

# 協同組織金融機関のあり方

---

－信用組合の生き残りについての－考察－

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)

望月雄介, 菊池拓哉, 佐藤由佳里, 高田翼  
(執筆順)

2013年2月

## はじめに

世界通貨危機、ユーロ危機を発端に日本経済は更に縮小の一途を辿った。失われた 20 年と言われる現在の日本経済であるが、内需、外需共に低迷傾向にあり、都市部に限らず、中小企業が多く顕在する日本の地方経済においても甚大な影響を及ぼしている。その地方経済の発展の担い手である協同組織金融機関(信用金庫、信用組合)は、1990 年には本店数 859(信用金庫 451、信用組合 408)店から現在では 428(信用金庫 270、信用組合 158)店とその数を減らし続けている。そこで、本稿では、協同組織金融機関の中でも「相互扶助」を重視している信用組合をとりあげ、その生き残り策について考察をしたい。Ⅰ章では信用組合の歴史と株式銀行との違いを踏まえ、信用組合の現状を見ていく。Ⅱ章では地域密着型金融について、Ⅲ章では実際に調査へ向かった 2 つの信用組合の事例研究を行い、終章では今後の協同組織金融機関のあり方を提言する。

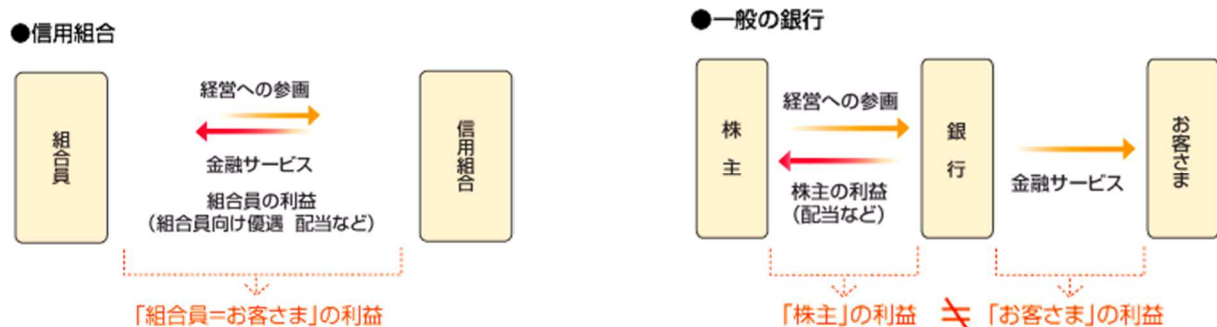
## Ⅰ. 協同組織金融機関の現状

協同組織金融機関とは、人々が助け合うためにできた「相互扶助」を目的とした金融機関である。協同組織金融機関とは、信用金庫、信用組合、労働金庫、農業協同組合である。そのなかでも相互扶助を特に重視している信用組合に着目し在り方を考えていく。

### 1. 銀行と協同組織金融機関の違い

協同組織金融機関は、株式会社のような利益追求を第一義的な目的にするのではなく、地域や職能を同じくする人、団体、事業体が生活や生産などを向上させるため資金を提供し合って出資者間の相互補助を重視する非営利的な企業形態である。主な取引先は中小企業や個人であり、銀行と違って株主の利益ではなく組合員＝地域社会の利益が優先される。営業地域が限定されており、預金はその発展に生かされている点も銀行と異なる。株式会社組織である普通銀行が不特定多数の企業や個人を対象にしているのにたいし、協同組織金融機関では、会員資格により特定化された顧客に金融サービスを提供することが特徴である(図表 I -1)。

図表 I -1 信用組合と銀行の違い



出所)全国信用協同組合連合会ホームページ,[www.zenshinkumiren.jp/deai/deai.html](http://www.zenshinkumiren.jp/deai/deai.html)、.

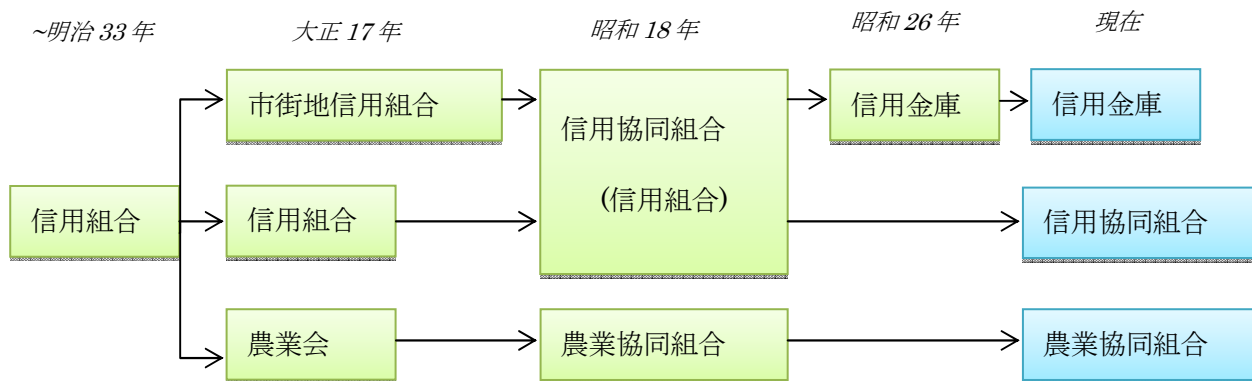
### 2. 信用組合の概要・歴史

信用組合は、「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」を理念としている。組合員については、それぞれの地域の中小企業零細事業者や住民、勤労者に限られている。つまり、地域の人々によって組織・運営されている、相互扶助の精神を生かした金融機関といえよう。

日本の信用組合は 19 世紀中ごろドイツで生まれたものがモデルとなっている。日本では明治の後期から設立されるが、当時の日本では近代的な金融制度が整備されていたものの零細な農民や商工業者は信用力が

不足していたため、銀行の取引先としてみなされていなかった。こうして起きた庶民の窮状を打開するために、品川弥二郎と平田東助は、ドイツに留学して学んだ信用組合制度を日本にも普及させようと設立運動を行い、1900年（明治33年）「産業組合法」が成立し、我が国における（法律に基づく）信用組合の歴史がはじまった。図表 I-2 は協同組織金融機関の変遷図である。現在の協同組織金融機関のルーツは、信用組合が根底にあることがわかる。

図表 I-2 協同組織金融機関の変遷

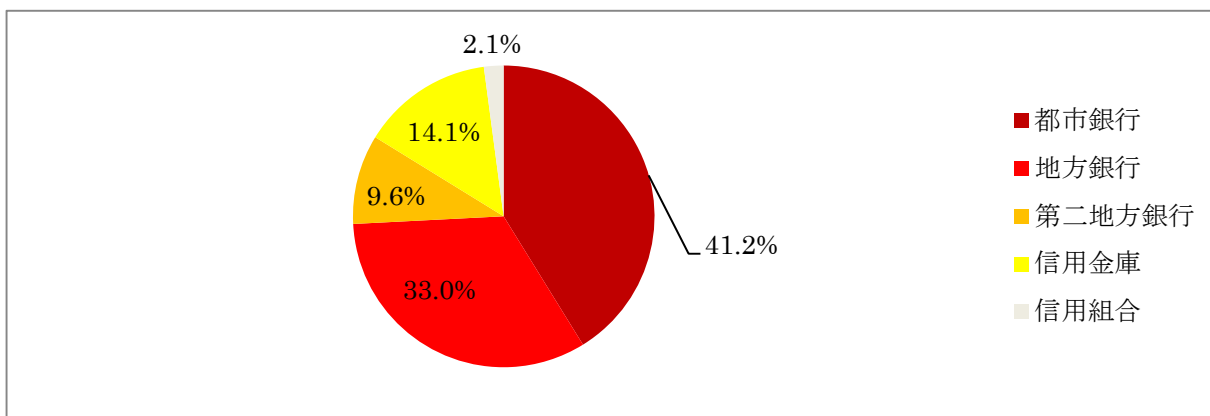


### 3. 信用組合の経営の特徴

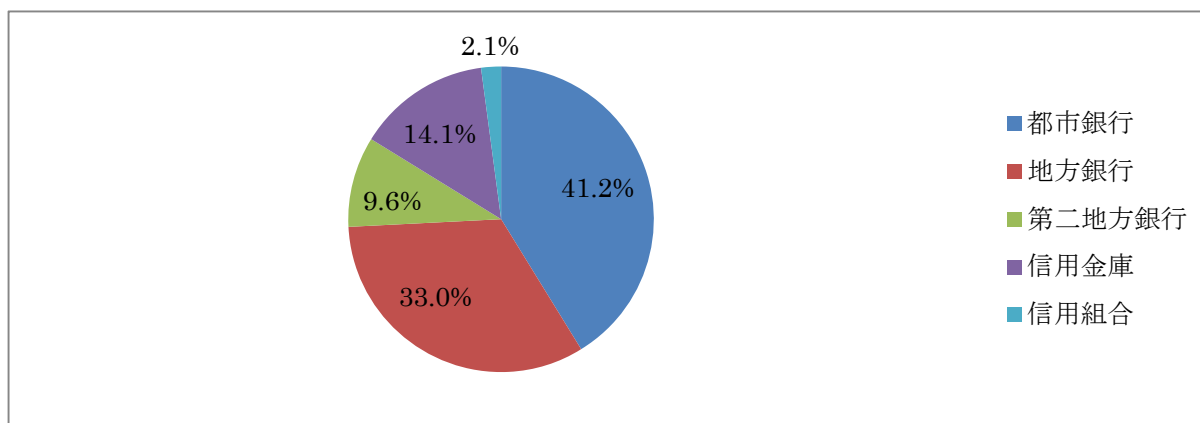
信用組合数は158組合、店舗数1,737店、役職員数21,570人、組合員数380万人、預金積金17兆7千億円（対前年同月比3.3%増加）および貸出金9兆4千億円（対前年同月比0.6%増加）となっている（平成24年3月末）。また信用組合を預金規模別にみると、1兆円以上を超える信用組合はわずか2組合（茨城信用組合・近畿産業組合）にとどまり、1,000億円未満の信用組合は100組合を超えており、これは全体の3分の2を占めている。

一方、図表 I-3、I-4 で民間金融機関の預金と貸出金に占める信用組合の割合をみると、それぞれ2%とわずかであり、規模が小さな組織であることがわかる。しかし、図表 I-5 で、信用組合の本店所在地における民間金融機関の中小企業向け貸出に占める信用組合の割合をみると、どの信用組合もかなり高い割合を示しており、特に都留信用組合（山梨県）は55.4%と高かった。信用組合が限定された地域で地域金融機関として大きな役割を果たしていることがわかる。

図表 I-3 預金シェア率



図表 I-4 貸出金シェア率



出所)全国信用組合中央協会(2012年),資料 5 ページ.

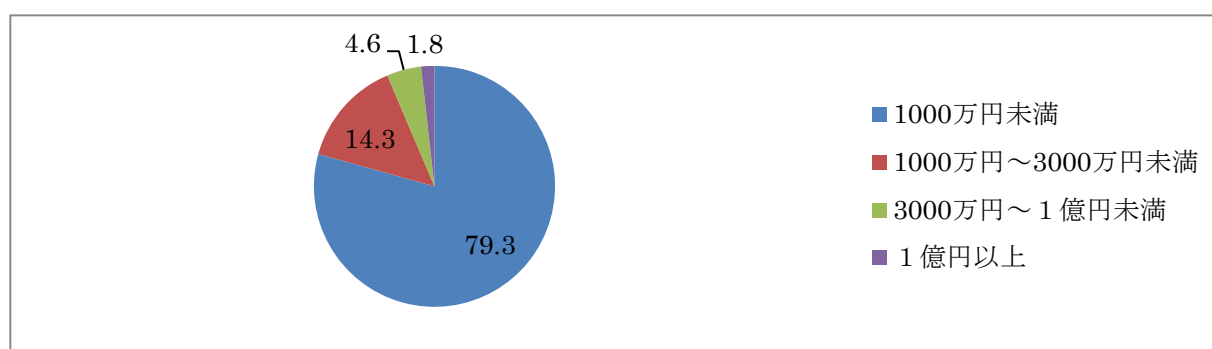
図表 I-5 本店所在地貸出金シェア (信用組合)

順位	信用組合名(本店所在地)	シェア率(%)
1	都留(富士吉田市)	55.36
2	笠岡(笠岡市)	30.20
3	銚子商工(銚子市)	29.49
4	茨城県(水戸市)	27.93
5	協栄(燕市)	25.54
6	山梨県民(甲府市)	24.30
7	飛騨(高山市)	22.74
8	奄美(奄美市)	21.86
9	益田(下呂市)	20.14
10	群馬県(安中市)	18.97

出所)全国信用組合中央協会(2012年),資料 12 ページ.

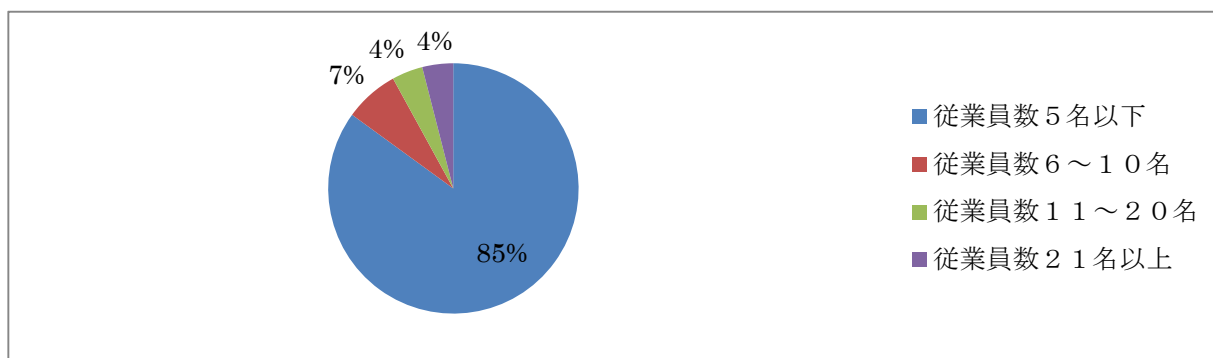
また、図 I-6 によって、貸付額 1,000 万円未満は全体の約 8 割を占めており、信用組合の貸出金を金額別にみると、500 万円未満の貸出金で、小口の貸出が非常に多いのが特徴である。

図表 I-6 貸出金の金額別構成



出所)全国信用組合中央協会(2012),資料 6 ページ.

図表 I-7 貸出金の従業員規模別構成



出所)全国信用組合中央協会(2012 年),資料 7 ページ。

図 I-7 より貸出金を従業員規模別にみると、従業員数 5 名以下の貸出先に 85%、10 名以下の貸出先に 92% を供給していた。以上のことから、信用組合の取引先は中小企業の中でも小規模かつ零細企業であり、貸出金額も小口取引であることがわかる。

#### 4. 信用組合の存在意義

このようにみると、信用組合が中小企業、なかでも小規模で零細な事業者とって重要な金融機関であることがわかる。それは、信用組合が協同組織の形態をとっていることが大きな理由である。協同組織の形態のメリットは、第一に利用者（組合員）のニーズへの的確かつきめ細かな対応ができることである。信用組合は、地縁・人縁を基盤にしていることから、利用者である組合員の把握が容易であり、また非営利の相互扶助組織であって、業務及び組織の運営上、組合員の利益が第一に考慮されることから、利用者ニーズに即したきめ細やかな金融サービス提供が他の金融機関よりも優れる。第二は協同組織金融機関にあつては、資金の借り手は原則として組合員であり、貸し手である金融機関との間に強い密着性が存在するため、貸出を行う際、長期的な観点から、借り手の立場に立った幅広い与信判断が期待される。地域を基盤とする信用組合は、地域経済の活性化・個性化が日本の重要な課題とされるなか、信用組合の役割は一層拡大されていくものと考えられる。つまり地域経済が崩れてしまつては信用組合も崩れてしまう。まさに信用組合と中小企業・個人は運命共同体の関係である。

したがって、協同組織金融機関、特に信用組合は「狭域で高密度」な地域密着型金融を行つていく必要がある。次章では地域密着型金融の内容についてみていきたい。

## II. 地域密着型金融

本章では、地域密着型金融の内容とその取組みの現状と信用組合の地域密着型金融の取組みを見ていく。そして、次章では、特徴のある地域密着型金融を展開している信用組合を紹介したい。

### 1. 地域密着型金融の内容

そもそも地域密着型金融とはどのようなものなのだろうか。地域密着型金融とは、地域の中小企業との密接な関係を築き、地域や企業主の情報（ソフト情報）を広く入手し貸出リスクを貸出コストの管理を行い、金融機関と地域の中小企業が共利共存を目指した手法である。また、地域密着型金融のことをリレーションシップ・バンキング＝リレバンとよぶ。

## (1) 地域密着型金融を行うに至った経緯

1 点目は、日本の約 99.7%が中小企業であり、財務諸表などの定量的な情報(ハード情報)が不備である。中小企業側がいくら融資を受けたくとも、融資をすることができないという金融機関が多い。そのため、中小企業と金融機関の間にあるギャップ(情報の非対称性)を解消するために、上記で説明したソフト情報をベースとした貸出手法が地域密着型金融を行うに至る経緯である。2 点目は、日本の預金取扱機関には自己資本比率規制というものがある。自己資本比率規制とは、金融機関側が安全な体質であることを示す指標で、国内では 4%以上が課されている。中小企業を多く顧客としている中小企業金融機関(地域銀行や協同組織金融機関等)は、メガバンクの量的な競争での土俵では勝ち目がなく、サービスなどのリテール分野での質的な勝負をしなければならない。そのため、地域金融機関は地域密着型金融(リレーションシップ・バンキング)を行わなければならない。

## (2) 地域密着型金融の取組み内容

では、具体的に地域密着型金融の内容はどのようなものなのかみていく。

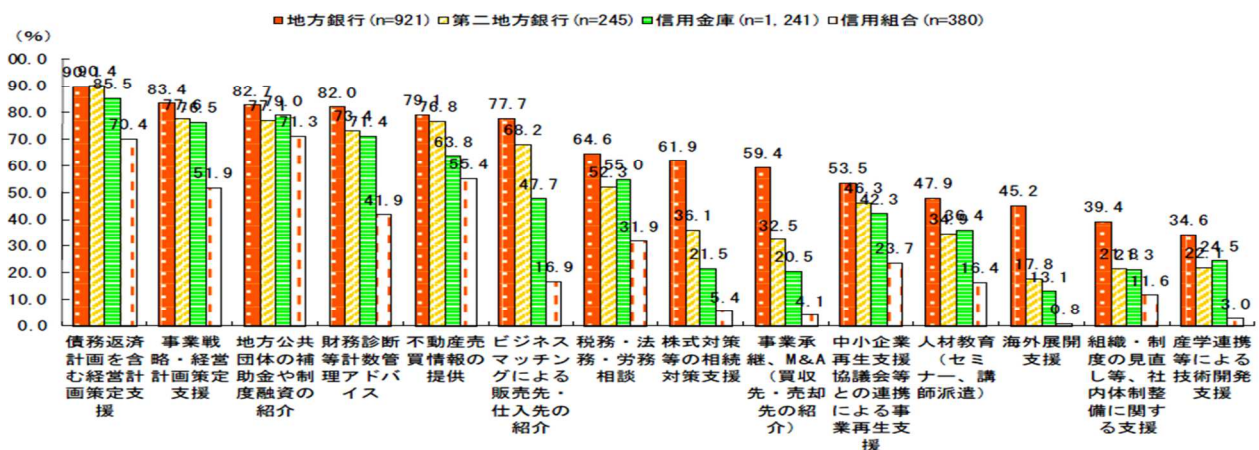
- ・創業・新事業支援機能の強化
- ・取引先に対する経営相談・支援機能の強化
- ・早期事業再生への取組み
- ・新しい中小企業金融への取組みの強化等

金融機関の業務は、企業に融資することだけが金融機関の業務ではないということが分かる。

## 2. 地域密着型金融の取組みの実際の状況

これまで地域密着型金融の経緯と内容を見てきたが、では、現在の地域密着型金融の取組みを図表 1 で見ていきたいと思う。

図表 II-1 地域密着型金融の取組みの実情

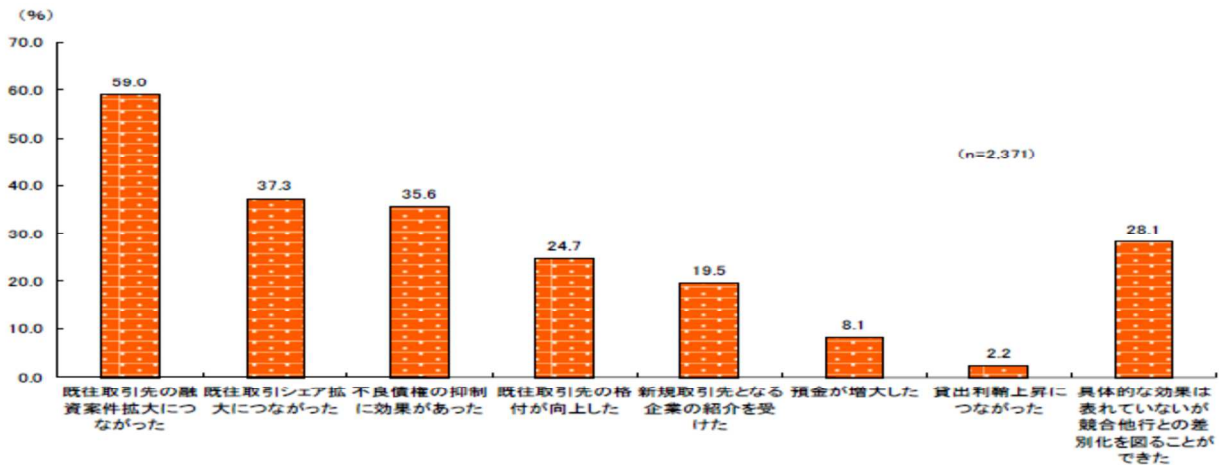


出所)みずほ総合研究所「中小企業を取り巻く金融環境に関する調査報告書」(2012年3月), 11~21ページ。

図表 II-1 が示しているのは金融機関が行った地域密着型金融の取組み情報を表したものである。全体を通してわかることは、金融機関の規模が小さいほど実施している割合が低い。債務返済計画、事業戦略支援、補助金の制度融資の紹介が多いということもわかる。次に、金融機関の規模別で見てみると、財務アドバイス、ビジネスマッチング、事業承継、M&A の取組み割合が小さな規模の金融機関ほど低い。

## (1) 金融機関の経営支援の効果

図表 II-2 金融機関の経営支援の効果



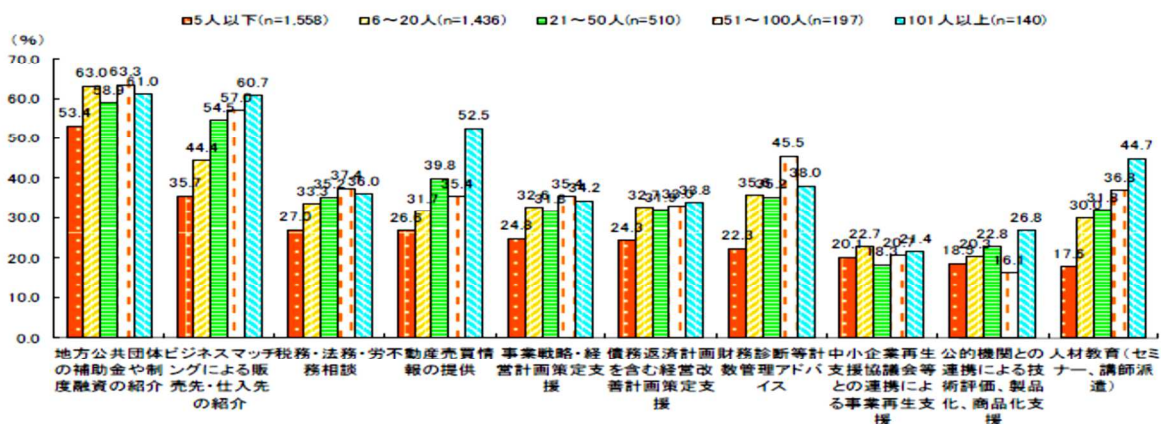
出所)みずほ総合研究所「中小企業を取り巻く金融環境に関する調査報告書」(2012年3月),11~21ページ。

図表 II-2 は金融機関が経営支援を行ったことによる効果を示したものである。効果として、既存取引先の場合案件拡大につながったと答えた金融機関が 59%、既存取引先シェア拡大につながったと答えた金融機関が 37.3%、不良債権の抑制につながったと答えた金融機関が 35.6%にのぼった。

## (2) 中小企業が期待する経営支援

これまで、金融機関が行っている経営支援の状況とその効果を見てきたが、一方中小企業はどのような経営支援を期待しているか下記の II-3 で示している。

図表 II-3 中小企業が期待する経営支援



出所)みずほ総合研究所「中小企業を取り巻く金融環境に関する調査報告書」(2012年3月),11~21ページ。

図表 II-3 は、中小企業が金融機関に期待している経営支援を示したものである。補助金や制度融資の紹介、ビジネスマッチングによる販売先・仕入先の紹介を期待するものは多いが、人材育成については5名以下の企業以外は30%台にたいし5名以下の企業は17.5%に過ぎなかった。

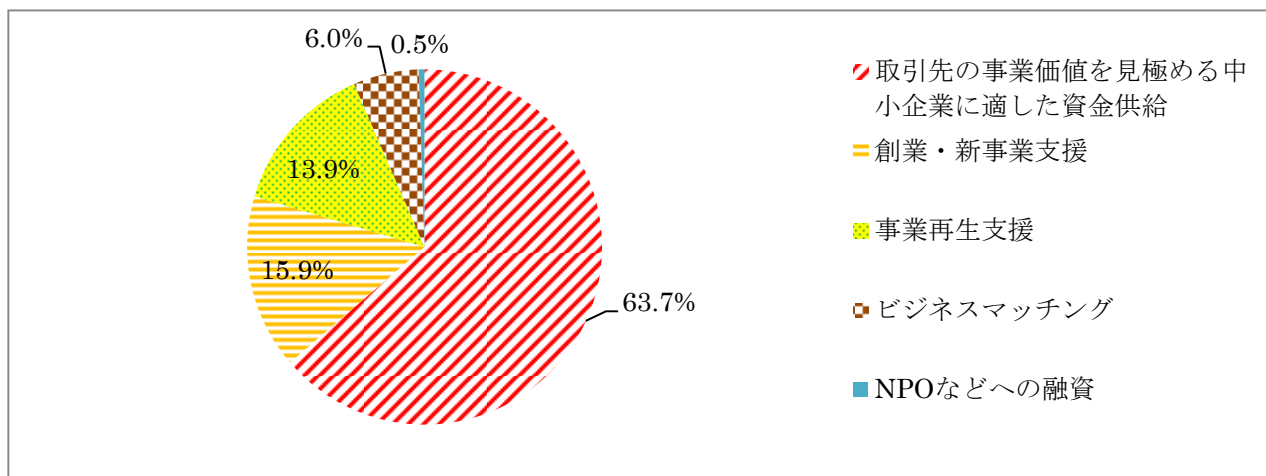
### (3) 地域密着型金融の問題点

これまで、金融機関の地域密着型金融の取組みと、中小企業が期待する経営支援を見てきた。では、ここからわかる地域密着型金融の問題点を3つあげよう。第1に金融機関の規模が小さいほど経営支援に取り組んでいる割合が低くなっている。第2に中小企業が期待する経営支援と金融機関が行っている経営支援にギャップがある。第3に金融機関の職員の知識不足により実行不可能な経営支援があるといったことである。

### 3. 信用組合の地域密着型金融の取組み状況

ここでは、信用組合の地域密着型金融の取組み状況についてみる(図表Ⅱ-4)

図表Ⅱ-4 信用組合の地域密着型金融の取組み割合(平成23年)



出所)全国信用組合中央協会「信用組合における地域密着型金融の取組み状況」(2012年),1~3ページ。

図表Ⅱ-4より、事業再生支援が63.7%と多くの割合を占めているが、ビジネスマッチングは6.0%、NPO法人などへの融資は0.5%と少ないことがわかる。

では、次章では独自の手法で特徴ある地域密着型金融を行っている共立信用組合と青和信用組合の事例研究を行う。

## Ⅲ. 信用組合の事例研究

I章において協同組織金融機関、信用組合が取り巻く環境が非常に厳しいことがわかった。そこで我々はII章で述べた「地域密着型金融」に着眼し、実際に現存する信用組合が地域の中小企業、個人にたいしてどのように働きかけ、生き残りをかけているのかということを見ることがしたい。

我々は10月9日、10日に東京都大田区大森地区に本店を置く「共立信用組合」と、東京都葛飾区高砂地区に本店を置く「青和信用組合」の調査を行った。それぞれの信用組合は独自の手法を取り、メガバンク、地方銀行、信用金庫など競合相手が多い東京都においても特徴のある経営を行っている。では具体的にどのような経営を行っているのか、共立信用組合、青和信用組合それぞれに分けて事例研究を行う。

### 1. 共立信用組合の事例

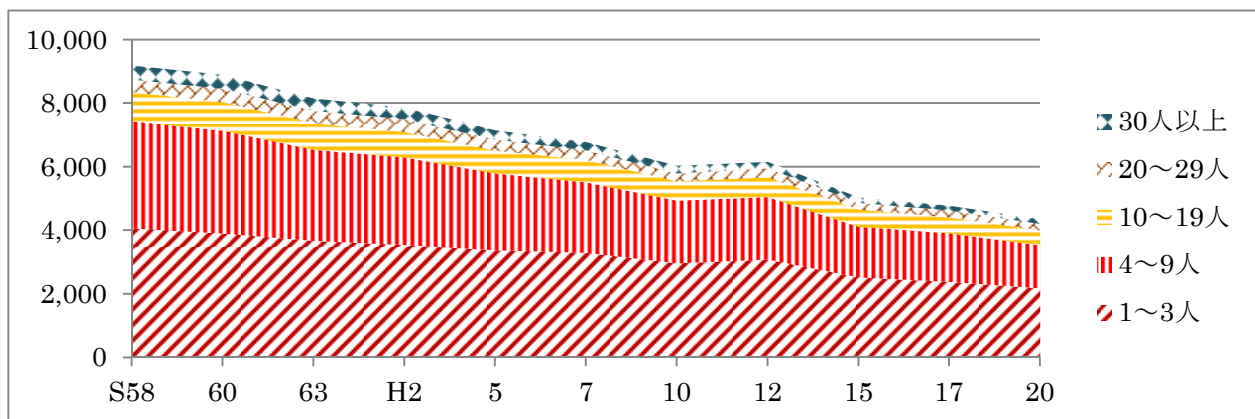
#### (1) 大田区地域の特徴、現状

はじめに共立信用組合が営業拠点とする、東京都大田区という地域について簡単に触れよう。大田区は東京都の23区に属する最南端の区である。平成24年5月現在で人口約69万5千人(旭川市の約2倍)、面積



約 60.4 km<sup>2</sup>(札幌市北区、清田区程度)であり、東京都の空の玄関口である羽田国際空港がある地域である。また、東京湾に面していることもあり古くから各地との流通が盛んである。大田区の特徴の第 1 は、第 2 次産業がメインであるということがあげられる。高度経済成長期には神奈川県横浜市にかけて京浜工業地帯として日本の経済成長に大きく寄与した。第 2 は、工場で働く従業員数を人数別で見ると約 9 割が 29 人以下の工場であり、その中でも 9 人以下の工場が約 8 割ということから本当に少人数の中小零細工場が多いということである。現在でも工場数、製造品出荷額、従業員数において東京都 23 区内では 1 番を占めている中小零細工場の町としているが、工場数を年度別で見ると昭和 58 年の 9,190 社から半数以下の 4,362 社(平成 20 年現在)となっており、その数を減らし続けている。

図表Ⅲ-1 東京都大田区年度別、従業員別工場数の推移



出所)東京都総務局統計部「東京の工業」(2009年)。

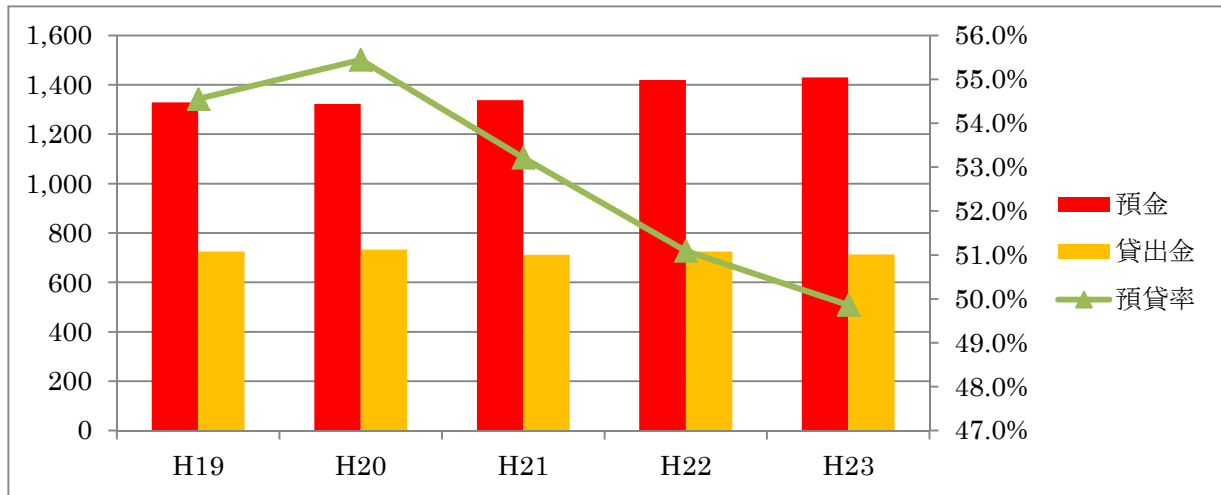
工場数減少の主な理由をあげると、大企業の生産拠点が海外へ移転したことによる下請工場の海外化、企業自体の高齢化による次世代の担い手不足など現在の地域経済における問題に大きく直面している。このことから、大田区地域の中小企業を取り巻く経営環境は非常に厳しいことがわかる。

## (2) 共立信用組合の概要

共立信用組合は東京都大田区に本店を置く唯一の金融機関であり、地域信用組合である。営業の中心は大田区大森地区とし、東京都 23 区、神奈川県の一部を営業範囲としている。昭和 53 年 4 月に京浜信用組合と明和信用組合の対等合併により発足した信用組合であり、京浜信用組合の設立から数えると 60 年目という歴史がある。我々が共立信用組合に調査へ向かった理由は信用組合業界において初めて、手作りの身の丈にあった地域内限定のビジネスマッチングを平成 16 年より行っているためである。前章の図表Ⅱ-6 でのグラフで見たとおり、信用組合業界においてビジネスマッチングの導入割合は少なく、中小企業側が求めることとのミスマッチを起こしている。そうした状況の中で、先駆的にビジネスマッチングを行ったのが共立信用組合であった。

共立信用組合の経営体質については、平成 23 年度末現在、預金量約 1,430 億円、貸出金は 713 億円、預貸率は約 49.9%となっており、おおよそ信用組合の平均値ほどの数値である。また、預金量は上昇傾向にあること、貸出金は横ばいではあるが減少傾向にないことから現在厳しい大田区という地域経済の中でも、着実な経営を行っていることがわかる。ただ、預貸率が減少しているのは、母数である預金量の増加がしていることが原因である。

図表Ⅲ-2 経営指標



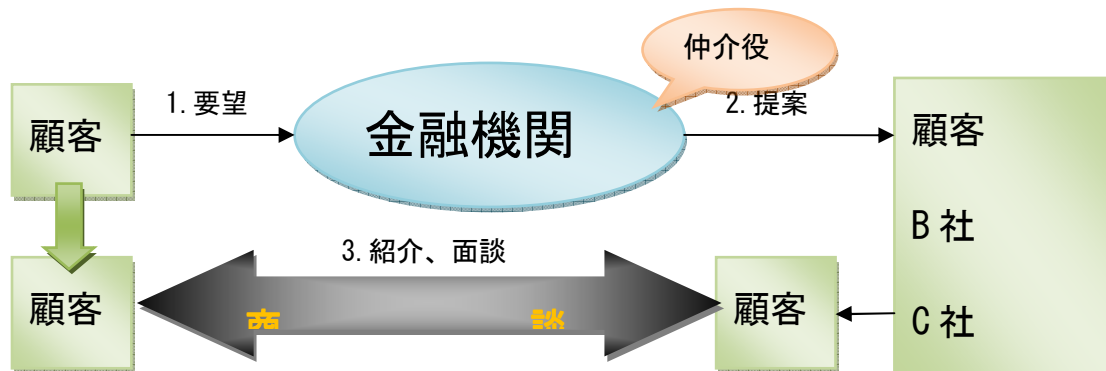
出所)共立信用組合ディスクロージャー誌(2012年).

### (3) 「ビジネスマッチング」の取組み

ビジネスマッチングとは、企業同士が販路拡大のためにビジネスパートナーを見つけ利益増大を図ることであり、企業の利益に資するものと言える。では、金融機関にはどのような利益をもたらすのだろうか。

金融機関にとってのビジネスマッチングの有用性は多方面において大いにある。金融機関が行うビジネスマッチングは、一般的に金融機関の顧客である企業同士を結ぶ仲介役の立場にある。顧客である企業同士を結ぶことにより、設備投資や運転資金の融資を獲得することや、利益が生じた場合の預金獲得が目的である。図表Ⅲ-3は仕組みについての図解である。

図表Ⅲ-3 ビジネスマッチングの仕組み

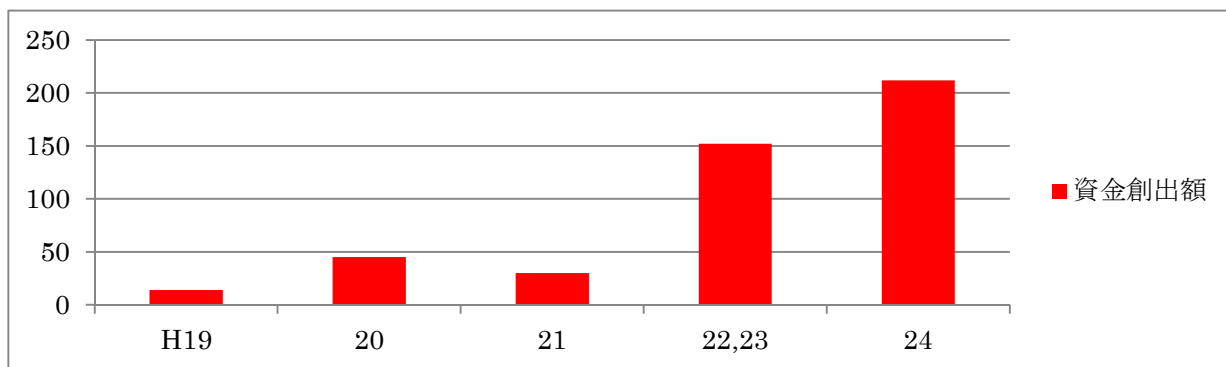
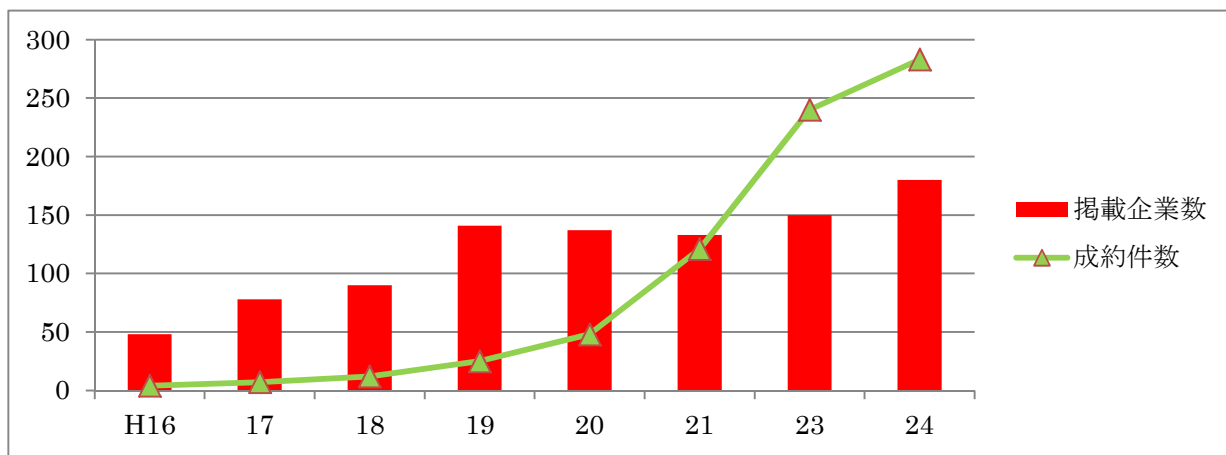


金融機関は顧客が多く、顧客の定性的な情報と定量的な情報を多く集積している。そのためビジネスマッチングにおける仲介役という役割は、非常に理にかなっている。ビジネスマッチングが地域密着型金融の1つと言われる所以としては、地域の金融機関が情報を利用して地域の企業同士を結び付ける役割であることから、地域の資金需要を循環強化させ、地域経済への活性化に極めて有効な取組みと言える。また、協同組織金融機関の役割である、相互扶助、地域内の資金循環の活性化という観点から考えるとまさしく合致した考えであり、その期待値は高い。様々な業種の企業の提携が可能であるということから、可能性を多く秘めている。

共立信用組合がビジネスマッチングを行った背景として、(1)で述べたように地域産業である製造業、中小

零細工場の減少による衰退、中小零細企業同士の横のつながりの低下、融資額の減少、伸び悩みがある。そこで、共立信用組合は「企業同士の結び目」として全てが手作りである身の丈にあったビジネスマッチングを企画、実施した。内容は本部と駐車場スペースを活用し、毎年1回、物産展と共に実施している。対象企業は独自で発行した小冊子(「ビジネスネットワーク誌」)に記載がある180企業を対象としたビジネス交流会というものである。これは商品や技術を紹介する場ではあるが、地域企業同士の交流の場としても活用されている。その成果は、成約件数が平成24年2月において283件、預金と貸出金の合計値である資金創出額は2億円を突破した。実施当初は地域内限定ではあったが、他地域の信用組合の参加も増えている。現在では商談会に視察兼参加を行っているとのことだ。その例として、長野県の企業と大田区の企業との間でビジネスマッチングが成立している。

図表Ⅲ-4 ビジネス交流会の成果



※資金創出額(預金、貸出金合計値)

出所きょうしんビジネスネットワーク誌(創刊号~13号).

ビジネスマッチングがもたらす預金、融資額はまだまだ大きいものではない。しかし、共立信用組合が地域の担い手、結び目として地域を全国にアピールしたという点において、地域にもたらす効果は非常に大きいものであり、数値だけでは表せない、大きな成果をもたらしたといえよう。

#### (4) まとめ

共立信用組合は、大田区という地域経済が疲弊しているなか、厳しい環境でありながらも堅実な経営を行っているということがわかる。独自のビジネスマッチングを通じ「地域の結び目」として、時間やコストなど手間暇をかけた地域企業のための活動がみられた。これは協同組織金融機関本来の協同組織性を重視した

原点を見つめ直すということであり、一見非効率に見える信用組合のあり方であるように見える。しかし、目先の利益を追求することが目的ではないのが協同組織金融機関である。共立信用組合は、地域の組合員のために相互扶助の精神で地域になくてはならない信用組合として、着実な活動を続けている。

## 2. 青和信用組合の事例

### (1) 青和信用組合の概要

青和信用組合は、東京都葛飾区に本店をもち、葛飾を中心に近隣の江戸川区と足立区の一部の極めて狭い地域に限定し、その地域内に居住する約 99,620 世帯、207,820 人の個人、地域内で事業を営んでいる中小企業、そこに勤務している方を対象としている。現在は約 45,520 世帯、63,880 人の個人、2,374 先の法人等と取引を行っている。

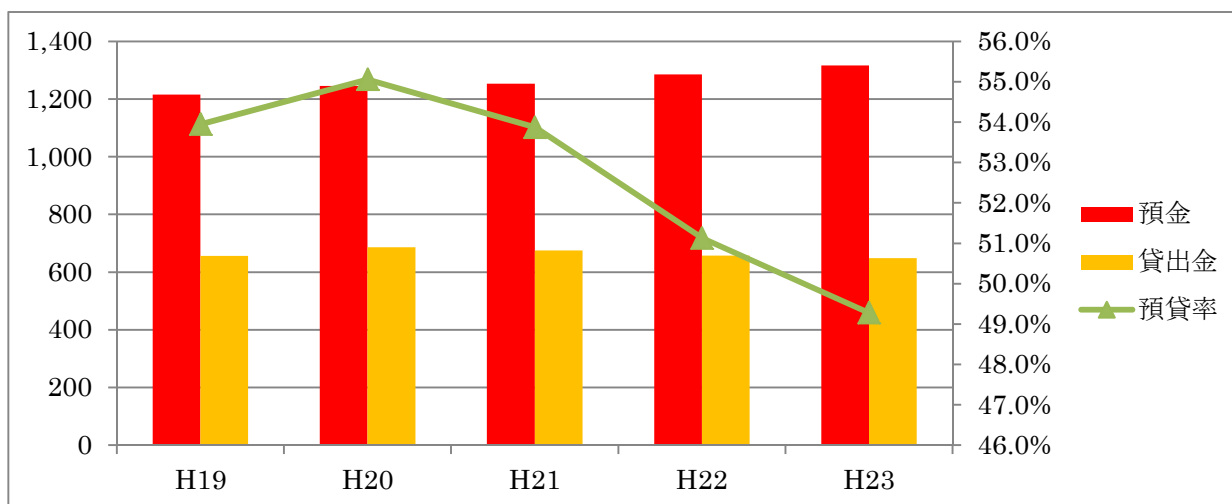
また、この地域のお客様と狭域かつ密着な取引を約 40 年かけて構築し、「限定地域主義」、「お客様主義」をモットーに青和信用組合にしかできない方法で特徴的な経営を行っている。青和信用組合は、現在(平成 23 年度末)、預金約 1,317 億、貸出金約 649 億、預貸率約 49.3%、自己資本比率 7.87%の 8 店舗 1 事業所、従業員 140 人の協同組織金融機関である。図Ⅲ-5 では全国の信用組合と比較しても、青和信用組合は平均的な経営を行っている信用組合であることがわかる。図Ⅲ-6 では過去 5 年間の預金、貸出金の推移をみたものであるが、預金量は年々増加しており、貸出金もほぼ一定を保っており、安定した経営を行っていることがわかる。

図表Ⅲ-5 青和信用組合の経営指標

	預金(億)	貸出金(億)	預貸率(%)	店舗数	組合員数	役職員数
全国平均	1,125	599	53.30	10	24,000	136
青和信組	1,317	649	49.28	8	20,000	140

出所)青和信用組合ディスクロージャー誌(2012年),全国信用組合中央協会資料(2012年10月)。

図表Ⅲ-6 経営指標



出所)青和信用組合ディスクロージャー誌(2012年)。

### (2) 東京都葛飾区

東京都葛飾区は、東京 23 区の中にあり、西に足立区、南に江戸川区と隣接している面積 38.84 km<sup>2</sup>、人口約 44 万人の地域である。『葛飾』の地名は非常に古く、奈良時代に作成された戸籍帳の中ですでに確認され

る。区内には、山田洋二監督の映画『男はつらいよ』シリーズで知られる柴又帝釈天や、江戸期の菖蒲文化を伝える堀切菖蒲園、秋本治の漫画『こちら葛飾区亀有公園前派出所』で有名になった亀有（現在は派出所はない）がある。近年は松戸や船橋・三郷の都市開発によって、「隣接する葛飾区の土地や家賃が安い」と言う理由で移り住む住人も多く、東京都民のベッドタウン的な特徴も持つ地域だ。

### (3) 青和信用組合の経営の特徴

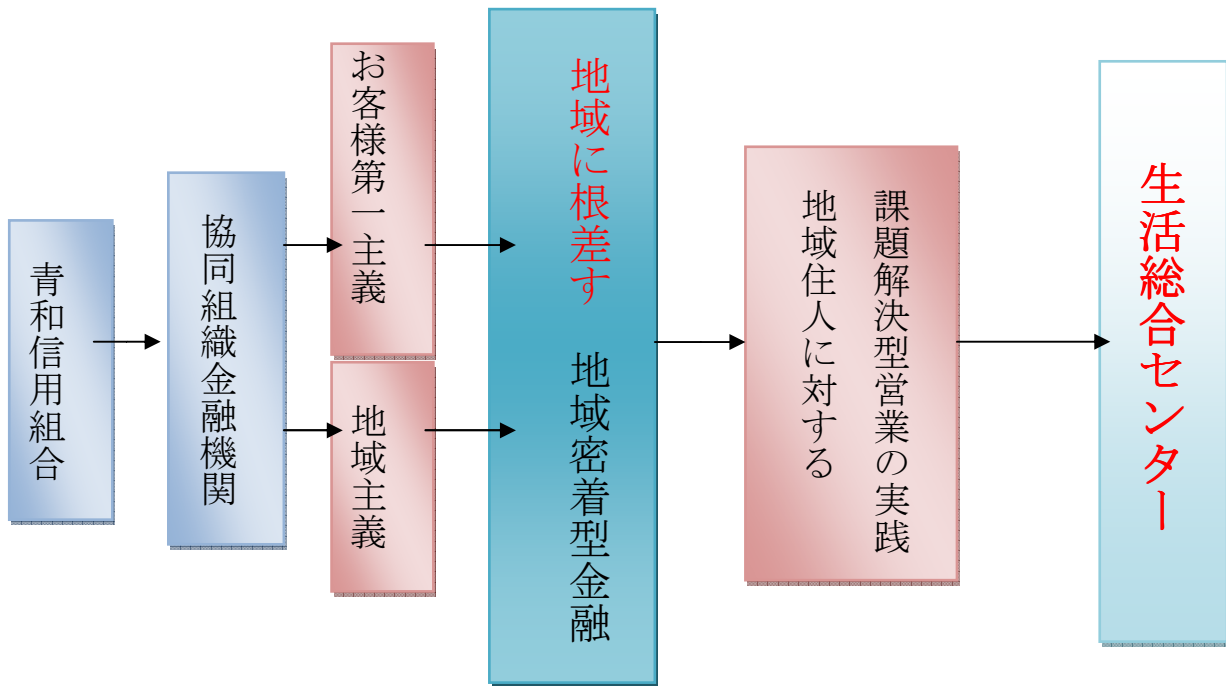
#### ① 限定地域主義

前述したように、青和信用組合は葛飾、足立区、江戸川区の3つのエリアに限定し、その中心である葛飾区でも全域のごく一部、面積でいうと5分の1ほどの狭い範囲に限定し、店舗間の距離は約1km以内でいずれかの支店を利用することができる程地域を狭域に限定し地域密着型金融を行っている。地域外の方が青和信用組合に預金を預けたい、大きな会社に融資をお願いされる、青和信用組合と取引している地域の親戚などの場合だとしても、この地域外のお客様には一切預金も預からず貸さずということを徹底している。では、なぜ、このように地域を限定しなくてはいけなかったのか。それは次のような理由であった。高度経済成長期にもともと地域のための協同組織金融機関であった信用組合が、銀行のような金融機関性を強めて銀行化していったのだ。そこで青和信用組合は、このままでは将来生き残れない、我々は銀行ではなく協同組織機関であり、協同組織こそが地域金融機関である信用組合本来の形であると原点回帰をし、その考えを具現化したのが青和信用組合の限定地域主義である。では、具体的にどのようにして限定地域主義で営業を行っているのか。青和信用組合の渉外は車を使わず、全てその地域の職員が徒歩か自転車で渉外活動を行っている。これにはもちろんコストの削減もあるが、徒歩で回るほうがお客様といつでもコミュニケーションを図ることができる利点もある。

#### ② コミュニティづくり

青和信用組合のもう1つの特徴としてコミュニティづくりがある。青和信用組合のある東京都はマンモス都市であり、人と人との関係が非常に薄いのが特徴である。青和信用組合のある葛飾とその周辺も、多くの住民が日本各地から東京へ移住してきた人々の集合体であり、地域の状況はコミュニティがなくなっていた。地縁や人縁に多く依存する協同組織金融機関がこのまま生き残るのは非常に難しく、新しいコミュニティを創るオルガナイザーが必要であると判断し、経営理念にもあるコミュニティづくりに力をいれた。まず1つは、青和信用組合の職員は、毎日自分の担当しているエリアを渉外し、地域の方とコミュニケーションをとり、日々起こる問題や悩みなど生の情報を毎日入手している。また、地域の学校関係のPTA会費、給食費、教材費等の口座取扱いをすべて行い、エリア内の小中学生を持つ世帯と取引を持っている。図表Ⅲ-7は青和信用組合のコミュニティに関する考えを図で表したものである。こうして、青和信用組合は、地域を限定したコミュニティづくりを行っているのである。

図表Ⅲ-7 コミュニティに関する考え



### ③ 従業員に対する考え方

今までに述べたこと意外にも青和信用組合では様々なオリジナルな経営を行っている。その1つに青和信用組合の従業員は皆青和信用組合本店のすぐ目前に位置する寮で暮らしている。これは、地域により根ざすため、地域の方々にて育ててもらおうという意味から行っている。そして青和信用組合では、縁故採用などを一切行っていないことも特徴の1つだ。地域の人だと思いつめや決めつけなどがどうしても入ってしまうことが多い。よって他の地域の人のほうが地域の方に平等に接することができ、より地域限定主義、コミュニティを強化することが可能だと青和信用組合は考える。

### (4) 経営の成果

青和信用組合はこのように独自かつ協同組織金融機関の原点の経営をしっかりと行うことで、取引浸透率は97%と非常に高い。不良債権比率は非常に低く、信用組合の平均的な不良債権比率が平均約7%~8%であるのに比べ4%~5%に抑えられている。また1人当たりの貸出残高が高いことがあげられる。貸出残高が高いことは、適正収益をしっかりとあげられているといえる。そして、青和信用組合の一番の成果は、日々の家庭での日常会話の中に『セイワ』の名前がでてくる。これこそが数値には表れないが、一番の成果であろう。

## IV. 協同組織金融機関のあり方

Ⅲ章では現存する信用組合の地域密着型金融の取組みという観点から、どのように地域の金融機関としてあり続けているのか事例報告を行った。いずれの信用組合も、目先の数値に拘らず、過去にこれからの地域の将来を見据え、地域の担い手として情報を最大限に利用した手法を取っていることがわかった。Ⅳ章では共立信用組合、青和信用組合の事例を踏まえたうえで、今後の協同組織金融機関のあり方について提言する。

### 1. 地域企業、個人の情報を活用した潜在的なニーズの創出

協同組織金融機関のような地域に根差す金融機関は、財務諸表やキャッシュフロー計算書等の定量的な情

報に加えて、組合員の人柄等の企業や個人と長く付き合うことで得られる定性的な情報を多く集積している。また協同組織金融機関の取引対象の多くは、定量情報が不十分な小規模零細企業である。そのため、協同組織金融機関は、地域の小規模零細企業の定性情報をより多く入手し、それをいかに活用していくかが重要な課題となる。

では、協同組織金融機関はこの定性情報をどのように生かしていけば良いのだろうか。その解答の一つは、すでに述べた共立信用組合のビジネスマッチングによる地域内の需要の掘り起こしや結び付き、青和信用組合のような限定地域主義にみられる個人を中心とした友達づくり、コミュニティ創造が一例としてあげられよう。すなわち、協同組織金融機関が主導し、自らが蓄積した地域の情報を利用した仕組みづくり(地域密着型金融)を手掛けることで、協同組織金融機関を中心とした地域の資金循環を構築することが重要なのである。

## 2. 問題点、解決方法

しかし、問題点としてあげられることは、一つは金融機関と中小企業間の情報の非対称性、二つは規模が小さい金融機関ほど地域密着型金融の取組み割合が低いこと、最後に長期的な活動による金融機関の経営体力、職員のモチベーションなどの忍耐力の問題があげられる。これらの問題点に共通することは、職員の人数の増員や能力の向上という課題である。いくら限定された地域での活動とはいえ、職員の人数が少なれば人手不足は否めない。そのため、相応の人数を確保する必要がある。しかし、ただ職員の数を増やしただけでは意味がない。目標と方向性をしっかり設定し、全員で協力するような職員の教育を行わなければならないと同時に、地域の組合員との直接的な結束や信頼を長く保つことが必要である。

こうした課題の解決方法として、職員にたいする考え方に関しては青和信用組合の例が非常に良い例と考える。地域に関する考え方では、祭りやイベント事など地域行事への積極参加、共立信用組合が実施している地域の個人が参加できる物産展の開催など存在感を示すことが、地域の信頼を得るためにも、地域経済の活気に対する原動力のためにも重要となる。また、このような地域社会に参加することは小回りが利く協同組織金融機関であるからこそ可能だと考える。株式銀行では規模と範囲の大きさの問題より難しいからだ。以上のことより、情報の非対称性の問題と規模格差問題 2 点について解決すると考える。最後の三点目に関しては、青和信用組合の事例より、初めから長期的なプロセスを立て、職員と地域の住人が一体となるようなシステム(コミュニティづくり)を構築することをあげる。言い換えると、金融機関と地域住人との相互扶助という考えを行動としてしっかり実践しなければ成り立たないと想定される。口だけではない助け合いを行うことが、協同組織金融機関として利用されることによる安定的な経営に繋がり、職員のモチベーションに関する課題の解決になるだろう。

## むすび

今回は金融機関の競合が激しい東京都 23 区内の都市型信用組合の調査であった。今回のような信用組合が存在する地域もあれば、競合相手が少なく独占状態の地域も存在する。同じ地域、同じ信用組合は存在しない。そのため、単に他の地域の協同組織金融機関の真似をするだけでは意味がない。また、最近の日本の金融機関は預貸率が低く預証率が高い。これは金融機関が企業へ貸出をうまく行っていないことを意味する。しかし、実際には企業の資金需要がないわけではない。では、なぜ金融機関が貸出を行えないのであろうか。それは、中小企業の定量的な情報が悪いからである。これを解消するためにも、当該地域の協同組織金融機関がもつ情報から潜在的な資金ニーズを的確に捉え、資金需要を創出しなければならない。こうした取り組みや、担保に過度に依存しない貸出への挑戦をしていくことが、中小企業専門金融機関である信用金庫、信用組合には一層必要になってくるのではないだろうか。

なお、2012年12月22日(土)に行われた学内の報告会で、経営学部の北林雅志教授より、私たちの報告にたいするご意見を戴いた。それは、地域にはそれぞれ違ったニーズがあるのだから、本報告のように協同組織金融機関のあり方を一括りに考えるのはいかなものか、というものであった。しかし、私たちは、地域金融機関がコミュニティづくりといった地域の資金循環の仕組み作りを構築することは当然の使命と考えるし、またビジネスマッチングといった地域の中小企業の発展に資する仕組みを作ることは共通の課題と考えている。

#### 【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](http://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」  
共立信用組合ディスクロージャー誌(2008年~2012年)  
きょうしんビジネスネットワーク誌(創刊号~No.13号)  
青和信用組合ディスクロージャー誌(2008年~2012年)