

広島信用金庫の課題解決支援事例の 共有を通じた地域金融力の発揮

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

森川 友理

(キーワード) 広島信用金庫、課題解決支援事例発表会、本業支援能力の底上げ、チーム力の向上、エンゲージメントの向上、地域金融力の発揮

(視 点)

2024年3月、日本銀行は金融政策決定会合でマイナス金利政策を解除し、わが国は「金利のある世界」に突入した。2025年9月現在、政策金利は2008年10月以来の0.5%となっており、年度末に向け再利上げも想定される。こうした状況下、信用金庫は事業性融資のもう一段の強化が求められている。そこでは、本業支援(課題解決支援)を活用した貸出金残高の積上げ(獲得)と利回りの改善(引上げ)の両立が重要とされる。

本稿で取り上げる広島信用金庫は、競合金融機関に打ち勝つべく課題解決支援をベースに据えた融資推進に邁進しており、その実現に向けた人材育成に熱心である。そこで本稿では、同金庫の諸施策のうち、営業店の本業支援能力の底上げとチーム力の強化を目的に初開催した「課題解決支援事例発表会」を紹介したい。

(要 旨)

- 「金利のある世界」が定着するなか、信用金庫は収益獲得のためにも貸出金残高の積上げと利回りの改善の両立が求められている。
- 広島県広島市に本店を置く広島信用金庫は、営業店職員の本業支援能力の底上げとチーム力の強化を目的に、2024年度に「課題解決支援事例発表会」を初開催した。
- 同発表会は、各営業店(母店単位)が直近2年間に取り組んだ本業支援活動のうち、庫内還元に資するような好事例を発表し、共有するものである。
- 一次予選・二次予選を経て、2025年2月の決勝大会では6店舗の職員が自店の本業支援事例などを役職員の前で披露した。
- 多くの営業店が一丸となって同発表会に取り組んだこともあり、事務局の想定を上回る好事例の庫内蓄積・共有に繋がった。
- 同時に職員エンゲージメントの向上および競争意識の醸成にも寄与したため、同金庫では2025年度についても同発表会を継続して開催する考えである。
- 他金庫が同様の取組みを検討する際、施策の実効性を高めるためのポイントは、①役職員全員を巻き込んだ施策の実施、②営業店チーム力の発揮に資する仕組みづくり、③本部によるきめ細かい伴走支援などが重要と考えられる。

はじめに

2024年度以降の「金利のある世界」の到来もあり、信用金庫はこれまで以上に付加価値の高い融資セールスの実施が求められるようになった。これは、貸出金残高の7割近くを占める事業性融資の推進で特に不可欠な手法となり得る。と言うのも、定型商品が主体の個人ローンと異なり、中小企業向けの貸出は個別性・オーダーメイド対応が強いとされるためである。実際、提案内容の優劣で金融機関を選別する中小企業（経営者）は多いとみられるが、金利上昇局面ではそうしたケースが更に増えると想像される。

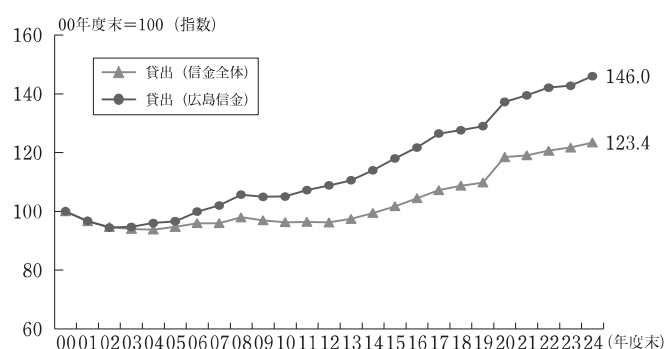
追加利上げが現実味を帯びている現在、信用金庫はこれまで以上に本業支援能力を磨き、貸出金残高の積上げと利回りの改善の両立といった収益獲得に取り組んでいくことが求められよう。

本稿で紹介する広島信用金庫（図表1）は、広島県広島市に本店を置き、2025年5月には設立80周年を迎えた。広島市には地銀・第二地銀・信組も本店を構えており、更に県外地銀やメガバンクを巻き込んだ融資セールスが激化している。同金庫はこれらの競合金融機関に打ち勝つべく課題解決支援（本業支援）をベースに据えた営業活動を徹底し、業容拡大を実現してきた（図表2）。営業店職員の育成にも熱心で、2024年度には本稿にて紹介する「課題解決支援事例発表会」を初開催している。

図表1 広島信用金庫の概要

本店所在地	広島県広島市
設 立	1945年5月1日
預 金 残 高	1兆6,890億円
貸出金残高	1兆856億円
店 舗 数	72店舗 (うち7出張所)
常勤役職員数	875人

図表2 貸出金の推移（業界全体との比較）



（備考）図表1、2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 「課題解決支援事例発表会」の初開催

(1) 開催の経緯・目的

広島信用金庫は、「課題解決支援事例発表会」を2024年度に初開催した。これまでは、庫内ロールプレイング大会^(注1)などを通じて各営業店が獲得した本業支援のノウハウ等を全営業店に還元・共有してきた。ただし営業店の本業支援能力のもう一段の底上げを後押しするには、個々の営業店に埋もれている好事例や、個人スキルに依存した成功体験などの庫内での蓄積と共有が不可欠と考えた。こうしたなか他金庫の取組事例などをヒントに同発表会を発案、2024年度下期の開催に至った。

同発表会の開催目的は、①本業支援事例を公表、全店舗に共有することにより、本業支援の取組み向上を図ること、②営業店全員で、課題を協議・検討することにより、チーム力向上を図ること、の2点である。単なる好事例の発表会に留まらないよう、営業店職員の全員が当事者意識を持ち、また、競争感覚で同発表会に関わるなか、営業店の本業支援能力の底上げを実現することを狙ったものとなる。

(2) 概要

同発表会の概要は図表3のとおりである。事例発表のテーマは、「当金庫が取り組む課題解決活動（本業支援）」であり、直近2年間に取り組んだ、顧客の経営課題を解決した本業支援事例および自店における課題解決支援の取組方針などである。実施を通じて営業店職員全員が参加するような仕組みづくりを特に重視しており、38の母店全ての参加を義務付けた。

なお、同発表会の事務局は営業統括部で、本業支援などを担当する本部のお客様サポート部と連携して取り組んだ。

図表3 課題解決支援事例発表会（実施概要）

目 的		・本業支援事例について、全店舗に共有することで、本業支援の取組み向上を図る。 ・営業店全員で、課題を協議・検討することにより、チーム力向上を図る。
実 施 内 容	実 施 テ ー マ	当金庫が取り組む課題解決活動（本業支援）※直近2年間で取り組んだ事例 ～お客さまの経営課題を解決した本業支援事例・支店内での取組み方針紹介～
	参 加 者	母店全店舗（発表者の年次は問わない）
	実 施 方 法	2回の予選（書類審査会「一次予選」および地区大会「二次予選」）を経て、各地区の6店舗の代表者が決勝（本店）で発表し、決勝チームの中から、最優秀店舗・優秀店舗・敢闘店舗を決定する。
	そ の 他	・二次予選：決勝大会進出6店舗に10,000円贈呈 ・決勝大会：最優秀店舗・優秀店舗の数名で、信金中央金庫（東京）出張

（備考）図表3～6まで広島信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

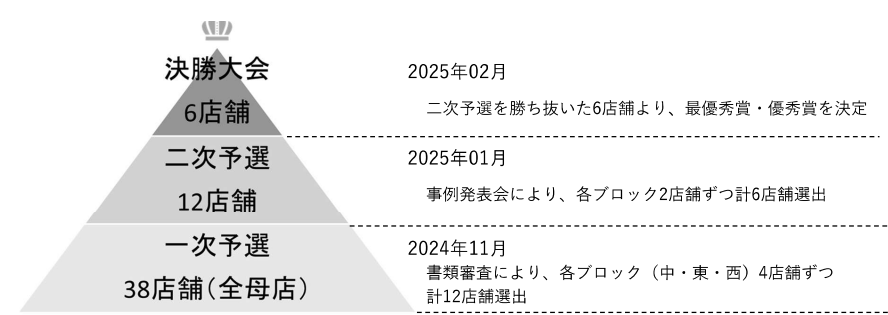
（注）1. コロナ禍前の2019年度までロールプレイング大会を開催していた。課題解決支援事例発表会は同大会に代わる施策に位置付けられる。

2. 実施の流れ

(1) 全体スケジュール

同金庫は2024年10月に「課題解決支援事例発表会」の初開催を全店舗に通達すると同時に、積極的な活動参加を促した。その際、営業統括部の職員3人を同発表会のサポーターに任命し、各ブロック（中・東・西）の営業店をサポートすることとした。2024年11月の一次予選（書類審査）、2025年1月の二次予選（地区別の事例発表会）を経て、2025年2月の決勝大会（本店）では、各ブロックの代表6店舗の職員が自店の本業支援活動などを披露している。

図表4 一次予選から決勝大会まで



一次予選・二次予選・決勝大会の概要は以下のとおりである。

(イ) 一次予選（書類審査）

一次予選は全店舗を対象とし、書類審査にて各ブロックから4店舗ずつ計12店舗を選出するものである（図表5）。2024年10月8日～11月27日までの期間中に営業店が提出した「一次予選書類審査フォーマット」をもとに、営業統括部とお客サポート部の職員が書類審査を実施した。

図表5 一次予選内容

審 査 時 期	2024年11月
審 査 内 容	形 式：書類審査 課 題：担当事業先が抱える課題 支援内容：上記課題に対し、支店内でこういった課題解決支援を実施したか また、支店内での課題解決支援に関する取組姿勢 効 果：課題解決支援実施による「地域・お客さま・当金庫」への効果
審 査 担 当	お客サポート部・営業統括部
審 査 方 法	書類審査により第二次審査進出12店舗を決定 ※各ブロックより4店舗ずつ選定

(ロ) 二次予選（対面でのブロック単位によるプレゼンテーション方式）

二次予選は、一次審査を通過した12店舗を対象とした対面（プレゼンテーション方式）での審査となる（図表6）。パワーポイント資料の作成・発表に不慣れな営業店職員を支援するため、前述のサポーター3人とお客様サポート部職員が指導・アドバイスを実施した。また、当日の発表者は複数人として、特定の職員に依存した個人プレーではなく、営業店職員が一丸となって取り組むよう促した。

図表6 二次予選内容

審 査 時 期	ブロックごとに実施（2025年1月20～22日）
審 査 内 容	形 式：対面（1店舗あたり2名程度で発表） 課 題：一次審査の内容を10分程度でパワーポイントにまとめたプレゼンテーション方式
審 査 会 場	ブロックごとに近隣会場で実施
審 査 担 当	二次予選進出の各ブロック支店長・営業統括部職員・お客様サポート部職員
審 査 方 法	10分程度のプレゼンテーションにより、決勝大会進出6店舗を決定

（備考）図表7、8ともに広島信用金庫 提供

(ハ) 決勝大会（対面でのプレゼンテーション方式）

決勝大会は、2025年2月8日（土）に同金庫の本店講堂で開催された（図表7～9）。二次審査を通過した6店舗は決勝大会までの短い時間を活用して資料や発表スタイルのブラッシュアップに取り組んだ。熱戦の結果、最優秀店舗として愛宕支店の「円滑な事業承継（株式移転）と労務管理のIT化」の事例、優秀店舗として観音支店の「新工場用地の紹介を契機とした生産性の向上」の事例が選ばれた。

なお、決勝大会はzoomを利用したハイブリッド開催とし、300人近い役職員の聴講を得た。また当日の発表内容などは、庫内ネットにも掲載しており、常時閲覧可能としている。

図表7 決勝大会の様子（その1）



（備考）図表7、8ともに広島信用金庫 提供

図表8 決勝大会の様子（その2）



図表9 決勝大会内容

審 査 時 期	2025年2月8日（土）
審 査 内 容	形 式：対面（1店舗あたり2名程度で発表） 課 題：二次予選と同内容にて実施
審 査 会 場	本店7階講堂（Zoomを利用したハイブリッド開催）
審 査 担 当	支店長3人・営業統括部職員・お客様サポート部職員・信金中央金庫職員
審 査 方 法	10分程度のプレゼンテーションにより、最優秀店舗・優秀店舗・敢闘店舗を決定

（備考）図表9、10ともに広島信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2）審査基準・ポイント

同発表会の審査では、支援内容や取組姿勢、支援を実施したことによる効果などを評価する（図表10）。また、二次予選以降の審査では、上記審査項目に加え、プレゼンテーション資料や発表スタイルなどの「伝える技術」も評価項目となる。審査員は審査基準に沿って配点を行う形とし、審査の目線を統一した。

単発的な本業支援事例ではない、長いスパンで信用金庫らしい課題解決支援ができている事例や、1人の優秀な職員の力だけではなくチームとして課題解決に取り組んだ事例、実際に複合的な取引に繋がり波及効果の大きかった事例などが高評価を得た。

図表10 審査基準

審 査 基 準 ①	支援の有効性
審 査 ポ イ ン ト	取引先企業の現状や課題などを把握したうえでの支援となっているか
審 査 基 準 ②	支援の効率性
審 査 ポ イ ン ト	解決方法等の選定理由が合理的で明確か
審 査 基 準 ③	支援の主体性
審 査 ポ イ ン ト	客観的にみても当金庫による支援といえるか
審 査 基 準 ④	支援の効果・結果
審 査 ポ イ ン ト	支援の効果・結果が読み取れるか
審 査 基 準 ⑤	チーム力
審 査 ポ イ ン ト	課題に対し、チーム内で情報共有をはかり、支援を行ったか
審 査 基 準 ⑥	発表資料
審 査 ポ イ ン ト	プレゼン資料は、聞き手に伝わりやすい内容となっているか
審 査 基 準 ⑦	発表内容
審 査 ポ イ ン ト	発表者は、10分程度で説得力のある説明ができているか

（備考）1. 一次予選は①～⑤、二次予選および決勝大会は①～⑦を審査基準とする。
2. 審査員は各審査基準を1～5点の間で採点し、合計点数を算出する。

3. 今後の展開

(1) 評価等

役職や年次、担当業務の垣根を越え、営業店が一体となって同発表会に取り組んだこともあり、事務局の想定を上回る好事例の庫内蓄積・共有に繋がった。蓋を開けると決勝大会に進出した営業店は総じて店舗業績も上位に位置しており、高品質な課題解決支援の実施と店舗業績の間で相関が大きいことも確認できた。

同金庫としては、本業支援事例の蓄積・共有といった当初の目的を達成できたことに加え、営業店のチーム力強化およびモチベーション・エンゲージメント向上の面でも大きく貢献したと評価している。取引先の課題解決支援に直接関わることの比較的少ない内勤職員や新入職員も前向きに参加し、本業支援活動に対する関心を高めることに寄与した。また、これまでは特定の優秀な職員に備わる属人的なスキルにとどまっていた本業支援能力を営業店などに幅広く共有することができ、組織全体の底上げに繋がったと評価している。

(2) 2025年度の計画

同金庫では2025年度についても同発表会を実施予定である。より多くの営業店職員がプレゼンテーションを行えるよう、二次予選進出店舗を12店舗から18店舗に増やす予定がある。引き続き、営業店だけでなく本部組織も巻き込むような、同発表会のさらなる盛り上げを目指していく。

4. 他金庫への示唆

今後、他金庫が同様の取組みを検討する際、実効性を高めるためのポイントは、①役職員全員を巻き込んだ施策の実施、②営業店チーム力の発揮に資する仕組みづくり、③本部によるきめ細かい伴走支援と考えられる。

(1) 役職員全員を巻き込んだ施策の実施

特定の部署や一部の営業店が盛り上がるのではなく、幅広く役職員全員を巻き込むような施策の実施が不可欠である。同発表会は、一次予選・二次予選・決勝大会と段階を踏むにつれて、直接本業支援に携わらない金庫役職員も関心を高め、最終的には金庫を挙げた一大イベントとなった。最優秀賞の受賞を目指し営業店職員およびサポーター職員が一丸となったことで、当初目的である本業支援能力の底上げに留まらず、職員エンゲージメント・モチベーションの向上にも寄与したと考えられる。

(2) 営業店チーム力の発揮に資する仕組みづくり

個人スキルに依存するのではなく、営業店チーム力の発揮を重視した仕組みづくりが不可欠である。一例として、同発表会では二次審査・決勝大会の発表者を複数人としており、優秀な渉外担当による個人プレーを抑止している。プレゼンテーション資料作成時や発表スタイルのブラッシュアップ時には、様々な立場の職員の意見や各種スキルが求められるため、内勤職員や新入職員も役割を分担して臨むことができた。

(3) 本部によるきめ細かい伴走支援

営業店に指示するだけでなく、本部の担当者によるきめ細かいアドバイスや進捗管理が不可欠である。同発表会に向けて、営業店による本業支援事例の選定からプレゼンテーション実施までを適切にアドバイスしたことで、営業店に埋もれていた好事例などを発掘できたと考えられる。また、本部と営業店のコミュニケーションが密となったほか、サポーター役の本部職員間の競争意識を高める効果も得た。

おわりに

2004年に施行された金融機能強化法に基づく公的資金の申請期限（2026年3月末）が迫るなか、金融庁は2025年6月25日に「金融審議会総会」を開催し、同法の期限延長・拡充を盛り込んだ「地域金融力の強化に関する検討」が諮問された。人口減少やその他の環境変化のなかで地域が持続的に発展していくため、地域金融機関に対しては、投融資に留まらない幅広い金融仲介機能^(注2)を発揮し、地域に貢献する力（＝地域金融力）の更なる発揮が求められる方向である。

本稿で紹介した広島信用金庫の「課題解決支援事例発表会」は、取引先本業支援の能力強化に向けたノウハウ等の庫内共有に繋がり、また営業店チーム力の向上などにも資する施策とされる。そのため、信用金庫が地域金融力を高める有効な手段の一つとして期待されよう。

〈参考文献〉

- ・広島信用金庫「ディスクロージャー誌」
- ・金融庁「2025事務年度 金融行政方針」
- ・金融審議会「地域金融力の強化に関するワーキング・グループ」資料

(注)2. 地域事業者のM&A支援、地域に必要な事業・人材の呼び込み、経営に課題のある事業者の経営改善支援、ファンド等を通じた地域企業への貢献等