



「経営戦略プランニング研修（2025年度）」の概要

信金中央金庫 総合研究所上席主任研究員

刀禰 和之

信金中央金庫 総合研究所研究員

(現：システム部副調査役) 森川 友理

(キーワード) **経営戦略プランニング研修、持続可能なビジネスモデルへの転換、人口減少下の信用金庫経営、金利上昇局面の信用金庫経営、少人数体制による信用金庫経営**

(視 点)

信金中央金庫 総合研究所は2017年度から信用金庫役職員向け集合研修「経営戦略プランニング研修」を実施しており、2025年度は合計6回開催した。当研修は、信用金庫業界のトレンドや各金庫の取組事例に関する講義および意見交換を通じて、研修受講金庫の有する知見やノウハウの共有を目指すゼミ形式の研修である。2025年度については「持続可能なビジネスモデルへの転換」をメインテーマに掲げ、①人口減少下の信用金庫経営、②金利上昇局面の信用金庫経営、③少人数体制による信用金庫経営の3テーマを切り口に講義・意見交換を展開した。

そこで本稿では、当研究所主催「経営戦略プランニング研修(2025年度)」の概要を紹介した後、事前課題の集計結果に対する研修受講金庫のコメントなどを取り上げる。

(要 旨)

- 当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2025年度）」は、2025年8月から11月まで合計6回開催した。
- ビジネスモデルの目指す方向として、「自金庫の強みを伸ばしたい」信用金庫が、「弱みを解消したい」信用金庫を大きく上回った。
- 地域が衰退するなか、今後は「営業エリアの拡大による業容拡大」ではなく、「地域経済にあわせた適正規模を目指す」信用金庫が全体の6割を超えた。
- 金利上昇による2025年度決算への影響は、「プラス面の方が大きい」信用金庫より、「マイナス面の方が大きい」と回答する割合の方が高かった。
- 職員減少への対応策では、「シニア職員」や「女性職員」の活躍拡大より、「新卒採用」および「中途採用」の強化を重視する信用金庫が目立った。

はじめに

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。特に日本銀行によるマイナス金利政策の解除（2024年3月）は、これまでの低金利政策を前提とした信用金庫のビジネスモデルに対し、抜本的な転換を迫るインパクトを与えた。

信金中央金庫総合研究所（信金中金総研）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。これに加えて、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したゼミ形式の研修手法である。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。

1. 「経営戦略プランニング研修（2025年度）」の概要

(1) 2025年度の研修概要

当研修では、信用金庫が持続可能なビジネスモデルに転換（再構築）するうえで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、皆で唯一無二の回答案を模索したりはしない。あくまでも自金庫のあるべき姿について「自ら考える」ことを重視する。

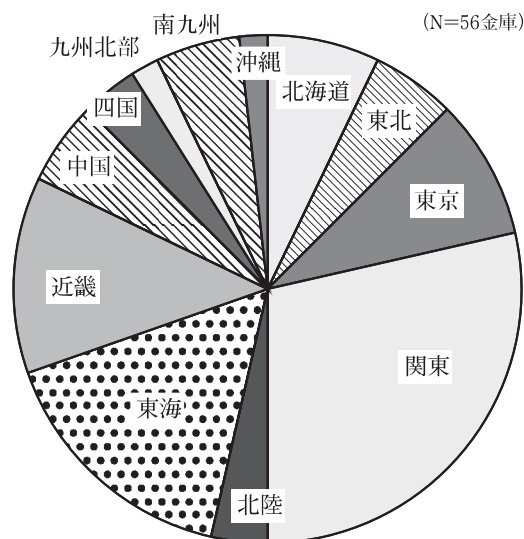
2025年度の当研修は、前年度に続き預金規模別で開催した（**図表1**）。具体的には、①預金規模1兆円以上を1回、②同4,000億円以上1兆円未満を2回、③同4,000億円未満を1回、定員を超える応募があったため追加開催として④同1兆円以上を1回、⑤同1兆円未満を1回の合計6回開催した。なお、当研修で使用するテキスト（取り上げる先進事例など）も規模感に見合ったものを心掛けている。

図表1 研修の概要

研修名	経営戦略プランニング研修 (2025年度)
研修方式	少人数・対面型の集合研修方式
開催時期	2025年8月～11月
開催回数	6回
研修期間	1回あたり3日間
統一テーマ	持続可能なビジネスモデルへの転換
講義内容	①信用金庫をとりまく環境変化 ②次期中期経営計画の策定 ③人口減少下の信用金庫経営 ④金利上昇局面の信用金庫経営 ⑤少人数体制による信用金庫経営 ⑥営業推進体制の転換 ⑦フリーディスカッション
募集人数	1回あたり8人まで (原則)
募集方法	預金規模別で3コースを募集 (第1回～第4回) ①預金残高が1兆円以上 (1回) ②預金残高が4,000億円以上1兆円未満 (2回) ③預金残高が4,000億円未満 (1回) 預金規模別で2コースを募集 (第5回～第6回) ④預金残高1兆円以上 (1回) ⑤預金残高1兆円未満 (1回)

(備考) 図表1から7まで信金中央金庫 総合研究所作成

図表2 2025年度の研修受講金庫 (地区別)



2025年度の当研修の受講金庫数は56金庫である^(注1)(図表2)。地域別では、全地区から受講申込みがあり、なかでも関東地区からの参加が16金庫と最多であった。また、預金規模別でみると、1,000億円未満から4兆円超まで多様な規模の信用金庫が参加した。なお、受講者の所属部門は例年同様に企画部門の役職員が大半を占めた。

(2) カリキュラム

2025年度の研修カリキュラムは図表3のとおりである。水曜日の午後から金曜日の夕方までの3日間通して実施した。

図表3 2025年度のカリキュラム

日程	開始	終了	講義内容(テーマ)	講師・事務局
1日目 (水曜日)	13時00分	15時00分	信用金庫をとりまく環境変化	総合研究所 職員
	15時00分	17時00分	次期中期経営計画の策定	
2日目 (木曜日)	09時30分	11時30分	人口減少下の信用金庫経営	
	13時00分	15時00分	金利上昇局面の信用金庫経営	
	15時00分	17時00分	少人数体制による信用金庫経営	
3日目 (金曜日)	09時30分	11時30分	営業推進体制の転換	
	13時00分	15時30分	フリーディスカッション	

(備考) 1. 事務連絡や昼食・休憩時間等の記載を省略
2. 1講義を原則120分で設定
3. カリキュラムは第1回研修の例

(注)1. 研修受講金庫には「経営戦略プランニング研修(経営層向け)」の受講11金庫を含む。また複数回に役職員を派遣する信用金庫があったため、受講人数の累計は62人となる。

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いる。信用金庫を取り巻く内外環境の急速な変化を受け、2025年度は「持続可能なビジネスモデルへの転換」をメインテーマに掲げ、①人口減少下の信用金庫経営、②金利上昇局面の信用金庫経営、③少人数体制による信用金庫経営の3テーマを切り口に講義・意見交換を展開した。

(3) 事前課題の提出

当研修の受講金庫には、自金庫ビジネスモデルや諸施策に関する問題意識の確認と、講師および研修受講金庫間の情報共有を目的に、事前課題に取り組むことを求めている。なお、提出された事前課題は研修回単位で取り纏めのうえ、研修実施前に研修受講金庫間で共有する。

本稿では、事前課題の主な集計結果と、それに対する研修受講金庫のコメントを記載する。

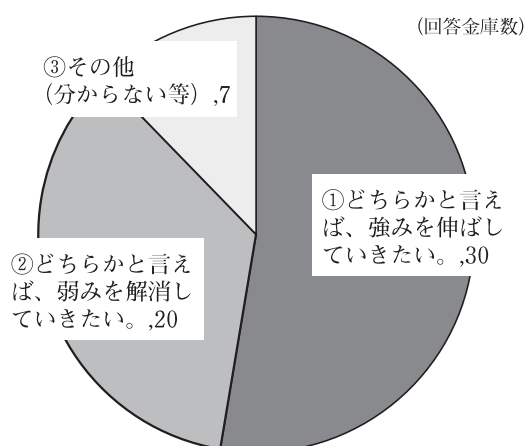
2. ビジネスモデルの目指す方向

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するうえでの基本的な考え方を確認し、研修受講金庫間で共有するため、事前課題では「貴金庫ビジネスモデルの目指す方向」について選択を求めた（図表4）。

回答結果を集計すると、「①どちらかと言えば、強みを伸ばしていきたい。」とした研修受講金庫が半数（30金庫）となり、「②どちらかと言えば、弱みを解消していきたい。」の回答金庫（20金庫）を上回った。

なお「③その他（分からない等）」を選んだ研修受講金庫の回答をみると、『どちらかを選べない（両方とも重要）。』といった回答があった。

図表4 貴金庫ビジネスモデルの目指す方向（1つを選択）



(事前課題の内容)

質問事項	貴金庫ビジネスモデルの目指す方向（1つを選択） ①どちらかと言えば、強みを伸ばしていきたい。 ②どちらかと言えば、弱みを解消していきたい。 ③その他（分からない等）
回答期間	2025年6月2日～30日（追加開催の提出等を除く）
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2025年度および経営層向け）受講の57金庫（欠席を含む）
備考	—

意見交換では、①を挙げた理由として『経営資源が限られる以上、弱みの解消より強みを伸ばす方を優先すべきである。』『当金庫のビジネスモデルを明確にすることで競合金融機関との差別化を図る。』などのコメントがあった。

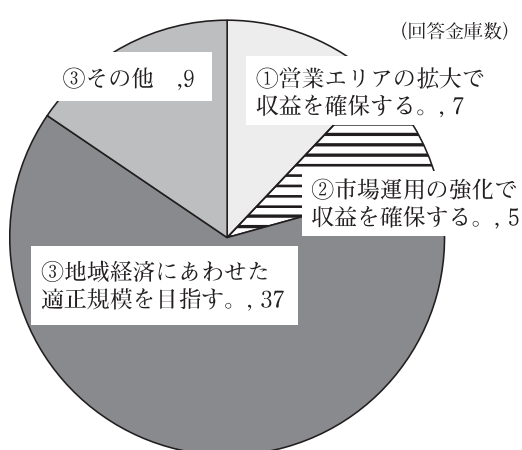
一方、②を挙げた理由には『当金庫の強みに伸びしろが乏しい以上、弱みを強化した方が現実的である。』『強みがあるうちに、弱みを解消しておきたい。』などがあった。なお自金庫の弱みとしては、事務効率化(BPR)や店舗戦略の遅れ、職員の減少および高齢化を挙げる研修受講金庫が目立った。

3. 人口減少下の信用金庫経営

2025年1月時点のわが国の人口(日本人人口)は、前年から0.75%、90万人減少し、1億2,065万人となった。減少率・減少数ともに拡大したうえ、65歳以上の老年人口割合の上昇も続いている。地域の人口減少・少子高齢化の加速は、地域密着型経営を基本とする信用金庫にとって経営基盤の維持を困難にする恐れが強い。

そこで人口減少下の信用金庫経営として、「最も優先順位の高い施策」について事前課題で確認した(図表5)。回答結果を集計すると「③地域経済にあわせた適正規模を目指す。」が63.7%(37金庫)となり、「①営業エリアの拡大で収益を確保する。」の7金庫、「②市場運用の強化で収益を確保する。」の5金庫が続いた。また「④その他」を選択した研修受講金庫も9金庫あった。

図表5 最も優先順位が高い施策(1つを選択)



(事前課題の内容)

質問事項	最も優先順位が高い施策(1つを選択) ①営業エリアの拡大で収益を確保する。 ②市場運用の強化で収益を確保する。 ③地域経済にあわせた適正規模を目指す。 ④その他
回答期間	2025年6月2日~30日(追加開催の提出等を除く)
対象金庫	経営戦略プランニング研修(2025年度および経営層向け)受講の57金庫(欠席を含む)
備考	複数回答の金庫あり

意見交換では、③を選択した理由が2つに分かれた。主に人口減少の著しい地域に所在する研修受講金庫からは『地域経済（人口など）が縮小する以上、当金庫も業容縮小を受け入れるべきである。』との意見がみられた。一方、都市部に立地する研修受講金庫からは『地域経済の成長ペースに合わせた緩やかな業容拡大・業容維持を目指す。』などの回答が多かった。

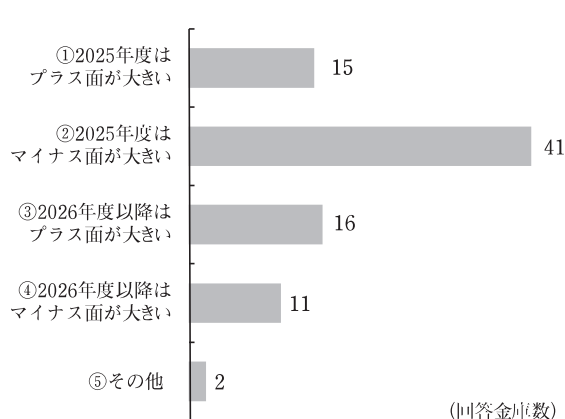
また、④を選択した受講金庫からは『まだまだ地元のシェアアップ余地が大きい。』との意見が聞かれた。

4. 金利上昇局面の信用金庫経営

日本銀行は2024年3月、長らく続いた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。当研修の実施時期（2025年8月～11月）は17年ぶりとされる0.5%の政策金利が適用され、更なる金利上昇が予想されていた^(注2)。

金利上昇が信用金庫決算に与える影響には、プラス面とマイナス面が想定される。そこで「金利上昇による決算（収益）への影響」について事前課題で確認した（**図表6**）。回答結果を集計すると、「②2025年度はマイナス面が大きい。」との回答割合が全体の7割（41金庫）となり、「①2025年度はプラス面が大きい。」（15金庫）の2倍超に達した。2026年度以降については預金利回りの上昇に貸出金利回りの上昇が追い付くと想定されるため、「③2026年度以降はプラス面が大きい。」研修受講金庫（16金庫）が「④2026年度以降はマイナス面が大きい。」研修受講金庫（11金庫）を上回っている。

図表6 金利上昇による決算（収益）への影響（複数選択可）



(事前課題の内容)

質問事項	金利上昇による決算（収益）への影響（複数選択可） ①2025年度はプラス面が大きい。 ②2025年度はマイナス面が大きい。 ③2026年度以降はプラス面が大きい。 ④2026年度以降はマイナス面が大きい。 ⑤その他
回答期間	2025年6月2日～30日（追加開催の提出等を除く）
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2025年度および経営層向け）受講の57金庫（欠席を含む）
備考	—

(注)2. 2025年12月に日本銀行は政策金利を0.75%に引き上げた。

意見交換では、②の大きな理由として『預金利回りの上昇（コスト）が先行し、貸出金利回りの追随（収益）が遅れている。』および『有価証券の評価損の処理が収益を圧迫する。』があった。貸出金利回りの引上げに注目すると、引き続き『当金庫は固定金利の貸出割合が高いので、金利上昇の恩恵を受けるのに数年を要する。』との声が複数あった一方で、『当金庫は預金連動の貸出をしてきたので、金利の上昇に合わせて収益が拡大していく。』との声も一部からあった。いずれにせよ有価証券の評価損の処理に時間を要する研修受講金庫が複数みられ、2026年度以降も厳しい決算予想が散見された。

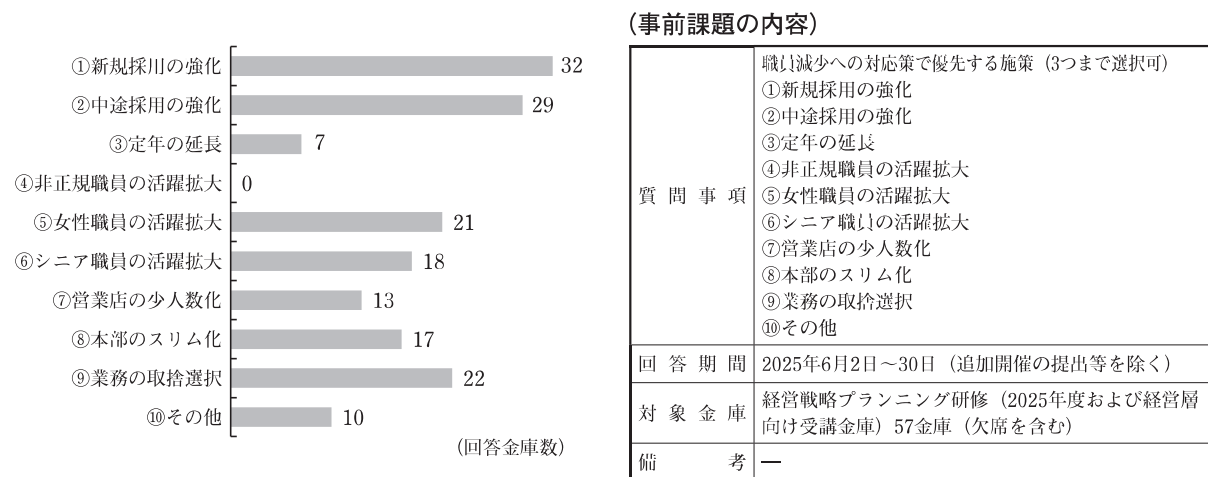
ただし、多くの研修受講金庫から『今後の金利上昇の幅と引上げの間隔によって収益計画が大きくブレる可能性がある。』との意見があり、『低金利政策を前提としたビジネスモデルから金利のある世界（金利上昇）を前提としたビジネスモデルへの転換が必要である。』との認識で一致している。

5. 少人数体制による信用金庫経営

2024年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比1.0%減少の9万6,137人となった。信用金庫の新規採用数を中途・定年退職数が上回って推移しており、結果的に14年連続で前年度末の人数を割り込んでいる。2000年度末の常勤役職員数と比べると30.2%の減少となる。特に男性職員の減少が深刻化しており、なかには店舗網の維持が難しいケースも出てきている。

常勤役職員数の減少は10年以上前から深刻な経営課題であったが、事前課題では改めて少人数体制における信用金庫経営として、「職員減少への対応策で優先する施策」を確認した（図表7）。回答結果を集計すると、「①新規採用の強化」（32金庫）、「②中途採用の強化」（29金庫）

図表7 職員減少への対応策で優先する施策（3つまで選択可）



と回答する研修受講金庫の割合が高く、「⑤女性職員の活躍拡大」(21金庫)や「⑥シニア職員の活躍拡大」(18金庫)を上回った。

回答結果からは、職員1人あたりの生産性向上や業務効率化より人数の確保を重視する傾向が窺える。ただし研修受講金庫との意見交換では、上記の集計結果と異なるコメントが複数寄せられた。『少人数を前提とした組織体制の転換が必要である。』『業務の取捨選択を強めると同時にBPRに取り組むべき。』などの効率経営に関する意見が目立った。特に、近年発達が著しい生成AIの導入や営業店事務の本部集中に期待する声が挙がり、職員不足を背景とした経営の効率化が加速すると予想される。

なお「中途採用の強化」については、地域・規模に関わらず積極的に取り組む研修受講金庫が大半を占め、数年前の意見交換時と採用方針の変化を身近に感じることができた。その他、「定年の延長」については様子見の研修受講金庫が多かった。

おわりに

金融庁は2025年12月19日、地域金融機関をはじめとする様々なプレイヤーが連携して地域経済に貢献する「地域金融力」を発揮していくため、①地域企業の価値向上への貢献・地域課題の解決、②地域金融力発揮のための環境整備に関する施策を取りまとめた「地域金融力強化プラン」を公表した。同じく2025年12月18日～19日に開催した金融政策決定会合で日本銀行は政策金利を30年ぶりの水準となる0.75%に引き上げている。

信用金庫を取り巻く内外環境の変化は、我々の想像を超えるスピードで加速を続けており、だからこそ個々の信用金庫は人口減少や金利上昇に対応したビジネスモデルへの転換を急ぐ必要がある。研修受講金庫にとって、当研修の受講が自金庫に適したビジネスモデル策定の一助となっていれば幸いである(図表8～15)。

また当研究所では、2025年度の研修開催等で得たノウハウや他金庫事例を別添のとおりレポート化しているので合わせて参考にして頂きたい(図表16)。

【2025年度の経営戦略プランニング研修受講生】^(注3)

図表8 第1回研修



(備考) 2025年8月6日～8日実施

図表9 第2回研修



(備考) 2025年8月20日～22日実施

図表10 第3回研修



(備考) 2025年9月3日～5日実施

図表11 第4回研修



(備考) 2025年9月10日～12日実施

図表12 第5回研修



(備考) 2025年11月12日～14日実施

図表13 第6回研修



(備考) 2025年11月19日～21日実施

(注)3. 図表8から15まで信金中央金庫 総合研究所撮影

【2025年度の経営戦略プランニング研修(経営層向け)受講生】

図表14 第1回研修



(備考) 2025年7月16日～18日実施

図表15 第3回研修



(備考) 2026年2月5日～6日実施

図表16 経営戦略プランニング研修(2025年度)還元レポート(索引)
【ニュース&トピックス】

発行日	No.	タイトル
2025/9/29	2025-83	信用金庫の渉外活動時の熱中症対策
2026/1/19	2025-112	信用金庫の預金セールスの変化
2026/2/9	2025-124	信用金庫の預金セールスチャネル
2026/2/9	2025-125	信用金庫の個人メイン化基準の設定
2026/2/13	2025-128	信用金庫の給与振込口座の取扱い
2026/2/13	2025-129	信用金庫の年金受給口座の取扱い
2026/2/13	2025-130	信用金庫の法人預金の取扱い
2026/2/16	2025-131	信用金庫の相続手続き効率化策
2026/2/16	2025-132	信用金庫の相続預金の流出防止策
2026/2/25	2025-133	信用金庫の預貸率の変化
2026/2/25	2025-134	信用金庫の貸出金利息と経費の関係
2026/2/26	2025-135	信用金庫の常勤役職員数の変化
2026/2/26	2025-136	信用金庫の新卒採用への取組み
2026/2/27	2025-137	信用金庫の高卒採用への取組み
2026/2/27	2025-138	信用金庫の中途採用への取組み
2026/3/2	2025-139	信用金庫の本業支援と融資セールスの関係
2026/3/2	2025-140	信用金庫のフォービジネスの取扱い
2026/3/3	2025-141	信用金庫の住宅ローンの取扱い
2026/3/3	2025-142	信用金庫の不動産業向け貸出の取扱い
2026/3/9	2025-147	信用金庫の営業店2課体制への取組み
2026/3/17	2025-152	信用金庫の営業エリアの再設定
2026/3/17	2025-153	信用金庫のWebチャネルの強化
2026/3/18	2025-154	信用金庫の営業店窓口の短縮営業
2026/3/18	2025-155	信用金庫の渉外体制改革
2026/3/23	2025-157	信用金庫の本店・本部の建替え
2026/3/23	2025-158	信用金庫の女性渉外担当の配置
2026/3/25	2025-161	信用金庫の本部組織のスリム化
2026/3/25	2025-162	信用金庫の本部業務の可視化
2026/3/25	2025-163	信用金庫の本部職員のローテーション策

関連レポートはこちら



図表16 経営戦略プランニング研修（2025年度）還元レポート（索引）
【ニュース&トピックス】（続き）

発行日	No.	タイトル
2026/3/27	2025-164	信用金庫にとっての有人店舗の意味合い
2026/3/27	2025-165	信用金庫のコラボ店舗に対する評価
2026/3/31	2025-169	信用金庫の営業店目標の設定傾向

【金融調査情報】

発行日	No.	タイトル
2026/1/19	2025-21	「経営戦略プランニング研修(2025年度)」の概要
2026/3/31	2025-27	信用金庫の中期経営計画の策定傾向

(備考) 信金中央金庫 総合研究所作成

※本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2025年度&経営層向け）」等の意見交換で得た情報をもとに作成している。また、信用金庫のコメント等は研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、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にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある（個別信用金庫名や詳細資料の提供依頼にはお応えしていません）。

〈参考文献〉

- ・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—』
- ・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—』
- ・信用金庫のホームページ、ディスクロージャー誌