

信用金庫が提供するサービスの価値に関する考察

－ 共通価値の創造－

井 上 淳

キーワード：信用金庫、地方創生、共通価値の創造、本業支援、持続可能なビジネスモデル

1. はじめに

現在の金融環境は、自然利子率の低下による低金利環境の長期化の可能性も指摘されており、金融機関の経営環境は厳しさを増している。加えて、我が国では世界に先駆けた人口の減少や高齢化の進展等の構造的な問題も見られる。このような金融環境にあって、金融機関の収益は、貸出利鞘や有価証券利鞘が縮小傾向にあり、低金利を強みとする貸出金の量的拡大手法は、もはや限界を迎えている。貸出金残高の増加を貸出金利回りの低下が打ち消す結果となり、貸出金利息の減少を招いている状況である。

地域金融機関である信用金庫においても、当然に厳しい収益環境が続いている。平成 29 年 9 月の貸出残高（末残）が、前年同月比 3.0% 増となり、53 か月連続で前年同月末を上回る一方で、平成 28 年度の貸出金利回りは前期比 0.12 ポイント低下の 1.70% となり、9 年連続で前期を下回っている¹。貸出金利回り低下の要因として、市場金利

¹ 『信金中央金庫 地域・中小企業研究 金融調査情報 29-18』より引用。

平成 18 年度から平成 28 年度における貸出金残高（平残）と貸出金利息の増減関係は、①貸出金残高・貸出金利息ともに増加が 9 金庫（構成比 3.4%）、②貸出金残高増加・貸出金利息減少が 150 金庫（56.8%）、③貸出金残高・貸出金利息ともに減少は 105 金庫（39.7%）となっている。

の低下のほか、低金利住宅ローンの増加による貸出構成の変化や、競合金融機関との競争などが考えられる。平成 18 年度との比較では 0.83 ポイントも貸出金利回りは低下しており、貸出金利息で経費を賄えない逆転現象（貸出金利息－経費がマイナス）は 6 年前より常態化しつつある。平成 28 年度時点では、貸出金利息で経費を賄えない信用金庫は 8 割を超えている²。

高い収益性を確保していくためには、『顧客が求めている価値』を創造し、顧客と良好な関係を維持することが重要³とされている。信用金庫は、地域の顧客から資金を預かり、その資金を地域で必要とする顧客に貸出することを通じて、地域経済の発展と地域との共存を目指してきた。しかし、現在の極めて厳しい収益環境に陥った従来の信用金庫のビジネスモデルには、近年疑問符が付き始めている。

金融庁は金融機関に対して「共通価値の創造」⁴を目指したビジネスモデルへの転換を求めている⁵。金融庁は「共通価値の創造」を、「金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上・国民の資産形成を助け、結果として金融機関自身も、安定した顧客基盤と収益を確保すること」と提唱している。

本稿は、信用金庫における『顧客が求めている価値』と『顧客に提供しているサービス』を整理することで、今後の信用金庫のビジネスモデルを考察することを目的とする。

本稿の構成は、まず第 2 節にて信用金庫の特色を整理する。続く第 3 節にて信用金庫の顧客である地域社会が求める価値を、第 4 節にて金融行政の観点から信用金庫が求められる価値について整理をする。そして、第 5 節にて信用金庫が求められる価値と信用金庫が提供しているサービスの状況を分析し、第 6 節にて共通価値の創造へ向けた取り組みを考える。最後の第 7 節にて本稿の結論を述べる。

2. 信用金庫業界について

2-1. 信用金庫の歴史

² 『信金中央金庫 地域・中小企業研究 金融調査情報 29-18』より引用。

³ 『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』p.2 より引用。

⁴ 「共通価値 (Creating Shared Value)」とは、マイケル・ポーターとマーク・クラマーが 2006 年に提唱した概念である。両氏は、共通価値を「企業が事業を営む地域社会の経済状況や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義している。

⁵ 平成 28 事務年度金融行政方針より引用。

一般社団法人全国信用金庫協会⁶（以下「全信協」という）は、信用金庫の誕生について、次のように説明している。

「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ました。ところが、この信用組合は会員以外からの預金が認められないなど、都市部の中小商工業者にとっては制約が多いものでした。・・・（中略）・・・次いで、終戦後の経済民主化の中で、昭和24年（1949年）には中小企業等協同組合法が制定されましたが、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、業界の内外から協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くなってきました。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”が誕生したのです。」

また、名称については、次のように説明している。

「この「信用金庫」の名称の由来については、当時、単独法として名称を検討する際、「信用銀行」や「庶民銀行」などいろいろな意見がでましたが、最終的には“「銀行」という名称は使わない”という結論に至りました。一方、当時の政府系金融機関は、「庶民金庫」「恩給金庫」「復興金融金庫」という名称で非営利性の金融機関として機能していたことから、「金庫」という語を名称の中に盛り込もうということになり、その結果「信用金庫」という新名称が誕生しました。」

信用金庫は協同組織であり、相互扶助を基本理念とし、会員や利用者ならびに地域のニーズに応えることを経営の基本としている。また、信用金庫はその社会的使命・役割の達成に向けて、「地域社会繁栄への奉仕」「中小企業の健全な発展」「豊かな国民生活の実現」の3つのビジョンを掲げている。⁷

⁶ 一般社団法人全国信用金庫協会とは、全国の信用金庫を会員とし、信用金庫の健全な発展と社会的使命を果たすことを目的に設立された公益性をもつ金融団体である。全信協は会員信用金庫の利益代表機関として、信用金庫の業務運営に関する理論と実際の調査・研究をはじめ、共同事業、関係官庁その他に対する建議・要望活動を行うとともに、信用金庫の内部体制の充実、経営体質の強化に資するなど、信用金庫業界の英知と総力の結集をはかり、その発展をはかるため種々の事業を行っている。

⁷ 全信協ホームページより引用。

2-2. 信用金庫の業務

信用金庫が提供する業務範囲は、銀行と同様にその根拠法において詳細に規定されるとともに他業務禁止規定が設けられるなど、法律上認められたものに限定されている。これは、信用金庫がその他の業務を兼営した場合、①他業のために経営の健全性を損ない、ひいては預金者保護の面で問題が生じるおそれがある、②強力な金融力を背景として一般事業に進出した場合、公正な競争が阻害されるおそれがある、といった点に配慮のうえ、信用金庫においては本来の金融仲介機能を有効に発揮するように本業に専念するとともに、その機能の充実に努めるほうが望ましいとの考え方⁸による。

信用金庫の業務として挙がるのは、預金業務、貸出業務および為替業務の主たる業務⁹および付随業務である。近年は、付随業務のうち、顧客の資産形成のための預り資産業務¹⁰や、取引先企業の本業を支援するコンサルティング業務¹¹の割合が増加している。なお、銀行および協同組織金融機関¹²の業務は基本的に共通している。

2-3. 信用金庫の特色

前述の通り、信用金庫が提供している金融サービスは基本的には銀行と同じである。しかし、その組織形態の違いで、経営理念やあり方が異なる。例えば、銀行は株主の利益を優先する株式会社であり、また金融サービスを提供する取引先に営業エリアや企業規模の制限は無い。一方、信用金庫は、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が故に、主な取引先は中小企業や個人と非常に限られた¹³ものになっている。利益第一主義ではなく、会員すなわち地域社会の利益が優先され、さらに営業地域は一定の地域に限定されており、預かった資金はその地域の発展に活用される点が銀行と大きく異なるのである。なお信用組合は、信用金庫と同じ協同組織の金融機関であるが、根拠法や会員（組合員）資格が異なり、預金の受入れについても、信用組合は原則として組合員に制限されるなど業務の範囲が異なる。

これらの歴史、ビジョン、組織形態、業務範囲等より、信用金庫の特色として、「地

⁸ 『日本の金融制度』p. 393 より引用。

⁹ 「預金」「貸出」「為替」は金融機関の三大業務と呼ばれている。

¹⁰ 投資信託や保険商品の販売。

¹¹ M&Aやビジネスマッチング等。

¹² 協同組織金融機関として信用金庫、信用組合、労働金庫および農林漁業系統金融機関という4つの業態がある。

¹³ 例外的な取引として、700万円以下の小口融資や卒業生金融などの員外貸出制度も存在する。

域性)、「中小企業専門性」「協同組織性」¹⁴が挙げられる。信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するにあたっては、この特色に沿ったものではなくてはならない。

表1:「信用金庫」と「信用組合」「銀行」の主な相違点

区分	信用金庫	信用組合	銀行
根拠法	信用金庫法	中小企業等協同組合法 協同組合による金融事業に関する法律(協金法)	銀行法
設立目的	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	組合員の相互扶助を目的とし、組合員の経済的地位の向上を図る	国民大衆のために金融の円滑を図る
組織	会員の出資による協同組織の非営利法人	組合員の出資による協同組織の非営利法人	株式会社組織の営利法人
会員(組合員)資格	(地区内において) 住所または居所を有する者 事業所を有する者 勤労に従事する者 事業所を有する者の役員	(地区内において) 住所または居所を有する者 事業を行う小規模の事業者 勤労に従事する者 事業を行う小規模の事業者の役員	なし
	<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	<事業者の場合> 従業員300人以下または資本金3億円以下の事業者(卸売業は100人または1億円、小売業は50人または5千万円、サービス業は100人または5千万円)	
業務範囲 (預金・貸出金)	預金は制限なし	預金は原則として組合員を対象とするが、総預金額の20%まで員外預金が認められる	制限なし
	融資は原則として会員を対象とするが、制限つきで員外貸出もできる(卒業生金融あり)	融資は原則として組合員を対象とするが、制限つきで組合員でないものに貸出ができる(卒業生金融なし)	

(出典:全信協ホームページより筆者が加工)

2-4. しんきん3か年計画

今後も信用金庫を巡る外部環境および内部環境はさらに厳しい状況になるものと予想される。信用金庫が地域やお客様から必要とされ続けるためには、環境の変化や経営上の課題に向き合いながら、その独自性・特性や強みに一層磨きをかけ、地域と自らの持続可能性を高めていく必要がある。

¹⁴ 『しんきんメイト2』p.7より引用。

このような環境の中、全信協は業界の新3か年計画（新長期経営計画策定要領）¹⁵として、「しんきん『共創力』発揮3か年計画～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～（平成30年4月開始）」を策定している。

本計画は、「信用金庫が、お客様と共に豊かな地域の未来を創り上げていくこと（共創）によって、地域金融機関としての強固な経営基盤（顧客基盤、財務基盤、人材基盤）と確固たる地歩を確立していくことを目指す」¹⁶としており、「今後も厳しい経営環境が続くことが認識される中で、信用金庫の原点である「相互扶助」の経営理念に基づき、「つなぐ力」など、その独自性・特性や強みを発揮しながら地域やお客様を支え、共に発展を目指し、豊かな地域の未来を創り上げていくこと（共創）によって、地域金融機関としての強固な経営基盤を確立すること、そして、地域やお客様から必要とされ続け、これを揺るぎないものとする（確固たる地歩を築く）こと」という考えによるものである。¹⁷

そして、基本方針として、「①地域やお客さまが抱える課題に真摯に向き合い、その解決に資する価値ある提案ときめ細やかな支援によって、地域やお客様の成長に貢献していくこと、②こうした取り組みにより「非価格競争力」（金利だけでは測ることができない付加価値による競争力）を強化するとともに、円滑な資金供給を行うことによって、“貸出金利の適正なプライシング”を実現し、信用金庫自身の収益性を高めていくこと、③新たな収益機会の確保を含め、役務収益の拡大に努めること、④事務等の共同化等による経営の効率化や業界ネットワークの活用を進めていくこと」、を掲げている。¹⁸

その上で、「前回の業界3か年計画の考え方を継承しつつ、「つなぐ力」など、その独自性・特性や強みをさらに発揮しながら、信用金庫がこれまで行ってきた取り組みを深めて発展（深化×進化）させていくために必要な施策として、4つの重点戦略（①支援力・営業力、②経営力・内部態勢、③人材力、組織力、④業界総合力）に特に注力すべきである」としている。¹⁹

金融庁の「共通価値の創造」と全信協の「共創力」が意図するものは同じである。信

¹⁵ 各信用金庫が策定する中期経営計画等に考慮すべき基本的な事項を取りまとめたもの。

¹⁶ 『しんきん「共創力」発揮3か年計画～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～〈要約〉』p.1より引用。

¹⁷ 『しんきん「共創力」発揮3か年計画～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～〈要約〉』p.2より引用。

¹⁸ 『しんきん「共創力」発揮3か年計画～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～〈要約〉』p.3より引用。

¹⁹ 『しんきん「共創力」発揮3か年計画～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～〈要約〉』p.4より引用。

用金庫に「求めている価値」と信用金庫が「提供するサービス」が一致することが、持続的なビジネスモデルを構築していく根幹であると考え。次節以降は、求めている価値について考察する。

3. 地域社会が求めている価値

3-1. 地方の現状

我が国の人口は、平成 20 年をピークに減少局面に入っており、平成 29 年 10 月 1 日現在の人口推計によると、総人口は 1 億 2,670 万人と、7 年連続の減少となっている。一方、65 歳以上の高齢者人口は、3,515 万人と総人口に占める割合(高齢化率)は 27.7%と最高を記録し、我が国の高齢化は、世界的に見ても空前の速度と規模で進行している。人口規模別に分析すると、人口規模が大きい市町村では人口のピークが後年にずれているところも見られる一方で、人口規模の小さい市町村ほど人口減少や高齢化の傾向が強まっており、平成 57 年の総人口は、東京都を除いたすべての道府県で平成 27 年を下回ると推計されており、全体的な動向において、我が国の人口減少に歯止めがかかるような状況とはなっておらず、我が国における将来の人口減少と高齢化は依然として深刻な状況である。²⁰

人口移動の面では、東京一極集中の傾向が継続している。平成 29 年に大阪圏(大阪府、京都府、兵庫県及び奈良県)や名古屋圏(愛知県、岐阜県及び三重県)が 5 年連続の転出超過を記録する中で、東京圏(東京都、埼玉県、千葉県及び神奈川県)は 12 万人の転入超過(22 年連続)を記録した。このような状況の中で、平成 29 年の東京圏の人口は 3,643 万人となり、全人口の約 3 割が集中している。東京は引き続き我が国の成長エンジンとしての役割を果たすとともに、世界をリードする国際都市として発展していくことが重要であるが、過度な東京一極集中は効率性や利便性、直接性などの集積メリットを超えて、多くの問題を生じさせる可能性もある。²¹

地域の経済動向をみると、第二次安倍内閣発足前と比較して、完全失業率は全ての都道府県で改善し、有効求人倍率は、史上初めて全ての都道府県で 1 倍を超え、時間当たりの賃金も全ての都道府県で上昇するなど、雇用・所得環境の改善が続いている。

²⁰ 『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』p.1 より引用。

²¹ 『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』pp.1-2 より引用。

一方、少子高齢化や人口減少といった構造変化もあり、地方によっては経済環境に厳しいところもみられる。消費や生産といった経済活動の動向は地域間でばらつきがあり、東京圏とその他の地域との間には一人当たり県民所得等に差が生じている。また、今後高齢化が更に進展することに伴い、労働供給の停滞が地域経済の成長制約となる可能性がある。加えて、地方において大多数を占める中小企業は、大企業と比べて人手不足感が高まっている。平成 37 年に 70 歳を超える中小企業等の経営者のうち約半数は後継者未定であり、これら後継者未定の中小企業等は日本企業全体の約 3 割に相当し、そのうち約半数は黒字企業であるため、現状を放置した場合には、地域経済を支える「稼げる企業」が消滅していく。²²

3-2. 地方創生の基本方針²³

地域の人口減少と地域経済の縮小が進んでいる一方で、地方にしかない魅力に注目する動きも出てきている。

地方での生活は、通勤時間が短く家族との時間が取りやすいこと、身近に自然と触れ合えること、新鮮な地元農産物による豊かな食生活が送れること、生活費や住宅取得コストが低いため、収入が低くても広い住宅で豊かな暮らしを送れることなどの「実質的豊かさ」をはじめ、固有の歴史・文化・伝統などの魅力が溢あふれている。また、「恵まれた環境の中で仕事や研究に専念したい」、「地域の伝統ある文化・芸術活動に携わりたい」、「地域特性を活かした起業にチャレンジしたい」、「競争相手の少ない地方でビジネスチャンスを見いだしたい」、「自然豊かな地方で子どもの生きる力や考える力を育む子育てをしたい」、「親の介護をしながら働きたい」、「会社引退後も就業を通じて社会と接点を持ちたい」、「心にゆとりのある暮らしをしたい」といった様々な理由で地方に移住する動きが見られる²⁴。さらに、近年若い世代を中心に都市部から過疎地域等の農山漁村へ移住しようとする「田園回帰」の潮流が見られるとともに、「関係人口²⁵」という動きも出てきている。

²² 『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』p.3 より引用。

²³ 『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』pp.4-9 より引用。

国及び地方公共団体は、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」、「都道府県まち・ひと・しごと創生総合戦略」及び「市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略」に掲げた基本目標や重要業績評価指標（KPI）の達成に向けて、政策パッケージ・個別施策に引き続き取り組むこととしている。地方創生は、平成 26・27 年度の国及び地方の「戦略策定」を経て、平成 28 年度から本格的な「事業展開」の段階に入り、平成 29 年度には 5 か年の「総合戦略」について中間年の総点検を行っている。平成 30 年度はこの結果を踏まえ、具体的な政策メニューの充実・強化を図っている。

²⁴ 『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』p.5 より引用。

²⁵ 自分が気に入っている地域へ週末ごとに通ったり、頻繁に通わなくても何らかの形でその地域を応援するような人たち、すなわち、「観光以上移住未満」と位置付けられる動き。

地方にとって、こうした状況はチャンスである。地方が、生活費や住宅取得コストの低さ、豊かな自然、固有の文化などの強みを活かし、新たなチャレンジの場やゆとりのある生活の場として多様な人材を集め、地域の活性化につなげていく必要がある。

『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』よれば、地方創生の基本方針として、「ライフステージに応じた地方創生の充実・強化」²⁶、「わくわく地方生活実現政策パッケージの策定・実行」²⁷、「人生 100 年時代の視点に立った地方創生」「平成 32 年度以降の次期 5 か年の「総合戦略」に向けて」の 4 つを掲げ、各分野で施策の推進を図っている。

また、「まち・ひと・しごと創生本部」は、意欲と熱意ある地方公共団体に対しては、安定的に事業に取り組めるよう、「情報支援」、「人材支援」、「財政支援」の地方創生版・三本の矢で強力で支援するとしている。

3-3. 地域社会が信用金庫に求めている価値とは

地方創生は、少子高齢化に歯止めをかけ、地域の人口減少と地域経済の縮小を克服し、将来にわたって成長力を確保することを目指している。その取り組みは、必ずしも一朝一夕に大きな成果が出るものではない。持続性のある取り組みを息長く続けていくことで、地域の全体の「稼ぐ力」を高めていく。

このような環境のもと、地域経済の担い手である信用金庫に求められているのは、地域の「稼ぐ力」を支援するための「資金融通」、「人材マッチング」、「産官金連携」である²⁸。これは、「まち・ひと・しごと創生本部」が支援する三本の矢（情報支援＝産官金連携、人材支援＝人材マッチング、財政支援＝資金融通）とも、相通ずるものである。

つまりは、「資金融通」、「人材マッチング」、「産官金連携」の 3 つの価値を金融サービスで提供することが、「共通価値の創造」に提唱されている「顧客本位の良質なサービス」につながるのではないだろうか。

²⁶ 「ひと」と「しごと」に加え、「まち」にも焦点を当て、人や大学、企業が集積する魅力ある拠点にしていくための方策について検討し、年内に成案を得るとしている。

²⁷ 「わくわく地方生活実現政策パッケージ」の具体策として、①若者を中心とした UIJ ターン対策の抜本的強化、②女性・高齢者等の活躍による新規就業者の掘り起こし、③地方における外国人材の活用、④国民の関心を惹きつける効果的・戦略的な情報発信、が掲げられている。

²⁸ 『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』pp. 10-35 より引用。

4. 金融行政が求めている価値

4-1. 金融機関の社会的役割と機能

日本経済は、「政府」と「企業」と「家計」の三者が存在し、資金はその三者間を循環している。資金は、身体をめぐる血液のようなものであり、その血液が適切に供給されていくことで、経済成長や国民の生活の向上が図られている。

金融機関は、血液である資金の流れを円滑にするパイプである血管のようなものであり、この血管を通じて資金を円滑に循環させている。そうすることで、①金融仲介機能、②決済機能、③信用創造機能という3つの金融インフラ機能を果たす社会的役割を担っている。

①金融仲介機能とは・・・

「銀行は、自らの信用をもとに利子支払いを約束した預金を発行して、資金を集め、優良な運用先を選別して資金を転移し、運用収益を確保して預金の安全性と流動性を保証する。単純化すれば、銀行の収益は、貸出利子受取りから預金利子支払いを差し引いた差額であり、それらから必要な人件費・物件費・などの経費を差し引いたものが銀行の営業利益となる。このように、銀行は預金と貸出を通じて金融サービスを供給する企業と見ることができる。」²⁹

②決済機能とは・・・

「銀行の債務である預金を経済取引の「決済手段」として利用する。あらゆる経済取引は代金の受け払いすなわち決済をもって完了する。現在の経済社会においては、法制強制力もつ法貨すなわち「現金通貨」による決済は一部にすぎず、大部分は銀行口座の振替えによって行われる。窓口やATMによる振込み、事前登録による自動振込みが一般化し、小切手、手形、クレジットカードの利用も最終的には預金口座の振替え、ないし引落としの形で決済される。預金は、「定期性預金」と「要求払預金」に大別される。口座振替えや振込みが行われるのは、要求払預金のみである。要求払預金とは、現金通貨との交換性すなわち流動性が保証されている預金を指しており、現金通貨と同様に決済手段として利用できることから、「預金通貨」と呼ばれている。銀行預金が決済手段として機能する理由は、預金者が常

²⁹ 『金融』 pp. 65-66 より引用。

に現金通貨との 100%の交換性すなわち流動性を信用しているからである。預金の一部を支払準備として中央銀行に預け、残りを貸し付けることができるという現行の「準備預金制度」のもとでは、準備以上の預金の引出しに一度に応えることは不可能である。預金通貨は、銀行に対する「信頼」の上に成り立っている。」³⁰

③信用創造機能とは・・・

「銀行システムの中で次々と生じる預金の累積的増加のプロセスである。新たな預金が受け入れられると、その一部を残して貸出が行われ、それが同額の預金を創出しさらに貸出を増加させるというもの。現行の銀行制度のもとでは、銀行は預金を発行して集めた資金をすべて貸出に向けることはできない。新たな預金を受け入れた銀行は、引出しに備えて一定の「準備」を残しておかなくてはならない。通常、貸出は預金口座への振込み形でなされる。つまりは、貸出は同額の預金の創出をもたらす。借り手がそれを全額引き出して現金に換えることはまれであり、必要な支払いもまた取引相手の預金口座への振込みの形で行われるから、一度受け入れた預金の大きな部分は銀行システムの中にとどまる。」³¹

なお、金融機関は、預金サービスと貸出サービスの結合生産を通じて、金融インフラ機能を発揮する特殊な金融サービス業であり、経済一般に与える外部効果の大きさゆえに、典型的な規制産業とされている³²。

4-2. 平成 29 事務年度金融行政方針

平成 29 事務年度金融行政方針（金融庁）では、「金融システムの安定/金融仲介機能の発揮」、「利用者保護/利用者利便」、「市場の公正性・透明性/市場の活力」の 3 つをそれぞれ両立させることで、「①企業や経済の持続的成長」と「②安定的な資産形成等による国民の厚生増大」を目指すことを基本方針の柱としている。³³

柱の一つである「①企業や経済の持続的成長」については、地域金融機関である信用金庫に対し、「金融仲介機能の十分な発揮」と「健全な金融システムの確保」を求めて

³⁰ 『金融』 pp. 66-67 より引用。

³¹ 『金融』 pp. 67-68 より引用。

³² 『金融』 p. 65 より引用。

³³ 『平成 29 事務年度金融行政方針』 p. 1 より引用

おり、その具体策の施策として、「持続可能なビジネスモデルの構築」、「経済・市場環境の変化への対応」、「金融ビジネスの環境変化に対応したガバナンスの発揮」が重要であるとしている。³⁴

持続可能なビジネスモデルに単一のベスト・プラクティスがあるわけではない。しかし、地域企業の価値向上や、円滑な新陳代謝を含む企業間の適切な競争環境の構築等に向け、地域金融機関が付加価値の高いサービスを提供することが、安定した顧客基盤と収益を確保する「共通価値の創造」につながる。実際、信用金庫の顧客である地域企業をみると、厳しい経営環境に直面する中、経営改善や事業再生、事業承継等が必要な企業が多数存在している。

金融庁は「地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定及び実行に必要なアドバイスや資金使途に応じた適切なファイナンス³⁵の提供、必要に応じた経営人材等の確保といった支援を組織的・継続的に実践し、地域企業の適切な競争環境の実現に取り組むことが、ひいては自身の持続可能なビジネスモデルの構築につながる地域金融機関は多い」³⁶と考えている。なお、企業アンケート調査の結果によれば、地域銀行は、総じてこうした企業への金融仲介の取り組みが不十分であるなど、「日本型金融排除³⁷」が生じている可能性が窺われている。³⁸

次に二つ目の柱である「②安定的な資産形成等による国民の厚生を増大」については、「年金資産を含む家計の安定的な資産形成及び投資家と企業との対話による企業価値の持続的向上等を通じ、我が国全体の資金の流れを最適化させることを目指し、金融・資本市場の質の向上に向けて様々な施策³⁹に取り組んできた。これらの施策については一定の成果が見られるが、金融・資本市場全体を見ると、家計の金融資産の過半を現預金が占めている状況が継続し、我が国の家計金融資産の伸びが米英に比べて緩やかなものに留まっているなど、所期の目的が必ずしも十分に達成されているとは言い難い状況にある。」⁴⁰としている。

また、「顧客本位の業務運営に関する原則」の策定以降、多くの金融機関が同原則を採択して取組方針を策定しているが、収益を優先して必ずしも顧客本位ではない需要

³⁴ 『平成 29 事務年度金融行政方針』 pp. 16-22 より引用。

³⁵ 短期継続融資、メザニン等の資本性資金、公的金融との協調等を含む

³⁶ 『平成 29 事務年度金融行政方針』 p. 18 より引用。

³⁷ 高い信用力の企業には優先的に貸出を行い、事業の将来性が高くとも信用力が低く担保や保証が無い企業に対しては貸し出しを行わないという旧来の金融機関の融資態度のこと。

³⁸ 『平成 29 事務年度金融行政方針』 p. 18 より引用。

³⁹ 具体的には、つみたて NISA の導入、「顧客本位の業務運営に関する原則」の策定、機関投資家（アセットオーナー及び運用機関）等の運用・リスク管理・ガバナンスの高度化、ステewardシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの策定や改訂等の各種施策を実施している。

⁴⁰ 『平成 29 事務年度金融行政方針』 p. 9 より引用。

を掘り起こすプッシュ型のビジネスモデルとなっている金融機関も少なくないとの指摘もある。今後、金融庁はモニタリングを通じ、「金融機関の取組方針が真に顧客本位の良質な金融商品・サービスの提供となっているかについても確認する」⁴¹としている。

4－3. 金融行政が信用金庫に求めている価値とは

信用金庫は、日本経済における金融インフラ機能の一旦という非常に重要な役割を担っている。その上で、金融行政に求められている「家計の安定的な資産形成の推進」、「金融仲介機能の十分な発揮（本業支援）」、「健全な金融システムの確保」という3つの価値を金融サービスで提供することが、「共通価値の創造」に提唱されている「顧客本位の良質なサービス」につながるのではないだろうか。

5. 「地域社会と金融行政が求めている価値」と「提供サービス」について

5－1. 「求めている価値」と「提供サービス」の関係

地域と金融行政が求めている価値に対し、信用金庫が提供している金融サービスを紐づけ、その取扱状況と収益環境を「表2」にまとめる。

⁴¹ 『平成29事務年度金融行政方針』p.9より引用。

表2：「求めている価値」と「提供サービス」の関係

	求めている価値	提供サービス	取扱状況	収益環境
地域社会	資金融通	融資業務	増加	悪い
	人材マッチング	コンサルティング業務 (付随業務)	微増	微妙
	産官金連携	コンサルティング業務 (付随業務)	微増	良化傾向
金融行政	家計の安定的な資産形成の推進	預り資産業務 (付随業務)	増加	良い
	金融仲介機能の十分な発揮 (資金融通)	融資業務	増加	悪い
	金融仲介機能の十分な発揮 (本業支援)	コンサルティング業務 (付随業務)	増加	良化傾向
	健全な金融システムの確保	預金業務 為替業務 余資運用業務	減少	停滞

(出典：筆者が作成)

「資金融通（金融仲介機能の十分な発揮を含む）」に対しては、「融資業務」を提供している。前述の通り、融資業務は低金利による量的拡大手法により、その取扱量は増加している。しかし、それを以って顧客が求めている価値を満たしているとは言い難い。

事実、金融庁が行った企業アンケート調査の結果によれば、「日本型金融排除」が生じている可能性を指摘されている⁴²。つまり、業績の良い一部の企業に対してのみ、積極的な資金融通が行われ、真に資金を必要としている企業への融資が行われていない可能性があるのだ。

⁴² 『平成 29 事務年度金融行政方針』 p. 18 より引用。

信用金庫の収益に最も大きく関係する本価値に対して、提供するサービスの質を変化させることで、収益環境が改善する余地が残されている。

「人材マッチング」に対しては、「コンサルティング業務」を提供している。現在、中小企業は深刻な人手不足にあり、その取扱いは緩やかに増加している。しかし、法規制により金融機関は人材紹介に伴う手数料を紹介先から直接得ることは出来ず、人材派遣会社と連携することで人材マッチングに関する手数料を間接的に得ているのが現状である。そのため、収益環境は停滞している状況である。

しかし、金融庁は2018年1月に金融機関向け監督指針の改正案を公表し、銀行本体や子会社などが取引先企業に対して人材紹介業務⁴³を担えると明記した。そのため、今後は本価値に対するサービスの強化により収益環境の良化が見込める状況にある。一方で、相対的に立場が強いとされる金融機関が積極的に人材紹介業務に注力すれば、顧客本位のサービスの提供がおざなりになる可能性も危惧されている。

本価値の需要は増加しており、顧客本位の良質なサービス提供を徹底することで中長期的な収益改善につながるであろう。

「産官金連携」に対しては、「コンサルティング業務」を提供している。各信用金庫が自治体や地元大学と協定を結ぶケースが増加している。取引先企業への情報提供等により、補助金活用や起業に関する資金融通ニーズにつながっており、収益環境は良化しつつある。一方で、収益に直結する情報のみを積極的に提供している可能性もある。

本価値に対する需要は今後も増加する見通しであり、顧客本位のサービス提供ができれば、将来的にも収益環境は良いものとなるであろう。

「家計の安定的な資産形成の推進」に対しては、「預り資産業務」を提供している。近年は、NISAやiDeCoといった新たな国の施策もあり、取扱量は増加しており、それに比例して収益環境も良化している。

我が国の高齢化が進んでいく中で、老後資金の確保は家計にとって最重要課題の一つであり、今後も順調に預り資産業務の取扱量は増加していくと考える。一方で、金融機関がこの環境を収益機会と捉え、手数料稼ぎのための営業に注力することは、顧客

⁴³ 取引先企業に経営幹部を派遣したり、財務や経理の専門家を紹介したりして経営支援につなげる。実際に人材紹介業をする場合、職業安定法に基づく許可が要る。

本位の業務運営から逸脱する恐れがあり、注意が必要である。

「金融仲介機能の十分な発揮（本業支援）」（以下「本業支援」という）に対しては、「コンサルティング業務」を提供している。経営資源が限られている中小企業にとって、外部からのアドバイスや情報提供は貴重であり、その取扱いは増加している。一方で、コンサルティングの項目によっては、直ちに金融機関の収益につながらないものも存在する。

取引先企業の発展は、長い目で見れば信用金庫の顧客層の良化につながるものである。短期的視点に立たず、地道なコンサルティングを継続していく必要がある。

「健全な金融システムの確保」に対しては、「預金業務」「為替業務」「余資運用業務⁴⁴」を提供している。近年、預金や為替による決済はインターネット等の非対面サービスが主流となりつつある。また、他業種の参入やフィンテックの台頭により、信用金庫における取扱量は減少しており、それに伴い収益環境も悪化しつつある。

しかしながら、安定した金融システムは、日本経済を支える屋台骨であり、必要不可欠な役割として求められる価値でもある。今後は、システムの効率化等によりコストダウンを図ることで、サービスの提供を維持していくことが課題である。

5－2. 今後取り組むべき課題

前述の分析を踏まえ、信用金庫が安定した顧客基盤と収益を確保するためには、何よりも地域経済の稼ぎ手となる取引先企業数を増加させていくことが重要ではないだろうか。信用金庫はその特色から、地域性と中小企業専門性が挙げられている。限られた顧客層を競合金融機関で取り合うのではなく、顧客層そのものを増やし育てることが、信用金庫における共通価値の創造ではないかと考える。

次節では、取引先企業の成長等に最も効果のある「資金融通」と「本業支援」に対する取り組みについて考えていく。

6. 共通価値の創造に向けた取り組みについて

⁴⁴ 信用金庫では、預かった預金のうち、貸出に回らない余裕資金の一部を、預け金、コールローン、買現先勘定、買入手形、買入金銭債権、商品有価証券、有価証券等にて運用している。

6-1. 「資金融通」に対する取り組み

顧客が求めている「資金融通」の良質なサービスを提供していくためには、実績や担保等はないがその事業性を評価出来る企業に対して、金融機関がリスクを取って融資を行っていく必要がある。一方で、融資の原資が顧客からの預金であるため、金融機関は融資に対するリスクを極力抑え、貸し倒れリスクを回避する。また、融資における「情報の非対称性」も積極的な融資を妨げる要因になっている。

『金融』において、「情報の非対称性」を次のように説明している。

「通常、金融機関は、借り手である顧客の情報を十分に知ることはできない。貸し手が借り手と同じ情報を得るためにはコストがかかるし、借り手が情報上の優位性を利用して取引相手をだまし利益を得ようとする「モラルハザード」（倫理の喪失）の誘因が生じる。そのような状況では、貸し手がだまされることを懸念して慎重になるあまり、正直な借り手に対しても不当に高い金利を要求したり、リスクを恐れて市場から撤退して安定的な資金供給がなされなくなる、「逆選択」が生じる。」⁴⁵

現実問題として、情報の非対称性を無くすことは出来ないであろう。しかし、限りなく少なくすることは出来る。それは、従前より信用金庫が強みとしている集金業務等の対面サービスによるタイムリーな情報の蓄積と共有によりもたらされると考える。一見非効率と思われるこの対面サービスこそが、他の金融機関に真似ができない情報の非対称性の極小化につながる。引いては、良質なサービスである積極的な融資となり、共通価値の創造へとつながる「資金融通」になるのではないだろうか。

6-2. 「本業支援」に対する取り組み

表3は、『地域創生のための地域金融機関の役割』で行われたアンケートの結果である。

⁴⁵ 『金融』 pp. 69-70 より引用。

表 3：コンサルティングの内容や効果

コンサルティング内容	助言や情報提供の経験	取引先の経営改善につながった	記者の収益拡大につながった
新しい販売先	1576	804	624
		51.0%	39.6%
新しい仕入先	1286	60	323
		4.7%	25.1%
新しい技術やその技術の入手法	774	318	100
		41.1%	12.9%
新商品や新事業	982	353	223
		35.9%	22.7%
人材の紹介（中途採用者の紹介）	1041	399	95
		38.3%	9.1%
専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタント）	1498	1442	469
		96.3%	31.3%
不動産の取得や借入（たとえば、工場用地）	1558	895	1151
		57.4%	73.9%
既存不動産の活用（売却、店舗の改装など）	1362	1107	722
		81.3%	53.0%
新しい資金調達方法（ＡＢＬ、クラウドファンディングなど）	962	313	183
		32.5%	19.0%
国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資）	1372	1464	887
		106.7%	64.7%
国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	1432	986	598
		68.9%	41.8%
潜在的な資本提携先	526	121	50
		23.0%	9.5%
潜在的な事業承継先	927	262	139
		28.3%	15.0%
税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	1311	666	203
		50.8%	15.5%
リスクマネジメントに関するアドバイス（ＢＣＰプランの作成支援など）	639	199	36
		31.1%	5.6%
上記１５項のいずれも該当しない	80	43	56
		53.8%	70.0%
計	17326	9432	5859

※ 調査対象者は、中小企業貸出を行っている地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫および信用組合）の営業店舗の支店長。

※ これまでに取引先企業に対して、「助言や情報提供を行ったことがある項目」、そのうち「取引先企業の経営改善に相当程度効果があった経験」、「自社の取引や収益の拡大につながった経験」を回答。列の下の欄は、その割合。

(出典：『地域創生のための地域金融機関の役割』より筆者が加工)

『地域創生のための地域金融機関の役割』では、表3を次のように分析している。

「新しい販売先」が多いのは、近年、経営支援策の一環として、ビジネスマッチングに取り組む金融機関が増えていることを反映している。一方で、それが取引先の経営改善につながったというのは半数程度であり、金融機関自身の収益につながったとする比率は4割にも満たない。

「専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士・コンサルタントなど）」は、サポートを行った支店長の人数と取引先の経営改善につながったとする人数がほぼ等しく、有効性の高い方策の1つだと言える。経営支援においては、金融機関独自の取り組みも欠かせないが、専門性の高い人材や組織が外部に存在する分野については、自分たちだけで抱え込むよりも、そうした専門家と連携した方が効率的かつ効果的な支援が可能になることを示唆している。

「国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）」と「国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）」についても、取引先の経営改善につながったとする比率が高い。これは、近年、政府によってとられている中小企業政策の方向性が概ね正しいことを反映していると考えられ、こうした施策を適度に活用することによって、起業や中小企業の経営を活性化させることが期待される。一方で、こうした施策の中には、金融機関や企業のモラルハザードを引き起こし得るものも存在することに注意する必要がある。モラルハザードを誘発しかねない支援策については、効果が高いものであるとしても、乱用に歯止めをかける仕組み作りが不可欠になってくるであろう。

「既存不動産の活用（売却・店舗の改装などを含む）」も、経営改善につながった比率が高めになっている。現在、事業等で活用中のものを含め、所有する不動産を有効活用できていない企業は、それなりに存在するものと思われる。そのため、不動産を含め、非効率な資産や事業を抱えている取引先には、専門的な見地から、有

効活用やリストラのためのアドバイスを積極的に行っていくことが有益であることを示唆している。

「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」において、取引先の経営改善よりも自身の収益につながったとする比率の方が高くなっているが、これは、不動産の取得や借入のための融資を行い、利息収入が得られるようになったことが主な原因であると考えられる。このケースにおける不動産の取得や借入が真の意味で取引先の経営改善に資する（ないし、その可能性が高い）ものであれば、取引先と金融機関の双方に利益をもたらすため、好ましいこととなる。一方、超低金利政策の長期化や金融機関間の競争激化に伴い金融機関の収益環境が厳しさを増す中で、金融機関が利息収入を増やすことのみを目的としてそうした行動をとっている可能性もあるので、注意を払う必要がある。

団塊世代の経営者の高齢化が進み、事業承継者の不足が深刻化している昨今にあっては、潜在的な「事業承継先」を助言することの必要性が高まっている。加えて、少子高齢化や人口減少の影響で、人材不足に直面している企業にとっては、「人材の紹介（中途採用者の紹介など）」へのニーズも高いであろうし、今後さらにそれが高まっていくことが予想される。経済環境や市場構造の変化に伴い、わが国の企業の低収益体質が常態化しつつある今日においては、取引先の商品に他の企業にはない独自の付加価値をつけさせたり、低コストでの生産を実現させたりするために、「新しい技術やその技術の入手方法」と「新商品や新規事業」の面でのサポートを行うことも期待されているが、十分に対応できている金融機関はまだ少ないようである。

起業を促したり、潜在的な技術や能力を持つハイリスクな企業を資金面でサポートしたりするためには、「新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）」を紹介するのも意義があるものと思われる。単独での生き残り策に行き詰まっている企業には、「潜在的な資本提携先」の助言を行ったり、規稅務に関する知識が乏しい取引先には、「稅務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」を提供したりすれば、経営パフォーマンスが改善されるであろう。

コンサルティング内容によっては、取引先の経営改善や金融機関の収益につながっていない場合もある。この原因は、これらの取り組みが、もともと効果の乏しい性質のものだからなのではなく、ノウハウが十分蓄積されていないために、実効的な支援が行えていないところにあると思われる。もちろん、こうした取り組みが取引先と金融機関の双方に利益をもたらすものでなければ、金融機関側のインセンティブは強まらないであろう。

今後は、金融機関自身が経験を積むことを通じて、そのノウハウの蓄積に努めるとともに、専門家や専門機関である外部団体を積極的に活用することが必要である。

信用金庫の強みは、業界3か年計画にも記載されているが「つなぐ力」である。全てのコンサルティングを自金庫で対応することは、不可能であるし必要もない。専門家や専門機関を信用金庫の「外部資源」ととらえ、取引先企業とをつなぐ「コーディネーター」役になることが大事なのである。そうすることで、取引先企業のスピーディーな課題解決につながり、ひいては地域経済全体の底上げにつながっていくものと思われる。

6-3. 低金利競争への対応

収益性に問題のある低金利の融資であるが、厳しい状況であっても可能な限りその場から手を引くべきではないと考える。

というのも、信用金庫は、地域金融機関であり、地域への貢献が存在意義の1つである。そうであるならば、地域からの信頼の度合い、地域への貢献度が、信用金庫の存在感を測る指標として相応しいのではないかと思われる。「預金は信頼の証」「融資は貢献の証」と言われるが、それが正しければ、地域内の預金シェア、融資シェアが信用金庫の存在感を測る指標の1つとなるであろう。

祭りへの参加やイベントの開催等、地域貢献活動による存在感の発揮ももちろん大切であるが、本業での地域内シェアで存在感を示す必要があるだろう。地域内シェアの高まりが、存在感の高まりとともに営業基盤の強化にもつながっていき、地域になくてはならない金融機関として認知されることになると思われる。

また、低金利競争の激化は、取引先のメインバンク不在という状況を作り始めている。各金融機関の支援スタンスよりも、目先の金利や好条件に飛びつく経営者が増加しているためである。しかし、メインバンクの存在が弱まると、その地域の開廃業率が

悪化する傾向⁴⁶にあり、信用金庫がターゲットとする顧客層全体の弱体化にもつながる。それ故に、信用金庫は厳しい収益状況であっても、そこで引かずに対応することが、地域経済の維持につながると考える。

しかし、低金利競争を前提とする厳しい市場で耐えていくには、コストダウンを進めていく必要がある。事業規模で銀行に劣る信用金庫が効率化の推進によるコストダウンを図っていくことは容易ではない。信用金庫の強みである集金業務等の対面サービスを削ることはもちろん出来ない。

そこで、事業規模が銀行に劣る信用金庫が効率化によるコストダウンを進めていくには、地域の信用金庫を一つの事業体として捉え、事務手続きを共通化することで解決するのではないかと考える。

既にシステムについては信用金庫同士による共同化が進んでいる状況にある。それを事務手続きレベルまで落とし込むことが可能となれば、さらなるコストダウンが図れるであろう。また、通常は金融機関毎に異なる様々な書類が共通化されれば、顧客側の利便性も高まり、信用金庫との取引を誘因するきっかけになるのではないかと考える。

信用金庫の存在意義にかかわるシェア維持のために、まずは信用金庫同士が強力なグループとなり、銀行との競争に対抗していくべきである。

7. まとめ

信用金庫が、「顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上・国民の資産形成を助け、結果として金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保する」ためについて考察してきたが、本稿を作成し、あらためて信用金庫が置かれている環境の厳しさを目の当たりにした。

信用金庫の顧客は地域社会で生活する中小企業や個人である。人口減少や高齢化により、日本経済や地域経済が縮小するからといって、あらたな市場を開拓することは許されていない。どうすれば地域社会という市場を縮小させないかを考え行動することでしか、信用金庫は生き残ることが出来ないのである。

信用金庫は、金融庁からビジネスモデルの転換を求められている。しかし、本稿にて考察をすすめていくうえで、ビジネスモデルの転換ではなく「より信用金庫の本質を突き詰め、今までの取り組みを深めていくこと」こそが、必要なのではないかと考える。

⁴⁶ 『地方創生のための地域金融機関の役割』 pp. 200-202 より引用。

る。しんきん業界3か年計画にある「進化×深化」を進め、コーディネーターとして地域社会をつなげていくことが、「共通価値の創造」となっていくのである。

信用金庫は地域との運命共同体であると表現される。しかし、地域社会が衰退すれば、同じように衰退していく運命を許容してはならない。これからの信用金庫は、運命共同体ではなく、使命共同体として、地域社会をマイナスから引き上げる使命を背負っていると強く認識すべきである。

<参考文献>

- [1] 貝塚啓明・奥村洋彦・首藤恵 (2002) 『金融 [第2版]』 東洋経済新報社
- [2] 鹿野嘉昭 (2013) 『日本の金融制度 [第3版]』 東洋経済新報社
- [3] フィリップ・コトラー・ゲイリー・アームストロング・恩藏直人 (2014) 『コトラー、アームストロング、恩藏のマーケティング原理』 丸善出版
- [4] 『信用金庫 (2018・1)』 一般社団法人全国信用金庫協会
- [5] 『信金中央金庫 地域・中小企業研究 金融調査情報 29-18』 信金中央金庫
- [6] 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部 (2018) 『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』
- [7] 家森信善【編著】 (2018) 『地方創生のための地域金融機関の役割』 中央経済者
- [8] 『しんきんメイト2』 一般社団法人全国信用金庫協会

<参考ウェブサイト>

- [1] 一般社団法人全国信用金庫協会ホームページ (2018年8月31日アクセス)
<http://www.shinkin.org/>
- [2] NRI Financial Solution ホームページ (2018年8月31日アクセス)
http://fis.nri.co.jp/ja-cation/kinyu_itf/backnumber/2018/02/201802_4.html

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、適切な助言および丁寧なご指導をいただきました、兵庫県立大学大学院 貝瀬徹 教授並びに地域イノベーションの先生方に感謝申し上げます。