

金融市場

2001.12

潮流

求められる公的金融の抜本改革 1

情勢判断

国内金融

年末の大詰め：土俵際押し返し、ここが歴史的ポイント？ 2

国内経済

高付加価値製品も海外生産が進む電気機械産業 5

海外経済金融

先行き不透明感が薄らぐが楽観できない米国景気 6

今月の焦点

ユ・ロ現金通貨の流通開始について 7

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 7 - 11

- 事例 8 - 16

海外の話題

「911 ... その後」 20

潮流

求められる公的金融の抜本改革

小泉改革の柱の一つである特殊法人改革が正念場にさしかかっている。当面、財政支出の大きい道路関係公団など先行7法人に改革の焦点が当てられているが、民主的手続きを経てこの面の見直しが進み、国民負担が軽減されれば、改革の一つの成果といえよう。

しかし、もう一つ忘れてならないのは、特殊法人等の資金調達を担う公的金融（郵便貯金・政府系金融機関）の市場型経済への抜本改革である。わが国金融システム活性化にとって銀行の不良債権処理も大きな課題ではあるが、不良債権処理が済んでも「公的金融の民業圧迫が改められない限り、民間金融機関の経営環境は改善しない」との指摘も多い。

入り口の資金吸収面で、郵貯資金量は約250兆円、簡保資産は約110兆円と個人金融資産の35%と高いシェアを占め、自主運用開始により資金運用部への長期預託という金利・期間面での有利運用は廃止されたものの、各種税金や預貯金保険などの負担減免といった民間との競争条件の優位性は維持され、依然民業圧迫への批判が強い。このため公社化後の経営形態について、民間側には三事業の分割民営化の要望が強い。ただ民営化して貯金に対する国の保証がなくなった場合、国債など低リスク有価証券運用に偏重した郵貯の経営が成り立つのか。過少な資本で金利リスク、とくに金利上昇局面での大きなリスク（1%の上昇で10兆円を含み損発生との試算もある）に耐えられるかという不安がある。加えて、独占禁止法上の要請などから地域分割や三事業分割が行われれば、「範囲の利益」も失われ、収益性はさらに低下する。郵政公社の経営には、経営管理（収益管理・リスク管理体制）の拡充強化、経営の透明性と効率化要請、経営監視体制のあり方業務に占める決済サービスのウェイトが高まれば決済システムの監視強化、等が指摘されている。

先般公表された郵政公社化研究会（総務相の私的懇談会）の中間報告案では、10百万円の貯金限度額が据え置かれるなど踏込んだ改革は示されておらず、民間の批判には答えていない。貯金限度額の大幅引下げにより民業を圧迫しない程度まで規模を縮小し、上記経営上の問題点をクリアできれば、民営化に拘ることはない。いかなる経営形態をとるにせよ、ネットワーク・インフラの活用など国民ニーズへの対応と国民負担の軽減、わが国金融システム強化の観点が重要である。

他方、出口部分の政府系金融機関についても、政策目的は達せられているとしても民業補完の範囲に逸脱がないかどうかの疑問は残る。事業運用面では債権の買取りや証券化、保証機能充実など従来の業務を超えた機能を果たす努力、資金調達の面で財政融資会計への依存脱却など、民業補完への方向付けが不十分である。その意味で、今般決定された住宅金融公庫廃止は一步前進であり、今後の進め方は一つの試金石となる。

（理事研究員 荒巻 浩明）

情勢判断

国内金融

年末の大詰め：土俵際押し返し、ここが歴史的ポイント？

要約

年末、小泉・構造改革にとって14年度予算編成と特殊法人合理化計画は重要な関門になる。重点7特殊法人の整理で合意したが、まだ予算編成や特殊法人合理化計画は年末まで予断を許さないし、構造改革実行への不安は残る。追加金融緩和期待も、必ずしも買い材料とはなくなっている。よって短期的な低下余地は別として中期的に一定程度、利回りレンジの上昇を予想する。

2002年の循環的回復から株価の反転を見込むが、構造改革の遅れは経済再生期待を損ない株式市場にとってもマイナス要因。株価の反転幅・上値を抑える方向に働く。

図表1 金利・為替・株価の予想水準 (単位：%、円/ドル)

年度/月	2001		2002		
	12月 (実績)	3月 (予想)	6月 (予想)	9月 (予想)	12月 (予想)
CDレート(3M)	0.05	0.06	0.07	0.07	0.07
短期プライムレート	1.375	1.375	1.375	1.375	1.375
新発10年国債利回	1.35	1.45	1.65	1.65	1.50
長期プライムレート	1.70	1.70	1.75	1.80	1.80
為替(円/ドル)相場	120	120	120	120	120
日経平均株価	10,000	11,000	12,000	12,500	13,000

(月末値。実績は日経新聞社調べ)

ここ1ヶ月の金融市場概況

ニュー・ヨーク株式市場は堅調推移。シスコ・システムズなどが次四半期の業績見通しに自信を示すとともに、米半導体協会が2002年度半導体売上の+6%増加となる見通しを発表。これらによって、ハイテク銘柄に対する投資センチメントが好転した。また小売売上が戻ってきたことなどから、クリスマス消費にも強気の見方が出てきた。さらに11月13日に北部同盟がカブールを制圧するなど、アフガン情勢の予想

以上の進展も支援材料となった。

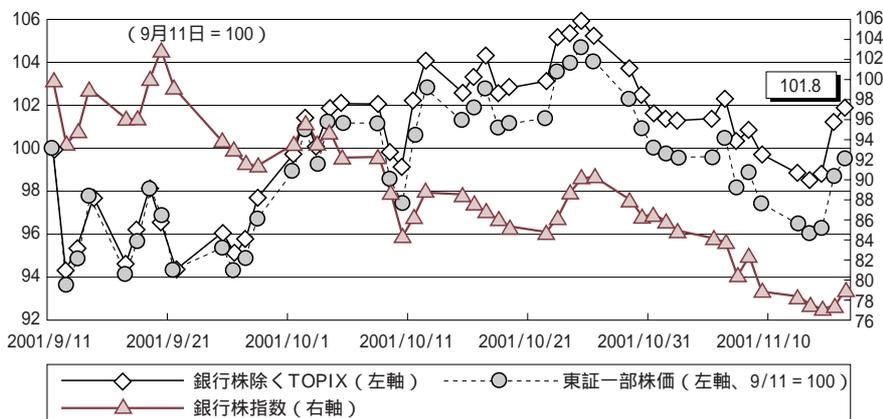
このNY株式市場の動きに支えられ、東京株式市場は10月25日の場中に11,000円を回復したが、その後は軟調展開に転じた。利食い売りに加え、銀行株の下落が全体的な株式相場心理を圧迫することとなった(図表2)。特別検査で、大口要注意先の債務者区分が変更され不良債権額が大幅増額となる可能性が取り沙汰されたことや、ペイオフ再延期論議などが嫌気材料となった。これらから、11月13日には一時、日経平均株価は10,000円割れとなったが、その後、電機・精密株やサービスセクター株が上昇し、株価指数も反転。銀行の中間決算発表が悪抜きとなり、11月26日には11,000円台を回復した。

債券市場は、(1次)補正予算が2001年度新規国債発行額：30兆円以内で編成されたこと、および塩川財務相が2002年度当初予算編成について歳出縮減スタンスを繰り返し表明したことなどから需給不安が一時後退したこと、債券先物の踏み上げなどテクニカルな要因が加わり、長期債利回りが低下。

11月7日には新発10年国債利回りは1.28%(日本相互証券調べ)となった。

しかし、その後は上値追いへの慎重スタンスが強まるとともに、与党から2次補正予算要求や行革への反対・抵抗が表面化し、構造改革実施への不安が台頭。2002年度の国債市中消化額が増加するとの観測も売り材料となり、債券相場は反落(利回りは上昇)した。

図表2 東証株価指数と銀行株指数の動き

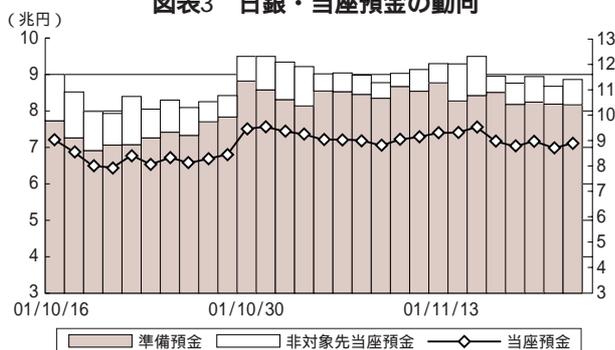


東証データから農中総研作成

なお、利付興銀債の利回りが、他の利付金融債に比べ、国債等とのスプレッド幅拡大を伴いながら、上昇した（11月23日現在、証券業協会気配で新発利興債利回りは0.829%）。

11月に入っての日銀当座預金残高は、「6兆円以上」というも目標を大きく超過する8兆円台後半から9兆円台前半という高水準を持続（図表2）。しかし、表面的な残高水準とは別に、実態的な残高については厳しい見方があり、前記の水準維持が短期金融市場金利の跳ね上がりを抑える必要水準との観測も根強い。加えて、コ-ル市場の機能低下から必要資金の取り入れが十分できない状況も言われている。ゼロ金利維持と流動性供給をしていくという観点に限れば、このような操作を継続していくことで足りるが、悪化する実態経済への効果として、日銀当座預金を操作目標にした金融緩和策の限界も指摘されている（図表3）。経済財政諮問会議や日銀・政策決定会合で、デフレ阻止の政策協調の動きも出ている。

図表3 日銀・当座預金の動向



日銀資料から農中総研作成

金融市場の見通しと注目点

債券相場 = 小泉改革、信認維持の正念場

このような中、小泉内閣の生命線である構造改革の大きな関門となる12月を迎えた。

改革実行の遅れから、小泉首相の構造改革路線に対する失望感が市場に広がり、2002年度当初予算の編成内容、「特殊法人等整理合理

図表4 小泉内閣の支持、不支持推移



中央調査社データから農中総研作成

化計画」策定という重要課題に対しても、市場は疑問姿勢に傾いてきたように思われる。小泉内閣の支持率も低下してきた。時事通信社系の中央調査社（11月16日実施）によれば、支持率が63%（前回比 6.7%）に低下するとともに、不支持率は前回比 + 2.4% 上昇して16.2%となった。小泉内閣への支持率から不支持率を引いたネット支持率は47.4%まで6月に比べて25%低下したことになる。ちなみに自民党支持率も27.0%と前回比 5.3%低下した（図表4）。

構造改革をめぐるこれらの課題で、曲がりなりにも市場が許容する内容を提示できなければ、今後、市場の信頼感は一層低下するとともに、政権の求心力が低下し政局の不安定化を招くリスクも考えられたが、重点7特殊法人の整理について与党合意に達して、構造改革への期待をつなぎとめた。

また、小泉首相が2次補正予算編成を決断したことは、景気悪化のリスク対応として必要だという認識を市場は持っており、結果として規模が国費投入2.5兆円で、かつ中身がIT関連や都市再生などの事業にも重点配分され構造改革路線にも沿うものであることから、問題は無いだろう。

重点7法人について、整理方針は固まったものの、「特殊法人合理化計画」の全容が固まる12月中旬まで予断を許さない状況が続く。市場が期待・許容する範囲で特殊法人の合理化計画を策定することは容易ではないだろう。

小泉首相は内閣主導で特殊法人廃止・民営化案をとりまとめる意向を示しているが、今後、高速道路整備計画の見直し等が第三者機関で検討される中、紆余曲折が予想される。

また、2002年度予算編成では、新聞報道されているように、財務省の税収減少予想（47.6兆円）に基づくと、新規国債発行：30兆円枠を守ろうとすれば、概算要求（8月）段階からの歳出切り込み幅は 1.6兆円から 4.5兆円に拡大する（図表5）。

これに対して、予想される税収減少に対応し、当初予算段階ではとりあえず、国債整理基金への定率繰入停止等を含め歳出規模を縮減し、2002年度入り後の補正予算編成に含みを残すことも考えられる。これで表面的に「新規国債発行：30兆円以内」で編成をおこなうことも可能であるが、歳出削減策への抵抗は強い。次に、

構造改革によって将来的にもたらされる成果を担保に、時限立法で国債発行（いわゆる「小泉ボンド」構想）をおこなうことが上げられるが、構造改革実行が何も進んでいない現状では、財政への信頼はつなぎとめられるだろうか。

以上のように、経済財政諮問会議で11月末ま

図表5 14年度予算の歳出削減必要額

(単位:兆円)	13年度予算	14年度予算	
		概算要求	財務省試算
[歳入]			
税収	50.7	50.4	47.60
その他収入	3.6	3.6	3.60
公債金	28.3	30.0	30.00
計(A)	82.7	84.0	81.2
[歳出]			
国債費	17.2	18.4	税収減少見 通しに基づ く要減額額
地方交付税	16.8	19.5	
一般歳出	48.7	47.8	
社会保障関係費	17.4	18.1	
公共事業関係費	10.4	9.3	
その他	20.9	20.4	
計(B)	82.7	85.6	

概算要求段階
 - = 要減額額 84.0 - 85.6 = 1.6
 (経済財政諮問会議資料、日経新聞から作成)
 (注) 財務省試算は日経新聞11月17日の報道による

でに編成方針の取りまとめをおこなわれた後、2002年度予算が最終的にどのような形になるか、予断を許さないし、特殊法人合理化計画も策定まで評価をしない。

さらに、海外格付け会社の日本国債格付け見直しの発表が近々見込まれる。発表時にネガティブ・ウォッチ(再引き下げ検討)が付けば、AA格中の最低格付けに下がる可能性が生じる。国際的に日本国債投資への信頼は動揺しかねない。

また、金融緩和措置が追加されるとすれば、これまで以上に、デフレからの脱却 経済の正常化を目指す日銀のコミットメントをより強く打ち出したものなるう。

よって、景気悪化や運用難から消去法的な国債投資による下支えはあるとしても、来年以降の中期的に利回りレンジは上昇していく可能性を当面慎重に見たい。

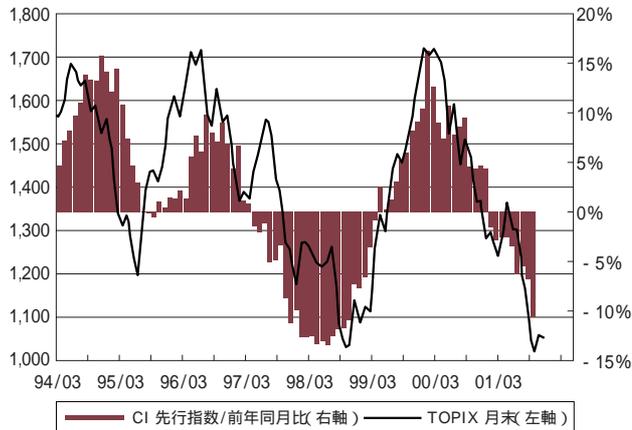
株式相場 = 米国景気の回復に後追い

米国株式市場の反発は、早期回復への期待買いの域を出ない。景気回復への確信度はまだ低く、年末に向かい米国のクリスマス消費に神経質になる度合いが高まってこよう。しかし、テロリスト掃討の軍事行動が順調に進んできたことは、消費者心理を好転させている。また、金融緩和 金利低下が消費面に効いてきている。これまで考えられていたほど、年末年始の米国の個人消費は悪化しない可能性が出てきた。

一方、国内景気に関しては、リストラや設備投資抑制などの要因から、もうしばらく低迷するという見方に変わりはない。景気先行指数の動きから考えても、年明けまでは悪化傾向を示すだろう(図表6)。

したがって、下期の企業業績への見方を慎重

図表6 景気先行指数(CI)と株価



内閣府「景気先行指数」等から農中総研作成

に見る考え方に変わりはないし、当面の株価に対して慎重スタンスを取る必要がある。

しかし、米国景気が2002年半ばから回復に向かう可能性を高めるとともに、国内的には補正予算の集中執行が年明け以降、需要を支える。よって、景気悪化は限定的となり、株価の二底の深さも浅いと予想する。

以上、米国におけるクリスマス消費等世界的な年末年始の消費活動は不透明感を残す。また、国内景気も悪化傾向が当面継続することが予想され、業績の下ブレ・リスクもあることから、株価は再度、軟調化のリスクが想定される。

しかし、電機セクターの受注が前月比で増加基調をたどり始めている。米国をはじめとして先進国の企業在庫は調整過程を進んでおり、これまでの金融緩和効果に各国の財政支出拡大による需要創発効果が加わる。これによって、米国景気の回復に後追いし、わが国も2002年の年央には景気が反転する期待を織り込みながら、2002年の春先頃には株式相場の反発基調が出てくると想定する。半面で構造改革が進まない状況が続くことは、中期的な経済再生への期待と投資家センチメントを削ぎ、株価の上値を抑えることとなるう。

なお、金融庁は大手行への特別金融検査を実施しているが、大口要注意先企業の取り扱い方が今後問題となる。債務者区分変更 不良債権処理の積み増しや支援打ち切りという事象だけがクロ・ズアップされれば、短期的に銀行株価の悪影響は免れないだろう。

為替相場は、わが国当局の円高阻止のスタンスが強いことを背景に、ファンダメンタルズ上では、米国経済の回復期待が日本経済のそれを上回ることから、当面は120円をはさんだ狭いレンジで推移すると予想する。

(1122 渡部)

国内経済

高付加価値製品も海外生産が進む電気機械産業

国内景気の低迷が続く中で、製造業生産拠点の海外移転、消費財・生産財の国産品から輸入品への代替が進み、製造業の空洞化を懸念する声が高まっている。今年度4～9月期の輸出は数量ベースで前年同期比 120%と大幅に減少し、特に中心である電気機器は、金額ベースで 21.5%と急減している。これに対して輸入は、数量ベースで 27%とわずかな減少にとどまっている。

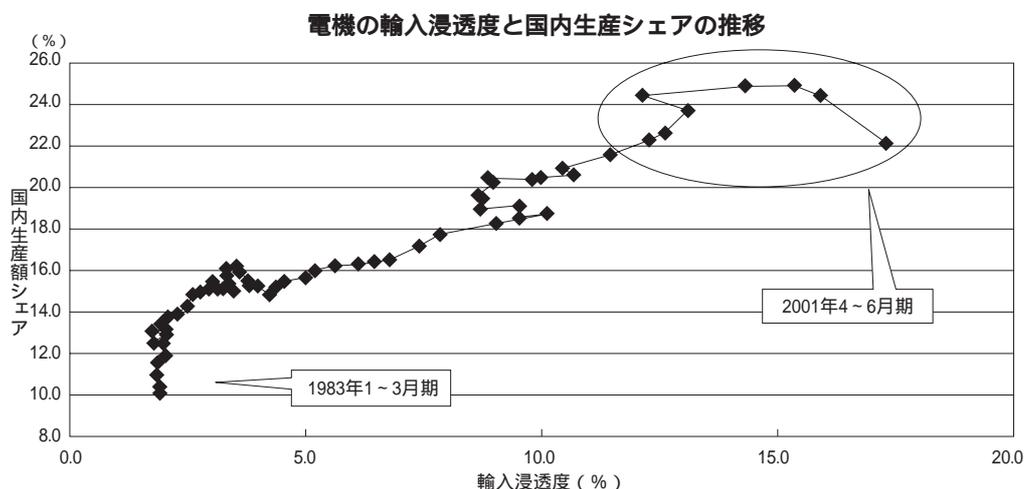
この動きを、企業の販売する製品のうちのどれくらい輸入品があるかを示す「輸入浸透度」の推移で見てみよう。下の図は、電気機械工業における輸入浸透度を横軸に、鉱工業生産における電機の国内生産シェアを縦軸にとったものである。電機の輸入浸透度は80年代からほぼ一貫して上昇してきたが、同時に電機の国内鉱工業における生産額シェアも上昇している。これは、輸入の増大が国内生産を圧迫することなく、電機メーカーは国内では高付加価値製品、海外では低価格品と、内外の生産を使い分けていたことを示唆している。

しかし2000年7～9月期には国内生産シェアは横ばいにとどまる一方で、輸入浸透度が上昇し、企業が国内の生産はほとんど増やさずに、

海外での生産を増やすという動きが顕著になった。さらに2001年1～3月期からは、輸入浸透度が上昇したにもかかわらず、国内生産シェアは減少に転じ、国内生産拠点を閉鎖して、海外に移転したり、国内でつくる製品の代替として海外から輸入する動きが活発になっていることを示している。

中国等の生産技術力が向上し、これまでは国内で生産していた比較的高付加価値の製品でも、海外で低コストでつくられるようになってきたことが考えられる。国産品の競争力を維持するためのコスト削減が限界に達しつつある可能性もある。

鉱工業生産統計は、調査対象品目の入れ替えが5年ごとに行われるため、その後に急速に生産が増えた製品等は統計に反映されにくく、また数量をベースにした統計のため、製品の高付加価値化が統計に現われにくい点も考慮する必要がある。しかし国内の製造業は、国際競争力を維持するために、これまで以上に製品の高付加価値化を目指さなければ、海外生産シフトに代わる国内生産品がないという空洞化の進展、国際競争力の喪失による企業収益の圧迫に追い込まれることは必至であろう。（名倉 賢一）



資料 経済産業省「鉱工業総供給表」

(注) 輸入浸透度 = [(輸入指数) × (輸入ウェイト)] ÷ [(総供給指数) × (供給ウェイト)] × 100 (%)
 生産額シェア = (電機生産指数 × 電機ウェイト) ÷ (鉱工業国内生産指数 × 国内ウェイト) %

海外経済金融・米国

先行き不透明感が薄らぐが楽観できない米国景気

米国の株高・長期金利上昇が顕著となった。ダウ平均株価は1万ドルに迫る勢いで上昇し、テロ前の水準を既に超えた。10年債利回りは11/7の4.19%から11/21の4.96%まで急上昇した。こうした金融市場の動きは、米国景気の回復期待を反映したものと考えられる。背景としては、アフガンでタリバンの劣勢が明らかになるなど一定の戦果を得たことで、軍事行動に関する先行き不透明感が多少薄らいだこと、及び10月の小売売上高の大幅増加（季節調整済前月比で7.1%）したことがあげられる。

確かに足下の環境をみると、金融緩和による家計や企業の利払い負担軽減化、石油価格下落による実質所得の上昇、今年8月から実施された減税、及び追加財政支出措置等、景気を後押しする材料もいくつかある。

しかし、依然として直近の経済指標の殆どが景気の悪化を示している。例えば10月の雇用統計によれば、失業率は対前月0.5ポイント上昇の5.4%、非農業雇用者数は対前月41万5千人と21年ぶりの減少幅を記録した。この雇用統計の特徴は、失業率上昇が成人労働者に及んでいることである（表）。従来の失業率上昇は10歳台労働者が中心で、成人の失業率は、これまで4%前半でありあまり上昇していなかった。しかし10月の失業率をみると、成人男性・成人女性ともに比較的大きな上昇がみられた。所得が比較的大きい成人労働者の失業増加は、従来以上に消費抑制の効果をもたらすであろう。

このように所得が伸びない環境の下で、家計需要は低金利により支えられているが、これが実際のところ、需要先食いになっている。

10月の小売売上高の増加要因は、テロの影響による9月の落ち込みの反動に加え、自動車販売が、各メーカーのゼロ金利ローン実施により、対前月26.4%増加したためである。販促期間はメーカーによって多少の違いはあるが、概ね9

月後半から2~3ヶ月であり、販促終了後には息切れによる反動減が起きる可能性が高い。

住宅着工の最近の状況についても、同様の見方ができる（図）。これまではモーゲージ金利変動に対して4ヶ月遅れて着工件数が影響を受けるという関係が比較的明瞭であった。しかし、2001年年央頃からは、着工件数が金利低下に反応しにくくなっている。これも、金利低下効果による需要先食いが息切れした一つの例であると考えられる。

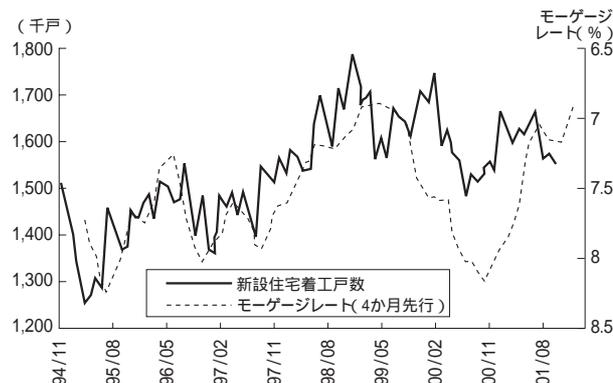
表 失業率の推移

（単位：％）

	2001年				
	4-6月平均	7-9月平均	8月	9月	10月
全労働者	4.5	4.8	4.9	4.9	5.4
うち成人男性	4.0	4.2	4.4	4.3	4.8
うち成人女性	3.8	4.2	4.2	4.4	4.8
うち10歳台	14.0	15.2	16.1	14.7	15.5

資料 米国労働省

図 米国住宅着工戸数とモーゲージレート



資料 米国商務省、FRB
（注）モーゲージレートは、4か月先行させている。右軸は目盛りを逆転させて表示。

現状の米国景気は、不透明感が若干薄らいだものの未だ楽観できる状況になく、アフガンでの戦争の収束状況や、クリスマス商戦の動向も含めた足下の経済指標を丹念に見ていく必要がある。

（永井 敏彦）

今月の焦点

ユーロ現金通貨の流通開始について

要 約

2002年1月1日（Eデー）より、欧州経済通貨同盟参加国12カ国において、単一通貨ユーロの現金（紙幣及び硬貨）流通が開始となる。ユーロは、1999年1月から非現金取引の領域に限って用いられていたが、Eデー以降は全ての経済取引において有効となる。今後の経済通貨同盟への参加国拡大を別とすれば、これをもって欧州通貨統合は完了となる。参加各国の既往通貨現金は、遅くとも2002年2月末までには、全ての経済・金融取引において使用不能となる。

ユーロ圏では、1999年1月から欧州経済通貨同盟（EMU）参加国の間で為替レートが固定され、単一通貨ユーロが導入されているが、2002年1月1日（「Eデー」と呼ばれている）より、ユーロ紙幣及び硬貨の流通が開始となる。

欧州通貨統合の経緯

「欧州通貨統合」は、EC（欧州共同体）における欧州各国の経済的統合の一環として位置付けられるものだが、その狙い（メリット）は大きく次の四点である。

貿易・投資上の為替リスク消滅

為替相場の変動が消滅することにより、域内の貿易・投資が促進される。ヘッジ取引の必要もなくなる。

貿易取引コストの低下

域内で行われる対外取引に伴う外国為替取引が不要となり、同取引のコストが不要となる。また外貨準備も不要となる。

金利・為替の安定

比較的規模が小さい個々の国レベルでは、経済環境変化に伴う各国通貨の金利・為替変動が不安定になるリスクが高い。しかしユーロは12カ国という広範なエリアで用いられ、かつ国家を超越した欧州中央銀行（ECB）が金融政策をコントロールするため、金利や為替（ユーロ圏外の国の通貨に対する）の変動が、個別国毎の場合と比較すれば、安定的になる。

企業間競争の促進・企業競争力の強化

域内での財やサービスの全てが共通通貨ユーロ建てで表示されるため、価格差が明確となり、消費者にとってより安い財・サービスを求めるための比較検討が容易となる。これが企業間競争を促し、域内全体での企業の国際競争力が強化される。

一方こうしたメリットを裏返すと、域内企業は、競争激化による市場の喪失や利益減少というリスクに直面することになる。また金融機関

表1 ユーロ誕生の道程

時期	実施事項
1988年7月	経済通貨同盟（EMU）に関する検討委員会（ドロール委員会）発足
1989年4月	同委員会、通貨統合を三段階に分け漸進的に推進し、単一通貨としてECUを採用することを提案
1990年7月	経済通貨同盟（EMU）の第一段階開始：一部地域を除き、EU加盟国における資本移動が完全自由化
1993年11月	ECUのバスケット構成が凍結、マーストリヒト条約発効
1994年1月	EMUの第二段階開始：欧州通貨期間（EMI）設立
1995年12月	マドリッド欧州理事会にて、単一通貨の名称として「ユーロ」が採択
1998年5月	単一通貨の第一陣に参加する加盟国（11カ国）を決定
1998年6月	欧州中央銀行（ECB）設立
1999年1月1日以降	EMUの第三段階開始： （1）各国通貨とユーロの為替レートを固定、 （2）現金を利用しない取引でのユーロ導入が開始、 （3）ユーロ建て公共債発行開始、 （4）決済システムTARGETの稼働 （5）ECBによる通貨統合参加国圏内の単一金融政策の開始
1999年1月1日～2001年1月1日	固定為替レートによる通貨交換
2002年1月1日～2002年2月28日	ユーロ紙幣（硬貨）の流通開始と旧紙幣（硬貨）の回収 （1）通貨切り替え完了（2）旧紙幣と旧硬貨の失効

資料 農中総研作成

は、巨額の通貨統合準備コスト（コンピュータシステム投資等）の負担を余儀なくされるうえ、外為取扱が減少するため、短期的には収益の落ち込みを避けることができない。

欧州通貨統合及びユーロ誕生の経緯の概要は表1の通りであるが、89年4月のドロール委員会、通貨統合を三つの段階に分けて推進することが決定された。第一段階は90年7月の域内資本移動自由化、第二段階は欧州通貨機関（EMI）の設置、第三段階は99年1月のユーロ導入によって始まった。この最後の第三段階は、第一期と第二期に分けられる。第一期（99年1月～）においては、通貨統合参加国間及び各国既往通貨とユーロの為替レートの固定化（表2）、現金を使用しない取引でのユーロ導入（即ちユーロは銀行口座、証券、企業経理等、帳簿上のみ存在する貨幣）、ユーロ建て公共債の発行、ユーロの決済システムである「TARGET」の稼働、欧州中央銀行（ECB）による通貨統合参加国圏内の単一金融政策、が開始となった。そして第二期（2002年1月～）においては、ユーロ現金の流通が開始となり、参加各国発行の旧既往通貨は漸次回収されていく。

ヒト条約である。この条約は、これまでのEC（欧州統合体）という経済統合が共通外交・安定保障政策・司法・内務面での協力という政治統合を新たに加えたEU（欧州連合）という組織に衣替えし、99年までにEMU（欧州通貨同盟）の最終段階に移行するという決定を行った。

通貨統合に参加する国は、マーストリヒト条約で定められた条件に基づき、物価上昇率や財政赤字に一定の制約が課される。このうち財政赤字については、GDPの3%以内に収めることが求められており、違反した場合には最大GDPの0.5%をEUに預託させ、2年以内に基準内に戻らない場合には、預託金は制裁金として没収される。

通貨統合参加国は現状、ベルギー・ドイツ・ギリシャ・スペイン・フランス・アイルランド・イタリア・ルクセンブルグ・オランダ・オーストリア・ポルトガル・フィンランドの12カ国である（図1）。主要な非参加国は英国・デンマーク・スウェーデンである。英国は、国内に強力な通貨統合反対勢力が存在しており、今回通貨統合参加は見送った。但し近いうちの参

表2 参加国通貨の対ユーロ交換レート

参加国	通貨	対ユーロ交換レート
ベルギー	フラン	40.3399
ドイツ	マルク	1.95583
ギリシャ	ドラクマ	340.75
スペイン	ペセタ	166.386
フランス	フラン	6.55957
アイルランド	ポンド	0.787564
イタリア	リラ	1936.27
ルクセンブルグ	フラン	40.3399
オランダ	ギルダー	2.20371
オーストリア	シリング	13.7603
ポルトガル	エスクード	200.482
フィンランド	マルカ	5.94573

資料 農中総研作成

これまでの通貨統合への歩みでの重要なポイントは、93年11月に発効となったマーストリ

図1 通貨統合参加国



加が引き続き検討課題になっている。デンマークでは、国家主権が一部委譲された際に自国の高い福祉水準や環境保護制度が影響を受けるという懸念により、参加を見送った。またスウェーデンも自国の高い福祉水準の引き下げを余儀なくされる可能性を理由に、参加を見送った。

通貨切り替えの仕組み

前述の通り、現在ユーロは非現金取引（銀行口座、小切手、債権、クレジットカード、企業経理等）にのみ使用されているが、Eデーが近づくとつれ、金融機関はユーロ建ての取引推進のための措置を進めている。まず、既に預金取引はユーロ建てへの切り替えが進められており、参加国既往通貨建てによる新規口座開設は認められていない。また2001年12月末までは、参加国既往通貨建てによる、現在手持ちの普通預金に関する入出金、期日が2001年12月末までの定期預金の保有は可能であるが（但し極力ユーロへの切り替えが薦められている）、2002年1月1日以降は、全てユーロ建てとなる。海外送金、輸入ユーザンス、輸出手形買取・取立等取引においても、これに準じたルールでの取扱が行われている。

通貨切り替えに先立ち、2001年末までに145億枚のユーロ紙幣（6,420億ユーロ）及び500億個（160億ユーロ）の硬貨が準備される。ユーロ現金の券面金額は、表3のとおりである。

表3 ユーロ現金の券面金額

	単位	金額
紙幣	ユーロ	5、10、20、50、100、200、500
	ユーロ	1、2
硬貨	ユーロ	1、2
	セント	1、2、5、10、20、50

資料 欧州中央銀行
 (注) 1ユーロ=100セント

ユーロ現金については、利用者がこれに慣れ親しみEデー当初から円滑に流通するように、事前配布（貸付け或いは両替にて）がなされて

いる。ユーロ紙幣については、2001年9月からの事前配布が可能となり、これを定められた期間内のいつから開始するかは、加盟各国がインフラ整備等準備状況（ATMのユーロ紙幣取扱対応、紙幣偽造防止策）を勘案のうえ判断することになっていたが、実際には、殆んどどの国が9月1日付けで事前配布を実施した。またユーロ硬貨については、制度上2001年12月後半より小売業者等に対して事前配布することが可能となっており、多くの参加国はこれを実施することを決めている。いずれの国においても、Eデーに向けた通貨切り替え準備は国家の最重要課題に位置付けられており、必要な準備には多くの労力や資金が投入されている。

またECBは、ユーロ圏内で営業している金融機関が、事前配布を受けた紙幣をEデー前にユーロ圏外の支店または本店に搬送することを認めている。ユーロ圏外で通貨切り替えが必要となる主な地域は中東欧諸国である。特にユーロ圏と国境を接する地域では、ユーロ圏諸国との貿易取引が活発であり、相当量のドイツ・マルク等ユーロ圏既往各国通貨が流通している。一部の国では将来的なEU加盟やユーロ導入を視野に入れており、その準備段階としての通貨切り替えには相当な力を入れている。

Eデーから最長2ヶ月の間は、旧現金（各国既往通貨）とユーロ現金の併用期間（ユーロ現金と旧現金がともに有効である）となる。この間、旧現金の回収を促進するために、小売店やサービス業者には、旧現金で支払いを受けてもユーロで釣銭を交付することが求められている。この期間においては、原則的に消費者は旧現金を銀行にて手数料なしでユーロに交換することができ、その後も最低10年間は中央銀行で交換してもらふことができる。当初併用期間は最長6ヶ月であったが、ユーロ現金を速やかに普及させる、また複数の通貨を扱うことに伴うレジ

対応や現金管理等小売店等での手続きの煩雑さや管理コストを最小化するという観点から、この期間は最長2ヶ月に短縮された。従って2002年2月末までには、旧現金のユーロへの両替を除き、全ての参加国既往通貨が経済・金融活動の世界から消え去ることになる。なお、この期間は国によってはもっと短くなっている。例えばフランスではこれを1ヶ月半に短縮すべく努力がなされている。

通貨切り替えに関する課題と準備状況

通貨切り替えにおいては、短期間に大量の現金を交換することだけでなく、経済活動に対するマイナスの影響が生じないための入念な措置をとることが求められている。

第一に、ユーロ使用に関する準備や啓蒙である。大企業では相当以前から、ユーロ対応への準備（ソフトウェアのアップデート、データ変換、従業員の教育等）をすすめてきたが、中小企業の一部に準備不足の例が散見されている。また個人のユーロ移行への認識・理解を高めることも課題である。欧州委員会の2001年1月の調査では、参加国国民の4人に1人が、「ユーロ導入は、自国ではなく別の国の話」と勘違いしていた。また多くの国民が、旧通貨の有効期間がEデーから6ヶ月と認識していた。前述の通り、当初この期間は最長6ヶ月であったが、その後最長2ヶ月に変更されている。旧通貨とユーロの交換レートを正しく記憶していない人も多いという調査結果もある。Eデー以降、ユーロ使用に慣れないという理由で個人消費が抑制されることを避けるためにも、ユーロに対する正しい認識を定着させるための宣伝・広報活動が重要になっている。

第二に、便乗値上げの阻止である。消費者が、通貨表示切り替えの際に商品やサービスの価格が切り上げられるのではないかと懸念を抱く

ことは尤もなことである。そのため各参加国においては、商品やサービスの価格を旧通貨建てとユーロ建ての両方での併記することとしている。オランダ等では政府や消費者団体による徹底した価格調査が実施された。またドイツ等では小売業者が消費者団体に対して値上げ自制を約束している。

第三に、防犯対応である。ユーロ紙幣の偽造を防止するため、紙幣には視覚的にはっきり認識できて、かつATMも識別できる「透かし模様」を入れている。またECBが「偽造分析センター」を設置したほか、欧州委員会・欧州警察・国際警察が偽造防止のために連携をとっている。

一方ユーロ現金は11カ国内の14地点で製造されており、ユーロ現金の事前配布を行うにあたり、年末までに大量のユーロ現金が各国の銀行や小売店に輸送される。これにあたって、参加各国は軍隊を投入して警備を強化している。なお現状では、米国の同時多発テロ事件によってユーロ現金流通開始スケジュールが影響を受けることはなさそうである。

通貨統合完了後のユーロ圏経済

遅くとも2002年2月末までには、参加各国の旧通貨は消滅し、これをもって通貨統合は完了する。繰り返しとなるが、通貨統合は為替リスクを取り去ることで域内貿易を促進することに加え、金利・為替（対域外）の変動を安定化させるものであり、今後のユーロ圏内の経済の安定的発展に大きく寄与することであろう。また、数年後には一部中東欧諸国（ハンガリー等）も通貨統合に参加する見通しであり、統合された欧州がより拡大していくことになる。ユーロは米ドルに匹敵するほどの国際的な基軸通貨に発展していく可能性を秘めている。

（永井 敏彦）

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 7 -

都内金融激戦区で戦う信金

要 約

東京都豊島区のE信用金庫は、都内北西部に集中した狭域高密度な営業展開をしている。若い頃にレストラン開業経験を持つ理事長が打ち出す、ユニークな顧客志向のサービス戦略は、全国的にも注目されている。大手銀行とは、あえて異なるフィールドで勝負することで、金融激戦区において顧客基盤の拡充を目指している。

信金の概況

東京都豊島区に本店を構えるE信用金庫は、1922年「有限責任信用組合E町金庫」として誕生した。地域住民の相互扶助を目的に町役場の中に設立され、初代組合長は町長が就任した。地域の旧家出身で、祖父の代から3代にわたって理事長を務めている現理事長は、信金入庫前の若い頃にレストランを開業したことがあり、その経験を生かして独自のサービスを打ち出している。

43店舗のうち、豊島区に8店舗、板橋区には12店舗、練馬区に6店舗と都内北西部に集中した狭域高密度な店舗展開に特徴があり、特に豊島区においては1.63km²当たり1店舗という、超高密度な店舗配置がなされている。

また、1970年に埼玉県内初店舗となる戸田支店を設立後は、他の都内北部を基盤とする信金と同様、人口増加の顕著な埼玉県南部への営業を拡大し、現在では川口市、戸田市、朝霞市、さいたま市に合計7店舗を展開している。

企業取引シェアは、豊島区では2位、板橋区及び戸田市では1位となっており、狭域高密度戦略を生かした、特定地域での存在感の大きさがうかがえる。

東京の信用金庫

バブル崩壊や、銀行も含めた金融機関の競争

激化などで首都圏の信金には厳しい経営環境が続いており、急速に淘汰再編が進んでいる。東京都下には、90年3月末に58の信用金庫があったが、97年3月末には49金庫となり、現在(2001年8月末時点)では37金庫にまで減少した。特に最近では、複数信金による大型合併が実現しており、リストラ効果の期待できる近隣エリア内での合併が目立っている(文末資料)。

E信金の主要営業地区である城北地区は、全国有数の金融激戦区であり、企業取引では東京三菱を始めとする都銀とも競合している。信金は、合併が進んでおらず複数競合しており、E信金本店から2~3km圏内には、さらに3信金の本店がある。

E信金の貸出先は、金額100万円未満が43%、100万~1000万が32%となっており、中小企業というよりも、むしろ零細企業や個人事業主が多い。地方都市とは異なり、同一エリアに多数の金融機関が競合する大都市では、信金は地域を代表する金融機関というよりは、個人や零細企業に特化した金融機関であり、銀行とは顧客層で住み分けられていると思われる。

収益性の課題と効率化策

首都圏の他の信金と同様に、E信金の預貸金利鞘も相対的に薄い。競合する金融機関が多い

首都圏では、一般的にスプレッドの取れる融資先は少ない。住宅ローン金利も、大手行の動向を参考に決定しているとのことで、都銀に価格決定権を握られている模様である。

しかし、このような中、E信金はコストのかかるきめ細かいサービスを実現するために、顧客に見えないところでは徹底的な経費削減をしている。例えば、役員は専用車を使用しておらず、理事長や役員専用の部屋や会議室も一切無い。理事長も含めて全員が業務室内の机を使用し、会議室や応接室も、役員と一般職員が共用している。確かに、役員室も専用車もコストがかかる割には、顧客満足には貢献しない。しかし、このようなコスト削減は、ボトムアップでは無理なので、トップダウンで決断した理事長の功績は大きい。また、合併を経験してないこともあり、常勤役員数は理事長と監事を含めて10名と、1兆円金庫にしては少ない。

E信金の特徴としては本部職員数が、住宅ローンや年金担当者も含めて240人（職員数1,286人）と少ないことがあげられる。その分、営業現場に多くの人員を投入している。システムは共同化しているため、システム要員は16名と少なく、資金証券部門も、外為部門を合わせて13名と、あまり人手をかけていない。

事務の効率化にも力を入れており、事務職員に共通の大机を導入し、セクショナリズムを廃して多能化を進めている。また、合理化を目的として、創立80周年事業の一環で建替え予定のある大塚支店を高層化して、その中に事務センターを作る予定である。

E信金は、店舗が狭域高密度で数が少ないことが、結果的にコストを下げていると考えている。総資産規模が同クラスのH信金では73店舗あるのに対し、E信金は43店舗しかない。その

分、一店舗当たりの職員数は約30名と、地方都市の信金では10～20名であることを考えると多く、渉外に多くの人数を充てることができる。店舗の多くが企業や人口の密度が高い都内にあるため、狭い営業地域で多くの顧客をカバーできることは効率性にプラスとなっている。

渉外体制

E信金の業種別貸出金は、4割が個人向けである。信金全体の平均27%に比較すると、その割合はかなり高く、多数の小口貸出で債権を分散している。また、数百万円単位の貸出では、債務者はなんとか生活を切り詰めて返済しようとするので、返済を受けられる可能性は高くなる。不動産担保を取っているケースも多い。

預金残高の年齢別構成は、60歳以上が45%を占めている。E信金は、高齢者から預かった資金を零細・個人企業に貸し付ける構造が顕著であり、その顧客にターゲットを絞ったサービスを提供することで、顧客の囲い込みを図っている。

サービスは顧客が決める

中小零細企業は、金融機関に融資を申し込むにあたり、借入の可否について迅速な回答を望んでいる。そのためE信金では、約3年前に、融資の申し込みを受けてから回答までかかる日数を、それまでの10日から3～5日に大幅短縮した。役員会を週1回から3回に増やすことで、すばやく本部決済ができる体制にしたのである。

また、個人顧客の多くは、ATMで自分の預金を引き出すのに手数料を取られることを、不満に思っている。そこで、E信金では全店で365日稼働させているATMの入出金手数料を、土日も含めて、いつでも無料にしている。これには、年間4,000万円のコストがかかっていると

言う。さらに、今年4月には豊島区役所の各種証明書（住民票、印鑑証明、税証明等）自動交付機をATMコーナーに設置した。信金の顧客層である中小零細企業者は、サラリーマン層に比べて証明書類が頻繁に必要となるので、結果的に信金に置いたことが顧客の利便性に貢献している。そのため、これは区内でも有数の稼働率を誇っているそうである。

E信金では、午後3時以降もATMコーナーに従業員が待機しており、通常取引や各種相談が可能である。営業時間は金融機関が決めるという思い込みを否定し、徹底して顧客の利便性にこだわっている。

フェイス・トゥ・フェイスの徹底

E信金の店舗は、数は少ないものの、豊島区、板橋区、練馬区という狭い面積の中に集中している。一店舗当たりの職員数が多いので、渉外に多くの人員を充てることができる。それを生かしたサービスに「出前バンキング」がある。役職員全員が「出前バンカー」と名乗り、融資相談、年金、FP、FB、外為、等様々な顧客の希望に応じて職員が顧客のところに出向いている。特に、力を入れている住宅ローン相談については、本部内に専担部署を設けており、夜間・休日を含めて営業時間外の対応も行っている。

職員は、顧客のところに行けるだけ多く顔を出すことを心がけており、それが与信判断の精度を上げるのにも役立っている。零細・個人企業は、試算表も作成せず、1年に1度決算書を作る程度なのが普通であるため、財務分析に頼らない与信判断が求められる。個人事業主は職住接近なので、訪問すると生活そのものがわかり、家庭内の雰囲気も与信判断の一助とすることができるそうである。

E信金は、フェイス・トゥ・フェイスでの取

引を大切にするため、CRMは利用していない。「手足がない」大手行にこそ、CRMによる顧客セグメントは必要なのであり、一人一人の職員が顧客を管理・把握できる信金には紙ベースでの顧客情報の集積が相応しいと考える。また、基本的に全戸取引を目指しているため、顧客選別の発想は強くない。

暖かさを感じさせる

E信金では、ディスクロージャー誌とは別に「サービス物語」というカタログを作っている。商品であるサービスに自信をもっているため、それを前面に打ち出した内容の冊子である。このような冊子類は、全般的に平易な文章で書かれ、イラストが多用されている。このような、きめこまやかなサービスには女性的な雰囲気がある。E信金では男女職員をコース別ではなく、一律待遇で採用している。そのため、結婚や出産などでも女子職員は引き続き勤務するケースも多く、年金アドバイザーとして渉外を担当する女性もいる。女性にとって働きやすい職場であることが、全体的な暖かい雰囲気を作り出していると思われる。

E信金の職員は、業務日誌の最初取引実績ではなく顧客に喜ばれたことを書く。これを書くためには、どうしたら喜ばれるかを自分で考えるようになる。その中から生まれた「年金孫の手サービス」は、年金受取客向けの独自のサービスである。年金受給日に来店した顧客にプレゼントを進呈したり、来店できない顧客には、無料で年金を宅配している。これは、ボランティア性の高いサービスなので、特に採算性は意識していないそうである。

また、ユニークなサービスの一例として、ローン完済者への花束贈呈がある。理事長が、かつてレストランを開業した時に、債務者の立場

だったことから始めたもので、住宅ローンを完済した顧客のところに支店長が出向き、花束をプレゼントしている。信金のプロパー職員には思いつかなかったアイデアだが、顧客には大変喜ばれているとのことである。

E信金は、「喜ばれることに喜びを」というモットーを掲げている。非効率であっても顧客に喜ばれる暖かいサービスを提供することで、E信金ファンの心を掴んで顧客基盤を確実なものとしている。

取引して楽しい

E信金の本店は、数多くの高齢者の女性が参詣するとげぬき地蔵（高岩寺）の近くに位置する。そこで、E信金は、とげぬき地蔵の知名度の高さを生かして、お地蔵さんのシンボルをCIに活用している。地下鉄の巢鴨駅に設置されているATMは、「お地蔵さんATM」と名付けられ、地蔵堂を模した造りになっている。

とげぬき地蔵のお参りの日は、毎月4のつく日であり、E信金では休業日を除き「おもてなし処」を開催している。これは、先代理事長が地域に貢献したいと考えて開始したサービスであり、信金内のスペースを使い参詣客に無料でお茶とお煎餅を提供するとともに、月一回は、若手落語家を招き無料の寄席を開催している。毎月、参詣客の高齢女性中心に2,000人が来店しており、根強いファンがいる様子がうかがえる。信用金庫社会貢献賞を受賞したこともある。都市部では、コミュニティー意識が希薄化しているが、E信金は自らの工夫で信金ファンを作り出し、コミュニティーを形成しているようにも見える。

おもてなしの心と金融機関

E信金は、一早く金融をサービス業と捉えて

きた。これらの非効率性を打ち出すサービスには、44歳の理事長の方針が反映されている理事長は、大学の観光学科を卒業してから、東京會館に就職した後、レストランを開業した。その時に、開業資金を借り入れて債務者の苦勞を味わったそうである。

また、狭域高密度な店舗展開によって顧客の姿が見えることは、ターゲットを絞った独自のサービス展開を可能とする。規模が小さく、限られた地域で営業する信金は、都銀のように広い客層にアピールする必要はない。とげぬき地蔵を前面に出したイメージ戦略も、ターゲットとする顧客層に受け入れられればよい。

しかし、E信金のユニークな生き方を、他行が真似するのは簡単ではない。非効率なサービスを評価する社内風土があってこそ稼動するシステムであり、E信金は、株式会社ではない協同組織であるゆえに、ある程度の非効率性を打ち出せている。それは、「株主重視のグローバルスタンダードではなく、お客様重視のお客様スタンダード」という理事長の言葉に、表現されている。株式会社にとっての株主は、信金にとっては会員でありお客様である。その限られたお客様の満足度を最重視しているのである。なお、銀行の株主総会は、信金では総代会が一般的であるが、E信金は総代制でなく総会制をとっている。会員全員の委任状を集めるのは大変だが、幅広いお客様の意見を集めることができるからである。

信金には、確かに都銀のような安全性をアピールするブランド力は欠けているかもしれない。しかし、ペイオフ解禁後も1,000万円までの預金は保護される上、E信金は自己資本比率8.05%と十分な健全性を満たしている。個人や個人事業主が、名より実を取って金融機関に真の利便

性を求めるとき、E信金の先進的なサービスは魅力的であろう。

貸出金のスプレッドが不十分であることを考えると、収益面での効果は計りづらいが、一方で、これらのユニークなサービスは、顧客に喜ばれていることは確かである。収益面での課題があるとしても、金融激戦区で戦う金融機関にとっては、今のところ顧客基盤の安定が最重要であることは明らかであり、E信金はそれに一早く気付いて、独自のサービス戦略を打ち出すことができている。

「喜ばれることに喜びを」というモットーが

示すように、E信金は、信念を持って非効率サービスに徹する金融機関である。若い理事長の揺らぎない態度が、職員や取引先を安心させる。店内に足を踏み入れれば、明るい雰囲気と活気に驚かされる。職員が生き生きとして働いているのは、信金の方針が隅々にまで浸透しており、目的がはっきりしているからだ。大手銀行が効率性を追求する中、あえて非効率性を武器することで異なるフィールドで勝負するという、毅然とした姿勢がとても魅力的な信用金庫である。

(萩尾 美帆)

東京の信用金庫（総資産の大きい順）

(億円)

	信金名	設立	総資産	最近の合併・提携など
1	城南	1945	28,039	
2	多摩中央	1933	14,327	
3	東京東	1945	14,003	99年1月、東武、中央、協和、大東の4信金が合併
4	巣鴨	1922	13,337	
5	朝日	1923	12,811	96年、浅草信金と合併。2002年1月、朝日、江戸川、共積、文京の4信金合併予定
6	王子	1921	10,458	
7	西武	1939	7,901	2002年9月、西武、平成信金合併予定
8	瀧野川	1939	6,880	
9	東京産業	1919	6,591	
10	青梅	1922	6,470	
11	東京シティ	1950	6,193	99年3月、東京シティ、日本橋、東商、京橋、帝都の5信金が合併
12	東京	1956	6,189	
13	太陽	1938	6,145	
14	西京	1918	5,872	
15	芝	1925	5,833	
16	同栄	1926	5,582	2001年10月、同栄、港信金合併、東都中央信金へ
17	荒川	1922	5,610	
18	平成	1922	4,742	2002年9月、西武、平成信金合併予定
19	亀有	1920	4,497	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（バンク）
20	日興	1938	4,065	
21	八王子	1941	3,846	
22	江戸川	1923	3,320	2002年1月、朝日、江戸川、共積、文京の4信金合併予定
23	興産	1923	3,482	2000年6月、神田信金と合併
24	東調布	1919	3,153	
25	昭和	1932	2,743	2000年12月、松沢信金の事業譲渡受け
26	足立	1926	2,597	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（バンク）
27	小岩	1920	2,493	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（バンク）
28	港	1926	2,371	2001年10月、同栄、港信金合併、東都中央信金へ
29	世田谷	1921	1,921	
30	太平	1933	1,843	
31	目黒	1923	1,237	
32	共積	1923	1,289	2002年1月、朝日、江戸川、共積、文京の4信金合併予定
33	東京三協	1925	1,281	
34	成和	1936	1,138	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（バンク）
35	小松川	1918	1,093	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（バンク）
36	東栄	1938	1,115	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（バンク）
37	文京	1926	699	2002年1月、朝日、江戸川、共積、文京の4信金合併予定

信金名、総資産は、H13年3月末時点
資料 日本金融名鑑、全国信用金庫財務諸表

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 8 -

拡大路線からの転換を模索する信金

要 約

F信金は地元経済が衰退するなかで人口が急増していた埼玉県南部への店舗進出を図っていたが、進出先の競合も激しく、また、その後のパブル崩壊に続く景気の長期低迷のなかで事業の伸び悩み、多額の不良債権処理に直面している。そのなかで、グループ店舗制度（法人取引の母店への集約）の導入など経営の効率化を進めており、これまでの拡大路線からの転換を模索している。金融激戦区で生き残りを賭けて健闘している信金である。

信金の概況

F信用金庫（以下、F信金と略称）の営業地区は、本店のある北区を中心に周辺の足立区、板橋区、練馬区、埼玉県南部の川口市、浦和市等をカバーしている。平成9年には武蔵野信金を合併し、武蔵野信金の旧本店は北新宿支店として衣替えした。また、12年には日本信販信用組合の、さらに、13年にはわかば信金の受皿金融機関（わかば信金は都内9信金による分割譲受）となり、その事業を譲り受けた。

F信金の営業地域は有数の金融激戦地区であり、都銀、信組はもとより、信金同士でも競合が激しい。

13年3月現在、会員数70,772人、総資産1兆458億円、預金9,803億円、貸出7,037億円、店舗数41店舗（うち2出張所）、役職員数1,192名である。

地域経済の衰退と周辺地域への進出

北区は明治時代から製紙業が盛んであり、また化学工場なども立地し、製造業の街として栄えた。しかし、大企業の移転によって中小零細企業も減少し、さらに、長引く不況によって地元経済は衰退を余儀なくされている。

北区の人口はピーク時の昭和40年には433千

人であったが、その後減少傾向が続き、平成13年には317千人となっている。産業分類別の従業員数割合をみると、製造業が都区部13.1%に対し、北区は19.6%とその割合が高いのが特徴的である。製造業の規模は小規模・零細が大部分を占め、工場の84%が従業員数9人以下の零細規模である。工場数の推移をみると、昭和63年の2,180工場から平成10年には1,821工場へと減少しており、それに伴い従業員数は24,194人から18,280人へ、製造品出荷額は6,571億円から4,939億円へと大幅に減少している。

小売業の動きをみると、商店数は昭和63年の4,623店舗から平成11年には3,588店舗へと、工場と同様に大幅に減少している。しかし、従業員数、販売額はおおむね横ばいであることから、小規模小売店の減少およびそれに代替する形で大規模店の増加が進行したといえる。その結果、地元の商店街はかつての活気を失っている。

このように人口の減少、零細企業の衰退などF信金の営業基盤が縮小するなかで、F信金は人口が増加していた埼玉県南部（川口市、さいたま市、戸田市）に営業エリアを広げていった（表1）。

最初に進出したのは川口市であり、昭和43年に支店を開設した。川口市は荒川を境にして東

京都と隣接する都市であり、戦後の工業発展と東京のベッドタウン化を反映して人口は急速に伸び、昭和48年の32万人から平成13年7月には47万人となっている。埼玉県南部への進出はF信金だけでなく、F信金と営業区域が隣接・重複するT信金、S信金も同様の行動をとった。

表1 北区と川口市の人口推移

	北区	川口市
昭和30年	343,806	130,545
40年	433,560	231,193
50年	413,656	335,864
60年	366,831	399,331
平成7年	331,613	447,125
13年	317,127	459,286

表2 埼玉県南部の信金店舗網 (単位: 店)

		川口市	さいたま市	戸田市
東京	F 信金	5	5	2
	T 信金	6	0	1
	S 信金	3	2	1
埼玉	A 信金	18	8	1
	K 信金	12	11	0
	S 信金	0	20	0

F信金は、新規顧客の獲得を狙って、埼玉県南部に店舗進出を図っていったが、進出先の競争も激しく(表2)、また、その後のパブル崩壊に続く景気の長期低迷もあって、拡大路線は必ずしも経営の安定を保障しなかった。

プレミアムを利用した預金吸収

F信金の預金の伸び率をみると、10年度 32%、11年度 1.0%、12年度 2.9%と減少傾向が続いており、貸出も10年度0.4%、11年度 7.9%、12年度 0.9%と低迷している。その結果、期中平均預貸率は10年度73.77%、11年度73.31%、12年度71.45%と低下傾向にあるが、水準としては7割を超えており高いといえる。

預金の減少に歯止めをかけようとしているた

めであろうか、F信金ではプレミアムを付しての預金吸収に力を入れている。たとえば、期間3年、毎月の掛け金3万円の定期積金では、フライパン・キッチンバサミ、高級ステンレス包丁3本セット、いため鍋が毎年1品ずつプレゼントされる。また、預入期間1年の懸賞金付き定期預金では、預入金額20万円につき1本の抽選権を付け、1等(150本)は10万円のギフトカード、2等(225本)は3万円のギフトカード、3等(300本)は1万円のギフトカード、特別賞(300本)は一流レストランの食事ペア券が当たる。プレミアム部分を金利換算すると通常の金利よりもプレミアム部分が高くなるということであり、その負担は小さくない。

F信金の顧客層は50~60代が多く、その世代は景品やプレミアムに魅力を感じる人が多いという。また、一度始めると、顧客の期待もあって止めるわけにもいかななくなるということである。F信金では、年度予算を組むときに「広告費」として景品やプレミアムのコストを計上しており、信金の宣伝広告のためと割り切っている。

しかし、総資金利鞘が0.31%(13年3月期)であることを考えると、過度のプレミアムは収益面での負担を増すことになるため、今後は、コスト対効果の見極めが求められるであろう。

その他、顧客ニーズに応えるための商品開発にも熱心であり、13年には、貯蓄性商品に投資性をプラスした「運用プラン21(投信型・外貨預金型)」という新商品を他の都内信金に先駆けて取扱いを開始した。これは預入金額の70%をスーパー定期で安定運用し、30%を投資信託または外貨定期預金で運用するものであり、預入金額は30万円以上1万円単位である。なお、この商品もスーパー定期の初回満期日(6ヶ月・初回のみ)までの円預金金利は店頭金利プラス

1%の特別金利が適用される。

個人向けローンの掘り起こし

貸出金を業種別にみると、個人28.8%、製造業19.0%、卸・小売業13.4%、建設業12.9%、不動産業11.7%、サービス業10.2%、運輸・通信業3.1%（12年度）となっており、製造業の割合が高いのが特徴である。

10年度から12年度にかけての貸出の伸び率を業種別にみても、一番落ち込みの激しいのは個人向けであり、26.6%の減少、次に製造業の1.7%、建設業の0.3%となっている。貸出の減少は、北区等営業地区の人口減少、地域の零細製造業の減少、地域経済の低迷等を反映したものである。

このような状況のなかでF信金は貸出の伸長に努力しており、最近とくに力を入れているのは個人ローンである。2001年度の住宅ローンの目標は226億円、前年度比7割増の意欲的な計画を立てている。個人ローン獲得件数を業績評価のなかに位置付け、営業系のローン推進目標を明確化した。3月にはローンセンター（職員14名）を開設し、住宅ローンや個人ローンを専門に推進している。また、宅建業者や工務店を訪問して提携ローンを推進するグループ（5名）も本店内に設置されており、両者が提携して住宅ローンを推進している。

さらに、消費者金融会社クレディアと提携し、〔資金用途：自由、融資金額：10万円以上50万円以内、融資期間：3年、利息：年18%（保証料含む）、担保・保証人：不要〕というハイリスク・ハイリターンの消費者金融の分野にも進出している。しかし、この商品はリスクも高く、F信金としては試行的に取り組んだものであるという。

その他、金融商品の品揃えは都銀並みに多く、また、テレホンバンキング、モバイルバンキング、アンサーサービス、資金移動サービス、Eメールによるローン仮申込みなどチャネルの整備、サービスも充実している。相続・贈与・不動産など財務に関する無料相談会も専門部署を設けて頻繁に開催している。他金融機関との競争が激しいなかで競争相手に負けないサービス機能の整備に努力していることがうかがえる。

経営の効率化と店舗の再編

不良債権比率をみると、10年度7.9%、11年度13.7%、12年度13.5%と比較的に高く、地域経済の厳しさがうかがえる。また、自己資本は12年度末5.17%であり、前期の4.42%に比べて改善されたとはいえ、水準としては低い。自己資本力がそれほど強くないなかで不良債権処理を迅速に進めることが当面の課題であり、そのためには、リストラにより収益力を強化し、経営体力の範囲内で着実に不良債権処理を進めざるを得ないといえる。

F信金では、事業量拡大路線の行き詰まりを自覚しており、これからは資産の効率化を重視し、「量」よりも「質」を高める経営への転換を志向し始めている。

経営効率化の一環として、F信金では店舗制度の改革に着手し始めた。これまでの拡大路線、全店フルバンキング体制の支店制度を見直し、11年8月からグループ店舗制度を導入した。これは、フルバンキングを行っている42カ店（当時）のうち、北区内の店舗を中心に14カ店の法人融資取引を隣接する8カ店（その後6カ店に減少）の母店に移管し、14カ店は個人リテール店舗に特化するものである。それ以外の20カ店は従来型のフルバンキング店舗のままである。

このグループ店舗制度の狙いは、まず第一に、店舗の統廃合を通じた合理化であり、制度導入後、不採算店の3支店、1出張所が閉鎖され、店外ATMに代替された。F信金としては、ATMの設置で代替できる場所は支店 有人出張所 ATMと段階的に縮小したい考えだが、顧客の反発もあり現実に実行に移すには大変苦心するという。

F信金の店外ATMの設置台数は11台であり、非常に少ない。その理由は、店舗網が充実していること、および、金融機関が密集しており、店外に設置するメリットが薄いためである。また、都内ではテナント料も高く、駒込駅前のATM(3台)は利用されていたが、割に合わないで12年に撤去した。

F信金のように大都会の一部地域を営業基盤とする信金の場合は、店外ATMの有効活用にも限界があり、結局は、稠密な店舗網(店間は500~1km)と渉外営業によって顧客とのパイプを維持することになるといえる。それだけに店舗の統廃合は、言うに易く、行うに難しいと思われるが、経営の効率化のためには避けて通れない課題となっている。

店舗制度改革の第二の狙いは、人員の削減であり、法人取引を母店に集約することで人員と事務の効率化を図り、制度導入後、40~50名の人員を削減した。職員の担当も見直し、これまでのフルバンキング体制では一人一地区制を採り、法人・個人含めて地区内の顧客を担当していたが、グループ制度導入にあたり、法人営業係と個人営業係に分離し職務内容を明確化した。法人営業係は87人、一人当たりの担当事業社数は約100社。個人営業係は215人で、一人当たりの担当世帯数は300~400軒である。営業係の一日当たりの訪問軒数は20~25軒。40

軒前後を目標としているが、届いていないという。

ところで、営業係はハンディ端末は使用しているが、勘定処理のみの利用で、顧客情報は紙ベースの「顧客カード」に書き込むことで情報を蓄積している。この点は、ハンディ端末の活用によって渉外営業の効率性を高める余地があるように思われる。

また、F信金は役職員数1,192名(13年3月末)のうち約500名弱が本部人員であり(一部営業グループも含まれる)、本部への人員集中度が高い。これは、4~5年前に審査体制の本部集約など、従来の支店中心から本部主導に組織体制を転換したことも大きく影響している。たとえば、融資審査では支店長決裁と本部決裁の比率は4対6であり、本部決裁の比率が他の信金に比べて高い。ちなみに、決裁に要する日数は支店長決裁で2~3日、本部決裁で3~5日とのことである。いずれにせよ、スタッフ部門の肥大化は組織の硬直化を招く懸念があり、グループ店舗制度の導入とともに本部組織の見直しも課題となるように思われる。

ところで、多くの信金では事業目標を立てる場合、地域シェアを「ものさし」にしているが、F信金では地域シェアによる目標管理を行っていない。F信金は昭和40年代以降営業地域を拡大していったが、そのことがF信金の依って立つ「地域」をかえって曖昧にしたともいえる。一方で、中心的地盤であった北区は他金融機関が進出し、そこでのシェア競争も厳しかった。

F信金の当面の課題は経営の効率化による財務基盤の改善とともに、地域の金融機関としてのCI(コーポレート・アイデンティティー)を創り上げていく事であると思われる。

(鈴木 利徳)