信用金庫今後の戦略

2020-12-02

 mf2239　りょう

目次

1. 信用金庫とは
2. 信用金庫と銀行の違い
3. 信用金庫の現状
4. 信用金庫の特性に基づく「強み」と「弱み」

4.1 信用金庫の強み

4.2 信用金庫の弱み

1. 信用金庫業界の長期経営計画
2. ビジネスモデル

6.1 広域化戦略

6.2 深掘り戦略

概要

信用金庫の現在の状況や弱点を把握し、ビジネスモデルを述べる。

1. 信用金庫とは

信用金庫は、中小企業や地域住民のための協同組織による地域金融機関である [3]。協同組織は、相互扶助を基本理念としており、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においている。

信用金庫は、その社会的使命・役割の達成に向けて、次の3つのビジョンを掲げている。

図　信用金庫の3つのビジョン



(出所)　全国信用金庫協会 [3]

2. 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あり方がそれぞれ異なる [3]。

銀行は、株式会社であり、株主の利益が優先される。また、大企業を含む全国の企業等との取引が可能である。

信用金庫は、地域の方々が利用者・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り、主な取引先は中小企業や個人。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る。さらに、営業地域は一定の地域に限定されており、預金がその地域の発展に生かされている点も銀行と大きく異なる。

表　「信用金庫」と「銀行」の主な相違点[3]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 区分 | 信用金庫 | 銀行 |
| 根拠法 | 信用金庫法 | 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 | 国民の健全な発展を資する |
| 組織 | 会員の出資による共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＜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するが、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 |

(出所)　全国信用金庫協会　信用金庫と銀行・信用組合との違い　より筆者作成

3. 信用金庫の現状

現在、信用金庫は利益水準が低下している [2]。その理由として、日本銀行の金融緩和政策の長期化（2016年2月にはマイナス金利政策を導入）、金融機関間の金利競争を受けて、地域金融機関の貸出金利回りの低下に歯止めがかからないことが挙げられる。また、少子高齢化のよる後継者不足や大都市圏への人口集中（地方の人口減少）などの要因が重なって、厳しい収益環境におかれている。

4. 信用金庫の特性に基づく「強み」と「弱み」

信用金庫の特性に基づく「強み」と「弱み」を地域銀行との比較において、下記にまとめた。「強み」としては、共同組織制・地域性・中小企業専門性に基づいた強みである。「弱み」としては、外部環境の変化により顕在化した・信用金庫制度や内部環境に起因する・強みを活かしきれていない弱みなどが挙げられる。

4-1 信用金庫の強み

・「共同組織制（相互扶助・非営利）」に基づく強み

会員制度、長期的視点絵地域・お客様の役に立つ取り組み姿勢、長期的な信頼関係に基づき取得した膨大な取引先の定性情報や地域情報など

・「地域性」に基づく強み

「足の\を駆使した対面営業」に基づくきめ細やかな顧客支援体制、地縁・人縁に基づく地域内外の多様の多様なステークホルダーとの強固な関係など

・「中小企業専門性」の基づく強み

目利き量を発揮した小規模・零細企業や信用力の乏しい企業との小口取引、定量面だけにとらわれない（企業の将来性や代表者の人柄などを見た）融資姿勢など

4-2 信用金庫の弱み

・外部環境の変化により顕在化した弱み相対的に弱い収益力・余資運用力、中小企業の減少,

取引先の高齢化、グローバル化・IT化への対応力など

・信用金庫制度や内部環境に起因する弱み

限定的な資本調達手段、課題解決を担う人材・専用人材（資産運用・IT・システム等の分野）の不足など

・強みを活かしきれていない弱み

世間における信用金庫の理念・役割の認知度不足、ブランド力不足課題解決支援における金利・手数料収入への反映力など

5. 信用金庫業界の長期経営計画

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～

地域社会は、人口減少・少子高齢化といった構造的な問題が進行し、特に信用金庫の主要な取引先である中小企業においては、慢性的な人手不足や後継者不足をはじめ、様々な課題を直接肌で感じており、先行きの不安感が増している [4]。

こうしたなか、信用金庫業界では、新たな3か年計画（長期経営計画策定要綱）が2018年4月よりスタートした（計画期間2018年4月～2021年3月）。

同計画では、信用金庫の原点である「相互扶助」の基本理念に基づき、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）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ことを目指している。

そのために信用金庫は、地域やお客様の課題に真摯に向き合い、その解決に資する価値ある提案などにより、まち・ひと・しごと創生の中心的役割を担い、併せて経営体質の強化を図ることで持続可能なビジネスモデルの構築に努めていく。

6. ビジネスモデル

6.1 広域化戦略

最近の地域金融機関（地銀・第二地銀・信金・信組）の貸出金利回りは、金融緩和政策の長期化と金融機関間の金利競争によって右下がりで推移している [2]。このことが、本業で獲得した利益を示す業務純益の直接的な減少要因となっている。地域金融機関の多くはこのような状況を打開するため、営業地域を拡張することに力点を置いてきた。

営業地域の拡張には、次のメリットがある。

1. 顧客基盤を広げることで収益の増加が見込める。
2. 地域経済の構造変化に伴うリスクを分散することができる（例えば、生産拠点の海外移転など「産業の空洞化」に伴うリスク回避）。
3. 合併や経営統合を選択した場合は、重複店舗の統廃合による経費の削減も期待できる。
4. 資本力が強化されるとサービスの多様化も期待できる。

6.2 深堀戦略

深掘り戦略を実施するうえで、迅速な与信審査は強力な武器となる [2]。迅速な与信審査は、営業店に決裁権限があるかどうか、によって大きく異なるが，本部決裁が必要な案件の場合、営業店が稟議を上げてから本部が決裁をするまでの期間を３日以内に行うことにしている金融機関もある。

迅速な審査が可能となっている背景には、次の理由が挙げられる。

1. 本部と営業店のコミュニケーションが密にできている。
2. 役員が地域や取引先の実情をくまなく把握している。

特に②は、事業性評価の取組みともリンクしており、渉外活動を徹底的に行うことが多くの業務を支えていることがよくわかる。

また金融機関は一般的に、小口融資は手間がかかるため取扱いを避けたいという思いが強い [2]。しかし、地域の深掘りを重視する金融機関は小口融資も積極的に行っており、「小口融資は手間がかかる」と考えている職員には、「小口融資はリスク分散ができる」「他金融機関に借換えられても、小口融資であれば貸出金残高の減少額幅は少ない」と指導している。このように小口融資を重視している理由は、「小口融資を必要としている小規模事業者を支援することが地元金融機関の存在意義である」という理念に加え、「どんなことでも相談できる」というスタンスを体現するためである。

参考文献

［1］谷地宣亮, 信用金庫の存在意義に関する再考察, 日本福祉大学経済論集, 第60号, 2020-03.

［2］古江晋也, マイナス金利政策下における地域金融機関の経営戦略 : 生き残りをかけた広域化戦略と深堀り戦略, 農林中金総合研究所, 2018-05.

［3］一般社団法人全国信用金庫協会, 信用金庫と銀行・信用組合との違い

<https://www.shinkin.org/shinkin/difference/> （閲覧日 07-20)

[4]一般社団法人全国信用金庫協会, 信用金庫業界の長期経営計画

<https://www.shinkin.org/about/chouki/> (閲覧日 11 25)