

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例 2 -

- 地銀化する収益志向の信用金庫 -

要 約

B 信金は、茨城県下最大の信金であり、資産規模では同地区の第二地銀を上回っている。営業地区の拡大や経営の健全性により、地域からの期待も大きく、地銀に負けずとも劣らない機能を提供している。また、経営の安定性こそが金融機関の武器との考えに基づき明確な収益志向を打ち出しており、今のところ成功を収めている。

信金の概況

B 信用金庫は、昭和 20 年に市街地信用組合法に基づき水戸市に発足し、茨城県の産業や人口の拡大とともに発展してきた。昭和 31 年と 47 年には県内他信金と合併することで、県中央部から北部にかけて営業エリアを広げ、平成に入る頃からは、鹿島市やつくば市など県南・県西部にも店舗を展開してきた。また、平成 12 年には破綻した R 信金を救済合併することで、千葉県と隣接した東京通勤圏も営業地区とした。現在では、栃木県境の一部を除く茨城県内のほぼ全域を営業対象としている。

茨城県内に本店を有する金融機関は、四信金、三信組に加え、地銀と第二地銀がそれぞれ二行ずつある。預金の 28 %、貸出の 39 %（金融ジャーナル）を占める地銀が、他を圧倒する存在感を示しているが、近年は不良債権問題もあり、その影響力には陰りが見られているようである。一方、全国でも有数の優良信組である I 信用組合は、長年にわたって茨城県との一体化を

武器に県下広範囲に営業エリアを広げ、B 信金も一目置かざるをえない存在となっている。

B 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。水戸市を中心としながらも、県内ほぼ全域に広がった店舗網と健全な経営内容により、地域の中小企業をはじめ、自治体からも頼りにされる存在となっている。

明確な収益志向

信用金庫は協同組織金融機関であり、株主のために収益追求を求められる株式会社とは異なった組織であるが、B 信金は経営の安定性こそが金融機関の武器と考え、明確な収益志向を打ち出している。

貸出重視と高い利鞘

信用金庫の収益源は、預貸利鞘によるところが大きい。また、地域から集めた預金を地域に還元することは信用金庫の存在意義でもある。B 信金では、金融が自由化し、法人部門が資金

表1 同規模他信金（総資産ベース）の貸出金利回り比較 H13年3月期 （百万円）

	B 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%

余剰となる過程で、営業体制を預金から貸出重視にシフトしてきた。量的拡大については、他行の取引先を取ってでも貸出を伸ばすという積極的な戦略を打ち出しており、県内の地銀・第二地銀が不良債権に苦しんで攻めの経営ができない中、県下トップ地銀の肩代わりも含めて順調に伸張しているという。現在、資金運用難にもかかわらず、引き続き資金吸収に注力する信金もある一方、B信金では早いうちから市場環境に合わせた柔軟な戦略をとってきたといえる。

B信金の貸出金は、他信金に比べて貸出金利回りの高さの特徴がある（表1）。貸出の量的拡大を追求するだけでなく、適正な利鞘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中、利鞘の確保は容易ではないが、B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。

金融機関利用者調査では、B信金は、CS（顧客満足度）、預貸率、金利の高さの全てで県内金融機関トップとなった。経営の健全性と取引先の徹底支援による安心感では他の金融機関より優位にあると自負しており、そのためにも健全性の確保には常に努力を欠かさない。今のところ不良債権残高は、単年度業務純益の範囲内にとどまっており、理事長自らも健全性をアピールするために、取引先訪問や講演等の機会を利用して、外向けのアピールに努めている。

貸出先を業種別に見ると、全国の信用金庫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、B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、破綻させないように対象先300社には全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、500万～1000万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、リスクは利鞘と与信管理でカバーしつつ、収益機会を逃さない戦略をとっている。

企業活性化による地域貢献

B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、大学の先生達に対し、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り組みも見られる。

渉外体制

B信金の営業地区は、茨城県の南西部を除く大半を占めている。特に、90年代において、一店舗当たり100億円の資金量と6,000世帯のうち3,000世帯（シェア5割）を獲得することを目安に、多店化を進めてきた。このような信金としては広い営業地区の中で、いかにして効率的な渉外体制を築いているのだろうか。

小口定積の切り捨て

定期積金の位置付けは、今のところ信金業界では2極分化しているように見受けられる。定期積金は、信金の基本であるフェイス・トゥー・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、調達金利の低減を狙う信金もある一方、B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。

B信金の試算によると、定期積金の集金は一回当たり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出すことは困難である。

B信金の定積口座数はピークから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。

B信金は、定期積金は「自己都合商品」であり、集金を止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。

顧客管理

B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狙っている。具体的には、500万円以上軒の増加、500万円以上軒を一店舗あたり年間50軒増加、50歳台顧客の積極的開拓の三つを狙った「555戦略」を打ち出している。

B信金の顧客年代別取引状況を見ると、預金残高は50代以上で全体の70%を占め、貸出金残高は40代と50代で全体の56%を占めている。預貸金ともに50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。信用金庫の多くでは、渉外係は特定の地区を担当しており、その中での全軒取引を目指している。しかし、B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。

B信金の支店では次長も企業専担として、ほとんど内勤はせず、外回りで顧客のところに向く。役員（8名）も年間1,000件の取引先を訪問し、常に現場を見ることを心がけている。今は順調な産業にも衰退する時が来る。古い顧客と付き合っ一緒に衰退していくのではなく、新しい顧客を見つけて常に流動化しなくてはならないと考えている。

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、相続税額試算、財務分析、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ヶ月間で200件以上に達している。

B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。貸出金額は平均一件5,000万円と比較的まとまった金額が多く、その結果、トータルで60億円の貸出伸張効果があった。

他の信金では、同様のセンターを作っても、結局看板倒れとなるケースが多いようである。その点、B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ミクロ分析情報を提供していく予定である。

地銀化する信金

信用金庫は大口貸出規制・会員規制により大企業との取引に制限はあるものの、資産規模では同地域の第二地銀を抜いているところも多

く、一般的に健全性でも上回っている。特に、近年は合併や事業譲渡で大型化するとともに営業地区を拡大させており、地域や顧客から期待される役割は変化してきている。

信用金庫の経営は地域経済圏との関係が深く、最近でも、西相信金や箱根信金は観光業、京都市みやこ信金は和装業の低迷が破綻の原因となった。B信金のように、営業地区を広げることは、特定の産業や企業への依存を回避できるという効果がある。しかし一方で、地方は大都市と異なり零細事業者の数も少ないため、資産の拡大に伴い貸出は大口化するし、営業地区が拡大することで不採算業務の切り捨ても求められるだろう。その結果、営業面では地銀に限りなく近くなっていく。

すでに、B信金は、中小企業向け融資に積極的に取り組み、地銀に負けずとも劣らない機能を提供している。しかし、環境の変化に対応する柔軟性とスピード感からは、株式会社ではない協同組織の強みが生かされていることがうかがえる。明確な戦略があり、それをトップダウンで実行する意思の強さと迅速性がある。

信用金庫におけるトップの重要性は大きい。B信金の7代目理事長になる現理事長は、設立以来初の生え抜き理事長であり、方針としてトップダウンを前面に打ち出している。仕組みを作れば人材は動くという考えに基づき、あらゆる仕組みに理事長のアイデアが反映されている。後継者問題については、いまだ未知数ながら、真に金庫のことを考える内部職員が昇格してトップになったことの効果は大きいだろう。

今のところ、B信金は収益面では成功を収めている。信金が規模と営業地区を拡大する過程で地銀化しながらも、信金の良さを残して生き残っていく一例になると思われる。

（萩尾 美帆）