信用組合の明日を考える懇談会

（報告書）

2026 年８月 27 日

一般社団法人　全国信用組合中央協会

目次

Ⅰ．はじめに

Ⅱ．意見交換の内容

【第一回】

【第二回】

【第三回】

【第四回】

【第五回】

【第六回】

Ⅲ．目指すべき方向性

Ⅳ．おわりに

Ⅰ．はじめに

信用組合を取り巻く経営環境は、今、かつてない大きな転換期を迎えている。人口減少と少子高齢化の進行に伴う深刻な人手不足、急速なデジタル化への対応を迫られる中でのシステムコスト増、さらにはSDGs（持続可能な開発目標）への主体的な取り組みなど、対応すべき喫緊の課題は多岐にわたる。加えて、長らく続いた低金利時代が終焉を迎え、「金利ある世界」が復活したことは、従来の預貸金ビジネスを大きく見直さざるを得ないと同時に、地域における店舗の在り方や対面営業の価値を根本から再定義することを求めている。こうした変革期だからこそ、持続可能な社会の担い手でもある信用組合が、その固有の機能を抜本的に強化し、社会の要請に応え続けることがこれまで以上に強く求められている。

こうした構造的な地殻変動に対し、全国の信用組合の経営層において、危機感や課題認識そのものは深く共有されている。しかしながら、日々の現場運営や既存の経営慣行の延長線上では、社会の持続可能性を支えるための抜本的な見直しに向けた決定打を欠き、結果として課題が先送りされているケースも少なくないのが実状である。本会議は、こうした現状に強い危機感を抱くとともに、社会に貢献する業界全体の更なる発展を促すべく、全6回にわたる集中的な議論の場として企画された。

本会議の特徴は、議論の主体を「しんくみ大学」の修了生に置いた点にある。彼らは大学での学びを通じて強固な横の連携を築いており、現在は各組合において現場の指揮を執りつつ、次代の経営を担うべき立ち位置にある。事務局より提供したアジェンダに対し、単なる現場担当者ではなく、自らが「経営者」の立場であればどのような決断を下すかという当事者意識を持った彼らの発言に、山口省蔵氏（株式会社金融経営研究所所長）および長谷川勉氏（日本大学教授）の専門的・学術的知見を交えた意見交換が実施された。

本報告書にまとめられた議論の内容は、現場の泥臭い経験と経営者としての視座を融合させた、極めて実践的な知見である。ここでの論点を業界全体で広く共有し、共通認識とすることは、単なる情報の交換を超えた大きな意味を持つと確信している。本報告書が、各信用組合における現状維持の壁を突き破り、持続可能な社会の未来を切り拓くための機能強化へと繋げ、更なる発展へ向けた確かな一歩を踏み出すための一助となれば幸いである。

Ⅱ．意見交換の内容

【第一回】

開催日時：2025 年 7 月 15 日

テーマ：顧客基盤の維持・拡大

協議内容：近年の経営環境の変化を踏まえ、信用組合業界において、持続可能なビジネスモデルの確立に向け、その土台となる顧客基盤を維持・拡大するために、強みとなる信用組合らしさや業界ネットワークにはどのようなものがあると考えられるか。さらには、将来を見据えた顧客層の拡大を図る上で、個人、法人において、どのような属性の顧客の獲得を図っていくことが重要になると考えられるか。

1.現状認識と直面する課題

(1) 顧客基盤の構造的変化と若年層の乖離

多くの信用組合において、既存顧客の大半が 50 歳以上で構成されており、50 歳未満の顧客は少なく、特に若年層との取引はわずか数%程度に留まっている。この背景には、地方から都市部への若年層の流出と、それに伴う地域雇用の担い手不足という深刻な構造的問題がある。

都市部においては、取引先候補は多いものの競合が激化しており、地方部では人口減少そのものが新規開拓の壁となっている。また、既存顧客の代替わりに伴う「取引途絶」のリスクが顕在化しており、従来の「代々のお付き合い」という暗黙の前提が崩れつつある。

(2) 地域産業の変容と競争環境の激化

信用組合の主要な顧客層は、地域に根差した中小・小規模事業者であるが、これらの事業者は人口減少の影響をダイレクトに受け、購買意欲や設備投資意欲が低下している。また、地銀や信金とのシェア争いに加え、高い利便性を持つネット銀行へ高齢者の預金までもが流出し始めるなど、従来の「浪速節（情緒的な人間関係）」だけでは繋ぎ止められない、利便性と経済合理性を重視する顧客行動の変化が顕著である。

(3) 新たな顧客層とリスク管理のジレンマ

アジア系外国人による事業展開や不動産購入が活発化しており、SNS を活用した集客など新たな活力を地域にもたらしている。しかし、これらに対する取引判断やマネーロンダリング対策といった高度なリスク管理、さらには「案件を見極める力」の不足が、業務負担の増加とともに大きな課題となっている。

2. 今後の対応

信用組合は「規模の経済」を追うのではなく、地域に密着した「関係の質」を再構築することで、独自の立ち位置を確立する必要がある。

(1) 「信用組合らしさ」の再定義と信頼関係の死守

信用組合の最大の武器は「フェイストゥフェイス」と「フットワーク」である。金利上昇局面においても、組合員との緊密な対話を重ね、組合の経営環境や金利設定の背景について十分な理解をいただく丁寧な姿勢を貫く。こうした「顔の見える関係」に基づいたプロセスこそが、組合の持続的な事業経営を支え、長期的なロイヤルティ（信頼関係）のさらなる強化につながる。

信用組合においては、経営陣も職員も同じように組合員なのだから、単なる金融商品の提供者ではなく、組合員の「不安に寄り添う存在」として、渉外と融資の機能を統合したソリューション営業を推進し、組合員どうしの協力による非金融支援（補助金情報、税制、事業承継など）を入口としたメイン口座化戦略を強化する。

(2) ソーシャルキャピタル（社会関係資本）を活用した営業転換

従来の「ローラー作戦」的な戸別訪問は、人的コストの増大と効率低下を招いている。今後は、地域のキーマン（町内会長、商工会議所幹部、NPO 代表等）をハブとするなどのコミュニティをベースとした営業へのシフトが必要である。また、人は「どこかで繋がりたい」という本質的な欲求を持っている。信用組合がネットワークの中心となり、人と人、企業と企業を結びつける「コネクター」としての役割を果たすことで、営業効率を飛躍的に向上させることが可能となる。

(3) 組合員コミュニティの「土壌改良」と自走化

学識者の提言にある通り、信用組合は制度的に強固なコミュニティを有しているが、その潜在能力を十分に引き出せていない。ついては、特定のブランドファンが語り合うように、組合員同士が価値を共有できる場を創出する。また、職員が主導するのではなく、経営者勉強会やライフステージ別の相談会などを通じて、組合員同士が相互に助け合う「自走型」の仕組みを支援する。これにより、「お金以外のつながり」が強化され、結果として金利交渉力の向上や、他金融機関への流出（脱退）を防ぐ「粘着性の高い基盤」が形成される。

(4) デジタルチャネルの戦略的導入と業界連携

若年層（スマホ世代）の取り込みは待ったなしの状況である。アプリ導入やポイント制度、非対面取引の整備は急務だが、小規模な信用組合が単独でシステム開発を行うのはコスト面で非効率である。中央組織を通じた共同開発やプラットフォームの活用を積極的に行い、利便性は「デジタル」で担保し、付加価値は「対面」で提供する、ハイブリッド型のサービスモデルを確立する必要がある。

(5) 広域・多角的なネットワークによる協調

県内、あるいは他地域の信用組合との連携を強化し、情報交換や顧客招待イベントの共同開催を進める。また、「企業価値担保権」の導入を見据え、リスク分散を目的とした協調融資のルール整備を加速させることで、小規模組織ゆえの限界をネットワークの力で克服する。

【第二回】

開催日時：2025 年 9 月 22 日

テーマ：収益基盤の維持・拡大

協議内容：今後、顧客とのさらなるリレーション強化を図り、取引条件変更（利上げ）等への理解につなげていくためには、どのような取組みが重要と考えられるか。また、近年の業務範囲規制の緩和等、経営環境が変化する中、収益確保に向けた他地域金融機関（地銀、信金）の手数料ビジネスをどのように考え、信用組合にはどのような対応が必要になると考えられるか。

1. 預金業務における現状認識と課題

(1) 構造的な預金流出と顧客層の歪み

多くの信用組合において、預金残高の維持は喫緊の課題である。その主因は、高齢層の死亡に伴う相続や転居といった「自然減」にある。特に預金者の中心が 80 代以上にシフトしており、次世代（50 代以下の若年層）へのバトンタッチが円滑に進んでいない点は深刻である。加えて、ネット銀行や新 NISA・iDeCo といった投資商品への資金シフト、高金利を掲げる他金融機関への流出が常態化している。

(2) 店舗戦略と顧客ニーズの乖離

経営効率化のための店舗統廃合が預金流出を加速させている。通帳記帳や対面での相談を重視する高齢層にとって、店舗の廃止は利便性の低下だけでなく、金融機関への信頼感の喪失に直結する。代替策としての移動店舗や ATM 設置も、コスト対効果や設置場所の確保が障壁となり、十分な解決策となっていないのが現状である。

(3) 金利設定のジレンマ

一部の組合では周年キャンペーンや高金利等で一時的な残高増を実現しているが、これらはあくまで短期的な施策であり、継続性に乏しい。また、市場金利の上昇局面において、預金金利を先行して引き上げることによる利ざやの縮小と、貸出金利引き上げに対する顧客の抵抗感との間で、収益管理の難易度が急上昇している。

2. 貸出業務における現状認識と課題

(1) 利ざやの縮小と収益性の低下

預貸率が高水準であっても、預金獲得コストの上昇に対して貸出金利の引き上げが追いつかず、利ざやの確保が困難となっている。特に、長年の低金利に慣れた事業者の中には金利上昇に対する耐性や理解が不足しているケースも見られ、強引な引き上げはクレームや他金融機関への借り換えを招くリスクをはらんでいる。

(2) リスク管理と案件形成の課題

不動産融資への偏重や、金利上昇を想定していなかった事業者への期中管理が課題である。また、小口融資の先数確保が難航しており、ミドルリスク層へのアプローチや、新規先に対する手数料を含めた採算管理の徹底が求められている。

3. 手数料ビジネスにおける現状認識と課題

(1) 「無償支援」の文化と収益化への抵抗感

信用組合の最大の強みである「フェイストゥフェイスの支援」が、皮肉にも手数料収益化の足かせとなっている。多くの職員や経営層に「支援で手数料を取ることは馴染まない」という意識が根強く、収益源が貸出金利息に過度に依存する構造から脱却できていない。その結果、役務取引等収益比率は5%程度に留まり、地銀等と比較しても著しく低い水準にある。

(2) 専門人材とリソースの不足

事業承継、M&A、補助金申請支援といった高付加価値なソリューションを提供しようにも、営業店レベルではリソースが限られている。また、投資信託等のリスク性商品に対しても、顧客本位の観点から販売に消極的な姿勢が見られ、若手とベテランの間で意識の乖離も生じている。

4. 今後の対応

(1) 預金の「粘着性」と「共感性」の再構築

単なる金利競争（レッドオーシャン）から脱却し、信用組合ならではの「関係性」を軸にした預金獲得を目指すべきである。

次世代層へのアプローチ: 相続信託や遺言代用信託を入り口に、相続人である現役世代との接点を早期に構築し、資金流出を食い止める。

共感型商品の開発: 学識者の提言にある「CO2 削減預金」や「地域応援ファンド」のように、預金の使い道を可視化し、地域の課題解決に貢献しているという実感（顧客体験）を提供することで、金利以外の付加価値を創出する。

店舗のコミュニティ化: 英国では、無人化で売上が減少したスーパーが、再び有人化したことで売上が 15%増加した事例があるように、あえて「有人」の価値を最大化する。金融以外の相談事やイベントを通じて人を集め、預金の定着を図る。

(2) メリハリのある金利・採算管理の徹底

一律の対応ではなく、データに基づいた緻密な交渉と管理が必要である。

顧客別のプライシング: 収益シミュレーションを徹底し、優良先には金利優遇を行う一方で、低採算先には手数料徴収や金利見直しを丁寧な対話を通じて実施する。

平準化とリスクヘッジ: 日本政策金融公庫との連携（CDL/CLO）をさらに活用し、リスクを抑えつつ小口融資の先数を拡大する。

(3) 手数料ビジネスの「正当性」の確立と制度化

「支援は無償」という固定観念を打破し、持続可能な支援体制のための「対価」として手数料を再定義する必要がある。

売上支援型フィープランの導入: 中小企業の売上増加額に応じた成功報酬のような、顧客の成長と組合の収益が連動する WIN-WIN の仕組みを検討する。これにより、職員のコンサルティング意欲も高まる。

事業承継・M&A の外部連携：中央組織や外部専門家と連携したチームを組成し、高付加価値なサービスをパッケージ化して有償提供する。

家計管理・金融教育の展開：若年層や高齢層に対し、Fintech ツール等を活用した家計管理支援を有償、あるいは預金獲得の付随サービスとして提供し、メイン口座化を促進する。

(4) 組織的なバックアップ体制の強化

　個々の職員の熱意に頼るのではなく、組織として「稼ぐ力」を支える仕組みを構築する。

業績評価の見直し：預金・貸出の「残高」だけでなく、ソリューション提供の「プロセス」や「手数料純増」を正当に評価する体系へシフトする。

中央組織の活用：地域貢献に資する共通投資商品の開発や、マーケットからの資金調達手段の検討など、単体では困難な課題に対し中央組織の機能を最大限活用する。

【第三回】

開催日時：2025 年 11 月 26 日

テーマ：取引先事業者への支援

協議内容：専門人材やノウハウ等において、十分な経営資源を有しているとはいえない信用組合において、取引先事業者の多様な経営課題への対応を可能とする支援態勢の構築とともに、必要となるコンサルティング能力の向上を図っていくためには、どのような外部機関との連携、協業等が必要と考えられるか。

1. 事業者支援における現状認識

(1) 組織態勢と支援網の構築

多くの信用組合において、本部に「総合コンサルティング部」や「地域支援部」といった専門部署を設置し、事業者支援の中核機能を強化する動きが見られる。これらの部署には中小企業診断士等の有資格者や支店長経験者が配属され、創業支援から事業承継、M&A、ビジネスマッチングまで幅広いソリューションを統括している。

現場の支店においては、渉外担当者が顧客の潜在的な課題を把握し、本部の専門部署や外部機関へつなぐ「トリアージ（診断と振り分け)」の役割を担う体制が構築されつつある。また、定性情報の蓄積やイントラネットを活用した情報共有など、データに基づいた支援体制の整備も進んでいる。

(2) 多様な支援メニューの展開

具体的な支援内容は、経営改善、事業承継、創業支援、販路拡大など多岐にわたる。

経営改善・再生: 信用保証協会やよろず支援拠点等の公的機関、あるいは税理士や中小企業診断士といった専門家と密に連携し、赤字事業者の黒字化や経営改善計画の策定を支援している。

事業承継・M&A: 親族内承継のみならず、第三者承継（M&A）についても外部プラットフォームや専門業者を活用し、具体的な成約事例も生まれている。

社会課題への対応：脱炭素化（SDGs ローン）や、人手不足を解消するためのスキマバイト活用の斡旋、キャッシュレス決済の導入支援など、時代のニーズに即したメニューも提供されている。

ビジネスマッチング：独自のネットワークやシステムを活用し、不動産ニーズの共有や商談会の開催を通じて、取引先の販路拡大を支援している。

(3) 外部連携の深化

自組合のリソースのみに頼らず、自治体、公的支援機関、他金融機関（日本政策金融公庫等)、民間コンサルティングなどとの重層的な連携が図られている。これにより、専門性の高い課題に対してもワンストップで対応できる体制が整えられている。

2. 現状の課題

(1) 職員のスキル不足と意識の乖離

現状の大きな課題は、現場職員のスキルと意識のバラつきである。

専門知識の欠如：事業者支援を「特別なイベント」や「高度で難しい業務」と捉えてしまい、二の足を踏む職員が少なくない。

支援意欲の低下：融資業務（金融支援）に偏重してきた歴史から、非金融支援の重要性に対する認識が低く、業績評価との連動が不十分なこともあり、積極的な取り組みに繋がりにくい側面がある。

属人化：支援の質が担当者の経験や熱意に依存しており、組織として均一なサービスを提供できていない実態がある。

(2) 人的リソースの限界と効率性

本部専門部署の人数は限られており、全支店の案件を少人数でカバーするには限界がある。特に、個別案件への同行訪問や詳細な事業計画の策定支援には多大な工数がかかるため、対応が後手に回るリスクを抱えている。

(3) 非金融支援と収益性のジレンマ

非金融支援（アドバイザリー業務）は、短期的にはコストが先行し、直接的な収益（手数料や利息）に結びつきにくいことから、目先の業績と長期的支援のバランスをどう取るかが課題である。

(4) 外部依存による役割の希薄化

外部機関との連携を強化する一方で、専門的な判断をすべて外部に委ねてしまうことで、信用組合職員が単なる「仲介役」に留まってしまう懸念がある。長期的に、組合としての存在意義や専門性の蓄積を阻害している。

3. 今後の対応

(1) 「ファースト・コール」を受けるワンストップ支援体制の確立

信用組合が生き残るためには、単なる資金供給者を超え、課題が生じた際に真っ先に相談される「ワンストップ支援窓口」としての地位を確立することが必要である。自組合単体で全ての解決が困難な場合でも、専門部門や外部機関と連携するハブ機能を周知することで、取引先との強固な信頼関係を築く。特に、金融サービスの分業化が進む現代において、生活・事業の両面に寄り添う「逆張り」の全方位対応は、大手金融機関との差別化における強力な武器となる。

(2) 既存顧客の経営改善と事業継続への注力

市場の限定的な地域においては、新規開拓よりも「既存顧客の経営改善」を事業計画の優先事項に据えるべきである。金利上昇局面において、零細事業者の黒字化支援や債務超過の解消は、取引先の存続のみならず組合自身の健全性確保に直結する。また、属人化している事業者支援を組織化・標準化することも急務である。担当者によって対応がバラつかないよう、ヒアリング事項や支援プロセスをルール化し、長期的な視点での支援体制を整備する必要がある。

(3) M&A・販路拡大を通じた広域連携と外部活用

中小企業の技術継承や東京進出を支えるM&A分野において、信用組合同士のネットワーク活用は大きな可能性を秘めている。単独での実施が難しいデューデリジェンス等の専門業務については、中央機関や外部専門家との連携スキームを構築することで対応力を補完すべきである。販路拡大においては、組合員どうしの協力による独自のビジネスマッチングや、他金融機関との協調マッチングに加え、EC活用による商圏拡大や、ジェトロ等の外部機関を通じた海外市場への挑戦を促す。小規模事業者であっても、デジタル化やグローバルな視点を取り入れることで、従来の限定的なマーケットを打破する支援が求められる。

(4) 人材育成と地域エコシステムの活性化

現状、本部支援体制が少数の管理職に依存している点は大きな課題であり、若手職員の育成による組織力の底上げが不可欠である。まずは他組合の成功事例を模倣することから始め、中央組織の研修や外部機関のノウハウを積極的に吸収すべきである。さらに、地域内での繋がりを強化するため、中小企業家同友会等との連携を通じて未取引先や創業希望者との接点を創出する。特筆すべきは、職員自身の「起業マインド」の育成である。職員への起業研修や、職員による地域起業・自組合融資というモデルを提示することで、地域全体の起業家不足を解消し、伴走者としての解像度を高める効果が期待できる。

【第四回】

開催日時：2026 年 1 月 23 日

テーマ：社会課題への対応

協議内容：信用組合において、持続可能な地域社会の実現に向け、地域経済の活性化、地域課題の解決に向けた取組みを推進していくためには、様々な外部団体・機関との連携に基づく知見やリソースの活用が必要になると考えられる。信用組合が地域社会に期待される役割をより一層発揮していくためには、どのような取組みが考えられるか、また、どのような外部団体・機関との連携等が必要と考えられるか。

1. 現状認識

信用組合の現場からは、地域経済の深刻な変容が報告されている。

構造的な労働力・後継者不足: 若者の流出と経営者の高齢化により、地場産業の衰退が加速している。特に親族内承継が困難なケースが増加し、事業の存続自体が危ぶまれる局面にある。

非金融支援の需要拡大: 創業支援、DX、環境対応（脱炭素）など、従来の「融資」という枠組みを超えた経営課題が噴出している。

ソーシャルビジネスの台頭: 従来の営利企業だけでなく、NPO や社会課題解決を目的とした創業者が増加しており、これらに対する新たな評価軸が求められている。

2. 現状の課題

積極的な取り組みの一方で、信用組合特有の「限界」も浮き彫りとなっている。

(1) リソースの制約と収益性の両立

奨学金運営や就職フェア、DX 支援といった非金融活動は、地域貢献度が高い反面、膨大な労務コストを伴う。これらの活動をどのように「金融成果（融資実行や手数料収益)」に結びつけ、組合の持続可能な経営（収益性）と両立させるかが課題である。

(2) 職員の専門性とモチベーションの維持

DX や環境対応、人事戦略といった高度な専門知識が求められる中、全職員がこれに対応することは現実的に困難である。また、業務負担の増大に対し、いかに「やりがい」と「成果」を実感させるかという内部管理上の課題がある。

(3) 知名度とシェアの壁

大手金融機関と比較して低い知名度やシェアを、いかに「顔の見える、特別な存在」という強みに転換できるかが問われている。

3. 今後の対応

マンパワーと知見の不足を補い、地域社会に実効性のある支援を提供するためには、信用組合を「ハブ（結節点)」とした外部連携の日常化が不可欠である。

(1) 「ハブ」としてのプラットフォーム機能の強化

人的・財政的リソースの限界を踏まえ、組合員どうしの協力によるビジネスの創出や、適切な専門家や連携機関を「引き合わせる」能力を組織化すべきである。

DX・IT 支援: 専門的なエンジニアや IT ベンダーとの連携パターンを構築し、職員は顧客の「悩み」を抽出するコンサルティングに特化する。

新現役人材の活用: 「新現役交流会」のような専門人材マッチングを日常の提案活動に組み込み、中小企業の経営課題を外部の知恵で解決する。

(2) 公的機関・自治体との補完的連携

日本政策金融公庫との協調: 資本性ローンや環境対応融資など、公庫の多様な商品を活用することで、信用組合単独ではリスク許容度を超えていた創業・承継案件への対応が可能となる。

自治体・商工会議所との重層的なネットワーク: 行政の補助金情報や創業スクールと連携し、事業者のライフステージに応じた切れ目のない支援体制を構築する。

(3) ソーシャルインパクトの可視化

学識者の提言にある通り、支援の成果を「障害者雇用の創出数」や「キャッシュフローの改善期間」として可視化（ソーシャルインパクト評価）することが重要である。これにより、職員は自らの活動が地域をどう変えたかを実感でき、モチベーションの向上と組合のブランド価値向上に寄与する。

【第五回】

開催日時：2026 年 3 月 17 日

テーマ：ＩＴ・ＤＸの推進

協議内容：採用難による人手不足が深刻化する中、信用組合にとって持続可能な経営態勢を構築するための「業務の効率化・省力化」は喫緊の課題である。しかし、多くの組合において、システム投資の費用負担やデジタル化を推進・運用できる専門人材の不足が大きな障壁となっている。こうした制約下では、全方位的な投資は現実的ではないことから、費用対効果が高く、かつ現場の負担を軽減で きる領域へ、いかにリソースを重点投入すべきか。どういった取り組みが考えられるか。

1. 現状認識と課題

信用組合業界における IT・DX は、人員減少という深刻な構造的課題に直面する中、依然として初期段階から模索段階に留まっている組織が多く、複数の深刻な課題が浮き彫りとなっている。

(1) 業務環境の逼迫とデジタル化の遅れ

リソースの限界: 定年退職や採用難による人員減少に対し、業務負担が増加。1 人あたりの負荷増が営業活動の停滞を招いており、効率化は「喫緊の課題」となっている。

システムの硬直化: 10 年以上前の仕組みを継続利用しているケースや、拠点間でのファイル共有が中心の運用など、基盤そのものが脆弱な実態がある。

アナログ業務の温存: 業務設計そのものが紙ベースで非効率なまま残っており、デジタルを導入しても期待した成果（生産性向上）に繋がりにくい構造的欠陥がある。

(2) AI 活用における格差とリスク

活用格差: 先進的な組合が生成 AI を導入し、財務分析や CRM 要約で成果を上げている一方、多くの組合では検討・トライアル段階に留まっている。

シャドーAI のリスク: 若手職員が個人端末で AI を使いこなす一方、業務での利用ル

ールやセキュアな環境整備が追いついておらず、機密情報の流出リスクに対する危機感が高まっている。

(3) 推進体制とコストの障壁

投資判断の困難さ: 費用対効果の明確な指標が不足しており、高額なシステム投資に踏み切れない。

専門人材の不在: ベンダー提案を比較検討できる専門知見を持つ職員が不足しており、システム導入後の現場への浸透も課題となっている。

中央依存の弊害: 中央組織や共同センターの提示を待つ姿勢が、業界全体の IT・DX スピード感を鈍らせている。

2. 今後の対応

(1) 経営主導による「自律的 DX」へのマインドセット転換

経営層の意識改革: DX を単なるシステム導入ではなく、人員減少下でのサービス維持・向上に不可欠な経営戦略と位置づける。

「待ち」から「一歩踏み出す」姿勢へ: 中央組織の提示を待つのではなく、自らの課題（業務負担増、採用難など）に基づき、自組合に最適な IT 投資を判断する。

(2) 業務プロセスの抜本的見直しとスリム化

「BPR（業務再設計）× デジタル」の同時進行: 紙ベースの業務をそのまま電子化するのではなく、まず業務をスリム化し、その上でペーパーレス化やワークフロー導入を適用する。

CRM（顧客管理システム）の形骸化防止: 「入力されないシステム」を放置せず、職員の情報収集力を高めるとともに、AI 等の活用により入力負荷を軽減し、生きたデータを蓄積する体制を構築する。

(3) 生成 AI の活用

AI 時代の「人間ならではの役割」の再定義: 分析や資料作成を AI に任せる分、職員は「顧客の心を動かす」「組織内の矛盾を裁定する」といった対人交渉や高度な意思決定に注力する。

(4) 推進体制の強化と人材育成

IT リテラシーの底上げ: e ラーニングの活用や IT パスポート等の資格取得支援、実務での AI ツール活用推奨を通じて、全職員のデジタルスキルを向上させる。

中央組織との役割分担: 個別組合では負担が大きい「高度なシステムの比較・検討・価格交渉」については中央組織の機能を活用し、各組合は「自組合に合うか」の最終判断に集中できる環境を整備する。

内部統制とリスク管理: DX に伴う新たなリスク（セキュリティ、専門人材の不足）を初期段階から洗い出し、リスクコントロールマトリックス等を用いた適切なガバナンス体制を構築する。

【第六回】

開催日時：2026 年 5 月 25 日

テーマ：組織力の強化

協議内容：信用組合が、様々な環境変化に機敏に対応し、存立基盤であるコミュニティにおけるプレゼンスとともに、将来にわたり持続可能なビジネスモデルを確立するためには、さらなるガバナンス強化、人的資本経営等の取組みが必要になると考えられる。ガバナンス強化に向けた、職員の意識や組織文化の改革、職員のエンゲージメント向上や人材投資としての教育訓練や能力開発、働きやすい環境の整備等に関してどのような取組みが必要と考えられるか。

1. 「人的資本経営」に関する現状認識と課題

(1) 外部環境の変化と組織への影響

少子高齢化や地方の急激な人口減少、人材不足は地域金融機関の経営基盤を揺るがす深刻な要因となっている。さらに、業務の高度化・複雑化や DX（デジタルトランスフォーメーション）対応の必要性が増す中、各信用組合は限られた人員で持続可能な経営体制を構築しなければならない過渡期にある。このような背景から、職員をコストではなく「資本」として捉え、その価値を最大化して組織力強化につなげる「人的資本経営」への転換は急務の課題となっている。

(2) 採用と定着（エンゲージメント向上）における課題

多くの組合が若手職員の確保と早期離職の防止に苦慮している。初任給の引き上げやオフィススタイルの柔軟化、店舗の新築といった職場環境の整備は一定の成果を上げているものの、本質的なエンゲージメントの向上には至っていないケースも見られる。また、内定辞退の防止や中途採用による即戦力確保など、人材の多様化（ダイバーシティ）が進む一方で、新旧職員や世代間における意識のミスマッチを防ぐ組織文化の醸成が課題となっている。

(3) 人材育成と専門知識・経験の承継

DX や AI に対応できる専門人材の不足が顕著である。また、ベテラン職員が持つ暗黙知や経験、組合員との信頼関係といった貴重な財産の承継が属人化しており、シニア層の活躍推進と合わせた制度的な仕組みづくりが遅れている。研修制度は存在するものの、実施後の効果測定が受講直後のアンケートのみに留まるなど、長期的な能力向上や売上・業績への貢献度を可視化（定量化・定性化）できていない「やりっぱなし」の状態が少なくない。

(4) 心理的安全性の確立

ハラスメントのない安心・安全な職場づくりに注力しているものの、風通しの良いコミュニケーション環境の構築は、なお課題となっている。職員が「正しい」と思うことを口にできる心理的安全性の乏しさが職員の働きがいを低下させるとともに、経営におけるブレーキ機能を失わせ、不祥事につながる例もみられている。

2. 「人的資本経営」に向けた対応

(1) 理念・ミッションから逆算した「求められる職員像」の明確化

単に手当たり次第の研修やイベントを打つのではなく、各組合の理念やミッションに基づいた「10 年後にどのような職員になってほしいか」という中長期的な理想像を具体化・体系化する。その理想像を、地域貢献や企業再生への寄与度といった実践的なレベルに落とし込み、それを基軸として各種研修制度、ジョブローテーション、キャリアパスを再設計する。理念をホームページに掲げるだけでなく、現場の事業レベルで実践できる状態になるまで、数年がかりで泥臭く浸透させる仕組みを構築する。

(2) 働きやすさと「働きがい」を両立させる制度設計

心理的安全性を基盤としつつ、職員の自律的な成長を促すガバナンス体制を融合させる。人事評価制度においては、外部コンサルタントの知見も活用しながら目標の見える化を進め、本人が納得感を持って主体的に努力できる仕組みへ刷新する。また、取得必須資格の厳格な昇降格連動や資格手当の拡充など、自己啓発意欲を刺激するインセンティブ設計を行う。一方で、多様な働き方を認めるダイバーシティの拡充、女

性の管理職登用を支援するスポンサーシップ制度や、若手を支えるメンター制度などを導入し、多角的なフォローアップ体制を整える。

(3) コミュニケーションの多層化と情報格差の解消

経営層と現場、または店舗間の情報格差を是正するため、意思決定の背景や経営課題をタイムリーかつ分かりやすい論調で現場へ共有するシステム（グループウェアの活用等）を定着させる。役員による定期的な臨店や対話、理事長による若手・中堅職員とのダイレクトな面談を継続し、支店長を介さない生の声を吸い上げるルートを確保する。さらに、ブロック内での店舗間親睦イベントなど、若手職員が孤立しないための横のつながり（ネットワーク）を組織的に支援する。

(4) 人的投資効果の「見える化」と伴走支援型エンゲージメントの醸成

人財面での変化を検証するため、360 度サーベイや職場環境チェックシート、エンゲージメントサーベイを導入し、定量的・定性的な変化を継続的に観測する。研修の効果も長期的な視点で追跡し、「学習する組織」への変革を仕組み化する。そして、最も本質的なモチベーション源泉として、組合員への「課題解決型伴走支援（ソリューション営業)」を組織のコアに据える。取引先の成功が職員の達成感を生み、それがエンゲージメント向上へと繋がる「Win-Win の好循環」を指導現場で徹底していくことが、結果として組織力を強固なものにする最善の道である。

3. 「ガバナンス強化」に関する現状認識と課題

(1) ガバナンスと内部統制の混同と動機づけの弱さ

ガバナンスと内部統制は本質的に異なる。内部統制は理事長が組織内部を監視するシステムであり、リスク顕在化への懸念から比較的取り組みやすい。一方で、ガバナンスは組合員が総代会を通じて理事会を統治する仕組みであるが、実態は理事長等の意向が人選に強く働き、統治関係が逆転する傾向にある。ガバナンスの向上は経営層や職員にとって直接的な動機づけが働きにくく、「永遠のテーマ」として地道な対応を迫られているのが現状である。

(2) ガバナンスを担う人材の枯渇と役割の偏り

専門的な監視を担うべき総代会は、構成員の高齢化に伴い形骸化が進んでいる。これを補完する監事や員外監事などの非常勤役員は、外部の視点から経営の気づきを提供する有効性を持つものの、地域においてはそのなり手自体が不足している。さらに、弁護士等の士業が就任することが多いため、資金運用や経営戦略の妥当性チェックよりも、コンプライアンス面への監視に役割が偏りがちである。

(3) ピラミッド型組織における牽制機能の限界

信用組合は縦型のピラミッド組織であり、指示が上から下へ、情報は下から上へ流れる構造を持つ。この構造下では情報がライン内で遮断されやすく、外部の監事や当局検査による多重のチェック体制を敷いても、組織の実態を捉えるには多大なコストがかかる。また、トップへの権限集中や在任期間の長期化、高齢化が進むことで、現場や部下がトップに対して率直に意見できない心理的障壁が生じ、上位層に対する牽制が働きにくい構造的課題を抱えている。

4. 「ガバナンス強化」に向けた対応

(1) 双方向のコミュニケーションによる「ものが言える組織」の構築

組織の透明性を高め、内部牽制を有効に機能させるためには、縦割りの情報流通を打破するコミュニケーション環境の整備が不可欠である。役員や経営トップ自らが営業現場へ赴き、若手や支店職員の生の声を直接吸い上げる取組を定着させる。これにより、些細な気づきや要望を自然に上へと報告できる風通しの良い職場を築き、心理的安全性を確保しながら組織の自律性を高めていく必要がある。

(2) トップに対する牽制機能の強化と仕組みづくり

ピラミッド型組織の弊害を是正するためには、役員会での議論内容を広く組織内で共有するなど、情報のオープン化を進める。また、組織の自律的な抑止力を維持するため、経営トップ自身が監査部門等に対して「遠慮なき指摘」を求める姿勢を継続することが求められる。さらに、長期在任による周囲の忖度や権力集中を防ぐため、トップの任期制や定年制といった客観的な制度的枠組みの導入を検討することも、実効

性あるガバナンス体制の構築に有効である。

(3) 経営戦略の浸透と地域拠点の信頼醸成

ガバナンスの一環として、長期的な経営戦略や中期経営計画、単年度事業計画を全職員に浸透させ、「なぜ今これをやるのか」という目的意識を統一する。組織全体が同じ方向を向くことで、内部統制の質を向上させる。同時に、地域に根差した金融機関としてのブランド力を高め、未取引先に対しても有益な支援情報を提供するなど、外部からの信頼を醸成することが良好な風評を生み、結果として健全なガバナンスを支える基盤となる。

(4) 組合員教育の推進による統治機能の回復

形骸化しつつある総代会を活性化させ、ガバナンスの本来の主体である組合員による統治を機能させるため、欧米のような定期的な組合員教育を導入する。組合員に対して、自らが持つ権利や組合の存在意義を正しく伝えることで、経営層を監視する「目覚めた監視員」を育成する。経営層は、こうした監視の目や員外役員からの耳の痛い意見を、経営責任のリスクを回避するための「感謝すべき牽制」として受け入れる意識変革が必要である。

Ⅲ．目指すべき方向性

少子高齢化、競争激化、人手不足といった厳しい経営環境に直面する信用組合が、今後生き残り、持続的な成長を遂げるための目指すべき方向性は以下のとおりである。

1. ビジネスモデルの深化：地域社会や組合員と共に歩む「伴走型ソリューション」の確立

金融インフラとしての確固たる基盤のもと、きめ細かな金融サービスを徹底するとともに、組合員の持続的な成長を直接支える課題解決型のビジネスモデルへと進化・発展させていく。

リレーションの高度化と価値創造: 「資金の供給」にとどまらず、組合員の経営課題に深く寄り添うコンサルティング機能をさらに強化し、金利競争に巻き込まれない独自の立ち位置を築く。

非金融サービスの提供価値の最大化: 組合員どうしの協力を広げるためのビジネスマッチングや事業承継支援といった非金融面のサポートを充実させていく。

貢献度を軸とした評価体系への発展: 職員の評価を、従来の「規模・残高」という量的な指標から、組合員の課題解決や成長にどれだけ貢献できたかという「質・成果」の指標へとシフトし、日々の努力が正当に報われる仕組みを作る。

2. 顧客・地域関係の革新：対面による「関係の質」の深化

顧客の高齢化に対応しつつ、多様化する地域ニーズを網羅する新たなネットワークを構築していく。

粘着性の高いコミュニティ創出: 単なる 1 対 1 の取引関係ではなく、組合員同士が助け合う「自走型コミュニティ」を創出し、信用組合をそのハブ（中心）とする。

新領域（ターゲット層）の開拓: 従来の地盤を守りつつ、若年・承継者層、外国人経営者、起業家など、地域の新たな担い手をデジタルと非金融支援の融合によって囲い込む。

店舗の再定義: 手続きを行う場所から、「信頼構築と対面コミュニケーションの拠点」

へと位置づけを変える。

3. 組織・リソースの革新：外部連携による「オープン・プラットフォーム化」

小規模組織ゆえの経営資源（人材・資金・ノウハウ）の限界を、外部との密接な連携によって克服していく。

「ファースト・コール」のハブ機能: 地域のあらゆる課題が最初に持ち込まれる存在となり、単独で解決できない課題は公的機関、自治体、IT ベンダー、外部専門家を繋いで解決する。

広域連携・中央組織の活用: 個別組合の枠を超えた広域ネットワークや中央組織の機能をフル活用し、標準的な支援プロセスを構築する。

ソーシャルインパクトの可視化: 支援の成果を社会的な価値として見える化し、地域の共感を呼び込むとともに、職員のエンゲージメント（働きがい）向上に繋げる。

4. 業務・人材の革新：DX による「人間力の最大化」

深刻な人手不足に対応するため、デジタル技術を活用して、人間が本来行うべき業務にリソースを集中させていく。

経営主導の自律的 DX と BPR: 単なるツールの導入ではなく、業務プロセスそのものを抜本的に再設計（BPR）し、スリム化を図る。

生成 AI 等の安全な活用とリテラシー向上: 先端技術を安全に使える環境を整え、職員全体の IT リテラシーを底上げする。

「目利き力」の育成とプロセスの標準化: 属人化しがちな伴走支援ノウハウを組織的に標準化しつつ、公的機関との協業を通じて職員の目利き能力を養う。これにより、日常業務を効率化し、創出された時間で「対面交渉などの人間にしかできない業務」に注力する。

5. 人的資本経営の推進：自律的成長とエンゲージメントの好循環

若手の離職や専門人材の不足という深刻な課題を克服するため、組合の理念を体現

する人材を育成・定着させ、職員の「働きがい」と組織の「成長」を両立する経営へと舵を切る。

「求められる職員像」の具体化とインセンティブ設計：理念から逆算した新たな人材像を定義し、各種研修やキャリアパスを再設計する。さらに、目標の可視化や資格手当の拡充などにより、自律的なスキルアップを促すインセンティブ環境を整える。

コミュニケーションの多層化による情報格差の解消：経営層と現場の心理的・物理的距離を縮めるため、グループウェアの利活用や役員による現場との直接面談を実施し、風通しの良い情報共有基盤を構築する。

エンゲージメントの可視化とソリューション営業の徹底：定期的なエンゲージメントサーベイ等により人材投資の効果を測定・検証する。現場における「伴走型ソリューション営業」の成功体験を通じて職員の達成感を醸成し、エンゲージメント向上と組織力強化の好循環を生み出す。

6. ガバナンスの高度化：透明性の向上と「一体感のある組織」への進化

長年の歴史で培われた組織基盤をベースとしつつ、不確実性の高い経営環境に迅速に対応するため、より健全な相互牽制と透明性の高い経営体制へと進化させる。

風通しの良い組織風土の醸成と相互牽制の確立：組織の階層を越えて、現場のリアルな声や建設的な提案が経営層にタイムリーに届く、オープンで活力ある組織風土を築く。また、心理的安全性の確保とともに、環境の変化に柔軟に対応できる次世代の視点を取り入れた、機敏な経営体制を構築する。

総代会の参画機能強化と理念の共有：経営戦略と基本理念を全職員に深く浸透させてベクトルの統一を図る。同時に、組合員の皆様への情報提供や対話を促すことで、総代会が組織の最高意思決定機関として、より実質的かつ活発に機能する環境を整える。

経営層の意識変革と多様な視点の受容：ガバナンスと内部統制の役割を正しく整理し、経営層自らが社内外からの多角的な意見や客観的なフィードバックを、経営の質を高めるための「貴重な資産」として真摯に受け止める。組織の持続的成長に向け、自らを律し続けるマインドセットへの変革を推進する。

Ⅳ．おわりに

本懇談会において重ねてきた議論を振り返ると、信用組合が直面する課題は多岐にわたり、かつ深刻であることを再認識させられる。人口減少やデジタル化の進展、金利環境の変化といった大きなうねりの中で、これまでの経営のあり方を改めて見つめ直すべき時期に来ているといえる。

こうしたなか、参加者同士の率直な意見交換を通じて見えてきたのは、地域に深く根差し、組合員一人ひとりと「顔の見える関係」を築いてきた信用組合だからこそ、この変化の時代においても果たせる役割は大きいという事実である。本意見交換の内容を踏まえると、以下の 3 点に要約される。

（原点への立ち返りと進化）

信用組合の強みである「対面」と「フットワーク」の価値を改めて磨き上げつつ、デジタル技術を積極的にツールとして活用し、より深く顧客に寄り添うための時間を創出していく必要がある。

（「持続可能な支援」の追求）

取引先への支援を一時的なものに終わらせず、組織として継続していくためには、支援を通じて顧客と共に成長し、その対価を適切に収益へと結びつけていく健全な循環の確立が欠かせない。

（ネットワークによる補完）

一組合の経営資源には限りがあるが、組合員同士の協力によるコミュニティの絆を土台とし、中央組織や外部機関、あるいは信用組合同士の連携を深めてネットワーク化を図ることで、その限界を乗り越えていくことが期待される。

本会議において、次代を担う参加者が経営的な視点から真摯に議論を尽くした内容は重みのあるものである。この報告書が、単なる議論の記録に留まるのではなく、それぞれの組合の実情に応じた明日への確かな一歩を踏み出すための材料として活用されることを期待したい。

最後になるが、本懇談会の開催にあたりご協力をいただいた関係各位に深く感謝の意を表し、本報告書の結びとする。

「信用組合の明日を考える懇談会（報告書）」の概要

「信用組合の明日を考える懇談会【全7回（令和7年7月15日～令和8年8月27日）】の背景・目的

- **信用組合を取り巻く経営環境が大きな転換期を迎えているなか、各信用組合の経営層において危機感や課題認識を持ちながらも解決に向けた取組みが先送りされているケースも少なくない。変革期だからこそ、信用組合の機能を強化し社会の要請に応え続けることが強く求められている。**
- **各信用組合の現場経験と経営者の視点(※1)に学識者（２名）の専門的・学術的知見を融合させることで、情報交換の枠を超え、各信用組合の更なる発展へ向けた確かな一歩を踏み出すための一助となる提言を行う。**

※1：地域・職域11信組より「しんくみ大学(2024年度)」修了生の現役理事・経営幹部職員11名がメンバーとして参加

1．信用組合を取り巻く環境変化と課題認識

○顧客基盤の縮小　【第１回テーマ：顧客基盤の維持・拡大】
人口減少や高齢化、若年層の地域外流出により、顧客数が減少。加えて、世代交代が進むにつれ「代々のお付き合い」「浪花節(情緒的な人間関係)」といった暗黙の前提が崩れつつある。顧客基盤維持が課題。

○収益基盤の弱体化　【第２回テーマ：収益基盤の維持・拡大】
預金流出や金利競争の激化に加え、預金コスト上昇や貸出金利への転嫁が難しく収益性が低下。また、「支援は無償」という既存観念により手数料収入に結びつきにくい。

○事業者支援体制の不足　【第３回テーマ：取引先事業者への支援】
販路拡大や事業承継、経営改善等の経営支援への期待が高まる一方、専門人材やノウハウが不足。支援活動の属人化も進んでいる。

○地域社会の課題への対応　【第４回テーマ：社会課題への対応】
金融面による関わり合いだけでなく、地域活性化や課題解決を支えるハブ機能としての役割が期待されている。非金融活動と収益性の両立が課題。

○ＩＴ・ＤＸ推進の遅れ　【第５回テーマ：ＩＴ・ＤＸの推進】
人員減少への対応として業務効率化に向けたＤＸ化が不可欠であるが、費用負担や専門人材不足が障壁。ＡＩ活用とリスク管理の両立も重要なテーマ。

○組織力・ガバナンス強化　【第６回テーマ：組織力の強化】
人材確保や若手定着が難しくなるなか、専門知識の継承や心理的安全性の確保、風通しの良い組織作りが課題。また、実効性のあるコンプライアンス体制の構築・経営に対するガバナンス強化も重要課題。

2．信用組合の目指すべき方向性　【最終提言】

1. ビジネスモデルの深化：「伴走型ソリューション」の確立
きめ細かな金融サービスを徹底するとともに、組合員の持続的な成長を直接支える課題解決型のビジネスモデルへと進化・発展させ、金利競争に巻き込まれない独自の立ち位置を築く。

2．顧客・地域関係の革新：「関係の質」の深化
多様化する地域ニーズを網羅する新たなネットワークを構築するため、顧客同士を結びつける『ハブ(結節点)』としての役割を店舗に定義付けする。

3．組織・リソースの革新：「オープン・プラットフォーム化」
単独で解決できない課題に対し、外部連携や信組のネットワークおよび中央組織の機能を活用し解決に繋げ、支援の成果を社会的な価値として示す。

4．業務・人材の革新：DXによる「人間力の最大化」
深刻な人手不足に対応するため、デジタル技術を活用して、人による対面でしかできない付加価値のあるサービスにリソースを集中させていく。

5．人的資本経営の推進：自律的成長とエンゲージメントの好循環
経営層と現場との対話を促進し、心理的安全性の高い組織作りを進めるとともに、研修の充実、資格取得支援やメンター制度、エンゲージメント調査などを活用し「職員の働きがい」と「組織の成長」を両立する経営を目指す。

6．ガバナンスの高度化：透明性の向上と「一体感のある組織」への進化
経営戦略と基本理念を全職員に深く浸透させて職員のベクトルの統一を図るほか、総代会の機能強化や現場意見など社内外からの多角的な意見を取り入れ、環境変化に柔軟に対応できる経営体制を構築する。

信用組合の明日への一歩

- **原点への立ち返りと進化**　～信用組合の強みである「対面」・「フットワーク」× 新たなデジタルツールの活用
- **持続可能な支援の追及**　～様々な支援を通じて顧客と共に成長し、その対価を適切に収益へと結びつけていく健全な循環の確立
- **ネットワークによる補完**　～中央組織や外部機関、信用組合同士の連携を深めたネットワーク化による支援態勢の補完・充実