

地域振興・活性化と信用金庫の役割・課題

制度的特性の発揮を中心として

若 菜 正 隆

Functions of Shinkin Bank in regional promotion

Masataka WAKANA

目 次

はじめに

1. 地域振興・活性化の政策的背景と地域金融の課題
 - (1) 地域経済と地域振興・活性化の政策的背景
 - (2) 地域振興・活性化と住民・企業・地方自治体
 - (3) 地域振興・活性化と地域金融の役割・課題
2. 信用金庫の社会的使命・役割と今後の経営課題
 - (1) 信用金庫の社会的使命・役割と制度的特性
 - (2) 中小企業・個人金融と地域社会との密着協調活動
 - (3) 地域金融における信用金庫の役割と現状・課題
 - (4) 金融ビックバンの本格化と信用金庫の対応課題
3. 制度的特性発揮を軸とした地域振興・活性化への貢献
 - (1) 経営理念の再確認による「新しい信用金庫像」の構築
 - (2) 地域振興・活性化に貢献するマーケティング体制の再構築
 - (3) 「信用金庫人」育成を中心とする人材育成の強化

むすびにかえて

はじめに

現在わが国では、金融分野の大幅な自由化を内容とする「金融ビックバン」と呼ばれる金融システムの改革が進行中であり、金融業界は未曾有の厳しい事態に直面している。

一方、経済界では「地方の時代」が提唱され、地域経済の活性化・個性化が叫ばれてから久しいが、近年は特に行財政の改革に伴う地方分権化と相俟って長引く不況からの脱却はもとより、地域経済の構造変化や諸問題への対応、魅力ある地域づくりを目指して「地域振興・活性化」が大きな政策課題となっており、そのための地域金融の役割は従来にもまして重要視されてきている。

このような状況の中で、地域金融を担当する協同組織金融機関である信用金庫は、地域の中小企業ならびに住民に対する金融の円滑化を通して地域社会の繁栄に貢献することを社会的使命・役割としている。特に、本来の制度的特性の発揮を軸とした地域社会との密着協調による経営基盤の拡

充強化と、安定収益の確保による経営体質の強化を最大の経営課題としている。

本稿では、信用金庫の取引基盤である地域社会が今後、大いに変化していくなかで、これにどう対応しつつ地域振興・活性化に貢献し、今後、更なる発展を遂げていくかについて、特に制度的特性発揮の側面からみた課題を中心に考察してみることとする。

1 地域振興・活性化の政策的背景と地域金融の課題

(1) 地域経済と地域振興・活性化の政策的背景

地域経済は、国の経済活動の総体を示す国民経済に対応する地域レベルの経済活動現象であり、わが国の経済を支えている。これらの地域経済は、一様ではなく自然条件や過去の経緯によってさまざまな特性をもっている。また、これまでの地域経済発展の過程で生産面や所得面において格差が生じてきており、同時にこれを是正するための行政的な諸施策もとられてきている。

わが国における地域開発政策の流れを概観すると、昭和37年10月に策定された「全国総合開発計画」(地域間の均衡ある発展)、次いで同44年5月の「新全国総合開発計画」(豊かな環境の創造)、そして同52年11月に策定された「第三次全国総合開発計画」(人間居住の総合的環境の整備)を経て、同62年6月に「第四次全国総合開発計画」(多極分散型国土の構築)が策定されている。全総、新全総、三全総との基本的な相違点は、前者が国家主導型、経済主導型の開発計画であるのに対して後者は地方主導型、生活・文化主導型であるという点にある。

このように25年間に亘って四次の地域開発計画が策定されてきている。そして第四次全国総合開発計画(四全総)においては東京一極集中是正・多極分散型国土形成がうたわれている。すなわち、東京圏への人口集中を抑制し、地方圏での人口定住が必要であることを主張し、多極分散型の国土づくりを構想し、全国に特色のある機能をもつ多くの「極」を目指すこととなった。

このような流れの中で政府のそれまでの中央集権的行政に対する反省の時代に入り、昭和50年代以降、いわゆる「地方の時代」が提唱されることになり、地方または地域の視点から国の政策や経済社会全体のあり方を考えようとする「地域主義」の動きが活発化し、地域経済の振興・活性化が重要な政策課題となってきた。それ以来さまざまな角度からの地域経済論が展開されるようになり、平成5年8月の「地方分権の推進」が示されることとなった。

この意味で、地域経済論は、地域の振興・活性化の可能性を追求する政策論であり、その展開方法としては主として経済的側面から地域の課題を認識すると同時に、地域経済の実態把握と分析のもとに地域の振興・活性化に有効な政策を導入し、所期の目的を達成することである。しかし現実の地域経済は、常に成長と変化を遂げており、その中から新たな発展に向けて地域ごとに特色のある動きも生じてきている。こうした地域経済を長期的、短期的な観点から多面的にとらえていく必要がある。しかも地域の自主的な創造力を発揮しながら地域の経済的構造をより豊かな方向へと改善していく新しい地域づくりを目指すことである。

(2) 地域振興・活性化と住民・企業・地方自治体

一般的に、地域社会とは「特定の社会的特徴をもっている空間的な領域で、他と区別される個性的なものと機能的なものを併有し、そこに住む、人間が何らかの帰属意識をもっている社会である。」と理解されている。したがって地域とは、必ずしもその区域や区画などで一義的・画一的に定義されるものではなく、地方行政の立場では行政区画としての都道府県、あるいは市町村がその対象としての「地域」として具体的に把握することができる。したがって地域社会には、多種多様な諸活動の体系が混在しており、このことから様々な活動や機能とそれらが発揮される場の集合体として、一つの総合的なシステム構造と考えることができる。

しかし、その主たる構成要素は、地域社会の自立的繁栄を指向する「住民」、地域重視の状況的対応の経営を展開する「企業」、そして住民、企業主体の行政指導を目標とする「自治体」である。即ち、地域社会はこれらの主たる経済主体の有機的結合体であるといつてよい。そしてこれらの経済主体が地域社会の繁栄にとってどのような関わり合いをもっているかについて考えてみたい。

地域社会と住民

人間はある特定の地域社会で生活し、その地域特有の生活を営み、地域の諸々の集団の仕組のなかで、その地域特有の意識を形成し、住民の意識により積極的・創造的に地域の新しい方向を探索し、その内容の充実に取り組んでいる。したがって、その地域社会という生活の場において、自主的で自覚的な市民の共通の帰属意識と目標による行動によって地域社会を創り上げている。

特に、住民の居住している地域社会の自然環境や人情味、日常生活における利便性、満足度、あるいは余暇施設の有無、行政への満足度などは、住民の地域社会に対する「帰属意識」や「定住志向」を左右し、住民の地域の諸活動への取り組み姿勢にも影響を与えることになる。これらの意識が強いほど地域振興・活性化など自治体の政策に積極的に取り組むことになる。地域社会の繁栄にとって地域住民の意思の尊重と積極的参加は不可欠の要因である。

なお、わが国の人口は、平成10年3月末で125,568千人（14歳以下15.2%、15～64歳68.7%、65歳以上16.0%）で、世帯数は46,157千世帯（一世帯当り人員2.72人）となっている。

これらの地域住民こそ社会・企業の中核となっているが、わが国の人口構成は、本格的な高齢化・少子化の時代に入り、家計を取り巻く経済環境はもとより老後の生活、健康、介護の問題は、心豊かな地域社会形成に向けて、今後の大きな社会問題となっている。これに地方自治体はもちろん地域の企業がどう対応していくか、その施策の動向と、それへの地域住民の反応と取り組みは地域社会の振興・活性化に大きな影響を与えることになる。

地域社会と企業

企業は、地域社会の一員であり地域経済の担い手として重要な地位を占めている。かつ企業は利益、従業員の幸福、社会的責任という三つの要件を満たさなければ地域社会の中で存続し、繁栄することは難しい。企業の社会的責任についての問題の領域については、経済的活動面、人間性尊重面などが考えられるが、特に地域社会に対する公害、環境破壊等の問題は地域社会と企業との関係

のあり方において大きな問題である。企業経営にとって地域住民との相互理解は企業の発展にとって無視できない問題となっている。

すなわち、地域社会に対する企業の対応は、効率性、収益性といった企業論理だけを優先させることなく地域重視の経営戦略とそれに基づく確かつ柔軟な日常業務の展開によって、地域社会における企業と住民の相互理解を重視していく経営が益々重要となってきている。なお、わが国の事業所数（民営）は、6,521,837事業所で、従業者数は57,583,042人となっている。しかもわが国の事業所構造においては、中小企業が事業所数の99.9%、従業者数の88.5%を占め、その中でも小規模企業といわれる従業者数20人未満の事業所が全体の93.2%を占め、従業者数においては全体の48.7%を占めている。（平成8年度総理府「事業所・企業統計調査報告」）このように圧倒的に中小零細企業が多くこれらの企業の経営動向がそれぞれの地域社会の動向と地域振興・活性化を大きく左右する要因となっている。

地域社会と地方自治体

我々はどこかの都道府県、どこかの市町村に住み、生活している。地方自治は、それらの単位、すなわち地方自治体ごとに運営されている。地方自治体（地方公共団体）とは、一定の区域を基礎とし、その地域内のすべての住民を構成員として、中央政府から独立して一定の「自治権」を有する団体である。すなわち、地域社会は、憲法の定めによる「地方行政」の行政指導を受けて運営されている。その「地方自治の基本原則」には二つの意味がある。地方自治体は、原則として国から独立し、その地方の公共事務を「自己の意思」に基づいて行う（団体自治）、公共事務は、主として地域住民の意思に基づいて行われ、議会や首長は住民の選挙により決定される（住民自治）

この憲法の規定を具体化したのが「地方自治法」であり、この法律は地方公共団体の組織、運営、そして住民の権利などについて基本的な内容を規定している。地方自治体の仕事は、地域住民のあらゆる局面に亘っており、その種類も多く、かつ複雑なものになっているが、地方自治の視点から見るとそれらの仕事の中にはいくつかの性格を有する仕事が含まれている。すなわち、地方自治体が自己の責任と負担において、住民の福祉を増進するために行う仕事、産業の振興や教育、文化、公衆衛生、交通などの施設、事業の管理・実施、条例制定、選挙の実施、行政の事務、機関委任事務などである。なお、日本には平成11年4月現在、3,299の地方自治体がある。47都道府県と、都道府県の下に位置する3,252の市区町村に二分できる。この地方自治体も、長引く不況による税収減に加え特別減税などの余波を受け国の財政同様、現在、深刻な財政難となっている。平成11年度全国47都道府県の一般会計総額は、51兆106億円で、前年度比4.5%減となっており、地方債の発行残高も平成8年度で103兆2,900億円に達している。したがって、目下、どこの地方自治体においても公共事業の減少、職員の削減、第三セクターへの補助金の減額といった財政改革に取り組んでおり、行政改革のための市町村合併を検討している地域もみられるが、合併のメリットや新しい地域づくりが地域住民から見えにくいこともあって思うようにすすんでおらず、このような財政難の状態が地域経済の体力を消耗させているのが実情である。地方自治体が担う仕事と責任は、

地方分権の推進に伴いますます増大しつつあるがこのような地方財政の状態によって地域社会の振興と活性化を妨げているのが実情であり、景気の回復がまたれているところである。

(3) 地域振興・活性化と地域金融の役割・課題

地域を構成する住民、企業、地方自治体が、それぞれどのような意思に基づいてどのように関連し合って地域活動を展開していくかによってその地域の社会・経済的な性格や形態あるいは規模が形成されるが、そのなかで地域金融がどのような機能・役割を果たしているかどうか、その地域の社会・経済的成長・発展に大きな影響を与えることは言うまでもない。わが国の経済社会の大都市集中、地域間格差が拡大してきたことから昭和62年6月に一極集中の是正と多極分散型国土の形成を目標とする第四次全国総合開発計画（四全総）が策定されたことは前述した。四全総においては、人々のニーズの高度化、多様化に対応した多彩で個性的な国土づくりを進めるためには、国の財政・金融政策ばかりでなく、地域住民の協力を得て民間の各種団体、企業の活力を活用し、その企画力や実行力を生かして国土づくりを進めることが重要であると指摘された。そして地域間格差の是正に対し地域金融面から貢献するため、地域開発プロジェクトへの参画や地元企業の育成・振興等の地域金融の機能のあり方について、十分に検討することが必要であるとされた。

平成2年7月、金融制度調査会第一委員会「地域金融のあり方について」の答申では、地域金融の概念について次のように述べている。地域金融とは、「地域（国内のある限られた圏域）の住民、地域企業及び地方公共団体等のニーズに対応する金融サービス」と定義づけ、全国的規模で行われる金融活動は地域金融には当たらないとしている。そして地域金融機関とは「一定の地域を主たる営業基盤として、主として地域の住民、地域企業及び地方公共団体等に対して金融サービスを提供する金融機関」で、「その地域を離れては営業が成り立たない、いわば地域と運命共同体的な関係にある金融機関や効率性、収益性のある程度犠牲にしても地域住民等のニーズに応ずる性格を有する金融機関」であると明確に定義づけられ、「このような地域金融機関としては、地方銀行（第二地方銀行を含む）及び協同組織金融機関があげられよう」としている。

現在わが国には、地域金融機関として株式会社形態の地方銀行と第二地方銀行の他に、協同組織形態の信用金庫、信用組合、労働金庫及び農業協同組合、漁業協同組合の5つの業態が存在している。後者の業態に属する各金融機関は、会員または組合員の相互扶助を基本理念とする非営利法人とされ、前者の営利法人としての株式会社形態を採っている地方銀行、第二地方銀行と比較して著しい特色をもっており、中小企業、農林漁業者、個人等の分野を専門とする金融を担当している。

そして平成10年3月末現在で、地方銀行64行、7,902店舗、役職員159,726人、第二地方銀行63行、4,675店舗、役職員80,899人、信用金庫401金庫、8,668店舗、役職員151,721人、信用組合351組合、2,822店舗、役職員38,246人、労働金庫47金庫、684店舗、役職員11,550人、農業協同組合1,960組合、14,804店舗、役職員69,034人（信用事業担当）、漁業協同組合36組合、944店舗、役職員2,590人（信用事業担当）、という多くの店舗網のもとに多くの役職員が全国各地において地域金融を担当して

いる。特に信用金庫の店舗網は多く地域金融における役割は極めて大きい。(表1)

このように概観すると、地域金融の内容についても地域開発のための金融から地域住民や地域内の中小零細企業・農林漁業者等に対する金融サービスの提供まで、多様なものを含んでいると言ってよく、地域の振興・活性化・個性化に寄与する金融のすべてを地域金融ということができよう。すなわち、地域公共団体を中心とした土地開発計画に策定の段階から参画し、その金融分野の役割分担を行うことから地域を構成するすべての企業、家計が活力と豊かさを求めて活動できるように金融面から支援することも地域金融の重要な使命・役割である。

平成9年6月の金融制度調査会「我が国金融システムの改革について 活力ある国民経済への貢献」においても、「地域金融機関は、地域経済の動向や地域住民・企業等に関する豊富な情報を活用し、都市銀行等では十分に応えることのできない地域住民・企業等の様々なニーズにきめ細かく対応するという役割を有してきた。また地域金融機関は、その地域に根ざした活動を行い、その地域の特性と実情に通じていることから、地域主導の地域開発等のプロジェクトに参画し、地域の活性化に貢献する役割を果たしてきた。今般の金融システム改革においても、こうした地域金融機関の役割に鑑みれば、引き続き、地域金融機関は、その成果を全国に均霑するとともに、地域における金融サービスに対する新たなニーズに応える役割を果たしていくものと期待される」としている。同時に、地域の振興・活性化のための地域金融にとって重要なことは地域金融機関の経営内容が健全であることである。このことは地域に安定感をもたらすことになる。地域金融機関の役割は、

〔表1〕 地区別「地域金融機関」店舗数・役職員数(カッコ内本店:役員)
(98年3月末)(単位:店、人)

	信用金庫	地方銀行	第二地銀	信用組合	労働金庫	農業協同組合	漁業協同組合
全 国	8,668(401)	7,902(64)	4,675(63)	2,822(351)	684(47)	14,804(1,960)	944(36)
北海道	557(31)	176	192	164(15)	33(1)	380(221)	130(121)
東 北	537(36)	1,009	479	236(36)	82(6)	1,761(294)	126(108)
関 東	1,835(69)	1,616	761	733(78)	159(9)	3,175(410)	62(34)
東 京	1,010(47)	217	266	374(50)	34(1)	222(31)	
北 陸	390(25)	439	182	62(25)	32(3)	765(94)	28(27)
東 海	1,392(47)	872	571	197(29)	70(4)	2,054(129)	50(35)
近 畿	1,421(49)	862	886	470(44)	81(7)	1,740(219)	57(56)
中 国	613(37)	761	344	220(22)	55(4)	1,777(157)	93(76)
四 国	228(14)	478	316	42(9)	30(4)	952(169)	165(161)
北九州	274(21)	804	355	160(27)	40(3)	851(102)	165(148)
南九州	385(23)	519	271	164(16)	56(4)	956(108)	67(64)
沖 縄	26(2)	149	52		12(1)	171(26)	6(6)
役 員	(2,951)	(1,222)	(975)	(1,414)	(163)	(信用事業担当)	(信用事業担当)
職 員	148,770	158,504	79,924	36,832	11,387	69,034	2,590

(注) 1. 店舗数には本支店(所)のほか出張所を含み、海外店舗を除き、店舗の所在区分による。
2. 農業協同組合の店舗数は為替取扱店のみ。
3. カッコ内は本店(所)数

(資料) 日本銀行「経済統計月報(都道府県別経済統計)」

創業支援や地元企業育成など極めて大きい。その一方で、積極的に拡大路線を推し進めた結果、地域金融機関の経営が悪化することになれば地域経済に深刻な影響を及ぼしかねないことになる。

今後、更に進展するであろう金融自由化の下における金融機関の経営は、自己資本比率に基づく早期是正措置の導入等に伴い、これまでの量的拡大を重視した経営から質重視の経営への転換が迫られている。それだけに金融機関の今後における融資姿勢としては、信用リスクに慎重になるあまりに担保や財務諸表の内容を偏重し、企業の実力や将来性よりも債権回収の面だけを重視した融資先の選別を行うことは、地元企業の成長の芽を摘むことに繋がるばかりでなく、地域経済の活力をも奪いかねないことになろう。

地域経済と地域金融機関とは運命共同体の関係にあり地域の企業と住民の繁栄を通じて地域振興・活性化が可能となり、このことによって地域金融機関の発展も可能となる。それだけに地域金融機関に対しては、地域の企業や住民に対する多様な資金調達の支援はもとより情報・知的サービスの提供、指導援助、仲介業務など、より広い視点にたった支援が強く求められているといえよう。

2 信用金庫の社会的使命・役割と今後の経営課題

(1) 信用金庫の社会的使命・役割と制度的特性

金融制度は、一国経済の歴史的な所産であり、それぞれの国情と歴史的環境などを反映して成立してきている。信用金庫の淵源は明治以来の信用組合にさかのぼるが、その直接の前身は昭和24年の中小企業等協同組合法に基づく信用協同組合である。その後、昭和26年6月に信用金庫法が施行され、信用協同組合のうちかつての市街地信用組合から改組されたような比較的規模が大きく、一般的金融機関としての性格が強いものが新たに信用金庫として再発足した。すなわち、信用金庫は、信用金庫法の制定によって中小企業専門金融機関として位置づけられ、それを保障するための協同組織性を持ち、協同組織性を強化するために人縁、地縁に基づく地域的制限を設けた地域金融機関的性格をもっている。このことから信用金庫は中小企業専門金融機関、協同組織金融機関、地域金融機関の三つの性格を兼ね備えている。すなわち、信用金庫は金融機能面では銀行と殆ど変わりはないが、組織運営面では協同組織体として株式会社組織とは異なる制度的特性をもっている。信用金庫は、一定の地域内に居住する中小企業者や個人を会員とする相互扶助による会員制度の協同組織金融機関として位置づけられている。貸出先は原則として会員に限られる一方で、預金、為替業務等については会員以外との取引が広く認められているという点において、不特定多数の顧客との取引が認められた株式会社組織の銀行と組合員のための組織である信用組合との中間的な性格を有している。

その社会的役割は、資本主義経済社会において経済的に弱い立場にある中小企業者や勤労者その他一般国民大衆の金融の円滑化と貯蓄の増強に資することにあり、また、その役割がよりよく遂行されるよう株式会社組織ではなく「協同組織」という経営形態がとられている。このことを信用金

庫法第一条は、「この法律は、国民大衆のために金融の円滑を図り、その貯蓄の増強に資するため、協同組織による信用金庫の制度を確立し、金融業務の公共性にかんがみ、その監督の適正を期するとともに信用の維持と預金者等の保護に資することを目的とする」と規定している。この「国民大衆」とは、会員資格を定めた信用金庫法第10条の規定からもうかがえるように、中小企業者や勤労者その他一般国民大衆を意味しているといえるのであるが、これらの人々は、資本が小さいとか、あるいは所得が低いという、資本主義経済社会において比較的弱い立場にある人々である。

この協同組織による信用金庫制度は、昭和41年6月の「中小企業金融問題特別委員会」の制度論議の中で他金融機関との同質化が指摘され問題視されたが、審議の結果、その社会的役割と成果が評価され、同42年10月に発表された金融制度調査会の「中小企業金融制度のあり方」についての答申において、存続が決定された。また、昭和54年6月に50余年振りに銀行法が改正されたことに伴って信用金庫制度が再度検討されたが、同55年11月の「中小企業専門金融機関のあり方と制度の改正について」という金融制度調査会の答申においても、同42年10月の答申における信用金庫制度の存続が再度確認された。

このように、信用金庫は協同組織経営形態に基づき地域の中小企業ならびに地域住民の金融の円滑化を通してそれぞれの地域社会の繁栄に奉仕することを経営理念としている。この基本理念は、昭和26年6月の制度発足以来、社会経済環境の変化や顧客ニーズの多様化に伴う信用金庫の機能拡充などに伴いその根拠法である信用金庫法も10回余に亘って改正されて現在に至っているが、この過程のなかで常に貫かれてきている。

そして、現行信用金庫制度の特徴点としては、次の4点が指摘できる。会員資格は地区内に住所・居住または事務所を有し、従業員300人以下あるいは資本金（出資金）9億円以下のいずれかの要件を満たす事業者、および地区内の勤労者に限られている。議決権は会員相互間の地位の平等性が重視され、出資口数の多寡にかかわらず1人1票制となっている一方で、会員数が多数にのぼる点に配慮のうえ、会員に代わる議決機関として会員から選任された総代からなる「総代会」が設けられている。非営利法人という法制上の位置づけから出資に対する配当が制限されている一方で、金融機関としての健全性維持を目的として信用金庫の出資総額に関しては最低限度が定められている。会員組織という信用金庫の性格を反映し、業務範囲に対し制限が加えられている。

また、協同組織金融機関の場合、経営規模が小さい金融機関が多数占めていることもあって、資金需給調整機能の補強、余裕資金の効率的運用、業界としての信用維持、体質改善のための低利融資の提供や傘下の単位協同組織金融機関の業務の補完、強化などを目的として法律に基づき株式会社組織の銀行にはない、連合会組織の系統中央機関が設置されている。信用金庫業界においては、信用金庫法に基づき全国に所在する個々の信用金庫を会員とする「全国信用金庫連合会」が設置されており、地域的な性格を有する信用金庫が全国的に一体となって信用金庫の総合力を発揮させることを目的としている。この意味で、協同組織金融機関としての信用金庫の意義や機能・役割について考えるに当たっては、事業中央機関としての「全国信用金庫連合会」の役割と機能をも視野に

入れて考える必要がある。

一方、銀行では、大企業の直接金融への依存度が高まるにつれて中小零細企業・個人などこれまで協同組織金融機関としての信用金庫が専門としてきた分野に急速な勢いで貸出を伸ばすなど、近年、実態的にも同質化が進み、信用金庫をとりまく環境は厳しさを増してきている。このため協同組織金融機関としての役割を十分に果たしていくためには経営基盤の強化はもとより、情報提供、経営指導など幅広いサービスの提供が従来以上に求められるようになってきている。

(2) 中小企業・個人金融と地域社会との密着協調活動

わが国経済社会に占める中小企業の役割は極めて大きく経済の活力の源泉となっている。同時に、地域経済を形成する中核として発展してきた。特に近年はバブル経済の崩壊後の長引く不況の中で中小企業は、地域経済、ひいては経済再生の担い手としての期待が大きく、またその地位を占める存在になりつつある。信用金庫は、それぞれの地域経済社会のなかにあって中小企業・個人金融の中核的な担い手として地域の中小企業ならびに地域住民とともに発展してきた。

この中小企業をとりまく経営環境は、経済の国際化を背景とする産業構造の変化、地域構造の変化、さらには社会システム等の変化のなかで依然として厳しい状況にある。特に近年の我が国経済は、極めて厳しい状況下において多くの企業が売上減少や収益悪化といった状況にあることに加えて、金融環境も金融の自由化・国際化の進展等により大きく変化し金融機関同士の競争も激しくなっている。このような環境変化の中で、各金融機関は、収益力の強化や財務内容の健全性の確保に迫られていることから、総資産の圧縮等を通して自己資本比率の向上を目指す過程において企業に対する貸出姿勢の慎重化がみられ中小企業の資金繰りは厳しい状況下におかれている。

現に、中小企業庁「企業経営実態調査（経営環境）」（10年11月）結果をみても、取引金融機関の貸出姿勢が厳しくなったと回答した企業に、どのような点が厳しくなったのかとの質問に対して、中小企業においては「信用保証付きを条件とされた」が最も多く、以下「借入申込みを拒絶された」「担保・保証人の追加を求められた」「政府系金融機関の利用を勧められた」「申込額を減額された」と続いている。併し、中小企業は今後とも中小企業独自の技術的・組織的特性に基づく小回り性・機動性を活かしつつ商品の高加工度化を可能にする優れた技術・技能とマーケティング等市場性を重視すること等によって厳しい環境に適切に対応しつつ全体としては困難を切り抜けていくものと思われる。中小企業は、今後とも大企業と競合するというよりもむしろ、相互に得意とする分野を存立分野としつつ分業を行い経営の安定を図っていくことが経済的・社会的側面から強く要請されている。政府においても中小企業が時代の変化に対応できるよう昨年11月に中小企業基本法を改正し、また再活性化に向けた経営革新支援法が7月に施行された。

一方、家計を取り巻く経済情勢は、10年版「国民生活白書」によれば、近年、長引く不況を背景に企業倒産の増加、金融機関の経営破綻等をきっかけに雇用不安、金融システム不安等の先行き不透明感の広がりから全般的に実質収入、また実質可処分所得も減少傾向にあり、家計消費も低調と

なっている。特に、わが国では近年、少子・高齢化の現象が顕著となり、こうした人口構成面の変化は雇用慣行や高齢者の扶養システムなど、国民生活、社会経済のさまざまな面で影響を与えつつある。このような現象を背景に総理府が毎年行っている「国民生活に関する世論調査」結果をみても、近年、生活の面で「悩みや不安を感じている」という人が年々増加の傾向にある。特にその年代別割合をみると、中年世代で特に多くみられる。また景気の低迷していることも重なって、今後の雇用環境への見方について「悪くなる」としている人の割合はこれまでになく高くなっている。

生活の将来への安心のための家計がとる手段の一つとして貯蓄がある。日本銀行「貯蓄と消費に関する世論調査」(平成11年)により「貯蓄の目的」と「貯蓄目標残高」をみると、目的としては病気や不時の災害への備え(71.9%)、老後の生活資金(56.7%)、特に目的はないが貯蓄していれば安心(29.5%)の順になっている。(％は複数回答3項目以内)貯蓄目標残高でみると、2,320万円(平均値)と高くなっている。反面、国民生活面においては、成熟経済への移行に伴い物質面よりも精神的豊かさやゆとり、安心して暮らせる経済社会を一層求める時代を迎えており、今後とも更に強くなってくるものと思われる。国策的にも今後とも活力ある福祉社会の実現を目指す気運が高まってくるものと思われる。福祉金融ということについての概念は必ずしも明らかではないが、一般的には国民大衆の生活環境の改善・充実のための資金供給と理解してよいであろう。

信用金庫業界では、昭和43年6月の金融制度調査会の「中小企業金融制度のあり方」についての答申を踏まえて、同43年10月には「信用金庫躍進全国大会」を開催し「独自性発揮」と「経営力強化」を生存的課題とし、「三つのビジョン」を世に宣言した。そして、その推進を図るために、「躍進5カ年計画」を策定して以来、今日まで数次に亘る「長期経営計画」を策定し推進してきているが、何れの長期経営計画においても信用金庫本来の独自性発揮、地域社会との密着・協調、経営力の強化などを重要な柱とし、業界あげてこれらの経営課題に鋭意、取り組んできている。本来の制度的特性を発揮しつつ地域社会と密着・協調し、多様化するこれら地域の中小零細企業や国民大衆のニーズを的確に汲み上げ、その要請と期待に親身に応えていくことによって地域経済社会の発展と繁栄に奉仕することが信用金庫の社会的使命・役割であり、信用金庫発展の王道である。

(3) 地域金融における信用金庫の役割と現状・課題

我が国の産業構造の特質は、少数の大企業が存在し、それを多くの中小零細企業によって支えられているピラミット型を形成し、経済活動に占める中小企業ならびにそこに働く従業員の地位と役割は極めて大きい。したがって、中小企業・個人に対する金融の役割は地域振興・活性化の観点から極めて大きく、特に信用金庫は地域金融機関としての他の業態との比較において地方銀行に次いで高い地位を占めている。

信用金庫における平成10年度の動向をみると預金・貸出金ともに伸び率が回復しつつある。すなわち、預金は年度中2兆1,360億円、2.2%増加し、過去最低を記録した前年度(7,050億円、0.7%増)の伸びを大きく上回り、期末残高としては初めて100兆円の大台を突破し100兆5,732億円となった。

貸出金は年度中7,974億円、1.1%と過去最低の伸びを記録した前年度(2,071億円、0.3%)を上回り、期末残高は71兆2,062億円となった。特に、中小企業・個人向けの業態別貸出残高においても信用金庫は最も高い増加率を示している。これを平成11年3月末で、地域金融機関の業態別にその構成

〔表2〕「地域金融機関」業態別貸出金(中小企業・個人向け)残高推移(各年3月末)(単位:億円、%)

期末	地 銀	第二地銀	計	信用金庫	信用組合	労働金庫	農業協同組合	漁業協同組合	合 計
1993.3 (構成比)	821,420 (36.4)	396,703 (17.6)	1,218,123 (53.9)	625,673 (27.7)	188,127 (8.3)	43,978 (1.9)	174,263 (7.7)	9,379 (0.4)	2,259,543 (100.0)
1995.3 (構成比)	974,760 (37.8)	460,129 (17.9)	1,434,889 (55.7)	692,930 (26.9)	201,043 (7.8)	51,779 (2.0)	188,224 (7.3)	8,396 (0.3)	2,577,261 (100.0)
1997.3 (構成比)	1,016,278 (38.3)	465,982 (17.5)	1,482,260 (55.8)	715,295 (26.9)	182,881 (6.9)	62,806 (2.4)	205,933 (7.8)	7,307 (0.3)	2,656,482 (100.0)
1999.3 (構成比)	1,016,457 (38.3)	454,639 (17.1)	1,471,096 (55.5)	721,693 (27.2)	161,243 (6.1)	70,935 (2.7)	220,260 (8.3)	6,188 (0.2)	2,651,415 (100.0)

- (注) 1. 計数の出所および取扱い等については、貸出残高の場合に準じる。
 2. 全国銀行の中小企業規模区分
 資本金1億円以下または常用従業員300人以下(卸売業は資本金3,000万円以下、または常用従業員100人以下、小売業、飲食店およびサービス業は資本金1,000万円以下または常用従業員50人以下)の企業。
 3. 地方公共団体貸付を除く。

比をみると、信用金庫は預金残高では地方銀行の39.3%に次いで23.0%を占め、貸出金残高においては横ばい状態にある地方銀行に次いで高く、27.2%を占め、かつ徐々にではあるが高まってきている。(表2)更に、この信用金庫の貸出金残高を地区別に平成6年3月末と同10年3月末の増加率でみると、北海道、東北、北陸地区が高く、東京、関東、近畿地区は低下している。(表3)なお、信用金庫の業種別貸出金(設備・運転資金)残高状況を平成11年3月末の構成比でみると、非

〔表3〕 信用金庫の地区別貸出金(増加率)の推移(単位:百万円、%)

	94・3末(A)		96・3末		98・3末(B)		B/A
		増加率		増加率		増加率	
全 国	66,137,125	2.2	69,898,499	2.9	70,408,820	0.3	1.6
北海道	2,622,484	2.4	2,843,477	4.9	2,996,543	3.3	3.4
東 北	2,143,182	2.8	2,337,113	5.3	2,457,549	2.3	3.5
関 東	12,882,221	2.7	13,736,118	2.9	13,745,696	0.7	1.6
東 京	14,905,540	0.1	14,779,311	0.9	14,193,686	2.0	1.2
北 陸	1,826,814	2.9	1,992,082	5.2	2,056,805	2.0	3.0
東 海	10,801,289	3.8	11,837,034	5.3	12,333,626	2.1	3.4
近 畿	14,094,585	2.1	14,851,455	3.0	14,956,893	0.5	1.5
中 国	3,117,586	4.1	3,434,225	4.6	3,487,754	0.5	2.8
四 国	969,345	2.8	1,061,341	6.3	1,094,296	1.3	3.1
北九州	1,075,038	3.8	1,176,379	5.2	1,216,846	1.5	3.1
南九州	1,578,424	4.0	1,722,383	4.3	1,740,945	0.5	2.5
沖 縄	120,610	11	127,550	3.1	128,175	1.6	1.5

- (注) 1. 百万円未満は切り捨て。
 2. 増加率は前年同期比のものであり、B/Aは4年間における平均の増加率(合併等による変動は未調整)を示す。

製造業54.7%でその中で卸売・小売業・飲食店で16.0%、建設業12.3%、サービス業12.0%を占め、個人が27.8%となっている。そして企業向け貸出金残高が70.6%、個人が27.8%となっている。地方公共団体は1.6%と低くなっているが信用金庫は最も地域に根を張った地域金融機関だけに、各地方財政の現状とも相俟って今後の地域振興・活性化に一層貢献していく観点から地方自治体との関係をより一層深めていくと同時に金融面での取引にも積極的に取り組んでいくことが極めて肝要である。この問題は、今後の信用金庫の在り方にとって重要な経営課題の一つとなつてこよう。(表4)

〔表4〕 信用金庫の業種別貸出金(設備・運転資金)残高状況(億円・%)

業 種	99年3月末		設 備 資 金		運 転 資 金	
	残 高	構成比	残 高	構成比	残 高	構成比
製 造 業	113,230	15.9	23,023	7.7	90,207	21.8
非 製 造 業	389,298	54.7				
農 業	3,956	0.6	2,320	0.8	1,635	0.4
林 業	430	0.1	53	0.0	376	0.1
漁 業	1,332	0.2	245	0.1	1,087	0.3
鉱 業	1,647	0.2	350	0.1	1,296	0.3
建 設 業	87,712	12.3	15,193	5.1	72,518	17.6
電気・ガス・熱供給・水道業	332	0.0	95	0.0	236	0.1
運 輸 ・ 通 信 業	15,892	2.2	6,131	2.0	9,761	2.4
卸売・小売業・飲食店	113,740	16.0	33,872	11.3	79,868	19.3
金 融 ・ 保 険 業	4,391	0.6	660	0.2	3,730	0.9
不 動 産 業	74,071	10.4	39,533	13.2	34,537	8.4
サ ー ビ ス 業	85,769	12.0	44,815	15.0	40,953	9.9
〔企業向け貸出計〕	〔502,529〕	〔70.6〕	〔166,315〕	〔55.6〕	〔336,213〕	〔81.4〕
地 方 公 共 団 体	11,404	1.6	4,997	1.7	6,406	1.6
個 人	198,127	27.8	127,792	42.7	70,334	17.0
合 計	712,061	100.0	299,105	100.0	412,955	100.0

(注) 1. 日本銀行「金融経済統計月報」 2. 合計には、海外円借款を含む。
 3. 業種毎に原則として単位未満切捨てのため各業種の計たは一致しない。
 4. 増減額・率は百万単位で算出。

(4) 金融ビッグバンの本格化と信用金庫の対応課題

金融ビッグバンは、今や金融界の将来を左右するキーワードとして一般化されている。その内容は、銀行、証券、保険などの相互参入の促進や業態ごとの垣根の撤廃、金融持株会社の導入、株式手数料の自由化を進め、空洞化がすすむ日本金融市場の再活性化を目指すものである。

平成8年11月、政府の「金融システム改革」いわゆる日本版ビッグバンについての指示を受けて金融制度調査会の下に「金融機能活性化委員会」が設置され、具体的な改革プランが検討された。その基本方針は Free(市場原理の働く自由な市場に) Fair(透明で信頼できる市場に) Global(国際的で時代を先取りする市場に)の三つを改革の3原則とし、必要最小限度のものを除いて規制を撤廃するというものである。金融ビッグバンの基本的な考え方は「競争原理の徹底」にあり、経営の諸側面において役職員個々人の意識革新による自己改革が強く求められよう。

金融ビッグバンは、平成10年4月の「新外為法」施行により内外資本取引、外国為替業務が自由化され、また、同年6月の「金融システム改革法」の成立によって、同年12月の銀行、保険による投資信託の直接販売の解禁、11年末までに予定される株式売買委託手数料の完全自由化、外資系金融機関の日本進出は、日本の金融地図に最も大きな影響を与えることになる。このことによって、わが国の個人金融資産1,200兆円をめぐって、投資信託商品の開発・販売などで外資と日本の金融機関の提携や国内外の金融機関同士の競争が従来以上に激化してきている。業界においても新規事業への進出を可能にする財務体質、顧客ニーズに対応できる商品開発力と併せて、情報通信技術の活用、顧客に対する金融商品・情報サービスの提供などに積極的に取り組んでいくことである。

業務の多様化・多角化への対応と信用金庫のあり方

金融ビッグバンの進展によって従来と最も異なる点は、証券、保険、信託など他金融機関等の取り扱う業務の自由化であり、業態間の相互参入である。また、我が国の産業競争力強化の観点から企業の組織形態の自由化、多様化が今後一層進展することも予想される。すでに金融業界においては金融持株会社の設立が可能となり、また商法等の改正によって企業の分割・分社化が容易になるとともに大手都市銀行等を中心に企業グループの見直し・活性化が進みつつある。同時に情報・通信技術の革新が金融ビッグバンの進展と相俟って他産業界からの金融機関業務への新規参入などによって金融機関間の競争激化を促進させている。

また郵政省は、平成12年秋にも導入される確定拠出型年金の資金運用対象として投資信託など民間商品を郵便局で取扱うことにしている。これは同年金の運用管理を広く個人から受託するには郵便貯金や簡易保険だけでなく自己責任で高収益を期待できる商品が不可欠とみられているからである。郵便局で取扱う商品は、債券を中心に株式が一部組み込まれた投資信託になるものと見込まれているが、証券会社や他の信託銀行、投資顧問会社等にも提携を呼びかけ、確定拠出型年金の運用対象となる金融商品を多様化するもので、これらのことによって年金加入者は郵便貯金や簡易保険、国債に加え、投資信託も運用対象に選ぶことができる。国民の認知度が高く、金融危機のなかでも資金を集められた郵便貯金・簡易保険は民間金融機関にとって強力な競争相手となろう。

加えて、大蔵省・金融監督庁では、早ければ平成12年度より金融機関に設置している現金自動預け払い機(ATM)について、銀行、証券、保険のサービスを一台の機械で提供する共同利用を認める方針と言われている。この共同利用によって無人店舗やコンビニエンスストアなどに設置されているATMで様々なサービスを受けられ、利便性は高められるが信用金庫としても今後、これらの側面における競争におくれをとらない対応が迫られてこよう。

したがって今後の方向としては、新しい金融商品、金融サービスが数多く開発され、販売される、いわゆるワンストップ・バンキングが指向されることになり、リテール分野に特化する信用金庫にとっては、原則としてフル・リテールを目指すことが肝要となってこよう。それだけに事業中央機関としての全国信用金庫連合会の信託・証券・投資信託等の子会社による金融商品・金融サービスの販売を基本としつつ、他の一般の信託銀行、証券会社、保険会社などとも幅広い提携を推進して

いくことも今後、必要になってくるものと思われる。

更には、現在、信用金庫業界でも注目している、平成12年4月から満期を迎える郵貯の定額貯金（2年間で100兆円に達する見込み）と、同13年4月のペイオフ解禁の動向は、各金融機関の資金調達面に多大な影響を与えるばかりでなく、我が国金融システム全体を大きく揺るがしかねない問題だけに信用金庫業界としてもこれらへの適切な対応に取り組むことが必要である。

信用金庫としての経営・業務活動の方向・あり方

今後、進展する金融ビッグバンの中での金融機関の対応のあり方を示した平成9年6月の金融制度調査会答申「我が国金融システムの改革について 活力ある国民経済への貢献」の中の「改革の具体的事項」9、「地域金融機関の役割」の項で、「協同組織金融機関は、今後とも協同組織の原則を損なわない範囲において、引き続き業務の弾力的な運営についての検討が行われることが適当であり、今後とも自己資本の充実と連合会組織の機能を活用することにより業務の更なる活性化を図られることが望ましい」と指摘している。今後、協同組織金融機関における連合会組織 全国信用金庫連合会（全信連）の業務と具体的な機能について今後、更に役職員の理解を深め、その積極的活用に取り組むことが重要になってこよう。

特に金融ビッグバンが進展するにつれてホールセール金融市場にもましてリテール市場における金融機関同士の競争が激化してくると言われているが、リテール金融市場の顧客は信用金庫の取引対象とする中小零細企業、個人である。しかし、どのような金融商品・サービスを選択するかを決めるのは顧客である。これからは、顧客に選ばれるもののみが残るという流通市場や小売市場において当然の常識が金融市場においても適用される時代になってくることを意味している。したがって顧客の地域性、年齢層、職業、好みといった重要な要素を的確に分析・把握し、それをいかに金融商品・サービスに盛りこんでいくかが金融機関の経営・業務活動の盛衰を左右することになってくる。それだけに顧客の日常における生活情報と金融ニーズの的確な把握とそれへの対応が決め手になってくる。この意味で顧客に密着した渉外活動は今後の重要な戦略の一つとなってこよう。

このように考えると、不特定多数の顧客を対象とする他の業態に比して地縁・人縁に立脚した経営に徹している協同組織経営形態による信用金庫の方が地域の情報ネットワーク的な役割を果たし易いという面において他金融機関よりも優位にたつことも可能になってくる。したがって、リテール金融市場での競争に打ち勝つためにも他金融機関よりも顧客のことをより早く、より詳しく知り、顧客の必要とする金融商品・サービスを提供していくことである。

それだけに、リテール金融市場を担当する信用金庫の経営・業務活動のあり方・方向としては金融商品・サービスの提供の前提として顧客のライフサイクルに見合った生活情報や業種別中小企業動向に関する情報を的確に収集・分析し、そこから顧客の金融資産負債管理面における顧客が意識していない問題点の発見と、問題解決策としての金融商品・サービスを提供するといったコンサルティング営業戦略を展開していくことが更に重要になってくる。信用金庫にとって、このような顧客の生活情報・事業経営情報を収集・分析・活用する、後述する「会員管理部」「中小企業支援部」

「地域生活相談部」等の機能・役割を果たしていく営業努力こそが今後、特に重要になってこよう。

自己資本の充実とディスクロージャーの重視

市場原理の徹底を指向する金融ビッグバンが本格的に進展するにつれて熾烈な競争時代に入りつつあるが、信用金庫もこれを乗り越え更に発展していくためには、これに耐えうる強靱な経営体質の構築が不可欠となってくる。そのためにも金融自由化の中で増大する各種のリスク管理の徹底はもとより、経営・業務・人事・渉外体制など経営全般にわたる合理化・効率化を通じて経営体質の改善に取り組むと同時に、収益管理体制をより強化し自己資本の充実に取り組んでいくことが従来以上に必要となってくる。

特に収益力の強化は、信用金庫においても自己資本比率規制、早期是正措置への対応の観点から「量」から「質」への転換が迫られており従来以上に重要な経営課題となっている。すなわち、従来の資金量、融資量の増大を第一主義とした経営からROA（総資産利益率）の導入に示されるように収益重視型の経営に転換しなければならない時代となってきている。

同時に、それぞれの地域社会において一層の信頼性を高めていくためには、経営の健全性と共にその地域における存在感を示す情報開示を行っていくことが肝要である。そのための「ディスクロージャー誌」の発行・配布に当たった配慮すべきことは、信用金庫の宣伝広告のために行うのではなく、地域住民に信用金庫経営の制度的特性・業務内容をよく知ってもらい、かつ自信用金庫の実態と今後の経営についての考え方と発展方向を十分に理解してもらう内容のものでなければならない。日銀「貯蓄と消費に関する世論調査」（平成11年）の「金融機関のサービスに対する改善要望」の中でも「金融機関の経営内容の開示」が平成4年が7.4%であったが、同11年には34.0%（複数回答、世帯割合%）と急激に高まってきている。それだけにこのディスクロージャーの中でも特に重視すべきことは、相互扶助を基本理念とし、地域と共に歩む信用金庫の経営理念や地域の中小零細企業・個人金融を通じて地域振興・活性化にいかに関与しているかを強くアピールし地域からの信頼と支持をより強固なものとしていくことである。

同種合併による経営体質の強化と存在感の確立

今後、金融機関相互の競争は一段と激化し、一方、顧客ニーズも多様化し、顧客の金融機関に対する選択眼もより厳しくなっている。特に平成10年4月より金融機関経営の健全性確保法に基づく「早期是正措置」の導入により自己資本比率の状況に応じて適時・適切に改善指導などの是正措置を発動することになり、金融機関業界は自己資本の充実を中心とする経営体力の強化を目指して淘汰・再編成がすすみつつあるが、信用金庫においても決して例外ではない。したがって今後の経営の最大の課題は経営力の強化である。前述した日銀の世論調査の「金融機関の選択理由」の中でも「経営が健全で信用できるから」が、平成4年が28.4%であったが同11年には40.2%（複数回答、世帯割合%）と急激に高まってきている。信用金庫にとってそのための有力な方策の一つが合併である。信用金庫の場合、その適正規模や広い意味での地域社会における信用金庫の数については、地域経済の規模、その質的内容、与えられた立地環境、他業態との競合状況などの違いから断

定的に論ずることはできないが、今後、信用金庫においても環境変化に対応していくための地域におけるシェアアップと経営力強化の観点から合併・再編成が急進展することが予想される。

これまでも経営体質強化、地域経済の弱点の克服、あるいは地域経済の資金需要に十分応える等

〔表5〕 預金量規模別信用金庫数の推移（各年3月末）

	1兆円 以上	7,000億 円以上	5,000億 円以上	3,000億 円以上	2,000億 円以上	1,500億 円以上	1,000億 円以上	700億 円以上	500億 円以上	500億 円以下	金庫数
59.3	1	4	3	14	25	29	57	54	75	194	456
61.3	3	4	3	21	30	30	62	61	63	179	456
63.3	6	2	10	20	41	29	69	67	55	156	455
2.3	8	6	12	34	36	53	65	60	63	117	454
4.3	12	6	20	36	47	40	71	62	56	90	440
6.3	15	6	20	44	46	37	79	48	57	76	428
10.3	16	9	26	42	52	38	70	54	47	47	401

（注）規模区分は期末預金量により、預金量には譲渡性預金を含まない。

例えば「7,000億円以上」は7,000億円以上1兆円未満を表す。

のために適性規模を確保するための合併が推進されてきており、資金量規模別に見た弱小金庫数は年々減少し大型化してきている。（表5）現に、平成11年8月末の金庫数は、合併がすすみ395金庫に減少している。今後とも経営体質的に問題のある信用金庫については残念ではあるが「救済合併」であれ「事業譲渡」であれ、自己責任のもと早急に処理を進めるべきである。特に今後は、監督官庁の個別信用金庫に対する評価基準が地域における融資シェアに重点がおかれる傾向もあることから特定地域に重複している信用金庫の場合は勿論、現在は自己資本比率も高く健全な経営体質であっても、今後の金融環境の激変を予測し、また地域金融機関としての信用金庫の社会的使命、役割をよりよく果たす観点からも資金量規模を拡大しようとするれば合併以外の方法は考えられない。

地域における信用金庫のシェアアップによる存在感と地位の向上、地域の信用金庫に対する評価と、地域振興・活性化に対する貢献度をより高めていく観点からも今後、信用金庫同士の話し合いによることはもとより、全国信用金庫連合会の主導のもとに業界の団結を強めて将来動向を予測した健全な信用金庫同士の経営基盤強化型合併による事業の再構築に取り組み、その地域に冠たる新しい信用金庫をつくる「前向きな合併」にも積極的に取り組むことが肝要である。

3 制度的特性発揮を軸とした地域振興・活性化への貢献

(1) 経営理念の再確認による「新しい信用金庫像」の構築

これまで、地域振興・活性化の課題と地域金融機関としての信用金庫の役割・課題について述べたが、現在、業界においては平成12年4月より取り組む「長期3カ年計画」が策定されており、この計画でも、金融ビッグバンが本格化する厳しい経営環境の中で、「信用金庫本来の経営理念と社会的役割」を再確認し、これを実践できる「信用金庫人」の育成が21世紀においても極めて肝要で

ある、ことが強調されている。このことは、いま改めて強調されるまでもなく、信用金庫の社会的使命・役割を果たしていくための極めて当然な経営課題である。説明するまでもなく信用金庫はそれぞれの地域における協同組織の中小企業専門金融機関であるところに社会的存在理由、利用価値がある。業界では長年に亘りこのことが経営課題とされ強調されてきているが、実態面において必ずしも十分機能しているとは言えないところに、いま改めて強調されなければならない理由がある。

この信用金庫の制度的特性については、前述したように金融制度調査会の答申「中小企業金融制度のあり方」(43年6月)や「中小企業専門金融機関等のあり方と制度の改正について」(55年11月)の答申の中で専門金融機関の必要性、協同組織形態を採ることの意義などが、明確化され、そして再確認されており、更には、平成9年6月の「金融ビッグバン」への対応策としての金融制度調査会の答申「我が国金融システムの改革について 活力ある国民経済への貢献」においても、「地域金融機関の活性化のための措置」の中で協同組織金融機関としてのあり方と課題が明確に指摘されている。業界では、金融ビッグバン等への対応策として目下、長期3カ年計画「しんきんフロンティア21(平成12年4月～15年3月)」を策定し、新年度より業界あげてこれに取り組もうとしているが、本計画では、金融ビッグバン時代の新たな信用金庫像をめざして、金融ビッグバン時代の地域貢献をめざして、活力ある地域社会への貢献をめざして、を計画の副題としている。

そこで、この項においては信用金庫の経営理念を軸とした新しい信用金庫の経営管理体制の再構築に当たっての現状の問題点とその背景、ならびに今後の改善策について考察することとする。

業界における「協同組織性」についての対応の変遷

信用金庫業界では、昭和32年の「信用金庫拡充3カ年計画」以降、今回(11年11月)策定された「しんきんフロンティア21」まで14回の長期経営計画が利益代表機関である全国信用金庫協会によって策定され、各信用金庫の事業計画策定に当たってのガイドラインとされてきた。

これらの長期経営計画にみられる特徴としては、金融機関としての機能の強化、業容拡大第一主義、「中小企業専門性」から「地域金融機関性」への傾斜、経営技術の銀行への追随、であり、特に、その時々々の経済・金融情勢に応じて「金融機関性」と「協同組織性」への比重のかけ方が使い分けされている傾向が強かった、ということである。すなわち、恵まれた経営環境にあっては業容の拡大を目指して金融機関性を重視し、厳しい環境下にあっては協同組織性の重要性を強く打ち出されたこともあり、ある時代には「協同組織性」が軽視され、むしろ業容拡大の障害となっているといった考え方すら見られた。今回の計画においてもこれまでの反省と具体策の究明が不明確である。

このような業界における「協同組織性」についての思想的不統一や金融機能の充実についての考え方の相違を招いてきた最大の背景は、昭和26年6月信用組合から信用金庫に改組された時点において、金融機関性が無限に拡大され業容が急成長し、協同組織性が結果的に形骸化されたことも否めない事実と思われるが、これに加えて、その後の成長過程の中で、各信用金庫間の規模格差の拡大も一つの要因であるといつてよく、今後ともこのような現象の台頭が十分に考えられるものと思われる。これらのことがこれまでややもすると中小企業専門性や協同組織性を結果的に軽視するこ

とつながり協同組織性の希薄化を招いた要因の一つであるとも考えられよう。しかし、前述したように昭和43年6月の金融制度調査会の「中小企業金融制度のあり方」の答申で協同組織による信用金庫制度の存続が決定され、同56年6月の答申で再度確認され、そして平成元年10月の答申「協同組織形態の金融機関のあり方」で、金融自由化の進展等の環境変化の中で、その存続意義が確認され、基本的な考え方も明確化された。更に平成9年6月の金融ビッグバンへの対応としての同調査会答申「我が国金融システムの改革について」の中でも、「協同組織の原則を損なうことなく」そして「連合会組織の機能活用の重要性」が指摘されている。今後は迷うことなく、制度的特性としての「協同組織性」を更に重視し、その活性化に取り組んでいくことである。

経営理念を軸とした経営管理体制の自己点検と再構築

信用金庫は今後、金融ビッグバンが本格化していく厳しい経営環境の中でこれに対応しつつ更に発展していくために取り組んでいかなければならない課題は多いが、特に重要なことは信用金庫の経営理念・目的の具現化であり、これに基づく諸課題を果たしていくために相応しい経営管理体制になっているかどうかについて自己点検してみることが必要である。すなわち、経営理念を軸とした経営管理体制への再構築に取り組むことである。

そこで、ここでは経営戦略としての「経営組織」と経営活動における最終的实践段階としての「渉外活動」の両側面から再検討すべき諸問題とその要点を、スタッフ部門としての「本部」と、ライン部門としての「営業店」とに分けて考察してみたい。

A 信用金庫の「経営組織」の現状と問題点

いうまでもなく、経営戦略としての経営組織は人間の集団を経営理念（目的）の実現に向けて組織化し、管理効率をあげていくための方向づけと組織的努力を導くために存在している。したがって、戦略の成果としての企業の業績は、組織の中で働く個々人の小さな努力や活動の積み重ねとしてのみ生まれてくる。そこで、経営戦略が組織を形成する個々人の活動指針となるためには、それが組織の末端にまで浸透していることが必要である。本部・営業店の管理組織において、信用金庫の制度的特性である「協同組織性」が欠如している点として指摘できることは、つぎのことである。

〔本部〕

人事教育面における協同組織金融機関人としての理解・認識・能力
組織機能面における会員管理機能、総代、総代会との有機的関連性
経営計画面における会員制度・総代会の意志の経営・業務計画への反映

〔営業店〕

業務推進面における会員の増加、総代との連繋、制度的特性を強調する活動
渉外活動面における経営理念（目的）・3つのビジョンの理解とその行動化・実践化

B 信用金庫の「渉外活動の現状と問題点」

経営戦略としてのマーケティングは、誰を顧客にするか、そのエッセンスは「顧客のニーズにあった商品やサービスの提供ができていないか、また将来もそれができるか」である。この設問により

よく答えるような戦略を「意図して」策定するのが企業である。したがって企業は、まず、その「顧客」が誰であるかを明確にする必要がある。「顧客を明確にする」に当たって重要なことは、その企業の商品とサービスがどんな顧客のために必要なのか、すなわち企業は潜在的な顧客を含めて、「ターゲットとして狙う顧客」を明確にすることである。

本部・営業店の業務推進活動における「取引先対象」「ニーズの把握とそれへの対応」「効率的得意先開拓活動」の不徹底な点として指摘できることは次のことである。

〔本部〕

営業区域の金融市場の構造変化と中小零細企業・個人金融動向と金融ニーズの究明

「協同組織性」を重視した地方自治体、地域経済諸団体との密着・協調活動のあり方の究明

渉外担当職員に対する信用金庫の社会的使命・役割、制度的特性についての理解・認識・能力

店別市場性の分析・検討に基づく業務推進活動の実態把握による指導・管理体制のあり方

〔営業店〕

営業地区の市場構造・特性の実態把握と取引先対象の明確化・選択（裾野金融の重視）

取引先の業種別・規模別構成の実態把握とそれに基づく開拓活動についての検討・改善・指導

担当職員個々人の地区管理、行動管理・成果管理による小口多数取引体制、狭域高密度経営の推進

総代をマーケティング・リーダーとする取引先開拓・深耕活動の積極化と担当職員の能力水準

顧客管理の徹底による取引先別取引内容・収益管理に関する実態把握と指導・改善・管理体制

C 経営戦略としての「組織管理」と「渉外活動」のあり方

信用金庫の経営理念（目的）実現のための管理組織機能の欠如と顧客対象の不明確、顧客ニーズの把握、マーケティング活動体制、職員に対する教育訓練、最終的実践段階としての渉外活動面におけるコスト管理体制等の不備・不足が現在、信用金庫経営上の諸問題発生の背景となっており、その改善・指導・補足強化すべき点が「経営課題」となっている。

D 問題点の背景と自己点検のあり方

戦後の経済復興・高度経済成長期、かつ資金不足時代に成長し、経営戦略策定面における経営努力が十分でなくとも比較的順調に業績を発展させていくことができた経営環境にあったこと。

本部体制が確立されたのは、昭和25～30年代であり、本部組織は銀行模倣の組織形態が多く、現在においても経営戦略としての経営理念（目的）実現のための組織機構になっていないこと。

経営戦略として最も重要な組織管理、マーケティング、職員の教育訓練に取り組みははじめたのは昭和35～40年代であり、現在においても他金融機関のそれに比較して遅れていること。

最も重視すべき信用金庫本来の制度的特性を活かしたマーケティング活動についての研究、計画的ジョブ・ローテーションによる渉外担当職員の育成、コスト・収益管理体制等に関する研究が不足し現在においても不十分な状況にあること。

これまで単に資金量増大に重点がおかれ、信用金庫がターゲットとすべき顧客層とニーズの把握が漠然としており、開拓活動の努力と成果が必ずしも結びついていなかったこと。

担当職員が社会的役割や制度的特性に対する理解不足と相俟って、銀行との貸出金利面における競争力格差・劣勢にとられすぎて信用金庫に誇りを持って意欲の減退につながっていること。渉外担当職員の活動内容がマーケティング・マンとしての資質・能力が不十分なことから単純集金業務のウェイトが高くなり、開拓・深耕活動面における成果が十分に上がらなかったこと。

したがって今後、以上のような結果を招く管理体制を改め、担当職員個々人が信用金庫の経営理念と社会的役割についての理解を深め、担当職員としての能力向上と活動内容の質的改善・向上を図っていかなければ、渉外活動のコスト面はもちろんのこと、業績向上面、特に、今後、重視される本来の機能発揮、地域振興・活性化の推進、フィナンシャル・プランナーとしての活動、ベンチャー・創業者支援金融活動面において他金融機関との競争上、大きな問題点となつてこよう。

そこで、現在の経営管理体制の実態について自己点検してみるに当っては、信用金庫の制度的特性から「金融機関性」と「協同組織性」の両面から再検討してやることである。すなわち、今後の厳しい経営環境下における信用金庫の場合は、金融機関として万全であると同時に、協同組織としても万全でなければならない。したがって、今後の「経営組織」「渉外活動」の両面に焦点をあてた経営管理体制についての自己点検・評価基準は、「金融機関性」についての指標としての発展性、効率性、収益性、健全性などについて策定すると同時に、「協同組織性」に関する指標として、役員一人当たり会員数、地域内会員化率や中小零細企業預金・貸出取引率、大口貸出残高比率、個人取引率、年金・給与振込取引率、定期積金契約高対預金残高比率、渉外担当人員比率といった計数的に把握できる指標と同時に、利用者ニーズへの対応状況、地域社会への貢献度、協同組織金融機関としての意識・自覚・活動状況といった計数化できない事項についても自己点検・評価し、問題点の実態把握とその改善に努め、新しい時代によりよく対応できる信用金庫としての経営管理体制への再構築に取り組むことである。併し協同組織の信用金庫制度を認めていながらこれまでの大蔵省検査・日銀考査における経営面に対する評価の重点は主として前者におかれ後者には触れられていない。特に中小企業の地域経済活性化への貢献、その金融機能・役割面から再検討を要する。

以上のような経営組織面における問題点の改善に取り組むことが新しい信用金庫像の再構築に当たっての基本的な経営課題であり、このことが今後の地域振興・活性化に更に貢献でき、地域経済の要請に応える信用金庫本来のマーケティング体制の再構築とその強化の要諦ともなつてこよう。

(2) 地域振興・活性化に貢献するマーケティング体制の再構築

信用金庫にとって本来の社会的使命・役割の実践を通して地域振興・活性化に貢献していくために再検討してみなければならないことは、前述した経営理念を軸とした経営管理体制の再構築と併行して、現在のマーケティング体制を独自性発揮の観点から見直してやることである。特にその中心的役割を果たしている得意先係担当職員個々人の日常活動における行動の内容についてである。

言うまでもなく得意先係担当職員は、信用金庫のマーケティング・マンとして位置づけられ、地域社会の中小零細企業ならびに住民に対しては信用金庫の社会的機能の提供者であり、社会的役割

の実践者である。しかし、担当職員個々人が現在の営業活動体制の中で、それに必要な資質・能力を身につけ、顧客の期待・要望に十分に答えているのかどうか疑問なしとしないところである。

信用金庫におけるマーケティング体制の見直し

ところで、この面における見直しに当たっては、信用金庫業界におけるマーケティングの導入の背景とその後の経緯を含めて考えてみる必要がある。もともと、業界にマーケティング活動の胎動がみられ始めたのは全国信用金庫協会の提唱した「信用金庫拡充3カ年計画」(昭和32年4月～35年3月)の中の合理化運動であり、この動きが業界におけるマーケティングの初期の段階とみることができる。本計画の目的の一つとして「中小企業専門金融機関としての機能の発揮」が取り上げられ、「地域社会の中小零細企業・住民のニーズや信用金庫に対する期待・要望を十分に把握し、これに応えなければならない」として、そのためにマーケティング体制を確立し、これを積極的に推進していかなければならないということになり、その施策の一つとして業界では昭和30年前後から信用組合時代からの「外務員制度」を現在の「得意先係制度」へと改組されはじめた。

すなわち、顧客の期待・要望に応じてはじめてその結果として業績の向上が期待できるという考え方にたって、そのためには、まず従来歩合給による外務員制度では難しく内部事務に精通し、これに対応できる内勤職員の交替による現在の得意先係制度へと改められた経緯がある。そのことから当時、業界では「足の金融機関」から「頭をもった足の金融機関」への脱皮を迫られることになり、担当職員の資質・能力向上が強く要請されることになった。これと並行して担当職員に対する「信用金庫のマーケティング・マン」としての資質・能力の向上を目指して各地で協会主催のマーケティングに関する研修会議が積極的に実施され、これらの学習を通して業界に体系づけられたマーケティングに関する知識や手法が導入され、これに取り組みはじめていたのであった。

しかし、その後においてもマーケティング活動が重視されながらも、まもなく高度成長期に移行したこともあって、信用金庫は恵まれた経営環境のもとで職員数も急増し業績も順調に推移し業容も拡大していくなかで、次第に得意先係に配置される職員も全員が必ずしもベテラン職員ばかりではなく集金業務が増大していくにつれて内部事務経験の浅い若い職員が配置される傾向が強くなってきた。加えて業界では、経営の近代化を迫られ、組織の要としての管理者に対する教育訓練も行われるようになり、職員個々人の職務遂行能力の向上が強調され、OJTの推進が重視されたが、その有力な手段としてのジョブ・ローテーションは計画的に行われないうままに成長過程に入ったこともあって、職員個々人は、ややもすると便宜的に特定の職務に長期間に亘って配属・活用されるケースが多く、計画的ジョブ・ローテーションによる人材の育成は思うように進められなかった。

ここ数年来、業界では環境条件が厳しくなるにつれて得意先係担当職員による顧客に対する知的・情報サービスの提供、顧客との円滑なコミュニケーションによる取引深耕活動、融資セールスも含めた新規取引先開拓活動等の重要性が協調されてきたが、計画どおり進展しなかったり、特に地域社会との密着・協調活動による地域振興・活性化への取り組みも不足し、現在、問題視されている単純集金業務のウェイトが高くなってきている、といった諸問題の遠因も過去におけるこうし

た恵まれた環境がその背景にあったことも事実である。同時に、恵まれた環境が続き、業績も順調に推移したことが、その後の信用金庫のマーケティング活動体制の強化と、これに関する担当職員に対する教育訓練が必ずしも十分でなかったことの原因として指摘することができよう。

信用金庫の独自性を発揮するマーケティング（経営）体制の確立と、その具体策

次頁の〔図〕は、信用金庫の独自性発揮の三つの側面の活動のあり方を理解するために主要管理区分別にその施策内容の要点を分かり易く図示したものである。すなわち、図の中心部より外の方に向けて主要管理段階の施策内容を理解できるように作成したもので、独自性の発揮とは、信用金庫の三つのビジョン実現を目指して、役職員一人ひとりが「信用金庫人」に徹し、それぞれの管理段階（本部・営業店ともに）において、三つの制度的特性（地域性・中小企業専門性・協同組織性）を発揮するために、それぞれの側面に記述されているような考え方・方向・内容に沿った諸施策に積極的に取り組んでいくことである。

ただ、本図は、独自性（三つの制度的特性）を理解するために、敢えて三つの側面を線引き区分し、それぞれの活動を静態的に表現したものであり、マーケティング（経営）活動の実態面においては、一つ一つの活動や考え方が、必ずしも明確に区別できるものではなく、三つの側面のそれぞれの諸施策が関連し合い、渾然一体となった活動として機能し展開されることも考えられよう。

以上のような考え方・内容の諸活動は、業界において既に従来から取り組んできていることも少なくないと思われるが、今後は、これらの諸活動を三つの制度的特性の具現化の観点から、系統的・組織的・計画的に取り組むために本部に新たにこれらの諸施策を専門に担当する下記の部署（仮称）を設置し、本部と各営業店との有機的関連性を強めながら計画的、積極的かつ強力に展開し、これまでの自信用金庫における地域貢献活動とも関連させながら地域社会に対して信用金庫本来の制度的特性と社会的使命・役割をより強力にアピールしていくことが極めて肝要である。

「会員管理部」

会員及び総代会の計画的運営・管理による会員相互のコミュニケーション・ネットワークの形成を図り、会員意識の高揚による会員制度の活性化
理事会と総代会との定期的会合の開催による地域社会の経済・社会動向、地方自治体・地域経済諸団体の活動動向の把握
総代会の地区別総代の理解・協力による理事会における地方自治体・地域経済諸団体活動への参画と支援協力策の研究・策定
営業推進部・各営業店業務活動を通じての諸施策の具体的推進方策の検討
会員増強策の究明と会員メリットの検討と実践

「中小企業支援部」

地域内中小零細企業・商店街の関係諸団体との協同による調査・情報収集と、その実態把握・分析による問題点・改善策の究明と各営業店活動を通しての支援・協力活動の推進
中小企業経営、商店街と街づくり等に関する研究会・講演会、異業種交流の推進などによる事業経営の管理全般に亘る指導・支援活動
商店街活性化策の検討と支援
中小零細企業・商店経営に対する経営者・管理者・従業員に対する研修会議の開催・運営管理による人材育成についての支援活動

本部にもこれに支援してくれる部署もなく、また個人的にそれに相応しい力量をもった人物もいなかったといつてよい。これからは、新しい時代に対応できる「新しい信用金庫像」の構築の観点からも前述したような新たな専門部署による地域の経済、社会、そして地域文化活動そのものへの取り組みを強めることによって地域の中小零細企業の育成指導、地域住民の生活・福祉向上に役立つ活動を積極的に展開し、地域振興・活性化に貢献すべきである。この取り組みに当たって大切なことは、それぞれの信用金庫の経営力量に応じた極めて実施可能な初歩的段階の諸活動から地道に、そして着実に、しかも継続的に実施し、徐々に活動内容の高度化を図っていくことが極めて肝要であろう。このような活動を通して徹底した地域密着・顧客密着活動の推進によってはじめて信用金庫の独自性が地域社会の仕組みのなかに更に浸透・定着していくことになる。

この信用金庫本来の制度的特性発揮のための具体的業務展開の中核的部署としての職務内容が円滑に推進されるかどうかは経営者の決断と実行力はもとより、協同組織金融機関として最高議決機関でもある「総代会」の総意に基づく理解と協力・支援体制が是非とも必要となってくる。

したがって、これからの会員の代表としての総代の役割に対する期待は大きく、その人選に当たっては従来ややもすると見られがちであった名誉職的な考え方、優良取引先的な要素に止まらず、地域公共諸団体等の役員も兼ねており、しかも地域経済社会の動向に精通し、地域から信頼・支持され、かつ信用金庫の経営に理解を示しつつそれぞれの担当部門の役員・スタッフと協調しながら、地域振興・活性化に意欲的に取り組んでくれるような人材をより多く選出することである。

協同組織金融機関における「総代会」の活性化と理事会との協調体制の確立・強化こそは、金融制度改革の一環としての員外役員制の導入・監事の権限強化と相俟って、いま叫ばれている「コーポレート・ガバナンス（企業統治）」の機能を果たすことにも繋がり、環境変化を企業成長の好機としていくために不可欠な幅広い意味での経営革新への取り組みを促すことにも役立つであろう。

地域振興・活性化に貢献するマーケティング活動

信用金庫本来の制度的特性発揮の観点から経営管理体制そのものを経営理念を軸としたものに改めていく必要があることは前述したが、今後、市場原理の徹底を指向する金融ビッグバンが本格的に進展する中で業態の垣根を越えた金融機関同士の競争はますます激化するだけに、マーケティング活動においても、前項で述べたような信用金庫の制度的特性を発揮し易い「信用金庫のマーケティング体制」の確立・強化を図っていくことが極めて重要である。

言うまでもなくマーケティングとは、市場調査 商品化計画 販売活動 広告宣伝PR 販売促進、の5機能といわれる活動をバラバラな活動としてではなく打って一丸とした総合的・有機的な活動として推進することである。これを「信用金庫のマーケティング」に言い換えると、信用金庫の経営理念に基づく経営の基本方針ならびに事業計画の達成を目的としての市場調査（総括的な市場調査、個別的な市場調査） 業務計画（商品化計画、営業店政策） 推進業務（業務活動管理、臨店指導） PR広告（PR・広告宣伝、店頭広告） 促進活動（地域社会との密着・協調、内部・渉外体制の管理・指導）ということになる。

これらの諸活動を経営全体のマーケティングを担当する本部の役割と、自店が分担する地域のマーケティングを担当する営業店の役割をより明確化し、本部と営業店が共通認識の上になっただけで一体となって、本部の経営戦略と、それに基づく営業店の経営戦術とを有機的に関連づけながら経営目標の達成に向かってそれぞれの分野の業務を効率的、積極的に展開していくことである。

このマーケティング活動の展開に当たっては、前述した信用金庫の三つの制度的特性発揮のための本部の「経営計画」「業務推進」路線にしたがって、各営業店における「経営計画」「業務推進」の諸施策を広義の「渉外活動 本部部門スタッフの支援による支店長・管理者をはじめ得意先係・融資係担当者、窓口・テラー担当者の活動」によって既取引先、取引見込客、地域社会等に関する諸情報を整備・活用し、データベース・マーケティング体制を確立・強化していくことである。

信用金庫業界では、既に平成3年9月に開催された「信用金庫40周年記念全国大会」において「われわれは、自ら根ざす地域の発展に資するための社会貢献活動の推進にも一層の努力を傾注すること」を宣言するとともに、「顧客の信頼を不動のものとし、真の地域金融機関として一層の躍進を期するため、業界の総力を結集して……地域貢献活動の積極的推進」に努めていくことを決議している。そして平成8年11月に、「地域に根ざす信用金庫の原点を踏まえ、地域の発展に貢献する信用金庫の経営姿勢を広くアピールし、その信頼を不動のものとすること」を目的に、信用金庫業界に「信用金庫社会貢献賞」という顕彰制度を創設し、この活動に全国各地でそれぞれの信用金庫が真剣に取り組み、現在それなりの成果をあげているところである。

また、平成3年7月に発表した「信用金庫21世紀ビジョン」においても、21世紀に向けての具体的な課題と対応策として、地域密着の強化と地域開発貢献への必要性を強調し「地域社会の発展なくして、地域との共存共栄の関係にある信用金庫の発展はあり得ない。信用金庫は、資金の調達、運用を基本としながら地域の中小企業の振興、個人・住民生活の向上、地域開発、地域文化の創造・継承等を通じ、地域の一員として地域社会の発展に積極的に貢献していかなければならない」ことを明確に提言している。もとより信用金庫は、それぞれの地域における協同組織形態による中小企業専門金融機関であり、地域貢献、社会貢献は本来の経営理念そのものであり、信用金庫の3つのビジョン 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 は、まさに信用金庫の経営理念そのものであり、地域貢献活動の指針であるともいえる。

今後は、特に金融ビッグバンを背景とする金融機関同士の競争が一段と厳しくなり業態間の垣根がますます低くなっていくだけに現在、取り組んでいる地域貢献活動とも関連させながら信用金庫の三つの制度的特性の仕組みをより明確にし、これを地域社会に対してアピールしていく必要がある。その観点からも「会員制度による協同組織金融機関」としての制度的特性を従来以上に活用したマーケティング体制を意図的に確立し、これによる地域の中小零細企業・住民・地域公共諸団体との相互協力による地域振興・活性化に貢献していくことは今後、極めて重要な経営課題である。この意味からも会員の増強は地域社会における信用金庫の存在価値・利用価値の証ともなるものだけに自己資本の充実とも併せて従来以上に取り組まなければならない喫緊の課題である。こ

〔表6〕 地区別人口増減及び世帯数に占める会員数の割合（千人、世帯、％）

	人 口			B A	世帯数に占める会員数の割合(10年3月末)		
	8年3月末(A)	10年3月末(B)	構成比		世 帯 数	会 員 数	会員/世帯
全 国	124,914,373	125,568,035	100.0	1.0	46,156,796	8,599,625	18.6
北海道	5,684,842	5,693,495	4.5	1.0	2,354,431	434,822	18.5
東 北	8,642,988	9,874,383	7.9	1.1	3,233,303	564,227	17.5
関 東	33,174,107	33,464,799	26.7	1.0	11,872,088	1,655,784	13.9
東 京	11,542,468	11,624,986	9.3	1.0	5,246,367	1,549,072	29.5
北 陸	3,125,234	3,130,289	2.5	1.0	983,554	305,183	31.0
東 海	14,447,793	14,545,790	11.6	1.0	4,944,639	1,297,279	26.2
近 畿	20,383,100	20,495,213	16.3	1.0	7,696,485	1,481,171	19.2
中 国	7,763,515	7,762,215	6.2	1.0	2,843,820	537,830	18.9
四 国	4,220,707	4,213,995	3.4	1.0	1,557,377	191,100	12.3
北九州	7,331,020	7,367,761	5.9	1.0	2,710,608	194,623	7.2
南九州	6,089,558	6,090,834	4.9	1.0	2,273,400	367,810	16.2
沖 縄	1,287,023	1,304,275	1.0	1.0	440,724	23,724	5.4

(資料)「全国信用金庫主要勘定」、自治省行政局編「全国人口世帯数表」

の会員増強については、これまでの何れの長期経営計画においても常に重視されてきた課題である。しかし人口・世帯数に占める会員数の割合の地区別状況をもみても今後とも更に努力を要する状況にある。会員増強に当たっては会員メリットについて真剣に検討しそれを実践することである。(表6)

経営理念とその実践に徹した得意先係担当職員の育成・強化

ここに説明するまでもなく、営業店における得意先開拓活動の究極の目的は、地域社会の中小零細企業・住民に対して経営理念に基づく金融商品・サービスの提供を通して信用金庫の社会的機能・役割を果たしつつ業績をあげていくことにある。したがって、得意先担当職員個々人は信用金庫のマーケティング・マンとして日常の営業活動を通じてこれらの機能・役割を顧客に提供し、顧客の種々の欲求を充足・満足させることが大切で、このことを通じて信用金庫の社会的使命・役割を果たすことにある。したがって、極論すれば個々の信用金庫がそれぞれの地域社会にとってなくてはならない存在になり得るか否かは、得意先係担当職員が地域の顧客にとってなくてはならない存在になり得るか否かにかかっている。

したがって、マーケティング・マンとしての担当職員個々人が考えなければならないことは、地域社会の人々は、それぞれの「欲求」をもっており、これを充足させることにより「満足」を求めて生活している。企業はその満足の手段の提供者として存在を意識され、そして歓迎され、ときには拒否されることもある。すなわち、顧客の満足を追求することが企業の生命であり、マーケティング活動こそ唯一の担い手である、といったマーケティングについての基本的な理解を深めることである。P・F・ドラッカーの言うように「マーケティングとは企業活動そのもの」なのである。

ところで、マーケティングとセールスとは根本的に相違している。セールスとは、いわば作った

ものを売ることであり、マーケティングとは、顧客の欲求するものは何かを探り、それを作って売ることであり、売ったらまた買ってもらうようアフターサービスに努めることである。得意先開拓活動に言い換えると、セールス（契約）の前後に二つのサービスがあることである。前者は取引前の「ビフォー・サービス 市場調査で欲求・ニーズを探り、商品化計画でそれに見合った商品・サービスを組み立てる」で、後者は取引後の「アフター・サービス 取引契約後の金融的支援行動と情報・知的サービス提供」である。顧客はこの二つのサービスの中に自己の利益・繁栄をもたらすものがあるかどうかによって取引が動機づけられるのである。したがって、取引勧誘に当たっては、単に取引を依頼するだけに止まらず、信用金庫と取引することが顧客にとっていかに利便性が高く、今後の繁栄をもたらすかを具体的に提示し、説得していくことが取引成立の鍵となってくる。

また営業活動には、その特性として二つの側面がある。すなわち、全ての仕事面で創造力、判断力が求められ、目標達成を強いられるといった「厳しいハードな側面」と、自由闊達で創造の喜び、目標達成感（充実感）を味わえ、顧客に喜ばれるといった「働きがいのある側面」とがある。この両側面のウエイトは、得意先係担当職員の信用金庫の機能・役割といったことについて十分に理解・認識しているかどうかによって変わってくる。すなわち、このことを十分理解・認識している担当者であれば独自性発揮に創造的に取り組み、顧客の欲求の充足を可能にし、「働きがいのある側面」を感じるウエイトが高くなり、反対にそれらのことについて十分に理解・認識していない担当者は、銀行と比較した場合の信用金庫の良さが理解できず、本来の独自性発揮も難しく、従って「厳しいハードな側面」を感じるウエイトが高くなっていく。それだけに得意先係担当職員は、信用金庫の社会的機能・役割について十分に理解し、その職務に自信と誇りをもつことである。

特に、信用金庫の機能・役割の理解・認識と併せて重要なことは、融資面における信用金庫の「非価格競争力」についての理解を深め、このことについて顧客に十分に説明し、理解と協力を求めていく努力と実践能力である。信用金庫は貸出金利面において銀行と比較して若干の金利高が見られ、この点が競争上、不利になっていることも事実であるが、このことは信用金庫の社会的使命・役割と制度的特性から由来しているものと理解しなければならない。すなわち、信用金庫は株式会社の利益追求性の強い銀行方式では資金調達ニーズを十分に満たしてもらいにくいと目される中小零細企業、地域住民の金融の円滑化を図ることを社会的使命・役割とし、これらの顧客層のより多くの人々に定着させるよう取引対象や融資額が限定されている。したがって取引金額も少額となり、役職員一人当たり資金量も銀行よりも少なくコスト的に高くならざるを得なくなっている。加えて貸出金利構成要素の面から考えても、貸出金利のうち、純粋な資金の賃貸料としての部分はそれほど高くなくとも、事務手続きの手数料の面で小口なるが故に高くなり、取引先のリスク面における保険料も高くなり、貸出金のうち設備資金など長期資金の割合が高いことから貨幣の価値変動に対する保障料も高くなるなど総体的にコスト高となり、究極的に貸出金利が、優良取引先かつ大口先を取引対象とする株式会社の銀行よりも高くならざるを得ない要因を含んでいる。

反面、金利以外の面における信用金庫の非価格競争力こそが中小零細企業、地域住民に対する金

融の円滑化と顧客にとって銀行よりも利便性を高めている。すなわち、金利は若干高いが、これに替えられない良さ、例えば迅速な融資、銀行とはちがった融資判断基準、面倒みの良さ等があげられよう。したがって、信用金庫の融資・得意先係担当職員は、これらのことについて顧客に対して積極的にしかも分かり易く説明し、理解と協力を求めていく努力と実践力が必要になってくる。この非価格競争力については、資金の貸借の価格としての貸出金利面に限らず、我々の日常生活における消費経済社会の中にも存在している。すなわち、価格が消費行動のすべてを決定していない。価格以外のことによって消費行動が左右されている。得意先係担当職員は、このような中小企業金融の特質や信用金庫の非価格競争力についても十分に理解・説明し、このことと併せて信用金庫が年々、その引き下げに努めていることも日常業務推進活動面において積極的に説明し、理解と協力を求めていくことが肝要である。もちろん今後とも更に引き下げに努力していくことは必要である。

このように考えると、特に得意先係・融資係担当者個々人の役割は、信用金庫本来の機能・役割や非価格競争力を十分に理解し、「信用金庫人」としての態度・心構えをもって日常業務活動を通して、自己の役割と顧客の欲求・ニーズを探り、それを充足・満足してもらえよう金融商品とサービスをどう結びつけ提供していくかということである。すなわち、信用金庫との取引を勧誘するという仕事は、信用金庫サイドにたった考え方だけで、ただ取引を依頼し説得することのみに止まることなく、これと並行して、その前提として顧客サイドにたつて顧客の夢（欲求＝ニーズ）を探り、もし夢がなければこれを創造し、あるいは覚醒させながらこれを提供し、その夢を実現（充足＝満足）できるよう信用金庫の金融商品・サービスの提供を通じてこれに協力・支援することであると言ってよい。ここに、地域振興・活性化に貢献するマーケティング体制の見直しの中で、信用金庫の経営理念に徹し、マーケティング・マンとしての基本的な知識・技能を具備した得意先係・融資係担当職員の育成・強化が強く要請される大きな理由がある。

また、リテール市場に専念することこそが信用金庫の社会的使命・役割であるだけに「裾野金融」

〔表7〕 信用金庫の預金の金額段階別推移

区 分		実 績		構成比(%)		増減率(%)	
		95.3末	98.3末	95.3	98.3	95.3	98.3
口 数	50万円未満	1,406,989	1,386,763	79.9	78.1	1.2	1.1
	50万～100万円	152,421	164,358	8.7	9.3	6.5	2.5
	100万～1,000万円	188,382	210,049	10.7	11.8	4.3	4.0
	1,000～1億円	12,778	13,268	0.7	0.7	4.4	1.8
	1億円以上	332	317	0.0	0.0	0.0	4.5
	合 計	1,760,906	1,774,761	100.0	100.0	2.0	0.2
残 高	50万円未満	121,731	120,468	13.0	12.2	2.3	1.4
	50万～100万円	97,513	105,810	10.4	10.8	6.5	2.8
	100万～1,000万円	394,024	441,249	42.0	44.8	5.6	4.1
	1,000～1億円	222,905	225,108	23.7	22.9	3.2	0.1
	1億円以上	102,449	91,357	10.9	9.3	0.6	10.5
	合 計	938,695	984,064	100.0	100.0	4.0	0.8

〔表 8〕 信用金庫の貸出金の金額段階別推移

区 分		実 績		構 成 比 (%)		増 減 率 (%)	
		95.3末	98.3末	95.3	98.3	95.3	98.3
先	～50万円	36,525	34,535	46.4	45.9	1.9	2.8
	50万～100万円	10,023	8,771	12.7	11.7	2.3	6.1
	100万～300万円	13,372	11,758	17.0	15.6	4.0	5.6
	300万～1,000万円	9,010	9,109	11.4	12.1	1.3	0.8
	1,000万～3,000万円	5,907	6,958	7.5	9.3	4.4	3.4
	3,000万～5,000万円	1,548	1,648	2.0	2.2	2.5	0.9
	5,000万～1億円	1,196	1,204	1.5	1.6	1.6	0.8
	1億～3億円	854	868	1.1	1.2	2.5	0.3
	3億～5億円	170	170	0.2	0.2	3.7	1.2
	5億～	146	144	0.1	0.2	16.8	2.6
合 計		78,764	75,171	100.0	100.0	1.6	2.8
残	～50万円	7,608	7,238	1.1	1.0	0.9	2.9
	50万～100万円	7,391	6,449	1.1	0.9	2.3	6.2
	100万～300万円	23,559	20,806	3.5	3.0	3.7	5.6
	300万～1,000万円	50,444	52,308	7.4	7.4	0.6	0.2
	1,000万～3,000万円	102,981	120,857	15.2	17.2	4.5	3.4
	3,000万～5,000万円	59,492	62,979	8.8	8.9	2.3	0.7
	5,000万～1億円	83,050	83,552	12.2	11.9	1.4	0.9
	1億～3億円	141,638	143,831	20.9	20.4	2.5	0.2
	3億～5億円	65,329	65,085	9.6	9.2	4.0	1.1
	5億～	137,665	140,951	20.3	20.0	13.7	2.2
合 計		679,164	704,086	100.0	100.0	2.7	0.3

資料「信用金庫金融統計」平成10年度版

に徹することであり、前述した「小口多数取引体制」こそは地域におけるシェア拡大による経営基盤の強化と併せて、収益確保の観点からも渉外活動における今後の重要な課題である。取引先の大口径化傾向の是正と小口重視への体制改善は、銀行の中小企業分野への進出と消費者金融の拡充に対処していくためにも真剣に検討すべきことである。同時にこのことは、収益確保の意味からもハイリスク・ローリタンの体質からローリスク・ハイリタンの体質への改善にも繋がる課題である。この大口化傾向の是正と小口重視への体制改善の課題は従来から重要視されていながら、近年、預金、貸出金ともに小口取引先の先数、残高面において構成比・増減率が減少傾向にある。(表7・8)

このような現象は信用金庫の社会的使命・役割、特に経営基盤の強化・安定収益の確保による経営体質の強化という経営課題から考えても好ましくなく早急に改善すべきことである。

(3) 「信用金庫人」育成を中心とする人材育成の強化

今後の信用金庫経営にとって最大の課題は、信用金庫の経営理念に徹し社会的役割を實踐できる「信用金庫人」育成を中心とする人材の育成・強化に取り組むことである。今後、金融ビッグバン等の進展するなかで新しい金融商品・サービスが開発されるなど業務の多様化・多角化は一段と進むものと思われる。信用金庫がこれら金融商品・サービスを提供しつつ地域の中小企業ならびに住

民のニーズと期待に応え、かつ顧客の信頼を得ることのできる人材の育成・確保ができるかどうかは、今後の厳しい経営環境下における更なる発展はもとより、地域の振興・活性化に貢献できるかどうかを左右する最大の鍵であり、まさにこの人材の育成・強化への取り組み如何にかかっている。

信用金庫の経営理念と教育訓練の役割

本来、企業内教育訓練は、これを企業経営という立場から見れば企業目的達成のための手段であり、企業目的に役立つ職員を育成することを目的としている。したがって、信用金庫における教育訓練の役割は、今後、予想される厳しい経営環境下において信用金庫の経営理念や目的をよりよく実践していくために必要な知識、技能、態度を身につけた「信用金庫人」はもとより、厳しい変化に対応できる資質能力をもった人材の育成、強化に最大の経営努力を傾注していくことである。

すなわち、企業内教育訓練のあり方は、その企業の経営理念・目的やその企業のおかれている経営環境によって規定されるものである。その企業の経営理念・目的があってはじめてその企業の求める具体的人間像を描くことができ、それによって教育訓練のあり方が決定される。したがって教育訓練が有効、適切に行われるためには、信用金庫の経営理念を軸とした、しかも経営環境とその経営課題に対応していくための教育訓練でなければならない。信用金庫の経営理念とは、信用金庫の社会性の認識、いいかえれば信用金庫の社会的役割の認識ということにほかならない。即ち、信用金庫が社会的に要求されている機能（社会的存在理由）をどう認識するかということである。

このように考えると、信用金庫の教育訓練において最も重視しなければならないことは、信用金庫本来の社会的役割をよりよく果たしていくために必要な、しかも金融ビッグバンの進展を中心とする厳しい経営環境によりよく対応していくために必要な教育訓練を強化していくことである。

金庫内教育訓練体制の見直しと「信用金庫人」の育成・強化

本来、企業内教育訓練が組織としての企業の全体的な活動に対してもつ機能は次の三つに要約できる。すなわち、イ経営体制を維持する機能　ロ環境変化に適応する機能　ハ創造性を開発する機能、である。何れの信用金庫においてもイは必要最小限度のことは必ず行われている。現在はロの厳しい外部環境の変化によりよく適応していくために鋭意、取り組んでいる。今後、特に重視されるべき機能は、これから予測される激しい時代の変化によりよく対応しつつ更なる発展を期していくためにハの役職員個々人の創造性の開発と自己革新による経営の革新である。この機能を更に強化していくことこそ、今後における信用金庫の存亡にかかわる大きな課題である。

これら諸機能を果たすことによって、職員個々人を仕事、組織、企業によりよく適応させ、かつ、環境の変化に対応できる能力と創造的、自主的に仕事に取り組んでいく実践能力をもった人材を育成し、金庫内における「問題解決」と「問題発生の防止」に努めることが金庫内教育訓練の役割である。このように教育訓練の諸機能は信用金庫の維持、発展のために必要不可欠なものである。

ところで、見直しに当たっては業界における教育訓練のこれまでの背景と問題点について考えてみる必要がある。業界における組織的な教育訓練への取り組みは、全国信用金庫協会が提唱した、昭和32年4月からはじめた「第一次拡充3カ年計画」のなかで、経営近代化のためには役職員の教

育訓練が必要であることが強調されたことから始まっている。そして全国・各地区協会の主導によって「管理者訓練講座」が導入され、また、この時期は前述したように、業界にもマーケティング理論も導入され、これに対応するために科学的な「セールス訓練講座」も取り入れられた。その後、昭和38年頃から各信用金庫に教育訓練担当部門を設置し、人事管理の一環として人材の育成に取り組むこととなった。しかし当時は、急激な業容拡大に対応していくための体制整備に重点がおかれた時代であり、経営理念を重視し、また、これに基づく教育訓練ではなかった。むしろ業界においては、前述したように、「金融機関性」と「協同組織性」へのウエイトのおき方を経営環境の状況によって使い分けられているような傾向さえあった。特に高度成長期にあつては、むしろ信用金庫の重要な制度的特性である「協同組織性」が軽視され、教育訓練においても業容拡大を主眼とする技能的教育訓練講座が多く、「経営理念」と教育訓練との関わり等についての教育は一部の信用金庫を除いては皆無に等しい状況であった。

現在においては、これまでの金融制度調査会等の答申において「協同組織による信用金庫制度」が明確化し、制度的特性こそが信用金庫の社会的存在価値、利用価値であることが不動のものとなり、業界においても協同組織性を中心とする「独自性の発揮」が最大の経営課題となっている。それだけに、金庫内教育訓練体制の見直し強化に当たっては、これまでの業界における教育訓練活動の歩みへの反省をも含めて「企業内教育訓練の基本的なあり方」に立ち返って、業界の教育訓練活動はもとより各信用金庫の教育訓練体系と推進体制について抜本的な見直し・強化を図っていくことが必要である。この見直し・強化に当たって最も重視しなければならないことは、まず役職員一人ひとりが改めて企業内教育訓練に対する基本的な理解を深めることである。すなわち、イ教育訓練は経営管理の一環として行うものである　ロ教育訓練の基盤は職員個々人の自己啓発である　ハ職制の長が教育訓練の責任者である　ニ教育訓練は必要に応じて行うものである　ホ教育訓練は継続的、累積的に行うものである、という基本的認識にたつて真剣に取り組むことである。

次に重要なことは、企業内教育訓練業務は次の三者の協力体制で実施されてはじめて経営全体の動きとしての教育訓練活動が推進され、その成果も期待できることを役職員一人ひとりが理解することである。すなわち、全社的な教育訓練の計画と実施を担当する専門スタッフ（教育訓練担当者）　営業店に対する所管事項についての業務指導を担当する各部門スタッフ　各職場の部下指導を担当する各階層の管理者、そして、イとロの協力により実施されるのがOff J T（職場外教育訓練）であり、Off J Tにおける考え方・方向に基づいてそれぞれの職場において各層の管理者が直接の部下指導をするのがO J T（職場内教育訓練）である。このOff J TとO J Tを有機的に関連づけて実施し、両者のウエイトは、前者が20～30%、後者が70～80%の割合で行われるのが企業内教育訓練の理想的な推進体制と言われている。これらの教育訓練と業務推進活動が表裏一体の形で推進されてはじめて効果的な教育訓練が可能になる。金庫内教育訓練業務推進上、役職員の間から「業績目標の達成を強いられ多忙で教育どころではない」「人手不足の中でOff J T参加要請が多すぎる」「営業店では多忙でO J Tどころではない本部の研修担当者がやるべきだ」「自己啓発

といっても本人にその気がない」「教育といっても場所がない」等々といった発言がみられるのは、この企業内教育訓練に対する「基本的認識」や「推進体制のあり方」についての理解不足や教育訓練業務に対する知識吸収主義的固定観念がその遠因になっていることが多い。したがって役員の理解はもとより特に各部門スタッフと各層の管理者に対する教育訓練は重視する必要がある。

このような推進体制によって実施される教育訓練の目指すべき目標の要点としては、イ信用金庫の社会的使命感に徹した「信用金庫人」の育成・強化 ロ信用金庫の3つのビジョン実現に必要な知識・技能・態度の育成・強化 ハ自信用金庫における経営管理の近代化、合理化、効率化などを通しての業績向上に関する知識・技能・態度の改善・向上 ニ職員個々人の階層別、部門別教育訓練体系に基づく担当職務についての知識・技能・態度の改善、向上 ホ経済社会情勢の変化、金融環境の変化など新しい経営環境に対する理解と、これに適応していくために必要な資質・知識の向上 ヘ金融ビッグバンの進展に伴う関連知識の習得、個人の資産運用や家計ならびに中小企業に対する福祉金融・育成指導金融に関する「ファイナンシャル・プランナー（FP）」としての知識・技能の習得、などといったことがあげられよう。

企業内教育訓練、特に職務遂行能力の習得に当たっては、計画的なジョブローテーションが有力な手法とされているが、業界においては急激な業容拡大を背景に職員の便宜的活用の傾向が強く、このことが円滑なOJTを妨げてきている。併せて本部と営業店間の計画的ローテーションが円滑に行われてこなかったことが特に若年層におけるスタッフ養成を妨げてきている傾向が強い。

なお、信用金庫の経営理念に基づく社会的役割を実践することのできる「信用金庫人」とはどんな要件を具備している人を指すか、について、筆者は昭和51年8月に、拙著「信用金庫のOJT」の中で、次のように定義している。すなわち、「信用金庫人」とは、自分の職場として、自分の存在意義を確認する場（自分の力を発揮する場）として信用金庫を選んだ人 自分の成長のなかに信用金庫の発展を見、信用金庫の発展のなかに地域の中小零細企業の発展や住民の福祉の向上、ならびに地域社会の繁栄を見ることのできる人 信用金庫で働くことを通して社会的利益の実現に寄与しているという使命感を実感としてもちうる人、であるということができる。

すなわち、立派な「社会人」であり、「金融機関人」であると同時に、信用金庫本来の社会的使命、役割を十分理解、認識し、その仕事に情熱と誇りをもち、中小零細企業ならびに地域住民の信頼と期待にこたえ、地域社会の繁栄に奉仕していくことのできる人が「信用金庫人」であるということができよう。このために、自分の一生を託す熱意をもっている人々の集団こそが「信用金庫の職場」である。また「立派な社会人」の要件としては、文部省「中央教育審議会」のまとめた「期待される人間像」（昭和60年8月）の第三章「社会人として」のなかで 仕事に打ちこむこと 社会福祉に寄与すること 創造的であること 社会規範を重んじること、の4つのことをあげているが、このことも信用金庫の役職員一人ひとりが本来の使命・役割に取り組むに当たって必要な基本的な心構えであるということができよう。

地域振興・活性化策と教育訓練の課題

近年、産業界において、企業が本来の企業活動領域を越えた社会貢献活動（フィランソロピー）、芸術、文化支援活動（メセナ）に取り組むことが企業の社会的責任である、という議論が高まってきている。また、顧客の立場に立って顧客の完全な満足度を追求するC・S経営（顧客満足度経営）の重要性が強調されているが、このような状況の中で信用金庫は前述したように、制度的特性としての「地域性」から地域金融機関という性格のもとに、それぞれの地域社会と密着・強調し「狭域高密度経営」をとおして都市銀行や地方銀行とは異なる地域に密着した営業活動によって現在の地位を築いている。また、「協同組織性」から協同組織金融機関としての性格のもとに、顧客との関係においては株式会社の金融機関とは異なった、単なる商取引ではなく、心と心の通った人縁性の強化によって絆を深めながら金融ニーズに応え、相互の信頼関係を築いている。信用金庫は、このような営業活動を通してそれぞれの地域社会の中小零細企業に対しては育成指導金融を、地域住民に対しては福祉金融を推進し地域社会の繁栄に奉仕してきている。このように考えると、信用金庫は本来の社会的使命・役割そのものが基本的には地域貢献活動であり、C・S経営そのものであるといっても決して過言ではない。むしろ今後は、これに沿った考え方を踏まえながら更に本来の制度的特性を発揮する活動に積極的に取り組んでいくことである。

ところで、わが国の経済・金融情勢は、経済の国際化・金融の自由化の進展によって大きく様が変わりしており、地域経済社会の中核となっている中小企業の役割とその金融問題は、進展する産業構造変化への対応のあり方、ならびに中小企業基本法の改正に伴う中小企業の変貌への対応、政府の経営革新支援法の制定をはじめとする中小企業に対する諸施策と併せて今後ますます重要になり、中小企業専門金融機関としての信用金庫の役割はさらに大きくなっていくものと思われる。したがって信用金庫は、これまでの地域貢献活動、C・S経営と併せて国策としての「地域振興・活性化」への先導的役割を果たす気概をもってこれに積極的に取り組むことが必要である。これらの活動こそ、地域における協同組織金融機関としての信用金庫の原点でもある。具体的には、今後、信用金庫が地元産業界とタイアップして地域振興諸政策・活動に参画し、あるいは振興策の提言を行なうなど主導的役割を担っていくことである。更にはベンチャー創業企業への支援、地域経済諸行事への参加、地域に所在する大学の研究機関との業務提携等による地域頭脳としての役割・地元中小企業の次代経営者のサークルづくり、異業種交流への参加、経営相談や講師の派遣、経済・文化講演会の主催、地域文化活動や社会福祉活動などさまざまな活動が考えられよう。これらの地域振興・活性化に貢献していく諸活動の推進に当たってまず必要なことは、それに相応しい、しかも地域経済社会より信頼されるに足る、かつ説得力のある役職員の資質・能力である。以上の観点から、これを担当する関係部門スタッフに対する教育訓練の内容としては一般的な経済学、金融論はもとより、産業構造論、地方自治体論、地域経済論、中小企業論、地域金融論、中小企業金融論、マーケティング論、協同組合論、地域文化論等々といった分野の研究も不可欠となり、信用金庫経営・業務活動と関連させながら学習・研究し、新しい時代における協同組織金融機関としての経営のあ

り方を究明し、「新しい信用金庫像」の視点にたった経営・業務活動に取り組んでいくことが必要である。特に前述した制度的特性に立脚した3つの新しい部署の設置とその運営管理に当たっては、当然のことながら、それぞれの役割を果たしていくに相応しい資質・能力をもった人材を配置することであり、このことが、その成否を握る鍵となる。また専門分野については外部より公認会計士、弁護士、税理士といった有資格者を顧問・相談役といった職位で採用し必要に応じて有効活用することも一つの方法として考えられよう。何れにしても、これらのことについての経営努力と経営・業務活動に対する評価は、取引先である地域社会の中小零細企業ならびに地域住民としての顧客が信用金庫との日常取引業務を通して冷厳に行われ、その如何が新しい信用金庫像の確立と、今後の更なる発展を大きく左右することになる。

むすびにかえて

信用金庫は、昭和26年改組・発足以来めざましい発展を遂げ現在に至っているが、有史以来2度目の危機に直面している。一度目は、昭和41年6月に実施された金融制度調査会「中小企業金融問題特別委員会」における制度論議の中で、本来の独自性の基軸である「協同組織性」が形骸化し、他金融機関との同質化が指摘され、制度無用論が叫ばれた。審議の結果、川口試案が採択され存続が決定した。業界ではその反省として「独自性の発揮」を生存的課題とし、以来、一貫して最大の経営課題として強調されてきている。二度目の危機は、信用金庫制度は金融ビックバンに対応するための金融制度調査会答申「我が国金融システムの改革について」の中でも確認され、期待されているものの制度発足以来、最大の試練に直面し、個々の信用金庫の存亡が問われている。

本稿では、地域振興・活性化の観点から地域金融機関としての信用金庫の役割・課題について、制度的特性発揮の側面から考察してきたが、「協同組織性」こそは、信用金庫の社会的存在価値・利用価値そのものである。信用金庫は、業界あげて新年度よりスタートする長期経営計画「しんきんフロンティア21」の基本認識のもとに本来の経営理念と社会的役割の更なる実践に取り組む「新しい信用金庫像」を確立し、役職員一人ひとりが「信用金庫人」に徹し、個々の信用金庫が「独自性を発揮」し、かつ全国信用金庫連合会を中核とした全国401金庫、8,668店舗による業界の「連帯と協調による総合力の発揮」を軸としながら、「地域振興・活性化」に従来以上に、貢献することである。このことによって地域からの信頼を得、その期待に応え、地域における存在感を更に高めていくことができれば、地域の中小零細企業ならびに住民の果たすべき役割と今後の課題から考えても信用金庫にとって明るい21世紀が開けてくるものと確信する。また、それを真に期待したい。

(わかな まさたか・高崎経済大学地域政策学部非常勤講師)

(参考文献)

- 地域の経済と空間 澤井安勇著 ぎょうせい 平成3年8月
四全総と地域活性化 地方自治経営学会編 ぎょうせい 昭和63年4月
地方自治読本 磯村・星野編著 東洋経済新報社 平成10年6月
地域社会と企業 片野鐘太郎著 ぎょうせい 昭和57年9月
地域経済学 宮本・横田・中村編著 有斐閣 平成4年2月
地域活性化の発想 五十嵐富英著 学陽書房 昭和62年9月
地域の概念と地域構造 朝野・寺坂・北村編著 大明堂 平成7年10月
産業創出の地域構想 島田晴雄編著 東洋経済新報社 平成11年8月
国際化時代の地域経済学 岡田・川瀬・鈴木・富樫共著 有斐閣 平成9年6月
地域経済活性化への道 山崎 充著 有斐閣 平成2年3月
地域金融ピックアップ 多胡秀人著 日本経済新聞社 平成11年9月
地域経済レポート 98、99 経済企画庁調査局 大蔵省印刷局 平成10・11年7月
わが国の金融制度 野田巖編著 日本銀行金融研究所 平成7年4月
信用金庫読本(第5版第1章) 拙著 全国信用金庫協会編 金融財政事情研究会 昭和61年2月
低成長時代の信用金庫経営 新 八代著 金融財政事情研究会 昭和56年10月
信用金庫のビジョンと展望(第4章) 拙著 堀家文吉郎編 日本経済評論社 昭和47年10月
信用金庫 森・新共著 教育社 昭和57年6月
市場経済下の協同金融 平石裕一著 地域産業研究所 平成9年2月
地域金融と制度改革 原 司郎著 東洋経済新報社 平成2年8月
経営戦略の論理 伊丹敬元著 日本経済新聞社 平成6年4月
信用金庫のOJT 拙著 日本経済評論社 昭和51年8月
貯蓄と消費に関する世論調査 平成11年 日本銀行「貯蓄広報中央委員会」 平成11年11月