地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 4 -

対面営業と世帯管理で信金らしい戦略を模索する信金

要 約

福島県は県下8信金が営業地域を棲み分けしており、県内信金の連携が強い。C信金は、そのなかでも県債引受け、商品企画、ハンディ端末の導入などで県下信金界のリーダー的存在である。地域経済の低迷のなかで不良債権処理や貸出の減少など厳しい経営を強いられているが、対面型営業や世帯管理など信金らしい経営を模索し、また、地域への情報発信にも配慮するなかで、地域との共存を目指している信用金庫である。

信金の概況

C信用金庫（以下、C信金と略称）は、福島市と伊達郡を営業地域としており、奥羽山脈と阿武隈山地に挟まれた“中通り地区”の北端に位置する。総資産は2,916億円（平成13年3月末現在、以下同じ）、預金2,693億円、貸出1,512億円であり、預金規模は全国的には平均的規模であるが東北地区では最大である。

福島県の信用金庫の特色は県下8信金が営業地域をきちんと棲み分けし、お互いに競合していないことである。このような棲み分けができていないのは全国的にも福島県と長野県だけである。福島県は奥羽山脈と阿武隈山地によって県が3地区に分断されており、このような地理的な隔絶が信金間の棲み分けを生んだひとつの背景であると思われる。

県下8信金は、経営規模も比較的平準化されており、規模格差が小さいこともあって8信金のまとまりはよい。各信金は県内8信金の統一ネットワークを広告にも利用し、他金融機関に対抗している。

会員数は28,657、店舗数28店、常勤役員数461名である。

不良債権処理の負担

不良債権は10年度末136億円、11年度末184

億円、12年度末230億円（不良債権比率15.3%）と増加している。主な要因は、飯坂、土湯、高湯等温泉旅館業の不振と、中心市街地空洞化による商業者の経営悪化にある。

このような不良債権を処理するための費用（貸倒引当金繰入額＋貸出金償却）は、11年度末7億円、12年度末30億円と増加しており、その結果、12年度は経常利益30億円の赤字となった。12年度決算は県下の地銀3行もすべて赤字であり、地域経済情勢の厳しさがうかがえる。また、自己資本比率も11年度8.74%から12年度8.15%に低下している。

貸出の減少と対応策

預貸率の推移をみると、10年度末62.8%、11年度末60.2%、12年度末56.1%と低下傾向が顕著である。貸出金の業種別内訳は、個人向け貸出27%、サービス業20%、不動産業13%、卸・小売・飲食店12%、製造業11%、建設業9%で9割以上を占めている。直近3年間ではアパートローンによる不動産業の伸び（2年間で4.8%）が目立つぐらいで、個人向けローン、サービス業、卸・小売・飲食、製造業などほとんどの業種で減少している。

このような事業資金需要の減少に対応して、C信金では、個人向け・世帯向け貸出の強化に

力を入れている。たとえば、12年5月から開始した「宅配ローン」は融資金額300万円以内、期間5年以内、資金用途自由の世帯向けローンであるが、担保・保証会社の保証を不要（ただし、保証人1名必要）、印鑑証明書・見積書も不要とし、借入の手続きを大幅に簡便化した。この「宅配ローン」のアイデアは、信用金庫らしい商品、都銀等と差異化できる商品を考える中で、都銀等の非対面型・受注販売型営業ではなく、対面型・訪問販売型の商品として発想したものである。顧客を熟知している渉外担当者は“あの家ならどのくらいまで貸せるか”の検討が付くということであり、世帯の需資の掘り起こしを狙ったという。

開始後、1年2ヶ月で件数にして950件、貸出金額約9億円という成果をあげている。なお、この「宅配ローン」は現在福島県下信金の統一ローンとなっており、県内に普及している。

その他、FAXで借入申込みのできるマイカーローン、日曜日のローン相談会の開催、昼間不在世帯への対応として、夜の在宅時間に訪問できるようにしたフレックス・タイムの採用など顧客のニーズに応える木目の細かい対応を行

っている。また、住宅ローン、保証協会の保証付き案件などはすべて支店長決裁であり、通常案件であれば借入申込みを受けて回答するまでのスピードは早い。

さらに不良債権対応の一環として、13年7月に中小企業診断士の資格を持つ職員を配属した新しい課を設置し、問題企業の経営・財務指導を行う体制を作った。まだ課員2名の小世帯ではあるが、経営指導によって得た企業診断のノウハウを支店に還元し、支店全体の審査レベルの向上につなげる意向である。

収支に与える影響が強まる証券運用

預貸率の低下とともに、逆に預証率は10年度末25.2%から12年度末28.6%へと上昇している。余裕金については、資金の流動性確保の観点から信金中金に一定金額を預けているが、基本的には自主運用を指向しており、このことも預証率を高めている一因となっている。

有価証券の内容は、国債（41%）、社債（20%）、外国証券（23%）主体の運用であり、株式投資は少ない（4%）。

総資金利ざやは10年度0.50%、11年度0.39

図表1 総資金利鞘の推移

（単位 %）

	平成10年度	11年度	12年度
資金運用利回り	2.83	2.49	2.28
資金調達原価率	2.34	2.09	1.97
総資金利鞘	0.50	0.39	0.31

図表2 資金運用収支の内訳

（単位 百万円、%）

	平成10年度		11年度		12年度	
	平均残高	利回り	平均残高	利回り	平均残高	利回り
資金運用勘定	270,435	2.83	279,153	2.49	290,713	2.28
うち貸出金	160,172	3.33	157,564	3.17	153,667	3.09
うち預け金	30,220	0.93	29,272	0.74	25,655	0.61
うち有価証券	64,098	2.94	69,044	2.33	76,465	1.91
資金調達勘定	256,414	0.40	266,346	0.29	277,615	0.24
うち預金積金	254,060	0.40	259,662	0.29	267,220	0.23

%、12年度0.31%と縮小傾向にある。収益力の基礎をなす資金運用収支の状況を見ると、預金積金の利回りの低下幅は10年度から12年度にかけて0.17%ポイント、貸出金利回りは0.24%ポイント、有価証券利回りは1.03%ポイントであり、相対的な運用利回りの低下、とくに、有価証券利回りの低下が顕著である。

有価証券の運用利回りは10年度2.94%から12年度1.91%へと大幅な低下をしており、預証率の上昇と相まってC信金の収益力の低下をもたらしている。有価証券での運用の比重が高まるなかで、C信金の経営は証券市場の動向に大きく左右されるようになったわけであり、さらに、時価会計の導入を考慮すれば、今後は運用体制の整備（現在はミドル、バック含めて4名体制）と証券運用力の強化が課題であるといえよう。

店舗戦略

店舗網は、福島市内はほぼ全域をカバーしており、伊達郡は9町すべてに支店が配置されている。地元の地銀、第二地銀はいずれも母店制を敷いており、渉外担当も減らしているが、C信金は、多少コストがかかるが、いままでどおり各支店のフルバンキング機能を残す考えである。かえってその方が競合地銀との差異化が図れるという。また、採算のとれていない支店が2支店あるが、ここも閉鎖せずに職員数を減らすなど効率化により凌いでいく意向である。

ATMは、店内ATMが28ヵ所、店外ATM・CDが38ヵ所あり、県庁、市役所、町役場、駅前、スーパーなど主要な場所に配置している。この地域の特徴は、地域の金融機関が共同でブースを設置していることであり、最近5年間に設置された店外ATMはすべて地銀、第二

地銀、JA、労働金庫との共同ブースである。ATM設置のコストは、ATM本体に800万円、ブースに800万円かかるが、共同で設置すればブース代は節約できる。お互いに競合しながらも、経費節減のためには協力し合う地域金融機関の姿がここにある。

ATMの利用は、平均月5,000～6,000件である。1日130件の利用が目標であるというから、目標を満たしていることになるが、それでも手数料の無料化が進み、採算をとるのは容易ではないという。

なお、若者対策としてモバイル・バンキングやテレホン・バンキングにも取り組んでいるが、利用件数はまだ少ない（モバイル・バンキングの契約件数約330件）。競争上、チャネルの品揃えとして取り組んでいるのが実情のようである。モバイル・バンキングは全信協のシステムであり、コストは安く、利用が少なくても収益面での負担はないように思われた。

渉外・定積についての考え方

定積については、集金コストがかかるため、小口定積などを敬遠する信金が出てきている中で、C信金は、「定積あつての信金。定積を外したらたんなるミニバンクになってしまう。」と、信金の“原点”として定積を重視している。競合相手の地元地銀が一度相互掛金を廃止したところ、顧客が離れていき、結局は復活せざるを得なかったとのことで、定積を廃止するマイナス面を強調している。かつての相互銀行は「相互」という名称をとり普銀に転換し、大口指向に走ったために、かえって存在基盤が弱まった。そういう過去の歴史もあって、小口重視の強い信念を保持しているように思われる。

定積は対面販売型商品の原型であり、また、

定期預金やローンなど取引を深化させていく「きっかけ商品」としても最適の商品である。

ところで、C信金では、懸賞金付き預金は取り扱わない(ただし、ボーナス獲得キャンペーン、給与振込キャンペーンの時期は特別に景品を出す)。それは、特定の人だけがメリットを享受する商品は取り扱わないというポリシーからきている。ポイント制のように全員がメリットを得られるようなサービスを指向しているのである。預金についても信金としての特色と理念を強く意識していることに注目したい。

ここでC信金の人員体制について簡単にふれておくと、職員数480名中、本部に120名、支店に360名を配置している。現在支店の効率化を進めており、その結果として本部人員が増えている。

渉外担当は110名、渉外担当一人当たりが受け持つ顧客は郡部と市街部では異なるが平均すれば法人・個人合わせて400～600軒である。

C信金では、ハンディ端末の利用を昭和57年から開始しており、全国的にも先駆的な取り組みといえる。ハンディ端末は当初は「集金の道具」に過ぎなかったが、いまでは情報系も入り各世帯の取引内容が分かるようになり、「世帯管理のツール」として欠かせないものになっている。

また、ハンディ端末による効率化効果として、伝票処理が省力化され帰店後の事務処理が大幅に減ったということであり、渉外の効率化だけでなく内勤の合理化にも大変役立ったことを強調されていた。

地域への情報発信

C信金は地域金融機関として、事業目標を立てるにあたって“地域シェア”を基準にしており、平成14年度までの中期経営計画では会員

数・貸出先地域シェア20%を目標としている。

地域貢献活動としては、福島まちづくりセンターへの専従職員の派遣、各地区の祭りへの参加、各種スポーツ・福祉活動への参加など地域活動への参加は非常に多く、しかも、あえて意識して行っているわけではなく、当然のように何か行事があればメンバーとして声がかかる存在となっており、地域社会に溶け込んでいる金融機関であるといえる。その他、6町1公立病院から指定金融機関を得ており、また、福島県債を県下8信金が共同で毎年各信金1億円づつコンスタントに引き受けており、C信金はその際県との交渉の窓口を果たしている。

地域への情報発信にも力を入れており、取引先向けの通常のディスクロ誌を2,500部発行する一方、一般顧客、若者向けにミニ・ディスクロ誌を18,000部も発行・配布し、信金の紹介、顧客の勧誘等に役立っている。また、ホームページも充実しており、とくに総代の氏名の掲載や取引先の紹介など信金を支えてくれる人々を登場させている点が特徴的である。

C信金は地域社会に溶け込み、地域の中小零細事業体や地域住民と安定的な取引関係を築いている。また、店舗戦略、営業スタイル、商品開発などについても、地域金融機関としての一定の節度あるいは基準を持っている。しかし、地域に根を張っていればいるほど地域経済の栄枯盛衰の影響を受ける。不良債権問題や預貸率の低下はまさに地域経済の低迷を受けたものである。現状は厳しい経営環境下にあるが、顧客基盤は堅固なものがあり、業務・体制の効率化を進めることができれば、今後も地域に欠かせない金融機関として、地域社会とともに共存し続けるであろう。(鈴木 利徳)