

# 信用金庫の存在意義に関する再考察

A Study on the raison d'être of Shinkin Banks

谷地 宣亮

Nobuaki YACHI

## 要 約

本稿での検討を通じて、「協同組織性を活かした中小企業金融機関」、「協同組織性を活かした地域金融機関」として、金融仲介機能を発揮して「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」に貢献することこそが信用金庫の存在意義であると筆者は考える。

信用金庫が存在意義を発揮するためには、業界を挙げて、「協同組織性（相互扶助性・非営利性）」の意味を現代的な視点から捉え直すことが必要である。また、個別信用金庫においては、「協同組織形態をとる中小企業専門金融機関」、「協同組織形態をとる地域金融機関」であるのにふさわしい経営理念の確立、経営理念に則したビジネスモデルの構築が必要である。

キーワード：信用金庫，協同組織性を活かした中小企業専門金融機関，協同組織性を活かした地域金融機関

## 1. はじめに

信用金庫は、人口減少や少子高齢化の進行、異次元の金融緩和（マイナス金利政策）の長期化などの要因が重なって、厳しい収益環境におかれている。日本銀行金融機構局 [2019] によって2018年度の信用金庫の決算状況を見ると、当期純利益は約2300億円であるが、前年差では319億円、前年比では12.1%のマイナスとなっている（p.5）。この原因の1つは、貸出利回りの低下から貸出利鞘の低下が続いており、貸出残高は増加しているものの貸出利鞘縮小の影響が強いため資金利益が減少（前年比 0.5%）していることである（p.5, p.27）。その他の原因としては、7年ぶりに信用コストが増加したこと（p.5, p.31）、債券関係損益と株式関係損益ともにプラスではあるものの前年差をみると減少していること（p.5, p.30）、などである。

このように厳しい収益環境に直面している信用金庫の存在意義について検討することが本稿の目的である。筆者は、谷地 [2010] において、金融制度調査会および金融審議会の報告書が協同

組織金融機関である信用金庫（と信用組合）をどのように位置づけてきたのかについての検討を行った。また、谷地 [2011] において、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捉えてきたのかについての検討を行った。本稿はこれら2つの論文と同じ問題意識をもつものであり、より直接的には、谷地 [2011] の続編にあたるものである。

本稿の構成は次のようである。第2節では金融審議会において協同組織金融機関がどのように位置づけられているのかをみる。第3節では全国信用金庫業界が策定する長期経営計画策定要綱から直近の3つを取り上げ、第4節では信用金庫業界が策定する長期ビジョンのうち2013年に策定されたものと2018年にその追補版として策定されたものを取り上げ、業界が信用金庫のあり方等についてどのように考えているのかをみる<sup>1</sup>。第5節では金融庁が最近公表した文書において地域金融機関のあるべき姿をどのように考えているのかをみる。第6節では第3節から第5節を踏まえて筆者が考える信用金庫の存在意義と信用金庫（業界）の課題について述べる。第7節では信用金庫（業界）への期待について述べてむすびにかえる。

## 2. 協同組織金融機関のあり方

過去、協同組織金融機関のあり方を巡って様々な議論が行われてきた<sup>2</sup>。金融審議会において協同組織金融機関のあり方が論じられたのは、2008年3月28日から2009年6月19日まで（計16回）、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」においてである。審議の結果は、2009年6月29日に「中間論点整理報告書」（以下、「報告書」）として公表された<sup>3</sup>。

「報告書」からあと、金融審議会の場において協同組織金融機関のあり方は本格的には論じられていない。したがって、ここでは、この「報告書」が協同組織金融機関をどのようなものとして捉えているのかをみることにしよう。

「検討の視座」では、「協同組織金融機関は、本来、相互扶助を理念とし、非営利という特性を有するもの」であり、「その基本的性格は、中小企業及び個人など、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、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」点にあるとしている（p.2）。そして、「このような協同組織金融機関の基本的性格や、その背景にある相互扶助という理念は、地域金融及び中小企業金融の専門金融機関としての協同組織金融機関に求められる役割を最大限発揮するために活かされる必要がある」という（p.2）。さらに、「相互扶助という理念の下で、中小企業及び個人への金融

---

1 本稿（第3節・第4節）を執筆するにあたり、一般社団法人全国信用金庫協会（企画部）様より文書5点（全国信用金庫協会 [2011]、同 [2013]、同 [2014]、同 [2017]、同 [2018]）の提供を受けた。ここに記して謝意を表します。

2 たとえば、『信用金庫60年史』、谷地 [2010]、齊藤 [2016]、野崎 [2017]などを参照。

3 家森がその内容を『信用金庫60年史』pp. 634-645で詳しく紹介している（家森 [2012]）。

仲介機能を専ら果たしていくこと」が、「協同組織金融機関の本来的な役割」であるとしている (p.2).

「地域金融・中小企業金融において協同組織金融機関が果たす役割」では、協同組織金融機関は、これまでは「中小企業及び個人に対する専門金融機関、地域金融機関という役割を担ってきた」(p.3)としたうえで、協同組織金融機関を取り巻く環境の変化を踏まえると、これから期待されるのは、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、という5つの機能を果たすことだとしている (p.4).

### 3. 長期経営計画策定要綱

#### (1) 長期経営計画策定要綱とは

全国信用金庫協会は、1957年4月1日スタートの「信用金庫拡充3ヵ年計画」にはじまり、2018年4月1日に開始した「しんきん『共創力』 発揮3ヵ年計画～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～」に至るまで、21次にわたって長期経営計画策定要綱を策定してきた。長期経営計画策定要綱は、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、「個別信用金庫が中長期経営計画等を策定する際に考慮すべき基本的な事項を中心に」<sup>4</sup>まとめたものでもある。図表1は、1次から21次までの長期経営計画策定要綱のタイトルと期間を示したものである。

『信用金庫60年史』によると、信用金庫業界が現在に至るまで長期経営計画を策定し続けてきたのは、「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り、その後は、「信用金庫の飛躍的な発展に伴い、長期経営計画策定要綱」が「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」するためのものとして活用されてきたからである (p.746)。「長期経営計画策定要綱が業界意思の統一に果たしてきた役割は大きい」と評価している (p.746)。

筆者は、谷地 [2011] において、1次から18次までの長期経営計画策定要綱、1961年、1991年、2001年の3回にわたって業界が発表した信用金庫の長期ビジョン、さらには、1968年の信用金庫躍進全国大会で確立された信用金庫の3つのビジョンを取り上げて、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捉えてきたのかを整理した。そこでは、信用金庫の存在理由は、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、の3点であり、これらが信用金庫の独自性であることを確認した。近年は、特に、地域金融機関および会員制度 - 協同組織金融機関を強調していることを指摘した。信用金庫の使命は、1968年に確立された、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点であることを確認

4 全国信用金庫協会 [2017] p. 1.

信用金庫の存在意義に関する再考察

図表 1 長期経営計画策定要綱

次	タイトル	計画期間	備考
1	信用金庫拡充3ヵ年計画	1957年4月1日～1960年3月31日	
2	第2次拡充3ヵ年計画	1960年4月1日～1963年3月31日	1962年3月末で終了
3	基本方向推進3ヵ年計画	1962年4月1日～1965年3月31日	
4	基本方向達成第2次3ヵ年計画	1965年4月1日～1968年3月31日	
5	信用金庫躍進5ヵ年計画	1969年4月1日～1974年3月31日	1973年3月末で終了
6	躍進第2次3ヵ年計画	1973年4月1日～1976年3月31日	
7	安定成長3ヵ年計画 ～地域繁栄のための成長発展をめざして～	1976年4月1日～1979年3月31日	
8	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～	1979年4月1日～1982年3月31日	
9	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～	1982年4月1日～1985年3月31日	
10	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～	1985年4月1日～1988年3月31日	
11	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～	1988年4月1日～1991年3月31日	
12	しんきん HOP21 ～変革と創造の3ヵ年計画～	1991年4月1日～1994年3月31日	
13	しんきん STEP21 ～100兆円に相応しい経営体質を目指して～	1994年4月1日～1997年3月31日	
14	しんきん JUMP21 ～健全性確保と顧客指向を徹底し新たな飛躍を～	1997年4月1日～2000年3月31日	
15	しんきんフロンティア21(3ヵ年計画) ～金融ビッグバン時代の地域貢献をめざして～	2000年4月1日～2003年3月31日	
16	しんきんチャレンジ21(3ヵ年計画) ～地域社会の再生・活性化をめざして～	2003年4月1日～2006年3月31日	
17	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～	2006年4月1日～2009年3月31日	
18	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～	2009年4月1日～2012年3月31日	
19	第2次「しんきん「つなぐ力」発揮」3ヵ年計画 ～地域の課題解決と持続的発展をめざして～	2012年4月1日～2015年3月31日	
20	しんきんスクラム強化3ヵ年計画 ～独自性発揮による地域の成長と価値創生をめざして～	2015年4月1日～2018年3月31日	
21	しんきん「共創力」発揮3ヵ年計画 ～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～	2018年4月1日～2021年3月31日	

(出所) 『信用金庫60年史』, 谷地 [2011], 全国信用金庫協会 [2011], 同 [2014], 同 [2017] より筆者作成.

した.

以下, 本節では, 谷地 [2011] 以降に策定された, 19次から現行の21次までの長期経営計画策定要綱の内容をみていく. ただし, 網羅的ではなく, 本稿の関心に沿う部分のみを取り上げる. なお, 長期ビジョンと信用金庫の3つのビジョンは次節で取り上げる.

(2) 第2次「しんきん『つなぐ力』発揮」3か年計画<sup>5</sup>

「第2次「しんきん『つなぐ力』発揮」3か年計画～地域の課題解決と持続的発展をめざして～」(以下、「第2次つなぐ力」)は、2012年4月から2015年3月に実施された。

「策定にあたっての考え方」では、信用金庫は「地域社会の持続的な発展に貢献することを目指すためには、個人を含めた地域のお客様の課題解決に、より一層努めていく」ことが必要であり、そのためには「地域密着型金融のあり方を再点検したうえで、これをさらに深化させていく」ことが必要であることなどを述べている (p.5)。

本計画の理念は、「信用金庫が地域の様々な主体を結び付ける役割(『つなぐ力』)を発揮し、お客様満足度が向上する金融サービスを提供することにより、新たな資金需要を生み出し、地域社会の持続的な発展に貢献することを目指す」である (p.10)。

計画の基本方針は、課題解決型金融の強化：地域金融機関として、課題解決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、独自性のさらなる発揮：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、永続性ある経営の確立：内部管理態勢の整備、経営効率の向上および人材の育成等によって、永続性ある経営の確立に努める、の3点である (pp.11-12)。

「課題解決型金融の強化」を基本方針の第1の柱としたのは、「信用金庫が、地域活性化や地域の持続的な発展に貢献していくためには、地域のお客様の課題解決を支援する課題解決型金融への取組みを強化することが重要である」からである (p.11)。具体的には、地域中小企業、地公体、大学、市民など地域主体との連携強化、個人のライフサイクル支援など地域住民への情報発信の強化、コンサルティング機能の強化やプロセスを重視した中期的評価制度の構築など信用金庫の組織・営業態勢の見直しに取り組むとしている (pp.13-18)。

「独自性のさらなる発揮」を基本方針の第2の柱としたのは、「地域経済が厳しさを増す中で、協同組織金融機関である信用金庫が、地域経済社会の発展を目指し、信用金庫の存在価値をさらに高めていくためには、信用金庫の制度、組織などの独自性を一層発揮していくことが重要である」からである (pp.11-12)。具体的には、高密度経営の徹底、会員満足度の向上、業界総合力の活用に取り組むとしている (pp.18-22)。

「永続性ある経営の確立」を基本方針の第3の柱としたのは、「計画理念の達成に向けては、その前提として、信用金庫自らが経営力を強化し、永続性を向上させなければならぬ」からである (p.12)。具体的には、地域を支える信用金庫人の育成、内部管理態勢・情報開示の充実・強化、経営効率の向上に取り組むとしている (pp.22-26)。

---

5 本項における引用や要約は、全国信用金庫協会より提供を受けた文書(全国信用金庫協会 [2011])による。全文は一般公開されていないが、概要は『信用金庫』2012年1月号に掲載されている(全国信用金庫協会企画部 [2012])。

(3) しんきんスクラム強化3か年計画<sup>6</sup>

「しんきんスクラム強化3か年計画～独自性発揮による地域の成長と価値創生をめざして～」(以下、「スクラム強化」)は、2015年4月から2018年3月に実施された。

本計画の理念は、「果敢に挑戦していく決意のもと、信用金庫の独自性・特性を活かしながら、お客様や地域の成長・発展等に資する取組みを推進していくことにより、信用金庫の存在意義を高めて、地域社会において必要とされる金融機関であり続けることを目指す」である (p.9)。

計画の基本方針は、 支援力・営業基盤の強化：独自性・特性を活かした取組みを通じて、主体的に地域内の様々な課題を解決していくことにより、頼れる金融機関として、存在感を高めていく、 経営力・内部態勢の強化：経営の透明性の向上、経営の健全性の確保、内部管理態勢の整備等を図っていくことにより、安心できる金融機関として、信頼度を高めていく、 組織力・人材力の強化：知識・ノウハウ等を共有化することにより人材の育成を図るほか、生き活きと働くことができる組織風土を醸成していくことにより、相談しやすい金融機関として、好感度を高めていく、 つなぐ力・総合力の強化：信用金庫の持つ「つなぐ力」の発揮、業界の総合力の発揮に努めていくことにより、地域との共生を目指す金融機関として、地域との一体感を高めていく、の4点である (pp.10-11)。

4つの基本方針それぞれに対して対応策が示されているが、以下、基本方針 と に関する対応策についてのみ取り上げる。

基本方針 のための対応策として、課題解決の取組み強化、成長支援等の取組みの推進、特性の発揮などをあげている (pp.12-20)。

「課題解決の取組み強化」に係わって、中小企業、個人、地域に対する取組みにわけ、それぞれについて、特に強化すべき取組みを示している。中小企業に対して取り組むことが必要なものとして、課題の「見える化」の促進、資金ニーズへの積極的な対応、販路拡大や事業承継の支援、公的支援制度等の紹介・提案をあげる (pp.12-13)。個人に対しては、高齢者世代、退職を控えた世代、現役世代のそれぞれに向けた取組みが必要であるとしている (pp.13-14)。地域に対する取組みでは、地域情報の仲介・発信、地域内の雇用の場づくりの支援が必要であるとしている (pp.14-15)。

「成長支援等の取組みの推進」では、中小企業に対しては「健康・医療・介護(福祉)」などの新成長分野に対する支援や起業・創業に対する支援など、個人に対してはインターネット等を活用した相談態勢の整備など、地域に対しては観光資源の発掘支援や中心市街地活性化の支援などに取り組むことが必要であるとしている (pp.15-17)。

「特性の発揮」については、お客様や地域関係者との関係強化や営業組織の見直しが必要であ

---

6 本項における引用や要約は、全国信用金庫協会より提供を受けた文書(全国信用金庫協会 [2014])による。全文は一般公開されていないが、概要は、『信用金庫』2015年3月号に掲載されている(全国信用金庫協会企画部 [2015])。

るとしている (pp.17-19) .

基本方針 では、信用金庫の強みである「つなぐ力」を発揮すること、地区・全国の信用金庫が連帯と協調によって総合力を発揮することが必要であるとしている (pp.26-28) .

(4) しんきん「共創力」発揮3か年計画<sup>7</sup>

「しんきん『共創力』発揮3か年計画～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～」(以下、「共創力発揮」)は、2018年4月から2021年3月の3か年を計画期間としており、本稿執筆時現在(2019年11月)において実行中のものである。現行のものであるので、やや詳しくみていくことにする。図表2は「共創力発揮」の鳥瞰図である。

「策定にあたっての考え方」には、「信用金庫を巡る環境変化の見通しや経営上の課題を踏

図表2 しんきん「共創力」発揮3か年計画の鳥瞰図



(出所) 全国信用金庫協会「信用金庫業界の長期経営計画」.

<https://www.shinkin.org/about/chouki/pdf/choukan.pdf> (最終確認日: 2019年11月15日)

7 本項における引用や要約は、全国信用金庫協会より提供を受けた文書(全国信用金庫協会 [2017])による。全文は一般公開されていないが、概要は『信用金庫』2018年1月号に掲載されている(全国信用金庫協会企画部 [2018])。

まえたうえで、『お客様と共に豊かな地域の未来を創り上げていくこと（共創）によって、地域金融機関としての強固な経営基盤（顧客基盤，財務基盤，人材基盤）と確固たる地歩を確立していくこと』を目指すべく、本計画期間中に信用金庫がとるべき対応の方向性を提案する」、『本計画は前計画（『スクラム強化』 引用者）の考え方を継承しつつ、『つなぐ力』など、その独自性・特性や強みをさらに発揮しながら、信用金庫がこれまで行ってきた取組みを深めて発展（深化×進化）させていくために必要な施策をとりまとめる』、ことなどが書かれている（p.8）。

本計画の目指すべき姿は、「協同組織の金融機関である信用金庫が、その原点である『相互扶助』の経営理念に基づき、地域社会の発展をお客様と共に目指すことにより、地域金融機関としての強固な経営基盤と確固たる地歩を確立する」ことである（p.18）。

この目指すべき姿を実現するための経営戦略を構築するうえで、最も重要となる考え方を「基本方針」としている（p.19）。基本方針は、「信用金庫は、地域やお客様の課題解決に向けた価値ある提案による『非価格競争力』の強化や円滑な資金供給を通じた貸出金利の適正なプライシングと、役務収益の拡大に努めるとともに、共同化等を通じた経営の効率化や業界ネットワークのさらなる活用を進め、収益性の向上などを図りつつ、協同組織金融機関としての持続可能なビジネスモデルを構築する」である（p.19）。

基本方針に基づく重点戦略は、支援力・営業力の深化×進化～地域・お客様の支援に関する戦略～、経営力・内部態勢の深化×進化～信用金庫経営に関する戦略～、人材力・組織力の深化×進化～人材・職場環境に関する戦略～、業界総合力の深化×進化～業界の連帯と協調に関する戦略～、の4つである（p.20）。以下、とを取り上げる。

重点戦略は、信用金庫が『好循環を生み出す持続可能な地域社会の実現に向けて、「独自性・特性や強み」を活かした取組みを“深化×進化”させ、価値ある課題解決策の提案と円滑な資金供給を通じ、必要不可欠な金融機関として、より一層存在感を高めていく』との視点が重要であることから」設定された（p.20）。図表2に示されているように、支援力と営業力にわけて、それぞれの深化×進化に必要な施策を示している。

支援力の深化×進化のための施策は、金融仲介機能の発揮～中小企業の企業価値の向上に向けた取組み～、ライフサポーター機能の発揮～お客様の生涯価値の向上に向けた取組み～、地方創生のプラットフォーム機能の発揮～地域価値の向上に向けた取組み～、の3点である（p.20）。

金融仲介機能の発揮～中小企業の企業価値の向上に向けた取組み～の具体策として、「事業性評価」の深掘りや担保・保証に必要以上に依存しない融資の促進など積極的なファイナンスの提供、創業支援・成長支援・経営改善支援・事業再生支援・事業承継支援・廃業支援等のような企業のライフステージに応じたコンサルティングの提供や外部機関の有効活用など付加価値の高い課題解決策（本業支援・各種ソリューション）の提案、新たな成長分野への支援、「金融仲介機能のベンチマーク」の戦略的活用、などを示している（pp.23-30）。

ライフサポーター機能の発揮～お客様の生涯価値の向上に向けた取組み～の具体策として、ライフプランの実現に資するお客様本位の価値ある提案、若年層（未成年・学生等）・現役層（社

会人・子育て世代等)・退職を控えた層・リタイア層など顧客階層に応じた戦略の再構築に対する取組み、「顧客本位の業務運営」への取組み、などを示している (pp.30-34)。

地方創生のプラットフォーム機能の発揮～地域価値の向上に向けた取組み～の具体策は、プラットフォーム機能の発揮、まち・ひと・しごとの創生、などである (pp.35-37)。

営業力の深化×進化のための施策としてあげられているのは、独自性・特性、強みの発揮、IT・フィンテックの戦略的活用、イメージアップに向けた取組みの強化、である (pp.37-41)。

独自性・特性、強みの発揮では、お客様との長期的信頼関係の構築、会員組織の有効活用、業界ネットワークの活用が、IT・フィンテックの戦略的活用では、非対面チャネルの充実などが、そしてイメージアップに向けた取組みの強化では、効果的な広報戦略の展開、地道な CSR 活動の展開が、具体策として示されている (pp.37-41)。

重点戦略 は、「地域の枠を超えた新たな価値の創造に向けて、業界総合力の発揮に資する取組みを“深化×進化”させ、地域との共生を目指す金融機関として、より一層地域との一体感を高めていく」という視点が重要であることから設定された (p.22)。

#### (5) 小括

本節では、3つの長期経営計画策定要綱(「第2次つなぐ力」、「スクラム強化」、「共創力発揮」)の内容をみてきた。信用金庫業界の基本的な考え方をまとめておく。

信用金庫は、これまで協同組織金融機関としての独自性・特性を發揮してお客様や地域の課題解決に取り組んできたし、これからも取り組んでいく。

信用金庫は独自性・特性を發揮した取組みを通じて、お客様と共に地域活性化や地域の持続的な発展を目指し、お客様と共に豊かな地域社会の未来を創り上げていく。

信用金庫はこれまで行ってきた取組みをただそのまま維持するのではなく、取組みを深めて発展(深化×進化)させなければならない。

信用金庫は深めて発展(深化×進化)させた取組みを通じて、お客様や活動する地域にとって必要不可欠な存在にならなければならない。

信用金庫が地域における存在感を高めることが、信用金庫の経営基盤の確立に繋がる。

## 4. 信用金庫長期ビジョン

### (1) 長期ビジョン

信用金庫業界が最初に「信用金庫長期ビジョン」を策定したのは、信用金庫法制定10周年にあたる1961年10月の「信用金庫発展の基本方向」である<sup>8</sup>。2度目は、信用金庫法制定40周年

8 『信用金庫60年史』pp.103-105, 谷地 [2011] p.85を参照。

を迎えるにあたって策定した 1991 年 7 月の「信用金庫 21 世紀ビジョン～親しみ、信頼、確かな未来～」<sup>9</sup>、そして 3 度目は、信用金庫法制定 50 周年を迎えた 2001 年 10 月に策定した「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～」<sup>10</sup> である。

2013 年 7 月、業界として 4 度目となる長期ビジョンが策定された。信用金庫長期ビジョン検討委員会報告「2025 年信用金庫ビジョン 未来への挑戦」（以下、「2025 年ビジョン」）である。その後、2018 年 5 月には、信用金庫長期ビジョン検討委員会フォローアップ会合による報告書「2025 年信用金庫ビジョン（追補版）～これからの 10 年を見据えた業界への新たな提言～」（以下、「2025 年ビジョン（追補版）」）が策定された。

過去 3 度の長期ビジョンは谷地 [2011] において取り上げたため、本稿では扱わない。以下、4 度目の長期ビジョンとその追補版の内容を順にみていく。ただし、網羅的ではなく、本稿の関心にしたがって取り上げる。

## (2) 2025 年ビジョン<sup>11</sup>

「はじめに」では、信用金庫の 3 つの特性が「中小企業専門性」、「協同組織性」、「地域性」の 3 点であるとし、「『協同組織性』に基づく非営利・相互扶助の基本理念は、営利目的・株主利益重視の株式会社組織の銀行と根本的に異なる精神であり、信用金庫が『信用金庫』であり続けるために欠かせない特性である」としている。信用金庫業界では、この 3 つの特性を踏まえて、「中小企業の健全な発展」、「豊かな国民生活の実現」、「地域社会繁栄への奉仕」という 3 つのビジョン<sup>12</sup>を掲げ、その具現化に取り組んできたという。「2025 年ビジョン」は、「信用金庫業界が掲げてきた 3 つのビジョンを確固たるものとしていくために、これからの 10 年を見据えた方策の検討」を行ったものである。

「これからの 10 年を見据えて」と題された第二章は、信用金庫の目指すべき姿、明日を築く基本的な考え方、対応の方向の 3 つのパートからなる (pp.5-8)。

「信用金庫の目指すべき姿」として示されたのは、「信用金庫は中小企業・個人・地域が抱えている様々な課題を先頭に立って解決していく中心的な役割を担う必要がある」こと、そして、「そのために信用金庫は、自らの『事業領域』を金融機能に限定することなく、時代に合わせて変化させ、拡げていき、さらに地域における架け橋となって、積極的に地域をつなぎ、問題を解決していかなければならない」ということである (p.5)。

9 『信用金庫 60 年史』 pp.266-267, 谷地 [2011] pp.92-93 を参照。

10 『信用金庫 60 年史』 pp.491-494, 谷地 [2011] pp.96-97 を参照。

11 本項における引用や要約は、全国信用金庫協会より提供を受けた文書（全国信用金庫協会 [2013]）からである。

12 信用金庫の 3 つのビジョンが確立されたのは、1968 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。たとえば、『信用金庫 60 年史』 pp.151-152, 谷地 [2011] pp.86-87 を参照。

「明日を築く基本的な考え方」として示されたのは、新たな事業への挑戦、協同組織性の再認識、連携・統合と事業の共同化の推進の3点である (pp.5-7)。協同組織性の再認識では、「協同組織の理念に基づき、運命共同体である地域の中小企業や住民等と緊密に対話しながら、お客様が抱える課題を1つずつ着実に解決してい」くことが、「信用金庫が、地域になくてはならない存在であり続けるために」必要である、という (p.6)。

さらに、この第二章では、挑戦する組織風土の醸成、地元力（顧客サポート力）の強化と広域連携、共同化を軸とする業界機能のさらなる向上の3点を「対応の方向」として認識しなければならないことを指摘し (pp.7-8)、次の「第三章 業界の新たな基本方針」では、これら3点について検討や取組みを進めるべき点に言及している (pp.9-11)。

挑戦する組織風土の醸成では、信用金庫の人材の確保・育成に取り組むこと、専門スキルの向上、人材の多様化、外部の専門的な機関等の有効活用などについて検討や取組みを進めることによって、新しい成長分野や海外への進出支援等に取り組むことが示されている (p.9)。

地元力（顧客サポート力）の強化と広域連携では、中小企業の取引先拡大支援、地域の中核企業との取引強化、自治体等との連携強化、顧客ニーズに適合した商品・サービスの提供等に取り組む方針が示されている (p.10)。

共同化を軸とする業界機能のさらなる向上では、業界としての共同化の推進や業界を挙げてのブランディング戦略の実践などに取り組む方針が示されている (pp.10-11)。

「第四章 業界への提言」では5つの提言を行っている (pp.12-16)。2つを紹介しよう。1つは、「信用金庫がお客様の課題を解決する能力を向上し、新たな成長分野への進出支援等を積極的に行うことができるようにするために、業界内の知識・ノウハウ・情報を集約・共有する専用サイト『しんきん知識の泉（仮称）』の開設を目指す」ことである (p.12)。もう1つは、「信用金庫が中小企業を支援する能力を強化するために、業界内に中小企業支援に特化した専門機関『中小企業支援センター（仮称）』の設立を目指す」ことである (p.13)。「しんきん知識の泉（仮称）」が開設されると「先進金庫の成功事例や業種別の研究成果などを業界内で共有する」ことができるようになり (p.12)、「中小企業支援センター（仮称）」開設されると「中小企業支援に係る情報やノウハウ等を業界内で一元的に蓄積することができ」るようになる (p.13)。したがって、業界としてこれらの知識・ノウハウ・情報等を活用することが可能となる。

### (3) 2025年ビジョン（追補版）<sup>13</sup>

2018年5月に策定された「2025年ビジョン（追補版）」は、「2025年ビジョン」を策定してから5年程度が経過したところで、「今後も信用金庫が地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関であるために」、業界として何に取り組むべきかとの観点から、「10年程度先を見据え」て

13 本項における引用や要約は、全国信用金庫協会より提供を受けた文書（全国信用金庫協会 [2018]）からである。

検討を行ったものである (p.1).

「検討の視点」では、信用金庫が「厳しい経営環境を乗り越え、地域と共に未来へ歩いていく協同組織金融機関であり続けるために、今後、業界が進むべき道を模索すべく」、「4つの視点から検討を試みることにした」と述べられている (p.4)。4つの視点とは、今日における信用金庫の「社会的使命」(存在意義)を見つめ直し、信用金庫の特性に基づく「強み」と「弱み」を明らかにしたうえで、社会的使命を果たすために「担うべき役割」を導き出すことによって、中長期的視点から業界を挙げて推進すべき事項(対応の方向性)を整理する、である (p.4)。

視点 について。信用金庫は、「協同組織性(相互扶助性・非営利性)」、「中小企業専門性」、「地域性」という「3つの特性」を発揮しながら、「中小企業の健全な発展」、「豊かな国民生活の実現」、「地域社会繁栄への奉仕」という「3つのビジョン」を掲げ、「地域の発展のために尽くしてきた」(p.4)。その信用金庫が銀行との差別化を図り、信用金庫が「信用金庫」であり続けるためには、「3つの特性」の中でも特に「相互扶助性」と「非営利性」を発揮することが必要である、としている (p.5)。そして、どのように時代が移り変わろうとも、「3つのビジョン」の実現を目指すことこそが、「信用金庫の普遍的な『社会的使命』である」と結論づけている (p.5)。

視点 について。信用金庫の特性に基づく「強み」と「弱み」を、地域銀行との比較において、

図表3 信用金庫の「強み」と「弱み」

○ 強 み ○	● 弱 み ●
<p><b>「協同組織性(相互扶助・非営利)」に基づく強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 会員制度(利用者=ステークホルダーの関係)</li> <li>○ 長期的視点で地域・お客様の役に立つ(短期的利益だけにとらわれない)取組み姿勢</li> <li>○ 長期的な信頼関係に基づき取得した膨大な取引先の定性情報や地域情報</li> <li>○ 相互扶助の精神に基づく業界内の連帯、業界ネットワーク、中央機関等の存在ーなど</li> </ul> <p><b>「地域性」に基づく強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「足を駆使した対面営業」に基づく、きめ細やかな顧客支援体制</li> <li>○ 地縁・人縁に基づく地域内外の多様なステークホルダーとの強固な関係</li> <li>○ 地域の資金を地域のために活かすカーなど</li> </ul> <p><b>「中小企業専門性」に基づく強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 目利き力を発揮した小規模・零細企業や信用力の乏しい企業との小口取引</li> <li>○ 定量面だけにとらわれない(企業の将来性や代表者の人柄などを見た)融資姿勢ーなど</li> </ul>	<p><b>外部環境の変化により顕在化した弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 相対的に弱い収益力・余資運用力</li> <li>● ミドルリスク先に対する支援力不足(金融検査マニュアルへの過度な依存)</li> <li>● 中小企業の減少、取引先の高齢化</li> <li>● グローバル化・IT化への対応力ーなど</li> </ul> <p><b>信用金庫制度や内部環境に起因する弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 限定的な資本調達手段</li> <li>● 課題解決を担う人材、専門人材(資金運用、IT・システム等の分野)の不足ーなど</li> </ul> <p><b>強みを活かしてきれていない弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 課題解決支援における金利・手数料収入への反映力</li> <li>● 経営理念、地縁・人縁、庫内情報等の次世代への継承態勢</li> <li>● 世間における信用金庫の理念・役割の認知度不足、ブランド力不足</li> <li>● 業界内のコーディネーター(業界共同事業の推進役)の不在ーなど</li> </ul>

(出所) 全国信用金庫協会 [2018] p.5.

図表3のように整理している (p.5)。「強み」として、たとえば、短期的な利益にとらわれることなく長期的視点で地域やお客様の役に立つ取組み姿勢、相互扶助の精神に基づく業界内の連帯、きめ細やかな顧客支援の体制、企業の将来性や代表者の人柄など定性面をみた融資姿勢などをあげている。「弱み」としては、たとえば、収益力・余資運用力の弱さ、取引先中小企業の減少や取引先経営者の高齢化、専門人材の不足、世間的な信用金庫の理念・役割の認知度不足などをあげている。

視点 について。信用金庫は「3つの特性」を活かして、「お客様（中小企業・個人）や地域が抱える課題を解決していく中心的役割を担うべき」だとしている (p.6)。そして、このような「取組みを通じて、お客様や地域の価値向上に貢献しながら、お客様と共に地域の豊かな未来を創造していくこと（共創）によって、地域金融機関としての強固な経営基盤（顧客基盤、財務基盤、人材基盤）と確固たる地歩を確立することを目指すべき」という (p.6)。さらに、個別信用金庫の取組みには限界があるため、「“業界の総合力”」の発揮が必要であるという (p.6)。

視点 について。「従来型ビジネスモデルのままでは、収益力の大幅な改善を見込むことは困難であると予想される」ため、「お客様・地域の課題解決に向けた価値ある提案を通じて『非価格競争力』（金利だけでは測ることができない付加価値による競争力）」の強化、利鞘の厚い貸出資産の増加、役務収益の増強、共同化等を通じた業務の効率化、などに取り組むことが必要だとしている (p.6)。

#### (4) 小括

長期ビジョンに示された信用金庫業界の基本的な考え方をまとめておく。

信用金庫の特性は、中小企業専門性、協同組織性、地域性の3点である。特に、協同組織性（相互扶助性・非営利性）という特性が、信用金庫が「信用金庫」であり続けるためには欠かせないものである。

信用金庫は、中小企業の健全な発展、豊かな国民生活の実現、地域社会繁栄への奉仕という3つのビジョンに取り組んできたし、これからも取り組む。3つのビジョンの実現が信用金庫の社会的使命である。

信用金庫は、地域と共に未来へ歩んでいくために、地域の中小企業・個人・地域と緊密な対話をしつつ、課題解決に向けて中心的役割を担う。

信用金庫は、お客様や地域の価値向上に貢献することを通じてお客様と地域の豊かな未来を創造していく（共創）。そしてそれによって、信用金庫の経営基盤を確固たるものにしていく。

個別信用金庫による取組みには限界があるため、「業界の総合力」を発揮することが必要である。

## 5. 金融庁が考える地域金融機関のあるべき姿

第3節と第4節では、信用金庫業界が信用金庫のあるべき姿をどのように考えているのかをみてきた。続いて、本節では、地域金融機関のあるべき姿を金融庁がどのように描いているのかを、金融庁が最近公表した文書に基づいて整理する。

2018年6月、金融庁は「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」（金融庁[2018]）を公表した。これによると、「金融行政の究極的な目標」は、「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大」である（p.4）。究極的目標を達成するためには、「金融システムの安定と金融仲介機能の発揮の両立、利用者保護と利用者利便の両立、市場の公正性・透明性と市場の活力の両立を目指すべき」として、これらを「金融行政の基本的な目標」としている（pp.4-5）。以下、「金融システムの安定」と「金融仲介機能の発揮」に焦点を当てる。

金融庁は、2019年8月に「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（金融庁[2019a]）を公表した。これは、地域金融機関による金融仲介機能の一層の発揮に向けて、2018事務年度に金融庁・財務局が行う取組みを取りまとめたものである<sup>14</sup>。ここで金融庁は、金融行政の究極的目標を達成するためには、「金融システムの安定（金融機関の健全性確保）」と「金融仲介機能の発揮」が必要であり、その両立に向けた施策に取り組むとしている（p.3）。なぜなら、「金融システムの安定（金融機関の健全性確保）」と「金融仲介機能の発揮」は「相互依存的な存在である」からだという（p.3）。つまり、地域金融機関が「顧客へ付加価値を提供する」など金融仲介機能を発揮することによって「自らの経営基盤を確立する」ことができ、また逆に、経営基盤が安定しているからこそ金融仲介機能を十分に発揮することができる、と考えられるからである（p.3）。さらに、本稿の関心から重要なのが、「個々の地域金融機関のビジネスモデルの構築にあたっては、地域金融機関は、まずは自らのありたい・あるべき姿についてあらためて社外役員も含めて踏み込んだ議論を行い、それを経営理念等（ミッション（基本理念）、バリュー（価値観等））として掲げること」、「十分に議論された確固たる経営理念等」を「金融機関内に限らず浸透」させることが必要である、と指摘している点である（pp.3-4）。

次は、2019年8月に金融庁が公表した「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度）」（金融庁[2019b]）である。これは、2018事務年度における金融行政の実績と2019（令和元）事務年度における金融行政の方針を取りまとめたものである<sup>15</sup>。「金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保」について述

14 金融庁・報道発表資料「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポートについて」より。  
<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20190828.html>（最終確認日：2019年11月15日）

15 金融庁・報道発表資料「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今

べた箇所では、「地域金融機関は、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定及び実行に必要なアドバイスや資金使途に応じた適切なファイナンスの提供、必要に応じた経営人材等の確保等の支援を組織的・継続的に実践する」ことが必要だという (p.77).

地域金融機関は、「このような金融仲介機能を十分に発揮することによって、地域企業の生産性向上を図り、ひいては地域経済の発展に貢献していくこと」を求められており、「こうしたことが、金融機関自身にとっても継続的な経営基盤を確保する上で重要である」といい、これを「共通価値の創造」と呼んでいる (p.77). さらに、本稿の関心から重要なのは、「地域金融機関が将来にわたる健全性を確保し、地域における金融仲介機能を継続的に発揮するためには、経営陣が、確固たる経営理念を確立し、その実現に向け、的確な現状分析に基づく実現可能性のある経営戦略・計画を策定し、これを着実に実行するための態勢を構築する必要がある」という指摘である (p.78).

金融庁 [2019b] では、「協同組織金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けて」という項目を設けている (pp.96-98). 「金融行政上の課題」では、「協同組織金融機関は、相互扶助の理念の下、より限定された地域等において会員・組合員のための組織として運営されており、これらの者へのきめ細やかな取組みが期待されるなど、各々のコミュニティにとって重要な存在となっている」ことを指摘している (p.96). そして協同組織金融機関は、「地域の金融機関として、将来にわたる健全性を確保し、会員・組合員を中心とした金融仲介機能を持続的に発揮していくことが求められる」という (p.96). しかし、「その規模や組織の成り立ち、地域性等によって求められる役割や課題は異なっているため、それぞれの協同組織金融機関の特性を十分に踏まえ」た金融行政上の対応が必要になるとしている (p.96).

以上より、次の点を指摘しておく。

金融庁は、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大という金融行政の究極的目標を達成するために、地域金融機関に対し、「金融仲介機能の発揮」と「金融システムの安定 (金融機関の健全性確保)」の両立を求めている。

金融庁は、「金融仲介機能の発揮」と「金融システムの安定 (金融機関の健全性確保)」の両立のためには、地域金融機関が確固たる経営理念を確立すること、経営理念を反映したビジネスモデルを構築すること、が重要であると考えている。

金融庁は、信用金庫など協同組織金融機関は各々のコミュニティにとって重要な存在となっているとしたうえで、協同組織金融機関に対し、地域の金融機関として、健全性を確保すること、会員等に対して持続的に金融仲介機能を発揮することを求めている。

金融庁は、協同組織金融機関の個別的事情に配慮した金融行政上の対応を行うものとしている。

---

後の方針～ (令和元事務年度) より。

<https://www.fsa.go.jp/news/r1/20190828.html> (最終確認日: 2019年11月15日)

## 6. 信用金庫の存在意義と課題

第3節と第4節でみたように、信用金庫業界は次のように考えている。信用金庫の社会的使命は「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」という3つのビジョンの実現を目指すことである。そして、それらの実現のためには、信用金庫は「中小企業専門性」、「地域性」、「協同組織性」の3つの特性、すなわち独自性を発揮した取組みをさらに発展させることが必要である。3つの特性の中でも、特に、協同組織性（相互扶助性・非営利性）が、信用金庫が「信用金庫」であり続けるために必要不可欠な特性である。

第3節・第4節でみた信用金庫業界、第5節でみた金融庁の考え方をベースに筆者の考えをまとめよう。

信用金庫長期経営計画策定要綱を過去にさかのぼって振り返ってみると、その時々々の経済・金融情勢に応じて「協同組織性」と「金融機関性」への比重のかけ方が使い分けされていた<sup>16</sup>。しかし、筆者は、「協同組織性」と「金融機関性」のどちらに比重を置くかということが重要なのではないと考える。少なくとも信用金庫が協同組織形態をとる限りにおいて、信用金庫が「協同組織」という形態をとる「金融機関」、すなわち「協同組織金融機関」であることを再確認することこそが重要であると考え<sup>17</sup>。

信用金庫の3つの特性、すなわち、中小企業専門性、地域性、協同組織性を並列で記載することは適切でないと考える。信用金庫が3つのビジョンの実現を目指すために必要なのは、中小企業専門金融機関として、また、地域金融機関として、どのようにすれば信用金庫らしい金融仲介機能を発揮することができるのかを考え、実行することである。これは、信用金庫が金融仲介機能を発揮するにあたって、「協同組織性」という特性をどのように活かしていくのかを考えることにほかならない。

とより、筆者は、信用金庫の存在意義は、「協同組織性を活かした中小企業金融機関」として、また、「協同組織性を活かした地域金融機関」として、金融仲介機能を発揮して企業の健全な発展、豊かな国民生活の実現、地域社会繁栄への奉仕という3つのビジョンの実現を目指すところにあると考える。2000年代はじめのリレバンの取組み以降、「金融仲介機能」という語が単にファイナンスの側面だけを指すのではなく、コンサルティング機能の発揮など様々な支援活動を含むことはいままでのない。

信用金庫業界として取り組まなければならないのは、信用金庫が「協同組織形態の中小企業専門金融機関」・「協同組織形態の地域金融機関」として金融仲介機能を発揮するためには何が必

---

16 若菜 [2000] p.65.

17 野崎 [2017] は「協同組織金融機関が『協同組織性』を軸とした『金融機関性』の発揮を行い得るシステムの構築こそが求められる」(p.43)としており、筆者と認識を同じくしている。

要であるのか、信用金庫の強みをどのように活かしていくことができるのかなどを考え、個別信用金庫に行動を促すことである。これが、信用金庫が地域銀行と差別化を図るうえでのポイントとなる。

個別信用金庫が取り組まなければならないのは、「協同組織形態をとる中小企業専門金融機関」・「協同組織形態をとる地域金融機関」であるのにふさわしい経営理念を確立することであり、経営理念に則したビジネスモデルを構築することである。

個別信用金庫は構築したビジネスモデルに基づいた活動を通じて地域の中小企業や個人などのお客様や地域そのものが抱える課題の解決に貢献する。これが、個別信用金庫が「らしさ」を發揮するということであり、個別信用金庫による「金融仲介機能の發揮」にほかならない。

個別信用金庫が「らしさ」を發揮した金融仲介活動を通じてお客様や地域の課題解決に貢献し続けることによって、その信用金庫が地域において無くてはならない存在となることができる。これが信用金庫自身の経営基盤の確立に繋がって、その信用金庫の存続が可能となるのである。これが「金融システムの安定（金融機関の健全性の確保）」である。

ただし、個別信用金庫がお客様や地域の課題解決に取り組む際に人材やノウハウなど様々な側面で限界に直面することが予想される。ここで必要となるのが、信用金庫同士、あるいは政府系金融機関や外部の専門家などと連携して課題解決に取り組むことである。連携の仕方は様々である。谷地 [2019] では、信用金庫（や信用組合）が地域内外の別の信用金庫や信用組合を外部の専門家として活用するための枠組みを提示しているので参照されたい。

## 7. むすびにかえて

信用金庫の存在意義は、「協同組織形態の中小企業専門金融機関」として、また「協同組織形態の地域金融機関」として、金融仲介機能を發揮して、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に貢献することである。

信用金庫業界および個別信用金庫にとって、「協同組織形態の中小企業専門金融機関」・「協同組織形態の地域金融機関」としての特徴をどのようにして打ち出していくのが課題である。そのために必要なのは、原点に回帰することであると筆者は考える。すなわち、いま必要なのは、現代的な視点から協同組織金融機関としての信用金庫の原点である「協同組織性（相互扶助性・非営利性）」の意味を捉え直すことである<sup>18</sup>。業界内、個別信用金庫内はもちろん、業界の外部ま

---

18 家森 [2014] は、信用組合に関する議論の中で、「相互扶助」がそもそも何を意味するのが大きな問題である、「相互扶助」の意味は時代に応じて変えていくことが必要である、と指摘している。

について。「協同組織であるかどうかの判断において」「鍵となる」のは「相互扶助」であるが、「『相互扶助』の内容は抽象的であるため、「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」と指摘し、「『相互扶助』とは何か大きな問題であり続ける」と述べている (p.4)。

でを巻き込んで、今日的な意味で「協同組織性（相互扶助性・非営利性）」をどのように考えるのかについての議論が深まることを期待したい。

また、個別信用金庫においては、「協同組織形態の中小企業専門金融機関」・「協同組織形態の地域金融機関」であるのにふさわしい経営理念を確立し、その経営理念に即したビジネスモデルを構築して、「らしさ」を発揮した取組みによって、地域の中小企業や個人などのお客様や地域のそのものが抱える課題の解決に貢献し続けることを期待したい。

参考文献（URL 最終確認日：2019年11月15日）

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」。

[http://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20090629-1/01.pdf](http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20090629-1/01.pdf)

金融庁 [2018] 「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」。

[https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/supervisory\\_approaches\\_revised.pdf](https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/supervisory_approaches_revised.pdf)

金融庁 [2019 a] 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」。

<https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20190828/01.pdf>

金融庁 [2019 b] 「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度）」。

<https://www.fsa.go.jp/news/r1/190828.pdf>

齊藤正 [2016] 「日本の『協同組織金融』制度の特質と現代的課題」『生協総研レポート』No.79, pp.33-41.

全国信用金庫協会 [2011] 「第2次『しんきん』『つなぐ力』発揮3か年計画～地域の課題解決と持続的発展をめざして～」。

全国信用金庫協会 [2013] 「2025年信用金庫ビジョン 未来への挑戦」（信用金庫長期ビジョン検討委員会報告）。

全国信用金庫協会 [2014] 「しんきんスクラム強化3か年計画～独自性発揮による地域の成長と価値創生をめざして～」。

全国信用金庫協会 [2017] 「しんきん『共創力』発揮3か年計画～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～」。

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

全国信用金庫協会60年史編纂室編 [2012] 『信用金庫60年史』全国信用金庫協会。

全国信用金庫協会企画部 [2012] 「業界の新3か年計画の概要 第2次『しんきん』『つなぐ力』発揮3か年計画～地域の課題解決と持続的発展をめざして～」『信用金庫』2012年1月号, pp.16-22.

全国信用金庫協会企画部 [2015] 「業界の新3か年計画の概要 しんきんスクラム強化3か年計画～独自性発揮による地域の成長と価値創生をめざして～」『信用金庫』2015年3月号, pp.3-10.

全国信用金庫協会企画部 [2018] 「業界の新3か年計画の概要 しんきん『共創力』発揮3か年計画～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～」『信用金庫』2018年1月号, pp.12-19.

日本銀行金融機構局 [2019] 「2018年度の銀行・信用金庫決算」（金融システムレポート別冊シリーズ）。

<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/data/fsrb190719.pdf>

について、本稿第2節で取り上げた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・グループによる「中間論点整理報告書」の文章を引用したあと、「(信用組合の引用者) 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」と述べている(pp.10-11)。

- 野崎哲哉 [2017] 「協同組織金融機関の現状と課題 金融仲介機能の発揮に向けて 」 『三重大学法経論叢』第 34 巻第 2 号, pp.29-45.
- 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, pp.161-182.
- 谷地宣亮 [2011] 「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 」 『日本福祉大学経済論集』第 42 号, pp.81-103.
- 谷地宣亮 [2019] 「外部の専門家としての信用金庫・信用組合の活用」 『日本福祉大学経済論集』第 58 号, pp.1-17.
- 家森信善 [2012] 「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～)」 『信用金庫 60 年史』, 第 10 章, 全国信用金庫協会, pp.593-662.
- 家森信善 [2014] 「信用組合の協同組合性と金融機関性について」 『RIEB Discussion Paper Series』 (Kobe University), DP2014-J09.
- 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, pp.49-83.