今月の窓

協同組織金融機関の経営理念

新年明けましておめでとうございます。

ＪＡを取り巻く環境はめまぐるしく変化しており，変化への柔軟な対応がＪＡ経営の永続に不可欠なことは言うまでもない。しかし，環境変化への対応に終始すると，たんなる“風見鶏経営”に陥り，協同組合としての基本を忘れ，自信を喪失することになりかねない。変化の激しい時代にあっても経営理念だけは安易に変えてはなるまい。

東京の下町，葛飾区に預金規模1,200億円，店舗数８店舗，職員数150人（派遣，パート含む）のＡ信用組合がある。驚くべきことは，この信用組合の商圏内世帯取引シェアが約６割に達していることである。その秘訣はどこにあるのであろうか。Ａ信用組合は1960年代にある事件がきっかけで預金が３割も引き出される危機的状況に陥った。そして，70年代初頭に全職員が参画して議論を重ね長期経営ビジョンを図解にまとめた。図解の中央には「コミュニティつくりの架け橋」という文字が太く，しっかりと描かれている。このとき，Ａ信用組合は「われわれは『銀行』にはならない。『協同組織金融機関』として生き抜く」ことを決意したという。以来35年を経過しても，その経営理念は変えていない。

毎年の事業計画を作成する手順は一貫しており，「経営理念⇒経営方針⇒経営戦略⇒事業方針⇒事業戦略・戦術」とおろしていく。この手順も変えない。監督官庁の検査官はその特色のある経営理念と事業計画をみて，「外部コンサルタントに指導してもらったのか」と尋ねたという。コンサルタントは利用していない。すべて手作りである。ちなみに，平成19年度の経営理念は「『情報』と『頭脳』と『金融』をシステム化し，うるおいのある豊かな地域社会を創造する協同組織の『コミュニティバンク』です。」と書かれてある。

事業戦略・戦術についてその一部を紹介すると，①訪問情報の活用のために携帯情報端末機の研究，②訪問管理先への事前与信枠の設定（可能性与信主義），③リスク別基準金利の設定，④指導金融を実践するために財務・家計の診断機能の確立と専門相談能力の強化，⑤ローンセンターを含めた休日営業の検討，⑥地域社会に対する経営情報の積極的な開示，⑦商圏内の中学・高校の職業体験学習の受入態勢の強化，など意欲的な内容である。話を伺ったＳ常務は，「われわれの理念は不変ですが，戦略・戦術は環境が変われば柔軟に変えます」と語っていた。また，大口の預金・貸出は金利で逃げるが，小口の預金・貸出は信頼関係で取引されるという考えに基づき小口多数取引主義の徹底を図っている。実際，預金の81％，貸出金の51％が300万円未満であり，小口取引が大宗を占めている。

Ｓ常務は「メガバンクには勝てないかもしれないが，負けない自信がある」と静かに語った。筆者は協同組織金融機関の調査からヒントを得ながらＪＡのビジネスモデルを探求しているが，Ａ信用組合の取組みから学んだことをＪＡに照らし合わせてみれば，ＪＡの役職員が自分たちのＪＡをどのようなＪＡにしたいかと思い描く抱負，その抱負を実現していくプロセスこそが，そのＪＡのビジネスモデルではないかと思えてならない。

（（株）農林中金総合研究所取締役調査第一部長　鈴木利徳・すずきとしのり）