順調に発展している。

2010年のデータ¹⁵では、資本金は設立時比670倍の3億6,200万ユーロに膨らんでいる。目を引くのが、資本金が2010年までの過去5年間で約3倍に増大している点だ。さらに2011年中には追加増資をして、資本基盤をさらに強化している。旺盛な資本強化は、風力発電や太陽光発電等の再生可能エネルギープロジェクト関連の資金需要が欧州全域で増大、それらに対応するためだ。

融資は2006年の8億5,400万ユーロから、2010年には2.5倍の21億2,800万ユーロに増えた。運用する投資ファンド規模は、ほぼ2倍の56億1,700万ユーロ。その一方で、銀行の健全性は自己資本比率がBIS基準で14.7%と高い水準を維持している。

¹⁵ Triodos Bank（2010）より。

図表 9 トリオドス銀行の活動状況¹⁶



③ トリオドス銀行のポートフォリオ戦略

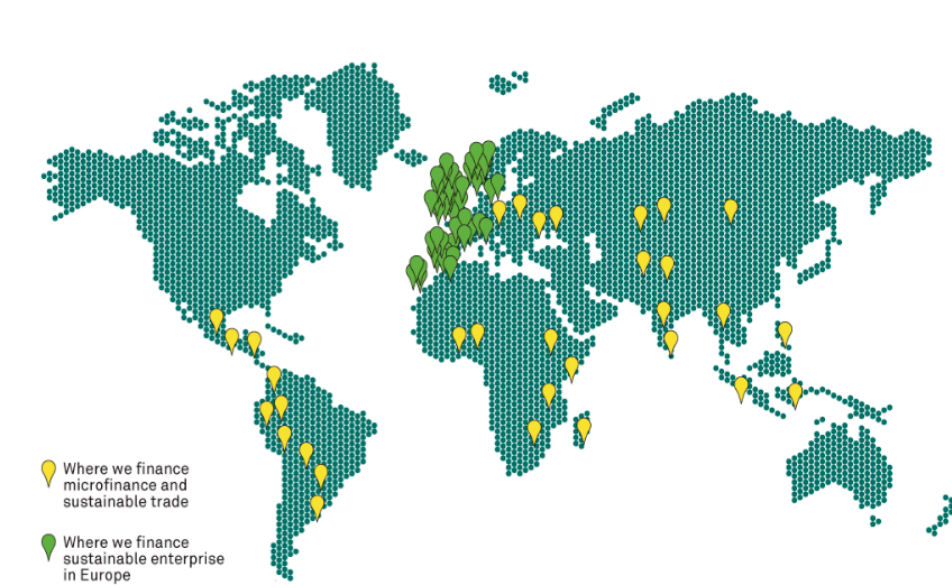
同行が金融危機の過程でも順調に業績を拡大しているのは、単にそうした逆風に巻き込まれなかったということと、温暖化対策の追い風を受けてきたというだけの理由ではない。同行の30年来の基本戦略に対する顧客・ステークホルダーの安定的な支持と、リスク分散の運用戦略が貢献している。

環境を重視した投融資を業務の柱に据えていることは一貫している。しかし、融資全体に占める環境分野の比重は約5割（49%）にとどめている。あとは社会性（28%）、文化（14%）、その他（9%）となっている。また、資産の国別比率をみると、母国のオランダが中心なのは当然だが、それでも資産全体に占める比率は、オランダは44%、ベルギー24%、イギリス15%、スペイン14%、ドイツ3%と分散されている。業種面と、地理面の分散投融資で、資産管理の安全化を図っている。

その一方で、他国の社会的銀行への出資をはじめ、途上国のマイクロファイナンスや、温暖化関連事業等への投融資といった国際的活動も積極的だ。途上国だけでなく、後述するアメリカのニュー・リソース・バンクにも出資している。

¹⁶ 分野別融資割合（左）と地域ごとの資産（右）。単位は1,000ユーロ。Triodos Bank（2010）より。

図表 10 トリオドス銀行の国際展開¹⁷



④ 3つのステークホルダー認識

同行は、自らを取り巻くステークホルダーを次の3つに区分している。第一が、顧客であり、資本に該当する預金受取証書の保有者、従業員、取引先のグループ。主に経済的利害関係を有する伝統的なステークホルダーである。

第二は、NGOと政府だ。NGOは、同行がESG分野に投融資するに際して、非経済的要素（not finance interest）を評価したり、自ら活動を実践するグループである。政府をNGOと同列で扱うのは、オランダの特徴かもしれない。政府と民間の役割分担が明確な同国では、政府の政策は民間機能を誘発するために活用されるとの理解が一般的。ESG分野の重視・開発も、単純な補助金よりも政府が適正な規制措置をとることによって、より多くの民間資金を同分野に誘導できる、と位置づけられている。

オランダ流の官民連携のモデル例として有名なのがグリーン・ファンド・スキーム（GFS）だ。再生可能エネルギー事業や有機農業など環境・社会性に優れた事業に向けて、銀行が資金を供給するファンド（グリーンファンド）を作り、そこに対して市民が出資・預金をした際、政府が所得税課税やキャピタルゲイン課税を減免するという政策措置だ。

政府が直接、民間事業に補助金を供給するより、銀行を介在させて市民資金を活用するほうが、リスク管理上も、財政上も、さらには国民の納得感からも効率的であり、効果的との判断に基づく。実際、少し古いデータだが、2007年実績で14億4,800万ユーロの投融資が実現している。このGFS自体、トリオドス銀行の主導によって実現した政策でもある。

¹⁷ 薄い印はトリオドス銀行が支援するマイクロファイナンス等の支援先。濃い印は同行が支援する欧州のESG重視の持続可能企業群。

もう一つのステークホルダーはアドバイザーなどのグループ。技術開発の進捗が著しい環境分野について、収益も確保しながら必要資金を供給していくニーズは年々高まっている。一方で、各事業の財務・非財務両方のリスク評価をバランスよく行う必要がある。また技術だけでなく、政策評価や政策見通し、国際的な温暖化交渉のような国際政治の推移を見極める必要もある。そうした専門知識を有する人材を多数、銀行内部に抱えることは容易ではない。

外部の専門家との連携、アウトソーシングによるネットワークづくりは、社会的銀行ならではの。前述した INASIE や GABV のネットはそうした機能も果たす。

(2) ショアバンク

① 社会運動から芽生える

長年、欧州のトリオドス銀行に対比して語られてきた社会的銀行のモデルがアメリカのショアバンクだ。1973年に設立され、2010年に幕を閉じた。

ショアバンクの創設者たちも4人。シカゴ地元の社会事業活動家、銀行マン、弁護士などが、公民権問題、ベトナム戦争などの遠因として、お金の流れが本来あるべき方向に流れていない、との疑問を共有したことが発端になった。お金が、地域社会の荒廃を解消するために使われず、貧富の差をむしろ拡大している。ならば、自分たちの手でお金の流れを適正化しよう。そうやってショアバンクは動き出した。

図表 11 ショアバンクの本店（シカゴ・サウスショア地区）



4人は他の賛同者とともに、80万ドルの自己資金と銀行からの240万ドルの借入金を合わせて、経営不振で売りに出していた地元の中小銀行、サウス・ショア・ナショナル銀行を買収し、社会的銀行（コミュニティバンク）に衣替えした¹⁸。

シカゴ地域から次第にデトロイト、クリーブランドなどアメリカの中西部都市に拠点を広げ、さらに環境保護専門の子会社、国際的なマイクロファイナンス支援の子会社などを設立、トリオドス銀行と同様に国際貢献も積極的に展開してきた。破綻前の2008年時点で24億ドルの資産を抱え、41億ドル以上を住宅等に投資し、

¹⁸ 藤井良広（2007）より。

420 万ドルの純益をあげていた。

ただ、その中心業務は低所得者向けに適正な住宅（Affordable Housing）を供給する点に置いた。結果的に、このことが破綻につながる。同行の詳細な活動の紹介は割愛し、社会的銀行が負うリスクの事例として、「なぜショアバンクが破綻したか」を次にみよう。

② ショアバンク破綻の原因

ショアバンク破綻の直接的な引き金を引いたのは、サブプライム問題である。低所得者向け適正住宅供給のため、地元自治体等と協力して区画整理等の事業も実施していた。一方で、サブプライムローン業者も、信用リスクが高いため、商業銀行が融資しない低所得者向けに比較的高利だが審査の緩い貸出を主業務としてきた。その彼らがアメリカの住宅ブームに乗って、低所得者の住宅ローン貸し出し市場に進出、ショアバンクなどのコミュニティバンクと融資競争を激化させた。

ショアバンクらは、借り手の返済力を精査し、かつ個別事情にも配慮して貸し出す経営方針をとってきた。しかし、一方のサブプライム業者の審査は比較的大まかで、かつ頭金なしなどの条件がいいことから、借り手はサブプライムを選択する例も増えた。結果的にショアバンクなども金利引き下げや審査迅速化等の対応を迫られ、自分たちの不良債権額を増大させた。

アメリカの住宅バブル破綻の影響は、結局、リーマンショックにまで至るわけで、ショアバンクはトリオドス銀行と並ぶ社会的銀行のリーダー格だったとはいえ、対応力には限りがあった。資本力が社会的銀行にとっても大きな課題であることが教訓として残った¹⁹。

③ 継続するショアバンクのスピリット

ショアバンクの経営危機に対して、クリントン元大統領等が支援策を検討した。元々、同大統領が選挙で勝利する際、同行の活動に感激し、「アメリカに 100 のショアバンクを！」をスローガンの一つにしたほどの関係にあったためだ。

「Too Good to fail」の合言葉が交わされた。しかし、リーマンブラザーズが破綻し、メリルリンチ、ゴールドマンサックス等も経営危機に直面するという未曾有の金融危機においては、金融監督当局は「Too big to fail」を優先せざるを得ないというのが実態だった。

ただ、同行の資産等はアーバン・パートナーシップ・バンクによって引き継がれた。同行はゴールドマンサックスや GE、JP モルガンチェースなどが出資して設立されたコミュニティ銀行で、CDFI の認定も得た。ショアバンクの伝統と業務は同行に継承されたことになる。

また国際的なマイクロファイナンス支援等に当たっていた傘下の SBI は生き残り、先に述べた GABV のパートナーとしてその専門的知見を社会的銀行設立・普及に活かしている。

¹⁹ James E. Post & Fiona S. Wilson（2011）より。

(3) GLS 銀行

① 協同組織型の社会的銀行

ドイツの GLS 銀行は、同国伝統の協同組織形態の社会的銀行である。前述したように、「自由への教育」を掲げる一貫教育のシュタイナー学校を建設する費用を、自分たちで賄うために作られた銀行である。同行の本部はポッフオムという街にあり、その他、フランクフルト、フライブルグ、シュツットガルト、ハンブルグなどのドイツ中心都市に支店を展開している。

投融资対象は、地域社会に応じた学校や保育所などの社会的事業、有機農業やバイオ、風力発電、太陽光発電、などの再生可能事業が中心だ。一口 100 ユーロの出資金で資金調達されている。ただ、配当はつかない。つくのは、「自分の出資金がどこに投融资されたか」が明確にわかる“社会的配当”である。2010 年の総資産 18 億ユーロ、総融資額は 14 億ユーロで、融資額は 2007 年以來の 4 年間で倍増している。自己資本比率は BIS 基準で 10.44%と二桁台に乗せている。

② エコバンクを吸収

GLS 銀行は堅実な経営で知られる。特にドイツ政府が風力発電等の普及のために固定価格買取制度（FIT）を導入したことが業績の追い風にもなってきた。GLS 銀行の歴史をみる際、もう一つの社会的銀行の破綻劇が絡んでくる。ドイツで人気のあったエコバンクである。

エコバンクは協同組織形態を基盤とする GLS 銀行よりも、若者たちに人気があった。銀行という堅い仕事を、若者たちが自由な精神と行動力でこなせる仕事に変えたからだ。ただ、2000 年ごろ、同行はシュツットガルトで計画された「エコ・ショッピングセンター」への過剰融資が焦げ付き、経営危機に見舞われた。GLS 銀行はドイツの協同組織ネットワークの要請もあって、エコバンクを継承した。

ここでのエコバンクの失敗は、ショアバンクのように住宅建設という社会的事業への傾斜の失敗ではなく、環境分野へののめり込みの失敗だった。最終的に GLS 銀行はエコバンクの資産と従業員を営業譲渡の形で引き取るとともに、社会的銀行としての位置をさらに固めた。

③ 社会的銀行の課題

多くの社会的銀行が、内外の経済環境が厳しい中でも、独自の資金需要を探り当て、市民、コミュニティのニーズに応える活動を展開している。しかし、いくつか著名な社会的銀行が破綻に至った背景をみると、以下の要因を指摘することができる。

第一は、資本金力である。基本的にこれらの銀行は銀行業務を行っているとはいえ、資本金力が乏しい。一方で資金ニーズのほうは、住宅の場合も、個々の住宅建設から、ショアバンクのように区画整理、都市計画などにコミットしてその一翼を担う機能を任せられるようになる。環境の場合も、風力発電などは一基数億円単位の事業費がかかるうえ、FIT の制度があっても発電効率が計画通りに高まらないと事業リスクに転じる可能性もある。

こうしたリスクを抑制し、投融資を拡大していくにはやはり資本が必要になる。ショアバンクもエコバンクも、その壁を超えられなかった。また単純に増資すれば対応できるわけでもない。株主が増えると当然、株主に対する責任も増大する。「おカネの見える化」だけで納得する株主ばかりでもない。規模の拡大は経済的リターンの確保という要請にもつながる。

もう一つは、ポートフォリオ戦略の失敗だろう。これも資本力と連動するが、特定の環境分野、特定の社会的事業にシフトし過ぎると、事業そのものが持つリスクを銀行側もまともに受けることになる。投融資事業において ESG のバランスをどうとるかだ。

三つ目は、投融資先となる ESG 事業のリスク評価とリスク回避の専門性をどう高めるかだ。規模の小さな社会的銀行にとって、多くの ESG 分野の専門家を組織に抱え込むわけにはいかない。INAISE や GABV のようなネットワークをより実践的な「情報・知識共有のネット化」できるかどうか問われている。

【参考文献】

- 川名英之（2005）『世界の環境問題：第一巻』緑風出版
藤井良広（2007）『金融 NPO』岩波新書
藤井良広（2011）「金融にとっての環境リスク」同編著『進化する金融機関の環境リスク戦略』金融財政事情研究会 所収
公益財団法人トラスト 60（2006）『ソーシャル・ファイナンス』金融財政事情研究会
GABV（2012）“Strong Straightforward and Sustainable Banking”（March 2012）
James E. Post & Fiona S. Wilson（2011）“Too good to fail” Stanford Social Innovation Review（Fall 2011）
Triodos Bank（2010）“Annual Report”

第3章

『労働金庫の役割発揮に向けて』

第3章 第1節 「社会的課題への対応と労働金庫の役割」

広石 拓司

はじめに：働く人の課題解決プラットフォームとして

労働金庫は働く人が「お互いを助け合うために、資金を出し合ってつくった協同組織の金融機関」であり、「働く人とその家族が安心して快適な日々を送れる社会づくり」を目指している。

働く人をめぐる環境はこの10年間で大きく変化した。グローバル化は一層進み、新興国や途上国が製造の分担だけでなく中核を担うと同時に市場としても大きく成長した。国内の競争環境も激しい中、既存の企業が倒産したり合併したりする中でリストラされる人も増えている。このような環境の中、かつての終身雇用制度や手厚い福利厚生を誇った日本型雇用システムの継続は厳しい状況になってきている。

現代の働く人をめぐる経済社会環境は、労働金庫が設立され、成長した1950～1980年代の状況から大きく変化してしまっている。

そのため、「働く人とその家族が安心して快適な日々を送れる社会づくり」のためには、現代の働く人が置かれた環境を改善し、働く人たちの直面している多面的な課題に向き合い、解決に大きく貢献する存在でなければならないだろう。

もちろん、労働金庫は金融機関であり、金融機関が働き手の全ての課題解決を直接行うことはできない。しかし、働き手の生活において、また働き手の課題解決に取り組む組織にとってお金は不可欠なものであり、働き手への直接的、多組織と連携した間接的なサポートに取り組む必要がある。

同時に、労働金庫は協同組織でもある。お金を通した人や組織の間のつながりを生み出し、課題解決に貢献することも、労働金庫に期待される。

これからの労働金庫は、働く人をめぐる社会問題を解決するプラットフォームの役割を担うことができる存在であり、それによってこそ働く人や幅広い社会から信頼され、不可欠な存在と期待される存在になれると言えよう。

1. 働く人が直面している課題

これからの経済社会環境において、働く人は次のような変化に直面し、課題に向き合うことが増える。

(1) 一生の間に職場を何度も変えることになる

従来も職場の転換は多くあったが、それらが同じ企業内の配置転換や、系列会社や同業種内での異動が多かった。しかし、今日では、自分らしく働くためにキャリアチェンジを志して、また、突然のリストラなどで意思や準備も十分ではない状態で、異なる業種や規模への転職が増える。

(2) 一生の間に立場も変化し続ける

かつては働く人の社会的ポジションは、組織の中で階段状にあがっていく、もしくは職人のように生涯同じ役割を果たすなど、ある程度、定まっていた。しかし、現在の社会では社会的な立場やポジションはどんどん変化する。例えば、正社員で働いていた人が会社都合で非常勤や派遣社員になる。会社を辞めてフリーランスで働いたり、起業したりする。フリーや派遣の人が正社員になる。このような不連続な変化が起きる。そうすると給与体系や社会保障などの環境も、どんどん変化する。

(3) 職を求めて、居住地も変えなくてはならない人が増える

大企業のグローバル化が進むと共に、地方の小さな工場が東南アジアに丸ごと移転するなど中小企業の海外移転も増えている。また都市の会社を退職して農業を始めたり、地元で起業したり、海外に出たりなどの異動もある。働く人の異動の回数は増え、異動先は国内にとどまらず海外も含めて幅広いものになる。

(4) 長期間を共にすることが前提とできないため、職場内の人と人の分断が進む

かつては就職すると、その組織で長時間共に働くことが前提となっていたため、会社の目標達成に協力し、寮や社宅などに入り、共に飲みに行く、社内行事に参加するなどの活動を通して、組織内の人の交流が積極的に行われていた。しかし、短期間での転職や異動が増え、企業もコスト削減で業務外経費を減らすことによって、交流への意欲が下がり、交流機会も減ったことで、職場内の人と人の分断が進んでいる。

(5) 社会貢献、自己実現などがモチベーションの動機となり、会社から与えられる仕事にやりがいを見出すことが難しくなる

かつては「生活の糧を得る、賃金を上げる」や「自分の成長や高い評価を得る」が仕事の動機となっていたが、成熟期に入り、豊かさが前提となり、大幅な経済成長が当てにできない中で、「自分らしさを発揮する」「社会に貢献する」が仕事の重要な動機となってきている。そのため、会社から与えられた仕事に自分にとって意味、やる理由を見いだせないと“モチベーションが上がらない”など、仕事のやりがいをつくるのが課題となっている。

(6) 社内で経験を積ませる期間・機会が小さくなり、社会的にもステップアップの場が整っていないため、職業スキルの向上ができず、給与や待遇が上がらない

かつては会社が働く人に経験を積ませ、成長する環境と時間を与えてきた。企業に余力がなくなっている今日では“即戦力”が重視され、職務給をベースにした人事中心になっており、社員の経験や成長のコストを負担しなくなっている。同時に、日本では働く人の仕事力は企業内教育が前提となっていたため、アメリカのビジネススクールなどの企業外での仕事のステップアップの場が十分に整備されていない。そのため、働く人のスキルアップやそれに伴う給与アップが難しくなっている。

- (7) 仕事の将来を見通せず、社会保障の負担など、労働の先に希望を見出しづらい

「失われた 20 年」と呼ばれるように日本経済は全体的な成長は困難な状態が続いている。また財政赤字の拡大、高齢化に伴う社会保障費の負担増などで将来展望を明るく持ちづらい状況になっている。そのため、働くことに、その未来に希望を見出しづらい。

- (8) 脆弱層の拡大、ホームレス化、貧困の再生産などが深刻化する

正社員の派遣化や派遣切りなどによるホームレス化、低賃金での長時間労働、生活保護受給者 208 万人超えに見られる貧困層の拡大など、脆弱層が急速に拡大している。それらの人々の中には働く意欲を持ちながらも厳しい経済環境の中で仕事を確保できない人が多数いる。一方で、生活保護受給者やその子どもが勤労意欲を高めることができないなど貧困の再生産も始まっている。

今後の財政悪化により、今後、脆弱層への公的支援は弱くなる。働く人の潜在的な意欲を引き出し、働き手として育てることが重要な社会課題となる。

- (9) 介護、子育てと仕事のバランス、離職と復帰への対応が求められる

高齢化によって働く世帯の介護負担は大きくなる。また女性が重要な役割を担う中、子育てしながら働ける環境づくりが求められる。地域コミュニティが弱くなったことで離職者を地域で受け止めることや、離職した人の社会復帰のサポートが必要となる。仕事と生活の両立やバランスを、働く人の自己責任とするのではなく、社会的なセーフティネットとして整えていく必要がある。

- (10) 働く人を支える地域コミュニティが弱く、安心できる居場所がなくなる

企業内コミュニティが弱くなり、職場で連帯感を持ちづらくなっている。また団塊の世代が退職期を迎え、企業から地域に還る人が増えている。しかし、地域社会コミュニティにおいても人のつながりが弱まっており、地域に自分の居場所を見つけたり、安心して参加できる活動にもつながらず、孤立感を感じる人が増えている。働く人の地域参画は、働く人を孤立させない重要な支援策になっていく。

これらの働く人をめぐる社会的課題に共通しているのは、かつてのように企業の枠組みの中で働くことに集中できた時代が良くも悪くも終わっている点である。

かつては、会社の成長と個人の収入がリンクし、会社の中で仕事を覚え、会社の中で出世することがやりがいや目標となれた。会社の事業構造が変わる時も、働く人は部署や関連会社への配置転換で守られた。会社という枠組みが働く人を守っており、働く人は会社という基盤の上によって仕事を学び、成長し、収入を得て、社会保障も得て、生活の多くの時間を過ごしてきた。それゆえ、働く人は、会社という基盤をもとにした共同体意識をもつことができ、それが企業内労働組合の基盤となっていた。

しかし、バブル崩壊後の過程において、「働く」は、企業という枠組みから切り離されてきた。企業の安定的な存続自体が前提とできなくなったことにより、間接費などの削減が進み、成果報酬化、非正規雇用化により、会社にとって人件費を固定費から変動費

へと転換させる動きが進んだ。経済社会環境や経営状況の変化に対して、かつてのように企業が緩衝材の役割を果たせなくなったことで、変化は働く人に直接的な影響を与えるようになった。もはや、働く人を会社という枠組みは守ってくれない。働く人は自立し、自ら判断して環境への適応や成長、基盤づくりを行う必要がある。

それは同時に、会社が共同体意識の基盤とはなりづらくなったこと、つまり働く人が仕事で孤立しやすい状況に陥っていることを意味する。しかも、長らく働く人を支えるのは企業の役割であったため、働く人を支える地域や社会のコミュニティは弱く、十分に支えることはできない。

先にあげた社会的課題は、働く人のセーフティネットとなるコミュニティがどこにもなく、社会的疎外に陥ることによって始まり、深刻化している。

労働金庫は、働く人の連帯から始まり、労働組合という協同体をベースに発展してきた。労働金庫にとって働く人と人とのつながり（コモンボンド）は、顧客の確保、信用の担保を始めとする安定的な金融経営の基盤であり、他の金融機関にない強みであり、違いを明確にできるポイントである。それゆえ、働く人のつながりが危うくなる社会的状況は、労働金庫の存在意義、経営の基盤や強みが揺らぐことを意味している。

2. マーケティング 3.0 時代の労働金庫の強み

2010 年、マーケティングの大家であるフィリップ・コトラーらが出版した「マーケティング 3.0」という書籍が話題を集めた。コトラーは顧客志向のマーケティングを唱えてきたが、状況が変化したというのだ。

かつて、産業はメーカーが中心であった時代、メーカーが高性能な製品をつくり、それを売るのがマーケティングの役割であった。（マーケティング 1.0）

一通りのモノが揃うと、マーケティングの役割は、消費者のきめ細かいニーズ、満たされていないことを自覚しているニーズに応じて新しい商品やサポートを提供していく役割を担うようになってきた。（マーケティング 2.0）

何に価値があるかはマーケティング 1.0 の時代にはメーカーに答があり、マーケティング 2.0 の時代には消費者が求めているものが答であった。

しかし、モノもサービスも情報もあふれるほどあり、ライフスタイルや価値観も極めて多様化している今日、もはや消費者も何が欲しいのか、わからなくなっている。どこにも答がない時代に、企業は消費者と共に「より良い生活とは何か」という答をつくっていくべき時代が来ている。さらに、インターネット、ソーシャルメディアの普及によって消費者自身の情報発信が増えている。現在では、商品を購入する時には、他の人のレビューが最も大きな影響を与えるようになってきている。いくら企業がお金をかけたきれいな広告を打っても、利用者が「使ってみてイマイチだった」という声がネット上に出れば、売れなくなってしまう。逆に、広告費が小さい企業でも、ソーシャルメディアやメールなどの口コミを通して一気に知れ渡ることできる。企業から消費者に一方的に情報を提供する時代ではなく、消費者は自ら情報を集め、発信する「生産的消費者」となった今日、マーケティングは消費者の集合知と企業が協働できるように促す役割が求められている。（マーケティング 3.0）

図表 マーケティング 1.0、2.0、3.0 の比較¹

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0
	製品中心のマーケティング	消費者志向のマーケティング	価値主導のマーケティング
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ、つなぎとめること	世界をよりよい場所にする
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
市場に対する企業の見方	物質的ニーズを持つマス購買者	マインドとハートを持つより洗練された消費者	マインドとハートと精神を持つ全人的存在
主なマーケティングコンセプト	製品開発	差別化	価値
企業のマーケティングガイドライン	製品の説明	企業と製品のポジショニング	企業のミッション、ビジョン、価値
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働

マーケティング 3.0 の時代において、顧客は二つの行動をとる。自分にとって重要度が低い商品やサービスについては、他との徹底的な比較で少しでも安く、少しでも有利なものを選択しようとする。企業にとっては厳しい価格やサービスの競争の状況下におかれることになる。一方で、顧客にとって価値を感じるものについては、積極的に情報を集め、意義を理解し、共感するものであれば多少高くても積極的に選択し、さらに、その良さをブログやフェイスブックなどで友人に勧めていく。企業にとっては、顧客との良い関係をつくり、広報コストを下げるができる。

つまり、マーケティング 3.0 の時代の企業にとって、顧客が何に価値を感じるのかを把握し、どんな価値を提示していくのか。また、顧客に企業やその商品・サービスが自分にとってどんな意味を持つのか、自覚を促す機会づくりをしていくことが、存続に影響を与えるくらい極めて重要なことになっている。

金融分野においても、今後の経済社会環境に大成長は見込めない中、より一層厳しさを増してくる。労働金庫の主力商品である住宅ローンも、安定した収益を見込める商品として今以上に厳しい競争となることは明らかである。

既存の金融事業の枠組みの中で、他の金融機関と同じ舞台で戦うなら、グローバル金融との競争の中で優位を保つには厳しい戦いをしなければならない。

しかし、主たる顧客である働く人にとって労働金庫が共感を呼ぶ存在であり、「自分たちの味方」「困難な時に助けてくれる存在」と認識されれば、金融機関間の競争が激しくなる中でも、顧客が他の金融機関にスイッチすることを防ぐこともでき、新しい顧客の低コストでの獲得も可能となる。

¹ フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン（2011）19 ページ表 1 - 1 より。

ただし、顧客や様々な NPO などの社会サービスも見ている存在であり、生産的消費者として情報を集め、比較し、発信していることを考えると、「働く人とその家族が安心して快適な日々を送れる社会づくり」を理念として掲げているだけでは、共感を得ることは難しい。働く人が困っていることの解決に向けて、労働金庫のそれぞれの現場で、どのように応えているのか、いないのか、そこを顧客も社会もこれまで以上に見ている。

マーケティング 3.0 の時代において、働く人の社会的課題の解決への貢献を通して、働く人の共感を得ることは、労働金庫の金融市場での競争における強みとなる可能性が高い。それゆえ、労働金庫にとって働く人の社会的課題解決への取り組みは、社会貢献活動に止まらず、労働金庫の本業として取り組んでいく必要がある。

3. 期待される「働く人のソーシャル・キャピタルの構築機能」

労働金庫は、働く人のつながりの危機から生まれる社会的課題の解決に向けて、どのような貢献ができ、何に取り組むべきであろうか。

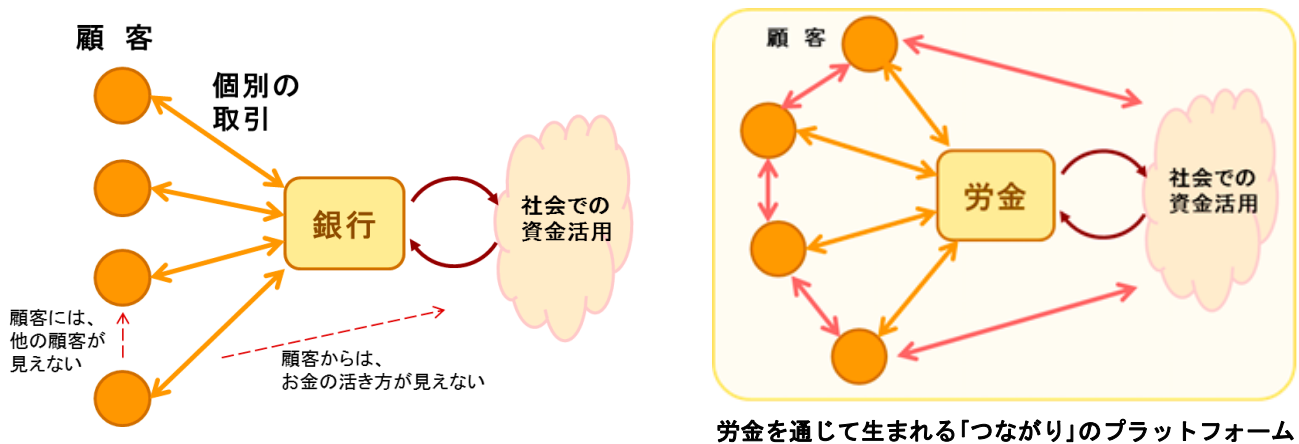
これまで労働金庫は「働く人のネットワーク」「生協や NPO の支援で培ってきた地域社会の課題解決の担い手とのネットワーク」「各地域の労働金庫における支店ネットワーク」「各労働金庫と労働金庫協会の全国ネットワーク」というつながりを経営の基盤としてきた。これらの他の組織にはないネットワークを活かすことが、ユニークな社会的課題の解決の実現につながるであろう。

同時に、金融はしばしば経済や社会生活における血液に例えられる。金融の役割はお金を個人や企業、行政などの多様主体の間の資金循環を担うことによって、経済社会に活力を与えていることも思い起こす必要がある。金融は、お金の流れを生み出すことで、新しいつながりを生み出すこともできる存在である。

ただし、そのつながりづくりは、金融機関の内部で行われており、外部の顧客からは見えにくい。個人の預金が、どこに活かされているかは、一般顧客にはわかりづらい状況にある。多くの個人顧客にとって、銀行は自分のお金を預け、そこで保管され、利子などが与えられる存在でしかない。銀行と顧客は個別取引で結ばれている関係に過ぎない。

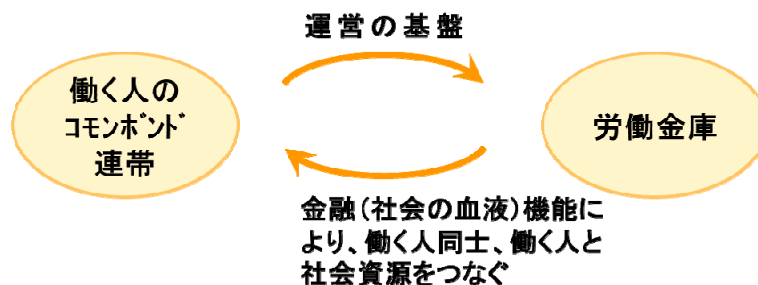
しかし、金融の経済社会の血液としての機能を、顧客にとって「見える」ことにすることで、金融を通して、顧客は多様・多層なつながり（ソーシャル・キャピタル）を得ることができる可能性をもっている。それは、実際に NPO バンクやソーシャル・ファンドなどの「顔の見える金融」として実践が始まり、支持を集め始めている。

図表 金融による「つながりづくり」



これまで労働金庫は企業内組合や企業内コミュニティという働く人の「顔の見える関係」を顧客確保や信用担保として活かしてきた。

これからは、労働金庫自身が、金融という機能を通じて働く人同士の顔の見える関係を積極的につくり、働く人と社会支援をつないでいくことにコミットしていくこと、つまり、働く人のソーシャル・キャピタルを維持・再構築する機能を強化する必要がある。働く人のつながりと労働金庫が相互に好影響を与えるように進化していく必要があるだろう。



4. コミュニティづくり支援を通じた労働金庫の顧客にとっての意味のプロデュース

働く人同士の「顔の見える関係」づくりに向けて、労働金庫はどのようなことができるだろうか。

これから働く人は、ひとつの産業、企業にとどまらず、変化も大きくなり、「人生の転機」が、より多くの人に、より多くの回数、より突然にやってくる社会になる。

例えば、地方の工場の従業員が、働く工場が新興国に移転し、長期滞在になるようなことが増える。その時、抱えている住宅ローンはどうしたらいいか？空き家を貸せないか？先方での住宅事情は？医療費、教育は？といった課題が生じる。

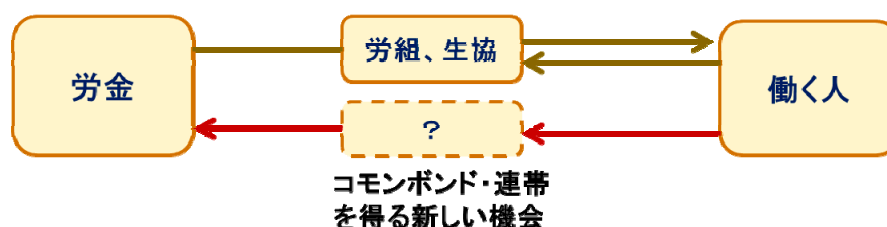
また、親の介護のため、退職して転地・転職すること、会社が合併によって事業部が

廃止され、解雇や正社員から転職で非正規雇用になることもあるだろう。そんな中、かつての職場仲間と地域で小規模事業を開始することで、自らの働き口を守ろうとする動きも増えてくるだろう。

変化のときには、住宅や生活の様々な点でのお金の心配が発生し、相談やサポートのニーズが生まれる。働く人がぶつかる変化を労働金庫がいかに支えることができるのか。それは労働金庫にとって、顧客との接点を増やし、共感に基づく関係性を生み出すチャンスでもある。

同時に、変化は「孤立」への危険性が高まる時である。環境の激変により、企業内でのつながりが不安定化していく中で、企業を超えた働く人を支える「つながり」を生み出していく必要がある。そんな中、労働金庫は、働く人にとってのコミュニティや連帯の基盤をつくりだしていくことが求められている。

図表 働く人が労働金庫にアクセスするための機会づくりが求められる。



例えば、ある中小企業では 20 代の社員が 1 人か 2 人くらいしかいない時、同世代の社員が身近にいないため孤立感を感じ、辞めたくなる気持ちも高まりやすくなるだろう。現状では、近くの会社で働いていても 20 代の社員同士が横につながる機会はほとんどない。そのようなとき、地域での金融教育の取り組みを進めることによって、働く人が共に学ぶことによるコミュニティ形成を促すことができる。労働金庫を通して「働き手の暮らしと住宅の勉強会」や「団塊ジュニア持ち家倶楽部」といった取り組みにおいて、単に住宅ローンを組むだけではなく、どうすれば安く建てられて地域で長く暮らしていけるのかというようなことを一緒に考えていく取り組みを広げていくことができれば、今後の経済社会環境の中でも住宅ローンを組む意欲を高めることができる。同時に、その会を通して若い社員は孤立を免れることができ、それはその人がその会社で継続的に働き、その地域で働き続けるサポートにもなるだろう。

また、全国の NPO の数は 2012 年 4 月現在約 4 万 5 千にまで増え、NPO で有給で働く職員数は約 14 万人にのぼると言われている。その一方で、NPO 組織で働く人を支える基盤整備はまだ未整備の状態である。今後、20～30 代の若く情熱を持った優秀な人材が、NPO 組織で安心して働きながら、結婚や老後といった人生設計をできるような基盤整備が求められているが、各団体単独では難しい。そこで、労働金庫が小口融資や財形貯蓄などの整備、協同での「NPO 厚生年金基金」や「保険組合」の立ち上げをサポートすることによって、地域で働く NPO 職員がつながり、自ら生活基盤をつくるよう支援することができるだろう。

また、今後、脆弱層が増えていく中で、例えば、NPO によるホームレスなどの自立支援就職を考えた時、就職するための信頼獲得のために住宅は重要だが、手持ちの資金

がないような人にとって住宅の確保は大きな課題となる。通常の金融の発想と手法では担保も保証人もない人の融資は難しいであろう。しかし、NPO のプログラムに参加している人は NPO を通して支援者らとのつながりを持っている。その人個人だけでの信用で見るのではなく、その人の持つつながりの信用力をもとに融資をし、さらに NPO と連携してお金を借りた人たち同志で仕事や生活再建を助け合うグループをつくることで、融資回収の確度を高めるといった手法があれば、融資ができるだろう。困難な状況にある人にとって、銀行が融資をしてくれたこと自体が自分を信頼してくれたという自信になり、ローン自体が生活再建のエンパワーメントにもなりうるといった金融の役割を改めて認識していく必要がある。

さらに、転職を機に地域を移動したり、都市から農村への移住者が増える中で、新しく地域にきた人が既にいる働く人たちとつながる機会を提供するコミュニティ（地域単位での働く人の会）の設立・運営も考えられる。地域で働きながら介護・子育てに取り組む人が支え合えるコミュニティにも強いニーズがある。

さらにまた、工場の移転など地域での雇用力が低下する中で、働く人が自ら働き口をつくることが重要になってくる。働く人が協同組合によって新しい地域事業を設立する支援も、労働金庫が取り組むべき働く人の支援メニューの一つとして積極的に開発していくべき領域となってくるだろう。

これらの取り組みが重要なのは、顧客や社会が、労働金庫に関わることで何を得られ、何に参画できるのかを明確に理解できるようになる点にある。自分が労働金庫の顧客であるという意味を消費者自身がどのように実感していくかについてプロデュースしていく必要がある。

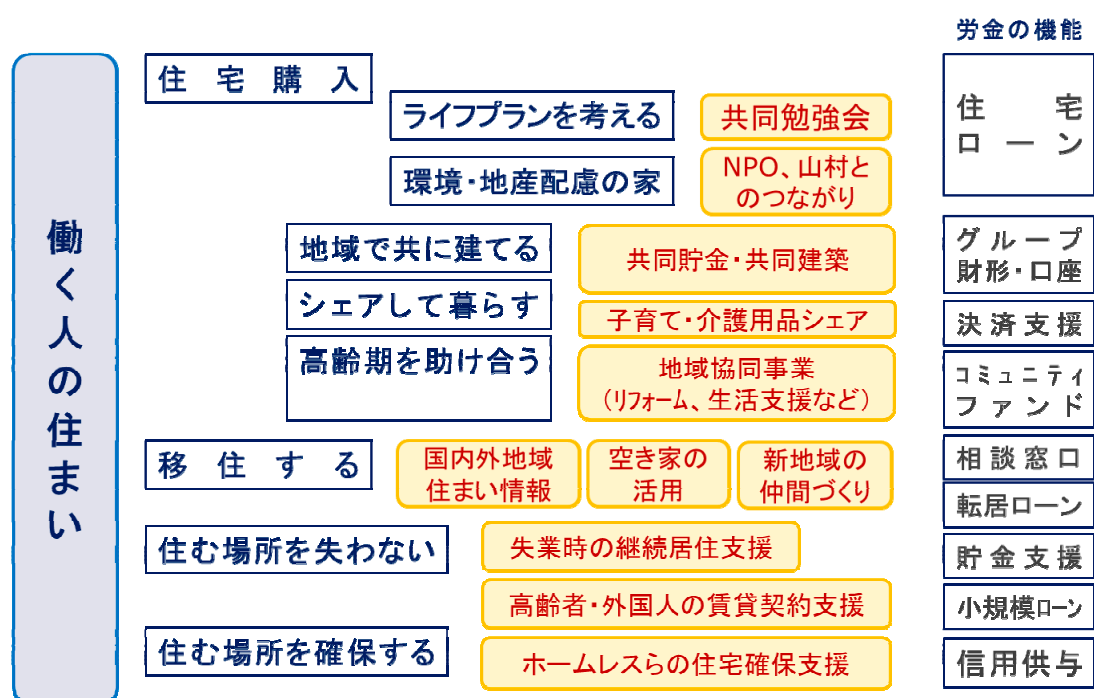
5. 効果的に実施するための全国プラットフォームの整備と地域活動の役割分担

上記のような社会的課題解決、労働者、地域との連携、コミュニティ育成に取り組むには、労働金庫の既存資源だけでは難しい。現状では、働く人の住まいのニーズと金融機関として提供できるものの間に溝がある。その溝を埋めていくためにはパートナーと組む必要がある。労働金庫で開発、提供しようとするコストがかかってしまう。その時、外部で取り組む NPO、社会的企業などの専門機関とのコラボレーションを増やす必要がある。その際、外部とは単なる業務委託関係ではなく、社会的課題を共に解決するパートナーとなり、結果的に双方にとっての市場や活動機会を拓けるマーケティング 3.0 の発想に基づく活動が必要となる。

NPO、社会的企業にとっても、ノウハウはあっても大規模な活動を行う資金の不足、活動を多地域に展開する力の不足という課題を抱えており、両者が組むことでスピード感のある取り組みを実現できる。

労働金庫の競争力を高めるために、働く人の課題解決を共に実現していくパートナーとしての連携を、本業の一環として戦略的に生み出し、発展させていく必要があるだろう。

図表 労働金庫の戦略的なパートナーシップ展開のイメージ例



また、他機関とのパートナーシップにおいては、労働金庫の側の連携への専門性が求められる。あらゆる組織において、外部の組織との連携は、文化や契約の考え方の違いなどの細かい実務でトラブルになることも少なくない。例えばイギリスでは、NPO と地方自治体が地域づくりで成果を出すための契約のフォーマットを中央政府が開発し、提供している。このように外部組織との連携手法の開発、国内外の機関との働く人の課題と解決策に関する情報交換の場、ある地域で取り組んでいる活動を他地域で展開しやすくするノウハウ提供などは、全国的に取り組むことが効率的であり、効果を発揮しやすい。

全国的なネットワークを作り知恵を集め、地域の現場で職員が顧客が求めている多様なものに効率的に対応できる環境をつくることが大切になる。全国的な連携は、規模の経済による効果だけではなく、全国的なプラットフォームの充実によって地域の個性が生き、より高度な個別対応を充実できることが重要な意味を持つ。

□ 「全国的なプラットフォームが充実しているから、
地域の個性が活き、個別対応が充実する」体制へ

□ 全国プラットフォーム

- NPO、社会起業、行政などとの協働フォーマットの開発
- 労金、国内外機関の「働く人の住まい」に関する情報交換コミュニティ
- コミュニティ開発ノウハウの蓄積、研修
- NPOバンク、コミュニティファンド、地域通貨などの展開支援機能
(金融面の立上げ支援、口座開設、キャッシュカードの利用など)
- 社会への理念、取り組み事例の情報発信、オンラインコミュニケーション

□ 現場に求められること

- 地域：働く人の地域特性と事情を深く理解する
地域での協働機関づくり、働く人のコミュニティづくり
- 職員：全国プラットフォーム、地域協働機関のリソースを活用し、
個々の働く人に寄り添い、課題解決に取り組む姿勢とスキル

私は、ソーシャルビジネスの立ち上げや展開の支援に携わってきた中で、この数年で、社会的な事業への関心が急速に高まっていると感じている。マーケティング 3.0 の時代を迎え、ビジネスを通じた社会課題の解決への貢献、共感、つながりづくりは、ソーシャルビジネスに限らず、幅広いビジネスで求められるようになっている。

経済社会、特に仕事をめぐる環境は大きく変化し、働く人のお金や住宅をめぐる課題も、昭和の時代とは仕事とは何かという前提条件からして異なっている。そのため、雇用や住宅の問題に政府も大手企業もどう対応すべきか、答えを模索している。

労働金庫は、働く人の声から始まり、助け合いから始まった。そして働く人の問題の現場に寄り添ってきたからこそ支持され、成長できてきた。だからこそ、誰もが働く人の課題解決への答えを出せない中、労働金庫には、改めて現在の働く人の声を聴き、問題の現場に寄り添って考え、新しい助け合いを共につくることが求められている。それに応え、働く人の共感を得ることができれば、今後ますます金融市場の競争が激しくなる中、労働金庫が独自の競争力を発揮できる基盤となる。今は、労働金庫の持っている資源と周囲にある資源を有効に活かし、事業力を高める時だろう。

【参考文献】

フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン (2011) 『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞出版

第3章 第2節 「顧客起点のマーケティングと労働金庫のポジション」

井上 智紀

はじめに（金融機関における消費者理解の重要性）

長年にわたり、規制環境下にあった金融機関において、マーケティングとはすなわち、拠点の拡大やボーナス時期の金利優遇など限られた施策がすべてであり、これらによりいかに顧客基盤を拡大したり、預かり資産を増やすかに注力すればよかった。

ところが、長期にわたる低金利環境や規制緩和に伴うネット銀行の新規参入などにより、顧客獲得をめぐる金融機関間の競争は、預金獲得のみならず、貸付先を巡っても、激化の一途をたどっている。

このような環境の中、労働金庫が経営体力を削ることなく、他の金融機関との競争を勝ち抜いていくためには、既存顧客との関係を深め、取引の幅を拡大していくことが不可欠であり、従来とは異なる発想の下でのマーケティング戦略の構築が急務であるといえる。

そのためには、とりわけ、主要なターゲットとなる既存顧客を含めて、顧客基盤となりうる消費者への理解を深めることが重要であるといえよう。

本稿では、まず、近年のマーケティング環境の変化方向およびそれらが金融業界に与える影響について、主として既存の統計資料を中心に概観した上で、金融マーケティングを実践していく上で不可欠な顧客視点から見た金融行動の実際について定量データをもとに検証していく。最後に、これら一連の検証を通じて明らかになった諸点から、今後の労働金庫の経営革新に向けて求められる方策について考察を試みる。

1. 近年のマーケティング環境の変化と金融業界への影響

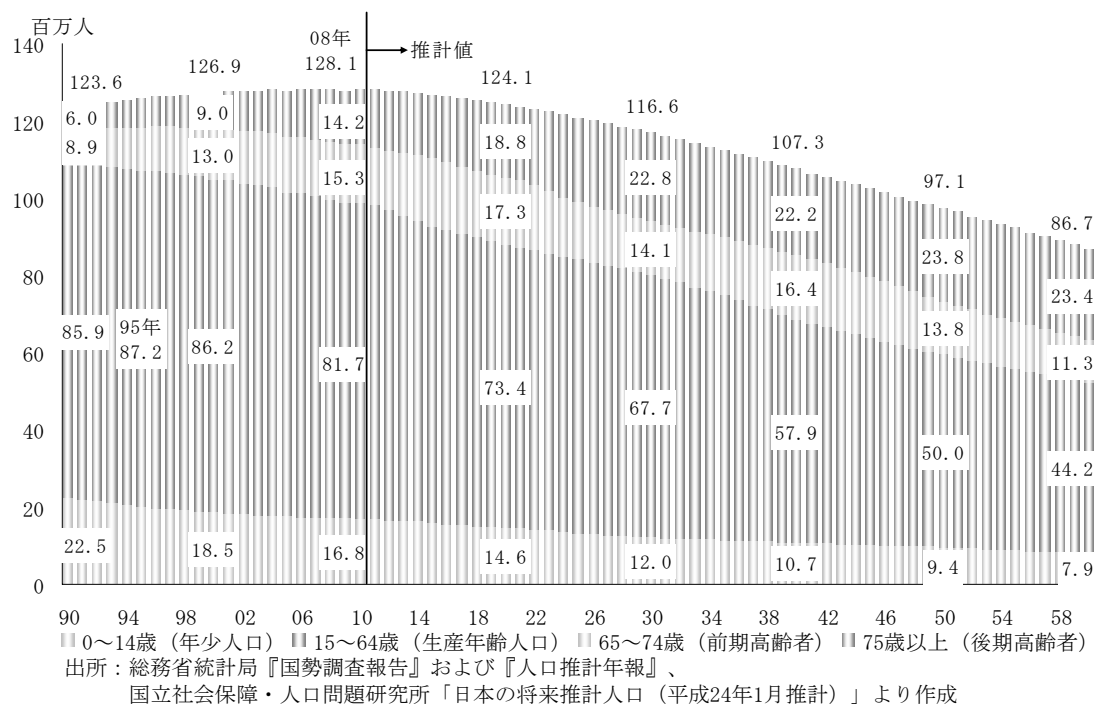
ここでは、労働金庫を含む金融機関においてマーケティングを実践していく際、考慮すべき社会経済環境の変化について概観し、それらが金融業界に与える影響について考察する。

(1) 人口動態の変化

国内の市場環境を考える際、重要な要素のひとつには、少子高齢化・人口減少の問題がある。

日本の人口は2008年の1億2,808万人をピークとして減少局面に入っており、2010年時点を100とすると、2030年には91.1、50年後の2060年には67.7まで減少するものと予想されている（図表1）。一方、1995年に先んじてピークを迎えた15～64歳の生産年齢人口については、2060年には2010年対比で54.1と、ほぼ半減する見込みとなっている。特に2012～2014年にかけては、団塊の世代が65歳以上の高齢者となり、労働市場から相次いで退出していくことから、市場環境も大幅に変化していくものと考えられる。

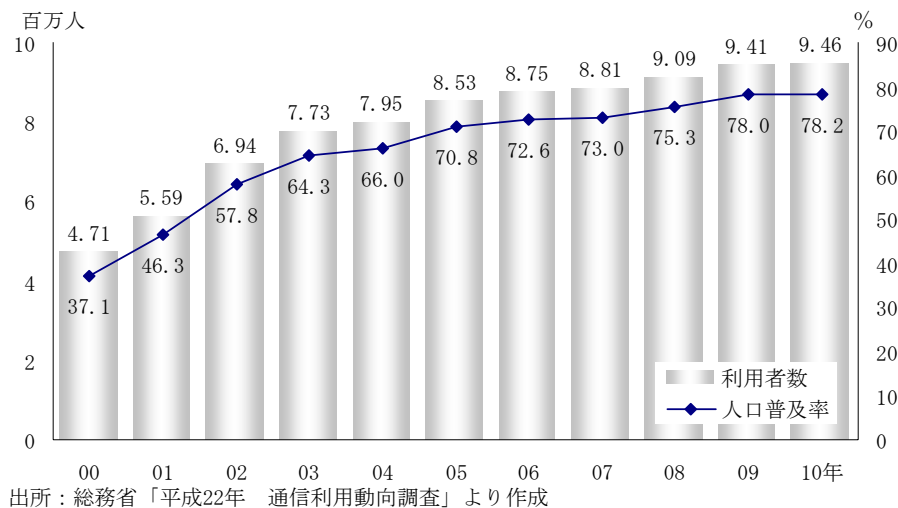
図表 1 人口動態の変化



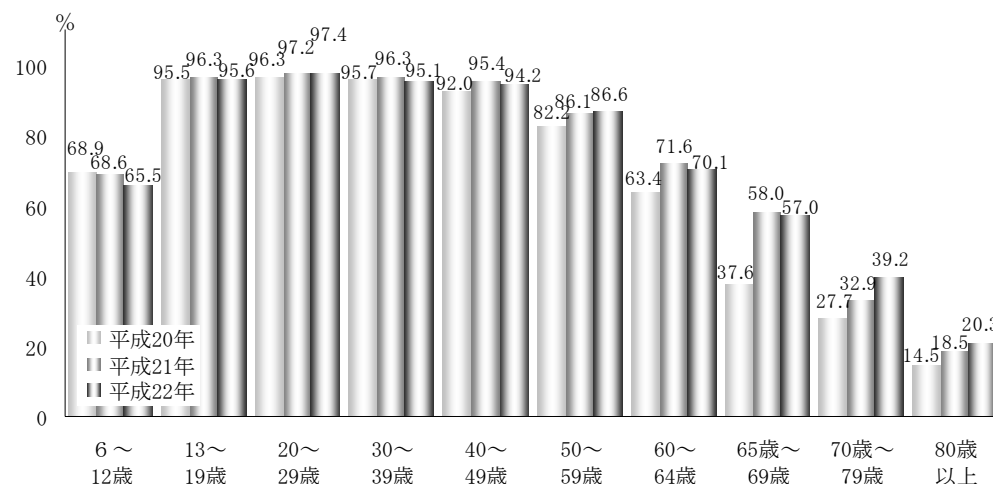
(2) 情報化の進展に伴う変化

消費者を取り巻く環境の変化では、日常生活においてインターネットを利用した商品・サービスの情報検索や比較行動の定着があげられよう。総務省の「平成 22 年 通信利用動向調査」によれば、インターネットの利用者数および利用率は 2000 年代前半に急激に増加し、2010 年時点の利用者数は 9,462 万人、利用率は 78.2%となっている（図表 2）。また、近年では高齢層の利用が伸びており、65～69 歳では 57.0%、70～74 歳でも 39.2%と、高齢層においても日常生活の一部としてインターネット利用が浸透しつつあることがみてとれる（図表 3）。

図表 2 インターネット利用者数および利用率の推移



図表3 インターネット利用率の推移（年齢階層別）



出所：総務省「通信利用動向調査」より作成

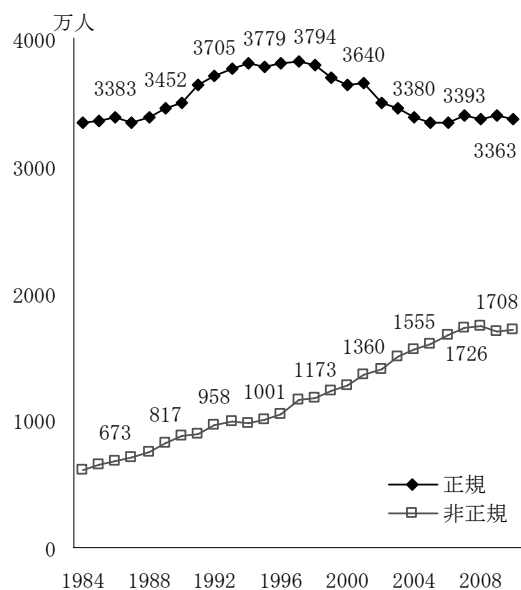
このように、インターネットの利用が日常生活に浸透する中、従来、主に広告効果測定の方脈を中心に消費者理解のフレームワークとして広く用いられてきた AIDMA モデルが想定する Attention（注意）→Interest（関心）→Desire（願望）→Memory（記憶）→Action（購買）といったプロセスを辿らない消費者も増えている。AIDMA モデルを代替する消費者行動プロセスモデルとして提唱されている AISAS®モデルや AISCEAS モデルが示すように、様々な外的な刺激を認知（Attention）し、関心（Interest）をもった消費者は、願望や記憶といったプロセスを辿るのではなく、関連する様々な情報を検索（Search）し、そのまま、あるいは比較（Comparison）・検討（Examination）を経て、購買（Action）し、さらには一連の購買行動そのものや購入した商品・サービスに対する評価情報を共有（Share）するようになっているという。また、近年、普及著しいソーシャルメディアを介した環境下では、消費者が行動に至るトリガーとして個人的な注意や関心ではなく、まず共感（Sympathize）があり、確認（Identify）した上で参加（Participate）し、共有・拡散（Share & Spread）するという SIPS モデルも提唱されている。実際にソーシャルメディア上では、情報の発信元としての企業の姿勢やブランド・アイデンティティに対して、あるいは、情報の内容（メッセージ）そのものに対する共感を積み重ねた消費者が、自身が共感した情報を拡散したり、商品・サービスを購入する、発信元の企業やブランドへの親近感を高め周囲に推奨するなど、単に「購買（Action）」には留まらない行動をとるようになっているという。

このような消費者行動の変化は、現状ではすべての商品・サービスを対象として起こっていることではなく、比較的高額であったり購入頻度の低い商品との親和性の高さが指摘されているが、今後の変化には注意が必要となろう。

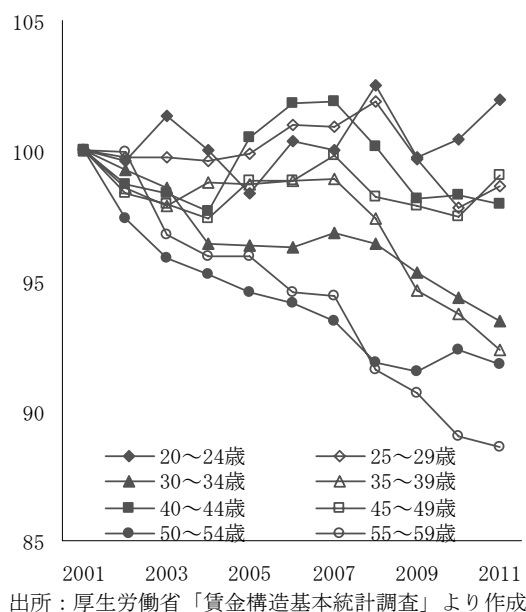
(3) 消費・貯蓄余力の変化

消費や貯蓄余力に関連する就業状況についてみると、非正規雇用者数は増加傾向が続いており、2010年には1,700万人を超えている（図表4）。また、正規雇用者の所定内賃金の動向について年齢階層別に2001年時点を100とする指数でみると、20歳代および40歳代前半を除くすべての年齢層で若干の増減はあるものの、2001年をピークに減少傾向にあることがわかる（図表5）。

図表4 就労形態別就業者数の推移

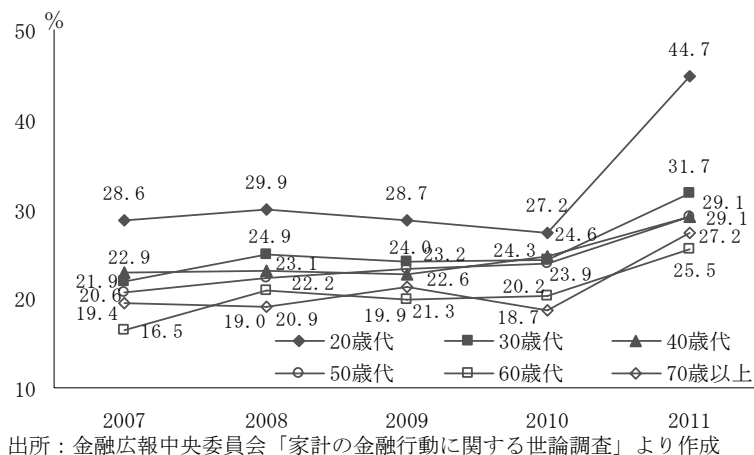


図表5 標準労働者の所定内給与額の推移



このような就労環境の変化は、資産形成にも影響をあたえている。二人以上世帯のうち貯蓄なし世帯の割合は世帯主の年齢に関わらず近年、漸増傾向を示すようになっており、2011年には、30～50歳代でも約3割に達している（図表6）。

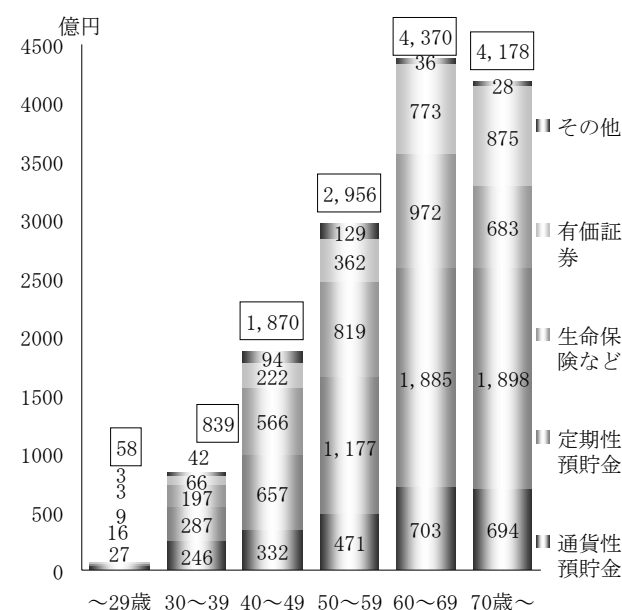
図表6 貯蓄なし世帯の割合の推移（二人以上世帯）



一方で、資産保有層についてみると、家計の金融資産は 60 歳以上の高齢層が 6 割を保有しており、20～30 歳代の保有率は 6%程度にすぎない（図表 7）。また、実物資産の保有状況として世帯主年齢別の不動産の保有率をみても、30 歳代では約 4 割、40 歳代でも 6 割程度に留まり、金融資産、実物資産とも、高齢層に偏在していることがわかる（図表 8）。

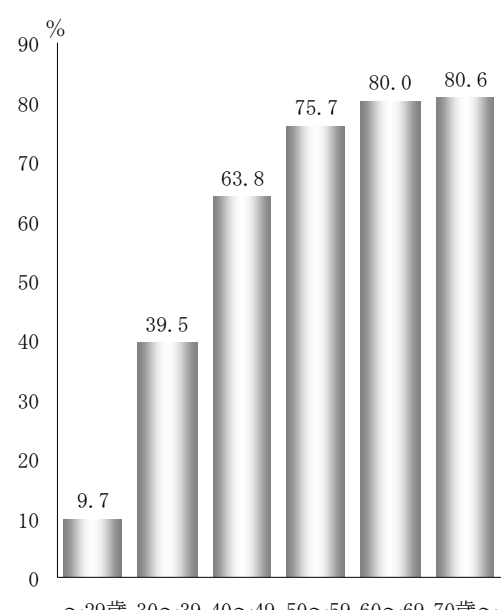
高齢層の豊富な資金の取り込みとともに、若年層の資産形成をいかに支援していくかが重要な経営課題となるものと考えられる。

図表 7 個人金融資産の世帯主年齢別分布



出所：日本銀行「資金循環」、
総務省「家計調査年報」より作成

図表 8 実物資産の世帯主年齢別保有率



出所：総務省「平成20年 住宅・土地統計調査」
より作成

(4) 震災を契機とした消費者意識の変化

既存の調査統計資料から震災前後での消費意識の変化についてみると、インターネット通販の利用や計画購買志向、比較意識の高まりが確認できる（図表 9）。

図表 9 震災前後での消費意識の変化

・第一回検証調査と同様に、首都圏において「インターネットで買える物は、インターネットで買う」「食品・雑貨の買い物に行く前には、買い物リストを用意する」「何をかうかを決める前に、いつもじっくり比較する」が、震災後の意識として強くなっている。
 ・阪神圏においては、「インターネットで買える物はインターネットで買う」「何をかうかを決める前に、いつもじっくり比較する」がまだ強い意識として残っている。

	首都圏		阪神圏		GAP	
	3/22	4/5	3/22	4/5	首都圏	阪神圏
インターネットで買える物は、インターネットで買う	13.6%	15.3%	10.5%	9.4%	1.7%	-1.1%
食品・雑貨の買い物に行く前には、買い物リストを用意する	13.3%	12.2%	7.4%	7.5%	-1.1%	0.1%
何をかうかを決める前に、いつもじっくり比較する	12.6%	14.1%	13.1%	11.1%	1.5%	-2.0%
きっと将来はもっと食品・雑貨をインターネットショッピングで買うようになっている	11.5%	10.3%	6.6%	8.7%	-1.2%	2.1%
環境に対する影響を抑えるために、買い物の習慣を変えた	11.0%	11.0%	7.8%	7.3%	0.0%	-0.5%
限られた品揃えの店よりも、たくさんの中から選べる店のほうが好きだ	10.3%	9.5%	9.5%	10.4%	-0.8%	0.9%
メーカーはお得なまとめ買いの出来る大入りパッケージを用意すべきだ	9.4%	6.7%	7.4%	5.4%	-2.7%	-2.0%
食品・雑貨には予算を決めている	8.9%	9.5%	9.2%	8.0%	0.6%	-1.2%
価格の安いものを買うためなら遠出をする	7.2%	7.9%	7.1%	6.3%	0.7%	-0.8%
買い物をするときにはいつもバーゲンセールをまず探す	6.8%	6.0%	7.9%	8.7%	-0.8%	0.8%
食品や雑貨を買うことは楽しい	6.1%	7.6%	5.4%	7.5%	1.5%	2.1%
時間を節約できるなら、お金を使うことはいとわない	4.5%	2.9%	2.9%	2.6%	-1.6%	-0.3%
品質の良い商品をおいている店にだけ、行くようにしている	4.4%	4.0%	3.8%	3.6%	-0.4%	-0.2%
家族や友人が勧めるものを買う傾向がある	3.8%	2.6%	3.3%	3.0%	-1.2%	-0.3%
いつも思いつきで買うほうだ	2.3%	3.3%	3.1%	2.4%	1.0%	-0.7%
いつもプライベートブランドを買う	2.1%	2.9%	2.9%	3.0%	0.8%	0.1%
健康に気をを使うよりも味が良いほうを選ぶ	2.1%	1.9%	3.3%	1.7%	-0.2%	-1.6%
店員の勧めるものを買う傾向がある	1.6%	1.7%	1.7%	2.1%	0.1%	0.4%
店頭で新製品がならんだら真っ先に買うほうだ	0.7%	1.5%	1.0%	0.7%	0.8%	-0.3%
ブランド品に対しては高い価格でも気にせず支払う	0.5%	1.0%	2.2%	1.7%	0.5%	-0.5%
あてはまるものはひとつもなし	47.7%	48.5%	56.0%	61.3%	0.8%	5.3%

出所：Ipsos Marketing 「Japan Consumer Views 震災前／後のショッピングセグメントの変化
 震災後の生活・意識の変化」

先に概観したインターネット環境下の消費者の行動は、震災を契機としてさらに強まっていると考えられることから、金融業界においても、こうした消費者の変化への対応を急ぐ必要があるといえよう。

2. 顧客起点の金融マーケティング

(1) 金融サービスの異質性

サービス財の一種と考えられる金融サービス財について、西久保（1997）は、モノに対するサービス財の特性であるとされる「無形性」「不均質性」「同時性」「消滅性」「所有権の非移転」の 5 つの性質¹に「利用時間」「時間経過と商品価値」など、いくつかの特性を追加して比較を行っている。また、戸谷（2006）では、「無形性」「不均質性」「同時性」「消滅性」の 4 つの性質が金融サービスについてもあてはまるかについて、金融サービスを「決済系」「貸借系」および、金融商品購買までの「過程」と得

¹ Zeithaml and Bitner（1996）による。

られた「結果」の4つに区分した上で検討し、さらに一部西久保（1997）での成果を含めた金融サービスに特有の性質として「媒介性」「価値変動性（時間経過と商品価値）」「予約性」「複合性（補完性）」をあげている。

このうち、「複合性（補完性）」については、金融商品の商品設計や消費者の金融商品・機関の選択基準を表しているに過ぎず金融サービス財の特性とは言いがたい。また、戸谷（2000）では、経済学における金融の2つの定義に基づいて金融サービスを「決済系サービス」と「貸借系サービス」とに分けて特性を検討しているが、実際に消費者が購買する財としてみる場合、「決済系サービス」のみを利用することは考えにくい。消費者の視点から整理するのであれば、両者は金融サービス財が有している2つの機能としてみるべきであろう。

以上、西久保、戸谷の整理を踏まえて金融サービスおよび保険の特性について整理すると図表10のようになる。

まず、金融サービス全般についてみると、「無形性」については、ATMやネットバンキング等の非人的チャネルを利用する場合は、ATMの機械や画面等の有形要素が多く、逆に渉外などの訪問型チャネルの場合には無形要素が多くなることが考えられることから、提供過程においては状況により異なるといえそうである。一方で、提供される成果については、無形性が強い。

「不均質性」は、サービスが提供される場において生じる顧客と企業（従業員やATMなどの機械）との間の相互作用に関するものであり、企業側が均質なサービス提供に努めたとしても、顧客側の知識やATM等の操作能力などに左右されることから、提供される成果の点では均質であっても、提供過程においては不均質であるといえよう。

「同時性」、「消滅性」の点では、提供過程は一般のサービス同様、生産と同時に消費されてストックされることなく消滅するが、成果については、決済のようにそのつど生産・消費されて消滅するものと、ローンや保険のように事前に生産され、消費（契約）されても消滅しないものが存在する。

「所有権」については、通常、金融取引は貸借関係で表されることから移転することはないが、信託など、一部所有権の移転を伴う商品も存在している。

「利用時間（購買頻度）」の点では、金融サービスは入出金や振込みなど毎回の取引自体はごく短時間に行われることから、過程においては短い。しかし、預貯金口座や保険などの金融サービス財は、通常、短期間に何度も購買することではなく、一定期間以上保有し続けることから、成果においては長いといえよう。

金融サービスにおいて取引の対象となる金銭は、そもそも他の財やサービスを得るための媒介手段であり、「媒介性」は、金融サービス独自の成果に関する特性といえることができる。この「媒介性」については、決済は“購買後”の媒介、一定の運用期間を要する預貯金や保険などは“将来の購買”の媒介、ローンは現在の資金不足を補う“現在の購買”の媒介と、金融サービスの種類により、時点が異なる性質があるといえよう。

モノは購買後、使用していく中で老朽化や陳腐化により価値が逡減していくものである。これに対し、サービスは、例えば旅行や航空運賃、ホテルの宿泊料の季節料金のように、短期間に価値（価格）が変動する「価値変動性」がある。一方で金融サー

ビス財の場合、その成果はマネーマーケットの動向により長期・短期に、その価値は変動しており、一般のサービス財以上の価値変動性を有しているといえる。提供過程においては、「不均質性」において述べたとおり、取引のつど、その価値は異なるといえよう。

「予約性」は、金融サービスの「媒介性」に付随する性質であり、例えば普通預金口座の開設は“決済サービス（利用）の予約”、クレジットカードの申し込みは“クレジットカードによる消費の予約”など、金融サービス財は決済サービスなどの利用を予約する機能を有している。

図表 10 商品特性の比較

	モノ	サービス	金融サービス	
			過程	成果
無形性	低	高	低～高	高
不均質性	均質	不均質	不均質	均質
同時性	生産が先行し、消費は後	生産と消費は同時的	生産と消費は同時的	両タイプが存在する
消滅性	ストックできるものが多い	ストックできない	ストックできない	両タイプが存在する
所有権	移転する	移転しない	移転しない	移転しない（例外もある）
利用時間（＝購買頻度）	短い－日用品 長い－耐久品	もっとも短い（高い）	短い（高い）	長い（低い）
媒介性	なし	なし		購入前後に媒介
価値変動性	老朽化、陳腐化等で逡減する	変動する（短期的）	変動する（短期的）	変動する（長期的）
予約性	なし	両タイプが存在する	なし	あり

出所：筆者作成

以上みてきたように、金融サービス財は一般のサービス財と類似の性質を多く持ちながら、一部に固有の特性を含むものといえる。長く規制環境下にあった金融機関のマーケティングは、一般の財やサービスを扱う業界に比べ後発であり、マーケティング戦略を検討する際は、他業界における先行的な取組みを参照しつつ、これらの金融サービス財固有の特性には注意を払っておく必要があるだろう。

(2) 消費者の金融商品選択プロセス

ここでは、まず、消費者の購買意思決定過程について整理したうえで、主として「日経 NEEDS-RADAR 金融行動調査（2009 年）」の個票データを用いて、金融商品の選択プロセスの各段階における消費者の意識・行動の実態について概観していく。

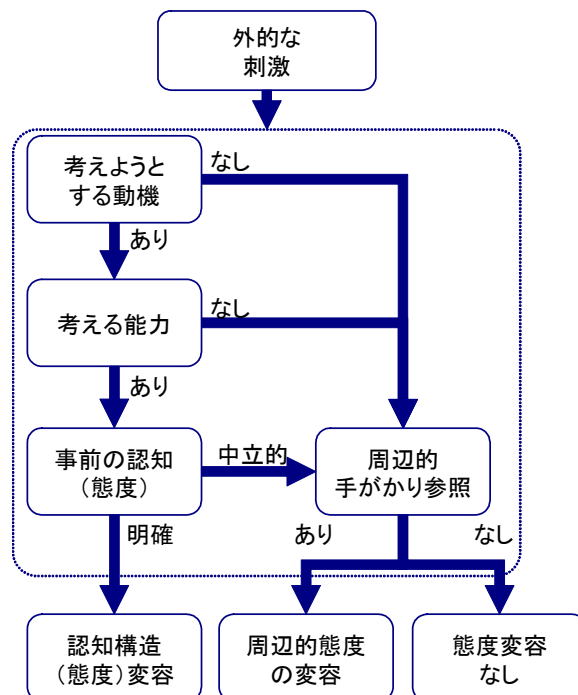
① 消費者購買意思決定過程

消費者の購買行動については、消費者の意思決定過程の一環として研究が進められてきており、1960 年代後半以降、かつては主流であった人々の行動がある種の刺激に対する反応として生じるとする「刺激－反応パラダイム」から、人々が刺激に

対して単純に反応するわけではなく、刺激に対する反応は個々の内面（主体）において情報処理・意思決定がなされた結果生じるとする「情報処理パラダイム」へと移り変わってきた。

消費者を外部からの刺激に反応する受動的な存在として捉える「刺激－反応パラダイム」に対し、「情報処理パラダイム」では、消費者を自らの解決したい問題について情報を収集して問題解決をする、能動的な消費者として捉えている点が大きく異なるが、一方で、消費者が常に能動的に情報を集め、仔細に検討したうえで、購入の意思決定をするわけではないという批判にもさらされてきた。1980年代には、こうした批判に応え、両パラダイムを包括的に捉えるものとして、「同じ態度が形成される場合でも、メッセージを解釈して態度を形成するまでのプロセスの違いから、中心的態度変化と周辺の態度変化が存在し、どちらのルートで態度が形成されたのかにより、その後の行動が異なる」という「精緻化見込みモデル」が登場してきた（図表 11）。このモデルでは、人々は対象商品に対する興味・関心や時々の状況等の動機の違いにより、精緻な情報処理を経て意思決定に至る（中心的態度変化）こともあれば、メッセージのイメージ、メッセージの送り手への信頼度など間接的な情報のみで意思決定する（周辺の態度変化）こともあることを示している。精緻化見込みモデルが示すように、消費者は性別や年齢、職業などの属性だけでなく、動機や判断能力などの意識によって情報処理の方略は異なる。マーケティング戦略の立案・構築にあたっては、これらの点を考慮した顧客セグメントごとの対応を検討する必要があるといえるだろう。

図表 11 精緻化見込みモデル



出所：Petty&Cacioppo,1986を簡素化

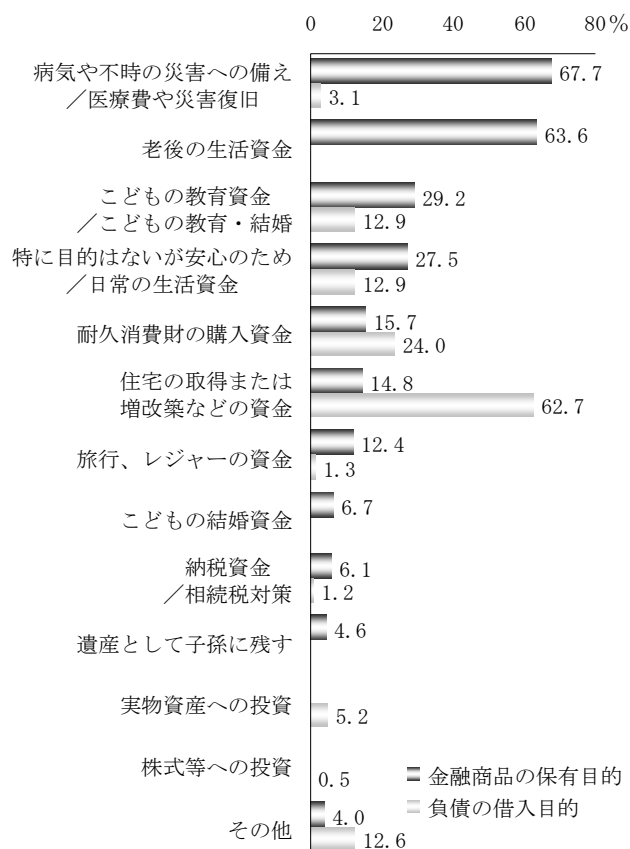
② 金融商品選択プロセスごとの消費者意識・行動

ここでは金融商品選択プロセスを、2. (2) で示した AISCEAS モデルにしたがうものと仮定し、各段階ごとの消費者の意識・行動について概観する。

ア. 問題認識段階

まず、AISCEAS モデルの「注意 (Attention)」「関心 (Interest)」に該当する問題認識の段階として、金融商品の保有目的および負債保有者の借入目的についてみると、保有目的では「病気や不時の災害への備え」が最上位で「老後の生活資金」「子どもの教育資金」の順、借入目的では「住宅の取得または増改築などの資金」が最上位で「耐久消費財の購入資金」「子どもの教育・結婚」「日常の生活資金」の順となっている (図表 12)。これらはいずれも商品・サービスの購入に関する項目であり、「資産保有」そのものを目的とすることがない。

図表 12 金融商品の保有目的と借入目的



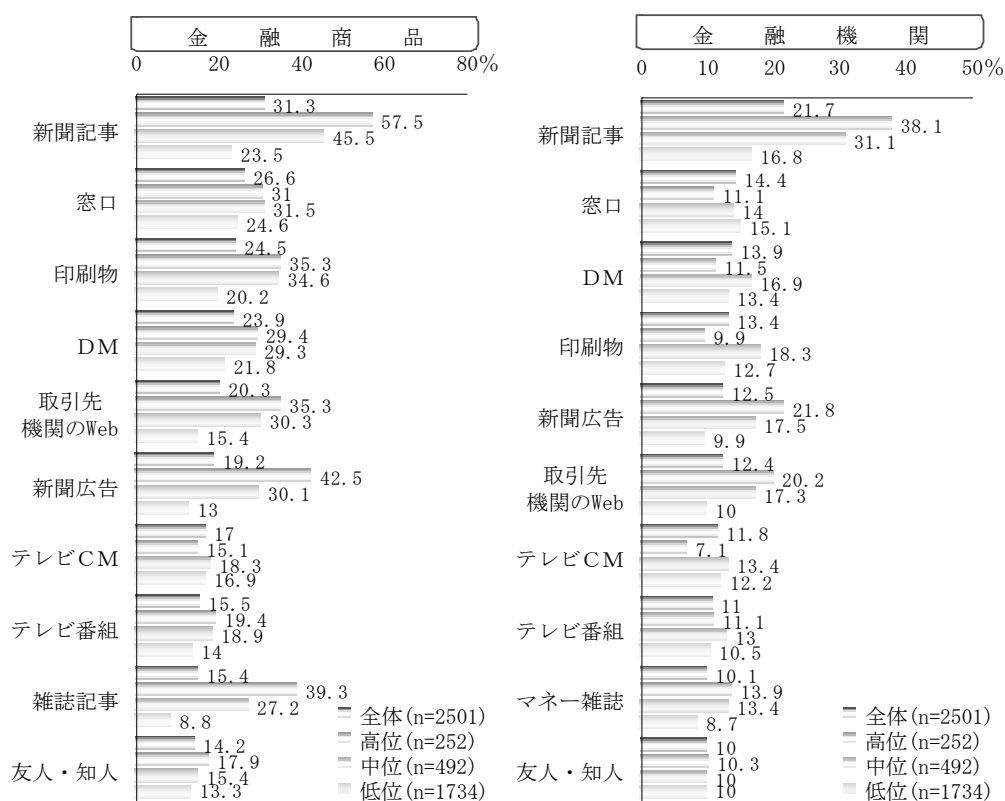
出所：金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査」
(平成22年) より作成

これらの結果は、「媒介性」という金融サービス財の特性を端的に示したものであり、消費者の金融サービスに対するニーズ認識は間接的であるといえるだろう。

イ．情報収集段階

AISCEAS モデルの「探索 (Search)」に該当する金融商品・金融機関選択時の情報源の利用状況についてみると、金融商品については、「新聞記事」が最上位で、「窓口」「印刷物」の順、金融機関については、金融商品同様、「新聞記事」が最上位で、「窓口」「DM」の順となっている（図表 13）。精緻化見込みモデルによれば、判断能力により情報処理の程度が異なることから、金融に関わる知識の程度別に利用した情報源についてみると、知識水準が高位の層では金融商品については「新聞記事」に次いで「新聞広告」「雑誌記事」の割合が高く、金融機関については同様に、「新聞記事」に次いで「新聞広告」「取引先機関の Web」が続く。利用した情報源数についても、知識水準により、金融商品については 2～6 種類（平均 3.5 種類）、金融機関については 2～3 種類（平均 2.3 種類）と、高知識層ほど多くの情報源を用いた精緻な情報処理を行なっている可能性を示唆する結果となっている。

図表 13 金融商品・金融機関選択時の情報源



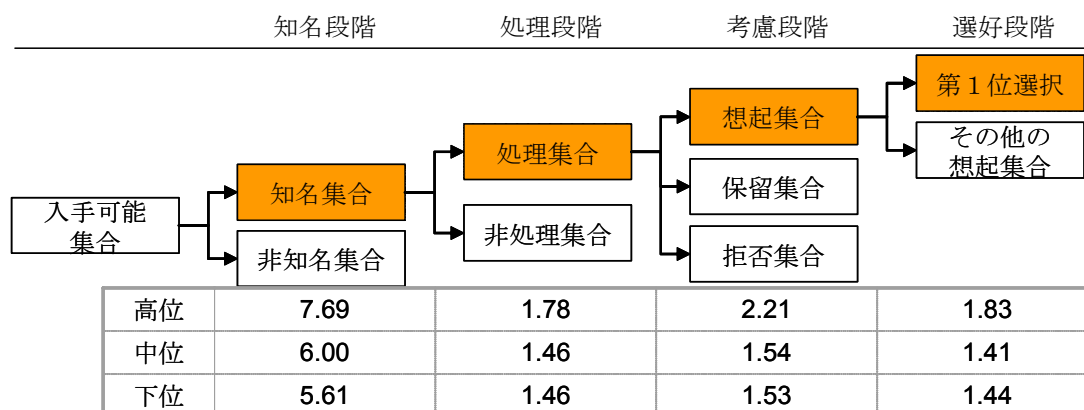
日経NEEDS-RADAR「金融行動調査」(2009年)より作成

ウ．代替案の評価段階

AISCEAS モデルの「比較 (Comparison)」「検討 (Examination)」に該当する代替案の評価段階について、知識水準別に銀行との取引検討プロセスの進展に伴う考慮集合のサイズの推移をみると、知識の程度に関わらず取引先候補の金融機関数・名前を知っている段階（知名段階）から検討プロセスが進むに連れて減少して

いくさまがみてとれる（図表 14）。ただし、すべての段階において、高知識層では考慮集合のサイズが大きく、多くの代替案の中から、仔細に検討して取引先を選定しているものと思われる。

図表 14 知識水準別考慮集合の推移



出所：J. E. Brisoux, E. J. Cheron（1999）”Brand Categorization and Product Involvement”，Advances in Consumer Research, Vol.17, pp.101-109より作成

※下表の機関数（平均値）は筆者実施の調査（対象は30歳以上のTRUE NAVIモニター、2008年3月）による

エ. 購買決定段階

AISCEAS モデルの「購買（Action）」に該当する購買決定段階についてみるために、金融商品選択プロセスの中で、(1)金融業態、(2)金融機関、(3)金融商品をどのような順序で選択するかをたずねた結果を元に、(a)業態・機関・商品型、(b)業態・商品・機関型、(c)機関・商品型、(d)商品・機関型の4タイプに分類した結果を図表 15 に示す。

全体では、「商品・機関型」が最も多く、次いで「機関・商品型」「業態・機関・商品型」の順となっている。これを知識の程度別にみると、知識水準が高い層ほど、「商品・機関型」が多く、高知識層では半数以上となっている。

図表 15 金融商品選択プロセス



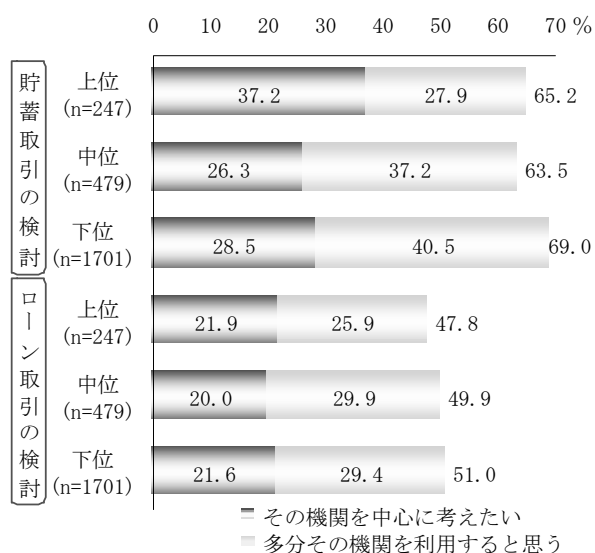
出所：日経NEEDS-RADAR「金融行動調査」（2009年）より作成

オ. 購買後評価段階

購買後の評価段階について、AISCEAS モデルでは「共有 (Share)」が想定されている。しかし、金融サービスにおいては、購買頻度が低く利用時間が長い特性があることから、「共有」以前の購買後の評価として消費者自身の取引の継続性に関する議論が必要であると思われる。本稿の分析に用いている「日経 NEEDS-RADAR 金融行動調査」では取引先金融機関への評価として次回取引での再利用意向を尋ねている。

結果をみると、貯蓄取引とローン取引の対比では、貯蓄取引の方がメイン銀行との取引を優先する傾向が高いものの、知識水準との関係では、貯蓄・ローンとも新規取引時の利用先としては知識の如何にかかわらずメイン銀行を最優先で検討する意向にあることがわかる (図表 16)。

図表 16 新規取引時のメイン銀行の利用検討意向



出所：日経NEEDS-RADAR「金融行動調査」(2009年)より作成

一方で、金融機関との取引関係については、決済関連サービスの利用がスイッチバリアとして機能しているとの指摘もある。そこで、給振・年金受取や公共料金引去、クレジット決済、住宅ローン返済などの決済関連サービスの利用状況について知識の程度別に確認すると、10種類の決済関連サービスのうち、利用している決済関連サービス数の平均値は高知識層で3.89種類、中知識層で3.67種類、低知識層で3.48種類と、知識水準による差異はわずかながら高知識層の方が多く、これらの決済関連サービスの存在が貯蓄取引先検討時を中心にスイッチバリアとして作用している可能性が示唆されている。

3. 労働金庫のポジショニング

(1) 消費者心理からみたポジショニングについて

これまでみてきたように、消費者の金融商品選択プロセスは概ね AISCEAS モデルにそった整理が可能であり、さらに消費者の動機や判断能力の程度によりセグメントして理解していくことの必要性も示唆された。

それでは、労働金庫は、多くの金融機関がある中、消費者からどのようにみられているのだろうか。ここでは、消費者心理からみた労働金庫のポジショニングについて、確認する。

(2) 労働金庫のポジショニング

まず、金融機関のポジショニングマップを作成するための評価軸を確定するため、日経 NEEDS-RADAR「金融行動特別調査」の個票データ²を用いて、各金融機関についてのイメージ 20 項目への回答について因子分析を行ったところ、下記 4 因子を析出した（図表 17）。

図表 17 因子分析結果

	Factor1 店舗規模	Factor2 親近感	Factor3 商品性	Factor4 新規性	共通性の 推定値
信頼できる	0.457	0.315	0.139	0.082	0.334
親しみやすい	0.119	0.549	-0.046	0.044	0.320
相談しやすい	0.060	0.614	0.074	0.027	0.386
規模が大きい	0.717	0.063	0.106	-0.011	0.529
店が多い	0.718	0.164	0.004	0.017	0.543
C D・ATMが充実している	0.548	0.143	0.067	0.192	0.363
社会貢献活動に熱心	0.051	0.218	0.153	0.062	0.077
健全な経営をしている	0.236	0.277	0.215	0.089	0.186
広告をよく見かける	0.313	0.027	0.124	0.095	0.123
行員・社員の対応がよい	0.241	0.457	0.155	0.106	0.302
取扱商品・サービスが魅力的	0.069	0.168	0.262	0.333	0.212
金利が有利／手数料が安い	0.039	0.114	0.044	0.417	0.191
P Cや携帯電話を使った新しい取り引きに積極的	0.065	-0.039	0.132	0.562	0.340
自社の情報公開・ディスクロージャーに熱心	0.054	0.131	0.329	0.180	0.160
ホームページが充実している	0.113	0.054	0.235	0.478	0.300
ローン事業に積極的	0.089	0.159	0.291	0.145	0.139
資産運用のコンサルティング力が優れている	0.099	0.074	0.587	0.058	0.363
外貨建て商品の取り扱いが充実している	0.070	-0.012	0.474	0.148	0.251
セキュリティ対策が進んでいる	0.244	0.078	0.352	0.330	0.299
ニーズに積極的にこたえる姿勢が感じられる	0.052	0.293	0.252	0.283	0.232
固有値	3.952	1.806	1.434	1.164	
累積寄与率 (%)	19.762	28.792	35.962	41.783	

因子抽出法:最尤法

日経NEEDS-RADAR「金融行動特別調査」（2007年、2009年）より作成

これら 4 因子の因子得点から、各調査年別・各金融機関別の平均スコアを算出し、ポジショニングマップを作成したものを以下に示す。

親近感と店舗規模の二軸によるポジショニングマップについてみると、労働金庫³は、

² リーマンショックの影響についても考慮するため、分析には 2007 年、2009 年の 2 時点の個票データを用いた。そのため以降の分析では 2 時点間でのポジショニングの変動についても言及する。

³ 調査は首都圏を対象に実施されたものであるため、厳密には首都圏における中央労金のポジショニングを示している。

調査時点間の比較を見ると、2007 年～2009 年にかけては「親近感」がやや向上し、地域金融機関に近づいている。

↑ 親近感

地域金融

07信金

09信金

07地銀・第二地銀

09地銀・第二地銀

09 J A

07 J A

07信組

09信組

09労金

07労金

09商工中金

07商工中金

07新生

07ソニー

07ebank

07JNB

09シンティ

07シンティ

07あおぞら

07東京スター

09りそな

07りそな

09セブン

09あおぞら

09東京スター

09新生

09ソニー

09ebank

09JNB

07セブン

09三菱東京UFJ

07みずほ

09みずほ

09三井住友

07三井住友

07みずほ

07三菱東京UFJ

07ゆうちょ銀

09ゆうちょ銀

都銀

店舗規模 →

調査時点間の比較では、親近感がやや向上し、全体平均より高くなっているものの商品性についての評価には変化が見られない。

新規性と商品性の二軸によるポジショニングマップについてみると、労働金庫は新規性ではネット銀、外資系に劣後している（図表 20）。

図表 20 ポジショニングマップ（新規性×商品性）

このように、消費者意識の中で労働金庫は、店舗規模の点では都銀に、親近感では、信金や地銀などの地域金融機関に、新規性についてはネット銀行に、それぞれ劣後した存在として位置づけられている。一方で、商工中金や信組とはいずれのマップでも近くに布置されていることから、これらの金融機関と類似のものとしてみられているものと思われる。

まず、店舗規模と親近感についてプロットしたマップをみると、他の金融機関の布置されるところは変わらず、労働金庫の利用者では、親近感が突出して高くなっているさまがみてとれる。一方で店舗規模については、利用者の方がやや印象が改善するものの、全金融機関平均を示す軸より左側にあり、信金や地銀・第二地銀などと同様、相対的に規模が小さいとみられていることがわかる（図表 21、図表 22）。

[illegible]

図表 23 非利用者（商品性×新規性）

このように、労働金庫の利用者では、非利用者とは異なり、親近感や新規性において、商工中金や JA バンク、信用組合とは異なる独自性を認めている。特に親近感においては、突出していることから、既存顧客との取引の継続性の観点においては、一定の優位性を認めることができるだろう。一方で、既存顧客との取引の拡大や新規顧客の獲得につながると思われる新規性や商品性についてみると、新規性の点では利用者は一定の評価を示しているものの、ネット銀行などには劣後しており、商品性については取引の有無に関わらず相対的に低評価に留まっている。今後の成長に向けては、これらの点をいかに改善していくかが鍵となるものと考えられよう。

4. 労働金庫の経営革新に向けて

(1) 前節までのまとめ

これまでみてきたように、少子高齢化・人口減少が進むことで、国内市場の縮小は不可避の状況にある。また、現役世代においても、非正規労働者の増加や、正規労働者においても所得の伸び悩み・減少により、消費や貯蓄に振り向ける資金は逼迫しており、収入・資産の両面で格差の拡大が見られるようになってきている。

一方で、情報通信技術の進展に伴って、インターネットの利用は拡大しており、これまで無縁であると考えられてきた高齢層においても、インターネットは日常的环境となりつつある。また、ソーシャルメディアという新しい環境の獲得もあいまって、消費者の情報接触のあり方や、消費行動の中での情報の活用方法が変化しており、ひいては消費行動自体にも、自身の興味・関心を発端とするものから、商品・サービスや企業・ブランドからの直接・間接のメッセージへの共感をトリガーとするなど、変化が見られるようになっている。

このような変化は、金融商品の選択行動においても無縁ではなく、特に金融関連の知識レベルの高い層を中心に、様々な媒体を活用して情報を集め、既存の取引関係に拘らず主体的に判断しようとする消費者も現れている。

このような環境変化が進展する中、労働金庫は、競合する他の金融機関に対して、消費者の評価を得られる側面において十分な差別化ができているとはいえない状況にあるようである。

(2) 労働金庫の経営革新に向けて

労働金庫が今後、縮小する国内市場の中で存在感を発揮していくためには、まず、既存顧客の生活意識や金融行動の実態の把握を通じて、消費者理解を深めるとともに、組合員、非組合員のそれぞれについて更に細分化してターゲットとなる市場の姿を明確にしていくことを検討する必要があるのではないだろうか。

また、現状では、都銀やネット銀行に対しては、金融機関イメージの上で大幅に劣後していること、また、主として地域金融機関との間でポジショニングの重複がみられる状況にあることを考え合わせると、現状では厳しい競争の中で疲弊するだけになりかねない。消費者からみて、「労働金庫だから」取引するという理屈が必要であり、商品・サービスや企業としての姿勢などを通じて消費者の共感を得られるような施策

を通じて、消費者心理の中での、ポジショニングの明確化を早急に図っていくことも求められる。

本稿の分析に用いたデータでは、労働金庫の利用者の数が限られており、労働金庫の状況に特化した分析ができず協同組織金融機関固有の課題についての詳細な把握にまでは至っていない。また、調査は首都圏を対象として実施されたものであることから、首都圏以外の地方都市ではまた消費者心理の中でのポジショニングは異なる可能性もあろう。これらの点を解消するためには、労働金庫主体で顧客の状況を把握するための調査を新たに実施したり、地域密着型金融の取り組みの中で行なわれている顧客調査について再設計するなどの対応を検討する必要があると思われる。

【参考文献】

- 井上智紀（2000）「インターネットが金融商品の情報探索に与える影響」生命保険経営学会『生命保険経営』第68巻第5号
- 井上智紀（2006）「消費者の金融商品選択行動に対する新たな視座」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2006年2月号
- クリストファー・ラブロック・ローレン ライト（2007）『サービス・マーケティング原理』白桃書房
- 佐藤尚之（2008）『明日の広告－変化した消費者とコミュニケーションする方法』アスキー新書
- 住谷 宏（2006）『地域金融機関のサービス・マーケティング』近代セールス社
- 戸谷圭子（2006）『リテール金融マーケティング』東洋経済新報社
- 西久保浩二（1997）「サービス概念、金融商品概念についての整理」『筑波大学ワーキングペーパー』
- 西久保浩二（2000）「金融マーケティングにおける顧客満足志向の有効性」朝野熙彦・木島正明 編『金融マーケティング』朝倉書店 所収
- フィリップ・コトラー（2002）『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』ピアソン・エデュケーション
- 山本昭二（1999）『サービス・クオリティ』千倉書房
- Bateson, John E. G. and Hoffman, K. D. (1999) "Managing Services Marketing: Text and Readings" Orlando, FL: Dryden Press, Inc.
- J. E. Brisoux, E. J. Cheron, (1990) "Brand Categorization and Product Involvement" *Advances in Consumer Research*, Vol. 17
- Levitt, Theodore (1981) "Marketing Intangible Products and Product Intangibles" *Harvard Business Review*, No. 59
- M. Reilly, T. L. Parkinson, (1985) "Individual and Product Correlates of Evoked Set Size for Consumer Package Goods", *Advances in Consumer Research*, Vol. 12
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986) "The elaboration likelihood model of persuasion" L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 19). San Diego, CA: Academic Press.

Shostack, G. Lynn (1977) “Breaking Free from Product Marketing” , Journal of Marketing, Vol.41
Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. (1996) “Services Marketing” McGraw Hill
International Editions

第3章 第3節 「労働運動と労働者自主福祉運動の課題」

南雲 弘行・高橋 均

はじめに

中央労福協は、結成 60 年の節目にあたる 2009 年 11 月に、『労福協の理念と 2020 年ビジョン』を発表した。それは、市場経済至上の拝金主義が蔓延し、実体経済とかけ離れた金融経済が社会を動かした結果、貧困・格差が拡大し固定化してしまった日本社会から脱却し、安心・共生の社会を作るために労働運動や自主福祉運動が具体的にどのような役割を担うべきかという観点から、向こう 10 年間の課題を提起したものであった。

また、連合は、2010 年 12 月の中央委員会で『働くことを軸とする安心社会』を採択し、ディーセントな雇用が保障され、病気・失業・子育て・老後に至るまで、人生のすべてのステージにおけるリスクに対応する制度が確立されるよう、労働運動をあげて取り組むことを確認した。そこでは、人と人との良好な絆が培われ、安心して暮らせる落ち着いた社会を作り上げるため、社会的労働運動を推し進める決意が語られている。

加えて、中央労福協は 2012 年を「国際協同組合年」とする国連総会宣言も踏まえて、暴走する市場経済の負の側面を縮小・相対化する連帯経済の担い手としての「協同組合」の新たな展開に関する研究会を連合総研と協力して 2010 年に発足させた。そして、新しい試みにチャレンジしている協同組合をヒアリング調査して、労働金庫や全労済、生活協同組合などの「協同組合」がメンバーシップを基礎としつつ公益的機能を発揮していく必要性を提言としてまとめた。(2011.11 協同組合の新たな展開～連帯経済の担い手として「協同組合の新たな展開に関する研究会」報告)

こうした一連の提起や報告書を念頭に、とくに労働金庫に関わる部分を念頭に置きながら、以下に、労働運動の立場から《労働者自主福祉運動としての労働金庫》について、問題提起したい。本報告を受けて、早急に労働金庫協会として具体策を検討・策定の上、実行に移されることを期待している。

1. 労働運動と労働者自主福祉運動の現状

(1) 忘れられつつある歴史～労働組合を母体にした「労働金庫」

我が国の労働組合は、第二次大戦後いち早く相互扶助の精神に立脚した自主的な共済事業と労働銀行の創設に向けて動きだした(1949.11 総同盟第 4 回大会)。1950 年 7 月の総評結成大会、1951 年 3 月の第 2 回大会でも罷業金庫、労働銀行設立が決議されている。その背景には、労働者は銀行に預金を持っていたとしても、銀行からの融資を受けられず、高利の質屋か闇金融に頼らざるを得ず、ますます生活の困窮に拍車がかかるという実態があった。中央労福協を中心に「生活物資対策の充実と労働金庫の設立」という協議の場が組織の枠を超えて作られ、労働金庫法制定(1953.6)の大きな力となり「労働者の労働者による労働者のための銀行」として労働金庫が全国に誕生してきた。

当然のことながら、労働金庫の設立当時は、組合役員と金庫職員が一体となって組合員をオルグし普及活動を行ってきた。文字通り「ともに運動する主体」であった。ところが近年、労働金庫と労働組合が「業者」と「お客様」の関係に変容してきたという指摘が多い。それは、労働金庫職員が労働組合を訪問する際の言葉使いにも表れている。例えば「オルグに行く」から「営業に行く」、「お疲れさま」から「ありがとうございました」へ。一方で、組合役員も労働金庫を“銀行”の一つとみなす傾向が強くなっている。

最近では、「労働金庫運動の推進」を活動方針に掲げる労働組合が減少しており、そもそも労働金庫を知らない組合役員も増えている。一般の組合員ならなおさらと見なければならない。「歴史を忘れた民族は滅ぶ」という格言がある。設立時の初心に立ち返り、労働組合と労働金庫が「ともに運動する主体」であるという自覚を呼び起こさなければならない。そうした運動の積み重ねが、組合員の労働金庫の利用促進につながっていくであろう。それが遠回りのようで実は一番の近道であるのだ。

(2) 協同組織金融（連帯・助け合い）であるという認識の希薄化

一方で、労働組合の側にも「労働者が困ったときに労働金庫が助けるのは当たり前、貸出金利はどこよりも低く、しかも預金金利はどこよりも高く」という主張がみられる。これは、協同組織金融は連帯・助け合いを基礎として成り立っているという認識が希薄化していることの表われである。

いうまでもなく協同組織の神髄は、連帯・支え合い・助け合い・絆、つまり“困ったときはお互いさま”にある。しかし、連帯・絆という言葉はきれいに聞こえるが、実はそう簡単なものではない。本当に困っている組合員に融資するための資金は、いまは困っていない組合員の預金が充てられる。連帯し支え合う人々の利害は時として、立場によって対立することもある。

《情けは人のためならず》～ぐるっと回って自分のためになるのだという連帯・助け合いの意味を、労働組合も再認識する必要がある。労働運動がめざす「連帯社会」は、いい時も悪い時も支え合う、お互いの違いを認め合い、他人との多少の煩わしい関係も受け入れながら、みんなが少しずつ折り合いをつけながら生きていく社会である。

労働金庫も市中銀行と市場で日々競争にさらされている。労働組合・会員組織が労働金庫に金利とサービスの「いいとこ取り」だけを求めているのは、そもそも協同組織金融は成り立たないのである。

(3) 「営利を目的としない」意味の今日的定義を

消費生活協同組合法（生協法 1948.7.30）は第 9 条で「営利を目的としてその事業を行ってはならない」と規定している。労働金庫法第 5 条にも同じ規定がある。そのためか、労働組合の中には「非営利の労働金庫が利益を出しているのはおかしい」という「誤解」が生じている。しかし、協同組合事業であっても一定の収益がないと事業は継続し得ないのは言うまでもない。

であれば、労働組合も自主福祉事業団体も「営利を目的としない」という意味を、

改めて今日的に定義し確認しておく必要がある。

連合軍の占領下に制定された生協法には英文も残されている。それによると、「営利を目的としてその事業を行ってはならない」という部分は、**not profit making** と訳されている。ところが、前年に制定された農業協同組合法（1947.11.19）の第8条「営利を目的としてその事業を行ってはならない」は英文官報では **not the paying of dividends on invested capital** と訳されている。ここから当時の立法府の意志が読み取れる。つまり出資金に配当する事業体を「営利」、しない事業体を「非営利」と分類していたことがうかがえる。農業協同組合は後者である。ただ、1年足らずの間に日本文は同じにもかかわらず、なぜ英文だけ変わったのか、いきさつは判然とはしない。

しかし、労働金庫を含む協同組合は、収益を生みながら今も事業を継続しており、それぞれの定款でも、剰余金は「利用分量」に応じた配当にとどまらず、「出資額」に応じた配当も行えることを定めている（全労済は利用配当だけで出資配当を行っていない）。そのため、先に述べた「営利」「非営利」の区分けは不明確であり、「非営利」という言葉は、せいぜい貪欲な金儲けをいさめる倫理規定的な理解になりがちである。

こうした歴史的経緯を受け止めつつ、現在の協同組合の定款上の規定と現実に行われている剰余金の配分実態を踏まえ、「剰余金の処分は利用に応じた配分を第一義とし、出資金の配当は行わない若しくは劣後にする」ことを「営利を目的としない＝非営利」の今日的な意味・定義としてはどうか。

2. 労働運動から見た労働金庫の現状

(1) 融資に関わる問題認識

「労働金庫に融資を申し込んだが断られた」という話を昨今よく聞く。もちろん、組合員といえども融資できない、してはいけない人は存在する。

全国信用情報センター連合会（全情連）2010年3月期の情報によると消費者金融利用者数は1,508万人（内労働者数823万人）、3ヶ月以上の延滞者は446万人。そこから推計すると、労働金庫の間接構成員のうち少なくとも20～30万人以上が多重債務者であると考えられる。

時間とコストがかかり、リスクが高い組合員の無担保融資や多重債務者の融資相談への対応は、担当者に対する評価基準を高める必要がある。労働金庫理念にあふれる職員であっても、金庫内部での評価が低ければ相談者に向き合うインセンティブが働かないからである。

ただ、ここで指摘したいのは、通常は貸せない多重債務者のことではない。労働金庫が断った案件で、市中銀行では融資を受けられた事例が散見されることが問題なのである。そもそも銀行で融資を受けられないから労働金庫を作ったのではなかったか。やはり、組合員であるという「信用」はもっと考慮されるべきではないか。こうした事例に立ち会った組合役員は再び組合員を労働金庫に誘導する気力を失ってしまう。数少ない事例であっても労働金庫にとってマイナスイメージは大きいであろう。

事業資金やNPO融資の現状も、生協資金の融資残高は100億円、社会福祉法人は10億円。医療法人はわずか1,000万円である。「労働金庫法施行令第3条第8項に基

づき金融庁長官及び厚生労働大臣」が融資先として認めている公益財団・公益社団法人、社会福祉法人、NPO 法人、医療法人に対してである。

生協を母体に作った特養施設が、設立時の資金調達で労働金庫に融資を打診したが、残念ながら福祉の意義や特養経営に対する理解や熱意が労働金庫からは伝わってこなかったという。市中銀行が融資に応じたので事なきを得たが、協同組合間協同がうまく機能しなかった事例ではないか。

労働金庫側にノウハウが乏しいとはいえ、融資実践を積み重ねなければノウハウは蓄積されない。その一步は現場から踏み出せるものではない。まさに経営陣の決断にかかっているのではないか。

また、2000 年に始まった NPO に対する融資もあまり進んでいない。これまで約 40 億円の融資実績があるものの、残高は 13 金庫合計で 10 億円に過ぎない。立ち上げ資金に対応していない、融資限度額が低いといった基本的な課題のほか、提出書類が多く煩雑、審査に時間がかかるなど、NPO 側の声は総じて厳しいものがある。

(2) 融資審査の現状認識

労働金庫のリスク管理債権比率は低く (0.98%)、きわめて安全・優良な金融機関である。それ自体は間違いない。問題は、どの金融機関に比べてどの程度優良で、どの程度のリスク管理債権比率をめざすのかが示されていないところにある。裏返せば、過度の優良性の強調は「貸し渋り」につながりかねない危険性をはらんでいるのではないか。

また、労働金庫は融資審査に関連して、勤労者のニーズに的確に応えうる保証制度の改善・強化と、保証資産の健全化に資する適切な融資審査の実践という、一見相矛盾する内容を方針化している。勤労者ニーズと安定的な財務基盤の堅持を両立させる難しさは十分承知しつつも、やや優良保証性を強調しすぎるきらいがあるのではないだろうか。

(3) 現状をどのように評価・分析するか

① 1,270 万人。我が国の組合員数が最大になった 1994 年の人数である。2010 年の組合員数は 265 万人減の 1,005 万人。この間、労働金庫全体の預金量は 9 兆円から 17 兆円へとほぼ倍増、融資総額も 5.2 兆円から 11.4 兆円と 2.2 倍に伸長している。組合員数が 20%も減少（組織率は 24.1%→18.5% 5.6 ポイント減少）しているにもかかわらず、である。一般論として組織率の低下は労働金庫の経営にマイナスの影響を与えると考えられるが、組合員数の動向と預金・融資量の関係性について、詳細な分析が必要である。

② 次は、融資に対する評価である。内訳をみると、個人向け住宅ローンが 2.5 兆円から 10 兆円と 4 倍増になった反面、生活資金融資は 2.4 兆円から 1.3 兆円に半分近くに減少している。労働金庫は個人向け住宅ローンを推進し実績を伸ばしてきた。市中銀行が近年積極的に進出してきたこととの関係性、消費者金融の広がりに伴う労働金庫の無担保ローンの減少の原因を、より仔細に評価・分析する必要

があるのではないか。

また、改正貸金業法が完全施行され、過剰な貸付ができなくなったためか、無担保無保証借入残高は 8 割に減少（11.3 兆円→9.7 兆円、2008／2011 年比）し、4 ～5 社以上の多重債務者も減少した。しかし、逆に利用者数は約 1,500 万人と 3 割も増えている。とりわけ 1～2 社の利用者は 748 万人から 1,119 万人と 1.5 倍に増加した。また、延滞情報登録数も 199 万人から 453 万人と 2.3 倍に増えている。こうした中で、労働金庫の無担保ローンが減少している現状と今後をどのように分析し展望するか。

- ③ 団塊世代の大量退職により資金需要が大きく変化してきている。退職金も一時的に労働金庫に預け入れられるものの、1～2 年の間に急激に引き出されてしまう。退職者の預金をどうしたら安定的に確保できるのか。住宅ローンの返済を終え、これまでも熱心に労働金庫を支えてきた組合員の老後のトータルな支援策をどうしていくのか、分析と対策が求められている。
- ④ 労働金庫は「高コスト体質」だといわれている。どこと比較して何が高コストなのか、詳細な情報提供が必要ではないか。

労働金庫は、労働者の団体が行う福利共済活動のための金融をおこない、労働者の経済的地位の向上を図ることを目的として作られた（労働金庫法第 1 条）。そうである以上、一定数の労働団体と労働者が存在する地域にサービス網を張り巡らせておく使命がある。また、民主的な労働金庫運営を担保するために、会員団体との多段階における意見交換、意思疎通も欠かせない。

これらの施策を実施するためには相当なコストを必要とする。運動のために必要なコストを負担しながら事業を遂行していることを率直に会員団体に情報提供していくことが重要である。

3. これからの労働金庫に期待する

(1) 「公益」を追究するビジネスモデルの構築を

住宅ローン融資に偏重していると言われるが、生協組合員に対する融資などの可能性もまだまだ残されている。今後のビジネスモデルとして、個人向け住宅ローンに代わる骨太の融資（資金供給）モデルを構築すべきである。

生協向けの事業融資を積極的に行うことはもちろん、地方公共団体との連携、公益社団・財団、社会福祉法人、医療法人、NPO 法人など、金融庁長官及び厚生労働大臣の認める団体に対するアプローチを強めて、これらの法人の資金需要を調査し、取り込んでいく必要がある。

たとえば、団塊世代の老後を支える「高齢者向け集合賃貸住宅」の需要が増え、社会福祉法人、生活協同組合、医療法人などが積極的に建設・運営に関わろうとしている。「協同労働の協同組合法」制定が期待されている。「労働」「出資」「経営」三位一

体の労働者協同組合である。これまで根拠法がないため、企業組合や有限会社などの人格で高齢者・児童・障がい者等の福祉事業、子育て・保育事業をはじめ広範な事業を行っている。

労働金庫は、こうした事業の資金需要に応えるのに最もふさわしい金融機関である。そうした資金を後押しすることは、「共益」で始まった労働金庫が事業を通して「公益」に資することにもなる。

さらに、労働者の生涯生活設計に深くかかわっていく施策も必要である。退職後の資産形成に対する支援にとどまらない。バリアフリーが考慮されていない住宅に住む退職者の住宅需要への対応、遺言、相続、成人後見人など生涯を通した取引を引き受けることによって、労働金庫の信用力を高めることにもつながる。もちろん生涯取引自体で一定の収益を上げていく設計をする必要があるが、同時に、闘争積立金の利息の一部を拠出してもらうなど、労働組合に協力を求めるしくみも提案してはどうか。定年までの長い間、組合財政や闘争資金の積立に寄与した方々の資金の有効活用となる。

(2) 融資の在り方の改善

先に述べたように、労働金庫で断った住宅ローンが市中銀行で融資された案件が散見される。各金庫の審査基準や日本労働者信用基金協会の保証基準を大胆に改善して、スムーズで迅速な融資を実現してほしい。

NPO 融資は通常の融資に比べてリスクが高いと思われる。しかし、いわゆる“目利き力”があれば決して高リスクではない、という指摘もある。労働金庫では審査能力が十分でないが、近畿労働金庫の「きょうと市民活動応援提携融資制度」の枠組みは参考になる。NPO の中間支援組織が融資先を審査し、京都労福協も一定のリスクを受け持つ中で、近畿労金のリスクとコストを軽減させている。労働金庫と労働組合、労福協、NPO が協同することで可能性が一気に広がる事例である。

あたらしいビジネスモデルを構想し実行していくために、融資の在り方を改善・実施するには、協同組合理念を実践する各労働金庫の経営の決意と判断にかかっていることを付言しておく。

(3) 「生活応援運動」の深化と労働組合との連携

無担保融資は労働組合の理解なくしては進まない。例えば、マイプランの活用には消極的な労働組合は今も多い。しかし、消費者金融利用者が増えていることは、先に示した通りであり、それから推計すると組織労働者（組合員）の利用者も 150 万人にのぼり、融資総額は約 1 兆円に達すると見込まれる。とすれば、消費者金融よりはるかに低利のマイプランに誘導することは、組合員の生活を改善していくうえで重要な課題である。1 兆円という融資総額の大きさからみて、労働金庫とっても骨太の融資モデルの一つになるはずだ。

「生活応援運動」キャンペーンをより深化させていく過程で、こうした実情を明らかにしながら組合役員を説得していくべきではないだろうか。

また、多重債務対策には特別の政策も必要だ。多重債務を抱える組合員の相談を受

け、債務を整理し生活再建していく過程での労働組合と労働金庫の連携は不可欠であるし、相当のコストも必要となる。いったん事故情報に登録されると 5～7 年間は金融機関から借り入れができないために、たとえば親の葬儀や子供の学校の入学金に支障をきたす場合が発生する。こうした多重債務者の相談や融資に際し、ここでもまたコストの一部を労働組合が負担するような仕組みも検討されているのではないだろうか。

(4) 協同組合間協同、労福協、労働組合、NPO などとの連携促進

日本の協同組合は省庁毎に認可されている事情もあり、協同組合間の連携が十分ではない。労働組合を母体とする労働金庫と全労済でも、生協法改正で労働金庫が全労済の共済代理を開始することを契機に「ろうきんと全労済がめざす新たな生活者福祉」の策定（2009 年 3 月）と具体化のための連携が始まったばかりである。加えて、生協や NPO、労働組合、労福協との連携が促進されれば、労働金庫の可能性は大きく広がる。

その場合に必要なのは、協同を支えるコーディネーター役である。幸い全国に連合と労福協が中心となって設立したワンストップ型のライフサポートセンターが存在しており、それを活用しない手はない。ライフサポートセンターのいくつかは、国が行うパーソナル・サポート・サービス事業を受託し、また 2012 年 4 月から始まった「寄り添いホットライン」事業にも協力しており、ワンストップ型の相談体制が機能し始めている。

労働金庫が労福協をコーディネーター役として活用しながら、各協同組合と NPO、労働組合、自治体やハローワークなどとのネットワークを広げる努力を惜しまないことを期待する。

(5) 「共益」から「公益」へ踏み出す

「協同組合は連帯経済の主体である」「協同組合は公益の体现者である」とは、冒頭に記した中央労福協と連合総研がまとめた「研究委員会報告」の主張のエッセンスで、事業そのものを通じて「公益」に資するべきであるという提言である。

ここでは、それに加えて、事業で得られた収益の一部をこれまで以上に目的意識的に「公益」に拠出していく必要性に言及しておきたい。

“一人は万人のために。万人は一人のために”で始まった協同組合は「共益」組織であるというものの「公益」に最も親和性のある組織といえる。

未組織の非正規労働者や生活困難者を労働金庫の融資システムにそのまま適用するのは当面は困難だとしても、利益や剰余金の一部をその支援に当てることは可能であるし、協同組合の理念に照らせば、むしろ積極的に果たすべき役割なのではないか。それだけではない。「租税特別措置の適用状況の透明化等に関する法律」で 2012 年 4 月 1 日以降は「適用額明細書」の添付が義務付けられる。外からは、金融・保険の競争条件の内外イコールフットリング化（公的介入、優遇措置の排除）が求められている。

こうした中で、労働金庫をはじめとする協同組合が優遇されている税の一部を優先

的に社会に還元していくことは、道理からみても自然な営為であるといえよう。

(6) 協同組合を担う計画的な人材育成の重要性

協同組合の理念・民主制の確保と事業遂行性（そろばん勘定）を両立させることは、実際はきわめて難しい。あるいは、両立させるつらさは協同組合につきまとう永遠の課題なのかもしれない。

我が国の協同組合生みの親である賀川豊彦は晩年、協同組合の精神を7つにまとめている（【協同組合中心思想】）。

それは、生み出した利益はみんなで分かち合う【利益共楽】、強欲に走らない【人格経済】、元手はみんなが持ち寄る【資本協同】、誰も掠め取らない【非搾取】、現場に近いところで物事を決めていく【権力分散】、時の政府や政党におもねることない自立精神をうたった【超政党】、それらのことを繰り返し伝え学ぶ重要性を説いた【教育中心】、である。

理念・倫理と本音・本性の間を揺れ動く人間の気持ちを是認したうえで、だからこそ、しめくくり「教育」を繰り返す必要性を述べている。

協同組合運動の社会的意義や使命を理解すると同時に、事業継続のための収益確保の重要性や人と人、人と組織、組織と組織をつなげるコーディネート機能を理解し体得する人材を育成する幾層ものしくみを、協同組合間の協同事業として作り上げてほしい。

4. 労働運動の課題～単組、産別に期待する

(1) すべての労働組合の運動方針に「労金運動推進」を

「労働金庫」は単なる「出入り業者」ではない。労金運動をともに推進する主体であることは、冒頭述べた。労働組合の議案書には労働金庫や全労済のきれいな宣伝が印刷されていることが多い。しかし、本文の運動（活動）方針に「労金運動・全労済運動」の項目を掲げる例はめっきり少なくなっている。これでは、ふだん宣伝ポスターにしか接していない一般の組合員が労働金庫を一つの「出入り業者」と考えても不思議ではない。

もう一度、すべての労働組合の運動方針に「労金運動推進」を大きく掲げてもらいたい。連合・労福協もその旗振り役を担うつもりである。

(2) 組合員、退職者の金融ニーズに物心両面での支援を

1980～1990年代に「クレサラ」対策を経験した組合役員の中には、「借金が悪」、「多重債務は自己責任」とかたくなに思い込んでいる人も多い。そのためか、マイプランの利用をせず、或いは限度額を低くしている労働組合が存在する。しかし、組合員のおよそ15%が消費者金融を利用している現状を直視すれば、必要なときは低利な労働金庫を利用するよう、労働組合が誘導していく必要があるのではないだろうか。多重債務者数も組合員の2～3%に達していると考えられる。最近の調査では、以前と違って「生活苦」から多重債務に陥るケースが多い。組合員に寄り添いながら、労働金庫

と連携して生活再建に導くことも労働組合の重要な役割である。

また、退職者の金融ニーズにも目を向けたい。労働組合が自ら支援することは難しいが、労働金庫につなぎフォローすることは十分可能だ。

問題を解決するためのネックは、コストをだれが負担するかである。労働金庫だけでなく、労働組合もたとえば「相談料」などで一定の負担をしてはどうか。年間 54 億円の利用配当、33 億円の出資配当の一部を使うだけで十分まかなえる。退職者への支援は、総額 1 兆円以上の闘争積立金の利息の一部を活用してはどうか。労働組合役員幹部の決断を期待する。

(3) 公益を発揮する具体的な提案を

税引き後利息の 20%を、開発途上国の学校・医療などの生活向上や環境保護のために活用する『ゆうちょボランティア預金』のアイデアも、そもそもは労働運動から出たと聞いている。

一方、労働金庫は阪神淡路大震災直後に、利息の一部を震災遺児の支援にあてる定期預金「エール 30」を発売し、組合員の善意 500 億円を集めた実績を持っている。こうした試みは、東日本大震災復興支援にも受け継がれている。大災害が発生した時に、助け合いの精神で目的意識的に利息の一部を拠出するような金融商品は、確かに労働金庫から労働組合に提案はできよう。しかし、恒久的な制度として、預金利息の一部を「公益」に使えるような仕組みは、労働組合サイドから積極的な提案がなければ実現は困難であろう。仕組みがあれば協力する組合員は多いはずだ。ローン返済を終えた退職者なら、意味あるお金の使い方により敏感に反応してくれるだろう。各級レベルの推進会議で、労働組合サイドから労働金庫への提案を望みたい。

また、静岡労金で実施している、労働組合が利用配当金や出資配当金の一部を基金として積み立て、公益に支出するような仕組みなども労働組合サイドから提案してもらいたいと思う。

こうした行動こそ、社会的労働運動をすすめる労働組合の使命でもある。

第3章 第3節 補論 「連合が提起する『働くことを軸とする安心社会』に関する補足等」

南雲 弘行

基本的な問題意識は、本論第3章第3節で高橋委員と連名で整理して提起したところであるが、若干の補足を行っておきたい。

1. 連合が提起する『働くことを軸とする安心社会』に関する補足

連合は2010年12月に、めざすべき社会像として『働くことを軸とする安心社会』をとりまとめた。これは連合結成20周年を迎えて、2001年に提起して10年を経過した「労働を中心とした福祉型社会」をベースにその後の情勢変化や政策的深化を取り入れて、リニューアルしたものである。その中で私たちは、『働くことを軸とする安心社会』を次のように定義した。

《働くことに最も重要な価値を置き、誰もが公正な労働条件のもと多様な働き方を通じて社会に参加でき、社会的・経済的に自立することを軸とし、それを相互に支え合い、自己実現に挑戦できるセーフティネットが組み込まれている、活力あふれる参加型の社会》

要約すれば「連帯」や「支え合い」、そして「絆」といったものを社会にしっかりと組み込んでいこう、という宣言・決意である。その直後に、私たちは2011年3月11日に我が国を襲った未曾有の大震災を経験し、震災からの復旧、復興・再生をめざす活動を行ってきた。そうした活動の中から『働くことを軸とする安心社会』を築いていくことの大切さを改めて実感している。

私たちは、この提起が労働運動の中に留まらず、さまざまな人々や団体との対話を通じて、認識を共有し、そうした社会の実現にむけて努力していきたいと考えている。

今回の研究会でも、協同と連帯を旨とする労働金庫の理念の再確認が行われた。労働運動と労働者自主福祉運動（事業）がめざす共通の社会像として、この『働くことを軸とする安心社会』の意図を、今後の事業展開に取り入れていただければと考えている。

2. 労働金庫を支える多様な人材の育成と労使関係

労働金庫事業を推進するためには、事業展開に自信と責任をもてる人材の育成が必要不可欠であることはいうまでもない。また、地域に根ざした労働者自主福祉事業を展開する上でも、労働運動と金融機関のそれぞれの素養を持つ人材の育成が重要である。

そのために、労働運動は責任と覚悟を持って経営への参加をするとともに、労働金庫職員にも日常的な労働運動の実践と金融・業務知識を身につけた事業の実践が求められる。

また、労働金庫においては、経営陣と職員（労働組合）は、雇用者と労働者の関係に留まらず、事業の推進と発展に欠かせないパートナーでもある。そうした意味で労働金

庫の労使には、経営方針はもとより事業展開・人材育成などについて、対等な立場で日常的に議論を行って、現場の総合力を高め、職員の働きがいを与え、持続的な経営に結びつけていく努力を求めたい。

労働金庫の労使が、相互の信頼関係を背景にしながら緊張感のある対話を重ね、ともに事業に邁進していくことを期待している。

第3章 第4節 「労働金庫の中央組織－中央組織機能の強化と各労働金庫の自立性確保に向けて－」

長谷川 勉

はじめに

労働金庫の中央組織である協会と連合会が抱える課題は、個別労働金庫が抱える問題と同一ではない。そして、いままではほとんど後者の課題についてのみ焦点が当てられる傾向があった。メンバーのニーズを肌で感じ、競争に直面する個々の労働金庫の課題を解決することこそ協会、連合会の課題であるとみられてきたに他ならない。そのため、中央組織独自のミッションと課題については等閑にされてきた。

しかしながら、日本経済・社会の環境変化の中で、個別労働金庫の機能を越えた課題が突きつけられるようになってきており、もはや偏った議論をおこなう時期は過ぎ、現在の中央組織のあり方に関して、問題提起がなされる段階にきている。

言い換えれば、労働金庫を取り巻く経済・社会環境の構造的・変動的变化に対して、個別労働金庫が対応できること、中央組織が対応できることに改めて仕切り直しをしなければならない段階にきている。そうした仕切り直しを手っ取り早く行おうとしたのが、「日本労金」構想であった。しかし、この構想へと到達する前に、仕切り直しをするための別の方策が考えられるべきであり、同時に方策同士が比較されなければならないであろう。

そこで、ここでは、比較の一つとして、改めて中央組織が存在する理由、個別労働金庫との関係、今後の課題、理想的な中央組織のあり方について、できる限り接近したいと考えている。

1. 中央組織の存在理由

中央組織はいつどのような形で必要とされたのであろうか。労働金庫の歴史はそのことを詳細に物語ってくれている。それは、労働金庫を取り巻く環境の改善から始まり、次いで労働金庫間の資金調整へと機能を拡充し、今日様々な機能を備えた組織へと至っている。

そこで、こうした歴史的要請について理論的に存在理由に関して検討してみることにしよう。

第一に、前提となるのは、個々の労働金庫においてはコスト面から賄うことができない機能を遂行しているということである。換言すれば、金融商品・サービスには規模の経済性と範囲の経済性が存在し、個別労働金庫の規模においてはそうした経済性のメリットを享受することができず、大規模金融機関の生産性に比して劣位となってしまう。特に、近年の金融技術革新あるいは情報技術革新は個別労働金庫対応を難しくさせる。何故なら、莫大な開発投資・設備投資がかかるからである。故に、事業の協同化を行う必然性が生まれてくる。また、新しいビジネスモデルの開発についても、個別で可能なものとそうでないものがあり、前者の場合、協同するメリットが生じてくる。範囲の経

済性についても、同様なことがいえる。

なお、近年の金融技術革新および情報通信革新は、その性格から開発・導入費用を大きくしており、個別労働金庫に対する圧迫誘因となっている。

第二に、各労働金庫間の資金調整もこうした規模の経済性から説明することができる。資金需要の強さは、地域間において、必ず異なっている。異なる理由は様々であり、地域の経済状態、競争条件、そして経営戦略等によって、蒐集した資金が自らの地域の中で貸し出すことができず、余裕資金が発生する。また、逆の場合も考えられる。その時、各労働金庫間の資金調整を行う組織が必要となる。資金余剰の現代において、常に資金の出し手となってしまっているが、資金がタイトとなる場合についても考えておく必要がある。

第三に、人的資本である。地域の固有情報、この場合、経済ばかりでなく、社会・文化的情報を含むが、そうした情報に精通していることは、重要である。これらは一般研修においては習得できない事項である。しかし、金融機関である以上、より高度な金融業務そして協同組織の理念に精通することは、より重要なことである。そのため、不断の役職員の能力向上は欠かせない。コスト効率的な研修が求められてくる。これについても、個別労働金庫においては、非効率とならざるを得ない。研修メニューの開発・教材の手配・講師の選択、そして実施に至るプロセスすべてを、個別労働金庫で行うことは、重複を招くだけである。あるいは、最良の研修が提供できる保証はない。

なお、研修は、役職員ばかりに限られるものではない。組合員、間接構成員に対しても協同組織に対する認知と理解をもたらす教育が行われるべきであり、これについても個別労働金庫がすべてを行うことは非効率といわざるを得ない。この教育は、ミッション教育というべきものである。

第四に、調整費用である。組織が何らかの経済・社会活動を行う場合、直接経費の他に、活動を円滑に遂行するためのコストがかかる。それらは、小さいものから巨額なものまで様々である。この中でも、ある調整費用に対して、すべての個別労働金庫が別々に対応し、コストを負担しているならば、それは効率的であるとはいえない。調整費用は、規模の経済性が働く場合、個別労働金庫による対応は競争上の劣位となる。例えば、監督機関との調整がその例である。

第五に、ソーシャルキャピタルとしての存在価値である。ソーシャルキャピタルとは、一般的に言えば、人・組織間のつながり、信頼、慣習を指すが、中央組織はこの資本を様々な形態において蓄積するために存在している。何故なら、個別労働金庫がこのような機能を担う場合、比較にならないほどのコストがかかるからだ。このことは、一般的にはあまり認識されていない。元来この資本の性格上、目に見えない、貨幣価値で測ることができない資本であり、その機能の重要性もあまり主張されてこなかったからだ。

2. ミッション（使命）

こうしてみると、中央組織の存在理由とは、すべて個々では賄うことができない機能の協同化にあるといえる。言い換えれば、一般企業がおこなうアウトソーシング（外部民間組織による業務の代替）の受け入れ先が中央組織であるという考え方もできる。

中央組織のミッションとは、この理由を反映したものになる。すなわち個々の労働金庫の要請を始源としているわけであるから、基本的には各労働金庫のミッションの一般化つまり集約したものには他ならない。その上で、各労働金庫の協同組合間協同を実現することへと結実し、最終的にはそれらは各労働金庫に貢献するものでなければならない。ただし、各労働金庫と全体の利害が一致しているとは限らない。その意味で、利害調整が中央組織の一つの使命であるといえる。

ただし、忘れてはならないことは、労働金庫全体と個別労働金庫の利害が平行して存在し、また、各労働金庫間の利害がある中で、各労働金庫の先にある人々の存在である。広大かつ複雑なる利害体系の網（中央組織と個別労働金庫を取り囲む利害関係者の群）の中にあっても、あくまでも、中央組織のミッションは労働者・生活者であるメンバーのためにあるのであり、労働金庫や中央組織そのものにあるのではない。終着駅を間違えるようなことをしてはならない。しかし、現実には、主客逆転なる現象がしばしば起こる。それは、労働金庫を取り囲む利害関係者が、団体、各号に表されているメンバー、自然環境・社会環境の代弁者である地域住民、監督当局、市場、職員にまたがっており、調整に複雑さが発生するからである。言い換えれば、優先すべき利益は何かということ、を、時として間違えてしまうからである。そのためには、絶えず、ガバナンスによって、ミッションに適した運営がなされるよう修正が行われる必要がある。

さて、ミッションという項目において、別の観点から銘記しておかなければならないことがある。それは、中央組織はミッションの貯蔵庫という考え方である。つまり、労働金庫の使命というものを、時間の流れの中で、保存する機能である。各労働金庫は常に競争の最前線に立たされている。ともすれば、使命を経営に反映させる機会が奪われやすい。場合によっては、ミッションから逸脱する可能性すらある。確かに、ミッションは不変である必要はない。時代に応じて変化していくものである。しかし、その変化は緩慢であって、競争環境の変化に同期する形でミッションを頻繁に変えるようであれば、競争優位に立つことは難しいものとなる。

中央組織は、競争の最前線から距離を保っている分、客観的に環境を分析し、ミッションを各労働金庫に認知させることができる。

3. 機能と課題

存在理由と機能は曖昧な境界線上に立っている。存在理由については上述したため、便宜的に切り離して後者を述べよう。

中央組織の機能は、以下のように大枠として列挙することができる。

- (1) 個別労働金庫、会員、間接構成員、労働金庫が立地している周辺住民、監督当局等の利害関係の中で、主として個別労働金庫と監督当局との利害調整を行うこと。後者については別の場所に譲るとして、前者は、当然のことながら重要な事柄である。現在においても、そうした場合は、会議と委員会という名前によって、頻繁に催されている。しかし、それらは非常に限定されたものであり、硬直化している。ミーティングポイントに関して、時と場所の再編が求められている。換言すれば、「つなが

り」方の再構築が希求されている。

- (2) 潜在的メンバーおよび一般公衆に対して、労働金庫の使命、目的、機能に関して認知されること。換言すれば、広告機能を担っている。
- (3) 圧力団体として、労働金庫の活動が促進される政策の実現のために、関係当局に対して交渉すること。
- (4) 金融商品・サービスの設計を行うこと。特に、一般的な基礎商品の設計・提供が挙げられる。
- (5) マーケティング戦略を開発すること。
- (6) 人事システムを開発すること。
- (7) 人的資源開発をサポートすること。つまり、職員の研修システムとメンバーの教育システムを開発あるいは教育・研修の提供を行うこと。
- (8) 経営全般に関するサポートを行うこと。
- (9) 監査機能を担うこと。
- (10) 資金調整を行うこと、ここには余裕資金運用と将来的には資金調達を行うことも含んでいる。
- (11) 労働金庫に関する社会における信頼性の創造を行うこと。単なる認知とは異なり、金融機関としての一般的信頼を労働金庫全体として獲得するために中央組織が行う機能。
- (12) ミッションを貯蔵すること。労働金庫の使命に関して研究・啓発活動を行うこと。特に、継続的に個別労働金庫の役職員そしてメンバーに対してミッションを喚起する機能。
- (13) ガバナンス機能。二つの中央組織がミッションから逸脱しないように相互に牽制する機能である。

以上の項目が中央組織が担うと期待されている機能であり、この基本機能から様々なサブ機能が派生する。現在、協会と連合会が行っている業務が、こうした機能に該当する。改めて、業務全般について言及する必要はないが、その方法に関して、いくつかの問題点を抱えている。ここで、このような基本的な事柄について触れたのは、そうした問題の複雑さを解きほぐし、解決の糸口を見つけるための手がかりを提供することにある。

中央組織における現代的課題は、調整・生産費用、機会コスト、取引費用の問題である。具体的にみるならば、ある事柄に関する合意形成までの時間が長く、そのために様々なコストがかかっているということ、そして合意に至らず特定の事業が進捗しない場合もあるということである（機会費用）。さらに、専門的な事柄に関して、専門職への委託が無造作に行われ、ガバナンスが機能していない場合がみられるか、あるいは全く逆に抱え込むケースがみられる。

その結果、基本的機能の一部が遂行されないか、高コストで実行されるかという状況に陥ってしまっている。細かい業務のすべてについて言及するわけではないが、業務の非効率性に加えて、中央組織内部での重複と中央と個別との間における重複がこの傾向に拍車をかけている。

また、金融事業の性格上、規模の経済性が働く部分とそうでない部分にわかれる。中

中央組織は前者の領域に関して機能を発揮するために創設されたわけであるが、体制の官僚化と硬直化の進行が期待されている機能の一部を不全することになってしまっている。こうした、機能不全は、労働金庫を一つにすることによって一部を治療することは可能ではあるが、依然として巨大組織に伴う様々な問題点が残る懸念も残される。

いくつかの事例を挙げてみよう。

- (1) 激変するリテール市場に対応できていない個別向け金融商品・サービスの開発
- (2) 意思決定に時間がかかる業界統一行事
- (3) 実務研修に偏重した研修メニューの提供つまりミッション研修の欠落
- (4) 効果測定を伴わない広告業務
- (5) フィードバックシステム（効果の検証）を伴わない経営戦略の提案
- (6) 研究・調査不足—ビジネスにおける前年踏襲が可能なため
- (7) 数字の付け替えに終わる計画のマンネリ化—ビジネスにおける前年踏襲が可能なため
- (8) 総花的な個別労働金庫へのサービスの提供
- (9) 個別労働金庫へのニーズ調査分析不足
- (10) ICT 開発・提供の遅延

以上、簡単ではあるが、日々生じている問題群の一部を述べた。このような問題間解決には、小手先の治療ではなく、根本的な中央組織における事業の洗い直しが必要となってくる。

何故なら、中央組織に属する多くの役職員はすでに問題に気がついており、またそのための解決に鋭意努力している。決して改革を怠るような組織ではない。にもかかわらず、長期間にわたって同じような問題が解決されないままになっている。これは、構造的、しかも中央組織のグランドデザインを再設計するほどの大がかりな改修を必要とされるほどの病巣であることを証明している。

故に、現在の中央組織は従来とは異なる高度化された新しい構造を有した組織になる必要がある。単なる模様替え程度の改修では眼前の問題群を解消することはできない。しばしば、病に陥った企業が本部制、事業部制、そしてカンパニー制等の模様替えを実行するが、労働金庫が抱える課題はこの程度の改築で済むとは到底思えない。

そこで、詳細は別の研究・調査機会を待たなければならないが、結論から言えば、今改革に必要とされている鍵概念は、「信頼」と「契約」という二つの言葉である。前者は社会的であり、関係者の心に宿る精神的な事柄である。後者は、経済的であり法律的である。中央組織を全く異なった原動力から効率的に動かそうとする概念である。

後で述べるプラットフォームという仕組みは、この後者の言葉を実現するものである。多彩な商品とメニューを中央組織は用意し、個別労働金庫はそれらを選択できるような仕組みにしておくということである。逆に、すべての中央製商品を、すべての労働金庫の合意に基づき開発・生産するということになると、恐らくいつまでも合意できず何も生まれないであろう。ただし、莫大な開発投資がかかるものは別である。

このことによって、個別労働金庫の自由度は拡大し、また個別労働金庫と中央組織との間でのよい意味での緊張関係が生まれる。何故なら、中央組織と個別労働金庫の間で

結ばれる「契約」が、このことを保証する。ただし、単なる契約関係では、二つの組織の一体性を確保することはできない。あくまでも、ミッションに基づく個別労働金庫間の協同の精神がなければならない。そのために、中央組織のミッション貯蔵機能が必要とされるわけであり、常に、ミッションを各方面に渡って浸透させることが求められる。

さて、様々な機能に関して協会と連合会に分けて考えてみると、前者が調整機能を担い、後者が生産機能を担っていることになる。ただし、求められている機能から乖離して、依拠する収入の性質と規模の相違に依って、この区分の間で、業務の重複と空白が生まれており、二つある組織の非効率性を露呈し始めている。ただし、世界をみれば、統一型（オランダのラボバンク）と分離型（ドイツの BVR と DZ Bank）に分かれており、これらからみて、分離しているから非効率であるという理由はあたらぬ。むしろ、分離しているからこそ、これから述べる新しい課題にも対応できるばかりでなく、従来からある機能分担の効率性を図ることができる可能性をもっている。

そこで、中央組織が二つに分かれつつ現体制の中で、個別労働金庫と中央組織が一体的に業務と運動を遂行するならば、両中央組織がなすべきことは、調整と生産という尺度を用いて、業務移管にはじまるスクラップ&ビルドをおこなうということ、両組織の間にあるグレーゾーンに関しては時限的共同タスクチームを創設すること、そしてこれらに関する共同研究を行うことが求められる。

同時に、こうした一連の取り組みの中で、長年抱えてきた中央組織と個別労働金庫との間にあると思われる利益相反の問題にも切り込まなければならない。この問題は、個別労働金庫においては連合会に対してガバナンス機能を発揮することができないことに端を発する。故に、協会は個別労働金庫の代理として連合会に対してガバナンス機能を発揮すべきであろう。それは、いわば、有機的意思決定システムの二層構造の構築である。このことは、先に述べた協会が担う調整機能とも合致する。

むしろ協会の主たる機能は、こうした各労働金庫、政府、そして市民等の利害関係者の利害調整と情報発信を通じて行うことにあり、そこに会費収入に依拠する根拠がある。

さて、両中央組織に共通することは、こうした業務の調整の中で、職員の動機付けを行うことにあり、内部マーケティングに該当する項目でもあるが、詳細は他の機会に譲るとして、最も重要なことは、職員全員が利害関係者の頂点に立っている会員を認識するという点であり、次に個別労働金庫が位置していることを確認するという点である。日常業務の中で、自らの組織の為に仕事を遂行しているような誤解があってはならない。故に、職員においては、定期的に労働金庫のミッション教育が行われることによって、担保する必要がある。実務研修のみでは、やがて組織全体に歪みが生じ、無意識のうちに自壊へと至るかもしれない。

協会と連合会という二つの中央組織は、各労働金庫にとっていずれも欠くことのできない存在である。それは、個別労働金庫では負担できない調整と生産の機能を担っているからである。特に、後者についてはコスト・ベネフィットが認識しやすいため理解されているが、前者の調整機能はベネフィットを体得しづらい。それは、調整機能のもつ性質ゆえである。その為、従来これらの調整費用は、金利や手数料ではなく会費収入によって賄われてきたのである。協同する金融組織として銘記しておかなければならない

視座である。

4. プラットフォームとネットワーク機能

(1) 輪郭

プラットフォームに関する研究上の定義は恐らく今までのところ存在しないであろう。故に、これから述べることは、輪郭であり、ラフなスケッチの段階に過ぎない。プラットフォームとは、長方形のテーブル上に様々な料理がのっており、顧客はそれらを自由に好きなときに好きな量だけ取って、食することができる仕組みを指す。労働金庫に置き換えていえば、テーブルの上には、様々な金融商品・サービス、職員研修、メンバー教育、マーケティング戦略のパッケージ、経営指導等々がのっており、各労働金庫は料金を払って購入する。

従って、ここでは中央組織における個別労働金庫間の合意形成は必要なく、すでに商品群が並んでいることになる。従来の仕組みは、事業規模に応じて、個別労働金庫のニーズをある程度聞き取りながら、サービスを提供するという形をとってきた。それには、規模によって、内部で合意形成が必要とされるものもあった。その場合、事業の失敗と非効率はすべて全員の責任となり、従って、だれも責任を負う必要が無かった。例えば、職員向け新しい研修メニューが開発され、個別労働金庫に提供されたとしよう。やがてこの事業は失敗が明らかになったとする。個別労働金庫の総意に基づき導入されたシステムであるため、何らかの失敗の検証を伴うかもしれないが、緊張感をもって反省されることは無い。

プラットフォームでは、合意形成が割愛されているため、はじめにこの例では研修メニューが提供される。各労働金庫は、陳列されている研修サービスから好みのものを選択する。選択の失敗は、各労働金庫にきせられ、選択されない失敗は中央組織に起因する。しかも、開発開始までの時間は短縮され、また、各労働金庫の選択の自由度も保証される。

あたかも両者の間には市場が存在するかのような関係が出現する。この市場のような関係は、もちろん普通の関係では無い。市場は、単なる価格と質によって選択が決定されるが、個別労働金庫と中央組織との間では、中央組織が必要とされてきた様々な存在理由が歴史的な塊となって、両者の間に位置している。単に価格が高いということだけで選択されなかったりすることはない。他方、全く市場的要素が、この場合無視されるわけでは無い。何故なら、個別労働金庫にとっては、中央組織と並んで選択肢を持つことになるからである。

(2) 目的と機能

プラットフォームは、今みたように従来とは異なる外観をしている。ただ、内容的には従来から提供されている中央組織から個別労働金庫へのサービスと異なるところはないと思われる関係者もいるであろう。確かに、全く同じサービスが開発され、提供される場合もあるであろう。しかし、それは偶然であって、プラットフォームにおいては、サービスの開発と提供の動機が全く異なるから、必然的にサービスのコンセ

プト・内容は異なってくるはずである。以下においては、どのようなことがこのシステムの下では達成されると期待されているのかについて列挙してみよう。

- ① 同一のサービス・商品に関して、比較検討が可能となり、価格と質に関してより焦点が当たるようになる。
- ② 全体の意思決定を待たないため、開発スピードが上がる。
- ③ 今まで以上に個別労働金庫におけるアウトソーシングが可能となるため、規模の経済性が発揮でき、あたかも一つの金融機関のようなコストパフォーマンスに近づく。
- ④ 労働金庫の中で、独自性と画一性を追求することができる。
- ⑤ 組織の硬直化を防止し、環境変化に対応することが可能となる。

(3) 課題

プラットフォームは、従来とは異なる仕組みであるため、当然のことながら、従来とは異なる課題を抱えることになる。以下においては、大まかな点について言及した。詳細な課題は今後の研究を待たなければならない。

- ① プラットフォームという仕組みを中央組織に埋め込むための周辺の事業環境の整備
- ② プラットフォームが機能するための外部識者を含んだ、協同組織と労働運動を理解した調査・分析部門の設置
- ③ プラットフォームにおける営業部門の強化と個別労働金庫をプラットフォームへと誘う仕組み
- ④ 中央組織における「調整」と「生産」尺度に基づく事業再編の同時進行
- ⑤ 個別労働金庫とのミーティングポイントの増設—個別—個別と中央—個別におけるネットワーク機能の再構築

おわりに

労働者と生活者のために存在する労働金庫は、そのミッションのためにも、効率的でなければならない。そして、メンバーによる価格と質への要求に対応する組織を常に志向しなければならない。そのためには、個々の労働金庫が、別々に市場経済の中で競争相手と対峙し続けることは難しいと認識する必要がある。他方、一つの組織に統合することも、地域の特性、変化に対する柔軟性の観点から、最善の選択であるとはかぎらない。

「あたかも一つの金融機関のような組織」を実現することこそ、個別労働金庫と統一された労働金庫のそれぞれの長所を生かすことができると考えている。

その道具の一つがプラットフォームである。ただし、これはあくまでも単なる道具の一つに過ぎない。しかも、この仕組みは労働金庫全体のスクラップアンドビルドを遂行しなければ、うまく機能しないであろう。象徴的なこの言葉を手がかりに、労働金庫は新しい像を構築しなければならない時期にきている。

第4章

『金融制度上の論点整理と今後の課題』

第 4 章 「金融制度上の論点整理と今後の課題」

本章は、以下の構成としている。

I. リポートにおける論点

金融分野を専門とする 3 人の識者に依頼し、金融制度上の観点からの労働金庫としての課題、法制度上のポイント、労働金庫の特徴、今後のビジネス展開等についてリポートを求めたものを論点整理した。

(原文については、付属資料として発行している研究リポートを参照)

II. 研究会論議における論点整理

研究会を通じて議論された意見や問題提起からの論点を明示した。

III. 今後の課題

I. ～ III. で整理したものを一括して最終項に取りまとめた。

I. リポートにおける論点

1. 全国統合と労働金庫法上の課題

青山学院大学名誉教授
法学博士 関 英昭氏

(1) 労働金庫法上の地区の意義とその概念

- ① 労働金庫法には、「地区」という用語が数か所存在し、重要と思われるのは 2 点。会員たる資格に関する規定（11 条）と、「定款」記載事項の規定（23 条の 2）である。労働金庫法は「会員」の範囲に関する規定であるのに対し、協同組合法は「組合員」の範囲に関する規定である。労働金庫法上には「会員」は存在するが、直接の「組合員」は存在しない。
- ② 労働金庫法第 11 条において、会員資格があるのは原則として団体で、例外的に同条第 2 項において「労働者」個人にも会員資格が認められており、地区と会員の資格と結びつけている規定である。
- ③ 労働金庫法 23 条の 2 第 1 項では、定款の絶対的記載事項として、「事業、名称、地区」等を記載しなければならないとしている。この「地区」の法的意味も、当該金庫の会員資格を確定することにある、と理解される。そのように考えると、労働金庫法 11 条と 23 条の 2 で規定する二つの「地区」は同じ内容であることになり、労働金庫法上の地区の意味は「会員資格」を決定するもので、事業活動の範囲としての「地区」を決定するものではないと解される。
- ④ 労働金庫法は、第 1 条において「労働者の経済的地位の向上に資する」ことを目的としており、大企業の事業活動が全国展開している現状をみれば、会員に従事

する労働者の移動が全国規模になっている。労働金庫の実質的組合員が労働者であることを考慮すれば、地区の範囲は広く解してもよいと思われる。

- ⑤ その根拠は、労働金庫の法的性質が協同組合であり、利益を上げることが目的ではなく、組合員たる労働者が相互に助け合うこと、その結果として経済的地位を高めることにあるからである。

(2) 協同組合の県域規制

- ① 協同組合活動の基本は、協同組合とその組合員の自由に任せるべきである。それが、生協法第1条の、「国民生活の安定と生活文化の向上を期する」ことに役立つものと思われる。我が国は、狭い国土に47に区分された都道府県の境界線がある。この境界と生協の活動区域がどのような関係性を持つかは、法律的には根拠がない。
- ② 組合員の相互扶助を目的とする生協の活動領域がどの程度であるべきかは、生協活動の合理的判断によって自ずと定まるものであり、現在見られる事業連合の活動領域を見れば、そのことは明らかである。
- ③ 社会や経済の変化の激しさと、そのスピードは著しい。法制度はその変化の内容や速度に追いついていない。国民の利益を基本に考えれば、法の見直しには社会や経済の変化を反映するものでなければならない。
- ④ 「新しい公共」の時代には、新しい民主主義が前提でなければならない。それは、国民の主体性を信頼することであり、国民の利益を導くことである。県域規制を離れた生協活動が一般企業と競争すること、生協がそのカウンターパワーを持つこと、それがわが国の協同組織としての存在価値をより明確にするための政策として必要であり、一つのビジネス・モデルとして成立するのではないか。

(3) 労働金庫の地区規制

- ① 東日本大震災で経験したことは、協同組合の相互扶助が、地域社会に根差したものであることを証明した。と同時に、信用・共済における相互扶助の事業領域は、特定の地域に限定されることなく全国的規模で相互に負担される必要性があることも証明された。活動領域の法的規制は国民の利益、すなわち「公共の利益」に結びつかないばかりでなく、このような国民の結びつき、助け合いを遮断する。
- ② 法律は、時代とともに変化させる必要があり、その典型例を会社法に見ることができる。企業の事業活動は時代のニーズに呼応する形で変化する。それが時代の発展に限りなく結びつく。労働金庫といえども企業である以上、時代とともに変化しなければならない。ただし、そのルールは会社法のルールと同じものではなく、協同組合の原理で変化するものでなければならない。

- ③ 1953年の通達では、労働金庫の地区は「現状では都道府県の地域が望ましい」とある。それは、「会員の資格要件」であると同時に、当時の現状では「事業活動の範囲」は「都道府県の地域」が望ましいと考えたこと、それが真意であると思われる。労働金庫の活動範囲を決めたとしても、間接構成員が県域外に住所を有する場合、事業活動は自動的に県域外に及ぶことになる。このことは労働金庫法は、いずれは会員資格を「地区」に限定しないことを予定していたとも解される。

2. 労働金庫らしさの拡充に向けて

茨城大学人文学部 教授
商学博士 内田 聡氏

(1) 商品提供のあり方とサービス提供

- ① 労働金庫が、どのような金融機関を目指すのかが重要となる。例えば、リレーシヨンシップバンキング（リレバン）は、金融取引全般にかかわる取引手法だが、労働金庫が販売する住宅ローン（や自動車ローン）は、リレバンが成り立つのか。通常、住宅ローンは典型的なトランザクションバンキング（トラバン）と考えられるが、リレーシヨンシップによる顧客との関係づくりは行われているだろうか。
- ② ある労働金庫の顧客アンケート等の結果では、金利や手数料の条件はもちろん大切だが、真の意味でのリレーシヨンシップが不足している、あるいは望んでいる組合員がいるように受けとめられる。「お金全般に関して安心して長期的に相談できる相手」へのニーズに応える、あるいはこうした活動を通じて、労働金庫と会員・組合員との信頼関係を作り出していくことが必要である。
- ③ 会員労働組合による「職場推進機構」が労働金庫事業を展開する上での特徴の一つであるが、これに頼りすぎるあまり、職員・労働金庫像が「人柄はいいが、あまり頼りにはならない（大切なことの多くを頼ることはできない）」ということになってはいないだろうか。

(2) 顧客の対象範囲～共生社会での役割～

- ① NPOバンクなどのソーシャルファイナンス（市民金融）が一定の役割を果たし始めており、これと並んであるいは協力して取り組んでいくことが必要となるが、リスクの問題がある。融資対象のリスクに応じて、適切な手段で対応しなければならない。ソーシャルファイナンスの分野は、預金を直接原資とする方法や機関による貸出ではリスクが大きすぎ、預金原資では対応できない領域がある点には注意が必要となろう。

- ② 共生社会での役割を考える際は、一つのモデルとしてクレジット・ユニオン（CU）があるが、低所得者層を中心に活動している CU は組合数では 5% 強にすぎない。参考にすべきは、地域開発金融機関に認定された CU では、組合員以外からの資金調達が認められるといった仕組みである。
- ③ アメリカの方法で検討する場合、預金を原資として貸し出す、あるいはファンドを労働金庫（グループ）内に設定して投融資することが考えられる。一部の労働金庫のように、NPO バンクなどとの連携を強化していくのも方法（情報を持っている NPO バンクにリスク判断を任せ、労働金庫が資金提供を行う）であり、NPO バンクの選別を通じて、労働金庫でのノウハウの蓄積と NPO バンクの機能拡充が期待される。

(3) 組織モデルの考え方

- ① 労働金庫らしさの拡充に向けた構成要素として、コントラクティング問題の抑制、利便性の拡大、経営効率の向上、リスク負担、セーフティネットの存在などが課題となる。
- ② 組織規模が大きく階層が多いほど伝達の段階が多くなり、ソフト情報の質が劣化しやすく、リレバンの実施が困難になる。こうしたコントラクティング問題の解決には小規模な組織での運営が考えられ、労働金庫では現状の 13 の労働金庫体制が相対的に向いている。
- ③ 一方、13 労働金庫間で取り組みに差が出る可能性があり、これを改善する仕組みが必要になる。利便性の拡大、経営効率の向上、リスク負担の観点では、全国統合が向いているが、コントラクティング問題を引き起こしやすくなる。大規模組織での同問題の軽減には、現場で融資権限を維持しながら組織全体として管理することが一層重要になる。

(4) 組織モデルとセーフティネット

- ① 完全な全国統合
 - ア．現行の全国労働金庫協会、労働金庫連合会、13 の労働金庫を合併して、一つの労働金庫を設立するものである。コントラクティング問題との関係では、完全な全国統合（および②の 13 統合労働金庫）でも、労働金庫には会員労働組合が担う「職場推進機構」という他の金融機関にはない組織が存在し、この機構が同問題を軽減できる可能性がある。
 - イ．一方、共生社会における役割（未組織勤労者への対応）では、NPO バンクなどの「間接的な地域推進機構」への対応を行うことが考えられる。取り組みの程度にもよるが、リスク処理は情報を有する現場で行う必要がある一方で、リスクを請け負う組織は、そのリスクの高さから、大ぶりの組織である必要がある。
 - ウ．完全な全国統合によって、現行の「労働金庫相互支援制度」による、「モニタリ

ング」と「金融機能を活用した支援」からなるセーフティネットにも変更が生じる。モニタリングについては、本部機能の強化によって、労働金庫全体および営業店ベースでの対応を充実していく必要があるだろう。金融機能を活用した支援については、これを維持するのであれば、別の基金を設立して収益の一定部分をプールしておくことも考えられる。

② 系統上部機関と統合労働金庫

- ア．現行の労働金庫協会と労働金庫連合会を合併した系統上部機関のもとに、13 労働金庫を合併した統合組織をおくものである。アメリカの CU では、全国クレジットユニオン管理庁（NCUA）内に、個別組合の任意出資で運営されるセントラル・リクイディティ・ファシリティー（CLF）という流動性供給機能は存在するものの、傘下金融機関の信用確保機能は存在しないが、二層構造からなるセーフティネットを維持するのであれば、この組織モデルが考えられる。
- イ．系統上部機関の機能は、現行の労働金庫協会と同連合会を足し合わせた機能から、余剰資金運用などの機能を除いたものになる。セーフティネットは「相互」ではなくなり、「金融機能を活用した支援」については、基金を系統上部組織内に設立することで、その機能の多くは維持される。
- ウ．広報や研修などの業務は統合労働金庫に移行する一方で、系統上部機関は一定の検査・監督を担うことも考えられる。アメリカの CU の系統上部機関は検査・監督を担っていないが、欧州の協同組織金融機関のシステムには系統上部機関にこれらを担うものもあるが、この組織モデルでは、系統上部機関と統合労働金庫の関係は法的に明確化することが必要となる。

③ 持株会社的な組織

- ア．二層構造からなるセーフティネットの維持は、地域を単位とした子会社を有し、全体として統合された持株会社的な組織も選択肢の一つ。現行の組織との関係では、労働金庫協会や労働金庫連合会の機能を親会社に移行して、13 労働金庫がそれぞれ子会社として存在する。
- イ．親会社は持株会社全体の経営の意思決定という現行より広い役割・権限を担い、子会社へのセーフティネットの提供や余剰資金の運用などを担う一方で、地域単位での子会社では「労働金庫らしさ」を発揮できる組織規模と融資権限等を持つことが期待される。

(5) ガバナンス

- ① 総会・議決権については、全国統合した場合でも、電子的方法による投票も併用することで、総会を維持していくことが考えられる。総代会を用いる場合は、現行の 13 労働金庫のうち総代会を実施している労働金庫の総代選任方法などを参考に、会員の意志を十分に反映した形で運営していくことが必要となる。

- ② 総会・理事会などのあり方は、労働金庫の目的（労働金庫らしさ）が組織として遂行（機能）しうることを意図するものであり、そのように機能していることが間接構成員にまで理解できるような工夫が必要となる。

(6) コモンボンド

- ① 既存のコモンボンドがなんであるのかも大事だが、コモンボンドが存在する意味は何かが重要となる。求められるのは、リレーションシップをベースとした金融の遂行であり、労働金庫で言えば、共生社会への対応も含めて、「商品の提供の仕方（サービス）」に表れるべき「労働金庫らしさ」の形成・維持にある。

3. 諸外国法制におけるコモンボンド観念の採否、変容及び今日的意義

協同総合研究所 主任研究員
法 学 博 士 島 村 博 氏

(1) 協同組合・金融法制の多様性と変容

① 1990 年代における大転換

- ア. 労働金庫法の会員資格（労働金庫法第 11 条）は、諸外国のクレジット・ユニオン法によると複合コモンボンドとして説明できそうだが、労働金庫は、労働組合、生協法人等の社団のほか、労働者（労組法第 3 条）である自然人に会員資格を与えても、社団の他には共益権の行使を認めず、団体のみを組合員としており諸外国に例をみない。
- イ. アメリカ合衆国議会では、連邦認可の単一のクレジット・ユニオンにおいて組合員資格を複数の団体に認めた。（複数コモンボンドの合法化）
- ウ. 「ドイツ協同組合銀行の転換法」に従い合計 371 行の協同組合金融組織の株式会社法人への転換が有効とされ、各行は「ドイツ協同組合銀行・株式会社」を組合名称に付すことになった。会社転換にもかかわらず協同組合銀行の名称を保存している。

② クレジット・ユニオン法制の二つのタイプ

- ア. ライヒ協同組合法はすべての協同組合の形式（労協、生協、農協等）を想定し設計された統一協同組合法である。協同組合とは、「組合員数が限定されず、組合員の産業又は経済（節約）を共同の事業により促進することを目的とする」としている。
- イ. ライヒ協同組合法には組合員資格規定が存在しない。本質規定で協同組合の意義を提示しているが、コモンボンドが検出される地区・職域をもって組合員資格を限定する手法を採用せず、組合員資格を組合の設立要件とする発想にも立っていない。

ウ．アングロ・サクソン諸国は、20 世紀初頭よりクレジット・ユニオンの組合員資格はコモンボンドに拠るとし、それを法律事項としてきた。英国の現行法も、「適切な組合員資格」を特定し、定款所定の組合員資格においてコモンボンドが見出されるか否かを設立申請の認定要件としている。

③ 地区に係わる法的処理の多様性

ア．「事業地区」については、諸国の法制度は画一的ではなく、「地区」をコモンボンドに拠り法定するのは、コモンロー系諸国（英米法系）である。

イ．フランスはドイツと同様、協同組合基本法水準で組合員資格を法律事項とはせず、「地区」の文言を使用しない。

④ 根拠法と定款の関係

ア．我が国の協同組合法は、すべて事業認可法であるのに対し、欧州諸国の協同組合法は「準則主義」に拠る組合の設立を認める。

イ．準則主義では、行政庁は模範定款例を作成しない。単位組織が連合組織に加盟する場合、連合組織（ドイツ、オーストリア、イタリア、スイス・ライフアイゼン銀行、オランダ・ラボバンク等）が模範定款例を作成している。

(2) 諸外国のコモンボンド概観

① コモンボンド（共通の絆）とは、法律事項としての事業領域（地区）を確定する上で採用された手法である。コモンボンドの存否は行政が認定し、認定は法定された組合員資格の定款規定への合致如何においてなされる。地区、組合員資格、認定制度が不可分に連関し合う概念である。

② こうしたアプローチに立つ国は、イギリス、アメリカであって、英米法（コモンロー）圏ということになる。ドイツやフランスでは、協同組合法人は準則主義により設立され、地区、組合員資格、認可制度の不可分的連関は存在しない。

③ 協同組合の本旨は組合員の資格制限、事業地区の限定といった技術的な定めにより担保されるものではなく、技術的な定めは協同組合の信用を確保する性格のもので、それは、組合は事業を行う社会のありようと深く関連している。英米型のコモンボンドは、それが社会経済制度に埋め込まれて存在している事情（労使関係、社会保障制度、家族制度、金融制度など等）を欠いて論じ得ない。

(3) 労働金庫への提言

① 現在の社会は、格差社会であり非正規労働者が増大（下流階層）している。また、少子高度高齢社会の到来は、労働金庫の会員基盤が労働組合、生協組織、公務員共済組合等に特定されていることによって、事業基盤となる会員・間接構成員の減少を引き起こすリスクが相応に高くなる。こうした事業・経営環境は労働金庫法の制定当時において予想されておらず、労働金庫に求められている役割がアイ

デンティティ規定（労働金庫法第 1 条）に反映されていない不備を補う必要がある。

- ② 労働金庫法では、第 1 条（目的規定）は 1953 年制定のままであるが、目的を達成するための事業（第 58 条・事業規定）は数次にわたって、会員団体の行う福利共済活動のための「金融の円滑化」を通じて労働者の経済的地位の向上のために改正されてきた。事業規定に照らして、目的規定を充実させることで整合を図る必要がある。
- ③ 労働金庫の事業そのものは、数次の法令改正等により広範囲なものとなっている。拡大した事業範囲からすれば、労働金庫の受益者はもはや会員団体の労働者に限定されない。受益者の一般性、および会員資格と受益資格の一体性確保の必要性を考慮し、金融の相手方とその活動、受益者の範囲等、現状の事業活動に照らした改正の必要があると認識する。

Ⅱ.研究会議論における論点

1. 協同組織における非営利性の考え方

- (1) 営利と非営利の区分を考えるとときに、ア.利益をあげるかどうか、イ.利益を配当するかという二つの観点がある。利益を上げること自体は、協同組合立法の過程で問題とはならない。
- (2) 営利、非営利の区分は、「出資に配当することを第一義の目的にしない」ということで整理されているのではないか。
- (3) 欧州では、協同組合の剰余金処分において単に出資に配当することを劣後とするのではなく、起業に対する資金融資などに使うための積立金を法律で制度化するようになっているが、国内ではこうした考え方を進められるか。
- (4) 社会的、公共目的のために使う積立金を法律で義務付けることで、非営利性をより積極的に担保し、非組合員の事業支援等のために使うところに、協同組合の役割を見出すことができるのではないか。社会目的積立金（非組合員の事業支援等）の導入等を検討できないか。

2. 市民ファンドと労働金庫の創発的関係の構築

- (1) 市民ファンドに投資する人の主たる目的は応援であるが、金融機関が市民ファンドをどう見つめ、どうその特徴を取り込んでいくか課題となる。
- (2) 労働金庫の事業そのものが働く人に夢を与えるものでなければ意味がない。労働金庫にしかできない社会貢献策を具体化し、働く人のために何をするかという観点から金融の仕組み、サービス、商品をもう一度作り出してみてはどうか。

- (3) 働く人のためという目的でも、就労支援のために補助金を出すとか職業訓練学校を作るといったものではなく、働く人にもっと軸足をしっかりとおき、幅広いリターン、様々な分野が関わってくるような社会活動の支援のあり方が、労働金庫の役割となる。

3. 労働金庫の会員組織

- (1) 労働組合の組織率が低下しており、労働組合は必ずしも労働者全体を代表していない。ステークホルダーとしての構成員は、労働金庫がどういう協同組織金融機関なのかによって影響を受ける。ダイレクトに労働組合を対象としている場合と、労働組合を介しているという現在の仕組みが、労働金庫の課題となる。
- (2) 協同組織金融機関全体が持っている課題と、労働金庫という個別協同組織金融機関が持っている課題とを峻別できるのか否か。課題が同じならば、地域でさらに大きなコモンボンドを作るような仕組みに変えていくことも考えられる。
- (3) 労働者を軸に労働者の生活基盤を含めて広げていく（今やっていることの強化）とすれば、労働金庫の存立基盤の変容と他の協同組織金融機関の存立基盤がどう違うか、その点は今後の労働金庫法制や事業のあり方に大きく影響する。

4. 労働金庫の中央組織の機能

- (1) 中央組織の今後の戦略としては、ア.ブランドの浸透とプロモーション、イ.ミッションの継続的な喚起、ウ.ポートフォリオの全体的構築（特に外部から資金調達する上での財務構造の的確性確保）、エ.基礎商品設計（各金庫は基礎商品に付加価値をつけて売り出す）オ.人的資源の開発・サポートが挙げられる。つまり、調整・生産機能の充実を通じて、社会における信頼性を創造することにある。
- (2) ソフト戦略では、意思疎通できるシステムの構築や各労働金庫を有機的に結びつけるような仕組み（ミーティングポイントの増加）が必要。（最近では権力分散型、分権型のネットワークの方が、ショックに対して強いと考えられている）中央組織には、権力、意思決定権限等を分散して、横のつながりを作ることが求められる。
- (3) 海外の協同組織金融機関の中央組織には、統一型（オランダ型＝単一の強力な中央機関）、分離型（ドイツ型＝協会と中央銀行が存在）、独立型（イタリア型＝中央機関は名ばかり）があり、労働金庫は分離型に該当する。
- (4) 分離型が非効率という根拠はない。但し、求められている機能から乖離して業務の重複と空白が生まれ、その結果としての非効率性も顕在化し始めている。協会、連合会は、業務区分の仕分け（業務の重複、同一名称による異なる業務、同一業務だが名称が違うもの等の整理）を行ったうえで、業務移管、スクラップアンドビルド等が求められている。
- (5) プラットフォーム型（中央組織による商品・サービス等の提供）による各労働金庫へのサービス提供を行うことで、業態内での独自性と画一性を追求する。業態全体の合意形成を要しないシステムとなるため、タイムリーな商品・サービスの開発、

提供ができるなど、環境変化に機敏に対応した組織運営が可能となる。

- (6) 協会の新しいタスクとしては、ア．連合会（中央銀行）の監査とガバナンス、イ．二つある意思決定システムの効率化、ウ．E-ラーニングや移動研修システム（研修所が全国を移動する仕組み）の導入による人材育成の充実が考えられる。
- (7) 労働金庫の中央組織からみたステークホルダーは各労働金庫であり、各労働金庫にとっては労働組合がステークホルダーとなる。労働組合は労働者がステークホルダーとなっており、他の協同組織金融と相違している。

Ⅲ. 今後の主な検討課題

本項目では、現行法の趣旨を踏まえつつも、労働金庫を取り巻く経済社会環境が大きく変化する中で、協同組合としてのあり方を基本に、諸外国の協同組織金融機関の動向なども参考にしながら、金融制度面から考察いただいた有識者（3人）のレポート、ならびに研究会での論議経過などを踏まえ、これからの労働金庫のあり方を考える上での金融制度上の論点整理を行った。

以下、前述の論点整理に基づき、今後の主な検討課題を整理した。

1. 非営利性の具体化

社会的・公共目的のための剰余積立金制度の創設による社会的役割発揮の具現化

欧州では、協同組合の剰余金処分において、社会的起業に対する資金融資などに使うための積立金（内部留保）を法律で制度化している協同組合銀行が存在している。

2. 市民ファンドとの連携・活用

- (1) 社会的価値観の変容を踏まえた協同組織金融機関としての事業のあり方と、公益性の具体化による役割発揮
- (2) ファンド組成（預金以外の原資）による事業展開の具体化と信用供与におけるリスクヘッジの具体化

3. 会員資格の範囲

- (1) 非正規労働者の増大等、勤労者も地域との係わりをもつ生活者であるとの視点に立った横断的な組織づくりの必要性
- (2) 社会的役割が大きくなりつつある非営利組織は、共に活力のある社会づくりを目指すパートナーであり、労働金庫会員の資格範囲を検討することによる金融円滑化の促進

4. 中央組織の機能

- (1) 中央組織（協会・連合会）の業務の見直しや機能統合、プラットフォーム構想等による労働金庫事業の推進に対するサポート態勢の充実と、機能拡大のための研究
- (2) 全国規模で事業展開を行っている企業（会員）で働く従業員（組合員）の異動や転

勤（労働金庫間の取引移動）の際における事務手続きの統一化・簡素化と全国共通取引を可能とする制度の構築

5. 組織モデルのあり方

経営の安定化と業務の円滑な運営を実践するための組織態勢のあり方を検証し、会員・勤労者の利便向上に結びつく組織態勢のあり方の検討（コントラクティング問題、リスク管理、セイフティネット等）

6. 地区規制とコモンボンド

地区規制やコモンボンドは、時代や社会環境の変化、労働金庫が担う役割によって、その妥当性を検証する必要がある。

アメリカにおけるコモンボンドは、1998年に社会経済変化や金融競争の激化に伴い、クレジットユニオンのコモンボンドを再解釈（組合員範囲の拡大）し、法定化してきた経緯がある。

本報告書は、労働金庫におけるこれからの事業推進に向けた方向性と情報提供を目的としたものであり、今後の事業方針をあらかじめ既定するものではありません。

本報告書は、委員としての見解や、「ろうきん・あり方研究会」での論議を踏まえて、作成・編集したものであり、情報の法的根拠や、正確性・完全性を保証するものではありません。

また、本報告書は労働金庫関係者の皆様が、ご自身の責任と判断において利用されることを前提に作成しています。記載されている意見や予測等は、報告書作成時点での見解であるため、将来の環境変化によっては、その内容とそぐわない場合があります。