

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**金融調査情報****2019-15****(2019. 11. 1)****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 <https://www.scbri.jp>**信用金庫の貸出金利回り改善への取組み -経営戦略 25-****視点**

2018 年度の貸出金利回りは 1.57% となり、2008 年度から 1.01 ポイント低下した。日本銀行の長短金利操作付き量的・質的金融緩和（マイナス金利政策）の影響もあり、多くの信用金庫が貸出金利回りの改善に苦慮している。貸出金利回りが下げ止まり、または改善傾向にある信用金庫にヒアリングすると、①貸出金ポートフォリオの再構築、②営業店評価に利回り・利息収入を設定するなどの取組みがみられる。これに関連して短期的な貸出金残高の伸び悩みの容認が必要とのことであった。カードローンやフリーローンを推進する信用金庫の一部では、ここきて保証料増加に伴う役務取引等利益の減少より利息収入の増加を重視する考え方が強まりつつある。

そこで本稿では、信用金庫の貸出金利回り改善への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング内容を紹介する。

要旨

- 2018 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 1.57% となった。地区別には東海の 1.24% から南九州の 2.37% まで差がみられる。
- 近年の貸出金利息の減少要因は、貸出金残高の積上げによる増収効果を利回りの低下による減収効果が打ち消したためである。
- 利回りが下げ止まり、または改善傾向にある信用金庫は、①貸出金ポートフォリオの再構築、②営業店評価の再設定などに取り組んでいる。
- 今後は、役職員が貸出金残高の積上げだけでなく、貸出金利息の増加を重視するよう意識を変えていく必要がある。

キーワード**貸出金利回り、貸出金残高、貸出金利息、貸出金ポートフォリオの再構築**

目次

はじめに

1. 貸出金利回りの推移
2. 貸出金利息の増強に向けて
3. 改善に向けた取組事例
4. 検討課題等

おわりに

はじめに

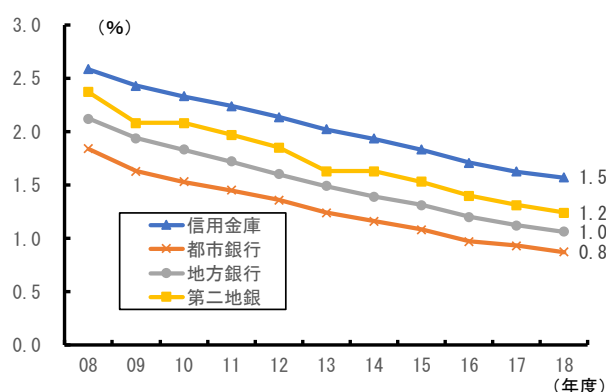
2018 年度の貸出金利回りは 1.57% となり、2008 年度から 1.01 ポイント低下した。日本銀行の長短金利操作付き量的・質的金融緩和（マイナス金利政策）の影響もあり、多くの信用金庫が貸出金利回りの改善に苦慮している。貸出金利回りが下げ止まり、または改善傾向にある信用金庫にヒアリングすると、①貸出金ポートフォリオの再構築、②営業店評価に利回り・利息収入を設定するなどの取組みがみられる。これに関連して短期的な貸出金残高の伸び悩みの容認が必要とのことであった。カードローンやフリーローンを推進する信用金庫の一部では、ここにきて保証料増加に伴う役務取引等利益の減少より利息収入の増加を重視する考え方が強まりつつある。

そこで本稿では、信用金庫の貸出金利回り改善への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング内容を紹介する。

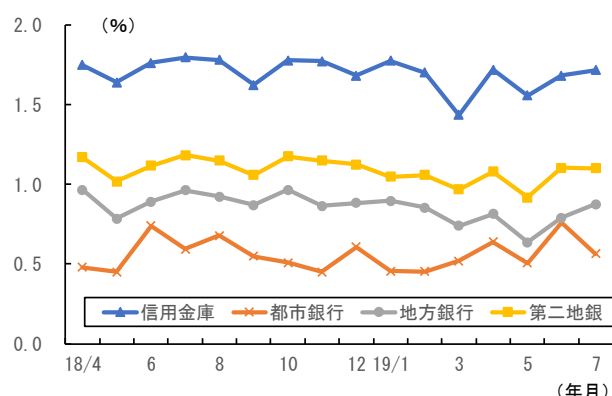
1. 貸出金利回りの推移

(1) 利回りの状況

(図表 1) 貸出金利回りの推移



(図表 2) 貸出約定平均金利の推移（新規・総合）



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。

2. 切捨ての関係で合計が一致しない場合等がある。

3. 図表 1 は全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より、図表 2 は日本銀行資料より
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2018年度の信用金庫の貸出金利回りは1.57%となり、前期から0.04ポイント低下した。信用金庫の貸出金利回りは低下傾向にあり、2008年度から1.01ポイント低下している（図表1）。この間、都市銀行、地方銀行、第二地銀の他業態も一貫して貸出金利回りが低下しており、2018年度には都市銀行が0.87%、地方銀行が1.06%、第二地銀は1.24%となった。

日本銀行による長短金利操作付き量的・質的金融緩和（マイナス金利政策）の影響などから、貸出金利回りの改善に苦慮する信用金庫は多い。各業態ともに2019年度に入っても貸出金利回りの横這いが続いている（図表2）。

（2）地区別・預金規模別の状況

① 地区別

2018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3）。地区別には、東海地区の1.24%が最も低く、南九州の2.37%が最も高い。2008年度からの変化幅では、東北が1.22ポイント低下し、それに北陸の1.14ポイント低下が続く。

（図表3）地区別の貸出金利回り

（単位：％、ポイント）

地区別	2008年度	2017年度	2018年度		
	利回り	利回り	利回り	08年度比 増減幅	17年度比 増減幅
北海道	2.54	1.67	1.63	△ 0.91	△ 0.04
東 北	3.06	1.89	1.83	△ 1.22	△ 0.05
東 京	2.64	1.67	1.65	△ 0.98	△ 0.02
関 東	2.62	1.62	1.57	△ 1.05	△ 0.05
北 陸	2.59	1.51	1.44	△ 1.14	△ 0.06
東 海	2.24	1.32	1.24	△ 1.00	△ 0.08
近 畿	2.57	1.65	1.60	△ 0.96	△ 0.04
中 国	2.72	1.74	1.67	△ 1.04	△ 0.06
四 国	3.08	2.09	2.01	△ 1.06	△ 0.07
九州北部	2.81	1.96	1.93	△ 0.88	△ 0.02
南九州	3.27	2.38	2.37	△ 0.89	△ 0.01
全 国	2.58	1.62	1.57	△ 1.01	△ 0.04

（図表4）預金規模別の貸出金利回り

（単位：％、ポイント）

預金規模	2008年度	2017年度	2018年度		
	利回り	利回り	利回り	08年度比 増減幅	17年度比 増減幅
～1,000	2.83	1.89	2.03	△ 0.79	0.14
～1,500	2.82	1.95	1.90	△ 0.92	△ 0.05
～2,000	2.89	1.96	1.92	△ 0.97	△ 0.03
～3,000	2.76	1.84	1.80	△ 0.95	△ 0.04
～5,000	2.61	1.68	1.63	△ 0.97	△ 0.05
～7,000	2.75	1.79	1.74	△ 1.00	△ 0.05
～10,000	2.52	1.55	1.48	△ 1.04	△ 0.06
～15,000	2.61	1.71	1.66	△ 0.95	△ 0.04
15,000～	2.43	1.46	1.41	△ 1.01	△ 0.04
全 国	2.58	1.62	1.57	△ 1.01	△ 0.04

（備考）1. 図表3の沖縄県は全国に含む。

2. 図表3から6まで信用金庫ディスクロージャー誌より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 預金規模別

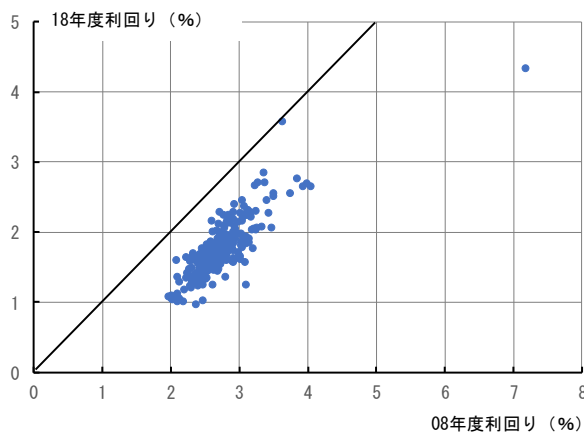
2018年度の預金規模別の貸出金利回りは、「1,000億円未満」の2.03%から「1兆5,000億円以上」の1.41%まで、総じて預金規模が大きくなるほど貸出金利回りも低下していく傾向にある。前期比では、「1,000億円未満」の利回りが上昇に転じたものの、他の階層は0.04から0.05ポイント低下している。

（３）信用金庫別の状況

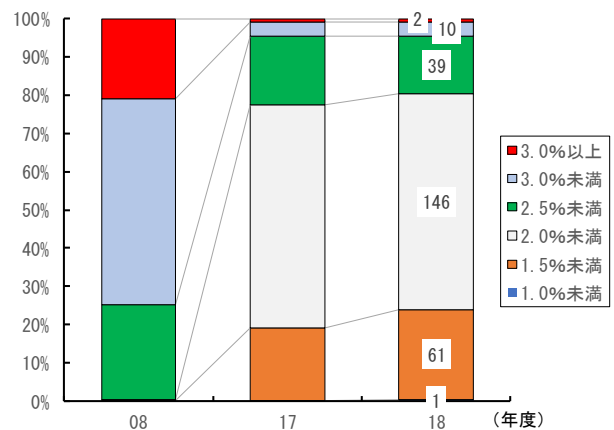
2018 年度の信用金庫別の貸出金利回りは、上昇が 22 金庫（構成比 8.4％）に対し、低下は 237 金庫（91.5％）に達した。このうち 2 期連続で貸出金利回りが上昇したのは 2 金庫、さらに 3 期連続での上昇は 1 金庫あった。

2008 年度の貸出金利回りと比較すると、全 259 金庫で利回りが低下した（図表 5）。また、2018 年度の貸出金利回りの構成は、①1.5％未満が 62 金庫（23.9％）、②1.5％以上 2.0％未満が 146 金庫（56.4％）、③2.0％以上は 51 金庫（19.7％）であった（図表 6）。2008 年度の構成比は、1.5％未満がゼロで、3.0％以上は 58 金庫（20.8％）あるなど、この 10 年間の貸出金利回り低下ピッチの速さが窺える。

（図表 5）信用金庫別の貸出金利回り
（08 年度、18 年度）



（図表 6）信用金庫別の貸出金利回り
（構成比）



2. 貸出金利の増強に向けて

2018 年度の信用金庫の貸出金利息は、前期比 1.3％減少の 1 兆 1,104 億円となった。2008 年度から 32.3％減少している。貸出金利息＝貸出金平残×貸出金利回りなので、平残の積上げ（11.0％増）による増収効果を利回りの低下（1.01 ポイント低下）による減収効果が打ち消したと考えられる。

信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには、持続可能なビジネスモデルの確立が不可欠と言える。そのためにも収益の柱である貸出金利息の減少に歯止めをかけ、さらには増加させていくような施策が求められる。貸出金平残の伸長と利回りの改善にバランス良く取り組み、利息収入の増加に結び付ける必要がある。

本稿では、貸出金利回りの低下に歯止め、または改善傾向にある信用金庫を中心に複数の先にヒアリングした内容を紹介する。

3. 改善に向けた取組事例

信用金庫の貸出金利回り改善への取組みでは、①貸出金ポートフォリオの再構築、②利回り改善を意識した営業店評価の再設定などが代表的である。2019 年度に入り、①をより強く打ち出す信用金庫が増えてきた。

(1) 貸出金ポートフォリオの再構築

利回りの低い低採算の貸出を抑制し、より利回りの高い高採算の貸出構成に組み替える取組みである。企業向け・地公体向け・個人向けといった貸出割合を見直すと同時に、ミドルリスク層への取組姿勢を積極化する信用金庫がある。

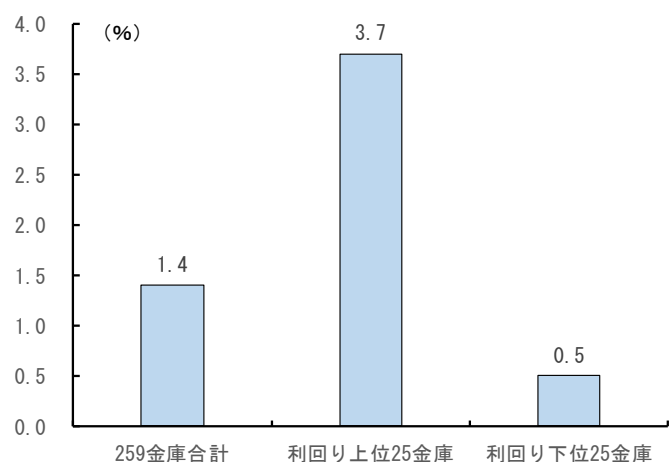
ヒアリング結果によると、①大都市部の信用金庫を中心に住宅ローンの推進を自然体に切り替える動きが、②地方部の信用金庫を中心に地公体向け貸出を抑制する動きが強まっている。いずれの場合も企業向け貸出に注力し、貸出金の量（平残）と質（利回り）を追求している。企業向け貸出では、事業性評価に基づくミドルリスク層の貸出推進や小口分散に力を入れるとの声が聞かれた。中長期の取組みとなるが、創業支援の強化を挙げる信用金庫もある。

住宅ローンの推進を打ち出す信用金庫では、単純な金利競争から一線を画し、よりオーダーメイド型の住宅ローンに注力する動きがみられる。また、住宅ローンを個人顧客の囲い込みツールと捉え、複合取引により生涯収益の獲得を図る考え方が強まっている。相対的に利回りの高いカードローンやフリーローンをセットし、全体の利回り改善を目指していく。

ところでカードローン等の推進は、金庫全体の貸出金利回り改善に貢献するのだろうか。そこで、2019 年 3 月末の貸出金利回りとカードローン等残高比率（貸出金残高に占めるカードローン等残高の割合）の関係を確認することにした。

貸出金利回りが高い 25 金庫のカードローン等残高比率は 3.7%（単純平均）となる一方で、貸出金利回りの低い 25 金庫のカードローン等残高比率は 0.5%（単純平均）であった（図表 7）。2019 年 3 月末時点の信用金庫のカードローン等残高比率は、加重平均で 0.8%、単純平均で 1.4%なので、カードローン等残高の積上げは利回りの改善に一定の効果があると考えられる。

（図表 7）カードローン等残高比率（単純平均）



（備考）信用金庫ディスクロージャー誌より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

主な貸出金ポートフォリオ再構築への取組事例は、次のとおりである（図表 8）。

（図表 8）貸出金ポートフォリオの再構築に向けた取組事例

- 金利競争で住宅ローンを伸ばさず、オーダーメイド型の住宅ローンを推進する。合わせてカードローン等のセットを必須とし、顧客ごとの貸出金利回りを改善する。
- 低金利による住宅ローンの肩代わりセールスを禁止した。若い渉外担当者が勉強の一環として住宅ローンを取り扱うが、金庫として積極的なセールス活動は行わない。
- 現在の地公体向け貸出比率（25%）が上限と考える。今後は企業向け貸出を中心に伸ばしていき、地公体向け貸出比率を 10%程度にまで下げたい。
- 利回りの改善を重視しており、融資は不動産業向け貸出とフリーローンに専念している。地公体向け貸出や住宅ローンは利回りが低いので、自然体で取り組む。
- 個人向けでは、カードローンより消費性のフリーローン（証貸）を推進している。
- 企業向け貸出では、リファイナンス案件やミドルリスク層へのアプローチを強化する。また、小口分散に力を入れる。
- 事業性評価に基づく貸出を行っており、単純な金利競争からは一線を画する。これによって相対的な貸出金利回りの改善が期待される。
- 競合する地域銀行を含め、今年度に入り無理な低金利競争を行わなくなった気がする。結果として全体の貸出金利回りも下げ止まるのではないかと。

（備考）ヒアリング内容を一部修正のうえ、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（２）営業店評価の再設定

獲得ベース・残高ベースの営業店評価ではなく、収益ベースを中心とする営業店評価の体系に転換する信用金庫が増えている¹。その際、店別の採算管理を重視する信用金庫では、貸出金利息や手数料収入の獲得額、なかには人件費・物件費といったコスト削減額を評価に盛り込んでいる。一方、営業店職員の意識改革を重視する信用金庫では、貸出金利回りの改善幅や基準金利を上回ることを評価対象にしている。

4. 検討課題等

貸出金利回りの改善に取り組む際の検討課題は、①最適なバランスの確認、②価値観の共有などである（図表 9）。

（１）最適なバランスの確認

貸出金残高と利回りの追求を考えるなか、最適なバランスを確認する必要がある。貸出金残高が伸びても利回りの低下が進むと利息収入に結び付かない。同様に利回り

¹ 2019 年 2 月 6 日付 金融調査情報（30-22）「信用金庫の営業店評価の見直し動向-経営戦略⑩-」を参照願う。

を改善しても貸出金残高が大幅に減少してしまつては元も子もない。

自金庫のマーケット状況や競合状況などを勘案して、これまで以上に最適な貸出金ポートフォリオを構築していく必要がある。

（２）価値観の共有

経営陣、本部、営業店職員が共通の価値観で取り組む必要がある。特に貸出金ポートフォリオの再構築を図る場合、短期的な貸出金の伸び悩みが生じる可能性は高い。これを受け入れ、残高の追求だけではなく利息収入の増加を重視するよう、自金庫内の価値観の共有を意識して取り組んでいくことが求められる。

（図表 9）主な検討課題

最適なバランスの確認	貸出金残高と貸出金利回りのバランスを考える必要がある。その際、貸出構成や信用リスクの階層などについても検討し、自金庫の目標に沿った取組みを進める。
価値観の共有	預貸金の残高だけではなく、内容（収益）を評価するように信用金庫内の意識を変えていく必要がある。経営陣・本部・営業店職員の目線を合わせることで、取組みの姿勢も変わっていく。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

2019 年 9 月 19 日に開催された日本銀行の金融政策決定会合では、大規模な金融緩和の現状維持が決定された。しかしながら、海外経済の減速の動きなどから、11 月以降、追加緩和が議論される可能性もある。

仮に追加の金融緩和が実施された場合、市場金利の更なる低下が予想され、これにつれて信用金庫の貸出金利回りのもう一段の低下が懸念される。信用金庫が融資セー
ルスに取り組むうえで、これまで以上に残高と利回りをバランス良く舵取りしていく必要があろう。

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。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号 数	題 名	発行年月
2019-1	信用金庫の小売業、飲食業、宿泊業向け貸出動向	2019 年 4 月
2019-2	信用金庫の若手職員育成事例④ ―新宮信用金庫―	2019 年 5 月
2019-3	福井信用金庫の 2 支店の平日休業について	2019 年 5 月
2019-4	女性職員の活躍拡大への取組み ―湘南信用金庫の制服廃止―	2019 年 7 月
2019-5	高齢社会に対応した成年後見サポートへの取組み ―沼津信用金庫の事例から考える信用金庫による地域貢献―	2019 年 7 月
2019-6	S B I 証券による地域銀行との共同店舗開設について	2019 年 8 月
2019-7	人口減少・高齢社会の店舗展開 ―おかやま信用金庫「内山下スクエア」―	2019 年 8 月
2019-8	空知信用金庫の「健康企業宣言」	2019 年 8 月
2019-9	信用金庫における純資産の充実動向とその意義について ―配当政策等における地域銀行との比較―	2019 年 9 月
2019-10	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2019 年 9 月
2019-11	信用金庫統計でみる 2018 年度と 2019 年度（7 月まで）の動き	2019 年 9 月
2019-12	信用金庫の事務合理化への取組み（その 2）―経営戦略 23―	2019 年 9 月
2019-13	信用金庫における製造業への支援方法―支援体制の強化―	2019 年 9 月
2019-14	信用金庫の A T M 効率化への取組み ―経営戦略 24―	2019 年 9 月

* バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2019 年 9 月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分 類	通 巻	タ イ ト ル
19. 9. 3	内外金利・為替見通し	2019-6	市場の動き次第で、日銀が欧米中銀の緩和政策に追随する可能性も
19. 9. 9	金融調査情報	2019-9	信用金庫における純資産の充実動向とその意義について — 配当政策等における地域銀行との比較 —
19. 9. 10	金融調査情報	2019-10	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向
19. 9. 11	金融調査情報	2019-11	信用金庫統計でみる 2018 年度と 2019 年度（7 月まで）の動き
19. 9. 13	金融調査情報	2019-12	信用金庫の事務合理化への取組み（その 2）— 経営戦略②③ —
19. 9. 25	金融調査情報	2019-13	信用金庫における製造業への支援方法— 支援体制の強化 —
19. 9. 25	ニュース&トピックス	2019-34	さわやか信用金庫の創業支援セミナーについて
19. 9. 27	産業企業情報	2019-5	中小企業の「継続力」を考える② — ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは —
19. 9. 30	金融調査情報	2019-14	信用金庫の A T M 効率化への取組み— 経営戦略④ —

○講演等の実施状況

実施日	講 演 タ イ ト ル	主 催	講演者等
19. 9. 11	次世代経営者の挑戦 — 環境変化に挑む！全国の地域企業の経営事例 —	留萌信用金庫	鉢嶺実
19. 9. 13	消費税増税の影響と当面の経済展望	岐阜信用金庫	角田匠
19. 9. 18	I o T と企業経営 — I o T は“第 4 次産業革命”のキーテクノロジー —	青い森信用金庫	鉢嶺実
19. 9. 27	企業の「稼ぐ力」 — 「稼ぐ力」を磨く中小企業の事例を中心に —	京都北都信用金庫	松崎英一
19. 9. 29	環境変化に挑む！中小企業の経営事例 — 変化に挑む！中小企業の熱き経営者たち —	吉見町商工会	鉢嶺実

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1 丁目 3 番 7 号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)