

地域金融機関の生き残り戦略 一事例 6

—札幌での住宅金融に生き残りを賭ける特化型信金—

要 約

B信金はもともとの営業エリアでの生き残りは難しいとみて、昭和40年代以降、周辺地域への進出を続けてきた。現在は札幌を中心に、住宅金融に特化し貸出を順調に伸ばしている。住宅関連融資は、優良案件に絞り込みリスクを極力抑えながら、競争力のあるローン商品を販売しており、事業及び顧客フォーカスを明確にした戦略が成功している。

B信金の沿革と営業エリアの拡大の背景

B信金は昭和25年信用組合として設立され、昭和27年に信用金庫に改組、今年で創立51年を迎える。本店がある紋別郡遠軽町は、大雪山系の豊かな森林資源を利用した木材の町として発展したが、昭和50年代頃からは輸入材に市場を取られ衰退、また農業も厳しい状況が続いており地域経済は疲弊し、人口の減少が続いている。現在の人口は、1万8千人余り。B信金の基盤営業エリアは、オホーツク海沿岸の7ヶ町村（「基盤地区」と称する）からなるが、その人口は、わずかに4万3千人で過疎化が進んでおり、産業も停滞している。

当信金は設立後間もなく、経営管理の甘さから経営難に陥った。そこで昭和30年、当時北海道庁の農務部金融指導係長であった前理事長が招かれ再建の指揮を取った。以後、平成4年に氏が逝去するまで当信金の最高経営責任者の地位にあった。

前理事長は、遠軽町周辺を基盤とする営業エリアでは、その経済規模からして将来の運用難は避けがたいとの判断から、道内都市部への事業拡大に生き残りを求めた。昭和41年に初めて旭川市に出店し、現在5店舗を有する。北見市には45年に店舗開設し現在3店、昭和47年には紋別市にも出店した。その後、平成4年には札幌に進出、現在3店舗を有し当信金の収益拠点となっている。

このように基盤地区の10店舗に対して、進出地区が12店舗となっており、人員、取引ウエイト両面で進出地区の方が大きくなっている。現在は北海道を東西に横断する形で、約300kmの広域営業エリアを持つに到った。

貸出の増勢は維持

長期の不況が続く日本の中でも、北海道の景気の落込みは厳しく、これを反映して道内のほとんどの信金で貸出減少と預貸率の急低下がみられる。しかし、B信金は貸出を年々着実に伸ばしており、預貸率の低下もごく小幅だ。平成12年度決算に関しては、貸出金は前年比で1.9%、26億円増の1,320億円、預金は同3.1%、60億円増加し1,940億円、預貸率は68.1%である。北海道の信金の預貸率平均（単純平均）は55%で、B信金の68%は道内最高水準である。

有価証券運用の方は相対的に小さく、12年度末で439億円、前年比で約1割減少している。有価証券運用利回りは11年度2.74%から12年度2.89%と上昇しているのは、リスクを取った外国証券中心の運用態勢によるものとみられる。貸出金利回りの低下幅の方も小さかったことから、12年度の資金運用利回りは対前年0.1%減少の2.45%であった。一方、資金調達原価率は平成11年度2.06%から12年度1.92%に低下したため、総資金利鞘は0.49%→0.53%へと改善している。

しかし、資金運用収益は比較的安定しているものの、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14.8億円の大幅な赤字となった。B信金の不良債権（リスク管理債権）は、12年度に貸出金に対する自己査定を厳格化したのに伴って、前年比で113%増加、47億円となったが、不良債権比率は3.5%と道内信金で最も低いレベルにある。不良債権処理は基盤地区での資産劣化懸念に対応したものであり、進出地域での住宅関連融資については不良債権の発生は現在ゼロである。

2つの顔を持つ信金

B信金は大きく分けて2つの顔を持っている。「基盤地区」での伝統的な信用金庫の顔と、札幌を中心に「進出地区」での住宅関連融資に絞った特化型信金の顔である。当信金は、「基盤地区」での貸出機会縮小を、「進出地区」での住宅、アパート建設資金用の融資拡大で補い縮

小均衡を回避したことで、全国的にもユニークな優良信金として知られるようになった。

「基盤地区」は、B信金設立以来のももとの営業エリアであり、預金1,026億円、貸出290億円で、預貸率は28.2%に過ぎない。店舗は10店、職員数77名に本部人員55名の構成である（13年8月末）。基盤地区では狭域高密度経営を行っており、域内7町村の取引シェアでは預貸金ともに67%に達している。しかし、預貸率の水準が示すように、このエリアでは貸出機会が乏しく、吸収された資金が域内で完結性を持ちうるような経済の奥行きが圧倒的に不足している。

進出地区の内「旭川地区等」は、旭川（人口36万人）、北見（11万人）地区（含む紋別（28万人））が営業エリアである。預金839億円、貸出544億円、預貸率64.8%、店舗9、職員数は95名である。この地域は、当信金にとり昭和40年代以来の営業経験を持つエリアであり、預金量は「基盤地区」に近づく規模であり、また進出

表 B信金の貸出金使途別残高の推移

(億円)

		平成7年3月末(A)	平成12年3月末	平成13年3月末(B)	平成13年8月末(C)	増減C-A(%)	増減率C/A	増減C-B	増減率C/B(%)
事業資金	基盤地区	315	228	209	210	-105	-33.3	1	0.5
	進出地区	461	422	411	377	-84	-18.2	-34	-8.3
	うち旭川地区等	362	318	305	289	-73	-20.2	-16	-5.2
	うち札幌地区	99	104	106	88	-11	-11.1	-18	-17.0
	計	776	650	620	587	-189	-24.4	-33	-5.3
アパートローン	基盤地区	3	9	10	12	9	300.0	2	20.0
	進出地区	60	293	378	442	382	636.7	64	16.9
	うち旭川地区等	31	98	102	107	76	245.2	5	4.9
	うち札幌地区	29	195	276	335	306	1055.2	59	21.4
	計	63	302	388	454	391	620.6	66	17.0
住宅ローン	基盤地区	14	38	37	37	23	164.3	0	0.0
	進出地区	64	228	223	215	151	235.9	-8	-3.6
	うち旭川地区等	53	155	149	144	91	171.7	-5	-3.4
	うち札幌地区	11	73	74	71	60	545.5	-3	-4.1
	計	78	266	260	252	174	223.1	-8	-3.1
地公体その他	基盤地区	56	59	47	31	-25	-44.6	-16	-34.0
	進出地区	17	17	5	4	-13	-76.5	-1	-20.0
	うち旭川地区等	16	16	5	4	-12	-75.0	-1	-20.0
	うち札幌地区	1	1	0	0	-1	-100.0	0	-
	計	73	76	52	35	-38	-52.1	-17	-32.7
合計	基盤地区	388	334	303	290	-98	-25.3	-13	-4.3
	進出地区	602	960	1,017	1,038	436	72.4	21	2.1
	うち旭川地区等	462	587	561	544	82	17.7	-17	-3.0
	うち札幌地区	140	373	456	494	354	252.9	38	8.3
	計	990	1,294	1,320	1,328	338	47	8	-0.6

目的が融資営業の拡大であったことから、貸出額は基盤地区の約2倍に達している。しかし、貸出は実体経済を反映しここ数年落ち込み傾向が続いており、預貸率の低下が進んでいる。

「札幌地区」は平成4年に初めて出店、好調な融資の拡大を受けて平成6年、10年と新たに店舗を開設した。13年8月末現在、預金118億円、貸出494億円、預貸率418%、職員数は25名である。札幌店舗は完全に融資特化の位置付けとなっており、アパートローン、住宅ローンの販売が主要業務である。他地区での貸出が純減している中で、札幌地区は増勢を維持しており、昨年度1年間で83億円増加、今年4-8月間では38億円増と好調な伸びが続いている。B信金にとって、現在貸出運用の37%を札幌の3店舗が占めるようになっている。

札幌地区での住宅関連融資の拡大

13年3月時点で、当信金の総貸出額の51%が住宅関連融資（住宅ローン、アパートローン、その他アパート建築資金）となっており、今後の目標としてこの比率を60%までに引き上げる方針だ。その中心的拠点が、札幌の3ヶ店である。

「札幌地区」の貸出金の用途は、13年8月末、事業資金88億円（構成比17.8%）、アパートローン335億円（67.8%）、住宅ローン71億円（14.4%）となっている。平成7年3月末時点での構成は、貸出残高140億円、うち事業資金99億円（71%）、アパートローン29億円（21%）、住宅ローン11億円（8%）であった（表）。

札幌の店舗は、もともと住宅関連融資でスタートした訳では無かった。平成4年に最初に店舗開設した当初は、足掛りの無い土地でノンバンク融資や協調融資を手がけたが業績が伸びず、また先発する信金から

融資ノウハウを吸収することも困難であった。2年後に住宅ローン、アパートローンに特化する方針に転換したものの、競争が激しく低迷が続いた。

そこで平成8年にローン登記料（抵当権設定費用等）を無料とした住宅、アパートローンを販売、また当時としては珍しかったキャップ付き変動金利（5、10年物）や固定金利特約型ローンなど、商品の品揃えにも徹底的にこだわった。こうした商品企画とともに、厳しい審査基準を設定し優良案件だけを取り扱うことで、不良債権の発生など後ろ向きの業務を無くす戦略を立てた。例えば、アパートローンについては、①立地条件（地下鉄駅近く）、②土地は自前が基本、③入居率最低80%以上、④担保掛け目を低めに設定（土地70%、建物65%、最大75%まで）、⑤金利が6%まで上昇しても年間返済元金が賃貸収入の80%以内等、厳しい条件を付けた。

このような基準を満たした優良案件に対して、ローン登記料無料（今年4月からは廃止している）、保証料不要（同居する法定相続人の保証で対応）を武器に融資推進を行い、残高を急速に伸ばした。もともと優良物件に絞り込んだこともあり、住宅関連融資ではこれまで延滞発生はゼロであり、事後管理コストの節約にもつながっている。また、B信金が扱う物件は優良であるとの評価が定着するにつれ、開発業者からも当信金の融資案件はレベルが高いということで、紹介を受けるようになり業容拡大につながった。さらにはアパートオーナーも、当信金のローン利用のリピーターが多い。

札幌でのアパートローンが依然伸びていることから、住宅関連融資が貸出全体に占める比率は、足元50%台半ばまで上昇している。当信金は目標としてこの比率を60%まで引き上げることになっているが、それ以上は危険との判断であ

る。ただ住宅ローンの伸びは、公庫ローンの借換え等の一巡からここに来て飽和感が、「札幌地区」においても強まっている。住宅関連では、これからは家主との緊密な関係を維持し、リフォーム、建替えローンに期待している。また事業資金融資は現状少ないが、これからはリスクを抑えた範囲でやっていきたいとしている。

当信金は「永続する企業」として運用力をつける必要から札幌等に進出し、実態的には営業基盤そのものが移動してしまった感がある。足元、本部に上がってくる稟議書は8割近くが住宅関連資金となっており、かつ融資の伸びを支えているのが「札幌地区」のアパートローンに依存するようになっている。人材面でも、旧拓銀支店長経験者3名を札幌のそれぞれの店舗に配置、また中央支店に地区営業本部を設置した。さらに企画部、審査部の一部札幌移転も検討中である。

預金調達はプレミアム金利付きが中心

「基盤地区」での中心的な機能としては、預金調達に置かれており、その仕組みはかなりシンプルでユニークだ。

預金の形態としては、平成7年から継続している懸賞金付き預金「ドリーム」（1年物定期）のウエイトが大きく、12年3月末で個人定期預金残高の46%にも及ぶ。懸賞金付き預金は、懸賞金総額（4,578万円）が固定されているため、低金利の進行で利息金以上にプレミアム金利分が大きいという逆転状態となったため（利息0.17%に対し0.21%）、今年4月以降はプレミアム金利を0.1%相当に抑える措置を取った（プレミアム金利は半年毎の見直し）。また、昨年1－12月まで創立50周年記念定積を発売、88億円（4,015口）販売契約となった。1口百万円以上1千万円以下、期間5年、普通預金からの自動振替を条件に、1.0%の高利回りを提供した。

こうした懸賞金付き定期預金の拡大は、第一には地元への利益還元を目的にしている。運用

は基盤地区外が中心となっていることから、地域金融機関として地元への還元という意味がプレミアム金利に込められている。もう一つの狙いは、集金コストのかからない長期安定預金を確保する点にある。預金吸収の対象となる基盤地区は、広域分散した人口分布にあるため集金コストが大きい。当信金は、渉外活動の意味は小さくなったとみており、縮小の方向を打ち出している。定期積金のウエイトも低下傾向にあり、預金はプレミアムを付けても来店し入金してもらう方針である。また、その方が顧客サービスにつながると考える。

B 信金におけるフォーカス戦略の明快さ

協同組合組織である信用金庫は、文字通りフェイス・トゥ・フィエスの関係に預金調達と貸出を行うことを原点としてきた。しかし、戦後の経済発展の過程で、地域によってはこうした関係が信金の営業エリア内で完結しなくなり、事業の継続性を維持できない実態が生まれた。特に北海道の内陸部で小さな人口基盤しかないB信金の場合、域内での事業機会の創造はやり難かった。確かにそうしたことが出来れば地域金融機関らしい地域貢献なのだろうが、現実には画餅に近いのだろう。

そこでB信金が取った生き残り戦略は、営業エリアを拡大することで新たな市場を見つけることであった。こうした発想はある意味自然なことといえるが、当信金の優れた点は営業エリアの拡大に伴って発生し易い顧客及び事業フォーカスの曖昧化という事態を避け、住宅金融に特化することで「特定顧客に特定サービスを提供する」という明確な戦略を設定したことであろう。同時に、この戦略選択は「何をしない」がハッキリさせることである。当信金の強みは、こうしたシンプルな戦略を設定し実行していることである。その背後には、前また現理事長の強いリーダーシップが大きい。シンプルさは、基盤地区での預金調達メカニズムにつながっている。