

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 3 -

自動車産業とともに生きる信金

要 約

H信金は、戦後生まれの比較的新しい信用金庫である。しかし、地場産業である自動車関連産業の発展とともに、順調に業容を拡大し、現在では全国有数の健全経営で知られる1兆円金庫となった。狭域高密度な営業に徹し、充実した店舗・ATM網を武器としている。信金らしさにこだわり、奇をてらわない堅実経営で成功している一例だと思われる。

信金の概況

愛知県安城市に本店を構えるH信用金庫（以下、H信金と略称）は、戦後生まれで昨年創立50周年を迎えたばかりの、比較的新しい信金である。しかし、愛知県西三河地域の自動車産業とともに発展し、今では全国有数の健全経営を誇る1兆円信金となった。

H信金は、昭和25（1950）年、安城商工館において、H信用組合として誕生し、その後、信用金庫法制定に伴って昭和27年に信用金庫に改組した。他信金との合併や事業譲受等を経験することは無く、設立以来順調に業容を拡大してきた。平成12年に就任した現在の理事長は、設立以来7代目の理事長であり、5代目以来、内部職員が昇格して理事長になる例が続いている。

H信金は、旧碧海郡5市（安城、刈谷、知立、高浜、碧南市）を中心営業地区とする信金であり、店舗の約4割が同地区内に配置されている。

トヨタ発祥の地である愛知県の西三河地域は、全国有数の工業都市であるが、その中でも安城市は、年間工業出荷額が1.3兆円と、県下では名古屋市、豊田市に次ぐ第3位の工業都市である。有力な自動車関連メーカーの本社や工場が立地しており、もちろん、それらの企業に納入している下請け企業も多数ある。住民には第二次産業従事者が多く、就業者のうち製造業

従事者が42%を占めるという特徴を持っている。

さらに、名古屋からは30キロ圏内、電車で20分という近距離にあることで、ベッドタウンとしても発展してきた。大型住宅団地が相次いで建設されたこともあって、住民が急激に増加した結果、現在では人口15万人強の中規模都市となっている。

H信金の、安城市内でのシェアは預金が47.3%、貸出が43.4%と半分弱である。地銀的性質も持つ東海銀行は、愛知県では圧倒的な強さがあるが、それでも、安城市内で見ると2店舗しか進出していない。

愛知県の中では、H信金は、資産規模ベースで第二位の信金である。他信金とは、お互いの領域を侵食しあっており、特に隣接する地域を基盤とするO信金、N信金とは競合している。愛知県には、自己資本比率が10%を超える優良な信用金庫が多いが、最近では赤字転落するところも出てきた。しかし、基本的に愛知県の信金はそれぞれ自らの地盤を持っている優良信金であり、その点は他の大都市の信金よりは恵まれているだろう。

優れた経営内容

トップレベルの優良信金

H信金は、規模と内容を兼ね備えた、全国的

にもトップレベルの経営内容を誇る信金である。平成13年3月期決算の数値をみると、預金量は全国信金中10位、融資量は14位の規模となっている。収益面については、今年度のランキングは未算出なので12年3月期の数値をみると、経常利益、当期利益ともに2位であり、全国的にみても大変な優良信金であるといえる。(当信金ディスロージャー誌より)

平成13年3月期決算は、預金は前年比319億円増加したものの、貸出金は需資低迷により101億円減少しており、預貸率は64.8%から62.4%まで低下した。利益による内部留保の増加と貸出金の減少により、自己資本比率は前期比を0.44ポイント上回る123.8%となった。

収益性の課題

愛知の大手信金は、全国平均に比べて預貸率が低い傾向にあるが、最近ではさらに預貸率は低下している。H信金の貸出金を業種別にみると、製造業向け貸出が28%と全国平均の15.5%を上回っており、その他は、個人向けが24%、建設、不動産はそれぞれ11%となっている。しかし、製造業は借入れをしてまでの設備投資意欲が低迷しており、約弁分を埋めるのは困難である。住宅ローンに注力しても貸出の伸張は難しく、預貸率の向上が課題である。

また、H信金も「名古屋金利」のせいで、他の愛知の信金と同様に貸出金利回りが低い。東海地方には製造業を中心とした優良企業が多く、一方で金融機関も体力のあるところが多い。大企業だけではなく、中小企業も低スプレッドに慣れてしまっており、金融機関側もそれに対応できるだけの体力を兼ね備えている。

有価証券投資については、ハイリスク商品には手をださず、国債や社債を中心に購入している。株式はほとんど保有しておらず、外債も円

建て中心である。収益面で、有価証券運用益の占める割合が大きいのは、過去の蓄積によるものだが、ハイクーポンの債券が償還になった後が課題だと認識している。

また、H信金は、効率経営でも知られている。10年前から部長クラスがメンバーの経営効率化委員会で、あらゆる業務を見直してきた。物品の購入も比較検討の上、できるだけ安いものを採用している。店舗などの大きいものは入札制度で決める。

事務はセンターに集中化しており、事務センターにはパートを含め118名が働いている。事務センターを除くと、本部職員は190名(職員数1,392名)と少ない。

渉外体制

顧客基盤と地区管理制度

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代だと見積もっている。工場が多いため、20~30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、効率化を目的に全てバイク

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、定期積金残高は預金積金全体の138%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、情報も入るという効果を期待している。

与信リスク管理については、決算書をもらって、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信金は引当を積めるだけの体力はある。

狭域高密度な店舗配置

H信金は、1980年代において店舗や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、80年代に設立されたところが、全体の4割以上を占めている（図1）。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、担当者の一日あ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。

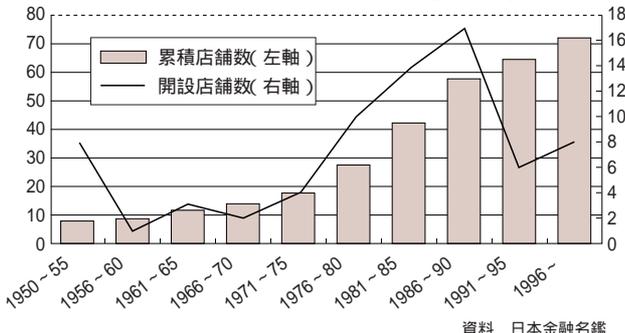
各種の金融機関利用者アンケート等をみると、一般的に顧客は店舗の近い金融機関を選好する傾向にある。店舗が多いことで、エリア内での知名度が高まり、地域住民に取引インセンティブをもたらす。また、店頭で顧客を誘致することができれば、それだけ渉外コストの削減に結びつく。信金の場合、都銀のように不特定多数を相手にするのではなく、限られた地域の顧客が対象となるので、その地区における存在感が戦略上重要な意味を持つ。

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。

信用金庫は、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

図1 碧海信金店舗数の推移(5年毎)



は役立つ。

その他の店舗外ATM設置個所としては、市役所・町役場等があり、合計で61ヵ所にも上っている。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ヶ所（本部、事務センター含む）ある。それらに店舗外ATM12ヶ所を加えると、拠点数は24ヶ所に達する。これを面積で割ると3.58km²に一ヶ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、コスト削減を狙った他信金との共同化にも関心を示している。

正統派の信金

三河人の気質は、合理的で堅実だと言われており、三河の金融機関であるH信金も、効率性と堅実経営に優れる信用金庫である。しかし一方で、取引先切り捨ての発想がなく、地域の全てを顧客対象とするフェイス・トゥ・フェイスの営業体制や、ボトムアップを経営方針に掲げ職員を大切にす風土からは、効率一辺倒だけではない協同組織らしい暖かさも感じられる。

H信金の現理事長は職員出身である。血縁関

係者の支配が続いたりトップを固めたりするのは弊害が多いとの考えにより、親子2代での入庫は禁止されている。経営効率化委員会や、事務合理化委員会などに見られるように、メーカーのような各種の業務改善委員会があり、ボトムアップで経営に取り組んでいる。

信金は、地域の商工業者が設立し、営業地区に限られるという性質上、地場産業との関連が深い。最近では、旅館、繊維、製鉄業といった地場産業の不振とともに破綻する信金も多い。その点、H信金の営業地区である西三河地域には、トヨタ発祥の地の刈谷市や、企業城下町の豊田市があり、自動車部品産業も独自の発展を遂げて業容を拡大してきた。また、日本の自動車産業は、近隣地域から部品を調達するという特徴を持っていたため、電機や繊維産業の下請け企業がアジアにシフトした過程でも、比較的小中・零細企業の経営は安定していた。

安城市は、先進的農業地区から、工業地域、ベッドタウンとして順調な発展をしてきた。実際に街を歩くと、清潔かつ快適で、豊かな雰囲気を感じられる。平成5年10月に竣工したH信金の本店は、安城市内で一番の高層建築であり、総大理石の重厚な造りは、戦後の安城市の繁栄を象徴しているように見える。

H信金は一見、積極的に攻めの経営をしているというよりは、地域の豊かさと他金融機関との住み分けが上手く行ったことで成功したように見える。マーケットが拡大する中、手堅く守りの経営に徹し、信金として奇をてらわない正統派の経営を行ってきた。しかし何代にもわたってそれを継続することは困難であり、H信金は意思の強さと役職員一人一人のモラルの高さの点で優れた組織であったと言えるだろう。

（萩尾 美帆）