ニュースレター

協同金融 FINANCE CO-OPERATIVE

No. 148 (2019年12月)

「One for all, All for one」の意味するところ

大盛況だったラグビー・ワールドカップ日本大会。台風 19 号などにより被害が拡大する中、日本 代表チームの活躍に、被災者をはじめ多くの国民が勇気をもらった、素晴らしい大会でした。

ラグビー用語として「One for all,All for one」という言葉があります。

この言葉は、生命保険や協同組織など相互扶助の話では常套句として登場し、ご存じの方も多いと思います。多くの方は「一人はみんなのために、みんなは一人のために」という意味だと捉えていると思いますが、実は別な解釈があり、「一人はみんなのために、みんなは一つの勝利(目標)のために」なんだそうです。

ラグビーでいう目標はトライですが、目標達成のためにどうすればいいのか?

ラグビーは、攻撃のとき、サインが出て全員がそのサイン通りに動きます。サインはトライを決めるために出すので、理論的にはサイン通りにプレーすればトライが決まるはず。

が、現実では決まらない。なぜかというと、理由は2つ。敵のディフェンスがうまいか、味方がミスした、のどちらかです。

どちらも突然、前提条件が崩れ、想定外の事態が発生するのですが、ボールをキープして攻撃を続けないとトライは決まりません。

ではどうやってボールをキープするかというと、ボールを持つ人間が役割を果たせなかった場合を常に想定し、フォローしていればキープできます。

つまり、

- ・ミスはいつでも起こる
- ・それを仲間が全力でフォローする
- ・ミスは起きるもの、だからミスを責めない。逆にフォローしていなかったことを責める といった考え方・精神になります。この繰り返しで、目標(トライ)につなげるのです。 これはビジネスに置き換えても意味が通じます。

会社・組織においても、「誰が優秀か」などではなく、皆がそれぞれの役割をきちんと果たしながら、チームが一つの目標に向かって機能し、お互いリスペクトし合い、フォローしていく、ということがとても大切だ、ということですね。

一般社団法人 全国信用組合中央協会 広報研修部 阿部 雅彦

■本号の目次■
「「One for all, All for one」の意味するところ」(阿部雅彦)
◆時評◆「ACCU への加盟と 2019 年フォーラムについて」(小川元利)2
◆第 143 回定例研究会報告(2019.11.20)◆
「専門紙記者から見た信金、信組」(橘 綱男)6
◆新刊紹介「遊撃する中小企業~信用金庫が注目する福岡・佐賀・長崎の 15 社」1 7
◆第 144 回定例研究会の開催のお知らせ

2019 年 12 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3 B 日本福祉サービス評価機構気付 電話&Fax 03-3262-2260 e-mail: <u>kinyucoop@mail.goo.ne.jp</u>

* HP (http://kyodokinyu.org) / Facebook もご利用ください。

ACCU への加盟と 2019 年フォーラムについて

一般社団法人 全国信用組合中央協会 調査企画部 部長 小川 元利

令和元年9月29日、(一社)全国信用協同組合中央協会(以下全信中協)は、**アジア信用組合連盟**(Asian Confederation of Credit Unions、以下ACCU)に加盟しました。昨年11月、ACCU の会長であるキム・ヨンシュク氏(韓国信用組合協会の会長)が、本会を訪問された際にACCUへの参加を強く要請、それを受けて内部で検討を重ね、加盟することになりました。今後、全信中協は、日本の信用組合が60年という長い月日に積み重ねてきた経験や知見を、ACCUを通じてアジアの国々に発信していく予定です。

ACCU の組織や活動の詳細については、既に各方面の調査レポートが出ていますので、今回は本年9月に筆者が参加したフォーラムの模様をお伝えしたいと思います。

ACCUでは、毎年各国持ち回りで、フォーラムと総会を開催しています。今年は9月26日から29日の4日間にわたり、マレーシアのクアラルンプールのバジャヤ・タイムズ・スクエアー・ホテルで、フォーラムと総会が開催されました。フォーラムにはアジア域外の米国やカナダ、そしてドイツ等からの出席者も含め、合計24ヵ国、753名の信用組合のリーダーやパイオニア、そしてエキスパートが集まりました。また、フォーラムに先立つ9月23日から25日の3日間は、現在のACCUの活動の中心となっているHRD(人材開発)、CEO(経営者教育⇒ガバナンス)、そして、若者と女性(信用組合の基礎)を対象とした、ワークショップが開催され、こちらには110名が参加しました。



フォーラムは、26日の現地の信用組合訪問(Credit Cooperative Visit)から始まりました。700名近い参加者がバスに分乗して、クアラルンプール市内および郊外の信用組合を目指します。不動産開発関連融資の多い大規模な信用組合、個人中心の信用組合、政府系のマイクロファイナンス専門の機関等々、それぞれが興味のある行先へバスで向かいます。訪問先では、その信用組合の業務内容や特色について、職員から1時間程度のレクチャーを受けたあと、意見交換を行ったり、組合内部の見学をすることができました。

筆者は 1987 年に設立された政府系金融機関で、マイクロファイナンス専門の AIM(Amanah Iktiar Malaysia)を訪問しました。この組織は、職員の 99%が女性で、また顧客もほとんどが女性というビジネスモデルになっており、現在マレーシア全土に約 26 万人の貸出先を持っていま

す。特筆すべきは、そのリペイメント率で、マイクロファイナンスでも世界最高水準の 99%以上を誇っています。一人の貸出先にグループリーダーを含む4名の担当者(すべて女性)が付いて対応していて、適切なアドバイスをしている結果ということでした。

27 日はフォーラムの開会式から始まりました。出席者が全員集まった大会議場に、開催国であるマレーシアの民族衣装を纏った女性が、参加国の国旗を持って入場します。出席者は自国の国旗が入場してくると、立ち上がって小旗を振ってアピールしますが、参加人数の多いフィリピンや韓国、そしてホスト国のマレーシアの国旗が壇上に現れると、会場は大歓声に包まれていました。そして、国旗の入場式の余韻が残るなか、ACCUの会長を務めるキム・ヨンシュク氏(韓国信用組合協会会長)の歓迎の挨拶、来賓のマレーシアの政府関係者によるスピーチ等が続きました。





そして、開会式はACCUのサン・ロークCEOの、「信用組合の主目的は、その業務を通じて組合員やその家族、そして地域に、経済および社会的貢献を果たして行くことだが、アジアの現状を見渡すと、我々はまだまだやることが沢山ある。このフォーラムで経験することを役立てて欲しい」という、力強い問題提起で締め括られました。

今年のフォーラムではテーマを、「Making Positive Impact on the Lives of People」と定め、2日間にわたり、有識者による大会議場での講演と、「Financial Stability」、「Good Governance」そして「Inclusivity」という3つの課題について意見交換をおこなう分科会が、交互に進められました。フォーラムの2日間、出席者はスケジュール表を片手に、自分が興味のある課題を取り上げている分科会と講演の行われる大会議場を行き来していました。フォーラム期間中の講演は7回、分科会は3回開催されました。



基調講演は、信用組合の世界的な団体である世界信用組合評議会(WOCCU)の会長である、ブライアン・ブランチ氏(アメリカ)が行いました。100年前の1919年を「工業化の時代」、そして2019年を「情報の時代」として比較しながら、今日世界が直面しているさまざまな問題(経済成長問題、環境問題、人口問題、格差拡大の問題、金融システムの変化、性差別問題等々)について語り、信用組合はこれらの問題に対応していかなければならないことを話ました。

同氏が会長を務める WOCCU の主活動の一つである、信用組合に対するバーゼル委員会や FATF 等の国際機関による規制緩和のためのアドボカシー活動の説明がありましたが、アジアの 他の国々では、このテーマについては、さほど関心は高くないようでした。

その一方、デジタライゼーションへの対応については、関心が非常に高く、WOCCUがACCU を協力して、2025年までに世界の信用組合に金融業界最高水準のシステムを導入する事業についての話には、熱心に聞き入っていました。そして、講演後の質問時間では、システム導入を決定しているインドネシアやフィリピンの信用組合の代表から、その開発状況の質問や意見が述べられたほか、他国の代表からも暗号資産の安全性やネットワーク構築の費用についてなど、様々な質問が出て、大いに盛り上がっていました。

どうやらアジアの国々は、一直線にデジタライゼーションの道を突き進んでいることは疑いようがないようです。実際、ほとんどのフォーラム出席者がスマートフォンを所持していて、世界中の人が既にスマートフォンで繋がっていることをひしひしと感じさせられました。

分科会では、筆者は「Good Governance」をテーマとした分科会に出席しました。

日本と韓国を除くアジアの国々では、金融当局による監督がないのが一般的で、ガバナンスの失敗で解散を余儀なくされることは、決して珍しいことではないようです。だからこそ、その失敗から学ぶことが重要という認識で、オーストラリアのエンデバー・ミューチュアル・バンクのCEOが講師となって、自国で起きた信用組合の破綻事例を取り上げ、発生理由、影響、そしてどのように救済されたかについてのケーススタディがありました。

意見交換では、当局による監督・規制は必要なのか、自主規制だけでは十分ではないのかについて、各国の出席者による熱い討議がされましたが、講師のオーストラリアの代表が、冷静に分析して2つのバランスの重要性について、当局の監督や規制を未だ知らない出席者に、丁寧に説

明していたことが大変印象的でした。

フォーラムの最後を締めくくったのは、1971年のACCU設立時に会長を務めた香港のソウ氏の講演でした。大変高齢のソウ氏ですが、アジアの信用組合の歴史そのものといえるソウ氏は、「Words of Wisdom of ACCU」というテーマの講演を行い、ステージに上がるとマイクを片手に1時間、力強いメッセージを発信して満場の拍手を得ていました。



ACCU の会員は、国によって人種、文化、宗教、政治体制等々が異なり、また、信用組合と言っても、歴史や形態、そして事業規模や内容も様々です。しかし、「相互扶助」という信用組合の根源的な部分で強く結びついていて、アジアに信用組合の大きなネットワークを築いていることを肌身で感じることができたフォーラムでした。

◆第143回研究会報告(2019年11月20日)◆

専門紙記者から見た信金、信組

ニッキン 協同組織金融機関担当記者 橘 綱男

ご紹介をいただきました ニッキンの橘と申します。今日は、このような貴重な機会をあたえていただき、誠にありがとうございます。また、ご出席されている、協同組織金融機関関係者の皆様、協同組織金融について研究されている皆様におかれましては、日ごろより、弊社をご愛顧いただき、改めて感謝を申し上げます。

今から、1時間ほど、話をさせていただきたいと思います。取材で聞いた話がベースになりますので、皆様が驚かれるような知見を示せるということは、あまりないかもしれませんが、おつきあいをいただければ幸いでございます。何卒、よろしくお願いいたします。

今日の流れですが、信金・信組の業界がおかれている全体的な環境を説明し、両業界の最近の 主だった動きをお話したいと思います。その後、最近の採用が難しくて困っている、とか、融資 の状況、とか、業界の課題について、お話をできればと思います。

ニッキンについて

まず、弊社の紹介をさせてください。毎週金曜日に 20 ページの新聞を発行しておりまして、金融業界のニュースを取り扱っております。特に、地域金融に関する情報発信につきましては、一生懸命に取り組んでいるところでございます。また、「月刊金融ジャーナル」という雑誌も発行しております。こちらは、厳密には日本金融通信社の子会社が発行しておりますが、弊社の主要商品となっております。11 月号では、「信金・信組、強みの本質」という特集を掲載しておりまして、齊藤先生にもご寄稿をいただいております。今日の私の話も、こちらを読めば十分というところがあるかもしれませんが、お許しをいただきたく存じます。

自己紹介

次に、私自身についてですが、生まれは大阪、関西学院大を卒業し、2009年にニッキンに入社、今年で11年目を迎えております。最初の広島には1年半ほどおりまして、協同組織金融とのかかわりでは、広島市信組の山本理事長に少しだけ勉強の機会をいただきました。次の新潟には、3年半ほどいまして、ここでは県下の全ての信金・信組をくまなく回っておりました。本日も足をお運びいただいておりますが、塩沢信組の小野沢理事長に出会い、さまざま、勉強させていただいたことが、自分にとって大きな財産となりました。それから、この3月までの5年は、本社で郵政グループを取材し、この4月から信金・信組業界の担当になっております。ただ、どちらかというと全国信用金庫協会、信金中央金庫、全国信用組合中央協会、全国信用協同組合連合会といった、中央組織の取材がメインです。このため、なかなか、首都圏を含め、個別の信金・信組様の事情については、それほど明るくないという事情がございますが、お許しください。また、郵政については、5年と担当の期間も長かったため、今日の本題からは外れますが、何か気になる点がございましたら、お答えできる部分もあろうかと思いますので、お気軽にお問い合わせください。

いま、信金・信組の評価は高い

本題に入ります。まず、日ごろ取材をしていて感じているのは、今、信金・信組は、とても注目され、評価が高まっている業界である、ということです。

ご存知の通り、現在、世間の金融業界に対する評価は厳しく、なかでも地方銀行への逆風が強まっています。地域経済に貢献することが重要なのに、上場した状態で株主利益を追求する意味はあるのか、と問われています。こうしたなか、非上場、非営利組織の信金、信組のほうが、地域金融機関として立派ではないか、ということです。また、地方銀行同士は、システムなどであ

る程度の共通基盤を構築、活用しているものの、単独で運営しているインフラが多く、コスト削減に向けてもっと協力を深めろ、という声もあがっています。そこで、信金中央金庫や、全国信用協同組合連合会といった組織がある信金、信組は、インフラの構築もまとめてできるため、有利ですね、と。

このため、最近、地方銀行は、メガバンクのような形を目指さない限り、信金・信組のような経営を志向すべきだ、という考え方が流行しているように感じます。実際、最近では、永田町の方で、「地銀も信金中金のような組織を持つべきだ」などという意見が出たことも記憶に新しいできごとです。

信金・信組の動向とも関係が深いという話題では、地方銀行は非上場化するのかどうか、という問題について、少しだけ触れます。

今後、早い段階で非上場化する地銀が出てくるかは別にして、この議論は当面、東京証券取引所の市場区分の見直しと並行する形で進むのであろうと思われます。今日も、一部報道があり、金融庁でこの件に関する審議会が開かれております。どうも、区分の見直しについては、当初の想定よりも穏やかな方向でまとまりそうな雰囲気ですが、どちらにせよ簡単な話ではないことが想定されます。

金融庁 OBで、現在は協同組織金融に関係するところで働かれている方がおっしゃられていた話によると、まず、市場区分の見直しで、一部の地銀だけが格下げになるような話になれば、信用の低下につながり、これまで、ひとくくりにされていた銀行株の間で断絶が起きると。今日の報道などによると、強制的な降格などは避ける、という方向のようですが、仮に、いままで、全ての銀行株が、インデックスに組み込まれ、まるごと買われていたが、一部の銀行がそこから外れることになると、そこだけ株価が大きく下がると。で、例えば、そういう銀行が、もう上場している意味がないので、上場を廃止し、信金や信組のように、地元で株主を募るとすると、これも実際には簡単な話ではないと。魅力がない株を、地元のインフラだからといって買ってもらえるのかと。政府は、買うべきというのはよいが、買う人がいなければどうするのかと。そのかたはこのようにおっしゃられていました。

ただ、今は足元で SBI のような会社が地銀へ出資するという取り組みを進めているので、こうした動きも、地銀業界全体で資本政策をどうするのか、という問題と、今後、深く関わってくるものだと思います。

さて、信金・信組の話に戻りますと、弊紙では、今年の夏ごろ、金融庁の協同組織金融室長の 八木さんにインタビューの機会を頂戴しました。そのときにおっしゃられていたことをいくつか ご紹介させていただきます。

八木さんによると、「信金・信組は、相対的に規模が小さいので、それだけトップの意識、コミットメントが組織に伝わりやすい。だから、それを適正な形で発揮すると、組織は良い方向に動く。その分、リーダーシップが重要だ」、また、「地域のために、という理念は、どの信金信組にもあると思うが、それぞれの会員、組合員のコミュニティの中で、何をすれば取引先のためになり、互いに発展できるか。そのための戦略を、人事制度まで含めて考え、営業店の一人ひとりにまで行き渡らせることができるかどうかだ」。こういうようなことを、おっしゃられていました。

このように、行政側は、何もかも信金・信組がすばらしい、といっているわけでは、もちろんありませんが、信金・信組に期待している部分が大きいかと思います。ただ、そうはいっても、業界の全体的な収益環境が厳しいことには変わりなく、課題も多いのが実際のところであるかと思います。金融庁としても、現在は、より川上の地域銀に焦点を当てて、早期警戒制度の見直しや金融検査マニュアルの廃止に踏み込んでいますが、こうした行政の改革は、当然、信金・信組にも適用される仕組みで、影響はおおきいところです。いずれ、どこかのタイミングで、信金・信組にも再び、厳しい目を向けることがあるだろうと、予想される声は、私も信金・信組の業界関係者の方から耳にするところでございます。

信金・信組 異なる業界の特徴

さて、信金・信組を、われわれも含めて報道などでは一くくりにしてしまう傾向が強いのですが、実際に業界の様子をつぶさにみていると、両者の間には違いも見られます。

釈迦に説法で申し訳ございませんが、法令に基づく、員外業務の制限などは別にして、相対的

に、信金のほうが規模は大きい傾向があります。また、信金は、全都道府県に1以上の信金がある状態であり、一方、信組は大半が預金1千億円未満と小さく、4つの県にはひとつも信組がありません。さらに、信組の場合は、業界のなかでも地域、業域、職域、民族系と分類があり、地域によっては地域信組が存在しないところも一部にある状態です。このため、どちらかというと、信金の方が、信組に比べると、業界組織のピラミッドががっちりと組まれており、上から下までの組織構造が頑丈なように、私は感じています。一方、信用組合では、より規模が小さい分、それぞれの特色を、より発揮しやすい状況におかれているように感じることもありまして、特徴的な経営者の方が強いリーダーシップを発揮し、注目を浴びる、という事例が多いように感じられます。

信金・信組の役割

次に、信金、信組の社会的役割について、最近、ある職域信組の幹部の方から聞いた話を基に、 少しお話を申し上げます。

特に、信用組合は、地域、業域、職域、民族系と、いくつかの分類があるわけですが、その方がおっしゃられるには、職域こそが本来の信用組合、信組の原点を守り続けている存在であると。つまり、社会的に立場が弱い人々が、金融サービスを受けられる状態を作るために集まり、相互扶助の精神で経営する仕組みを作ったと。その方の問題意識では、地域の幅広い層へサービスを提供する地域信組は、もはや信金と同質化しているし、大規模な信金、信組は地方銀行と変わらないと。この方の場合、職域なので、対個人のビジネスと言う視点でおっしゃられていたのだと思いますが、地域のマス層へ働きかけるだけでは意味がない、というようなことを言っていたのだと思います。あくまでもコミュニティ、ここでいうコミュニティとは、漠然とした地域社会ではなく、地域社会の中でも一定の属性を持つ人々の集団を指すのだと思いますが、そうしたコミュニティの発展を志向するという理念は、われわれこそが守らねばならないと。経営課題は、信組によってさまざまであろうと思いますが、おそらく、こうした問題意識は、職域、業域、あるいは民族系の信組の方の多くがもたれているのではないかと推察します。

他方、地域信組のなかで、ある意味で、こうした考え方を理解しているであろうと思われるのが、今、注目されている第一勧業信組だと思います。皆様、よくご存知でいらっしゃると思いますが、あそこは、コミュニティローンという形で、さまざまな業者や職種の方に向けた専用のローンを作り、地域の中にあるさまざまなコミュニティへダイレクトに金融サービスを提供する、という取り組みを広げております。地域のなかには、多くのコミュニティが存在し、また、多くの人にとっては、生活していても、表面的には見えない形でコミュニティの活動は営まれており、それをしっかりと見つめ、十分な金融サービスを受けられていない層を把握し、発展を支えていくと。こうした考えであろうと思います。これを、第一勧信は、金融排除をなくし、包摂していく、というふうに表現しております。また、最近は、在日外国人対応の問題にも熱心です。9月には、ネパールの銀行と提携して、情報を共有し、その現地の銀行が大丈夫だという顧客については、口座開設や母国への送金を認めると。最近は、マネロン対策で、どこの金融機関も外国人対応を厳しくしている一方、日本では外国人労働者の方が今後も増える見通しです。このため、新田理事長は、こうした問題を放置しておけば、日本の大きな社会問題となり、国際社会から批判される恐れがある、とおっしゃられていました。

ほかの多くの地域信組が、地域のコミュニティを一括りにして、細かなコミュニティを見逃している、ということをいうつもりはまったくありませんが、地域信組で、第一勧信まで踏み込んだ取り組みを展開するのは珍しい事例かもしれません。ある意味、地域信組でありながら、その地域を細分化し、無数の業域、職域、民族系といったコミュニティに対応する仕組みを内部に立ち上げているといって、よいかもしれません。

東京は、他の地域と違い、特にコミュニティの数や種類が多い場所だと思うので、新田理事長の取り組みも、東京だからこそ、ということもあろうかと思います。どちらにせよ、信金・信組問わず、向き合っているお客さんが、地域のなかでどういうコミュニティ、あるいはビジネスの世界に所属しており、どういう組織や集団と関わり、生活し、事業を営んでいるのか、こういうことを認識することが、重要であるということなのだと思います。また、多くの信金・信組が、こうした意識で営業されているのだと思います。

こういう話については、実は、それこそ、月刊金融ジャーナルへ齊藤先生よりいただいたご寄

稿に、協同組織金融機関の歴史や役割について、詳しく説明がされておりまして、私がお話しするのは恥ずかしい限りなのですが、お許しを願いたく存じます。

合併はしないほうが良い?

さて、われわれ、記者が、業界の先行きはどうなるのかと、考えるとき、いつも頭にあるのが、合併は進むのか、ということです。実際、今年もある程度、信金・信組の合併は進んでいるわけで、これまでに静岡県を中心に4組の合併が実現し、12月にも新潟県の新栄信組とさくらの街信組が合併する予定です。さらに、合併の発表もいくつかありました。

ところが、皆様、ご承知の通り、最近、よく聞かれるのは合併しないほうがよい、という意見です。わたしは、どちらがよいという立場にはないのですが、コストがかかって効果が出ないとか、店舗を統廃合して取引先を切り捨てる結果になるとか、人材の融和が進まず経営陣の考え方の一体化も図られないとか、いろいろ聞きます。

先日、弊社が開いた「国際金融セミナー」というイベントの際、米国銀行協会の会長さんにインタビューする機会をいただいたのですが、その会長さんは、「強い地域社会には強い金融機関が必要」ということを言っていました。地元に根を張った金融機関がないと、その地域の経済は死ぬ、という趣旨だと思いますが、安易な合併をよいものとしない風潮は、こうした見解にのっとったものであろうかと思います。

ただ、現実的には、信金・信組の合併は現在も緩やかに進んでいるわけで、それぞれの信金・信組の経営者の方々が、経営的に残された、時間や人材、収益面などの余裕を確認しながら、場合によっては合併を決めるということが起こるのだと思います。この後に申し上げますが、信金・信組のそれぞれの業界が、合併するまえに、まず、共通化できる業務を共通化し、コストを下げて対応しよう、という流れはありますし、地域金融機関はこうあるべき、という理想論も語られているわけですが、なかなか、理想と現実の間には距離があるのかもしれません。

攻める信金中金

こうしたなか、信金・信組の両業界で進んでいるのが、まずは中央機関の力と業界のネットワークを活用して、合併せずとも効率的に業務運営できるようにしよう、あるいは、信金・信組が取引先の支援、地域活性化に注力できるようにしよう、という動きです。これは、昔から取り組んでいることではありますが、近年はデジタル化、ペーパーレス化、キャッシュレス化の流れが強まっているため、さらに急いで取り組まねばならない、ということだと思います。

まず、信金の場合、信金中金は、現在、かなりの勢いでさまざまな施策を打ち出しています。 今年から開始した中期経営計画で、信金のデジタライゼーション促進、外部ネットワークの活用 促進などを打ち出しており、キャッシュレス決済を提供するオリガミ、事業承継プラットフォー ムを運営するトランビなどと提携しており、フィンテック対応や、社会課題を解決するためのプ ラットフォームづくりを進めています。

特に注目度が高いのはオリガミで、信金が開拓した加盟店は、9月までに7万社を超えたようです。かれらは、この取り組みを「地域活性化型キャッシュレス」と銘打っておりまして、地域の中小企業にキャッシュレス化を進めてもらい、経営の改善を図るとともに、将来的にはオリガミの利用で蓄積されたデータを分析し、企業の経営に活用してもらおうというアイデアもあるようです。また、信金の年金旅行とオリガミを結びつけて、旅行先でオリガミを使ってもらい、加盟店の売上拡大と、高齢者の金融リテラシーを同時に向上させる、という構想も聞いたことがあります。キャッシュレス決済で、最もシェアが大きいのは、ペイペイやラインペイですが、信金業界も、こうしたところを否定するわけではないのですが、業界として手を組んで取り組むべきは、地域活性化を志向し、プラットフォームをオープンな形で構成するオリガミだということです。

ただ、最近は少し変わっているかもしれませんが、業界の内部には、オリガミとの提携に慎重な意見を持っている方もいらっしゃるようです。信金中金の場合は、オリガミに出資する形で、業界を挙げた取り組みにしておりまして、しんきんのキャッシュレスといえばオリガミ、という状況に持っていこうとしております。ということで、本当に組む相手がオリガミでいいのか、と心配されているようです。その方は、クレジットカードとの比較でお話しをされておりまして、JCB は国内で 1000 万カ店加盟店があると、オリガミも、本格的に普及を図るなら、最低でも

500 万カ店ぐらいは利用できないと難しいだろうと。また、これは QR コード決済の事業者、すべてに言えることかもしれませんが、安全面でも不安だと。ベンチャー企業であるからでしょうが、もしも経営がかたむいた場合、加盟店に支払う債務を誰が背負うのか、オリガミが全て背負うことができるのかと、こういう問題意識も提示されていました。こうした問題意識があるからなのか、定かではありませんが、オリガミの普及に向けた取り組みの程度は、信金の間で温度差もあると聞いています。

一体化の全信中協・全信組連

次に、信用組合業界のお話をしたいと思います。

信組も、信金と同様に、中央機関が中心になり、信組の業務効率化などを支援しようという取り組みを進めていますが、そのために、まず、二つある中央組織の一体的運営、というものを今年の7月から始めました。協会組織の全国信用組合と、ある意味では独立した金融機関として存在する全国信用協同組合連合会の一体化です。これは、二つの組織で業務が重複する部分があったため、それを解消し、円滑に仕事を進めよう、という狙いがあったと聞いています。結果的に、両組織をまたぐ「しんくみサポート本部」という部署を設け、そこで、さまざまな重複の解消を図るということです。

目下、信組の中央団体では、全国信用組合中央協会の会費や、システム開発をする際の分担金のありかたなどについて、委員会を設けて議論しているようです。会費については、負担が大きいので引き下げてほしいという要望が出ているようです。ただ、重要なのは、引き下げありきで議論することではなく、受益と負担のバランスが見合ったものになるようにすることで、一体化を期に、中央機関が信組を支援する能力を高めていくことが必要、という意見もあると聞いています。

システムの開発については、フィンテックが加速するなか、規模の差が大きい信組業界の場合、 開発しても利用を希望する信組が集まらなければ、全ての信組からお金を徴収して開発するのは 難しい、という事情があるようなので、いわゆる、この指とまれ、という方式で、希望するとこ ろだけがお金を出し合い、新しいシステムを開発する仕組みを作れないか、というような議論が 交わされているようです。

また、大幅な業務効率化を実現する方策として、検討されているのが、川下持ち株会社構想です。銀行と違い、株式会社ではない信金・信組の場合、経営統合する際に、金融機関の上部に持ち株会社を作り、傘下にぶら下げる、ということができないため、逆に、信組同士で協力して傘下に合弁会社を作り、そこに事務などを集約させるアイデアです。信金でも検討されている動きがあるようですが、まだ表立った動きはありません。信組の場合は、業界団体の事業計画などで構想が明らかにされている状況で、もしかすると、具体的に準備を進めている地域があるかもしれません。

こうした一つのモデルケースは、こちらは逆に信金業界になるのですが、静岡県の信金が 2014 年に設立した共同センターです。手形管理・交換業務などを集約しており、全国的に成功事例として注目されています。ただ、この共同センターの場合、社団法人の法人格を有している静岡県信金協会が設立した形になっており、株式会社ではありません。となると、「社団法人でいけるなら、そのほうが税制上もよいではないか。そもそも、会社を立ち上げる必然性はあるのか」という意見も出ているようです。また、静岡の場合、手形交換所が県内に一つだけで、交通網が発達しているなど、いろいろな成功要因があったようで、地理的な要因もあいまって、他の地域が簡単にまねできる仕組みでもないそうです。

効率化への戦略は多様化

以上が、中央団体を軸として、最近の信金・信組業界で起きている出来事ですが、では、これから、二つの業界ではどのようなことが起こってくるのか。まず、業務効率化という観点で、私の知る限りで、考えられるお話をできればと思います。先ほども申し上げたように、大きな枠組みでは、合併しないほうがよいとか、川下会社を作ればいいとか、いろんな議論はあるのですが、個別の戦略については、今後、ますます多様化するようになってくると思います。

例えば、店舗。政府の法令改正もあり、昼休みを導入している信金は、6月までに 66、店舗数にして 260 カ店になっています。また、福井信金は全国で初めて2か店に平日休業を導入し

ました。宮崎南部信組や、鹿児島興業信組も、導入したようです。今後も、コストカットのため、 来店客数が少ない時間帯は店を閉める、あるいは、地域のためにどうしても店は残さなければな らないが、毎日あける必要はないので、曜日によっては閉める、という信金・信組は、増えてく ると思います。

また、店舗の関係で言うと、さらに踏み込む場合、現実問題として、撤退戦略を検討するところも出てくるかもしれません。昨年、2018年に、鳥取銀行が店舗統廃合を決めたときに、日南町(にちなんちょう)の町長が怒って、SNSで怒りを表明し、町の預金を解約するであるとか、職員の給与振込口座を変更するなどの意思を明らかにしました。こうした措置が、実際に行われたかどうかは、知りませんが、この場合、社会的に問題視されること自体がリスクになっていると思われます。実際に統廃合するに当たっては、事前に、政治家を含め、十分な根回しが必要なのだと考えられます。逆に、そういうリスクがあるから、統廃合を進めたくても進められない、というふうに考える信金・信組も多いかもしれません。

もう一つ、店舗の関係で、新しい動きを紹介しますと、撤退時に郵便局を使う、という方法が 出てきました。

これは、南都銀行が先日、発表しましたが、店舗の統廃合はするが、撤退する地域で、郵便局に業務を委託するというものです。仕組みとしては、まず、郵便局に南都銀のATMを置き、そのほかの事務的な手続きについては、窓口でやってもらうというものです。ただ、郵便局も、何の背景もなしに、勝手に南都銀から事務を受託するということはできないので、日本ATMが仲介します。日本ATMは、銀行の窓口という名前で、東京駅や新宿郵便局に、いろんな銀行の顧客が、住所変更などの手続きを済ませられる窓口を設けておりまして、この仕組みを使います。この、銀行の窓口の業務を、郵便局が請け負い、日本ATMのシステムを経由して、南都銀の顧客が、郵便局で住所変更などを済ませられるようにすると。で、郵便局には、銀行ののぼりをたてたり、ステッカーを貼ったりして、銀行の存在をアピールし、ATMもあると。この場合、郵便局員ではあるが、店舗で生身の人間が話を聞いてくれる、ということなので、これは、特に地方で、顧客の抵抗感がだいぶ和らぐものだと思われます。実は、南都銀よりも先に、似たようなことをやっていたのは、宮崎銀行で、これは、撤退する地域の郵便局に宮崎銀のATMを置く、という形でありました。しかも、そのATMは現金を取り扱わず、通帳の記帳だけできますと。現金を引き出したかったら、併設しているゆうちょ銀のATMを使ってねと。これにより、普通のATMをおくよりも、保守・管理のコストが大幅に下がりますと。

こうした、地域の郵便局長は、いわゆる旧特定郵便局の局長さんで、多くの方が世襲で、地元で存在感を持っている方が多くいらっしゃいます。このため、撤退の際に、提携という建前をとることで、自治体との関係なども円滑に進む部分があろうかと思います。実際のところ、本当は、日本郵便の中では、銀行代理業務をまるごと、ほかの銀行から受託し、例えば窓口で南都銀の業務をまるごと請け負う、という形にするのはどうか、という議論もあった。おそらく、今も完全になくなったわけではないと思いますが、やはり、郵便局ではゆうちょ銀行の業務を取り扱っているということで、そういう大胆なことは、今の時点では難しいようです。また、こうした取り組みを真剣に検討する際、信金・信組業界では、郵政グループに対しては、大きなアレルギーがあるため、そこを乗り越えることも重要な課題となります。

他方、事務、システム面で、信金がゆうちょ銀行と提携する事例も出てきました。

ゆうちょ銀行は、全国に大規模な貯金事務センターを持っており、これを使おうというアイデアです。ゆうちょ銀は、この貯金事務センターを、地域金融機関と共同で使うインフラにしたいという風に考えていて、まずは川崎信金と公金事務の処理を始めました。まず、税金などの収納代行業務で発生する領収済み通知書の分類・集計・送付作業を共同化するとのことです。ここのシステムや機器は、プリマジェストという会社が提供して、ゆうちょの業務を支援しています。ただ、こうした業務で提携する先は、何もゆうちょ銀に限らず、運送業者など、さまざまなところがいろんなサービスを提供していると聞いています。

また、千葉県では、地銀3行が、事務協同センターを立ち上げており、税公金業務の共同化も図っています。

当然、信金・信組業界でも、郵政や外部業者ではなく、内部のネットワークで、という考え方はあるでしょうし、前述した、静岡県の共同センターや、信組の川下持ち株会社構想などは、まさにそういう発想に基づく取り組みです。信金中央金庫も、信金の事務の共同化などはとても積

極的に考えていて、例えば預金調査事務については、RPA をつかって信金から受託する取り組みを始めており、相当数の信金が委託しているようです。

次に、ATM についてお話します。これまで、活躍してきた ATM をどうするか、というのも非常に重要な問題で、信金・信組の業界ともに、真剣に考えている分野であると思います。ATM は、いま一番力があると思われるコンビニ系が5万7千台ぐらい、なかでもセブン銀行が2万5千台を持っています。それから、さきほども話題にあげたゆうちょが、2万9千台、都市銀行で2万4千台ぐらい、地銀で3万3千台ぐらい。では、信金・信組はというと、信金がだいたい2万台ぐらい、信組がちょっと少なくて2千台という状況ですね。

インターネットバンキングだとかキャッシュレス化により、これまで全国的に維持してきた ATM を減らしてもよい、あるいは、自分の金融機関でもつ必要がない、という議論は、金融業界全体で巻き起こっている話で、信金・信組も例外ではないと思います。信組は、もしかしたら、2千台、ということで、当面はそれほど減らせないし、減らすつもりもない、という状況なのかもしれませんが、信金については、取り急ぎ店外 ATM を減らす動きが活発です。例えば、これまで、駅のターミナルに、メガバンクから、地銀、信金まで、みんな ATM を置いていたけど、もうそんな必要ありませんよね、と。だいたい、信金の店外 ATM は全国に4千台ぐらいありまして、この1年でも100台ぐらい減っています。ただ、ATM全部の数からすると、まだまだ、ダイナミックな動きには至ってないというのが現状かと思います。

純粋に、減らす、という手法以外でも、最近は代替手段としていろいろな方法が出てきています。最近で、一番ダイナミックな動きは、三菱 UFJ 銀行と三井住友銀行の共同化の話ですが、地銀では、例えば提携している千葉銀行と武蔵野銀行が、どちらの銀行の顧客も無料で使える共同 ATM をおいています。信金ではどうかというと、東海地区で一部、こういう動きがありまして、JR 名古屋駅とか、中部国際空港に、地区内の信金が共同で ATM を置く、という事例がずいぶん前からあります。最近は、岡崎、西尾、蒲郡の3信金が、愛知県の額田郡幸田町(ぬかたぐんこうだちょう)の役場に共同 ATM を置きました。これは、東海地区の信金が出資する東海信金ビジネスという会社が、基盤を開発しているもので、信金業界には、全国に7つのこうした情報サービス会社があり、業務効率化に使えるさまざまなソフトウェアを開発しています。こうしたサービス会社は、ある意味で、先ほど申し上げた川下持ち株会社の一つの姿なのかもしれません。

ATM について、業界内で共同化、という話は、もちろんこれからも進んでいくかと思いますが、信金・信組にとって、現時点で、選択肢として有力なのは、強いネットワークを持つセブン銀行やゆうちょ銀行との提携なのではないかと思います。信金の業界団体の全国信用金庫協会は、セブン銀行、ゆうちょ銀、それから、最近できた、ローソン銀行からも、いろんな形で提携しないか、と打診を受けており、どういう形で進めるのがよいか、検討されているようです。具体的な提携として実現している事例をいくつか紹介しますと、例えば、新生銀行や東京スター銀行は、自前のATMをセブン銀のATMに全部置き換えてしまうという戦略をとりました。あおぞら銀行は、全部をゆうちょ銀ATMにしました。こうした、全国に店舗を持つけれども、ネットワークが限定的で、規模のメリットも働かないような金融機関については、明らかに自前で持つ必要がないと判断しています。地銀で見ると、京都銀行が、京都府外の店舗外ATMについては大半を自前で設置することをやめ、一方、京都以外の近畿圏、名古屋、東京といった営業エリアでは、顧客がゆうちょ銀ATMを無料で使えるように提携しました。また、先ほども事例に出した南都銀は、店外ATMの場合は、セブン銀行との共同運営方式に変えることで、コスト削減を図っています。また、セブン銀やゆうちょ銀のATMは、外国語対応もしっかりしているため、訪日外国人対策としても、自前で取り組むよりも、コストをかけずにすむ、という側面もあるようです。

学生が集まらない

さて、いろんな課題があり、信金・信組はそれぞれの課題への対応策を検討しているところでありますが、最近の大きな課題は、人材を集められないということではないでしょうか。

最近は、いろんな形で金融機関の印象が悪くなるニュースが出ており、志望する学生が減っているといわれています。

ニッキンでは、毎年、10 月1日時点で金融機関の内定者は全国で何人か、という調査をして おりまして、主に銀行の人数を調べているのですが、信金についても、預金量で上位50の大手 信金は調べております。これによると、今年の上位 50 信金の内定者は、合計 2470 人で、前年と比べると 0.8%増。 3年ぶりに増えたようです。ちなみに、メガバンクなど大手の銀行グループは、16.5%減の 3239 人。三菱 UFJ 銀は 45%減らして、530 人としております。ただ、これらの大きいところは、採用を抑制している面が強く、まだ、採用できない、という状況ではなさそうです。

問題が見られると思われるのは、地域金融機関で、すべての地方銀行が合計で 6.7%減の 6979人。信金は、申し上げたように微増ではありますが、あくまでも上位 50 信金ですので、おそらく、全ての信金・信組を集計すると、違った結果が見えてくることが考えられます。また、これから申し上げますが、内定辞退者も増える傾向にあるということで、何とかして多めに採用しよう、という傾向があるとすれば、実態は、より深刻な状態である可能性もあります。

次に、弊紙が最近、首都圏の信金、信組さまを対象に調査した結果をご紹介します。

埼玉、千葉、東京、神奈川の 40 信金と 21 信組、これは業域、職域信組を除いておりますが、採用活動の状況について、10 月 1 日時点の状況をおたずねしました。それによると、まず、信金の 90%、信組の 77%で、「会社説明会へのエントリー数が減少」しているようです。そもそも、エントリーしてもらえないと。それから、最近増えているのは、内定、内々定の辞退です。10 月までということで、内々定の辞退状況について質問したのですが、18 信金、4 信組で辞退率が 40%を超えているという結果が出ております。

こうした、採用難や内定辞退に関する話題は、弊紙では頻繁に記事にしておりまして、例えば 最近では、首都圏の信組が、今年の4月、5人に内定を出していたが、1人しか入組しなかった とか、北海道では、応募者の人数が5年で5分の1に減ったとか、いろいろ聴くところでござい ます。筆記試験の会場で、必要書類を持参せず、後日持ってきますといったまま連絡が途絶えた 学生もいた、なんていう話も入っています。

ただ、都内の信金や信組さまでも、比較的規模が大きい、また、PRが上手な信金であるとか、 あるいは、世間的に注目されている信組さまとか、そういうところでは、辞退者はほとんどいな いとか、応募者も増えているとか、今のところは採用も困っていないような話を耳にします。

最近は、離職率の高さも問題になっていると思いますが、経営の好循環を実現できている金融機関であれば、採用も含めてうまく回る、ということなのではないかと思われます。もちろん、地域性や、規模によっても、違いがあるでしょうが、少しはそういう部分もあるのではないかと思います。

どうすれば学生が集まり、採用した人が長く働くようになるのか、という問題について、私が解決策を示すことはできないのですが、働き方の一つの事例として、これまた有名なお話で恐縮ですが、広島市信組さまの、お話を申し上げたいと思います。

業界で有名な広島市信組ですが、今年から、原則として女性の渉外担当者を廃止することにしたそうです。山本理事長は、先日、こちらでご講演され、この点についてもお話があったと聞いておりますが、聞くと、広島市信組は、1980 年代から先駆けて女性渉外を導入して、これまで活躍されてこられましたが、じっくりとヒアリングすると、「本当はやりたくなかった」という女性が多かったそうです。採用面接では、内定を得るためにやる気があるように振舞いますが、実際はいやだったと。こういう方が多くいらっしゃる。それで、渉外に出すだけが女性登用の形ではないと、決めたそうです。希望する方については、女性であっても、これからも渉外に出すそうですが、無理強いはしないという方針であるそうです。確かに、私も、これまでの取材で、内心はいやだと思いながら渉外活動に取り組んでいる女性職員の方にお会いした経験はあるので、驚いた半面、なるほどな、と感じました。また、実際に、体力や、安全上の問題もあるのだろうと考えられます。

それで、これからの広島市信組で、女性の活躍がどう進んでいくかというと、山本理事長によると、内勤でも、管理能力や、貸付係としての交渉力、窓口係としての営業実績などで評価し、内勤の女性でも部店長や役員に抜擢するという方針を掲げておられるようです。実際に、広島市信組では女性の登用は進んでおり、課長以上の役席者は90人ぐらいいらっしゃって、約200人の女性の正職員のうち、半分近くが役席者だそうです。とはいえ、やはり、多くの方は「地域金融機関の職員が渉外活動の経験なしに部店長や役員になんてなれっこない」と、思われるのではないかと思います。私も、そういう考え方には強く共感いたします。しかし、山本理事長がおっしゃるには、「30年前に女性渉外をどこよりも早くはじめたとき、どの金融機関も、そんなのは

無理だと思っていた。今度は、先を見据え、どこよりも早くやめるということ。時代は、かならずそういう流れになる」ということでした。

なかなか、現時点で、こうした取り組みをどう考えるかは、難しいところですが、恐らく、こうした考えが、まさに経営者の先見の明というものなのだと思います。単純に、男性、女性が同じような仕事に就き、公平な競争し、成績をあげた人物が昇格するのが女性活躍である、という仕組みに、一石を投じているのかもしれません。私の個人的な印象ですが、適材適所を突き詰めた結果としての、女性渉外廃止、という気がいたします。どちらにせよ、男性、女性に限らず、嫌がることを無理やりやらせるのはだめで、本人が理解、納得した上で、みんなが楽しく働ける状態でなければ、継続的な人材確保は難しい、ということではないでしょうか。広島市信組の取り組みは、そうした問題に対する、一つの答えなのだと思います。

信金 貸出先の比率

人材の問題だけでなく、最も重要な本業、融資の話もさせていただきたいと思います。

こちらは信金限定で恐縮ですが、貸出先の比率をグラフにしたものを用意してみました。ちょっとスキルが足りておらず、見にくくて申し訳ないのですが、信金中金の地域・中小企業研究所さまが、いつも開示してくれている統計情報を使ったものでございます。私の日々の仕事で大変お世話になっておりまして、本当にありがとうございます。



とりあえず開示されている一番古い時期、98年3月と、今年6月の比率を載せておりますが、まず、このグラフの全体、貸出金全体の金額は98年も19年も70兆円ぐらいで、当時と貸出の規模はそんなに変わっておりません。途中、2005年ぐらいまで減少傾向で、60兆円台前半まで落ち込むのですが、その後、盛り返して、当時と同じぐらい、という状況です。

で、肝心の比率ですが、20 年前も、今も、最も比率として大きいのは、個人です。どちらも28%を超えておりまして、大半が住宅ローンです。ただ、このうち、住宅ローンが占める比率は変わっておりまして、98 年の場合は15.6%。当時も今も、個人向け融資の額が、全体でおおよそ20兆円なのですが、当時は大体11兆円ぐらいが住宅ローンです。一方、19年は、28.3%のうち、23.7%が住宅ローンです。住宅ローンの総額は、17兆円ぐらいまで増えています。それから、企業向けの融資ですが、これは、当時と業種分類が変わっているために単純比較はできないのですが、見ていただきたいのは、不動産業です。20年前は、10.4%で、金額は7兆円ぐらいですが、現在は、23.5%で17兆円ぐらいまで増えています。住宅ローンと同じぐらいですね。全体としては、不動産業が増え、その代わり、製造業、建設業、小売業などが減っているという

ことです。

もちろん、地域や、それぞれの信金さんによって、実態はまったく異なるわけですが、全体としては、よい、悪いは別にして、今の時点で、信金は、個人向けと不動産業向けで、貸し出し全体の 50%を超えています。現実問題、不動産は需要も大きく、まだまだ伸びるとか、特に都市部では重要な成長産業であるという風な意見も聞きますし、信金・信組にとって重要な貸出先であるというのは、事実だと思います。

ただ、この比率が、これからどういう風に変わっていくのかということについては、私も、十分に注目して、取材を進めてまいりたいと思います。

国内の経済環境は、全体的には、人手不足が深刻な問題で、倒産件数もそこを打ったともいわれていますし、金融機関の信用コストも増えておりますし、アベノミクスの開始以降に制度融資を使って創業した経営者の行き詰まりが増えているとか、あるいは中小企業金融円滑化法が期限切れとなり、限界を迎えている企業があるとか、そうした企業の事業承継先が見つからないとか、全体的には先行きが明るくなさそうなお話を良く耳にするところでございます。こうした事情が、金融機関、信金・信組の融資に、どういう影響を与えるようになるのか、私も注意深く見たいと思っています。

昔の営業スタイルに戻すのが正解?

最後に、冒頭の信金・信組の役割は何か、という話と少し重なりますが、「金融排除」や「顧客本位」という問題について、少しお話したいと思います。

近年、顧客本位な営業で、事業性評価に基づく融資を推進し、地域の中小企業の相談に乗り、 そのうえでお金を貸す。そういうことに取り組まない金融機関は滅びるしかない、という厳しい 論調があると思います。

私は、この考え方自体は、間違っているとはまったく思いませんし、こういう問題意識に基づいて、地域や顧客のために経営されている信金・信組は全国にたくさんあると思っています。ただ、こうした論調が台頭してきたときから、私が個人的にずっと疑問に思っていたのは、「昔の金融機関はしっかりしていたから、昔の状態に戻しましょう」というような言い方が、少なからず、されていたことでありまして、これは正しい見方なのかと、こう思っていました。本当に昔は、しっかりした目利き力を持って、企業の将来を見通してお金を貸しており、ところがそれが、バブル、金融危機、金融検査マニュアルの導入を経て、途中から担保主義になって、そういうことをやめてしまったのかと。私の個人的な考え、昔を知らないのであくまでも印象になりますが、実際のところ、高度経済成長時代までは、景気がよいため、今よりも思い切って融資をして、多少、デフォルトがあったとしても、十分に利ザヤを得られていたのではないかと、なんとなくですが、こういう問題意識を持っていました。

こうしたお話も、先ほどご紹介した、齊藤先生の論文と重なるので恐縮なのですが、こういう話を、春ごろ、ある、信金業界の重鎮の方にお話したところ、あながち、私の考えも間違っていないというような答えをいただきました。

いわく、当時はインフレで、金利も今より高く、儲かっていた。だから、金融機関、特に中小の信金や信組は、高いコストをかけて、人海戦術で営業することができた。コストをかけて融資先をしっかりと管理し、危ない兆候を把握することができていたと。それは、目の前の変化を嗅ぎ取る能力の問題で、将来、その事業がどうなるかを見極める、今でいう目利き力というような話ではないと。そもそも、信金・信組の顧客は、みんな中小零細企業で、当時は今と比べると、ちゃんとお金を返さず、延滞が当たり前のように発生する時代であった。それでは困るから、金融機関の営業担当者は頻繁に企業に通い、ちゃんとお金を返してくださいと、決算も、納税申告も、きちんとやりましょうと、そういう指導、教育を金融機関が現場でやっている時代だったと。加えて、将来性があるから貸して成長を支援するというよりも、この経営者は、家族がみんなぶら下がっていて、この土地からは逃げられない、ここでこの商売をやるしかない、だから大丈夫だろうと、多くの場合、そういう見方で貸して、回収していたと。また、今、見直されている短期継続貸し出し、いわゆる短コロについても、最初から今のように、擬似資本として活用すべき、という考え方で使っていたのではなく、もちろん、結果的に擬似資本としての役割を果たしてはいたのでしょうが、どちらかというと、まともに返す人がいないし、経営の先行きも分からないし、金融機関としては、長期で貸すのが怖いから、これで回すしかなかったのが実態であると。

こういう風な話を聞き、個人的に、胸にストンと落ちるような印象を受けました。なんとなく、最近、金融関係で流行している本などを読むと、経営者の夢を後押しするのが金融機関の本来あるべき姿で、今の金融機関は担保を取るだけの質屋だ、みたいな論調が多いのですが、実際はきれいごとではないのだな、と、個人的には理解しております。言い方は悪いのですが、担保や保証を取る、という意味では、それこそ、今と形は違っていたとしても、現実には、いろいろな形で、経営者を逃がさない、回収できるような仕組みが世の中にあったのではないかと、思うわけです。

もちろん、金融機関が経営者の夢を後押しすることは重要だと思いますし、地域が衰退する中、 地元の人々と一緒に地域の将来像を描いて、信金・信組がリスクを背負って、資金を供給しなければ、地方創生は実現しないのは事実だと思いますし、先々、金融機関の経営が苦しくなること もあると思います。ですが、今は金融機関がけしからん経営をしていて、金融排除が起きている という、単純な構造ではないようにも思えます。どちらかというと、地域経済や地域金融機関を 取り巻く環境が全く変わっており、社会的役割の本質は維持しながら、別のアプローチ方法で顧 客を支えなければならない時代になっているのではないかと、そういう気が致します。

以上、話題が多岐にわたるうえ、どの話題についても、結論を提示するような形を避け、歯切れの悪い話しになってしまったかと思います。こうした形でお話をさせていただくのが、初めてということもあり、私自身、どのようなことを話せばよいのか、迷いながら準備をさせていただきました。どれだけ皆様の参考になったかは、はなはだ不安なのですが、これで私の話を終わりにさせていただきます。ご清聴をいただき、誠にありがとうございました。

【お詫び】

本定例研究会の講師をしていただいた橘様のお名前を、案内状においても、当日に配布させていただいた資料でも下記のように間違えてご案内していました。橘様には本当に失礼をしてしまいました。お詫び申し上げる次第です。

<誤記>橘 網雄 →→→ <正記>橘 網男

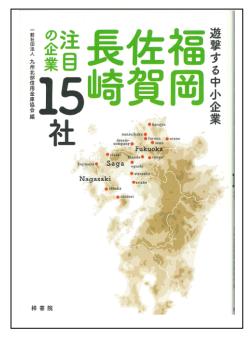


■新刊紹介■

一般社団法人 九州北部信用金庫協会 編

『遊撃する中小企業~信用金庫が注目する福岡・佐賀・長崎の 15 社』

(令和元年 10 月、(株) 梓書院 刊、B 6 判・175 頁、1300 円+税)



本書は福岡・佐賀・長崎の13信用金庫がいま注目する 企業経営者のインタビュー集である。登場する業種も 様々で食品製造が7社と一番多いが、その他は土木工事、 畳製造、花農家、農機製造、寝具製造、コミュニティFM、 劇団、旅館と実に多岐に富んでいる。

現在は経営が軌道に乗っているものの、過去において危機は誰にでもあった。インタビュー中に当時を思い出し 涙した経営者もいる。危機の時こそメインバンクの真価 が問われるところだが、経営者の口からは銀行への怨嗟と信用金庫への感謝が異口同音に語られている。

信用金庫にめぐり合い、その後に業績回復した要因は金融的支援のみならず販路拡大支援や専門家紹介、補助金申請の助言など総合的支援によるものだ。なかには個人的なお土産やPRなどといった信用金庫職員ならではの心温まる支援も見受けられる。本書を企画し取りまとめた一般社団法人九州北部信用金庫協会では、400 ブース以上が出展する「しんきん合同商談会」を隔年開催して

おり、本書の前身は事後報告書的な冊子であったが、信用金庫で働く誇り・喜びを特に若い職員に実感して欲しいとの願いから、企業経営者の生の言葉を中心に掲載する形に変えたとのことだった。

また同協会では、東京・関東地区で盛んな「新現役交流会」を九州で唯一、過去3回開催し、 先頃も亀有信用金庫(東京都葛飾区)の協力を得て、販路拡大が期待できる東京での合同開催を 新庄信用金庫、興能信用金庫と一緒に実現させた。信用金庫大会で麻生副総理・金融担当大臣か らお褒めの言葉をいただいたあの新現役交流会だ。さらに大企業の開放特許を中小企業経営に役 立てる知的財産マッチングも九州経済産業局の補助事業として開始するなど続々と企業支援策 を打ち出している。

商談会=ビジネスマッチング自体が企業支援となるが、書店に並ぶ書籍ともなれば掲載企業の 広報支援にもなり従業員やその家族らへのエールにもなろう。

本書を読むと、企業経営者の言葉を介して株式会社の銀行と協同組織金融機関の信用金庫の哲学・実践の違いが実感でき、若い信用金庫職員やこれから信用金庫に就職を希望する学生に是非読んでもらいたい書である。巻末のバーコードからアクセスすると象徴的な2社のストーリー動画を観ることもできる。

あとがきには、中小企業が元気でなくてはならない理由として、「地域内乗数効果」「漏れバケツ理論」、ドイツの街づくりなどが紹介されており、中小企業中心の社会を創っていくことが持続的発展を可能とする唯一の道であり信用金庫の重要な使命と結論づけている。本書は信用金庫職員のモチベーションアップになると思う。 (YS)

17

◆定例研究会のお知らせ◆

第144回定例研究会の開催のお知らせ

令和元年も間もなく終わりますが、新年度は東京五輪・パラリンピック開幕という大イベント を迎えます。

一方、米中の貿易関税引上げ争いは世界経済の先行きに暗い影を落としております。 マクロ経済の盛衰は中小企業と個人の経営や生活にどのような影響を及ぼすのでしょうか。 今回の研究会では世界的な動向も気になるところですが、人手不足や後継者問題に悩む中小企業に焦点を当ててみました。

報告いただく方は信用金庫の支店長をされ、現在中小企業診断士・行政書士として中小企業支援で活躍されている河村晴雄氏です。中小企業経営者のご苦労や活躍ぶりを日々身近で体感されており、マクロ情報とは一味違う有意義な話を伺えると思います。

皆様の積極的なご参加をよろしくお願いします。

記

1. 開催日: 2020 年 **1 月 21 日(火)** 午後 6 時 30 分~8 時 30 分

2. テーマ: 激変する社会の中で中小企業はどう対応しているか

3. 報告者: 河村 晴雄 氏 (TM コンサルティング代表、行政書士・中小企業診断士)

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」麹町口下車徒歩約1分)

5. 参加費: 1人1,000円 (学生・院生は500円)

6. 申 込:下記申込書によりFAXまたは e-mail で、事務局にお申し込みください。 当日のご参加も可能ですが、事前にご連絡をいただけると助かります。

協同金融研究会 事務局(担当:笹野、小島)

[FAX] 0.3 - 3.2.6.2 - 2.2.6.0 [e-mail] kinyucoop@mail.goo.ne.jp

★第17回シンポジウム、3月7日(土) 開催です!

詳細が決まり次第ご案内します。ご予定ください!!

★「ニュースレター協同金融」前号 (No.147:2019 年 11 月) 目次欄の誤記のお詫び

本「ニュースレター協同金融」の前号(No.147、2019年11月)の目次欄で以下の誤記がありました。お詫び申し上げます。なお、ホームページで提供しているものでは、修正したものを掲載していますので、ご参照ください。

<誤> 第141回定例研究会報告(2019.7.17)

「協同金融の役割と課題を改めて考える」(中村英隆)

<正> 「協同金融の課題を改めて考える」(中村英隆)