

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第23巻 第6号(通巻620号) 2024.6

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—

概 要

講義1 業界動向・ビジネスモデル

講義2 融資推進・手数料強化

講義3 店舗・営業体制

講義4 組織・風土改革(生産性向上策)

講義5 人材戦略(人材育成・人事制度改革)

講義6 営業店の目標設定

地域・中小企業関連経済金融日誌(4月)

統計



信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ（<https://www.scbri.jp/>）に掲載されている募集要項等をご参照ください。

編集委員会（敬称略、順不同）

委員長	地主 敏樹	関西大学 総合情報学部教授
副委員長	藤野 次雄	横浜市立大学名誉教授
委員	打田委千弘	愛知大学 経済学部教授
委員	永田 邦和	長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授
委員	村上 恵子	県立広島大学 地域創生学部教授

問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局（担当：奥津、品田）

Tel : 03(5202)7671 / Fax : 03(3278)7048

信金中金月報

2024年6月号 目次

特集

信用金庫の新しいビジネスモデル策定

ー「経営戦略プランニング研修(2023年度)」実施報告ー

地域・中小企業研究所 上席主任研究員 刀禰和之

報 告	概 要	2
	講義1 業界動向・ビジネスモデル	6
	講義2 融資推進・手数料強化	16
	講義3 店舗・営業体制	26
	講義4 組織・風土改革（生産性向上策）	34
	講義5 人材戦略（人材育成・人事制度改革）	42
	講義6 営業店の目標設定	52
	特集号発刊にあたって 地域・中小企業研究所長 大野英明	60
	還元レポート一覧（索引）	62
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌（4月）	64
信金中金だより	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（4月）	67
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計	69

2024

6

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。

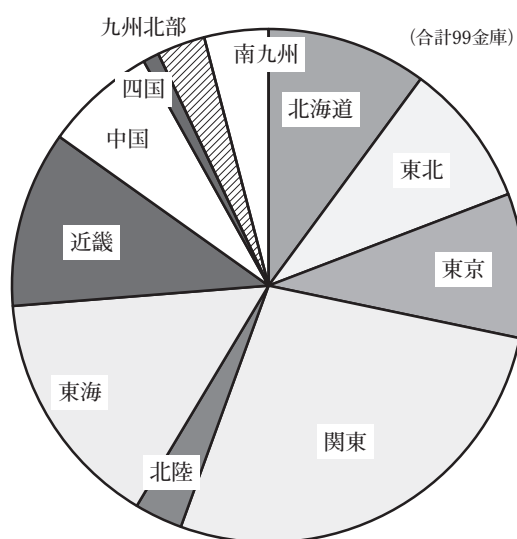
次に当研修の受講金庫数は、2023年4月から11月までの15回で合計99金庫に達した^(注1)(図表2)。地区別では、関東、北海道、東海の研修受講率(受講金庫数÷地区金庫数)が高かった。また、コース別の開催状況は、信金中央金庫への受入出向者を対象とした第1回を除き、Aコースが3回、Bコースが6回、Cコースは5回となる。その他の特徴として研修受講生の属性を確認すると、所属部門では企画部門が大半を占め、また役職別では副部長(課長)クラスの受講が目立った。

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。

業界動向・ビジネスモデル

講義1

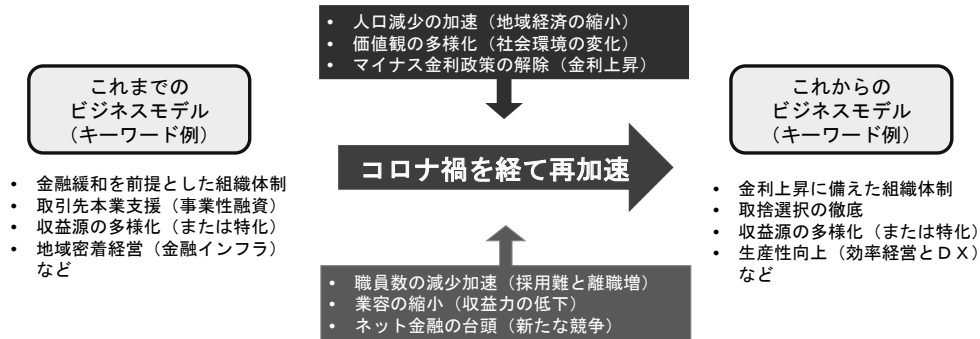
要 旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義1「業界動向・ビジネスモデル」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 信用金庫を取り巻く内外環境はコロナ禍を経て急激に変化し始めており、これまでの延長とは一線を画するような新しいビジネスモデルへの転換が求められる。
- 引き続き収益力強化が主要な経営課題であり、その解決策の第一に企業向け貸出の推進（貸出金利の積上げ）を掲げる研修受講金庫が大半を占めた。
- 経営資源が限られるなか、信用金庫はこれまで以上に「あるべき姿」の実現に向けた業務の優先順位付けや取捨選択が求められよう。

1. ビジネスモデルの転換点

信用金庫が5年後・10年後を見据えたビジネスモデルを構築するためには、これまでの延長とは一線を画するような新しいビジネスモデルへの転換が求められる（図表1）。信用金庫のビジネスモデルを振り返ると、2000年代を通じて金融緩和を前提とした組織体制・収益構造の確立を目指してきたと言える。ところがコロナ禍を経て信用金庫を取り巻く内外環境は大きく変わり始めており、例えば2024年3月に日本銀行が金融緩和策の見直しに踏み切っている。そこで信用金庫も内外環境の変化に対応した形に組織体制・収益構造、更にはビジネスモデルそのものを再考していく必要が高まっていると考える。

図表1 ビジネスモデルの転換（イメージ）



（備考）図表1から13まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（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）。

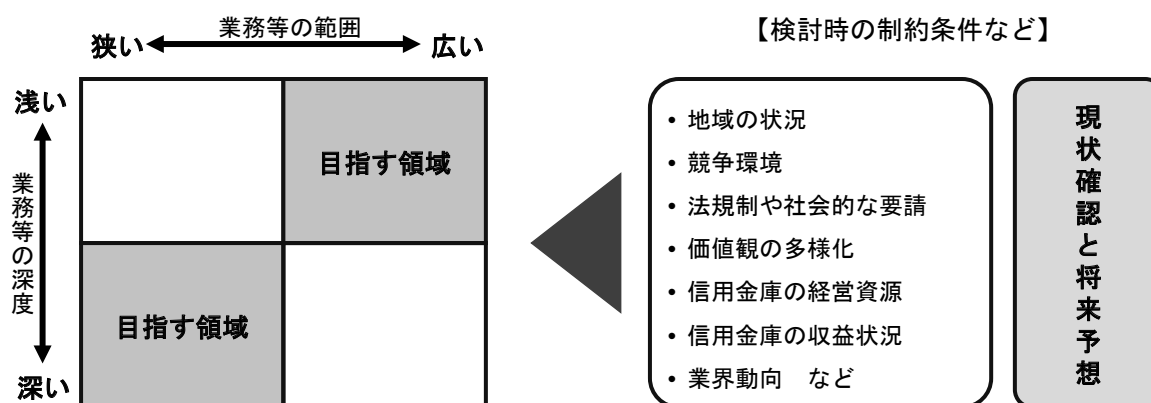
2. 自金庫ビジネスモデルの確認

信用金庫が新しいビジネスモデルを検討するにあたり、まずは自金庫の現在のビジネスモデルが、経営理念・経営ビジョンに掲げる「あるべき姿」と整合するのかを定量面・定性面から確認する必要がある。そのうえで必要なら見直しなどを検討していくことになる。その際のポイントは、金庫経営を持続させるに足る収益の確保・維持であり、昨今は本業利益（顧客向けサービス利益）の改善などに注目が集まる。

3. ビジネスモデルの明確化（講義1のまとめ）

信用金庫の活用可能な経営資源に限界があり、また多くの制約条件が課せられる以上、今後はこれまで以上に自金庫ビジネスモデルを明確にしていく必要がある（図表2）。冷静な現状確認と将来予測に基づき、自らの得意分野を磨くなかで、持続可能なビジネスモデルも構築可能と考えられる。

図表2 自金庫ビジネスモデルの領域（イメージ）



4. 関連する意見交換等

「業界動向・ビジネスモデル」（講義1）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表3）。

図表3 講義1に関連した意見交換等の例

- （2024年4月04日）（44）－本業利益の強化動向－
- （2024年4月04日）（45）－長期経営計画の策定動向－
- （2024年2月16日）（1）－マイナスボリューム計画の策定動向－
- （2024年3月05日）（22）－預金セールスの推進動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

本業利益の強化動向

講義1－1

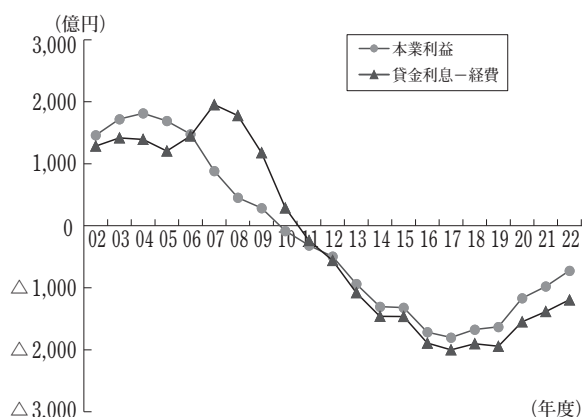
ポイント

- 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経費削減の徹底策の実施などが求められる。
- 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。

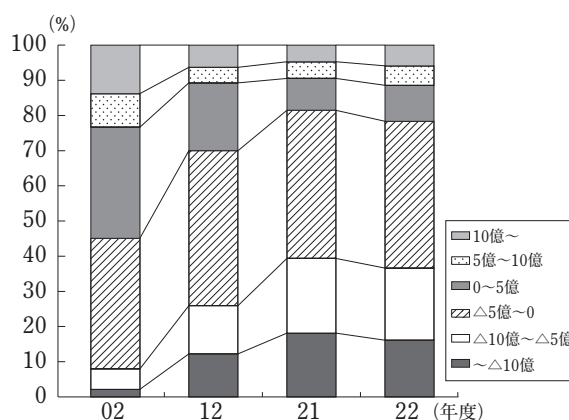
1. 本業利益の推移

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4）。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4）。

図表4 本業利益の推移



図表5 信用金庫別の本業利益（構成比）



（注）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。また常役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るようになった。

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経費削減の徹底策の実施などが求められる。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、既存業務などの取捨選択を迫られよう。

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6のとおりである。

図表6 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転換出来た。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みえてきた。
- 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。

長期経営計画の策定動向

講義1－2

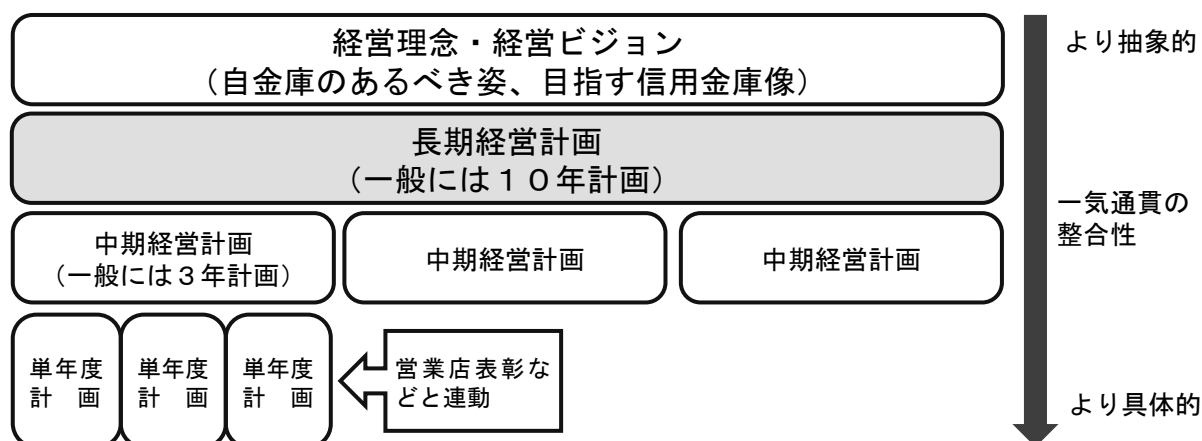
ポイント

- 信用金庫を取り巻く環境変化に不透明感が増すなか、中期経営計画を包含する長期経営計画を策定する信用金庫が増えつつある。
- 長期経営計画は、経営理念・経営ビジョンのガイドラインに位置付けられ、「(自金庫の) あるべき姿」の実現に向けた役職員の目線統一の役割が期待される。
- 取組時の検討課題は、将来予測の正確性追求ではなく、①策定目的や位置付けの共有、②ゴールの設定、③柔軟な取扱いなどがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、経営理念・経営ビジョンを噛み砕いたスタイルから、収益目標を前面に打ち出した長期経営計画まで多様であった。

1. 長期経営計画の策定

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するにあたり、経営理念・経営ビジョンで掲げる「(自金庫の) あるべき姿」の役職員への浸透は不可欠である。それと同時に、あるべき姿の実現に向けた具体的かつ体系的な計画策定も求められよう。近年「長期経営計画」の策定に注目が集まる背景には、信用金庫を取り巻く内外環境が急激に変化するなか、多様な価値観を有する役職員の目線を統一する狙いが大きい(図表7)。また長期経営計画は、経営理念・経営ビジョンを日常業務に繋げるガイドラインと位置付けられるので、策定を通じて中期経営計画および単年度事業計画への納得感や、経営に対する信頼感の醸成に寄与すると考えられる。

図表7 長期経営計画の位置付け (イメージ)



2. 策定の傾向

これまでは「周年事業の一環」として長期経営計画を策定する信用金庫がみられたが、近年は「あるべき姿の共有目的」が増えている。ここ数年の策定傾向は、①ビジョン系（経営理念・経営ビジョンの解釈）、②意識改革系（役職員に意識改革を促す）、③シナリオ系（あるべき姿の実現シナリオ）、④宣言系（あるべき姿を内外に宣言）などがあり、また若手・中堅職員がPTを立ち上げて取り纏めるケースが多い。

3. 取組時の留意点

取組時の留意点は、将来予測の正確性を追求するのではなく、①策定目的や位置付けの共有、②ゴールの設定、③柔軟な取扱いなどがある。長期経営計画はゴール（あるべき姿）に向けたガイドラインであり、予測の精度を競うものではないことを理解する必要がある。そのため、時には柔軟なビジネスモデルの軌道修正や再検討も求められる。

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8のとおりである。

図表8 長期経営計画の策定に関する主なコメント

- 当金庫は、金庫の目指す方向や経営改善に向けたストーリーを内外に示すべく、10年計画の長期経営計画を策定した。この長期経営計画を3つに分けたのが中期経営計画で、ホップ、ステップ、ジャンプの3段階でゴールを目指す。
- 当金庫は経営理念を実現するための長期経営計画を有する。この長期経営計画を3年ずつに区切ったものが中期経営計画であり、更に中期経営計画の1年ごとが単年度の事業計画となるなど、各計画の全てが一气通貫した体系となる。
- 当金庫が10年後の長期経営計画を策定した背景は、当金庫および一人ひとりの役職員がゴールに向かってすべきことを明示したかったからである。現在の延長上にある3年計画では当金庫も役職員も危機感を持って変わることが出来ない。
- 当金庫が長期経営計画を策定する目的は、3年計画では対応できない人材育成や店舗戦略・システム対応を庫内で共有したかったからである。
- 当金庫は、若手・中堅職員の教育の意味を込めて長期経営計画の策定に取り組んでいる。将来を担う職員が当事者意識を持って当金庫の進むべき方向を考え、策定後は能動的に取り組んでいって欲しいとの考えである。
- 当金庫は新たに長期経営計画を策定するのではなく、経営理念や経営ビジョンを今風にリニューアルすれば良いと考える。そこでパーパスを制定し職員に信用金庫の目指す方向や一人ひとりの職員が取り組むべきことを打ち出した。

マイナスボリューム計画の策定動向

講義1－3

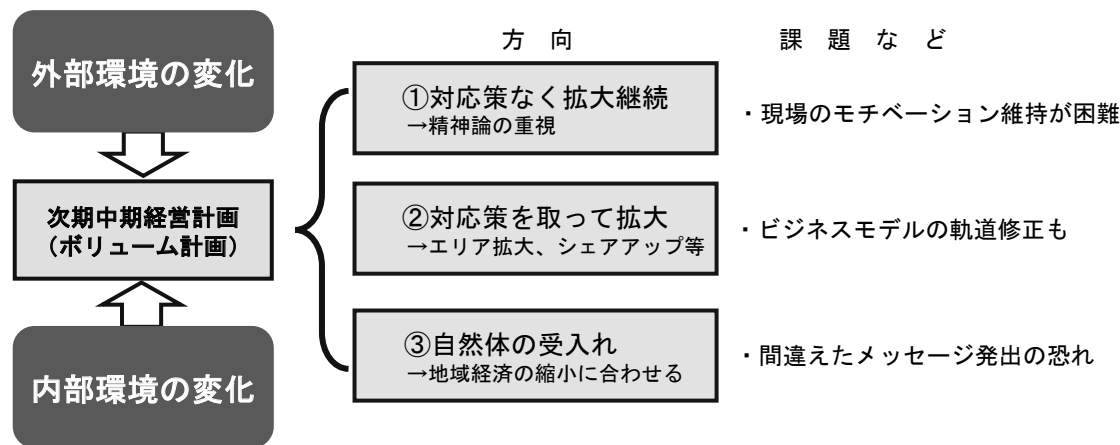
ポイント

- 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がある。
- 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。

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の減少が深刻である。こうした厳しい状況下にもかかわらず、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で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9）。

図表9 ボリューム計画の考え方（分類）



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がある。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10のとおりである。

図表10 マイナスボリューム計画の策定に関する主なコメント（前向きな意見を記載）

- 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みである。ただし収益は每期積み上げていく計画なので、質を意識した融資推進に加え、手数料収入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。

預金セールスの推進動向

講義1－4

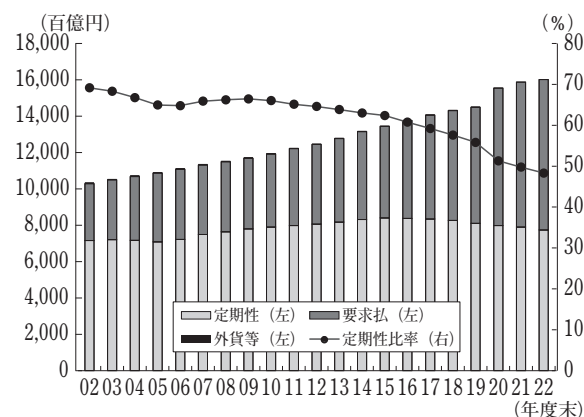
ポイント

- 今後の金利上昇が見込まれるなか、個人定期預金の減少などから信用金庫の預金吸収力の低下を懸念する声が高まってきた。
- 現状、多くの信用金庫で預金セールスに対する営業面での優先順位は、企業向け貸出の推進に劣後するものの、2024年度以降の重要課題に浮上しつつある。
- 取組時の検討課題は、①経営資源の投入量、②コスト負担の受容などがあり、本格的な金利上昇前に③自金庫の適正規模についても庫内で十分な議論実施が求められる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、営業店が融資セールスに専念できるよう、本部が責任を持って預金残高の維持に取り組む信用金庫があった。

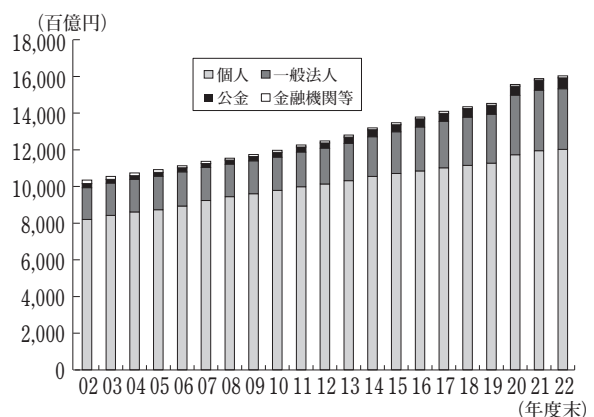
1. 預金残高の推移

2022年度末の信用金庫の預金残高は、前期比0.8%、1兆4,101億円増加の160兆2,802億円となり、過去最高を更新した（図表11）。ただし預金の内訳をみると、預金種類別では定期性預金が7年連続で前年度末を下回ったうえ、コロナ禍で大きく伸びた要求払預金の伸び率も足元では鈍化がみられる。また預金者別では、個人預金、一般法人預金ともに2年連続で伸び率が縮小しており、特に個人預金は預金全体の増加を下回った（図表12）。それに対し、公金預金は引き続き高い増加を示しており、この背景には預金残高の維持と言った動きの存在も想像される。

図表11 預金残高の推移（預金種類別）



図表12 預金残高の推移（預金者別）



2. 預金セールス推進への転換

近い将来、日本銀行によるマイナス金利政策が解除される可能性がある。現状、多くの信用金庫で預金セールスに対する営業面での優先順位は、企業向け貸出の推進などに劣後する。しかしながら足元の預金残高の伸び悩みに加え、マイナス金利政策の解除可能性を勘案すると、2024年度以降、積極的な預金セールスへの転換もあり得るだろう。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営資源の投入量、②コスト負担の受容などがある。預金を獲得するため、金利を上乗せするのか、マンパワーを投入するのか、更には融資セールスや預かり資産セールスとのバランスを何処に置くのかなどを先ずは決めていく必要がある。また中長期的な視点に立ち、預金残高を伸ばし続けるのではなく、③自金庫の適正規模についての議論を始める必要もあるのではないか。

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13のとおりである。

図表13 預金セールスの推進に関する主なコメント

- 当金庫は、『預金残高が維持できれば十分である。』の考えである。地域の人口が減るなか預金残高を伸ばすために無理なセールスを展開する方がナンセンスだと思う。
- ここ数年、預金セールスに積極的ではなかったこともあり、気が付くと流動性比率が高まり過ぎた。先ずは預金残高の維持より構成の見直しに注力したい。
- 金庫全体では預金が伸びているが、店舗によって差が開きつつある。全体の底上げのため来年度以降はボーナスキャンペーンの再開なども必要となろう。
- 当金庫の預金残高は、既に自然体でみるとマイナスである。ただし営業店に負荷をかけたくないの、本部が公金預金を取りにいき残高を維持する考えである。
- 営業店に負荷をかけずに預金を獲得する方法としてネット支店の出店を検討している。高い調達コストを払うことになるが、営業店に預金セールスをさせるよりはマシである。
- これまで定期預金の満期客などに預かり資産を推奨してきたが、そろそろ行いにくくなってきた。今後は預金セールスと預かり資産セールスの両立策を考える必要がある。
- これまで当金庫は「融資特化戦略」を打ち出し営業店を叱咤激励していたが、ここきて「預貸併進戦略」に転換し、預金キャンペーンを合わせて開始した。
- 多少の金利上乗せでは預金顧客はなびかず、むしろ金利上昇が続くなら保険商品に預金顧客が流れていく懸念がある。

融資推進・手数料強化

講義2

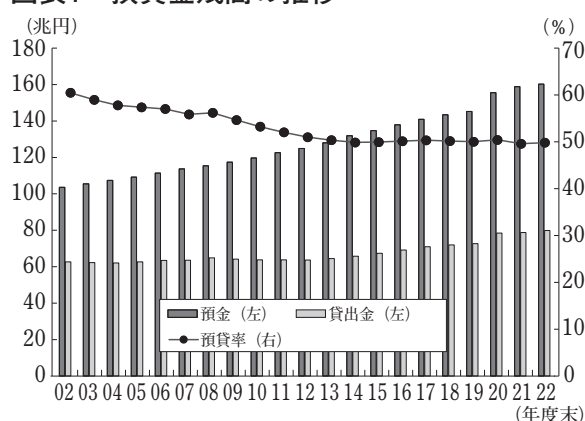
要 旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義2「融資推進・手数料強化」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 2022年度末の信用金庫の貸出金残高は10年連続で前年度末を上回ったものの、日本銀行による金融緩和策の影響などから15年連続で利回りは低下した。
- 研修受講金庫の多くが企業向け貸出の強化策として、営業エリアの拡大や不動産業向け貸出の強化などによる新規開拓を積極化させている。
- 今後の営業推進策を考えるうえで、中長期的な活動である本業支援と短期的な収益獲得を目指す融資セールスとのバランスに配慮が求められる。

1. 貸出金残高の推移

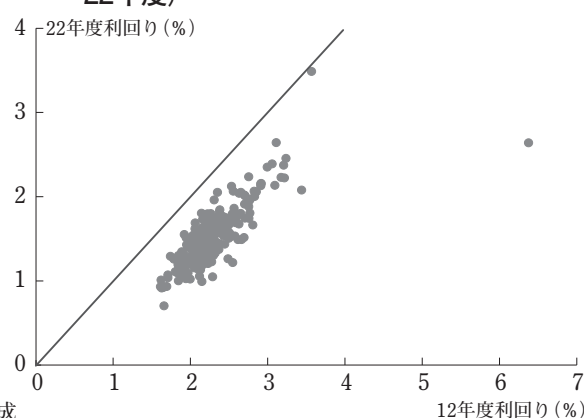
2022年度末の信用金庫の貸出金残高は、前期比1.3%、1兆291億円増加の79兆8,304億円に達した（図表1）。信用金庫の貸出金残高は、景気回復による資金需要の盛上りなどからゼロ融資の反動減を吸収し、10年連続で前年度末を上回って推移している。ただし貸出金残高の伸びを預金残高の増勢が上回ったため、2022年度末の預貸率は49.8%となり2年連続で50%を割り込んだ。

図表1 預貸金残高の推移



（備考）図表1から13まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 信用金庫別の貸出金利回り（12年度、22年度）



（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）。

貸出金残高が伸長した一方で、日本銀行による金融緩和策の影響などから信用金庫の貸出金利回りは15年連続で低下が続き、2022年度には1.39%となった。2012年度（2.13%）と比較すると、全254金庫で貸出金利回りが低下しており、なかでも16金庫の低下幅は1ポイントを超えた（図表2）。参考までに2022年度の貸出金利回りを信用金庫別に確認すると、1%未満が7金庫（同2.7%）に対し、2%以上は25金庫（同9.8%）あった。

2. 収益力強化への取組み

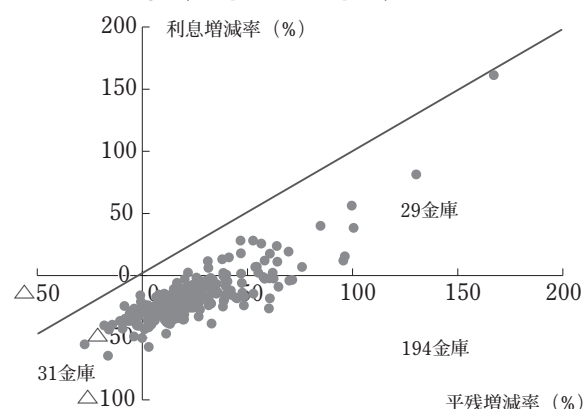
信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築し、経営理念・経営ビジョンに掲げる「あるべき姿」を実現するには、経営を持続させるに足りる収益の確保が不可欠である。信用金庫の取り組む収益力強化策は、大きく①「入りの部分」となる収入（貸出金利息など）の増強と、②「出の部分」となるコスト（人件費・物件費など）の削減からなるが、講義2では前者（収入の増強）に注目して講義および意見交換などが行われた。

（1）融資セールスの強化

信用金庫が収益力を高める施策の第一は、利益の大宗を占める貸出金利息の積上げとなる。ところが信用金庫の貸出金利息は、15年連続で前年度を下回って推移しており、2022年度に1兆1,034億円となった（2012年度は1兆3,403億円）。この要因として、2022年度の信用金庫の貸出金平残が2012年度比で25.5%増加したものの、利回りは2.13%から1.39%に低下したため、貸出金残高（平残）の増加で利回りの低下を吸収できなかったことが挙げられる。信用金庫別でも、同期間に223金庫で貸出金平残が増加したにもかかわらず、利息増加は29金庫に留まる（図表3）。

今後、信用金庫が貸出金利息の減少に歯止めをかけ、更に伸ばしていくためには、これまで以上に①量（残高）の追求と②質（利回り）の改善の両面からのアプローチが求められる。

図表3 信用金庫別の貸出金平残と利息収入の増減率（12年度→22年度）



① 量（残高）の追求

研修受講金庫へのヒアリングベースでは、これまでのボリューム重視の経営方針もあり、現状は量の追求にウェイトをかける信用金庫の割合が高かった。ゼロゼロ融資の返済が本格化するなか、取引深耕より新規開拓に注力するべく営業エリアの拡大や店舗空白地域への出店に踏

み切る動きが目立つ。また資金需要があり、残高と利回りの両面に寄与する不動産業向け貸出を推進する信用金庫も多い。一方、住宅ローンの推進に熱心な研修受講金庫の間では採算確保を目的に、業者セールス窓口のローンセンターへの集約、非対面チャネルへの誘導などが行われている。

② 質（利回り）の改善

利回りの改善策をみると、ミドルリスク層向け貸出を強化する声は限られ、地公体向け貸出の抑制などのポートフォリオ改善に取り組む研修受講金庫が散見された。また企業向け貸出では、本業支援による課題解決型営業で金利適正化を目指す信用金庫が、個人ローンではカードローンや消費者ローンの複合取引に取り組む信用金庫がそれぞれあったが、いずれもボリューム確保との両立に苦慮の声が聞かれた。

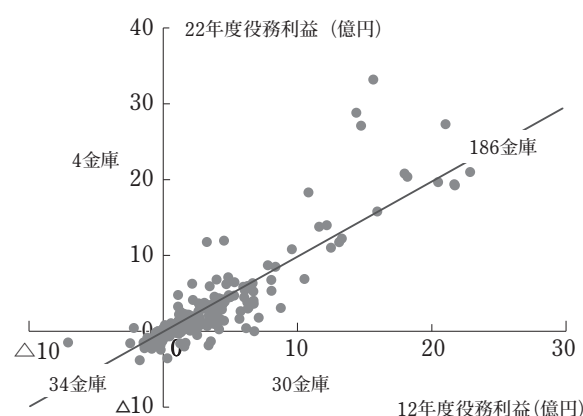
なお日本銀行による金融緩和策の解除により今後の貸出金利回りの改善に期待する声も一部で出始めたが、その一方で『支店長などを含め金利上昇局面の営業経験が乏しい職員が大半を占めるので、庫内の営業体制を転換すると同時に、研修などの人材育成を急ぐ必要がある。』との危機感も相応に高まりつつある。

(2) 手数料ビジネスの強化

2022年度の役務取引等利益は前期比7.5%増加の641億円となったものの、受入為替手数料の伸び悩みなどから中長期的には減少傾向にある。また2022年度の役務取引等利益を信用金庫別にみると、マイナスが64金庫あり2012年度（38金庫）から倍近くに増えている（図表4）。マイナス金庫の大半が貸出金利の積上げに特化した収益構造を志向する、相対的に貸出金利回りが高く、また預金規模の小さい階層に属する信用金庫と言える。

この10数年、信用金庫業界でも新しい収益源として手数料ビジネスに期待する向きもあったが、現状、収益構造の改善までは至っていないと思料される。だからこそ信用金庫は目指すビジネスモデルを確認し、また自金庫の経営資源などを十分に考慮のうえ、手数料ビジネスの推進スタンスを決定する必要がある。今後、手数料ビジネスを強化する場合は、収益貢献度が

図表4 信用金庫別の役務取引等利益
(12年度、22年度)



高く、融資業務との親和性の高い①不動産マッチング、②事業承継・M & A、③補助金の申請支援などを優先させることを勧めたい。

3. 本業支援と融資セールスのバランス確保（講義2のまとめ）

当研修の講義2を通じて、中長期の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研修受講金庫が多かった。信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するため、取引先に対する本業支援の更なる強化を否定する意見はないだろう。その一方で、本業支援活動の目的化や本部担当部門の人員増などへの懸念が強まっており、本業支援業務を①（更に）拡充する信用金庫と、②（むしろ）限定する信用金庫に分かれつつある（図表5）。それぞれの考え方に一長一短があるので、信用金庫は自金庫に最適な取組バランスを検討し、活動していくことが望まれる。

図表5 本業支援の拡充に対する考え方（支援メニューの取扱いスタンスの例）

積極的に増やすべきとの意見	限定するべきとの意見
●顧客のあらゆるニーズに応える体制整備が必要である。 ●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。 ●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。 ●取り扱わないとセールス機会を喪失することになる。	●本業支援メニューが多過ぎて営業店が使いこなせない。 ●担当部署の管理負荷が重く、ある程度の人数を配置せねばならない。 ●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。 ●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。

4. 関連する意見交換等

「融資推進・手数料強化」（講義2）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表6）。

図表6 講義2に関連した意見交換等の例

(2024年2月21日付) (8)－営業エリアの拡大動向－
(2024年2月27日付) (12)－住宅ローンの推進動向－
(2024年3月08日付) (28)－本業支援手数料の徴求動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

営業エリアの拡大動向

講義2－1

ポイント

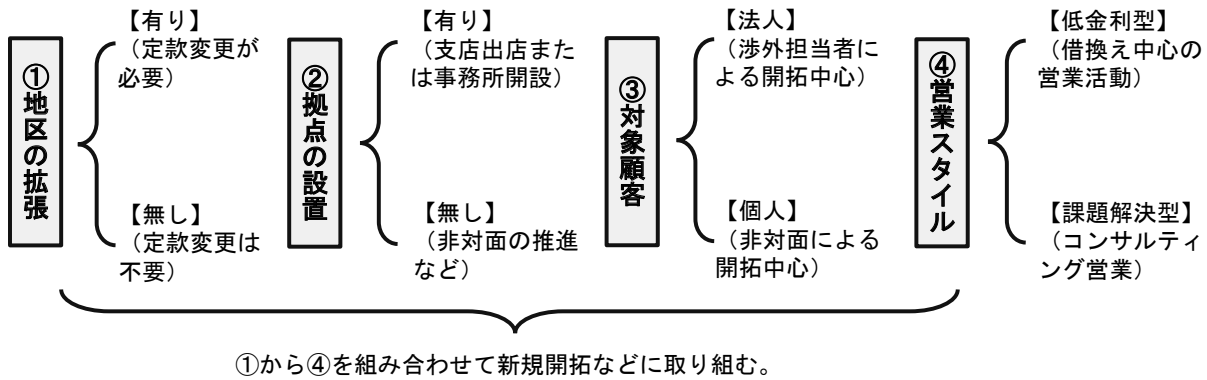
- 地域経済が縮小するなか、貸出推進による金庫収益の確保を主な目的に、営業エリアを拡大する信用金庫が増えてきた。
- 営業エリアの拡大にあたっては、①地区拡張の有無、②拠点設置の有無、③対象顧客、④営業スタイルによって取り得るセールス手法が異なる。
- 取組時の検討課題は、①目指すビジネスモデルの共有、②経営資源の再配置、③段階的な拡大などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、中小企業が多く立地する店舗空白地域に法人事務所を開設のうえ課題解決型営業を展開する信用金庫がみられた。

1. 営業エリア拡大の仕組み

ゼロゼロ融資の返済開始など企業向け貸出金残高の伸び悩みが懸念されるなか、営業エリアの拡大を自金庫の生き残り策の一つに掲げる信用金庫は多い。営業エリアの拡大は、人口の動態や経済圏の拡大に沿った施策であり、店舗展開を通じて地域顧客の利便性向上にも資すると考えられる。

なお、信用金庫が営業エリアを拡大する際は、①地区拡張の有無、②拠点設置の有無、③対象顧客、④営業スタイルなどを組み合わせて実施することが必要とされる（図表7）。

図表7 営業エリアの拡大（分類）



2. 主な推進策

営業エリア拡大策の代表例が、取り扱う商品・サービスを限定した法人特化型店舗の開設・新規出店であり、近年は法人事務所を開設し、その後の支店昇格時には法人特化型の空中店舗とする信用金庫がみられる。一方で個人ローンを対象とした営業エリア拡大時には、非対面チャネルの活用が中心となり、拠点の設置事例は限られる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①目指すビジネスモデルの共有、②経営資源の再配置、③段階的な拡大などがある。特に地区拡張を伴う拠点設置となると、自金庫役職員や地域顧客から多様な意見が出ると想像される。そこで自金庫の目指すビジネスモデルを共有したうえで地区拡張の手続きや経営資源の再配置に取り組む必要がある。また、いきなり支店を出店するのではなく、法人事務所の開設から段階的に拡大していくのも一手である。

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8のとおりである。

図表8 営業エリアの拡大に関する主なコメント

(拠点設置) ●中長期の展望に立つと、当金庫は地元で預金を集め、都市部で貸出を行うビジネスモデルに転換する必要がある。そのため段階的な地区拡張と拠点設置には前向きである。 ●当金庫の店舗網が空白で中小企業が多く立地する地域に法人事務所を開設した。事務所は課題解決型営業を展開しており、今後の支店昇格を視野に入れる。 ●地区拡張を実施し当該地域に法人特化型の空中店舗を新規出店した。現在、当該空中店舗では個人顧客を獲得する気がなく、不動産業向け貸出に特化している。 ●かつては新店舗を出店し当該地域で低金利攻勢を仕掛けたが、新しく出店した店舗は中長期の顧客基盤を確立するべく課題解決型営業に力を入れる。 (拠点設置以外) ●当金庫は店舗空白地域に拠点を新設するのではなく、営業エリア内を自由に活動可能な法人営業部を設置し企業向け貸出を伸ばしている。 ●非対面チャネルで住宅ローンを推進するなか、店舗網の薄い地域の顧客中心にネット支店での取引を案内している。 ●既に都市部に支店があるので、これ以上の新規出店などは考えていない。むしろ経営資源を再配置し、都市部店舗の人員を厚くする考えである。
--

住宅ローンの推進動向

講義2-2

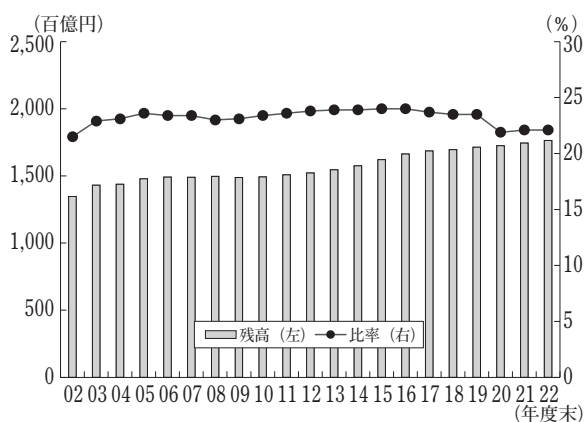
ポイント

- 2022年度末の信用金庫の住宅ローン残高は過去最高の17兆6,447億円となり、貸出金残高に占める住宅ローン残高の比率も22.1%に達した。
- 住宅ローンの定型商品化が進むなか、推進目的を残高確保や商品単体での収益獲得から、個人取引の接点に再定義する信用金庫が増えている。
- 取組時の検討課題は、①推進目的の庫内共有、②競合に対抗可能な商品・チャネルの提供、③営業店の関与度合いなどがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、ローコスト化の徹底で採算を確保しつつ住宅ローン残高を積み上げている信用金庫があった。

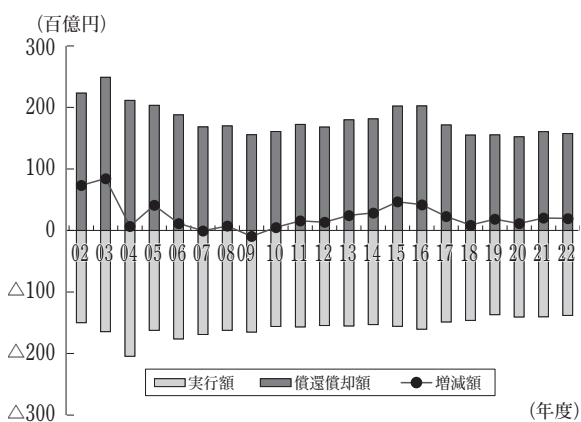
1. 住宅ローン残高の推移

2022年度末の信用金庫の住宅ローン残高は、前期比1.1%、1,956億円増加の17兆6,447億円となり、過去最高を更新した（図表9）。住宅ローン残高を分解すると、2022年度の新規実行額が1兆5,759億円となる一方で、償還・償却額は1兆3,803億円あり、差引きで1,956億円増加した形となる^{（注1）}（図表10）。また、2022年度末の住宅ローン比率は22.1%となり、都道府県別では埼玉県の38.7%から大阪府の10.6%まで開きがあった。

図表9 住宅ローン残高の推移



図表10 住宅ローン残高の分解



（注）1. 償還・償却額＝前年度末残高＋当年度新規実行額－当年度末残高と定義した。

2. 主な推進策

住宅ローンは定型商品化が進んでおり、金利以外に競合金融機関との差別化が困難とされる。こうしたなか、住宅ローンの推進目的を残高確保や商品単体での収益獲得から、個人取引の接点に再定義する信用金庫が増えてきた。具体的な推進策では、特定の保証会社を利用した業者セールスの強化、非対面チャネルの活用によるマスセールスが目立つ。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①推進目的の庫内共有、②競合に対抗可能な商品・チャネルの提供、③営業店の関与度合いなどがある。住宅ローンを個人顧客との接点と位置付けるなら、有効な複合取引・生涯取引策を打ち出す必要がある。一方、住宅ローンの採算改善を図るなら、営業店による人海戦術的な推進策を見直し、業者セールやローンセンター中心の推進体制に移行するのも一案である。

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11のとおりである。

図表11 住宅ローンの推進に関する主なコメント

(積極的な意見)

- 住宅ローンは実需があり、引き続き力を入れていく。ただし金利競争が厳しいので、ローンセンターに業者セールスを集約するなどしている。
- 特定の保証会社を利用することで、業者からの紹介案件が増え、住宅ローン残高の伸長に繋がった。
- 当金庫が住宅ローンを推進する理由は、ひとえに若年層取引の接点強化である。教科書的な話だが、低金利で住宅ローンを推進し、若年層への複合化を図っていく戦略である。
- 当金庫は住宅ローン比率が高いものの、住宅ローン業務をローンセンターに集約しており、低レートながらも住宅ローン商品単体の採算で黒字を確保できている。
- 地域特性で住宅ローンを切るのは難しい。そこで住宅ローンの単品売りを認めず、カードローンのセットなどを徹底している。
- 業者からの持込み案件とネットによる非対面に絞って住宅ローンを推進する。

(自然体の意見)

- 当金庫は住宅ローンで金利競争をしないので、残高は減少傾向にある。
- 住宅ローンは複合取引が難しいので、リフォームローンを切り口に各種のおまとめローンとセットで推進している。
- 当金庫の地域は住宅ローン金利が低く収益面で非常に厳しい。一方で需要はあるので、属性の良い顧客に絞ってプロパー住宅ローンを推進する程度である。

本業支援手数料の徴求動向

講義2－3

ポイント

- 補助金申請支援サービスなどの付加価値提供に見合った対価を徴求するべく、信用金庫の間で本業支援手数料の徴求が一般化してきた。
- 現状、マッチング手数料のように紹介先から手数料を得る信用金庫が中心で、サービス提供先の顧客からコンサルティング手数料を得る信用金庫は限定的である。
- 取組時の検討課題は、①収益獲得の是非、②適正な手数料額の設定、③徴求ルールの徹底などがあり、先ずは自金庫の考え方を庫内で共有する必要がある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、サブスク型の本業支援手数料や、財務改善支援のコンサルティング手数料を導入した信用金庫があった。

1. 本業支援手数料の仕組み

ここ数年、本業支援手数料を徴求する信用金庫が増えている。この背景には、①サービス提供に見合った対価を徴求する動きの広がり、②本業支援業務の負荷増大で無料サービスの継続が困難、③手数料ビジネス強化の必要性などがあり、本業支援手数料の徴求は信用金庫の間でも一般化してきたと考えられる。本業支援手数料は、大きく①ニーズのある顧客を紹介した先（紹介先）から得るマッチング手数料と、②付加価値サービスを提供した先（顧客）から得るコンサルティング手数料に分かれる（図表12）。現状は、①を徴求する信用金庫が中心であり、②を取り扱う信用金庫は限定的である。

図表12 本業支援手数料の仕組み（分類）

分 類	内 容	本業支援手数料の例
マッチング手数料	・ニーズのある顧客を紹介した先（紹介先）から得る手数料 ・一般に定額型が多く、メニューの幅が広い	✓不動産マッチング ✓補助金申請マッチング ✓M&A・事業承継マッチング ✓人材マッチング など
コンサルティング手数料	・付加価値サービスを提供した先（顧客）から得る手数料 ・一般に成功報酬型が多く、内製対応が多い。	✓補助金申請支援 ✓M&A・事業承継支援 ✓SDGs診断 ✓経営コンサルティング など

2. コンサルティング手数料の徴求

顧客の補助金申請支援やM&A・事業承継支援といった本業支援業務を内製化する信用金庫では、コンサルティング手数料を徴求するケースがみられるようになった。こうした手数料は成功報酬の側面が強く、手数料額の根拠説明も容易である。一方、経営アドバイスの対価としてコンサルティング手数料を徴求する信用金庫は限定的である。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①収益獲得の是非、②適正な手数料額の設定、③徴求ルールの徹底などがある。手数料を未徴求の信用金庫においては、庫内体制を整備して本業支援手数料を得ることのメリット・デメリットを十分に議論し、徴求の可否を決定する必要がある。そのうえで徴求すると決めたのなら、営業店が安易な手数料減免に走らないよう、ルールの周知徹底も不可欠となる。

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13のとおりである。

図表13 本業支援手数料の徴求に関する主なコメント（徴求金庫の意見を記載）

- 当金庫は本業支援に熱心な一方で、ボランティア活動では金庫経営の持続可能性がないと考え、コストに見合った手数料を徴求する方針である。顧客にも当金庫の方針をハッキリ伝え、手数料支払いの理解を得ている。
- 当金庫は『手数料の得られない本業支援は行わない。』方針である。付加価値の高いソリューションを提供する一方で、逆に付加価値の低い無料サービスは提供しない。無料サービスなら世の中に溢れているので、当金庫が手間をかける必要はない。
- 当金庫はサービスに見合った対価（手数料）を徴求する。ただし、外出し可能な案件は外部専門家に任せるため、手数料収入の中心はマッチング手数料となる。
- 当金庫の本業支援は、①顧客ニーズがあり、②融資との親和性が高いメニューに限定している。合わせて③本部・営業店ともに手間のかからないメニューを優先する。
- 最近、『無料サービスなどと言わず、ハッキリ手数料を請求して欲しい。』という中小企業が増えており、当金庫としても手数料を徴求しやすくなった。
- 当金庫は今年度から本業支援手数料を有料化すると同時に年間支払いのサブスク型を導入した。契約先は、支援メニューの一覧から、年〇回まで定額利用できる仕組みである。ただし導入目的は職員の意識改革であり、手数料収入の強化ではない。
- 当金庫は、事業計画策定支援のコンサルティングを有料で開始した。メイン先や取引の厚い先に経営改善などを指南するもので、今期は1先と契約済みである。

店舗・営業体制

講義3

要 旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義3「店舗・営業体制」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 2022年度末の信用金庫の店舗数（7,106店舗）は、24年連続で前年度末を下回って推移しており、今後も減少が続くと予想される。
- 信用金庫を取り巻く内外環境の変化を受け、今後は地域特性や自金庫の目指すビジネスモデルに応じた店舗戦略へのアップデートが求められる。
- 店舗戦略を再構築するうえで渉外営業や非対面チャネルなどとの役割分担を整理し、また各チャネルに適切な商品・サービスを提供していく必要がある。

1. 店舗数の推移

2022年度末の信用金庫の店舗数は、前期比23店舗減少の7,106店舗となった。信用金庫の店舗数は新規出店数を店舗統廃合数が上回る状況にあり、24年連続で前年度末を下回って推移している。足元で店舗減少幅が縮小傾向にみえるが、この背景には店舗内店舗の実施増があり、2022年度末には262店舗に達した（2021年度末は201店舗）

2. 店舗戦略の転換

図表1 店舗戦略の方向（分類）

信用金庫の店舗 共通の対応	・来店客の減少（人口減） ・DXの進展（効率化と競合） ・金庫職員の減少 ・地域環境の変化	① ローコスト・少人数店舗化への取組み（営業店事務の本部集中なども合わせて実施） ② 他チャネルとの役割分担の明確化（対面の強み） ③ 地域環境の変化などを考慮した店舗機能の見直し（出退店の加速を含む）
特に 競合地域（都市部）店舗の対応	・顧客ニーズの多様化 ・競合金融機関等との競争激化 ・店舗コストの増 ・高付加価値化への取組み	① 大型店への集約（定型サービスは非対面に誘導） ② 店舗は高付加価値の商品・サービスを提供する拠点化（競合との差別化） ③ 高付加価値の提供で収益を獲得（コンサル業務など）
特に 金融インフラ地域（地方部）店舗の対応	・来店客（顧客）の減少 ・競合金融機関の減少 ・金融インフラへの期待 ・ローコスト化への取組み	① 店舗網（顧客接点）の維持（地域との連携強化） ② 収益を得にくいため、ローコスト・少人数運営への移行を加速（預金特化型店舗など） ③ 対面サービスを付加価値と位置付け（手数料徴求の検討余地あり）

（備考）図表1から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

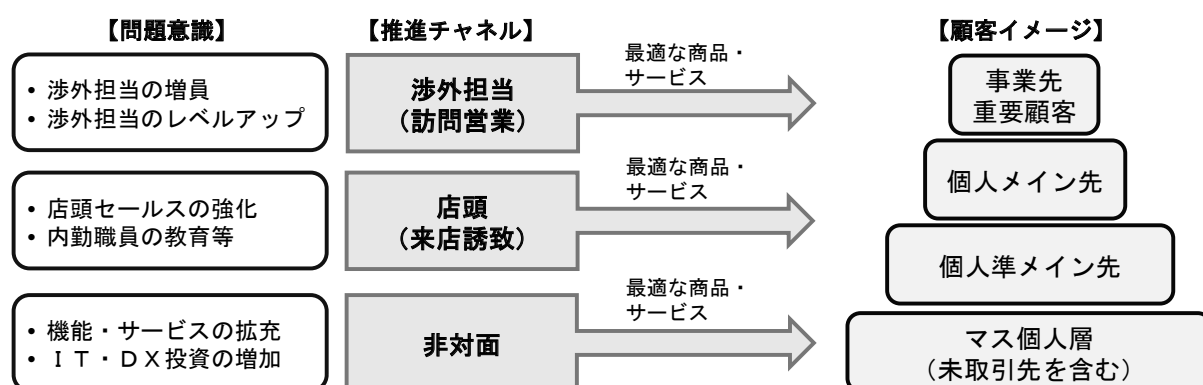
（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。また本稿は、研修受講者の個人的な意見や感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません）。

信用金庫の店舗戦略は、コロナ禍における非対面チャネルへの誘導やキャッシュレス決済の普及などから大きな転換点を迎えたと考えられる。こうした状況下、今後は各信用金庫の立地する地域特性や自らの経営資源などによって最適な方向を目指すことになる。具体的には、①競合地域（主に都市部）の信用金庫、②金融インフラ地域（主に地方部）の信用金庫で店舗戦略が大きく分化していくと予想される（図表1）。

3. チャネル間の役割分担（講義3のまとめ）

本来、店舗戦略の再構築を検討する前提として、渉外営業や非対面チャネルと言ったチャネル間の関係を整理した後に取り組む必要がある。当研修の講義3を通じた問題意識を挙げると、信用金庫の経営資源に限られる以上、全てのチャネルに全力を投入するのは不可能である。そうだとするなら、それぞれのチャネルの役割を明確にすると同時に改革の優先順位を設け、更には最適な商品・サービスの提供を図っていく必要があると考えられる（図表2）。

図表2 チャネル間の役割分担（例）



4. 関連する意見交換等

「店舗・営業体制」（講義3）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表3）。

図表3 講義3に関連した意見交換等の例

（2024年2月29日付）（17）－法人特化型店舗の開設・出店動向－
 （2024年2月29日付）（15）－営業店平日休業の実施動向－
 （2024年3月05日付）（25）－ネット支店の出店動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

法人特化型店舗の開設・出店動向

講義3－1

ポイント

- 企業向け貸出を強化するため、営業エリアの拡大に合わせて店舗空白地域に法人特化型店舗を開設・出店する信用金庫がある。
- 法人特化型店舗は、①事務所開設型と、②支店出店型の2タイプがあり、いずれを選択した場合も取り扱う商品・サービスを限定するのが一般的である。
- 取組時の検討課題は、①推進目的の共有、②中長期の位置付け、③人員の選抜方法などがあり、実施金庫からは③を重視するべきとの意見が聞かれた。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、店舗空白地域に法人事務所を開設し、一定期間後に法人特化の空中店舗を出店（昇格）する信用金庫がみられた。

1. 法人特化型店舗の仕組み

企業向け貸出の推進方法として、店舗空白地域に法人特化型店舗を開設・出店する信用金庫が増えつつある。ゼロゼロ融資の返済開始などで企業向け貸出の伸び悩みが懸念されるなか、その解決策として法人特化型店舗に期待する声は根強い。また中長期的な市場環境の変化に対応するべく、資金需要の見込める地域での拠点拡充は理に適った行動だと言える。なお信用金庫の法人特化型店舗は、大きく①事務所開設型と、②支店出店型の2タイプに分かれ、近年は①の法人事務所を開設した数年後に、②の支店に昇格（出店）する流れが主流となる（図表4）。

図表4 法人特化型店舗の仕組み（分類）

分類	事務所開設型	支店出店型
定款変更	不要	必要
立地・レイアウト	テナントビルの2階以上に入居（看板など無し） ATMおよび窓口は未設置、入り口にインターフォン（常時施錠）	
陣容	預金担当や事務担当を未配置のため、4～8人程度が多い（規模による）	
取扱商品等	取り扱う商品・サービスを限定（個人顧客との取引は謝絶）	
口座開設	（原則）不可	可能
現金取扱い	（原則）不可	可能
融資実行	（原則）相談のみ	可能
出退店コスト	一般に支店出店型より事務所開設型の方がローコストでの出退店が可能	

2. 主な推進策

法人特化型店舗の営業スタイルは、①低金利による新規開拓と、②課題解決型営業による新規開拓があり、足元では中長期の貸出強化を目指した②が中心である。また個人顧客との取引だけでなく、新規開拓先への複合取引や職域セールスにも消極的な姿勢が強く、更には新規開拓先のメイン化にも消極的な信用金庫がみられる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①推進目的の共有、②中長期の位置付け、③人員の選抜方法などがある。自金庫として当該店舗の段階的な発展イメージを共有する必要がある、特に事務所開設型の場合は支店昇格の目標時期や条件を想定しておくことが求められる。また、法人特化型店舗は新規開拓が中心であり担当者の精神面のプレッシャーは相当に厳しいものがあるので、選抜方法や任期、処遇などに特段の配慮が求められる。

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5のとおりである。

図表5 法人特化型店舗の開設・出店に関する主なコメント

- 当金庫は融資の見込める店舗空白地域に法人特化型の支店を出店し、アパートローンや不動産業者向けの新規開拓に特化している。当該店舗は空中店舗であり、ATMも未設置なので個人顧客との取引は（極力）謝絶する。
- 当金庫が新規出店した法人特化型店舗はオフィスビルの2階に立地する支店タイプである。課題解決型営業に特化しており、低金利の肩代わり攻勢は行わない。新規開拓のみの店舗となるため、とにかくエース級の渉外担当者の配置を心掛けた。
- 当金庫は新しい地域への支店出店に先立ち法人事務所を開設する。庫内では〇億円の貸出金残高（移管予定を含む）に達したら支店昇格するなどを決めており、進捗状況で支店出店の可否や時期を判断する。
- 当金庫は営業エリア外周部の店舗空白地域に法人事務所を開設した。今後の支店化を目標に課題解決型の新規開拓を徹底しており、低金利融資を行わない方針である。
- 当金庫は隣接する〇市に法人事務所を開設した（〇市に支店はない）。事務所の場合、当該〇市の制度融資を提案できないので、担当者は地道な課題解決型営業で新規先を開拓していく方針である。
- 法人特化型店舗の職員には新規開拓の目標しかなく、プレッシャーが重すぎる。賞与や昇給昇格の優遇などを合わせて提示しないと誰も配属を希望しない。

営業店平日休業の実施動向

講義3－2

ポイント

- 来店客の少ない不採算・小規模店舗の維持策として、営業店平日休業の仕組みを活用する信用金庫が少しずつ増えている。
- 営業店平日休業は、大きく①単独の店舗で実施する単独休業型と、②複数店舗を交代で休業する隔日営業型に分かれる。
- 取組時の検討課題は、①対象店舗の選定、②費用対効果の検証、③職員の労務管理などがあり、実施のハードルは相応に高いと考えられる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、平日休業日は新規開拓や事務処理に専念する信用金庫、母店を中心に2つの子店を隔日営業とした信用金庫があった。

1. 営業店平日休業の仕組み

ここ数年、支店や出張所に平日休業を導入する信用金庫が少しずつ増えており、2024年2月現在、10金庫程度が実施中とされる。営業店平日休業は、大きく①単独店舗が実施する単独休業型と、②複数店舗を交代で休業する隔日営業型があり、更に②は④母店を中心に子店同士で実施するタイプと、⑤母店なしの支店同士で実施するタイプに分かれる（図表6）。①では、営業日を週4日に設定し、営業店職員は平日休業日に新規開拓や事務処理に専念するスタイルなどがある。また②では、A支店を月・水・金営業、B支店を火・木営業とし1店舗分の人員で2店舗を運営するスタイルが代表的である。

図表6 営業店平日休業の仕組み（分類）

単 独 休 業 型	●市場内の支店が当該市場の休業日に合わせて店舗を休業にしたり、特定の日（例えば月曜日）を休業にしたりするタイプである。 ●休業日は当該支店の職員全員が新規開拓や事務処理を実施するほか、本部業務などを行うケースもある（休みではない）。
隔 日 営 業 型	【母店あり】 ●母店を中心に2つの子店が隔日営業を実施するタイプである。母店から子店勤務の職員を曜日によって派遣するイメージとなる。 【母店なし】 ●2つの支店が交代で隔日営業を実施するタイプである。2店舗間の移動で完結するため、仕組み的には分かりやすい。

（備考）隔日営業型には、母店（フルバンク）とサテライト店（特化店）の組合せなどもある。

2. 隔日営業型の狙い

信用金庫は経済合理性のみで不採算店舗の統廃合を行いにくい性格を有するものの、顧客ニーズの限定的な小型・不採算店舗の維持が経営の足枷となっているのも事実である。そこで経営合理化と顧客利便性維持の両立を目指し、隔日営業を取り入れる信用金庫が出てきた。隔日営業にすれば、2店舗を1店舗分の人員で運営できるメリットがある。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①対象店舗の選定、②費用対効果の検証、③職員の労務管理などがあり、実施に向けたハードルは相応に高いと思料される。なかでも隔日営業型の実施金庫からは職員の負荷軽減策を求める声が強く、通勤時間への配慮や営業店事務の標準化を進めることが重要とのことであった。また、店舗統廃合の前段階と位置付ける手もあるので、当該平日休業店舗の役割や見通しについて十分な議論が求められる。

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7のとおりである。

図表7 営業店平日休業の実施に関する主なコメント

- 当金庫は地元最後の金融機関であり、金融インフラの維持を考えると、なかなか店舗を閉められない。大袈裟だが最後の手段として隔日営業を取り入れた経緯があり、これで駄目なら次は店舗統廃合となる。
- 当金庫が隔日営業を取り入れた2店舗は、店舗間の距離こそ近いものの市町村が異なるため、どちらかを閉めにくかった。
- 当金庫が平日休業を実施した店舗のエリアは、地銀も撤退しており、最後の金融機関となっていた。長い目でみれば当金庫も撤退する以外に手はないが、出来る限りは金融インフラを維持したいと考えている。
- 当金庫は、営業店平日休業を統廃合のステップと位置付けている。サテライト店にし、昼休みを入れ、平日休業を実施しても無理なら店舗統廃合する流れである。
- 当金庫は単独実施型の平日休業を導入し、休業日は当該店舗の全員で新規開拓を行っている。営業店の人員が少ないので、有効な新規開拓を行うために決断した。
- 当金庫は単独実施型の平日休業を導入し、休業日は本部のデータ整備などをさせている。近隣に隔日営業を行う店舗がなく、新規開拓するような地域でもないので、本部業務をネット上で行う。必要なら当該店舗の事務処理なども認める。
- 隔日営業の実施に合わせてATMの監視や店舗周りの清掃などを外部委託した。

ネット支店の出店動向

講義3－3

ポイント

- 足元の預金残高の伸び悩みなどを背景に、2023年度に入りネット支店の新規出店が信用金庫の間で検討組上に浮上してきた。
- ネット支店は、金利や利便性への志向が強い個人顧客を対象に、非対面（インターネット）で取引する際の受け皿店舗と位置付けられる。
- 取組時の検討課題は、①コンセプトの確定、②取引深耕の考え方、③既存の店舗・チャネルとの棲み分けなどがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、ネット支店を非対面志向の顧客や店舗空白地域の顧客の受け皿と位置付け、営業店の管理から切り離す信用金庫があった。

1. ネット支店の仕組み

効率の良い預金獲得手法としてネット支店の新規出店を検討する信用金庫が増え始めた。2024年3月現在、20金庫程度がネット支店を出店しており^(注1)、対象エリアで大きく①全国型と、②地域限定型に分かれる（図表8）。一般にネット支店は、金利選好が強く非対面の利便性に魅力を感じる個人顧客をターゲットとする。人件費などを抑えられるためローコスト運営が可能な一方で、業容を維持するには競合金融機関に対抗可能な上乗せ金利が必要となる。そのため、ネット支店を出店済みの研修受講金庫からは『逆ザヤになってまで預金を集め続ける意味を考えたうえで取り組むべき。』との声が聞かれた。

図表8 ネット支店の仕組み（分類）

分 類	仕 組 み	対象顧客	課 題 な ど
全 国 型	全国を対象に預金セールスなどを行うネット支店となる。	全国の預金顧客 地元の融資顧客	●高い預金金利の提供が必須であり、想像以上にコストが嵩む。 ●地元外の顧客に対する本人確認の徹底が難しい。
地 域 限 定 型	地域を限定し預金セールスなどを行うネット支店となる。	地元の預金顧客 地元の融資顧客	●既存店舗やインターネットバンキングと競合の恐れがある。 ●既存の顧客の預金が振り替わるだけの可能性がある。

(注) 1. 本稿ではネット支店を『インターネット取引を中心に非対面取引を基本とする、店番のある支店』と定義する。

2. ネット支店普及の妨げ

ネット支店を出店したものの、その後の運用に苦慮する信用金庫が散見される。この要因は、①調達コストの高止まり、②既存店舗やインターネットバンキングとの顧客重複などがあり、特に全国型の場合は、③地元外顧客に対する融資が困難、④地元外顧客の本人確認の徹底が困難、などがあるとされる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①コンセプトの確定、②取引深耕の考え方、③既存店舗・チャネルとの棲み分けなどがあり、ネット支店の出店ハードルは相当高いと考えられる。インターネットバンキングで金利上乘せ定期預金を取り扱うのではなく、敢えてネット支店を出店する目的を庫内で十分に議論する必要がある。また、高金利・非対面に魅力を感じる顧客に対し『取引深耕が本当に可能なのか?』についても検討が不可欠である。

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9のとおりである。

図表9 ネット支店の出店に関する主なコメント（出店金庫の意見を記載）

- 当金庫は全国型のネット支店を出店し、金利上乘せ商品などを取り扱った。当金庫の想像以上の預金獲得に繋がったが、結果的に高コストの預金を集めただけであった。
- 当金庫のネット支店は、全国の〇〇ファンの窓口と位置付けられる（関連商品を取り扱う）。こうした全国に点在する顧客を営業店で管理するのは大変なので、ネット支店と言う受け皿を設けた経緯がある。
- 当金庫がネット支店を出店した10数年前は、宝くじ付き定期預金などで全国から預金を集めることができたが、近年は高金利で預金を集める必要がなく開店休業状態にある。ただし今後、金利上昇局面となったらネット支店に再活躍の機会が来るだろう。
- 当金庫は地元限定型のネット支店を出店し、地元で金利選好の強い顧客の獲得チャネルに位置付けている。実際はインターネットバンキングで事足りるため、コンセプトが曖昧になってしまった。
- 当金庫は、ネット支店を出店しニューマネー限定で金利上乘せ預金商品を取り扱ったが、大々的にPRすると既存の預金客からクレーム（営業店からもクレーム）が来るため、細々と推進するしかなかった。
- 当金庫は、店舗網の薄い地域の顧客に対し低金利の住宅ローンを提供しており、その受け皿にネット支店を活用している。ネット支店の顧客に対する取引深耕も営業店ではなく、本部（ローンセンター）からアプローチする。

組織・風土改革（生産性向上策）

講義 4

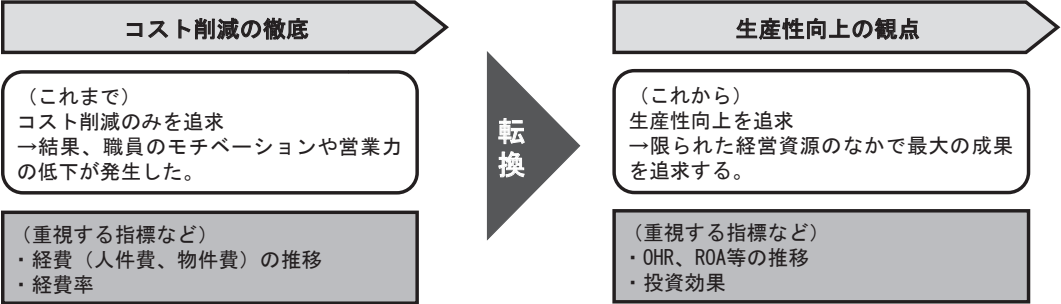
要 旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義4「組織・風土改革（生産性向上策）」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 近年、一律的なコスト削減策の実施ではなく、生産性向上の観点からコストコントロールに力を入れる信用金庫が増え始めた。
- 足元では、生産性の高い金庫組織体制を構築するため、IT・DXを活用しつつ本部組織の適正化や営業店の少人数運営への転換を目指す動きが活発である。
- 生産性向上策は、非効率と位置付けられる組織体制や業務運営などの改革を意味するので、実施に際しては経営陣の強いリーダーシップが求められる。

1. 生産性向上への意識改革

2022年度の信用金庫の経費は前期比1.7%減少の1兆2,228億円となった。常勤役職員の減少に加え、店舗統廃合が進んだことなどから、信用金庫の経費は8年連続で前年度を下回って推移している。その一方で、過度なコスト削減策の実施による営業力の低下などを指摘する声も強まりつつある。特に人員減少が深刻化する現在、これ以上の人件費削減に否定的な意見は根強い。こうした状況下、信用金庫は一律的なコスト削減策の実施ではなく、IT・DXをフルに活用のうえ、生産性向上の観点からコストをコントロールしていくことが求められる（図表1）。

図表1 コスト削減から生産性向上（コストコントロール）の重視（イメージ）



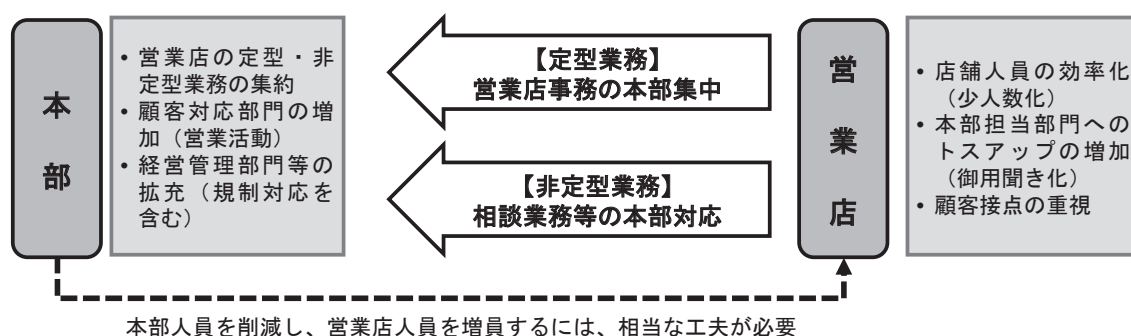
（備考）図表1から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（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. 主な生産性向上策

当研修の講義4では、生産性向上策として本部組織改革および営業店人員の適正化手法に注目した。近年、本部組織の拡充とそれに伴う本部人員の増加が続いており、本部と営業店の適正な人員バランスに苦慮する研修受講金庫は多い（図表2）。そのためにも自金庫として営業店の機能および人員をどこまで効率化するなどのイメージを明確にし、金庫全体の最適化に取り組んでいくことが求められる。

図表2 本部と営業店の関係（近年の傾向）



3. 経営陣による強いリーダーシップ（講義4のまとめ）

信用金庫が自らの組織体制や業務運営を改革し生産性を高めるためには、非効率と位置付けられる本部・営業店の業務や、既存の商品・サービスなどの改廃を避けられない。そのためボトムアップによる生産性向上策の実施ではなく、トップダウンによる施策決定が求められる。これは、生産性向上にはプラスとマイナスの面があるためで、個人宅への定積集金の是非を想像すれば理解されるだろう。

4. 関連する意見交換等

講義4「組織・風土改革（生産性向上策）」に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表3）。

図表3 講義4に関連した意見交換等の例

(2024年4月04日付)	(46)－本部組織の適正化動向－
(2024年2月29日付)	(20)－BOC(バック・オフィス・センター)の開設動向－
(2024年2月29日付)	(19)－営業店2課体制の実施動向－

(備考) 上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

本部組織の適正化動向

講義4－1

ポイント

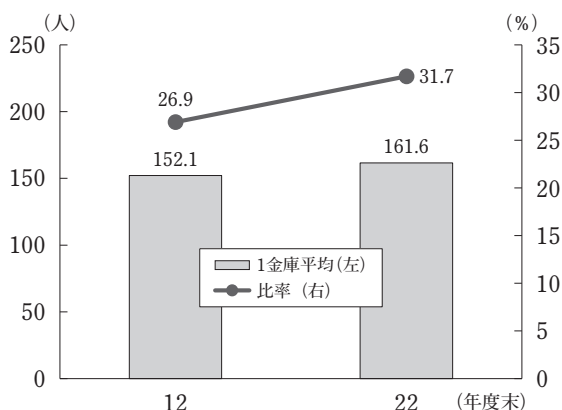
- 信用金庫の常勤役職員が減少する一方で、本部人員は微増傾向にあり、結果として本部人員比率の上昇がみられる。
- 背景には、経営管理部門の拡充や営業店事務の本部集中などがあり、本部組織の適正化には相当な困難が存在すると想像される。
- 取組時の検討課題は、①経営陣の強いリーダーシップに加えて、②本部業務の可視化、③自金庫ビジネスモデルの明確化などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、本部業務の可視化や、本部職員の専門職化ではなくオールラウンダー化に取り組む信用金庫があった。

1. 本部組織の適正化

信用金庫の常勤役職員が減少するなか本部人員は微増傾向にあり、結果として本部人員比率の上昇が続いている。実際、当研修受講金庫へのヒアリングベースでは、本部人員比率が2012年度末の26.9%から、2022年度末には31.7%に上昇している（図表4）。

本部業務の高度化が求められ、また担当業務の範囲が拡大していることから、今後も本部人員は増え続けると予想される。その一方で、金庫人員の全体バランスといった観点から本部人員（比率）の適正化を模索する動きが強まっており、最適な本部組織の実現に向けた試行錯誤が続いている。

図表4 本部人員比率の変化（研修受講金庫）



【本部人員比率の算出方法】

- ① 1金庫平均人員および比率は単純平均を使用した。
- ② (本部人員+事務処理人員)÷常勤役職員数で算出した。
- ③ 期末人員を使用した。
- ④ パート職員等を含まない。
- ⑤ 本部人員および事務処理人員の定義は信用金庫によって異なる可能性がある。

2. 本部業務の可視化（定量化）

本部組織を適正化するうえで、本部業務の可視化は不可欠である。と言うのも、一般に本部各部、更には担当者一人ひとりが抱える日常業務は個別性が強く、悪く言えばブラックボックス化しているからである。そこで研修受講金庫のなかには、本部業務を月次・週次・日次・時間単位で詳細に洗い出し、可視化する試みもみられた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣の強いリーダーシップに加えて、②本部業務の可視化、③自金庫ビジネスモデルの明確化などがある。本部組織の適正化には、本部各部に加え、担当者一人ひとりからの強い抵抗が想像される。また取り扱う商品・サービスの取捨選択なども必要となるので、本部業務を可視化し更に最適な組織体制に再編成するには、経営陣の強いリーダーシップが不可欠と言える。

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5のとおりである。

図表5 本部組織の適正化に関する主なコメント

- 当金庫は、本部人員のうち事務集中などで増えた定型業務の職員を削減し、非定型のコンサル部門などを拡充する考えである。合わせて役職員の意識改革に取り組んでおり、無駄な再鑑業務や念のための業務を洗い出し、一つずつ効率化している。
- 当金庫は、本部各部の縦割りを解消するべく関連する部門をユニット化した。親和性のある部門同士の協力を促し、将来的には統合していく考えである。
- 当金庫の本部人員は限られるので、専門職化ではなくオールラウンダー化に取り組んでいる。営業店人員のオールラウンダー化を進めるのと同様、本部職員についても何でも屋になるべきである。
- 当金庫は昔から本部組織のスリム化を意識しており、例えば本業支援の専門分野は外出しである。経営陣は、人手をかけるのではなく、アウトソーシング出来る本部業務はどんどん外部に投げていく考えである。
- 当金庫は本部組織の適正化を進めるため、本部業務の可視化に取り組んでいる。本部職員の業務を洗い出し定量化することで、彼（女）らに対する正当な評価も可能となる。
- 当金庫の経営陣は、『本部人員を減らして営業店人員を拡充する。』と言う一方で、事務集中などで本部組織の増員が続いている。冷静に考えれば仕方ないが、営業店に対し矛盾したメッセージを発出しており、もう少し上手い説明が必要と考える。

BOC（バック・オフィス・センター）の開設動向

講義4－2

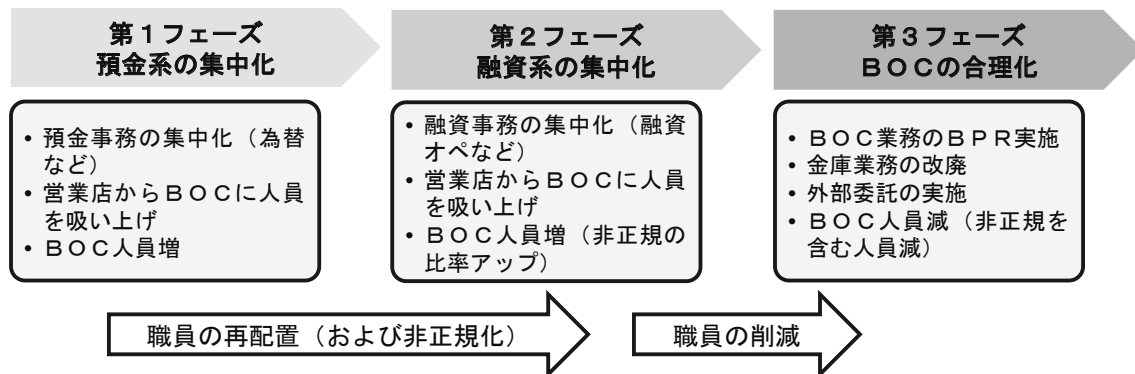
ポイント

- 営業店事務の多くを集約するBOC（バック・オフィス・センター）を本部組織として立ち上げる信用金庫が大手信用金庫から中堅規模の信用金庫に拡大しつつある。
- BOCは、営業店の担ってきた預金事務に加え、融資事務などの集中化を担っており、更に信用金庫によっては顧客と直接やり取り可能な機能を有する。
- 取組時の検討課題は、①重複事務（業務）の排除、②費用対効果の検討、③人員の確保策などがあり、先行金庫ではBOCのスリム化が次の課題となり始めた。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、BOCの稼働率が安定化するようにコントロールする信用金庫があった。

1. BOCの仕組み

スケールメリットを享受しやすい大手信用金庫を中心に、営業店事務の大宗を吸い上げる大規模なBOC（バック・オフィス・センター）を本部内に開設する動きがある^{（注1）}。先行するBOCは、営業店の預金事務に加え、融資事務の集中化も実現しており、営業店の窓口・後方事務レスを推し進める組織と位置付けられる（図表6）。また、近年はDX活用により営業店の検印役席の集中化や、相続手続きの顧客対応を直接行うBOCが登場するなど、組織の機能拡充が進んでいる。

図表6 BOCの発展（イメージ）



（注）1. 本稿では、従来の事務集中部門とBOCは同義とする。

2. 先行金庫の課題

BOC 開設で先行する信用金庫のなかには、次のステップとしてBOCの合理化に動き始めた所もある。これは、IT・DXを活用したBPRの徹底、金庫業務の改廃、アウトソーシングの活用などで巨大化したBOCをスリム化する動きである。本部人員比率を引き下げ、限られた経営資源を融資セールスやコンサルティング業務に傾斜させる狙いがある。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①重複事務（業務）の排除、②費用対効果の検討、③人員の確保策などがある。BOC 開設の実効性を高めるには、営業店と重複する事務を思い切って効率化し、営業店にBOCの活用を徹底させる必要がある。なお、自金庫としてBOC 開設に伴うスケールメリットの享受が難しいと判断するなら、自前でBOCを立ち上げるのではなく、積極的なアウトソーシング活用も一案と考えられる。

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7のとおりである。

図表7 BOCの開設に関する主なコメント

- 当金庫は預金事務に続き融資事務もBOCに集約した。いちどに全ての事務を集中化するのは難しいので、数年をかけて段階的に集約していく。
- 当金庫は、営業店事務で集中化が可能な業務なら何でもBOCに吸い上げる考えである。例えば預金役席の検印業務もBOCが担うようにした。
- 当金庫は、預金事務の本部集中に合わせて業務の標準化を徹底した。結果、BOC 職員の非正規化を実現できた。
- 当金庫はBOC 開設にあたって、営業店の内勤職員を本部にスライドさせただけなので、本部人員が急増してしまった。今後はアウトソーシングを進めるべきである。
- 当金庫のBOCは相続事務や各種手続きの窓口も担当する。顧客は営業店窓口ではなく直接BOCとやり取りできるようにした。
- 営業店の事務レベルが低下する懸念を払拭するため、定期的なBOC 職員の異動と営業店若手職員のBOC 短期研修を実施している。
- 当金庫はBOCの稼働率を高めるため、営業店評価に融資事務の吸上げ率評価を導入した。利用率によって評価（加点または減点）する仕組みである。
- 当金庫はBOCの稼働率を安定させるため、月末（年度末）などに案件が集中しないよう指示している。逆に月末などは営業店での処理を促す。

営業店 2 課体制の実施動向

講義 4－3

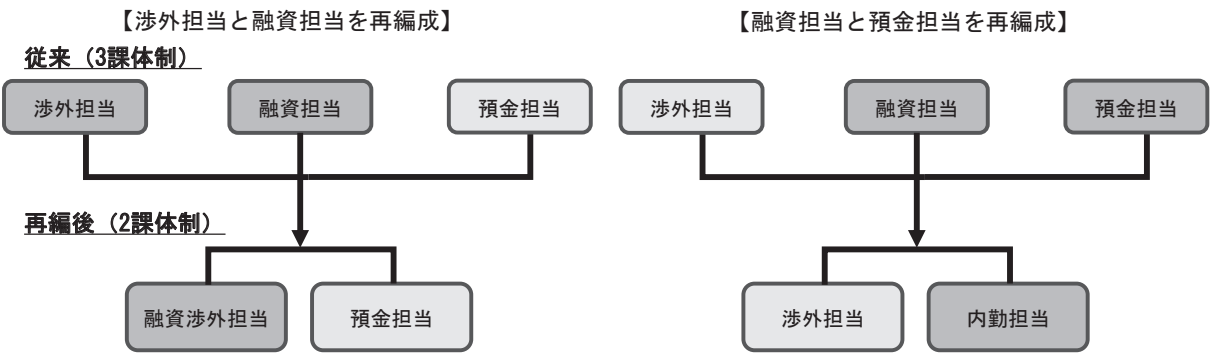
ポイント

- 営業店人員の適正配置や営業力の強化を目的に、営業店体制を3課体制から2課体制に切り替える信用金庫がある。
- 2課体制への移行時は融資担当の役割再設定が焦点となり、大きく①渉外担当と再編成するタイプと、②預金担当と再編成するタイプに分かれる。
- 取組時の検討課題は、①営業店BPRの徹底、②キャリアパスの再設計、③柔軟な運用などがあり、2課体制に移行後も試行錯誤する信用金庫がみられる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、組織変更から数年間は移行期間と割り切り、大型店などについては3課体制を残す信用金庫があった。

1. 営業店2課体制の仕組み

営業店の組織効率化と営業力強化を目的に、営業店体制を預金・融資・渉外といった3課体制から融資渉外担当と預金担当のような2課体制に再編成する信用金庫がある。2課体制への移行時は、融資担当の再編成先が焦点となり、大きく①融資と渉外を融資渉外担当とし、預金担当との2課体制とするタイプと、②融資と預金を内勤担当とし、渉外担当との2課体制とするタイプに分かれる（図表8）。個々の信用金庫の営業店体制や問題意識によるが、敢えて言うなら①は渉外担当者の増員を重視した考え方、②は女性職員（テラーなど）の活躍拡大を重視した考え方に位置付けられる。

図表8 営業店2課体制の仕組み（分類）



2. 再編成の狙い

2課体制に再編成することで営業店組織のスリム化と実態に合った人員配置が可能となる。足元では営業店事務の合理化や本部集中が進んでおり、内勤職員の業務範囲の拡大が求められている。また渉外担当の不足が叫ばれる現在、渉外担当と融資担当を再編成することで、渉外担当を拡充することも可能となる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①営業店 BPR の徹底、②キャリアパスの再設計、③柔軟な運用などがある。2課体制への移行は、営業店事務の効率化と一体で取り組む必要があり、BPR が進まないなかでの2課体制への移行は難しい。また担当間の心理的な融和を進めるため、必要に応じてキャリアパスを再設計したり、大型店については3課体制を残したりすることが望まれる。いずれにせよ完全な移行には、数年間を要する覚悟が必要だろう。

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9のとおりである。

図表9 営業店2課体制の実施に関する主なコメント

- 当金庫は渉外担当者の増強を目的に2課体制に移行した。営業店の融資担当のうち役席者を渉外担当とし、オペレーション担当者は本部集中部門に異動または内勤担当にした。
 - 当金庫の融資担当の業務内容はオペレーションが中心であった。そこで預金担当と再編成し、内勤担当として業務範囲を拡大することにした。
 - 営業店の少人数化を進めるなか、管理職（役席）の効率化が求められた。2課体制にすることで、一般店舗の管理職を3人から2人に削減できた。
- （課題など）
- 当初は全店2課体制の予定だったが、大型店などでは管理職の業務負荷が高まってしまった。そこで店舗規模によって3課体制を残すなどの柔軟な対応を認めることにした。
 - 当金庫は営業店事務の本部集中が進まないなかで2課体制にしたので、内勤職員の負荷が大きくなってしまった。今は本部集中までの移行期間と説明し納得を得ている。
 - 3課体制を2課体制にした結果、管理職から外れた職員が出てしまい彼（女）らのモチベーションが大きく低下してしまった。処遇を含めて何らかの対応策が必要である。
 - 2課体制にした結果、中堅職員のポスト不足が顕在化してしまった。そこで当金庫は降格・降職などの厳格な運用を図り、職員の交代を促す仕組みに切り替えた。
 - 当金庫は慣習的に渉外担当で成績優秀だと融資担当に異動する流れだった。そのため、融資渉外担当への再編成は融資担当に降格のイメージを与えてしまった。

人材戦略（人材育成・人事制度改革）

講義5

要 旨

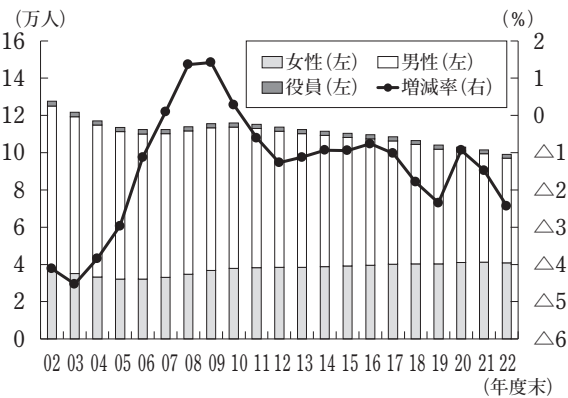
- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義5「人材戦略（人材育成・人事制度改革）」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 多くの信用金庫が常勤役職員の減少に苦慮しており、その解決に向けた①業務の効率化、②人数の確保、③職員の活躍拡大などに取り組んでいる。
- 今後は職員エンゲージメントの改善に力を入れることで、自金庫への愛着が増し、若手・中堅職員の中途退職の減少や、自発的な営業活動への転換などが期待される。
- 人材戦略は人事部門だけで検討・策定していくものではなく、企画部門を始めとした関連部門の連携強化が不可欠と言える。

1. 常勤役職員減少への対応策

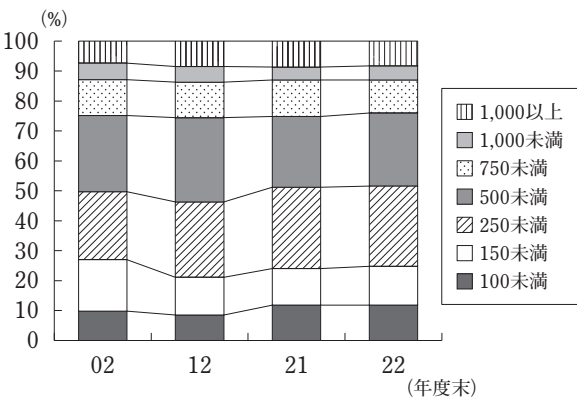
(1) 常勤役職員数の推移

2022年度末の信用金庫の常勤役職員数は前期比2.4%減少の9万837人となり、12年連続で前年度末を下回って推移している（図表1）。2002年度末の常勤役職員数と比較すると22.3%減少したが、男女別にみると女性職員が近年の活躍拡大策などから9.9%増加した一方で、男性職員の減少幅は35.9%に達した。

図表1 常勤役職員数の推移



図表2 信用金庫別の常勤役職員数（構成比）



（備考）図表1から12まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（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）。

また2022年度末の信用金庫別の常勤役職員数は、①149人以下が63金庫（構成比24.8%）、②150人～499人が130金庫（同51.1%）、③500人以上は61金庫（同24.0%）となった（図表2）。2002年度末の構成比と比べると、特段の変化はみられない。

（2）主な対応策

近年、人材不足を訴える信用金庫が増えているが、この要因には前述の常勤役職員数（量）の減少に加えて、管理職や専門性の高い業務担当と現在の現在の職員との間でスキル（質）のミスマッチが拡大していることも影響していると考えられる。

常勤役職員の量と質不足への対応策には、①業務の効率化、②人数の確保、③職員の活躍拡大などがあり、信用金庫の取組みも活発である（図表3）。そこで以下では当研修の講義5のなかで特に盛り上がった論点などを紹介していく。

図表3 常勤役職員の減少対応策

【背景】	【対応策】	【取組み例】	【課題など】
・常勤役職員数の減少（特に男性職員） ・求める能力等とのミスマッチ拡大	業務の効率化	・業務のBPRで少人数化 ・本部のスリム化	・縮小均衡の恐れ ・スキルの伝承や共有に難
	人数の確保	・採用の強化 ・定年年齢の延長	・採用難と中途退職の増加 ・人件費の高止まり
	職員の活躍拡大	・女性職員の活躍拡大 ・シニア職員の活躍拡大	・働き方改革の更なる推進 ・処遇の改善やリスキルの実施

① 業務の効率化

BPRなどの業務効率化で営業店の少人数化を図り、現在の店舗網と業容を維持していく考え方である。また高度なスキルを要する職員を本部（または母店）に集約することで、職員の効率的な再配置に取り組む信用金庫も多い。業務効率化の代表例として、相続手続きの本部集中がある。集中化により営業店の少人数運営が期待される一方で、一部の研修受講金庫からは「営業店の接客レベルの低下」を懸念する声も出た。

② 人数の確保

新規採用者数の増加と退職者数の抑制で金庫運営に必要な人数を確保していく考え方である。新規採用の強化策では新卒採用の強化に加え、中途採用の募集に乗り出す研修受講金庫が急速に増えた。また、メガバンクなどが導入するリファラル採用やアルムナイ採用を取り入れる動きも出てきた。一方の退職者の抑制では、④中途退職者の抑制と、⑤定年年齢の引上げの2つがあり、特に④の諸施策が活発である。⑤定年年齢の引上げに対する問題意識は高いものの、意見交換時の雰囲気では様子見とする研修受講金庫が大勢を占めた。

③ 職員の活躍拡大

人手不足を常勤役職員の減少問題ではなく、自金庫として求めるスキルや職位とのミスマッチ拡大にあると捉え、職員一人ひとりの能力開発で対応できるとの考え方である。女性職員の活躍拡大策では、渉外担当への配置が進み一部で管理職への登用もみられるようになった。一方、今後の課題が50代以上のシニア職員の活躍拡大策とされる。既に処遇改善などに乗り出す研修受講金庫が大半を占めたが、社会的に注目を集めるベテラン層へのリスキル（学び直し）事例は限られた。

④ その他の意見交換等

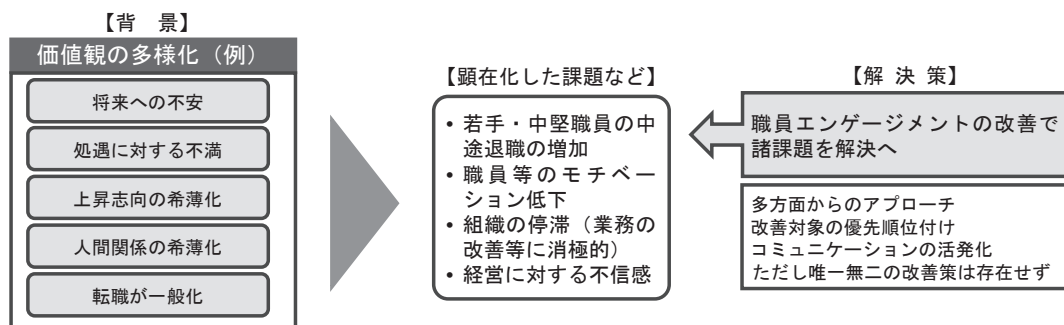
2023年度の当研修では、人事制度改革に関する意見交換は落ち着きがみられた。足元では大掛かりな人事制度改革の実施ではなく、トライアンドラーンによる部分的な制度改正に注目が集まり、また仕組みの見直しではなく運用の実効性を高める努力が重視されるように変化した。

2. 職員エンゲージメントの向上に注目

信用金庫は常勤職員の減少を前提に今後の人材戦略を考える必要がある。こうしたなか、「職員エンゲージメントの向上」に注目が集まる（図表4）。実際、（一社）全国信用金庫協会が策定した新3か年計画（2024年度～2026年度）でも、組織活性化策の柱として職員エンゲージメントの向上が問題提起された^{（注1）}。

近年の若手・中堅職員のモチベーション低下と退職の増加、組織の停滞などの大きな要因の一つに価値観の多様化があると考えられる。言い方を変えると多様な価値観や働き方を志向する職員が活躍可能な「多様性の受容」が金庫経営にとって重要なキーワードとなりつつある。信用金庫は、職員エンゲージメントの向上を実現することで、自金庫（経営陣）と職員との間で信頼関係が高まり、ひいては若手・中堅職員の中途退職の減少や、自発的な営業活動への転換などが期待される。

図表4 職員エンゲージメント向上の考え方（イメージ）



（注）1. 2024年4月から新3か年計画「しんきん『未来を拓く変革への挑戦』3か年計画～信用金庫の真価の発揮と地域の持続的発展を目指して～」を展開中である。

3. 企画部門主導による人材戦略の策定（講義5のまとめ）

当研修の講義5を通じて、実効性の高い人材戦略の策定には企画部門の主導が必要との意見が相次いだ。と言うのも、5年後・10年後を見据えたビジネスモデルを構築し経営理念・経営ビジョンで掲げる「あるべき姿」を実現するために必要な役職員の人数・スキルなどを人事部門だけで検討するのは困難だからである。中期経営計画や長期経営計画と整合性のある人材戦略を策定するには、営業推進部門や事務部門などとの連携が不可欠である。そのためには、金庫業務全体を俯瞰する立場の企画部門が主導的な役割を演じる必要性が高いと考える。

4. 関連する意見交換等

「人材戦略（人材育成・人事制度改革）」（講義5）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表5）。

図表5 講義5に関連した意見交換等の例

（2024年2月16日付）	（2）－職員減少時代の中計策定動向－
（2024年3月18日付）	（35）－新規採用の強化動向－
（2024年3月22日付）	（40）－女性職員の活躍拡大動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

職員減少時代の中計策定動向

講義5－1

ポイント

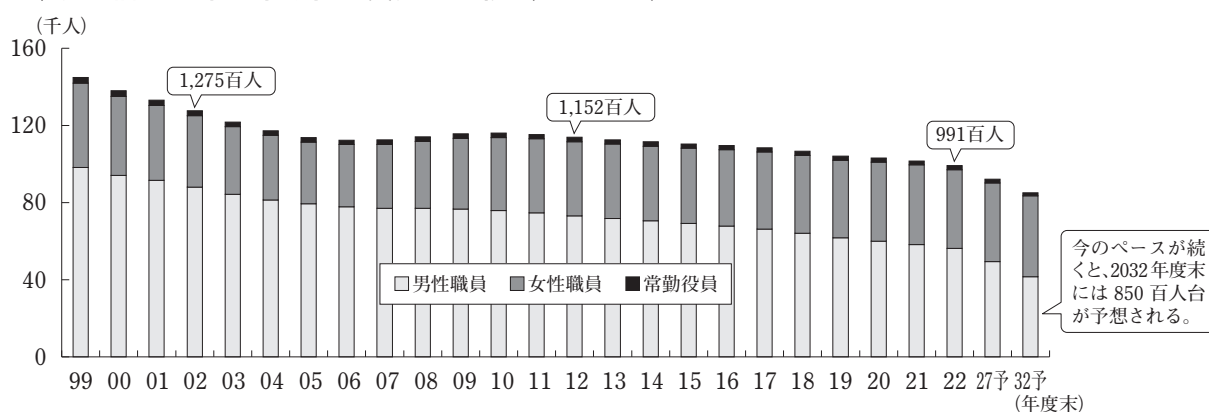
- 信用金庫が5年後・10年後も持続可能なビジネスモデルを構築するうえで、常勤役職員数の減少が最大の制約要因となりつつある。
- 今後も職員数が減少し続ける前提で、①業務改革および選択と集中の徹底、②女性職員やシニア職員の活躍拡大などに取り組んでいく必要がある。
- 取組時の検討課題は、①10年後の人員予想の共有、②目指す信用金庫像の実現シナリオ、③バックキャスト型の人材戦略策定などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、10年後の職員減少を前提に中期経営計画を策定する信用金庫がみられるようになった。

1. 10年後の職員予想

2022年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比2.4%減少の991百人となり、12年連続で前年度末を下回った。新規採用で苦戦が続き、また中途・定年退職者の増加から信用金庫の常勤役職員数は減少方向が予想される^(注2)(図表6)。特に男性職員の減少は著しく、2032年度末には男性職員数と女性職員数が逆転する可能性もある。

こうした状況を勘案すると、多くの信用金庫が中期経営計画を策定するうえで、常勤役職員の減少を前提に据える必要性が強く、そのためにも先ずは冷静な10年後(将来)予想の庫内共有が求められる。

図表6 信用金庫の常勤役職員数の推移(予想の例)



(注)2. 99年度末以降の年度末の実績をもとにエクセルの関数で予想した。

2. 想像される姿

10年後の信用金庫の職員状況は、①常勤職員数の減少に加え非正規職員等の確保も厳しくなる、③女性職員およびシニア職員の割合が上昇する、の2点が想像される。そのため男性職員を基本とした渉外担当および管理職の不足がもう一段進むことになる。また、若手や中堅職員を中心に多様な働き方が広く普及すると考えられる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①10年後の人員予想の共有、②目指す信用金庫像の実現シナリオ、②バックキャスト型の人材育成計画などがある。10年後に予想される職員数とその時点での男女別・年齢別などの職員構成を庫内で共有し、目指す信用金庫像を実現するために必要な経営資源とのギャップ解消に取り組んでいく必要がある。合わせて企画部門と人事部門が連携し中長期の視点に立った各種計画を策定することが求められる。

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7のとおりである。

図表7 職員減少時代の中計策定に関する主なコメント

- 当金庫は、次期中期経営計画の策定にあたり『10年後に常勤役職員数が2割減る。』を前提とし、早めに組織改革や人材育成などに取り組む考えである。
- 当金庫は、現在の職員数を維持できないと組織が持たない考える。となると更なる店舗統廃合が必要となり、このままでは完全な縮小均衡サイクルに入ってしまう。
- 当金庫の経営陣は職員が減っていく前提の中計策定に消極的だが、既に想定を上回るペースで職員が減少しており、ビジネスモデルの転換レベルの改革が必要となってきた。
- 当金庫は瓢箪型の人員構成なので、今後は管理職不足が健在化する。組織の整理統合を進めると同時に、シニア職員・女性職員の活躍拡大が不可欠である。
- 当金庫の人員構成の推移を予想すると、10年後には女性管理職が相当数必要となる。そこで10年計画で女性職員の活躍拡大に取り組むことにした。
- 職員の減少により、当金庫は現在の店舗網の維持が困難となりつつある。BPRを進め、また営業店職員の多能工化に力を入れていく。
- 職員数が減少するなか業容を維持するため、当金庫は職員一人ひとりの労働環境や処遇改善などに取り組みエンゲージメント向上に努めている。
- 当金庫は、職員数に余裕があるうちに先行して店舗統廃合などに取り組む考えである。人繰りが厳しくなってからでは、何も出来なくなってしまう。

新規採用の強化動向

講義 5－2

ポイント

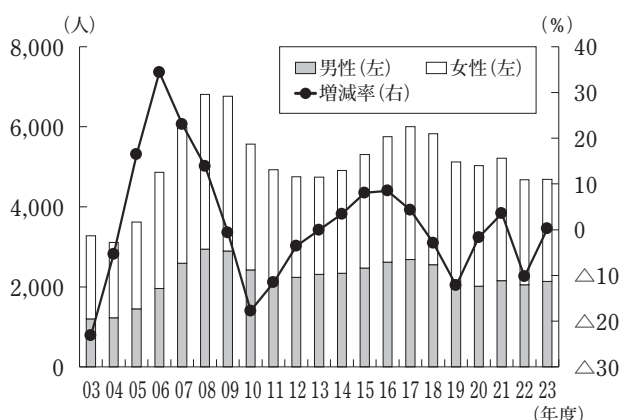
- 2023年度の信用金庫の新規採用者数は、推計で46百人となり人数面では前年度並みを確保できたと想像される。
- 新規採用の強化策には、①担当部門の拡充、②PR・イメージ戦略の強化、③採用対象の拡大などがあり、④中途採用と組み合わせて実施していくことが求められる。
- 取組時の検討課題は、目先の人数確保ではなく、10年後・20年後の信用金庫像を見据えた人材戦略のなかで採用方針を決めることである。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、BPR・DXの進展や今後の経営環境の変化を見据えて採用計画を立てる信用金庫があった。

1. 新規採用者数の推移（推計）

ここ数年、新卒採用で苦戦しているとの声が信用金庫から聞かれることが多い。そこで現状を確認することにした。2023年度の信用金庫の新規採用者数は、推計で46百人となり、前年度から0.2%増加した^(注3)（図表8）。男女別でみると、男性が4.1%増の21百人、女性は2.8%減の25百人となる。信用金庫の新規採用者数は、数年単位で増減を繰り返しており、採用を抑制した2003年度と単純に比較すると42.9%の増加を示した。

今後については、若年人口の減少と企業全般での採用拡大により、信用金庫の新規採用は厳しさを増していくと考えられる。そのため、これまで以上に新卒採用を中心とした採用体制を強化・拡充するのに加え、中途採用の募集も一般化させていく必要がある。

図表8 新規採用者数の推移（推計）



(注)3. 信用金庫の新規採用は4月入庫が大半を占める。また新規採用者数には中途採用者などを含み、4月中の退職者数を考慮しない。そのため、2023年4月の新規採用者数は、2023年4月末常勤職員数－2023年3月末常勤職員数で推計した。

2. 主な採用強化策

主な採用強化策には、①採用部門の拡充、②PR・イメージ戦略の強化、③採用対象の拡大などがあり、足元では④即戦力となる中途採用と組み合わせて取り組む信用金庫が増えつつある。また、これまでの採用スタンスを一步踏み込んでリファラル採用やアルムナイ採用といった新しい採用手法を導入する信用金庫も出てきた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、目先の人数確保ではなく、10年後・20年後の信用金庫像を見据えた人材戦略のなかで採用方針を決めることである。例えば、現在の営業店人員は慢性的な不足状況だろうが、今後のDX進展によっては営業店が人手過剰に転換する可能性も否定できない。目先の人数合わせではなく、目指す信用金庫像の実現に必要な組織体制から逆算して次年度以降の募集人数や求める能力などを冷静に検討する必要がある。

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9のとおりである。

図表9 新規採用の強化に関する主なコメント（新卒採用に関する意見を記載）

- 地域経済の縮小とDXの進展を勘案すると、当金庫はスリム化を避けられない。20年後に職員が余る可能性も想定されるため、今は人手不足でも新卒採用を絞ることにした。
- 当金庫の新卒採用は、応募学生の良質な母集団を作り、そこからセレクトしていく手法である。まずはエントリー数を増やすため、当金庫で出来ることは何でもするし、費用も相当かけている。
- 当金庫は新卒採用を強化するため、担当者の増員を図った。今まで満足な内定者フォローも出来なかったが、増員によって定期的な情報提供や内定者向け研修の開催が可能となった。採用の強化策では、内定辞退を減らすことが効果的だと考える。
- 当金庫は自金庫の目指すビジネスモデルなどをHPで公開しており、それに共感する学生の応募が増えている。一方で金庫の目指す姿と現実の営業活動を混同する応募学生も多いので、採用面談では敢えて厳しい話を行う。
- 当金庫は、かつては地元出身者しか採用してこなかったが、近年は地元出身者で必要な新入職員数を確保できず、地元出身以外の学生にも募集をかけている。一方で住宅手当の支給のように今まで未対応だった処遇改善も迫られるようになった。
- 当金庫の地域では高卒者の採用で苦戦がみられる。これは若年人口の減少が主因で、所謂指定校だけでは必要な人数を賄うことが不可能である。そこで人事担当役員は県内高校などにも募集案内を行っている。

女性職員の活躍拡大動向

講義5－3

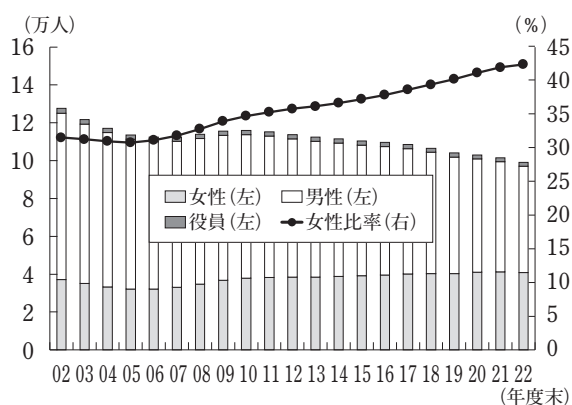
ポイント

- 2022年度末の信用金庫の女性職員比率は41.1%となり、2002年度末から12.0ポイント上昇した。
- 引き続き女性職員比率の上昇が予想され、これまで男性中心だった渉外担当や管理職にも女性職員の登用が拡大していくと考えられる。
- 取組時の検討課題は、①将来の職員イメージ共有、②キャリアパスの提示、③働き方改革の更なる推進などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、マネジメント経験を積ませるべく幹部候補の女性職員をサテライト店長に登用する信用金庫が複数あった。

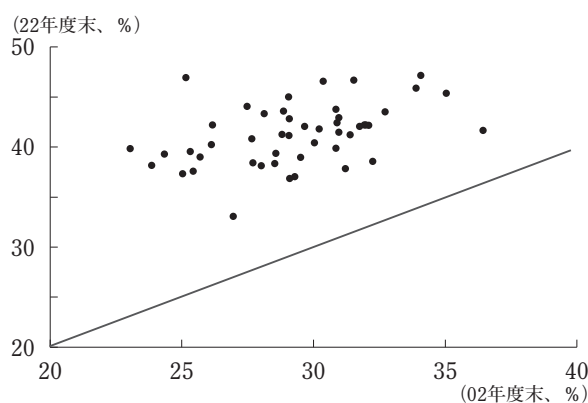
1. 女性職員比率の推移

2022年度末の信用金庫の女性職員比率は、前期から0.4ポイント上昇の41.1%となり、17年連続で前年度末を上回った^(注4)(図表10)。男性職員の減少が続く一方で、女性職員は微増傾向にあり、結果として女性職員比率も過去最高を更新中である。また、都道府県別の女性職員比率を2002年度末と2022年度末で比較すると、47都道府県の全てで比率が上昇し、なかでも高知、和歌山、島根などの8府県の上昇が目立った(図表11)。

図表10 女性職員比率の推移



図表11 都道府県別の女性職員比率
(02年度末、22年度末)



(注)4. 女性職員は非正規職員(パート等)を含まない常勤職員ベースである。また、女性職員比率の算出では分母に常勤役員を含む。

2. 活躍拡大の状況

多くの信用金庫で女性職員の活躍拡大は進んでおり、既に女性の渉外担当を配置する信用金庫が8割を超えたとみられる。足元では、融資担当や役席、副支店長クラスの女性職員が活躍する信用金庫も珍しくなくなった。女性職員の活躍拡大に向けた次の一手を挙げると、もう一段の上位職の支店長や本部部長を務める女性職員の育成が急務とされる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①将来の職員イメージ共有、②キャリアパスの提示、③働き方改革の更なる推進などがある。例えば10年後に予想される自金庫の男女別・年齢別の職員数（構成）で『必要な組織体制の維持が可能か否か？』を確認し、ギャップ解消のための対応策を講じる必要がある。女性職員の活躍拡大は一つの解決策となり得るので、女性職員が働き続けられるような働き方改革の推進を更に進めていく意義は大きいと考えられる。

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12のとおりである。

図表12 女性職員の活躍拡大に関する主なコメント

- 当金庫の職員年齢構成ピラミッドでは、10年以内に管理職不足が深刻化する。①本部組織および店舗網をスリム化するか、②女性職員の活躍幅を拡大するか、③シニア職員が活躍し続けるのかなど、選択肢は限られる。現実的には、組合せで組織維持を図ることになるが、女性職員の活躍拡大を避けて通ることは困難との認識である。
- 当金庫の女性職員比率は既に5割となり、この流れだと10年後には幹部職員の半数近くを女性職員が占めることになる。そうすると、これまで以上に働き方改革やワークライフバランスに配慮した人事制度に転換していく必要がある。
- 当金庫は10年計画で女性職員の活躍拡大に取り組んでいる。いきなり女性職員を幹部登用するのは難しいので、渉外担当→役席（副支店長）→支店長と段階を踏んで育てていく。男性管理職の意識改革を促すための研修なども合わせて実施中である。
- 女性職員にマネジメント経験を積ませるため、当金庫のサテライト店長には女性管理職を積極的に登用していく考えである。ポストを奪われた男性職員の不満もあろうが、『それなら頑張れ。』と発破をかけている。
- 当金庫は女性の支店長を配置する場合、融資経験の豊富なベテランの男性職員を副支店長に配置する。中堅以上の女性職員の多くは融資経験が浅く、法人営業などに苦手意識を有するので、副支店長にはこうした面のサポートを担わせる。

営業店の目標設定

講義 6

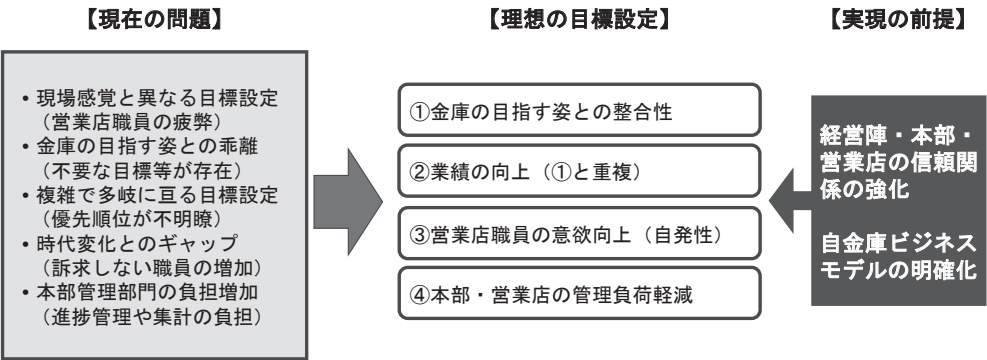
要 旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義6「営業店の目標設定」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 若手・中堅職員の価値観の多様化などが進む現在、多くの信用金庫が最適な営業店目標や営業店表彰基準の設定方法を模索している。
- 研修受講金庫へのヒアリングベースでは、収益力強化を目的としたボリューム重視から収益重視の目標設定への転換事例が多かった。
- 営業店職員が納得感を持って能動的に活動するような目標設定の実現には、本部（経営陣）と営業現場の意識共有が重要と考えられる。

1. 営業店目標設定の見直し

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、経営を存続させるに足る収益の確保が不可欠である。営業店に対する目標設定は、自金庫のビジネスモデルを実現するための具体策を可視化したものであり、営業店にとって活動のガイドラインと位置付けられる。ところが近年は、若手・中堅職員の価値観の多様化などから、従来スタイルの目標設定が機能しにくくなり、本部と営業店の双方が納得するような目標設定に試行錯誤する信用金庫が増えている（図表1）。

図表1 営業店の目標設定を取り巻く状況（イメージ）



（備考）図表1から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（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. 主な目標設定手法

近年の営業店目標の設定傾向を挙げると、収益力の強化を目的にボリューム重視型から収益重視型への転換が進んでいる。研修受講金庫へのヒアリングベースでは、より良い営業店目標を目指し、ここ数年は①自主設定型、②収益ベース型、③絶対評価型などの導入事例があった（図表2）。また、目標設定に関連して営業店表彰制度を廃止したり、順位付けを止めたりする研修受講金庫も散見された。

図表2 近年の目標設定手法（代表例）

自主設定型	●営業店が自店の目標（活動計画）を立案するタイプ。自主目標を本部と調整のうえ決定する導入金庫が多い。
収益ベース型	●営業店には貸出金利息額などの収益目標を割り振り、具体的な活動計画の裁量を与えるタイプで、近年導入金庫が増えている。
絶対評価型	●相対評価型の評価（表彰）を止め、絶対評価で営業店を評価するタイプ。
ブロック配賦型	●個々の営業店に目標を割り振るのではなく、ブロック（エリア）に目標を配賦しブロック内の店舗が協力して目標達成に取り組むタイプ。
プロセス評価型	●本業支援などの課題解決型営業を主に定性面から評価するタイプ。

3. 経営陣と営業現場の意識共有（講義6のまとめ）

当研修の講義6の意見交換を通じて本部（経営陣）と営業現場の意識ギャップの拡大を感じた。本部の設定する営業店目標に問題があるのではなく、本部と営業店のコミュニケーション不足に課題があると考えられる。営業店が納得感を持って活動するような営業店目標を実現するためには、経営陣と営業現場の意識共有を密に行うことが求められる。

4. 関連する意見交換等

「営業店の目標設定」（講義6）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表3）。

図表3 講義6に関連した意見交換等の例

（2024年4月09日付）	（47）－収益ベース型目標設定制度の実施動向－
（2024年4月09日付）	（48）－絶対評価型表彰制度の実施動向－
（2024年4月12日付）	（49）－個人表彰制度の実施動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

収益ベース型目標設定制度の実施動向

講義 6－1

ポイント

- 業容拡大より収益獲得を意識した営業活動への転換を促すため、「収益ベース型目標設定制度」を導入する信用金庫がある。
- 同制度は、貸出金利息や手数料収入などの収益目標を営業店に割り振り、目標達成に向けた営業スタイルに裁量を与える仕組みである。
- 取組時の検討課題は、①本部を含めた収益意識への転換、②本部と営業店の信頼関係、③短期的な収益偏重への是正策などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、貸出金利息や手数料収入に絞って同制度を導入する信用金庫が多くみられた。

1. 収益ベース型目標設定制度の仕組み

信用金庫が収益力を高めるためには、預貸金残高の積上げによる業容拡大ではなく、収益獲得を意識した営業活動への転換が求められる。近年、導入金庫がみられる収益ベース型目標設定制度は、貸出金利息や手数料収入などの収益目標を営業店に割り振り、具体的な営業活動に裁量を与えるものである（図表4）。

また同制度は、営業店に創意工夫の余地を与えつつ、本部によるコントロールを残す効果が期待されるため、本部による押付け型の目標設定と、営業店による自主設定型の目標設定との中間的な位置付けとされる。

図表4 収益ベース型目標設定制度の流れ（代表例）

【流れ】	【内 容】	【備 考】
①計画策定の指示	● 本部より各営業店に収益目標（貸出金利息＋役務収益等）を課すと同時に次年度の活動計画の立案を指示。	✓収益目標は収入項目の多い（経費を盛り込んだ収益目標は少ない）。
②活動計画の立案	● 営業店にて次年度の活動計画（案）を立案（営業店の裁量あり）。	✓最低限のルールあり（例えばM&A手数料のみで収益目標を達成する活動計画はNGなど）。
③本部との調整	● 営業店の活動計画（案）に対し、必要に応じて本部と調整（収益目標の修正等もあり）。	✓調整は最低限とする必要あり。
④収益目標および活動計画の決定	● 次年度の各営業店の収益目標および活動計画が決定。	✓進捗管理も収益ベースを重視する。

2. メリット・デメリット

営業店は自店に適した営業活動を行うなかで収益目標の達成を目指すことになる。そのためモチベーションの向上や、本部による管理負荷の軽減などが期待される。その一方で、短期的な収益目標の達成に向けた営業活動への傾斜や、収益重視の活動結果として預貸金残高のボリューム縮小などが懸念される。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①本部を含めた収益意識への転換、②本部と営業店の信頼関係、③短期的な収益偏重への是正策などがある。同制度は、業容拡大を重視したビジネスモデルから収益を重視したビジネスモデルへの転換を宣言するものであり、短期的な預貸金残高の増減に一喜一憂しない心構えが求められる。また、営業店が目先の収益獲得のため大口融資などに偏重しないようなルール作りも必要である。

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5のとおりである。

図表5 収益ベース型目標設定制度の実施に関する主なコメント

- 当金庫は、営業店長に自店の活動計画を考えさせることを目的に、収益ベース型の目標設定を導入した。現実的には企業向け貸出を伸ばさないと収益目標の達成は厳しいものの、各店は創意工夫して目標達成を目指すようになった。
 - 当金庫は過去に自主設定型の目標設定を導入したが上手く機能しなかった。そこで本部による押付け型の目標設定と自主設定型の目標設定の良い所取りである収益ベース型目標設定を導入することにした。
 - 当金庫が収益ベース型目標設定を導入した効果を挙げると、過疎地域の店舗が営業店評価で上位にランキングするなど、どの店舗も『頑張れば表彰される可能性がある。』との意識が醸成された点となる。
- (課題の例)
- 残高主義から収益主義への転換を図るため、収益ベース型目標設定を導入した。営業店の意識改革に貢献した一方で、敢えて課題を挙げると、渉外担当が既存先の貸増しや目先の手数料収入に走りやすい点となる。
 - 採算意識を高めるため収益ベース型目標設定に経費(削減)を盛り込んだところ、各営業店は職員の削減に動いてしまった。そこで現在は費用項目を除いた収益目標にしている。
 - 当金庫は、収益ベース型目標設定を導入したにもかかわらず、本部(経営陣)は残高伸長を気にする傾向が残る。もう少し本部と営業店の信頼関係を高めないと機能は難しい。

絶対評価型表彰制度の実施動向

講義6－2

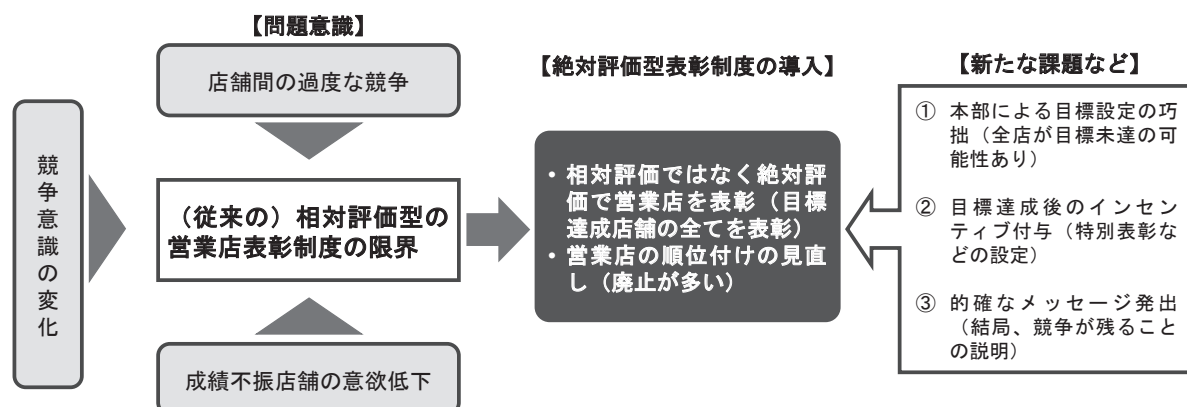
ポイント

- 営業店表彰において相対評価の順位付けを止め、目標を達成した全店舗を表彰する「絶対評価型表彰制度」の導入に踏み切る信用金庫が出てきた。
- 同制度は、名称のとおり相対評価ではなく絶対評価で営業店を表彰する仕組みで、目標設定の巧拙が重要とされる。
- 取組時の検討課題は、①本部による目標設定の巧拙、②目標達成後のインセンティブ付与、③的確なメッセージの発出などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、目標を達成した全店舗を表彰し、更にその中から特別表彰を行う信用金庫があった。

1. 絶対評価型表彰制度の仕組み

営業店を相対評価で表彰するのではなく、目標を達成した全店舗を表彰する「絶対評価型表彰制度」を導入する信用金庫が少しずつ増えている。この背景には、相対評価による店舗間の過度な競争（年度末に向けた無理な営業など）や、上位表彰入りが難しい成績不振店舗のモチベーション低下が散見されることなどがある。これに対し、導入金庫が相次ぐ同制度は、目標を達成した全店舗が表彰対象となるので、自店の努力結果がそのまま評価されることになる（図表6）。また近年、過度な競争環境に対し社会的な批判が高まっていることも、同制度の導入を後押ししていると考えられる。

図表6 絶対評価型表彰制度の導入経緯（イメージ）



2. 本部による目標設定の考え方

同制度の導入では、本部による目標設定の考え方が重要とされる。と言うのも、本部が営業店に割り振る目標水準によって、全店が目標達成もしくは目標未達成になり得るからである。適切な合格率〇%の考え方が求められる。そのため複数の導入金庫から『本部と営業店の双方に居心地の良い目標設定に苦勞する。』との声が聞かれた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①本部による目標設定の巧拙、②目標達成後のインセンティブ付与、③的確なメッセージ発出などがある。営業店が目標達成後もモチベーションを維持するため、特別表彰などを導入する信用金庫もあるが、そうだとするなら営業店は『結局、相対評価の競争が残るのではないか？』との疑問を感じるだろう。そこで導入にあたっては、導入の趣旨や狙い、取組方針などを営業店に周知徹底することが望まれる。

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7のとおりである。

図表7 絶対評価型表彰制度の実施に関する主なコメント

- 当金庫は今年度から営業店の順位付けを止め、絶対評価で表彰する形にした。ただし本部による毎月の進捗管理をしっかり行い、営業店が手を抜き過ぎないようにしている。
- 当金庫が絶対評価型表彰制度を導入した目的は、成績下位店舗のモチベーション維持である。これまでは、融資の見込めない地域の店舗などは期中で諦めてしまう傾向があった。
- 当金庫は『営業店単位で競争する時代ではない。』との認識から絶対評価型表彰制度を導入したが、とにかく毎年の目標設定で苦勞する。全店が目標を達成すると『目標が甘かった。』と言われ、逆に全店が未達成だと『目標が厳しすぎた。』と言われる。
- 当金庫は絶対評価型表彰制度を導入し、相対評価の順位付けを止めた。店舗形態が多様になり、また店舗内店舗なども登場するなか、従来型の表彰制度の継続は難しかった。
- 当金庫は絶対評価型の営業店表彰を導入しており、目標達成店舗のなかから優績店舗に特別賞を授与する。営業店には『まずは合格点（絶対基準の達成）を取り、そのうえで上位表彰を目指せ。』と指示している。
- 当金庫の営業店表彰制度は相対評価の順位付けがある一方で、〇〇点以上は優秀、〇〇点以上は優良、〇〇点以上は合格などの絶対評価の表彰手法も採用している。
- 当金庫は従来スタイルの相対評価型の営業店表彰制度を導入するが、上位〇位までしか表彰せず、それ以下の営業店は順位付けをしない（公表もしない）。

個人表彰制度の実施動向

講義6－3

ポイント

- 営業店に対する目標設定や評価制度を見直すなか、営業店表彰やチーム表彰を重視し、個人表彰制度を廃止する信用金庫がある。
- 一方で同制度を取り止めた結果、成績上位職員のモチベーションが低下するなどの弊害を訴える信用金庫も出てきた。
- 取組時の検討課題は、①評価体系の整理、②公平性・納得感のある目標設定、③管理負荷の軽減などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、職員エンゲージメントの向上策から同制度を廃止した信用金庫がある一方で、再開した信用金庫もあった。

1. 個人表彰制度の見直し

若手職員を中心に信用金庫で働くことの意義やモチベーションの高め方が多様化する現在、個人表彰制度の廃止に動く信用金庫が出てきた。かつては、ランキング付けを行い、職員を競わせる手法が一般的だった。それに対し、近年は一人ひとりの職員の納得感や自己実現が重視される方向にあり、また過度な競争環境やランキング付けに否定的な意見が強まっている。こうした社会環境の変化も踏まえ、営業店表彰やチーム表彰を重視し、同制度を取り止める動きが出てきたと考えられる（図表8）。また同制度の廃止は、複雑化した評価体系を整理し、営業店職員の活動をシンプルにする狙いがあるほか、管理する本部および営業店の負荷軽減も期待される。

図表8 個人表彰制度廃止のメリット・デメリット

【メリット】

- ・ 過度な競争環境からの脱却
- ・ 成績下位職員の離職等の防止
- ・ 本部管理部門の負荷軽減
- ・ 個人でなくチーム活動の重視
- ・ ランキング否定は時代の流れ など

【デメリット】

- ・ 成績上位職員のモチベーション低下
- ・ 成績中・下位職員の努力減退
- ・ 全店ベースでの立ち位置が不明瞭
- ・ OJTや指導時の客観性低下
- ・ 楽な業務への志向 など

2. 個人ランキングの還元方法

同制度の廃止(の検討)に関連し、個人ランキングの還元方法を見直す信用金庫も増えている。全員の順位を庫内に還元(公表)するのを止め、①ランキング上位職員の結果のみ還元、②営業店長などにのみ結果を還元、③ランキング公表そのものを廃止などの事例があった。いずれも成績中・下位職員へのプレッシャーを弱めることが目的の柱とされる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①評価体系の整理、②公平性・納得感のある目標設定、③管理負荷の軽減などがある。営業店表彰やチーム表彰との関係を整理することで、複雑化した活動基準などを分かりやすくする必要がある。仮に同制度を廃止するなら、ランキング付けに代わる職員の評価制度を打ち出す必要があり、その際は当該評価制度に対する公平性・納得感を高める努力が不可欠と言える。

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9のとおりである。

図表9 個人表彰制度の実施に関する主なコメント

(廃止に前向きな意見)

- 当金庫は若手職員の離職防止を目的に個人の目標設定を廃止し、加えて表彰も止めた。不満を持つ成績上位者も散見されるが、全体で見ると若手職員の中途退職は激減した。また良い点では、先輩が若手職員を教育する余裕が生まれ、チーム力は高まった。
- 当金庫は個人プレーではなくチームプレーを重視するべく個人表彰を廃止した。競合金融機関に対抗するには個々人の能力ではなく、チーム力を引き上げて戦う必要がある。
- 近年の渉外営業は、一人ひとりの渉外担当で全てを完結しにくく、本部各部との連携や同僚の協力関係が不可欠である。となると、個人表彰を続けるのではなく、チーム表彰的な評価制度に切り替えた方が現実的であろう。
- 当金庫は渉外担当を対象に個人表彰制度を実施してきたが、渉外担当の絶対人数が減るなか、順位付けの価値が低下したと考える。

(廃止に消極的な意見)

- 過去に個人表彰制度を廃止したが、成績上位職員のモチベーションが低下したうえ、成績中・下位職員が更に頑張らなくなったので復活させた。
- 個人表彰制度を廃止した結果、営業店間の職員の相対評価が感覚的になってしまい、業績評価やOJTを行いにくなった。
- 成績下位職員は評価やランキングに関心が薄いので、配慮の必要があるのか疑問である。

特集号発刊にあたって

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長

大野 英明

本書のベースとなった「経営戦略プランニング研修」には、2021年度から当方も一部関与しており、多くの信用金庫役職員の方々と意見交換をさせていただいた。当該研修資料に基づき、過去10年間における信用金庫業界の状況を振り返ると、預金保険料率の引下げによる物件費の減少、金融円滑化法施行以降の信用リスクの低減、金利低下による債券等売却益の計上、ゼロ融資への積極対応などが追い風となり、大部分の信用金庫が安定的に利益を確保している。また、監督当局からは、事業性評価の導入、担保・保証に必要以上に依存しない融資、取引先の本業支援など、コンサルティング業務の強化が要請されており、特にコロナ禍以降、多くの信用金庫が当該業務に注力することを表明している。一方、個人金融についてみると、住宅ローンは、マイナス金利政策とインターネット専業銀行等との競合によって金利が大幅に低下し、それ自体で収益を確保することが困難な状態となっている。また、預かり資産業務もフィデューシャリー・デューティの徹底以降、収益性が低下していることを受け、多くの信用金庫が経営資源を個人金融から事業金融へシフトしている。次いで、経営資源の量と配分の変化についてみると、店舗数に比して役職員数の減少が大きいことから、1店舗当たりの人員と、渉外担当者が減少している反面、事務集中やコンサルティング業務への対応などによって、本部人員の比率が上昇している。

現状においては、2024年3月に日銀のマイナス金利政策が解除され、金利のある世界が到来している。銀行にとっては追い風と言われているが、信用金庫によっては逆風となるケースもあろう。大部分の信用金庫は、銀行に比してコア預金（流動性預金に長期間滞留する預金）のウェイトが低いことから、金利上昇の影響を受けやすい調達構造となっている。マイナス金利

政策が長期に及んだこともあって、信用金庫業界の流動性預金比率は半分程度まで上昇しているが、過去は7割程度が定期性預金であったことを勘案すると、調達構造が元に戻り、コストの上昇が懸念される。また、過去の金利上昇局面との違いとして、インターネット専門銀行の台頭と貯蓄から投資への動きを考慮する必要がある、コア預金のベースとなる個人のメイン預金口座の獲得は、より困難となるだろう。加えて、信用金庫もこの10年間で経営資源を預金から融資へ大きくシフトしている。多くの信用金庫が定積集金など、預金獲得を目的とした訪問活動を減少させていることから、過去のようにマンパワーに頼った推進は困難で、業容を維持・拡大するには、預金金利の上乗せが必要となるだろう。

このような状況下において、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するには、実態を踏まえて施策毎に優先順位を設定して経営資源を再配分し、全体最適を追求する必要がある。例として、本業支援における留意事項をあげると、販路拡大やD X支援、人材マッチングなど、施策の大部分は既に専門の事業者が多数存在しており、信用金庫による本業支援の対象は、専門業者にとって儲からない先（小規模、遠隔地、手間がかかる）が中心となる。また、取引先の多様なニーズに対応するため、本業支援の領域拡大を図っているが、一定の収益が確保されている取組みは、不動産マッチング、補助金申請支援（内製化）、M & A など、融資を伴う一部の施策にとどまっている。一方、コロナ禍以降、数値目標を廃止し、本業支援に注力することを表明している信用金庫の一部では、本業支援自体が目的化しており、業容の縮小を招いている。

人口減少、採用難、中途退職の増加などによって、信用金庫の経営資源が縮小することが見込まれる状況下においては、机上のあるべき論に基づいて戦略を策定し、部分最適化に陥るようなことは避けねばならない。経営課題と対応策、経営資源を俯瞰して捉え「やめること」を決めることがより一層重要となるが、「経営戦略プランニング研修」の意見交換では、参加者の多くが「やめること」の難しさをあげていた。そのため、本書には施策毎に取組時の留意事項に加え、通常では聞くことができないネガティブなコメントや失敗談を掲載している。更に当該研修は、信用金庫の役員や本部の実務担当者から、施策の詳細に加えて、率直な評価や問題点を直接聞くことができる貴重な機会となっている。本書をきっかけとして、当該研修にも参加いただき、自金庫の新しいビジネスモデル策定の一助となれば幸いです。

経営戦略プランニング研修(2023年度)還元レポート一覧(索引)

1. 金融調査情報

発行日	通 番	レポ ー ト 名	特集号
2024/1/09	2023-13	信用金庫の新しいビジネスモデル策定④一次期中計策定時の留意点などー	—

(備考) 信金中金月報 2024年4月号に掲載済み

2. ニュース&トピックス

発行日	通 番	レポ ー ト 名	特集号
2024/2/16	2023-66	(01)ーマイナスボリューム計画の策定動向ー	掲 載
2024/2/16	2023-67	(02)ー職員減少時代の中計策定動向ー	掲 載
2024/2/16	2023-68	(03)ー KPI の設定動向ー	—
2024/2/16	2023-69	(04)ーパワーポイント型の中計策定動向ー	—
2024/2/21	2023-71	(05)ー貸出金利回り改善への取組動向ー	—
2024/2/21	2023-72	(06)ー企業向け貸出の推進動向ー	—
2024/2/21	2023-73	(07)ー不動産業向け貸出の推進動向ー	—
2024/2/21	2023-74	(08)ー営業エリアの拡大動向ー	掲 載
2024/2/27	2023-75	(09)ー地公体向け貸出の推進動向ー	—
2024/2/27	2023-76	(10)ー金融、保険業向け貸出の推進動向ー	—
2024/2/27	2023-77	(11)ー個人ローンの推進動向ー	—
2024/2/27	2023-78	(12)ー住宅ローンの推進動向ー	掲 載
2024/2/27	2023-79	(13)ーローンセンターの運営動向ー	—
2024/2/29	2023-80	(14)ー店舗内店舗の実施動向ー	—
2024/2/29	2023-81	(15)ー営業店平日休業の実施動向ー	掲 載
2024/2/29	2023-82	(16)ー次世代型店舗の出店動向ー	—
2024/2/29	2023-83	(17)ー法人特化型店舗の開設・出店動向ー	掲 載
2024/2/29	2023-84	(18)ー来店予約サービスの実施動向ー	—
2024/2/29	2023-85	(19)ー営業店2課体制の実施動向ー	掲 載
2024/2/29	2023-86	(20)ー BOC (バック・オフィス・センター)の開設動向ー	掲 載
2024/2/29	2023-87	(21)ー店内・店外 ATM の効率化動向ー	—
2024/3/05	2023-88	(22)ー預金セールスの推進動向ー	掲 載
2024/3/05	2023-89	(23)ー相続手続きの集中化動向ー	—
2024/3/05	2023-90	(24)ー相続預金対策の実施動向ー	—
2024/3/05	2023-91	(25)ーネット支店の出店動向ー	掲 載
2024/3/08	2023-92	(26)ー職域セールスの推進動向ー	—

発行日	通 番	レポ ー ト 名	特集号
2024/3/08	2023-93	(27)－本業支援メニューの設定動向－	－
2024/3/08	2023-94	(28)－本業支援手数料の徴求動向－	掲 載
2024/3/08	2023-95	(29)－手数料ビジネスの推進動向－	－
2024/3/13	2023-96	(30)－渉外体制改革の実施動向－	－
2024/3/13	2023-97	(31)－渉外担当のテリトリ－錯綜の解消動向－	－
2024/3/15	2023-99	(32)－営業店人員の適正化動向－	－
2024/3/15	2023-100	(33)－DBマーケティングの実施動向－	－
2024/3/15	2023-101	(34)－IT・DX予算の適正化動向－	－
2024/3/18	2023-103	(35)－新規採用の強化動向－	掲 載
2024/3/18	2023-104	(36)－リファラル採用の実施動向－	－
2024/3/18	2023-105	(37)－アルムナイ採用の実施動向－	－
2024/3/18	2023-106	(38)－副業の解禁動向－	－
2024/3/22	2023-109	(39)－シニア職員の活躍動向－	－
2024/3/22	2023-110	(40)－女性職員の活躍拡大動向－	掲 載
2024/3/22	2023-111	(41)－女性渉外担当の活躍動向－	－
2024/3/22	2023-112	(42)－店頭セールスの推進動向－	－
2024/3/22	2023-113	(43)－テレワークの実施動向－	－
2024/4/04	2024-02	(44)－本業利益の強化動向－	掲 載
2024/4/04	2024-03	(45)－長期経営計画の策定動向－	掲 載
2024/4/04	2024-04	(46)－本部組織の適正化動向－	掲 載
2024/4/09	2024-08	(47)－収益ベース型目標設定の実施動向－	掲 載
2024/4/09	2024-09	(48)－絶対評価型表彰制度の実施動向－	掲 載
2024/4/12	2024-11	(49)－個人表彰制度の実施動向－	掲 載
2024/4/22	2024-14	(50)－若年層取引の推進動向－	－
2024/4/22	2024-15	(51)－本部会議改革の実施動向－	－
2024/4/22	2024-16	(52)－本部評価制度の改革動向－	－
2024/4/22	2024-17	(53)－本部トレーニー制度の実施動向－	－
2024/4/22	2024-18	(54)－中途採用の実施動向－	－
2024/4/22	2024-19	(55)－内定者フォローの強化動向－	－
2024/4/22	2024-20	(56)－職員エンゲージメントの改善動向－	－
2024/4/22	2024-21	(57)－自主目標設定制度の実施動向－	－
2024/4/22	2024-22	(58)－プロセス評価制度の改革動向－	－

(備考) 特集号未掲載のレポートについては、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページを参照願う。

地域・中小企業関連経済金融日誌(2024年4月)

- 1日 ● 日本銀行、第200回 全国企業短期経済観測調査（短観、－2024年3月－） 資料1
 ＜概要、要旨＞を公表（＜調査全容＞は翌2日に公表）
- 中小企業庁、中小企業生産性革命推進事業「事業承継・引継ぎ補助金」（8次公募）
 の補助事業者採択^(注)について公表
 （注）経営革新の創業支援類型24件（うち2件は信用金庫が認定経営革新等支援機関（支援機
 関）、同経営者交代類型141件（うち11件は信用金庫が支援機関）、同M&A類型36件（うち3
 件は信用金庫が支援機関）を採択
- 内閣府 地方創生推進室、令和5年度地域デジタル化支援促進事業に係る間接補助事
 業者の採択結果（第1次公募）^(注)について公表
 （注）4信用金庫を間接補助事業者に採択
- 3日 ● 金融庁、令和5年9月期における金融再生法開示債権の状況等（ポイント）を公表 資料2
- 4日 ● 日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2024年4月）を公表 資料3
- 5日 ○ 金融庁、金融経済教育推進機構の4月5日設立について公表
- 9日 ○ 金融庁、事務連絡「石川県地域福祉推進支援臨時特例給付金等の差押禁止につ
 いて（周知）」を発出
- 11日 ○ 日本銀行、第7回 地域活性化ワークショップ「公民連携事業（PPP/PFI）の推進
 に向けた地域金融機関の取り組み」（3月28日開催）について公表^(注)
 （注）枚方信用金庫のプレゼンテーション資料を掲載
- 12日 ○ 金融庁および農林水産省、「株式会社東日本大震災事業者再生支援機構との連携に
 ついて」を金融機関関係団体等に対し要請
- 日本銀行、「生活意識に関するアンケート調査」（第97回＜2024年3月調査＞）の
 結果を公表
- 18日 ● 日本銀行、金融システムレポート（2024年4月号）を公表 資料4
- 19日 ● 金融庁、「事業性に着目した融資実務の影響に関する定量的な分析を行った文献調 資料5
 査及び有識者へのインタビュー調査」最終報告書を公表
- 24日 ○ 経済産業省、「外国企業と日本企業の協業連携事例集～外国企業との協業により経
 営力を強化！さらなる企業の成長のヒント～」^(注)を公表
 （注）11事例（うち中小企業4事例）を紹介
- 30日 ○ 経済産業省、各事業者団体等に対する中小企業庁および公正取引委員会の連名に
 よる、約束手形等の交付から満期日までの期間短縮についての要請文発出^(注)につ
 いて公表
 （注）2024年11月以降、下請法上の運用が変更され、サイトが60日を超える約束手形や電子記録
 債権の交付、一括決済方式による支払いが行政指導の対象となることを踏まえた措置

※「地域・中小企業関連経済金融日誌」は、官公庁等の公表資料等をもとに、地域金融や中小企業金融に関連が深い項目につ
 いて、当研究所が取りまとめたものである。

「●」表示の項目については、解説資料を掲載している。

(資料1)

日本銀行、第200回 全国企業短期経済観測調査（短観、－2024年3月－）＜概要、要旨＞を公表（＜調査全容＞は翌2日に公表）（4月1日）

今回の中小企業の業況判断D.I.は以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比3ポイント悪化のマイナス1となった。悪化幅が大きかった業種は「自動車」（32ポイント悪化のマイナス8）、「鉄鋼」（18ポイント悪化のマイナス19）など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比1ポイント悪化のプラス13となった。悪化幅が大きかった業種は「通信」（25ポイント悪化のプラス8）、「電気・ガス」（14ポイント悪化のゼロ）など。

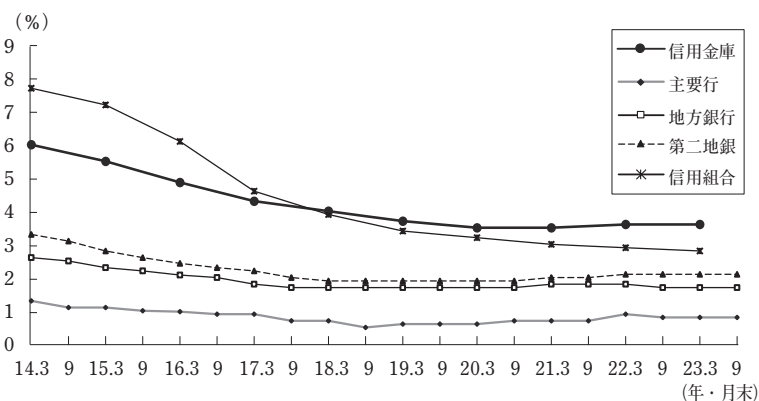
(<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan03a.htm>)

(資料2)

金融庁、令和5年9月期における金融再生法開示債権の状況等（ポイント）を公表（4月3日）

金融庁は、2023年9月末時点での金融再生法開示債権の状況等（ポイント）を公表した。国内銀行の不良債権比率（金融再生法開示債権ベース）は、主要行が0.8%、地方銀行が1.7%、第二地方銀行が2.1%と、総じて2023年3月末比横ばいとなった。

業態別不良債権比率の推移（金融再生法開示債権ベース）



(<https://www.fsa.go.jp/status/npl/20240403.html>)

(資料3)

日本銀行、地域経済報告－さくらレポート－（2024年4月）を公表（4月4日）

「Ⅰ(1) 各地域の景気の総括判断」には、「北陸を除く8地域では、景気は、一部に弱めの動きもみられるが、『緩やかに回復』、『持ち直し』、『緩やかに持ち直し』としている。北陸では、地震の影響による下押しが一部にみられるものの、『持ち直しの動きがみられている』としている。」と記されている。地域別に前回（2024年1月）と比較すると、判断を据え置いた北海道、四国を除く7地域（東北、北陸、関東甲信越、東海、近畿、中国、九州・沖縄）で判断を引き下げている。

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer240404.htm>)

(資料4)

日本銀行、金融システムレポート（2024年4月号）を公表（4月18日）

内容構成は以下のとおり。

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| I. わが国金融システムの安定性評価（要旨） | 3. 銀行勘定の金利リスク |
| II. 金融資本市場から観察されるリスク | 4. 資金流動性リスク |
| 1. 国際金融市場 | 5. 経営環境の変化がもたらすリスク |
| 2. 国内金融市場 | V. 金融システムの頑健性 |
| 3. 金融市場を巡るリスク | 1. 金融機関の損失吸収力 |
| III. 金融仲介活動 | 2. マクロ・ストレステスト |
| 1. 銀行部門の金融仲介活動 | BOX1 日米の商業用不動産市場 |
| 2. ノンバンク部門の金融仲介活動 | BOX2 住宅ローンの信用リスク |
| 3. 金融循環 | BOX3 プライベートファンด์市場の拡大 |
| IV. 金融機関が直面するリスク | BOX4 最近の金利動向 |
| 1. 信用リスク | BOX5 移行リスクのシナリオ分析 |
| 2. 有価証券投資にかかる市場リスク | 付録:基本用語の定義 |

(<https://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr240418.htm>)

(資料5)

金融庁、「事業性に着目した融資実務の影響に関する定量的な分析を行った文献調査及び有識者へのインタビュー調査」最終報告書を公表（4月19日）

株式会社野村総合研究所への委託調査である本調査の最終報告書の内容構成は以下のとおり。

- 01 調査の目的
- 02 調査対象論文の要旨
- 03 執筆者インタビューのまとめ～融資実務への示唆
- 04 政策的な示唆

(<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20240419/20240419.html>)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2024年4月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
24.4.2	産業企業情報	2024-1	再生可能エネルギー事業への参入で飛躍を図る中小企業 －会川鉄工株式会社(福島県いわき市)による風力発電事業 への挑戦－	藁品和寿
24.4.2	金利・為替見通し	2024-1	24年6月にFRBとECBが利下げを開始。日銀は当分の間、 政策変更を行わないと見込む	峯岸直輝 鹿庭雄介
24.4.4	ニュース&トピックス	2024-1	DXの波に乗り飛躍を図るスタートアップ③ －株式会社LIGHTz(茨城県つくば市)の挑戦－	藁品和寿
24.4.4	ニュース&トピックス	2024-2	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－	刀禰和之
24.4.4	ニュース&トピックス	2024-3	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(45) －長期経営計画の策定動向－	刀禰和之
24.4.4	ニュース&トピックス	2024-4	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(46) －本部組織の適正化動向－	刀禰和之
24.4.9	ニュース&トピックス	2024-7	2024年3月末の信用金庫の預金・貸出金残高(速報) －預金は前年同月末比0.5%増、貸出金は同0.9%増－	井上有弘
24.4.9	ニュース&トピックス	2024-8	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(47) －収益ベース型目標設定制度の実施動向－	刀禰和之
24.4.9	ニュース&トピックス	2024-9	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(48) －絶対評価型表彰制度の実施動向－	刀禰和之
24.4.11	ニュース&トピックス	2024-10	中小企業における「人への投資」は道半ば －全国中小企業景気動向調査の結果から－	篠田雄大 品田雄志
24.4.12	ニュース&トピックス	2024-11	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(49) －個人表彰制度の実施動向－	刀禰和之
24.4.15	中小企業景況レポート	195	1～3月期業況は4四半期ぶりの低下 【特別調査－中小企業における人材戦略について】	－
24.4.15	ニュース&トピックス	2024-12	多様化する社会・環境課題の解決に向けて期待される 「インパクト投資」 －「インパクト投資(インパクトファイナンス)に関する 基本的指針」のポイント－	藁品和寿
24.4.17	ニュース&トピックス	2024-13	企業経営にとっての重要課題として優先度が高まる「人的 資本」 －有価証券報告書において広がった人的資本開示－	藁品和寿
24.4.22	ニュース&トピックス	2024-14	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(50) －若年層取引の推進動向－	刀禰和之
24.4.22	ニュース&トピックス	2024-15	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(51) －本部会議改革の実施動向－	刀禰和之
24.4.22	ニュース&トピックス	2024-16	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(52) －本部評価制度の改革動向－	刀禰和之
24.4.22	ニュース&トピックス	2024-17	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(53) －本部トレーニー制度の実施動向－	刀禰和之
24.4.22	ニュース&トピックス	2024-18	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(54) －中途採用の実施動向－	刀禰和之

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
24.4.22	ニュース&トピックス	2024-19	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(55) ー内定者フォローの強化動向ー	刀禰和之
24.4.22	ニュース&トピックス	2024-20	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(56) ー職員エンゲージメントの改善動向ー	刀禰和之
24.4.22	ニュース&トピックス	2024-21	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(57) ー自主目標設定制度の実施動向ー	刀禰和之
24.4.22	ニュース&トピックス	2024-22	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(58) ープロセス評価制度の改革動向ー	刀禰和之
24.4.30	ニュース&トピックス	2024-24	中小企業の賃上げ 規模ごとの差異明白に ー全国中小企業景気動向調査の結果からー	篠田雄大

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主 催	講 師 等
24.4.3	講演	経済指標の見方	新入職員研修	朝日信用金庫	鹿庭雄介
24.4.9	講演	環境激変に挑む!中小企業の経営事例 ～アフターコロナ時代へ向けて「危機対応」から「価値創造」へ～	トップ経営者フォーラム	尾西信用金庫	鉢 嶺 実
24.4.12	講演	経済指標の見方等について	新入職員研修	さわやか信用金庫	鹿庭雄介
24.4.15	講座	日本・世界の起業状況とその特徴	花巻信用金庫提供講座「起業家育成論」	富士大学	鉢 嶺 実
24.4.16	講演	金融指標・経済指標の見方	新入職員研修	東京ベイ信用金庫	鹿庭雄介
24.4.18	講演	環境激変に挑む!中小企業の経営事例 ～アフターコロナ時代へ向けて「危機対応」から「価値創造」へ～	信友会本店勉強会	芝信用金庫	鉢 嶺 実
24.4.19	講演	信用金庫の預金動向と獲得方針	預金動向にかかるオンラインセミナー	信金中央金庫 東京営業部	井上有弘

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
24.4.12	信金の2023年度末預貸金速報 貸出金残高は過去最高	ニッキン	(株)日本金融通信社	井上有弘
24.4.26	信金、店舗内店舗が1年で2割増 110信金採用、313カ店に	ニッキン	(株)日本金融通信社	井上有弘

統計

1. 信用金庫統計

- (1) 信用金庫の店舗数、合併等
- (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金
- (3) 信用金庫の預金者別預金
- (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金
- (5) 信用金庫の貸出先別貸出金
- (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

統計資料の照会先：
信金中央金庫 地域・中小企業研究所
Tel 03-5202-7671 Fax 03-3278-7048

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
 2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
 3. 過去データの一部が訂正されている場合がある。
 4. 記号・符号表示は次のとおり。
〔0〕ゼロまたは単位未満の計数 〔－〕該当計数なし 〔△〕減少または負
〔…〕不詳または算出不能 〔＊〕1,000%以上の増加率 〔p〕速報数字
 5. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の4県である。
- ※ 信金中金 地域・中小企業研究所のホームページ (<https://www.scbrj.jp/>) よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員			合 計
							男 子	女 子	計	
2020. 3	255	6,754	228	7,237	9,137,735	2,110	61,654	40,278	101,932	104,042
21. 3	254	6,702	225	7,181	9,094,466	2,069	60,012	40,990	101,002	103,071
22. 3	254	6,660	215	7,129	8,996,514	2,030	58,226	41,296	99,522	101,552
22. 6	254	6,659	214	7,127	8,958,298	2,019	59,608	43,570	103,178	105,197
9	254	6,655	208	7,117	8,927,984	2,016	58,718	42,750	101,468	103,484
12	254	6,651	207	7,112	8,914,225	2,011	58,100	42,208	100,308	102,319
23. 3	254	6,645	207	7,106	8,886,797	2,007	56,309	40,767	97,076	99,083
4	254	6,643	207	7,104	8,886,395	2,006	58,444	43,321	101,765	103,771
5	254	6,643	207	7,104	8,885,273	2,004	58,293	43,210	101,503	103,507
6	254	6,643	207	7,104	8,851,391	2,014	57,807	42,946	100,753	102,767
7	254	6,644	207	7,105	8,838,347	2,014	57,400	42,877	100,277	102,291
8	254	6,644	205	7,103	8,827,785	2,014	57,354	42,480	99,834	101,848
9	254	6,642	205	7,101	8,823,592	2,012	56,987	42,161	99,148	101,160
10	254	6,635	206	7,095	8,818,148	2,010	56,824	42,028	98,852	100,862
11	254	6,624	205	7,083	8,813,650	2,006	56,697	41,955	98,652	100,658
12	254	6,623	205	7,082	8,810,505	2,004	56,379	41,636	98,015	100,019
24. 1	254	6,622	205	7,081	8,806,971	2,004	56,156	41,397	97,553	99,557
2	254	6,623	203	7,080	8,801,863	2,003	55,947	41,243	97,190	99,193
3	254			7,077	8,779,893					97,214

信用金庫の合併等

年 月 日	異 動	金 庫 名	新金庫名	金庫数	異動の種類
2014年2月24日	十三	摂津水都	北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣	西濃	大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井	武生	福井	265	合併
2017年1月23日	江差	函館	道南うみ街	264	合併
2018年1月1日	札幌	小樽	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎	都城	宮崎都城	261	合併
2019年1月21日	浜松	磐田	浜松磐田	260	合併
2019年2月25日	桑名	三重	桑名三重	259	合併
2019年6月24日	掛川	島田	島田掛川	258	合併
2019年7月16日	静岡	焼津	しずおか焼津	257	合併
2020年1月20日	宮崎都城	南郷	宮崎第一	256	合併
2020年2月10日	備前	日生	備前日生	255	合併
2020年9月7日	北陸	鶴来	はくさん	254	合併

1. (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金

預金種類別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計		要求払		定期性		外貨預金等		実質預金		譲渡性預金	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2020. 3	1,452,678	1.2	637,646	5.5	810,932	△ 1.8	4,099	5.3	1,451,554	1.2	747	△ 17.0
21. 3	1,555,959	7.1	755,482	18.4	798,412	△ 1.5	2,064	△ 49.6	1,555,158	7.1	2,058	175.3
22. 3	1,588,700	2.1	796,811	5.4	790,813	△ 0.9	1,075	△ 47.9	1,587,787	2.0	2,500	21.5
22. 6	1,624,783	1.7	826,940	4.4	796,971	△ 0.9	872	△ 42.2	1,624,156	1.7	3,032	5.9
9	1,621,384	1.4	826,083	4.1	794,500	△ 1.1	800	△ 39.0	1,620,502	1.4	2,722	△ 4.4
12	1,628,378	1.1	839,095	3.5	788,474	△ 1.2	807	△ 30.3	1,627,627	1.1	1,125	△ 61.2
23. 3	1,602,802	0.8	827,401	3.8	774,291	△ 2.0	1,109	3.1	1,601,689	0.8	725	△ 70.9
4	1,630,890	0.7	854,619	3.4	775,499	△ 1.9	771	△ 23.3	1,629,858	0.7	830	△ 69.9
5	1,623,620	0.6	846,558	3.3	776,307	△ 2.1	754	△ 19.9	1,622,938	0.5	847	△ 70.7
6	1,632,730	0.4	852,390	3.0	779,583	△ 2.1	756	△ 13.3	1,632,064	0.4	962	△ 68.2
7	1,628,297	0.4	848,222	3.0	779,285	△ 2.3	790	△ 11.8	1,627,644	0.4	845	△ 72.5
8	1,629,343	0.3	852,206	3.0	776,393	△ 2.5	743	△ 6.5	1,628,710	0.3	839	△ 70.5
9	1,632,506	0.6	856,413	3.6	775,323	△ 2.4	769	△ 3.8	1,631,401	0.6	778	△ 71.3
10	1,630,307	0.2	858,832	3.0	770,697	△ 2.6	777	△ 7.7	1,629,691	0.2	738	△ 56.5
11	1,622,847	0.0	854,496	2.9	767,581	△ 2.8	769	△ 11.2	1,622,171	0.1	751	△ 46.6
12	1,634,286	0.3	866,131	3.2	767,369	△ 2.6	785	△ 2.7	1,633,508	0.3	722	△ 35.8
24. 1	1,622,528	0.1	857,919	2.9	763,859	△ 2.8	749	△ 4.6	1,621,918	0.1	692	△ 31.2
2	1,624,277	0.0	863,488	2.7	760,047	△ 2.7	741	△ 3.9	1,623,675	0.1	642	△ 33.6
3 p	1,611,641	0.5	859,519	3.8	751,367	△ 2.9	752	△ 32.1	1,610,371	0.5	535	△ 26.2

(備考) 1. 預金計には譲渡性預金を含まない。
2. 実質預金は預金計から小切手・手形を差し引いたもの

地区別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	北海道		東 北		東 京		関 東		北 陸		東 海	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2020. 3	74,367	1.4	55,097	0.6	255,090	1.2	268,942	1.6	37,485	△ 0.1	310,542	1.4
21. 3	80,842	8.7	58,384	5.9	279,418	9.5	287,645	6.9	39,277	4.7	329,627	6.1
22. 3	82,563	2.1	59,475	1.8	285,918	2.3	293,211	1.9	39,746	1.1	338,518	2.6
22. 6	87,354	2.4	60,744	1.8	290,203	2.2	300,316	1.5	40,883	1.4	343,791	2.6
9	86,135	2.0	60,732	1.1	289,192	1.6	299,911	1.6	40,607	1.2	343,805	2.7
12	87,484	1.7	60,863	1.0	289,569	1.2	301,196	1.2	40,673	1.0	344,769	2.0
23. 3	83,620	1.2	60,063	0.9	287,056	0.3	296,132	0.9	39,640	△ 0.2	343,108	1.3
4	87,364	1.0	60,669	0.4	290,618	0.3	302,225	0.8	40,576	0.1	344,746	1.2
5	87,005	0.8	60,289	0.1	288,787	0.1	300,403	0.7	40,700	0.3	345,382	1.1
6	87,957	0.6	60,707	△ 0.0	289,594	△ 0.2	302,313	0.6	40,980	0.2	347,269	1.0
7	87,186	0.4	60,423	△ 0.0	288,243	△ 0.4	302,064	0.7	40,723	△ 0.0	346,715	0.9
8	87,148	0.8	60,493	△ 0.3	288,257	△ 0.4	303,036	0.7	40,847	△ 0.1	345,979	0.4
9	87,242	1.2	60,803	0.1	289,041	△ 0.0	302,873	0.9	40,672	0.1	347,670	1.1
10	87,052	0.7	60,585	△ 0.2	288,935	△ 0.2	303,245	0.7	40,682	△ 0.0	345,963	0.5
11	87,260	0.5	60,285	△ 0.4	287,498	△ 0.4	301,553	0.5	40,363	△ 0.5	344,294	0.3
12	87,675	0.2	60,651	△ 0.3	289,208	△ 0.1	303,585	0.7	40,607	△ 0.1	347,845	0.8
24. 1	86,474	0.0	60,282	△ 0.2	287,396	△ 0.2	301,678	0.5	40,302	△ 0.1	345,440	0.6
2	86,158	0.0	60,220	△ 0.5	287,648	△ 0.3	302,125	0.4	40,455	△ 0.1	345,374	0.5
3 D	84,697	1.2	59,725	△ 0.5	284,966	△ 0.7	299,695	1.2	40,077	1.1	348,285	1.5

年 月 末	近 畿	中 国		四 国		九州北部		南九州		全 国 計		
		前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率	前年同月比 増 減 率			
2020. 3	305,232	0.7	61,955	1.6	28,788	1.6	23,804	2.2	29,159	0.7	1,452,678	1.2
21. 3	324,479	6.3	66,315	7.0	30,428	5.6	26,012	9.2	31,203	7.0	1,555,959	7.1
22. 3	330,406	1.8	67,400	1.6	30,946	1.7	26,547	2.0	31,522	1.0	1,588,700	2.1
22. 6	338,808	0.4	68,464	0.9	31,577	1.8	28,005	1.4	32,215	1.3	1,624,783	1.7
9	338,927	△ 0.0	68,309	1.0	31,522	1.4	27,814	0.8	32,033	1.2	1,621,384	1.4
12	340,964	0.0	68,483	0.5	31,691	1.3	28,087	0.7	32,185	1.0	1,628,378	1.1
23. 3	332,820	0.7	67,675	0.4	31,737	2.5	26,730	0.6	31,787	0.8	1,602,802	0.8
4	341,121	0.5	68,578	0.0	32,108	2.1	28,062	0.3	32,341	0.7	1,630,890	0.7
5	338,613	0.3	68,081	0.1	32,110	2.6	27,798	0.0	31,996	△ 0.1	1,623,620	0.6
6	340,245	0.4	68,717	0.3	32,437	2.7	27,978	△ 0.0	32,108	△ 0.3	1,632,730	0.4
7	339,763	0.2	68,554	0.3	32,404	2.6	27,854	△ 0.2	31,957	△ 0.2	1,628,297	0.4
8	340,054	0.2	68,636	0.2	32,521	2.9	27,972	0.0	32,019	△ 0.2	1,629,343	0.3
9	340,722	0.5	68,657	0.5	32,436	2.8	28,055	0.8	31,935	△ 0.3	1,632,506	0.6
10	340,223	0.0	68,602	△ 0.0	32,507	2.7	28,099	0.2	32,010	△ 0.3	1,630,307	0.2
11	338,770	△ 0.1	68,208	△ 0.1	32,406	2.7	27,964	0.2	31,853	△ 0.5	1,622,847	0.0
12	341,000	0.0	68,530	0.0	32,587	2.8	28,163	0.2	32,068	△ 0.3	1,634,286	0.3
24. 1	338,273	△ 0.3	68,133	△ 0.0	32,471	2.8	27,933	0.3	31,796	△ 0.6	1,622,528	0.1
2	339,256	△ 0.2	68,322	△ 0.3	32,540	2.6	28,044	0.2	31,797	△ 0.8	1,624,277	0.0
3 p	332,614	△ 0.0	67,826	0.2	32,351	1.9	27,193	1.7	31,741	△ 0.1	1,611,641	0.5

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (3) 信用金庫の預金者別預金

(単位:億円、%)

年 月 末	預金計		個人預金		要求払		定期性		外貨預金等	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2020. 3	1,452,677	1.2	1,126,939	1.0	461,939	6.1	664,146	△ 2.2	845	10.4
21. 3	1,555,958	7.1	1,173,057	4.0	521,921	12.9	650,221	△ 2.0	905	7.1
22. 3	1,588,699	2.1	1,195,693	1.9	562,085	7.6	633,098	△ 2.6	501	△ 44.6
22. 6	1,624,782	1.7	1,204,493	1.6	575,730	7.0	628,384	△ 2.7	369	△ 52.6
9	1,621,383	1.4	1,200,101	1.3	575,568	6.3	624,179	△ 2.8	344	△ 52.8
12	1,628,376	1.1	1,209,213	0.9	590,087	5.5	618,786	△ 3.0	330	△ 43.4
23. 2	1,622,666	0.8	1,209,381	0.7	593,927	5.1	615,136	△ 3.2	308	△ 45.0
3	1,602,800	0.8	1,202,059	0.5	589,387	4.8	612,348	△ 3.2	315	△ 37.0
4	1,630,889	0.7	1,207,964	0.3	597,347	4.4	610,294	△ 3.2	313	△ 28.3
5	1,623,619	0.6	1,199,384	0.3	590,814	4.5	608,240	△ 3.3	320	△ 24.8
6	1,632,728	0.4	1,208,645	0.3	600,919	4.3	607,398	△ 3.3	319	△ 13.6
7	1,628,296	0.4	1,204,578	0.1	597,703	4.0	606,539	△ 3.3	326	△ 13.3
8	1,629,342	0.3	1,209,646	0.2	604,470	4.2	604,863	△ 3.4	303	△ 13.6
9	1,632,505	0.6	1,204,113	0.3	600,983	4.4	602,818	△ 3.4	303	△ 11.7
10	1,630,306	0.2	1,207,971	0.1	607,718	4.0	599,944	△ 3.4	299	△ 14.0
11	1,622,846	0.0	1,200,366	0.0	602,359	3.9	597,708	△ 3.5	290	△ 17.5
12	1,634,284	0.3	1,210,530	0.1	613,085	3.8	597,147	△ 3.4	289	△ 12.6
24. 1	1,622,527	0.1	1,204,842	0.1	608,863	3.9	595,697	△ 3.4	273	△ 13.4
2	1,624,275	0.0	1,210,421	0.0	616,524	3.8	593,614	△ 3.4	273	△ 11.3

年 月 末	一般法人預金		要求払		定期性		外貨預金等		公金預金	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2020. 3	266,974	1.9	159,010	3.0	107,600	0.2	357	△ 8.7	48,787	3.3
21. 3	324,746	21.6	214,315	34.7	110,043	2.2	380	6.5	48,861	0.1
22. 3	329,622	1.5	213,875	△ 0.2	115,423	4.8	316	△ 16.7	54,752	12.0
22. 6	333,071	0.0	217,574	△ 1.7	115,166	3.4	324	△ 6.9	77,957	10.7
9	335,241	0.5	218,769	△ 0.4	116,145	2.6	319	△ 5.5	76,633	8.3
12	335,922	0.0	220,152	△ 1.2	115,421	2.4	341	3.3	72,816	7.5
23. 2	327,505	0.1	212,283	0.1	114,882	0.2	332	△ 1.4	74,165	5.3
3	331,487	0.5	215,924	0.9	115,228	△ 0.1	327	3.2	58,302	6.4
4	344,021	0.6	228,236	0.9	115,454	0.0	323	0.1	67,385	4.8
5	335,702	0.3	220,180	0.7	115,211	△ 0.3	302	△ 9.4	76,508	2.6
6	333,233	0.0	217,805	0.1	115,119	△ 0.0	301	△ 7.0	79,128	1.5
7	330,886	△ 1.2	215,731	△ 1.7	114,822	△ 0.2	325	△ 2.3	80,881	6.9
8	328,951	△ 0.2	214,118	0.2	114,521	△ 1.0	304	△ 1.2	79,167	0.4
9	342,044	2.0	226,430	3.5	115,280	△ 0.7	326	2.3	74,862	△ 2.3
10	334,678	0.2	219,194	0.9	115,140	△ 0.9	336	△ 4.8	76,114	0.4
11	332,510	0.0	218,124	0.8	114,039	△ 1.6	339	△ 9.0	78,186	△ 0.3
12	338,579	0.7	224,452	1.9	113,762	△ 1.4	357	4.8	73,761	1.2
24. 1	328,820	0.1	214,897	1.2	113,574	△ 1.7	341	1.1	76,962	△ 0.2
2	328,225	0.2	213,697	0.6	114,192	△ 0.6	328	△ 1.1	73,667	△ 0.6

年 月 末	要求払		定期性		外貨預金等		金融機関預金		政府関係 預り金	譲渡性 預金
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		
2020. 3	14,420	10.3	34,364	0.6	0	...	9,971	△ 1.3	0	747
21. 3	17,000	17.8	31,858	△ 7.2	0	...	9,289	△ 6.8	0	2,058
22. 3	18,540	9.0	36,209	13.6	0	△ 100.0	8,626	△ 7.1	0	2,500
22. 6	31,648	2.7	46,307	17.0	0	△ 100.0	9,255	△ 2.6	0	3,032
9	29,734	△ 1.9	46,896	15.9	0	△ 100.0	9,402	△ 1.5	0	2,722
12	27,604	0.3	45,208	12.4	0	△ 100.0	10,420	20.5	0	1,125
23. 2	31,888	△ 1.4	42,274	11.1	0	...	11,609	11.4	0	968
3	19,639	5.9	38,661	6.7	0	...	10,947	26.9	0	725
4	27,386	1.6	39,995	7.2	0	...	11,514	26.1	0	830
5	33,390	0.4	43,115	4.4	0	...	12,020	24.6	0	847
6	31,741	0.2	47,385	2.3	0	...	11,716	26.5	0	962
7	32,498	16.9	48,380	1.2	0	...	11,946	39.0	0	845
8	31,683	2.2	47,481	△ 0.6	0	...	11,573	22.3	0	839
9	27,405	△ 7.8	47,453	1.1	0	...	11,480	22.1	0	778
10	29,895	0.4	46,216	0.4	0	...	11,538	14.1	0	738
11	31,895	△ 1.4	46,288	0.4	0	...	11,779	9.2	0	750
12	27,052	△ 2.0	46,705	3.3	0	...	11,410	9.4	0	722
24. 1	31,832	△ 3.0	45,126	1.8	0	...	11,899	5.0	0	692
2	31,112	△ 2.4	42,551	0.6	0	15.3	11,957	2.9	0	642

(備考) 日本銀行「預金現金貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(2)預金種類別・地区別預金の預金計とは一致しない。

1. (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金

科目別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計		割引手形		貸付金		手形貸付		証書貸付		当座貸越	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2020. 3	726,752	0.9	6,079	△ 21.5	720,672	1.2	37,438	△ 1.3	649,560	1.2	33,673	3.8
21. 3	784,373	7.9	3,859	△ 36.5	780,514	8.3	30,479	△ 18.5	721,127	11.0	28,907	△ 14.1
22. 3	788,013	0.4	4,067	5.4	783,945	0.4	31,307	2.7	722,721	0.2	29,915	3.4
22. 6	785,824	0.1	3,829	3.1	781,994	0.1	29,907	5.9	723,978	△ 0.1	28,108	2.7
9	792,655	0.7	3,903	1.1	788,751	0.7	31,801	7.2	726,295	0.3	30,654	4.9
12	797,103	1.0	4,683	2.4	792,419	1.0	33,185	6.7	728,326	0.6	30,907	4.8
23. 3	798,304	1.3	4,014	△ 1.3	794,290	1.3	32,768	4.6	729,871	0.9	31,650	5.7
4	796,946	1.3	4,341	△ 1.5	792,605	1.3	31,667	4.6	730,938	1.0	29,999	7.0
5	794,984	1.3	3,734	△ 1.6	791,250	1.3	30,879	4.4	730,412	1.0	29,958	6.6
6	795,833	1.2	3,755	△ 1.9	792,078	1.2	31,081	3.9	730,751	0.9	30,245	7.6
7	795,768	1.0	3,663	△ 15.3	792,105	1.0	31,468	3.6	730,274	0.7	30,363	8.0
8	795,842	1.0	3,535	△ 5.0	792,307	1.1	31,658	3.2	730,063	0.7	30,584	7.4
9	803,487	1.3	4,131	5.8	799,355	1.3	32,702	2.8	734,005	1.0	32,648	6.5
10	798,780	1.0	3,531	△ 7.7	795,248	1.1	32,592	2.2	731,394	0.8	31,262	6.8
11	798,678	0.9	3,522	△ 7.5	795,155	1.0	32,850	1.5	730,756	0.7	31,547	6.4
12	805,518	1.0	4,303	△ 8.1	801,214	1.1	33,746	1.6	734,434	0.8	33,034	6.8
24. 1	800,561	0.9	3,676	△ 8.6	796,885	1.0	33,285	1.3	731,565	0.7	32,034	5.8
2	800,546	0.9	3,545	△ 8.8	797,001	0.9	33,219	1.0	731,689	0.7	32,091	6.3
3 p	805,838	0.9	4,122	2.6	801,715	0.9						

地区別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	北海道		東 北		東 京		関 東		北 陸		東 海	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2020. 3	32,110	1.4	24,724	△ 0.9	140,481	0.3	133,416	1.4	17,165	0.0	147,686	0.4
21. 3	34,901	8.6	26,410	6.8	155,471	10.6	142,466	6.7	17,616	2.6	157,693	6.7
22. 3	34,654	△ 0.7	26,557	0.5	155,056	△ 0.2	143,090	0.4	17,401	△ 1.2	159,940	1.4
22. 6	34,136	△ 0.2	26,260	0.5	154,630	△ 0.7	142,930	0.4	17,261	△ 1.0	159,439	1.0
9	34,484	0.3	26,661	1.4	155,501	△ 0.0	144,337	1.1	17,375	△ 0.6	161,421	1.7
12	35,008	0.7	26,793	1.8	156,025	0.1	145,297	1.4	17,347	△ 0.4	162,266	1.7
23. 3	35,026	1.0	27,094	2.0	155,753	0.4	145,890	1.9	17,330	△ 0.4	163,065	1.9
4	34,576	1.3	26,877	2.4	156,104	0.6	145,795	2.1	17,222	△ 0.2	162,117	1.9
5	34,377	1.1	26,787	2.1	155,523	0.6	145,791	2.1	17,260	0.0	161,708	1.8
6	34,451	0.9	26,820	2.1	155,556	0.5	146,002	2.1	17,202	△ 0.3	161,985	1.5
7	34,500	0.4	26,788	1.8	155,492	0.3	146,083	1.9	17,223	△ 0.5	161,653	1.2
8	34,623	0.8	26,808	1.8	155,138	0.3	146,244	2.1	17,245	△ 0.5	161,693	1.3
9	34,918	1.2	27,141	1.8	156,553	0.6	147,596	2.2	17,344	△ 0.1	163,973	1.5
10	34,699	0.7	26,952	1.4	155,605	0.2	146,945	2.0	17,232	△ 0.4	162,462	1.3
11	34,816	0.9	27,024	1.7	155,496	0.2	147,010	1.9	17,211	△ 0.4	162,523	1.2
12	35,319	0.8	27,250	1.7	156,769	0.4	148,152	1.9	17,289	△ 0.3	164,531	1.3
24. 1	34,890	0.9	27,080	1.5	155,772	0.2	147,602	1.9	17,197	△ 0.5	163,162	1.2
2	34,911	0.9	27,196	1.8	155,457	0.2	147,726	1.9	17,199	△ 0.5	163,126	1.1
3 p	35,421	1.1	27,308	0.7	156,277	0.3	148,599	1.8	17,437	0.6	164,840	1.0

年 月 末	近 畿		中 国		四 国		九州北部		南九州		全 国 計	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2020. 3	156,792	1.6	32,630	0.9	11,133	2.7	12,939	1.7	16,171	0.8	726,752	0.9
21. 3	170,806	8.9	34,603	6.0	11,771	5.7	14,058	8.6	16,961	4.8	784,373	7.9
22. 3	172,024	0.7	34,683	0.2	11,832	0.5	14,273	1.5	16,795	△ 0.9	788,013	0.4
22. 6	172,053	0.1	34,478	△ 0.6	11,946	1.0	14,246	0.8	16,758	△ 0.5	785,824	0.1
9	173,158	0.6	34,651	△ 0.1	12,040	1.5	14,382	1.3	16,962	0.9	792,655	0.7
12	174,150	0.9	34,789	0.1	12,078	1.8	14,555	1.5	17,110	1.5	797,103	1.0
23. 3	173,783	1.0	34,906	0.6	12,146	2.6	14,612	2.3	17,006	1.2	798,304	1.3
4	174,047	1.0	34,753	0.1	12,180	2.8	14,639	2.7	16,945	1.4	796,946	1.3
5	173,412	0.9	34,709	0.1	12,179	2.5	14,598	2.8	16,932	1.1	794,984	1.3
6	173,616	0.9	34,703	0.6	12,169	1.8	14,655	2.8	16,967	1.2	795,833	1.2
7	173,638	0.5	34,752	0.5	12,234	2.0	14,724	2.9	16,973	1.0	795,768	1.0
8	173,577	0.6	34,780	0.7	12,268	2.2	14,756	3.2	17,003	1.1	795,842	1.0
9	174,791	0.9	35,008	1.0	12,416	3.1	14,907	3.6	17,131	0.9	803,487	1.3
10	174,036	0.5	34,837	0.7	12,369	2.8	14,857	3.4	17,071	0.8	798,780	1.0
11	173,675	0.3	34,816	0.6	12,382	2.7	14,929	3.9	17,082	0.7	798,678	0.9
12	174,744	0.3	35,006	0.6	12,469	3.2	15,064	3.4	17,213	0.6	805,518	1.0
24. 1	173,729	0.2	34,896	0.6	12,402	3.2	14,974	3.5	17,149	0.6	800,561	0.9
2	173,668	0.1	34,991	0.7	12,413	3.0	14,989	3.3	17,155	0.7	800,546	0.9
3 p	174,593	0.4	35,002	0.2	12,411	2.1	15,040	2.9	17,160	0.9	805,838	0.9

(備考) 沖縄地区は全国に含めた。

1. (5) 信用金庫の貸出先別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	貸出金計			企業向け計						建設業					
							製造業			建設業					
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比				
2019. 3	719,836	1.4	100.0	461,756	2.0	64.1	61,478	0.0	8.5	52,091	2.6	7.2			
20. 3	726,750	0.9	100.0	468,301	1.4	64.4	60,903	△ 0.9	8.3	53,102	1.9	7.3			
21. 3	784,372	7.9	100.0	527,732	12.6	67.2	69,003	13.3	8.7	68,890	29.7	8.7			
22. 3	788,011	0.4	100.0	531,593	0.7	67.4	68,325	△ 0.9	8.6	69,810	1.3	8.8			
6	785,823	0.1	100.0	528,648	0.1	67.2	67,561	△ 1.6	8.5	67,697	△ 0.7	8.6			
9	792,653	0.7	100.0	536,181	1.0	67.6	68,566	△ 0.2	8.6	69,588	0.3	8.7			
12	797,101	1.0	100.0	540,389	1.3	67.7	69,202	0.1	8.6	70,524	0.6	8.8			
23. 3	798,303	1.3	100.0	540,547	1.6	67.7	68,634	0.4	8.5	70,463	0.9	8.8			
6	795,832	1.2	100.0	536,973	1.5	67.4	67,420	△ 0.2	8.4	68,009	0.4	8.5			
9	803,486	1.3	100.0	544,402	1.5	67.7	68,166	△ 0.5	8.4	69,499	△ 0.1	8.6			
12	805,517	1.0	100.0	546,058	1.0	67.7	67,817	△ 2.0	8.4	69,828	△ 0.9	8.6			

年 月 末															
	卸売業				小売業			不動産業				個人による貸家業			
	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比	前年同月比 増 減 率	構成比							
2019. 3	28,432	1.1	3.9	25,717	△ 0.6	3.5	168,021	3.6	23.3	58,599	△ 0.8	8.1			
20. 3	28,508	0.2	3.9	25,885	0.6	3.5	170,624	1.5	23.4	57,275	△ 2.2	7.8			
21. 3	33,660	18.0	4.2	31,690	22.4	4.0	172,619	1.1	22.0	55,571	△ 2.9	7.0			
22. 3	33,678	0.0	4.2	31,624	△ 0.2	4.0	175,363	1.5	22.2	55,201	△ 0.6	7.0			
6	33,383	△ 0.7	4.2	31,399	△ 1.4	3.9	176,026	1.8	22.4	54,936	△ 0.7	6.9			
9	34,035	0.2	4.2	31,732	△ 0.3	4.0	177,787	2.4	22.4	54,658	△ 0.7	6.8			
12	34,425	0.8	4.3	31,910	0.0	4.0	179,113	2.8	22.4	54,277	△ 0.8	6.8			
23. 3	34,019	1.0	4.2	31,666	0.1	3.9	180,431	2.8	22.6	53,886	△ 2.3	6.7			
6	33,485	0.3	4.2	31,374	△ 0.0	3.9	181,462	3.0	22.8	53,641	△ 2.3	6.7			
9	34,017	△ 0.0	4.2	31,548	△ 0.5	3.9	183,477	3.2	22.8	53,622	△ 1.8	6.6			
12	33,960	△ 1.3	4.2	31,441	△ 1.4	3.9	184,480	2.9	22.9	53,281	△ 1.8	6.6			

年 月 末															
	飲食業				宿泊業			医療・福祉			物品貸貸業				
		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比		構成比		前年同月比	
		増	減 率			増	減 率			増	減 率			増	減 率
2019. 3	8,784	0.7	1.2	6,012	2.1	0.8	22,139	△ 1.0	3.0	2,865	△ 1.3	0.3			
20. 3	9,042	2.9	1.2	6,112	1.6	0.8	21,930	△ 0.9	3.0	2,899	1.1	0.3			
21. 3	13,699	51.5	1.7	6,732	10.1	0.8	24,276	10.6	3.0	3,020	4.1	0.3			
22. 3	13,655	△ 0.3	1.7	6,605	△ 1.8	0.8	23,682	△ 2.4	3.0	3,065	1.5	0.3			
6	13,572	△ 2.7	1.7	6,565	△ 2.0	0.8	23,605	△ 2.8	3.0	3,011	0.7	0.3			
9	13,514	△ 2.6	1.7	6,562	△ 1.5	0.8	23,705	△ 1.9	2.9	3,083	0.7	0.3			
12	13,476	△ 2.2	1.6	6,570	△ 1.5	0.8	23,955	△ 1.2	3.0	3,054	0.8	0.3			
23. 3	13,366	△ 2.1	1.6	6,467	△ 2.0	0.8	23,853	0.7	2.9	3,095	0.9	0.3			
6	13,183	△ 2.8	1.6	6,341	△ 3.4	0.7	23,787	0.7	2.9	3,069	1.9	0.3			
9	13,138	△ 2.7	1.6	6,305	△ 3.9	0.7	23,955	1.0	2.9	3,211	4.1	0.3			
12	13,053	△ 3.1	1.6	6,321	△ 3.7	0.7	23,984	0.1	2.9	3,201	4.7	0.3			

年 月 末															
	海外円借款、国内店名義現地貸			地方公共団体			個 人			住 宅 ロ ー ン					
	前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比		前年同月比 増 減 率	構成比				
2019. 3	49	△ 2.0	0.0	55,372	△ 0.2	7.6	202,707	0.5	28.1	169,476	0.5	23.5			
20. 3	38	△ 21.2	0.0	53,836	△ 2.7	7.4	204,612	0.9	28.1	171,328	1.0	23.5			
21. 3	31	△ 20.2	0.0	52,933	△ 1.6	6.7	203,707	△ 0.4	25.9	172,462	0.6	21.9			
22. 3	26	△ 13.1	0.0	51,723	△ 2.2	6.5	204,694	0.4	25.9	174,490	1.1	22.1			
6	25	△ 12.8	0.0	52,445	△ 1.2	6.6	204,729	0.5	26.0	174,895	1.2	22.2			
9	25	△ 8.0	0.0	50,927	△ 1.1	6.4	205,544	0.7	25.9	175,457	1.2	22.1			
12	29	10.2	0.0	50,687	△ 0.8	6.3	206,024	0.6	25.8	176,102	1.0	22.0			
23. 3	29	9.5	0.0	51,103	△ 1.1	6.4	206,653	0.9	25.8	176,447	1.1	22.1			
6	42	63.9	0.0	51,838	△ 1.1	6.5	207,019	1.1	26.0	176,778	1.0	22.2			
9	42	67.9	0.0	51,063	0.2	6.3	208,020	1.2	25.8	177,347	1.0	22.0			
12	48	60.7	0.0	50,730	0.0	6.2	208,727	1.3	25.9	177,993	1.0	22.0			

(備考) 1. 日本銀行「業種別貸出金調査表」より作成。このため、「日計表」による(4)科目別・地区別貸出金の貸出金計とは一致しない。
2. 海外円借款、国内店名義現地貸を企業向け計の内訳として掲載

1. (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

(単位:億円、%)

年 月 末	現 金	預 け 金		うち信金中金預け金	買入手形	コー ル ロ ー ン	買 現 先 勘 定	債券貸借 取引支払 保証金	買入金銭 債 権	金 銭 の 信 託	商 品 有 価証券
2020. 3	15,105	379,640	(0.7)	305,844	(1.7)	0	396	0	3,438	1,926	18
21. 3	14,868	454,070	(19.6)	326,208	(6.6)	0	650	0	5,040	2,234	16
22. 3	15,162	473,339	(4.2)	317,772	(△2.5)	0	486	0	6,311	2,610	13
22. 6	13,741	488,671	(△2.3)	379,383	(△0.5)	0	801	0	6,400	2,727	13
9	14,414	447,974	(△10.3)	341,972	(2.4)	0	1,017	0	6,480	2,711	12
12	14,824	452,272	(△9.8)	374,972	(8.0)	0	1,219	0	6,415	2,622	10
23. 3	15,048	434,281	(△8.2)	329,445	(3.6)	0	428	0	6,105	2,471	10
4	14,071	463,775	(△6.7)	385,354	(1.1)	0	770	0	6,093	2,507	10
5	14,130	457,947	(△6.3)	383,813	(2.3)	0	918	0	5,998	2,514	10
6	14,148	461,888	(△5.4)	387,830	(2.2)	0	1,030	0	6,082	2,539	10
7	14,011	454,698	(△4.0)	382,051	(1.9)	0	796	0	6,082	2,550	10
8	13,914	454,258	(△3.0)	383,068	(0.9)	0	736	0	6,026	2,661	10
9	14,312	447,915	(△0.0)	343,120	(0.3)	0	584	0	5,898	2,738	10
10	13,343	453,400	(△0.9)	381,654	(0.8)	0	1,224	0	5,887	2,733	10
11	14,018	448,638	(△1.0)	376,878	(0.3)	0	1,468	0	5,839	2,731	10
12	13,956	457,174	(1.0)	380,892	(1.5)	0	1,096	0	5,928	2,877	9
24. 1	14,106	451,988	(△0.2)	379,873	(0.7)	0	1,356	0	5,891	2,937	9
2	13,302	454,833	(△0.2)	381,326	(0.8)	0	1,212	0	5,881	2,959	9
3 p	14,403	437,654	(0.7)	314,607	(△4.5)						

年 月 末	有価証券		国 債	地 方 債	短期社債	社 債	公社公債	金 融 債	そ の 他	株 式		
2020. 3	430,760	(△0.4)	64,535	(△5.4)	85,744	19	154,969	(2.2)	59,529	6,855	88,584	8,647
21. 3	465,724	(8.1)	77,454	(20.0)	85,387	599	159,262	(2.7)	57,567	3,877	97,818	9,865
22. 3	486,875	(4.5)	84,181	(8.6)	83,716	589	161,228	(1.2)	52,365	3,508	105,355	11,343
22. 6	492,444	(7.1)	86,690	(18.2)	82,506	619	163,427	(3.0)	50,420	3,494	109,512	8,873
9	491,320	(5.3)	85,143	(14.5)	82,026	269	164,387	(3.1)	48,868	3,401	112,118	8,800
12	486,337	(2.5)	83,779	(11.2)	79,759	469	164,159	(1.9)	46,873	3,337	113,947	9,081
23. 3	464,159	(△4.6)	77,197	(△8.2)	75,694	0	159,072	(△1.3)	44,463	3,174	111,433	11,489
4	476,335	(△2.4)	79,893	(△6.3)	77,431	379	163,178	(0.7)	44,705	3,463	115,008	8,680
5	475,713	(△3.2)	79,578	(△6.9)	77,562	729	163,602	(0.6)	44,230	3,550	115,822	8,229
6	473,934	(△3.7)	77,639	(△10.4)	76,991	539	164,074	(0.3)	43,450	3,613	117,010	8,014
7	478,027	(△2.8)	79,114	(△7.7)	77,328	614	165,856	(0.6)	43,156	3,706	118,993	7,936
8	479,907	(△2.1)	79,983	(△4.4)	77,510	614	166,495	(1.0)	42,950	3,794	119,749	7,997
9	479,586	(△2.3)	79,973	(△6.0)	77,048	404	166,772	(1.4)	42,233	3,926	120,613	8,174
10	479,875	(△1.9)	80,218	(△5.8)	77,115	494	166,770	(1.4)	41,608	4,042	121,118	8,248
11	477,561	(△2.1)	79,934	(△6.0)	76,580	464	166,436	(1.1)	40,790	4,203	121,442	8,253
12	473,345	(△2.6)	78,083	(△6.7)	75,282	454	165,390	(0.7)	39,917	4,343	121,129	8,420
24. 1	471,536	(△2.5)	78,631	(△5.8)	75,226	509	165,039	(0.9)	39,519	4,398	121,121	8,317
2	472,047	(△2.1)	78,667	(△5.3)	75,415	574	165,054	(0.9)	39,158	4,532	121,363	8,454
3 p	468,509	(0.9)	78,385	(1.5)	74,715	0	163,814	(2.9)	38,200	4,677	120,935	8,593

年 月 末					余資運用資産計(A)	信金中金 利 用 額 (B)	預 貸 率	(A)/預金	預 証 率	(B)/預金	(B)/(A)
	貸付信託	投資信託	外国証券	その他の 証 券							
2020. 3	0	48,945	65,567	2,329	831,286 (0.2)	305,844	50.0	57.1	29.6	21.0	36.7
21. 3	0	52,875	77,706	2,572	942,604 (13.3)	326,208	50.3	60.5	29.8	20.9	34.6
22. 3	0	55,404	87,532	2,878	984,798 (4.4)	317,772	49.5	61.8	30.5	19.9	32.2
22. 6	0	56,148	91,464	2,713	1,004,801 (2.2)	379,383	48.2	61.7	30.2	23.3	37.7
9	0	54,996	92,939	2,757	963,932 (△2.6)	341,972	48.8	59.3	30.2	21.0	35.4
12	0	53,452	92,665	2,969	963,703 (△3.6)	374,972	48.9	59.1	29.8	23.0	38.9
23. 3	0	51,028	86,372	3,304	922,504 (△6.3)	329,445	49.7	57.5	28.9	20.5	35.7
4	0	53,022	90,743	3,006	963,565 (△4.5)	385,354	48.8	59.0	29.1	23.6	39.9
5	0	52,369	90,605	3,035	957,233 (△4.6)	383,813	48.9	58.9	29.2	23.6	40.0
6	0	52,185	91,395	3,093	959,635 (△4.4)	387,830	48.7	58.7	29.0	23.7	40.4
7	0	52,088	91,951	3,136	956,177 (△3.4)	382,051	48.8	58.6	29.3	23.4	39.9
8	0	52,201	91,949	3,155	957,515 (△2.5)	383,068	48.8	58.7	29.4	23.4	40.0
9	0	52,036	91,996	3,179	951,046 (△1.3)	343,120	49.1	58.2	29.3	21.0	36.0
10	0	51,995	91,862	3,170	956,474 (△1.4)	381,654	48.9	58.6	29.4	23.3	39.9
11	0	51,158	91,595	3,138	950,267 (△1.6)	376,878	49.1	58.5	29.4	23.2	39.6
12	0	51,111	91,417	3,184	954,388 (△0.9)	380,892	49.2	58.3	28.9	23.2	39.9
24. 1	0	50,984	89,664	3,163	947,828 (△1.4)	379,873	49.3	58.3	29.0	23.4	40.0
2	0	51,018	89,606	3,255	950,247 (△1.1)	381,326	49.2	58.4	29.0	23.4	40.1
3	0	50,388	89,308	3,296		314,607	49.9		29.0	19.5	

(備考) 1. ()内は前年同月比増減率

2. 預貸率＝貸出金/預金×100(%)、預証率＝有価証券/預金×100(%) (預金には譲渡性預金を含む。)

3. 余資運用資産計は、現金、預け金、買入手形、コーローン、買現先勘定、債券貸借取引支払保証金、買入金銭債権、金銭の信託、商品有価証券、有価証券の合計

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金		うち都市銀行		地方銀行	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2020. 3	1,452,678	1.2	10,070,585	1.5	6,668,723	1.3	4,760,561	3.6	3,929,329	4.6	2,777,707	3.5
21. 3	1,555,959	7.1	10,977,055	9.0	7,247,489	8.6	5,265,107	10.5	4,332,234	10.2	3,054,406	9.9
22. 3	1,588,700	2.1	10,940,229	△ 0.3	7,088,030	△ 2.2	5,427,936	3.0	4,474,944	3.2	3,181,644	4.1
22. 6	1,624,783	1.7	10,965,755	△ 0.4	7,061,588	△ 2.3	5,408,023	3.0	4,436,312	3.0	3,221,788	3.3
9	1,621,384	1.4	10,930,192	△ 0.7	7,069,230	△ 2.5	5,422,962	3.2	4,433,173	2.7	3,182,461	2.9
12	1,628,378	1.1	11,014,583	△ 0.3	7,106,548	△ 1.8	5,461,389	3.7	4,437,758	3.1	3,221,070	2.4
23. 3	1,602,802	0.8	11,310,071	3.3	7,377,773	4.0	5,678,256	4.6	4,636,249	3.6	3,247,058	2.0
4	1,630,890	0.7	11,355,392	3.4	7,390,900	4.1	5,721,463	5.1	4,660,231	4.1	3,271,090	2.1
5	1,623,620	0.6	11,377,797	3.3	7,429,146	4.0	5,761,330	5.1	4,692,533	4.0	3,260,253	1.9
6	1,632,730	0.4	11,336,438	3.3	7,362,321	4.2	5,687,808	5.1	4,599,640	3.6	3,280,068	1.8
7	1,628,297	0.4	11,355,219	3.4	7,408,511	4.5	5,736,982	5.7	4,638,187	4.3	3,256,382	1.3
8	1,629,343	0.3	11,370,928	3.5	7,421,799	4.6	5,745,977	5.6	4,642,987	4.2	3,257,886	1.6
9	1,632,506	0.6	11,308,652	3.4	7,362,100	4.1	5,685,599	4.8	4,578,437	3.2	3,253,024	2.2
10	1,630,307	0.2	11,344,682	3.1	7,406,503	3.9	5,741,683	4.7	4,626,627	3.3	3,247,586	1.7
11	1,622,847	0.0	11,455,766	3.1	7,514,212	4.1	5,829,981	4.8	4,708,254	3.7	3,251,089	1.4
12	1,634,286	0.3	11,378,227	3.3	7,407,318	4.2	5,720,639	4.7	4,586,723	3.3	3,273,546	1.6
24. 1	1,622,528	0.1	11,429,445	3.1	7,484,490	3.8	5,793,068	4.2	4,653,408	2.9	3,253,938	1.7
2	1,624,277	0.0	11,471,580	3.3	7,522,985	4.2	5,815,653	4.6	4,674,906	3.4	3,257,139	1.6
3 p	1,611,641	0.5										

年 月 末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
	前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率	
2020. 3	624,155	△ 4.7	1,830,047	1.1	13,353,310	1.4
21. 3	675,160	8.1	1,895,934	3.6	14,428,948	8.0
22. 3	670,555	△ 0.6	1,934,419	2.0	14,463,348	0.2
22. 6	682,379	1.8	1,949,671	1.5	14,540,209	0.0
9	678,501	2.1	1,937,240	1.1	14,488,816	△ 0.2
12	686,965	2.1	1,952,548	0.6	14,595,509	△ 0.0
23. 3	685,240	2.1	1,949,515	0.7	14,862,388	2.7
4	693,402	2.0	—	—	—	—
5	688,398	1.8	—	—	—	—
6	694,049	1.7	1,960,277	0.5	14,929,445	2.6
7	690,326	1.2	—	—	—	—
8	691,243	1.6	—	—	—	—
9	693,528	2.2	1,941,438	0.2	14,882,596	2.7
10	690,593	1.4	—	—	—	—
11	690,465	1.4	—	—	—	—
12	697,363	1.5	1,949,066	△ 0.1	14,961,579	2.5
24. 1	691,017	1.7	—	—	—	—
2	691,456	1.6	—	—	—	—
3 p						

(備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

3. 国内銀行・大手銀行には、全国内銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

5. 預貯金等合計は、単位（億円）未満を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年 月 末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合 計	
		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率		前年同月比 増 減 率
2020. 3	726,752	0.9	2,612,520	1.5	2,022,244	1.5	2,199,857	5.2	493,282	△ 5.4	6,032,411	2.1
21. 3	784,373	7.9	2,752,564	5.3	2,130,042	5.3	2,301,455	4.6	527,174	6.8	6,365,566	5.5
22. 3	788,013	0.4	2,776,115	0.8	2,130,641	0.0	2,372,635	3.0	523,182	△ 0.7	6,459,945	1.4
22. 6	785,824	0.1	2,803,471	3.1	2,137,000	1.8	2,390,962	3.1	528,020	2.5	6,508,277	2.7
9	792,655	0.7	2,845,038	4.7	2,164,551	3.7	2,422,696	3.8	535,051	3.4	6,595,440	3.8
12	797,103	1.0	2,882,655	5.5	2,189,968	4.5	2,458,850	4.3	543,136	4.1	6,681,744	4.3
23. 3	798,304	1.3	2,902,852	4.5	2,199,088	3.2	2,482,106	4.6	545,342	4.2	6,728,604	4.1
4	796,946	1.3	2,903,272	4.9	2,194,568	3.8	2,486,932	4.6	545,588	4.0	6,732,738	4.3
5	794,984	1.3	2,904,636	4.5	2,195,129	3.5	2,489,203	4.4	546,033	3.9	6,734,856	4.0
6	795,833	1.2	2,913,182	3.9	2,195,770	2.7	2,496,810	4.4	548,683	3.9	6,754,508	3.7
7	795,768	1.0	2,919,788	3.9	2,198,651	2.7	2,504,234	4.0	550,596	3.6	6,770,386	3.6
8	795,842	1.0	2,933,283	4.0	2,204,810	2.7	2,505,901	3.8	551,367	3.7	6,786,393	3.6
9	803,487	1.3	2,949,831	3.6	2,213,822	2.2	2,522,279	4.1	554,331	3.6	6,829,928	3.5
10	798,780	1.0	2,954,492	3.6	2,215,291	2.2	2,523,923	3.7	553,631	3.1	6,830,826	3.3
11	798,678	0.9	2,982,467	4.3	2,238,273	3.1	2,530,132	3.5	554,706	2.9	6,865,983	3.5
12	805,518	1.0	3,002,127	4.1	2,252,669	2.8	2,547,311	3.5	559,169	2.9	6,914,125	3.4
24. 1	800,561	0.9	3,015,891	4.7	2,264,643	3.4	2,541,909	3.3	556,517	2.8	6,914,878	3.6
2	800,546	0.9	3,031,300	5.1	2,277,966	4.0	2,548,522	3.2	556,443	2.7	6,936,811	3.7
3 p	805,838	0.9										

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』等より作成
2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数
3. 合計は、単位(億円)未満を切り捨てた各業態の貸出金残高の合計により算出

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を掲示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご活用ください。

また、「お問い合わせ」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

【ホームページの主なコンテンツ】

○レポート

経済金融情報
産業企業情報
金融調査情報
景気動向調査
金利・為替見通し
経済見通し
ニュース＆トピックス

○刊行物・統計

信金中金月報
全国信用金庫概況・統計
信用金庫統計

○研究所について

活動記録
研究員紹介

○その他のコンテンツ

お問い合わせ
メルマガ申し込み
論文募集のお知らせ

【URL】

<https://www.scbri.jp/>



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2024年6月1日 発行

2024年6月号 第23巻 第6号（通巻620号）

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL 03(5202)7671 FAX 03(3278)7048

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



SCB

信金中央金庫