

## 信用金庫の新しいビジネスモデル策定（1）

— マイナスボリューム計画の策定動向 —

### ポイント

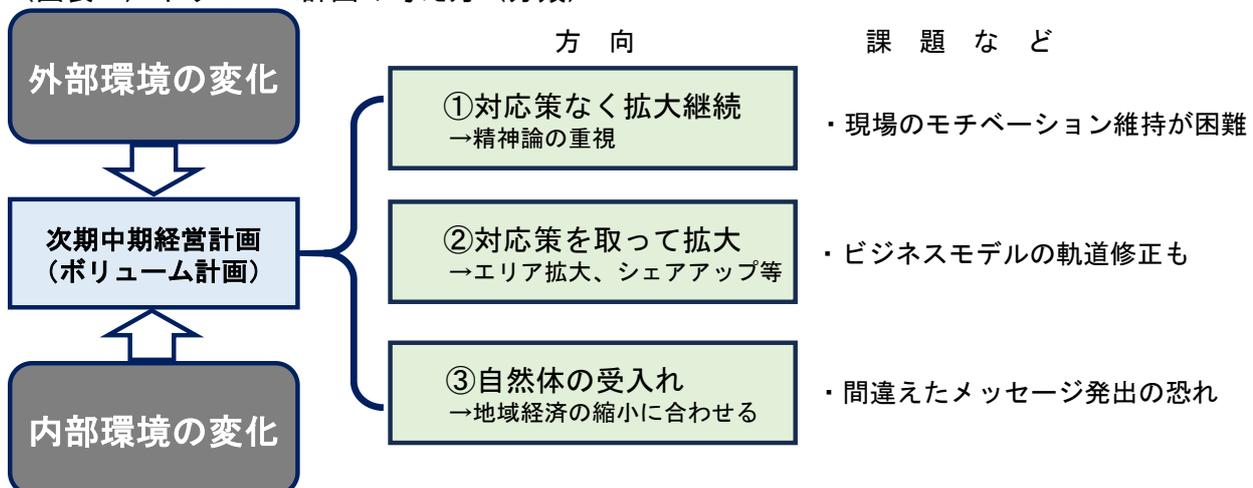
- 中期経営計画の策定において、預貸金残高などを減少予想とするマイナスボリューム計画の可否が一部の信用金庫で議論となっている。
- この背景には、地域の人口減少・少子高齢化や、経済の縮小が加速するなか、これまでのようなボリューム拡大型の成長シナリオを描きにくい点が挙げられる。
- 取組時の検討課題は、①経営陣の意識改革、②営業現場へのメッセージ、③収益獲得型の成長シナリオなどとなる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、公金預金の抑制など減少要因が明確ななかでマイナスボリューム計画を打ち出す信用金庫があった。

（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。

### 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数の減少が深刻である。こうした厳しい状況下にも拘らず、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1）。

（図表1）ボリューム計画の考え方（分類）



（備考）図表1・2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 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となる。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2のとおりである<sup>1</sup>。

(図表2) マイナスボリューム計画に関する主なコメント (前向きな意見を抜粋)

- 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である。ただし収益は每期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、地域に対し説明が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。

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。

<sup>1</sup> 当該コメントは研修受講者の個人的な意見・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)。