

信用金庫の持続的成長に向けた取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

はじめに

リレバンが始まった2003年から10年が経過した。この間の信用金庫を取り巻く変化を概観すると、中小企業の資金需要が盛り上がらないなか、他業態を巻き込んだ貸出競争が激化している。結果、本業の収益である貸出金利息は減少し、収益性の低下が深刻である。これに対し多くの信用金庫は、コスト削減を前提とした体力勝負を展開することで、利益を確保する状況にあらう。

社会生活に目を向けると、1990年代から始まった「IT革命」が死語となるほど、情報通信分野は激変してしまった。これは、フェイス・トゥ・フェイスを活動の基本とする信用金庫にとって、地域、顧客との関わり方に大きな変革をもたらしている。

一方で、信用金庫に対する地域からの期待や社会的責任の要請は日増しに高まっている。特に東日本大震災以降、地域金融インフラの担い手としての信用金庫の役割が再認識

された。地域活性化や地域貢献に向けた諸活動は、将来的には信用金庫の経営基盤の強化に寄与しようが、短期的にはコスト増を招く一面もある。

地方銀行などとの競争の激化、地域間格差の拡大に加え、中期的な視点で信用金庫を取り巻く環境変化を考えると、わが国は本格的な人口減少社会を迎えようとしている。縮小するマーケットで生き残るべく、さらなる競争激化も予想されよう。その一方で、地域における金融インフラの最後の担い手として信用金庫の役割は一段と高まっていくものと期待される。

信用金庫が今後も地域に存続し、良質な金融サービスを提供し続けるためには、収益力を強化し適切な利益を確保することが不可欠である。持続的な成長を実現するに足りる利益を受益者である地域、顧客から得ていく必要がある。信用金庫にとってこれからの数年間は、かつての成功体験が通用しない、新しい時代の到来に向けた、変革のチャンスな

のかもしれない。大げさにいうなら時代の変化に適応したビジネスモデルに再構築する時期が来たとも考えられる。なお、2013年9月に公表された「金融モニタリング基本方針」では、個々の信用金庫に5～10年後を見据えた中長期の経営戦略を求める方針が打ち出されており、信用金庫が真剣に自らの将来を考える良いタイミングとなっている。

そこで、本稿の前半部分では、近年の信用金庫を取り巻く環境変化について再確認してみる。そのうえで、信用金庫が今後も持続的な成長を続けるために必要な諸施策について、最大の課題である「収益力の強化」をキーワードに論点整理を図っていきたい。

1. 信用金庫の経営課題

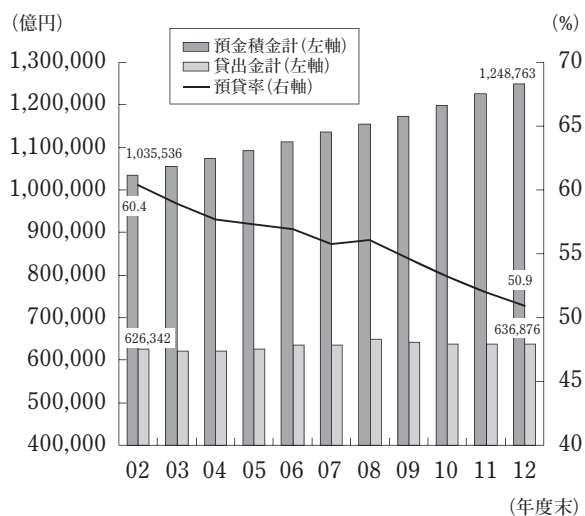
信用金庫の抱える経営課題を再確認し問題意識を共有するため、この10年間の環境変化を、いくつかの視点から概観してみたい。信用金庫が持続的成長を図るための「次の一手」を議論するうえで、現状把握は欠かせない。

(1) 貸出環境の変化

環境変化の第一が貸出環境の変化である。多くの信用金庫にとって目下の最大の経営課題は、『貸出金が伸びない。』ことであろう。この背景には、わが国経済の低迷や他金融機関との競争激化などがあげられる。

全国信用金庫の2012年度末の貸出金残高は、前期比0.1%減少の63兆6,876億円となり、前年度（0.0%増）から再び減少に転じた（図

図表1 信用金庫の預貸金残高の推移



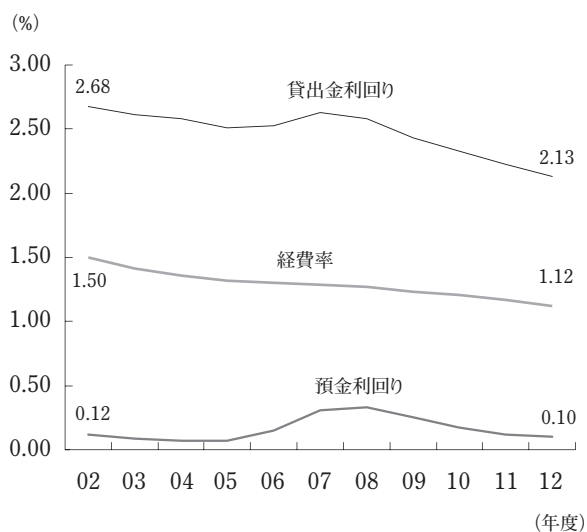
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』より作成

表1)。2002年度末との比較では、1兆534億円の増加だが、その間、預金残高が21兆円あまり増えたため、2012年度末の預貸率は50.9%にまで低下している。

2013年に入ってわが国経済に復活の兆しが見え始めたものの、中小企業の設備投資意欲は限定的で、貸出の好転までは難しい状況にある。全国信用金庫の預貸率は2013年4月以降、月末ベースで50%を割っており、直近では30%台に陥った地区もある。

貸出金残高の伸び悩みに加え、貸出金利回りの低下も深刻である。全国信用金庫の2012年度の貸出金利回りは、2.13%となり、2002年度から0.55ポイント低下した（図表2）。資金需要が乏しい環境下で貸出を維持・伸長させるため、競合金融機関より少しでも低い貸出金利を提示する金利競争から脱却できない状況にある。『金利は最大の顧客サービスである。』との意見もあろうが、現在の金利競争は

図表2 信用金庫の貸出金利回り等の推移



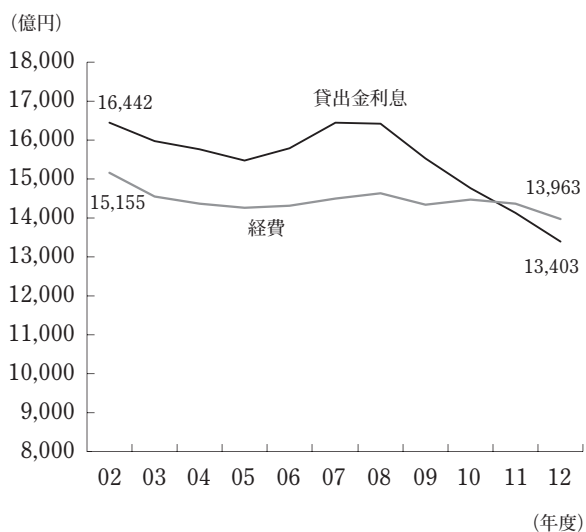
(備考) 図表1と同じ

体力勝負・我慢比べの様相を呈しており、信用金庫がスケールメリットを追求しやすい地方銀行や第二地方銀行に追随し続けるのには限界がある。

こうしたなか、全国信用金庫の貸出金利息と経費の差額は、2011年度に統計開始以来はじめて△237億円の「逆転状態」となった(図表3)。貸出金利息の減少が経費の削減を上回ったことから、2012年度の差額は△559億円に達した。

2012年度の差額を地区別にみると、全11地区中8地区で、預金規模別では全10階層中8階層でマイナスとなった。信用金庫別にみても、270金庫中192金庫の差額がマイナスとなるなど、本業の利益(貸出金利息)で経費(人件費、物件費など)を賄えない信用金庫が続出している。他業態である都市銀行、地方銀行、第二地方銀の差額は、縮小傾向にあるものの、プラスを維持しており、この状況は信用金庫固有とみられる。

図表3 信用金庫の貸出金利息と経費の推移



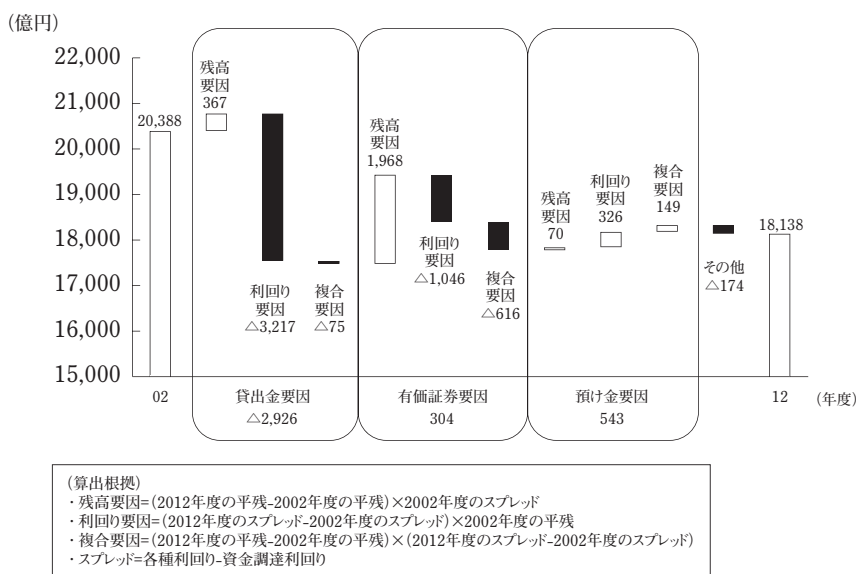
(備考) 図表1と同じ

信用金庫の収益性の低下について、コア業務粗利益の増減要因から分析してみたい。全国信用金庫の2012年度のコア業務粗利益は1兆8,138億円となり、直近のピークである2006年度から6年連続で前期を下回った。2002年度(2兆388億円)との比較では、2,250億円、11.0%減少している。

2002年度から2012年度にかけてコア業務粗利益の増減を要因分析すると、貸出金要因が△2,926億円、有価証券要因は304億円、預け金要因は546億円となった(図表4)。貸出金要因のなかでも利回り要因による減少が△3,217億円と突出しており、この10年間に限れば、貸出金スプレッドの縮小が信用金庫の収益性低下の最大の要因であることがうかがえる。

多くの信用金庫が貸出金残高を伸ばし、また利益を増大させるため、法人顧客、個人顧客の新規開拓や取引深耕に専念してきた。にもかかわらず、貸出金が伸びにくい環境にあることが信用金庫を取り巻く第一の課題である。

図表4 信用金庫のコア業務粗利益の増減要因



(備考) 図表1と同じ

(2) 地域、顧客との関わりの変化

地域、顧客と信用金庫の関わり方も劇的に変化した。人口の少子高齢化や地方部の過疎化が進展し、また国民のライフスタイルの変化などから核家族・給与所得(サラリーマン)化も進んでいる。フェイス・トゥ・フェイスの営業を活動の基本とする信用金庫にとって、平日昼間の面談率低下、ウェットな人間関係を望まない顧客層の増加は、地域、顧客との密着度を弱める方向に作用してきた。大げさにいえば、国民のライフスタイルの変化は地域コミュニティの結束力を弱め、それが信用金庫と地域、顧客との関係を希薄化させてしまった。

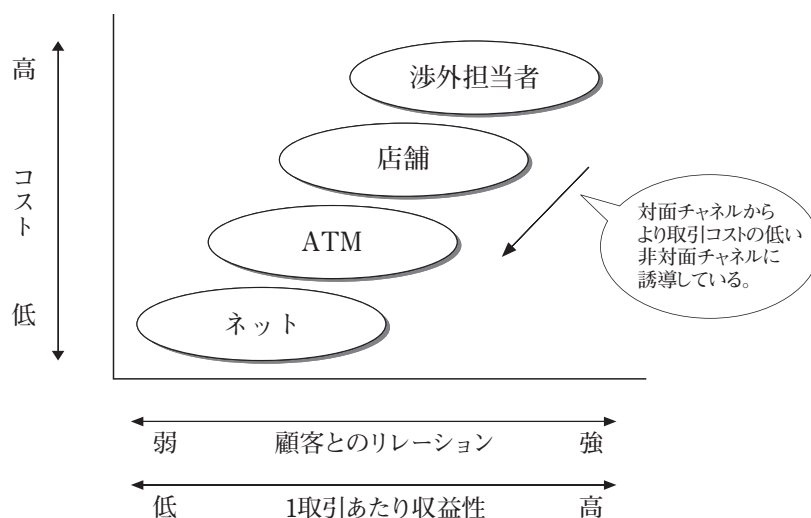
こうした動きを加速させているのが、情報通信技術の急速な発達である。インターネットおよび携帯電話は1990年代の登場から10数年でわが国の企業活動・社会生活全般に浸透した。さらにスマートフォンの普及により、「いつでも」「誰でも」「どこからでも」「容易に」情報

を得たり、金融取引を行うことが可能となった。この結果、個々の信用金庫が提供する商品・サービスは全国の金融機関と絶えず比較されるようになったし、渉外担当者によるきめ細かな訪問営業を利用しなくても、顧客は直接、金融取引を行えるようになった。

信用金庫が、自らの経営判断として地域、顧客との関係に距離をおく動きもある。1990年代以降、信用金庫が推し進めてきた「経営合理化」により、高コストな人的チャネルから低コストのダイレクトチャネルへの誘導が行われた(図表5)。渉外活動の効率化が進み、定期積金の集金や現金届け、通帳返しなどが「雑サービス」として見直されてきた。

信用金庫が消極的な選択として地域、顧客との関係を再構築した面もある。近年の情報管理の厳格化などにより、かつてのウェットな営業活動を実施しにくい社会情勢となっている。一例をあげると、個人情報の保護を

図表5 低コストチャネルへの誘導



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

主な理由に職域セールスを行いにくくなった。

その一方で、信用金庫に対する地域、顧客からの要請は年々高まっている。地域活性化や地域貢献活動の強化、地域における金融インフラの維持など、信用金庫が地域においてリーダーシップを発揮することへの期待は高い。地域、顧客との関係が薄くなりつつある一方で、高い密着度を求める向きもあり、こうしたギャップが信用金庫の経営のかじ取りを難しくしている。

信用金庫が今後も持続的な成長を続けるための第二の課題は、信用金庫と地域、顧客との距離間(感)を再設定し、密着度を高め直す取組みだと考える。

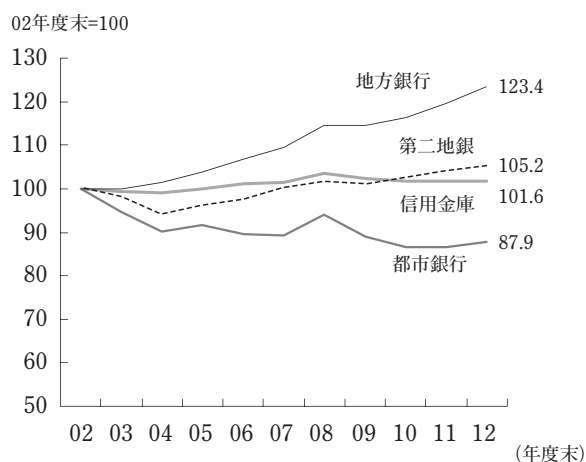
(3) 競争環境の変化

信用金庫を取り巻く競争環境をみると、他業態、とりわけ地方銀行との貸出競争が激しさを増している。地方銀行の2012年度末の貸出金残高は、2002年度末比で23.4%増と、

信用金庫(1.6%増)を大きく上回った(図表6)。預貸率の推移でも、地方銀行は7割台を維持する一方で、信用金庫は低下傾向に歯止めがかからない(図表7)。

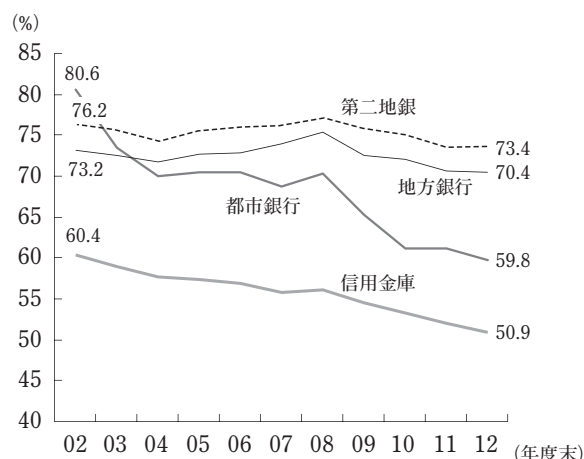
近年の地方銀行の営業姿勢は、大きく①地元回帰、②有望市場への進出の二つが特徴とみられる。地方銀行は、スケールメリットときめ細かい顧客ニーズに応える商品・サービス

図表6 業態別の貸出金残高の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』および全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』より作成

図表7 業態別の預貸率の推移



(備考) 図表6と同じ

開発力を武器に信用金庫取引先への融資攻勢を強めている。

地方銀行の動きのうち、地元回帰は、地域における存在感を高める取組みである。地域の全ての法人および個人顧客に良質な金融サービスを提供するなかで、顧客を囲い込んでいく活動である。これは将来の地域経済の縮小を見越し、今のうちに少しでも高い地域シェアを確保しておくための活動と考えられる。

地元回帰の活動と並行し、少しでも有望と考えられる市場への進出も加速させている。ここでいう有望市場とは、地元以外の他地域と、成長業種・企業という2つのマーケットを意味する。貸出の見込める東京、名古屋、大阪といった3大都市圏だけでなく隣接する都道府県、地方中核都市への越境進出が増え、地域で集めた預金を大都市で運用する地方銀行が増えている。また、医療・介護関連や環境関連といった成長マーケットへの

集中的な経営資源の投入にも熱心である。

こうした地方銀行の攻勢は、信用金庫にとって現在の優良顧客を奪われるだけでなく、将来の顧客を失う可能性もある。地方銀行が地域における存在感を高め、リーダーシップを発揮していくなか、信用金庫の存在感が埋没する心配もある。競争環境の変化を考えるうえで、信用金庫は、地方銀行とのすみ分け、対抗策を考えることが第三の課題となる。

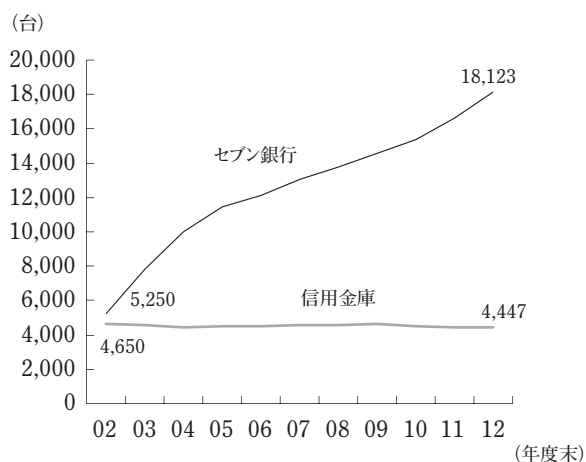
優良顧客との取引獲得を中心とする地方銀行との競争は、直接・間接的に目に見える戦いである。これに対し、信用金庫の潜在顧客層を取り込んでいる新形態銀行への備えは不十分ではないか。新形態銀行とは、インターネット専門や流通系の銀行などを指し、2000年以降に新設された銀行の総称である^{(注)1}。

新形態銀行は、「いつでも」「どこからでも」の手軽さや、手数料の安さなどを武器に顧客数を増やしている。特にインターネット、スマートフォンを使いこなす30代以下の若年層のライフスタイルに適した商品・サービス、チャネル展開を図ることで、近年急速に存在感を増している。

例えば、2001年5月に開業したセブン銀行は、セブンイレブンの全国展開に合わせてATM網を充実させており、若者から中高年までの幅広い層の支持を得ている。2012年度末には全国47都道府県に1万8,123台のATMを設置済みだが、この数は信用金庫の店外CD・ATM設置台数4,447台をはるかに上回る規模である(図表8)。

(注)1. ジャパンネット銀行、セブン銀行、ソニー銀行、楽天銀行、新銀行東京、住信SBIネット銀行、イオン銀行、じぶん銀行、大和ネクスト銀行(2013年12月時点)

図表8 信用金庫の店外CD・ATM設置台数とセブン銀行ATM設置台数の推移

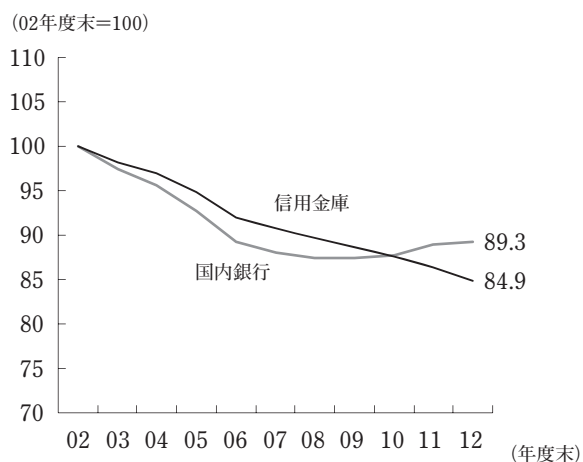


(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』およびセブン銀行公表資料より作成

新形態銀行の台頭は統計にも現れ始めている。国内銀行の個人預金口数は2009年度末を底に3年連続で前期を上回った(図表9)。この要因の一つが新形態銀行の顧客獲得とみられ、預金口数増加の過半を占めたと推計される。

新形態銀行は、機動的な経営も強みの一つである。預金顧客の獲得だけでなく、ソニー銀行のように住宅ローン分野で信用金庫の強

図表9 国内銀行の個人預金口数の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』および日本銀行『預金者別預金』より作成

力な競争相手に浮上している銀行もある。近い将来、活動領域をもう一段、拡大する新形態銀行が登場する可能性もあり、信用金庫との競争が激化することも予想されよう。

新形態銀行は、都市銀行の全国展開力と信用金庫のきめ細かい顧客サービスを併せ持つ強力なライバルとなっていく可能性もある。

2. 環境変化への取組み

第1章では信用金庫を取り巻くこの10年の変化を、①貸出環境、②地域、顧客との関わり、③競争環境の3点から確認した。これらの3要素は相互に関連するものであり、当然、持続的成長に向けた取組みも複合的な視点から論じるべきである。

そこで本稿では、「収益力の強化」をキーワードにそれぞれの課題への対応策を論じていく。信用金庫が今後も地域に存続し、良質な金融サービスを提供し続けるためには、収益力を強化し適切な利益を確保することが不可欠である。地域における金融インフラを維持するに足りる利益を受益者である地域、顧客から得ていく必要がある。

(1) 融資営業力の強化

信用金庫が取り組むべき第一手が、営業力、とりわけ中小企業に対する「融資営業力の強化」である。貸出金残高を積み上げると同時に貸出金利回りの向上を図ることで、貸出金利息の減少に歯止めをかける。信用金庫は、経費と貸出金利息の逆転状態から脱却し、かつてのように本業の収益の範囲で経営が成り

立つビジネスモデルに回帰せねばなるまい。

この10年間の融資スタイルは、都市銀行から地方銀行、信用金庫まで業態を問わず質（貸出金利回り）の低下を量（貸出金残高）の拡大でカバーするものであった。こうした「薄利多売」の融資スタイルは、いずれ行き詰るのではないか。業種は異なるが、低価格を強みとする家電量販店や飲食チェーンの多くが安値合戦の結果、苦境に陥っていることからイメージできよう。これからは貸出金残高を伸ばす取組みだけでなく、貸出金利回りを維持・高める活動も求められる。いわば、質と量のバランスを重視した融資営業の推進である。

貸出金残高を積み上げつつ貸出金利回りを向上させるといふ、一見相反する目標を信用金庫が両立させるためには、リレーションシップ・バンキング、地域密着型金融の理念を再確認し、顧客の抱える課題解決の支援を通じて融資取引につなげていく「課題解決型営業」の実践が不可欠である（図表10）。

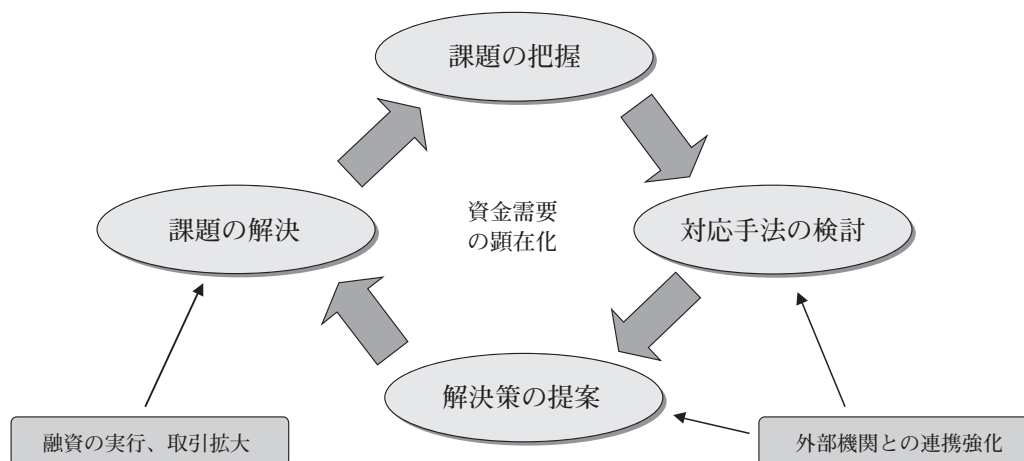
課題解決型営業は、金利以外の付加価値

サービスを顧客に提供することで満足度を高め、適正な利益を獲得する営業手法である。すでに取り組みられている、中小企業に対する販路拡大支援やビジネスマッチング、財務分析、事業承継・M&Aといった顧客の課題解決の支援活動を強化していく。

顧客の抱える課題を把握するためには、顧客との密着度を高め、ウェットな関係を再構築するなかで本音や実態を把握する必要がある。その際、信用金庫は『付加価値サービスを提供するためにはコストがかかる』ことを顧客にハッキリ伝え、そのうえで少なくとも必要最低限の利益を徴求するべきであろう。

課題解決型営業の実践に関連し、「貸出金を創る」取組みの強化も不可欠である。創業支援への取組みがその典型例となる。顧客の新規創業を資金面から後押しすることで、新規顧客の開拓、囲い込みを実現する。と同時に地域にとって雇用創出の効果などが期待できる。かつてのベンチャーブーム、IPOブームのような創業支援ではなく、地に足のついた支援活動

図表10 顧客の課題解決をベースとする融資営業の実践



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の強化が求められよう。2013年に入って取組みが活発化した補助金等の申請支援業務も顧客の課題解決支援を通じて新規資金を創出するメリットがある。

個人顧客に対する融資営業力の強化も課題解決型営業のスタイルを取り入れ、展開していく。生活資金や住宅資金にかかる顧客の相談に応えるなかで融資を実行する。当然、課題解決に見合った適切な利益を個人顧客からも徴求していくべきである。

ただし、個人顧客のうちマスリテール層に対する融資営業については、渉外担当者の介在ウェイトをなるべく下げ、マスセールスを多用した方が効率的である。ポスティングや新聞折込み広告などは、対象先やアプローチ方法を創意工夫し反応の精度をあげていく。数年前からHPのデザイン改善・機能向上を図ることで、マスリテール層の取込みに成功している地方銀行もみられる。信用金庫においてもHPやインターネットバンキングなどのネットチャネルをこれまで以上に活用することが求められよう。

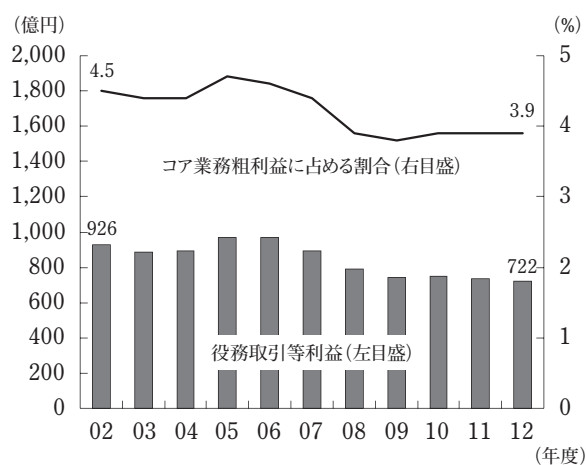
(2) 収益源の多様化

信用金庫を取り巻く経営環境は、地域や規模によって異なる。人口構造の変化に伴う地域間の経済格差は拡大こそすれ是正は容易ではない。となると、これからの信用金庫は、これまで以上に地域特性、規模特性に見合ったビジネスモデルを構築していく必要がある。2013年9月に公表された金融モニタリング基本方針には、『金融機関の健全性を判断する上で

は、現在のビジネスモデルの将来にわたる持続可能性はどうか、また、金融機関を取り巻く経済金融情勢の今後の変化を踏まえ、潜在的リスクはどこに存在するのか、について分析することが重要であり、こうした観点から金融機関の収益構造及び将来の展望についての議論を金融機関との間で深めていく。』との一文が盛り込まれた。今後、信用金庫が持続的な成長を続けるためには、本業である貸出金利息の増強を通じた収益力の強化を柱に据えつつも、収益源の多様化にも取り組んでいくべきである。具体的な施策には、役務取引等利益の強化、市場運用の強化などがある。預金の獲得を収益源と位置付け、当該預金を原資に市場運用で経営を成り立たせる信用金庫が増加することも見込まれる。本稿では、役務取引等利益の強化について検討していく。

2012年度の全国信用金庫の役務取引等利益は722億円となり、2002年度から22.0%減少した（図表11）。コア業務粗利益に占める

図表11 信用金庫の役務取引等利益の推移



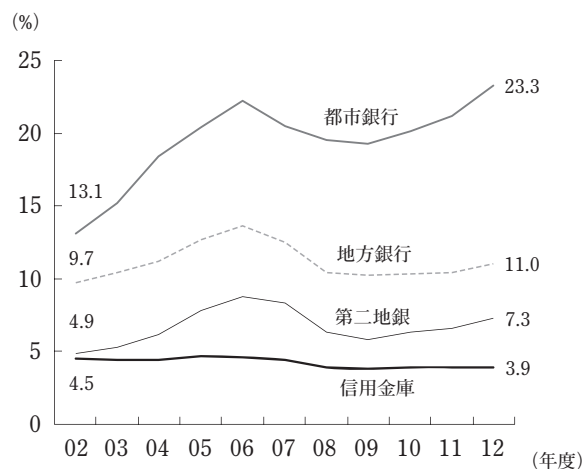
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』より作成

割合は2002年度の4.5%から2012年度には3.9%に低下している。役務取引等利益が減少した要因は、預り資産の推進などで「その他受取手数料等」が増加したものの、取引件数の減少などから「受入為替手数料」が減少したことが大きい。また、保証料の増加などにより「その他支払手数料等」が増えたことも役務取引等利益の減少につながった。

他業態に目を向けると、2012年度のコア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合は、都市銀行が23.3%、地方銀行は11.0%などとなり、収益源の多様化が進展している(図表12)。

信用金庫が地域における金融インフラを担うためには、地域、顧客からサービスに見合った相応の負担をいただく必要がある。貸出に伴う利益獲得が限定的と予想されるなら、顧客から手数料という形で頂戴する。1人ひとりの顧客に対するクロスセルを強化すると同時に、各種手数料を採算ベースにまで

図表12 コア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合の推移(業態別)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』および全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』より作成

引き上げたり、手数料体系の改訂を進める。

今後については、店頭やATMへの来訪が困難な老人に対する有料の現金・年金届けといったサービスの導入も検討に値しよう。将来的な法改正を見越して信用金庫だからこそ提供可能な有料サービスのネタ探しを真剣に行っていく必要がある。

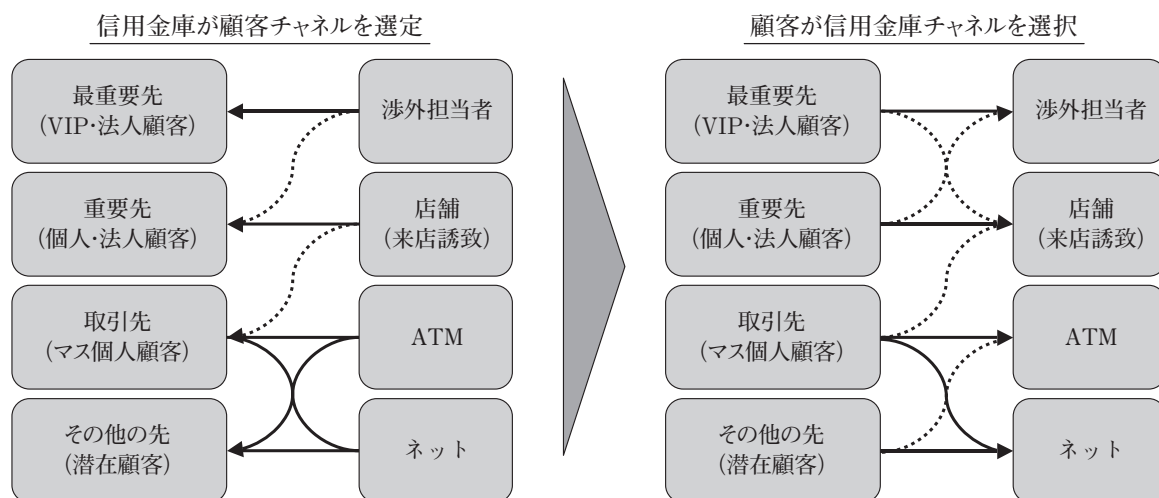
(3) 顧客チャネルの整理・再設定

信用金庫は、これまで顧客利便性の提供や低コストチャネルへの誘導を目的に提供するチャネルを多様化させてきた。顧客の課題解決を支援できるハイレベルな職員は限られる。融資営業を強化し、中小企業、さらには個人顧客に対する課題解決型営業に特化していくには、例えばベテランの渉外担当者による高付加価値サービスの提供は一定基準以上の顧客に限定するなどの顧客セグメントが求められる。

その一方で、信用金庫と地域、顧客との密着度低下の主因は顧客セグメントとの反省もある。定期積金の集金効率化が渉外担当者や地域、顧客との密着度を低下させたとの意見は根強い。数年サイクルで繰り返される渉外体制・活動基準の見直しの議論は、経営の合理化が営業力の低下を招いたとの疑問が根底にあるとみられる。

信用金庫が持続的成長を続けるための第二手は、「顧客チャネルの整理・再設定」となる。引き続き、より多くの収益を信用金庫にもたらす可能性の高い顧客を高コストチャネルが担当し、小口のマスリテール層や未取引先との取引は低コストチャネルに誘導する顧

図表13 顧客セグメントと提供チャネルの再設定



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

客セグメントを強化する (図表13)。

再設定にあたっては、信用金庫が提供するチャネルを選択するのは顧客の側にあることを確認する。例えば、住宅ローン取引を行っている個人顧客の多くは渉外担当者による定期的な訪問よりネット、ATM取引の充実を求めているのではないか。店頭やネットを重視している法人顧客も多いはずである。

もちろん、全ての顧客の要望を信用金庫が受け入れる必要はない。コストに見合わない小口顧客への渉外担当者の訪問回数などは制限すべきだろう。投入するコストと得られる利益のバランスを勘案し決定していくことになる。

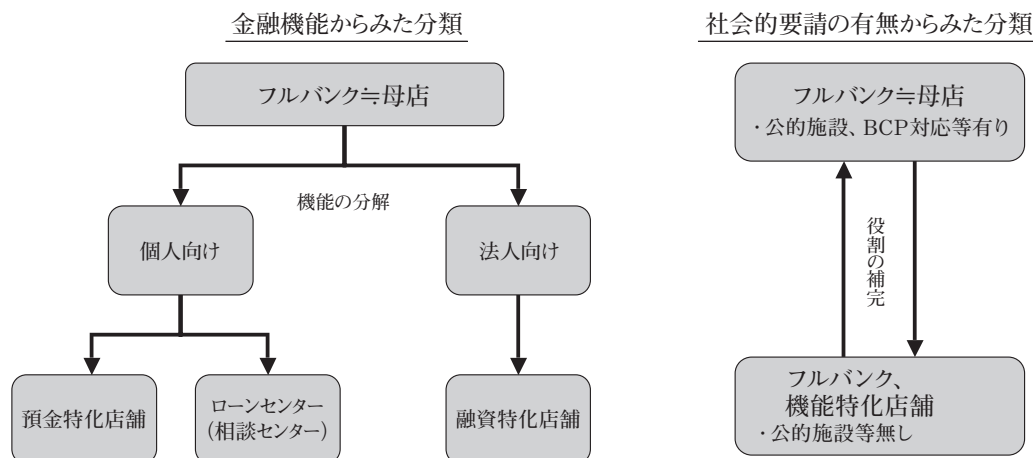
同時に渉外体制・活動基準も再構築し、渉外担当者の役割や配置を積極的に見直していく。渉外担当者の人材育成と顧客サービスの充実とは別物と考え、能力の高い渉外担当者を中小企業の課題解決に振り分ける層別 (重層) 管理を採用することを勧める。

関連して、近年、弱体化が心配される職域

セールスの仕組みも再構築したらどうか。中小企業を担当する渉外担当者は顧客企業の訪問時に従業員にもセールスを行う。それによって、企業・個人の両方を囲い込んでいく。

店舗・店外ATMについては、適切なマーケティング分析を実施し、再配置を進める必要がある。限られた営業エリアといいながらも、きめ細かい配置を維持すべき地域、拠点にピンポイント配置で十分な地域、今後の成長が見込める充実すべき地域など、メリハリのある店舗・店外ATM体制を再構築する。渉外担当者と同様、店舗運営に投入できる職員数も限られるのだから、全店一律のフルバンクサービスを見直し、機能・役割を特化させる (図表14)。商店街に立地する店舗、住宅地の店舗、工場地帯に立地する店舗では求められる機能も異なるはずである。顧客ニーズが多岐に亘りさらに要求水準の高い地域に立地する店舗にはハイパフォーマンスの職員を厚く配置し、預金機能の提供で十分顧客ニーズを満たすこ

図表14 店舗体制の見直し（例）



（備考）図表13と同じ

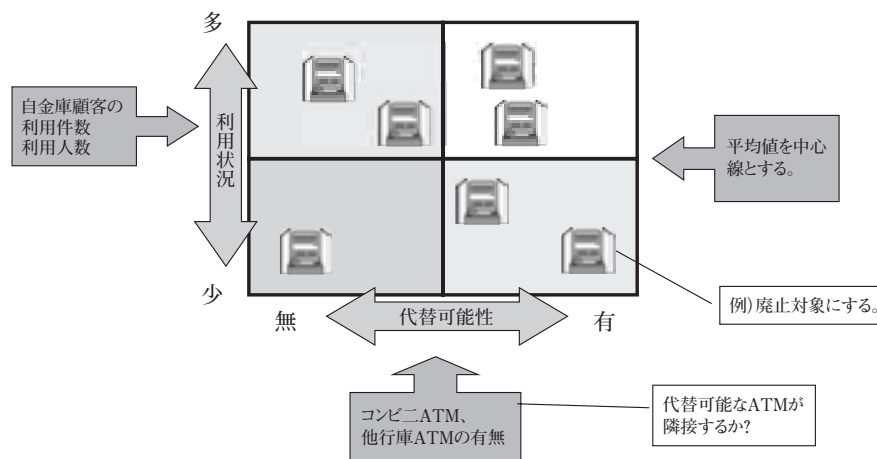
とが可能な地域に立地する店舗には事務処理を確実にこなせる最低限の職員を配置したらどうか。同時に必要に応じて提供する機能を取捨選択し、過剰なサービスを改廃する。余剰となった経営資源はより多くの顧客が課題解決を待っている店舗に傾斜配置し直す。

店外ATMについても、そもそもの位置付けから見直すべきである（図表15）。顧客利便性を補完する役割に重点を置くなら、自金庫の

店外ATMを廃止し、コンビニATMに代替しても問題は少ないのではないかと。PR・看板効果を重視するなら、コストを容認できる範囲で店外ATMを好立地に配置して必要がある。

また、今後は店外ATMを積極的なセールスの場と位置付け、単純な入出金以外の機能を付加することも期待される。地方銀行のなかには、IT技術を活用し、ATM専用カードローンを取り扱ったり、貸金庫併設型の店外ATM

図表15 店外ATMに対するマーケティング（例）



（備考）図表13と同じ

コーナーを設けたりしているケースもみられる。

(4) 地方銀行への対抗策

地方部においては人口の高齢化・過疎化などによりマーケットが縮小する一方で、潜在マーケットの大きい大都市部ではビジネスチャンスを求め地方銀行の進出が加速していくと予想される。いずれの地域においても信用金庫と地方銀行との競争はさらに激化が見込まれる。

信用金庫が競合金融機関の攻勢に対抗し、生き残るためには前述の(1)～(3)までの諸施策を実行していくことが求められよう。

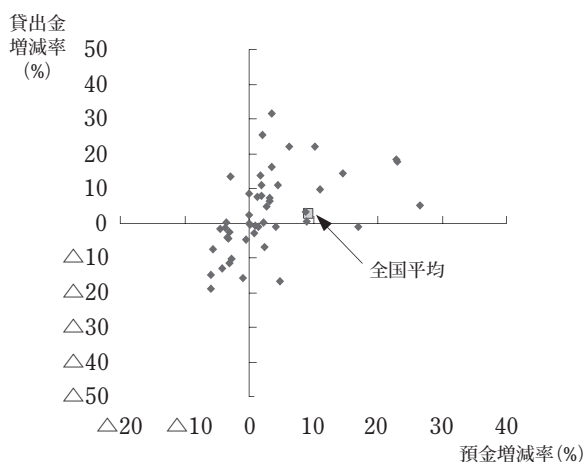
(5) 預金セールスの再定義

信用金庫業界にとってこの10年間は預金獲得が極めて順調だったとみられる。近年の預金セールスの特徴をあげると、年金受給口座や定期性預金の獲得に注力する信用金庫が増えている。特に団塊世代が年金受給年齢に入ったこともあり、年金受給口座の獲得を通じた「集まる預金」の仕組みづくりに注力する信用金庫は多い。

しかしながら、今後の本格的な人口減少社会を視野に入れると、預金セールスに苦勞する時代の到来も想定される。10数年後には、『金利を上乗せしても預金が集まらない時代が到来するのではないか。』との潜在的な危機感を有する信用金庫も増えてきた。

すでに都道府県レベルでは預金の移動が始まっている。2002年度末から2012年度末までの国内銀行、信用金庫、ゆうちょ銀行の預金残高合計の変化を都道府県別にみると、預

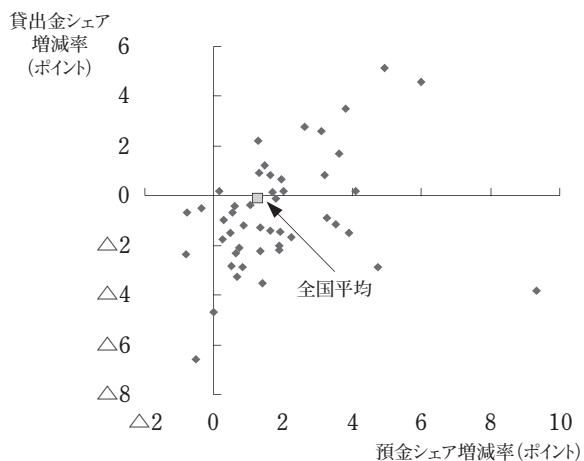
図表16 都道府県別の預金増減状況 (02年度末→12年度末)



(備考) 1. 信用金庫、国内銀行、ゆうちょ銀行の合計
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』、日本銀行『都道府県別預金・現金・貸出金』およびゆうちょ銀行公表資料より作成

金残高が減少した地区が散見される(図表16)。統計に表れない地域の信用組合やJAに預金移動した可能性も残るが、減少額の大半は預金そのものの減少または都市部などへの流出と想像される。信用金庫の預金シェアの変化をみても、都道府県によって預金シェアが低下している地区も目に付く(図表17)。

図表17 信用金庫の都道府県別のシェア変化 (02年度末→12年度末)



(備考) 図表16と同じ

多くの信用金庫にとって預金残高の増減は、地域の顧客からの信頼度の証という意味合いがある。そのため、預金の減少が経営に与えるインパクト以上に預金の減少に対し過敏な信用金庫は多い。しかしながら、これからはマーケットの縮小に合わせ預金残高が減少していくことを想定した経営について議論する必要があるのではないかと。単なる預金残高の増減ではなく地域シェアの維持を重視し、PRしていくことも一手であろう。

また、金融機関にとって預金は、製造業や小売業のような「在庫」ではなく「収益の原資」である。低コストで集めた預金を市場運用や信金中金預け金で運用し、経営を成り立たせる信用金庫もある。もちろん、金利設定やコストには配慮が必要となろうが、今後は預金セールスを強化し、市場運用で安定的な利益を確保するビジネスモデルを志向する信用金庫が増えていくと予想される。

信用金庫は、来るべき預金減少時代に備え、預金セールスの意味合い、位置付けを早急に再定義する必要があるのではないかと。

3. 「自ら考える職員」の育成

信用金庫の最大の武器は、昔も今も涉外担当者を中心とするフェイス・トゥ・フェイスの営業活動である。今後、信用金庫が課題解決型営業を強化していくうえで、職員の質の向上は不可欠であり、それこそが競合金融機関への最大の対抗策となる。

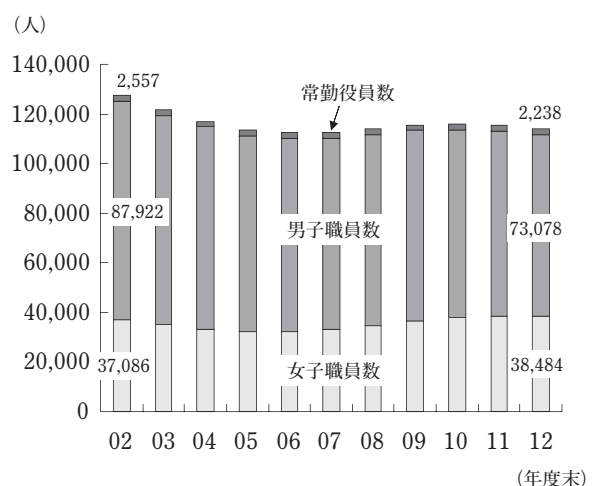
第1章、第2章では、信用金庫が持続的な成長を続けるために必要な取組みを検討して

きたが、これらの諸課題を解決する前提こそ職員の育成だと考える。ハイパフォーマンスを発揮できる職員をいかに多く確保するかが成長を左右する。目下の信用金庫の経営課題は『貸出金が伸びない』ことだと論じたが、その原因を突き詰めると職員の質にかかる課題にたどり着く。

全国信用金庫の2012年度末の役職員数は、11万3,800人となり、2002年度末から10.7%減少した（図表18）。内訳は、男子職員が2002年度末比16.8%減の7万3,078人となった一方で、女子職員は3.7%増の3万8,484人であった。団塊世代の職員の大量退職後も男子職員の採用は退職者数を下回る状況にあり、経験豊富なベテラン職員の不足、若手職員のスキル低下が深刻となっている（図表19）。

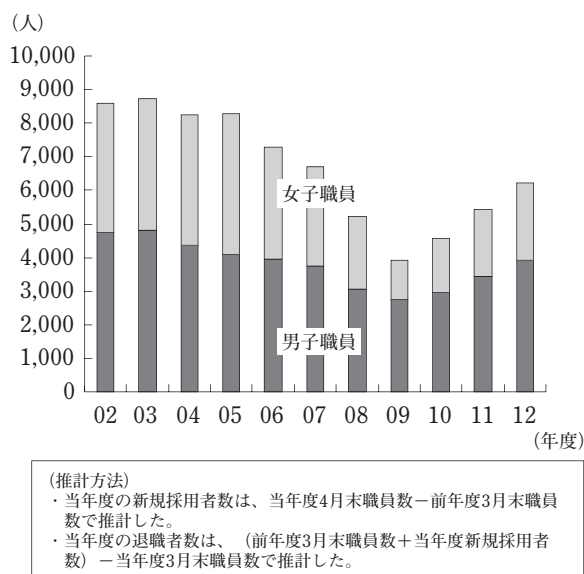
今後、信用金庫が求めるべき人材像は「自ら考える職員」である。これは、顧客の課題解決に何をすべきか自ら考え判断のできる職員、地域にとって何をすべきか臨機応変に対

図表18 信用金庫の常勤役職員数の推移



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況』より作成

図表19 信用金庫の退職者数の推移（推計）



(備考) 図表18と同じ

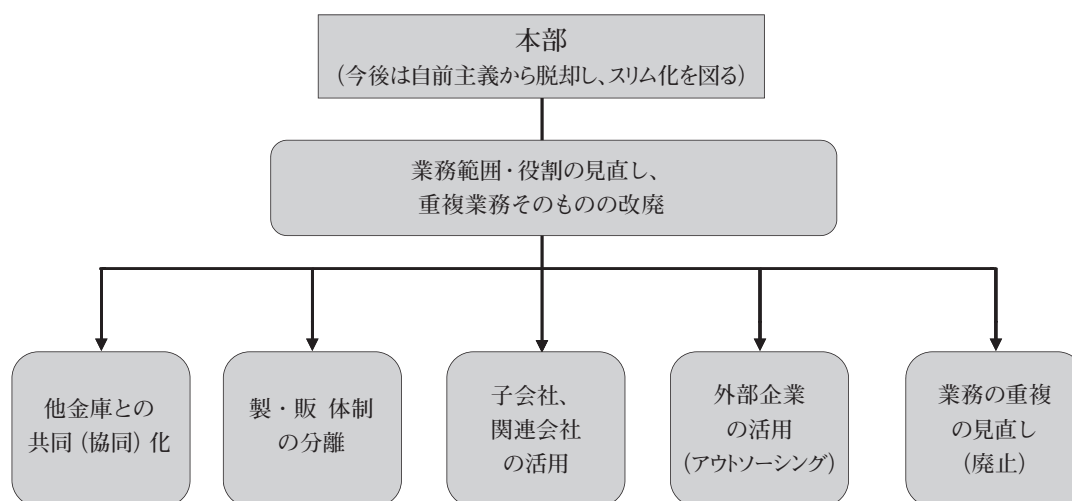
応できる職員を意味する。

信用金庫は「自ら考える職員」を育成し、増やしていくためにも、各種研修の充実や自己啓発への取組みを促していく。多くの信用金庫において営業店職員に余裕がない現在、先輩が若手職員を自発的に教育するシーンはみられなくなった。だからこそ、これからは

本部主導による研修の強化、制度として確立したOJT、ローテーションルールの徹底が不可欠となる。

人材育成を考えるうえで、役職定年や退職再雇用のベテラン職員の活用、派遣・パート職員といった非正規職員の活用も不可欠である。ベテラン職員には定型的な業務だけでなくそれまで培った経験を活かした業務、若手職員の人材育成に資する業務にも携ってもらうべきである。彼（女）らも若手職員を育てることに喜びを見出すと思われる。また、金融機関全般に遅れている女性職員の活躍促進も見逃せない。現状、信用金庫の女性支店長や女性管理職は数える程だが、人事諸制度の見直しやロールモデルの確立を通じ将来の幹部候補生を育成していく。『最近の女性職員は優秀でモチベーションも高い。』との意見をよく聞く。男性は融資と渉外営業、女性は窓口と後方事務といった固定観念を払拭し、性別に関係なく育成していくことが求められ

図表20 本部機能のスリム化



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。そのためにも人事制度の改革を含めた意識変革を早急に実行すべきである。

人材育成に関連し、本部職員に対する人材育成にも早急に手を付ける必要がある。営業力を高めるためには渉外担当者を増やすと同時に本部の企画立案・サポート能力を強化することも不可欠である。決算経理やマーケット関係など専門知識が求められる業務には、特定の個人に業務運営を依存せざるをえない状況がある。リスク管理という観点を含め、ローテーションが可能となるような人員の配置、職員の教育を実施していく。

一方で、今後は本部機能の共同化やアウトソーシングを徹底し、本部人員のスリム化を図るなかで職員を確保していく必要性も高まろう（図表20）。自金庫の本部で全てを完結させるのではなく、近隣または遠方の信用金庫と業務を共同（協同）化させたり、子会社や外部企業に業務委託していくことで、スリム化を図ることを勧める。

おわりに

2013年10～11月にかけて行われた地方銀行（グループを含む。）の2013年度上期決算発表をみると、貸出金残高の伸長に加え、好調な預り資産販売や市場運用などにより好決算が相次いでいる。個々の銀行においては、

貸出金利回りの低下といった課題もあろうが、総じて最悪期を脱したとの認識が主流のようである。地方銀行は獲得した利益を用いてさらなる店舗展開、新商品・サービスの提供、地域貢献活動などに取り組んでおり、拡大・再成長の好循環に入っている。それに対し、信用金庫はどうなのだろうか。

大局的には、地方銀行も信用金庫も同じ地域金融機関に属する。にもかかわらず、近年の存在感の違いはどこから生じているのだろうか。この要因の一つが地方銀行と信用金庫の同質化だと考える。信用金庫から「信用金庫らしさ」が薄れ地銀化してきたのではないか。職員の営業スタイルもスマートなものとなり、かつてのドブ板営業を知らない若い職員が増えてしまった。

だからといって、原点回帰の名のもとに、信用金庫が昭和時代のビジネスモデルに戻ることが正解とも考えにくい。時代の変化に合わせ、残すべき文化（伝統）と見直すべき文化を取捨選択するなかでこれからの生き残り策を検討していくべきである。

金融モニタリング基本方針が公表された際、戸惑う信用金庫も散見されたが、同方針をきっかけに個々の信用金庫が自らのビジネスモデル、信用金庫らしさについて考えるチャンスを得たと考えたい。