



信用金庫の企業向け貸出先数の増加への取組みについて

視点

平成 27 年度末の信用金庫の企業向け貸出金残高は、前期比 1.8% 増の 42 兆 7,068 億円となり、3 年連続で前期を上回った。28 年度に入っても不動産業向け貸出を牽引役として増勢を続けているが、その一方で貸出先数は減少傾向にある。信用金庫が今後も成長を続けるためには残高の積上げや利回りの確保と同様、貸出先数の増加も不可欠であり、先数増加を意識した取組みも活発化してきた。

そこで本稿では、信用金庫の企業向け貸出先数増加に向けた活動について、複数金庫へのヒアリング内容などを参考に取り上げる。

要旨

- 27 年度の信用金庫の企業向け貸出先数は、前期比 0.4% 減少の 112 万 3,387 先となり、21 年連続で前期を下回った。
- 企業向け貸出先数の増加策は、中長期的な成長戦略を検討する際の主要テーマの一つである。わが国の中小企業数が減少するなか、信用金庫は企業向け貸出先数を維持し、さらに増加させ続ける努力が必要である。
- 企業向け貸出先数の増加策は、大きく①新規開拓の強化と、②既取引先の囲い込みとからなる。本稿では新規開拓の強化による先数増加策に注目したい。
- 企業向け貸出先数の増加に取り組む際の検討課題は、①渉外活動の目標設定の見直し、②収益意識の徹底、③事務負担の軽減などである。

キーワード

企業向け貸出先数、新規開拓、目標設定の見直し、収益意識、事務負担の軽減

目次

はじめに

1. 企業向け貸出先数の推移
2. 先数増加への諸施策等
3. 取組み時の留意点
4. 参考となる事例の紹介

おわりに

はじめに

平成 27 年度末の信用金庫の企業向け貸出金残高は、前期比 1.8%増の 42 兆 7,068 億円となり、3 年連続で前期を上回った。28 年度に入っても不動産業向け貸出を牽引役として増勢を続けているが、その一方で貸出先数は減少傾向にある¹。信用金庫が今後も成長を続けるためには残高の積上げや利回りの確保と同様、貸出先数の増加も不可欠であり、先数増加を意識した取組みも活発化してきた。

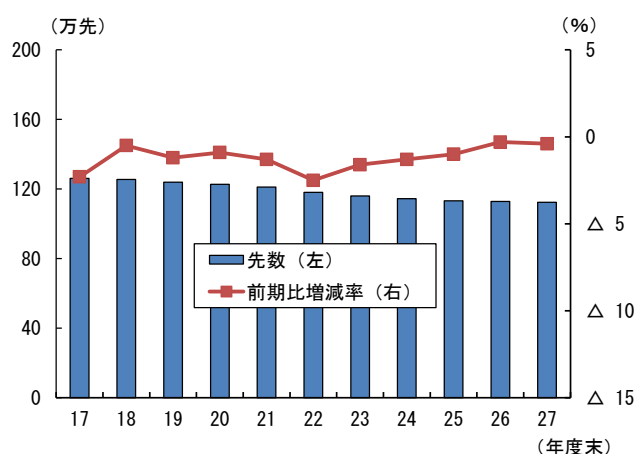
そこで本稿では、信用金庫の企業向け貸出先数増加に向けた活動について、複数金庫へのヒアリング内容などを参考に挙げる。

1. 企業向け貸出先数の推移

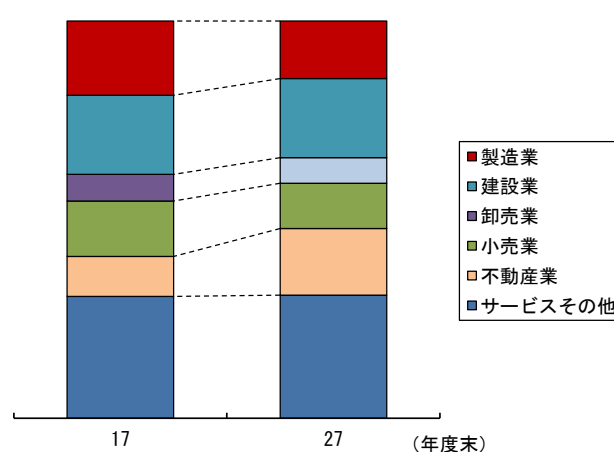
(1) 先数の状況

平成 27 年度末の信用金庫の企業向け貸出先数は、前期比 0.4%、4,599 先減少の 112 万 3,387 先となった(図表 1)。取引先数の減少などから、企業向け貸出先数は 6 年度

(図表 1) 企業向け貸出先数の推移



(図表 2) 企業向け貸出先数の構成変化



- (備考) 1. 図表 1～5 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。

¹ 28 年 9 月末の企業向け貸出金残高は前年同期比 2.3%増の 43 兆 3,499 億円となった。一方、企業向け貸出先数は前年同期比 0.1%減の 112 万 5,298 先にとどまった。

末をピークに21年連続で前期を下回る。17年度末と比較すると、10.9%、13万7,605先の減少となった。一方で企業向け貸出金残高が4.7%増加したため、1先あたりの残高は32百万円から38百万円に増加している。

27年度末の企業向け貸出先数の業種別構成比は、建設業が19.8% (22万3,449先)、不動産業が16.7% (18万8,061先)、製造業は14.5% (16万3,091先) などとなった (図表2)。17年度末の構成比と比べると、製造業が4.1ポイント、小売業が2.5ポイントそれぞれ低下した一方で、不動産業は6.6ポイントの上昇を示している。

(2) 地区別・信用金庫別の状況

27年度末の地区別の企業向け貸出先数は、4地区で前期比増加し、7地区で前期を下回った (図表3)。前期比増加した地区では、中国が1.0%、四国が0.8%それぞれ増加している。一方、北陸 (前期比1.4%減)、東北 (1.1%減)、近畿 (1.0%減) の減少率が1%を超えた。また、17年度末と比較すると、四国と九州北部で企業向け貸出先数が増加している。

27年度末の1金庫あたりの貸出先数は、東京の1万先超から東北、北陸、四国の1,000先台まで開きがみられる。1先あたりの貸出金残高では、近畿と東海が4,000万円を超えた。

(図表3) 地区別の企業向け貸出先数の変化

(単位：先、%、百万円)

地区	17年度末	26年度末	27年度末	構成比	17年度末比		26年度末比		1金庫あたり 先数	1先あたり 残高
					増減率	増減数	増減率	増減数		
北海道	55,003	51,922	51,928	4.6	△ 5.5	△ 3,075	0.0	6	2,257	34.5
東北	51,559	42,972	42,478	3.7	△ 17.6	△ 9,081	△ 1.1	△ 494	1,573	31.8
東京	285,645	248,136	245,678	21.8	△ 13.9	△ 39,967	△ 0.9	△ 2,458	10,681	38.3
関東	234,891	213,641	215,321	19.1	△ 8.3	△ 19,570	0.7	1,680	4,394	34.7
北陸	34,228	27,795	27,384	2.4	△ 19.9	△ 6,844	△ 1.4	△ 411	1,711	31.4
東海	219,467	194,410	192,818	17.1	△ 12.1	△ 26,649	△ 0.8	△ 1,592	5,074	42.8
近畿	236,076	209,040	206,933	18.4	△ 12.3	△ 29,143	△ 1.0	△ 2,107	7,135	44.5
中国	59,963	57,271	57,892	5.1	△ 3.4	△ 2,071	1.0	621	2,756	33.8
四国	17,769	17,915	18,064	1.6	1.6	295	0.8	149	1,806	32.9
九州北部	27,387	27,486	27,457	2.4	0.2	70	△ 0.1	△ 29	2,112	27.4
南九州	35,681	34,788	34,754	3.0	△ 2.5	△ 927	△ 0.0	△ 34	2,316	27.1
合計	1,260,992	1,127,986	1,123,387	100.0	△ 10.9	△ 137,605	△ 0.4	△ 4,599	4,239	38.0

(備考) 沖縄県は合計に含む。

17年度末と27年度末の信用金庫別の企業向け貸出先数を比較すると、増加が87金庫 (構成比32.8%)、減少は178金庫 (67.1%) であった²。先数が増加した87金庫のうち、1,000先以上の増加は4金庫あった。これら4金庫の本店所在地区は、東京1金庫、関東1金庫、北陸1金庫、東海1金庫であった。

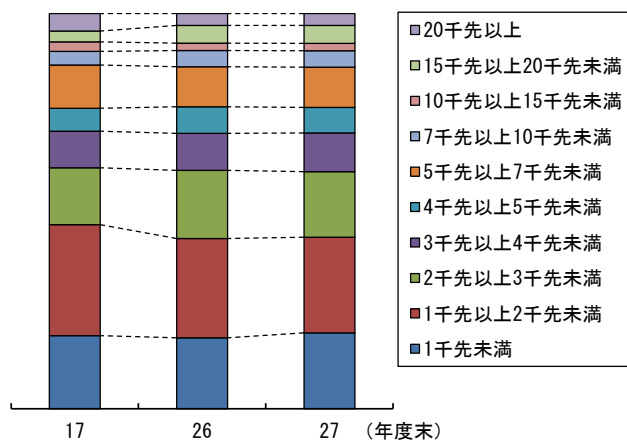
² 他業態との合併等を含む。

次に 27 年度末の 1 金庫あたり企業向け貸出先数の平均は、4,239 先となった。内訳をみると、①1,000 先未満が 51 金庫（構成比 19.2%）、②1,000 先以上 3,000 先未満が 108 金庫（40.7%）、③3,000 先以上 5,000 先未満が 43 金庫（16.2%）、④5,000 先以上 1 万先未満が 38 金庫（14.3%）、⑤ 1 万先以上は 25 金庫（9.4%）であった（図表 4）。さらに 2 万先以上に絞ると 8 金庫あるが、これら 8 金庫の本店所在地区は、東京 4 金庫、関東 1 金庫、近畿 3 金庫であった。17 年度末との比較では、1,000 先未満が 18.4%（54 金庫）から 19.2%（51 金庫）、1 万先以上は 9.5%（28 金庫）から 9.4%（25 金庫）と同水準であった。

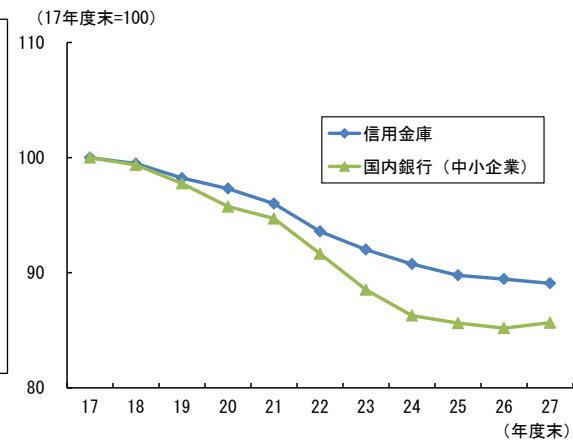
（3）国内銀行の状況

企業向け貸出先数の推移を国内銀行（中小企業向け貸出）の推移と比較する（図表 5）。17 年度末から 27 年度末までに信用金庫が 10.9%減少したのに対し、国内銀行は 14.3%減少している。ただし、27 年度末の国内銀行の中小企業向け貸出先数は、前期比 0.5%のプラスに転じており、底打ち感がみられる。

（図表 4） 1 金庫あたりの企業向け貸出先数



（図表 5） 国内銀行（中小企業向け貸出）との比較



2. 先数増加への諸施策等

企業向け貸出先数の増加策は、中長期的な成長戦略の主要テーマの一つである。地域経済の衰退や人口の減少、後継者不足による転・廃業の増加などにより、わが国の中小企業数が減少傾向にあるなか、地域密着の金融機関である信用金庫は、貸出先数を維持し、さらに増加させ続ける努力が求められている。

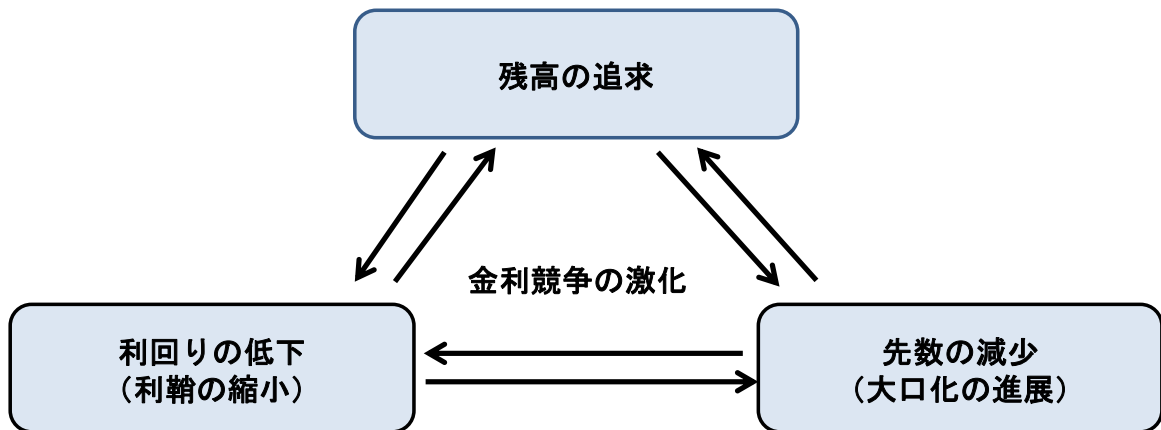
（1）先数減少の課題

足元の競争状況をみると、多くの金融機関が金利競争に陥っている可能性もある。競争金融機関より低い貸出金利を提示し貸出金残高を確保する手法は、利鞘の縮小および

貸出金利息の減少を招くおそれがある。その対策として、より低い貸出金利でさらに多くの残高を確保するよう行動することも想像される。いずれにせよ多くの地域金融機関において融資セールスが悪循環に陥っている可能性もあるのではないかと（図表6）。

近年は利回りの低下（利鞘の縮小）に注目が集まりがちだが、信用金庫が金融仲介機能を円滑に発揮するためには、小口分散をベースとする貸出先数の増強にも取り組んでいく必要がある。

（図表6） 融資セールスの悪循環



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2） 取組み

企業向け貸出先数を増加させる方法は、大きく新規開拓の強化（先数を増やす）と、既取引先の囲い込み（先数を減らさない）とがある。このうち後者について、既取引先を囲い込むべく、各信用金庫は渉外担当者によるフェイス・トゥ・フェイスの密着強化、各種の付加価値サービスの提供などに取り組んでいる。しかしながら、融資の完済、転・廃業の増加もあり、既取引先の囲い込みのみ注力したのでは縮小均衡に陥ってしまうおそれがある。

そこで本稿では、新規開拓の強化による先数増加に焦点をあてたい。具体的には、①営業エリアの拡大と、②地元の深耕とがある（図表7）。地域銀行の間では、隣接する大都市部や三大都市圏に店舗を出店することで貸出金残高の増加と先数の確保に取り組みつつ、地元についてはもう一段の深耕を図っている。同様に信用金庫においても、両者を組み合わせるなかで先数の増加を目指す動きがある。

① エリアの拡大

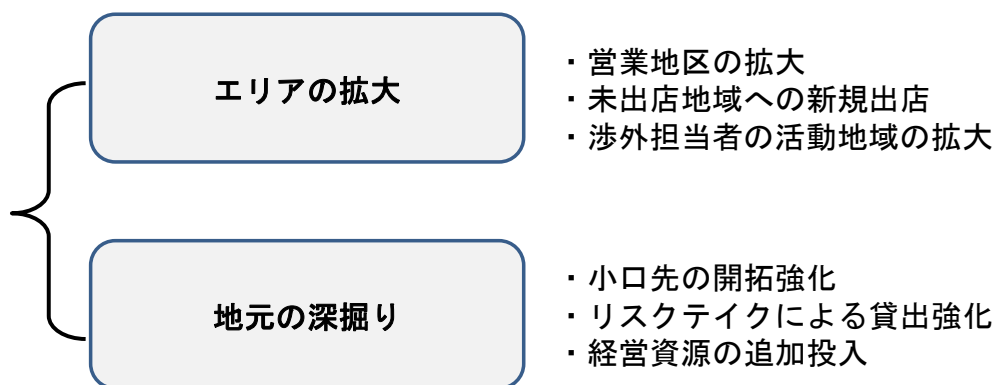
より融資取引の見込める地域に進出するため、営業地区を拡大する動きが一部の信用金庫である。営業地区を拡大し、当該地域に新店舗を出店したり、渉外担当者を投入したりしている。また、営業地区内ではあるものの、営業戦略面からこれまで店舗

を配置しなかった遠方地域などに経営資源を振り分ける動きもある。ただし、営業エリアの拡大は、新規先の獲得で効果が見込まれるものの、進出した地域では新規参入者であるため、収益の確保で苦勞する事例もあるようだ。

② 地元の深耕

地元の深耕では、これまで消極的であった小口取引の強化、より積極的なリスクテイクの実施などが行われている。また、既存店舗網の空白地域に新規出店、渉外担当者の増員などといった経営資源の追加投入の動きもある。

(図表7) 先数増加に向けた取組み



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 取組み時の留意点

企業向け貸出先数の増加策は、①渉外活動の目標設定の見直し、②収益意識の徹底、③事務負担の軽減、④本部によるサポートの拡充、⑤新規開拓と取引深耕のバランス確保などがある(図表8)。

(1) 渉外活動の目標設定の見直し

企業向け貸出の獲得金額に加え、新規実行件数を渉外担当者の目標項目に盛り込む必要がある。すでに件数目標を設定している場合は、許容可能な範囲で先数増加関連の評価ウェイト引き上げたらどうだろうか。いずれにせよ活動のウェイトを見直すことで、渉外担当者が積極的に貸出先数を増やすよう促してゆくためには、目標設定の見直しが不可欠である。

(2) 収益意識の徹底

一般に新規開拓は、小口貸出から入るケースが中心で、また審査から融資実行までに時間を要することも多い。そこで企業向け貸出の増加策にあたっては、従来にも増して収益意識を徹底する必要がある。低金利による安易な新規開拓を認めないことに

加えて、案件単位での貸出金利息などを意識するよう営業店に周知する。貸出金利回りを確保するため、新規開拓時の実行金利に下限を設け、収益力の低下を抑えている事例もある。

（３）事務負担の軽減

信用金庫の渉外担当者や融資担当者からは、『新規実行に伴う貸出稟議の作成負担が重く、それが小口先の開拓を消極的にさせる要因になっている』との意見があった。また、『優秀な渉外担当者ほどデスクワークが増えてしまうので、手間のかかる新規実行をセーブすることもある』などもみられた。

そこで企業向け貸出先数を増やすためには、これまで以上に営業店事務の集中化やシステム化、効率化を図るほか、権限の見直しなどが求められている。

（４）本部によるサポートの拡充

渉外担当者に対し、新規開拓のためのツールを提供することで、低金利以外の提案セールスが可能な体制を敷く必要がある。各種の補助金・助成金情報やマッチング情報などの拡充が求められている。また、小口の新規開拓を想定したビジネスローンを取り扱うのも一手である。

（５）新規開拓と取引深耕のバランス確保

本稿では新規開拓の強化に焦点をあてているが、新規の貸出に注力し過ぎると取引先の深耕（防衛）が疎かになるおそれもある。競合金融機関との間で低金利による貸出競争が激化している現在、取引先の囲い込みを通じた収益の確保は不可欠である。実際の検討にあたっては、新規開拓と取引深耕とのバランスを確保した活動展開が求められよう。

（図表８）取組み時の留意点

渉外活動の目標設定の見直し	・ 渉外担当者および営業店の目標設定のなかに新規開拓先の獲得（件数）を盛り込む。
収益意識の徹底	・ 新規開拓にあたっては、収益意識を持って取り組むことを営業店に周知徹底する。
事務負担の軽減	・ 渉外担当者および営業店における新規実行時の事務負担を軽減する。
本部によるサポートの拡充	・ 新規開拓を支援するための融資商品や各種の付加価値情報の提供などを実施する。
新規開拓と取引深耕のバランス確保	・ 新規開拓と同時に取引深耕（防衛）も図ることで、先数全体を維持すると同時に収益を確保する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 参考となる事例の紹介

本稿では企業向け貸出先数の増加に熱心な信用金庫へのヒアリング内容などを紹介する。

(1) 目標設定

企業向け貸出先数の伸びている信用金庫では、営業店評価および渉外担当者の個人表彰において、新規の企業向け貸出の獲得件数（新規開拓先数）を重視している。なかには渉外担当者の目標ウェイトの4割が企業向け貸出の新規獲得件数といった事例もあった。ちなみに当該金庫の28年度の渉外担当者1人あたりの新規開拓先数は15先（年間）である。いずれにせよ、①目標設定に件数を盛り込むこと、②評価ウェイトを高めることが先数増加の一番手とみられる。

(2) 取組み手法

企業向け貸出先数を増やす手法として、新規開拓に成功した先への「紹介運動」を徹底している事例がある（図表9）。新規の取引先³に対し、売掛先や買掛先といった取引のある中小企業の紹介を依頼する。趣旨に賛同する取引先企業の社長には『同金庫の渉外担当者が御社を挨拶（または訪問）したがっているので、取り敢えず話を聞いてやって欲しい』との電話連絡を依頼する。なかには当該企業の社長が自ら紹介先への挨拶に同行するケースもあるそうだ。取引先企業の社長が紹介先の社長に電話連絡をし、同金庫のアプローチの了解を先方の社長から得るだけで、初回面談率は100%近くなるし、実際の取引につながる可能性も高いとのことである。このように「芋づる式」の紹介運動で先数を増やすことに成功した事例がある。

（図表9）紹介運動の流れ（ヒアリングより）

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ① 新規開拓先のA社長に取引先（売掛、買掛先等）の紹介を依頼する。 ② A社長は、取引先のB社長に『〇〇信用金庫の渉外担当者が、挨拶したがっているので、取り敢えず話を聞いてやって欲しい』と連絡する。 ③ B社長の了解を得た後、〇〇信用金庫の渉外担当者がB社を訪問する。 ④ 付加価値提案などを行い、B社の新規開拓につなげる。 |
|---|

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ここ数年、付加価値サービスの代表例となっている補助金・助成金の提案で新規開拓を図っている事例がみられる。渉外担当者が未取引の中小企業を訪問する際、何らかの「きっかけツール」が必要であり、その切り口として補助金・助成金の提案は有効と言われる。

³ 前提条件として、同金庫との間に信頼関係の構築が求められる。

そのほか、渉外担当者が新規開拓のスキルを獲得するよう、教育担当者による同行訪問・臨店指導や、事業先向けFST⁴を実施している事例などもある。

(3) 取引深耕策

新規開拓に並行して、開拓先を囲い込み深耕する必要がある。新規開拓先のなかから取引深耕が可能な先を選択し、競合金融機関からの肩代わり提案などを行うほか、本部サポート部門が中心となって産学官連携・ビジネスマッチングなどの付加価値提案を行い、取引の密着度合を高めていく事例がある。より多くの小口新規先を開拓できれば、複数の選択肢のなかから深耕可能な先を抽出できるので、推進面でのメリットも大きいとの意見があった。

また、新規開拓時には職域セールスの契約を必ず行うよう徹底し、その後の従業員取引を含めた複合取引で囲い込みを図っている事例などもある。これは企業と従業員を一体と看做し、合算して採算を確保するイメージである。

おわりに

昨年9月に金融庁が公表した「金融仲介企業のベンチマーク」では、地域金融機関に対し、さらなる金融仲介機能の発揮を求めている。そのためにも、低金利攻勢だけによらない、本業支援などを通じた中小企業向け貸出の強化が必要である。

また、信用金庫が5～10年後を見据えたビジネスモデル構築を検討するうえで、企業向け貸出先数の維持・増加は不可欠であり、そのためにも小口案件や相対的にリスクの高い先などへの取組みの強化が求められる。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考文献等〉

- ・ 日本銀行「貸出先別貸出金」
- ・ 金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」

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。

⁴ FSTは、フィールド・セールス・トレーニングの略。渉外担当者向けの実践型研修の手法の一つとされる。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2017年3月末現在)

○レポート等の発行状況 (2017年3月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
17.3.3	内外金利・為替見通し	28-12	消費者物価は上昇に転じつつあるが、当面は現行の緩和策を維持
17.3.3	金融調査情報	28-29	「ベンチマーク」の捉え方
17.3.6	金融調査情報	28-30	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑧ －生体認証技術の高度化への挑戦－
17.3.8	金融調査情報	28-31	信用金庫の手数料収入の獲得について
17.3.9	金融調査情報	28-32	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑨ －住宅ローン相談ニーズに応えるフィンテックサービス－
17.3.9	ニュース&トピックス	28-89	原油相場は50～60ドルの推移に
17.3.17	ニュース&トピックス	28-90	信用金庫の地区別貸出金動向 －貸出金が預金積金を伸び率で上回る地区が増加－
17.3.21	内外経済・金融動向	28-7	日本経済の中期展望－17～21年度の年平均成長率は名目1.5%、実質0.8%と予測－
17.3.23	金融調査情報	28-33	信用金庫における今後の本店・本部のあり方について
17.3.23	金融調査情報	28-34	信用金庫のSNSを活用した情報配信策について
17.3.29	産業企業情報	28-14	到来するIoT社会と中小企業⑤－「AI(人工知能)×IoT」で 生み出される新たな付加価値とは－
17.3.29	内外経済・金融動向	28-8	地域別にみた経済動向 －主要な需要項目別に地域間で経済状況を比較－
17.3.30	産業企業情報	28-15	中小建設業の動向と今後の展望 －「全国中小企業景気動向調査より」－

○講演等の実施状況 (2017年3月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
17.3.7	事業性評価の概要および分析手法	昭和信用金庫	井上有弘
17.3.10	中小企業の事業承継を考える	二本松信用金庫	鉢嶺実
17.3.15	2017年の展望	北おおさか信用金庫、 豊中商工会議所	角田匠
17.3.16	環境変化に挑む全国の中小企業の経営事例について	鹿児島信用金庫	鉢嶺実
17.3.17	「老舗」の経営が示唆するものはなにか	アイオー信用金庫	鉢嶺実
17.3.22	内外経済の現状と今後の展望	三条信用金庫	角田匠
17.3.22	「フィンテック」の動向について	北陸地区信用金庫協会	松崎英一
17.3.22	中心市街地活性化について	富士宮信用金庫	松崎祐介
17.3.23	今後の日本経済について	しのめ信用金庫	角田匠
17.3.30	他被災地における金融機関等の復興支援の取り組み 紹介および意見交換	糸魚川市、関東財務局	大野英明

<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 <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)