

銀行に近い性格を持ち中小企業金融で先行する第一勧業信用組合 ～銀行並みの商品、金融技術と地域信組のネットワーク性の融合をめざす

要 旨

第一勧信は旧第一勧銀直系の地域信組という特性から、他の地域信組とは相当異なる地域・営業戦略を取っている。銀行並みの商品、サービス力を強みに、都内に広く所在する中小企業を対象に無担保ローン等を先行投入し新規融資の実績を挙げている。また、個人向けでは、通常信組が取扱わない定額年金保険、生損保商品など多様な商品ラインナップを揃え、とともに、住宅ローンでは主に自営業者向けのニッチな案件の発掘に取り組んでいる。

第一勧信の沿革～職域から地域信組へ

第一勧業信用組合（以下、第一勧信と略す）の法制上の起源は、旧日本勧業銀行職員を対象に大正10年に設立された職域組合にまで遡ることができる。当組合は、昭和25年に中小企業等協同組合法の施行に伴い「互援会信用組合」へと組織変更した後、昭和40年に東京都23区を営業地域とする地域信組に転換し、併せて日本勧業信用組合に改名した。昭和46年には、旧勧銀と旧第一銀行の合併に伴い現在の名称となった。昭和40年に地域信組に転換したことが、現在に到る第一勧信の実質的な出発点となるが、その経緯は『第一勧業信用組合二十年史』によると、次のようなものだった。

昭和26年の信用金庫法の制定により、戦前からの信用組合の多くが信金に転換したが、互援会信組は職域信組に止まっていた。一方で信組の場合、所管は都になるところ、互援会信組は全国組織の職域組合ということで大蔵省所管と例外的な扱いになっており、これについて旧大蔵省から当組合の解散、もしくは改組が求められていた。

そうしたなか昭和38年に東京昼夜信用組合が破綻し、その救済を都から要請された。東京昼夜には相当の預金債務があり、その救済のためには債務を一部肩代りする必要があったが、旧勧銀としては東京昼夜の吸収により、互援会信組の改組問題の解決を図れるメリットがあった。

第二のメリットとしては、銀行の店舗開設が困難な時代にあって、都内に系列の地域信組を持つことは、銀行本体の店舗網の補完手段としての意義があった。東京昼夜の救済により、15

店の設置内諾を得ていたが、第一勧信のその後新規出店は本体の旧勧銀、旧第一勧銀の店舗のないところに主に展開されていった。また昭和56年には、葛飾区を拠点とする宝成信用組合と合併し、青戸、水元等の4店舗を引継いだ。第三のメリットとしては、銀行本体からの職員の出向先、転籍先として第一勧信を活用したいとの意向があった。実際、昭和40年代はほとんど旧勧銀側の人材に依存しており、第一勧信は銀行本体と一体的な運営が行われていた。ただし、現在では旧第一勧銀の出身者は20名程度に減少している。

信金・信組よりは銀行に近い性格を持つ

第一勧信は昭和40、50年代に店舗の増設が相次ぐ中で、その業容も大きく伸ばした。現在、当信組の預金量は、平成15年9月末現在2,655億円と都内の地域信組では第二位であり、全国の信組の中でも七番目の規模になっている。貸出は2,117億円で預貸率は約80%と高い水準にある（表1）。

表1 第一勧信の概況

	平成12年度	平成13年度	平成14年度
預金積金(億円)	2,569	2,545	2,601
貸出金(億円)	2,151	2,097	2,085
うち事業性	1,459	1,397	1,383
うち個人向け	692	698	702
預貸率(%)	83.7	82.4	80.2
自己資本比率(%)	6.35	6.50	6.41
経常利益(百万円)	268	-7,423	521
組合員数(人)	36,081	37,671	38,682

資料 第一勧信アニュアルレポートより作成

一方で、第一勧信は都銀直系の地域信組として発展してきた背景から、他の信金、信組に比べて性格上大きな違いがみられる。

まず、営業地域の捉え方について、多くの信金、信組の場合、エリアを限定して渉外を濃密に配置するいわゆる狭域高密度戦略をとっているのに対し、第一勧信の場合、店舗配置は銀行本体への補完的意味合いが強かったため、現在22ある店舗は都内23区中16区に分散する形になっている。店舗毎での店周については狭域高密度に対応しているが、現状の店舗、人員では全地域を軒並み回るのは不可能かつ非効率との判断である。営業戦略は店周は狭域高密度であるが、全店を6ブロックに分け「やや遠くてもブロック内の稼げる所」にも行くというブロック運営の2本立ての方針のため、結果として点の管理も併存する状態にある。

第一勧信の地域の捉え方は、本誌先月号でレポートした青和信組が限定地域主義を掲げ、面の顧客管理を徹底的に追求していく戦略と対照的である。第一勧信の場合、地域信組として一部面の取込みを図っているが、基本的には銀行に近い性格を持っているといえよう。

しかし、営業エリアが広域化していることで、地域集中のリスク分散効果、ヘッジ効果があるとも考えることもできる。また、第一勧信は都銀直系の信組という点で、ガバナンス上も信金・信組にみられるようなウェットな融資がないのが利点であるという。実態として信組はオーナー経営が多く、経営の専門性、独立性などの問題がたびたび指摘されるところである。

第一勧信の法人貸出の特長

第一勧信は基本的に法人向け貸出を業務の柱にしてきており、当信組の貸出残高の約7割が法人向け、個人は3割の構成となっている。全国地域信組の平均が法人、個人各5割程度であることから、第一勧信の法人向けウエイトの大きさがうかがえる。預貸率も80%と地域信組平均64%を大きく上回っている(以下、断りのない限り平成14年度決算をベースにした計数)

また、第一勧信の融資先は従業員規模で10~20人位、融資額で1億円程度の先が中心であり、都内信組が従業員数名といった超零細企業、商

店主向けの小口取引を中心にしていることと比べると相当大きな取引規模といえる。

第一勧信の融資は、狭域での小口多数取引というよりは、都内に広く所在する中小企業に対するいわば「中口」案件の多いのが特長である。対象業種も突出したものがなく、都内事業者の構成に近いものになっている。さらに第一勧信の融資先は、当信組がメインまたは一行取引先となっている先が6~7割を占めるといふ。こうした特徴は、当信組の沿革や営業戦略等を反映したものと理解できる。

企業再生の新手法を検討

法人向け営業に力を入れてきた第一勧信にとって、現在に到る長期の景気低迷、産業構造の変化等による中小企業向け貸出資産の質劣化、不良債権処理はこれまで大きな負担になってきた。当信組は早期に財務体質の健全化を図るために、不良債権処理を積極的に進めてきており、平成13年度には93億円を一括して処理し、14年度も18億円の処理を行っている。これと併せて、資本増強を実施、平成11年度に劣後ローン25億円の導入、また平成13年度には一般組合員はじめ旧第一勧銀やその親密会社等から優先出資受入れを含めた約90億円にのぼる資本増強を行った。

このように、不良債権処理を断行し財務内容の健全化もすすんだが、法人営業に傾注し預貸率も高い第一勧信にとり、貸出金の管理とその質の向上は今後も重要な課題である。当信組の15年3月末における金融再生法開示債権額は237億円、債権残高の11.2%であったものが、15年9月末には192億円、債権額の9.2%となり、16年3月末には債権額の8%台までに落とせるところまできている。

リレーションシップ・バンキングを活かした企業再生、経営改善には関しては、その効果が少しずつ出ているものの、疲弊した中小企業融資を救うためには新たな金融スキームとセットで検討する必要があると当信組は考えている。DIPファイナンス(事業再生融資)、デット・デット・スワップ(DDS)、ローン担保証券(CLO)など証券化手法を活用し、輸血(新規貸出)をしながら、企業に対して経営改善、人材の派遣など行う必要があるとみている。

例えば、CLOでは、一定の格付以上の融資を優先、劣後に分け、優先部分はリファインスするか証券化しファンドなどで販売し、劣後部分を引き続き金融機関が保有するが、信用保証協会の保証や担保を付け厚めの保全をするか、またはリスク・プレミアムを反映した金利をもらうなどする。

また、当信組が検討するDDSを利用した企業再生のスキームは次のようなものだ。金融機関の中小企業向けの運転資金は、借入企業の過小資本から長期に繰返され、実質エクイティや劣後ローンに近くなっている。当然、企業側でもリストラが必要になってくる。ただし、DDSの取扱いは、引当、会計ルールが不透明なところがあり、また現実に中小企業に使うのは難しいのではとの指摘もある。

いずれにせよ企業再生には金融機関、企業相互に痛みが出るが、既に審査部内に再生支援グループを設けている第一勧信は、なにより迅速に対応することが重要であるとみている。第一勧信の融資先の場合、一行先が多いので複数の金融機関相互間での調整の手間がいない、自分で痛みを取れるのでスムーズな処理に入り易い利点も一方であるという。

新商品で新規貸出を開拓

企業向け貸出の再構築のために、不良債権処理の大胆な処理とともに、小口の新規案件を積極的に出して貸出資産の入替えを図る戦略を第一勧信は取っている。新規小口に関しては、保証協会等の保証が付いてなくともプロパーでリスクを取って対応している。

当信組は、新規融資推進のために「スモール・ビジネス・ファイナンス室」を設置し7名が在籍しているが、この7名は常に現地で担当エリアの新規開拓に専念している。また、「地銀並み、信金・信組以上」の商品・サービスを目指し、先行して顧客に提供していくことを営業の強みにしている。

法人向けの融資商品も豊富で、無担保ローン、テクノローン（機械設備を譲渡担保として徴求）などを他に先駆けて投入した。新規貸出では無担保で500～1000万円、3年以内のローンを、きっかけ商品として推進している。金額が1000万円

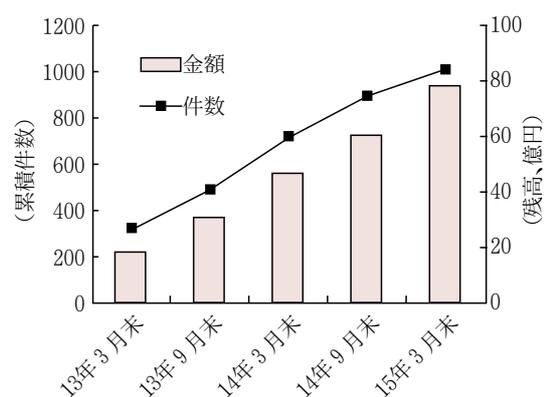
以下であること、また店周でウオッチできる範囲の先であることから、無担保で審査もスコアリングモデルを利用したスピーディな回答を約束している。

当信組の融資残高はこのところ横這いに推移しているが、新商品の案件発掘は大きな効果を挙げている（図1）。ただし、足下では中小企業への新規貸出は最近やや鈍っているおり、やはりメガバンクの参入、信金の積極的な動きによる影響が大きいという。

なお、第一勧信の審査態勢は、有担保、最長3年、5000万円までの案件が支店長決裁でそれ以外は本部で決裁している。当信組の場合、住宅ローンもほとんどが規格外のため本部決裁である。本部には審査担当セクションが4班あり、うち1班は個人ローン案件を集中してみている。1人の審査役が6、7ヶ店みであり、また各班に1名ずつ不良債権管理、回収の専担を置いている。事業再生・リレバンの担当者は本部に2名いる。

さらに当信組は、審査のスコアリング化、自動化を進めており、CRD（信用リスク情報データベース）のスコアリングモデルを導入し、担保評価システム、財務データを利用しながらトータルに審査する態勢を目指している。

図1 第一勧信の法人向け新商品取扱い実績



資料 第一勧信ディスクロ誌より作成

個人向けではニッチ住宅ローンを発掘

第一勧信の調達の約80%は個人顧客の預金であり、また顧客層の8割近くが50歳以上の中高年者層が占めている。個人顧客の困り込みでは、

年金振込み先を当信組に指定すると参加できる年金友の会「ふれ愛くらぶ」が中心となっている。

「ふれ愛くらぶ」の会員特典として、誕生日及び年2回のプレゼント、団体傷害保険の加盟（保険料当信組負担）、健康・介護無料電話サービス、旅行、観劇会の開催等、メニューが充実している。

また、当信組では個人の運用商品も、通常の信組が扱っていない定額年金保険、積立傷害保険、個人向け国債、宝くじなど、商品ラインアップが充実しており、多様な顧客ニーズに応えていく姿勢である。

一方で、個人顧客は従来預金調達先との位置付けが強かったため、融資は待ちのスタンスだったが、今後は個人向け融資も法人同様に力を入れていく方針である。個人向け融資では、積極的に住宅ローンを推進しており、現在5名の職員が宅建業者を専門的に訪問セールスしている。住宅ローンは新BIS基準上も、リスクウェイトが35%と有利なのも魅力である。また、長期固定の資金需要に応えるため、住公証券化住宅ローンの取扱いを他信組に先駆け16年2月より開始している。

第一勧信の住宅ローンはニッチな案件が中心で、借入者は大半が自営業者である。いわゆる都銀の案件に乗ってこないニッチな案件が、東京だと結構あるとのことだ。例えば、一階が工場で、2、3階が住居である案件、また商店主などで自己資金が少ない、担保が少ないがキャッシュ・フローは十分にある、借入者が70歳以上だが（相続する息子など）保証人はいるなどのケースがある。こうした異例案件だと金利は高く、3%台になるという。

しかし、こうしたニッチ案件でも、最近では都銀等も含め他行に肩代りされるケースが増加している。特にアパートローンは、2、3億円とロットの大きいものが、他行に低金利で取られてしまうこともある。住宅ローンの場合、現状出っぱなしでローンレビューは出来ていないのが課題であるとされる。

個人向けの無担保ローンでは、三洋信販と提携し「かんしんスピードキャッシュ」を始めた。金利18%と高めではあるが、うち9%は保証料

である。販売は完全に非対面で、ファックス、電話、インターネットで申し込む。プロパー2名、パート2名と小規模だが専門のコールセンターを設置、申し込み、延滞管理を集中してやる態勢を取っている。

当信組のユニークなローンとしては、法科大学院生向けの無担保ローンがあり、新たな取引先の開拓につなげたい意向だ。返済は司法試験の合格後まで猶予する「出世払い」方式で、現在東大、駒沢大、中央大、上智大、駿河台大と提携している。

収益性は着実に改善している

収益性の改善という点では、第一勧信はここ数年で着実な成果を出している。当信組のROA、OHR（業務粗利益経費率）はそれぞれ0.83%、69.84%で、これは地域信組の各平均0.34%、81.12%よりはるかに高い水準であり、本来的な収益性は確実に向上しているといえよう。

一方、収益性の改善のために相当大きな圧力が特に営業店にかかっているようだ。職員削減がほとんど営業店中心に行われた結果、各店の人員は5年前は20名前後だったものが、現在は12、3名位までに減少している。

第一勧信の商品ラインアップの豊富さやリレバンへの対応等、職員への負担は大きくなるなか、省力化された人員態勢で地域信組としての特性をどれだけ発揮していけるかが、これからの課題といえよう。当信組では、商品面での拡充はほぼ終わり、今後は「融資能力の更なるレベルアップが必要」との現状認識から職員の融資対応力の養成に力を入れていく方針である。また、職員のモチベーションを高めるために、一定資格以上の職員全員に年俸制の導入を予定している。

第一勧信の人員構成は、営業店では省力化が進んだが、約410名の総職員のうち本部人員が100名以上と相当に頭でっかちの状態である。ひとつには、営業店支援、業務推進、審査などの本部集中が進んだ結果でもあるが、やはりもっとスリム化する必要があるとの判断である。本部に人が多いのは、経営環境の変化に対応する施策を次々と打つことが不可欠なためである。しかしながら、「本部に人がいるため、いろいろ

る商品、企画を考えるので、営業店の方が大変」
だという面もある。

第一勧信のシステムに関しては、平成10年から業界のSKC事務センターを全面的に利用している。当信組の多様な品揃えも、システム面では追加コストは要してないという。情報系に関しては現在過渡的な状態にあり、昨年から担当者全員に情報端末（PDA）を持たせ、その情報の蓄積を待つて自前でCRMを構築していく方針にしている。

ニッチはどこに～銀行と信組の中間領域

地域金融機関のビジネスモデルは、銀行などがやらない、もしくは手掛けることができないニッチ市場を押さえることで成立していると思われる。ニッチ市場のあり方は、それぞれの地域、顧客特性等で異なるものの、地域金融機関の場合、営業エリア全体とのリレーションを深めることを通じて情報生産能力を高める戦略で共通しているといえよう。先月号で紹介した青和信組は、地域との「協同組織性」を徹底的に追求し、金融機関としての情報生産を高める好例だと思われる。

これに対して、第一勧信の場合、こうした地域金融機関のビジネスモデルというよりは、銀行と地域信組のハイブリッドを目指す戦略といえよう。当信組は、信組以上の頭脳（商品ラインナップ、金融技術など）と都銀等にはないネットワークを組み合わせることでニッチ市場を獲得する戦略である。

これは言うまでも無く、当信組が都銀直系の地域信組というユニークな背景に起因しているのである。また、東京のような場所では、「信金・信組と銀行の間のニッチ市場」が存在するようにもみえる。ただ、その場合でも有力なニッチ・プレーヤーとなるには、やはり一定の地域性、リレーション性をどのように構築していくか、当信組の涉外態勢のあり方等と併せて課題が残されているようにみえる。

（室屋 有宏）



第一勧信の本店