

今月の焦点

地域金融機関の生き残り戦略 - 事例9 -

中小企業の町で積極的な営業力を発揮する信金

要 約

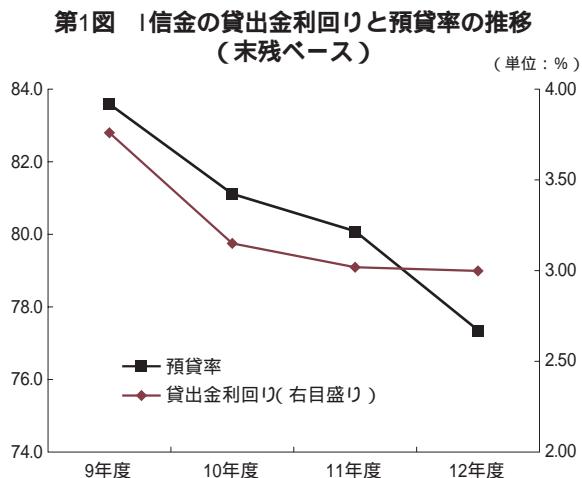
I信金は日本有数の中小企業の集積地にあり、融資営業力に強みを持つ信金である。長引く不況の中で収益基盤を再構築するため、住宅ローン、新規開拓に注力し運用力の維持を図るとともに、調達はALM的観点から安定的低コスト資金に絞る措置を講じている。また、機能を中心に渉外担当者や店舗を管理するなど、効率的な営業態勢を行っている。

I信金の営業エリアと最近の業況

I信金の12年度末の預金量は8,622億円、貸出金は6,666億円、預貸率は77%である。自己資本比率は6.55%。店舗総数は41で、うち八尾市に9店舗、東大阪市に6店舗、大阪市16店舗などである。地域シェアは不明だが、八尾市での預金シェアは13%とのことである。

I信金本店のある八尾市は、大阪市の東に隣接する「河内」の町である。この地域は日本有数の中小企業の集積地であり、東大阪市（人口51万人）や八尾市などがその代表的都市である。八尾市の人口は約28万人で、事業所数はおよそ15,000件（うち従業員30人以下の事業者が95.8%）あり、金属、一般機械、プラスチック関連の伝統的業種が多い。

I信金は知名度の点で、業界最高の信金の一つ



である。当信金をモデルにした漫画「まいど！南大阪信用金庫」は、主人公の駆け出し信金マンが地域と一緒にになって仕事をする姿を描いたものである。また、当信金の「お笑い研究会」は、お笑いを営業活動や地域貢献に活かす取組みであり、各種メディアに度々取り上げられ、また業界の賞も受賞している。

こうしたユニークな活動と並んで、I信金の強みは中小企業融資で鍛えられた逞しい営業力である。当信金の融資スタンスは積極的で、貸工場にも融資してきた。営業重視の経営姿勢を反映し、当信金の預貸率は12度末で77%と、大阪府下の多くの信金のそれが60%ぎりぎりのレベルなのに比べかなり高い。利鞘の高さも特徴である（図1）。

しかし、2年前から貸出環境は大きく変化しており、特に当信金のメインの貸出業種である中小製造業における衰退の影響が大きい。製造業向け貸出残高は純減傾向にあり、50%近くあつた同業種への貸出比率も40%を切った（表1）。

第1表 I信金の貸出金業種別内訳 (百万円、%)

	先 数	金 額	構成比	平均融資額
製造業	4,423	251,537	37.7	56.9
建設業	1,264	100,035	15.0	79.1
卸小売業	2,214	79,484	11.9	35.9
不動産業	390	57,878	8.7	148.4
サービス業	1,061	34,468	5.2	32.5
個 人	26,733	131,601	19.7	4.9
その他の	268	11,590	1.7	43.2
合 計	36,353	666,593	100.0	18.3

大阪の景況感は「不況に喘いでいる」状態であるだけに、今後の企業向け貸出についての危機感は相当強い。

景気の厳しい現状に加え、昨年度決算では不良債権処理を積極的に実施、特に一般貸倒引当率を大幅に高め216億円の償却・引当を行った結果、134億円の経常損失となった。経営安定積立金も100億円取り崩し、また全役員賞与を返上した。

「信金のリスク管理債権額は、963億円で貸出総額の14.4%と相当高い。引当、保全がかなりされているとはいえ、環境が厳しいだけに不良債権処理は「もう一山」あるとの認識だ。そのため当信金は、これから生き残りを賭けて、収益力強化と効率化をいちだんと進め、財務体质の改善を図る戦略に着手している。

貸出強化のための営業態勢の整備

(1)住宅ローンの積み上げで貸出残高を維持

「信金の貸出額はここ3年位、約6,600億円程度で推移している。企業向け貸出残高が年間100億円位落ちているが、住宅ローンを200億円伸ばす形で、残高を維持してきたかっこうだ。企業向け融資の先行き懸念がある中、今後の伸びが期待できるのは住宅ローンであり、地域に根ざした長期安定資金という点でも伸ばしていきたいとする。

しかし、ここ2、3年のレンジで考えると、住宅ローン拡大に依存し、現在の貸出残高を維持するのは難しくなっていると、当信金はみている。「信金は、都銀に先行する取組みが奏功し、昨年1年間で1,100件、215億円増加の住宅ローンの実績を作った。しかし、昨年後半辺りから都銀が1.5%（3年固定）の低利商品を投入するなど競争が一段と厳しくなっている。開発業者の紹介案件も銀行に取られるケースが増えている。当信金では、調達構造が銀行と異なるため金利競争はせず、固定期間を3から5年に延ば

す措置などを取り対抗している。

(2)企業融資は新規掘起しを強化

融資営業に力を入れてきた「信金」とり、融資先数の拡大、融資残高の維持は、組織のエネルギー持続の観点からも不可欠の課題である。

「信金は、持ち前の営業力を新規掘起しに注いでいる。このために「カリスマ推進班」を設置、32名を新規専担で各店に配置している。ただし、専担の場合でも、新規獲得には情報ネットワークがないとなかなか実績に結びつかないので、既存の「いい取引先」も担当させている。推進対象となる業種は、不動産、金融、建設を除く全業種である（不動産は土地オーナーなら可）。しかし、「破綻懸念先」や「要注意先」で分類が必要になる先まではやらない。

また、既存取引先に対しては、「要注意先」「破綻懸念先」50社について再建支援指導を行っている。「法人支援班」を本部に設置し専担3名を配置、営業店担当者と連携して企業支援をしていく態勢である。地場企業でメイン先として長年取引のある先には、協力は惜しまない方針で臨んでいる。

(3)フェイス・トウ・フィエス重視の営業力

「信金の営業の強みは、都銀などに比べ金利は高めだが、スピーディーで細やかなサービスにある。具体的に取引先にアピールするのは、

逃げ足の早い都銀だけではダメである、「信金の知名度（けったいだけど面白い、大阪的な評価）、訪問回数が多い、支店長が訪問し経営者と話す（結論が早い、安心感がある）などである。

いずれも定量的に捉えることが難しいものではあるが、実際の取引では優位性を發揮するという。例えば、当信金の営業は担当者レベルだけでなく支店長のフットワークが強みで、支店長は全取引先を1~2ヶ月に一度は行く方針にし

ている。支店長が姿を見せることで、取引先も安心する効果は大きいという。

このような当信金の持つ独特な強みは、大阪という融資マーケットの奥行きの広さや都銀の撤退・縮小による「残存者メリット」が期待しうる環境とも相まって、今後の新規開拓余地はまだあると彼らは判断している。

ALM的発想からくる調達戦略

(1) 運用に見合った調達、小口多数主義

調達に関して、「信金は運用難の現状とペイオフ解禁を控え、「運用に見合った調達」、「小口多数主義」を徹底している。この考えは、「預金を最大化し貸出できる環境から、運用が手詰まり状態で預金が増えすぎると、逆ざやになるリスクがある」との現実認識からきている。

「信金の場合、現在預金は自然体で年350億円増加するが、融資は伸びないため150億円の増加で十分であり、預金量を抑制する措置が必要だとみている。そのため当信金は、融資態勢を強化する一方、運用力に見合った調達を機動的に行うことで、運用調達のミスマッチを回避することにしている。

大阪は金融機関の破綻が多く、それだけ預金者による選別も厳しく、調達金利も全国的にかなり高めの地域である。一般に銀行は大口を優遇しており、営業力のある大手銀行は大口にかなりの+を付けて調達している。他方、融資営業力の弱い金融機関は、運用調達両面からマージンの縮小を余儀なくされている。

(2) 年金顧客を重視した調達システム

「運用力に見合った安定的低コスト資金」を原則とする「信金の調達システムは、具体的には小口及び年金口座を重視したものである。

預金金利は小口を優遇、上限を設定し現状+0.2%程度のプレミアムをついている。給与所得者の上限は800万円で、年金顧客は900万円

で金利優遇もより厚めに設定されている。プレミアム金利については、資金の安定性とともに「地元で稼いで地元に還す」という考え方方が背後にある。

安定的小口預金者の中でも、年金顧客は「集めなくても集まる預金先」として特に重視されている。10年前位から年金口座獲得に注力してきた結果、現在8万口座、2ヶ月毎に61億円ずつ安定的に調達できるようになった。これとボーナス推進が、預金獲得の中心となっている。

こうした小口預金への優遇に対し、大口預金金利は低めに設定し、流入を抑制するスタンスである。また、地公体預金は受けない方針である。結果、大口預金は昨年1年間で2,500億円から1,900億円へ減少（預金全体は7,500億円）1件当たり最高額は10億円に達しておらず、小口分散が進んでいる。さらに大口預金金利は低くしているので、全体の調達金利は地域の業界平均以下で、低コスト調達の面でも成功しているという。

営業力の強化と一層の効率化を推進

(1) 機能中心に渉外管理

「信金の渉外態勢も、かつては営業エリアを地域割で分担していた。しかし、渉外担当者の得手不得手や顧客との相性等もあり、担当を「地域」よりは「機能」中心で分けた方が効率的と判断し、およそ10年前に態勢を改めた。

従来の地域割による硬直的な管理では、「取れないところを無理して取るため効率性が良くない、むしろそれぞれ得意な分野を伸ばす形で信金全体の業績を上げていこう」とする方針である。具体的には、渉外推進に5本の柱（年金、積金、住宅、融資、ボーナス）を置き、店舗、支店長、渉外担当者が各々期待される役割に沿って行動し、その実績に対して絶対評価していく仕組みだ。

渉外担当者の機能は、効率的な融資推進を主

眼に、管理顧客層に対応する形で6つに分類されている。現在のタイプ別人員構成は「法人、個人事業者等の融資新規開拓を中心」とするAタイプが51名、「小規模法人、個人事業者等に対する新規開拓、取引深耕・メイン化推進を中心」とするB1及びB2タイプがそれぞれ33名、「年金受給者、個人サラリーマンを対象に新規開拓、取引深耕・メイン化を図る」Cタイプ91名の計208名で、これに渉外アシスタントが加わる。この外、新規専担のDタイプがあるが、新規だけでは成果が挙がらないので今は配置されていない。AとB1には前述した「カリスマ新規専担」を含んでいる。CタイプのベテランはFAで富裕層にも対応できる。

I信金の一人あたりの管理先は、担当者が機能別に特化している分、多めになっている（目安として一日25件、担当先は500件、加えて非定例先）。また、渉外担当総数に関しては、これまで絞り込んできたが、今後はいちだんスリム化する予定である。また、渉外の中身も小口集金、預金渉外は減らして、融資推進に注力していく方針である。

渉外担当者の評価は、それぞれのタイプに対する期待と実績で「これだけ取ったから、これだけ出す」という形の絶対評価である。苦労に応じた評価ではなく、あくまで実績に応じた評価が徹底している。表彰制度も他の信金にはないくらい細かく数も多いという。人材登用に関しても、年功序列というよりは性格や営業実績で判断するようにしている。

(2)役割機能を強め効率化を目指す店舗戦略

I信金の店舗は大きな括りとしては、「融資特化店」「預貸並進店」「預金基盤・個人ローン特化店」の3分類であり、これは今年10月に融資強化を狙って導入されたものである。この分類以外に、店質評価は「預金集中型か融資型」、「規模の大・中・小」、「1店独立型（預貸で黒

字出せる）かサテライトグループ型（グループ内で調達・運用）」等のマトリックスで41店舗の全てについてなされている。店質を踏まえ各店毎に目標管理がされるのは、渉外担当者の場合と同様である。

また、店舗効率化を推進するために、当信金は今年1月に2店舗を廃止する予定である。対象となるのは他信金から引き継いだ経営効率が良くない2店舗で、閉鎖により年間で約1,500万円程度のコスト削減効果が見込まれている。

人情味のある合理主義

I信金は営業エリアが八尾という中小企業の町にあり、大半の職員もその近辺で生れ育ち、中小企業とはどういうものか、ビジネスとは何かを体感的に知る人々である。そうした環境からは、合理的なもの考え方と同時に人間関係を非常に大事にする独特的のビジネスモデルが生まれるようにみえる。

I信金の機能別の渉外態勢、絶対評価システム、運用に見合った調達など、いずれも合理性を追求した仕組みであり、他の信金と比べても効率性を重視する色彩が濃い。しかし他方で、当信金の営業スタイルは、都銀などが真似できない「泥臭さ」を強みにしている。フットワークの良さ、便利さ、誠実さ、お笑いセンスなど、感性的でマニュアル化が難しい強みで、ニッチマーケットにスッと入り込んでいく戦略である。

「大手のやらない戦略を、コストがかからないようにやる」のが基本、とI信金は強調する。渉外、融資のように特定少数・高コスト分野と来店、預金等の不特定多数向け・低コスト分野を組み合わせて、それぞれのいい所を取ってはじめて採算が合うという。

このようにI信金の営業戦略は、効率性と顧客サービスのバランスを上手く取り入れたものであり、そしてその背後には地域の風土、環境が色濃く反映しているといえよう。（室屋 有宏）