

1. 「経営理念」と「経営トップのコミットメント」の重要性について

- 昨事務年度においては、「金融システムの安定」と「金融仲介機能の発揮」の両立に向け、バランスのとれたモニタリングを心掛けてきた。特に、喫緊の課題である持続可能なビジネスモデルの構築に向けて、それぞれの地域金融機関がどのように金融仲介機能を発揮していくかについて、「探究型対話」を積み重ねてきた。

そうした対話から得られた知見や自らのこれまでの経験を踏まえ、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築のために、重要だと最近感じていることについて、2点ほど申し述べたい。

(1) 経営理念の重要性

- 一点目は、経営理念（ミッション、バリュー等）の重要性について。
- 地域金融機関のビジネスモデルは、それぞれがおかれた環境やそれぞれの個性・特性に応じて異なるが、金融仲介機能を十分に発揮し、顧客である地域企業に寄り添い、共に付加価値を高め合っていくことは、地域金融機関の重要な役割。ただ、残念ながら、多くの金融機関にとってそうした取り組みは道半ばであり、なかなか成果に繋がらない金融機関もある。

その要因の1つに「経営理念」が、真に金融機関が目指す姿を表していない、あるいは、現場まで浸透していないという問題があるのではないかと思いつけている。

- 日本の大企業、とりわけものづくり企業は、平成の30年間で世界での地位を大きく落としてしまったわけだが、その多くはもう一度復活しようと努力している。そうした企業の中には、現場を巻き込んで自社のミッション、将来のビジョン、つまり「経営理念」を深く議論することから始めた社も多い。創業時の経営理念を見つめ直して、現場も同じ方向を向くことで従業員のモチベーションを高めて、復活を遂げた企業もある。
- 一方で地域金融機関については、現場を巻き込んで経営理念を議論しているような金融機関は数えるほどしかないと感じられる。むしろ

経営理念とはかけ離れた、収益目標ありきの経営計画を掲げ、その達成のために必要なノルマを現場の担当者に課して、業績評価に直結させているような金融機関もある。

経営層が経営理念を明確に打ち出さず、また、共有もしていないため、現場の職員は自問自答しながら、ノルマをこなすために営業活動に奔走している現実がある。これでは、現場のモチベーションが上がるはずはなく、地域企業と向き合って地域経済を支えていくという、重要な役割を果たすことは難しい。

- 加えて、経営理念はどうしても抽象的になりがちであるし、地域金融機関の場合、他行庫と似たような内容も多くなると思う。注意すべきは、そのような抽象的な経営理念を、おまじないのように繰り返し声に出させても意味がないということ。大事なことは、経営層と現場の職員が経営理念を共有することである。

また、例えば、顧客企業の生産性向上に貢献した経営理念に基づく職員の活動というような具体的な成功事例の発信・共有や、それと関連した評価の仕組みの構築なども有効と考える。

- 経営理念を全役職員で共有し、それに基づく個々人の行動が尊重され、上下関係や目標管理に影響されることなく、自由闊達なコミュニケーションが確保されること（「心理的安全性」の確保）が、その組織の生産性向上に繋がるのではないかと考える。

(2) 経営陣による持続的な経営へのコミットメント

- 二点目は、経営トップを含めた経営陣による持続的な経営へのコミットメント。
- 地域金融機関の皆様に対し、「持続可能なビジネスモデルの構築」が喫緊の課題だと繰り返し申し上げてきたが、もとより、未来永劫成立し続ける画一的なビジネスモデルなど存在しない。

重要なことは、経営陣が、将来起こりうる環境変化やそれにより引き起こされる危機等を常に察知し、それらを踏まえ、現在の環境において自身がどのような状態・立ち位置にあり、将来を見据えて何を成すべきか・成すことができるのかを不断に考え抜き、それを遂行し続けていくことである。この繰り返しにより、持続可能な経営が成り立つものと考ええる。

- チャールズ・A・オリリー、マイケル・L・タッシュマンの「両利きの経営」という本において、既存の成功している（しかしいつまでも持続可能でない）ビジネスモデルに執着しがちな企業が、その企業の中で経営トップのコミットメントと庇護の下に、次の時代のビジネスモデルの種を育て発展させていくことにより、大きな環境変化の中でも、企業としての持続可能性を確保する術が述べられている。
- この中で特に重要視されているのが「経営トップを含めた経営陣のコミットメント」。トップマネジメントは、新たなビジネスモデルの必要性やインパクトに対する理解は当然のこと、導入・推進のスピードや優先付けの経営判断ができるまでの理解も必要。新たなビジネスモデルの導入・促進によって、顧客にどのような価値を提供することができるのか、他方で、それを実現するために必要となる資金面、人材面、その他のリソースが十分に見込めるのか。金庫内の組織体制や仕組みをどのように変革していく必要があるのか、等々、難しい判断をこなしていく必要がある。
- ビジネスモデルを考えていく上では、株式会社である地域銀行と異なり、狭域高密度で、会員のことを課題・悩みも含めて深く理解し、会員のための課題解決を通じた金融仲介を貫ける信用金庫だからこそ力を発揮できることがあると思う。

また、まず会員共通の経済的・社会的・文化的ニーズを果たすという協同組織金融機関としての基本的価値の実現に向けて、経営トップが強い危機意識を持ち、その取組みを十分に咀嚼・翻訳し、更に、やり抜くという覚悟が必要と考える。
- 銀行と比べると、経営トップと顧客や職員との距離が近く、経営方針や意気込みを直接伝えることも出来る信用金庫は、経営トップのリーダーシップが経営に直結している。経営トップのリーダーシップの下、単独で経営を続けるにせよ、業務提携で金融サービスの向上を図るにせよ、経営統合の形で抜本的に組織・体制の再構築を行うにせよ、トップの皆様が、持続可能な経営を確立するためにどのような決断を下し、その実現に向けてどのような施策を実行するかが極めて重要である。

2. 中小企業の事業継続力強化について

- 中小企業の災害への事前対策強化のため、今国会において、「中小企業強靱化法」が成立。本法律において、中小企業を取り巻く関係者として、親事業者や商工団体とならび、地域金融機関の協力も期待されており、計画認定制度の周知や、取引先の事業継続力強化に向けた取組みにご協力をお願いします。

(以 上)