



信用金庫の融資推進・営業推進策

－ 事前課題の集計結果 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、融資推進、営業推進策

(視 点)

コロナ関連融資の一巡や取引先中小企業等の経営悪化、金融緩和政策の継続などから2021年度以降の信用金庫の収益力低下が懸念される。信用金庫のなかには取引先（本業）支援を強化し、業容の拡大から収益性の向上にビジネスモデルを転換する動きがある。一方で単年度決算に向けた収益確保への取組みも強まってきた。こうしたなか信用金庫は、将来のあるべき姿を目指し順序立てて取り組んでいく必要がある。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第2回「融資推進・営業推進策」の事前課題（集計結果）を解説する。コロナ禍において信用金庫が抱える営業推進面の諸課題とその解決への取組みなどを紹介していく。

(要 旨)

- 本稿は「経営戦略プランニング研修」の第2回「融資推進・営業推進策」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる（受講金庫数は89金庫）。
- 今後の融資推進の考え方は、「残高（ボリューム）伸長を重視」するより「利回り改善を重視」する信用金庫の回答割合が2.6倍となった（問1）。
- 事業性融資、住宅ローン、カードローン等の消費者ローンの推進チャネルとして、「渉外担当者」を第一に挙げる信用金庫が8割を超える（問3）。
- 2021年度の預金セールスは「自然体（流れに任せる）」が44.3%ある一方で、「積極的に残高を伸ばす」も29.5%あった（問5）。
- 地域銀行で導入が相次ぐコンサルティング手数料等について「当面、徴求の考えなし」が半数を超え、「現在、徴求している」を大幅に上回った（問7）。

※ 「経営戦略プランニング研修」の第2回「融資推進・営業推進策」の事前課題提出期間は、2020年11月16日～27日

はじめに

コロナ関連融資の一巡や取引先中小企業等の経営悪化、金融緩和政策の継続などから2021年度以降の信用金庫の収益力低下が懸念される。信用金庫のなかには取引先（本業）支援を強化し、業容の拡大から収益性の向上にビジネスモデルを転換する動きがある。一方で単年度決算に向けた収益確保への取組みも強まっている。こうしたなか信用金庫は、将来のあるべき姿を目指し順序立てて取り組んでいく必要がある。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第2回「融資推進・営業推進策」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を解説する（図表1、2）。

コロナ禍において信用金庫が抱える営業推進面の諸課題とその解決への取組みなどを紹介していく。

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

本研修は、全国から89信用金庫が受講した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布状況は（図表3、4）のとおりとなり、特段、目立った特徴などはみられない。

なお、事前課題の提出期間は2020年11月16日～27日となる（図表5）。2021年1月7日の緊急事態宣言の再発令以降^(注1)、信用金庫を取り巻く外部環境は大きく変わったので、足元の問題意識や施策が集計時と異なる可能性があることに留意願いたい。

図表1 経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役員向けの集合（ゼミ）形式の集合研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から提出された事前課題の集計結果および業界動向等の講義をYouTubeで配信する形である。

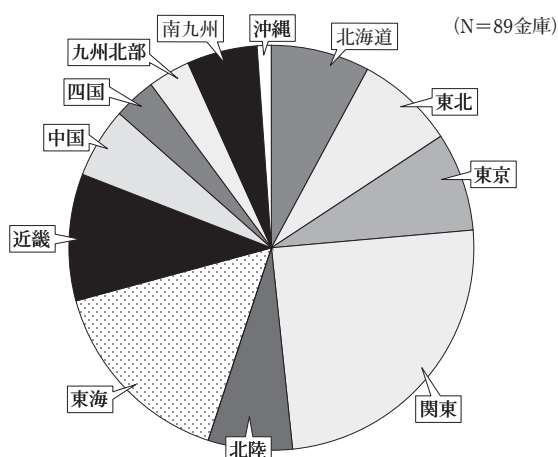
（備考）図表1～16まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 本研修スケジュール

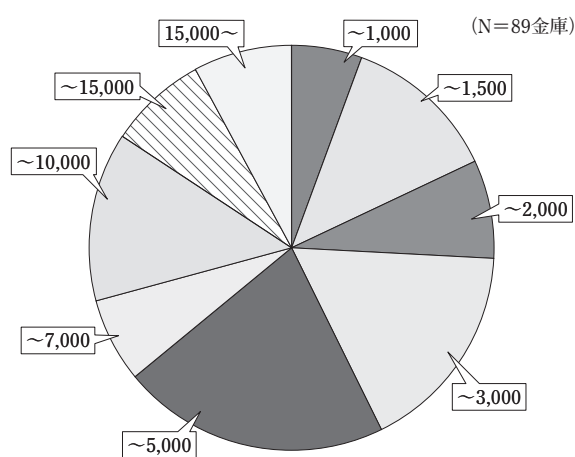
年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第2回テーマ「融資推進・営業推進策」）
11月27日	申込み期限（事前課題の提出期限）
12月16日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約45分）
2021年 1月 8日	Web研修動画の配信終了

(注)1. 2021年5月6日現在、「まん延防止等重点措置」および「緊急事態宣言」が一部の地域に発令されている。

図表3 地区別の受講状況



図表4 預金規模別の受講状況（億円）



図表5 事前課題の内容

No.	設問（大項目）	事前課題の内容
問1	融資推進の考え方	今後の融資推進策について
問2	貸出金利息の増強	貸出金利息の増強に向けた営業活動について
問3	推進先別のチャネル	融資セールスを進めるうえでの最適チャネル（顧客別）について
問4	本業支援の強化	事業性評価・本業支援を強化するうえでの課題について
問5	預金推進の考え方	2021年度の預金セールス（残高目標）において、近い考え方について
問6	手数料収入の強化	手数料収入の推進策について
問7	コンサルティング手数料等の徴求	コンサルティング手数料等の徴求について（ニーズのある顧客を提携する大企業等に紹介し、当該大企業からビジネスマッチング手数料を得るケースを除く）
問8	未利用口座管理手数料導入時の課題	一定期間、未利用状態にある預金口座に手数料を課す未利用口座管理手数料の導入時の課題について
問9	若年層取引の強化	若年層取引の推進状況等について

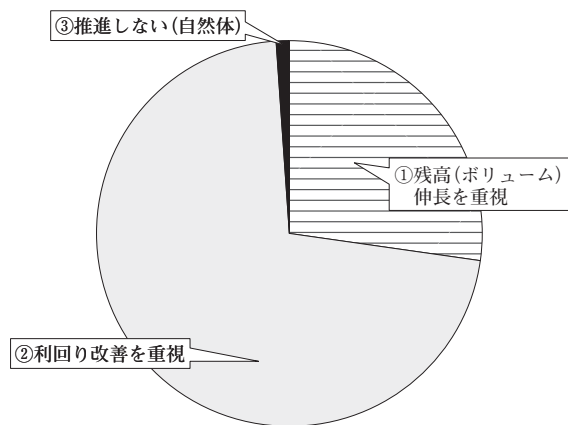
（備考） 1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入
 2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施
 3. 問9は掲載を省略

2. 融資推進の考え方（問1）

信用金庫の2020年12月末の貸出金残高は、コロナ関連融資をけん引役に前年同月末比7.9%増の78兆2,032億円に達した。年度初来では5兆5,280億円の増加となり、過去最高を更新中である。ただし貸出金残高の急激な積上げを受け、2021年4月以降は残高の伸び悩みや利回りの低下が心配される。

そこで（問1）では今後の融資セールスについて、より近い推進方針を設問とした。受講金庫の回答割合は、「残高（ボリューム）伸長を重視」するが27.2%だった一方で、「利回り改善を重視」するは71.5%と2.6倍になった（図表6）。ただし、受講金庫からは『利回り改善とは言うものの、残高も重視せざるを得ない（残高を減少させる訳にいかない）。』などの悩みや、『当金庫は、残高や利

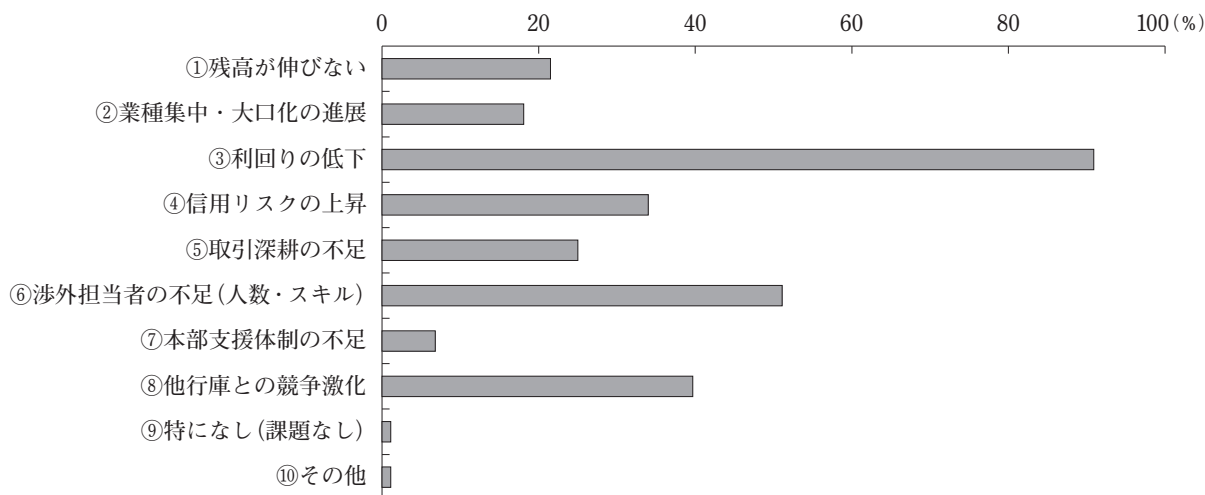
図表6 推進方針（より近い考え方）



回りではなく、貸出金利息の絶対額を重視する。』とのコメントもあった。

次に融資推進時の課題は、「利回りの低下」が90.9%となり、次いで「渉外担当者の不足（人数・スキル）」（51.1%）であった（図表7）。また、「他行庫との競争激化」を挙げる信用金庫も4割あり、これが利回り低下要因の一つとみられる。その一方で、コロナ関連融資の伸長から「残高が伸びない」「業種集中・大口化の進展」は2割前後に留まった。

図表7 融資推進時の課題（3つまで回答可）

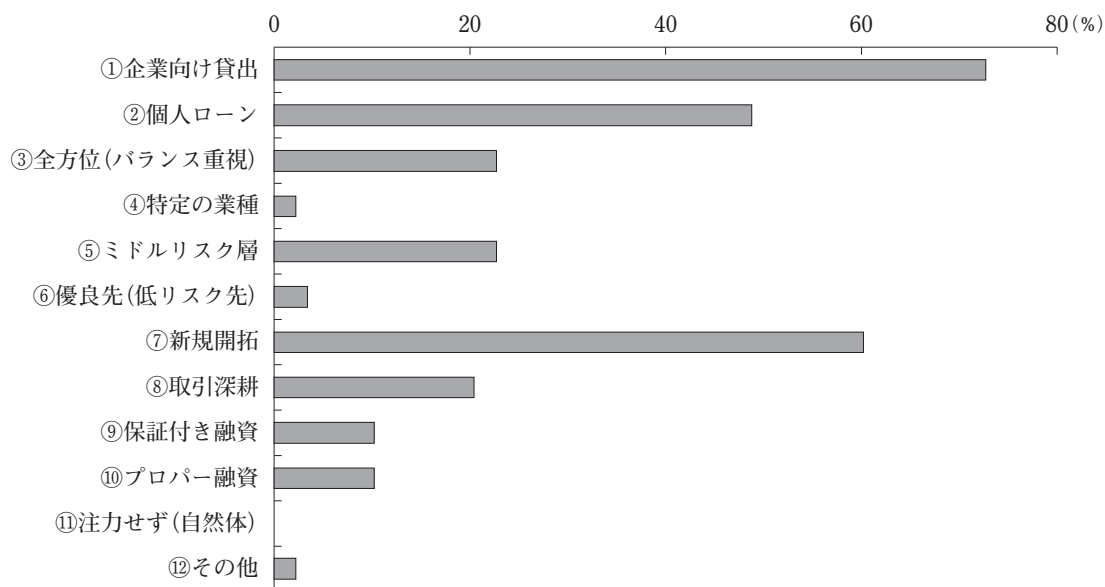


受講金庫のコメントをみると、『渉外担当者の人数不足ではなく、知識・スキル低下が課題である。』『渉外担当者の若年化が進んだ結果、経験不足が問題となっている。』など渉外担当者のスキル低下に関する課題を指摘する声が相次いでいる。

今後、注力する推進分野は、「企業向け貸出」（72.7%）、「新規開拓」（60.2%）、「個人ローン」（48.8%）が目立つ（図表8）。これらを組み合わせると、企業向けの新規開拓に取り組む信用金庫が44.3%となり、2～3年前から続く事業性融資への注力は当面続く見通しである。また、利回りの改善を意識し、「優良先（低リスク先）」や「保証付き融資」より、「ミドルリスク層」に力を入れる信用金庫が多いようである。

なお、企業向け貸出と個人ローンの両方に注力する受講金庫は36.3%となり、「全方位（バランス重視）」の回答と同じく、融資対象を特定の貸出先に絞ることに慎重な信用金庫もみられた。

図表8 注力する推進分野 (3つまで回答可)

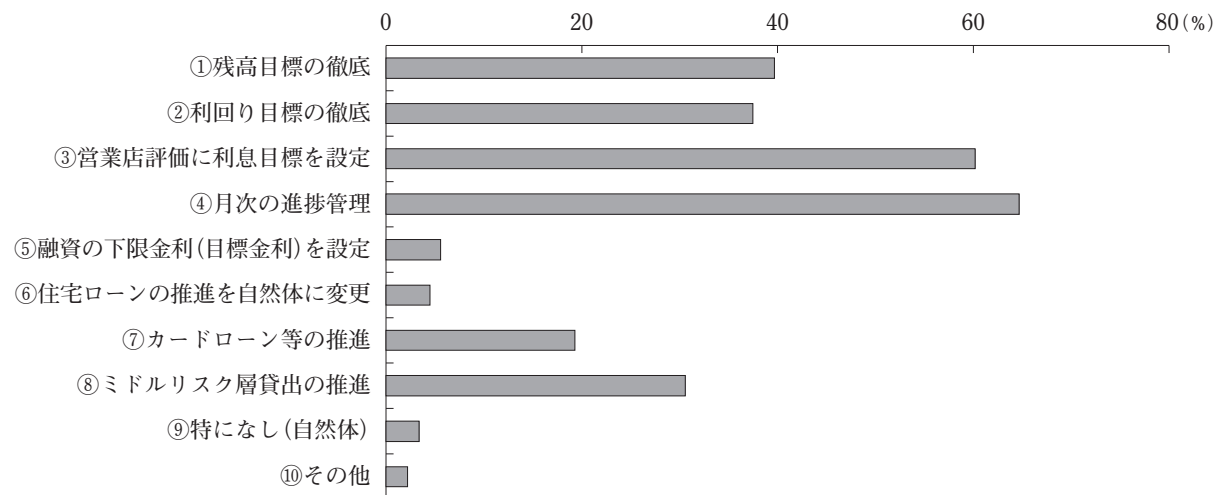


3. 貸出金利息の増強 (問2)

信用金庫の貸出金利息は、2009年度の1.55兆円から2019年度には1.09兆円にまで減少し、貸出金利息で経費を賄えない状況にある。貸出金残高の伸び悩みと利回りの低下が心配される2021年度以降の収益確保に向け、(問2)は貸出金利息の増強策を設問とした。受講金庫の回答結果をみると、「月次の進捗

管理」が64.7%に、「営業店評価に利息目標を設定」は60.2%になり、ともに6割を超えた(図表9)。総じて⑥~⑧のような推進の方策ではなく、営業店管理の徹底(①~④)の回答割合が高い。具体的な進捗管理策としては、『営業店には業務純益を目標として与え、月次で管理している。』などのコメントがあった。

図表9 貸出金利息の増強に向けた営業活動 (3つまで回答可)



4. 推進先別のチャネル（問3）

多くの信用金庫で渉外担当者の不足問題が顕在化しており、また、コロナ禍を受け非対面チャネルの強化に注目が集まる。

そこで（問3）では、企業向け貸出、住宅ローン、カードローン等の消費者ローン、地方公共団体向け貸出の推進にあたり最適なチャネルを確認した。信用金庫が融資セールスに注力するうえで、（図表10）のとおり「渉外担当者（一般渉外）」の活動に期待する声大きい。例えば、住宅ローンでは「ローンセンター」より「渉外担当者（一般渉外）」を、カードローン等の消費者ローンでは「非対面チャネル」より「渉外担当者（一般渉外）」を挙げる信用金庫の割合が高かった。また、「預金窓口（ハイカウンター）」はカードローン等の消費者ローンが22.7%とな

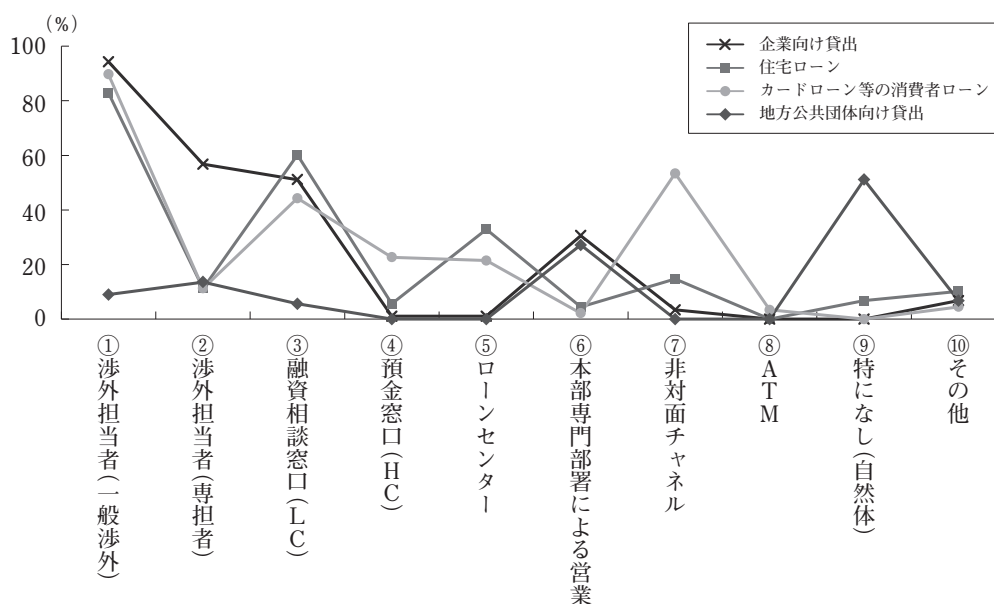
り、来店客に対する店頭セールスへの期待がうかがわれる。

なお、「その他」のなかには、『管理職以上がトップセールスやミドルセールスを行っている』『支店長が大口先や総代を担当し囲い込む』などのコメントがあった。

参考までに推進先別の上位チャネルは以下のとおりである。

- ✓ 企業向け貸出は、「渉外担当者（一般渉外）」が94.3%、「渉外担当者（専担当者）」が56.8%、「融資相談窓口（ローカウンター）」は51.1%となる。
- ✓ 住宅ローンは、「渉外担当者（一般渉外）」が82.9%、「融資相談窓口（ローカウンター）」が60.2%、「ローンセンター」は32.9%となる。
- ✓ カードローン等の消費者ローンは、「渉外担当者（一般渉外）」が89.7%、

図表10 推進先別のチャネル（3つまで回答可）



（備考）LC（ローカウンター）、HC（ハイカウンター）

「非対面チャンネル」が53.4%、「融資相談窓口（ローカウンター）」は44.3%となる。

- ✓ 地方公共団体向け貸出は、「特になし（自然体）」が51.1%、「本部専門部署による営業」が27.2%、「渉外担当者（専担者）」は13.6%となる。

5. 本業支援の強化（問4）

持続可能なビジネスモデルを構築するうえで、取引先（本業）支援の強化は必要不可欠な施策である。信金中金月報2021年3・4月号「コロナ禍における信用金庫経営 一事前課題の集計結果―」では「取引先支援の強化策」の具体例を集計したので、（問4）は強化時の課題を設問に設定した。

信用金庫が本業支援を強化する際の課題は、「渉外担当者のスキル不足」が8割に達し、「本部専門部署の人員不足」も半数を超えた（図表11）。本業支援に焦点を当てると、営業店は渉外担当者の人数不足ではなく

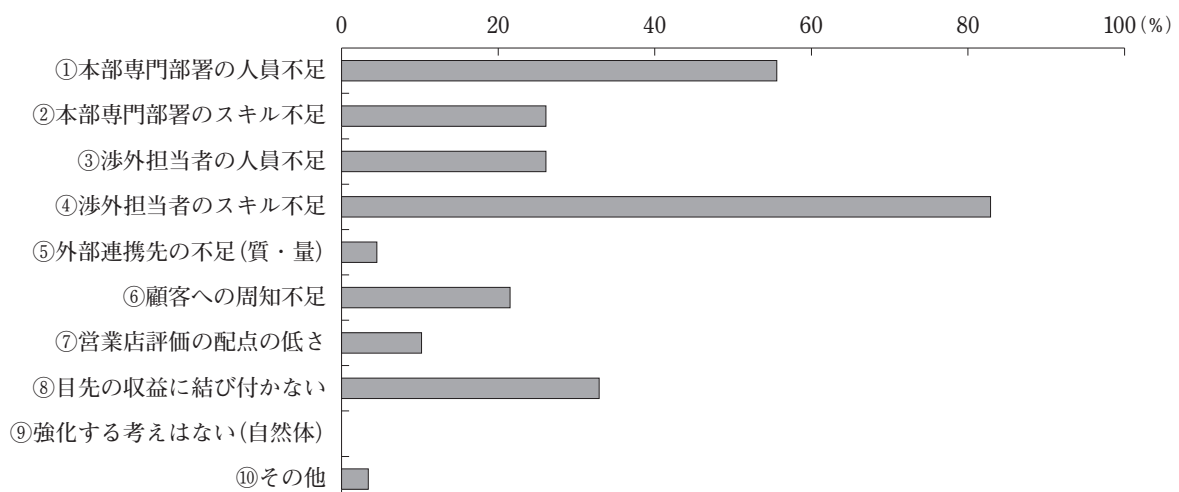
スキル不足が、本部専門部署はスキル不足ではなく人員不足がそれぞれ課題となり、人材のミスマッチがみられる。この要因の一つに「目先の収益に結び付かない」が32.9%あり、本業支援の直接的な収益貢献度の低さが人員の再配置に慎重となっている可能性もある。

6. 預金推進の考え方（問5）

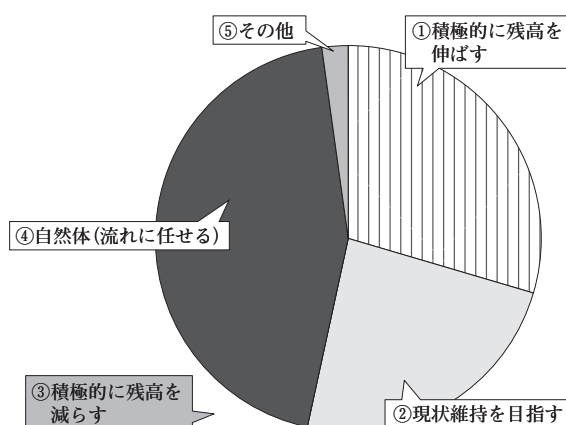
2020年12月末の信用金庫の預金残高は、前年同月末比7.7%増の157兆9,500億円となった。人口減少により将来の預金流出が心配されるものの、コロナ禍のなか足元の預金残高は過去最高を更新中である。

（問5）では2021年度の預金セールスの考え方を確認した。蓋を開けると「自然体（流れに任せる）」が半数近い44.3%となった（図表12）。また、「積極的に残高を伸ばす」が29.5%、「現状維持を目指す」も23.8%あり、「積極的に残高を減らす」の回答は0であった。参考までに「積極的に残高を伸ばす」信用金庫を預金規模で分類すると、

図表11 本業支援の強化時の課題（3つまで回答可）



図表12 2021年度の預金セールス
(最も近い考え方)



(備考) 以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

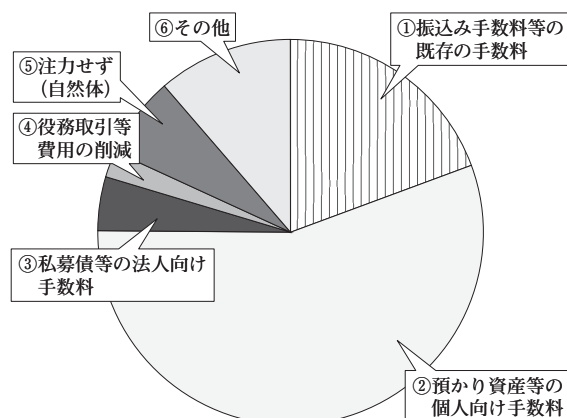
5,000億円未満の階層が21.5%、5,000億円以上の階層は7.9%となり、相対的に預金規模の小さい信用金庫の方が預金セールスに熱心なようである。「その他」のコメントには『融資残高の増加に比例させて預金残高を伸ばす考えである。』などがあつた。

7. 手数料収入の強化 (問6)

(問6) から (問8) は、大きく手数料収入関係の設問である。貸出金利息による収益獲得に加え、非金利収入の手数料収入の強化に期待する信用金庫は多いものの、長期的な傾向として役務取引等利益の伸び悩みが鮮明である。

手数料収入の強化の考え方は「積極的に推進」するが76.1%に達し、「自然体で推進(融資推進を優先)」する(22.7%)を大きく上回った。そこで(問6)では、特に強化する分野を課題に設定してみた。その結果は、「預かり資産等の個人向け手数料」が55.6%となり、それに「振込み手数料等の既存の手

図表13 特に強化する分野



数料」(19.3%)、「私募債等の法人向け手数料」(4.5%)が続いた(図表13)。「その他」を選択する受講金庫のなかには『個人向けや法人向けで区分するのは難しい(どちらにも力を入れる)。』のような回答がみられる。

近年、法人向け手数料を強化する地域銀行が増えている一方で、信用金庫の法人向けの推進スタンスは個人向けほど積極的ではないようである。この理由に信用金庫は中小零細企業や個人事業主を取引先とするため、1案件あたりの私募債やM&Aで獲得可能な手数料額が小さいことなどが挙げられよう。

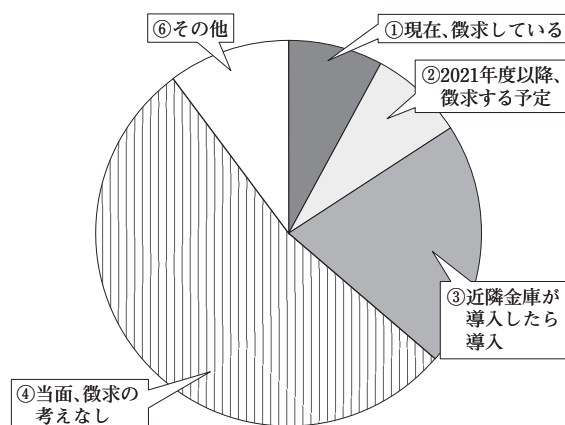
8. コンサルティング手数料等の徴求 (問7)

手数料収入強化の一環として、(問7)はコンサルティング手数料等の徴求状況を課題に設定した。ここで言うコンサルティング手数料等とは、各種の支援策に対し顧客から直接対価として手数料を徴求するもので、ニーズのある顧客を提携する大企業等に紹介し、当該大企業等からビジネスマッチング手数料

を得るようなケースを除く。ここ数年、地域銀行では事業性評価に基づく取引先本業支援の対価としてコンサルティング手数料等を徴求する事例が増えている。ただし、『ビジネスマッチング手数料とコンサルティング手数料の明確な線引きは難しい。』などのコメントがあった点には注意が必要である。

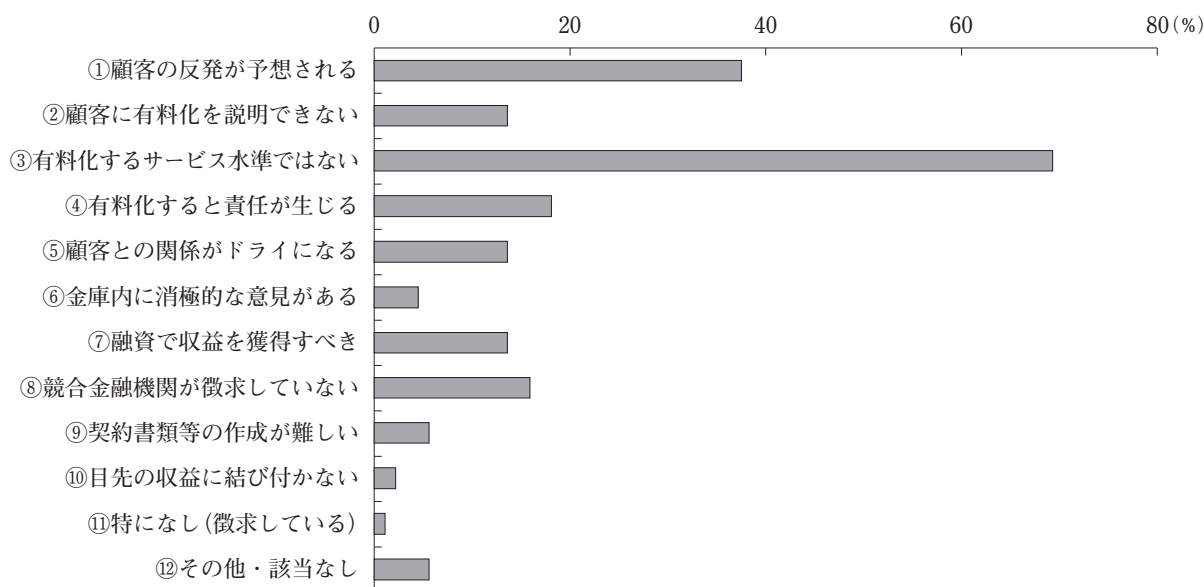
2020年11月時点におけるコンサルティング手数料等の徴求状況は、「当面、徴求の考えなし」が53.4%と半数に達した（図表14）。「現在、徴求している」は7.9%だったが、「2021年度以降、徴求する予定」（7.9%）や、「近隣金庫が導入したら導入」（20.4%）を加えると、3割強の信用金庫は徴求そのものに前向きと言える。受講金庫からも、『準備が整い次第導入したいと考えている。』や『本業支援強化の結果として、事業支援手数料の伸びを見込む。』といった積極的な意見が聞かれた。

図表14 徴求の有無



一方、コンサルティング手数料等を徴求する際の課題は、「有料化するサービス水準ではない」が69.3%に達する（図表15）。信用金庫、顧客ともに、サービスに対する対価の価格設定が不明瞭なため、手数料体系を決めかねているようである。関連して、これまで無料で行っていた各種サービスを有料化することについて、「顧客の反発が予想される」（37.5%）との懸念もあるようだ。

図表15 徴求時の課題（3つまで回答可）



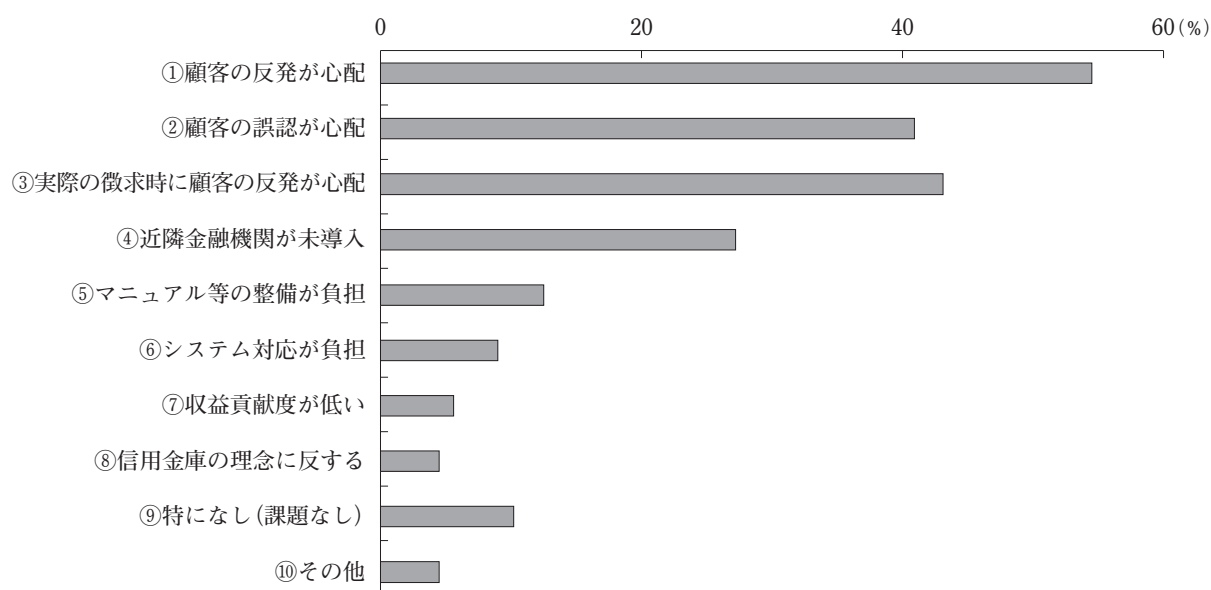
ただし「融資で収益を獲得すべき」が13.6%に留まる点には注意が必要である。と言うのも、信用金庫が取引先（本業）支援に力を入れていくうえで、投下するコストに見合った対価を徴求することは経営を維持するうえで不可欠と考えられるからである。信用金庫の収益性が年々低下するなか、経営資源をより重点分野に再配置するためにも、何らかの収益源の確保は必要となる。そのため今後、取引先（本業）支援などに取り組むうえで、コンサルティング手数料等の徴求または貸出金利の引き上げのどちらかを選択する信用金庫が増えると予想される。

9. 未利用口座管理手数料の導入時の課題（問8）

（問8）は、参考までに未利用口座管理手数料を導入する際の課題を確認した。2021年1月現在、50を超える信用金庫が当手数料を導入済み（または予定）している^(注2)。当手数料は、マネー・ローンダリング対策などを目的に導入する施策であり、手数料収入への貢献度は低い。しかしながら、信用金庫の関心が高い施策なので、今回、課題の一つに設定した。

導入時の課題は、「顧客の反発が心配」が54.5%と最も高く、「実際の徴求時に顧客の反発が心配」（43.1%）、「顧客の誤認が心配」（40.9%）が続く（図表16）。もともと手数料収入を目的に導入する信用金庫が少ないこと

図表16 導入時の課題（3つまで回答可）



(注)2. 詳しくは、信金中金月報2020年11月号「2019年度末における信用金庫の個人預金口数の増減状況 トピックス～未利用口座管理手数料の導入状況～」を参照

から、「収益貢献度が低い」を課題に挙げる割合は1割に満たなかった。現状、当手数料の徴求を開始した信用金庫はまだ少ないので、当手数料を導入済みの信用金庫からも、①～③を心配する声があった。

おわりに

信用金庫は、2020年度を通じて高い貸出金残高の伸びとなったものの、2021年度以降の伸び悩みは避けられないとの声がある。コロナ関連融資が急増した結果、2020年度

以降の貸出金利回りの低下も懸念される。

信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供するためには、経営を維持するに足りる収益の確保が不可欠である。そのためにも収益の柱である貸出金利息の極大化に向けた貸出金の残高と利回りのバランス確保が求められる。新規開拓や営業エリアの拡大などによるボリュームの追求と取引先（本業）支援による取引深耕の両立に向け、渉外担当者を中心とした人的経営資源の再配分が急がれよう。

〈参考資料〉

・信用金庫および地域銀行のホームページ、ディスクロージャー誌