

# 2020年、信用金庫を取り巻く環境とその経営

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 副所長

助川 徹

## 1. 本号の問題意識

本号は、特集「2020年、信用金庫を取り巻く環境とその経営」と題し、信金中央金庫 地域・中小企業研究所のスタッフの書下ろしにより問題提起を試みるものである。現在、大転換期を迎えている信用金庫経営の将来像を考えるとともに、それに向けた「次の一手」を具体化するため、必要な議論や検討を行う手がかりや材料を提供できないか、という問題意識からスタートした取組みである。

我々が経験したことのない経営環境における模範解答のない新たな将来像作りは、個別の信用金庫において取り組まれるものであるが、業界の動きとしてとらえれば、数多くの組織における数多くの議論や挑戦によるトライ・アンド・エラーのなかから何かを見いだしていくものなのではないか。この特集号が何らかの問題提起として受け止められ、全国各地で数多くの議論がおり、目に見える挑戦や成果につながることを期待している。

当研究所としては、それらの挑戦や成果についての情報を収集・整理し、業界において共有できるよう流通に努めることで、次の議論や検討につながる正のスパイラル作りに貢献したいと考えている。

## 2. 厳しさをまず信用金庫経営とそれを取り巻く環境

我々の問題意識の源泉は、第1に、厳しさをまず信用金庫経営とそれを取り巻く環境である。比較的安定的に増加を続ける預金に対して、貸出金は、減少に歯止めがかかる動きは見られるものの、力強い反転にいたっていない。加えて、下方硬直性のある預金金利に対して、貸出金の利回り低下はとまらず、本業の収益は減少を続けている。本業の収益性の低さは、我が国金融機関の共通の悩みである。また、すでに始まっている人口減少、新規創業率の低さと廃業率の高さによる中小企業数の減少は、信用金庫の顧客基盤に直結する深刻な問題である。

アベノミクスの効果もあり、今後、景気循環に起因するいくつかの問題は解決されよう。信用金庫がこれまで取り組んできた、低成長時代に適応した信用金庫作りのための経費削減やその他の努力が報われる。その一方で、すでに生じてしまった、あるいはこれから生じる社会の

構造や仕組みの変化に起因する問題の解決には、これまでの努力を否定するほどの、抜本的な見直しが求められるものもあるのではないか。

いわゆる失われた20年の間、我々は、財務体質の強化や右肩上がりの経済拡大を前提としない経営に取り組んでおり、一定の結果をだしてきた。それでも大きな方向転換が組織の隅々までもれなく浸透しているとは断言しにくい。現在、利用されている自金庫ならではの細かい経営の仕組みや社内のルールには、資金需要が旺盛な時代に成功したビジネスモデルを支えてきたものも多い。一つひとつのルールの運用や企業文化についてじっくり考えてみると、きつたはずのカジの向きと整合的でないものは、まだまだ残っているのではないか。我々が大転換期に立っており、今後さらに環境の変化が見込まれると認識するのであれば、これまでの成功体験をひとまず横において、経営や業務運営について幅広い領域での再設計の議論が求められる。

### 3. 金融行政の変遷と信用金庫経営の変化

我々の問題意識の源泉は、第2に、今年度導入された「金融モニタリング基本方針」による問題提起である。バブル崩壊や金融自由化以降、信用金庫経営に大きな影響を与えることとなった金融行政の節目を思い起こすと、1999年の金融検査マニュアル導入、2003年から始まったリレーションシップバンキング・地域密着型金融の一連の取組みがある。ここでは、それらをきっかけとして信用金庫経営に生じた変化に着目して議論を続ける。

金融検査マニュアル登場以前から金利自由化の進展を背景に、金利リスクをはじめとする各種リスク管理の必要性については多くの信用金庫において意識され、実際に態勢整備の動きもみられた。筆者も信用金庫におけるALMを中心としたリスク管理態勢構築に関わり、多くの信用金庫を訪問した。それでも当時は、「金利リスクでつぶれた金融機関はない。」といった認識がまかり通ったり、必要性は理解しながらも経営資源の制約から実体が伴わないケースが散見されたりした。金融検査マニュアルの導入を境に取組み姿勢は一変し、急速にリスク管理態勢の整備やリスクの定量化が進展した。また、インターナル・コントロールという概念が提示されたことにより、相互けん制が機能する管理体制の構築、文書化やエビデンスの重視といった内部管理態勢の仕組みは一気に高度化が図られた。

信用金庫は、歴史的背景や信用金庫制度の仕組みから当然に地元やその構成員である中小企業・住民等を重視した経営に取り組んできた。リレーションシップバンキングや地域密着型金融といった概念が提案された際も、「信用金庫の3大ビジョン」をもちだすまでもなく、これまでも取り組んできたのに、と感じた向きは少なくない。それでも実際に取組みが開始されると、自金庫の意識や行動を社外からも理解してもらえるように分かりやすく情報発信の方法を工夫したり、伝統的な金融商品・サービスの提供にとどまらない課題解決策の提供にも積極的

に取り組むよう活動の領域を拡大したり、間違いなく大きな変化が観察された。

いずれのケースにおいても、金融当局からの問題提起の有無に関わらず、個別の信用金庫は一定の問題意識をもち、程度に差はあれ、取り組んでいた、あるいは取り組む予定であったのではないか。そのような状況で金融行政により新たな仕組みや概念が提案されると、それらは信用金庫経営を大きくかつ一斉に変えるきっかけとして作用してきたといえないだろうか。

今年度導入された「金融モニタリング基本方針」は、新たな問題提起をしている。市場の中長期的な見通しを踏まえた経営戦略の立案や、これを実現するための手段や計数目標の裏づけにより経営の全体像の設計を求め、ビジネスモデルの持続可能性や経営戦略と整合的な人事上の仕組みにまで言及することで建前論や絵に描いたもちにならないよう整合的な詳細設計をも求めている。本号は、もともと将来を意識した問題提起の特集号として企画を進めてきたが、この「金融モニタリング基本方針」という金融機関の経営を大きく変えるきっかけがすでに提示されている点に着目すれば、「大転換期」がさっそく始まっているといえる。

#### 4. 「次の一手」へのこだわり

信用金庫経営の将来像や中長期的な経営戦略を考えるにあたり、時間軸はどのように設定すればよいのだろうか。代表的な前提条件である人口については、国立社会保障・人口問題研究所が2010～60年を対象に将来推計を公表している。この推計で1億人を割ると予想されている48年が取り上げられることも多い。せっきくの取組みなので、これらを意識して35年先や47年先の長期を見据えた議論を始めるべきか。ただし、遠い未来に生じるイベントを予想することは困難である。実際のところ当事者意識をもつことも難しい。インターネットが引き起こした社会的変化やスマートフォンの普及などの例をあげるまでもなく、我々は将来の変化について現実のものとなるまで実感をもって認識することが苦手である。

本号では、将来に向けた明確な方向性について議論しつつ、それに向けて今日、何を始めるべきかという足元の議論を重視した。このため、2020年という比較的近い将来に時間軸を設定している。また、問題提起のあり方についても、遠い将来におびえて、今やるべきことを先延ばしするような状況を助長してしまうようなことのないように心がけ、目標にむけた今日の一步を決断するために有効な材料の提示を意識している。なかには、「その議論は10年前から繰り返されている。」と、お叱りを受けるようなものも含まれているかもしれない。これは、将来に向けた準備の一環として、必要であれば、これまで積み残してきたものも含めて対応を図るべきと考えているためである。

また、将来のことは誰にも予想できないといいながらも、可能な限り客観的な情報収集やそれに基づく予測を試みている。繰り返しになるが、先の見えない不安感の醸成を避け、当たら

ないまでも前提条件付きで今後生じるかもしれないことの大きさを試算し、先手先手の対応策の立案や心の準備に役立つ情報発信に挑戦している。

## 5. 差別化戦略時代の新たな経営戦略立案にむけて

これまでの議論により、新たな時代に適応した経営戦略立案の必要性と、本号がそのための手がかりや材料の提示に取り組もうしている趣旨はご理解いただけたことと思う。経営戦略立案を議論していくにあたり、意識せざるを得ないのは「差別化」「個別性」といったキーワードになるのではないか。すなわち、多くの金融機関が価格競争に陥り収益性の低下に苦しむほど厳しい競争環境下で、多くの信用金庫に有効と思われるのは、規模の経済によって競合金融機関を圧倒することではなく、顧客に選ばれる金融機関を目指し差別化を図ることであろう。これは、金融当局が求める経営戦略のイメージである地元や自金庫の状況を踏まえ持続可能性を意識した個別性の高い経営戦略とも整合的である。

信用金庫にとって、この差別化には2つの意味合いがあるのではないか。第1に、これまで我が国の金融機関は、業態に関わらず、どちらかといえば横並び意識が強く、戦略・戦術面で独自路線を採用するケースはまれであった。規制が厳しく、認められた金融商品・サービスをもれなく取り扱うことが一先でも多くの顧客獲得や業容拡大につながるという判断が有効であった時代の行動様式が影響していると推測される。成功が約束されていない独自の経営戦略を選択することは、金融機関にとって共通の新たな挑戦となろう。第2に、信用金庫は、歴史的に他業態の金融機関が顧客に提供する商品・サービスに大きく劣後しないように努め、顧客に対してもこれをアピールしてきた。信用金庫にとって差別化を図る試みは、組織内の意思決定の問題にとどまらず、顧客とのコミュニケーションのあり方の見直しにもつながる問題である。リレーションシップバンキング・地域密着型金融以降、地域金融機関性を顧客に説明する場面は増えてきていると思われるが、さらに進めて競合金融機関との違いを前面に出したメッセージを工夫しなければならない。

自由化の時代といえども、そもそも取り扱う金融商品単体で差別化を図ることは現実的でない。チャンネル、商品・サービスの提供方法、相談等の関連したサービスなどの総合的な組合せで顧客にとっての付加価値に差をつけるか、価値観、存在意義、歴史、信頼感、イメージなどへの共感あるいは顧客との共有による経済効果以外での価値で勝負するか、といった議論になる。いずれの議論においても自分たちはどのような顧客のためのどのような金融機関であるのか、自己を再定義し、それを実現するための優先順位付けの手がかりとなる判断軸や価値観を改めて整理する必要がある。本号がそのような議論の手がかりの発見やきっかけにつながれば幸いである。

## 6. 本冊子の使い方

本号は、信用金庫経営の将来像を考え、それに向けた「次の一手」を具体化するため、必要な議論や検討を行う手がかりや材料を提供するため、一人でも多くの方の参考となるよう執筆している。一方、個別性の高い経営戦略の検討にあたっては、一般化した議論では不十分なものとなろう。この相容れない2つの方向性は両立するものではないが、少なくとも論点や検討すべき項目の整理と情報収集の試みは、読者各位の参考になると信じている。

それぞれの報告は、当研究所のスタッフが日ごろの調査研究活動を通じて積み上げた問題意識に基づき、執筆に取り組んだものである。我々の能力や知見の限界、誌面の制約からカバーした範囲は必ずしも問題に対して網羅的なものとはなっていないであろう。また、具体的な解決策を提示したものでもない。読者各位の議論、検討の際の手がかり、たたき台として活用いただきたい。

冒頭申し上げたとおり、読者各位の本号に対するコメント、個別金庫における新たな挑戦や成果については、もう一步踏み込んだ次の議論につなげていきたいと考えている。ふるって当研究所までお寄せいただきたい。

最後に、直前でのお願いにもかかわらず本号への寄稿を快く引き受けていただいた日本大学商学部 長谷川勉教授に厚くお礼申し上げます。信用金庫経営の将来像を議論するにあたり、自らの存在意義や価値観から考え直すことには大きな意味がある。先生の問題提起に対して我々がいかに真剣に向き合い考えるかにより、結果として描出される全体像の説得力に大きな違いが現れることとなろう。それでは、さっそく先生の報告からはじめていただきたい。