

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 5 -

—収益基盤の再構築を図る北海道の最大信金—

要 約

A 信金は地域シェアが 50 % 近くに及ぶ北海道最大の信金であるが、近年の景気悪化と貸出環境の厳しさから収益基盤の再構築に取り組んでいる。信用リスクを反映した金利、受益者ベースの手数料体系、店舗戦略の見直しなど効率化を進める一方、顧客サービスの維持、地域貢献を通じた産業活性化の取り組み等、地域金融機関としてバランスある発展を指向している。

北海道 A 信金の概要

大正 5 年に地元経済人により設立され、今年で 85 年の歴史を有する北海道最大の信金。戦後、主に郡部を中心に新店舗を出店し農村部の預金を吸収することで、預金量の伸びは加速した。その後右肩上がりに業容は拡大、バブル崩壊後も底堅く推移した。しかし、不況の長期化や道外資本の参入により、ここ数年、地場企業の衰退が顕著になっている。

平成 12 年度末で、預金量は 5,072 億円、貸出金は 2,857 億円、自己資本比率は 12.9 %。A 信金が属する十勝管内に営業エリアを限定し、帯広市内 17 ヶ所、郡部 18 ヶ店、合計 35 店舗を有し、従業員 474 人である。

A 信金の地域シェア（管内）は、13 年 3 月末、預金で 48.2 %、貸出で 43.8 % と圧倒的である（銀行、信金、信用組合の預貸金におけるシェア）。これまでプライスリーダーを目指して、地域シェア 45 % をひとつの目標としてきた。しかし、無理をした貸出伸長による不良債権の増加や預金金利引上げ等は避けたいために、現状以上のシェア引上げ目標を設定していない。ちなみに、管内の金融機関としては、地銀 4（道外 1 含）、都銀 1、信金 3、郵貯、JA がある。

貸出縮小と収益力低下が懸念される

景気回復の兆候がみられない中で、資金需要

は弱く、貸出は総じて低迷状態が続いている。12 年度の貸出総額は 2,857 億円、前年比 0.4 %、預貸率は 56.3 % にまで低下した（北海道の平均は 55 %）。一方、有価証券残高は 1,447 億円、預証率は 29.4 % である。保有証券別では社債が 573 億円、地方債 493 億円と大きく、次いで外国証券 197 億円、国債 169 億円、株式は 1.5 億円とわずかである。昨年度の有価証券運用利回りは 2.0 %（平残ベース）で前年度の 2.74 % から大きく低下している。これにより、貸出金利回りの方は 2.8 % で比較的安定しているものの、資金運用利回りは 2.42 % → 2.22 % へと低下した。

収益動向は、資金運用収益の低迷から経常収益は減少傾向が続くなか、不良債権処理費用の変動が各年の経常収益にそのまま反映される構造が続いている。12 年度については、不良債権処理を積極的に行ったことから、経常利益は前年比 29.4 % 減少の 21.4 億円となった。同信金の不良債権（リスク管理債権）は、前年比で 2.3 %、3.8 億円増加の 16.6 億円、貸出に占める比率で 5.8 % に相当する。

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が、融資先の現況は厳しさが増して来ている。

第一に、当信金の製造業向け融資は 16.6 億円、比率で 5.8 % と低く、また同地域の基幹産業である農業向けも 2.5 億円、比率で 0.9 % に過ぎな

い。両業種とも相対的に業況は安定しているが、A信金の貸出実績は小さく、かつ前年比でかなり落込んでいる。

第二に、道内経済共通の特長として公共工事依存体質があり、それを反映し当信金の建設業への貸出が大きいことが挙げられる（融資残高は317億、比率で11.1%）。財政状況の大幅な悪化を受け、当然管内の公共事業も減少している。また、バブルの影響が少ない地域とはいえ、不動産業向け貸出残高が303億円、シェアで10%を越えており、不況長期化の中で資産劣化が懸念される。

第三に、企業向けでは最大業種の卸売、小売、飲食業、またそれに次ぐサービス業（その中心分野であるホテル、観光業）の業況が不振で、長期化する懸念がある。いずれも帯広市が道東随一の流通都市して発展するにしたがって拡大してきた産業である。

信用リスクを反映した取引への見直し

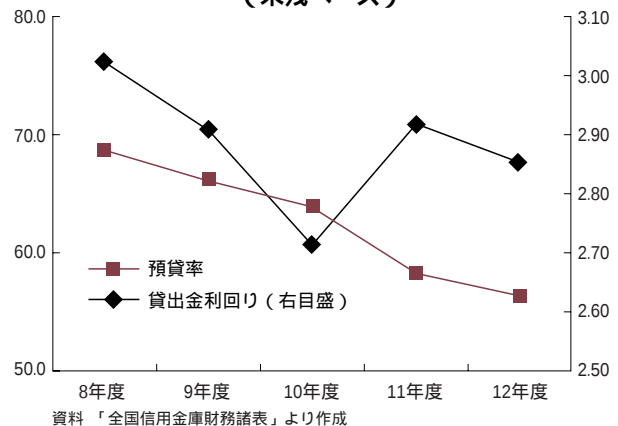
従来コア収益源であった企業向け融資をめぐる環境悪化を与件とした場合、地域金融機関が取り得る戦略としては、貸出業務における取引見直し、新規融資先の開拓、個人リテール業務の拡大、調達コストの一段の引下げ、合理化による経費削減の5点が中心であろう。

なかでも信用リスクに見合った貸出金利の設定は、地域金融機関とより緊急度の高い課題であり、A信金も最重要であるとみている。従来のようにほぼ一律の貸出金利を設定し、マクロの貸出量拡大でリスクを吸収していく戦略は、もう成り立ちにくくなっている。地域金融機関として、信用リスクを全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よう取り組みが不可欠である。

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やっている。貸出環境は冷え込むなか、こうした取組み効果もあり、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（図1）。

図 A信金の貸出金利回りと預貸率の推移（%）
（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、ほとんどが前向きの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。

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、各年毎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」を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あたっている。

個人ローンを重視

A 信金の個人向け貸出比率は23.4%、残高は669億円で前年度の660億円から9億円、率で1.4%増加した。しかし、個人向けの伸びが、企業向けの落込みをカバーするという状況には及んでいない。しかも、個人向け貸出の中心である住宅ローンについては、公庫ローンの借換え等の一巡、また雇用、所得の先行き不安等から個人住宅投資の見込みが厳しいことなど、今後も過度の期待は困難との判断である。

当信金は、個人向けでは個人ローンを注力している。小口カードローンでは、テラーによるセールスが効果を上げている。職員を動機づけるローン研修の実施、表彰制度を設けた結果、テラーの意識改革と能力開発にもつながったという。

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、郡部での渉外活動では、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止め、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なっている。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って、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。

なお、同信金はチャネルについては、顧客利便性の観点から、ATM網を充実化させる意向である。現在21ヶ所、29台稼働しているが、今後も店舗外ATMセンターを大型スーパー等に増やしていく予定である。

コスト削減と利便性の維持

右肩上がり経済と中央からの財政移転を前提に地域経済が維持される構図が崩れていく過程で、特に北海道の経済状態は日本の中で最も厳しく、金融機関の再編過程も激しい。A信金は地域のリーダー金融機関として、地場産業の衰退と顧客基盤の不安定化という状況に直面し、従来以上に個人リテールに注力、小口多数化取引を目指している。

しかし、現実的に地場企業向けの取引を「絞り込む」といっても、地域経済へのコミットメントの深さ、金融機関以外に資金調達できない中小・零細企業が存在等を考慮すると、リテールに特化した戦略に急旋回することは不可能であり、それが当信金の営業戦略のフォーカスを不鮮明なものとしているのも事実である。既存の取引関係も一歩一歩顧客の理解を得ながら、効率化していくしかない。

こうした状況を生き残っていくために、A信金は経費削減の徹底化を図っていく考えである。前述の新営業体制も「集中と特化」による固定費削減効果を期待したものである。同信金は今年4月の機構改革で本部11部1室を7部にし、課は全廃するなど大胆な組織リエンジニアリングを実施している。人事制度にもメスが入れられおり、職位定年制や早期退職優遇制度も着手される見込みである。人員については、12年度末の職員数474人を5年後に430人程度にすると中期計画があるが、これについてはもっと踏み込んだ人員削減が必要との見方だ。

A信金は金融機関として生き残る効率性を高めるために、外部コンサルも活用しながら、業務を絶えず検討し見直し適応していく柔軟性を持っている。こうした効率化の取り組みは、金融機関としての生き残るためだけでなく、顧客への利便性を維持していくためにも不可欠の選択であろう。

（室屋 有宏）