

信用金庫の存在理由に関する考察

—— 信用金庫業界が策定した長期経営計画を中心に——

谷地宣亮*

要 旨

本稿では、信用金庫業界が策定してきた長期経営計画および信用金庫の長期ビジョンなどをみることによって、業界が信用金庫の存在理由や使命をどのようにとらえてきたのかを整理した。

信用金庫業界は、信用金庫を協同組織形態の中小企業専門金融機関、地域金融機関として位置づけ、その機能を発揮することが課題であることを繰り返し強調してきている。しかし繰り返し強調するということは、実態としてそれが十分に機能しているとはいえないからであろう。

これからの信用金庫のあり方を検討するためには、信用金庫が会員制度・協同組織形態をとることの意味を現代的な視点でとらえ直すこと、相互扶助性を客観的にとらえるための指標を作ること、信用金庫と同じく協同組織形態をとる信用組合、中でも特に地域信用組合や業域信用組合との相違点、(存在するとすれば)信用金庫の優位性を明らかにすること、信用金庫と同じく中小企業金融、地域金融の担い手であるが株式会社形態をとる地域銀行と比較して、信用金庫だからこそできる点を明確にすること、が必要であることが示された。

キーワード：信用金庫，相互扶助，協同組織金融機関，地域金融機関，中小企業専門金融機関

1. はじめに

規制改革・民間開放推進会議は、「規制改革・民間開放の推進に関する第3次答申 さらなる飛躍を目指して」(2006年12月25日)において、「協同組織金融機関(信用金庫・信用組合)に関する法制の見直し【平成19年度検討開始】」を掲げた。答申を受けてなされた閣議決定「規制改革推進のための3か年計画」(2007年6月22日)では、2007年度中に、協同組織金融機関が「我が国金融システムにおいてどのような役割を果たしていくべきか」、そして「その役割を果たすため」の「業務及び組織の在り方につき、総合的な視点から見直し」を検討するとした。

具体的な検討は、2008年3月28日～2009年6月19日までの16回にわたって、金融審議会金融分科会第二部会のもとに設置された協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ

* 日本福祉大学通信教育部

の場で行なわれた。結果は「中間論点整理報告書」（2009年6月29日）として公表されている。この報告書では、協同組織金融機関に存在意義があることを指摘した上で、期待される機能として、中小企業金融機能、中小企業再生支援機能、生活基盤支援機能、地域金融支援機能、コンサルティング機能、の5点をあげている。

拙稿（2010）では、金融制度調査会や金融審議会等によって公表されてきたいくつかの報告書（上述の「中間論点整理報告書」を含む）が、協同組織金融機関、とりわけ信用金庫と信用組合とを中小企業金融の担い手、地域金融の担い手として位置づけてきたことを確認した。それに対し本稿は、信用金庫業界が信用金庫の存在理由や使命をどのようにとらえてきたのかを整理しようとするものである。それは、信用金庫協会が策定してきた長期経営計画および信用金庫の長期ビジョンなどをみることによってなされる。このような整理の試みは、後日、これからの信用金庫のあり方を考察するために欠くことのできない重要な課題であると考えられる。

本稿の構成は以下のようなものである。第2節では、信用金庫が根拠法によってどのように位置づけられているのかをみる。第3節から第7節では、信用金庫業界が策定してきた長期経営計画、信用金庫の長期ビジョンなどにおいて、業界が自らの存在理由や使命などをどのように位置づけてきたのかをみる。第8節では、第3節から第7節のまとめを行なう。そして第9節では、これからの信用金庫のあり方を考察するための課題について述べて本稿を結ぶ。

2. 信用金庫とは

金融機関としての機能の拡大を求める信用組合を中小企業等協同組合法から分離するための法律、信用金庫法が施行されたのは1951年6月である。信用金庫法第1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鑑み、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。」と定めている。ここには、信用金庫が相互扶助を目的とすることは明記されていないが、私的独占禁止法とあわせて考えると、信用金庫は「小規模の事業者又は消費者の相互扶助を目的とする」協同組織金融機関であるといえる¹。

信用金庫は自ら活動する地区を定款に記載しなければならない。その地区内において、住所または居所を有する者、事業所を有する者、勤労に従事する者、が信用金庫の会員となることができる。事業者については、従業員300人又は資本金9億円以下でなければならない。したがって、信用金庫は、地区内の住民、勤労者、中小企業を対象とする金融機関であるといえる。

信用金庫は預金の受け入れについては制限を課されていない。貸出については、原則として会員を対象としなければならないが、例外として総貸出額の20%を超えない範囲で預金等を担保とする場合の貸出と卒業生金融は認められている。

1 例えば、拙稿（2010）pp. 170-1を参照。

根拠法である信用金庫法において、信用金庫は協同組織金融機関、中小企業専門金融機関、地域金融機関として位置づけられているのである。

3. 50年代から60年代半ば過ぎ

「全国の信用金庫を会員として組織された利益代表機関である」² 社団法人全国信用金庫協会は、1957年度開始の「信用金庫拡充3ヵ年計画」にはじまって、2009年度からスタートして現在実行中の「しんきん『つなぐ力』 発揮 2009～新たな価値の創造と地域の持続的発展をめざして～」に至るまで、18回にわたって長期経営計画を策定してきた。長期経営計画は、信用金庫業界としての考え方を示すものであると同時に、各信用金庫が事業計画を策定する際にガイドラインとするものでもある³。

業界が長期経営計画を策定し続けてきた背景について、『信用金庫50年史』は「当初は金融機関としての後発性、規模の過小性、本部機構の未整備等を補完する必要性があったからである。その後、信用金庫の飛躍的な発展にともない、長期経営計画は業界全体の発展ならびに当該発展のために克服すべき課題解決に向けた努力方向および総合力発揮のための指針を明示してきており、長期経営計画が業界意思の統一に果たしてきた役割は非常に大きい。」(p. 790)と指摘している。

以下、便宜的に節をいくつかに分けて(本節～第7節)、業界が策定してきた長期経営計画の各々において、信用金庫業界が信用金庫の存在理由や使命などをどのように位置づけてきたのかをみていくことにする。また、業界が61年、91年、2001年の過去3回にわたって発表した信用金庫の長期ビジョン、および68年の信用金庫躍進全国大会で確立された信用金庫のビジョンについてもあわせてみていくことにする。

(1) 信用金庫拡充3ヵ年計画

信用金庫法が施行された5年後の56年、信用金庫業界は、はじめての長期経営計画「信用金庫拡充3ヵ年計画」(以下、「拡充計画」)の策定に着手した。「拡充計画」は、翌57年4月1日～60年3月31日を計画の期間として実施された⁴。

「拡充計画」の「主旨」は、「わが国経済の拡大安定化と中小企業の組織化、近代化の進展に対処して、中小企業専門金融機関としての信用金庫の独自の経営体制を確立し、事業の飛躍的な拡充を図って、中小企業の地位の向上と信用金庫の使命の達成を期する」(p. 877)というものである。

2 『信用金庫読本(第7版)』p. 228.

3 若菜(2000)p. 65.

4 『信用金庫25年史』pp. 877-9に掲載の「信用金庫拡充3ヵ年計画要項」による。以下同じ。

計画の目的は、経営基盤の確立、近代的経営体制の確立、中小企業金融機関としての機能の発揮、の3点である (p. 877)。 に関しては、「資金量を拡大して、中小企業専門金融機関としての機能を発揮し、中小企業の地位の向上を図る」(同)としている。

「計画大綱」では、経営基礎の向上、近代的経営体制の確立、中小企業金融機関としての機能の発揮、の3点を掲げている (pp. 877-8)。 に関しては、①信用金庫網の拡充整備、②預金の増強、③貸出金利の引下げ、の3点に取り組むとしている (p. 878)。

「拡充計画」は、信用金庫自らの経営基盤の確立、近代的経営体制の確立を主眼としている。これは、信用金庫法の施行から5年を過ぎた時期であり、制度そのものの確立期であることを考えれば当然といってよいだろう。その中で、信用金庫が中小企業金融を担う専門機関であり、その機能を発揮することによって中小企業の地位の向上を図ることを目的の1つとして掲げていることを確認しておこう。

(2) 第2次拡充3ヵ年計画

「拡充計画」を引き継いだ「第2次拡充3ヵ年計画」(以下、「第2次拡充計画」)の実施期間は、60年4月1日～63年3月31日である⁵。

計画の「趣旨」では、「信用金庫が、国民大衆および中小企業者から全幅的信頼を受け、その負託に応えるため経済の進展に即応して、中小金融の中核の専門機関としての機能を十分に果たして行くためには、さらに特段の努力」(p. 879)が必要であることを指摘している。そして、「全金庫が……、国民大衆および中小企業者の金融機関としての機能を十分に発揮し、その社会的地位の向上を図る」(p. 880)のために、この計画を推進するとしている。

計画の目的は、信用金庫としての機能の発揮、近代的経営体制の確立、経営基礎の強化、の3点である (p. 880)。 に関しては、「信用金庫の特性を最大限に発揚して、国民大衆および中小企業者のための金融機関としての機能を十分に発揮し、国民大衆の経済水準の向上と中小企業の体質改善および発展を図る」(同)としている。

「計画大綱」は、信用金庫としての機能の発揮、近代的経営体制の確立、経営基礎の強化、の3点を指摘する (pp. 880-1)。 に関しては、①預金の増強、②貸出金利の引き下げ、③業務範囲の拡大、④全信連の強化、の4点に取り組むとしている (p. 880)。

さらに、計画の実施について定めた「第2次拡充3ヵ年計画実施要領」⁶では、「預金の増強」に関わってという限定はつくものの、「経営相談能力の養成」という項目を設け、「経営相談能力の養成、特に企業診断員等の養成を図る」ことを取り上げている点を指摘しておこう (pp. 881-2)。

「第2次拡充計画」では、「拡充計画」と同様、信用金庫が中小企業金融の担い手であることを

5 『信用金庫25年史』 pp. 879-81に掲載の「第2次拡充3ヵ年計画要項」による。以下同じ。

6 『信用金庫25年史』 pp. 881-4。

確認したことに加え、国民大衆のための金融機関であることをも確認している。また、上では触れていないが、「趣旨」の中に、「地域金融機関として、……信用金庫の発展のためには、……」（p. 879）という表現がある。「拡充計画」では使われていなかった「地域金融機関」という語が「第2次拡充計画」において使用されたことを指摘しておく。

（3）信用金庫発展の基本方向

信用金庫が発足して10年が経過したところで、信用金庫の根本的あり方が再検討された。これは、「信用金庫発展の基本方向」（以下、「基本方向」として、61年10月20日に開催された信用金庫全国大会で採択された⁷。この「基本方向」は、信用金庫業界が長期ビジョンの検討を行なった最初のものであり、その後「長く信用金庫の行動憲章にも擬せられるもの」⁸であった。

「第2 産業構造の変化と信用金庫の任務」では、「信用金庫の発展の基盤」が「中小企業ならびに国民大衆にあることを一層深く自覚」する必要があること、そして「ますます地域金融機関に徹してゆかなければならない」ことを指摘している（pp. 899-900）。

「第3 信用金庫の発展方向」で「信用金庫の理念」を述べた箇所では、「信用金庫法は、協同組合の理念をとりいれているが」、「本来の協同組合の原則からは大幅に拡張、修正がなされて」きていること、しかしその「拡張及び修正が、協同組織の理念とともに中小企業の実情に適合して今日の成長をみることでできたといえる」ことを指摘する（p. 900）。「信用金庫の目的が、協同組織による中小企業者ならびに国民大衆の金融問題解決にあることを思うとき、組織のあり方が改善・修正されるのは当然であるが、「協同組織の理念は、信用金庫が事業の大衆性ならびに運営の民主性を確保し、正しい地域金融機関として発展してゆくために重要な役割」をもつと指摘している（同）。

同じく「第3 信用金庫の発展方向」では、信用金庫の機能についても述べている。信用金庫の主要な目標が「今後ますます地域金融機関に徹してゆくこと」であるとする（p. 900）。目標を達成するためには、「地方行政とも密着し、地方産業を育成し、地区内の金融に関するすべてに関連をもち、指導的地位を確立」する必要があること、また「従来中小企業専門金融機関を標榜してきたが、地域金融機関として完成してゆくためには、中小企業を中心とし地域内の全企業、全生活者と結合してゆかなければ」ならないこと、を指摘している（同）。

「基本方向」では、信用金庫の目的を「協同組織による中小企業者ならびに国民大衆の金融問題解決にある」としていること、信用金庫が中小企業金融の専門機関であるばかりではなく、地域金融機関としての完成をめざそうとしていること、の2点を確認しておこう。

7 『信用金庫25年史』 pp. 899-903に掲載の「信用金庫発展の基本方向」による。以下同じ。

8 『信用金庫25年史』 p. 222。

(4) 基本方向推進3ヵ年計画

「基本方向」が採択された61年は「第2次拡充計画」の執行中であった。「第2次拡充計画」の最終年度の計画を統合する形で、新たな長期経営計画「基本方向推進3ヵ年計画」（以下、「基本方向計画」）が策定された⁹。

62年4月1日～65年3月31日を期間とする「基本方向計画」の目標は、信用金庫の質的改造、地域金融機関としての条件整備、信用金庫相互の連帯性ならびに協調性の強化、の3点である（pp. 884-5）。に関しては、「信用金庫が中小企業を中心とする地域金融機関としての機能を発揮し、十全な活動ができるよう、すべての条件を整備する」（p. 885）としている。

「基本方向」の実現に向けて策定された「基本方向計画」において、信用金庫は「中小企業を中心とする地域金融機関」として明確に位置づけられたといえよう。

(5) 基本方向達成第2次3ヵ年計画

「基本方向計画」を引き継ぐものとして、65年4月1日～68年3月31日を期間とする「基本方向達成第2次3ヵ年計画」（以下、「第2次基本方向計画」）が策定された¹⁰。

主要目標として、地元中小企業ならびに一般国民大衆のすべての要求充足、地区拡張の達成、徹底した経営合理化による低コスト低金利の実行、信用金庫法の改正、など8点をあげている（pp. 887-9）。では、「信用金庫は、地元中小企業ならびに国民大衆の前向きの資金的要求のすべてに対応し、これを充足するようにしなければならない」（p. 887）としている。では、「信用金庫が今後地域金融機関としての機能を充分発揮し、中小企業者ならびに国民大衆の金融の円滑化をはかるために」（p. 889）、信用金庫法の改正を求めている。

「第2次基本方向計画」では、信用金庫法の改正を明示して要求している点に特徴をみることができる。具体的には、会員資格の拡大、自由脱退の制限の強化、員外貸付の実施、内国為替の制限の廃止、代理業務の指定制の廃止、を求めている（p. 889）。「第2次基本方向計画」における信用金庫の機能拡充・強化の要求は、どちらかといえば、「地域」の金融機関としてよりはむしろ地域の「金融機関」として、金融機能の向上にアクセントがおかれているように思われる。

4. 60年代後半から70年代

(1) 信用金庫のビジョン

67年10月、金融制度調査会が「中小企業金融制度のあり方」を答申した。審議の過程では、民間の中小企業金融の担い手である信用金庫、信用組合、相互銀行の3種類を存続させるか、2種類に集約するかが議論され、3種類の存続が結論された。答申を受け、68年6月には「中小企

9 『信用金庫25年史』 pp. 884-6に掲載の「基本方向推進3ヵ年計画要項」による。以下同じ。

10 『信用金庫25年史』 pp. 886-9に掲載の「基本方向達成第2次3ヵ年計画要項」による。以下同じ。

業金融制度の整備改善のための相互銀行法、信用金庫法等の一部を改正する法律」および「金融機関の合併及び転換に関する法律」、いわゆる「金融二法」が公布・施行された。

信用金庫のビジョンが確立されたのは、金融二法制定後、68年10月に開催された信用金庫躍進全国大会においてである¹¹。全国大会では、3つの大会提出問題審議委員会のそれぞれから、

中小企業ならびに国民大衆の専門金融機関としての定着と地位の確保について、信用金庫の経営力の強化と競争に耐え得る体質の確保について、業界の総合力発揮の方法について、の報告がなされ、審議・決定された¹²。では信用金庫のビジョンを、「信用金庫は、地区内の中小企業の育成および国民大衆の生活水準の向上に寄与する専門的かつ地域的金融機関であり、同時に会員制度金融機関として会員の増強をはかりながら、民主的運営により地域内全域の発展をはかる金融機関とならなければならない」としている (p. 927)。

大会では大会宣言とともに、信用金庫のビジョンを採択した。すなわち、「信用金庫は、中小企業のための専門金融機関として、激動下の中小企業の健全な発展への力強い支柱となり、また広く国民大衆のための地域金融機関として、その生活の向上と地域開発の促進に貢献する。」がそれである¹³。このビジョンは、簡明に「中小企業の健全な発展」「豊かな国民生活の実現」「地域開発の促進（後に、地域社会繁栄への奉仕、といわれるようになった）」とされ、次の長期経営計画以後頻りに登場する。

(2) 躍進5ヵ年計画

69年4月1日～74年3月31日を期間とするのが「躍進5ヵ年計画」（以下、「躍進計画」）である¹⁴。「計画のねらい」は、新ビジョンの実現、きびしい環境への対処策、各信用金庫の自立責任体制の強化、総合力の発揮、の4点である (pp. 889-90)。

「躍進計画」では、信用金庫にとって「より大切なことは信用金庫の持つ独自性」を發揮することであるという (p. 891)。「信用金庫の社会的存在理由は、中小企業専門金融機関・地域金融機関・会員制度 - 協同組織金融機関としてであり、「これが独自性で」あるとしている (同)。

「躍進計画」は、信用金庫の存在理由・独自性を「中小企業専門金融機関」「地域金融機関」「会員制度 - 協同組織金融機関」の3点だとした。これまでの長期経営計画等では、いわば自明であるとして明示して強調してはこなかった第3の点を信用金庫の存在理由・独自性として取り出した点に「躍進計画」の特徴をみることができよう。

(3) 躍進第2次3ヵ年計画

「躍進第2次3ヵ年計画」（以下、「第2次躍進計画」）は「躍進計画」を発展的に解消して策定

11 『信用金庫25年史』 pp. 392-7, 『信用金庫40年史』 pp. 280-1, 『信用金庫50年史』 pp. 181-2.

12 『信用金庫25年史』 pp. 927-30に掲載の「信用金庫躍進全国大会決定事項」による。以下同じ。

13 『信用金庫40年史』 p. 280, 『信用金庫50年史』 p. 182.

14 『信用金庫25年史』 pp. 889-94に掲載の「躍進5ヵ年計画策定要綱」による。以下同じ。

したもので、実施期間は73年4月1日～76年3月31日である¹⁵。

「第2次躍進計画」のねらいは、信用金庫ビジョンの実現、シェアの拡大、競争力強化、自己責任体制の確立、信用金庫間の協調体制強化、業界総合力の発揮、役職員の能力向上と協力体制の一層の推進、の7点である (p. 894)。 に関しては、「地域協調しんきん運動」¹⁶を推進し、信用金庫のビジョンの実現を期するとしている (同)。

「第2次躍進計画」は、「地域協調しんきん運動」の推進を掲げることによって、信用金庫と地域社会は共存共栄の関係にあるとの認識に立ち、その中で信用金庫が地域社会から信頼される金融機関となろうとするものである。より地域への意識を高めようとしていることがわかるであろう。

(4) 安定成長3カ年計画

「安定成長3カ年計画～地域繁栄のための成長発展をめざして～」(以下、「安定成長計画」)は、はじめて副題がつけられたものである。期間は、76年4月1日～79年3月31日である¹⁷。

「安定成長計画」では、「信用金庫の使命を達成するため」、地元密着を強化し、中小企業ならびに国民大衆のための地域金融機関に徹する、機能充実、合理化促進による経営体制の強化と自立体制の確立をはかる、人材の育成と役職員の協力体制を強化する、業界を一丸とした総合力の発揮に努める、の4点を基本目標として定めた (p. 898)。

単位信用金庫の重点活動計画として、信用金庫支持者の増大とシェアの拡大、経営体制の強化、金融機能の充実、顧客サービスの強化、人材の育成と役職員の協力体制の強化、の5点を定め、これらの実現に努力するものとしている (p. 898)。

「安定成長計画」においては、副題に「地域繁栄」を掲げていること、また、引き続き「地域協調しんきん運動」の推進を掲げている (p. 898) ことなどから、地元地域への密着を強化して、中小企業および国民大衆のための地域金融機関に徹しようとしていることがわかるであろう。ここでは、「地元密着」という語であるが、後の「地域密着」につながる語が登場していることを指摘しておこう。

15 『信用金庫25年史』pp. 894-6に掲載の「躍進第2次3カ年計画策定要綱」による。以下同じ。

16 地域協調しんきん運動は、71年10月の信用金庫20周年記念全国大会で採決が決定され、72年4月1日～74年3月31日を期間として実施された (『信用金庫25年史』p. 495)。これは、信用金庫が「中小企業者や国民大衆の立場に立つて問題を解明し相談にのり、その犠牲を最小限度にとどめることを標榜するとともに、このような努力を通じて、当面するきびしい環境を乗り切り、信用金庫自体の発展を実現していくための具体的な活動として」(同pp. 930-1) 提唱されたものである。「地域社会の繁栄 中小企業の繁栄・家庭生活の向上 なくては、信用金庫の発展は期待できない」ことや、信用金庫が単に業容の拡大をめざすのではなく、「地域内における中小企業者や国民大衆の生産活動や生活の改善に協力してい」かなければならないことなどが述べられている (同p. 931)。

17 『信用金庫25年史』pp. 896-9に掲載の「安定成長3カ年計画策定要綱」による。以下同じ。

(5) 第2次安定成長3ヵ年計画

「安定成長計画」を引き継いだ「第2次安定成長3ヵ年計画～独自性発揮による経営体質の強化をめざして～」(以下、「第2次安定成長計画」)は、79年4月1日～82年3月31日を期間として実施された¹⁸。

「第2次安定成長計画」は、信用金庫が「地域に責任をもつ地域金融機関としての地位を確立」するための「課題と努力の方向を明らかにする」ことを「主旨」としている (p. 547)。

「経営の基本姿勢」を述べた節の「経営理念」の項では、「会員制度による協同組織の金融機関として、地域と深い連帯感で結ばれ、また、運命共同体的立場にある」のが信用金庫であり、その基本的なあり方は、3つのビジョンを推進することであるとする (p. 550)。さらに同節の「経営体制の確立」の項では、事業区域の拡大を求めるよりもまず「取引の深耕によるシェアの向上に」努めるべきであり、事業「区域を拡大し、取引を浅く広くするよりも、地元にしつかりと根をおろし取引を深耕する、いわゆる『地域密着による高密度経営』への指向が信用金庫独自の経営基盤の強化につながる」とする(同)。

基本目標は、「信用金庫の独自性発揮を通じ、中小企業並びに国民大衆の地域金融機関としての地位の向上をはかる」など5点をあげている (pp. 551-2)。この目標を実現するための「単位信用金庫の重点活動計画」をいくつかみておこう。①「小零細企業との取引」を拡大するために「小零細企業に対する独自の審査基準を確立し、積極的に対応することが重要である。その場合、企業の個々の経営内容を熟知し、きめ細かな経営上のアドバイスを与えるとともに、担保力や財務諸表に基づく静態的な分析だけでなく、その企業の成長性、経営者の人格・経営手腕、技術、市場の将来性といった動態的な分析も重視していく姿勢が必要である。」(p. 553)。②「融資渉外による貸出先の開拓」のために「融資判断能力の向上、融資渉外体制の整備・強化が大切である」(同)。③「取引先中小企業の組織化、預金者のサークルづくりを通じて、信用金庫と顧客の結びつきを深めるとともに、信用金庫支持層の拡大をはかつていくことがますます重要となつている」(p. 554)。「さらに、最近では経営者の世代交替により、地域の経済界でも若手経営者が台頭しているが、これとの連繫強化をはかることも信用金庫将来の発展のため極めて肝要といえよう」(同)。

「第2次安定成長計画」において、近年よく使われる「地域密着」という語が登場していることを指摘しておく。また、この計画の内容には、近年、金融庁がリレーションシップバンキングあるいは地域密着型金融として地域金融機関に対し取組みの強化を求めた事項と重なる部分があることがわかる。これらの取組みを強化しなければならないことを信用金庫業界は早い段階から認識し、十分であったかどうかについては議論があるろうが、少なくとも取り組もうとしてきたということについては指摘しておかなければならないだろう。

18 『信用金庫便覧 1981』pp. 547-60に掲載の「第2次安定成長3ヵ年計画策定要綱」による。以下同じ。

5. 80年代

(1) 独自性発揮3ヵ年計画

「第2次安定成長計画」において副題に掲げられていた「独自性発揮」を主題に据えた「独自性発揮3ヵ年計画～地域密着の強化と自主経営体制の確立をめざして～」(以下、「独自性計画」)が策定された¹⁹。実施期間は、82年4月1日～85年3月31日である。

「経営の基本姿勢」では、信用金庫の3つのビジョンを再確認した後、「地域密着による高密度経営の推進」について、次のように述べている。「地域との地縁性、人縁性こそは、信用金庫制度の原点である」(p. 604)。「信用金庫の存立基盤が、地域経済の中核的な担い手である地域の中小零細企業と国民大衆にあるという基本を忘れてはならない。地域に密着し、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、その要請に親身に応えていくことによつて、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使命であり、それこそが信用金庫の生きる道である。」(同)。

「独自性計画」の課題は、地域密着の徹底による経営基盤の拡充強化、多様化する顧客ニーズへの対応と公共性の発揮、をはじめ5点である(pp. 605-6)。に関して、多様化する「地域の中小零細企業および国民大衆のニーズ」に対し、「信用金庫は、これに適切かつ親身に対応し、地域社会の繁栄に積極的に貢献していくことが求められているが、そのためには、……企業と個人の両面での情報・相談活動の強化を図り、トータルな取引サービス機能を充実していく必要がある」としている(p. 605)。

「独自性計画」は、単位信用金庫が地域密着の徹底によつて経営基盤を拡充・強化するために、地域管理活動の徹底、調査・情報活動の積極化、貸出取引先の開拓深耕、をはじめとする8つの施策を掲げている(pp. 607-9)。に関しては、「真の地域密着は、地域をよく知り、多様化する顧客の要請に的確かつ積極的に対応していくことによつてもたらされる。そのための調査能力や企画開発力を充実することが」(p. 607)重要であると指摘している。

「独自性計画」では、地域への密着を強化し、中小零細企業や国民大衆のニーズに応じ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使命であることを確認している。

(2) 金融自由化対応3ヵ年計画

「金融自由化の時代を展望し、厳しい競争時代を乗り越えるための業界の基本課題とその対応策を明示」する「主旨」で、「金融自由化対応3ヵ年計画～地域密着と経営体質の強化をめざして～」(以下、「自由化対応計画」)が策定された²⁰。計画の実施期間は、85年4月からの3年間

19 『信用金庫便覧 1983』 pp. 599-617 に掲載の「独自性発揮3ヵ年計画策定要綱」による。以下同じ。

20 『信用金庫便覧 1986』 pp. 712-28 に掲載の「金融自由化対応3ヵ年計画策定要綱」による。以下同じ。

である。

基本課題として、金融自由化への対応、競争時代を勝ち抜く経営体制の確立、協調と連帯による総合力の発揮、の3点をあげている (pp. 716-22)。 に関して、「顧客の信頼をかちとる途として、信用金庫はその自らの特性を最大限に発揮すること」(p. 720)が必要であると指摘する。ここで特性とは、「会員による協同組織の、中小企業および国民大衆のための、地域の金融機関」であるという信用金庫の「基本的な性格」のことであり、また「地域との地縁、人縁を生かして、専ら地域の中小零細企業および国民大衆を対象に、そのニーズを的確に汲み上げ、その要請に親身に添えていくことによつて地域経済社会の発展と繁栄に奉仕する」という「信用金庫の使命」のことである (同)。

信用金庫業界は、地域への密着を強化することにより独自性を発揮し、金融自由化という環境変化に直面した厳しい時代を乗り越えようとしたのである。

(3) 第2次金融自由化対応3ヵ年計画

「自由化対応計画」を引き継ぐものとして「第2次金融自由化対応3ヵ年計画～地域との共存共栄をめざして～」(以下、「第2次自由化対応計画」)が策定され、88年4月1日～91年3月31日を期間として実施された²¹。

基本目標は、信用金庫の原点に立った独自性の発揮、自由化、国際化への積極的な取り組み、顧客指向、地域重視の経営姿勢の徹底、収益力の向上と自己資本の充実による競争力の強化、団結と協調、連帯の強化による総合力の発揮、の5点である (pp. 825-8)。 に関しては、信用金庫の3つのビジョンが「信用金庫経営の原点であり、いかなる時代においても不変である」(pp. 825-6)ことを確認している。

重点課題として、地域金融機関としての経営基盤の強化、資金運用力の強化、とくに融資の積極的推進、質量のバランスのとれた経営体質の確立、業界の団結と協調、連帯の一層の強化、人材の育成と内部管理体制の充実、の5点をあげている (pp. 829-37)。

「第2次自由化対応計画」は、「信用金庫が地域から信頼され、自らも地域に責任をもつ地域金融機関としての役割を果たす」(p. 829)こと、副題の言葉を使えば、信用金庫の原点が地域との「共存共栄」にあることを強調している点に特徴をみることができよう。

6. 90年代

(1) しんきん HOP 21

「しんきん HOP 21 ～変革と創造の3ヵ年計画～」(以下、「HOP」)は91年4月1日～94年3

21 『信用金庫便覧 1989』pp. 823-43に掲載の「第2次金融自由化対応3ヵ年計画策定要綱」による。以下同じ。

月 31 日を期間として実施された²²。

「HOP」計画の基本的取組姿勢としては、信用金庫の原点の再確認と連帯・協調の強化、預金金利完全自由化に向けての体制整備、の 2 点である (pp. 863-6)。 に関して、信用金庫法の第 1 条と第 10 条において、信用金庫は「協同組織の、中小企業及び庶民専門の、そして地域の金融機関である」と規定されていること、また、89 年の金融制度調査会第一委員会の中間報告「協同組織形態の金融機関のあり方について」においても協同組織金融機関の存在意義が認められたことを指摘している (p. 864)。

「計画の重点課題」として、会員制度の活性化を中核とした経営基盤の強化、地域密着への新戦略の展開、をはじめとする 5 点をあげている (pp. 866-76)。

に関しては、信用金庫は「地域の中小企業の発展、地域住民の生活向上に最大限寄与することを基本に据え、顧客ニーズにきめ細かく対応し、地元の期待どおりの役割を遂行することにより、一層信頼され期待される存在とならなければならない」(p. 867) としている。

に関しては、信用金庫は、「地域密着については地縁、人縁により、もともと得意の分野であるはずであるが」(p. 871)、さらに「地域の顧客が期待し喜んで受け入れる戦略の構築が求められている」(同) とし、① 渉外体制の見直し、② 相談・情報提供等非価格競争力の強化、③ 地域開発と地域経済活性化への貢献、などに取り組みなければならないことを指摘する (pp. 871-2)。

「金利完全自由化と業務自由化時代を迎えて」(p. 860) 信用金庫のあり方を検討した「HOP」では、このような時代にこそ協同組織形態をとる信用金庫の重要性が増すとの認識が示された。

(2) 信用金庫 21 世紀ビジョン

91 年 7 月、信用金庫業界は信用金庫法制定 40 周年を迎えるにあたって、新しい長期ビジョン「信用金庫 21 世紀ビジョン～親しみ、信頼、確かな未来～」(以下、「21 世紀ビジョン」) を策定した²³。61 年の「信用金庫発展の基本方向」以来 2 度目の長期ビジョン策定である。

「21 世紀に求められる信用金庫像」では、「信用金庫は、地域の中小企業および個人・住民により構成される会員制度を中核とした協同組織性と、銀行同様の金融機関性とを兼ね備えた独自の金融機関である。したがって 21 世紀においても信用金庫はそうした独自性をますます発揮していくことが重要である。」(p. 758) としている。具体的には、中小企業、個人・住民、地域

22 『信用金庫便覧 1992』pp. 860-84 に掲載されている「しんきん HOP 21」～変革と創造の 3 カ年計画～(長期計画策定要綱)による。以下同じ。

HOP は、「21 世紀に向けての 3 段跳び (Hop, Step and Jump) の Hop = 第 1 跳躍で金利自由化を克服する」、「Hopeful (希望に満ちて)、Offensive (積極的に打って出て) and Powerful (力強く) 21 世紀に向けて第 1 歩を踏み出す」、という 2 つの意味がある (p. 860)。

23 これは、全国信用金庫協会会長の諮問機関「信用金庫長期ビジョン研究会」による答申である(『信用金庫 45 年史』pp. 724-34, pp. 865-6, 『信用金庫 50 年史』pp. 328-30, pp. 793-7)。以下は、『信用金庫便覧 1996・97』pp. 757-69 に掲載の「信用金庫 21 世紀ビジョン～親しみ、信頼、確かな未来～」による。

金融専門性の発揮、効率性だけでは割り切れない手をかけたサービスの提供、人間性を重視した金融機関性の構築、などについてまとめている (pp. 758-9)。

に関して、「株式会社の銀行ではきめ細かく目の届かない中小零細企業、とくにベンチャービジネス、スタートアップ企業等成長性ある企業および地域伝統・地場産業の掘り起こしと、金融サービス、非価格サービスの両面での継続性ある支援を心がけることが重要である」こと、「地域の中小企業および個人・住民に対して、最大限そのニーズに応えていく」ことが必要であること、などを指摘している (p. 758)。

については、「利用者利便、顧客第一主義に徹することがますます重要」となること、「どんなに細かい手間のかかる業務であつても、会員・顧客に対して親身になつて取り組むこと」が信用金庫の原点であること、などを指摘している (同)。

に関しては、信用金庫が「その存在意義をより確固たるものにするためには、協同組織性のリストラ、つまり人間味のある、人間性を大事にした金融機関性の構築が何よりも大切である」ことを踏まえて、「新しい地域社会づくりへの実践、実現においても、信用金庫らしい持ち味をますます発揮していくことが大切」だとしている (p. 759)。

「個別信用金庫の課題と対応策」として、経営目標の明確化、協同組織の特性発揮、中小企業金融専門性の発揮、地域密着の強化と地域開発への貢献、人材の確保、育成、の5点を掲げている (pp. 760-4)。

に関しては、「会員制度は、信用金庫の協同組織性の中核をなす制度であり、信用金庫にとって会員との一体感の醸成や、会員制度を活性化させ、特性を発揮していくことは21世紀に向けて何より重要な課題である」(p. 761)と指摘している。

については、信用金庫は、「何よりも中小企業金融の円滑化に努めなければならない。このことは信用金庫の永遠の使命であるが、中小企業の金融ニーズも高度化、多様化してきているので、それらに最大限応えていく必要がある」(p. 762)としている。さらにまた「21世紀に向けては……、情報提供、経営相談のほか後継者や人材育成の支援など中小企業の育成・発展全般にわたり幅広く取り組むことが重要である」(同)とも指摘している。

に関しては、「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えない。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、地域文化創造・継承等の支援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。」(p. 763)と指摘している。

「21世紀ビジョン」では、信用金庫が協同組織形態をとる地域金融機関であり、その独自性をより一層発揮していく必要があること、そして信用金庫と地域が共存共栄の関係にあること、などを、改めて明確に指摘し確認したものとなっている。

(3) しんきん STEP 21

「しんきん STEP 21～100兆円に相応しい経営体質を目指して～」(以下、「STEP」)は94年4

月1日～97年3月31日を期間として実施された²⁴。

「STEP」の基本的取組方針は、経営の基本的スタンスの再確認、経営のリストラクチャリング、をはじめ4点である (pp. 672-4)。 に関しては、「信用金庫は協同(会員)組織の地域金融機関として位置づけられており、そこに使命、存在理由がある」とした上で、「これからの金融新時代にあっては、地域の会員を中心とした地域の中小企業と地域住民の金融利便の向上と金融機関に期待される各種ニーズへの的確な対応とを第一義に考えた経営により徹する必要がある」ことを指摘している (p. 672)。

「個別信用金庫の課題と対応策」として、預金金利完全自由化時代に対応した収益力の強化、リスク管理の徹底、地域における存在感の確立、自己資本の充実とビジネスチャンスへの挑戦、人材資産の確保と再活性化、の5点をあげている (pp. 674-8)。

「STEP」は、「協同(会員)組織の地域の金融機関として地域の発展に寄与していくこと」(p. 670)が信用金庫の使命・役割であることを確認している。その中で、個別信用金庫は自己責任による経営が求められてきていること、また業界として「金融新時代に対応した新しい体質、体力をどう構築できるのか」(同)を検討する必要があること、を明らかにしたものである。

(4) しんきん JUMP 21

「しんきん JUMP 21 ～健全性確保と顧客指向を徹底し新たな飛躍を～」(以下、「JUMP」と略す)は97年4月1日～2000年3月31日を期間として実施された²⁵。

「信用金庫の課題と対応策」として、改正信用金庫法への対応、経営基盤の拡充、経営体質の強化、の3点をあげている (pp. 752-6)。

に関して、「信用金庫法では、国民大衆の金融の円滑化と貯蓄の増強を図りながら、協同組織による金融機関として信用の維持と預金者等の保護に資することを信用金庫制度の目的と定めている」(p. 753)ことをまず確認している。そして、信用金庫の原点は「相互扶助の理念に基づく協同組織の地域金融機関」(p. 754)であることを忘れてはならないとする。さらに、「厳しい時代にこそ、信用金庫の事業分野が中小企業、地域にあることをまずもって再確認する必要がある

24 『信用金庫便覧 1995』pp. 670-81に掲載の「しんきん STEP 21」～100兆円に相応しい経営体質を目指して～(長期計画策定要綱)による。以下同じ。

STEPは、「21世紀に向けての3段跳び(Hop, Step, Jump)のStep=第2跳躍で自己責任体制の構築を目指す」、「Steadier(より安定した)、Teamspiritful(連帯と協調の精神に富み)、Efficient(効率的に)、Powerful(力強く)、21世紀に向けての第2歩を踏み出す」という2つの意味がある(p. 670)。

25 『信用金庫便覧 1996・97』pp. 750-6に掲載の「しんきん JUMP 21」～健全性確保と顧客指向を徹底し新たな飛躍を～(長期経営計画策定要綱)による。以下同じ。

JUMPという名称については次のように述べられている。「地域によっては計画期間中も厳しい経営環境が続かぬが、21世紀に向けて質的に新たな飛躍を期すとともに金融新時代に積極的にチャレンジする意味をも込め、かつこれまでの計画名称との関連も考慮し、今次計画の名称を定めた」(p. 750)。

ある。また、信用金庫の経営理念は、地域社会との共存共栄であるという原点に立脚し、常に顧客本位の経営に徹し、地域（顧客）ニーズに適切に対応して、地域において存在感のある信用金庫を目指すことが重要である。」（同）とする。

「JUMP」は、信用金庫業界が、バブル崩壊後の金融システム安定化に向けての諸措置や情報処理・通信技術の進歩にどう対応すべきか、そして21世紀に向けてさらなる発展を期するための基盤整備をどのようにしていくべきか、を検討したものである（p. 750）。厳しい時代にこそ、協同組織金融機関である信用金庫は、その使命・役割を忘れてはならないことを確認している。

7. 2000年代

(1) しんきんフロンティア 21

「しんきんフロンティア 21（3か年計画）～金融ビッグバン時代の地域貢献をめざして～」(以下、「フロンティア」と略す)は2000年4月1日～03年3月31日を期間として実施された²⁶。

「フロンティア」の基本認識は、「来るべき21世紀の新しい信用金庫像を構築するとともに、激変する時代と環境の中で信用金庫発足以来の最大の試練を如何に克服するかという『相克する二つの命題』を追求する必要がある」(p. 4) というものである。「計画の基本認識」の節では、新しい信用金庫像の構築、経営の健全性確保による信頼性の向上、の2点をあげている(pp. 4-8)。

に関しては、①経営理念と社会的役割の再確認、②行き過ぎた市場万能主義への警鐘、③21世紀の新しい信用金庫像、の3点について述べている。①では、「信用金庫は、中小企業と地域住民を主要な取引先とし、相互扶助の理念に基づく営利を直接の目的としない協同組織の地域金融機関である」(p. 4) こと、「信用金庫は市場から金融の利便を受けにくい経済的弱者に対して良質な金融サービスを提供することを主たる社会的役割として」(p. 5) いることを確認している。③では、21世紀における新しい信用金庫像として、④中小企業の総合相談センター、⑤地域住民の生活情報センター、⑥福祉、環境を大切にする地域金融機関、の3つをあげる。④について、「地域の中小企業の商品、技術、流通等の情報を集積し、全国的な情報ネットワークを構築する」、「地域や業種別の経営指標等を蓄積するとともに、財務・税務・事業継承等の幅広いコンサルティング活動を実践し、中小企業を支援する総合相談センターとなることに努める」、「中小企業の技術力向上、創業支援等に協力するために地方自治体、地元大学等と一体となって中小企業研究・育成センターの設立をめざす」としている(p. 7)。⑤に関しては、「地域密着、顧客密着を徹底し、金融サービス面の情報のみならず、日常生活やゆりかごから墓場までのライフサイクルにおいて生ずるすべての情報を収集・管理し、地域の取引先等の利便に供する」(同)と

26 社団法人全国信用金庫協会から電子ファイルの提供を受けた。記して謝意を表します。以下、引用はそれによる。

している。◎については、「保険業務への参入を機会に、高齢社会の到来を踏まえた金融サービス（商品開発、デリバリーなど）の提供に優先的に取組」んだり、「金融サービス以外の介護・福祉等の高齢者向けの情報の収集と発信を行い、地域福祉の観点から地域に根ざした福祉関連事業の育成、ボランティア活動への支援に努め」たり、さらには「環境保護や地域・自然と人間の共生をめざすNPO活動等に積極的に支援、協力していく」としている（同）。

「フロンティア」では、信用金庫の理念および社会的使命を確認した上で、21世紀における新しい信用金庫像を展望している点が特徴である。

（2）2010年信用金庫ビジョン 未来への決断

信用金庫業界は、信用金庫長期ビジョン研究会において、信用金庫法制定50周年を迎えた01年10月に「2010年信用金庫ビジョン 未来への決断 ～地域の力、知恵が相互に生かされるコミュニティづくりの実現を目指して～」(以下、「2010年ビジョン」)をとりまとめた²⁷。61年、91年に次ぎ、3度目の長期ビジョン策定である。

「2010年ビジョン」の結論は、「これからの信用金庫が注力しなければならないことは、信用金庫が新たな発想で自己革新し、会員・顧客、そして地域との良好な関係づくりがより高度化していくビジネスモデルを構築するべきである」(p. 1)、というものである。

「2010年ビジョン」は、信用金庫の社会的使命を、「地域の力、知恵が相互に生かされるコミュニティづくりの実現」(p. 3)と定めており、これは当ビジョンの副題になっている。協同組織金融機関である信用金庫の「基本理念は、信用金庫と会員・顧客との間で、あるいは会員・顧客同士が『相互信頼』と『互恵』の精神により共に利益を分かち合い、信用金庫を軸に、会員・顧客自らの自己実現と目指すべき地域づくりを一緒になって具体化していくことである」(同)とする。

次に信用金庫の強みが、近くて便利、きめ細かで親切、長期的信頼関係、の3点にあるとしている(pp. 3-4)。は、「信用金庫を核にしたコミュニティ意識を会員・顧客の中に芽生えさせた。これによって第一に、信用金庫は会員・顧客を通じて地域固有の資源という素材を集積できること、第二に、信用金庫が地域固有の資源を最大限に利用・活用し、あるいは会員・顧客の知恵の相互作用を通じて新たなビジネス創造・再生、生活創造等ができる存在となりうるという、信用金庫固有の見えざる資産を保有することとなった」(p. 4)と指摘している。

信用金庫が目指すべきビジネスモデルは、「信用金庫という場を通じて、会員・顧客、地域、信用金庫とが一体となってコミュニティを形成し、信用金庫が地域固有の資源を組み合わせ、会員・顧客の希求するところにも共感をもつことができる経営である」(p. 4)とする。これは「いわば信用金庫を核にした一種の相互扶助ネットワークと位置付けることができる」(同)ともいう。

27 前掲脚注26に同じ。

信用金庫がこのビジネスモデルを構築することによって、「ビジネス思考^{ママ}が強い人（企業）や金融上の問題を抱えている人（企業）等を引きつける金融機関になり、信用金庫という組織体そのものが会員・顧客、そして地域の知恵や知識を創造する場となって、地域に深く根付いていくこととなる。そして、このようなビジネスモデルが、会員・顧客の成長・再生にもつながってくる。」（同）と指摘している。

「2010年ビジョン」は、信用金庫の3つの強みを指摘し、それらを活かしたビジネスモデルの構築の必要性を説いたものである。

(3) しんきんチャレンジ 21

「しんきんチャレンジ 21（3か年計画）～地域社会の再生・活性化をめざして～」（以下、「チャレンジ」）は03年4月1日～06年3月31日を期間として実施された²⁸。

「チャレンジ」は、「長期にわたる不況によって疲弊した地域経済社会の再生・活性化を図るためには」、前長期経営計画「フロンティア」が提言した3点からなる21世紀の新しい信用金庫像を実現することが必要であり、「そのためには強い危機感をもって適正かつ効率的な顧客指向型の経営、収益・リスク管理の高度化を図り、『信用金庫理念の発揮』と『経営の健全性確保、透明性向上』によって地域密着をより推進していくことが必要である」とする（p. 5）。

21世紀における新しい信用金庫像の具体的な展開を実践していくために、中小企業の支援・育成、地域住民の生活向上、福祉、環境等への取組みの促進、に取り組んでいくことが示されている（pp. 6-8）。

「チャレンジ」計画は、その副題にも表れているように、疲弊した「地域社会の再生・活性化」を信用金庫がめざすべきものとして指摘している点に特徴をみることができる。

(4) しんきんルネッサンス 2006

06年4月1日～09年3月31日を計画期間として実施されたのが、「しんきんルネッサンス 2006～地域の豊かな未来づくりへの挑戦～」（以下、「ルネッサンス」）である²⁹。

信用金庫の命題は、会員・お客さま満足度の高い金融を実現すること、持続的発展が可能な地域社会づくりに向けた金融を実現すること、の2つである（pp. 11-3）。

2つの命題を踏まえて設定された計画理念は、「人間尊重に基づく経営を実践し、地域ならではの新たな価値づくりを行う『協創』の場となること（人間尊重経営、協創経営）」（p. 14）というものである。

計画理念を具体化するための基本方針として、課題解決型金融の強化、協同組織型金融の浸透、持続可能で安定的な収益を確保する経営、の3点が示された（pp. 14-9）。

28 前掲脚注 26 に同じ。

29 同上。

さらに「経営理念の具体化に向けた個別戦略」として、課題解決型金融に向けた「パワーアップ戦略」、持続的で安定的な利益を確実にするための「地固め戦略」、人材育成戦略、の3つが定められた (pp. 19-37)。 に関しては、中小企業向け金融戦略の1つとして、リレーションシップ・バンキングの実践 (pp. 19-20) や、協創型金融戦略の1つとして、「地域社会の社会的課題を解決することを目的に発足した事業型 NPO 等の非営利組織との連携」(p. 25) などについて述べられている。

「おわりに」では次のように述べている。「信用金庫は、銀行のような利益の極大化を追求する経営とは異なり、自らの地域社会ビジョンを持ち、地域市民、地域社会の新しい風を感じながら、一人ひとりの会員・お客さまからもたらされる恵み（経済的・文化的・社会的恵み）に対して価値を提供する、共に持ち寄って利益を分かち合う好循環経営をさらに研ぎ澄ましていかなければならない」(p. 38)。「外部環境がどんなに変わろうとも、この基本は変わらない。そして好循環経営を完成させることで、会員・お客さまの安心が『信頼』まで高まり、信用金庫こそが『私たちのまちの金融機関』として、一人ひとりの地域市民、そして地域社会に強く意識付けされること、これがわれわれが目指す最終的な理想である」(同)。そして、「元気で個性のある地域には、必ず元気で創造的な信用金庫が存在すると言われるよう、『信用金庫の理念・アイデアが地域社会を変える』を合言葉に、新たな3年を切り開いていきたい」(p. 39)と結んでいる。

「ルネッサンス」は、地域金融機関である信用金庫が「地域ならではの新たな価値づくり」(p. 14)に積極的に関与していこうとする姿勢を示したものである。

(5) しんきん「つなぐ力」発揮 2009

「しんきん『つなぐ力』発揮 2009 ～新たな価値の創造と地域の持続的発展をめざして～」(以下、「つなぐ力」)は09年4月～12年3月までの3か年を期間として現在実行中である³⁰。

「つなぐ力」は、直前の長期経営計画であった「ルネッサンス」を踏まえて、「地域密着型金融のあり方について再点検し、これをより深化させていくとともに、特に地域の様々な主体との連携を一段と強化していくことを目指す計画」(p. 9)である。また、金融審議会での「『協同組織金融機関のあり方』に関する議論を踏まえ、今後の信用金庫に必要な対応策を盛り込んだもの」(同)となっている。

計画理念は、「信用金庫がもつ『つなぐ^{ちから}力』をさらに進化させ、会員をはじめ地域の様々な主体との連携を一段と強化し、地域の持続的な発展を目指す。」(p. 13)である。

計画理念を具体化していくための基本方針として、地域密着型金融の深化、独自性のさらなる発揮、などをあげる (pp. 14-5)。 については、「地域金融機関として、地域密着型金融への取組み等を通じて、地域活性化や地域の持続的な発展を目指す」(p. 14)、 については、「協同組織金融機関として、信用金庫の独自性をさらに発揮する」(同)としている。

30 前掲脚注 26 に同じ。

信用金庫が「『つなぐ力』を發揮して、その持続的発展を地域とともに目指」(p. 16) するための具体的方策として、地域密着型金融の深化、独自性のさらなる發揮、永続性ある経営の確立、の3点をあげている (pp. 16-46)。

については、①課題解決型金融の強化、②地域との連携強化、などに言及している。①に関しては、「中小企業との間で財務面にとどまらない様々な課題を共有し、事業支援など高付加価値の提供によって、その解決を支援する課題解決型金融を強化すること」、「地域経済の再生、活性化に向けて、中小企業のライフサイクルに沿った創業や新事業支援、事業再生や事業承継に取り組む」こと、「個人向けには、地域の生活者や家計の金融ニーズに応え、健全な生活設計を支援していく」こと、が強調されている (p. 16)。②に関しては、「お金だけではない人や情報を介した地域との連携強化に向けて、ビジネスマッチングをはじめとした地域の情報センターとしての機能を強化すること」、「『つなぐ力』を發揮して、地公体・地域関係機関等との連携強化を図り、地域の中小企業と諸機関を結びつける『相談窓口』の役割を担う」こと、などを指摘している (p. 21)。

については、①顧客基盤の一層の活用、②信頼関係に基づいた長期的なサービス提供の充実、などをあげる。①に関しては、「地域から生まれる付加価値の源泉である商流を作り出すために、中小企業の仕入先や販売先などの取引関係、会員間の『横のつながり』を促す」(p. 30) ことなどが必要であるとす。②については、「協同組織という制度的特性を活かして、信頼関係に基づいた長期的な資金供給、サービスの提供を図る」(p. 33) ことなどを指摘している。

については、人材の戦略的な育成・活用などをあげて、「目利き力育成に配慮した人材育成プログラムを策定するとともに、人事諸制度とも整合的な形で、課題解決型金融を担う人材を育成する」(p. 44) としている。

「つなぐ力」計画は、地域金融機関である信用金庫が地域の活性化や持続的発展に貢献するために、地域密着型金融の深化をはかり、また独自性を一層發揮することによって自らの経営力を永続性あるものとして確立しなければならないことを指摘している。

8. 業界自らが描く信用金庫像

第3節から第7節では、業界が信用金庫の存在理由や社会的使命などをどのようにとらえてきたかをみてきた。それらは、おおよそ次のようにまとめることができるであろう。

(1) 信用金庫の存在理由

最初の長期経営計画である「拡充計画」では、信用金庫は「中小企業専門金融機関」であったが、次の「第2次拡充計画」では、「国民大衆および中小企業者の金融機関」でありとし、さらに「地域金融機関」という表現を用いるようになった。最初の長期ビジョンである「基本方向」では、信用金庫が地域金融機関として発展していくために「協同組織の理念」が重要な

役割を果たすことを指摘している。信用金庫の存在理由を明示的に示したのが「躍進計画」である。そこでは、「中小企業専門金融機関」、「地域金融機関」、「会員制度 - 協同組織金融機関」、の3点が信用金庫の存在理由であり、独自性であるとした。

近年では、信用金庫が会員制度 - 協同組織金融機関であることを前提とした上で、地域金融機関としての性格を前面に押し出している。具体的には、信用金庫は地元地域に密着することによって「地域の繁栄」、「地域社会の再生・活性化」、「地域の持続的な発展」、「コミュニティづくり」などに積極的に貢献しようとしている。例えば、現在推進中の「つなぐ力」計画では、「協同組織の信用金庫が本来持っている、地域の様々な主体を結びつけて新たな価値を生み出す『つなぐ力』をさらに進化させ、信用金庫と会員、地域の関係諸機関（地方公共団体、信用保証協会、商工会議所・商工会、中小企業基盤整備機構、大学など）、地域再生に取り組む地域市民、さらには地域を越えた信用金庫同士の連携を一段と強化し、深みと広がりを持たせ、地域社会等の持続的な発展を目指すこととする」（p. 13）としている。

「会員制度 - 協同組織金融機関」に関しては、若菜（2000）が指摘するように、「その時々を経済・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」（p. 65）がみられるといえよう。「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、苦しい時の神だのみで協同組織性を強く打ち出されることもあ」（同）る、ということである。「つなぐ力」計画では、「地域経済が厳しさの度を増す中で、協同組織金融機関である信用金庫が、地域の発展を目指し、信用金庫の有用性・存在価値をさらに不動のものとしていくためには、信用金庫の制度、組織面での良さを発揮していくことが重要となる」（p. 15）、「信用金庫の核といえる会員組織の活性化や若手会員の増強を図るとともに、信用金庫の特性や会員組織の良さを活かした金融商品やサービスの提供等に努めていかなければならない」（同）とし、「会員制度 - 協同組織金融機関」性を強調するものとなっている。

（2）信用金庫の使命

信用金庫の使命については、さまざまな表現がなされてきてはいるが、結局のところ、68年に採択された信用金庫のビジョンを簡明に表した、「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」、の3点に帰着するといえよう。例えば第5節でも引用したが、「独自性計画」では、「地域に密着し、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、その要請に親身に添えていくことによつて、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使命であり、それこそが信用金庫の生きる道である」（『信用金庫便覧1983』p. 604）としている。

例えば「第2次安定成長計画」が指摘するように、信用金庫と地域とは「運命共同体的立場」にある。また、例えば「第2次自由化対応計画」の副題にあるように、信用金庫と地域経済とは「共存共栄」の関係にある。つまり、信用金庫による地域社会への奉仕 地域の中小企業の健全

な発展・地域住民の豊かな生活の実現 地域経済の再生・活性化 信用金庫の収益の安定・発展
信用金庫による地域社会への奉仕 ……というサイクルが想定されているのである。

このような中で、信用金庫が「汲み上げ」なければならない「地域の中小零細企業や国民大衆のニーズ」は、資金調達・運用に限定されるものではない。信用金庫は、資金調達・運用の手段の提供という面で地域の中小企業や個人に貢献することはもちろんであるが、それ以外にも、例えば「つなぐ力」計画が指摘しているように、中小企業向けにはライフサイクルに沿った創業や新事業支援、事業再生や事業承継に取り組むこと、個人向けには地域の生活者や家計の金融ニーズに応え健全な生活設計を支援していくこと、などの点からも積極的に貢献していこうとしているのである。

9. おわりに

本稿では、信用金庫業界が策定してきた長期経営計画および信用金庫の長期ビジョンなどの内容をみることによって、業界が信用金庫の存在理由や使命をどのようにとらえてきたのかを整理してきた。

信用金庫の存在理由は、信用金庫法に規定されていることもあるが、中小企業専門金融機関、地域金融機関、会員制度 - 協同組織金融機関、の3点であり、これらが信用金庫の独自性であるとしていることを確認した。さらに、近年では、地域金融機関および会員制度 - 協同組織金融機関という点を強調していることをも確認した。

信用金庫の使命は、中小企業の健全な発展、豊かな国民生活の実現、地域社会繁栄への奉仕、の3点であることを確認した。信用金庫は資金の調達手段、運用手段を提供するという形で地域の中小企業や住民のニーズに応えようとするばかりではなく、協同組織形態の強みを活かして、さまざまな支援を行なっていこうとしていることを確認した。それは、信用金庫と地域社会とが運命共同体的立場、あるいは共存共栄の関係にあるからである。このような取組みは、金融庁がリレーションシップバンキングないし地域密着型金融の推進を図るはるか以前から、信用金庫業界自身が課題として認識していたことも確認した。

信用金庫業界は、信用金庫を協同組織形態の中小企業専門金融機関、地域金融機関として位置づけ、それらの機能を発揮して使命を果たすことが課題であると繰り返し強調してきている。しかし、繰り返し強調するということは、裏を返せば、実態としてそれが十分に機能しているとはいえないからではないだろうか。

現在のところ筆者は、これまでは会員制度 - 協同組織金融機関である信用金庫（や信用組合）は中小企業金融ならびに地域金融の担い手として重要な役割を果たしてきた、今後についても、これまでの信用金庫（や信用組合）がそうであったように、対象を地域の中小企業と個人に限定した金融機関は必要とされるであろう、と考えている。しかし、中小企業金融、地域金融の担い手が会員制度 - 協同組織形態をとり続ける必要があるのか否かについてはいまだ結論を得るに至っ

ていない。

最後に、これからの信用金庫のあり方を検討するにあたって、信用金庫業界および筆者自身に課された研究課題について述べて本稿を結ぼう。

まず第1に、一般的に相互扶助性が弱まってきているといわれる中で、信用金庫が会員制度 - 協同組織形態をとることの意味を現代的な視点でとらえ直すことが必要である。そのためには、信用金庫業界が考えるこれからの時代の相互扶助とはどのようなものであるのかを明らかにしなければならない。信用金庫を介しての会員と会員との間の相互扶助が基本であろうが、さらに信用金庫と会員・顧客との間の相互扶助、信用金庫と信用金庫との間での相互扶助、信用金庫と他の組織との間での相互扶助などについても考えることができるであろう。

第2に、相互扶助の現代的な意味および内容を明らかにしたならば、それらを客観的にとらえるための指標作りにチャレンジしなければならない。相互扶助概念のすべてを指標化してとらえることは困難であろうが、それでもなお、そもそも信用金庫が相互扶助性を発揮しているといえるのか、発揮しているとすればそれはどの程度なのか、を明確にする必要があると考える。これができるはじめて、信用金庫が今後も会員制度 - 協同組織形態をとり続けることの必要性を主張できるのではないだろうか。さらにまた、このような指標を用いることによって、A信用金庫とB信用金庫がそれぞれ発揮する相互扶助の程度を比較したり、信用金庫同士の合併の効果を示したりすることができるかもしれない。

信用金庫の他にも協同組織形態をとる中小企業専門金融機関、地域金融機関として信用組合がある。信用組合は、地域信用組合、業域信用組合、職域信用組合に分けることができる。そこで第3として、職域信用組合は別としても、信用金庫は地域信用組合や業域信用組合とどのような点で異なるのか、そして（存在するとすれば）信用金庫の優位性がどこにあるのかを示さなければならない。そのためには、開発された指標を用いた比較や個別のケーススタディなどが必要となろう。むろんこれは信用金庫側からみた場合の課題であるばかりではなく、信用組合側からも、そしてまた金融当局の側からも検討されるべき課題であることはいうまでもない。

中小企業金融および地域金融は、協同組織形態をとる信用金庫（や信用組合）だけではなく、株式会社形態をとる地域銀行（地方銀行・第二地方銀行）も担っている。第4として、信用金庫はこれらの地域銀行とどのように差別化を図ることができるのかを明らかにすることも必要である。例えば「2010年ビジョン」では、信用金庫の強みが、近くて便利、きめ細かくて親切、長期的信頼関係、の3点にあるとしていた。しかしながら、必ずしもこれらの強みを客観的な指標でとらえ、信用金庫が地域銀行（や信用組合）に対して優位に立つことを証明しようという試みはなされてはいないのではないだろうか。指標を用いた比較や個別のケーススタディなどを通じて、信用金庫だからこそできることが何であるのかを示す必要があると考える。

ここに示されたような研究課題が克服されてはじめて、信用金庫の存在理由や使命を強くアピールすることができるのではないだろうか。

参考文献

- 岩坪加紋 (2009) 「協同組織金融の理念と現実 これまでとこれから」 岩佐代市編 『地域金融システムの分析』 中央経済社.
- 大蔵省銀行局内信用金庫研究会編 (1981) 『信用金庫便覧 1981』 金融財政事情研究会.
- 大蔵省銀行局内信用金庫研究会編 (1983) 『信用金庫便覧 1983』 金融財政事情研究会.
- 大蔵省銀行局内信用金庫研究会編 (1986) 『信用金庫便覧 1986』 金融財政事情研究会.
- 大蔵省銀行局内信用金庫研究会編 (1989) 『信用金庫便覧 1989』 金融財政事情研究会.
- 大蔵省銀行局内信用金庫研究会編 (1993) 『信用金庫便覧 1992』 金融財政事情研究会.
- 大蔵省銀行局内信用金庫研究会編 (1996) 『信用金庫便覧 1995』 金融財政事情研究会.
- 大蔵省銀行局内信用金庫研究会編 (1997) 『信用金庫便覧 1996・97』 金融財政事情研究会.
- 規制改革会議 (2007) 「規制改革推進のための3か年計画」 2007年6月22日閣議決定.
(<http://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/publication/2007/0622/index.html>)
- 規制改革・民間開放推進会議 (2006) 「規制改革・民間開放の推進に関する第3次答申 さらなる飛躍を目指して」 2006年12月25日.
(http://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/old/minutes/meeting/2006/10/item_1225_04.pdf)
- 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 (2009) 「中間論点整理報告書」 2009年6月29日.
(http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20090629-1/01.pdf)
- 金融制度調査会 (1967) 「中小企業金融制度のあり方について」 金融制度研究会編 『金融制度調査会 中小企業金融専門機関等に関する答申集 中小企業金融専門機関等のあり方と制度の改正について』 金融財政事情研究会, 1981年.
- 全国信用金庫協会 (1977) 『信用金庫 25年史』.
- 全国信用金庫協会 (1992) 『信用金庫 40年史』.
- 全国信用金庫協会 (1999) 『しんきんフロンティア 21』 ~金融ビッグバン時代の地域貢献をめざして~
1999年11月. (全国信用金庫協会提供電子ファイル)
- 全国信用金庫協会 (2001) 「2010年信用金庫ビジョン 未来への決断~地域の力, 知恵が相互に生かされるコミュニティづくりの実現を目指して~」 2001年10月. (全国信用金庫協会提供電子ファイル)
- 全国信用金庫協会 (2002) 『しんきんチャレンジ 21』 ~地域社会の再生・活性化をめざして~」 2002年11月. (全国信用金庫協会提供電子ファイル)
- 全国信用金庫協会 (2002) 『信用金庫 50年史』.
- 全国信用金庫協会 (2005) 「しんきんルネッサンス 2006 ~地域の豊かな未来づくりへの挑戦~」 2005年11月. (全国信用金庫協会提供電子ファイル)
- 全国信用金庫協会 (2008) 「しんきん『つなぐ力』 発揮 2009 ~新たな価値の創造と地域の持続的発展をめざして~」 2008年11月. (全国信用金庫協会提供電子ファイル)
- 長野幸彦監修・全国信用金庫協会編 (2003) 『信用金庫読本 (第7版)』 金融財政事情研究会.
- 長谷川勉 (2000) 『協同組織金融の形成と動態』 日本経済評論社.
- 安田原三・相川直之・笹原昭五編 (2007) 『いまなぜ信金信組か』 日本経済評論社.
- 谷地宣亮 (2010) 「信用金庫・信用組合の存在意義に関する一考察 金融制度調査会およ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.
- 若菜正隆 (2000) 「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」 『地域政策研究』 第2巻第3号.