

〈書評〉

超低金利政策時代における預金取扱金融機関業務の 新たな可能性を模索する

—【書評】鳥羽田継之著 [2022] 『なぜ信用金庫は生き残るのか』祥伝社新書—

朝倉 健男*

日銀の「マイナス金利政策」に象徴されるように、極めて低い政策金利が敷かれて久しい中、厳しい収益構造に直面する預金取扱金融機関にあって、銀行と比べて規模が小さい信用金庫の取組みが近年より注目を集めている。『なぜ信用金庫は生き残るのか』（以下、本書）は、地域密着・本業支援に注力する信用金庫の業務を生き生きと活写した上、信用金庫の事業内容をフィールドワークによる地道な現場取材を通じてまとめた著作である。本書は、コロナ渦において先が見通しづらい日本経済の下で、信用金庫が地域に根付いた金融業務を通じて生き残る企業のヒントを見つけた、とする。

以下では、本書に沿って信用金庫の本業支援の取組みと、業界ネットワークの構築に向けた活動を概観した上で、本書の特徴的なケーススタディである城南信用金庫の取組みを参照し、これからの信用金庫の在り方について検討する。

1 信用金庫とは

信用金庫とは組合員同士が資金を融通し合う協同組合組織から発展しており、預金を集め、その資金を貸し出し、利ザヤを確保するというような、預金取扱金融機関としての資金仲介業

務を主とした地域基盤の金融機関である。ここで銀行が原則として誰とでも取引できるのとは違い、信用金庫には取引相手に関する制約がある。預金は銀行同様、誰からも受け入れ可能であるが、信用金庫が貸出できる事業先は決められた地域の営業地区内に所在し、資本金（9億円以下）と従業員（300人以下）に上限が設けられている。銀行がメガバンクから地銀、第二地銀（旧相互銀行）まで広域に店舗を展開しているのと比べて、信用金庫は複数の区や市町村といった限られた地域で営業しており、資金量も小さい点に特徴がある。

このような信用金庫が今日ではとりわけ取引先の本業支援にまで踏み込んで信頼を高めており、全国の信用金庫を結びつけて顧客の課題解決をはかる業界ネットワークを構築したことは各方面から注目され、本書においてその業績が一段と高く評価されている。

本書はフィールドワークを通じて各地の信用金庫を取材し、「菓子博」を開催して営業地区内にいる多くの菓子製造業者を支援する取組み、「いわきバッテリーバレー構想」により被災地に強い製造業の誘致を試みる取組み、地元水産業者の設備再生に向けて一緒になって修理業者の同意取付けに動く取組み、商店街にキッチンカーを寄贈しテイクアウト需要を取込むことに協力する取組み、コロナ禍によりインバウンド

* 専修大学経済学部助教

需要が激減する中で、動画投稿サイトを使って海外向けに人気のある郷土の土産品の販売促進をはかる取組みなど、信用金庫が地域・地場の取引先と一体になって事業の拡大の「お手伝い」をする活動（本業支援）を紹介している。信用金庫がなぜこのような地域の取引先と一体型の活動を行うのか、行えるのか。その理由に関して本書では、信用金庫に備わった協同組織性と経営環境の変化をあげている。

そもそも信用金庫は明治後期に導入された信用組合制度をバックボーンとしている。中小零細事業者が集まって余剰資金を貯め、必要な時にお互いその資金を工面する。そして組合員を増やして資金量を上げ、金融機関としての機能を高めていく。そのような形で徐々に規模を拡大させてきたのが元々の信用組合であった。組合員がその取引先を第一に考えることは、協同組織金融機関にDNAとして植え付けられているものであるといえる。さらに信用金庫の多くは大正年間に設立された信用組合を起源としており、第一次大戦後の反動不況と関東大震災による厳しい被災がもたらした経済状況のもと、金融面で大手の銀行に相手にされない中小・零細事業者をいかにして支えるか、そんな企業精神が息づいて発足したものである。

高度成長期に入った日本経済は各分野の産業で旺盛な資金需要に見舞われ、効率的に必要な資金を振り向けていくことが求められた。協同組織金融機関は不要ではないか、銀行に一本化すべきだ、との「信用金庫廃止論」が金融制度調査会で検討されたが、その議論にストップをかけたのが当時、城南信用金庫の理事長であり、全国信用金庫協会会長の小原鐵五郎であった。小原は、すべての預金取扱金融機関が利益を優先する銀行になっていいのかと、利益追従のバンキング業務の行き過ぎを指摘して、信用金庫が培ってきた協同組織性を守ったのであった。

それ以後、順調に成長してきた信用金庫とその業務に対して大きな経営の環境変化が到来した。平成のバブル崩壊とその後の金融システム

不安である。不動産投資と株式運用など、バブル下での日本は多くの企業が本業以外の資産運用で利益拡大をねらうという「財テク」に走り、金融機関においては高騰した市況を背景として多額の「不動産担保融資」なども横行したが、バブル崩壊と共に狂騒の宴が醒めるころには巨額の不良債権が出現した。その結果、破綻・経営統合された銀行も多く出たが、バブル崩壊以後の低成長経済の下、信用金庫もやはり厳しい経営を余儀なくされた。大蔵省・金融庁は金融システムを守ることを優先し、金融検査マニュアルに沿って適正な自己資本比率の規制を行うなど、厳しい対応を求めた。そんな中、自らを守るため銀行は「貸剥し」とも思える強硬な姿勢で資金回収をはかった。しかし、地域から逃げられない信用金庫にそれはできず、お互い苦しい状況のもと、取引先と手を携えて我慢しながら事業内容を改善していく、そんな取組みに注力していったのである。

そして、徹底した地域密着も進めていった。銀行の支店長は運転手付きの社用車に乗るエリートである一方、信用金庫の支店長は自転車で行先を回り、職員も信用金庫の営業地区内に住み、転勤も域内限りで引っ越しをとまなう転勤はほとんどない。信用金庫の職員は地域のお祭りにも参加し、行政の困りごとにも積極的に取り組んでいく。景気低迷とともに人口減少が進む地域社会の中で、地域経済と一緒に苦勞を分かち合い、汗を流し、少しでも自分が住む地域をよりよくしたいと願って活動する。そうしたことにより、信用金庫は取引先の事業内容にも深く入り込み、ときにはその受発注先にもアクセスし、技術力向上の橋渡しを応援したり、行政手続きのお手伝いをしたりと、様々な形の地域密着・本業支援の取組みを支えることができるのである。

2 城南信用金庫の取組みと 業界ネットワークの構築

本書はこのような信用金庫の活動について、業界を代表する城南信用金庫の取組みをケーススタディとして取材している。「お客様応援企業・社会貢献企業」を標榜する同金庫はその本気度ゆえに、その取組みは「王道」そしてときに「異端」と評されているが、信用金庫らしさを頑なに守る一方で、昨今では環境変化に対して果敢に挑戦して自らに取り入れていくという柔軟な姿勢で臨んでいる。

城南信用金庫は終戦直前に複数の信用組合が合併して一つになり、昭和26年に信用金庫に転換したものである。前身の信用組合には、公益事業に生涯をささげ「産業組合の育ての親」と呼ばれる加納久宜が関与し、先に言及した小原鐵五郎が長年トップを勤めており、信用金庫の特色を色濃く持った経営姿勢に特徴がある。

その小原が残した名言に「貸すも親切、貸さぬも親切」がある。「顧客の事業・生活に本当に必要な資金は進んで貸し、投機的な行為など不健全な用途の資金はけっして貸さない」こと、それを融資方針として徹底している。本書では取引先を頻繁に訪問（お邪魔）して「城南さん」と呼ばれる関係づくりができていること、金庫の成績（目標）達成より取引先の事業目的を第一に考えその実現を優先していること、感性のある女性経営者の資質を評価して担保なしで融資したことなど複数の取引先の話を紹介して、現場の活動を生き生きと描いている。

また、ものづくりコンシェルジュとして、一般企業の技術部門でいろいろな経験を積んだ複数のベテラン技術者を中途採用して「城南なんでも相談プラザ」を本店内に設け、町工場などからの相談に乗っている。そしてネットバンキングへの移行や事務処理の効率化で空きが生じた店舗スペースを有効活用し、スタートアップ事業者のための創業支援施設の運営やシェアオ

フィスとしての活用、交通の便を勘案しての保育園、コーヒー店を誘致するといった取組みも紹介されている。

なお、1989年に小原の後を受けて理事長に就任した真壁実実は経営の独自色を強め、不良債権比率の公表や懸賞金付き定期預金の創設などで注目を集めたが、業界団体との付き合いを止め、規模や利益を追求する姿勢も強まりこれまで大切にしてきた信用金庫らしさが失われることになった。その際には職員の不満も蓄積し、吉原副理事長を筆頭にした「城南信用金庫のクーデター」により新たな経営改革が断行されていくことになった。

理事長の年収（1,200万円）や任期（2期4年）に上限を設け、重要事案に対する経営の意思決定を行う部長会の復活などを決め、業界団体や他の信用金庫との交流を再開することにした。そのような経営改革の断行からわずか4か月後の2011年3月11日に東日本大震災が発生したのである。

困った人を助けたい、困窮した地域に何か手助けできないか。そんな思いから手探りの活動が始まった。震災発生から一週間後、バスをチャーターして現地視察をした職員の報告を受け、城南信用金庫は被災地支援を決定する。翌月には支援物資を理事長はじめ役員が届け、職員による炊出しも始めた。義援金3億円（メガバンクは横並び1億円）からしてもその本気度がわかる。すぐに東北地区の信用金庫と連絡を取り合い、支援活動などの協力体制の構築を進めていくことになる。

被災地支援が全国的に広がる中、震災翌年の11月に「よい仕事おこしフェア」が東京ドームで開催された。被災地支援にいち早く取り組んだ城南信用金庫が中心となって、東北各県の特産品販売のほか、取引先によるビジネスマッチングが行われ、大変に盛況となった。

震災復興を象徴する事業として、「興こし酒プロジェクト」がある。被災地のブレンド米で日本酒を醸造し、売上の一部を被災地支援に寄

付するという取組みであり、その後の熊本地震や千葉県の台風被害への対応として同様のプロジェクトが行われた。

「よい仕事おこしフェア」は翌年以降も毎年規模を拡大して開催されているが、年一回の開催という限界もあることから、インターネットによって全国の信用金庫や企業がいつでもビジネスマッチングできるサイト「よい仕事おこしネットワーク」が2019年6月に立ち上がっている。「よい仕事おこしネットワーク」では、ビジネスパートナーの募集情報や全国各地の特産品情報などが分かりやすく掲載され、全国200以上の信用金庫が取引先とともに参加、各信用金庫に配属されている専属コーディネーターが顧客の販路や事業連携の機会を逃さないようきめ細やかに情報をチェックしている。

こうした活動は、信用金庫とその取引先だけにとどまらず、「よい仕事おこし」の活動には多くの自治体や学校法人、マスコミ、大企業や各種団体も連携先に登録され、産学連携活動として行政も高く評価し、2020年には地域産業活性化の取組みを評価する「イノベーションネットアワード」（主催：全国イノベーション推進機関ネットワーク）の経済産業大臣賞を事務局の城南信用金庫が受賞している。

3 地域金融の今後と本書の含意

今日では金融機関が生き残るための施策として、金融庁及び日銀がその徹底を求めている「フィデューシャリー・デューティー（受託者責任）」が掲げられている。利益優先に走った銀行に比べ、顧客の長期的な利益に重きを置く信用金庫の営業姿勢こそ、それに適うものである。

信用金庫に対する地域限定と規模の制限は融資先の属性に係わるもので、事業内容を制約するものではない。取引を全国に展開し、秀でた技術力や情報力を有する取引先も数多くいる。城南信用金庫が行ったコロナ禍の対応は取引先

の中小零細企業が有する可能性を地域に止まらせない取組みのひな型として、これから様々な展開が期待されるものである。

本書では、その中でも中核医療を担う病院からマスク等不足の悲鳴が寄せられLINEで支援を呼びかけたところ1週間足らずで集まり寄付が実現できたことや、同金庫の地域貢献活動に共感を覚えていた地区内の大手企業からの働きかけで取引先との受発注商談会を開催し新たな取引契約実現に寄与できたこと、コロナ禍で深刻な状況が続く飲食業者のために取引の有無に関係なく2,000店舗以上のテイクアウト情報を掲載して売り上げ貢献に寄与できたことなどがあげられている。これらの取組みは取引先のためだけに限らず、地域社会のため、環境保全のためなどに応用できる可能性は限りなく広がっていくと思われる。昨今は企業のCSR（企業の社会的責任）やSDGs（持続可能な開発目標）の取組みが叫ばれて久しいが、信用金庫のこのような取り組みこそ、その活動を実践しているといえるだろう。

人口減少が進む我が国において、地域経済を支えるための創業・事業承継の促進、中小企業の育成は喫緊の課題である。当局が求める地域密着型金融の推進に向けて、本書が取り上げた信用金庫の活動と業界ネットワークによる取引先支援、地域産業への関わりは将来の可能性を大いに秘めた取組みといえる。

日銀による低金利政策の長期化が予想され、さらには今次のコロナ禍のような想定できないリスクがいつ顕在化するとも限らず、預金取扱金融機関の収益構造は今後揺れ動いていくものと推測される。そうした中では、「先義後利」「利他の精神」による「顧客本位の営業」を徹底した上で、有用な金融サービスに寄与した場合には適正な対価を求めることも必要となってくるであろう。

地域の再生に向けた行政の対応と合わせて、業務範囲の規制見直しや手数料収入の自由化など、顧客と金融機関の実態に即した金融監督規

制が望まれるところである。このような状況下において、既存バンキング業務を超えて足元の銀行にはできないような信用金庫のビジネスモデルにこそ将来性をみいだそうとする本書は好著であるといえる。

謝辞

本書評は専修大学社会科学研究所から受けていたグループ研究助成 A「日本経済の構造変化とその方向性」(2019~21年度。研究代表：田中隆之，大倉正典)の研究成果の一部である。ここに期してお礼申し上げる。

最後に、本書評を執筆するにあたっては、元福島信用金庫・佐藤英雄常務理事・融資部長の在りし日の姿を思い出さずにはいられなかった。佐藤氏は、信用金庫業務の現場において日々の重責を担いながらも、日本金融学会などアカデミアの場にも積極的に参加し、金融学会の懇親会等では親子ほどの年齢差もある実務に疎い筆者に対しても、分け隔てなく議論を戦わせてくれた。理論家が多数を占める日本金融学会の構成員の中で、信用金庫の実務とアカデミアを繋ぐ貴重な存在であった佐藤氏の急逝がいまなお悔やまれてならない。