

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（44）

— 本業利益の強化動向 —

ポイント

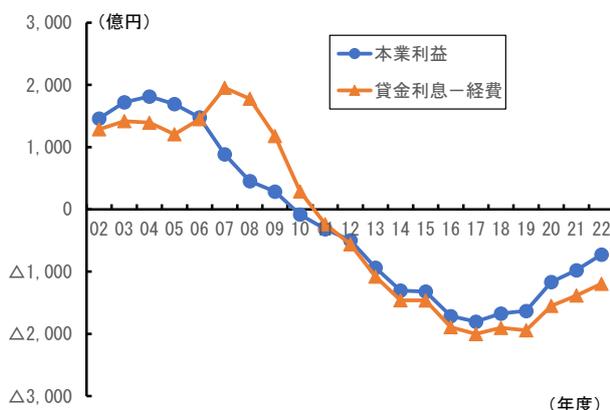
- 2022年度の信用金庫の本業利益（顧客向けサービス利益）は、前期比253億円改善のマイナス724億円となり、5年連続で前期を上回った。
- 持続可能なビジネスモデルを構築するため本業利益の改善に注目が集まるなか、その具体策として貸出金利の積上げを重視する信用金庫が大半を占める。
- 取組時の検討課題は、①自金庫ビジネスモデルの確認と共有であり、必要に応じて②貸出金利の増強策、③経費削減の徹底策などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、ビジネスモデルの明確化で本業利益をプラス転換させた信用金庫があった。

（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。

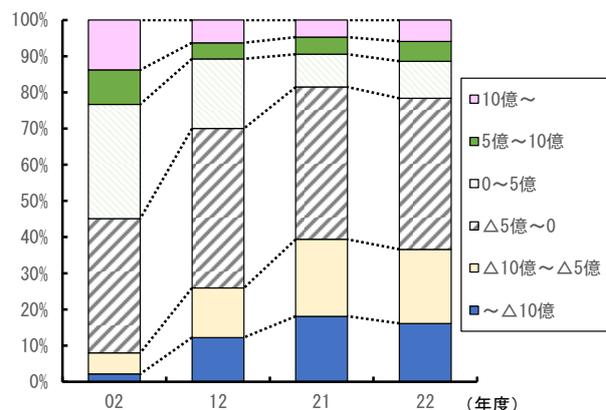
1. 本業利益¹の推移

近年、金融機関のビジネスモデルの持続可能性を測る指標として本業利益（顧客向けサービス利益）の改善に注目が集まっている。2022年度の信用金庫の本業利益をみるとマイナス724億円となり、5年連続で前期を上回ったものの、13年連続で水面下に留まった（図表1）。また2022年度の本業利益がプラスの信用金庫割合は21.6%となり、2002年度（54.9%）の半分ほどに低下している（図表2）。

（図表1）本業利益の推移



（図表2）信用金庫別の本業利益（構成比）



（備考）1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。

2. 図表1から3まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 本業利益（顧客向けサービス利益）は、貸出金平残×（貸出金利回り－預金利回り）＋役務取引等利益－経費で算出した。

2. 本業利益の改善策

研修受講金庫に本業利益の改善策をヒアリングすると、貸出金利息の積上げを重視する方針が大半を占め、役務取引等利益の増強に期待する声は一部の大手金庫に限られた。また常勤職員の減少が深刻化する現在、過度な経費削減に対し消極的な意見も相次いだ。その他では、今後の預金利回りの上昇を懸念する声も年度後半には聞かれた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①自金庫ビジネスモデルの確認と共有であり、必要に応じて②貸出金利息の増強策、③経費削減の徹底策などがある。信用金庫にとって本業利益のプラス維持が理想の姿だが、それは自金庫の目指すビジネスモデルとの整合性のなかで論じる件であり、まずは自金庫の収益構造のあり方を確認する必要がある。仮に、これまで以上の経費削減を推し進める方針なら、既存業務の取捨選択などを迫られよう。

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3のとおりである²。

(図表3) 本業利益の強化に関する主なコメント (収益改善全般を含む)

- 当金庫は本業支援手数料の徴求を開始し、またコスト削減を推し進めた結果、本業利益をプラスに転換できた。そのため現状は、現ビジネスモデルを否定し、無理に地元外に店舗を出したり、マーケットでリスクを取ったりする必要はないとの認識である。
- 当金庫は中小企業向け貸出に特化し、住宅ローンなどは自然体の取扱いである。貸出金利息一本で収益を作るスタイルを徹底することで、結果的に本業利益をプラスに出来た。そこで余裕のあるうちに手数料ビジネスや市場運用の体制整備を図っていく。
- 当金庫は自金庫ビジネスモデルを再構築するべく、金利競争によるボリューム追求を止めた。貸出金残高は減少したものの、利回り低下に歯止めがかかり、またコスト削減効果も出てきたため、本業利益の改善傾向が見えてきた。
- 当金庫の営業地域は金利競争が厳しく本業利益の黒字化は困難との認識である。そのため現状は、貸出金利息で人件費を賄えれば良いとの経営方針である。
- 貸出金利息で経費を賄えないので、手数料ビジネスを強化してきた。しかしながら本業利益の黒字化は困難であり、今後も貸出金利息と市場運用益の両建てでビジネスモデルを構築していく方針である。
- 当金庫の目指す収益構造は貸出金利息＝経費である。現状は、ほぼ達成しているので、多少の不足分を安定的な市場運用でカバーすれば良い。

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。

² 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)。