

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 8 -

拡大路線からの転換を模索する信金

要 約

F信金は地元経済が衰退するなかで人口が急増していた埼玉県南部への店舗進出を図っていたが、進出先の競合も激しく、また、その後のパブル崩壊に続く景気の長期低迷のなかで事業の伸び悩み、多額の不良債権処理に直面している。そのなかで、グループ店舗制度（法人取引の母店への集約）の導入など経営の効率化を進めており、これまでの拡大路線からの転換を模索している。金融激戦区で生き残りを賭けて健闘している信金である。

信金の概況

F信用金庫（以下、F信金と略称）の営業地区は、本店のある北区を中心に周辺の足立区、板橋区、練馬区、埼玉県南部の川口市、浦和市等をカバーしている。平成9年には武蔵野信金を合併し、武蔵野信金の旧本店は北新宿支店として衣替えした。また、12年には日本信販信用組合の、さらに、13年にはわかば信金の受皿金融機関（わかば信金は都内9信金による分割譲受）となり、その事業を譲り受けた。

F信金の営業地域は有数の金融激戦地区であり、都銀、信組はもとより、信金同士でも競合が激しい。

13年3月現在、会員数70,772人、総資産1兆458億円、預金9,803億円、貸出7,037億円、店舗数41店舗（うち2出張所）、役職員数1,192名である。

地域経済の衰退と周辺地域への進出

北区は明治時代から製紙業が盛んであり、また化学工場なども立地し、製造業の街として栄えた。しかし、大企業の移転によって中小零細企業も減少し、さらに、長引く不況によって地元経済は衰退を余儀なくされている。

北区の人口はピーク時の昭和40年には433千

人であったが、その後減少傾向が続き、平成13年には317千人となっている。産業分類別の従業員数割合をみると、製造業が都区部13.1%に対し、北区は19.6%とその割合が高いのが特徴的である。製造業の規模は小規模・零細が大部分を占め、工場の84%が従業員数9人以下の零細規模である。工場数の推移をみると、昭和63年の2,180工場から平成10年には1,821工場へと減少しており、それに伴い従業員数は24,194人から18,280人へ、製造品出荷額は6,571億円から4,939億円へと大幅に減少している。

小売業の動きをみると、商店数は昭和63年の4,623店舗から平成11年には3,588店舗へと、工場と同様に大幅に減少している。しかし、従業員数、販売額はおおむね横ばいであることから、小規模小売店の減少およびそれに代替する形で大規模店の増加が進行したといえる。その結果、地元の商店街はかつての活気を失っている。

このように人口の減少、零細企業の衰退などF信金の営業基盤が縮小するなかで、F信金は人口が増加していた埼玉県南部（川口市、さいたま市、戸田市）に営業エリアを広げていった（表1）。

最初に進出したのは川口市であり、昭和43年に支店を開設した。川口市は荒川を境にして東

京都と隣接する都市であり、戦後の工業発展と東京のベッドタウン化を反映して人口は急速に伸び、昭和48年の32万人から平成13年7月には47万人となっている。埼玉県南部への進出はF信金だけでなく、F信金と営業区域が隣接・重複するT信金、S信金も同様の行動をとった。

表1 北区と川口市の人口推移

	北区	川口市
昭和30年	343,806	130,545
40年	433,560	231,193
50年	413,656	335,864
60年	366,831	399,331
平成7年	331,613	447,125
13年	317,127	459,286

表2 埼玉県南部の信金店舗網 (単位: 店)

		川口市	さいたま市	戸田市
東京	F 信金	5	5	2
	T 信金	6	0	1
	S 信金	3	2	1
埼玉	A 信金	18	8	1
	K 信金	12	11	0
	S 信金	0	20	0

F信金は、新規顧客の獲得を狙って、埼玉県南部に店舗進出を図っていったが、進出先の競争も激しく(表2)また、その後のバブル崩壊に続く景気の長期低迷もあって、拡大路線は必ずしも経営の安定を保障しなかった。

プレミアムを利用した預金吸収

F信金の預金の伸び率をみると、10年度 3.2%、11年度 1.0%、12年度 2.9%と減少傾向が続いており、貸出も10年度0.4%、11年度 7.9%、12年度 0.9%と低迷している。その結果、期中平均預貸率は10年度73.77%、11年度73.31%、12年度71.45%と低下傾向にあるが、水準としては7割を超えており高いといえる。

預金の減少に歯止めをかけようとしているた

めであろうか、F信金ではプレミアムを付しての預金吸収に力を入れている。たとえば、期間3年、毎月の掛け金3万円の定期積金では、フライパン・キッチンバサミ、高級ステンレス包丁3本セット、いため鍋が毎年1品ずつプレゼントされる。また、預入期間1年の懸賞金付き定期預金では、預入金額20万円につき1本の抽選権を付け、1等(150本)は10万円のギフトカード、2等(225本)は3万円のギフトカード、3等(300本)は1万円のギフトカード、特別賞(300本)は一流レストランの食事ペア券が当たる。プレミアム部分を金利換算すると通常の金利よりもプレミアム部分が高くなるということであり、その負担は小さくない。

F信金の顧客層は50~60代が多く、その世代は景品やプレミアムに魅力を感じる人が多いという。また、一度始めると、顧客の期待もあって止めるわけにもいかななくなるということである。F信金では、年度予算を組むときに「広告費」として景品やプレミアムのコストを計上しており、信金の宣伝広告のためと割り切っている。

しかし、総資金利鞘が0.31%(13年3月期)であることを考えると、過度のプレミアムは収益面での負担を増すことになるため、今後は、コスト対効果の見極めが求められるであろう。

その他、顧客ニーズに応えるための商品開発にも熱心であり、13年には、貯蓄性商品に投資性をプラスした「運用プラン21(投信型・外貨預金型)」という新商品を他の都内信金に先駆けて取扱いを開始した。これは預入金額の70%をスーパー定期で安定運用し、30%を投資信託または外貨定期預金で運用するものであり、預入金額は30万円以上1万円単位である。なお、この商品もスーパー定期の初回満期日(6ヶ月・初回のみ)までの円預金金利は店頭金利プラス

1%の特別金利が適用される。

個人向けローンの掘り起こし

貸出金を業種別にみると、個人28.8%、製造業19.0%、卸・小売業13.4%、建設業12.9%、不動産業11.7%、サービス業10.2%、運輸・通信業3.1%（12年度）となっており、製造業の割合が高いのが特徴である。

10年度から12年度にかけての貸出の伸び率を業種別にみても、一番落ち込みの激しいのは個人向けであり、26.6%の減少、次に製造業の1.7%、建設業の0.3%となっている。貸出の減少は、北区等営業地区の人口減少、地域の零細製造業の減少、地域経済の低迷等を反映したものである。

このような状況のなかでF信金は貸出の伸長に努力しており、最近とくに力を入れているのは個人ローンである。2001年度の住宅ローンの目標は226億円、前年度比7割増の意欲的な計画を立てている。個人ローン獲得件数を業績評価のなかに位置付け、営業系のローン推進目標を明確化した。3月にはローンセンター（職員14名）を開設し、住宅ローンや個人ローンを専門に推進している。また、宅建業者や工務店を訪問して提携ローンを推進するグループ（5名）も本店内に設置されており、両者が提携して住宅ローンを推進している。

さらに、消費者金融会社クレディアと提携し、〔資金用途：自由、融資金額：10万円以上50万円以内、融資期間：3年、利息：年18%（保証料含む）、担保・保証人：不要〕というハイリスク・ハイリターンの消費者金融の分野にも進出している。しかし、この商品はリスクも高く、F信金としては試行的に取り組んだものであるという。

その他、金融商品の品揃えは都銀並みに多く、また、テレホンバンキング、モバイルバンキング、アンサーサービス、資金移動サービス、Eメールによるローン仮申込みなどチャネルの整備、サービスも充実している。相続・贈与・不動産など財務に関する無料相談会も専門部署を設けて頻繁に開催している。他金融機関との競争が激しいなかで競争相手に負けないサービス機能の整備に努力していることがうかがえる。

経営の効率化と店舗の再編

不良債権比率をみると、10年度7.9%、11年度13.7%、12年度13.5%と比較的に高く、地域経済の厳しさがうかがえる。また、自己資本は12年度末5.17%であり、前期の4.42%に比べて改善されたとはいえ、水準としては低い。自己資本力がそれほど強くないなかで不良債権処理を迅速に進めることが当面の課題であり、そのためには、リストラにより収益力を強化し、経営体力の範囲内で着実に不良債権処理を進めざるを得ないといえる。

F信金では、事業量拡大路線の行き詰まりを自覚しており、これからは資産の効率化を重視し、「量」よりも「質」を高める経営への転換を志向し始めている。

経営効率化の一環として、F信金では店舗制度の改革に着手し始めた。これまでの拡大路線、全店フルバンキング体制の支店制度を見直し、11年8月からグループ店舗制度を導入した。これは、フルバンキングを行っている42カ店（当時）のうち、北区内の店舗を中心に14カ店の法人融資取引を隣接する8カ店（その後6カ店に減少）の母店に移管し、14カ店は個人リテール店舗に特化するものである。それ以外の20カ店は従来型のフルバンキング店舗のままである。

このグループ店舗制度の狙いは、まず第一に、店舗の統廃合を通じた合理化であり、制度導入後、不採算店の3支店、1出張所が閉鎖され、店外ATMに代替された。F信金としては、ATMの設置で代替できる場所は支店 有人出張所 ATMと段階的に縮小したい考えだが、顧客の反発もあり現実に実行に移すには大変苦心するという。

F信金の店外ATMの設置台数は11台であり、非常に少ない。その理由は、店舗網が充実していること、および、金融機関が密集しており、店外に設置するメリットが薄いためである。また、都内ではテナント料も高く、駒込駅前のATM(3台)は利用されていたが、割に合わないで12年に撤去した。

F信金のように大都会の一部地域を営業基盤とする信金の場合は、店外ATMの有効活用にも限界があり、結局は、稠密な店舗網(店間は500~1km)と渉外営業によって顧客とのパイプを維持することになるといえる。それだけに店舗の統廃合は、言うに易く、行うに難しいと思われるが、経営の効率化のためには避けて通れない課題となっている。

店舗制度改革の第二の狙いは、人員の削減であり、法人取引を母店に集約することで人員と事務の効率化を図り、制度導入後、40~50名の人員を削減した。職員の担当も見直し、これまでのフルバンキング体制では一人一地区制を採り、法人・個人含めて地区内の顧客を担当していたが、グループ制度導入にあたり、法人営業係と個人営業係に分離し職務内容を明確化した。法人営業係は87人、一人当たりの担当事業社数は約100社。個人営業係は215人で、一人当たりの担当世帯数は300~400軒である。営業係の一日当たりの訪問軒数は20~25軒。40

軒前後を目標としているが、届いていないという。

ところで、営業係はハンディ端末は使用しているが、勘定処理のみの利用で、顧客情報は紙ベースの「顧客カード」に書き込むことで情報を蓄積している。この点は、ハンディ端末の活用によって渉外営業の効率性を高める余地があるように思われる。

また、F信金は役職員数1,192名(13年3月末)のうち約500名弱が本部人員であり(一部営業グループも含まれる)、本部への人員集中度が高い。これは、4~5年前に審査体制の本部集約など、従来の支店中心から本部主導に組織体制を転換したことも大きく影響している。たとえば、融資審査では支店長決裁と本部決裁の比率は4対6であり、本部決裁の比率が他の信金に比べて高い。ちなみに、決裁に要する日数は支店長決裁で2~3日、本部決裁で3~5日とのことである。いずれにせよ、スタッフ部門の肥大化は組織の硬直化を招く懸念があり、グループ店舗制度の導入とともに本部組織の見直しも課題となるように思われる。

ところで、多くの信金では事業目標を立てる場合、地域シェアを「ものさし」にしているが、F信金では地域シェアによる目標管理を行っていない。F信金は昭和40年代以降営業地域を拡大していったが、そのことがF信金の依って立つ「地域」をかえって曖昧にしたともいえる。一方で、中心的地盤であった北区は他金融機関が進出し、そこでのシェア競争も厳しかった。

F信金の当面の課題は経営の効率化による財務基盤の改善とともに、地域の金融機関としてのCI(コーポレート・アイデンティティ)を創り上げていく事であると思われる。

(鈴木 利徳)