

人口減少下の信用金庫経営

講義1

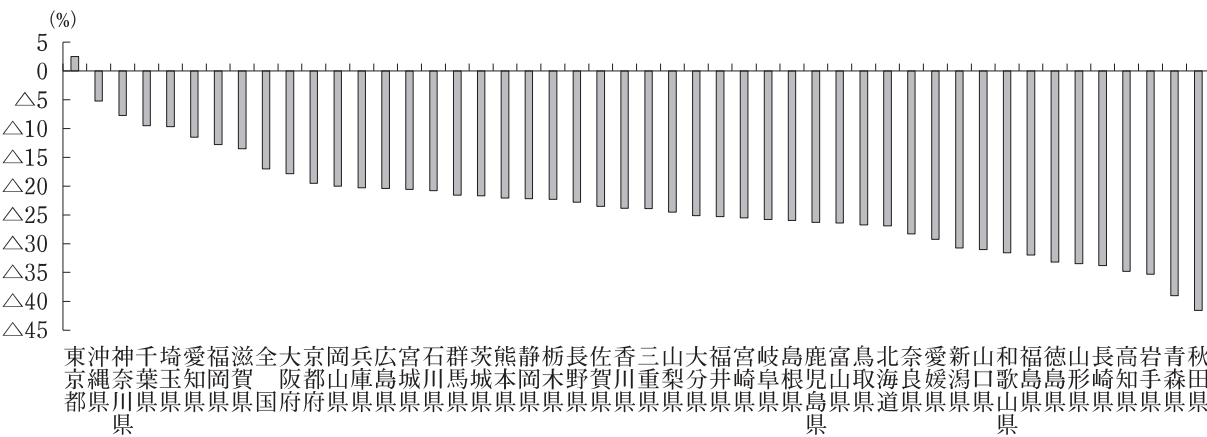
要 旨

- 2024年10月のわが国人口は1億2,380万人となり14年連続で前年を下回るなど、人口減少・少子高齢化が加速している。
- 地域密着経営の信用金庫は、人口減少の影響を大きく受けることとなり、地域に良質な金融サービスを提供することが困難になっていく可能性は高い。
- 研修受講金庫との意見交換では、地域創生活動の推進はもとより、①営業エリアの拡大、②市場運用の強化、③適正規模の容認を挙げる声があった。
- 中長期的な課題として営業エリアの再設定を避けて通ることは難しく、ケースによっては本店・本部の移転に踏み切る必要も生じると考える。

1. 人口減少と少子高齢化の加速

わが国では人口減少と少子高齢化が深刻な社会問題となって久しい。特にコロナ禍以降、減少スピードに加速がみられる。2024年10月のわが国人口は1億2,380万人となり、2011年から14年連続で前年を下回る。今後についても厳しい予想が相次いでおり、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2020年に対する2050年の都道府県別の人口増減率は、東京都以外の46都府県で減少予想となる（図表1）。高齢化も進み、2050年には24都道県で65歳以上の高齢者が4割を超える見通しもある。

図表1 都道府県別の人口予想（2020年→2050年の増減率）



（備考）国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口 令和5（2023）年推計」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な対応策

既に多くの信用金庫で人口減少・少子高齢化の影響が現れ始めており、足元では預金残高の維持が懸念されている。こうしたなか研修受講金庫との意見交換では、人口減少下の信用金庫が取り組むべき施策として、地域創生活動の推進が多かった（図表2）。ただし現実的な対応策となると、①営業エリアの拡大、②市場運用の強化、または③適正規模の容認を挙げる研修受講金庫が大半を占めた。

図表2 主な対応策

営業エリアの拡大	●資金需要の期待される市町村等に新店舗を出店するなどし、収益を獲得する。本店・本部の移転など経営資源の再配置も検討課題となる。
市場運用の強化	●市場運用を強化することで、地域の金融インフラを維持するのに必要な収益を確保する。
適正規模の容認	●地域経済の規模に合わせて自金庫の業容を縮小均衡させる。預貸金残高だけでなく、店舗数や職員数も見直していく。

（備考）図表2から8まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. まとめ（エリア再設定が加速の可能性も）

信用金庫が地域で良質な金融インフラを維持し続けるためには、営業エリアの再設定を避けて通ることは難しいと考える。これは、①営業エリアの拡大だけでなく、②や③に関連して営業エリアの縮小（集中化）および金融サービスの取捨選択も想定されるものである。特に今後のビジネスモデルを検討するうえで、本店・本部の移転を含めた経営資源の大胆な再配置の議論も求められるだろう。

4. 関連する意見交換等

「人口減少下の信用金庫経営」（講義1）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換が特に参考になり得る（図表3）。

図表3 講義1に関連した意見交換等の例（特集号掲載順）

(2024年12月26日) (No.2024-109)	10年後の預金残高の予想「事前課題の集計結果」
(2025年02月28日) (No.2024-155)	規模縮小の容認への考え方
(2025年02月28日) (No.2024-156)	相続預金の流出防止策
(2024年12月26日) (No.2024-111)	営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方「事前課題の集計結果」
(2025年04月14日) (No.2025-7)	信用金庫の本部機能の移転動向

10年後の預金残高「事前課題の集計結果」

講義1－1

ポイント

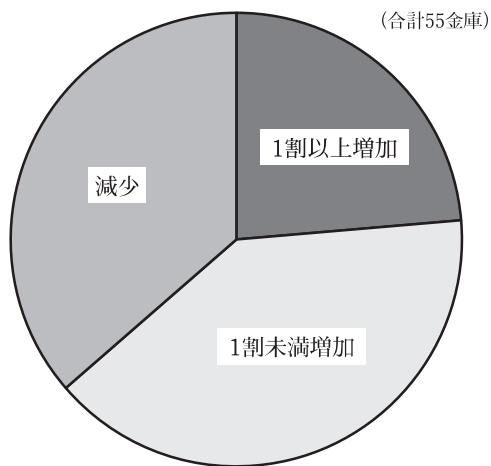
- 本稿は当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の事前課題の集計結果となる（回答数は55金庫）。
- 10年後の預金残高の増減予想は、2023年度末比で「減少予想」の割合が36.3%となり、その多くが地域の人口減少や相続預金の流出を要因に挙げた。
- 地域別では、三大都市圏に本店を有する信用金庫（9.1%増）と、それ以外の地域に本店を有する信用金庫（3.7%増）で増加予想に差がみられた。
- 研修受講金庫からは、『既に地域の人口減少などから預金の流出は始まっており、今後は残高を維持するので手一杯である』などのコメントがあった。

1. 10年後の預金残高の予想

金利のある世界の到来や地域の人口減少などを要因に、信用金庫の間で預金残高の伸び悩みと減少時代への突入が懸念されている。そこで、当研修の事前課題では「10年後の預金残高の予想（額）」を確認した。

集計結果をみると、①増加予想が63.6%（35金庫）となった一方で、減少予想は36.3%（20金庫）に留まった（図表4、5）。増加予想の信用金庫のうち、23.6%（13金庫）が1割以上の増加を予想しており、最も高く予想した回答には3割増があった。

図表4 10年後の預金残高の予想



図表5 事前課題の概要等

質問事項	【預金セールス】 10年後の残高予想
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2024年度） 受講金庫
回答期間	2024年6月3日～7月31日
回答金庫数	55金庫
その他	金額の記載ではなく「増加」とした回答は1割以上の増加、「微増」とした回答は1割未満の増加とした。

2. 地域別・預金規模別の特徴

研修受講金庫の増減予想の（単純）平均は4.9%となった^(注1)。内訳をみると、三大都市圏^(注2)に本店を有する信用金庫の予想が9.1%増だったのに対し、人口減少などが加速するその他の地域に本店を有する信用金庫の予想は3.7%増に留まる。預金規模別では、①1兆円以上が5.1%増、②4,000億円以上1兆円未満が5.9%増、③4,000億円未満は3.8%増となり、特に③の信用金庫で厳しい予想が散見された。

3. 主な推進策

研修受講金庫の多くが定期預金キャンペーンの再開といった金利上乗せで預金獲得に取り組んでいる。引き続き集める預金ではなく集まる預金の年金受給口座の獲得推進や、個人メイン化（給振口座の獲得）を重視する信用金庫が多いものの、具体的な打ち手に戸惑う様子もみられた。

4. 研修受講金庫のコメント

研修受講金庫による事前課題の主なコメントは図表6のとおりである。

図表6 研修受講金庫のコメント

（増減予想の根拠）

- 直近3年間（5年間）の年平均増加額から10年後の預金残高を試算した。
- 地域経済の予想成長率（期待）に合わせて預金残高を試算した。
- 地域の人口が10年後に○%減少するので、当金庫の預金残高も○%減で試算した。
- 当金庫は○年後の○○周年までに○○億円達成を公表しているため（試算の根拠なし）。
- 預金の減少予想を容認するが、○○億円の万台は死守する考えである。

（預金推進の考え方）

- 今後も個人向けの定期預金に上乗せ金利を付けて獲得する方針である。
- ここ暫く現場では預金セールスを行ってこなかった。そのため、預金の重要性とセールス話法の教育が必須と考える。
- 今後は、新NISAの推進などで既存顧客の資産（預金→預かり）を守りつつ、預金残高を確保するための戦略も必要である。
- 金利上昇によって預金増強も貴重な収益確保手段となりつつある。そこで営業地区内を預金増強の地域と、貸出金増強の地域などにウェイト付けしていく。

（注）1. 微増、増加、減少といった回答をした研修受講金庫を除く集計

2. 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、大阪府

規模縮小の容認への考え方

講義1－2

ポイント

- 当研修の事前課題では、『10年後の預金残高が2023年度末比で減少する』と予想した回答割合が36.3%となった。
- 研修受講金庫との意見交換でも、『中長期の規模縮小は避けられず、むしろ残高減少に突入する時期が予想より早まりそうである』などのコメントが散見された。
- また、市場が縮小するなかでの無理な業容維持に伴う、①営業店職員の疲弊や、②収益性の低下を懸念する声が複数金庫から寄せられた。
- 研修受講金庫からは、『預金残高の伸長ではなく、収益項目などを自金庫成長の評価軸とするような意識改革が必要である』などのコメントがあった。

1. 規模縮小の容認

地域における人口の減少と少子高齢化の進展、「金利のある世界」の到来などにより、信用金庫の間で無理な預金残高の維持に対し消極的な意見がみられるようになった(図表7)。実際、当研修の事前課題では、回答金庫の36.3%が『10年後の預金残高が2023年度末比で減少する』との予想だった。また研修受講金庫との意見交換でも、『預金残高の減少が想定したタイミングより早まりそう』『既に預金の減少は始まっており、残高を維持するだけで大変である』などの懸念を有する声が寄せられた。

図表7 預金残高の維持に対する意見

積極的（拡大させ続けるべき）	自然体（縮小を容認するべき）
●預金残高は地域における信用力の証であり、減少は風評リスクに繋がる。 ●預金は運用原資であり、不足すると身動きが取れなくなる。 ●役職員の意識高揚のためにも預金残高は増加させ続けるべき。 ●預金残高の縮小は経営の放棄である。	●預貸率が低いなかで無理に預金を集め続ける意味が乏しい。 ●調達コストの上昇につなぎ、金庫収益を圧迫する。 ●営業現場に預金セールスの目標を課す場合、職員の疲弊が心配である。 ●預金残高を競う時代ではない。

2. 縮小容認のメリット

規模縮小を容認することで、営業店の負荷軽減や収益面でのコスト上昇を抑えることが可能となる。限られた陣容で活動する営業店職員にとって、これ以上の業務負荷は困難となりつつある。その一方で、『ひとたび規模縮小を容認すると、ズルズル預金残高が落ちていく恐怖がある』などのコメントも複数あった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①自金庫の適正規模の設定、②ビジネスモデルとの親和性、③経営陣の意識改革などとなる。預金残高が伸長し続けるのは「当たり前」との考え方を改め、将来のビジネスモデルと整合性のある預金規模を目指していく必要がある。そのためにも自金庫の適正規模（死守水準）の庫内設定を求められよう。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント（規模縮小の容認について）

- 最近では当金庫の役員からも規模縮小を容認する発言が出始めた。しかしながら預金減少に経営の舵を切ると、減少ペースをコントロールできなくなる懸念がある。
- 地元で先陣を切って預金減少を受け入れた時の風評リスクが怖い。今は我慢比べである。
- 預金の減少は既に起きており、近い将来、当金庫の預金残高も減っていくだろう。ただし経営方針として「減らす」と言えないので、「現状維持」と言い続けるしかない。
- 地域経済に合わせて当金庫の預金規模を縮小するのも一案である。理事長は「小さくなくても良い」と言っているが、反対派も多いので、最終的には横ばいを目指す事になるだろう。
- 当金庫は預金残高〇兆円を死守ラインと考えており、その水準を下回らなければ自然体である。仮に厳しくなったらなりふり構わず預金を集めるだろう。
- 市場運用の財源がなくなると、経営の身動きが取れなくなるので、足元の預金が一気に減らなければ良い。緩やかな減少を受け入れるのだろう。
- 当金庫は、これまで（これから）「預金残高は対前年比でプラス」を経営方針に掲げている。しかしながら営業現場の疲弊は著しく、近いうちに方針転換もあり得るだろう。
- 地元の顧客が当金庫の預金残高の増減に興味を有すると思えない。顧客にとっては、店舗網やATMの有無、預貸金の金利水準、更には配当率に対する関心の方が大きい。

相続預金の流出防止策

講義1－3

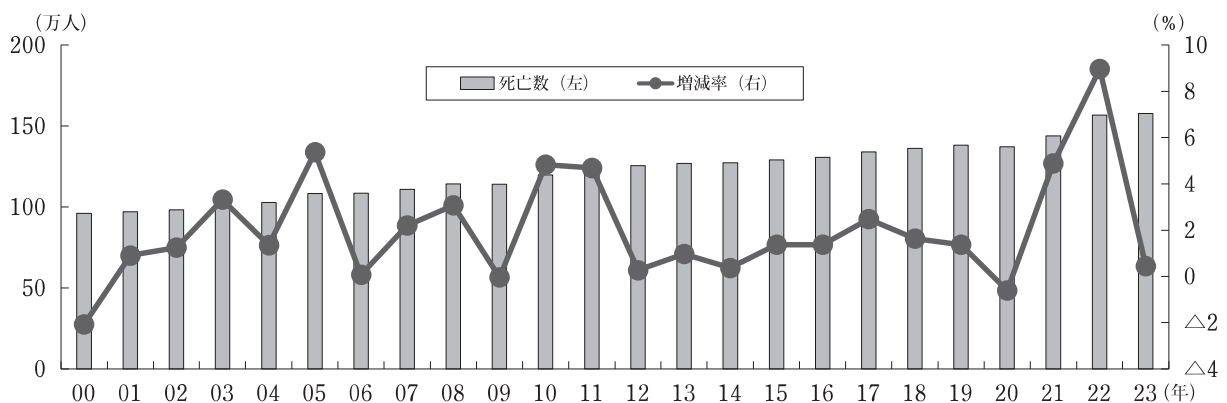
ポイント

- 多くの信用金庫で預金残高の伸び悩みが鮮明となるなか、当研修の意見交換では相続預金の流出防止策がたびたび話題となった。
- 研修受講金庫の預金規模や所在地区に関わらず相続預金の流出に苦慮する声が相次ぎ、その対策に試行錯誤する様子が窺われた。
- 顧客の相続が発生する前に相続人（配偶者や子・孫）との接点を確保しておき、口座開設および取引深耕に注力する信用金庫が増えている。
- 研修受講金庫からは、『維持（死守）する相続預金と、流出を容認する相続預金に分けて臨むべきである』などのコメントがあった。

1. 相続預金の流出問題

わが国では人口の減少と少子高齢化が加速しており、例えば2023年の年間死亡者数は前年比0.4%増の157万人に達した（図表9）。こうした死亡者数の増加などを背景に、信用金庫業界では相続預金の流出防止策がクローズアップされて久しい。相続預金の流出を抑えることで、自金庫の業容を維持すると同時に、相続人となる子や孫との取引を収益化（メイン化）していく必要がある。信用金庫が地域で持続可能なビジネスモデルを構築するためにも、相続預金の流出防止策とは真剣に向きあう必要があると考える。

図表9 わが国の死亡者数の推移



2. 相続預金の流出状況

研修受講金庫との意見交換では、信用金庫の所在する地域や預金規模に関係なく相続預金の流出が課題となっていた。一般に地方の相続預金は東京や大阪などの大都市に移るとされるが、例えば都内の信用金庫でも『相続預金の残存率は良くて5割に留まる』とのことであり、信用金庫（業界）から他業態への流出が深刻だと想像される。

3. 地元相続人との接点強化

相続預金の流出防止策として、高齢顧客の相続が発生する前に相続人との接点を確保し、取引強化に取り組む信用金庫が増えている。同居する家族や地元に住む子・孫の口座獲得に力を入れており、相続発生時の受け皿口座に活用いただく考えである。また終活セミナー開催などを通じて相続人の確認や紹介依頼を行う信用金庫もあった。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント（流出防止の考え方など）

- 当金庫顧客の相続預金の流出状況を調査したところ、相続直後は5割が残り、その後メガバンクなどの生活口座に移っていくイメージである。ただし職域（取引先の社長など）をみれば、8割が残る。となるとサラリーマン顧客の相続預金は諦め、職域の相続は死守すべき。
- 地元の古くからの富裕層などとの密着はマストである。顧客が元気なうちに子や孫との取引を強固なものにしておけば、相続預金流出の心配はなくなる。
- 現状、相続預金の残存率は55%程度で、半分弱の45%が流出する。営業店の負荷軽減を考えると、無理な相続預金の流出対策を講じるより集中化して機械的な対応を図る方が良い。
- 高齢顧客の子（40代～50代）はぎりぎり当金庫のエリア内に居住するが、孫の代（20～30代）になると東京などに移ってしまう。そうなってくると対策を打ちようがない。
- 地元外に住む子や孫を相続人とする相続預金の流出を防ぐのは不可能に近い。それよりは地元に残る相続人との接点強化に専念すべきである。
- 終活セミナーや資産運用セミナーには夫婦での参加を促し、早い段階から顧客を囲い込むようにしている。また高齢顧客が元気なうちに子や孫の口座開設を案内している。
- 当金庫は他行庫の相続預金も受入れ可能な高金利の預金商品を取り扱い、積極的に取り込むことにした。

（備考）図表10から15まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方 「事前課題の集計結果」

講義1－4

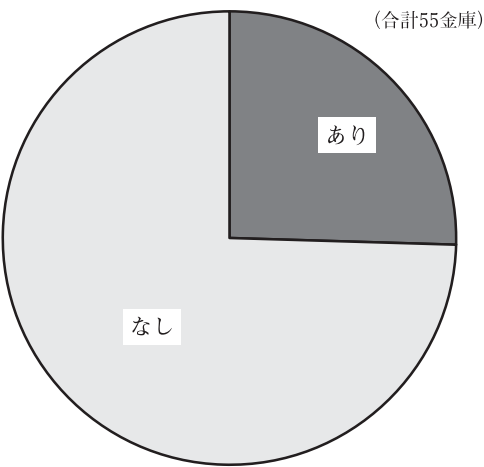
ポイント

- 本稿は当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の事前課題の集計結果となる（回答数は55金庫）。
- 集計結果をみると、「営業エリアの拡大（地区拡張）」に前向きな研修受講金庫が25.4%あったのに対し、消極的な回答は74.5%に達した。
- 営業エリア拡大の考え方としては、地区拡張ではなく店舗空白地帯への拠点設置や渉外活動の広域化に取り組む研修受講金庫があった。
- 一方、営業エリアの拡大に消極的な意見としては、『資金需要が見込める近隣都市への進出は魅力的だが、現状の人繰りでは実施困難』などが散見された。

1. 営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方

当研修の事前課題では研修受講金庫に「営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方」を確認した。集計結果をみると、（拡大の考え）ありが25.4%（14金庫）に留まる一方で、（拡大の考え）なしは74.5%（41金庫）に達した（図表11、12）。内訳をみていくと、地域別では三大都市圏^(注3)に本店を有する信用金庫で、預金規模別では1兆円以上の信用金庫で、それぞれ営業エリアの拡大に前向きな回答割合が高かった。

図表11 営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方



図表12 事前課題の概要等

質問事項	【営業エリアの拡大】 営業エリアの拡大（地区拡張）の 考え方
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2024 年度）受講金庫
回答期間	2024年6月3日～7月31日
回答金庫数	55金庫
その他	－

(注)3. 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、大阪府

2. エリア拡大のタイプ

営業エリアの拡大に前向きな研修受講金庫のうち、地区拡張を計画（予定）する信用金庫は少なく、むしろ店舗空白地域への拠点設置ニーズが強いようである。また、渉外担当による営業活動の広域化（法人営業部の設置を含む）、非対面チャネル（ネット支店を含む）の活用による個人ローン推進を掲げる信用金庫もあった。

3. 戦略上の相違点

営業エリアの拡大に消極的な意見では、『職員が不足するなか既存店舗網の維持で手一杯である』のほかに、『地方銀行が地元から撤退しつつあり、むしろ地域シェアを高めるチャンスである』などがあった。一方、営業エリア外周部の店舗から撤退し重点地区に経営資源を絞る動きも強まっており、信用金庫によって戦略上の違いが鮮明になりつつある。

4. 研修受講金庫のコメント

研修受講金庫による事前課題の主なコメントは図表13のとおりである。

図表13 研修受講金庫のコメント（積極的な意見）

- 具体的な方針は固まっていないが、投下可能な人的資源等の確保に目途が立てば、需要の見込めるエリアへの地区拡張に取り組む。
- 既存エリアとの親和性、既存顧客との人縁・地縁を考慮し、店舗空白地域に法人オフィスを開設していく。その後の支店化も視野に検討する。
- エリア内人口が減少するなかで、戦略的に隣接エリアへ店舗網を広げることは十分にあり、その際は将来の当金庫職員数を予想したうえで、現店舗網の見直しと合わせて臨む必要がある。
- 営業エリアに多くの消滅可能性都市を抱える現状を勘案すると、いくら信用金庫が運命共同体といえども収益の見込めるエリアに軸を移していかざるを得ない。
- 現状においては、営業エリアを拡大し新規出店するなどは考えていない。むしろ経営資源の再配分により都市部店舗の人員を厚くする方針である。
- 現状は渉外担当による点のエリア拡大である。こうした点の周囲で継続的な収益が見込め、その近隣に隣接している店舗があれば新規出店していく。
- 顧客の経済活動の拡大に合わせて当金庫も営業エリアを広げることは、顧客利便性のためにも不可欠である。
- 当金庫は非対面チャネルの活用により、店舗網の薄い営業エリアの顧客も取り込んでいく。

信用金庫の本部機能の移転動向

講義1－5

ポイント

- 市場環境の急激な変化を受け、本部機能を本店所在地から距離の離れた都市部などに移転する信用金庫が少しずつ出てきた。
- 具体的なタイミングとして本店・本部の建替えに合わせて実施する研修受講金庫があり、その際は全面的な本部移転ではなく、一部移転のケースもみられた。
- 取組時の検討課題は、①将来を見据えた冷静な意思決定、②地域や職員への丁寧な説明、③IT・DXのフル活用などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、新卒採用や金庫営業力の強化の観点から、本部機能の一部を好立地に移転する信用金庫があった。

1. 本部機能の移転

わが国では人口の減少と少子高齢化を背景に、地域経済の急速な衰退が進んでいる。こうした状況下、地域密着経営の信用金庫が経営を持続させるためには、地域経済の変化に応じた柔軟な意思決定が不可欠と言える。

その一手法として、本部機能を本店所在地ではなく県庁所在地などの好立地に移転する信用金庫が少しずつだが出てきた（図表14）。好立地への移転により、新卒採用へのプラス効果や金庫営業力の強化などが期待される。ただし研修受講金庫の多くが本部機能の移転決断の困難さを訴えており、今後も本部機能の移転は限定的な事例に留まろう。

図表14 本部機能の移転のメリット・デメリット

メリット（前向きな意見）	デメリット（消極的な意見）
●好立地に本部機能を移転した方が、新卒採用や情報収集に役立つ。 ●人口の多い（資金需要の見込める）地域に経営資源を再配置するのは自然の流れ。 ●将来の再編時の中核店舗になり得るので、好立地に移転しておいた方が無難である。 ●将来的には本店の移転も想定されるので、先ずは本部を移転しておく。	●地域金融機関として地元を捨てるとの批判を受けやすい。 ●本部職員の通勤時間の増加などにより、本部職員の不満が高まる恐れがある。 ●本店と本部の建物を分けると、何かと業務の非効率につながる。 ●特に本部機能を分散した場合、二重投資になってしまう。

2. 移転検討のタイミング

信用金庫の本店・本部は40年～50年に一度、建替えの時期が到来するとされる。そのため本店・本部の建替えや大規模修繕に合わせて本部機能の移転を検討俎上に載せるのが一般的だと想像される。なお検討の結果、本部機能の全てを移転するのではなく、一部を移転するのも一案である。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①将来を見据えた冷静な意思決定、②地域や職員への丁寧な説明、更には③IT・DXのフル活用などとなる。地域の将来像を冷静に分析した場合、現在の延長線上で自金庫が持続可能なのかを検討する必要がある。また近年はIT・DXが進展しているため、本店・本部間や本部間の情報共有における問題は乏しいと考えられる。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修(2024年度)」など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15のとおりである。

図表15 研修受講金庫のコメント

(実施金庫)

- 当金庫は本店・本部の建替えに合わせて本部を隣接する市に移転した。今後の地域の発展を考えると本部機能の移転は正しい決断だったと思う。
- 当金庫は本部機能の一部を県庁所在地に移転した。交通アクセスも良く、新規採用や職員研修などを考えると移転のメリットは大きい。
- 当金庫は本部機能のうち企画部門や営業推進部門などを都市部に移転した。本部機能が2つに分かれるが、DXが進んだので情報共有などは問題ないとの判断である。
- 過去の合併により複数の建物に本部機能を有するが、本部の建物はどれも老朽化している。機能の集約に合わせて別の都市へ本部を移転することも検討している。

(未実施金庫)

- 当金庫は本店・本部の建替え時に本部機能の移転を検討したが、見送った経緯がある。県庁所在地には圧倒的シェアの地銀が本店を構えており、敢えて戦うより地元を重視すべきとの判断である。
- 当金庫は本店・本部の建替え時に本部機能の移転を検討したが、地元への配慮などから見送った。将来の人口予想を考えると今回が最後のチャンスだったと思われる。