



信用金庫の新しいビジネスモデル策定①

－ 経営戦略プランニング研修 (2022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

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) ウィズコロナ、新しいビジネスモデル、持続可能な収益構造、
全員営業体制の確立

(視 点)

2022年度に入り信用金庫の間でウィズコロナ時代を見据えた新しいビジネスモデル(経営戦略)の策定機運が高まっている。信用金庫の抱える経営諸課題を確認すると、短期的にはゼロゼロ融資の返済などに伴う収益減少への備えが急務とされる。また人口高齢化・減少に起因する急速な内外環境の変化に適応したビジネスモデルへの転換が求められている。こうしたなか信用金庫は、これまで推し進めてきたビジネスモデルを軌道修正し、持続可能な収益構造に再構築していくことが不可欠と言えよう。

本稿は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2022年8月から12月まで開催した信用金庫役職員向け「経営戦略プランニング研修(2022年度)」の概要を紹介するとともに、当研修のディスカッションなどで得た様々な知見や、新しいビジネスモデル策定時の検討ポイントなどを取り上げるものである。

(要 旨)

- 当研究所は2022年8月から集合研修方式で「経営戦略プランニング研修(2022年度)」を開催しており、12月までに合計11回75金庫が受講している。
- 2023年度にもゼロゼロ融資の本格返済が始まると予想されることから、多くの信用金庫が貸出金の残高確保と利回りの維持に(再)注力する考えである。
- 自金庫に最適な本業支援体制を構築すると同時に、付加価値サービスの提供に見合った手数料の徴求に動く信用金庫がみられる。
- 物件費のもう一段の削減に関連して、必要な規模感の本部組織と適正な人員配置がなされた営業店網とのバランスに注目が集まる。
- 職員数の減少が続くなか、組織を維持し更に生産性を高めるためには、全員営業体制の確立が必要である。その一環として、職員エンゲージメントの向上や経営理念の再周知が進んでいる。

はじめに

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内外に情報発信している。これに加え、形式知化（レポート化）の難しいノウハウなどを信用金庫に直接伝えることを目的に「経営戦略プランニング研修」を2017年度より開始した。新型コロナの感染拡大を受け、2020年度および2021年度の開催は見送ったものの、感染状況が落ち着いたことなどから2022年度より再開する運びとなった。

当研修で期待される効果は、当研究所が蓄積してきた業界動向や取組事例の提供のみならず、他受講金庫の役職員による生の声・コメントも自らのビジネスモデルを検討、策定する際の参考情報にできることである。特徴を挙げると、第一に当研究所職員および研修受講者間のディスカッションを重視する点がある。忌憚のないディスカッションで得た知見を参考に、次年度の事業計画や中期経営計画策定時に活用いただく狙いがある。また、コロナ禍で主流となったオンライン研修では難しい、対面ならではのコミュニケーション活発化や暗黙知（レポート化の難しいノウハウなど）の共有を目指すため、少人数開催および対面型の集合研修方式に拘っている。

本稿では、当研修の概要を紹介するとともに、これまでの研修受講金庫から表出された主な論点について概観する。

1. 「経営戦略プランニング研修（2022年度）」の概要

(1) 研修概要・カリキュラム

「経営戦略プランニング研修（2022年度）」は、信用金庫役職員を対象とする研修の一つである。信用金庫がウィズコロナ時代を見据えたビジネスモデルを策定する際のポイントとなる諸課題について、講師（当研究所職員）による講義および問題提起をした後、研修受講者間でディスカッションを行い、各信用金庫の有する知見の共有を図るスタイルである。

当研修の概要は図表1のとおりである。研修の期間は水曜日から金曜日までの3日間で、信金中央金庫 本店（東京都中央区八重洲）での開催となる。受講金庫が自由闊達なディスカッションを行う場を提供するため、オンラインによるライブ（同時）配信やオンデマンド（後日）配信を行っておらず、少人数かつ対面型の集合研修としている（図表2、3）。2022年度については、新型コロナ感染対策の観点から、1回あたりの受講期間を3日間、受講金庫数を4金庫（上限6金庫）に抑えてスタートした。ただし受講金庫数の上限やカリキュラムの一部は社会情勢

の変化などを勘案し、その後柔軟に再設定している^(注1)。

図表1 当研修の概要

研 修 名	経営戦略プランニング研修 (2022年度)
研 修 方 式	少人数・対面型の集合研修方式
開 催 時 期	2022年8月～12月
開 催 回 数	合計11回
研 修 期 間	1回あたり3日間
研 修 会 場	信金中央金庫 本店会議室など
受 講 対 象	信用金庫の企画部門などの役職員
募 集 人 数	1回4人 (上限6人) で募集 ※第7回以降は再設定

(備考) 図表1および4から6まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 ディスカッションの様子 (第1回)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表3 ディスカッションの様子 (第3回)



なお、3日間の研修カリキュラムは図表4のとおりである。信用金庫がビジネスモデルの策定を検討するうえでの主な検討課題をピックアップし、優先度合の高いテーマに絞ったカリキュラムとしている。具体的には、①業界動向・ビジネスモデル(中期経営計画を含む)、②収益獲得策・評価体系、③店舗・営業体制、④経営合理化(本部と営業店の機能および適正配置を含む)、⑤人材育成(人事制度改革を含む)となる。

(注)1. 新型コロナに対する社会情勢の変化などを勘案し、第7回以降は1回あたり受講人数の上限を引き上げると同時に、近隣展示会などの視察をカリキュラム内に盛り込んだ。

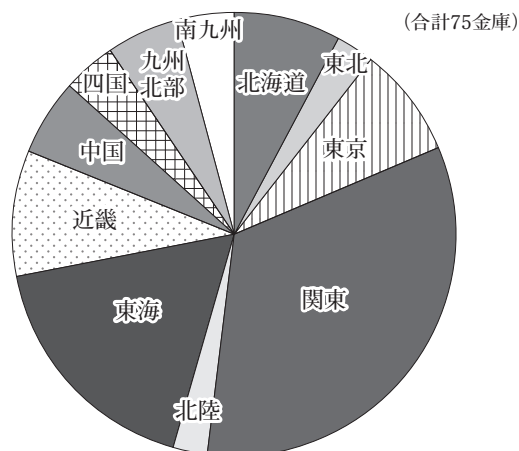
図表4 研修カリキュラム（例）

日程	開始	終了	時間	テーマ等
1日目	13時	—	—	・集合、開講挨拶
	13時	15時	120分	・自己紹介、事前課題の共有
	15時	17時	120分	・業界動向・ビジネスモデル
2日目	09時	11時30分	150分	・収益獲得策・評価体系
	12時30分	15時	150分	・店舗・営業体制
	15時	17時	120分	・外部展示会の視察
3日目	09時	11時30分	150分	・経営合理化
	12時30分	15時	150分	・人材育成
	15時	16時	60分	・意見交換等
	16時	—	—	・閉講挨拶、解散

(2) 受講状況

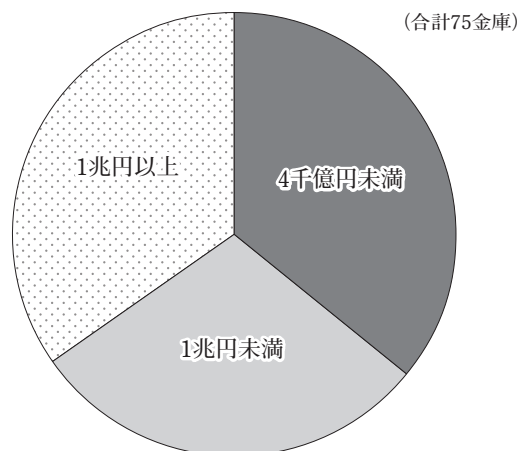
当研修の受講金庫数は、2022年8月の第1回から12月の第11回までで合計75金庫に達する^(注2)。受講金庫の特徴をみていくと、地区別では関東地区が25金庫、東海地区が13金庫、近畿地区は7金庫などとなった（図表5）。

図表5 受講金庫（地区別）



（備考）延べ金庫数

図表6 受講金庫（預金規模別）



次に預金規模別で受講金庫を分類すると、「4,000億円未満」が27金庫、「4,000億円以上1兆円未満」が22金庫、「1兆円以上」は26金庫であった（図表6）。預金規模1,000億円未満や3兆円以上の信用金庫の受講もあり、所在する地区や預金規模に関係なくビジネスモデル策定の参考としたい信用金庫からの応募がみられる。

（注）2. 複数回に職員を派遣した信用金庫がある。

そのほかの傾向を挙げると、研修受講者の所属部門別では企画部門が8割弱を占め、役職別では次長・副部長クラスが35金庫、課長・係長クラスが16金庫、理事以上（執行役員を含む）は18金庫などとなった。

2. 新しい信用金庫のビジネスモデル策定の必要性

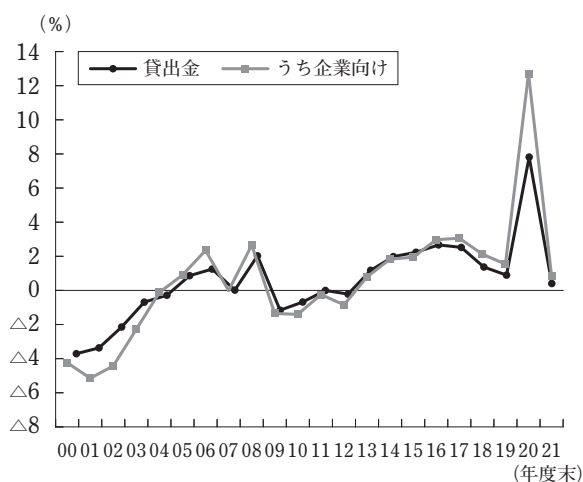
2022年度に入り信用金庫の間でウィズコロナ時代を見据えた新しいビジネスモデルの策定機運が高まっている。多くの信用金庫がこれまで推し進めてきたビジネスモデルの再策定を迫られる理由は多岐に亘るが、本稿では信用金庫の共通課題である、①貸出金利息の減少と、②職員数の減少の2つに焦点をあてたい。

(1) 貸出金利息の減少

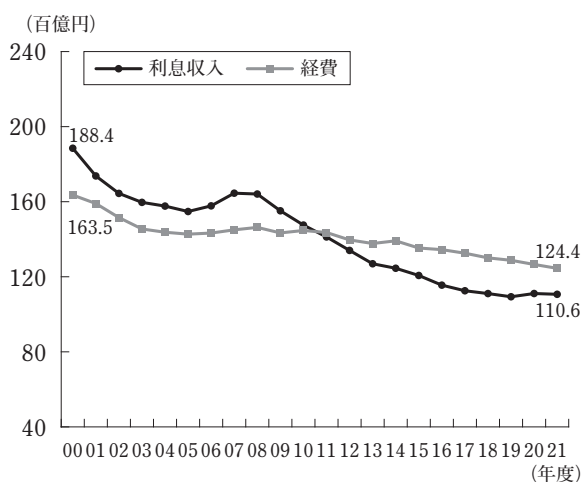
信用金庫の貸出金残高の推移をみると、2020年度を通じてゼロゼロ融資（実質無利子・無担保融資）が大きく伸びたことから、企業向け貸出は2020年度末に前期比12.6%増を示した（図表7）。つれて2020年度の貸出金利息も2007年度以来となる前期比プラスとなったが、その後の残高伸び悩みもあり2021年度は再び減少に転じている（図表8）。信用金庫が貸出金利息で経費を賄えない状況も11年連続となる。

2022年9月末の貸出金残高は前期を上回ったものの、2023年度以降、ゼロゼロ融資の本格返済が予想される。それに加えて、金利競争が激化すると懸念も強まっており、貸出金利息のもう一段の減少が心配されている。

図表7 貸出金残高の前期比増減率



図表8 貸出金利息と経費の推移



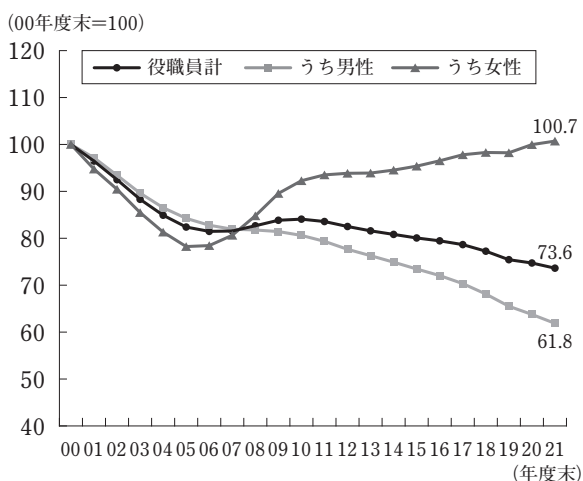
（備考）図表7から10まで「全国信用金庫概況・統計」各年版をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 職員数の減少

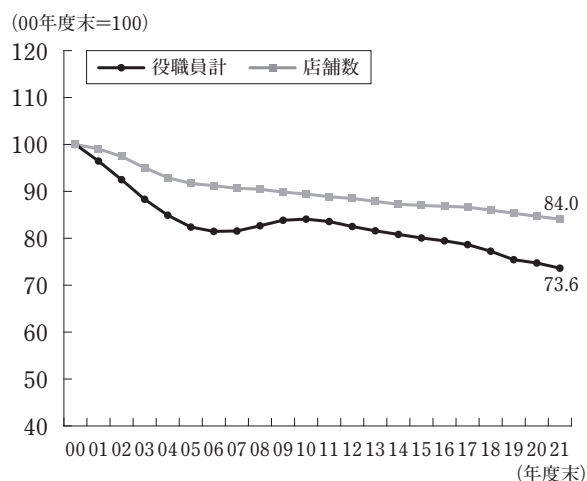
2021年度末の信用金庫の常勤役職員数は、2000年度末から26.4%減少した(図表9)。なかでも男性職員の減少が続き、2000年度末比で4割減に達する。多くの信用金庫が男性職員数の不足を訴えており、なかには組織体制の維持が困難になりつつあるとの声も出てきた。今後についてもマクロ的には若年人口の減少があり、加えて金融機関に対する就職人気の低下、雇用の流動化(中途退職の増加)などから常勤役職員数の減少は続くと予想される。

参考までに信用金庫の常勤役職員数と店舗数の推移を比較すると、店舗数の減少幅より常勤役職員数の減少ピッチの方が大きく、結果として1店舗あたり人員の少人数化が進んでいると想像される(図表10)。

図表9 常勤役職員数の推移(指数)



図表10 常勤役職員と店舗数の推移(指数)



3. 研修ディスカッション時の主な論点など

信用金庫は短期的にはゼロゼロ融資の返済などに伴う収益減少への備えが急務とされる。また足元で進む職員数の減少に対応しつつ組織体制を強化・拡充することも求められており、持続可能なビジネスモデル構築に向けた難しい舵取りを迫られている。

こうした状況下、研修受講金庫とのディスカッションで得た、新しいビジネスモデルに係る論点を整理すると、①安定的な貸出金利息の確保、②本業支援体制の拡充と手数料の徴求、③生産性向上による物件費の削減、④全員営業体制の確立などに高い関心が寄せられた。

(1) 安定的な貸出金利息の確保

収益計画を立てるうえで、安定的なストック収益である貸出金利息の確保は必須である。こうした状況下、2023年度以降に懸念される貸出金利息の減少幅を抑えるため、コロナ禍で自粛

ムードのあった融資セールス体制を立て直す動きが活発である。事業性融資の強化に加え、個人ローンについても注力方針が掲げられている。

受講金庫のなかには、店舗網の薄かった地域への新規出店や経営資源の大胆な再配置などに踏み込むところもあった。また、個人顧客を囲い込むため、職域セールスに再注力する信用金庫もみられる。その一方で不動産業向け貸出については、信用金庫によって取組みスタンスに強弱が広がっている。

(2) 本業支援体制の拡充と手数料の徴求

地域密着経営の信用金庫には、本業支援を通じた地元中小企業の経営改善や業容拡大、更には地域活性化の役割が期待される。そのためにも本業支援体制を拡充し、きめ細かい伴走支援に取り組むことが求められている。一方で、限られた経営資源の有効活用の観点から自金庫が担うべき本業支援の範囲やメニューを再設定する動きが出てきた。得意分野である資金繰りや融資実行に関連した本業支援メニューに特化する信用金庫、支援策の内製化・外部委託を明確に切り分ける信用金庫、本業支援メニューを一覧化した冊子を作製する信用金庫などがみられた。

また、販路拡大支援や補助金の申請支援といった付加価値サービスの提供に見合った対価を求めべく、手数料を徴求する信用金庫が増えている。実際、受講金庫のなかには補助金の申請支援にかかる手数料(成功報酬)の徴求を開始したところもある。

(3) 生産性向上による物件費の削減

一律型のコスト削減は実効性に課題が残るうえ、過度なコスト削減は金庫経営を縮小均衡に陥らせる懸念があろう。また、職員数の減少が深刻な状況下において能動的な人件費の削減は難しい。現実的な選択肢として、物件費のもう一段の絞込みに注目が集まっている。こうしたなか今後は単純な物件費の削減ではなく、生産性向上に資する業務改革などに取り組み、物件費削減と収益拡大の両立が求められている。

なかでも多くの受講金庫が掲げる来年度以降の検討テーマに、経営資源の最適配置となるような本部組織と営業店機能のあり方があった。本部機能を強化しつつも組織改革やBPRなどで本部人員を抑える信用金庫、本部集中や機械化を進めることで1店舗あたり人員を削減する信用金庫がみられる。

(4) 全員営業体制の確立

職員数が減少するなか、特定の役職員がセールスなどをけん引する組織体制ではなく、女性職員やシニア職員を含めた全ての役職員が活躍する全員営業体制を確立し、金庫の総合的な営

業力などを強化することが求められている。合わせてDX活用やBPR推進などを通じた業務効率化、過剰サービスの見直しも進んでいる。

全員営業体制の確立は、職員の間で高まる不公平感の解消などにも寄与しようが、その前提として、役職員の価値観を擦り合わせ、より多くの役職員がモチベーションを高める施策の実施が不可欠とされる。受講金庫のなかには、意識改革やモチベーション向上研修などに積極的なところもあった。近年、職員エンゲージメントの向上や経営理念・経営ビジョンなどの再設定を掲げる信用金庫が増えており、このような問題意識を最優先のテーマとする信用金庫は全国に広がっている。そのほか営業店の業績目標や個人表彰といった評価体系を時代の変化に合わせたものに見直す信用金庫も多い。

おわりに

研修受講者の多くが「ルーチンワークに追われ、自金庫のビジネスモデルやあるべき姿をじっくり考える余裕がない。」「企画部門の陣容に限りがあるため、中期経営計画の策定などについて悩みを共有する職員が少ない。また独りで考えるので、何が正解だか判然としない。」などのコメントを寄せている。

集合研修の良いところに、研修受講者は一定期間、自身の日常業務から切り離される点がある。同様の悩みを抱える他の研修受講者と忌憚のないディスカッションに集中でき、新しい発想の獲得やこれまで気付かなかった自金庫の経営課題などの発見につながることも期待されよう。

本稿は当研修の概要を中心に紹介したが、次稿以降では個別テーマに沿った具体的なディスカッション内容などについて取り上げていきたい。

〈参考資料〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国信用金庫概況・統計』各年度
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『金融調査情報』『ニュース&トピックス』等