

金利上昇局面における信用金庫経営

講義2

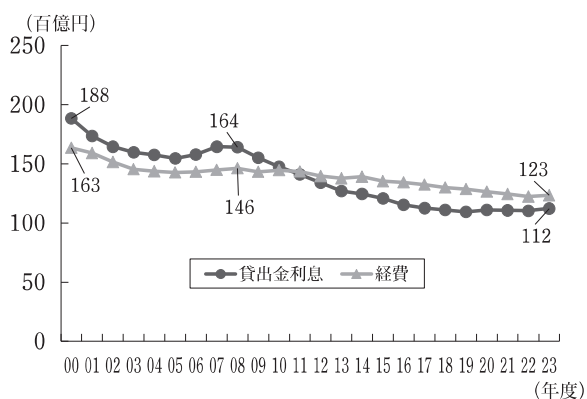
要 旨

- 金利のある世界の到来を受け、信用金庫はこれまでの低金利政策を前提としたビジネスモデルからの転換を迫られている。
- 研修受講金庫との意見交換では、市場金利の上昇は『短期的にはマイナスだが、中長期的にはプラス』との声が多くみられた。
- 2025年度に向けた対応策として、①預金セールスの強化、②融資セールスの強化があり、特に住宅ローンの位置付けで意見交換が盛り上がった。
- 金利上昇局面における営業活動として渉外担当の行動基準を修正する必要があり、自金庫に最適な営業店評価（目標設定）の模索が続いている。

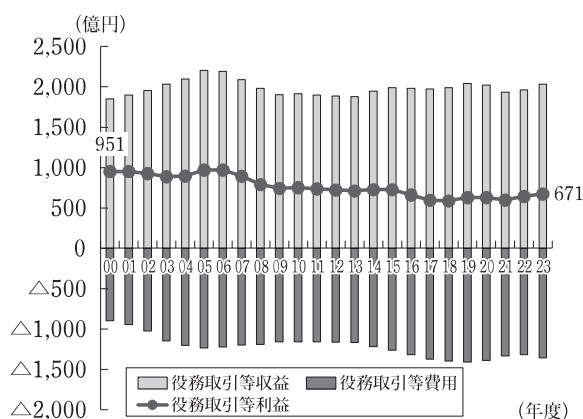
1. 市場金利の上昇の影響

2024年3月に日本銀行がマイナス金利政策を解除し、わが国では「金利のある世界」が到来した。2025年6月現在の政策金利は0.5%となるが、この水準は2007年2月～2008年10月以来、17年振りの水準となる。さらに1995年9月以降、政策金利が0.5%を超えたことがなく、今後も金利上昇局面が続くと考えらるなら、信用金庫はこれまでの金利低下を前提に構築してきたビジネスモデルを大きく転換させる必要が生じている。なかでも収益構造の再検討は必至と考えられる（図表1、2）。

図表1 貸出金利息と経費の推移



図表2 役務取引等利益の推移



（備考）図表1から16まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な対応策

研修受講金庫との意見交換では、金利上昇局面における信用金庫の対応策として、①預金セールの強化、②融資セールの強化などが挙げられ、加えて③営業店評価（目標設定）の見直しに言及する声が多く寄せられた（図表3）。特に2024年度の研修では預金残高の維持（伸長）に注目が集まり、なかには十数年振りに預金キャンペーンを再開する研修受講金庫などもみられた。

図表3 主な対応策

預金セールの強化	●定期預金の上乗せキャンペーンの実施や、公金預金・法人預金の獲得に力を入れる。個人メイン化に注目する動きも強かった。
融資セールの強化	●既存先に対する適正金利への引上げ交渉と合わせて、新規開拓と取引深耕の推進が行われている。
営業店評価の見直し	●時代の変化に応じた営業店評価・目標設定に見直す。より収益を意識した活動が求められるようになった。

3. まとめ（目標設定の見直しが急務）

金利上昇局面では、単純な預貸金残高の積上げではなく、これまで以上に採算を意識した活動が求められる。また近年は職員の価値観が多様化していることもあり、従来スタイルの営業店評価が機能しにくくなっている。そこで、信用金庫は時代の変化に適した営業店評価や目標設定に早急に切り替え、営業店職員の自発的な活動を促していく必要があると考える。

4. 関連する意見交換等

「金利上昇局面における信用金庫経営」（講義2）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4）。

図表4 講義2に関連した意見交換等の例（特集号掲載順）

（2025年01月20日）	（No.2024-132）	預金セールの目標設定
（2025年02月28日）	（No.2024-161）	貸出金利回りの改善策
（2025年02月28日）	（No.2024-159）	住宅ローン推進の再強化
（2025年03月26日）	（No.2024-185）	営業店表彰制度の見直し傾向
（2025年02月28日）	（No.2025-154）	収益ベース型目標設定制度の修正動向

預金セールスの目標設定

講義2-1

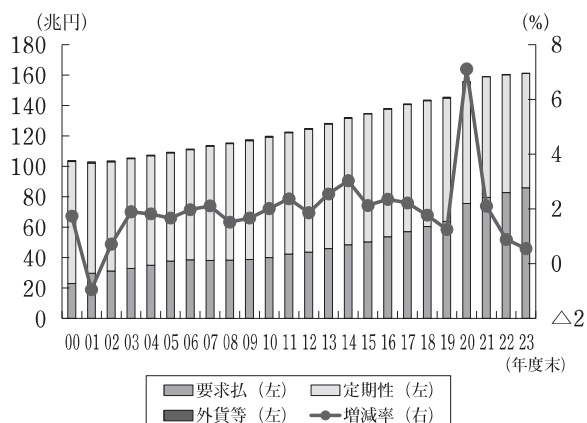
ポイント

- 地域の人口減少・少子高齢化に加え、「金利のある世界」の到来もあり、信用金庫の間で預金セールスのあり方を見直す動きが加速している。
- 主な推進策としては、金利上乘せキャンペーンの実施や公金預金・法人預金の強化を挙げる研修受講金庫が多かった。
- 2025年度の営業店目標設定に関連して預金目標の有無がテーマとなっており、各金庫の対応も分かれている。
- 研修受講金庫からは『今後は、これまで消費者ローンの推進を主目的に取り組んでいた職域セールスを通じて預金を集めるのも一手となろう』などのコメントがあった。

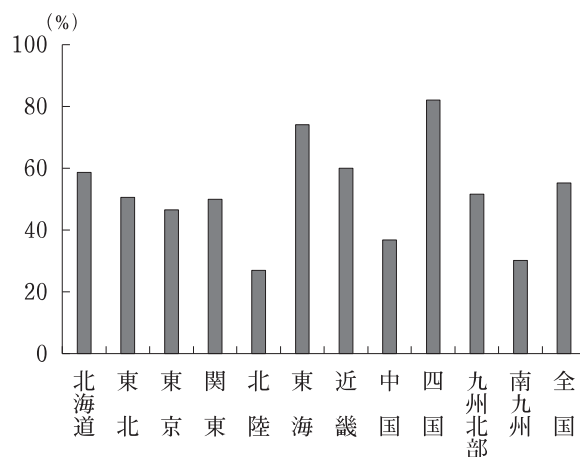
1. 預金残高の推移

2023年度末の信用金庫の預金残高（161兆1,644億円）は、過去最高を更新すると同時に22年連続で前年度末を上回ったものの、地域の人口減少・少子高齢化や「金利のある世界」の到来の影響などを受け、足元では伸び率の鈍化が顕著である（図表5、6）。こうしたなか今後の本格的な預金残高の減少時代を見据えた預金セールスのあり方を検討する研修受講金庫が増えている。

図表5 預金残高の推移



図表6 地区別の増減率(00年度末→23年度末)



（備考）沖縄県は全国に含む。

2. 主な預金推進策

主な預金推進策としては、金利上乘せのボーナスキャンペーン実施や公金預金の強化、または法人預金の推進を挙げる研修受講金庫が多い。その一方で、調達コストの上昇（預貸金利鞘の縮小）懸念などから預金残高の無理な伸長への疑問の声も増えつつあり、意見交換のなかでは微増を目指す動きが大勢を占めた。

3. 2025年度の預金セールス目標設定

預金セールスに関するテーマの一つに2025年度の目標設定の有無が挙げられる。研修受講金庫の多くが『営業店への負担を抑えつつ、良質な個人預金の推進に取り組みたい』との希望を有していた。個別には職域セールスの活用や、預かり資産の推進見直しなどと絡めた預金目標の設定を検討する事例があった。

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7のとおりである。

図表7 研修受講金庫のコメント（2025年度の目標設定の考え方など）

- 当金庫は営業店の負荷軽減を目的に2024年度から営業店の業績目標をシンプルに見直したばかりなので、現状、預金セールスの指示を新たに出すのは難しい。
- 現状、預金はキャンペーンでかき集めている。これまで預かり資産を推進し、定期預金の満期は預かりを案内してきたので、営業現場では預金セールスに対する戸惑いがあるようだ。
- 当金庫はこれまで個人マス顧客との関係（定積集金や満期管理など）を効率化してきた。このような状況下での預金セールスの目標復活には営業店の反発が予想される。
- 預金の目標設定はあるが、それほど厳しい水準ではなく、キャンペーンの時に集中して取り組みば何とか着地する水準としている。
- 当金庫は、これまでの職域セールスでは消費者ローンの推進に注力していたが、今後は預金の推進に振り向ける方針である。
- 現在の目標設定（収益分野）は貸出金利息と役務手数料のみなので、預金セールスの強化に合わせて預金を集めても営業店収益になるような仕組みに見直す予定である。
- 現状は預金セールスの目標を未設定だが、2025年度からは渉外担当に預金目標を設定する方針である。逆に預かり資産の目標を渉外担当から外すことで負担を軽減する考え。

貸出金利回りの改善策

講義2-2

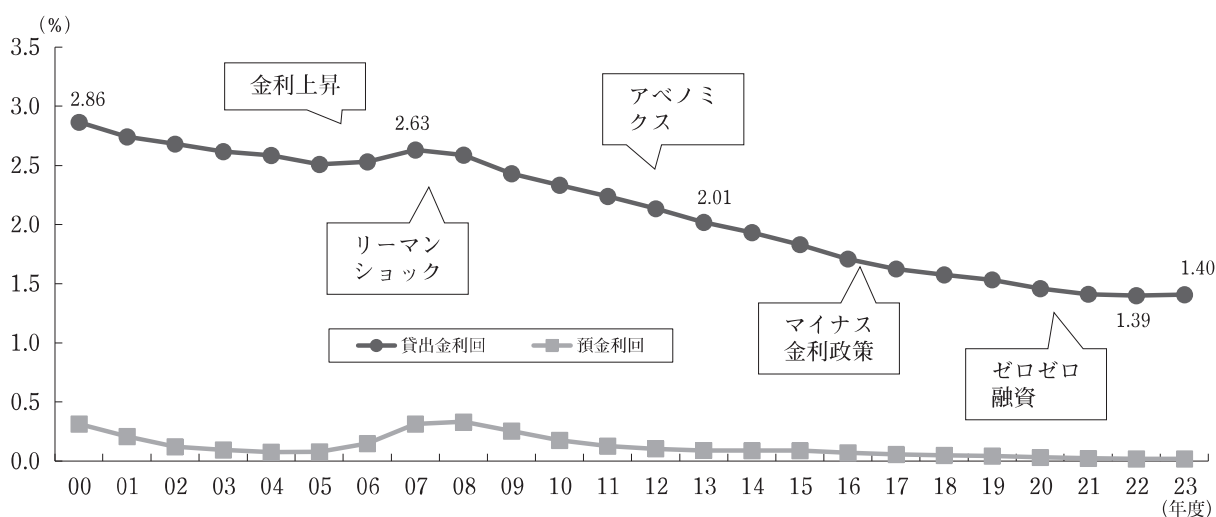
ポイント

- 2024年3月以降、「金利のある世界」が本格化しており2025年1月には日本銀行の政策金利が17年振りに0.5%にまで引き上げられた。
- 研修受講金庫の間では、既存先の金利引上げに加え、新規開拓の強化や消費者ローンの推進に取り組む動きが強まっている。
- 取組時の検討課題は、①金利（収益）意識の徹底、②評価方法の再設定、③職員研修の充実などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、取引先との金利交渉の進捗管理を本部が周知徹底する信用金庫があった。

1. 貸出金利回りの推移

2025年1月、日本銀行は政策金利を引き上げ17年振りの0.5%とした。昨年のマイナス金利の解除以降、信用金庫の間で貸出金利の引上げが進んでおり、今後は更なる金利引上げが加速しよう（図表8）。しかしながら研修受講金庫の地域特性などによって貸出金利の適正化に苦慮する声もあり、「金利のある世界」の到来が信用金庫の決算に与える影響は個別の事情によって異なると想像される。

図表8 貸出金利回りの推移



2. 利回り改善への取組み

研修受講金庫の取組みをみると、既存融資先の金利引上げが活発化しており、そのための研修や説明会の実施にも熱心であった。ただし預金利回りの上昇に比べて、貸出金利回りの追従は遅れ気味のため、預貸金利鞘の縮小を懸念する声は根強かった。また、こうした課題を解決するべく新規開拓の強化や消費者ローンの推進に舵を切る動きも出ている。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①金利（収益）意識の徹底、②評価方法の再設定、③職員研修の充実などとなる。「金利のある世界」では量（残高）と質（利回り）のバランスを意識した活動がこれまで以上に求められるので、金利意識を庫内周知して臨む必要がある。また営業店評価制度なども現状と整合的なものに再設定することが望まれる。

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9のとおりである。

図表9 研修受講金庫のコメント（貸出金利の引上げについて）

- 当金庫は「〇月に基準金利を引き上げる」とHPなどで事前に公表する。金庫としての方針をしっかりと示しているので、現場職員は動きやすいと思う。
- 当金庫はもともと金利競争で安売りしない「預金連動型の融資」を謳っている。そのため、顧客も金利引上げを受け入れやすい土壌にある。
- 当金庫は3年程前から金利の適正化に取り組んでいる。現在は「0.01%でも金利を引き上げよう」との指示を徹底しており、金利上昇前から少しずつ貸出金利回りも改善していた。
- 当金庫は貸出金で量を追うのは困難とみており、適正金利の徴求を重視している。そのため相対的に貸出金利回りが高く、また金利交渉を行う風土もある。
- 当金庫の渉外担当向けの説明会では、『変動金利の先には交渉せず「こういう契約なので金利が上がります」と言うべき』と指示している。また重要先・難交渉先には支店長が率先して交渉にあたるよう指示した。
- 地元の地銀が先行して貸出金利を引き上げたので、当金庫も利上げ提案を行いやすい。
- 1回目の金利引上げは顧客も納得してくれ追従率も高かったが、短いスパンに2回・3回と金利見直しをお願いし続ける自信はない。今後、貸出金利の追従率は低下していこう。

住宅ローン推進の再強化

講義2-3

ポイント

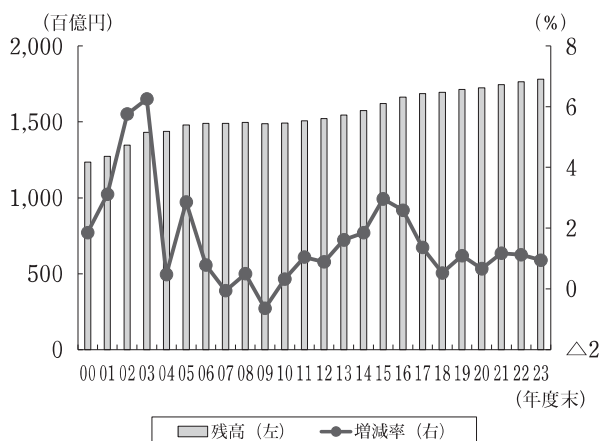
- 金利のある世界が到来するなか、個人メイン化（給振口座の獲得など）のツールとして住宅ローンに再注目する信用金庫が出てきた。
- 研修受講金庫の多くが業者セールスに注力しており、また非対面チャネルの整備や融資事務の集中化といったBPRに取り組んでいる。
- 取組時の検討課題は、①複合取引の視点に立った採算管理、②顧客獲得の仕掛けづくり、③営業店の負荷軽減策などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、将来のメイン顧客獲得を目的に、足元の低採算には目を瞑りつつ住宅ローンを推進する考え方が広がっていた。

1. 住宅ローン残高の推移

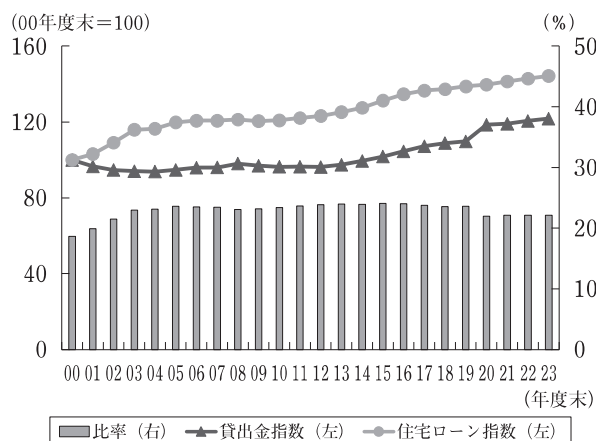
2023年度末の信用金庫の住宅ローン残高は17兆81百億円に達し、14年連続で前年度末を上回った（図表10）。また、貸出金残高に占める住宅ローン残高の比率（住宅ローン比率）は、2割強を占める水準が続いている（図表11）。

ここ数年、金利競争などによる低採算を主な理由に住宅ローンを自然体とする信用金庫が大都市部などでみられた。しかしながら「金利のある世界」の到来をきっかけに、足元では再強化に舵を切る事例が増えつつある。

図表10 住宅ローン残高の推移



図表11 住宅ローン比率の推移



2. 個人メイン化ツールとしての位置付け

信用金庫が住宅ローンを推進する目的は、貸出金残高および利息収入の確保に加え、個人メイン化ツールとしての位置付けが強まっている。給振口座の獲得や各種の複合取引を推進し個人顧客を長期に囲い込むツールとして住宅ローンは有効と言える。商品単体の低採算には目を瞑り、複合取引による生涯取引（生涯収益）に期待する声は大きい。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①複合取引の視点に立った採算管理、②顧客獲得の仕掛けづくり、③営業店の負荷軽減策などとなる。大手銀行やネット銀行などに対抗していくためには、業者セールの強化や非対面チャネルの整備とともに、競合金融機関に負けないだけの魅力ある商品・サービスの提供が不可欠と言えよう。

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12のとおりである。

図表12 研修受講金庫のコメント（推進の考え方）

- 当金庫の調べでは、『住宅ローンがある顧客は複合取引をしている（事が多い）』という検証結果が出た。だとするなら個人顧客を囲い込むためには、『住宅ローンの金利を引き下げても取り組んだ方が良い』との考え方も可能となる。
- 住宅ローンを推進しないと、若年層顧客との接点を得にくい。そこで超低金利の住宅ローンを投入すると同時に、これまで曖昧だった給振口座とカードローン契約を必須にし、また融資実行手数料を徴求することにした。
- 給振口座の契約には住宅ローンの獲得は必須と考える。そこで取引のある不動産会社の物件やメイン先の従業員などに限定した低金利の住宅ローンを取り扱うことにした。
- 当金庫のメイン取引先の社長がネット銀行で住宅ローンを借りているケースもみられ、『それなら採算度外視でも社長などに商品提供しても良いのでは』との話になった。
- 当金庫は住宅ローンを自然体に切り替え、職域のみ推進している。取引先の代表者や従業員には住宅ローンを勧め、逆に一般個人向けの住宅ローンは消極的なスタンスである。
- 当金庫は営業店の負荷を軽減するため、住宅ローンの事務集中などを進めている。マス層に対する住宅ローンは本部・ローンセンターが担い、営業店は職域などに限定したセールスを行う棲み分けを図っている。

営業店表彰制度の見直し傾向

講義2－4

ポイント

- 信用金庫を取り巻く内外環境が急速かつ大幅に変化するなか、営業店職員のモチベーションが高まるような営業店表彰制度を模索する動きが強まっている。
- 研修受講金庫との意見交換では、数年前から相次ぐ目標設定の廃止（いわゆるノルマ廃止）から順位付けの見直しなどまで多岐に亘る試行錯誤がみられた。
- 取組時の検討課題は、①経営陣と営業現場の信頼関係、②ビジネスモデルとの整合性、③公平・シンプル化の試みなどとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、渉外担当の負荷軽減を目的にシンプル化の流れが強まっていた。

1. 営業店表彰制度の見直し^(注1)

信用金庫を取り巻く内外環境が大きく変わるなか、これまで実施してきた営業店表彰制度を見直す信用金庫が増えている。この背景には、営業店職員の①1人あたり負荷の増大、②価値観の多様化などに加え、③自金庫ビジネスモデルと目標設定との乖離拡大などがあるとされる。具体的な見直し実施にあたっては、営業店職員のモチベーション向上を最優先とした制度設計と同時に、収益意識の醸成なども求められており、研修受講金庫の間で試行錯誤がみられた（図表13）。

図表13 営業店表彰制度の見直し（例）

シ ン プ ル 化	●営業店表彰の体系をシンプルなものに再設定し、表彰項目の総数も削減する。渉外担当の活動内容を分かりやすくする狙いもある。
競争から協力体制	●各店舗が順位を競うのではなく、グループ（エリア）単位で協力して目標を達成する。順位付けの廃止や達成基準型が代表例となる。
収 益 意 識 の 醸 成	●残高や獲得件数を競うのではなく、各店に課された収益目標の獲得を目指す。各店の裁量範囲は信用金庫の方針で異なる。
自 主 性 の 重 視	●営業店活動の裁量を高め顧客本位の活動を促すため、自店の活動計画などを作成させる。計数目標（ノルマ）の廃止を含む。
成 果 主 義 の 強 化	●順位による営業店（長）の賞与格差などを拡大することで、職員のモチベーションを向上させる。

（注）1. 本稿では営業店の目標設定と表彰制度を同一とする。

2. 見直しの例

研修受講金庫へのヒアリングでは、営業店表彰の見直し策として、①シンプル化、②競争から協力体制、③収益意識の醸成、④自主性の重視などが挙げられており、一部で⑤成果主義の強化もあった。なおトライ＆ラーンの考え方に基づき、数年単位で大胆な見直しを繰り返す信用金庫もみられた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣と営業現場の信頼関係、②ビジネスモデルとの整合性、③公平・シンプル化の試みなどとなる。見直しのスタートラインに本部（経営陣）と営業店（現場職員）の間で信頼関係を構築することが不可欠である。そのためにも見直しに際しては、双方の問題意識や疑問などを共有することが求められよう。

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14のとおりである。

図表14 研修受講金庫のコメント

- 当金庫は、これまでの多岐に亘る目標設定と過度な競争を実施しており、それが若手職員の離職に繋がったと考えた。そのため営業店表彰項目を大幅にシンプル化し、①預貸金の平残、②収益項目などに絞った。
- 当金庫は、営業店表彰と内勤チーム表彰、渉外個人表彰があり、役割別・年代別などに細かい目標を設定していた。しかしながら過重な目標を与えても金庫業績が伸びず、また職員の疲弊感も強まるだけなので、無理をさせないようにシンプル化に舵を切った。
- 当金庫は営業店職員の疲弊に配慮し、2024年度から営業店表彰制度を廃止し、ブロック表彰制度に切り替えた。ブロック内の店舗が協力して目標達成を目指す。
- 収益ベース型の目標設定を営業店に課したが、営業店が混乱してしまった。そこで本部が収益目標に加えて行動の期待値などを提示することにした。
- 当金庫は営業店の自主目標と本部の期待する収益目標などとの擦り合わせを密に実施する。本部と営業店（長）との目線合わせが進めば、計数目標の廃止も検討したい。
- 当金庫は数年前に計数目標を廃止し、営業店の自主目標設定を認めた。結果として成績の伸びない営業店なども出てしまったが、営業店表彰の順位と支店長の評価は別に実施しているため、目標設定の牽制となっている。

収益ベース型目標設定制度の修正動向

講義2－5

ポイント

- 当研修では、営業店の目標設定手法の一つである「収益ベース型目標設定制度」の内容修正に言及する信用金庫が複数あった。
- 営業店に課す収益目標を貸出金利息などの「入り」のみとし、人件費・物件費といった「出」を考慮しないスタイルが同制度の導入金庫の大半を占めていた。
- これに加えて、「金利のある世界」の到来を受け、①収益目標から役務手数料を除外したり、②収益項目に預金を追加設定したりする研修受講金庫もみられた。
- 研修受講金庫からは、『公平性を重視して複雑な目標設定を行うより、シンプルで分かりやすい目標設定を重視すべき』などのコメントがあった。

1. 収益ベース型目標設定制度の修正

営業店の目標（ノルマ）や評価・表彰基準を設定する手法の一つに「収益ベース型目標設定制度」がある。営業店職員の収益意識を高め、各店舗の創意工夫を促す目的などから近年、導入金庫が増えている。

同制度を導入することで、自店（自身）の収益貢献度が可視化され、営業店職員の意識改革・行動改善に繋がるメリットを有する。その一方で、過度な収益獲得意識への偏重から『自金庫の意図しない営業店活動に陥る』などの課題も散見されている（図表15）。

図表15 収益ベース型目標設定制度のメリット・デメリット

メリット	デメリット
●営業店職員の収益意識の高揚 ●経営陣および本部職員の意識改革 ●自店（自身）の収益貢献度の可視化 ●低採算の活動の見直し、行動改善 ●収益を意識した営業店の創意工夫	●営業店職員の過度な収益意識への偏重 ●目先の収益獲得に向けた活動に集中 ●小口顧客や低採算顧客の切り捨て ●無理なコスト削減（評価項目に設定の場合） ●期中で活動を諦める営業店の出現

2. 経費項目の見直し

同制度を見直す際の代表例として、「経費（出）」を評価項目から除き、「収入（入り）」のみを評価項目とする信用金庫が増えている。経費項目を目標に盛り込むと、営業店職員の増減が店舗収益に影響するケースなどがあり得るし、過度な経費削減意識の結果、金庫として意図しない営業活動が発生する恐れもあった。

3. 収入項目の見直し

「金利のある世界」の到来などを理由に評価項目を再設定する研修受講金庫があった。代表例では、①収益目標を貸出金利息に限定（役務手数料を評価項目から除外）、②預金も評価項目とする（若しくは収益換算額の引上げ）などがあった。また関連して、③貸出金の目標を平残から末残に戻すことで推進意欲の低下を防ぐ信用金庫もあった。

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16のとおりである。

図表16 研修受講金庫のコメント

- 当金庫では、過去に時間外勤務の費用を収益目標の一つに設定していた。効率良い業務推進を意図したものだったが、蓋を開けると「残業をするな」との間違ったメッセージとなってしまう。この時の反省を踏まえ、現在は経費項目を評価対象外とし収入項目だけで評価する。
- 当金庫の収益目標は、貸出金利息と役務手数料だったが、営業店が期末になると手数料の獲得に走る傾向があった。そこで2025年度からは貸出金利息1本の目標設定にし、営業店を融資セールスに特化させたい。
- 当金庫は収益ベースの目標を高く設定しすぎている。現実不可能な収益水準であり、また営業店の裁量に限りがある以上、現実的な目標設定に見直す必要がある。加えて「収益を稼いだ営業店が正しい」ようなギスギスした雰囲気が課題と認識している。
- 収益ベース型の営業店評価制度を取り入れたところ、営業店は収益貢献度の低い（目標外の）項目を全く取り組まなくなってしまう。そこで別途に目標を追加設定する悪循環に陥っている。収益ベース型の可否を含めて、一度シンプルな目標設定に戻すべきである。
- 当金庫の営業店は収益目標を達成するため、期末になると役務手数料を推進するようになる。結果、貸出金の期末残高が伸び悩んでしまうので、2025年度からは収益目標と別に末残目標のウェイトを高める考えである。