

## 地域金融機関の生き残り戦略

信用金庫のリテール戦略を調査してみると、都市銀行のリテール戦略とはかなり異なることが分かる。店舗戦略については、都銀はコンビニATM、インターネットバンキング、モバイルバンキングなど多様なチャネル戦略で顧客の囲い込みを図っており、旧来の店舗については、総合機能店舗制を見直し、機能別・目的別に店舗の再編・統合を図っている。一方、信金は、一部、立地条件によって法人取引店舗と個人取引店舗に分けるなど機能の見直しを進める動きがあるものの、基本的には今でも総合機能店舗を基本に据えている。渉外営業にしても、都銀はコスト重視の合理化を図っているのに対し、信金は訪問営業重視の姿勢を崩していない。

このような戦略の違いは、都銀の場合は広域、不特定多数の顧客を対象としているため、統計的合理性を追求できること、すなわち、不採算顧客、不採算取引を切り捨て、採算のとれるところに資源をシフトすることが可能であるが、信金の場合は、営業地域が限定されており、おのずと顧客数も限定されるため、優良顧客層に絞り込む「いいとこ取り」の戦略は取り難い。限定された営業地域でより事業機会を増やすしか方法がないのであり、そのためには、地域での取引シェアを高めるか、クロスセルによる取引の深化を図ることが課題となる。店舗網と渉外営業による信金の狭域高密度戦略は、そのような地域密着を図るための必要最低限のインフラであるといえる。

しかし、従来のような集金中心の渉外営業は時代のニーズに合わなくなってきた。運用できない資金を高いコストをかけて集めることは経営にとってマイナスである。先進的な信金は、渉外の目的を融資に切り替え、顧客の資金需要の把握に力をいれている。あるいは、顧客データベースと渉外担当が持ち運ぶハンディ端末を接続できるようにして、渉外担当業務の質的向上（クロスセルの推進など）と効率化を図ろうとしている。言い換えれば、金融サービスの宅配機能を最新の情報機器の活用によって実現しようとしているのであり、そこに渉外営業の進化していく姿が垣間見られる。このように信金は都銀とは違った形で効率化を追求しているのである。

ところで、信金の場合は、農協組織と同様に「系統組織」とはいえ、農協とは大きく異なる点がある。たとえば、信金の場合は、中小企業への旺盛な資金需要を背景に預貸率が高かったために、上部組織への預け金は流動性保持目的が主であり、預金施設による高利還元をそれほど必要としなかった。それゆえ、経営体としての信金の自立性は非常に強く、経営責任が明確である。個別信金を訪問してみると、それぞれの立地条件のなかで、必死に知恵とアイデアを絞り出して健闘している。一方、農協金融はJAバンク構想のもと一体的な事業運営の実現に向けて、大きくカジをとろうとしている。農協金融の場合は、地域内の資金需要が弱いために貯貸率が低く、上部団体の運用に依存せざるを得ない現実があり、三段階一体での経営をより強く考慮せざるを得ない。しかし、異なる立地条件のなかから生まれる現場の知恵とアイデアは多様である。JAバンクは統一性を持ちながらも、個別農協の知恵を生かす運営を模索しなければならないといえよう。

((株)農林中金総合研究所調査第二部長 鈴木利徳・すずきとしのり)

今月のテーマ

## 協同組織金融機関の挑戦

今月の窓

(株)農林中金総合研究所調査第二部長 鈴木利徳

環境変化への新たな戦略

### ドイツ協同組合銀行グループの組織と事業

斉藤由理子 2

「顧客の声が伝わる」中小金融機関の強み

### 米国のコミュニティ銀行の業務運営方式と わが国への含意

中京大学助教授 由里宗之 17

信用金庫の場合

### 地域金融機関の生き残り戦略

鈴木利徳・室屋有宏・萩尾美帆 32

談話室

### 「自然と共生プラス心」の道

愛知県美浜町長 齋藤宏一 30

組合金融の動き

農協の資金動向 重頭ユカリ 62

情  
勢

2000年および2001年上半期の  
農家経済の動向について 尾高恵美 64

本  
棚

戸原つね子 著  
『公的金融の改革 郵貯問題の変遷と展望』 丹羽由夏 29

統計資料 70

本誌において個人名による掲載文のうち意見に  
わたる部分は、筆者の個人見解である。

# ドイツ協同組合銀行グループの組織と事業

## 環境変化への新たな戦略

### 〔要 旨〕

1. ドイツの協同組合銀行グループの系統組織を、フランスのクレディアグリコールと比較すると、その特徴として、単協である協同組合銀行の自律性の高さ、地方および全国レベルの機関の機能が、事業組織と非事業組織に分離していること、があげられる。
2. 協同組合銀行の自律性のベースにあるのは、高い貯貸率にみられる資金運用力であり、協同組合中央銀行やDG BANK（GZ BANKとの合併により2001年9月にDZ BANKが開業）への資金面での依存度は低く、資金の系統利用に実質的な規制もない。また協同組合中央銀行やDG BANKの提供するサービスは基本的に有料で、サービスを利用するか否かの選択は協同組合銀行の自由である。
3. 事業組織である協同組合中央銀行やDG BANKにとって、協同組合銀行は出資者であると同時に顧客であり、有償でサービスを提供するビジネス上のパートナーである。一方、非事業組織については、監査連合会が協同組合銀行に対し監査および経営指導を行い、信用事業の統括機関であるBVRがグループの戦略構築や経営問題への助言、役員教育および預金保全機構の運営、監督等を行っている。
4. IT革命、欧州通貨統合など環境が大きく変化する下で、BVRは2001年にグループの全体戦略を決定した。この戦略は、他業態との合併や提携ではなく、地元の市場を利用しつつ同時に協同組合銀行同士の合併や金融商品・システムの統一等によってコスト構造の改善をはかるものであり、積極的で効率的な市場戦略、積極的な人材育成、1つの市場に1つの銀行、グループ全体としてのIT戦略、統一商品の開発、等の7つのプロジェクトからなる。
5. この共通戦略をグループ全体として実行するためには、それを可能にする新たな組織運営が必要であり、これまでの系統組織の有様との間での調整が必要になっていると思われる。

## 目次

### はじめに

#### 1. 協同組合銀行グループの概要

##### (1) 組織

##### (2) 事業

#### 2. 系統組織の特徴

##### (1) 協同組合銀行の自律性

##### (2) 事業組織と非事業組織の分離

#### 3. 環境変化とグループ戦略

##### (1) 協同組合銀行グループを取り巻く環境変化

##### (2) 協同組合銀行グループの戦略 むすび

## はじめに

IT革命やディスインターメディアエーションなど金融機関を取り巻く環境は大きく変化しつつある。

本稿は、今年4月のドイツにおける現地調査の結果を踏まえ、ドイツの協同組合銀行グループについて、その系統組織の特徴とともに環境変化にどのように対応しようとしているかを紹介するものである。系統組織の状況と環境変化への適応の関係について考える材料としたい。

現地調査は、全国農協中央会の協同組合研究奨励制度の特別研究助成を受けドイツの農協の構造改革に関する研究を進めている滋賀県立大学増田助教授を中心とした、ドイツ農協研究会における調査活動の一環である。本研究では、国内での文献調査とともに、現地調査を実施しており、筆者は、DG BANK, WGZ BANK, フランクフルターフォルクスバンク, DGRV, BVR (ドイツ・フォルクスバンク・ライファイゼ

ンバンク中央会), ヘッセン・ラインラント＝プファルツ・チューリンゲン監査連合会を訪問する機会を得た。

## 1. 協同組合銀行グループの概要

### (1) 組織

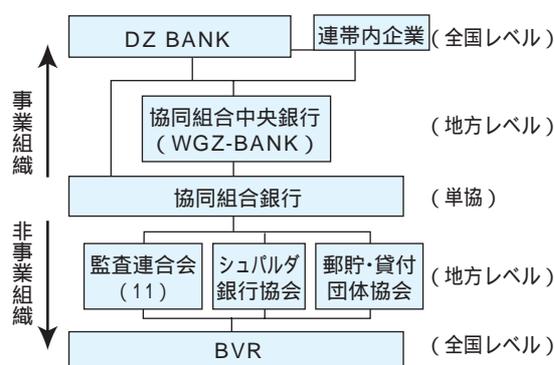
はじめに、協同組合銀行グループを概観する。

まず、単協である協同組合銀行の組合員は、2000年時点で1,500万人であり、職業別には勤労者が55.9%、年金生活者が13.9%、農林水産業が1.8%<sup>(注1)</sup>を占める。こうした組合員の状況からは、現在のドイツの協同組合銀行が、農林水産分野を活動の中心とするものではないことがわかる。

また、協同組合銀行は2001年末に1,794行であり、これには、フォルクスバンクとライファイゼンバンク1,758行のほか公務員銀行、シュパルダ銀行、郵便・貯蓄・貸付銀行も含まれる。

地方、全国レベルには、第1図にみられるよ

第1図 協同組合銀行グループの  
事業組織と非事業組織



資料 DG BANK資料より筆者作成

うに 協同組合中央銀行、全国組織DZ BANK および専門的金融業務を行う連帯内企業からなる事業組織と、監査連合会、BVRからなる非事業組織があり、これらは、協同組合銀行の支援機関(Hilfsorgan)と位置付けられている<sup>(注2)</sup>。

事業組織については、協同組合中央銀行の1つGZ BANKと全国組織DG BANKが合併し、2001年9月にDZ BANKが開業<sup>(注3)</sup>した。この結果、協同組合中央銀行はWGZ BANK 1行、全国機関DZ BANK1行の構成となった。協同組合銀行の約4分の3に対しては、DZ BANKが直接、協同組合中央銀行業務を行う2段制がとられており、WGZ BANKのエリアでは協同組合銀行WGZ BANK DZ BANKの3段制となっている。

また、ユニオンインベストメント(投資信託)、R+V保険(保険)、DGDISKONT(ファクタリング)、V RLEASING(リース)など専門的な金融業務を行う連帯内企業が多数存在し、協同組合銀行およびその顧客対

する商品やサービスの提供を行っている。これらは、ほとんどが協同組合中央銀行やDG BANK等の子会社である。

非事業組織としては、地方レベルに11の監査連合会およびシュバルダ銀行協会1、郵貯・貸付銀行協会1、全国レベルにBVRがある。

なお、データや資料の制約により、今後の全国的な事業組織についての記載および分析は、合併前のDG BANKのものが中心となることをあらかじめお断りする。

(注1) 文末参考文献BVR(2000)による。

(注2) 小楠(1980)に詳しい。

(注3) 2001年8月にDG BANKとGZ-BANKの会員総会は2001年1月にさかのぼって合併することを可決し、2001年9月に商業登記によりDZ BANKは法的に有効となった。

## (2) 事業

ドイツの金融機関にはユニバーサル・バンクと専門銀行があるが、協同組合銀行は、商業銀行や貯蓄金庫などとともに、ユニバーサル・バンクであり、預貸金業務だけでなく、証券業務、保険仲介等の業務も行っている。

2000年における協同組合銀行の業務利益のうち、資金運用利益が全体の76.5%、手数料収入が21.3%を占める。預貸金業務中心から、投資信託の販売等証券業務の比重が高まっていることを反映している。

また、第1表で、2000年における金融機関全体に占める協同組合銀行グループのシェアをみると、協同組合銀行のシェアは、資産残高では8.7%、顧客に対する債権では10.5%、顧客に対する債務では16.6%

第1表 協同組合中央銀行および協同組合銀行のシェア（2000年末）

（単位 10億ユーロ，％）

	資産計		顧客に対する債権		顧客に対する債務	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比
商業銀行	1,704	27.7	920	26.4	592	26.2
大銀行	970	15.8	517	14.8	308	13.6
地方銀行、個人銀行	613	10.0	353	10.2	273	12.1
外国銀行支店	121	2.0	50	1.4	11	0.5
貯蓄銀行中央振替銀行	1,223	19.9	541	15.6	292	12.9
貯蓄銀行	954	15.5	666	19.1	591	26.1
協同組合中央銀行	227	3.7	68	1.9	34	1.5
協同組合銀行	534	8.7	366	10.5	375	16.6
抵当銀行	892	14.5	626	18.0	142	6.3
建築貯蓄金庫	154	2.5	110	3.2	98	4.3
他の専門銀行	461	7.5	182	5.2	138	6.1
金融機関合計	6,148	100.0	3,479	100.0	2,261	100.0

資料 Deutsche Bundesbank「Bankenstatistik September 2001 Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1」

（注）協同組合中央銀行にはDG BANKを含む。

である。また、DG BANKおよび協同組合中央銀行のシェアは、資産残高では3.7%、顧客に対する債権では1.9%、また顧客に対する債務では1.5%である。

## 2. 系統組織の特徴

次に、協同組合銀行グループの系統組織についてみることにしたい。ここではフランスの協同組織金融機関グループ、クレディアグリコールとの対比を念頭に、その特徴をあげている。クレディアグリコールの系統組織の特徴を一言でいえば、「財務上、業務上、法律上統合され、意思決定面<sup>(注4)</sup>では非中央集権的 (decentralized)」である。一方、ドイツの協同組合銀行グループの系統組織は、BVRによれば、次のように説明されている。「協同組合銀行グループは<sup>(注5)</sup>コンツェルンではなく、将来的にもそうなるべきではない。フォルクスバンクとライフアイゼンバンクは非中央集権的で

(dezentrale)、法的にも経済的にも自律的な (selbständige)、地元のためのユニット<sup>(注6)</sup>であり続ける。」

（注4） CREDIT AGRICOLE(2000)

（注5） Gabler社版「Bank Lexikon」によれば、コンツェルンとは、複数の独立性を保った企業の集団が、資本の出資を通じて、または契約もしくは定款による権限によって、経済的目的のため相互の支配・依存関係にあり、共通の利益計算を行うものである。

（注6） BVR(2001)

### （1）協同組合銀行の自律性

前述の引用にもあるように、ドイツの協同組合銀行グループの系統組織の特徴の1つとして、協同組合銀行の自律性があげられる。

#### a. 資金運用調達での自律性

自律性のベースにあるのは、協同組合銀行の貯貸率の高さにみられる資金運用力である。第2表により、2000年末のフォルクスバンクとライフアイゼンバンクの「顧客

に対する債権」の「顧客に対する債務」に占める比率を算出すると88.6%となる。顧客に対する債権には貸出(ドイツ連銀月報による協同組合銀行全体の計数では90.7%)のほか、証券形態のものも若干含まれるが、それを差し引いたとしても、日本の農協の貯貸率30.2%(2000年末)と比べ大変高い水準である。

この結果、協同組合銀行の資金調達・運用面における協同組合中央銀行や全国金庫への依存度は低い。同じく第2表によれば、資産計または負債・資本計のうち、銀行に対する債権は11.1%、また銀行に対する債務の比率は15.0%である。協同組合中央銀行とDG BANKに対する預入および借入は、それぞれこれらの内訳であるため、協同組合銀行の協同組合中央銀行やDG BANKとの間の資金調達・運用の割合はさらに低い水準である。

制度面でも、資金の系統利用について実質的な制限はないようである。DG BANK 経済調査部門のスタッペル氏によれば、「会

員銀行は顧客からの預金の一定割合を協同組合中央銀行に預けるという協定があるが、預金に対するその割合は低く、またその管理もしていない」ということであった。したがって、会員銀行は協同組合銀行グループ以外の銀行とも自由な取引が可能である。

また、協同組合中央銀行やDG BANKが会員銀行に提示する金利は市場金利と同水準であり、会員銀行は、預け先、借入先の選択にあたっては商業銀行や州立銀行等との金利と比較、検討し、選択する。<sup>(注7)</sup>

クレディアグリコールについてみると、その地方金庫が地方金庫勘定で吸収するのは一覽性資金、自己資金として貸し付けるのは、短期性資金(一部中期貸付を含む)だけであり、中長期資金については、地方金庫は全国金庫勘定で吸収し、全国金庫前貸金により貸し付けている。このように、特に中長期資金を中心に、全国金庫と地方金庫が実質1段階の本支店関係となっており、<sup>(注8)</sup>これと比較すると、ドイツの協同組合銀行

第2表 フォルクスバンク、ライファイゼンバンクの貸借対照表(2000年末)

(単位 10億マルク、%)

	金額	構成比		金額	構成比
現金・小切手	23,014	2.2	銀行に対する債務	156,915	15.0
銀行に対する債権	116,535	11.1	顧客に対する債務(B)	734,260	70.2
顧客に対する債権(A)	650,689	62.2	当座性預金	170,226	16.3
5年以下	181,013	17.3	定期預金	160,467	15.3
5年超	469,676	44.9	貯蓄預金	343,707	32.9
有価証券	202,420	19.4	貯蓄債券	59,860	5.7
外部出資	6,277	0.6	流通中の自己引受済為替	59,760	5.7
その他債権	47,163	4.5	手形および約束手形	53,194	5.1
			自己資本	41,969	4.0
資産計	1,046,098	100.0	負債・資本計	1,046,098	100.0
(A)/(B)		88.6			

資料 BVR<sup>4</sup> Bericht und Zahlen 2000<sup>5</sup>

の資金面での自律性はよりはっきりする。

(注7) WGZ BANKでは、日々の金利の一覧表を会員銀行に提示している。

(注8) 小楠(2001(b))に詳しい。

b. 協同組合中央銀行やDG BANKの提供するサービスの選択は自由

また、協同組合中央銀行やDG BANKが提供するサービスを、協同組合銀行が選択するか否かも自由である。

前述の余裕資金の運用や流動性供給以外にも、協同組合中央銀行およびDG BANKは連帯内企業とともに、協同組合銀行に対し種々の金融商品の提供やアドバイス、サポートを行っている。

これらのサービスは、情報誌など一部を除き有料で提供される。そして、各サービスを利用するかどうかは、協同組合銀行が自由に決定する。したがって、協同組合銀行グループ外の金融商品を販売する協同組合銀行もある。

ただし、このように系統利用について強制力はないにもかかわらず、協同組合銀行のグループ内の商品やサービスの利用率は高いようである。<sup>(注9)</sup>この背景や利用状況の詳細については、今後の調査課題としたい。

(注9) DG BANK(1995)によれば、95%以上の協同組合銀行がDG BANKグループのサービスを利用している。

## (2) 事業組織と非事業組織の分離

### a. 事業組織と非事業組織の概要

系統組織の特徴として、次に事業組織と非事業組織が分離していることをあげることにしたい。

第1図でみたとおり、協同組合銀行グループには、事業組織と非事業組織がある。

事業組織である協同組合中央銀行、DG BANKおよび連帯内企業にとって、協同組合銀行は出資者であると同時に顧客であり、有償でサービスを提供するビジネス上のパートナーである。

一方、非事業組織のうち、監査連合会は協同組合銀行に対し監査および経営指導を行い、また預金保全機構の支払保証基金と保証共同体の保証を信託的に管理する(預金保全機構については詳細を後述)。

BVRは、協同組合銀行グループの利益を代表しており、グループの戦略の構築、経営問題等への助言、役員教育に加え、預金保全機構の管理運営を行っている。

事業組織と非事業組織の分担をあらわす例として協同組合銀行の経営リスクへの対応の場合をみてみよう。たとえば協同組合銀行の経営が悪化したときに、支払保証基金による貸付や合併の勧告も含めた経営再建のための指導を行うのは、監査連合会およびBVRの機能である。

一方、DG BANKと協同組合中央銀行は、各協同組合銀行に対して、マーケティングや有価証券運用についてのアドバイスはするが、リスク管理や経営指導は行わない。また、DG BANKと協同組合中央銀行は、預金保全機構の支払保証基金への会費の払込みと保証共同体に対する保証義務の引受けによって、協同組合銀行(および協同組合中央銀行、DG BANK、その他の預金保全

機構加入銀行)の経営リスクを分担するが、これは、預金保全機構に加盟した、協同組合銀行や連帯内企業と同様に行うものである。

クレディアグリコールでは、全国金庫が銀行業務を行うとともに地方金庫の監督機能を持ち、また保証基金も管理しており、ドイツの協同組合銀行グループとは対称的である。

以下やや詳細に、事業組織と非事業組織の各機関および預金保全機構について、業務内容等を見ることがしたい。

b. DG BANK

前述のとおり、DG BANKとGZ-BANKの合併によりDZ BANKが誕生した。DZ BANKはDG BANKと同様、協同組合銀行グループの中央金融機関であるとともに、2段制の地域においては、協同組合中央銀行の業務を代替している。

なお、資料の制約により、以下、具体的業務内容等についてはDG BANKのそれ

を紹介することとしたい。

DG BANKによる、協同組合銀行および協同組合中央銀行を対象とした主要な業務は次のようなものである。<sup>(注10)</sup>

流動性の調整(協同組合銀行・協同組合中央銀行の余剰資金運用、資金の貸付)  
 決済業務における支援(決済ネットワーク=ドイツ協同組合決済機関の指揮監督、銀行間ネットワーク giro network および国際決済システムSWIFTに参加)

協同組合銀行の法人顧客への貸出に対する協調融資

有価証券取引での支援

金融商品・サービスの提供

販売支援(コンサルティング、ビジネスエリアプログラム、マーケティング手段の提供)

2段制の地域においては、協同組合銀行に対して5つのサポートチームが編成されている。チームのメンバーは銀行サポートスペシャリスト、投資カウンセラー、アセッ

第3表 DGBANKグループの貸借対照表(2000年末)

(単位 百万ユーロ、%)

	金額	構成比		金額	構成比
現金積立金	1,329	0.5	会員銀行に対する債務	23,141	8.7
会員銀行に対する債権	26,755	10.0	他の銀行に対する債務	70,157	26.3
他の銀行に対する債権	48,709	18.3	顧客に対する債務	66,183	24.8
顧客に対する債権	104,730	39.3	ディーリング業務による債務	7,456	2.8
貸倒引当金	1,883	0.7	証券形態の債務	84,112	31.6
ディーリング目的所有資産	28,758	10.8	引当金	1,358	0.5
投資	50,929	19.1	劣後債務	5,924	2.2
固定資産	5,460	2.0	税債務	237	0.1
税資産	793	0.3	その他債務	2,784	1.0
その他資産	872	0.3	利益参加資本金	2,072	0.8
			資本・準備金	3,028	1.1
資産計	266,452	100.0	負債・資本計	266,452	100.0

資料 DGBANK“ ANNUAL REPORT 2000 INTERNATIONAL EDITION ”

(注) DGBANKおよび連結子会社を含む連結ベース。

トマネージャーなどから編成されている。また、これらのバックオフィス部門も1つある。

DG BANKは、以上のような協同組合銀行や協同組合中央銀行に対する業務だけでなく、中小企業向けの融資業務や投資銀行業務、国際業務も行っている。

DG BANKグループの貸借対照表をみると(第3表)、資産計(または負債・資本計)に占める会員銀行に対する債権、債務の割合はそれぞれ10.0%、8.7%であり、1割以下である。一方、資産の内訳では、貸出を中心とした顧客に対する債権の割合が39.3%と最も高く、次いで有価証券投資等の投資の割合が19.1%である。また、負債・資本の内訳では、証券形態の債務の割合が31.6%で最も高く、次いで、会員以外の銀行に対する債務26.3%、顧客に対する債務24.8%と続く。

DG BANK側からみても、協同組合銀行との間の債権・債務の資産・負債全体に占める比重がそれほど高くないことがわかる。

(注10) DG BANK(1995)による。

#### c. 監査連合会

監査連合会は社団法人であり、会員には協同組合銀行のほか、農業協同組合および非農業協同組合も含まれる。監査連合会は協同組合銀行グループの非事業組織であるだけでなく、地域の協同組合全体の監査等を行う組織である。「産業および経済協同組合に関する法律」により、すべての協同組

合は監査連合会の1つに加入しなければならない。

監査連合会の主要な業務は、会員銀行に対する監査、監査に伴う経営指導、会員銀行のための教育、預金保全機構の信託的管理である。

このなかでは「産業および経済協同組合に関する法律」によって監査連合会の義務とされている。

その他、法律上の助言、ITコンサルティング、経営コンサルティング、会員企業の顧客である中小企業に対するコンサルティング等のサービスを、子会社を通じて行っている。

監査連合会の収益は、主に会員からの会費と、監査の際の監査料による。

(注11) ヘッセン・ラインラント = プファルツ・チューリンゲン監査連合会でのヒヤリングによれば、11監査連合会で標準単価が設定されており、次の式により総監査料が算出される。

$$\text{総監査料} = \text{資格単価} \times \text{人日} + \text{資産} \times \text{一定割合} + \text{報告書代金} (3 \text{ 回分})$$

#### d. BVR

BVRも社団法人であり、その会員は、協同組合銀行、協同組合中央銀行、DG BANK、連帯内企業、監査連合会、専門検査団体である。

BVRは、国内外に対して協同組合銀行グループ全体の利益を代表する組織であるとともに、協同組合銀行グループ内においては、組織の形成や活動の調整を行う。

BVRの主要な業務は、法律、財務、経済、経営分野における会員への助言、情報サービス、役員候補および役員への教

育，預金保全機構の設置・管理についての指揮・監督である。

BVRの機関には、会員総会、理事会(常勤理事3名、非常勤理事2名(組織代表))、運営委員会(メンバー：協同組合銀行等の理事)、管理委員会(メンバー：協同組合銀行等の理事であり運営委員会メンバーからなる)、専門委員会がある。

e. 預金保全機構

ドイツには、商業銀行、貯蓄金庫グループ、協同組合銀行グループのグループごとに3つの預金保険制度がある。なかでも、協同組合銀行グループの預金保全機構の歴史が最も古く、1930年代にはフォルクスバンクの全国ギャランティー共同体が設立されている<sup>(注12)</sup>。商業銀行の預金保険制度は一定金額まで保証される預金保険であるが、協同組合銀行グループと貯蓄金庫グループの制度では、経済的困難に陥った銀行は再建され銀行は存続するので、全預金が保証される。

預金保全機構の概要は第4表のとおりである。目的は、加入銀行(協同組合銀行、協同組合中央銀行、DGBANK、連帯内企業)の経済的困難の回避・除去および協同組合銀行に対する信頼の侵害防止である。預金保全機構は支払保証基金と保証共同体の2つ

第4表 預金保全機構の概要

目的	・加入銀行の経済的困難の回避・除去および協同組合銀行に対する信頼の侵害防止	
概要	・支払保証基金と保証共同体からなる ・支払保証基金の資金と保証共同体の保証総量はBVRの財産	
再建策	支払保証基金	・民事保証および保証 ・利付または無利子の貸出 ・助成金
	保証共同体	・民事保証および保証
加入銀行	支払保証基金	・BVRの会員である預金金融機関、協同組合銀行のほか、協同組合中央銀行、DGBANK、抵当銀行や建築貯蓄金庫などの連合企業
	保証共同体	・支払保証基金会員のうち保証加入申込書を預金保全機構に提出した銀行
会費	支払保証基金	(基本徴収率は) ・加入銀行の対顧客債権等の信用供与額とスワップ先物オプション等の合計額の0.5%(抵当銀行や建築貯蓄金庫の場合は資産合計の0.037%)
	保証共同体	・支払保証基金の基本徴収率の8倍の保証引受
会費の徴収と管理	・監査連合会の会員銀行の会費と加入金はその加入する所管監査連合会により信託的に徴収され、うち10%をBVRに振り込み、残りを監査連合会が信託的に管理する。 ・監査連合会が信託的に管理するものを除き、BVRが全国的に管理する。	

資料 小楠湊訳「ドイツ協同組合金融組織の預金保全機構 定款と手続規定」(内部資料)

を備え、経済的困難を自力で回復できない状況にある加入銀行に対する再建策として、支払保証基金による民事保証および保証<sup>(注13)</sup>、利付または無利子の貸出、助成金の支払いを行い、支払保証基金の諸施策を補完するために、保証共同体によりバランスシート作成支援として民事保証および保証を行う。

ここで注目されるのは、本機構が、主として監査連合会の管轄地域ごとに運営されている点である。

協同組合銀行の会費と加入金は、その加入する所管監査連合会により、信託的に徴収され、うち10%をBVRに振り込んだ残りの部分は監査連合会が信託的に管理する。そして、監査連合会区域において存在する再建所要額を賄うのに十分でないときには、年間会費額の50%の特別会費を会員銀

行から徴収することができる。また、支払保証基金資金がその最低残高を下回るときは、加入銀行は会費の算定基礎（顧客向け信用供与額等）の0.1%を支払う義務を有する。

協同組合銀行が支払保証基金の支援を必要とするときには、まず所管監査連合会が信託的に管理する支払保証基金資金から支払われ、前述の特別会費の徴収によってもそれが十分でないときに限り、BVRが全国的に管理する支払保証基金および他の監査連合会が信託的に管理している支払保証基金からの補填が行われる。

また、再建施策については、その金額が5億ドイツマルク以下のものについては、監査連合会の地域ごとの地域再建委員会（委員：協同組合銀行代表4，監査連合会代表1，所属協同組合中央銀行代表1）が再建施策を提案する。ただし、その施策を決定するのはBVRである。

このように、経済的困難に陥った協同組合銀行の再建は、リスクの負担面でも再建策の提案の面でも地域ごとの運営が中心となっているシステムということができる。

（注12）アシュホフ／ヘニングセン，関／野田訳（2001）に詳しい。

（注13）小楠訳（2001（a））によれば、「民事保証は民法上の保証で、日本でいう保証と同じく、主債務者が債務を履行しない場合に、債務者以外の者（保証人）が負担する債務であって主たる債務に附従する点が特色である。が、一方、保証は『ある結果につき、もしくはまだ発生していない損失につき責任を負担する旨の契約であって、附従性がない点（たとえば主債務が成立していない場合とか、その成立後に消滅しても、この契約は有効）が特色である。』」

### 3．環境変化とグループ戦略

#### （1）協同組合銀行グループを取り巻く環境変化

協同組合銀行グループを取り巻く環境の主要な変化としては、次の3つがあげられる。

第1はIT革命である。これによって金融機関のデリバリーチャンネルは多様化し、かつその重点は、店舗から、ATM、インターネットバンキング等へと移っている。第5表は、協同組合銀行のデリバリーチャンネル数の推移をみたものであるが、支店数の減少、ATMの増加テンポの鈍化、そしてオンライン口座の急激な増加がみてとれる。

これによって、金融機関では、システム投資の巨額化への対応が必要になっている。

また、既存のデリバリーチャンネルの重要性が低下していることから、金融業への新規参入は容易になり、異業種等からの新たな参入が活発となっている。このことは、金融機関間の競争をより激化させるものである。

第5表 協同組合銀行のデリバリーチャンネル

	銀行	国内支店	ATM	キャッシュカード(千枚)	オンライン口座(千口座)
1993年末	2,773	20,375	7,500	9,047	65
1994	2,658	20,043	8,500	9,426	180
1995	2,589	19,796	11,500	9,840	375
1996	2,504	19,483	13,000	10,244	635
1997	2,417	19,180	14,500	10,713	920
1998	2,248	18,388	15,000	11,404	1,310
1999	2,034	17,953	15,600	11,875	2,000
2000	1,794	17,571	15,800	12,534	(* )3,000

資料 DG BANK“ ANNUAL REPORT 2000 INTERNATIONAL EDITION ”

（注）\*は推計。

第2は欧州通貨統合である。銀行にとっては、その業務範囲を欧州全体に拡大することがより容易になるとともに、内外の他金融機関との競争が激化することになる。

第3にはディスインターメディアイションおよび証券化である。伝統的にドイツでは、企業は銀行との取引を重視し、また家計は預金中心に金融資産を運用してきた。しかし、数次にわたる証券市場改革や個人の株式投資優遇策、そして90年代を通じての低金利や株式市場の活況等によって、間接金融から直接金融への移行および証券化が進行している。ドイツにおいて非金融法人企業の金融負債残高に占める借入金の比率は91年の46.8%から99年には33.3%に低下、一方、株式の比率は同じ期間に24.8%から44.2%へと上昇した。また個人についてみると、金融資産に占める預金の比率は91年の45.8%から99年には35.2%に低下する一方、株式の比率は6.5%から12.7%、投資信託の比率は4.1%から10.5%へと上昇した。金融機関は、こうした業務内容の変化に適応することが必要となっている。

## (2) 協同組合銀行グループの戦略

### a. 諸力の結集 共通の戦略

このような環境変化の下で、当然のことながら協同組合銀行グループの各金融機関でも戦略的対応がはかられていることと思われるが、ここでは、BVRの作成したグループの全体戦略を取り上げる。

BVRは2001年6月の会員総会で、「諸力の結集 共通の戦略 (Bundelung der Kra

fte : Die gemeinsame Strategie)」という協同組合銀行グループの全体戦略を決定した。この戦略の作成にあたっては、BVRに加え、グループの各組織(監査連合会、計算センター、DG BANK、協同組合中央銀行、協同組合銀行等)から、専門家や指導的立場にある者などが動員された。

この戦略のポイントは、欧州通貨統合やIT革命などの環境変化への基本的な戦略として、地元の市場を利用しつくすことをかけ、同時に協同組合銀行同士の合併や商品の統一化によりコスト構造の改善をはかっていることである。欧州全体およびドイツ国内でも、大銀行を中心に国内外の金融機関との合併・提携を進め、市場を外側へと拡大させる動きもあるが、これとは対称的である。

戦略は次の7つのプロジェクトからなる。

連帯の再編成や連帯内の価格見直しのもとでの、積極的で効率的な市場戦略  
積極的な人材育成

1つの市場に1つの銀行

グループ全体としてのIT戦略

統一商品の開発

海外業務の共通化

単協の連帯内企業への直接出資

これらの点について、プロジェクトの具体的内容とともに最近の動向等も含めて紹介したい。

「連帯の再編成や連帯内の価格見直しのもとでの、積極的で効率的な市場戦略」は、顧客のセグメンテーションと、各セグ

メントごとに協同組合銀行，協同組合中央銀行，DG BANK，連帯内企業がどのように対応するかという戦略である。

協同組合銀行業務を連帯内企業へアウトソーシングすることによる専門化・効率化等も含め，業務分担の再編成を含む。また，連帯内の価格や手数料の見直しが必要とする。

「積極的な人材育成」は，市場が急激に変化するなかで，すばやく柔軟な行動が企業の生き残りには必要であり，そのためには，役員も含めた戦略的でシステムティックな人材育成が協同組合銀行の成功のカギというものである。

「1つの市場に1つの銀行」は，市場における協同組合銀行同士の重複を避けるために，「1つの市場に1つの銀行」の原則のもとに計画的に合併を進めていくという戦略である。

第6表にみられるように，これまで，協同組合銀行の合併には長い歴史がある。長期的には，1970年以降ライフアイゼンバンクとフォルクスバンクの合併が進められたことも重要であるが，ここで特に注目したいのは，最近の合併の進展のスピードアップであり，最近5年間(1995～2000年)の減少幅は30.7%と歴史的にみても大幅である。そのなかでも，特に2000年は前年比11.8%と銀行数の減少幅は大きい。今後については，BVR会長は，「今後数年間で銀行数は800から1000になるだろう<sup>(注14)</sup>」と述べており，2000年末に1,794の銀行数が約半分になることが予想されている。

第6表 協同組合銀行数の推移

(単位 銀行数，%)

	銀行数	5年前比
1970年	7,092	31.2
1975	5,219	26.4
1980	4,246	18.6
1985	3,673	13.5
1990	3,037	17.3
1995	2,589	14.8
2000	1,794	30.7

資料 BVR Bericht und Zahlen 2000 ほか

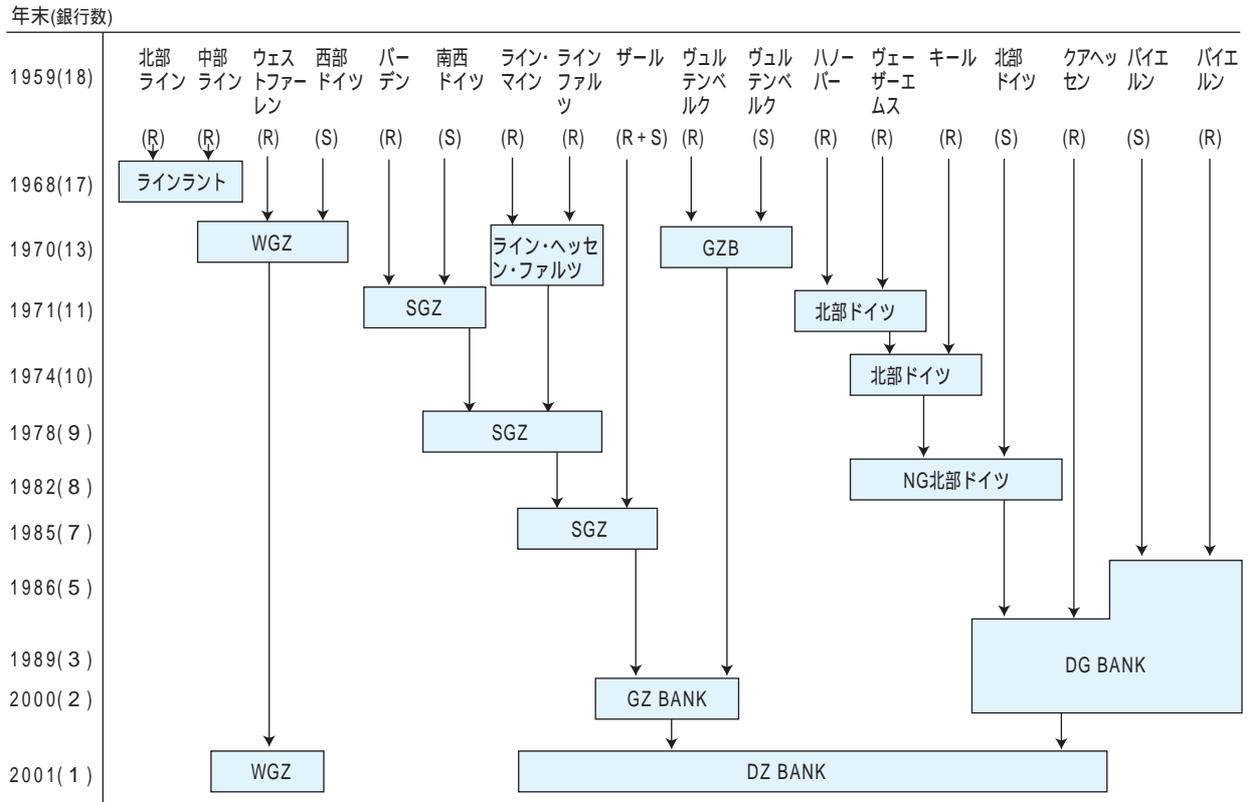
第2図のとおり，協同組合銀行の合併とともに，協同組合中央銀行の合併も進展した。1985年にバイエルンの協同組合中央銀行が倒産し，DG BANKに事業譲渡して以降，協同組合中央銀行とDG BANKの合併も行われてきた。そして，前述のとおり，2001年のDG BANKとGZ BANKの合併によって，協同組合中央銀行はデュッセルドルフに本店を置くWGZ BANKが1行のみとなった。

「グループ全体としてのIT戦略」は，EDP(情報処理方式)の統一や計算センターの統合によって，システム開発コストを削減するとともに，市場の変化に対する統一した商品設計などの迅速な対応をはかるものである。

また，1996年からは，協同組合銀行グループの統一的なインターネットバンキングシステムVRnetが導入されており，2000年には，個人顧客向けに預金だけでなく，投資信託や保険や有価証券の取引も可能にするアルフィナンツポータル，VR-NetWorldが稼働した。

「統一商品の開発」は，顧客の需要にあった金融商品の提供を，時間のロスなく

第2図 旧西ドイツの協同組合中央銀行の合併経過



資料 小楠，林「独逸協同組合銀行グループの現状と問題点」より，最近の変化を加えて筆者作成  
 (注) 名称の下のRはライファイゼン系統，Sはシュルツェ系統。ザール州の返還に伴って1959年に設立された中央銀行は，両系統共同。

適切に行うために，個人顧客に対しては商品のグループ全体としての標準化をはかり，また企業顧客向けには，商品の標準化とともに，協同組合中央銀行およびDG BANKとの共同作業のもとにテラーメイド商品を提供するというものである。このような商品の統一化により，従来は，全国的な広告が協同組合銀行グループのイメージのみであったものが，商品についても可能となる。

「海外業務の共通化」は，DG BANKと協同組合中央銀行が海外業務での協力をはかるものである。

「単協の連帯内企業への直接出資」は，協同組合銀行が連帯内企業に直接出資することで，連帯内企業が協同組合銀行とより密接な協力関係を持つことが必要であるというものである。

(注14) 2001年2月15日付けプレスリリース，VRnetホームページ (<http://www.vrnet.de>)

b. 預金保全機構改革

以上に加えて，預金保全機構の改革が行われたことも特筆される。預金保全機構の新しい定款は2000年10月にBVRの会員総会で議決され，2000年1月に発効した。預

金保全機構改革のねらいは、厳しい環境下での、協同組合銀行グループの新たなリスク状況への適応であり、そのために予防措置の強化と業務の効率化等がはかられた。具体的には、会員銀行の注意義務の具体化、情報システムの改善等である。また、新しい定款では、支払保証基金の会費について、資産分類による信用度を基準とした算定方式を、2002年1月までに導入すべきであるとしている。

これらの環境変化への対応は、次のような点から、系統組織の現状に何らかの変化をもたらすものと考えられる。

第1に、グループ内の業務分担や収益分配の見直しにまで踏み込んだ戦略ということである。

第2に、統一的な金融商品やインターネットサービスの導入は、顧客からみた協同組合銀行の同質性を強めることである。

第3に、地域ごとのまとまりが薄められているようにみられることである。預金保全機構で導入予定の信用リスクを基準とした会費の算定方式は、従来の地域内で一律の会費を個別行ごとの状況に応じたものへと変更することを意味するものとみられる。また、今回の預金保全機構改革によるものかは不明であるが、現在、BVRがすべての再建施策の決定を行うことになっているが、手元にある1985年の定款では、一定の金額以下の再建施策は監査連合会の決定によるとされており、変化の方向として、BVRの権限が強化されてきたといえるであろう。さらに、商品・サービスの統一化

も地域ごとの特色を薄めるものといえるだろう。

## むすび

協同組合銀行グループでは、グループの強みは、組合員を中心とした顧客との密接な結びつきにあり、それは自律性の高い協同組合銀行が地元のニーズに柔軟に対応していることに基づいていると認識されている<sup>(注15)</sup>。このことは、協同組合銀行の支援機関として、地方、全国レベルの組織が存在することや、預金保全機構にみられる地域ごとの運営などにも反映されてきたとみられる。

一方、前述のとおり、この共通戦略の具体化が系統組織の変化をもたらす可能性があることに加え、IT投資の巨額化や競争激化に対応するには、共通戦略をグループ全体として実行することが重要となっており、そのためには新たな組織運営が必要になってくる。BVRは、「そこには統一的目標と共同戦略の実行に際しての高度の義務感を必要とする。協同組合銀行グループは、これからは1単位として思考し、行動しなくてはならない。連帯は、一方では連帯の強さ、すなわち地方分散、弾力性、そして市場接近を確保し、他方では共同の戦略目標とその実践を保証するような構造、決定メカニズムを創出しなければならない。」<sup>(注16)</sup>としている。従来の組織の有様との間での何らかの調整が必要となっているのではないだろうか。

この共通戦略が、今後どのように具体的に実行されていくのか、日本の農協システムの今後を考える上でも注意深く見守っていく必要がある。

(注15) BVR (2001) 参照。

(注16) BVR (1998) による。

[ 参考文献 ]

- ・ BVR “ Bericht und Zahlen ” 1998, 1999, 2000
- ・ BVR “ Statut der Sicherungseinrichtung ”, “ Verfahrensregeln zum Statut der Sicherungs-einrichtung ” 2001  
(小楠湊訳「ドイツ協同組合金融組織の預金保全機構定款と手続規定」農中総研内部資料, 2001(a))
- ・ CREDIT AGRICOLE “ Annual Report ”, 2000
- ・ DGBANK “ DGBANK. THE COMPANY ”, 1999
- ・ DGBANK “ DGBANK WITH IN THE COOPERATIVE FINAICIAL SYSTEM , THE SO-CALLED “ FINANZVERBUND ””, 1995
- ・ DGRV “ AUDITING OF GERMAN CO-OPERATIVE BANKS ”, 1999

- ・ G・アシュホフ/E・ヘニングセン著, 関英昭/野田輝久訳「新版 ドイツの協同組合制度 歴史・構造・経済的潜在力」2001年
- ・ Micael Stappel “ Retail banking : The transformation of distribution structures is only just beginning ” DGBANK “ Cooperatives and Competition ” September 1999
- ・ Micael Stappel “ European Banking Markets in Upheaval ・ Challenges for the Co-operative Banks ”, DGBANK “ Economic Prospects and Capital Market Trends ” October 2000
- ・ 小楠湊「フランスの協同組合と組合金融の法的構造 農協とCredit agricoleを中心に」『総研レポート』調一 9, 2001 ( b )
- ・ 小楠湊「海外組合金融の動向」農林中金『農林金融の実情』1978年版
- ・ 小楠湊「欧州主要国の金融制度と金融自由化」『総研レポート』7 調二 6, 1995年
- ・ 小楠湊「西独・フランスにおける組合金融の環境変化に対する適応とその意義」『農林金融』1980年3月号
- ・ VRnetホームページ <http://www.vrnet.de>

( 斉藤由理子・さいとうゆりこ )

# 米国のコミュニティ銀行の業務 運営方式とわが国への含意

「顧客の声が伝わる」中小金融機関の強み

由里 宗之  
中京大学助教授

## 〔要 旨〕

本稿はまず、80年代以降続いている米国の銀行再編過程を概観し、そのなかで「コミュニティ銀行」と称される小銀行が減少しつつも存続している様相を示す。そして、銀行再編過程の進行により近年登場した「全国展開型」巨大米銀の資産シェアおよび店舗の地理的展開状況を簡記する。

次に、コミュニティ銀行が銀行再編のなかでそのような大手行に抗して存続しうるのか否かを論ずる。そのため、全米でも最も巨大銀行による寡占が顕著なアリゾナ州の中心大都市圏フェニックスで行った、監督当局および銀行業界に対するヒアリング等で得た知見を述べ、また、米国の金融経済学者の手になる諸実証研究の知見も紹介する。これらの実地調査・実証研究に基づき、「大手行による寡占や銀行再編の進行によっても局地的なりテール顧客(小企業・個人)市場を取引対象とするコミュニティ銀行の存続余地は十分残る」という見解を述べる。

最後に、上記のような米国の銀行業界の状況を踏まえ、近年になって銀行再編が本格化しているわが国で中小金融機関はどのような生き残り方策を採るべきか、いくつかの提案をする。まず、大手行との差異化(独自性の発揮)が可能な、最重視すべき業務運営方式として、中小企業に対する「リレーションシップ貸出」を挙げる。また、個人預金者の顧客ベース拡大方策として、金融メディア・コンサルタントが称揚する「高収益顧客の選別戦略」ではなく、むしろ全預金者を公平平等に処遇する業務運営方式を提案する。そして米国のコミュニティ銀行の戦略を総括して、「何を『しない』ことを意識的に選択するか」ということの戦略的重要性を強調し、結語とする。

## 目次

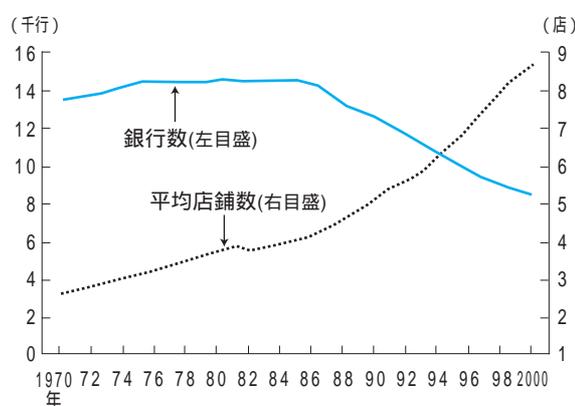
1. 継続する銀行再編
2. 再編の波のなかでもコミュニティ銀行は消滅には向かっていない
3. 「全国展開型」巨大米銀の出現
4. 大手行の巨大化とコミュニティ銀行の存続余地 フェニックスの事例から
5. 銀行再編下での中小金融機関生き残りの鍵 大手行の業務運営方式に不満な顧客層の声に応える

## 1. 継続する銀行再編

米国の銀行業界の再編が続いている。80年代から続くこの動きについては、わが国にもメディア・学者等によりたびたび伝えられてきたが、近年もまた、新たなる巨大銀行の出現等の動きが打ち続けている。まず、最新版の *Statistics on Banking 2000* (Federal Deposit Insurance Corp., 2001) およびそのバックナンバーにより、2000年末までの動きを概観してみよう。

まず、第1図にみられるように、80年代後半以降、米銀（本章では貯蓄銀行を除く商業銀行のみを論ずる）の総数は継続して減っており、かつて1万4千行強あった銀行数は、8千行台に減少している。これに伴い、1行あたりの店舗数の平均は増加し、1985年ごろは約4店であったものが、9店近くまで増加している。もっともここで注意すべきは、「9店弱」という米銀の平均的業容は、依然として極めて小さいということである。わが国の銀行界（信金・信組を含む）の本支店数平均は30を優に越えており、米銀の再編が十数年来続いた現時点でもな

第1図 商業銀行数と平均店舗数の推移



資料 FDIC *Statistics on Banking* より筆者作成

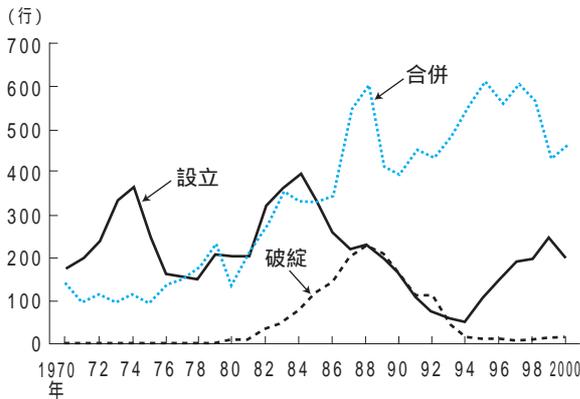
お、わが国よりは米国のほうが、中小銀行がはるかに卓越的な銀行産業組織を有しているのである。

次に、上記のように米銀の数が4割強も減少した、その動態的要因をみてみよう。それは大まかには下記のような動きが複合した結果である。

大手行（money center banksおよびsuperregional banks）同士、中規模行（regional banksおよびtweener banks）同士、ならびにコミュニティ銀行（community banks）同士の合併。

本稿では総資産10億ドル未満の商業銀行（場合によっては貯蓄銀行も含む）を「コミュニティ銀行」と称する。<sup>(注2)</sup>

第2図 商業銀行数の主な増減要因



資料 第1図に同じ

同一の銀行持株会社(ほとんどは大手・中規模)の傘下の子銀行同士の合併(州内または州境間の店舗展開規制[州内・州際店舗規制]の自由化に伴うものが多い)。

「大手行 中規模行」または「中規模行 コミュニティ銀行」という吸収合併。

大手・中規模・コミュニティ各規模の銀行の破綻。

これらを、第2図を参照しつつ論じよう。

本図によれば、80年代の半ば～90年ごろにかけて米銀の破綻が相次ぎ、それに触発されるように合併数も80年代後半に一つのピークを迎えていることがわかる。これはちょうど、わが国の近年の「金融システム危機」に比せられる「米銀の危機」の時期と重なっており、上記の破綻、および業況不振に絡むの吸収合併はこの時期に多発している。加えての、店舗規制の緩和を主因とする子銀行同士の「合併」(これは実態的には「銀行再編」としてカウントすべきでないのだが)も同時期に急増したこと

が、図中の「合併」数を押し上げた。

このように80年代～90年ごろの「米銀再編の第1期」は、主として「危機回避のための緊急避難」的なものであり、それに規制体系の変化に伴う「見かけ上の銀行数の減少」が加わったものだったといえる。それに対し90年代(米銀再編の第2期)になると、業務機械化の投資負担、取扱商品多様化の必要性、および州をまたぐ競争激化(全米的な州際店舗規制自由化が1994年に立法化された)といった環境変化への対応、という能動的動機からの合併が主流となる。加えて、株式市場の活況から銀行株が高騰したため株式を公開する大手・中規模行は「買収資金」が豊富となり、M&A手数料狙いのウォール街証券会社にも促されて、積極的に下位行に買収提案を働きかけた。これらの動きの結果、上記の合併やの吸収合併が増加し、また、全米的な州際店舗規制自由化によるの「合併」も引き続き起こったのである。

(注1) 米銀再編の様相に関する最近の論考として、わが国では渡辺孝「米国に於ける銀行統合の活発化について」『山口経済学雑誌』第47巻6号(1999年11月)、米国ではRhoades, Stephen A., "Bank Mergers and Banking Structure in the United States," *Staff Study*, #174, Board of Governors of the Federal Reserve System, Aug. 2000, を挙げておく。

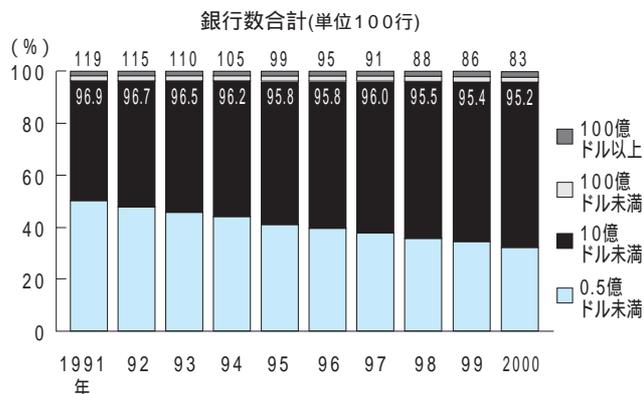
(注2) ニューヨーク・シカゴ・サンフランシスコという金融中心地を拠点とし、大企業取引や国際業務を主体とする最大手銀行群を"money center banks"と、規模的にはそれらに匹敵するがリテールを含めた国内金融取引を主体とする銀行群を"superregional banks"と呼び、その他リテール主体の中・小の銀行群を"regional banks"・"community banks"(その中間に"tweener banks"という区分を設けることもある)と呼びならわすのが、米国における近年の慣

用である。これらは元より厳密な区分ではなく、また、近年の目まぐるしい銀行再編の結果、たとえば“money center banks”が僅少となってきているなど、現況にもはや適さない面もあるが、ここで銀行再編の様相を概括する上では、このような大まかな区分を便宜的に用いることとする。なお「コミュニティ銀行」に関しては、それを総資産10億ドル未満と規定する（本稿でもそれに従う）ことは、金融メディアにとどまらず監督当局・研究者にも比較的多く用いられている慣行である（*American Banker* 誌のように“tweener banks” [概ね総資産50億ドル以下]を「コミュニティ銀行」に含めることもある）。例えば連邦通貨監督官局（OCC）において“Community Banking Activities”を所管するシェーラー局長（この部局は1999年に新設された）も、「概ね総資産10億ドル未満の銀行をコミュニティ銀行と認識している」と述べている（*American Banker* , Aug. 18, 1999, p.7）。

## 2. 再編の波のなかでもコミュニティ銀行は消滅には向かっていない

この1985年以降の米銀の再編過程において、コミュニティ銀行業界はどのような変化をたどったのであろうか。まず、80年代～90年ごろの「米銀再編の第1期」においては、大手・中規模・コミュニティ各規模の銀行の業況悪化度には顕著な差はなかったことを特筆しておきたい。それどころか、不動産や石油開発投資ブームに踊ったごく一部の州（テキサス、カリフォルニア、オクラホマ、ルイジアナ、アリゾナなど）を除けば、コミュニティ銀行の業況は上位行に比してむしろ良好であった。特に、コミュニティ銀行の強地盤たる米国中央部（後掲第6図参照）の諸州は概ね問題が少なく、コミュニティ銀行の比重は保持されたのであ

第3図 商業銀行数の総資産規模別構成の推移



資料 第1図に同じ  
 (注) 白抜きの数字は10億ドル未満の銀行（コミュニティ銀行）の構成比合計。

る。もっとも、上記「ごく一部の州」にも多数のコミュニティ銀行が存在していたため、この時期にかなりの数のコミュニティ銀行が失われるとともに、テキサス、カリフォルニア、アリゾナなどでは大手行による寡占化が進むことになった。

次に90年代の「米銀再編の第2期」においては、大手からコミュニティ銀行まで、ほぼ同様の割合で再編の波にさらされた。すなわち、大手も中規模もコミュニティ銀行も、銀行数は同じように減少したのであり、コミュニティ銀行が特に激しく減ったのではないのである。このことを第3図で説明したい。

本図からわかるように、コミュニティ銀行の数が米銀中に占める割合は90年代を通じて96%程度でほぼ不変である。（1991～93年は約97%であるが、インフレ率を勘案し当時のコミュニティ銀行の規模の上限を10億ドルよりもやや下に設定するならば、95～96%程度となる。）他方、コミュニティ銀行のな

かでも規模が0.5億ドル未満の「最小規模行」は減少傾向が続き、コミュニティ銀行の規模の拡大傾向がうかがわれる。しかしそれは、「米銀再編の第2期」に進行した業務環境の変化に対応し生き残るため、コミュニティ銀行が独力での業容拡大または他のコミュニティ銀行との合併によって若干大きなコミュニティ銀行になった、という動きの反映である。つまりこの図にもまた「大中規模行に併呑されるよりもコミュニティ銀行の業態に踏みとどまろう」とするコミュニティ銀行の志向性が、表出しているといえよう。

コミュニティ銀行の銀行数上のウェイトがあまり減少しない別の要因として「米銀再編の第2期」には銀行設立の動きも盛んになっていることが、先に掲げた第2図から読みとれる。すなわち、90年代後半には毎年約200もの銀行が新設されている。これらの新設銀行はほぼすべてコミュニティ銀行であり、この動向もまた、コミュニティ銀行業界が地歩を保つのに大きく寄与している。

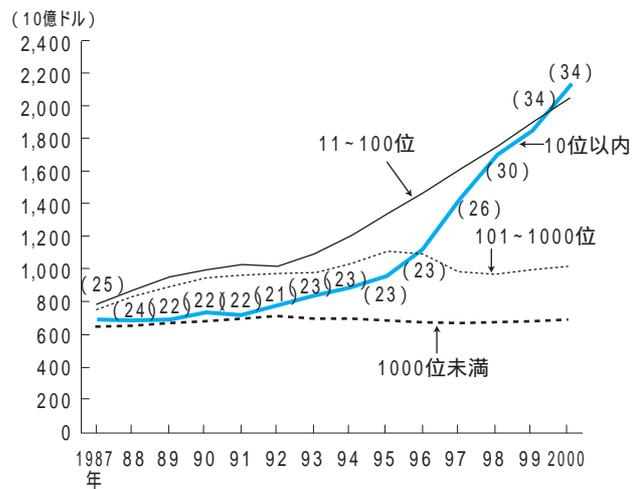
(注3) 拙著『米国のコミュニティ銀行』(ミネルヴァ書房, 2000) 第1章「小銀行の財務・経営状況」参照。

(注4) 新設銀行の動向や「起業」バンカーたちの声に関しては、ABA Banking Journal (Mar. 1, 2001) の特集記事“New Charters: here to stay?” に詳しい。

### 3. 「全国展開型」巨大米銀の出現

以上のように、米国の銀行産業組織にお

第4図 商業銀行の資産規模別の総資産合計額の推移



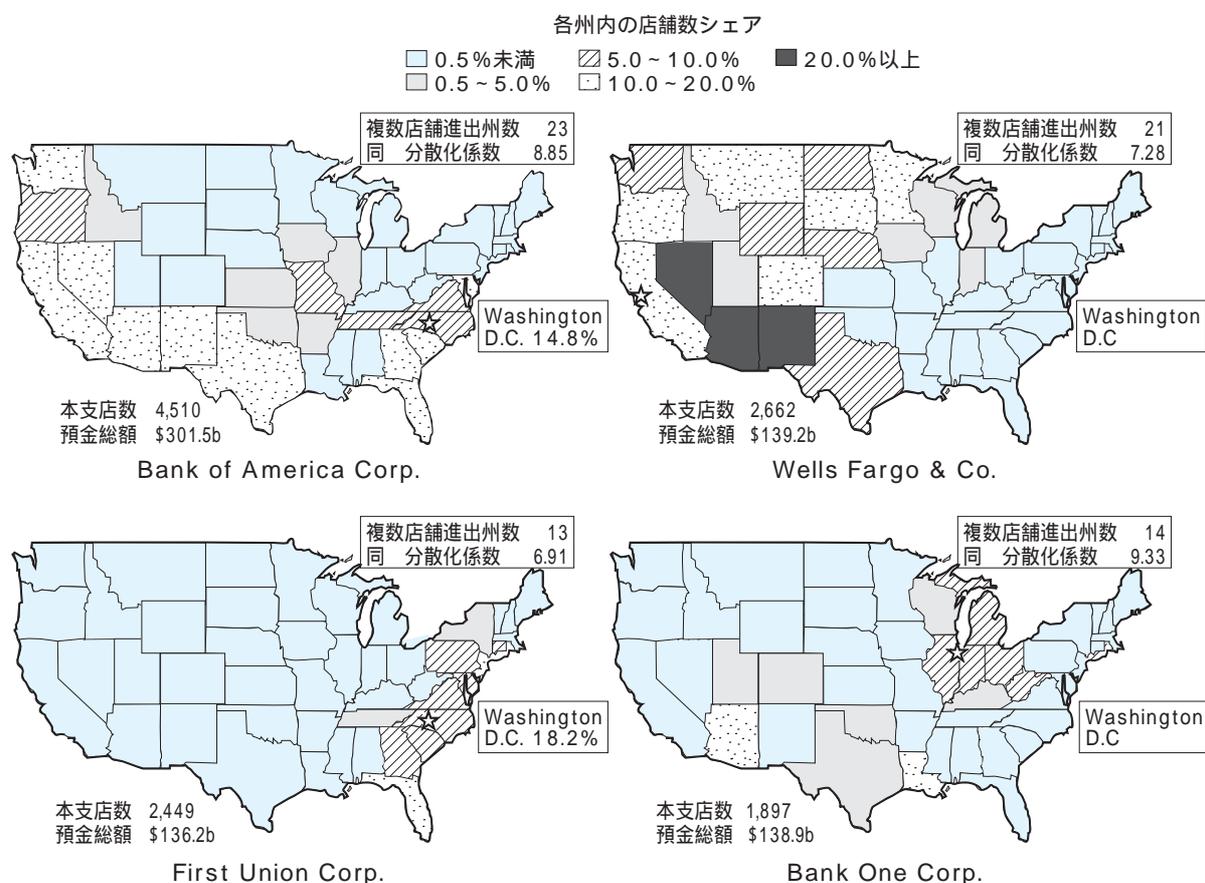
資料 Federal Reserve Bulletin より筆者作成  
(注) ( )内の数字は10位以内の銀行のシェア(%)。

いては依然としてコミュニティ銀行の存在も看過できない。とはいえやはり、1章でみたように銀行数の減少による銀行規模の大型化という傾向は否めないのであり、とりわけ顕著なのが最大手クラスの銀行の巨大化である。

最大手米銀の巨大化に関し、銀行監督当局や銀行研究者がしばしば着目する側面は、総資産規模の増大と地理的拡張である。まず資産規模における巨大化については、第4図にみられるように、10位以内の銀行の全銀行中のシェアが90年代後半以降著増し、最近では全銀行の総資産の3分の1強が10位以内の銀行によって占められるに至っている。

次に地理的側面における巨大化については、第5図のように、「全国展開(nation-wide)型」ないし「大陸横断(transcontinental)型」とも称し得るような銀行が出現している。本図は、FDIC/OTS Summary

第5図 4大銀行持株会社の州際店舗展開（2000年6月末）



資料 FDIC/OTS Summary of Deposits より筆者作成  
 (注) “ ” は本部所在地を示す。

(注7)  
 of Deposits データベースに基づき、銀行持株会社（連結）ベースで、50州およびワシントン特別区合計の本支店数が最も大きい4つの巨大銀行（預金金額を基準としても同じ顔ぶれとなる）の、各州における店舗数シェア（母数は州内の商業銀行、貯蓄金融機関の全店舗数）を図化したものである。

(注5) たとえば、Mishkin, Frederick S., “Financial Consolidation: dangers and opportunities,” *Journal of Banking and Finance*, Vol.23 (1999), pp.675-691.

(注6) *Federal Reserve Bulletin* の毎年6月号に掲載される “Profits and Balance Sheet Developments at U.S. Commercial Banks”

の各年度版の銀行規模別集計表の総資産の数値をベースとして作図。ただし、1994年の計数以降有価証券評価損益をグロスで資産・負債に計上する扱いに変更された点については旧基準に引き直し、総資産を修正した。

(注7) 連邦預金保険公社 (FDIC) および貯蓄金融機関監督局 (OTS) が、預金保険加盟の全ての金融機関を対象に、毎年6月末時点における店舗ごとの預金データを収集し、現在ではインターネット上に公表しているデータベース (<http://www.2.fdic.gov/sod/>)

(注8) 第5図の右上に「複数店舗進出州数」とあるのは、1か店だけの進出の場合、クレジットカード決済用の特殊目的の銀行などであることも多く、また、そもそも当該州で店舗「展開」しているとは言い難いため、複数の店舗を進出させている州（ワシントン特別区、および図には表されていないアラスカ・ハワイ両州もカウント；図中

他の数値につき同様)の数を書いたものである。また、「同分散化係数」というのは、複数の店舗を進出させている州につき、各州内の店舗数を $s_i$ 、 $s_i$ の合計を $S$ とすれば、 $1 \div (s_i/S)^2$ という算式により算出されるものであり、当該銀行の州際拡散度を示すものである(Hughes, Joseph P., et al., "The Dollars and Sense of Bank Consolidation," *Journal of Banking and Finance*, Vol.23(1999), p.307)。

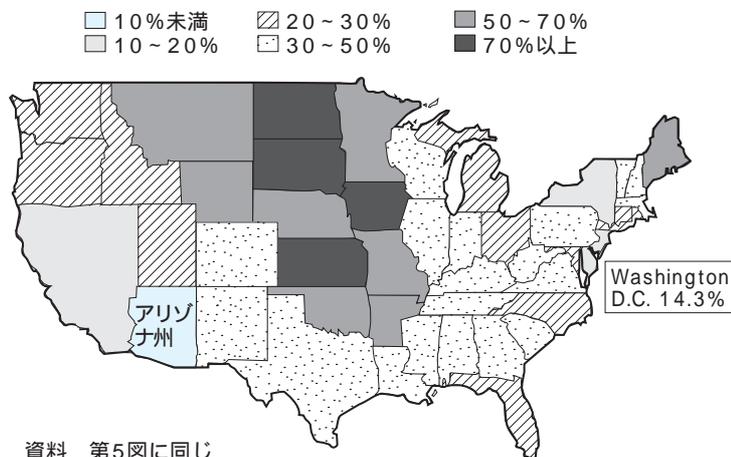
**4. 大手行の巨大化とコミュニティ銀行の存続余地**  
フェニックスの事例から

上記のような巨大銀行の出現や、大手行全般の大型化(前掲第4図の「11~100位」の伸長度にもそれがうかがわれる)と、前述のコミュニティ銀行の根強い存続とは、どのように整合的に説明されるのであろうか。銀行再編・大型化が激化しつつあった90年代前半から、金融経済学者のなかには、大型化に伴う「組織的要因からの規模の不経済」(組織の大型化は融資先小企業・個人と銀行決裁権限者との情報の流れを阻害)を理由として、また、より簡明に「顧客の購買ロツトの違いから大型スーパーとコンビニが共存するのと同じ」といった理由付けにより、コミュニティ銀行の存続を予想する見解が聞かれた。近年では実証・モデル分析の両方向から、コミュニティ銀行が大手行よりもリレーションシップに基づく貸出業務に適していること、また、大手行の買収戦略の観点からも、コミュニティ銀行よりは大きな銀行を取り込んでいった方が企業価値の最大化に資する

(注12) こと、さらには、局地的に展開するコミュニティ銀行が州際展開する大手行との競争で独自の強みを有していること、などが論じられている。(注13)

これらの議論を集約するならば、「大手行の巨大化はコミュニティ銀行の存続にとり必ずしもマイナスではない」ということになろう。筆者は去る3月、大手行の勢力が強まる米国都市部におけるコミュニティ銀行の存続余地を探る目的で、アリゾナ州フェニックス市を訪れた。米国南部の半砂漠地帯で急成長を遂げてきたフェニックス市は、現在では都市圏人口が300万人近くに達する米国有数の大都市圏である(以下「フェニックス」は同大都市圏を指す)。しかし、その急成長が災いして80年代に不動産ブームが過熱し、地元の地方銀行や歴史の浅いコミュニティ銀行が軒並み業況を悪化させ、その多くが他州の大手行の傘下に降ってしまった。その結果、現在では同都市圏の預金市場の7割強が他州の大手行3

第6図 州ごとのコミュニティ銀行の店舗数シェア (2000年6月末)



資料 第5図と同じ

行(バンク・ワン, バンク・オブ・アメリカ, ウェルス・ファーゴ; いずれも前掲第5図所載)で占められるという, 全米でも最も大手行による寡占化が進んだ地域になってしまった。

フェニックスを含むアリゾナ州(人口約500万人)が, 米国のなかでも最もコミュニティ銀行の存在を欠く州であることは, 前頁の第6図から認められる。<sup>(注14)</sup>

本図によれば, コミュニティ銀行はかなり多くの州で3割以上の店舗数シェアを有している(中西部の農業地帯では5割さえ越えている)のに対し, 独りアリゾナ州のみは, 10%未満という低いシェア(正確には9.9%)<sup>(注15)</sup>であることが見てとれる。

しかし, そのフェニックスでは第1表(アリゾナ州のデータだがその大半は同大都市圏が占める)のようにコミュニティ銀行が続々と新設されるようになり, また, 既存のコミュニティ銀行も大多数は好調に業績を伸ばしている(1997年の預金シェア著増は大手行からの店舗譲受も要因かと思われる)。新設銀行が多い割には破綻が1993年以降1件も起こっていないことも特筆され

<sup>(注16)</sup>る。もっとも, 2000年の合併数の多さ(1992年以来最多の5件)とコミュニティ銀行預金シェアの著減に示されるように, 大手行側からの買収攻勢も緩んではない。

このように, フェニックスでコミュニティ銀行が再び活躍するようになってきた大きな要因として, しばしば指摘される「銀行は大型化するにつれ小企業の事業内容・業況に関心を示さなくなる」という傾向が働いているのではないだろうか。<sup>(注17)</sup> 上記の大手行3行(バンク・ワン, バンク・オブ・アメリカ, ウェルス・ファーゴ)はいずれも90年代後半に他の大手行と合併し, 特に後2者は東海岸(ノースカロライナ州)や中西部(ミネソタ州)の有力行に吸収合併されたり対等合併した。そのことにより, フェニックスの現地で聞かれた下掲の言葉に表れているように, 元々の地元であるカリフォルニア州およびその近隣諸州(アリゾナ州はその一つ)の中小の顧客に対する熱意が弱まってしまった感がある。前掲第5図にみられるような広大な地理的拡張には, 顧客関係上のマイナス面も伴わざるを得ないのであろう。そしてこの, 「大手行の『巨大行』

第1表 アリゾナ州の新設銀行数とコミュニティ銀行の勢力の拡大

	1992年	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
銀行数(年末)	40	39	36	36	37	43	46	47	49
新設行数(年内)	2	1		3	4	7	7	3	7
合併件数(年内)	1	2	3	3	3	1	4	2	5
破綻件数(年内)	3								
コミュニティ銀行の預金シェア(%)	9.8	10.1	9.8	10.9	12.5	20.6	20.9	19.1	13.5

資料 第1図に同じ

(注) 総資産10億ドル未満の商業銀行・貯蓄金融機関をコミュニティ銀行とみなす。

化」により生じる顧客関係上の間隙の拡大にこそ、既存・新設を問わずコミュニティ銀行にとっての新たなビジネスチャンスが存するのである。<sup>(注18)</sup>

「バンク・オブ・アメリカは元々は地元銀行のようなものだった。その支店は今もこの州にある。しかし、その本部は今や遠く東海岸ノースカロライナ州のシャルロッテ市に移ってしまった。規模も巨大、業務内容も大変多角化しているが、我々の地元の顧客がどれだけその恩恵にあずかれるのか疑問だ。」(ハウスワース州銀行庁長官)<sup>(注19)</sup>

「フェニックスは元々中小企業が主流の都市で、彼ら顧客は大手行の寡占に対し大変不満を抱いている。大手行の支店の貸付担当者は最初は熱心に融資取引を勧誘するが、小企業の顧客は散々書類を書かされた挙げ句、審査はサンフランシスコなどの本部に回り、コンピューターが分析する。そして審査の結果は本部からフェデラル・エクスプレス宅配便で届けられるだけで、当の課長は説明に顔を見せない、といった有様だ。」(ホームコ州銀行協会会長)<sup>(注20)</sup>

「何十年もの銀行業界の合併旋風の末に、大手行は長大な組織図の末端でリテール業務を行おうとしている。支店の待ち時間はますます長くなり、諸取引の手数料はますます上がっている。顧客はもううんざりしているのだ。」<sup>(注21)</sup>

(注9) Nakamura, Leonard I., "Commercial Bank Information: implications for the struc-

ture of banking," in Klausner, Michael, and Lawrence J. White, eds., *Structural Change in Banking*, Business One Irwin, Homewood, Illinois, 1993, など。

(注10) Kaufman, George G., *The U.S. Financial System: money, markets, and institutions* (6th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995, p. 207. 米国のみならず欧米諸国一般の銀行再編過程の帰趨を論じたBank for International Settlements, "The banking industry," *66th Annual Report*, Jun. 1996, pp.81-92も、同様の理由付けにより中小金融機関の存続余地を述べている (pp.85-86)。

(注11) この点に関する包括的な展望論文としては, Berger, Allen N., and Gregory F. Udell, "The Economics of Small Business Finance: the roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle," *Journal of Banking & Finance*, Vol. 22 (1998), pp.613-673, がある。

(注12) Shull, Bernard, and Gerald A. Hanweck, "A New Merger Policy for Banks," *Antitrust Bulletin*, Fall 2000.

(注13) Pilloff, Steven J., and Stephen Rhoades[2000], "Do Large, Diversified Banking Organizations Have Competitive Advantages?" *Review of Industrial Organization*, Vol.16 (2000), pp.287-302.

(注14) 本図における「コミュニティ銀行」とは、預金額が7億ドル未満の商業銀行および貯蓄銀行を指す(BHC[銀行持株会社]を組成している銀行の場合、当該BHCの預金額計で判別)。これは、Summary of Depositsデータベースでは銀行の総資産規模が直接には得られないため、「コミュニティ銀行」の総資産規模上限を10億ドル、預金÷総資産の平均的な値を70%と考えて割り出した閾値である。

(注15) 50州・DC計は35%、図に示されていないアラスカ州・ハワイ州は25%・18%である。

(注16) このように90年代の新設銀行の破綻確率が既存行に比して高くないことは、アリゾナ州のみならず全米的にみられる現象である(DeYoung, Robert, "Birth, Growth, and Life or Death of Newly Chartered Banks," Federal Reserve Bank of Chicago *Economic Perspectives*, 1999 3rd qtr.)。これに対し、80年代前半の銀行新設ブーム下で設立された銀行の破綻確率は高く、80年代後半の銀行破綻頻発の一因となった(Federal Deposit Insurance Corporation, *History of the Eighties*

*Lessons for the Future, Volume 1: An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s*, Nov. 1997, Washington, D.C.)

(注17) 本年1月にGroup of Ten (G-10; 主要10カ国財務相・中央銀行総裁会議)から公表された報告書 *Consolidation in the Financial Sector* は、日米欧13カ国の90年代における金融再編の様相を検討し、その原因とそれが提起する政策課題とを掘り下げた500ページ近くにも及ぶ報告書である。その内容の多くは金融再編を肯定的に捉えているが、中小企業融資の問題に関しては次のようにはっきりと懸念を表明している(同報告書の *Summary Report* [<http://www.bis.org/>より入手]から訳出)。「多くの国で、銀行システムの再編は多くの小銀行を巻き込んだ。そのような金融機関の数が減少することにより、小企業への資金供給に支障が生じるかもしれない。再編が進むなかで合併により大きくなった銀行は、大手企業に対する貸出能力が高まるとともに貸出ポートフォリオの再構築に踏み切り、より小口の借り手を切り捨てるかもしれない。大型化するにつれ銀行は小企業の事業内容・業況に関心を示さなくなる傾向があるが、そうなれば小企業は銀行以外から資金を手当する苦勞を強いられるであろう。」

(注18) 米国の経済メディア等では「銀行再編が新たな小銀行の設立を促進する」とよく言われる。この見解の当否について検証したSeeligおよびCritchfield (“Determinants of De Novo Entry in Banking,” *Working Paper*, #99-1, Federal Deposit Insurance Corp., Jan. 1999) は、1995-97年のデータに基づき、「銀行新設の主たる促進要素は、合併ではなく、既存他行店舗当りの所得・人口水準の高さである」と述べている。この知見からすれば、フェニックスの銀行新設数の多さは、同都市圏の経済が好調で成長性も全国比較で高く、銀行にとって収益性が期待できる市場である (“Ariz. Appeal Endures, Not Just on Big Towns,” *American Banker*, Nov. 1, 2000) ことに由来している、ということになる。しかしいずれにせよ、「大手行はそのような高収益性市場(特にその成長性・収益性の柱であるリテール顧客市場)を席卷し尽くすことは出来ず、新設行を含めたコミュニティ銀行にビジネスチャンスが豊富に存在する」と言うことができよう。

(注19) 筆者が直接聞き取り(2001年3月23日)。

(注20) 筆者が直接聞き取り(2001年3月23日)。

(注21) *Arizona Capitol Times* (Mar. 9, 2001)。大手行の手数料率が小銀行と比べ統計的に有意に

高いことはHannan, Timothy H., “Retail Fees of Depository Institutions, 1994-99,” *Federal Reserve Bulletin*, Jan. 2001が実証している。またShull, Bernard, and Gerald A. Hanweck[2000], “A New Merger Policy for Banks,” *Antitrust Bulletin*, Fall 2000は寡占企業の行動モデルにより、大手行の手数料率が構造的に高止まりする可能性を演繹的に示し、銀行再編過程に対する反トラスト法的制御の必要性を論じている。

## 5. 銀行再編下での中小金融機関生き残りの鍵

大手行の業務運営方式に不満な顧客層の声に応える

上記のような、中小企業や個人顧客の大手行に対する不満は全米各地で聞かれる。大手行との競争が激しい地域で健闘するコミュニティ銀行は、店周域の顧客が大手行に求めてもかなえられずコミュニティ銀行に求めているニーズが何であるのか、それぞれに敏感である。本稿の結びとして、ペイオフを控え危機感が高まっているわが国の中小金融機関に対する提言の意味も込め、多くのコミュニティ銀行が強みとしている業務運営方式を紹介したい。

まず、前述のように大手行はそもそも大企業を向きがちで、また上記のホムコ銀行協会会長の指摘にあるように融資の諾否においても官僚的な対応をしがちなことから、中小企業者のなかに最大の不満顧客の層が存在する。わが国でも事情は似通っているが、大手行は金利や支店・ATMの数、商品の種類やテレバンキング・インターネットバンキングの利便性などを売り文句にはしても、中小企業者が最も求めている

「リレーションシップ（継続して融資支援が受けられる長期的関係）」の構築には、多くの場合失敗しているからである。したがって、中小金融機関としては、この中小企業者の「リレーションシップ貸出」のニーズ（注22）にこたえていく業務方式（これに関しては別稿で詳述したので参照されたい）を徹底させることが、第一の存続方策となろう。大手行が再編でさらに大きくなる時にこそ、大手行のより粗くなったリレーションシップ管理の網の目から疎外される中小企業者も（注23）著増するのである。

また、大手行の方式に不満をもつ別の代表的顧客層としては、金融資産があまりない個人預金者層が挙げられる。大手行は、銀行コンサルタントが述べ伝える「預金者の8割は銀行にとって損失の原因であり、儲かるのは2割に過ぎない」という「80/20の法則」に基づき、預金残高の低い顧客から口座維持手数料を徴求したり、そのような顧客が（ATMでなく）窓口テラーのもとに出向くときには「テラー手数料」を徴求したりしている（つまり「取引をやめてほしい」との露骨なサインを送っている）。実は、8割の預金者が儲からないのは大手行の大企業融資の利鞘の低さや給与水準の高さ、新商品開発コストの高さなど自行自身の収益費用構造も原因なのであって、コミュニティ銀行にとっては過半の預金者は「損失の原因」ではないのである。

このことに着目して、大手行に不満な預金者を大量に獲得し、コミュニティ銀行として設立後27年にして中堅行（総資産83億

ドル）にまで成長したのが、ニュージャージー州（ニューヨーク市郊外）のコマース・バンコープである。（注24）同行は創業者・CEOヴァーノン・ヒル氏の「全ての預金者は正しい」との信念を行是に掲げ、高い業務効率と低い預金金利水準とにより、ほぼ全ての預金者が収益源となるような業務方式を達成した。同行は口座維持手数料や「テラー手数料」はもちろん、小切手の発行手数料さえ一切取らず、しかも窓口は朝7時半から夜8時まで開けている。このように全預金者を公平平等に処遇するサービスは爆発的に受け、同行の預金は今も年率20数%で伸び続けている。

他方同行は、預金の伸びに相応して貸出資産を急伸させることの危険性、および審査業務のコストの高さは重々承知しており、「我々の強みはコア預金だ」と割り切って、預貸率は5割弱と低迷するに任せている。だからといって、同行が与信先管理に力を注いでいないわけではない。与信管理においても同行は「預金重視」という特徴があり、与信先の預金口座の動きの掌握に（注25）大きな力点を置いている。

以上のほかにも具体的な手法は様々であるが、コミュニティ銀行が大手行に対抗するための戦略を一言でいえば、“Keep it simple. No frills.”（「業務の幅を絞ったままにせよ。小手先を弄するな。」）ということになる（この言葉は多数のコミュニティ銀行家から実際聞いた）。金融革新の先端にも関わり業務ラインを多角化している大手行とは異なり、自行の地元域のベーシックな

金融取引ニーズに応えることを業務の柱に据え続けるコミュニティ銀行にとっては、自らのコア業務（経営戦略論でいう「事業ドメイン」）を見極め、どの競合他行よりもそれに集中し続けることが、生き残りの鍵となっている。そのことは他方で、「小手先」に相当する、コア以外の業務ラインを刈り込むことをも意味するのであり、この面でもコミュニティ銀行の大多数は、実は競争戦略論的に当を得た行動をとっているのである。「ある会社が戦略を持っているかどうかを判断する最良の材料は、その会社が何を『しない』ことを意識的に選択したかである」<sup>(注26)</sup>（マイケル・ポーター教授）からである。

（注22）拙稿「信金はリレーションシップ貸出を通じて協同の風土を維持すべし」『週刊金融財政事情』（2001年9月3日）

（注23）筆者には、東京圏のある信用金庫経営者から最近聞いた次の言葉が印象的である。「都銀の大型再編は、大きな岩同士がくつつくようなものです。ますます少数になった巨岩同士の間には、以前よりもっともっと大きな（リテール顧客市場

の）隙間ができます。」

（注24）*ABA Banking Journal*（Mar. , 2001）pp. S16-S18。

（注25）*American Banker*（Feb. 2, 2001）pp. 1&5。なお、同記事によれば同様の与信先管理手法を採ることで与信業務での好業績を維持している中小銀行は多い。それら諸事例は前掲（注9）Nakamuraのいう「リレーションシップ貸出における「当座勘定仮説」（自行にある与信先のメイン当座預金口座の動向を観察することで業況を把握でき、特に小企業に対するモニタリング手法として有効性が高い）」の例証ともいえる。

（注26）小林聡「世界的な競争力の構築」（1996年5月7日全米証券アナリスト大会でのMichael E. Porter教授講演記録）、『証券アナリストジャーナル』、第34巻7号、1996年。

本稿の一部として、筆者が『信用組合』（全国信用組合中央協会）2001年4～9月号に連載した「米国のコミュニティ銀行に学ぶ信用組合の明日への戦略」の内容をデータ更新・要約等したものを用いた。同連載では、本稿では述べられなかった農村部のコミュニティ銀行やコミュニティ銀行の連合組織に関するものも取り上げている。併せてご参照いただければ幸いです。

（ゆりむねゆき）



戸原つね子 著

『公的金融の改革  
郵貯問題の変遷と展望』

1998年に成立した中央省庁等改革基本法によって、郵政三事業は2003年に公社化されるが、国家公務員としての身分は引き続き保証され、その後の民営化への見直しも行わないことが盛り込まれていた。しかし、郵政民営化論者であった小泉純一郎氏が今年4月に首相に就任すると郵政三事業の改革案の選択肢に「民営化」も浮上し、現在、多数の民営化案が提出されている。

郵政三事業は官業として設立され100年以上の歴史を持つが、同事業の肥大化は、官業による民業の圧迫と様々なところで指摘や批判がなされてきた。郵便事業は国家独占事業であり、民間宅配業者などから参入自由化が求められてきた。郵貯事業および簡保事業は日本最大の金融機関となり、世界でも最大級の規模である。両事業は官業ゆえに諸税が免除されるとともに、金融業界のセーフティーネットである預金保険機構および生命保険契約者保護機構への加入や保険料・拠出金の負担も必要ない。また、自己資本比率の規制も課せられず、運用面でも財投制度のもとリスクゼロで運用利子収入が保証されてきた。これらの特典が同事業の継続を可能にしてきたことは明白である。

本書は、郵貯と財投機関を公的金融の調達と運用という視点で位置付け、特に郵貯事業に関しては同事業に内在する固有の問題点を丁寧に解説している。郵貯が巨大化してきた背景を、内外の金融環境の変化とリンクさせながら詳細に分析しており、郵貯の主力調達手段である「定額貯金」という商品の特殊性を豊富なデータに基づき検証している。これによって、郵貯事業自身もつALM上の大きなリスクが明らかになっている。またこの郵貯資金の特殊性から、その運用先である財投機関側に、高い調達コストを課していることも指摘している。さらに、後半では米国の公的金融制度を紹介しながら、2001年度から始まった日本の財投改革の問題点も説明している。

本書の特徴は、郵貯事業の状況を1875年（明治8年）の設立以来、当時の金融情勢と絡ませながら詳細に追うことで、同事業の特異性を明らかにしていることであり、現在の郵貯民営化論を議論する際には必読の一冊と言えよう。著者は系統金融の調査分析に長期にわたり従事されてきた経験をベースに、地域金融機関と郵貯との競合性についても取り上げている。系統金融および地域金融に携わる者にとっては、今後の地域金融を展望する上で有益であろう。また、日本の金融情勢に関心ある幅広い読者にとっても、わが国の金融業界の特殊性を解説する上で貴重な一冊といえ、是非一読をお薦めしたい。

農林統計協会 平成13年9月

2,000円（税別） 176頁

（丹羽由夏・たんばゆか）

## 「自然と共生プラス心」の道

農家に生まれ、農家に育ち、農業に生きてきた私ですが、町政への不信を契機として、政治への道へ足を踏み込み、いまは2万5千人の町の首長として勤めさせて頂いて早10年を過ぎようとしている。いい町を作りたいの思い一筋に、その実現との戦いの10年とも言える。私のめざす町は、「ふるさと研究むら」である。それは人間にとって本当の幸せを感じる事の出来る「ふるさと」を作る事であり、その基本理念は「自然と共生プラス心」の町づくりである。「自然なくして人はなし、心なくして幸せはなし」である。

20世紀は人類史上にない急速な進歩を遂げてきた。しかしその裏では大変な自然環境の破壊を見過ごしてきた世紀とも言える。これからは人間も自然の中の一部である事を自覚して、人間の奢りを反省し、自然を征服するのではなく、自然と仲よく生きる知恵を求めるべきである。そして人間の本当の幸せとは何か、目に見える外の事ばかりでなく、人の心の内に目を向ける生き方を求めるべきではないか。私のめざす「ふるさと研究むら」構想は、人づくりを中心として循環型社会を復活するうちに、21世紀のモデル村を作る事である。つまり町全体が研究むらをめざして、人と知恵と技術を集結したいと考えている。

自然と共生については、外面的なものと、内面的なものに分けられる。外面的な現象としては広く地球環境の問題として国際的にとり上げられて、いまや環境重視に異を唱える人は少ない。私の町でも町民の意識改革が進み、ゴミ問題、太陽光発電、河川浄化運動、里山事業、炭焼き事業、有機農業、EM菌の活用、等々への取り組みが盛んである。

一方内面的な自然との共生の意識については非常に低い。たとえば健康問題と自然との共生を考えてみよう。今ではどこの家庭も冷暖房が完備され、子供達に思わぬ影響が表われている。人工の温度管理の中で毎日生活するが為に、自分の体温の調製機能が退化していると言われている。また極端な清潔主義が人間の細菌に対する抵抗力を弱くしている事も問題の一つである。かつて学校でのO-157の発生以来、学校給食の現場では異常と思われる程の神経の使い様

である。

この地球上には、人間も含めてあらゆる生物が、すばらしいバランスの上に造られている。そのバランスを壊してきたのは外ならぬ人間である。笑えない話がある。最近家庭の多くは洋式トイレの普及により、保育園、学校もその対応をしなければ、子供達が和式トイレが使えないと言う声がある。昔はトイレどころか、畑でしたくなると穴を掘って、草の葉でお尻を拭いた我々にとっては、考えられない子供が育ちつつあることである。

人間は文明の進歩と共に、人間の本能、適応能力を失いつつある。こうした生活が「生活習慣病」患者の増と合わせて、薬漬け社会による国民医療費の増大となっている。人には自然治癒力と言う、天から与えられた力が有る事を忘れ、ひたすら薬と医者に頼ると言う過保護体質と、自然との共生を忘れたがゆえの結果である。

人はこの世に生まれると、初めて自分で息をする。つまりこの時より自然との共生が始まる。呼吸はそのパイプ役となるのである。

臨済宗の中興の祖とといわれる「白隠禅師」は、「心は心を以って制する事は出来ない、息を以って心身を養え」の言葉を残されている。いま私は、「楊名時健康太極拳」への入門を切っ掛けとして、呼吸法と禅の道を模索して自分自身の人体実験を続行中である。

白隠禅師が言われる様に人間の心(煩悩)は心では制する事は出来ない、息(呼吸)によって心身を養う事によって制する事が出来ると教示し、呼吸法が人の心を正しくする根元であるとしている。

つまり禅とは神(天)と一体になることであり、人は自然との共生が出来た時が最も幸せを感じない時なのではないか。

私はこれまで日本農業経営者連盟の一員として、ソ連、中国、北朝鮮等の社会主義国家の農業と、アメリカ、台湾、韓国等の資本主義国家の農業を調査してきた。そして社会主義でも、資本主義でもない第三の道はどんな道であろうかと模索をしてきた。今、その道は「自然と共生プラス心」の道であったと思っている。我が町はその実験の町として頑張っていきたい。

(愛知県美浜町長 齋藤宏一・さいとうこういち)

# 地域金融機関の生き残り戦略

## 信用金庫の場合

### 〔要 旨〕

1. 信用金庫の経営を概観すると、中小企業の需資低迷を主因に預貸率は低下傾向を続けており（13年3月末63%）、個人貸出の伸長に活路を見いだす動きが広がっている。一方、貸出が伸び悩むなかで社債と国債を主に預証率は上昇している（同21%）。信金の利ざや、運用利回りと調達コストの両方が高いという特徴をもつが、近年急速に総資金利ざやが悪化しており、調達コストの低減と経費削減が課題となっている。
2. 事例紹介した4信金のうち、神奈川G信金と愛知H信金は、都市型信金であり、ともに店舗・ATM網と渉外による地域密着型の狭域高密度経営を行っており、収益性、効率性が高く、財務の健全性も優れる。北海道A信金、茨城D信金は、地方型信金であり、営業地区内の中小企業のラストリゾートとして強い影響力を保持している。ともに収益基盤の再構築に取り組んでおり、手数料適正化、データに基づくコスト分析、リスクに見合った金利設定など効率と収益重視の姿勢は共通している。
3. 多くの信金では、営業エリア拡大が困難であり、事業目標として地域内での取引シェア引上げを掲げており、そのためにも、店舗・ATM・渉外による狭域高密度戦略を維持している。とくに、都市型信金では、顧客利便性の観点から地域密着度をより高めるところもみられる。
4. 渉外活動の生産性向上が課題となっており、預金渉外から融資渉外・総合渉外へのシフト、CRM的発想を取り入れた顧客管理などにより、効率的な営業を志向している例がみられる。定積についての評価は信金により異なるが、小口多数によるリスク分散、低コスト資金、取引深耕のきっかけ商品として位置付けるところが多い。
5. 貸出伸長策としては、信用リスクを反映した金利設定、経営指導・相談機能強化、起業支援、地域組織と連携した事業化、営業体制の貸出シフト、業者訪問等による融資関連情報の収集、貸出の利便性向上などさまざまな取り組みが行われている。
6. 運用環境の急速な悪化を主因に業務利益率が落ち込んでおり、経費節減が重要な経営課題となっている。先進的事例として、茨城D信金のように、データに基づいたコスト分析を行い、店舗立地や要員配置の決定、定積集金体制の見直しなどに取り組む例もみられる。
7. 信金は地域と共存しており、地域環境変化の認識を誤って、旧態依然とした経営を続けた場合は淘汰の対象ともなるが、調査の対象となった優良信金のように、地域経済の変化を的確にとらえ、地域内の中小零細企業、住民のニーズに機敏に応えることができれば、地域金融機関として信用金庫は生き残り続けることと思われる。

## 目次

### はじめに

#### 1. 信用金庫の略史と現状

- (1) 信用金庫の略史
- (2) 信用金庫の現状

#### 2. 信用金庫の取組事例

- (1) 地域密着を深める渉外支援システム  
G信金 事例1
- (2) 充実したATM網と効率的な渉外  
H信金 事例2
- (3) 収益基盤の再構築を図る信用金庫  
A信金 事例3
- (4) 地銀化する収益志向の信用金庫  
D信金 事例4

#### 3. 信用金庫の生き残り戦略

- (1) 信用金庫の狭域高密度戦略
- (2) 営業エリア内のシェア上げを図る
- (3) 狭域高密度戦略は基本的に維持
- (4) 店舗戦略における効率化の追求
- (5) 個人渉外体制と顧客管理
- (6) 見方が分かれる定期積金の扱い
- (7) 利便性を高め住宅ローン推進
- (8) 決め手を欠く法人向け貸出の再構築
- (9) 経費を計測し管理するシステムへ

### おわりに

## はじめに

本調査を開始した動機は、メガバンクが誕生し、しかも、そのメガバンクが個人リテール分野を収益源として重視していること、さらに、異業種が金融業に参入し、個人リテール分野の競争激化が加速されるなかで、零細企業・個人を基盤とする地域金融機関はどのように生き残りを図ろうとしているのか、という単純な問題意識であった。そして、他の地域金融機関の経営戦略のなかに農協系統としても、学ぶべき点やヒントが得られるのではないかという期待をもって始めたものである。

調査は、地域金融機関の代表的な存在といえる信金に対象を絞り、全国でも独自の戦略で生き残りを図る10信金にヒアリングを行った。ヒアリング対象者の役職は、理

事長から一般職員まで様々である。なお、今回はヒアリング中心の定性調査に重点を置いたために、詳しい財務分析やアンケート等による数量的分析は今後の課題となった。

調査では、地域経済環境が信金の経営形態をどのように性格付けるか、競合の激しい都市部と比較的競合相手の少ない地方・郡部とでは経営戦略がどのように異なるのか、従来の狭域高密度戦略は今も有効であるか、集金に手間がかかる定積についての評価・位置付け、渉外活動の効率化策、融資伸長のための工夫、などに重点を置いてヒアリングを行った。

最終的には、地域金融機関が生き残るためのビジネスモデルを抽出したいと考えたが、ひとつのビジネスモデルを解答として得られるほど信金の経営は単純ではなかった。しかし、信金らしい経営戦略は描き出

第1表 調査対象信用金庫の財務内容（平成13年3月期決算）

（単位 百万円，％）

	A信金 (北海道)	B信金 (北海道)	C信金 (福島)	D信金 (茨城)	E信金 (東京)	F信金 (東京)	G信金 (神奈川)	H信金 (愛知)	I信金 (大阪)	J信金 (兵庫)
貸出金 A	285,773	132,015	151,290	449,016	827,879	703,767	921,038	802,721	666,623	480,403
貸出金利息 B	8,159	3,550	4,754	15,852	22,560	19,071	25,491	20,167	19,986	13,741
貸出金利回り B/A	2.86	2.69	3.14	3.53	2.73	2.71	2.77	2.51	3.00	2.86
預金積金 C	507,283	193,979	269,359	649,934	1,235,346	980,358	1,337,495	1,287,150	862,237	638,213
うち定期積金 D	36,362	8,839	23,374	46,598	99,629	80,345	86,643	177,496	38,087	52,215
預貸率 A/C	56.3	68.1	56.2	69.1	67.0	71.8	68.9	62.4	77.3	75.3
定積比率 D/C	7.2	4.6	8.7	7.2	8.1	8.2	6.5	13.8	4.4	8.2
総資産	548,656	214,413	291,681	736,109	1,333,707	1,045,810	1,493,917	1,404,993	963,441	734,016
経常収益	12,959	5,665	9,120	24,039	36,556	27,440	36,302	37,655	26,626	18,657
経常費用	10,814	7,146	10,372	18,471	31,640	24,601	29,339	30,952	40,041	16,522
経費	7,010	3,184	4,824	10,369	19,920	14,884	20,187	17,493	12,971	9,721
うち人件費	4,098	1,810	3,179	6,044	12,583	9,383	12,272	10,876	8,298	5,895
うち物件費	2,751	1,296	1,563	4,023	6,730	5,174	7,392	6,243	4,391	3,350
経常利益	2,145	1,482	1,252	5,569	4,916	2,840	6,964	6,702	13,415	2,135
経常利益/総資産	0.39	0.69	0.43	0.76	0.37	0.27	0.47	0.48	1.39	0.29
人件費/経常収益	31.6	32.0	34.9	25.1	34.4	34.2	33.8	28.9	31.2	31.6
常勤役員数	483	250	461	861	1,295	1,192	1,346	1,409	995	849
一人当たり経常利益	4.44	5.93	2.72	6.47	3.80	2.38	5.17	4.76	13.48	2.51
一人当たり人件費	8.49	7.24	6.90	7.02	9.72	7.87	9.12	7.72	8.34	6.94
店舗数	35	22	28	56	43	41	56	74	41	47
会員数	39,150	12,162	28,657	59,377	65,576	70,772	94,210	53,433	46,916	37,455
自己資本比率	12.91	12.30	8.15	9.62	8.05	5.17	13.42	12.38	6.55	13.04
業務純益	5,445	559	752	12,236	6,771	7,143	11,389	8,477	4,031	4,345
資金運用利回り	2.22	2.45	2.28	3.06	2.31	2.36	2.36	2.49	2.56	2.43
資金調達原価率	1.64	1.92	1.97	1.92	2.13	1.95	1.95	1.83	2.03	1.98
総資金利ざや	0.58	0.53	0.31	1.14	0.18	0.41	0.41	0.66	0.53	0.45
リスク管理債権 E	16,594	4,668	23,087	54,497	109,324	94,883	81,036	54,377	96,324	36,018
不良債権比率 E/A	5.8	3.5	15.3	12.1	13.2	13.5	8.8	6.8	14.4	7.5

資料 全国信用金庫財務諸表、各信金のディスクロージャー誌  
（注）リスク管理債権は、保全率は加味していない単純合計値。

すことができたと考えている。

調査対象信金の財務内容、経営指標等のデータは第1表のとおりであり、色分けしてあるのは、優れていると思われる項目である。

なお、本稿の進め方については、まず第1章で簡単に信用金庫全体の概況を俯瞰する。次いで第2章では、紙数の関係で、地域性および経営戦略を勘案し、10信金から

選択した4信金のみ事例紹介させていただく。G・H信金は、顧客基盤の厚い都市部に立地しており、渉外体制を維持しながら、効率性、収益性ともに高く、財務も安定している優良信金である。また、A・D信金は、比較的競合の少ない地方都市の信金であり、経営戦略も都市型信金とは違いがみられる。A・D信金ともに収益基盤の再構築に取り組んでおり、コスト分析やリスク

に見合った金利設定など効率と収益重視の姿勢は共通している。

そして、最後の第3章は、選択した4信金を含め、調査した10信金すべてを対象とするかたちで信金の生き残り戦略について総括を行う。

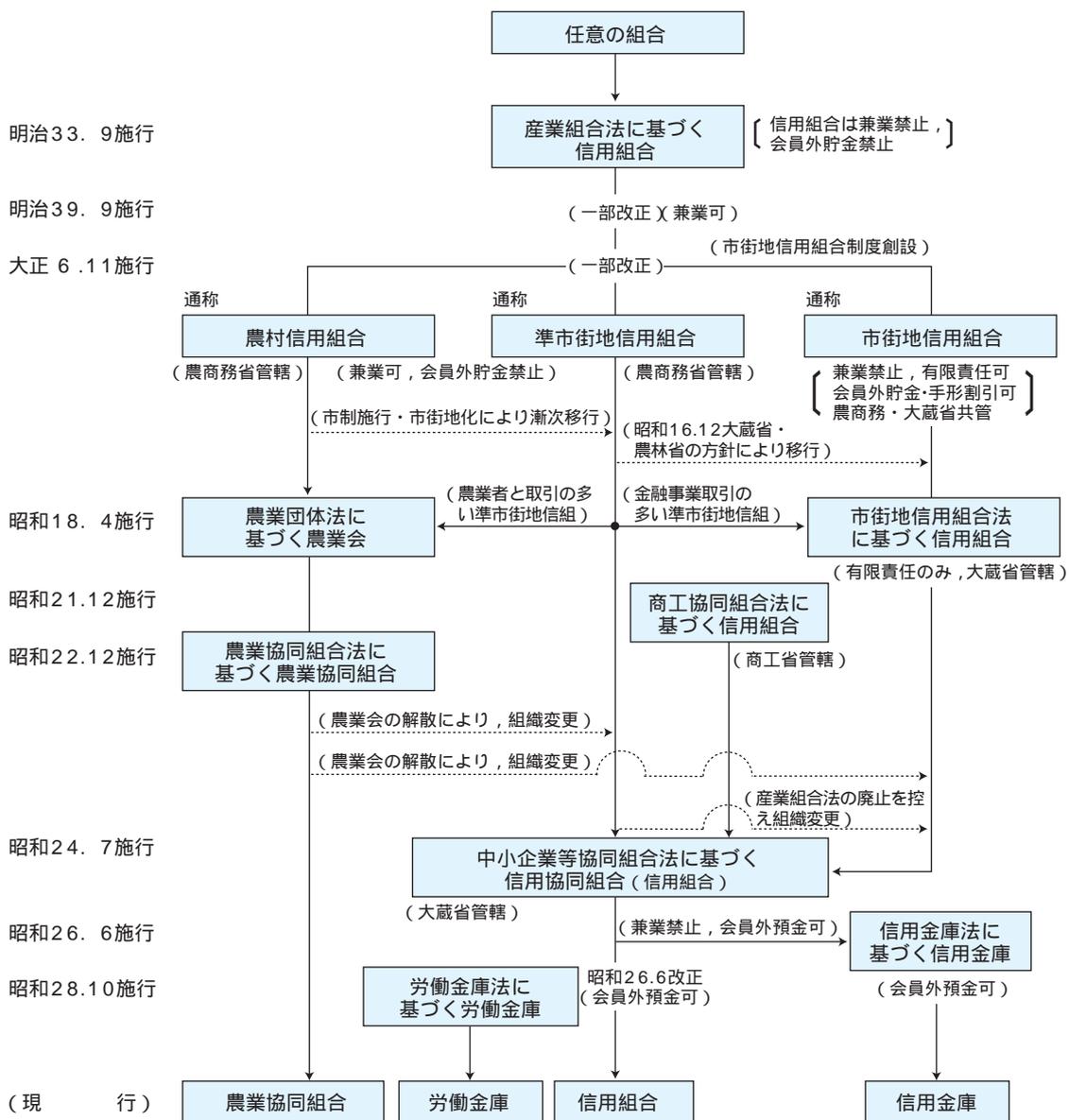
# 1. 信用金庫の略史と現状

## (1) 信用金庫の略史

### a. 信用金庫法定まで

信用金庫の母体となったのは、産業組合

第1図 信用金庫までの制度の変遷



資料 信金中金 『全国信用金庫連合会50年史』

(注) 中小企業等協同組合法においては、「信用協同組合」以外に「信用組合」という名称の使用が認められている。

である。明治31年の農商務省の調査では、全国で346の協同組合があり、そのうち202組合は、購買・販売・生産事業を主に営んでいたが、残りの144組合は、信用事業を中心に行っていた。しかし、これらは法律で認められていた組織ではなく、実際に産業組合法が制定されたのは、明治33年のことである。

この産業組合は、会員以外の預金が認められないなど、制約が多いものだったため、大正6年、産業組合法は一部改正され、都市部の信用組合を対象に市街地信用組合制度が創設された。これが、現在の信金の母体となり、農協とは別の道を歩むこととなる。その後、昭和18年には、市街地信用組合法が制定され、法律的にも分離独立することとなった。

さらに、終戦後の昭和24年には中小企業等協同組合法が制定され、26年には信用金庫法が制定された。これにより、信用組合は一定の期間内に信金へ組織変更することとなり、信用金庫法制定当時の653組合のうち、560組合が信金となった。

#### b. 信用金庫法制定以降の動き

信金は、信用金庫法制定により、中小企業金融機関の協同組織という位置付けが明確にされた。高度成長期には、中小企業の旺盛な資金需要に応じて、順調に業容を拡大させた。しかし、昭和38年から40年にかけての景気減速期においては、歩積み両建ての自粛措置や、普通銀行の店舗増設が弾力的に認められるようになったことで、業

績は伸び悩みつつあった。信金不要論も出てくるなか、金融制度調査会において中小企業金融制度の問題が審議された。複数の試案を分析した結果、信金等の必要性は再認識され、昭和43年6月には「中小企業金融制度の整備改善のための相互銀行法、信用金庫法の一部を改正する法律」と、「金融機関の合併及び転換に関する法律」の金融二法が公布・施行されることとなった。

#### c. 金融自由化以降の動き

昭和50年代からの金融行政の弾力化では、信金の業務も証券、外国為替などへと範囲が広がっていった。

平成に入りバブル経済が崩壊すると、信金の再編が進んだ。その理由としては、金融自由化で競合が激化するなか、経営基盤の強化を目的とした合併が増加したことや、破綻信金が相互援助制度を利用した合併により処理されたことがあげられる。しかし、その後相互援助資金制度は改正され、破綻処理には原則預金保険制度を活用することとなった。平成11年からは、玉野信金、不動信金、神田信金、龍ヶ崎信金など、立て続けに預金保険制度を利用した破綻処理が行われた。金融検査マニュアルに基づいた厳格な資産査定や検査により、不良債権の負担から経営の困難化する信金は増加した。

平成12年6月、改正預金保険法が施行され、個々の信金も優先出資による資本増強が可能となった。これにより、銀行より1年長い平成14年3月まで公的資金の注入も可

能となった。

信金業界は、平成12年12月から全国のCD・ATM(約19,000台)の顧客利用料を無料化するサービスを開始した。これにより、しんきんキャッシュカードなら全国どここの信金ATMでもサービス時間内の利用手数料が無料となった。さらに、14年4月のペイオフ凍結解禁に備えては、各地の信金では預金分散を取り次ぐなどの対策もみられている。

## (2) 信用金庫の現状

### a. 性質，位置付け

信金は、会員に対する金融サービスを目的とする協同組織金融機関である。預金については、取引対象の制限はないが、貸出については会員以外との取引は「会員に対する貸出を妨げない範囲」として、上限が決められている。

上限は、原則(例外もあり)貸出総額の20%以内、同一人に対する貸出限度額は自己資本の20%相当額もしくは15億円のいずれか低い方となっている。これは、段階的に引き上げられたものであり、平成2年から現在の金額となった。

会員資格は、信金の営業地区内に住所・居所・または事業所を有し、かつ従業員300人以下あるいは資本金(出資金)9億円以下の、いずれかの要件を満たす事業者と、地区内の勤労者に限られている。

預金・貸出金残高に占めるシェアは、それぞれ10.4%、11.9%(12年3月末現在)である。しかし、地域ごとに信金の浸透度合い

は異なっており、預金シェアの高い都道府県としては、高い順に、京都26.3%、岐阜21.4%、静岡19.0%、兵庫16.9%、北海道16.7%、愛知16.3%、福井14.1%となっており、東海・近畿地方での存在感の大きさ

第2表 過去10年間で信用金庫数の変化

	3年9月	13年3月	差異
北海道	33	30	3
青森	7	5	2
秋田	8	5	3
山形	5	5	
岩手	8	7	1
宮城	6	6	
福島	9	8	1
群馬	14	11	3
栃木	8	8	
茨城	5	4	1
埼玉	5	4	1
千葉	11	9	2
神奈川	13	8	5
東京	57	37	20
新潟	10	10	
山梨	3	3	
長野	7	7	
富山	11	11	
石川	7	6	1
福井	8	7	1
静岡	15	15	
岐阜	8	7	1
愛知	17	17	
三重	7	7	
滋賀	4	4	
京都	12	7	5
大阪	23	16	7
奈良	3	3	
和歌山	5	3	2
兵庫	14	13	1
鳥取	3	3	
島根	5	4	1
岡山	14	9	5
広島	12	6	6
山口	11	9	2
徳島	3	3	
香川	3	3	
愛媛	6	5	1
高知	2	2	
福岡	15	14	1
佐賀	4	4	
長崎	3	2	1
熊本	4	4	
大分	10	8	2
宮崎	7	6	1
鹿児島	4	4	
沖縄	2	2	
合計	451	371	80

資料 全国信用金庫財務諸表

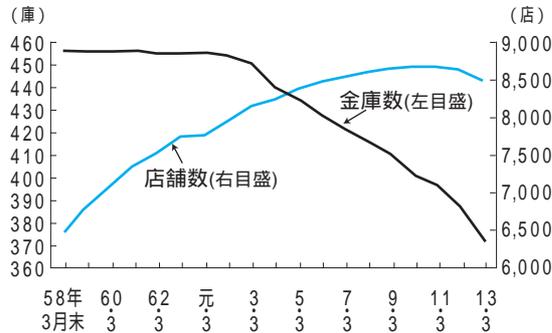
が特徴的である。

b. 信用金庫数

13年3月末時点での信金数は、371金庫である。前年同月比では15金庫、10年前(3年3月末)との比較では、80金庫減少した。特に、大きく減少した地域は、東京20、近畿15、中国14などである。一方、東海地方(静岡、愛知、岐阜、三重)では、10年前との比較でも1金庫しか減少していない(第2表)。

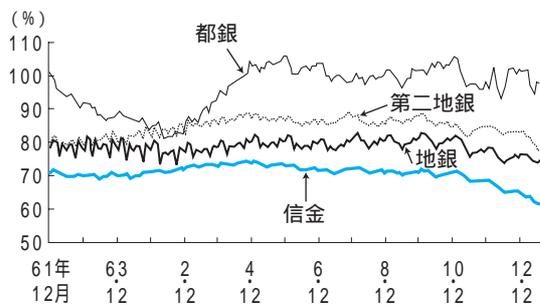
店舗は金庫数が減少するほどには、減ってはいない。しかし最近では、破綻処理方針が、業界内の合併から、預金保険を使つての事業譲渡中心に変わったこと、リス

第2図 信用金庫数と店舗数の推移



資料 『金融年報』、全信協『信用金庫』

第3図 業態別預貸率の推移



資料 日銀『金融経済統計月報』  
(注) 四半期ベース。

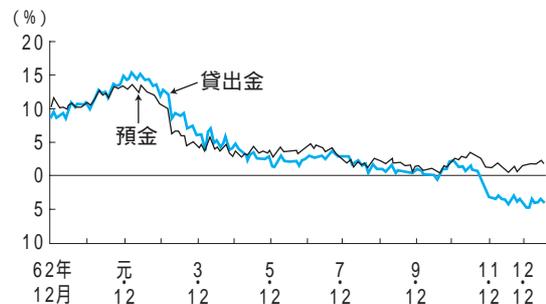
トラとして店舗を減らす動きが出てきたこと、などにより11年度を境に減少に転じている(第2図)。

c. 預貸率

信金の預貸率は、12年3月期に年度末として、初めて7割を下回った。しかし、その後も預貸率は低下を続けている(第3図)。預金は一貫して増加傾向を示しているのに対し(平残では12年度は前年比で初の減少)、企業の需資低迷や、不良債権処理により貸出金が伸び悩んでおり、11年末ごろからは前年比でマイナスが続いている(第4図)。他業態と比較すると、預金の流入度合いは地銀に近く、貸出金の伸び悩みは第二地銀に近い。

預金積金のうち定期積金の占める割合を表す定積比率は、13年3月末時点では8.3%となっており、10年前の9.8%と比較しても、そのシェアは年々低下してきている(第5図)。定積は、信金の基本であると言われる一方で、非効率な資金調達と位置付ける信金もあり、その取り組み方には温度差が生じている。また、最近では普通預金が増

第4図 信用金庫預貸金前年比増減率の推移



資料 第3図に同じ

加しているが、これは決済性預金が預金保険により15年3月末まで全額保護されることも影響しているとみられる。

業種別貸出金構成の推移をみると、個人の占める割合が増加していることがわかる(第6図)。一方、占める割合が減少しているのは、製造、卸、小売などの本来の信金顧客、すなわち設立当初からの会員と思われる業種である。

都銀に比べると信金の収益は、預貸利ざやから得られる部分が多い。地場産業が衰退するなかで、新たな融資拡大策が求められており、個人貸出(住宅ローン、カード

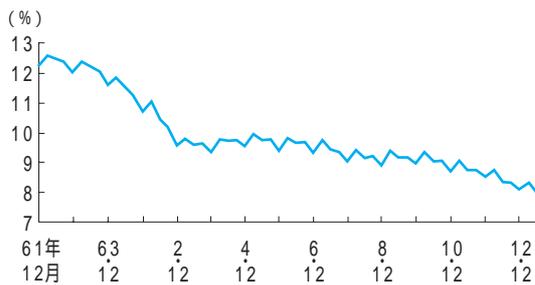
ローン)の伸長に活路を見いだす動きが広がっている。

#### d. 有価証券

バブル崩壊後、貸出が伸び悩むなかで、預貸率は低下し、預証率は20%を超えるまでに上昇してきている(第7図)。内訳では、特に社債と国債の残高が増えてきている(第8図)。他業態との比較では、株式が少ないことが特徴であるが(第9図)、これは信金の取引先が中小零細企業であり、株式の持ち合いを行っていないためである。

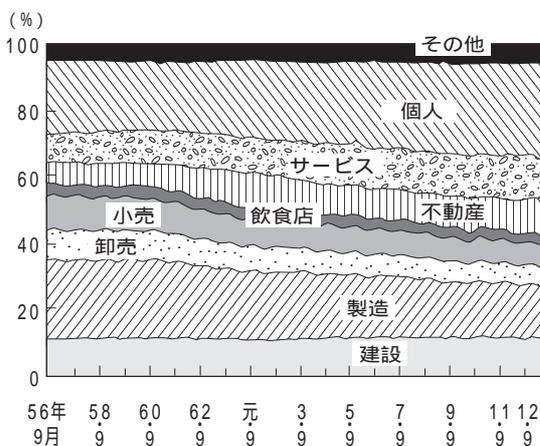
同様に信金中金への預け金も増加してい

第5図 信用金庫定積比率の推移



資料 第3図に同じ  
(注) 四半期ベース。

第6図 信用金庫の業種別貸出金割合推移



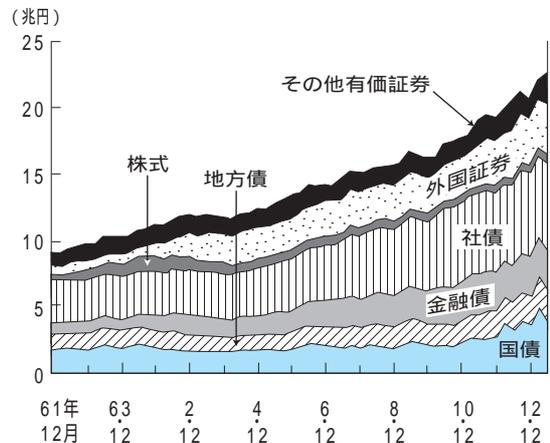
資料 第3図に同じ

第7図 信用金庫預証率の推移



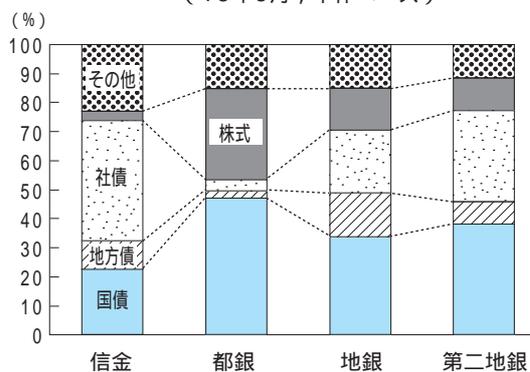
資料 第3図に同じ

第8図 信用金庫の有価証券残高推移



資料 第3図に同じ

第9図 業態別有価証券残高構成比  
(13年3月, 単体ベース)



資料 全国銀行財務諸表分析, 日銀『金融経済統計月報』

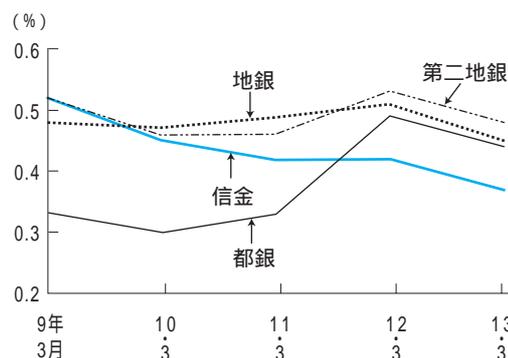
る。信金中金は信金からの預け金金額に制限を課さない代わりに、金利上乘せもしていない。信金中金の預け金は、リスクの少ない運用がなされており、原則市中金利と同条件で信金に還元されている。しかしながら、信金の従業員数は比較的少人数であり、本来業務ではない有価証券業務に人手をかけることを好まないために、信金中金への預け金としている傾向も一部みられている。

e. 利ざや

信金の利ざやは、運用利回りと調達コストの両方が高いという特徴をもつ。しかし、最近は大手行が、ゼロ金利政策のもと、資金調達コストを低下させるとともに、リストラにより経費を抑えていることから、信金においては他業態との比較でみた総資金利ざやは悪化している(第10図)。

經常収益の構成比率を業態別にみると、貸出金利息を100とすると、都銀では有価証券利息配当金が20、役務取引等収益が17となるのに対し、信金では有価証券利息配当

第10図 総資金利ざやの推移



資料 全国銀行財務諸表分析, 全国信用金庫財務諸表分析

金が4、役務取引等収益が9となっており、預貸業務から発生する収益の割合が大きい。また、株式をあまり保有していないため、株式売却益による利益の増減は少ない。

f. 自己資本比率

13年3月期の、信金トータルでの自己資本比率は、10.03%となった。貸出金低迷によるリスクアセットの減少と、黒字決算による会員勘定の増加により、前年よりも数値を向上させ、国内基準の4%、ならびに国際基準の8%を大きく上回った(第3表)。

第3表 自己資本比率の推移

	9年3月	10.3	11.3	12.3	13.3
自己資本比率	6.17	8.99	8.90	9.76	10.03

資料 信金中金『全国信用金庫概況』, 全信協『信用金庫』  
(注) 破綻信金分については、考慮せず。  
(一般的に前年比を出すときは破綻信金分を控除することが多い。)

g. 不良債権

金融庁が発表した13年3月末のリスク管

第4表 リスク管理債権の状況（平成13年3月期）  
（単位 億円，％）

	貸出金 (a)	リスク管理 債権(b)	貸倒引当金 (c)	不良債権比 率(b)/(a)	引当率 (c)/(b)
都市銀行	2,389,450	128,950	48,520	5.4	37.6
地方銀行	1,359,980	95,630	33,840	7.0	35.4
第二地銀	446,030	36,710	12,320	8.2	33.6
信用金庫	726,360	68,400	20,200	9.4	29.5

資料 金融庁

理債権の状況を見ると、全国信金のリスク管理債権比率は9.4%となっている（第4表）。

## 2. 信用金庫の取組事例

### (1) 地域密着を深める渉外支援システム G信金 事例1

#### a. 渉外支援システムの導入

G信金は預金量1兆3,374億円、貸出金は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。預貸率は68.8%。川崎市での地域シェア（平成11年9月末時点）は、預金20.6%、貸出金18.5%である。

営業推進についてG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する。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。

渉外担当者は一人当たり約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96万のうち、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<sup>(注1)</sup>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ねら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ほかに、所詮现阶段では「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。

（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なかから、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。

#### b. 事務効率化ツールからCRM端末へ

G信金の営業戦略は、地域住民にできる

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。G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。

G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。

#### c. 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、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時ごろ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を掲載。ただし、は入力義務がない。担当者は自分の実績をあ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みながら、営業活動を行う。

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、でき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。

## (2) 充実したATM網と効率的な渉外

### H信金 事例2

#### a. 地盤を固めるATM網と渉外体制

H信金は預金量1兆2,872億円、貸出金8,027億円で全国有数の規模である。預貸率は62.4%。

H信金の平均的な取引先は、家族+5,6人くらいの零細企業である。自動車会社の部品関係企業が多く、円安でトヨタの売上が伸びていることから、中小企業の業績も回復している。

セグメント別の顧客管理はしていないが、平均年齢は30~40歳代だと見積もっている。工場が多いため、20~30歳代中心の従業員取引を行うことで、平均年齢は低くなっている。また、地域居住者の年齢構成も65歳以上が1割弱と、比較的高齢者人口は少ない。

渉外担当者は顧客を法人・個人で分けることなく、地区管理制度により、地区の全軒を営業対象としている。すでに安城市内では預金の47.3%、貸出金の43.4%のシェアを占めているが、それを50%以上にしたいと考えている。

支店では次長(一部大店舗除く)、支店長代

理とともに、自分の担当地区を持って営業している。また、かつて営業マンは、取引先を自動車でまわっていたが、効率化を目的にすべてバイクでの営業に切り替えた。そのほうが、より多くの先が訪問可能となり、駐車場の問題もなく、もちろん燃料費も抑制される。

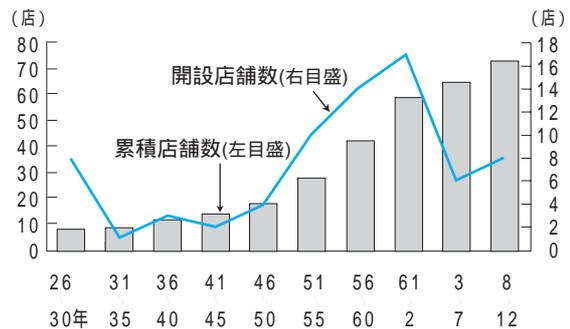
定期積金は、小口低金利のものにしか注力していないが、定積残高は預金積金全体の13.8%を占めており、調達コストの低下に貢献している。定積は非効率な資金調達方法との位置付けではなく、集金により顧客に会うことで取引の定着度が向上し、情報も入るといった効果を期待している。

与信リスク管理については、決算書をもって、速やかに企業格付の入れ替えを行うという基本的な作業を重視している。しかし、格付けが低い取引先だからといって、融資しないわけではない。信金は限られた地域で営業するしかないので、お客の選別はできない。業況が悪いから貸さないのではなく、担保を取って引き当てを積んで貸せばよい。幸い、H信金は引き当てを積めるだけの体力はある。

#### b. 狭域高密度な店舗配置

H信金は、50年代半ばから60年代前半にかけて店舗やATMを急速に増加させ、企業内ATMの設置も積極的に推進した。現存する店舗のうち、同時期に設立されたところが、全体の4割以上を占めている(第11図)。特に、西三河地域に集中して出店しており、コアとなる営業地区においてきめこ

第11図 H信金店舗数の推移(5年ごと)



資料 ニッキン『日本金融名鑑』

まやかな営業拠点網を築くことができた。

店舗が多く、各支店の営業地区面積が狭いということは、渉外担当者にとっては移動に費やす時間が短くて済むという利点がある。実際に、担当者の1日当たり訪問件数は平均50軒であり、平均的な信金が30軒であることを考えると、効率的な渉外活動をしていると考えられる。

各種の金融機関利用者アンケート等をみると、一般的に顧客は店舗の近い金融機関を嗜好する傾向にある。店舗が多いことで、エリア内での知名度が高まり、地域住民に取引インセンティブをもたらす。また、店頭で顧客を誘致することができれば、それだけ渉外コストの削減に結びつく。信金の場合、都銀のように不特定多数を相手にするのではなく、限られた地域の顧客が対象となるので、その地区における存在感が戦略上重要な意味を持つ。

#### c. 店舗外ATMの充実

H信金は、店舗やATMを増加させる過程で、店舗外ATMを積極的に推進してきた。西三河地域には、メーカーの製造工場が多

いが、現在、7企業に合計16台のATMを設置している。

信金は、大企業との取引には制限があり、またそのような企業は都銀がメインバンクとして取引をしている。その一環で職員の給振も都銀が押さえてしまっていることが多い。地方の信金では、営業地区に工場があっても、本社は東京や大阪にあるケースが多いが、H信金の営業地区に工場がある企業の場合、本社も同地区もしくは近隣地区内にある。企業のメインバンクが銀行であっても、安城市内には店舗が少ない(東海銀行でも2店舗)ので、店舗の多い信金に給与を振り込むほうが、従業員の利便性には役立つ。

その他の店舗外ATM設置箇所としては、市役所・町役場等があり、合計で61か所にも上っている。企業内ATMは、給振とセットで信金側からお願いして置いてもらっているが、スーパーなどは、他金融機関と一緒に、先方からの依頼を受けて設置するケースが多いそうである。

安城市内にはH信金の店舗が12か所(本部、事務センター含む)ある。それらに店舗外ATM12か所を加えると、拠点数は24か所に達する。これを面積で割ると3.58km<sup>2</sup>に1か所は拠点があることとなる。

安城市を中心とした営業エリアは人口の増加が続いており、既に高密度の店舗・ATM網を築き上げているH信金は競争上有利である。銀行の店舗網では太刀打ちできず、また他の信金とも相互に営業地区への進出はあるものの、本店周辺が最も高密

度となっており、コアとなる地盤を強固に守っている。

なお、今後は固定費のかかる店舗は、増やすつもりはないそうである。ATMについては、現在信金同士は手数料無料で入出金できることもあり、コスト削減をねらった他信金との共同化にも関心を示している。

### (3) 収益基盤の再構築を図る信用金庫

#### A信金 事例3

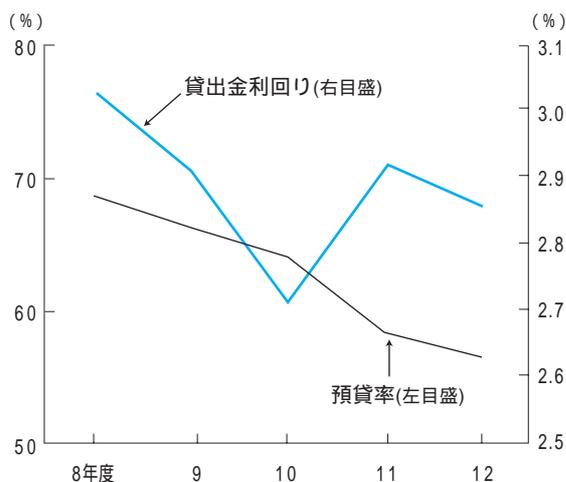
##### a. 信用リスクに見合った金利の設定

A信金の預金量は5,072億円、貸出金は2,857億円、預貸率は56.3%である。地域シェア(十勝管内)は、預金48.2%、貸出金43.8%と圧倒的である。

A信金は地域の中核金融機関として、文字通り地域と運命共同体の関係にある。しかし、融資先の現況は厳しさが増してきており、信用リスクに見合った貸出金利の設定が緊急度の高い課題となっている。A信金は地域金融機関として、信用リスクをすべて織り込んだ金利や取引停止といったことは難しいが、信用リスクの一部でも取引先に負担してもらうことが、これからの生き残り戦略上不可欠であるとみている。

当信金は、自己査定の結果を踏まえ「要注意先」に区分された先にはプレミアムを理解してもらい、経営改善を一緒に行うスタンスでのぞんでいる。貸出環境は冷え込むなか、こうした取組効果もあり、当信金の貸出金利回りは2.8%前後で落ち着いており、水準的にもかつての業界最低レベルから中程度にまで改善している(第12図)。

第12図 A信金の貸出金利回りと預貸率の推移



資料 全国信用金庫財務諸表分析  
(注) 未残ベース。

こうした動きは、当信金が非常に高い地域シェアを背景に、ある程度プライスセッターとなり得る条件が寄与していると考えられる。当信金の資金調達原価率が1.64%と低いことについても、同様なことがあてはまる。当信金の預金調達は自然体で、懸賞金付き定期預金などは行っていない(ATMによる定期預け入れには+0.1%)。

また、取引見直しのひとつとして、役務サービスの適正化が進められている。平成11年に会員向け優遇手数料を廃止した。また、定例の流動性預金の集金については、12年4月に「集金手数料」徴収を制度化、一定条件に満たない集金先から手数料徴収することで集金先を大幅に減らした。

こうした措置は、受益者負担の観点から導入され、会員に対しては出資配当の形で利益を還元する考えである。これについては「フェイス・トゥ・フェイス戦略」に反するという声が金庫内にもあったという。

しかし、例えば集金業務のように収益を生まない業務は営業ではなく、一方的サービスの提供に過ぎず、またそうした先は古くからの慣行に縛られているだけで、ほとんどが前向きな取引が見込めない先であるという。集金業務削減で得られる時間を積極的に新規開拓、富裕層の囲い込みに利用するのは「フェイス・トゥ・フェイス戦略」の精神に反しないと、当信金は考えている。

#### b. 新規開拓に地域貢献をリンク

既存取引関係の見直しとともに、新規融資先の開拓が縮小均衡を回避する方法として重要である。A信金の営業エリアは、農業と公共事業に長らく依存してきたこともあり、新規産業の立ち上がりが難しい面は否定できない。

A信金は地味であるが、地域貢献を通じて地域活性化と新規融資先の開拓に取り組んでいる。その試みとして同信金は、今年3月に「地域貢献マスタープラン」を対外的に発表した。同プランでは、今後5年の中長期スパンで、各年ごとの様々な地域貢献に関する事業計画を発表している。

なかでも主眼とされるのは「地域振興」で、「地域経営塾」の開催、地域の研究機関との共同研究、技術評価支援制度の創設、産業、地域活性化プロジェクト活動支援からなる。現状、このうちとが具体化している。

「地域経営塾」は10回の講義を通じ、当信金が異業種交流のコーディネーター、起業・創業化へのコンサル機能の提供等を行

い地域産業振興に貢献することを目的にしている。は「産・学」の共同研究推進を通じ、地元の研究機関の成果を地域経済活性化につなげる橋渡し役を、当信金が目指したものである。既に12年度の成果として、地元大学へ委嘱し「地域フードシステムの発展条件に関する研究」が発表されている。

もうひとつ新規事業の芽を育てる取組みとして、昨年4月から開始した「創業者支援制度」がある。同制度は、内部の中小企業診断士が事業計画の段階からサポートし、創業から3年程度は事業の進捗をフォローアップする。この制度発足後の反響は予想以上に大きく、1年間の問い合わせは210件に上った。そのうち融資決定先数は18、決定金額は約3億円である。こうした結果について、同信金は1年目にしては上々の滑り出しとの見方である。事業形態としては純然たる新規事業は少なく、既存業種転換や事業多角化の事例が多いという。

これ以外にも、融資推進のために営業推進部内に「融資推進チーム」を発足させ、小口低リスクの案件を多数発掘している。同チームには専担を2名置き、また同部には中小企業診断士資格を持つ「コンサルティング担当」が3名配属、取引先の業務経営相談や前述の創業者支援制度の審査等に当たっている。

#### c. 市部と郡部で店舗管理を分ける方針

A信金では、営業活動は対面営業が基本であり、特に渉外チャネルを重要視してお

り、これまでも総人員を大幅に絞り込んでいるなかで、渉外担当者数はほとんど減らしてこなかった。

しかし、同信金では、現在の渉外体制について、多数の渉外担当者を必要とすることから高コストである点、また一人の担当者がエリア内顧客をすべて担当するため顧客階層別の管理が滞る、その結果、各層において顧客満足度が低下する問題が顕在化していると判断している。さらに、郡部の渉外活動では、新規案件不足や集金主体の渉外活動からくる高コストが問題化していると判断している。

こうした問題を是正するために、市部における全店舗でのフルバンキング体制をやめ、母店に法人向け渉外・融資機能を集中させ、それ以外の店舗はリテール店として個人取引(ローン)に特化していく方針を検討中である。こうした営業体制の見直しは市内店舗(含む近隣3町)を対象にしており、郡部の店舗についてはフルバンキング体制を維持することにしている。店舗再編については、郡部で閉めたいところが多いものの、地域とのつながりもあり難しいのが実情である。

営業体制の見直しに先立ち、定積掛け金を含む集金業務については、ここ数年積極的に削減してきている。定積は極力自動振替を推奨、一応の目安として掛け金月2万円、残高で100万円以下としているが、ローン等の複合取引があれば別途対応している。取引深耕の場としての定積の意義は大きいものの、効率化も同時に必要との姿勢だ。

#### (4) 地銀化する収益志向の信用金庫

##### D信金 事例4

##### a. 貸出重視と高い利ざや

D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。預金量は6,499億円、貸出金4,490億円、預貸率は69.1%である。営業エリアは水戸市を中心に県内ほぼ全域に広がっている。

D信金の貸出金は、他信金に比べて貸出金利回りの高さに特徴がある(第5表)。貸出の量的拡大を追求するだけでなく、適正な利ざや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なか、利ざやの確保は容易ではないが、D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るとの確信がある。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。

貸出先を業種別にみると、全国の信金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、D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社にはすべ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、500~1,000万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、リスクは利ざやと与信管理でカバーしつつ、収益機会を逃さない戦略を

第5表 同規模他信金(総資産ベース)の貸出金利回り比較(平成13年3月期)

(単位 百万円, %)

	D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

資料 全国信用金庫財務諸表

とっている。

#### b. 企業活性化による地域貢献

D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考え方も、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、大学の先生たちに対し、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組みもみられる。

#### c. 渉外の効率性を追求

##### (a) 小口定積の見直し

定積の位置付けは、今のところ信金業界では二極分化しているように見受けられる。定積は、信金の基本であるフェイス・トゥ・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、調達金利の低減をねらう信金もある一方、D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。

D信金の試算によると、定積の集金は1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いだすことは困難である。

D信金の定積口座数はピーク(昭和40年代18万口座)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。

D信金は、定積は「自己都合商品」であり、集金をや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。

##### (b) CRM的発想に基づく顧客管理

D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ねらっている。具体的には、500万円以上軒の増加、500万円以上軒を1店舗当たり年間50軒増加、50歳代顧客の積極的開拓の三つをねらった「555戦略」を打ち出している。

D信金の顧客年代別取引状況を見ると、預金残高は50歳代以上で全体の70%を占

め、貸出金残高は40歳代と50歳代で全体の56%を占めている。預貸金ともに50歳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歳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。信金の多くでは、渉外係は特定の地区を担当しており、そのなかでの全軒取引を目指している。しかし、D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。

#### (c) 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か月間で200件以上に達している。

D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1件5千万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

貸出伸長効果があった。

D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マイクロ分析情報を提供していく予定である。

### 3. 信用金庫の生き残り戦略

#### (1) 信用金庫の狭域高密度戦略

信金の営業エリアは、一定の地域内に限定されており、規模的にもそこに住み働く人々を対象に文字通りフェイス・トゥ・フェイスの関係が成り立つ程のものである。ここでは、基本的に、住民の生活と経済のエリアが信金の営業エリアと重なり合うことが前提であった。信金は、営業エリアにおいて員外も含め預金を吸収し、その地域内へ融資する金融仲介業務を担ってきた。融資の対象となったのは中小零細企業がほとんどであり、なかでも従業員数名程度の小規模企業、また家族経営がその中心であった。

戦後の日本経済が右肩上がりの成長が続く過程で、信金は銀行等がなかなか対象としてこなかったこうした顧客層との取引拡大により発展してきた。取引の接点となったのは店舗と渉外活動であり、取引が傾向的に増大するなかで、信金は接点の数を増やすことで拡大路線を歩んできた。

狭域高密度戦略と呼ばれるように、営業エリア内に店舗を多数展開し、狭い店周工

リア内の顧客を渉外担当者が区分して受け持つ態勢である。営業エリア内での借入需要が強く、倒産のリスクが限定されている状態においては、貸出の量的拡大によってリスクの吸収が可能であり、またこうした関係を預金の持続的増加が支えた。

狭域高密度戦略は、地域密着度を上げ融資先や預金者の満足度を向上させる一方で、信金にとって収益増大が期待できる、いわば一石二鳥、三鳥の戦略であったといえよう。この営業戦略はコストのかかる面もあったが、経済成長が持続する環境下に適合的なものであり、全国各地の信金において採用されていった。

しかし、バブル崩壊後の日本経済の長期低迷、構造変化に伴って、金融機関の経営環境は様変わりした。信金のメイン貸出先である零細企業や地元商店街の衰退は著しく、需資減少、信用リスクの増大が進んでいる。一方、増加する預金に見合う貸出運用先が見いだせず、預貸率の急速な低下が、とりわけここ数年顕著になっている。

このように狭域高密度戦略を支えてきた歴史的環境が大きく変質するなかで、信金はどのような戦略や適応を行っているのだろうか。以下、営業エリア、店舗戦略、渉外体制、融資戦略など、さまざまな観点から検討し、信金の生き残り戦略を整理してみたい。

## (2) 営業エリア内のシェア引上げを図る

まず、事業環境の変化に対し、営業エリ

アを周辺部へ拡大することで、収益基盤を再構築しようとする信金はあるのだろうか。通常のビジネスの場合、新たなマーケットを外に求めるのは一般的な戦略であろう。

われわれが調査した10信金についてみると、現在の金融環境下でも、信金の場合営業エリアの限定性が制度的にも強く、単純な拡大策による生き残り選択は難しい。特に、大都市部の信金は、エリア内、周辺地域とも各業態が入り乱れている状態であり、営業エリアの拡大は困難である。地方信金の場合も、地域ごとの棲み分けが実態的にできているため新規進出は難しいし、周辺部では事業機会がそもそも乏しい。そのため、大半の信金は既存営業エリア内での取引機会を掘り起し、地域シェアを引き上げることが営業戦略の柱に据えている。

確かに、幾つかの信金は営業エリアを拡張することで事業の生き残りを図ってきた。そうした選択要因は個性が強いものの、信金の営業エリアが経済単位として完結性を持ちえなくなるなかで、数十年前からフロンティアを外に求めていった事例が中心である。信金の置かれた立地及び競合条件が、営業エリア展開の違いの基底にあるといえよう。

例えば、茨城県のD信金は、昭和30年代以降、合併を経て全県を営業エリアとしたが、その背景には経済単位が広域化する流れにそって、営業エリアを拡大していく戦略がある。北海道B信金は、もともと地元の経済基盤が非常に小さいため、運用先を求

める形で昭和40年代以降、順次営業エリアを広げていった。いずれも進出地域では、非常に効率的経営を行っているのが特長である。

兵庫J信金は、地元経済が縮小するなかで、隣接する神戸地区に活路を求めたが、時期的にバブル崩壊後のものであり、進出事例としてやや異例なものである。

### (3) 狭域高密度戦略は基本的に維持

次に、狭域高密度戦略そのものの意義がどのような変化を示しているか検討してみたい。

前述したように、多くの信金は営業エリアの拡張が現実に難しいため、縮小均衡を避ける方策として、地域シェアの引上げを目標にしている。その場合、従来のように運用先として中小零細企業に期待できなくなっており、代わって個人向けのローンの拡大や金融商品の販売など、調達運用両面において個人顧客との取引深耕を図る必要が高まっている。

狭域高密度戦略は、そうした環境変化に適合するための生き残り戦略として、新たな意義を与えられながら継続または徹底化される方向にあるといえよう。特に、金融機関の競争の激しい大都市部では、顧客に選別される金融機関であるために、信金は顧客への「利便性」を提供する必要もあり、この面からも狭域高密度戦略は重視されている。競争は厳しいものの、大都市部には信金のこうした戦略を維持するだけのマーケットの厚みが存在することも事実である

う。

具体的には、ハード面では店舗、ATM、ソフト面では渉外担当者による営業サービスを顧客利便性として提供していく戦術である。いずれも目に見える存在であることが、信金では重要である。ほとんどの信金でモバイル、テレフォンバンキングは採用されているが、その多くは若者向けを意識した試行的な域を出ておらず、利用の実績も少ない。

反対に、ATM整備はどの信金も熱心である。首都圏信金では、時間延長、手数料無料でサービス向上に努めており、職域ルートも重視する愛知県H信金は給振獲得のためにも企業内ATMを充実させている。

都銀、地銀などでは、店舗統廃合が進んでおり、チャンネルもモバイル等を含め多様化を指向しており、顧客ごとの収益性によって誘導するスタンスである。これに対して信金の場合、顧客をセグメント化しそれぞれ効率的なチャンネルに誘導しようとする戦術はほとんどない。信金はもともと顧客選別の発想が希薄で、店舗、渉外を通じ地域住民への密着度を高める戦略は、都銀等と差異化しやすく、顧客に対しても一味違った金融機関との印象を与えている。現実には、顧客による金融機関の選別理由としては、「最寄りに店舗、ATMがある」が最大項目であり、伝統的な狭域高密度戦略によって、信金は目に見える形でコンビニ的な利便性をアピールでき、競争上も優位性を発揮できる。

狭域高密度戦略は都市部の信金に限ら

ず、農村部を抱える地方の信金においても基本的に維持されている。しかし、この戦略はコストのかかることも確かであり、従来のように一定の預貸マージンを安定的に確保することが難しくなっているため、その戦略の意義は各信金の置かれた状況により、相当の温度差が出てきていることも確かである。

#### (4) 店舗戦略における効率化の追求

現状、信金が店舗を減らす動きは少ない。ひとつには地域金融機関として、たとえ減らしたくとも減らせない状況もあるが（農村部を抱える信金は特に）、信金の基本戦略がフェイス・トゥ・フェイスを通じた地域シェア・アップにあるために、その接点として店舗が多数あることが不可欠である。調査信金の場合、採算性の悪い店舗を閉めるよりは、店舗当たり人員を削減するなど経費抑制で対応するところが多い。

ただし、店舗の運用体制はそれぞれの地域の経済環境、各信金の戦略、効率化の必要性等を反映しバラツキもみられる。大まかな分類として、店舗戦略は従来通り地区をベースにしたものと、法人、個人リテールなどの機能で区分する信金がある。後者の考え方は、店舗の機能を特化させることで効率性と顧客満足度を高めることを目的にしているが、実施から時間が経っておらず現状時点その成果は未知数である。機能別店舗管理としては、規模別、母店 サテライト店などの分類を導入している信金もある。

支店間での立地条件が比較的均質な場合、従来型の全店フルバンキング制を維持し、個人、法人を分けず営業を行っている信金が多いと考えられる。われわれのヒアリングした先では、首都圏E・G信金、愛知県H信金、福島県C信金など、いずれも営業基盤の均質性が高いため、あえて機能で店舗を分類する必要がない信金であると判断できる。

機能により法人、個人店に分ける信金の場合、支店間の立地条件の差が大きいことに加え、融資強化、店舗運営の効率化動機が強いとみられる。北海道のA信金では、都市部ではフルバンキング制を維持するものの、法人取引の拡大が見込めない郡部はリテール店に特化する方針である。農村部を抱える信金の場合、人口希薄な地域でフルバンキングを継続するのは採算面で難しくなっている。しかし、現実に店舗の閉鎖も困難であり、リテール店化による効率化が進められている。また、首都圏におけるF信金では法人・個人取引を行う母店と個人リテール店に店舗を分けたが、このケースは立地条件の違いよりは、店舗統廃合を含めた合理化の要因が強い事例と考えられる。

さらに、大阪I信金は融資強化を目的に、店舗を融資特化店、預貸並進店、預金基盤・個人ローン特化店の三つに分類している。同信金は、店舗だけでなく顧客管理も6層に分け専門化した渉外担当を置いており、店舗、担当者毎の役割と評価方法を設定し管理している。営業エリアを拡張してきた茨城県D信金の場合、店舗は地区割りだ

が、こちらも顧客管理を6層で行っており、収益ベースで担当者の有無を決めており実質的には機能分類に近い店舗戦略といえよう。

#### (5) 個人渉外体制と顧客管理

信金の営業体制のなかでユニークなのは、渉外活動であろう。信金の営業はまさに現地に行って営業するスタイルである。店舗と顧客の距離も物理的に近い。信金のビジネスは「人と人」であり、その競争力は簡単に定量化できないようなフェイス・トゥ・フェイスの営業力にある。

信金のビジネスモデルは近い将来を考えたみても預貸業務中心であり、商品開発、有価証券運用等で、他の金融機関に優位に立つことは難しい。一方、これまでのメイン貸出先であった中小零細企業への貸出が中長期的に期待できなくなり、それを反映して預金調達ニーズも低下している。また、そもそも昼夜在宅する人が減少しているなど、従来の渉外営業の有効性が低下するような環境が現実にある。

こうしたなかで渉外が個人顧客、特にコア個人顧客をどのようにつかむかが、生き残り戦略の重要な部分となってくる。しかも、コストのかかる渉外営業の生産性を高め、効率的で知恵のある渉外体制を構築していくことが不可欠となっている。

顧客サイドにしてみれば、渉外担当者がきてくれるのは便利なサービスである。特に、昼間忙しい人や高齢者などは便利このうえないサービスである。しかし、収益を

生まない一方的なサービスを続けることは、金融機関として無理である。そこで、顧客にとり便利だかコストのかかる渉外活動を、言わば逆手に取る形で収益に結びつける戦術が必要となってくる。

これについては、本文事例でみた神奈川G信金と愛知H信金が示唆を与えてくれる。両信金とも渉外活動の対象をコア顧客層に置き取引深耕を図るとともに、渉外活動の生産性引上げが試みられている。神奈川G信金では、渉外営業ツールとしてCRM端末を導入、担当者が世帯ベースでの取引深耕に役立つような道具として開発されており、利用も浸透している。H信金は、定積と渉外活動をあくまでも重視し、担当者はバイクで1日平均50軒訪問し、徹底した対面営業を行っている。興味深いことに、両信金とも高密度の営業活動にもかかわらず、資金調達原価率は業界、地域内においてかなり低めである。

渉外活動はコア顧客層と定期的に会うことで、彼らのニーズを収集し、セールス(できればクロスセル)、預金獲得、相談機能の提供、モニタリングなど、多能的な渉外サービスを行う。渉外の目的が、かつてのような「預金渉外」から「融資渉外」「総合渉外」へと質的に変わり、コア顧客を囲い込むことが焦点となっている。

こうした多能的機能を発揮できる担当者をどのように効率的に育成、管理していけるかが、信金にとって生き残り戦略の決め手といっても過言でないだろう。われわれがヒアリングした信金は、いずれも人材開

発に積極的に投資を行っており、FPなどの資格取得に熱心である。

ただ現状のところ、個人渉外活動の質的变化がどの程度信金の収益改善をもたらしたのかについて、われわれのヒアリングでは確認できていない。例えば、G信金においてもCRM端末を活用したクロスセルなどへの効果は、今後の期待ということである。日本で個人リテールが、金融機関の戦略的对象として意識されたのは近年のことであり、もうしばらく市場そのものの成熟を待つ必要もあるのだろう。

渉外担当者の多能化を進める信金がある一方、茨城D信金、大阪I信金など、渉外担当者を機能で6層に分け顧客管理しているところもある。営業エリアを顧客限定せず営業する方式は、地区内の顧客状況や担当者の得手不得手、顧客との相性もあり効率的でなかったという。そこで、各担当者はそれぞれの知識と経験にあった顧客層（6層）を担当することで、効率性と共に職員的能力向上をねらっている。両信金とも中小企業向け融資を戦略上重視しており、企業金融についての専門性を強化する戦略であるといえよう。

信金の個人渉外活動の共通する弱みとしては、若者層への取組みが遅れている点が指摘できよう。若年層は一般に信金に対してブランドイメージを持っておらず、また給与振込み先となっていないケースも多いために口座開設のメリットが弱い。また、日中在宅していないため、フェイス・トゥ・フェイス戦略の有効性も低い。かたや信金

サイドも、50歳代以上の階層に預金が集中しており、特に渉外は年金顧客層を重視している。個人向けローン分野で、若者をターゲットとする一部信金もあるが、将来の顧客である若年層への取組みは、ハッキリしていないように思われる。

#### （6）見方が分かれる定期積金の扱い

定期積金は渉外活動におけるメイン商品であり、また渉外担当者が顧客との取引を始める「きっかけ商品」として重要視されてきた。しかし、資金余剰状態が長期化する現状、定積はコストのかかる調達であり、すでに歴史的使命を終えたとする反対の見方もあり、定積についての見方は分かれる。

例えば、茨城D信金では定積はコスト的にペイしないとして、「月3万円以下」の定積はやめる方針だ。1回の集金コストが1,250円かかり年間で1万5千円とすると、このコストを吸収できる顧客は少ないためだ。北海道のA信金も「月2万円以下、残高100万円」の場合、複合取引のない顧客では削減の方向、または積極的に自動振替を推奨している。

このようにコストをベースに定積評価をする信金は、法人向け融資のファンディングの観点から定積を判断しているようだ。D信金は企業への貸出運用力があるため、定積よりは大口預金中心での調達の方が効率的だとする。北海道の信金の場合、人口が分散していることから、渉外コストがかかることも一因だろう。

貸出難の現状からすれば、運用のできない預金を集めては収益に結びつかなく、それが高コストならなおのことである。しかし一方で、定積は渉外活動と連動していることもあり、「きっかけ商品」、預金の小口分散、高い定着度等、さまざまな点で依然メリットがあるとする信金が多い。

定積比率の高さで有名な愛知H信金は、小口低金利のものに絞って定積集金しており、併せて「総合渉外」の場としている。同じく神奈川G信金も、低利、小口分散の意義を強調しており、渉外体制が充実している都市部の信金では、定積商品の多面的意義を認めている。定積の評価は、それを活かす渉外活動と連動すれば、戦略性は依然大きいと思われる。

定着度の高い預金としては、各信金とも年金口座の獲得に非常に注力している。年金は「集める預金」ではなく「集まる預金」であり安定的な低コスト資金である。渉外活動の目標においても、年金顧客の獲得は高い優先度が与えられている。

低コスト小口預金調達の事例として、大阪I信金がユニークで戦略的である。同信金は「運用に見合った調達」を原則に、預金金利を機動的に設定している。現状の運用環境では預金調達ニーズが低いため、「小口良質預金」を優先的に集め、大口預金はできるだけ減らす方針にしている。

小口預金にはプレミアム金利を提供し、年金顧客で一人当たり900万円 給与所得者で800万円まで優遇して受け入れている。特に安定的な調達先となる年金口座は、金利

面でも優遇度を厚くしている。一方、大口預金の金利は低く設定され、流入抑制の意図が示されている。

同信金は、小口多数主義の方が調達面で安定し、ペイオフ対策上も有効であり、かつプレミアム金利の提供は地域還元として歓迎されるという。一方、大口残高を減らしているため、小口にプレミアムを付けても、全体の調達コストは高くないという。

#### (7) 利便性を高め住宅ローン推進

法人向け融資の拡大が難しいなか、金融機関は各業態とも住宅ローンを柱とした個人向け貸出に注力している。多数の小口貸出で貸出リスクを分散する観点からも、個人向け貸出は適している。信金はそもそも個人を主要な貸出先としてきたが、この分野は近年都銀、地銀等も積極的にエネルギーを投入している市場であり、当然競争は非常に厳しくなっている。

信金にとり個人向け貸出は、狭域高密度戦略と渉外活動をフルに活かせる分野であり、特に住宅ローン販売が今後信金の生き残りを左右するとの認識で融資推進されている。特殊法人改革との関連で、住宅金融公庫の存続が議論されていることも、住宅ローンの戦略性を高める一因となっている。

一方、信金にとっては、職住近接、昼間在宅といった環境が変化し、また住宅取得者層世代への食い込みが十分ではない面があり、個人向け融資拡大のネックになっている。そこで信金は、借入ニーズにいち早

く対応するために、店舗、渉外に加えローンセンターを設置し、夜間、週末にも相談に乗る体制を整備しているところが多い。また、迅速な回答、FAXでの借入申込み、担保・保証人不要などの借入手続きの簡便化も進めており、利便性をいちだん高めることで、融資拡大を図る姿勢である。さらに、住宅ローン需要開拓では、業者ルートで紹介案件や取引先職域ルートを通じたものが多いため、渉外担当者の日常的な情報収集が非常に重要となっている。

しかし、個人向けの消費者ローンについては、信金間でかなり対応が違っている。消費者金融会社と提携したローンを手がける信金もあるが、こうしたローンは保証料が高いため10数%の高金利となるために、信金の領域ではないとするところもある。もう少しリスクの低い層向けに保証料込みで9%の個人ローンを取り扱うところや(茨城D信金)、自らは手がけないが消費者金融会社に対しATMを提供し手数料を得るところ(福島C信金)もあり様々である。いずれにしても、この分野は信金が従来余り扱ってこなかったところでもあり、今後検討余地がまだ残されているようにみえる。

貸出先における個人比率は、大都市圏の信金が総じて高く、30%以上になっている信金が多く(業界平均は27%)、ユニークな事例も多い。

例えば、東京E信金では個人向け貸出比率が40%と業界最高レベルに達している。当信金は、個人向け小口多数に徹するのが貸出リスクの管理面からも効果的との考え

から、貸出推進は個人、零細企業にターゲットを絞っている。特に注力している住宅ローン相談は、本部内に専担部署を設け、夜間・休日を含めて対応している。

各店ともかなり多めに配置された渉外担当者は自らを「出前バンカー」と名乗り、できるだけ顧客の所に出向き、細かいサービスを提供することを心掛けている。そのなかには、例えば高齢者のための年金宅配サービス、ローン完済者への花束贈呈など、温かみを感じさせるサービスも含まれる。

当信金は、営業エリアの全戸取引を目指し、CRMなどは利用せずフェイス・トゥ・フェイスによる非価格的服务の提供が、ビジネスチャンスにつながり、また与信判断の精度を高めることに役立っていると考える。

#### (8) 決め手を欠く法人向け貸出の再構築

信金の最大の収益源である法人向け貸出業務をどのように再構築していくかに関しては、有力信金にあっても模索の域にあり、決め手を欠くのが実情である。かつての貸出は、不良債権の発生が少なく、量的拡大によって収益の向上が図れたが、近年になって信用リスクが高まるなかで、従来のやり方は立ち行かなくなっている。しかし、こうしたマクロの環境変化に対して、ミクロの現場では借入れ需要の大きな落込みと金融機関間の競争があるために、新たな取引ルールへの移行がスムーズに行われ

ていない。長期的には個人向け主体の融資にシフトしていくにせよ、現状ほとんどの信金では、個人向けの貸出増が法人向けの減少を補えておらず、貸出量全体の減少が急である。

こうした過渡的な状況下、信用リスクを反映した貸出金利の設定、新規先の掘り起こし、個人向け貸出伸長等、各信金で推進されているものの、地域金融機関としてのこれまでの経緯もあり、融資ビジネスの再構築は試行錯誤の印象がある。特に、農村部を抱え地域経済へのコミットメントの大きい信金においてはなおさらである。

このうち最大の課題と言える信用リスクを反映した金利設定は、いずれの信金においても取引先に理解してもらうことに苦慮している。信金が求めるプレミア分にしても現実に信用リスクの一部に過ぎないのだが、それすら十分に取れてないのが現状である。検査マニュアルの厳格適用等により引き当てを積む必要がある先も増えており、貸出コスト増加を一方的に信金が負担するのは限界がある。

われわれのヒアリング先で、融資戦略において先行していると思われたのは茨城D信金である。前章の事例で紹介した通り、当信金の貸出金利回りは業界最高レベルであり、融資に際しては適正利ざやの確保と収益志向を明確にしている。その対価として企業に対しては経営指導、ノウハウ等を提供し高い顧客満足を獲得している。また、多少リスクの高い先でも利ざやが取れば、与信管理で吸収できるとして前向き

に対応している。

しかし、こうした積極的な融資スタンスが取れるのは、同信金の貸出ノウハウだけでなく県内における同信金が中小企業融資のラストリゾート的存在となれる競争状態であることも無視できない。これが示すように適正金利の設定は、提供できるノウハウや有利な競争環境などが無いと、なかなか難しい現状が再認識される。

多くの信金では、貸出競争の激しい状態のなかで「高金利先＝不良化懸念」の意識が強く、「無理をした」貸出は回避する傾向が強い。また、経営指導等についても、相談機能の重要性は大きいものの、やはり限界があるとの見方が多い。

信用リスクの取り方として、ユニークな例として北海道のB信金があげられる。当信金は、札幌など大都市部での住宅金融に特化しているが、厳しい審査基準をパスした優良案件に絞りこんでローン推進している。信用リスクを極力取らず不良債権リスクを最小化する代わりに、競争力のあるアパートローン商品等の販売で大幅に貸出を伸ばしている。延滞督促等の事務コストが省力化でき、少人数で店舗運営ができているメリットもある。

大都市部の信金では「大手がやらない」隙間をねらう」形で、融資機会をとらえるスタンスが目立つ。都銀のメガバンク化で店舗統廃合などもあり、優良な中小企業取引においても、いわば「残存者メリット」が大きくなっていることも確かであり、そこをタイミングよくスピーディーに拾ってい

く戦術がある。借り手サイドも、信金を都銀等とは一味違った金融機関として信頼している場合が多い。

また、融資開拓の専担を置く信金の例も多い。「中小企業の町」に立地する大阪I信金は、新規開拓のための「カリスマ融資担当」32名を各店に配属している。新規専担だと実績が挙がり難いので、既存取引先をある程度持ちながらその情報を活かすようにしている。地域にアンテナを張りこまめに情報収集し、支店長も一緒に営業推進し効果をあげている。

もう一步進め、新規の事業、需要創造ができるならば、地域金融機関としてベストの地域貢献の在り方であろう。地味で即効性は期待しづらいが、多くの信金で新しい地場企業を創造、再生させ地域経済の発展力を引き出す取組みが続けられている。

ベンチャー・ファイナンスへの取組み、創業者支援制度、経営者向けセミナーの開催、業際間情報ネットワークの提供など様々である。また、多少観点は違うが二代目経営者の組織化、ネットワーク作りを行っている信金もある。こうした取組みは、既存貸出の劣化を予防する意味合いもある。

新規需要の創造において、信金は地元自治体、商工会等、地域との面的なつながりを発揮し、地域のニーズを把握、事業化していくスタイルに強みが期待できる。事例でみたように茨城のD信金は、地元のニーズを把握し事業化していくオーガナイザーとなり、自ら資金需要を創出している。こ

うした事例など、信金らしさと共にこれからの融資戦略の好例といえるだろう。

さいごに、われわれのヒアリング調査から、個人を含めた融資推進に関して、共通して重要だと思われる点を、やや一般的ではあるがあげておこう。

第一に、経営者が自分の顧客基盤がどのような状況にあるのか、またどう変化しているかについて、的確に認識しておくことが必要である。これがスタートである。

第二に、営業体制を預金重視から貸出主体にすること、渉外担当者もこれに合わせた動機づけと評価する仕組みが必要となる。

第三は、渉外活動のなかで融資に結びつく情報収集、相談機能などのノウハウの向上を図ることである。金利競争による体力消耗は、限界に近づいている。

第四に、貸出の利便性をいちだんと高めることである。アクセスの容易さ、審査スピードアップなど、信金らしい使い勝手の良さ、細やかさは今後も競争力となり得よう。

#### (9) 経費を計測し管理するシステムへ

信金の収益は他業態に比べ高い貸出金収益が高い経費率をまかなってきたが、貸出運用の激しい落込みによって、足元の業務利益率は業態間でも最低レベルにまで低下している。厳しい収益環境が長期化するなかで、これからの競争淘汰を生き残っていくために、信金は遅れていた経費削減をより徹底してやるしかない方向にある。調達金利も歴史的な低さにあり、下限の幅はわ

ずかであることを考えれば，なおさらであろう。

多くの信金では，本部経費，保証・審査，実行後の管理，延滞督促，回収などの事務コストは，集中化，外部化により削減する取組みを行っている。こうした取組みは，人員スリム化を含めて今後も当然継続されていこうが，より重要なことは効率化の成果なり実態が目に見える形で測定され，管理されていくことだろう。この作業には，内部者だけでなく外部の評価が入ることが客観性を高めよう。

信金の強みは利便性，渉外活動，経営相談機能等の非價格的要因に多く依存するだけに，そのコストと収益が明確に線引きしづらいのは確かである。現実の渉外営業の生産性，本部業務の生産性などを，どのように計測するか，そもそも可能なのかという点も確かにある。

しかし，これまではそれを理由に経費と収益の「どんぶり勘定」過ぎたという面も否定できない。信金の狭域高密度戦略と渉外活動は，リテール戦略としてコストがかかるだけに，そこを効率化することは収益確保に直結する構造になっている。もちろん，顧客満足度を維持しながら，効率的な営業体制を維持していくのは容易ではないが，そのバランスを取ることこそ経営の核心であろう。

われわれがみてきた信金は，顧客の声を感度のよいセンサーで聞きながら，絶えず業務の在り方を見直し，その成果を測定し，フィードバックしていく組織であった

ように思う。そして，こうした取組みが可能な柔軟な組織の構造とそれを指揮する明確なリーダーシップの存在が重要なのはいうまでもない。

## おわりに

信金の生き残り戦略，生き残るためのビジネスモデルをヒアリング調査結果から抽出することは容易ではないが，信金が現在取り組んでいる戦略はある程度描き出せたのではないかと思う。その戦略のキーワードは，羅列すれば，店舗・ATM網と渉外営業による狭域高密度経営，それによる利便性の提供と地域内シェアのアップ，小口多数主義によるリスク分散と低コストの資金調達，CRM的発想を取り入れた顧客管理とハンディ端末の活用による渉外の効率化，預金渉外から融資渉外への転換，集める預金から集まる預金へのシフト，住宅ローンを柱とする個人向けローンの拡大，後継者支援，創業者支援，経営相談指導など経営サポート力の強化，データに基づくコスト管理の導入，本部機能の合理化・効率化，リスクに見合った貸出金利設定の適正化などがあげられる。

営業地域が限定され，顧客選別による効率化を選択しにくい信金の場合は，クロスセルによる取引の拡大や貸出金利の設定における適正化など取引内容を質的に改善していくことで効率性を高めるしか道がない。優良信金は，顧客への利便性の提供と安定的な取引関係の構築に配慮しながら，

一方で 絶えず業務の効率性を追求している。

それは、一言で表現すれば、「スモールエクスセレントバンク」を目指しているといえよう。

信金の最大の課題は調達と運用のミスマッチである。運用難の時代に運用能力を超える資金を集めるのは経営にとってマイナスである。かつての資金不足の時代とは異なり、今は、調達をコントロールすることが経営の重要課題となっている。優良信金はそれを実践している。この点でも、スモールエクスセレントバンクを目指すことが

肝要であり、悪しき資産拡大路線は慎むべきであろう。

信金は地域と運命共同体である。地域経済が逆境にあるなかで信金も厳しい経営を強いられているが、一方、地域経済は形を変えて存在し続けるのであり、その点、正しい時代認識と適切な環境変化への対応力があれば地域金融機関として信金は生き残り続けるであろう。優良信金の事例がそのことを示唆している。

( 鈴木利徳・室屋有宏・萩尾美帆

すずきとしのり・むろやありひろ・はぎおみほ )

## 農協の資金動向

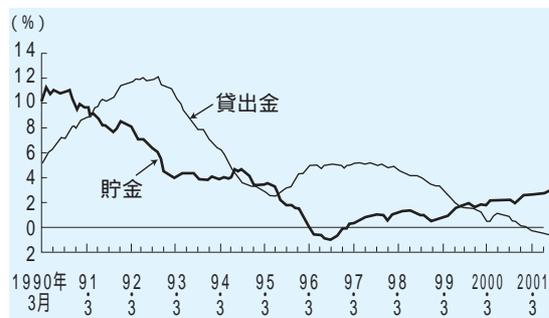
### 1. 農協貯貸金動向の概要

2001年7月末の農協貯金の前年同月比伸び率は2.9%、貸出金(農林公庫貸付、共済貸付金、金融機関貸付金を除く)は同 0.6%であった(第1図)。

農協貸出金の伸び率は、97年10月以降緩やかに低下し、2001年4月以降はマイナスとなった。伸び率低下の要因としては、県市町村・地方公社貸付、農業関係資金の低迷等が考えられる。他方、自己住宅資金、賃貸住宅資金等の住宅関連資金については、伸び率は堅調に推移している。

近年、個人貸出金分野においては、住宅ローンの伸長に注力する金融機関が多く、この分野での競争は激化している。そこで本稿では、農協の住宅ローン貸付について、他業態の動向を踏まえつつ分析してみたい。

第1図 農協貯貸金前年比伸び率(全国)



資料 農協残高試算表  
(注) 貸出金は公庫・共済・金融機関貸付を除く。

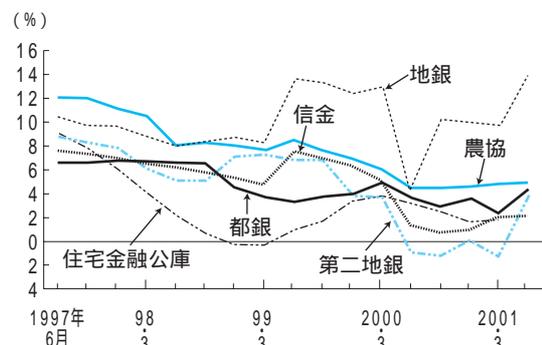
### 2. 他業態との比較

2001年7月末の農協住宅ローンの前年比伸び率は4.8%であった(第2図)。他業態と比較すると(6月末)、農協の伸び率は4.9%と、地銀の14.0%について高かった。都銀の伸び率は4.3%、第二地銀は3.8%、信金は2.1%であった。時系列にみると、統計作成方法の変更や、業態間の経営譲渡の影響がみられ留意が必要だが、足元では、いずれの業態においても住宅ローンが堅調に増加している様子がうかがわれる。

一方、住宅金融公庫については、2001年3月末までしか統計が公表されていないが、伸び率は1.8%と民間金融機関に比べて相対的に低い水準となっている。また、新規貸出額も昨年6月末以降減少している。

ここで、やや長期的に住宅ローン貸付の業態別シェアをみておくと、農協のシェア

第2図 業態別住宅ローンの前年比伸び率



資料 日銀「金融経済統計月報」、農協残高試算表  
(注) 1. 98年11月の拓銀営業譲渡(都銀・第二地銀)、2000年4月の近畿大阪銀行の発足(第二地銀・地銀)の影響により、都銀、地銀、第二地銀の変動が大きくなっている。  
2. 統計の変更により、99年6月以降はそれ以前と不連続。

第1表 住宅ローン貸出のシェア（業態別）  
（単位 %）

	都銀	地銀	第二地銀	信金	農協	住宅金融公庫	計
1995年3月末	23.0	9.9	5.5	7.7	3.1	50.9	100.0
1996.3	23.9	11.5	6.0	8.1	3.2	47.3	100.0
1997.3	23.3	11.5	6.0	7.9	4.0	47.3	100.0
1998.3	23.5	11.8	6.0	8.0	4.2	46.5	100.0
1999.3	23.7	12.4	6.3	8.1	4.4	45.1	100.0
2000.3	23.6	13.3	6.2	8.1	4.4	44.4	100.0
2001.3	23.5	14.2	5.9	8.0	4.5	43.9	100.0

資料 第2図に同じ

は1995年3月の3.1%から2001年3月には4.5%に上昇した。住宅金融公庫は99年5月には50%を上回っていたが、本年3月には43.9%に低下している。都銀、地銀、第二地銀は営業譲渡の影響があるため、シェアの推移を正確にみるできないが、国内銀行全体としてのシェアは上昇した（第1表）。

こうしたシェア変動の一つの要因としては、住宅金融公庫のローンを繰り上げ返済し、民間金融機関から借り換える動きがあったと考えられる。住宅金融公庫の繰り上げ償還額は1995年にピークとなり、2000年度は当時の6割程度となっているが、引き続き、住宅金融公庫から民間金融機関への借り換えは行われているとみられる。

### 3. 他業態からの借り換え

農協においても、住宅金融公庫からの借り換えは、現在もある程度行われている。2001年6月に実施した農協信用事業動向調査（全国の429組合を対象とするアンケート調査、398組合が回答）では、9割近くの農協が他業態からの借り換えがあると回答し、そのほとんどの農協が借り換え元として住宅金融公庫をあげた。

同調査では、8割近くの農協が、借り換えの対応に力を入れていると回答した。ま

た、4分の3の農協では、5年前に比べて利用者の住宅ローン金利への関心が高まったとみている。借り換えのピーク自体は既に過ぎているが、低金利が続く中で、借入金利に対してより一層敏感になった利用者が、農協側の積極的な取り組みもあり、借り換えを行っていると思われる。

### 4. 住宅ローン市場は競合激化

民間金融機関の住宅ローンの伸びとは裏腹に、住宅市場は冷え込みが目立ってきている。国土交通省によると2001年1月から6月の新設住宅着工戸数は約56万戸と、前年同期に比べ6.1%減少した。個人の持ち家だけでみると、6月は前年同月よりも9.9%減少しており、住宅市場は縮小方向にある。また、前述のとおり、住宅金融公庫からの借り換えも既にピークは過ぎており、新規貸付も、借り換えについても、パイは縮小する方向にある。

一部の金融機関では、長期固定金利の商品など、住宅金融公庫を意識した商品の取り扱いを開始している。ソフトバンク・ファイナンスの子会社グッドローンでは、5月から民間金融機関で初めて最長30年の固定金利ローンを扱い始めた。また、都銀等では、インターネット等のリモートチャネルでの住宅ローン申し込みで金利を割り引く等のサービスも広がっている。

最初に述べたとおり、農協では、貸出金残高の約2割を占める自己住宅資金の増加が貸出金残高を下支えしている。したがって、住宅ローンの動向が、貸出金全体の趨勢に大きな影響を与えるが、住宅ローン市場における競合は今後一層厳しさを増すことが予想される。

（重頭ユカリ・しげとうゆかり）



## 2000年および2001年上半期の 農家経済の動向について

### はじめに

本稿では、農林水産省「農業経営動向統計」を中心に2000年および2001年1～6月（上半期）の農家経済の動向を概観し、最近の農家経済の特徴を明らかにすることにした。

## 1. 2000年の農家経済

### (1) 概況

第1表により農家経済の概況をみると、2000年の販売農家1戸当たりの農家総所得は、前年比2.1%減少し828万円となった。前年比増減率は97年以降4年連続でマイナスとなった。

2000年の前年比減少額17万9千円の内訳をみると、農外所得の減少額が最も大きく15万6千円、次いで農業所得が5万7千円であり、年金・被贈等収入は3万4千円増加した。

第1表 農家経済の動向（販売農家1戸当たり）

（単位 千円，％）

	2000年		前年比増減率				
	実数	前年比増減額	1997	1998	1999	2000	2001 (上半期)
農業所得 A = B - C	1,084	57	13.3	3.6	8.4	5.0	23.5
農業粗収益 B	3,508	75	4.2	1.7	3.3	2.1	5.3
農業経営費 C	2,423	17	1.1	0.8	0.7	0.7	2.9
農外所得 D	4,975	156	0.2	3.0	3.4	3.0	1.3
うち賃金・俸給手当等収入	4,360	167	0.2	0.4	3.2	3.7	3.6
地代・利子等収入	323	1	2.6	19.1	0.9	0.3	26.7
年金・被贈等収入 E	2,221	34	1.7	0.1	3.0	1.5	4.0
農家総所得 F = A + D + E	8,280	179	1.6	1.3	2.5	2.1	1.1
可処分所得 G	6,881	133	2.5	0.8	3.0	1.9	2.2
家計費 H	5,397	147	0.1	1.9	1.5	2.6	1.6
農家経済余剰 I = G - H	1,484	14	11.0	3.6	8.3	0.9	*56千円
貯蓄残高(未残)	31,133	260	2.7	0.1	3.4	0.8	
うち預貯金	19,328	91	1.2	0.8	3.3	0.5	
積立金	11,074	372	6.2	1.6	4.2	3.5	
借入金残高(未残)	3,302	132	7.5	2.8	5.1	3.8	
うち農協系統資金	1,415	21	6.2	9.7	9.8	1.5	
財投・財政資金	354	49	1.3	8.8	14.8	12.2	

資料 農林水産省「農業経営動向統計」

- (注) 1. 1997～2000年は確定値。  
 2. 2001年は上半期の速報値。  
 3. \*は2000年上半期の農家経済余剰がマイナスであったため2001年上半期は実額で示した。

## (2) 農業所得

農家総所得の1割強を占める農業所得(農業粗収益 - 農業経営費)については、2000年は前年比5.0%減少し、2年連続で前年を下回った。農業所得の減少は、農業粗収益が2.1%減少した一方、農業経営費が0.7%減と農業粗収益より小幅な減少となったためである。

農業粗収益の主要作目別内訳を第2表に示した。これをみると、安価な輸入野菜の増加による価格低迷を主因として、野菜の粗収益が7.1%減少した。また花きについても、需要の伸び悩みや、野菜と同様に低価格の輸入物が増加したことにより4.0%減少した。稲作の粗収益は、豊作により自主流通米価格が下落し、引き続き減少した。このほかの作目の粗収益は、果樹0.7%増、畜産0.1%増とほぼ横ばいで推移した。

一方、農業経営費は0.7%減少したが、なかでも、飼料費の減少幅が6.1%と最も大きかった。これは、農家の高齢化による飼養頭数の減少と、円高による飼料価格の低下によるものである。

第2表 主要作目別農業粗収益の前年比増減率  
(単位 %)

	農業粗収益					
	稲作	野菜	果樹	花き	畜産	
1999年	3.3	3.5	7.5	3.5	4.9	1.7
2000	2.1	0.4	7.1	0.7	4.0	0.1
2001(上半期)	5.3	1.3	11.6	13.8	5.2	3.5

資料 第1表と同じ  
(注) 2001年(上半期)は速報値。

## (3) 農外所得

次に農家総所得の6割を占める農外所得をみると、2000年は前年比3.0%減少し497万5千円となり、減少率は98年以降3年連続で3%台となった。このうち農外所得の大宗を占める賃金・俸給手当等収入の減少率は3.7%で、16万7千円減少した。

## (4) 年金・被贈等収入

さらに農家総所得の3割弱を占める年金・被贈等収入は前年比1.5%増加した。内訳をみると、交際の祝金・香典等からなる被贈収入は4.8%減少する一方、年金等給付金は3.6%増加した。年金等給付金の増加は、農家世帯の高齢化が進んで、農家1戸当たりの年金受給者がわずかながら増加したこと等によるものと考えられる。また、99年の全国消費者物価指数は前年に比べて低下したものの、2000年の公的年金給付額は、スライドせずに据え置かれ、減少しなかった。

## (5) 家計費、農家経済余剰

農家総所得の減少により2000年の可処分所得は前年比1.9%減少し688万1千円に、一方家計費は2.6%減少して539万7千円となった。また、農家経済余剰は0.9%とわずかに増加し148万4千円となった。

## (6) 貯蓄残高・借入金残高(末残)

農家経済余剰の伸びが小幅だったため、2000年の貯蓄残高は前年比0.8

%増にとどまり、3,113万3千円となった。貯蓄残高のうち、預貯金残高が0.5%減少し1,932万8千円となったのに対して、共済や生保への掛け金等からなる積立金残高は、3.5%増加して1,107万4千円となった。

一方、借入金残高は前年比3.8%減少し330万2千円となった。このうち、農協系統資金は1.5%増加したものの、財投・財政資金は12.2%減少した。財投・財政資金の一つである農林漁業金融公庫資金についてみると、農業投資の縮小傾向を反映して2001年3月末の農業部門貸付金残高は前年比6.8%減少した。<sup>(注1)</sup>

(注1) 農林漁業金融公庫『業務統計年報 - 平成12年 - 』2001年参照。

## 2. 2001年上半期の農家経済

### (1) 概況

農家総所得は2000年には前年比減少したものの、2001年上半期には前年比1.1%の増加となった。2001年上半期の増加の内訳を、農家総所得が前年を上回った96年と比較すると、96年の前年比増加は、賃金・俸給手当等収入(1.3%増)と年金・被贈等収入(3.1%増)の増加によるものであり、農業所得は減少(3.8%)した。これに対して2001年上半期は、年金被贈等収入の増加(4.0%増)は同様であるものの、農業所得は増加(23.5%)し、賃金・俸給手当等収入は減少(3.6%)したところが異なっている。

### (2) 農業所得

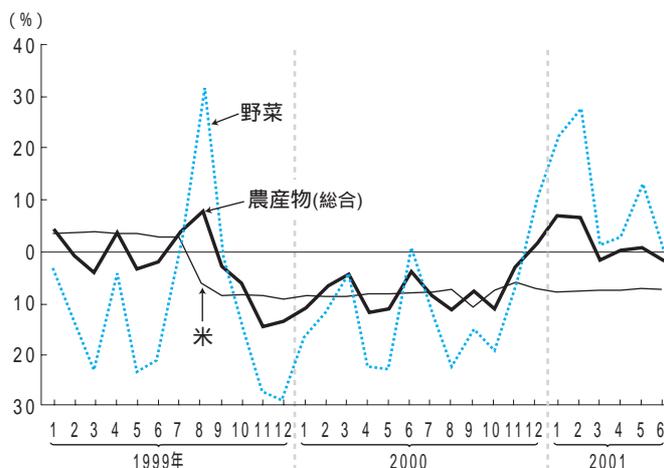
2001年上半期の農業粗収益の前年比増減率(5.3%)が農業経営費の増減率(2.9%)を上回った結果、農業所得の増減率は23.5%と二けた台の高い伸びとなった。

農業粗収益が増加に転じたのは、冬季に寒波の影響で国内出荷量が減少し、野菜価格が上昇したために、野菜粗収益が11.6%増加したことが主因である。野菜の価格指数は、2000年12月から2001年6月まで前年同月を上回っている(第1図)。また果樹についても、みかんが裏年で出荷量が前年比2割ほど減少し、果実価格が高水準で推移したために、果樹粗収益も前年比増加となった。

一方、農業経営費の内訳をみると、光熱電力費が9.7%、飼料費が4.6%、各々増加した。いずれも円安により価格が上昇したためである。

第3表にみられるように、農業生産資材価格指数(総合)は、2001年上半期に前年同

第1図 農産物価格指数の前年同月比増減率



資料 農林水産省「農村物価指数」

第3表 農村物価指数の前年同期比増減率

(単位 %)

	1998年		1999		2000		2001
	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期
農産物(総合)	2.3	4.5	0.4	4.6	8.1	6.4	2.2
農業生産資材(総合)	0.5	1.0	1.9	1.6	0.5	0.1	0.7
交易条件指数 (農産物(総合)/ 農業生産資材(総合))	2.8	5.6	1.5	3.1	7.7	6.5	1.5

資料 第1表に同じ

(注) 各月の価格指数の単純平均による。

月比0.7%上昇したが、これを上回るペースで農産物価格指数が上昇(同2.2%上昇)した結果、農業の交易条件指数は2000年上半期の89.9から2001年上半期の91.3へと1.5%改善した。このことが農業所得の回復に寄与したと考えられる。

### (3) 農外所得

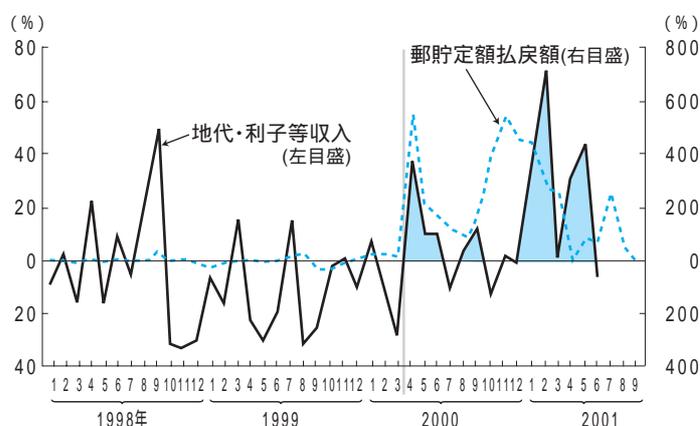
農外所得は2001年上半期に前年比1.3%減少した。このうち農外所得の8割強を占める賃金・俸給手当等収入は3.6%と引

き続き減少した。これに対して地代・利子等収入は26.7%増加した。地代・利子等収入が農家総所得に占める比率は4%程度であるものの、上半期の増加に対する寄与率(地代・利子等収入の前年比増加額/農家総所得の前年比増加額)は68.5%と大きなものであった。

地代・利子等収入が大幅に増加した要因としては、10年前の高金利局面で預け入れられた定額郵貯が2000年4月以降、大量に満期を迎えた影響が大きいと考えられる。農家の地代・利子等収入と郵貯定額払戻額の前年同月比増減率の推移を第2図に示した。ここから、増減率の大きさの違いや多少のラグはあるものの、2000年4月以降は両者とも大幅な増加となる月が多いことがわかる。

そのほかに考えられる要因についてみて

第2図 農家の地代・利子等収入と郵貯定額払戻額の前年同月比増減率



資料 農林水産省「農業経営動向統計月別収支」

(注) 郵貯定額払戻額は農中総研による推計。

みよう。地代・利子等収入は、貸付地小作料、配当・利子等からなっている。このうち、貸付地小作料について小作料単価と貸付耕地面積とに分けると、2001年3月の全国平均小作料(普通品)の前年比増減率は、田 1.3%、畑 1.1%と低下している(注2)。また、「農業構造動態調査」によると、2000年において農家が貸付している耕地面積(経営委託している耕地を含む)の前年比増減率は2.6%にとどまっている(注3)。したがって、2001年の貸付地

小作料が急激に増加した可能性は低いとみられる。

また、配当・利子についても、超低金利の継続により、郵貯定額満期以外の預貯金等からの利子収入が急激に増加することは難しいと思われる。

#### (4) 年金・被贈等収入

2001年上半期の年金・被贈等収入は、4.0%増加した。このうち同収入の約7割を占める年金等給付金は2.9%と引き続き増加している。

#### (5) 可処分所得

農家総所得の増加により2001年上半期の可処分所得は、前年比2.2%増加した。一方、家計費は1.6%減少し、消費を抑制する動きが続いている。この結果、農家経済余剰は2000年上半期には赤字であったが、2001年上半期には5万6千円の黒字となった。

(注2) 日本不動産研究所「田畑及び山林価格調査」参照。

(注3) 農林水産省統計情報部『農業構造動態調査報告書』参照。

## おわりに

最後に、最近の農家経済の特徴をまとめてみよう。

基調としては、農家総所得は97年以降減少を続けている。この結果、2000年の農家総所得はピークだった94年に比べて1割ほど減少した。この間の減少の大部分は農外所得の減少によるものであり、これは主に景気低迷によって農外就業者が減少し、賃金・俸給手当等収入が減少したことに起因している。

2001年上半期に農家総所得は増加したが、これは農産物価格の上昇と定額郵貯の大量満期という一時的な要因によるものである。

今後については、こうした一時的な要因は弱まることが予想される。また、景気低迷下で、農家総所得の5割を占める賃金・俸給収入の不振は続くと考えられる。従って、農家総所得は総じて厳しい状況が続くものと見込まれる。

(尾高恵美・おだかめぐみ)

# 統計資料

## 目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く) .....	(71)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く) .....	(71)
3. 農林中央金庫 団体別・科目別・貸出金残高 (海外勘定を除く) .....	(71)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く) .....	(72)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定 .....	(72)
6. 農業協同組合 主要勘定 .....	(72)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定 .....	(74)
8. 漁業協同組合 主要勘定 .....	(74)
9. 金融機関別預貯金残高 .....	(75)
10. 金融機関別貸出金残高 .....	(76)

統計資料照会先 農林中金総合研究所調査第一部

TEL 03(3243)7323

FAX 03(3246)1984

### 利用上の注意(本誌全般にわたる統計数値)

1. 数字は単位未満四捨五入しているので合計と内訳が不突合の場合がある。
2. 表中の記号の用法は次のとおりである。  
「0」単位未満の数字 「 」皆無または該当数字なし  
「...」数字未詳 「 」負数または減少

## 1. 農林中央金庫資金概況

(単位 百万円)

年月日	預金	発行債券	その他	現預け金	有価証券	貸出金	その他	貸借共通計
1996. 8	29,109,140	9,342,416	4,316,991	6,018,960	13,890,092	15,456,740	7,402,755	42,768,547
1997. 8	29,847,447	8,601,426	7,224,405	6,129,162	11,729,389	15,506,092	12,308,638	45,673,278
1998. 8	26,500,621	7,532,089	14,764,135	3,702,461	10,001,779	14,083,200	21,009,405	48,796,845
1999. 8	31,493,303	7,155,943	10,496,222	4,689,330	15,165,601	18,308,550	10,981,987	49,145,468
2000. 8	33,178,429	6,720,085	9,077,391	1,054,451	18,685,362	21,215,331	8,020,761	48,975,905
2001. 3	34,814,227	6,545,736	14,216,566	3,276,116	22,526,700	22,552,793	7,220,920	55,576,529
4	35,981,255	6,469,671	13,990,481	3,744,652	22,027,477	23,700,821	6,968,457	56,441,407
5	37,021,332	6,461,471	12,637,594	3,369,011	21,881,045	24,494,616	6,375,725	56,120,397
6	37,038,759	6,435,657	12,756,759	3,026,924	20,760,276	25,644,329	6,799,646	56,231,175
7	37,468,768	6,399,549	11,439,949	2,345,753	21,127,713	25,274,199	6,560,601	55,308,266
8	37,255,649	6,354,041	11,152,426	2,445,543	21,201,056	24,912,103	6,203,414	54,762,116

(注) 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。

## 2. 農林中央金庫・団体別・科目別・預金残高

2001年8月末現在

(単位 百万円)

団体別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農業団体	31,457,181	26,168	837,409	14	299,232	-	32,620,004
水産団体	1,225,404	12	50,175	3	14,503	-	1,290,097
森林団体	2,695	6	1,996	17	782	-	5,496
その他出資団体	14,678		1,161		343	-	16,181
出資団体計	32,699,958	26,186	890,741	33	314,861	-	33,931,778
非出資団体計	954,888	200,162	246,964	107,170	1,794,832	19,855	3,323,871
合計	33,654,846	226,348	1,137,706	107,203	2,109,693	19,855	37,255,649

## 3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2001年8月末現在

(単位 百万円)

団体別	証書貸付	手形貸付	当座貸越	割引手形	計	
系統団体等	農業団体	78,249	340,088	13,791	5	432,133
	開拓団体	2,287	697			2,984
	水産団体	73,739	40,274	40,659		154,672
	森林団体	17,614	16,310	2,525	260	36,710
	その他出資団体		1,720	160		1,880
	出資団体小計	171,889	399,089	57,135	265	628,378
	その他系統団体等小計	252,642	43,279	213,610	1,180	510,711
計	424,531	442,368	270,745	1,445	1,139,089	
関連産業	2,496,628	275,954	2,847,025	81,849	5,701,456	
その他	7,627,547	10,259,923	184,089		18,071,559	
合計	10,548,706	10,978,245	3,301,859	83,294	24,912,104	

(貸 方)

## 4. 農 林 中 央 金

年 月 末	預 金			譲 渡 性 預 金	発 行 債 券
	当 座 性	定 期 性	計		
2001. 3	3,408,695	31,405,532	34,814,227	534,420	6,545,736
4	3,768,349	32,212,906	35,981,255	433,340	6,469,671
5	4,143,835	32,877,497	37,021,332	209,780	6,461,471
6	3,414,833	33,623,926	37,038,759	16,650	6,435,657
7	3,558,956	33,909,812	37,468,768	28,910	6,399,549
8	3,590,102	33,665,547	37,255,649	26,770	6,354,041
2000. 8	2,457,902	30,720,527	33,178,429	71,060	6,720,085

(借 方)

年 月 末	現 金	預 け 金	有 価 証 券		商品有価証券	買 入 手 形	手 形 貸 付
			計	う ち 国 債			
2001. 3	285,085	2,991,031	22,526,700	7,573,777	440,865		10,600,584
4	191,029	3,553,622	22,027,477	7,753,609	465,208		10,827,301
5	125,072	3,243,937	21,881,045	7,699,040	285,191	67,400	11,357,304
6	185,965	2,840,957	20,760,276	7,335,164	469,645		11,760,972
7	85,465	2,260,288	21,127,713	7,625,824	431,281		11,344,953
8	111,923	2,333,619	21,201,056	7,572,590	272,337		10,978,245
2000. 8	105,566	948,884	18,685,362	6,479,993	120,108		11,314,106

(注) 1. 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。 2. 預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。  
3. 預金のうち定期性は定期預金。 4. 1987年11月以降は科目変更のため預金のうち公金の表示は廃止。  
5. 借入金は借入金・再割引手形。 6. 1985年5月からコールマネーは借入金から、コールローンは貸出金から分離、商品有価証券を新設。

## 5. 信 用 農 業 協 同 組

年 月 末	貸 方				
	貯 金		譲 渡 性 貯 金	借 入 金	出 資 金
	計	う ち 定 期 性			
2001. 3	49,158,001	47,048,882	160,330	17,934	977,828
4	49,386,999	47,479,864	190,660	19,620	980,211
5	49,526,355	47,822,243	231,970	19,620	980,211
6	50,723,546	48,683,735	248,490	19,614	984,413
7	50,526,739	48,727,155	265,270	19,608	1,008,614
8	50,553,706	48,765,208	262,750	19,607	1,012,333
2000. 8	48,473,626	46,519,012	80,150	15,986	975,291

(注) 1. 貯金のうち「定期性」は定期貯金・定期積金の計。 2. 出資金には回転出資金を含む。  
3. 1994年4月以降、コール・ローンは、金融機関貸付金から分離。

## 6. 農 業 協 同 組

年 月 末	貸 方			借 入 金	
	貯 金			計	う ち 信 用 借 入 金
	当 座 性	定 期 性	計		
2001. 2	16,261,598	55,907,266	72,168,864	838,531	642,284
3	16,464,414	55,630,076	72,094,490	838,838	645,087
4	16,826,037	55,718,085	72,544,122	854,631	662,619
5	16,474,671	56,024,082	72,498,753	871,368	680,953
6	16,972,513	56,630,361	73,602,874	839,306	651,130
7	16,487,392	56,917,724	73,405,116	873,435	681,616
2000. 7	15,532,889	55,829,203	71,362,092	951,007	744,467

(注) 1. 貯金のうち当座性は当座・普通・購買・貯蓄・通知・出資予約・別段。 2. 貯金のうち定期性は定期貯金・譲渡性貯金・定期積金。  
3. 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。 4. 有価証券の内訳は電算機処理の関係上、明示されない県があるので「うち国債」の金額には、この県分が含まれない。 5. 1999年10月より統合県JAを含む。

# 庫 主 要 勘 定

(単位 百万円)

コ ー ル マ ネ ー	食糧代金受託金・ 金 受 託	資 本 金	そ の 他	貸 方 合 計
1,157,567	3,990,741	1,124,999	7,408,839	55,576,529
1,784,460	3,573,920	1,124,999	7,073,762	56,441,407
1,380,615	3,090,770	1,124,999	6,831,430	56,120,397
857,603	3,547,888	1,124,999	7,209,619	56,231,175
433,547	2,777,685	1,124,999	7,074,808	55,308,266
516,161	2,639,044	1,124,999	6,845,452	54,762,116
91,557	3,516,831	1,124,999	4,272,944	48,975,905

貸 出 金				コ ー ル ロ ー ン	食糧代金 概算払金	そ の 他	借 方 合 計
証 書 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計				
8,683,731	3,161,656	106,820	22,552,793	829,634		5,950,421	55,576,529
9,569,539	3,204,050	99,930	23,700,821	708,682		5,794,568	56,441,407
9,802,191	3,243,144	91,975	24,494,616	625,140		5,397,996	56,120,397
10,571,296	3,211,810	100,251	25,644,329	692,355		5,637,648	56,231,175
10,550,577	3,290,121	88,546	25,274,199	431,355	25	5,697,940	55,308,266
10,548,705	3,301,859	83,293	24,912,103	434,216		5,496,861	54,762,116
6,388,399	3,410,825	102,000	21,215,331	2,375,483		5,525,171	48,975,905

# 合 連 合 会 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借		方				
	預 け 金		コ ー ル ロ ー ン	金 銭 の 信 託	有 価 証 券	貸 出 金	
	計	う ち 系 統				計	う ち 金 融 機 関 貸 付 金
54,580	32,874,640	32,548,167	15,000	353,397	12,050,704	5,371,940	484,007
49,681	33,336,852	33,039,164		365,628	11,662,059	5,311,806	485,280
49,338	33,473,385	33,170,432		369,904	11,666,674	5,331,939	485,699
45,684	34,657,036	34,427,457	35,000	374,403	11,742,648	5,337,184	486,191
57,087	34,039,115	33,818,932		373,089	12,163,033	5,385,622	486,550
41,226	33,917,323	33,710,827		378,172	12,364,128	5,379,767	487,882
49,379	31,858,637	31,514,494	20,000	481,913	11,440,720	5,977,297	574,757

# 合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借		方				報 告 組 合 数
	預 け 金		有 価 証 券 ・ 金 銭 の 信 託		貸 出 金		
	計	う ち 系 統	計	う ち 国 債	計	う ち 農 林 公 庫 貸 付 金	
330,182	47,428,365	47,028,050	4,006,563	1,060,088	21,915,742	443,074	1,310
327,649	47,773,861	47,347,119	3,830,933	1,014,682	22,007,874	443,077	1,271
348,779	48,048,917	47,632,811	3,872,319	1,051,314	21,934,505	447,657	1,194
341,184	48,045,194	47,666,061	3,808,842	1,024,857	21,913,263	446,688	1,177
334,948	49,198,523	48,841,915	3,804,105	1,011,657	21,877,749	447,969	1,174
348,203	48,958,468	48,621,014	3,946,772	1,135,239	21,925,694	445,276	1,169
349,931	46,650,587	46,181,569	4,103,636	1,218,526	22,085,173	483,982	1,399

## 7. 信用漁業協同組合連合会主要勘定

(単位 百万円)

年月末	貸 方				借 方					
	貯 金		借 用 金	出 資 金	現 金	預 け 金		有 証 債 券	貸 出 金	
	計	うち定期性				計	うち系統			
2001. 5	2,377,416	1,950,882	44,776	51,958	8,363	1,423,245	1,391,290	219,008	820,519	
6	2,393,371	1,964,489	44,723	51,976	8,610	1,435,203	1,402,321	222,088	821,044	
7	2,379,570	1,961,957	44,773	52,701	9,088	1,416,968	1,381,239	225,549	820,155	
8	2,371,430	1,949,938	44,791	52,743	9,207	1,405,598	1,374,302	228,093	821,992	
2000. 8	2,372,735	1,949,375	56,068	50,549	8,328	1,403,663	1,364,688	221,065	852,961	

(注) 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

## 8. 漁業協同組合主要勘定

(単位 百万円)

年月末	貸 方					借 方						報 告 組 合 数
	貯 金		借 入 金		払込済 出資金	現 金	預 け 金		有 証 債 券	貸 出 金		
	計	うち定期性	計	うち信用 借入金			計	うち系統		計	うち農林 公庫資金	
2001. 3	1,453,167	931,355	434,487	315,665	161,288	7,822	1,318,486	1,242,366	21,728	516,038	22,247	776
4	1,385,347	924,389	429,016	311,900	160,464	7,500	1,254,525	1,188,637	22,282	513,193	22,695	755
5	1,375,260	922,187	433,560	315,023	162,006	7,374	1,240,854	1,177,206	22,553	513,291	22,890	752
6	1,383,868	924,962	431,272	313,259	161,390	7,834	1,244,860	1,182,779	21,436	511,501	24,274	747
2000. 6	1,395,452	949,377	454,358	334,286	162,287	7,330	1,258,969	1,184,792	21,819	538,445	22,451	845

(注) 1. 水加工協を含む。 2. 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。  
3. 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

## 9. 金融機関別預貯金残高

(単位 億円, %)

		農 協	信 農 連	都 市 銀 行	地 方 銀 行	第 二 地 方 銀 行	信 用 金 庫	信 用 組 合	郵 便 局	
残	1998. 3	684,388	468,215	2,140,824	1,690,728	606,607	984,364	213,530	2,405,460	
	1999. 3	689,963	469,363	2,082,600	1,715,548	631,398	1,005,730	202,043	2,525,867	
	2000. 3	702,556	480,740	2,090,975	1,742,961	598,696	1,020,359	191,966	2,599,702	
	2000. 8	713,879	484,736	2,067,818	1,771,264	572,058	1,032,133	192,236	P 2,592,438	
	9	711,349	479,830	2,106,502	1,778,150	577,764	1,035,706	192,550	P 2,582,469	
	10	713,740	482,130	2,062,962	1,749,301	568,573	1,030,452	190,574	P 2,577,603	
	11	712,843	482,368	2,110,349	1,770,310	572,691	1,030,329	190,055	P 2,550,975	
	12	726,811	492,487	2,119,927	1,785,490	582,779	1,050,377	188,262	P 2,548,994	
	2001. 1	719,292	488,228	2,111,830	1,757,921	574,377	1,035,811	184,302	P 2,533,173	
	2	721,689	490,734	2,103,858	1,767,003	566,332	1,039,060	183,297	P 2,525,880	
	3	720,945	491,580	2,102,820	1,785,742	567,976	1,037,919	P 180,622	P 2,503,691	
	4	725,441	493,870	2,172,360	1,806,392	572,148	1,051,292	P 181,350	P 2,494,935	
高	5	724,988	495,264	2,187,331	1,790,698	565,411	1,044,223	P 179,253	P 2,472,485	
	6	736,029	507,235	2,120,188	1,808,560	572,280	1,057,643	P 180,122	P 2,474,668	
	7	734,051	505,267	2,110,574	1,782,634	567,953	1,051,693	P 178,281	P 2,437,606	
	8 P	735,268	505,537	(P 2,056,012)	(P 1,771,596)	P 565,226	P 1,051,472	P 176,959	P 2,433,084	
	前 年 同 月 比 増 減 率	1998. 3	1.1	0.9	0.2	0.2	1.0	0.7	3.7	7.0
		1999. 3	0.8	0.2	2.7	1.5	4.1	2.2	5.4	5.0
		2000. 3	1.8	2.4	0.4	1.6	5.2	1.5	5.0	2.9
		2000. 8	2.1	0.8	5.3	2.5	6.2	0.8	2.9	P 1.0
9		2.2	1.4	3.2	3.2	5.1	1.4	2.5	P 0.6	
10		2.0	0.7	6.4	2.0	5.6	0.7	3.1	P 0.0	
11		2.1	1.5	4.6	2.2	4.6	1.1	2.5	P 0.8	
12		2.3	2.2	3.5	2.6	4.3	1.5	4.4	P 1.8	
2001. 1		2.5	1.9	4.9	3.0	3.9	1.5	5.2	P 2.5	
2		2.6	2.4	2.5	2.9	5.2	1.6	5.5	P 3.0	
3		2.6	2.3	0.6	2.5	5.1	1.7	P 5.9	P 3.7	
4		2.7	3.6	2.2	1.0	1.6	1.8	P 6.3	P 3.8	
5	2.8	3.8	3.3	0.6	1.9	1.7	P 6.5	P 4.3		
6	2.8	3.9	5.0	0.3	1.3	2.1	P 6.7	P 4.7		
7	2.9	4.1	3.6	0.0	1.3	1.9	P 7.2	P 5.9		
8 P	3.0	4.3	(P 0.6)	(P 0.0)	P 1.2	P 1.9	P 7.9	P 6.1		
発表機関		農林中金業務開発部		全国銀行協会金融調査部			信金中央金庫 総合研究所	全信組 中央協会	郵貯 政金 省局	

(注) 1. 農協, 信農連以外は日銀『金融経済統計月報』による。  
 2. 全銀および信金には, オフショア勘定を含む。  
 3. 都銀及び地銀の残高速報値(P)は, オフショア勘定を含まない。そのため、前年比増減率(P)は, オフショア勘定を含むもの(前年)と含まないもの(速報値)の比較となっている。

## 10. 金融機関別貸出金残高

(単位 億円, %)

		農 協	信 農 連	都 市 銀 行	地 方 銀 行	第 二 地 方 銀 行	信 用 金 庫	信 用 組 合	郵 便 局	
残	1998. 3	208,280	61,897	2,123,038	1,380,268	525,217	704,080	168,221	10,010	
	1999. 3	214,613	60,420	2,093,507	1,382,200	527,146	712,060	154,204	9,775	
	2000. 3	215,586	54,850	2,128,088	1,340,546	505,678	687,292	142,433	9,781	
	2000. 8	216,008	55,043	2,087,776	1,336,162	476,416	675,277	138,874	P 9,219	
	9	216,166	54,921	2,124,905	1,346,979	480,992	681,948	139,367	P 9,448	
	10	215,188	53,372	2,087,572	1,335,898	475,478	675,342	138,096	P 9,358	
	11	215,573	53,155	2,096,335	1,339,234	476,856	675,228	137,993	P 9,352	
	12	214,838	53,060	2,129,345	1,367,061	486,044	680,123	138,117	P 8,080	
	2001. 1	213,441	52,749	2,111,088	1,345,091	479,324	665,834	136,371	P 7,988	
	2	214,066	51,131	2,110,155	1,351,138	463,260	663,160	135,689	P 7,996	
	3	214,983	48,879	2,114,602	1,357,090	465,931	662,124	P 134,521	P 8,200	
	高	4	214,216	48,265	2,067,748	1,344,983	460,531	655,904	P 132,385	P 7,948
5		214,012	48,462	2,045,833	1,331,632	449,619	647,962	P 129,443	P 8,124	
6		213,649	48,510	2,058,416	1,339,389	445,334	650,941	P 129,215	P 7,730	
7		214,142	48,990	2,043,781	1,337,161	444,765	648,030	P 128,607	P 7,276	
8		P 214,498	48,919	P 2,058,993	P 1,332,146	P 443,241	P 647,154	P 128,225	P 7,283	
前 年 同 月 比 増 減 率		1998. 3	4.4	3.9	0.8	1.5	1.4	0.3	2.6	6.9
		1999. 3	3.0	2.4	1.4	0.1	0.4	1.1	8.3	2.3
		2000. 3	0.5	9.2	1.7	3.0	4.1	3.5	7.6	0.1
	2000. 8	0.9	6.8	1.1	0.1	7.1	3.6	4.8	P 2.9	
	9	0.8	7.2	1.1	0.7	6.2	3.0	4.6	P 4.5	
	10	0.4	7.4	0.5	0.3	7.0	4.0	5.2	P 5.5	
	11	0.4	7.0	0.2	0.4	6.1	3.6	4.9	P 9.5	
	12	0.1	7.3	0.3	0.1	5.7	4.3	5.2	P 13.0	
	2001. 1	0.0	7.1	0.1	0.1	5.6	4.8	5.4	P 14.2	
	2	0.0	10.2	0.3	0.3	8.4	4.9	5.5	P 15.3	
	3	0.3	10.9	0.6	1.2	7.9	3.7	P 5.6	P 16.2	
	4	0.5	10.0	1.2	0.3	4.8	4.2	P 6.6	P 17.0	
5	0.5	9.9	1.5	0.5	5.8	4.2	P 7.9	P 17.4		
6	0.6	9.1	1.3	0.9	6.7	3.6	P 7.7	P 17.3		
7	0.6	9.8	2.1	0.3	7.1	4.1	P 8.1	P 21.0		
8	P 0.7	11.1	1.4	0.3	7.0	4.2	P 7.7	P 21.0		
発表機関		農 林 中 金 業 務 開 発 部		全 国 銀 行 協 会 金 融 調 査 部		信 金 中 央 金 庫 総 合 研 究 所		全 信 組 中 央 協 会	郵 貯 政 金 省 局	

(注) 1. 表9(注)1, 2, 3に同じ。郵便局は、「郵政行政統計年報」による。

2. 貸出金には金融機関貸付金, コールローンを含まない。ただし, 信農連の貸出は住専会社貸付金を含む。また, 都市銀行の速報値は金融機関貸付金を含む。