

信用金庫の新しいビジネスモデル策定

－「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の概要－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

要 旨

- 本稿は当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の概要および講義内容、意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 2023年度は新たな試みとして当研修を預金規模別（3コース）で開催し、4月から11月にかけて合計15回・99金庫の研修受講生を得た。
- 年度を通じて中期経営計画の策定に対する研修受講金庫の関心が高く、また年度後半には預金セールスに関する話題も浮上している。
- コロナ禍を経て信用金庫を取り巻く内外環境の変化が再加速し始めたので、5年後・10年後を見据えたビジネスモデル構築への体制整備が急がれる。

1. 経営戦略プランニング研修の開催経緯

信用金庫経営を取り巻く内外環境の不透明感が一段と高まるなか、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。こうした足元の急速かつ劇的な環境変化に対応するべく、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の模索、更には転換に動き出している。

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する役割を担う。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）を信用金庫に直接伝える目的で「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スタイルである。対面かつ少人数ならではの活発なコミュニケーションに加え、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、自金庫にとって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。

（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。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、事例の記載を含め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）。

2. 2023年度の研修概要および受講金庫

当研修では、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研修と異なる特徴と言える。

2023年度の研修概要は図表1のとおりである。前年度の研修受講金庫に対するアンケート結果などを踏まえ、2023年度は預金規模別で開催した。具体的には、①預金規模1兆円以上(Aコース)、②同4,000億円以上1兆円未満(Bコース)、③同4,000億円未満(Cコース)の3つに分けて募集しており、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た。また研修受講金庫の多くが2024年度より次期中期経営計画をスタート予定だったため、2023年度については中期経営計画の策定に関連した講義や意見交換の時間を厚くするなどのカリキュラム調整を行っている。

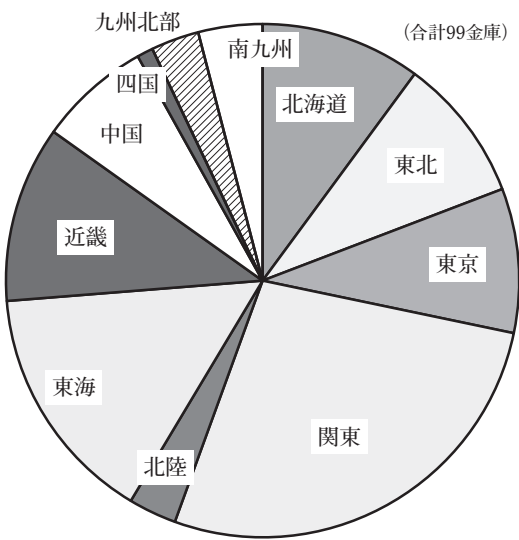
次に当研修の受講金庫数は、2023年4月から11月までの15回で合計99金庫に達した^(注1)(図表2)。地区別では、関東、北海道、東海の研修受講率(受講金庫数÷地区金庫数)が高かった。また、コース別の開催状況は、信金中央金庫への受入出向者を対象とした第1回を除き、Aコースが3回、Bコースが6回、Cコースは5回となる。その他の特徴として研修受講生の属性を確認すると、所属部門では企画部門が大半を占め、また役職別では副部長(課長)クラスの受講が目立った。

図表1 研修の概要

研修名	経営戦略プランニング研修
研修方式	少人数・対面型の集合研修方式
開催時期	2023年4月～11月
開催回数	15回
研修期間	1回あたり3日間
講義内容	①業界動向・ビジネスモデル ②中期経営計画の策定 ③融資推進・手数料強化 ④店舗・営業体制 ⑤組織・風土改革(生産性向上策) ⑥人材戦略(人材育成・人事制度改革) ⑦営業店の目標設定
募集人数	1回あたり6人まで(原則)
募集方法	2023年度は預金規模で3コースを募集 A: 預金残高が1兆円以上 B: 預金残高が4,000億円以上1兆円未満 C: 預金残高が4,000億円未満

(備考) 1. 講義内容は第15回の例
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

図表2 2023年度の研修受講金庫(地区別)



(注)1. 複数回に役職員を派遣した信用金庫がある。

3. 2023年度のカリキュラムなど

(1) カリキュラム例

2023年度の研修カリキュラムは図表3のとおりである。信用金庫が持続可能なビジネスモデルの構築を検討する際の重要課題から、優先順位の高いテーマをピックアップしたカリキュラムとしている。年度を通じて中期経営計画の策定に関する意見交換ニーズが強く、なかでも年度前半はゼロゼロ融資の返済見込みで、また年度後半になると預金セールス関連で意見交換が盛り上がった。

図表3 2023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	14時30分	90分	業界動向・ビジネスモデル
	14時30分	17時00分	150分	中期経営計画の策定
2日目	09時00分	11時30分	150分	融資推進・手数料強化
	12時30分	15時00分	150分	店舗・営業体制
	15時00分	17時00分	120分	組織・風土改革（生産性向上策）
3日目	09時00分	11時30分	150分	人材戦略（人材育成・人事制度改革）
	12時30分	14時30分	120分	営業店の目標設定
	14時30分	16時00分	90分	フリーディスカッション（まとめ）

（備考）1. 事務連絡や昼食・休憩時間等の記載は省略
2. 第15回の例（開催回によって講義順や時間配分等は異なる）。

(2) 主な論点

以下では、当研修の各講義（テーマ）における講義内容や意見交換時の論点などを紹介していく。

① 業界動向・ビジネスモデル

信用金庫業界および研修受講金庫の計数比較を中心とした講義となる。定量面を中心に研修受講金庫の特徴を確認することで、近年の業界の動き（とのギャップ）、自金庫の立ち位置、更には研修受講金庫間の問題意識の共有などを促す狙いがある。

② 中期経営計画の策定

2024年度より次期中期経営計画をスタートさせる研修受講金庫が多かったこともあり、近年の策定傾向の還元や、研修受講金庫間の情報交換に重点を置いた講義となる。なお、次期中計策定時の留意点は「信金中金月報 2024年4月号」に掲載済みである。

③ 融資推進・手数料強化

収益獲得策のうち「入りの部分」となる貸出金利息の増強策を、①企業向け貸出、②個人ローン（住宅ローン）などに分けて考えていく講義となる。また手数料ビジネスの強化策では、本業支援手数料の徴求が話題となった。

④ 店舗・営業体制

営業体制を再構築する際の中心テーマに位置付けられる店舗戦略について、拡充（攻め）と効率化（守り）の両面から探る講義となる。合わせて店舗体制、渉外体制、非対面チャネルといった顧客接点の最適な役割分担に関する意見交換を行った。

⑤ 組織・風土改革（生産性向上策）

収益獲得策のうち「出の部分」となるコスト削減策に関する講義となる。ただし一律的なコスト削減の実施ではなく、生産性向上の観点から本部組織改革や営業店人員の適正化などのコストコントロールに注目した講義と意見交換を実施した。

⑥ 人材戦略（人材育成・人事制度改革）

常勤役職員の減少が続く、また金庫の求める人材とのミスマッチが拡大するなか、今後の人材戦略のあり方に関する講義となる。個別テーマでは、採用の強化、女性職員の活躍拡大、モチベーションの高まる人事制度改革などが話題となった。

⑦ 営業店の目標設定

営業店職員が公平感や納得感を持って活動するような目標設定（営業店表彰制度）を目指す講義となる。若手・中堅職員の価値観の多様化などもあり、時代の変化に見合った評価制度への転換や、自金庫の風土との親和性などで意見交換が行われた。

4. 本特集号について

信金中金月報2024年6月号「特集 信用金庫の新しいビジネスモデル策定—経営戦略プランニング研修（2023年度）実施報告—」は、2023年度に開催した当研修のエッセンスを取り纏めた特集号となる。

これまで当研修で得た知見やノウハウは、当研究所発行の「金融調査情報」「ニュース&トピックス」などで信用金庫業界の内外に還元してきたが、これらはパーツ単位のレポート発行でありビジネスモデル全体を俯瞰する情報提供には向かないとの課題認識があった。今回、新たに各種レポートを再編成した背景には、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を構築する際の着眼点などを確認しやすくする狙いがある。また、本特集号で取り上げる内容は2023年度に得た各信用金庫の諸施策からなるため、信用金庫業界のリアルな取り組みや経営課題を理解するための一助になると期待される。

なお、紙面の関係で本特集号に掲載しきれなかった各種レポートについては、巻末の還元レポート一覧（索引）に取り纏めた。おって各種レポートの内容に興味がある場合は、当研究所ホームページに掲載してあるので、個別に参照いただきたい。