

信用組合の持続可能なビジネスモデル

伝統的金融業務の収益環境が厳しさを増すなか、信用組合が将来にわたって持続していくためには、意思決定のスピードアップや顧客支援を前面に掲げたビジネスモデルへの転換が望まれる。そのためには、金融機関に共通する伝統的組織の変革が必要となる。

1. 伝統的金融業務における収益環境の悪化

日本における預金・貸出といった伝統的な金融業務の収益性は、長期的な悪化を続けている。2016年初からはじまった日本銀行のマイナス金利政策の出口は、当面みえていない。長期的にも、人口減少が予想される日本において、資金需要の拡大は見込みにくく、市場金利が反転、上昇していくシナリオは描きにくい。

信用金庫・信用組合の決算の推移をみると、コア業務純益が減少傾向にあるなか、信用コストの減少と、有価証券での益出しがそれを補ってきたのが、ここ数年の状況である(図表参照)。信用コストは、足下において、ほぼ0近傍となっており、今後、増加することはあっても、減少は見込みにくい。債券の益出しも、

これまでは、過去に購入した高めのクーポンの債券の含み益が残っていたかもしれないが、もはや使い切った感がある。

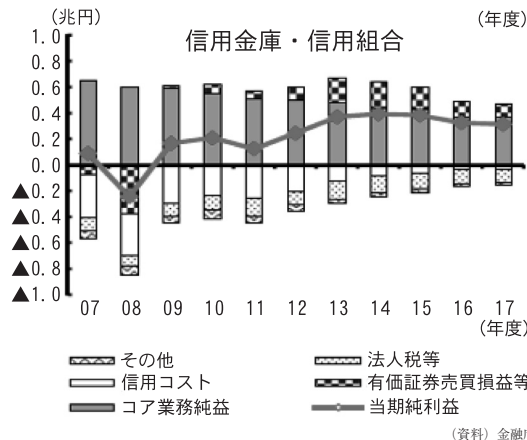
現時点で、総資金利鞘がマイナスもしくは0近傍の信用組合がかなりの数ある。収益環境が厳しさを増していくなか、このままの経営を続けていくと、将来的には、多くの信用組合が組織を持続していくことが難しくなる。信用組合は、これまでのビジネスモデルを再検討し、変革を行う必要に迫られている。

2. 貸出金利競争の回避

コア業務純益の減少要因の主たるものは、貸出金利の低下である。貸出金利の低下は、市場金利の低下による部分もあるが、金融機関同士の競争による部分も大きい。この貸出金利のダンピング競争に巻き込まれない戦略が重要になる。

金融機関に限らず、一般的に、規模が

図表 信用金庫・信用組合の決算動向



小さいにもかかわらず低価格の商売は、行き詰まることが多い。低価格でも経営が成り立つ商売は、回転が速いとか、金額が大きいといった、量的な大きさを活かして、仕入面などで規模の経済を発揮



株式会社金融経営研究所
代表取締役 所長
山口省蔵

できるものに限る。規模が小さい商売は、対象顧客を絞った高付加価値戦略を取るべきなのである。

銀行や信用金庫に比べ相対的に規模が小さい信用組合は、低金利を武器にした営業を行っていない。貸出金利は、あくまで下げない。競争をするなら、価格以外の価値で勝負する必要がある。

3. 意思決定スピード

価格以外の価値の一つに「スピード」がある。大方の金融機関は、多段階の階層構造の組織の中で、慎重な意思決定を行うために、審査に時間がかかる。しかし、世の中には、仕入れのタイミングが重要な事業がある。そうした事業を行っている企業では、運転資金の融資の申請に対し、短期間で結論を出してくれる金融機関であれば、貸出金利の低さを求めない。

筆者の知る限り、審査の決定スピードが速い金融機関では、貸出が伸びているとともに、収益性が高い傾向がある。

信用組合の中で一例を挙げれば、広島市信用組合である。広島市信用組合は、2018年3月末の総資金利鞘が1%超と、高い収益性を維持している。その高収益性の主因が融資における意思決定の

速さである。同信組では、事業性の融資の審査については、すべて本部で決裁しているが、可否の決定は遅くとも3日以内となっている。

広島市信用組合では、融資に関するスピーディーな意思決定体制を、①「現場における融資への資源集中」と、②「役員の高稼働体制」によって確保している。

営業店の現場では、授信等の販売を行わず、常に取引先の情報収集を行わせることによって、企業から融資の申請があれば、すぐに稟議を上げられる状態になっている。また、貸出が不良債権化すると、早期にバルクセールを行い、現場での債権管理業務の負担を軽減させている。

役員は、その日に行うべき意思決定を、職員が出勤する午前8時10分までにすませるために、午前6時台から役員会を開いている。さらに、役員自身も取引先を高頻度で訪問することにより、独自に定性情報を蓄積している。役員の高稼働体制は、広島市信用組合のスピード経営の特徴である。

広島市信用組合のやり方は、一つの例にすぎない。こうした仕組み以外でも、スピーディーな意思決定体制の構築は可能だと思われる。本来、銀行に比べ小さな組織である信用組合は、経営のスピード

においては優位性を築きやすい。その優位性を築くべきである。

4. 顧客支援2・0

(1) 事業性評価から顧客支援へ

もともと信用組合の多くは、銀行などに構ってもらえない中小の事業者による相互扶助の組織として作られた。銀行から低い貸出金利でアプローチされる企業に対し、信用組合が無理をして融資をするのは本末転倒になる。

「それでは融資先がなくなってしまう」という声もある。確かに、正常先のほとんどに、多くの金融機関が群がって、金利競争が発生している。要注意先や創業先など、従来であれば、貸しにくい先を対象に開拓する必要がある。なお、そうした「財務情報からは低格付となってしまう企業」を定性情報によって評価する「事業性評価」については、金融庁の提唱もあつて、地域金融機関全般に浸透し始めている。しかし、大きな金融機関ほど、従来の財務情報を中心とした評価手法の慣性が働き、新たな評価方法による融資を手がけにくい。信用組合の中には、持ち味であるface to faceによる企業情報の取得によって、事業性評価において一歩先を行っている先もあるだろう。

そこで、もう一歩踏み込んで、評価するだけでなく、顧客の成長を支援するビジネスの展開が望まれる。そうした事業者に対する支援は、「事業性評価」を内包している。顧客の中身が分からなければ、支援のしようがないからである。

例えば、取引先企業の販路開拓支援を行うのであれば、その企業が提供する商品・サービスの強み・弱みを把握せざるを得ない。金融機関の中には、「支援しようとしなければ、顧客のことは分からない」と言う人もいる。そうであれば、「顧客支援」を目標にするほうがよい。「事業性評価」というのは手段でしかない。

(2) 顧客支援2・0のコンセプト

今、多くの地域金融機関で、顧客支援部署が作られ、事業支援などが展開されている。これは、顧客支援の第一ステージにすぎない。今後、金融機関が、新たなビジネスモデルを確立するためには、顧客支援2・0へとステージアップを行う必要がある。顧客支援2・0は、以下の2つのコンセプトで構成される。

① 顧客支援機関化（資源の集中）

一つ目は、顧客支援への資源集中である。「金融機関から顧客支援機関になる」

と考えてもいい。

事業支援であれば、事業金融に関わる営業職員の全員を投入していく。従来のように、本部の支援部署を中心とした対応ではなく、営業店職員を含めた全員である。

近年、「全員で本業支援を行う」、「取引先企業の販路開拓支援に全力を尽くす」といった金融機関がみられるようになった。限られた営業資源を集中しなければ、成果を上げることはできない。

② 顧客との一体化（目標の設定）

顧客支援2・0においては、顧客と金融機関を別の主体とは考えない。具体的には、目標を「顧客からの収益獲得」ではなく、「顧客の成長」に設定する。

本来、顧客が事業者であれば、金融機関のサービスによって企業価値が向上したその一定割合からしかリターンは取れないはずである。しかし、これまでの金融機関は、「顧客がどのような状況になっても、サービスの対価を取る」ことが一般的であった。

例えば、顧客が投信で儲かろうが損しようが、販売手数料は取る、といったリターン構造である。こうした構造の下で、職員に投信の販売手数料拡大のインセンティブを与えると、「顧客が損をす

るのが分かっているながら売る」といったことが生じかねない（おそらく、一部の金融機関ではそうした売り方がされている）。また、貸出収益を上げたいがために、特段の資金需要がないのに、お願いして借りてもらう、といったことが生じる。「顧客支援本来の目標」と「収益獲得の仕組み」のベクトルがずれてしまうと、顧客の信頼を損ね、長期的なビジネスの持続にとってマイナスになる。この点に気付いた地域金融機関の中には、収益ノルマを廃止する先がみられ始めている。

顧客支援に関するリターンは、できれば成果報酬にしていくほうがよいと思う。販路開拓支援を行っている金融機関には、企業の売上増加額の一定割合をコンサルティング手数料として受け取る契約をしている先がある。これは、「顧客支援本来の目標」と「収益獲得の仕組み」のベクトルを一致させる、ということにほかならない。また、従来の金融取引を超える付加価値を提供する以上、成果に見合ったリターンをしっかりと確保する、ということでもある。

(3) 顧客支援の主たる対象先

支援対象企業の格付が低く、それがゆえに、高めの金利で貸出をしていたのであれば、顧客支援によるランクアップ

は、高収益を確保しつつ、信用コストの期待値を下げるので、実質的なリターンの増加になる。したがって、業況が良くない先ほど、事業支援がうまくいった場合のリターンは大きい。

業況が良くない先には、課題があることは明確である。同業種の取引先を並べて比較すれば、対象先のより具体的な課題がすぐ分かる。企業の経営者に課題に気付いてもらって、改善を図ってもらうための対話を重ねていくことは、取引先に寄り添っていける信用組合の得意とするところだと思う。

(4) ネットワーク機能の活用

支援対象企業に足りない部分があれば、信用組合が解決策を提示していく。金融機関の最大の強みは、ネットワーク（多数の取引先）を有していることである。信用組合の内側だけで悩む必要はない。ある取引先の課題をほかの取引先に解決してもらうことができる。そもそも、信用組合は、組合員による相互扶助の組織なので、組合員のために、組合員に協力を求めているはずである。売上が不足しているのであれば、取引先ネットワークを活用したビジネスマッチングによって、販路の開拓支援もできる。

また、信用組合間のネットワークを活

(参考) 組織の比較

	ピラミッド統制型	セルフ マネジメント型
①階層構造	ピラミッド型のヒエラルキー	フラットな階層
②権限	階層構造（職位）に応じて決定権を持つ	主担当者に決定権が分散
③情報	ツリー経路を通して伝達。階層上位に情報が集中。伝達途中で情報の希薄化や変容が生じる	組織全体で共有
④目標管理	（中短期的な）計画と予算での管理	（長期的な）理念や価値観が分散的な意思決定での共通の基準

5. 組織の変革

顧客支援2・0は、顧客の成長をサポートすることもできる。第一勧業信用組合は、地域連携を進め、地産都消を標榜している。信用組合同士が連携することによって、地方の優れた物産の販路を大都会に求められるようになる。

「金融機関が本気になれば、中小企業の業況回復など、なんともできる。」顧客支援に集中して取り組み、成果を上げている金融機関の経営者は、そう言っている。

顧客支援2・0は、顧客の成長サポ一

トのためのコンサルティング営業の全店展開である。こうしたコンサルティング業務を現場で展開せようとすると、現在の金融機関の組織構造が向いていないことが分かる。また、スピーディな意思決定という面でも向いていない。

金融機関組織のほとんどが、多段階のヒエラルキーがあり、中間階層の本部が営業店に指示と管理を行う「ピラミッド統制型組織」となっている。

効率的に顧客支援を展開するためには、顧客の事情を直接把握できる立場にある営業店の担当者が、自ら判断して、自らソリューションを提供できる「セルフマネジメント型組織」に変えていくことが望まれる。

(1) ピラミッド統制型組織の特徴

①階層構造

「ピラミッド統制型組織」は、多段階のヒエラルキー構造を持っている。金融機関では、営業店だけでも、支店長、次長、課長……といった多段階構造になっているうえ、実質的にはその上に本部各部がある。また、本部各部も部長、副部长、課長……といった構成になっているほか、さらにその上の経営層も、理事長、副理事長、専務理事、常務理事……といった多段階構造になっている。

②情報の伝達

この多段階のヒエラルキーにおいて、現場の情報は、ツリー構造の経路を通じて下から上に吸い上げられる。上位層ほど、広範囲の情報が集まる。上位層の人数が下位層よりも少ないため、情報をすべて伝達することが難しい。このため、下からの情報のうち何を上に上げるかをツリーのルート上にある各階層の者が取捨選択する。評価される者から評価する者への伝達プロセスでもあるので、下位層にとって都合の良い情報だけが選択されて上がることもある。

金融機関における下からの提案は、各階層でチェックがされ、問題点が削除もしくは修正されて、権限者まで上がった段階で決定される。このため、ミスが少ないと同時に独創性に欠ける意思決定につながりやすい。組織の独創性は、チェックがかからないトップに依存しやすい。

「ピラミッド統制型組織」の特徴に、「横での情報共有がしにくい」というのがある。情報が共有される通常のパターンは、ツリー構造に沿って情報が取捨選択されながら階層上位に吸い上げられた後、そこで共有が望ましいと判断された情報が、下に向かう各経路に沿って伝達される。このため、横に伝達される段階

では、情報の具体性や新鮮度が失われがちとなる。

③命令と評価による統制

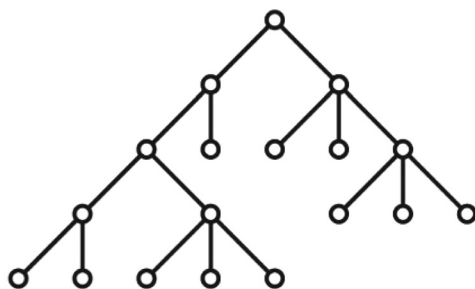
「ピラミッド統制型組織」では、上位層にいる者が下位層にいる者に、命令、評価をする構造になっている。評価によって、下位層の者が上位層に異動することもある（昇格）。

ヒエラルキーによる圧力と評価・昇格のインセンティブによって、上からの命令が下に遂行されやすい。命令する者と遂行する者が分離されているので、命令は具体的であるほど遂行しやすいが、命令の具体性が増すにつれ、現場の状況に応じた柔軟な対応がしにくくなる。そこで、現代では、個別に具体的な命令を行うよりも、経営計画や予算制度のような、現場に中短期的な目標を与え、達成度評価をすることによって統制するマネジメント手法が取られることが多い。

(2)セルフマネジメント型組織への移行

顧客支援2・0では、営業店の担当者は顧客のコンサルタントになる。ところが、現在の金融機関では、コンサルタントになるべき営業店の担当者が、組織で保有する情報（ノウハウ）に自由にアクセスできないと同時に、顧客のニーズに

（参考）ピラミッド統制型組織の情報は、ツリー構造の経路に沿って上下に伝わっていくため、横との共有がしにくい



応じた意思決定を自由にはできない状態にある。

顧客支援2・0を実現するのであれば、「情報の共有」、「権限の委譲」、「長期的理念の重視」といった「セルフマネジメント型組織」の仕組みを取り入れて、体制を変革していく必要がある。

①情報の共有

顧客支援を全店に展開するためには、現場に、ソリューションに関する情報が共有されている必要がある。特に、各店で展開されてきた顧客支援のアプローチの手法、こういった場合に失敗したの

か、といった具体的事例に関する情報が重要になる。

しかし、現状の金融機関の多くでは、こうした情報が、本部の担当部に集中したままとなっている。

「ピラミッド統制型組織」では、重要な情報はツリー構造の経路を通じて、上下に伝達される。人づての伝達手段しかない時代には、この方法に依存するしかなかった。しかし、現代では、ITが使えるので、瞬時に情報共有が可能である。ITを活用して、「ピラミッド統制型組織」では不得手であった「情報の横共有」を実現できる。

顧客支援に営業店職員の活用を企図する金融機関の中には、個別事例ごとに、顧客の事情、支援の手法、その結果などの具体的な体験が蓄積・共有されるFacebookのようなシステムを導入する先がみられている。営業店職員が、そうしたシステムを活用し、数々の他店の事例の中から、自分が担当する顧客の課題に類似したものを探し、同様のアプローチを試し、その結果の是非をさらに共有する。すなわち、現場による情報の横共有によって、顧客支援のPDCAが展開できる。

②権限の委譲

情報の横共有を徹底することは、同時に権限の委譲を進めることを意味する。

前述のとおり、「ピラミッド統制型組織」において、各階層に位置する者は、下から上がってきた情報のうち、上に上げる情報を取捨選択できる権限を有していた。情報共有の徹底のためには、中間階層にこの権限を認めず、1次情報を得た者に対し、情報共有システムに載せる（情報を発信する）ことができる権限を与える形での運用が望まれる。

顧客支援のアプローチに関する意思決定についても、なるべく現場に近いところに権限を委譲すべきである。個性性の強い顧客支援業務において最も重要な情報は、直接顧客に接している現場の担当者を感じ取っているものの中にあるからである。また、現場での主体的なチャレンジの積み重ねこそが、現場の対応力を高める近道でもある。

③横の連携

異なる現場をつなぐコミュニケーションシステム（ビジネスチャット等）を入れることにより、現場のサポートを他の現場が行うようにしていく。現場間で具体的な事例情報が共有されると、「どの店の誰がどういった分野に強いか」が分かってくる。課題に直面する担当は、ピ

ジネスチャットなどで、特定分野に専門性を有する他店の担当に相談するようになる。相談に関するチャット内容を全店で共有することによって、研修に代わる活動が展開できる。

金融機関の持つネットワーク機能の活用においても、横の連携が重要になる。金融機関の中には、掲示板のようなシステムを導入し、営業店が顧客の課題を掲載すると、他店が課題解決に役立ちそうな取引先の情報を書き込む形で、ビジネスマッチングを図っている先がある。

④新しい牽制機能

各現場が自分たちの意思決定や行動について、組織全体で情報共有することによって生じる効果は連携のみではない。

セルフマネジメント型の企業の話を聞くと、例えば、「個人に関する経費の支出は、本人が決定できるが、誰が何にいくら使ったかの記録を全職員がみることができるので、変な使い方をする人はいない」といった説明がされる。すなわち、情報の共有が意思決定の恣意性を牽制する機能を発揮するようになる。

「情報をより広い範囲で共有することにより、担当者の中の引っかけたる提案や対応については、「支店長がいいと言ったのだからいいや」といった、特定

の権限者の決定に依存した納得の仕方はできなくなる。自然と「お天道様がみている」感覚で、仕事を行うことになる。

「ピラミッド統制型組織」では、情報の取捨選択が可能な中間階層で不正が行われると、問題が隠れてしまう（下位階層は分かっている）、ヒエラルキーの圧力によって、黙らされてしまう。このため、これまで、内部監査や外部監査や当局の検査や社内通報制度などの多重チェックの必要があった。金融機関では、このようなコンプライアンスの管理にもすごいコストをかけている。「セルフマネジメント型組織」への転換は、こうした管理コストの軽減にもつながる（ただし、情報の共有範囲が広くなる分、顧客のプライバシーや企業秘密を守る仕組みに工夫が必要になる）。

⑤長期的な理念

「ピラミッド統制型組織」の目標管理の中心は、事前の計画や予算である。事後には、計画に対する達成度評価が行われる。

しかし、長期的な目標と短期的な計画に矛盾があると、複雑で不効率な統制が必要になる。例えば、金融機関の中には、投信の販売手数料獲得にノルマを課しつつ、片側で問題のある売り方を販売

交渉記録でチェックするような統制を行っている先がある。

「セルフマネジメント型組織」においては、長期的な目標である理念や価値観が重視される。この長期的な理念や価値観が、現場で行われる意思決定の共通の基準となる。このため、組織内で、長期的な理念や価値観の共有を図る活動は、多頻度で行われる。短期的な予算・計画については、理念との間で矛盾があると組織運営を阻害する要因になるので、持たない場合も多い。

例えば、顧客の成長を組織の目標として強力に共有するとともに、短期的な収益ノルマを職員に課さなければ、顧客の利益に反する行動を防止するための統制に大きなコストをかける必要はなくなる。

一部の金融機関における「ノルマ廃止」の動きは、こうした方向を目指しているものと思われる。

また、個人や店舗に対する評価に基づく、報酬決定や昇格の仕組みは、「セルフマネジメント型組織」になじまない。前述のとおり、「セルフマネジメント型組織」では横の連携が重要な役割を果たす。現場間の競争を促す仕組みは、それを阻害する可能性がある。

⑥組織のフラット化

このため、昇格のインセンティブのための多段階の階層は必要ない。働くインセンティブは、昇格や報酬ではなく、組織の長期的な理念に沿ったものになる（例えば、組織の長期的な目標が「顧客の成長」であれば、それによってもたらされる顧客からの感謝等がインセンティブになる。ただし、個人の働きを内部的に承認する仕組みは必要）。

また、「セルフマネジメント型組織」は、情報伝達経路としても階層をあまり使わないので、階層の少ないフラット化した組織になる。

(3)セルフマネジメント型組織の事例

日本の金融機関にも、「セルフマネジメント型組織」の要素を取り入れている先はあるが、典型的なモデルと言えるまでには至っていない。しかし、国内他業種の組織や、海外の金融機関にはモデルにできる事例がある。スウェーデンの4大銀行の一つ、ハンデルス銀行は、セルフマネジメント型金融機関の海外事例の一つである。

ハンデルス銀行は、総資産33兆円と大規模な銀行であるが、店舗数は欧州全体で約800店舗と地域に密着した多店舗展開型の銀行である。店舗数が多いにも

かわらず、経費率（OHR）は45%と効率性が高い（日本では、大手行でも、経費率が60%を超えている）。

ハンデルス銀行においては、予算管理制度が廃止されており、量を追うことは「やってはいけないこと」とされている。目標は、競合他行をROEで上回ることである。

経営の基本方針は、「Branch is Bank」である。「Branch is Bank」とは、営業店への徹底した権限委譲である。支店経営の目標は、「顧客満足度を高めること」と「経費率を下げること」の2点となっている。支店の権限は広範であり、支店職員の採用・給与水準、店舗の場所・賃貸条件、販売する金融商品の種類と価格は、支店長が決定できる。

支店の平均人数は7人と少数であり、支店内の階層は、職員と支店長の二階層のみである。銀行全体としても、その他の階層は、地域ブロックマネージャー、CEOだけであるなど、フラットな構造となっている。

自社株を購入する年金基金が筆頭株主であるなか、職員は60歳になるまで年金基金を現金化できないようになっていく。このため、ハンデルス銀行全体の長期的な企業価値の向上が、職員個人のイ

ンセンティブとなっている。こうした構造の下で、支店同士は、独立意識が高い一方で、銀行全体の価値を高めるための協力も行われている。

6. ITの活用

「セルフマネジメント型組織」で顧客支援を展開するためには、ビジネスチャット、社内SNS的な事例共有システム、ビジネスマッチングの掲示板、といった組織内コミュニケーションをサポートするシステムの導入が前提になる。また、将来的に、全国の信用組合をつなぐコミュニケーションのシステムができれば、信用組合のネットワーク機能をフル活用するうえでのインフラになる。

システムの導入に当たっては、クラウドサービスの活用を検討すべきである。これまでの勘定系システムと同様のシステム開発をしていたら、莫大なコストがかかる。世の中にはすでに、コストパフォーマンスに優れたクラウドサービスが各種展開されており、金融機関以外の業種では、普通に活用されている。

顧客支援に投入する人的資源を確保するため、ITを活用した事務の効率化も望まれる。

それらの先には、顧客支援がある。中小企業のバックオフィス事務は、ITの

導入の遅れから不効率なままとなっている。また、BTCの商材を扱っているにもかかわらず、WEB販売に乗り遅れている中小企業も多い。企業のIT導入支援も顧客支援の一つであり、実際、地域金融機関の一部では、取引先企業向けのITコンサル、事務効率化支援で成果を上げている先がみられている。

信用組合が得意なface to faceの顧客対応をより有効なものにしていくためにも、コミュニケーションの高度化や事務の効率化に向けたIT活用の意義は大きいと思われる。