

信用金庫は中長期的な収益を誰からどのように得るのか？

信金中金月報掲載論文編集委員

家森 信善

(神戸大学 経済経営研究所教授)

今年度の日本金融学会秋季大会（2017年9月30日～10月1日）は鹿児島大学で開催された。特別講演を企画担当するプログラム委員であった筆者は、森俊英・南日本銀行頭取に特別講演をお願いした。講演タイトル「“なんぎんの新ビジネスモデル” WIN-WINネット業務（新販路開拓コンサルティング）～支えて、支えられて～」にあるように、南日本銀行のWIN-WINネット業務は、事業性評価の取り組みとしてよく知られている。

信用金庫業界でも事業性評価の取り組みをいかに深化させていくかが大きな課題であり、南日本銀行が直面してきた問題は信用金庫業界にとっても示唆深いであろう。そこで、同銀行の「経営強化計画」から引用する形で、苦勞と工夫を重ねて深化してきた南日本銀行の取り組みを紹介してみたい。（なお、「経営強化計画」の原文は金融庁および同行のホームページに掲載されている。）ただし、金融庁が指摘するように、単一のベストプラクティスが存在するわけではなく、信用金庫の皆さんに単純に模倣するように推奨しているわけではないことをあらかじめ断っておきたい。

まず、同行の2017年3月期の貸出金利回りは2.320%で前年度よりも下落したものの、下落幅はわずか0.044%ポイントにとどまっており、またWIN-WINネット契約先の貸出スプレッドと契約先以外の貸出スプレッドには差があることから、WIN-WINネット業務の効果によって貸出金利の低下が緩和されている可能性が伺える。中小企業者向け貸出残高は、計画期間を通じて目標値を達成しているし、経営改善支援等取組先企業の件数および比率も計画を達成している。このように同行のWIN-WINネット業務は一定の成果が出ていると評価できる。

しかし、同行が2016年8月にWIN-WINネット業務契約先に対してアンケート調査を実施したところ、「改善の余地が未だ多くあること」が明らかになった。たとえば、①新規の契約先数を追うために、売上げ増加を実現した先に対して継続的な支援がない。②行員間の対応能力の格差が拡大している。③WIN-WINネット業務に比べ手間のかからない類似業務（ビジネスマッチング・経営改善支援活動等）に稼働を割き、WIN-WINネット業務の実績にカウントする行動が見られた。同行は、「契約実績を重視する企業風土とともに、ミニマムスタンダード

を形式的に確保することで顧客満足が得られているとする考え方が、行内に浸透してしまっており、必ずしも顧客の満足度を高められていなかった」と総括している。

そこで、同行は、「顧客本位の業務運営に適した企業風土改革の実現」のために、長期経営計画の見直しやそのための業績評価の見直しに取り組むことにしたのである。

同行の長期経営計画の見直しの根幹は、①重点先とする顧客は誰か、②目指すべき収益とは何か、の2点にあると筆者は思っている。まず、同行は、「事業性評価を必要とし、地元鹿児島県の商流や雇用に貢献のある先」を「重点先」顧客として明確に絞り込んでいる。逆に言えば、「事業性評価を行わなくても可能な貸出しが見込まれず、かつWIN-WINネット業務による経営支援も困難な事業者」をターゲットから外しているのである。そして、この非重点先からの収益を諦めて、その分を重点先からの収益によって補うというのが基本計画である。

収益についても思い切った見直しをしている。これまでは「必ずしも顧客本位の業務運営とは言えない『短期的収益』の継続的な単純積み上げ」で中長期的なサステナビリティを確保できると考えていたために、「ビジネスモデル変革や顧客本位の業務運営のように足下ではコストばかりが積み上がるような非効率業務に対しては消極的になりがちであった」という反省に立って、目指すべき収益は「短期的収益」ではなく、重点先に対する「顧客本位の業務運営に基づく中長期的な収益」であるとした。そこで、独自の目標指標「なんぎんKPI（コア業務純益）」として、「重点先事業者向け貸出から得られる貸出金利息」を掲げることにした。言い換えれば、「金融仲介機能の発揮ではない業務や事業性評価を必要としない貸出から得られるもの」は目標としないことにして、「地域経済活性化にとって重要な事業性評価を要する取引先事業者向けの貸出金から得られるもの」だけを目標としているのである。

筆者は、金融機関の取り組みの課題の一つが人事評価態勢の整備の遅れにあると考えているが、南日本銀行も人事評価の問題に直面したようである。すなわち、現行の業績評価制度は「短期的な実績向上に偏重した評価方法」となっており、長期経営計画やWIN-WINネット業務運営で求められる評価方法との齟齬が生じていたのである。そこで、同行は、「(単純な)金額評価を廃止し、難易度や取組み意義に応じたポイント単位での評価運用」として、難しいが顧客が必要とする業務を職員が積極的に行うような評価方法に改定することにした。

このように、好事例として知られている南日本銀行のWIN-WINネット業務の取り組みにおいても試行錯誤が続いている。この取り組みが成功するかはわからないが、これをやりきれなければ地域金融機関の明日はないのではないだろうか。

各信用金庫の置かれている状況はそれぞれ違うが、①重点を置くべき顧客は誰か、②目指すべき収益をどのように獲得するか、を十分に考えて、それを実現する道筋を考えて欲しい。