

# 韓国におけるクレジットユニオン運動の展開

主事研究員 古江晋也

## 〔要 旨〕

韓国では1960年に信用協同組合（クレジットユニオン）がカトリック教会の聖職者によって設立されて以来、瞬く間に全国に広がった。信協運動の道のりは決して平坦なものではなかったが、72年には信用協同組合法が制定され、84年には独自の預金保険制度がスタートするなど一歩一歩、着実に前進していった。

アジア通貨危機以降は、信協が活躍する個人リテール分野に銀行が本格的に参入するなど、韓国においても金融機関同士の競合が激しさを増している。しかし、そのような環境であっても、組合員に真摯に耳を傾け、地域貢献に徹している信協は、顧客ロイヤリティを高め、競争優位を構築している。

## 目 次

- |                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| はじめに                  | 4 現在の監査体制と預金保険制度 |
| 1 信用協同組合の設立とその広がり     | (1) NACUFOKの監査体制 |
| 2 韓国信協運動の発展           | (2) 預金者保護基金      |
| (1) 経済的自立を目指して        | 5 3つの信協の経営戦略     |
| (2) 信協間の資金融通          | (1) 文昌信協         |
| (3) 信用協同組合法           | (2) 世宗中央信協       |
| 3 韓国信協運動の拡大と預金保険      | (3) 礼山中央信協       |
| (1) 信協運動の拡大と預金保険制度の導入 | おわりに             |
| (2) 信協とアジア通貨危機        |                  |

## はじめに

アジア諸国では1960～70年代にかけて「クレジットユニオン」と呼ばれる協同組織金融機関が相次いで設立された。当時、信用力の低い人々は、銀行と取引を行うことができず、資金が必要な場合は、高利貸しから借入を行っていたが、このことが貧困を生み出す温床ともなっていた。そこでアジア諸国で宣教活動をしていたカトリック教会聖職者は、相互扶助の観点から日常の経済問題を組合員自らの手で解決するクレジットユニオンを活用することで貧困の芽を摘み取ろうとしたのである。

アジア諸国におけるクレジットユニオンの業界団体であるアジア・クレジットユニオン連合会によれば、アジアには2014年6月現在、22か国にクレジットユニオンのネットワークがあり、2万2,635の組合と4,500万人の組合員がいるという<sup>(注1)</sup>。

各国のクレジットユニオン連合会は、アジア・クレジットユニオン連合会に会員(Regular Members)、準会員(Affiliate Members)などとして加盟しているが、会員の中で最大規模を誇っているのが、韓国クレジットユニオン(14年12月末現在、920組合、総資産610億ドル[7兆2,590億円]、組合員数572万人)<sup>(注2)</sup>である。本稿では、韓国クレジットユニオン(信用協同組合)運動の歴史的展開、預金保険制度の変遷、信用協同組合の現状などを概観するとともに、信協が韓国社会にどのような影響を与えたのか、

ということを検討する<sup>(注3)</sup>。

(注1) Association of Asian Confederation of Credit Unions (2014) を引用。

(注2) National Credit Union Federation of Korea (2015b) を引用。一方、一般財団法人ゆうちよ財団のウェブサイトによると、14年6月における韓国の金融機関の資産規模は、銀行(外国銀行支店を除く)が2,178兆5,030億ウォン(239兆6,353億円)、相互貯蓄銀行が36兆7,697億ウォン(4兆446億円)であるのに対し、信協は57兆7,645億ウォン(6兆3,540億円)となっている。  
[https://www.yu-cho-f.jp/research/foreigncountries\\_research/detail/South\\_Korea.pdf](https://www.yu-cho-f.jp/research/foreigncountries_research/detail/South_Korea.pdf)

なお、本稿では1ドル=119円、1ウォン=0.11円で邦貨換算している。

(注3) 韓国ではクレジットユニオンを「信用協同組合」または「信協」と呼ばれている。本稿では韓国のクレジットユニオンを「信用協同組合」または「信協」、韓国以外のクレジットユニオンを「クレジットユニオン」と表記する。

## 1 信用協同組合の設立とその広がり

韓国の信用協同組合運動は2人のカトリック教会の聖職者によって始められた<sup>(注4)</sup>。1人は米メリノール会の修道女、シスター・メアリー・ガブリエラ(Sister Mary Gabriella)である。シスター・ガブリエラが韓国に派遣された1952年当時、韓国は朝鮮戦争の最中であり、多くの女性が配偶者を失い、途方に暮れていた<sup>フサン</sup>。釜山のメリノール病院に勤務していたシスター・ガブリエラは、これらの人々と接し、救援物資よりも自らの手で問題を解決する方法が必要であると考<sup>(注5)</sup>えた。

シスターは1957年12月から2か月間、カナダ・ノバスコシア州アンティゴニッシュにある聖フランシスコ・ザビエル大学の付

属機関，コーディ国際研究所でクレジットユニオンコースを受講した後，メリノール病院で学習会を開催。60年5月に27人の組合員とともに聖家信協（Holy Family Credit Union）を設立した。これが韓国初の信協となった。

もう1人の聖職者はルイ・チャン神父（Father Chang, Dae-ik）である。当時，韓国で司牧していた米国人司教からクレジットユニオン運動を知らされた同神父は1956年，クレジットユニオン運動を研究するためコーディ国際研究所を訪問した。聖家信協が設立された約2か月後，ソウル大司教区からの支援を受けたチャン神父はソウルでカトリック中央信協（Catholic Central Credit Union）を設立した。しかし両信協は当時，お互いにその存在を知らなかったといわれている。

韓国で信協運動が広がった要因は少なくとも，①聖家信協の組合員が近隣のカトリック教区で信協設立を支援していった，②同運動に共感した神父が異動先の教会で信協の設立を指導した（神父は2～3年で教会を異動する），③全国のカトリック新聞が同運動を継続的に報道した，という3点を挙げることができる。

また運動を広げるためには，信協スタッフや組合員に教育を行うことが不可欠であるとの考えから，1962年に協同ボランティア・センターがメリノール病院に設立された（同センターは翌年ソウルに移転し，協同組織教育機関へと改称する）。そして64年4月には業界団体として韓国信用協同組合連

合会（Korea Credit Union League）が63組合によって設立された。

（注4）韓国信用協同組合の歴史については，おおむね，日本共助組合連合会編（1975），Asian Confederation of Credit Unions（1981），Association of Asian Confederation of Credit Unions（2001）を参照。

（注5）Asian Confederation of Credit Unions（1985）を参照。シスター・ガブリエラが協同組合運動に強い関心を寄せるようになった背景は，アンティゴニッシュ運動に貢献したモーゼス・コーディ神父が1939年に記した著書（Masters of Their Own Destiny: The Story of the Antigonish Movement of Adult Education Through Economic Cooperation）に巡り合ったからでもある（日本共助組合連合会編（1975）55頁）。同書は<http://coady.stfx.ca/coady-library/MOD.pdf> からダウンロードができる。

## 2 韓国信協運動の発展

シスター・ガブリエラが韓国初の信協を設立して以降，信協運動は韓国全土に広がっていったが，更なる飛躍を遂げるためには克服しなければならないいくつかの課題があった。なかでも，①経済的自立，②信協間の資金融通，③信用協同組合法の制定，は重要な課題であった。

### （1）経済的自立を目指して

初期の信協運動の運営費は，海外からの支援によって賄われていた。そのため運動を持続させるためには，何よりも財政的基盤を確保する必要があった。信協運動のリーダーは，連合会が設立されるとすぐに信協に年会費を求めることとし，1967年以降は連合会費の90%が毎年信協から徴収されるようになった。しかし，次々にもたらさ

れる信協の設立支援要請や、組合数の増加に伴って増大する会計監査費用に収入が追いつかない状況であったという。

そのため、60年代半ば以降も米国クレジットユニオン協会の国際部門であるクナ・インターナショナル（65～66年）、アジア太平洋地域で活動する非営利政府組織であるアジア財団（66～67年）、米国国際開発庁（68年）、韓国政府（70～72年）から助成金等の支援を受けていた（日本共助組合連合会編（1975）50～51頁）。

## (2) 信協間の資金融通

信協運動が始まった60年代当時、信用力の低い人々の資金調達手段は高利貸しや頼母子講に限られていた。そのため、低利で融資を受けることができる信協は多くの人々の関心を集めた。60年にたった3組合であった信協は70年には472組合へと急成長を遂げたが、次第に地域によって資金需要に対する差がみられるようになった。特に当時の済州島<sup>チェジュ</sup>は本土よりも資金需要が高かった。そこで韓国信協連合会が中心となり、信協間における余資運用と資金調達を行うインターレンディング業務を70年4月、23組合の間で開始した。

連合会は同業務を実施するため自前の資金に加え、韓国政府からも助成金を得た。一方小規模な信協に対する資金調達についてはドイツ・カトリック司教会議によって設立されたミゼリオ財団やオランダのカトリック系国際協力組織であるセベモ（CEBEMO）の支援を得て、「特別ファンド

ローン」が設立された<sup>(注6)</sup>。

(注6) Asian Confederation of Credit Unions (1986) を参照・引用。

## (3) 信用協同組合法

信用協同組合法の制定は、組合員の保護と信協運動の信頼性の向上という観点から極めて重要な課題であった。連合会は64年9月、特別委員会を設置して信用協同組合法の制定に向けた議論を行うとともに、米国クレジットユニオン協会およびクナ・インターナショナルからの支援も得た。

韓国政府は65年に法案作成に着手したが、当時は信協を政府管理下に置くことが試みられたという。そのため連合会は、政府に信協を民主的・自律的に管理することを許可するように要請した。また当時の農村銀行（Village Banks、後のセマウル金庫）は同法の制定に強く異議を唱え、政党間の対立にまで発展したが、最終的に同法案は72年8月、国会を通過し、大統領令によって公布された。

信用協同組合法が制定されたことを受け、信協は当時の財務部に登録されるとともに、連合会は「National Credit Union Federation of Korea (NACUFOK)<sup>ナキユフオク</sup>」に再組織化された<sup>(注7)</sup>。

(注7) NACUFOK本部はソウルに設置されていたが、06年5月、大田（テジョン）広域市に本部を移転した。

### 3 韓国信協運動の拡大と 預金保険

#### (1) 信協運動の拡大と預金保険制度の 導入

第1図は、1960～2012年までの信協数と組合員数の推移を表したものである。韓国信協は信用協同組合法が制定されたことで大きく飛躍し、82年には1,498組合（組合員数92.6万人）にまで成長した。しかし、コンプライアンス体制の脆弱さなど成長に伴う「ひずみ」もみられるようになり、当局は信協に対する検査体制を強化するようになった。<sup>(注8)</sup>

83年にはNACUFOK内に「安定化基金」が設置され、信協独自の預金保険制度が翌年1月からスタートした。<sup>(注9)</sup>当初は任意加入であり、付保上限金額は1人当たり3,000ドル（35万7,000円）までであったが、88年12月には強制加入へと改正され、90年5月に5,000ドル（59万5,000円）、94年に1万ドル

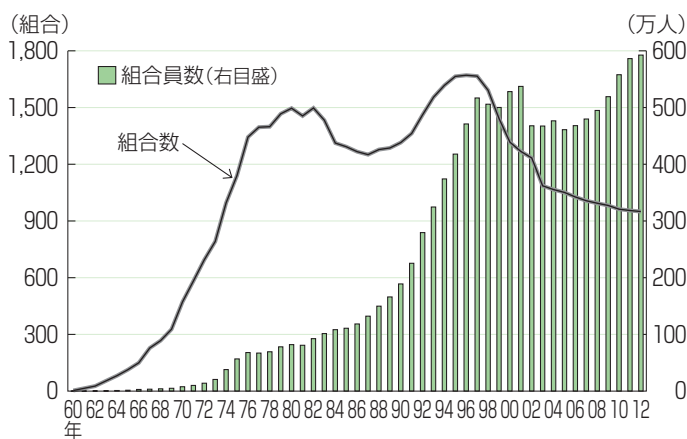
（119万円）と、付保上限金額も次第に引き上げられていった。預金保険制度の導入は信協に対する検査機能が強化されることにつながり、信協全体の安定性や信頼性も向上するようになった。そして96年には1,671組合（組合員数471万人）と組合数のピークを迎えることになった。

なお、韓国信協はカトリック教会で設立され、その後プロテスタント教会にも広がるなど、教会を組合員資格範囲（「コモンボンド」と呼ばれる）とする信協が多かった。しかし、教会信協は信徒に加え、洗礼を受けていない「予備信徒」も組合員としていたことから、「地域信協と差異がない」と当局から指摘されるようになった。そこで多くの教会信協が90年代以降、地域信協へと転換するようになった。

**(注8)** Association of Asian Confederation of Credit Unions (2001) p.79.

**(注9)** 当時の韓国における預金保険制度は各金融機関によって様々な預金保険機能を擁していたが、韓国信協以外の同機能は96年に韓国預金保険公社 (Korea Deposit Insurance Corporation) に統合された (Han In-soo & Kang Yeon-soo (2013) p.39.)。

第1図 韓国における信用協同組合数と組合員の推移



資料 NACUFOK

#### (2) 信協とアジア通貨危機

90年代半ばまで、韓国の個人リテール市場において着実に足場を固めてきた韓国信協であったが、97年に勃発したアジア通貨危機を受け、組織の根本的な再編を迫られるようになった。<sup>(注10)</sup>

80年代前半までの韓国信協の組織構造は、単位組合と全国連合会 (NACUFOK) の二段階で構成されて



いたが、80年代後半からは15の地方連合会（Provincial Leagues）が設立され、三段階の組織構造へと変化した。しかし、アジア通貨危機を境に、経営効率化の観点から地方連合会とNACUFOKが合併し、従来の二段階の組織構造となった。

一方、信用協同組合法の改正によって安定化基金は韓国預金保険公社へと移転することになった（付保上限金額は1人当たり5万ドル [595万円]。ただし暫定措置として2000年まで全額保護）。移転の背景には、アジア通貨危機という未曾有の危機に直面したことを踏まえ、金融機関の連鎖倒産を恐れた韓国政府が、積極的に金融機関への介入を図るといった判断を行ったためである。<sup>(注11)</sup>

この時期は、多くの金融機関が危機に直面しており、信協業界では239の信協が債務超過に陥っていた（97年11月）。韓国預金保険公社は2000年代前半までに327組合（計47億ドル [5,593億円]）の信協を清算したが、この「信協を一掃する」という手法に不満が高まり、「信協の預金保険システムを確保すべきである」という意見が強まった。そこで2000年の預金者保護法の改正を機に、03年に韓国預金保険公社の信協勘定が分離され、預金保険に関する基金（現在の名称は預金者保護基金）がNACUFOKに移管されることとなった（付保上限金額は現在、1人5万ドル）。

**(注10)** アジア通貨危機下における韓国信協と預金保険基金については、Association of Asian Confederation of Credit Unions (2001) および、National Credit Union Federation of Korea (2015a) を参照。

**(注11)** Han In-soo & Kang Yeon-soo (2013) p.39.

## 4 現在の監査体制と預金保険制度

### (1) NACUFOKの監査体制

現在のNACUFOKは、単位組合からの余剰資金を市場で運用するほか、共済事業（14年12月現在、総資産4.3兆ウォン [4,730億円]、契約数126万件）、インターレンディング事業、検査、教育、情報システムの維持など多様なサービスを提供しているが、ここではNACUFOKの監督体制を概観する。<sup>(注12)</sup>

NACUFOKの監督部門（Supervisory Department）は、監督政策の計画・調整、信協規則の変更などを担当する「監督企画チーム」、通常の法令・規則違反を行った信協の処分を担当する「検査チーム」、信協のすべての取引をモニタリングし、疑わしい取引が見つかった場合は現地調査の実施などを行う「オフサイト監視チーム」、預金者保護基金の管理と預金者保護業務を担当する「預金者保護チーム」、信協の検査の結果、法規を違反した職員を制裁する「制裁審議チーム」、事故予防および検査業務企画を担当する「検査企画チーム」などに分かれている。

一方、信協の経営状態は、①通常、②改善勧告、③改善要求、④経営コントロール、⑤破綻、の5段階に区分され、最低自己資本比率が2%を下回ると早期是正措置が発動される。第1表は、改善勧告、改善要求、経営コントロールの判定基準、およびその具体的な対処策をまとめたものである。

第1表 NACUFOKにおける信用協同組合の評価基準とその対処策(2015年)

	評価基準	対処策
通常	—	—
改善勧告	・自己資本比率は2%未満 ・総評価は3より上。ただし、自己資本の充実または資産内容は4未満	・人事と組織の改善 ・営業店の効率性の向上 ・リスク資産や固定資産の処分 ・投資の増加または減少 ・支払配当金の抑制 ・合併の勧告
改善要求	・自己資本比率はマイナス3%未満 ・総評価は4または5	・合併の要求 ・保有しているリスク資産の抑制とその処分 ・営業店の閉鎖など ・預金金利水準の引下げ ・経営幹部の変更
経営コントロール	・自己資本比率はマイナス15%未満 ・大規模な金融事故または不良債権による結果	・再開の場合は、①自助努力、②連合会のファンドサポート、③合併 ・破綻
破綻	—	—

資料 National Credit Union Federation of Korea(2015a) pp.31-34.

第1表の評価基準における「総評価」とは、自己資本、資産、収益、流動性などの各項目を5段階で評価し、当該評価をもとに信協の経営状態を総合的に評価した指標である。15年現在、「改善勧告」から「経営コントロール」の間に含まれる信協は135組合ある。信協の経営状態が悪化した要因は、アジア通貨危機以降、内需を拡大させるための一環として、2000年代前半にクレジットカードの発行基準を大幅に緩和したことが引き金となった不良債権の増加や大口融資の焦げ付き、などである。

(注12) National Credit Union Federation of Korea (2015a) を参照。

## (2) 預金者保護基金

韓国信協における預金者保護基金の意思決定機関は預金者保護基金経営委員会であり、会員はNACUFOK監督担当理事

(supervisory director), NACUFOK理事長によって選ばれた信協の理事長、NACUFOK専門理事、韓国金融委員会と企画財務部(財務省に相当)の行政官、韓国金融委員会と韓国金融監督院の金融専門家で構成されている。同委員会は基金の予算承認と勘定決済、法令改正などの判断を行っており、同基金のマネジメントを担っているのが前述の「預金者保護チーム」である。<sup>(前掲注12)</sup>

同預金者保護基金は、会計年度末の付保預金平均残高の0.3%を保険料として信協から徴収し、積み立てている(準備金比率は上限1.60%~下

限1.25%を目標としている)。また同基金は信協の自己資本の状況に応じ、「代位弁済」「合併のための基金支援」「正常化のための基金支援」「資産負債の承継(P&A:Purchase and Assumption)」という4つの処理または支援を実施する。以下、4つの処理または手段の概要を記しておく。

「代位弁済」とは、韓国金融委員会の管理下にある自己資本がマイナス15%未満の信協に適用される。同信協は破綻しているため、基金は預金者1人当たり最大5万ドル(元本と利息)を保証(基金にとっては代位弁済)する。

「合併のための基金支援」とは、自己資本がマイナス3%未満の信協が対象となる。組合自らで「正常」となることが不可能であり、合併が効率的であると判断された場合は、合併した信協の損失の90%を支援する。

「正常化のための基金支援」とは、自己資本がマイナス3%以上あり、合併することなく、正常化を受け入れることに価値があるとされた信協に適用される。損失の75%が支援され、当該信協は自己資本をゼロ%に戻すため、損失額の5%を積み立てる。

「P&A」とは、基金経営委員会または韓国金融委員会の決定を受け、韓国金融委員会の管理下にある信協が対象となる（一度に損失の100%が支援される）。

なお、基金支援を受けた信協は、預金者保護基金に経営正常化計画（合併の信協は2年、正常化信協は5年計画）を提出し、毎四半期ごとに実績の進捗度についての検査を受ける。実績が目標に達していなければ、当該信協の役職員に対する懲戒処分や、当該年度の基金支援の支払が留保される。また、基金支援の原因となった被合併信協の役員には調査等を実施し、経営責任を追及するとともに損害賠償請求訴訟を実施するように指導している。

## 5 3つの信協の経営戦略

韓国の信協は、住宅ローン、無担保ローン、負債整理融資、小企業や商業者への融資など、個人融資をメインとしている。また2000年代初頭からはVANと呼ばれるクレジットカード決済端末機をレストランや個人商店などに貸与し、決済口座と手数料収入を得る業務を行っている。

信協の特徴は、日本の協同組織金融機関と同様、顧客のもとを頻繁に訪問すること

にある。都市部の信協は信用事業に特化しているが、農村部の信協は地域社会開発事業として信用事業以外の事業を行っている組合もある。例えば、後述する礼山中央信協では信用事業に加え、飼料等の共同購入事業も運営している。さらに昨今では付帯事業の一部として高齢者宅への訪問サービスを行う組合もある（信協職員が訪問サービスを行うわけではない）。

筆者は15年8月に大田広域市南部の文昌信協、世宗特別自治市の世宗中央信協、忠清南道礼山郡の礼山中央信協を訪問した。文昌、世宗中央は都市部を、礼山中央は農村部を営業区域としているが、これら3つの信協に共通した特徴は、活発な社会貢献活動を展開することで、組合員のロイヤリティを高め、競争優位を構築していることにある。

### (1) 文昌信協

文昌信協（写真1）はカトリック教会内の信協として設立されたが、95年にコモンボンドを地域へと転換した。同信協の役員



写真1 文昌信用協同組合本店



と組合員はカトリック信徒であり、今も教会とのつながりが強固である(15年7月末現在、資産148億ウォン[16億2,800万円]、組合員数9,079人、役職員23人、自己資本比率3.91%)。

金融機関に来店する多くの顧客は、「早く用事を済ませて帰りたい」という思いがあるが、それは韓国でも例外ではない。同信協では、顧客を待たせることのない、素早い事務処理を目指しており、このことが多くの顧客の支持を得ている。融資スタンスについては、大口融資には目もくれず、小口融資に徹することを重視している。同信協理事長は「小口融資に徹することが安定的に経営を行う秘訣である」と語ってくれた。

文昌信協の営業地域は、銀行、セマウル金庫、農協が店舗を構える激戦区であり、激しい金利競争が繰り広げられている。そのため同信協では、「組合員と密着した関係性を構築することが生き残る道である」とし、①近隣にある市場の活性化、と②カトリック信徒および組合員の生活の質の向上を目指した活動を展開している。

①については、手がかじかむ冬場に熱いコーヒーを市場の店主や買い物客に毎朝、無料で手渡しており、その心遣いが好評を博している(夏場は週に一度、お茶を提供する)。また同信協は、商店街を盛り上げるため、ユンノリ(韓国式すごろく大会)を実施し、景品なども提供している。

②については、信協で「一日居酒屋」を開催し、収益が出ると、地域の高齢者などにお米をプレゼントする寄付活動や、地元

の小学生に奨学金を給付したり、交通事故を削減するため、ボランティアで職員が通学路で交通整理を行っている。また年次総会では、単に財務報告を行うだけでなく、コミュニケーションを図るため、組合員全員に昼食を提供することになっているが、その数は1,200食分にのぼっている。

## (2) <sup>セジョン</sup>世宗中央信協

世宗中央信協(写真2)は1972年、プロテスタント教会内で設立された(設立当初の名称は鳥致院<sup>チョチウォン</sup>中央信協)。当初のコモンボンドは教会であったが、後に地域へと転換。15年7月末現在の総資産は2,118億ウォン(232億9,800万円)と忠清南道最大の信協である(職員は24人、組合員は26,687人)。

同信協の融資スタンスは文昌信協と同様に小口多数としている。かつては無担保ローン融資が多かったものの、韓国政府が無担保ローン融資に慎重な姿勢を示していることもあり、昨今では担保貸付が主流となっている。また本店が商店街にあることもあり、集金活動とカード決済端末機の貸出



写真2 世宗中央信用協同組合本店の内部

にも力点を置いている。平日の営業時間は8時半から19時、土曜日でも9時から15時まで営業するなど、商店街の事業者や買い物客に配慮している。

同信協が忠清南道最大の組合へと成長した理由は、商店街に本店を構えているという立地条件や他金融機関よりも長い営業時間という利便性だけではなく、社会貢献活動に真摯に取り組んできたからである。

同信協は79年、高校生を対象とした簿記教育を開始した。その理由は当時、簿記の知識があると就職に有利であったためである。また同時期、韓国で国民健康保険制度が導入される以前から、信協が組合員の治療費の一部を負担する取組みを始めた。同サービスは先駆的な取組みであったため、多くの組合員から喜ばれたという。

83年からは、世宗にキャンパスを置く高麗<sup>コリョ</sup>大学の学生の支援を得て、戦争で学ぶ機会を奪われた高齢者のための夜間学校を開設した。さらに韓国では受験勉強等に利用する部屋（「読書室」と呼ばれる）の貸出が行われているが、同信協も組合員子弟のために「読書室」を貸出してきた。最盛期には150人にもものぼる組合員の子弟が勉学に励んでいたという。

90年代になると、生活保護受給者などにお米を配る助け合い運動（現在は1万5,000ウォン [1,650円] を200世帯に組合から支給している）や、大学から講師を招き、教育を受ける機会に恵まれなかった主婦が一般教養や家政学を身に付けることができるように「主婦大学」を始めた（主婦大学は現在も

継続）。このような取組みは韓国国内でも注目されるようになり、96年には韓国放送公社が主催する地域放送大賞を受賞した。

現在の世宗中央信協は世宗福祉財団（世宗中央信協理事長が同財団理事長を兼務）を通じた青少年、高齢者に対する福祉活動のほかに、本店の多目的スペースにおいて健康教室、囲碁の会やカラオケの会といったレクリエーションも提供しており、地元の人々の憩いの場ともなっている。同信協の理事長は、信協の規模拡大よりも、組合員との関係性をさらに重視し、地域の福祉増進を図る経営を今後も追求していきたいと語ってくれた。

### (3) <sup>イエサン</sup> 礼山中央信協

礼山中央信協（15年7月末現在、総資産590億ウォン [64億9,000万円]、職員12人、2店舗）は79年、カトリック信徒によって設立された（写真3）。農村地域を営業エリアとしており、信用事業のほかに、90年代以降からは畜産用飼料の共同購入事業を実施している（かつては葬祭事業も行っていたが、その



写真3 礼山中央信用協同組合本店の内部

後撤退)。同信協では、農地を担保としたビニールハウス建設資金の融資や賃貸住宅融資などを行っており、預貸率は70%と業界平均の60%を上回っている。

同信協の預金利率は他金融機関と比較して低い傾向にあるが、きめ細やかな顧客サービスや文化事業に取り組んでいるため、預金額は増加している。ここでいうきめ細やかな顧客サービスとは、例えば、飼料を配達する場合、他の組織は飼料を顧客宅の門前に運ぶだけであるのに対し、同信協職員は倉庫にまで運ぶようにしているといったことである。また他金融機関は顧客に来店を奨励しているが、同信協では組合員のもとを頻繁に訪問している。このような心遣いや協同組織金融機関ならではの渉外活動を継続することが顧客との親近感を高めることにつながり、支持を拡大している。

同信協が取り組んでいる文化事業とは、65歳以上の組合員を対象に農業を使わないことを条件とした田んぼの貸出（1世帯に15坪）や女性山岳会、組合員のための運動会や旅行などのイベントを指している。またこれらの取組みに加え、同信協は医療機関と提携し、組合員宅への医師の巡回や、組合員が安く医療サービスを受けるように便宜を図ってもらっている。

## おわりに

本稿では、韓国信協運動の歴史的展開と現状を概観した。同運動が歩んだ道は決して平坦なものではなかったが、少なくとも

次の2つの点で韓国社会に多大な影響を与えたといえる。

まず第一は、韓国信協は預金取扱金融機関として認められた韓国初の協同組織であり、かつ民間が主導して設立された金融機関である、という点である。なかでも60年代の信協運動の成果として制定された信用協同組合法は、その後の政府主導で設立された韓国農協やセマウル金庫の根拠法のモデルにもなった。また韓国では現在、協同組合基本法が施行（12年12月）され、協同組合の設立がブームとなっているが、信協運動が韓国協同組合のまさにパイオニアとしての役割を担ってきた意義は特筆される。

第二は、Han & Kang (2013)<sup>(注13)</sup>が、①低所得者が中間層へとシフトできるようになった、②急速な経済成長に付随する社会的な不平等の改善にも貢献した、と信協運動の意義を指摘しているように、庶民の生活の質的向上を実現してきた点である。とりわけ、①については60年代当時、財産がなく、信用力の低い低所得者は銀行と取引することが困難であり、年利40%に及ぶ「私的な融資」に依存している状況を社会運動として改善してきたことを指している(同(2013)P26)。また、②については、世宗中央信協の事例でみたように、信協が教育や医療費の一部負担など、行政サービスを先取りした取組みを行うことで、後回しとされてきた庶民の「生活インフラ」を提供してきたことは注目される。

しかし、90年代後半のアジア通貨危機以降、信協の伝統的なビジネスモデルも転換

を迫られるようになった。そして近年では、銀行のような効率化と短期的な収益を追求する信協も増加しているという。このような状況が進行するなか、昨今では「原点回帰」や「信協のアイデンティティを意識した経営」が唱えられるなど、信協ならではの競争優位とは何かを模索する動きもある。

一方、本稿では信協における経営戦略として文昌信協、世宗中央信協、礼山中央信協の事例を取り上げたが、これらの信協は小口融資を重視することで安定した経営基盤を確立するとともに、社会貢献活動や組合員に対するきめ細やかな心遣いを継続していくことで組合員のロイヤリティを高めている。このことはグローバル化が急速に進行している韓国社会においても、組合員に真摯に耳を傾け、一步一步、地域とともに歩むという姿勢が、実は競争優位を構築していることを意味しており、今日においても設立以来の理念に基づいた経営を行うことが協同組織金融機関の強みであることを我々に再認識させてくれる。

(注13) Han In-soo & Kang Yeon-soo (2013)

#### <参考文献>

- 日本共助組合連合会編 (1975)『共助組合諸研究〈Ⅱ〉(自助自立の共同体をめざして)』上智大学社会経済研究所
- ゆうちょ財団ウェブサイト
- Asian Confederation of Credit Unions (1981) *A Glimpse into the Asian Credit Union Movement—A Compilation of the Histories of Credit Unions in Six Asian Countries*, Seoul, Korea.
- Asian Confederation of Credit Unions (1985) "ASIA-CON NEWS", Vol.XV No.1 January-February.
- Asian Confederation of Credit Unions (1986) "A Study of the Interlending Service of the National Credit Union Federation of Korea".
- Association of Asian Confederation of Credit Unions (2001) *The Power of Partnership. Celebration 30th Anniversary 1971-2001*.
- Association of Asian Confederation of Credit Unions (2014) *Annual Report 2013-2014*.
- Han In-soo & Kang Yeon-soo (2013) "A Hidden Contributor to the Korean Miracle: The Korean Credit Union Movement", *Journal of Money and Economy*, Vol.8 No.2, Spring.
- M.M.Coady, *Masters of Their Own Destiny: The Story of the Antigonish Movement of Adult Education Through Economic Cooperation* Harper & Row, Publishers <http://coady.stfx.ca/coady-library/MOD.pdf>
- National Credit Union Federation of Korea (2015a) *2015 ACCU CEO Workshop & Regulator Conference Paper*.
- National Credit Union Federation of Korea (2015b) *2015 Credit Union Movement in Korea*.

(ふるえ しんや)

