

信用組合の今後の方向

新しいビジネスモデルの構築

札幌学院大学 経営学部 会計ファイナンス学科

三好 応用ゼミナール(3年)

工藤恵里那, 佐藤賢介, 井島浩希
(執筆順)

2014年2月

信用組合の今後の在り方

はじめに

信用組合は、組合員の相互扶助を目的とした地域金融機関として非常に重要な役割を担っている。しかし、近年では、大手銀行の中小企業金融の介入などにより、貸出金・預金の額やシェアが減少するなど、その地位を脅かされている。このままでは信用組合は生き残ることができない。そこで私たちは、これからの信用組合の生き残り策とし取引企業の組織化、集金業務の強化、そしてソーシャル・ファイナンスの要素を取り組むことを重視した。

これらの点について、全東栄信用組合（東京、豊島区）とNPO法人女性市民コミュニティバンク（神奈川県、横浜市）の調査結果を参考にして考察していきたい。

I. 信用組合の現状

まず、信用組合の現状についてみてみたい。

1. 信用組合とは

信用組合とは、協同組織金融機関の1つである。協同組織金融機関とは、会員の相互扶助を目的にしている金融機関のことである。お金を借りられない中小企業や住民が、自分たちでお金を借りられるような組織を作ろう、ということで誕生した。信用組合の仕組みは、図-1のようになっている。

図-1



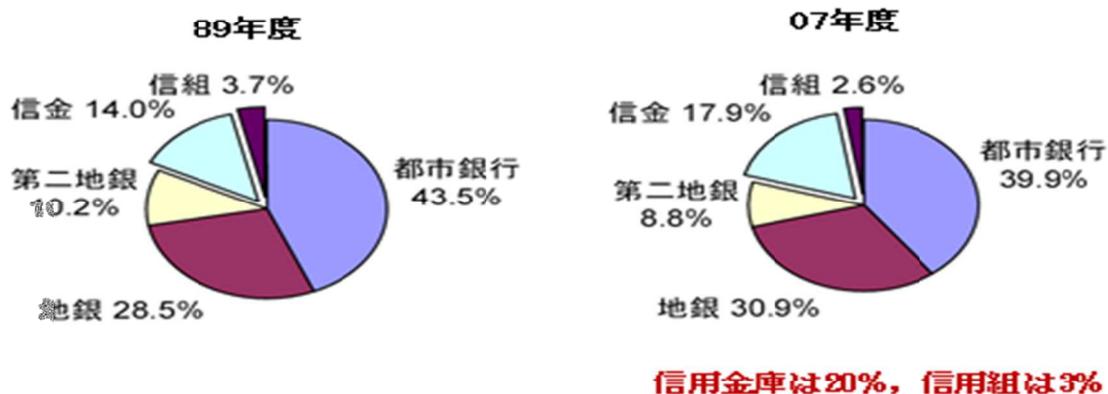
住民や事業者が信用組合に出資をすることにより組合員となる。その組合員にたいし、信用組合は融資やローンといった様々な金融サービスを行う。こうした流れの中でお互いに助け合い生活を豊かにしていこう、というのが信用組合の特徴である。ただ、ここで重要なことは営業地域が限定されているということである。信用組合は、信用組合の本店が所在する地域でのみ営業可能なのである。したがって、信用組合と地域とのつながりは緊密となり、信用組合はまさしく地域金融機関であると言えよう。

2. 信用組合の問題

信用組合は地域のために重要な金融機関であるが、近年信用組合を取り巻く環境は厳しいものとなっている。それは、貸出・預金のシェアが2~3%しかないこと、預貸率が減少していること、市場原理と協同組織の世界の境界があいまいになってきていること、の3つがあげられる。

図-2

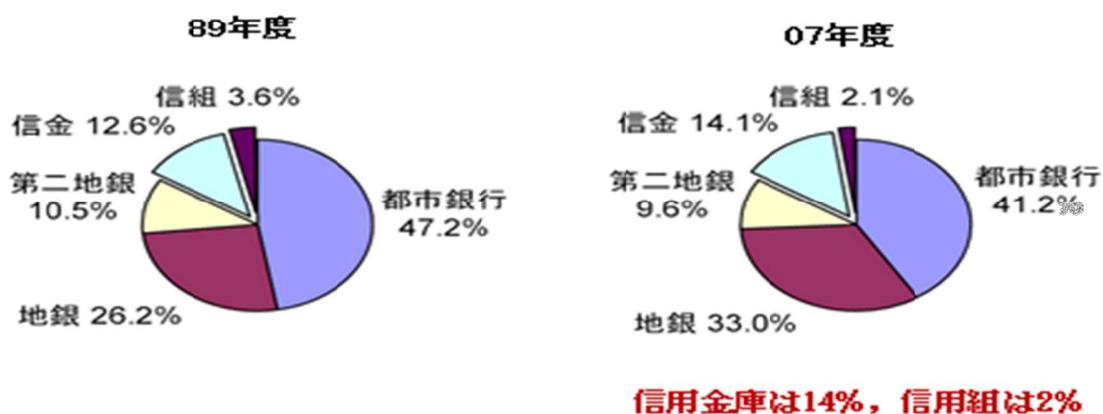
金融機関別の預金量のシェアの推移



金融庁「協金WG13-5」日銀「民間金融機関の資産・負債」

図-3

金融機関別の貸出金のシェアの推移

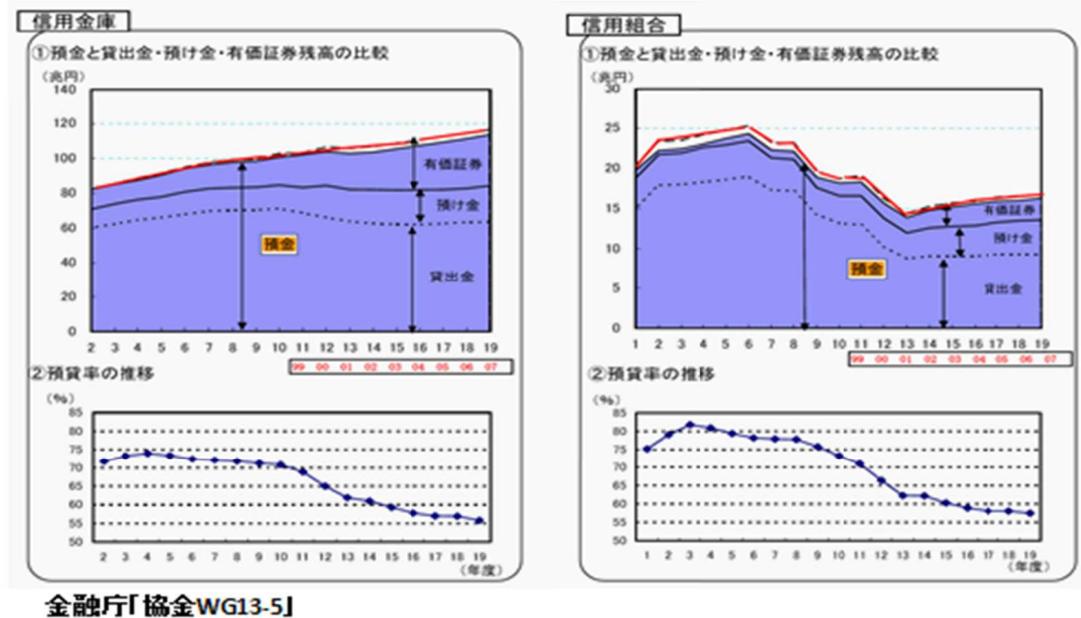


金融庁「協金WG13-5」日銀「民間金融機関の資産・負債」

図-2 と図-3 は、貸出金と預金のシェアの推移を示している。これによると、信用組合の貸出金と預金のシェアは非常に低いことがわかる。2007年度にはさらに低くなっている。信用組合の経営基盤が弱くなっていることは明らかである。

図-4

信金と信組の預金・貸出金・預け金・有価証券残高と預貸率の推移



また、図-4 は、信用金庫と信用組合の預貸率の推移を表したものである。預貸率とは、貸出金を預金で割った数値のことであり、地域で集めたお金をどれだけ地域に還元しているかを示したものである。これによって、その地域に対する貢献度がわかるのである。図-4 によると、預貸率は、信用金庫、信用組合とも低下している。しかし、預貸率の低下している原因が大きく異なっている。信用金庫の預貸率の低下は、貸出金の少しの減少はあるものの、預金が増加しているためである。一方信用組合では、預金と貸出金の両方が減少し、預貸率の低下の原因となっている。信用組合の経営状況が厳しいということがわかる。

3つ目として、市場原理の世界と協同組織の世界の協会があいまいになってきていることである。

図-5

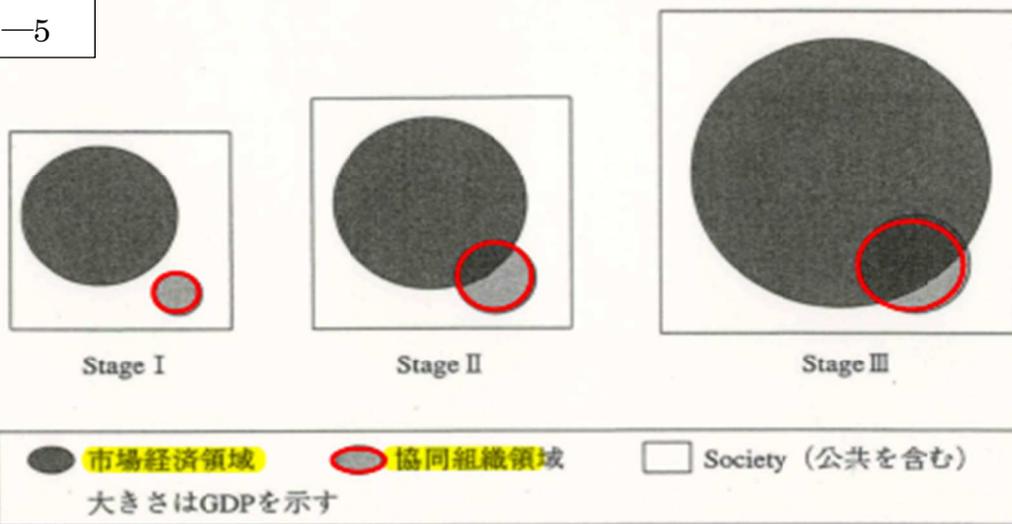


図-5 は、市場原理の世界と、協同組織の世界の推移を表したものである。これを見ると、Stage1 では、市場原理の世界と協同組織の世界が完全に区別されている。言い換えると、大手銀行は大企業、協同組織金融機関は中小企業に、という棲み分けができていた。しかし、Stage2, Stage3 と進むと、どんどん協同組織

の世界が市場原理の世界に飲み込まれてしまっている。これは、中小企業金融の分野に大手銀行が進出してきたことを示す。すなわち、90年以前は、大手銀行は大企業、協同組織金融機関は中小企業、という棲み分けができていた。しかし、90年に入り、金融自由化政策が進展し、大企業は株式や社債による資金調達が容易となり、大企業の銀行離れが進んだ。そこで大手銀行は中小企業金融の分野に進出することになったのである。このため中小企業金融の分野は競争が激化し、信用金庫や信用組合といった協同組織金融機関の経営は厳しくなってしまった。前述したように、信用組合はまさしく、地域の住民や中小企業のための金融機関である。その信用組合がもしなくなってしまったら、今まで信用組合に助けられてきた住民や中小企業はどうやって生き残っていけばいいのだろうか。地域のために重要な存在である信用組合がこれから先、どうすれば生き残ることができるのか。この点について、調査を行った全東栄信用組合と、女性・市民コミュニティバンクの事例を参考に考えてみたい。

そこでまず、私たちが調査した全東栄信用組合と女性・市民コミュニティバンクについて紹介しよう。

II. 全東栄信用組合

1. 下板橋地区とは

(1) 下板橋地区の現状

全東栄信用組合の下板橋支店がある下板橋地区は、非常に高齢化が進行している地域である。特に、商店街にその特徴が現れている。下板橋地区の商店街は、営業不振や後継者不足により閉鎖している店舗が多く、シャッター通り化している。まさしく買い物難民の町である。

(2) 主要産業

主要産業は特にないが、小売店、印刷関係、不動産賃貸業、建設工事関係が比較的多い。不動産賃貸業は、池袋に近い影響で、古い木造アパートやワンルーム店舗が点在している。

では、全東栄信用組合はどのような経営戦略を実行しているのだろうか。

2. 経営戦略

(1) 組織化

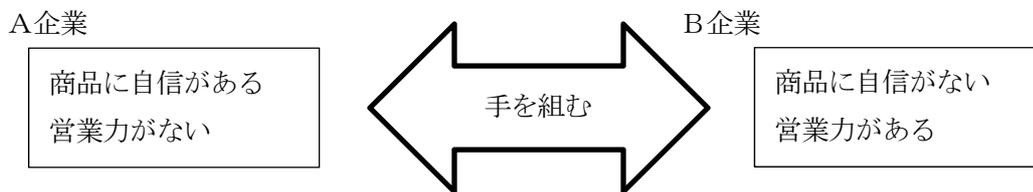
全東栄信用組合の経営戦略の1つ目は、組織化である。では、なぜ、組織化をする必要があるのだろうか。それは、次世代の若者と取引を継続するためである。

下板橋地区は、高齢化が進んでおり、商店街は営業不振と後継者不足に悩んでいる。それに加え、信組の職員が次世代とあまり会う機会がないのも大きな問題である。職員が会社を訪問した際に、社長や会長には会う機会はあるが、後継者とは仕事などの関係でなかなか会うことができない。後継者と緊密な関係を築くことが難しくなっている。現社長から後継者にバトンタッチした時に、自分のところと取引を継続してくれるかわからない。もしかしたら、今まで自分たちとしていた取引をやめ、金利の低い大手銀行と取引はじめてしまう可能性もある。つまり、全東栄信用組合は世代交代をした際に取引先をとられないために、組織化を行い既存の取引先の囲い込みをしているのである。また、組織化を行うことは、既存取引先の囲い込み以外にも、地縁・人縁の強化、新規取引先の取引推進のきっかけづくり、といった効果も期待できる。

全東栄信用組合の組織化の具体例として、個人には味覚会（年1度の食事会）、年金旅行（年1度の日帰り旅行）、国内旅行（年1回程度）、ご来店感謝デー（大体年4回）、税務セミナー、などといったことを行

っている。法人には、講演会（年1回）、ビジネスマッチング（毎年2月）、また「さかえ会」という組織を作り、次世代の経営者を対象とした勉強会の開催している。なかでも重要な取り組みとしてビジネスマッチングをあげることができる。ビジネスマッチングとは、利害関係が一致した企業が手を組むことである。

図一6



具体的にどのようなことかという点、図一6を見ていただきたい。A企業は商品に自信があるが、営業力がない。一方、B企業は商品に自信がないが営業力がある。この2つが手を組むことにより、更なる利益を生み出すことができる。すなわち、B企業は、良い商品をA企業から仕入れて販売することが可能となる。A企業は、自社の製品を営業力のあるB企業に販売してもらうことにより、営業範囲を拡大することができるようになる。こうして2つの企業はより多くの利益を生み出していくことが可能となるのである。そして、このようなビジネスマッチングによる範囲の経済性の拡大により、金融機関は新規の貸出を創出していくことができるのである。

(2) 集金業務

全東栄信用組合の経営戦略の2つ目は、集金業務である。この集金業務は、顧客の情報収集に非常に効果的な業務ではある。ここでいう情報はとは、ソフト情報のことである。ソフト情報とは、数字以外の企業情報のことである。具体的に言えば、個人の場合は、ライフサイクルや収入の変化、法人の場合は、企業の業務内容や実態・現状、今後の方向性、企業の強み弱み、製品について、がソフト情報である。他方、企業情報にはハード情報というものがある。これは、決算書などといった数字の情報のことである。

協同組織金融機関は、地域の金融機関としてソフト情報を収集・蓄積し貸出業務を行っている。その1つの方法として集金業務がある。ただ、この集金業務は高コストで人件費がかなりかかるため、やめてしまうところが多い。しかし、全東栄信用組合はその集金業務に力を入れている。それは、顧客との面談回数を増やすことにより、信用リスクの減少、新規貸出の創出、収益の獲得、という3つの効果を生み出すことができるからである。面談回数を増やすことにより、信頼関係の構築をすることができる。それにより、ソフト情報を取得することができる。ソフト情報は内部の情報であるため、あまり人に知られたくない、聞かれたくないものである。そのような情報は、信頼している人にしか話さないため、しっかりとした信頼関係の構築は必須条件である。ここで、ソフト情報を収集することにより、信用リスクの減少をすることができる。どういうことかという点、ハード情報のみで貸出できない取引先に、ソフト情報でそれを補うことにより、貸出をすることができるようになる、ということである。このように、信用リスクの減少をすることにより、今まで貸出することができなかったところに貸出できるようになるため、新規貸出の創出になる。また、銀行は、貸出をすることにより利益を上げている。信用リスクを減少し、新規の貸出を生み出していくことにより、収益を獲得することができるのである。この3つの効果をあげることができるため、全東栄信用組合は、集金業務を強化しているのである。

3. 全東栄信用組合の今後

全東栄信用組合の今後の目標は、「おらの町の金融機関＝地域の生活相談センター」になることである。つまり、地域になくってはならない、あってよかったと思われるような金融機関になる、ということである。そのために、組織化と集金業務を通じて、親身になって何でも相談を受ける体制作りを行っている。また、顧客としっかりとした信頼関係を築いているため、顧客の悩みに入っていくという強みを活かし、おらの町の金融機関になろうと現在活動している。金融機関の垣根を越え、地域の人々の心の拠り所になろうとする姿こそが、協同組織の原点なのではないだろうか。

Ⅲ. 女性市民コミュニティバンク(WCA)

1. 女性市民コミュニティバンクの特徴

神奈川県横浜市にある女性・市民コミュニティーバンク(以下 WCA)は、どのような特徴をもっているのだろうか。

① WCAは、女性を中心とした市民について、とても考えたNPO法人である。

その理由として二つの点が挙げられる。一つ目は、お金の流れについてである。市民自らお金を出し、そのお金で市民事業の支援を行っている。つまり、地域活性化を目指し、意志あるお金を地域内で循環させているのである。二つ目に、透明性を重視。市民が安心して、預金出来る環境づくりを行っている。運営状況や、融資先をニュースレターや、HP で公開していることである。融資先の公開は、ヨーロッパの地域で盛んに行われているが、日本では例を見ない。

② それでは、なぜ女性中心の支援であるのか。

資金不足の市民事業が起業する際に、金融機関に融資相談を行った。しかし、女性という名前だけで、継続性がないこと、女性たちが行う事業への無理解という理由から、融資対象外とされてきた。理事長が、金融機関の融資先を調べたところ、戦争継続のための資金、人権侵害・自然破壊を引き起こしているODA への融資が多いことを判明。それならば、市民から納得のされる相互扶助に基づいた協同組織を作ろうと考えたのである。

2. WCAの設立までの経緯

では、WCA(金融NPO)は、どのような経緯で設立されたのであろうか。1998年1月、信用組合を立ち上げるため、女性市民設立準備会を立ち上げた。そして、金融庁に申請を行ったところ、出資金2000万円、賛同者300人を集めるという厳しい条件が出された。さらに、当時デフレが起きていたため資金循環が悪くなった。そのため、出資金を集めることが困難になり、立ち上げを一時断念した。しかし、市民事業支援を諦めなくなかったために、頼母子講(江戸時代に流行し、金銭の融通を目的とした組織、現代でいう信用組合、信用金庫)のアイデアのもと金融NPOを立ち上げようと考えたのだ。

3. 業務内容

WCAの業務内容は主に二つある。一つ目に、女性中心に事業を行っている非営利企業や、社会的企業への融資業務。例えば、介護施設やレストランなどの立ち上げ資金、保育園などの改装資金、運転資金のための融資である。二つ目に、事業相談者に対するコンサルト業務。例えば、起業をしたいが自己資本不足。そういった方に関して、気軽に融資をしてくださる金融機関を紹介するなどといったことである。

4. 出資金

出資者は、WCAのネットワークの範囲内において女性が多いことから、9割が女性である。出資量は、現在1億2000万超えである。金融NPOという形で、この額は大変多い。理由としては、県外からの出資者、銀行から移しかえてくださる方、このような人たちが増えてきたことが理由である。それだけ、NPO法人に賛同する方、自分の資金を、社会事業に充てたいといった方が近年になって、増えてきたことの表れであると私たちは考える。

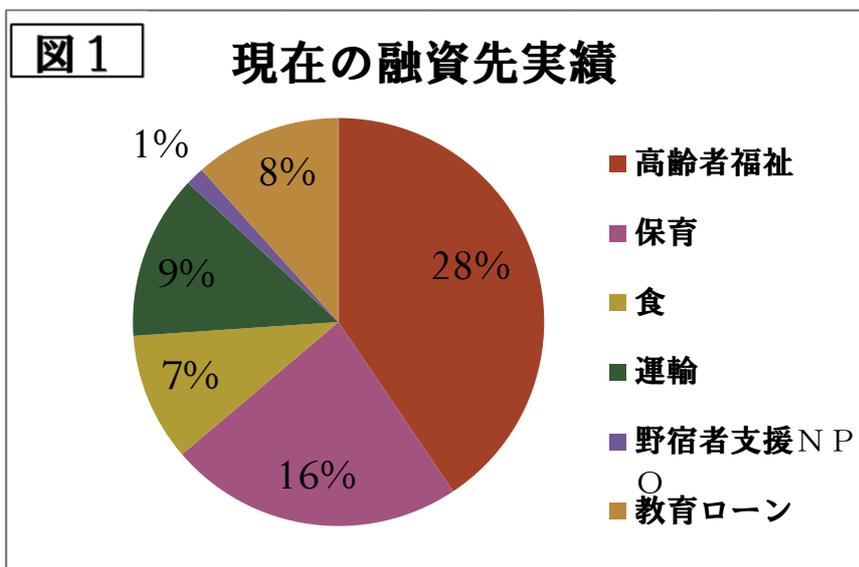
5. 融資について

(1) 女性市民コミュニティバンクの融資審査

融資の用途は、新規事業、生活資金、教育ローンの主に三つである。また、融資審査の流れは、実際に、自分たちの足で現地調査を行い、地域社会に貢献する企業か、起業の意思がどれほどのものかを自分たちで確かめる。そして、その調査結果を融資審査委員会に提出する。ただし、メンバーに金融機関関係者は、一人もいない。それは、銀行の融資審査では、財務所や決算書だけで判断される傾向にあるが、NPO法人では、人から信頼のされる事業であるかを重視しているためである。

(2) 現在の融資先実績

融資先は、特定非営利活動法人20分野と指定されている。図1は、現在の融資実績を表している。高齢者福祉が全体の3割を占めている。介護施設の立ち上げ資金などに充てられている。続いて、保育、運輸、教育ローンとなっている。このように、地域を発展・活性化させる、社会問題解決型の団体が主な融資先である。



6. 女性市民コミュニティバンクの今後

(1) WCAの今後の課題

新規のNPO法人を掘り起こすことである。その策として、現在「市民事業サポートデスク運営委員会」に参

加し、市民事業の立ち上げ・運営等への支援・助言を、行っている。そして、自分たちの町がさらに、豊かになることを望んでいる。

(2) 私たちが考える今後の在り方

WCAの理事長は、信用組合設立の望みをまだ諦めてはいない。信用組合の設立状況としては、総理大臣が当時から変わり、アベノミクス政策が施行された。よって、景気が上昇傾向にあるといわれている。その結果、信用組合設立のノルマをクリアし、設立準備が順調に進むのならば、ソーシャルファイナンスを担う信用組合の先駆けとして活躍出来るのではないかと考えた。

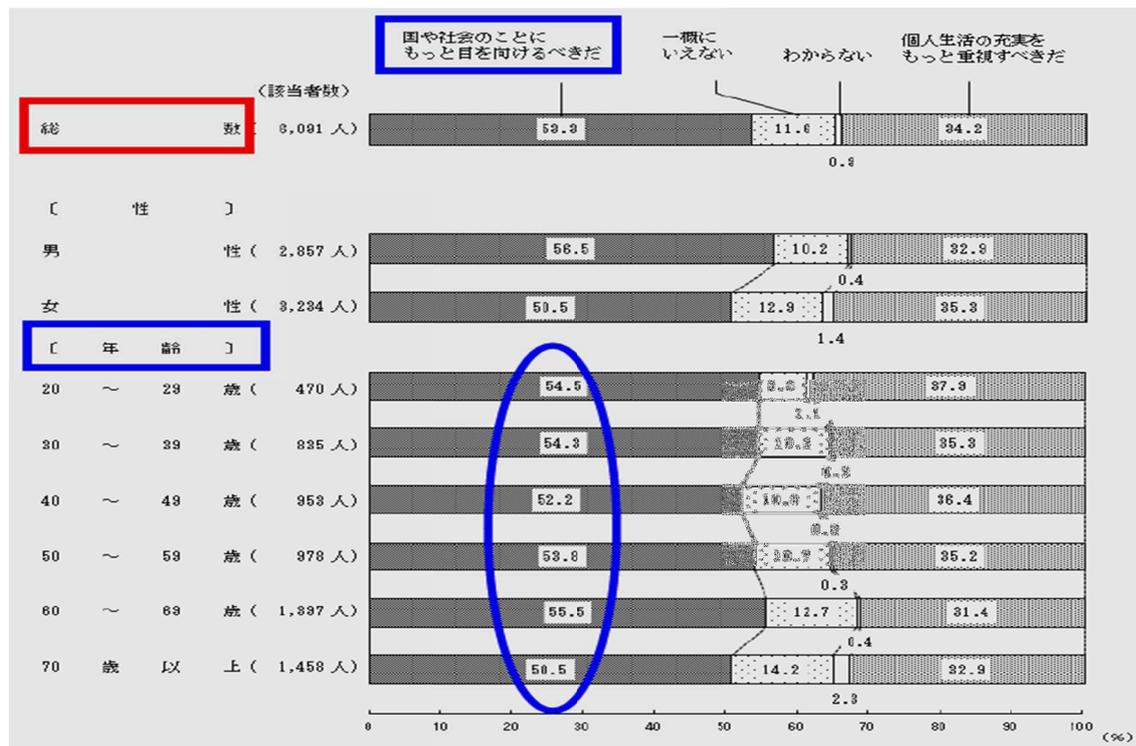
おわりにー信用組合の生き残り策

ここでは、これまでを踏まえて、信用組合の今後の方向の一つを考えてみたい。

私たちは、信用組合の生き残りの策として、新規の貸出先を作り出すこと重要であると考え。そこで、新規貸出先を作り出す方法として二つを考えた。一つ目は、集金業務と組織化の徹底・強化である。しかし、これは他の金融機関も行っており、中小企業の収益性に限界が来ることは間違いない。そこで、二つ目として、新しいビジネスモデル、つまりソーシャルファイナンスの要素を信用組合に取り入れることが重要であると考え。

図2は、2012年に、「社会的事業」あるいは「個人の生活」のどちらを尊重すべきかについて、全年齢層に向けてアンケートを取ったものである。

図2



これによると、社会的事業に目を向けるべきだと回答者が年齢を問わず、50%を超えている。6年前の2006年では、20%ほどしかいなかった。このように、社会的事業に目を向けたいといった人が増えたことは、2011年3月11日の東北大震災後のボランティア活動への参加やニュースが影響したと考えられる。信用組合は、協同組織の金融機関であるから、社会的事業を支援することに最も親和性をもっている。したがって、ソーシャルファイナンスの要素を積極的に取り組んでいくことは、信用組合にとって新しいビジネスモデルとなろう。

では、ソーシャルファイナンスの要素を取り入れるために、どのようなことを信用組合は行う必要があるか。一つ目に、地域発展のための部署づくりを行うことである。まちづくり推進室といった部署を信用組合に取り入れる。つまり、市民から集めたお金を使って、地域発展させるために、どのように資金を使っていくのが望ましいか、いかに効率よく地域に還元していくかを考える部署を作ることである。二つ目に、NPO法人も組織化に加えることである。NPO法人の組織化を行うことで、地域市民や市民事業との間に「意志あるお金」の流れを作り出すことができる。そして、その意志あるお金で小規模な企業家に低金利で小口の貸出しを行うことが期待できる。つまり、NPO法人の組織化は、マイクロファイナンスの取り組みを可能にするのである。

以上のような集金業務と組織化の徹底・強化、そして、ソーシャルファイナンスという新たなビジネスモデルを取り入れることによって、信用組合は活躍範囲を広げ、貸出先を新たに作りだすことが出来るのではないだろうか。

【参考文献】

- 岩佐代市(2009年)『地域金融システム分析』中央経済社。
全国信用協同組合連合会ホームページ,www.zenshinkumiren.jp/deai/deai.html,
全国信用組合中央協会(2012年10月)『信用組合の現状』。
金融庁(2004年3月)「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」
みずほ総合研究所(2012年3月)「中小企業を取り巻く金融環境に関する調査報告書」
みずほ総合研究所(2012年6月)「地域金融機関における地域密着型金融の取組」
全国信用組合中央協会(2012年)「信用組合における地域密着型金融の取組み状況」
全東栄信用組合ディスクロージャー誌(2009年~2013年)
女性・市民コミュニティバンクホームページ, <http://www.wccsj.com/>

第60回日本学生経済ゼミナール大会



東北学院 伊鹿倉ゼミ
札幌学院大学 三好ゼミ

日本学生経済ゼミナール大会では、活発な討論が行われた。
(2013年12月8日、関東学院大学八景キャンパス)