

# 信用金庫の社会的責任と経営理念

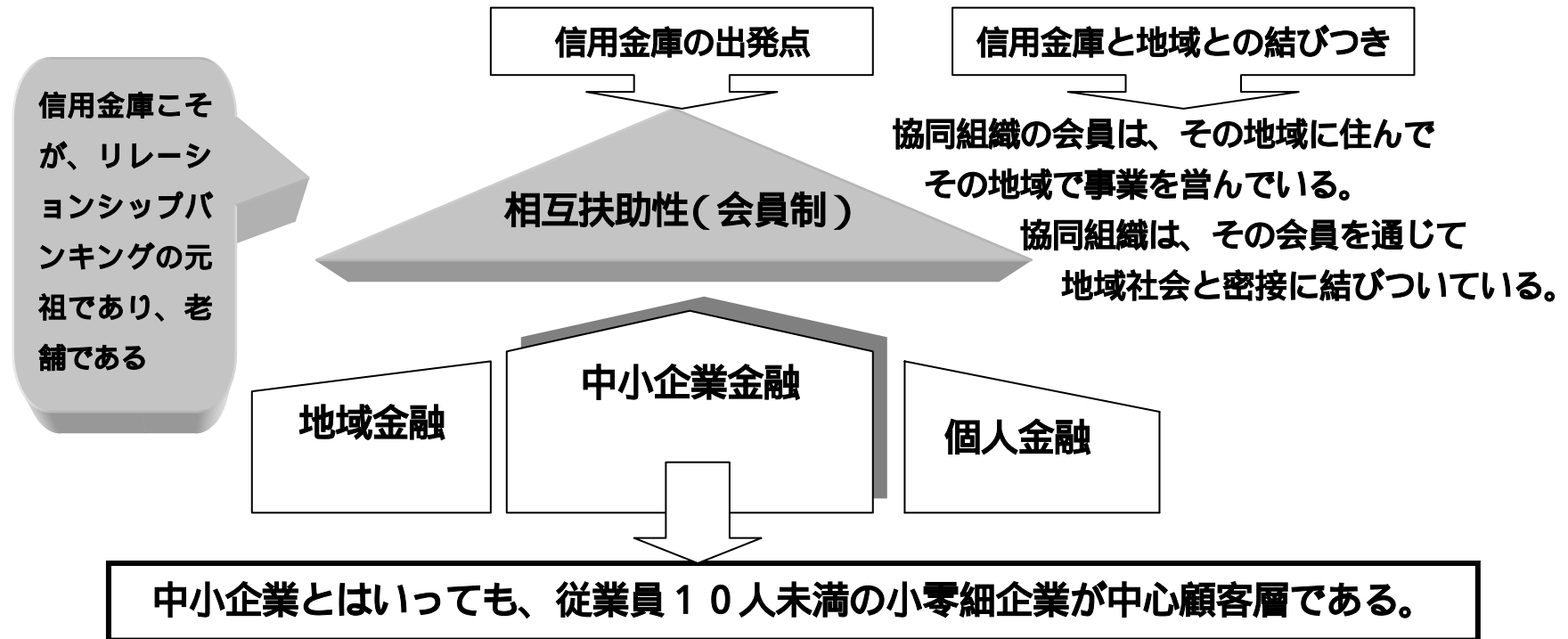
「第3回企業の社会的責任と新たな資金の流れに関する研究会」発表用資料

平成15年5月19日

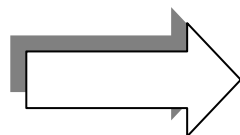
社団法人 全国信用金庫協会

# 1. 信用金庫の基本的特性～信金は誰のために、何のために存在するのか

日本の金融システム運営における基本原理  
競争原理の徹底（市場原理主義） 市場規律に立脚した透明性の高い金融行政



**信用金庫3つのビジョン**



**21世紀の信用金庫像**

**2010年に向けた社会的使命：地域の力・知恵が相互に生かされるコミュニティづくりの実現**

**中小企業の健全な発展**

**中小企業の総合相談センター**

**豊かな国民生活の実現**

**地域住民の生活情報センター**

**地域社会繁栄への奉仕**

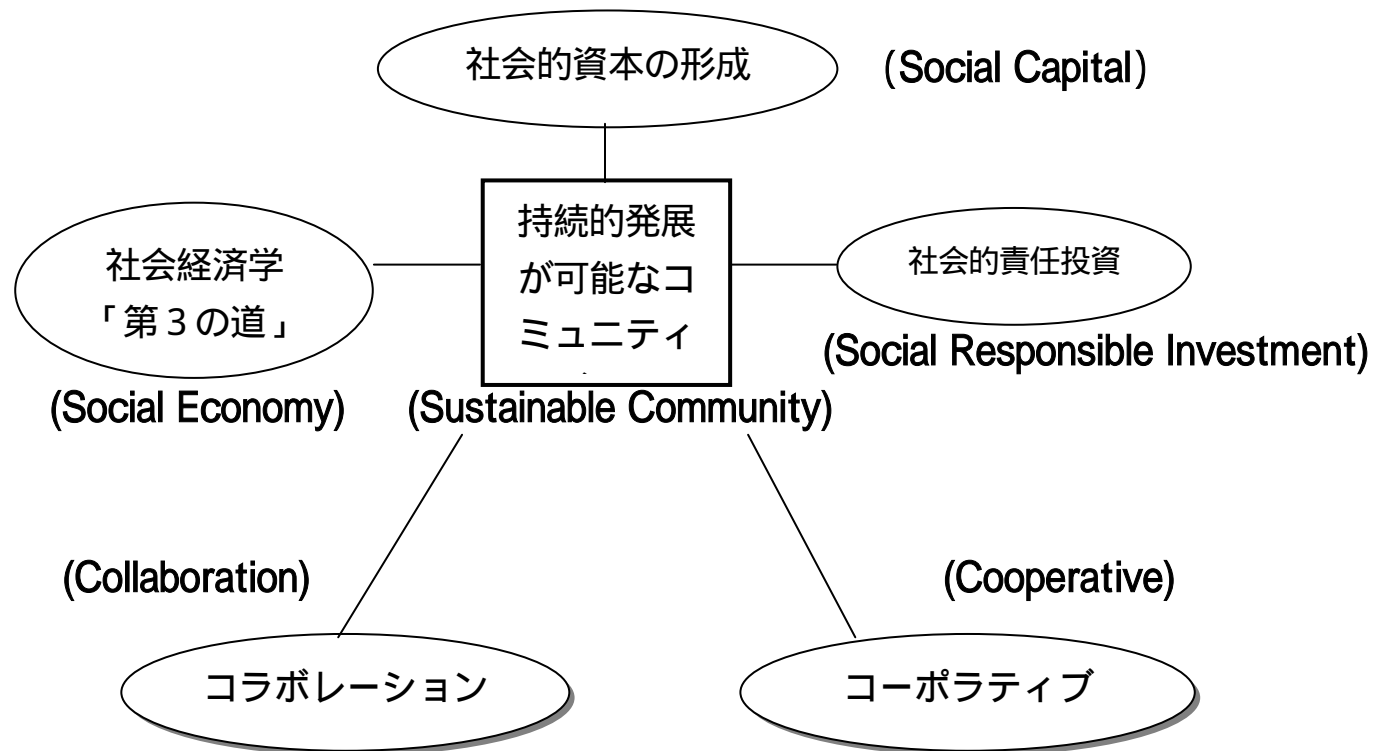
**福祉、環境を大切にする地域金融機関**

---

## 2 . 信用金庫制度の理念 ( 将来型 )

---

信用金庫が目指すべき姿(私案)



---

### 3 . イギリス・ブレア首相の「第3の道」と信用金庫への示唆

---

#### 1 . ブレア首相の「第3の道」とは

サッチャー改革が残した負の遺産

「行き過ぎた個人主義」をベースにしたものであり、コミュニティや社会のもつ機能を軽視した。

社会的排除は「自助努力」だけでは解決できない

「小さな政府」「自助努力」をドグマにしたため、政府が果たすべき役割を果たしていない。

ブレア首相は、市場原理主義のメリットを活かしつつ、デメリットを最小限にするための仕組みとして、機会の平等、コミュニティ、責任、価値の平等の4つの価値観を軸とした「第3の道」を提唱した。

< 「コミュニティ」という価値観が意味するもの >

コミュニティとは、地域社会という意味だけでなく、「社会の連帯」という幅広い意味を有する。したがって、家族、職場、国家などの集団が含まれる。

〔ブレアが目指すコミュニティとは〕

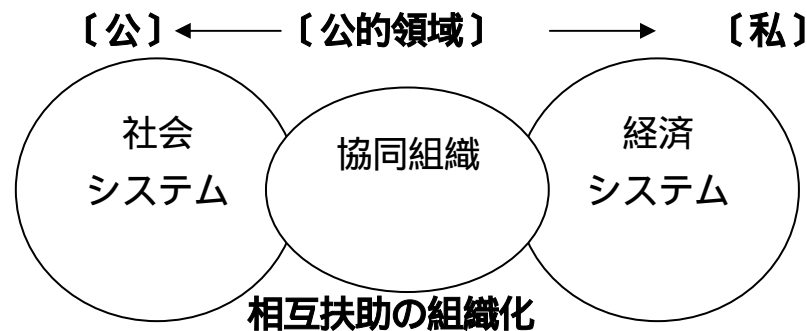


住民の参加と協同に根ざした市民社会を重視

地域や社会の意思決定に積極的にかかわり、コミュニケーションを深めていく、連帯意識を重視した共同参画型のコミュニティをつくる

「協力・協調・パートナーシップ」という基本原理

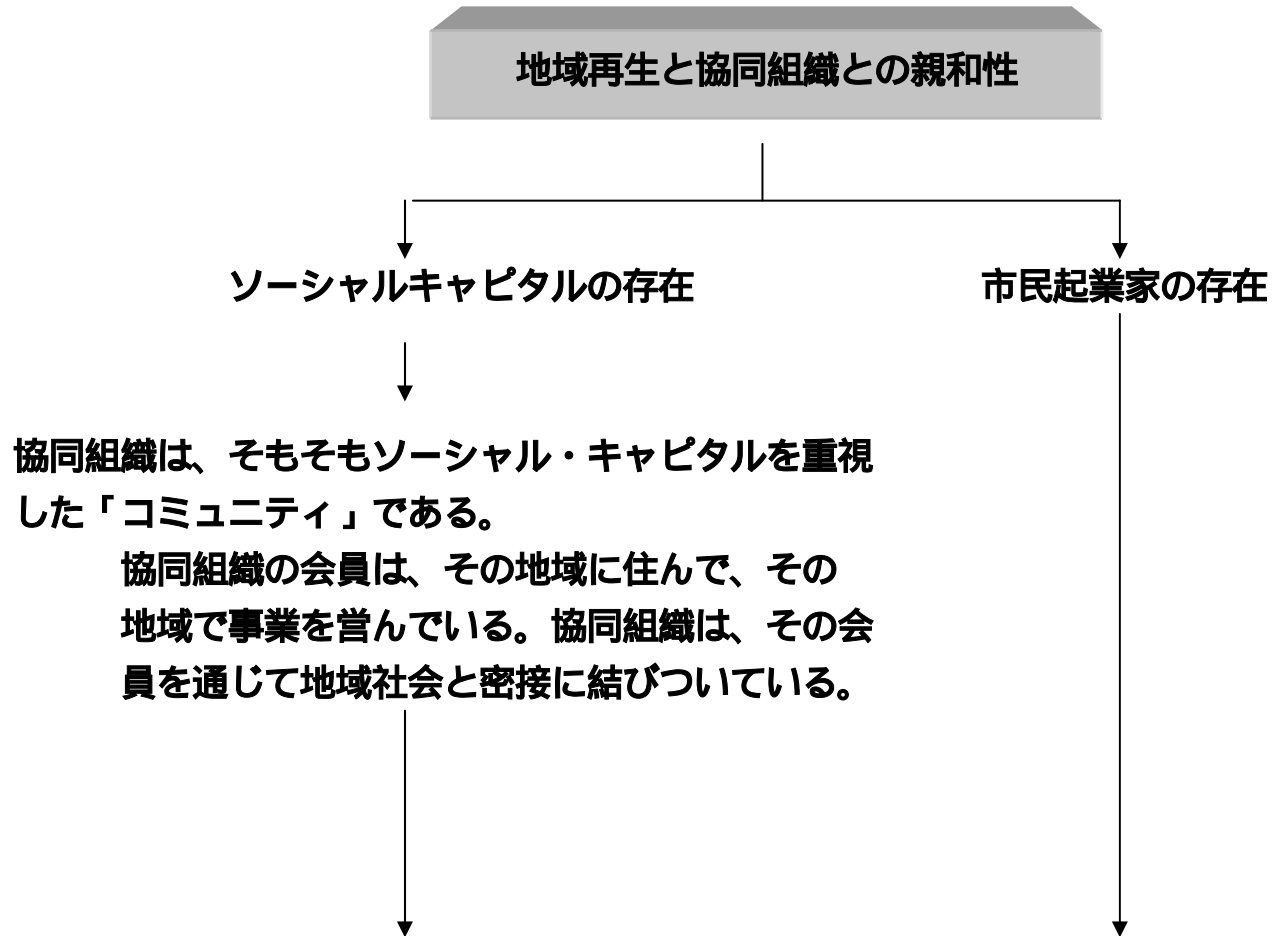
自由な市場と強力なコミュニティには相互補完性がある



---

## 4 . 協同組織とソーシャルキャピタルとの親和性

---



・協同組織は、地域社会の経済的、社会的、文化的な発展が持続するように取り組む特別な責任がある。

・協同組織は、地域社会の環境保護のためにしっかりした活動をする責任がある。

(協同組合第7原則より)

- ・信用金庫は「**市民起業家**」であり、その中核になる**責任**がある。
- ・**知識・情報ネットワーク**の結合の役目を果たしうる。

信用金庫は、「市民起業家」の中核となりうる立場

信用金庫が目指す「**使命共同体**」とは

「地域は自力で競争力を創造する」と決意し(使命の共通性)、個人、企業、地方自治体、大学、技術研究所等が、ただ個別に存在するのではなく、良い関係を築いて、一丸となって取り組む共同体のことをいう。



---

## 5 . 諸外国の、小さくても地域の再生に志と夢をもった銀行の例

---

### ケース1 ショア銀行〔Shore Bank〕(アメリカ)

#### 1 . 設立の経緯と目的

1970年代、アメリカのシカゴ郊外にあるサウス・ショア地区は、居住者の90%を貧しい黒人が占め、地域は荒廃していた。この地区に最後まで残っていたショア銀行も業績不振により撤退しようとしていた。

そのショア銀行を、黒人2人、白人2人の銀行家が買い取り、1973年に従来とは異なるショア銀行が設立された。

ショア銀行の4人の創設者は、銀行家として黒人などのマイノリティの人権問題に関心を持っていた。そして、これまでの経験から、マイノリティの地域は融資の対象になると確信していた。

また、金融機関の役割は地域の発展に寄与することであり、金融機関が地域に融資をしなければ地域は荒廃するだけであると考えていた。

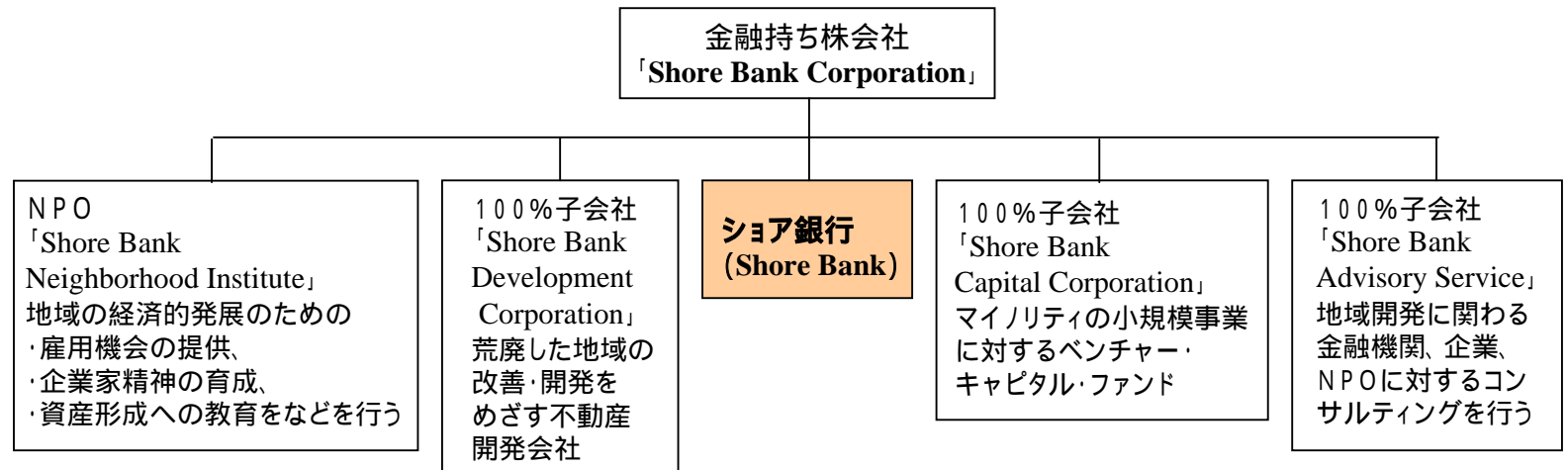
そこで、4人の創設者は、あえて荒廃していたサウス・ショア地区にあるショア銀行を選び、地域開発（Community Development）に乗り出した。これは、銀行家自身が融資に社会的な視点を持ち込んだ先端的な試みであり、ショア銀行は、社会的な目的を持ったアメリカで最初の地域開発銀行（Community Development Bank）となる。

しかし、社会的な目的を持つものの、ショア銀行は商業銀行として連邦準備銀行によって統括されているので収益を上げる運営も求められている。なお、ショア銀行の株主は、全て個人株主（約70人）で、全ての株

主は地域が発展することを目的に株を購入しているので、配当は少なくともよいと考えている。

## 2. ショア銀行の取り組み

ショア銀行は、金融持ち株会社「Shore Bank Corporation」のもとに位置付けられており、併せて、地域開発のための子会社やNPO（民間非営利団体）も設立されている。ショア銀行は、これらの子会社やNPOと連携して融資を行っている（長期プライムプラス3～4%の金利水準で融資を行い、長期プライムプラス2.5%程度という目標収益率を達成している）。



荒廃した地域の改善・開発を目指す100%子会社の不動産開発会社「Shore Bank Development Corporation」は、地域の資金が地域に留まるようにするために、ショッピングモールを建てて商業圏を形成した。

「Shore Bank Neighborhood Institute」は、地域の経済的発展のための雇用機会の創出、企業家精神の育成、資産形成に向けた教育などを行うNPOで、政府系の財団を中心に様々な助成金を獲得して、銀行だけではできない地域貢献を実現している。

その他にも、100%子会社として、マイノリティの小規模事業に対するベンチャー・キャピタル・ファンド「Shore Bank Capital Corporation」、コミュニティ開発に関わる金融機関、企業NPOに対するコンサルティングを行う「Shore Bank Advisory Service」などがある。これらが、シヨア銀行の本業を支え、地域の経済開発事業を支えている。

### 3. 地域開発金融機関（Community Development Financial Institutes）について

- ・ アメリカには、特定地域を事業エリアとする総資産10億ドル未満の小規模金融機関が9,000近くも存在し、その中の半数近くが資産規模5,000万ドル以下の地域開発金融機関である。地域開発金融機関は、最大でも日本の信用組合の平均程度で、最小は従業員数人というレベルではあるが、独自の役割を担っている。銀行法の適用を受ける地域開発銀行からノンバンク、投資組合、NPOなど形態は様々である。
- ・ 地域開発金融機関は、地域において資金を欲する側が自らの地域課題を解決するための一手段として設立したり、地域の再生を目指す民間関係者の共同イニシアチブによって設立され、ソーシャルワーカー系の人材と、実務経験を持つ金融系の人材が同居した体制で運営されている。
- ・ 公益目的の事業主体ではあるが、資金の際限のない損耗を防ぐために目標収益率を設定して経営管理を行っている。出資者は高い収益率を期待していないので、金融事業の収益率も低く設定できる。このため、収

益性の低いコミュニティ・ビジネスの分野に低利で融資することができるので、地域の再生という社会的使命とビジネスの両立が可能となっている。

- ・ 融資にあたっての審査や評価は、土地担保ではなく事業性の定量評価を基盤に運用されている。建物を担保とすることもあるが、建物の評価額は賃料収入の現在価値で決まる収益還元法を採用している。経営者の人物などの定性的な要素も一定の手法で数値化される。
- ・ 融資先に「経営技術指導」を行うことによって、事業性の向上と融資リスクの低減を図っている。指導者の雇用等のコストについては、技術指導手数料と地域開発金融機関の活動に賛同する寄付金によって確保している。
- ・ 地域開発金融機関では、一般の商業銀行等から融資が受けにくいインナーシティにおけるマイノリティや女性、小規模事業者への小口融資を行うことで、地域の経済再生・活性化へ向けて住民が力をつけていけるように支援している。また、「地域開発法人」と呼ばれるNPOへも融資している。

\* 地域開発法人（Community Development Corporation）

衰退・荒廃した地域を再生・活性化していくために、低所得者向けの住宅建設、小規模事業支援・起業支援、子どもたちへの教育支援、職業訓練、環境改善、コミュニティの組織化などの事業を行うNPOのことをいう。このようなNPOが全米で2千以上ある。

## ケース2 グラミン銀行（バングラデシュ）\*「グラミン」は、ベンガル語で「農村」を意味する。

### 1．設立経緯

- ・ グラミン銀行の総裁で創設者のムハマド・ユヌス（Muhammad Yunus）氏は、米国で経済学博士を取得し、テネシー州立大で教鞭をとっていた。1971年のバングラデシュ独立を機に翌年帰国し、チッタゴン大学に経済学教授として勤務するが、教えている経済学があまりにも実生活とかけ離れていることに気づき、もどかしい日々を過ごしていた。
- ・ 1974年の大飢饉がきっかけで、貧しい人々の救済活動に携わるようになったユヌス氏は、土地をもたず搾取に苦しんでいる農村の人々でも、わずかな元手があれば、自分の特技と工夫次第で生計を立てられることに気づく。
- ・ ユヌス氏は地域の銀行に行き、貧しい人達のために融資を行うよう頼んだが全て断られた。そこで、ユヌス氏は自らが保証人となって銀行からお金を借り、貧しい人達への貸し付けを行うようになる。

### 2．経営思想

- ・ 貧困は、貧しい人々によって創り出されたものでもなければ、維持されているものでもない。貧しい人々に公平なチャンスを与えようとしない既存の社会システムによって生み出されているのである。貧しい人々も豊かな人々も能力は同じである。ただ貧しい人々には自立するチャンスが十分でないだけのことである。

- ・ チャリティ（慈善）は、施された人から自尊心や自立心を奪うので、結局その人のためにならない悪いものである。
- ・ 貧困を解決する最も効果的な手段は、不公平な障壁を取り除き、人々に機会を与える社会システムを創ることである。

### 3. 概要

- ・ グラミン銀行は、貧者の自立助成のための民間の銀行として、1983年にバングラデシュで発足した。与えるだけの慈善事業ではなく、サービスを有料で提供し、ビジネスとして成り立たせることで、受益者の自立を図ろうとしている。
- ・ 資産を持っている人には貸出は行わないという、従来の銀行と異なるシステムを取りながら、貸出の約98%は正常に返済されている（\*政府が貧困対策に行った貸出の返済率は51.6%であった）。
- ・ 発足以来20年間にわたり、貧しくても持てる力を発揮するチャンスを得る権利は誰にでもあるという信念のもと、女性を中心に無担保で少額融資を行い、貧しい人々が貧困から抜け出せるよう支援してきた。  
  
\* グラミン銀行では、融資を受けた女性が事業（家畜の飼育や農作物の栽培、工芸品作りなど）で安定した収入を得ることによって、家庭や地域での生活改善に大きな成果がみられたこと、また男性の借り手に比べて事業に継続性があり、返済も確実だと立証されたことから、積極的に女性を勧誘するようになった。

- ・ グラミン銀行では、スタッフが資金の貸し付けを希望する人の所へ直接行き、その人の生産の手段を事前に話し合った上で、資金の貸し付けを行う。
- ・ 現在、バングラデシュには約6万8千の村があり、そのうち約3万6千の村を担当している。1,056ヶ所の支店があり、職員数は1万2千人。220万人にお金を貸している（一人当たりの平均借入高は約150ドル）。利用者の9割以上を女性が占めている。
- ・ グラミン銀行は1990年代初めから、預金や貸し付けに加えて、グラミン・ウッドグなどの織物生産や農業、漁業といった事業も始め、さらに携帯電話やインターネットなどを利用した通信サービス、医療・保健サービスも進行中である。
- ・ グラミン銀行の試みは、貧困層に小規模融資を提供する「マイクロクレジット」の先駆けとして注目を集め、1997年には米国で137カ国が集う「マイクロクレジット・サミット」が開催された。その後、アジア、アフリカ、中南米の発展途上国をはじめ、アメリカやフランス、ノルウェイ、カナダといった先進諸国でもマイクロクレジットによる貧困の撲滅、雇用の創出などの試みが広がり、現在、世界の60カ国、40,000カ所で行われている。

#### 4. 融資の仕組み

バングラデシュにおける行政村には、半径約4Km くらいに約10～20の集落があり、平均で2万人が居住している。その地域が比較的貧しく、かつ融資を行うのに十分な借り手がいると判断すると、その地域

の中心に事務所を置く。そこに、代表、副代表と6人のセンターマネージャーが配属する。

センターマネージャーたちは、その地域に60くらいの融資を行う拠点を作り、融資対象者（融資を希望する貧しい女性）を発掘する。融資対象者には5人グループを組ませ、返済の責任を連帯させる。一つの拠点には最大8つのグループが作られる。

グループができたなら7日間の研修（名前のサインの仕方や生活改善、起業に関する知識などの取得）を行い、まず5人のうちの2人に対し12～15ドル程度を貸し出す。はじめの融資が6週間以内にきちんと返済されてから、次の2人に融資し、グループの代表は最後にお金を借りられる。

融資の返済は借り入れの翌週から始まり、毎週行われる。金利は年20%で返済は50週間。また、毎週返済のための集会が開かれ、ミーティングが行われる。しかるべき理由がないと欠席はすることができない。また、ミーティングにおいてあるグループが返済を滞るとセンターマネージャーが他のグループも含めた全員を長時間留め置き返済を迫るため、他のグループがそのグループにお金を貸す事もある。

- \* 5人の中の1人が返せない、残りの人たちも一緒に知恵を出し合ったり、仕事の一部を引き受けたりしながら、返済できるように努める。
- \* 融資は消費用ではなく、あくまでも事業用である。収入を増やすためであれば使途は問われない。



## 5 . 成功のポイント

- ・ 「情報の非対称性」による「逆選択」が発生している状態を回避するため、「相互選抜」と呼ばれるメカニズムを導入している。借り手はお金を借りるために、責任を連帯するグループを組む必要がある（1人では借りられない）。村の中でグループを組む仲間を捜す際に、村民はグラミン銀行の職員よりも村民の性格や過去の経歴について詳しく知っているため、連帯責任を負わされる可能性の高い（リスクの高い）借り手とグループを組むことを避けることができる。
- ・ 村民同士が連帯責任を負っているために、リスクの高い事業を行おうとしたり、借金を踏み倒そうとしたりすることを相互に牽制し合うので、モラルハザードを防ぐことができる。

## 6 . 金利について

- ・ 貸出金利は年20 - 25%（バングラディッシュでは低金利）と高めだが、グラミン銀行で借りなければ、年率100%、200%の高利貸ししかない。
- ・ 小口多数の貸出を行うマイクロファイナンスはコストがかかるので、それが高い金利に反映される。
- ・ 人が一所懸命工夫をして働くのは、高い金利を払ってお金を返さなければならないというプレッシャーがあるからである。25%の金利だと、必死に働いて、結果的に50%くらい利益を出すこともあるが、5%の金利だと真剣にならず、元金の返済が滞る可能性が大きい。
- ・ 金利をとって厳しく取り立てるからこそ、人々は必死に働き、その結果として生活水準が向上すると、金利を肯定的にとらえている。

以 上