Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-06-26

令和時代にも不変の特性とビジョン：強みを生かした顧客・地域支援を

家森, 信善

(Citation)
月刊金融ジャーナル,60(11):18-21

(Issue Date)
2019-11

(Resource Type)
journal article

(Version)
Accepted Manuscript

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/90006488

令和時代にも不変の特性とビジョン

強みを生かした顧客・地域支援を

神戸大学経済経営研究所教授　家森信善

リード（200 字）

「協同組織性」、「中小企業専門性」、「地域性」という「特性」を発揮しながら、信用金庫は「中小企業の健全な発展」、「豊かな国民生活の実現」、「地域社会繁栄への奉仕」という「ビジョン」を実現してきた。収益環境の厳しさから一時しのぎ策に逃げる誘惑に駆られるが、それでは展望は開けない。信金・信組らしさから生まれる「強み」を伸ばすことこそ、取引先や地域のためになり、そこに協働組織金融機関の生きる道がある。

信金・信組の社会的使命

筆者は、全国信用金庫協会・信用金庫長期ビジョン検討委員会フォローアップ会合にオブザーバーとして参加した。この会合には、全国の信用金庫から幹部が集まり、信用金庫業界全体の課題について議論を重ねた。同会合は、2018 年 5 月に報告書「2025 年信用金庫ビジョン（追補版）～これからの 10 年を見据えた業界への新たな提言～」を取りまとめた。

同報告書では、信用金庫は、「協同組織性（相互扶助性・非営利性）」、「中小企業専門性」、「地域性」という「3つの特性」を有しており、これらの特性を発揮しながら、「中小企業の健全な発展」、「豊かな国民生活の実現」、「地域社会繁栄への奉仕」という「3つのビジョン」を掲げて、発展してきたと総括している。さらに、同報告書は、信用金庫の強みを図表 1 のように、「協同組織性(相互扶助・非営利)」に基づく強み、「地域性」に基づく強み、「中小企業専門性」に基づく強みの 3 つの観点で整理している。

その上で、同報告書は、現在、収益の大幅な落ち込みに見舞われており、「3 つの特性」を発揮して「3 つのビジョン」の実現を目指していくことよりも、短期的な利益を優先せざるを得ない状況にまで追い込まれつつある、と強い危機感をあらわにしている。それゆえに、これから信用金庫はどうあるべきかを議論したのであるが、報告書にあるように、時代が移り変わったとしても、「3 つの特性」を堅持して、「3 つのビジョン」を実現していくことこそが、信用金庫の普遍的な「社会的使命」だ、というのが結論であった。

信金・信組の支店長の意識

筆者が独立行政法人・経済産業研究所（RIETI）のファカルティフェローとして実施した地域金融機関の支店長 7,000 人に対する調査

結果を紹介しよう（詳しくは、家森［2018］を参照）。この調査は 2017 年 1～2 月に実施し、2,942 人の支店長等（うち、信用金庫 1,508 人、信用組合 394 人）から回答を得ることができた。

支店の強みの自己認識について尋ねたところ、「最後まで支援する姿勢」（信金・信組支店長の 55.3％に対して地域銀行支店長は 33.9％）や「地域密着の姿勢」（83.7％対 69.6％）といった点を強みであると認識する支店長が、信金・信組では地域銀行に比べて 10％ポイント以上多かった。「長期的視点で地域・お客様の役に立つ取組み姿勢」（図表 1）を強みとしていることが、支店長の意識からも裏付けられる。

支店長が顧客を支援するためにどのような助言や情報を提供しているか、また、それが取引先の経営改善につながったり、金融機関自身の収益の拡大につながったりしたことがあるかを尋ねてみた。3 つの項目についての回答結果を図表 2 にまとめている。

「新しい販売先」に関してみると、紹介という点では地域銀行とほぼ同じであるが、取引先の経営改善につながったかという点や金融機関自身の収益につながったかという点では、地域銀行に比べるとかなり低い数値となっている。「新しい仕入れ先」については、銀行に比べてより大きく見劣りしている。「専門家や専門家の紹介」では、信金・信組の方が高頻度で実施しているが、取引先の経営改善や金融機関の収益拡大となると劣っている。

このように、信金・信組は顧客支援の取り組みにおいて銀行に比べて十分とはいえず、特に成果の点での格差はまだ大きい。顧客を育てていく気持ちは強いものの、実行力は発展途上にあるというのが実態であろう。

長期的な視点に立てる強み

先に紹介した報告書の中で、筆者が印象に残っている部分の一つは次のものである。

「地域の発展のために必要であれば、短期的には採算が合わない事業や手間暇がかかるお客様支援活動を継続することによって、中長期的には信用金庫自身の経営基盤も強化されるとの考え方は、信用金庫経営の基本スタンスであり、いかなる環境下においても堅持されるべきものである。」

こうした発想にこそ信金・信組の特徴があり、かつ、それを実践することが組織論的に可能であるのが、協働組織金融機関の強みだと筆者は考えている。やや単純化していえば、株式市場で常に評価され、外国人など地元地域以外の株主が多数を占める上場銀行の経営陣にとって、四半期ごとの収益計数に縛られるのは自然なことである。株式市場が短期的な成果を求める限り、銀行経営者がそれを無視することは難しく、「短期的には採算が合わない事業や手間暇がかかるお客様支援活動を継続すること」は、信金・信組にこそ期待できることである。

強みを生かした創業支援を

信金・信組がこれから強みを発揮していくべき領域は多いが、ここでは「短期的には採算が合わない事業や手間暇がかかるお客様支援活動」として 2 つの分野に絞って議論をしてみたい。まずは、創業支援である。

言うまでもなく、地域経済の活性化には新しい経済の担い手の登場が不可欠であり、政府は『日本再興戦略』（2013 年 6 月）で、米国・英国並みの開業率 10％台を目指す方針を打ち出し、各種の創業支援施策を実行している。その一環として、2018 年 4 月施行の新しい信用保証制度

では創業保証の充実を図り、信用保証制度を活用した創業支援を手厚くした。

従来、信金・信組を含めて民間金融機関は、トラックレコードのない創業企業に対する融資は不得意であった。筆者は、2017 年 9 月に、愛知県信用保証協会と連携してアンケート調査を実施した。すなわち、同協会を利用している創業期の企業 3,988 社に調査票を送付し、967 社から回答を得た（詳細は、家森[2019b]参照）。

回答者は、従業員規模（中央値）が「2－5 人」の小さな企業である。メインバンクを尋ねたところ、信金・信組が 66.3%を占めており、創業期の企業の 3 社中 2 社に対して信金・信組がメインバンクとして支援していることがわかった。2017 年度末の全ての信用保証の債務保証残高の件数ベースでの信金・信組のシェアは 59.3%だったので、創業期の企業支援に信金・信組が熱心に取り組んでいることがうかがえる。

信用保証制度の「見える化」の一環で、中小企業庁から各金融機関の信用保証の利用状況が詳しく開示されるようになった。2018 年度の創業保証の保証承諾件数をみると、開示対象になった 455 金融機関で最大 790 件、最小 0 件とばらついている。200 件以上取り組んだ金融機関の業態を見ると、メガバンク1社、地域銀行8社、信用金庫 16 社で、信用金庫が創業支援に保証制度を活発に活用していることがわかる。

他方で、1 年間で創業保証の承諾件数が 0 か 1 件という金融機関が 35 社あり、地域銀行 2 社、信用金庫 16 社、信用組合 15 社、農協 2 社である。つまり、創業をほとんど支援できていない信金・信組もかなりの数あるということである。

規模の小さな企業を長い目で育てていく創業支援は信金・信組らしさを発揮できる有望分野である。まだ入り口に立てていない信金・信組には早急に取り組んでいただきたい。

強みを生かせば経営者保証は不要

『中小企業白書 2019 年版』の分析によれば、後継者候補が承継を拒否している場合の約 60%で経営者保証が障害になっている。後継者難から事業価値のある企業が廃業してしまっては金融機関にとっても大きな損失である。

金融庁の調査では、債権回収のためではなく、経営者の規律付けのために金融機関は経営者保証を求めている（金融庁「経営者保証に関するガイドライン等の実態調査結果」2018 年6月）。言い換えると、取引先企業を十分に知らない（あるいは、知るつもりがない）ので、その代わりに経営者保証をとっているということになる。

逆に考えれば、顧客との距離が近いことを強みとしている信金・信組にとっては、経営者保証に頼らない方法があるはずである。たとえば、月に 1 回は経営者と深度ある対話ができ、信頼できる月次試算表をタイムリーに入手できる先に対して、それ以上の「規律」を求める必要があるだろうか。過度な規律は、事業者の萎縮や後継者難につながり、マイナス効果の方が大きいと予想される。そうした関係性を構築できない大銀行とは別の「規律づけ」を行うことこそが、信金・信組の強みを生かすことになるはずである。

大手金融機関でも、信頼できる決算書のタイムリーな提供や税理士法に基づく書面添付制度を利用した第三者保証機能を活用して、経営者保証を不要とする取り組みが行われている。信金・信組にとっても同様な取り組みは可能だし、さらに事業者との距離の近さを生かした独自の取り組みができる。たとえば、2019 年 8 月に京都信用金庫が、信金業界として初めての取り組みとして、経営者保証が不要で、借換を含む事業承継資金を最長 30 年融資する「事業承継支

援融資」を開始した。その際、専門家（税理士等）とのパートナーシップ協定を活用して、取引先企業に「寄り添って」支援をしていく。単にお金を貸すだけではなく、事業承継プロセス全体を支援していくのなら、「規律づけ」としての経営者保証が不要になるのは頷ける。

強みを生かすための連携

筆者も参加した、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」(2009 年 6 月)では、信金・信組と地域銀行について、それぞれの良さがあり、それぞれの良さを活用して企業支援や地域活性化に貢献すべきであると指摘している。本稿で指摘したように信金・信組には地域銀行に比べた「強み」があるが、「弱み」もあり、相互に補完することを考えるべきであろう。たとえば、先に紹介した支店長アンケートによると、事業性評価に取り組めている金融機関ほど政府系金融機関都の連携に積極的であった（家森[2019a]）。

短期の収益ではなく、顧客や地域の長期的な発展に最適なソリューションを提供するという「強み」を発揮するために、地域銀行や政府系金融機関、信用保証協会、公的支援組織、地域の専門家等との連携を積極的に進めるべきである。

参考文献

家森信善編著（2018）『地方創生のための地域金融機関の役割－金融仲介機能の質向上を目指して－』 中央経済社。

家森信善(2019a)「どのような金融機関支店長が政府系金融機関との協働に積極的か？―地域金融機関支店長アンケート調査に基づいて―」『同志社商学』 第 70 巻 6 号（藤原秀夫教授古希祝賀記念号）。

家森信善編著（2019b）『信用保証制度を活用した創業支援―信用保証協会の役割と金融機関連携―』 中央経済社。

プロフィール

家森信善（やもり　のぶよし）1963 年滋賀県生まれ。名古屋大学教授などを経て、2014 年より神戸大学経済経営研究所教授。金融庁・金融審議会委員、中小企業庁・中小企業政策審議会臨時委員などを務めている。

図表 1　信用金庫の強み

「協同組織性(相互扶助・非営利)」に基づく強み

- 会員制度(利用者＝ステークホルダーの関係)
- 長期的視点で地域・お客様の役に立つ(短期的利益だけにとらわれない)取組み姿勢
- 長期的な信頼関係に基づき取得した膨大な取引先の定性情報や地域情報
- 相互扶助の精神に基づく業界内の連帯、業界ネットワーク、中央機関等の存在

「地域性」に基づく強み

- 「足を駆使した対面営業」に基づく、きめ細やかな顧客支援体制
- 地縁・人縁に基づく地域内外の多様なステークホルダーとの強固な関係
- 地域の資金を地域のために活かす力

「中小企業専門性」に基づく強み

- 目利き力を発揮した小規模・零細企業や信用力の乏しい企業との小口取引
- 定量面だけにとらわれない（企業の将来性や代表者の人柄などを見た）融資姿勢

（注）全国信用金庫協会・信用金庫長期ビジョン検討委員会フォローアップ会合「2025 年信用金庫ビジョン（追補版）～これからの 10 年を見据えた業界への新たな提言～」（2018 年 5 月）から、筆者作成。

図表 2　支店長の提供しているコンサルティング内容等（%）

		助言や情報提供の経験	取引先の経営改善実績	自社の収益拡大実績
新しい販売先	地域銀行	69.1	42.2	35.6
	信金・信組	65.2	30.0	22.1
新しい仕入れ先	地域銀行	36.8	20.4	39.3
	信金・信組	20.4	10.3	29.8
専門家や専門機関の紹介	地域銀行	59.3	61.2	22.6
	信金・信組	65.2	60.9	17.9

注）本問に回答のあった地域銀行 824 人と信金・信組 1,590 人のそれぞれに対する比率。