

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**金融調査情報****27-10****(2015. 7. 24)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>**信用金庫の貸出ビジネスの長期的検証****～ 64 兆円時代から 70 兆円時代へ、そして再び 64 兆円時代へ ～****- 5～10 年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ -****視点**

1990 年代はバブルの終焉から始まったが、信用金庫の貸出金は前期比純増を維持し続け、1990 年代後期には「貸出金 70 兆円時代」を迎えていた。その後は一転して“低迷・低調期”に入り 64 兆円（2014 年 3 月末）まで減少したが、この 64 兆円という残高は、ちょうど 1993 年 3 月末の水準に一致する。つまり、信用金庫の貸出金は、約 20 年の間に「山」と「谷」を経て、元の水準に戻ったものと見ることができる。本稿では、この「64 兆円」を共通項とする両時点のビジネスモデルを比較・検証することから出発し、「貸出金が右肩上がりで伸びない時代」に向けたヒントを探ることを目的としている。

要旨

- 1993 年 3 月期と 2014 年 3 月期を比較すると、貸出・余資運用による収入から預金利息等を差し引いた資金利益が 3,857 億円減少した。これに対し、主として経費圧縮 2,275 億円、債券売買 858 億円でカバーした結果、業務純益ベースでは約 1 千億円の減少となった。
- 1993 年 3 月期の預金貸出金利鞘（0.68%）は 2014 年 3 月期の水準（0.83%）を下回っており、近年の水準はむしろ改善している。逆に言えば、2003 年 3 月期～2008 年 3 月期の 1% オーバーの状態は一過性の事象と見ることができる。
- 非営利の協同組織である信用金庫は、株主利益の極大化を追求する銀行と異なり、相互扶助の理念に基づき会員（地域社会）の利益を最優先する立場にある。しかし現実問題として、信用金庫自身が存続しなければ地域社会に対する責務を果たし続けることはできない。信用金庫においても、“持続可能利益”として一定の収益水準を目指していく必要がある。
- 信用金庫にとっては、地域との深いリレーションに基づく木目細かなサービスを顧客に提供し、そのうえで持続可能利益に相当する利回りを目指す選択こそが最終的には地域社会への継続的寄与につながり、さらには政策サイドの要請にも合致する結果となるだろう。

キーワード **64 兆円時代、70 兆円時代、生産年齢人口、持続可能利益、事業性評価**

目次

はじめに

1. 貸出金残高の推移 ～ 増加期と低迷・低調期
2. 低迷・低調期（1999 年 3 月期～2014 年 3 月期）の状況分析
3. かつての 64 兆円時代（1993 年 3 月期）と現状の比較検証
4. 持続可能なビジネスモデルの構築に向けて

おわりに

はじめに

2015 年 4 月に公表された日本銀行の金融システムレポートは、「国内預貸業務の収益性低下は、現下の低金利環境も大きな要因の一つではあるが、人口減少等を背景とする国・地域の経済活力低下といった構造的な要因も影響している」と分析したうえで、「特に地域金融機関は、総じてみると収益源の国内預貸業務依存が引き続き高いことから、この傾向が長引くと損失吸収力、リスクテイク能力を制約していく可能性がある。金融機関は、産業・企業の活力向上を金融面から着実に支援していく取組みの継続・強化が課題となる」と結論付けている。

一方、金融機関の預貸金業務以外の事業領域は年々拡大しており、収益源も従来のアセットビジネス主体からフィービジネスへのシフトが進みつつある。こうした変化の背景には、金融に対する顧客ニーズの多様化という実態があり、金融機関もこの多様なニーズに沿った事業展開を加速している。近年、企業部門の資金需要の低迷は恒常化しており、各金融機関は“補完的に”フィービジネスへの展開を図っているという側面もあるだろう。しかしながら、地域密着型金融の担い手である信用金庫にとって、やはり地域の事業者や住民への貸出ビジネスは唯一無二のコアビジネスである。今後 5～10 年を念頭に置く持続可能なビジネスモデルを確立するためには、この貸出ビジネスの再構築が不可欠であることは間違いない。そこで、貸出金が伸び悩む状況を悲観的に捉える前に、まず現状の再認識に取り組むこととする。

本稿では、全国信用金庫の貸出金残高 64.5 兆円（2014 年 3 月末）を“現状”としている。この“現状”について 1990 年代後期の 70 兆円時代を起点として見ると、貸出金は多少の増減があるものの減少しており、その期間は「低迷・低調期」と言えるだろう。ところが見方を変えると、バブル期に近い 1993 年 3 月末の貸出金残高（64.7 兆円）は、“減少した”とされる現状とまさに同じ水準であった。それにも関わらず、当時の信用金庫において貸出ビジネスの収支が問題視されることはなかった。

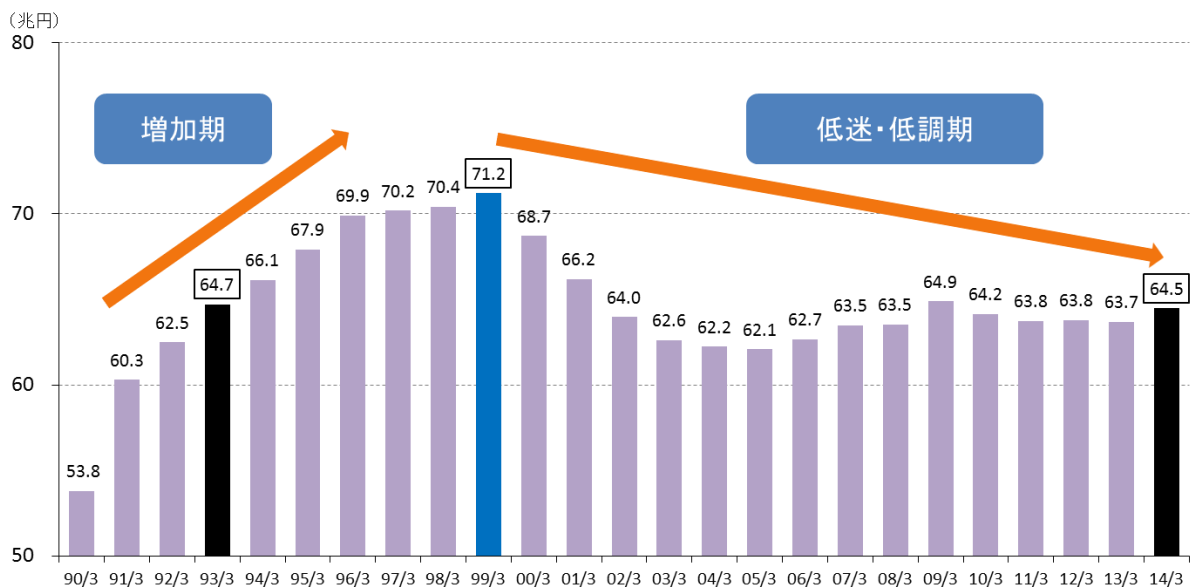
したがって、本稿の出発点は、貸出 64 兆円時代のビジネスモデルの検証である。無論、当時とは金利水準、信用リスクも大きく異なり単純な比較は困難かもしれないが、両時点の貸出金残高を共通項として、「貸出金が右肩上がり伸びない時代」に向けた何らかの示唆を得ることができればというのが本稿の問題意識である。

1. 貸出金残高の推移 ～ 増加期と低迷・低調期

全国信用金庫の貸出金残高の推移（図表1）を追うと、ピークである1999年3月末の71.2兆円から2014年3月末の64.5兆円まで“低迷・低調期”と言える水準で推移しており、再び「70兆円時代」への回帰を期待できるような力強さは見られない。信用金庫業界で近年、「貸出が減った」、「貸出が伸びない」という声が多いことの背景にはこうした実態がある。

一方、貸出金残高が「70兆円時代」を迎えるまではバブル期から続く“増加期”にあり、貸出金残高は前期比純増を維持し続けていた。その増加期の最中、1993年3月末の貸出金残高（64.7兆円）は、2014年3月末の貸出金残高にちょうど一致するタイミングであった。つまり、約20年の間に信用金庫の貸出金残高は「山」と「谷」を経て、元の水準に戻ったものと見ることができる。

（図表1）全国信用金庫貸出金残高の推移



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

そこで本稿は、第2章で「低迷・低調期（1999年3月期～2014年3月期）」における状況変化について分析するとともに、第3章で「かつての64兆円時代（1993年3月期）」と「現状の64兆円時代（2014年3月期）」との差異を検証し、今後の持続可能な貸出ビジネスのモデル検討に向けたヒントを探ることとする。

なお、本稿では、全国信用金庫を一体（一部は地区単位）として分析の対象としている。この点について、県・市区町村単位でなければ個別信用金庫の実体は見えないという意見もあるかもしれない。しかし個別分析は各金庫において既に行われており、一方で全体像を俯瞰する機会は限られるものと考えられることから、本稿は敢えて全体像の俯瞰に注力することとし、個別分析とは異なる視点でアプローチのうえ、シンプルな状況認識を試みる。

2. 低迷・低調期（1999年3月期～2014年3月期）の状況分析

本章では、貸出金残高“70兆円時代”から見て「低迷・低調期」と位置付けられる1999年3月期～2014年3月期の間の変化について検証する。

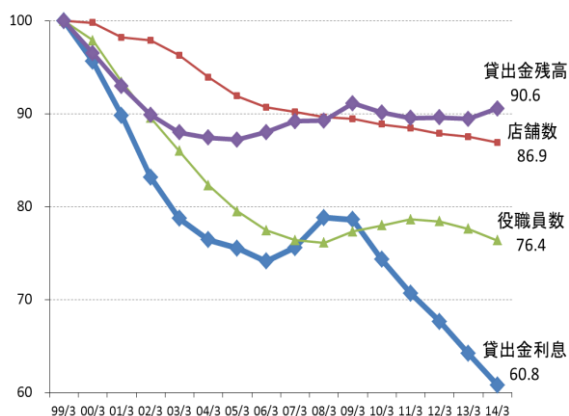
（1）貸出金残高・利息の変化

図表2は、1999年3月期を100とした貸出金残高・利息、店舗数・役職員数の推移である。この間の貸出金残高は、ITバブル以降減少が続いた後、リーマンショック前のミニバブル期に若干盛り返し、以降は概ね横這いで推移している。

一方の貸出金利息については、リーマンショック前まで概ね市場金利の変化や貸出金残高の増減に沿う形で推移していたが、2010年3月期以降、貸出金残高と貸出金利息は異なるベクトルを示し始め、そのトレンドが定着している。つまり、貸出金残高が少なからず安定しつつある中で、貸出金利息の減少が加速する構造である。

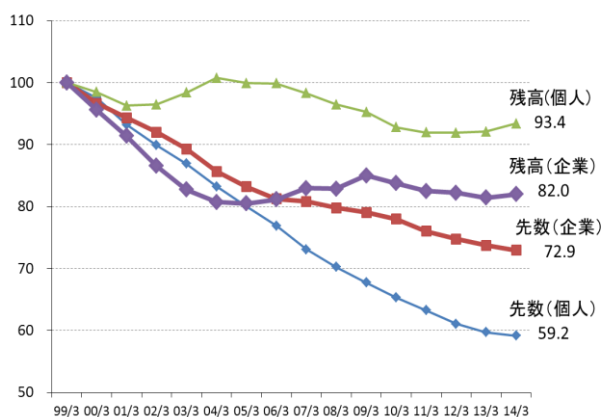
なお、この間において、業務推進上の基盤である店舗数と役職員数はそれぞれ減少している。各信用金庫においては、店舗機能の見直しや統廃合、職員の多能化など、生産性や効率性の向上に向けた対応を徹底してきたことが理解できる。

（図表2）貸出金残高・利息と店舗・役職員数
(99/3=100)



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表3）属性別貸出金残高・先数
(99/3=100)



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2）貸出先数の変化

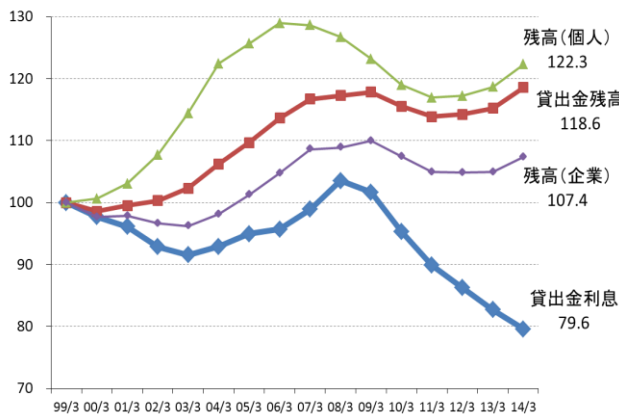
前述のとおり、貸出金残高は全体として減少トレンドに入っていた訳であるが、図表3では、属性別の残高と先数について示している。まず残高の面で言えば、企業向けは大きく落ち込み低迷している。また、個人向けは一定水準を維持しているものの、全国的に消費者ローンへのシフトが積極化した時期の反動から伸び悩んでいる。

そして特筆すべきは貸出先数の推移である。個人向け貸出の減少は残高面でのマイナス寄与が小さいとは言え、その先数の減少幅は、企業向け貸出先数の減少幅を大きく上回っている。

（3）役職員1人当り生産性の変化

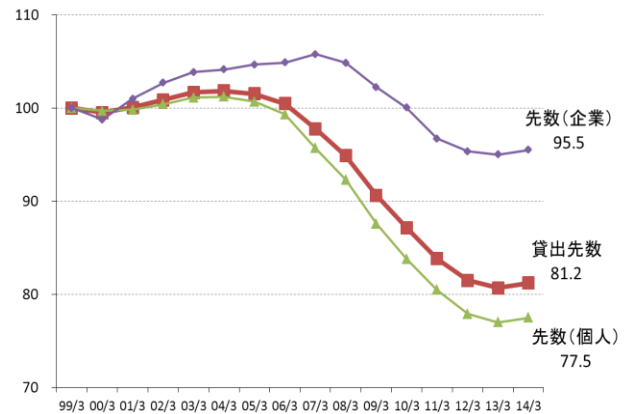
生産性・効率性という観点から役職員1人当りの水準（図表4）を見ると、現状の貸出金残高は“70兆円時代”の1999年3月期よりもむしろ伸びている。特に、個人向け残高の大幅な伸張が全体を牽引

(図表4) 役職員1人あたり貸出金残高・利息
(99/3=100)



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表5) 役職員1人あたり貸出先数
(99/3=100)



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

しており、企業向けも個人向けの伸張には及ばないものの1999年3月期比プラス圏で推移している。両者を合わせた1人当り貸出金残高は、この間に2割近く増加していることになり、生産性向上が図られていると理解できる。

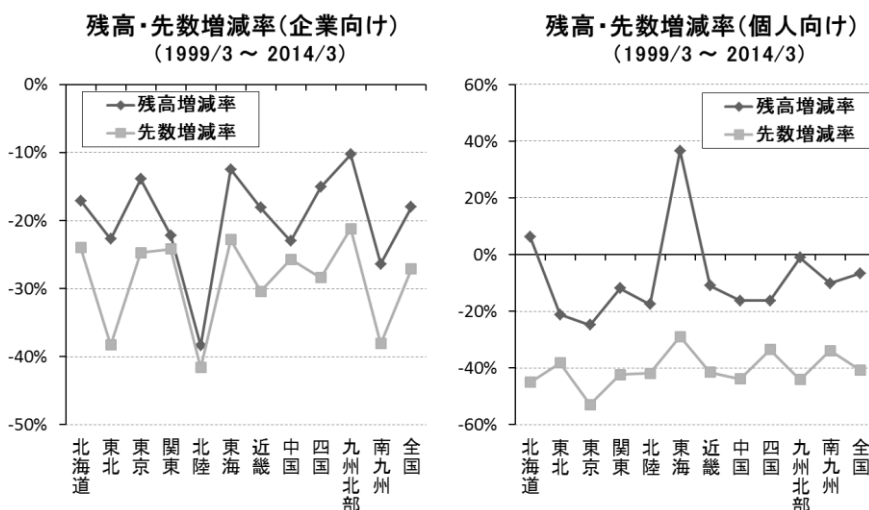
一方、1人当りの貸出金利息については、**図表2**の落ち込み(1999年3月期比4割減の水準)と同様にマイナストレンドであるが、生産性の向上効果でその落ち込み幅は緩和され、1999年3月期比で2割減の水準にとどまっている。

1人当り貸出先数(**図表5**)は、全体として1999年3月期比で2割減程度の水準になっており、特に個人先数の落ち込みが大きい。もっとも、企業先だけ見れば1人当り先数の落ち込みは極めて限定的であり、個々人のレベルにおいては企業先とのリレーションをほぼ維持できていると言えよう。

(4) 地区別の变化

地区別に分解した貸出金残高・先数の増減状況は、**図表6**のとおりである。企業向け貸出金については、残高が全地区で減少となっているものの減少率には10~40%程度

(図表6) 地区別・属性別の貸出金残高・貸出先数<増減率>

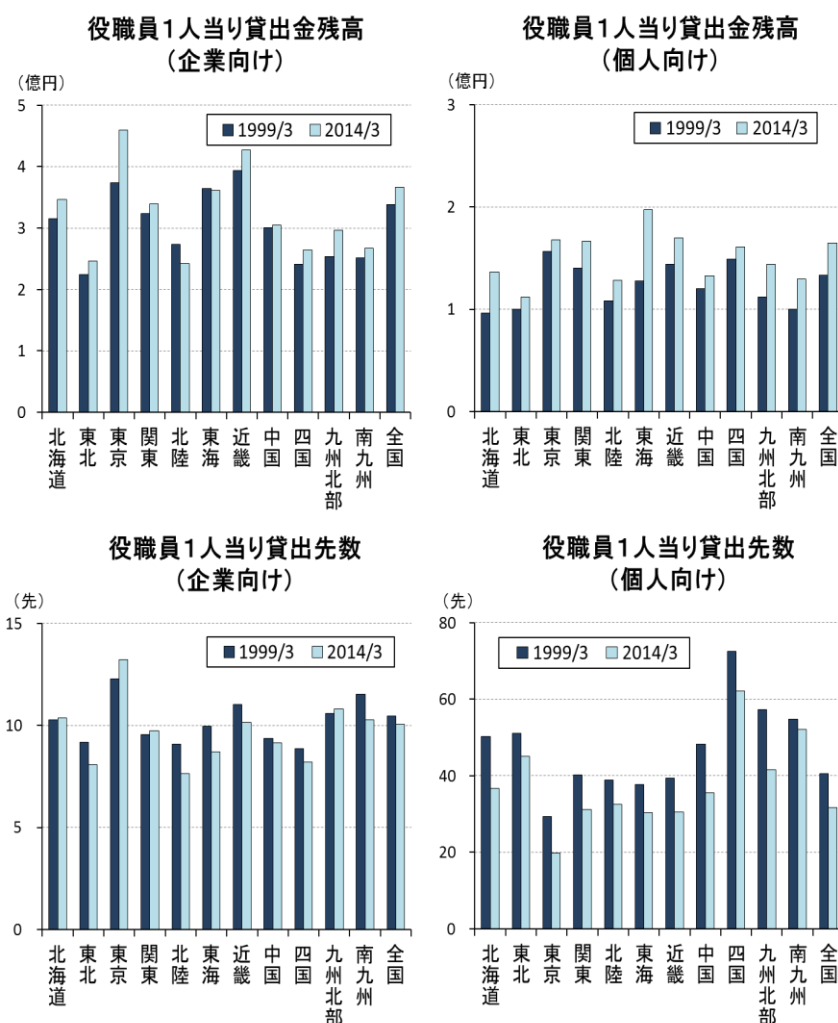


(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 ※沖縄県は全国に含む。

のバラつきがあり、先数は全地区で20%超の減少率となっている。

また、個人向け貸出金については、残高が北海道および東海地区でプラス圏にあるものの、先数は全地区で大きく減少している。特に東京地区の貸出先数減少率は50%を超えている状況にある。

(図表7) 地区別・属性別の役職員1人当り貸出金残高・貸出先数



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 ※沖縄県は全国に含む。

次に役職員1人当りの貸出金残高・先数を地区別に分解して比較する(図表7)。

これによると、企業向け残高は東京地区が大きく増加し、近畿地区の水準を上回るに至った。企業向け先数は、全地区が10前後とほぼ並んでいるが、その中でも北海道・東京・関東・九州北部の各地区においては1999年3月期比で増加している。

一方、個人向け残高は東海地区が大きく伸びてほぼ2億円の大台に達したが、先数は全地区で1999年3月期比減少しており、東京地区では20先にまで落ち込んだ。

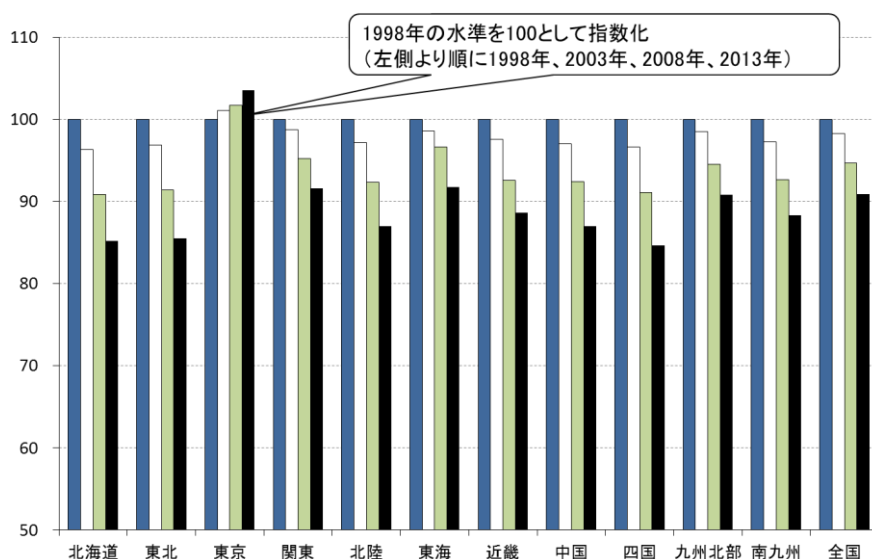
(5) 生産年齢人口の動向と貸出金残高・先数の変化

金融庁から金融モニタリングレポートが公表された2014年6月以降、生産年齢人口の減少が金融機関の貸出金残高の減少をもたらすとの見方が広がっている。さらに同庁は、金融モニタリング基本方針(2014年9月)においても、「足元では貸出金に関する収益性が全体として低下し続けていることに加え、高齢化の進展や生産年齢人口の減少に伴い各地域において貸出市場の規模の縮小が予測される」と問題提起している。

確かに、主要な働き手であるこの年齢層が減少し、さらなる高齢化が進行すれば、産業活動の制約要因にもなり得るだろうし、住宅ローン等の個人の資金需要も頭打ちとなる可能性は否めない。

そこで図表8では、1998年以降の生産年齢人口の推移を5年刻みで地区別に表示した。既に意外感はないが、生産年齢人口は東京以外の全地区で減少している。また、関東・東海・九州北部の各地区の減少はその他の地区と比較して緩やかに見えるが、その

(図表8) 地区別生産年齢人口の推移
(1998年=100)



(備考) 総務省統計局データより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
※沖縄県は全国に含む。

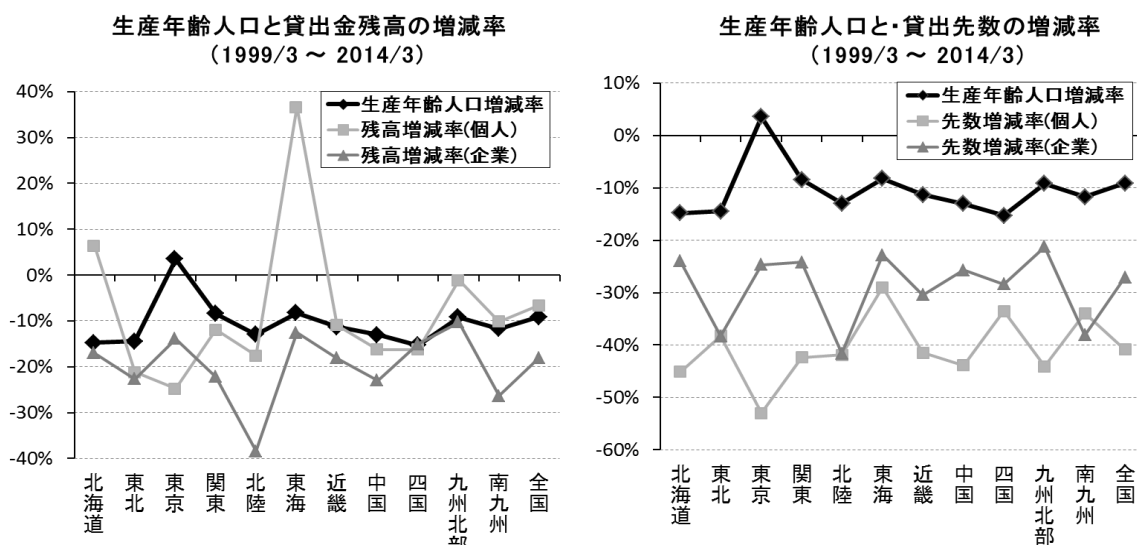
減少幅は年々拡大している。

このように、貸出金の低迷・低調期（1999年3月期～2014年3月期）において、ほぼ全国的に生産年齢人口は減少していた。かかる状況を踏まえて生産年齢人口の減少率と貸出金残高・先数の減少率とを地区別・属性別で整理すると、**図表9**のとおりとなる。

ここで、生産年齢人口が唯一増加した東京地区の貸出金残高は、企業向けが14%減、個人向けが25%減となった。先数についても企業向けが25%減、個人向けに至っては53%減と全国で最大の減少率となっている。一方、生産年齢人口が減少した他の地区では、企業・個人いずれの貸出先数も生産年齢人口の減少率を大きく上回る幅で減少している。しかし残高について見ると、北海道・東海の両地区が個人向け残高をそれぞれ6%、37%と増加させており、九州北部地区も概ね横ばいを維持した。

企業向け残高はいずれもマイナス圏にあり、北海道・東海・四国・九州北部の各地区は生産年齢人口と同程度の減少率にとどまったものの、その他の地区では、生産年齢人

(図表9) 地区別生産年齢人口と貸出金残高・貸出先数の増減率の比較<1999年3月期比>



(備考) 総務省統計局データより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 ※沖縄県は全国に含む。

口よりも減少率が大きくなっている。

以上をまとめると、貸出金の低迷・低調期（1999年3月期～2014年3月期）において、貸出先数は生産年齢人口よりも減少率（マイナス幅）が大きく、人口要因以外の貸出先数に対する下方圧力が作用している可能性もうかがえる。一方の貸出残高については、企業向けが各地区で減少となっているが、その率は生産年齢人口の減少率に比較的近い。また、個人向け貸出残高は、必ずしも生産年齢人口の動向に左右されていない。

3. かつての64兆円時代（1993年3月期）と現状の比較検証

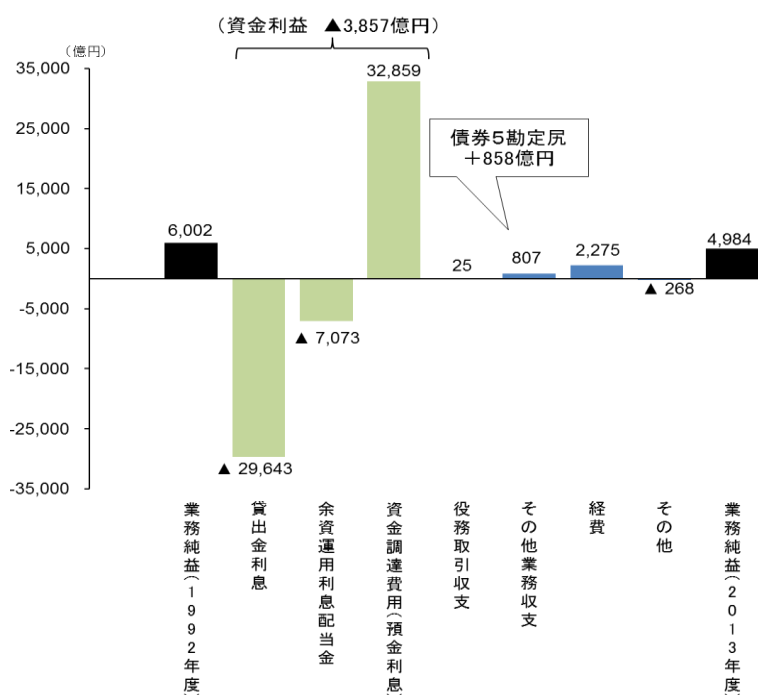
前章では、貸出金残高のピークアウト後における低迷・低調期の変動プロセスを検証したが、これは冒頭で整理したように、あくまでもピーク時対比のプロセスである。本章においては、本題である1993年3月期（＝かつての64兆円時代）と2014年3月期を比較・検証し、貸出金残高が「減少した」と言われる現状と同じ64兆円の水準でありながら、どのような財務構造が成立していたのかという点を探ることとしたい。

（1）収支構造比較

1993年3月期の業務純益は約6千億円、これに対して2014年3月期の業務純益は約5千億円である。当時と2014年3月期の金利水準は大きく異なるため単純比較はできないが、図表10のとおりイメージ化した。

資金運用面については、貸出金利息が2兆9,643億円減、有価証券など余資運用による利息配当金が7,073億円減と大幅な減収となったが、資金調達面で預金利息を中心に

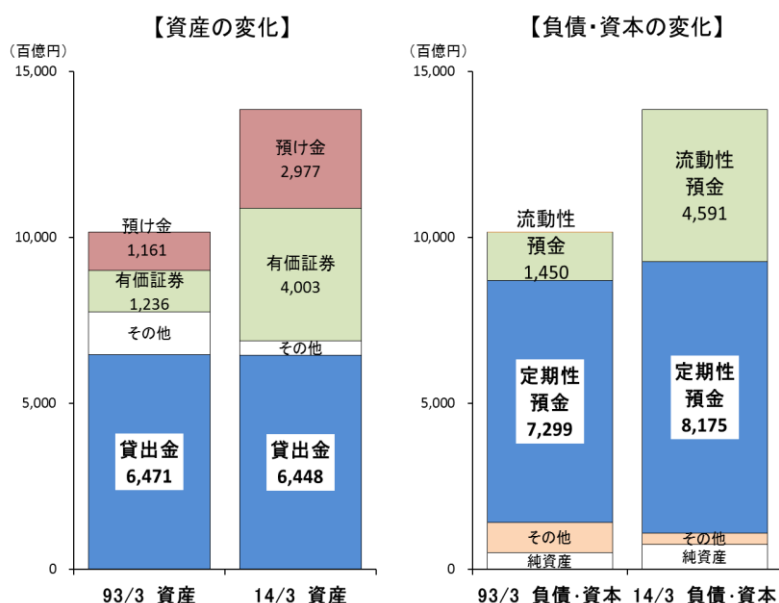
（図表10）2時点間の収支構造比較 ＜イメージ＞



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3兆2,859億円減となったことから、資金利益全体としては差引3,857億円の減益となる。これをカバーした最大項目は経費削減効果で、2,275億円を穴埋めした。次いで、近年好調の債券5勘定戻（＝国債等債券売却益＋同償還益－同売却損－同償還損－同償却）が858億円のプラス寄与となったが、役務取引収支のプラス寄与は、25億円にとどまった。その他の項目も含めて通算すると、2014年3月期の業務純益は、かつての64兆円時代当時と比較して1千億円程低い水準にある。

(図表 11) 2時点間の B/S 構造比較



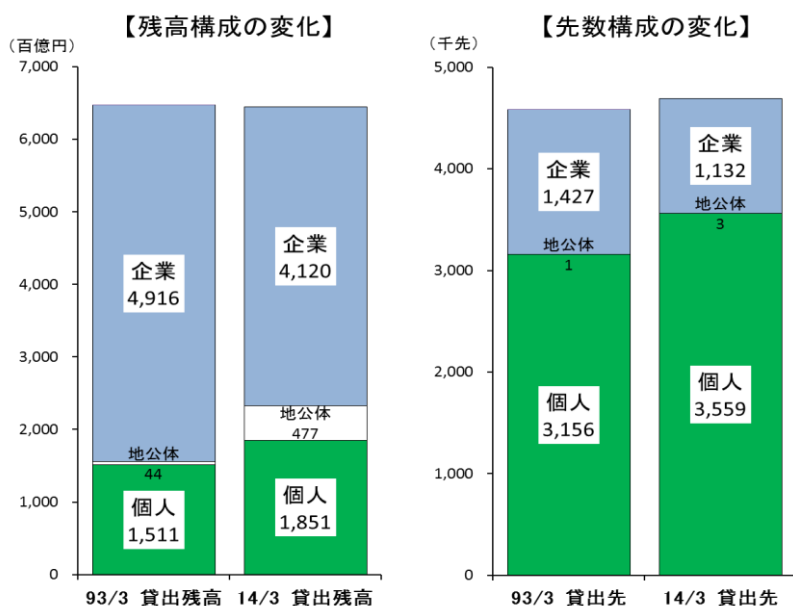
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) バランスシート構造比較

次に、貸出金以外を含めたバランスシート構造について 1993 年 3 月期当時と現状とを比較する (図表 11)。

両時点間において、貸出金と定期性預金に大きな変動はないが、余資運用 (預け金・有価証券) が約 2.9 倍に、流動性預金が約 3.1 倍に急増している。単純に言えば、余資運用と流動性預金が両建てで急増した結果、バランスシート全体が膨らんだイメージである。

(図表 12) 2時点間の貸出金属性比較



(備考) 信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

(3) 貸出金属性比較

前述のとおり、貸出金残高は両時点で同水準だが、構成内容は図表 12 のとおり変化した。

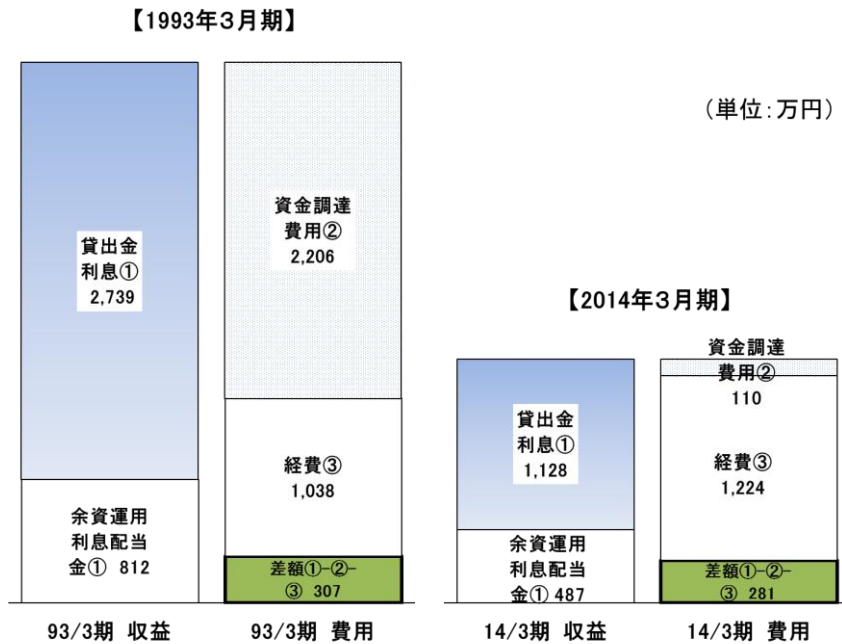
残高構成では、ウエイトが最大の企業向けが約 7.9 兆円減となる一方、個人向けが約 3.4 兆円増、地公体向けが約 4.3 兆円増とシフトが生じた。

先数構成では、全体として微増となっているが、企業先が 30 万弱減った一方、個人先が 40 万強増えており、やはりシフトが生じている。

(4) 役職員 1 人当り収支構造比較

信用金庫における組織運営上の生産性の観点から、役職員 1 人当りで見た ①本業収益 (= 貸出金利息 + 預け金利息 + 有価証券利息配当金)、②資金調達費用 (= 預金利息)、③経費の各状況を図表 13 に整理した。ここでは 1993 年 3 月期から 2014 年 3 月期にかけて、1 人当りの本業収益が 3,551 万円から 1,615 万円へと半減している。しかしその間、預金利息や経費も大幅減となっており、それぞれの差額 (① - ② - ③)

(図表 13) 2時点間の1人当り収支構造比較



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

は307万円から281万円へと減少したものの、その減少幅は8.5%にとどまる形となった。

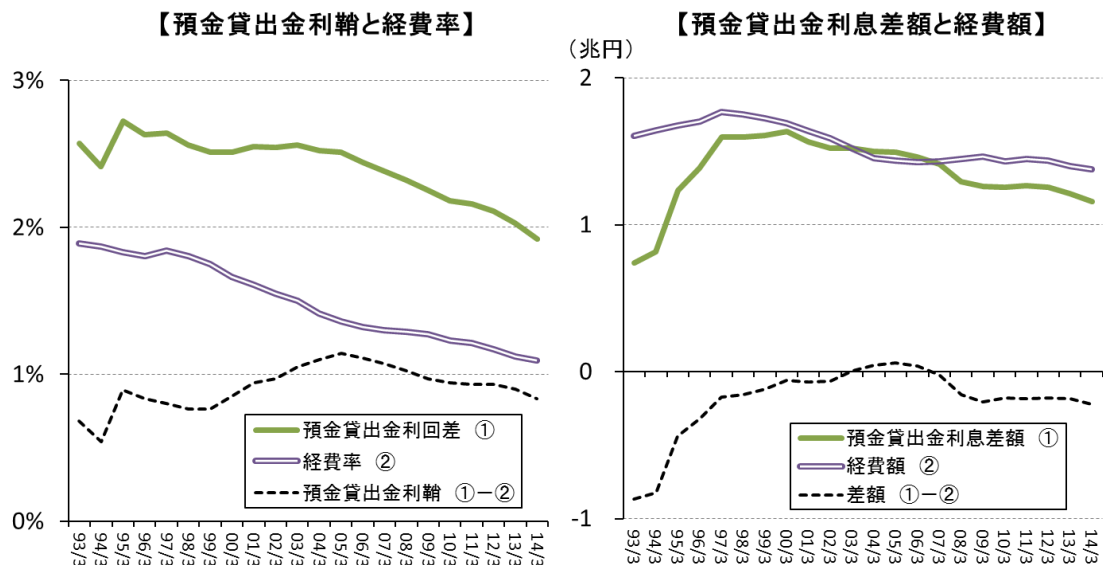
つまり、本業収益（貸出金利息・預け金利息・有価証券利息配当金）は半減したものの、資金調達費用（預金利息等）についても20分の1に急減しており、さらには組織の生産性も向上した結果、1人当り収支の悪化は限定的であったと言える。

(5) 利回ベースと金額ベースで異なるイメージ

図表 14 は、預金・貸出金および経費の関係を“利回り”と“金額”でそれぞれ表示している。利回りベース（左グラフ）を見ると、貸出金利回りと預金利回りの差は年々縮小しているが、同時に経費率も年々低下しており、両者の差し引きである預金貸出金利鞘は2005年3月期をピークに低下に転じ、近年は1%を割り込んで推移している。

しかし、“かつての64兆円時代”の1993年3月期の状況に着目すると、預金貸出金利鞘の水準（0.68%）は13年度の水準（0.83%）よりも低い水準にあった。

(図表 14) 2時点間の預貸金収支に関する利回りと実額の推移



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

※預金貸出金利鞘＝貸出金利回－(預金利回＋経費率)

逆に言えば、2003年3月期～2008年3月期の1%オーバーとなった状態は一過性の事象であり、むしろ近年の水準は「元に戻ったもの」と言うことができる。

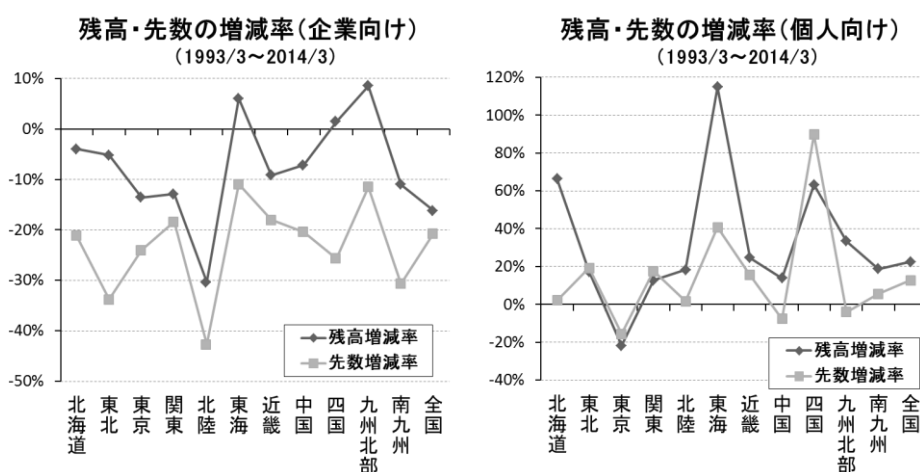
金額ベース（右グラフ）で見ると、同様の傾向はさらに顕著となる。預貸金利息の差額が経費を下回っている状況は2007年3月期以降続いているが、逆に「預貸金利息差額 $\geq$ 経費」となった時期は2003年3月期～2006年3月期の4期のみであった。

そして、“かつての64兆円時代”である1993年3月期は、預貸金利息差額が経費の額を9千億円近く下回るという極めて厳しい状況となっていた。この1993年3月期を起点として見た場合、むしろ近年の状況は大きく改善しているという見方もできるだろう。

（6）地区別の変化

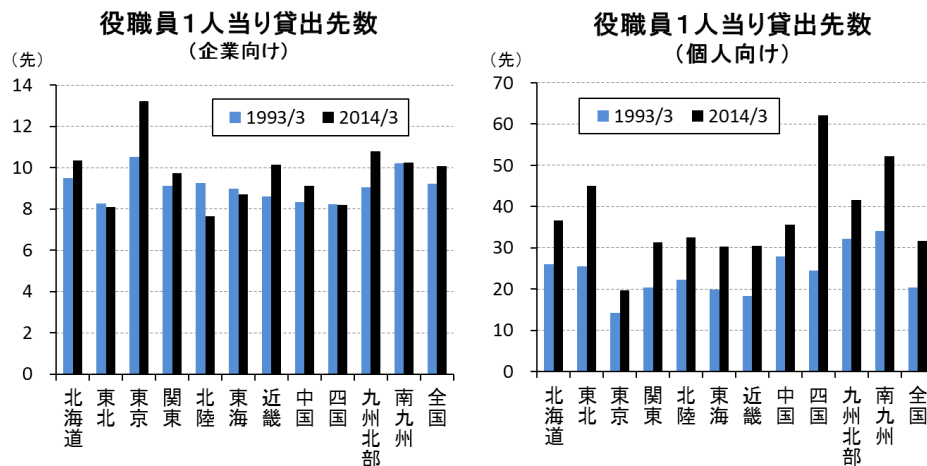
貸出金の残高と先数について、両時点間の変化を示したものが**図表15**である。これによれば、企業向け貸出の先数は全地区で減少したものの、残高については東海・四

（図表15）地区別・属性別の貸出金残高・貸出先数＜増減率＞



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 ※沖縄県は全国に含む。

（図表16）地区別・属性別の役職員1人当り貸出先数



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 ※沖縄県は全国に含む。

国・九州北部の3地区で増加している。

個人向け貸出は、東京地区で先数・残高とも減少している点が目立つものの、先数は北海道・東北・関東・北陸・東海・近畿・四国・南九州の各地区において増加している。残高は東京以外の全地区で増加しており、特に東海、北海道、四国の順で顕著な伸びを示している。

さらに顧客基盤の変化、業務上の生産性の変化を探る観点から、役職員1人当りの属性別貸出先数を**図表16**の

とおり整理した。

貸出先数についてみると、個人先は全地区において増加しており、企業先は北海道・東京・関東・近畿・中国・九州北部の増加が目立つ。また、役職員1人当たりが担う貸出先数として、企業先では東京地区が13先と最も多く、個人先では四国地区の62先および南九州地区の52先の多さが目立っている。

全国ベースで見ると、役職員1人当たり41先（企業先10、個人先31）の貸出先を担当している計算となるが、1993年3月期の29先（企業先9、個人先20）と比較すると、確実に生産性向上（1人当たりの先数増加）が図られていると見ることができる。

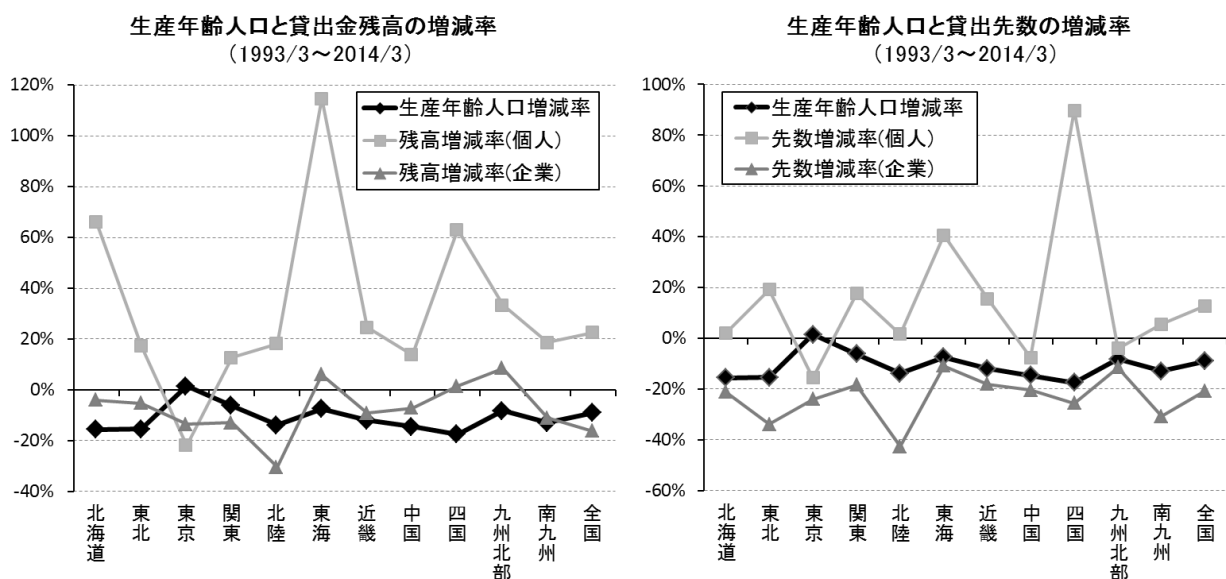
（7）生産年齢人口の動向と貸出金残高・先数の変化

前章においても、1999年3月期および2014年3月期の2時点を対象として同様の比較を行っているが、ここでは“64兆円時代”同士の比較として、1993年3月期および2014年3月期を対象としている（図表17）。

個人向け貸出は、全国的な生産年齢人口の減少に反して先数・残高とも総じて増加しており、特に東海・四国地区の伸びが大きい。一方で東京地区は、図表9で触れた1999年3月期～2014年3月期と同様に、生産年齢人口とは全く逆の動きとなっており、その意味において個人向け貸出業務は、これまでのところ生産年齢人口の動向に関わらず展開されてきた。

企業向け貸出は、先数減少率が各地区とも生産年齢人口減少率より大きくなっているが、残高は東海・四国・九州北部で増加しており、減少している北海道・東北・近畿・中国・南九州でも、その減少率は生産年齢人口の減少率よりも小幅にとどまっている。

（図表17） 地区別生産年齢人口と貸出金残高・貸出先数の増減率の比較＜1993年3月期比＞



（備考）総務省統計局データより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 ※沖縄県は全国に含む。

4. 持続可能なビジネスモデルの構築に向けて

平成 26 事務年度の金融モニタリング基本方針は、中小・地域金融機関に対しても、「5～10 年後を見据えた中長期的にも持続可能性の高い経営戦略を策定・実行していくことが重要である」としており、平成 27 事務年度においても引き続き、“持続可能なビジネスモデル”の構築を求めていく方針と言われている。

非営利の協同組織である信用金庫は、株主利益の極大化を追求する銀行と異なり、相互扶助の理念に基づき会員（地域社会）の利益を最優先する立場にある。しかし現実問題として、信用金庫自身が存続しなければ地域社会に対する責務を果たし続けることはできない。金融モニタリング基本方針も、「協同組織金融機関の基本的性格やその背景にある相互扶助という理念を十分に認識したうえで、地域金融及び中小企業金融の専門金融機関として会員・組合員（地域）から期待される役割を果たしていくことが重要である」としている。そして地域の期待に応えるリスクテイクに取り組んでいくためには、当然ながら適切なリスクバッファが欠かせない。非営利・相互扶助に基づく信用金庫においても、“持続可能利益”としての一定の収益水準を目指していくことが求められよう。

（１）“持続可能利益”の試算

一定の利益水準を目指すとしても、具体的にどのような対応を図るべきか。

東京以外の各地区では生産年齢人口の減少が進行しており、事業所の減少も加速している。最近では自治体までもが消滅の可能性を指摘されるなど、地域経済を取り巻く環境は年々厳しさを増している。

こうした状況下、広域での貸出ボリューム拡大による収益確保策は、金融庁や日銀が示唆するように早晚行き詰まる可能性が高い。一概には言えないが、信用金庫の制度的枠組みとの親和性が高いビジネスモデルは、無理なボリューム拡大ではなく、地域との深いリレーションを最大限活用して木目細かなサービスを提供し、持続可能利益としての適正対価（金利）を得ていくことがひとつの方向性となるだろう。

図表 18 では、一定の条件を設定したうえで持続可能利益の試算を行った。貸出残高が等しい 1993 年 3 月期と 2014 年 3 月期の両時点の比較においては、前述のとおり業務純益の格差が認められたが、経常損益ベースではそれぞれ 4,493 億円、4,522 億円と結果として同水準に着地している。多少大袈裟な表現となるが、この 4,500 億円という水準は、貸出 64 兆円を前提として実際に“組織存続”を果たした利益水準であり、持続可能利益のひとつの目安と考えることができる。そこで試算では、経常利益 4,500 億円を目指すべき持続可能利益と設定し、債券・株式の売買益に依拠せず実現するための必要条件を計算した。詳細は割愛するが、この持続可能利益を確保するためには、貸出金利息について現状の 1 割増の水準を確保する必要がある。ここでは、そのための 5 つのシナリオ（①～⑤）を例示した。

①は貸出金利回りのみを変数としたケースで、2014年3月期で2.01%の貸出金利回りを0.21ポイント改善し、2.22%とすることが求められる。これに対し、貸出金利回りは維持したまま貸出金残高を変数としたケースが②であり、6.6兆円の残高増が求められる。これらはいずれも両極端なケースで、③～⑤がミックスシナリオとなる。具体的には、③貸出金利回りが0.10ポイント改善する場合は残高3.3兆円増、④貸出金利回りが0.10ポイント低下する場合は残高10.2兆円増、⑤貸出金利回りが0.20ポイント低下する場合は残高14.3兆円増とすることが必要とそれぞれ試算された。

以上は簡易な試算であるが、方向性を認識することは可能と思われる。つまり、両時点間の貸出金残高は同水準ながら、2014年3月期の残高は、生産年齢人口の減少過程において努力のうえ維持したものである。ここから残高を積み増し続けることは過去のトレンドから見ても容易ではない。1人当りの生産性をさらに改善するにも限度があり、無理な効率追求は満足度低下に直結する。さらに信用リスクを抑制しつつ量を拡大する場合、定型的な住宅ローン（借り換えを含む）や、信用判断をほぼ要しない自治体・優良企業向け貸出などに注力せざるを得ない。しかも、金利競争が激化しているこれらの分野で残高を無理に伸ばすには、どうしても利回りが犠牲となる。試算から言えば、利回り0.20ポイントのディスカウントによって14.3兆円の残高増を実現することは至難の業だろう。やはり合理的・客観的に見て、利回りの低下を量的拡大の継続でカバーし続けていくことを持続可能なモデルとは言い難い。

信用金庫としては、銀行等が殺到し過当競争となっている市場・顧客層に敢えて低

(図表 18) 全国信用金庫の経常利益にかかる試算(イメージ)

主要勘定実績（億円）				試算値（億円）			
	1993/3期 実績	2014/3期 実績	増減		試算値	2014/3期比 増減	備考
資金運用収益	54,891	18,175	▲36,716	資金運用収益	19,436	1,261	資金利益から逆算
貸出金利息	42,236	12,693	▲29,643	貸出金利息	14,160	1,467	資金利益から逆算
余資運用収益	11,818	5,276	▲6,542	余資運用収益	5,276	0	2014/3期と同額と仮定
資金調達費用	34,095	1,236	▲32,859	資金調達費用	1,236	0	〃
預金利息	33,645	1,141	▲32,504	預金利息	1,141	0	〃
資金利益	20,796	16,940	▲3,856	資金利益	18,200	1,260	経常利益から逆算
経費	16,047	13,772	▲2,275	経費	13,000	▲772	2014/3期比減と仮定
役務取引収支	686	711	25	役務取引収支	800	89	2014/3期比増と仮定
債券5勘定戻	81	939	858	債券5勘定戻	0	▲939	試算上0と仮定
株式3勘定戻	▲233	776	1,009	株式3勘定戻	0	▲776	〃
貸倒引当・償却	867	1,476	609	貸倒引当・償却	1,500	24	概ね2014/3期並と仮定
その他	77	404	327	その他	0	▲404	試算上0と仮定
経常利益	4,493	4,522	29	経常利益	4,500	▲22	概ね2014/3期並と仮定

<試算> 債券・株式の売買益に依拠せず、かつ、一定の前提条件に基づき2014/3期と同水準の経常利益を計上するためには…

- ① 貸出金利回り0.21ポイント改善(2.01%⇒2.22%)
- ② 貸出金利回り現状維持(2.01%) + 貸出金残高6.6兆円増
- ③ 貸出金利回り0.10ポイント改善(2.01%⇒2.11%) + 貸出金残高3.3兆円増
- ④ 貸出金利回り0.10ポイント低下(2.01%⇒1.91%) + 貸出金残高10.2兆円増
- ⑤ 貸出金利回り0.20ポイント低下(2.01%⇒1.81%) + 貸出金残高14.3兆円増

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

※各シナリオにおいて貸出金残高が増加する場合は余資運用が減少するものと仮定

※本試算はイメージであり、各シナリオの条件に伴う細部の変動は考慮していない。

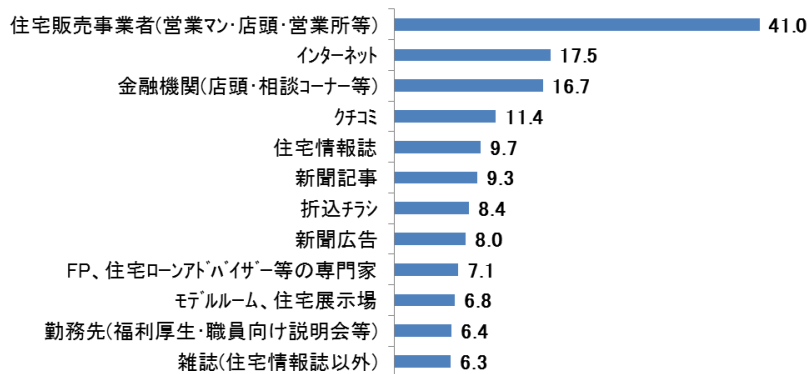
※債券5勘定戻＝国債等債券売却益＋同償還益－同売却損－同償還損－同償却、株式3勘定戻＝株式等売却益－同売却損－同償却

利でアプローチせずとも、むしろ効率性重視の銀行ではアプローチしにくい市場・顧客層に注力してみることも必要だろう。つまりそれは、小規模企業、信用判断を要する企業、担保不足企業等である。地域密着型金融の担い手である信用金庫であれば、銀行では体制面の制約から対応できないこれらの顧客層にも丁寧に対応できる。そして、これらの顧客層との取引では適正利回りを期待でき、貸出の無理な量的拡大を図る必要も生じない。無論、信用判断や事後管理を要する以上、信用金庫側にも高度な問題意識が求められるが、信用金庫にとっては低利貸出を拡大するよりも個々の丁寧なサービスを強化する選択の方が、最終的に地域社会へ継続的寄与につながるうえ、政策サイドの要請にも合致する結果となる。いずれにしても顧客の借入ニーズは多様であり、必ずしも低金利一辺倒ではない。自金庫として、どのニーズを追うのか、どの顧客層を追うのか、あらためて整理する必要があるだろう。

（２）金利以外の顧客ニーズを追う

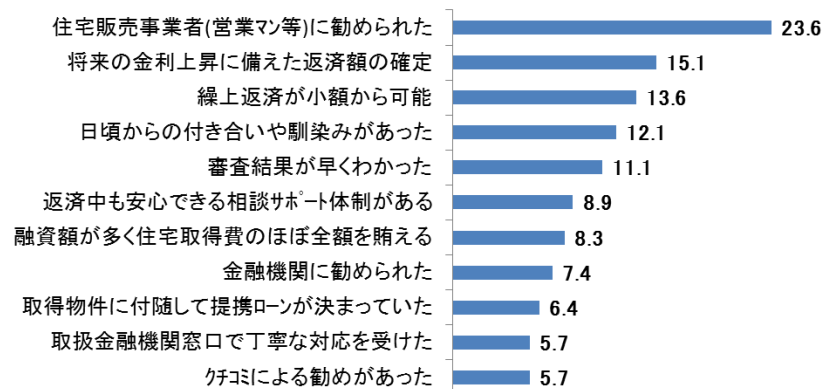
アンケート方式による顧客ニーズの調査においては、低金利ニーズへの回答が目立つことも少なくない。デフレ時代の消費者心理であれば、実際に「値段は安ければ安いほど望ましい」という傾向があった。ところが近年では、価格よりも品質やサービスを重視するという意見も聞かれる。信用金庫においては、金利面ではなく得意のサービス面を強化し、非金利ニーズを持つ顧客層にアプローチすることも検討できよう。

（図表 19） 利用した住宅ローンを知るきっかけとして影響が大きかった媒体等（複数回答、%）



（備考）2014 年度民間住宅ローン利用者の実態調査より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表 20） 利用した住宅ローンを選んだ決め手 ＜金利・関連費用等以外の項目を抜粋＞（複数回答、%）



（備考）平成 26 年度民間住宅ローン利用者の実態調査より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いほど望ましい」という傾向があった。ところが近年では、価格よりも品質やサービスを重視するという意見も聞かれる。信用金庫においては、金利面ではなく得意のサービス面を強化し、非金利ニーズを持つ顧客層にアプローチすることも検討できよう。

住宅ローンの場合は金利選好度の高い顧客も多いが、「金利で取った客は金利で取られる」という見方があるように、かかる顧客層は浮動的であり、最終的にはネット専門銀行も含めた金利競争となるだろう。信用金庫にとって、こうした金利競争を続けることの合理性は乏しい。

むしろ、金利以外のサービスを重視する顧客層への対応を強化する選択肢もある。その意味でも、顧客層と各々のニーズを的確に把握するプロセスは欠かせない。

図表 19 は「顧客が利用した住宅ローンを知ったきっかけ」、**図表 20** は「顧客が利用した住宅ローンを選んだ決め手のうち金利・費用等以外の項目」を整理した。

きっかけについては、“住宅業者との連携”というオーソドックスな取組みが最多で、それ以外も従来型の営業・宣伝活動と言えるものが目立っている。いずれも奇策という程の新規性はなく、地道な活動が顧客認知のポイントと言えよう。

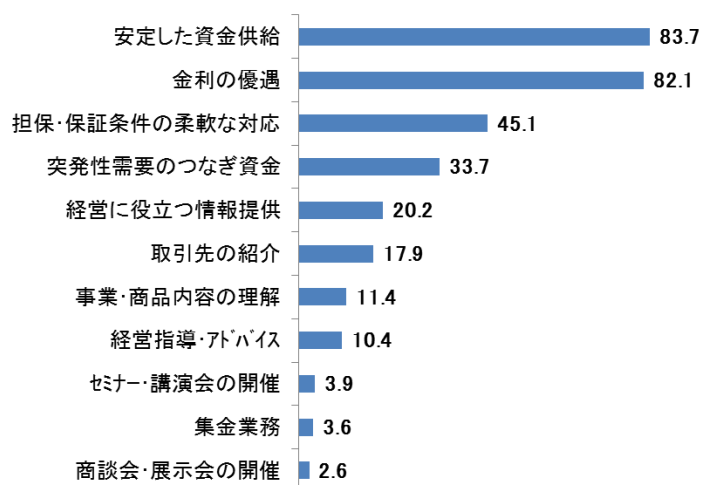
商品選択の決め手については、リレーションや利便性に関する対応が目立っているが、これらの中には運用面で柔軟に対応できる事項も含まれている。この点について、効率性を追求するマスマーケティングの観点から言えば、金利や商品性などに対するニッチなニーズを、手間隙かけてまでもれなく汲み取る必要はないだろう。

しかし信用金庫の場合は、マス対応一辺倒の戦略よりも個々の利便性を重視する戦略の方がその存在理念にも馴染みやすい。画一性による効率追求よりもクロスセルの展開によって自金庫に対する顧客のロイヤルティを高めるなど、あらためて一度原点を見つめ直してみることも必要だろう。

事業者ニーズ（**図表 21**）については、“金利優遇”が2位に位置しているものの、全般に融資スタンスに関するニーズが目立っている。すなわち、“資金の安定供給”や“担保・保証の柔軟化”に関する取組みである。これらの事項は、今後の信用金庫に求められている機能の中でも中核に位置する「事業性評価」に関する対応であり、もとより信用金庫の優先課題である。

さらに、“マッチング”や“情報提供や各種アドバイス”など既存の取組みに対するニーズも根強く、裏を返して言えば、地域金融機関の現状の取組みは顧客目線において「未だ途上」と見られているものと考えられる。

（図表 21）事業者が取引金融機関に求める取組み・サービス（複数回答、%）



（備考）平成 24 年 8 月東京商工会議所アンケート調査より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

このように、非金利面の顧客ニーズに改善余地が残されている中で、敢えて金利競争に注力していくことの合理性を見出すことは難しい。それよりもむしろニッチなニーズへの木目細かな個別対応を強化し、顧客利益を最大化して自らも“持続可能利益”を確保するというサイクルこそ、信用金庫の持続可能なビジネスモデルとな

り得るのではないか。それはすなわち、「地域金融及び中小企業金融の専門金融機関として会員（地域）から期待される役割」の遂行にも繋がっていくだろう。

（３）信用金庫のビジネスモデルの方向性

近年、国内の貸出市場が伸び悩むなか、各地において過剰な金利競争が展開されている。この点については、金融モニタリングレポートも次のように問題視している。

- ・ 全国的な人口減少に伴う貸出規模の縮小が予想される中で、貸出の量的拡大といったビジネスモデルは全体としては中長期的に成立しない可能性がある。地域銀行の貸出残高は増加基調であるが、増加している貸出の多くは借手側の信用力の懸念が相対的に小さいなど、融資審査にコストがかからない反面、利ざやの薄い貸出となっている。〔金融モニタリングレポート（2014年7月）より抜粋〕
- ・ 地域銀行の貸出金利回りは、年々低下傾向にある。これは、過去に融資した比較的利回りの高い貸出が順次償還され、低金利の新規貸出に置き換わることによるものとみられる。地域銀行の貸出金残高は増加しているものの、貸出金利回りの低下により貸出金利息収入は減少しており、地域銀行の貸出に関する収益性は、全体としてみれば低下している。〔金融モニタリングレポート（2015年7月）より抜粋〕

これらは地域銀行を念頭に置いたものである。ここでは地域銀行の貸出ビジネスを「量的拡大を早急に実現するため、信用リスクの小さい先に迅速な審査対応で低利貸出を行うもの」としているが、これは部分最適の典型とも言え、各地の地域銀行が同様の展開を図っても全体最適には至らないだろう。それでもこのような貸出ビジネスを追求する背景には、株主利益の極大化を追求する組織上の特性があり、その特性が方針に影響しているとも言えよう。

これに対し、非営利の協同組織である信用金庫は、相互扶助の理念に基づき会員の利益を最優先し、その結果として自らが存続するための利益を確保するという全く逆の立ち位置となっている。信用金庫には地域社会という唯一無二の存立基盤があり、そこで狭域密着による木目細かなニッチサービスを展開している。他業態には真似のできない強みである。

おわりに

本稿では、5～10年後を見据えた信用金庫のビジネスモデルを探る中で、コア事業の「貸出」に着目し、長期的な構造変化のプロセスの検証を試みた。そこで現状の貸出金残高（64兆円）をベースとしたビジネスモデルを探るため、バブル期直後の“かつての64兆円時代”との比較を行ったところ、生産年齢人口減少が貸出金残高・先数に及ぼす影響や、信用金庫役職員1人当りの生産性向上について確認できたが、それと同時に、低金利攻勢による貸出残高の拡大が必ずしも持続可能利益の確保につなが

らないことも見えてきた。そして結果的に、ボリューム追求型の貸出ビジネスを持続していくことには不確実性を排除できないことから、信用金庫としては地域銀行の貸出ビジネスと一線を画すことが合理的である旨確認できた。

考えられる対応として、事業性評価に基づき担保・保証面を柔軟化したり、職域から個人取引を促進したり、情報・アドバイスを提供するなどニッチな顧客ニーズを木目細かにフォローすることで、顧客と信用金庫がともに歩み寄れるリレーションを構築する。さらに、他業態の体制では手厚くカバーできない顧客層（地域の小規模事業者等）との取引の厚みを増す。これこそが競合相手の追随を許さない持続可能なビジネスモデルであろう。

ところで、そもそも「5～10年後のビジネスモデル」と言うとは画期的な近未来金融のイメージが抱かれるかもしれないが、地域密着型金融の分野において目新しい奇策は存在しないものと本稿では整理している。例えば過去10年を振り返ってみると、IT技術の進歩が一定の利便性向上を果たしたことは事実であるが、総じてチャネルやツールの部分の変化が中心であり地域密着型金融の根幹は変質していない。これからの10年も同様と断言することはできないが、目新しさを追求し続けるよりもむしろ原点に回帰し、未だ対応途上である基礎を強化・完成させることが、最も確実性の高い地に足のついたビジネスモデルとなるのではないだろうか。

最後に繰り返しとなるが、信用金庫は非営利・相互扶助を理念とする協同組織であり、利益最大化を目的としていない。しかし一方、信用金庫が地域社会に求められる役割を果たして行くためには信用金庫自身の存続が必要であり、そのためには信用金庫の収支安定が前提となる。そこで、今後とも各信用金庫におけるビジネスモデルの検討材料として、信用金庫の収支に関わる取組みを中心に引き上げていく予定である。

以上

(竹村 秀晃)

＜参考文献＞

- ・金融庁『平成26事務年度金融モニタリング方針（監督・検査基本指針）』
- ・金融庁『金融モニタリングレポート』（2014年7月、2015年7月）
- ・日本銀行『金融システムレポート』（2015年4月）
- ・住宅金融支援機構『2014年度 民間住宅ローン利用者の実態調査 民間住宅ローン利用者編（第3回）』
- ・東京商工会議所『中小企業金融に関するアンケート調査結果』（2012年8月）
- ・総務省統計局データベース（国勢調査等）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。