



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地域金融機関の課題
Author(s)	齋藤, 一郎; Saito, Ichiro; 松崎, 英一 他
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 8, 35-43
Issue Date	2019-03-29
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/73573
Type	departmental bulletin paper
File Information	040-2186-9359-8.pdf



＜コメントと質疑応答＞

地域金融機関の課題

講演者	齋藤 一朗	(小樽商科大学大学院商学研究科 教授)
講演者	松崎 英一	(信金中央金庫 地域・中小企業研究所 所長)
講演者	内藤 純一	(全国信用協同組合連合会 理事長)
コメンテーター	濱田 康行	(公益財団法人はまなす財団 理事長)
司会	吉見 宏	(北海道大学大学院経済学研究院 教授)

吉見：それでは、予定の時間になりましたので、後段のコメント、時間の許す限りでございすけれども、それに対するお答えに移りたいと思います。申し訳ございませんが、みなさまご登壇いただければと思います。よろしくお願いいたします。

まず3人のみなさまのご講演に基づきまして、それに対する濱田先生からのコメントをいただきます。濱田先生は、もともととは北大経済学部の金融論担当の教授を長くお務めでございました。その後、札幌国際大学、道都大学の学長を歴任された後、現在、はまなす財団の理事長をお務めでございます。ということで、金融の分野には大変詳しい先生でいらっしゃいます。濱田先生からコメントをいただいた後に、場合によりましては3人の方からそのコメントについての対応をいただく。そして、会場からの質問につきましてのご回答を適宜いただきたいと思います。

ただ、予定終了時間は16時15分でございます。会場の都合でこれを延ばすことができません。今回たくさんの質問票をいただいておりますが、残念ながら全ての質問にお答えいただく時間はとてとれないと現在判断しております。私のほうで適宜選ばせていただきます。何とぞよろしくお願いいたします。

それでは、早速でございますが、濱田先生、よろしくお願いいたします。

濱田：濱田でございます。よろしくお願いいたします。

今日はこのあと、循環器学会というお医者さんの学会があるということで、時間が限られていますが、どこか具合が悪くなくても大丈夫かなと思いますが、どこか具合が悪くなっても大丈夫かなと思います（笑）。みなさんの質問を集計するまで、時間稼ぎを私がします。

普通コメンテーターというのは、みなさんがここで話しになることを事前にお知らせいただいで、それでコメントを考えてくるというのが普通の手はずなのですが、今日は、お忙しい方たちですし、そんなことはとてもできそうもないので、ここで話を聞いて、コメントをするということにしました。しかし考える時間もありませんので、多分こういうことだろうと事前に考えて、コメントらしきものをつくってきました。3人の話を聞かないでつくったので、ピントが外れているかもしれませんが、参加者名簿を見ましたら業界関係の方が多くて、安心しました。金融の話になると、そこでしか使わない言葉がたくさん出てきて、ほかの人はよくわからないのです。

齋藤教授の話の中にオーバーヘッドレシオという話が出てきましたけれど、これを聞いてすぐわかる人というのはその世界の人ですね。といいながら、法学部の学生が何人か来ているということなので、序論的な話をします。そもそも地域金融機関というものが、どうして学会の課題になるのかという話です。

この写真は、私が2週間ぐらい前に毎月の定期

検診のために北大病院に来たときに撮った写真です。私のような素人が撮ってもこういうふうに写る。それは景色そのものがよかったのかもしれませんが、なかなかすてきな写真が撮れたなと思っています。講師の方は今日東京から来られて、残念ながら何もない11月の北海道に来たので、せめてこれを見ていってくださいというのが話の扉であります。

簡単な話をします。経済社会というのは二つの世界からでき上がっていると。Aを実物経済と言っています。これは、物をつくったり、サービスを生み出したり、そういう世界。Bはお金の世界、実物の世界にお金を貸す世界です。この二つの世界は持ちつ持たれつ、片方が繁栄するともう片方も繁栄する、片方がそうでないともう片方もそうでなくなる。いわゆるクルマの両輪の構成をしています。矢印というのは、その相互作用です。このAとBというのを頭の中に入れておいていただきたいと思います（図1）。

この二つの世界が階層化している、ヒエラルキーがある。一番上に何があって、その次に何があってというのが階層ですね。いわゆる階層社会になっているのが日本の特徴です。それで、まずBのほうからいきます（図2）。これは11月10日付の『ダイヤモンド』という雑誌に出ていた記事です。階層構造を示すときには三角形を使うのですが、日本の金融の階層を示すようになっていきます。一番上に都市銀行があって、以下こういうふうになっている。それで、内藤理事長のおられるところは、「ダイヤモンド」には148と書いてありましたが、下のほうにある。下層のほうが多い構造になっていますから、三角形が下に膨らんだ構造になります。

先に問題を言ってしまうと、上のほうにある金融機関が自分のビジネスの領域を下のほうに

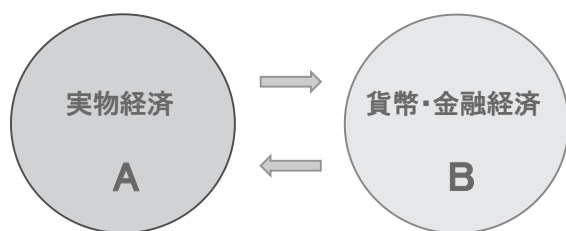
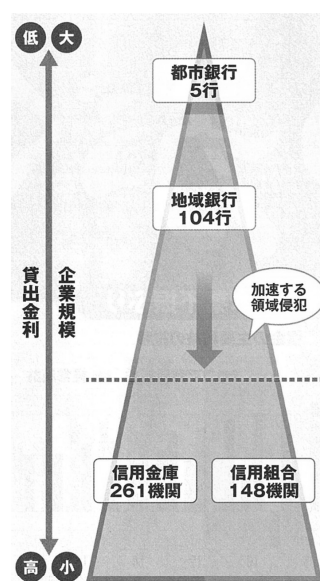


図1

おろしてきている。そうすると、下のほうは窮屈になるわけです。あつれきが起きる。三菱UFJ銀行はいいかもしれないけれど、挟まれてしまったところはどうするの。一番下のほう、下というのは身分の上下ではありませんが、三角形の下のほうを受け持っているところはどうするのという問題が起きます。これがいわゆるBのほうです。では、Aのほうはというと、実はAのほうも階層構造になっています。

これは私が適当につくったのですが、一番上に大企業があり（ちょっと抵抗のある人がいるかもしれませんが）、それから中堅企業（中堅企業という企業があるのかどうかちょっと疑わしい面もありますが）、それから多くの中小企業があります。日本には何百万という会社があります。さらに、独立自営業といって、社長が一人という企業がたくさんあるわけです。だから、Aのほうもこんなふうになっているというわけです。AもBも人のやることですから地面の上に乗っかっています。必ず日本の国土の上のどこかでこの商売はやっているわけです。そこで地理的な三角形を描いてみると、誰がどう考えても東京が一番上にあって、それから大阪等々の大都市があって、中核都市、札幌もその一つですが、それから地方都市があって、その他市町村があると。こういう格好になっています。



出典：週刊ダイヤモンド（2018.11.10）

図2 Bの現実の姿（日本）

三つの三角形がちょうどよく立っていると、全体として調和しているわけです(図3)。地域金融機関の問題を我々が議論しなければいけないのは、この3番目のCの形が、想定しているような三角形ではなくなっているという問題があるのだと思います。それは、端的に言えば、東京一極集中が起きている。内藤理事長がおっしゃったように、東京も企業数は減っていますが、日本のGDPのどのくらいを東京が持っているか。預金総額のどのくらいを持っているか。保有株式数の地域別の割合をつくってみるとか。一極集中を物語るものはいろいろあるわけです。日本というのは先端の「東京」と書いてあるところが非常に大きいのです。

多分この10年を見れば、東京の大きくなり方に比べて、大阪は相対的にかなり縮んだ。昔は東西の横綱のように言われていたのですが、そうでもなくなってきた。札幌もそんなに大きくなっていません。恐らく一番打撃の大きいのは地方都市。地方中核都市に特急に乗って1時間ちょっとで着くようなところ、私は第二の都市と言っていますけれど、そういうところのダメージは非常に大きいのです。さらに、その他の市町村。近ごろ言われている地方創生というのは、この3番目のCの構造がかなりゆがんだ。かなりゆがんだこのことが日本経済の将来に大きな問題を投げかけている、という問題提起だろうと思います。

この三つの三角形を並べてみると、一応どのあ

たりの金融機関がどのあたりに対応しているかというのは横串でイメージできるのです。東京にある大きな銀行が東京にある大きな会社にお金を貸しているという構造はイメージできますね。ところが、このCの構造がかなり変形している。一つの課題は、この横の変形に対してBの金融機関はどうやって対応するかという問題です。もう一つは、冒頭に申し上げた、Bの中で上のほうから下がってくる。調和というか、平和な時代が終わってしまって、金融機関に何かが起きている。おそらく両方の問題が起きている。それに各金融機関がどう対応するか。各金融機関というのは個別の経営体ですから、みずからの経営を維持し、かつ、みずからの使命を果たし、そして地方創生という日本の課題にどう貢献し、最終的に日本経済にどうやって貢献していくかということを考える、それが課題でしょう。ですから、松崎さんが主張されましたけれど、信用金庫の課題というのは日本の課題なのだという事は、まことに同感であります。

というわけで、もう一度もし発言の機会があったら、こういう問題意識の上に乗せたら、わが業界はどういうふうにするのだということを述べていただければありがたいと思います。

それで、齋藤先生に一つだけ確認。地域金融機関と言った場合は、地方銀行と第二地銀と信用金庫と信用組合を含んで言っている。だから、例えば預金収集機関である郵便貯金とか農協金融とい

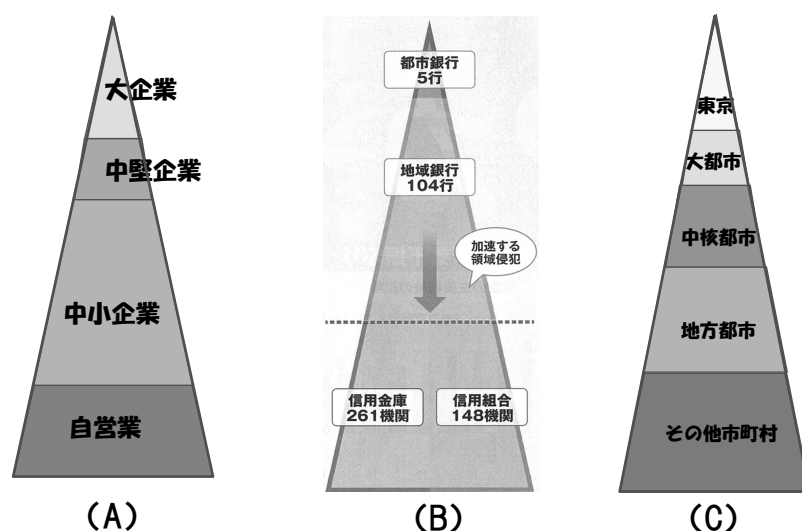


図3

うのは、先生の統計には入っていないということでもよろしいですね。

というわけで、私のコメントはおしまいです。

吉見：ありがとうございました。そもそも私はこの司会をする役目は本来なかったはずなのですが、いつの間にかそうになってしまいました。最後の濱田先生から齋藤先生への確認というのは実は質問用紙の中にもありましたので、それは一つ片がついたことになりましたが、その手前の、この構造に応じてどういうふうなことを考えておられるかということにつきましてはどうでしょうか。内藤様、松崎様、今の段階でコメントがあれば、一言いただければと思います。

内藤：では、私から簡単に申し上げますと、この絵は私のイメージどおりで、私自身もそういうコンセプトは持っています。ですから、信用組合は、やはり中小企業、それも下のかなり小さいところ、それから自営業、こういったところが主たるお客様であるということは、そのとおりであります。

もう一つの点は、ここで申し上げたいのは、やはりスタティック、静的にこういう構造があって、それが揺るぎなく、動かないということではなくて、自営業の中でも、あるいは中小企業の小規模事業者であっても信用力の高いところ、そういうところには誰もが貸したいわけです。信用力が劣るところはなかなか貸してはもらえないのだけでも、そういったところに、狭い地域で、社長としょっちゅう会って、情報も見ると、会社に行って現場も見ると、そういうような金融機関があって、ここだったら貸せるなという判断をする。信用金庫さんも同様の点があるのだろうと思いますけれども、信用組合もそこが持ち味でありまして、地域銀行ということになると規模も大きいので、資金消化するののも一々100万、200万やっていたのではとてもビジネスとして成り立たない。ですから、そういう小さなところよりは1億、2億、10億、あるいはそれ以上、そういったところを狙うところと、1,000万ぐらいでも少しずつ積み上げていくというところのビジネスのやり方の違いというのはやっぱりあるのだろうと。特に信用組合も信用金庫も本来余り営利を目的とする金融機関でも

ありませんので、基本的には地域にお返しするというようなビジネスモデルからすると、そういうようなところに積極的に融資をしていくというのが持ち味であろうと思います。

吉見：松崎様から何か。

松崎：内藤様は中小企業との関係をお話しされたので、私は地域にポイントを置いて話をさせていただきます。濱田先生から説明があったCの図の頂点に東京が表示されていますが、東京都に本店を置く信用金庫もかなりの数があります。東京の信用金庫の理事長さんと話をすると、自分達は東京の地域金融機関だと言われます。例えば足立区に本店を構えている場合、足立区の活性化に取り組んでいるとおっしゃいます。信用金庫にとっては、都市の大小にかかわらず、地域に根差して中小企業や住民に金融サービスを提供するという理念に変わりはないと思います。

その一方で、その他市町村の分類に入るのかもしれないませんが、例えば海に囲まれている奄美大島や淡路島に本店を置く信用金庫、山に囲まれている地域に本店を置き、金融サービスを提供している信用金庫もあります。

東京の状況がよくて、地方は厳しいということですが、どの地域においてもそれぞれの信用金庫が地域固有の課題と一緒にあって取り組んでいるというのが実態です。地域の性格に応じた課題解決に取り組んでいくことになるのではないかと考えています。

吉見：ありがとうございました。それでは、みなさまからいただいた質問票に基づきまして、幾つかまとめて回答いただければと思っております。まず齋藤先生ですが、先生には道内の状況ということを中心にお話しいただきましたので、そういう関係での質問が来ております。全部はできませんが、齋藤先生のお話の中で、地方公共団体に対する融資というのがかなりこの間、道内ではふえてきたということがありました。それは一体どうしてなのだろうということが質問としてございました。要するにリスク回避なのか、あるいは地方公共団体のほうが北海道は特に資金を欲しがっているという部分があるのか、道内金融機関のポリ

シーなのか。幾つか似たような質問がございましたので、お答えいただければ幸いです。

あわせて、内藤様からは、信用組合は比較的リスクの高い融資をしてきているのだというご指摘がございました。これは齋藤先生の話とは大部違うではないかというご質問もありました。この点、特に北海道がやはり違うのか、それとも、そういう理解をすべきではないのかを含めまして、まず齋藤先生にお話しいただき、続いて内藤様にもお話をいただければと思っております。よろしくお願いいたします。

齋藤：ご質問ありがとうございます。地方公共団体向けの融資がふえているということですが、これまで10年間の動きの中で何が地方公共団体にあったかという点、まず一つは、2007年から6年間、これまで相対的に高い金利で借りていた財政融資資金については補償金免除繰上償還が認められました。すなわち、国から借りたお金は早期に返してもいいのだけれど、その分、本来払うはずだった利息の部分もしっかりと補填して返してねというのが通常なのですが、それをしなくていいと。逸失利息の分については免除するから、とにかく好きに借りかえてくださいというのが6年間高金利の時代に国から借りた資金を低利で借りかえたということが一つ。その際に民間資金に乗りかわっていったということです。ですから、資金需要が新たに発生して地方公共団体にお金を貸したというよりは、特例的な借換制度を利用して民間の金融機関に借りかえたということで急増したというのが第1点です。

第2点は、金融機関の側においても資金を寝かせておくだけでは収益は上がらないということで、低利でもいいからできるだけ低リスクのところに貸したいというような動機が働いたのではないかと思います。ですから、受け身でふえた分と能動的にふえた分、両方相まって地方公共団体向け融資というものがふえていったのだろうと思います。

全国的な動きからしますと、非常に特異な動きです。これは北海道固有の動きですし、北海道のリーディングバンクである北洋銀行さんの地方公

共団体向け融資の残高というのは、たしか全国で一番多いはずで、メガバンクのどこよりも多いはずで、そういう意味では非常に特異な動き方になっているということです。

それと同時に、先ほどの質問との関連で言えば、全国をみますと、地方公共団体ではなくて、いわゆる産業に対する融資のほうに圧倒的に大きい。北海道はどちらかというと財政が今よくない状況ですので、赤字を金融的にファイナンスしなければいけないという部分もあるかと思います。そういう意味では北海道では金融と財政というのが隣り合わせの状況にあるのです。

あらためて、全国的な状況を見ますと、地方公共団体に向けてはそこそこお金を貸していますけれども、圧倒的に産業のほうにお金が振り向けられているという状況が見て取れます。その辺を端的にあらわしたのが、みなさんのお手元にあるレジュメでいいますと図2（4頁参照）ですので、改めてご確認くださいと思います。

吉見：ありがとうございます。端的に言えば、やっぱりそういう需要が道内は大きいということで、地域金融機関として道内の金融機関がリスクをとらない行動を選択しているというわけでは必ずしもない。そういう意味では、たまたま道内にそういう資金需要があるということではないかというお話を伺いましたが、内藤様、いかがでございましょうか。

内藤：これは私も細かい数値を持っていませんが、今日齋藤先生から発表があった特に図2は道内金融機関全体の合計の中での構成割合ということになりますので、信用組合だけの姿がどうであるかというのがこの中には合計されてしまうという点もあります。

それから、信用組合の場合は、先ほどお話ししましたように相手も個人事業主とか小規模事業者ですから、貸し金も貸金残高が1,000万円程度の事業者金融というのが8割、9割のウエートを占めているのです。ですから、金額的に合計しても非常に小さい金額になります。ただ、その地域においては、我々としては欠くことのできない金融機能を果たしている、それはまた果たし続けてい

かなければならないと思っております。

それで、リスクをとっているかどうかと。これも相対的な問題ですけれども、利鞘が大きいというのは、それだけリスクをとってお貸しをして、いざとなったら貸し倒れというリスクがあるわけですから、やはり金利はしっかりいただきながらやっていけませんとサステナブルな金融機関経営というものはできないということです。それを取っていますが、それでも今全体的な市場金利の相場が下がっていますので、やはりリスクに見合うリターンというのは実態的にはなかなか厳しいというのが我々の実感でございます。

いずれにいたしましても、信用組合業界ということで取り出せば、やはり相対的には利鞘が大きい、貸出金利も比較的高い金利をいただいているということで、それはそういう実態を反映したものだと考えています。

吉見：ありがとうございます。

次に、今日の全体のテーマでもあります、地域金融機関の課題ということで、それに関連することになりますけれども、特に松崎様からは最後のところで、地域の課題こそが地域金融機関の課題である、イコールであるというお話がありました。それで、質問の中に、どうやって具体的にその地域の課題というのを見つけていけばいいのであろう、取り上げればいいのか、吸い上げればいいのかというご質問があったのですが、いかがでしょうか。できれば油断している濱田先生にもお聞きしたいと思います（笑）。

松崎：地域の課題をどのように見つけてくるかということについてお答えします。多分、信用組合も同様のだろうと思いますが、信用金庫は、お客様が店舗に来るのを待っているのではなく、都市部ですと徒歩や自転車・バイク、北海道のように広域で渉外をしているところでは軽自動車でおお客様の店舗や事務所を訪問しているというのが一般的です。お客様の抱えている課題を実際に自分の目で見て、耳で聞くというスタイルをとっています。都市銀行や地方銀行は、そのような営業スタイルは非効率なのでほとんどしていないと思います。直接、中小企業の経営者と話をして、地域

で抱えている課題を見つけていくというのが最も多い方法だと思います。

また、信用金庫は、市町村という範囲で地区を定めて、そこで事業活動を行っています。そうしますと、市役所の職員、町村役場の職員との関係が密接になります。小学校、中学校、高校の同級生が市役所や町村役場に勤めていて、信用金庫の職員がフォーマル、インフォーマルな関係で相談に応じているということをよくお聞きします。地縁・人縁で地元の地方自治体が抱えている課題を聞いているのだらうと思います。

さらに信用金庫は、業界内の会合が多く、情報共有が円滑に行われています。信用金庫の理事長、役員、部長クラス等それぞれ職位に応じて会合が頻繁に行われています。そのような場で、お互いの地域の抱えている課題を話しながら、自金庫の地域が抱える課題との共通点を見つけ、解決方法のヒントを得ています。さまざまなやり方を組み合わせながら地域の課題を見つけ、課題解決に取り組んでいるというのが実態だろうと思います。

濱田：私は名誉教授ですから、ぼーっとしていてもいいような気がするのだけれど（笑）。それで、地域のためにというのは非常に公的な目的・目標ですね。信用金庫、信用組合というのはノンプロフィットですから、そういうものをやりやすいということは一般論として言えます。しかし、組織というのは赤字になったら消滅するのです。ですから、必ず一定の収益、協同組合の場合には剰余という言葉をあえて使うのですけれども、それがなければいけません。世のため人のためということにずっといっていると、この剰余から離れてしまっ、さらに向こう側に回ってしまう可能性がある、そのバランスというのはすごく大事だと思います。ぼーっと考えたことですが（笑）。

もう一つは、松崎さんが三つの信用金庫の事例を挙げられましたね。それぞれすごく興味深く聞きました。神奈川県は私のふるさとでもありますから、そうかと思いながら、三浦の野菜、大根、スイカなんていることを思いながら聞いていたけれども、申し上げたいのは、ミクロの事例を集めてマクロの方針になるかという、この方法論

なのです。個別事例というのはたくさんあります。地方創生の話がいい例で、〇〇町でどうした、というのは山のようにあるのですが、じゃあそれが地方創生というマクロ的なシナリオになっていくのかというと、まだ、そこのところは確立していない。ですから、そこを信用金庫業界でも信用組合業界でも個々の事例をどういうふうに束ねて業界全体の方向にしていくか。最初にビジョンというのが出てきましたね。それに反映していくか、ということがあったと考えました。

吉見：ありがとうございます。意外とぼーっとしていないということがよくわかりましたので、さすが名誉教授でいらっしゃるね（笑）。

それでは、時間的に多分最後の質問になるかと思いますが、これもたくさんの方から重なっている質問でございます。

課題という中で、端的に言いますと、地域金融機関、今回は信用金庫、信用組合といった地域金融機関がどうビジネスモデルを変えていけばいいのか、変わっていけばいいのかという質問でございます。これは、内藤様からは、中央の組織の改編、改革といったようなこともございましたし、中で語られていることもあったわけですが、例えば講演の中になかったキーワードで幾つかご質問したいということがあったようでございます。キーワードを挙げますと、フィンテック、AI、それからESG投資といったようなこと。ESGというのは私は必ずしも専門ではございませんけれど、私の理解でいえば、Eは環境、Sは社会的責任、ソーシャル・レスポンシビリティ、Gはガバナンス、こういったことに注力するような企業なりに力をかしていくという考え方だと思いますが、そういったものをキーワードとして地域の金融機関が変革していく新しいビジネスモデルというのがあるのかという問いでございます。

一方で、これだけの地域の金融機関規模では、地銀クラスであっても、このままではなかなか今後難しいのではないかと、立ち行かないのではないかとという危機感のようなものがありになって、こういった形でのご質問になっているということかと思えます。

ということで、これは松崎様、内藤様にコメントいただいて、齋藤先生は、このあたりはまだわからないと言って、ちょっと逃げられたところがあったのですが、そこをあえてもう一度齋藤先生にお聞きし、うまくまとまらないようであれば、最後に濱田先生にまとめていただくというふうにして締めたいと思います。

それでは、松崎様、内藤様という順番でお願いいたします。

松崎：どのようにビジネスモデルを変えていくかということですが、まず信用金庫は、人間と人間との対面で商売をしていく、お客様の悩みを聞いていくというやり方を絶対変えてはいけないと思います。これは私自身信念としていますし、どの信用金庫の理事長、経営者の方に聞いても一緒だろうと思います。ですから、都市銀行等が店舗を閉鎖し、行員を減らせば減らすほど信用金庫や信用組合のビジネスモデルは活かされていくのではないかと考えています。

ただし、金融機関の収益性がかなり低下をしてくています。預金取扱金融機関は銀行法等で規制を受けていて、他業が禁止されています。そのため、業法で認められている業務で利息収入を増やすか、手数料収入を増やすか、経費を削減するぐらいしか利益を上げていく方法がありません。先ほど例えてフィンテックという言葉がありました。フィンテックを推進していくと人間と人間とのかかわりがなくなるのではないかという議論があります。人間と人間がかかわらなくてもいい分野は機械に置きかえて、そこで生み出された時間を有効活用し、人間と人間が対面で相談して課題を解決していく時間を増やせばよいのではないかと考えています。信用金庫には金融に関する膨大な事務が存在していて、フィンテックを活用し、その事務を効率化することで、事務に携わっている職員を渉外係りに配置換えしていくようなことができると思います。信金中金は、信用金庫の抱える共通事務を集中化して、信用金庫の事務負担の軽減に取り組んでいます。フィンテックが進展し、そのような分野が広がれば、協同組織金融機関らしいビジネスモデルを強化していけるのでは

ないかと前向きに捉えています。

吉見: 済みません。今日は学生のみなさんもいらっしゃると思いますので、言うべきだったのですが、フィンテックというのはファイナンスとテクノロジーを合わせた造語です。金融とテクノロジーということだと理解しております。

内藤様、よろしくお願いいたします。

内藤: 今お話がございましたことに基本的に私も全く同感であります。フィンテックとかAIというと、何か大層な技術革新で、大変なことが起きてくるのだというふうな新聞記事が踊っている面があるのですが、実は我々にとって非常に親和性がある、むしろ取り入れていくべき分野が多いと思っております。先ほどもお話がありましたけれども、やはり銀行、金融機関、信用組合もそうですけれども、ビジネスの中で今非常に業務としてふえてきておりますのがバックオフィス事務、あるいは金融当局にいろんなレポートをつくらなければいけない。そういうものがどんどんふえてきております。マネロン の問題などというのも昔はそんなに大きな事務ではなかったのですけれども、それが結構事務的にふえてきている。そういうものをむしろAIあるいはフィンテックに置きかえて、迅速に処理をしていく。

それからまた店舗の渉外の人たちとバックオフィスの人たちの実際の情報のやりとり、融資がどうだったかとか、預金がどうだったかとか、そういうやりとりも瞬時に情報交換したり、集計ができるような仕組みというのはもうでき上がっております。それを取り入れることで、そういう事務負担も減らしていく、機械に置きかわっていくということです。その浮いた分を渉外とかフェース・トゥー・フェースの現場に生かしていく。こういう戦略を立てることが信用組合にとってのフィンテック活用の仕方ではないかと思っております。

キャッシュレス化というのも、東京オリンピックあるいはまたさらにその先を見据えると非常に大きなこれからの日本の金融の課題だろうと私は思っております。やはりATMのサービスを維持していくためには、現金を持ってくる、そしてま

た小銭も持ってくる、それを常に補填をし、充填をしていかなければならない、これは金融機関にとって相当の負担になっております。これを減らしていくということもキャッシュレス化にむけての非常に大きな問題であります。

それから、インターネット・バンキング。これも、利用できるような形で信用組合も用意はできているのですけれども、実際にはなかなか活用されていないというのが現状ですので、こういったものも今後は利用率を高めていけば、現金の受け払い、あるいは店頭でいろいろ応対をする、そういうこともまたさらに減ってくるのではと考えています。では、それをどういうふうに今後の新たな地域密着型の金融サービスに転換していくのか。これは、地域金融あるいは信用組合のビジネスの多様性を追求していくうえで、発展の余地がますます高まってきているのではないかと考えております。

吉見: ありがとうございます。齋藤先生、むちゃ振りですので、1分でお願いいたします。

齋藤: どうビジネスモデルを変革していくかということの元凶と言ったらいいのでしょうか、そういうものをたどっていくと、やはり構造的あるいは習性的ないわゆる横並び行動、あるいは同質化行動というものが金融機関の根底にあるのかなと思います。同じようなビジネスモデルをとってしまおうと、結局同じような市場に参入してしまっ、過当競争を起こして自分たちの首を絞めてしまう。このスパイラルが低収益につながる一番根底的なところに横たわっているのではないかと思います。そういう意味では、モデルを変革するためには同質性というものからいかに脱却するかということが必要になってくるだろうと思いますし、脱却するためには、それぞれの金融機関が置かれている経営環境あるいは、そこで繰り広げられている競争形態、あるいはその競争の中で自分がどういうふうにポジショニングされているのかという自己認識といったものを踏まえて、切り捨てるものは切り捨てる、伸ばすものは伸ばしていくというようなある種の割り切りをしていかないと、常に同質性という呪文のようなものにまわりつ

かれて、同じようなことを繰り返してしまうのではないかと考えています。

吉見：ありがとうございました。では、濱田先生にも最後に1分でおまとめいただければ。1分だけ。1分では無理ですか。1分で無理ならやめますけれども。

濱田：やめません！（笑）協同組織，協同組合はフェイス・トゥー・フェイス，人間の世界，これはみんな言っていますね。しかし，機械に置きかえなければいけないところは絶対ある。そうでないと競争に負けてしまうから。そこのバランスをどうするかというのはすごく大きな問題です。私，名誉教授では食べていけません。そして，うちの財団の専務が来ていますけれども，はまなす財団の理事長でも食べませんので，東京に出稼ぎに行っているのです。何をしているかというと，大学生協で大学生向けの保険を売る仕事をしています。それで，去年の実績で75万口売れたのです

けれど，フェイス・トゥー・フェイスがないものがある。インターネットで入る。それではだめなのではないかという議論は当然しています。ところが，アメリカにはレモネードというのがあります。みなさん飲み物だと思うでしょう。アメリカでレモネードといたらネットで入る保険のことなのです。爆発的にこれが広がっています。ですから，そういう世界には行くのだろうけれど，やっぱりここは人間の世界なのだよというものを協同組織が示せるかどうかというところがポイントだと，自分には言い聞かせています。

吉見：ありがとうございました。濱田先生は全国の大学生協共済連の理事長もなさっております。これでシンポジウムを終了いたします。講師のみなさま，今日はお忙しい中，ご参加いただきありがとうございます。会場のみなさま，講師のみなさまに，今一度大きな拍手をお願いいたします。