

共有価値創造プラットフォームとしての地域金融機関の地域活性における役割

—第一勧業信用組合を事例として—

石川秀樹（サイバー大学）

Keyword：共有価値の創造 プラットフォーム戦略 地域金融機関

【問題・目的・背景】

金融庁（2018）は、半数を超える地域金融機関が赤字であり、ビジネスモデルの転換を図るべきとし、さらに、地域金融機関がアドバイス等をとまなう適切な金融仲介機能を十分に発揮することによって、地域企業の生産性向上を図り、ひいては地域経済の発展に貢献することが求められていると指摘する。また、そうした活動が、金融機関自身にとっても継続的な経営基盤を確保する上で重要であり、「共通価値の創造」を行うべきとしている。

そこで、本研究では、地域活性が地域金融機関の持続的経営には不可欠との認識の下、大学や専門家団体と連携しつつ、地域イベントへの参加・支援、創業支援などを積極的に行い地域密着を徹底するビジネスモデルへの転換を図り、5期連続で地域への貸出金を増加させることによって地域のニーズに応えつつ経常利益の継続的黑字化を実現した第一勧業信用組合の経営を Porter & Kramer (2011)の「共有価値の戦略」のフレームワークに基づいて分析する。

また、それらの活動を通じ、同組合は、地域活性に取り組む人々の出会いの場となりつつある。このような地域内

交流の場は一種のプラットフォームと考えることができよう。そこで、同組合の経営を、主にIT企業を対象に用いられるプラットフォーム戦略（Van Alstyne et al., 2016）という視点からも分析を行う。

本研究は、地域金融機関の経営を共有価値の創造およびプラットフォーム戦略という視点から考察することによって、地域金融機関のビジネスモデル変革による経営改善、および、地域金融機関の事業活動を通じた地域活性に関して示唆を得ようとするものである。

【研究方法・研究内容】

本研究は、第一勧業信用組合を対象とする。同組合は預金残高319,567百万円、従業員388人、新宿区四谷に本店を置き、22支店4出張所をもつ東京の地域金融機関である（2018年3月末現在）。日本勧業銀行職員の職域組合が料亭などの飲食業を主要な顧客とした東京昼夜信用組合を救済合併したことにより東京の地域組合となり今日に至っている。

なお、信用組合とは、中小企業等協同組合法第3条2号にいう信用協同組合の通称であり、中小企業者などが

表1 第一勧業信用組合の経営指標の推移

（単位：百万円）

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
経常収益	9,156	8,442	7,690	7,304	6,799	6,401	6,728	6,742	6,418	6,323
経常費用	10,536	13,894	7,545	7,076	5,785	5,444	5,468	6,086	5,522	5,580
内経費	5,002	4,404	4,070	3,942	4,112	4,503	4,558	5,019	4,689	4,776
貸倒引当金繰入額*	N.A.	N.A.	1,571	1,678	544	0	▲225	▲397	▲187	▲14
経常利益	▲1,380	▲5,452	145	228	1,015	957	1,260	656	896	743
繰越金	328	▲1,350	▲4,421	▲4,302	▲4,347	▲3,241	▲1,786	▲314	1,130	1,804
預金残高	315,920	316,411	319,014	320,129	314,550	318,295	313,102	313,339	317,118	319,567
貸出金残高	251,431	237,101	225,930	220,712	217,981	223,477	231,867	239,574	245,618	256,176
預貸率**	79.6%	74.9%	70.8%	68.9%	69.3%	70.2%	74.1%	76.5%	77.5%	80.2%
不良債権比率***	8.5%	8.2%	9.6%	9.6%	8.2%	8.0%	7.8%	5.5%	4.6%	4.2%
自己資本比率	6.7%	6.6%	7.1%	7.1%	8.3%	8.1%	7.8%	7.6%	7.4%	7.8%
役員数	413	372	345	344	344	357	364	368	377	388

データ出所：第一勧業信用組合の現況2011～2018、2019第一勧業信用組合Disclosure

* 2019、2010は記載がないためN.A.とした。また、貸倒引当金戻入益は貸倒引当金繰入額のマイナス（▲）として表示した。

** 預貸率は貸出金残高を預金残高で割ることにより求めた。

*** 不良債権比率は、データ出所にある不良債権を債権合計で割ることにより求めた。

*** 数字の太字は、増加や減少の基調の変化を表す。

組合員となり、相互に資金の融通をはかる相互扶助的な非営利の組合金融機関である。組合員は地域の中小事業者や個人に限定され、預金・定期積金の受け入れおよび貸し付けは組合員以外の利用は2割までなどの制限がある（中小企業等協同組合法第9条の8第3項、同施行令第14条第2項）。そして、利益は地域の組合員に配当として還元され、地域内での資金循環の仕組みであると言える（伊藤 2018）。

本研究は、新田（2017）、同組合の年次報告に相当する第一勧業信用組合の現況および第一勧業信用組合 Disclosure、同組合に関する新聞・雑誌記事を分析対象とする。これらの資料に基づく、ケーススタディーの方法を採用する。

共有価値の戦略

Porter & Kramer (2011)によれば、「共有価値の戦略」とは、社会的な課題解決と自社の事業成果の同時実現を図る戦略であり、①まず、自分たちで解決できる社会的ニーズを明らかにし、②そこから、既存市場における差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、③そのチャンスを活かすべく、製品・サービスや流通の再設計を行う。④さらに、地域社会にクラスターを形成する。その実現のために地域の欠けている部分を明らかにして、自分で行う部分と他と協働して行う部分を棲み分ける。

以上4つの活動の視点から、第一勧業信用組合の経営を分析する。

プラットフォーム戦略

Van Alstyne et al. (2016)によれば、プラットフォーム戦略とは、売り手と買い手を引き合わせる高価値の取引の場を提供する戦略である。この戦略は、以下の3つの変革を必要とする。

- ① 競争優位の源泉は、従来の閉じた組織内の資源ではなく、開かれたコミュニティである。
- ② 業務プロセスの管理よりも、参加者の説得が重要となり、エコシステムの統治能力が重視される。
- ③ 個別の顧客価値よりもエコシステム全体の価値が重視される。

以上3つの活動の視点からも、同組合の経営を分析する。

【研究・調査・分析結果】

経営指標の分析

表1は第一勧業信用組合の現況および Disclosure に記載された経営指標より作成した、同組合の主な経営指標の推移である。

2012年までは、不良債権比率が8%から9%台と高く、

貸倒引当金繰入額等の多額の与信関係費用を計上したために、経常利益が2009、2010年と2期連続赤字となり、危機的経営状況への対策として、役職員削減などの合理化によって経費を大きく削減したことがわかる。

しかし、現理事長の新田信行氏が理事長に就任した2013年以降は、基調が大きく変わる。新規採用を積極化し役職員を増加させ、経費は2013年から4年間増加した。また、貸付金残高が2013年以降増加し続けた結果、預貸率（預金に対する貸付金の比率）は2012年の68.9%から2018年には80.2%と大きく上昇した。これは、地域の組合員から預かった資金を地域の組合員に貸し付けているということの意味し、信用組合の設立目的という点からは、地域内の中小事業者や個人の相互扶助という機能が効果的に発揮されたと評価することができる。しかも、不良債権比率が大きく低下し貸倒引当金繰入額が少なくなった結果、安定的に経常利益が黒字化し巨額の繰越損失の解消も実現した。

共有価値の戦略の視点からの分析

Porter & Kramer (2011)が提示する「共有価値の戦略」に必要な4つの活動について検討する。

① 自分たちで解決できる社会的ニーズの明確化

同組合は地域密着の Face to face による組合員との緊密な関係により定性的な情報の収集が可能であり、その強みを活かして、中小企業者や個人への無担保無保証ローンの社会的需要を把握している。さらに、商店街やのれん分け、芸者さんなど、地域や職業など細分化することによって、顧客を明確化した。

② 既存市場における差別化とリポジショニングのチャンスの発見

既存の貸し出しにおいては、地域コミュニティの連帯感や顧客である組合員との緊密な関係によるきめ細かなソリューションを差別化要因としており、過去の実績がない創業支援の貸し出しや、担保・保証が不要な貸し出しなど、多くの金融機関が貸し出しを行わない分野へリポジショニングしチャンスを発見している（新田 2017、第一勧業信用組合 2019）。

③ そのチャンスを活かすための、製品・サービスや流通の再設計

過去の実績がない創業支援の貸し出しや、担保・保証のないカードローン、創業企業による株式買い戻しをエグジットとして想定する投資ファンド（農業法人向け、事業継承企業向け）の設立などの新商品を設計し投入している（新田 2017、全国信用組合新聞社 2019¹⁾）。

④ 地域社会にクラスターを形成する。その実現のために地域の欠けている部分を明らかにして、自分で行う部分と他と協働して行う部分を棲み分ける

営業地域に創業関係者が気軽に集まりネットワークを広げる機会が少ないことに気づき、全国で創業交流イベントの実績があるサイボウズ株式会社の協力の下、地域クラウド交流会というイベントを開催し、創業を志す人、それを応援したい人、関心のある人の交流を促し、地域に創業クラスターを創ろうとしている（新田 2017）。

また、地域において社会的課題を解決することは重要であるが、その解決を行うソーシャルビジネスへの支援が不足していると認識し、ソーシャルビジネスの審査のノウハウを持つ公益財団法人パブリックリソース財団及びプラスソーシャルインベストメント(株)と連携し、東京アクセラレータープログラムというイベントを開催し、支援事業を公募した（全国信用組合新聞社 2019²）。このイベントの後、懇親会が開催され、社会起業家同士が意見を交換する機会が設けられた。このような取り組みは将来のクラスター形成につながる可能性がある。

プラットフォーム戦略の視点からの分析

次に、Van Alstyne et al. (2016) が主張するプラットフォーム戦略に必要な3つの変革の視点から分析する。

① 競争優位の源泉は、従来の閉じた組織内の資源ではなく、開かれたコミュニティである。

第一勧業組合には、3ヶ月から～1年間の社外トレーニー制度があり、多角的な視点を獲得するために、職員をソーシャルビジネス運営会社、不動産会社、証券会社、信用金庫、市役所などに派遣するとともに、他の金融機関から職員の受け入れも行っている。また、外部専門家との連携も重視しており、外部専門家を活用して本業支援を行った件数は増加している（表2）。また、全国の金融機関や自治体と連携関係を構築しており、連携による活動が毎年増加している（表3）。

このように、内部資源だけではなく、積極的に外部と協力して、高い水準のサービスを緊密な関係を築いた地域コミュニティに提供しており、同組合は極めて開放的な金融機関である。ただし、同組合のサービス提供先である組合員を中心とした地域コミュニティがどの程度開放的であるかは、基礎とした資料ではわからなかった。

表2 第一勧業組合の外部専門家との連携

	2016	2017	2018
外部専門家を活用して本業支援を行った取引先件数	25	75	110

出所：第一勧業信用組合の現況2017および2018、2019第一勧業信用組合Disclosure

表3 全国の連携する金融機関・地方自治体との活動件数

	2016	2017	2018
提携先の取引先と同組合の取引先の	16	94	106
提携先の地元行事への参加誘致	19	31	41
提携策の取引先からの物品購入	113	183	217
提携先の取引先の宿泊施設等の利用	18	21	60

出所：第一勧業信用組合の現況2017および2018、2019第一勧業信用組合Disclosure

② 業務プロセスの管理よりも、参加者の説得が重要となり、エコシステムの統治能力が重視される。

第一勧業信用組合は地域あつての信用組合という考えである（新田 2017）ので、ここでは、同組合にとってエコシステムとは、営業地域の経済活動や日々の生活などが営まれる地域の全体システムと仮定する。

2013年以降の第一勧業組合の現況では、初めて出てくる数値は地域イベントへの参加件数である。これは、まずは、地域コミュニティの人々に顔を知ってもらい、コミュニティに受け入れてもらうための活動であり、増加している（表4）ことから力を入れていることがわかる。地域コミュニティというエコシステムの一員として受け入れてもらい、ざっくばらんに悩みなどを相談してもらい、その悩みを解決することでエコシステムを支援するという姿勢であつて（新田 2017）、統治するという感覚はないように思われる。

表4 第一勧業組合の地域イベントへの参加件数

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
祭礼行事	21	23	45	49	49	62
町内会行事等	75	140	230	414	570	595
計	96	163	275	463	619	657

出所：第一勧業信用組合の現況2014～2018、2019第一勧業信用組合Disclosure

③ 個別の顧客価値よりもエコシステム全体の価値の重視

Sergiovanni (1994) によれば、「組織」内の人々はいか合理的な理由によって関係を築いているが、「共同体」の人々にとってはメンバー間の関係性そのものが本質的に重要である。人々の活動の統制という点では、組織の人々は規律や規則によって統制されるが、共同体の人々は共有された価値や規範によって方向性が一致しているので人々への権限委譲が行なわれる。動機という観点では、組織内の人々の動機は自己の利益の追求であるが、共同体の人々は共同体に関与すること自体が人々を動機付ける。そして、このように概念化された「組織」と「共同体」を「比喩としての組織」、「比喩としての共同体」と呼んだ。

株式会社では、出資額が多ければ議決権も多くなるが、

信用組合では、出資額に関係なく1人1票である。これは、協同組合は相互扶助であり、各人は対等な関係にあるという人的な関係が尊重されるからである。信用組合の制度は「比喻としての共同体」を想定していると考えられる。

同様に、経営効率という観点からは資産の多い人や借入額が多い人を顧客とすべきだが、人的関係を重視する共同体では、資産や借入額の多寡にかかわらず関係を構築すべきとなるであろう。小口でも集金を行ったり、祭りに参加して地域の多くの人と交流を持ったりするのは、効率よりも人の関係性を重視する共同体というエコシステム全体の価値を重視しているからと考えられる。

地域活性化への貢献度

同組合は、2013年以降貸出金残高を増やし、かつ、不良債権比率を低下させている。これは、地域の組合員の持続可能な事業に、従来よりも多くの資金を提供することができ、地域活性化に貢献していると考えられる。

また、地域を活性化させるためには、常に、新しい事業を創る必要もあるが、創業支援活動も積極的に行っており（表5）、これも地域活性化に貢献していると考えることができよう。

表5 第一勧業信用組合の創業関係活動件数

	2016	2017	2018
創業計画の策定支援	44	85	206
創業期の取引先への融資	452	558	643
政府系金融機関や創業支援機関への紹介	83	97	105
ベンチャー企業への助成金・融資・投資	5	13	21
ファンド(創業支援・事業再生・地域活性化等)の活用件数	8	9	21

出所：第一勧業信用組合の現況2017および2018、2019第一勧業信用組合Disclosure

【考察・今後の展開】

第一勧業信用組合の経営を共有価値の戦略のフレームワークでは説明できたが、プラットフォーム戦略のフレームワークでは、「②業務プロセスの管理よりも、参加者の説得が重要となり、エコシステムの統治能力が重視される。」が当てはまらなかった。

これは、同組合が、アマゾンやアップルのようなITプラットフォームのように、そのプラットフォームを使わなければ大きな商機を逃してしまうというほどの強い力を持っていないからであると考えられる。

むしろ、同組合は、地域のコミュニティのメンバーとして受け入れてもらい、地域メンバーの問題を解決するために専門家を紹介したり、起業や社会問題の解決などに関して志の同じくする人を結びつけたりし、さらに、その結び

つきによって、新たな学びや成長を支援しようとしている。これは、山住&エンゲストローム(2013)のネットワークキングの概念に近いのかもしれない。ネットワークングとは直訳すれば結び目創りという意味で、創造的な学びを行うために人と人を結びつけることをいう。

また、今回は、ITビジネスにおけるプラットフォームを前提としたフレームワークを使ったが、地域の組合員との緊密な人的関係を構築する第一勧業信用組合には、人的要素の役割が大きい。同組合の職員と組合員、そして両者の関係がどのように変化していったのか、も重要である。

さらに、今回は限られた情報に基づいており、分析も制約を受けた。以上3点が今後の研究課題と考えられる。

謝辞

今回の研究にあたり、第一勧業信用組合から貴重な資料のご提供をいただきました。心より感謝申し上げます。

【引用・参考文献】

伊藤謙治(2018)「地域金融機関の地方創生への取り組み」『地域構想』大正大学地域構想研究所、平成30年5月

金融庁(2018)『変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針(平成30事務年度)～』

全国信用組合新聞社(2019)「第一勧業 事業承継支援でファンド」全国信用組合新聞2019年5月15日

全国信用組合新聞社(2019)「第一勧業 アクセラレータープログラムを企画 ソーシャルビジネスの支援へ」全国信用組合新聞2019年5月15日

第一勧業信用組合(2011～18)『第一勧業信用組合の現況』第一勧業信用組合、2011～18年7月

第一勧業信用組合(2019)2019『第一勧業信用組合Disclosure』第一勧業信用組合、2019年7月

新田信行(2017)『よみがえる金融 協同金融機関の未来』ダイヤモンド社

山住勝広、ユリア・エンゲストローム(2008)『ネットワークキング結び合う人間活動の創造へ』新曜社

M. Van Alstyne, G. Parker, S. Choudary (2016) Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy Scale now trumps differentiation, Harvard Business Review April 2016:27-38

Porter & Kramer (2011) Creating Shared Value, Harvard Business Review Jan-Feb 2011:62-77

Sergiovanni, T. J. (1994), 'Organizations or communities? Changing the metaphor Change the theory'. Educational administration quarterly, 30