

地域金融機関の生き残り戦略

—— 信用金庫の場合 ——

〔要 旨〕

1. 信用金庫の経営を概観すると、中小企業の需資低迷を主因に預貸率は低下傾向を続けており（13年3月末63%）、個人貸出の伸長に活路を見いだす動きが広がっている。一方、貸出が伸び悩むなかで社債と国債を主に預証率は上昇している（同21%）。信金の利ざやは、運用利回りと調達コストの両方が高いという特徴をもつが、近年急速に総資金利ざやが悪化しており、調達コストの低減と経費削減が課題となっている。
2. 事例紹介した4信金のうち、神奈川G信金と愛知H信金は、都市型信金であり、ともに店舗・ATM網と渉外による地域密着型の狭域高密度経営を行っており、収益性、効率性が高く、財務の健全性も優れる。北海道A信金、茨城D信金は、地方型信金であり、営業地区内の中小企業のラストリゾートとして強い影響力を保持している。ともに収益基盤の再構築に取り組んでおり、手数料適正化、データに基づくコスト分析、リスクに見合った金利設定など効率と収益重視の姿勢は共通している。
3. 多くの信金では、営業エリア拡大が困難であり、事業目標として地域内での取引シェア引上げを掲げており、そのためにも、店舗・ATM・渉外による狭域高密度戦略を維持している。とくに、都市型信金では、顧客利便性の観点から地域密着度をより高めるところもみられる。
4. 渉外活動の生産性向上が課題となっており、預金渉外から融資渉外・総合渉外へのシフト、CRM的発想を取り入れた顧客管理などにより、効率的な営業を志向している例がみられる。定積についての評価は信金により異なるが、小口多数によるリスク分散、低コスト資金、取引深耕のきっかけ商品として位置付けるところが多い。
5. 貸出伸長策としては、信用リスクを反映した金利設定、経営指導・相談機能強化、起業支援、地域組織と連携した事業化、営業体制の貸出シフト、業者訪問等による融資関連情報の収集、貸出の利便性向上などさまざまな取り組みが行われている。
6. 運用環境の急速な悪化を主因に業務利益率が落ち込んでおり、経費節減が重要な経営課題となっている。先進的事例として、茨城D信金のように、データに基づいたコスト分析を行い、店舗立地や要員配置の決定、定積集金体制の見直しなどに取り組む例もみられる。
7. 信金は地域と共存しており、地域環境変化の認識を誤って、旧態依然とした経営を続けた場合は淘汰の対象ともなるが、調査の対象となった優良信金のように、地域経済の変化を的確にとらえ、地域内の中小零細企業、住民のニーズに機敏に応えることができれば、地域金融機関として信用金庫は生き残り続けることと思われる。

目 次

はじめに

1. 信用金庫の略史と現状

- (1) 信用金庫の略史
- (2) 信用金庫の現状

2. 信用金庫の取組事例

- (1) 地域密着を深める渉外支援システム
—— G信金 事例1 ——
- (2) 充実したATM網と効率的な渉外
—— H信金 事例2 ——
- (3) 収益基盤の再構築を図る信用金庫
—— A信金 事例3 ——
- (4) 地銀化する収益志向の信用金庫
—— D信金 事例4 ——

3. 信用金庫の生き残り戦略

- (1) 信用金庫の狭域高密度戦略
- (2) 営業エリア内のシェア上げを図る
- (3) 狭域高密度戦略は基本的に維持
- (4) 店舗戦略における効率化の追求
- (5) 個人渉外体制と顧客管理
- (6) 見方が分かれる定期積金の扱い
- (7) 利便性を高め住宅ローン推進
- (8) 決め手を欠く法人向け貸出の再構築
- (9) 経費を計測し管理するシステムへ

おわりに

はじめに

本調査を開始した動機は、メガバンクが誕生し、しかも、そのメガバンクが個人リテール分野を収益源として重視していること、さらに、異業種が金融業に参入し、個人リテール分野の競争激化が加速されるなかで、零細企業・個人を基盤とする地域金融機関はどのように生き残りを図ろうとしているのか、という単純な問題意識であった。そして、他の地域金融機関の経営戦略のなかに農協系統としても、学ぶべき点やヒントが得られるのではないかという期待をもって始めたものである。

調査は、地域金融機関の代表的な存在といえる信金に対象を絞り、全国でも独自の戦略で生き残りを図る10信金にヒアリングを行った。ヒアリング対象者の役職は、理

事長から一般職員まで様々である。なお、今回はヒアリング中心の定性調査に重点を置いたために、詳しい財務分析やアンケート等による数量的分析は今後の課題となった。

調査では、①地域経済環境が信金の経営形態をどのように性格付けるか、②競合の激しい都市部と比較的競合相手の少ない地方・郡部とでは経営戦略がどのように異なるのか、③従来の狭域高密度戦略は今も有効であるか、④集金に手間がかかる定積についての評価・位置付け、⑤渉外活動の効率化策、融資伸長のための工夫、などに重点を置いてヒアリングを行った。

最終的には、地域金融機関が生き残るためのビジネスモデルを抽出したいと考えたが、ひとつのビジネスモデルを解答として得られるほど信金の経営は単純ではなかった。しかし、信金らしい経営戦略は描き出

第1表 調査対象信用金庫の財務内容（平成13年3月期決算）

（単位 百万円，％）

	A信金 (北海道)	B信金 (北海道)	C信金 (福島)	D信金 (茨城)	E信金 (東京)	F信金 (東京)	G信金 (神奈川)	H信金 (愛知)	I信金 (大阪)	J信金 (兵庫)
貸出金 A	285,773	132,015	151,290	449,016	827,879	703,767	921,038	802,721	666,623	480,403
貸出金利息 B	8,159	3,550	4,754	15,852	22,560	19,071	25,491	20,167	19,986	13,741
貸出金利回り B/A	2.86	2.69	3.14	3.53	2.73	2.71	2.77	2.51	3.00	2.86
預金積金 C	507,283	193,979	269,359	649,934	1,235,346	980,358	1,337,495	1,287,150	862,237	638,213
うち定期積金 D	36,362	8,839	23,374	46,598	99,629	80,345	86,643	177,496	38,087	52,215
預貸率 A/C	56.3	68.1	56.2	69.1	67.0	71.8	68.9	62.4	77.3	75.3
定積比率 D/C	7.2	4.6	8.7	7.2	8.1	8.2	6.5	13.8	4.4	8.2
総資産	548,656	214,413	291,681	736,109	1,333,707	1,045,810	1,493,917	1,404,993	963,441	734,016
経常収益	12,959	5,665	9,120	24,039	36,556	27,440	36,302	37,655	26,626	18,657
経常費用	10,814	7,146	10,372	18,471	31,640	24,601	29,339	30,952	40,041	16,522
経費	7,010	3,184	4,824	10,369	19,920	14,884	20,187	17,493	12,971	9,721
うち人件費	4,098	1,810	3,179	6,044	12,583	9,383	12,272	10,876	8,298	5,895
うち物件費	2,751	1,296	1,563	4,023	6,730	5,174	7,392	6,243	4,391	3,350
経常利益	2,145	△1,482	△1,252	5,569	4,916	2,840	6,964	6,702	△13,415	2,135
経常利益／総資産	0.39	△0.69	△0.43	0.76	0.37	0.27	0.47	0.48	△1.39	0.29
人件費／経常収益	31.6	32.0	34.9	25.1	34.4	34.2	33.8	28.9	31.2	31.6
常勤役職員数	483	250	461	861	1,295	1,192	1,346	1,409	995	849
一人当たり経常利益	4.44	△5.93	△2.72	6.47	3.80	2.38	5.17	4.76	△13.48	2.51
一人当たり人件費	8.49	7.24	6.90	7.02	9.72	7.87	9.12	7.72	8.34	6.94
店舗数	35	22	28	56	43	41	56	74	41	47
会員数	39,150	12,162	28,657	59,377	65,576	70,772	94,210	53,433	46,916	37,455
自己資本比率	12.91	12.30	8.15	9.62	8.05	5.17	13.42	12.38	6.55	13.04
業務純益	5,445	559	752	12,236	6,771	7,143	11,389	8,477	4,031	4,345
資金運用利回り	2.22	2.45	2.28	3.06	2.31	2.36	2.36	2.49	2.56	2.43
資金調達原価率	1.64	1.92	1.97	1.92	2.13	1.95	1.95	1.83	2.03	1.98
総資金利ざや	0.58	0.53	0.31	1.14	0.18	0.41	0.41	0.66	0.53	0.45
リスク管理債権 E	16,594	4,668	23,087	54,497	109,324	94,883	81,036	54,377	96,324	36,018
不良債権比率 E/A	5.8	3.5	15.3	12.1	13.2	13.5	8.8	6.8	14.4	7.5

資料 全国信用金庫財務諸表、各信金のディスクロージャー誌
（注）リスク管理債権は、保全率は加味していない単純合計値。

すことができたと考えている。

調査対象信金の財務内容、経営指標等のデータは第1表のとおりであり、色分けしてあるのは、優れていると思われる項目である。

なお、本稿の進め方については、まず第1章で簡単に信用金庫全体の概況を俯瞰する。次いで第2章では、紙数の関係で、地域性および経営戦略を勘案し、10信金から

選択した4信金のみ事例紹介させていただく。G・H信金は、顧客基盤の厚い都市部に立地しており、渉外体制を維持しながら、効率性、収益性ともに高く、財務も安定している優良信金である。また、A・D信金は、比較的競合の少ない地方都市の信金であり、経営戦略も都市型信金とは違いがみられる。A・D信金ともに収益基盤の再構築に取り組んでおり、コスト分析やリスク

に見合った金利設定など効率と収益重視の姿勢は共通している。

そして、最後の第3章は、選択した4信金を含め、調査した10信金すべてを対象とするかたちで信金の生き残り戦略について総括を行う。

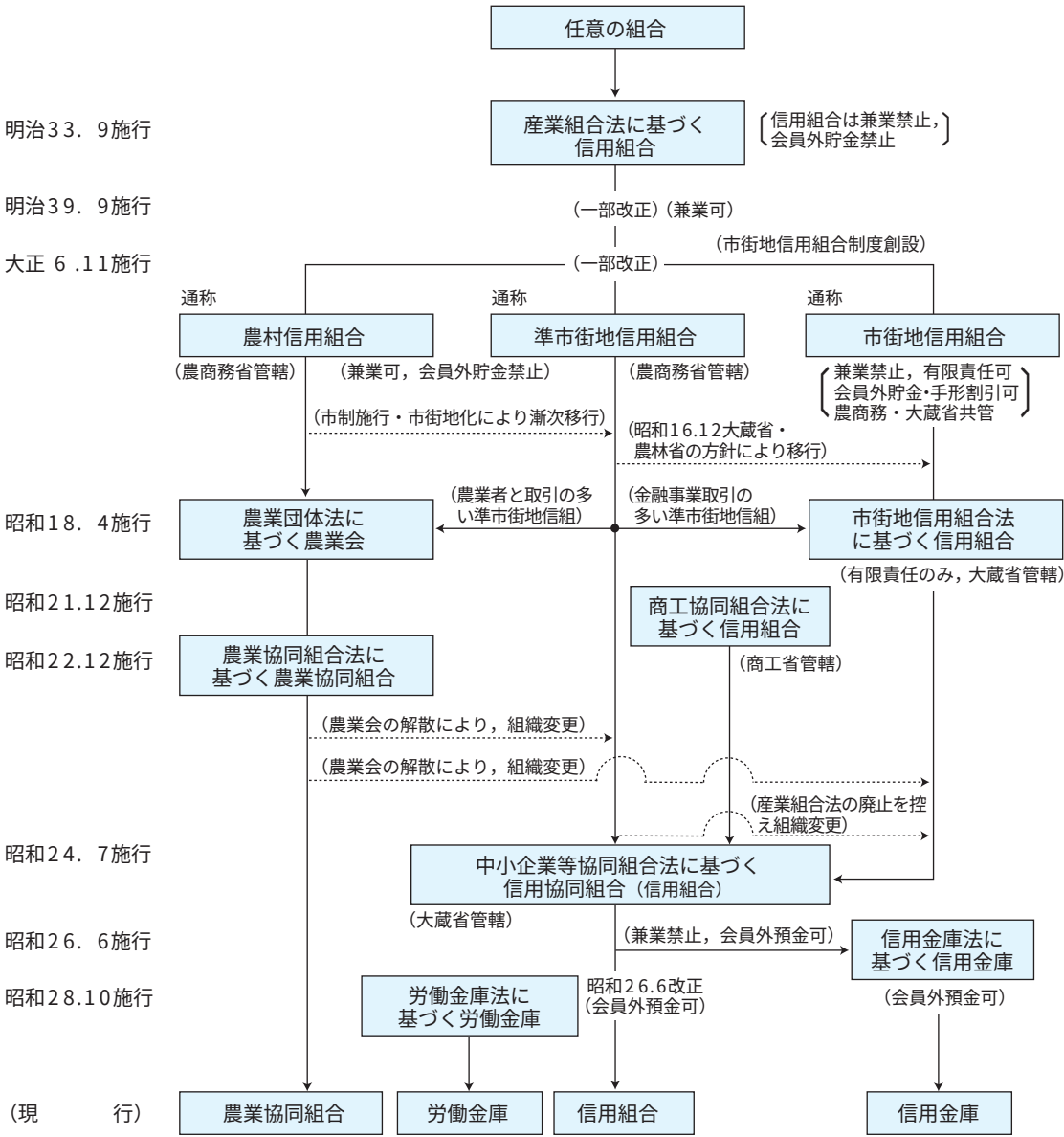
1. 信用金庫の略史と現状

(1) 信用金庫の略史

a. 信用金庫法制定まで

信用金庫の母体となったのは、産業組合

第1図 信用金庫までの制度の変遷



資料 信金中金『全国信用金庫連合会50年史』
(注) 中小企業等協同組合法においては、「信用協同組合」以外に「信用組合」という名称の使用が認められている。

である。明治31年の農商務省の調査では、全国で346の協同組合があり、そのうち202組合は、購買・販売・生産事業を主に営んでいたが、残りの144組合は、信用事業を中心に行っていた。しかし、これらは法律で認められていた組織ではなく、実際に産業組合法が制定されたのは、明治33年のことである。

この産業組合は、会員以外の預金が認められないなど、制約が多いものだったため、大正6年、産業組合法は一部改正され、都市部の信用組合を対象に市街地信用組合制度が創設された。これが、現在の信金の母体となり、農協とは別の道を歩むこととなる。その後、昭和18年には、市街地信用組合法が制定され、法律的にも分離独立することとなった。

さらに、終戦後の昭和24年には中小企業等協同組合法が制定され、26年には信用金庫法が制定された。これにより、信用組合は一定の期間内に信金へ組織変更することとなり、信用金庫法制定当時の653組合のうち、560組合が信金となった。

b. 信用金庫法制定以降の動き

信金は、信用金庫法制定により、中小企業金融機関の協同組織という位置付けが明確にされた。高度成長期には、中小企業の旺盛な資金需要に応じて、順調に業容を拡大させた。しかし、昭和38年から40年にかけての景気減速期においては、歩積み両建ての自粛措置や、普通銀行の店舗増設が弾力的に認められるようになったことで、業

績は伸び悩みつつあった。信金不要論も出てくるなか、金融制度調査会において中小企業金融制度の問題が審議された。複数の試案を分析した結果、信金等の必要性は再認識され、昭和43年6月には「中小企業金融制度の整備改善のための相互銀行法、信用金庫法の一部を改正する法律」と、「金融機関の合併及び転換に関する法律」の金融二法が公布・施行されることとなった。

c. 金融自由化以降の動き

昭和50年代からの金融行政の弾力化では、信金の業務も証券、外国為替などへと範囲が広がっていった。

平成に入りバブル経済が崩壊すると、信金の再編が進んだ。その理由としては、金融自由化で競合が激化するなか、経営基盤の強化を目的とした合併が増加したことや、破綻信金が相互援助制度を利用した合併により処理されたことがあげられる。しかし、その後相互援助資金制度は改正され、破綻処理には原則預金保険制度を活用することとなった。平成11年からは、玉野信金、不動信金、神田信金、龍ヶ崎信金など、立て続けに預金保険制度を利用した破綻処理が行われた。金融検査マニュアルに基づいた厳格な資産査定や検査により、不良債権の負担から経営の困難化する信金は増加した。

平成12年6月、改正預金保険法が施行され、個々の信金も優先出資による資本増強が可能となった。これにより、銀行より1年長い平成14年3月まで公的資金の注入も可

能となった。

信金業界は、平成12年12月から全国のCD・ATM(約19,000台)の顧客利用料を無料化するサービスを開始した。これにより、しんきんキャッシュカードなら全国どここの信金ATMでもサービス時間内の利用手数料が無料となった。さらに、14年4月のペイオフ凍結解禁に備えては、各地の信金では預金分散を取り次ぐなどの対策もみられている。

(2) 信用金庫の現状

a. 性質、位置付け

信金は、会員に対する金融サービスを目的とする協同組織金融機関である。預金については、取引対象の制限はないが、貸出については会員以外との取引は「会員に対する貸出を妨げない範囲」として、上限が決められている。

上限は、原則(例外もあり)貸出総額の20%以内、同一人に対する貸出限度額は自己資本の20%相当額もしくは15億円のいずれか低い方となっている。これは、段階的に引き上げられたものであり、平成2年から現在の金額となった。

会員資格は、信金の営業地区内に住所・居所・または事業所を有し、かつ従業員300人以下あるいは資本金(出資金)9億円以下の、いずれかの要件を満たす事業者と、地区内の勤労者に限られている。

預金・貸出金残高に占めるシェアは、それぞれ10.4%、11.9%(12年3月末現在)である。しかし、地域ごとに信金の浸透度合い

は異なっており、預金シェアの高い都道府県としては、高い順に、京都26.3%、岐阜21.4%、静岡19.0%、兵庫16.9%、北海道16.7%、愛知16.3%、福井14.1%となっており、東海・近畿地方での存在感の大きさ

第2表 過去10年間で信用金庫数の変化

	3年9月	13年3月	差異
北海道	33	30	△3
青森	7	5	△2
秋田	8	5	△3
山形	5	5	-
岩手	8	7	△1
宮城	6	6	-
福島	9	8	△1
群馬	14	11	△3
栃木	8	8	-
茨城	5	4	△1
埼玉	5	4	△1
千葉	11	9	△2
神奈川	13	8	△5
東京	57	37	△20
新潟	10	10	-
山梨	3	3	-
長野	7	7	-
富山	11	11	-
石川	7	6	△1
福井	8	7	△1
静岡	15	15	-
岐阜	8	7	△1
愛知	17	17	-
三重	7	7	-
滋賀	4	4	-
京都	12	7	△5
大阪	23	16	△7
奈良	3	3	-
和歌山	5	3	△2
兵庫	14	13	△1
鳥取	3	3	-
島根	5	4	△1
岡山	14	9	△5
広島	12	6	△6
山口	11	9	△2
徳島	3	3	-
香川	3	3	-
愛媛	6	5	△1
高知	2	2	-
福岡	15	14	△1
佐賀	4	4	-
長崎	3	2	△1
熊本	4	4	-
大分	10	8	△2
宮崎	7	6	△1
鹿児島	4	4	-
沖縄	2	2	-
合 計	451	371	△80

資料 全国信用金庫財務諸表

が特徴的である。

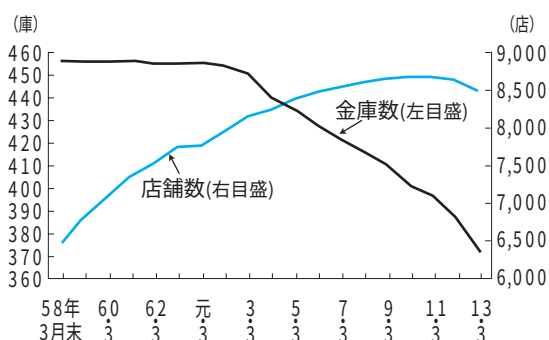
b. 信用金庫数

13年3月末時点での信金数は、371金庫である。前年同月比では△15金庫、10年前(3年3月末)との比較では、△80金庫減少した。特に、大きく減少した地域は、東京△20、近畿△15、中国△14などである。一方、東海地方(静岡、愛知、岐阜、三重)では、10年前との比較でも△1金庫しか減少していない(第2表)。

店舗は金庫数が減少するほどには、減ってはいない。しかし最近では、①破綻処理方針が、業界内の合併から、預金保険を使っ

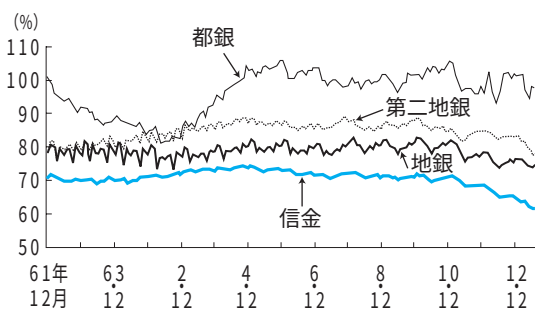
ての事業譲渡中心に変わったこと、②リス

第2図 信用金庫数と店舗数の推移



資料 『金融年報』、全信協『信用金庫』

第3図 業態別預貸率の推移



資料 日銀『金融経済統計月報』
(注) 四半期ベース。

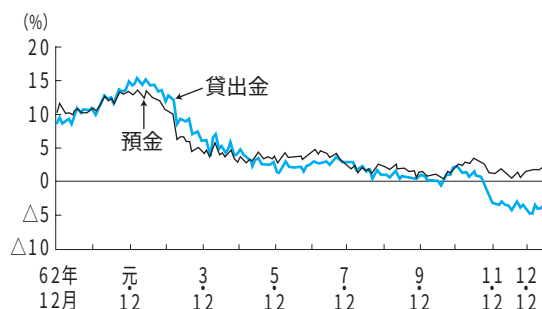
トラとして店舗を減らす動きが出てきたこと、などにより11年度を境に減少に転じている(第2図)。

c. 預貸率

信金の預貸率は、12年3月期に年度末として、初めて7割を下回った。しかし、その後も預貸率は低下を続けている(第3図)。預金は一貫して増加傾向を示しているのに対し(平残では12年度は前年比で初の減少)、企業の需資低迷や、不良債権処理により貸出金が伸び悩んでおり、11年末ごろからは前年比でマイナスが続いている(第4図)。他業態と比較すると、預金の流入度合いは地銀に近く、貸出金の伸び悩みは第二地銀に近い。

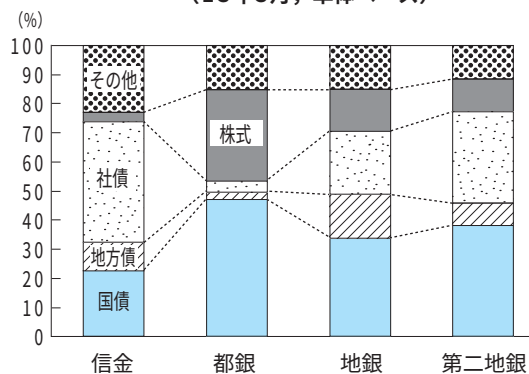
預金積金のうち定期積金の占める割合を表す定積比率は、13年3月末時点では8.3%となっており、10年前の9.8%と比較しても、そのシェアは年々低下してきている(第5図)。定積は、信金の基本であると言われる一方で、非効率な資金調達と位置付ける信金もあり、その取り組み方には温度差が生じている。また、最近では普通預金が増

第4図 信用金庫預貸金前年比増減率の推移



資料 第3図に同じ

第9図 業態別有価証券残高構成比
(13年3月, 単体ベース)



資料 全国銀行財務諸表分析, 日銀『金融経済統計月報』

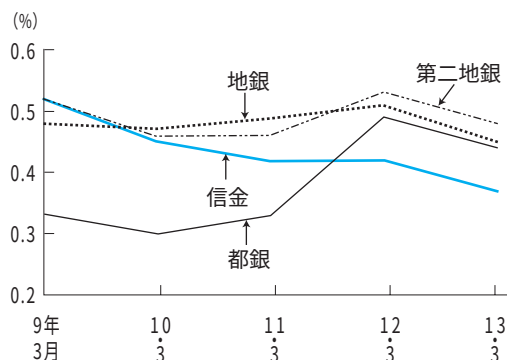
る。信金中金は信金からの預け金金額に制限を課さない代わりに、金利上乘せもしていない。信金中金の預け金は、リスクの少ない運用がなされており、原則市中金利と同条件で信金に還元されている。しかしながら、信金の従業員数は比較的少人数であり、本来業務ではない有価証券業務に人手をかけることを好まないために、信金中金への預け金としている傾向も一部みられている。

e. 利ざや

信金の利ざやは、運用利回りと調達コストの両方が高いという特徴をもつ。しかし、最近は大手行が、ゼロ金利政策のもと、資金調達コストを低下させるとともに、リストラにより経費を抑えていることから、信金においては他業態との比較でみた総資金利ざやは悪化している（第10図）。

経常収益の構成比率を業態別にみると、貸出金利息を100とすると、都銀では有価証券利息配当金が20、役務取引等収益が17となるのに対し、信金では有価証券利息配当

第10図 総資金利ざやの推移



資料 全国銀行財務諸表分析, 全国信用金庫財務諸表分析

金が4、役務取引等収益が9となっており、預貸業務から発生する収益の割合が大きい。また、株式をあまり保有していないため、株式売却益による利益の増減は少ない。

f. 自己資本比率

13年3月期の、信金トータルでの自己資本比率は、10.03%となった。貸出金低迷によるリスクアセットの減少と、黒字決算による会員勘定の増加により、前年よりも数値を向上させ、国内基準の4%、ならびに国際基準の8%を大きく上回った（第3表）。

第3表 自己資本比率の推移

	9年3月	10.3	11.3	12.3	13.3
自己資本比率	6.17	8.99	8.90	9.76	10.03

資料 信金中金『全国信用金庫概況』, 全信協『信用金庫』
(注) 破綻信金分については、考慮せず。
(一般的に前年比を出すときは破綻信金分を控除することが多い。)

g. 不良債権

金融庁が発表した13年3月末のリスク管

第4表 リスク管理債権の状況（平成13年3月期）

（単位 億円，％）

	貸出金 (a)	リスク管理 債権(b)	貸倒引当金 (c)	不良債権比 率(b)／(a)	引当率 (c)／(b)
都市銀行	2,389,450	128,950	48,520	5.4	37.6
地方銀行	1,359,980	95,630	33,840	7.0	35.4
第二地銀	446,030	36,710	12,320	8.2	33.6
信用金庫	726,360	68,400	20,200	9.4	29.5

資料 金融庁

理債権の状況をみると、全国信金のリスク管理債権比率は9.4％となっている（第4表）。

2. 信用金庫の取組事例

(1) 地域密着を深める渉外支援

システム——G信金 事例1——

a. 渉外支援システムの導入

G信金は預金量1兆3,374億円、貸出金は9,210億円で神奈川県内では最大、全国でも8位の大型信金である。預貸率は68.8%。川崎市での地域シェア（平成11年9月末時点）は、預金20.6%，貸出金18.5%である。

営業推進についてG信金は、「家に行ってセールスする」フェイス・トゥ・フェイスの関係を最重要であるとする。そのため営業店の渉外担当者の戸別訪問が主力チャネルになっている。定積預金や渉外活動はコストと考えず、フェイス・トゥ・フェイスによる取引深耕を図る前向きの機会と認識されている。

渉外担当者は一人当たり約1,000名を担当、1日30人程度訪問する。こうした体制の背景には、総取引口座数約96万のうち、渉外担当者がカバーする30%の顧客が定期

預金総額で70%を占める構造があり、こうしたコア顧客層との取引深耕をいかに拡大していくかが、収益基盤安定化の根幹になっている。

同信金は渉外活動について、コストに見合う収益が短期的に得

られるかどうかを考慮すべきでないこと、また都銀のような顧客選別的な取組みでない点を強調する。後述する渉外担当者による^(注1)CRMシステムの活用も、データマイニング^(注2)や本部の収益管理ツールという色彩はなく、あくまでも顧客メイン化をねらった渉外ツールとして位置付けられている。

こうした考え方の背景には、協同組合金融機関としての存在意義のほかに、所詮現段階では「顧客別収益管理は画餅ではないか」という認識がある。個別取引でのコストとリターンを評定するのは困難であり、また地域金融機関の性格からして不適當だと同信金は考えている。金融機関が顧客ニーズにあったサービスをしていくことが本分であり、それが長期的に安定した顧客基盤につながり、ひいては収益に反映されるはずとの発想がある。

（注1） CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）組織全体で顧客情報や取引履歴等を共有・管理し、常に個々の顧客に最適化したサービスを提供しよとするビジネスの考え方。

（注2） 膨大な金融取引データのなかから、顧客の金融行動のパターンを発掘（マイニング）（例えば「40代男性は投信に関心が強い」）しマーケティングに活用する手法。

b. 事務効率化ツールからCRM端末へ

G信金の営業戦略は、地域住民にできる

だけ近づき知悉することで、そのニーズなりリスクをいち早く把握していくことで他金融機関に対し優位性を確保することにある。G信金の優れたところは、こうした非常に伝統的な営業スタイルを堅持しつつも、盲目的なエネルギー投入に依存するのではなく、CRMなどシステムを活用しつつ効率性を高めながら地域金融機関としてのきめ細かいサービスの良さを維持しようとしているところにある。

G信金は10年前からハンディターミナル(HT)端末を、集金業務の合理化、営業店業務の事務効率化の観点から渉外担当者に持たせていた。こうした「事務効率化ツール」としての端末機能に対し、今年2月にスタートした今回の新端末システムへの移行では、「顧客メイン化の推進ツール」としてCRM機能を持たせた。

システム開発に際しては基本理念として、①渉外担当者を直接支援できること、②その活用が渉外員の能力向上に結びつくこと、③担当者の手作業を極力代替し、ゆとりを生むこと、④顧客から支持が得られる渉外活動が実現できること、などの点を明確化した。また、これに先立って全渉外担当者(含む役席者)の幅広い活動実態調査を実施している。

このように同信金のCRM導入のユニークさは、それがデータマイニング用や顧客選別用ではなく、また本部による収益管理ツールでもない点である。もちろん、そうした利用は可能なのだが、あくまで担当者の渉外活動にとって「役立つ道具」という

観点から開発、導入されている。顧客の信頼は担当者に向いているのであって、顧客に一番近い担当者が考える、これは同時に本部の意識改革を前提にしている。

こうした考えから、システムの内容もあれこれと詰め込まず、あくまで担当者の渉外推進上、必要不可欠な項目を提供し、自分で考える能力を阻害しないように発想されている。実際、素人にも使い勝手も良くシンプルで便利な道具に仕上がっている。

c. 渉外支援システムの実際

顧客データベースは、96万口座が日々更新され、ネットワーク上のパソコン、HT端末で照会、利用できる。各担当者は、毎朝端末をオフィスのパソコンに接続、前日までに更新された顧客データベースを取り込む。

携帯端末は、本支店合わせて340人の渉外担当者全員が携行する。担当者は、渉外先での取引案件や集金業務を端末で処理し(預かり証等も現場で発行)、そのデータは端末内のカードに保存され、帰店後パソコンにアップロードする。事後のインプット作業は必要ない。各担当者の情報は本店電算センターで集計、深夜1時ごろまでに順次更新される。この一連のサイクルが、日次ベースで更新される。

新システムの主要画面は、

①「顧客カード」では、顧客の基本属性、取引項目、取引振りによるポイントクラブのランク、預貯金、融資残高を表示。また期日到来、延滞があると表示され、勧誘対

応できる。

②「軒カード」では家族データが一覧で集約されており、例えば奥さんの名前をクリックすると上記「顧客カード」が表示される。この機能は渉外担当者が最も要望した機能だと言う。顧客データは毎日名寄せされるため、取引記録がそのまま軒カードに反映する。担当者はこのデータによって家族取引が深耕されているどうか強く意識することになった。

③「定型検索」では、名前の一部からだけでもデータ検索が可能。担当者の発想で対象をさまざまに絞り込むことが可能、データを抽出しエクセルで加工したりする。「今度小学校に上がる子供がいる家庭」「年金受給年齢に達しているが年金振り込み口座のない顧客」等々。この機能は担当者に最も利用されていると言う。

④「案件情報」では現在勧誘中、または直近の取引内容と今後予定されている金融取引の案件を表示する。役席者はこれにより案件や進捗状況をこまかくチェックする必要がなくなった。

⑤「引継情報」では顧客の金融行動、収入、性格等、取引に資する個人情報に掲載。ただし、④、⑤は入力義務がない。担当者は自分の実績をあげるためにシステムを利用するのだから、入力を強いると「ウソ」のデータが混じるためとのことである。あくまでも渉外担当者の支援ツールと言うことである。

渉外担当者はこうしたデータが収納されている端末をみながら、営業活動を行う。

金融激戦地区にあって渉外係が担当する顧客層は既に絞り込まれているが、こうした階層に対し今後はローン、公共料金等引落とし、年金、預金、投信等の金融メニューから、できるだけ多くの取引を獲得し、顧客メイン化の実現と収益基盤を確保することが期待されている。

(2) 充実したATM網と効率的な渉外

——H信金 事例2——

a. 地盤を固めるATM網と渉外体制

H信金は預金量1兆2,872億円、貸出金8,027億円で全国有数の規模である。預貸率は62.4%。

H信金の平均的な取引先は、家族＋5,6人くらいの零細企業である。自動車会社の部品関係企業が多く、円安でトヨタの売上が伸びていることから、中小企業の業績も回復している。

セグメント別の顧客管理はしていないが、平均年齢は30～40歳代だと見積もっている。工場が多いため、20～30歳代中心の従業員取引を行うことで、平均年齢は低くなっている。また、地域居住者の年齢構成も65歳以上が1割弱と、比較的高齢者人口は少ない。

渉外担当者は顧客を法人・個人で分けることなく、地区管理制度により、地区の全軒を営業対象としている。すでに安城市内では、預金の47.3%、貸出金の43.4%のシェアを占めているが、それを50%以上にしたと考えている。

支店では次長(一部大店舗除く)、支店長代

理ともに、自分の担当地区を持って営業している。また、かつて営業マンは、取引先を自動車でまわっていたが、効率化を目的にすべてバイクでの営業に切り替えた。そのほうが、より多くの先が訪問可能となり、駐車場の問題もなく、もちろん燃料費も抑制される。

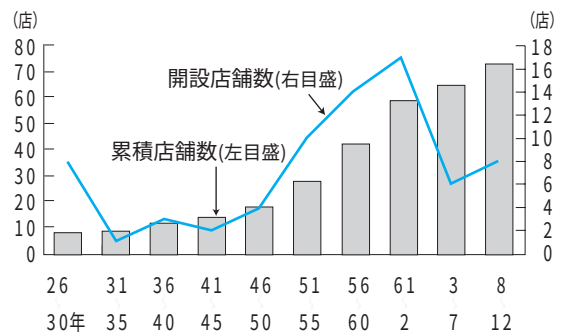
定期積金は、小口低金利のものにしか注力していないが、定積残高は預金積金全体の13.8%を占めており、調達コストの低下に貢献している。定積は非効率な資金調達方法との位置付けではなく、集金により顧客に会うことで取引の定着度が向上し、情報も入るという効果を期待している。

与信リスク管理については、決算書をもって、速やかに企業格付の入れ替えを行うという基本的な作業を重視している。しかし、格付けが低い取引先だからといって、融資しないわけではない。信金は限られた地域で営業するしかないのです、お客の選別はできない。業況が悪いから貸さないのではなく、担保を取って引き当てを積んで貸せばよい。幸い、H信金は引き当てを積めるだけの体力はある。

b. 狭域高密度な店舗配置

H信金は、50年代半ばから60年代前半にかけて店舗やATMを急速に増加させ、企業内ATMの設置も積極的に推進した。現存する店舗のうち、同時期に設立されたところが、全体の4割以上を占めている（第11図）。特に、西三河地域に集中して出店しており、コアとなる営業地区においてきめこ

第11図 H信金店舗数の推移（5年ごと）



資料 ニッキン『日本金融名鑑』

まやかな営業拠点網を築くことができた。

店舗が多く、各支店の営業地区面積が狭いということは、渉外担当者にとっては移動に費やす時間が短くて済むという利点がある。実際に、担当者の1日当たり訪問件数は平均50軒であり、平均的な信金が30軒であることを考えると、効率的な渉外活動をしていると考えられる。

各種の金融機関利用者アンケート等をみると、一般的に顧客は店舗の近い金融機関を選好する傾向にある。店舗が多いことで、エリア内での知名度が高まり、地域住民に取引インセンティブをもたらす。また、店頭で顧客を誘致することができれば、それだけ渉外コストの削減に結びつく。信金の場合、都銀のように不特定多数を相手にするのではなく、限られた地域の顧客が対象となるので、その地区における存在感が戦略上重要な意味を持つ。

c. 店舗外ATMの充実

H信金は、店舗やATMを増加させる過程で、店舗外ATMを積極的に推進してきた。西三河地域には、メーカーの製造工場が多

いが、現在、7企業に合計16台のATMを設置している。

信金は、大企業との取引には制限があり、またそのような企業は都銀がメインバンクとして取引をしている。その一環で職員の給振も都銀が押さえてしまっていることが多い。地方の信金では、営業地区に工場があっても、本社は東京や大阪にあるケースが多いが、H信金の営業地区に工場がある企業の場合、本社も同地区もしくは近隣地区内にある。企業のメインバンクが銀行であっても、安城市内には店舗が少ない（東海銀行でも2店舗）ので、店舗の多い信金に給与を振り込むほうが、従業員の利便性には役立つ。

その他の店舗外ATM設置箇所としては、市役所・町役場等があり、合計で61か所にも上っている。企業内ATMは、給振とセットで信金側からお願いして置いているが、スーパーなどは、他金融機関と一緒に、先方からの依頼を受けて設置するケースが多いそうである。

安城市内にはH信金の店舗が12か所（本部、事務センター含む）ある。それらに店舗外ATM12か所を加えると、拠点数は24か所に達する。これを面積で割ると3.58km²に1か所は拠点があることとなる。

安城市を中心とした営業エリアは人口の増加が続いており、既に高密度の店舗・ATM網を築き上げているH信金は競争上有利である。銀行の店舗網では太刀打ちできず、また他の信金とも相互に営業地区への進出はあるものの、本店周辺が最も高密

度となっており、コアとなる地盤を強固に守っている。

なお、今後は固定費のかかる店舗は、増やすつもりはないそうである。ATMについては、現在信金同士は手数料無料で入出金できることもあり、コスト削減をねらった他信金との共同化にも関心を示している。

(3) 収益基盤の再構築を図る信用金庫

—— A信金 事例3 ——

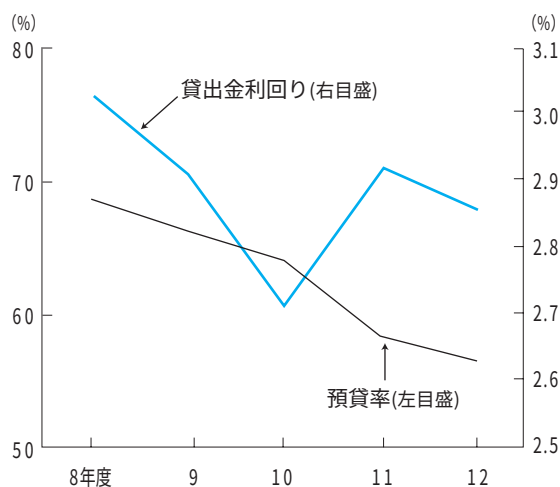
a. 信用リスクに見合った金利の設定

A信金の預金量は5,072億円、貸出金は2,857億円、預貸率は56.3%である。地域シェア（十勝管内）は、預金48.2%、貸出金43.8%と圧倒的である。

A信金は地域の中核金融機関として、文字通り地域と運命共同体の関係にある。しかし、融資先の現況は厳しさが増してきており、信用リスクに見合った貸出金利の設定が緊急度の高い課題となっている。A信金は地域金融機関として、信用リスクをすべて織り込んだ金利や取引停止といったことは難しいが、信用リスクの一部でも取引先に負担してもらうことが、これからの生き残り戦略上不可欠であるとみている。

当信金は、自己査定の結果を踏まえ「要注意先」に区分された先にはプレミアムを理解してもらい、経営改善を一緒に行うスタンスでのぞんでいる。貸出環境は冷え込むなか、こうした取組効果もあり、当信金の貸出金利回りは2.8%前後で落ち着いており、水準的にもかつての業界最低レベルから中程度にまで改善している（第12図）。

第12図 A信金の貸出金利回りと預貸率の推移



資料 全国信用金庫財務諸表分析
(注) 未残ベース。

こうした動きは、当信金が非常に高い地域シェアを背景に、ある程度プライスセッターとなり得る条件が寄与していると考えられる。当信金の資金調達原価率が1.64%と低いことについても、同様なことがあてはまる。当信金の預金調達は自然体で、懸賞金付き定期預金などは行っていない(ATMによる定期預け入れには+0.1%)。

また、取引見直しのひとつとして、役務サービスの適正化が進められている。平成11年に会員向け優遇手数料を廃止した。また、定例の流動性預金の集金については、12年4月に「集金手数料」徴収を制度化、一定条件に満たない集金先から手数料徴収することで集金先を大幅に減らした。

こうした措置は、受益者負担の観点から導入され、会員に対しては出資配当の形で利益を還元する考えである。これについては「フェイス・トゥ・フェイス戦略」に反するという声が金庫内にもあったという。

しかし、例えば集金業務のように収益を生まない業務は営業ではなく、一方的サービスの提供に過ぎず、またそうした先は古くからの慣行に縛られているだけで、ほとんどが前向きの取引が見込めない先であるという。集金業務削減で得られる時間を積極的に新規開拓、富裕層の囲い込みに利用するのは「フェイス・トゥ・フェイス戦略」の精神に反しないと、当信金は考えている。

b. 新規開拓に地域貢献をリンク

既存取引関係の見直しとともに、新規融資先の開拓が縮小均衡を回避する方法として重要である。A信金の営業エリアは、農業と公共事業に長らく依存してきたこともあり、新規産業の立ち上がりが難しい面は否定できない。

A信金は地味であるが、地域貢献を通じて地域活性化と新規融資先の開拓に取り組んでいる。その試みとして同信金は、今年3月に「地域貢献マスタープラン」を対外的に発表した。同プランでは、今後5年の中長期スパンで、各年ごとの様々な地域貢献に関する事業計画を発表している。

なかでも主眼とされるのは「地域振興」で、①「地域経営塾」の開催、②地域の研究機関との共同研究、③技術評価支援制度の創設、④産業、地域活性化プロジェクト活動支援からなる。現状、このうち①と②が具体化している。

「地域経営塾」は10回の講義を通じ、当信金が異業種交流のコーディネーター、起業・創業化へのコンサル機能の提供等を行

い地域産業振興に貢献することを目的にしている。②は「産・学」の共同研究推進を通じ、地元の研究機関の成果を地域経済活性化につなげる橋渡し役を、当信金が目指したものである。既に12年度の成果として、地元大学へ委嘱し「地域フードシステムの発展条件に関する研究」が発表されている。

もうひとつ新規事業の芽を育てる取組みとして、昨年4月から開始した「創業者支援制度」がある。同制度は、内部の中小企業診断士が事業計画の段階からサポートし、創業から3年程度は事業の進捗をフォローアップする。この制度発足後の反響は予想以上に大きく、1年間の問い合わせは210件に上った。そのうち融資決定先数は18、決定金額は約3億円である。こうした結果について、同信金は1年目にしては上々の滑り出しとの見方である。事業形態としては、純然たる新規事業は少なく、既存業種転換や事業多角化の事例が多いという。

これ以外にも、融資推進のために営業推進部内に「融資推進チーム」を発足させ、小口低リスクの案件を多数発掘している。同チームには専担を2名置き、また同部には中小企業診断士資格を持つ「コンサルティング担当」が3名配属、取引先の業務経営相談や前述の創業者支援制度の審査等に当たっている。

c. 市部と郡部で店舗管理を分ける方針

A信金では、営業活動は対面営業が基本であり、特に渉外チャンネルを重要視してお

り、これまでも総人員を大幅に絞り込んでいるなかで、渉外担当者数はほとんど減らしてこなかった。

しかし、同信金では、現在の渉外体制について、多数の渉外担当者を必要とすることから高コストである点、また一人の担当者がエリア内顧客をすべて担当するため顧客階層別の管理が滞る、その結果、各層において顧客満足度が低下する問題が顕在化していると判断している。さらに、郡部での渉外活動では、新規案件不足や集金主体の渉外活動からくる高コストが問題化していると判断している。

こうした問題を是正するために、①市部における全店舗でのフルバンキング体制をやめ、②母店に法人向け渉外・融資機能を集中させ、③それ以外の店舗はリテール店として個人取引(ローン)に特化していく方針を検討中である。こうした営業体制の見直しは市内店舗(含む近隣3町)を対象にしており、郡部の店舗についてはフルバンキング体制を維持することになっている。店舗再編については、郡部で閉めたいところが多いものの、地域とのつながりもあり難しいのが実情である。

営業体制の見直しに先立ち、定積掛け金を含む集金業務については、ここ数年積極的に削減してきている。定積は極力自動振替を推奨、一応の目安として掛け金月2万円、残高で100万円以下としているが、ローン等の複合取引があれば別途対応している。取引深耕の場としての定積の意義は大きいものの、効率化も同時に必要との姿勢だ。

(4) 地銀化する収益志向の信用金庫

—— D信金 事例4 ——

a. 貸出重視と高い利ざや

D信金は県下最大の信金であり、資産規模では県下の第二地銀を上回っている。預金量は6,499億円、貸出金4,490億円、預貸率は69.1%である。営業エリアは水戸市を中心に県内ほぼ全域に広がっている。

D信金の貸出金は、他信金に比べて貸出金利回りの高さに特徴がある(第5表)。貸出の量的拡大を追求するだけでなく、適正な利ざやを確保することで収益性の向上を実現している。優良企業向け貸出競争が激化するなか、利ざやの確保は容易ではないが、D信金には、金融のトータルサービスがあれば、顧客は高い金利でも借入をするとの確信がある。その根拠には、金融機関選択の理由として、プライシングは6番目くらいだったという顧客調査の結果がある。中小企業は金融機関に対し、金利の引下げよりも、むしろ健全性や経営指導・ノウハウの提供を期待している。

貸出先を業種別にみると、全国の信金平均と比べて製造業が少なく、不動産・建設・サービス業が多い。一般的に信金の業種別貸出金構成は、地域の産業構造を反映

したものであるが、D信金では、収益を拡大させるためには、多少信用リスクが高い先であっても、貸出を行う方針である。

「要注意先」についても、取引を中断するというより、むしろ高い金利の取れる収益先との位置付けをしている。しかし、同時にリスク管理にも留意しており、破綻させないよう対象先300社にはすべて再建計画を作らせている。うち、重要な50社にはフロッピーディスクで月次決算の提出を義務付けてチェックを入れており、毎月自己査定を行っている。

再建計画の作成を徹底させるためには、トップダウンで支店長に計画を作るよう指示しており、また理事長自らが企業再建の陣頭指揮を行うこともある。昨年度は、「要注意先」のうち正常先にランクアップした先のほうが、ランクダウンした先よりも多く、徹底した支援により取引先の再建は順調に進んでいることがうかがえる。

さらに、与信リスクの高い顧客向けには、500～1,000万円の小口案件中心に、保証料を含めた高金利での貸出もしている。不良債権の発生を恐れて機会損失を生じさせるより、リスクは利ざやと与信管理でカバーしつつ、収益機会を逃さない戦略を

第5表 同規模他信金(総資産ベース)の貸出金利回り比較(平成13年3月期)

(単位 百万円, %)

	D信金	北海道の信金	東京の信金	静岡の信金	愛知の信金	兵庫の信金
貸出金 A	449,016	285,773	381,326	352,016	432,892	480,403
貸出金利息 B	15,852	8,159	10,498	9,088	11,026	13,741
貸出金利回り B/A	3.53	2.86	2.75	2.58	2.55	2.86

資料 全国信用金庫財務諸表

とっている。

b. 企業活性化による地域貢献

D信金では、ボーナスシーズンの景品配布等、品物の授受を廃止している。金融機関には経営コンサル的な役割が期待されるという思考に基づき、物ではなくノウハウで顧客満足を実現することを目指している。地域貢献についての考え方も、企業の成長を支援し活性化させることが、最も重要だと考える。

例えば、不良債権をバルクセールでオフバランス化しても、真の最終処理にはならないと考え、合併したR信金の不良債権だった土地を、ショッピングセンターに再生したことがある。さらに、茨城県内で単科クリニックは不足しているという問題に目をつけて、大学の先生たちに対し、用地も探してきた上で開業を勧誘している。地域の病院不足への対策が、信金にとっての新たな取引先開拓にも結びついている。

また、取引先のニーズに応じて、企業の公開支援を行ったり、後継者問題のある中小企業のM&Aを手がけて1,700万円の手数料収入を得る等、一般的な信金の枠を越えた取組みもみられる。

c. 渉外の効率性を追求

(a) 小口定積の見直し

定積の位置付けは、今のところ信金業界では二極分化しているように見受けられる。定積は、信金の基本であるフェイス・トゥ・フェイスな金融商品である。その拡

大に注力することで、情報収集やクロスセル、調達金利の低減をねらう信金もある一方、D信金はコストの高い資金調達源と位置付け、選別・切り捨ての方向にある。

D信金の試算によると、定積の集金は1回当たり1,250円のコストがかかっている。1年間で1万5千円も収益が出る顧客は少ないので、月々の掛け金が3万円以下の小口定積の集金は原則廃止する方針である。資金余剰の現在、預貯金は流入する一方であり、高いコストに見合った運用先を見いだすことは困難である。

D信金の定積口座数はピーク(昭和40年代18万口座)から10万口座減少した。今後も月3万円以下の小口定積の整理を進めることで、さらに1万口座の減少を目指している。

D信金は、定積は「自己都合商品」であり、集金をやめても顧客の利便性低下にはつながらないと考えている。また、高学歴の優秀な職員に集金させるよりは、そのパワーで融資を拡大する方が、収益の向上に役立つとしている。

(b) CRM的発想に基づく顧客管理

D信金は、CRM的発想に基づく新営業体制によりコア顧客の囲い込みを図ることで効率性の向上をねらっている。具体的には、①500万円以上軒の増加、②500万円以上軒を1店舗当たり年間50軒増加、③50歳代顧客の積極的開拓の三つをねらった「555戦略」を打ち出している。

D信金の顧客年代別取引状況をみると、預金残高は50歳代以上で全体の70%を占

め、貸出金残高は40歳代と50歳代で全体の56%を占めている。預貸金ともに50歳代が占める割合が高く、退職金や年金の獲得も見込めるため、50歳代をターゲットに設定している。また、500万円以上軒としたのは、軒数では全体の7.8%を占める500万円以上軒が預金残高の77.7%を占めるからである。前述の小口定積切り捨てとあわせて、ここには選択と集中の発想がある。

さらに、渉外体制の特徴としては、「6層管理による営業体制」があげられる。信金の多くでは、渉外係は特定の地区を担当しており、そのなかでの全軒取引を目指している。しかし、D信金では顧客をニーズ別に6層にわけ、層ごとに担当者が割り振られている。また、同じ地域から永遠に収益を得られるとは限らないので、地区の見直しも機動的に行っている。

(c) 金融サービスセンター

昨年4月、本部内に「金融サービスセンター」が設置された。ここでは、①相続税額試算、②財務分析、③事業継承対策を中心に、取引先以外も含めたあらゆる企業に対し、無料でアドバイスを行っている。財務分析サービスの申し込み件数は、前年度は220件の実績があり、今年度はすでに3か月間で200件以上に達している。

D信金との取引が無い企業からもセンターに直接電話で依頼があり、そのうち半分くらいは融資成約に結びつく。貸出金額は平均1件5千万円と比較的まとまった金額が多く、その結果、トータルで60億円の

貸出伸長効果があった。

D信金では顧客開拓と一体となった仕組みがあることが成功に結びついたと言える。現在1,300社の財務データをストックしており、これは格付け制度と連動しているが、今後はさらに業種を細分化した財務分析を行い、併せてサービス先にもマイクロ分析情報を提供していく予定である。

3. 信用金庫の生き残り戦略

(1) 信用金庫の狭域高密度戦略

信金の営業エリアは、一定の地域内に限定されており、規模的にもそこに住み働く人々を対象に文字通りフェイス・トゥ・フェイスの関係が成り立つ程のものである。ここでは、基本的に、住民の生活と経済のエリアが信金の営業エリアと重なり合うことが前提であった。信金は、営業エリアにおいて員外も含め預金を吸収し、その地域内へ融資する金融仲介業務を担ってきた。融資の対象となったのは中小零細企業がほとんどであり、なかでも従業員数名程度の小規模企業、また家族経営がその中心であった。

戦後の日本経済が右肩上がりの成長が続く過程で、信金は銀行等がなかなか対象としてこなかったこうした顧客層との取引拡大により発展してきた。取引の接点となったのは店舗と渉外活動であり、取引が傾向的に増大するなかで、信金は接点の数を増やすことで拡大路線を歩んできた。

狭域高密度戦略と呼ばれるように、営業エリア内に店舗を多数展開し、狭い店周エ

リア内の顧客を渉外担当者が区分して受け持つ態勢である。営業エリア内での借入需要が強く、倒産のリスクが限定されている状態においては、貸出の量的拡大によってリスクの吸収が可能であり、またこうした関係を預金の持続的増加が支えた。

狭域高密度戦略は、地域密着度を上げ融資先や預金者の満足度を向上させる一方で、信金にとって収益増大が期待できる、いわば一石二鳥、三鳥の戦略であったといえよう。この営業戦略はコストのかかる面もあったが、経済成長が持続する環境下に適合的なものであり、全国各地の信金において採用されていった。

しかし、バブル崩壊後の日本経済の長期低迷、構造変化に伴って、金融機関の経営環境は様変わりした。信金のメイン貸出先である零細企業や地元商店街の衰退は著しく、需資減少、信用リスクの増大が進んでいる。一方、増加する預金に見合う貸出運用先が見いだせず、預貸率の急速な低下が、とりわけここ数年顕著になっている。

このように狭域高密度戦略を支えてきた歴史的環境が大きく変質するなかで、信金はどのような戦略や適応を行っているのだろうか。以下、営業エリア、店舗戦略、渉外体制、融資戦略など、さまざまな観点から検討し、信金の生き残り戦略を整理してみたい。

(2) 営業エリア内のシェア上げを図る

まず、事業環境の変化に対し、営業エリ

アを周辺部へ拡大することで、収益基盤を再構築しようとする信金はあるのだろうか。通常のビジネスの場合、新たなマーケットを外に求めるのは一般的な戦略であろう。

われわれが調査した10信金についてみると、現在の金融環境下でも、信金の場合営業エリアの限定性が制度的にも強く、単純な拡大策による生き残り選択は難しい。特に、大都市部の信金は、エリア内、周辺地域とも各業態が入り乱れている状態であり、営業エリアの拡大は困難である。地方信金の場合も、地域ごとの棲み分けが実態的にできているため新規進出は難しいし、周辺部では事業機会がそもそも乏しい。そのため、大半の信金は既存営業エリア内での取引機会を掘り起し、地域シェアを引き上げることが営業戦略の柱に据えている。

確かに、幾つかの信金は営業エリアを拡張することで事業の生き残りを図ってきた。そうした選択要因は個性が強いものの、信金の営業エリアが経済単位として完結性を持ちえなくなるなかで、数十年前からフロンティアを外に求めていった事例が中心である。信金の置かれた立地及び競合条件が、営業エリア展開の違いの基底にあるといえよう。

例えば、茨城県のD信金は、昭和30年代以降、合併を経て全県を営業エリアとしたが、その背景には経済単位が広域化する流れにそって、営業エリアを拡大していく戦略がある。北海道B信金は、もともと地元の経済基盤が非常に小さいため、運用先を求

める形で昭和40年代以降、順次営業エリアを広げていった。いずれも進出地域では、非常に効率的経営を行っているのが特長である。

兵庫J信金は、地元経済が縮小するなかで、隣接する神戸地区に活路を求めたが、時期的にバブル崩壊後のものであり、進出事例としてやや異例なものである。

(3) 狭域高密度戦略は基本的に維持

次に、狭域高密度戦略そのものの意義がどのような変化を示しているか検討してみたい。

前述したように、多くの信金は営業エリアの拡張が現実には難しいため、縮小均衡を避ける方策として、地域シェアの引き上げを目標にしている。その場合、従来のように運用先として中小零細企業に期待できなくなっており、代わって個人向けのローンの拡大や金融商品の販売など、調達運用両面において個人顧客との取引深耕を図る必要が高まっている。

狭域高密度戦略は、そうした環境変化に適合するための生き残り戦略として、新たな意義を与えられながら継続または徹底化される方向にあるといえよう。特に、金融機関の競争の激しい大都市部では、顧客に選別される金融機関であるために、信金は顧客への「利便性」を提供する必要もあり、この面からも狭域高密度戦略は重視されている。競争は厳しいものの、大都市部には信金のこうした戦略を維持するだけのマーケットの厚みが存在することも事実である

う。

具体的には、ハード面では店舗、ATM、ソフト面では渉外担当者による営業サービスを顧客利便性として提供していく戦術である。いずれも目に見える存在であることが、信金では重要である。ほとんどの信金でモバイル、テレホンバンキングは採用されているが、その多くは若者向けを意識した試行的な域を出ておらず、利用の実績も少ない。

反対に、ATM整備はどの信金も熱心である。首都圏信金では、時間延長、手数料無料でサービス向上に努めており、職域ルートも重視する愛知県H信金は給振獲得のためにも企業内ATMを充実させている。

都銀、地銀などでは、店舗統廃合が進んでおり、チャンネルもモバイル等を含め多様化を指向しており、顧客ごとの収益性によって誘導するスタンスである。これに対して信金の場合、顧客をセグメント化しそれぞれ効率的なチャンネルに誘導しようとする戦術はほとんどない。信金はもともと顧客選別の発想が希薄で、店舗、渉外を通じ地域住民への密着度を高める戦略は、都銀等と差異化しやすく、顧客に対しても一味違った金融機関との印象を与えている。現実には、顧客による金融機関の選別理由としては、「最寄りに店舗、ATMがある」が最大項目であり、伝統的な狭域高密度戦略によって、信金は目に見える形でコンビニ的な利便性をアピールでき、競争上も優位性を発揮できる。

狭域高密度戦略は都市部の信金に限ら

ず、農村部を抱える地方の信金においても基本的に維持されている。しかし、この戦略はコストのかかることも確かであり、従来のように一定の預貸マージンを安定的に確保することが難しくなっているため、その戦略の意義は各信金の置かれた状況により、相当の温度差が出てきていることも確かである。

(4) 店舗戦略における効率化の追求

現状、信金が店舗を減らす動きは少ない。ひとつには地域金融機関として、たとえ減らしたくとも減らせない状況もあるが（農村部を抱える信金は特に）、信金の基本戦略がフェイス・トゥ・フェイスを通じた地域シェア・アップにあるために、その接点として店舗が多数あることが不可欠である。調査信金の場合、採算性の悪い店舗を閉めるよりは、店舗当たり人員を削減するなど経費抑制で対応するところが多い。

ただし、店舗の運用体制はそれぞれの地域の経済環境、各信金の戦略、効率化の必要性等を反映しバラツキもみられる。大まかな分類として、店舗戦略は従来通り地区をベースにしたものと、法人、個人リテールなどの機能で区分する信金がある。後者の考え方は、店舗の機能を特化させることで効率性と顧客満足度を高めることを目的にしているが、実施から時間が経っており現状時点その成果は未知数である。機能別店舗管理としては、規模別、母店－サテライト店などの分類を導入している信金もある。

支店間での立地条件が比較的均質な場合、従来型の全店フルバンキング制を維持し、個人、法人を分けず営業を行っている信金が多いと考えられる。われわれのヒアリングした先では、首都圏E・G信金、愛知県H信金、福島県C信金など、いずれも営業基盤の均質性が高いため、あえて機能で店舗を分類する必要がない信金であると判断できる。

機能により法人、個人店に分ける信金の場合、支店間の立地条件の差が大きいことに加え、融資強化、店舗運営の効率化動機が強いとみられる。北海道のA信金では、都市部ではフルバンキング制を維持するものの、法人取引の拡大が見込めない郡部はリテール店に特化する方針である。農村部を抱える信金の場合、人口希薄な地域でフルバンキングを継続するのは採算面で難しくなっている。しかし、現実に店舗の閉鎖も困難であり、リテール店化による効率化が進められている。また、首都圏におけるF信金では法人・個人取引を行う母店と個人リテール店に店舗を分けたが、このケースは立地条件の違いよりは、店舗統廃合を含めた合理化の要因が強い事例と考えられる。

さらに、大阪I信金は融資強化を目的に、店舗を融資特化店、預貸並進店、預金基盤・個人ローン特化店の三つに分類している。同信金は、店舗だけでなく顧客管理も6層に分け専門化した渉外担当を置いており、店舗、担当者毎の役割と評価方法を設定し管理している。営業エリアを拡張してきた茨城県D信金の場合、店舗は地区割りだ

が、こちらも顧客管理を6層で行っており、収益ベースで担当者の有無を決めており実質的には機能分類に近い店舗戦略といえよう。

(5) 個人渉外体制と顧客管理

信金の営業体制のなかでユニークなのは、渉外活動であろう。信金の営業はまさに現地に行って営業するスタイルである。店舗と顧客の距離も物理的に近い。信金のビジネスは「人と人」であり、その競争力は簡単に定量化できないようなフェイス・トゥ・フェイスの営業力にある。

信金のビジネスモデルは近い将来を考えてみても預貸業務中心であり、商品開発、有価証券運用等で、他の金融機関に優位に立つことは難しい。一方、これまでのメイン貸出先であった中小零細企業への貸出が中長期的に期待できなくなり、それを反映して預金調達ニーズも低下している。また、そもそも昼夜在宅する人が減少しているなど、従来の渉外営業の有効性が低下するような環境が現実にある。

こうしたなかで渉外が個人顧客、特にコア個人顧客をどのようにつかむかが、生き残り戦略の重要な部分となってくる。しかも、コストのかかる渉外営業の生産性を高め、効率的で知恵のある渉外体制を構築していくことが不可欠となっている。

顧客サイドにしてみれば、渉外担当者がきてくれるのは便利なサービスである。特に、昼間忙しい人や高齢者などは便利このうえないサービスである。しかし、収益を

生まない一方的なサービスを続けることは、金融機関として無理である。そこで、顧客にとり便利だかコストのかかる渉外活動を、言わば逆手を取る形で収益に結びつける戦術が必要となってくる。

これについては、本文事例でみた神奈川G信金と愛知H信金が示唆を与えてくれる。両信金とも渉外活動の対象をコア顧客層に置き取引深耕を図るとともに、渉外活動の生産性引上げが試みられている。神奈川G信金では、渉外営業ツールとしてCRM端末を導入、担当者が世帯ベースでの取引深耕に役立つような道具として開発されており、利用も浸透している。H信金は、定積と渉外活動をあくまでも重視し、担当者はバイクで1日平均50軒訪問し、徹底した対面営業を行っている。興味深いことに、両信金とも高密度の営業活動にもかかわらず、資金調達原価率は業界、地域内においてかなり低めである。

渉外活動はコア顧客層と定期的に会うことで、彼らのニーズを収集し、セールス(できればクロスセル)、預金獲得、相談機能の提供、モニタリングなど、多能的な渉外サービスを行う。渉外の目的が、かつてのような「預金渉外」から「融資渉外」「総合渉外」へと質的に変わり、コア顧客を囲い込むことが焦点となっている。

こうした多能的機能を発揮できる担当者をどのように効率的に育成、管理していけるかが、信金にとって生き残り戦略の決め手といっても過言でないだろう。われわれがヒアリングした信金は、いずれも人材開

発に積極的に投資を行っており、FPなどの資格取得に熱心である。

ただ現状のところ、個人渉外活動の質的变化がどの程度信金の収益改善をもたらしたのかについて、われわれのヒアリングでは確認できていない。例えば、G信金においてもCRM端末を活用したクロスセルなどへの効果は、今後の期待ということである。日本で個人リテールが、金融機関の戦略的対象として意識されたのは近年のことであり、もうしばらく市場そのものの成熟を待つ必要もあるのだろう。

渉外担当者の多能化を進める信金がある一方、茨城D信金、大阪I信金など、渉外担当者を機能で6層に分け顧客管理しているところもある。営業エリアを顧客限定せず営業する方式は、地区内の顧客状況や担当者の得手不得手、顧客との相性もあり効率的でなかったという。そこで、各担当者はそれぞれの知識と経験にあった顧客層（6層）を担当することで、効率性と共に職員的能力向上をねらっている。両信金とも中小企業向け融資を戦略上重視しており、企業金融についての専門性を強化する戦略であるといえよう。

信金の個人渉外活動の共通する弱みとしては、若者層への取組みが遅れている点が指摘できよう。若年層は一般に信金に対してブランドイメージを持っておらず、また給与振込み先となっていないケースも多いために口座開設のメリットが弱い。また、日中在宅していないため、フェイス・トゥ・フェイス戦略の有効性も低い。かたや信金

サイドも、50歳代以上の階層に預金が集中しており、特に渉外は年金顧客層を重視している。個人向けローン分野で、若者をターゲットとする一部信金もあるが、将来の顧客である若年層への取組みは、ハッキリしていないように思われる。

（6）見方が分かれる定期積金の扱い

定期積金は渉外活動におけるメイン商品であり、また渉外担当者が顧客との取引を始める「きっかけ商品」として重要視されてきた。しかし、資金余剰状態が長期化する現状、定積はコストのかかる調達であり、すでに歴史的使命を終えたとする反対の見方もあり、定積についての見方は分かれる。

例えば、茨城D信金では定積はコスト的にペイしないとして、「月3万円以下」の定積はやめる方針だ。1回の集金コストが1,250円かかり年間で1万5千円とすると、このコストを吸収できる顧客は少ないためだ。北海道のA信金も「月2万円以下、残高100万円」の場合、複合取引のない顧客では削減の方向、または積極的に自動振替を推奨している。

このようにコストをベースに定積評価をする信金は、法人向け融資のファンディングの観点から定積を判断しているようだ。D信金は企業への貸出運用力があるため、定積よりは大口預金中心での調達の方が効率的だとする。北海道の信金の場合、人口が分散していることから、渉外コストがかかることも一因だろう。

貸出難の現状からすれば、運用のできない預金を集めては収益に結びつかなく、それが高コストならなおのことである。しかし一方で、定積は渉外活動と連動していることもあり、「きっかけ商品」、預金の小口分散、高い定着度等、さまざまな点で依然メリットがあるとする信金が多い。

定積比率の高さで有名な愛知H信金は、小口低金利のものに絞って定積集金しており、併せて「総合渉外」の場としている。同じく神奈川G信金も、低利、小口分散の意義を強調しており、渉外体制が充実している都市部の信金では、定積商品の多面的意義を認めている。定積の評価は、それを活かす渉外活動と連動すれば、戦略性は依然大きいと思われる。

定着度の高い預金としては、各信金とも年金口座の獲得に非常に注力している。年金は「集める預金」ではなく「集まる預金」であり安定的な低コスト資金である。渉外活動の目標においても、年金顧客の獲得は高い優先度が与えられている。

低コスト小口預金調達の事例として、大阪I信金がユニークで戦略的である。同信金は「運用に見合った調達」を原則に、預金金利を機動的に設定している。現状の運用環境では預金調達ニーズが低いため、「小口良質預金」を優先的に集め、大口預金はできるだけ減らす方針にしている。

小口預金にはプレミアム金利を提供し、年金顧客で一人当たり900万円、給与所得者で800万円まで優遇して受け入れている。特に安定的な調達先となる年金口座は、金利

面でも優遇度を厚くしている。一方、大口預金の金利は低く設定され、流入抑制の意図が示されている。

同信金は、小口多数主義の方が調達面で安定し、ペイオフ対策上も有効であり、かつプレミアム金利の提供は地域還元として歓迎されるという。一方、大口残高を減らしているため、小口にプレミアムを付けても、全体の調達コストは高くないという。

(7) 利便性を高め住宅ローン推進

法人向け融資の拡大が難しいなか、金融機関は各業態とも住宅ローンを柱とした個人向け貸出に注力している。多数の小口貸出で貸出リスクを分散する観点からも、個人向け貸出は適している。信金はそもそも個人を主要な貸出先としてきたが、この分野は近年都銀、地銀等も積極的にエネルギーを投入している市場であり、当然競争は非常に厳しくなっている。

信金にとり個人向け貸出は、狭域高密度戦略と渉外活動をフルに活かせる分野であり、特に住宅ローン販売が今後信金の生き残りを左右するとの認識で融資推進されている。特殊法人改革との関連で、住宅金融公庫の存続が議論されていることも、住宅ローンの戦略性を高める一因となっている。

一方、信金にとっては、職住近接、昼間在宅といった環境が変化し、また住宅取得者層世代への食い込みが十分ではない面があり、個人向け融資拡大のネックになっている。そこで信金は、借入ニーズにいち早

く対応するために、店舗、渉外に加えローンセンターを設置し、夜間、週末にも相談に乗る体制を整備しているところが多い。また、迅速な回答、FAXでの借入申込み、担保・保証人不要などの借入手続きの簡便化も進めており、利便性をいちだん高めることで、融資拡大を図る姿勢である。さらに、住宅ローン需要開拓では、業者ルートで紹介案件や取引先職域ルートを通じたものが多いため、渉外担当者の日常的な情報収集が非常に重要となっている。

しかし、個人向けの消費者ローンについては、信金間でかなり対応が違っている。消費者金融会社と提携したローンを手がける信金もあるが、こうしたローンは保証料が高いため10数%の高金利となるために、信金の領域ではないとするところもある。もう少しリスクの低い層向けに保証料込みで9%の個人ローンを取り扱うところや(茨城D信金)、自らは手がけないが消費者金融会社に対しATMを提供し手数料を得るところ(福島C信金)もあり様々である。いずれにしても、この分野は信金が従来余り扱ってこなかったところでもあり、今後検討余地がまだ残されているようにみえる。

貸出先における個人比率は、大都市圏の信金が総じて高く、30%以上になっている信金が多く(業界平均は27%)、ユニークな事例も多い。

例えば、東京E信金では個人向け貸出比率が40%と業界最高レベルに達している。当信金は、個人向け小口多数に徹するのが貸出リスクの管理面からも効果的との考え

から、貸出推進は個人、零細企業にターゲットを絞っている。特に注力している住宅ローン相談は、本部内に専担部署を設け、夜間・休日を含めて対応している。

各店ともかなり多めに配置された渉外担当者は自らを「出前バンカー」と名乗り、できるだけ顧客の所に出向き、細かいサービスを提供することを心掛けている。そのなかには、例えば高齢者のための年金宅配サービス、ローン完済者への花束贈呈など、温かみを感じさせるサービスも含まれる。

当信金は、営業エリアの全戸取引を目指し、CRMなどは利用せずフェイス・トゥ・フェイスによる非価格的服务の提供が、ビジネスチャンスにつながり、また与信判断の精度を高めることに役立っていると考える。

(8) 決め手を欠く法人向け貸出の再構築

信金の最大の収益源である法人向け貸出業務をどのように再構築していくかに関しては、有力信金にあっても模索の域にあり、決め手を欠くのが実情である。かつての貸出は、不良債権の発生が少なく、量的拡大によって収益の向上が図れたが、近年になって信用リスクが高まるなかで、従来のやり方は立ち行かなくなっている。しかし、こうしたマクロの環境変化に対して、ミクロの現場では借入れ需要の大きな落込みと金融機関間の競争があるために、新たな取引ルールへの移行がスムーズに行われ

ていない。長期的には個人向け主体の融資にシフトしていくにせよ、現状ほとんどの信金では、個人向けの貸出増が法人向けの減少を補えておらず、貸出量全体の減少が急である。

こうした過渡的な状況下、信用リスクを反映した貸出金利の設定、新規先の掘り起こし、個人向け貸出伸長等、各信金で推進されているものの、地域金融機関としてのこれまでの経緯もあり、融資ビジネスの再構築は試行錯誤の印象がある。特に、農村部を抱え地域経済へのコミットメントの大きい信金においてはなおさらである。

このうち最大の課題と言える信用リスクを反映した金利設定は、いずれの信金においても取引先に理解してもらうことに苦慮している。信金が求めるプレミア分にしても現実に信用リスクの一部に過ぎないのだが、それすら十分に取れてないのが現状である。検査マニュアルの厳格適用等により引き当てを積む必要がある先も増えており、貸出コスト増加を一方的に信金が負担するのは限界がある。

われわれのヒアリング先で、融資戦略において先行していると思われたのは茨城D信金である。前章の事例で紹介した通り、当信金の貸出金利回りは業界最高レベルであり、融資に際しては適正利ざやの確保と収益志向を明確にしている。その対価として企業に対しては経営指導、ノウハウ等を提供し高い顧客満足を獲得している。また、多少リスクの高い先でも利ざやが取れれば、与信管理で吸収できるとして前向き

に対応している。

しかし、こうした積極的な融資スタンスが取れるのは、同信金の貸出ノウハウだけでなく県内における同信金が中小企業融資のラストリゾート的存在となれる競争状態であることも無視できない。これが示すように適正金利の設定は、提供できるノウハウや有利な競争環境などが無いと、なかなか難しい現状が再認識される。

多くの信金では、貸出競争の激しい状態のなかで「高金利先＝不良化懸念」の意識が強く、「無理をした」貸出は回避する傾向が強い。また、経営指導等についても、相談機能の重要性は大きいものの、やはり限界があるとの見方が多い。

信用リスクの取り方として、ユニークな例として北海道のB信金があげられる。当信金は、札幌など大都市部での住宅金融に特化しているが、厳しい審査基準をパスした優良案件に絞りこんでローン推進している。信用リスクを極力取らず不良債権リスクを最小化する代わりに、競争力のあるアパートローン商品等の販売で大幅に貸出を伸ばしている。延滞督促等の事務コストが省力化でき、少人数で店舗運営ができているメリットもある。

大都市部の信金では、大手がやらない「隙間をねらう」形で、融資機会をとらえるスタンスが目立つ。都銀のメガバンク化で店舗統廃合などもあり、優良な中小企業取引においても、いわば「残存者メリット」が大きくなっていることも確かであり、そこをタイミングよくスピーディーに拾ってい

く戦術がある。借り手サイドも、信金を都銀等とは一味違った金融機関として信頼している場合が多い。

また、融資開拓の専担を置く信金の例も多い。「中小企業の町」に立地する大阪I信金は、新規開拓のための「カリスマ融資担当」32名を各店に配属している。新規専担だと実績が挙がり難いので、既存取引先をある程度持ちながらその情報を活かすようにしている。地域にアンテナを張りこまめに情報収集し、支店長も一緒に営業推進し効果をあげている。

もう一步進め、新規の事業、需要創造ができるならば、地域金融機関としてベストの地域貢献の在り方であろう。地味で即効性は期待しづらいが、多くの信金で新しい地場企業を創造、再生させ地域経済の発展力を引き出す取組みが続けられている。

ベンチャー・ファイナンスへの取組み、創業者支援制度、経営者向けセミナーの開催、業際間情報ネットワークの提供など様々である。また、多少観点は違うが二代目経営者の組織化、ネットワーク作りを行っている信金もある。こうした取組みは、既存貸出の劣化を予防する意味合いもある。

新規需要の創造において、信金は地元自治体、商工会等、地域との面的なつながりを発揮し、地域のニーズを把握、事業化していくスタイルに強みが期待できる。事例でみたように茨城のD信金は、地元のニーズを把握し事業化していくオーガナイザーとなり、自ら資金需要を創出している。こ

うした事例など、信金らしさと共にこれからの融資戦略の好例といえるだろう。

さいごに、われわれのヒアリング調査から、個人を含めた融資推進に関して、共通して重要だと思われる点を、やや一般的ではあるがあげておこう。

第一に、経営者が自分の顧客基盤がどのような状況にあるのか、またどう変化しているかについて、的確に認識しておくことが必要である。これがスタートである。

第二に、営業体制を預金重視から貸出主体にすること、渉外担当者もこれに合わせた動機づけと評価する仕組みが必要となる。

第三は、渉外活動のなかで融資に結びつく情報収集、相談機能などのノウハウの向上を図ることである。金利競争による体力消耗は、限界に近づいている。

第四に、貸出の利便性をいちだんと高めることである。アクセスの容易さ、審査スピードアップなど、信金らしい使い勝手の良さ、細やかさは今後も競争力となり得よう。

(9) 経費を計測し管理するシステムへ

信金の収益は他業態に比べ高い貸出金収益が高い経費率をまかなってきたが、貸出運用の激しい落込みによって、足元の業務利益率は業態間でも最低レベルにまで低下している。厳しい収益環境が長期化するなかで、これからの競争淘汰を生き残っていくために、信金は遅れていた経費削減をより徹底してやるしかない方向にある。調達金利も歴史的な低さにあり、下限の幅はわ

ずかであることを考えれば、なおさらであろう。

多くの信金では、本部経費、保証・審査、実行後の管理、延滞督促、回収などの事務コストは、集中化、外部化により削減する取り組みを行っている。こうした取り組みは、人員スリム化を含めて今後も当然継続されていこうが、より重要なことは効率化の成果なり実態が目に見える形で測定され、管理されていくことだろう。この作業には、内部者だけでなく外部の評価が入ることが客観性を高めよう。

信金の強みは利便性、渉外活動、経営相談機能等の非価格的要因に多く依存するだけに、そのコストと収益が明確に線引きしづらいのは確かである。現実の渉外営業の生産性、本部業務の生産性などを、どのように計測するか、そもそも可能なのかという点も確かにあろう。

しかし、これまではそれを理由に経費と収益の「どんぶり勘定」過ぎたという面も否定できない。信金の狭域高密度戦略と渉外活動は、リテール戦略としてコストがかかるだけに、そこを効率化することは収益確保に直結する構造になっている。もちろん、顧客満足度を維持しながら、効率的な営業体制を維持していくのは容易ではないが、そのバランスを取ることこそ経営の核心であろう。

われわれがみてきた信金は、顧客の声を感度のよいセンサーで聞きながら、絶えず業務の在り方を見直し、その成果を測定し、フィードバックしていく組織であった

ように思う。そして、こうした取り組みが可能な柔軟な組織の構造とそれを指揮する明確なリーダーシップの存在が重要なものはいうまでもない。

おわりに

信金の生き残り戦略、生き残るためのビジネスモデルをヒアリング調査結果から抽出することは容易ではないが、信金が現在取り組んでいる戦略はある程度描き出せたのではないかと思う。その戦略のキーワードは、羅列すれば、①店舗・ATM網と渉外営業による狭域高密度経営、それによる利便性の提供と地域内シェアのアップ、②小口多数主義によるリスク分散と低コストの資金調達、③CRM的発想を取り入れた顧客管理とハンディ端末の活用による渉外の効率化、④預金渉外から融資渉外への転換、⑤集める預金から集まる預金へのシフト、⑥住宅ローンを柱とする個人向けローンの拡大、⑦後継者支援、創業者支援、経営相談指導など経営サポート力の強化、⑧データに基づくコスト管理の導入、⑨本部機能の合理化・効率化、⑩リスクに見合った貸出金利設定の適正化などがあげられる。

営業地域が限定され、顧客選別による効率化を選択しにくい信金の場合は、クロスセルによる取引の拡大や貸出金利の設定における適正化など取引内容を質的に改善していくことで効率性を高めるしか道がない。優良信金は、顧客への利便性の提供と安定的な取引関係の構築に配慮しながら、

一方で、絶えず業務の効率性を追求している。

それは、一言で表現すれば、「スモールエクセレントバンク」を目指しているといえよう。

信金の最大の課題は調達と運用のミスマッチである。運用難の時代に運用能力を超える資金を集めるのは経営にとってマイナスである。かつての資金不足の時代とは異なり、今は、調達をコントロールすることが経営の重要課題となっている。優良信金はそれを実践している。この点でも、スモールエクセレントバンクを目指すことが

肝要であり、悪しき資産拡大路線は慎むべきであろう。

信金は地域と運命共同体である。地域経済が逆境にあるなかで信金も厳しい経営を強いられているが、一方、地域経済は形を変えて存在し続けるのであり、その点、正しい時代認識と適切な環境変化への対応力があれば地域金融機関として信金は生き残り続けるであろう。優良信金の事例がそのことを示唆している。

(鈴木利徳・室屋有宏・萩尾美帆

すずきとしのり・むろやありひろ・はぎおみほ)