

業界動向・ビジネスモデル

講義1

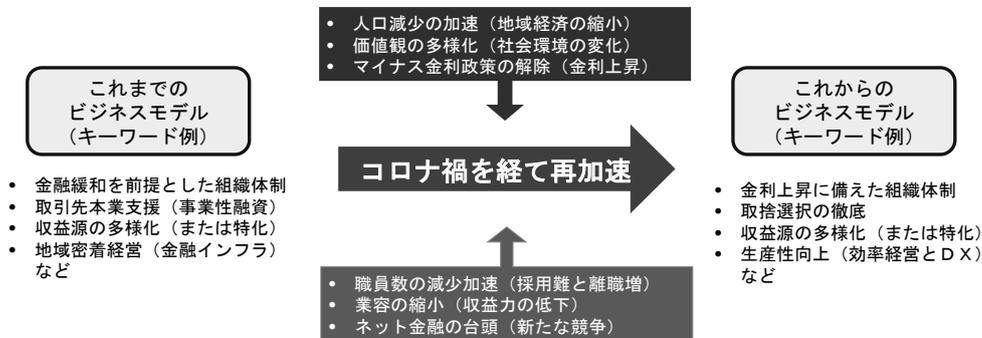
要 旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義1「業界動向・ビジネスモデル」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 信用金庫を取り巻く内外環境はコロナ禍を経て急激に変化し始めており、これまでの延長とは一線を画するような新しいビジネスモデルへの転換が求められる。
- 引き続き収益力強化が主要な経営課題であり、その解決策の第一に企業向け貸出の推進（貸出金利の積上げ）を掲げる研修受講金庫が大半を占めた。
- 経営資源が限られるなか、信用金庫はこれまで以上に「あるべき姿」の実現に向けた業務の優先順位付けや取捨選択が求められよう。

1. ビジネスモデルの転換点

信用金庫が5年後・10年後を見据えたビジネスモデルを構築するためには、これまでの延長とは一線を画するような新しいビジネスモデルへの転換が求められる（図表1）。信用金庫のビジネスモデルを振り返ると、2000年代を通じて金融緩和を前提とした組織体制・収益構造の確立を目指してきたと言える。ところがコロナ禍を経て信用金庫を取り巻く内外環境は大きく変わり始めており、例えば2024年3月に日本銀行が金融緩和策の見直しに踏み切っている。そこで信用金庫も内外環境の変化に対応した形に組織体制・収益構造、更にはビジネスモデルそのものを再考していく必要が高まっていると考える。

図表1 ビジネスモデルの転換（イメージ）



(備考) 図表1から13まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023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。また本稿は、研修受講者の個人的な意見や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、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある(信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません)。

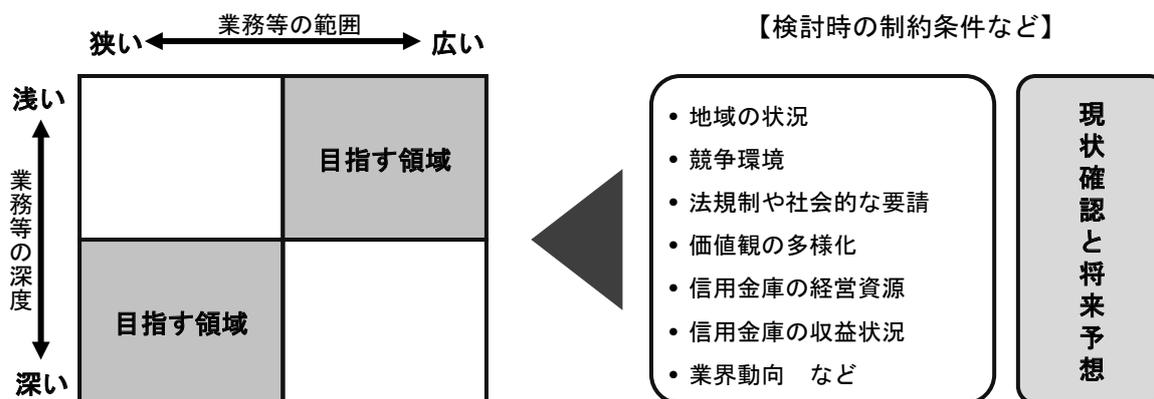
2. 自金庫ビジネスモデルの確認

信用金庫が新しいビジネスモデルを検討するにあたり、まずは自金庫の現在のビジネスモデルが、経営理念・経営ビジョンに掲げる「あるべき姿」と整合するのかを定量面・定性面から確認する必要がある。そのうえで必要なら見直しなどを検討していくことになるだろう。その際のポイントは、金庫経営を持続させるに足りる収益の確保・維持であり、昨今は本業利益（顧客向けサービス利益）の改善などに注目が集まる。

3. ビジネスモデルの明確化（講義1のまとめ）

信用金庫の活用可能な経営資源に限界があり、また多くの制約条件が課せられる以上、今後はこれまで以上に自金庫ビジネスモデルを明確にしていく必要がある（図表2）。冷静な現状確認と将来予測に基づき、自らの得意分野を磨くなかで、持続可能なビジネスモデルも構築可能と考えられる。

図表2 自金庫ビジネスモデルの領域（イメージ）



4. 関連する意見交換等

「業界動向・ビジネスモデル」（講義1）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表3）。

図表3 講義1に関連した意見交換等の例

- （2024年4月04日）（44）－本業利益の強化動向－
- （2024年4月04日）（45）－長期経営計画の策定動向－
- （2024年2月16日）（1）－マイナスボリューム計画の策定動向－
- （2024年3月05日）（22）－預金セールスの推進動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

本業利益の強化動向

講義1-1

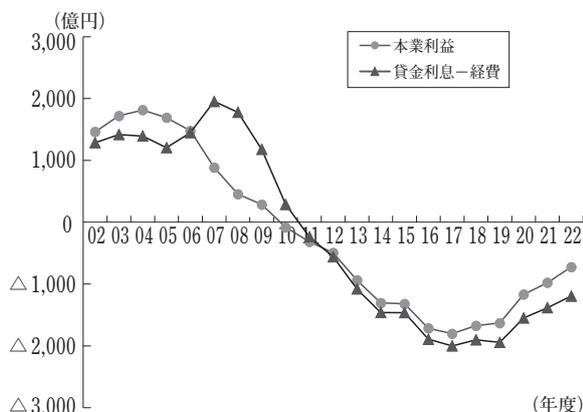
ポイント

- 2022年度の信用金庫の本業利益（顧客向けサービス利益）は、前期比253億円改善のマイナス724億円となり、5年連続で前期を上回った。
- 持続可能なビジネスモデルを構築するため本業利益の改善に注目が集まるなか、その具体策として貸出金利の積上げを重視する信用金庫が大半を占める。
- 取組時の検討課題は、①自金庫ビジネスモデルの確認と共有であり、必要に応じて②貸出金利の増強策、③経費削減の徹底策の実施などが求められる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、ビジネスモデルの明確化で本業利益をプラス転換させた信用金庫があった。

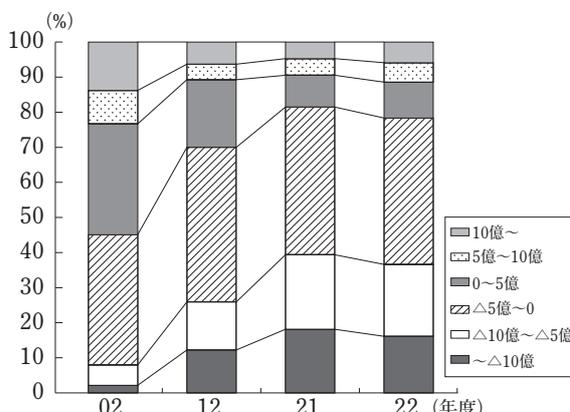
1. 本業利益の推移

近年、金融機関のビジネスモデルの持続可能性を測る指標として本業利益（顧客向けサービス利益）の改善に注目が集まっている。2022年度の信用金庫の本業利益をみるとマイナス724億円となり、5年連続で前期を上回ったものの、13年連続で水面下に留まった（図表4）。また2022年度の本業利益がプラスの信用金庫割合は21.6%となり、2002年度（54.9%）の半分ほどに低下している（図表4）。

図表4 本業利益の推移



図表5 信用金庫別の本業利益（構成比）



(注)1. 本業利益（顧客向けサービス利益）は、貸出金平残×（貸出金利回り－預金利回り）＋役務取引等利益－経費で算出した。

2. 本業利益の改善策

研修受講金庫に本業利益の改善策をヒアリングすると、貸出金利息の積上げを重視する方針が大半を占め、役務取引等利益の増強に期待する声は一部の大手金庫に限られた。また常役勤職員の減少が深刻化する現在、過度な経費削減に対し消極的な意見も相次いだ。その他では、今後の預金利回りの上昇を懸念する声も年度後半には聞かれるようになった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①自金庫ビジネスモデルの確認と共有であり、必要に応じて②貸出金利息の増強策、③経費削減の徹底策の実施などが求められる。信用金庫にとって本業利益のプラス維持が理想の姿だが、それは自金庫の目指すビジネスモデルとの整合性のなかで論じる件であり、まずは自金庫の収益構造のあり方を確認する必要がある。仮に、これまで以上の経費削減を推し進める方針なら、既存業務などの取捨選択を迫られよう。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表6のとおりである。

図表6 本業利益の強化に関する主なコメント（収益改善全般を含む）

- 当金庫は本業支援手数料の徴求を開始し、またコスト削減を推し進めた結果、本業利益をプラスに転換できた。そのため現状は、現ビジネスモデルを否定し、無理に地元外に店舗を出したり、マーケットでリスクを取ったりする必要はないとの認識である。
- 当金庫は中小企業向け貸出に特化し、住宅ローンなどは自然体の取扱いである。貸出金利息一本で収益を作るスタイルを徹底することで、結果的に本業利益をプラスに転換出来た。そこで余裕のあるうちに手数料ビジネスや市場運用の体制整備を図っていく。
- 当金庫は自金庫ビジネスモデルを再構築するべく、金利競争によるボリューム追求を止めた。貸出金残高は減少したものの、利回り低下に歯止めがかかり、またコスト削減効果も出てきたため、本業利益の改善傾向がみえてきた。
- 当金庫の営業地域は金利競争が厳しく本業利益の黒字化は困難との認識である。そのため現状は、貸出金利息で人件費を賄えれば良いとの経営方針である。
- 貸出金利息で経費を賄えないので、手数料ビジネスを強化してきた。しかしながら本業利益の黒字化は困難であり、今後も貸出金利息と市場運用益の両建てでビジネスモデルを構築していく方針である。
- 当金庫の目指す収益構造は貸出金利息＝経費である。現状は、ほぼ達成しているので、多少の不足分を安定的な市場運用でカバーすれば良い。

長期経営計画の策定動向

講義1-2

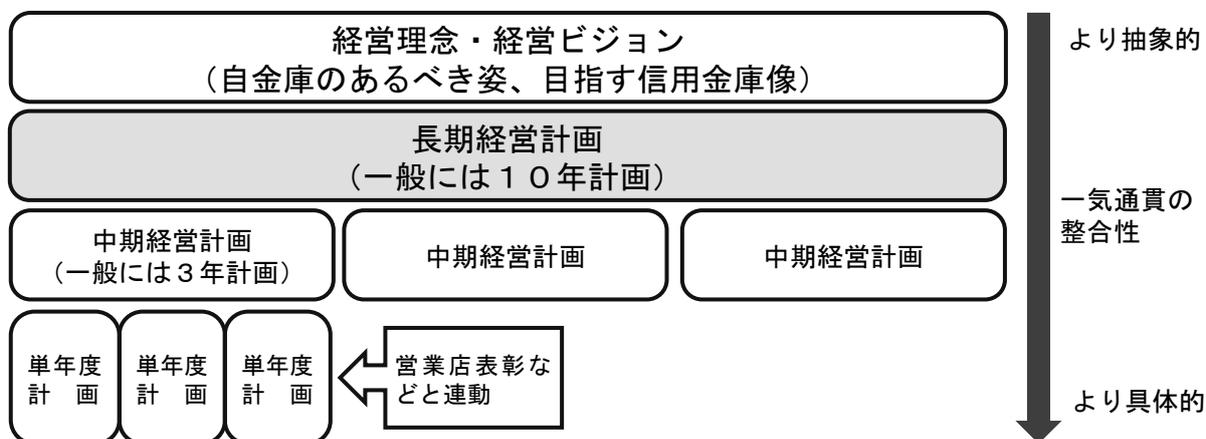
ポイント

- 信用金庫を取り巻く環境変化に不透明感が増すなか、中期経営計画を包含する長期経営計画を策定する信用金庫が増えつつある。
- 長期経営計画は、経営理念・経営ビジョンのガイドラインに位置付けられ、「(自金庫の)あるべき姿」の実現に向けた役職員の目線統一の役割が期待される。
- 取組時の検討課題は、将来予測の正確性追求ではなく、①策定目的や位置付けの共有、②ゴールの設定、③柔軟な取扱いなどがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、経営理念・経営ビジョンを噛み砕いたスタイルから、収益目標を前面に打ち出した長期経営計画まで多様であった。

1. 長期経営計画の策定

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するにあたり、経営理念・経営ビジョンで掲げる「(自金庫の)あるべき姿」の役職員への浸透は不可欠である。それと同時に、あるべき姿の実現に向けた具体的かつ体系的な計画策定も求められよう。近年「長期経営計画」の策定に注目が集まる背景には、信用金庫を取り巻く内外環境が急激に変化するなか、多様な価値観を有する役職員の目線を統一する狙いが大きい(図表7)。また長期経営計画は、経営理念・経営ビジョンを日常業務に繋げるガイドラインと位置付けられるので、策定を通じて中期経営計画および単年度事業計画への納得感や、経営に対する信頼感の醸成に寄与すると考えられる。

図表7 長期経営計画の位置付け (イメージ)



2. 策定の傾向

これまでは「周年事業の一環」として長期経営計画を策定する信用金庫がみられたが、近年は「あるべき姿の共有目的」が増えている。ここ数年の策定傾向は、①ビジョン系（経営理念・経営ビジョンの解釈）、②意識改革系（役職員に意識改革を促す）、③シナリオ系（あるべき姿の実現シナリオ）、④宣言系（あるべき姿を内外に宣言）などがあり、また若手・中堅職員がPTを立ち上げて取り纏めるケースが多い。

3. 取組時の留意点

取組時の留意点は、将来予測の正確性を追求するのではなく、①策定目的や位置付けの共有、②ゴールの設定、③柔軟な取扱いなどがある。長期経営計画はゴール（あるべき姿）に向けたガイドラインであり、予測の精度を競うものではないことを理解する必要がある。そのため、時には柔軟なビジネスモデルの軌道修正や再検討も求められる。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表8のとおりである。

図表8 長期経営計画の策定に関する主なコメント

- 当金庫は、金庫の目指す方向や経営改善に向けたストーリーを内外に示すべく、10年計画の長期経営計画を策定した。この長期経営計画を3つに分けたのが中期経営計画で、ホップ、ステップ、ジャンプの3段階でゴールを目指す。
- 当金庫は経営理念を実現するための長期経営計画を有する。この長期経営計画を3年ずつに区切ったものが中期経営計画であり、更に中期経営計画の1年ごとが単年度の事業計画となるなど、各計画の全てが一气通貫した体系となる。
- 当金庫が10年後の長期経営計画を策定した背景は、当金庫および一人ひとりの役職員がゴールに向かってすべきことを明示したかったからである。現在の延長上にある3年計画では当金庫も役職員も危機感を持って変わることが出来ない。
- 当金庫が長期経営計画を策定する目的は、3年計画では対応できない人材育成や店舗戦略・システム対応を庫内で共有したかったからである。
- 当金庫は、若手・中堅職員の教育の意味を込めて長期経営計画の策定に取り組んでいる。将来を担う職員が当事者意識を持って当金庫の進むべき方向を考え、策定後は能動的に取り組んでいって欲しいとの考えである。
- 当金庫は新たに長期経営計画を策定するのではなく、経営理念や経営ビジョンを今風にリニューアルすれば良いと考える。そこでパーパスを制定し職員に信用金庫の目指す方向や一人ひとりの職員が取り組むべきことを打ち出した。

マイナスボリューム計画の策定動向

講義1-3

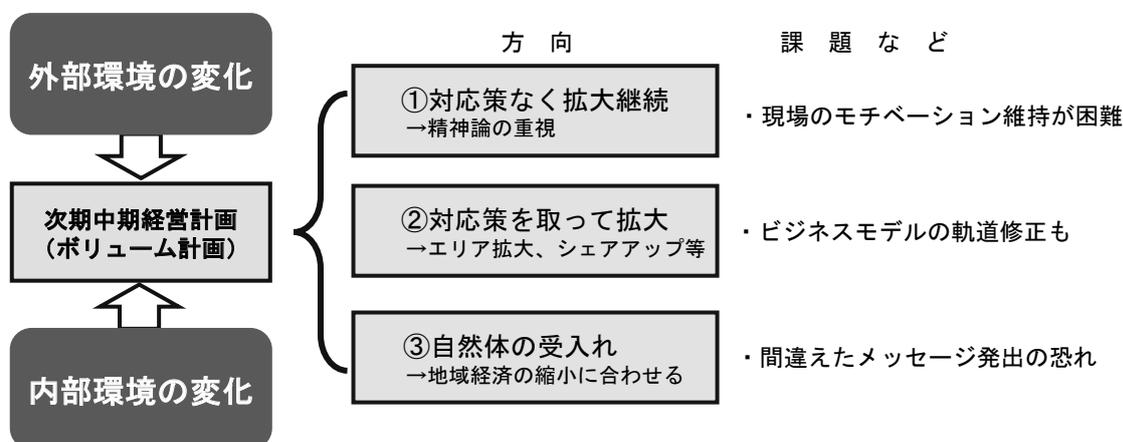
ポイント

- 中期経営計画の策定において、預貸金残高などを減少予想とするマイナスボリューム計画の可否が一部の信用金庫で議論となっている。
- この背景には、地域の人口減少・少子高齢化や、経済の縮小が加速するなか、これまでのようなボリューム拡大型の成長シナリオを描きにくい点が挙げられる。
- 取組時の検討課題は、①経営陣の意識改革、②営業現場へのメッセージ、③収益獲得型の成長シナリオなどがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、公金預金の抑制など減少要因が明確ななかでマイナスボリューム計画を打ち出す信用金庫があった。

1. マイナスボリューム計画の策定

信用金庫が中期経営計画を検討する際、預貸金残高などを減少予想とするマイナスボリューム計画が議論の俎上に載り始めた。外部環境をみると、地域の人口減少・少子高齢化、経済の縮小、競合金融機関との競争激化などがあり、また内部環境では常勤役職員の減少が深刻である。こうした厳しい状況下にもかかわらず、預貸金残高が伸び続ける成長シナリオを描き続けることは困難であり、また実現不可能な計画策定では営業現場のモチベーションを低下させる恐れもある。そこで『そろそろ現実を直視したマイナスボリューム計画を立てるべき。』との意見が出てきたと考えられる（図表9）。

図表9 ボリューム計画の考え方（分類）



2. メリット・デメリット

マイナスボリューム計画を受け入れれば、足が地に着いた中期経営計画の策定が容易となり、ボリューム拡大＝収益獲得と言った考え方を改める良い機会になり得る。その一方で役職員に対するメッセージ発出を誤ると、営業現場が「頑張る必要なし」との消極姿勢に陥る懸念が残る。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣の意識改革、②営業現場へのメッセージ、③収益獲得型の成長シナリオなどがある。今後は採算を度外視してでもボリューム拡大を優先する営業スタイルを改め、収益性や効率性を重視した収益獲得型のビジネスモデルへの転換が求められる。そのためには、ビジネスモデル転換に対する経営陣の意識改革が不可欠であり、営業現場への強力なメッセージ発出と活動の徹底が必要となる。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表10のとおりである。

図表10 マイナスボリューム計画の策定に関する主なコメント（前向きな意見を記載）

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">●ボリューム目標と収益目標の両立が難しくなるなか、当金庫は収益目標を優先することにし、ボリュームの減少を受け入れることにした。●当金庫は、マイナスボリューム計画を採用済みである。ただし収益は每期積み上げていく計画なので、質を意識した融資推進に加え、手数料収入の強化やコスト削減に注力していく。実現不可能なボリューム拡大の計画を止めることで、役職員の納得感も高まった。●収益重視の営業推進を徹底するため、敢えて経営陣はボリューム伸長を営業店に言わないように心掛けている。現在は多少のボリューム増減に一喜一憂しない雰囲気がある。●当金庫は、営業店の自主目標を重視するので、金庫全体の預貸金残高がマイナスボリューム計画になっても、無理な調整を実施しない。●当金庫は、地元の経済成長率をベースに中期経営計画の計数計画を策定する。地元経済の伸び率が低いのなら、当金庫の成長もそれに合わせる考えである。●当金庫は、地公体向けの預貸金を抑制方向のため、預貸金残高のボリュームは減少予想である。職員や顧客、地域に対し説明できればマイナスボリューム計画も有りである。●当金庫は、現在が預貸金残高のピークと考えているが、営業現場の士気などを考慮し3年後のボリュームをプラスマイナス0と予想する。不足分は地公体向け貸出などで調整するので、実態はマイナスボリューム計画である。 |
|--|

預金セールスの推進動向

講義1-4

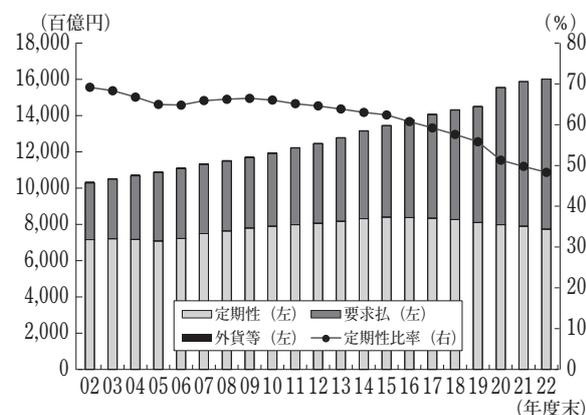
ポイント

- 今後の金利上昇が見込まれるなか、個人定期預金の減少などから信用金庫の預金吸収力の低下を懸念する声が高まってきた。
- 現状、多くの信用金庫で預金セールスに対する営業面での優先順位は、企業向け貸出の推進に劣後するものの、2024年度以降の重要課題に浮上しつつある。
- 取組時の検討課題は、①経営資源の投入量、②コスト負担の受容などがあり、本格的な金利上昇前に③自金庫の適正規模についても庫内で十分な議論実施が求められる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、営業店が融資セールスに専念できるよう、本部が責任を持って預金残高の維持に取り組む信用金庫があった。

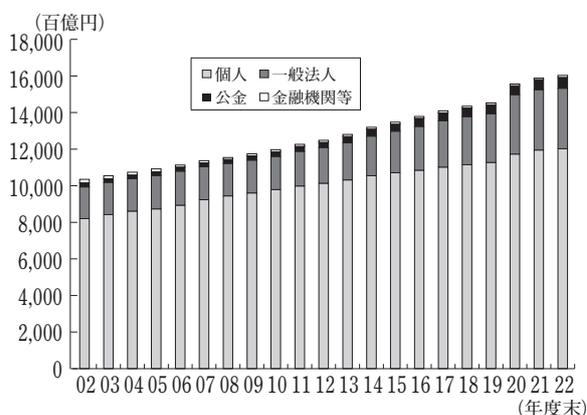
1. 預金残高の推移

2022年度末の信用金庫の預金残高は、前期比0.8%、1兆4,101億円増加の160兆2,802億円となり、過去最高を更新した（図表11）。ただし預金の内訳をみると、預金種類別では定期性預金が7年連続で前年度末を下回ったうえ、コロナ禍で大きく伸びた要求払預金の伸び率も足元では鈍化がみられる。また預金者別では、個人預金、一般法人預金ともに2年連続で伸び率が縮小しており、特に個人預金は預金全体の増加を下回った（図表12）。それに対し、公金預金は引き続き高い増加を示しており、この背景には預金残高の維持と言った動きの存在も想像される。

図表11 預金残高の推移（預金種類別）



図表12 預金残高の推移（預金者別）



2. 預金セールス推進への転換

近い将来、日本銀行によるマイナス金利政策が解除される可能性がある。現状、多くの信用金庫で預金セールスに対する営業面での優先順位は、企業向け貸出の推進などに劣後する。しかしながら足元の預金残高の伸び悩みに加え、マイナス金利政策の解除可能性を勘案すると、2024年度以降、積極的な預金セールスへの転換もあり得るだろう。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営資源の投入量、②コスト負担の受容などがある。預金を獲得するため、金利を上乗せするのか、マンパワーを投入するのか、更には融資セールスや預かり資産セールスとのバランスを何処に置くのかなどを先ずは決めていく必要がある。また中長期的な視点に立ち、預金残高を伸ばし続けるのではなく、③自金庫の適正規模についての議論を始める必要もあるのではないか。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表13のとおりである。

図表13 預金セールスの推進に関する主なコメント

- 当金庫は、『預金残高が維持できれば十分である。』の考えである。地域の人口が減るなか預金残高を伸ばすために無理なセールスを展開する方がナンセンスだと思う。
- ここ数年、預金セールスに積極的ではなかったこともあり、気が付くと流動性比率が高まり過ぎた。先ずは預金残高の維持より構成の見直しに注力したい。
- 金庫全体では預金が伸びているが、店舗によって差が開きつつある。全体の底上げのため来年度以降はボーナスキャンペーンの再開なども必要となろう。
- 当金庫の預金残高は、既に自然体でみるとマイナスである。ただし営業店に負荷をかけたくないなので、本部が公金預金を取りにいき残高を維持する考えである。
- 営業店に負荷をかけずに預金を獲得する方法としてネット支店の出店を検討している。高い調達コストを払うことになるが、営業店に預金セールスをさせるよりはマシである。
- これまで定期預金の満期客などに預かり資産を推奨してきたが、そろそろ行いにくくなってきた。今後は預金セールスと預かり資産セールスの両立策を考える必要がある。
- これまで当金庫は「融資特化戦略」を打ち出し営業店を叱咤激励していたが、ここに来て「預貸併進戦略」に転換し、預金キャンペーンを合わせて開始した。
- 多少の金利上乗せでは預金顧客はなびかず、むしろ金利上昇が続くなら保険商品に預金顧客が流れていく懸念がある。