

Interview

協同組織金融機関だからこそ
実践しやすい「共通価値の創造」

持続可能なビジネスモデルの構築
に向けた探求型対話を実施

金融庁 監督局
銀行第二課
協同組織金融室長
八木 瑞枝

相互扶助の理念に基づく協同組織金融機関は、株式会社と異なり、出資者と利用者が一致しているため、より顧客本位を実践しやすい業態といえる。金融行政におけるモニタリングの主体は各地の財務局だが、金融庁とより密に連携しつつ、持続可能なビジネスモデルの構築に向けて、協同組織金融機関との対話を実践していく。

地域とともに成長を

——金融機関の持続可能性が問われている。協同組織金融機関は、持続可能なビジネスモデルをどう構築していくべきか

協同組織金融機関は、相互扶助の理念を持つ会員・組合員のための金融機関であり、地域などのコミュニティにおいて、中小企業や個人へのよりきめ細かなニーズに応えることができる。そうした意味で、非常に重要な役割を果たす金融機関だと認識している。その協同組織金融機関が会員・組合員に対して継続的に金融仲介機能を発揮していくためには、将来にわたる健全性を確保していくことが重要だ。健全性のバツファアがなると、何かあったときに会員・組合員を守り抜くためにリスクを取ることができなくなり、持続的かつ安定的なサービスの提供ができなくなる。健全性を確保していくためにも、一定レベルの収益を持続的に確保していかなければならない。

われわれは「共通価値の創造」という言い方をしているが、

地域銀行や協同組織金融機関は、地域において金融仲介機能を發揮して取引先ならびに会員・組合員の事業や生活の価値向上を図り、ひいては地域経済の発展に貢献することで、金融機関自身の持続的な経営基盤の確保につなげていくことが重要だ。株式会社の場合、株主から求められるのは株式価値の最大化だが、協同組織金融機関は出資者＝利用者であるため、求められるのは利用者から見た価値の向上であり、「顧客第一主義」を実践しやすい。地域金融機関の中でも、「共通価値の創造」は協同組織金融機関によりなじむ考え方はないか。

ビジネスモデルがどうあるべきかをわれわれから押し付けることはできないが、協同組織金融機関が持続可能な経営をしていくうえで、顧客との密なリレーションは今後也不可欠な要素だと思う。このリレーションが希薄だと、顧客はあつという間に便利なほうに流れていってしまう。「この金庫だから」「自分たちのためにここまで寄り添ってくれる」といったリレーション

ンを築き、利用者たる会員・組合員の事業や生活の価値向上にしっかりと取り組む経営を続けていくことが肝要ではないか。

——協同組織金融機関の中には、兆円単位のメガ信金もある。そうした信金は、ビジネスモデルとしては地銀に近づいているのではないか

必ずしも規模の大小によって協同組織金融機関の独自性が薄れるとは考えていない。そもそも協同組織性の発揮の単位は、会員同士のつながりがある営業店にある。例えば、規模が大きな信用金庫が営業店単位で会員同士の交流を図り、会員や地域の課題解決に向けて寄り添っていく取り組みを実践している事例は数多くある。必ずしも規模が大きいから協同組織としてのリレーションが成り立たないというわけではないのではないかと。

——協同組織金融機関の大半は、地銀よりも経営体力が乏しい。その意味で地銀よりも持続可能性が厳しいように見えるが

一般的に、協同組織金融機関の顧客は中小・零細企業が多く、相対的に見れば個社としてのリ

スクが高い先が多いかもしれないが、そのぶん、金利は相対的に高くなるはずだ。さらに、協同組織ならではのきめ細かなリレーションシップにより、定性面も含めより実態を把握していくことで収益を確保しつつリスクの削減も図れるはずである。必ずしも協同組織金融機関だけ



やぎ みすえ
99年金融庁総合職1期生として入庁。検査局総務課、証券取引等監査委員会、総務企画局市場課、関東財務局、監督局信用機構対応室、監督局協同組織金融室、監督局総務課などを経て19年から現職。

や顧客支援、経営支援などさまざまなサポートを受けられるほか、業界共通のキャッシュレス決済を導入している例もある。デジタルイノベーションが進む中で、その流れにどう対応するのか、地域金融機関も検討しなければならぬが、規模の小さい金融機関が個別に対応していく

らと比べて、ひとくくりに収益性や健全性が地域銀行よりも厳しいということはない。

また、協同組織金融機関である信用金庫・信用組合はそれぞれ中央機関があり、中央機関が提供するサービスや支援を利用することができる。リスク管理

のは難しい。デジタル化への対応という意味でも協同組織金融機関は、中央機関が提供する多様なサポートを利用できる点は大い。

——人口や企業数の減少などによって地域経済が縮小する中では、貸出ニーズの減少が避けら

れない。有価証券運用の比重が高まっていくことが想定される地域によって状況が違うので画一的なことが言えるわけではないが、本業はあくまで金融仲介機能の発揮や会員・組合員へのサービス提供だ。まずは、この基本的な考え方を忘れてはいけない。

有価証券運用はあくまで余資運用であり、自分たちがとれるリスクの範囲にとどめるべきである。逆に、有価証券運用のリスクで本業のリスクがとれなくなるのは本末転倒。身の丈にあったリスクをとり、リスクに見合った実効的な運用態勢・リスク管理態勢を構築していくことが重要だ。

探求型対話を試行的に実施

——今後どのように協同組織金融機関のモニタリングを進めていくのか

協同組織金融機関のモニタリングの主体は、全国の財務局だ。主要都市以外を営業地盤としている金融機関も多い中で、金融庁が直接モニタリングを行うの

は現実的ではない。

協同組織金融機関は地域性や規模、組織の成り立ちなどがそれぞれ異なり、モニタリングや対話を行っていくうえでは、そうした点に配慮する必要がある。その意味で、地域の実情にも通じた地元の財務局・財務事務所がモニタリングの主体となるほうが効果的であり、協同組織金融機関にとっても安心感があるだろう。このスタンスは今後も変わらない。

一方で、金融庁と財務局が連携し、情報の非対称性が生じないように十分に配慮することも重要だ。当然ながら、金融庁が情報を提供するだけでなく、財務局の意見もしっかりと吸い上げて、連携を密にしていくことが大事だと思っている。

私も財務局への出向経験があるが、思っていた以上に金融庁との「距離」が遠く、金融庁が考えていることが伝わってこないと感じた。金融庁ではいろんなことを議論して決めているわけだが、その議論の過程が見えないと、その方針がどういう考え方のもとでそうなったのか伝

わらない。最終的な結論だけを見て、背景の説明が十分でなければ本来の趣旨がわかりづらいものになってしまう。財務局とは日ごろから密にコミュニケーションを取るよう心掛けたい。

また、今事務年度は、各財務局において、協同組織金融機関との「持続可能なビジネスモデルの構築」に向けた探求型の対話を、試行的に行っていくと考えている。具体的には、協同組織金融機関が掲げる経営理念やその実現に向けた戦略を確認し、本部や営業店などさまざまな階層との対話を重ねること

で、その浸透状況や課題認識等を把握する。さらに、経営トップと継続的な対話を行うなど、当局と金融機関の双方の「気持ち」やモニタリングの質の向上につなげていきたい。

——協同組織金融機関には、経営規模と比べて多額の公的資金が注入されているところもある。そうした金融機関へのモニタリングはどうしていくのか

財務局が主体的にモニタリングすることになるが、われわれも関心をもって注視していく。

公的資金が毀損することがあってはいけないので、金融庁としても財務局と連携して計画の進捗状況などを確認し、仮に課題があればその解決を求めていく。また、協同組織金融機関の場合、中央機関を通じて公的資金を注入しているので、中央機関とも密に連携をとっていく。

——早期警戒制度が見直され、将来にわたる収益性と健全性も検証されることになる。地銀と協同組織金融機関とではとらえ方が異なるのか

基本的に変わりはない。そもそも、金融庁では以前から、「将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮していくため、早め早めの経営改善を促す必要がある」旨を金融行政方針等で示してきた。実際のモニタリングでも、そのような考えは取り込んできた。今回の制度の見直しは、これまでの考え方や方針をより明確化したものであり、何か対応が以前に増して厳しくなるといった変更を伴うものではない。

——金融庁に地域課題解決支援チームや地域課題解決支援室が

立ち上がった。協同組織金融機関向けの金融行政とどうかかわるのか

まず地域課題解決支援チームは、公務員、金融機関職員、支援機関等職員の有志が協働し、「金融育成庁」として自治体と金融機関が地域・現場で抱える国の施策が届かないような課題の解決に向けて、さまざまな方

たちで企画・実施するチームだ。例えば、東北地方の信用金庫の要望を受けて、新しい私たちの「新現役交流会」の開催を予定している。具体的には、ITを活用し、首都圏と地方など離れた会場での人材マッチング(首都圏の企業OBと地方の中小企業)や、銀行・信金・信組の業態を超えて連携する交流会を1月に開催する予定だ。

一方、地域課題解決支援室は、当チームの取組みをサポートするとともに、地域経済エコシステムの形成・深化を目的として、チームの取組みを他の地域に広げていくためのサポートを行っていく。

(聞き手・本誌 北山桂 / 鈴木英介)