



SCB

# ニュース&トピックス

No.2024-155

(2025. 2. 28)

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（2024-27）

### － 規模縮小の容認への考え方 －

#### ポイント

- 当研修の事前課題では、『10年後の預金残高が2023年度末比で減少する』と予想した回答割合が36.3%となった（ニュース&トピックス No.2024-109 を参照）。
- 研修受講金庫との意見交換でも、『中長期の規模縮小は避けられず、むしろ残高減少に突入する時期が予想より早まりそうである』などのコメントが散見された。
- また、市場が縮小するなかでの無理な業容維持に伴う、①営業店職員の疲弊や、②収益性の低下を懸念する声が複数金庫から寄せられた。
- 研修受講金庫からは、『預金残高の伸長ではなく、収益項目などを自金庫成長の評価軸とするような意識改革が必要である』などのコメントがあった。

（注1）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の意見交換および個別信用金庫へのヒアリング等で得た情報をもとに作成している。

（注2）本稿は、ニュース&トピックス（2023-60）「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 －」のアップデート版となる。

### 1. 規模縮小の容認

地域における人口の減少と少子高齢化の進展、「金利のある世界」の到来などにより、信用金庫の間で無理な預金残高の維持に対し消極的な意見がみられるようになった（図表1）。実際、当研修の事前課題では、回答金庫の36.3%が『10年後の預金残高が2023年度末比で減少する』との予想だった<sup>1</sup>。また研修受講金庫との意見交換でも、『預金残高の減少が想定したタイミングより早まりそう』などの懸念を有する声が寄せられた。

（図表1）預金残高の維持に対する意見

積極的（拡大させ続けるべき）	自然体（縮小を容認するべき）
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 預金残高は地域における信用力の証であり、減少は風評リスクに繋がる。</li> <li>● 預金は運用原資であり、不足すると身動きが取れなくなる。</li> <li>● 役職員の意識高揚のためにも預金残高は増加させ続けるべき。</li> <li>● 預金残高の縮小は経営の放棄である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 預貸率が低いなかで無理に預金を集め続ける意味が乏しい。</li> <li>● 調達コストの上昇につながり、金庫収益を圧迫する。</li> <li>● 営業現場に預金セールスの目標を賦課した場合、職員の疲弊が心配である。</li> <li>● 預金残高を競う時代ではない。</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

<sup>1</sup> ニュース&トピックス No.2024-109「信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-05）－ 10年後の預金残高の予想「事前課題の集計結果」－」を参照

## 2. 縮小容認のメリット

規模縮小を容認することで、営業店の負荷軽減や収益面でのコスト上昇を抑えることが可能となる。限られた陣容で活動する営業店職員にとって、これ以上の業務負荷は困難となりつつある。その一方で、『ひとたび規模縮小を容認すると、ズルズル預金残高が落ちていく恐怖がある』などのコメントも複数あった。

## 3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①自金庫の適正規模の設定、②ビジネスモデルとの親和性、③経営陣の意識改革などとなる。預金残高が伸長し続けるのは「当たり前」との考え方を改め、将来のビジネスモデルと整合性のある預金規模を目指していく必要がある。そのためにも自金庫の適正規模（死守水準）の庫内設定を求められよう。

## 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2のとおりである<sup>2</sup>。

（図表2）研修受講金庫のコメント（規模縮小の受け入れについて）

- 最近では当金庫の役員からも規模縮小を容認する発言が出始めた。しかしながら預金減少に経営の舵を切ると、減少ペースをコントロールできなくなる懸念がある。
- 地元で先陣を切って預金減少を受け入れた時の風評リスクが怖い。今は我慢比べである。
- 預金の減少は既に起きており、近い将来、当金庫の預金残高も減っていくだろう。ただし経営方針として「減らす」と言えないので、「現状維持」と言い続けるしかない。
- 地域経済に合わせて当金庫の預金規模を縮小するのも一案である。理事長は「小さくなくても良い」と言っているが、反対派も多いので、最終的には横ばいを目指す事になるだろう。
- 当金庫は預金残高〇兆円を死守ラインと考えており、その水準を下回らなければ自然体である。仮に厳しくなったらなりふり構わず預金を集めるだろう。
- 市場運用の財源がなくなると、経営の身動きが取れなくなるので、足元の預金が一気に減らなければ良い。緩やかな減少を受け入れるのだろう。
- 当金庫は、これまで（これから）「預金残高は対前年比でプラス」を経営方針に掲げている。しかしながら営業現場の疲弊は著しく、近いうちに方針転換もあり得るだろう。
- 地元の顧客が当金庫の預金残高の増減に興味を有すると思えない。顧客にとっては、店舗網やATMの有無、預貸金の金利水準、更には配当率に対する関心の方が大きい。

（備考）過去レポートの再掲あり

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>2</sup> 信用金庫のコメント等は研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、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（個別信用金庫名や詳細資料の提供依頼にはお応えしていません）。