

# 協同組合のメンバー・バリュー戦略

田 洩 進

## 1 は じ め に

1990年代資本市場がグローバル化する中ドイツにおいても企業の経営戦略を語るときシェアホルダー・バリュー（株主価値）の概念が大きく議論されるようになった<sup>1)</sup>。これに対して、メンバーバリュー（組合員価値）という概念はドイツの協同組合から出て来た概念であって<sup>2)</sup>、シェアホルダーバリューほどの議論はされていないが協同組合に関心を持つ者にとっては十分注目に値する概念と思われる。

ドイツでは協同組合は協同組合銀行・農業協同組合・商工業協同組合・消費協同組合・住宅協同組合に分かれているがそれぞれ共通の協同組合法（Genossenschaftsgesetz）の規定のもとに成り立っている。その第1条第1項には、協同組合は組合員の数に制限はなく、組合員の生業または経済、ないしは、社会的文化的関係事項を共同の事業によって助成することを目的とすることが規定されている。協同組合は組合員が一緒になり、1人では出来ない事業を共同で行うことによって得られる価値を皆で分け合うものである。ここに生ずるメンバーバリューの内容はどのように説明されるものなのか。メンバーバリューを経営の目的とし、協同組合の経営戦略として活用できるだろうか。メンバーバリュー戦略はどのように具体化され、実行可能にされるもののだろうか。

シェアホルダー・バリュー経営論は完全資本市場の他多くの仮定条件を置くことによって精緻なモデルをつくり、株主の富を最大化する政策ないしは戦略を導くことに成功している。シェアホルダー戦略の持つ実際の効果を判断することは至難の業ではあるが戦略目標として経営の実践に役立てられている。協同組合が株式会社などの法形態をもつ企業に対して対抗して経営戦略を練るためには自らの独自性を示す中核概念であるメンバーバリューの概念を明確にする必要がある。メンバーの助成（Mitgliederförderung）はどのように具

---

1) Wagner, Franz: Shareholder Value: Eine neue Runde im Konflikt zwischen Kapitalmarkt und Unternehmensinteresse In: Das Shareholder Value-Konzept in der Kritik? BFuP 5/1997, S. 473-498. 田洩進「株主価値批判論の背景」浜本泰編『現代経営学の基本問題』ミネルヴァ書房2002年、168-179頁。

2) Theurl, Theresia: "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag" – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in; Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzungen – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Aachen 2002, S. 51-91. 田洩進「ドイツの協同組合 – 発展動向とメンバーバリュー」『大阪経大論集』第65巻第4号、2014年11月、232-233頁。

体化できるかが問われることになる。本稿ではドイツ協同組合におけるメンバー・バリュー戦略の研究を参考にしながら考察を進める。2ではドイツにおける協同組合銀行の淵源とともに最近における展開を検討する。3では協同組合の創設以来伝わる協同組合の原則とメンバーバリューの関係を解明する。4ではシェアホルダーバリューとメンバーバリューの協同組合における関係を比較検討する。5では協同組合のマネジメントとしてのメンバーバリュー戦略の実現性と可能性について考究する。6では全体を振り返り若干の考察を加えてまとめとする。

## 2 協同組合の淵源と展開

長い伝統をもつ協同組合という協同のモデル (Kooperationsmodell) が生成したのは19世紀の経済社会の大変革の頃であってあまねく人口は切実な貧困と資本不足に悩んでいた。多くの人々に雇用の機会はなく自立の道は閉ざされていたが、特に農業、手工業、そして商業にとって問題は深刻であった。こうした環境条件のもとに出現したのが自己の利害関係のために互いに協力しようという革新である。すなわち、協同組合 (Genossenschaft) という形態で共同の企業を設立することである。この形態をとることにより集団の規模と能力を有利に利用し、必要な役務を共同して組織出来ることになる。その際、それぞれの小企業の自立性は保たれるので他の組織との依存関係に陥る心配は無くなる。

協力関係の原因ないし目的は銀行の協同組合において典型的に示されよう<sup>3)</sup>。経済発展の段階がようやく貨幣経済に入ろうという時代においては信用ないし関連の資金サービスは皆無であった。農民開放の後間もない頃農村から町に出て来ても思った職には就けない状況である。持続的に自活の道を開くには手工業ないしは小企業として自営業を始めるのが唯一の道となる。ところが、経営に関する経験はなく、工業化の進む中規模の経済に勝る大工場との競争は激しくなるばかりである。担保付き貸出を行う農業信用機関の顧客は大地主のみであり、都市の商業銀行はその業務を大企業と大型プロジェクトに集中する。中小手工業や農民は信用調査などが煩瑣となり、大銀行ないしは都市銀行にとって費用がかさむので信用市場から隔離される。ここに、地域の金貸し業者は多くの場合畜産業者でもあり、貧困層を相手に独占的地位を利用して厳しい信用条件を要求するものとなる。高利貸のため全財産を失い困窮の極みに達するものが続出した。

こうした時代に活躍したのがライフアイゼン (Friedrich Wilhelm Raiffeisen, 1818-1888) とシュルツェ＝デリッチ (Hermann Schulze-Delitzsch, 1808-1883) であり、ライフアイゼンは農家のための貸付金庫組合を、シュルツェ＝デリッチは小工業者にとっての前貸組合を創設した。これらは最初組合員が相互に無限の責任を取り合うことにより、全体として信用が可能になるというものである。これが協同組合の原型となり、彼らに同調する開拓者の設立と経営手法の手引きにより協同モデルは急速に広まった。

3) Theurl, T.: Genossenschaftliche Kooperationen in: D. Ahlert und M. Ahlert (Hrsg.) Handbuch Franchising und Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main 2010, S. 73.

協同組合はその生成期においては組織全体の把握は簡単であったが時代が進むにつれて多様化し複雑になる。ネットワークは広がり組織構成とその特徴は制度化される。分業が複雑になり、専門会社や特別の役割をもつ連盟も作られる。パートナーとの協働のためには調整や行動規範が必要になる。何十年もの時代を経て協同組合のセクターは大きく拡大している。多くの成功した企業や企業グループは一般には知られていないが協同組合的協力関係を持っている。税理士法人として知られる DATEV eG, 通信社である AP (Associated Press), コンサルティングで知られる KPMG International などの国際的企業グループも協同組合の形態をとっている<sup>4)</sup>。ドイツにおいて高い組織率を持つ協同組合としてはまず農業が100%, 手工業が65%, 自営商業が75%, パン屋と肉屋が90%, そして、税理士は65%が協同組合であるとされる。

図表1において1980以降の協同組合の企業数, 組合員, 従業員の趨勢を示した。企業というのはローカルの単位組合と中央会と両方のことである。企業数すなわち組合数は金融危機のあった2007に最低数を示した後上昇の傾向がみられる。企業数は数十年前から減少が続いていたこともあって、2006に新規の設立を簡易にすべく改正法律の実施が行われた訳であるがその効果が若干ながらあったと思われる。これに対して組合員と従業員は増加の傾向を保っている。

図表1 協同組合企業<sup>5)</sup>

年	1980	1990	2000	2005	2006	2007
企業数	11,681	8,769	9,094	7,768	7,610	7,584
組合員 (千人)	13,275	15,207	20,074	20,087	20,177	20,329
従業員	—	—	463,000	763,300	780,400	804,200

年	2008	2009	2010	2011	2012	2013
企業数	7,481	7,505	7,619	7,842	7,881	8,007
組合員 (千人)	20,426	20,517	20,744	21,125	21,459	21,950
従業員	834,300	840,700	862,500	877,300	906,700	932,700

企業数は全体としては増加しているがその5つの分野の中の銀行, 農業, 消費, 住宅の4つの分野の企業数はいずれも減少しており, 商工業の分野においてのみこれまでにない革新的新企業が設立されることにより増加していることが注目される。そして, 金融危機に際し経済界全般は低調であったが協同組合の組合員数と従業員数は増加傾向を保っている。

### 3 協同組合原則とメンバーバリュー

シェアホルダーバリュー (Shareholder Value, SHV) が株主にとっての価値を示す表現

4) Theurl, T., a. a. O., S, 75.

5) Stappel, Michael; Die deutschen Genossenschaften 2007~2014, Wiesbaden 2007~2014.

として示されるように、メンバーバリュー (Member Value, MV) は協同組合のメンバー、すなわち、組合員にとっての価値であり、SHVと同じく協同組合の経営ないしは戦略を考えるために重要な概念となるがMVは当然その基本原則と深い関わりをもっている。創設者のライフアイゼンの著によるものとされるが自助 (Selbsthilfe)、自己責任 (Selbstverantwortung)、自己管理 (Selbstverwaltung) の原則は古典的なものとして知られている。この原則より導かれ協同組合法の第1条にも明記されているメンバーの助成任務 (Förderauftrag) はこれらの原則と共に協同組合銀行が他の法形態の銀行 (信用銀行と貯蓄金庫) から区別される基本要因である<sup>6)</sup>。金融機関の間で競争が激化すればそれぞれの組織の特色を明確に示す差別化の戦略が一層要請される。

前節で述べたよう生成期の協同組合においては困窮に瀕したメンバーを助けるため各自資金を持ち寄り、貸出を行った。{自助の原則}とは組合員が自由に参加し、出資金を出し、連帯保証で相互に保証し合ったことを意味している。「個人が出来ないことを多数者なら出来る」「一人は全員のため、全員は一人のため」といった標語が出来た所以である。1889の法改正により有限責任制度が導入されるまで無限責任制度であった。{自己責任の原則}とは組合員のみが出資金の額に関係なく平等に協同組合の運命を自分で決めることである。年一回の組合員総会は最高意思決定機関であった。{自己管理の原則}とは組合員またはその代理人からなる監査役会は組合員からのみ構成されることである。同じことは事業の執行を行う執行役会にも該当する。

協同組合の原則としてはこの他、組合の担い手 (出資者) が同時に利用者 (顧客) であるという同一性原則 (Identitätsprinzip)、割り当てられた地域のみに着目して営業する地域原則 (Regionalprinzip) などがあるが、組合員の助成原則 (Förderungsprinzip) はすべての原則とも関係の深い基本的な概念と思われるので取り上げて考察しておこう。(ドイツ語の原語 Föerder は助ける、盛り上げるの意味があり、Förderung は助成、扶助、支援、振興、促進などを意味している。)

ベッチャー (Boettcher) は「協同組合とは何か」という質問に答えるためには3つの要素が必要であるとし、

- 1) ある経済主体のグループ
- 2) 共同の企業
- 3) 助成任務

を挙げている<sup>7)</sup>。すなわち、企業または家政からなる経済主体が協同して事業を行い、そこに得られる特別の利点を目的とすることが述べられている。協同組合を他の企業と区別するところの目的は、グループのメンバーがすべて彼らの協同に営む企業が彼らの経済活動に特別の便益を与える給付を提供するという期待である。共同の企業がメンバーの経済活動のため給付を提供する時のみ協同組合が認められるのである。メンバーが給付を得る

6) Bokelmann, Fritz: Förderer der Selbsthilfe – Das Modell der Genossenschaftsbanken, in: Schwäbisch Hall Stiftung (Hrsg.) Kultur des Eigentums, Berlin 2006, S. 18.

7) Boettcher, Erik: Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen 1980. S. 5.

と期待出来るようにすることが助成である。共同企業の担い手のグループが利益の追求を目的として組合員がその利益を分配費消するとすればこれは資本主義の企業である。3つ目の要素である助成任務は組合員のための給付 (Leistung) を目的とすることである。協同組合はしたがって、「共同で営まれる企業の給付により自らの経済活動の助成を行う経済主体のグループの結合である<sup>8)</sup>」とされている。いずれにしる組合員助成とは1人では出来ない仕事を多数で達成して組合員全体のためより多くの価値を達成しようというものである。

1人では出来ないが多人数で集団を作ることによりよく達成できること、言い換えれば助成出来ることとは具体的にどのようなことなのか。何によってメンバーは助成されるのだろうか。この疑問に対しては

- 1) 生産性ないしは費用の利点
- 2) 権力または競争の利点

が挙げられる<sup>9)</sup>。1) に関してある財の製品の販売を行う市場があるとしよう。平均費用の最低点に到達するためには最低限の一定量の生産が必要となる。小規模の生産者1人だけではとても生産量が足りない場合、多数が集合してようやく生産量を増やすことができよう。また、生産能力の大きい効率的機械器具があっても高価で1人では購入出来ない場合、多数が共同で購入すれば可能となることが考えられる。2) に関しては商人あるいは生産者が、調達市場あるいは販売市場における独占企業に対抗するために協同組合を作り1人では出来ない価格の競争をすることが考えられる。

このように協同組合の組合員が組合によって助成され得る要素を2つに分けて考察できるが、これらの要素も時代の進展とともに変貌した協同組合と共に変転している。20世紀における協同組合の大きな変化の中若干のもののみを挙げると<sup>10)</sup>

— 伝統的協同組合から市場協同組合 (Marktgenossenschaft) への進展 小規模の組合員の自助が中心であったが組織の規模と種類も増え市場での競争が激しくなり、組合員でないものとの員外取引も増加する。

— 経営管理の専門化 管理組織が増大し経営管理の専門職が増えるとともにその養成も必要となる。

— 周辺地域を越えた合併などによる協同組合の成長 合併により新しい地域が併合されたり管轄の地域が大きくなると組合員との結合や地域密着性の弱小が生じる。

— 非組合員との取引条件の引き上げ 非組合員との取引条件を一般組合員と同等にすることにより正会員になる魅力が少なくなる。

---

8) Boettcher, E., a. a. O., S. 7.

9) Boettcher, R. a. a. O., S. 32.

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. 325.

— 企業職能の中央集権化の進展による統合化協同組合 企業職能の多くが中央集権化することにより顧客との親近性や地域柔軟性が減少する。

こうした数多くの変貌の中においても協同組合の中核的原則である自助、自己管理、自己責任、所有者と利用者の同一性、そして、組合員助成の原則が保たれている。自助の原則が明記する通り協同組合の助成は組合員が自ら行うことであって国の助成は排除されている。

#### 4 シェアホルダーバリュー (SHV) とメンバーバリュー (MV) の比較

グローバル化が進展し企業競争が激化する中、経営管理においても戦略とかガバナンスといった概念がますます重要になる。経営者支配の進む株式会社を中心に資本市場を介しての企業のガバナンス、そして戦略を考察するためには SHV を避けて通ることはできない。

株式会社の SHV に相当するものが協同組合では MV である。

協同組合は組合員の経済活動を支援するために創設されているのであるから、組合員にとっての価値である MV を作り出さねばならない。組合員は全員が一体として協同組合企業の所有者である。MV は SHV と同じように所有者の価値である。両方ともそれぞれの企業の意思決定を方向付ける戦略を企業価値においている点で同じである。企業活動の価値増加への貢献は投資計算によって行なわれる。そこには長期的に収益力あるいは競争力を増加させる思考がなされる。この考え方は個別経済にとって論理的であるだけでなく経済全体にとっても最適の資本配分をもたらすと考えられる。

価値の増加を志向する意思決定は経営陣において行われるが、上場企業において追加的資本が必要とされると企業の外部の評価が加わることになる。この2つ柱は密接に関係するが区別すべきものである<sup>11)</sup>。まず、内部の評価は価値増加の潜在性の観点からの事前の (ex-ante) 評価である。これに対して、外部の評価は資本市場において資本の提供者によって事後的に (ex-post) 行われる。上場企業では株価の動きで示され、内部の価値が変化を示すことになる。両者の評価の結果は異なることが多いが相互に関係しないことはない。市場における事後的評価は、当該企業の実績と潜在的 가능성이 SHV によって操作可能になったものである。企業と投資家との間の情報公開は両方の価値にとって極めて重要である。上場企業においては、企業の価値増殖は最適の資本配分が確保されるためにも株価に反映すべきものといえよう。

SHV を指向する戦略は理論的に十分説明されるが、資本獲得の市場競争において資本提供者の行う計算を推量するときの誤謬は避けがたい。ここで懸念されるのは市場の不完全性である。多様な情報の不均衡があり、投資家は短期的行動を志向する。基本的要因が考慮されず評価が歪曲される。こうした事情の下に SHV 志向をとるために、長期の企業

11) Theurl, T. Genossenschaftliches Member Value-Management, in: Gmür, M. et. al. (Hrsg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Bern u. a. 2012, S. 320.

価値指向と他の利害関係者に反した誤った意思決定をすることが生ずる。投資家は不十分な所有者コントロールしか行わず、経営者がより大きな行動に出る。結果としてグローバルな資本市場の競争において企業の意思決定の失敗が生じるが、これは SHV 指向の構造的な問題であるとも云われている。

協同組合には助成任務と長期にわたる組合の助成能力の確実性が与えられている。上述した SHV 指向による構造的問題は存在しない。一つには協同組合資本の市場はなく、市場によるマイナスの影響はない。二つ目に、協同組合の所有者は多くの利害関係者からなる組合員の集まりなので利害衝突も削減されてくる。しかし、豊富な情報力よりなる市場の行き届いた効果は期待出来ない。MV はすなわち、メンバーにとっての組合活動の総合価値を表現する。それは市場価値ではなく組合企業内部での計算のみを反映するものである。

ドイツでは協同組合法の下に登録された協同組合は登録協同組合 (eingetragene Genossenschaften) と称され、名称の後にその法形態の頭文字 eG が付けられる。この法律の第 1 条 1 項には、協同組合は不特定の企業および/または組合員が協同して事業を行い、組合員が助成されることが規定されている。ここに組合員を指向することが目的として特に定められていることは、協同組合が組合員のための価値を創り出し長期的に協働利得 (Kooperationsrente) を志向することが定められていると解される。法律の規定があることにより協同組合の助成任務の遂行が確保され、組合事業の長期の助成可能性が保証されねばならない。市場経済において効率的経済活動は個別的経済の競争可能性にとっての前提条件であり、競争可能性は組合事業の長期の助成可能性にとっての前提条件である、とされる。利益獲得はこの経済秩序においては経済的成功のため法形態に関係しない中立の前提条件となる。協同組合も当然そうであり、組合事業の長期的助成のために必要な投資は確保されるべきであってそのための利益は払い出されてはならない。

MV は組合員にとっての協同組合の活動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価値ではない。MV は貨幣価値によって表現されるものではなく、組合員との協力から得られる効用 (Nutzen) であり、組合員個人の目的関数によって判断される。組合員は所有者であると同時に顧客であるという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組み入れねばならない。

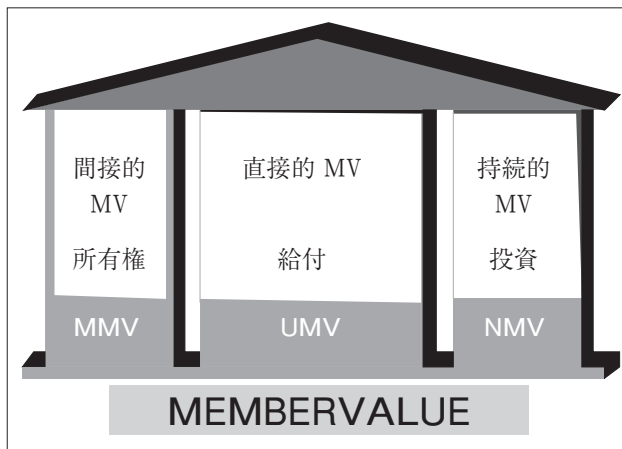
組合員のために価値を創造することは協同組合にとっての包括的かつ長期指向的な成功の条件である。MV は直接的 (unmittelbar)、間接的 (mittelbar)、そして、持続的 (nachhaltig) という 3 つの要素から構成される<sup>12)</sup>。これら 3 つはそれぞれ独立のものではなく、相互に依存関係を持っている。1 つの要素が確定すると他の要素の自由度の削減につながる。

－ {直接的 MV} はメンバーと協同組合のジョイントベンチャーの間の給付取引

---

12) Theurl, T.: "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderung" [注 2] S. 84f. Theurl, T.: Genossenschaftliches MemberValue-Management [注11] S. 318f.

- (Leistung) 関係より生じる。それは協同組合の直接の価値増殖を通しての直接の経済的助成である。ここには競争可能な条件, 同意した品質基準, そして確保された調達可能性が含まれる。これらは協同組合的ビジネスモデルの核心となるものである。
- {間接的 MV} は資本提供者の観点からのメンバーの所有者機能から生ずる。これはメンバーへの協同組合のすべての金銭的給付の合計であり, 特に出資金への利回りとしての配当そして同様な方策からなる。
  - {持続的 MV} は長期の協同組合の助成潜在性によって規定され企業職能の観点によるメンバーの所有者地位の表現である。上述の2つは現在の MV の要素であるがこれは未来志向の価値である。それは投資によって賄われる未来の協働利得の確保である。例として準備金, 市場開発, 持続的 MV のため限定された投資が挙げられる。共同決定ないしは参加権も長期的なものは持続的 MV となる。

図表2 メンバーバリュー構造<sup>13)</sup>

図表2においては3つの構成要素の中、直接的MVが中心的な構成要素であることが象徴的に示されている。これら3つの要素は互いに緊密な関係に置かれているので絶えず全体を総合的に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の両方に影響する。実際の価値増加の裏付けのない配当は取引給付を制約するか、投資の削減または延期を招くことになる。私見によればこの3つの要素は流動的なものであるから建物の柱として示すのは必ずしも適切とは云えない。

図表2表現を株式会社に置いて考察するなら、中心となるのは資本の所有権に関わる配当や収益による間接的価値であり、直接的価値と持続的価値は後退する。協同組合における給付の関係が株式会社の資本関係と異なった意味を持つものとなる。

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

13) Theurl, T.: Genossenschaftliches MemberValue-Management [注11] S. 319.



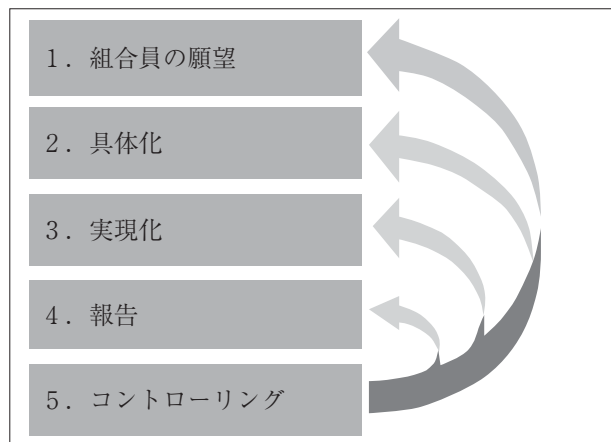
の比較が可能となり協同組合の理解を容易にすると考えられる。基本的に重要なことは協同組合においては所有者が意思決定当事者であり、同時に協同で行った給付の利用者と同じであることである。協同組合のガバナンスも当然この所有者構成から行われる。株主価値最大化の戦略は顧客と企業との取引を通して所有者ないしは投資家のために行われるが、MV 指向の戦略では協同組合の価値は給付取引を通して組合員のための最大化が目指される。

## 5 メンバーバリュー戦略

経営環境が大きく変化するとき企業は外部的および内在的要素をどのように対応させるかについて長期的に目標を定めて対処する。協同組合が MV を目標とする行動方策が MV 戦略と呼ばれる。90年代に展開した「バランス・スコアカード」<sup>14)</sup> は財務的業績評価指標だけでなく非財務的業績評価指標とのバランスを考慮した戦略的マネジメント・システムとして知られている。MV 戦略では MV の中に財務的要因と非財務的要因が考慮されている点においてバランス・スコアカードと共通している。

協同組合の経営が MV を指向する経営戦略をとるためには、実際に操作可能となるように経営組織の構成や方策を作り制度を用いて実現する必要がある。トイエルは MV 戦略における5つのステップを提示している。

図表3 メンバーバリュー戦略概念<sup>15)</sup>



MV 戦略はまず組合員の欲求、ないしは願望 (Mitgliederwünsche) から始まる。アンケート調査ないしは面接によって組合員の願望、そして組合活動の内容とその評価が取り上げられる。上述した MV の各要素が明確に考察されるだけでなく、遂行された給付は分類

14) ロバート S. キャプラン, デビッド P. ノートン著 吉川武男訳「バランススコアカード」生産性出版 2000年9月, 50頁。

15) Theurl, T. Genossenschaftliches Member Value-Management [注11] S. 321.

されて評価される。この第1のステップが滞りなく終わって初めて協同組合の経営は正当性を持つとされる。第1段階を基礎として第2段階ではその願望が具体的な給付に移され目標として定義付けられる。これがMV要因の具体化 (Konkretisierung) であり、その構成と相対的重要性が示される。この段階はマネジメントの出来るだけ具体的な解決法を示すべきのものであり、第3段階の実現化 (Umsetzung)、すなわち、MVの創出を容易にするものである。この結果は適切な報告 (Reporting) によって伝達され、矛盾のないようコントローリング (Controlling) される。

MV戦略は一回限りの経営活動に終わるものではなく、各段階毎にチェックされて前段階にフィードバックされる継続的なプロセスである。MV関連の指標により表現される結果が達成されていないとすれば個別の段階ですぐに修正の行動が取られるべきである。こうした修正はメンバーへの質問票の更新、願望のよりよい給付への転換、より効率的給付の遂行、情報伝達における欠陥の除去など多岐に及ぶものである。

以上においてMV戦略がMVの概念を基本とし、メンバーの願望を達成するためにこれを具体的に把握し、実行に移し、結果を報告し、さらにチェックして必要なら修正するという戦略の過程が説明された。そのような過程は実際問題としてどのように操作可能となるのか。この問題に対してチャーペルは広範かつ綿密な実証研究を示している<sup>16)</sup>。以下においてはその一部のみを要約的に示す。

チャーペルはドイツの協同組合銀行を対象としてMV戦略の実証研究を行っている。ドイツのユニバーサル銀行は大銀行 (信用銀行)、貯蓄金庫、そして、協同組合銀行の3つに大別されるが協同組合は支店数が最も多くドイツの津々浦々の地域に店舗がみられる。アルフィナンツ戦略の下、特殊会社を含めた金融連合を形成し、その中央銀行としてDZ Bankが君臨している。ここでは特に取り上げない限り地域のローカルバンク (Primärbank) とそのメンバーを対象に考察する。

協同組合銀行においても組合員指向性は中心的課題であって顧客と組合員との同一性、長期の取引関係など積極的な影響要因と考えられる。しかし、数多くのローカルバンクにおいて営業の在り方や制度上の違い、そして、具体的な成功要因に関する情報の不足などが生ずる。こうした背景の下に組合員指向の影響要因、ないしは、成功要因を提示し、経営戦略としてはどのようなMVの成功要因が適切かを調べるのが調査の目的とされている。

調査の対象には協同組合銀行ローカルバンクの20,734人の組合員が選ばれ、2012の郵送によるアンケート調査から2,371通が回収されている (11.4%)。これまで協同組合銀行のMVは理論上の実態として示されているが、直接に観察される現象ではない。このような実態が直接には計測されない抽象的な構成体 (Konstrukt) として述べられる<sup>17)</sup>。調査の

16) Tschöpel, Michael: Die Member Value-Strategie von Genossenschaftsbanken. Die Operationalisierung des ManagementValue und Implikationen für das Management von genossenschaftlichen Primärbanken, Aachen 2013.

方法はこのような構成体を適切な測定方法によって定量化することが目的とされる。MVを測定する目的のため構造方程式モデル（Strukturgleichungsmodell, Structural Equation Model）および PLS（Partial Least Square Model）が使われている。

MV に影響する成功要因として上述の 3 つ MV 要素に関して以下の要因が挙げられている<sup>18)</sup>：

#### 直接的 MV の要因

直接的 MV の要因には給付要因、コンサルティング要因、枠組条件、情報斡旋、相互信頼性、ネットワークの要因がある。

{給付要因} 包括的な金融サービスは顧客取引における重要な推進力とされる。需要構造の変化する中、多様な顧客と組合員の要請は包括的な製品とサービスをもつての対応が必要となる。➡ 仮説 1：給付要因と直接的 MV の間には正の関係がある。

{コンサルティング要因} 複雑で、無形財産に関連し、個人色の強い銀行の取引はコンサルティングは必要不可欠の前提条件である。➡ 仮説 1：直接的 MV と正の関係がある。

{枠組要因} 枠組要因は技術上の施設、営業所の設備、到達範囲などのように金融サービスが可能となる環境を形成する。➡ 仮説 1：直接的 MV との間には正の関係がある。

{情報斡旋} 金融サービスは特に無形財産の性格を持つので需要者と供給者との間の継続的な情報斡旋と長期的取引関係が基礎となる。➡ 仮説 1：直接的 MV との間には正の関係がある。

{相互信頼性} 信頼性があることにより取引の参加者は他の取引相手が勝手な行動をとらないことを信頼するので、契約による保証やコントロールをする可能性を無視できる。➡ 仮説 1：直接的 MV との間には正の関係がある。

{ネットワーク要因} ネットワーク要因としては組合員が独占的に要求出来るすべての給付が対象とされるが、潜在的なさらなる影響として排他的な取引関係を含めることが出来る。➡ 仮説 1：直接的 MV との間には正の関係がある。

間接的 MV は組合員に対する協同組合銀行の貨幣の報酬に関するものであり、配当の他ボーナス制やポイント制による割戻しなども含んでいる。したがって、直接的 MV のように間接の仮説は必要とされない。➡ 仮説 2：間接的 MV と MV との間には正の関係がある。

#### 持続的 MV の要因

組合員は所有者としての地位を持ち組合事業により価値の増殖に貢献するので、持続的 MV を規定するものとなる。持続的 MV にはコントロール要因、期限延期効用、投資要因、

17) Tschöpel, M., a. a. O., S. 151f.

18) Tschöpel, M., a. a. O., S. 127ff.

相互作用要因がある。

{コントロール要因} 組合員は協同組合銀行の戦略の方針に影響を与える共同決定権を持ち、給付パートナーの観点から価値の形成を最適化出来る。➡ 仮設3：持続的MVとの間に正の関係がある。

{期限延期効用} 組合員の潜在的可能性は未来に向かって長期的に協同して価値の創出に参加できることにある。➡ 仮設3：持続的MVとの間に正の関係がある。

{投資要因} 期限延期効用は未来に向かっての効用を対象にしているが、投資要因は現在の、ないしは計画された投資に依存して長期的協同利得の確保を目指している。➡ 仮設3：持続的MVとの間に正の関係がある。

{相互作用要因} 上述の要因はすべて組合員と協同組合銀行の間の給付関係と所有者関係の価値創成的要因について検討されたが、相互作用要因は銀行の情報仲介に基くものである。➡ 仮設3：持続的MVと正の関係にある。

以上のように直接的MVの成功要因が6個、持続的MVの成功要因が4個挙げられそれぞれ仮設として設定される。直接的MV、間接的MV、そして、持続的要素のそれぞれとMVとの関係も仮設である。これらの仮設が成立するかどうかアンケート調査により実証される。MVは経験的に実証された構成体ではないのでこれを示す適切な指標を用いる統計手法が用いられている。成功要因とMVとの関係が相関係数によって示され具体化されている。

## 6 おわりに

協同組合の特徴は他の法形態の会社と違って出資者が同時に顧客でもあることにある、組合員は出資者であると同時に顧客でもある。組合員が協同して得られる価値がMVと呼ばれ、長期的に協同組合の経営を行う上での目標とされる。SHVの概念は株式会社の経営戦略としても広く知られているが、MVは経営の戦略目標として用いられることはまず無かった。MVを3つの要素、すなわち、直接的MV、間接的MV、そして、持続的MVに分けて分析し、さらにMV戦略として組合員の願望、具体化、実現化、報告、コントロールという5つの過程の重要性を指摘したのはトイエル功績であろう。協同組合がメンバーのためにあり、メンバーが日々携わる仕事の給付（遂行）はそれ自体が価値であり効用である。協同組合ではこの比重が特に大きいことが特徴である。それだけにメンバーの願望を常に吸い上げて実行に移し、その情報のコミュニケーションを行って透明にする戦略が強調されている。報告を行うことは協同組合が組合監査制度を遂行することにおいても好都合である。

SHVは株主にとっての価値であり、株式会社の価値指向的経営戦略にとっては欠かすことの出来ない概念であってDCF (Discounted Cash Flow), FCF (Free Cash Flow), EVA (Economic Value Added) などのバリエーションが応用されている。また、バランス・スコアカード (Balanced Scorecard) では非財務的要因も考慮されている。これに対しMV

戦略は協同組合の経営戦略に利用することが唱導され始めたがまだ実際の応用には至っていない。MVはどのように具体化され、MV戦略はどのように実践可能になるのかが問われる。トイエル<sup>3</sup>の3つのMVの中で間接的MVと持続的MVには財務的要因が含まれるが、直接的MVには財務的要因は含まれない。チューベルの協同組合銀行での研究は専門家のインタビューの内容によりMVの成功要因を規定し、設定した仮説をアンケート調査によって経験的に実証する方法を用いている。メンバーバリューの客観的要因のみでなく主観的要因をも指標により数値化して計量する統計手法を用いた斬新で意欲的な研究となっている。