

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第24巻 第7号(通巻633号) 2025.7

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(2024年度)」実施報告ー

「経営戦略プランニング研修(2024年度)」の概要

人口減少下の信用金庫経営

金利上昇局面における信用金庫経営

少人数体制による信用金庫経営



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

2025年7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（2024年度）」実施報告ー

地域・中小企業研究所 上席主任研究員 刀襦和之

地域・中小企業研究所 研究員 森川友理

報 告

「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の概要	2
講義1 人口減少下の信用金庫経営	8
講義2 金利上昇局面における信用金庫経営	20
講義3 少人数体制による信用金庫経営	32
講義4 その他の特徴的な施策等	44
特集号発刊にあたって	58
還元レポート一覧（索引）	60
2025年度研修のご案内	63

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（5月）	64
---------------------------------	----

統 計

統計データ掲載サイトのご案内	66
----------------------	----

※本特集号は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024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、当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）。

「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。

2. 2024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。

2024年度の当研修概要は図表1のとおり、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）を2回、②同4,000億円以上1兆円未満（Bコース）を2回、③同4,000億円未満（Cコース）を2回実施したほか、④預金規模に拘らない未設定コースを2回の、合計8回開催している。なお、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ている。

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。

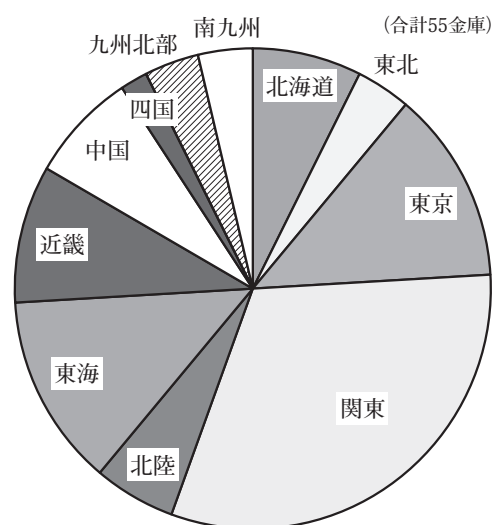
研修受講者の属性としては、所属部門では例年同様に企画部門の役職員が大半を占め、また受講者の役職では副部長（課長）クラスが目立った。

図表1 研修の概要

研修名	経営戦略プランニング研修（2024年度）
研修方式	少人数・対面型の集合研修方式
開催時期	2024年8月～11月
開催回数	8回
研修期間	1回あたり3日間
統一テーマ	人手不足対策
講義内容	①業界動向・ビジネスモデル（振返り・問題意識の共有） ②ビジネスモデルの再設定（金利上昇局面の軌道修正） ③人材戦略（現状把握・採用強化等） ④人材戦略（人材育成・人事制度改革） ⑤人材戦略（人員の再配置） ⑥業務効率化（経営合理化） ⑦業務効率化（営業力強化）
募集人数	1回あたり6人（原則）
募集方法	預金規模で3コースを募集 A：預金残高が1兆円以上（2回） B：預金残高が4,000億円～1兆円未満（2回） C：預金残高が4,000億円未満（2回） 未設定：コース設定なし（2回）

（備考）1. 講義内容は、第1回研修の例
2. 受講金庫のうち沖縄県は全国（合計）に含む。
3. 図表1から4まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 2024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. 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
【第1回】第1日目

**ビジネスモデルの再設定
（金利上昇局面の軌道修正）**

よりよい経営を実現する
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？

【研修】
①収益獲得（どう稼ぐか）
②経営資源（どう使うか）

【研修】
①収益獲得（どう稼ぐか）
②経営資源（どう使うか）

【研修】
①収益獲得（どう稼ぐか）
②経営資源（どう使うか）

【研修】
①収益獲得（どう稼ぐか）
②経営資源（どう使うか）

【研修】
①収益獲得（どう稼ぐか）
②経営資源（どう使うか）

【研修】
①収益獲得（どう稼ぐか）
②経営資源（どう使うか）

（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/>】



人口減少下の信用金庫経営

講義1

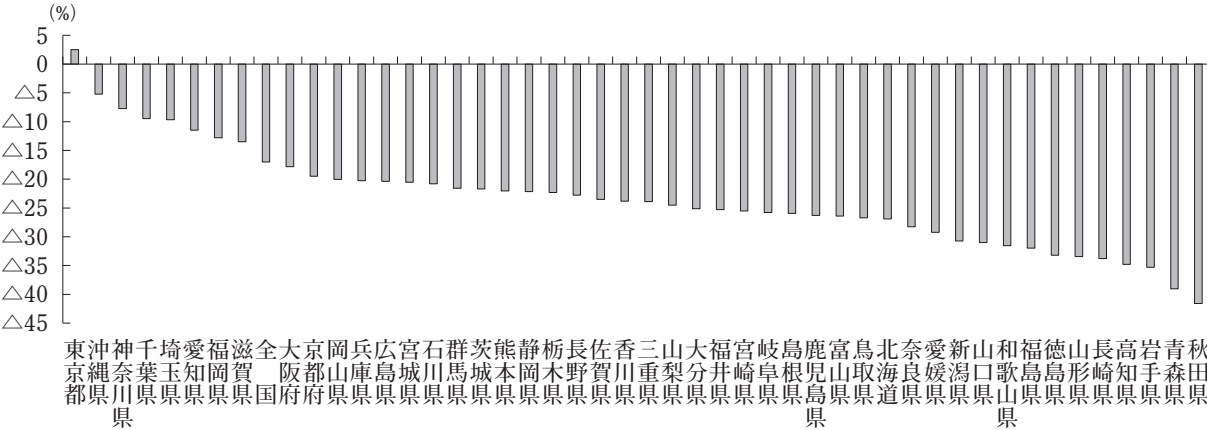
要 旨

- 2024年10月のわが国人口は1億2,380万人となり14年連続で前年を下回るなど、人口減少・少子高齢化が加速している。
- 地域密着経営の信用金庫は、人口減少の影響を大きく受けることとなり、地域に良質な金融サービスを提供することが困難になっていく可能性は高い。
- 研修受講金庫との意見交換では、地域創生活動の推進はもとより、①営業エリアの拡大、②市場運用の強化、③適正規模の容認を挙げる声があった。
- 中長期的な課題として営業エリアの再設定を避けて通ることは難しく、ケースによっては本店・本部の移転に踏み切る必要も生じると考える。

1. 人口減少と少子高齢化の加速

わが国では人口減少と少子高齢化が深刻な社会問題となって久しい。特にコロナ禍以降、減少スピードに加速がみられる。2024年10月のわが国人口は1億2,380万人となり、2011年から14年連続で前年を下回る。今後についても厳しい予想が相次いでおり、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2020年に対する2050年の都道府県別の人口増減率は、東京都以外の46都府県で減少予想となる（図表1）。高齢化も進み、2050年には24都道県で65歳以上の高齢者が4割を超える見通しもある。

図表1 都道府県別の人口予想（2020年→2050年の増減率）



（備考）国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口 令和5（2023）年推計」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な対応策

既に多くの信用金庫で人口減少・少子高齢化の影響が現れ始めており、足元では預金残高の維持が懸念されている。こうしたなか研修受講金庫との意見交換では、人口減少下の信用金庫が取り組むべき施策として、地域創生活動の推進が多かった（図表2）。ただし現実的な対応策となると、①営業エリアの拡大、②市場運用の強化、または③適正規模の容認を挙げる研修受講金庫が大半を占めた。

図表2 主な対応策

営業エリアの拡大	●資金需要の期待される市町村等に新店舗を出店するなどし、収益を獲得する。本店・本部の移転など経営資源の再配置も検討課題となる。
市場運用の強化	●市場運用を強化することで、地域の金融インフラを維持するのに必要な収益を確保する。
適正規模の容認	●地域経済の規模に合わせて自金庫の業容を縮小均衡させる。預貸金残高だけでなく、店舗数や職員数も見直していく。

（備考）図表2から8まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. まとめ（エリア再設定が加速の可能性も）

信用金庫が地域で良質な金融インフラを維持し続けるためには、営業エリアの再設定を避けて通ることは難しいと考える。これは、①営業エリアの拡大だけでなく、②や③に関連して営業エリアの縮小（集中化）および金融サービスの取捨選択も想定されるものである。特に今後のビジネスモデルを検討するうえで、本店・本部の移転を含めた経営資源の大胆な再配置の議論も求められるだろう。

4. 関連する意見交換等

「人口減少下の信用金庫経営」（講義1）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換が特に参考になり得る（図表3）。

図表3 講義1に関連した意見交換等の例（特集号掲載順）

(2024年12月26日) (No.2024-109)	10年後の預金残高の予想「事前課題の集計結果」
(2025年02月28日) (No.2024-155)	規模縮小の容認への考え方
(2025年02月28日) (No.2024-156)	相続預金の流出防止策
(2024年12月26日) (No.2024-111)	営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方「事前課題の集計結果」
(2025年04月14日) (No.2025-7)	信用金庫の本部機能の移転動向

10年後の預金残高「事前課題の集計結果」

講義1－1

ポイント

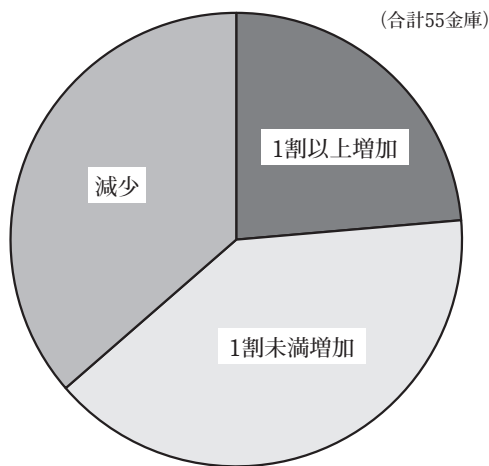
- 本稿は当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の事前課題の集計結果となる（回答数は55金庫）。
- 10年後の預金残高の増減予想は、2023年度末比で「減少予想」の割合が36.3%となり、その多くが地域の人口減少や相続預金の流出を要因に挙げた。
- 地域別では、三大都市圏に本店を有する信用金庫（9.1%増）と、それ以外の地域に本店を有する信用金庫（3.7%増）で増加予想に差がみられた。
- 研修受講金庫からは、『既に地域の人口減少などから預金の流出は始まっており、今後は残高を維持するので手一杯である』などのコメントがあった。

1. 10年後の預金残高の予想

金利のある世界の到来や地域の人口減少などを要因に、信用金庫の間で預金残高の伸び悩みと減少時代への突入が懸念されている。そこで、当研修の事前課題では「10年後の預金残高の予想（額）」を確認した。

集計結果をみると、①増加予想が63.6%（35金庫）となった一方で、減少予想は36.3%（20金庫）に留まった（図表4、5）。増加予想の信用金庫のうち、23.6%（13金庫）が1割以上の増加を予想しており、最も高く予想した回答には3割増があった。

図表4 10年後の預金残高の予想



図表5 事前課題の概要等

質問事項	【預金セールス】 10年後の残高予想
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2024年度） 受講金庫
回答期間	2024年6月3日～7月31日
回答金庫数	55金庫
その他	金額の記載ではなく「増加」とした回答は1割以上の増加、「微増」とした回答は1割未満の増加とした。

2. 地域別・預金規模別の特徴

研修受講金庫の増減予想の（単純）平均は4.9%となった^(注1)。内訳をみると、三大都市圏^(注2)に本店を有する信用金庫の予想が9.1%増だったのに対し、人口減少などが加速するその他の地域に本店を有する信用金庫の予想は3.7%増に留まる。預金規模別では、①1兆円以上が5.1%増、②4,000億円以上1兆円未満が5.9%増、③4,000億円未満は3.8%増となり、特に③の信用金庫で厳しい予想が散見された。

3. 主な推進策

研修受講金庫の多くが定期預金キャンペーンの再開といった金利上乘せで預金獲得に取り組んでいる。引き続き集める預金ではなく集まる預金の年金受給口座の獲得推進や、個人メイン化（給振口座の獲得）を重視する信用金庫が多いものの、具体的な打ち手に戸惑う様子もみられた。

4. 研修受講金庫のコメント

研修受講金庫による事前課題の主なコメントは図表6のとおりである。

図表6 研修受講金庫のコメント

（増減予想の根拠）

- 直近3年間（5年間）の年平均増加額から10年後の預金残高を試算した。
- 地域経済の予想成長率（期待）に合わせて預金残高を試算した。
- 地域の人口が10年後に○%減少するので、当金庫の預金残高も○%減で試算した。
- 当金庫は○年後の○○周年までに○○億円達成を公表しているため（試算の根拠なし）。
- 預金の減少予想を容認するが、○○億円の万台は死守する考えである。

（預金推進の考え方）

- 今後も個人向けの定期預金に上乘せ金利を付けて獲得する方針である。
- ここ暫く現場では預金セールスを行ってこなかった。そのため、預金の重要性とセールス話法の教育が必須と考える。
- 今後は、新NISAの推進などで既存顧客の資産（預金→預かり）を守りつつ、預金残高を確保するための戦略も必要である。
- 金利上昇によって預金増強も貴重な収益確保手段となりつつある。そこで営業地区内を預金増強の地域と、貸出金増強の地域などにウェイト付けしていく。

（注）1. 微増、増加、減少といった回答をした研修受講金庫を除く集計

2. 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、大阪府

規模縮小の容認への考え方

講義1－2

ポイント

- 当研修の事前課題では、『10年後の預金残高が2023年度末比で減少する』と予想した回答割合が36.3%となった。
- 研修受講金庫との意見交換でも、『中長期の規模縮小は避けられず、むしろ残高減少に突入する時期が予想より早まりそうである』などのコメントが散見された。
- また、市場が縮小するなかでの無理な業容維持に伴う、①営業店職員の疲弊や、②収益性の低下を懸念する声が複数金庫から寄せられた。
- 研修受講金庫からは、『預金残高の伸長ではなく、収益項目などを自金庫成長の評価軸とするような意識改革が必要である』などのコメントがあった。

1. 規模縮小の容認

地域における人口の減少と少子高齢化の進展、「金利のある世界」の到来などにより、信用金庫の間で無理な預金残高の維持に対し消極的な意見がみられるようになった(図表7)。実際、当研修の事前課題では、回答金庫の36.3%が『10年後の預金残高が2023年度末比で減少する』との予想だった。また研修受講金庫との意見交換でも、『預金残高の減少が想定したタイミングより早まりそう』『既に預金の減少は始まっており、残高を維持するだけで大変である』などの懸念を有する声が寄せられた。

図表7 預金残高の維持に対する意見

積極的（拡大させ続けるべき）	自然体（縮小を容認するべき）
●預金残高は地域における信用力の証であり、減少は風評リスクに繋がる。 ●預金は運用原資であり、不足すると身動きが取れなくなる。 ●役職員の意識高揚のためにも預金残高は増加させ続けるべき。 ●預金残高の縮小は経営の放棄である。	●預貸率が低いなかで無理に預金を集め続ける意味が乏しい。 ●調達コストの上昇につなぎ、金庫収益を圧迫する。 ●営業現場に預金セールスの目標を課す場合、職員の疲弊が心配である。 ●預金残高を競う時代ではない。

2. 縮小容認のメリット

規模縮小を容認することで、営業店の負荷軽減や収益面でのコスト上昇を抑えることが可能となる。限られた陣容で活動する営業店職員にとって、これ以上の業務負荷は困難となりつつある。その一方で、『ひとたび規模縮小を容認すると、ズルズル預金残高が落ちていく恐怖がある』などのコメントも複数あった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①自金庫の適正規模の設定、②ビジネスモデルとの親和性、③経営陣の意識改革などとなる。預金残高が伸長し続けるのは「当たり前」との考え方を改め、将来のビジネスモデルと整合性のある預金規模を目指していく必要がある。そのためにも自金庫の適正規模（死守水準）の庫内設定を求められよう。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント（規模縮小の容認について）

- 最近では当金庫の役員からも規模縮小を容認する発言が出始めた。しかしながら預金減少に経営の舵を切ると、減少ペースをコントロールできなくなる懸念がある。
- 地元で先陣を切って預金減少を受け入れた時の風評リスクが怖い。今は我慢比べである。
- 預金の減少は既に起きており、近い将来、当金庫の預金残高も減っていくだろう。ただし経営方針として「減らす」と言えないので、「現状維持」と言い続けるしかない。
- 地域経済に合わせて当金庫の預金規模を縮小するのも一案である。理事長は「小さくなくても良い」と言っているが、反対派も多いので、最終的には横ばいを目指す事になるだろう。
- 当金庫は預金残高〇兆円を死守ラインと考えており、その水準を下回らなければ自然体である。仮に厳しくなったらなりふり構わず預金を集めるだろう。
- 市場運用の財源がなくなると、経営の身動きが取れなくなるので、足元の預金が一気に減らなければ良い。緩やかな減少を受け入れるのだろう。
- 当金庫は、これまで（これから）「預金残高は対前年比でプラス」を経営方針に掲げている。しかしながら営業現場の疲弊は著しく、近いうちに方針転換もあり得るだろう。
- 地元の顧客が当金庫の預金残高の増減に興味を有すると思えない。顧客にとっては、店舗網やATMの有無、預貸金の金利水準、更には配当率に対する関心の方が大きい。

相続預金の流出防止策

講義1－3

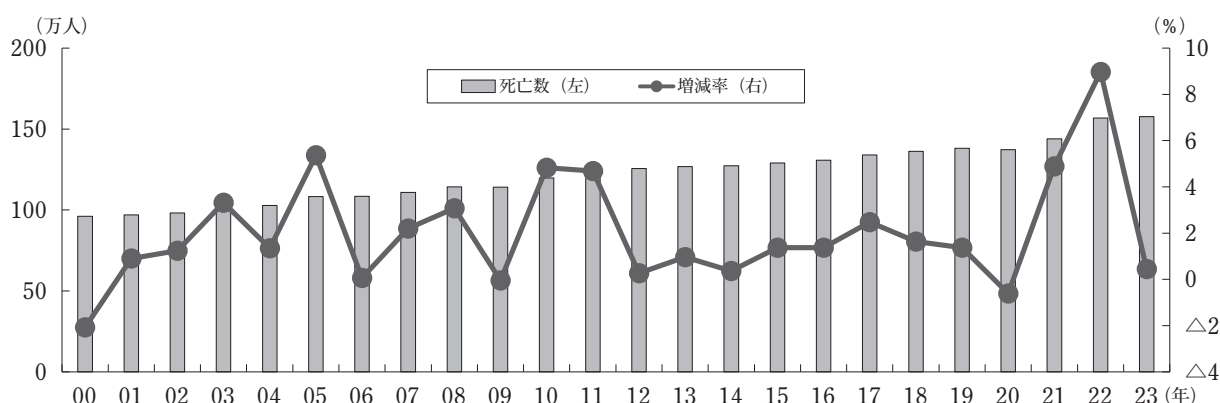
ポイント

- 多くの信用金庫で預金残高の伸び悩みが鮮明となるなか、当研修の意見交換では相続預金の流出防止策がたびたび話題となった。
- 研修受講金庫の預金規模や所在地区に関わらず相続預金の流出に苦慮する声が相次ぎ、その対策に試行錯誤する様子が窺われた。
- 顧客の相続が発生する前に相続人（配偶者や子・孫）との接点を確保しておき、口座開設および取引深耕に注力する信用金庫が増えている。
- 研修受講金庫からは、『維持（死守）する相続預金と、流出を容認する相続預金に分けて臨むべきである』などのコメントがあった。

1. 相続預金の流出問題

わが国では人口の減少と少子高齢化が加速しており、例えば2023年の年間死亡者数は前年比0.4%増の157万人に達した（図表9）。こうした死亡者数の増加などを背景に、信用金庫業界では相続預金の流出防止策がクローズアップされて久しい。相続預金の流出を抑えることで、自金庫の業容を維持すると同時に、相続人となる子や孫との取引を収益化（メイン化）していく必要がある。信用金庫が地域で持続可能なビジネスモデルを構築するためにも、相続預金の流出防止策とは真剣に向きあう必要があると考える。

図表9 わが国の死亡者数の推移



（備考）厚生労働省資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 相続預金の流出状況

研修受講金庫との意見交換では、信用金庫の所在する地域や預金規模に関係なく相続預金の流出が課題となっていた。一般に地方の相続預金は東京や大阪などの大都市に移るとされるが、例えば都内の信用金庫でも『相続預金の残存率は良くて5割に留まる』とのことであり、信用金庫（業界）から他業態への流出が深刻だと想像される。

3. 地元相続人との接点強化

相続預金の流出防止策として、高齢顧客の相続が発生する前に相続人との接点を確保し、取引強化に取り組む信用金庫が増えている。同居する家族や地元に住む子・孫の口座獲得に力を入れており、相続発生時の受け皿口座に活用いただく考えである。また終活セミナー開催などを通じて相続人の確認や紹介依頼を行う信用金庫もあった。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント（流出防止の考え方など）

- 当金庫顧客の相続預金の流出状況を調査したところ、相続直後は5割が残り、その後メガバンクなどの生活口座に移っていくイメージである。ただし職域（取引先の社長など）をみれば、8割が残る。となるとサラリーマン顧客の相続預金は諦め、職域の相続は死守すべき。
- 地元の古くからの富裕層などとの密着はマストである。顧客が元気なうちに子や孫との取引を強固なものにしておけば、相続預金流出の心配はなくなる。
- 現状、相続預金の残存率は55%程度で、半分弱の45%が流出する。営業店の負荷軽減を考えると、無理な相続預金の流出対策を講じるより集中化して機械的な対応を図る方が良い。
- 高齢顧客の子（40代～50代）はぎりぎり当金庫のエリア内に居住するが、孫の代（20～30代）になると東京などに移ってしまう。そうなってくると対策を打ちようがない。
- 地元外に住む子や孫を相続人とする相続預金の流出を防ぐのは不可能に近い。それよりは地元に残る相続人との接点強化に専念すべきである。
- 終活セミナーや資産運用セミナーには夫婦での参加を促し、早い段階から顧客を囲い込むようにしている。また高齢顧客が元気なうちに子や孫の口座開設を案内している。
- 当金庫は他行庫の相続預金も受入れ可能な高金利の預金商品を取り扱い、積極的に取り込むことにした。

（備考）図表10から15まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方
「事前課題の集計結果」

講義1－4

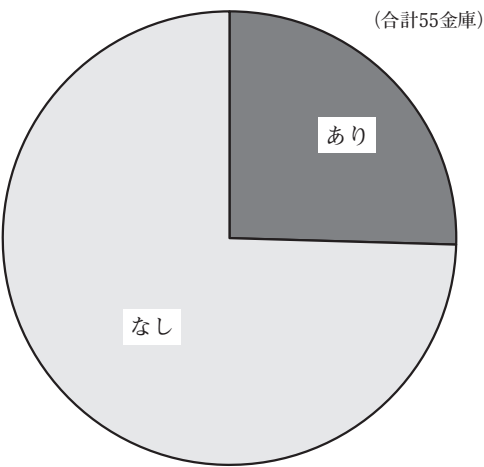
ポイント

- 本稿は当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の事前課題の集計結果となる（回答数は55金庫）。
- 集計結果をみると、「営業エリアの拡大（地区拡張）」に前向きな研修受講金庫が25.4％あったのに対し、消極的な回答は74.5％に達した。
- 営業エリア拡大の考え方としては、地区拡張ではなく店舗空白地帯への拠点設置や渉外活動の広域化に取り組む研修受講金庫があった。
- 一方、営業エリアの拡大に消極的な意見としては、『資金需要が見込める近隣都市への進出は魅力的だが、現状の人繰りでは実施困難』などが散見された。

1. 営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方

当研修の事前課題では研修受講金庫に「営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方」を確認した。集計結果をみると、（拡大の考え）ありが25.4％（14金庫）に留まる一方で、（拡大の考え）なしは74.5％（41金庫）に達した（図表11、12）。内訳をみていくと、地域別では三大都市圏^{（注3）}に本店を有する信用金庫で、預金規模別では1兆円以上の信用金庫で、それぞれ営業エリアの拡大に前向きな回答割合が高かった。

図表11 営業エリアの拡大（地区拡張）の考え方



図表12 事前課題の概要等

質問事項	【営業エリアの拡大】 営業エリアの拡大（地区拡張）の 考え方
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2024 年度）受講金庫
回答期間	2024年6月3日～7月31日
回答金庫数	55金庫
その他	－

（注）3. 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、大阪府

2. エリア拡大のタイプ

営業エリアの拡大に前向きな研修受講金庫のうち、地区拡張を計画（予定）する信用金庫は少なく、むしろ店舗空白地域への拠点設置ニーズが強いようである。また、渉外担当による営業活動の広域化（法人営業部の設置を含む）、非対面チャネル（ネット支店を含む）の活用による個人ローン推進を掲げる信用金庫もあった。

3. 戦略上の相違点

営業エリアの拡大に消極的な意見では、『職員が不足するなか既存店舗網の維持で手一杯である』のほかに、『地方銀行が地元から撤退しつつあり、むしろ地域シェアを高めるチャンスである』などがあった。一方、営業エリア外周部の店舗から撤退し重点地区に経営資源を絞る動きも強まっており、信用金庫によって戦略上の違いが鮮明になりつつある。

4. 研修受講金庫のコメント

研修受講金庫による事前課題の主なコメントは図表13のとおりである。

図表13 研修受講金庫のコメント（積極的な意見）

- 具体的な方針は固まっていないが、投下可能な人的資源等の確保に目途が立てば、需要の見込めるエリアへの地区拡張に取り組む。
- 既存エリアとの親和性、既存顧客との人縁・地縁を考慮し、店舗空白地域に法人オフィスを開設していく。その後の支店化も視野に検討する。
- エリア内人口が減少するなかで、戦略的に隣接エリアへ店舗網を広げることは十分にあり、その際は将来の当金庫職員数を予想したうえで、現店舗網の見直しと合わせて臨む必要がある。
- 営業エリアに多くの消滅可能性都市を抱える現状を勘案すると、いくら信用金庫が運命共同体といえども収益の見込めるエリアに軸を移していかざるを得ない。
- 現状においては、営業エリアを拡大し新規出店するなどは考えていない。むしろ経営資源の再配分により都市部店舗の人員を厚くする方針である。
- 現状は渉外担当による点のエリア拡大である。こうした点の周囲で継続的な収益が見込め、その近隣に隣接している店舗があれば新規出店していく。
- 顧客の経済活動の拡大に合わせて当金庫も営業エリアを広げることは、顧客利便性のためにも不可欠である。
- 当金庫は非対面チャネルの活用により、店舗網の薄い営業エリアの顧客も取り込んでいく。

信用金庫の本部機能の移転動向

講義1－5

ポイント

- 市場環境の急激な変化を受け、本部機能を本店所在地から距離の離れた都市部などに移転する信用金庫が少しずつ出てきた。
- 具体的なタイミングとして本店・本部の建替えに合わせて実施する研修受講金庫があり、その際は全面的な本部移転ではなく、一部移転のケースもみられた。
- 取組時の検討課題は、①将来を見据えた冷静な意思決定、②地域や職員への丁寧な説明、③IT・DXのフル活用などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、新卒採用や金庫営業力の強化の観点から、本部機能の一部を好立地に移転する信用金庫があった。

1. 本部機能の移転

わが国では人口の減少と少子高齢化を背景に、地域経済の急速な衰退が進んでいる。こうした状況下、地域密着経営の信用金庫が経営を持続させるためには、地域経済の変化に応じた柔軟な意思決定が不可欠と言える。

その一手法として、本部機能を本店所在地ではなく県庁所在地などの好立地に移転する信用金庫が少しずつだが出てきた（図表14）。好立地への移転により、新卒採用へのプラス効果や金庫営業力の強化などが期待される。ただし研修受講金庫の多くが本部機能の移転決断の困難さを訴えており、今後も本部機能の移転は限定的な事例に留まろう。

図表14 本部機能の移転のメリット・デメリット

メリット（前向きな意見）	デメリット（消極的な意見）
●好立地に本部機能を移転した方が、新卒採用や情報収集に役立つ。 ●人口の多い（資金需要の見込める）地域に経営資源を再配置するのは自然の流れ。 ●将来の再編時の中核店舗になり得るので、好立地に移転しておいた方が無難である。 ●将来的には本店の移転も想定されるので、先ずは本部を移転しておく。	●地域金融機関として地元を捨てるとの批判を受けやすい。 ●本部職員の通勤時間の増加などにより、本部職員の不満が高まる恐れがある。 ●本店と本部の建物を分けると、何かと業務の非効率につながる。 ●特に本部機能を分散した場合、二重投資になってしまう。

2. 移転検討のタイミング

信用金庫の本店・本部は40年～50年に一度、建替えの時期が到来するとされる。そのため本店・本部の建替えや大規模修繕に合わせて本部機能の移転を検討俎上に載せるのが一般的だと想像される。なお検討の結果、本部機能の全てを移転するのではなく、一部を移転するのも一案である。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①将来を見据えた冷静な意思決定、②地域や職員への丁寧な説明、更には③IT・DXのフル活用などとなる。地域の将来像を冷静に分析した場合、現在の延長線上で自金庫が持続可能なのかを検討する必要がある。また近年はIT・DXが進展しているため、本店・本部間や本部間の情報共有における問題は乏しいと考えられる。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修(2024年度)」など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15のとおりである。

図表15 研修受講金庫のコメント

(実施金庫)

- 当金庫は本店・本部の建替えに合わせて本部を隣接する市に移転した。今後の地域の発展を考えると本部機能の移転は正しい決断だったと思う。
- 当金庫は本部機能の一部を県庁所在地に移転した。交通アクセスも良く、新規採用や職員研修などを考えると移転のメリットは大きい。
- 当金庫は本部機能のうち企画部門や営業推進部門などを都市部に移転した。本部機能が2つに分かれるが、DXが進んだので情報共有などは問題ないとの判断である。
- 過去の合併により複数の建物に本部機能を有するが、本部の建物はどれも老朽化している。機能の集約に合わせて別の都市へ本部を移転することも検討している。

(未実施金庫)

- 当金庫は本店・本部の建替え時に本部機能の移転を検討したが、見送った経緯がある。県庁所在地には圧倒的シェアの地銀が本店を構えており、敢えて戦うより地元を重視すべきとの判断である。
- 当金庫は本店・本部の建替え時に本部機能の移転を検討したが、地元への配慮などから見送った。将来の人口予想を考えると今回が最後のチャンスだったと思われる。

金利上昇局面における信用金庫経営

講義2

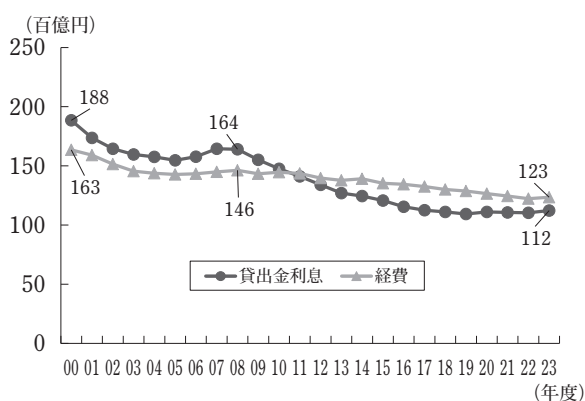
要 旨

- 金利のある世界の到来を受け、信用金庫はこれまでの低金利政策を前提としたビジネスモデルからの転換を迫られている。
- 研修受講金庫との意見交換では、市場金利の上昇は『短期的にはマイナスだが、中長期的にはプラス』との声が多くみられた。
- 2025年度に向けた対応策として、①預金セールスの強化、②融資セールスの強化があり、特に住宅ローンの位置付けで意見交換が盛り上がった。
- 金利上昇局面における営業活動として渉外担当の行動基準を修正する必要があり、自金庫に最適な営業店評価（目標設定）の模索が続いている。

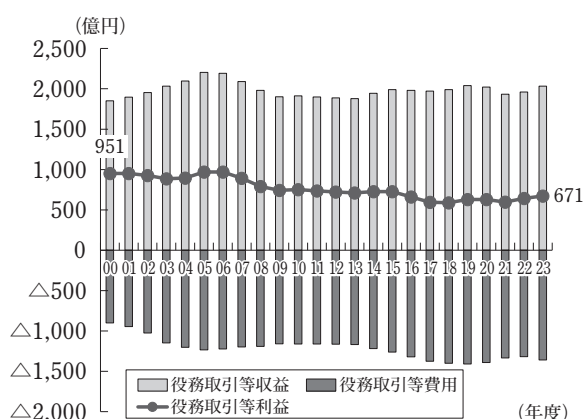
1. 市場金利の上昇の影響

2024年3月に日本銀行がマイナス金利政策を解除し、わが国では「金利のある世界」が到来した。2025年6月現在の政策金利は0.5%となるが、この水準は2007年2月～2008年10月以来、17年振りの水準となる。さらに1995年9月以降、政策金利が0.5%を超えたことがなく、今後も金利上昇局面が続くと考えらるなら、信用金庫はこれまでの金利低下を前提に構築してきたビジネスモデルを大きく転換させる必要が生じている。なかでも収益構造の再検討は必至と考えられる（図表1、2）。

図表1 貸出金利息と経費の推移



図表2 役務取引等利益の推移



（備考）図表1から16まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な対応策

研修受講金庫との意見交換では、金利上昇局面における信用金庫の対応策として、①預金セールの強化、②融資セールの強化などが挙げられ、加えて③営業店評価（目標設定）の見直しに言及する声が多く寄せられた（図表3）。特に2024年度の研修では預金残高の維持（伸長）に注目が集まり、なかには十数年振りに預金キャンペーンを再開する研修受講金庫などもみられた。

図表3 主な対応策

預金セールの強化	●定期預金の上乗せキャンペーンの実施や、公金預金・法人預金の獲得に力を入れる。個人メイン化に注目する動きも強かった。
融資セールの強化	●既存先に対する適正金利への引上げ交渉と合わせて、新規開拓と取引深耕の推進が行われている。
営業店評価の見直し	●時代の変化に応じた営業店評価・目標設定に見直す。より収益を意識した活動が求められるようになった。

3. まとめ（目標設定の見直しが急務）

金利上昇局面では、単純な預貸金残高の積上げではなく、これまで以上に採算を意識した活動が求められる。また近年は職員の価値観が多様化していることもあり、従来スタイルの営業店評価が機能しにくくなっている。そこで、信用金庫は時代の変化に適した営業店評価や目標設定に早急に切り替え、営業店職員の自発的な活動を促していく必要があると考える。

4. 関連する意見交換等

「金利上昇局面における信用金庫経営」（講義2）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換が特に参考になり得る（図表4）。

図表4 講義2に関連した意見交換等の例（特集号掲載順）

(2025年01月20日)	(No.2024-132)	預金セールの目標設定
(2025年02月28日)	(No.2024-161)	貸出金利回りの改善策
(2025年02月28日)	(No.2024-159)	住宅ローン推進の再強化
(2025年03月26日)	(No.2024-185)	営業店表彰制度の見直し傾向
(2025年02月28日)	(No.2025-154)	収益ベース型目標設定制度の修正動向

預金セールスの目標設定

講義2－1

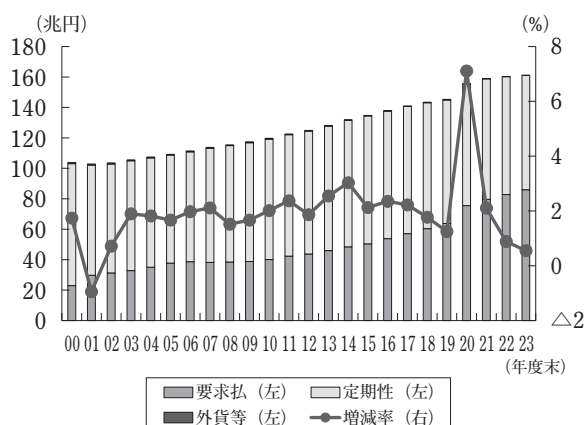
ポイント

- 地域の人口減少・少子高齢化に加え、「金利のある世界」の到来もあり、信用金庫の間で預金セールスのあり方を見直す動きが加速している。
- 主な推進策としては、金利上乘せキャンペーンの実施や公金預金・法人預金の強化を挙げる研修受講金庫が多かった。
- 2025年度の営業店目標設定に関連して預金目標の有無がテーマとなっており、各金庫の対応も分かれている。
- 研修受講金庫からは『今後は、これまで消費者ローンの推進を主目的に取り組んでいた職域セールスを通じて預金を集めるのも一手となろう』などのコメントがあった。

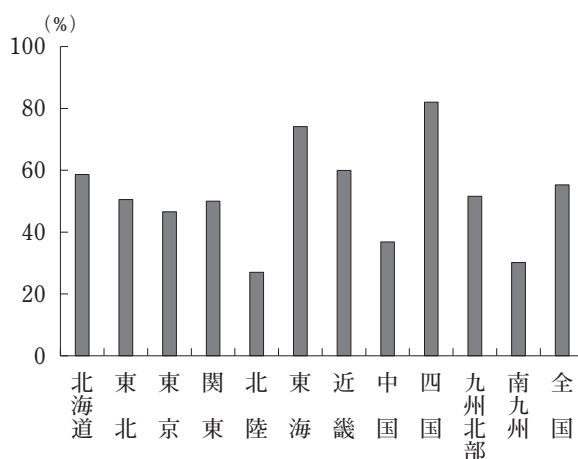
1. 預金残高の推移

2023年度末の信用金庫の預金残高（161兆1,644億円）は、過去最高を更新すると同時に22年連続で前年度末を上回ったものの、地域の人口減少・少子高齢化や「金利のある世界」の到来の影響などを受け、足元では伸び率の鈍化が顕著である（図表5、6）。こうしたなか今後の本格的な預金残高の減少時代を見据えた預金セールスのあり方を検討する研修受講金庫が増えている。

図表5 預金残高の推移



図表6 地区別の増減率(00年度末→23年度末)



（備考）沖縄県は全国に含む。

2. 主な預金推進策

主な預金推進策としては、金利上乘せのボーナスキャンペーン実施や公金預金の強化、または法人預金の推進を挙げる研修受講金庫が多い。その一方で、調達コストの上昇（預貸金利鞘の縮小）懸念などから預金残高の無理な伸長への疑問の声も増えつつあり、意見交換のなかでは微増を目指す動きが大勢を占めた。

3. 2025年度の預金セールス目標設定

預金セールスに関するテーマの一つに2025年度の目標設定の有無が挙げられる。研修受講金庫の多くが『営業店への負担を抑えつつ、良質な個人預金の推進に取り組みたい』との希望を有していた。個別には職域セールスの活用や、預かり資産の推進見直しなどと絡めた預金目標の設定を検討する事例があった。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント（2025年度の目標設定の考え方など）

- 当金庫は営業店の負荷軽減を目的に2024年度から営業店の業績目標をシンプルに見直したばかりなので、現状、預金セールスの指示を新たに出すのは難しい。
- 現状、預金はキャンペーンでかき集めている。これまで預かり資産を推進し、定期預金の満期は預かりを案内してきたので、営業現場では預金セールスに対する戸惑いがあるようだ。
- 当金庫はこれまで個人マス顧客との関係（定積集金や満期管理など）を効率化してきた。このような状況下での預金セールスの目標復活には営業店の反発が予想される。
- 預金の目標設定はあるが、それほど厳しい水準ではなく、キャンペーンの時に集中して取り組みれば何とか着地する水準としている。
- 当金庫は、これまでの職域セールスでは消費者ローンの推進に注力していたが、今後は預金の推進に振り向ける方針である。
- 現在の目標設定（収益分野）は貸出金利息と役務手数料のみなので、預金セールスの強化に合わせて預金を集めても営業店収益になるような仕組みに見直す予定である。
- 現状は預金セールスの目標を未設定だが、2025年度からは渉外担当に預金目標を設定する方針である。逆に預かり資産の目標を渉外担当から外すことで負担を軽減する考え。

貸出金利回りの改善策

講義2－2

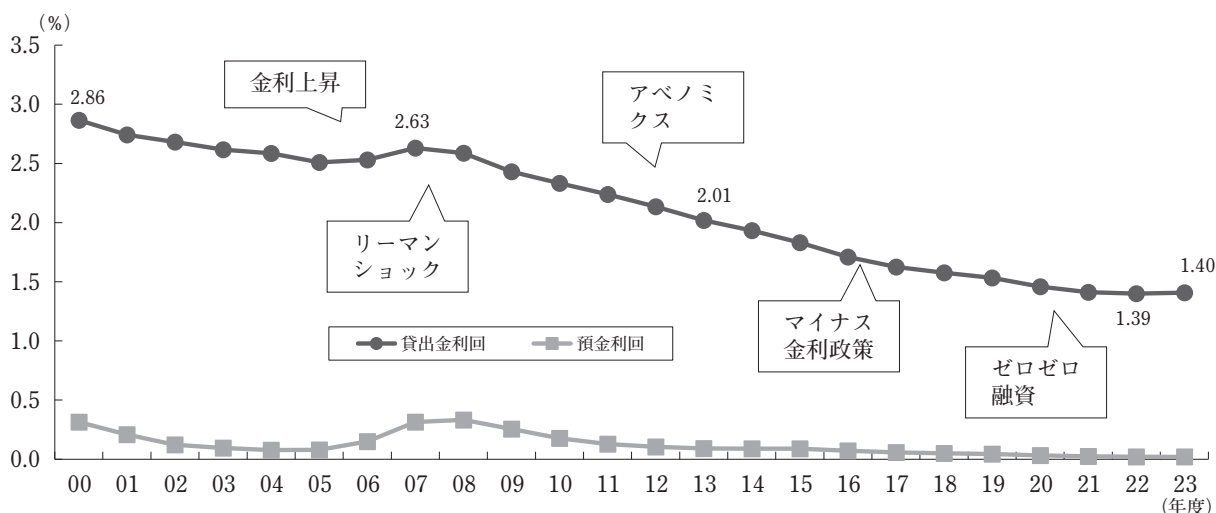
ポイント

- 2024年3月以降、「金利のある世界」が本格化しており2025年1月には日本銀行の政策金利が17年振りに0.5%にまで引き上げられた。
- 研修受講金庫の間では、既存先の金利引上げに加え、新規開拓の強化や消費者ローンの推進に取り組む動きが強まっている。
- 取組時の検討課題は、①金利（収益）意識の徹底、②評価方法の再設定、③職員研修の充実などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、取引先との金利交渉の進捗管理を本部が周知徹底する信用金庫があった。

1. 貸出金利回りの推移

2025年1月、日本銀行は政策金利を引き上げ17年振りの0.5%とした。昨年のマイナス金利の解除以降、信用金庫の間で貸出金利の引上げが進んでおり、今後は更なる金利引上げが加速しよう（図表8）。しかしながら研修受講金庫の地域特性などによって貸出金利の適正化に苦慮する声もあり、「金利のある世界」の到来が信用金庫の決算に与える影響は個別の事情によって異なると想像される。

図表8 貸出金利回りの推移



2. 利回り改善への取組み

研修受講金庫の取組みをみると、既存融資先の金利引上げが活発化しており、そのための研修や説明会の実施にも熱心であった。ただし預金利回りの上昇に比べて、貸出金利回りの追随は遅れ気味のため、預貸金利鞘の縮小を懸念する声は根強かった。また、こうした課題を解決するべく新規開拓の強化や消費者ローンの推進に舵を切る動きも出ている。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①金利（収益）意識の徹底、②評価方法の再設定、③職員研修の充実などとなる。「金利のある世界」では量（残高）と質（利回り）のバランスを意識した活動がこれまで以上に求められるので、金利意識を庫内周知して臨む必要がある。また営業店評価制度なども現状と整合的なものに再設定することが望まれる。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント（貸出金利の引上げについて）

- 当金庫は「〇月に基準金利を引き上げる」とHPなどで事前に公表する。金庫としての方針をしっかり示しているので、現場職員は動きやすいと思う。
- 当金庫はもともと金利競争で安売りしない「預金連動型の融資」を謳っている。そのため、顧客も金利引上げを受け入れやすい土壌にある。
- 当金庫は3年程前から金利の適正化に取り組んでいる。現在は「0.01%でも金利を引き上げよう」との指示を徹底しており、金利上昇前から少しずつ貸出金利回りも改善していた。
- 当金庫は貸出金で量を追うのは困難とみており、適正金利の徴求を重視している。そのため相対的に貸出金利回りが高く、また金利交渉を行う風土もある。
- 当金庫の渉外担当向けの説明会では、『変動金利の先には交渉せず「こういう契約なので金利が上がります」と言うべき』と指示している。また重要先・難交渉先には支店長が率先して交渉にあたるよう指示した。
- 地元の地銀が先行して貸出金利を引き上げたので、当金庫も利上げ提案を行いやすい。
- 1回目の金利引上げは顧客も納得してくれ追随率も高かったが、短いスパンに2回・3回と金利見直しをお願いし続ける自信はない。今後、貸出金利の追随率は低下していこう。

住宅ローン推進の再強化

講義2-3

ポイント

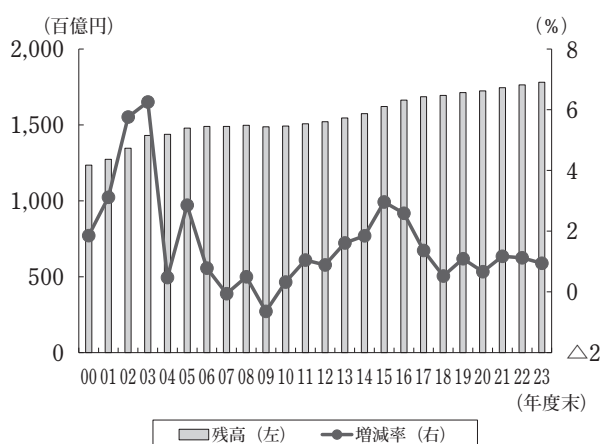
- 金利のある世界が到来するなか、個人メイン化（給振口座の獲得など）のツールとして住宅ローンに再注目する信用金庫が出てきた。
- 研修受講金庫の多くが業者セールスに注力しており、また非対面チャネルの整備や融資事務の集中化といったBPRに取り組んでいる。
- 取組時の検討課題は、①複合取引の視点に立った採算管理、②顧客獲得の仕掛けづくり、③営業店の負荷軽減策などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、将来のメイン顧客獲得を目的に、足元の低採算には目を瞑りつつ住宅ローンを推進する考え方が広がっていた。

1. 住宅ローン残高の推移

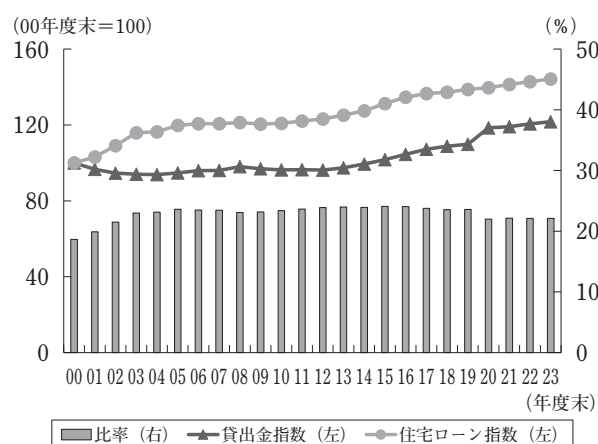
2023年度末の信用金庫の住宅ローン残高は17兆81百億円に達し、14年連続で前年度末を上回った（図表10）。また、貸出金残高に占める住宅ローン残高の比率（住宅ローン比率）は、2割強を占める水準が続いている（図表11）。

ここ数年、金利競争などによる低採算を主な理由に住宅ローンを自然体とする信用金庫が大都市部などでみられた。しかしながら「金利のある世界」の到来をきっかけに、足元では再強化に舵を切る事例が増えつつある。

図表10 住宅ローン残高の推移



図表11 住宅ローン比率の推移



2. 個人メイン化ツールとしての位置付け

信用金庫が住宅ローンを推進する目的は、貸出金残高および利息収入の確保に加え、個人メイン化ツールとしての位置付けが強まっている。給振口座の獲得や各種の複合取引を推進し個人顧客を長期に囲い込むツールとして住宅ローンは有効と言える。商品単体の低採算には目を瞑り、複合取引による生涯取引（生涯収益）に期待する声は大きい。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①複合取引の視点に立った採算管理、②顧客獲得の仕掛けづくり、③営業店の負荷軽減策などとなる。大手銀行やネット銀行などに対抗していくためには、業者セールの強化や非対面チャネルの整備とともに、競合金融機関に負けないだけの魅力ある商品・サービスの提供が不可欠と言えよう。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント（推進の考え方）

- 当金庫の調べでは、『住宅ローンがある顧客は複合取引をしている（事が多い）』という検証結果が出た。だとするなら個人顧客を囲い込むためには、『住宅ローンの金利を引き下げても取り組んだ方が良い』との考え方も可能となる。
- 住宅ローンを推進しないと、若年層顧客との接点を得にくい。そこで超低金利の住宅ローンを投入すると同時に、これまで曖昧だった給振口座とカードローン契約を必須にし、また融資実行手数料を徴求することにした。
- 給振口座の契約には住宅ローンの獲得は必須と考える。そこで取引のある不動産会社の物件やメイン先の従業員などに限定した低金利の住宅ローンを取り扱うことにした。
- 当金庫のメイン取引先の社長がネット銀行で住宅ローンを借りているケースもみられ、『それなら採算度外視でも社長などに商品提供しても良いのでは』との話になった。
- 当金庫は住宅ローンを自然体に切り替え、職域のみ推進している。取引先の代表者や従業員には住宅ローンを勧め、逆に一般個人向けの住宅ローンは消極的なスタンスである。
- 当金庫は営業店の負荷を軽減するため、住宅ローンの事務集中などを進めている。マス層に対する住宅ローンは本部・ローンセンターが担い、営業店は職域などに限定したセールスを行う棲み分けを図っている。

営業店表彰制度の見直し傾向

講義2－4

ポイント

- 信用金庫を取り巻く内外環境が急速かつ大幅に変化するなか、営業店職員のモチベーションが高まるような営業店表彰制度を模索する動きが強まっている。
- 研修受講金庫との意見交換では、数年前から相次ぐ目標設定の廃止（いわゆるノルマ廃止）から順位付けの見直しなどまで多岐に亘る試行錯誤がみられた。
- 取組時の検討課題は、①経営陣と営業現場の信頼関係、②ビジネスモデルとの整合性、③公平・シンプル化の試みなどとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、渉外担当の負荷軽減を目的にシンプル化の流れが強まっていた。

1. 営業店表彰制度の見直し^(注1)

信用金庫を取り巻く内外環境が大きく変わるなか、これまで実施してきた営業店表彰制度を見直す信用金庫が増えている。この背景には、営業店職員の①1人あたり負荷の増大、②価値観の多様化などに加え、③自金庫ビジネスモデルと目標設定との乖離拡大などがあるとされる。具体的見直し実施にあたっては、営業店職員のモチベーション向上を最優先とした制度設計と同時に、収益意識の醸成なども求められており、研修受講金庫の間で試行錯誤がみられた（図表13）。

図表13 営業店表彰制度の見直し（例）

シ ン プ ル 化	●営業店表彰の体系をシンプルなものに再設定し、表彰項目の総数も削減する。渉外担当の活動内容を分かりやすくする狙いもある。
競争から協力体制	●各店舗が順位を競うのではなく、グループ（エリア）単位で協力して目標を達成する。順位付けの廃止や達成基準型が代表例となる。
収 益 意 識 の 醸 成	●残高や獲得件数を競うのではなく、各店に課された収益目標の獲得を目指す。各店の裁量範囲は信用金庫の方針で異なる。
自 主 性 の 重 視	●営業店活動の裁量を高め顧客本位の活動を促すため、自店の活動計画などを作成させる。計数目標（ノルマ）の廃止を含む。
成 果 主 義 の 強 化	●順位による営業店（長）の賞与格差などを拡大することで、職員のモチベーションを向上させる。

(注)1. 本稿では営業店の目標設定と表彰制度を同一とする。

2. 見直しの例

研修受講金庫へのヒアリングでは、営業店表彰の見直し策として、①シンプル化、②競争から協力体制、③収益意識の醸成、④自主性の重視などが挙げられており、一部で⑤成果主義の強化もあった。なおトライ＆ラーンの考え方に基づき、数年単位で大胆な見直しを繰り返す信用金庫もみられた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣と営業現場の信頼関係、②ビジネスモデルとの整合性、③公平・シンプル化の試みなどとなる。見直しのスタートラインに本部（経営陣）と営業店（現場職員）の間で信頼関係を構築することが不可欠である。そのためにも見直しに際しては、双方の問題意識や疑問などを共有することが求められよう。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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14のとおりである。

図表14 研修受講金庫のコメント

- 当金庫は、これまでの多岐に亘る目標設定と過度な競争を実施しており、それが若手職員の離職に繋がったと考えた。そのため営業店表彰項目を大幅にシンプル化し、①預貸金の平残、②収益項目などに絞った。
- 当金庫は、営業店表彰と内勤チーム表彰、渉外個人表彰があり、役割別・年代別などに細かい目標を設定していた。しかしながら過重な目標を与えても金庫業績が伸びず、また職員の疲弊感も強まるだけなので、無理をさせないようにシンプル化に舵を切った。
- 当金庫は営業店職員の疲弊に配慮し、2024年度から営業店表彰制度を廃止し、ブロック表彰制度に切り替えた。ブロック内の店舗が協力して目標達成を目指す。
- 収益ベース型の目標設定を営業店に課したが、営業店が混乱してしまった。そこで本部が収益目標に加えて行動の期待値などを提示することにした。
- 当金庫は営業店の自主目標と本部の期待する収益目標などとの擦り合わせを密に実施する。本部と営業店（長）との目線合わせが進めば、計数目標の廃止も検討したい。
- 当金庫は数年前に計数目標を廃止し、営業店の自主目標設定を認めた。結果として成績の伸びない営業店なども出てしまったが、営業店表彰の順位と支店長の評価は別に実施しているため、目標設定の牽制となっている。

収益ベース型目標設定制度の修正動向

講義2－5

ポイント

- 当研修では、営業店の目標設定手法の一つである「収益ベース型目標設定制度」の内容修正に言及する信用金庫が複数あった。
- 営業店に課す収益目標を貸出金利息などの「入り」のみとし、人件費・物件費といった「出」を考慮しないスタイルが同制度の導入金庫の大半を占めていた。
- これに加えて、「金利のある世界」の到来を受け、①収益目標から役務手数料を除外したり、②収益項目に預金を追加設定したりする研修受講金庫もみられた。
- 研修受講金庫からは、『公平性を重視して複雑な目標設定を行うより、シンプルで分かりやすい目標設定を重視すべき』などのコメントがあった。

1. 収益ベース型目標設定制度の修正

営業店の目標（ノルマ）や評価・表彰基準を設定する手法の一つに「収益ベース型目標設定制度」がある。営業店職員の収益意識を高め、各店舗の創意工夫を促す目的などから近年、導入金庫が増えている。

同制度を導入することで、自店（自身）の収益貢献度が可視化され、営業店職員の意識改革・行動改善に繋がるメリットを有する。その一方で、過度な収益獲得意識への偏重から『自金庫の意図しない営業店活動に陥る』などの課題も散見されている（図表15）。

図表15 収益ベース型目標設定制度のメリット・デメリット

メリット	デメリット
●営業店職員の収益意識の高揚 ●経営陣および本部職員の意識改革 ●自店（自身）の収益貢献度の可視化 ●低採算の活動の見直し、行動改善 ●収益を意識した営業店の創意工夫	●営業店職員の過度な収益意識への偏重 ●目先の収益獲得に向けた活動に集中 ●小口顧客や低採算顧客の切り捨て ●無理なコスト削減（評価項目に設定の場合） ●期中で活動を諦める営業店の出現

2. 経費項目の見直し

同制度を見直す際の代表例として、「経費（出）」を評価項目から除き、「収入（入り）」のみを評価項目とする信用金庫が増えている。経費項目を目標に盛り込むと、営業店職員の増減が店舗収益に影響するケースなどがあり得るし、過度な経費削減意識の結果、金庫として意図しない営業活動が発生する恐れもあった。

3. 収入項目の見直し

「金利のある世界」の到来などを理由に評価項目を再設定する研修受講金庫があった。代表例では、①収益目標を貸出金利息に限定（役務手数料を評価項目から除外）、②預金も評価項目とする（若しくは収益換算額の引上げ）などがあった。また関連して、③貸出金の目標を平残から末残に戻すことで推進意欲の低下を防ぐ信用金庫もあった。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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16のとおりである。

図表16 研修受講金庫のコメント

- 当金庫では、過去に時間外勤務の費用を収益目標の一つに設定していた。効率良い業務推進を意図したものだったが、蓋を開けると「残業をするな」との間違ったメッセージとなってしまう。この時の反省を踏まえ、現在は経費項目を評価対象外とし収入項目だけで評価する。
- 当金庫の収益目標は、貸出金利息と役務手数料だったが、営業店が期末になると手数料の獲得に走る傾向があった。そこで2025年度からは貸出金利息1本の目標設定にし、営業店を融資セールスに特化させたい。
- 当金庫は収益ベースの目標を高く設定しすぎている。現実不可能な収益水準であり、また営業店の裁量に限りがある以上、現実的な目標設定に見直す必要がある。加えて「収益を稼いだ営業店が正しい」ようなギスギスした雰囲気が課題と認識している。
- 収益ベース型の営業店評価制度を取り入れたところ、営業店は収益貢献度の低い（目標外の）項目を全く取り組まなくなってしまう。そこで別途に目標を追加設定する悪循環に陥っている。収益ベース型の可否を含めて、一度シンプルな目標設定に戻すべきである。
- 当金庫の営業店は収益目標を達成するため、期末になると役務手数料を推進するようになる。結果、貸出金の期末残高が伸び悩んでしまうので、2025年度からは収益目標と別に末残目標のウェイトを高める考えである。

少人数体制による信用金庫経営

講義3

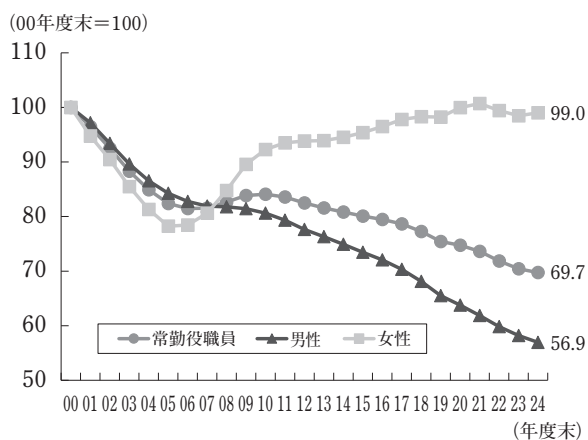
要 旨

- 信用金庫の常勤役職数は減少が続いており、2024年度末には14年連続減少の9.6万人に留まった。この水準は2000年度末から3割の減少に達する。
- 多くの信用金庫で男性職員が減少するなか女性職員比率が上昇しており、職員の働き方改革を含めたビジネスモデルの転換が急務となっている。
- 研修受講金庫との意見交換では、①職員の増員、②職員の活躍拡大、③BPRの推進を挙げる声が大きく、これらを組み合わせた対応策が活発であった。
- 具体的な取組みでは、営業店の少人数運営や本部組織のスリム化を志向する信用金庫が多く、IT・DXを用いたBPRへの期待は大きい。

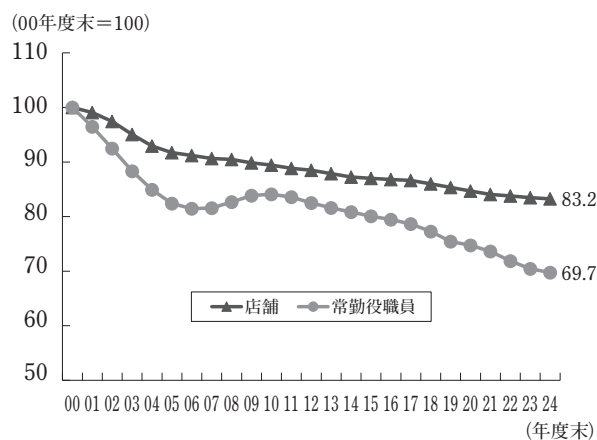
1. 常勤役職員数の減少

信用金庫の常勤役職員数は減少が続いており、2024年度末には14年連続減少の9.6万人になった。2000年度末を100とした場合、2024年度末の常勤役職員数は69.7となるが、男女別では異なる動きがみられる（図表1）。また、この間の店舗数の減少幅（83.2）と比べると、常勤役職員数の減少の方が大きく、1店舗あたり人員の減少が進んだとも想像される（図表2）。

図表1 常勤役職員数の推移（指数）



図表2 常勤役職員数と店舗数の推移（指数）



(備考) 1. 店舗数は店舗内店舗を考慮していない。
2. 図表1から14まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な対応策

常勤役職員数の減少は、2024年度の当研修テーマである「人手不足対策」に通じる課題であり、研修受講金庫との意見交換では、①職員の増員、②職員の活躍拡大、③BPRの推進が活発であった（図表3）。なかでも①では新卒採用だけでなく中途採用の実施に関する意見交換、②ではシニア職員の活用より女性職員の活用に関する意見交換が盛り上がった。

図表3 主な対応策

職員の増員	●新卒採用の強化に加えて中途採用を実施する。また中途退職の減少に向けた人事制度改革やエンゲージメント向上策に取り組む。
職員の活躍拡大	●一人ひとりの職員の能力アップで生産性を向上させる。研修受講金庫の間では女性職員の活躍拡大への期待が大きかった。
B P R の 推 進	●BPR推進による業務効率化に取り組むことで、少人数での業務運営を実現させる。

3. まとめ（BPR加速で少人数経営の実現を目指す）

中長期的な予想として、信用金庫の常勤役職員数が増加に転じる可能性は低く、また、IT・DXの急速な発展を勘案すると、かつてのような労働集約的な定型業務は減っていくと考えられる。こうした状況下、信用金庫はBPRを加速させることで、営業店人員の適正化や本部組織のスリム化を実現していく必要がある。合わせて今後は信用金庫間の業務共同化や商品・サービスなどの取捨選択も進むと予想される。

4. 関連する意見交換等

「少人数体制による信用金庫経営」（講義3）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換が特に参考になり得る（図表4）。

図表4 講義3に関連した意見交換等の例（特集号掲載順）

(2024年10月30日)	(No.2024-91)	営業店2課体制の実施ポイント
(2024年11月08日)	(No.2024-93)	融資BOCの運営ポイント
(2024年11月15日)	(No.2024-96)	営業店窓口営業時間の短縮状況
(2025年03月26日)	(No.2024-182)	本部組織改革への取り組み
(2025年03月26日)	(No.2024-183)	本部組織のマルチタスク化への取り組み

営業店2課体制の実施ポイント

講義3－1

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、営業店組織を3課体制から2課体制に再編成する大手・中堅規模の信用金庫が増えている。
- 特に大手信用金庫の場合、融資事務の本部集中を含めたBOC（バック・オフィス・センター）開設に並行して実施するケースがみられる。
- 営業店2課体制を実現することで渉外担当の増員などを実現可能だが、その効果には疑問の声も散見された。
- 営業店2課体制で先行する信用金庫からは、2課体制の運営が安定するまでには数年を要するとの意見があった。

1. 営業店2課体制の実施

ここ数年、営業店人員の適正配置や営業力の強化を目的に、営業店組織を預金・融資・渉外といった担当の3課体制から融資渉外担当と内勤担当のような2課体制に再編成する信用金庫が大手・中堅規模を中心に増えている。特に1店舗あたり人員が多い大手信用金庫において、営業店事務の集中（BOCの開設）と連動させて営業店2課体制への移行に取り組むケースが多くみられる。

なお、営業店2課体制への再編成の効果を挙げると、営業店人員の適正化に加え、渉外担当の増員や内勤職員の営業力を高める狙いがある（図表5）。

図表5 営業店2課体制の狙い（期待する効果）

目 的	内 容
営業店人員の適正配置	●営業店2課体制にすることで、営業店組織のスリム化と実態に合った人員配置が期待される。特に近年は営業店事務の集中化が進んでいるため、内勤職員の再配置が求められている。
営 業 力 の 強 化	●渉外担当と融資担当を再編成することで、融資渉外担当の人数を短期間で増員できる。また内勤職員が消費者ローンなどの推進にも取り組むようになることが期待される。

2. 顕在化した課題（例）

営業店2課体制を実施した信用金庫では、1店舗あたり人員を削減するなか、渉外担当については増員している。ただし、再編成が営業力の向上に繋がったとの意見は限定的だったほか、テラーや後方事務といった内勤担当の反発が高まった事例も散見された。

3. 取組時の留意点

先行して営業店2課体制に移行した信用金庫にヒアリングしたところ、①融資事務の本部集中の徹底、②内勤担当への十分な配慮が必要とのことであった。①については、本部集中と同時にBPRを徹底し、事務の簡素化やペーパーレス化に取り組む必要がある。次に②については、内勤担当への正しいメッセージ発出が求められよう。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」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。先行する信用金庫からは、『2課体制が真に安定するまで数年を要する』との意見が寄せられた。

図表6 研修受講金庫のコメント

（融資事務の本部集中の徹底）

- 当金庫は融資BOCの開設に合わせて営業店の融資担当と渉外担当を統合したが、融資担当が行っていた業務（融資事務）が営業店に残っており、渉外営業の妨げとなっている。
- 営業店2課体制を実施する場合、事務集中および業務の大胆な取捨選択が必要である。完全な本部集中が実現するまでの移行期間は営業店も混乱する。

（職員への十分な配慮）

- 当金庫は2課体制への再編成により融資担当を融資渉外担当に再設定したが、十分な教育（OJT）なども行わず、これまで店内で活動していた職員を外に出しただけである。
- 当金庫は営業店2課体制に移行した結果、それまで融資担当が携わっていた業務の一部を副支店長が担うことになり、管理職の負荷が増した。
- 当金庫の融資担当は営業活動が苦手な内勤に配置換えとなったケースもある。営業店2課体制にして融資担当にも営業活動を求めると、彼（女）らの逃げ道を塞ぐ可能性がある。
- 営業店2課体制に移行した際、内勤担当に融資事務の一部や消費者ローンを付加されるとのメッセージを与えてしまい、結果として内勤職員の反発を招いてしまった。

融資 BOC の運営ポイント

講義3-2

ポイント

- 営業店事務の本部集中を進めるなか、営業店の融資実行オペレーションを本部に集約する融資BOCの開設が大手から中堅・小規模金庫にまで拡大しつつある。
- 融資BOCの運営により、①営業店2課体制への移行といった営業店人員の適正化に加え、②融資事務にかかるスキルや処理方法の標準化が期待される。
- 一方で、営業現場における事務ミスの増加、3日間ルール（通称）の徹底などが運営時の課題として浮上してきた。
- 融資BOCの運営で先行する信用金庫からは、①担当者の質的・量的な維持、②ルールの徹底が不可欠との意見があった。

1. 融資BOC（バック・オフィス・センター）の開設動向

常勤役職員数の減少に加え、DX・BPRの急速な進展を後押しに「融資 BOC」を開設する動きが大手から中堅・小規模金庫にまで拡大しつつある。融資 BOCは、これまで営業店で行っていた融資稟議書の内容精査や実行オペレーションなどを担当する事務集中部門の総称であり、近年、組織を立ち上げる信用金庫は多い。

融資実行に係る事務（主に実行オペレーション）を本部に集約することで、営業店人員を適正化することが目的である（図表7）。また、営業店によって属人化している事務処理方法や稟議書作成時の特性を統一し、更に品質を高める狙いもある。

図表7 融資BOC開設の狙い（期待する効果）

目 的	内 容
営業店人員の適正化	●営業店配置の融資担当を削減（原則廃止）できる。融資稟議書は渉外担当が自ら作成すると同時に、営業店に残った実行オペレーションなどは内勤職員の兼任で対応が可能とされる。
融資事務の品質向上	●本部の担当者が融資稟議書を統一目線でチェックし、属人性を排したオペレーションを行うようにする。そのため営業店によって異なる融資事務が統一され品質のバラツキなどを排除可能とされる。

2. 顕在化した課題（例）

融資稟議書を渉外担当が自ら作成するようになった信用金庫では、細かいミスが散見され、融資 BOC 担当者の負担が増しているケースがある。また通称3日間ルール^(注1)の導入を受け、営業店は柔軟な営業活動（融資実行）を行いにくくなったとの不満も表出している。

3. 取組時の留意点

先行する信用金庫からは、担当者の質的・量的な確保が安定的な融資 BOC の運営に不可欠とのコメントがあった。安定稼働を実現できれば3日間ルールの柔軟な見直しも可能となろう。また営業店が自ら行う実行オペレーションを抑制するため、営業店表彰などに集中化率を設ける信用金庫もみられる。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント

（営業現場の事務ミス対策など）

- 当金庫は融資 BOC の開設に先立ち、外部の BPR コンサルを受け融資関連の契約書類の効率化や事務処理の簡素化を徹底した。これによってスムーズな移行に繋がったとみている。
- 当初は融資 BOC に稟議書チェックを丸投げの雰囲気だったが、担当者による指導徹底の効果もあり、最近は営業店職員も真剣に稟議書をチェックするようになった。
- 現場の事務ミスは割り切り、融資 BOC の担当者にベテラン職員を配置することで営業現場のミスなどをカバーする体制とした（もちろん指導などは実施する）。

（融資 BOC の安定稼働）

- 当金庫は、融資事務の本部集中化率を営業店単位で管理しており、仮に集中化率が〇割を切ると営業店評価で減点する。
- 当金庫では月末や年度末といった融資 BOC の稼働率が高まる時期には営業店での融資実行や、3営業日以前の実行依頼を指示している。融資 BOC の稼働率をみながら、担当者の増員を図っていききたい。
- 当金庫は、営業店職員の融資事務にかかるスキル低下を避けるため融資 BOC への短期トレーニー研修などを行っている。

（注）1. 営業店は融資実行日の3営業日前までに融資 BOC に実行オペレーションを依頼する念のためのルール（信用金庫によって期間は異なる）

営業店窓口営業時間の短縮状況

講義 3－3

ポイント

- 信用金庫の間で営業店窓口の昼休業が一般化するなか、もう一段の営業時間短縮に取り組む動きが出てきた。
- 2024年11月現在、平日休業店舗を有する信用金庫が12金庫、午前中のみ窓口を開ける半日営業店舗を有する信用金庫は5金庫あった。
- 取組時の検討課題は、①営業店BPRの徹底、②職員に対する配慮、③庫内外への説明内容などとなる。
- 実施金庫などからは、地域の金融インフラを維持するため、営業店窓口営業時間のもう一段の短縮は選択肢となり得るとの意見があった。

1. 営業店窓口営業時間の短縮

信用金庫役職員の減少や地域顧客ニーズの変化が進むなか、営業店人員の適正化と営業活動の生産性向上を目的に、昼休業に加えて平日休業店舗や半日営業店舗といったもう一段の窓口営業時間の短縮を選択する信用金庫が増えてきた（図表9）。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が信用金庫 HP で確認したところ、2024年11月現在、平日休業店舗を有する信用金庫が12金庫、午前中のみ窓口を開ける半日営業店舗を有する信用金庫は5金庫あった。また、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」受講金庫との意見交換において、営業店窓口営業時間のもう一段の短縮を「検討中」や「実施予定」が複数あり、今後の増加が予想される。

図表9 窓口営業時間の短縮状況（昼休業等を除く）

分 類	内 容
平 日 休 業 店 舗	●2店舗を交代で営業する隔日営業店舗を有する信用金庫は6金庫、母店・サテライトのサテライト店（1店舗）を平日休業店舗にする信用金庫は4金庫、（母店がなく）単独で平日休業店舗を実施する信用金庫は2金庫ある。
半 日 営 業 店 舗	●午前中のみ窓口を開け午後は予約対応とする課題解決型の半日営業店舗を有する信用金庫は2金庫で、午後は窓口を完全に閉めるスタイルの半日営業店舗を有する信用金庫は3金庫ある。

2. 顕在化した課題（例）

隔日営業店舗または半日営業店舗のいずれを選択した場合も、店舗統廃合（店舗内店舗を含む）に比べ、物件費の削減効果は小さく、また人件費の削減効果も限定的である。一方で労務管理の徹底や個別のルール作りなどの新たな管理負荷が生じる恐れもある。

3. 取組時の留意点

既に平日休業店舗などを導入済みの信用金庫からは、①営業店 BPR の徹底、②職員への配慮、③庫内外への説明内容などが重要との指摘があった。短時間・少人数での店舗運営となるため、提供する商品・サービスの絞込みに加え、事務効率化などの BPR を徹底する必要がある。また地域に対する前向きなメッセージ発出などが求められる。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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。先行する信用金庫からは『過疎地域の金融インフラを維持するための選択肢の一つとなり得る』との意見があった。

図表10 研修受講金庫のコメント

（平日休業店舗）

- 当金庫は山間部に立地する赤字の2店舗を隔日営業店舗にした。地域最後の金融機関店舗であり、撤退が困難なら週半分の隔日営業店舗にして赤字幅を縮小する選択をした。同時に不足する職員の確保といった意味合いも大きい。
- 母店傘下の2 サテライト店を隔日営業にした。母店職員がローテーションを組み、平日休業店舗で交代勤務するため、職員の負荷や不公平感を平準化できた。
- 当金庫は平日休業店舗を採用したが、統廃合前のステップに過ぎない。見方を変えればワークッションが増えただけである。
- 過去に郡部店舗の隔日営業店舗化を検討したが、営業店職員の労務管理などが難しく、またモチベーション維持が困難と想像されたため見送った。

（半日営業店舗）

- 午前中のみ窓口を開ける半日営業店舗を導入予定である。当該店舗には来店予約システムを導入し、午後は予約客のみ相手をする課題解決型店舗にする。
- 母店の内勤職員の負荷軽減や営業活動の時間捻出を目的に、午前中のみ窓口を開け、窓口終了後（午後）は母店で業務を行う半日営業店舗を導入した。

本部組織改革への取り組み

講義3－4

ポイント

- 職員数の減少や収益力の低下などを背景に、信用金庫の間で本部組織改革の必要性が急速に高まっている。
- 研修受講金庫との意見交換では、部や課の統廃合が活発であり、そのためのBPR推進に熱心な状況がみてとれた。
- 取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②自金庫ビジネスモデルの将来像確認、③本部業務の可視化などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、①部門の統廃合、②IT・DXの活用、③役職員の再配置などが進んでいた。

1. 本部組織の効率化

多くの信用金庫で常勤役職員数の減少が深刻な現在、本部組織改革への取り組みは「待ったなし」とされる。今後はこれまで以上に必要最低限の陣容で本部業務を適正に運営していくことが求められる。生産性の高い業務運営を実現するためにも、本部と営業店の役割分担を明確化のうえ、本部組織の最適化に取り組むことが不可欠と言える（図表11）。またその際は、経営陣の強いリーダーシップのもと、中長期の視点に立った自金庫ビジネスモデルの庫内共有が必要となろう。

図表11 組織改革の手法（例）

分 類	内 容	取 組 例
部門の統廃合	●重複業務を有する部や課、グループを統合（再編成）する。	●過去に分離した部や課の再統合 ●業務そのものの廃止
IT・DXの活用	●IT・DXのシステム導入で少人数化を図る。	●ワークフローシステムの導入 ●集計業務の自動化
職員の再配置	●定型業務に携わる職員を削減し、非定型業務の部署に再配置する。	●事務集中部門の立上げ（BOC） ●本部人員の適正配置の算出
外部委託の実施	●業務の内製対応でなく、外部に委託する。	●専門業務の外部委託（課題解決など） ●定型業務の外部委託

2. 本部組織の再編成

研修受講金庫との意見交換では、過去の組織変更により分離した複数部門の再統合が活発であった。シンプル化を目指し業務が重複する複数部門の統廃合も進んでいる。一方で外部委託や業務そのものの廃止には消極的な考え方が根強く、大胆な本部組織改革の実施までは『難しい』との声も複数あった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②自金庫ビジネスモデルの将来像確認、③本部業務の可視化などとなる。本部組織改革にあたっては、自金庫として出来ること・出来ないことの取捨選択が求められる。そのためにも目指すビジネスモデルを庫内共有のうえ、本部組織のあり方を検討していく必要がある。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント

- 信用金庫のあるべき姿と関係すると思う。仮に自金庫がインフラ的な存在なら、地方分権的な小さな本部で済み、一方、サービス業的な存在なら中央集権的な大きな本部組織が適する。
- 当金庫は、融資部などで課の統合を実施した。融資業務の集中を進めると、どうしても担当業務によって業務の繁閑が発生してしまう。セクショナリズムを廃し、年間の業務量を平準化するため、今後も課を統合していく。
- 当金庫は、指示命令系統を明確にすることで、スムーズな組織運営を行うことを目的に本部組織を改編し、「本部制」を導入した。
- 現在○部ある本部組織を○部にまで統合したい。統合することで1部門あたりの人員も増え、協力体制や余裕のある業務運営が可能となる。
- 当金庫の本部業務は、重複が少なく、スリム化するには業務のBPRの徹底しかない。
- 企画部門などの業務の多くが集計や報告作成などであり業務の効率化余地は大きいと考える。RPAやAIなどを活用することで、こうした定型的な業務の効率化が可能である。
- 本部の横断化を目的として、本部エリアをフリーアドレス化した。
- 本部組織の改廃ではなく、事務集中部門の一部アウトソーシングを検討中である。
- 専門性の高い課題解決業務について内製対応ではなく、アウトソーシングを進めている。

本部職員のマルチタスク化への取り組み

講義3－5

ポイント

- 限られた人数・能力の本部職員を最大限に活用するためには、本部職員の専門化（スペシャリスト化）とは別に、一人ひとりのマルチタスク化（多能工化）が必要となる。
- 研修受講金庫との意見交換では、スペシャリストの育成および確保を重視しながらも担当業務の兼任・兼務が活発であり、むしろこうした動きが強まりつつある。
- 取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②本部業務の可視化、③BPRの推進徹底などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、細分化しすぎた担当業務を見直し、兼任・兼務を進めるケースが目立った。

1. 本部職員のマルチタスク化

信用金庫の常勤役職員の減少が続くなか、本部職員についても効率的な配置が不可欠とされる。これまでは、大手金庫を中心に本部職員のスペシャリスト化（専門化）が活発だったが、足元ではマルチタスク化（多能工化）の動きが強まりつつある（図表13）。

これは、『限られた人数・能力の本部職員を最大限に活用するためには、本部職員の兼任・兼務を増やすと同時に、一人ひとりが協力し合える体制（若しくは風土）を構築していく必要がある』との考え方によるもの。また、高齢化する本部職員の後継者問題を解決する一助にもなり得る。

図表13 本部職員のマルチタスク化（メリット・デメリット）

メリット（積極的な意見）	デメリット（消極的な意見）
●限られた人数で本部業務を運営できる。 ●縦割りの弊害をなくし協力体制を構築できる（風土改革を含む）。 ●俯瞰的に業務を見ることが可能となる。 ●後継者問題などの解決につながる。 ●営業店のマルチタスク化の次は本部をマルチタスク化して当然である。	●当局の高度な要請などに応えられなくなる。 ●一つひとつの業務の専門性が低下し、中途半端な業務運営に繋がる。 ●責任の所在が曖昧になり、業務に対する責任感が低下する。 ●特に若い職員にとって、本部業務の魅力が低下する（専門性を追求できない）。

2. マルチタスク化の方法

研修受講金庫との意見交換では、大きく①担当者のマルチタスク化と、②部門長などのマルチタスク化があった。①は細分化し過ぎた各担当者の業務範囲を再設定し、同僚職員と協力し合える体制を目指した動きであり、②は部門長が俯瞰的に自金庫の運営を考えるようになることを目指した動きと位置付けられる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②本部業務の可視化、③BPRの推進徹底などとなる。マルチタスク＝何でも屋ではなく、非効率な集計業務や定例的な報告業務の省力化と合わせて実施する必要がある。また、「重箱の隅を突くような業務運営」そのものを見直すといった意識改革も大切である。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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14のとおりである。

図表14 研修受講金庫のコメント

- 当金庫は本部業務の高度化を目的に担当の属人化を進め過ぎた。限られた本部人員を有効活用するためにも、今は本部職員のマルチタスク化に取り組んでいる。
- 本部職員の個々の業務を洗い出してもらい、各部門の業務について属人化ではなく、オールラウンド化を図っていきたい。縦割り組織を解体し、各部門での協力を促す方針である。
- 本部の属人化が進んでおり、対応策として課の統合や部の統合を進めるべき。集計業務の効率化のため、RPA導入なども有効である。
- 当金庫は本部職員のマルチタスク化を進めるため、人事異動の際、部長・課長以外は部に配属する形である（例えば一般職員は名刺に課を記載しない）。
- 当金庫の本部職員の平均年齢は50歳を超え高齢化が著しい。スムーズな後継者の育成を図るため、部内の兼任を増やしており、まずは平均年齢を40代に引き下げたい。
- 本部部門を集約すると同時に、相対的に若い職員を兼務にした。これによって複数の課の業務を経験することができる体制とした。
- 本部職員の属人化を解消するため、無理やり担当替えを徹底したところ、担当者の協力を得られず蓄積したノウハウが途切れてしまった。本部の長期滞留者の協力を得るためにも、事前の根回しなどは不可欠である。

その他の特徴的な施策等

講義4

要 旨

- 本稿では、「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の実施を通じて、特に盛り上がった意見交換などをランダムに紹介する。
- コロナ禍以降、弱体化が懸念される渉外営業力の強化策では、FST（フィールド・セールス・トレーニング）の実施や女性渉外担当の育成が盛り上がった。
- 採用関係では、元職員を採用するアルムナイ採用への関心が高く、また採用に関連して副業の解禁に踏み切る研修受講金庫もみられた。
- 営業スタイルを転換するなか、渉外営業を事業性融資に特化させ、個人ローンを非対面などに誘導する動きが強まっていた。

1. 関連する意見交換等

「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の運営では、研修受講金庫と当研究所（講師）間の質疑応答・意見交換の実施以上に研修受講金庫同士の自由闊達なディスカッションを重視している。もちろん時間の制限があるため、時に消化不良で終わるケースもあったが、総じて当研修に対する研修受講金庫の満足度が高い理由の一つと評価している。

なお、その他の特徴的な施策等（講義4）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換が特に参考になり得る（図表1）。

図表1 その他の特徴的な施策等の例（特集号掲載順）

(2025年04月30日)	(No.2025-15)	FSTによる渉外営業力の強化
(2024年12月27日)	(No.2024-112)	女性渉外担当の配置状況等「事前課題の集計結果」
(2025年01月17日)	(No.2024-131)	アルムナイ採用への取組み
(2025年02月28日)	(No.2024-163)	副業解禁への取組み
(2025年04月17日)	(No.2025-11)	法人特化型推進体制の留意点
(2025年04月30日)	(No.2025-16)	アウトバウンドコールによる消費者ローンの推進

（備考）図表1から17まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

FSTによる渉外営業力の強化

講義4－1

ポイント

- 近年、弱体化が懸念される渉外営業力を高める手段の一つとして、実践型研修のFST（フィールド・セールス・トレーニング）に再注目する信用金庫が増えている。
- FSTは大きく、①OJT・研修活動の側面と、②新規開拓活動の側面があり、若手職員の精神面の成長に期待する研修受講金庫が多かった。
- 改めてFSTを実施する際の検討課題は、①目的の明確化、②時代変化への対応、③事務局の負担軽減などとなり、特に②への配慮が求められる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、かつてのようなローラー営業的なスタイルは減り、実効性を重視したFSTを実施する信用金庫が増えていた。

1. 渉外営業力の強化

信用金庫の営業力の源泉は、Face To Faceの渉外営業力によるところが大きい。ところが近年、その渉外営業力に陰りがみられるようになってきた。男性職員の減少を主因とした慢性的な渉外担当の不足に加え、コロナ禍の活動自粛を契機としたOJT機能の低下などが背景にあるとされる。

こうしたなか多くの信用金庫が①渉外担当の確保（増員）、②活動内容の効率化（生産性向上）に加え、③渉外担当の能力アップ（底上げ）に取り組んでいる（図表2）。研修受講金庫との意見交換では、①から③のいずれかを唯一の解決策には位置付けておらず、これらの強化策を組み合わせている事例が大半を占めた。

図表2 渉外営業力の強化策（例）

渉外担当の確保（増員）	●女性職員や再雇用職員の渉外担当への配置 ●2課体制の導入による営業店人員の再編成 ●渉外手当の増額などの処遇改善（成果主義の導入）
活動の効率化（生産性向上）	●雑サービスの見直し（個人宅への集金廃止など） ●活動内容の取捨選択（法人特化など） ●渉外支援システムの導入（DBなど）
渉外担当の能力アップ（底上げ）	●OJT研修・集合研修の実施 ●渉外担当の集約（母店・サテライト店化） ●育成ローテーションの厳格運用

2. FSTに注目

本稿では経験の浅い渉外担当の育成などで活用される実践型研修のFST（フィールド・セールス・トレーニング）に注目する。FSTの明確な定義はないが、信用金庫の間では『短期・集中的な新規開拓活動を行うなかで、職員のコミュニケーション能力や営業スキルを養成する実践型の研修手法』とのイメージが強いようである。信用金庫業界では20年以上前からFSTの実施事例があるものの、昼間面談率の低下などにより近年は中止・縮小が相次いでいた。

FSTの実施目的は大きく、①OJT・研修活動、②新規開拓活動の2つの側面からなり、信用金庫の問題意識によって求める成果に違いがみられる（図表3）。なお研修受講金庫との意見交換では、具体的な数字成果ではなく、『研修に参加する若手職員の精神面の成長に期待する』との声の実施目的の大半を占めた。

図表3 FSTの実施目的

OJT・研修活動	●実践型の研修を実施することで、渉外営業の経験が浅い職員などの早期戦力化を図る。座学では得られない経験を積むことで、新規開拓のノウハウを獲得させるとともに自信を持たせる狙いがある。
新規開拓活動	●重点地域を対象にFSTを行い個人顧客の新規開拓または取引深耕に取り組む（法人開拓の場合もある）。一定の経営資源を短期集中的に投入することで、具体的な成果を得る狙いがある。

3. 取組時の留意点

FSTに取り組む際の検討課題は、①目的の明確化、②時代変化への対応、③事務局の負担軽減などとなる（図表4）。近年はかつてのローラー営業的なFSTは実施困難となりつつあり、実効性を重視したFSTの実施が求められる。DM送付先（取引客）を対象としたFSTや職域先でのFST実施のほか、職員の安全配慮などから2人1組のペア活動も増えている。また、事務局となる推進部門の負担軽減を目的に、外部講師を活用する研修受講金庫もみられた。

図表4 主な検討課題

目的の明確化	●FSTの実施目的を明確にする必要がある。特に若手職員を対象にFSTを実施する場合、実施の趣旨や目的（ゴール）、留意点などを丁寧に伝え、共有して臨むことが不可欠となる。
時代変化への対応	●社会全体として情報管理やコンプライアンス意識が強まっているので、かつてのローラー営業的な活動は困難になりつつあることを理解して臨む必要がある。同時に職員に対する安全配慮なども求められる。
事務局の負担軽減	●FSTは事務局による事前準備や当日の同行訪問、実施後のフォローと、相応の負担がかかる。限られた指導担当者の実効性を高めるためにも外部講師の活用などの軽減策が必要である。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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。FSTの実施（再開）に対し積極的な意見と消極的な意見が拮抗していた。

図表5 研修受講金庫のコメント（広義のFSTを含む）

（積極的な意見）

- 特にコロナ禍の活動自粛により渉外担当の新規開拓スキルが低下したと危惧している。そこでFSTを実施しているが、新規開拓の訓練と位置付け、具体的な成果を期待していない。
- 当金庫は、成績優秀な渉外担当と若手の渉外担当でペアを組ませ、FSTを実施している。その際は、しんきんDBを活用して見込み先を抽出したうえで営業活動を行う。
- 当金庫のFSTは、取引先にDMを送付し、その後、フォローを行う形で実施する。
- 当金庫のFSTは、職域契約先を対象に実施している。
- 当金庫では、マネジメント層の営業力が低下しているとの問題意識から、先般、新任支店長向けにFSTを実施した（外部講師を活用）。
- 当金庫は営業の苦手なベテラン職員などを対象にFSTを実施し、意識改革を促している。
- 当金庫は本部職員を含めたFSTを定期的実施する。金庫一丸となって取り組むことで、一体感を得る狙いがある。
- 顧客との面談率などを考えると効率の悪い営業スタイルだが、同僚や先輩と一緒に苦労するなか、仲間意識の醸成や情報交換の場となっている。
- 当金庫のFSTはとにかく（受講する）渉外担当への配慮を重視している。例えば今夏のFSTではこまめな休憩を指示するなどした。

（消極的な意見）

- 集合住宅が増え、ポスティングの実施すら困難な現在、FSTによる新規開拓はとにかく効率が悪く、費用対効果に見合わない。
- 過去にFSTで獲得した個人顧客はほぼ休眠口座になっている。お願いして口座を開設してもらった経緯があるからだろうか。
- 渉外営業の生産性向上が叫ばれるなか、面談率の低い営業活動をあえて実施する意義を説明できない。むしろDBなどを使った効率的な新規開拓を行うべきである。
- 今の時代、無暗に個人宅を新規開拓しても苦情になるだけだし、一歩間違えれば、不審者として通報されるのではないか。顧客トラブルのリスクを考えるとFSTの実施は難しい。
- 仮にかつてのようなFSTを実施（再開）したら、渉外担当が反発するだけだと思う。精神論では若い職員の賛同を得るのは難しいだろう。
- 女性渉外なども増えるなか、FSTは職員の防犯対策面で心配である。

女性渉外担当の配置状況等「事前課題の集計結果」

講義 4－2

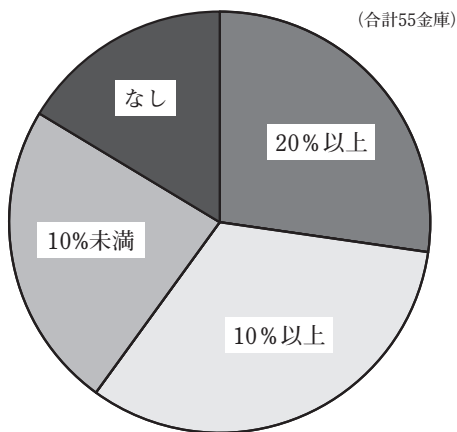
ポイント

- 本稿は当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の事前課題の集計結果となる（回答数は55金庫）。
- 女性の渉外担当を配置する研修受講金庫は83.6％に達し、全渉外担当に占める女性渉外担当の割合も15.6％となった。
- 業務内容は、預かり資産や消費者ローン推進などの個人向け活動に特化する信用金庫、性別に関係なく地区担当や法人担当とする信用金庫に分かれる。
- 研修受講金庫からは、『女性職員のもう一段の活躍拡大には、ジョブローテーションの徹底に加え、キャリアプランの確立が不可欠』との声があった。

1. 女性渉外担当の配置状況

信用金庫業界において女性職員の活躍拡大が解決すべきテーマの一つに浮上して久しい。そこで当研修の事前課題では「女性渉外担当の配置人数」を確認した。集計結果をみると、女性渉外担当を配置する研修受講金庫が83.6％（46金庫）に達し、全渉外担当に占める女性渉外担当の割合も15.6％となった（図表6、7）。信用金庫別では、①20％以上が27.2％（15金庫）、②10％以上20％未満が32.7％（18金庫）、③10％未満が23.6％（13金庫）、④配置なしは16.3％（9金庫）となり、相対的に預金規模の小さい信用金庫で女性渉外担当の配置割合が高かった。

図表6 渉外担当に占める女性渉外担当の割合（2023年度末）



図表7 事前課題の概要等

質問事項	【女性職員の活躍】 ①渉外担当（人数） ②部・店長（人数）
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2024年度） 受講金庫
回答期間	2024年6月3日～7月31日
回答金庫数	55金庫
その他	信用金庫によって渉外担当の定義が異なる可能性あり。

2. 担当業務など

女性渉外担当の業務内容は、大きく①預かり資産や消費者ローン推進などの個人担当とする信用金庫、②性別に関係なく地区担当や法人担当とする信用金庫に分かれる。特に近年は女性職員の活躍拡大の流れに加え、男性職員の減少が深刻なこともあり、②を採用する信用金庫が増えている。

3. 部・店長への登用状況

事前課題では女性の部・店長（幹部職員）への登用状況も確認した。集計結果をみると、研修受講金庫の61.1%（34金庫）で、女性の支店長や本部部長の登用が確認された。ただし人数ベースでは1～2人など僅かに留まる回答が大半を占めており、多くの信用金庫が女性職員の管理職登用に苦慮していると想像される。そのためにも働き方改革の更なる推進や役員を含めた意識改革の徹底、女性職員のキャリアプラン提示などが求められる。

4. 研修受講金庫のコメント

研修受講金庫による事前課題の主なコメントは図表8のとおりである。

図表8 研修受講金庫のコメント

（女性渉外の業務内容）

- 女性の渉外担当は預かり資産や年金の推進に特化している。
- 当金庫は性別に関係なく女性も地区担当を行う。
- 当金庫の渉外担当は法人営業を基本とするため、女性職員も法人営業に携わっている。
- ジョブローテーションにより、総合職の職員は入庫2年目に個人担当、3年目には地区担当（法人担当）となるルールを徹底している。

（配置・育成上の課題など）

- 当金庫はテラーの不足も深刻化しており、女性職員の渉外配置は困難である。
- 渉外担当に拒否感を示す女性職員の離職増加が懸念されるため、配置に踏み切れない。
- 当金庫は女性渉外担当こそ定着したが、その後のキャリアに繋がっていない。一律のキャリアステップではなく、柔軟な評価基準で女性管理職、ひいては役員への道を示す必要がある。
- 当金庫は性別に囚われないキャリアパスを設けているので、女性職員の活躍拡大という観点で特別な取組みを行っていない。ただし働きやすい職場環境の整備には熱心である。
- 当金庫は女性渉外担当の配置に消極的な考えである。無理に渉外担当に任命するのではなく、融資担当や他業務での成長に期待しており、そのための育成にも熱心である。

アルムナイ採用への取組み

講義4－3

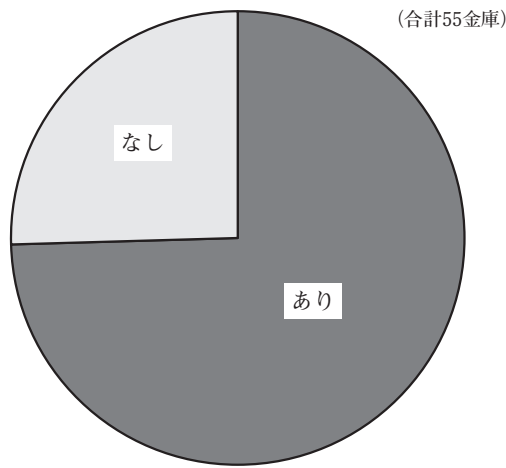
ポイント

- アルムナイ採用の導入が急拡大しており、事前課題の結果をみると研修受講金庫の74.5%で実施していた。
- 最大のメリットは、自金庫を良く知っている人材を採用することで即戦力を確保できる点にある。
- アルムナイ採用で実績を出すには、中途退職者が再び自金庫で働きたいと思えるような職場づくりが不可欠であり、そのためにも①職員エンゲージメントの向上、②金庫役職員の意識改革、③庫内ルールの整備などに取り組む必要がある。

1. アルムナイ採用の取組み

信用金庫の常勤役職員数減少の深刻化に伴い、転職や家庭の事情などでいちど自金庫を中途退職した元職員を採用する「アルムナイ採用」の導入が急拡大している。当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修」の事前課題で実施状況について確認したところ、研修受講金庫のうち74.5%の信用金庫でアルムナイ採用を実施しており、一般的な採用手法の1つとして業界に普及してきたと考えられる（図表9、10）。

図表9 アルムナイ採用の実施割合



図表10 事前課題の内容

質問事項	【中途採用の実施】 ①採用の方針等、②元職員の採用の有無
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2024年度）受講金庫
回答期間	2024年6月3日～7月31日
回答金庫数	55金庫
その他	質問②をアルムナイ採用とした。

2. アルムナイ採用の狙い・目的

信用金庫がアルムナイ採用を強化する最大のメリットは、自金庫を良く知っている人材を採用することで即戦力を確保できる点にある。そのほか、採用コストの削減や内外への先進性のPR、多様性を認める組織風土の醸成などが期待される。

3. 取組時の留意点

アルムナイ採用で実績を出すには、中途退職者が再び自金庫で働きたいと思えるような職場づくりが不可欠であり、①職員エンゲージメントの向上、②金庫役職員の意識改革、③庫内ルールの整備などに取り組む必要がある。これまでの中途退職者の「本音」の退職理由とも向き合い、自金庫の魅力向上を実現する覚悟が求められるだろう。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント（アルムナイ採用について）

- アルムナイ採用で戻ってきた職員は、「他社で働いてみたけど、やっぱり〇信金の方が働きやすい。」などと、日常業務のなかで若い職員に話してくれるので助かっている。
- 当金庫を中途退職した若手・中堅に周年記念イベントを案内したところ数人が参加してくれ、その中からアルムナイ採用に応募してきた人がいた。
- 元職員がアルムナイ採用で戻ってきてくれた。現在の職位は従前より低い状況だが、優秀な人材なので近いうちに元の職位に戻すと思われる。
- トップダウンでアルムナイ採用を導入した。金庫として戻ってきて欲しい元職員に案内をしており、数件の問い合わせがあった。現在、1人の採用が決まっている。
- アルムナイ採用を開始したところ、この3月末に辞めた職員が早くも戻ってきた。色々な意見があるが、即戦力になるため復帰を認めた。
- アルムナイ採用の想定ターゲットは女性職員である。結婚など家庭の事情で退職した職員が戻ってくるよう、案内を行っている。
- 当金庫はアルムナイ採用に消極的だと思う。辞め方が重要であり、本当に戻って欲しくなるような円満退職はあるのだろうか。戻ってくる理由も重要である。
- アルムナイ採用の制度はあるが実績はない。

副業解禁への取組み

講義 4－4

ポイント

- 信用金庫においても副業を解禁する動きが強まっており、研修受講金庫等へのヒアリングでは、職員の副業を一部でも認めている信用金庫は2割強であった。
- 雇用形態は個人事業主型かつ金庫への報告を前提とする信用金庫が大半を占める。
- 留意点は、①自金庫に適した制度設計、②副業を認める組織風土の醸成、③労務管理などの体制整備などとなる。
- 研修受講金庫からは、副業を解禁することで離職防止に繋がるのではないかと期待するコメントなどがあった。

1. 副業解禁の動向^(注1)

わが国ではここ数年、柔軟で多様な働き方に向けた取組みの一つとして副業の解禁が進んでいる。信用金庫においても、働き方改革の推進や多様な価値観の容認のため、副業を解禁する動きが強まっている。研修受講金庫等へのヒアリングでは、職員の副業を一部でも認めている信用金庫は2割強であった。

信用金庫が認める副業には、①専門性を高めるための副業、②自己実現のための副業、③地元企業をサポートするための副業などがある（図表12）。個人事業主型の雇用形態に限定して副業を認める信用金庫が大半を占める。また、金庫職員の安全配慮義務の観点などから、副業開始にあたって承認制または届け出制とする信用金庫が多い。

図表12 想定される副業解禁の分類例

専門性を高めるための副業	●職員自身がより高いスキルを身に付けるための副業。例えば、大学の非常勤講師などが想定される。
自己実現のための副業	●趣味の延長や日常生活における問題意識を解決するための副業。例えば、休日の地元スポーツチームのコーチなどが想定される。
地元企業をサポートするための副業	●人手不足などで苦しむ地元の企業を支援するための副業。例えば、休日の繁忙時におけるレストランの接客などが想定される。

(注)1. 本稿では「副業・兼業」ではなく「副業」で用語を統一する。

2. 副業解禁のメリット・デメリット

副業を解禁するメリットは、組織の活性化や生産力向上、職員のスキル・モチベーション向上、優秀な職員の雇用確保（離職防止・採用時のPR）などがある。

一方のデメリットは、労務管理の煩雑さや、情報管理上の懸念、中途退職者の発生などが想定される。

3. 取組時の留意点

信用金庫が副業を解禁する際の留意点は、①自金庫に適した制度設計、②副業を認める組織風土の醸成、③労務管理などの体制整備となる。制度を活性化するには、副業に携わる職員に対して公正な評価を行うことは勿論、金庫として副業を後押しするなど、職員が副業に携わりやすい組織風土を醸成する必要があるだろう。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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 研修受講金庫のコメント

- 当金庫が副業を解禁した一番の理由は、優秀な本部職員の引き留めである。専門性の高い職員は現状に満足せず、より高いレベルの仕事を求める傾向が強い。金庫に残りつつ副業で能力アップをして貰えば、金庫にとっても本人にとってもウィンウィンとなる。
- 当金庫は取引先以外でなら副業 OK である。
- 当金庫が副業を解禁したきっかけは、地元少年野球のコーチを引き受けたいとの相談が職員からあったためである。地域貢献の一環として解禁することにした。
- 当金庫は副業を解禁しており、副業内容は原則自由（スーパーやコンビニでも良い）としている。人事に報告する義務があるが、個人的な感覚では1割くらい副業職員がいる気がする。
- 信用金庫取引先も人手不足が深刻であり、取引先支援の一環として副業を解禁すべきと個人的に考えている。
- 制度としてはないが、認めれば中途退職者も減ると思う。若手・中堅の中には「コンサル会社で頑張りたい」などと言い出す職員がおり、我々がいくら「大変だから止めろ」と言っても聞いてくれない。それなら副業でコンサルを認め、大変さを知って貰うのも手である。
- 親から相続したアパートの経営や兼業農家などは個別対応として許可しているが、それ以外の副業は認めていない。

信用金庫の法人特化型推進体制の留意点

講義 4－5

ポイント

- 近年、渉外担当の業務内容を法人向けの営業活動に絞り込み、個人宅への訪問や個人ローンの推進を業務から外す「法人特化型推進体制」を導入する信用金庫がある。
- 背景には、限られた経営資源である渉外担当の活動に優先順位を設け、営業力の強化を図る狙いがある。
- 取組時の検討課題は、①職員の育成（OJT）体制、②個人マス層の推進チャネル、③効率化の徹底などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、個人向けの営業活動を本部のローンセンターと営業店の店頭に移行し、渉外担当は事業性融資と職域セールスに絞る事例があった。

1. 法人特化型推進体制への移行

限られた経営資源である渉外担当を有効活用し、営業力を最大限に高めるため「法人特化型推進体制（法人特化型渉外体制）」を導入する信用金庫がある。渉外担当の業務内容を法人営業に絞り込み、渉外担当による①個人宅への訪問廃止、②個人取引の目標除外などを行う。ただし職域セールスについては引き続き渉外担当が営業活動を担うなど、完全な切り分け実施までは行われていないケースが多いようである。

研修受講金庫との意見交換では、法人特化型推進体制に賛同する声が主流だった一方で、懸念の声もあった（図表 14）。

図表 14 法人特化型推進体制に対する意見（メリット・デメリット）

メリット（積極的）	デメリット（消極的）
● 渉外担当の活動を明確にすることで、事業性融資の推進に専念できる。 ● 顧客セグメントにより金庫全体の営業力が強化される。 ● テラーなどにも役割と目標を与えた方がモチベーションも高まる。 ● 個人ローンの獲得は非対面が中心となりつつある（渉外営業では獲得困難）。	● 渉外営業が他業態との差別化（強味）であり、非対面などでは競合金融機関に勝てない。 ● 個人顧客に対するサービス低下でクレームなどの発生が心配である。 ● 個人と法人の顧客を完全に切り分けるのは難しい。 ● 若い渉外担当が、最初から法人営業に専念するのは困難である。

2. 個人マス層の推進チャネル

研修受講金庫との意見交換では、個人マス層の推進チャネルとして、①店頭（テラー）の活躍拡大を挙げる信用金庫、②本部の推進部門によるネット対応やローンセンターの強化を挙げる信用金庫があった。同時に個人マス顧客を非対面などに誘導するため、商品・サービスについても低金利商品の品揃え拡充がみられた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①職員の育成（OJT）体制、②個人マス層の推進チャネル、③効率化の徹底などとなる。懸念の一つに若い渉外担当がいきなり法人営業に携わることの難しさがあるろう。実施金庫のなかには、新任の渉外担当者には一定期間、先輩職員が同行訪問するなどの手厚いOJTを実施していた。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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15のとおりである。

図表15 研修受講金庫のコメント

- 当金庫は営業体制を転換し、営業店から個人ローン業務を外し、個人に関する目標設定も廃止した。営業店の渉外担当は事業性融資と職域セールスに特化することで、限られた経営資源を有効活用することにした。
- 当金庫は経営資源を最適配置するべく、営業店は事業性融資に力を入れ、住宅ローンを含む個人ローンはローンセンターで完結させる仕組みとしている。営業店に住宅ローンの案件が来てもローンセンターに投げるだけである。
- 当金庫の渉外担当は全員が法人担当であり、性別に関係なく渉外担当＝事業性融資の推進である。担当地区の配慮はあろうが、若手も女性も事業性融資に専念する。
- 当金庫の営業店は事業性融資の推進に専念するため、個人ローンの取扱い経験の乏しい2・3年目職員が増えている。課題もあろうが、この点については金庫として割り切った。
- 当金庫は複合取引を重視するため、個人ローンを営業店から切り離すことに違和感がある。ただし、消費者ローンなどの事務は本部に集中済で、営業活動と事務処理は別モノとの考えである。
- 当金庫の渉外担当の育成プロセスは、預かり資産セールス、個人ローン、その後に事業性融資を覚えるスタイルである。そのため、いきなり事業性融資を担当することに疑問が残る（当金庫では無理である）。

アウトバウンドコールによる消費者ローンの推進

講義4－6

ポイント

- これまでの経験や勘に頼った営業スタイルを改め、各種の顧客情報から導き出された仮説に基づいて消費者ローンを推進する研修受講金庫があった。
- その際、アウトバウンドコールを活用して接点の薄い取引客にアプローチし、Web完結への誘導や来店誘致・渉外担当による訪問営業を行うケースが複数みられた。
- 取組時の検討課題は、①トライ＆ランによるヒット率の向上、②アウトバウンドコールに適した体制整備、③費用対効果の検証などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、住宅ローンや給振契約のある顧客、ATM利用頻度の高い顧客などを見込み先として抽出していた。

1. アウトバウンドコールの実施

近年、各種の顧客情報を分析することで、消費者ローンの見込み客に絞った効率的な営業推進手法に注目が集まる。その際のセールス手法として、渉外担当による訪問のほか、DM 発送やSMS 送信、アプリによるプッシュ通知などがあるが、本稿ではアウトバウンドコール（電話セールス）に注目したい。見込み先にアウトバウンドコールを実施のうえ、非対面のWeb完結に誘導したり、対面の来店誘致・渉外担当による訪問営業を行ったりする研修受講金庫が複数あった（図表16）。

図表16 アウトバウンドコールの仕組み（例）

ターゲット顧客	●取引のある顧客（既取引先） ●データ分析により抽出された見込み先
推進商品	●消費者ローン
コール担当者 （いずれか）	●営業店職員（テラー、内勤職員が中心） ●本部職員（ローンセンターを含む） ●外部委託先のコールセンターのオペレーター
折返しの受付け （いずれか）	●金庫職員（営業店、本部、ローンセンターなど） ●外部委託先のコールセンターのオペレーター
実際の契約	●Web完結への誘導 ●来店誘致または渉外担当による訪問（予約を基本）

2. 見込み先の抽出

研修受講金庫へのヒアリングでは、①住宅ローン先、②給振先、③ATM利用客などを消費者ローンの見込み先として抽出する事例があった。なかでも住宅ローン先や給振先は、アウトバウンドコールに対するクレーム発生率が低く、加えて架電時に不在でも折返しの電話が多いとのことである。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①トライ＆ランによるヒット率の向上、②アウトバウンドコールに適した体制整備、③費用対効果の検証などとなる。見込み先の抽出条件などを仮説・検証することで、より高いヒット率を目指す努力が不可欠である。②に関連して、④電話セールスの内容・引継事項を共有する仕組み、⑤平日夜間などの折返し電話に対する受付窓口の整備が重要となる。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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17のとおりである。

図表17 研修受講金庫のコメント

- 当金庫の個人顧客数は〇万人を超えるものの、常時接点のある先は1割に満たない。マス個人層に対する効率的なアプローチ策として、アウトバウンドによる消費者ローンのセールスを開始した。完全非対面への誘導ながら3%程度の成約に至っている。
- 当金庫は、①住宅ローン先（給振口座先）、①預金残高の変化、②ATM利用頻度などを組み合わせ抽出した見込み先にアウトバウンドのセールスを行う。条件を変え成功・失敗事例を積み上げるなか、ヒット率の向上を図っている。
- 当金庫は営業店の内勤職員がアウトバウンドの電話セールスを実施している。顧客の要望によって店頭での契約か、渉外担当の訪問かを選んでもらう（当金庫は原則、対面に誘導）。
- 当金庫は店頭セールスの強化策として、DBを活用したアウトバウンドコールに取り組んでいる（現状は定期預金の満期案内が中心である）。
- 営業店の内勤職員がアウトバウンドを行ったあとのフォローが課題である。架電時に不在であっても意外に折り返してくれる。ただし業務終了後で電話が繋がらなかったりするとクレームになりかねない（対応策として外部コールセンターに委託した研修受講金庫あり）。
- 当金庫はアウトバウンドと別に渉外担当が見込み先を訪問営業している。そのため、アウトバウンドの効果検証が曖昧である。

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

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。

経営戦略プランニング研修(2024年度)還元レポート一覧(索引)

当研究所HPトップ: <https://www.scbri.jp/>

2024
プランニング



1. 金融調査情報

発行日	No.	タイトル	特集号
2024/10/30	2024-10	信用金庫の新しいビジネスモデル策定① ー「経営戦略プランニング研修(2024年度)」の概要ー	ー
2024/12/26	2024-15	信用金庫の新しいビジネスモデル策定② ー「経営戦略プランニング研修(2024年度)」事前課題の集計結果ー	ー

(備考) 信金中金月報に掲載済み

2. ニュース&トピックス

発行日	No.	タイトル	特集号
2024/10/30	2024-91	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-01) ー営業店2課体制の実施ポイントー	3-1
2024/11/8	2024-93	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-02) ー融資BOCの運営ポイントー	3-2
2024/11/8	2024-94	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-03) ー母店・サテライト店制度のグルーピング拡大時の検討ポイントー	ー
2024/11/15	2024-96	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-04) ー営業店窓口営業時間の短縮状況ー	3-3
2024/12/26	2024-109	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-05) ー10年後の預金残高の予想「事前課題の集計結果」ー	1-1
2024/12/26	2024-110	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-06) ー若年層顧客の定義等「事前課題の集計結果」ー	ー
2024/12/26	2024-111	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-07) ー営業エリアの拡大(地区拡張)の考え方「事前課題の集計結果」ー	1-4
2024/12/27	2024-112	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-08) ー女性渉外担当の配置状況等「事前課題の集計結果」ー	4-2
2024/12/27	2024-113	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-09) ー非正規職員の活躍状況「事前課題の集計結果」ー	ー
2024/12/27	2024-114	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-10) ー店舗の建替え計画等「事前課題の集計結果」ー	ー
2024/12/27	2024-115	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-11) ー営業店の標準化状況「事前課題の集計結果」ー	ー
2024/12/30	2024-116	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-12) ー定期積金等の取扱状況「事前課題の集計結果」ー	ー
2024/12/30	2024-117	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-13) ー在宅勤務の実施状況「事前課題の集計結果」ー	ー
2024/12/30	2024-118	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-14) ー法人特化型店舗(空中店舗)の出店状況「事前課題の集計結果」ー	ー
2025/1/14	2024-124	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-15) ー中途採用の実施状況ー	ー

発行日	No.	タイトル	特集号
2025/1/14	2024-125	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-16) ー営業店事務の集中化状況ー	—
2025/1/14	2024-126	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-17) ー各種システムの導入状況ー	—
2025/1/17	2024-130	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-18) ー新規採用の強化策ー	—
2025/1/17	2024-131	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-19) ーアルムナイ採用への取組みー	4-3
2025/1/20	2024-132	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-20) ー預金セールスの目標設定ー	2-1
2025/1/20	2024-133	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-21) ー相続手続きの集中化策ー	—
2025/1/20	2024-134	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-22) ー庫内会議改革への取組みー	—
2025/1/31	2024-139	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-23) ーリファラル採用への取組みー	—
2025/2/28	2024-152	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-24) ー本部 DX 人材の育成策ー	—
2025/2/28	2024-153	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-25) ーメンター制度運営時の留意点ー	—
2025/2/28	2024-154	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-26) ー収益ベース型目標設定制度の修正動向ー	2-5
2025/2/28	2024-155	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-27) ー規模縮小の容認の考え方ー	1-2
2025/2/28	2024-156	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-28) ー相続預金の流出防止策ー	1-3
2025/2/28	2024-157	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-29) ー本部職員の評価制度改革ー	—
2025/2/28	2024-158	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-30) ー手数料ビジネスの強化策ー	—
2025/2/28	2024-159	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-31) ー住宅ローン推進の再強化ー	2-3
2025/2/28	2024-160	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-32) ー個人表彰制度の見直しー	—
2025/2/28	2024-161	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-33) ー貸出金利回りの改善策ー	2-2
2025/2/28	2024-163	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-34) ー副業解禁への取組みー	4-4
2025/3/25	2024-176	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-35) ー人事制度改革への取組みー	—
2025/3/25	2024-177	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-36) ー新入職員の営業活動開始のタイミナー	—
2025/3/25	2024-178	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-37) ー営業店適正人員の算出手法ー	—
2025/3/25	2024-179	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-38) ー少人数店舗運営に向けた工夫等ー	—
2025/3/26	2024-182	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-39) ー本部組織改革への取組みー	3-4
2025/3/26	2024-183	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-40) ー本部職員のマルチタスク化への取組みー	3-5
2025/3/26	2024-184	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-41) ー本部業務の可視化(定量化)策ー	—

発行日	No.	タイトル	特集号
2025/3/26	2024-185	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-42) ー営業店表彰制度の見直し傾向ー	2ー4
2025/4/14	2025-05	信用金庫の幹部候補生の育成策	ー
2025/4/14	2025-06	信用金庫の若手職員のエンゲージメント改善策	ー
2025/4/14	2025-07	信用金庫の本部機能の移転動向	1ー5
2025/4/15	2025-08	信用金庫の店舗体制改革の動向	ー
2025/4/15	2025-09	信用金庫のATM設置の見直し	ー
2025/4/15	2025-10	信用金庫の渉外体制改革の動向	ー
2025/4/17	2025-11	信用金庫の法人特化型推進体制の留意点	4ー5
2025/4/17	2025-12	信用金庫の本部設置型法人専担の活動状況	ー
2025/4/17	2025-13	信用金庫の集金専担の活動状況	ー
2025/4/30	2025-15	信用金庫のFST実施による渉外営業力の強化	4ー1
2025/4/30	2025-16	信用金庫のアウトバウンドコールによる消費者ローンの推進	4ー6

2025年度「経営戦略プランニング研修」のご案内

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2025年度も信用金庫役職員を対象に「経営戦略プランニング研修」を開催する。2025年度研修の特徴を挙げると、研修受講金庫等からの要望を踏まえ、大きく①集合研修（通常型）、②経営層向け研修、③講師派遣型研修の3種類に再編成した点がある。

2025年7月現在、募集を終了した研修もあるが、今後の研修運営等についてご意見・ご要望がある場合は、個別に事務局まで相談いただきたい。

【経営戦略プランニング研修（2025年度）】

当研修は、前年度と同様、預金規模別で3コースを設定しており、7月以降、全6回開催する予定である。マイナス金利の解除など信用金庫経営を取り巻く環境変化が急なことから、2025年度は「持続可能なビジネスモデルの策定」をテーマに多方面から議論を行っていく予定である。

【経営戦略プランニング研修（経営層向け）】

当研修は、信用金庫経営層を対象とした研修で、2025年度に新設した。研修受講者は年3回実施する集合研修やオンライン研修を通じて自金庫ビジネスモデルの策定について深掘りしていくカリキュラムである。今年度の募集は1回とした。

【経営戦略プランニング研修（講師派遣型）】

当研修は、前年度のトレーニー派遣型研修を発展させたものである。研修テーマを「中期経営計画の策定」とし、当研究所職員（講師）が信用金庫を訪問する研修スタイルとした。研修内容や時期等を個別に決定するオーダーメイド型であり、2025年7月現在、既に研修受講中の信用金庫もある。

【研修事務局（2025年度）】

信金中央金庫 地域・中小企業研究所
調査・研究グループ（担当：奥津、刀禰、森川）
住所：〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
電話：03-5202-7671（代表）

2025
プランニング

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2025年5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
25.5.1	金融調査情報	2025-2	伊達信用金庫のアグリサポートプロジェクト ー ICT を活用した地域農業支援ー	刀禰和之
25.5.2	産業企業情報	2025-4	事業承継・創業支援を通じたグリーン社会の実現への挑戦 ー 銚子信用金庫（千葉県）による「事業承継・創業支援ラボ」 を通じた地域間連携づくりー	藁品和寿
25.5.2	ニュース&トピックス	2025-17	信用金庫の店舗数（2024 年度末速報）	刀禰和之
25.5.2	ニュース&トピックス	2025-18	信用金庫の店舗内店舗数（2024 年度末速報）	刀禰和之
25.5.2	ニュース&トピックス	2025-20	信用金庫の女性職員比率（2024 年度末速報）	刀禰和之
25.5.2	ニュース&トピックス	2025-21	信用金庫の出資会員数（2024 年度末速報）	刀禰和之
25.5.2	金利・為替見通し	2025-2	トランプ政権の相互関税導入を受けて、FRB と ECB は利 下げペースを加速すると見込む	峯岸直輝 鹿庭雄介
25.5.7	ニュース&トピックス	2025-22	たちばな信用金庫のコラボン連携による取引先支援	刀禰和之
25.5.7	ニュース&トピックス	2025-23	たちばな信用金庫の諫早商業高等学校との連携策	森川友理
25.5.12	ニュース&トピックス	2025-24	堅調な中国生産活動の持続性 ー貿易摩擦激化で先行き過剰在庫の処分が難しくなる恐れー	鹿庭雄介
25.5.13	ニュース&トピックス	2025-25	信用金庫の預金・貸出金残高（2025 年 4 月末速報） ー前年同月末比増減率、預金 0.0% 増、貸出金 1.5% 増ー	西 俊 樹
25.5.20	経済見通し	2025-1	実質成長率は 25 年度 0.4%、26 年度 0.7% と予測 ートランプ関税による輸出の下振れで国内景気は減速ー	角田 匠
25.5.26	ニュース&トピックス	2025-26	信用金庫の預金残高の長期推移 ー個人預金（定期性）の減少傾向が影響し、預金全体の伸 び率が鈍化ー	西 俊 樹
25.5.27	経済金融情報	2025-1	2024 年度の賃上げで家計はどう動いたか ー支出増は物価高で相殺、残りは貯蓄に回るー	鹿庭雄介

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
25.5.1	講演	金融・経済指標の見方	新入職員研修	興産信用金庫	鹿庭雄介
25.5.8	講演	次期中計策定の進め方等	経営戦略プランニング研修 （講師派遣型）	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之 森川友理
25.5.9	講座	協同組織金融機関の意義	北海道信用金庫提供講座「商学 特講（地域金融と信用金庫）」	小樽商科大学	大野英明
25.5.14	講演	協同組織金融機関にとっての ESG 地域金融とは	農中総研フォーラム （2025 国際協同組合年事業）	農林中金総合研究所	藁品和寿
25.5.16	講演	次期中計策定の進め方等	経営戦略プランニング研修 （講師派遣型）	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之 森川友理
25.5.22	講演	中小企業を取り巻く経済環境と 山形県経済の動向	第 26 回 ビジネスクラブ	米沢信用金庫	角田 匠

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主 催	講 師 等
25.5.22	講演	「自律型人材」の育成に向けて鍵を握る「リスクリング」	若手経営者会「ひびしんニューリーダー会」例会	福岡ひびき信用金庫	薬品和寿
25.5.23	講演	取材現場の経験から考える顧客との接点のあり方 ー円滑なコミュニケーションへ向けてのアプローチを探るー	目利き力向上プロジェクト	埼玉縣信用金庫	鉢 嶺 実
25.5.26	講演	次期中計策定の進め方等	経営戦略プランニング研修 (講師派遣型)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀 禰 和 之
25.5.28	講演	トランプ関税を巡る貿易戦争の行方と中小企業への影響	同友会緊急セミナー	北海道中小企業家 同友会	角 田 匠

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
25.5.16	GDP4期ぶりマイナス、景気後退は回避できる?	NIKKEI NEWS NEXT	株BSテレビ東京	角 田 匠

統計

統計データ掲載サイトのご案内

「統計」のページは、2025年3月号をもって信金中金月報におけるデータ掲載を取り止めています。今後は、下記サイト掲載の統計データをご活用ください。

1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ

「全国信用金庫概況・統計」

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

前年度の信用金庫業界の動向をまとめた年1回発行のデジタル資料です。

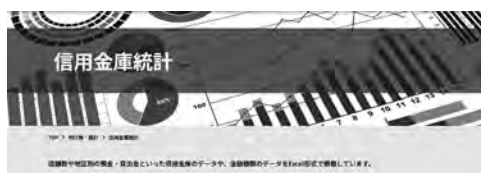


「信用金庫統計」

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

各種の時系列データをExcel形式でご提供しています。

店舗数、会員数、常勤役員数
預金種類別預金
地区別預金
預金者別預金
科目別貸出金
地区別貸出金
貸出先別貸出金
余裕資金運用状況



2. 信金中央金庫のホームページ（最新のデータ）

HOME > ニュースリリース > 統計

<https://www.shinkin-central-bank.jp/news/news04.html>

全国信用金庫預金・貸出金
全国信用金庫主要勘定



3. FTF（業務ネット） ＊信用金庫業限定

信用金庫業界の「FTFネット（業務ネット）」内で
詳細なデータをご提供しています。

4. 照会先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信用金庫統計担当
電 話：03-5202-7672
FAX：03-3278-7048

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

2025年7月1日 発行

2025年7月号 第24巻 第7号(通巻633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