



SCB

# ニュース&トピックス

No.2024-182

(2025. 3. 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

研究員 森川 友理

03-5202-7671

s1000790@facetoface.ne.jp

## 信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-39）

### － 本部組織改革への取り組み －

#### 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。

（注1）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の意見交換および個別信用金庫へのヒアリング等で得た情報をもとに作成している。

（注2）本稿は、ニュース&トピックス（2024-4）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定（46）－ 本部組織の適正化動向 －」のアップデート版となる。

### 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1）。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共有が必要となろう。

（図表1）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

（備考）図表1・2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 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（図表1）。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2のとおりである<sup>1</sup>。

（図表2）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、指示命令システム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。
- 現在〇部ある本部組織を〇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。

（備考）過去レポートの再掲あり

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。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。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。

<sup>1</sup> 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）。