

2017年度の協同組織金融機関の決算と今後の戦略

古江 晋也

要旨

2017年度の信用金庫、信用組合、労働金庫の決算は、地域経済の疲弊に加え、日本銀行の長引く金融緩和策の影響を受け、業務粗利益の減少に歯止めがかからない状況にある。しかし、業務純益に目を向けると、信用組合は資金利益が上昇したことから4年ぶりに増加した。また最近では、来るべき将来を見据え、経営統合に踏み切ったり、営業地域を県内全域へと拡大する「広域化戦略」を採用する協同組織金融機関も増加しており、その動向にも注目集まる。

はじめに

2017年度の信用金庫、信用組合、労働金庫の決算は、地域経済の疲弊に加え、日本銀行の長引く金融緩和策を受け、引き続き厳しい経営環境にある。しかし、そのような状況であるが、信用組合の資金利益が増加に転じた。一方、これまで地域金融機関の貸出金残高を牽引してきた不動産融資であるが、アパートなどの

投資用不動産については供給過剰といった指摘もあり、その先行きには懸念が生じている。

本稿では、全国信用金庫協会『全国信用金庫財務諸表分析』、信金中央金庫『全国信用金庫概況・統計』、全国信用組合中央協会『全国信用組合決算状況』、全国労働金庫協会『全国労働金庫経営分析表』の資料を中心に、17年度の信用金庫、信

図表1 信用金庫、信用組合、労働金庫の損益の推移

(単位: 億円、%)

	信用金庫			信用組合			労働金庫		
	15年度	16年度	17年度	15年度	16年度	17年度	15年度	16年度	17年度
業務粗利益	17,918	17,222	16,602	3,043	2,881	2,859	2,307	2,167	2,116
業務純益	4,391	3,817	3,348	930	785	789	483	355	325
(コア業務純益)	3,545	2,974	2,923	751	666	717	420	347	339
資金利益	16,258	15,680	15,534	2,845	2,734	2,778	2,444	2,372	2,324
資金運用収益	17,537	16,736	16,416	3,175	3,025	3,035	2,632	2,534	2,460
貸出金利息	12,069	11,553	11,254	2,451	2,365	2,375	2,024	1,933	1,878
有価証券利息配当金	4,370	4,309	4,317	550	526	536	271	273	286
資金調達費用	1,280	1,057	882	330	292	257	188	163	136
役務取引等利益	726	659	595	△ 5	△ 12	△ 11	△ 265	△ 273	△ 288
その他業務利益	932	881	472	203	159	93	127	69	80
(債券5勘定戻)	840	802	423	183	134	76	62	8	△ 4
一般貸倒引当金繰入額	△ 4	△ 40	△ 1	5	16	3	0	0	10
経費	13,532	13,445	13,255	2,109	2,080	2,067	1,824	1,813	1,781
人件費	8,224	8,154	8,045	1,325	1,304	1,295	942	930	914
物件費	4,991	4,985	4,911	738	731	727	864	865	851
臨時損益	41	△ 37	262	△ 201	△ 170	△ 122	△ 0	△ 3	14
臨時収益	1,468	1,183	1,306	176	156	192	41	33	46
貸倒引当金戻入益	186	222	184	77	64	82	5	6	1
償却債権取立益	240	260	232	31	31	36	0	0	0
臨時費用	1,427	1,220	1,043	377	326	314	42	36	32
貸出金償却	288	221	218	56	49	65	0	0	0
個別貸倒引当金繰入額	590	510	402	223	202	158	0	△ 0	△ 3
(株式3勘定戻)	627	340	534	30	25	36	△ 1	8	11
経常利益	4,430	3,778	3,610	729	615	667	482	352	338
特別利益	105	40	67	19	42	58	3	5	14
特別損失	149	159	152	32	35	52	35	14	17
当期純利益	3,337	2,783	2,652	506	467	480	322	249	243

(資料) 全国信用金庫協会『全国信用金庫財務諸表分析』、信金中央金庫『全国信用金庫概況・統計』、全国信用組合中央協会『全国信用組合決算状況』、全国労働金庫協会『全国労働金庫経営分析表』の各年度

図表2 信用金庫、信用組合、労働金庫の経営諸指標の推移

(単位: %)

	信用金庫			信用組合			労働金庫		
	15年度	16年度	17年度	15年度	16年度	17年度	15年度	16年度	17年度
貸出金利回	1.83	1.70	1.62	2.44	2.30	2.21	1.70	1.60	1.50
有価証券利回	1.04	1.02	1.03	1.26	1.19	1.19	1.17	1.13	1.14
資金運用利回	1.24	1.15	1.10	1.54	1.43	1.37	1.34	1.23	1.15
預金利回	0.08	0.07	0.05	0.17	0.15	0.13	0.08	0.07	0.05
経費率	1.01	0.98	0.95	1.09	1.06	1.03	0.97	0.93	0.90
人件費率	0.61	0.59	0.57	0.68	0.66	0.64	0.50	0.48	0.46
物件費率	0.37	0.36	0.35	0.38	0.37	0.36	0.46	0.44	0.43
資金調達利回	0.09	0.07	0.06	0.17	0.14	0.12	0.09	0.08	0.06
資金調達原価率	1.09	1.03	0.99	1.24	1.17	1.10	1.06	1.00	0.93
預貸金利鞘	0.73	0.65	0.61	1.19	1.10	1.06	0.65	0.60	0.55
総資金利鞘	0.15	0.11	0.11	0.30	0.25	0.27	0.28	0.23	0.22
オーバーヘッドレシオ(OHR)	75.52	78.06	79.84	73.74	75.74	74.25	81.27	83.94	84.02
コア業務純益ROA	0.25	0.20	0.19	0.36	0.31	0.32	0.21	0.16	0.15
自己資本比率	13.08	12.77	12.51	11.95	11.78	11.58	11.37	11.02	10.54
預貸率(平残)	49.33	49.42	49.65	51.73	52.14	53.26	63.82	62.36	63.26
預証率(平残)	31.20	30.64	29.93	22.52	22.48	22.28	12.36	12.48	12.73

(資料) 全国信用金庫協会『全国信用金庫財務諸表分析』、信金中央金庫『全国信用金庫概況・統計』、全国信用組合中央協会『全国信用組合決算状況』、全国労働金庫協会『全国労働金庫経営分析表』の各年度

用組合、労働金庫の主要経営指標等进行分析するとともに、協同組織金融機関の今後の経営戦略を検討する。

2017 年度の決算状況

図表 1 は信用金庫、信用組合、労働金庫の主要経営指標の推移を表したものである。日本銀行の金融緩和政策が長期化する中、3 業態の業務粗利益は引き続き減少している。しかし、業務純益に目を向けてみると、信用組合は 4 年ぶりにわずかではあるものの前年度より増加した。

信用組合の業務純益が増加した要因は、貸出金利回は引き続き低下しているものの、融資残高でカバーしたため貸出金利が増加したことと、有価証券利回が改善したことで有価証券利息配当金が増加したことがある。一方、信用金庫と労働金庫は、有価証券利息配当金が前年度を上回ったが、貸出金利回の低下を融資残高でカバーできなかったため資金利益は前年度より減少した。なお、有価証券残高を見ると、最近では 3 業態とも国債残高が

減少しているのに対し、地方債や社債、投資信託などの残高が増加するなど、運用の多様化に迫られている。

経常利益については、信用組合は業務純益が増加したことに加え、株式等売却益の増加と与信関連費用の減少から 2 年ぶりに増加した。一方、信用金庫は株式等売却益が前年度より増加し、個別貸倒引当金繰入額が減少したことなどから、臨時損益は増加したが、資金運用収益や国債等債券売却益を含むその他業務収益が減少する中、経常利益は前年度より減少した。労働金庫は株式等売却益の増加などにより臨時損益は増加したが、業務純益の減少をカバーできず、経常利益は前年度より減少した。

業種別貸出金残高の増減

図表 3、4 は信用金庫と信用組合の 15 年度と 17 年度の業種別貸出金残高の増減率を表したものである。信用金庫で増加率が高かった業種は高い順に「電気、ガス、熱供給、水道業」「教育、学習支援業」

図表3 信用金庫における業種別貸出金残高の増減率

(単位: 億円)

	2015年度	2017年度	増減率
製造業	62,224	61,478	-1.2%
農業、林業	1,188	1,297	9.2%
漁業	571	544	-4.8%
鉱業	581	556	-4.3%
建設業	47,862	50,736	6.0%
電気、ガス、熱供給、水道業	1,450	2,166	49.4%
情報通信業	2,403	2,676	11.4%
運輸業	13,210	14,296	8.2%
卸売業、小売業	53,997	53,980	0.0%
金融業、保険業	20,859	22,436	7.6%
不動産業	145,861	162,051	11.1%
物品賃貸業	2,881	2,905	0.8%
学術研究、専門・技術サービス	3,977	4,409	10.9%
宿泊業	5,682	5,919	4.2%
飲食業	8,406	8,710	3.6%
生活関連サービス業、娯楽業	11,689	11,427	-2.2%
教育、学習支援業	2,552	2,978	16.7%
医療、福祉	21,781	22,359	2.7%
その他のサービス	19,727	21,371	8.3%
地方公共団体	52,733	55,515	5.3%
個人(住宅・消費・納税資金等)	193,542	201,774	4.3%
合計	673,201	709,608	5.4%

(資料) 全国信用金庫協会『全国信用金庫財務諸表分析』の各年度

「情報通信業」「不動産業」「学術研究、専門・技術サービス」、信用組合は「電気、ガス、熱供給、水道業」「その他の産業」「宿泊業」「不動産業」「学術研究、専門・技術サービス業」となった。

「電気、ガス、熱供給、水道業」は東日本大震災以降、太陽光関連事業者への融資が拡大したことなどもあり、高い増加率を示している。さらに最近では、訪日外客数の増加を受け、「宿泊業」「建設業」への融資も堅調に推移している(日本政府観光局の報道発表[19年1月16日]によると18年の訪日外客数は3,119万2,000人と統計をとり始めて以来、過去最多を記録)。

一方、「不動産業」については、日本銀行の『金融システムレポート』(18年10月)によれば、最近は不動産賃貸業向け貸出を慎重化させる一方、ミドルリスク企業を含むその他の

業種向けの貸出に注力する地域銀行が増加していると指摘しているのに対し、信用金庫の中には、「その他業種向け貸出の伸びが低下している一方で、不動産賃貸業向け貸出をより積極化させる先もみられ、地域銀行とはやや対照的な動きとなっている」と指摘されている(20頁)。

不動産業への融資は、これまで信用金庫や信用組合を含めた地域金融機関の融資残高の増加を牽引してきただけに、今後の残高の行方に加え、延滞率や不良債権額の推移にも注目が集まる。

非資金利益の増加に向けて

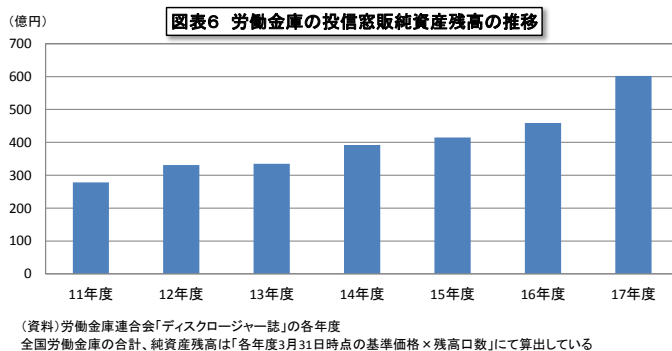
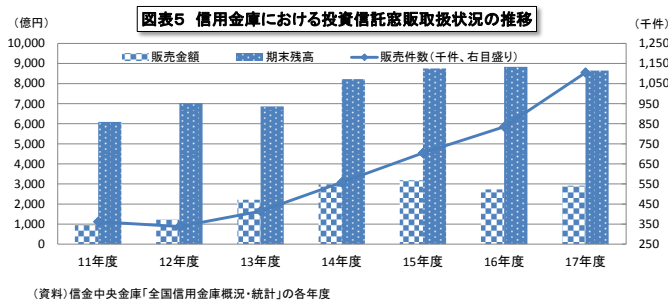
貸出金利回が低下し、資金利益が低迷する中、非資金利益の増加に力を入れる金融機関が増加している。図表5は、信用金庫の投資信託窓販取扱状況であるが、

図表4 信用組合における業種別貸出金残高の増減率

(単位: 億円)

	2015年度	2017年度	増減率
製造業	5,680	5,696	0.3%
農業、林業	417	476	14.0%
漁業	74	77	3.4%
鉱業、採石業、砂利採取業	135	127	-6.3%
建設業	7,118	7,445	4.6%
電気、ガス、熱供給、水道業	291	517	77.7%
情報通信業	354	378	6.7%
運輸業、郵便業	1,836	1,990	8.4%
卸売業、小売業	6,356	6,524	2.6%
金融業、保険業	3,087	3,299	6.9%
不動産業	23,755	28,200	18.7%
物品賃貸業	287	299	4.1%
学術研究、専門・技術サービス業	560	663	18.4%
宿泊業	3,300	4,019	21.8%
飲食業	1,586	1,680	5.9%
生活関連サービス業、娯楽業	5,362	5,167	-3.6%
教育、学習支援業	246	249	1.2%
医療、福祉	2,463	2,749	11.6%
その他のサービス	4,386	4,597	4.8%
その他の産業	622	763	22.6%
地方公共団体	5,726	6,093	6.4%
個人(住宅・消費・納税資金等)	29,244	29,672	1.5%
合計	102,887	110,680	7.6%

(資料) 全国信用組合中央協会『全国信用組合決算状況』の各年度



17年度は前年度よりも販売件数、販売金額が増加した。しかし期末残高は4年ぶりに減少に転じた。一方、17年度末の労働金庫の投信窓販純資産残高(図表6)は602億円と16年度末の459億円から大幅に増加した。

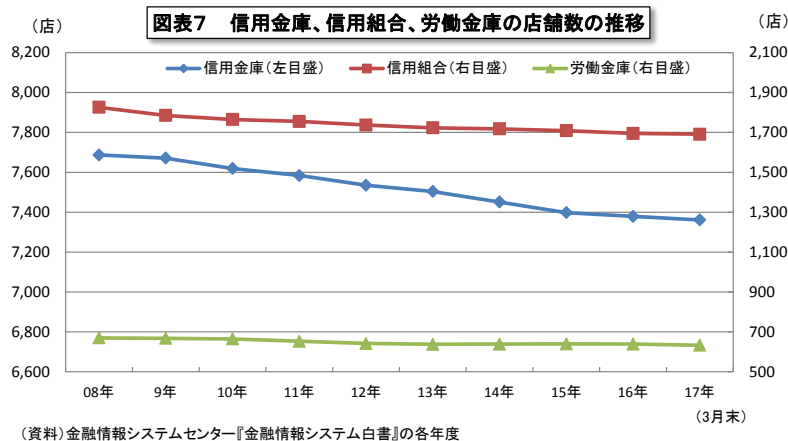
ただし、投信販売は株式市場などの影響を大きく受けるといった課題もある。そこで注目されるのが各種手数料の引き上げである。日本銀行『金融システムレポート』(18年4月)によれば、地域銀行や信用金庫では、「振込・送金手数料を筆頭に、各種の証明書発行手数料、両替関連の手数料、ローンの繰上返済・条件変更手数料、不動産担保事務手数料などが多くなっている」(81頁)という。

営業地域の広域化

人口減少や中小企業の廃業率の高まりなどが進行する中、日本銀行の金融緩和政策の長期化もあり、将来を見据え、財

務が健全なうちに経営統合に踏み切る動きが加速している。19年1月21日には、浜松いわた信用金庫が誕生したほか、同年2月には桑名信用金庫と三重信用金庫(新名称は桑名三重信用金庫)、6月には島田信用金庫と掛川信用金庫(新名称は島田掛川信用金庫)、7月にはしずおか信用金庫と焼津信用金庫(新名称はしずおか焼津信用金庫)の合併が予定されている。合併については、金融庁が設置した「金融仲介の改善に向けた検討会議」が公表した報告書『地域金融の課題と競争のあり方』(18年4月11日)において、経営統合が金融機関の健全性維持のための一つの選択肢であることが示されていることもあり、今後も経営統合は増加していくと予想される。

その一方で、経営統合ではなく、営業地域を拡大する動きもある。具体的には、これまで市町村を営業地域としていた信用金庫や信用組合が、定款を変更することで、営業地域を県内全域へと拡大することである。この取組みについて、報道等では「大型案件への協調融資への対応」との説明があるが、営業地域が市町村のみでは、例えば、地方公務員の会員や組合員が人事異動などで営業地域外へと転勤になった場合、融資などの金融サービスを提供することができないといった課題があった。そのため、今後も営業地域を県内全域とする動きは、新たに営業地域に加わったエリアに店舗やATMなどを配置するかどうかはともかく、広がって



いくと考えられる。

経費削減と店舗戦略の行方

業務粗利益が減少する中、経費削減は金融機関の喫緊の課題となっている。こうした中、営業店における「昼休み」の導入や、「平日休業」の導入を予定している協同組織金融機関がある。これらの取組みの背景には、店舗の運営コストを削減する狙いがあり、捻出した人員を他の営業店や業務に配置することができる。

また、渉外活動時にタブレット端末を利用することで、リアルタイムに顧客情報を活用したり、受取書を発行することなく取引先の電子サインでシステム登録ができる仕組みづくりを行っている信用金庫もある。このことはペーパーレス化

や事務処理の効率化にもつながり、大規模な信用金庫を中心に、普及していくことと思われる。

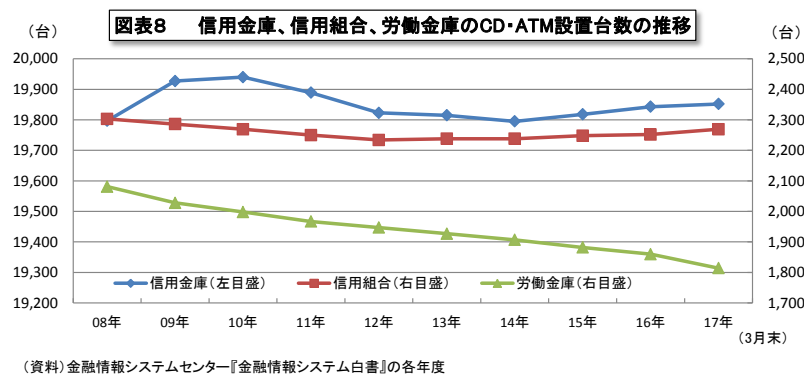
図表7は、信用金庫、信用組合、労働金庫の店舗数の推移を示したものである。店舗数は近年減少しているが、「狭域高密度」の店舗展開を展開してきた信用金庫

や信用組合にとっては、苦渋の選択を迫られた結果であると推察される。

また前述したように協同組織金融機関においても経営統合が注目されているがその最大のメリットは、重複店舗等の統廃合によるコスト削減に他ならない。今後、経営統合が進行するのであれば、中期的には店舗再編は加速することも考えられる。

図表8は信用金庫、信用組合、労働金庫のCD・ATM設置台数の推移を表したものである。労働金庫のCD・ATM設置台数は一貫して減少しているが、信用金庫は13年3月末から、信用組合は12年3月末から増加に転じている。

しかし最近では、電子地域通貨の導入することで地域活性化をめざす信用組合や、QRコード決済サービスを提供する事業者と加盟店獲得契約を締結する信用金庫など、キャッシュレス化への動きも始まっている。キャッシュレス化が期待通



り進展するのであれば、協同組織金融機関の ATM 戦略にも影響を与えるため、その動向にも注目が集まる。

おわりに

以上、17 年度の信用金庫、信用組合、労働金庫の決算と今後の経営戦略をまとめてみた。人口減少や資金ニーズの減少が将来的にも続くと考えられる中、経営統合や営業地域の県内全域化などの広域化戦略を採用する地域金融機関はこれからも増加していくと考えられる。

しかし経営統合には、事務手続きや人事制度の統一に多大な労力を要するのはもちろんのこと、異なる組織風土をいかに融合させるのか、に苦心するという声も少なくない。そこで合併を経験したある金融機関は、接客技術の向上をめざした研修や、提案活動による業務改善など職員が意見を出し合える場を設けることで、職員の交流を図り、新たな組織風土の構築をすすめていったという。

加えて広域化戦略を採用すると、将来的には本部主導による営業推進体制となり、これまでのような地域に密着した取組みが難しくなることが危惧される。特にこれまで取引先のもとを頻繁に訪問することが競争優位の源泉となっていた金融機関が、広域化戦略を採用することで「広く、浅い営業推進」へと舵を切ると、取引先のきめ細やかなニーズに応じることができなくなり、結果的に取引シェアが低下するなど、存在意義が失われることにもなりかねない。こうした中、地域特性を基準に営業店をグループ化し、グループの中で地域のニーズにあったローン商品の販売やサービスの提供、地域貢献を展開する金融機関もあることは注目

される。

地域金融機関が経営規模を拡大し、営業地域を拡大する流れは、今後も続いていくと思われる。しかし、拡大化路線が地域のために資するかどうかは、取引先と対話する回数が増加しているか、取引先の満足度が増加しているか、営業担当者の笑顔ややる気が高まっているか、ということに結実するといっても過言ではなく、これらの指標をどのように高めていくかにも注意を払わなければいけない。