

信用金庫の新しいビジネスモデル策定②

－ 貸出金利回り改善への取組み －

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
刀襦 和之

(キーワード) 貸出金利回り、収益構造・貸出構成、本業支援の拡充、
経営戦略プランニング研修

(視 点)

信用金庫の貸出金利回りは、2007年度の2.63%を直近のピークに2021年度まで14年連続で前期を下回っている。この間に貸出金平残が25.4%増加したものの、利回りの低下(1.22ポイント低下)を吸収できず、結果として貸出金利息は32.7%減少した。ゼロゼロ融資の本格返済が始まる2023年度以降は、残高の伸び悩みに加えて金利競争の激化も予想され、貸出金利息のもう一段の減少も懸念される。こうしたなか現状の貸出金利回りを維持し更に引き上げるべく、各信用金庫の取組みが活発化してきた。

本稿では2000年度以降における信用金庫の貸出金利回りの推移を追ってみる。次に2021年度の都道府県別の利回り差異について、収益構造や貸出構成との関係などから確認する。その後、個別信用金庫の貸出金利回り改善策を幅広く紹介していきたい。

(要 旨)

- 2021年度の信用金庫の貸出金利回りは、前期比0.04ポイント低下の1.41%となり、14年連続で前期を下回った。
- 2021年度の都道府県別の貸出金利回りは、高知県の2.40%から愛知県の1.03%まで1ポイント超の差が生じている。
- 貸出金利回りの改善に取り組む際には、残高積上げや手数料獲得との関係を整理した後、自金庫に最適なセールス手法を採用する必要がある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、本業支援の拡充(低金利競争からの脱却)や、消費者ローン等の推進強化などが目立つ。

※本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修(2022年度)」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

はじめに

信用金庫が経営持続に必要な収益を確保するためには、融資ビジネスの再強化が不可欠となる。信用金庫の利益の大宗を占める貸出金利息の強化には、貸出金残高(ボリューム)の積上げと利回りの改善があるが、本稿では後者の利回り改善にフォーカスして検討を進めたい。

なお本稿は、当研究所が2022年8月～12月に開催した「経営戦略プランニング研修(2022年度)」(以下「当研修」という。)での講義内容および研修受講金庫との意見交換時のコメントなどを中心に紹介するものである^(注1)。

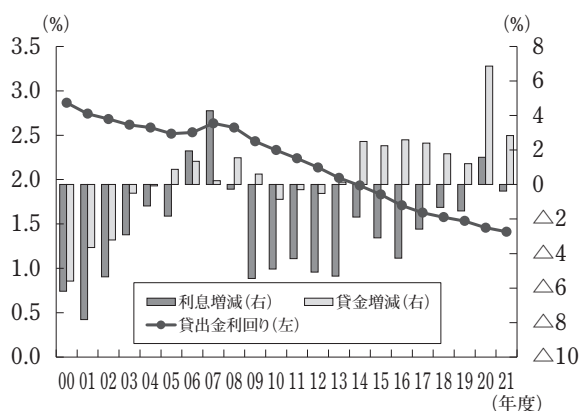
1. 貸出金利回りの推移

(1) 全国の状況

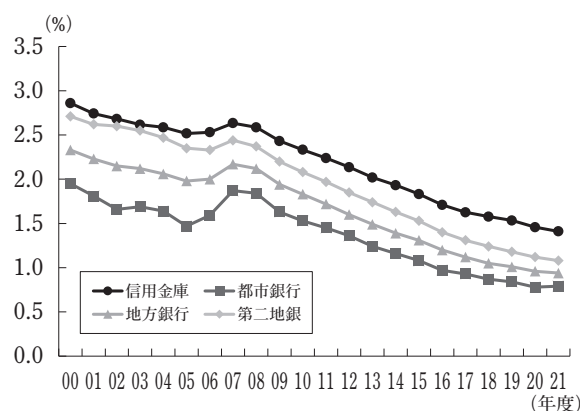
最初に信用金庫の貸出金利回りの推移を確認する。2021年度の信用金庫の貸出金利回りは、前期比0.04ポイント低下の1.41%となった(図表1)。日本銀行による金融緩和策(いわゆる「マイナス金利政策」)が継続されるなか、信用金庫の貸出金利回りは14年連続で前期を下回っている。利益の大宗を占める貸出利息を残高(平残)と利回りに分解すると、2000年度から2021年度にかけて残高が19.1%伸びた一方で、利回りは1.45ポイント低下しており、出来上がりの利息収入も41.2%減少した。

参考までに業態別の貸出金利回りの推移をみると、他業態も信用金庫と同様に利回りが低下しており、金融緩和策の影響の大きさが窺われる(図表2)。

図表1 貸出金利回りの推移



図表2 業態別の貸出金利回り(参考)



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。
2. 図表1から9まで他業態は全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、信用金庫は「全国信用金庫概況・統計」等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 詳しくは、信金中金月報2023年1月号「信用金庫の新しいビジネスモデル策定①ー経営戦略プランニング研修(2022年度)の概要ー」を参照

(2) 地区別・信用金庫別の状況

2021年度の地区別の貸出金利回りは、南九州の2.14%から東海の1.14%まで1ポイントの差が生じている（図表3）。また、2000年度から全11地区で利回りが低下しており、なかでも四国（1.72ポイント低下）、東北（1.66ポイント低下）、北陸（1.60ポイント低下）の3地区で低下が目立つ。

図表3 地区別の貸出金利回り

（単位：％、ポイント）

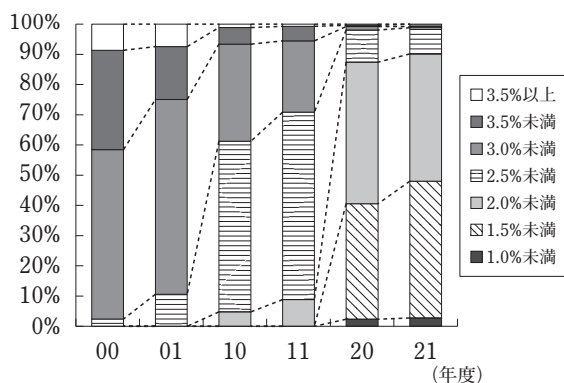
地区	00年度	01年度	10年度	11年度	20年度	21年度	20年度比				
							00年度比	01年度比	10年度比	11年度比	20年度比
北海道	2.81	2.69	2.27	2.20	1.52	1.48	△ 1.32	△ 1.21	△ 0.79	△ 0.71	△ 0.03
東北	3.30	3.13	2.72	2.60	1.70	1.64	△ 1.66	△ 1.49	△ 1.08	△ 0.96	△ 0.06
東京	2.83	2.71	2.36	2.27	1.56	1.52	△ 1.31	△ 1.19	△ 0.84	△ 0.75	△ 0.04
関東	2.87	2.77	2.37	2.27	1.42	1.37	△ 1.49	△ 1.40	△ 0.99	△ 0.90	△ 0.05
北陸	2.85	2.70	2.37	2.30	1.29	1.25	△ 1.60	△ 1.44	△ 1.12	△ 1.04	△ 0.04
東海	2.59	2.45	2.04	1.95	1.17	1.14	△ 1.44	△ 1.31	△ 0.90	△ 0.80	△ 0.02
近畿	2.88	2.74	2.29	2.21	1.47	1.42	△ 1.45	△ 1.32	△ 0.87	△ 0.79	△ 0.05
中国	3.01	2.87	2.47	2.38	1.52	1.45	△ 1.55	△ 1.42	△ 1.02	△ 0.92	△ 0.06
四国	3.41	3.27	2.81	2.73	1.77	1.69	△ 1.72	△ 1.58	△ 1.12	△ 1.04	△ 0.08
九州北部	3.06	2.94	2.59	2.49	1.76	1.70	△ 1.35	△ 1.23	△ 0.88	△ 0.78	△ 0.05
南九州	3.57	3.51	3.02	2.91	2.19	2.14	△ 1.43	△ 1.37	△ 0.88	△ 0.77	△ 0.04
全国	2.86	2.74	2.33	2.23	1.45	1.41	△ 1.45	△ 1.32	△ 0.91	△ 0.82	△ 0.04

（備考）沖縄県は全国に含む。

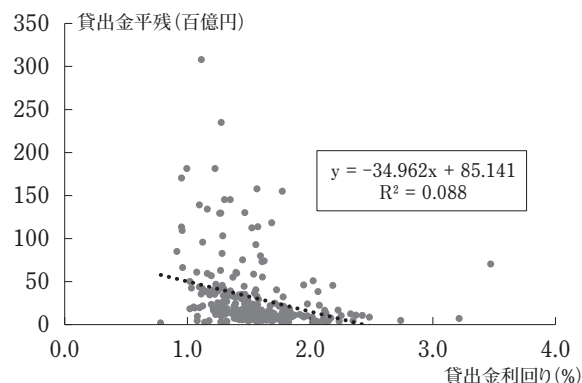
2021年度の信用金庫別の貸出金利回りは、①1.0%未満が7金庫（構成比2.7%）、②1.0%以上1.5%未満が115金庫（45.2%）、③1.5%以上2.0%未満が107金庫（42.1%）、④2.0%以上は25金庫（9.8%）であった（図表4）。3.0%以上の信用金庫の割合が2000年度に41.5%（154金庫）あったのに対し、2021年度には0.8%（2金庫）に留まるなど、この20年の利回り低下の大きさを改めて想起させるものである。

なお、2021年度の貸出金利回りと貸出金平残の関係は図表5となる。例えば、貸出金平残が1兆円以上の信用金庫はいずれも利回りが2.0%以下に分布した。

図表4 信用金庫別の貸出金利回り



図表5 貸出金利回りと貸出金平残（2021年度）



2. 都道府県別の貸出金利回りの差異（2021年度）

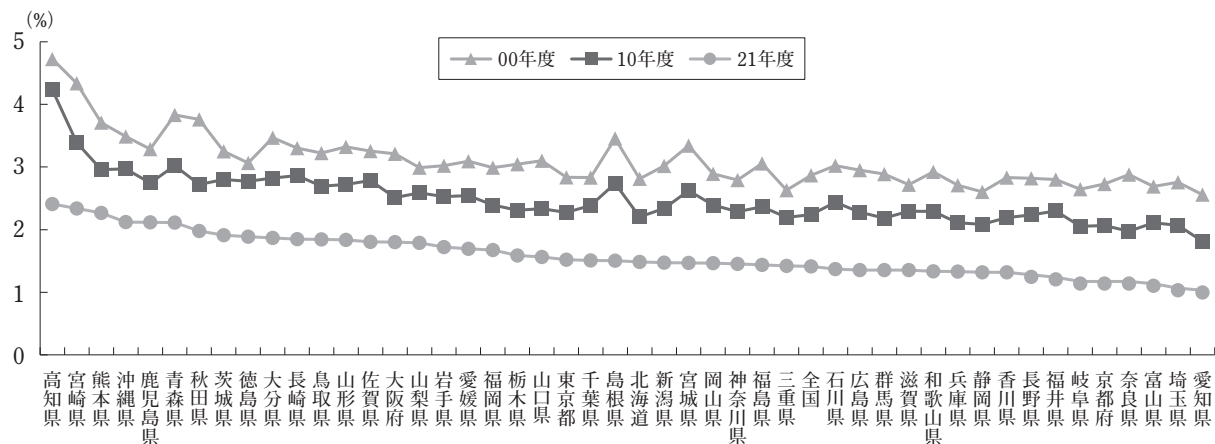
貸出金利回りの改善に向けて、全ての信用金庫が同じ戦略を取るのではなく、個々の信用金庫に適した施策の実施が不可欠となる。例えば、顧客ニーズ・資金需要の内容、地域におけるシェア・競合関係、自金庫の得意・不得意分野などを総合的に勘案して利回りの改善に取り組む必要がある。

そこで本稿では、当研修で活発な意見交換が行われた貸出金利回りと、①預金規模との関係、②役務取引等利益との関係、②貸出構成との関係について、2021年度の都道府県別（本店所在地ベース）の貸出金利回りをを用いて比較・確認したい。

(1) 都道府県別の貸出金利回り

2021年度の都道府県別の貸出金利回りは、最も高い高知県の2.40%から、最も低い愛知県の1.03%まで1ポイント超の差異があった（図表6）。

図表6 信用金庫別の貸出金利回り



(備考) 図表6から9まで都道府県は、2021年度の貸出金利回りを降順に並べた。

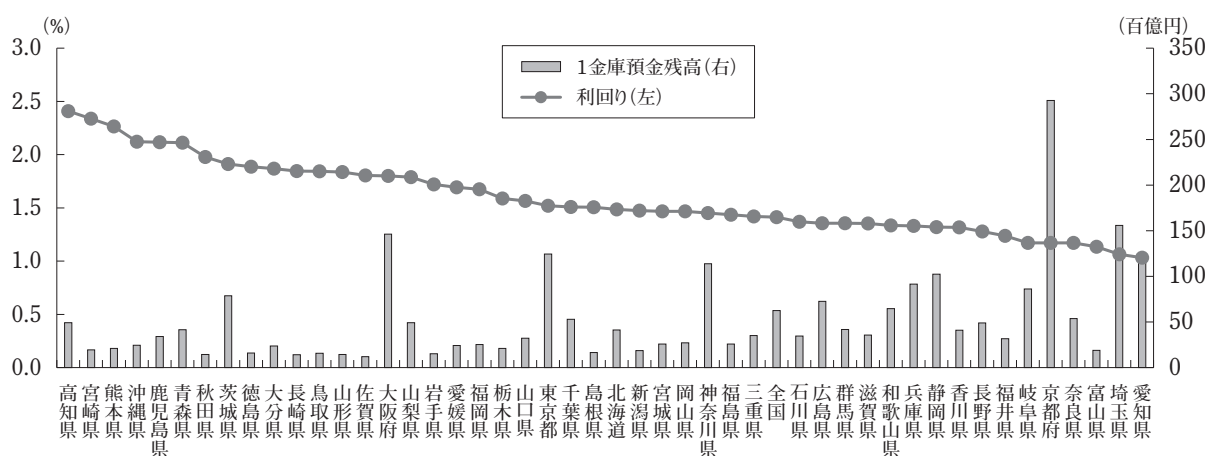
2000年度および2010年度も同様に都道府県別の高低で1ポイント以上の利回り差があり、またほぼ並行的な低下がみられる。なお、2000年度からの低下幅が小さい都道府県として鹿児島県（1.1ポイント低下）、徳島県（1.1ポイント低下）が、低下幅の大きい都道府県として高知県（2.3ポイント低下）、宮崎県（2.0ポイント低下）が挙げられる。関連して研修受講金庫からは、「コロナ禍で消費者ローン等の残高が減少したことが、足元の貸出金利回り低下に大きく影響した。」との声が聞かれた。

(2) 預金規模との関係

都道府県別の預金規模を比べてみると、貸出金利回りの高い10県が平均29百億円であるのに対し、貸出金利回りの低い10府県は95百億円となっており、「信用金庫の預金規模が大きくなるほど、貸出金利回りは低下する」傾向がみられた（図表7）。

実際、研修受講金庫からも「大手信用金庫が業容を維持するためには、ある程度の金利競争も仕方ない。」「中小信用金庫の場合、相対的に利回りの高い小口融資にも丁寧に対応しやすい。」などのコメントがあった。

図表7 都道府県別の貸出金利回りと1金庫あたり預金残高（2021年度）

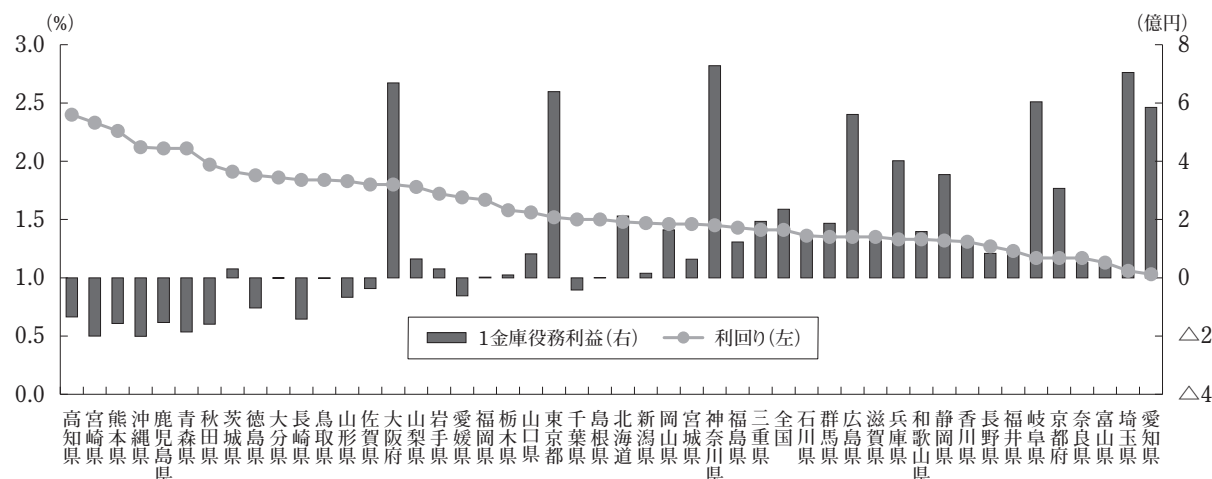


（備考）預金残高は2021年度末

(3) 役務取引等利益との関係

「貸出金利回りが高い信用金庫は、役務取引等利益（もしくは役務取引等収益）の獲得より、貸出金利息の積上げを重視する」傾向を指摘する向きもあることから、都道府県別に2021年度の貸出金利回りと1金庫あたり役務取引等利益を確認した。確かに役務取引等利益がマイナスの15県は全国平均より高い貸出金利回となった（図表8）。この要因に、①経営戦略として手数料ビジネスより貸出金利回りの改善を重視、②消費者ローン等を推進した結果、保証料の増加で役務取引等費用が増加、などが考えられる。高い貸出金利回りを維持する研修受講金庫からは、「当金庫は貸出金利息の増加を重視した経営資源の配置を行っているので、役務取引等利益はマイナスにならなければ十分である。」との声も聞かれた。一方、貸出金利回りの低い都道府県の信用金庫の場合、貸出金利息の減少を役務取引等利益でカバーする経営戦略をとるケースが多いようである。「当金庫は住宅ローン比率が高く、結果的に貸出金利回りも低いので、預かり資産等の手数料ビジネスで収益をカバーしている。」などの意見もみられた。

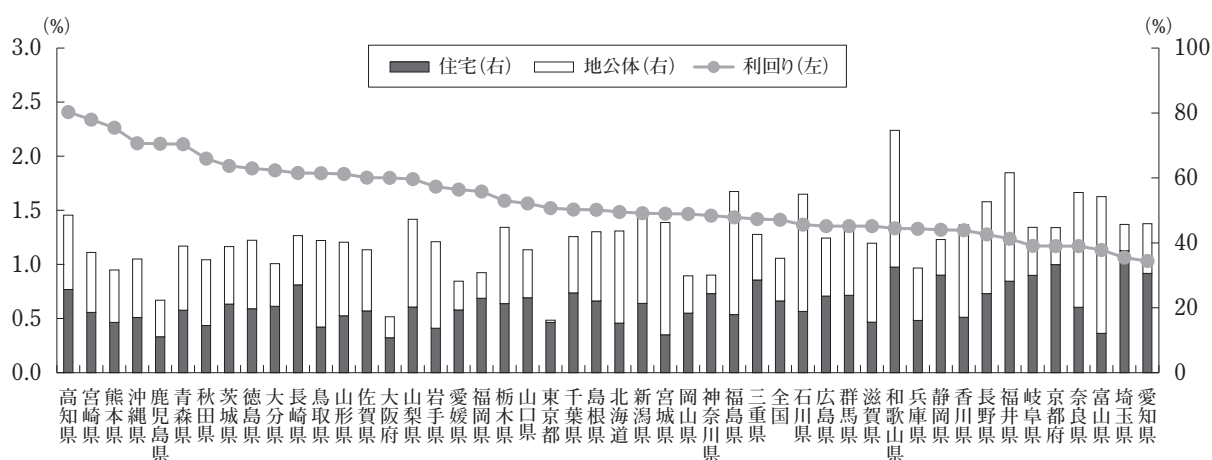
図表8 都道府県別の貸出金利回りと1金庫あたり役員取引等利益（2021年度）



(4) 貸出構成との関係

一般に住宅ローンや地公体向け貸出は、金利競争が厳しく低金利での実行が大半を占める。そこで「住宅ローン比率および地公体向け貸出比率が高い信用金庫は、貸出金利回りも低くなる」傾向にあるかどうかを、都道府県別に確認した（図表9）。貸出金利回りの高い10県における住宅ローン比率+地公体向け貸出比率が36.1%（単純平均）だったのに対し、貸出金利回りの低い10府県では49.1%となるなど、住宅ローン比率+地公体向け貸出比率の高い都道府県の方が貸出金利回りも低下しやすいようである。実際、研修受講金庫からは、「当金庫の貸出金利回りが低いのは地公体向け貸出比率の高さが主因である。」との意見もあった。また、「当金庫は住宅ローン比率が高く貸出金利回りも低いのが、地元で住宅ローンのニーズが高く、また相

図表9 都道府県別の貸出金利回りと住宅ローン比率+地公体向け貸出比率（2021年度）



(備考) 住宅ローン比率および地公体向け貸出比率は2021年度末

対的に優良な顧客が多いので、収益面での懸念は小さい。むしろ住宅ローンをきっかけに預かり資産や目的ローンなどを囲い込むことに力を入れている。」といったコメントもあった。

参考までにカードローン等比率と貸出金利回りの関係を確認すると、2021年度末における貸出金利回りの高い10県のカードローン等比率は2.9%（単純平均）となる一方で、貸出金利回りの低い10府県のそれは0.6%に留まり、カードローン等比率の高い都道府県の方が貸出金利回りも高くなる結果となった。

3. 改善策実施時の検討課題

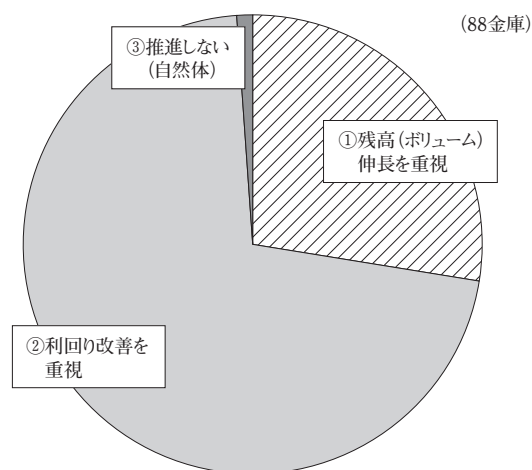
当研究所が2020年度に実施した調査では、融資セールスを実施するにあたり「残高（ボリューム）伸長を重視」を選んだ信用金庫の割合が27.2%だったのに対し、「利回り改善を重視」する信用金庫は70.4%に達した^(注2)（図表10）。

にもかかわらず、2022年度の研修受講金庫の大半が貸出金利回りの改善に試行錯誤しているのは、本部の推進方針と営業現場との間に齟齬が生じている可能性もありえる。実際、「利回り改善を重視すると言いつつも、いまだに低金利で競合金融機関に対抗する風土が残る。」などの意見があった。また、企画部門の研修受講生からは、「収益の絶対額を確保するうえで、多少利回りが低下してでも量（残高）重視の事業計画を選択する。」とのコメントもみられた。

2023年度以降は、ゼロゼロ融資の本格返済が予想されるため、年間を通じて貸出金残高の伸び悩みが懸念される。また必要な貸出金利息を確保するため、更なる低金利攻勢をかけてくる金融機関の増加も予想される。そのため、信用金庫は貸出金残高の積上げ努力と同時に、これまで以上に利回りの維持・改善も意識して臨む必要がある。加えて2023年に入り、10年以上続いた金融緩和策が修正される可能性も高まってきた。今後は、金利上昇を貸出金利回り改善の追い風に利用することが収益確保のために重要になってこよう。

こうした状況下、信用金庫が貸出金利回りの改善に取り組む際の検討課題は、①改善の位置付け整理、②推進策の明確化、③評価体系の再設定などとなる（図表11）。

図表10 推進方針（より近い考え方）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 詳しくは、信金中金月報2021年6月号「信用金庫の融資推進・営業推進策 ー事前課題の集計結果ー」を参照

図表11 主な検討課題

改善の位置付け整理	自金庫のビジネスモデルにおける貸出金利回り改善の位置付けを整理する必要がある。自金庫を取り巻く顧客ニーズや競合関係を踏まえ、最適な貸出金利回りの改善策に取り組む。
推進策の明確化	貸出金利回りの改善に取り組む融資ビジネスの分野を明確にすると同時に、推進策全体との整合性を合わせる必要がある。経営資源の投入量なども検討が求められる。
評価体系の再設定	貸出金利回り改善を意識した評価体系とする必要がある。信用金庫によっては、収益獲得を重視した評価体系と読み替えることも可能である。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 貸出金利回り改善の位置付け整理

貸出金利回りの改善に取り組む前提として、自金庫のビジネスモデルにおける貸出金利回り改善の位置付けを整理する必要がある。自金庫を取り巻く顧客ニーズの有無・多寡や競合関係、得意・不得意分野などを確認の後、最適な融資セールスに取り組むことが求められる。ケースによっては、利回り改善ではなく更なるボリューム拡大を目指す選択、手数料ビジネスの強化を打ち出す選択などもあるだろう。

当研修の意見交換では、「貸出金利回りの改善一辺倒ではなく、貸出金平残、役務取引等利益のバランスを踏まえた営業活動を行っている(指示している)。「当金庫は、貸出金利回り(貸出金利息)を重視する代わりに、役務取引等利益はマイナスにならないければ十分との考えである。」などのコメントがみられた。

(2) 推進策の明確化

貸出金利回りの改善に取り組む融資ビジネス分野を明確にすると同時に、推進策全体との整合性を図る必要がある。例えば、企業向け貸出のうちどのような分野の利回り改善を目指すのか、それとも消費者ローン等の残高を積み上げることで金庫全体の利回りを改善するのかなどを明確にすることが求められる。

研修受講金庫のなかには、「近隣の大都市部に新規出店し貸出金残高の積上げと貸出金利回りの改善の両方を実現する。」「不動産業向け貸出に力を入れることで、一定の残高と利回りを確保する。」などがあった。また住宅ローンや地公体向け貸出の推進スタンスを自然体にし、企業向け貸出に力点を置いたポートフォリオに再構成するなか、利回り改善に取り組む研修受講金庫などもみられた。

(3) 評価体系の再設定

貸出金利回り改善を意識した評価体系とする必要がある。ボリューム主義一辺倒の営業店評価ではなく、昨今は貸出金利回りとのバランスを考慮した、収益重視の目標設定が求められる

ようになった。

具体的な取組みでは、「営業店評価の項目に利回り目標を設定」のほか、「末残・獲得ベースの目標設定ではなく、平残ベースの目標に切替え」などがあった。「収益の獲得を目標の第一に掲げ、低金利での融資残高の獲得を評価しない」事例などもある。

4. 主な取組事例（参考）

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫のコメントには以下のものがある。なお、当該コメントは受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため事例の記載にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある。

(1) 貸出金利回りの考え方

当研修では、貸出金利回りの改善と平残の積上げとのバランス確保の方法に関する意見交換が活発であった（図表12）。

図表12 貸出金利回りの考え方に関するコメント（例）

- 当金庫は、小口先数主義をとるため、この10年、貸出金残高は伸び悩んでいる。一方で小口先が多いことから、貸出金利回りは相対的に維持できている。
- 当金庫は、地域シェアが高いなか残高（業容）を維持するため、競合金融機関との低金利競争も厭わない傾向がある。貸出金利回りの改善は厳しいので、むしろ今後の課題は手数料ビジネスの強化となる。
- 当金庫の地元は、低金利が普通であり金利競争も激しい。結果として当金庫の貸出金利回りは低くなりがちだが、地域特性を考えると仕方がない面もある。現状は想定する収益を確保できている。
- 当金庫は、数年前に経営戦略を見直し、量から質への転換を打ち出した。現在は低金利の住宅ローンなどは自然体の取扱いである。
- 当金庫は、貸出金利息の増強を最優先に掲げるため、貸出金残高と利回りの両方を追求する。特に収益性の観点から、利回り意識は営業店にも根付いている。

（備考）図表12から14まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 改善に向けた推進策

意見交換では、貸出金平残を伸ばしつつ利回りを維持・改善する策として、「取引先に対する本業支援の強化」を掲げる研修受講金庫が目立った。事業性評価とそれに基づく本業支援に取り組むことで目利き力を高め、成長資金の取込みや信用リスクの低減を目指している。もって低金利競争からの脱却を図る考えである。ただし、一部からは本業支援に対する対価（手数料など）の徴求も必要との意見が出た（図表13）。

また、高金利の消費者ローン等の推進強化を打ち出す研修受講金庫も多くみられ、Web受付けの拡充や職域セールスを通じた個人ローン推進に取り組む受講金庫などがあった。これは消費者ローン等の残高を積み上げることで金庫全体の貸出金利回り改善に取り組む試みと位置

図表13 改善に向けた推進策に関するコメント（例）

<p>(本業支援の強化)</p> <ul style="list-style-type: none">●当金庫は、低金利競争から脱却すべく本業支援体制を拡充し、課題解決型営業を展開中である。取引先との関係を強化し、また新規開拓につなげていきたい。●当金庫は、この10年本業支援に注力してきた。その結果、貸出が伸びた以上に利回りの低下を抑えられた。ただし、当金庫の役職員の間で本業支援＝無料サービスの意識が強まってしまい、なかなか手数料の徴求などに踏み込めない課題を有する。●当金庫は、事業性評価に基づく融資など本業支援・地域活性化に熱心だが、それが金利に結び付いているか疑問である。「これだけ取り組んだから、利回りの低下を抑えられた」との意見もあるが、付加価値に対価が見合っていない気もする。そこで今年度より補助金申請支援などの対価として手数料を徴求することにした。 <p>(消費者ローン等の強化)</p> <ul style="list-style-type: none">●当金庫は、貸出金利回りを改善するため、ここ数年取り組んできた目的ローンではなく消費者ローンやカードローン等を推進する。●コロナ禍で停滞していた職域セールスを再開し、消費者ローン等を推進したい。●渉外担当者による対面セールスに加え、Web受付の仕組みも整備することで、消費者ローン等を伸ばしていく。 <p>(営業エリアの再設定)</p> <ul style="list-style-type: none">●当金庫の地元は、資金需要も乏しく貸出金利回りも低い。近隣の大都市は中小企業数が多く残高が見込めるうえ、地元より金利が高い。そのため地元で蓄積したノウハウを活用し、新規出店することにした。これによって新規開拓と同時に利回りの改善にも寄与すると考えられる。●当金庫の場合、地元の貸出金利回りの方が近隣大都市部より高いので、地元で利回りを稼ぎつつ、都市部で残高(量)を稼ぐ戦略を採用している。 <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none">●当金庫は、貸出金残高全体の推移をみつつ、地公体向け貸出の比率を下げしていく考えである。残高をこれ以上増やす考えはない。●当金庫は、営業評価の項目から住宅ローンの獲得を外し、事業性融資に注力するよう指示した。住宅ローンの獲得は本部の専担部署が中心となり、残高維持ができれば十分との考えである。●当金庫は、不動産業向け貸出のなかでもプロジェクトものに力を入れており、新規案件を獲得すると同時に利回りも得ている。●当金庫は地元の預貸金シェアが高く地域におけるプレゼンスも総じて高い。そのため、競合金融機関からの低金利攻勢を受けやすく、また業容維持のため金利競争も受け入れざるを得ない。むしろ高い地域シェアを活かして複合取引の推進に力を入れている。
--

付けられる。そのほかの特徴的な意見を挙げると、大都市部に営業エリアを拡大した研修受講金庫のなかに「大都市部の融資で先数(残高)と利回りの両方を期待する。」「利回りは地元で、先数は(地元外の)都市部で獲得する」といった推進策の使い分けを図る。」などがあつた。

(3) 金利意識の徹底など

収益重視の営業活動を目指すなか、貸出金利回りに関する目標設定を行う信用金庫などがある。営業店職員の金利意識を徹底させるため、日頃から指示を行う研修受講金庫がみられた(図表14)。

図表14 金利意識の徹底などに関するコメント（例）

- 当金庫は融資セールスにあたり、0.1%でも引き上げることを営業店職員に徹底している。最初から低金利でのお願いセールスではなく、金利交渉を行わせている。
- 当金庫のトップは日頃から「融資の金利は下3ケタまで交渉するように」と発しているほか、〇%以下の融資案件は全て理事長決裁、営業店の審査部に対する事前相談を活用するなどし、利回りを確保している。
- 当金庫の営業店評価は、収益とボリュームを重視する。収益は手数料の獲得も可能なので、営業店長や渉外担当者は自ら考え最適な組合せでセールスするようになった。
- 当金庫は、年1回、ガイドライン金利を設定しており、実際の金利に近い水準としている。環境が大きく変化した時などは期中でもガイドライン金利を見直すこともある。

おわりに

日本銀行は2022年12月の金融政策決定会合で、長短金利操作（イールドカーブ・コントロール）の運用における長期金利の変動幅を従来の±0.25%程度から±0.5%程度に拡大した。現状、金融緩和策は継続される方向だが、メガバンクの住宅ローン金利の引上げなど将来の金利上昇が予想される動きも出始めている。

当研修では金利上昇局面の営業活動に関する意見交換はなされていないが、一部の研修受講金庫から「今の20代～30代職員は金利上昇局面での融資セールスを経験しておらず、金利引上げ交渉などのノウハウが乏しい。」「職員だけでなく顧客も金利低下に慣れ過ぎてしまい、金利の引上げとなると、お互いに戸惑うだろう。」などの懸念の声も聞かれた。

今後の問題意識として信用金庫は、将来の金利上昇局面に向けたOJTや研修を今から開始しておく必要があるのではないか。それと同時に、これまで以上に顧客との関係を強化し、信頼関係を構築しておくことも求められよう。

〈参考資料〉

- ・全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国信用金庫概況・統計」
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所「金融調査情報」「ニュース&トピックス」
- ・信用金庫ディスクロージャー誌 等