

コロナ禍における信用金庫経営

－ 事前課題の集計結果 －

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
刀襦 和之

(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、取引先支援、
オンライン化

(視 点)

2020年を通じて新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、信用金庫の経営に大きな影響を与えた。感染の急拡大を受け2021年1月7日には1都3県への緊急事態宣言が再発令されるなど、今後も信用金庫にとって厳しい経営環境が続く見通しである。

こうした状況下、当研究所は信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため「経営戦略プランニング研修」(オンライン研修方式)を2020年10月から11月にかけて実施した。信用金庫を取り巻く諸課題とその解決策に関する知見の共有に取り組んでいる。そこで本稿では、当研修の概要説明および事前課題の集計結果を中心に解説する。

(要 旨)

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」(オンライン研修方式)の事前課題の集計結果をとりまとめたものとなる(受講金庫数は75金庫)。
- 2020年4月の緊急事態宣言の発令に伴う営業自粛を受け、7割の信用金庫が「予約してから(顧客を)訪問」するなどの対応策に取り組んだ(問1)。
- 2020年度下期以降の経営課題として、「取引先の経営破綻等の増加」を挙げる信用金庫が8割に達する。そこで多くの信用金庫が「経営改善支援」や「資金繰り相談」といった取引先支援に力を入れる方向にある(問2および問3)。
- 非接触の会議・打合せや研修実施などを目的に、オンライン会議等を「導入済み」(予定等を含む)の信用金庫が9割を超え、利用範囲も拡大している(問6)。
- 在宅勤務・テレワークを実施する際の課題に「システム対応が未整備」があり、関連して「個人情報・顧客情報の流出懸念」の声が根強い(問8)。

※ 「経営戦略プランニング研修」(オンライン研修方式)の事前課題提出期間は、2020年10月14日～27日であった。

はじめに

2020年を通じて新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、信用金庫の経営に大きな影響を与えた。感染の急拡大を受け2021年1月7日には1都3県への緊急事態宣言が再発令されるなど、今後も信用金庫にとって厳しい状況が続く見通しである。

こうした状況下、当研究所は信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）を2020年10月から11月にかけて実施した。信用金庫を取り巻く諸課題とその解決策に関する知見の共有に取り組んでいる。そこで本稿では、当研修の概要の説明および事前課題の集計結果を中心に解説する。

1. 「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）の概要

(1) 実施の経緯

信用金庫が持続的な成長を実現するためには、経営を維持するに足る収益の確保が不可欠である。そのためにも、信用金庫を取り巻く経済・社会環境の変化に柔軟に対応した新しい経営戦略（ビジネスモデル）の構築が求められている。特に新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、信用金庫経営に大きな影響を与え、顧客との関わり方や営業スタイル、役職員の働き方、組織運営のあり方など多岐に亘る変革が必要とされる。

こうした状況を踏まえ、当研究所は2017年度から信用金庫の経営戦略の策定等を支援

するための研修（経営戦略プランニング研修）を集合研修方式で開催してきた。当研究所が蓄積してきた業界動向や先進事例の提供および受講金庫の役職員によるディスカッションを通じて、個別金庫の経営戦略の策定を支援している。

2020年度についても、当初は集合研修方式で当研修を開催予定であった。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、集合研修方式ではなくオンライン研修方式での開催に変更した経緯がある。集合研修ではなく、YouTubeによる研修動画のWeb配信およびZoomによるライブセミナーを開催することで、これまで当研修への参加が難しかった信用金庫にも参加機会を提供することができた。

(2) 研修の流れ

「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）の流れは（図表1）のとおりである。

- ①受講にあたって事前課題の提出を義務付けた。これは、信用金庫を取り巻く状況が日々変化するなか最新情報を収集し還元するためである。
- ②事前課題の集計結果の解説および業界動向などの講義は、期間限定でYouTubeにてWeb動画配信する。期間限定とした理由は、環境変化のスピードが速く情報の陳腐化を防ぐ狙いがある。
- ③事前課題の作成やWeb研修動画の視聴時に生じた疑問などに応えるため、別途、Zoom（ウェビナー機能）を用いたライブ

図表1 研修スケジュール

年 月 日	内 容
2020年10月14日	研修の案内発出（テーマ「コロナ禍における信用金庫経営」）
10月27日	申込み期限（事前課題の提出期限）
11月09日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約37分）
11月20日	Web研修動画の配信終了
11月25日	Zoomによるライブセミナーの開催（約90分）

（備考）図表1～15まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

セミナーを開催した。講師による一方通行の情報提供ではなく、研修受講者と講師との間で双方向の情報交換ができるよう、事前の質問受けおよびチャット機能による質疑応答を行った。なお、当セミナー動画の後日配信は行っていない。

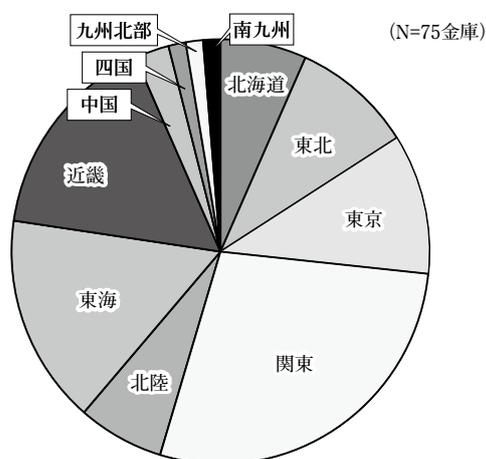
当研修に対する信用金庫からの要望や研修実施で得た課題などを踏まえ、2020年11月から「経営戦略プランニング研修」（テーマ別）を開催中である。ニーズの強い分野（テーマ）単位で募集しており、2021年1月現在、8回実施（Web研修動画の配信）済みである。2020年度については、実施方法の一部改善を図りつつ、第9回以降を実施して

いきたいと考えている。なお、テーマ別研修について、事前課題の集計結果のポイントや研修講義の内容、受講金庫の意見・取組事例などは、本稿同様、研修終了後に順次レポートで還元する予定である。

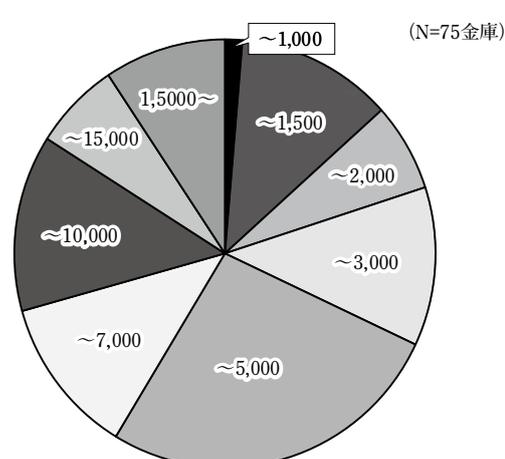
2. 事前課題の集計結果

「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）の受講にあたり「コロナ禍における信用金庫経営」のテーマで事前課題の提出を受け付けた。最終的に75の信用金庫が当研修を受講したが、受講金庫の所在地や預金規模の分布に目立った特徴はみられなかった（図表2、3）。

図表2 地区別の受講状況



図表3 預金規模別の受講状況（億円）



図表4 事前課題の内容

No.	設問（大項目）	事前課題の内容
問1	顧客の反応等の変化	2020年度上期の緊急事態宣言発令に伴う営業自粛時の顧客の反応の変化等について
問2	下期以降の取組み	2020年度下期以降の金庫経営を考えるうえで、大きな影響が懸念される経営課題について
問3	取引先の支援強化	取引先中小企業の支援策として実施中（または実施予定）の施策のうち、特に注力する項目について
問4	非対面チャネルの強化	非接触の営業活動が求められるなか、特に強化中（または強化予定）の非対面チャネルについて
問5	SNSの活用	SNSの導入状況および活用内容について
問6	オンライン会議等の活用	金庫内におけるオンライン会議等の活用状況について
問7	業界動向等の情報収集	業界動向や他金庫事例、さらには法整備への対応等の情報収集活動の変化について
問8	在宅勤務・テレワークの実施	在宅勤務・テレワークの実施状況について

（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

なお、当研修の事前課題の内容は図表4のとおりである。

本稿は、事前課題の集計結果を解説することで、現下の信用金庫が抱える諸課題やその解決に向けた施策などを紹介する。ただし、事前課題の提出期間は2020年10月14日～27日であり、比較的新型コロナウイルス感染症の感染状況が落ち着いていたタイミングだった点に留意願いたい。2020年末以降の感染急拡大を受け、足元では問題意識や施策内容が変わっている可能性もある。

（1）顧客の反応の変化等（問1）

わが国の政府は、2020年4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に緊急事態宣言を行い、続く4月16日には全国を対象を拡大した。宣言解除までの

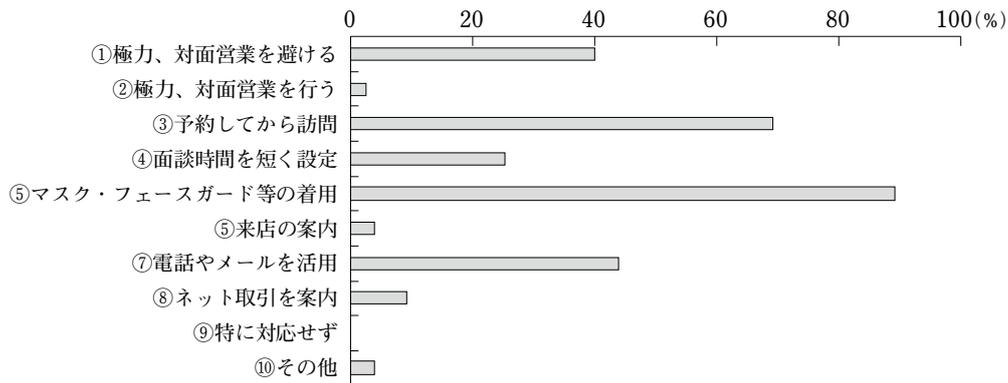
期間、飲食店・サービス業などへの休業要請、テレワークの促進、ソーシャルディスタンスの徹底など、人と人との接触機会の8割削減が取り組まれた。

信用金庫においても、特定警戒都道府県^{（注1）}を中心に本部・営業店での2班体制や時差出勤の実施、渉外営業の自粛、営業店の昼休み導入などが行われた。そこで（問1）では、2020年度第1四半期の緊急事態宣言発令に伴う営業活動自粛時の顧客および金庫職員の反応、信用金庫としての対応などを設問とした。

結果をみていくと、顧客の反応は「面談忌避の増加」が50.0%となり、「特に変化なし」（16.0%）を大きく上回った。職員の反応も「極力、対面営業を避けたい」が56.7%となり、緊急事態宣言下においては、顧客も金庫職員も対面営業を避けたい意向が強かったよ

（注）1. 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、福岡県、北海道、茨城県、石川県、岐阜県、愛知県、京都府の13都道府県

図表5 信用金庫としての対応（3つまで回答可）



うである。そこで信用金庫としては、「マスク・フェースガード等の着用」（89.3%）、「予約してから訪問」（69.3%）、「電話やメールを活用」（44.0%）するなどし、また不要不急の案件については「極力、対面営業を避ける」（40.0%）といった対応策に取り組んだ（図表5）。

ただし、全ての顧客が対面営業に消極的な訳ではなく、例えば、資金需要のある中小企業は対面での相談要請が強かったようである。また、全体を通じて顧客および信用金庫（職員）とも来店誘致による営業活動に慎重だった。これは店頭の混雑防止などが背景にある。信用金庫における営業自粛の評価は、「工夫して何とかした」が7割に達し、「大いに支障があった」（17.5%）を上回った。加えて、僅かながら「特に支障なし」や「むしろ高評価である」との回答もみられた。

（2）下期以降の取組み ほか（問2～5）

① 「下期以降の取組み」（問2）

2020年の年末に向け新型コロナウイルス感染症の感染再拡大や、景気後退に伴う取引

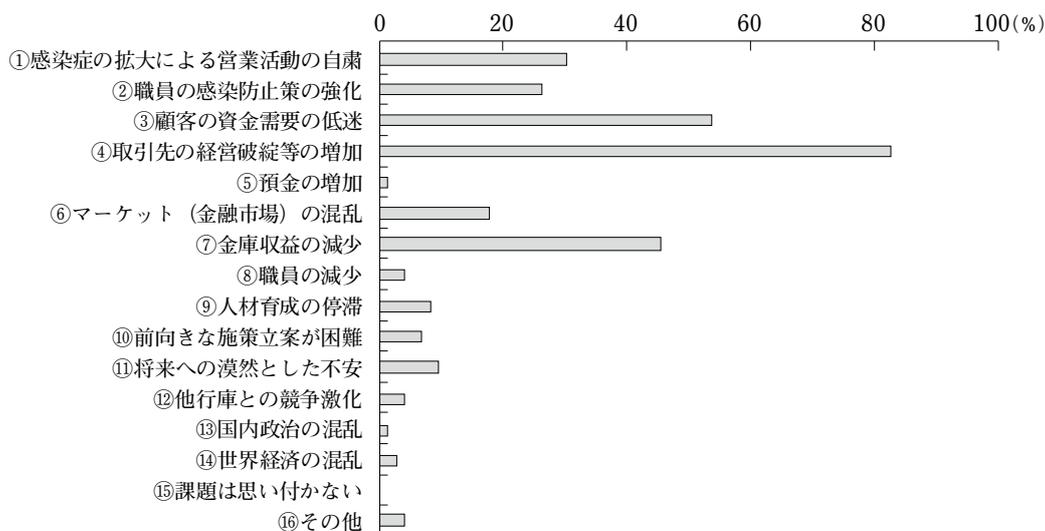
先中小企業の経営悪化などが懸念されたため、（問2）では下期以降の主な経営課題を設問に設定した。

下期以降の経営課題として、「取引先の経営破綻等の増加」を心配する声が79.7%に達し、コロナ関連融資が一巡した後の「顧客の資金需要の低迷」が52.7%と半数を超えた（図表6）。貸出の伸び悩みなどによる「金庫収益の減少」を課題とする意見も44.5%と高い回答割合であった。「その他」のコメントをみると、『新常態（ニューノーマル）に適応した営業体制の構築』や『コロナ対応資金を利用済みの顧客が再度の資金繰り相談に来た時の対応』などがあつた。

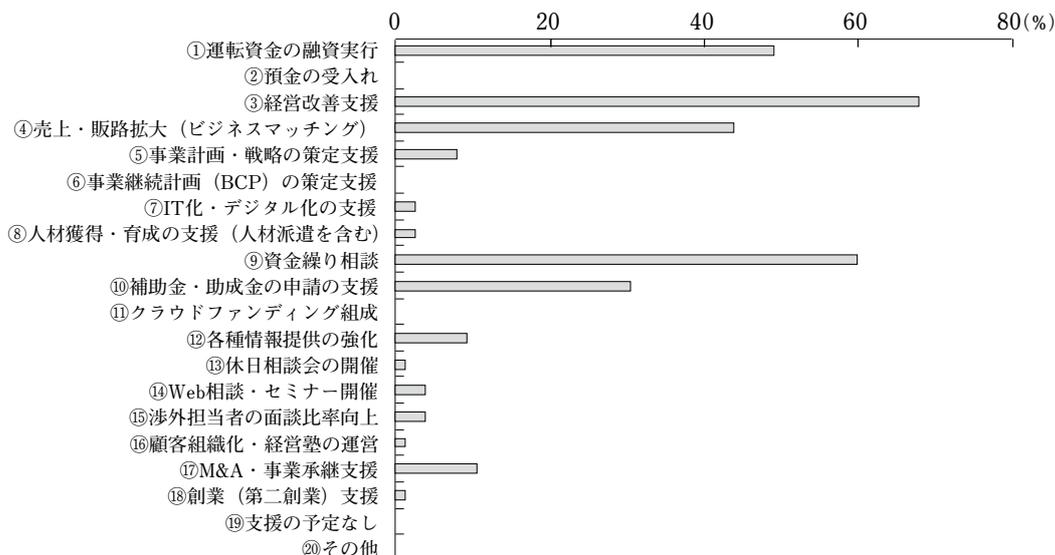
② 「取引先の支援強化」（問3）

続く（問3）では、具体的な取引先支援強化の内容を課題に設定した。取引先の経営悪化に備え、「経営改善支援」（68.9%）や「資金繰り相談」（59.4%）、「運転資金の融資実行」（48.6%）を挙げる割合が高く、「売上・販路拡大（ビジネスマッチング）」の43.2%を上回った（図表7）。近年、取引先支援

図表6 下期以降の経営課題（3つまで回答可）



図表7 取引先支援の強化策（3つまで回答可）



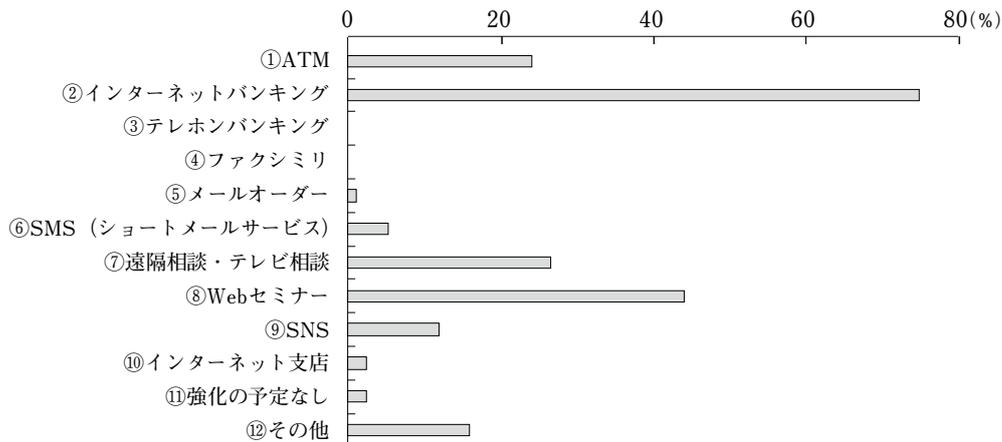
（本業支援）を重視する信用金庫が増えているが、今回の集計結果をみると、まずは運転資金などの資金繰り支援に注力する信用金庫が多い。

③「非対面チャネルの強化」（問4）

（問4）では、今後強化する非対面チャネルとして「インターネットバンキング」を挙げる信用金庫が全体の4分の3（74.6%）を占

めた（図表8）。これまでインターネットバンキングをフェイス・トゥ・フェイスの営業活動の補完チャネルに位置付ける信用金庫が多かったようだが、コロナ禍を受け、今後は渉外担当者や店頭（テラー）に並ぶ顧客接点の柱に成長する可能性もある。なお、「その他」のなかには、『金庫独自のアプリケーションの導入』や『Web完結型の個人ローンの取扱い』があった。

図表8 特に強化中（または強化予定）の非対面チャネル（3つまで回答可）



④「SNSの活用」（問5）

SNSによる情報発信は、個人から大企業、行政などにまで広がりを見せている。そこで（問5）では、SNSの活用状況等を設問に設定した。SNSの導入の有無は、「導入済み」が44.0%となり、4割の信用金庫がFacebookやLine公式アカウントなどで情報提供を行っている（図表9）。

ちなみに信用金庫が利用するSNSの種類（複数回答可）には、「Line公式アカウント」（29.3%）、「Facebook」（18.6%）が多く、それに「Instagram」「YouTubeチャンネル」

「Twitter」が続く。

また導入後の課題（3つまで回答可）として、「閲覧者が増えない」の32.4%が最も多く、「導入効果を分析できない」（26.6%）や、「職員の負担が増大」（18.6%）などがあった。信用金庫が顧客接点としてSNSを使いこなすには、もう一步の工夫が必要だと思われる。

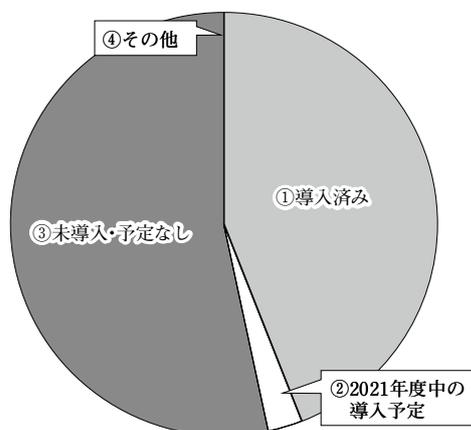
(3) オンライン会議等の活用 ほか(問6・7)

①「オンライン会議等の活用」（問6）

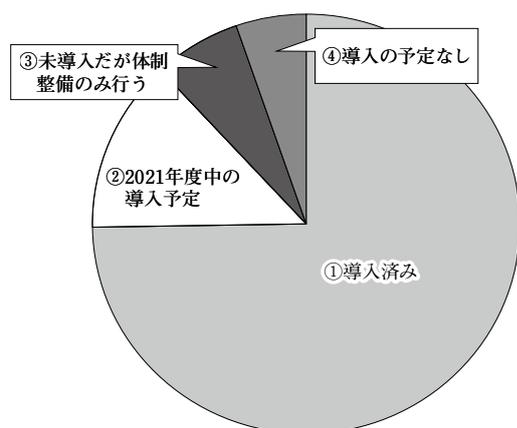
新しい生活様式の実践によるコミュニケーション手法の見直しを踏まえ、2020年度に入り多くの企業や団体等が対面・集合方式の会議やセミナー開催を見合わせ、オンライン会議等に切り替える方向にある。この流れは信用金庫も同様なので、オンライン会議等の導入・活用状況を設問とした（問6）。

2020年10月時点のオンライン会議等の導入状況は、「導入済み」が74.3%に達し、「2021年度中の導入を予定する」などを加えると、9割を超える信用金庫が導入に前向きである（図表10）。コロナ禍を受け、この1

図表9 SNSの導入の有無



図表10 オンライン会議等の導入状況



年で信用金庫の間でもオンライン会議等が急速に普及したと想像される。

主な利用目的は、「本部と営業店の会議・打合せ」(69.3%) と、「職員向け研修」(56.0%) が半数を超える一方で、「採用面接」は2割弱に留まった(図表11)。2020年度の採用面接時にシステム導入が間に合わなかったためとみられ、2021年度以降は利用割合も高まると予想される。また、「理事会」や「常勤役員会・経営会議」の割合が1割に満たなかった理由に信用金庫はメガバンクなどと異なり、理事会出席者数が少なく、

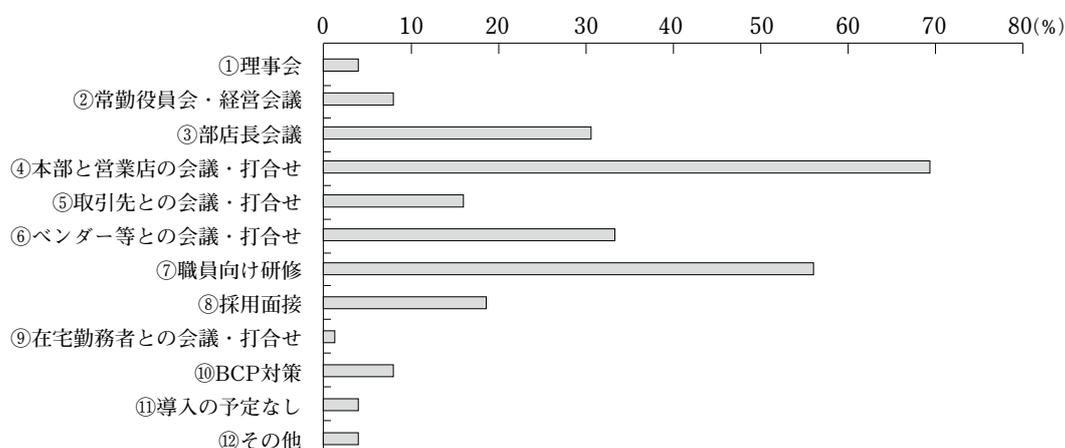
営業エリアが限定されることなどがあると考えられる。その他、受講金庫の意見として『行政機関や業界団体、ベンダー企業で使用するシステム(アプリケーション)が異なり、複数対応が求められるので統一して欲しい。』との要望もあった。

オンライン会議等の導入状況に加えて、外部向けEメールアドレスの保有状況を確認したところ、「本部は1部門1アドレス(部内で共有)」が75.6%に達し、「営業店は1店舗1アドレス(店内で共有)」は13.5%に留まった(図表12)。サイバーセキュリティの観点などから、Eメールアドレスの取扱いに慎重な信用金庫が多く、「役職員全員に個人アドレス」を付与する信用金庫は僅か(2.6%)となる。

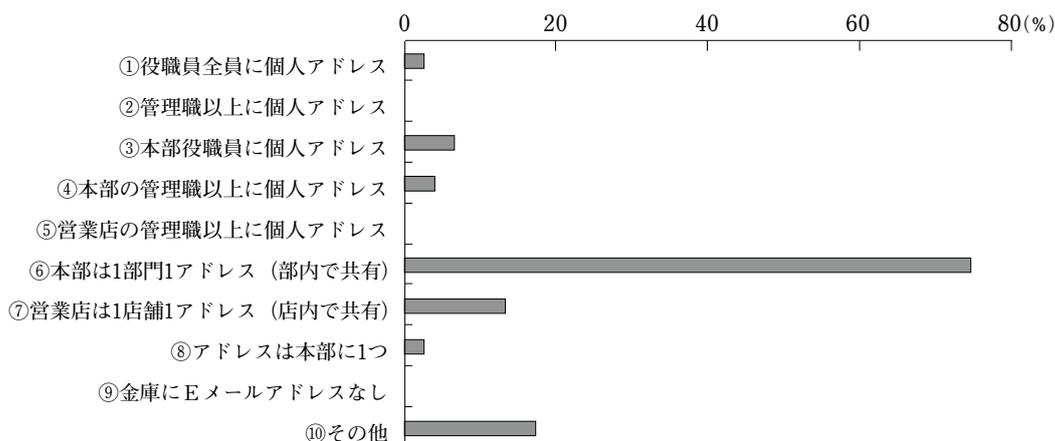
近年、取引先とメールで資料等の授受を行うケースが増えているため、『取引先からの電子メールは本部で受け付け、該当する営業店に庫内イントラネットで転送する。』との対策もみられた。

わが国の政府は各種申請手続きの電子化を

図表11 主な利用目的(3つまで回答可)



図表12 外部向けEメールアドレスの保有状況（複数回答可）



進めており、また、顧客ニーズへの対応および営業活動の効率化のためにもEメールは必要となろう。そのため、サイバーセキュリティ対策や情報管理、コンプライアンス対応の徹底と並行して、今後は役職員へのEメールアドレスの付与が進むと予想される。

② 「業界動向等の情報収集」(問7)

コロナ禍により、対面でのセミナーや情報交換などが行いにくくなり、最新の業界動向などの収集に苦慮する信用金庫があると想像された。

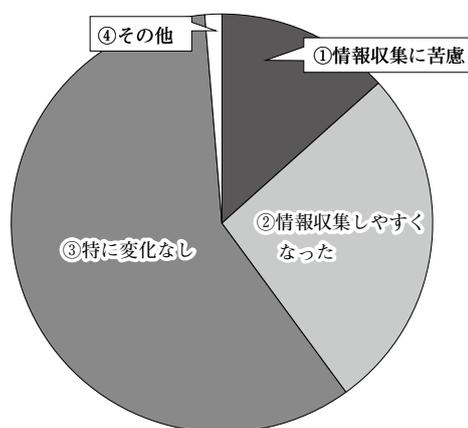
業界動向等の情報収集の状況を確認すると(問7)、「特に変化なし」が59.4%と全体の6割に達し、さらに「情報収集しやすくなった」も25.6%あった(図表13)。一方で「情報収集に苦慮」は13.3%に過ぎなかった。背景には『ウェブセミナーなどの活用により、柔軟な外部セミナーの受講が可能となった。』や『非対面での情報収集の割合が高まったが、特に問題ない。』がある。

現在は、行政機関やベンダー企業などを含

め、非対面のオンラインセミナーやWeb相談会が活発に行われており、多くの信用金庫が移動時間や旅費交通費の削減でメリットを享受している。対面の情報収集と非対面の情報収集のそれぞれにメリット・デメリットがあるので、新型コロナウイルス感染症の終息後も両者の使い分けが進む見通しである。

なお、最も利用している情報収集策(3つまで回答可)は、「信金中金に情報提供を依頼」が71.6%であった。「自らネットで検索」や「Webセミナーを受講」の回答割合が3割を超えたものの、情報の正確性や収集の容易

図表13 情報収集の現状



さから「FTFネット（業界ネット）を閲覧」（56.0%）、「新聞や雑誌を精読」（56.0%）が5割を超えた点も特徴と言える。

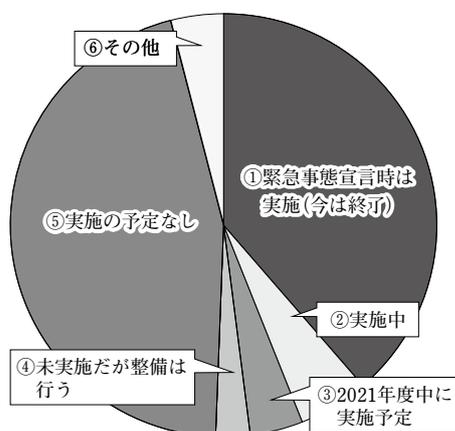
（4）在宅勤務・テレワークの実施（問8）

多様な働き方の一環として、2～3年前から在宅勤務・テレワークを導入する金融機関が大手中心に増えている。こうした流れに加え、緊急事態宣言下では感染対策としての在宅勤務・テレワークの実施が呼びかけられた。

（問8）の在宅勤務・テレワークの実施の有無は、「実施の予定なし」が45.9%と半数を占め、また「緊急事態宣言時は実施（今は終了）」の31.1%を加えると、8割弱の信用金庫は2020年10月時点で在宅勤務・テレワークを未実施となった（図表14）。また、緊急事態宣言下で特定警戒都道府県に本店を有する信用金庫と、それ以外の県に本店を有する信用金庫とで、在宅勤務・テレワークの実施状況等に違いを確認できなかった。

在宅勤務・テレワークの内容をみていくと、対象部門（複数回答可）は「本部の特定

図表14 在宅勤務・テレワークの実施の有無



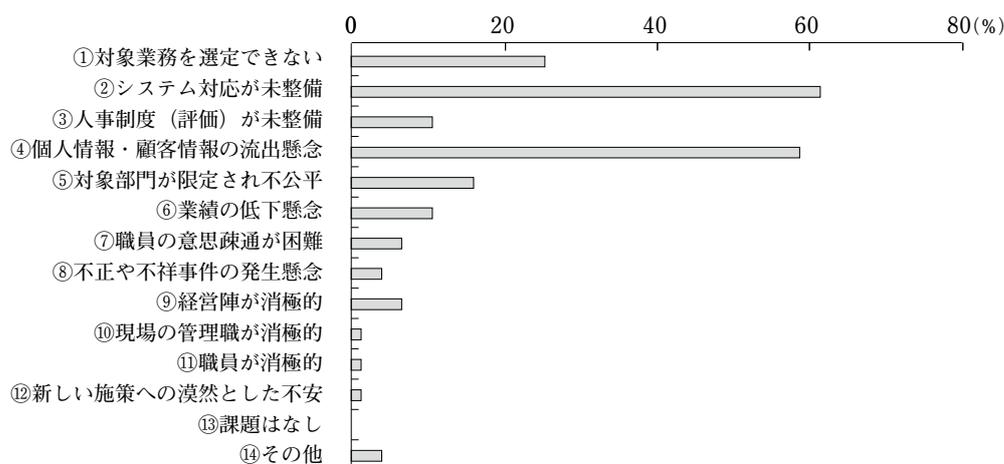
部署」が20.0%、「全役職員」は17.3%となるなど、実施金庫の間でも対応が分かれる。勤務場所（複数回答可）は「自宅」が大半を占め、「シェアオフィス等の専用施設」を認める信用金庫はごく僅かに留まる。この理由の一つに、情報機器の持出しを認める信用金庫が少なく、「パソコン（庫内ネット接続可）」の持出し可は1割にも満たない。

その他業務内容は、「自己啓発」（26.6%）を挙げる信用金庫が多く、緊急事態宣言時に行われた在宅勤務・テレワークのなかには、感染症対策を主目的とする自宅待機の色合いが強いケースもあったと考えられる。なお自己啓発の具体例には、『金融機関業務に関する書籍を読み、感想文を提出する。』『業務運営に関する改善点を検討し、提案する。』などがあった。

また、2020年4月入庫の新人職員を対象に在宅勤務・テレワークを実施した信用金庫では、業務知識や一般常識、社会人のマナー習得などを指示する事例がみられた。

2021年1月現在、緊急事態宣言の再発令により、産業界に対して在宅勤務・テレワークの推進が要請されている。また、BCP対策や働き方改革の観点からも在宅勤務・テレワークの体制整備は不可欠と考えられる。そこで実施時の課題をみていくと、「システム対応が未整備」が61.3%となり、それに関連して「個人情報・顧客情報の流出懸念」の58.6%を心配する声が強かった（図表15）。また、回答割合は低いものの、現場の管理職や一般職員より、経営陣が在宅勤務・テレ

図表15 在宅勤務・テレワーク実施時の課題（3つまで回答可）



ワークに消極姿勢にあることがうかがえる。

3. ライブセミナーの開催

YouTubeによるWeb研修動画の配信の課題として、当研究所から受講金庫に対する一方通行の情報提供に限られる点がある。そこで「経営戦略プランニング研修」（オンライン研修方式）ではZoomによるライブセミナーを開催し、受講金庫と当研究所の双方向での情報交換・情報共有に取り組んだ（図表16）。

当セミナーの参加対象は、当研修のWeb研修動画を受講済みであることとした。リアル

タイムのライブ配信を採用することで、Web研修動画では伝えきれなかった補足情報などの講義実施や、受講金庫から生の質問などを受け付けることで、情報交換・情報共有の活発化が目的である。

当日は39金庫が参加し、本業支援の業務範囲やコンサルティング手数料等の徴求に関する質問が寄せられた。

当セミナー開催を踏まえた課題（反省点）としては、①オンライン上の質疑応答の場合、受講金庫と当研究所による一問一答スタイルになってしまった、②Zoomのウェブ

図表16 ライブセミナーの概要

日 時	2020年11月25日13時～14時30分（90分）
テ ー マ	コロナ禍における信用金庫経営
資 料 等	Web研修動画の資料を使用
配信方法	ライブ配信（Zoomのウェビナー機能を使用）
質疑応答	事前の質問受付け、当日のチャット機能による質問受付け
受講対象	研修受講金庫に案内
受講金庫	39金庫（当日のアクセス）
事 務 局	信金中央金庫 地域・中小企業研究所
講 師	信金中央金庫 地域・中小企業研究所 職員

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ナー機能を使用したため、受講金庫同士の意見交換ニーズに対応できなかった、結果として③YouTubeによるWeb研修動画の配信との違いが不明瞭であった、などが挙げられる。

今回は、企画段階で当研修の受講金庫数が不確定だったことなどから、大規模参加を前提とするセミナーのスタイルで開催した。ただし、当研究所と受講金庫および受講金庫間の意見交換を活発にするためには、例えばZoomのミーティングルーム機能を活用し少数でのセミナー開催なども検討が必要となる。

こうした課題を踏まえ、2021年度の経営戦略プランニング研修は、受講金庫間のディスカッションを重視した仕組みづくりを企画したいと考えている。

おわりに

2021年1月末現在、わが国では11都府県^(注2)に緊急事態宣言が発令され、感染症対策の徹底が求められている。新型コロナウイルス感染症の終息には、もう暫くの時間が必要との声も聞かれる。

こうしたなか信用金庫は、目先のコロナ対策に加え、ウィズ／アフターコロナ時代を見据えた経営戦略の転換が急がれている。将来への不透明感が増す現在、信用金庫の試行錯誤は続くと予想される。こうしたなか当研究所としては、信用金庫の経営戦略策定等を支援するためにも引き続き「信金中金月報」等で参考情報を還元していきたい。

〈参考資料等〉

- ・日本銀行「金融システムレポート別冊シリーズ 金融機関における在宅勤務の拡がりとはシステム・セキュリティ面の課題—アンケート調査結果から—」(2020年10月13日公表)
- ・信用金庫および地域銀行のホームページ、ディスクロージャー誌

(注)2. 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、栃木県、岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県