

金融市場

2001.9

潮流

構造改革と不良債権処理 1

情勢判断

国内金融

年末に向け正念場迎える、財政再建と企業業績 2

国内経済

リストラが本格化する電気機械産業 4

海外経済金融

米国景気先行きの焦点となる個人消費と住宅投資 5

今月の焦点

消費は底固いか？：先行き険しい個人消費 6

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例1 - 11

” - 事例2 - 15

海外の話題

香港の鶏インフルエンザ騒動 19

新刊のお知らせ 20

潮流

構造改革と不良債権処理

不良債権処理が政治問題化している。小泉内閣のいわゆる「骨太の方針」(基本方針)のなかで、構造改革の第一歩として銀行の不良債権処理が取り上げられ、早期処理が進められることとなる。長期に亘るわが国経済低迷の背景に、構造改革(市場を通ずる低生産性部門から高生産性部門への経営資源の移転)の遅れがあり、その「原因であり結果でもある」不良債権処理が経済政策上の急務であるとの認識が共有されたことは望ましい。ただその一方で、処理の対象となる不良債権の「大きさ」を巡って様々な数字が飛び交い、またオフバランス化手法への思惑の違いも絡んで、構造改革の痛みの部分つまり企業破綻に伴う雇用の縮小や銀行の自己資本不足に伴う金融システム不安が意識され、これを懸念する声が強まっていることも事実である。

その不良債権の「大きさ」(2001年3月末現在 リスク管理債権)について、金融庁は全国銀行ベースで325兆円と公表したが、このうち2~3年以内の処理を公約している主要行の「破綻懸念先」以下の不良債権は、11.7兆円(既往部分83兆円、新規発生分34兆円)である。これには、担保や引当でカバーされている部分があることも考慮すると処理の影響を格別危惧する必要はない。問題は、近年業務純益を上回る処理を行っているにも拘わらず徐々に減少していないこと、特にオフバラ化の対象となっていない要管理債権の部分が、破綻懸念先に転じ担保・引当不足となる事例が増えていること、さらに償却・引当に充てる銀行収益や含み益が乏しくなっていることである。

次にオフバランス化の手法については、債権放棄による企業再建、法的処理、この中間的形態として企業分割があり、これまで主力行の判断でマチマチに行われてきた。これを経団連と全銀協で、処理基準に関し経営者・株主責任も含めた「私的整理に関するガイドライン」をまとめ方向性を示したことは、処理の透明化に前進である。早期処理には債権流動化も有効であり、このための市場拡大の一策として整理回収機構(RCC)の機能拡充が図られるのも望ましい方向であろう。

構造改革の痛みを緩和するマクロ政策面では、財政政策はもとより金融政策にも選択肢が極めて限られている。それ故にこそ、後ろ向きの構造改革に先行する形で「基本方針」にも掲げられた前向きの改革例えば、循環型社会の構築、少子・高齢化対応、地方の活性化・都市再生、ライフサイエンスなど先端科学技術の振興等に取り組むことが痛みを和らげる近道だと思う。

これらと併せて、上記不良債権処理に伴う金融システムの不安を払拭するうえで金融機関の収益機会の確保も不可欠である。その一つは、預貸を中心とする間接金融から多様な証券の仲介を行う直接金融型金融サービスへの移行であり、多様な証券市場の投資家としての個人投資家(投資信託、年金等を含む)育成のための環境整備が求められる。もう一つが、公的金融の規模と業務のあり方の見直し郵貯と特殊法人改革を通ずる民間金融機関への収益機会の開放である。この点でも、「基本方針」の早期実現が期待される。

(理事研究員 荒巻 浩明)

情勢判断

国内金融

年末に向け正念場迎える、財政再建と企業業績

要約

日銀の追加緩和は、当面の債券相場の支援材料となるだろう。しかし、財政再建の行方の不透明感とともに、金融政策の方向性がデフレ防止強化であることからすれば、更なる緩和の一手の意味合いは投資家の長期債購入センチメントを後退させ、景気悪化進行や株価低迷のもとでも長期金利の低下を限定的にしよう。よって財政悪化に一定の歯止めがかかる形で予算編成が進むとの想定は継続するが、債券相場のレンジについて下方シフト（債券利回りレンジの切り上げ）を考える。

また、株式相場は業績下方修正を織り込む下落となっているが、当面、米国景気と米国株価の下ブレが見込まれる中、下値不安は継続しよう。年明け以降の米国景気の底打ち観測が浸透することが期待買いの材料となるが、国内のデフレ環境のもと、上値は限定的と考える。

金利・為替・株価の予想水準 (単位：%、円/ドル)

年度/月	2001		2001		2002
	6月 (実績)	9月 (予想)	12月 (予想)	3月 (予想)	6月 (予想)
CDレート(3M)	0.050	0.07	0.08	0.08	0.10
短期プライムレート	1.375	1.375	1.375	1.375	1.375
10年最長期国債	1.210	1.25	1.35	1.45	1.50
長期プライムレート	1.600	1.65	1.65	1.75	1.85
為替(円/ドル)相場	124.265	120	125	125	120
日経平均株価	12,969	12,000	11,000	13,500	14,500

(月末値。実績は日経新聞社調べ)

ここ1ヶ月の金融情勢

参院選を経て、小泉・構造改革の財政再建路線が試される正念場に入った。7月30日の特殊法人事業見直し案提示に続き、8月3日からの3回にわたる経済財政諮問会議で2002年度当初予算の概算要求基準が検討され、10日に閣議決定された。一方、参院選直後の7月31日に与党3党政策責任者会議で補正予算検討に合意、8月6日に同会議で景気対策をまとめることを決定した。

このような財政・予算が絡む日程の中、国債相場は、財政再建論議の行方を見守りたいとの様子見気分が強く、先物主導で月初から4日続落。8月6日には新発10年国債利回りが1.4%を上回り、7日には引け際売られて142%(BB)を付けた。しかし、7日のロンドン金融先物取引所での反発をきっかけに買い戻される展開となった。

図1 日銀・当座預金の動向



(日銀資料から農中総研作成)

株価は、ハイテク企業中心に業績下方修正が相次ぐとともに、景気の先行き不透明感が強く軟調展開。投資家の慎重姿勢が継続し、夏休みシーズンもあって出来高は低水準で推移。日経平均株価は8月13日にバブル崩壊後の最安値を更新し、85年1月以来の11,500円割れ。

このような中、8月14日に日銀は追加金融緩和を決定。3月19日の緩和措置の延長線上に、日銀当座預金残高の目標額を5兆円から6兆円に引き上げるとともに、中長期債の買い切りオペを月4千億円から6千億円に増額(年間では4.8兆円から7.2兆円に2.4兆円増加、日銀券発行残高を上限とすることは同じ)をおこなうこととし、デフレと景気悪化への対応姿勢を示した(図1)。

この追加的緩和措置が加わり、国債は中期債ゾーンが買われる形でステイプ化しながら、新発10年国債利回り1.3%割れまで低下したが、その後は再び金利上昇。

また、国債が軟調推移する中で、政府保証債や地方債の一部が7月末から買われ、国債とのスプレッドを縮めた。政保・公営債が一時的にスプレッドがマイナスになるなど、これまでにはない水準にまでスプレッドは縮小。その反面で興銀・利金債は軟調な相場展開となり、長期プライムレートは1.65%に引き上げられた。

14日の追加金融緩和措置を受けて、株価は大幅高となったが、翌15日以降は、120円を越す円高進行による輸出セクターの減額懸念が追い討ちとなり、半導体、電子部品関連に安値続出し下落。バブル後最安値更新の不安定な相場が続いている。ただし中低位の内需関連株、特に建設、不動産、電鉄など都市再生関連株銘柄は年初来高値を付ける銘柄も多く堅調展開。

為替相場は、米国景気の悪化観測が浮上する中、これまで米国当局の取ってきたドル高政策が修正される懸念が台頭。15日「米貿易収支は持続不可能で、ドルに大幅安のリスク」等とのIMFリポートから、ドルが売られ円上昇。その後、オニール財務長官から明確なドル高政策維持コメントが打ち出されなかったことから、投機筋とストップロス巻き込んだ動きで、円は119円台に突入した。その後は米国の景気指標に強い鈍のが出た、ドルが買戻されたが、戻りは小幅にとどまっている。

向こう3ヶ月程度の市場の注目点

債券：年末の予算編成に向け神経質な展開

8月10日に閣議決定された概算要求基準では、国債発行額30兆円以下の達成に向け、一般歳出要求を2001年度当初予算に対して0.9兆円削減し47.8兆円に設定、また、構造改革を後押しする観点から従来分野で5兆円を削る一方、「重点7分野」に2兆円を配分するメリハリを付けることとした。

表2 14年度概算要求基準と今後の要処理額

(単位:兆円)	13年度 予算	14年度	
		中期展望	概算要求 基準
[歳入]			
税収	50.7	50.4	50.4
その他収入	3.6	3.6	3.6
公債金	28.3	33.3	30.0
計(A)	82.7	87.3	84.0
[歳出]			
国債費	17.2	18.4	18.4
地方交付税	16.8	19.5	19.5
一般歳出	48.7	49.5	47.8
社会保障関係費	17.4	18.4	18.1
公共事業関係費	10.4	9.4	9.3
その他	20.9	21.6	20.4
計(B)	82.7	87.3	85.7
要減額処理額	(33.3 - 30.0) - (49.5 - 47.8) = 1.6		

(経済財政諮問会議資料から作成)

各省庁が8月末に予算要求を提出(なお「構造改革特別枠」については通常予算要求より1ヶ月延ばし9月末まで提出)した後、年末に向け減額査定がおこなわれる。「財政の中期展望」(2001年2月)との比較で言うと、新規国債発行を30兆円に抑制するためには、3.3兆円の歳出削減が必要となるが、この概算要求段階でその半分の1.7兆円が減額された。しかし、年末に向け、さらに1.6兆円を切り込まなければならぬ(表2)。

中期展望の国債金利想定(32%)と現状の金利水準の乖離から、少なくとも0.7兆円前後の国債費減少の余地など予算編成上の腰だめがある。また、特殊法人の事業見直しによる一般会計からの支出削減が期待できるとともに、地方単独事業の減額(1.75兆円規模)方針に基づく地方交付税の減額も見込める。景気悪化の進行のもとで、与党等から減額査定の過程でデフレ的予算編成との反発が強まろうが、1.6兆円の減額査定は可能であり、財政悪化に歯止めがかかった予算編成が達成されると考える。

なお、与党3党政策責任者会議で8月6日に同会景気対策をまとめることを決定したが、2兆円規模の補正予算を債券市場は織り込みつつある。その規模であれば、決算純剰余金(0.23兆円)の繰入や公共事業予備費(0.3兆円)の充当により1.5兆円程度の国債追加発行で済み、2001年度新規国債発行額は30兆円以内に収まる。構造改革との関係が整合的に整理されれば、債券相場に与える問題は少ないと思われる。

しかし、14年度予算編成の先に期待される本格的財政再建の行方は、特殊法人改革を含め不透明である。また、日銀の更なる緩和の一手がデフレ阻止の内容をさらに強めるものであることは、債券投資のセンチメントを後退させる要因となろう。加えて、与党からインフレ目標設定等の議論が出ていることは、将来金利の上昇期待をいたずらに攪乱し債券相場にとって好材料でない。確かにデフレの状況脱却には当面程遠いが、景気悪化やデフレが債券の買い材料となる程度は小さくなっていく。財政悪化に一定の歯止めがかかる形で予算編成が進むとの想定は継続するが、債券利回り予想レンジを切り上げ(債券相場レンジは切り下げ)方向を想定する。

株：反転への見極め時期後ズレし軟弱相場継続

日経新聞報道のように、ここに来てハイテク関連の製造業を中心に業績下方修正が相次いでおり、2002年度3月期決算が減益となる可能性が改めて認識されるようになってきた。

図2 電気機械産業生産の予測と実績



特に電機では生産の減少・下ブレに加え(図2)製品単価の下落が激しく、総合電機に続き、家電、電子部品や半導体製造装置の企業に大幅な業績下方修正が広がっている。

これからもハイテク銘柄の下方修正が続き、中間決算発表が再度売り材料となるリスクも高い。さらに景気悪化の波及が内需関連のディヘンシブ銘柄に広がる可能性も否定できない。当面は、先行き業績の底打ちを推測するための材料は乏しく下値不安が残る。また、政府・与党の株式市場活性化対策の遅れも失望材料である。証券税制改正作業が後ろ倒しとなっているほか、その内容も抜本的な活性化に程遠い。

今後は、米国景気が年明け以降、底打ち・反転するとの観測が強まることが期待買いの材料となろう。見極めの時期は年末前後からになるが、国内のデフレ環境継続のもとで一本調子の上げは期待しにくい。

為替相場は、日本の景気悪化等ファンダメンタルズの悪さが円安材料となる一方で、米国景気の悪化が続く中ではドル高政策修正懸念が継続しよう。為替相場はユ・ロの評価との関係も併せ、円安方向のレンジがやや狭まった動きが見込まれる。

(2001.8.23 渡部 喜智)

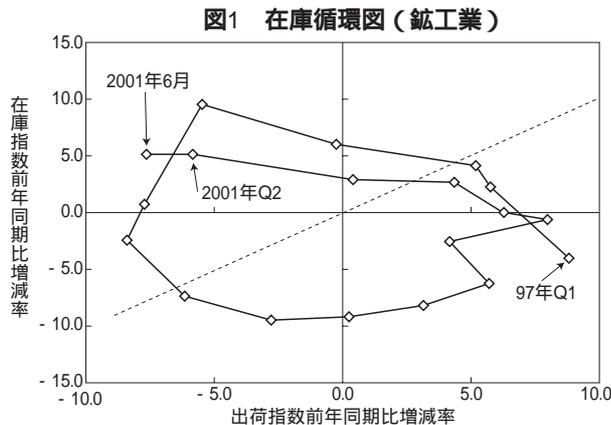
国内経済

リストラが本格化する電気機械産業

鉱工業生産は急速に減少

企業の生産の低迷が鮮明になってきた。6月の鉱工業生産は、前年同月比 8.7%と大きく落ち込み、5ヶ月連続でマイナスとなった。電気機械で 18.5%と3ヶ月連続で2ケタのマイナスとなったのをはじめ、ハイテク関連を中心に大幅減少となっており、石油・石炭製品以外の業種はすべて前年同月を割り込んでいる。昨年後半から始まった電気機械産業の不振が、ほとんどの製造業に広がったといえよう。

在庫の状況を見ると、6月の鉱工業生産者在庫は前月比で7ヶ月ぶりに減少に転じた。しかし前年同月比では依然在庫の積み上がりは続いている。需要の低迷による出荷の減少が予想外に急速に進展したのに対し、在庫は減らず、図1の在庫循環図から見ても在庫調整は長期化している。

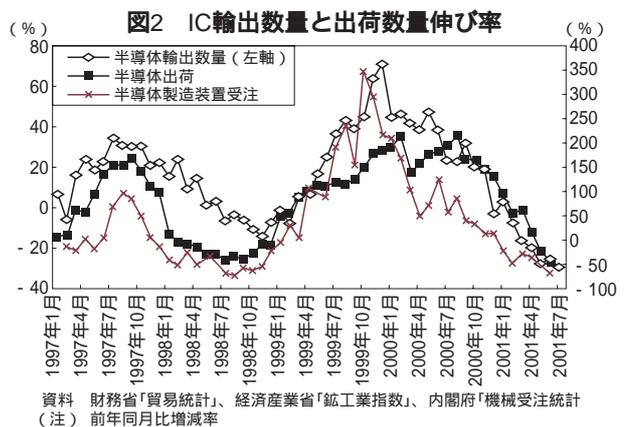


世界的に半導体需要は低迷

鉱工業の需要の鍵を握るのは電気機械である。電気機械は鉱工業の18%を占め、最大の産業である。

電気機械の中で中心となっているのは、電気機械生産額の23%を占める半導体(半導体素子、半導体素子を含む)であり、その需要は、米国とアジアといった外需と密接なつながりが

ある。図2は半導体輸出数量と、国内の半導体出荷、半導体製造装置受注の関連を示したものであるが、出荷・受注は、半導体輸出と連動しており、外需に依存していることが読み取れる。



しかし、世界の半導体生産額は、6月に前年同月比 30.7%、米国では 45.1%と激減の状態にある。また半導体価格も2000年10 - 12月期に8ドル前後だった64メガDRAMが、直近では1ドルそこそこまで急落している。半導体の外需回復はまだ時間がかかるだろう。

電機以外にもリストラ拡大の可能性

このような生産の低迷を受けて、電気機械産業で生産拠点の移転、閉鎖、縮小が本格化してきた。富士通は1万6千人余りの人員削減と、国内外生産拠点の統廃合などを発表し、NEC、松下電器産業などもリストラ策を発表している。生産不振が電気機械産業からその他の製造業へと広がったため、リストラ策は電気機械だけにとどまらず、そのほかの産業へと今後広がっていくことも考えられる。政府の構造改革や金融機関の不良債権処理による余剰人員整理と合わせて、雇用問題が今後大きな課題となろう。

(名倉 賢一)

海外経済金融・米国

米国景気先行きの焦点となる個人消費と住宅投資

景気下振れリスクに配慮したFRB利下げ
米国の2001年4 - 6月期実質GDP成長率は、季節調整済前期比年率で0.7%となった。住宅投資が7.4%、個人消費が2.1%と比較的底堅く推移した反面、設備投資が13.6%、輸出が9.9%と大幅に減少したこと等から、景気の下り坂が予想以上に急角度であるとの見方が強まった。また8月8日に発表となった地区連銀経済報告（通称ベージュブック）は、米国各地の景気の弱さを改めて印象づける内容であった。

FRBは8月21日の連邦公開市場委員会（FOMC）で、FFレートの誘導水準及び公定歩合をともに0.25%引き下げ、それぞれ3.50%、3.00%とした。利下げの判断材料としては、家計の需要は下支えされているが、企業の収益と設備投資が弱く、外国経済の減速の影響を受けていること、労働需給と生産物需給の緩和により、インフレ圧力が弱まったことがあげられた。

増勢鈍化が見込まれる個人消費と住宅投資

今後は、これまで比較的底堅く推移した個人消費と住宅投資が歩む軌道が焦点となる。

まず住宅着工件数は、月毎の増減のブレはあるが、2000年後半以降ほぼ一年の間明確な上昇トレンドを歩み、2001年7月の着工件数は前年同月比13%増加の1,672千戸（年率換算値）であった。FRBの利下げに伴うモーゲージ金利低下の影響が大きいと見られるが、景気減速にも関わらず住宅価格が依然として過去10年程度のトレンドと遜色ないテンポで上昇していることが、投資意欲を活発にしている（図）。

こうした不動産価格上昇（担保価値の増加）と金利低下を組み合わせ、借り換えを伴った借り増しにより消費を拡大する個人が増えた。借入れを増加させても金利が低下しているため、毎月の返済額の増加は小幅に止まる。米国誌によれば、2001年1 - 6月間にこうして調達した余裕資

金は330億ドルであった。この金額は名目個人消費額の約1%に相当し、無視できない大きさである。景気減速下でも個人消費が底堅い要因は、自動車、家具、電化製品売上の伸びが高かったためであり、借り増しによる余裕資金は、これら耐久財の購入に向かったと考えられる。



しかし今後は、以下理由により従来同様の消費拡大が持続するとは考えにくい。第一に、雇用調整進展により所得の伸びが弱まることである。第二に、今後高水準の家計債務がある程度清算されることである。消費者信用残高の対可処分所得比率は92年には16.5%だったが、2000年には21.9%にまで上昇した。しかし、これまでほぼ一貫して増加を続けた消費者信用残高も、月次ベースでみると、2001年6月には3年半ぶりに対前月で減少に転じており、借入れ増加を伴った消費拡大傾向にも変化の兆しがみられる。第三に、景気減速やインフレ圧力の弱まりに伴い、これまでのような住宅価格上昇が維持できないことである。また株価下落による逆資産効果も、その程度やタイミングに議論があるものの、グリーンズパン証言でも景気下振れリスクの要因として触れられている。

今後、減税、利下げ効果、エネルギー価格下落が多少のプラス効果をもたらすであろうが、個人消費と住宅投資の減速が景気の先行きに大きな影響を与えようである。

（永井 敏彦）

今月の焦点

消費は底固いか？：先行き険しい個人消費

要 約

企業セクターの悪化が急速に進む中、消費は底固く、景気を下支えするのではないかとの議論が最近みられる。しかし消費関連統計を分析すると、堅調なのは一部地域の大型小売店などに限られるとともに、消費者は低価格の生活必需品を購入し、そのほかの消費を抑制する傾向を強めていることがうかがわれる。この背景には、所得環境の悪化や、住宅ローンの家計圧迫、逆資産効果などがある。先行き厳しい雇用環境を考えると、個人消費は決して底固いとはいいきれず、今後悪化していくリスクが高いであろう。

ほんとうに消費は底固いのか

小泉政権が経済構造改革に取り組む一方で、景気をめぐる状況はますます悪化の度合いを強めている。GDP主要項目の中では、米国経済低迷に並行して輸出、設備投資が急激に落ち込んできている。さらに小泉内閣は新規国債発行額：30兆円以内への抑制に向け2002年度は緊縮型予算にする方針であり、公共投資関係費の10%削減を掲げている。

残る個人消費に関しては、2001年に入ってから、4月施行の家電リサイクル法を前に駆け込み需要で家電売上が大幅増加となった後、猛暑によるエアコンや清涼飲料水、衣類などの消費押し上げ効果が喧伝されている。また、女性ファッション関連を中心に高級ブランド商品の

売れ行きは、相変わらず好調であり、消費は意外に堅調そうに見える。

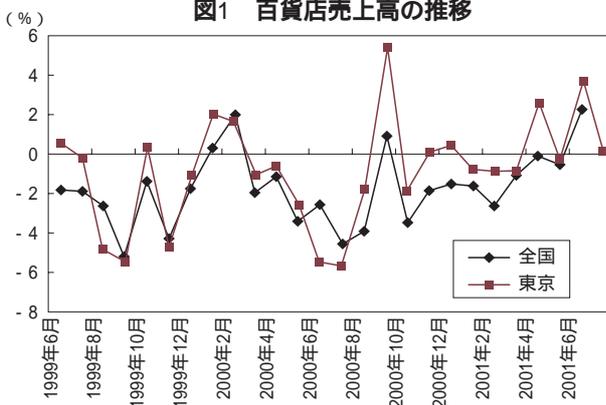
確かに全国百貨店の既存店売上は2000年夏を底に上昇基調にあり、2001年6月は98年4月以来の前年比増加率となる24%となった。しかし、経済産業省「商業販売統計」では4~6月期小売売上高は前年同期比 1.8%、6月に限れば 2.7%と、物価下落分を割り引いても減少幅は大きい。

このような中で、8月16日に改訂された2001年1-3月期のGDPの民間最終消費は1次速報値の前期比横ばいから、2次速報値は+0.6%へ大きく上方修正された。

一見すると、個人消費の底固さを裏付ける数値になったといえそうである。しかし、この上方修正は、個人消費の約1割を占め、GDP統計の推計に使われている単身世帯の収支調査が、調整係数等の変更というテクニカルな要因により大幅に上方修正されたことに起因することに注意する必要がある。

このようなテクニカルな要因で大幅に変更されるGDP統計には、以前からさまざまな疑問が投げかけられてきている。たとえば、個人消費の推計に使われる需要サイドの基本統計である総務省の「家計調査」は、サンプル数が少な

図1 百貨店売上高の推移



資料 日本百貨店協会「百貨店売上高」
 (注) 店舗調整後の売上高前年同月比の増減率

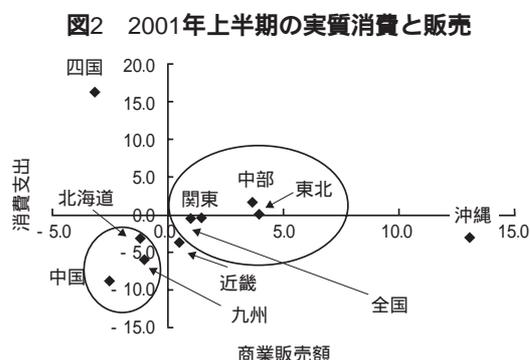
く、かつ調査世帯対象に偏りがある、誤差が大きい、高額消費の動向が十分に反映されていない、などである。一方、家計調査は非常に詳細な調査であり、その一方で、サンプル数を増やすことが難しいというジレンマを抱えている。

個人消費の実態をめぐる議論は、マクロとミクロ、需要側と供給側のデータが入り組んでとらえにくいところがある。しかし、景気後退が進行する気配を見せる中、個人消費がどのような状態にあるのか、底固く推移することができるのか、は、景気の底割れのリスクを考える上で重要である。

以下では、地域別、品目別の分析等をおこないつつ、個人消費の実態と先行きを考える。

地域間で二極化する消費

百貨店とスーパーの売上高を合わせた販売側の統計である2001年1 - 6月期の地域別「大型小売店販売」は、東北、関東、中部（東海や北陸）近畿、沖縄で前年同期を上回った。一方、家計調査による2001年上半期の実質消費支出は、東北、北陸と四国だけが前年同期比でプラスであった。（図2）



資料 経済産業省「商業販売統計」、総務省「家計調査報告」
 (注) 前年同期比増減率、農中総研で実質化

販売の統計と、家計の統計の両方とも比較的堅調な地域は、サービス経済化の進んだ関東、自動車産業が下支えしている東海を含む中部、それに東北である。北海道、中国、九州は販売側、家計側いずれの統計も前年同期比マイナスとなっており、不振が目立つ。

確かに関東、東海は相対的に低失業率であり、雇用環境は良いが、これらの地域でも家計調査の実質可処分所得は前年同期比で減少しており、消費性向が上昇したことによって消費水準が保たれたに過ぎない。内閣府「消費者動向調査」の「耐久消費財の買い時判断に関する調査」をみても、2001年6月は同年1月に比べて全地域で消費者のマインドが悪化している。

関東などで大型小売店販売が伸びているのは、不採算店の閉鎖と統合が進む一方で、好調店舗について店舗面積を拡大している店舗政策が影響している面も大きい。全体の消費が増えていない中で、大型小売店の売上が増加している一方、個人商店などの売上は低迷している。決して消費者のマインドが好転してきているわけではないことに留意すべきであろう。

落ち込む選択的支出

次に品目別に消費動向をみてみよう。

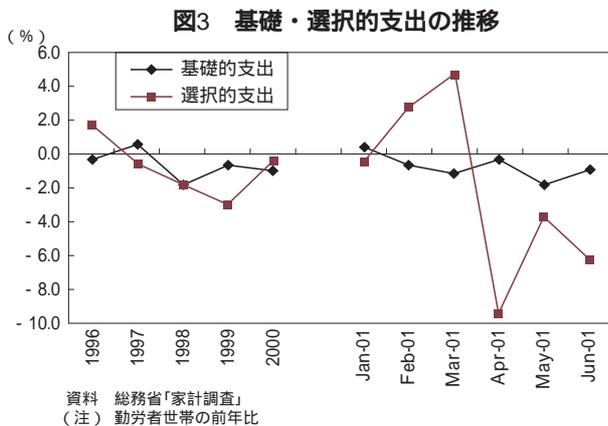
家計調査では、調査品目を基礎的支出項目と選択的支出項目に分けている。

基礎的支出とは、生活に必要な基礎的な品目に対する支出で、食料や光熱費などが該当する。選択的支出とは、それ以外の支出である。

総務省は、支出弾力性（消費支出総額の変化率に対する品目支出の変化率の比）に基づいて分類しており、支出弾力性値が1より小さい品目（一般的な消費者の消費支出全体がある割合

で減少したとき、その割合ほど消費が減少しない品目)を基礎的支出項目、1よりも大きい品目(消費支出全体の減少割合よりも大きく消費が減少する品目)を選択的支出項目としている。

基礎的支出は比較の変動が小さく、96年以降ほぼ微減から横ばいが続いている。一方、選択的支出は、1997～2000年の間、減少していたが、2001年2-3月は、家電リサイクル法施行を前にした駆け込み需要が押し上げ、増加に転じた。しかし4月以降はその反動などで大きく落ち込んでいる(図3)。



2001年上半期の消費動向を基礎的・選択的支出項目についてみると、基礎的支出項目は食料品が多く、その多くの実質消費は前年同期比で減少している。増加しているのは、菓子類、調理食品、飲料などである。また、価格変動の大きい生鮮食品以外の食料品では、パン、めん類、乳製品、調味料、茶類などほとんどの消費単価は低下しており、消費者が生活必需品はなるべく安いものを消費していることが分かる。

選択的支出項目では、エアコンや冷蔵庫などの家庭用耐久財、パソコンなどの教養娯楽用耐久財などの消費が大幅に増えている。この多く

は、前述の家電リサイクル法の駆け込み需要で1-3月に大幅に売上が増えた商品であり、また6月は例年より暑い日が多かったことがエアコンの売れ行きを伸ばしたと思われる。

このような特別な事情で増えた商品を除くと、衣類をはじめ、クリーニングなど被服関連サービス支出、教育・教養娯楽支出など、選択的支出の多くは減少し、単価も低下している。

デフレが進行し、雇用が悪化、可処分所得も低迷する中、消費者は選択的支出を切り詰めるのは当然といえようが、このデータに見る限り、所得環境の好転がない限り、選択的消費拡大の先行きは期待薄であろう。

また価格の上昇により、消費を減少させていると考えられる品目もある。診察料や入院など保健医療サービスは高齢者等の受診料負担引き上げなどから前年比+24%値上がりしたため、

8.1%と支出が大きく減少した。学校の授業料、学習参考書、進学・補習学習塾なども値上がりしており、これらの教育支出が減少している。このように、多くの商品の価格が値下がりしている中、値上がりしている商品に対して消費者は敏感に反応し、コスト・パフォーマンスを見極めて支出を決めているようである。

選択的支出が減少する中、支出弾力性値が大きくても、消費が増加している品目もある。家庭用・教養娯楽用耐久財のほかには、健康保持用摂取品、月謝類、室内装飾である。

健康食品など健康保持用摂取品は、2001年1～3月期、4～6月期ともに前年同期比40%以上の大きな伸びを示している。年別でも、1998年から毎年増加を続け、2000年は+15.4%と2ケタの増加となった。健康志向の高まりを反映し、年収の高い層、年齢の高い層ほど支出が増

える傾向にある。一般食料品は低価格に抑えて、補助的な健康食品の消費を増やす消費者の傾向が読み取れる。また月謝類は、語学、資格習得、スポ・ツなどの習い事をするための月謝である。こちらの方は健康保持用摂取品とは対照的に、98年に増加して以来ほぼ毎年実質で減少していた。しかし2001年1～3月期、4～6月期ともに前年同期比実質増加に転じている。98年も国内の景気が大幅に悪化した時期であったが、景気が悪化し雇用制度が変革期を迎えつつある中、これに防衛的に対応するため資格・技能の習得への関心が高まり、支出を増やしている傾向が観察できる。

所得環境が低迷する中で、基本的に基礎的支出ではデフレ・メリットを活かしながら、選択的消費支出を抑制する傾向は今後も続く。健康維持や能力向上など自己投資的な消費対象を除けば、消費抑制のスタンスは強い。特に価格が上がる反面、価格対効果がいまいちな消費対象への選別は厳しい。

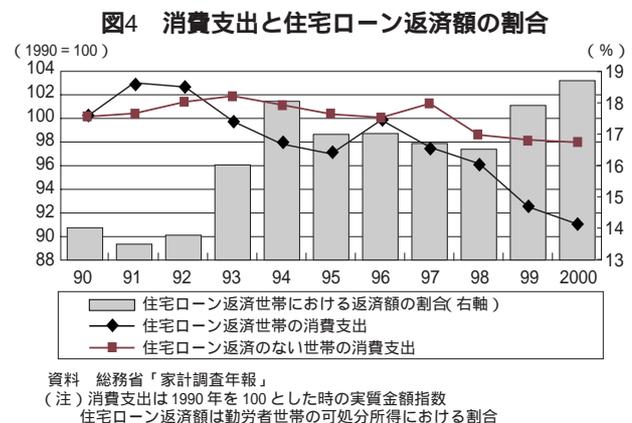
影落とす債務重圧

日本経済の90年代長期低迷の要因として、バブル崩壊後の地価等の資産価格下落がもたらした負の資産効果と債務圧迫効果が企業部門で言われる。デット・オ・バ・ハング効果であるが、家計においても同様の現象が見られる。家計が消費支出を抑制している背景には、住宅ローンが家計を圧迫したり、不動産価格の下落が消費支出を抑制するなどの影響がある。

住宅ローン返済を抱えている世帯と抱えていない世帯にサラリーマン世帯を分けてみると、住宅ローン返済世帯の実質消費支出の落ち込みは、近年特に著しい。1990年を100とすると、

2000年は91にまで落ち込んでいる。逆に住宅ローン返済のない世帯の実質消費支出は2000年に98と落ち込みは緩やかである(図4)。

住宅ローンを抱える世帯の割合は、90年には31.5%だったのが、住宅ローン減税などの政策や、住宅価格の下落により家を購入する世帯が増え、2000年には34.0%にまで達している。このため、サラリーマン世帯の可処分所得に占める住宅ローン返済額の割合が高まり、2000年には18.7%とはじめて18%を超え、過去最高となっている。



このように住宅ローン返済額が家計に占める割合が高くなっていることに加えて、90年から2000年までに住宅地の価格が全国で18.2%、6大都市で56.6%も下落していることが逆資産効果として作用して、消費を圧迫していることが考えられる。

雇用悪化の影響はこれから

雇用と個人消費は景気の代表的な遅行指標である。急激な製造業生産の減少などに比べ、個人消費は足元では対照的に底固ささえ示してきた。しかし、遅行指標としての個人消費が一定の下支えを果たしているうちに、生産や投資に反転の見通しが出てくるかどうかという問題点

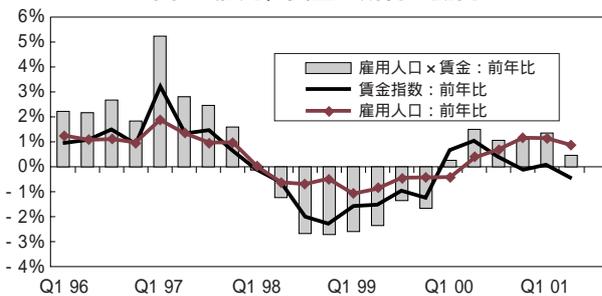
については、景気底割れリスクの観点から微妙な状態に入りつつある。

消費は所得・雇用環境と消費センチメントが掛け合わせで変化する。

雇用所得は2000年はじめから増加に転じ、2001年第1四半期まで増加を持続していたと推定されるが、ここに来て所得・雇用環境が、厳しい状態に入りつつある。

賃金は2001年第1四半期には転換点を向かえた。2001年第1四半期の5人以上事業所・現金給与総額は前年比 0.4%の減少となった。残業等所定外労働時間が製造業を中心としてマイナスに転じるとともに、賞与等特別給与も中小企業がマイナスとなった。今後も所定外時間労働時間の減少が続こうし、年末の冬季賞与は企業業績悪化が鮮明化する中、減少となる可能性が高い。また、雇用環境も景気悪化や倒産増加に加え、相次ぐリストラの発表から失業者の増加が加速するだろう。その反面で、新規求人数は減少に転じており、失業率上昇は避けられまい。

図5 雇用、賃金と所得の動向



(総務省：労働力調査および厚生労働省：毎月勤労統計等から農中総研作成)

内閣府調査の「消費者態度指数」が小幅ながら反転していることから、消費者センチメントの悪化が下げ止っており、雇用所得環境の悪化ほどに個人消費は減少しないとの論議もあるが、同調査の「雇用環境」項目についての見通しは厳しい。

雇用・所得環境の悪化の中で、個人消費が遅行的に悪化を示すリスクは高いと思われる。

恒久的な住宅ローン減税を

設備投資や輸出の落ち込みが急激で、財政赤字などで大規模な公共事業による景気喚起策も困難になっている現状で、このまま個人消費が落ち込んでいくなれば、経済に与える打撃は大きく、不良債権処理や経済構造改革の進展の妨げにもなる。個人消費を喚起する対策が政府に求められる。

これまでみてきたように、消費を抑制しているひとつの要因として、サラリーマン世帯の18%にまで達している住宅ローンを抱えた世帯の消費支出が大きく落ち込んでいることがある。この世帯の消費を喚起するためには、現在行われている時限的な住宅ローン減税ではなく、恒久的な住宅ローン減税も有効であろうと思われる。

現状の時限的なローン減税や住宅買い替え損失の繰越控除は、住宅取得を促すという点では効果があり、99年度には住宅着工戸数は前年比+4.0%に転じた。しかし、2000年度には再び同1.1%に落ち込んだように、住宅需要を前倒しするという側面が強く、効果が長続きしない。むしろ現在、経済政策として求められるのは、より広いベースで継続的に消費を喚起する政策であろう。ローンを抱えている世帯の中で、特にバブル期の住宅価格が高騰した時に住宅取得をした世帯の消費支出が落ち込んでいると考えられることから、これらの世帯に対する対策が必要である。

恒久的な住宅ローン減税であれば、ローンを抱えているすべての世帯の消費をより広く喚起すると考えられ、バブル期に住宅を購入した世帯の負担を軽くすることも可能である。

(名倉 賢一 渡部 喜智)

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 1 -

- 利便性向上を通じた地域密着指向とCRMシステム活用 -

要 約

神奈川県最大手のA信金は、渉外支援システムとの位置付けでCRM^(注1)システム端末を全担当者に携行させている。同信金ではCRMシステムはあくまでも渉外担当者にとって「役立つ道具」という視点から開発されており、データマイニング^(注2)や収益管理を目的としていない。またシステム=CRMではなく、実際に活用する人材、運用サポート体制があってはじめてCRMとして機能すると考えている。

当総研では今年度の調査プロジェクトとして、「地域金融機関の生き残り戦略とは何か」という視点で全国10程度の優良信用金庫の実態調査を行っている。信金は「フェイス・トゥ・フェイス」「地域密着」を掲げ、地域の中小・零細企業、個人向けリテールに特化している金融機関であるが、その戦略、実態はそれぞれ地域経済の特質、状況等との関係で大きな違いも見られる。

今回は、神奈川県、茨城県における信金の事例について紹介したい。

(注1) CRM (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)組織全体で顧客情報や取引履歴等を共有・管理し、常に個々の顧客に最適化したサービスを提供しよとするビジネスの考え方。

(注2) 膨大な金融取引データの中から、顧客の金融行動のパターンを発掘(マイニング)(例えば「40代男性は投信に関心が強い」)しマーケティングに活用する手法。

神奈川県A信金の概要

A信金は預金量1兆3,374億円、貸出は9,210億円で神奈川県内では最大、全国でも8位の大型信金である(以下計数は13年3月末時点)。預貸率は688%と高いものの、需資低迷と貸出金償却等から近年低下傾向にある。自己資本は内部留保が大きく13.42%と1兆円超の大手信金の中でもトップクラスの水準にある。収益状況は、不良債権の前倒し処理を行なったう

えで経常利益69億円を確保している。従業員は1,338人、うち正職員数は1,267人だが、効率化を推進し1,200人体制を目指している。

A信金の営業エリアには有力地銀、都銀、JA、郵貯など金融機関がひしめく金融激戦区である。A信金は市内を南北に結ぶ鉄道沿線を中心に92ヶ所の店舗網(含む出張所等)を展開、500M内に店舗を設置する「狭域高密度戦略」を展開している。

A信金の主要営業エリアでのシェアは預金で20.6%、貸出18.5%(99年9月末)であり、全国有数の金融激戦地域でこの比率は高いと言えるが、今後の営業戦略の重点は取引深耕を通じ地域シェアをいちだんと高めることに向けられている。

地域住民全てのメイン化を目指す

A信金は「市民全員のメイン顧客化」を標榜、徹底した地域密着を指向している。平成12年度からスタートした3ヶ年の新中期経営計画での目標では、顧客数100万人、取引軒数51万件、年金顧客数10万人、事業性融資先数2万1,410先、個人ローン先2万7千先と設定、預貸とも主要営業エリアでのシェア・ナンバーワンを目指している。

1年経過しての実績を業務報告書から拾ってみると、顧客数は前年比26千人増加し96万1千人、事業性融資先は1万9千先、個人ローン2

万2千先など順調に顧客ベースが拡大している様子がうかがえる。特に昨年の顧客数の増加は、過去の伸び率を大きく上回っている。

A信金の顧客戦略の重点施策は、地域住民に対する利便性を最大限提供することである。「顧客は便利かどうかで金融機関を決める」から、「顧客に選んでもらう」ように利便性を提供するという姿勢である。こうした動きは今年に入ってからだけでも「どこよりも便利」をキャッチフレーズに、次のような取組みを業界に先駆けて実施されている（13年1月、デビットカードを信金として最初に開始、同3月 全店営業時間を午後4時まで1時間延長、全店（除出張所）で投信窓販開始等）。

顧客利便性の観点から、ATMの使い勝手も重視されている。当信金のATMは業界で最初に年中無休を実施、稼働時間も7:00～22:00と長い。ATM機は計217台あり、月間の総取引数の内60%をATMが処理している。ATM稼働率も高く、平均220～250人/台/日程である。

貸出面では厳しい環境が続く

地域住民のメイン顧客化戦略は、A信金の財務状況が良好なことや顧客サービスが評価される中で、預金調達面では順調な成果をあげているが、貸出面は現状厳しい環境が続いており、年々預貸率は低下している。

また、バブル期も同信金の貸出姿勢は比較的慎重で、それが不良債権処理の負担を小さくしているものの、長引く景気低迷で資産の劣化懸念は依然残っている。一方、有力地銀など金融機関間での貸出競争もあってリスクに見合った金利スプレッドも取りづらい状況にある。

同信金は、こうした環境にあって貸出金利の高い先は不良債権の発生率が極めて高いために、貸出金利回りを追求することはかえって収益を圧迫するとみている。同様にベンチャー企業向け融資にも慎重である。むしろ既存取引先を活性化することで資産劣化を防ぐ方が有効だという判断から、取引先若手経営者や後継者の

育成支援に力を入れている。

新規貸出先としては、個人向けに注力している。当信金の貸出先構成は個人が27.3%と最大だが、この比率は首都圏大手信金の中では低い方に属する。12度末の住宅ローン残高は前年比で25億円増の1,596億円、個人ローンは5億円減少し145億円で、この経済環境下で健闘はしているが伸び悩み状況は否定できない。

渉外支援システム導入の背景と考え方

営業推進についてA信金は、「家に行ってセールスする」フェイス・トゥ・フェイスの関係を最重要であると考え、そのため営業店の渉外担当者の戸別訪問が主力チャネルになっている。定積預金や渉外活動はコストと考えず、フェイス・トゥ・フェイスによる取引深耕を図る前向きな機会と認識されている。

渉外担当者は1人当たり約1,000名を担当、1日30人程度訪問する。こうした体制の背景には、総取引口座数約96万の内、渉外担当者がカバーする30%の顧客が定期預金総額で70%を占める構造があり、こうしたコア顧客層との取引深耕をいかに拡大していくかが、収益基盤安定化の根幹になっている。

同信金は渉外活動について、コストに見合う収益が短期的に得られるかどうかを考慮すべきでないこと、また都銀のような顧客選別的な取組みでない点を強調する。後述する渉外担当者によるCRMシステムの活用も、データマイニングや本部の収益管理ツールという色彩はなく、あくまでも顧客メイン化を狙った渉外ツールとして位置付けられている。

こうした考え方の背景には、協同組合金融機関としての存在意義の他に、所詮現段階では「顧客別収益管理は画餅ではないか」という認識がある。個別取引でのコストとリターンを評定するのは困難であり、また地域金融機関の性格からして不適當だと同信金は考えている。金融機関が顧客ニーズにあったサービスをしていくことが本分であり、それが長期的に安定した

顧客基盤につながり、ひいては収益に反映されるはずとの発想がある。

事務効率化ツールから CRM 端末へ

A 信金の営業戦略は、地域住民に出来るだけ近づき知悉することで、そのニーズなりリスクをいち早く把握していくことで他金融機関に対し優位性を確保することにある。A 信金の優れたところは、こうした非常に伝統的な営業スタイルを堅持しつつも、盲目的なエネルギー投入に依存するのではなく、CRM などシステムを活用しつつ効率性を高めながら地域金融機関としてのきめ細かいサービスの良さを維持しようとしているところにある。

A 信金は 10 年前からハンディターミナル (HT) 端末を、集金業務の合理化、営業店業務の事務効率化の観点から渉外担当者に持たせていた。こうした「事務効率化ツール」としての端末機能に対し、今年 2 月にスタートした今回の新端末システムへの移行では、「顧客メイン化の推進ツール」として CRM 機能を持たせた。

システム開発に際しては基本理念として、渉外担当者を直接支援できること、その活用が渉外員の能力向上に結びつくこと、担当者の手作業を極力代替し、ゆとりを生むこと、顧客から支持が得られる渉外活動が実現できること、などの点を明確化した。また、これに先立って全渉外担当者 (含む役席者) の幅広い活動実態調査を実施している。

このように同信金の CRM 導入のユニークさは、それがデータマイニング用や顧客選別用ではなく、また本部による収益管理ツールでもない点である。もちろん、そうした利用は可能なのだが、あくまで担当者の渉外活動にとって「役立つ道具」という観点から開発、導入されている。顧客の信頼は担当者に向いているのであって、顧客に一番近い担当者が考える、これは同時に本部の意識改革を前提にしている。

こうした考えから、システムの内容もあれこれと詰め込まず、あくまで担当者の渉外推進上、

必要不可欠な項目を提供し、自分で考える能力を阻害しないように発想されている。実際、素人にも使い勝手も良くシンプルで便利な道具に仕上がっている。

渉外支援システムの実際

顧客データベースは、96 万口座が日々更新された情報がネットワーク上のパソコン、HT 端末で照会、利用できる。各担当者は、毎朝端末をオフィスのパソコンに接続、前日までに更新された顧客データベースを取り込む。

携帯端末は、本支店合わせて 340 人の渉外担当者全員が携行する。担当者は、渉外先での取引案件や集金業務を端末で処理し (預かり証等も現場で発行) そのデータは端末内のカードに保存され、帰店後パソコンにアップロードする。事後のインプット作業は必要ない。各担当者の情報は本店電算センターで集計、深夜 1 時頃までに順次更新される。この一連のサイクルが、日次ベースで更新される。

新システムの主要画面は、

「顧客カード」では、顧客の基本属性、取引項目、取引振りによるポイントクラブのランク、預貯金、融資残高を表示。また期日到来、延滞があると表示され、勧誘対応できる。

「軒カード」では家族データが一覧で集約されており、例えば奥さんの名前をクリックすると上記「顧客カード」が表示される。この機能は渉外担当者が最も要望した機能だと言う。顧客データは毎日名寄せされるため、取引記録がそのまま軒カードに反映する。担当者はこのデータによって家族取引が深耕されているどうか強く意識することになった。

「定型検索」では、名前の一部からだけでもデータ検索が可能。担当者の発想で対象をさまざまに絞り込むことが可能、データを抽出しエクセルで加工したりする。「今度小学校に上がる子供がいる家庭」、「年金受給年齢に達しているが年金振り込み口座のない顧客」等々。この機能は担当者に最も利用され

ていると言う。

「案件情報」では現在勧誘中、または直近の取引内容と今後予定されている金融取引の案件を表示する。役席者はこれにより案件や進捗状況をこまかくチェックする必要がなくなった。

「引継情報」では顧客の金融行動、収入、性格等、取引に資する個人情報に掲載。ただし、は入力義務がない。担当者は自分の実績を挙げるためにシステムを利用するのだから、入力を強いると「ウソ」のデータが混じるためとのことである。あくまでも渉外担当者の支援ツールと言うことである。

渉外担当者はこうしたデータが収納されている端末を見ながら、営業活動を行なう。金融激戦地区にあって渉外係が担当する顧客層は既に絞り込まれているが、こうした階層に対し今後はローン、公共料金等引落とし、年金、預金、投信等の金融メニューから、出来るだけ多くの取引を獲得し、顧客メイン化の実現と収益基盤を確保することが期待されている。

渉外システム導入後の反応と成果

A信金のCRM導入は他所がやっているからという発想ではなく、顧客メイン化のためのツールとして現場の発想から進化したものである。実際、CRMのシステム開発に携わったのは最優秀な渉外担当者であり、あくまで現場に役立つ視点優先で設計されている。

また「使える武器」とするためには、担当者に対するサポートが不可欠になってくる。同信金はこの点に考慮し、システム稼動に際して全機能を一度に開放せず3回に分けて開放し、その都度毎に担当者全員に研修を実施し、渉外推進時の具体的活用例も取り入れるなどして、混乱を避けるよう配慮した。

こうしたこともあって、現場での新システムに対する反応は、概ね前向きであると言う。スタートが今年2月のため、CRM端末導入によ

るコストと利益の吟味やクロスセルに対する効果等はまだ考慮されていないが、担当者間でシステム活用の差が成績に反映されるだろうとの認識が浸透したと言う。

また、間接的な効果として、端末導入にあたり独自に営業店業務を项目的に洗い出す作業を実施した結果、業務の効率化にもつながった。さらにPCの操作能力の向上という点でも大きな効果があり、業務効率化のためのスキルアップに寄与している。なお現在、PCの普及は本部ではほぼ全員に1台、営業店では店次長、営業役席者には1人1台、一般担当者は5名以内で1台の体制、全職員ベースでは3人に1台で普及している。

顧客ニーズは何かを絶えず考える戦略と組織

今後、金融機関が預貸業務で収益をあげることがますます難しくなり金融サービス業を指向するなかで、A信金はあくまで基本はハイタッチでありながらハイテクも利用しながら顧客基盤を固めていくやり方は、金融機関の生き残り戦略モデルの興味深い先行例であろう。また同時に、こうしたスタイルは地域金融機関ならではの強みを活かせるものであり、その点からも同信金の戦略から学ぶべきところは多いように思われる。

同時に同信金が優れていると思われるのは、絶えず顧客ニーズに対応していこうとする過程で、柔軟に業務の見直しが行われている点である。CRM導入に際しても、システム=CRMではなく、システムを活用する人材とサポートする運用体制がかみ合っはじめてCRMの構築につながるとの基本思想が明確にされている。不断に変化しつづける顧客ニーズをどのように捉えていくかは、いわばゴールのない試行実験の繰返しであろう。このロングレースを勝ち抜くには、まずオープンで柔軟な戦略と組織が不可欠な条件であることをA信金の事例は強く示唆しているように見える。 (室屋 有宏)

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 2 -

- 地銀化する収益志向の信用金庫 -

要 約

B 信金は、茨城県下最大の信金であり、資産規模では同地区の第二地銀を上回っている。営業地区の拡大や経営の健全性により、地域からの期待も大きく、地銀に負けずとも劣らない機能を提供している。また、経営の安定性こそが金融機関の武器との考えに基づき明確な収益志向を打ち出しており、今のところ成功を収めている。

信金の概況

B 信用金庫は、昭和20年に市街地信用組合法に基づき水戸市に発足し、茨城県の産業や人口の拡大とともに発展してきた。昭和31年と47年には県内他信金と合併することで、県中央部から北部にかけて営業エリアを広げ、平成に入る頃からは、鹿島市やつくば市など県南・県西部にも店舗を展開してきた。また、平成12年には破綻したR信金を救済合併することで、千葉県と隣接した東京通勤圏も営業地区とした。現在では、栃木県境の一部を除く茨城県内のほぼ全域を営業対象としている。

茨城県内に本店を有する金融機関は、四信金、三信組に加え、地銀と第二地銀がそれぞれ二行ずつある。預金の28%、貸出の39%（金融ジャーナル）を占める地銀が、他を圧倒する存在感を示しているが、近年は不良債権問題もあり、その影響力には陰りが見られているようである。一方、全国でも有数の優良信組であるI信用組合は、長年にわたって茨城県との一体化を

武器に県下広範囲に営業エリアを広げ、B 信金も一目置かざるをえない存在となっている。

B 信金は県下最大の信金であり、資産規模では県下の第二地銀を上回っている。水戸市を中心としながらも、県内ほぼ全域に広がった店舗網と健全な経営内容により、地域の中小企業をはじめ、自治体からも頼りにされる存在となっている。

明確な収益志向

信用金庫は協同組織金融機関であり、株主のために収益追求を求められる株式会社とは異なった組織であるが、B 信金は経営の安定性こそが金融機関の武器と考え、明確な収益志向を打ち出している。

貸出重視と高い利鞘

信用金庫の収益源は、預貸利鞘によるところが大きい。また、地域から集めた預金を地域に還元することは信用金庫の存在意義でもある。B 信金では、金融が自由化し、法人部門が資金

表1 同規模他信金（総資産ベース）の貸出金利回り比較 H13年3月期 (百万円)

	B信金	北海道の信金	東京の信金	静岡の信金	愛知の信金	兵庫の信金
貸出金 a	449,016	285,773	381,326	352,016	432,892	480,403
貸出金利息 b	15,852	8,159	10,498	9,088	11,026	13,741
貸出金利回り b/a	3.53%	2.86%	2.75%	2.58%	2.55%	2.86%

余剰となる過程で、営業体制を預金から貸出重視にシフトしてきた。量的拡大については、他行の取引先を取ってでも貸出を伸ばすという積極的な戦略を打ち出しており、県内の地銀・第二地銀が不良債権に苦しんで攻めの経営ができない中、県下トップ地銀の肩代わりも含めて順調に伸張しているという。現在、資金運用難にもかかわらず、引き続き資金吸収に注力する信金もある一方、B信金では早いうちから市場環境に合わせた柔軟な戦略をとってきたといえる。

B信金の貸出金は、他信金に比べて貸出金利回りの高さの特徴がある（表1）。貸出の量的拡大を追求するだけでなく、適正な利鞘を確保することで収益性の向上を実現している。優良企業向け貸出競争が激化する中、利鞘の確保は容易ではないが、B信金には、金融のトータルサービスがあれば、顧客は高い金利でも借入をすとの確信がある。その根拠には、金融機関選択の理由として、プライシングは6番目くらいだったという顧客調査の結果がある。中小企業は金融機関に対し、金利の引下げよりも、むしろ健全性や経営指導・ノウハウの提供を期待している。

金融機関利用者調査では、B信金は、CS（顧客満足度）、預貸率、金利の高さの全てで県内金融機関トップとなった。経営の健全性と取引先の徹底支援による安心感では他の金融機関より優位にあると自負しており、そのためにも健全性の確保には常に努力を欠かさない。今のところ不良債権残高は、単年度業務純益の範囲内にとどまっており、理事長自らも健全性をアピールするために、取引先訪問や講演等の機会を利用して、外向けのアピールに努めている。

貸出先を業種別に見ると、全国の信用金庫平均と比べて製造業が少なく、不動産・建設・サ

ービス業が多い。一般的に信金の業種別貸出金構成は、地域の産業構造を反映したものであるが、B信金では、収益を拡大させるためには、多少信用リスクが高い先であっても、貸出を行う方針である。

要注意先についても、取引を中断するというより、むしろ高い金利の取れる収益先との位置付けをしている。しかし、同時にリスク管理にも留意しており、破綻させないよう対象先300社には全て再建計画を作らせている。うち、重要な50社にはフロッピーディスクで月次決算の提出を義務付けてチェックを入れており、毎月自己査定を行っている。

再建計画の作成を徹底させるためには、トップダウンで支店長に計画を作るよう指示しており、また理事長自らが企業再建の陣頭指揮を行うこともある。昨年度は、要注意先のうち正常先にランクアップした先のほうが、ランクダウンした先よりも多く、徹底した支援により取引先の再建は順調に進んでいることがうかがえる。

さらに、与信リスクの高い顧客向けには、500万～1000万円の小口案件中心に、保証料を含めた高金利での貸出もしている。不良債権の発生を恐れて機会損失を生じさせるより、リスクは利鞘と与信管理でカバーしつつ、収益機会を逃さない戦略をとっている。

企業活性化による地域貢献

B信金では、ボーナスシーズンの景品配布等、品物の授受を廃止している。金融機関には経営コンサル的な役割が期待されるという思考に基づき、物ではなくノウハウで顧客満足を実現することを目指している。地域貢献についてのかえ方も、企業の成長を支援し活性化させることが、最も重要だと考える。

例えば、不良債権をバルクセールでオフバラ

ンス化しても、真の最終処理にはならないと考え、合併したR信金の不良債権だった土地を、ショッピングセンターに再生したことがある。さらに、茨城県内で単科クリニックは不足しているという問題に目をつけて、大学の先生達に対し、用地も探してきた上で開業を勧誘している。地域の病院不足への対策が、信金にとっての新たな取引先開拓にも結びついている。

また、取引先のニーズに応じて、企業の公開支援を行ったり、後継者問題のある中小企業のM&Aを手がけて1,700万円の手数料収入を得る等、一般的な信金の枠を越えた取り組みも見られる。

渉外体制

B信金の営業地区は、茨城県の南西部を除く大半を占めている。特に、90年代において、一店舗当たり100億円の資金量と6,000世帯のうち3,000世帯（シェア5割）を獲得することを目安に、多店化を進めてきた。このような信金としては広い営業地区の中で、いかにして効率的な渉外体制を築いているのだろうか。

小口定積の切り捨て

定期積金の位置付けは、今のところ信金業界では2極分化しているように見受けられる。定期積金は、信金の基本であるフェイス・トゥー・フェイスな金融商品である。その拡大に注力することで、情報収集やクロスセル、調達金利の低減を狙う信金もある一方、B信金はコストの高い資金調達源と位置付け、選別・切り捨ての方向にある。

B信金の試算によると、定期積金の集金は一回当たり1,250円のコストがかかっている。1年間で1万5千円も収益が出る顧客は少ないので、月々の掛け金が3万円以下の小口定積の集金は原則廃止する方針である。資金余剰の現在、預

貯金は流入する一方であり、高いコストに見合った運用先を見出すことは困難である。

B信金の定積口座数はピークから10万口座減少した。今後も月3万円以下の小口定積の整理を進めることで、さらに1万口座の減少を目指している。

B信金は、定期積金は「自己都合商品」であり、集金を止めても顧客の利便性低下にはつながらないと考えている。また、高学歴の優秀な職員に集金させるよりは、そのパワーで融資を拡大する方が、収益の向上に役立つとしている。

顧客管理

B信金は、CRM的発想に基づく新営業体制によりコア顧客の囲い込みを図ることで効率性の向上を狙っている。具体的には、500万円以上軒の増加、500万円以上軒を一店舗あたり年間50軒増加、50歳台顧客の積極的開拓の三つを狙った「555戦略」を打ち出している。

B信金の顧客年代別取引状況を見ると、預金残高は50代以上で全体の70%を占め、貸出金残高は40代と50代で全体の56%を占めている。預貸金ともに50代が占める割合が高く、退職金や年金の獲得も見込めるため、50代をターゲットに設定している。また、500万円以上軒としたのは、軒数では全体の7.8%を占める500万円以上軒が預金残高の77.7%を占めるからである。前述の小口定積切り捨てとあわせて、ここには選択と集中の発想がある。

さらに、渉外体制の特徴としては、「6層管理による営業体制」があげられる。信用金庫の多くでは、渉外係は特定の地区を担当しており、その中で全軒取引を目指している。しかし、B信金では顧客をニーズ別に6層にわけ、層ごとに担当者が割り振られている。また、同じ地域から永遠に収益を得られるとは限らないので、地区の見直しも機動的に行っている。

B信金の支店では次長も企業専担として、ほとんど内勤はせず、外回りで顧客のところに出向く。役員（8名）も年間1,000件の取引先を訪問し、常に現場を見ることを心がけている。今は順調な産業にも衰退する時が来る。古い顧客と付き合い一緒に衰退していくのではなく、新しい顧客を見つけて常に流動化しなくてはならないと考えている。

金融サービスセンター

昨年4月、本部内に「金融サービスセンター」が設置された。ここでは、相続税額試算、財務分析、事業継承対策を中心に、取引先以外も含めたあらゆる企業に対し、無料でアドバイスを行っている。財務分析サービスの申し込み件数は、前年度は220件の実績があり、今年度はすでに3ヶ月間で200件以上に達している。

B信金との取引が無い企業からもセンターに直接電話で依頼があり、そのうち半分くらいは融資成約に結びつく。貸出金額は平均一件5,000万円と比較的まとまった金額が多く、その結果、トータルで60億円の貸出伸張効果があった。

他の信金では、同様のセンターを作っても、結局看板倒れとなるケースが多いようである。その点、B信金では顧客開拓と一体となった仕組みがあることが成功に結びついたと言える。現在1,300社の財務データをストックしており、これは格付け制度と連動しているが、今後はさらに業種を細分化した財務分析を行い、併せてサービス先にもミクロ分析情報を提供していく予定である。

地銀化する信金

信用金庫は大口貸出規制・会員規制により大企業との取引に制限はあるものの、資産規模では同地域の第二地銀を抜いているところも多

く、一般的に健全性でも上回っている。特に、近年は合併や事業譲渡で大型化するとともに営業地区を拡大させており、地域や顧客から期待される役割は変化してきている。

信用金庫の経営は地域経済圏との関係が深く、最近でも、西相信金や箱根信金は観光業、京都市みやこ信金は和装業の低迷が破綻の原因となった。B信金のように、営業地区を広げることは、特定の産業や企業への依存を回避できるという効果がある。しかし一方で、地方は大都市と異なり零細事業者の数も少ないため、資産の拡大に伴い貸出は大口化するし、営業地区が拡大することで不採算業務の切り捨ても求められるだろう。その結果、営業面では地銀に限りなく近くなっていく。

すでに、B信金は、中小企業向け融資に積極的に取り組み、地銀に負けずとも劣らない機能を提供している。しかし、環境の変化に対応する柔軟性とスピード感からは、株式会社ではない協同組織の強みが生かされていることがうかがえる。明確な戦略があり、それをトップダウンで実行する意思の強さと迅速性がある。

信用金庫におけるトップの重要性は大きい。B信金の7代目理事長になる現理事長は、設立以来初の生え抜き理事長であり、方針としてトップダウンを前面に打ち出している。仕組みを作れば人材は動くという考えに基づき、あらゆる仕組みに理事長のアイデアが反映されている。後継者問題については、いまだ未知数ながら、真に金庫のことを考える内部職員が昇格してトップになったことの効果は大きいだろう。

今のところ、B信金は収益面では成功を収めている。信金が規模と営業地区を拡大する過程で地銀化しながらも、信金の良さを残して生き残っていく一例になると思われる。

（萩尾 美帆）