

ドイツの協同組合

——発展動向とメンバーバリュー——

田 淵 進

1 はじめに

国際連合のイニシアティブによる「2012国際協同組合年」を機として各国で多彩な行事が営まれたが、それに因んで刊行された資料はその国の協同組合を知る上で好適な情報源となる。ドイツの代表的銀行の一つである DZ BANK により刊行された「ドイツの協同組合」¹⁾は副題としても国際協同組合年を契機として作られた資料であることを明記している。とはいっても全56ページに及ぶもので、とてもその全体像を伝える余裕はない。本稿は重要と思われる部分のみを抜粋して考察の対象とする。中でも最初の節は協同組合理念であり、現代の協同組合の基本理念を述べているので全面的に検討する。協同組合の現状においてその理念はどのように生かされているのだろうか。協同組合創設の時期から150年を越えるがどのように変容しているのか。ドイツの協同組合理念として組合員の助成が強調されることが多いが、この理念を実際に生かし、経営管理に実践するにはどうすればよいのか。ここに使われるメンバーバリューという概念はどのような意味をもつのかを考究する。

2では協同組合の理念を取り上げて考察する。3では協同組合の組織構造を部分的に検討する。4ではドイツの協同組合の発展動向を検討する。5では組合員にとっての価値であるメンバーバリューを志向した経営戦略について考察する。6では要点をまとめ若干のコメントを加えて結びとする。

2 協同組合理念

人はある目的を達成するために一人でするよりも他人と一緒にする方がより良く出来るので自発的に協同することが基本理念となっている。協同組合は自己支援のための組織であって²⁾、人または経営が一定の目的を個別にするより協同して行う方がよりよく達成できるので協同組合を作って自ら集結するのである。そのために組合員は或る選ばれた機能を全部または部分的に共同の事業経営に移すのである。しかし、組合員はそれぞれ独立性を保ったままである。たとえば食料品を扱う独立した商人は商品購入という機能を EDEKA (食料品スーパーの最大手) という協同組合に委託する。EDEKA は多量の協同購

1) DZ BANK Research: Konjunktur und Kapitalmarkt—Genossenschaften in Deutschland, Eine Studie aus Anlass des Internationalen Jahres der Genossenschaften, 29.12.2011. www.dzbank.de よりアクセス。

2) DZ BANK Research: a. a. O., S. 6.

入を行うことにより調達費を安くし、調達市場をさらに大きくすることが出来る。しかし組合員はそれぞれ独立した店を持つ商人である。

a) 特徴 協同組合理念は19世紀に生成し今日に至るまで様々な経済的、法律的、社会的変化に対応しながら発展してきた。しかしながら、協同組合は他の企業形態ないしは協同形態とは異なる固有のメルクマールを形成してきたのであり、市場経済における協同組合の代表的メルクマールとして助成任務、自発性原則、同一性原則、民主主義原則の4つが述べられている³⁾。

助成任務 (Förderauftrag) 協同組合は自助のための施設であるとされる。したがって協同組合の目的は利潤極大化や株主価値を志向したものではなく、組合員への経済的支援である。この支援は有利な取引条件、販売市場ないしは調達市場の拡張、あるいは特別のサービス提供形態などに見られる。協同組合はその企業目的によってほとんどの私企業とも異なるし、また基本的に公共の福祉を目指した国営の企業とも異なる。

自発性原則 (Freiwilligkeitsprinzip) 協同組合の組合員と協同組合との関係は基本的に自発性に依るものとされる。経済的に適切に支援されていないと思う組合員は組合員を辞めて支払った出資金を払い戻すことができる。協同組合の組合員は非組合員からの供給をも引き受けることが出来る。他の供給者との暗黙裡の競争は、協同組合がより効率的に仕事をして組合員の欲求を指向するように仕向けるものである。ドイツでは旧東ドイツの計画経済においても同じ表現である「協同組合」が用いられていたので、市場経済の協同組合は助成任務と自発性原理において明確に異なることが指摘される。

同一性原則 (Identitätsprinzip) 商品およびサービス協同組合の組合員は持分の引き受けによって協同組合の所有者であるとともに取引相手 (顧客ないしは供給者) でもある。これは一般市民に深く関わり顧客に近い存在であることを意味している。なかんずく、他の企業形態で生じる高利を求める所有者と有利な条件を求める顧客との利害衝突が避けられる。生産協同組合では組合員は協同組合の共通の所有者であり同時に仕事仲間でもある。これにより労働提供者と被雇用者の間の利害の差異が削減されるのである。さらに、従業員は企業の成果に直接関わっているのでモチベーションも高まるといえよう。

民主主義原則 (Demokratieprinzip) 協同組合は経済民主主義の新しい形態を示すものであって、協同組合の組合員の投票権は資本持分の大きさではなく、一人一票という基本原則に依っている。ここに直接民主主義 (組合員総会) か、または間接民主主義 (総代会) かを選ぶことが可能である。投票権は持分資本に依って決めてはならないという基本原則からの離脱は、組合員が企業者である協同組合において可能となっている。

b) 協同組合連合 (genossenschaftlicher Verbund) の理念

協同組合は各地域の単位組合、それらをまとめる地方の中央会、そして国全体の中央本

3) DZ BANK Research: a. a. O., S. 6.

部という3つのレベルに分けて考察されてきた。地域の中での合併と地域同士の合併が進み、レベルも3つある地域と2つだけの地域と共存している。後述するよう協同組合の業種による分類の中でこのレベルの区別があり、業種別のグループは協会（Verbaende）と呼ばれている。地域の協同組合、そして中央の協同組合、および特殊専門サービス会社の役割を持つ企業は連合（Verbund）の中で協力し合う⁴⁾。連合においても上述した協同組合理念の特徴が生かされる。連合の持つ理念は協同組合理念を地域協同組合と中央の単位との関係に適用したものである。連合にとっても協同組合と同様に助成任務、同一性原理、民主主義原理の特徴が当てはまるのである。

助成任務 一定の領域において協同組合は個別であるより共同である方がより効果的に仕事ができる。したがって、地域の協同組合の共同の自己支援機構として本部となる中央企業と特殊専門の役割をもつ特殊企業が置かれている。これらは特定のサービス、特別の顧客グループの世話、あるいは特別の製造過程の組織に携わっている。中央組織の企業目的はその地域の協同組合の経済的な支援を行うことである。

同一性原則 地域の協同組合は中央組織の所有者であり同時に取引相手である。これらの中央組織と特殊企業は株式会社の法形態（AG）をとることも可能とされる。同一性原則を確保するために協同組合である株式会社はおおむね上場されない。中央組織は非組合員からの乗っ取りを防ぐため譲渡制限付記名株式を発行出来る。

民主主義原則 中央組織および特殊企業が登録協同組合（eingetragene Genossenschaft, eG）として組織化されている限り、この法形態は中央組織に対する組合員の民主的影響を可能にしている。株式会社形態の協同組合では個別の株主は過大な影響力を取得できないことを定款に明記せねばならない。

以上の3つの原理は単位組合においても同様であるが、協同組合連合の中では、似通った業務を行う独立した協同組合が互いに協力する。したがって、内部での衝突を避ける規則が必要であり、連合組合員間の効率的な分業を計らねばならない。そのためにあるのが地域原則、補完性原則、分権原則である。

地域原則（Regionalprinzip） 同等のレベルでの連合内部の協同組合間競争を排除するために協同組合は地域ないしは地方の限定された事業領域に限られねばならない。事業領域の重複は回避されるべきである。

補完性原則（Subsidiaritätsprinzip） 地方レベルと中央レベルとの間の分業は補完性原理によって行なわれる。これは地方の協同組合は可能な限り、すべての事業を自ら行いすべての顧客の世話をすることが第一であり、地方の協同組合が一定の課題を効率的に充当できないときに中央組織がこれを取り上げるべきであることを意味している。中央組織と特

4) 信用協同組合のグループはDZ BANKグループとも呼ばれ金融連合（Finanz Verbund）と呼ばれる連合を形成している。田淵進「ドイツ信用協同組合グループの構造変化」『大阪経大論集』第60巻第5号、2010年1月、145頁以下。

殊企業は補完的な役割を持つにすぎない。

分権性原則 (Dezentralitätsprinzip) 階層的コンツェルン経済とは違って協同組合連合は分権的に組織されている。助成任務, 民主主義原則, そして補完性原則は地方の協同組合を組織の中心へと動かしている。課題は上から下へと押しつけられるのではなく, 逆に地方の単位組織が上位組織の共通の所有者として連合の基本的な業務政策方針を決めるものである。中央組織は地方協同組合の共通の子会社といえよう。

ここに挙げた助成任務, 自発性原則, そして民主主義原則という協同組合特有のメルクマールはドイツの協同組合法 (Genossenschaftsgesetz) に伝わる自己扶助 (Selbsthilfe), 自己責任 (Selbstverantwortung), 自己管理 (Selbstverwaltung) という基本原則⁵⁾ の上に成り立つものであってここでも組合員の助成が強調されている。この法律は1867年にプロイセンにて制定された後当時のドイツ帝国の各地に広まり今日まで受け継がれている。この法律の起草および修正にはシュルツェデリッチが大きく寄与し, 主だった改正は1889, 1934, 1974年に行われ, 近年においては2006年に改正法が施行されている。

協同組合理念と協同組合連合の理念を区別しながら同じ3つの原則を説明しているのは地域原則, 補完原則, 分権性原則が特に協同組合連合に関わるものであることを示すものであろう。協同組合理念の4つの原則の中, 協同組合連合の原則には自発性原則が除外されているのは組合を創設する際に連合加入が義務づけられているからと考えられる。

3 ドイツ協同組合の構成

我が国では明治33年 (1900年) にドイツの制度を範とした産業組合法が導入され, これに基づく協同組合が農村に普及し, 市街地信用組合法による市街地信用組合や漁業法による漁業協同組合がみられた。統制時代には統制組合等が大きな役割を占めたが, 第2次大戦後民主主義が強調され, 中小企業等協同組合法・農業協同組合法・消費生活協同組合法等により各分野に協同組合が設置されるに至った。これに対してドイツの協同組合は個別の分野の根拠法ではなく, すべての分野の協同組合に共通して同一の協同組合法が適用されている。これらの分野は銀行・農業・商工業・消費・住宅の5つであって, 創始者の構想とか各分野の連合の性格など歴史的な形成要因に依るものと考えられる。ドイツ中央協同組合銀行 (DZ Bank AG) は毎年, 協同組合連合の集計の他, 連邦中央銀行や連邦統計局などの統計が用いられているが, 旧来の分類法が詳しい統計の目的に添えるかどうか限界があるといえよう。2012年の協同組合の企業, 組合員, 職員の数 は図表1の通りとなっている。

5つに分けられた分野の協同組合はそれぞれ第一段階の地域の協同組合の上に地方の協同組合があり, 協同組合銀行では中央銀行, それ以外の協同組合では中央会 (Zentralen)

5) 協同組合創始者であるライフアイゼンは1866年の著書で同じ表現の原則について説明している。田淵進「企業としてのドイツ協同組合の展開」『大阪経大論集』第59巻第5号, 2009年1月, 62頁。

図表1 協同組合企業 (2012)⁶⁾

	組合数	組合員 (千人)	職員
協同組合銀行	1,119	17,349	189,948
信用協同組合	1,101	17,349	159,750
中央銀行	2	—	5,165
特別連合企業	16	—	25,033
農業協同組合	2,345	519	82,858
ライフアイゼン協同組合	1,514	493	47,823
中央会	6	—	15,719
農業協同組合	825	26	19,316
商工業協同組合	2,473	456	586,241
単位協同組合	2,431	456	576,825
中央会	9	—	9,416
消費協同組合	31	342	14,223
単位協同組合	30	342	13,723
中央会	1	—	500
住宅協同組合	1,913	2,793	24,551
全協同組合合計	7,881	21,459	906,700

と呼ばれている⁷⁾。住宅協同組合のみが一層である。協同組合銀行の連合企業は専門企業であってグループ企業の需要を対象としている。中央会と連合企業はその地方の第一段階の単位組合の出資によるものであって、同時に最も重要な取引相手である。中央専門企業はここに協同組合を支援する任務を負っている。

これら5つの分野の共通の最上部組織がドイツ協同組合—ライフアイゼン協会 (Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband, Berlin) であって **DGRV** と略称される。この協会の役割は協同組合制度、および協同組合義務監査 (Pflichtprüfung) 制度の助成と振興である。

協同組合は会計監査を受ける義務、いわゆる会計監査義務のあることが協同組合法に定められ、銀行・農業・商工業・消費協同組合に対して6つの地域別協同組合協会 (Verband) と5つの専門会計監査協会 (Fachprüfungsverbände) がその任にあたっている。住宅協同組合のみが他の4つの分野とは別個の地域別監査協会をもっている。

協同組合協会の会計監査は一般企業の監査の目的をさらに超えて組合員の保護が中心と

6) Stappel, Michael: Die deutschen Genossenschaften 2013, Wiesbaden 2013, S. 8.

7) DZ BANK Research: a. a. O., S. 11f.

なっている。会計監査の範囲は協同組合の経済状況と資産状況、経営管理の適正性、組合員名簿の管理などに至っている。連合は組合員に対して経済・法律・税務・電子データ処理技術などの助言、さらに地域間の公的業務の世話も行っている。これに加え協同組合の管理層や職員、そして就職希望者の教育と研修も重要な仕事であり各地域に連合の研修施設が置かれている。

協同組合の義務監査はドイツにおける義務監査として最も古いものであって⁸⁾、1889年に発効した協同組合法に規定されている。1934年には協同組合員の協会入会が協同組合法によって義務付けられ、協同組合協会が協同組合義務監査の任に当たっている。

DGRVが監査を担当する銀行・農業・商工業・消費の4つの分野の最高組織は以下の通りである：

ドイツ・フォルクスバンク・ライフアイゼンバンク連邦協会 (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Berlin) (**BVR**)

ドイツ・ライフアイゼン協会 (Deutscher Raiffeisenverband, Berlin) (**DRV**)

ミッテルシュタント連合 (Mittelstandsverbund, Berlin) (**ZGV**)

ドイツ消費協同組合中央協会 (Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften, Hamburg) (**ZdK**)

これに対して **GdW** ドイツ連邦住宅不動産企業連合 (GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen) は独自の監査連盟をもっている。

BVRの会員は協同組合銀行のみ、DRVの会員は農業関係の協同組合のみであるのに対しZGVには商工業協同組合の会員でない企業が参加し、ZdKには他の消費者協同組合が所属している。こうした最高機関の重要な役割はロビー活動であって、BVR、DRV、ZGV、ZdKはそれぞれ、特に法律の枠組み条件が変更される場合、政治と経済における組合員の利害を代表している。こうした全国的組織はグループの戦略を調整しマーケティングや公的作業の領域で優先的な仕事をしている。DGRVはこの他海外における協同組合の発展と助言にも従事している。

組合員数の最も多いグループは組合数が1,119の信用協同組合であり、中央銀行であるDZ BANKとWGZ BANKおよび連合企業とともに連合組織をつくり、信用協同組合の活動領域を補完しかつ効率的な運営を行っている。全国の最高組織がBVRであり連合組織独自の保証機構 (Sicherungseinrichtung) を担っている。金融危機の時期 (2008/09) に大銀行の破綻とともに金融機関全体の危機に見舞われたが、信用協同組合はその市場を拡大し組合員の数も増加している。商業銀行の多くはリスク資産を削減する必要があったが協同組合銀行はその業務活動、収支余剰、自己資本、流動性を拡張したので、信用協同組合は金融危機のスタビライザーとも呼ばれている。信用協同組合グループが金融連合として

8) Peemöller, Volker H.: Das Besondere der genossenschaftlichen Prüfung, in: Wie viel Prüfung braucht der Verein – Wie viel Prüfung verträgt die Genossenschaft? Boschen/Walz (Hrsg.) 2005, S. 31.

厚い信用を得ているのはその民主的なガバナンスの機構に加え、協同組合の会計監査協会に因ることも指摘されよう⁹⁾。コンツェルン大銀行の一回のみの監査に対し協同組合銀行では約1,100の銀行すべてについて厳密な監査が行われている。

4 協同組合組織の発展傾向

ドイツの協同組合組織発展のトレンドとしてつぎの3つが挙げられる¹⁰⁾；

- －長期的な集中合併
- －多面的国際化
- －近年における協同組合新企業の創業

集中の過程は20世紀半ばから始まっているものであって、1960年の西ドイツにおいて27,144であった協同組合は現在図表1のよう7,881となっている。このような減少の傾向は特に協同組合銀行、農業協同組合、そして特定の商工業協同組合が大きく関わっている。90年代以降は特に銀行業においての競争が激しく、収益状況は悪化し費用節約が強いられた。形式主義の事務組織や情報開示制度など小規模銀行の負担が大きく、規模を大きくした方が有利となる状況にあった。1960年には11,671であった単位信用協同組合は2012年には僅か10分の1を越える数の1,101に過ぎない。

ローカルの信用協同組合の集中は中央銀行と地域の会計監査協会の集中にも追い討ちを掛けるものとなる。ローカルの信用協同組合の集中によって1つの中央銀行ないしは1つの地域会計監査協会の受け持つ信用協同組合の数は少なくなる。それと同時に規模が大きくなった信用協同組合は一層大きな要請を持ち出す。そうすると地方の中央銀行の間、そして、地方の中央銀行と全国の最高機関との間に集中化の余波が押し寄せる。1960年に19あった中央銀行は現在ではDZ BANKとWGZ BANKの2つだけとなった。2008年にはこの2つの中央銀行は合併して1つになるかという動きが見られたが、そうはならなかったのは長い伝統を持つドイツの地域経済の複雑性を示すものと思われる。しかし、信用協同組合の上部機構での集中化のプロセスはそれぞれの中央銀行に所属していた連合企業も同じグループに入ることになり、より強化されることとなった。DZ BANK AGは2010年ドイツにおける大銀行の資産総額番付において、ドイツ銀行・コメルツ銀行・KfW復興金融公庫グループに次いで第4位のランクであった。

農業協同組合の集中化は産業構造の変化に依存するところが大きく、農業人口の減少は農業から工業およびサービス業への人口移動だけでなく、農地の規模拡大にも負うことが少なくない。1960年末に200万人であった組合員は今日65万人になっている。農業経営は大規模化するとともに小規模経営に比べて供給面および販売面において協同組合を利用することが少なくなる。こうした理由でライフアイゼンの農業組織で早くから総力の結集

9) Hofman, Gerhard: Kreditgenossenschaften—Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkrise, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Bd. 63 H. 2/2013, S. 111.

10) DZ BANK Research: a. a. O., S. 41 ff.

(Bündelung der Kräfte) という戦略を用いて効率化を目指している。1960年末に11,952であった農産物とサービスの農業協同組合は集中や清算により減少し現在1,602になっている。

近年においてはドイツの協同組合において国際化が進み、他国のパートナーとの協力関係、協同組合連合の組合員の隣国への延長などが行われている¹¹⁾。国際化は中でも協同組合銀行、商工業協同組合、農業協同組合において顕著であるが、消費協同組合、住宅協同組合は異なっている。

協同組合銀行はすでに70年代半ばに外国の拠点設置を始め外国の金融サービスへの資本参加に関わり、その年代の終わりまでに世界のすべての重要な金融センターに拠点が設置された。それ以降協同組合金融グループは一貫してロンドン、ニューヨーク、香港/シンガポール/東京、ルクセンブルク、チューリッヒに代表を送っている。

農業協同組合の国際化において注目されるのがミュンヘンの BayWa AG である。三層に分けられる農業協同組合の第二層には5つの中央会があり、その1つが BayWa である。この企業はオーストリアの企業 RWA Raiffeisen Ware Austria AG とアライアンス提携を組みコンツェルンの形態で事業の国際化を進めている。ヨーロッパの16か国とアメリカにおいて農業、建築、エネルギーの分野に展開し BayWa と RWA がその中核となっている。

協同組合の総数は集中併合や清算により1950年に28,000であったが2008年末には7,500まで継続的に減少してきた。過去十年において新規創業の数が少しずつ高まり2009年により増加することとなった。2001から2010まで協同組合の創業は毎年増加してこの10年間の増加数は1,239である。このような増加のトレンドをもたらした理由は協同組合連合により進められた創業を促進する運動、2006年の協同組合法の改正、そして、再生エネルギーへの助成策にあるとされる。

DGRV は地方の協同組合連合とともに協同組合の理念が現代の要請に呼応するものであることを広く喧伝し、起業の重点として保健、地域サービス、再生エネルギー、手工業等が強調された。2006年の改正法は協同組合設立条件を緩和するものであり、これまで設立に最低7人の組合員が必要であったが3人のみとなり、組合員20人以下の協同組合では定款により監査役も複数の理事も除外できることとなった。小規模の協同組合には監査の軽減策も導入されている。

新規の協同組合の創設はこれまでになかった新しい分野が開拓されていることが注目される。その重点としてエネルギー、保健、コンピュータ関係などがあり、医師協同組合や太陽光関係の協同組合がみられる。太陽光エネルギー協同組合の設立には協同組合法独自の有利性に加えて、法形態に関係しない送電保障による公的助成政策が大きく影響してい

11) DZ BANK Research: a. a. O., S. 44f.

図表2 協同組合の新規設立数(2001-2010)¹²⁾

協同組合銀行	0
農業協同組合	85
商工業協同組合	1,064
手工業協同組合	33
エネルギー協同組合	273
商業協同組合	61
運輸通信協同組合	22
保健関係協同組合	124
社会保障協同組合	72
IT 協同組合	38
サービス業協同組合	223
公共サービス協同組合	27
その他の商工業協同組合	191
消費協同組合	1
住宅協同組合	89
合 計	1,239

る。

協同組合の5つの分野のそれぞれの新規設立数は図表2の通りである。

図表にあるよう新設の協同組合は殆どが商工業協同組合の分野で行われている。2006年改正協同組合法第1条により協同組合の目的は組合員の経済面だけでなく、社会面ないしは文化面をも目的とし得ることになり新しい分野の協同組合が出現している。

5 メンバーバリュー

以上においてドイツの協同組合の組織とトレンドを概括的に考察した。その冒頭に提示されるよう協同組合の理念が繰り返し説明され強調されていることは注目に値する。本節ではドイツの協同組合理念を一層明解に理解するために適切と考えられるメンバーバリュー Member Value(MV) の概念を検討しておこう。現代の上場大企業ではシェアホルダーバリュー Shareholder Value (SHV), すなわち株主価値は企業の経営にとっても株主にとっても欠かすことのできない重要な価値である。これに対応して協同組合の組合員に対して考えられるのがメンバーバリューである。協同組合はそのメンバーの経済的活動を可能にし、これを支援するために設立される。2006年の改正法ではさらに文化的および社会的活動も付け加えられた。いずれにしろ協同組合はそのメンバーのために MV を創らねばな

12) DZ BANK Research: a. a. O., S. 48 より作成。

らない¹³⁾。メンバーは全体として協同組合の所有者である。MV も SHV も所有者の価値であり、経営の意思決定において企業価値を志向することは同じである。協同組合は私法上の企業であって利益を追求することが出来、追求せねばならない。経営は企業価値を増加する意思決定をせねばならない。企業活動による価値増加は投資計算によって行なわれるが、その際長期的収益力の増加や競争力を考慮せねばならない。所有者価値の概念は個別経済の合理性を表すとともに経済全体の資本配分をも示すものとなる。

企業価値の増加を指向する意思決定はマネジメント（経営陣）において行われる。自己資本の追加が必要になると上場企業では外部の評価である株価が問題となる。シェアホルダー概念は内部価値と外部価値に分けて考えられる。内部の評価は企業の価値増加の潜在性の観点からみた事前の評価である。外部の評価は自己資本の提供者によって株式市場において事後的に行われた企業の意思決定全体への外部的評価である。両者の評価は異なることもあるが互いに無縁ではありえない。外部価値は上場会社における株価の動きにみられるものであり、これは内部価値の反映されたものである。市場での事後的评价は当該企業の実績及び収益の潜在性を、株価を用いて行われている。企業の IR 活動などの投資家に対する情報政策はこれら両方の価値にとって重要なものとなる。

ここにおいて2つの問題点が指摘されよう¹⁴⁾。1つは、企業は資本市場において多くの投資家を得ようと競争し、投資家は SHV を基準とする投資計算をするので企業はその SHV による計算を予想することである。2つ目に資本市場は完全ではなく多くの非対称情報があり、短期志向の株主のため歪んだ評価となることである。したがって、企業の意思決定は長期の価値志向と離れ、他の利害集団の利害関係に反するものとなる可能性がある。所有者のマネジメントに対する管理は不十分となり、マネジメントは他のステークホルダーの利害を傷つけることになる。結局自己資本をめぐるグローバルな競争は SHV 指向による誤った決定をもたらすものとなる。SHV 志向の構造的欠陥は免れない。

しかしながら、協同組合では助成任務の達成と助成能力の保証が長期に与えられている。協同組合の資本には市場がなく SHV 志向の構造的問題は除外されている。さらに、協同組合所有者の人員は多くのステークホルダーの集まりであるため利害衝突から生ずる誤った誘因が緩和されることになる。

MV は組合員にとっての協同組合の活動の全体の価値を示すものであって、所有者の価値であるが市場の価値とは異なる。MV は貨幣単位によって表現されるものではなく、組合員に対する協力から得られる効用 (Nutzen) であって、組合員の目的関数によって導

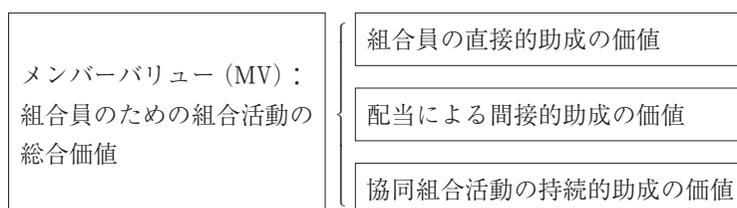
13) メンバーバリューについてはトイエル Theurl の著作を参照した。Theurl, Theresia: Genossenschaftliches Member Value-Management, in: Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Gmür, M. et. al. (Hrsg.), Bern u. a. 2012. S. 316-325. Theurl, Theresia: Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch Member Value-Strategien in: Zeitschrift für gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 63 H. 2/2013, S. 81-94.

14) Theurl, Theresia: Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier Nr. 48, Institut für Genossenschaftswesen, Münster 2005, S. 21.

かれ組合員によって判断されるものである。組合員は所有者であると同時に顧客であるという原則（同一性原則）によって両者の利害を統合し、さらに、長期的活動のための投資の観点も統合せねばならない。

組合員のために価値を創造することは協同組合にとっての包括的かつ長期指向的な成功の条件である。MV は直接的、間接的、そして持続的要素の3つよりなる、直接的 MV は給付 (Leistung) によってもたらされ、組合員が行う取引の内容、条件、基準によって具体化される。給付関係は協同組合というビジネスモデルの核心となるものとされる。組合活動と組合員との間の金銭的流れは企業と自己資本提供者との関係に呼応するものであり配当がこれに相当する。この助成が間接的 MV と呼ばれる。直接的価値と間接的価値は現在において発生して組合員のものとなるが、その1部は投資を可能にするために協同組合に残される。持続的 MV は未来における持続的価値を創るための準備金であり、法律によるかないしは任意的に設定される。

図表3 協同組合メンバーバリュー¹⁵⁾



これら3つの要素は互いに緊密な関係におかれているので絶えず全体を考察せねばならない。投資を増やせば直接的 MV と間接的 MV に影響する。実際の価値増加に裏付けられていない配当は給付を制約したり、投資を削減または延期させることになる。

協同組合の経営はこのような価値を志向する MV 概念を用いることにより、SHV 概念との比較が可能となり協同組合の理解を容易にすると考えられる。基本的に大切なことは所有者が意思決定当事者であり、同時に協同で行った給付の使用者と同一であることである。協同組合のガバナンスも当然この所有者構成から行われる。株主価値最大化の戦略は顧客と企業との給付取引を通して所有者ないしは投資家のために行われるが、MV 志向の戦略では協同組合の価値は組合員と協同組合の給付取引を通して組合員のための最大化が目指される。

協同組合が MV 概念を用いて経営の戦略に利用することはこれを経営活動において操作可能にし実践することである。MV 戦略の実現化のため5つのステップが示される：

1. 組合員の願望
2. 具体化
3. 転化

15) Theurl, Theresia: Gesellschaftliche Verantwortung. 注13) 84頁より作成。

4. 報告

5. コントローリング

MV 戦略はまず組合員の欲求ないしは願望から始まる。最初に組合活動の明確な把握または評価が行われるが、これは面接による。MV の個別の要因について考察され、分析、評価される。第1段階の基礎の上に第2段階として組合員の願望が具体的な給付として表現され、目的の定義が行われる。ここに個別のMV 要因の具体化が示され、その構成と相対的重要度が示される。これはマネジメントの出来るだけ具体的な解決法を導くべきものであり、第3段階のMV への転化を容易にするものである。この結果は適切な報告によって連絡され、矛盾のないようコントローリングされる。

MV 戦略の構想と実現化は一回限りの経営行為ではなく、絶えず前段階へのフィードバックがなされる継続のプロセスである。MV 関連の指標によって予知された目標が達成されていないことが分かるとそれぞれの段階ですぐに訂正され、最終的に組合員願望の徹底の実現が目指される。

6 おわりに

以上において、2012国際連盟年の特集として DZ Bank AG から報告された資料によりドイツの協同組合の動向を概略紹介し、これに関連してメンバーバリュー戦略の概念を検討した。

ドイツの協同組合の発展動向としての集中は前世紀半ばの第2次大戦後から続いているものであり、国際化のトレンドと共にこれからも継続すると思われる。集中化の理由としては、人件費高騰による資本集約的生産方式の採択、急速な技術進歩、分業進展のため高度の専門家の必要性、その他相重なる要因が考えられる。地域における第一段階の単位組合の数が減少するとこれらをまとめる第2段階の中央本部も地方同士の合併集中が行われている。これは意思決定の権限が集中化する傾向を示している。信用協同組合の地方中央銀行は1960年に18行あったものが現在では DZ BANK と WGZ BANK の2つである。しかし、信用協同組合では特に協同組合の数は減少しているが組合員数は増加している。1つの組合当たりの組合員数は増加しているとすれば銀行はこれまで通りの懇切な対応を続けられるか、組合員は意思決定に参加する関心を持ち続けるか疑問となる。協同組合のガバナンスとしては組合員が組合活動の管理、すなわち経営管理に関心を持つことが大切であるがそのためにもメンバーバリューの概念が必要になる。

協同組合の総数の減少には合併によるものだけでなく、他の法形態への移転や解消もある訳であるが、増加の兆しがないとすれば法形態としての存在意義が疑われる。2006年の法改正はこうした理由もあり協同組合の設立を容易にしている。こうした背景により法改正以降の新規設立数は毎年増加し2011年2012年とも300件を超える新規設立が報告されている。その分野は再生エネルギー、サービス、そして社会的協同組合などの手工業分野に分類される新分野のものである。協同組合の新規設立により総数の減少は留まるに至ったが、今後も新規設立が続くかどうか注目される。

古典的協同組合の時代からドイツの協同組合は自助・自己管理・自己責任・同一性の原則が掲げられ基本理念として繰り返し説明されている。本稿第2節では DZ BANK の特集による基本理念の説明を考察している。ここにおいて、伝統的な表現である自助の原則に替って組合員の助成が原則として示されている。これは協同組合にとって組合員の存在が根幹的であることをより直截に示すものといえよう。組合員は協同組合の出資者であると同時に顧客でもある。組合員は自分の生活のために組合活動に参加し成果を得るのであるから自らの求める目的となるメンバーバリューを知らねばならない。そして、協同組合のマネジメントはメンバーバリューを志向し、これを実現すべく経営戦略を持つべきことが十分理解される。