

## はじめに

信用金庫は、相互扶助の精神に基づく非営利の金融機関であり、これまで地域における中小企業や個人のための金融機関として、地域密着型金融(リレーションシップバンキング)の機能強化に取り組んでおり、最も身近な金融機関として地域金融の担い手となっている。一方では、近年は銀行との業務の同質化が進んでおり、地方銀行を上回る規模の資金量を有する信用金庫が存在する地域もあるなど、信用金庫としての役割が見えにくくなってきている。また、地域経済の低迷や金融機関における競争激化、郵便貯金銀行の発足や道州制の議論など、信用金庫を取り巻く環境は大きく変化している。

こうしたなか、金融審議会より、信用金庫に関連する注目すべき2つの報告書が公表された。2007年4月5日公表の「金融審議会金融分科会第二部会『地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について』」と、2009年6月29日公表の報告書「金融審議会金融第二部会協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ『中間論点整理報告書』」であり、いずれも地域密着型金融と協同組織金融機関に関する今後のあり方に関して取りまとめられたものである。

筆者は、これまで金融庁<sup>1</sup>で信用金庫の監督や地域密着型金融のアクションプログラム策定等の業務に携わったほか、滋賀大学での教職の機会を得て、地元の信用金庫の経営者から率直な意見を拝聴する機会を得ることができた。本稿では、これらの経験や金融審議会における議論等を踏まえて、最近の信用金庫の現状と課題を整理するとともに、地域において信用金庫が果たすべき役割に関する考察を目的とする。<sup>2</sup>

本稿の構成は、まず信用金庫に関する基本計数より現状と課題を整理し(第 1 章)、続いて信用金庫の地域密着型金融の取組みと課題の整理(第 2 章)を行う。これらの現状を踏まえて地域における信用金庫の今後の役割に関する考察を行なうこととする(第 3 章)。

## 信用金庫の現状と課題

本章では、信用金庫に関する基本計数から信用金庫が抱える現状と課題についての整理を行なう。

### 1 信用金庫の基本計数

#### (1) 数～全国に存在するが減少傾向～

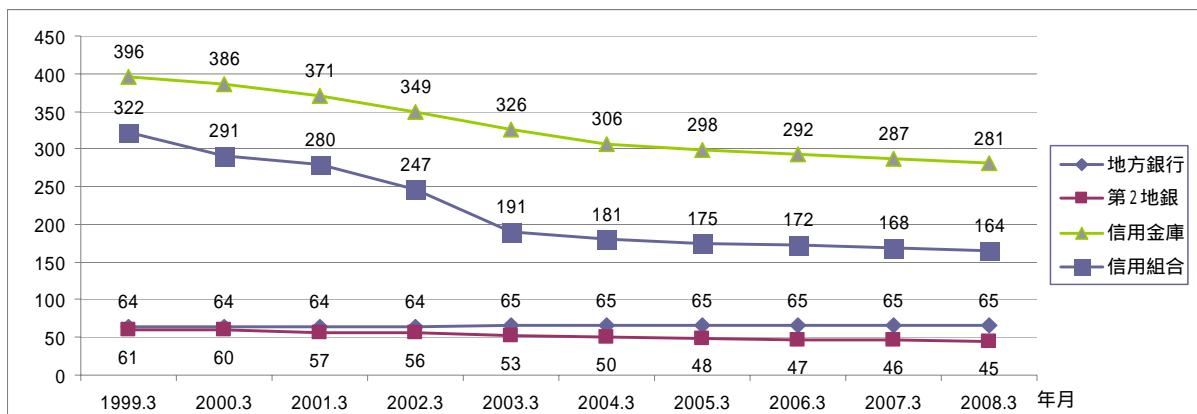
<sup>1</sup> 筆者は、金融庁監督局総務課協同組織金融室に、2003年7月から2005年6月までの2年間在籍した。

<sup>2</sup> 本稿の執筆に際しては、長浜信用金庫・西島理事長、滋賀中央信用金庫・松尾理事長、京都中央信用金庫・小泉理事、ほか多くの信用金庫の役職員の方々より、貴重な意見や情報提供をいただいた。ここに記して感謝申し上げる。なお、本文中の意見にわたる部分は、すべて筆者の個人的見解であり、政府(財務省や金融庁)の見解を示したのではない。

金融機関数の推移(図表1、2)をみると、信用金庫の数は、第2地方銀行や信用組合と同様、減少が続いており、その主な要因としては合併と破たんが大別される。信用金庫は、他の業態と同じく、2000年度から2002年度の間破綻が相次いでいたが、2003年度以降の破綻はなく、全て合併による減少となっている。近年での減少のペースは減少して、信用金庫の再編はいぜんとして続いている。

次に、金融機関の本店所在地の場所(図表3)をみると、地方銀行は80.0%(52行)、第2地方銀行の86.7%(39行)もの銀行が、都道府県庁所在地に本店を有しているのに対して、信用金庫のその割合は26.3%(74金庫)に過ぎない<sup>3</sup>。このように、地方銀行・第2地方銀行の多くは県庁所在地等に本店を有し県内等一円を営業基盤としているのに対して、信用金庫は、むしろ地方の中核都市に本店を有して、より狭い範囲のエリアを営業基盤としているところが多い。なお、地方銀行、第2地方銀行、信用組合の3業態では、金融機関が存在しない都道府県(いわゆる空白区)があるのに対して、信用金庫はすべての都道府県に存在する地域金融機関唯一の業態なのである。

【図表1】金融機関数の推移



(出典)金融庁

【図表2】金融機関数の推移と減少要因

年月	地方銀行			第2地銀			信用金庫			信用組合		
	機関数	破たん	合併	機関数	破たん	合併	機関数	破たん	合併	機関数	破たん	合併
1999.3	64			61	2	1	396		4	322		20
2000.3	64			60		1	386	2	8	291	15	16
2001.3	64			57	3		371	10	5	280	6	5
2002.3	64			56	1		349	7	15	247	28	5
2003.3	65			53	2	1	326	6	17	191	43	17
2004.3	65			50		3	306		20	181		10
2005.3	65			48		2	298		8	175		6
2006.3	65			47		1	292		6	172		3
2007.3	65			46		1	287		5	168		4
2008.3	65			45		1	281		6	164		4

( ) 埼玉りそな銀行の営業開始による(あさひ銀行より会社分割)

(出典)金融庁

<sup>3</sup> 信用組合については、県庁所在地に本店がある比率が高いが、業域や職域の信用組合を除く地域の信用組合で見ると、県庁所在地に本店があるものは41%、県庁所在地以外にあるものが59%と信用金庫と同様の傾向となっている。

【図表3】地域金融機関の本店所在地

(2008.3末)

本店所在地	都道府県庁所在地	(割合)	都道府県庁所在地以外	(割合)	合計
地方銀行	52	80.0%	13	20.0%	65
第2地方銀行	39	86.7%	6	13.3%	45
地域銀行計	91	82.7%	19	17.3%	110
信用金庫	74	26.3%	207	73.7%	281
信用組合	100	61.0%	64	39.0%	164
うち地域信用組合	41	40.6%	60	59.4%	101
信金・信組	174	39.1%	271	60.9%	445

(出典)金融庁

(2) 規模～業態内の規模間格差が大きい～

金融機関の規模を預金量で比較した資料(図表4)をみると、地方銀行、第2地銀、信用金庫、信用組合という業態順に預金量の規模が小さくなるという傾向はあるが、信用金庫では、預金量2兆円を超える地方銀行並みの規模のところも8金庫存在する一方で、同500億円未満の信用組合並みの規模のところも8金庫存在している。他の業態においても規模の格差はみられるが、信用金庫は、より規模間格差が大きい業態であるといえる。

【図表4】預金量の分布

(2008.3末)

	地方銀行	第2地銀	信用金庫	信用組合
5兆円～	10	1		
2兆円～	31	7	8	
1兆円～	17	14	16	1
5,000億円～	5	14	44	2
3,000億円～	1	7	49	8
2,000億円～		2	37	9
1,000億円～			71	32
500億円～			48	42
300億円～			8	29
100億円～				28
100億円未満				13

(出典)金融庁

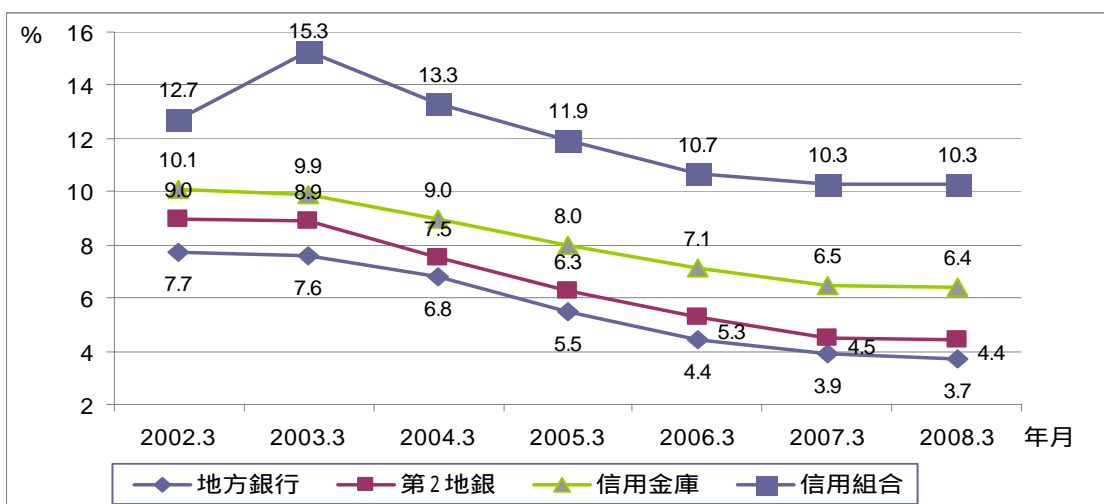
(3) 健全性指標～業態全体としての健全性は高い～

金融機関の健全性を示す代表的な指標としては、不良債権(金融再生法開示債権)比率(図表5)と自己資本比率(図表6)がある。

不良債権比率では、2008年3月末における信用金庫の不良債権比率は6.4%と、信用組合の10.3%に次に高い水準ではあるが、近年、すべての業態で改善傾向がみられ、信用金庫でも10%を切る水準に低下してきている。

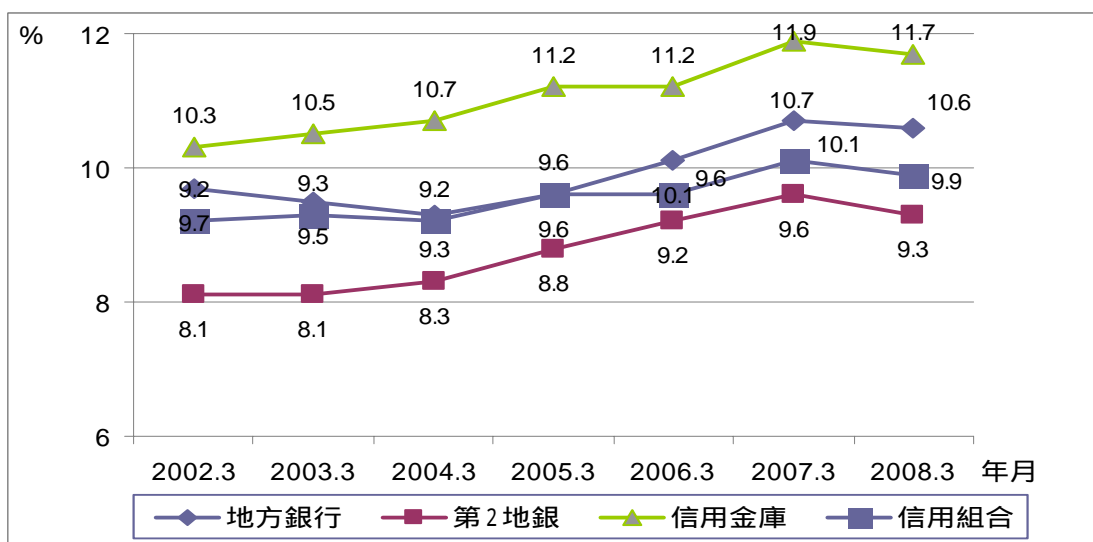
自己資本比率では、不良債権比率同様にすべての業態において改善傾向がみられるが、中でも信用金庫は最も高い水準において推移しており、2008年3月末時点の自己資本比率は、信用金庫は11.7%、以下、地方銀行10.6%、信用組合9.9%、第二地方銀行9.3%の順となっている。

【図表5】不良債権比率(金融再生法開示債権比率)の推移



(出典)金融庁

【図表6】自己資本比率の推移



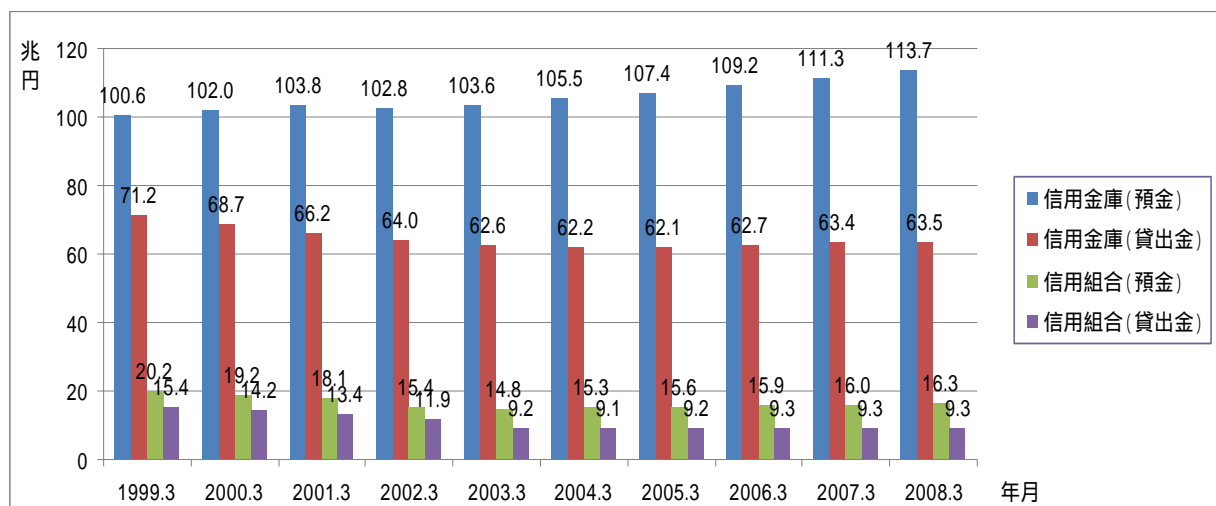
(出典)金融庁

#### (4) 預金額と貸出額

信用金庫の預金額の推移(図表7)をみると、1998年度には預金額100兆円を超え、最近においても増加傾向にある。一方、貸出量の推移をみると、1999年3月末には71.2兆円となっているが、その後、2005年度までは減少傾向をたどっており、最近はほぼ横ばいとなっている。

次に、最近の預金額、貸出金のシェアの推移(図表8)をみると、2007年度の信用金庫は、預金17.9%、貸出金14.1%と、それぞれ1989年度よりは増加しているが、貸出金のシェアは預金額のシェアほど増加していないことがわかる。

【図表7】預金量・貸出金の推移



(出典)金融庁

【図表8】預金量、貸出金のシェアの推移

業態	預金量シェア		貸出金シェア	
	1989年度	2007年度	1989年度	2007年度
都市銀行	43.5%	39.9%	47.2%	41.2%
地方銀行	28.5%	30.9%	26.2%	33.0%
第二地方銀行	10.2%	8.8%	10.5%	9.6%
信用金庫	14.0%	17.9%	12.6%	14.1%
信用組合	3.7%	2.6%	3.6%	2.1%

(出典)日本銀行「民間金融機関の資産・負債」

## 2 基本計数からみる信用金庫の課題

### (1) 自己資本が低いところが多く存在している

図表6のとおり、信用金庫は健全性が優れている業界ということが出来るが、これらの指標はあくまでも業態全体の集計値を単に比較したものであり、信用金庫の中には、自己資本比率が20%を超えるような経営基盤が盤石なところもある一方で、自己資本比率が6%未満の経営基盤が弱いところも少なからず存在している(図表9)このように信用金庫は、資産規模同様、健全性の格差もまた大きな業界である。

自己資本比率の低い信用金庫をみると、地域経済の不振による大口貸出先の倒産、過去の多額の不良債権処理や有価証券運用の失敗(最近ではサブプライムローン関連商品のものも含まれる)によるものなど、その経緯は様々であるが、信用金庫の場合、制度上、営業基盤や業務範囲が限定されていることや、銀行のような資本市場からの機動的な資本手段の調達ができないこともあって、会員勘定(出資金、内部留保)が一度でも大きく毀損した場合、その後の回復に時間を要することから、長期にわたって自己資本比率が低位にとどまる傾向がある。

なお、信用金庫の健全性の格差を示す事例としては、外資系格付機関のフィッチが行なった「信金財務力格付」<sup>4</sup>公表時の信用金庫業界の対応があげられる。これは、2004年1月に、フィッチが半数以上の信用金庫に対

<sup>4</sup> 当時の314の信用金庫うち、半分弱(48.7%)である153の信金が「財務力が見劣りする」と評価する「N」格付を行なった(最大評価は3つ)。

して「財務力が見劣りする」とする厳しい格付(勝手格付)を突然公表したことから、財務基盤が弱い信用金庫を中心として業界団体を通じて金融当局に対する不快感が示されたが、その後、業界内においてフィッチより高格付を付与された金庫が自金庫の財務の健全性を示す広報の手段として利用する動きや、逆にフィッチへの積極的な財務情報の提供を行うことにより高い格付を取得する等の動きがみられ、一枚岩の対応にならなかったという過去の経緯がある<sup>5</sup>。

【図表9】自己資本比率の分布(図表含む)

(2009.3末)

	地方銀行	第2地銀	信用金庫	信用組合
20% ~			25	28
15% ~ 20%未満			41	23
12% ~ 15%未満	13	1	60	19
10% ~ 12%未満	31	10	55	9
8% ~ 10%未満	20	27	56	22
6% ~ 8%未満	1	6	35	47
4% ~ 6%未満			7	14
合計	65	44	279	162

(筆者作成)

(2) 収益率が低く、高コスト体質である(図表10)

信用金庫の収益指標(コア業務純益 ROA、コア業務純益 ROE)や経費率について、地方銀行、第二地方銀行と比較すると、収益指標、経費率ともに、地方銀行、第二地方銀行より劣位となっている(図表10)。

これは、上位業態と比較して、金融機関の営業エリアや規模が小さく、スケールメリットがとれないことに大きく関係していると考えられる。この点は、図表11の金融機関あたりの店舗数、従業員数、店舗当たり従業員数の数字が地方銀行と比較して劣っている点からも明らかであろう(なお、金融機関の規模が小さい場合、本部部門には多くの人員を配置できないという問題もある)。

【図表10】収益指標の比較

単位: %

区分	地方銀行		第2地方銀行		信用金庫	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
コア業純ROA	0.63	0.69	0.52	0.61	0.42	0.45
コア業純ROE	12.4	13.92	10.89	12.72	8.49	9.35
経費率	69.9	63.5	95.2	67.7	81.3	75.1

(出典)各業界団体

【図表11】店舗数、職員数の比較

	機関数	従業員数	店舗数	平均従業員数( / )	平均店舗数( / )	1店舗当たり従業員数( / )
地方銀行	64	121,610	7,544	1,900.2	117.9	16.1
信用金庫	281	110,175	7,687	392.1	27.4	14.3
信用組合	164	21,186	1,826	129.2	11.1	11.6

(出典)金融庁、各業界団体

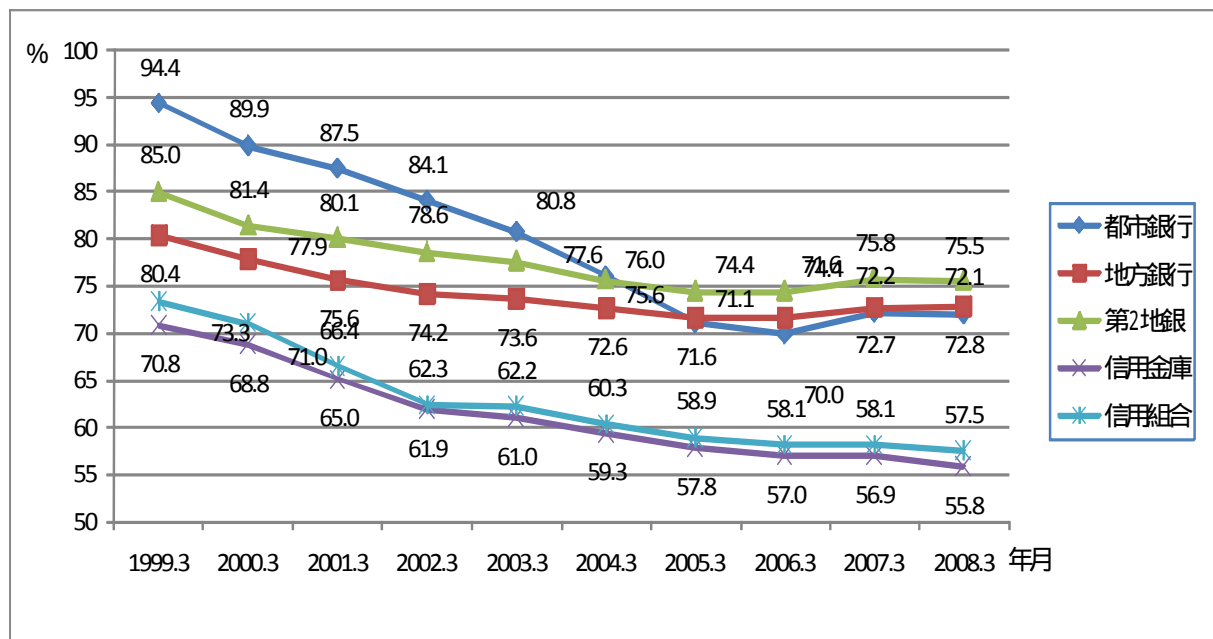
<sup>5</sup> 現在もフィッチによるすべての信用金庫格付が行われている。

### (3) 預貸率が低い

信用金庫の預金量に占める貸出額割合を示す預貸率は、預金量の堅調な増加と貸出額の減少の結果を受けて、近年預貸率の低下が続いている(図表12)。信用金庫の預貸率は、上位業態(都市銀行、地方銀行、第2地方銀行)と比較するとともに低い水準ではあったが、近年ではその数字が60%を割り込むなど、低下傾向に歯止めがかからない状況となっている。反対に、預金に占める有価証券運用の割合を示す預証率は、近年増加傾向にある。

つまり、信用金庫は、貸出金には預金量の6割以下しか回っておらず、そのほかの預金は有価証券運用や協同組織中央機関への預け金として運用されている。(なお、貸出金においても、近年は、住宅ローンの貸出額に大きく依存する傾向がみられる。)

【図表12】預貸率の推移



(出典)金融庁

### 3 中小企業の立場からみる信用金庫

ここでは、金融庁が実施した「金融機関の融資動向等に関するアンケート調査」の一部を紹介する。

#### (1) 中小企業への融資について

図表13は、2009年10月15日に公表された「金融機関の融資動向等に関するアンケート調査」<sup>6</sup>から抜粋したものであり、中小企業の立場から見た金融機関の中小企業への融資姿勢についての評価を示したものである。この結果をみると、中小企業への融資姿勢への積極的評価<sup>7</sup>については、政府系金融機関が最も大きく、次いで協同組織金融機関、地域銀行、主要行の順となっており、他方で、消極的評価<sup>8</sup>については、主要行が最も大きく、次いで地域銀行、政府系金融機関、協同組織金融機関の順となっている。

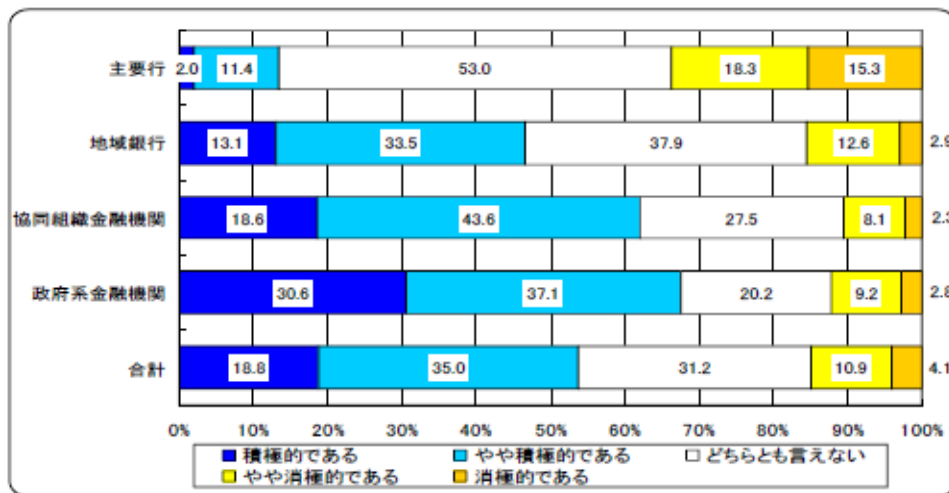
<sup>6</sup> 2009年8月から9月上旬にかけて、全国の財務局等において、各地域の商工会議所の経営指導員等(中小企業診断士等)573名を対象にした聴き取り調査の結果である。

<sup>7</sup> 「積極的である」及び「やや積極的である」の合計の割合。

<sup>8</sup> 「消極的である」及び「やや消極的である」の合計の割合。

なお、協同組織金融機関への積極的な評価の中には、「各企業の実情とともに、経営者個人の情報も把握している」、「資金ニーズへ積極的に対応する姿勢がうかがえる」、「融資条件の緩和に柔軟に対応している」等の意見が含まれている(回答者の多くは「信用金庫」を想定して回答しているものと考えられる)。

【図表13】中小企業への融資姿勢について<sup>9</sup>



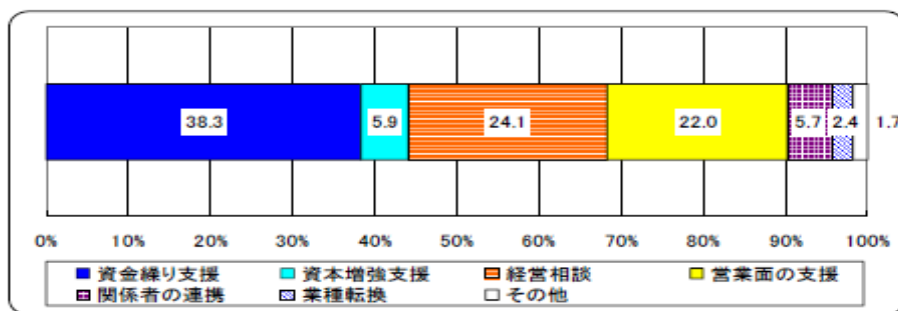
(注)「合計」は各業態の回答を単純合計したものである。

(出典)金融庁

## (2) 地域金融機関に期待する役割の具体的な内容

続いて、同じ調査より、地域金融機関に期待する具体的な内容を示した調査結果を紹介する。図表14をみると、地域金融機関に期待する役割の具体的な内容として、最も多い回答は「資金繰り支援」(38.3%)となっているが、次いで、「経営相談」(24.1%)、「営業面の支援」(22.0%)の順で回答が多い。「経営相談」の具体例として事業再生のアドバイスや経営に関する知識の指導、「営業面の支援」の具体例としてビジネスマッチングの取組み、などがあげられており、中小企業は、もはや、金融機関に対しては、融資のみならずコンサルティング的な役割やネットワークを活用した取引拡大支援などの付加価値に期待をしていることがわかる。

【図表14】地域金融機関に期待する役割の具体的な内容



(出典)金融庁

<sup>9</sup> 各業態それぞれの融資姿勢について「わからない」と回答した者が、全回答者573名中、主要行について371名、地域銀行について17名、協同組織金融機関について45名、政府系金融機関について10名存在しており、これらの者を除いて集計したものである。



## 信用金庫と地域密着型金融

本章では、信用金庫のビジネスモデルとしての地域密着型金融(リレーションシップバンキング)と信用金庫の取組み及び課題について考察する。

### 1 地域密着型金融の全体像

地域密着型金融は、2003年3月27日公表の金融審議会報告「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」(以下「2003年報告書」)を受け、金融庁が策定した2次にわたるアクションプログラムの下、4年間(2003年度～2007年度)にわたり、中小・地域金融機関<sup>10</sup>の取組みが推進されてきた。地域密着型金融とは、「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」(2003年報告書)であり、その本質は、「長期的な取引関係により得られた情報を基に、質の高い対面交渉等を通じて、早い時点で経営改善に取り組むとともに、中小企業金融における貸出機能を強化することにより、金融機関自身の収益向上を図ること」にある(リレーションシップバンキングのあり方に関する座長メモ(2005年3月28日)(以下「座長メモ」))とされている。

地域密着型金融については、2007年4月9日公表の金融審議会報告(「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について」(以下「2007年報告書」))において、「地域金融機関が生き残っていくためには、地域密着型金融のビジネスモデルを確立、深化していくことが必要であること」の確認が行われた。また、今後、地域金融機関に共通して取組みを求める内容として、地域密着型金融の本質に関わる、「ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化」、「事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底」、「地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献」の3点に限定されており、具体的取組み方法について、各金融機関の自主的判断に委ねるとしながらも、今後とも取組みを進めていくべきものと結論づけられている。なお、行政の関与については、プログラム形式をとらずに、通常の監督行政の恒久的な枠組みとして推進していくこととされている。

### 2 地域密着型金融の現状

信用金庫は、事業地区や会員・組合員資格について法令上の制約があり、相互扶助(非営利)の下、地域の小規模事業者を主要な顧客としていることから「地域密着型金融のビジネスモデルが相対的に当てはまりやすい存在」(2003年報告書)でされており、今後とも小規模事業者を対象とする地域密着型金融の重要な担い手となることが期待されている業態である。

こうしたなか、金融庁より公表されている金融機関の取組み状況(「2008年度における地域密着型金融の取組み状況」)をみると、「創業、新事業支援などの融資」や「ビジネスマッチング等の経営改善支援」、「中小企業再生支援協議会の活用などによる事業再生支援」、「動産、債権譲渡担保融資などの中小企業金融の円滑化に向けた取組み」などについては、金融機関において、様々な取組みが行なわれており、総じて着実な実績があがっているとされており、信用金庫も同様の傾向となっている。

しかしながら、金融機関の利用者からの評価(図表15)をみると、「企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力の発揮(いわゆる「目利き機能」の発揮)」、「事業再生支援」、「担保・保証に過度に依存しない融資等の取組み」、「地域活性化につながる多様なサービスの提供」の取組みについては、不十分だとする消極的な評価が目立つ結果となっている。

<sup>10</sup> 地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合をさす。

【図表15】地域密着型金融の取組みについての利用者等の評価(2007年2～3月実施)<sup>11</sup>

アンケート調査結果の概要(21年2月～3月実施)		(単位:%)
	積極的評価	消極的評価
地域密着型金融の取組み全体	50.3	31.2
創業・新事業支援	33.3	41.4
経営改善支援	41.2	38.7
事業再生支援	22.1	44.2
事業承継支援	25.7	38.4
担保・保証に過度に依存しない融資等	33.8	47.9
企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力の発揮	23.3	51.4
人材育成	29.9	36.2
地域全体の活性化、面的再生	31.8	37.6
地域活性化につながる多様なサービスの提供	32.4	44.3

(出典)金融庁

### 3 地域密着型金融の課題

2003年度より、地域金融機関における地域密着型金融の推進が始まったが、その後公表された2005年4月公表の「座長メモ」と2007年4月公表の「2007年報告書」のいずれにおいても指摘されている課題(問題点)が2つある。それは、コスト概念の欠如、金融機関の取組みが総花的、事業再生、不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資が不十分、な点である。以下、それぞれの内容について述べる。

#### (1) コスト概念の欠如・総花的な取組み

2003年報告書において、地域密着型金融の本質は「貸し手と借り手の長期的に継続する関係の中から、外部から通常は入手にくい借り手の信用情報が得られることにより、貸出に伴う貸し手、借り手双方のコスト(情報の非対称から生じる継続的なモニタリング等のコスト(エージェンシーコスト)等が軽減される」ことにあるとされているにもかかわらず、座長メモにおいて「地域密着型金融の本質<sup>12</sup>が必ずしも正しく理解されていない」とされたほか、2007年報告書においても、地域密着型金融は「モニタリングにコストをかけることで、いわば「定価販売」である代わりに、貸出をはじめとする多様な利用者ニーズに応じた付加価値あるサービスを提供するビジネスモデルと言える」と改めて定義づけがされている。

これらの報告書が指摘するとおり、地域金融機関においては、金融審議会報告書、アクションプログラムに記載されている地域密着型金融の様々なメニューについて、コストの意識が欠如したまま、やみくもに取り組んだことにより、結果として「総花的」な取組みとなり、収益に結びつくような結果に至っていないのが現状である。信用金庫の取組みにもその傾向はみられ、座長メモと2007年報告書の両方で「選択と集中」が提言されている。

地域密着型金融のビジネスモデルは、(ただでさえ低収益・高コスト体質の)地域金融機関が、顧客とリレーションシップ(長期継続的な関係)を構築することにより、モニタリングコストとしての営業経費を上回るようなコスト(エージェンシーコスト)の削減に結びつけなければ、収益にはつながらない。地域密着型金融のビジネスモデルにおける顧客とのリレーションシップは、極めて高い水準が要求されるのである。

#### (2) 事業再生、不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資への取組みが不十分

<sup>11</sup> 2007年2～3月にかけて、全国の財務局等において、各地域の利用者等1056名(商工関係者333名、消費者等183名、商工会議所の経営相談員等540名)を対象に聴き取り調査を実施したもの。

<sup>12</sup> 「座長メモにおける「地域密着型金融の本質」の内容は前掲。

事業再生や不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資への取組みが不十分という点は、地域密着型金融が推進されてから、再三にわたって課題として指摘されているものである。この2つの取組みをみると、両方とも短期的に成果の上がりにくい取組みであるほか、事業再生については収益に結びつきにくい、不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資については「目利き機能」が求められるという、信用金庫にとっても極めてハードルの高い取組みとなっている。「目利き機能」向上を目的として、信用金庫等において、各種研修や勉強会の開催、(中小企業診断士等の)関連資格の取得などが行われているが、このような座学のみでは必ずしも十分な成果に結びついているとはいえないのが現状である。「目利き機能」向上の手段として、2007年報告書は「日常的なコミュニケーション」としか触れておらず、やはり金融機関の職員の研鑽に加えて、渉外活動を通じた取引先との質の高いリレーションシップの中で培っていくしかないと思われる。

なお、2007年報告書では、規模やマンパワーに制約のある協同組織金融機関においては、「地域銀行にも増した「選択と集中」の徹底が不可欠である」とし、各金融機関の「身の丈・ニーズに合った地域密着型金融への取組みが必要」と指摘したほか、「特に、目利き能力の向上、人材の育成、身近な情報提供・経営指導・相談、商工会議所、商工会、中小企業再生支援協議会等、他機関との連携に注力すべき」としている。これは、金融当局が、地域密着型金融の取組みについて、信用金庫等の協同組織金融機関へのハードルを下げることを容認したという意味で注目されることである。

#### 4 金融行政の責任

最後に、上記3のような状況に至った要因としての金融行政の責任についても触れておきたい。

金融庁が策定したアクションプランにおいては、金融機関には2年期限の計画の策定や半期ごとの報告・公表が課せられていたが、地方の金融監督の現場では、それらに加えて関連する様々なアライングや任意の報告、各種アンケート等が幾重にわたって実施されたのが実情である。こうした中では、金融機関のなかには、(特に下位業態ほど)他の金融機関の動向を見ながら短期的に成果のあがる取組みを行う(とりあえずの体裁を整える)ことが得策であると考えるところが出てくるのはある意味当然である。

この点については、2007年報告書において、行政当局も反省をし、プログラム形式を廃止して画一的な計画策定は求めないとの改善が図られたが、一方で、同報告書では「主要な定量的計数(創業・新事業支援融資件数、第三者保証や不動産担保を徴求しない融資額等)については開示を要請することが適当である」とされており、現在においても行政が関与する仕組みは完全には排除されていない。また、「目利き機能」の向上や質の高い事業性の取組みは、定量的計数には表れないことから、これらの取組みがないがしろにされる可能性すらある。

また、「地域密着型金融の先進的な取組みや広く実践されることが望ましい取組みの事例紹介や顕彰等の実施」が盛り込まれたことによって、金融機関に対して、(地道な取組みを行わずに)話題性のある取組みを優先して行うといった(誤った)インセンティブを与える可能性も高い。

金融行政上の必要性の観点から、これらの取組み自体を否定するつもりはないが、行政の関与が金融機関に「総花的」な取組みをもたらし、それを再度行政が否定するというのもなんと皮肉な結果である。

## 今後の展望

これまでにおいて信用金庫の基本計数や地域密着型金融における課題を整理したが、本章では、これらを踏まえて、今後、信用金庫が果たしていくべき役割として、以下の点をあげたい。

### 1 リスク管理の高度化、コンプライアンスの確立

まずは、金融機関の基本としてのリスク管理の高度化とコンプライアンス(法令等遵守)態勢の確立について触れておきたい。

信用金庫の最も重要な業務は、地域の中小企業への貸出であるが、信用リスク管理態勢が不十分であると、適切なリスクを取ることができず、中小企業への十分な資金供給ができない。最近の地域経済の低迷に伴う中小企業の業況悪化や担保・保証に過度に依存しない融資等の貸出形態の多様化などの状況を踏まえると、まずは信用リスク管理の高度化に、最優先で取り組む必要がある。

また、預証率の高まりや有価証券運用の多様化に伴い市場リスク管理の重要性も増しておりほか、信用リスクや市場リスクを含むあらゆるリスクを総合的にとらえ、信用金庫の経営体力(自己資本)との比較・対照を行う「統合的リスク管理」の枠組みにおけるリスク管理の手法についても健全性の観点から求められている。

また最近では、信用金庫において横領等の不祥事件の多発に伴い、事件の報道や関連する(行政当局からの)業務改善命令の発出が多く行われている状況にある。信用金庫は、その協同組織という形態から別途ガバナンスの問題も指摘されているが、まずは、組織内部のしっかりとしたコンプライアンス態勢、特に、実効性のある役職員の相互けん制機能の確立が基本である。

リスク管理の高度化やコンプライアンス態勢の確立は金融機関として当然のことではあるが、これらが疎かになることにより、地域からの信頼を失うことになりかねない。信用金庫はマンパワーの観点から、本部部門への手厚い人材の配置が難しい状況であることは先に述べたが、信用金庫が今後とも地域からの信頼を確固としたものとしていくためには、まずはこれらを基本的なインフラを再度点検することが前提である。<sup>13</sup>

### 2 中央機関との連携強化

信用金庫等の協同組織金融機関は中央機関を有していることが特徴であり、信用金庫の中央機関である信金中央金庫は、全国の信用金庫を会員とする協同組織機関として、個別機関の業務に加えて、中央機関として、傘下の金融機関の 余裕資金の効率運用、業務支援、資本増強制度の運用などの業務を行なっている。

信用金庫の場合、余裕資金の効率運用、業務支援の業務については、個別の金融機関の業務を補完する位置づけから今後とも連携を図っていくことはもちろんであるが、信金中央金庫との間で、信用金庫単体では実施しにくい金融業務(プロジェクトファイナンス、債権流動化、シンジケート・ローン)における連携に加えて、信金中央金庫において豊富な人材を有する有価証券運用や市場リスク管理に関する人材育成の観点からの連携(研修や人事交流など)についても検討する意義があると考えられる。

また、中央機関の業務として重要なのは 資本増強制度の運用である。特に、信金中央金庫が実施する資本増強は、その規模も大きく(図表16参照)、これまで信用金庫の信用力強化や業界内セーフティーネット機能として大きな役割を果たしてきた。結果として、信用金庫は、公的資本注入に依存しない唯一の業態となっている。他方で、最近の金融経済環境の悪化から、信金中央金庫自身の健全性の問題に加えて、資本増強必要額の

<sup>13</sup> 2009年報告書では、「信用金庫のディスクロージャー」も論点とされたが、この点について、「地方銀行等と同じ公共性を有する金融機関と基準を違える必要はない」との報告書の意見に賛成である。

規模化もあり、制度の持続可能性に問題が生じている状況にある。この点は、2009年報告書でも指摘されているとおり、今後とも持続可能で安定的な制度として確立するための法定化を含めた検討が必要であろう。

いずれにせよ、信用金庫にとって、中央機関との連携強化は、今後とも、信用金庫が「盤石の業界」となっていくための必要条件でもある。

【図表16】協同組織中央機関の現状

(2008年3月末)

	信金中央金庫 (信金中金)	全国信用協同組合連合会 (全信組連)
1 総資産	26兆2,063億円	3兆9,039億円
2 純資産	7,289億円	1,397億円
3 当期純利益	348億円	52億円
4 自己資本比率	15.75%	13.25%
5 有価証券運用(有価証券運用 利回り)	16.8兆円 (1.40%)	3.1兆円 (1.13%)
6 預金(傘下金融機関からの預け 金)	18.6兆円 (19.9兆円)	3.9兆円 (3.8兆円)
7 資本増強制度の活用実績	累計:35金庫、3,557億円 残高:30金庫、2,504億円	累計:33組合、541億円 残高:24組合、449億円

(出典)各ディスクリージャー誌

### 3 健全性の確保

信用金庫が、地域との共存共栄を図るためには、リスク管理の高度化やコンプライアンスの確立に加えて、金庫自身の健全性の問題が重要になる。これまで地元にとんたに根付いている信用金庫であっても、ペイオフ解禁以降は健全性に問題が生じれば、預金者から見捨てられてしまうことになりかねない。また、信用金庫の健全性の問題は、信用金庫の貸出先である中小企業にとっても、貸し渋り、貸しはがしに代表される融資の継続性の観点からは死活問題である。

地域経済の不振に伴う貸出先の業況の悪化、他の金融機関との競争の激化など、信用金庫を取り巻く環境が厳しくなっているなかで、今後とも、限られた営業基盤の中で、低収益・高コスト体質を抱えながら、これらの困難に立ち向かっていかなければならない。

これまで、自己資本比率が大きく低下した信用金庫への対応としては、近隣の同業態(信用金庫)との合併による再編、信金中央金庫(中央機関)からの資本注入(再編を前提とするものを含む)、経営努力による自力改善、の3つの選択肢のいずれかがとられてきた。このメニュー自体は当面変更はないと考えられるが、最近ではいくつかの問題も生じてきている。

例えば、近隣の同業態との合併による再編は、これまでも抜本的な対応策として積極的に活用されてきたが、最近では地理的な理由による問題(=再編したくても近くに信用金庫がない)が生じてきている。極端な場合では、都道府県を超えた広域再編しか選択肢のないようなケースがあり、これは、相互扶助・非営利の信用金庫の理念とかけ離れる可能性もある。また、経営が悪化した信用金庫の大型化という問題も生じている。信用金庫の場合、「1:1」の対等合併しか認められておらず、自己資本の比率の低い信用金庫を合併した場合は、必然的

に救済側の信用金庫の自己資本比率が低下する。救済側の信用金庫の規模が十分大きいようなケースでは問題は少ないが、救済先の信用金庫の規模が大きいケースでは再編という選択肢は難しくなるからである。なお、信金中央金庫からの資本増強をめぐる問題、及び、経営努力による自力改善に伴う問題については先に述べたとおりである。

このような状況においては、信用金庫の経営に深刻な問題が生じた場合、他の業態である銀行や、場合によっては信用組合との合併についても検討しなくてはならないケースが多発することも予想される。したがって、今後は、これまで信用金庫が頼ってこなかった公的資本による資本増強の活用についても視野に入れておく必要がある。また、現在パーゼル銀行監督委員会において検討されている自己資本比率規制の見直しは、その見直しの方向性によっては地域金融機関である信用金庫の経営に与える影響が大きいことが予想される<sup>14</sup>。

地域経済の低迷に加えて人口減少による経済全体のパイの縮小が予想される中、当面は健全性に問題のない信用金庫においても、(特に規模の小さなところは)10年先、20年先を見据えた将来像(青写真)について今のうちから真剣に検討しておくことが望まれる。

#### 4 適切な地域貢献の推進

最後に、信用金庫の地域貢献について述べる。信用金庫は、相互扶助・非営利という特性から、中小企業及び個人など、一般の金融機関から融資を受けにくい立場にある者が構成員となり、これらの者が必要とする資金の融通を受けられるようにすることを目的として設立された経緯がある。また、2003年報告書において、「地域貢献とは、中小・地域金融機関が、その健全性を確保しつつ、主要な顧客である中小企業に対する円滑な資金供給や各種サービスの提供等の役割を適切かつ持続可能(サステイナブル)な形で果たしていくことが、地域貢献の本来のあり方であると考えられる」と定義づけがされているところである。

この点にかんがみれば、信用金庫の本来の地域貢献とは、地域の中小企業を生み出し、育て、守っていくこと、すなわち、地域において、しっかりとした地域密着型金融を推進していくことであるといえる。

他方で、信用金庫の預貸率の低さからもわかる通り、現状においては、この意味での地域貢献は必ずしも十分に行われていない。また、お祭り等の地域の行事に対する寄付や職員によるボランティアへ積極的な参加をもって「地域貢献」と胸をはっているところも多く見受けられる。このような形での地域への利益の還元の意味は理解できるが、やはり、信用金庫は、本業である貸出を通じて、きちんとリスクをとり、地域の中小零細企業を支えることが本来の役割である。マンパワーの問題もあるので地域のニーズに即した「選択と集中」を図りながら、信用金庫の特徴であり強みでもある、地道なきめの細かい渉外活動(「フェイス・トゥ・フェイス」)を活用していくことが大きな鍵となるであろう。

地域の借り手や預金者は賢くなっており、金融機関を取捨選択する時代となっている。また、前述の調査結果(図表14参照)からも明らかとなっており、金融機関に期待される役割は大きく変化しており、これからの信用金庫は、単に金を貸すだけでなく、知恵を貸す(コンサルティング機能など)ことについて積極的に取り組んでいく必要がある。

なお、2007年報告書においては、信用金庫に期待する取組みとして「企業的な規模拡大を目指さず、地域・生活に密着した活動を行っているコミュニティ・ビジネスやNPO法人への支援・融資(マイクロファイナンス的な取組み等)、地域社会への貢献・還元」があげられている。現状、このような取組みを行っている信用金庫は少ないが、信用金庫らしい新たな「地域貢献」の形として、このような取組みが広がっていくことを期待したい。

---

<sup>14</sup> 詳しくは原村(2010b)参照。

## 終わりに

信用金庫は、まさに地域が育てた金融機関ともいえるが、一方で、これからも地域において地域の中小企業や経済を支える存在であり続けることが求められている。信用金庫の経営者から意見を聴く機会を通じて感じるのは、信用金庫の経営においては、経営者のリーダーシップと「地域に対する思い」、信用金庫職員の意識の占める役割がとて大きいのではないかと考える。経営者のリーダーシップが強い信用金庫においては、経営者の「地域に対する思い」が信用金庫の職員一人一人に浸透しており、また、営業店や渉外活動を通じた日々の「フェイス・トゥ・フェイス」の営業活動を通じて、信用金庫役職員全員の「地域に対する思い」が地域全体に波及することにより、地域との間で確固たる信頼関係を築いているところが多いと感じるからである。さらに、経営者の「地域に対する思い」が強いほど、信用金庫職員や地域の利用者への波及効果もより大きくなると思えるのである。信用金庫がこれからも地域に愛される金融機関であり続けるためには、信用金庫の役職員全員の「地域に対する思い」が重要なのである。なお、信用金庫は、地域の有能な人材を職員として多く有しており、これらの人材を生かしていくためにも、経営者のリーダーシップの果たす役割は大きいのである。

本稿で論じた信用金庫の現状と課題を踏まえると、信用金庫が今後とも地域との共存共栄を図っていくためには様々な努力が必要となってくる。また、地域密着型金融のビジネスモデルが最も当てはまる信用金庫だからこそ、これらの推進は欠かせない。信用金庫行政に携わった身として、今後の地域における信用金庫の取組みについて、信用金庫の応援団としてこれからも見守ってまいりたい。

## (補論1)信用金庫の制度について

### 1 地区制と会員資格（融資を受けにくい中小企業のための金融機関）

信用金庫と銀行は、根拠法令や組織形態など、様々な違いがあるいが、最も特徴的なものは、「地区」制及び「会員資格」である。

「地区」については、銀行がどの地域でも営業可能であるのに対して、信用金庫は、定款記載事項<sup>15</sup>として、業務を行う「地区」を記載することとされている。また、「地区」は(後述する)会員資格を規定する根拠となっており、例えば、地区の範囲を広げる等の定款変更を行う場合には、金融当局の認可が必要とされている。

「会員資格」については、「地区」内において、住所又は居所を有する者、事業所を有する者、勤労に従事する者とされており、さらに、事業者の場合は、従業員 300 人又は資本金9億円以下に制限されている。

このように、信用金庫は、「地区」内に住所をおく個人または中小企業しか会員資格がない。また、銀行は誰でも出資できる株式会社(出資最低限度額は 20 億円)であるのに対して、信用金庫は会員による出資で成り立つ協同組織(出資最低限度額は 1 億円または 2 億円)であり、信用金庫とは、「地域(地区)の個人または中小事業者がオーナーとなっている金融機関」ということが制度面から担保されている。

### 2 業務の範囲

預金業務については、銀行、信用金庫ともに制限がなく、誰からも預金を受け入れることが可能となっている。つまり、信用金庫においても、会員資格がない個人や法人のほか、例えば、インターネット等により地区外からも預金を受け入れることが可能である。この点、員外預金(総預金の 20%以内)の制限があり、原則として組合員からの預金の受入れに制限されている信用組合とは対照的である。

貸出業務については、銀行では、地域や規模に関わらず、誰にでも貸出が可能であるのに対して、信用金庫は、信用組合と同様、員外貸出の制限(総貸出の 20%以内)があり、原則として、貸出が地区内の会員資格のある者(個人及び中小事業者)に制限されている。また、信用金庫には会員資格を失った者(規模の増加、地区外へ移転など)への貸出については、3年以上会員であった事業者に対しては一定期間内の員外貸出(いわゆる卒業生金融)が認められているが、信用組合にはこのような制度は認められていない。

信用金庫の業務は、貸出業務における一定の制限はあるものの、規制緩和の進展もあってその他の業務については銀行との同質化が進んでいる。

### 3 ディスクロージャー

信用金庫は(信用金庫法)に基づき年度決算・年度開示が義務付けられているが、半期決算に関する義務付けはなく、半期開示は努力義務にとどまっており、銀行<sup>16</sup>と比べて開示の頻度が少ないが、現状ではすべての信用金庫が自主的に半期で仮決算と開示を行っている。また、外部監査もすべての信用金庫において実施されている。

### 4 法人税等

信用金庫(及び信用組合)は、法人税(国税)の税率が 22%となっており、銀行の 30%と比較して軽減措置がとられているほか、印紙税(国税)、固定資産税(地方税)、事業税(地方税)、事業所税(地方税)などにおいて優遇措置がとられている。

<sup>15</sup> 信用金庫法には、地区の範囲に関する規定はないものの、「地区」は定款の絶対的必要記載事項となっていることから、地区の範囲は必然的に限定されているものと考えられている。

<sup>16</sup> 銀行法において半期決算・半期開示が義務付け、四半期開示も努力義務。上場銀行は金融商品取引法に基づき、四半期決算・四半期開示が義務付け)



【図表】信用金庫・信用組合と銀行との制度の比較

	信用金庫	信用組合	銀行
1 根拠法	信用金庫法	中小企業等協同組合法、協同組合による金融事業に関する法律	銀行法
2 組織	会員の出資による協同組織	組合員の出資による協同組織	株式会社
3 事業地区	定款記載事項	定款記載事項	制限なし
4 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 ただし、事業者については、 ・従業員 300 人または資本金 9 億円以下等の制限	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 ただし、事業者については、 ・従業員 300 人または資本金 3 億円以下等の制限	制限なし
5 出資金の最低限度	特別区・指定都市:2 億円 その他:1 億円	特別区・指定都市:2 千万円 その他:1 千万円	20 億円
6 預金業務の範囲	制限なし	原則として組合員のみ(総預金額の 20% まで員外預金の受入れが認められている)	制限なし
7 貸出業務の範囲	・原則として会員のみ(員外貸出は貸出総額の 20%を超えてはならない) ・3年以上会員であった事業者に対し、一定期間内の員外貸出(いわゆる卒業生金融)が認められている	原則として会員のみ(員外貸出は貸出総額の 20%を超えてはならない)	制限なし
8 ディスクロージャー	半期開示(法令上努力規定あり)	半期開示(法令上努力規定あり)	四半期開示(上場銀行)、半期開示(非上場銀行)
9 外部監査	預金総額 200 億円以上の金庫は必須	預金総額 200 億円かつ員外預金比率 10%以上の組合は必須	必須
10 法人税	22%	22%	30%

(出典)金融庁

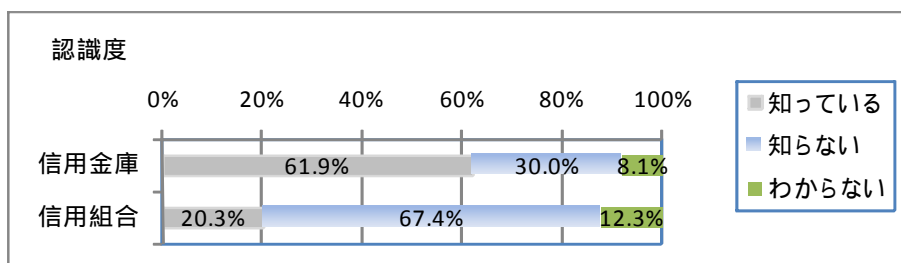
(補論2)大学生からみる信用金庫像について

筆者が2009年7月に実施したアンケート調査(回答数261)から得られた結論を紹介する。本調査は滋賀大学生を対象として行っており、その対象者は、金融機関の利用を預金や決済機能(振込・振替)の利用に限定している点において、留意が必要である。

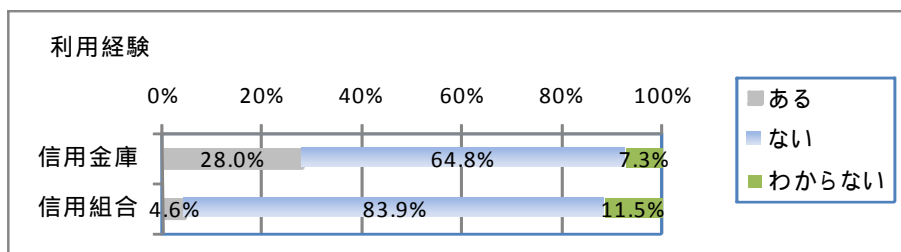
1 信用金庫の認識度と利用(図表1)

金融機関を利用している学生<sup>17</sup>に対して、信用金庫について、認識度、利用経験、将来の利用について質問したところ、まず、信用金庫を「知っている」と回答した学生は、全体の61.9%に達しており、信用組合(同20.3%)と比較して認識度は高くなっている。他方で、信用金庫を利用したことが「ある」と回答した学生は全体の28.0%(信用組合4.6%)に、また、将来「利用したい」と回答した学生は全体の24.2%(信用組合同8.4%)にとどまっており、「わからない」と回答した学生は全体の60.0%(信用組合同73.2%)に達している(図表1)。このように、信用金庫は、認識度は高いものの利用度が低く、「信用金庫があることは知っているものの、実際に利用したことはなく、また、将来利用するかどうか分からない」というのが典型的な回答となっている。

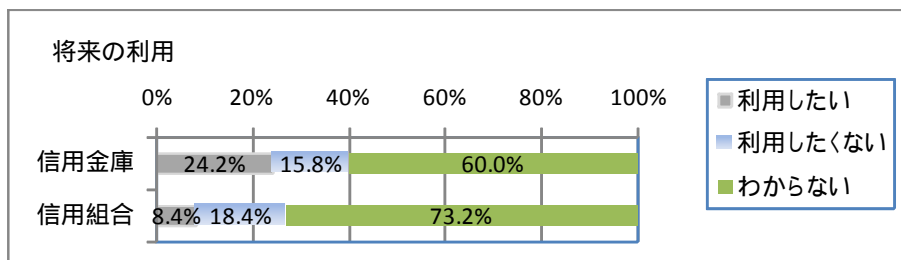
【図表1】信用金庫の認識度



【図表1】信用金庫の利用経験



【図表1】信用金庫の将来の利用



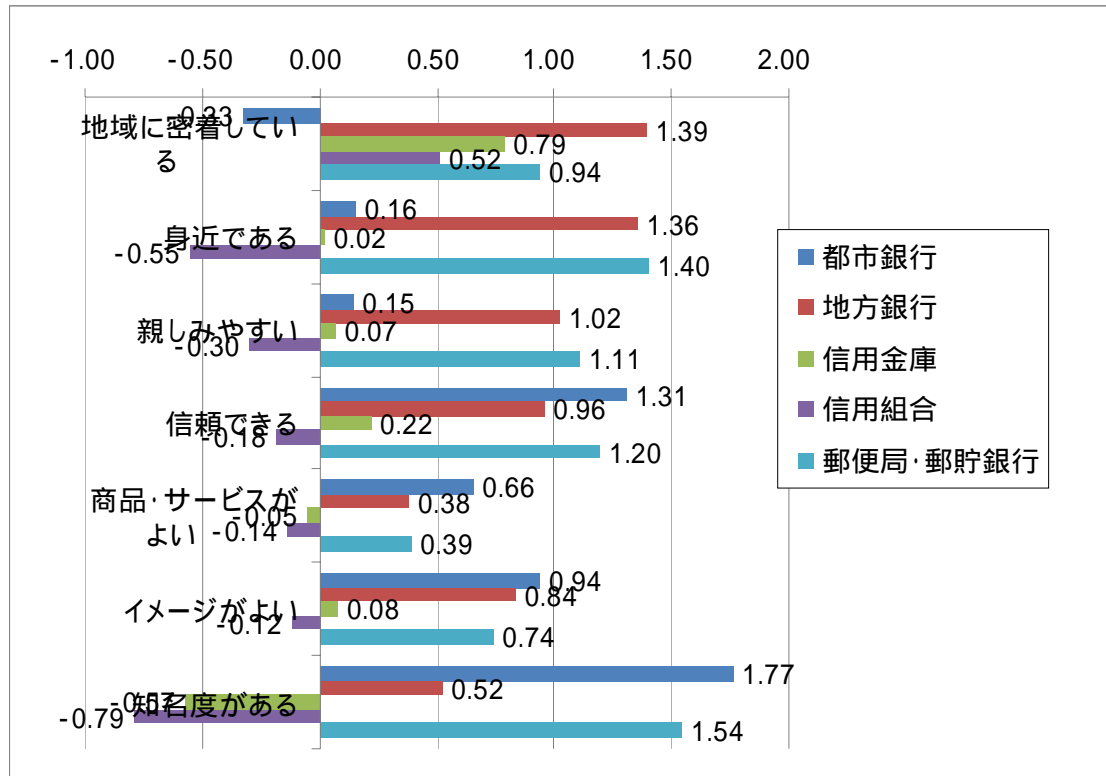
2 信用金庫のイメージ(図表2)

続いて、信用金庫に対するイメージについて、他の業態の金融機関(都市銀行、地方銀行、信用組合、郵便

<sup>17</sup> 利用する金融機関として最も多い回答は「郵便局」で、全体の65.9%に達しており、続いて「滋賀銀行」(46.7%)、「都市銀行」(29.9%)、「その他地方銀行」(16.5%)、「信用金庫」(11.1%)、「びわこ銀行」(10.0%)の順となっている

局・ゆうちょ銀行(以下「郵便局」))と比較した調査の結果を示す。図表2は、質問項目ごとに回答を数値化(そう思う 2、ややそう思う 1、普通である 0、あまりそう思わない-1、そう思わない-2)して合計し、各回答数で除した数値を比較し、プラスの数値が大きいほど、その項目に対する積極的な支持を示している。

【図表2】金融機関のイメージ



これをみると、まず、「地域に密着している」という項目では、地方銀行(1.39)、郵便局(0.94)ほどではないが、信用金庫(0.79)への支持は比較的高いことがわかる。他方、「身近である」と「親しみやすい」という心理的な距離を示す質問項目においては、信用金庫(0.02、0.07)は、「郵便局」(1.40、1.11)や「地方銀行」(1.36、1.02)への支持には遠く及ばないほか、この項目でマイナスの評価となった都市銀行(0.16、0.15)よりも低い支持となっている。この回答の背景としては、学生は別の質問項目において物理的に近い金融機関を利用する傾向があることが分かっており、滋賀大学周辺には信用金庫の営業店は多くないことから、この物理的距離が回答結果にも大きく影響しているものと考えられる。

次に、「信頼できる」という項目と、「商品・サービスがよい」という項目では、いずれも「都市銀行」「郵便局」「地方銀行」について、4番目の評価と支持が低いものとなっており、これは金融機関の規模と統合的であり、規模が大きい金融機関ほど、「信頼性できる」「商品・サービスがよい」と考える傾向があることがわかる。

最後に、「イメージがよい」と「知名度がある」という項目においては、信用金庫(0.08、-0.57)は、「都市銀行」(0.94、1.77)、「郵便局」(0.74、1.54)、「地方銀行」(0.84、0.52)とは対照的な低い支持となっており、特に「知名度がある」の項目では、信用組合と同様、マイナスの支持となっている。

以上の状況を見ると、信用金庫は、実際の利用状況やイメージを含めて、非常に「マイナーな存在」としてとらえられ実情が明らかになる。ただし、回答者は大学生であることから、営業エリアや店舗が限定され広告宣伝費に限りがある信用金庫(及び信用組合)にとっては、本調査の結果は不当に低い評価となっている可能性は否めない。

【参考文献】

高橋克英(2009)「信金・信組の競争力強化策」中央経済社

多胡秀人(2007)「地域金融論」(社)金融財政事情研究会

原村健二(2007)「週刊金融財政事情(2007年11月26日号)『ゆうちょ銀行と地域金融機関の共存は可能か』  
(社)金融財政事情研究会

原村健二(2010a)「金融機関に関するアンケート結果の概要」滋賀大学経済学部 Working Paper

原村健二(2010b)「バーゼル (新しい自己資本比率規制) 見直しを巡る動き」彦根論叢第378号(予定)

【補論】

- 1 信用金庫の制度について
- 2 大学生からみる信用金庫像について

【参考資料】

金融機関に関するアンケート結果(2009年7月)の概要

○ 金融機関に関するアンケート結果の概要

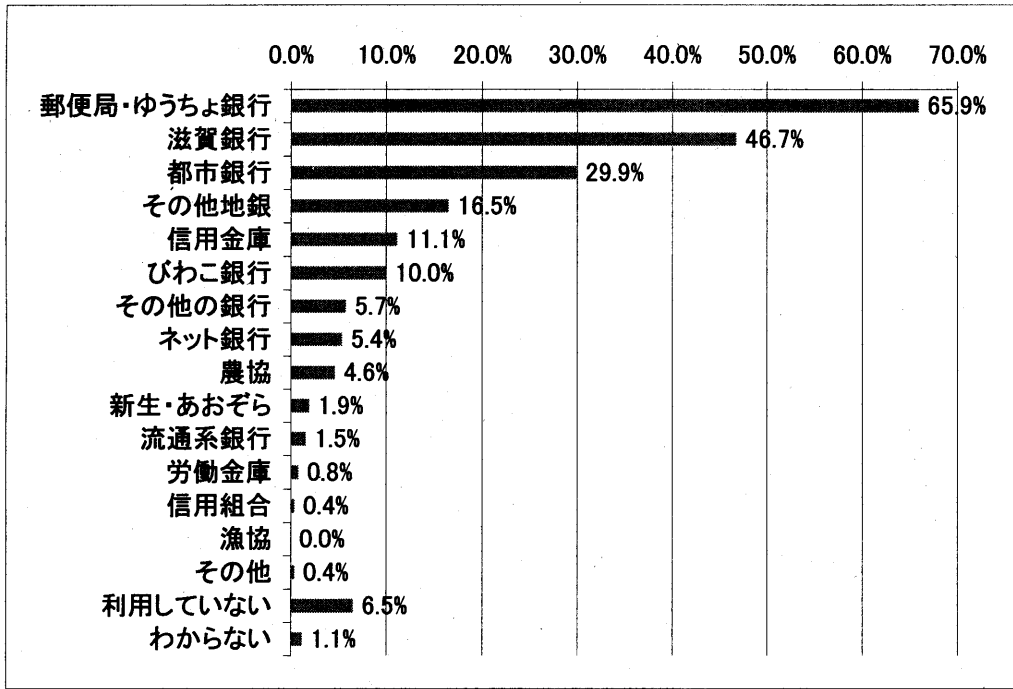
実施日：2009年7月

対象：滋賀大学経済学部生

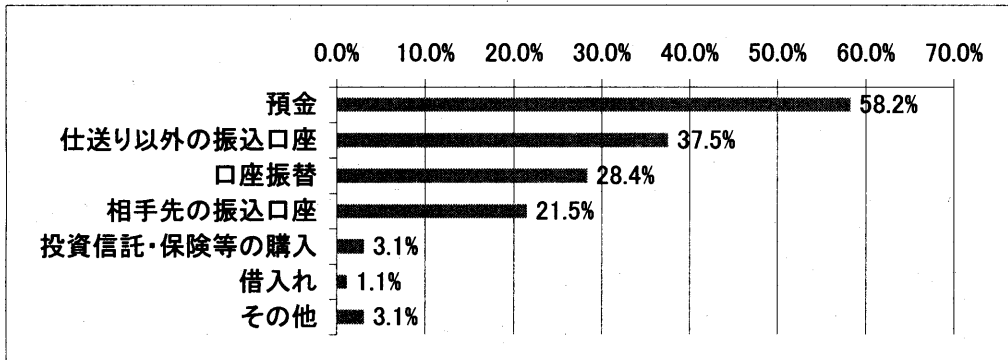
有効回答数：261(学籍番号：09～39名、08～58名、07～116名、06以上～48名)

1 金融機関の利用状況について

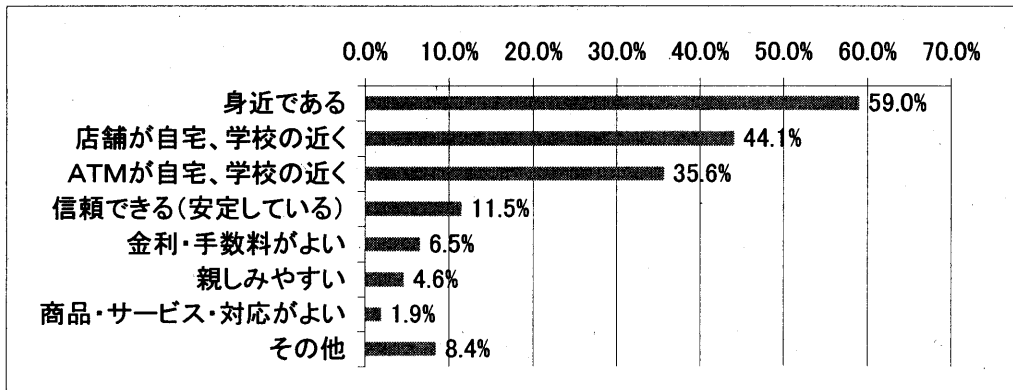
(1)利用している金融機関(複数回答可)単位：回答数/261、総回答数545



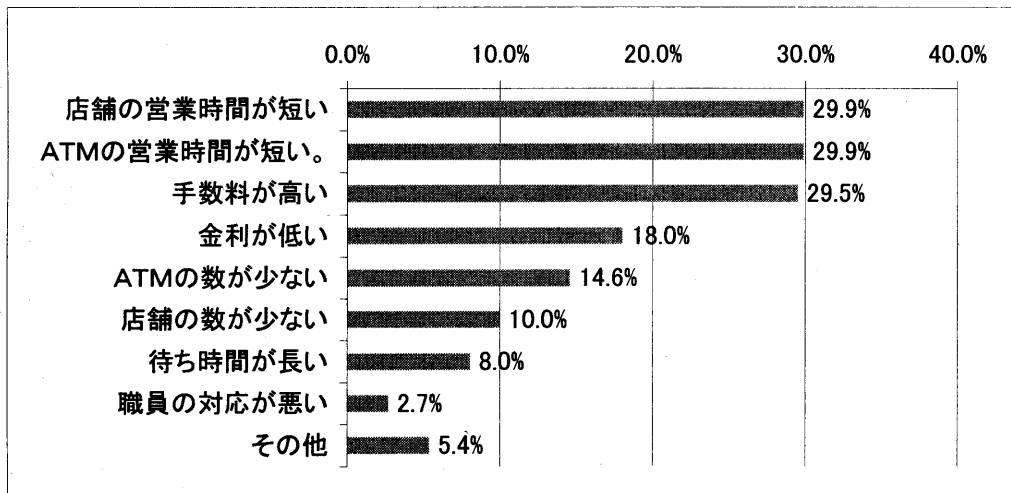
(2)利用の目的(複数回答可)単位：回答数/261、総回答数：557



(3)利用の理由(複数回答可)単位：回答数/261、総回答数：450

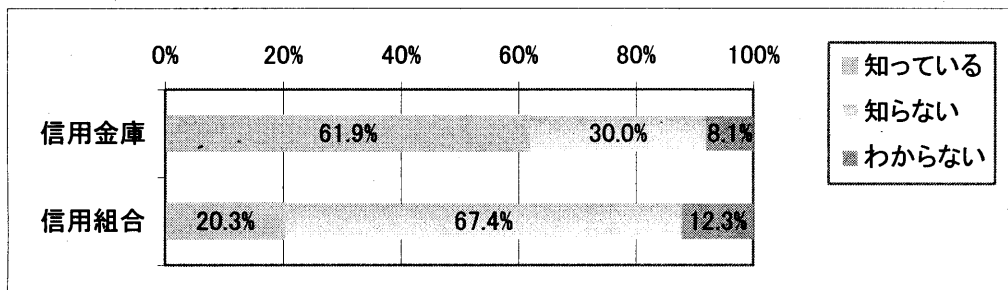


(4)不満に思う点(複数回答可)単位:回答数/261、総回答数:363

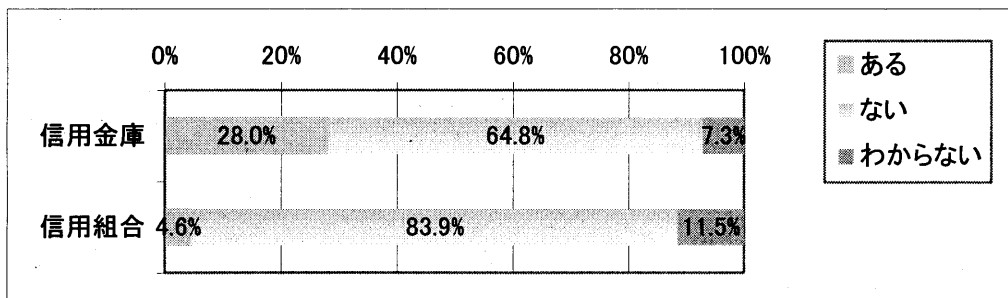


## 2 信用金庫・信用組合について

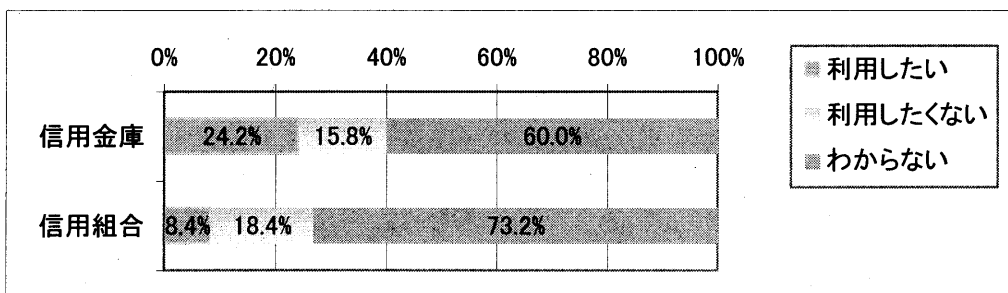
(1)信用金庫・信用組合を知っているか。



(2)信用金庫・信用組合を利用したことがあるか。



(3)今後、信用金庫・信用組合を利用したいか。



3 金融機関のイメージ

単位：項目ごとに回答を数値化(そう思う2、ややそう思う1、普通である0、あまりそう思わない-1、そう思わない-2)して合計し、各回答数で除した数値

