

協同金融 *FINANCE CO-OPERATIVE*

No.129 (2016年10月)

地方自治体と協同組合の連携

近年、多くの自治体において住民自治組織の見直しを行う動きが生じている。その背景には、過疎化、高齢化に伴う新たな住民ニーズや地域活性化への対応など、自治体の果たすべき役割の重要性が高まる一方、地方財政の逼迫、職員の削減等により自治体機能への制約が一層強まっていることがあげられよう。複雑化する住民ニーズへの対応に、住民自らの参画を促進することが不可欠な状況が生まれつつある。これに対し、従来の、「区」を基本的な単位として消防、防災、清掃、祭りの運営といった地域の様々な機能を担ってきた住民自治組織は、人口減少、高齢化などにより、その活動の継続に多くの困難がともなうようになっている。こうした住民自治組織を再構築し、新たな機能への対応と活力を与えることが、多くの自治体において大きな課題になっている。

住民自治組織見直しの内容は、地域の置かれた状況により様々であるが、①住民ニーズについて、自治体が担うべきもの、住民自治組織が担うべきもの、両者が連携して担うものといった区分を行い、②住民自治組織が担うべきものに関しては、その裁量と工夫の余地が大きい予算措置を講じた委託を促進すること、③地域の在り方に関する議論に住民自らが参画する場としての協議会組織を設けること、④地域の市民団体、NPO等との連携を強化すること、といった取り組みが多く地域で試みられている。こうした動きに対しては、自治体の機能・責任の民間への転嫁といった否定的な見方もあり得よう。しかし、むしろ、従来の地域開発にみられた大規模公共投資、大企業の誘致といった外部依存型の開発から、住民自身が参画して地域の在り方を考えていく、内発的な地域づくりへの転換として、より積極的にとらえるべきではないだろうか。

そうした中、近年、地方自治体と地域の信金、信組、生協、農協などが、地域の発展を目的とした連携協定を結ぶといったケースが増加しつつある。地域住民が参加し、地域を基盤とする協同組合は、自治体の連携先としてその重要性が高まりつつあるといえよう。協同組合を、公的セクター、企業セクターと並ぶ一つのセクターとして位置づける考え方（協同組合セクター論）において、従来、地方自治体は公的セクターに含まれる、とするのが一般的であった。しかし、本来、地域住民の意思の反映が強く求められる地方自治体は、単純に「公的セクター」と位置付けるべきではないであろう。近年における住民参加の促進、協同組合、NPO等の市民団体との連携促進といった動きをみると、地方自治体はむしろそうした社会的経済組織との親和性が強いように思われる。

協同組合と地方自治体の「連携協定」は、未だその多くが包括的なものであり、現在のところ具体的に双方が果たすべき役割、実効性のある取り組みを模索しつつある段階にあるといえよう。しかし、そうした取り組みを、今後真に実効性のあるものへと進化させていくことができれば、協同組合を含めた社会的経済と地方自治体による一つの「セクター」（真に対抗力・存在感を有するセクター）を形成していくことも夢ではないように思う。

一般財団法人農村金融研究会 専務理事 原 弘平

■本号の目次■

地方自治体と協同組合の連携（原 弘平）	1
◆第127回研究会報告（2016.9.9）	2
「捨てられる銀行」その先とは？～金融情勢、金融行政の最近の動向～（橋本卓典）	
◆第128回定例研究会（2016.11.18）のお知らせ	1 2

2016年10月発行【編集・発行者】協同金融研究会（事務局長・小島正之）

〒102-0083 千代田区麹町3-2-6 麹町本多ビル3B 日本福祉サービス評価機構気付

電話&Fax 03-3262-2260 e-mail: kinyucoop@mail.goo.ne.jp

<http://kyodokinyu.org/> Facebookもご利用ください。

「捨てられる銀行」その先とは？

～金融情勢、金融行政の最近の動向～

共同通信社経済部 記者 橋本 卓典

この本『捨てられる銀行』は去年の 10 月から書きました。地域金融の取材をしたのは去年の 2 月の初めで、それまでは地域金融のことは全く知らず、恥ずかしながら、信用保証協会の存在すら知りませんでしたので、皆さんの笑い者になると思います。

去年 2015 年 2 月に金融庁担当に着任しました。「地銀再編だとか世間では言っているけれども、あなた方は何をやっているのか」と金融庁高官に訊いたところ、「地銀再編なんかして世の中よくなるわけではない。そんなことで地域の金融を語るというのは何も考えていない証拠だ。デフレ脱却のためにやっているのだ」と言われました。地方の経済を底上してデフレを脱却するための地域金融の改革だということです。

こうも言われました。「もし地銀を再編させるなら、企業の財務だけで融資させていけばいい。わざわざ事業性をみろとか言う必要はない。金融機関を追い込んで再編させればいい。畑中龍太郎長官までは、そういう行政だった。しかし、森長官は違う」と。全く思考が変わったということです。マスコミはそれを全く理解しようとせず、取材しないで、「再編が進むのだろう」と、何となくの空気感で作文しているのです。記者が書いた記事をデスクが、「他紙や雑誌にはこう書いてあるだろう」といった具合で、全体として報道の方向がおかしくなっていくわけです。

去年の今頃は地銀再編一色でした。地域の問題が全て地銀再編でしか語られなかった。1 年たって、「そうじゃないんだ。本当に変わるかもしれない」と皆さんが思い始めた。あと 1 年たてば、もう一歩二歩、問題意識が進んでいると思います。今日はそのお話をしたいと思います。

1. 「捨てられる銀行」創作秘話

『捨てられる銀行』という本の題名は講談社の編集担当の人がつけました。始め私は『森金融庁改革の正体』とか『……改革の衝撃』といったマスコミが考えがちなおもしろくないタイトルを考えていたのですが、編集担当の人が原稿を読んでいった時に『選ばれる銀行』というタイトルはよくない、『捨てられる銀行』というタイトルにしましょうということになりました。誰から捨てられるのかは自分で考えてください、「金融庁から捨てられる」という発想自体、もう古いのではないですか、そんなことではないのではないですか、ということをお聞きしている題名です。

講談社からは昔から本を書いてくださいと言われていたのですが、私は、メガバンクの本とかは書く気になれなかった。私は東電や JAL の問題がどうであったかといったことは知っているのですが、人の琴線にふれるというか、人の情熱や生き方とは遠いところで起きている話だなという感じがあって、そういうものは書きたくないと思っていました。それで、去年の 9 月に講談社からお話があった時に、地銀の話なら書いてもいい、地域金融の話なら書いてもいい、ただしそれは一地域金融の話にとどまらず、人間とは何なのか、人間がどうしておかしくなってしまうのか、地銀だけではなくて、どんな業種にも当てはまる本質を抉り出すような話を書きたいと思って執筆にとりかかりました。

読んでいただければわかると思うのですが、実は一つと同じ論調で書いています。それは、登場する人物、金融機関は全部、絶望あるいは一旦とんでもない挫折の淵に追いやられた人

たち、金融機関が主人公なのです。森長官でさえ、一時は辞めようと思いました。その森長官が、広島銀行から日下智晴さんを引っ張り、地域金融の第一人者の多胡秀人さんを引っ張って、改革をやっている。では一体何をやっているのかということを引き直視しないで地銀再編がどうのとか上っ面のことばかり見ていると全く本質を見失うとは思っていました。

取材するまで、信用保証協会のことなど全然知りませんでした。政治家は、貸し渋りはいかん言うわけですが、この言葉を前にするとマスコミは何も言えなくなる。しかし、貸し渋りはいかんということ解消するために信用保証協会の100%保証を2回もやって保証協会の残高を増やして、世界に類を見ないほどの金額になってしまっているのです。

こういう本を書こうとする時には、当然、地銀の東京事務所のいわゆるモブ担という人たちが、森長官の情報をくださいと言って私にすり寄ってきます。なんとなくお付き合いはするわけですが、平成21年入行の最大手と言っていい、ある地銀のモブ担が言うには、自分で融資の起案をして審査部と戦って通したことがないというわけです。ちょっと待てよと。東京事務所に来るのは出世コースだろう、どうして君は東京事務所に来たのだ、君の同期は何をやっているのだと訊いたところ、私は銀行の保証協会のノルマをトップでクリアしました、よって私は東京事務所に来ましたというわけです。同期はみんなプロパー融資をしたことがありません。では、誰がどうやっているのかときくと、先輩たちがやっていますと。お客さんのところに行ったこともない、お客さんの何たるかを見たこともない。保証協会の穴埋め問題シートを書いて、そのノルマを最高ランクで達成した方が東京事務所のモブ担をやっているということに、私は「世の中、これでいいのか」と、めまいがしました。

確かに貸し渋りは無くなったかもしれないけれども何かが壊れたのではないかと。銀行員がお客さんを見るということが壊れてきたのではないかと。人によっては、そういう風にしたのは金融庁のせいだと言いますが、それは全くその通りだと私は思います。しかし、どこかで、自分たちが見なくていい、見なくても済むのじゃないかを見ることをやめたバンカー、経営者がいるのではないかと。そうでなければ、入行6年目や7年目の人にプロパー融資をさせたことがないというような経営が起こるはずがないとは思っています。やはり人間の何かが壊れたのではないかと。

現在のマイナス金利もそうですが、何かをする時に局所的に何かをすると弊害が起きるわけです。その弊害が始めやろうとしたことより大きな問題をはらんでしまった時に人間は止めることはできない。当初の目的が不純ではないからです。それが人間の怖しさであって、どの組織にも共通するのではないかと思います。

例えば、残業はいけないということで残業撲滅運動をすると何かが起こる。実は大手銀行でよくあることですが、一旦は帰って終電でまた出て来て仕事をするというおかしなことが起こります。

こういったことを書きたくて「合成の誤謬」ということと「人間ドラマ」ということでこの本を書きました。

2. 金融庁はこの1年、何をやってきたのか

次に、この1年、金融庁は何をしてきたのかについてお話ししたいと思います。この1年だけではないのですが、森長官が検査局長になった瞬間から検査マニュアルが止まりました。検査官からは、何で検査をやらせてくれないのか、検査に行かせてくれという轟轟たる非難が来た。体制整備がどうか、指針がどうか、不良債権の話もそうですが、ここをいくら突き詰めても本当の地域金融機関のリスクには届かないのではないかと。リスクは常に変化するもので、ある地銀にとっては人口減少がリスクであり、ある地銀にとっては不良債権がリスクであり、ある地銀にとっては外債運用がリスクであったりと、そういうものであるのではないかと。そういうものに自動的に柔軟に対応できる監督・検査の体制に、モニタリングの体制にしていかなければ駄目なのではないかと森長官は考えたわけですね。今日のある新聞の一面にも載っていましたが、検査マニュアルを消滅ないしは、解体するわけです。

日下さんは酒屋の生まれなのですが、石田三成の軍師を務めた島左近の次男と奥さんが西国に逃げて広島に西條に辿り着き匿われるわけです。江戸時代になった時に島という名前を再び出して酒屋を始めた。日下家はここの番頭家になって財政面などを支えていく。日下さんは大手銀行に入ろうとしたのですが、おじいさんから止められた。地銀に行け、地銀がよくなると中小企業はよくなるといって広島銀行に入りました。

日下さんはユニークな方です。広島市は若者が街を闊歩しています。スターバックスやパルコもあるし何でもあってにぎやかな活気のある街なのですが、ふと気づくと年配の方が街中を歩いていない。広島市は川がいくつも流れていて、中州の街なのです。実は住むところがなくてマンションの家賃がすごく高い。若者が結婚しても子どもをつくらない、つくっても一人だけで共働きで、2DKで家賃が10数万円といったところに住んでいるのです。それでは年配の方はどこに住んでいるのかというと郊外のイオンの周りとかで、若者は街の中心にいてもあまり消費しない、子どもも産めない。老人は郊外に住んでいて生活圏はショッピングセンターの周りということで、この状態は活気があるとは言えないと日下さんは考えたわけです。郊外のマンションを一括で無償で譲渡してもらって街中の再開発をして年配の方には家賃を10年間免除して年配の方に低層型のマンションに住んでもらって映画等を楽しんでもらう。若者には、郊外の宅地造成をして一軒家をもってもらう。住宅ローンを組んでもらって子どもをもう一人産んでもらう、この住みかえプラン、シャッフルプランといったものを市と県と一緒に本気でやろうとした。つまり、お金を貸すということは、一つのツールであって、ものすごい金融の構想力をもってやっておられました。これが本当の地域金融の力ではないのかと。

金融庁が去年の森長官の就任以来やってきたかについてお話しします。それは、お客さんの話を聞く、そのお客さんはどうなのかということで銀行を見ていくということです。これまで、いまこの時点、この瞬間の健全性を見てきたわけですが、5年後10年後の健全性を保証するものでは全くありませんでした。であるならば、この先、あなたは成人病に罹りますよとか、そういう食生活をしていると将来こうなりますよ、ということを示す金融庁でなければ駄目だと思ったわけです。五次元長官はレントゲン技師になれと言いましたけれども、森長官はそうではなくて、問診も含めて生活改善のアドバイスができるような行政でなければ駄目だと言っているのです。企業が元気ならば金融機関は結局装置産業ですから元気になるわけです。やはり、お客さんあっての地域金融ではないかと彼は思って政策を回しています。

金融庁は収益分析調査ということも始めました。全ての金利を市場金利とスプレッドに分ける。市場金利はいい、スプレッドで見ていく。スプレッドがとれているかどうかでその銀行の本当の収益力を見る。そこから間接経費、直接経費、信用コストを引いて本当の損益はどうかと。それで、法人部門、個人部門、投資部門がどうなっているのか見ていく、これが収益分析です。

実は金融庁にはスプレッドで銀行を見るという概念がなかったのです。信じ難いことだと思うのですが、銀行の何を見るのかという目が金融庁には全くないのです。もっと正確に言うと、銀行ビジネスモデルを見る目は金融庁にはない、金融庁は何を見るかと言えば不良債権だけです。これは怖い官庁だと思いますけれども、不良債権を撲滅するためにそういう官庁をつくりあげたのです。ただ、森さんは、これはおかしいと気づいた。このことを皆さんに理解していただきたいと思います。

また金融庁は、長期返済猶予調査—中小企業等金融円滑化法が終わってからのものですが、5年以上猶予しているというのは一体どういうことなのか、その間何をしていたのかという調査をやり始めました。

あと、どういう過程を経てサービサー（債権回収会社）に債権が移ったのか、移った後はどうなっているのかということも調べています。こういったことはこれまで金融庁は絶対しなかったと思います。

ご存知のように、サービサーは法務省の管轄です。サービサーの意義を金融庁は認めてくれていると法務省は喜んでいますが、サービサーに債権が移ると金融機関が悪者というイメージがありますが、実はそうではなくて、むしろ塩漬けにしていることがいけない、ちゃんとサービサーに渡した方が動き始めるということが実はあるわけです。塩漬けに見て見ぬふりをするというのが一番いけないのではないかという調査をやってきました。

3. 新たな検査監督体制とは

では、そういう調査をやってきて金融庁は具体的に何をするかについてふれたいと思います。

「ベンチマーク」というのがあります。昨年以來、マスコミは全然真面目に記事にできてきませんでした。去年の金融行政方針の肝を全く理解していないということです。去年の行政方針の肝をひとことと言うと、銀行ではなくて銀行の先の企業の成長を問うということでした。これを伝えないということは全くのナンセンスです。

「ベンチマーク」は実はできているのですが、モニタリングレポートとか金融庁内部でちょっともめていて世の中には出てきていないという状況です。信組・信金にどう影響があるのかはまだきまっていないのですが、今度出てくるベンチマークは地銀に適応されるものなのですが、55項目あって、今までの価値観とは全く違うわけです。簡単に言えば、地方にどれくらい貢献できていますかということで、これは、金融仲介機能のベンチマークというものです。地銀の人たちはこの55項目を満たさなければいけないとか言って一生懸命に頑張っているのですが、私から見れば愚かなことで、彼らは金融検査マニュアルと同じだと思っているのですが、森長官の目指しているのは、そういうマニュアル行政ではないのです。

つまり、金融仲介機能というのは法人向けですけれども、法人向けのビジネスが顧客本位になる、しかし個人向けのビジネスは顧客本位ではない、これはおかしいですね。法人向けのビジネスが顧客本位になったのなら個人向けのビジネスも顧客本位になるべきである。資産運用や投資の収益とかを含めてもっと違う価値観でやらなければいけないのではないかとということで、こういうところにもベンチマークは広がるのではないのでしょうか。

さらに、恐るべきことなのですが、銀行は金融庁に対して一所懸命にやっていますと言うわけですが、例えば、東海地方のある大きな地銀が非常に格好のいいことを言っているのですが、若者の離職率が50%くらいあるわけです。これは何かおかしくないですか、組織風土がおかしいのではないですか、そんな銀行に永続的に顧客に親身になってできますかと。人間が壊れているから早期退職するのではないですかと。つまり、組織風土のベンチマークなども考えなくてはいけないのではないのでしょうか。つまり、ベンチマークをいくら追いかけても対応は不可能だ、こんなものに振り回されていても仕方がない。要は、顧客本位ということと従業員満足度の両立ができていますか、ということが問われるわけです。

これは金融庁が言い出したからやりますという話ではなくて我が事として考えると当たり前のことなのです。

人口減少社会というのがどういう社会なのか、みなさんと考えたいと思います。人口減少社会では、お客さんを取っ換え、引っ換えできないわけです。従業員も、お前の代わりはいくらでもいるんだとはいかないわけです。市場のパイが小さくなるだとか人手不足だとかと既に言われていますが、であるならば、代わりのきかないお客さんに対してはお客本位のビジネスモデルでなくては嘘だし、それと従業員満足度を両立させなければビジネスモデルは成り立ちません。スターバックスも東京デズニerlandもそうです。

実は今年の1月からマクドナルドは今年の1月1日から人事制度を変えたのです。去年までは、レジにお客さんが立ってから注文を出し始めるまでの時間がそのスタッフの人事評価の対象でした。これが顧客サービスだと言うのですが、よく考えると、人間が壊れるのではありませんか。おじいさんやおばあさんが来て、さて何にしようかとうと云ったりすると、従業員は早く注文しろ、説明を求められても、うるさい早く注文しろ、俺の人事評価がかかっているんだとイライラする。そういうイライラは必ずささくれだってお客さんに伝わりま

す。サービスも何かおかしくなる。マクドナルドは今年の1月から人事評価を変えて、お客さんとのコミュニケーションの時間は人事評価に含めない、レジに注文を打ち込んだ瞬間から出すまでの時間をカウントして人事評価するという事に改めました。さらに、お客さんのレジへの到達時間を短くする、並んでいるお客さんにメニューを配るといったことで人事評価するという事に変えました。取るに足りない話なのですが、私はこういう細部に神は宿ると思っていて、こういう細かいことを変えたということは、多分、商品設計から全ての経営戦略において何か変わり始めたのではないかと思います。

これまでは顧客本位と言いながら、お客様に速く並んでください、メニューを注文したらすぐ横に出てください、早く食べてください、といった態度がどこかに出ていたのではないかと。マクドナルドは、本当の顧客本位とは何かと考え始めたのではないかと、業績が回復するのではないかと勝手に思っていました。

次に、財務局は今後、企業ヒアリングを継続してやっていきます。これは怖い話です。銀行と話はしません、財務局は常にあなたたちの先にいるお客さんから話を聞きます、ということです。銀行の言っていることは本当ですか？とお客様に聞いていきます。そして財務局はトップヒアリングをやり、ベンチマークの全てを満たす必要はありませんが、あなたの銀行はどこに力を入れてやっているのか、どういう戦略なのか、という話をします。そして、お取引先が言っていることとあなたの話は違いますね、この乖離は何で起きているのですかと。あなたはそう思っている、あなたのガバナンスが下に機能していないのではないですか、あるいはあなたが嘘を言っているか、いずれにしても何かの問題があるのではないですかと。

ということで、ベンチマークで×がついて、お客さんへのヒアリングで×がついて、トップヒアリングで×がついたところには、かつての特別検査並みとは言いませんが、それくらい厳しい検査が行なわれることになるのではないのでしょうか。

資産評価検査は止まりましたが、金融庁が金融機関に好き勝手にやれと言っているわけではなくて、地方への貢献のために本当に汗をかいていますか、そこは厳しく見ますよ、ということで、金融庁はいささかも甘やかそうとは思っていない、別のところで筋肉質になっていくのだということが多分言っているのではないかと。そう思って構えられておられた方がよろしいのではないかと私は思います。

金融庁が色々な改革をしました、新しいことをやりましたということですが、それでは一体何を考えて、何を狙っているのかということです。

いまマスコミが斜陽産業になっているのは顧客本位ではないからです。本当に読者のことを考えてやっていないからだと思えます。何か空気感でものを語る、地域金融の問題は地銀が再編すれば解決すると。地銀が再編した地域に対しては、問題は解決しているといった感じでマスコミはすごく冷淡ですが、私は全然違うと思えます。

そして、ブラック企業と言われたらどの企業だって終わりです。地方の企業だって終わりです。つまり、これまでの価値観を少し変えなければいけないのではないですかということです。

4. 金融庁は何を目指しているのか

オーバーバンキングという言葉があります。マスコミもこの言葉を平気で使います。オーバーバンキングだから地銀や信金・信組は再編した方がいいと言います。私も書いたことがあります、その反省も込めて申し上げているのですが、オーバーバンキングとは何ぞやということについて私なりに調べてみました。

アメリカの人口は、3億人はいないと思えますが、銀行は小さいところを含めて6,700とか7,000くらいあります。ドイツは日本より人口が少なく、9,000万人くらいだと思えますが銀行は1,900くらいあります。日本の人口は1億2,000万人くらいですが、信金・信組まで入れて600か500くらいしかありませんから、人口対比ではオーバーバンキングとは言え

ないのではないか。それなのにオーバーバンキングだと感じているのは、格付けで言うところの正常先に対して担保保証付きの融資ができるところに低金利で融資するという単一のビジネスモデルに 600 のほとんどの銀行が殺到しているからではないか。例えて言うならば、クレープの薄皮一枚に 600 の銀行が殺到しているのではないか、これがオーバーバンキングなのではないですかと思うのです。

日銀は金融緩和、金融緩和と言って一所懸命にお金を流しているのですが、なかなかデフレ脱却して、物価が上がる状況にはありません。みんなマクロ政策ばかり見ているのですが、私から見ると、日銀は銀行から国債を買って銀行にお金を流しているわけですが、当の銀行が薄皮一枚の中でしか機能していないのではないか。いくら金融緩和しようが、クレープの薄皮一枚にしか金融緩和の効果は作用しないし、ここから溢れ出たお金は日銀口座に戻るしかないし、わけのわからない投資の方に行ってしまうている。今、地銀は、誰も買わないスペイン国債を買っていたり、誰も買わないアメリカの地方債を買ってしまうているわけです。

つまり、クレープの薄皮一枚の金融行政をやっているのはおかしいのではないかと金融庁も気づき始めました。このクレープの薄皮一枚の下に、広大な金融排除—金融エクスクルージョンの世界が広がっているのではないかとということです。

今日覚えて欲しいキーワードの一つがこの「金融排除」です。この反対語が「金融包摂」です。今は事業性評価といったことが言われていますが、来年の今頃は、金融排除を金融包摂するというのが一つのキーワードになっているのではないかと思います。

人口減少社会において、我々は既に排除していたものを包摂しているのではないか。10年前あるいは20年前でもいいのですが、女性や高齢者は排除されていました。しかし今は退職年齢をどんどん引き上げて、高齢者には、なるべく働いてくださいということになっています。そして、女性が働きにくい会社は生き残れない、ブラック企業と言われてしまいます。女性も高齢者も今の価値観では包摂しているのです。だとしたら、これまで金融機関が排除と思っていたもののなかには包摂できるものがたくさんあるのではないか。それは難しいと思う方がいるかもしれませんが、貸す貸さないの二元論ではないのではないかと私は最近思っています。そんなに貸すのが怖いなら、最初は貸さなければいいじゃないですか。貸す貸さないという以前に、そもそも、お付き合いをしようとしていないのではないですか。なるべく窓口に来てほしくない、産業や業種によって排除しているところが本当にはないですか。

例えば、貿易関係の仕事は排除されやすいという話を聞いたことがあります。そういうことはありませんか。飲食店の運転資金は排除されやすいと聞いたことがあります。そんなことはないですか。建設業は排除しません。敢えて言ってしまうのですが、ある銀行は旅館業についてはマイナス9点から査定が始まります。マイナス10点になると格付けが一つ下がります。旅館業だからと杓子定規にマイナス9点から始めている。これは排除ではありませんか。

南日本銀行は、お客さんの販路を広げ、一所懸命に汗をかいて手数料をいただくということをやっています。南日本銀行の総資金利ザヤは比較的高いです。有力地銀より高いです。win-win ネット事業というものを2011年の10月から始めていて、お客さんのものを一緒に売るという活動を始めました。ある一定の売り上げに達した場合は手数料をいただくという成功報酬型で、お客さんの商品を売っているわけです。そしてお客さんの売り上げを伸ばす。これだけで零細企業は助かる。それによって増加運転資金が生まれます。給料が増えます。運転資金の次は設備投資が来るわけです。そこに別の銀行がやってくる、「低金利でどうですか」というわけですが、お客さんは、「ふざけるな、今ごろ来てなんだ」と、なりますよね。売り上げが増えたのは南日本銀行が全国を駆け回って売ってくれたから設備投資の需要が生まれたのだ、少しぐらい高い金利などどうでもいいと。つまり、排除されているところに貸すのではなくて、お客さんの売り上げを伸ばすことによって包摂のゾーンに引っ張ってきているわけです。

きらやか銀行は本業支援ということをやっています。どういう理由で貸せないのかを明確にして、お客さんに説明して、これが改善出来たら貸せます、と一緒に改善活動をしましょうとコミットしているのです。貸せません潰れてください、山形から消えてくださいという

のが本当に戦略的ですかと。私は慈善事業でやれと言っているわけではありません。本当に自分たちのためにとって地域のためにとってどうか、ということを考えている。お客さんと会おうともしない排除というものが色々なところにあるのではないかと考えています。保証協会 100%融資というのも排除ではないですか。もっと包摂できる場所があると思います。

金融排除を包摂していく。これはお客さんの販路拡大だけではありません。きらやか銀行は資材の調達ルートの開拓もやりますし、人材マッチングもやっています。さらには中小企業の後継者や幹部を対象に、コンプライアンスはどう変わっていくか、企業法務はどう変わっていくかといったことについて山形大学と提携して手数料をもらって講座を設けています。企業に強くなってもらわなければ困るわけです。こういうことも全部含めて、きらやか銀行は、少し高い金利を設定しています。

もし他行の安い金利がよければそちらに行ってください、うちは全部のサービスを引き揚げます—本業支援も販路拡大も資材調達も人材マッチングも次世代教育も安い金利の銀行が面倒をみてくれるのでしょうか。

以上、私はお付き合いとして包摂する場所があるのではないですかということを上申しています。

地域にとって、一番恐ろしいことは人がその地域から離れることではないですか。もし人が離れた時、コンサルタント会社や役所の人が責任を取れるのですかと。責任は誰も取らない、こんなことでいいのですかというのが私の疑問です。

金融排除をひとことで言うと、セグメント差別化戦略ではないかと思っています。ここで、広島島の事例を紹介します。

不良債権処理の時代に、広島銀行の考えたことが偉かったと思います。広島銀行だけ、不良債権を処理して、キレイになっても、同じエリアの他の地域金融機関がボロボロになっていたら、広島銀行が面倒を見切れないゾーンでボロボロになっていたら、結果、広島の経済はおかしくなると。マツダ本体は三井住友銀行がみている、その下の広島銀行がみている第一サプライヤー、第二サプライヤー、その下の信金・信組がみているところがボロボロになればマツダは成り立たないわけです。つまり、広島銀行さえ良ければいいのだという発想はあり得ないのです。

そこで広島銀行は、しまなみサービサーという 100%の子会社をつくりました。その事務局長はライバル行の出身者です。こんなことはあり得ません。これはどういうことかと言うと、名前が示すように、広島銀行だけのサービサーではなく、むしろ広島銀行以外の人のためのサービサーだということです。

広島市信用組合は、回収業務はやめて、お客様の理解を得ながら、アウトソーシングしたわけです。つまり、債権をバルクで売るということです。広島市信用組合の回収担当は確か二人しかいないはずで、人事評価は貸せたかどうかだけなのです。理事長は日帰り出張ししないと聞きました。早朝から融資検討会議で、貸すということに徹底的に拘っている。それで預貸率はとんでもなく高い。

金融排除の世界というのは広大です。これまで1回も延滞したことがないお客さんでも、いますぐ貸してくれと言ったら普通の銀行は排除する。しかし、広島市信用組合は高い金利を取って三日で融資しているわけです。ですから、広島市信用組合の総資金利ザヤは、1.2%台と極めて高い。バルクで売れば、損失が出ますが、回収部門を持つコストを考えるとバルクで損失を出した方が全然安いと。貸す奴より保全した奴の方が偉いという文化はおかしいのではないですかというビジネスモデルを広島市信用組合は打ち立てたのです。広島銀行にさえできない、すぐ貸すということをやった。債権はしまなみサービサーに売る。普通はそこで回収し尽して終わるのですが、しまなみサービサーはリファイナンスありきです。まずリファイナンスできないかを考えて案件を取り扱う。このリファイナンスを専断的にやっているのが広島県信用組合です。広島県信用組合はしまなみサービサーから出てくる案件を主に扱う銀行になったわけです。

広島県信用組合の貸し倒れはあまりないはずで、不良債権はコントロールされています。長期融資なんかできません。短期継続融資です。お客さんは、どこの銀行も相手にしてくれないから相手にしてくれる銀行の言うことはものすごく聞きます。広島県信用組合の総資金利鞘は0.7%以上あるはずで。

つまり、川には大きな魚も小魚も、ザリガニもバクテリアも棲んでいる。みんなが魚になってしまったら魚は死滅するのです。死骸を分解するバクテリアがいてこそ川の生態系は成り立っているわけです。これをひとことと言うと、地域金融エコシステムです。金融庁が目指しているのはここなわけです。オーバーバンキングを突き崩し、金融排除のゾーンを包摂し、セグメント差別化戦略をして、ゆくゆくは各財務局が地域金融エコシステムになっているかどうかをチェックするようになるはずで。広島銀行だけが地方創生をやっています、その他の地域金融機関は死んでます、では全然地方創生しないわけです。その地域一帯の金融機関が、単にお客さんを奪い合うのではなくて、それぞれの自分の領域で自分の持ち場で自分のビジネスモデルで最初から最後まで関わってなければその地域はだんだんおかしくなっていくのではないですか。

あるノンバンクは、銀行の支店長のところに営業に行くのですよと言っていました。銀行の支店長には貸し出しノルマがあります。例えば、お客さんがリースがいいと言うと、大きな銀行ならリース会社を持っていますから本当ならそこに持っていくべきですが、そのリース会社がリースを入れてしまうと、その1社に対する与信枠の数千万円が埋まってしまいます。そうすると残りの枠の中で自分の貸し出し目標を果たさなければいけない。貸し出し目標に縛られた銀行の支店長というのはリースで枠を埋めたくない、よって、だからノンバンクに横流ししているわけです。これは背任行為です。なぜなら、銀行の収益につながる案件を横流ししているのですから。

なんでこんな事が起きているのかです。ノルマが人を壊している。正しいことをやっていると思っても、どこかで人間の心は壊れている。これをノンバンクは見ているわけです。これで地域のためになっているのですかと私は聞きたい。

つまり、本当は包摂できるゾーンも営業ノルマが排除している部分があるのではないですか。しかし、お前はそう言うけれども、格付けモデルというのがあるだろう。これがあつて限り排除せざるを得ないだろうと。確かにそうです。金融庁では、格付けモデルは不変なのかという議論さえ始まるかもしれませぬ。

一方、そうは簡単にいかないのではないかと、という議論もあるでしょう。なぜなら、金融庁と銀行の間で決められる問題ではない。会計ルールは慣行であり、監査法人との関係性であり、引き当ては引き当てであり、返済できないものは不良債権であり、これは変わらないのではないかと。こういう価値観もあります。金融庁と銀行が手を握って格付けモデルを緩和しましたと言ったところで、裁判所が、それは認定せず、慣行ルールはこうであると言ったら否定されてしまいます。よって、格付けモデルは動かすことができないという論調もあります。

しかし、格付けモデルの質はいじらなくても、適用先を変更することで、排除を包摂できるのではないですか。融資残高が三千万円以上のところに格付けモデルを適用していたのを、五千万円以上の企業にだけ適用する。それだけで、排除ゾーンは縮小し、包摂ゾーンは広がるのです。五千万円未満は、事業性しかみない、焦げ付いてもいいじゃないか、そんなものは資本で吸収できる、それよりも利ザヤを取った方がいい、お客さんの成長に賭けた方がいいのではないですか。

この問題を金融庁高官に訊きました。すると「金融排除のゾーンを包摂している銀行が既にあるではないか、南日本銀行然り、きらやか銀行然り、稚内信金然り、引き当てながら貸しているとかやっているではないか、事業再生も一所懸命やっているではないかと。やっている銀行がいるのだから出来ないわけではないだろうと。できない銀行は、捨てられる銀行だということではないか」と言っていました。

「森長官が辞めれば改革は後退する」という情けない日和見の金融機関もあります。コーポレートガバナンスコードの有識者会議とか、この間できた検査マニュアルに代わるモニタリングを考えていく有識者モニタリング会議、日下さんが事務局長をやっている地域金融の有識者検討会議、これらは全部無期限です。森金融庁長官の改革が後退したらメンバーが後退したと、いつでも批判してくれるといった運営をしています。ですから、金融審のように1年経ったら提言書をまとめて解散しますといった会議体ではないのです。これまで、常に社外取締役認めてもらった上でやっているわけですから、この改革をやらなくなったら、まさに、違うじゃないか金融庁、と言わなければならないということです。

それでも変わらない銀行や地域金融機関をどうするのですかと訊きました。それには、それも、捨てられる銀行ではないでしょうか。これからの再編はビジネスモデルの再編になると思います。先ほど申し上げた地域金融エコシステムのビジネスモデルができて、かつ資本が足りなくてどうしても再編しなければならない、このセグメント差別化戦略のために再編しなければならない、そういうビジネスモデルをコミットメントさせた上での再編は認める、ビジネスモデルがバラバラな再編は、難しいし、地域のためにもならない。現実的ではないと思います。

つまり、持ち株会社方式での再編とは、合議体で決めていかなければならないから資本を自分の銀行では自由に使えなくなるということです。私は、銀行がなぜ離婚できない結婚をするのか全く理解に苦しむのですが、合併するのはまあいいと思いますが、持ち株会社方式での統合は、全く理解できない。ビジネスモデルが違う再編をやった場合は、社外の立派な方に、どう資本を使うのか、全部決めてもらう、それくらいのガバナンスができるならビジネスモデルの違う所の再編もありうるのですが、それほど優秀な社外の方は果たして何人いらっしゃるのかを考えると現実的ではありませんね。

5. 革新的な地域金融機関の実例

金融排除のゾーンをどう包摂しているのかについて幾つかお話ししたいと思います。

北國銀行の事例ですが、私の本を読んだ方はもしかしたら、営業ノルマを撤廃するのはパフォーマンスではないか、そんなのうまくいくのか、なんか思い立っていきなりやったのではないか、そう思われるかもしれませんが、10年前から営業目標を撤廃するかどうかをずっと議論し続けてきて、色々なことをやった上で営業目標はやっぱり撤廃した方がいいという結論に達したのです。急に思い立ってやるような話ではありません。

先ほどのリースの話と似ているのですが、お客さんはリースがいいと言うけれども20代の職員は営業目標・営業ノルマを背負わされているから、「貸し出しでお願いします、リースでは私は帰れないのです」と、お願い営業になってしまう。お客さんと向き合っているけれどもお客さんの話なんか聞いていない、そういう風に現場がおかしなことになってしまう。

さらに問題なのは経営戦略です。営業ノルマに縛られて、貸すということ以外の独創的な戦略が出なくなる。こう思い至ったから営業ノルマは撤廃した方がいいのではないかと結論を出した。

金利次第であちこちの金融機関を渡り歩くお客さんをどこまでも追いかけてお願い取引をするのでしょうか。そういうお客さんにいくら優秀な営業マンをつけても、いくら頑張っても、どこかが低金利で提案して来たらすぐ浮気されてしまう、お客さんはこちらの話をそもそも聞かないわけですから、そういうお客さんにコストをかけるのは無駄ではないかと。むしろ自分たちとずっとメインバンクコミットメントを結んでくれるところとやっていった方がいいのではないかと考えるのが自然ではないですか。

そうすると、なにも中堅企業でなくてもいいのではないかと、小規模零細事業者を何で排除するのか。北國銀行はそう考えているのではないのでしょうか。ただ、ここで問題が起こる。与信リスクをどうみるか。小規模零細のところではスプレッドが取れるということはメガバンクでも知っているわけです。だから、スコアリングモデルをやってきたわけですが、どこも

うまくいかないのでみんな撤退してきたわけです。では、スコアリングモデルに代わる、お客様の状況を見ながら、お客様の異変を察知しながら、きちんとスプレッドを取って、お客様の成長につながるようなビジネスモデルを考えられないか、それを考えるために営業ノルマは取っ払いましょうと思いついたのではないのでしょうか。

お客様が困っている話を本当に銀行は聞いているのでしょうか。お客様は、クレジット加盟店手数料が高いということで悩んでいます。この時代、売上の5%近くを払っていると聞きました。北國銀行が自らカード会社になったのは、加盟店手数料を引き下げて、お客様の悩みを解決しようとしているのではないのでしょうか。これまで金融機関は、そんなことは出来ないのではないかと考えることすら排除していたのです。

さらに、クラウド会計のフリーと、いち早く業務提携してお客様にどんどん入れていきますよね。税理士とやる煩雑な確定申告のところを簡略したのでお客様は喜んでいるのではないですか。

そして、信金よりも少し高い金利で融資をお願いしている。だから利ざやが改善しているのではないですか。

さらに彼らは担保が無いところに貸せないだろうか。営業目標がないからこそ、色々なところに発想を広げられるのです。

カード本体発行会社になったということは、お客様に法人カードを持たせて、そのカードで調達してくださいと言える。珈琲屋さんだったらそのカードで、豆とミネラルウォーターを調達してください。その調達状況はうちがモニターしています。毎月コーヒー豆とミネラルウォーターを買っていけば、これは恐らくビジネスが回っているということで、3か月も4か月もコーヒー豆を調達していなかったら何かおかしいわけです。異変を察知できる、商流がなんとなくわかる。

もう一つはクラウド会計で、これは共通アカウントを銀行が持てる。これで、どういう税務処理をしているかを見る。

このカード事業とクラウド会計で異変を察知したら立ち入る、ということで、担保がなくても、どんどん貸せるのではないかとということです。

この北國銀行の取り組みに地元信金が反発したとしても、お客様はまったく困っていません。むしろ、これまで排除してきた部分を包摂してくれる銀行を選ぶのではないのでしょうか。

アウトソーシングは外部調達という意味ですが、北國銀行は、ストラテジックソーシングという戦略的な経費削減にも取り組んでいます。例えば何かのパンフレットを大量に刷る、こういう時は安ければ安いほどいいわけで、であれば、地元の印刷会社を切って大日本印刷や凸版印刷にした方がいいのですが、これはストラテジックソーシングではありません。何故なら地元の雇用が失われてしまうからです。

北國銀行がやっているストラテジックソーシングは地元の印刷会社とコミットメントするわけです。「あなたのところの印刷代は大日本印刷に比べて3割高い、これはいかんとも受け入れ難い、しかし大日本印刷の1割増しならうちは甘受できる、例えば3年計画で1割増しのところまで一緒にコストを抑えていきましょう、そのための工程表を一緒に作りましょう、このコミットメントを御社がしてくれる限りうちは御社からの調達を絶対に切りません、」と。

価格競争力を持てるよう一緒に努力して、あなたの成長のためにやりましょうというのがストラテジックソーシングです。人口減少社会で、銀行は地元も調達先の成長も排除している余裕はありません。できるだけ包摂しなければならないのだと思います。とりとめもないお話でしたが時間がきましたのでこれで終わらせていただきます。



◆研究会のお知らせ◆

第128回定例研究会の開催のお知らせ

世界の経済動向も依然として見通しにくい状況が続く中、そのしわ寄せは国民生活や地域の経済を担う中小企業に重くのしかかっているようです。そうしたなかで、中小企業の経営の様々な支援事業の一環として「よろず支援拠点事業」が全国で取り組まれています。東京都では、東京都信用金庫協会がその事業を担うことになり、活動を進めています。

そこで、今回の研究会では、この事業を現場で担っている金網潤様をお迎えして、この間の取り組みから見えてきた中小企業の現状をご報告いただき、参加者の皆様との意見交換を通して、協同組織金融機関の課題などを探っていきたいと思います。皆様の積極的なご参加をお願いいたします。

記

1. 開催日：2016年11月18日（金）午後6時30分～8時30分
2. テーマ：「**よろず支援拠点**」事業の取り組みの現状と今後の課題
～相談事例にみる中小企業の状況について～（仮題）
3. 講師：金網 潤氏（東京都よろず支援拠点 チーフコーディネーター）
4. 会場：プラザエフ（主婦会館）5階「会議室」
（JR、地下鉄丸ノ内線・南北線「四ッ谷駅」麴町口下車徒歩約1分）
5. 参加費：1人1,000円（学生・院生は500円）
6. 申込：FAXまたはe-mailで、下記事務局にお申し込みください。
協同金融研究会 事務局（担当：笹野、小島）
【FAX】03-3262-2260 【e-mail】kinyucoop@mail.goo.ne.jp

★2016年度の会費の納入を！★

協同金融研究会は皆様の会費で維持されています。会費をまだお支払いでない方はお振り込みをお願いします。また、**会員の新規加入は随時受け付けています。事務局にご連絡ください。**

個人会費は3000円、賛助会費は1口1万円です。お振込みは下記をお願いします。

<ゆうちょ銀行口座> ○一九店（当座）0012199

*「郵便振替用紙」をご利用の場合の口座番号は<00170-4-12199>です。

<労金口座>中央労働金庫・本店営業部（普通）9889872

*口座名義はいずれも「協同金融研究会（キョウドウケンキョウカイ）」です。

なお、労働金庫の支店名が2014年度から変わっていますので、ご注意ください。