

協同金融 *FINANCE CO-OPERATIVE*

No.161 (2023年5月)

共生社会と協同組織金融機関の存在価値

貧困・孤立が日本社会の大きな問題となっている。仕事や住む家を失い、周囲に助けを求めることもできないまま、路上生活を余儀なくされる人たちがいる。「無縁社会」という言葉に象徴されるように、地縁・血縁という従来の絆が薄れ、社会的な孤立が存在している。

こうした中、北九州市を拠点にホームレス状態にある人など生活困窮者の自立を35年間応援し続けている認定NPO法人抱樸(ほうぼく)が、『希望のまち』と呼ばれるプロジェクトに取り組んでいる。同プロジェクトは、「助けてといえる社会」、「家族機能の社会化」をめざし、特定危険指定暴力団工藤会の本部事務所の跡地を購入し、救護施設や居住スペースなどさまざまな機能を持った複合型社会福祉施設を建設するというものだ。土地購入資金1億3,000万円は2年前に九州労働金庫が融資した。

今年3月に当会が開催したセミナーに登壇したNPO抱樸の奥田理事長は、プロジェクト始動時を振り返りこう語る。「『希望のまち』の土地購入は、人が支え合い、つながり、地域に新たな価値を生み出していくために必要な資金だった。記者会見では、“労働金庫と抱樸は理念が一致している”と伝えた。北九州市を“怖いまち”から“希望のまち”にしたい。NPOと金融機関が一緒に社会を作った事例として全国に提示できればと思う。」

同じくセミナーのゲストスピーカーとして登壇した第一勧業信用組合の前会長新田信行氏は、「社会の血液であるお金が、人と地域、社会に流れて来なくなっている。共助の金融、社会的金融の役割が求められている」と語る。また、米国の著述家チャールズ・アインシュタインの言葉「バンカーとは、お金を美しく使う人を探してくる人のことをいう」に触れ、「金融機関は、過去の決算書を見て融資をするが、私たちが知りたいのは“未来の姿”。木に例えると、昨年どれだけ実が生ったのかではなく、将来、実を生らせるための土壌にどれだけ根を張っているか、そこで木が生き生きと育っていけるのかという点である」と続けた。

両氏のスピーチを聴き、ソーシャルビジネスと金融機関の協働は、共生社会の実現に向けて必要不可欠であり、協同組織金融の存在価値を示す大きなチャンスであると感じた。

一般社団法人全国労働金庫協会 政策調査部 山口 郁子

■本号の目次■

「共生社会と協同組織金融機関の存在価値」(山口郁子)	1
◆第19回シンポジウム報告(1)(2023.3.11)◆	2
「ポストコロナと協同組織金融の将来展望」	
開会あいさつ(平澤克彦/2) 基調講演(長谷川勉/3)	
◆第152回定例研究会および2023年度総会の中止について	22

2023年5月発行【編集・発行者】協同金融研究会(事務局長・小島正之)

〒102-0083 千代田区麹町3-2-6 麹町本多ビル3B 日本福祉サービス評価機構気付

電話&Fax 03-3262-2260 e-mail: kinyucoop@mail.goo.ne.jp

*HP (<http://kyodokinyu.org>) / Facebook もご利用ください。

ポストコロナの協同組織金融の将来展望

■開会挨拶■

シンポジウムの開会にあたって

協同金融研究会代表・日本大学商学部教授 平澤 克彦

ご多忙のおり、シンポジウムに参加いただきありがとうございます。

ご挨拶を兼ねて、今回のシンポジウムの趣旨をお話しさせていただきたいと思えます。

日本経済の最近の状況をみますと、多くの産業で人材不足が叫ばれるようになり、金融機関などでも初任給の引き上げや、賃金形態の見直しなどが進められております。そのさい注意しなければなりませんのは、つい最近まで、非正規従業員の問題や格差問題が取り上げられていたことです。つまり不安定就労層やそれに基づく格差の拡大のもとで人材不足が問われていることを忘れてはなりません。そしてこのような経済構造のもとで、コロナ感染拡大を契機に、デジタルフォォーメーションに代表されるような新たな経済活動を生み出しているところに現代の特徴があるといえます。けれども、こうした新しい技術が、本当に経済の発展や、われわれの幸福につながっていくのか、という点が問われているように思われます。

新しい技術の導入は、個々の金融機関の動機からいうよりも、競争を媒介に進められていると考えられます。そのため新たな技術の展開は、経済の発展や私たちの生活に寄与するよりも、雇用の不安定化や IT 人材の獲得競争、さらに産業構造の転換へと結びついて進んでいると考えられます。産業構造の変容、さらに「働き方」の転換が進むなかで、協同組織はどのような役割を担うべきなのか、こうした点を改めて考える地平に私たちはいるのではないかと思います。このような問題意識のもとに、今回、ご案内させていただきました内容でシンポジウムを開催させていただくことになりました。

本日は日本大学商学部の学部長であり、この業界ではすでに著名な長谷川勉先生に、「コロナ禍の協同組織金融の現状と課題」というタイトルのもとに、協同組織の現状、さらに今後どういうふうな方向性が求められるかについてご講演を賜りたいと存じます。ご講演の後、各業態のほうから、感染拡大を経験した各業態の取り組みについて報告を賜る予定でおります。

まず長谷川先生に講演いただきまして、少し議論をさせていただいたのちに、各業態の報告を賜り、それを踏まえまして質疑応答を行っていきたいと考えております。そして最後に総括的に討論の時間を取りたいと考えております。どうかよろしく願いいたします。

最後に、今回このようなシンポジウムが開けましたのは、報告者の長谷川先生、さらに各業態のかたがたのご協力の賜物と感謝いたしております。さらに研究会のメンバーのかたがたに支えられながら、今回このようなシンポジウムが開催することができました。あらためてお礼申し上げたいと思えます。それでは、あいさつとしては非常に短いですが、早速シンポジウムのほうに入らせていただきたいと思います。それでは長谷川先生、ご講演、よろしくお願いいたします。

コロナ禍の協同組織金融の現状と課題

日本大学商学部教授・学部長
長谷川 勉

はじめに

ただ今ご紹介にあずかりました、日本大学の長谷川でございます。早速でございますので、お手元の資料に沿ってお話を1時間ほどさせていただきたく存じます。「コロナ禍で～」というタイトルをいただきましたが、コロナ禍で非常に影響を受けた業態とそうでない業態は、多分、協同組織金融の中でも分かれてくると思うのです。中小企業金融についてと、労働金庫、農業協同組合では、いわゆる金融的な面よりも、違った面のところで影響を受けているのではと思うのです。信用金庫、信用組合ですと、文字どおりゼロゼロ融資などでお互いの関心が多分ずれているかと思います。そこで今回は、コロナ禍を含めまして、5年、10年を見据えたお話をさせていただきますと思っています。

協同組織を活かした競争力基盤の再活性化

今日の話は、非常に難しいと思っています。満足という価値は協同組織金融が提供するのではなく、メンバー自らが協同組織金融の支援を受けて主体的に創造する。ここ10年のヨーロッパとアメリカのほとんどの企業が、実はこの方向に向き始めています。例えばメーカーは、自分たちがいい物を作って、そのいい物をみんなに売って、みんながそこで満足するという観点到に立っています。自分たちがいい物を作る。そこに消費者は、ただ受け手としてそれを受け取って満足したというふうに考えるところを、実はそうではないという全く違った観点的考え方が出てきています。消費者が主体的に満足を作り出し、メーカーはそれを支援しているにすぎない。このような考えに外国では全ての製造業、サービス業も、10年以上前から動き始めています。それを金融業に移し換え、さらに協同組織金融を考えるということで、まだ信用金庫、信用組合、労働金庫、農業協同組合も実現していません。もちろんメガバンクですら、やっておりません。

これからのメンバー・顧客の満足(価値)ー協
同組織を活かした競争力基盤の再活性化

満足という価値は協同組織金融が提供するのではなく、メンバー自らが協同組織金融の支援を受けて主体的に創造する、故に職員は異なる能力とマインドが必要となる

戦略と人事政策での職員の生態

そういう意味で、もし実現すれば最先端ですが、今日ここで話しする協同組織がこの新しい戦略を取るのに一番いい条件をそろえているのではないかと考えています。理念論とか精神論とか運動論とかいうのではなくて、これが結果的に共創力の強化につながるのだと考えています。協同組合とか組合員はこうあるべき、あるべき議論ばかり言うのではなくて、結果として協同組織こそが共創力を持つのだ、ということを思っています。しかし、現場を見てみますと、コロナ禍で起きていることは、金融業だと特にそうですけど、従順、前例踏襲型がどうしても多くなっています。その理由は、現場では伝票と1円が違っているだけでも大騒ぎをし、夜中まで1円を探しまくるわけです。挙句には1円を探し切れずに、ある職員が、「1円を見つけました」と言って自分のポケットから出し、これで何とか帳尻を合わせるような組織だからだと思います。

去年やってないことはやりたくないし、去年やっていることは必ずやりたいというので、例えば、人事部は4月頃、「勇ましく独創性のある人を採りたい」と言うのですが、6月頃になると、金太郎あめみたいな同じようなタイプの人しか採らないわけです。結果としては、それは今までと違うタイプの人を採りたくないということです。

ところが年々、悪い影響が出ていることを強く感じます。そして、コロナ禍で起きたことは、新人研修をみてもみても、まずお客さん所に行ってノックができない。ノックができずに話をすることもできない。話のネタがない。ネットニュースで最初の見出しは見るけれども、内容を確認しようとしません。そして、2世代、3世代前でしたら、金融機関、特に地域の金融機関でしたら、ご用聞き金融機関でした。これはいい言葉だったと思うのです。お客様のところに行き、何か御用がありますかと尋ねるものでした。30年、40年前だったら用事が多くあって、ちょっとお金が足りない。従業員の給料が足りない。売り上げがちょっとなどがありました。ところが今行っても、「何しに来たの」と言われる。「用がある」とは何かというと、自分の売り上げとか自分の生活を良くしてくれる、アドバイスをしてくれる人が用のある人で、昔のようなお金の用はもうほとんどなくなっているというように変化しています。そして残念ながらサザエさんの三河屋さんのような御用聞きができるタイプの方は、金融機関にはほとんどいません。いないにもかかわらず「何か用を見つけてこい」と言って職員を行かせているという中で、ますますニーズは見つけられなくなっています。

今までは採用後、就職後の人間関係でうまく回っていたのです。ちょっと小言を言ってくれる方がいて、例えば、農業協同組合のあるべき論を言ってくれる人がいました。これがどんどん減ってきて、ミッションを理解している人が少なくなり、戦略を考えていることと人事政策がばらばらの中に職員がいるということが、さらに話を難しくしているのではないかと思います。

戦略と人事政策がばらばらの中でのある 職員の生態



金融業が自動化・標準化する中での必要な職員の能力

それでは、今日の話の中心である、どういう力が必要かを考えていきたいと思います。

ご存じのとおり金融業がどんどん自動化、標準化していると言ってもいいと思います。自動化、標準化する中で、違った能力が求められる。そうではないと差別化できないということです。

大学の先生方が口をそろえて言うのは、所詮商売というのは差でしかない。いかに人と違うことをやるしかないのに、いつの間にか同じことを教えて同じように行動するようにしてしまう。金融業というのは本当に魔力でして、みんなを標準化させようとしているのです。

アンケートを採ると、金融業務は業態に関わらずみんな同じだと思っている。預金を預かるとか融資をするのに、業態間の違いがないと思っている人がほとんどです。研究している自分でも時々そういう錯覚に陥ってしまうほどです。窓口で何か手続きをしていると、「協同組織と株式の違いって一体どこにあるの」とお客様に言われてしまう。

職員の方は、協同組織の金融機関は「地域のためにやっています」。融資の返済が遅れても「会アイン・組合アインのための金融機関なので、少し我慢します」とか言って、違いを出そうとするのですが、そのようなところを除いたら本当に同じに見えてしまうわけで、これではますます差ができなくなるわけです。まして、ここに AI が入ってくるということになってきますと、もっと違いが見えづらくなる。融資ですら自動審査化していこうというのと、一体、職員というか人間に残された仕事ってそもそも何なのかというところまで突き詰められて、もう協同組織の話を超えてしまいます。

しかし AI について一般的にいわれていることは、所詮過去データを瞬時にかき集めて回答を出してくるにすぎない。今までの定義どおりにしますと、未知のちょっと先のことを考える、想像するとか、今まで起きてこなかったことをつなぎ合わせるのが、かろうじて私たちに残されているところかもしれないと考えます。ここに問う力とか、つなぐ力とか、日本語としてはとても簡単な言葉ですが、これは戦略の要諦だといっていると思うのです。

金融業が自動化・標準化する中での必要な職員の能力



現場では

それをちょっと細かくお話をしていきたいと思います。もちろんそれを現場に落とし込んだときは、①売上・財務アドバイス、②ロイヤルティマーケティング、③メンバーコミュニティの組織化となります。

例えば、ある九州の地方銀行では、売上支援したことと本人の給料がひも付きになっているところもあります。そうすると、その方は何をしているかというところ1カ月間、融資も預金も1円も集めてこない。一生懸命、取引先の売上を上げるために奔走し、考えて、それで給料を得ている。今までは、どうやったら融資を増やすかについてセールストーク、営業スキルを学んで

きたし、どうやって預金獲得というところばかり先輩から教わってきたのに、いきなり取引先を探してこい、取引先を支援してこいとなる。今までの研修も能力も全部変わっています。しかし、最終的にはロイヤルティー（忠誠心）につながってきます。例えば私の〇〇信用金庫、〇〇農業協同組合と思ってねと「愛着」「信頼」を高めるためのマーケティングがロイヤルマーケティングです。でもこれを真剣に考えてきたかという、今まで何もしなくても預金が集まった時代にいたわけですから、そんなときに急に忠誠心のマーケティングだといってもなかなか難しい。

ロイヤルティーマーケティングは、いろいろなところで実践しています。ところが金融機関は苦手です。コンビニのような商売では、よく知らない不特定多数の人を相手をしている。金融機関はお客様のことをよく知り、つながりが強いといわれます。けれども、ふたを開けると実はコンビニ的な商売していたのではないかと思います。例えば住宅ローンです。一度借りたら終わりであとは何もしていません。貸しっぱなしということを考えると、実はロイヤルティーマーケティングは、言うのは簡単ですけど、実際にはよくやっていないということが分かります。だから一つのバロメーターとして、住宅ローンでロイヤルティーマーケティングがきちっとできるのであれば、つまり住宅ローンを借りた人たちが私の金融機関と思わせることに成功したことになると思います、一番難しい商品だと思いますから。そういう意味で今までとは違う力が求められています。

三つ目のメンバーコミュニティです。会員・組合員をメンバーという言葉を使わせていただけののは、組織によって会員だったり組合員だったり名称が違っているためです。そのためメンバーコミュニティという言い方をします。こういうメンバーを組織化していこうということになります。これは協同組織の業態間によって、相当濃淡があると思います。

皆さんも、それぞれ〇〇会などいろいろあって、交流を図っていると思います。株式会社が一生懸命やっているものよりは、メンバーコミュニティの組織化ができているということになります。こういうことに気が付けば、世の中のマーケティング研究者は多分、協同組織を見学しに殺到するのではないかと実は密かに思っています。海外では、協同組合に見学しに来ます。つまり、海外では、先進的なことやっているのは協同組織のほうが多いというふうに捉えているので、研究者が見学しに来たりするのだと思います。

現場では

売上・財務アド
バイス

ロイヤルティ
マーケティング

メンバーコミュ
ニティの組織化

職員能力投資の方法と課題

こういった知識というのは、人的資源に関わる話です。また、研修に関する話にもなるわけです。しかし、人事部は効率的に座学で講義をしてしまう。残念ながら、座学ではむずかしい。一人一人が実践することが重要です。実際に手を動かす作業を通じて、能力を培う時代になっています。逆に言うと研修コストがかかるといことになります。双方向型で、座学でなくて、少人数ということになれば、どうしても人的資源投資にお金がかかる時代になってきたのです。

日本はご存じのとおり、欧米に比べたら、企業ですら研修投資が少ないといわれておりますので、今までの考えを変える、ちょうどいい機会ではないかと思っております。

職員能力投資の方法と課題



これからどうなる縮む日本

本当に縮小してきている中で商売することは、例えば、利用者が誰もいない無人島で商売しているようなものだと思います。つまり割に合わなくなってくる場所が増えてくることです。人がたくさんいるように見えても、無人島で仕事するような感覚で考えていかないといけない状況になりつつある。

これからどうなる一縮む日本



まして協同組織は、無人島から逃げたくても逃げられるわけではない。簡単に隣の所に行きましようというわけにはいかない。でも本当は、100年、百何十年の長い伝統の協同組織の研究の中で、ある先生が言っていましたけど、誰もいなくなったら解散して良い。これは一つの心理を突いています。イギリスの建築貸付組合（ビルディングソサエティー）は、全員が家建て終わったら解散なのです。ビルディングソサエティーというのは、全員が終わればいいのだ。まさに無人島の思考ということです。全員が借り終わったらいったん解散してしまうわけです。ところが私たちは、職員を抱えており、固定資本、人的資本が固定化していると、なかなか商売が縮んでも畳むことができないというのが現実です。協同組織の理屈からすると、いったん

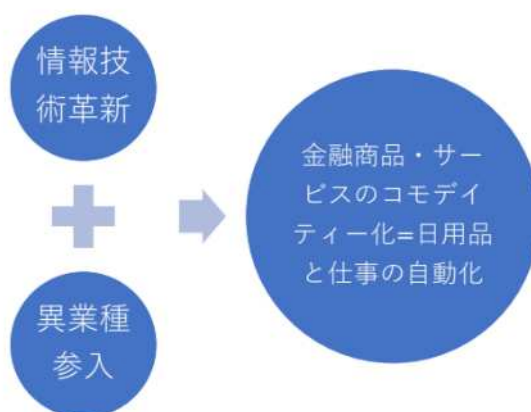
畳みましょうという理屈に本来はなる。それに関連して、協同組合は誰のものかという議論があります。ヨーロッパでは、協同組合を畳むと、その残っている資産とか資本はどこへ行くかという、地方公共団体にいったん寄付されるのです。次の協同組合をつくるときに使いましようになるのです。これは非常に面白い考え方というか、つまり誰のものかという誰のものでもないというヨーロッパの考え方です。日本は一応、産業組合ができたときに、出資証券に基づいて組合員に全ての資産を帰属する。仮に解散したとしたら配分されることになっています。海外のケースは、誰のものかという議論に一石を投じていると考えてもいいかもしれないのです。

どうなる金融サービス？

少し横道にそれましたけれども、そういった縮む、縮小することをご理解いただいた上で、どうなるかという、簡単に言うとコモディティ化という単語が一番分かりやすいと思います。コモディティ化というのは日用品になっていることで、日用品は、例えば洗剤と同じということです。協同組織金融機関の職員の方ですら、3時、5時過ぎたら振り込みできないからどうしようかなという、コンビニに駆け込んで、コンビニで振り込んでいるわけです。しかも、私が見たことがあるのは、仕事している最中でもPayPayで送金をしたり、支店のロビーでスマートフォンを打っている職員がいたと思ったら、自分たちの飲み代の割り勘をLINEペイで送金しているのです。

電子マネーを利用した決済は、それぐらい日用品なのです。洗剤を買うときは、安くて便利なところを利用します。金融機関も決済サービスだけを利用するわけですし、単品売りのところを利用するわけです。ところが、協同組織の金融機関でしたら、預金、融資、決済、3点セットの商売しているわけです。つまり複合商品で売っているのが普通なわけです。新しく参入してくる業者は単品売りで勝負をしてくるわけで、当然コストダウンは図れるし、質も良くなっていく。ということで、はっきり言うと、ほとんど勝ち目がない。決済を見れば、本当に勝ち目がついてしまったわけで、これから新しく決済で新しいコインとか、Jコインとかを作って参入しようとしたら、幾ら金がかかるか分からないぐらいに、単品売りのところが席卷しているわけです。

どうなる金融サービス？



日用品(洗剤)—どれも同じ商品・サービス



まさに金融サービスはこのように分解させられ、決済は決済だけの専門業者、融資は融資だけの専門業者、預金はというと、いわゆる投資の専門業者がいて、みんながそれぞれ単品で奪っていかうとしているところに来ています。コモディティ化です。さらに AI が導入されると、コモディティ化が更にすすむ。このような中で、何が残されているかということ、先ほどの三河屋さんのお話をしたように、どうも知恵に困っている。アドバイスという言い方をすることもかもしれないし、コンサルティングという言い方をすることもかもしれない。どちらにしても、融資だけとか預金だけとか決済だけとかいうのではなくて、アイデアに困っている人たちが圧倒的に多い。また、これに気付いてない人もいます。つまり困ってない人ですら困ってくるわけですし、困ってない人も困ってないことを自覚していないという意味では、個人であれ、中小企業の人であれ、いわゆるどんな業種の人であれ、知らずに知恵に困っていると考えます。

金から知恵を融通する時代

それでは、知恵に困っていると、協同組織金融機関の所にアドバイスとか相談に来るかということ、実際には来ない。

金から知恵を融通する時代—知金融ビジネス



なぜか、そんなことを相談しても無駄だと思っているわけですし、どこにも行かなくて、どこにも相談を求めなく、自分自身で困ってしまう。その顕著な例が、多重債務者であったり、

融資に困る人たちですが、その一歩手前でも困っている人たちがいるし、困っていることを自覚していない人も相当数、データ上はかなりいるわけです。

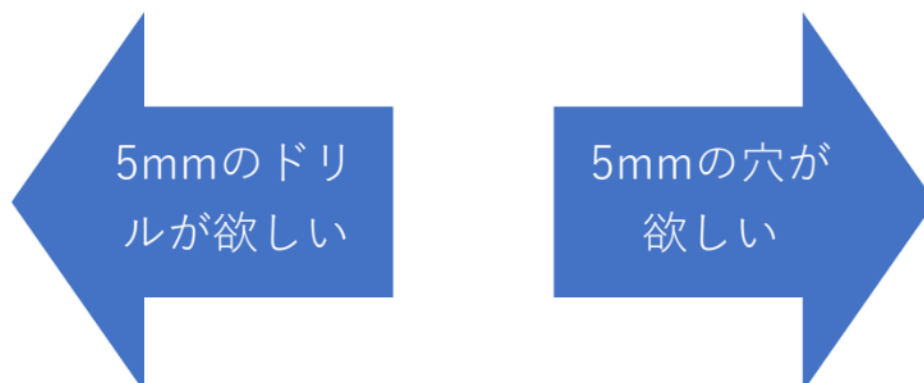
その一方で、お金に困るからお金を貸しましょうかというふうに、相変わらず協同組織員は思っているけれども、ほとんどの人が困っているのは、知恵に困っている。金を融通する金融ビジネスから、知恵を融通する知融業へと変わりつつあるのです。知融業と言ってしまうと、今、人気就職ナンバーワンのコンサルティングにバッティングしてしまうわけですし、これは戦略的にあまり勝ち目もない。となると、この強みを生かすという意味では、金を融通し、知を融通するという知金融というか、これは勝手な造語にして、そのうちいい言葉が出てくればいいのですけれども、そういったところを意識しなければいけない。極論すれば、金から知恵に変わったとっていいと思うのです。

マーケティングの格言

そういう意味で、知金融ビジネスの時代に入ったというふうに考えられるわけです。

ところで、知金融の簡単な例をあげると、マーケティングの定番であるアメリカのテキストで良く利用される話があります。例えば、5ミリのドリルが欲しいとなると、日本人は、5ミリのドリルのいい物を安く作ろうとします。品質良く安く作るのが日本人は大好きで、戦後、ずっと来たわけです。他方、いい物を高くというのがアメリカの考え方で、いくら高くても売ろうとするわけです。5ミリのドリルが欲しいから、できるだけ安く高品質の物を作ろうとするのが、日本の強みだったわけです。ところが、他方アメリカでは、5ミリの穴が欲しいと言ったら、ドリルなんか作らないわけです。ではどうするのか、5ミリのドリルですることは5ミリの穴を掘るだけです。そこでドリルではなく、5ミリの穴を簡単に開ける機械を作って大金持ちになったと、アメリカのテキストに出てきます。ドリルそのものではなく、穴が必要な理由を考えることが重要です。これが、ニーズ分析という章に出てくる典型的な例です。結果論だけ見るとドリルから穴というように思うのですが、一番難しいのは、そこにたどりつくことです。ニーズの例では、100円ショップの人を呼んで、担当者に聞けば、多分一番よく分かりやすいでしょう。100円ショップでは、10本商品開発しても9本は失敗するといいます。その担当者の人たちが口をそろえて言うのは、アンケート調査ではうまくいかない、といいます。その理由は、消費者がこういう商品が欲しいと言った物が売れたためしはない。消費者が気付いてない物を商品にして、こんな物あったら便利だというものを開発しなくてはいけない、ということで、自分たちが気付くことが必要で、消費者本人が気付いているときはもう遅いということです。一般の人が気付く前に見つけなくてはいけないというのがすごく難しいという意味で、このドリルの例は、なるほどというところを突いています。

古典的な言い回し



金融サービス業と消費者

冒頭でお話したように、金融取引の価値は供給者が提供していると考えています。つまり協同組織金融機関がいい商品、良いサービスを作り、それを消費者や顧客が買って満足するという形と思ってきました。ところが、よく知るようになった消費者は、そうしたことには満足しません。預金が分かりやすいでしょう。例えば、**0.001%**の普通預金は安心安全です。ちょっと預けませんかというふうに消費者、顧客にセールスします。そうすると、**0.001%**は安い、安心安全なんて当たり前だ。そんなものがセールスのポイントになるのか、というでしょう。昔だったらこんなこと考える消費者はいなくて、預金できるのでよかったと思う、安全に預けられるからよかったと思う。つまり、**50**年間で預金者はどう変わったかという、賢くなった、よく知るようになったということです。

その最大の原因はインターネットです。インターネットによって大量の情報が出回り、かなりマニアックな情報も出回る。ご存じの方は知ってのとおり、某農業協同組合は不正融資をして、トラブルになっているとか、某信用金庫はこういう金利で出しているとか、嘘か本当かは別にして、多くの情報があふれています。こうなると、消費者は多くのことを知って店舗にやってくる、取引に臨んでいるような状態だと思っていいわけです。下手すると、洋服、食べ物などは売っている人よりも詳しい人がたくさんいるわけです。売っている本人よりもよく知っている。つまり、嫌なお客さんになっているわけです。やたら詳しくて。嫌なお客さんになっているので、うかつに売れない、うっかりしたことなど言えないという時代になっているということを考えたら、もはや、よく知っている消費者が自分で価値をつくり出しているというふうに考えるというのが、今回の話の一つになります。

金融サービス業に突き付けられる重点の移動—よく知るようになった自律的な消費者

金融取引の価値は供給者が提供していると考えている

価値を作るのはメンバー・顧客

日本の産業特性と貧困

自分で価値をつくり出しているという意味は、例えば、スマートフォンでいうと日本的な作り方だったら、安く高性能なものを作れば売れると思うわけです。高速で受信できたり送信できたりすることに力を注げば、必ずスマートフォンは売れると思う。もちろんデザインも、価格も含みます。ところがスマートフォンは、買った人がいつ満足するかというと、買った日に満足するわけではない。さらに当たり前の話ですけど、使った日に満足するわけでもない。使った日はどうやって使うかという、写真撮って「映え」するようなおいしそうなパフェの写真を SNS に掲載します。その後、みんなから「いいね」と言われたときに満足する。このようにスマートフォンを買ったとき、使ったときに満足するわけではないわけです。

スマートフォンの製造業者は、そんなことで満足するなんて考えずにスマートフォンを作っているわけです。つまり消費者が、勝手に自分たちで満足をつくり出している例です。このよ

うに、スマートフォンの満足は、作り出しているメーカーではなくて消費者自身が作り出しているということになります。

二つ目も、例えば農家は、価格と品質にたいへんこだわっている。ピーマンでは、とにかく苦みを抑えて子どもでも食べるようなピーマンを作ろうといろいろ考えて、こだわってピーマンを作ります。ところがピーマンでは、消費者がどこで満足するかというと、スーパーマーケットでピーマンを買った途端に満足する人なんていないわけです。ではどこで満足するかというと、料理しているときに考えられます。つまり料理が好きな人だったら、料理をしている瞬間に満足するわけです。あるいは料理ではなくて、おいしいピーマンを食べたときに満足するかもしれない。そうするとピーマンをどこで満足するかというと、農家が出荷したときか、そして買ったときか、それとも消費者が料理したときか、調理したときかということ、皆さんの直感に訴えるのだったら、料理したときか食事したときになるわけです。となると、満足をつくり出しているのは消費者そのものになります。しかし、昔からそういう視点で見えていません。もしその視点をずらただけで、農家はピーマンを一生懸命いい物を作るよりも、おいしいピーマンのレシピを作ったほうが良いとなります。しかし、現実には、このようなことをやっているわけです。JA は、おいしいピーマンの作り方とか、ピーマンの普及をするために、いわゆる有名なレストランのシェフと組んだほうが良いというのは、無意識のうちに実は分かっているわけです。つまり最先端のことをやっていないわけではないわけです。

他にも、さまざまな業種、商品、サービスに同じようなことが実はあります。

供給者側は、いわゆる自分たちが一番偉くて、自分たちが価値をつくり出しているのだと、それに買った人がそこで満足しているのだと思っていますが、実は消費者は勝手にいろいろアレンジをしたり、自分で付加価値を加えたり、自分で満足をつくり出しています。

企業として、あるいは協同組織として必要になるのは、自分で満足をつくりだしてくれるように支援してあげる関係です。何もしなければ別に意味がない。意味がないということは、組織として存在理由がありません。消費者が自分で満足をつくり出すのを手伝う、満足してもらえよう仕掛けをつくったところが有利に立てるのではないかということになります。

日本の産業特性と貧困



協同組合金融からよく知る消費者へ

今までは、取引が成立する時点までみんな頑張るのです。いい商品作ろう、いいサービスつくろう、そして売る瞬間までセールストックを磨いて、それから、どういうふうにローラー作戦をしようか、チラシをどうやって作ろうとか、どういう商品、どういう戦略で誰をターゲットにしようかというように、意識も資源も戦略も、そして人事評価も研修も、取引に集中していた。ところが今の話からすると、全然違うところに価値が移っている。価値をつくり出す主体が移っていることになると、もはや取引前までの話というのは、あまり意味をなさなくなる。どちらかというと、相当長いスパンで取引相手を見ていかなきゃいけない。

株式会社では売ったら終わりが多く、瞬間的です。それではしょうがないからアフターサービスという言葉を使い、一部、その後の支援をしています。でも協同組織は別にアフターサー

ビスとは思っていません。長い目で会員とか組合員を見つめてきたので、販売後の関係は当たり前です。株式会社の組織からすると、すごくこれが珍しいのです。協同組織金融は、金融という標準化に巻き込まれて、売ったら終わり、住宅ローンも貸したら終わりになってないかということを考えることが重要です。

「売る」ことが中心の協同組織金融からよく知る消費者へと価値を作る主体が移る



余談ですけれども、あるところで住宅ローンを借りて 10 年たって借り換えをした人だけに、アンケート調査をしました。借り換えした理由を調べたのです。10 中 10 人、金利で他行が良かったから変更したと答えたのです。それじゃつまらないと理事の方に言われて、再調査し、再び、30 分のインタビューをし直したんです。そこで分かってきたのは、確かに最後は金利を理由に他行に借り換えましたが、それに至るまでは 10 人中 8 人の方が、10 年間で職員の人と一言も話をしたことがないという事実でした。その理事の方にお話をすると、笑いながら言ったのは、それは住宅ローンだから当たり前でしょう。お金を貸して、年がら年中話すなんていうことはできません。face to face だから会いに行くなんてできません。何千、何万人もいるのですから。これもごもつとも思っただけです。住宅ローンを融資したからといって、毎月会うような face to face をやるわけではないと思っただけです。

しかし、ふと思っただけは、8 人の方が借り換えをした理由は、10 年間話したことがないのが実は主因じゃないかと。住宅ローンで話をすると、悪い人とばかり話しているのです。つまり、お金を返済しない人とばかり督促の電話しているのです。そして毎月、汗水を垂らしてきちんと返済しているお客さんとは、一言も 10 年間話していません。悪い人とばかり話すという、かなり奇妙な商売です。普通の商売というのは、もっと買ってほしいから、いいお客さんと話すわけです。なのに、悪いお客さんとばかり話すという因果な商売だというふうにつくづく思っただけです。

そうなる借り換えしたくなります。毎月、真面目に一生懸命返済しているのに、音沙汰なし。でも音沙汰を入れようと思っただけは、face to face を標ぼうしているから、会いに行かないや。会いに行くのは、いわゆる人海戦術を取るから、とても無理ということになります。会うのをやめると何もしないというのが金融業だったわけです。これではお客さんは勝手に借り換えします、となってくるわけで、これはまた別の戦略を立て、解消する必要があります。よく考えると住宅ローンにとられてはダメです。もしかして 10 人中 8 人の方に別の手立てを取っていたら、引き留めることができたかもしれません。価格だけで勝負しているのであれば、ネット銀行に全部持っていかれます。価格じゃないところに残ってくれている人がいるので、商売になるわけです。ちょっとこれもクエスチョンなことを考え直さなければと思っております。

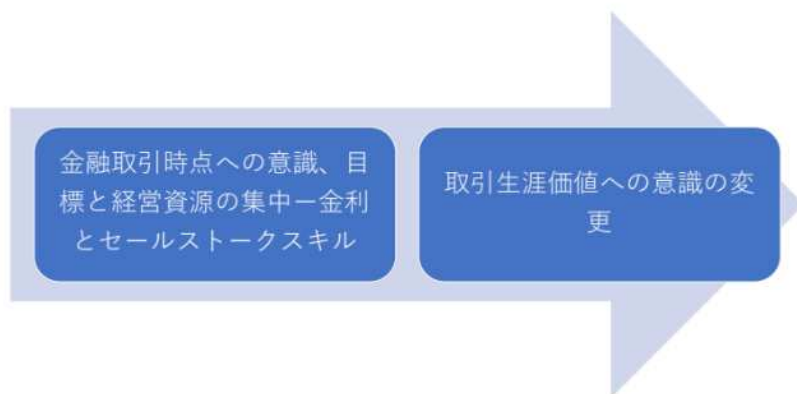
組織文化の変化と価値

さて、変えていこうと言っても先ほどの繰り返しですが、組織的に見て意識が集中していて、なかなか変えるのは難しい。ある経営の先生からお聞きしたのですけれども、組織改革をしたいと思ったら、まず意識改革という言い方をするそうです。ただ意識改革も、これまた大変で、一人一人の意識を変えていかなければいけません。でも意識改革が終わったら、組織改革は終わっていたというジョークがあるらしく、別に組織改革しなくてもよかったというぐらいだそうです。でも、組織改革から入っていくと必ず失敗するそうです。変えようと思っけていても、一人一人が変える気がなかったら、大変なのだと思う次第です。

繰り返しになりますが、もし意識改革、組織改革をするのであれば、そのメンバー、顧客が価値をつくることを現場が支援するという事なのです。そこには3点あって、本当に会員・組合員が一番だと、組合員ファーストとか組合員本位、会員本意とか言っています。普通の銀行ですら、顧客本位と言います。しかし、やっているのは自分本位、自己本位です。

自己本位というのは自分の成績が一番なわけです。研修受けるときは、お客さん本位だと思うけれども、現場に出た途端に、自分の成績を上げることが一番だし、支店だったら支店の成績が一番なわけです。セールストークを見ると、もう1000万円借りてくれませんかというように、お金に困っていない人にわざわざ言うわけです。金融機関というのは、困っている人にはお金貸したくない。困っていない人に、無理やりお金を貸すわけです。そうすると、その時点で、お客さんのことを考えているわけではなくて、自分の成績とそれから支店の成績というように、まさに自分本位です。いわゆる会員本位、組合員本位と標ぼうしても、現場に降りたときはひっくり返しになってしまっているというところで、もう一度考え直さなければならぬ。

強固・固着的な組織文化の変革



でも、まだ自分本位の欲望を持ってくればよいのですけれども、最近の人は自分本位すら持たないで草食系になってしまっているようです。営業はしたくない、ノックはしたくない、ずっと机に座っていたい。日に焼けるのは嫌だ、店舗の中でも日傘を差しかねないような人が増えているようで、この人たちをどうやって外に引っ張り出すかというのは、きょうの話とは違う別の課題が浮かび上がってくるわけです。

どちらにしても、そうした中でどうやってミッションを教え込んでいこうかというところが肝になりますが、もちろんこれも座学では無理です。欧米では、実はボードゲームでやるやり方があって、そうしたゲームを作るのも入り口の一つかもしれないと思っけております。

価値共創と共創イノベーション

価値共創という、よく使われる単語ですが、共創とは、いわゆる協同組織の本体の事務局側とメンバーと一緒に価値をつくり出すという意味で共創という言葉です。会員・組合員が、自分で動いて、自分で満足する、それを支援してあげるということになります。

マクドナルドの例で言いますと、自分でケチャップをたくさん付けたり、自分でマスタード増やしてみても、おいしかったと満足したら、それは自分でつくって自分で満足しているわけで、マクドナルドはただ支援をしているだけ。まして、マクドナルドは客にしか働かせていないので、自分は大して働いてなくてもうけている商売ですから、まさにマクドナルドのお客さんというのは、自分で満足をつくり出しているというようなものです。こういうのもかろうじて価値共創というか、一緒につくり出しているということになります。

自分でピザを作ろうというお店は欧米にもありますが、こういうのも自分で作って自分で満足するという意味では、価値共創といえます。このようなことをコト消費（体験にお金を使う消費行為）といいます。モノを消費する時代から経験を消費するコト消費という時代に移ってきている中での試みの一つです。

これを金融業でいうと、相当難しい話になってしまいます。具体例がなかなか思い付かない。マクドナルドでやるようなことを店舗でやるとなると、自分で融資の稟議書を書くという話になり、何を話しているのかよく分からなくなってしまいます。具体的な事務的な手続き、稟議書などを競争しましょうというつもりはありませんが、イメージとしては、取引を一緒にどうつくり上げていくかということになります。参加意識をお客さん、会員、組合員にどうやって持たせるか。つまり、会員・組合員を受け身のお客さんにしないということです。かなり乱暴な言い方すると、もっと働かせることになります。協同組織は、会員・組合員がつくった組織ですから、最も能動的な組織なわけです。協同組織金融、協同組合というのは、会員・組合員が働いて参加してつくったわけです。いつの間にかお客さん扱いして、いろんなお膳立てをする間に、なんだか分かんなくなってしまったのです。

ところが、ここ 10 年、15 年あたりの他の商売を見渡すと、それに近づこうとしています。つまり、お客さんを働かせて参加させようとしている。皮肉なものです。株式会社のほうが協同組織に近づいてきているわけです。

価値共創

メンバーが金融取引における価値を主体的に創造し、協同組織金融が支援する

共創イノベーション

協同組織金融と顧客が一緒にサービスを開発

協同組織金融における共創型イノベーション

もっと働かしてもっといろんなことをやらしてもらおうというように戦略を考えたときに、ふと、これは協同組織の陣営の十八番ではないかと思ったのが、この発表のきっかけです。

どうやって満足をみんなで作っていかうかということ、考え直そうということが一つ。もう一つは、一緒にサービスそのものを考えられるのではないか。これは生協が既に実践しています。いわゆる組合員参加型の商品開発になります。これは、いわゆる消費者産業の中では生協がリードしていたわけで、普通の会社のほうが後から追っ掛けてきたわけです。今では生協だけの特許物ではないですが、生協の商品開発を見ていただければ、お分かりのとおりで、組合員モニターを使い、アンケートを採るだけではなくて、組合員と一緒に商品開発を行うなど、まさに消費者・組合員自身が参加していたわけです。これのメリットは多々ありますが、今回は割愛させていただきますが、そういう共創イノベーションというものは、十分に他産業でも可能であるわけです。

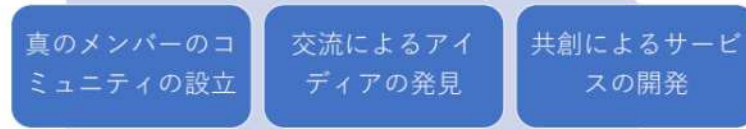
金融業として避けてきたのには理由があります。金融業という商売では、金融機関の役職員のほうが金融に関してたくさん知っていて、消費者のほうがほとんど知らないという状態がずっと続いていました。参加してもらおうと言っても無理なわけです。

例えば、ガバナンス関係で、員外の役員、非常勤の役員に出てきてもらっても、金融業のことになるとちんぷんかんぷんなわけです。金融に携わっていない方が役員をやっても難しいということを考えても、金融という取引の場に、「一緒に何かやりましょう」と言っても、結構大変だと思うのです。

サービスという観点から考えたら、決して誰もが参加できないことでもないし、よく知る消費者もどんどん増えてきています。知識を持った会員・組合員も増えてきているということになると、十分機は熟していると考えています。どういうサービスが考えられるのか、簡単には思いつきませんが、金融に付随するサービスであれば、託児所を作るなんていうアイデアは、金融とは関係ないところからサービスのアイデアが浮かんできています。地域の住民とか会員・組合員の方がアイデアを持ってないとか、うちには関係ないというふうに考えるのはちょっと早計ではないか。いろんな方がいろんな知恵を持って考えたほうがいいのです。

余談ですが、皆さんそれぞれ考えが違ってくるかもしれませんが、例えば明治維新のときに、明治維新を引っ張ったのは、いわゆる維新の志士たちという考えで、よく出てくるのが大久保利通、西郷隆盛などになります。この固有名詞が出る考え方を英雄史観という言い方します。つまり、司馬遼太郎が得意とする方法ですが、1人の英雄が飛び出てきて、それで国を引っ張っていくとか、組織を引っ張っていくような、いわゆる歴史観の書き方。これも一つの書き方で、こういうのをテレビで見ていると分かりやすいわけです。誰かがぐいぐい引っ張っていくものを見ると、テレビとしてすごくドラマチックで見やすいわけです。

協同組織金融における共創型イノベーション



価値共創と共創イノベーションのためのメンバー組織という土壌の重要性



他方、全然違うのが英雄史観ではない考え方で、誰がリーダーだか分からないけど、この組織強いというパターンです。その理由は、一人一人の小さい知恵をかき集めて、いつの間にか大きな知恵になって組織を動かしていくからです。そのときのリーダーの仕事は、自分が思い付いてぐいぐい引っ張っていくのではなくて、一つ一つの知恵をうまく集めることです。

なぜ、今、後者のほうに可能性があるのかというと、確かにここ 10 年見ても、Apple のスティーブ・ジョブズとか、それからテスラのイーロン・マスクとか、英雄史観的に描くことは可能ですが、そうした会社は少数で、世の中の会社は圧倒的に違うタイプで成立しているわけです。

VUCA（社会やビジネスにおいて予測が困難な状況）という言い方しますが、不確実で不安定で複雑なときに、誰の知恵とか誰の知識が、地域であるいは限られた組織の中で役に立つか、まだ分からないのです。それが一番ややこしいところです。人の知恵やアイデア、ふとしたことが役に立つ。年齢に関係ないかもしれないし、性別に関係ないかもしれないし、ポジションにも関係ないかもしれません。そのような誰か分からないけれども誰かの知恵がいろいろ集まってくる仕掛けを作ったほうが、組織としては強くなっていくのではないかと。となると、協同組織に属する会員・組合員の一人一人の知識をどうやってかき集めてくるのか、これが重要になります。いつもサービスを提供して満足してもらった対象でしかなかった会員・組合員を、そうではなくてもっと働いてもらおうということです。

なにかいいアイデア出してくれないかとか、何かいい情報がないかというように、どれだけその知を集めてこられるかというときに、このコミュニティーというものを、もう一度、本当

の意味での会員・組合員組織をつくることができたかと考える次第です。そうなると、交流したりすることによってアイデアが見つかったり、そこに職員が入ることによってサービスの開発につながったりということも可能になってくるのではないかとことにいき着くわけです。という意味で、会員・組合員が自分で満足をつくり出してよかったと思うところを支援するという意味の価値共創と。もう一つ、共創イノベーションというように、いろんな人が集まっていろんなサービスを考えようとするものをつくるためには、前提条件として、メンバー組織、会員とか組合員の組織というものがあらためて重要になります。つまり、ここに来て初めて、この協同金融研究会でお話しする理由が出てくる。協同組合という組織そのものに共創優位性があるのではないかと考えます。

この二つ、つまり最先端の他の業態がやっているようなことを、いち早くやれる近道の制度を持っているのが、まさに協同組合の形態ではないかと思っています。思っているのですが、制度として持っているのだけはどうも使いこなしているかという、どちらかというとい休眠状態です。お互いに協同していますか、などと聞いても、なんだかよく分からない話になってしまうぐらい難しくなっていることは確かです。せっかく優位を保っていると思っはいますが、現状はかなり残念なラインにいることは確かです。ですので、目線を変えていく必要があるのではないのでしょうか。

評価が低い組織開発

これはある先生の私見です。経営の世界では、感覚的に戦略と言っているほうが華やかに聞こえる。だから経営者は戦略という言葉を用いたがる。

戦略のために組織を耕すと優位になるー 評価が低い組織開発



戦略をそのまま実行するのは日常業務の現場の部隊、こういう関係がずっと続いているわけです。お金も目線も、それから人力も組織開発、つまり職員だったら職員組織はどういうようにしたらいいのかというほうに、あまり向かっていない。つまり、いわゆる人事みたいな関係で、そういったところにあまり目線がいかない。

今、本屋さんに行くと組織開発の本は平積みになっております。これは、今まであまり光が当たらなかった中の組織をどうしましょうかということです。研究は昔からはありましたが、戦略に隠れてしまっていました。研究もそうですが、いろんな戦略を考える。特にトップが入れ替わると新しい戦略を持ち込みたくなるので、まるで模様替え大好きなトップというのは世の中にたくさんいますけれども、トップになった途端に部を変えたり、何とかを変えたり、戦略をいっぱい練ったりするのですが、大体、現場にくるときは空中分解しているというパターンになるわけです。

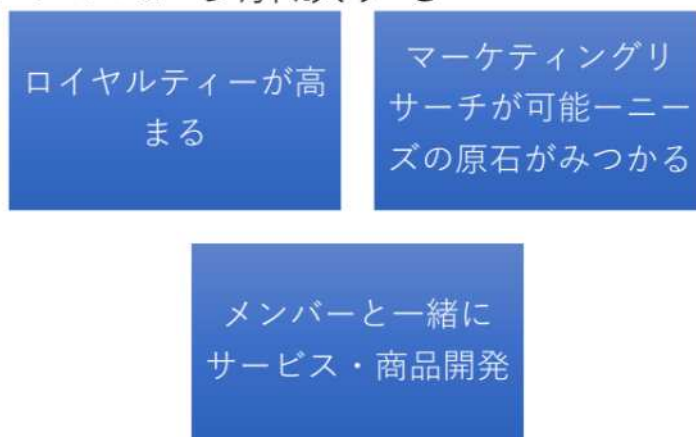
「日本軍、失敗の研究」という有名な研究があって、組織から考えるというのは昔からありました。繰り返しになります、最近、組織というものは戦略に優先して考えなくてはならないのではないかとこの考えが、一部には出てきています。もちろん戦略という言葉の華々しさに優位性を持つかどうかは別といたしましても、戦略と組織、両方を考えていかないといけないとここでは言っているかもしれません。そうなりますと、協同組織の場合は、組織が二つある。一つは役職員の組織という、いわゆる組織開発の対象になる組織と、もう一つは会員と組合員の組織、二つの組織がどういう状態だと戦略がうまく回って、最終的に業務につながってくるということになってくるわけですので、あらためまして三角形の図形で表した次第です。

メンバーコミュニティ活性化戦略

さて、以上のことに仮に同意していただくとしますと、会員コミュニティ、組合員コミュニティというものの活性化がうまくいけば、最前線の営業は多分ストレスフリーな職場になってくる。これは実はある信用金庫の話ですが、会員組織がとてもいい状態だという組織を見たときに、理事長は、「うちの職員にはストレスはない、こんな楽な商売はない」と豪語していました。妙な言い方をするなと思いましたが、確かに会員同士がしっかりしている組織だったので、まさにそういうことが言える。そういう組織はロイヤルティが高まってくる。

例えばですけど、職員がある会員と取引をしていたとします。他行から借り換えを受ける、借り換えをしようかなと思って他行に引っ張られそうになる。そうすると、職員は一生懸命うちのほうがいいですよと言って、1本の線で引き留めようとするのが普通のやり方です。ところが、横のつながりが強かったら、もう一本の線が出てきます。会員が引き留めてくれるわけです。そして、この会員組織にいたほうがいいと思うようになり、借り換えをしなくなります。

メンバーコミュニティ活性化戦略—営業をストレスから解放する



実際にインタビューで確認できています。これは某信用組合の話です。某信用組合の某組合員が、ある会に入っていたのです、それは経営者の集まりの会。その集まりのところを頼まれインタビューをしました。面白かったのは、この会はやめたくないけど、信用組合と取引はやめてもいいと言っていました。身もふたもない話を聞いてしまって、報告できませんでした。これはなかなか面白い。会のほうは好きなのです。でも、これは信用組合としてはしめたものなのです。結果的に信用組合と取引を止めないわけですから。当然のことながら、優良企業なので、金利攻勢も多くあります。でも会はやめたくないわけです。まさに2本の線で引き留めようとするわけです。となれば、営業は半分の力で済む。営業はストレスがかかって、負荷がかかって大変だと言っているところは、大体、今の構図ができていないために営業に負荷をかけ過ぎています。疲弊して早く辞める。何と言っても、3年、大卒離職率 30 パーセントなんてい

われているぐらいでして、辞める理由はまちまちですが、その一つとして考えてもいいのではないかと。負荷をかけない方法というのは、実は営業を鍛えよとか、営業の腕を磨かせるとか、営業に研修するというのではなく、全然違う方法もあるのだということです。これが、メンバーコミュニティというものを活性化することにより営業ストレスから解放されるという話になります。

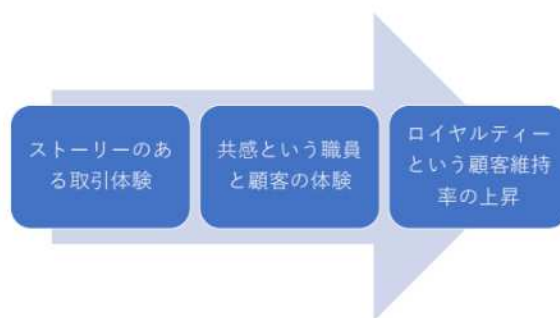
マーケティングリサーチとかを大々的にやらなくても、実は限られた集団の中でやっても結果が同じだったというケースも、これは他産業でも報告されています。例えば1万とか2万人にアンケートを送って回収して、この商品どうでしたか、サービスはどうでしたかと聞くよりも、このメンバーの数十人に聞いたほうが当たるというケースです。これは結構着目されていますが、まだ仮説の段階を出ていません。なぜそうなるのか理由が分からないし、そうならないのかもしれないともいわれています。ただ、いずれにせよ、ほとんどコストがかからないわけですから。ということで、いわゆるニーズの原石が見つかるのではないかとというようなことはいわれています。

この価値競争とか、それから他の産業がやろうとしているようなことは一生懸命、土壌づくりからしなくてはならないわけですから。土壌というのはどういうことか、繰り返しになりますが、一生懸命消費者を組織化して、ロイヤルティの高い人間に仕立てていかなきゃいけない、これをやることは確かに必要です。一生懸命やっているわけですけども、すごく労力を割いているのに比べたら、制度として整っているわれわれ協同組織金融のほうが、理論的には先を行っている。あとはどうするかという方向です。この方向に行くのか行かないかというのは、個々の組織に任されているわけですけども、一応そういう仕組みがあるということです。

ロイヤルティのための物語

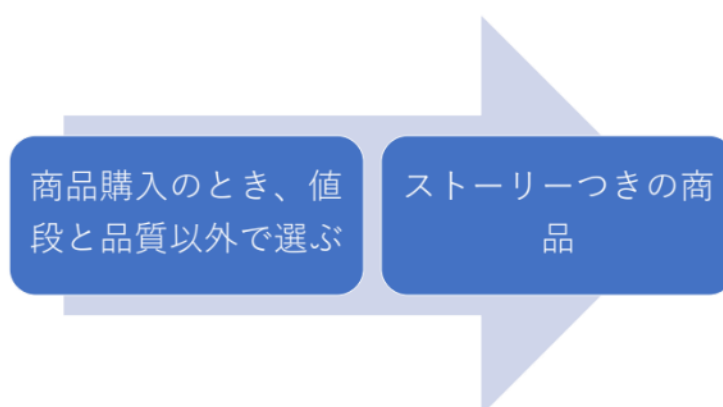
追加的にお話しておきたいことが幾つかございます。ロイヤルティという言葉が出てきておりましたので、ロイヤルティということについてお話を、注釈を加えておきたいと思っております。

ロイヤルティのための物語—長続きするファン



ロイヤルティというのは忠誠心、欧米では顧客維持率というデータで見ることができます。顧客維持率、つまり、どれだけお客さんがとどまっているかというデータが取れたらいいのですが、日本では、一度口座を作成するとなくさないのです。欧米ですと、実は取引がなくなると口座を止めてしまうのがほとんどなので追い掛けやすいのです。日本ではコアなお客さんを追い掛け方が難しく、もちろん取引頻度とか預金の出し入れとかで追い掛けることをすればいいんですが、一応この顧客維持率の上昇をすところには、共感があり、ストーリーとか物語があります。

物語を作れる職員



最後に一つお話ししたいのは、物語をどうやってつくるか。今せつかく、会員とか組合員のコミュニティーを強化していこうというときに、どうすれば物語をつくれる職員となるかということと、さらにそれが強固にされるかということなのです。

皆さんご存じのとおり、例えば、スーパーでトマトを買うときにどうやってトマトを買うかという、無造作に買う方もいるかもしれませんが、これは私が作りましたとして、近所で作った人の顔写真付きでスーパーで売っていたりします。そうすると、たくさんのトマト並んでいるのに、その商品は安全だと思い、顔写真につられて、手に取ってしまいます。これがストーリー付きの買い方なのです。

本屋さんに行っても平積みで、書店員が、この本は泣けましたと言う POP を書いています。実際に帰って読んでみると、大したことがなかったりしますが、このように私たちは知らずにストーリーが大好きなのです。お菓子もらっても、お菓子食べる前に、お品書きを見て、寛永何年なんて作られている、それだけで感動してしまい、古いものはうまいと思ってしまうわけです。若い人の中には歴史嫌いという人もいるでしょうが、歴史がくっついていると安心してしまうわけです。周年行事というのは本当に重要だというのはつくづく思うのです。

いろんなストーリー、例えばコーヒーではフェアトレードだったらいいですという、もう味なんか二の次で、フェアだけでコーヒー買ってしまおう、というように、日本人は物語大好きになっています。となると物語がないのは売れないので、金融取引、商品、現場、どこでも物語が求められているといえます。物語をつくるのが下手な人は残念ながら仕事が厳しくなると、うまい人は逆になります。でもそれは、あの人は営業が得意だと解釈してただけで、本当は物語をつくるのが上手な人が、それなりの成績を上げてきている。そういう人が、会員とか組合員同士をつなぐことに貢献しているのではないかというふうに思っております。

とうとうとお話をさせて頂いたことで、持ち時間が過ぎてしまいました。また、別の機会でお話をさせて頂いただければと思います。残りの資料につきましては、メールにてお問合わせ頂きたいと思います。どうも長時間ご清聴ありがとうございました。

【 質 疑 応 答 】

司会（平澤） 長谷川先生、どうもありがとうございました。協同組織の基本を踏まえて、現状をさらに付け加えていただいて、非常に豊富なお話をしていただきました。総括的な討論、質問は、後でありますけれども、もし語句等々で確認したいということがございましたら、質問していただければと思います。いかがでしょうか。

A 海外では協同組合は結構注目されて、視察に来るような例もあるというようなお話ありましたが例えばどんなどころですか。

長谷川 例えばですけど、社会系だったら ESG、いわゆるソーシャルファイナンスの所があります。そういう所も、実はマーケティングの研究者がどういうふうにやっているかと参考にしています。これはドイツのケースです。あとイタリアにエチカバンク。日本語では倫理といいますけれども、こちらでもマーケティングの研究者が行っています。どちらかという、ソーシャルファイナンスに興味がある研究者は一巡してしましまして、マーケティングの研究者がどういうふうにアプローチしているかというので見に行っているケースで、そこに民間企業も同乗しています。あと、全ての産業にわたって、北欧がかなり先進的になっている。ところが、協同組織金融はすごく弱いので、あまりそういうところではなく、むしろ生協とかに見学に行くケースが多いようです。

★第 152 回定例研究会および 2023 年度総会の中止について★

2023 年度を迎え、最初の研究会となる第 152 回定例研究会は、山家悠紀夫先生（暮らしと経済研究室主宰）のご講演と、研究会終了後の 2023 年度総会の開催を 5 月 26 日に予定させていただきました。会員の皆様にご案内させていただきました。

しかし、山家先生の急なご病気・入院という事態が発生し、急遽、定例研究会と総会を中止することとさせていただきます。山家先生のご講演を楽しみにされていた方々には、大変申し訳なく、お詫びする次第です。

山家先生には、ご無理をされず、ご健康を回復されることを念じつつ、先ずはご静養に徹していただきたい旨お伝えさせていただきました。

当協同金融研究会の「会則」によりますと、「5 月末までに開催すること」（会則 8（1））とされています。よって、定例研究会が中止になっても、総会は開催することが本旨です。しかし、慣例的に定例研究会とともに開催することにしており、総会だけの開催は、参加者も限られる可能性もあることなどから、2023 年度総会も、急遽、中止とさせていただきます。去る 5 月 22 日（月）の運営会議で決めさせていただきました。

これらの決定は、メールアドレスをご登録いただいている会員の皆様には、既にお知らせしていますが、アドレス登録がされていない会員の皆様には、ここでのご案内が初めてです。ご連絡が遅れましたこと、深くお詫び申し上げます。

なお、中止した定例研究会および総会につきましては、早期に再開の準備を整える予定です。決まり次第、改めて、ご連絡をさせていただきます。

2023 年 5 月

協同金融研究会