これから求められる信用金庫の役割

　大迫　亮介

目次

序章　はじめに

第１章　信用金庫の歴史

第２章　信用金庫と銀行の違い

第３章　信用金庫の現実・役割および地域活性化

　３－１　信用金庫の現実

　３－２　信用金庫の役割および地域活性化

第４章　リレーションシップ・バンキング

　４－１　リレーションシップ・バンキング政策の誕生・目的・内容

４－２　リレーションシップ・バンキングの現状・事例・問題点

　４－３　リレーションシップ・バンキング展開の評価

第５章　これから求められる信用金庫の役割

　５－１　「信用金庫人」の育成・強化

　５－２　リスク管理の高度化とコンプライアンスの確立

　５－３　健全性の確保

　５－４　地域活性化・貢献の推進

　５－５　地域社会とのかかわり

第６章　まとめ　信用金庫の理想像

序論　はじめに

地域の金融機関である信用金庫。多くの人々は、信用金庫という組織はただの地域にある“銀行の縮小版”という認識を持っているのではないかと思われる。実際、私も就職活動を始める前まではそういう信用金庫に対する認識を持っていた。

本論文を執筆するにあたり、理由がある。

①就職活動を通じて金融業界に興味をもったこと。

②社会のニーズが多様化している今日において、営利企業のみでは社会のニーズに対応しきれないと感じ、金融面でも同じことが言えると考え、協同組織という形態で非営利性を持つ信用金庫の重要性を感じたこと。

③信用金庫の破綻や合併に特に興味を持ったこと。

④もっと多くの人に信用金庫について理解を深めてもらいたい。

以上の４点によるものである。

　私は大学を卒業し、地域の金融機関である信用金庫に就職する。現在は内定者という立場にある。説明会や内定者同士の懇親会で、信用金庫の職員の方々や同じ内定者の人々と接してきた。そこでは本にはあまり書かれていないことを聞いたりしてきた。そこで得た知識を踏まえたうえで、本論文は信用金庫の存在意義、地域社会及び地域経済における役割に焦点をあて、これからの信用金庫について考察していく。

第１章で信用金庫の歴史を紐解く。第２章は信用金庫と銀行との違いを制度や取り組みなどの違いから考察する。第３章は信用金庫の取り組みや、地域とのつながり、地域金融における信用金庫の役割と現状・課題などを調べ、考察する。第４章は、地域金融機関で行われているリレーションシップ・バンキングについて言及する。第５章で、これまでの研究を通じてこれから求められる信用金庫の役割、信用金庫と地域社会が今後どのように付き合っていけばよいのかを個人的な考察とともに提言し、第６章で、まとめとしてこれからの信用金庫のあるべき理想像について提言していく。

１章　信用金庫の歴史

　日本では信用金庫の前身である信用組合が、法律にもとづいた金融機関として創設されたのは明治時代になってからであるが、これは明治時代以前からの流れをくむものである。

　たとえば、鎌倉時代ごろにあった｢無尽｣や「頼母子講」、江戸時代末ごろに大原幽学が設立した「先祖株組合」、二宮尊徳の教えから生まれた「報徳社運動」などが庶民の相互扶助的な金融の役割を果たしてきた。

　“お金”の面からみた相互扶助組織は、鎌倉時代にあった「無尽」や「頼母子講」などがある。当初は農村に住む人々が、神社・仏閣を建立するための資金の積立や、生活に困っている人への貸出を目的としていたが、時代を経るにつれ都市の庶民の間に普及するようになった。

　“お金”と“人”の両面を目的とした相互扶助組織については、「先祖株組合」や「報徳社」が江戸時代の末ごろに生まれた。これらの組織は、それまでの資金的な相互扶助だけでなく地域（とくに農村部）での人と人とのつながりにまで踏み込んだ運動であるといえる。

・信用組合の誕生

明治時代になると、日本の近代化が促進され、明治維新を契機として資本の集中が激化し、農民や中小商工業者が貧窮に陥ったことから、経済的弱者に金融の円滑を図ることを目的に、明治33年（1900年）に産業組合法が制定され、同法による信用組合が誕生した。

　しかし、この信用組合は会員以外からの預金が認められない等、都市部の中小商工業者にとっては制約が多かったため、大正6年（1917年）に産業組合法が一部改正され市街地信用組合法が誕生した。そして、昭和18年（1943年）には単独法の「市街地信用組合法」が制定された。

・信用金庫への発展

　終戦後の経済民生化の中で、日本経済はかつてない混乱に陥った。とくに中小企業経営者や国民大衆の生活は困窮を極め、市街地信用組合に対する期待は高まっていった。

そして、昭和24年（1949年）に連合国軍総司令部（GHQ）の占領政策の一環として「中小企業等協同組合法」が制定された。しかし、同法は比較的着実に進展してきたそれまでの市街地信用組合への制約を再び強くするものであったことから、業界の内外から共同組織による中小企業者や勤労者のための金融機関の設立を望む声が高まっていった。

　こうして、昭和26年（1951年）6月15日に信用金庫法が公布・施行され、会員外の預金を扱え、手形割引もできる信用金庫が誕生した。

　信用金庫は中小企業や個人を会員とし、相互扶助を目的とする協同組織の金融機関で、非営利目的の法人である。

　株式会社組織の営利機関である銀行は、十分に担保力があり、多額の金額取引をする大企業や高所得者を対象に主な取引をする。資本が少ないため信用が低く、担保力も小さく、小額の金融取引しか出来ない中小企業や勤労者は銀行から取引をする際に不利な条件を与えられ、取引してもらえないことがある。このような中から、中小企業や勤労者のような社会的弱者が集まり、金融上の不利を克服し、必要な資金調達を確保し、あるいは適切な貯蓄手段の利用を可能にするために協同組織という形で金融機関を形成したことが始まりとなっている。

　信用組合法総則第１条（目的）によると

「この法律は、国民大衆のために金融の円滑を図り、その貯蓄の増強に資するため、協同組織による信用金庫の制度を確立し、金融業務の公共性にかんがみ、その監督の適正を期するとともに信用の維持と預金者等の保護に資することを目的とする。」

　ここで信用金庫の非営利性が公共性という言葉で表現され、規定されている。

２章　信用金庫と銀行の違い

　金融サービスは同じでも、経営理念の違いで組織の在り方がそれぞれ異なる。銀行は、株式会社であり、株主の利益が優先され、主な取引先は大企業である。それに対して、信用金庫は、地域の方々に利用者・会員となって互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同働組織の金融機関で、主な取引先は中小企業や個人である。

図１　「信用金庫」と「銀行」の主な相違点

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 区分 | 信用金庫 | 銀行 |
| 根拠法 | 信用金庫法 | 銀行法 |
| 設立目的 | 大衆国民のために金融の円滑を図り、その貯蓄の増強に資する | 大衆のために金融の円滑を図る |
| 組織 | 会員出資の共同組織の非利益法人 | 株式会社法人の営利法人 |
| 会員資格 | （地区内において）住所または住居を有する者事務所を有する者労務に従事する者事務所を有する者の役員＜事業者の場合＞従業員300人以下または資本金9億円以下の事業者 | なし |
| 業務範囲（預金、貸出金） | 預金は制限なし融資は原則として会員を対象としているが、制限つきで会員外貸出もできる（卒業生金融あり） | 制限なし |

・地域の金融機関

　まず、銀行は株式会社であり、株主の利益が優先され、主な取引先は大企業である。信用金庫は、地域の人々が利用者・会員となって互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関である。主な取引先は中小企業や個人で、今でも大企業が取引先である銀行とは大きく異なる。

　また、株式会社ゆえに、株主の利益が何より優先される銀行とは違い、会員である、地域社会の利益がまず優先されることも一つの特長である。さらに、営業地域は一定の地域に限定されていて、会員から預かった資金はその地域の発展に生かされるという点も銀行とは大きく異なる。

・会員資格・条件

　さらに、会員資格も異なる。銀行にも信用金庫にも会員や組合制度というものが存在する。これは、会員になることで一般の顧客以上のサービスを受けられることが可能な制度であるが、ここにも銀行と信用金庫の違いがある。

　まず、銀行は基本的に会員になるための条件というものはない。つまり、誰でも会員になれることができる。それに対して、信用金庫は地域の中小企業や個人を相手にした非営利法人なので、その資金は地域の発展のために用いられるという経営理念に基づき、特別なサービスを提供する会員にもいくつかの制約がある。

　また、地域の発展に貢献するために運営している信用金庫なので、会員もその住所または居住地の地域の人に限定される。同様に個人ではなく、会社などの法人の場合は事務所がその地域にあることが会員になる条件と同時に、その法人の役員にも会員資格が与えられる。そして、その地域において勤務に従事している人にも会員となる資格が与えられる。しかし、これらの条件を満たしても事業者の場合、資本金９億円以下または従業員300人以下のものでなければ信用金庫の会員になることができない。

・会員出資・相互扶助の協同組織

　銀行と信用金庫はほとんどの場合、預金や融資などに用いられ、非常によく似た金融機関である。しかし、銀行と信用金庫とでは経営理念が全く異なる。

　まず、銀行は主に大企業を相手とした預金や融資を主な活動としている。その巨額の資金を生かして、様々な分野の子会社を保持していることも大きな営利目的の組織であるといえる。それに対して、信用金庫は会員の出資により地域のなかの一つの組織という扱いで、その地域に住む個人やその地域を主に活動地域にしている中小企業を相手とした営業を主に展開している。

第３章　信用金庫の現実・役割および地域活性化

　　３－１　信用金庫の現実

　図１

* 
* （参考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ「信用金庫統計」

図１より、信用金庫業界における預金積み金残高は、平成13年3月末から平成14年3月末にかけて減少したものの、年々上昇傾向にある。平成23年3月末では120兆円に達し、平成10年3月末の98兆円に比べて約1.2倍に増えた。

　図２

* 
* (参考：信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ「信用金庫統計」)

図２の信用金庫の会員数の推移をみると、こちらも年々、上昇傾向である。平成10年3月末は859万人だった信用金庫の会員数は平成15年3月末には900万人を突破し、平成23年3月末では932万人になった。

ここで、『2012年度　全国信用金庫概況』で最新の信用金庫の状況を見てみる。

2012年度の信用金庫の動向を概観すると、信用金庫の数は1件の合併があったことから1金庫減少し、年度末には270金庫となった。店舗数は、年度中31店舗減少して、年度末には7504店舗となった。一部で新規出店の動きが出始めたものの、店舗数の減少は14年連続となった。

常勤役職員数は、前期比1399人、1.2％減少して、年度末には11万人3861人となり、2年連続で減少した。職員の内訳は、男性職員が前期比1577人減少の7万3101人だったのに対し、女性職員は184人増かの3万8528人となった。女性職員は7年連続で増加しており、預かり資産のセールスや管理職への登用など、活躍の場が広がっている。会員数は、前期比12938人現象の930万5428人となった。会員数が年度末ベースで減少したのは、会員の最低出資額の引き上げに伴い最低出資額未達会員の脱退があった1971年度以来、41年ぶりのことである。出資金は、前期比28億円増加し、年度末残高8095億円となった。

年度末の預金残高（譲渡性預金は除く。）は、前期比2兆2878億円、1.8％増の124兆8763億円となり、2002年度以降11年連続で前期を上回った。個人預金の増勢が弱まったことなどから、2010年度（2.0%増）、2011年度（2.3%増）より伸び率が低下した。預金種類別の増減状況をみると、要求払預金の前年同月比伸び率は、3%前後の水準が続いた。東日本大震災の被災地における保険金の流入等が一段落したことからはやや鈍化した。また、定期性預金は、年度中1.0％増と、前年度（0.9％増）に引き続いて1％前後の伸びにとどまった。

年度末の預金者別預金残高は、一般法人預金が前期比2.8％増の19兆5131億円、個人預金が1.5％増の101兆3971億円、公金預金が6.2％増の2兆8403億円、金融機関預金が3.2％増の1兆1250億円となった。個人預金は、初めて100兆円を突破した。残高構成比をみると、それぞれ15.6％、81.1％、2.2％、0.9％となった。

年度末の貸出金残高は、前期比1012億円、0.1％減の63兆6876億円となった。東日本大震災の復興需要などを背景に3期ぶりに微増（0.0％増）に転じた前期と同様にほぼ横ばいで推移した。科目別にみると、貸出金の9割弱を占める証書貸付が0.3％増の55兆8683億円となり、2年連続で前期を上回った。手形貸付は4.8%減の4兆848億円、カードローンなどの当座貸越は0.8％減の2兆6731億円といずれも減少が続いた。また、前年度に年度末休日要因もあって8.0％増と高い伸びとなった割引手形は7.5%減となった。業種別の動きをみると、企業向け貸出が前期比0.9%減の40兆9200億円となった。残高構成比をみると、企業向け貸出が64.2％、個人が28.6％となり、前期を上回る伸びを示した地方公共団体向けは7.0％と、年度末ベースで初めて7%台となっている。

年度末の余資運用資産残高は、前期比3兆365億円、4.6％増加の68兆9163億円となり、2009年度以降4年連続で前期を上回った。科目別残高の構成比は、有価証券が56.6％と最も高く、預け金の40.0％、現金の2.1％が続く。預け金の構成比が40%台となったのは3年連続である。

損益面をみると、2012年度の経常収益は、前期比620億円、2.5%減の2兆3235億円となった。臨時収益が前期比186億円像の883億円となったものの、業務収益が806億円減の2兆2352億円となったことから、2008年度以降5年連続の減少となった。臨時収益が前期比186億円増の883億円となったものの、業務収益が806億円減の2兆2352億円となったことから、2008年度以降5年連続の減少となった。経常費用は、業務費用が前期から841億円減少したことおよび臨時費用が313億円減少したことを受け、前期比535億円、20.1％増加の3197億円となった。当期純利益は、前年度比810億円、59.7％増の2165億円となり、4年連続で黒字を確保した。経常収益と当期純利益との間で増加額に差がついた背景には、法人税等調整額が256億円減少したことが挙げられる。業務収益が前期比806億円、3.4%減少したものの、業務費用が業務収益を上回る841億円、4.7%減少したことが要因である。また、本業の収益を示すコア業務収益は、前年度比162億円、3.7％減の4174億円となり、6年連続で前期を下回った。

・預金シェア

平成24年3月末現在、全国の信用金庫の総預金量は、122兆円に達し、国内銀行、中小企業専門機関、農業協同組合、ゆうちょ銀行を含めた金融機関における預金シェアは12.0%である。

・融資シェア

信用金庫の中小企業向け融資に対する金融業態別シェアは17.0%を占め、日本経済の発展と国民生活の向上に対する役割を担っていることが分かる。

また、信用金庫の中小企業向け融資は融資総額の64.8%を占めている。

　・「地域密着型金融」「リレーションシップ・バンキング」

多くの信用金庫で、「地域密着型金融」と「リレーションシップ・バンキング」の推進・機能強化計画が行われている。

　地域密着型金融とは、地域の顧客と長期間にわたって築いてきた親密な関係に基づいて、地域の活性化に貢献できる融資などの取り組みを行うことである。

　本来の金融力が強く求められている今日、多少異なる文脈からリレーション・バンキングという同様の主張と強い動きが出てきている。この言葉そのものは中小企業金融を中心とする企業金融に固有な手法として欧米で定着した概念で、「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を元に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」という意味であるが、今日注目を集めているのは不良債権処理との関わりで登場し、地域金融機関にとってはこの問題をクリアしなければならない実質的な意味での「関門」になってきているからである。

　これについては、4章で詳しく説明していく。

　３－２　信用金庫の役割および地域活性化

　地域の活性化は、信用金庫の社会的使命である。それは、地域で事業を営む人や働く人、暮らしている人たちとともに信用金庫があるからである。

　信用金庫は、地域経済や社会・生活基盤の活性化への取り組みに力を注いできている。平成18年4月から、信用金庫業界では「地域活性化しんきん運動」が展開されている。この運動は、全国の信用金庫が地域活性化における取組みの総称である。その主な例が

１　地域ぐるみの再生・活性化支援

　　　・東日本大震災からの復旧・復興を支援する諸活動の推進

　　　・農商工・産学官との連携による地域資源を活用した「地域ブランド」つくり

　　　・観光スポットの紹介やイベントの開催等、観光客誘致活動の推進

　　　・NPO法人等との連携によるまちづくりやコンパクトシティ形成等への支援

　　　・物産展の開催やアンテナショップの設置、商店街活性化の推進

　　　・地域活性化に資する顕彰制度や基金等の創設・運営

　　　・地域活性化に向けたPFI事業や各種プロジェクト・協議会等への参画

　　　・コミュニティ・ビジネス、ソーシャルビジネス等への支援

２　事業・経営支援（経営改善、事業継承、事業再生、販路拡大等）

　　　・コンサルティング機能、情報仲介・発信機能（ビジネスマッチング等）を発揮した経営改善

　　　・後継者の育成M&A等による事業承継の推進

　　　・海外展開や新規事業開拓等（環境・エネルギー、健康・医療・介護、農商工連携等）への支援

　　　・経営塾、異業種交流会、経営者友の会の運営等、経営者のネットワークの強化

　　　・国・地方公共団体等による中小企業向け政策や制度等への活用支援

　　　・専門家や外部機関等との連携による経営相談会等の実施

３　創業・起業支援

　　　・産学連携による新事業創出・事業化への支援

　　　・創業支援セミナー・相談会の開催、起業塾の運営

　　　・若年層向け起業化教育の実施

　　　・地域のインキュベーション施設（企業や創業に向けて活動する入居者を支援する施設）との連携・協力、創業前後の支援

　・しんきんゼロネットサービス

　「しんきんゼロネットサービス」は、北海道から沖縄までの47都道府県に設置されている全国の信用金庫ATMを手数料無料で利用できるサービスでえある。信用金庫のキャッシュカードを持っている場合、全国約２万台のしんきんATMで利用手数料を支払うことなく、現金の引き出し・預かり入れが可能になる。取引信用金庫のATMが設置されていない地域でも安心して利用できる。

　

　ここでは、全国の信用金庫が地域金融機関として、中小企業専門金融機関として活躍している事例を紹介する。

事例１　「中小企業経営相談所」を設立し、地域シンクタンク機能を果たす

　地域中小企業に対して、積極的に経営支援活動を行うため、本店に「中小企業経営相談所」という専門組織を設置して、調査業務・相談業務・診断業務などの「地域シンクタンク機能」を果たしている信用金庫がある。この相談所には、中小企業診断士の資格を持つ職員を多数配置して、年間1,000件以上の経営相談を受けている。相談内容への対応としては、新商品開発、新分野への進出のみならず、経営改善、リストラなどの計画策定、実施支援まで幅広く行っている。

　こうした中小企業経営支援活動を無料で提供することで、信頼関係を深め取引深耕や新規開拓へ結び付けている。

　事例２　異業種交流会を組織し、新製品の開発を支援する

　異業種交流とは、異なる業種の中小企業が相互に情報交換することであるが、このような交流会を主催し、異なる業種の取引先同士の情報交換や新製品の共同開発を支援している信用金庫がある。この異業種交流に参加する企業数は、年々増加してきている。参加企業の活動成果は、共同開発の過程で開発ノウハウや販売方法を学習しあうことで、各社個別の製品開発の下地ができたことである。

　また、この信用金庫では異業種交流活動の一環として、地元の大学と提携して、専門的な技術アドバイスにも対応できる体制をつくり、技術研究会を開催するなど、中小企業と大学を結びつける手伝いをしている。

　このような異業種交流活動を通じて地域内ネットワークの形成、ひいては地域活性化の手助けを行うことで、取引深耕や新規開拓へ結びつけている。

　事例３　地域活性化のためのファンドの設立およびこれを通じた住民活動への参画

　地域経済の活性化を図るため、融資では対応しにくい企業・創業などを長期にわたって支援するために、ファンドを設立している信用金庫がある。単に資金協力をするだけでなく、信用金庫と「産・学・官」の提携によるコンサルタントチームが、事業計画のブラッシュアップサポートも提携している。

　このファンドは、地域活性化の担い手を広く支援していくため、株式会社だけでなく、NPO法人、個人事業者も投資対象としている。さらに、この信用金庫では、ファンドに応募してきた地元の商店街の若手経営者と高専の学生によるプロジェクトチームの地域ブランド向上に資する取り組みに、積極的に参画している。

　具体的には、ファンドを通じて支援するほか、信用金庫職員を理事として派遣して、このプロジェクトチームのNPO法人化を支援するなど、住民活動の内側に入り込む、まさに信用金庫ならではの地域に密着した取り組みを行っている。

4章　リレーションシップ・バンキング

４－１　リレーションシップ・バンキング政策の誕生・目的・内容

・誕生

　規制緩和の流れの中で、信用金庫のみならず、地域金融機関は厳しい競争を余儀なくされている。その今後の方向性を示したリレーションシップ・バンキング政策は非常に注目された。

「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」という報告が金融審議会金融分科会第二部会によって2003年3月27日になされるや、翌日の3月28日には金融庁によって「リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が公表され、それに対応して全国の地域金融機関は平成15・16年度の「集中改善機関」の取り組み計画を提出し、それを実施してきた。さらに、平成17年3月28日に「『リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクションプログラム』の実績等の評価等に関する議論の整理(座長メモ)」が取りまとめられると、翌日の3月29日には「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」金融庁によって公表され、それに基づいて各地域金融機関は取り組み計画を公表している。

・目的

地域金融機関の不良債権問題をどのように考えるべきか、というのがリレーションシップ・バンキング政策の問題点である。この問題点の解決に当たっては、「金融再生プログラム」に基づいて大手行と同様に行うべきではないという判断があった。その理由は、地域金融機関の属性と業務特性に関連している。

信用金庫など地方銀行や、第二銀行、信用組合は地域金融機関の中心的担い手として考えられている。これらの業務における特性として次の2点が指摘される。

①　営業地域が限定されており、特定の地域、業種に密着した営業展開を行っている。

②　中小企業または個人を主要な融資対象としている。

　つまり、地域金融機関は大手行と比べて、経営資源が十分でないということと主要な融資対象が中小企業であるため、大手行と同様の急速な不良債権処理をすることは適切ではないという判断なのである。より具体的には、次のような理由が指摘されている。

①地域の中小企業の場合には、都市部の大企業に比べて、法的整理・私的整理による事業再構築あるいはスポンサーによる買い取りなど、抜本的な企業再生の手法についての選択肢が狭く、担保処理が困難で、市場専門家のアドバイスも受けにくい等の事情があるものと考えられる。

②中小企業・地域金融機関には経営改善指導や企業再生に関するノウハウが十分ではなく、体制も未整備なところが多い。そのような中で主要行と同じく期限内に不良債権処理を急ぐよう求めた場合には、無理な処理を強いる結果となり、本来再生可能な中小企業まで廃業・清算に追い込まれるという結果となる恐れがある。

③雇用の円滑な流動化や人材活用等の環境整備がなされないままに急速に処理を進めた場合、結果的には地域における失業の急増を招くなど、地域経済の重大な影響を与えかねない。

　このように、急速な不良債権処理を行うことは、地域経済に大きなマイナスの影響を与える可能性が高いいために、地域金融機関の不良債権処理の問題の解決と地域経済の活性化という2つの問題を同時に解決する政策が求められていたからである。

・内容

リレーションシップ・バンキングは、2つの問題を解決する政策として、金融審議会金融分科会第二部会によって概念を持ち出された。

リレーションシップ・バンキングは、「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」を指すのが一般的であると報告されている。この「リレーションシップ・バンキングの本質は、貸し手と借り手の長期的に継続する関係の中から、外部からは通常は入手しにくい借り手の信用情報が得られることにより、貸出に伴う貸し手、借り手双方のコストが軽減されることにある」と言われている。

この概念の対になるのは、トランザクション・バンキングで、これは「個々の取引ごとの採算性を重視する銀行経営手法であり、貸出に当たっては財務諸表や客観的に算出されるクレジットスコアといった定量的な指標を重視するものである」と説明されている。

リレーションシップ・バンキングが採算性を重視しないわけでも、財務諸表を重視しないわけでもないが、継続的な関係の中で、経営者の経営能力とか事業の将来性などの定性的要因を把握して、それらを加味して融資するという手法を意味している。

そのため、リレーションシップ・バンキングは、長期的に関係が継続することによるモラル・ハザードの発生可能性等に留意する必要があるものの、一般的には、①貸出に当たっての審査コスト等が軽減されることにより金融の円滑化が図られる、②信用リスクを適切に反映した貸出の実施や借り手の業績が悪化した場合の適切な再生支援等により、貸し手、借り手双方の健全性の確保が図られる、といった望ましい効果が期待できるとしている。

これまでの日本の地域金融機関の実態は、地域金融機関の営業地域が限定されており、中小企業や個人を主要な融資対象にしているという業務特性があるため、①営業地域が限られることにより、その区域内に属する顧客との間で濃密な関係を構築することがより容易になる、また、②中小企業の場合は一般的に財務諸表等の定量的な指標が乏しいことから、貸出にあたって企業の経営者の個人的資質やその企業の技術力等の定性的な情報に頼ることが必要である、といった理由から「中小・地域金融機関の貸出の中小は長期継続的なFace to Faceの関係に根ざして融資判断が行われるリレーションシップ・バンキング貸出となっている」と報告されている。つまり、「程度の差はあるものの、中小・地域金融機関においては、リレーションシップ・バンキングが業績の柱になっており、これを中心としたビジネスモデルになっているものと考えられる」と報告している。

2つの目的を同時に解決するためにリレーションシップ・バンキングという概念を持ちだしたのに、現実の地域金融機関がリレーションシップ・バンキングを行っているのであれば、特にこの政策は必要ないではないかということになる。

４－２　地域密着型金融（リレーションシップ・バンキング）の現状・事例・課題

　日本は、多くの中小零細企業によって支えられ、少数の大企業が存在してピラミッド型を形成している。経済活動に占める中小企業およびその従業員の地位と役割は非常に大きい。すなわち、中小企業・個人に対する金融の役割は地域振興・活性化の観点から非常に大きく、特に信用金庫は他の地域金融機関と比べて地方銀行に次いで高い地位を占めている。

　日本の金融機関の機関数は1990年当初に約1060弱あったものが、破綻や再編を通じて約750弱にまでおよそ約3割もの大幅減になったが、その中で一番組織的ダメージを受けたのは信用組合であった。

　これに対して信用金庫は組織的ダメージが相対的に軽く、店舗展開やEB・ネットワーク化等においてはむしろ積極的な戦略的展開を示した。

　さらに日本では2003年度より、地域金融機関における地域密着型金融の推進が始まったが、その後公表された2005年4月公表の「座長メモ」と2007年4月公表の「2007年報告書」のいずれにおいても指摘されている課題（問題点）が2つある。それは、①コスト概念の欠如、金融機関の取組みが総花的、②事業再生、不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資が不十分、な点である。以下、それぞれの内容について述べる。

（１）コスト概念の欠如・総花的な取組み

　地域密着型金融（リレーションシップ・バンキング）の本質は「貸し手と借り手の長期的に継続する関係の中から、外部から通常は入手しにくい借り手の信用情報が得られることにより、貸出に伴う貸し手、借り手双方のコスト（情報の非対称から生じる継続的なモニタリング等のコスト（エージェンシーコスト）等が軽減される」ことにあるとされているにもかかわらず、座長メモにおいて「地域密着型金融の本質が必ずしも正しく理解されていない」とされたほか、2007年報告書においても、地域密着型金融は「モニタリングにコストをかけることで、いわば「定価販売」である代わりに、貸出をはじめとする多様な利用者ニーズに応じた付加価値あるサービスを提供するビジネスモデルと言える」と改めて定義づけがされている。

　これらの報告書が指摘するとおり、地域金融機関においては、金融審議会報告書、アクションプログラムに記載されている地域密着型金融のメニューについて、コストの意識が欠如したまま、やみくもに取り組んだことにより、結果的に「総花的」取り組みとなり、収益に結びつくような結果に至っていないのが現状である。信用金庫の取り組みにもその傾向がみられ、2007年報告書で「選択と集中」が提言されている。

　地域密着型金融のビジネスモデルは、ただでさえ低収益・高コスト体質の）地域金融機関が、顧客とリレーションシップ（長期継続的な関係）を構築することにより、モニタリングコストとしての営業経費を上回るようなコスト（エージェンシーコスト）の削減に結びつけなければ、収益にはつながらない。地域密着型金融のビジネスモデルにおける顧客とのリレーションシップは、極めて高い水準が要求されるのである。

　本来の金融力が強く求められる当時、多少異なる文脈からリレーションシップ・バンキングという同様の主張強い動きが出てきていた。この言葉そのものは中小企業金融を中心とする企業金融に固有な手法として欧米で定着した概念で、「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」という意味である。この他のメリットとしては「長期的な関係を前提とすることにより、景気変動に関わらず貸出金利が平準化されやすい」ことや、これまでの国の産業金融モデルの特徴の一つとして挙げられていた「メインバンク制」をまねて、「貸出先企業」との長期的なリレーションシップを前提にした銀行中心の預金・貸出による資金仲介」による企業再生等のメリットも地域の中小企業金融円滑化に有効であるともしている。

　これに対して批判的立場からは、我が国の不良債権処理が先送りされ、金融システムの健全性回復も期待できなくなる事実上の「骨抜き」であるとしている。エージェンシーコストについても、中小企業の①小規模性、②情報収集の困難性、③多様性などの本来的性格から、「①のエージェンシーコスト軽減の効果は一定程度あるものの」、②については「我が国の中小企業金融の場合、従来そうした情報が長期間の取引関係を通じて十分蓄積されてこなかった」として、このコストの軽減に関しての困難性は相変わらずとしている。また、貸出金利平準化についても、モデルとなっている米銀の貸出金利の設定方法とは決定的に異なり、米国の地域金融機関の代表格であるコミュニティ・バンクとの金利差が非常に大きいこと等から「問題企業の安易な延命を意図した低金利融資を容認するもの」としている。さらに貸出主導の企業再生へのコミットメントについても、貸し手・借り手の濃密な関係はしばしば借り手のモラル・ハザードを生みやすく、同時に「我が国の地域金融機関に企業再生ノウハウが具備されているのだろうか」との強い疑問を投げかけている。

　そこで、リレーションシップ・バンキングの事例を挙げながらリレーションシップ・バンキングの問題点を見ていく。

　・サービスに対して対価を払うのか？

　リレーションシップ・バンキングでは、地域金融機関にコンサルタント機能やビジネス・マッチングコーディネーターとしての機能を求めており、一歩踏み込んだ問題解決型のビジネスモデルを考えるべきだと述べている。そのため、各地の地域金融機関はビジネス・マッチングを積極的に実施するようになってきており、地場産業の活性化に一役買っているように見える。時には、コンサルタント機能の発揮による企業再生が事例にあがったりもしている。今のところ、このような活動は地域金融機関も積極的に取り組んでいるし、中小企業にも喜んでいるようである。将来的には、地域金融機関はこの活動を有料にしたいというのである。

　問題はそこにある。有料化である。なぜ、今のところ活発で、喜ばれているのか。これが有料だとすれば、話は異なる。紺猿と会社ではないのだから、コンサルタント料を徴収するのは難しいだろう。

卸売業では、かつて高度情報化社会の到来によって、消費財卸売業の果たしている役割を他の経済主体がより効率よく実施するようになるかもしれないというビジョンが発表されたことがある。高度情報社会になり、VANなどの企業間情報ネットワークが進展したために、企業間の正確かつ迅速な情報伝達が可能になってきたことを、卸売業にとっての重要な環境変化としてとらえ、このような環境の下では卸売そのものの重要性はますます高まってくるが、それをより効率よく遂行する他の担当機関が登場し、卸売業に代わって卸売機能を行う可能性がある。つまり、このままでは卸売業はその機能を奪われ、排除される可能性があるとして、新たに問題無用論を展開したのである。そのため、そのようにならないためには、情報武装をしなければならないと主張していた。そのビジョンで主張していた情報武装型卸売業とは、「コンピュータを高度に使いこなし、企業内および取引先小売店との間でオンライン・ネットワークを構築し、『モノ』を販売するとともに、ネットワークを通じて収集・蓄積される『情報』や補充発注・在庫管理・販売促進等の『システム』を小売店に販売する卸売業」である。情報やシステムを、小売業の問題解決に役立てて、そこから手数料を得ようというのである。アメリカでリテールサポートという考え方で成長した卸売業が数多くいたこともこのビジョンを後押しした。

積極的に情報投資を行い、また、物流システムに投資ができた卸売業は成長したが、情報ではお金は取れなかった。ある大手の卸売業は、リテールサポートをいくらやっても手数料が取れないのは卸売業だからということで、販売促進の別会社を作った。そのかいしゃなら有料化できるだろうと考えたのである。それほど、問題解決に貢献する情報提供は有料化が難しい。コンサルティング機能といっても金融機関は経営介入をできないのであるから、判断材料の提供が主な役割である。それは具体的には情報提供である。情報提供の有料化は卸売業の事例からも、極めて難しいのである。

・ソリューション・ビジネスの問題点

　地域金融機関が問題解決型のビジネスモデルを考えるべきだということはすでに述べられている。問題解決とかソリューションという言葉は、メーカーの営業でも、卸売業でも、小売業でも使われている。現在、幅広く使われている言葉である。

　たとえば、食品スーパーでは、消費者の食に関する問題を解決して差し上げるのが食品スーパーの仕事であると主張する。具体的な問題として、「食事のメニューを考える」「調理する」「後片付けをする」ということがある。そこで、食品スーパーではメニュー提案というものを毎日しているところが多くなってきている。また、調理を手助けするために、調理済みのお惣菜を品揃え、多少調理をほどこした「魚の開き」とか「カット野菜」などを品揃えしている。さらには、後片付けが簡単なようにと食事のメニューによって、魚をさばいてくれるサービスも行っている。毎日、メニュー提案するのは大変なようだが、一度1年間行えば、あとはかなり自動的に行えるのである。魚をさばくのも店内加工している人が、頼まれれば、さばくだけである。つまり、問題をいくつかに想定して対応しているのでシステム化しやすいのである。しかし、1人1人の来店客の食事に関する相談にのって、問題解決に貢献するとなると、栄養士を何十人も採用しなければならないだろうし、それを無料で行うのは無理である。

　つまり、問題解決といっても幾つかのあらかじめ想定している問題解決に協力するというと、1社1社の個別の経営問題の解決に協力するというのではソリューションといっても、まったく質の異なる問題なのである。前者は、システム的に対応できる可能性があるが、後者は個々の問題であるから人的対応しかできない。そうなるとその人的資源が問題になってくる。小売手の問題解決の協力する卸売業の担当者は、小売店の店長経験者が望ましいといわれているし、メーカーの営業マンもチェーンストアのバイヤー経験者が望ましいといわれている。つまり、そのぐらいの知識と経験がないとソリューションなどできないというのである。信用金庫の担当者が、中小企業の経営問題のソリューションにこうけんするとなると、もしかしたら中小企業の経営をした事がある人が望ましいということになるかもしれない。もちろん、これは無理なわけだから、それだけの教育・研修をする必要があるということになり、人的資源の整備、レベルアップが課題となる。

　・競争対応

地域金融機関の競争対応については、競争に対して常に勝てる状態を作る方法は次の３つと言われている。

①コスト・リーダーシップ

競合企業の中で、最も低コストを実現することである。それが実現できれば、価格競争なら最も低価格で販売できる企業になれるし、非価格競争なら最もマージン率が大きいのであるから、その分、プロモーション費用などに回すことができるので、最も有利になる。一般的には、規模の経済性などによって実現することができる。ただし、最も低コストを実現できるのはその業界で1社であるから、他の企業は他の方法を

考えることになる。

②差別化

コスト・リーダーシップをとれない企業は、コスト・リーダーシップをとれる企業と同じ戦略を採用したら勝てないのであるから、異なる戦略を採用する必要がある。その異なる戦略が消費者に認められれば、認めていただいた分の一定の需要が見込まれる。そのため、この差別化が消費者に受け入れられなければならないし、競合企業にすぐに模倣される戦略では継続して差別性を発揮できない可能性がある。差別化は必ずしも製品差別化ばかりではないかもしれないが、消費者に提供するものが差別化されていることが必要であるから。競合企業に真似されない製品差別化が求められる。

③集中化

コスト・リーダーシップも差別化もできない場合、対象市場を小さく絞り込み、そこに限られた資源を集中投入し、その小さい市場で圧倒的なシェアをとってしまうというものである。対象市場が小さいために、２番手以下の参入の余地が少ないし、その小さな市場で圧倒的な愛顧を得ることも可能である。

このような３つの戦略が、競争に対して常に勝てる状態を作る方法として知られている。コスト・リーダーシップはそれぞれの業界で１社しか構築できないとすれば、他社が採用できるのは差別化か集中化である。集中化で成功するのも小さな市場で１社であるから、それ以外の企業は結局、差別化戦略に打って出るか、新たな小さな市場をみつけるかということになるだろう。

このような一般的な競争戦略を参考にしながらも、地域金融機関の競争戦略を考察する必要があろう。地域での融資競争を想定すると、どの機関がコスト・リーダーシップなのだろうか？もしも、大手行がコスト・リーダーシップならば、地域金融機関は差別化戦略を採用しなければならないのではないだろうか。地域金融機関の差別化戦略にはどのような類型があるのだろうか。その点の研究調査がこの報告書の提案を実施していくにあたり、必要になるように思う。

（２）事業再生、不動産担保、個人保証に過度しない融資への取組みが不十分　目利き人材の育成

　事業再生や不動産担保、個人保証に過度しない融資への取組みが不十分という点は、地域密着型金融が推進されてから、再三にわたって課題として指摘されているものである。この2つの取組みをみると、両方とも短期的に成果の上がりにくい取組みであるほか、事業再生については収益に結びつきにくい、不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資については「目利き機能」求められるという、信用金庫にとっても極めてハードルの高い取組みとなっている。

目利き人材を育成するための組織的工夫としては、業種別・規模別の審査担当者の設置がある。従来は、業種や規模に関係なく、支店単位で審査担当者の設置をすることが一般的であったが、建設業やデベロッパー、ホテル・旅館等の供給過剰業種、輸出依存型の製造業などと企業集団として一体評価する必要があったり、海外市況の影響を受けやすかったりする業種、医療介護や学校法人な独自の法規制や会計制度がある業種については、専門担当者を設置したほうが審査能力の向上(目利き力の向上)につながると考えられる。

「目利き機能」人材の育成は、融資審査や企業サポート（再生支援を行う部署）のみならず、支店担当者まで幅広い層を対象としている。主な手法としては、「目利き機能」向上を目的として、各種研修や勉強会の開催、（中小企業診断士等の）関連資格の取得などが行われているが、このような座学のみでは必ずしも十分な成果に結びついているとはいえないのが現状である。「目利き機能」向上の手段として、2007年報告書は「日常的なコミュニケーション」としか触れておらず、やはり金融機関の職員の研鑽に加えて、渉外活動を通じた取引先との質の高いリレーションシップの中で培っていくしかないと思われる。

　・北日本銀行の事例

　北日本銀行は、幅広いテーマで目利き力向上を目的とした人材育成策を行っている。最近の事例では、融資基本講座、若手渉外行員研修、融資審査支援管理研修、支店長トレーニー、金融円滑化研修へ参加している（述べ135名、平成22年度）。そのほか、中堅行員を対象にソリューション営業力の強化を目的として渉外学校の開校（第二期青20名）、医療・介護・知的財産活用、事業継承等、幅広い企業ニーズへの対応を目的とした法人PFセミナーの開催(延べ321名、平成22年度)、企業価値・経営支援・事業再生等を目的とした資格取得支援（JCFO資格保有者96名、農業経営アドバイザー6名）、医療・介護分野に精通した人材の育成を目的とした、医療コンサルタント会社への出向(1名、出向経験者1名が医業経営コンサルタントの資格取得)など様々な手段で取り組んでいる。

　・大光銀行の事例

　大光銀行は、目利き力向上のため、トレーニー派遣、業種別研修会や資格取得支援に取り組んでいる。小売業、医療・保健衛生業界に対して、目利き能力の向上に向けて若手行員を研修派遣している。また、営業・融資部門の担当者を対象とした「業種別目利き研修」を計4回開催した（①卸・小売業、②建設業、③製造業、④不動産業、平成22年度）。加えて、農業大県である新潟県の特性に鑑み農業事業分野への取り組みを強化しており、農業経営に関する専門的知識を有する「農業経営アドバイザー」試験に新たに2名合格。この結果、「農業経営アドバイザー」資格取得者が5名となった。

　なお、2007年報告書では、規模やマンパワーに制約のある協同組織金融機関においては、「地域銀行にも増した「選択と集中」の徹底が不可欠である」とし、各金融機関の「身の丈に合った地域密着型金融への取り組みが必要」と指摘したほか、「特に①目利き能力の向上、人材の育成、②身近な情報提供・経営指導・相談、③商工会議所、商工会、中小企業再生支援協議会等、他機関との連携に注力すべき」としている。これは、金融当局が、地域密着型金融の取組みについて、信用金庫等の協同組織金融機関へのハードルを下げることを容認したという意味で注目されるところである。

　（３）利用者に向けた情報開示

　現在、信用金庫のみならず地域金融機関は一般の利用者に対して、預金のみならず年金の振り込み、国債・投信・個人年金等の窓口販売などの提供等、非常に多くの金融サービスを提供している。これはある意味では利用者のライフサイクルと日常生活のリズムに調和したサービスである。したがって、利用者は自らの経営基盤を確実・強固にするとともに、健全性を高めるために努力が不可欠であるが。そして、そのこと自身を利用者に広く認識してもらう自らの経営の情報を開示することはきわめて重要だと言える。

　特に1990年代半ば以降、地域金融機関はいわゆるディスクロージャー誌を刊行し、自らの経営情報を開示に努めてきているが、必ずしも不十分であるとは言えない。利用者の立場からすれば、自らの預金がどのように地域に還元され利用されているのか、これかからの地域活性化にどのように活かされているのか、などといった情報がさらに分かりやすく示されることを期待しているのではないかと思われる。これまでの金融業界の一般的な印象としては、行政当局からの経営情報の情報開示要請には全力で取り組むものの、利用者等からの要望等についてはあまり熱心でないように感じられる。一般の利用者や中小零細企業者などと地域を育てていく共同作業者に転換していくことが望まれているのではないだろうか。その具体的表現が利用者に顔を向けた情報開示であろう。

（４）独自の創業・新事業・新商品・経営人材育成支援

独自の創業・新事業・新商品・経営人材育成支援は、金融機関の所在する地域性や考えによって、様々な取り組みが行われている。代表的なものは、特定の業種・業態を対象にスタートアップ資金を融資するというものであるが、新規事業進出にあたりビジネス面からサポートを行ったりするケースもある。例えば、医療福祉業者に対する開業支援や事業支援計画策定支援、独立行政法人福祉医療機構と連携した資金支援などである。公的支援機関や民間コンサルティング会社、ファンドが関与するケースが多い。

まったくの新規開業支援だけでなく、製品・サービスの市場が成熟化している既存取引先に対して、収益改善（経営改善）を目的として、新事業・新商品の取組み支援を行うケースもある。

・愛媛銀行の事例

　愛媛銀行は、環境等への進出企業や個人事業主を含む企業家の創業支援などに積極的に取り組み、48件、計1681百万円の創業・新事業支援融資を実行した(平成22年度)。

医療分野では、医院・診療所や介護・福祉施設の新規開業を予定している経営者に開業に伴う資金支援を積極的に行っている。特に、福祉・医療機関経営者に対して、開業の際のソリューションサービスとして、「えひめ福祉・医療機関応援パッケージ」の取り扱いがあり、66件の相談に応じている。

　農業分野では、国内初の農業ファンド「えひめガイヤファンド」を通じた投資先企業のハンズオン支援を行っている。平成22年度は2件、35百万円の投資を決定し、現在、同ファンドを通じて、累計15先、35百万円の投資を決定している。この投資先に対して、経営面や生産体制、販売方法などあらゆる課題に対して経営者と一緒になって解決していくハンズオン支援（現場に密着した支援）を継続して実施している。

ベンチャー企業に対しては、ベンチャーキャピタルと共同で取り組んでいる。フューチャーベンチャーキャピタルと共同で設立している「投資事業有限責任組合えひめベンチャーファンド2004」から、12社、369百万円(23年3月末現在)の投資を行っている。

・静岡中央銀行の事例

静岡中央銀行は、平成18年3月に本部に「創業・新事業支援委員会」を設置した。(財)神奈川中小企業センター等の外部支援機関の専門家とも連携を強化して取り組んでいる。

医療、製造業に力を入れており、病院、社会福祉事業向け融資商品「地域力創生ファンド」、製造業新規開拓融資商品「ものづくりサポートローン」の2商品を取扱、開始した(平成22年度)。

組織面では、医療福祉関連専門担当者を配置する等、医療福祉関係の資金ニーズへの迅速な対応のための体制強化を行っている。その結果、病院・社会福祉事業9先、製造業37先の取引先増加につながっている（平成22年度）。

・富山第一銀行の事例

富山第一銀行は、取引先に対する環境ビジネス支援として、富山大学の地域再生塾「高度差　4000」の運営に協力している。富山大学とは、平成17年に産学連携分野、教育研究分野、人材交流分野、地域社会への貢献など広範囲にわたる包括提携に関する覚書を締結している。モデル事業では参加者が環境分野に関するビジネスプランの作成指導を行うなど、参加者のビジネス実現へのバックアップを行っている。

・池田泉州銀行の事例

池田泉州銀行は、地域内の優れた技術をもつ企業に対する支援を目的として、「先進テクノ推進部」を設立、ニュービジネスやコンソーシアム研究開発に対する助成金の給付を行っている。ニュービジネス助成金は、新規性・独創性のあるビジネスプランを有する企業、企業家の発掘・育成を目的としている。これまでの実績は、117件、80百万円となっている。

コンソーシアム研究開発助成金は、中小企業の事業の多角化、第二の創業の柱を育成、中小企業と大学等との事業化を目指す共同研究開発の促進を目的としている。これまでの実績は99件、210百万円となっている。位置づけは技術振興、ベンチャー支援であるが、産官学機構ネットワークの拡充も主眼としている。

・八千代銀行の事例

八千代銀行は、創業支援を目的として、平成20年に「シブヤ創業サポートオフィス」を開設している。主な支援内容は、①創業を検討している方に対するアドバイス（事業内容の妥当性や今後発生しうる問題点等）、②事業計画書作成支援、③創業融資制度に関する相談、④専門家やインキュベーション施設「さがみはら産業創造センター」等と連携した経営課題解決の支援、⑤各種セミナー・個別相談会の開催、である。開設3年間の相談件数は890件、融資実行は87先となっている。

４－３　リレーションシップ・バンキング展開の評価

リレーションシップ・バンキングは、座長メモでは「間柄重視の地域密着型金融」と表現されている。その上で、リレーションシップ・バンキングのアクションプログラムの策定及びその実施によって、「中小・地域金融機関が地域において自ら果たすべき役割を再認識した」点や、「積極的に取引先企業の実態把握に努めるようになってきた」と評価し、また「地域密着型金融を推進するための基本的な態勢の整備は進んできている」と評価している。

しかし、同時に次の８項目を不十分な点と指摘している。

①地域密着型金融の本質が、必ずしも金融機関に正しく理解されていない場合も見受けられ、利用者にも十分に認知されるに至っていない。また、本来、地域密着型金融の成果として期待される高リターンの実現は未だ道半ばであり、こうした観点からは、金融機関の取組みは未だに満足できるレベルに到達していない。

②現行アクションプログラムでは、一律の要請事項と受け止められていたこともあって、金融機関の策定した計画が総花的となっている。

③金融機関の取り組み姿勢・実績にバラツキがみられ、地域密着型金融の推進について対応の遅れている金融機関もある。

④事業再生については、債権放棄等の財務リストラにとどまっており、構造的要因に対応できるものとなっていない。

⑤企業の将来性や経営者の資質等を評価する「目利き」能力が不十分であり、依然として、融資判断や財務データや担保力に偏重したものとなっている。

⑥融資の謝絶や取引関係の見直し等の際に十分な説明が行われていない事例も多くみられる。

⑦地域社会の活力を支える小規模事業者がおかれている状況は引き続き厳しく、これらの企業にまで地域密着型金融の取組みが浸透しているとはいい難い。

⑧金融機関の利用者に対する情報開示は、未だ十分なものとはいえない。

その上で、次ぎの６項目を今後の課題として指摘している。

①地域密着型金融の本質を金融機関が正しく再認識するとともに、利用者にこの考え方を十分に認識してもらうことにより、地域密着型金融を一層推進する必要がある。

②地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた「選択と集中」により推進していくことが重要である。

③地域密着型金融の推進への対応の遅れに対する規律付けやインセンティブの付与が必要である。

④構造的要因に対応した事業の再構築による効果的な事業再生の推進が必要である。

⑤「目利き」能力を十分に発揮した、担保主義からの脱却が求められる。

⑥地域の利用者に対する更なる情報開示の推進が求められる。

不十分な点に対応した課題の指摘となっている。ここで注目されるのは、「地域密着型金融の本質」とは何かということであろう。もうひとつは、総花的対応だったと不十分な点で評価していたが、今後は「選択と集中」によって、個々の地域金融機関が独自の戦略を構築する必要があるという指摘である。

（２）新たなアクションプログラムに期待する点

地域密着型金融の本質については、「新たなアクションプログラムに期待するもの」というところに記述されている。「その本質は、長期的な取引関係により得られた情報を基に、質の高い対面交渉等を通じて、早い時点で経営改善に取り組むとともに、中小企業金融における貸出機能を強化することにより、金融機関自身の収益向上を図ることにある」と述べている。リレーションシップによって得られた非定型的情報を基に時には担保主義から脱却した融資も行い、自身の収益向上を図る事が本質だそうである。この本質を金融機関が理解することは容易であろうが、利用者に十分に認識してもらうということは容易なのであろうか。マーケティング・チャネル論でも取引当事者双方の「win-win の関係」というのが強調されてきている。このメモの表現では、リレーションシップ・バンキング政策が見えてきにくい。金融機関だけがwin のような表現になっていないだろうか。貸

し手・借り手双方の「win-win の関係」になるのだということをわかりやすく説明する必要がある。

また、もうひとつの注目点である「選択と集中」のことであるが、この点については、「新たな計画の策定・実施に当たっては、金融機関の自主的な判断により、地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた『選択と集中』を通じてビジネスモデルを鮮明にし、自己責任と健全な競争の下で利用者との長期的取引関係を築いていくことが重要である」と述べている。それぞれの地域金融機関に独自の戦略構築を求めているのである。独自の戦略を構築している地域金融機関もあるが、それは意外に少ないので、これは今後の課題になっていくと考えられる。

このような「基本的考え方」が５項目あり、それ以外に「留意事項」として①事業再生・中小企業金融、②経営力の強化、③地域の利用者の利便性向上について意見が述べられている。

（３）問題点は解決されたのか？

今後の地域金融機関の方向性を示したリレーションシップ・バンキング政策は非常に注目され、一方ではこの報告書の解説書が刊行され、他方では「リレバン」という略称が広く地域金融機関の間で使用されるようになるなど、影響力のある概念・政策である。

そのリレーションシップ・バンキング政策については、５つの問題点があると指摘した。地域金融機関の活動によってその問題点は解決されたのか、座長メモはどのように述べているのか、その点を考察してみる。

①地域金融機関の地域貢献とは何か？

報告書ではコミットメントコストの抑制というのが、大きな主張のひとつであった。それに対して、地域貢献活動は地域金融機関にとっては先行投資の意味合いもあるし、人縁・地縁を拡大するという意味で競争対応としての意味合いあるので、単にコミットメントコストを抑制しなさいという主張は不十分であって、もっと地域貢献についての議論が必要であると指摘した。

座長メモでは、コミットメントコストという用語さえ出てこない。そして、「地域経済の低迷等に応じた地域住民自身による『街づくり』の視点を踏まえ､金融機関も､地方公共団体や商工団体等と連携しつつ、地域と一体となった地域活性化に向けた取組みの積極的な推進を図る必要がある」と述べている。これは新たなコミットメントコストになるのではないのか？

コミットメントコスト、地域貢献については、このように未だに方向性は明確ではない。リレーションシップ・バンキング政策の報告書では、重要な問題提起をしていただけに、その後議論がないというのは残念である。

②借り手がコストの共同負担をするのか？

情報共有の第３段階である外生情報の共有化を実現するためには、リスク情報を共有することにリレーションシップ・バンキング政策の問題点による貸し手・借り手双方のメリットが明らかにならなければ、実現は難しいと指摘した。このことに関連した意見としては、「金融機関と地域の中小企業とによるリスクの共同管理やコストの共同負担という基本的方向を踏まえながら、相互の信頼関係の下、情報開示を一層推進し、借り手と貸し手双方の健全性の確保を目指すことが必要である」と述べているに過ぎない。つまりは、信頼関係がある事が前提で、その信頼によって情報開示を推進しましょうというだけである。

結局、リスク情報の共有による貸し手・借り手双方の「win-win の関係」というモデルが示せないので、リスク情報の共有による円滑な融資とリスクに応じた適切な金利設定というのも実行が難しいということかもしれない。

③サービスに対価を払うのか？

コンサルティング機能、ビジネス・マッチング、問題解決型ビジネスという用語は、座長メモにはまったく出てこない。リレーションシップ・バンキング政策の報告書によって、多くの地域金融機関はビジネス・マッチングを無料で実施してきたのに、そのことにもまったく触れられていない。

④ソリューション・ビジネスの課題

問題解決型のビジネスモデルは、システムで対応できるものは実現可能だが、オーダーメード型のソリューション・ビジネスを実施するのは極めて困難であると述べたが、③で述べたように座長メモではまったく触れられていない。

⑤競争対応

競争対応を意識しているのかどうかはわからないが、既述のように「選択と集中」という用語を使いながら、それぞれの地域金融機関が独自の戦略構築をすることを薦めている。同時に、「地域の利用者に対する多面的な尺度による満足度調査等により、利用者の評価を踏まえた経営を確立することが必要である」と述べている。また「地域の特性や利用者ニーズを踏まえた個性的なビジネスモデルを展開する必要がある１８」と述べている。意識しているかどうかは分からないが,これはマーケティング志向による経営をしなさいといっているとも解釈できるのである。

「マーケティング志向」「競争戦略」というのがこれからの地域金融機関の経営においては重要なキーワードになるのかもしれない。

以上のように、画期的なリレーションシップ・バンキング政策の報告書であったが、そこに含まれている問題点はほとんど解決されずに、次ぎのステージにいくことを求められている。それは「金融システムの安定」から「金融システムの活力」で、「金融機関は、自己責任と健全な競争の下で、地域密着型金融の一層の機能強化を図っていく必要がある」と述べている。

５章　これから求められる信用金庫の役割

ここではこれまでの考察を踏まえて、これから求められる信用金庫の役割や使命について提言していく。

　５－１　「信用金庫人」の育成・強化

今後の信用金庫の運営における最大の課題は、信用金庫の経営理念に徹し社会的役割を行動に移せる「信用金庫人」の「人材育成・強化」に取り組むことではないかと考えられる。変化の激しいこれからの社会のなかで、新しい金融商品・サービスが開発される等、業務の多様化および多角化は一段と進むものだと思われる。信用金庫のこれらの金融商品・サービスを提供しつつ、地域の中小企業ならびに住民のニーズと期待に応え、なおかつ顧客の信頼を得ることのできる人材の育成・確保ができるかどうかは、今後の厳しい経営環境下における更なる発展はもとより、地域の振興および活性化に貢献できるかどうかを左右するキーポイントである。

　また、信用金庫や信用組合は地域の中小企業や、そこで生活する住民のためにあるといっても過言ではない。リ－マン・ショック後は大企業による生産調整や部品価格の引き下げ圧力によって厳しい立場に追いやられた下請け企業を信用金庫と信用組合は支え続けた。とりわけ2011年3月の東北地方を襲った東日本大震災で、信用金庫と信用組合の存在感がクローズアップされた。自らも被災しながら生活者への資金や融資にいち早く応えたからである。なかでも、福島県内の信用組合は原発事故が発生しても支店にとどまり続けたエピソードもある。信用金庫や信用組合はキャッシュカードや通帳を紛失した避難者に、全国どの信用金庫および信用組合でも預金が引き出せるサービスを始め、業界の絆の強さを示し、存在感が高まっている。

　５－２　リスク管理の高度化とコンプライアンスの確立

コンプライアンスとは、法令や諸規定などのルールを守り、社会的規範に則った行動のことを指す。信用金庫におけるコンプライアンスは、その対象となる法令などの範囲が広く、信用金庫法をはじめとする関係法令のほか、信用金庫の内部諸規定や秘密の保持、行使の区別などの一般的な社会慣習も含まれる。そして、このコンプライアンスは、信用金庫における業務全般に適用される。

信用金庫の仕事は、信用金庫の利益だけを目的としたものではなく、地域社会に貢献し、その発展を願うものである。しかし、そのためには、収益の確保を図ることが必要なことは言うまでもない。だからといって、収益確保のためには、守るべき法令や諸規定などのルールを無視して、コンプライアンスを徹底する義務が緩和されるわけではない。信用金庫は、地域が限定され、地域経済と密接に結びついた金融機関であることから、地域に与える影響はかなり大きく、一般企業にも増して公共性が高いことから、法令遵守の姿勢は他企業よりも強く求められる。

信用金庫の最も重要な業務は、地域の中小企業への貸し出しであるが、信用リスク管理体制が不十分であると、適切なリスクを取ることができず、中小企業への十分な資金供給ができない。近年の地域経済の低迷に伴う中小企業の業績悪化や担保・保証に過度に依存しない融資等の貸出形態の多様化などの状況を踏まえると、まずは信用リスク管理の高度化に、最優先で取り組む必要がある。

　また最近では、信用金庫において横領などの不祥事件の多発に伴い、事件の報道や関連する（行政当局からの）業務改善命令の発出が多く行われている状況にある。信用金庫は、その協同組織という形態から別途ガバナンスの問題も指摘されているが、まずは、組織内部のしっかりとしたコンプライアンス態勢、特に、実効性のある役職員の相互けん制機能の確立が基本であるリスク管理の高度化やコンプライアンス態勢の確立は金融機関として当然のことではあるが、これらが疎かになることにより、地域からの信頼を失うことになりかねない。信用金庫はマンパワーの観点から、本部部門への手厚い人材の配置が困難である。信用金庫が今後とも地域からの信頼を確固たるものにするためには、まずはこれらを基本的なインフラを再度、見直すことが前提である。

　５－３　健全性の確保

　信用金庫が地域との共存・共栄を図るためには、リスク管理の高度化やコンプライアンスの確立に加えて、金庫自身の健全性が重要になってくる。これまで、地元にどんなに根付いている信用金庫であっても、ペイオフ解禁以降は健全性に問題が生じれば、預金者から見捨てられてしまうことになりかねない。また、信用金庫の健全性の問題は、信用金庫の貸出先である地域の中小企業にとっても、貸し渋り、貸しはがしに代表される融資の継続性の観点からは死活問題となる。

　地域経済の不振に伴う貸出先の業況の悪化、他の金融機関との競争の激化など、信用金庫を取り巻く環境が厳しくなっているなかで、今後とも、限られた営業基盤の中で、低収益・高コスト体質を抱えながら、これらの困難に立ち向かっていかなければならない。

　５－４　地域活性化・貢献の推進

　信用金庫は、相互扶助・非営利という特性から、中小企業及び個人など、一般の金融機関から融資を受けにくい立場にある人々が構成員となり、これらの人々が必要とする資金の融通を受けられるようにすることを目的として設立された経緯がある。すなわち、信用金庫の本来の地域貢献とは、地域の中小企業を生み出し、育て、守っていくこと、すなわち、地域において、しっかりとした地域密着型金融を推進していくことであると言える。

　しかし一方で、信用金庫の預貸率の低さからもわかる通り、現状においては、この意味での地域貢献は必ずしも十分に行われていない。また、お祭り等の地域の行事に対する寄付や職員によるボランティアへ積極的な参加をもって「地域貢献」と胸をはっているところも多く見受けられる。このような形での地域への利益の還元の意義は理解できるが、やはり、信用金庫は、本業である貸出を通じて、きちんとリスクをとり、地域の中小零細企業を支えることが本来の役割である。信用金庫の特徴であり強みでもある、地道なきめの細かい渉外活動、すなわち、「フェイス・トウ・フェイス」を活用していくことが大きな鍵となるであると考えられる。地域の借り手や預金者は賢くなっており、金融機関を取捨選択する時代となっている。金融機関に期待される役割は大きく変化しており、これからの信用金庫は、単に金を貸すだけでなく、知恵を貸すこと（コンサルティング機能など）について積極的に取組んでいく必要がある。

　なお、2007年報告書においては、信用金庫に期待する取組みとして「企業的な規模拡大を目指さず、地域・生活に密着した活動を行っているコミュニティ・ビジネスやＮＰＯ法人への支援・融資（マイクロファイナンス的な取組み等）、地域社会への貢献・還元」があげられている。現状、このような取組みを行っている信用金庫は少ないが、信用金庫らしい新たな「地域貢献」の形として、このような取組みが広がっていくことを期待したい。

５－５　地域社会とのかかわり

　これからの日本経済、社会を象徴する言葉として、①少子・高齢化社会、②IT社会（知識・情報化　社会）、③イノベーション(改革)が求められる社会、④環境循環型社会、⑤地方分権型社会（自立型地域社会）という言葉がよくあげられ、地域のことは地域が主体的になっていく方向に転換する、つまり自立型地域社会を目指すことを意味している。

　したがって、これからの地域社会に求められることは、地域がひとつの組織体として、地域の産業、自然、文化、地域住民、企業などの資源を有効に活用し、その地域の特色にあわせた経営を行うという感覚、風土である。そして、そこには、「持ち寄って支えあう仕組み」が必要となる。今までのような、大企業の工場やテーマパークを誘致することなどによって、地域が活性化すると考える時代は終わった。これからは、「地域は自力で競争力を創造する」と決意し、地域の発展のために何が必要か、地域の社会問題を解決するためには何をしなければならないかなどを地方自治体、地元商工会議所、大学、地元企業、NPOなどが一丸となって取り組まなければならない。そして、信用金庫はこうした新しい地域環境の中心となって地域に貢献しなければならないと考える。

６章　まとめ　理想の信用金庫像

・信用金庫の強み

信用金庫は、①「近くて便利」な店舗配置により、一人ひとりの会員・お客様の顔を見て、考え方よく理解し、心を通わすことができる、②「良好な関係づくり」を心がけることで、③「きめ細やかで親切」な対応がとれる、という強みを確立し、協同組織としての長期的信頼関係を構築してきた。それは信用金庫が目先の利益にとらわれず、会員・お客さまと痛みを分かち合い、長期的発展への貢献を心がけてきたからである。これによって、信用金庫を核としたコミュニケーション意識を会員・お客さまの中に芽生えさせてきおコミュニケーションにとって代わるものとはならない。

・信用金庫の社会的使命の実現

会員・お客様、地域に期待される存在となること、そして、信用金庫が核となり、そこに集められた重要な経営資源を地域のために有用に活用し、還元する仕組みを構築し、「地域の力、知恵が相互に生かされる、安心と真の豊かさを享受できるコミュニティづくり」の礎となっていくこである。

信用金庫が目指すべき姿は、信用金庫という場を通じて、会員・お客様、地域、信用金庫とが一体となってひとつのコミュニティを形成し、信用金庫が地域固有の資源を組み合わせて、会員・お客様の求めるところにも共感をもつことができる経営である。これは、いわば信用金庫を核にした一種の相互扶助ネットワークと位置づけることができる。こうした経営をしていくためにも、先に述べた3つの強みをさらに進化させていかなければならない。

信用金庫がこのような経営を目指すことによって、ビジネス思考が強い人(企業)や金融上の問題を抱えている人(企業)などを引きつける金融機関になり、信用金庫という組織体そのものが会員・お客様、そして地域の知恵や知識を創造する場として、地域に深く根強いていくこととなる。そして、このような経営が会員・お客様の成長や再生にもつながっていくと考える。

・おわりに

　信用金庫はこれまで、相互扶助・協同組織という形態で地域社会や地域経済を支えてきた。そして、中小企業や地域の住民や勤労者などの社会的弱者のために資金を供給し、地域支援および発展に貢献することが存在意義であると主張してきた。そのためには、地域のイベントやボランティア、清掃活動などの地域貢献が必要不可欠であるし、地域金融機関として地域住民にとって最も身近な存在で、利便性があるものでなければならない。これが、信用金庫が地域社会にとって不可欠な存在である理由である。

　現代社会は、金融の自由化による金融機関の競争や合併、企業の倒産、グローバル化、M&Aなどにより、信用金庫を取り巻く環境は厳しくなってきている。そんな先行き不透明な経済不況の今だからこそ、信用金庫が率先して、地域のこころの声に耳を傾け、積極果敢に経営フォロ－・アドバイス、生活支援を行うべきだと思う。そんな信用金庫だからこそできることを徹底して行い、長所を生かし、信用金庫独自の経営戦略を展開していけば、これから先の競争を勝ち残っていける。

　そして、本論文を進めていく中で、私は、「信用金庫の役割」というものは、もう一つあることに気が付いた。

「人と人とのつながりを創り出していく役割」。これが信用金庫の役割の根底にある役割であると考える。

地域社会や地域経済は「人」によって組織が形成され、「人」がより豊かな生活を営むために互いに協力しあい、「人」のために運営される。そのなかで、信用金庫は「お金」という地域社会や地域経済で共通に通用するコミュニケーションの手段を所有しているという特性がある。だからこそ、地域経済社会や地域経済にとって必要不可欠な存在なのである。より豊かな地域社会や地域経済を構築することが、信用金庫の最大の役割であると考える。取引によって形成される信用金庫の職員と中小企業の社員、個人のお客様、イベントやボランティア、地域貢献活動などによる信用金庫の職員と地域住民、地域住民同士のつながり、信用金庫を媒介となってつながる企業の社員のつながりなど、信用金庫は無数のつながりを提供することができる。

つまり、信用金庫が「人」と「人」とのつながりをより多く、強固なものにすることが、より豊かな地域社会や地域経済の形成につながるはずである。これが信用金庫の一番の役割であり、あるべき理想像である。

（参考文献）

・現代の地域金融　「文献と自立」に向けての金融システム　著：木村温人

・リレーションシップ・バンキング政策の問題点　著：住谷宏

・リレーションシップ・バンキング推進のための課題　著：谷地宜亮

・地域振興・活性化と信用金庫の役割・課題　著：若菜正隆

・地域における信用金庫の役割に関する考察　著：原村健二

・初級職員講座　①新入職員の心構えと信用金庫のあらまし　著：全国信用金庫協会