

論文要旨

申請者名 高木 健一 印

申請学位 修士 (経営学)

論文題目

「信用金庫の現状とあるべき姿のギャップをどう埋めるか」
～商店街の空き店舗対策を通じて新たな融資スキームを創造して生き残りをかける～

論文要旨 (4,000 字以内)

信用金庫のあるべき姿は、非営利法人の協同組織の金融機関として、営利を目的とした銀行とは違って、銀行が融資しない中小企業を、支援することである。

しかしながら信用金庫の現状は、不良債権処理の問題解決のため収益力を高める方策のみが重視され、中小企業も銀行との違いが判らず、信用金庫の役職員も協同組織の金融機関として何を中小企業に提供できるかがわからないというのが現状である。信用金庫のあるべき姿と現実との間ギャップが生じているとの問題意識から、現状とのギャップを埋めるために、商店街の空き店舗活用を通じての新しい融資スキームによる信用金庫の生き残り戦略について検討した。

信用金庫は銀行とは違って、協同組織の金融機関として地域支援をすることが役割である。具体的には、地域に「人 (アイデア+行動力)」を提供すべきであり、信用金庫の役職員が有している「マネジメント力とコンサル業務」を通じて、信用金庫が地域社会において、良質なコミュニケーションを中小企業と図ることによって価値を生み出す「主体」として今後活動していくことで生き残りをかけるという戦略について論じた。

本論稿では、信用金庫が生き残るためには、商店街を中心にしたコミュニティの形成に手を貸し、販路拡大という個々の具体的な課題と一緒に取り組み商店街の空き家対策の支援を通じた新たな融資スキームで、中小企業の振興をはかり、地域経済の活性化をしていった事例研究を紹介する。

第1章で、信用金庫の苦境と生き残りのための戦略について概観する。苦境に陥った直接の原因であるバブル崩壊後の不良債権問題とその後の行き過ぎた収益強化策。また既存研究から、銀行との違い、信用金庫の協同組織金融機関としての相互扶助を確認したうえで、バブル崩壊後の取られた信用金庫の生き残り戦略を概観した。

第2章で、商店街の再生支援による生き残り戦略を論じた。高齢化が進んでいる商店街の現状と、価値観の変化や技術進歩を背景に、嗜好や利便性を重視したオープン (共創的) な地域コミュニティを形成させていく為に果たす社会システムの変化に対応するためには、信用金庫は商店街に何ができるかを検討した。信用金庫も地域社会の変化に合わせて、

価値観を生み出す「主体」として活動していく方策を考えていかねばならなくなった。

商店街の活性化するには、今までの地域のボス的存在としてのカリスマ的リーダーに頼るのではなく、信用金庫にマネジメントを任せることが商店街の活性化につながり、また継続性にも必要であることを指摘した。カリスマ的リーダーが持つ機能をリーダーシップ機能とマネジメント機能に分解して分業することで、商店街の理事長一人でできないことを信用金庫がサポートすることで補完しあい、いろいろなステークホルダーとの利害調整をしながら、商店街のリーダーの理念を具体化するマネジメントを信用金庫が支援していくことで、商店街の活性化に繋げていく。

第3章では、商店街の空き店舗活用を支援した信用金庫の生き残り戦略の事例について紹介した。信用金庫が価値観を生み出す「主体」としての新しい融資モデルの具体例として「大阪シティ信用金庫の事例」と「愛知信用金庫の事例」を分析した。

大阪シティ信用金庫は、理事長の強力なリーダーシップのもと信用金庫という安定的な組織構造を利用した商店街の空き店舗活用として大阪全体に地域商店の物産販売や歴史・文化・観光情報の発信基地という情報発信が出来るネットワークを作るべく、大阪振興組合連合会、地方公共団体の大阪事務所、地元商店街とのネットワークを作り、共創関係を構築して地域経済の活性化に貢献した成功事例である。

愛知信用金庫は、大阪シティ信用金庫の成功事例を参考に西山商店街から商店街の活性化を目論んだが、3年で撤退という撤退事例である。撤退の要因から逆に地域社会において、価値を生み出す「主体」としての役割の何が足りなかったかの要因を明らかにした。

大阪シティ信用金庫は、預金量2兆円という規模で大阪府商店街振興組合連合会とのネットワークを構築して商店街の空き店舗で全国の特産品を販売するというシティ信用金庫PULS事業を立ち上げ商店街の活性化に貢献した。大規模な信用金庫として組織力も知名度も、理事長の地域に貢献するという意欲が上手く作用したためである。収益を生むシティ信用金庫PLUS事業を立ち上げることもできた。ネットワークの構築に対して地域金融機関としてリーダーシップの役割を果たした。信用金庫として商店街の販路拡大を支援するという事業を行うということを発信することで、商店街の空き店舗活用に信用金庫の役職員をマネジメントとコンサル業務として役割を与えることで、中小企業と良質なコミュニケーションを構築することができた。その結果として、新たな融資スキームを作り、協創の新たな融資のビジネスモデルを作った。

新たな融資のスキームを作ることで、商店街の中小企業主から相談を受け、商店街のアーケードの改築やコミュニティープラザの開設、防犯カメラの設置等の融資の申込や商店街振興組合の預金の預け入れなど金庫の本業につながる成果になった。

一方、愛知信用金庫は、預金量2500億円という規模で、名古屋市や名商連とのネットワークの構築をすることが出来なく、地域支援部が西山商店街で行ったそれぞれの行事が単発

に終わった。結果として、信用金庫と商店街の間で良質なコミュニケーションができなかった。信用金庫の役職員がマネジメントとコンサル業務を行って商店街を支援するために、商店街の空き店舗活用して、中小企業振興の目的の「地域貢献活動を行っている」と発信することが出来なかったため、支店と商店街も愛知信用金庫が地域貢献の「何を」するのかが、具体的に見えず、地域支援部のイベントを支店は手伝う、商店街はイベントをしてもらうでは、良質なコミュニケーションもとれなかった。従って、協創もできなかったので、新たな融資スキームをつくれなかったので撤退せざるをえなかった。

本論稿では、信用金庫が生き残るためには、新たな融資スキームを構築できるかどうかのカギとなることを指摘した。社会環境の変化に沿った新たな融資スキームは、どのようなものであるかを考察した。結論として、信用金庫が独自性を発揮して生き残るためには、地域の質的な変化と価値の多様化と、技術進歩を背景に、嗜好や利便性重視した水平的コミュニケーションの形成を後押しする存在であることを示した。そのためには、中小企業との良質なコミュニケーションが取れる関係構築をしたうえで、地域金融機関として地域で何をしたいのかを明確に発信していく必要があると結論付けた。

信用金庫の役割が商店街を活性化することであれば、地域に基盤を持った継続的な取引という強みを生かしたうえで地域に不足している「人（アイデア+行動力）」を提供するために金庫の人材を生かした人的資源であるマネジメント力とコンサル業務を発揮して商店街との良質なコミュニケーションを形成して、社会環境の変化に沿った新しい融資スキームを構築して融資先を増やし資金需要を創造し続けていくことであることが信用金庫のあるべき姿であることを本論稿では、指摘した。