



信用金庫の貸出金利息の増強策－経営戦略③－

視点

日本銀行のマイナス金利付き量的・質的金融緩和策（マイナス金利政策）が浸透するなか、低金利の提案を強みとする貸出金残高の積上手法に限界を指摘する声が高まってきた。現状を一言で表すと貸出金残高の増加を利回りの低下が打ち消し、結果として利息の減少を招いている状況にある。今後についても中長期的な人口・中小企業数の減少に加え、採用難などの職員不足が現実味を増しており、単純な量的拡大はさらに困難になっていくと考えられる。

こうした状況下、各信用金庫は貸出金利息を確保すべく貸出金の量（残高）と質（利回り）のバランス確保を意識した融資セールスに軸足を移しつつある。代表例をあげると、事業性評価に基づく課題解決型営業や、複合取引・メイン化の推進などがある。

本稿では、信用金庫の貸出金残高と利回りのバランス確保を目指した融資セールスのあり方について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

要旨

- 平成 28 年度の信用金庫の貸出金残高（平残）は 18 年度比で 8.4% 増加したものの、同期間の貸出金利息は 26.8% 減少した。この要因は貸出金利回りの低下である。
- マイナス金利政策が続くと予想されるなか、今後はこれまで以上に貸出金の量（残高）と質（利回り）のバランス確保に配慮した融資セールスが求められる。
- 信用金庫の融資セールスへの取組みでは、事業性評価に基づく課題解決型営業や、職域セールスを中心とする複合取引・メイン化の推進などがみられる。
- 検討課題は、①金利・収益意識の徹底、②評価体系の見直し、③職員の提案能力の向上などである。

キーワード

貸出金残高、貸出金利回り、貸出金利息、課題解決型営業、複合取引・メイン化の推進

目次

はじめに

1. 貸出金残高と貸出金利息の関係
2. 貸出金利回りの低下状況
3. 主な貸出金利息の増強策
4. 検討課題

おわりに

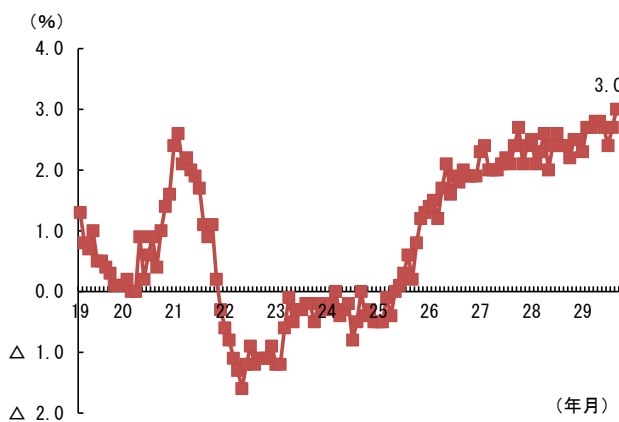
はじめに

日本銀行のマイナス金利付き量的・質的金融緩和策（マイナス金利政策）が浸透するなか、低金利の提案を強みとする貸出金残高の積上手法に限界を指摘する声が高まってきた。現状を一言で表すと貸出金残高の増加を利回りの低下が打ち消し、結果として利息の減少を招いている状況にある。今後についても中長期的な人口・中小企業数の減少に加え、採用難などの職員不足が現実味を増しており、単純な量的拡大はさらに困難になっていくと考えられる。こうした状況下、各信用金庫は貸出金利息を確保すべく貸出金の量（残高）と質（利回り）のバランス確保を意識した融資セールスに軸足を移しつつある。代表例をあげると、事業性評価に基づく課題解決型営業や、複合取引・メイン化の推進などがある。

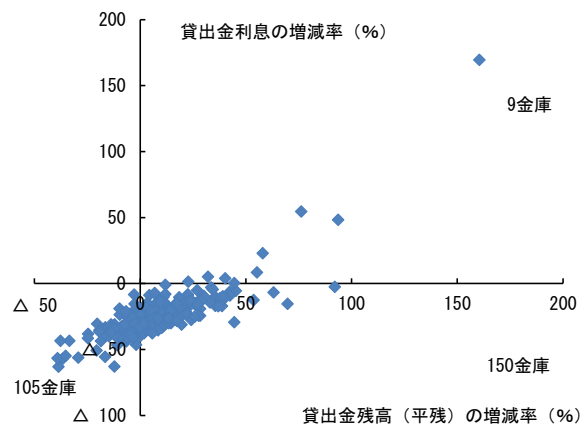
本稿では、信用金庫の貸出金残高と利回りのバランス確保を目指した融資セールスのあり方について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

1. 貸出金残高と貸出金利息の関係

（図表 1） 貸出金残高の増減状況
（前年同月比）



（図表 2） 貸出金残高（平残）と貸出金利息の増減率（18年度→28年度）



- （備考） 1. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。
 2. 図表 1・2とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

平成 29 年 9 月末の信用金庫の貸出金残高（末残）は、前年同月比 3.0%増となり、53 か月連続で前年同月末を上回った（図表 1）。年度末ベースでは 28 年度末に前期比 2.7%増となるなど、25 年度末以降、4 年連続の増加を示す。

その一方で貸出金利息は、19 年度を直近のピークに 9 年連続で前期を下回った。貸出金利息で経費を賄えない逆転現象（貸出金利息－経費がマイナス）も 6 年連続となり、そのマイナス幅も拡大傾向にある。貸出金利息で経費を賄えない信用金庫は 28 年度で 8 割を超えた。

信用金庫別の状況をみるため、18 年度から 28 年度における貸出金残高（平残）と貸出金利息の増減関係を、横軸に貸出金残高の増減率、縦軸に貸出金利息の増減率を図示した（図表 2）。同期間に貸出金残高が増加した信用金庫は 159 金庫あるが、貸出金利息の増加は 9 金庫にとどまる。内訳は、①貸出金残高・貸出金利息ともに増加が 9 金庫（構成比 3.4%）、②貸出金残高増加・貸出金利息減少が 150 金庫（56.8%）、③貸出金残高・貸出金利息ともに減少は 105 金庫（39.7%）となった。特に①に属する信用金庫の特徴をみると、都市部に立地し貸出に注力している事例がみられる。

貸出金利息＝貸出金残高（平残）×貸出金利回りのため、足元では残高の増加を利回りの低下が打ち消したと考えられる。そこで貸出金利回りの低下状況をみていきたい。

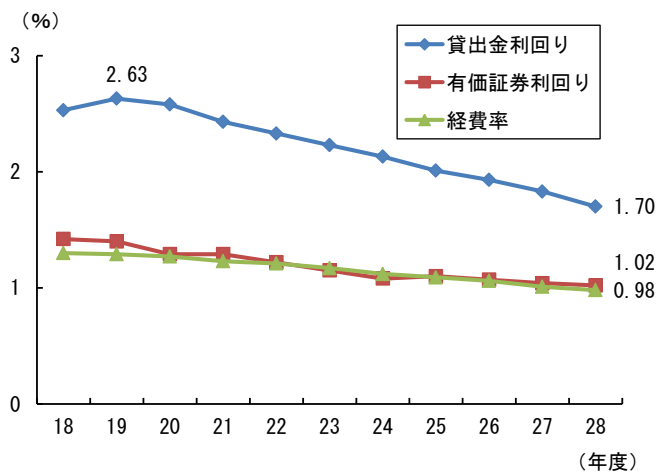
2. 貸出金利回りの低下状況

（1）貸出金利回りの推移

28 年度の信用金庫の貸出金利回りは、前期比 0.12 ポイント低下の 1.70%となり、9 年連続で前期を下回った（図表 3）。

18 年度との比較では 0.83 ポイントの低下となるが、この背景には、①市場金利の低下、②貸出構成の変化、③競合金融機関との競争などがあげられる。なお、貸出金利回りの低下は地域銀行の間でも深刻となっており、28 年度時点で地方銀行が 1.20%、第二地銀は 1.40%であった。

（図表 3）信用金庫の貸出金利回り等の推移



（備考）図表 3～7 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2）地区別・預金規模別の貸出金利回り

28 年度の地区別の貸出金利回りは、全 11 地区で前期比低下した（図表 4）。地区別では南九州の 2.44%が最も高く、東海の 1.43%が最も低い。この要因の一つに貸出構成が影響しているとみられる。

28年度の預金規模別の貸出金利回りは、全9階層で前期を下回った(図表5)。1,000億円未満が2.19%となる一方で、1兆5,000億円以上は1.54%となり、相対的に預金規模の大きい階層の方が貸出金利回りも低い傾向にある。

また18年度との比較では、7,000億円～1兆円と1,500億円～2,000億円の階層で利回りの低下幅が平均を上回った。

(図表4) 地区別の貸出金利回り

(単位：%、ポイント)

地区	18	27	28	対比	
				18年度	27年度
北海道	2.47	1.85	1.71	△ 0.75	△ 0.13
東北	3.03	2.14	2.01	△ 1.02	△ 0.13
東京	2.56	1.86	1.74	△ 0.81	△ 0.11
関東	2.57	1.83	1.71	△ 0.85	△ 0.12
北陸	2.56	1.74	1.62	△ 0.93	△ 0.12
東海	2.16	1.55	1.43	△ 0.73	△ 0.12
近畿	2.52	1.84	1.73	△ 0.79	△ 0.11
中国	2.69	1.96	1.84	△ 0.84	△ 0.12
四国	3.13	2.36	2.22	△ 0.91	△ 0.14
九州北部	2.78	2.12	2.01	△ 0.76	△ 0.10
南九州	3.21	2.56	2.44	△ 0.77	△ 0.11
合計	2.53	1.83	1.70	△ 0.82	△ 0.12

(図表5) 預金規模別の貸出金利回り

(単位：%、ポイント)

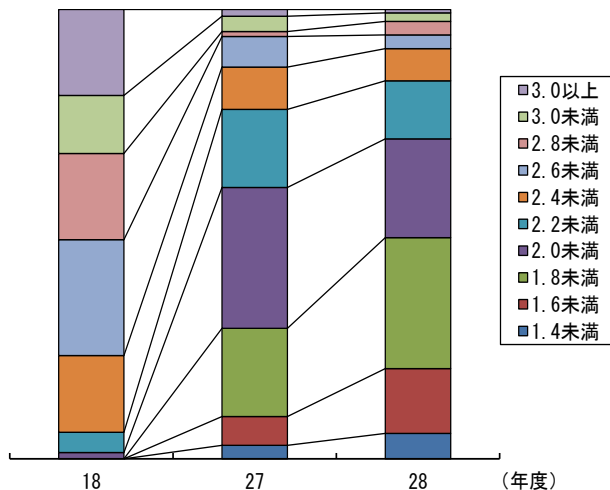
預金規模 (億円)	18	27	28	対比	
				18年度	27年度
～1,000	2.89	2.26	2.19	△ 0.70	△ 0.07
～1,500	2.77	2.13	2.02	△ 0.74	△ 0.10
～2,000	2.93	2.20	2.08	△ 0.84	△ 0.11
～3,000	2.65	1.98	1.85	△ 0.79	△ 0.13
～5,000	2.57	1.89	1.77	△ 0.80	△ 0.12
～7,000	2.67	2.02	1.89	△ 0.77	△ 0.12
～10,000	2.47	1.74	1.62	△ 0.85	△ 0.12
～15,000	2.53	1.87	1.75	△ 0.77	△ 0.12
15,000～	2.35	1.66	1.54	△ 0.81	△ 0.11
合計	2.53	1.83	1.70	△ 0.82	△ 0.12

(備考) 沖縄県は合計に含む。

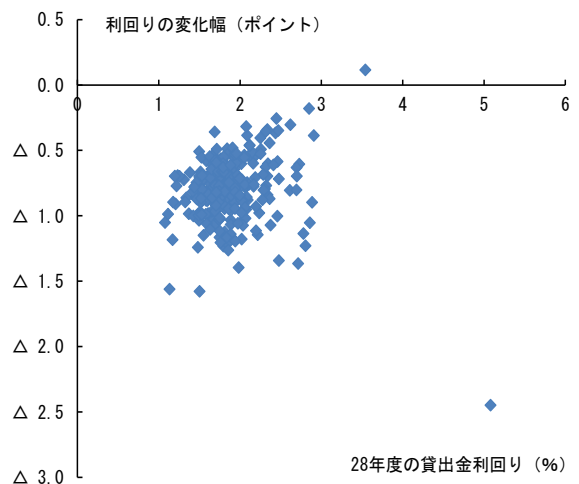
(2) 信用金庫別の貸出金利回り

28年度の信用金庫別の貸出金利回りの分布状況は、①1.4%未満が15金庫(構成比5.6%)、②1.4%以上1.6%未満が38金庫(14.3%)、③1.6%以上1.8%未満が77金庫(29.1%)、④1.8%以上2.0%未満が58金庫(21.9%)、⑤2.0%以上は76金庫(28.7%)となった(図表6)。

(図表6) 信用金庫別の貸出金利回り分布



(図表7) 信用金庫別の貸出金利回りの変化
(18年度→28年度)



18年度の分布と比較すると、2.0%未満が1.3%（4金庫）から71.2%（188金庫）となる一方で、3.0%以上は19.1%（55金庫）から0.7%（2金庫）に低下している。

また、18年度から28年度の信用金庫別の貸出金利回りの変化幅をみるため、横軸に28年度の貸出金利回り、縦軸に18年度から28年度の変化幅を図示したところ、263金庫で利回りが低下し、上昇は1金庫にとどまる（図表7）。

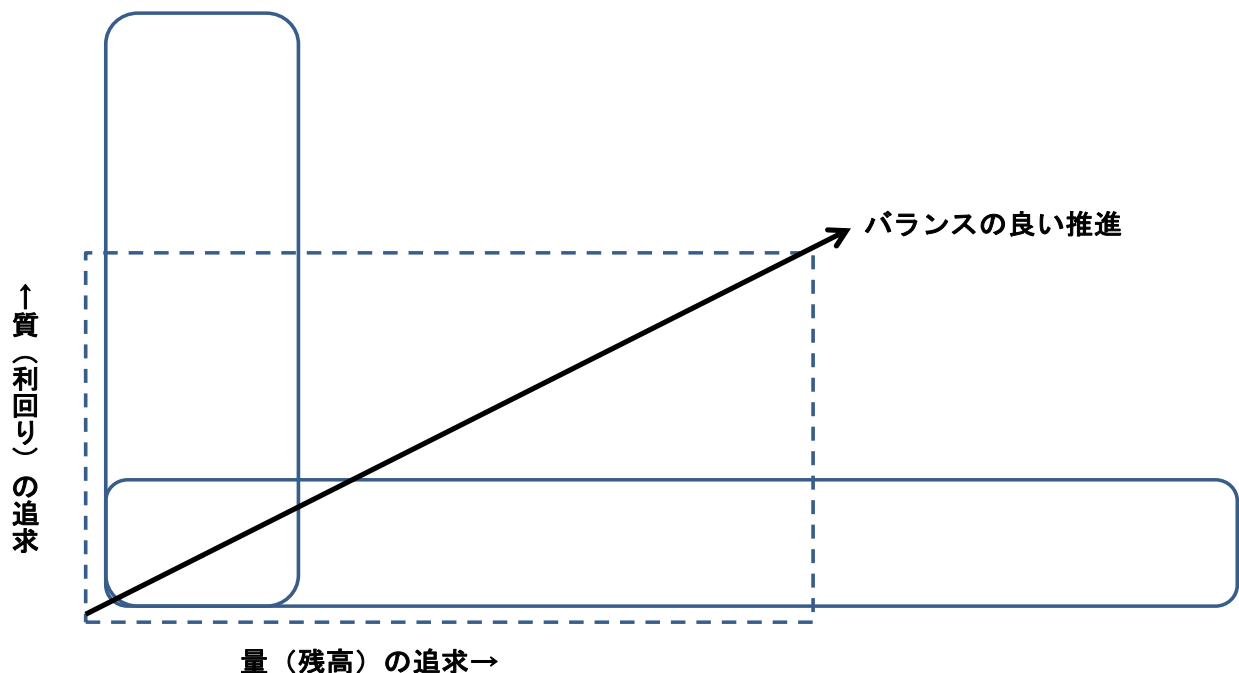
3. 主な貸出金利の増強策

(1) 貸出金利の増強方法

信用金庫にとって貸出金利は収益の中核であり、貸出金利の増減が最終利益に大きく影響するだろう。そこで各信用金庫は貸出金利を増加するべく、量（残高）の拡大と質（利回り）の向上に取り組んでいる（図表8）。ただし貸出金残高の積上げと貸出金利回りの改善とは相反する行動が求められやすく、多くの信用金庫でバランス確保に苦慮しているようだ。

こうしたなか各信用金庫は、①事業性評価に基づく課題解決営業、②職域セールスを中心とする複合取引・メイン化などに取り組んでいる。

（図表8）貸出金利を伸ばすための施策（イメージ）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 事業性評価に基づく課題解決営業

主に企業向け貸出を想定した融資セールスの手法である。事業性評価による実態把握を通じ、中小企業の抱える課題を把握、解決を支援するなかで融資セールスに取り

組む。低金利の提示ではない付加価値提案を実施することで、貸出金の量と同時に一定の貸出金利回りを確保する狙いがある。

課題解決型営業は、企業向け貸出の分野だけでなく、個人顧客の抱える課題の解決においても有効とされるほか、コンサルティング手数料やビジネスマッチング手数料といったフィービジネスと絡めて推進する信用金庫がみられる。

② 職域セールスを中心とする複合取引・メイン化の推進

単体の商品・サービスから得られる収益額は小さくても複合取引・メイン化を進めることで、貸出金利息以外を含めた収益を効率よく確保する手法である。近年は職域セールスを中心に複合取引・メイン化が活発である。個人顧客に対し住宅ローンやカードローン、消費者ローンといった融資商品を推進すると同時に、定期積金や定期預金、預かり資産、給振口座、公共料金の自振口座契約などを勧め囲い込んでいく。職域セールス以外では、中小企業に対し企業向け貸出に加え、I B契約や外為取引を推進し手数料を得ている信用金庫がみられる。

(2) 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成29年度に「経営戦略プランニング研修」を開催した¹。以下では、同研修の受講者とのディスカッション内容などを参考に、信用金庫における貸出金利息の増強策（融資セールスのあり方）を紹介する。

① 推進体制等

企業向け貸出の推進に軸足を置き、過度な金利競争に消極的な意見がみられた。融資セールスの中心となる渉外体制については、地区管理型と重層管理型、さらには事業先の開拓専担者を配置する信用金庫などに分かれる。主な推進体制等は以下のとおりである（図表9）。

(図表9) 主な推進体制等

- ・ 企業向け貸出に軸足をおいた推進に注力することとし、住宅ローンや地公体向け貸出については過度な金利競争から一線を画する。
- ・ 企業向け貸出先数の増加に力を入れ、大口貸出への傾注を抑制する。
- ・ 地域内シェアを重視する。
- ・ 融資残高3,000万円未満の小口貸出の訪問を強化し、顧客管理を徹底する。顧客情報の収集と蓄積を重視する。

(備考) 図表9～11まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 29年度は4回開催し、合計34金庫36人が受講した。

(図表9) 主な推進体制等 (続き)

- ・ 各店舗の市場特性に応じた戦略策定と店舗運営を展開するため、支店を3グループに分けたエリア制度を実施する。
- ・ 店質・店格に合せた推進を図るため、店舗を預貸率により融資推進店舗とリテール店舗に区分する。
- ・ 渉外担当者は既取引先から管理軒を選定し、取引深耕するなかで情報収集し、融資獲得につなげる。
- ・ 支店長および融資担当渉外は新規事業所開拓を重点に取り組み、地区担当渉外は消費者ローンを推進する。

② 課題解決型営業の推進

各信用金庫は、取引先の課題解決を図るため、事業性評価による実態把握に努めている。新たに事業性評価シートを作成し情報蓄積に取り組む信用金庫は多い。同シートの作成は、特に若い渉外担当者の育成に効果を発揮するとの意見がある一方で、同シートの作成そのものが目的化してしまう課題も散見されるとのことであった。主な課題解決型営業の推進策は以下のとおりである (図表10)。

(図表10) 主な課題解決型営業の推進策

(事業性評価への取組み)

- ・ 事業性評価シートを活用した独自融資商品を生設計、取扱いを開始している。
- ・ 支店長から渉外担当者まで一社一担当者制をとり、地区内の全事業所との面談を行うなかで数多くの課題解決を目指す。
- ・ 事業性評価の要素は、財務情報、定性情報、SDB²評点で配点する。聞き取り項目は、他社との優位性、特徴、経営課題などとする。
- ・ 事業性評価シートでは、当該企業の経営理念・ビジョン・夢、業界動向、当該ビジョンを実現するための取組み、企業の成長性の可能性・持続可能性の記載を行う様式とする。
- ・ 各項目をローカルベンチマークに対応した項目とする。企業ヒアリングの入力状況は定期的に確認し、本部関連部署で共有する。

(ソリューションの提供)

- ・ 本部コンサルティング部署による各種情報提供や個別の課題に対する分析・改善提案を行う「企業診断」など、様々なサービス提供による付加価値の創出に取り組む。

² SDB (信用金庫業界の中小企業信用リスクデータベース) は、信金中央金庫、しんきん情報システムセンターおよびしんきん共同センター等の業界のシステム関係者が協力して構築した信用リスクデータベースであり、法人データベースが平成16年11月から、個人事業主データベースが平成17年11月から稼働している。

(図表 10) 主な課題解決型営業の推進策 (続き)

- ・ 取引先の課題に応じて、所轄部署が検証、財務面以外の本業支援は、子会社を活用し、事業の課題解決やビジネスマッチング等をグループ全体が連携して支援する。
- ・ 債務者区分で要注意先に対する積極的な財務サポートを推進する。外部専門機関やコンサルティング会社などとの連携を進め、顧客ニーズに最適なソリューションを提供する。

(工夫している点等)

- ・ P D C A サイクルに基づいた渉外担当者の行動管理の徹底と情報蓄積の強化を図る。
- ・ 好事例をイントラネットに掲示し情報共有を図る。
- ・ ライフステージ別の標準的な対応方法等は定めず、評価結果を踏まえた対話に基づく各種ソリューションを提案するなど、企業の内容・状況に応じて対応する。
- ・ 本部担当部署で事業性評価シートの運用を見直し、経営課題の把握と的確なソリューションの提供、フォローアップを実施し実効性をあげる体制とする。
- ・ 若手職員育成のため、審査担当者が営業店に3日間常駐し、提案書作成や稟議起案の指導などを行う。
- ・ 事業性評価ガイドブックを基に営業店研修を実施し、事業性評価を浸透させる。

③ 複合取引・メイン化の推進

個人顧客、なかでも資金ニーズの見込める若年層との接点確保に向け職域セールスに注力する信用金庫は多い。また、住宅ローンの推進では消費者ローンなどを合わせて勧める複合取引の徹底が有効との意見もみられた。中小企業に対しては、インターネットバンキングの契約を進めるなどの取組みが増えている。主な複合取引・メイン化の推進策は以下のとおりである(図表 11)。

(図表 11) 主な複合取引・メイン化の推進策

(職域セールス)

- ・ 渉外担当者および内勤職員でチームを編成し、職域セールス活動に取り組む。
- ・ 定期積金をセットし、定期的な訪問のなかで、従業員取引の拡大を図ると同時に、当該企業の課題解決に向けたコンサルティングを行う。
- ・ 職域セールス契約先の了承を得たうえで、職域でフリーローン推進を強化する。
- ・ 本部担当部署と連携し、職域セールス契約先に対するセミナー開催などを実施する。
- ・ 職域セールス契約先に対する取組状況等は P D C A で進捗管理する。

(住宅ローン・カードローン)

- ・ 低金利の住宅ローンを取り扱う代わりに、給与振込・年金契約等を徹底し、金利収入以外のメリットを得られる仕組みとする。

(図表 11) 主な複合取引・メイン化の推進策 (続き)

- ・ カードローンは、稼働率の高い小口市場を積極的に推進する。その際、消費者ローン、住宅ローン利用先へのセットセールスやキャンペーンを設けて取り組む。
- ・ カードローンの推進では、ウェブ広告の掲載や非対面での取引を強化する。
- ・ カードローン契約の獲得は渉外担当者、その後の利用促進は本部および内勤職員とし、役割分担のもとに推進する。
- ・ カードローンは消費者ローン（証貸）とのセット販売を推進している。また未利用先へのDM発送を実施する。

(中小企業向け)

- ・ 取引先課題解決を提案する際、各種ソリューションを提案する。
- ・ インターネットバンキングや外為取引を推進する。
- ・ 優良先に対し私募債の活用を提案する。
- ・ 補助金・助成金の申請支援に融資提案を絡める。
- ・ 顧客ニーズによる外部コンサルティング会社等を紹介する（取り次ぐ）。

4. 検討課題

検討課題は、①金利・収益意識の徹底、②評価体系の見直し、③職員の提案能力の向上などである。

(1) 金利・収益意識の徹底

貸出金利回りの低下が続くなか、個別の融資案件によっては『融資を行った方が採算的に赤字になる』ケースもあろう。貸出金利息を確保するためには、残高（平残）と利回りが大切なことを周知徹底する必要がある。今後は、これまで以上に本部の役職員から営業店の担当者までの一人ひとりが金利・収益意識を高めた営業活動に取り組む必要がある。融資残高を競うと同時に金利の維持、さらには貸出金利息や複合取引で得られるであろう収益について意識を高めていく。実際、ここに来て低採算の住宅ローンや地公体向け貸出を抑制し、小口事業性融資に注力する信用金庫が増えつつある。

信用金庫からは、『競合金融機関からの低金利での提案に対し、安易に同じ金利水準まで引き下げないような意識を持つこと』『仮に金利を引き下げ場合は、他の複合取引などを提案すること』などが大切との意見があった。また『収益意識が高まった結果、無駄な残業や経費に対するコスト意識も強まった』などの効果もみられる。

(2) 評価体系の見直し

「(1) 金利・収益意識の徹底」に関連し、昨年来、営業店評価・個人評価を見直し、貸出金利回り項目や貸出金利息の獲得目標を盛り込む信用金庫が増えてきた。自

金庫を取り巻く状況や目指す方向によって、これらの項目のウェイトを再配分する必要がある。一例として、貸出金の残高目標を末残から平残に評価に切り替える信用金庫は多い。

事業性評価に基づく本業支援をP D C Aサイクルで進捗管理するなか、目標のあり方も大きく変わっていきう。

(3) 職員の提案能力の強化

事業性評価に基づく課題解決型営業などを推進するためには、職員の提案能力の強化が求められる。顧客に選ばれるため、付加価値の高い提案セールスを行える職員を養成していく必要がある。特に近年は、営業店人員の減少などから若手職員のO J T機能が低下したとの意見を多く聞く。そのためにも本部関連部署を巻き込んだ研修体制の強化や、O J T専門の職員の配置などを実施していく。

やや大きな検討項目として、専門能力の高い職員の養成による分業体制を採用するか、それとも全職員の提案能力を均質に引き上げるのか、さらには外部からの中途採用を積極化させるのかなどについても考える余地があろう。

おわりに

29年度に入り、貸出金利回りの低下に歯止めがかかりつつあるとの意見が聞かれるようになった。要因として、過度な金利競争の見直し、課題解決支援を通じた取引先防衛の強化などがあると考えられる。また大都市圏に立地する信用金庫のなかには、低金利の住宅ローン推進から距離を置く動きもある。

繰り返しとなるが、貸出金利息を増強するためには残高と利回りのバランスを勘案した推進が不可欠であり、現在の金利水準では単純な量の追求に収益が追い付かなくなっている。競合金融機関との競争を有利に進めるためにも、事業性評価に基づく課題解決型営業など金融仲介機能の発揮を徹底していく必要がある。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

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。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。