

## 信用金庫の新しいビジネスモデル策定（27）

－ 本業支援メニューの設定動向 －

### ポイント

- ウィズコロナ時代を迎えるなか、中長期的な活動である本業支援と短期的な収益獲得策とのバランスに苦慮する信用金庫がみられるようになった。
- なかでも本業支援メニューの品揃え拡充について、積極的な信用金庫と限定的な信用金庫に分かれ、また庫内でも担当部門によって温度差が生じている。
- 取組時の検討課題は、①金庫方針の明確化、②本業支援メニューの優先順位付け、③窓口部門の一元化などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、自金庫の収益に貢献する本業支援メニューに限定して取り扱う信用金庫があった。

（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. 本業支援メニューの設定

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するため、取引先企業に対する本業支援の更なる強化が求められている。一方で、中長期的な活動に位置付けられる本業支援と、短期的な収益獲得策との最適なバランスに試行錯誤する信用金庫が増えており、足元では営業店評価の再設定などが活発である。また本業支援メニューの拡充に伴う本部担当部門の管理負担の増大が問題化し、当該部門に対するスリム化要請との綱引きも強まりつつある。現状、本業支援メニューの拡充について、①増やすべきとの意見と、②限定するべきとの意見に分かれ、庫内の担当部門によっても考え方に温度差がみられる（図表1）。

（図表1）本業支援メニューの取組スタンス

積極的に増やすべきとの意見	メニューを限定すべきとの意見
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客のあらゆるニーズに応える体制整備が必要である。</li> <li>● 競合金融機関と同じ本業支援メニューを揃えることが求められる。</li> <li>● 顧客ニーズは変化していくので、絶えず新しい本業支援メニューを取り入れるべき。</li> <li>● 取り扱わないとセールス機会を喪失することになる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本業支援メニューが多過ぎて営業店が使いこなせない。</li> <li>● 担当部門の管理負荷が重く、ある程度の人数を配置せねばならない。</li> <li>● 営業店が使いやすい本業支援メニューに流れてしまう可能性がある。</li> <li>● 利用の全くない本業支援メニューを残しておく意味がない。</li> </ul>

（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. 優先順位の設定

自金庫の経営資源が限られるなか、近年は本業支援メニューを無制限に増やすのではなく、①顧客ニーズの有無、②参入ハードルの高低、③本業である融資ビジネスとの親和性、④見込まれる収益額、⑤競合金融機関の取扱い状況などを勘案して、取扱いの優先順位（または可否）を決定する信用金庫が増えてきた。

## 3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①金庫方針の明確化、②本業支援メニューの優先順位付け、③営業店窓口の一元化などがある。自金庫として積極的に取り扱う本業支援メニューと、品揃えとして取り扱う本業支援メニューで推進スタンスに強弱を設け、本部と営業店の間で認識を共有する必要がある。また、本業支援メニューの担当部門が多岐に亘るケースもあるので、営業店窓口の一元化が求められる。

## 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）本業支援メニューに関する主なコメント

- 競合金融機関との対抗上、当金庫は本業支援メニューを増やし続ける考えだが、営業店が使いこなせていないのも事実である。これはメニュー数の多寡ではなく、本部と営業店の連携不足が背景にあると思う。
- 当金庫は地元の役に立つことなら何にでも取り組む方針である。とにかくメニューを拡充し、顧客から必要とされる信用金庫であり続けないと、『競合金融機関との競争から脱落してしまう。』との恐怖心が強い。
- 当金庫は本業支援メニューの品揃えを増やし続けている。しかしながら、営業店が使用する顧客向けガイド（本業支援の案内）には「旬の支援策」しか掲載せず、利用を促す本業支援メニューを絞っている。
- 当金庫は、本業支援と融資推進を一体で取り組むよう営業店に指示しており、融資がゴールであることを再徹底している。本業支援は過程の位置付けなので、メニュー数については気にしていない（使う・使わないは顧客が決めること）。
- 当金庫は、手数料を徴求できる本業支援に絞って取り扱う。無料サービスなら世の中に溢れており、当金庫が提供する必要はないと考える。
- 当金庫の経営資源は限られるので、①顧客のニーズがあり、②当金庫が取り組む意味の明確な本業支援メニューしか取り扱わない。あれもこれもと取り扱っても、本部と営業店の双方が疲弊するだけである。

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）。