

特集号発刊にあたって

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長

大野 英明

本書のベースとなった「経営戦略プランニング研修」には、2021年度から当方も一部関与しており、多くの信用金庫役職員の方々と意見交換をさせていただいた。当該研修資料に基づき、過去10年間における信用金庫業界の状況を振り返ると、預金保険料率の引下げによる物件費の減少、金融円滑化法施行以降の信用リスクの低減、金利低下による債券等売却益の計上、ゼロゼロ融資への積極対応などが追い風となり、大部分の信用金庫が安定的に利益を確保している。また、監督当局からは、事業性評価の導入、担保・保証に必要以上に依存しない融資、取引先の本業支援など、コンサルティング業務の強化が要請されており、特にコロナ禍以降、多くの信用金庫が当該業務に注力することを表明している。一方、個人金融についてみると、住宅ローンは、マイナス金利政策とインターネット専業銀行等との競合によって金利が大幅に低下し、それ自体で収益を確保することが困難な状態となっている。また、預かり資産業務もフィデューシャリー・デューティの徹底以降、収益性が低下していることを受け、多くの信用金庫が経営資源を個人金融から事業金融へシフトしている。次いで、経営資源の量と配分の変化についてみると、店舗数に比して役職員数の減少が大きいことから、1店舗当たりの人員と、渉外担当者が減少している反面、事務集中やコンサルティング業務への対応などによって、本部人員の比率が上昇している。

現状においては、2024年3月に日銀のマイナス金利政策が解除され、金利のある世界が到来している。銀行にとっては追い風と言われているが、信用金庫によっては逆風となるケースもあろう。大部分の信用金庫は、銀行に比してコア預金（流動性預金に長期間滞留する預金）のウェイトが低いことから、金利上昇の影響を受けやすい調達構造となっている。マイナス金利

政策が長期に及んだこともあって、信用金庫業界の流動性預金比率は半分程度まで上昇しているが、過去は7割程度が定期性預金であったことを勘案すると、調達構造が元に戻り、コストの上昇が懸念される。また、過去の金利上昇局面との違いとして、インターネット専門銀行の台頭と貯蓄から投資への動きを考慮する必要がある、コア預金のベースとなる個人のメイン預金口座の獲得は、より困難となるだろう。加えて、信用金庫もこの10年間で経営資源を預金から融資へ大きくシフトしている。多くの信用金庫が定積集金など、預金獲得を目的とした訪問活動を減少させていることから、過去のようにマンパワーに頼った推進は困難で、業容を維持・拡大するには、預金金利の上乗せが必要となるだろう。

このような状況下において、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するには、実態を踏まえて施策毎に優先順位を設定して経営資源を再配分し、全体最適を追求する必要がある。例として、本業支援における留意事項をあげると、販路拡大やD X支援、人材マッチングなど、施策の大部分は既に専門の事業者が多数存在しており、信用金庫による本業支援の対象は、専門業者にとって儲からない先（小規模、遠隔地、手間がかかる）が中心となる。また、取引先の多様なニーズに対応するため、本業支援の領域拡大を図っているが、一定の収益が確保されている取組みは、不動産マッチング、補助金申請支援（内製化）、M & A など、融資を伴う一部の施策にとどまっている。一方、コロナ禍以降、数値目標を廃止し、本業支援に注力することを表明している信用金庫の一部では、本業支援自体が目的化しており、業容の縮小を招いている。

人口減少、採用難、中途退職の増加などによって、信用金庫の経営資源が縮小することが見込まれる状況下においては、机上のあるべき論に基づいて戦略を策定し、部分最適化に陥るようなことは避けねばならない。経営課題と対応策、経営資源を俯瞰して捉え「やめること」を決めることがより一層重要となるが、「経営戦略プランニング研修」の意見交換では、参加者の多くが「やめること」の難しさをあげていた。そのため、本書には施策毎に取組時の留意事項に加え、通常では聞くことができないネガティブなコメントや失敗談を掲載している。更に当該研修は、信用金庫の役員や本部の実務担当者から、施策の詳細に加えて、率直な評価や問題点を直接聞くことができる貴重な機会となっている。本書をきっかけとして、当該研修にも参加いただき、自金庫の新しいビジネスモデル策定の一助となれば幸いです。