HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地域金融機関の現状と課題 : 系統中央金融機関の視点から
Author(s)	内藤, 純一
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 8, 21-33
Issue Date	2019-03-29
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/73572
Type	bulletin (article)
File Information	030-2186-9359-8.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

地域経済経営ネットワーク研究センター年報　第 8 号
北海道大学　2019 . 3

＜講演＞

地域金融機関の現状と課題
－系統中央金融機関の視点から－

講　師　内藤　純一
（全国信用協同組合連合会　理事長）

はじめに

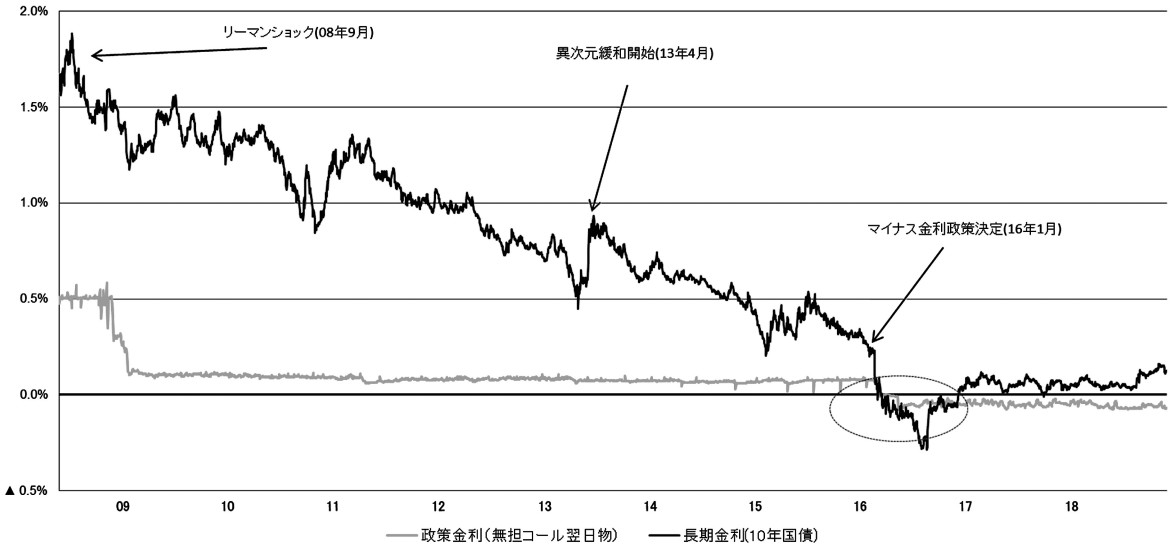
ご紹介をいただきました全国信用協同組合連合会の内藤でございます。

今，信金業界についての非常に懇切なご説明がございましたけれども，私どもの信用組合業界も同じように地域金融，地域経済の活性化のために日々努力を積み重ねているところでございます。

今日は，せっかくの機会でございますので，どのようなお話をさせていただこうかと考えたわけですが，私どもの業界も含めて日本の地域金融の各業態がございます。地銀業界，第二地銀業界，信金業界，そして信用組合業界がございます。そうした今の地域金融全体をご説明する中で，われわれの業界の今の動きというようなものを少し系統中央金融機関，全信組連の視点も交えながらお話をしていきたい。特に金融機関の経営的な側面と申しますか，そういったところに着目をしながらお話をさせていただければと思います。

地域金融をめぐる経営環境

1 枚目（図 1）は，もう皆様ご承知のとおりでありまして，今，金融政策，政策金利，そしてまた 2 年前にマイナス金利，そしてイールドカーブ・コントロールということで，10 年国債もゼロ％，最近はその変動幅を少し広げるということでございますけれども，足元はやはり 0.1％程度で，余り大きく上昇するということではありませんで，リーマンショック以来，長期的に見ると一方的に



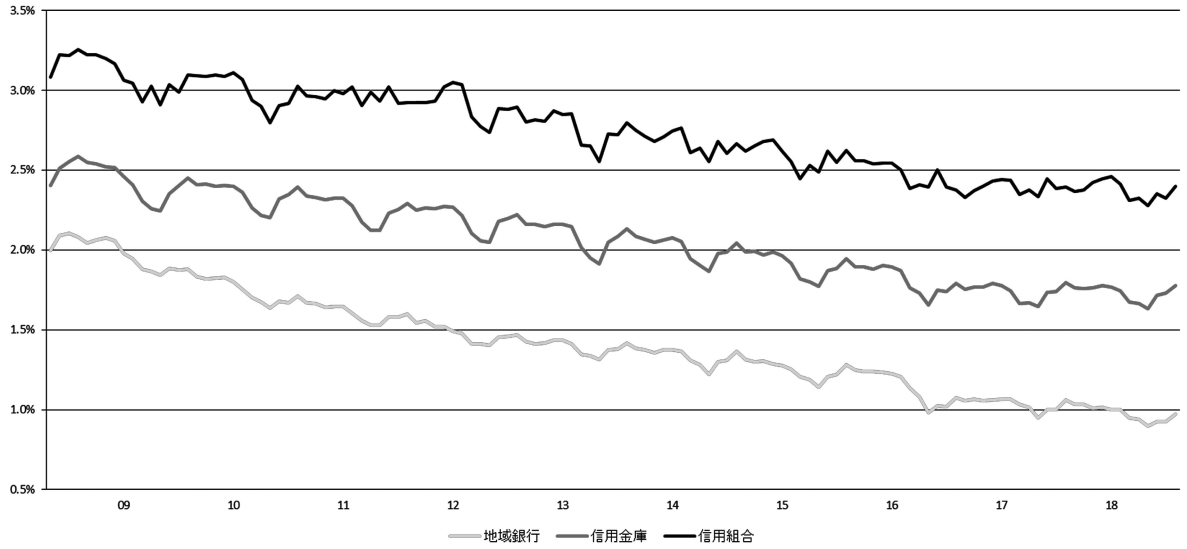
・リーマンショック以降，長期金利は低下基調を辿る。
・マイナス金利政策決定後，長短金利共にマイナス圏に突入。
・16 年後半から長期金利は小幅に上昇したものの，低位で安定している。（出所：ブルームバーグ）

図 1　長期金利・政策金利推移

長期金利が低下傾向をたどっているということであります。

これは（図 2），貸出金利を見たものでございます。これも同様に右下がりで，傾向的に下がっております。地域銀行，信用金庫，信用組合，それぞれ水準は少し違いますけれども，信用組合で足元，新規の約定平均金利が 2.5％を下回る，このようなレベル感になっております。

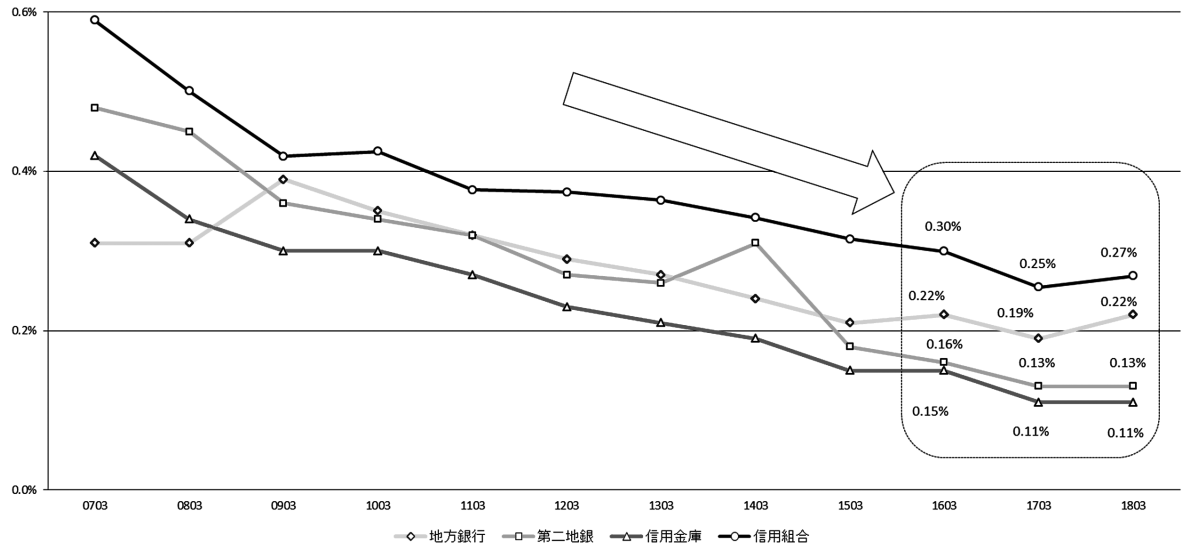
次は，総資金利鞘をみたものであります（図 3）。これをみていただきますと，上から信用組合，地方銀行，第二地銀，信金と，このような姿になっておりまして，傾向的には全部低下トレンドであ



・地域金融機関の貸出金利は 10 年以上に亘り低下トレンド。
・日銀の金融緩和政策と金融機関同士の貸出競争の厳しさを反映。
※ 3 ヶ月移動平均　（日本銀行より全信組連作成）

図 2　新規貸出金利※推移

総資金利鞘 ＝ 資金運用利回 － 資金調達原価率
資金運用利回 ＝ 資金運用収益 ÷ 資金運用勘定計（平残）×100
資金調達原価率 ＝（資金調達費用 － 金銭の信託運用見合費用 ＋ 経費）÷ 資金調達勘定計（平残）×100



・全業態共に低下トレンド継続。
・直近は調達コスト減が寄与し，低下傾向から横ばい，信用組合，地方銀行は上向いている。
（出所：全銀協，地銀協，第二地銀協，全国信用金庫協会，全信組連）

図 3　総資金利鞘

ります。常識的にそういう状況でございますけれども，信用組合の場合は最近やはりミドルリスク，ミドルリターンといいますか，少しリスクの高いところにかなり貸していかなければ収益が取れない。そしてまた，地域においても最も小さな金融機関でありますし，最も小さな小規模事業者というものが主な顧客相手でありますので，やはりそういったところに対する貸し出しを強化していくということで，結果として，最近は地方銀行とともに少しこの利鞘が回復傾向にありますが，まだまだ確実に回復しているとはとても言えるような状況ではない，厳しい状況が続いているということだと思います。

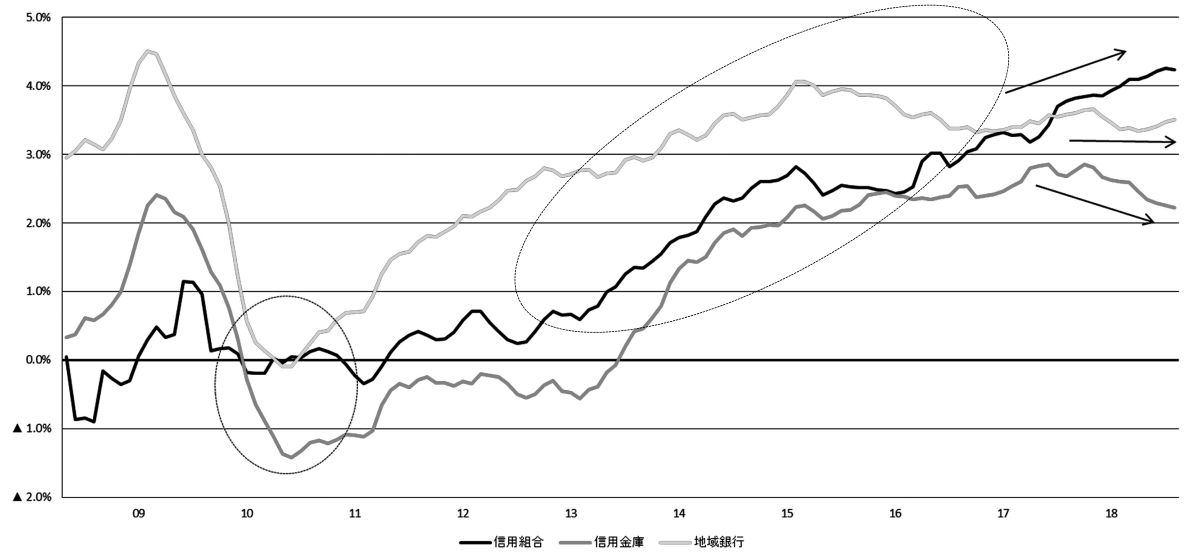
次は，貸し出しの推移です（図 4）。これは月末の残高を見たものですが，残高の推移を見ていただいても 2009 年，2010 年という，リーマンショック後の非常に厳しい時期がございました。ゼロ％まで落ちる，あるいはまたそれ以下に落ちるという状況でしたが，最近は大分回復傾向にありまして，各業界とも前年同月比で大体 2％以上の回復になっております。

信用組合の場合には，少し回復傾向が顕著になってきておりますのは，最近，貸し出しについて強化する取り組みが少しずつ形となってあらわれきているのではないかと見ております。

次は，よく言われるのですが，預貸率です（図 5）。これも傾向的に随分下がっていたのですけれども，2015 年，2016 年ぐらいから少し上向いてきております。最近のレベル感ですと 55％ぐらいに戻ってきていますが，まだ収益に大きく寄与していくような情勢ではありません。これは裏側で考えますと，45％の部分は，その資金を別な形でマーケット等々で運用していく必要があります。地域銀行においても，かつてはもっと高かったのですが，ごらんのようなところでとどまっています。ただ，信組業界と比べますとかなり高いレベル感で維持されている状況であろうと思います。

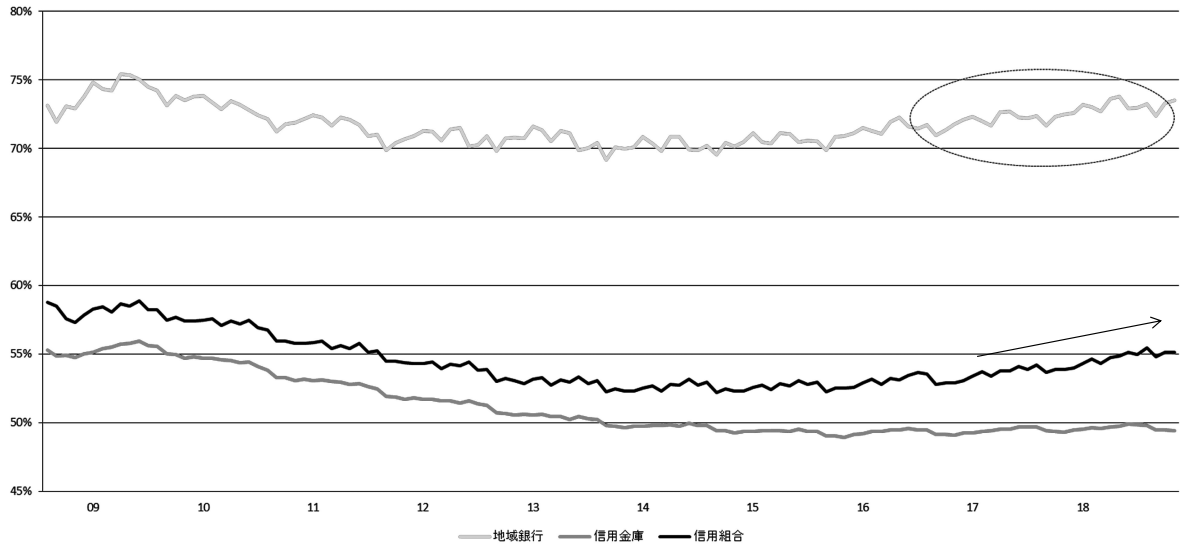
信用組合のビジネス・モデル

ドット分析というものをみていきますと（図 6，7，8），信用組合業界全体，信用組合は全国に 148 ありますが，見たものでありまして，水色の丸が黒字，赤の丸が単年度赤字，赤の三角が 2 期連続赤字，バツが 3 期以上の連続赤字，縦軸が利益率の水準，横軸が利益率の変化です。期間は 2017 年 3 月期から 2018 年 3 月期，足元 1 年間の



・リーマンショック後，各業態共に前年比マイナスに落ち込んだものの，以降は増加基調が継続。
・足元，業態によって増加スピードに違いが表れてきた。
※ 3 ヶ月移動平均　（日本銀行より全信組連作成）

図 4　貸出（月末残高）※推移（前年比増減率）



・地域銀行が高水準を維持。
・マイナス金利政策決定後，信用組合の上昇傾向が見られる。
※ 3 ヶ月移動平均 （日本銀行より全信組連作成）

図 5　預貸率（月末）※推移

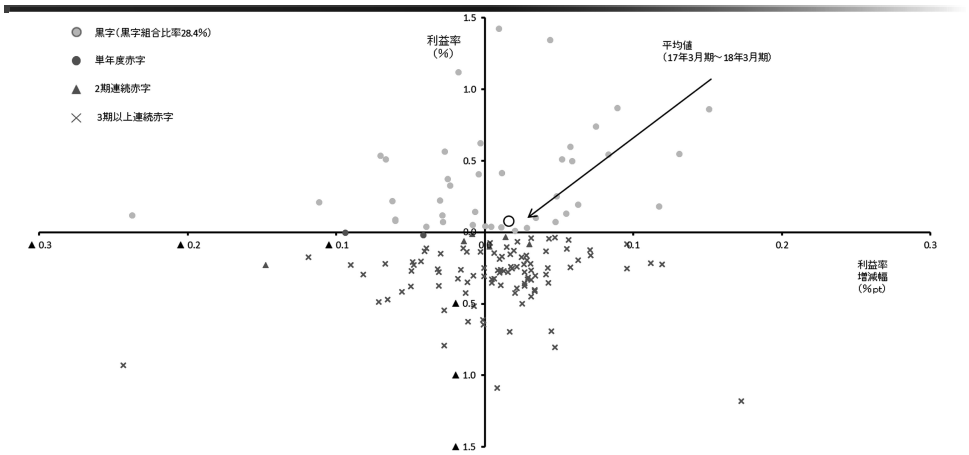
変化を見たものです。

次の信用金庫，地域銀行のグラフとこのグラフを比較していただくと信用組合の特色が少しおわかりいただけると思います。信用組合の場合には少し特殊な構造があります。つまり，コメントでも書いていますが，数字的には本業利益率について少し改善の方向にありますけれども，ドットがかなりばらついているのです。問題のある，かなり厳しい経営になっている組合さんもある一方，かなりいい収益率を上げている組合さんもある。これは，要は各組合のビジネスモデルにかなりばらつきがあり，信用組合の場合には地域，業域，職域の三業態があります。このうちの業域というのは同業者，お医者さん，歯医者さん，浴場業，そういった組合があります。職域は，都道府県庁，警察，消防といったところの職場の組合，それぞれビジネスモデルがかなり違います。そういうところを反映して，かなりばらつきがあるというのが信用組合の特色であろうと思います。

次は，自己資本比率です（図 9）。これは高ければ問題が全くないかというと，必ずしもそうではありませんで，適度に高い，ある程度の健全性を維持していくためには自己資本比率が一定水準以上であることが非常に重要だということであります。

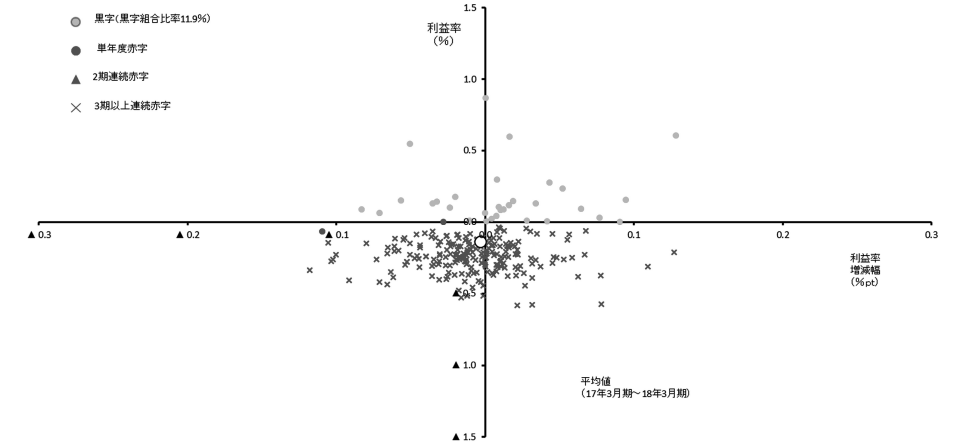
地方銀行，第二地銀，信金，信組，それぞれ大きな問題は自己資本比率上はないと考えておりますが，最近はいずれの業態も低下傾向にあります。これは，かつてのような不良債権がふえているから自己資本比率が下がっているという意味よりも，コメントで書いてありますように，貸し出しを少しずつでもふやしております。あるいはまた有価証券の運用も，かつては国債。国債であればリスクはゼロですので，ほとんどカウントされることがなかったわけですけれども，現在ではよりリスクの高い証券運用にシフトしてきておりますので，そういう意味においてリスクアセットが増加をする。増加をすることで自己資本比率が下がってきていると。こういう姿が如実にあらわれていると考えております。

不良債権比率（図 10），これも大きな問題はありません。ごらんのような形で着実にこの問題は全ての金融機関でクリアしつつあるということで，問題は，バランスシートの問題というよりは，先ほどからお話も出ておりますけれども，損益計算書，PL の問題です。収益をどう稼いでいくかというところが今現在の最大の問題ではないかと思います。



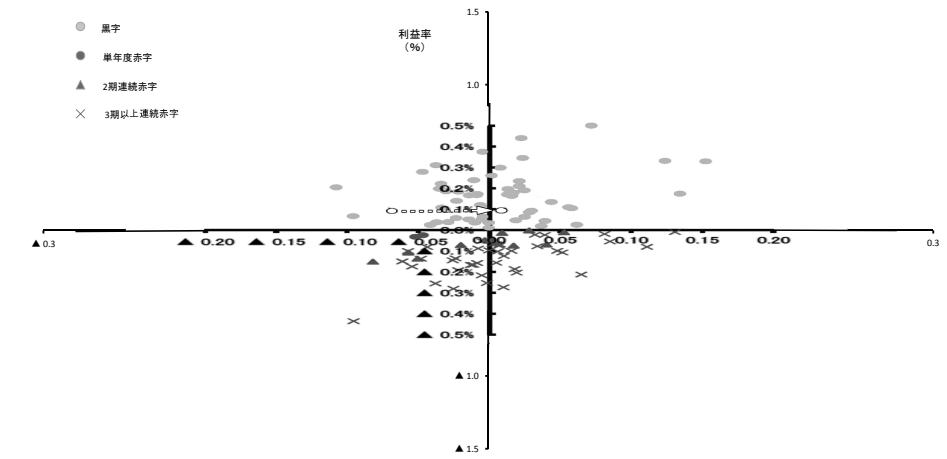
・16 年度に対して 17 年度の本業利益率は若干改善した。
・他業態（地域銀行・信用金庫）と比較すると，低収益に悩む組合がある一方で高収益を上げる組合が目立つ等バラツキが見られ，多様なビジネスモデルを反映している。
・このような信用組合間での格差が広がるなか，系統中央金融機関である全信組連のより大きな役割が求められている。
（出所：全信組連）

図 6　業態別本業利益率※（2017 年 3 月末～ 2018 年 3 月末）【信用組合（148 組合）】



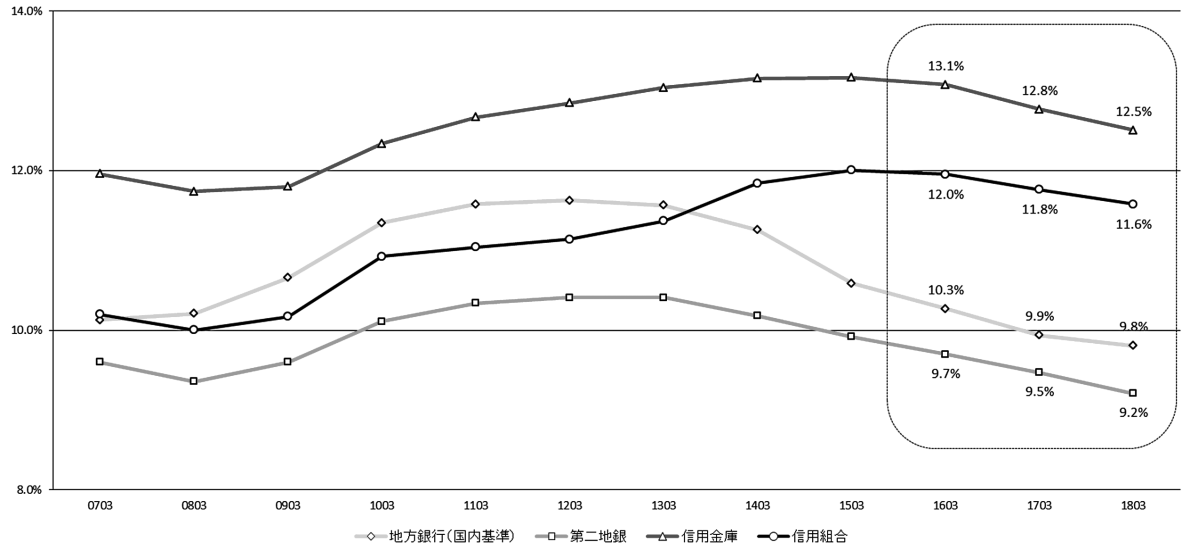
（全国信用金庫協会資料に基づき作成）

図 7　業態別本業利益率※（2017 年 3 月末～ 2018 年 3 月末）【信用金庫（261 金庫）】



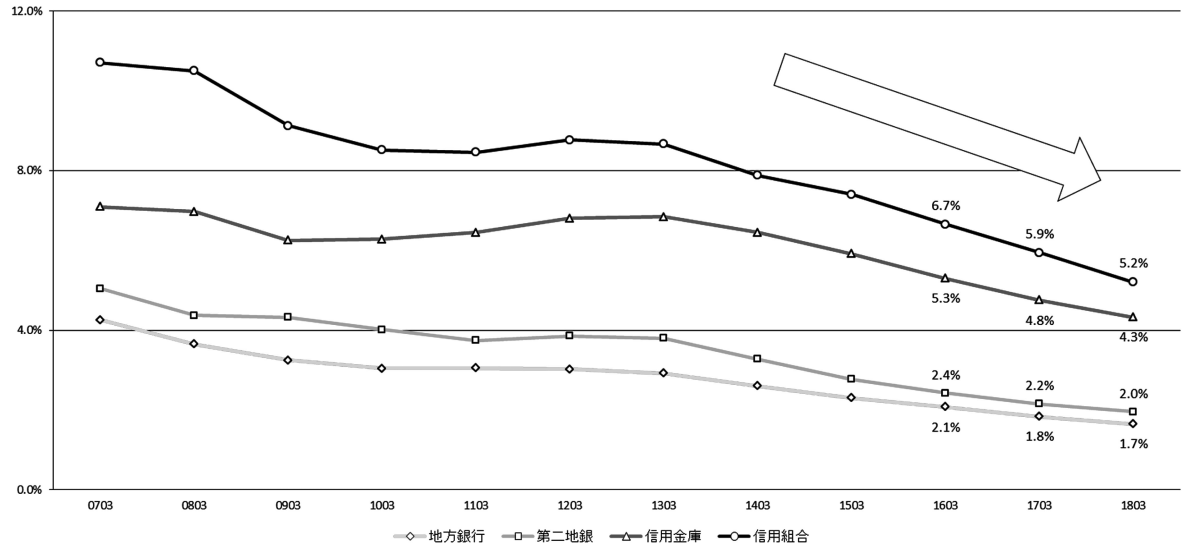
・17 年度，本業利益率の増減がプラスに転じた。
・信用組合と比較するとバラツキが少ない。各地域銀行のビジネスモデルに大きな差がないことを示唆。
（金融庁資料に基づき作成）

図 8　業態別本業利益率※（2017 年 3 月末～ 2018 年 3 月末）【地域銀行（106 行）】



・貸出等リスクアセットの増加に伴い，自己資本比率は全業態共に低下傾向。
出所：全銀協，地銀協，第二地銀協，全国信用金庫協会，全信組連

図 9　自己資本比率

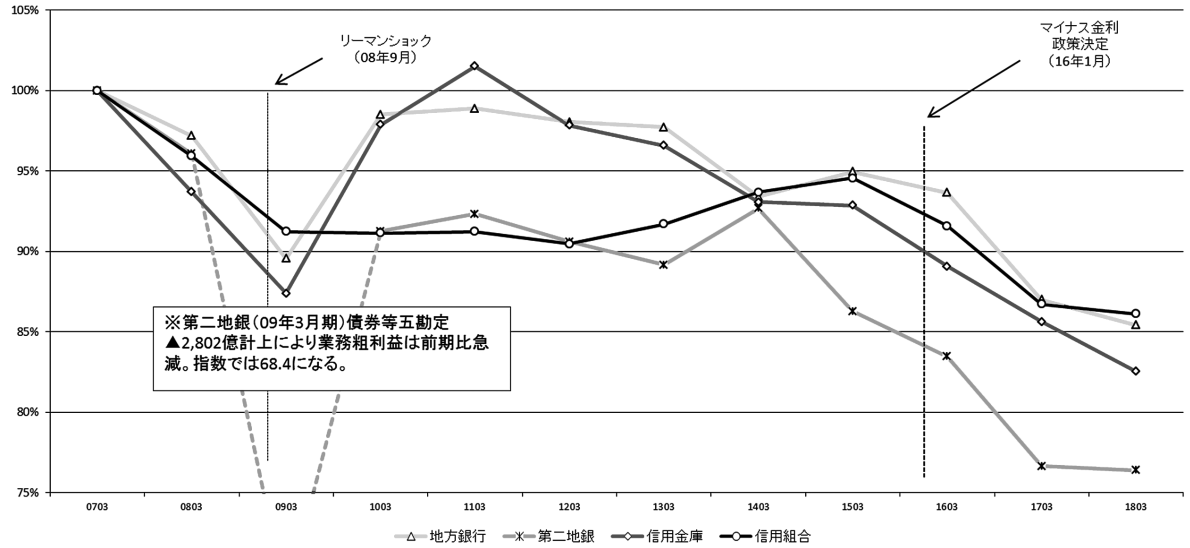


・不良債権比率は一様に低下しており，全業態共に健全化の方向に向かっている。
出所：全銀協，地銀協，第二地銀協，全国信用金庫協会，全信組連

図 10　不良債権比率（金融再生法基準）

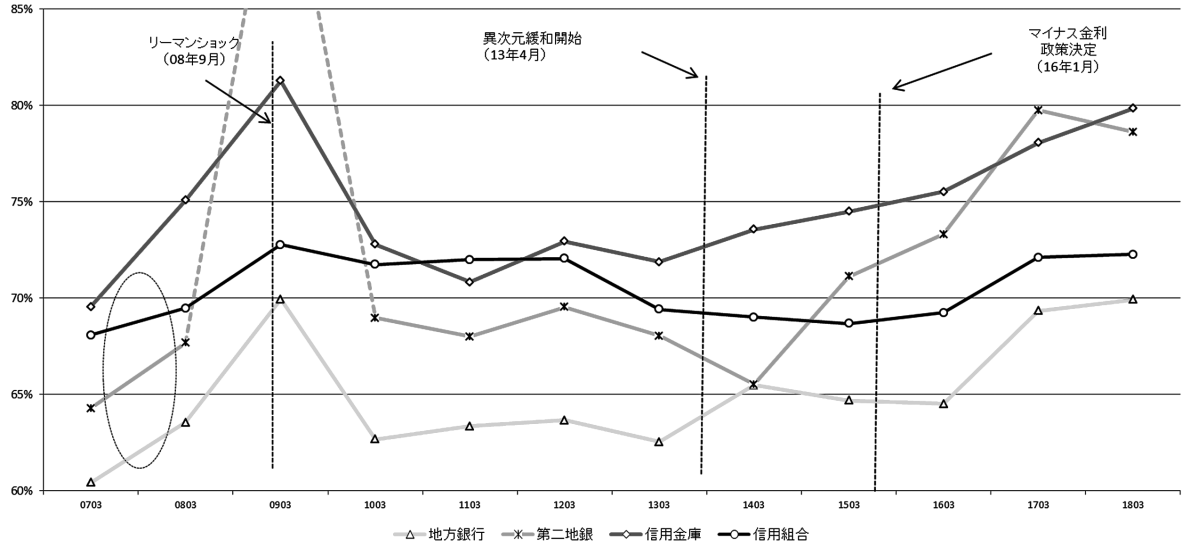
収益に関しましてお話を進めてまいりますと，業務粗利益の推移（図 11），これも各業態別に見たものです。ごらんのように，やはりリーマンショックの直後に大きく利益率を下げております。これは 2007 年 3 月末を 100 としていますから，リーマンショックの前の水準です。これを超えている業態は残念ながらない。非常に厳しい状況が続いております。特にマイナス金利の決定以降，業務粗利益がかなり減少しておりまして，これに今後どういうふうに対応していくかということが経営の最大の課題であろうと思っております。

次は，経費率を見たものです（図 12）。経費率は，まさに今の収益の裏返しの問題でありまして，これは OHR を見たもの，経費割る業務粗利益ということですから，経費がなかなか減らない中で業務粗利益が減るために上昇するわけです。先ほど



・各業態共にリーマンショック前の水準を超えることは概ねなかった。
・マイナス金利政策決定以降，業務粗利益減少が加速。
（地銀協，第二地銀協，全国信用金庫協会資料より全信組連作成）

図 11　業務粗利益推移 (2007 年 3 月末＝ 100)



・リーマンショック前の水準は低かった。
・異次元緩和開始，マイナス金利決定を経て経費率上昇をどう抑制するかが各業態の課題となった。
（全銀協，第二地銀協，全国信用金庫協会資料より全信組連作成）

図 12　経費率（OHR：経費 / 業務粗利益）

もお話がありましたけれども，業務粗利益を稼ぐためにどれだけの経費をかけているのか。これが下がっていけばいくほど収益が改善していくということで，上がっていくというのは非常に厳しい状況だということであります。

これは我々信組業界も含めてどの業態も苦戦をしている問題でありまして，最近，ご承知のとおり，メガの銀行であっても，例えば ATM というのは，特に全国的に展開している銀行であれば相当の経費をかけております。したがって，経費のコアの部分である ATM の経費を削減するためにも今までは考えられなかったようなメガ銀行同士で業務提携をして，ATM を相互乗り入れをしていく形で経費を削減していく，あるいは店舗を削

減していく，人を削減していく。もちろん顧客サービスを低下させない中でどういうふうにこれを実現していくかというのが，もう一つの大きな課題になっていると考えております。

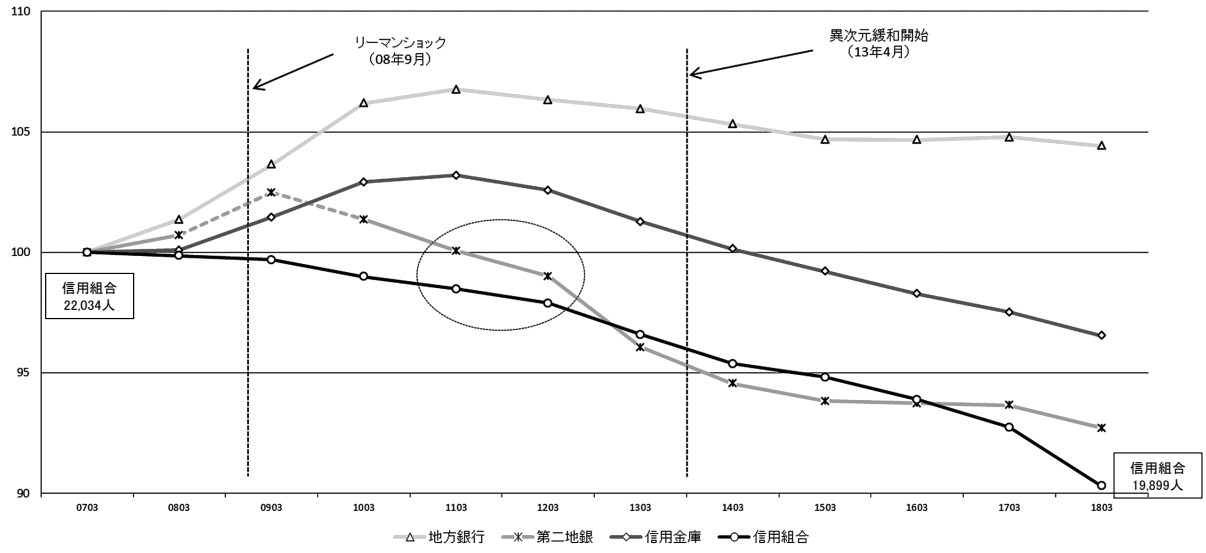
その中で，私ども信組業界も経費の削減について大きな課題がございます。役職員の数を見ますと（図 13），2007 年，リーマンショック以前は，ごらんのように 2 万 2,000 人です。これを基準点に考えますと，現在は 1 万 9,000 人，2 万人を何とか割り込むところまで下げてまいりました。この中には，合併をしていく中で人の数を節約していくと。これは，裏返せば生産性の向上と呼んでおりますけれども，やはり店舗と，その店舗に張りついている職員をどういうふうに減らしていくのかというのも，経営上今避けられない問題になっております。

かつては，これはメガは特にそうなのですけれども，店舗にたくさんのお客様がいらっしゃって，その店舗で応答，対応していくというのが大きな金融ビジネスの力であったわけですけれども，最近は，やはりインターネットバンキングなどさまざまな金融サービスの手段が生まれまして，多様化をしておりますので，店舗にいらっしゃるお客様が非常に減ってきております。したがって，店舗のサービスも必要ですけれども，店舗のサービスを問題なく遂行していく中で，できるだけその余力をむしろ営業あるいは渉外といったところに振り向けて，お客様へのサービスを，職員が積極的に出かけていって対応できるような，そういう方向へかじを切っていくというのが今我々が検討しているもう一つの経費節約策であると。こういうふうに考えて，今取り組んでいるところであります。

次のページが店舗数です（図 14）。店舗数も大分減ってまいりました。信用組合の場合は，以前は 1,858 でありましたけれども，足元は 1,660 ということで，2007 年に比べますと約 10％減少していると。こういう姿になってきております。

そこで，北海道の場合ですが七つの信用組合がございまして，いずれも地域の信用組合でございますので，地域に絞ってお話をいたします。ただ，そのほかに業域信用組合，職域信用組合というものが信用組合の場合にはございます。

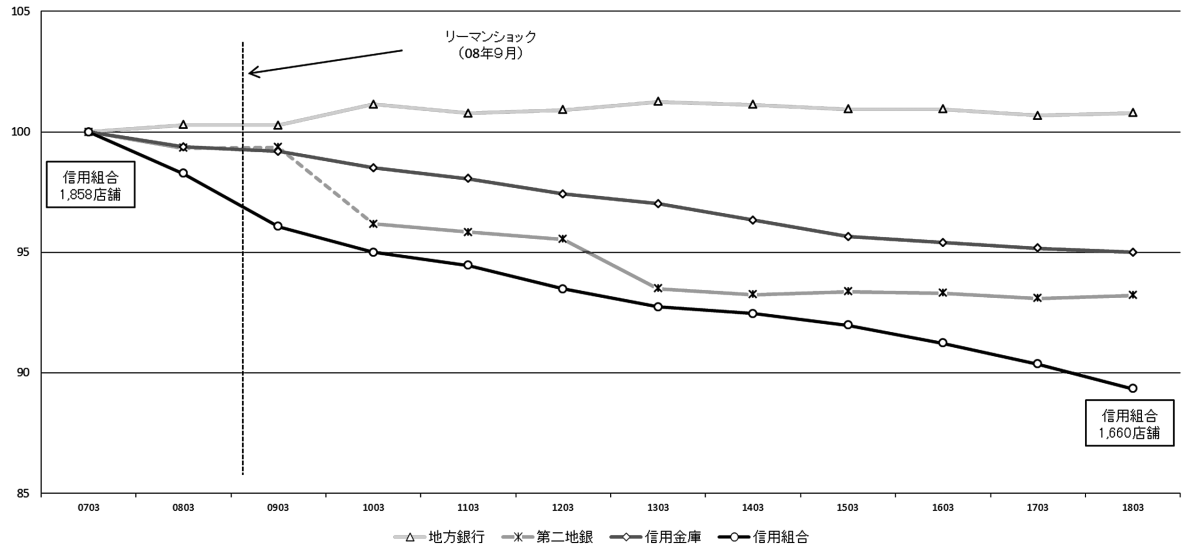
信用組合というのは，申し上げるまでもなく相互扶助の精神で生まれた金融機関でありまして，以前は都市の中小の商工業者の方々がなかなか銀行からお金を借りられないので，自分たちの資金を出し合い，そしてそこから借りられるような，



・地銀はリーマンショック前を上回った水準で推移。
・信金は異次元緩和開始以降，リーマンショック前の水準を切った。
・第二地銀，信用組合はリーマンショック後早い時期に削減開始。信用組合は 2018 年 3 月末で約 10％の削減。
（全銀協，全国信用金庫協会より全信組連作成）

金融機関数	18年3月末	07年3末比
地方銀行	64	0
第二地銀	41	▲ 5
信用金庫	261	▲ 26
信用組合	148	▲ 20

図 13　役職員数推移（2007 年 3 月末＝ 100）



・地銀はリーマンショック前の水準を維持。
・地銀以外はスピードに差があるものの，減少トレンド。
・信組は減少幅が特に大きい。（全銀協，全国信用金庫協会より全信組連作成）

図 14　店舗数推移（2007 年 3 月末＝ 100）

そういう仕組みをつくらないと自分たちのビジネスそのものが成り立ちようがないというところから設立が相次いで，現在に至っている金融業態になります。

銀行とは異なりまして，特に営業区域が，法律で限定をされております。一般的には信用金庫よりもさらに狭い地域に限定された金融機関となっております。したがって，その地域からほかの地域に移るとか逃げるわけにはまいりませんので，その地域をいかに元気にしていくかというのが決定的に重要な課題となりますので，地域と信用組合とはいわば運命共同体の関係にあるのではないかと思います。

地域社会の現状，これも先ほどからお話がありますように，やはり人口減少，少子高齢化もありますけれども，同時にグローバル化も非常に大きな影響があって，グローバル化で一時どんどん工場が海外へ出ていく，あるいはまた縮小していく，こういうことで大きなマイナスの影響がありました。

最近は，そうしたアジアの国が経済発展をいたしましたので，今度は逆流といいますか，インバウンドの外国人観光客が国内に入ってくる。このようなプラスの効果もあるにはあるのですけれども，やはりまだまだ外へ出ていくと。こういう問題が日本経済の地域における大きな低迷の要因としてまだまだ残っているのではないかと思います。

どうしても日本の場合は，外国人労働者，今まさに国会で議論されておりますけれども，人がなかなか入ってきにくい経済社会の構造がありますので，どうしても法人というか，事業者とか工場のほうが外へ出ていくと。このような構造が非常に強いのではないかと私は思っております。そういう意味においては，やはり少しずつでも外国人労働者を，もちろんいろんな問題がありますので，対応策をとった中で受け入れていくことで国内で生産活動ができる，雇用も確保するというのも一つの考え方ではないかと私は考えております。

事業者の数は激減をしておりまして，これは都道府県全部がそうなのですけれども，東京でも過去 15 年間を考えますと 20％以上減少しております。そのような状況ですから例えば，東京の大田区は町工場の集積地だというイメージがあるのですが，現実の今の大田区はそういう工場は相当減っています。残念ながら，それが今の現状です。

それから，事業承継の問題です。これも少子高齢化にかかわる問題で，よく言われるのですけれ

ども，今後 10 年間に 70 歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は 245 万人と言われていまして，このうち約半数は後継者が実は決まっていないということですので，後継者が決まらないということになると，黒字であってもどんどん会社を閉じていかざるを得ない。そうなれば地域の雇用は減少し，また信組のお客様は消えていく。こういう非常に大きな問題がもう一つ横たわっているということです。

そういう中で，信用組合はまさに運命共同体ということで，どういうことを目指していくのか。細々したことはたくさんあるのですけれども，一つの柱として申し上げると，第 1 が，今までは「貸し出す金融」に特化してやってきたわけで，それはそれでコアの部分として大事なのですけれども，同時に「育てる金融」，つまり中小・小規模事業者をどう育てていくのか，事業承継・事業転換を円滑に進めていくお手伝いをどのようにするのか。

これが今求められている一つの役割であろうと考えます。

二つ目が，ミドルリスク層への対応です。信用力が低いのでなかなかお金を借りられない，そういう事業者の方もたくさんおられます。その方々にどう円滑にお金を提供していくか。もちろん，闇雲に提供するわけにはいきませんので，適切な審査というものも必要ですけれども，その中で一定のリスクをとっていくということが求められているのではないか。

それから，地域の生活者のニーズに合致した金融サービス。生活者の方々は，どちらかというと借り手というよりも，資産をどう守って，少しずつでも利回りを上げていくことができるか，こういうような関心。あるいは，相続に当たるいろんな関連サービスがあります。そういったことについて，例えば相続代用信託というような商品も信組が提供できる商品となっています。そんなことも一つあるのではないか。

最後に，これは最も根幹の話ですけれども，これは信金さんも同様だと思いますが，やはり協同組織金融機関の基盤というのは地域，業域，職域，いずれにおいても絆，コモン・ボンドを大事にする。これがまさに相互扶助の基盤でありますので，これを現時点の観点に立ちながら再認識もし，また再構築していくことが重要であろうと思っております。

こういう中で，信組業界の中央機関の機能強化の実現に向けて，現在まさに作業を進めているところであります。

信用組合業界の中央組織改革

信用組合それぞれは小さい規模の金融機関でございますので，信用組合自身が企画力，組織力，情報収集力というものを駆使して機能を強化し，拡大していくというのは事実上非常に難しい面がございます。我々系統中央から見ますと，やはり現場の個別の信用組合さんにおいては地域密着型の業務展開を特に渉外を中心にしっかりやっていただく。そういう中で中央組織としての役割を我々自身が，今の時代にどういうものが求められているのか，これをやはりしっかり再認識をして，そして中央組織の機能強化，パワーアップを図っていく。

具体的に申し上げると，右の絵をごらんいただくと一番わかりやすいのですが（**図 15**），信用組合業界の中央機関というのは大きく二つございます。右側が全信組連，私の今いる組織でございまして，系統中央の金融機関，信組業界の中央銀行のような組織でございます。左側が全信中協，これは業界団体でございます。それぞれが信用組合業界のためにどういう仕事をしていくのかという使命でやっているわけですけれども，必ずしも今まで司令塔が統合あるいは一本化される形ではなかったものですから，かなり重複した仕事もある。あるいはまた思いがけないポテンヒットといいますか，そういった取りこぼしもあるということで，なかなかうまく機能ができていなかったのではないか。これから信組業界を後押ししていくためには，やはり中央機関がしっかりしていくことがまず求められるのではないかということで，実はまさに昨日，私どもの臨時総会がございまして，中

●一般に、信用組合は銀行などと比べて小規模であり、また、狭域での活動に特化しているため、情報収集力や調査分析、企画立案能力に一定の限界がある。このため、全国的な視野に立ち、信組業界の中央銀行以上の機能を果たしつつ信用組合の活動をサポートする全信組連（系統中央金融機関）の役割はますます重要となっている。現在、信用組合の業界団体である全信中協との業務運営の一体化を実現するべく、両機関のガバナンス、執行体制、業務分担などを見直す作業に取り組んでいる（全信組連発足以来の大改革）。所定の手続きを経て、来年7月以降、実施に移す予定である。

【期待される効果】

① 両中央組織の司令塔である理事長を同一人とすることなどにより、中央組織としての機能強化と業務執行の一元化を目指す。

② 両中央組織の人事交流により人材を適材適所に配置し、人材の有効活用を図る。

③ 重複業務の整理、統廃合による業務の効率化・迅速化を図る。

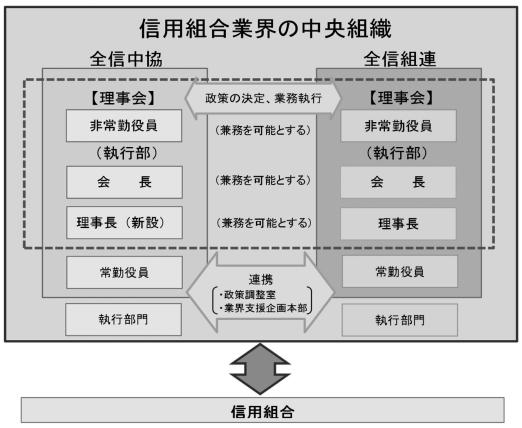


図 15　信組業界の中央機関 (全信組連と全信中協）の機能強化

央協会，そして全信組連の定款を変更する，そういうことで可決いたしました。これから来年の 6 月定時総会後の新体制に向けてさらに具体化を進めていくと。そういう今段階でございます。

具体的には，両機関それぞれの理事会，非常勤理事の人たち，会長，理事長も兼務を可能とするような形で組織的一本化を図って，信用組合業界にさまざまな対応をしていけるような，そういう仕掛けを今考えているところでございます。

今申し上げたのは私ども系統中央の取り組みですが，もう一方で，個別の信用組合にも私どもの方から呼びかけまして，こういう形でどんどんぜひ進めてくださいというふうに申し上げている点があります。

信用組合間のネットワーク強化

いろいろありますが，今日ご紹介したいものとして二つございます。まず第 1 が，信用組合業界が持つ全国的ネットワークの機能強化。ここには銀行業界の方もたくさんおられますけれども，信金さんは私どもと同じような構造・構成を持っておられますので，同じようなことが申し上げられると思います。信用組合あるいは信用金庫は全国にある意味で分散して存在しておりますけれども，相互にある意味でのネットワークというものを制度的に本来持っております。持っているのですけれども，私ども信用組合業界自らを考えますと，では，そのネットワークを果たして十分活用してきたのかどうか自問自答いたしますと，必ずしもそうではなかったのではないかという反省がある。これをもっと相互に認識をして，例えば北海道の情報を東京，大阪あるいは東海地区にもたらす。そういう形で相互に情報交換，あるいは営業面の協力・提携，そういったものを図ることによって相乗的なシナジー効果を生み出して，業界の力を上げていく。こういうふうに考えておりまして，具体的にはビジネスマッチング，購入型のクラウドファンディング，起業創業のためのリスクマネーの提供，さまざまございます。

都銀最大の三菱 UFJ 銀行で国内 750 店舗です。私どもの信用組合業界の店舗数を全部集めますと，全国で信組と銘打っている非常に小さい金融機関でありますが，1,600 ございます。地銀最大の横浜銀行は 206 店舗です。役職員もごらんのようなことで，信用組合業界，それぞれは小さいのですが，束ねますと相当の規模を持っている金融機関であると。これを，どうネットワークを活用していくかというのが一つの点です。

これは各地の連携の図でありまして（図 16），

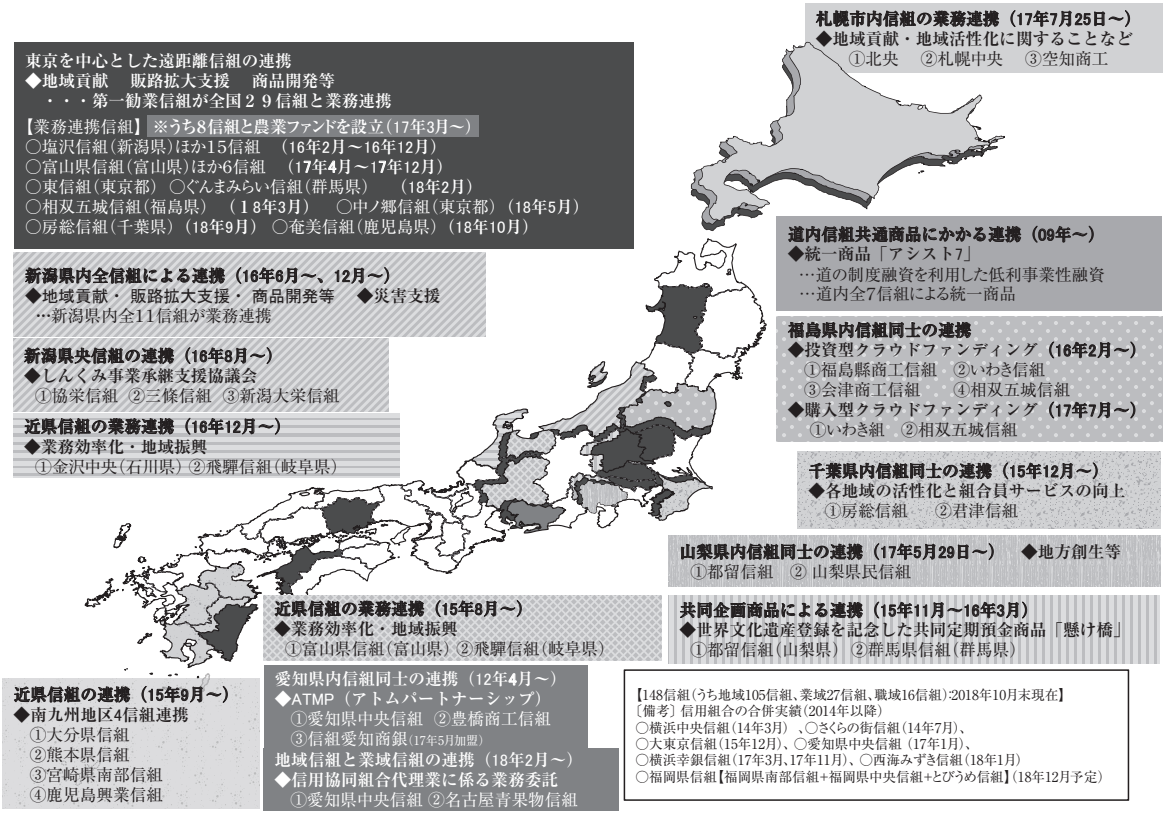


図 16　（参考）信用組合間の業務連携等の進展（2009 年以降）

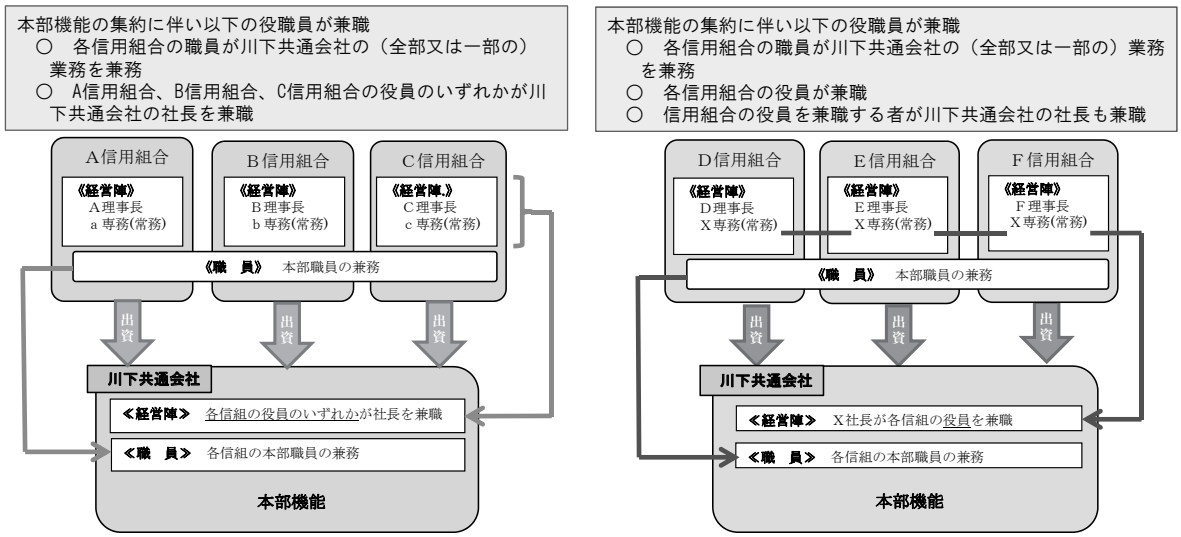
後でごらんいただきたいと思いますが，各地で信用組合同士の連携が進んでおります。

川下共通会社の検討

もう一つは，川下共通会社の検討をしてまいりました。これは，先ほど申し上げたように経費の節減というのが一つの当面の目標なのですが，銀行の場合には，ご承知のとおり銀行持株会社というものを設立いたしまして，再編するときには子銀行という形で銀行がその傘下に入る。ですから，昔は銀行同士の合併しか方法はなかったのですけれども，平成のビッグバンで持株会社という制度が認められ，持株会社の下に統合して銀行が入る。ところが，信用組合，信用金庫の場合には持株会社をつくることは制度的にできません。したがって，ではどうするかということをまさに考えてきたわけであります。その共通化というものができれば，そこでかなりの経費節減ないしは機能面の強化もできるのではないかということです。

ここにありますように（図 17），左右いずれも同じ話なのですけれども，ABC という三つの信用組合がある。銀行持株会社の場合にはその本部機能をかなり持株会社のほうへシフトさせるという仕組みなのですけれども，こちらのほうは川下に子会社を共通化してつくる。その川下共通会社に役員，職員を場合によっては持っていく。本部職員もそちらを兼務させて，共通の業務をやっていく。信用組合の場合も，もちろんそれぞれ違いがあるといえばあるのですけれども，本部機能というのはかなり同一性がありますので，そういったところは共通化をしていく。こういうことで銀行持株会社に似た機能をつくっていくことも可能ではないかと思っております。

これは検討してまいりまして，金融当局にも，仮に川下共通会社を設立するときには個別認可というものの手続が必要かもしれないけれども，法律改正はしなくてもこれは設立できるだろうと。こういうふうな確認もいただいております。そこで，関心を持っている信用組合もあるようでござ



【具体的な活用事例】
①事業に必要な企画業務（本部として果たすべき経営計画にかかる「企画・立案」，「調査分析」，「情報収集」に関連する業務）
②事業に必要な管理業務（役職員の給与・年金・税金関係業務のほか，人事関連，営繕など）

図 17　（参考）川下共通会社のイメージ図

いまして，今後こういったことも視野に入れて検討していきたいということでございます。

ちょっと時間をオーバーいたしまして恐縮でございます。以上でございます。

ご清聴ありがとうございました。（拍手）