金融調査情報
No.2024－15
（2024. 12. 26）

信金中央金庫 地域・中小企業研究所
上席主任研究員 刀禰 和之（とね かずゆき）
０３－５２０２－７６７１
s1000790@FacetoFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定②

－ 「経営戦略プランニング研修（2024 年度）」事前課題の集計結果 －

視 点

「金利のある世界」への対応など、信用金庫を取り巻く内外環境が大きく変わりつつあるなか、時代変化に見合った新しいビジネスモデルへの転換を模索する信用金庫は多い。信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫が抱える諸課題の解決を支援するべく、2017 年度から「経営戦略プランニング研修」を開催し、2024 年度についても合計８回開催した（61 金庫が受講）。

当研修で蓄積した知見・ノウハウは各種レポートで順次還元していく予定であり、その一環として本稿では研修受講金庫より提出された事前課題の集計結果を還元する。なお提出された回答のなかには研修受講者の個人的な意見や感想もあるため、必要に応じて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回答内容の提供依頼にはお応えしていません）。

要 旨

- 本稿は、「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のうち、人材戦略に関連した項目を取りまとめたものである（回答数は 55 金庫）。
- 10 年後の常勤役職員数の増減予想では、76.3%（42 金庫）が減少を予想し、なかでも男性職員の減少拡大を懸念する声が大きかった。
- 担当別の増減予想をみると、72.7%（40 金庫）が本部人員の減少を予想する一方で、渉外人員の減少予想は 52.7%（29 金庫）に留まった。
- 職員の確保策では、ほぼ全ての研修受講金庫が中途採用の強化を掲げたほか、エンゲージメント向上による若手・中堅職員の中途退職の未然防止への関心が高かった。
- 職員の生産性向上策では、研修体制の拡充による一人ひとりの能力アップに加え、女性職員やシニア職員の活躍拡大に取り組む研修受講金庫が多かった。
- 経営の合理化策では、ＤＸやＡＩの活用を通じたＢＰＲ推進による金庫業務の効率化、営業店人員の適正化などを回答する研修受講金庫があった。

キーワード

新しいビジネスモデル策定、経営戦略プランニング研修、常勤役職員の減少、10 年後の常勤役職員数

※本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024 年度）」の事前課題を集計したものである。
事前課題の提出期間は、2024 年６月３日から７月 31 日までであった。

目 次

はじめに
１．事前課題の集計結果
２．10 年後の常勤役職員数の増減予想
３．職員減少時代のビジネスモデル確立に向けて
（１）職員の確保策
（２）職員の生産性向上策
（３）経営の合理化策
おわりに

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に情報発信している。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する研修スタイルである。対面かつ少人数ならではのコミュニケーション活発化や時に失敗事例を含めた知見・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。当研修は、コロナ禍における中断を挟んだものの 2022 年度に再開しており、2024 年度については前年度と同様に預金規模別で合計８回開催した[1]。

１．事前課題の集計結果

（１）事前課題の提出

当研修は、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認識共有を目的に、事前課題の提出を義務付けている。2024 年度については６月３日から７月 31 日までを期限に研修受講金庫に提出を求めた。

事前課題の提出にあたっては、研修受講者が自金庫ビジネスモデルや諸施策について「考えること」「理解すること」を重視しており、仮に自金庫としての回答が難しい場合は個人的な意見や感想の記載でも可としている。また、提出を受けた事前課題は研修回単位で取りまとめのうえ、研修実施前に研修受講金庫間で共有している。

なお事前課題の内容構成は、大きく①貴金庫について（概要、強みなど）、②10 年後の常勤役職員数の予想などについて（今年度の主要テーマ）、③諸施策について（話題となっている項目など）からなる。

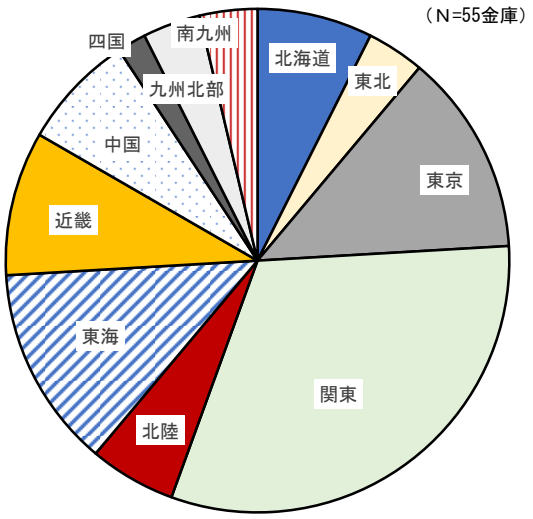
---

[1] 「経営戦略プランニング研修（2024 年度）」の概要は、金融調査情報（2024-10）「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（2024 年度）」の概要 －」を参照

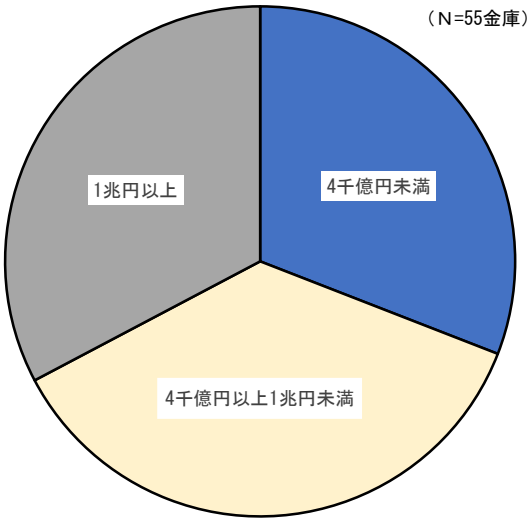
（２）回答金庫数

2024 年度に事前課題数を提出した信用金庫は 55 金庫となる[2]。回答金庫の分布をみると、地区別では関東の 30.9%が最も多く、東京と東海の 12.7%が続いた（図表１）。また当研修の募集区分（A・B・C コース）による預金規模別では、①１兆円以上が 32.7%、②4,000 億円以上１兆円未満が 36.3%、③4,000 億円未満は 30.9%となり、規模の偏りに乏しいことが窺える（図表２）。

（図表１）地区別の回答状況



（図表２）預金規模別の回答状況



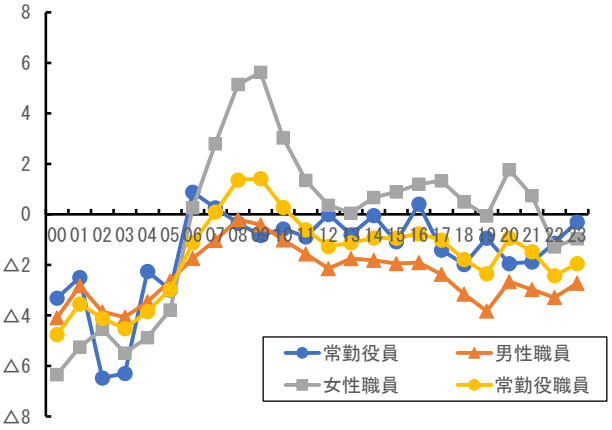
（備考）1. 沖縄県は全国に含む。
2. 図表１から 12 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

２．10 年後の常勤役職員数の増減予想

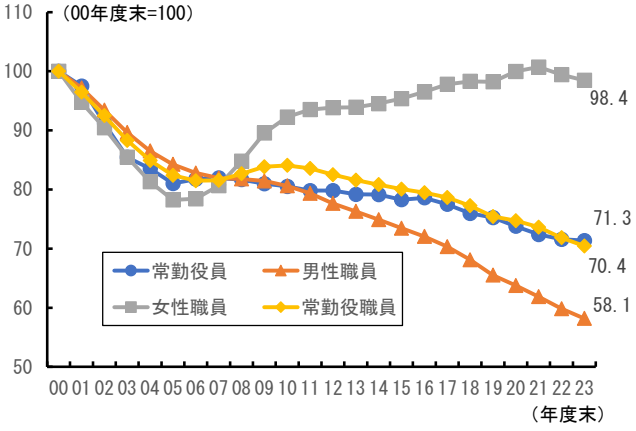
（１）常勤役職員数の予想

最初に常勤役職員数の推移を確認しておく。

（図表３）常勤役職員数の推移（前年度末比）



（図表４）常勤役職員数の推移（指数）



[2] 研修受講者が複数人の研修受講金庫は１金庫で集計した。そのため研修受講金庫数（61 金庫）と事前課題の回答数が異なる。

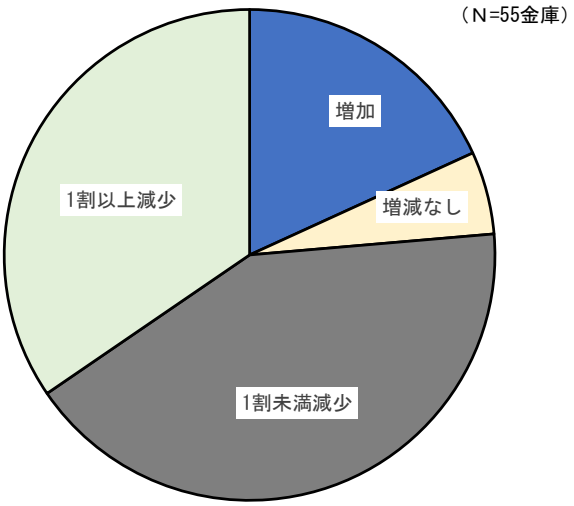
2023 年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比 1.9%、1,933 人減少の 9 万 7,150 人となり、13 年連続で前年度末を下回った（図表３）。多くの信用金庫が新規採用者数で中途・定年退職者数を賄えない状況に陥っており、2000 年度末の常勤役職員数との比較では３割減に達する（図表４）。こうしたなか働き方改革の推進などで女性職員比率が 2000 年度末の 29.7%から 2023 年度末には 41.5%に上昇している点も見逃せない。

2024 年度に入っても常勤役職員数の減少傾向は続いており、同年９月末には前年同月末比 1.4%、1,432 人減少の 9 万 7,726 人となるなど、今後も厳しい人繰りが予想される。

そこで事前課題では、「10 年後の常勤役職員数の予想」について、現在（2023 年度末）からの増減イメージを確認した。集計結果をみると、①増加が 18.1%（10 金庫）、②増減なしが 5.4%（３金庫）、③減少は 76.3%（42 金庫）となった（図表５）。減少予想金庫のうち、１割以上の減少予想は 34.5%（19 金庫）に達した。研修受講金庫の増減予想の（単純）平均は 5.9%減だったが、内訳をみていくと三大都市圏[3]に本店を有する信用金庫が 4.6%減だったのに対し、それ以外の地域に本店を有する信用金庫では 6.3%減となる。これは、相対的に人口減少が著しい地方部において新規採用などでの苦戦が背景にあると想像される。

次に預金規模別では、①１兆円以上が 4.1%減、②4,000 億円以上１兆円未満が 8.3%減、③4,000 億円未満は 5.0%減をそれぞれ予想しており、特に②で厳しい予想が散見された。

（図表５）10 年後の常勤役職員数の増減予想

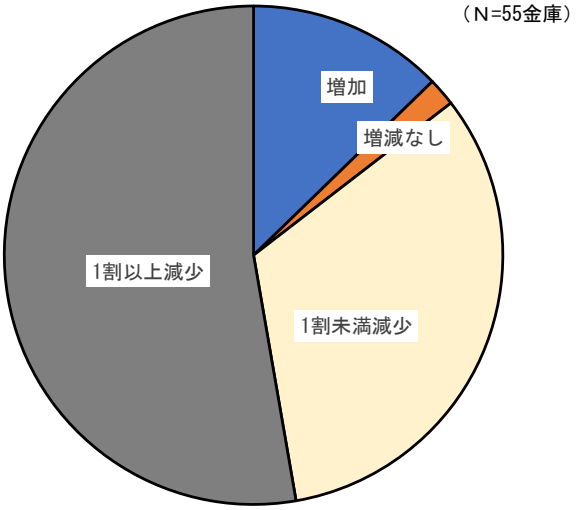


（２）男性職員数の予想

10 年後の男性職員数の増減予想は、①増加が 12.7%（７金庫）、②増減なしが 1.8%（１金庫）、③減少は 85.4%（47 金庫）となった（図表６）。男性職員数の維持に悲観的な予想が相次ぎ、１割以上の減少予想は回答金庫数の半数（52.7%、29 金庫）に達した（地域や預金規模による特徴は乏しかった）。

確かにこの 10 年間の増減推移をみても男性職員の減少が鮮明だったため、現状からの増加転換には相当な努力が求められよう。

（図表６）10 年後の男性職員数の増減予想



[3] 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、大阪府

（３）本部人員数の予想

10 年後の本部人員数の増減予想は、①増加が 25.4%（14 金庫）、②増減なしが 1.8%（１金庫）だったのに対し、③減少を予想する研修受講金庫は７割を超えた（40 金庫）。なかでも 38.1%（21 金庫）が１割以上の減少を予想している（図表７）。

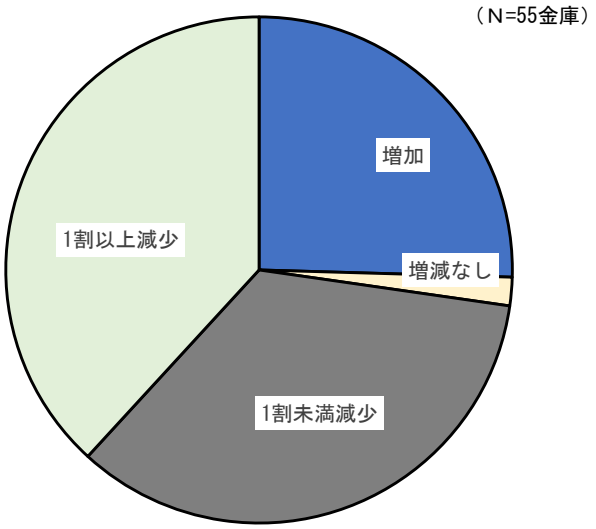
研修受講金庫の（単純）平均が 5.9%減となったが、その内訳をみると、預金規模別では、①１兆円以上が 2.8%減、②4,000 億円以上１兆円未満が 5.8%減、③4,000 億円未満は 8.7%減となり、相対的に預金規模の大きい信用金庫で本部人員の減少が小幅予想であった。これは、大手金庫を中心に、スケールメリットを活かした営業店事務の本部集中などを想定した動きがあるからだと考えられる。また地域別でも三大都市圏に本店を有する信用金庫の減少幅がその他の地域に本店を有する信用金庫より小幅な結果となったが、相対的に預金規模の大きい研修受講金庫が三大都市圏に多かったためと想像される。

（４）渉外人員数の予想

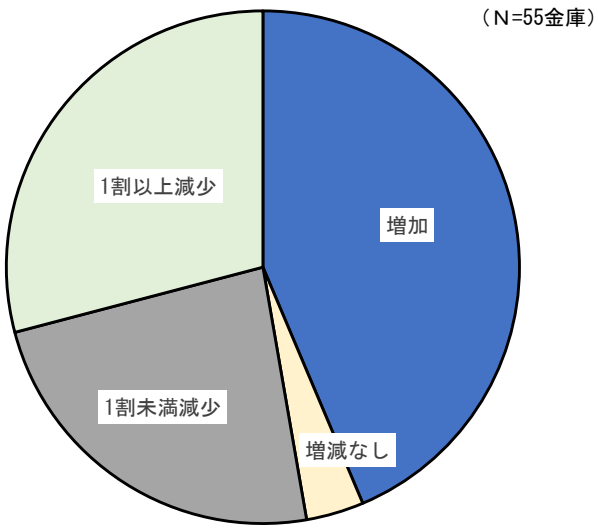
10 年後の渉外人員数の増減予想は、①増加が 43.6%（24 金庫）、②増減なしが 3.6%（２金庫）、③減少は 52.7%（29 金庫）となった（図表８）。このうち１割以上の減少予想は 29.0%（16 金庫）であった。前述のとおり常勤役職員数の減少を予想する研修受講金庫が４分の３を占めるなか、渉外人員の増加を計画（希望）する信用金庫がほぼ半数となった。ここから類推される施策として、今後は人員の再配置による渉外担当の捻出や女性渉外担当の増員が加速すると考えられる。

研修受講金庫の（単純）平均をみると 1.4%の増加となる。地域別では三大都市圏に本店を有する信用金庫が 5.0%増と予想する一方で、その他の地域に本店を有する信用金庫は 0.3%の増加予想に留まった。また預金規模別では、①１兆円以上が 11.8%増、②4,000 億円以上１兆円未満が 5.0%増、③4,000 億円未満は 0.6%増となり、総じて預金規模の大きい信用金庫で渉外人員の増員に前向きな回答が目立った。

（図表７）10 年後の本部人員数の予想



（図表８）10 年後の渉外人員数の予想



（備考）本部人員および渉外人員の定義は信用金庫によって異なる可能性がある。

３．職員減少時代のビジネスモデル確立に向けて

常勤役職員の減少に伴う深刻な人手不足問題への解決方法は、大きく①職員の確保策、②職員の生産性向上策、③経営の合理化策からなると考えられる（図表９）。

（図表９）常勤役職員減少への対応策

項　　目	取　　組　　例
職員の確保策	✓ 新卒・中途採用の強化で職員を確保する。 ✓ エンゲージメント向上で若手・中堅職員の中途退職を未然防止する。 ✓ 定年年齢を延長し職員を確保する。
職員の生産性向上策	✓ 職員（特に若手）の能力アップで１人当たり活動量を高める。 ✓ 働き方改革の推進などで女性やシニア職員の活躍機会を拡大する。 ✓ 本部・営業店職員の多能工化（マルチタスク化）を進める。
経営の合理化策	✓ ＤＸ・ＡＩ活用によるＢＰＲ推進で業務を効率化する。 ✓ 営業店人員の適正配置などで少人数化を実現する。 ✓ チャネル戦略を整理したうえで店舗網を効率化する。

（１）職員の確保策

職員の確保策では、高卒採用の再開といった新卒採用の対象拡大に加え、ほぼ全ての研修受講金庫が中途採用の強化を職員の確保策に掲げた。また、若手・中堅職員のエンゲージメントを改善することで、彼（女）らのモチベーション向上と同時に中途退職の未然防止に取り組む研修受講金庫が目立つ。なお職員の定年年齢の延長についての関心は高かったものの、「検討段階」と回答する研修受講金庫が大半を占めた。

主な職員の確保策は図表 10 のとおりである。

（図表 10）職員の確保策の例

① 新卒・中途採用の強化

- 現在の過不足ではなく、地域経済の動向（縮小化、高齢化等）とＤＸなどの進展を勘案した、10 年後・20 年後を見据えた採用を実施している（最適な人数と質のバランスを重視）。
- インターンシップの強化や採用選考の短縮化、地元出身限定の緩和など新卒採用方法を見直した。また高校生（男性を含む）の採用も開始した。
- リファラル採用やアルムナイ採用にて中途採用を強化する。役職員に周知・協力を仰ぎ、優秀な人材の確保と入庫後の定着率を高めたい。

② 中途退職の未然防止（エンゲージメントの向上）

- メンター制度による若手職員のフォロー、宿泊研修や信金理念研修の実施で、離職者の抑制に取り組んでいる。
- 新卒採用においては初任給を引き上げ、また若年層の賃上げを実施しており、新卒採用の人数確保や定着率の改善に注力している。
- 若手職員の離職率低下のため、１～３年目の職員とは人事部との面談実施、加えて３年目は外部のキャリアコンサルタントとの面談による将来像のイメージ化を図っている。

③ 定年退職年齢の引上げ
- 総人件費の高止まりなどのデメリットを含めて定年年齢の延長の可否を検討中である（延長するのか、個別の処遇改善で対応するのかなど）。
- 定年退職の年齢の引上げ（60 歳→65 歳）やシニア職員の処遇改善を通じて、知識・経験豊富な職員に長く活躍してもらうことにした。
- 当金庫は定年年齢を引き上げ 65 歳まで職員が活躍できる体制にした。制度設計に際しては、60 歳での退職希望者などが不利益を被らないよう配慮している。

（備考）図表 10 から 12 は事前課題のコメントより記載

（２）職員の生産性向上策

職員の生産性向上策では、大半の研修受講金庫が各種研修や人材育成の強化による一人ひとりの能力アップを第一に掲げた。また信用金庫の間でも多様な価値観・働き方を許容する姿勢が強まっており、つれて女性職員やシニア職員の活躍シーンが拡大方向にある。更に職員数の減少とＩＴ・ＤＸ進展を背景に、職員の多能工化（マルチタスク化）が営業店から本部組織内にも広がりつつある。

主な職員の生産性向上策は図表 11 のとおりである。

（図表 11）職員の生産性向上策の例

① 研修体制の充実
- 少人数体制に備えるためにも職員一人ひとりのスキルを向上し、また専門知識やデジタルスキルを磨くことで時代に即した生産性向上を図る。
- スキルチェックの分析結果を活かした研修プログラムを作成し、また全職員にキャリアパス表を示し、金庫が求める資格や能力等を明示している。
- 2024 年度より信金中央金庫の提供するＳｅｌｓ（しんきんｅラーニングシステム）による自己啓発を推奨しており、店舗業績評価にも盛り込んだ。

② 女性・シニア職員の活躍拡大
- 職員の多様な働き方を実現するため、フレックスタイム制度やテレワーク制度などを導入済み。合わせて多様な価値観を認めるなか、女性職員などの活躍拡大を促す。
- ジョブローテーション制度を採用し、入庫３年間で営業店の全ての係を経験させる。また、女性の監督職向けにスキルアップ研修を実施、幅広いマネジメントスキルの習得を支援する。
- 定年退職後の再雇用職員のモチベーションを高めるため、職場環境の改善に加え、手当の上乗せや成果主義的な評価制度を開始した。

③ 職員の多能工化（マルチタスク化）
- ＢＯＣ（バックオフィスセンター）稼働による営業店事務の本部集中に合わせて、営業店職員のジョブローテーションを徹底することにした。内勤職員の多能工化を進めていく。
- 本部職員の担当業務の俗人化の解消やそもそもの業務効率化を目的に、本部組織の改編に取り組んでおり、課の統合などを実施した。
- 本部担当業務のセクショナリズムを解消するため本部職員の担当兼任を進めている。ＤＸ活用で集計業務などの効率化も実施中である。

（３）経営の合理化策

経営の合理化策では、ＤＸやＡＩの活用を通じたＢＰＲ推進で金庫業務の効率化を掲げる研修受講金庫が多くみられた。次に営業店事務の本部集中を目的としたＢＯＣ開設（計画を含む）など、営業店人員の少人数化に向けた取組みが大手から中堅金庫に広がり始めた。その他では、非対面チャネルの強化に合わせた店舗網の効率化や機能特化、営業時間の短縮に取り組むとの回答も目立った。

主な経営の合理化策は図表 12 のとおりである。

（図表 12）経営の合理化策の例

① ＤＸ・ＢＰＲの推進

- ＤＸ推進に向けて本部・営業店に対してアンケートやヒアリングを実施し、今後の業務効率化の優先順位の高い施策から実施していく予定。
- グループウェアを導入し、稟議書・事務通達をペーパーレス化、報告・集計をＷｅｂデータベースに移行することで生産性向上、コスト削減を図る。
- 生成ＡＩを活用した本部業務の合理化にチャレンジしている。先ずはＦＡＱ（チャットポット）、議事録作成ソフトなどから試行導入していく。

② 営業店人員の適正化

- 今後の職員数減少への対応として、事務レス化に向けて計画的に取組みを開始した。次年度以降、預金業務や融資業務のＢＯＣ化（本部集中化）を順次進めていく予定である。
- 本部集中やＤＸの導入などの営業店人員の適正化（少人数化）に取り組むことで、最適な人員配置を実現したい。
- しんきんＤＢを導入し営業活動の効率化を進め、また窓口支援システム導入によるテラー業務の効率化を図っている。

③ 店舗体制の見直し

- 個人ローンを中心に非対面チャネルを強化するなか、営業店の役割を見直した。そこで店舗網の効率化に取り組んでいる。
- 既に取り入れている昼休業店舗の対象拡大に加えて、過疎地域などでは半日営業や平日休業も取り入れる予定である。
- 本店周辺の店舗網を効率化する一方で、資金需要の見込める地域の店舗には人員を厚めに配置していく。必要なら法人特化型のオフィスを近隣の都市部に開設する。

なお、（1）から（3）に記載した各種施策については、別途、当研究所の「金融調査情報」「ニュース＆トピックス」で還元予定であることを申し添える。

おわりに

経済の再活性化と人口減少を背景とした人手不足が日本社会の全体で深刻になるなか、多くの信用金庫でも常勤役職員数の減少が問題となっている。実際、かつては店舗採算を背景に店舗統廃合や機能特化を行う信用金庫が多かったが、近年は人繰りを主因とした店舗網の見直しが活発である。また支店長や役席といった管理職不足、本部専門職員の後継者の育成問題などが顕在化しており、信用金庫にとって人手不足対策は喫緊の経営課題に浮上してきた。

もちろん短期的な人員不足に対応した職員の確保は重要である。しかしながら中長期的なＤＸ・ＢＰＲの進展や地域経済・地域人口の縮小方向を考えると、10 年後・20 年後に現在の人員を確保することは本当に適切なのだろうか。むしろ現有の経営資源を最大限に活用して成果を高めるビジネスモデル構築について真剣に議論する必要性の方が高いと考えられる。

＜参考資料等＞

・金融調査情報（2024-10）「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（2024 年度）」の概要 －」
・信金中金月報 2024 年６月号「特集号」(https://www.scbri.jp/publication/geppo/20240603-20246.html)
・信用金庫のホームページ、ディスクロージャー誌等

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがいまして、投資・施策実施等についてはご自身の判断でお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。