



信用金庫の中期経営計画の策定事例

－新宮信用金庫－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 中期経営計画、ビジネスモデル、経営ビジョン、単年度事業計画、PDCAサイクル

(視 点)

日本銀行によるマイナス金利政策の継続に加え、地域における急速な人口の高齢化と減少、中小企業の廃業増などがみられるなか、信用金庫は5～10年後を見据えた持続的な成長を可能とするビジネスモデルの構築が求められている。目指すべきビジネスモデルを具現化したものが経営ビジョンであり、3～5年程度を対象とする中期経営計画であろう。中期経営計画は、経営ビジョン実現のための過程と位置付けられるので、持続的成長に向けた具体的な諸施策に落とし込んでいく必要がある。

そこで本稿では、信用金庫の中期経営計画の策定動向を概観すると同時に、新宮信用金庫の取組みを参考事例として取り上げる。

(要 旨)

- 信用金庫が5～10年後を見据えたビジネスモデルを構築するためには、実効性を伴う中期経営計画の策定が求められる。
- 中期経営計画は経営ビジョンと単年度事業計画とを橋渡すものと位置付ける信用金庫や、持続的な収益確保を検討のスタートラインに置く信用金庫などがある。
- 策定時の検討課題は、①位置付け・コンセプトの明確化、②職員への周知および浸透、③PDCAサイクルに基づく進捗管理などとなる。
- 本稿では参考事例として、和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫の「長期3か年経営計画」(平成30～32年度)を紹介する。

はじめに

日本銀行によるマイナス金利政策の継続に加え、地域における急速な人口の高齢化と減少、中小企業の廃業増などがみられるなか、信用金庫は5～10年後を見据えた持続的な成長を可能とするビジネスモデルの構築が求められている。目指すべきビジネスモデルを具現化したものが経営ビジョンであり、3～5年程度を対象とする中期経営計画であろう。中期経営計画は、経営ビジョン実現のための過程と位置付けられるので、持続的成長に向けた具体的な諸施策に落とし込んでいく必要がある。

そこで本稿では、信用金庫の中期経営計画の策定動向を概観すると同時に、新宮信用金庫の取組みを参考事例として取り上げる。

1. 本稿における中期経営計画の位置付け

金融機関を取り巻く内外環境の変化スピードが加速する現在、各信用金庫は生き残りに向けたビジネスモデルの再構築に取り組んで

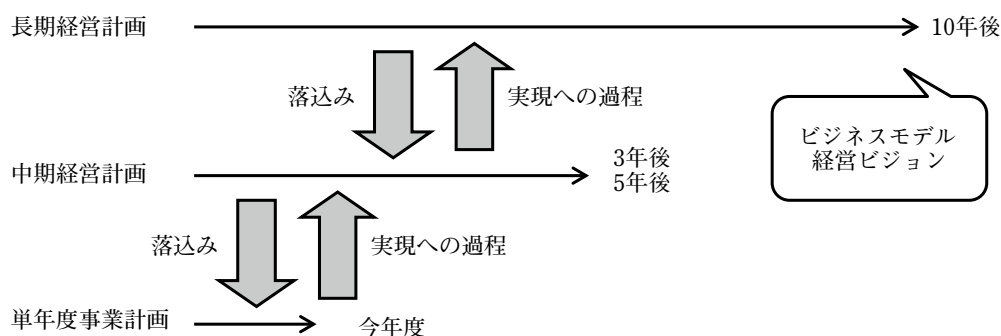
いる。そのための第一歩が実効性を伴う中期経営計画の策定となろう。と言うのも中期経営計画は、自金庫として目指すべきビジネスモデル(=経営ビジョン)を3～5年程度の期間に区切って落とし込んだものと位置付けられるからである。経営ビジョンを実現するためにまず取り組むべきものが中期経営計画であり、この中期経営計画を1年ごとに分解したものが単年度事業計画だと考えられる(図表1)。

なお、多くの信用金庫が中期経営計画を3か年としている。そこで本稿では、3か年計画を中期経営計画、5か年計画以上を長期経営計画と定義付けたい。

2. 検討体制等

最初に信用金庫の中期経営計画の策定に係る検討体制等をみていきたい。中期経営計画の検討体制は、大きく①本部・企画部門による策定、②組織横断のプロジェクトチームによる策定の2つに分かれる。ただし、プロジェクトチームを設置する場合も企画部門が事務局を担うケースが多いため、同部門が主導的な役割を担う信用金庫が主流となっている。

図表1 経営計画の関係 (イメージ)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

策定期間については3か年計画を策定する信用金庫に加え、別途、10か年などの長期経営計画を策定する信用金庫もある。また、周年行事に合わせて期間を設定する信用金庫もある。その他の傾向では、経営環境の変化に合わせ適宜、現行の中期経営計画を修正する信用金庫、原則として修正せず単年度事業計画の中で見直しを図る信用金庫とに分かれる。

策定に要する検討期間は、前中期経営計画の最終年度の下期から年末までの3～4か月が多いようである。新中期経営計画の策定を踏まえ次年度の単年度事業計画を策定するこ

ととなるため、年度末まで策定期間がずれ込む場合は中期経営計画と単年度事業計画を並行して検討する必要がある。

なお、信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成29年度に「経営戦略プランニング研修」^(注1)の開催および「信用金庫経営に係る実務研修」^(注2)の研修生受入れを実施した。以下では、同研修の受講者および他研修生とのディスカッション内容などを参考に、信用金庫における中期経営計画策定への取組状況を紹介する（図表2）。

図表2 中期経営計画策定への取組例

<p>(考え方)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画の中心は、中小企業支援による地方創生、地域活性化および安定した期間収益の確保とする。 ・支援力・営業力の強化、資産性の向上・ローコストオペレーション体制の構築、人材育成・能力開発・人材活用の強化、実効性ある内部管理体制の構築を基本方針に盛り込む。 ・地域社会発展への貢献、永続性のある金庫経営の確立、意識改革と人財の強化を基本方針に掲げる。 ・収益の源泉である貸出金の増強および質の向上を図ることをメインテーマに中期経営計画を策定する。 ・半年前より理事長面談を重ね、計画理念（戦略目標、基本方針）を固めるとともに、持続可能なビジネスモデル・長期経営戦略を策定する。 ・収益力強化に向けた取組みを進める。今後どのようなビジネスモデルを構築していくべきなのか、総合企画部・業務部・融資部にてミーティングを実施する。 ・10年間の長期経営計画に合わせて、4年・3年・3年の中期経営計画を策定する。 ・3か年の中期経営計画と5か年の総合収支計画を策定する。 ・単年度事業計画の作成時に、5か年の計数計画を策定する（每期ロールする）。 <p>(進捗管理)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長期経営計画の策定に合わせて、中期経営計画・単年度計画・営業店評価を落とし込み、全店にて説明する。 ・3か年の中期経営計画を1年ごとに見直す。 ・中期経営計画の進捗については、3部（経営企画、経営管理、監査部）で半期に1度の割合でヒアリングを実施、各部署の事業進捗度を報告・確認する。 ・金融庁の金融行政方針の転換等に対応するため、修正中期経営計画を策定する。 ・半期ごとに全ての実施項目と定量指標について進捗状況や実効性の両面から総合的に判断し、PDCAが回るモニタリングを実施する。 ・役員へのモニタリング報告では、評価の集計結果、前回モニタリング実施後からの主な取組状況、課題のある項目、各カテゴリーの総括を行う。
--

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 平成29年度は4回開催し、34金庫36人が受講した。
2. 平成29年度は延べ17金庫21人の受講を得た。

3. 検討課題

中期経営計画の策定時の検討課題は、①位置付け・コンセプトの明確化、②職員への周知および浸透、③PDCAサイクルに基づく進捗管理などとなる（図表3）。

図表3 主な検討課題

位置付け・コンセプトの明確化	中期経営計画を策定する目的や位置付けを自金庫内で明確にし、コンセプトを共有して取り組む必要がある。
職員への周知及び浸透	中期経営計画を営業現場の職員にまで周知するとともに、対外公表の有無について検討する必要がある。
PDCAサイクルに基づく進捗管理	中期経営計画の進捗状況を半期・四半期単位で管理し、必要に応じて修正や徹底を図る必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 位置付け・コンセプトの明確化

中期経営計画を策定する目的や位置付けを明確にし、自金庫内で共有する必要がある。例えば、中期経営計画は経営ビジョンに近い理念的な表現を中心とするのか、それとも、現在の延長となる計数計画を中心に置くのかなどを決めておく。特に計数目標については、金庫として目指す業容や数字を掲げるのか、厳しい前提条件を踏まえた予想値を掲示するのかなどを自金庫内で共有する必要がある。中期経営計画に求めるコンセプトは、経営陣と事務局、関連する各部門によって異なるため、検討の最初に目線を合わせて臨む。

(2) 職員への周知および浸透

営業現場の職員が中期経営計画を十分理解

して活動しなければ、計画の実効性も半減してしまう。経営ビジョンと日常の営業活動の間で乖離を感じる職員もいるのではないかと。そこで職員向け説明会の開催や計画書の配付などを実施し、職員への周知および浸透を図る必要がある。経営ビジョン、中期経営計画を踏まえた今期の事業計画・営業店評価であることを理解することで、営業活動に対する現場職員の納得感も高まるだろう。

合わせて対外公表のレベルや方法についても事前に検討しておく必要がある。中期経営計画は地域に対するコミットメントと考え、積極的に公表する信用金庫もある。

(3) PDCAサイクルに基づく進捗管理

中期経営計画の進捗状況を半期・四半期単位で管理し、必要に応じて修正や徹底を図る必要がある。計画の策定がゴールではなく、自金庫として目指す方向に進んでいることを確認し続けることが求められる。そのためにも企画部門などが主導的な立場に立って行動していく。仮に前提条件を覆すような市場環境の変化があった場合は、当該計画の修正について検討することも想定される。

4. 信用金庫の取組事例

本稿では、新宮信用金庫における中期経営計画の策定からその後の進捗管理までの取組みを紹介する。

(1) 問題意識

和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金

庫^(注3)は、平成30年度スタートの中期経営計画「長期3か年経営計画」を開始した^(注4)。27年度に開始した中期経営計画「しんきんスクラム強化3か年計画」が最終年度を迎えるなか、新たな中期経営計画の策定が求められていた。

同金庫は、①将来に向けたビジネスモデルの在り方が不透明なこと、②4年後の2022年6月に100周年を迎えることなどから、より強固な経営基盤について自ら考え構築する必要性を感じていた。また、これまでの中期経

営計画は策定そのものが目的化してしまい、その後の進捗管理などに課題を有していた。そこで同金庫は、29年4月に経営企画部を新設したほか^(注5)、第3四半期には長期経営計画策定プロジェクトチーム（PT）を設置した。

PTを中心に検討が進められ、最終的に「100周年への羅針盤 長期3か年経営計画～事業を支え、雇用を支え、人を支え、地域を支える～ ～圧倒的な信頼とシェアの確保へ～」が完成した（図表4・5）。

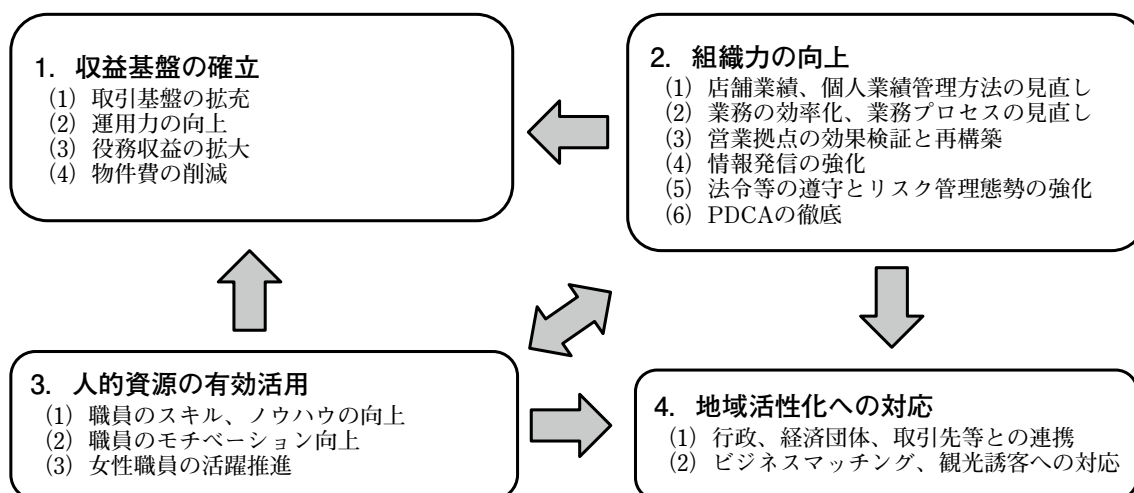
図表4 長期3か年経営計画の策定にあたり

<p>4年後に100周年を迎える当金庫は、この度、『100周年への羅針盤』長期3か年経営計画を策定しました。</p>
<p style="text-align: center;">長期3か年経営計画 ～事業を支え、雇用を支え、人を支え、地域を支える～ ～圧倒的な信頼とシェアの確保へ～</p>
<p>当金庫のビジネスモデルは、「経営資源の質的向上と活用により、事業先に対する経営支援等金融仲介機能を最大限発揮し、地域経済の成長、活性化に寄与していく。また、経営の安定性、事業の持続可能性を高めるため、貸出金利息収入を中心とした安定的な収益・財務基盤を確立する。」であります。</p> <p>長期経営計画をベースとして単年度計画の予算・施策を立案【P】、四半期毎に実施状況【D】の確認を行い【C】、期待された効果が現われない場合、改善策を立案、実施【A】し、目標を達成します。</p> <p>本計画においても経営理念に基づき、貸出金を中心にした安定した収益を確保し「ひたむき こだわる 正々堂々 礼儀正しい」を金庫経営の原点とします。「理念とソロバン」のバランスを図り、当金庫を発展するべく一人ひとりが日々努力を重ねる意欲の高い職場とし、全員で力を合わせ、不祥事を起こさせない強固な組織にします。</p> <p>結びにあたりまして、混沌とした社会の中で厳しい現実には巻き込まれる毎日ではありますが、「経営理念」「ビジネスモデル」を念頭に置き、PDCAサイクルを繰り返し、あきらめずに何度でもチャレンジして目標を達成することが“健全経営”につながります。</p>

(備考) 新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 平成29年3月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：和歌山県新宮市、預金残高：1,027億円、貸出金残高：409億円、店舗数：8店舗、常勤従業員数：106人
4. 同金庫は3か年計画を長期3か年経営計画と呼ぶ。
5. それまでは総務部が企画を担当

図表5 長期3か年経営計画の概要



(備考) 新宮信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同金庫は策定に先立ち中期経営計画と単年度事業計画との関係を明確にした。と言うのも、これまでは中期経営計画と単年度事業計画との関連が薄く、それぞれが独立した状態となっており、結果として各計画の十分な活用の妨げとなっていたためである。そこで新たな中期経営計画は単年度事業計画の上位計画と明確に位置付け、中期経営計画の内容を単年度事業計画に落とし込むとともに、四半期ごとに進捗状況の確認、改善策の立案・実行等を行っていくこととしている。

(2) 策定の流れ

中期経営計画の検討を担当するPTのメンバーは本部4人、営業店6人の10人および本部のオブザーバー4人からなる。事務局は経営企画部が担った。

第3四半期より合計10回の検討会議を開催し、同金庫を取り巻く現状分析および課題の

整理、同金庫のビジネスモデルの定義、施策立案・検討などを実施した。同金庫ではこれまでPTの設置経験が乏しく、当初はPTメンバーによる活発な議論が思うように進まないこともあった。しかしながら会議を重ねるなか、PTメンバーの当事者意識・参画意識も高まり、活発な会議体へと成長できた。

また、職員向けに同金庫の課題をアンケート調査したところ、①職員の能力・スキルが低い、②若手の離職が多い（近年、増え始めた）、③女性の活躍が進んでいないなどの意見が多かった。そこで中期経営計画の策定にあたっては、人材育成にフォーカスした検討がなされている。原案完成後に全国信用金庫協会の公表した長期経営計画^(注6)の内容等を確認し、過不足などの修正を行った。

同PTとは別に、同金庫は役務収益向上・物件費削減のPTを立ち上げ、関連部門や若手・中堅職員が対応に取り組んでいる。当該

(注)6. 全国信用金庫協会HPを参照 <http://www.shinkin.org/about/chouki/index.html>

PTは隔月で開催し、担当部門を交えながら、前回決定した内容の振り返りを行うスタイルである。なお、当該PTの運営を通じ、金庫内に自ら考える風土、PDCAの概念を根付かせる狙いがある。

(3) 職員への周知徹底

同金庫は、過去の中期経営計画が全職員に周知されなかったとの反省がある。そこで今中期経営計画の策定後に、職員向けの説明会を開催した。全職員を一堂に集めた説明会も検討されたが、職員一人ひとりに中期経営計画の内容や同金庫のビジネスモデルなどを語り掛けるべきとの判断により、各営業部店および本部職員向けに合計9回の説明会を開催するに至った。30年1月中の平日の業務終了後に1時間程度を使い、経営企画部の職員が各営業部店の会議室などで説明会を開催している。

同金庫は説明会の資料として、中期経営計画を取りまとめた冊子に加え、PTの会議資料や議事録なども添付した。これは、PTに参加しなかった職員にも計画策定までの流れ

などの理解を促す狙いがある。

(4) 評価

同金庫では、職員の間で事業計画を作ることの意味合い、PDCAの大切さが浸透しつつあるとみている。『何のためにこの仕事をしているのか?』『この仕事にどのような意味があるのか?』などを考え、行動する職員が増えたと評価している。

同金庫では、今後、市場環境の急激な変化などがあっても、今中期経営計画を軌道修正する考えはない。あくまでも単年度事業計画のなかで修正などを図っていく予定である。

おわりに

信用金庫が5~10年後を見据えたビジネスモデルの構築を検討するうえで、具体的な行動指針ともいえる中期経営計画の策定は欠かせない柱となろう。参考事例で紹介した新宮信用金庫のように中期経営計画の策定そのものをゴールとせず、PDCAによる進捗管理を通じて実効性を高めていくことがビジネスモデルの確立に不可欠だと考えられる。