

「経営戦略プランニング研修（2024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

刀襦 和之 -Tone Kazuyuki-

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

森川 友理 -Morikawa Yuuri-

要 旨

- 本稿は当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の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。
- 2024年度の当研修は預金規模別（3コース）で開催し、8月から11月まで合計8回、55金庫61人の受講を得た。
- 2024年度の統一テーマである「人手不足対策」に加え、金利上昇局面のビジネスモデル策定（修正）に対する受講金庫の関心が高かった。また、地域の人口減少・少子高齢化に対する危機感の高まりもみられた。
- 信用金庫はこれまで築き上げてきたビジネスモデルが揺らぎつつあり、5年後・10年後を見据えた新しい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。特に足元で深刻化する常勤役職員の減少と、金利のある世界の到来を受け、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への転換を迫られている。

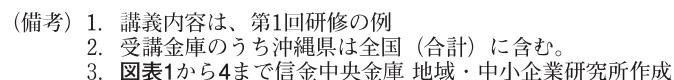
信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、他業態を含む金融機関の動向や信用金庫の先進事例などをレポート化して信用金庫業界に情報発信している。これに加え、レポート化（形式知化）の難しいノウハウ（暗黙知）を信用金庫に還元する目的で「経営戦略プランニング研修」を2017年度に開始した。当研修は対面・少人数開催を前提に、当研究所職員（講師）による一方的な情報提供ではなく、講師および研修受講金庫間の意見交換を重視する研修手法である。対面かつ少人数ならではの活発なコミュニケーションを通じて、時に失敗事例を含めた知見やノウハウの共有を図るなか、自金庫に最適なビジネスモデルおよび活用可能な諸施策を探っていく研修となる。

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集合研修やオンラインセミナーと異なる特徴となる。そのため3日間の研修を通じて、講師が目指すべき信用金庫像（モデル金庫）を提示したり、唯一無二の回答を提供したりはしていない。あくまでも自ら考えることを重視するスタイルである。

次に当研修の受講金庫数は、2024年8月から11月までの8回で55金庫61人^(注1)となった(図表2)。属性をみていくと、地域別では、全11地区から受講申込みがあり、なかでも関東の17金庫が多い。また預金規模別では、1,000億円台から3兆円超まで開きがある。

図表1 研修の概要

図表2 2024年度の研修受講金庫
(地区別)



報 告 3

3. カリキュラム

2024年度の研修カリキュラムは図表3のとおりである。当研修では、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築する際の諸課題から、優先順位の高いテーマをピックアップして取り上げる。2024年度は新しい試みとして、信用金庫業界で深刻化する「人手不足対策」を統一テーマに掲げ、研修2日目を人材戦略、3日目を業務効率化の切り口でカリキュラム設定した。また足元で金利上昇がホットなテーマとして浮上してきたため、研修初日に関連講義を設定すると同時に、研修全体のサブテーマとして取り扱った。

図表3 2024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	15時00分	120分	業界動向・ビジネスモデル（振返り・問題意識の共有）
	15時00分	16時30分	90分	ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正）
2日目	9時00分	11時30分	150分	人材戦略①（現状把握・採用強化等）
	12時30分	15時00分	150分	人材戦略②（人材育成・人事制度改革）
	15時00分	16時30分	90分	人材戦略③（人員の再配置）
3日目	9時00分	11時30分	150分	業務効率化①（経営合理化）
	12時30分	15時00分	150分	業務効率化②（営業力強化）
	15時00分	16時00分	60分	意見交換（フリーディスカッション）

(備考) 1. 事務連絡や昼食・休憩時間等の記載は省略
2. カリキュラムは第1回研修の例

具体的な意見交換の内容は図表4のとおりである。1日目は過去10年間の信用金庫業界の動向と受講金庫の計数変化を中心に取り上げ、問題意識を共有する狙いがある。2日目は常勤役職員の減少を前提とした人材戦略であり、職員数の確保と個々の職員の活躍拡大、更には再配置策について意見交換を行った。そして最終の3日目は業務効率化の観点から、少人数体制などの経営の合理化と営業力の強化策について取り上げている。

図表4 意見交換の内容

日 程	講義の目的・内容
1日目	●過去10年間の信用金庫業界の動向と受講金庫の動きを確認する。 ●金利上昇局面の信用金庫ビジネスモデルについて意見交換を行う。
2日目	●常勤役職員数が減少するなかの人材戦略として、①職員数の確保、②個々の職員の活躍拡大、③人員の再配置に関する講義および意見交換を行う。
3日目	●常勤役職員数の減少に対応する業務効率化策として、①経営合理化、②営業力の強化に関する講義および意見交換を行う。

本稿では参考までに1日目の意見交換の一部を紹介する（図表5～8）。当研修1日目となる「ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正）」では、金利上昇の継続を前提とした中長期的な信用金庫のビジネスモデルのあり方として「預貸金ビジネスへの回帰」を問題提起した。金利上昇が続けば、いずれは貸出利息で経費を賄える2011年度以前の状況に信用金庫の収益構造が改善する可能性もあろう。となると、信用金庫のビジネスモデルはかつてのように「預金を集めて貸出を行う（だけ）」と言ったシンプルな経営スタイルに回帰すると想像される。

当研究所からの問題提起に対する研修受講金庫の反応は、『考え方は賛同できる』が大勢を占めた一方で、経営スタイルのシンプル化は「金利上昇」ではなく、「人手不足」により求められている対応だと指摘する声が強かった。『限られた経営資源を有効活用するには業務の取捨選択を強めていく必要があり、そのなかで不採算のサービスなどを見直すべき。結果として経営スタイルのシンプル化が進むだろう』とのコメントが複数の研修受講金庫からあった。また、それぞれの金庫が金利上昇への対応策として取り組んでいることを披露し合い、そのなかから参考になる施策などについて、深掘りした議論が展開されている。

図表5 研修参加者（第1回）



図表6 研修参加者（第2回）



図表7 研修参加者（第6回）



図表8 研修テキスト（例）

経営戦略プランニング
金 庫 上 昇 局 面

**ビジネスモデルの再設定
(金利上昇局面の軌道修正)**

まろまろ等々月まろ
信金中央金庫 地域・中小企業研究所

1. 軌道修正の必要性
2. 預金セールスの推進主体
3. 貸出金利回りの引上げ交渉
4. ビジネスモデルのシンプル化？

信用金庫経営（ビジネスモデル）を再考するうえで、これまで「当たり前」だった収益源が弱体化している。

ビジネスモデルの再設定

これまで（少くとも過去10年） 今後10年（今後10年）

①収益獲得（どう稼ぐか） ②収益維持（どう稼ぐか）

素朴な疑問が湧く → 金利上昇の懸念へ

③収益確保（どう稼ぐか） ④収益向上（どう稼ぐか）

人が何かに頼る状態 → 組織体制が崩壊し始める

（※）ダブルパンチを食っている。

信用金庫経営（ビジネスモデル）を再考するうえで、これまで「当たり前」だった収益源が弱体化している。

金利上昇への対応策

【対 外】	【内 部】	【対応策など】
預金取組	「ゼロ・サム」主義の放棄	経営陣のメッセージ
経験不足	過去の経験が活かされていない	経営陣のメッセージ
経営者	金利上昇の対策が少くない	経営陣のメッセージ
経営者	金利上昇の対策が少くない	経営陣のメッセージ
経営者	金利上昇の対策が少くない	経営陣のメッセージ

（備考）図表5から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

4. 「経営戦略プランニング研修（トレーニー派遣型）」の実施

当研究所は「経営戦略プランニング研修（2024年度）」に関連して、2024年度に「経営戦略プランニング研修（トレーニー派遣型）」を実施しているので、参考までに同研修の概要についても紹介したい。

経営戦略プランニング研修は集合研修を前提とするため、個別信用金庫のオーダーメイドの要望に応えることが難しい。また東京（信金中央金庫 本店）への研修生の派遣ではなく、より多くの信用金庫役職員に当研修の受講チャンスを提供して欲しいとの要望があった。そこで2023年度より「経営戦略プランニング研修（トレーニー派遣型）」を実施することにした（図表9）。

当研修の特徴は、研修受講金庫の要望を踏まえ、①「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の受講とは別に、②トレーニーとして当研究所への短期派遣、③当研究所職員（講師）の出張研修を組み合わせるスタイルである。個々の信用金庫の問題意識や研修の要望、スケジュール感などによって個別に決定する。

また研修のテーマは「中期経営計画の策定支援」としており、運用面では新規の策定だけでなく、ブラッシュアップ（軌道修正）などにも応じている（図表10）。

2024年度は3金庫が受講し、うち2金庫は2025年度にスタートした中期経営計画の策定支援に関わる研修、1金庫は事業計画の策定支援に関わる研修であった。

図表9 合同研修



図表10 「経営戦略プランニング研修（トレーニー派遣型）」の研修内容

実施金庫	期 間	内 容
A信用金庫	8月～10月	【次期中期経営計画の策定支援】 ●経営戦略プランニング研修受講（8月） ●当研究所（講師）による出張研修（10月） ●研修生の受入れ（B信金研修生と合同）（10月）
B信用金庫	8月～11月	【次期中期経営計画の策定支援】 ●研修生の受入れ（8月） ●経営戦略プランニング研修受講（9月） ●当研究所（講師）による出張研修（9月） ●研修生の受入れ（A信金研修生と合同）（10月） ●当研究所（講師）による出張研修（11月）
C信用金庫	9月	【事業計画の策定支援】 ●当研究所（講師）による出張研修（9月）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

5. 本特集号について

これまで当研究所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。こうした問題意識を背景に、昨年6月の信金中金月報では「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－」を発刊している。

今回、新たに発刊した信金中金月報2025年7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（2024年度）実施報告－」は、2024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であり、2023年度報告のアップデート版と位置付けられる。本特集号で取り上げた内容は2024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組みや経営課題を理解するための一助になり得る。ぜひ事業計画や諸施策の検討、更には次期中期経営計画を含めた今後のビジネスモデル策定時に本特集号を活用いただきたい。

また本特集号は「経営戦略プランニング研修（2025年度）」の参考資料としての位置付けもある。そこで編集にあたっては、2024年度の講義内容を「（講義1）人口減少下の信用金庫経営」「（講義2）金利上昇局面における信用金庫経営」「（講義3）少人数体制による信用金庫経営」に再編成した。そのうえで関連する具体的な施策（研修受講金庫の取組み）を掲載するスタイルとしている。

なお、紙面の関係で本特集号に掲載しきれなかった関連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。

【当研究所 HP：<https://www.scbri.jp/>】

