

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

2024年度「経営戦略プランニング研修」のメインテーマは、信用金庫業界で深刻化する「人手不足対策」である。当該研修の資料に基づき、2000年度末との対比で現状の信用金庫業界の経営資源を概観すると、常勤役職員数は24年間で34%減少しており、中でも営業店人員（36%減）と渉外人員（39%減）が大きく減少している。一方、店舗数（店舗内店舗控除後）も23%減少しているが、そのペースは役職員数の減少を大きく下回っているため、1店舗当たりの人員数は12人から9人、渉外人員は4人から3人まで減少している。

少人数での店舗運営は、集金の削減や営業体制の見直し、業務効率化等によって実現されたものであるが、一部の信用金庫では人繰りのため、昼休みや営業時間の短縮、平日休業を実施することで、何とか店舗網を維持している。一方、本部人員（事務処理人員を含む）について見ると、業務の集中化に加え、マネーロンダリングやサイバーセキュリティなど、法令・規制等への対応に取り組んだため、この間の減少率は10%にとどまっており、本部人員比率は26%から33%まで上昇している。このように信用金庫は営業現場を中心として経営資源を大きく削減してきたが、この間の経済成長と機械化や集中化による生産性の向上によって業容は拡大しており、2000年度末から預金残高は56%、貸出金残高は24%増加している（ただし、国内銀行は信用金庫を大きく上回るペースで業容を拡大している）。

特にコロナ禍以降、多くの信用金庫が事業性融資の推進に経営資源をシフトしており、顧客の多様なニーズに対応するため、コンサルティング業務の強化に取り組んでいる。事業性評価を通じて取引先の課題を把握したうえで、適切なソリューションを提供すべく、ビジネスマッチングや補助金申請支援、事業承継・M&A支援など、外部機関との連携によってメニューの拡大に取り組んでいる。一方、営業

現場では人員削減によって業務の多様化・高度化に対応するための負荷が高まっており、一部の信用金庫では現場が消化不良を起こし、コンサルティング業務へ十分に対応できていない。また、少人数店舗では職員のローテーションが滞るケースが見られ、特に渉外担当者に融資業務を経験させられないことが問題となっている。加えて、渉外人員の減少に伴い、管理職の活動に占めるプレーヤーとしての割合が高まっていることから、若手職員のサポートや OJT による教育を十分に行うことができないケースが見られ、人材育成が滞るだけでなく、職員のエンゲージメントを低下させる要因にもなっている。さらに、ほとんどの信用金庫は男性が渉外担当の役割を担っているが、この間、女性職員比率が 30% から 42% まで高まったこともあり、多くの信用金庫が女性渉外の導入を試みている。しかしながら、内勤事務を前提として入職した女性職員の役割を転換し、男性の渉外担当者と同じ役割（事業性融資の推進）を担わせ、実質的に機能させることができていない信用金庫の事例を当方は把握できていない。

本書では、このような課題への対応事例を紹介し、導入の背景や留意事項等について解説している。自金庫の課題に応じた施策の検討材料として本書を活用していただきたいが、施策の重要なポイントを外して導入した場合は、期待された効果をほとんど得られない可能性がある。例えば、営業店の人員が減少しても顧客との接点を維持しつつ、事業性融資を推進する人材を確保することを目的として、営業店の融資課と渉外課を統合する「2 課体制」の事例について見ると、成否を分けるポイントは融資業務の集中化にある。対象となる融資業務の範囲と深度が不十分で、現場に多くの業務を残したまま導入した場合、各渉外担当が融資事務の対応に追われるため、全体としての活動量が低下し、期待された効果が得られないこととなる。また、本部集中やシステム化によって経営資源を捻出するには、大部分の営業店が効率化のメリットを享受できる規模に達していなければならない。小規模な営業店であるがゆえに、効率化による事務量の削減効果が 1 名未満にとどまる場合は、経営資源の捻出には至らず、現場が楽になっただけで終わることとなる。本書では、施策が想定していた効果を発揮することができなかったケースや、導入後の実態についても掲載されているので、自金庫のビジネスモデル策定に役立てていただければ幸いである。