

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、絶えず変えつづ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づ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。むろん、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くなっている。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、デリバリーチャン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。さりとして、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、メンバー満足の上昇、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、金融サービスを享受し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、世界に散見する回転貯蓄信用組織が、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、別の形での協同・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い。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。従来のスタンドプレー型営業・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団体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念頭に置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、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つ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。住宅ローンが過大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お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楽しむことができる。

- 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、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が可能となる。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の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東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間に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現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や規定されながら、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すことなく、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・集団内部につなが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してしよう。

(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あ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。