信用金庫の今後の戦略

2020-12-23

mf2239

りょう

目次

概要

1. 信用金庫の定義
2. 信用金庫の生い立ち
3. 信用金庫と銀行との相違
4. 信用金庫の現状

4.1 2019年度信用金庫概況

1. 信用金庫の強みと弱み
2. 信用金庫業界の長期経営計画

6.1 経営上の課題と対応の方向性

6.2 目指すべき姿

6.3 経営戦略における基本方針

6.4 4つの重点戦略と具体例

1. ビジネスモデル

7.1 広域化戦略

7.2 深掘り戦略

8.おわりに

参考文献

概要

日本の金融機関は、日本銀行の金融緩和政策の長期化や少子高齢化、人口減少などによる影響で、様々な課題を抱えている。特に信用金庫は、都市銀行や地方銀行に比べ、多くの課題を抱えている。

信用金庫数は、1953年度の559金庫が最も多かった。しかし、現在は、255金庫と減少の一途をたどっている。

この論文では、信用金庫の現在の状況を把握し、強みと弱みを捉える。その中で、信用金庫業界の長期経営計画で定めた「目指すべき姿」や「経営戦略」などを実現するために、信用金庫は日々取り組んでいる。

ビジネスモデルで述べた2つの戦略は、どちらが適しているか環境によって変わる。そのため、環境に合わせた戦略の構築と柔軟な対応が求められる。

1．信用金庫の定義

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、利用者および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、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という3つのビジョンを掲げている(図1)[3]。



 図1　信用金庫の3つのビジョン

 (出所)　全国信用金庫協会[3]

2．信用金庫の生い立ち

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、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[3]。ところが、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かった。そのため、1917年に産業組合法が一部改正され、市街地信用組合が生まれた。そして、1943年には単独法の市街地信用組合法が制定された。次いで、終戦後の経済民主化の中で、1949年には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た。こうして、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。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」という結論に至った。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た。

3．信用金庫と銀行との相違

金融サービスは、経営理念の違いで組織のあり方がそれぞれ異なる(表1)[3]。

銀行は、株式会社であり、株主の利益が優先される[3]。また、大企業を含む全国の企業などとの取引が可能である。

信用金庫は、地域の住民が利用者・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である[3]。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1　「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 | 国民経済の健全な発展に資する |
| 組織 | 会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＜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)　[3]　から筆者作成

4．信用金庫の現状

2018年現在、信用金庫は利益水準が低下している [2]。その理由として、次の2点が挙げられる。

* 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

また、大都市圏以外の信用金庫は、少子高齢化に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。4.1では、2019年度の信用金庫概況についてまとめた。概況から、信用金庫数や店舗数などほとんどが減少していることがわかる。

4.1 2019年度の信用金庫概況

2019年度末(2020年3月末)の信用金庫数は、年度中4件の合併により4金庫減少し、255金庫となった[2]。

2019年度末の店舗数（本店、支店、出張所の合計）は、前期比57店舗、0.7％減少の7,237店舗となった[2]。ピークの1998年度末（8,673店舗）からの減少数は1,436店舗、減少率は16.5％であり、21年連続の減少となった。店舗形態別に見ても、支店、出張所とも前期比減少となった。信用金庫別では、前期比で店舗数が増加した信用金庫は10金庫、減少した信用金庫は42金庫であった。2019年度末の店外CD・ATMの設置台数は、前期比128台減少し、4,208台となった。台数のピークであった2001年度末の4,692台からの減少数は484台、減少率は10.3％となった。

2019年度末の常勤役職員数は、前期比2,468人、2.3％減少の10万4,073人となった[2]。減少は9年連続であり、ピークであった1994年度末の16万293人から5万6,220人、35.0％減少した。内訳は、男子職員が6万1,666人で前期比2,442人、女子職員が4万297人で前期比6人、それぞれ減少した。女子職員数は2006年度以降13年連続で増加していたが、減少に転じた。女子職員の割合は、底であった2005年度末の28.8％から上昇を続けており、2019年度末には39.5％となった。常勤役職員数が前期比で増加した信用金庫は47金庫、減少した信用金庫は191金庫であった。

2019年度末の会員数（企業・個人）は、前期比59,345人減少の913万7,735人となった[2]。2011年度末をピークとして減少に転じ、2015年度末にはいったん持ち直したものの、再び減少を続けている。会員数が前期比で増加した信用金庫は75金庫、減少した信用金庫は180金庫であった。

会員数が減少した一方で、2019年度末の出資金は前期比78億円増加の8,382億円であった。したがって、会員1人当たり出資金は、前期比1,440円、1.5％増の9万1,729円となった[2]。

5．信用金庫の強みと弱み

信用金庫の特性に基づく「強み」と「弱み」を、地域銀行と比較して、表2にまとめた [2]。

表2　信用金庫の強みと弱み

|  |  |
| --- | --- |
|  **強み**  | **弱み** |
| **「協同組織性(相互扶助・非営利)」に基づく強み**〇会員制度(利用者=ステークホルダー)〇長期的視点で地域・顧客の役に立つ(短期的利益だけにとらわれない)取組み姿勢〇長期的な信頼関係に基づいて取得した膨大な取引先の定性情報や地域情報〇相互扶助の精神に基づく業界内の連帯、業界ネットワーク、中央機関等の存在　など**「地域性」に基づく強み**〇「足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〇地縁・人縁に基づく地域内外の多様なステークホルダーとの強固な関係〇地域の資金を地域の為に活かす力　など**「中小企業専門性」に基づく強み**〇目利き力を発揮した小規模・零細企業や信用力の乏しい企業との小口取引〇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 | **外部環境の変化によって顕在化した弱み**●相対的に弱い収益力・余資運用力●ミドルリスク先に対する支援力不足(金融検査マニュアルへの過度な依存)●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、専門人材(資金運用、IT・システムなどの分野)の不足　など**強みを活かしきれていない弱み**●課題解決支援における金利・手数料収入への反映不足●経営理念、地縁・人縁、庫内情報などの次世代への継承態勢●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●のコーディネーター(業界共同事業の推進役)の不在　など |

(出所)　[2]　から筆者作成

「強み」としては、短期的な利益にとらわれることなく長期的視点で地域や顧客の役に立つ取組み姿勢, 相互扶助の精神に基づく業界内の連帯、きめ細やかな顧客支援の体制、企業の将来性や代表者の人柄など定性面をみた融資姿勢などが挙げられる。

｢弱み｣ としては、収益力・余資運用力の弱さ、取引先中小企業の減少や取引先経営者の高齢化、専門人材の不足、世間的な信用金庫の理念・役割の認知度不足などが挙げられる。

6．信用金庫業界の長期経営計画

信用金庫業界は、2018年から3か年計画を始めた[4]。

地域社会では、人口減少・少子高齢化といった構造的な問題が進行している[4]。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]。

そこで、信用金庫業界は、新たな3か年計画（長期経営計画策定要綱）を2018年4月からスタートさせた（計画期間2018年4月～2021年3月[4]。同計画を6.1から6.4にまとめた。

6.1 経営上の課題と対応の方向性

信用金庫は、経営上の課題と対応の方向性について、次の8つを挙げている[4]。

* 持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的かつ有効的な取組みの推進
* 地域の稼ぐ力や雇用の創出につながる「中小企業への支援」に資する取り組みの強化
* 顧客階層やライフスタイルに合致したチャネルや商品・サービスを提供できる態勢の整備
* 信用金庫の独自性・特性や強みを活かした取組みの強化
* IT等を活用した中小企業の成案性向上支援や信用金庫における顧客利便性向上・業務効率化に関わる取組みの強化
* フィンテックを活用した新たなサービス等に関わる調査・研究等の推進
* 地域・顧客の課題かイケルを担う人材の確保・育成、外部機関等の有効活用、すべての職員が活躍できる職場づくりの推進
* 業界の総合力をより一層発揮

6.2 目指すべき姿

信用金庫の目指すべき姿は、「協同組織の金融機関である信用金庫が、その原点である「相互扶助」の経営理念に基づき、地域社会の発展をお客様と共に目指すことにより、地域金融機関としての強固な経営基盤と確固たる地歩を確立する」である[4]。経営上の課題と対応性の方向性に基づいたものである。

6.3 経営戦略における基本方針

経営戦略の基本方針は、「地域の顧客の課題解決に向けた価値ある提案による「非価格競争力」の強化や円滑な資金供給を通じた貸出金利の適正なプライシングと、役務収益の拡大に努めるとともに、共同化等を通じた経営の効率化や業界ネットワークのさらなる活用を進め、収益性の向上などを図りつつ、協同組織金融機関としての持続可能なビジネスモデルを構築する」ことである[4]。信用金庫の特性である協同組織性や地域性などを活かした方針となっている。

6.4 4つの重点戦略と具体例

4つの重点戦略と具体策を、表3にまとめた。

表3　4つの重点戦略と具体策

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1．支援力・営業力の深化×進化 | 支援力 | (1)金融仲介機能の発揮...中小企業の企業価値の向上に向けた取組み(2)ライフサポーター機能の発揮...顧客の生涯価値の向上に向けた取組み(3)地方創生のプラットフォーム機能の発揮...地域価値の向上に向けた取組み |
| 営業力 | (1)独自性・特性や強みの発揮(2)IT・フィンテックの戦略的活用(3)イメージアップに向けた取組みの強化 |
| 2．経営力・内部態勢の深化×進化 | 経営力 | (1)収益性の向上(2)生産性・効率性の向上(3)健全性の維持(4)透明性の向上 |
| 内部態勢 | (1)法令等遵守・顧客保護等管理態勢(2)リスク管理態勢(3)業務継続態勢 |
| 3．人材力・組織力の深化×進化 | 人材力 | (1)人材の確保(2)人材の育成 |
| 組織力 | (1)「働き方改革」、「ダイバーシティ」の推進(2)外部人材の有効活用 |
| 4．業界総合力の深化×進化 | 総合力 | (1)支援力・営業力の深化×進化に資する取組み(2)経営力・内部態勢の深化×進化に資する取組み(3)人材力・組織力の深化×進化に資する取組み |

(出所)　[4]　から筆者作成

7．ビジネスモデル

信用金庫が行うべき今後の戦略として、2つのビジネスモデルを7.1と7.2にまとめた[2]。

7.1 広域化戦略

最近の地域金融機関（地方銀行・第二地方銀行・信用金庫・信用組合など）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]。金融緩和政策などが、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[2]。

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」に伴うリスクの回避）。
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。

7.2 深掘り戦略

日本銀行は、金融機関の収益性を改善する取組みの1つとして、金融機関間の合併・統合や連携を提案している[2]。しかし、この取組みと対極にあるのが深掘り戦略である。ここでいう深掘り戦略とは、限られた営業地域に密着することで存在感を高めることに主眼を置いた戦略である。地域のあらゆる顧客と取引を深めることを目指している。

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]。与信審査に必要な時間は、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。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[2]。

1. 本部と営業店と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。

金融機関は一般的に、小口融資は手間がかかるので、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」「他金融機関に借り換えられても、小口融資なら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。

8．おわりに

信用金庫は、合併や統合を繰り返し行ってきた。今後も信用金庫は、減少することが予想される。

信用金庫は、「協同組織の金融機関である信用金庫が、その原点である「相互扶助」の経営理念に基づき、地域社会の発展をお客様と共に目指すことにより、地域金融機関としての強固な経営基盤と確固たる地歩を確立する」という目指すべき姿になるために、今後どのような戦略やビジネスモデルを構築するのか注目していく。

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掘り戦略, 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)

[5]信金中金　地域・中小企業研究所, 全国信用金庫概況・統計

<https://www.scbri.jp/gaikyou.htm> (閲覧日 11-25)