



## コロナ禍における信用金庫経営② - 事前課題の集計結果 -

### 視点

2020 年度を通じ多くの信用金庫がコロナ対応に苦慮し続けてきた。特に緊急事態宣言の発令下では、取引先への積極的な資金繰り支援と営業活動の自粛の両立が求められ、試行錯誤のなかの1年だったと想像される。2021年4月以降、新型コロナウイルス感染症の再拡大（第4波）が加速する一方で、ウィズ/アフターコロナを見据えた信用金庫経営を模索する動きもみられ始めた。信用金庫は、自金庫を取り巻く環境変化に合わせた柔軟な施策実施に取り組んでいくことが求められよう。

そこで本稿では、当研究所が2021年3月から4月に実施した「経営戦略プランニング研修」の第12回「コロナ禍における信用金庫経営②」の事前課題（集計結果）を紹介する。ウィズ/アフターコロナ時代の信用金庫経営を考えるうえで、本稿を活用いただきたい。

### 要旨

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第12回「コロナ禍における信用金庫経営②」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる（**受講金庫は67金庫**）。
- 2021年1月の緊急事態宣言再発令により「役職員の業務負荷の増加」が懸念されたものの、「新規・追加対策せず」の回答も3割を超える（**問1～3**）。
- 取引先（本業）支援を強化する際の課題に「マンパワーの不足」を挙げる信用金庫が8割を超え、その対策として「職員教育の拡充」の回答割合が高い（**問4**）。
- 今後半年程度を想定した新規開拓の意向は、「法人・個人とも実施」する信用金庫の回答割合が7割を超え、法人向けに限定すると88.0%となる（**問5**）。
- デジタル化で「営業活動全般の変化」を期待する声は大きい（88.0%）が、「金庫内でイメージが先行」（14.9%）などの消極意見もみられる（**問6**）。
- SDGsの実施目的は、「地域貢献・地域活性化」が9割に達し、また「営業推進・業容拡大の一環」を挙げる信用金庫も37.3%ある（**問7**）。

### キーワード

信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、ウィズ/アフターコロナ

※「経営戦略プランニング研修」の第12回「コロナ禍における信用金庫経営②」の事前課題提出期間は、2021年3月2日～3月12日であった。

目次

はじめに

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）
2. 緊急事態宣言再発令（2021年1月～3月）の影響（問1～3）
3. 取引先（本業）支援の強化（問4）
4. 新規開拓・顧客数の増加策（問5）
5. デジタル化への取組み（問6）
6. SDGsへの取組み（問7）

おわりに

はじめに

2020年度を通じ多くの信用金庫がコロナ対応に苦慮し続けてきた。特に緊急事態宣言の発令下では、取引先への積極的な資金繰り支援と営業活動の自粛の両立が求められ、試行錯誤のなかの1年だったと想像される。2021年4月以降、新型コロナウイルス感染症の再拡大（第4波）が加速する一方で、ウィズ／アフターコロナを見据えた信用金庫経営を模索する動きもみられ始めた。信用金庫は、自金庫を取り巻く環境変化に合わせた柔軟な施策実施に取り組んでいくことが求められよう。

そこで本稿では、当研究所が2021年3月から4月に実施した「経営戦略プランニング研修」の第12回「コロナ禍における信用金庫経営②」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を紹介する（**図表1、2**）。ウィズ／アフターコロナ時代の信用金庫経営を考えるうえで、本稿を活用いただきたい。

（図表1）経営戦略プランニング研修（テーマ別）の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中金 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けの集合（ゼミ）形式の研修である。2020年度に新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から提出された事前課題の集計結果および業界動向等の解説をYouTubeで配信する形である。

（備考）図表1から25まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表2）本研修スケジュール

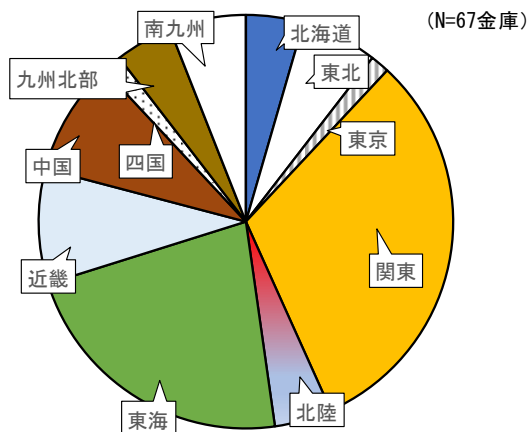
年 月 日	内 容
2021年3月2日	研修の案内発出（第12回テーマ「コロナ禍における信用金庫経営②」）
3月12日	申込み期限（事前課題の提出期限）
4月1日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約31分）
4月30日	Web研修動画の配信終了

## 1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

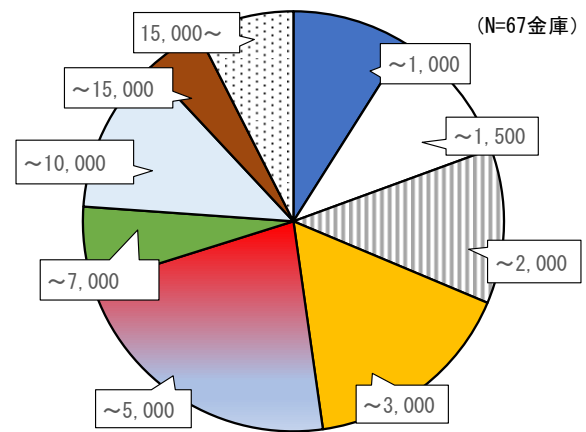
本研修は、全国から67の信用金庫が参加した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表3、4）のとおりである。また、2021年1月から3月にかけて緊急事態宣言が再発令された11都府県<sup>1</sup>に本店を有する信用金庫の割合は37.3%となる。

なお、本研修の事前課題提出期限は2021年3月12日であった（図表5）。その後、3月21日には1都3県の緊急事態宣言が解除されたが、4月以降、「まん延防止等重点措置」の対象地域が拡大し、また4月25日には「緊急事態宣言」が1都2府1県に発令されている。そのため、足元の信用金庫の取組方針などが課題集計時と異なる可能性のあることに留意願いたい。

（図表3）地区別の受講状況



（図表4）預金規模別の受講状況（億円）



（図表5）事前課題の内容

No.	設問（大項目）	課題の内容
問1	緊急事態宣言再発令の影響	緊急事態宣言の再発令による金庫経営への影響について
問2	顧客の反応等	緊急事態宣言の再発令による顧客の反応等について
問3	現時点の金庫内の対策	2021年1～3月の金庫内のコロナ対策について
問4	取引先（本業）支援の強化	取引先支援の強化に向けた体制整備や取組内容について
問5	新規開拓・顧客数の増加策	今後半年程度を想定した新規開拓策について
問6	デジタル化への取組み	デジタル化（DX）への取組状況、課題等について
問7	SDGsへの取組み	SDGsへの取組状況、課題等について

（備考）1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入

2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施

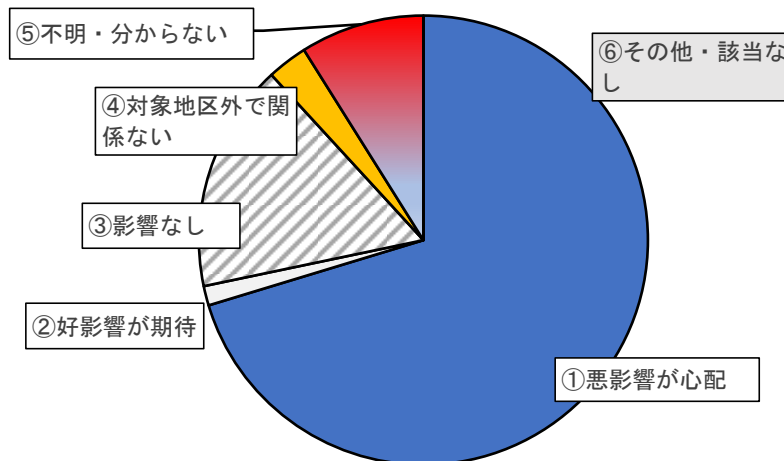
<sup>1</sup> 栃木県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県の1都2府8県

## 2. 緊急事態宣言再発令（2021年1月～3月）の影響（問1～3）

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、政府は2021年1月7日に「緊急事態宣言」を1都3県に発令した。その後、同宣言の対象地域は11都府県に拡大したが、最終的に2021年3月21日で全て終了している。緊急事態宣言の発令は信用金庫経営にとって大きな影響を与えることから、（問1）では再発令による信用金庫経営への影響などを確認することにした<sup>2</sup>。

緊急事態宣言の再発令を受け、2021年1月～3月（2020年度第4四半期）の信用金庫経営に与える影響は、「悪影響が心配」が70.1%となり、「影響なし」の16.4%を大きく上回った（図表6）。悪影響を訴える声は、緊急事態宣言の対象地域に限らず全国の信用金庫から聞かれた。また、「影響なし」「不明・分からない」のなかには、『既に厳しい状況にあるので、緊急事態宣言の再発令を直接の要因に信用金庫経営が悪くなることはないだろう』といったコメントなどがあつた。

（図表6）金庫経営（2020年度第4四半期）への影響（1つ）

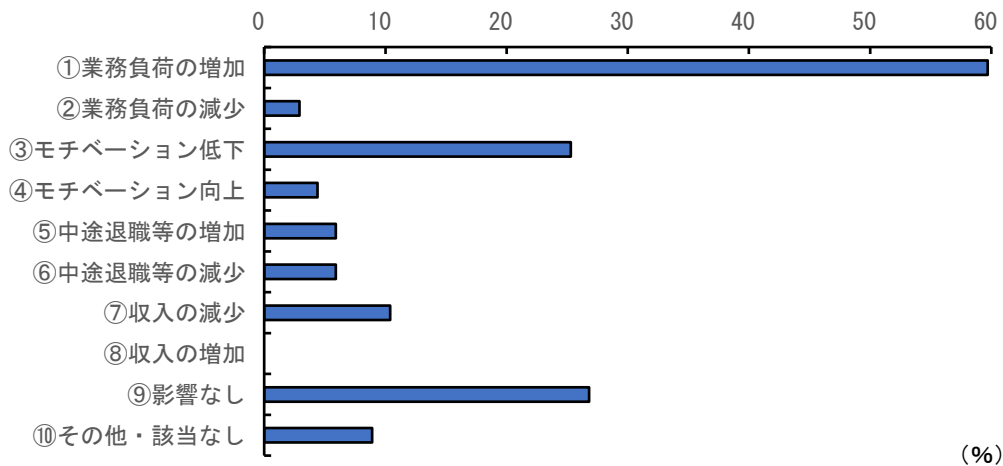


（備考）以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

緊急事態宣言の再発令による役職員への影響をみると、「業務負荷の減少」が2.9%だったのに対し、「業務負荷の増加」は59.7%と6割に達した（図表7）。また、「モチベーションの低下」を挙げる信用金庫も25.3%あるが、前述同様の理由で「影響なし」を選択した信用金庫も26.8%ある。そのほか「中途退職等」の影響度合いは増加・減少ともに低く、また「収入の減少」も10.4%に留まった（「収入の増加」を選択した信用金庫は0）。

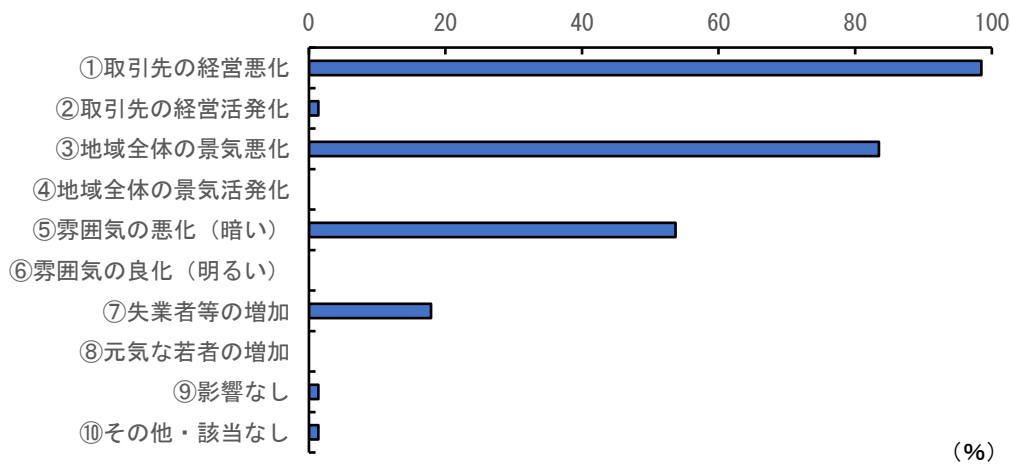
<sup>2</sup> 2020年4月～5月（2020年度第1四半期）の緊急事態宣言による信用金庫経営への影響は、2021年2月5日付 金融調査情報（2020-30）「コロナ禍における信用金庫経営 - 事前課題の集計結果-」を参照

(図表7) 役職員への影響 (3つまで回答可)



さらに同宣言の再発令に伴う地域への影響をみると、「取引先の経営悪化」が98.5%に達し、ほぼ全ての信用金庫が悪影響を心配している(図表8)。続いて「地域全体の景気悪化」が83.5%、「雰囲気悪化(暗い)」は53.7%などとなった。「その他・該当なし」では、『中小企業の廃業の増加』を挙げる信用金庫もあった。

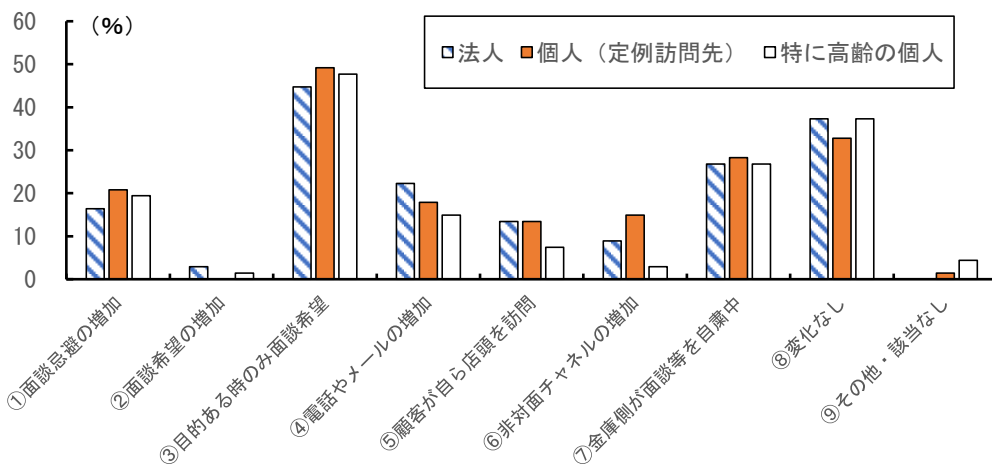
(図表8) 地域への影響 (3つまで回答可)



次に同宣言の再発令による顧客の反応等の変化をみていく。集計結果は、①法人顧客、②個人顧客(定例訪問先)、③特に高齢の個人顧客とも、「目的のある時のみ面談希望」の回答割合が高く、また「面談忌避の増加」も目立つ(図表9)。

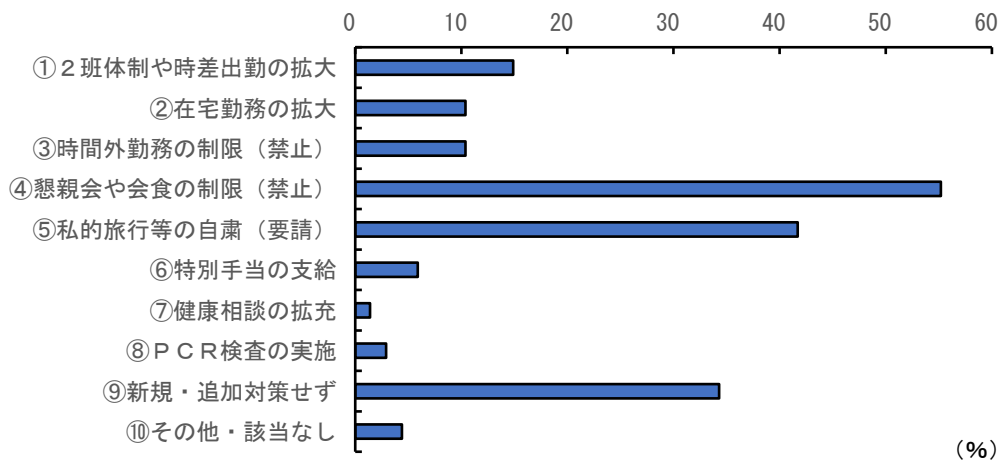
ただし昨年の同宣言の発令以降、面談に慎重な状況が続いており、「変化なし」も32~37%あった。同宣言中は「金庫側が面談等を自粛中」とするケースも3割近くあるので、営業現場は創意工夫して顧客との面談に取り組んでいると想像される。こうしたなか、信用金庫からは『面談時間を短縮する』『渉外営業は、電話による確認の後、顧客訪問を徹底する』などの対応が聞かれた。

(図表 9) 顧客の反応等の変化 (3つまで回答可)



役職員への対策では、「懇親会や会食の制限 (禁止)」が 55.2%、「私的旅行等の自粛 (要請)」は 41.7%となる一方で、34.3%の信用金庫は「新規・追加対策せず」との回答であった (図表 10)。『2020 年 4 月以降、感染症対策を緩めず継続している』信用金庫が一定数あるため、同宣言の再発令で対策の強化などに至らなかったようである。制限・自重を求める一方で、「特別手当の支給」「健康相談の拡充」「PCR 検査の実施」の回答割合は低かった。

(図表 10) 役職員への対策 (3つまで回答可)



なお、営業店の対策 (3つまで回答可) は、「渉外営業の制限 (禁止)」が 28.3%となり、次いで「各種会議や打合せの削減」が 19.4%、「(店舗) 昼休みの実施」は 14.9%などとなった。「新規・追加対策せず」は 37.3%となる。

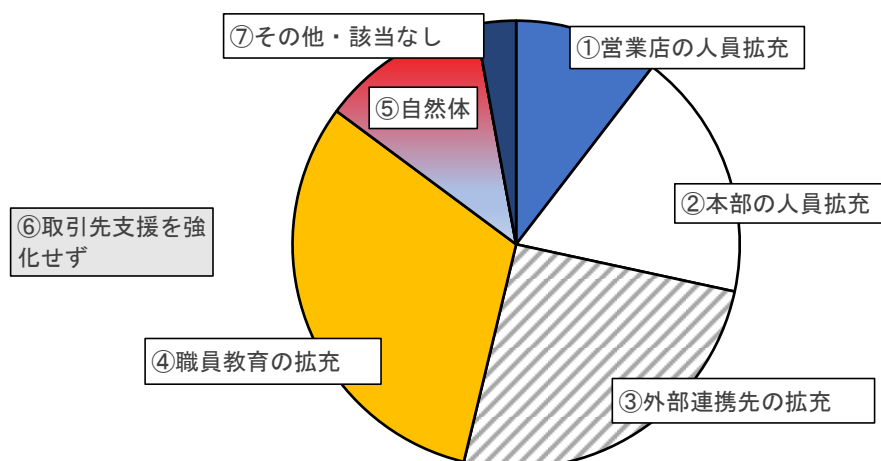
続いて本部の対策 (3つまで回答可) は、「消毒薬等の備蓄強化」(35.8%)、「各種会議や打合せの削減」(32.8%)、「執務レイアウトの変更」(28.3%)などがあり、「新規・追加対策せず」は 26.8%であった。

### 3. 取引先（本業）支援の強化（問4）

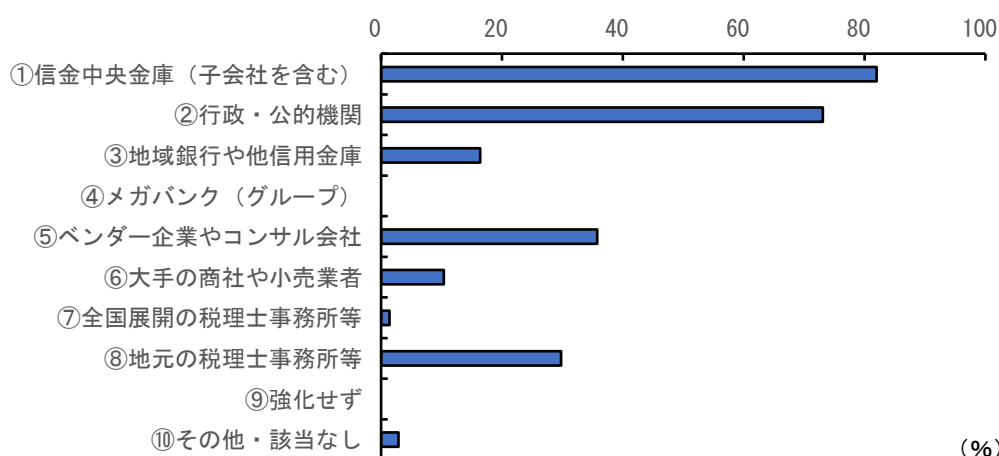
2021年4月にスタートした中期経営計画（3か年計画）の柱に取引先（本業）支援の強化を掲げる信用金庫は多い。コロナ禍による取引先の経営悪化に対応するためにも、支援業務の強化は不可欠とされ、そのための体制整備や役職員のレベルアップが求められている。そこで（問4）は、取引先（本業）支援の強化の取組内容などを課題に設定した。

取引先（本業）支援の強化に向けた体制整備で信用金庫が重視する施策をみていくと、「職員教育の拡充」が31.3%と高く、「外部連携先の拡充」の25.3%を上回った（図表11）。また、「営業店の人員拡充」（10.4%）より、「本部の人員拡充」（17.9%）を挙げる信用金庫の割合が高い。この理由として限られた専門性の高い職員を専担部署に配置した方が効率的と考える信用金庫が多いためとみられる。

（図表11）体制整備で最も重視（3つまで回答可）



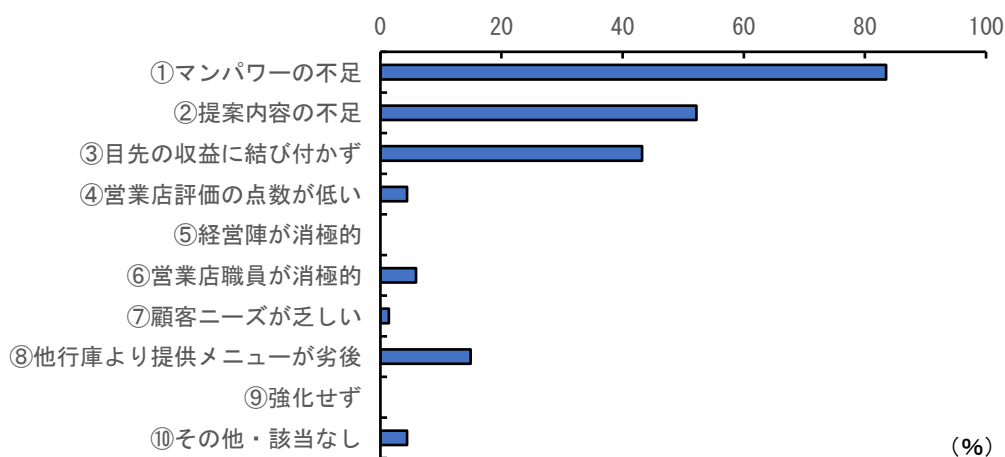
（図表12）関係を強化したい外部連携先（3つまで回答可）



上記の課題に関連して関係を強化したい外部連携先を集計すると、「信金中央金庫（子会社を含む）」が8割に達し、「行政・公的機関」も73.1%であった（**図表 12**）。「メガバンク（グループ）」を挙げる信用金庫は0で、また「全国展開の税理士事務所等」より「地元の税理士事務所等」の回答割合が高い傾向にある。なお地区別の特徴をみていくと、3大都市圏以外に本店を有する信用金庫で「地元の税理士事務所等」を選択する傾向がみられた。その他のコメントでは、『商工会議所や商店街組合連合との連携』などがあった。

支援強化時の課題は、「マンパワーの不足」が83.5%と高く、「提案内容の不足」(52.2%)、「目先の収益に結び付かず」(43.2%)も相対的に高い回答割合であった（**図表 13**）。そのほか「他行庫より提供メニューが劣後」が14.9%あるものの、そのほかの項目は1割に達していない。

（図表 13）支援強化時の課題（3つまで回答可）



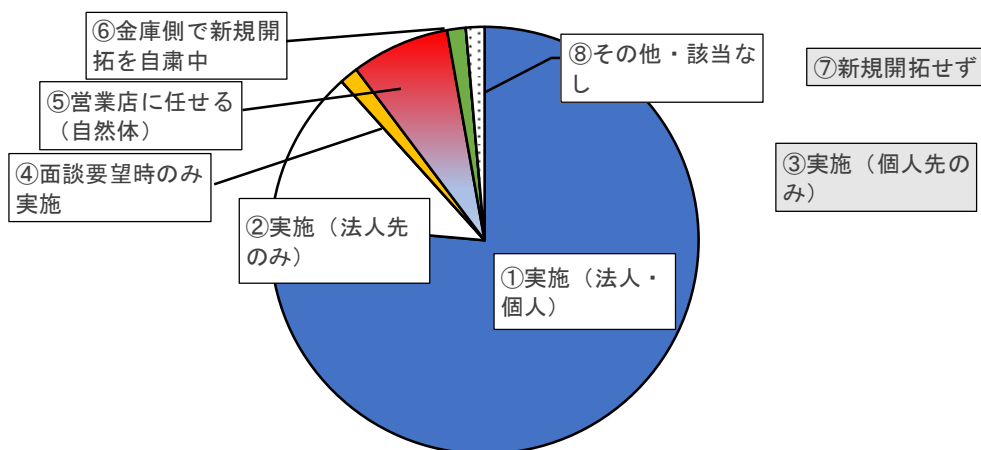
#### 4. 新規開拓・顧客数の増加策（問5）

コロナ禍が続くなか、顧客の面談忌避や営業活動の自粛、各種研修の延期などで、信用金庫の新規開拓スキルの低下が懸念される。かつてのようなきめ細かいOJTを行いにくく、結果として新規開拓のノウハウを若手職員に継承できていないのではないかと。そこで（問5）は、新規開拓に関連した課題とした。

今後半年程度を見据えた新規開拓への取組み方向は、「実施（法人・個人）」が76.1%となり、「実施（法人のみ）」も11.9%あった（**図表 14**）。また、「営業店に任せる（自然体）」は7.4%、「金庫側で新規開拓を自粛中」は1.4%に留まる。信用金庫からは『事業性融資（本業支援等）を軸に新規開拓を強化する』などがあった。



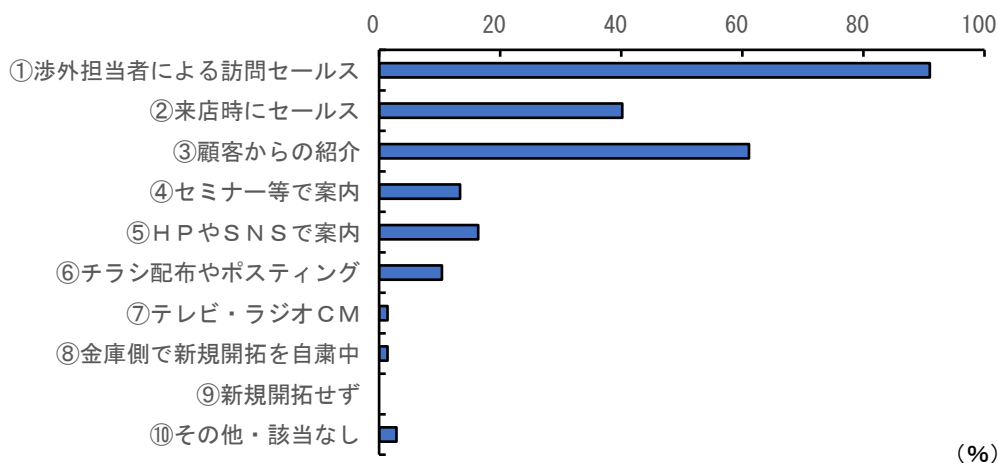
(図表 14) 今後半年程度を想定する新規開拓への取組み（1つ）



新規開拓の手法は、「渉外担当者による訪問セールス」が91.0%となった（図表 15）。2番目に「顧客からの紹介」を挙げる信用金庫が61.1%あり、「来店時にセールス」も40.2%ある。

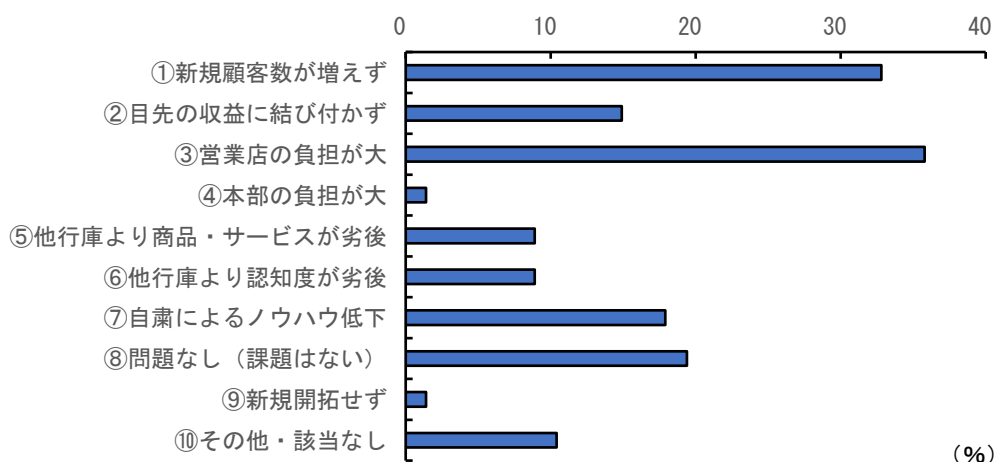
集計結果をみると、個人の新規開拓より事業先の新規開拓に力を入れる信用金庫が多いためか、「チラシ配布やポスティング」「テレビ・ラジオCM」の回答割合が伸び悩んだ。地元の地域銀行やメガバンクに比べ、信用金庫の認知度が低いため、「HPやSNSで案内」の効果に限界を感じる信用金庫もあるようだ。

(図表 15) 新規開拓の手法（3つまで回答可）



コロナ禍での新規開拓実施時の課題は、「営業店の負担が大」を選ぶ信用金庫が35.8%、「新規顧客数が増えず」は32.8%となった（図表 16）。「自粛によるノウハウ低下」を課題に挙げる信用金庫は18.1%あるが、その一方で「問題なし（課題はない）」も19.4%あり、現時点では新規開拓のノウハウ低下や活動の自粛継続は限定的な意見に留まると考えられる。

(図表 16) コロナ禍での新規開拓実施時の課題 (3つまで回答可)

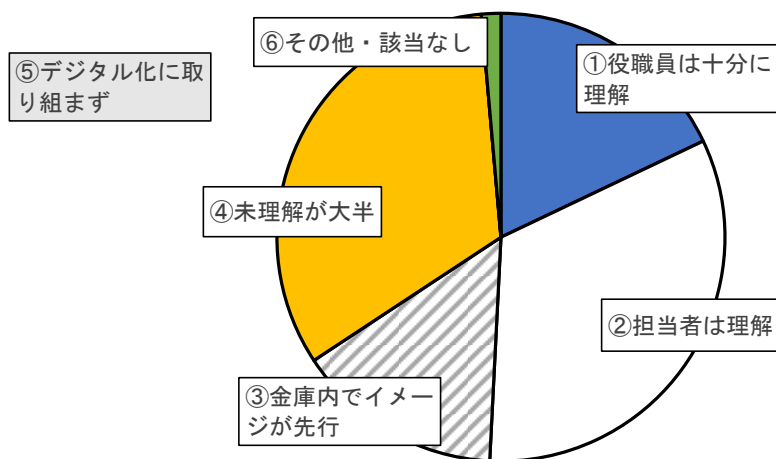


### 5. デジタル化への取組み (問6)

コロナ禍により、非対面チャネルに対する顧客ニーズが上昇しており、また金庫収益が減少するなか業務効率化の要請も強まっている。ITやIoT、FinTechの進展で信用金庫のデジタル化が加速していくと予想される (問6)。

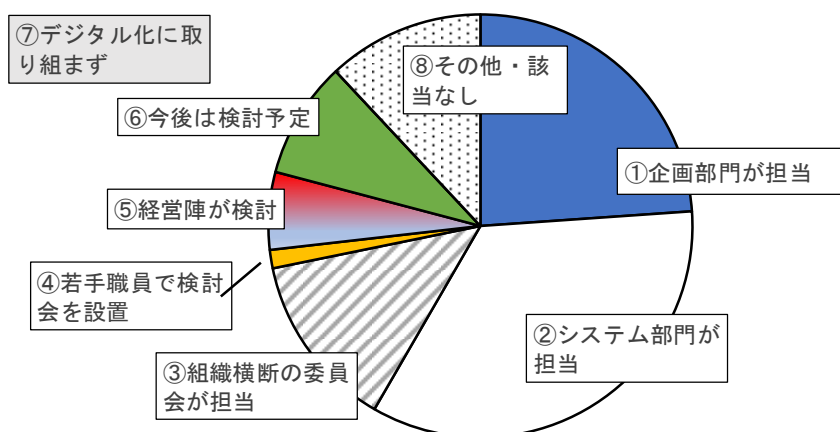
デジタル化への金庫内の理解度は、「未理解が大半」が32.8%となり、「役職員は十分に理解」の17.9%を上回った (図表 17)。「金庫内でイメージが先行」とする回答割合も14.9%あり、多くの信用金庫でデジタル化に関する共通認識の醸成は途上にあると考えられる。特にデジタル化の分野は、システム部門の関わりが強いいためか、「担当者は理解」の回答割合も32.8%と全体の3分の1を占めている。なお、デジタル化の理解度について預金規模別の違いなどは確認できなかった。

(図表 17) 金庫内の理解度 (1つ)



次にデジタル化への検討体制をみると、「システム部門が担当」が34.3%、「企画部門が担当」が23.8%、「組織横断の委員会が担当」は13.4%などとなり、信用金庫によって対応が分かれる（図表18）。「今後は検討予定」も9.0%あるので、全体の8割程度の信用金庫は何らかの検討を開始していると想像される。

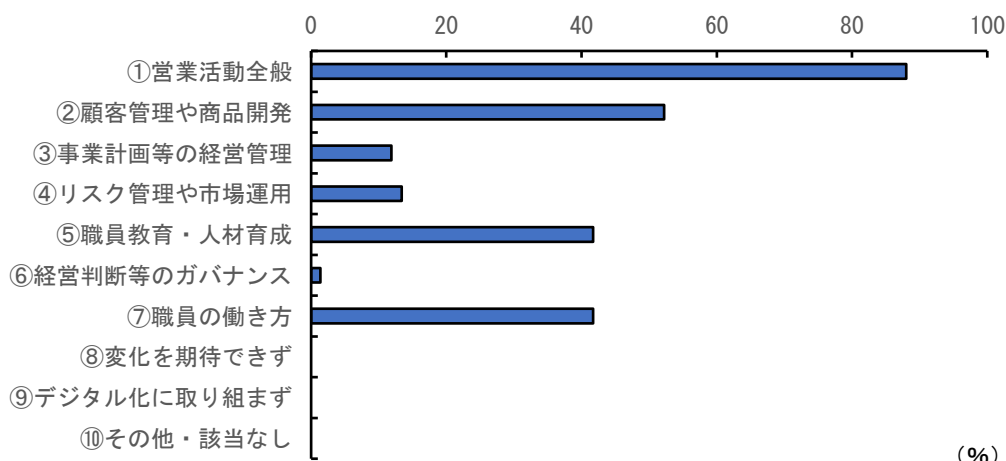
（図表18）検討体制（1つ）



デジタル化の進展によって、今後の変化が期待される分野をみていくと、「営業活動全般」が8割を超え、「顧客管理や商品開発」も52.2%と半数を占めた（図表19）。また「職員教育・人材育成」や「職員の働き方」を選択する信用金庫も4割あったが、「事業計画等の経営管理」「リスク管理や市場運用」といった経営管理業務の変化に対する期待度合いは伸び悩んだ。

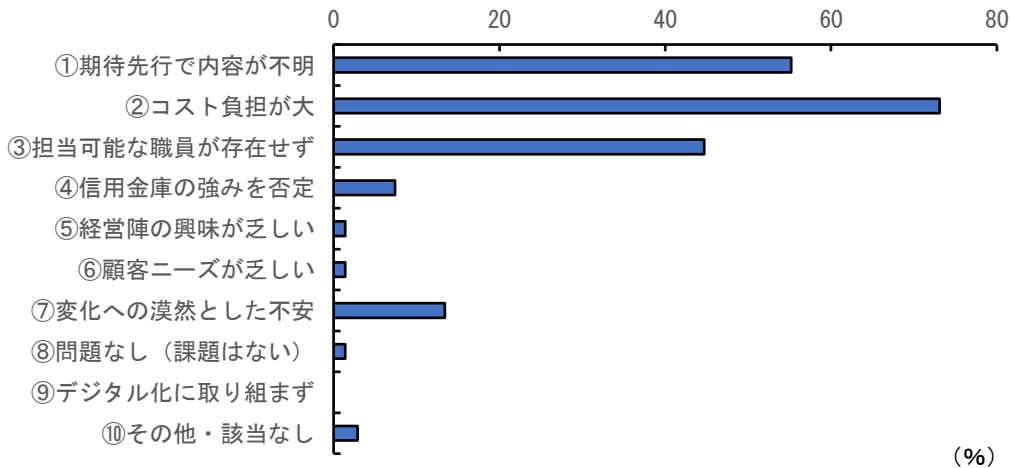
特に「経営判断等のガバナンス」の回答も僅かに留まる。この理由の一つに、経営判断などに関する技術革新でイメージされるキーワードはAIであり、デジタル化の成果と紐付けにくい信用金庫が多いためと思われる。

（図表19）特に変化が期待される分野（3つまで回答可）



最後にデジタル化の課題をみていくと、ある程度のシステム投資が必要なため、「コスト負担が大」の73.1%が最も多かった（図表20）。「期待先行で内容が不明」の回答割合も55.2%あり、また「担当可能な職員が存在せず」は44.7%あった。「変化への漠然とした不安」や「信用金庫の強みを否定」は1割前後の回答となる。

（図表20）実施時の課題（3つまで回答可）

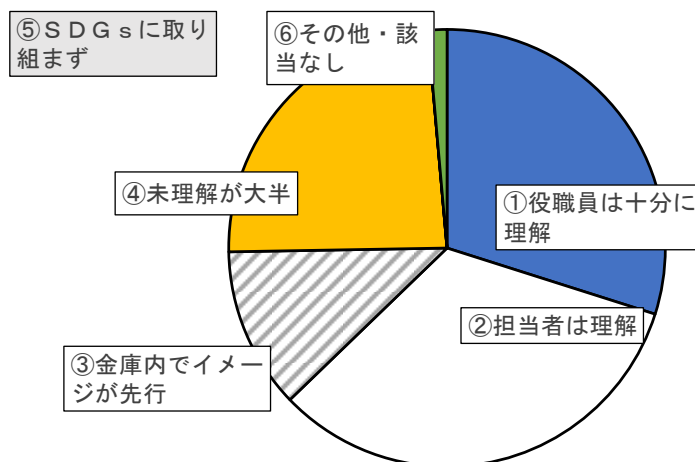


## 6. SDGsへの取組み（問7）

数年前からSDGsの理念に賛同し、各種施策に取り組む信用金庫が広がっている。そこで（問7）は、SDGsへの取組状況を課題に設定した。

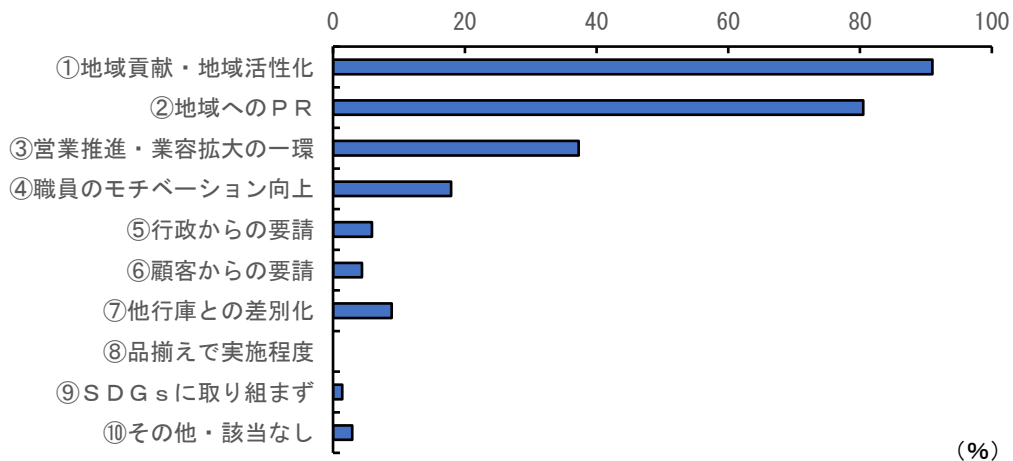
最初にSDGsの理解状況を確認した。SDGsに対する金庫内の理解度は、「役職員は十分に理解」が29.8%となり、「未理解が大半」(23.8%)を上回った（図表21）。また「金庫内でイメージが先行」は11.9%であった。

（図表21）金庫内の理解度（1つ）



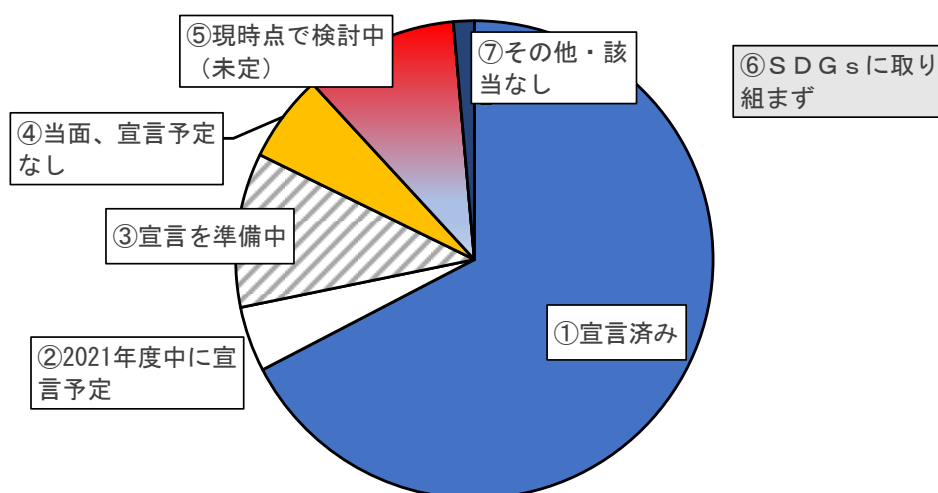
信用金庫がSDGsに取り組む目的は、「地域貢献・地域活性化」が9割に達し、それに「地域へのPR」（80.5%）が続く（図表22）。「品揃えで実施程度」のような消極的な回答は0であった。その一方で、「営業推進・業容拡大の一環」を選択する信用金庫も37.3%ある。これは、専用商品の提供などで競合金融機関に対する差別化を図る動きとみられる。

（図表22）取組みの目的（3つまで回答可）



SDGs宣言の実施状況は、「宣言済み」が67.1%に達し、「2021年度中に宣言予定」（4.4%）や「宣言を準備中」（10.4%）を合わせると、8割の信用金庫が宣言を実施の方向にある（図表23）。

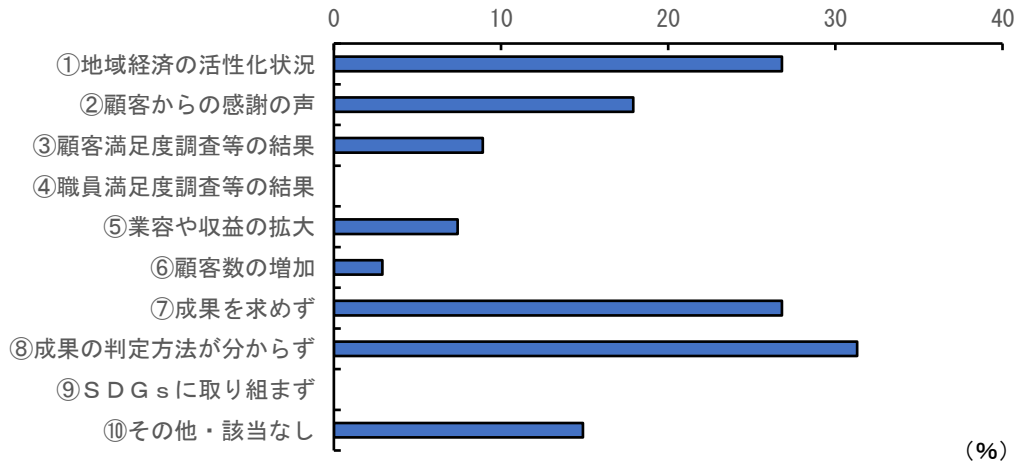
（図表23）SDGs宣言の実施状況（1つ）



一方、SDGsの成果判定については意見が分かれた。集計結果をみると、「成果の判定方法が分からず」が3割を超え、また「成果を求めず」も26.8%あった（図表24）。

現状、成果判定で利用する項目には、「地域経済の活性化状況」が26.8%、「顧客からの感謝の声」が17.9%あった。「その他・該当なし」では、『事業計画にSDGsを紐付けている』などがある一方で、『取組みを発信することが活動の主となってしまっている』といった声も信用金庫から聞かれた。

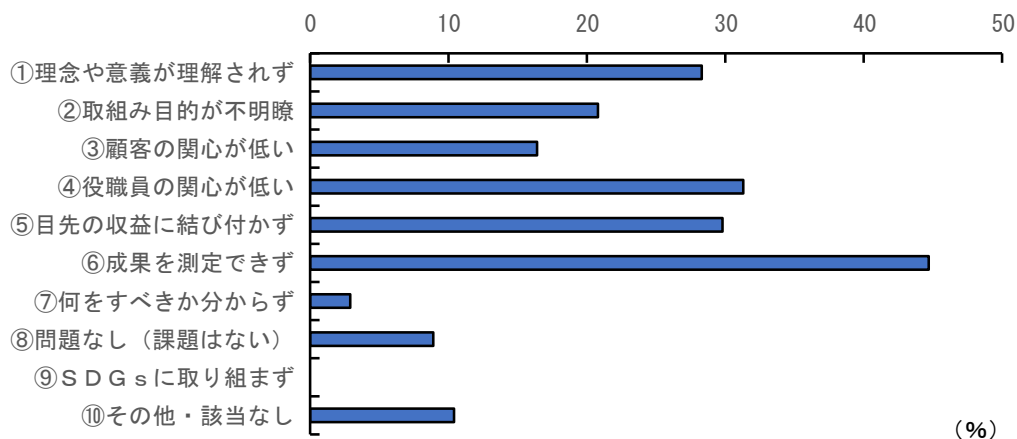
(図表 24) 取組みの成果判定 (3つまで回答可)



最後に取組み時の課題は、前述の(図表 24)と関連して「成果を測定できず」の回答割合が最も高く(44.7%)、「役職員の関心が低い」(31.3%)、「目先の収益に結び付かず」(29.8%)、「理念や意義が理解されず」(28.3%)が回答割合の3割前後となった(図表 25)。関連して「取組み目的が不明瞭」も20.8%ある。

ただし「何をすべきか分からず」の回答は僅かに留まり、取り組むべき施策のイメージは定着していると想像される。信用金庫からは、『SDGsに関する役職員のモチベーションを維持していくことが課題である』などの問題提起もあった。

(図表 25) 取組み時の課題 (3つまで回答可)



## おわりに

2021年3月に1都3県への緊急事態宣言は解除されたが、4月以降、第4波の到来懸念などからまん延防止等重点措置の適用地域が拡大されている。4月25日には1都2府1県に3度目となる「緊急事態宣言」が再発令された。

この1年、多くの信用金庫は営業活動の自粛などに取り組んでおり、引き続き感染拡大の防止と取引先支援の拡充の両立に力を入れていくことになる。ただし、ウィズ／アフターコロナ時代を見据え、日常業務への回帰を模索する動きがみられるので、今後の各信用金庫の動向が注目されよう。

デジタル化については、金庫内でコンセプトや実施内容が定まっていない可能性もあり、まずは定義付けなどが求められる。地域貢献・地域活性化を目的に、大半の信用金庫がSDGsに取り組んでいるが、その一方で収益や採算を重視する声も聞かれる。今後は、持続可能な事業展開の確立に向けPDCAサイクルの導入を検討する必要があると思われる。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

### 〈参考資料等〉

- ・ 信用金庫・地域銀行のホームページ、ディスクロージャー誌

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2021年度）

号 数	題 名	発行年月
2021-1	信用金庫の若年層取引の強化策 - 事前課題の集計結果 -	2021年4月
2021-2	信用金庫の本部組織改革への取組み - 事前課題の集計結果 -	2021年4月
2021-3	信用金庫と国内銀行の医療・福祉向け貸出動向とコロナ禍の環境下での医療機関の収益動向等	2021年4月
2021-4	2020年度の全国信用金庫主要勘定状況（速報） - 預金は7.1%増、貸出金は7.9%増とコロナ禍で高い伸び -	2021年4月
2021-5	信用金庫の高齢層取引の強化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月
2021-6	信用金庫の営業店人員の適正化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月
2021-7	信用金庫による補助金申請支援 -事業への理解をもとにウイズコロナの本業支援を-	2021年5月
2021-8	信用金庫の非対面チャネルの強化 - 事前課題の集計結果 -	2021年6月
2021-9	コロナ禍における信用金庫経営② - 事前課題の集計結果 -	2021年6月



## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年5月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.5.7	内外金利・為替見通し	2021-2	物価目標の達成は相当先になる見通し。日銀の超緩和策は当分継続されよう
21.5.7	内外経済・金融動向	2021-1	コロナ回復期にある日本の設備投資の持続性—リーマンショック時との比較や資産別、業種別にみて分かること—
21.5.7	内外経済・金融動向	2021-2	日本の経済主体別にみた資金需給と金融資産・負債の動向—コロナ禍における部門間の資金流入（資金循環）・各部門の資金過不足の状況を考察—
21.5.13	ニュース&トピックス	2021-9	2021年4月末の業態別貸出金動向（速報） —都市銀行は1.1%増に鈍化、信用金庫は7.7%増—
21.5.20	経済見通し	2021-1	実質成長率は21年度3.1%、22年度2.2%と予測—新型コロナウイルスの感染収束は22年にずれ込む見通し—
21.5.20	産業企業情報	2021-2	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか（総括編）—「早めの対応が不可欠」であることの再認識を—
21.5.28	金融調査情報	2021-5	信用金庫の高齢層取引の強化 —事前課題の集計結果—
21.5.28	金融調査情報	2021-6	信用金庫の営業店人員の適正化 —事前課題の集計結果—
21.5.28	金融調査情報	2021-7	信用金庫による補助金申請支援 —事業への理解をもとにウィズコロナの本業支援を—

### ○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
21.5.19	日本経済の現状と株式・為替相場の見通し	多摩信用金庫	角田 匠
21.5.27	新型コロナウイルス感染症拡大下における 中小企業の業況と金融機関の融資動向	関西信栄研究会	大野英明

### <信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号  
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048  
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp  
 URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)