

限定地域主義を掲げ協同組織性を追求する青和信用組合 ～ 自らがコミュニティ創造のオルガナイザーとなることを目指す～

要 旨

青和信組は都内葛飾区を中心に、協同組織性の追求、コミュニティの創造を理念とするユニークな信組である。昭和46年に営業エリアを自ら縮小し「限定地域主義」の方針を打出し、現在営業エリアの約6割の世帯と高密度な取引をしている。自らが地域社会の核として機能し、域内の生活、事業領域全般の問題解決を図る「生活総合センター」となることを目指している。

信用組合の現状

信用組合（信組）は、現在業態として大きな岐路に立っている。信組数は昭和44年度末の542をピークに、平成15年度末には191にまで減少した。特に、バブル経済崩壊後を経て、平成5年度から現在に到るおよそ10年間の減少数が202組合と著しく、その内経営破綻によるものが132組合に上った（残り70が合併等）。

こうした状況は性格の似かよっている信金と比べても、信組を取り巻く環境はより厳しいといえる（表1）。信金においても、合併・再編が進み金庫数の減少がみられるが、その対応が信金業界内で行われており業態レベルでの業容は維持されている。これに対し信組の場合は、破綻後の事業譲渡先が銀行、信金となることも多くみられる。

表 1 信用組合の概況変化

	平成5年度末	平成14年度末	信組変化率	(参考)信金変化率
組合数	383	191	-50.1	-23.8
店舗数	3,008	1,985	-34.0	-2.3
組合員数(万人)	392	342	-12.8	13.1
常勤役員数(千人)	441	231	-47.6	-19.9
預金積金(10億円)	23,726	14,839	-37.5	11.5
貸出金(10億円)	18,607	9,225	-50.4	-8.0
預貸率(%)	78.4	62.2	-16.3	-12.8

資料 「全国信用組合決算状況」より作成
(注) 預貸率の変化は変化幅

信組の歴史的背景と青和信組の誕生

信組業界の経営状態が厳しい中であって、青和信用組合は非常にユニークで元気な信組としてよく知られた存在である。当信組の菅野総合企画室長（常勤理事）にお話を伺う機会を頂い

たので、以下ではそれを基に青和信組を紹介したい。

まず協同組織金融機関の歴史をさかのぼると、過去2回の大きな転換点があったとされる。最初は明治33年に産業組合法が出来た時、次が戦後昭和26年に信用金庫法ができた時である。信金法の成立で、当時約630あった（中小企業等協同組合法による）信用組合のうち560が信金に改組し、信組に止まったのは業域、職域を中心とする72組合に過ぎなかった。

しかし、いったん大幅に減少した信組数は、免許が都道府県知事となったことや中小企業の金詰まりを反映して、昭和20年代末にかけて300余りが新設（主として地域信組）され、その後も昭和40年代半ばまで増勢が続いた。

したがって、信組という業態そのものが実質的には戦後に誕生したものといえよう。青和信組も葛飾区高砂地区の米屋、材木屋、金物屋などが中心となって自分たちの金融機関を持とうという主旨で昭和27年末に設立された。当時、京成高砂周辺は金融過疎地であったという。

戦後こうした経緯で分離した信金、信組ともに、高度成長からバブル経済を経る中で、協同組織金融機関としてのビジョンを失っていったことが、現在の苦境につながる大きな要因と考えられる。「信金は金融機関性を強めるとともに協同組織性を失った。銀行が大金持ちのためなら、信金は小金持ちの金融機関となった」。また、本来信金より協同組織性の強いはずの信組も銀行を指向し、また銀行の系列下に入るなどした。「銀行の視点からの協同組織金融機関

はありえないのに、多くの協同組織が理念を履き違え、入口での間違いを犯している」と指摘される。

青和信用組合本部



限定地域主義による協同組織性の追求

「われわれは銀行ではなく協同組織であり、協同組織が地域金融機関の本来の形である」と強調される。その考えを具現化したのが、当信組の限定地域主義とコミュニティの創造を目指す取組みである。

昭和46年に打ち出された限定地域主義は、営業エリアを自らの判断で縮小し、一方でエリア内での協同組織性、コミュニティ作りを徹底的に追求することで、生き残りを図るビジョンである。このビジョン作成にあたっては、当時理事長から若手職員まで加わり、KJ法や外国の金融事情、人間心理等を勉強、議論して行ったという。

新たなビジョン作成の背景には、葛飾区高砂からスタートした青和信組の営業エリアが、次第に拡大し江戸川、足立、墨田区、さらに千葉県の一部にも及び、顧客が広範囲に点在するなかで、スポットの管理になっていたという状況がある。当時はまだ高度成長期であり、預金を集めれば収益を出せる環境にあったが、このままでは将来生き残れないと判断、時代の先を読む形で限定地域主義に踏み切った。

限定地域主義の方針により、青和信組は自らの営業テリトリーを葛飾、江戸川、足立区内の15町71丁に限定し、それ以外の営業エリアからは撤退、取引を停止し、当時の預金量の1/3を顧客に返して回った。

コミュニティの創造のオルガナイザーを目指して

青和信組は限定地域主義とともに「コミュニティの創造を目指して」を理念に掲げた。地縁、人縁に多く依存する協同組織金融機関にとり、「コミュニティの創造」という表現はやや奇異な感もあろう。この点について青和信組は、当時の地域の状況はコミュニティが無くなりかけており、新しいコミュニティを作るオルガナイザーに当信組になる必要があると判断したという。

当組合の拠点である葛飾区高砂、柴又地区は、寅さん映画の伝統的な下町風景としてイメージされるが、実際には柴又の門前周辺や駅前を除けば、戦後地方から流入した人が住民の大半であるという。営業エリアは、住宅、商業、零細企業の混住地区であり、特定できるほどの地場産業はなく（しいていえばプラスチック、人形）、従業員がいる場合も1、2人位であり、産業金融と生活金融が分割されることなく一体化している地区である。

こうした地域の状況のなかで、いかにコミュニティを創造していくかが、青和信組のコア理念となっている。そして、その取組みの原点ともいえるのが、昭和40年代後半には、自分の時間を持つようになる主婦層への働きかけであったという。

まず、主婦層を友達にする、田舎の言葉で誘うという形で、「ママクラブ」、「手芸クラブ」などの文化活動を展開し、人々の交流を通じたコミュニティ作りを行った。こうした取組みは全国の中でも一番早いものだった。

その後も、限定地域主義による「エリアから出ない、入れない」方針と小規模であるメリットを最大限に活用し、地域の人々の生活領域に入っていく、コミュニティを創造する努力を続けてきている。地域の祭、行事などにも、当然のこととして積極的に参加している。葬儀の会

計係などは、当信組が気軽に引受けている。

また、学校関係のPTA費、給食費、教材費等の口座取扱いは、採算が取れないので他の金融機関は行っておらず、青和信組のみがおこなっている。したがって、営業エリア内で小中学生を持つ世帯は総て青和信組と取引することになり、これだけでエリア内の5〜6割の世帯と取引関係が生まれている。これなども、当信組がコミュニティ創造の核になっている一例といえよう。

当信組のコミュニティへのこだわりは人材育成にも及ぶ。青和信組は、昭和41年から職員を定期採用しているが、縁故及び地元採用は一切していない。縁故、地元採用の場合、どうしても地元の特定の人、企業に気を使い、限定地域主義が貫徹できないためである。採用は全国からオープンに行っており、新人職員は職住一致の下で、「地域住民に教育してもらう、町の人にしてもらう」方針である。その過程で、職員があらゆる人とコミュニケーションし、信頼関係を図ることが営業上の大きな強みともなっている。地域の人間になりきるため、独身寮、社宅は当組合本部のすぐ前にある。

「青和がこれまで30年かけてやってきたことを、3年程度で異動が行われる銀行に真似はできない。」と、協同組織として地域への強いコミットメントと自負を示される。

限定地域主義の営業態勢

青和信組の渉外は、営業範囲を「丁」単位の狭域で高密度に取引管理している。当信組の8店舗、49名の渉外担当者がカバーする重点商圈内(8町25丁)の世帯の約6割と取引している。かつてはこの割合が8割であったが、現在はマンションの増加、インターネット普及などの影響により低下したという。しかし、本部のある高砂地区では、今でも8割の世帯と取引がある。

限定地域主義への転換は営業態勢からみると、点・スポットの管理から面の管理への転換を意味している。小口多数取引は点でやるとコスト高だが、徒歩と自転車とで軒並み訪問する場合、面の管理の方がコストはかえって割安であると

される。

面による管理の観点から、各店舗が受け持つエリアは距離的なとらえ方ではなく、職員が記憶でき、管理できる人数をベースにしている。一人の職員が顔を憶えられる人数は1,000名前後であり、そのエリア内の人口と渉外担当数を基に、営業区域を設定し出店してきた。各支店の営業エリアの対象は、だいたい世帯数で8,000、人口で2万人強、半径500m以内となっている。

各担当者は、一人一日50件程度訪問するが、軒並み回るので移動距離もさほどでなく、問題なく回れるという。会話のツールとして定積を行っているが、年金の宅配などは行っていない。また顧客へのサービスは、営業店間で格差が出ないように配慮しているという。

当信組の預金は、昭和40年代以来、一度も減っておらず、預金調達コストは銀行より低い。小口の預金は投資目的でないため、金利ではなく信頼で動くものと考えている。また、限定地域主義でエリアを出ないから、メディアへの宣伝コストは不要である。年金定期にプラス1%（今年1月より0.5%）しているのは、地域貢献の視点からである。

チャネルについては、当信組はインタ-ネットバンキングも行っており、利用者は結構多く「見えない顧客階層」が存在するのが分ったという。一方、テレフォンバンキングは衰退気味である。また、ある高齢者の方から、「ATMが使えないので窓口に行きたいのだが、都銀では受け付けてくれない。青和信組はやさしく対応してくれるので取引をしている。」との話を聞いた。いかにも協同組織らしさを追求する、当信組のきめ細かいサービスを物語っているといえよう。

融資戦略とリレーションシップ・バンキングへの取組み

青和信組の融資商品は、特に目新しい特徴はないが、限定地域主義による日常的な顧客情報の収集を強みにしている。「まずリレーションありき」をモットーに、優先順位を①情報、②頭脳、③金融の順に置き、情報が取れると金融

は後から付いてくるとの認識を持っている。そのため相手先をこまめに訪問し、生活態度、トイレの状態、靴の整理ができているかなど、生活のディテールもみるようにしている。

当信組の貸出は生活領域の細かなものが中心であり、また事業資金といっても生活の延長線のものが多く、生活領域と事業領域は分けられない。そうした営業エリアの特徴からも、各世帯とリレーションを築き、生活の質的内容をとらえておくことが融資判断には不可欠である。

現状では融資量がそれほど伸びる環境にないが、日頃のリレーションの中で利用者の視点に立ち、例えば「いつでもお借り下さい。借りるときはこういう書類があれば十分です。」と日常的に囁いておくことが重要であるという。当信組では「信用事前提案」と呼んでいるが、これにより実際に顧客に借りる必要が出たとき、どこから借りるか考えさせない効果が期待できる。こうしたスタンスに対し、借入を申し込まれて貸すのは銀行である、と両者の区別を語っていた。

不良債権問題に関しては、青和信組にも確かにあるが、1件当たりのロットが小さいため深刻な問題ではないという。今後も預貸率で60%以上、業務純益で6～8億円を計上できる経営体力が維持できれば生き残れるとみている（表2）。

表2 青和信組の概況

	平成12年度	平成13年度	平成14年度
預金積金(億円)	985	1,004	1,032
貸出金(億円)	626	615	617
うち事業性	408	325	351
うち個人向け	218	290	266
預貸率(%)	63.6	61.3	59.8
自己資本比率(%)	7.58	7.70	7.98
経常利益(百万円)	170	101	92
組合員数(人)	17,878	18,599	19,105

資料 青和信組アニュアルレポートより作成

また、昨年3月に金融庁から「リレーションシップ・バンキングの機能強化計画」（以下、リレバンと略）が公表されたが、青和信組がこれまで30年かけてやってきた「コミュニティ創造のオルガナイザー」の理念や、また平成12年から長期ビジョンとしている「生活総合センター」の具現化そのものがリレバンとの基本認識を持っている。

「生活総合センター」のアイデアは、当信組オリジナルのものであり、自らが地域社会の核と機能し、地域内の生活領域、事業経営に関する情報発信基地となり、また家計、経営に対するアドバイザーとなり、生活者、事業者の課題を共有し、ともに解決に当たる「指導金融」を目指すものである。

リレバンの考えが、地域金融機関が顧客との間で持っている長期、多面的な情報生産能力を活用する金融取引とすれば、まさに当信組がこれまで培ってきたものとほぼ一致するといえる。また、「生活総合センター」が目指す方向も、利鞘を取るのではなく、リレーション、情報を武器に問題解決の付加価値を買ってもらうビジネスモデルへの脱皮を指向したものである。

「行動計画」への具体的対応では、取引先の事業支援、不良債権の正常化・再生のために、理事長直轄のプロジェクトとして債権管理本部を設置した。相手の痛いところに入っていくため、慎重にやる必要があり、専門部隊が通常の業務ラインとは別に取扱うことにしたという。

最後に若干の感想を付記すると、当信組の強みは自らが考えた協同組織としてのビジョンを持っていることにつきると思われる。経営者自らがビジョンを持ち、それを職員全員が共有しながら、日々の課題に対処する組織の強さと柔軟性が、東京都内で信用組合として存続できる根源的な条件だと感じた。

（室屋 有宏）