

# 地域金融機関の生き残り戦略 - 事例10 -

## 堅実経営とチャレンジ精神

### 要 約

信金王国といわれる兵庫県の中でも、特に姫路市は、老舗の3信金が長年共存しており、銀行の存在感は薄い。J信金は、その中でも、効率・健全経営で全国的にも知られる優良信金である。現在、多くの金融機関が支店を減らす中、J信金は健全な経営内容を武器に、積極的な店舗展開を行っている。さらに、神戸地区での融資拡大に注力するなど、守りから攻めの経営に移行しつつある。

### 信金の概況

J信用金庫（以下、J信金と略称）は、1930年に姫路相互信用組合として誕生し、信用金庫に改組の後、1955年には、A信金を合併した。その後は、営業地区を拡大し、1969年には神戸市に進出。70年代より神戸への出店も開始した。現在、多くの金融機関が支店を減らす中、J信金は健全な経営内容を武器に、積極的な店舗展開を行っている。

現理事長の父親である前理事長は、1953年に大蔵省近畿財務局から常務として迎えられ、69年に理事長に就任。その後97年に亡くなるまで30年近く経営に携わり、その間、堅実経営で現在のJ信金を築いた。

本店のある姫路市は、人口47万人強が住む兵庫県第二位の都市である。姫路城がある観光地で、平成12年度には、747万人の観光客が訪れているが、趨勢としては低迷している。駅前からお城までは、J信金の主要顧客でもある古くからの大規模な商店街が続いているが、車で来る観光客が商店街を通らないことや、7～8年前から量販店が増加してきており、最近の経営は厳しいそうである。

姫路市を中心とする西播磨地域には古くから多くの地場産業が発展してきた。マッチ、皮革、にかわ・ゼラチン、ポルト・ナット、鎖、ゴルフ用品等は、全国的にも高いシェアを誇っている。さらに、戦後は播磨臨海工業地帯の中心と

して、新日鉄をはじめ鉄鋼業や石油精製などの工場が進出し、重化学工業とそれに関連する中小企業が近代的な工業都市への牽引役となってきた。しかし、地場産業やその後進出した重化学工業は、ともに衰退産業であり、最近の停滞感は否定できない。

多様な地場産業を抱える兵庫県は13の信金がある信金王国であり、金融業態別シェアも、都銀に次ぐのが信金である。また、破綻した旧兵庫銀行がバブルを引き受けた結果、比較的健全な信金が多いと言われている。兵庫県の信金を総資産規模で並べると、2～4位までは、X信金、J信金、Y信金の順に、姫路の信金が並んでいる。兵庫県は地銀の存在感が薄い。姫路市内においても、3信金の激しい競争を反映して、みなど銀行（兵庫銀行 みどり銀行）は6店舗、旧神戸銀行の三井住友銀行が5店舗しか出店していない。

### 健全性と効率性に優れた信金

優良な信金が多い兵庫県では、14信金中9信金で自己資本比率が10%を超えている。J信金の自己資本比率も13.04%と、都市部の信金にしては高い。一般的に自己資本比率が高い信金は、地方に立地し預貸率が低い傾向にあるが、J信金では75%の預貸率と両立させている。これを可能としたのは内部留保の厚さであり、信金の事業方針にも掲げられている「堅実一路」を実

践してきた結果、会員勘定（株式会社の資本勘定）は630億円に達している。また、堅実一路を反映して、不良債権比率は7%台と低い。姫路市の3信金は、地域や顧客層の住み分けがほとんど無いが、経営内容はJ信金が最も優れており、自己資本比率と総資産経常利益率が一番高く、経費率と人件費比率は最も低くなっている。（表1）

地域貢献については、企業の繁栄こそが最重要であると考えている。本当の地域貢献は企業が稼いで税金を納めることであり、特定の団体への寄付などは行っていない。基本的に金融以外の余分なことはやらず、コストをかけないという姿勢である。

J信金では、採用を抑制する信金が多い中、毎年、約100人（男女半々）程度とコンスタントに採用を続けており、平均年齢は男性が38.1歳、女性が26.3歳、トータルで32歳と若い。J信金は特に職員の数が少ないわけではないが、人件費は少ない。おそらく、その理由は女性職員の多さにあると思われる。全職員に占める女性職員の割合は、同規模他信金の平均が3割程度であるのに対し、J信金では4割を超えている。J信金では、同じ職種であれば性別に関わらず、同じ賃金を支払っている。しかし、一般的に女性の勤続年数は男性よりも短く、また扶養手当等の各種手当でも必要がないことが多い。それ

が全面的に良いかどうかは別として、結果的に人件費を抑えているといえよう。組織全体で女性活用に注力しており、住宅ローンや年金等、幅広い職種で女性を活用している。しかし、渉外業務については、抵抗を示す女性が多く、十分に活用しきれていないそうである

人事制度については、基本的に年功序列方式ではない。支店長ポストは30年以上も前から立候補制にしている。本部は縮小方針で、実質的な本部スタッフ（事務センターと公庫代理貸付部門は除く）は100名と少ない。J信金は、人員削減についてはあまり積極的ではない。その代わりに、店舗を増やして一店舗あたりの従業員を減らすことで効率化を図っている。J信金の従業員数はここ5年間で20人程度しか増えていないが、新たに5店舗の開設があったため、一店舗あたりの人員は削減されている。スリムながら積極経営を可能にする武器としては、IT戦略を前面に打ち出している。

## システム化で先行

システムをSSC（しんきん情報システムセンター）に全面的に依存することで、コスト削減効果を狙う信金もある中、J信金は基本的に自前のシステムを活用する方針をとっている。デビットカードも自営の信金は、J信金だけである。採算は合わなくとも、SSCへの全面依存を

表1 姫路3信金の比較（H13年3月期）

（百万円）

	総資産	貸出金	貸出金利	貸出金利回り	不良債権比率*	預金	預貸率	定積比率	常勤 役員数	店舗数
J信金	734,016	480,403	13,741	2.86%	7.50%	638,213	75.27%	8.18%	849	47
X信金	858,166	590,878	15,369	2.60%	10.08%	794,143	74.40%	5.66%	962	46
Y信金	639,750	393,096	11,759	2.99%	13.80%	592,322	66.37%	6.91%	765	49

  

	業務純益	経常利益	経費	（うち 人件費）	（うち 物件費）	経常利益 / 純資産	人件費/ 業務純益	自己資本 比率	一人あたり 経常利益	一人あたり 人件費
J信金	4,345	2,135	9,721	5,895	3,350	0.29%	135.68%	13.04%	2.51	6.94
X信金	3,383	1,737	11,436	7,186	3,811	0.20%	212.42%	9.00%	1.81	7.47
Y信金	2,332	1,492	10,154	6,347	3,599	0.23%	272.15%	9.31%	1.95	8.30

\*不良債権 = 破綻先債権、延滞債権、3ヶ月以上延滞債権、貸出条件緩和債権の合計  
資料 全国信用金庫財務諸表

避けることで、迅速な対応のできる体勢にしておきたいと考えている。

融資案件の決済は、富士通と組んで作ったLAN上の処理が中心になっている。すでに50%がLANに乗っており、紙ベースで決済しているのは、複雑な案件や新規案件に限られている。

さらに、ハンディ端末も5年前から導入している。毎日、地区データがセンターで更新されて、集金日や家族取引をハンディ端末で取り込んでいる。原則、新規以外のデータは全て入っているが、残高は表示されないようにしている。この渉外支援システムは、もちろん融資システムとリンクしている。

CRMの活用により、採算性も出せるので、原価意識、コスト意識の強いJ信金としては、不採算取引先は切り捨てたいところであるが、今のところ実施はできていないそうである。ICカード導入も検討中であり、ネット上の仮想商店街のオープンや、地場産業のHP作成支援をしようという構想もある。郵政省と富士銀行によるネット上の決済システムにも参加予定であり、仮想商店街のオンライン決済が可能となるそうである。

### 渉外体制と貸出

姫路市におけるJ信金の世帯取引シェア（何らかの取引がある世帯）は40%に達している。原則的に渉外担当者は、地域における全ての住民や企業をターゲットとする地区管理制度をとっている。渉外マンは、一人400～500軒を担当し、一日40～50件をバイクで回っている。訪問地域は狭域なので、効率性は高いそうである。集金コストは意識しているが、今のところ不採算先だからといって切り捨てをするまでは至っていない。定期積金は、最低1万円以上としており、さらに、自動振替への誘導も行っているが、信金は給振が取れない（企業が取引銀

行を指定するから）という問題点があり、難しいそうである。

貸出は伸び悩んでいるとはいえ、預貸率は75%であり、全国平均が6割強であることを勘案すると依然として高水準を保っている。そのためには、破綻した民族系信組の優良取引先等、肩代わり融資も積極的に開拓している。業種別貸出金の内訳を見ると、全国平均に比較して製造業の割合が少なく、建設業、サービス業、卸小売業の割合が高い。しかし、与信リスク管理にも留意しており、要注意先は管理が大変なので、原則貸出はストップ、引当を積んでまで取引を拡大するスタンスではない。

個人向け貸出は貸出金全体の24.9%を占めており、全国平均の28.8%よりは低い。しかし、10年前から企業の需資低迷を見越し、近隣地区の他金庫に先んじて注力してきた。特に、住宅ローンの拡大を重視しており、住宅金融公庫の代理業務部門を他金庫の5倍くらいの陣容にして、建売業者などへの営業攻勢をかけている。個人ローンも多様な商品開発を行ってはいるが、今のところ、口座を持っている人に対するカードの保有推進がセールスの中心とのことである。

### 積極的な店舗展開と神戸地区への注力

姫路市内には、昨年12月に開店した花田支店を含めて、すでに18店舗がある。店外ATMは、姫路市内に10ヶ所、市外に6ヶ所の合計16ヶ所にあるが、家賃コストの負担も大きく採算は合わないそうである。コスト削減の目的から、最近3～4信金で共同のATMを出しており、すでに6ヶ所になった。確かに、信金同士は手数料無料でもあり、同じ営業地区にある信金同士が手を結ぶのは合理的といえよう。

前理事長は節約型の人間であり、店舗も質素な造りであったが、97年に理事長が交代してからは、店舗に対する考え方も変わったそうで

ある。今年新築された福崎支店は、ガラス張りの豪華な店舗が話題になっている。三宮では東京三菱(旧東京銀行分)の店舗を購入しており、これから神戸地区の本部を建築する予定である。姫路での市場は縮小しているため、このままでは3信金ともに生き残れないとの危機感があり、神戸に活路を見出そうとしている。

神戸地区では、不動産、テナントビル、アパート経営などのロットの大きい案件を中心に貸出を行っている。テナント案件は、資産も計算できるのでリスクは低く、不良債権増加に対する懸念も、今のところは少ないと考えている。

### 収益面での課題とフィー・ビジネス

他の金融機関と同様、J信金でも預貸利鞘は縮小している。しかし、調達コストを高める要因となる懸賞付き預金や粗品は、お客の期待もあり廃止できないそうである。

フィー・ビジネスの拡大策については、平成13年4月から損保の取り扱いを開始している。業務推進部内に保険担当の課長を置いており、全支店で東京海上の保険を取り扱っている。保険の販売は、融資支援システムとリンクしており、オンライン上で東京海上に直接申し込める。年5,000万円くらいの手数料が見込まれるそうである。投信については、リスクが高いため、あえて勧めることはなく、あくまで買いたいというお客にだけ対応している。

98年～2001年までの3ヵ年計画「ニューウェーブ21」では、3ヵ年で12ヶ店の開設を計画していたが、結局予定どおりには行かなかった。そのため、2001年からは、1年計画にしたが、金利の見通しが困難であり、収支計画は立てづらいそうである。ただし、店舗を毎年2、3店は増加させるという積極的な計画は維持している。

### 積極経営への転化

姫路を中心とする西播磨地方には、昔から多

種多様な地場産業がある上、新日鉄をはじめとする重化学工業が進出し、播磨工業地帯が形成されている。中小零細企業から大企業まであらゆる規模の充実した産業基盤と商業の発展が、姫路市を基盤とする3信金の共存を可能としてきた。

3信金は、顧客層の住み分けがほとんどなく、収益構造にも大差がない。しかし、その中でも、J信金の経営内容が最も優れているのは、効率性の追求と健全経営で利益を蓄積してきたからである。そして、これがバブル後の今の時期に、多額の投資を可能とさせている。

西播磨地方の地場産業が順調なうちは、J信金も、守りの経営でよかったが、今では衰退しつつある地域との一連托生を避けるべく、神戸地区への営業に力を入れており、守りから攻めの段階にきている。しかし、神戸地区での営業展開はすでに競争が激化している上、成功するかは未知数であると思われる。また、高い預貸率を維持するには、リスクを取って融資を伸ばしているため、厳格なリスク管理が要求されるであろう。

地場産業、地元商店とともに歩んできたJ信金が、神戸地区での運用においてどこまで厳格なリスク管理ができるかは判断できない。今までの住民一人一人を知っているフェイス・トゥ・フェイスな渉外とは異なるものを求められる。神戸地区での運用が成功し、懸賞付き預金等の高利回り商品(地元へのサービスとの位置付け)で還元できればいいが、不良化した場合には、古くからの会員の納得を得るのは困難となる。しかし、今のところ、前理事長の時代からの長年にわたる堅実経営は、信金の中に受け継がれており、ITによりさらなる効率経営を追求する動きに結びついている。また、現理事長のチャレンジ精神も、堅実一路と上手く共存している。変革に向けた動きの最中にある信金の一例であろう。(萩尾 美帆)