

マイナス金利政策下における協同組織金融機関の戦略

古江 晋也

要旨

近年の協同組織金融機関経営を概観すると、経常利益や当期純利益は高い水準で推移しているが、長引く日銀の金融緩和政策の影響を受け、資金利益やコア業務純益は減少傾向にある。一方、融資業務に目を向けると貸出金残高は増加しているものの、業種に偏りがある。特に不動産は信用金庫、信用組合とも貸出額が増える傾向にある。

金利競争が激しくなる中、昨今では「深掘り戦略」を掲げる協同組織金融機関もあり、その手段の一つとして定期積金が見直される動きも出てきた。取引先との長期的な絆の強化を図っていく動きは今後も高まっていくと思われ、その動向に注目が集まる。

はじめに

本稿では全国信用金庫協会『全国信用金庫財務諸表分析』、全国信用組合中央協会『全国信用組合決算状況』、全国労働金庫協会『全国労働金庫経営分析表』の資料をもとに、2011～15年度の信用金庫、信用組合、労働金庫の主要経営指標を分析するとともに、分析結果から導き出される課題や今後の協同組織金融機関の経営戦略の方向性についても検討する。

減少傾向にある業務純益

図表1は11～15年度における信用金庫、信用組合、労働金庫の主要経営指標の推移を示したものである。

まず、全体的な動向としては、日銀の金融緩和政策の影響（大規模な資産買入れに加え、16年1月下旬にはマイナス金利政策導入が決定）を受け、長短金利差が大幅に縮小。金融機関は

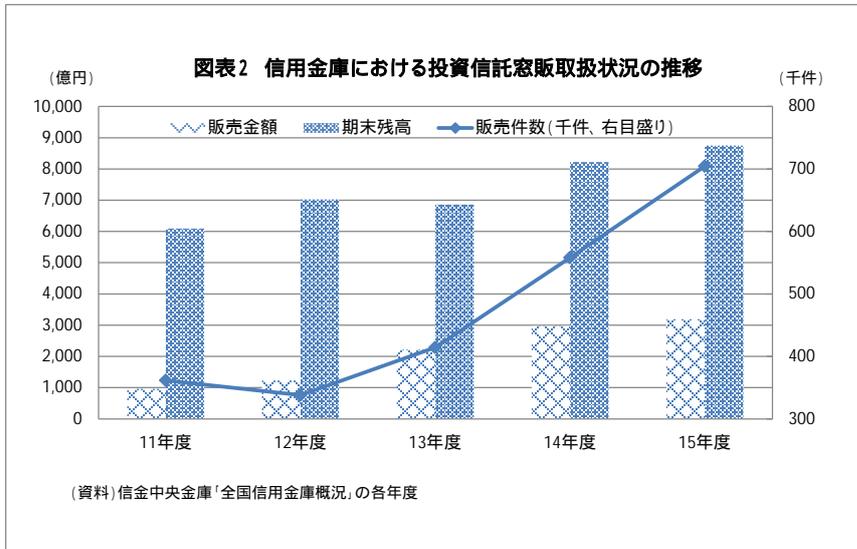
図表1 協同組織金融機関の主要経営指標の推移

(単位:億円、%)

主要経営指標項目		11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
業務粗利益	信金	19,684	19,428	18,721	18,681	17,918
	信組	3,007	3,047	3,113	3,142	3,043
	労金	2,478	2,403	2,397	2,321	2,307
資金利益	信金	17,958	17,299	16,940	16,697	16,259
	信組	2,968	2,915	2,930	2,912	2,845
	労金	2,653	2,576	2,525	2,470	2,444
役員取引等利益	信金	736	722	710	726	727
	信組	14	11	11	8	5
	労金	229	238	246	255	265
その他業務利益	信金	990	1,406	1,070	1,257	933
	信組	52	143	194	239	203
	労金	55	66	118	106	127
経費	信金	14,358	13,963	13,773	13,914	13,532
	信組	2,167	2,116	2,149	2,159	2,109
	労金	1,890	1,893	2,017	1,889	1,824
コア業務純益	信金	4,338	4,175	4,010	3,643	3,546
	信組	809	810	792	770	751
	労金	578	506	317	391	420
経常利益	信金	2,662	3,197	4,522	4,635	4,431
	信組	99	468	656	709	729
	労金	567	504	415	446	482
当期純利益	信金	1,355	2,165	3,229	3,414	3,337
	信組	100	270	481	512	506
	労金	350	345	284	317	322
総資金利ざや	信金	0.24	0.21	0.20	0.16	0.15
	信組	0.37	0.36	0.34	0.32	0.30
	労金	0.37	0.32	0.22	0.26	0.28
コア業務粗利益 経費率(OHR)	信金	76.80	76.98	77.45	79.25	79.24
	信組	72.81	71.04	69.73	73.72	73.74
	労金	76.56	78.91	86.41	82.84	81.27
預金積金(平残)	信金	1,217,309	1,239,236	1,261,182	1,302,607	1,335,283
	信組	176,001	179,517	185,281	190,044	193,944
	労金	170,435	173,636	176,050	178,311	181,032
貸出金(平残)	信金	630,885	627,635	628,545	644,256	658,752
	信組	93,805	93,424	95,328	97,952	100,477
	労金	114,709	115,666	117,203	118,460	118,946
預貸率(平残)	信金	51.79	50.61	49.81	49.43	49.30
	信組	53.26	52.00	51.38	51.46	51.73
	労金	65.77	65.08	64.94	64.61	63.82
預証率(平残)	信金	29.23	30.14	30.77	30.94	31.18
	信組	21.47	21.67	22.34	22.4	22.52
	労金	9.74	10.07	9.79	11.23	12.36

(資料)全国信用金庫協会『全国信用金庫財務諸表分析』、全国信用組合中央協会『全国信用組合決算状況』、全国労働金庫協会『全国労働金庫経営分析表』の各年度

(注)「コア業務粗利益」は業務粗利益 - (国債等債券売却益 + 国債等債券償還益 - 国債等債券売却損 - 国債等債券償還損 - 国債等債券償却)で計算



た。

このような動きは信用金庫にもあり、昨今では投資信託販売や保険商品販売の推進に力を入れている。図表2は信金中央金庫取次方式による信用金庫の投信窓販取扱状況を表したものであるが、販売件数、販売金額、期末

貸出金利息の減少傾向に歯止めがかからない状況にある。

このことは信用金庫、信用組合、労働金庫にも当てはまり、3業態とも資金利益はおおむね減少。金融機関本来の収益力を示すコア業務純益も減少傾向にある。なお、13年度に労働金庫のコア業務純益が大幅に減少した理由は、14年1月から稼働した「アール・ワン」と呼ばれる新オンラインシステムへの移行に伴う費用増のためである（14年度はシステム移行による経費増ははく落）。

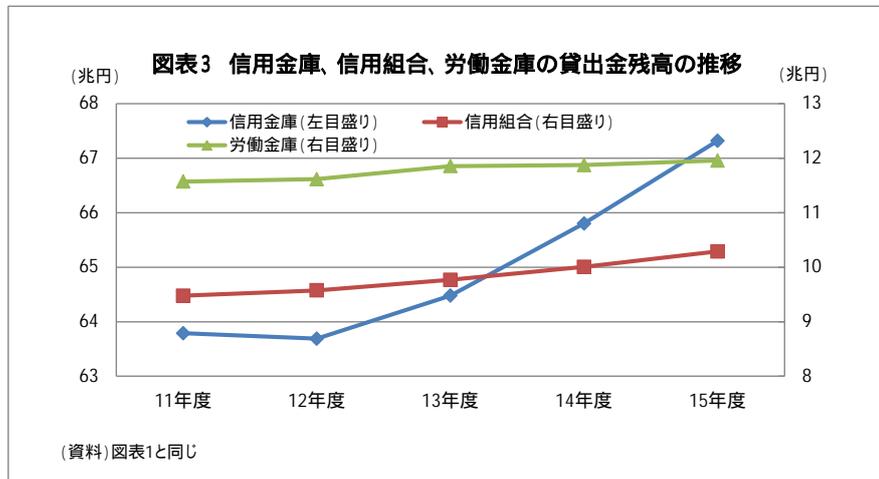
こうした中、最近の銀行では、資金利益の減少をカバーするため、投資信託販売の増強などによる役務取引等利益や、国債等債券売却などによるその他業務利益の増加をめざしたり、一層の経費削減に努めている（15年度は預金保険料の引き下げを受け、金融機関の経費は削減され

残高とも大きく拡大していることがわかる。

経常利益に目を転じてみると、15年度の信用金庫、信用組合は14年度より減少したものの、比較的高水準を維持している。その理由としては、一般貸倒引当金繰入額の減少など、与信コストの低下があげられる。以上の状況を踏まえ、信用金庫、信用組合の当期純利益も経常利益と同様、高水準を維持している。

増加する貸出金残高と融資先の偏り

図表3は信用金庫、信用組合、労働金庫の3業態における貸出金残高（末残）



図表4 信用金庫における貸出先別貸出金の推移

(単位:百万円)

区分	11年度			12年度			13年度		
	貸出金残高	前年度比	寄与度	貸出金残高	前年度比	寄与度	貸出金残高	前年度比	寄与度
製造業	6,947,770	-2.4%	-0.27%	6,647,325	-4.3%	-0.47%	6,407,374	-3.6%	-0.38%
農業、林業	122,687	-4.4%	-0.01%	119,306	-2.8%	-0.01%	115,179	-3.5%	-0.01%
漁業	61,022	-0.4%	0.00%	58,955	-3.4%	0.00%	58,000	-1.6%	0.00%
鉱業	64,409	-6.1%	-0.01%	60,797	-5.6%	-0.01%	57,307	-5.7%	-0.01%
建設業	5,110,425	-3.0%	-0.25%	4,926,427	-3.6%	-0.29%	4,811,635	-2.3%	-0.18%
電気、ガス、熱供給、水道業	40,220	8.6%	0.01%	45,301	12.6%	0.01%	71,457	57.7%	0.04%
情報通信業	249,149	-2.0%	-0.01%	237,945	-4.5%	-0.02%	234,649	-1.4%	-0.01%
運輸業	1,324,718	-1.3%	-0.03%	1,294,368	-2.3%	-0.05%	1,272,626	-1.7%	-0.03%
卸売業、小売業	5,932,657	-2.5%	-0.24%	5,707,136	-3.8%	-0.35%	5,562,271	-2.5%	-0.23%
金融業、保険業	1,264,179	16.8%	0.28%	1,362,290	7.8%	0.15%	1,746,316	28.2%	0.60%
不動産業	12,569,673	2.3%	0.44%	12,923,010	2.8%	0.55%	13,295,184	2.9%	0.58%
物品賃貸業	300,296	-3.0%	-0.01%	290,790	-3.2%	-0.01%	285,985	-1.7%	-0.01%
学術研究、専門・技術サービス	407,499	-2.1%	-0.01%	387,111	-5.0%	-0.03%	384,160	-0.8%	0.00%
宿泊業	646,586	-4.2%	-0.04%	614,144	-5.0%	-0.05%	588,751	-4.1%	-0.04%
飲食業	965,296	-3.8%	-0.06%	913,969	-5.3%	-0.08%	880,721	-3.6%	-0.05%
生活関連サービス業、娯楽業	1,283,109	-2.8%	-0.06%	1,233,473	-3.9%	-0.08%	1,205,906	-2.2%	-0.04%
教育、学習支援業	222,004	-0.2%	0.00%	227,995	2.7%	0.01%	232,434	1.9%	0.01%
医療、福祉	1,860,415	5.1%	0.14%	1,940,458	4.3%	0.13%	2,057,742	6.0%	0.18%
その他のサービス	1,930,242	-2.6%	-0.08%	1,917,579	-0.7%	-0.02%	1,927,798	0.5%	0.02%
地方公共団体	4,263,814	4.5%	0.29%	4,515,772	5.9%	0.40%	4,766,283	5.5%	0.39%
個人(住宅・消費・納税資金等)	18,219,981	-0.1%	-0.02%	18,260,814	0.2%	0.06%	18,514,807	1.4%	0.40%
合計	63,786,151	0.1%	0.05%	63,684,965	-0.2%	-0.16%	64,476,585	1.2%	1.24%

区分	14年度			15年度		
	貸出金残高	前年度比	寄与度	貸出金残高	前年度比	寄与度
製造業	6,303,538	-1.6%	-0.16%	6,222,388	-1.3%	-0.12%
農業、林業	120,052	4.2%	0.01%	118,802	-1.0%	0.00%
漁業	56,532	-2.5%	0.00%	57,129	1.1%	0.00%
鉱業	56,252	-1.8%	0.00%	58,123	3.3%	0.00%
建設業	4,795,556	-0.3%	-0.02%	4,786,235	-0.2%	-0.01%
電気、ガス、熱供給、水道業	105,650	47.9%	0.05%	144,986	37.2%	0.06%
情報通信業	232,074	-1.1%	0.00%	240,299	3.5%	0.01%
運輸業	1,317,745	3.5%	0.07%	1,321,025	0.2%	0.00%
卸売業、小売業	5,487,134	-1.4%	-0.12%	5,399,665	-1.6%	-0.13%
金融業、保険業	1,908,935	9.3%	0.25%	2,085,936	9.3%	0.27%
不動産業	13,900,608	4.6%	0.94%	14,586,055	4.9%	1.04%
物品賃貸業	287,677	0.6%	0.00%	288,088	0.1%	0.00%
学術研究、専門・技術サービス	390,215	1.6%	0.01%	397,707	1.9%	0.01%
宿泊業	579,659	-1.5%	-0.01%	568,187	-2.0%	-0.02%
飲食業	852,748	-3.2%	-0.04%	840,559	-1.4%	-0.02%
生活関連サービス業、娯楽業	1,181,097	-2.1%	-0.04%	1,168,908	-1.0%	-0.02%
教育、学習支援業	245,604	5.7%	0.02%	255,175	3.9%	0.01%
医療、福祉	2,128,126	3.4%	0.11%	2,178,093	2.3%	0.08%
その他のサービス	1,958,380	1.6%	0.05%	1,972,729	0.7%	0.02%
地方公共団体	5,063,346	6.2%	0.46%	5,273,297	4.1%	0.32%
個人(住宅・消費・納税資金等)	18,828,041	1.7%	0.49%	19,354,198	2.8%	0.80%
合計	65,798,969	2.1%	2.05%	67,317,584	2.3%	2.31%

(資料)全国信用金庫協会「全国信用金庫財務諸表分析」の各年度

の推移を表したものであり、いずれも増加傾向にある。ただし、預貸率を見ると、信用金庫は3年連続50%を下回り、労働金庫は60%台前半で推移しているが、やはり低下傾向にある(15年度の信用組合の預貸率は前年度から0.27%上昇)。

預貸率が低迷している背景には、預金残高の増加に加え、信用金庫や信用組合については、中小企業の廃業率が高止まりしていることなどがある。そしてこの

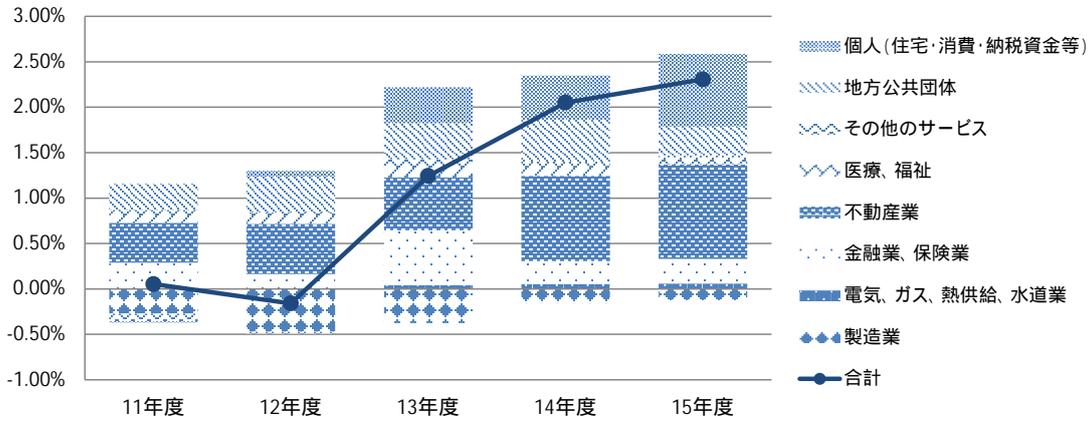
「不動産業」「地方自治体」「金融業、保険業」などの業種でプラス寄与が拡大傾向で推移していることがわかる。

一方、図表6は信用組合における貸出先別貸出金の推移を、図表7は15年度で寄与度が高い7業種と製造業の推移を表したものである。これらの図によると、信用金庫よりも信用組合の方が不動産業に対する寄与度がさらに高い傾向にある。信用金庫や信用組合で不動産業への融

ことが業種によって貸出金が大きく偏る一因ともなっている。

図表4は信用金庫における貸出先別貸出金の推移を表したものであり、図表5は、15年度で寄与度が高い7業種と製造業の推移を表したものである。これらの図表をみると信用金庫は、製造業が一貫してマイナス寄与で推移しているのに対して、

図表5 信用金庫における業種別貸出金(製造業と7業種)の寄与度



(資料)図表4と同じ

資(特にアパート融資)が高まっている要因としては、賃貸住宅建設会社やハウスメーカーなどが賃貸経営支援サービスを相次いで導入していること、2015年の税制改正によって相続税の課税対象が拡大したため節税対策としてアパート経営を行うインセンティブが高まったこと、などがあげられる。

そのため、まさに「アパート建設ブーム」の様相を呈している地域もある。なお、アパートが相次いで建設されるということは、既存アパートの空室率の上昇や家賃の下落という結果を招く可能性が高まることを意味する。

同時にこのことは融資を行う金融機関にとっては、アパートローン債権が不良債権となるリスクを高めることにもつながりかねない。

協同組織金融機関の中には、賃貸住宅経営のアドバイスを頻繁に行うことで、アパート経営に真摯に取り組むオーナーをサポートする金融機関もあるが、そのような金融機関は少数派である。

ただし、図表6、7をみると信用組合では、「医療・福祉」「宿泊業」「建設業」の

寄与度が高まっていることも注目される。

一方、筆者がこれまで行ってきた地域金融機関へのヒアリング調査によれば、過疎地域などを主な営業地域としている金融機関の中には、事業者の減少などから個人ローンに力を入れる動きも見られるようになっている。

定期積金残高の増加と営業推進の質的向上

地方経済の衰退や、人口減少などを見据え、これまで地方銀行は大都市圏などに積極的に進出し、融資残高を拡大させる取組みを加速させてきた。しかし、昨今では、金利競争に伴って利鞘の確保が難しくなる中、これまで重視していた大都市圏での営業推進から「地元回帰」に力点を置いたり、小規模企業など地元企業への深掘りを図っていく戦略を掲げるようになる銀行もある。

協同組織金融機関の中にも、自らの強みと弱みを把握し、「強み」をさらに伸ばす動きもある。その動きの一つが、定期積金残高の増加である。

1990年代後半以降、営業推進活動の効

図表6 信用組合における貸出先別貸出金の推移

(単位:百万円)

区分	11年度			12年度			13年度		
	貸出金残高	前年度比	寄与度	貸出金残高	前年度比	寄与度	貸出金残高	前年度比	寄与度
製造業	621,312	-2.1%	-0.14%	593,705	-4.4%	-0.29%	578,644	-2.5%	-0.16%
農業、林業	32,136	-4.9%	-0.02%	32,987	2.6%	0.01%	34,991	6.1%	0.02%
漁業	9,528	-2.7%	0.00%	8,681	-8.9%	-0.01%	8,132	-6.3%	-0.01%
鉱業、採石業、砂利採取業	14,474	-6.6%	-0.01%	13,947	-3.6%	-0.01%	14,057	0.8%	0.00%
建設業	702,096	-1.1%	-0.09%	690,566	-1.6%	-0.12%	696,026	0.8%	0.06%
電気、ガス、熱供給、水道業	10,895	-4.2%	-0.01%	11,262	3.4%	0.00%	15,116	34.2%	0.04%
情報通信業	37,204	2.2%	0.01%	38,823	4.4%	0.02%	39,027	0.5%	0.00%
運輸業、郵便業	182,671	4.3%	0.08%	181,151	-0.8%	-0.02%	177,460	-2.0%	-0.04%
卸売業、小売業	665,573	-1.7%	-0.13%	650,060	-2.3%	-0.16%	643,321	-1.0%	-0.07%
金融業、保険業	228,619	10.6%	0.23%	276,738	21.0%	0.51%	291,068	5.2%	0.15%
不動産業	1,756,761	6.6%	1.15%	1,860,542	5.9%	1.10%	2,002,929	7.7%	1.49%
物品賃貸業	26,563	13.7%	0.03%	27,756	4.5%	0.01%	28,085	1.2%	0.00%
学術研究、専門・技術サービス業	55,576	1.8%	0.01%	52,917	-4.8%	-0.03%	56,063	5.9%	0.03%
宿泊業	294,682	15.7%	0.42%	292,255	-0.8%	-0.03%	296,385	1.4%	0.04%
飲食業	172,538	0.2%	0.00%	167,307	-3.0%	-0.06%	165,219	-1.2%	-0.02%
生活関連サービス業、娯楽業	557,972	2.9%	0.17%	552,769	-0.9%	-0.05%	540,229	-2.3%	-0.13%
教育、学習支援業	23,461	-3.4%	-0.01%	23,606	0.6%	0.00%	23,725	0.5%	0.00%
医療、福祉	190,512	6.8%	0.13%	199,509	4.7%	0.09%	223,645	12.1%	0.25%
その他のサービス	424,446	-14.9%	-0.79%	426,159	0.4%	0.02%	426,865	0.2%	0.01%
その他の産業	73,235	1.6%	0.01%	68,606	-6.3%	-0.05%	58,585	-14.6%	-0.10%
地方公共団体	455,321	1.3%	0.06%	483,381	6.2%	0.30%	528,898	9.4%	0.48%
個人(住宅・消費・納税資金等)	2,940,502	-1.5%	-0.48%	2,921,245	-0.7%	-0.20%	2,919,932	0.0%	-0.01%
合計	9,476,077	0.6%	0.65%	9,573,972	1.0%	1.03%	9,768,402	2.0%	2.03%

区分	14年度			15年度		
	貸出金残高	前年度比	寄与度	貸出金残高	前年度比	寄与度
製造業	568,751	-1.7%	-0.10%	567,957	-0.1%	-0.01%
農業、林業	38,825	11.0%	0.04%	41,729	7.5%	0.03%
漁業	7,977	-1.9%	0.00%	7,443	-6.7%	-0.01%
鉱業、採石業、砂利採取業	13,486	-4.1%	-0.01%	13,518	0.2%	0.00%
建設業	702,086	0.9%	0.06%	711,788	1.4%	0.10%
電気、ガス、熱供給、水道業	19,948	32.0%	0.05%	29,115	46.0%	0.09%
情報通信業	36,166	-7.3%	-0.03%	35,389	-2.1%	-0.01%
運輸業、郵便業	179,909	1.4%	0.03%	183,606	2.1%	0.04%
卸売業、小売業	638,294	-0.8%	-0.05%	635,550	-0.4%	-0.03%
金融業、保険業	305,810	5.1%	0.15%	308,709	0.9%	0.03%
不動産業	2,180,343	8.9%	1.82%	2,375,539	9.0%	1.95%
物品賃貸業	29,199	4.0%	0.01%	28,740	-1.6%	0.00%
学術研究、専門・技術サービス業	54,962	-2.0%	-0.01%	55,976	1.8%	0.01%
宿泊業	308,387	4.0%	0.12%	330,025	7.0%	0.22%
飲食業	160,090	-3.1%	-0.05%	158,634	-0.9%	-0.01%
生活関連サービス業、娯楽業	541,478	0.2%	0.01%	536,224	-1.0%	-0.05%
教育、学習支援業	23,807	0.3%	0.00%	24,631	3.5%	0.01%
医療、福祉	239,362	7.0%	0.16%	246,323	2.9%	0.07%
その他のサービス	432,503	1.3%	0.06%	438,605	1.4%	0.06%
その他の産業	60,760	3.7%	0.02%	62,219	2.4%	0.01%
地方公共団体	554,821	4.9%	0.27%	572,550	3.2%	0.18%
個人(住宅・消費・納税資金等)	2,908,175	-0.4%	-0.12%	2,924,405	0.6%	0.16%
合計	10,005,139	2.4%	2.42%	10,288,675	2.8%	2.83%

(資料)全国信用組合中央協会「全国信用組合決算状況」の各年度

率化をめざして、協同組織金融機関でも「業務の効率化」を合言葉に、自動振替を推進したり、集金業務を事実上廃止するなどの動きが加速した。しかし、「集金業務はコストがかかる」という見方ばかりではなく、地域の情報収集や取引先とのコミュニケーション促進など「取引先との長期的な関係づくり」や「ファンづくり」という観点からその重要性を再認識する声は多い。

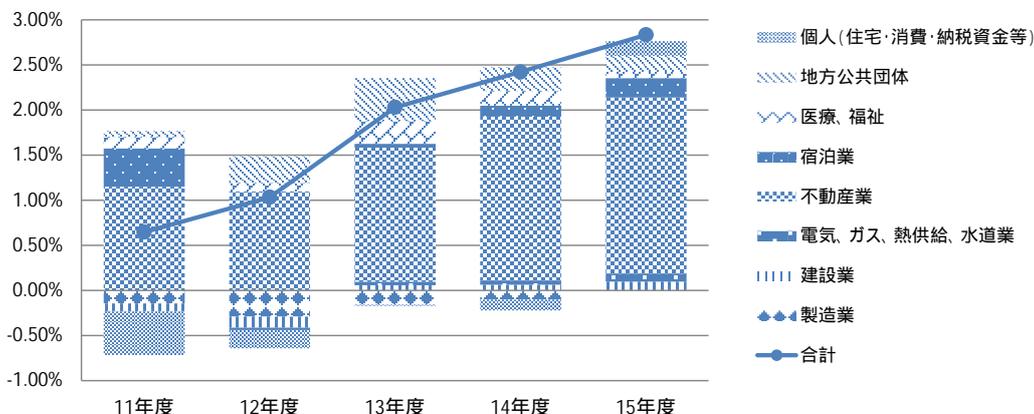
複数から借り入れている事業者の債務を一本化することで資金繰りを気にせず事業に取組める環境づくりをめざした提案や、取引先の業種や業界の知識を高めた職員が行う提案、各種補助金相談を武器にした提案などがあるが、いずれにせよ、「金融機関の都合」や「金利の低さ」で推進を行うのではなく、取引先にメリットがある提案を行っていくことをめざす動きが加速してきた。

図表8は、信用金庫と信用組合の定期積金残高の推移を表したものであるが、信用金庫、信用組合ともに残高が底を打ったことは注目される。

また、営業推進も質の向上も問われるようになってきている。具体的には「お願いセールス」ではなく、「提案セールス」の展開を図ったり、訪問回数ではなく、面談回数を重視するなどの動きである。

提案セールスの内容については、例えば、

図表7 信用組合における業種別貸出金(製造業と7業種)の寄与度



(資料)図表6と同じ

面談回数の重視については、共働き世帯が増加する中、なかなか世帯主と面談することができないため、「職域サポート制度」を展開することで、できる限り効率的な営業推進を図ることをめざす動きも活発化している。

おわりに

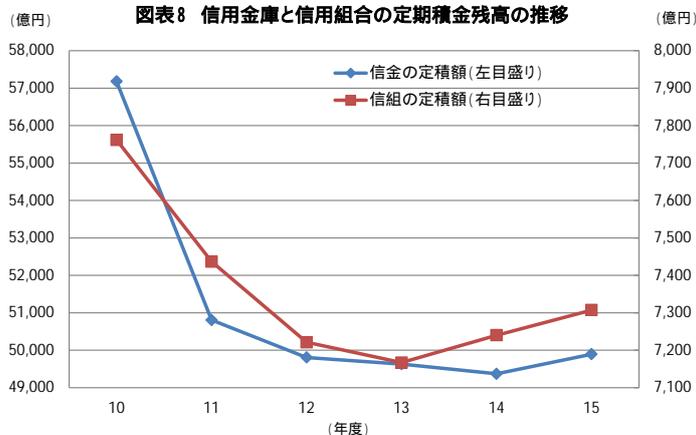
16年9月、金融庁は「金融仲介機能のベンチマーク」を策定・公表した。当該ベンチマークは、これまでの不良債権問題への対応や利用者保護を主眼に置いた

金融行政から多様なビジネスモデルを前提とした金融機関とのベストプラクティスの追求に向けた対話に軸足を置いているとされている。

そしてベンチマークで重視されているキーワードは、取引先企業の「経営改善」、「成長力の強化」、「生産性の向上」、「担保、保証依存の融資姿勢からの転換」などである。

地域金融機関が「地元回帰」「原点回帰」を掲げ、地域の深掘り戦略を改めて推進していく方針を打ち立出すようになった背景には、ベンチマークへの取組みを先取りした活動の一環と捉えることができるが、その根底には、金利競争という消耗戦を繰り広げるのではなく、「取引先との長期的な絆をより強化していく」という協同組織金融機関がかつて得意としてきたあり方が改めて見直されるようになったともいえ、今後の展開に注目が集まる。

図表8 信用金庫と信用組合の定期積金残高の推移



(資料)全国信用金庫協会「全国信用金庫財務諸表分析」と全国信用組合中央協会「全国信用組合決算状況」の各年度