

企業としてのドイツ協同組合の展開

田 洵 進

1 は じ め に

現代経営学の研究対象として株式会社は大きな比重を占めているが、協同組合という企業形態は経営学の研究テーマとして取り上げられることは必ずしも多いとはいえない。歴史としては我が国経営学の生成期において協同組合への関心は深く¹⁾、増地庸治郎の著「企業形態論」²⁾の中でも協同組合について多くの頁数が割かれている。協同組合の研究は長い伝統があるが近年においては経営学においての研究は必ずしも活発とは思えない。19世紀に大企業が生成発展する時代において小規模の事業者や消費者が結束して共通の利益を実現するために協同組合はそれなりの存在意義があったが、現代の経済環境は当時の状況とは大きく変わっている。現代において協同組合はどのような意味を持つのであろう。

協同組合はそれぞれの国においてそれぞれの社会・経済・文化その他の事象とも密接な関わりを持ちながら歴史とともに独特の展開をしている。特に中小企業は企業形態としての協同組合と密接な関係を持つことが多い。わが国は19世紀以降多くの社会制度をヨーロッパから学んだがその一端として1900年施行の産業組合法はドイツの協同組合制度を参考にしている。長い伝統の中で自発的に形成されたドイツの協同組合は、社会経済の変化とともにどのような状況におかれているのか。ドイツにおいて協同組合はどのような理念により成り立ち、経済環境の変化によりどのような挑戦を受けているのか。協同組合はすでに過去の遺物なのか、今後どのような意味で存在価値を持つのか。本稿はやや大きな問題設定ではあるが、ドイツにおける研究を紐解いて解決の糸口を掴もうとするものである。

2においては19世紀の生成期において古典的協同組合はどのように発生し、どのような理念とともに形成されたかを考察する。3においては、協同組合の組織構成を制度経済学的な観点から検討する。4では20世紀においての協同組合の変容を概括的に提示する。5においては21世紀に向けて未来の協同組合の取るべき方針を考究する。6は近年のドイツ協同組合の統計を加えて結びとする。

1) 経営学の創始者とされる上田貞次郎は独特の協同組合論をもって門下生を育てた。堀越芳昭『協同組合資本学説の研究』日本経済評論社 1989年、189頁。

2) 増地庸治郎『企業形態論』千倉書房 1939。なお、リーフマン著、増地庸治郎・槇原覚共訳『企業形態論』同文館、1922 (Robert Liefmann: Die Unternehmungsformen mit Einschluss der Genossenschaften und der Sozialisierung, 1921) の原著はタイトルにも協同組合の単語が含まれている。

2 古典モデルにおける協同組合

(1) 協同組合の萌芽

ドイツの協同組合はすでに150年を超える歴史を持つがその淵源はすでに古代ゲルマン民族の時代に遡る³⁾とされる。すなわち、古代ゲルマン民族の血族の組織形態ないしは協力形態に今日の協同組合の要素がみられる。個人は共同で造成され、かつ、防御された土地に財産を持つこと、血族・村落の子孫がその共有財産を持つことなどである。しかし、こうした財産は個人が自由意志で処理出来るものではなく、氏族の最長老がルールを決め、権威をもって実行にあたった。経済活動はこの家父長的秩序の中でのみ可能であり、一族に帰属することが経済生活ないし法生活の前提条件であったとされる。

中世においては商人同業者組合のギルドと手工業者組合のツunftがあり、これらは組合員を保護するとともに、それらの施設は共同で利用されている。これらの組織は時代とともに発展し、組織の強制ないし拘束的性格が拡張して、その家族の日常生活の領域にも這入りこんでいた。

19世紀の前半に目を転じれば工業化と自由民権化の発展する時代である。封建社会の身分制から解放された多くの市民が自主独立の事業を営むことができるようになった。自立した手工業者、小自営業者、そして農民達は必要な原料、材料、そして、信用を適切な条件で調達することが必要であり、当時自助による組合組織が形成されつつあったが、それらの普及は十分ではなく多くの地方で資金繰りは次第に困難となった。彼らの経済状況は時たま急激に悪化し、家族全員が高利貸に頼らざるを得なくなり、全財産を失うことも少なくなかった。

このような困窮の非常事態から、農業分野ではライフアイゼン Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-83) が、そして、商工業分野ではシュルツェ-デリツチュ Hermann Schulze-Delitzsch (1808-83) がそれぞれ関係なく独自に考案したのが協同組合のモデルである。シュルツェ-デリツチュは主に手工業者を対象にした協同組合を創設したが、これはフォルクスバンクとして発展する。ライフアイゼンの考案した協同組合は主に農業分野で普及し、ライフアイゼンバンクとして発展する。これらの協同組合は回を重ねて淘汰合併を繰り返し1972年に両者が統合して今日の協同組合グループの原型が成立するに至る⁴⁾。シュルツェ-デリツチュは1849年に最初の協同組合である建具屋と靴屋のための原料協同組合をつくった。続いて50年に前貸組合 (Vorschußverein) を設立した。これに対してライフアイゼンは62年に貸付金庫組合をつくった⁵⁾。

3) G. アシュホフ／E. ヘニングセン著、関英昭／野田輝久訳『新版ドイツの協同組合制度—歴史・構造・経済的潜在力』日本経済評論社 2001年、7頁。「協同組合」は英語の cooperative association を語源としているが、ドイツ語では Genossenschaft である。語源を辿れば nos は10世紀頃の高ドイツ語で noz＝家畜を意味し、ge は共通を意味する接頭語である。家畜の飼育役を表わす ginozcaf が協同組合の意味に使われたとされる。アシュホフ／ヘニングセン、『前掲書』34頁 注12)。

4) Hagen, Jürgen/Stein, Johann Heinrich Geld-, Bank- und Börsenwesen, Stuttgart 2000, S. 463.

(2) 貸付金庫組合の生成

ここにライフアイゼンの考案した、信用協同組合の原型である貸付金庫組合(Darlehenskassenverein)の状況を考察しておく次のようである⁶⁾。19世紀半ばのドイツにおいては小農にとっての農業信用の制度は皆無であった。銀行は遠くそこに行く旅行も困難で時間のかかるものであった。農民解放から間もないその頃の小農は経験も少なく、農業の知識も乏しい状況であった。かつての農奴は、力仕事は出来たが金勘定はうまく出来なかった。農業信用には抵当貸しは出来たが人的信用はまずなかった。貸出最低限度額は高額であり、小農は銀行信用の対象から外されていた。資金を必要とするときは高利貸的な両替商と家畜商人に頼らざるを得ず、その利率は100%をこえることも例外ではなかったとされている。そして、こうした高利貸⁷⁾への隷属の関係は彼らが地域カルテルを結成したことによって一層悪くなった。すなわち、高利貸達は共謀して精密な縄張りを作り、他の誰をもその地域に入れないというカルテルを持っていた。こうした競争の欠如が農民にとって重大な結果を招くことになる、とされている。

したがって、当事者の農民達はライフアイゼンの勧めにより貸付金庫組合を結成することになった。当事者達は互いに無限の保証責任を負うこととし、その上に信用が可能になったのであり、いわば資金をもたないで自己資金をつくったといえよう。貸付金庫組合のお陰で小農民は高利貸への隷属から解放され、信用コストを大幅に安くすることができた。

それでは小農の窮乏の根源は、高利貸の周到に隔離された地域カルテルのシステムにあったのだろうか。貸付金庫組合の成功は組合がこのような地域カルテルを打ち砕き高利貸の地域独占を排除したことにあると云えるだろうか。

この疑問に答えるために、なぜ銀行は地域の高利貸に貸出業務を取られるに任したかを考えねばならない。小農にとっての銀行信用は管理費が高くつくことは確かであるがそれ以外に情報コストが大きな比重を占めている⁸⁾。離れた土地にいる小農が機械設備などのために信用を得るには農業経営者としての堅実な経験とそれなりの人格の評判などが必要となる。町中の商業銀行はこうした情報を得るには莫大な費用がかかる。貸出される信用の額に対して情報コストが大きく収益性が少ないのであきらめざるを得ない。これが地方の村落で高利貸の独占ないしは地域カルテルが形成された理由である。情報コストがかかることは高利貸にとっても同じであって、それぞれの地域において一人の高利貸は大きな固定費を投下しているため利子も高くならざるを得なかった。

それでは、ライフアイゼン貸付金庫組合が金利を大きく引き下げることに成功したのは

5) 村岡範男『ドイツ農村信用組合の成立—ライフアイゼンシステムの軌跡』日本経済評論社 1997年、99頁。アシュホフ／ヘニングセン『前掲書』12頁。

6) Bonus, Holger, Die Genossenschaft als modernes Unternehmenskonzept, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster 1986 S. 7 ff.

7) 19世紀後半のドイツ農村においての高利貸は大きな社会問題となり、ドイツの最も古い学会である社会政策学会の1887年の学会テーマとしても取り上げられている。村岡範男『前掲書』43頁。

8) Bonus, a. a. O., s. 10.

なぜか。それは情報コストを大幅に引き下げることができたことにある。貸付金庫組合では組合員が村の住民そして隣人であり、日常の話し相手であるから必要な情報はタダであった。遠くの銀行にとっては村人の信用性は閉鎖された内部情報であるが、村人にとってはタダ同然であった。組合員が内部者であることにより貸付金庫組合は情報が無コストで地域の情報網を使うことが出来た。しかし、これが可能であるためには組合の管轄地区が内部者の地域に限られ、この地域は十分に小さいことが必要であった、

(3) 依存関係の内部化

高利貸の代わりに貸付金庫組合が出来たことは農民にとってどのような意味があるだろう。組合は組合員を助成するものであって、借り手を搾取する高利貸とは異なっている。しかし、協同組合はその市場の地域独占体であることには変わりない。唯一の堅実な信用供与者からの受信者である依存関係 (Abhängigkeit) は依然として残ったままである。異なっているのは信用供与者が依存関係を持つ外部者ではなく、協同組合に加入することにより内部化された (internalisiert) ことである⁹⁾。共同の所有者であり、その事業に自ら影響を与えることの出来る組合と経済的依存関係を持つことである。一人の高利貸との切迫した依存関係から、自分自身も属する組合員の共同体 (Kollektiv) への潜在的依存関係に移ったのである。ここでは個人が共同体を信用できること、彼は信用組合が彼の信用組合への依存関係を濫用しないことを信頼することが必要となる。そのためには共通の基本的理解、そして協同組合精神が必要となる。

ライプアイゼンの貸付金庫組合は高利貸への他人依存性から共同的に解放されるための機関であり、これは共同体への潜在的な依存性という代償により可能となった。貸付金庫組合は安い信用を仲介するだけではなく、その組合員の経済的独立性を確保せねばならなかった。同時に、すべての組合員各人が残りの組合員の共同体から潜在的に依存することを抑制せねばならなかった。

以上の貸付金庫組合の状況は19世紀ドイツの協同組合に共通であり、たとえば、酪農場やワイン醸造業をみればより明確となろう。一つの地域には一つの乳製品製造所を持つ余裕がなく、この地区の酪農家はミルクを販売するためにはこの一つの製造所に頼らざるを得ない。このような依存性から脱却するために酪農家達は一緒に協同組合の企業を営むのである。彼らはいまや協同組合に依存するのであるから、組合員として酪農協同組合の事業に自分の希望を伝えて影響を与えねばならない。小さなワイン農家も近所の農家のブドウを買取る中央の企業がなければ成り立たない。ワイン業では共通のブドウ栽培地のブランドを造れるのは小さな農家ではなく大きな企業のみである。小農はこの中央の企業に依存せざるを得ない。このような依存関係をよりよく生きていくために近所のブドウ栽培農家と共同で協同組合としての中央の企業を営むのである。中央の企業への依存関係は無

9) Bonus, a. a. O., S. 14.

くなるものではないが、組合員は協同組合の事業政策に意見を述べ協議することができるので一人のみの買取り人からの潜在的な依存関係に束縛されるという痛みはなくせられることになる。

（４）古典的協同組合理念の形成

協同組合というものは歴史的にみると、法律概念とか特定の企業概念ではなく経済問題ないしは社会問題を解決するための一定の組織原理として成り立っている¹⁰⁾。協同組合の基本理念は端的に表現すると、「共同体の問題を共同で協力して自分で解決すること」にある。これは国、外部の権利構造、支配者そして強者の権力によることなく平和に解決することである。したがって、協同組合的な組織形態は次の四つの原則のもとに集団のメンバーを助成することを目的としている。すなわち、

- 自助の原則
- 平等を基本とした自己管理の原則
- 自己責任の原則
- 担い手と使い手、ないしは、構成員と顧客との同一性の原則

の四つである。

協同組合理念は最初試行錯誤的な実験が行われながら次第に一定の企業形態の形成へと進んでいる。すなわち、シュルツェーデリッチュの小手工業者の組合、そして、ライフアイゼンの農民の協同組合がこれである。これらは1867年にまずプロイセンで法律として制定され、1873年にはドイツ帝国全般に適用され、1889年には改正されて19世紀に受け継がれるという経緯をもっている。シュルツェーデリッチュとライフアイゼンはドイツにおける協同組合の創始者として知られていて、ライフアイゼンは1847年にヴァイアーブッシュにおいてパン組合を創り、シュルツェーデリッチュは1849年にデリッチュにおいて原材料購買組合を創ったのが最初であるとされているがこれらは救援ないしは前貸組合の性格を持つものであって継続的組織能力のある企業概念とはほど遠いものであった。歴史的にみて信用協同組合と貯蓄・貸付組合の成功した要因はシュルツェーデリッチュとライフアイゼンにあるのではなく、その知人であるアントン・ベルンハルディ Anton Bernhardi とアイレンブルグ出身のビュルマン Bürmann であることが知られている¹¹⁾。彼らは1850年に初めて協同組合の発展にとって重要な要素を導入した。すなわち、

- 協同組合の出資金のための全組合員の連帯保証
- 非組合員にとっての信用供与制限
- 担保保証に対してのみ信用供与

10) Harbrecht, Wolfgang, Die Zukunft der Genossenschaftsidee im 21. Jahrhundert im Lichte ihrer historischen Entwicklung. In: Entwicklung und Realisierung des Genossenschaftsgedankens vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Historischer Verein bayerischer Genossenschaften e. V. (Hrsg.) München 2000, S. 317f.

11) Harbrecht, W., a. a. O., S. 321f. 村岡範男『前掲書』57頁。

がこれである。1852年にシュルツェ-デリッチュがこれらの原則を導入した後はじめて成功したものである。農業の貯蓄・貸付組合においても1862年にライフアイゼンがシュルツェ-デリッチュと文通し、ベルンハルトとビュルマンの基本概念を用いたことによりようやく成功し継続的に活動出来るものとなった。

こうした要因もあるが、今日では古典的な協同組合理念として特にライフアイゼンが1866年にその著「農村人口および手工業労働者の困窮救済手段としての貸付組合」において述べている原則が一般的に知られている¹²⁾。これは次の七つである。

1) 自助の原則

協同組合の役割はその組合員を直接に経済助成することであって、非組合員は基本的に除外される。より詳しくは

- －組合員は自由に参加すること
- －必要な資金は組合員により調達されること
- －相互保証，すなわち，連帯保証（一人は全員のため，全員は一人のため）

2) 自己責任の原則

この原則はもともと組合員の無限であった連帯責任（保証責任共同体）を意味していたが、1889年の協同組合法改正により有限責任の可能性が導入された。

3) 自己管理の原則

協同組合は自分で自分を管理するもので、最上位の管理機関はすべての組合員が同等である組合員総会である。理事は総会に従属し、総会の決議事項を実施した。理事と監事は多くの場合名誉職であった。

4) 地域ないしは村落協同組合の原則

協同組合の組合員は自分の知っている地域にのみ制限されるべきであって、そうすることによってのみ本来の無限責任が要求されうる。有限責任の場合は地域概念が大きくなりうる。

5) 全般協同組合の事業原則

信用事業と商品事業の結合はライフアイゼンにより実務的な理由，なかんずく効率性の理由から導入された。それにより全般協同組合は特に歴史的に制約されている。シュルツェ-デリッチュは全般協同組合の形態について意見を異にし、銀行業と商品売買を厳密に分離した。

6) 協同組合の連合原則

これはライフアイゼンによって導入された補完性原理¹³⁾（Subsidiaritätsprinzip）を基本とする3段階の協同組合組織の構成のことである。地域の中央金庫は特に地域の貯蓄預金と信用貸出の調整を行った。ライフアイゼンにより1874年に設立されたノイヴィードのドイ

12) Harbrecht, W., a. a. O., S. 322 f.

13) ある用件を処理するとき組織の下位部分で十分処理できれば下位部分に任せ、下位部分で達成できないときに初めて上位部分が処理に当たることであって、ドイツの経済秩序において重要な役割を果たしている。島野卓爾『ドイツ経済を支えてきたもの』知泉書館 2003年，134頁。

ツ農業中央銀行はドイツ帝国全体を管轄していた。

7) 自由意志原則

この原則は協同組合においての組合員の自由意志による結合のことであり、加入か退会かは組合員の自由であり、取引関係は自由で取極めは拘束されないことが含意されている。

こうしたライフアイゼンの理想像に合った協同組合は古典的 (klassisch) 協同組合と呼ばれるものであって、これらの原則のいくつかは今日では通用しないものがある。

ライフアイゼンの協同組合概念が成功した理由として次の要因が考えられるよう：

- 地域の限られた協同組合は信用供与において情報の優位があり、情報コストの削減そして信用破綻の削減をもたらした。
- 名誉職の利用によるコストの削減
- 理事のコントロールは事務内容が簡単であったため組合員と監事によって可能であった。
- 理事、監事、組合員、そして、連合体の間で権力の均衡関係が保たれた。
- 直接の組合員助成に向けられた同胞意識と協同組合精神があり、伝統的協同組合の企業文化が存在した。

3 協同組合組織の制度経済学的考察

20世紀における協同組合はどのように変化してきたかを検討する前に、協同組合の組織構成はどのような特徴をもつか、そして、環境の変化とともにどのように変化してきたかを制度経済的観点から吟味しておこう。

(1) 市場と階層 (ヒエラルヒー)

ここに再度古典的協同組合を企業概念として考察しておくと、一つには協同組合という大きさ (Grösse) において規模の経済があったこと、そして、個々の組合員は小さいながらも個人として独立した行動がとれたという小規模性 (Kleinheit) の二面の利点を挙げることが出来よう¹⁴⁾。貸付金庫組合の組合員は一人では外部の者から信用を得ることは出来なかったが、組合全体としては信用が可能であった。中央の酪農工場では個々の採乳小農が一人では出来なかった乳製品の製造が可能であった。ワイン醸造業では協同することによりはじめてその地方のブランドものを造ることができた。協同組合はその大きな取引相手からの依存性を中立化することにより個々の組合員に責任ある行動をとることを可能にしたのである。

このように、一方では多くの、小さな、日常業務を実行する主体があり、これに対するただ一つの中央本部の企業、すなわち、分権 (Dezentralität) に対する集権 (Zentralität) があり、この両者を結びつけることが協同組合を企業概念として特に魅力的にする由縁と

14) Bonus, H., a. a. O., S. 18f.

いえよう。

これは制度経済学の核心に触れる問題ともいえる。すなわち、企業のような制度はなぜ存在するのか、取引が市場のみで行われるのではなく企業の階層（Hierarchie）の中で行われるのはなぜか、なぜすべての取引は一つの巨大な企業によってのみ行われず、多くの相互に関係のない企業によって市場で行われるのか、どの取引を企業で行い、どの取引を市場で行うのがよいか。といった企業か市場かの問題を考えると、協同組合はこの両方の性格を持った中間的存在であることが分かる。協同組合は企業ではあるが、その組合員はそれに埋没しないように気をつけているのであってその両者の間のどこかに境界があるといえよう。

ここで企業における取引と、市場における取引とを区別すると次のようになる。企業においては階層のある組織構成があり、上司が部下に指図をする。指図に従う義務は採用時の雇用契約の一部となっているが、指図の内容は決められていない。これが階層関係の意味であって、上司はその時々必要性に応じて指図を与えねばならない。企業は前もって指図を決めなければならないのではなく、ケース・バイ・ケースで柔軟に対応できるのである。

これに対して、市場においての取引は雇用契約からの階層によってではなく、二人の無関係のパートナーが給付と反対給付について義務を負うの購買契約によって生ずる。ある事業の取引を企業の中で行うか、企業の境界を越えて市場で行うべきかを決めるには、それぞれ目的に応じて、階層か市場か、雇用契約か購買契約かどちらの準備態勢が適当かを明らかにせねばならない。

階層と市場の区別を詳述する余裕はないが、これを説明するために中枢的職位と周辺の職位の概念が重要となる。階層は中枢的職位と雇用契約に重点をおくものであり、周辺の職位は市場における独立性に重点を置くものといえよう。簡単な例のみをもって示すと、銀行の行員の仕事は企業の階層と正社員としての給料に密接に結びついている。これに対して、保険の仲介業者は企業から離れ、独立して市場で取引を行い、歩合による報酬を受ける。銀行の行員は例えば大切な顧客の信用条件を取り扱わねばならない。行員の判断は直接に銀行の中枢的サービスの品質にかかわるものである。保険仲介業者は保険の保障という完製品を売っているのであって、保険会社の中核的な仕事である保険料と契約システムの作成には関わっていない。

（２）混成的組織形態

協同組合はこうに中枢的な要素を制度的に結合する有利性と周辺の要素を企業階層から除外する有利性を兼ね備えている¹⁵⁾。中央と周辺の両方の有利性を持つので混成的（ハイブリッド hybride）組織形態と呼ばれる。製品を完成させるために欠かすことので

15) Bonus, H., a. a. O., S. 31. Bonus, H., The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics 1986, S. 325f.

きない中枢的な要素は企業階層に統合し、集権的有利性が維持される。同時に周辺の要素は企業階層の外部に止まり、現場で独立かつ弾力的に活動することにより分権的有利性が維持される。ミルク農は中央の酪農工場にとっては企業階層に関係しない周辺の生産要素である方が都合がよい、分権的要素は企業の境界を越えて市場で取引された方がよいのである。

協同組合は一方では市場に大きな企業として出現し他の大企業と競争することができ、他方、現場における組合員の独自の活躍により優れて弾力性のある有利性を持つものである。

中央集権性と周辺の独立性を結びつける点において協同組合は少なからず現代的な企業概念をもつものといえよう。

ここに協同組合は、市場の要素と階層の要素が特徴として混ぜ合わされた組織形態である。このようなハイブリッドの組織形態はすでに無数にあるが、これは一方の企業階層に統合する理由と他方の完全統合に反対する周辺の生産要素の理由があればそれぞれに応じた組織形態ができることは当然でもある。

（３）協同組合とフランチャイズ

次に企業概念としての協同組合に似た混成組織形態としてフランチャイズ (Franchising) が知られている。ここにおいても分権の有利性は協同組合と同じであって、周辺業務を中核的企業階層から隔離することが主眼とされている¹⁶⁾。例えば、あるレストランのチェーンをみれば、その加盟店は本部事業所との関係では周辺的存在であって、市場で成功するためには地方の現地で独立して経営せねばならない。フランチャイズの中央集権の有利性は独自のブランドとビジネスモデルを使えることにあるが、これは加盟店自身だけでは不可能であったものであり、また、もしも加盟店の行動規範がコントロールされて維持されていなければブランドも失われるものである。協同組合と違ってフランチャイズの意思決定は階層構造の構成員から中央本部（ボトムアップ）ではなく、本部事業所から加盟店へ（トップダウン）行われるのであって、民主的な要素の欠けているものである。

協同組合においては分権的な主体が中央の企業に潜在的に依存関係を持つことから民主的な組合員の参加がみられた。このような民主的な依存関係の特徴はフランチャイズではより少ないのがふつうである。しかし、協同組合とフランチャイズの特徴は次第に不明確になっていて混成的企業形態は実に多様なものとなっている。

古典的な協同組合において民主主義は重要な役割を果たしていた。個別の組合員は中央企業と経済的に依存関係にあったので、事業経営に意見参加することにより依存関係を中立化せねばならなかった。フランチャイズでは構成員は本部事業所から指図は受けるが依存しているのではなく、加盟者の民主的な意見参加は本部事業所の事業政策にとって無意味であった。しかし、フランチャイズが混成化して経済的な依存関係が生じて来ると、加

16) Bonus, H., a. a. O., S. 33f.

盟店の民主的参加が生じるものである。逆に、協同組合の組合員の中央本部からの依存関係が薄れ、フランチャイズへの傾向が強まるにつれ民主的意見参加は減少すると考えられる。

(4) 信用協同組合の混成的組織形態

ここに現代の信用協同組合は混成的組織形態の多様性においてはどうかを考察しておく。そのためには個別の信用協同組合（単位組合）と協同組合の銀行連合体¹⁷⁾（Bankverbund）とを区別せねばならない。銀行連合体は全国レベル，地方レベル，地域レベルの三層より構成されている。

- ① 全国レベル 全国信用協同組合中央銀行
- ② 地方レベル 地方信用協同組合中央銀行
- ③ 地域レベル 信用協同組合（単位組合）

単位組合の下に一般の顧客が取引関係を持ち，単位組合はその地域の信用協同組合である地方中央銀行に所属している。協同組合とフランチャイズの区別の基準として周辺単位と中央本部との依存関係を考えると，③の単位組合（周辺単位）は今まで通り②の地方信用協同組合中央銀行に依存しているが，より強くフランチャイズの要素があり混成的協同組合の性格を持つものである。③の単位組合は②の地方中央銀行と①の全国中央銀行を通して銀行連合体に依存することが大であり，ここに意見参加，すなわち，協議を必要としている。この依存関係を内部化するためには，信用協同組合は中央本部の経営により多く参加することが望まれる。しかし，地方の単位組合と中央銀行との関係は明白にフランチャイズの傾向を示し，統一されたブランドやスローガンは大企業の子会社かどうか分からないものとなっている。

単位組合と地方中央銀行会との関係ではなく，単位組合と一般顧客組合員との関係を見ると混成的組織形態の多様性は異なったものである。これも小さな村と大きな町とでは違っている。大きな町の協同組合銀行では古典的な協同組合の特徴はすでに失われている。顧客の数は非常に多く，競争相手の銀行も多く，組合員は他の銀行でも信用可能となっている。周辺の単位（組合員）が中央企業（信用協同組合）に依存するという古典的な基準はもはや達成されない。小さな村の銀行では事情は異なるであろうが，信用協同組合は大きくなりその組合員は依存関係を持たなくなる傾向は続いている。これは大きな変化を招く原因でもある。

組合員が信用協同組合に経済的に依存しなくなると民主的意見参加は勿論，本来の機能をも失ってしまう。企業経営を共同で行うための権利は組合員にとってもはや重要ではなく付随的なものとなる。これにはさらに，相互に関連する多くの要因が加わってくる。一人の組合員は以前のような意味を持たなく，出資の持ち分も重要でなくなる。持ち分の価

17) Bonus, H., a. a. O., S. 37f. 現在では金融連合体（Finanz Verbund）という表現が用いられている。三層をなすレベルの協同組合銀行，および，異なった業種の専門機関を含めた信用協同組合独特の組織構造のこと。

値がなくなることもありうる。損失の場合には追加の出資をする必要も出てくる。持ち分の数と、追出資義務 (Nachschusspflicht) は一定限度に保たれるので組合員にとっての本質的なリスクはないが、本来の組合員の意味がなくなる。

さらに大切なのは業務の内容が高度に複雑多岐になっているので組合員の今までの経験と理解力だけでは対応出来ず、必要な知識を習得して業務の内容を議論するためには相当の努力が要請される。組合員が努力を重ね苦労して勉強しても、折角の意見が聞き入れられないことがこれに加わる。

古典的協同組合においては社会的コントロール (soziale Kontrolle) が重要な意味を持っていた。組合員が相互に知り合いであり、意思疎通も頻繁に行われることにより、社会を通じてのコントロールが自然に成り立っていたのである。現代の大きな町の銀行では組合員は同じ銀行の理事も監事も個人的に知らないし、他の組合員との社会的な結びつきも殆どなく、組合員が理事と監事を監視するための素地が無くなっている。さらに、かつては堅実な市民であるためには健全な名誉を持つことがそもそもの前提であり、名誉職が重要な役割を果たしたがこれも失われている。組織が大きくなったため多方面でコントロールが不十分になっている。

4 20世紀における協同組合の変容

組織構成においてみられるように古典的な協同組合に対して現代の協同組合は時代とともに多様に変化している。ここではハルブレヒトに依拠することによりその中の主なものを挙げてみる¹⁸⁾。

- 伝統的な協同組合から相互に市場競争をする市場協同組合 (Marktgenossenschaft) への発展
- 名誉職活動の後退
- 経営管理の専門化への圧力
- 地域密着の協同組合が合併統合することにより組合員の結合と顧客親近性が侵食されてきたこと
- 監事と総代会委員が事実上理事によって指名され選挙されるためコントロールシステムが機能しなくなったこと
- 組合員の直接的助成から今日の市場協同組合の不明確な一般助成任務への転換
- 非組合員業務を同一条件下の通常ケースに格上げしたことにより組合員制度の魅力が薄れたこと
- 企業職能の集権化による協同組合統合の増加と、それによる顧客親近性および地域弾力性の減少
- 個人財産、あるいは、株式会社よりも少ないプロパティ・ライツしかないので協同

18) Harbrecht, W., a. a. O., S. 325. ハルブレヒトはニュルンベルク・エアランゲン大学の経済学教授であり、同大学協同組合研究所長である。

組合財産は二次的財産とみなされること

ここに経営管理の観点から考察すると、いわゆる市場協同組合においての競争が高まる中で協同組合的企業の管理は一層専門職業化され、理事に一層の自己責任が負わされることになり、これが1973年の法改正として実現している。総代会は今日殆どの協同組合において組合員が直接に自己管理のプロセスに参加することを引き継いだわけであるが、大多数が企業の素人であり、実際のコントロール機能を持たない監事と同じく理事の言いなりになっている。この意味において現代の協同組合は、企業の所有者及び担い手としての組合員による企業管理の真のコントロールの出来ない企業形態へと発展している。

大規模化した協同組合が理事の主導による管理体制に移ることは協同組合としての特徴ではなく、過去数十年の間の株式会社、特に、大規模大衆株式会社の特徴である。協同組合と違って経営者主導の株式会社では資本市場を通しての企業管理のコントロールが行われる。協同組合では持ち分の大きさに関係なく一人一票の議決権を持つが、株式会社では株主総会においての議決権は資本の持ち分によって計算され、株式購入は企業価値への参加と結ばれているため株主にとって企業経営が一層関心の的となる。株主は経営の不手際によって過少評価されている企業の株式を買い集め経営者を交替させれば、活発な投資家をさらに誘うことができる。したがって、株式会社の取締役は株式市場によって自分の企業の株主価値の増大を図らざるを得ない。経営者がシェアホルダー・バリューでなくステークホルダー・バリューを企業経営の目的とし、企業の所有者と従業員との利害関係を調整しようとする試みは株式会社では効率的な資本市場のもとでは限界があるとされている。

株式会社と違って協同組合ではこのような企業管理のコントロール機構は二つの理由で機能しない。一つは協同組合の持ち分は企業の内的価値（実体価値）に参加していないこと、二つ目に、協同組合持分には資本市場がないことである。これらの理由によって協同組合には所有者側によるコントロールが欠けているといわねばならない。協同組合が利益極大化の目的を持つのではなくステークホルダー・バリュー最大化を目的とすることは、協同組合の管理体制へのコントロールが不十分となり、経営者が一層の活動余地を持つことにつながる。協同組合の理事がどれだけ組合員の助成任務を目的として実行するかは疑問視される¹⁹⁾。同時に近年、大きな協同組合において協同組合精神ないしは同胞意識は失われつつあるので19世紀の協同組合とは大きく異なっている。

5 未来への展望

協同組合の理念として伝統的な協同組合の原則である自助・自己管理・自己責任・担い手と利用者の同一性という四つの原則を理解すると、未来の協同組合はこれまでの失敗を是正し、協同組合という企業形態を時代の要請に適応させるために制度上の改革をすること

19) Engels, Michael Verwässerung der Verfügungsrechte in Genossenschaften. In: Schmalenbachsche Zeitschrift der betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) 1997, S. 674.

によってのみ未来への発展を期することができるものである²⁰⁾、とされる。

ハルプレヒトによると、第一に、自己管理への一層の参加が望まれるが、このためには総代会を削減ないしは廃止して会員総会を再評価することが望まれている。第二に、協同組合原則の活性化のためには組合員の一層の助成が望まれる。担い手と利用者との同一性原則は理論的には協同組合の活動を組合員のみに制限することであるが、これは今日では協同組合の発展を大きく制約するものとなる。非組合員を含む活動を行うことにより、新しく組合員を獲得することもできる。しかし、協同組合から組合員には非組合員と比較して明確で実感できる利点が認められねばならない。

このような伝統的な協同組合原則を維持するには法律上の枠組み条件も現代に適合させなければならない。このためには

- 1) 協同組合の設立を規制緩和により容易にすること
- 2) 組合員の代理権を拡大すること
- 3) 組合員は企業の実体 (Substanz) に参加できること

が挙げられる。

近年協同組合的企業は減少し、1970年に18,614組合であったが、1998年には10,243組合になっている。1992年に東西統一の結果として2,500組合新しく追加されたことを考慮しても大きな減少である。その減少の大きな理由は合併が多いことが挙げられるが、それとは別に設立の数が消滅の数より少ないことは確かである。協同組合の新規設立が企業形態として魅力のあるものとせねばならない。

組合員による企業コントロールを強化するためには総代会から組合員総会に復帰するだけでなく、法改正によって組合員の無制限の代行権を導入すべきであるとされる。そうすることによってのみ個別の活動的組合員は、総会において何らかの動きをもたらすに必要な票数を集めることができよう。

最後に、現代企業においての増大する資本需要を考えると組合員が協同組合の実体に参加することは長期的にも不可欠である理由として次の四点が挙げられている。

- i) 協同組合を2次的な企業形態のイメージに曝したくないなら、協同組合の財産は2次的なものであってはならない。
- ii) 市場経済においては効率的要素配分の理由から、協同組合においての準備金²¹⁾のように財産コントロールが事実上出来ない“非個人化”された資本があってはならない。
- iii) 協同組合への実体参加は組合員が資本を供給する準備態勢を向上させ、協同組合の自己資本不足を解消させるのに役立つ。
- iv) 協同組合への実体参加は組合員が協同組合の成果を大きくするので、組合員のコ

20) Harbrecht, W., a. a. O., S. 328 f.

21) 1973年の協同組合法の改正により73条において組合員が準備金設定により企業の実体に参加できる規程があったが、これには理事の恣意的判断の介入が可となることなど批判され必ずしも援用されていなかった。

ントロールへの関心を向上させ、企業管理の効率的なコントロールに貢献する。

上に述べたように協同組合自身の内在的問題点とは別に、世俗的社会の傾向として「地域共同体の問題をすべてのメンバーの平等を基本として共に協力して自分で解決する」ための広い層の意志が衰えしまったことが指摘される。すなわち、

- 1) 国からの援助を求める声は強くなる一方である。共同体のメンバーが以前は共に自分達で克服した問題（水道・電気・下水道・老人ホーム・学校など）が今日では国によって解決される。特に地域の問題解決は普通やはり民主的に認められている地方自治体によってなされている。
- 2) 自発的な取り組みへの覚悟、および、自助を基本とした自発的な協力が減少する傾向にある。それに代わって上位の、国の組織へ要求を向ける傾向が大きくなっている。自助、ないしは、補完性の原則は次第に望まれなくなっている。
- 3) 多くの問題解決において次第に増大する資本需要の観点からすると資本提供者は準備された資本額と関係なく「一人一票」の原則を受け入れ難くなっている。
- 4) 現代企業の膨大な資本形成と経済発展による企業価値の増加、そしてまた忍び寄るインフレもあり、協同組合のメンバーは協同組合法の拠って立つ名目価値原則と企業の実体価値からの乖離に対してますます不満足になっている。

したがって、この一世紀の間に社会的な枠組みは伝統的な協同組合の企業形態とその理念にとって劇的に変化している。一方では市民のイニシャティブによるNPOなど新しい組織形態の種類が増え協同組合のみが取り残されているかのようである。これを改め協同組合を活性化するためには新規の設立をし易くするとともに、協同組合連合体（Genossenschaftsverbände）の意識改革が必要であるとされる。協同組合連合会は協同組合という企業の連合体ではなく、協同組合の組合員の連合体である。協同組合連合会はたしかに協同組合という企業であってその理事が代表となっているが、協同組合理念は個別のメンバーの意志を基本とするものである。共通の経済問題を民主的に協力して解決することが基本であり、理事はあくまでもメンバーの代理であることが強調される。

6 おわりにかえて

2006年のドイツの協同組合企業数は次頁の表のようである。

業種によっては近年激しい競争の環境におかれ、統合により補強する企業が増加して集中が進む傾向にある。この傾向は特に農業と銀行にみられ、協同組合の数は減少している。これに対して、商工業では協同組合は増加している。全部で約76.7万人の従業員を擁する経済組織として協同組合は最大のものとされる²²⁾。そして、2,010万人の組合員を擁する協同組合連合体はドイツで最も大きな経済組織である。国民の四人に一人が協同組合企業

22) Stappel, Michael, Die deutschen Genossenschaften 2007, Wiesbaden 2007, S. 10.

協同組合企業(2006)²³⁾

	組合数	組合員(千人)	職員
協同組合銀行	1,271	15,922	187,061
信用協同組合	1,254	15,922	161,200
中央銀行	2	—	5,007
特別連合体企業	15	—	20,854
農業協同組合	3,004	744	88,400
ライフアイゼン協同組合	2,030	700	47,800
中央会	19	—	16,400
農業協同組合	955	44	24,200
商工業協同組合	1,345	275	444,257
単位協同組合	1,336	275	434,947
中央会	9	—	9,310
消費協同組合	36	398	13,750
単位協同組合	35	398	13,396
中央会	1	—	354
住宅協同組合	1,953	2,852	24,192
全協同組合合計	7,609	20,191	766,700

の持ち分を所有していることは、生産資本への最も広い参加の形態であることを意味している。

表の協同組合銀行グループの最上層にあって全体をまとめる役割を持つのがドイツ・フォルクスバンク・ライフアイゼンバンク連邦連合体(Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken)という連合体であって普通BVRと略称される。このように連邦連合体の名称にもシュルツェ-デリツチュ創設のフォルクスバンクとライフアイゼンの名前が残されている。農業協同組合グループの最上層の統括機関はドイツ・ライフアイゼン連合体(Deutscher Reifeisenverband=DRV)という名称を持っている。さらに、これら四つのグループ全体の上にあるトップ機関がドイツ協同組合—ライフアイゼン連合体(Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband)であってDGRVと略称されている。

本稿においてはドイツ協同組合の理念と企業形態としての意味を考察するためにライフアイゼンの考えた貸出金庫組合の生成と発展を制度経済学的観点から吟味したもので、金融システムとしての信用協同組合を詳しく論じるには至っていない。一般論的な観点から付け加えるならドイツのユニバーサル・バンクは商業銀行、貯蓄銀行、信用協同組合の三つに分けられる。商業銀行はいわゆる都市銀行として大企業を顧客とするのに対し、貯蓄

23) Stappel, M., a. a. O., S. 9.

銀行と信用協同組合は地方の中小企業を対象としている。貯蓄銀行は地方公共団体の金融とも関わる官僚色のある点に特徴がある。業務量としては信用協同組合グループが最も少ないが、店舗数は最も多く地方に緻密な支店網を持っている。この点、強い地域性を持ち、顧客と親近性のある取引が出来る有利性を持つものである。

本論で検討した情報コストの削減、中央本部と周辺部との依存関係、企業内部の階層と市場取引の中間となるハイブリッド型組織形態、フランチャイズと協同組合との比較などは今日でも重要な組織構成の検討課題である。信用協同組合はそれぞれ周辺の単位組合として独立に事業活動できることがまず大切であり、他方では連合体による結束をつくりライバルに対抗せねばならない。信用協同組合は地域との関係が深いということは地域の業務に匹敵した大きさでなければならず、経営学的に必要なだけ大きく、可能なだけ小さくすることが重要である。

現代の大企業である株式会社と協同組合との大きな違いは、協同組合の持ち分がその企業経営からもたらされる実体価値に繋がっていないこと、および、その持ち分の資本市場がなく譲渡性がないことにある。ということは所有者が協同組合企業を十分に監視監督できないというガバナンスの問題が指摘される。協同組合の目的が組合員の助成であるなら、理事がどれだけ組合員の助成任務を達成できたかを明確にする必要がある。株式会社の株主と同じく、協同組合の組合員の員数が大きくなると各員の経営管理に対する関心は薄くなり易い。持ち分を協同組合の実体価値に結びつけること、そして、意見参加をより直接的にすることをもって相互の結合をより強くすることができる。

ドイツの協同組合は基本原則である自助・自己管理・自己責任・所有者と利用者の一元性という四つの原則で表わされる理念を持ち、協同組合の生成した時代より今日にいたるまでの大きな社会環境の変化の中で一貫して有意義な企業形態として持続しているのであり、この理念を守ることによって未来への発展を期している。

参 考 文 献

- アシュホフ, G. / ヘニングセン, E. 著, 関英昭 / 野田輝久訳『ドイツの協同組合制度——歴史・構造・経済的潜在力』日本経済評論社 2001年。
- 島野卓爾『ドイツ経済を支えてきたもの』知泉書館 2003年。
- 堀越芳昭『協同組合資本学説の研究』日本経済評論社 1989年。
- 増地庸治郎『企業形態論』千倉書房 1939年。
- 村岡範男『ドイツ農村信用組合の成立——ライフアイゼン・システムの軌跡』日本経済評論社 1997年。
- リーフマン, R. 著, 増地庸治郎・榎原覚共訳『企業形態論』同文館 1922年。
- Bonus, H., The Cooperative Associations as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions. In: Journal of Institutional Economics 1986, S. 310-339.
- Bonus, H., Die Gesellschaft als modernes Unternehmenskonzept, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster 1986.
- Engels, M., Verwässerung der Verfügungsrechte in Genossenschaften. In: Zeitschrift für betriebs-

wirtschaftliche Forschung 1997.

Hagen, J./Stein, J. H., Geld-, Bank-, und Börsenwesen, Stuttgart 2000.

Harbrecht, W., Die Zukunft der Genossenschaftsidee im 21. Jahrhundert im Lichte ihrer historischen Entwicklung. In: Entwicklung und Realisierung des Genossenschaftsgedankens vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Historischer Verein bayerischer Genossenschaften e. V. (Hrsg.) München 2000, S. 316-335.

Liefmann, R., Die Unternehmungsformen mit Einschluss der Genossenschaften und der Sozialisierung, 1921.

Stappel, M., Die deutschen Genossenschaften 2007, Wiesbaden 2007.