

Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

DP2014-J09

信用組合の協同組合性と
金融機関性について

家森 信善

2014年8月22日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

信用組合の協同組合性と金融機関性について*

Shinkumi Banks as Cooperatives and Financial Institutions

神戸大学経済経営研究所教授 家森信善

<要旨>

信用組合制度が確立した第二次世界大戦直後の時代とは、経済環境は大きく変わってしまった。特に1990年代以降、信用組合の主たる顧客層である中小零細企業の経営状況が著しく悪化している。こうした中で、信用組合が、時代に合わせた「相互扶助」を実践していくことに社会の大きな期待が集まっている。信用組合は、信用組合らしい「強み」を生かして、顧客企業や地域社会の再生に取り組んでいかねばならない。そこで、本稿では、新しい時代において求められている信用組合らしい地域貢献のあり方を検討する。

具体的には、まず、第2節で、信用組合の制度的な枠組みを確認する。第3節では、相互扶助の意味内容を固定的に捉える必要はなく、相互扶助の厳格運用という意味での原点回帰では何の将来展望も開かれないことを指摘する。そして、金融審議会・協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ(協金WG)(2009年6月)での議論に従って、地域金融機関としての機能を果たすことがこれからの信用組合にとっての「相互扶助」と提案する。第4節は、日本の中小企業の経営状況を分析し、信用組合の現在の顧客層である中小零細企業の業績の落ち込みが顕著であることを明らかにする。第5節は、個別融資データを利用して、信用組合の顧客層では、零細企業が多く、かつ、経営状態の厳しい企業が多いという現実を確認する。第6節は、企業アンケート調査の結果を紹介し、信用組合の顧客層へのコンサルティングサービスの状況を紹介する。第7節は、以上の分析を踏まえて、信用組合が強化すべき方向性について私見を述べる。第8節は、本稿のまとめである。

Key Words : 信用組合、協同組織金融機関、中小企業金融 相互扶助

* 本稿は、全国信用組合中央協会の2012年・国際協同組合年記念事業「信用組合における相互扶助の現代的意義と役割」の成果の一部である。本稿執筆に当たって、助言をいただいた全国信用組合中央協会の関係者の皆様に感謝したい。もちろん、本講の見解は全て著者のものであり、助言を受けた方々の見解を示すものではない。(なお、オリジナルのタイトルは、「苦境に直面する中小企業と信用組合の役割—強みを生かした地域・中小企業金融の展開を一」である)。

1. はじめに

世界的な競争が激しくなり、あらゆる経済主体がそれに対応して自ら変革しなければ生き残れないような厳しい時代となっている。信用組合業界においても、個別の信用組合はもちろんのこと、業態全体としても生き残るためには、新しい経済環境に適合する形で変化していくことが必要になっている。もちろん変化しなければならないといっても、今までの強みを捨ててしまっただけでは、生き残れる可能性は低い。つまり、新しい時代が信用組合に何を求めているのかを十分に分析し、足かせになりそうな過去を捨てる決断をしながら、生き残りに有用な「強み」を強化していくことが必要である。

信用組合に求められているのは、「現在の組合員を良くする」という狭い意味での「相互扶助」ではなく、「潜在的な組合員も含めた地域全体を良くする」という新しい「相互扶助」の実現である。ただし、地域企業の疲弊は深刻であり、これまでのように資金を提供さえすれば支援できるという状況ではなく、地域企業の課題を解決するために幅広い金融ノウハウを総動員することが求められるようになってきている。したがって、従来とは信用組合に求められるビジネスの内容が、大きく異なってきていることを認識せねばならない。

つまり、筆者は、信用組合のこれからの存在意義は、地域経済の深刻な課題に解決策を提示し、多様な手法で地域とともに解決策を実現していくことだと考えている。もちろん、地方銀行も地域経済への貢献という点で同様の目標を持っており、目標の点で信用組合が差別化をはかることは難しいだろう。協同組織金融機関としての信用組合らしさは、地域社会の問題を解決していくことへの貢献という目標に加えて、支援する具体的な対象（特に、零細企業）や支援のアプローチ方法（長期的な関係を重視したもの）の点において具体化できるはずである。

そこで、本稿では、新しい時代において求められている信用組合らしい地域貢献のあり方を検討する。具体的には、次のような構成で議論を進めていく。まず、第2節で、信用組合の制度的な枠組みを確認する。そこでは、信用組合が協同組織金融機関であるための法律上の要件として、「相互扶助」が非常に重要であることを確認する。第3節では、相互扶助の意味内容を固定的に捉える必要はなく、相互扶助の厳格運用という意味での原点回帰では何の将来展望も開かれないことを指摘した上で、金融審議会・協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ（協金WG）（2009年6月）での議論に従って、地域金融機関としての機能を果たすことが、これからの信用組合にとっての「相互扶助」だと捉えるべきだと提案する¹。

第4節は、日本の中小企業の経営状況を分析し、信用組合の現在の顧客層である零細企業の業績の落ち込みが顕著であることを明らかにする。第5節は、個別企業ベースでの融

¹ なお、個人金融については別に検討することにして、本稿では中小企業金融を検討の対象にする。また、主に地域信用組合を念頭に置いて議論を進める。

資データを利用して、信用組合の顧客層では、零細企業が多く、かつ、経営状態の厳しい企業が多いという現実を確認する。第6節は、企業アンケート調査の結果を紹介し、信用組合の顧客層へのコンサルティングサービスの状況を紹介する。第7節は、以上の分析を踏まえて、信用組合が強化すべき方向性について私見を述べることにしたい。第8節は、本稿のまとめである。

2. 協同組織性と相互扶助

(1) 協同組織金融機関の法的要件

信用組合は、金融業務を行う協同組織であり、協同組合としての特性（協同組合性）と金融業としての特性（金融機関性）の両方を持っている。この両者のバランスのとり方をめぐって、これまでも様々な議論が行われてきた（谷地[2010、2011]など）。

信用組合の特徴を明確にするために、しばしば同様の金融業務を行う株式会社の銀行との違いに着目した説明が行われている。両者の主な違いをまとめたのが表1である。たとえば、貸出先に対する制限が信用組合に課せられているように、誰に対して金融サービスを提供できるかという点で、銀行と協同組織金融機関には大きな違いがある。

中小企業等協同組合法において、信用組合は、「中小規模の商業、工業、鉱業、運送業、サービス業その他の事業を行う者、勤労者その他の者が相互扶助の精神に基き協同して事業を行うために必要な組織」の一形態として位置づけられている。具体的な法的要件として、①組合員又は会員（以下「組合員」と総称する。）の相互扶助を目的とすること、②組合員が任意に加入し、又は脱退することができること、③組合員の議決権及び選挙権は、出資口数にかかわらず、平等であること、④組合の剰余金の配当は、主として組合事業の利用分量に応じてするものとし、出資額に応じて配当をするときは、その限度が定められていること、の4つが定められている。

表 1

信用組合と銀行の相違

	信用組合	銀行
根拠法	中小企業等協同組合法 協同組合による金融事業に関する法律	銀行法
組織	組合員の出資による協同組織の非営利法人	株式会社
組合員資格	地区内に住所又は居所を有する者 地区内で事業を行う小規模の事業者 地区内で勤労に従事する者 (事業者の場合の制限) 従業員 300 人以下又は資本金(出資金)3 億円以下の事業者 (卸売業 100 人又は 1 億円、小売業 50 人又は 5 千万円、サービス業 100 人又は 5 千万円)	—
出資金の最低限度	2,000 万円(特別区・指定都市) 1,000 万円(その他)	20 億円
員外預金	(原則)組合員 (例外)組合員以外の者の預金の受入れは預金・定期積金総額の 20%以内	—
員外貸出	(原則)組合員 (例外)組合員以外の貸出は貸出総額の 20%以内	—
金融情報開示	半期開示(法令上努力規定あり)	四半期開示(上場銀行)
外部監査	預金等総額 200 億円以上かつ員外預金比率 10%以上の信組は必須	必須

(出所) 全国信用組合中央協会 HP。

(2) 相互扶助の意味

上記の②、③、④は、具体的な制度として運用しているか否かを客観的に判断しやすい項目である。したがって、これらの条件を満たしていることを前提にして、協同組織であるかどうかの判断においては、①の「相互扶助」が鍵となる。しかし、この「相互扶助」の内容は抽象的であり、そのために、信用組合の経営の特定のスタイルが「相互扶助」の理念にふさわしくないと批判を受けたりするわけである。言い換えれば、現行法上、協同組織金融機関であり続けるためには「相互扶助」を目的としていなければならないので、信用組合にとって、「相互扶助」とは何かが大きな問題であり続けるわけである。

ただし、前掲の表 1 にまとめたように、信用組合では、金融サービスを提供する相手が制限されているが、この制限の根拠は「相互扶助」の要件に基づいている。そうすると、同表の制限を満たして業務を行っている限り、「相互扶助」だと言えると議論できるかもしれない。しかし、少し考えてみると、この業務制限だけで、協同組織金融機関を性格づけるのには無理があるように思われる。

たとえば、預金サービスについて、信用組合は、原則として組合員にサービスを提供することになっているが、組合員以外に対しても、組合員への提供に支障がない範囲に限って提供が認められている。たとえば、員外預金は総預金 20%以内とされている。しかし、20%という水準に合理的な根拠があるとは思えない。さらに、組合員以外の者が信用組合に多額の預金をしたからと言って、組合員が預金することに支障が生じるとは考えにくい。本来、「一般の金融機関から融資を受けにくい立場にある者」に対して貸出するための資金調達手段というのが預金の役割だとすれば、組合員以外からも資金を集める方が目的にかなっている。次項で見ると、昭和 26 年の信用組合制度の発足時には員外預金は認められなかったものの、すぐに業界からの要望が高まり、時間はかかったが、規制緩和されることになった。また、同じ協同組織金融機関である信用金庫に関しては員外預金の水準についての規制はもともとなかったことから、員外預金の規制が協同組織金融機関にとって不可欠の要件ではないことが伺える。

貸出先についての規制は、「相互扶助」の観点から理解しやすいかもしれないが、貸出条件について特別な規制があるわけではない。しかし、協同組織金融機関が非常に高利な貸出を行うことに違和感を持つのが普通ではないだろうか²。抽象的ではあるが、中小企業への資金提供の一部に、相互扶助の実践としての貸出というものがあると考えられるのである。つまり、同じ金融サービスを提供するとしても、信用組合らしい提供の方法があるはずであり、それを模索すべきなのである。

(3) 信用組合制度の沿革³

信用組合の沿革は 1900 年（明治 33 年）の産業組合法にまでさかのぼることができるが、現在の信用組合制度の直接的な出発点は 1951 年（昭和 26 年）と考えられる。この年に信用金庫法が成立し、金融機関性の強い信用組合は信用金庫に転換することになった。一方

² 協同組織金融機関の重要な要素として、「相互扶助」以外に、「非営利性」を上げることが多い。暴利を稼ぐ機関は営利を目的にしているだろうが、非営利性自体は目的に着目した定義であり、協同組織金融機関が相互扶助を目的としており、営利を目的としていないということを意味しているだけである。決して利益をあげることを禁止しているわけではない。

³ 本節は、信用組合小史編纂委員会『信用組合小史』（日本経済評論社 1978 年）に基づいている。

で、これまで員外預金を認めていた中小企業等協同組合法が改正されて、信用金庫に転換しなかった信用組合に対しては員外預金が禁止されることになった。組合員から集めた預金を組合員に貸し出すという「相互扶助」を明確な形で実現しようとしたのが、昭和 26 年型信用組合であったと言える。

ただし、制度発足後すぐに、員外預金の規制緩和を求める業界の動きが出てきた。結局、「員外預金」の受け入れは、1973 年（昭和 48 年）の法改正で認められることになった。これをきっかけにして、信用組合の金融機関としての業務範囲は拡大していくことになった⁴。次節で見るが、高度経済成長期の絶対的に資金が不足していた時代に資金調達源泉を拡大することは、資金不足の組合員のニーズに応える上で非常に重要であった⁵。

員外預金が認められたことで、信用組合の金融機関としての規模拡大につながった。協金 WG に金融庁が提出した資料によると、2007 年 3 月末の実績で信用組合の員外預金比率は 14.55%となっている。さらに、非組合員である、国、地方公共団体、その他の営利を目的としない法人、組合員の配偶者等の預金—法令上、員外預金とされていない—を含めて広義・員外預金とすると、その比率は 37.54%となっている。

員外預金を全く受け入れないとしても、組合員資格が容易に獲得できる限りは、決して信用組合は閉鎖的な組織ではあり得なかったが、この員外預金の部分解禁により、金融機関性が強まったことは疑いがない。

さらに、「相互扶助」の概念が大きく変わったのは、1981 年（昭和 56 年）の法改正である。この法改正により、地方公共団体に対する貸付や員外預金を担保にした員外貸付が総貸出額の 20%以内という制限付きながらも認められることになった。もちろん、有価証券運用を行えば、組合員の資金を組合員以外に融通しているわけであり、「貸付」と「有価証券」運用に本質的な金融論的な違いはない。しかし、員外貸出が部分的にせよ明示的に解禁されたことには、信用組合のあり方の自由度が増しただけではない象徴的な意味がある。

つまり、昭和 56 年の法改正は、組合員の資金を組合員の間で融通しあうという「相互扶助」のみで信用組合は運営できなくなっていた現実を反映している。昭和 26 年型信用組合は、資金不足の高度経済成長期には経済合理性のある組織であり、その結果、信用組合は成長することができた。しかし、1970 年以降の低成長期に入ると、昭和 26 年型信用組合

⁴ たとえば、従来は、地方公共団体の指定金庫になれないと自治省は定めていたが、員外預金の受け入れ制限の緩和により、昭和 49 年には「原則として信用組合も指定金庫になれる」と変更された。（『信用組合小史』327 ページ）

⁵ 昭和 48 年は、高度経済成長が終わり、資金余剰の時代に入っていき入り口であった。昭和 26 年以来、20 年以上の時間を経て「員外預金」の規制緩和を獲得したわけであるが、より多くの預金が貸出のために必要だった時代が終わろうとする時期であった。逆に言えば、そうだからこそ、他業態も、自らにとって不利となり得る規制緩和を容認したのであろう。

のビジネスモデルでは信用組合は成長できなくなった。そのために、同時代の業界人は打開策を模索し、種々の規制緩和を要求し、実現してきたのである。こうした動きを、(組合員の資金を組合員に貸し出すという)「相互扶助」の理念を忘れ去ったものと否定的に捉えるのではなく、筆者は「相互扶助」の概念を時代に合わせて対応させてきた結果だと肯定的に捉えたいと思う。

3. 信用組合の存在理由と相互扶助

(1) 伝統的な中核機能としての貸出機能

金融制度調査会金融制度第一委員会中間報告「協同組織形態の金融機関のあり方について」(1989年5月)では、協同組織金融機関を、「会員又は組合員の相互扶助を基本理念とする非営利法人」と位置づけ、「一般の金融機関から融資を受けにくい立場にある者が構成員となり、相互扶助の理念に基づき、これらの者が必要とする資金の融通を受けられるようにすることを目的として設立されたもの」と概念整理している。

この定義からすると、協同組織金融機関の中核的な機能は、「組合員が資金の融通を受けられるようにすること」である。もちろん、保証を付けて第三者からの「資金の融通」という可能性もあり得るが、多くの場合は、直接の貸出が具体的な機能ということになる。

(2) 資金不足経済にマッチした昭和26年型モデル

資金貸出が最大の使命となったのは、昭和26年型モデルが生まれた時代背景を抜きには語るができない。重要なのは、当時の「一般の金融機関から融資を受けにくい立場にある者」というのは、融資の返済が困難な企業を意味していたのではないという点である。「融資を受けにくい」企業とは、銀行が大企業に優先的に資金を提供していったために、融資が後回しになってしまった企業であり、返済ができないという意味でのリスクは大企業と同程度に低かった。また、当時は不動産担保が普通であったが、不動産価格は確実に上昇していったので、不動産を担保にしている限り、かりに返済が困難になっても中小企業向け貸出債権の保全には影響がないことになる。

銀行が大企業を優先したのは、大企業との系列関係、企業のブランド力の他、取引ロットが大きいほど取引コストが小さくなるといった経済合理性も理由であったと思われる。企業金融における金利の調整機能は弱いために、超過需要があっても金利を上げる形で需給が調整されるわけではなく、中小企業に不利な形で資金の割り当てが行われていたのである。

中小企業の立場から言うと、自らの資金を銀行に預金してもその預金は大企業の融資に使われてしまうことを意味する。たとえば、1951年3月から1955年3月にかけて、全国銀行の預金は12,112億円から31,614億円に約2兆円増加しているが、中小企業向け貸出は3,313億円から9,817億円に増加しただけで、増加した預金の3分の1しか中小企業貸

出に向かわなかったことになる。こうした経済環境下で中小企業が資金を得るために、せめて自らの資金が中小企業に優先的に回るようにすることは自然な行動である。これが昭和 26 年モデルの基本的な考え方である。

こうしたビジネスモデルが成り立つためには、最低限、信用組合の集める預金が銀行預金と同等のリターンをもたらさないといけない。もちろん、同志的な連帯から（リターンを度外視して）資金をお互いに拠出していたグループもあるかもしれないが、そうした連帯に頼って十分な資金を集めることは難しい⁶。十分なリターンを支払うためには、貸出ポートフォリオが十分な収益性を上げなければならないが、この時期には返済能力のある中小企業はいくらでもあったので、大企業に貸し出す銀行と同等のリターンを預金者に還元することが可能であった。

（3）資金余剰の時代の預金集め

高度経済成長期には、貸出を行うことが信用組合の存在意義であったが、業務の力点は預金を集めることにおかれた。なぜなら、貸出先はいくらでもあるのに預金が足りないために、そのニーズを満たせなかったからである⁷。こうした状況では、員外預金を獲得することは、組合員のニーズに応えるという意味で、信用組合の本来的な活動を支えるものと言える。それ故に、昭和 26 年の新制度発足以来、員外預金の規制の緩和を求める業界運動が続けられてきたのであろう。しかし、皮肉にも、これが認められた 1973 年には、貸出原資としての預金の不足は相当解消されてきていた。

図 1 は、信用組合の預貸率の推移を示している。預貸率は 1950 年代後半には 90% を越えていたが、その後は低下を続け、1977 年には 80% を割り込み、その後は一層低下していった。預金が不足していることで貸出が難しいという時代ではなくなったのである。

ただし、預金金利が規制で低く抑えられていたので、銀行預金で集めた資金で連合会預け金や有価証券などに運用すれば利ざやが得られる情勢が続いたために、預金を集めることが信用組合の職員の重要な仕事であり続けた。この時期の預金集めは、昭和 26 年型モデルにおける組合員の資金ニーズに応えるためということではなく、信用組合の利益を増や

⁶ 1978 年発行の『信用組合小史』は、「実態として信用組合が協同組織性を歴史的にも堅持してきたとは必ずしもいえない」（14 ページ）と指摘している。そもそも、同書に引用されている大正 6 年（!）の日本銀行のレポートによると、「中小業者の自覚に基づいた相互扶助は困難であったから、精神的結合とは無関係に、純経済的な協同の仕方が課題とされていた」（14 ページ）とのことであり、採算を度外視した「協同組織性」はそもそも期待されていなかったと言える。

⁷ 愛知県のある信用金庫の役員の話では、1980 年代前半までは、金庫内の人事評価において、預金が最重要項目である一方、貸出は評価対象にすらなっていなかったとのことである。

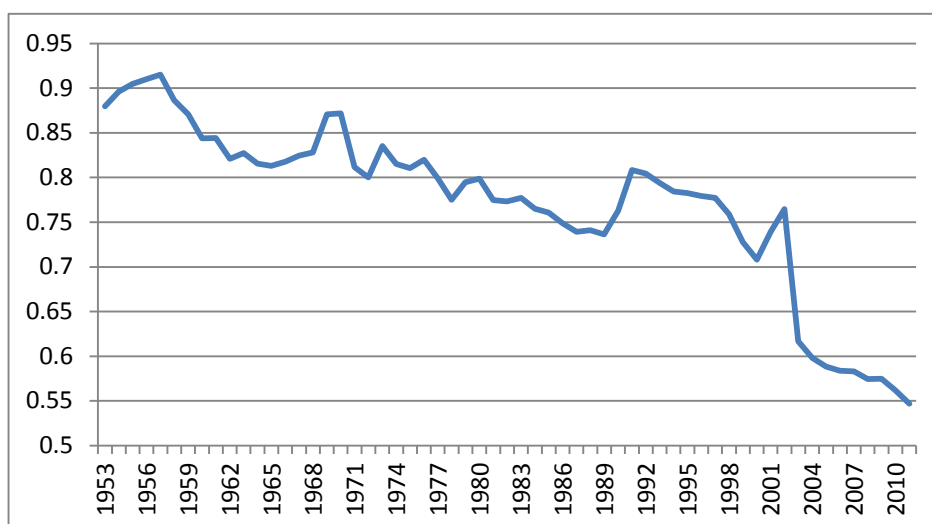
すことが目的となっていたと考えることができる。

もちろん、この利益は、組合員に直接的に配当として支払われるはずであるが、信用組合の出資者配当には制限があった。そこで、リスク負担の源泉として資本に追加されたり、本来よりも安い金利で貸出を行うために使われたりしたものと思われる。つまり、一見預金を獲得することが目的になっているように見えたとしても、貸出のルートを通じて組合員に利益が還元されていたと理解することができる。

このように、組合員に貸出を行うという目的のために、昭和 26 年型モデルでは預金をいかに獲得するかが問題となり、昭和 48 年型モデルでは利益をいかに拡大するか（当時の規制金利の体系では、結局預金を集めること）が経営の主目的になったのである。

図 1

信用組合の預貸率の推移



（出所）1988 年までは、日本銀行『金融経済統計年報』。1989 年以降は、信用組合中央協会提供のデータに基づく。

（4）バブル崩壊後の苦境

バブル崩壊後の苦境は、信用組合のビジネスモデルが大きく崩れてしまったことを意味している。最も大きな変化は、資金を借りたい先はあっても、その多くは返済能力が乏しいという点である。信用組合の側には資金はあるのに、「貸したくても貸せない」状況が起り、図 1 に示したように、2000 年頃から預貸率は急激に悪化することになった。

第二に、不動産価格が下落するようになり、担保があっても容易に貸出ができなくなってしまった。さらに、金融行政が担保や保証に過度に依存しない貸出を促すスタンスをとるようになった。担保・保証に頼った従来型の貸出手法が通用しにくくなり、貸出を行うにしても今までとは違ったやり方をとらなければならなくなった。第三に、金利の自由化

が進み、預金を集めれば確実に利ざやが得られるわけではなくなり、運用リスクが拡大した。第四に、大企業の銀行離れが加速し、銀行が中小企業向け貸出の拡大を目指すようになり、信用組合の優良顧客を巡って銀行との間で競合が激化するようになった。

今や、中小企業だからといって銀行から借入れが難しいわけでない。むしろ、銀行は積極的に中小企業に貸出を行おうとしており、「一般の金融機関から融資を受けにくい立場にある者」とは、規模が小さいからではなく、返済能力に不安があるために銀行が貸出を渋るような先だけになってしまったのである。信用組合の顧客は今も昔も規模の小さな企業群であるが、後述するように、この企業層での収益性や健全性が平均的に大きく低下している。この点が、信用組合経営が非常に難しくなっている最も大きな理由である。

信用組合の関係者は、組合員に資金を融資することを通じて「相互扶助」の実現を目指しているが、福祉事業でない以上、組合員であっても返済が見込まれる先にしか貸し出すことはできない。その結果、組合員に貸し出すことが組織の目的だと認識しているのに、組合員の厳しい財務内容のために貸し出せなくて、やむを得ず国債などの有価証券運用を行っているというのが現在の信用組合である。配当が制限されるので出資配当の形でも組合員に十分に還元できないし、貸出の形でも多くの組合員に利益を還元できない状況になっている。

(5) 金融審議会・協金 WG において提起された新しい「相互扶助」

こうした時代背景の下で、2008年に始まった金融審議会・協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ（協金 WG）が1年以上をかけて協同組織金融機関の在り方について議論をした。その結果とりまとめられた『中間論点整理報告書』では、次のように、協同組織金融機関の役割を整理している⁸。

協同組織金融機関の本来的な役割は、相互扶助という理念の下で、中小企業及び個人への金融仲介機能を専ら果たしていくことであり、この役割を十全に果たすべく、協同組織金融機関には、税制上の軽減措置が講じられている。協同組織金融機関は、この本来的な役割を果たし、地域経済・中小企業に対する円滑な資金提供を通じて地域の資本基盤整備や雇用の確保に積極的に貢献していくことが重要である。

（中略）

現在、協同組織金融機関が提供している専門金融機関及び地域金融機関としての機能については、組織形態の観点からみると、協同組織形態以外にも様々な組織形態があり得るところであり、必ずしも協同組織形態が唯一とりうる組織形態ではないと考えられる。一方、ガバナンスの観点からは、協同組織形態と他の組織形態、たとえば株式会社形態は、それぞれに制度としては一長一短があり、協同組織形態については、

⁸ 協金 WG に関しては、家森（2012）を参照。

その組織形態としての長所を一層発揮できるようガバナンスを高めていくための制度上・実務上の工夫を図っていくことが重要であると考えられる。

以上のように、組合員に対する相互扶助という規定は変わらないが、組合員を狭く捉えずに、潜在的な組合員を含めた地域の中小企業・個人に対する金融サービスの提供を新しい「相互扶助」の内容として書き換えるべきだと、協金 WG は主張していると理解できるだろう⁹。このような地域貢献を目指すことは、既存の組合員の利益ともぶつかるわけではない。なぜなら、組合員である地域企業にとって地域経済の発展は好ましいからである。ただし、地域の中小企業や個人に金融サービスを提供すること自体は銀行も行っており、銀行とは違ったアプローチをとることを要請している点には注意が必要である。

(6) 信用組合の組合員と潜在的な組合員

非組合員である地域の中小企業・個人に対する貢献について、協金 WG は信用組合の新しい役割としたのであるが、これは信用組合の特徴や強みを失わせることになるのだろうか。この点を考えるために、まず、組合員にしか融資できないという制度（規制）の実質的な意味について検討してみよう。

金融制度調査会金融制度第一委員会中間報告「協同組織形態の金融機関のあり方について」では、協同組織金融機関は、「一般の金融機関から融資を受けにくい立場にある者が構成員となり、相互扶助の理念に基づき、これらの者が必要とする資金の融通を受けられるようにすることを目的として設立されたもの」だと概念整理されており、組合員に資金を提供することが設立の目的と認識されている。信用組合は、原則的に組合員にのみ融資ができるとされており、銀行とは大きく違っているような印象がある。

しかし、中小企業等協同組合法は、「組合員が任意に加入し、又は脱退することができること」を信用組合に要求しているので、条件を満たしている企業や個人は自由に組合員になれる¹¹。確かに、たとえば医師が集まって組織されている信用組合のような業域信用組合や、特定の企業・団体の労働者が組合員になっている職域信用組合は、そもそもそうした職業に就かない限り、当該信用組合の組合員になれないので別だが、地域信用組合の場

⁹ 清成（1977）は「地域主義的な発想を欠いたまま協同組織に固執すると、自己防衛本能ないし自己保存本能が先行してしまい、かえって現実的な対応の方向を見失ってしまうことになりかねない」と指摘している。

¹⁰ 1995年に、国際的な「協同組合原則」が改定されて、協同組織がコミュニティに対して責任を持つべきであることが明記されており、協同組合のステークホルダーを組合員に限定しないことが国際的な方向性となっている。中川・杉本（2012）。

¹¹ ロッチデール原則の一つに、「開かれた組合員制度の原則」（加入・脱退の自由）がある。最近の協同組合論については、中川・杉本（2012）を参照。

合は、営業地域に居住したり勤務していたりすれば、誰でも組合員になれる。法人会員も企業規模に制限はあるが、基本的には中小企業なら誰でも組合員になれる。

ただ、組合員になるには、出資をしなければならない。この出資のハードルが高ければ、誰でも組合員になれるわけではない。そこで、出資の実態を少し調べてみよう。出資に関しての情報を具体的に公表しているある信用組合では、次の通りであった¹²。

- ①出資は1口500円で、一定額(5,000円)以上の出資金をお願いしている。
- ②出資金の一部もしくは全部の払戻を受けることができる。ただし、総代会での承認などの手続きが必要なので、払戻に1年以上の時間がかかることがある。
- ③出資額に応じた額の配当金が支払われる。

この組合の場合、出資額5000円で組合員になれる。融資を受けることが内定してから、組合員になっても規制はクリアできるので、出資金は融資を受ける際の手数料のようなものだと割り切ってしまうこともできるだろう。

業界全体の状況を調べるために、表2には信用組合の組合員一人当たりの出資金の金額(2011年3月期)を示した。これは新規組合員の出資金だけではなく、追加出資をした組合員の出資金も合わせた平均値であるが、1~3万円未満の組合が多い¹³。中には、2千円という組合があり、少額の出資で組合員になれることが普通のようなものである。

また、出資者は配当金を受け取れる上に、脱退すれば出資金を返してもらえる¹⁴。全国の信用組合の普通出資配当率(2011年3月期)の状況を調べた結果が、表3である。配当がゼロの組合も26組合あるが、単純平均で見ると2.85%の出資配当率となる。1年定期預金の金利がほとんどゼロ(2012年7月で0.025%程度)であること、信用組合が破綻したりしない限り額面で払戻に応じてもらえること(一般の債券と違って価格変動リスクがない)を考えると、出資金が負担だと考える借り手はいないと言っても良いだろう。民間企業が融資を受けている銀行の株を保有しているケースも少なくないが、銀行株式の場合、配当は受けられるが、投資最低単位が通常は数十万円と高額であり、額面で買い取ってもらえるわけでもなく株価変動リスクがある。それと比較すると、信用組合の組合員になるための出資をすることは、ほとんどの借り手にとって大きな制約ではないだろう。

古い文献では、信用組合の組合員には融資期待権があると論じているものがある。しかし、出資を条件に融資をするというだけであり、制度的には、昔からの組合員と新しい組合員を差別的に取り扱うことはできない。もちろん、長年組合員である企業については、

¹² 函館商工信用組合の例。 <http://www.hakodate.shinkumi.jp/profile/index3.html>

¹³ 114万円という組合があったために、全組合(158)の単純平均は8.7万円と中位値よりも高くなっている。

¹⁴ 付言すると、現在の信用組合の出資者が、株式会社の株主と同等の意味での、企業の所有者といつてよいのか疑問が残る。信用組合の純資産はこれまでのステークホルダー全体が生み出してきた価値であり、その意味で地域の共通財産だと言えるかもしれない。

信用組合側に情報が十分に蓄積しており、融資を受けやすいことはあろう。しかし、かりに優先順位があるとしても、かつてのような資金不足経済とは異なり、貸出に使える資金はいくらでもある状況なので、貸出先として適当であれば新規組合員であっても借り入れができるはずである。

このように考えると、組合員にしか貸せないというのは、信用組合のビジネスの大きな制約にはなっていないし、やや極端な言い方をすれば、実質的な意味での特徴にもならないと言えるだろう¹⁵。

表 2

一組合員あたり出資金（2011年3月）

1組合員あたり出資金(万円)	組合数
0～1万円未満	10
1～3万円未満	43
3～5万円未満	34
5～10万円未満	27
10～20万円未満	26
20～30万円未満	13
30～50万円未満	3
50万円以上	2

（注）期末の出資金残高を組合員数で単純に割った値。

表 3

全国の信用組合の普通出資配当率の状況（2011年3月）

普通出資配当率(%)	0	0.5	1	1.2	1.25	1.5	2	2.5	3	4	4.5	5	6	7	8	10	合計
組合数	26	3	19	2	1	1	25	1	29	18	1	7	13	3	8	1	158

（7）中小企業向け地域金融機関としての役割

銀行は信用リスクさえコントロールできれば誰にでも貸せるが、信用組合の場合は、組合員たる資格を持たない経済主体には、組合員になってもらえないので貸出が行えない。上述したように、出資をするという行為自体は実体的な制約にならないが、組合員になれる資格を満たさない主体には貸出が行えない点は実体的な意味を持ちうる。

実体的な制約になっていると思われる組合員資格の要件は、第一に、いわゆる地区規制

¹⁵ さらに、小口員外貸付（信用組合の場合 500 万円以下）が、組合員たる資格を有するものに対して認められているので、組合員にならなくても融資を受けることができる。

である。居住・勤務・所在地が信用組合の営業地域外にある個人や法人は組合員になれない。第二の要件は、法人の場合に適用される企業規模の制限である。具体的には、前掲の表 1 に示したように、信用組合の対象は、「従業員 300 人以下又は資本金（出資金）3 億円以下の事業者（ただし、卸売業では 100 人又は 1 億円、小売業では 50 人又は 5 千万円、サービス業では 100 人又は 5 千万円）」と定められている。

ただし、金融取引（特に、中小企業貸出）において距離が重要な要素であり、規制がなくても近隣の企業との取引しか信用組合は行わないと予想されるので、地区規制によって縛られているということは少ないだろう¹⁶。一般的には、遠隔地の顧客（特に小規模な企業の場合）と取引をすることはコストがかかり、サービスの質が低下するため、銀行であっても店舗から遠いところの顧客と取引をする例はそれほど多くない。

また、店舗から相当離れている地域を営業地区として認可を受けることも可能であるし、多数の顧客がいるのなら新たに店舗を増設して営業地区を拡張することも可能である。こうした認可もかつては厳しく制限されていたが、現在はかなり柔軟に認められているようである¹⁷。したがって、営業地域内の顧客としか取引ができないというのは、シンジケートローンなどの取引では制約になる場合もあるようだが、信用組合が活躍すべき通常の中小企業融資においてはそれほど深刻な制約ではないと考えられる。

むしろ、制度的に一定地域でしか営業ができない点は、顧客企業に対して「逃げない」ことをコミットしていることになるというメリットに注目したい。大銀行の支店長が顧客企業に「当地は重要であり、逃げない」と説明しても、支店長レベルで約束できることではないし、かつ、これまでの大銀行の行動からすれば、収益性に応じて店舗展開が見直されるのは当然に予想されることである。つまり、大銀行の「逃げない」という約束は顧客に信じてもらえない。この点で、信用組合は規制で縛られていることを逆手にとって、「逃げない」あるいは「逃げられない」ということを武器にするようなビジネスの展開を考えるべきなのである。

一方、信用組合の場合、法人の規模規制によって、店舗のすぐ近くに立地する中堅企業や大企業に融資をすることができない。確かに、これは銀行と信用組合の行動を大きく変える要因になっている。信用組合の発達の歴史的な経緯から言えば、銀行が後回しにした中小零細企業に資金を流す仕組みとしてつくられたので、こうした規制があるのは自然である。その時代に信用組合が大企業に融資をしていたら、信用組合の存在意義はなかったと言ふべきである。しかし、現在は資金が余剰になっており、大企業に資金を融資したか

¹⁶ もちろん、認可を得ている行政区域に隣接する域外地域の企業に対して融資できないことは、前線の支店レベルでは制約となっているであろう。

¹⁷ 金融庁からの協金WGへの提出資料によると、1998年から2007年の10年間で、地区拡張は累計で116件が認められており、合併や事業譲渡を除いて純粋な地区拡張が64件に達している。

らといって中小企業向けに貸し出す資金が不足するといった状況ではない。

協同組織金融機関という企業組織ゆえに、大企業向け貸出を行うことが認められない理由は必ずしも自明ではない。1989年の金融審議会中間報告「協同組織形態の金融機関のあり方について」では、中小企業等の分野を専門とする金融機関が協同組織形態をとることの理由として、①協同組織金融機関は地縁・人縁を基盤としていることから、会員・組合員のニーズの把握が容易である、②非営利の相互扶助組織であるので、利用者ニーズに即した金融サービスの提供が可能である、③貸し手と借り手の間に連帯が存在するために、長期的な観点から与信判断が行われる、の3点を上げていた。かりにこれらが正しいとしても、こうした理由だけでは大企業向け貸出を禁止すべき理由とはならない。

資本の面に注目すると、株式会社は広く資本金を集める仕組みであり、協同組織に比べて自己資本を増やしやすいため、銀行の方が規模の大きなビジネスを行いやすいという側面はあろう。しかし、欧州では巨大な協同組織金融機関が存在している。リスク管理の観点だけなら、大口融資規制のように一先あたりの貸出額を抑制すれば目的は達成できるはずで、貸出先の企業規模を問題にする必要がない。

したがって、信用組合が大企業貸出を行えるように制度改正を要求することも理論的に可能であるが、現時点では業界からそうした要望は少ないようなので、本稿では、現行制度を所与として考えることにしよう。そうすると、一般に、二つの選択肢（つまり、大企業貸出と中小企業貸出）を与えられた銀行と、一つの選択肢しかない信用組合では、信用組合が不利になるはずである。しかし、銀行が合理的ならば、銀行は二つの選択肢の限界収益性が同じになるように経営資源を配分するはずである。なぜなら、大企業貸出が有利ならわざわざ中小企業貸出に経営資源を投入する必要はないからである。これは、高度成長期に銀行から中小企業に資金が流れにくかった基本的な理由である。

つまり、中小企業金融市場で信用組合や信用金庫との競争が激しく収益性が乏しければ、銀行は中小企業金融の戦線を縮小するはずである。ちょうど水路でつながっている二つの池は、一方の池で雨が降って水位が上がり始めると、もう一方の池に水が流れていき、両方の池の水位は等しくなるようなものである。もちろん、銀行の裁定活動が常に活発であるとは限らないし、企業金融は市場金融ほど柔軟に変化するものではないが、両市場で収益性は均等化する方向の力が働くはずである。こう考えると、中小企業金融しか認められない信用組合が著しく不利であるとは必ずしも言えないであろう¹⁸。

また、大企業向け貸出が信用組合に解禁されたとして、自らメインバンクになって貸し出すことができる事例はゼロではないかもしれないが、非常に少ないと予想される。大企

¹⁸ ただ、現実には、中小企業の資金需要が乏しく、余資の運用先を探さざるを得なくなっており、大企業向けシンジケートローンに取り組めないことは、運用担当者の目線から言えば大きな制約であろう。つまり、中小企業金融の水位が高いのに水がたまったままになっているのである。

業は当然ながら広域に展開しているので、特定地域にしか活動拠点を持たない信用組合ではメインバンクとしては不便なことが多いであろう。また、大企業ほど高度な金融サービスへのニーズが高く、こうしたサービスを提供するノウハウも信用組合側に乏しいし、規模の経済が働かないので、コスト競争力を持たない。つまり、今かりに信用組合の組合員資格に規模の制限がなくなり、大企業向けにも貸出が行えるようになり、信用組合が大企業向け貸出に注力したとしても勝算は乏しい。したがって、仮にそうした規制緩和があっても、大きな変化はないと予想される。欧州で大規模な協同組織金融機関が活躍しており、わが国でもそうした可能性がないわけではないが、現在存在している信用組合を前提にするかぎり、規模規制がなくなっても大企業向け貸出が大きく伸びるとは（シンジケートローンへの参加を除いて）考えられない¹⁹。

今後の信用組合のあり方として考えた場合、規模規制をメリットにする方法を考える方が戦略的である²⁰。実際、規模規制を「強み」にする視点は、対顧客向けのセールストークではしばしば使われている。しかし、筆者がここで注目したいのは、職員の意識の面でのメリットである。大きな銀行では、大企業との取引の方が中小企業との取引よりも「格上だ」とされているようである。こうした意識が金融機関の職員の間で自然に生じるとすれば、一つの組織で両方のビジネスを行うと、経営資源は前者に割かれてしまうことになりかねない。銀行は大企業と中小企業の両方と取引できるので、経営トップが中小企業融資を重視すると叫んでも、大企業取引の方に職員の意識は向かいがちであろう。つまり、両方可能な組織では、どうしても中小企業金融が軽視されるのではないかということである。

会社のなかで日の当たるビジネスに従事しているのか、そうでないのかという意識は、従業員のモチベーションに大きく影響するはずである。ここに、信用組合にとっての十分な活路がある。心を持つ人が組織を動かすという現実を踏まえると、現行の規制が信用組合経営の長所となる可能性がある²¹。

4. 地域の中小企業の状況

(1) 収益性が大きく落ち込んでしまった中小企業

図 2 および図 3 は、「法人企業統計」を使って、1960 年代から 2000 年代までの各規模

¹⁹ 大企業向け貸出はできないが、有価証券投資は可能なので、社債を購入すれば、実質的な大企業融資は可能になっているとも言えることにも注意が必要である。

²⁰ 員外貸出の規制緩和を求めることも一つの方法であると筆者は思っていたが、協金WGで表明された業界の見解は、現状の規制の維持を求めるものであった。したがって、それを維持するのなら、変えないことを積極的に活用するべきであろう。

²¹ この長所もあって、業界からの規制緩和要求がほとんどないのである。

企業（製造業および非製造業）の10年間の平均利益率（総資本営業利益率 ROA）の状況を示したものである。

製造業のROAを示した図2をみると、5つの折れ線グラフは、年次が新しくなるほど下側にシフトしていることがわかる。まず、注目したいのは、1960年代には、規模の小さな企業の方がむしろ平均的な利益率が高かったということである。つまり、前節で主張したように、この時期には小規模企業は返済能力が劣っているために資金供給が受けられないのではなく、ロットの問題や企業ブランド力（系列を含む）などの他の要因によって融資を受けにくかったのである。つまり、この時代なら、信用組合は貸出を伸ばしても不良債権を抱える心配は少なかったのである。

オイルショックが発生した1970年代になると、1960年代に比べて、あらゆる規模企業で利益率は落ち込んでいるが、規模①企業（資本金200万円未満）の落ち込みが顕著である。結果として、規模④企業を頂点にしたグラフとなっている。しかし、この段階でも、最小の規模①企業の利益率は、規模の大きな企業群（⑤から⑦）に比べると高かったということは強調しておきたい。1970年代の経済混乱期においても、零細企業の方が大企業よりも利益率が高かったのである。

しかし、1980年代になると状況はかなり変化した。企業規模の小さな①から④の企業グループで利益率の落ち込みが顕著になり、結果的に規模の小さな企業群の利益率が大企業よりも低くなったのである。ただし、この段階でも、まだ利益率は4%もあったし、担保になる不動産の価格も上昇を続けていたので、とにかく貸出を続ければ、金融機関は利益を得ることができたはずである。

1990年代や2000年代の状況は、それまでに比べるとはるかに厳しいものとなっている。すべての規模企業で1980年代に比べて利益率が落ち込んでいるが、特に規模の小さな企業ほど落ち込みが顕著なために、規模の小さな企業ほど利益率が低いという傾向がはっきりしている。しかも、規模①企業では、2000年代を通じて赤字となってしまっているし、規模②や③の企業グループでも利益率は2%を下回る状況になっている。図3は、非製造業の状況を示しているが、ほぼ同じ傾向を示しており、小規模企業での利益率の落ち込みが大幅であり、かつ2000年代は赤字となっている。

このように、信用組合が主たる取引対象にしてきた規模の小さな企業に関して、かつては大企業よりも高い収益力を持っており、融資の返済には心配がなかった。しかし、今や、そうした企業の収益力は非常に低く、債権の保全の心配をしなければならないような状況に陥っているのである。

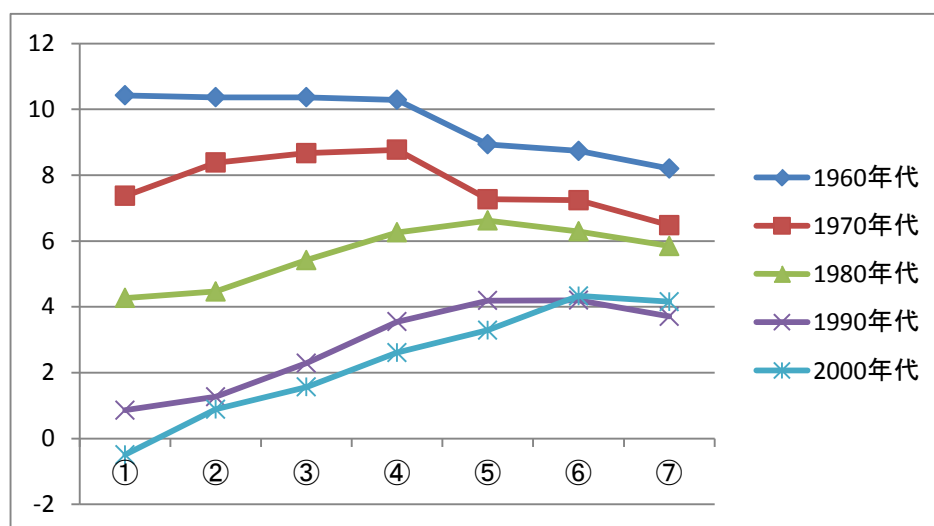
時系列的な変化をより視覚的に確認するために、最小規模（①「200万円未満」）と、最大規模（⑦「10億円以上」）の二つの階層の総資本営業利益率の推移を図4と図5に示してみた。図4は製造業のケースである。1970年代初めまでは、規模①企業の方が利益率は高いし、変動幅は規模⑦企業に比べて大きい。落ち込んだときでも規模⑦企業よりもリターンの水準は高かった。1970年代から1990年頃までの期間を通じてみると、零細企業

の利益率は大企業の利益率よりも若干低い時期があるが、ほぼ同じような水準となっている。これは、大企業の利益率の落ち込みが緩やかだったのに対して、規模①企業の利益率はオイルショックの際に大きく落ち込み、その後回復することがなかったためである。さらに、1990年以降は、規模①企業の利益率はマイナスとなる時期も多く、プラスとなってもせいぜい3%のリターンしか得られず、大企業の利益率を上回ることが一度もなくなっている。図5は、非製造業のケースを示している。規模①企業の利益率の傾向的な落ち込みは、製造業以上に顕著であり、特にバブル経済崩壊以降には利益が全く出ない状況が続いてきたことがわかる。

以上のように、平均的な零細企業を借り手として考えると、1980年代まで返済の心配は要らない顧客であったが、今は信用リスクが高くて貸すことが難しい先になってしまっているということがわかる。

図 2

製造業企業の総資本営業利益率（ROA）



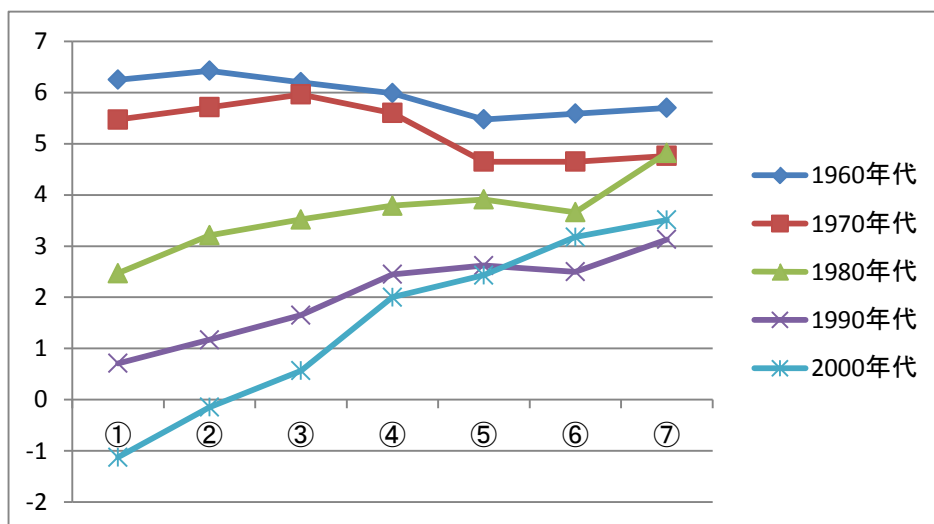
注1) 資本金規模①2百万円未満、②2百万円以上・5百万円未満、③5百万円以上・1千万円未満、④1千万円以上・5千万円未満、⑤5千万円以上・1億円未満、⑥1億円以上・10億円未満、⑦10億円以上。

注2) 1960年代は統計の利用できた1962年度から1969年度、2000年代は図の資本金区分での統計の利用ができた2000年度から2008年度までの年度数値の単純平均である。

出所)「法人企業統計」

図 3

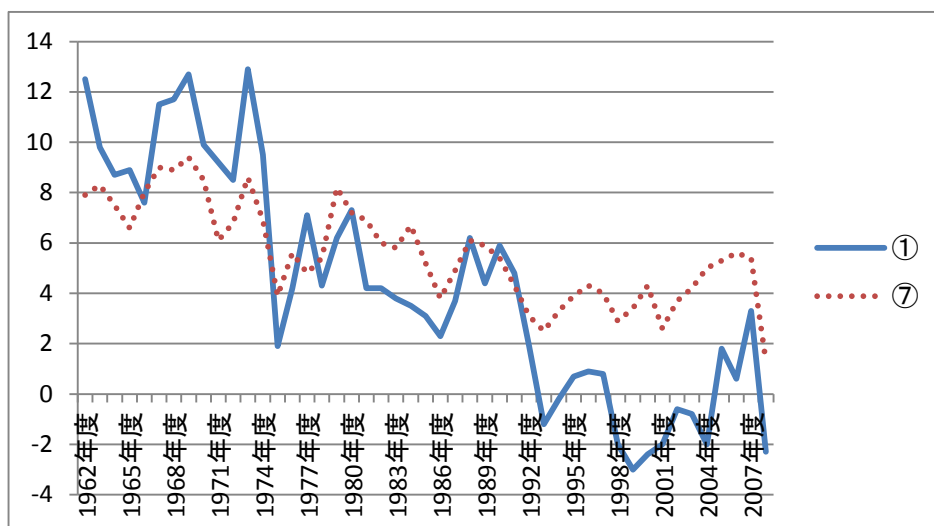
非製造業企業の総資本営業利益率 (ROA)



注) 図 2 の注を参照。

図 4

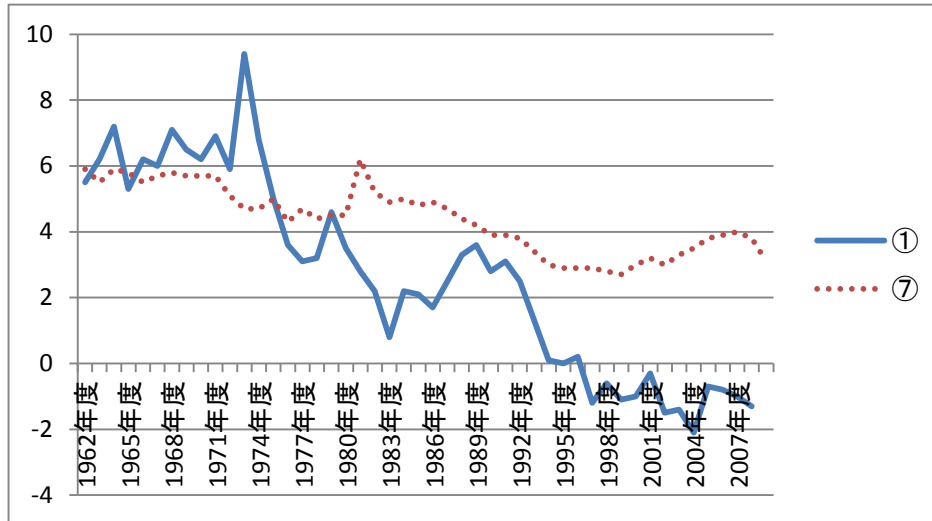
製造業企業の総資本営業利益率



注) 資本金規模①2百万円未満と、⑦10億円以上、の2系列のみを图示。

図 5

非製造業企業の総資本営業利益率



注) 資本金規模①2百万円未満と、⑦10億円以上、の2系列のみを图示。

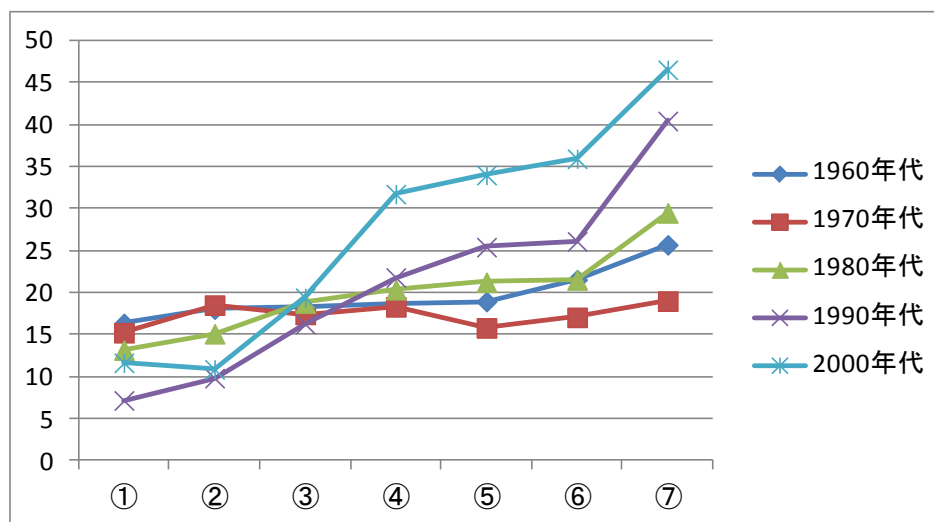
(2) 進む中小零細企業の健全性の低下

図 6 は、規模別の自己資本比率（製造業）を示している。1960 年代において、規模の大きな企業の方が高い傾向があるものの、1970 年代はほとんど横ばいになっており、小規模零細企業だからといって、健全性が著しく劣るわけではなかった。しかし、1990 年代、2000 年代と時代が進むにつれて、規模が大きな企業ほど自己資本比率が高い傾向が顕著となっている。特に、規模の大きな企業群では自己資本比率の向上が大きく進んでいるのに対して、規模の小さな企業では逆に低下している。しかも、不動産市場の低迷も中小企業金融を難しくしている。1990 年頃までは不動産価格が上昇していたので、不動産担保さえあれば回収リスクは小さかった。しかし、1990 年以降は、不動産価格が値下がり基調になり、不動産担保では債権を保全できないのが一般的である。

このように考えると、信用組合の主たる顧客である零細企業は、PL（利益率）と BS（自己資本比率）の両面で、リスクが著しく増大している。優良な借り手がいくらでも見つけれられた時代の昭和 26 年型モデルでは、うまくいかないのは当然である。

図 6

製造業企業の自己資本比率



注1) 資本金規模①2百万円未満、②2百万円以上 - 5百万円未満、③5百万円以上 - 1千万円未満、④1千万円以上 - 5千万円未満、⑤5千万円以上 - 1億円未満、⑥1億円以上 - 10億円未満、⑦10億円以上。

注2) 1960年代は、統計の利用できた1962年度から1969年度、2000年代は、図の資本金区分での統計の利用ができた2000年度から2008年度までの年度数値の単純平均である。出所)「法人企業統計」

5. 小規模で脆弱な企業を貸出先とするビジネスモデルの難しさ

(1) 信用組合の顧客と他業態の顧客の違い

前節では、規模の小さな企業ほど経営状態の悪化が進んでいることを説明した。一方で、中小企業の業績は多様であることも知られている。そこで、信用組合の顧客層の特徴をより詳細に把握することが必要である。

筆者は、共同研究の過程で、A県の信用保証協会が2007年5月から2009年6月までの期間中に保証承諾をした金融機関貸出についての全数データの提供を受けた。このデータでは、貸出金融機関の業態がわかる(金融機関名は匿名)ので、信用組合とその他の業態の顧客の特徴の差異を明示的に分析できる。ただし、リーマンショック後の経済が急激に落ち込んだ時期を含んでいるという点と、信用保証制度を利用した企業に限定されているという点で、一般化できない要素も含んでいる。

表4は、その統計に基づいてそれぞれの金融機関からの貸出先の企業の特徴を中位値によって評価したものである。総資産額を見ると、信用組合の顧客は5900万円であり、信用金庫のそれは6500万円、第二地方銀行が1億1000万円、地方銀行1億3000万円、都市

銀行が2億3000万円となっており、業態間で中心的な顧客層が異なっていることが確認できる。売上高に関しても同様の傾向が見られる。このように、信用組合の顧客は規模の小さな企業が多いということが、このデータによっても確認ができた。

表4には、それぞれの業態の顧客企業の5つの財務指標をあげている。まず、総資本経常利益率（ROA）²²をみると、金融危機時であることおよび、信用保証制度を利用して資金を調達しなければならない企業群であることから、全体に非常に低い水準となっている。しかし、ここでも明確に業態間の差異があり、信用組合の顧客の総資本経常利益率が最も低く、次に信用金庫、第二地銀、地銀、都銀の順に高くなっている。

流動比率（＝流動資産／流動負債）は、企業の短期の資金繰りの困難さを示す指標であり、値が大きいくほど1年以内に返済が困難になる可能性が低い。信用組合の顧客はぎりぎり1を超えている程度であり、他の業態の顧客とはかなりの差異がある。信用組合の顧客の自己資本比率はマイナスで、債務超過状態となっている。

このように、信用保証の利用対象企業という比較的同質のサンプルについて比較しても、金融5業態の顧客には大きな違いがある。すなわち、信用組合の平均的な顧客は5業態の中で規模が最も小さく、しかも収益力や健全性が最も低い。このような信用組合の顧客の特徴が、零細規模の顧客が多いためなのか、それとも同じ零細規模の企業に限定しても、収益力や健全性が低い層が顧客に多いのかをさらに調べてみることにした。

また、資本金500万円以下、500万円超1000万円以下、1000万円超5000万円以下の3つの企業群に分けて、CRDの評点を調べてみた²³。500万円以下の企業群という共通のサンプルで見ても、信用組合の顧客の評点が、他の業態の顧客に比べて最も低いことが確認できる。つまり、最小規模企業群に限定しても、信用組合の顧客は平均的に財務内容が悪い企業が多いと言える²⁴。また、（1000万円超）5000万円以下規模では、信用組合の顧客の健全性は、他業態に比べて格段に低い。信用組合の保証付与方針が他業態と大きく異なることがないとする限り、こうした中堅中小規模の企業との取引に食い込むことは、制度上何の障害もないにもかかわらず、実際には相当難しく、信用組合が取引を行っている少し大きめの規模の企業には、他の金融機関から健全性の観点で相手にされにくくなっているような企業が多いと予想される。

さらに、信用組合の顧客の健全性上の特徴を見るために、図7には、信用金庫と信用組

²² 総資本＝負債＋特別法上の準備金＋純資産

²³ データの性質から、詳細な表を掲載していない。

²⁴ 都市銀行の値も、信用組合と同じ程度に低い。この点は、都市銀行が信用保証の利用を財務内容の悪いところに限定しているためだと思われる。なお、信用組合の件数が406件、都市銀行のそれは863件であった。絶対数で言うと、信用組合よりも都市銀行の方が、最小規模企業に関しても融資を行っていることになり、大銀行が零細企業を無視しているわけではない。これは、A県において地方銀行的な性格を持っていた都市銀行がかつて存在したことがおそらく影響しており、全国に一般化できないかもしれない。

合の保証承諾時のCRD評点の分布状況を示してみた。明らかに、信用組合の顧客の分布が左側に位置していることが確認できる。つまり、同じ協同組織金融機関であり、零細企業との取引が多い信用金庫と比較しても、信用組合の顧客層には、健全性に不安を抱える企業が多いということになる。

表 4

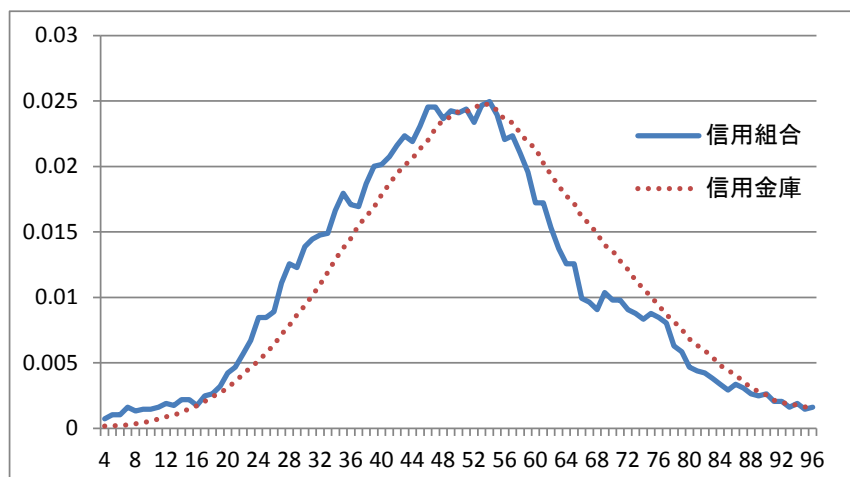
各業態の顧客企業の財務状況

	資本金(万円)	総資産(万円)	売上高(万円)	総資本経常利益率(%)	流動比率	自己資本比率(%)	保証時CRD評点
信用組合	500	5,907	9,145	0.41	1.040	-3.0	49
信用金庫	550	6,513	11,693	0.64	1.290	4.0	53
第二地銀	1,000	10,885	18,542	0.71	1.360	6.0	51
地方銀行	1,000	13,177	21,290	0.76	1.340	8.0	51
都市銀行	1,000	22,772	32,217	0.85	1.420	11.0	49

(出所) A県の信用保証協会付き貸出データに基づき、筆者計算。

図 7

信用組合と信用金庫の顧客のCRD評点の分布



注) 本節で利用した A 県のデータに基づく。この図の横軸は、保証承諾時のCRDの評点を示している。単純に評点の度数分布(全体に対する比率に換算)を示すとデコボコが多くなり見にくいので、当該評点のプラスマイナス4点の度数を平均化している。たとえば、評点24なら、評点20から28の各度数の平均値である。

(2) 信用組合の貸出内容の特徴

こうした顧客層に対する現実の貸出条件はどうなっているのだろうか。その結果をまとめたのが表 6 である。保証承諾額（融資額）は、信用組合と信用金庫では 1000 万円、地方銀行と第二地方銀行では 1500 万円、都市銀行では 2000 万円となっており、信用組合の貸出が一件あたりでも少額であることがわかる。これは、顧客の規模が小さいことから、自然な結果であろう。

信用組合の顧客の保証料率は他の業態よりも高めであるが、緊急保証ではない一般保証ではリスクに応じて保証料率が設定されているので、信用組合の顧客が平均的にリスクが高いことを意味しているものと言える。一方で、貸付利率は差異がなく、むしろ地方銀行に比べると低くなっている。信用組合の顧客のリスクが最も高いことを考えると、信用組合の貸付利率が最も高いのが自然であり、意外な結果である。この理由としては、信用保証によって、信用リスクを転嫁することができたために、企業のリスクと無関係に貸出金利が設定されていることが考えられる²⁵。しかし、同時に、リスクに応じた金利を支払えず、支払い能力に応じた低金利が賦課されている可能性もある。また、保証期間（したがって、貸出期間）が長いことも、信用組合の特徴になっている。固定金利比率が高いのは、固定金利の地方公共団体の制度融資の利用が多いことを意味しているであろう。

表 5

融資条件の業態別の差異（中央値）

	保証承諾金額（万円）	保証料率（％）	貸付利率（％）	有担保比率（％）	保証期間（月）	固定金利比率（％）
信用組合	1000	.90	1.80	6.4	84	76.0
信用金庫	1000	.80	1.80	8.9	84	66.0
第二地方	1500	.81	1.80	12.2	60	57.0
地方銀行	1500	.80	1.90	13.7	60	44.8
都市銀行	2000	.80	1.80	18.7	60	45.9

（注）有担保比率は、貸出総件数の内、有担保である貸出の比率。また、固定金利比率は、貸出総件数の内、固定金利貸出の比率。

(3) 不良債権の状況

ここまで見てきたように、信用組合の顧客層の健全性は平均的に低く、債務超過企業も多い。各金融機関では自己査定に基づいて信用格付けが行われているが、信用組合の不良債権比率は高めとならざるを得ないと予想される。

²⁵ ただし、すべての保証が 100%保証ではなく、信用組合の場合、377 件が 100%保証で、残りの 384 件が部分保証となっている。

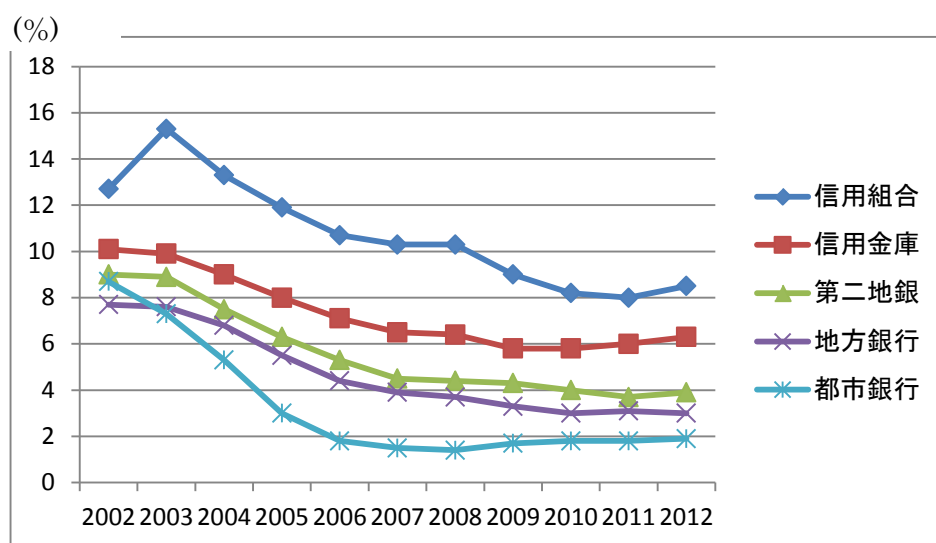
図 8 には、各金融業態の不良債権比率を示した。信用組合では、2003 年度には 16% 近い不良債権比率であったが、それ以降、不良債権比率をほぼ半減させてきた。しかし、現在でも 8% ほどであり、地方銀行のピーク時の値よりもまだ高い水準である。

金融機関の健全性の観点からみれば、不良債権は少ない方が良いのは当然である。しかし、金融審議会・協金 WG『中間報告』では、協同組織金融機関の不良債権問題について、「協同組織金融機関は、その業務の特質上、不良債権を直ちに切り離すことが困難な面があり、再生支援を図りながら解決の道筋を見つけていくことになるため、ある程度の時間をかけた取組みが必要となる。」と指摘している。つまり、不良債権問題への対応方法に、協同組織金融機関の特徴があると言える。

協同組織金融機関は銀行に比べてぎりぎりまで支援を続ける傾向がある（家森・齋藤 [2008]）。これは、企業の存続を第一に願う企業経営者にとっては大変価値のあるものであるが、不良債権を抱えやすいリスクの大きなビジネスモデルであるから、リスクが顕在化しても金融機関自体の健全性に影響が出ないようなリスク管理が特に重要である。そして、十分な資本を用意することや、十分に融資先を分散しておくことなどのリスク管理をしっかりと行っていることを前提にして、こうした小規模のリスクの高い企業への貸出を信用組合の主たるビジネスにしていくのが、これからの信用組合の生きる道であると筆者は考えている。信用組合は、外科的な手術で治療をするのが難しい体力のない高齢者に対して、時間はかかるが内科的な治療を続けていく医師のイメージである。さらに比喩的にいえば、予防に力を入れることも必要であろう。こうした機能を果たす機関があることは、地域経済にとって重要なことである。この点は、第 7 節で詳しく述べることにしたい。

図 8

業態別不良債権比率



(注) 金融再生法開示債権。各年の 3 月末の値。

(4) 採算のとれる融資の難しさ

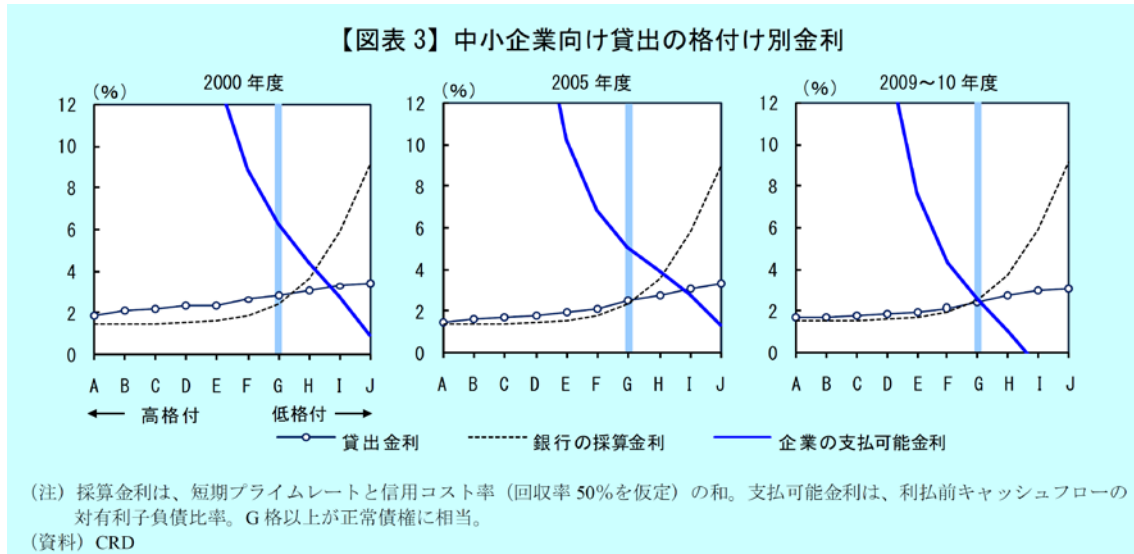
信用組合の貸出金利が低いことを説明したが、日本の金融機関はリスクの高い顧客に対して十分な金利がとれていないと言われている。この点を日本銀行の分析によって確認しよう。ただし、これは銀行のケースについてである。

図 9 は、日本銀行が一定の仮定の下で、信用格付けごとの中小企業の支払い可能金利と金融機関から見ての採算金利（調達原価に信用コストを加味したもの）の関係を示したグラフである。この日銀試算による支払い可能金利は、企業業績の低迷を反映して、ここ 10 年で低下傾向にある。特に、要管理債権以下（図の G 格未満）の低格付け企業では、2009 年以降支払い可能金利は急激に低下しており、さらに、銀行の実際の貸出金利を明確に下回っている。これは銀行の財務データに基づく試算であるが、信用組合についても当てはまるであろう。信用組合の中心的な顧客層が低格付け企業であるので、支払い可能金利が低下して、金融機関にとって貸したい金利では返済見込みが立たない企業が多いという状況になってしまっていると予想される。

また、図 9 によると、2000 年代初頭には、銀行全体では低格付け企業向けの貸出の採算割れを高格付け企業向けの貸出で埋め合わせることにより、中小企業向け貸出全体の採算がある程度カバーされていた。しかし最近では、高格付け企業向けの利幅（銀行の貸出金利と採算金利の差）はほぼゼロとなっている。つまり、信用組合が今後の生き残り策として、高格付け層を対象にして貸出を伸ばそうとしても、ほとんど儲かるビジネスになりそうにないのである。

リスクに応じた金利を得ることが金融機関のリスク管理の基本であるが、信用組合の場合、それをそのまま実践することは、ほとんどの顧客に貸出を行わないことになる。現時点では、預金で集めてそれを長期国債や連合会預金で運用すれば、一定の利ざやを得ることはできるが、それでは、地域社会や地域の中小企業への貢献という、時代が求めている「相互扶助」を全くできない組織になってしまう。困難ではあるが、地域に貢献するということは、採算のとれる金利を支払えるような企業に、借り手を変身させることである。

図 9



出所) 代田他 (2011)

6. 中小企業が望む金融サービス

(1) 「日本の企業ファイナンスに関する実態調査」の概要

信用組合にとって、中小企業に対する資金融通がこれからも主たる役割である。しかし、これまで見てきたように、資金が不足して成長機会を生かせていないというよりも、経営力が不足して本業の収益力が低迷しているというのが、信用組合の顧客層の現状である。したがって、そうした本業の収益性改善の支援（いわゆるコンサルティング機能）をいかに提供できるかが重要となってきた。金融行政においても、地域密着型金融の推進や金融円滑化法からの出口戦略として力点が置かれているところである。

この点に関して、単純な数値では実態が把握できないので、筆者はこれまでアンケート調査を実施してきた。本節では、筆者を含む研究グループが 2010 年 10 月から 11 月にかけて実施した、企業向けアンケート調査「日本の企業ファイナンスに関する実態調査」（以下「本調査」）の概要を紹介する。

本調査は、科学研究費補助金プロジェクト「日本の企業ファイナンスに関する実態分析：リレーションシップ型金融の意義と限界」（科学研究費補助金（基盤 B）、課題番号 21330076）の一環として実施したものである²⁶。質問票は「Ⅰ. 貴社の概要について」「Ⅱ. 金融機関との取引について」「Ⅲ. 資金繰りと貴社の取引相手について」「Ⅳ. 監査について」「Ⅴ.

²⁶ メンバーは、家森の他、内田浩史・神戸大学教授（代表者）、小倉義明・立命館大学准教授、筒井義郎・大阪大学教授、根本忠宣・中央大学教授、渡部和孝・慶應義塾大学准教授である。

政策について」「VI. 借入等の詳しい状況について」の六つのパートで構成された²⁷。

アンケートの対象企業の抽出は次の基準で行った。まず、東京商工リサーチ社（TSR）のデータベース収録企業の中から、(1) 財務データが2007年度（2008年3月末）および2009年度（2010年3月末）時点において利用可能である、(2) 別途行った金融機関向けアンケート調査の回答金融機関を主取引金融機関としている、という二つの基準を同時に満たす企業を抽出した。(1)は、その後の詳細な分析に財務データを用いるための基準である。2007年および2009年度を選んだのは、いわゆるリーマンショック前後での財務データの変化を捉えるためである。(2)は、本調査から得られたデータを、既に実施していた金融機関向けアンケート調査から得られたデータと結合できるようにするための基準である²⁸。

最終的に調査票を送付したサンプル企業は13579社である。調査票は2010年10月8日に郵送され、11月30日までの調査期間に2703社から回答を得た（回答率19.91%）。アンケート調査の全体の結果は、中岡・内田・家森（2011a,b）において報告している。

（2）回答企業の規模

表7には、常用従業員数（役員・家族を含む）の分布を示している。回答企業の68.7%は常用従業員数20人以下の小規模な企業である。表8は、従業員規模別の経営状態の状況を、直近2期の当期純利益の状況で示している。2期連続で黒字企業の比率は、企業規模が大きくなるほど高くなり、逆に2期連続で赤字の企業の比率は、企業規模が小さいほど高くなっている。以上より、小規模企業ほど経営状態が厳しいという傾向が確認できた。

なお、回答企業のメインバンク（借入残高1位金融機関）は、表9のようになっている。以下の分析において、サンプル選択の性質上、都市銀行をメインバンクとする企業が少ない点に注意が必要である。

²⁷ 質問票は

http://www.b.kobe-u.ac.jp/~uchida/public_kaken_html/kakenB_h21-24/survey.pdfからダウンロード可能である。

²⁸ この金融機関アンケートは、根本忠宣教授、小倉義明准教授、渡部和孝准教授が中心となって、経済産業研究所のプロジェクトとして実施された「中小企業向け融資における審査体制と条件決定に関する実態調査」（実施時期：2009年11月）である。都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合に対して質問票が送られ、299機関からの回答を得ている（回収率54.4%）。この回答金融機関から、都市銀行、合併・再編金融機関、およびTSRのデータベースで主取引金融機関とする（かつ、財務データが2期分揃う）企業が存在しなかった金融機関を除いた。

表 6

調査対象・回答企業の常用従業員数

	全規模	5人以下	6-10人	11-20人	21-50人	51-100人	100人超
発送先全体	13,521 100.0	3,939 29.1	3,203 23.7	3,097 22.9	2,280 16.9	641 4.7	361 2.7
回答全体	2,699 100.0	518 19.2	644 23.9	691 25.6	597 22.1	157 5.8	92 3.4

注) 上段は件数、下段は比率。なお、「発送先全体」の数値からは、従業員規模が不明の58社が除かれている。

表 7

回答企業の経営状態（当期純利益）

	2期連続黒字	赤字から黒字に転換	黒字から赤字に転落	2期連続赤字
5人以下	34.4%	19.3%	17.8%	28.5%
6-10人	44.3%	17.6%	17.3%	20.7%
11-20人	49.4%	17.0%	16.1%	17.4%
21-50人	57.9%	17.7%	10.9%	13.6%
51-100人	65.4%	13.5%	7.7%	13.5%
100人超	75.0%	10.9%	8.7%	5.4%

表 8

回答企業のメインバンク（借入残高1位金融機関）

回答件数 計	都市銀行(メガバンク)・信託銀行	地方銀行・第二地方銀行	信用金庫	信用組合
2,134 100.0	66 3.1	694 32.5	1,213 56.8	161 7.5

(3) 企業規模と金融機関の取引関係

表 10 は、従業員数規模別に、金融取引の状況を尋ねたものである。平均値は例外的に大きな値をとる企業の存在によって影響を受けるので、ここでは中央値を示している。わが国の中小企業は取引金融機関数が多いというのが特徴とされており、実際、小規模企業でも3が中央値となっている。しかし、信用組合の主たる取引先企業である「5人以下」の企業では、実際に借り入れている金融機関は1社のみとなっている。信用組合の顧客の場合、実際に借入ができるのは信用組合だけとなっていることが多いようである。これは、信用組合が企業の存続に圧倒的な責任を持つことを意味する一方で、かりに経営再建が必要となった場合、債権者間の調整が不要であり、迅速な対応が可能になり得るというメリ

ットもある。

「5人以下」の企業の借入残高は1500万円と少額であることも、企業が小規模であることから当然の特徴である。このことは、固定費のかかるリレーションシップバンキングは難しいことも意味している。簡単な試算をしてみよう。信用組合の経費率（＝経費／預金積金）は1.35%（2011年3月期、以下同じ）、平均預金金利は0.26%であるので、信用コスト考慮前の採算金利は1.61%となる。一方、平均貸出金利は2.78%であったので、1.17%の利ざやが得られることとなる。したがって、信用コストがゼロとして、1500万円の貸出によって1年間に得られる利ざやは金額ベースで18万円ほどになる。信用コスト（＝（貸倒引当金繰入額＋貸出金償却＋その他資産償却）／貸出金）が計算できた信用組合の実績（中位値）は、0.27%であった。これを信用コストとして加味すると、採算コストは1.88%となる。つまり、利ざやは0.9%となり、1500万円の貸出では13.5万円になる。このように考えると、ある顧客に通常の経費を上回るような特別な取り組みを行おうとしても、毎年の採算を重視する限り月に1万円程度の費用しかかけられないことになる。これでは、有効な再建策を策定したり、実施するのは難しいだろう。多くの銀行が手を出さないのは自然である。

後述するように、こうした少額の融資先に対しても一定の手間をかける場合、その費用を一気に回収するのは難しい。時間をかけて回収するというビジネスモデルを構築する必要があるだろう。企業との関係を長く維持できるかが、支援の実現性を左右する。その点を信用組合の強みにできるような工夫が必要であろう。

表 9

企業規模別の金融機関との借入や取引関係

	借入金融機関数	取引金融機関数	借入残高（万円）	預金残高万円）
5人以下	1	3	1500	800
6-10人	2	3	4000	1975
11-20人	2	3	7400	3510
従業員数 21-50人	2	4	17923	9000
51-100人	3	5	33000	16135
100人超	4	6	92134	37800

（4）金融機関からの助言の内容

表 11 は、借入残高1位金融機関からこれまでに受けた有用な助言や情報の内容について尋ねた質問への回答である。4業態の中で、信用組合の比率が最も高いのは、人材、不動産、国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの、国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの、資金調達・財務に関する一般的なアドバイス、資金調

達・財務に関する貴社の状況に即したアドバイス、経営管理・経営戦略に関する貴社の状況に即したアドバイス、税務に関する一般的なアドバイス、経営改善に向けた課題の発見や方向性の提示、と多岐にわたっている。

規模の小さな企業に対してこうしたコンサルティング機能を発揮するのは、コスト的に見合わないと言われているが、信用組合は熱心に行っている実態が伺える。

表 10

借入残高 1 位金融機関からこれまでに受けた有用な助言や情報の内容

	都市銀行・信託銀行	地方銀行・第 2 地方銀行	信用金庫	信用組合
新しい販売先	12.1%	20.2%	12.4%	10.6%
新しい技術やその技術の入手方法	0.0%	1.3%	1.0%	0.6%
新しい仕入先	6.1%	5.9%	3.3%	3.1%
人材	3.0%	5.6%	4.1%	5.6%
不動産	7.6%	14.6%	16.9%	23.0%
新しい資金調達方法	40.9%	41.4%	35.5%	31.1%
国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの	51.5%	56.9%	60.8%	61.5%
国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	7.6%	12.0%	11.3%	12.4%
資金調達・財務に関する一般的なアドバイス	30.3%	33.4%	27.9%	34.8%
資金調達・財務に関する貴社の状況に即したアドバイス	13.6%	27.2%	25.5%	28.0%
経営管理・経営戦略に関する一般的なアドバイス	18.2%	15.3%	13.7%	13.0%
経営管理・経営戦略に関する貴社の状況に即したアドバイス	9.1%	11.2%	11.9%	15.5%
潜在的な資本提携先	0.0%	0.7%	0.3%	0.6%
潜在的な事業承継先	0.0%	0.7%	0.2%	0.0%
税務に関する一般的なアドバイス	4.5%	6.8%	5.4%	7.5%
税務に関する貴社の状況に即したアドバイス	4.5%	4.0%	3.7%	3.7%
経営改善に向けた課題の発見や方向性の提示	9.1%	10.7%	12.4%	14.9%
業界や経済全般の先行き	27.3%	25.6%	19.6%	14.3%

(5) 融資判断の基準

表 12 は、回答企業にとって最も多くの借入を受けている金融機関が、自社に対して融資をする際の判断基準として、どのような情報を利用していると思うかを尋ねた質問への回答状況（複数回答可）である。

「以前から貴社や貴社の社長を知っていること」を上げる信用組合の顧客が非常に多いことが目につく。逆に、「貴社の財務の健全性（自己資本比率）や収益性（現在の収益/売上

比率)」を上げる企業が、信用組合に関して最も低い。信用組合では、リレーションシップバンキング的な要素が非常に強い貸出が行われていることが確認できる。信用組合の主たる顧客企業層では財務状況が厳しい先が多いことだけでなく、こうした層に対して銀行が取り組みにくいことも反映しているのであろう。数値以外の情報を活用して融資するという特徴を強化していくことが、信用組合のビジネスモデルとなりそうである。

表 11

企業から見た金融機関の融資判断基準

	都市銀行・信託銀行	地方銀行・第2地方銀行	信用金庫	信用組合
以前から貴社や貴社の社長を知っていること	30.3%	49.9%	59.5%	64.0%
プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価	21.2%	17.7%	17.8%	13.0%
過去に当座貸越が無いこと、借入の返済能力	37.9%	46.0%	47.3%	47.8%
提供された保証の質	12.1%	21.9%	21.6%	26.1%
業界団体の支援（融資、輸出、研究開発コンソーシアムなど）	0.0%	1.7%	1.2%	0.6%
売上（現在の売上および成長見込み）	54.5%	57.5%	53.3%	51.6%
貴社の財務の健全性（自己資本比率）や収益性（現在の収益/売上比率）	60.6%	67.4%	58.3%	50.3%
金融機関が持つ貴社や貴社の産業に関する知識	18.2%	20.7%	20.8%	16.1%
貴社が提供した情報の質	22.7%	18.9%	19.4%	18.0%

（6）企業側から見た金融機関の企業に関する知識の深さ

表 13 は、表中の4つの観点に関して、借入残高1位の金融機関がどの程度知っていると思うかを、「1：よく知っている～4：全く知らない」の4段階で評価してもらった結果である。主観的な評価であり、参考程度の位置づけではあるが、信用組合に4つのいずれの観点でも、高い評価が与えられている。

表 12

企業側から見た金融機関の企業に関する知識の深さ

	都市銀行・信託銀行	地方銀行・第2地方銀行	信用金庫	信用組合
①貴社が借入返済不能に陥るリスク	2.04	1.84	1.78	1.70
②貴社の持つ有形資産の価値	1.85	1.69	1.62	1.45
③貴社の持つ無形資産の価値	1.94	2.07	2.03	1.94
④その他数字に表れない貴社の強み・弱み	2.18	2.09	2.04	1.95

注) 1：よく知っている～4：全く知らない、の4段階で評価。

(7) 業態別の支店長の役割の違い

表 14 は、①から⑥の項目について、支店長が該当すると思う企業の比率を示した結果である。ほとんどの項目で、信用組合の値が高くなっている。逆に言うと、営業・渉外担当者の存在感が弱いということも意味しているが、信用組合において、支店長がキーマンとなっていることがわかる。比較的小さな組織である信用組合の場合、最終的な意思決定者であると認識されている支店長が、顧客企業の資金ニーズを最も良く理解しており、数字に表れない強みも理解しているというのが、顧客企業の評価となっている。こうした点も強みになり得るだろう。

表 13

業態別の支店長の役割の違い

	都市銀行・信託銀行	地方銀行・第2地方銀行	信用金庫	信用組合
①貴社の資金ニーズを最もよく理解している職員	19.7%	30.4%	39.0%	54.7%
②貴社の数字に表れない強みを最もよく理解している職員	19.7%	31.4%	35.6%	44.1%
③融資を申し込む際に最初に話を持ちかける職員	10.6%	16.9%	21.9%	27.3%
④貴社の社長と最も親しい職員	16.7%	37.8%	38.7%	52.8%
⑤貴社が融資を申し込んだ場合、その判断基準となる最も重要な情報（貴社に関するもの）を持っている職員	15.2%	28.2%	35.0%	43.5%
⑥貴社が融資を申し込んだ場合、最終的な判断を下す職員	40.9%	62.2%	55.9%	60.9%

(8) 企業規模別の信用保証付き借入の比率

本アンケートでは、金融機関借入総額のうち、信用保証制度による保証の付いた借入の比率を尋ねている。その結果を従業員規模別に整理したのが表 15 である。規模の小さな企業では 100%、つまり借入のすべてに信用保証が付いている企業が約 30%ある。そして、半分ほどの企業では 75%以上の保証が付いている。逆に言えば、現状では、こうした企業に関して、信用保証がなければお金が借りられないという状況だと考えられる。

したがって、信用保証制度の動向は、信用組合の融資推進に大きな影響を与える。しかし、公的な信用保証に頼らなくても、自らの目利きで融資できるような力をつけていくことが、目指すべき方向であろう。

表 14

企業規模別の信用保証付き借入の比率

	0%	0%超 25%未 満	25%超 50% 未満	50%超 75% 未満	75%超 100% 未満	100%	わからない
5人以下	4.9%	10.1%	12.5%	14.6%	19.4%	28.1%	10.4%
6-10人	7.4%	13.1%	14.6%	18.0%	17.8%	19.4%	9.7%
11-20人	5.7%	16.8%	22.1%	21.4%	15.9%	13.5%	4.6%
21-50人	7.7%	27.5%	28.5%	17.2%	8.0%	6.7%	4.4%
51-100人	8.7%	45.7%	23.9%	12.0%	5.4%	4.3%	0.0%
100人超	6.8%	54.5%	27.3%	2.3%	6.8%	2.3%	0.0%

(9) 企業規模別の金融機関との取引関係の内容

表 16 は、従業員規模別に、借入残高 1 位金融機関との多面的な取引関係の状況を示している。小さな企業はメインバンクとの取引関係が弱いので、信用組合にとっても顧客との関係をより深化させる余地が残っているものと思われる。少額の貸出だけでは支援の経費を回収できないが、幅広い金融取引で収益を確保することで、支援対象を拡大できるであろう。取引関係の深化も支援の充実のために進める必要がある。

表 15

企業規模別の金融機関との取引関係の内容

	5人以下	6-10人	11-20人	21-50人	51-100人	100人超
決済口座(当座預金口座)の開設	34.4%	49.8%	60.8%	65.0%	68.2%	73.9%
手形代金取立委任	24.7%	36.8%	46.9%	53.9%	49.7%	50.0%
支払手形決済	15.3%	30.4%	39.5%	45.9%	42.0%	37.0%
定期預金の預け入れ	38.6%	53.6%	61.1%	64.5%	61.1%	66.3%
外国為替取引	1.9%	1.7%	2.0%	4.7%	12.1%	12.0%
従業員の給与振込みの指定	18.0%	33.7%	42.4%	48.9%	54.1%	59.8%
個人・家族資産の運用・管理	18.0%	21.6%	20.4%	16.9%	12.1%	20.7%
貴社の増資の引き受け	2.9%	6.1%	5.6%	7.4%	6.4%	8.7%
貴社の社債の引き受け	0.4%	0.5%	1.0%	3.2%	3.2%	13.0%
金融機関の増資の引き受け	4.6%	6.5%	5.4%	9.0%	8.3%	21.7%
金融機関からの役職員派遣受け入れ	0.0%	0.8%	0.6%	1.8%	3.8%	12.0%

7. 信用組合のこれからの展開²⁹

(1) 経営の難しい零細中小企業の支援を中核ビジネスとすること

これまで説明してきたように、信用組合の現実の顧客層は、①非常に規模の小さな企業、②経営状態が悪い企業、が中心となっている。したがって、①貸出額は少額になるので、支援の経費の回収が難しい、②財務内容が悪いので信用格付けが低くなる、③リスクに応じた金利が付けられないために、信用コストを含めると採算割れになりやすい、といった特徴がある。

当然ながら、一般の金融機関では積極的に対応しにくい顧客層である。一方で、図 10 に示したように、中小都市ほど、そうした状況にある中小零細企業のウエイトが高い。さらに、近年、地方都市では経済活動が低迷しており、零細企業が清算されても新たな雇用の受け皿が乏しく、地域経済がますます低迷してしまう恐れが強い。まさに、こうした企業層に資金を提供することこそ、信用組合の新しい役割になってきていると考えるべきである。もちろん、民間銀行も工夫してそうした資金融通を行おうとしているが、信用組合は、次のような理由から、自らの組織特性を生かしたアプローチを実践することで存在価値を主張できる。

²⁹地元貢献を推進する上では、信用組合のガバナンス構造も強みの一つだと考えられる。銀行の場合、域外の株主も多いが、信用組合の組合員はすべて地元の市民・企業である。そのため、地元の利益を重視した経営への理解を得やすいし、地元の目が経営を監視することになる。

まず、実際に、こうした層に対して信用組合は貸出の経験を積んできている。こうした企業層では、財務諸表も十分ではなく、リレーションシップが融資判断において重要であるが、そうしたリレーションシップの蓄積は大変重要な資産である。

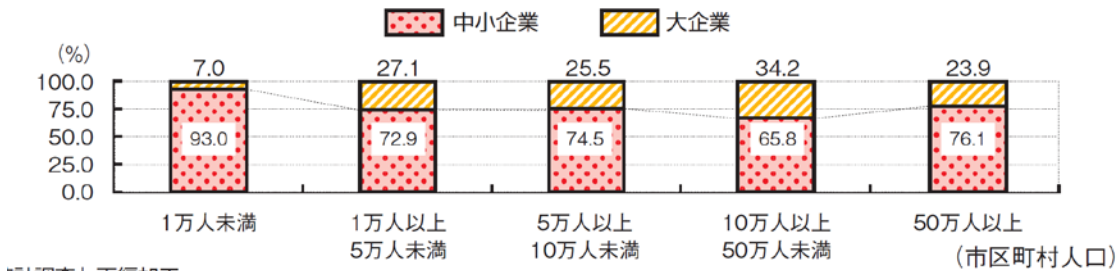
第二に、信用組合の新しい「相互扶助」は、地域社会の不可欠な構成要素である零細中小企業に対して、他業態では提供できないような金融サービスを提供することである。現状ではそうした顧客は不良債権とされてしまうので、他業態が取り組むのは難しい。しかし、不良債権の大きさではなく、要注意先債権をどのようにして悪化させないか、あるいは改善させていくかは、信用組合の新しい存在価値そのものである。

第三に、この層以外へのアプローチは、信用組合に勝ち目が低いと考えられる。もちろん、大規模化を目指して勝負するという信用組合の戦略もあっても良い。ただ、現在、信用組合は協同組織金融機関として銀行にない制約を受けており、たとえば大企業に対して融資を行えない。制度上可能とされている中小企業の範囲でも、中堅中小企業には銀行が積極的にアプローチしているほか、零細企業でも業績の良い企業には、銀行や信用金庫が積極的にアプローチしている。その結果、第6節でも紹介したように、優良企業向け貸出の採算性は低下してしまっている。新たに信用組合がそうした市場に入ったとしても、新規参入者は価格で勝負するしかなく、採算性を度外視したような貸出になりかねない。量を確保するという点では一定の成果は上げられるにしても、そこが収益の基盤になるようなビジネスモデルを描くのは難しい。

一方で、零細弱小企業向けの市場は、現状はリスクに応じた金利が取れていないので採算割れ状態であるが、競争は相対的に少ない。他の業態が取り組みにくい市場にこそ信用組合の生きる道があるように考えられる。たとえば、財務書類がしっかりとしていない企業には貸せないといった画一的な基準が銀行では適用されやすいが、(財務諸表の整備は必要なことであるが)、そうした企業にも実態を見て貸出を行うといった柔軟な仕組みを構築することは、非常な強みになるであろう。

図 10

市町村規模別の従業員数の比率



資料調査 | 再編加工

資料：総務省「平成18年事業所・企業統計調査」再編加工

- (注) 1. 従業者数 = 会社の常用雇用者数 + 個人事業所の従業者数。
2. 民営事業所のみを集計した。

(出所)『中小企業白書 2011』

(2) 零細企業の課題解決を支援する力を付けること

企業の直面している問題の原因や深刻度はそれぞれ様々であるし、問題の症状も急性型もあれば、慢性型もある。したがって、画一的な対応方法は存在せず、現場の創意工夫に委ねられることになる。それだけに、個々の職員の問題発見能力、解決案の策定能力、そして、解決策の実行力を向上させることは、非常に重要な経営戦略となる。

第一に、課題を早期に発見することである。企業側が課題に気づくよりも前に、課題に気がついて企業側に早期の対応を促すようになれば理想的である。もしそうした能力が高い職員が多ければ、健全な企業が信用組合から離れるということもなくなる。健全な企業であっても、いつ病気になるかもしれない。健康な人が健康診断のためにお金を使うように、信用組合に健康診断をしてもらっているという安心感を企業に与えることができれば、健全な顧客の囲い込みの大きな武器になるはずである。

第二に、課題を見つけた場合、あるいは、顧客から課題の相談があった場合、その解決策を考える力である。問題に応じてとるべき解決策は異なるため、マニュアルに頼るわけにはいかず、職員の総合的な能力に頼ることになる。もちろん、自らすべての解決策を考える必要はなく、良い解決策を考えられる人や機関に適切に相談するといったことも能力の一部となる。

第三に、改善計画の実行力である。どんなに素晴らしい計画を立てても、実行しなければ、意味がない。利害の一致しない関係者の協力を得るような交渉力も必要になる。短期に改善が見込めなくても、長期に取り組むような粘り強さも必要である。

以上のような能力を、個々の職員が高いレベルで持つことが理想であるが、ビジネスは団体戦であるから、信用組合全体として上記のような機能を提供できるような態勢をつくっていくことが重要である。

(3) 基盤となる収益をどのようにして得ていくか

信用組合の顧客の経営環境は非常に厳しい。赤字企業も多く、リスクに応じた金利を支払うのが困難な状況の企業も少なくない。そうした企業の再生を支援していくことが信用組合の今後の主たる業務であるが、信用組合がそうした機能を安定的に果たしていくためには、自らも最低限の収益を得る必要がある。社会的な役割を果たしているのだから、補助金を受けたいところであるが、そうした可能性は小さいだろう³⁰。そうすると、自ら収益を確保するには、少なくとも次の3つの取り組みが必要であろう。

第一に、課題解決力の強さや、いざという場合に「逃げない」という評判を確立することで、健全な顧客を囲い込むことである。この場合、他の仲間を助けるという共同体的な連帯ではなく、自らの将来のリスクをヘッジするという企業経営者の合理性に訴えるべきであろう³¹。

第二に、こうしたビジネスで収益を得るには、十分なリスクに耐える自己資本が必要である。

第三に、再建に取り組む企業からは、支援に応じた対価を得る必要がある。しかし、問題に直面している企業がそうした費用を直ちに支払うことは難しいので、成功報酬型のビジネスモデルを導入することが考えられる。ただ、金融機関の競争が激しくなっているので、再建後に他の金融機関にメインの座を奪われてしまうかもしれない。それでは、支援の対価を得るのは難しくなってしまうため、支援を行えなくなる。また、小口先が多いので、支援の対価を短い期間で回収することも難しい。そこで、次に示すように、関係を長期に安定化する制度的な工夫が必要である。

³⁰ 古江（2010）は、アメリカのクレジットユニオン（CU）の現状を報告している。それによると、法人税の免除を武器にして、組合員とのリレーションシップの強化を図りながら、拡大路線を目指す CU が多い。一方、低中所得者向けに金融サービスを提供することを目的とする地域開発型 CU についても紹介している。こうした CU は、地方自治体や赤十字から助成金を得ることでまかなわれており、さらに、地域再投資法（CRA）の観点から、商業銀行が無利息の預金を CU に行っていることが紹介されている。つまり、こうした CU は「商売」としては成り立たないので、社会全体として支える仕組みが必要となる。

³¹ 村本（2009）は、協同組織金融機関の相互扶助を内部補助によって説明できると指摘している。連帯感の強い組織では、そうしたことが不可能ではないかもしれないが、多くの信用組合の顧客企業が経営不振の他社を支えるために、自社の支払い金利が高くても良いとは考えないだろう。安定的な経営体として存続するには、顧客が自らの利益に基づいて信用組合との取引を行うことが基本になる。中小企業の場合、製品ポートフォリオが単調であるために経営の状態が大きく変動しやすい。そのため、一時的に業績が落ち込んでいる企業を支援して、将来に業績が回復してから支援のコストを回収するという保険の提供は、企業にとってメリットがあると考えられる。

(4) 長期継続的な関係を現実化する金融手法の積極的な導入

信用組合と企業の関係は長期的なものであってこそ、信用組合の良さが生きてくると考えられる。しかし、組合員だからといって信用組合と長期的関係を保つとは限らない。信用組合の出資持ち分も、上場銀行の株式ほどの流動性はないものの、要求すれば、(時間はかかるものの) 額面で換金してもらえ、そもそも出資額もごくわずかな金額である。

高度経済成長期には、借入需要が強く借り手が弱かったが、今や(返済能力がある限り) 借り手の方が強い。そのために、長期的な関係を構築するためには、何らかの制度的な工夫が必要である。一つは、信用組合の職員と企業の間的人的な関係の深化である³²。よく聞く話であるが、苦しいときに助けてくれた金融機関(やその職員)には特別な思いを持つ企業経営者が少なくなく、そうした場合には、金融機関と企業との長期安定的な関係が築かれる。

しかし、そうしたことが機能しない局面も増えてきているので、明示的な仕組みを導入することが必要になっている。信用組合の事業性の融資は1債務者あたりせいぜい3000万円程度である³³。貸出金利が2%だとすると、粗金利収入は年間たかだか60万円である。貸出金額が少ないと言うことは、貸出金利だけを収益として考えると、親身の支援を行うだけのコストを回収するのは難しいということの意味する。少額貸出先に対して、親身の支援を行いながら、それが経済的に引き合うには、支援を効率化してコストを下げることに他に、3つの方法が考えられる。一つ目は、支援に関して手数料を徴収することである。二つ目は、貸出以外の収益を確保することである。たとえば、振込手数料や投信の販売などの手数料を獲得することなどである。三つ目は、長期にわたって関係を保ち、その長い期間を通じて、金利収入や手数料収入を得ることである。具体的には、長期の契約を明示

³² 理論上は、組合員であることによる情報の非対称性の緩和効果を期待できるが、信用組合の実態からみると、そうした緩和効果は小さいと考えられる。ただし、地場産業に詳しいといった特徴を出すことはできるかもしれない。

³³ 大分県信用組合の2008年の開示資料では、2008年3月末の値として、貸出先数と貸出残高が、事業者4666先、1261億円、個人17276先、474億円、地方公共団体28先、94億円だと紹介されている。単純に1債務者あたりに直すと、事業者向け2700万円、個人270万円、地方公共団体3.4億円となっている。

http://www.oita-kenshin.co.jp/information/keieijyoho/pdf/200803_all.pdf

島根益田信用組合の2012年3月末の開示計数に基づいて計算すると、事業者向け1700万円、個人210万円、地方公共団体6億円となっている。

http://shimanemasushin.com/public/upload/type017_1_1/file/file_13393701017.pdf

また、第5節で利用したA県の貸付データに基づく、信用組合の一件あたりの貸出額は他業態に比べてかなり小さく、貸出件数ベースで8割は2000万円以下であった。

的に結んだり、成功報酬型の貸出契約や株式投資を組み合わせるなどの工夫が考えられる。

もちろん、金融機関が企業から利益を吸い取るような形になっては本末転倒ではあるが、金融機関と企業が長期にわたって新しく創造した利益を分かち合うビジネスモデルをつくっていくことが、信用組合の顧客のような零細企業にもリレーションシップバンキングの恩恵を広げていく鍵になる。地域の市民が組合員である協同組織金融機関のほうが、銀行よりもそうした取り組みをうまくできることを実際に示すことによって、協同組織金融機関の存在意義を社会にアピールすることができるであろう。

8. むすび

本稿では、まず、信用組合にとっての実現すべき目的である「相互扶助」の内容が時代と共に変遷し、現在では、地域経済への貢献が主要な内容となってきたことを確認した。グローバル競争の激化や少子高齢化の進展によって地域経済の低迷は深刻化しており、金融面からの再生への取り組みには大きな期待が寄せられている。そうした再生の担い手として、信用組合の社会的な役割はむしろ高まってきている。これからの信用組合が協同組織金融機関としてなすべきことは、協同組織という企業形態を守るのではなく、協同組織という企業形態を最大限に利用して、顧客や社会の要請に応えることである。

ただし、地域経済への貢献を目指すという点では、地方銀行や第二地方銀行も同様である。信用組合らしさは、金融サービスを提供する対象とアプローチの仕方に具現化していかなければならない。地域の零細事業者の経営状況は極めて厳しい状況に陥っているが、信用組合の主たる顧客は、そうした零細企業層が中心となっている。こうした企業層に対して他に金融サービスを提供できる金融機関が見当たらないので、信用組合の役割は決定的に重要である。信用組合には顧客の規模に関しての規制があり、零細企業との取引を本業と位置づけることにならざるをえないが、そのことはデメリットばかりではない。組織構成員の関心を零細企業に向けることになるし、零細顧客企業から「逃げない」という信頼を得ることにもつながる。

量をこなすためには、銀行と競合する中堅企業以上の貸出市場で貸出を行わなければならないが、競争上の優位性のない市場での競争では、十分な収益性を生むことは期待できない。むしろ、銀行の苦手な部分を信用組合が上手に担えれば、信用組合にとっても生き残り戦略になるし、社会的に期待されている役割を果たすことにもなる。

長期的な視点で企業の経営を支援することが、現在でも信用組合の特徴であるが、今後この点をより強固にしていくことが必要である。ただし、とことんまで経営支援をすることは強みであるが、景気の回復を期待した問題の先送りではなく、根本的な問題解決に顧客企業が取り組めるように支援をレベルアップすることが前提条件である。また、リスクをとって支援を行う以上、十分な資本を用意しておくことが不可欠の条件となる。

さらに、そうした小規模企業の経営再建は、相対的に費用が割高となり、本格的に取り

組むことは難しいのが現実である。そこで、支援を効率的に行ってコストを下げることと共に、支援コストの回収期間を長期に設定する工夫を行うことも必要である。人的な関係により長期的に離反されないような関係を築くことが理想ではあるが、株式なども含めて明示的な契約関係で企業との関係を安定化するような工夫も考えられる。さらには、組合員（潜在的な組合員を含む）に対する（経営力を向上させるための）長期的な視点での経営者教育活動も本質的に重要である³⁴。

最後になるが、金融機関の機能の発揮は、職員の意欲に依存することを強調しておきたい。最新の金融技術について学ぶことはもちろん大切であるが、最終的には、顧客や地域を良くしたいという思いを持っているかが鍵となる。そうした思いを持つ職員がどのくらいいるのかが、信用組合が社会の期待に応えられるかどうかを決めることになるはずである。

<参考文献>

- 金融審議会 金融分科会第二部会・協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ『中間論点整理報告書』 2009年6月。
- 清成忠男『地域と中小企業金融』日本経済評論社 1977年。
- 代田豊一郎・今久保圭・西岡慎一「中小企業の資金繰りを巡る論点—— ABL と電子記録債権による売掛金の活用 ——」 日銀レビュー 2011-J-6 2011年6月。
- 信用組合小史編纂委員会編著『信用組合小史』日本経済評論社 1978年。
- 中岡孝剛・内田浩史・家森信善(2011a)「リレーションシップ型金融の実態（1）－日本の企業ファイナンスに関する実態調査の前半部分の概要－」 『経済科学』第59巻1号。
- 中岡孝剛・内田浩史・家森信善(2011b)「リレーションシップ型金融の実態（2）－日本の企業ファイナンスに関する実態調査の後半部分の概要－」 『経済科学』第59巻2号。
- 中川雄一郎・杉本貴志『協同組織を学ぶ』 日本経済評論社 2012年。
- 古江晋也「米国協同組織金融機関の研究」『（農林中金総合研究所）総研レポート』21 調二 No.2 2010年1月。
- 村本孜 「ソーシャル・イノベーションとしての協同組織金融」 『社会イノベーション研究』第5巻第1号 2010年1月。
- 谷地宣亮「信用金庫・信用組合の存在意義に関する一考察—金融制度調査会及び金融審議会の報告書を中心に—」 『日本福祉大学経済論集』第40号 2010年3月。
- 谷地宣亮「信用組合の存在理由に関する考察—信組運動を中心に—」 『日本福祉大学経済論集』第43号 2011年9月。

³⁴ ロッチデール原則の中にも、教育重視の原則があった。

家森信善 「第10章 激変する金融環境と信用金庫のあり方の検討（平成20年度～）」

全国信用金庫協会『信用金庫60年史』 2012年6月。

家森信善・齋藤有希子 「信用金庫の地域密着経営と企業支援」 『信用金庫』 2008年

4月。