

# 分析レポート

## 国内経済金融

### 選択と集中により個人取引を強化する 苫小牧信用金庫

寺林 暁良

#### 要 旨

苫小牧信用金庫は、地域の経済状況が厳しい中で、預金額、融資額ともに実績を伸ばしている。同金庫の経営の特徴は、高密度かつ効率的な店舗配置を基礎として、地域密着型金融の推進を貫徹していることである。個人取引に関しても、子会社のハウスメーカー囲い込みによる新規住宅ローン獲得、保険業務の推進などに集中的に取り組む一方で、集金業務の廃止などの抜本的な涉外改革を行うなど、地域のニーズを見据えた上で独自の取り組みを続けている。同金庫は、他金融機関と「横並び」のサービスではなく、地域の事情に寄り添ったかたちで経営資源の選択・集中を行っており、それが同金庫の強みにつながっている。

#### 苫小牧市と苫小牧信用金庫の概要

北海道苫小牧市は、自動車で札幌まで1時間半程度、新千歳空港まで40分程度に位置し、貨物取扱量全国第6位(08年)の特定重要港湾を有する工業都市で、製紙業、自動車部品製造業、石油産業などの大企業が事業展開を行っている。

同市の人口は、ここ数年微増傾向の約17.4万人(09年)となっており、人口減少が続く北海道のなかでは将来性の高い地域の一つとして注目される。

しかし、昨今の同市をめぐる経済状況は、他地域同様に厳しい。郊外に大型商業施設が出店する一方、苫小牧駅前では大型スーパー・百貨店が軒並み閉店し、商店街も衰退するなど市街中心部の空洞化が進んでいる。市内の06年の事業所数は、8,492件と01年の9,368件と比べて9.4%も減少しており、09年の住宅着工戸数も前年比34.3%と、全国平均の同 27.9%を上回る減少幅となっている。

このような状況下にあって、苫小牧市とそ

図表1. 苫小牧信用金庫の概要

(単位: 億円)

項目	期 末					10年3月 /06年3月
	06年3月	07年3月	08年3月	09年3月	10年3月	
預金・積金	3,226	3,257	3,228	3,301	3,416	5.9%
法人	684	691	648	670	690	0.9%
個人	2,336	2,373	2,459	2,523	2,605	11.5%
貸出金	1,786	1,882	1,968	2,069	2,064	15.6%
住宅ローン	452	505	514	525	519	14.8%
預貸率	55.4%	57.8%	61.0%	62.7%	60.4%	
自己資本比率	22.83%	24.01%	25.38%	24.18%	25.94%	
期末職員数(人)	247	245	255	264	256	3.6%



**写真 お客様相談センターを併設した  
苫小牧信用金庫新本店(写真右側  
= 来春竣工)と事務集中センター**

の周辺地域の経済を支え、預金額、融資額ともに実績を伸ばしているのが苫小牧信用金庫(以下、「同金庫」とする)である。

同金庫は、61年間の歴史の中で一度も他金融機関との合併を経験していないが、高い自己資本比率と預貸率を保っており、フィッチ・レーティングス社の信金財務力格付けでは、7年連続で最高ランクの三ツ星を獲得している。

同金庫の特徴は、地方銀行や都市銀行への「横並び」を目指す地域金融機関も少なくないなかで、地域密着型金融を貫徹することで他金融機関との差別化を図っていることである。本稿は、経済環境の悪化の中でも優れた実績をおさめる同金庫の、特に個人取引に関する取組みについて紹介したい。

## 店舗戦略

まず、同金庫の地域密着を支えているのが、高密度かつ効率的に展開される店舗網である。同金庫は苫小牧市とその周辺市町村に34店舗(7代理店を含む)を展開しているが、特に苫小牧市の市街地には500m

間隔で20店舗(3代理店を含む)を展開するほか、ATMも24ヵ所に設置するなど、高密度の店舗・ATM網を構築している。また、苫小牧市役所内への出張所の開設や、道の駅「ウトナイ湖」へのATMの設置など、地域の要所も押さえている。

この店舗網は順次見直しが行われており、近年では住宅地開発の進む東地区に2店舗を新設する一方で、空洞化する市街中心部の2店舗を代理店に変更している。

代理店で取り扱いしない融資、投資信託、保険業務等は、母店から担当者が出向いたりする出前サービスで質が確保されている。

さらに、本店には、住宅ローンを主体とした消費者ローンについての相談窓口として「お客様相談センター」を設置しているが、これと東地区の新開支店、西地区の糸井支店の3店舗は平日夜8時まで営業を行っている。

地域の変化に合わせた効率的な店舗展開と顧客のニーズにこたえる店舗設置・営業は、顧客に対する利便性の向上に大きく寄与しており、同金庫経営の大きな基礎となっている。

## 生活メイン化に対する考え方

同金庫は、個人取引における生活メイン化を重要視しており、給与振込み口座、年金受給口座、公共料金引き落とし口座に指定することで住宅ローンの金利を優遇するといった取組みも行っている。

生活メイン化の推進は、資金調達コストを下げることにつながるため、同金庫の経営にとっても非常に重要なことである。

ただし、同金庫が生活メイン化を進めるのは、利便性と優位性があるという自負もある。取引の口座を一つにまとめることは、顧客に

とっても便利なことであるし、この地域に住むのであれば、同金庫をメインに利用してもらうことが顧客にとってもベストな選択であるといえるだけの地域密着型のサービスを提供しているということである。

### 預かり資産の推進方針

投資信託については、営業エリアの客層やリスクを考慮すれば、ラインナップを地銀並みにそろえるのはコストに見合わないため、ニーズがあれば小額から無理のない範囲で行ってもらうものの、積極的に売り込むことはしてこなかった。「横並び」の金融サービスをそろえることが、必ずしもその地域にとってのサービスの充実とはいえないということである。

しかし、生命保険などの保険商品に関しては、福祉や高齢者対応、顧客の安心な生活の支援などにもつながるため、今後も積極的に扱う方針である。同金庫は、北海道、苫小牧市、指定金融機関の5町や関係機関と『がん』から守るプロジェクトの締結を行っているなど、がん保険などの第三分野保険には特に注力している。また、ペット保険などのユニークな保険商品の取り扱いも進めている。

このように、預かり資産の取扱いに関しても、「横並び」的に商品を取り揃えるのではなく、顧客のニーズや福祉の向上などを基準にメリハリを付けてサービスを選択・集中することが、同金庫の地域密着型金融なのである。

### 新規住宅ローンの獲得戦略

新規住宅ローンの獲得は、営業地域外からの転入者に対して生活メイン化のきっかけにもなるため、特に集中的に推進すべきとらえている。

同金庫が新規住宅ローンを獲得するために重要な役割を担うのが、子会社の「(株)とましんパートナーズ(以下、同社とする)」である。同社は「お客様相談センター」などで消費者ローンの相談業務や同金庫への取り次ぎ業務を行うための子会社であるが、ハウスメーカーへの訪問や対応、不動産に関する情報収集などの業務も担っている。

苫小牧市は他地域からの転入者が多く、住宅購入のほとんどは住宅展示会などのハウスメーカー経由のルートによるものであるという。そのため、当地域で新規住宅ローンを獲得するためには、ハウスメーカーへの営業渉外を増やすことが最重要のポイントになる。

同社が住宅ローンに関する情報の管理とハウスメーカーとの密着を進めたこともあり、同金庫の住宅ローン残高は、06年度比で14.8%の大幅増を達成しており、住宅着工件数が大きく落ち込んだ昨年度もほぼ横ばいを保つなど、着実な成果をあげている(図表1)。

### 渉外の改革

#### 集金業務の廃止

同金庫は、2002年に渉外による定期積金などの集金業務を廃止するなど、抜本的な渉外改革を行っている。渉外の戸別訪問といえば「フェイス・トゥ・フェイス」を重視する地域金融機関の大きな特徴の一つであり、地域密着型金融の基本ともとらえられがちである。しかし、同金庫は決して地域密着を軽んじてこれを廃止したわけではない。

集金を廃止した主な理由としては、同金庫がコンプライアンスの遵守を経営の柱とするなかで渉外による戸別訪問は不祥事のリスクが高まることが挙げられる。また、同金庫は前述のような高密度の店舗網をもつため、

来店に関する顧客の負担が小さいということもある。

しかし、もう一つ大きな理由となっているのが、人材や時間の無駄を見直すということである。新興住宅地の広がる苫小牧市は核家族世帯や単身世帯が多いが、こうした家庭は夫婦共働きであったり、主婦も文化・サークル活動に積極的に取り組んでいたりするため、日中は家族全員が外出している場合が多く、渉外が戸別訪問を行っても、留守であることが多かった。

このように、無駄の多かった集金業務を廃止することによって、渉外担当者は、新規開拓や相談業務に専念することができるようになった。集金の廃止が、むしろ本来果たすべき地域密着型金融への集中につながっているといえるだろう。

#### 実践による渉外育成

集金の廃止によって渉外担当者は、推進業務に専念することが可能になったが、同金庫では、その推進能力の向上を目的として2003年に「特別推進プロジェクトチーム」を立ち上げた。

これは、中堅・若手渉外担当者のなかから基本的に立候補によって「隊員」を募り、

本部の融資専担者と顧客先への同行訪問を行うことによって、年金・給与振込み口座獲得などメイン化の推進、住宅ローンの獲得、事業先の開拓などの推進スキルを実践的に学ぶ、という取り組みである。

地域に密着した推進活動は「座学」では身に付かない、というのが同金庫の人材育成の方針であるが、実務を兼ねて行う「特別推進プロジェクト」は、人材育成と営業実績の向上の両面に対して、非常に大きな効果をあげている。

## 金融教育への注力

同金庫は、地域貢献を本業の一部としてとらえ、地域環境保全や産学連携、教育支援などの多様な取り組みを行っているが、その一つに金融教育への取り組みがある。

同金庫では、08年から金融教育への取り組みを本格的に始め、町内会や老人会向け、または小中学校向けにお金の役割や金融犯罪に対する危険性などを伝える「金融教室」を開講したほか、小学生とその父兄を対象に、金庫本店を探検しながら金融業務について学んでもらう「親子金融探検隊」も開講している。

これらの活動は、すぐに同金庫の利益につながるというものではない。しかし、生活に資する金融知識の普及という地域貢献は、都銀でも地銀でもなく、地域社会の一員である同金庫こそが行うべきであり、地域密着を深化する意味でも重要であるとしてとらえられている。特に、子供たちが同金庫とかかわりをもったという記憶を持つことは、同金庫の将来的なメリットにつながることもとらえられている。

## まとめ

本稿では、同金庫の地域密着型金融について、主に個人リテールに着目して概観した。同金庫の事例が示したことは、地域金融機関の限られた営業地域のなかで強みを発揮していくためには、都銀や地銀と「横並び」の営業活動・商品提供を行うのではなく、地域性やニーズに合わせて選択・集中を行うことが重要であるということである。

地域の状況を的確にとらえ、地域金融機関の生き方を貫くことで着実に業績をあげる同金庫の取り組みは、他の地域金融機関にとっても範となるものであるといえるだろう。