情勢

信用金庫の取引先支援
――貸出金残高減少に歯止めをかける――

主任研究員　田口さつき

はじめに

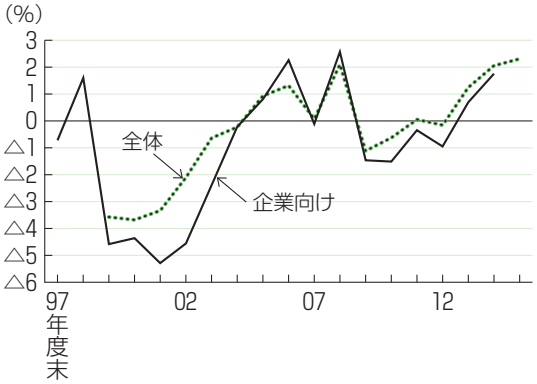
近年，信用金庫において事業再生などの「取引先支援」に向けた新たな動きがみられる。それは，貸出において消耗戦である低金利競争に巻き込まれたことへの反省や地域密着を基本としてきた推進体制の再認識がその背景にある。日銀のマイナス金利政策導入により，一段と貸出環境が悪化するなか，以下では，３つの信用金庫（横浜信用金庫，津山信用金庫，富山信用金庫）の事例(注1)から貸出金残高の減少に歯止めをかける取引先支援のあり方を検討する。これらの事例は，地域に根差す協同組織金融機関という類似点を持つ農漁協の貸出業務にとっても多くのヒントを与えるものと考える。

（注１） 事例の詳細は，田口（2015a，2015b，2015c）を参照されたい。

1　激しさを増す貸出競争

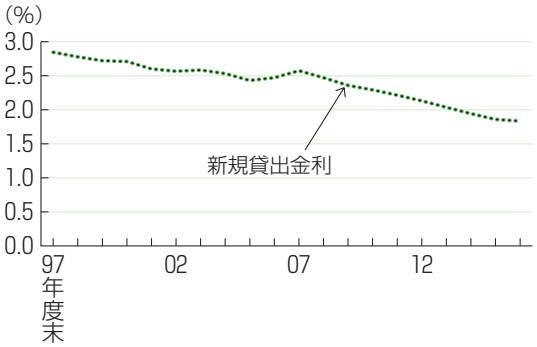
まず，信用金庫の貸出の状況を確認しよう。貸出金残高は，1990年代後半のバブル崩壊後に急激に減少した（第１図）。その後，一旦は持ち直すものの，2000年代後半のリーマン・ショック，円高進行などによる国内の中小企業の投資意欲の低迷を反映し，前年比でマイナス傾向が続いた。このところ，貸出金残高は回復傾向にあるものの，新規の貸出金利は，金融機関間の貸出競争の激化や日銀の金融緩和政策もあり，低下傾向にある（第２図）。

第１図　信用金庫の貸出金残高前年比



資料　日本銀行「預金･現金･貸出金」，信金中金 地域･中小企業研究所『信金中金月報』統計
（注）　データが遡れるのは貸出金（企業）の前年比が97年度，貸出金（全体）の前年比が99年度からである。

第2図　信用金庫の新規貸出金利



資料　日本銀行「貸出約定平均金利」
（注）１　3月の金利である。
　　２　データが遡れるのは97年度からである。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

このように貸出において厳しい状況が続くなか，取引先の成長が生き残りに直結するという認識から「取引先支援」を業務として捉える傾向が，信用金庫において強まっている。

2　信用金庫の貸出に関する特徴

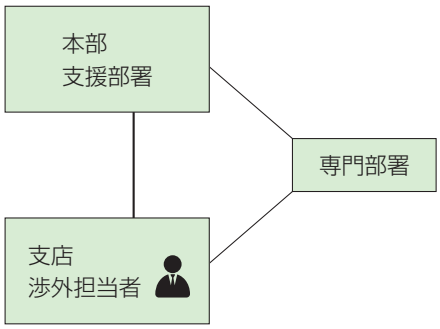
ここで改めて，信用金庫の貸出に関する特徴について整理する。信用金庫は，協同組織金融機関ゆえに営業地域が限定される。さらに，相互扶助を基本理念としている。

このような枠組みから，地域で集めた預金を地域に貸出として還元することを重視する。また，経営において会員や地域への奉仕をその存在意義とし，取引先の細かいニーズに応え，その繁栄を支えることを使命としている。

地域の繁栄という価値観を背景に貸出業務においては，貸出先の経営状況やビジネスモデルに応じて，貸出期間，金利などを個々に設計する傾向がある。なお，貸出先が経営悪化した場合，資金回収ではなく，まず再建を優先する姿勢が強い。

そして，取引先のニーズを聞き取るために渉外担当者による取引先訪問を重点的に行っている。渉外担当者は各支店に配属され，近隣の取引先を訪問し，相談を受けつけ，金融サービスの提案を行うなど，その働きについて「渉外担当は信用金庫の看板を背負っている(注2)」と言っても過言ではない。また，渉外担当者の訪問頻度が高いことも

第3図　支店へのサポート体制



資料　筆者作成

信用金庫の特徴である。ただし，渉外担当者の頻度の高さや熱意だけでなく，相談に的確に応え，経営に役立つ提案ができるかが，現在より厳しく問われている。そのため，渉外担当者の能力の向上に加え，渉外担当者を支援する取組みの強化が図られている。例えば，専門案件を担う部署を（その多くは本部内に）設置し，専担者を配属させるといったものである（第３図）。また，専門部署と支店の連携強化を本部の支援部署が担っている。

以上のような特徴を踏まえ，以下では３つの信用金庫の取引先支援の事例をみていきたい。

（注２） 広島みどり信用金庫サイトより引用。
http://www.shinkin.co.jp/midori/recruit/work.html

3　財務予測で経営判断支援
―横浜信用金庫―

まず，横浜信用金庫（神奈川県）の事例をみてみよう。同庫は，12年から渉外担当者が企業分析を行い，「財務診断表」を作成し取引先に還元するという，同庫独自の

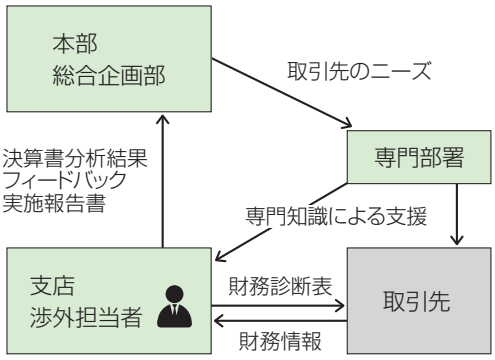
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

取組みを開始した。具体的には，渉外担当者が取引先から財務情報を提供してもらい，５年後の売上目標などを聞き取る。これをもとに，渉外担当者が先行き５年間の将来像を反映した財務諸表を作成し，取引先に「財務診断表」として還元するというものである（第４図）。この取組みは，渉外担当者の財務分析などの能力を使い，取引先に喜ばれることが何かできないかという発想から生まれた。

財務診断表を受け取った取引先の反応はよく，その後の貸出の増加につながっている。取引先は経営内容が悪くても診断を拒まず，むしろ財務診断表に現れた将来の業績等をみて経営改善の意欲が高まったという事例もある。同庫としても，この取組みにより取引先の将来の夢などを聞き，ともに将来像を考えることが可能となった。特に，取引先のニーズがより詳細に把握できるようになった。

渉外担当者は財務診断表の作成を通して取引先と共有した情報を「決算書分析結果フィードバック実施報告書」としてまとめ，

第4図　横浜信用金庫のサポート体制



資料　第3図に同じ

本部の総合企画部に提出する。同部は，これを営業支援のためのシステムに登録し，関係部署に提供する。この情報をみて，事業継承，経営改善などの各種の専担者から支店もしくは取引先に支援を行うという連携が出来上がった。

4　補助金申請書の作成支援
―津山信用金庫―

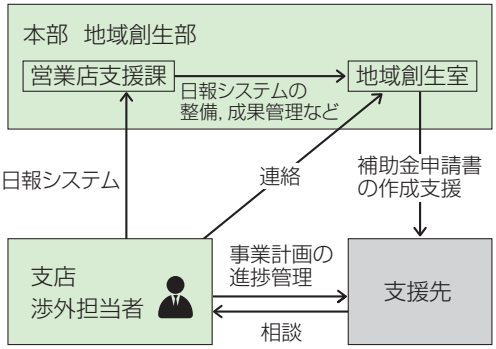
次に，補助金申請書の作成支援で高い実績を誇る津山信用金庫（岡山県）の事例について述べる。同庫が，取引先に対し，補助金申請書の作成支援に踏み出したのは，13年４月に営業支援部（現在は，地域創生部）の中に新設された地域創造課（現在は，地域創生室）の専担者が訪問先企業の相談を受け，補助金申請書の作成支援を行い，感謝されたことが発端となっている。そもそも地域創造課は，新規事業等に挑戦する経営者を支援するために設置された。

この取組みにおいて，渉外担当者は支援先から相談された内容を地域創生室に連絡する役目を担っている（第５図）。支援の開始は，①渉外担当者が直接，地域創生室に連絡する，②渉外担当者による日報システムへの記入を専担者がみて支援が必要な取引先を発見する，という２つの流れがある。なお，同じ地域創生部の営業店支援課は日報システムの整備など，地域創生室と支店の渉外担当者をつなぐ役割を果たす。

専担者が支援先に出向き，補助金の制度や内容を説明し，どの補助金を申請するか

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第5図　津山信用金庫のサポート体制



資料　第3図に同じ

支援先に判断してもらう。そして，事業計画，アピールポイントの練り込みなどを話し合い，申請書の内容を確定していく。

採択された先からは，つなぎ資金や助成されなかった部分の資金について相談を受けることがある。また，不採択になったとしても，支援作業を通じ，支援先と信頼関係が築ける。不採択になった申請書を見直すフォローも徹底し，何度目かの挑戦で採択された先も少なくない。支援先の７割で補助金支給が認められるといった高い実績を出している。

このような補助金申請書の作成の過程で，その企業の財務だけでなく，技術力などがわかるようになるという。支援先が自覚していない技術力の高さを専担者が発見することが多いそうだ。

地域創生室の専担者が引き上げた後の支援先に対し，渉外担当者は継続的に事業計画の進捗の把握に努めることで，関係を強化している。相談も増え，先端技術の開発支援に向け，同庫は津山工業高等専門学校と提携を結び，取引先に研究者・技術者を紹介している。

5　事業再生の支援
―富山信用金庫―

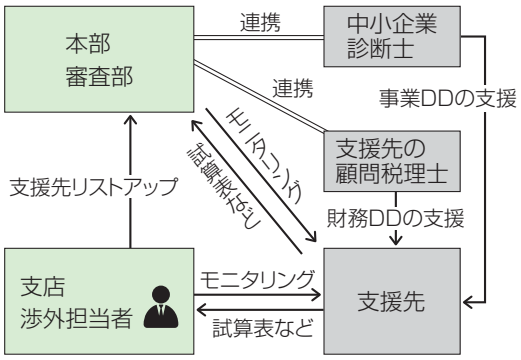
最後に富山信用金庫（富山県）の事例をみたい。同庫は，中小企業の経営改善を促進することを目的とする国の経営改善計画策定支援事業（以下「支援事業」という）の経営革新等支援機関(注3)（以下「支援機関」という）として全国でもトップクラスの利用相談件数を誇る。

同庫が，支援機関として事業再生の支援に取り組んだのは，中小企業金融円滑化法の期限到来（13年３月末）を間近に控えた12年に，「取引先の抜本的な経営改善のために何ができるか」を議論したことが背景にある。そして，事業再生のためには，外部の専門家との関係強化が必要と判断し，同庫は，12年から県内の中小企業再生支援協議会や中小企業診断士協会など外部組織と相次いで提携を開始するなど，準備を進めた。

前述のような同庫の高い実績は，経営改善が必要な取引先などをリストアップし，審査部担当者と営業店の渉外担当者が抽出先を訪問し，経営改善計画策定（以下「計画策定」という）による事業再生を提案するという活動を12年に行ったことが下地にある（第６図）。また，計画策定にあたり，支援先が経営改善計画のコンサルティングを受ける際に支払う費用を軽減するため，支援事業による国の補助に加え，富山県信

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第6図　富山信用金庫のサポート体制



資料　第3図に同じ
（注）　事業DD，財務DDとは、それぞれ事業デューデリジェンス，財務デューデリジェンスの略。

用保証協会の補助制度を活用するという負担軽減策も講じている。

そして，経営改善計画が実効性を持つよう，専門家と連携している。提携する中小企業診断士協会から派遣される中小企業診断士が事業デューデリジェンス(注4)を担当し，問題点と改善方法を明らかにする。支援先は専門家の指摘に気づかされることが多く，助言を感謝して受け入れるという。また，財務デューデリジェンスの作成では，同庫職員と支援先の顧問税理士などが協力することで，財務状況を正確に把握し，その後のモニタリングでも連携して対応することが可能になっている。

計画策定後は，渉外担当者等によるモニタリングを徹底させている。13年11月より同庫の本部の審査部担当者と渉外担当者が四半期ごとに支援先を訪問し，計画の進捗状況を把握している。モニタリングのときは，訪問先が試算表などを用意して待っていてくれるそうである。計画は根拠のある数値を積み上げたものなので，着実に進むことが多い。しかし，あまりにも計画と実績がかい離している場合は，計画の見直しを行う。このような早期の対応が可能なのも高頻度のモニタリングゆえである。

（注３） 経営革新等支援機関とは，借入金の返済負担等，財務上の問題を抱えていて自ら経営改善計画等を策定することが難しい中小企業・小規模事業者の依頼を受けて経営改善計画などの策定支援を行う機関をいう。中小企業経営力強化支援法に基づき，経営革新等支援機関として認定を受ける。

（注４） 一般にデューデリジェンスとは，資産価値を精査することである。精査の過程で将来性，リスク，経営資源など多角的に分析する。

6　貸出業務の改善に向けた共通点

以上の３つの信用金庫の事例に共通する貸出業務の改善に寄与する要因を整理したい。注目すべき点は，①役職員の思い，②渉外担当者を起点とすること，③本部と支店の連携，④専門人材の活用である。

①については，このような取引先支援は，「取引先のために何ができるか」という問いや「取引先のために何かしたい」という役職員の思いから始まっている。借換え案件の獲得などに経営資源を割いても，低金利競争に巻き込まれるだけで，実質的に利益に結び付かず，取引先とも金利のみのやり取りに終わっていたという反省もあった。

②では，渉外担当者の訪問を取引先支援の中核に据えている点が注目される。渉外担当者は取引先の情報収集を行うだけでなく，先行きの財務諸表を作成する，支援先をリストアップするといった役割を果たし

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

ている。前述のように地域密着の金融機関にとって，渉外担当者によるきめの細かい取引先訪問が貸出推進の原点である。信用金庫の「顔」である渉外担当者の訪問をより内容の濃いものにするために，③本部と支店の連携，および④専門人材の活用をより推進している。

③の本部と支店の連携においては，横浜信用金庫，津山信用金庫の事例では，本部の総合企画部，営業店支援課といった支援を担当する部署が現場の職員が働きやすいよう環境を整備している。例えば，渉外担当者の収集した情報が専担者に的確に届くよう工夫している。また，取引先支援の進捗状況を「見える化」し管理している。富山信用金庫は，本部の審査部が渉外担当者と一緒に取引先の支援を直接行うだけでなく，進捗管理もしている。

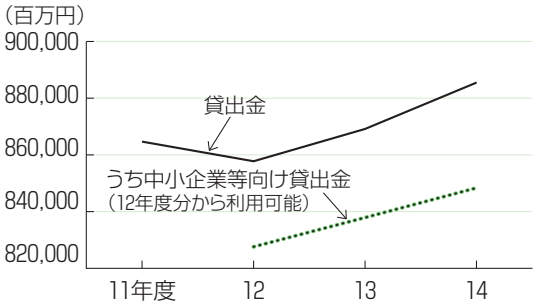
④の専門人材の活用については，支店からの情報に基づき，専門部署の専担者が取引先に出向き，専門知識に基づく支援を行っている。もしくは，本部が提携している外部組織の専門家の協力を仰いでいる。これらの信用金庫では，本部はあらかじめ専門的な人材の獲得や外部組織との連携を進めていた。同時に，組織内部の人材育成を強化している。特に，渉外担当者を専担者と同行させ教育の場にもしている。

7　取引先支援から得られた効果

最後に本稿でみてきた取引先支援の効果についてふれたい。各信用金庫の貸出の状況は第７図から第９図のとおりである。直近において，横浜信用金庫，津山信用金庫は貸出（なかでも中小企業等向け貸出）を伸ばしている。富山信用金庫も貸出の減少に歯止めがかかっている。

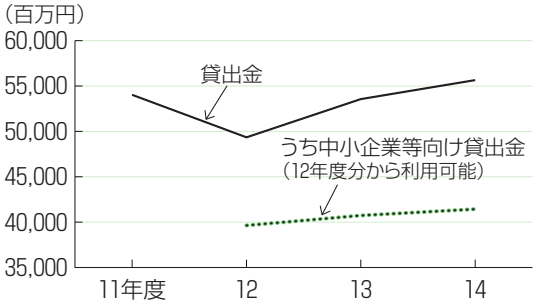
直近の好転は，アベノミクスといった外部環境好転の影響もありうるが，むしろ，取引先支援はこのような数値では現れない部分の効果があった。つまり，①取引先か

第7図　横浜信用金庫の貸出残高



資料　横浜信用金庫ディスクロージャー，金融庁「中小・地域金融機関の主な経営指標」
（注）1　財務診断表の作成は12年に開始。
2　中小・地域金融機関の主な経営指標は金融庁が各金融機関が公表している情報をもとに作成。資本金3億円以下または常用従業員300人以下（卸売業は資本金1億円以下または常用従業員100人以下，小売業，飲食業は資本金50百万円以下または常用従業員50人以下，物品賃貸業等の各種サービス系業種は資本金50百万円以下または常用従業員100人以下）の事業者および個人に対する貸出金残高である。

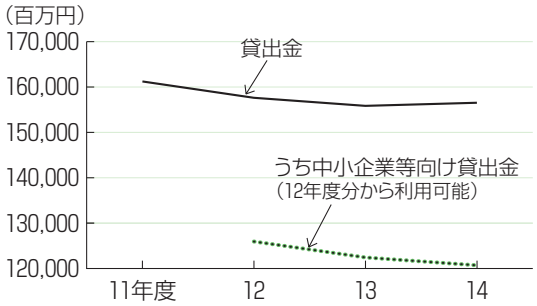
第8図　津山信用金庫の貸出残高



資料　津山信用金庫ディスクロージャー，金融庁「中小・地域金融機関の主な経営指標」
（注）1　補助金申請書の作成支援は13年に開始。
2　第7図（注）2に同じ。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第9図　富山信用金庫の貸出残高



資料　富山信用金庫ディスクロージャー，金融庁「中小・地域金融機関の主な経営指標」
（注）1　事業再生の支援は12年に開始。
　　2　第7図（注）2に同じ。

らの情報提供，②組織の活性化，③目利き力の向上，④新しい金融サービスの開発である。

まず，①においては，各信用金庫の支援を通じ，取引先が進んで財務や技術などの情報を開示してくれるようになった。渉外担当者らが取引先に支援内容について初めて説明したとき，これまでのようなキャンペーンや低利融資の話ではなく，経営に踏み込んだ申し出であることに驚きを示すことが多かったそうである。そして，職員が支援に取り組む姿をみて，改めて経営のパートナーと認められるという効果があった。一段と経営に踏み込んだ相談も増えている。

②については，３つの信用金庫は，取引先支援の具体的な施策を見つけた後，組織に根付くよう職員に働きかけた。最初は，新たな取引先支援の意義などがわかっていなかった渉外担当者も１つの案件が進んでいくと積極的にかかわるようになったという。専担者のノウハウを学ぼうとする姿勢も職員の間に強まった。

また，③については，信用金庫は支援のなかから多くのことを発見し，今後の推進の手がかりをつかんでいる。例えば，取引先も気がつかなかった技術力の高さがより詳細に把握できるようになった。この結果，技術力を本業以外の商品づくりに応用するなどの提案ができるようになった。また支援を通じて蓄積された取引先の技術力水準とニーズといった情報を生かし，産学連携の橋渡し，第二創業支援など新たな分野への挑戦も始まっている。

④については，富山信用金庫では，再建中の取引先が抱える日々のキャッシュフローへの不安に対応するため，各種補助金の申請支援や日本政策金融公庫など他金融機関との協調融資など，資金調達方法を複数用意した。今後は，近年取り組んだABL（動産・売掛金担保融資）も再建途上の企業の融資のため，活用していきたいとしている。このように金融サービスも新たな取組みが始まっている。

これらの効果の結果，資金使途も金利の低さが訴求する「借換え」から設備投資や開発といった前向きな内容になってきている。

おわりに

金融機関はいずれも，低金利競争にさらされている。このようななか，成長する地域へと拡大ができない協同組織金融機関においては，取引先支援に向かうのは自然の流れと思われる。紹介した事例では，①役職員の思いを発端として，②渉外担当者を

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

起点とし，③本部と支店の連携，④専門人材の活用を進めていた。そして，取引先への支援をきっかけに，取引先の持つ能力を正確に把握し，そのニーズをくみ取る能力が向上していた。貸出金残高増加の（もしくは減少に歯止めをかける）ための近道はない。むしろ，地道な取組みをより意図的かつ継続的に行うことが将来の貸出に結び付くと考える。

＜参考文献＞

・田口さつき（2015a）「横浜信用金庫」『金融財政事情』66巻２号（48頁）
・田口さつき（2015b）「富山信用金庫」『金融財政事情』66巻38号（56頁）
・田口さつき（2015c）「津山信用金庫」『金融財政事情』66巻45号（56頁）

（たぐち　さつき）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/