

2020年における価値志向型信用金庫の課題と展望

日本大学 商学部教授

長谷川 勉

はじめに一長期的^{すうせい}趨勢と議論の前提

本稿は、いわゆる当然なすべきといった当為の論考によって全体が覆われているわけではない。マクロ環境的に想定される経済・社会環境に基づき、信用金庫の選択肢を列挙し、その中から特定のタイプについて重点的に言及することを目的とする。一つに焦点を当てる意味は、他の項目については、後に述べるように他の場所でおそらく度々言及されるところと思われるからであり、触れる機会の少ない道標についてここで述べたおくことは、近い将来の信用金庫の研究並びに現実の選択に少なからぬ貢献をできるのではないかと考えるからである。

さて、膨張する世界経済にいながらも、次第にフロンティアが縮小している現代の日本社会において、企業・人はますます不安定化する世界に生きようとしている^{(注)1}。日本もその例外ではなく、むしろ縮小という言葉が当てはまる社会を迎えようとしている。グローバル化する中での人口減少・企業数の減少

は、以前より予想されてきたが、今更ながら全く異なった前提を我々に突きつけていることを認識させられている。しかしながら、今日の主流派経済学は構造上の変化を想定した上で分析されるものではなく、一定の構造を前提とした分析を主としている。この場合、成長・拡大する社会を前提としている。多くの人々が気づいているように、この前提はもはや崩れている。崩れているからこそ、グローバル企業は新天地を求めて移動するのである。他方、反対に移動を制限している信用金庫における預貸率の低下は、その象徴である。そして、信用金庫は袋小路に入り込んでいる。外部環境が変化するという淡い期待を抱きながら、預貸率低下・証券運用という悪循環過程から抜けられずにいる。本稿の基準としている2020年においても今とは異なる構造的変化が起きることは期待（予想）できない。何故なら、仮に構造に働きかける何らかの公的（主として政策）・私的力が働いたとしても、今から2020年までの間に構造上の変化が生じることを想定するにはあまりにも時

(注)1. Cf., Bauman, G. (2000), *Liquid Modernity*, Polity Press. 森田典正 (2001)、『リキッド・モダニティ』大月書店。

間が足りないからだ。構造変化は長い年月を必要とする。従って、信用金庫を展望するとき、短期的な変動に自らを調整するのではなく、信用金庫を強く規定する構造変化に自らを調整していく点からの考察が必要である。

さて、その調整の仕方は、個々の信用金庫を取り巻く環境、運営に関する思想・ミッション、そして経営資源によって異なる。全てが同一方向に向かって進むと想定することは難しい。そこで、いくつかの軸を提示したい。

- 1 大都市圏と地方圏
- 2 大規模と小規模
- 3 顧客志向と会員（メンバー）志向

以上の軸によって分析を進めると、いくつかの以下のような可能性が生じてくる。多くの信用金庫は軸の両端に位置することなく、この軸の中のいずれかにおいてポジションを定めるものと考えている。故に、二分法的分類が要求される場合、いずれかに傾斜していることをもって判断しなければならない。

- 1 広域型と狭域型
- 2 独立型と連携型
- 3 投資銀行型と貸出型—金融商品
- 4 リレーションシップバンキング型（顧客志向）とメンバーシップバンキング型（会員志向）
- 5 集権型（経営者中心）と分権型（経営者・メンバー中心）—意思決定方式
- 6 規模の経済性とネットワークの経済性

以上のような要素が絡み合った信用金庫の像を将来において想定することができる。例えば、広域型は営業区域が広域にわたるだけ

でなく、中小企業のグローバルな展開に対応し、海外向け取引の拡大を図ろうとする。これらは、一般的に規模が大きく、経営資源の内部化が進み、独立型である。大都市であれば貸出中心であるが、地域によっては投資銀行化している信用金庫も想定される。その場合、グローバルな展開には関心がない。そして、リレーションシップまたはメンバーシップのいずれかを志向するかについては、ミッションに基づく組織デザインによって決定される為、他の要因との関連性を法則的に述べることはできないであろう。例えば、大規模であっても、メンバーを所有者かつ利用者として見なしながら、関係性を構築することは可能である。ただし、リレーションシップ型よりも調整コストがかかる。同様に、集権型あるいは分権型の選択は、メンバーの位置づけに依拠している為、一般的な傾向を述べることはできない。大規模化すればするほど集権型になるという議論は、垂直型のガバナンスを前提としている。故に、ガバナンスあるいはメンバーの経営に参加する仕組みが異なったものであれば、大規模であるにも関わらず、分権型の設計も可能である。最後に、大規模化した場合、規模の経済性がある程度可能となる為、中央組織への依存度は低下する、また連携等のネットワークの経済性への関心も低下するかもしれない。ただし、欠落している経営資源を外部に求める場合は当然ある。その場合、中央組織であるとは限らない。

このようにして、全ての組み合わせのパターンについて言及することは望ましいこと

ではあるが、紙幅の都合上、従来そしてこの後言及される可能性が低く、かつ理解することに困難さが伴うパターンを中心としてその他のパターンを比較させる方法で、以下において詳述することにしよう。該当するパターンとは、メンバーへの貸出を中心とした連携型・狭域型・分権型の信用金庫である。さらに、中央組織をはじめとして他の組織との連携を必要とする信用金庫である。

そして、さらに、全体を通底する部分として、2020年において信用金庫は特定の価値の実現を志向することを運営の根幹に置くようになるかと予想している。この考えの下では、地域金融機関と中小企業専門金融機関は、選択され、実現を求められる多様な価値の一つに過ぎない。

なお、以下の図表1は、これから述べる論述を鳥瞰した時に得られる象徴的用語の対比である。

図表1 信用金庫の鍵概念

	従来	2020
対象	顧客	メンバー
事業	取引	参加
意思決定	集権	分権
ネットワーク	縦糸	横糸
関係性	リレーションシップ	メンバーシップ
ミッション	地域・中小企業	価値志向
経済性	規模	ネットワーク
効率性	自主独立・内部化	プラットフォーム
効用	顧客満足	メンバー満足
サービス形態	一方向的サービス	共感・共同生産

1. 信用金庫存在の条件

信用金庫を必要とする外的条件は存在するのかという問いは縮小する社会の中において特に重要である。以前より別の機会において協同組織金融機関の存在理由について言及してきたが、本稿においては、そうした先述を改めて別の形で示し、さらに新たな知見を交えて再考したい。

第一の考察として、取引コストアプローチからみることにしよう。よく知られたCoaseに始まるこの学派の考え方は^{(注)2}、周知のごとく、取引を行うにはコストがかかるという考え方である。そして、この取引コストを最小とする効率的な取引形態あるいは組織形態が選択されるというものであった。この考えからすれば、協同組織金融機関の潜在的メンバーは、サービス提供者にとって、そのメンバーの嗜好、メンバーに対する訴求を含むマーケティング活動、取引を管理するための物的コスト、そして全体の人的資源のコストがかかる対象となる。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いる分、コストはかかることになる。他方、サービスの買い手すなわち潜在的メンバーにとってみれば、望ましい売り手と価格を探すためのコストがかかる。これらは、調整費用と呼ばれる。

さらに、情報の非対称性と不完備性は、別

(注)2. Coase, R (1937), "The Nature of Firm," *Economica*, pp.386-405. Coase, R. (1960), "The Ploblem of Social Cos," *Journal of Law and Economics*, pp.1-44.

の取引コストをもたらす。金融サービスの提供者は、買い手の経済内容および買い手が契約を履行する意思すなわちモラルについてその全てを把握していない。故に、把握しようとすれば、両者の間では、取引コストが発生する。

また、この契約に対してコミットメントが不完全となる場合、取引が行われず機会コストが発生したり、あるいはこの不完全コミットメントを解消するための何らかのコストが必要となってくる。別の言い方をすれば、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、コストがかかる。

類似した観点からとなるが、金融サービスの供給者および需要者いずれにおいても、機会主義的な行動（自己に都合の良い振る舞い）を起こす可能性があり、ホールドアップ等の問題が発生する懸念から取引が行われない場合、あるいはこの懸念を払拭するための手立てが講じられることによるコストが発生する可能性がある。または、機会主義的な行為が行われ、損失が顕在化する場合がある。

さらに、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一方で、時間コストの節約を希望する階層が存在する。例えば、短納期を要求される下請け企業は、現金仕入れに基づく生産・納入

を求められるかもしれない。その場合、一般金融機関が行っているような融資手続きをまわっている、機会損失を発生させてしまう。従って、時間節約的な取引を求めることになる。

また、金融リテラシー（金融を理解する能力）が低い階層は、金融サービス供給者と需要者との間で情報の非対称性等をもたらす。供給者による機会主義的行動あるいは不完全なコミットメント、そして需要者側におけるそれに対する懸念によって取引が成立しない可能性が生じる。機会損失あるいは金融商品・サービスの説明のために多くの時間とコストを要する。

なお、取引の性格という観点から見れば、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。

しかしながら、取引コストアプローチにおいては、所得志向な経済組織において可能でないあるいは実行できない取引の実行を志向する道具的（instrumental）な協同信用金庫を説明することはできない^{(注)3}。あくまでも、効率性の原則と所得志向によって集合することを動機として協同信用金庫の設立を考

(注)3. Valentinov, V. (2004), "Toward a social capital theory of cooperative organization," *Journal of Cooperative Studies*, vol.37 (3), p.4.

えているため、それ以外の動機によって設立された協同信用金庫の説明は困難となる。

第二のグループとして、上記以外ものは構造アプローチとして考察することができる。これらは、個々の企業あるいは個人の属性にアプローチするのではなく、あるいは行動に対する動機に着目するのではなく、何らかの経済・社会関係によって規定されている集合的行動・行為に着目する方法である。

まず、我々の社会においては、しばしば企業・個人の能力・資産、そして将来の経済合理的予測とは関係なく分析され、社会的・心理的ラベルを貼られる集団がいる。そして、その集団は、経済取引において、同様の扱いを受ける場合がある。しばしばバイアスと呼ばれ、例えば、高齢者・女性・NPO・マイナーな産業に属する企業・個人等が挙げられる。しかし、このことを明らかにすることは困難な作業である。何故なら、経済取引はしばしば複合的な要因によって決定されるのであって、この要因だけを強い因子として特定することは難しいからだ。

次に、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ない場合、規模、名声、その他の経営資源が付与する交渉力は経済主体間において非対称性であり、優位者と劣位者は常に存在する。しばしば、構造的観点から下請け問題において分析された事柄は、金融取引においても異なった形で現れている。そして、その場合、取引を行わないことから発生する機会損失またはホールドアップ問題等がみられる。

さらに、関係性アプローチにおいては、人的接触型の相対取引を求める潜在的メンバーを確認することができる。ただし、このことは協同組織金融機関のみを存在理由とするわけではない。効率化経営の中で選択された組織様式と関係している。

ところで、経済主体が自らの価値判断に基づいて特定の価値を実現しようとする運動も、人と人との関係という視点に立脚するならば、このアプローチの項目に入れることができる。何故なら、この価値の実現は常に他者との関係にいて図られるからである。そして価値実現の為に、協同組織という組織形態を利用すると考えられる。なお、こうした特定の価値観の実現の為に、協同信用金庫が必須であるわけでない。様々な運動の形態もこれらに寄与する。

さて、構造分析は経済的領域においても妥当する。資金偏在とは、しばしば日本の高度成長期における金融構造を示して使われた言葉であるが、この概念を拡充すると、資金の潤沢な地域および集団とそうでない集団・地域に分化する可能性は依然として存在し、均質的配分を期待することはできない。関係性アプローチにおけるネットワーク分析において企業集団という形で分析される事象ではあるが、企業関係の外側に排除された関係の固定化は排除された階層の機会を奪うことになる。また、地域においても、資金が域外に流出し、恒常的に都市部に集中する現象もある。この場合も一過性でないため、構造問題として把握できる。

次に、資本主義の不安定性が挙げられる。この現象は変動の構造化であり、長期的に繰り返すという意味でその社会固有の現象であり、構造の項目に入れた。仮に政策的にこの不安定性が除去可能であるならば、その資本主義は形容詞付きの資本主義ということになる。ここではミンスキーの視点に依拠した^{(注)4}。ミンスキーは、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、常に変動を繰り返すとした。景気変動の理論史をみれば、貨幣的要因に限られることなく、シュンペーター、ヴィクセル、ハイエク、ケインズ等様々であるが、信用の膨張と収縮はほぼどの理論においても言及されることであり、それらを中心に扱ったミンスキーを取り上げ、構造的要因として指摘することに飛躍はないと考える。むしろ、本テーマに即して問題となるのは、それらが所得・支出不確実性を発生させ、かつ担保、人的保証といったリスク補完に乏しく、または信用履歴に乏しい企業と個人に影響を及ぼす場合に限られる。この前提は、他の項目とも関係している。そのため、潜在的メンバーの属性として考えてもよい。ただし、他の項目同様、資本主義の不安定性が協同組織の存立の絶対条件であると述べているわけではない。

上記のような要因は、メンバー候補者（潜在的メンバー・会員）がマーケットという取引を選択することは可能性として低く^{(注)5}、

公的・官僚的組織あるいは金融仲介機関を選ぶことになる。さらに、こうした要因中で取引コスト・関係性・構造からみて、最適な組織形態として協同組織金融機関が選択されてきたと考えられる。

そして、上述した要因のいくつかが関わることによって、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。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、そして価値観の不一致を通じて、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、価値実現の未達が発生する。

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。前者は、法律によって金融機関に対して一律にこの種の問題の解決を強制する方法であり、アメリカの地域再投資法やイギリスの銀行改善命令がある。また、補助金は直接的な方法である。他方、政府系金融機関の設立は間接的であるが、強制的に市場経済に参入し、問題の解決を図る組織行動である。

ところで、協同組織金融機関は、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。

(注)4. Cf., Antoni,E.D. (2013) “Cooperative banking A Minskian perspective,” In Goglio,S. &Alexopoulos, Y. eds. (2013), Financial Cooperative and Local Development, Routledge, pp.21-36.

(注)5. Cf., Van Bekkum, O.-F. & van Dijk,G. (Eds), (1997), Agricultural co-operatives in the European union. Trends and issues on the eve of the21st century. Assen : van Gorcum. p.189. 協同組織を市場の失敗に対する拮抗力として捉えている。

この点に至るには、上の要因だけでなく、全く皆無の状態から存在に至るまでの何らかの飛躍が必要である。Draheimは、「これらの非物質的な動機は経済合理的な動機と常に分けることができないかもしれないが、それらは人間の非合理的な領域から支配的に生じる^{(注)6}」と述べている。つまり、社会的包含、同感、利他主義、地域・集団への帰属意識、積極的な主体になろうとする意思、イノベーションする意思、そして本能等が協同信用金庫の創設への動因となるとしている。

協同組織金融機関の設立前史における関係者の精神構造は、シュンペーターやカーズナーが言及したような企業者精神ほどに明らかになっているわけではなく、今後の研究の進展が望まれる領域である。

なお、上記のような協同組織金融機関の存立条件の消滅及び問題性が解消しているにもかかわらず、組織が存続しているケースがあるかもしれない。経路依存性は、そうした惰性を説明する用語となっている。その場合、以下で示すような様々な問題を抱え、退場ないしは組織様式の転換（この場合、主として株式会社方式への転換）が迫られることになる。

2. 価値志向型信用金庫の出現—地域金融機関の終焉と始まり

2020年頃までには、地域金融機関を脱皮し、メンバーによって選択された特定の価値を実現する為に協同する金融組織に再構成さ

れる信用金庫が見られるであろう。地域はこれの中では特定の価値の一つでしかなく、他の価値を優先する信用金庫も登場するであろう。

さて、社会においては経済活動の結果として誘発される様々な経済的・社会的諸問題が存在しており、大多数の人々は、価値判断の相違があるものの、問題の存在を問題として認識している。それらに対して、人々は公的、私的に様々な立場から問題の解決を図ろうと努力を重ねてきた。公的金融制度の整備は、その代表であり、また協同組織金融制度の確立も、公的部門に依拠しない問題解決のためのシステムである。

そこに、新しい傾向として、協同組織金融を包含しながら、協同組織の形態にこだわらない組織形態が登場してきた。それは、ソーシャルバンク、ソーシャルファイナンス、そしてソーシャルインベストメントといった言葉に象徴される流れである。これは、消費者の多重債務・発展途上国の累積債務・開発政策・地域金融・中小企業金融・差別問題・環境汚染・政治・戦争等の経済的・社会的問題に対して、金融手段を通じてその解決を試みようとするものである。つまり、多様な個人や組織の価値観の実現を金融によって可能にしようとするものである。もちろん、これらの問題の中には、信用金庫が従来より扱っていたものもある。この解決方法の大きな特徴は、あくまでも市場経済の枠組みの中で、政府に依拠せず、問題への接近を図ろうとする

(注)6. Draheim, P. (1955), Die Genossenschaft als Unternehmensstyp. Vandenhoeck & Ruprecht, S.22

ことにほかならず、従来の社会主義的解決や資本主義における社会政策的解決とは、種類を異にする。

しかも、その手法には、選択の自由がある。資金の出し手は、自らの価値基準に基づいて、価値を実現できる組織に、資金を委ねることができる。

例えば、Benedikterは、ソーシャルファイナンスは人々を何らかの制限から自由にするにあるとし、大多数の人々の創造の可能性を開拓することができるようになるという^{(注)7}。また、貨幣が、ソーシャルファイナンスによって循環することによって、生産、仕事、文化、社会的予期せぬ出会い等の創造的運動を促進するとも述べている^{(注)8}。この考え方は、冒頭で筆者が掲げた特定の価値判断に基づく問題領域群よりは、拡大した考え方であり、創造が働く領域を広くとっている。

このことをイギリスの音楽産業と銀行の関係を例にとってみよう^{(注)9}。イギリスの音楽産業は中小企業によって占有されている。故に、ファイナンスに関して、中小企業一般に起因する問題を抱えているものの、それら独自の問題もある。この困難は、音楽産業の成長力を阻害する要因であり、機会損失を発生させている。一般的な中小企業に比べて、音楽産業に属する中小企業は、内部金融を利用する比率が高く、銀行から提供される様々な金融手段を利用する比率が低い。また、同時

に、補助金と寄付に依存する率も比較的高いという。

こうしたことが生じる背景には^{(注)10}、「我々は他とは異なっており、複雑である」「文化的ギャップがあり、別の言語で会話している」「同一産業の内にある心地よい資金供給者を求める」「無形資産を評価することの困難」「ロイヤルティーの流れを監視することの困難」「音楽産業のマネジメントスキルに関する負のイメージ」「サポートの欠如」「ハイリスク産業という認識」「産業固有のイメージ」「参入・退出に関する障壁」「音楽産業内部における部門ごとの相違」があるという。以上のような要因が、音楽産業と銀行業との間に存在しており、これが資金流通の障害になっているという。同報告書はこれをファンディングジレンマ（筆者はこれをファイナンシャルギャップと呼んでいる）の現象が発生しているとしている。

価値志向の金融機関とは、このファンディングジレンマを解消したいということが一つの価値基準となって、そのための手法を提供している金融機関を指す。信用金庫も組織形態上そのひとつである。中小企業の金融困難そして地域の衰退問題を解決する意思をもった金融機関であり、価値志向の組織である。

それでは、何故このように信用金庫を従来とは異なる分析枠組みからみていく必要があるのか。このような問題解決=価値実現であ

(注)7. Benedikter, R. (2011), Social banking and social finance, p.55.

(注)8. Ibid., p. 56.

(注)9. Wilson, N., Stokes, D., and Blackburn, R. (2001), Banking on a hit, The Funding Dilemma for Britain's Music Businesses, pp.1-84.

(注)10. Ibid., pp.8-18.

るならば、従来と何ら変わりがないという批判も当然出てくる。異なる点は、「地域」「中小企業」という枠組み・鋳型を外し、改めて多様な価値実現の選択肢の一つとして再構成することにより、流動化・不安定化する世界の中であって必然的となるであろう。何故なら、環境は組織の固定化を許さないからだ。その中であって、価値実現の視座にたてば、例えば、信用金庫は地域金融機関でなければならぬ必然性は消滅する。中小企業というメンバーの為の組織であればよい。また、地域の為の信用金庫であってもよい。その場合、メンバーは当該地域の利害関係者ということになる。さらに、自然環境を志向する組織であってもよく、その場合メンバーは自然環境の利害の代弁者となる。このように、信用金庫は様々な価値を実現する為に再組織化される可能性をもってくる。このことは既に現在においても進行し続けている。従って、従来の枠組みによって規定されている地域における中小企業の為の金融機関は信用金庫にとって一つの Kategorie でしかない。2020年においては、信用金庫に期待される価値実現の領域は拡大しており、従来の枠組みにおいては経営政策において^{そこ}齟齬を来すようになるかもしれない。

3. 協同という戦略優位性—縦紐帯型信用金庫の限界

特定の価値志向に基づき再構成される信用金庫には、いくつかの特質がある。その一つは「協同」に関する扱いが他の組織とは異なる

ということにある。従来の信用金庫はリレーションシップバンキングに象徴されるように、縦につながろうとする。すなわち、信用金庫と会員間つながりに経営の重心をおく。これは、一人一票を除けば、株式会社型における株主と企業の関係と表面的には大きく変わることがない。縦につながる結果、金庫とメンバーとの間には良好な関係が構築されたかもしれないが、横のつながりすなわちメンバー間のつながりは希薄化した。これは、協同を標榜する金融機関にとって問題を内包させることになる。そこで、まず横のつながりに関する協同について、今一度再考してみよう。

3-1. 相互性と協同

相互扶助・自立共助という言葉は、協同組織であるならば、頻繁に耳にする。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実態を問われると、答えに窮する場合も多い。まして、メンバーが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、徒競走における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。

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^{そじょう}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、もっとも経営政策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他の金融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、互いに依存し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前提となっている。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協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集合行為に他ならない。

このことは、株式会社型組織と大きく異なる点である。古典派・新古典派経済学に基づけば、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ふこと、あるいは株価を押し上げることを除けばなく、借入を巡って株主として借入者が協同することはない。

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、取引コストの低下、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、確率的には所得の変動があり、長期的にみれば、平準化の為の何らかの金融サービスを必要とする。従って、短期的なメリットのみによってメンバー間の享受したサービス量の満足を測定することは、この組織モデルにとって適しているとはいえない。

ところで、この協同に関して、クロポトキンは歴史を回顧すれば、国家があらゆる権力を集中させ、ときに共有地を収奪し、場合によっては団結を禁止し、そしてあらゆる共同作業を抑圧した結果、個人主義を助長し、相互扶助を衰退させてしまったと考えた。しかしながら、こうした破壊にもかかわらず、詳細な調査は根強い相互扶助の実践を示していたという^{(注)11}。クロポトキンの著書が公刊された1900年前後における彼の結論は、不利な環境にもかかわらず、相互扶助の進展を疑うものではなかった。

しかしながら、その後の100年はクロポトキンの結論を力強く裏付けてくれるものではなかったかもしれない。国家への集中に伴って共同体の破壊と自発的協力の衰退が起きてきた^{(注)12}と、多くの人々は考えるようになって

(注)11. Kuropatkin, P. (1902), Mutual Aid : A Factor of Evolution. 大杉栄訳・同時代社編集部現代語訳 (1996)『相互扶助論』同時代社、248-250ページ。

(注)12. Taylor, M. (1987), Possibility of Cooperation : Studies in Rationality and Social Change, Cambridge U.P. 松原望訳 (1995)『協力の可能性』木鐸社、209ページ。

てきている。まるで、ホッブスの万人の万人に対する戦いと国家の必要性を裏付けるように歴史は進行した。

こうして、クロポトキンの懸念した国家、そして彼が言及しなかった貨幣の力^{(注)13}は、人と人の間に介入し、相互扶助の可能性を減退させた。

しかしながら、危機を抱えつつも協同組織金融が存在しているということは、ソーシャル・キャピタルそしてそのカテゴリーに属する協同が、表面的形態を変えながらも、機能しているとも考えられる。今少し、全く異なる観点からみてみよう。

Homansは、相互行為、感情、そして行為の間には正の関係があるとした。そして、個人同士が相互行為をすればするほど、感情を共有し、集団行為に従事する可能性が増すとしている^{(注)14}。そして、同類性仮説においては、「社会的な相互行為は、ライフスタイルや社会経済的特徴が似た個人間で行われる^{(注)15}」という。協同組織金融論においてもコモンボンド（共通の紐帯）が前提となっており、日本の協同組織においては、社会経済的特徴が類似した企業・個人が、似たような社会的地位・位置と資源を基に集合している組織である。従って、上記二つの説を結合するならば、相互行為の条件は満たしていることになる。しかし、ここでの行為者の何らかの交換

と交流に関しては、容易に説明することはできない。また、同類性を基本としつつも、メンバーが完全に均質というわけではない。あるいは時間の経過とともに異質化することもある。この場合、Linが述べているような努力を必要とする異質的相互行為が観察されるかもしれない。

つまり、この場合、合理的行為によって説明することは難しい。Olsonは利他的個人あるいは非合理的個人からなる集団が、時には、彼らの共通の、あるいは集団的利益を目指して行為するということもある^{(注)16}。これは個人は自己の利益を最大にするよう行為し、また集団も同様であるという考えとは一致しない。

協同組織金融機関のメンバーは、個人的利益の最大化を目指しつつも、行為としてその目的に沿って行動しているわけでもなく、また結果として最大化を得られるわけでもない。その際、全てではないが、利他的行為あるいは非合理的行為であることを強く意識しているわけでもない。従って、方法論的個人主義アプローチから行為に接近すること自体、分析を深化させる過程において行き詰まる。個人的利得の最大化と効率化を目指す経済主体が、他に比較優位な経済組織との取引があるにもかかわらず、退出しない理由が見当たらないからだ。しかし、非合理行為とし

(注)13. 貨幣は、人と人との間の交換・贈与に代わって媒介することによって、人と人との間の関係を希薄化させる働きを持っている。

(注)14. Lin, N. (2001), *Social Capital: A theory of Social Structure and Action*, C.U. P. 筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智實子訳 (2008) 『ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論』 ミネルヴァ書房、50ページ。

(注)15. 同訳書、51ページ。

(注)16. Olson, M. (1965) *The Logic of Collective Action*, H.U. P. 依田博・森脇俊雅訳 (1983) 『集合行為論—公共財と集団理論』 ミネルヴァ書房、3ページ。

て見なす場合、単体の経済主体として効率性と最大化を追求している行為と整合的でなくなる。

協同組織とは、経済主体間の相互作用によって作り出された経済・社会構造に規定されながら、さらに相互作用を繰り返す中で、お互いに行為に及ぶ組織である。他者の経済資源や社会資源を最初から利用する者もいれば、他方でそのただ乗りを許容している者もあり、その中で集合行為を追求している。個人のメリットだけでは説明がつかない。他方、同類原理によって説明できる相互行為もある。

ところで、相互性あるいは相互行為は単なる心的態度ではなく、協同組織金融機関という場においてメンバーが繰り返し広げる経済取引・経営への参加という行為を通じてあらゆる場面に登場する。しかし、これら全てが協同を意識しているわけではなく、無意識的な場合がむしろ多い。「取引を通じて『協同』を学ぶ」という考え方もあるくらいだ。ゆえに、協同行為は、協同組織金融機関を規定している制度及び慣行によって促されるといってよい。協同あるいは相互に作用し合うという行為は、一端設立した組織においては意識的に行なわれることを前提にする必要はない。それらは全て経済取引、出資、そして経営あるいはその他の活動に参加することを通じて、協同そして相互性が確保される仕組みになっている。しかし、これは諸刃の剣である。メンバーは相互行為という認識をも

てなければ、Homansが述べた共感—集合行為というルートが確立できなくなるからだ。例えば、総代会に象徴されるガバナンスの機能不全は、共同決定という集合行為がうまく行われなかったことと同義であるかもしれない。

さて、この問題を、これ以上人間の感情から推論しつづけることはここでの課題ではなく、また障害を伴う。何故なら、個人の感情の存在を外部から確認することは困難な作業である。むしろ、この協同が具体的な行為として発現する様式についてみることにしよう^{(注)17}。

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。拠出によって集められた共同財産を、共同決定によって、個人に融通し、かつこのプロセスを、特別な事情がない限り、繰り返す様式は、相互性として明確性を有している。

ところが、以下の展開は「協同」「相互性」を不明確にする。規模の拡大に伴って大量の資金がプールされるようになる。もはや互いに顔を合わすこともなく、場合によっては全く面識がない場合もある。その場合であっても、純粋な価格メカニズムがこの組織に貫徹されない限り、メンバー間で預金・借入に関して利害が不均等を伴うかもしれないが、分散化されるため、そこにはほとんど意

(注)17. 以下の記述は、長谷川勉「協同組織金融における公と私」日本大学商学部「公と私」研究会編『公の中の私、私の中の公』日本評論社、85-112ページ、所収における著作を加筆・修正したものである。

識されない相互性が生まれる。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は取引時点で明確化することはできなくなる。

さらに、他の金融サービスからみれば、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。また、総代会への参加等のメンバーが提供する無償サービスも同様である。

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、これも一様ではない。故に、預金者と借入者との間の単線的な資金融通のみから相互性が成立しているわけではない。それは頼母子講のケースである。

また、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、一人の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、利害計算の困難さを伴ってメンバー自身のための判断を難しくしている。従って、この場合、協同するというインセンティブは、確実な見返りだけ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

る共同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る。また、出資がある場合には、出資証券の価値が変化しない。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。なお、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。さらに、協同組織金融機関における中央機関の存在は、メンバー間の協同・相互性が外延化した形態であるといえよう。

以上の点を箇条書きにまとめるならば、以下ようになる。

- ①出資配当制限・内部留保による全体の利益の優先
- ②無限責任あるいは連帯責任による共同責任
- ③特定のメンバーによる預金・借入限定型
- ④メンバーに残余処分権のない様式
- ⑤経営へのコミットメント—無償労働という相互性=互酬性

- ⑥個別組織間で締結される相互保証制度
- ⑦中央組織は相互性の外延形態
- ⑧価値不変の出資証券
- ⑨価格メカニズムによる短期経済合理性に依拠するのではなく長期継続関係において図られる合理的な貸出態度

このように、意識することなく、協同組織に参加することを通じて、協同を実践しているといえ、協同がこのシステムに支えられている構図が見て取れる。しかしながら、先述したように、協同が実践されているとはいえ、意識的に行われているわけではないため、メンバー間において共感へと行為が昇華するわけでもない。また、メンバーへのこれらに関する認知活動が行われていないのであれば、なおさらである。この機械的繰り返しは、協同組織の基底部分であるソーシャル・キャピタルを浸食し続けことになる。

3-2. 協同の果実一再考

メンバーおよび潜在的メンバーへの訴求という形式をとって、協同がもたらす経済的・社会的効果について述べることにしよう。その際、個人・利己主義の特質が短視眼的であるということを念頭におくと、分かりやすい。

- 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。なお、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、この変動の影響を緩和してくれる。一種の保険機能を有している。
- ③企業・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。これらは全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、利用することにより、配当という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、快適な社会・経済環境を確保することが可能となる。
- 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融取引以外のサービスを提供は、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

特性としてメンバーに有益となる。

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ものであり、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。これは、協同組合原則の中で組合員教育の考えとも一致する。

4. 協同組織金融のソーシャルキャピタル

4-1. メンバーシップバンキング再考とロイヤルティー

最初に二つのシナリオについて説明した、すなわちリレーションシップ型とメンバーシップ型である。これは、取引の対象である相手をどのように位置づけているかについての問いである。後の議論として、ソーシャルキャピタルのなかでも特に「つながり」について主張する予定でいるが、そのことを理解する為にも、「メンバーシップバンキング」の考え方をここで簡単に再整理しておきたい。

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3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、三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全てを享受することはできない。何故なら、いずれの感覚も、協同組織金融というシステムのみが同時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、一つひと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、借入者として、預金者として、出資者として信用金庫とつながることによって、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。

4-2. ネットワーク創造・維持能力―「つながり」資本と競争優位に関するアプローチ

狭域型・連携型の信用金庫にとって社会関係資本の一つであるつながりは最も重視すべき資本となっているはずである。金融リテール市場において協同組織金融機関が競争優位に立つための方策に関しては、これまで様々な提案がなされてきた。ここでは、そうした先行する提案・研究とは異なる視座から一つの鳥瞰図的な提示をしたいと考えている。従って、以下の枠組みは決して即効的な効果を期待できるものではなく、より中長期的な観点から協同組織金融機関に適した方策を述べていることを前提とし、論を進めたい。

まず、筆者が度々言及してきた社会関係資本に関する輪郭をOECDの見解に沿って再述してみることにしよう(OECDは、2001年に社会関係資本に関する報告書を刊行している)。

まず、報告書においては、社会関係資本の福利へのインパクトを挙げている。Putnamの教育、児童福祉、近隣地区の活力、健康、幸福、民主的政府と社会関係資本とのプラス

の関係への言及に参照しながら、次のように述べる。

まず、健康について考えると、デュルケーム^{(注)18}が述べるように、社会的なつながりと健康にはプラスの関係がある。逆に社会的孤立は病気の帰結ではなく原因であると考えられる^{(注)19}。心理学の文献においては、精神的健康と人々のサポート的な関係性との間には確固たる関連があるとしている^{(注)20}。次に児童福祉についてみると、社会関係資本の最小単位としてみなされる両親の重要性は高く、ついで、社会的ネットワークがつづく。児童は、そのような組織を通して、コンプライアンスや彼らの価値への固守を会得する。

さらに犯罪についてみるならば、犯罪率は私利、経済的不平等そして社会的信頼と関係しているという^{(注)21}。Sampsonは、アメリカのデータから、貧困や他の要因をコントロールした時ですら、匿名性、限られた知己、監督されない若者、そして低い市民参加に特徴付けられる地域は犯罪のリスクの増大に直面するという^{(注)22}。

公的施設と政府による社会的統合・内包を促進する際の効率性はかなり社会関係資本に依拠するかもしれない。この点はPutnamの文献群において度々言及される点である。社会的、市民的スキルは、自発的な市民アソシエーションにおいて育成され、それらのスキ

ルが、政府のパフォーマンスにプラスの影響を与えるからである。Putnamは、こうした育成組織を民主主義の学校と呼んでいる。

ところで、社会関係資本の影響をこうした政治的・社会的面のみに限られるわけではない。同レポートでは、近年の研究成果を踏まえて、経済的面にまで言及している。

まず、企業・組織における生産性については次のようにみる。企業は様々なタイプのイントラネットあるいは企業間ネットワークに具現化された協力的信頼の規範から利益を得る存在として捉える。何故なら、これらは調整を促進し、交渉、強制、不完全情報、不必要な官僚主義から生じる取引コストを低減するからである。

すなわち、経済主体間の信頼ベースの関係は競争優位の一部としてみている。買い手と売り手は、信頼とネットワークに基づきこしらえられた取引の繰返しを通じて、長期協力関係と相互義務を維持している^{(注)23}。このことは、一企業の生産性をもって競争力を測定するのではなく、企業間ネットワークの存在とその強度によって測ろうとするものであり、産業集積論においても論じられる視点である。

地域の学習ネットワーク、協力のネットワーク、そして情報の相互流通を可能にする産業集積は、従来から述べられてきたように、高い生産性をもたらす。これも、社会関

(注)18. Durkheim, E. (1897), *Le suicide : etude de sociologie*. 宮島喬『自殺論』中公文庫、1985。

(注)19. OECD (2001), *The well being of nations*, p.53

(注)20. Brown & Harris (1978), *Social Origins of depression*.

(注)21. International Crime Victim Survey, in OECD report, p.54.

(注)22. Sampson, R (1995), "The Community", in J.Wilson and J.Petersilia (eds.), *Crime*, pp.193-216.

(注)23. Humphrey & Schmitz (1998), "Trust and inter-firm relations in developing and transition economies", *The journal of development studies*, 34 (4), pp.32-45.

係資本の視点から見れば、物理的に集積された企業群が構築したネットワークの利益であり、それらに基づく信頼、協力、義務を前提としている。

また、企業間だけではなく、企業内ネットワークと協力の規範はチームワークを促進し、効率と質を高め、情報と知識のフローを改善することができる。日本の製造業にしばしばみられ、また言及されることでもある。職探しにおける社会関係資本の役割はBourdieu以降、しばしば言及されるところである。個人においてつながりの数が多い人ほど、同じ能力でそれらを持っていない人に比べて、職業獲得機会が多いとされている。

最後に、一国のGNPと社会関係資本の指標の一つである個人間の一般的信頼との間には正の関係があるという^{(注)24}。また、信頼は貯蓄、リスクテイクそして投資を刺激することができるという研究結果もある^{(注)25}。

ところで、社会関係資本の指標の一つである集団に属するということと経済成長との関係は上記のことに反して明確ではない。Putnamは市民組織と経済発展との間に正関係をみたが、他の研究によれば、労働組合、政党、職域・業域における団体等と経済発展との間の関係はクリアーではないという。また、他のタイプの集団においては、負の関係すら見られるという。故に、集団に属するということと経済発展とを一義的に関係づけるデータには現在のところ乏しいと言わざるを得な

い^{(注)26}。その意味においては、社会関係資本のインフラストラクチャーという全体と経済指標との関係をみることは重要であろう。

さて、本稿における社会関係資本の位置は次のようになる。社会関係資本とは人と人とのつながりであり、そこから派生する信頼・協力・忠誠であり、さらに慣行であるところで規定したい。この規定は、信用金庫における社会関係資本を意識したものであり、先行する社会関係資本の定義を否定するものでなければ、同列に加えるべき性格でもない。むしろ、この決めごとがそれらを逸脱しているとは考えていない。

さて、「つながり」は地域においては、犯罪率の低下・教育効果、企業あるいは組織においては生産性の向上、そして一国経済のレベルにおいては経済発展との間で一定の関数をもつ。ここでは、そうした「つながり」を信用金庫内部および外部との間でみていこうとするわけである。特に、信用金庫が社会関係資本をどのように利用してきたのか、あるいは信用金庫は、逆に、社会関係資本をどのように産出してきたのかについて考えることになる。また、社会関係資本は、現代社会において、どのようにその蓄積量が変化しているのかについて、信用金庫と関連付けて論じる必要がある。というのも、これから述べる信用金庫における社会関係資本の質と量の変化は、今述べた組織の生産性と関係をもつからであり、さらにはいえば競争力の源泉と関

(注)24. OECD (2001), The well being of nations,p59.

(注)25. Guiso et al. (2000), "The role of social capital in financial development", NBER working paper No.7563.

(注)26. OECD (2001), The well being of nations, p60.

連しているからである。

これらについては、例えば、Putnamは回
転信用組合という項目において以下のように
述べている。自発的協力が、社会関係資本に
よって促進される事例の一つとして、
Putnamは回転信用組合を取り上げている。
以下において、彼の言葉を要約してみよう^{(注)27}。回転信用組合は、日本では、頼母子
講と呼ばれてきたものであり、今日において
は沖縄の模範を観察することができる。ま
た、世界中の到る所でみることができる非公
式な相互組織である。基本的には、メンバー
は定期的に回転信用組合に出資し、順番に金
額の一部あるいは全部を利用することができ
る組織である。そこには、資金を手にしたと
たんに脱退するという、いわゆる裏切りのリ
スクがあり、しかもそれらを抑制するサンプ
ションが整備されているわけではない。にも
かかわらず、集合行為の論理に反して、メン
バーは義務を履行し続ける。従って、メン
バーの選択が重要となる。信頼と誠実につい
て周囲から評価されている人物でなければ、
組合に加入することはできない。そこでは、
その人物の評判・名声が必要となる。

この信頼という社会関係資本があることに
よって、またその信頼がネットワーク間を駆
け巡ることによって、はじめて申込者は加入
することができるわけである。物的・貨幣資
本の不足から一般的信用市場を利用できない
者にとっても、その社会関係資本さえ蓄積さ

れていれば、回転信用組合を利用することが
できる。

こうして過程を経て創設された回転信用組
合は、さらにその基盤となったコモンボンド
の連帯を強化するように機能する。こうし
て、回転信用組合と既にある社会関係資本は
相互利用を通じて、そのパフォーマンスをあ
るいは蓄積を高めることができる。

回転信用組合は、小規模な金融組織であ
り、今日の信用金庫と比較することは困難で
ある。しかし、社会関係資本を利用するとい
う点において、筆者が提示した一つのシナリ
オには該当する。従って、2020年における
信用金庫は、この社会関係資本であるつな
がりとどのような関係を有しているのかとい
う問いは、今述べたことを参照にすると成立す
る。その際、2020年においては二つの可能
性があることをまず指摘しておきたい。一つ
には、こうした資本を経営の土台とせず、蓄
積も行わないタイプである。基本的に数字に
よって表現できる資本量を経営の土台として
考え、その上で収入と効率を追求していく信
用金庫の像である。今ひとつがこの「つな
がり」を経営の土台におく考えである。その場
合、つながりは理論的には、次のような場
において関係してくることになる。すなわち、
信用金庫の業務遂行内部、業務遂行する役職
員と会員・員外顧客、そして会員同士の間で
蓄積と利用がなされる。

協同によって始まった信用金庫ではある

(注)27. Putnam, R. (1993), Making democracy work. 川田潤一訳『哲学する民主主義』NTT出版、2001年、206ページ以下参照。

が、今日協同は必ずしも目に見える形で十全たる機能発揮をしているわけではない。むしろ、現代社会を俯瞰するならば、信用金庫の外側において、しばしば至る所で「協同」を確認することができる。故に、協同が社会において消失したわけではない。信用金庫における今日までの関係性構築の方法に問題があったといわざるを得ない。つまり、縦の紐帯（業務遂行内部とメンバーとの関係）の形成と強化に力点が置かれ、横の紐帯のそれはなおざりにされ、メンバー同士が協同を意識する機会が減少したと考えられる。意識の減少はやがて仕組みとしての協同の減少につながる。すなわち、先に言及したように、事業に参加することを通じて協同を実践するという仕組みが毀損されてしまうことになる。そのことは、必然的に別の経営資本の利用を促すことになるか、そうでなければ社会関係資本と貨幣資本の両資本の低レベル化により、競争劣位にたたされる。

このように考えるならば、外部環境によって部分的に規定される狭域・貸出・連携型の信用金庫は、必然的に社会関係資本とのつながりの蓄積と利用に資源を集中することが要求されるようになる。つながりは、社会ネットワーク分析として近年脚光を浴びている領域の一部ではあるが、信用金庫に関してはほとんど研究されてはいない。従って、それぞれの利害関係者間においてどのような形のネットワークが最適なのか、あるいはどの程度の強度が望ましいのかについては不明である。しかし、この計量的に分析されるネット

ワーク分析の結果を待たずとも、効率性は別として、現実世界においては試行の繰り返し、すなわち帰納的方法によって、一つの結論を得ることができる。言い換えれば、ある特定のつながりとリスク、取引コストの削減、収入の三つの関数関係によって検証することができれば、ネットワークを資本としてコントロールする可能性が生じてくる。ただし、この可能の程度はコントロールの手法に依拠することは言うまでもない。そして、業務遂行組織はこのつながりをコントロールすることが一つのタスクとなるであろう。

従って、二つのタイプはこれを機会に全く異なる道程を歩むことになる。数字によって表記可能な貨幣資本を重視する信用金庫と社会関係資本を重視する信用金庫とに分化する可能性がある。分化は、外的環境に応じて引き起こされるが、いずれに分化していくかは現段階においては理論的に深化させることはできていない。

5. コスト削減のための中央組織のプラットフォーム—拡大する矛盾と合意形成の行き詰まり

冒頭で述べたシナリオの一つとして考えられる狭域型・貸出型・連携型・分散型の信用金庫にとって中央組織はコスト削減の為の欠くことのできない組織である。何故なら、これらのタイプの組織は、単独では十分な規模の経済性を発揮できない。その代わりにネットワークの経済性を享受できる体制を有している。この特性を生かす為には、必然的に中

中央組織の機能発揮が求められる。反対に、大規模化が進行した信用金庫にとっては、中央組織は外部資源利用の選択肢として重要性を低下させる。

5-1. 存在理由とミッション

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。信用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、信用金庫を取り巻く環境の改善から始まり、次いで信用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、こうした歴史的な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。まず、前提となるのは、個々の信用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。

各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。こうしてみる

と、中央組織の存在理由とは、全て個々では賄うことができない機能の協同化にあると言える。

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、基本的には各金庫のミッションの一般化に他ならない。その上で、各金庫の協同信用金庫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信用金庫に貢献するものでなければならない。

ただし、忘れてはならないことは、信用金庫全体と個別の利害が平行して存在している中で、各信用金庫の先にある人々の存在である。壮大なる利害体系の網の中にあっても、あくまでも、中央組織のミッションはメンバーのためにあるのであり、信用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。

5-2. 機能と課題

存在理由と機能は曖昧な境界線上にたっている。便宜的に切り離して後者を述べよう。組織の機能は、各利害関係者間の利害調整、認知、圧力団体、金融商品・サービスの設計、余裕資金運用と資金調整、資金調達、人的資源開発サポート、経営サポート、信頼性の創造、ミッション貯蔵機能、中央組織内部のコントロール、個別金庫への監査、そして情報発信と伝達が挙げられる。

これら機能に基づくと、中央組織が行う方策は、ブランドの浸透・プロモーション、

ミッションの継続的喚起と認知、資金ポートフォリオの全体的構築、画一的基礎商品設計、各金庫におけるミーティングポイントの増加、有機的意思決定システムの構築等求められてきた。

ここで忘れてはならないことは、あくまでもプラットフォームに徹するということである。すなわち、多彩な商品とメニューを中央組織は用意し、個別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、全ての中央製商品を、全ての金庫の合意に基づき開発・生産するというになると、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、信用金庫の自由度は拡大し、また信用金庫と中央機関との間でのよい意味での緊張関係が生まれる。

さて、様々な機能に関して全信協と信金中金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^{かいり}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、統一型と分離型に分かれており、分離しているから非効率であるという理由はあたらない。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のである。

そこで、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協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金庫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、個別金庫においては信金中金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、全信協は個別信金の代理として信金中金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、先に述べた全信協が担う調整機能とも合致する。

むしろ全信協の主たる機能は、こうした各金庫、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るのであり、そこに会員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る。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ことであり、次に個別信用金庫が位置していることを確認するということである。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、定期的に信用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。

全信協と信金中金という二つの中央組織は、各信用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。

おわりに —物語創造と共感の信用金庫

2020年まで続く微かな傾向線をかりうじて辿ることができたとき、貨幣タームで測定することができる資本を土台として経営する信用金庫と、協同・つながり・ネットワーク

といった社会関係資本を基礎とするタイプの二つが想定される。今回は、そのうちの後者について言及してきた。それは従来より信用金庫が蓄積してきたやり方と親和的である。特定の価値を志向する信用金庫は、取引相手を顧客としてではなくメンバーと見なし、取引に物語性を帯びさせることに傾注する。ライフサイクルの始めと終わりに挟まれて起伏に富んだ交流と交渉が展開するメンバーとの交わりは、縮小する社会の中においてメンバーのロイヤルティーを維持し、共感をもたらす。そこにメンバーと信用金庫のつながり(縦の紐帯)ではなくメンバー同士の横の紐帯すなわち協同が加わるならば、紐帯強度が高められた組織運営が可能となり、最終的には経営上の数字に正の効果をもたらすものと考えられる。

他方、前者の貨幣タームにより測定される経営資本重視型の信用金庫においては、その存立と発展は外部環境、特にマーケットポジションに依拠するであろう。故に、内部環境的には、どのような価格、サービスとターゲット層を設定し、それらに適した人的資本を備えることに基本的にかかっている。機会を改めて研究したいと考えている。