



SCB

金融調査情報

No.2024-10

(2024. 10. 30)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

上席主任研究員 刀禰 和之

研究員 森川 友理

03-5202-7671

s1000790@FacetoFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定①

— 「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の概要 —

視 点

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は2017年度から信用金庫役職員向け集合研修「経営戦略プランニング研修」を開催しており、2024年度についても合計8回開催する予定である。信用金庫業界のトレンドや各金庫の取組事例に関する講義および意見交換を通じて、研修受講金庫の有する知見やノウハウの共有を目指している。特に2024年度研修については、信用金庫業界で深刻化する人手不足への対応策をメインテーマに取り上げたほか、金利上昇局面のビジネスモデルの再設定（軌道修正）にも焦点をあてている。

そこで本稿では、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の概要を紹介した後、ビジネスモデルの再設定に関する講義および意見交換時の内容を還元したい。

なお、本稿は2024年10月末現在（第5回終了時点）の情報で作成しており、全8回が終了した後には内容をアップデートする予定である。

要 旨

- 当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」は、2024年8月から11月まで合計8回開催予定である。
- 本稿では、金利上昇局面における「ビジネスモデルの再設定（軌道修正）」に関する問題提起と意見交換の内容を紹介する。
- 預金セールスの意見交換では、残高伸長に取り組む信用金庫が大勢を占める一方で、残高維持（微減）を容認する声も聞かれた。
- 融資セールスの意見交換では、貸出金利の引上げに向けた推進活動に加え、本業支援の更なる強化を重視する声が強かった。
- ビジネスモデル全般の見直しに関する意見交換は、経営スタイルのシンプル化に賛同する信用金庫があったものの、その主因に人手不足を挙げる声が大勢を占めた。

キーワード

新しいビジネスモデル策定、経営戦略プランニング研修、金利上昇局面のビジネスモデル再設定、本業支援の更なる強化、経営スタイルのシンプル化

※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、取組事例の記載にあたっては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）。

目次

はじめに

1. 「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の概要
2. ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正）
3. 預金セールスに関する意見交換
4. 融資セールスに関する意見交換
5. 経営スタイルのシンプル化に関する意見交換

おわりに

はじめに

信用金庫経営を取り巻く内外環境の不透明感が高まるなか、既存のビジネスモデルに対する限界を指摘する声が年々強まっている。特に足元で深刻化する常勤役職員の減少と、金利のある世界の到来を受け、多くの信用金庫が5年後・10年後を見据えた持続可能なビジネスモデルへの転換を迫られている。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、他業態を含む金融機関の動向や信用金庫の先進事例などをレポート化して信用金庫業界に情報発信している。これに加え、レポート化（形式知化）の難しいノウハウ（暗黙知）を信用金庫に還元する目的で「経営戦略プランニング研修」を2017年度に開始した。当研修は対面・少人数開催を前提に、当研究所職員（講師）による一方的な情報提供ではなく、講師および研修受講金庫間の意見交換を重視する研修手法である。対面かつ少人数ならでの活発なコミュニケーションを通じて、時に失敗事例を含めた知見やノウハウの共有を図るなか、自金庫に最適なビジネスモデルおよび活用可能な諸施策を探っていく研修となる。

1. 「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の概要

（1）2024年度の研修概要

当研修では、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築する際のポイントとなる諸課題について、最初に講師が業界動向の講義および問題提起を行う。その後、講師および研修受講金庫間で意見交換し、各信用金庫の有する知見やノウハウを共有する点が他の集合研修と異なる特徴となる。そのため3日間の研修を通じて、講師が目指すべき信用金庫像（モデル金庫）を提示したり、唯一無二の回答を提供したりはしていない。あくまでも自ら考える事を重視するスタイルである。

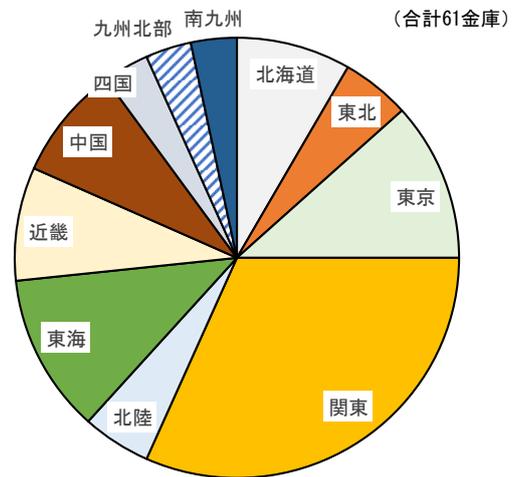
2024年度の当研修は、前年度に続き預金規模別で開催中である（図表1）。具体的には、①預金規模1兆円以上（Aコース）を2回、②同4,000億円以上1兆円未満（Bコース）を2回、③同4,000億円未満（Cコース）を2回実施するのに加え、④預金規模に拘らない未設定コースを2回の、合計8回の開催を予定する。なお、当研修で使用するテキスト（取り上げる先進事例など）も規模感に見合ったものを心掛けている。

次に当研修の受講金庫数（予定）は2024年10月現在で61金庫¹となる（図表2）。地区別では、全11地区から受講申込みがあり、なかでも関東地区の19金庫が多い。また預金規模別では、1,000億円台から3兆円超まで開きがある。その他の属性を確認すると、所属部門では例年同様に企画部門の役職員が大半を占め、また受講者の役職では副部長（課長）クラスが目立つ。

（図表1）研修の概要

研修名	経営戦略プランニング研修（2024年度）
研修方式	少人数・対面型の集合研修方式
開催時期	2024年8月～11月
開催回数	8回
研修期間	1回あたり3日間
統一テーマ	人手不足対策
講義内容	①業界動向・ビジネスモデル（振返り・問題意識の共有） ②ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正） ③人材戦略（現状把握・採用強化等） ④人材戦略（人材育成・人事制度改革） ⑤人材戦略（人員の再配置） ⑥業務効率化（経営合理化） ⑦業務効率化（営業力強化）
募集人数	1回あたり6人（原則）
募集方法	預金規模で3コースを募集 A：預金残高が1兆円以上（2回） B：預金残高が4,000億円～1兆円未満（2回） C：預金残高が4,000億円未満（2回） 未設定：コース設定なし（2回）

（図表2）2024年度の研修受講金庫（地区別）



- （備考）1. 講義内容は、第1回研修の例
 2. 受講金庫は、2024年度10月現在（予定を含む）。なお沖縄県は全国に入る。
 3. 図表1から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2）カリキュラム例

2024年度の研修カリキュラムは図表3のとおりである。

（図表3）2024年度のカリキュラム

日程	開始	終了	時間	講義内容（テーマ）
1日目	13時00分	15時00分	120分	業界動向・ビジネスモデル（振返り・問題意識の共有）
	15時00分	16時30分	90分	ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正）
2日目	09時00分	11時30分	150分	人材戦略①（現状把握・採用強化等）
	12時30分	15時00分	150分	人材戦略②（人材育成・人事制度改革）
	15時00分	16時30分	90分	人材戦略③（人員の再配置）
3日目	09時00分	11時30分	150分	業務効率化①（経営合理化）
	12時30分	15時00分	150分	業務効率化②（営業力強化）
	15時00分	16時00分	60分	意見交換（フリーディスカッション）

- （備考）1. 事務連絡や昼食・休憩時間等の記載は省略
 2. カリキュラムは、第1回研修の例

¹複数回に役職員を派遣する信用金庫がある。

当研修では、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築する際の諸課題から、優先順位の高いテーマをピックアップしている。2024年度は新しい試みとして、信用金庫業界で深刻化する「人手不足対策」を統一テーマに掲げ、研修2日目を人材戦略、同3日目を業務効率化の切り口でカリキュラムに設定した。また足元で金利上昇がホットなテーマとして浮上してきたため、研修初日に関連講義を設定すると同時に、研修全般のサブテーマとして取り扱うことにしている。

より具体的な意見交換の内容は図表4のとおりである。1日目は過去10年の信用金庫業界の動向と受講金庫の計数変化を中心に取り上げ、問題意識を共有する狙いがある。2日目は常勤役職員の減少を前提とした人材戦略であり、職員数の確保と個々の職員の活躍拡大、更には再配置策について意見交換を行う。そして最終の3日目は業務効率化の観点から、少人数体制などの経営の合理化と営業力の強化策について取り上げている。

(図表4) 意見交換の内容

日 程	講義の目的・内容
1 日 目	<ul style="list-style-type: none"> 過去10年間の信用金庫業界の動向と受講金庫の動きを確認する。 金利上昇局面の信用金庫ビジネスモデルについて意見交換を行う。
2 日 目	<ul style="list-style-type: none"> 常勤役職員数が減少するなかの人材戦略として、①職員数の確保、②個々の職員の活躍拡大、③人員の再配置に関する講義および意見交換を行う。
3 日 目	<ul style="list-style-type: none"> 常勤役職員数の減少に対応する業務効率化策として、①経営合理化、②営業力の強化に関する講義および意見交換を行う。

2. ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正）

本稿では講義内容②「ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正）」における問題提起および研修受講金庫との意見交換の内容を紹介する。

新型コロナウイルスの感染収束に伴う経済活動の正常化を背景に、日本銀行は2024年3月の金融政策決定会合で、マイナス金利政策を解除し、17年ぶりの利上げに踏み切った。続く7月末には政策金利を0.25%にまで引き上げており、今後の利上げ継続を示唆している。金利のある世界の到来により、信用金庫はこれまでの「金融緩和を前提としたビジネスモデル構築」から、「金利上昇を前提としたビジネスモデル構築」への転換を求められるようになった。

当研修では、金利のある世界の到来による信用金庫経営への影響を預金・貸出金・収益構造の面から幅広く問題提起し、研修受講金庫間で意見交換を行っている（図表5）。ただし研修受講金庫からは、『現在の地域経済の状況などを勘案すると、金利が短期間で上昇すると思えない。そのため信用金庫のビジネスモデルを今すぐ抜本的に見直す必要性は乏しく、これまでのビジネスモデルを軌道修正するので十分ではないか』や、『金利上昇は数年単位を要するため、ビジネスモデルの転換も時間をかけて少しずつ修正していけば良い』などの意見が相次いだ。

また決算への影響については、『今期は調達コストの上昇が限定的だが、来期は年度を通じてフルにコスト負担がかかるので厳しい決算が予想される』『調達コストの上昇に貸出金利の引上げが遅行するため、減益予想となる』などが散見された。なかには、『当金庫は低預貸率金庫なので、金利上昇局面では収益改善が遅れやすい』といったコメントもあった。

その一方で、『当金庫は預金連動型貸出を日頃から標榜していたため、追随率も高く、むしろ収益は改善予想である』『貸出金利の引上げに加え、運用内容の見直しにより現時点での決算着地点は想定範囲内で収まるだろう』まで様々であった。

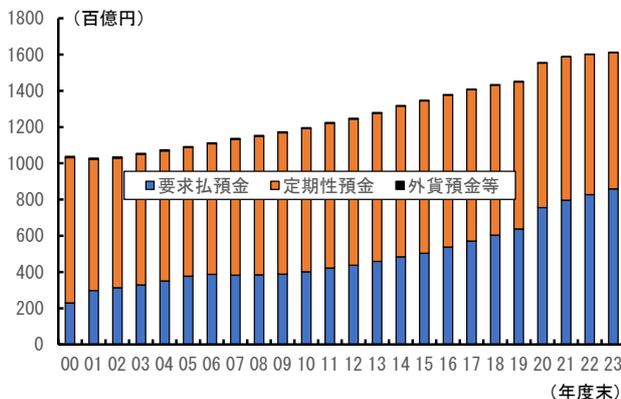
(図表5) 想定されるビジネスモデルの変化 (例示)

預 金	<ul style="list-style-type: none"> ✓預金を集めにくくなる (集まりにくくなる) ✓調達コストの上昇 (収益への負担) ✓推進チャネルの弱体化 (店頭営業や渉外営業の効率化の課題) ✓預かり資産の推進縮小 (定期預金からの振替えに課題)
貸 出 金	<ul style="list-style-type: none"> ✓貸出金利の引上げと金利競争のバランスに難 (割切りの必要性) ✓資金需要が限定的ななかでの金利上昇への対応 (過去の金利上昇との違い) ✓新規開拓や本業支援の重視 (企業向け貸出の推進強化) ✓住宅ローンの再評価 (収益化も)
収 益 構 造	<ul style="list-style-type: none"> ✓預貸率の上昇 (預証率を含めた預金残高の適正化) ✓収益管理や金利コントロールの徹底 (個社別収益管理など) ✓収益性の改善 (貸出金利息の増加) ✓役務手数料、市場運用のあり方の再設定 (自然体化の意見あり)。

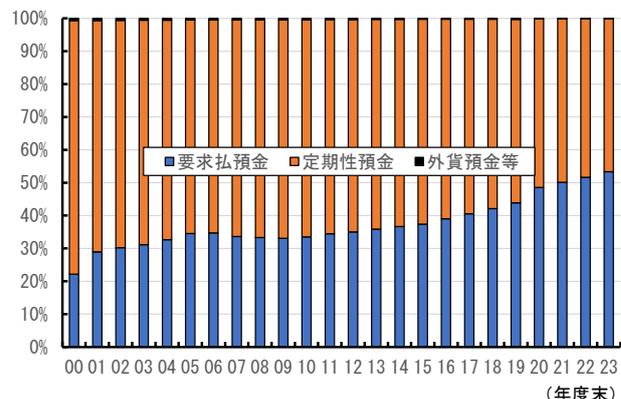
3. 預金セールスに関する意見交換

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、足元では伸び率の鈍化が顕著である。特に近年は金融緩和の影響などから流動性預金の比率が上昇しており、金利上昇に対する調達コストの増加を懸念する声は根強い(図表6、7)。

(図表6) 預金種類別の預金残高



(図表7) 預金種類別の預金構成



そこで研修受講金庫に対し、①足元の預金残高の増減状況および②推進スタンス、更には③10年後（中長期）の預金残高のイメージをヒアリングし、意見交換を行った。

（１）足元の預金残高の増減状況

既に預金残高が伸び悩み状況、若しくは減少傾向の信用金庫が目立った。減少の要因として『相続預金の流出が止まらない』『コロナ預金が落ち始めた』などがあり、新規の預金積上げで減少分をカバーすることが困難な信用金庫の増加が想像される。ただし現時点では、預金金利の上昇をきっかけに、自金庫の普通預金が急速に他行庫に流れていくと言った危機感までは聞かれなかった。

（２）推進スタンス

預金セールスの推進スタンスは、（再）強化を打ち出す信用金庫、自然体（様子見）の信用金庫に大きく分かれ、地域特性や規模特性による傾向は感じられなかった。比較的多かった研修受講金庫のコメントをみると『預金規模〇〇兆円（〇〇億円）は維持したい』があり、経営陣を中心に預金規模を重視する意識がまだまだ強いことが窺われた。

具体的な推進策を挙げると、融資特化から預貸併進への移行が一部でみられたものの、営業店への更なる負担増を懸念する声が複数の信用金庫から寄せられた。一例を挙げると『営業店職員が疲弊するなか、現在の目標設定に預金項目を盛り込む（復活させる）のは困難である』などとなる。そこで『預金の減少分は公金預金の獲得でカバーする』研修受講金庫、『融資セールスとの親和性が高い法人預金の獲得に注力する』研修受講金庫などがあった。引き続き年金受給口座の獲得を重視する信用金庫は多いが、足元では他行庫との競争が激化しており、有効な打ち手を模索する動きもみられる。

その他の意見では、『預金残高の維持を考えると、これまでのような店舗統廃合を行っていく』や、『定期預金の満期先に預かり資産を提案する営業スタイルを見直す必要が出てきた』などもあった。

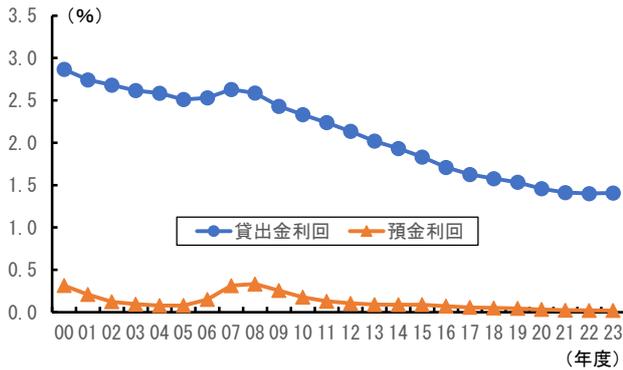
（３）10年後（中長期）の預金残高のイメージ

10年後の預金残高は、研修受講金庫の半数以上が減少予想であった。『人口が減少するなか預金残高の増加するイメージが沸かないし、精神論以外の残高増加策を職員に説明できない』『無理に預金を集める時代ではなくなっているだろう』と言った意見がある一方で、『低預貸率の当金庫は余資運用で収益を獲得しているので、預金を集め続ける必要がある』『最初から預金減少を打ち出すのは、経営者として如何なものか』などのコメントもあった。

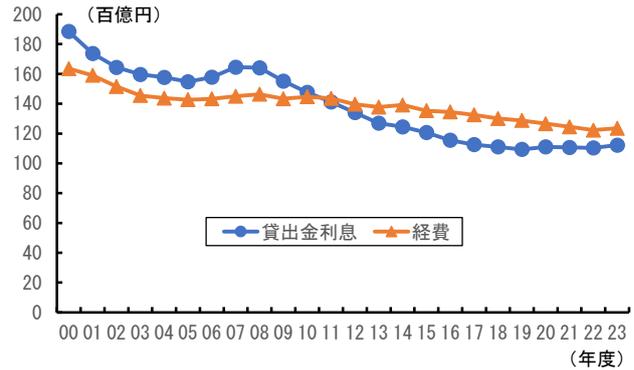
4. 融資セールスに関する意見交換

信用金庫の貸出金利回りは、2007年度を直近のピークに前期を下回って推移していたが、採算改善への取組みなどが奏功し、2023年度に前期比0.01ポイント上昇の1.40%になった（図表8）。また、2023年度の信用金庫の貸出金利息も前期比増加に転じており、今後の金利上昇期待も含め底打ち感が強まってきたと考えられる。

(図表8) 貸出金利回りの推移



(図表9) 貸出金利の推移 (参考)



(1) 貸出金利の引上げ活動

そこで研修受講金庫に貸出金利の引上げ状況をヒアリングし、意見交換を行った。研修受講金庫の多くが年度初来、金庫基準金利や金庫短プラ・長プラを引き上げており、新規実行時の貸出金利回りは改善方向にある。

一方、既先に対する貸出金利の引上げについては地域特性が強く感じられた。地元の地域銀行が強い地盤の信用金庫の場合、当該地銀の動向に追随する傾向が強く、『貸出金利の引上げは地銀の動きを見て決める』という声が非常に多かった。一方、既先の金利引上げに動いている信用金庫からは『顧客にちゃんと説明すれば納得してくれる』が相次ぎ、期限を決めて取引先との交渉を行う研修受講金庫が複数みられた。その際は、①難交渉が予想される先には支店長などが訪問、②最終的に理解を得られなくても交渉履歴は逐一記録する、などを指示しているとのこと。

(2) 職員への周知

多くの信用金庫が貸出金利の本格的な引上げ交渉を10年以上行ってこなかったため、一部で経験不足による若い職員の不安感などが高まっている。そこで庫内研修や説明会の開催、Q&Aの作成などに加え、当研究所が提供するeラーニングシステム「Sels」を活用して周知を図る研修受講金庫が非常に多かった。『まずはSelsで触りの部分を勉強させ、その上で金利引上げに関する研修を実施した』研修受講金庫があった。

5. 経営スタイルのシンプル化に関する意見交換

当研修では、金利上昇の継続を前提とした中長期的な信用金庫のビジネスモデルのあり方として「預貸金ビジネスへの回帰」を問題提起した。金利上昇が続けば、いずれは貸出金利で経費を賄える2011年度以前の状況に信用金庫の収益構造が改善する可能性はある。となると、信用金庫のビジネスモデルは、かつてのように「預金を集めて貸出を行う(だけ)」と言ったシンプルな経営スタイルに回帰することも想像されよう。

当研究所からの問題提起に対する研修受講金庫の反応は、『考え方には賛同できる』が大勢を占めた一方で、経営スタイルのシンプル化は「金利上昇」ではなく、「人手不足」により求められている対応だと指摘する声が強かった。『限られた経営資源を有効活用す

るには業務の取捨選択を強めていく必要があり、そのなかで不採算のサービスなどを見直すべき。結果として経営スタイルのシンプル化が進むだろう』とのコメントが的を射た感想と言えよう。

また、『金利が上昇していくと、資金繰りに窮する中小企業が増えると予想されるので、信用金庫は（本業支援に力を入れるより）資金繰り支援に特化すべき』とのコメントが一部の信用金庫から出た。ただし、こうした意見に同意する声は限定的で『金利が上昇するなか、信用金庫は大手金融機関より高い金利で顧客に融資セールスをする必要がある。となると、本業支援などの付加価値をこれまで以上に提供する必要がある』『昭和・平成初めの金利上昇は資金需要が旺盛な時代だった。現在は資金需要に限られるなかでの金利上昇なので、販路拡大支援などの本業支援に取り組み、顧客の資金ニーズを創出する必要がある』とのコメントが聞かれた。

意見交換を通じて研修受講金庫の多くが今後の融資セールスでは、『顧客の資金繰り支援に加えて、これまで以上に本業支援を強化する』必要性を挙げていた。ただし本業支援に割ける人員や育成コストを勘案すると、本業支援メニューの取捨選択を強める動きは広がっており、事業承継・M&Aや人材マッチング、補助金申請支援などに注力分野を絞る信用金庫があった。その他、SDGsや脱炭素、DX関連の本業支援に対する関心は高いものの、信用金庫の規模特性や地域特性で取組みスタンスに違いがみられた。

おわりに

研修受講金庫などとの意見交換を通じて「信用金庫のビジネスモデルは大きな転換期にある」点を再確認できた。本稿では金利のある世界の到来によるビジネスモデルの見直しについて取り上げたが、地域の人口減少・少子高齢化や経済衰退、DXやBPRの加速など信用金庫を取り巻く経営環境は多方面から変わりつつある。

『大手の自動車メーカーなどは10年後20年後に到来する社会に向けて自社の目指す方向を示しているのだから、信用金庫ももっと真剣に将来像について考えるべき』との意見があった。近年、若手・中堅職員の中途退職が増加する背景の一つに「自金庫の将来への不安」があると言われる。信用金庫として将来に向けた具体的な経営ビジョンを提示していく事がこれまでも増して大切だと考える。

<参考資料等>

- ・信金中金月報 2024年6月号「特集号」(<https://www.scbri.jp/publication/geppo/20240603-20246.html>)
- ・信用金庫のホームページ、ディスクロージャー誌等

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。