

# 信用金庫の今後の戦略

2020-01-31

AS0810

りょう

# 目次

## 概要

1. 信用金庫の定義
  2. 信用金庫の歴史
  3. 信用金庫と銀行との相違
  4. 信用金庫の立ち位置
  5. 信用金庫の現状
    - 5.1 2019年度信用金庫概況
  6. 信用金庫の強みと弱み
  7. 信用金庫の存在意義
  8. 信用金庫業界の長期経営計画
    - 8.1 経営上の課題と対応の方向性
    - 8.2 目指すべき姿
    - 8.3 経営戦略における基本方針
    - 8.4 4つの重点戦略と具体例
  9. ビジネスモデル
    - 9.1 広域化戦略
    - 9.2 深掘り戦略
  10. 新型コロナウイルスによる影響と今後
- 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によって、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て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。

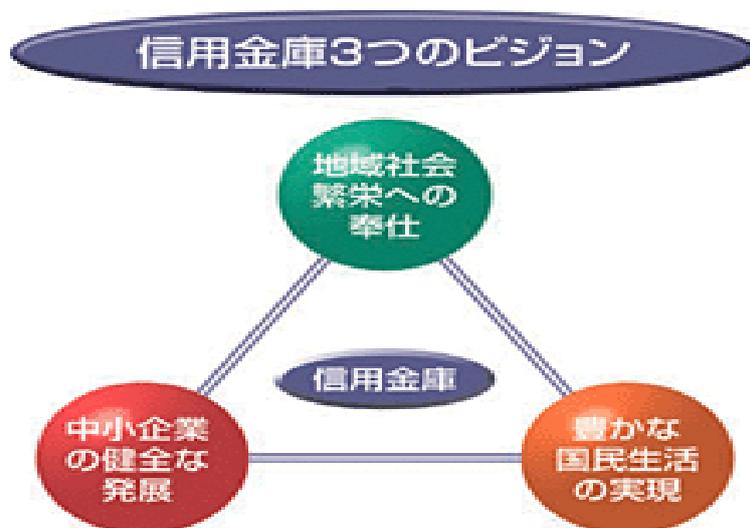
この論文では、1. では信用金庫の定義、2. では信用金庫の歴史を述べた。3. では信用金庫と銀行との相違を説明後、4. では信用金庫の立ち位置を捉え、5. では現在の状況を把握し、6. では信用金庫の強みと弱みを捉えた。その後、7. では信用金庫の存在意義を理解し、8. では信用金庫業界の長期経営計画で定めた「目指すべき姿」や「経営戦略」などをまとめた。9. では信用金庫の今後のビジネスモデルとして2つの戦略を述べ、最後に、10. では新型コロナウイルスの影響と金融機関の今後について述べた。

# 1. 信用金庫の定義

信用金庫とは、信用金庫法(1951年)に基づき、中小企業や地域住民のための非営利の協同組織金融機関である[2]。信用金庫の特色は、中小企業専門金融機関・協同組織金融機関・地域金融機関の3点にある。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している。

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)[6]。

図1 信用金庫の3つのビジョン



(出所) 全国信用金庫協会[6]

## 2. 信用金庫の歴史

信用金庫は、以下のような歴史を持つ<sup>[2]</sup>。

19 世紀後半に相互扶助による庶民金融機関として、各地に信用組合が設立された<sup>[2]</sup>。しかし、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。信用金庫の歴史は、これを起源とする。

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<sup>[5]</sup>。1943 年には単独法である市街地信用組合法が制定された。

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<sup>[5]</sup>。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。

1950 年 4 月 1 日に 435 市街地信用組合は、一斉に信用組合に改組した<sup>[2]</sup>。前後して、産業組合から 136 組合、商工協同組合から 16 組合の改組と 102 組合の新設があり、1951 年 6 月 15 日時点での信用組合は、合計で 653 組合になった。

1951 年 6 月 15 日に信用金庫法が公布・施行された<sup>[2]</sup>。しかし、653 組合のうち、金融機関としての性格が強い 560 組合が信用金庫に改組し、新設された 1 金庫を合わせて、1953 年 6 月 14 日には、561 金庫になった。これが、会員外の預金を扱え、手形割引もできる現在の信用金庫の誕生である。

### 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) [4]。

銀行は、株式会社であり、株主の利益が優先される[4]。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[4]。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[4]

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	なし

	下の事業者	
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) [4] から筆者作成

## 4. 信用金庫の立ち位置

世界基準において、信用金庫はコミュニティバンクに分類される[1]。

コミュニティバンクとは、比較的小規模な地域金融機関のことである[1]。広範な地域を営業対象とする金融機関とは異なり、特定の地域を営業対象とする金融機関であり、日本では、信用金庫や信用組合を指すことが多い。また、米国では、総資産 10 億ドル未満の地域金融機関を指すことが多い（コミュニティバンクの定義は曖昧）。

## 5. 信用金庫の現状

2018年現在で、金融機関間の金利競争を受け、地域金融機関の利益水準が低下傾向にある[9]。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[9]。

### 5.1 2019年度の信用金庫概況

この項では、2019年度の信用金庫概況についてまとめた（表2）[7]。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。

表2 信用金庫の店舗数、常勤役職員数、会員数等[7]

（単位：店、台、人、%、百万円）

項目		2019年3月末	2020年3月末	2019年度中	
				増減数・額	増減率
店舗数	本店	259	255	△4	△1.5
	支店	6,800	6,754	△46	△0.6
	出張所	235	228	△7	△2.9
	計	7,294	7,237	△57	△0.7
店外 CD・ATM		4,336	4,208	△128	△2.9
常勤役職	常勤役員	2,130	2,110	△20	△0.9
	職員	104,411	101,963	△2,448	△2.3
	男子職員	64,108	61,666	△2,442	△3.8

員 数	女子職員	40,303	40,297	△6	△0.0
	計	106,541	104,073	△2,468	△2.3
会員数		9,197,080	9,137,735	△59,345	△0.6
出資金		830,400	838,202	7,802	0.9

(出所) [7] から筆者作成

## 6. 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、地域銀行と比較した（表 5）

[11]。

表 5 信用金庫の強みと弱み[11]

強み	弱み
<p>「協同組織性(相互扶助・非営利)」に基づく強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 会員制度(利用者=ステークホルダー)</li> <li>○ 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</li> <li>○ 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</li> <li>○ 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</li> </ul>	<p>外部環境の変化によって顕在化した弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 相対的に弱い収益力・余資運用力</li> <li>● 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)</li> <li>● 中小企業の減少、取引先の高齢化</li> <li>● グローバル化・IT化への対応力 など</li> </ul> <p>信用金庫制度や内部環境に起因する弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 限定的な資本調達手段</li> <li>● 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</li> </ul>
<p>「地域性」に基づく強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「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</li> <li>○ 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</li> <li>○ 地域の資金を地域の為に活かす力 など</li> </ul>	<p>強みを活かしてきれていない弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 課題解決支援における金利・手数料収入への反映不足</li> <li>● 経営理念、地縁・人縁、庫内情報などの次世代への継承態勢</li> </ul>

<p>ど</p> <p>「中小企業専門性」に基づく強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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</li> <li>○ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 業界内のコーディネーター(業界共同事業の推進役)の不在 など</li> </ul>
---	--

(出所) [11] 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[11]。

「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[11]。

## 7. 信用金庫の存在意義

信用金庫の存在意義は、資金調達力と同時に、ノウハウを生かしたその運用力である<sup>[10]</sup>。近年の日本のように、市場金利が低い状態が長く続き、債券運用などで利益を確保しがたい状況のもとでは、本来的な業務である貸出に関するノウハウ等が収益力の大きな決定因となる。情報公開が進んでいるとはいえ、地方に展開する中堅以下の企業の審査・モニタリングに関しては、地域に密着した活動を行っている地域金融機関が優位性を持つ。審査・モニタリングは、貸出の規模如何を問わず、1件毎に行う必要があり、その限りでは中堅以下の企業に対する貸出については上位業態が有利というわけではない。また、地元の金融機関は産業構造を含めて地縁などと強く結びついており、貸出金利も地域の実情に応じた水準に設定しやすい。これらを考慮すれば、中堅企業以下の取引が主体である地域の金融市場は、大手行を主体とする全国ベースの市場とかなりの程度相違性を持ちつつ、依存していくと考えられる。ここに、貸出を主業務とする地域金融機関が果たすべき役割が存在する。

## 8. 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<sup>[3]</sup>。

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<sup>[3]</sup>。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。

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）<sup>[3]</sup>。同計画の内容を、8.1から8.4にまとめた。

### 8.1 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<sup>[3]</sup>。

- 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・顧客の課題解決を担う人材の確保・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

## 8.2 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[3]。経営上の課題と対応性の方向性に基づいたものである。

## 8.3 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[3]。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。

## 8.4 4つの重点戦略と具体例

4つの重点戦略と具体策を、表6にまとめた[3]。

表6 4つの重点戦略と具体策[3]

戦略	強み	具体策
1. 支援力・営業	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

力の深化×進化		<p>に向けた取組み</p> <p>(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</p> <p>(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</p>
	営業力	<p>(1) 独自性・特性や強みの発揮</p> <p>(2) IT・フィンテックの戦略的活用</p> <p>(3) イメージアップに向けた取組みの強化</p>
2. 経営力・内部態勢の深化×進化	経営力	<p>(1) 収益性の向上</p> <p>(2) 生産性・効率性の向上</p> <p>(3) 健全性の維持</p> <p>(4) 透明性の向上</p>
	内部態勢	<p>(1) 法令等遵守・顧客保護等管理態勢</p> <p>(2) リスク管理態勢</p> <p>(3) 業務継続態勢</p>
3. 人材力・組織力の深化×進化	人材力	<p>(1) 人材の確保</p> <p>(2) 人材の育成</p>
	組織力	<p>(1) 「働き方改革」、「ダイバーシティ」の推進</p> <p>(2) 外部人材の有効活用</p>
4. 業界総合力の深化×進化	総合力	<p>(1) 支援力・営業力の深化×進化に資する取組み</p> <p>(2) 経営力・内部態勢の深化×進化に資する取組み</p> <p>(3) 人材力・組織力の深化×進化に資する取組み</p>

(出所) [3] から筆者作成

## 9. 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である広域化戦略と深掘り戦略を挙げる[9]。

### 9.1 広域化戦略

広域化戦略は、合併や経営統合を実施、大都市圏や県庁所在地など今後も人口増加や経済成長が見込める地域に経営資源を積極的に投下することで、営業地域の拡張を図る動きである[9]。

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減少し続けている[9]。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。

### 9.2 深掘り戦略

深掘り戦略は、限られた営業地域のあらゆる顧客と取引を行うことを目指しており、大規模な金融機関が「非効率」とみなすことでも積極的に取り組む営業を展開している[9]。

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[9]。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[9]。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。

## 10. 新型コロナウイルスによる影響と今後

新型コロナウイルス感染症が引き続き国内外の経済・金融面に大きな影響を及ぼしている[8]。しかし、日本の金融システムは全体として安定性を維持している。

金融機関にとって、当面の重要課題は、感染症の帰趨や、それが内外経済に与える影響の大きさについて、きわめて不確実性が大きい中で、経営体力とリスクテイクのバランスを確保し、金融仲介機能を円滑に発揮していくことである[8]。金融仲介に関しては、迅速な資金繰り支援に加え、貸出先企業の経営の持続可能性をしっかりと見極めていくこと、そのうえで、本業や金融面での支援、事業の承継・譲渡・再編など企業の実情に応じた有効な支援を行っていくことが一層重要になっていく。このことは、資源の効率的配分を通じて、国・地域の生産性や活力の向上に資するものである。また、これらの役割を担っていくうえでは、金融機関自身の健全性確保が前提となる。3つのリスク(国内外の景気落ち込みの長期化に伴う信用コストの上昇、金融市場の大幅な調整を伴う有価証券投資関連損益の悪化、ドルを中心とする外貨資金市場のタイト化に伴う外貨調達不安定化)管理の強化、貸出先企業の経営の持続可能性を踏まえた適切な引当、先行きの不確実性を勘案した資本政策、がポイントとなる。

## 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。人口減少や少子高齢化など、日本の現状を考えた上で、絶え間なく変化する顧客のニーズに対応する必要がある。都市銀行や地方銀行などが対応することのできない顧客も多くいるため、リレーションシップなど強みを活かした信用金庫の活躍が期待される。

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] iFinance, 金融経済用語集, 金融業務用語, コミュニティバンク  
<https://www.ifinance.ne.jp/glossary/finance/fin334.html> (閲覧日 2020-12-27)
- [2] 石川清英, 信用金庫破綻の教訓 : その本質と経営活動, 日本経済評論社, 2012-12-25.
- [3] 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 2020-11-25)
- [4] 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 2020-07-20)
- [5] 一般社団法人全国信用金庫協会, 信用金庫の生い立ち  
<http://www.shinkin.org/shinkin/ayumi/> (閲覧日 2020-12-20)
- [6] 一般社団法人全国信用金庫協会, 信用金庫のビジョン  
<https://www.shinkin.org/shinkin/vision/> (閲覧日 2020-07-20)
- [7] 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 2020-11-25)
- [8] 日本銀行, 金融システムレポート(2020年10月号)  
<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr201022.htm/> (閲覧日 2021-01-29)
- [9] 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.
- [10] 堀江康熙, 地域金融機関の経営行動 : 経済構造変化への対応, 勁草書房, 2008-08-25.
- [11] 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.