



信用金庫の中期経営計画の策定

－ 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主任研究員

とね かずゆき
刀禰 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、中期経営計画

(視 点)

新型コロナウイルス感染症が世界レベルで猛威を振るうなか、信用金庫はウィズ／アフターコロナ時代を見据えた持続可能なビジネスモデルの確立を迫られている。目指すべきビジネスモデルを役職員に周知し活動の変化を促すためには、ガイドラインとしての中期経営計画の策定が必要である。ここでは、経営の維持に必要な収益の確保と、地域への良質な金融サービス提供の在り方が柱となる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第1回「中期経営計画の策定」の事前課題（集計結果）を取り上げる。中期経営計画の策定に関連して信用金庫の抱える諸課題とその対応策などを紹介していきたい。

(要 旨)

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第1回「中期経営計画の策定」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものである（受講金庫は94金庫）。
- 2021年度から次期中期経営計画を開始予定の信用金庫が全体の71.0%に達し、またそのうちの9割は3か年計画となる（問1）。
- 次期中期経営計画を策定する際の検討課題は、「新型コロナ感染症の見通し」が回答金庫の7割に達する（問2）。
- 2021年度の単年度事業計画は、例年どおりのスケジュールで策定予定だが、預貸金残高の目標設定については4割の信用金庫が様子見であった（問3）。
- 5年以上の長期経営計画等を策定する信用金庫は全体の2割弱となる。その位置付けは、「将来の業容等の明確化（宣言）」との回答が最も多い（問4）。

※「経営戦略プランニング研修」の第1回「中期経営計画の策定」の事前課題提出期間は、2020年11月16日～27日

はじめに

新型コロナウイルス感染症が世界レベルで猛威を振るうなか、信用金庫はウィズ／アフターコロナ時代を見据えた持続可能なビジネスモデルの確立を迫られている。目指すべきビジネスモデルを役職員に周知し活動の変化を促すためには、ガイドラインとしての中期経営計画の策定が必要である。そこでは、経営の維持に必要な収益の確保と、地域への良質な金融サービス提供の在り方が柱となる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第1回「中期経営計画の策定」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を取り上げる（図表1、2）。中期経営計画の策定に関連して信用金庫が抱える諸課題とその対応策などを紹介していきたい。

図表1 経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中央金庫 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ゼミ形式の集合研修である。2020年度は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講義をYouTubeで配信する形である。

（備考）図表1～13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
2020年11月16日	研修の案内発出（第1回テーマ「中期経営計画の策定」）
11月27日	申込み期限（事前課題の提出期限）
12月16日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約41分）
2021年 1月 8日	Web研修動画の配信終了

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の概要等）

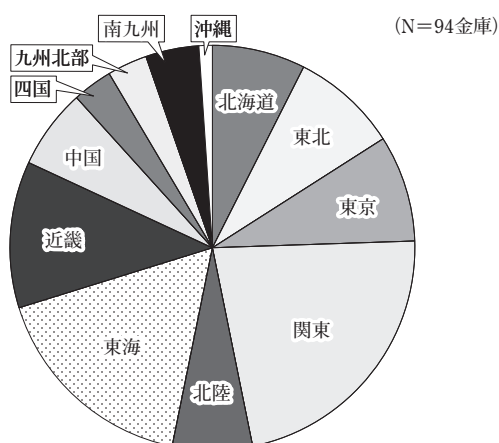
本研修は、全国の94信用金庫から受講申込みを受け付けた。受講金庫の地区別、預金規模別の分布は（図表3、4）のとおりとなるが、特段、目立った特徴などはみられなかった。

なお、事前課題の提出期間は2020年11月16日～27日であり、足元では問題意識や取り組み内容が変わっている可能性もあることに留意いただきたい（図表5）。

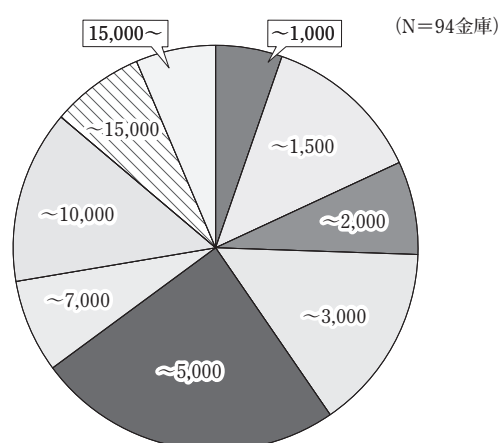
2. 中期経営計画の有無（問1）

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためには、将来に向けた中長期の事業計画や収益計画を策定する必要がある。そこで（問1）では、中期経営計画の有無などを確認することにした。

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

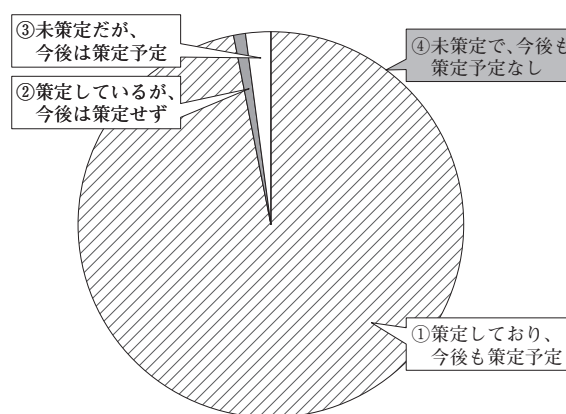
No.	設問（大項目）	事前課題の内容
問1	中期経営計画の有無	中期経営計画の策定状況について
問2	中期経営計画策定時の課題	次期中期経営計画を策定するうえで、特に必要な情報（不足する情報）について
問3	2021年度の事業計画	2021年度の事業計画の策定方針に関する現時点の考え方について
問4	長期経営計画等の策定	5年以上先を見据えた長期経営計画等の策定の有無について

（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

信用金庫の中期経営計画の策定状況は、「策定しており、今後も策定予定」が96.7%に達した（図表6）。また、中期経営計画の実施期間は、「3か年」が86.0%となり、「5か年」（7.5%）、「2か年」（3.2%）が続く。ただし受講金庫のなかには、創業100周年に合わせて実施期間を柔軟に変更するとの事例もあった。

次期中期経営計画の開始年度をみると、全体の71.0%が2021年度のスタートとなり、そのうちの9割は3か年計画を予定している。これは、全国信用金庫協会の策定する3か年計画に平仄を合わせる信用金庫が多いためである。なお、中期経営計画の策定部署・事務

図表6 中期経営計画の有無



（備考） 以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

局は企画部門が84.0%であった。

次に中期経営計画の位置付けを確認すると、「複数年の計数計画」が92.4%、「目指すビジ

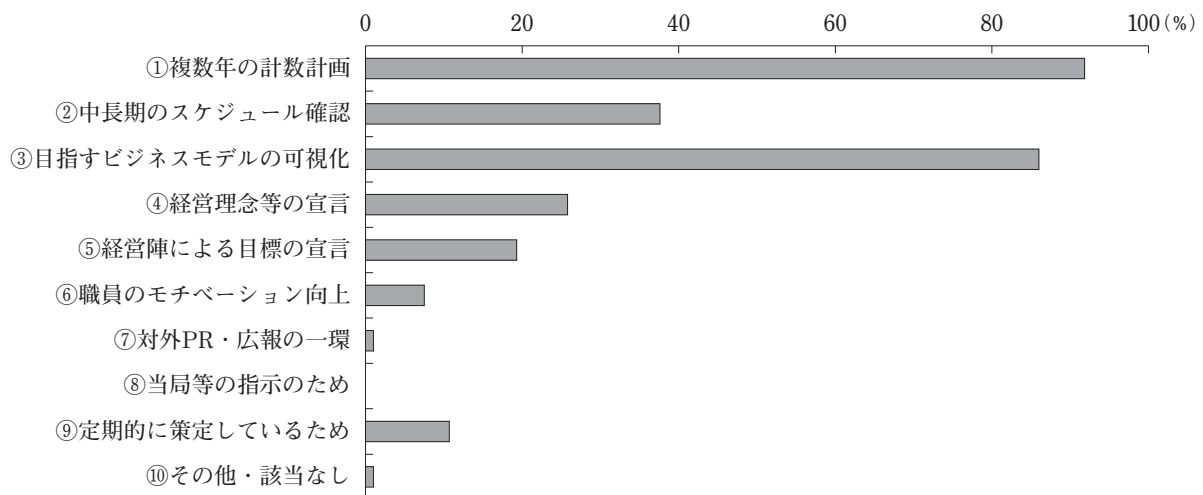
ネスモデルの可視化」が86.0%となり、この2つの回答割合の高さが目立つ（図表7）。逆に「職員のモチベーション向上」や「定期的に策定しているため」との回答は1割前後に留まった。「その他」では、『電子データを庫内ネットワークに掲載し、役職員全員が閲覧可能としている。』とのコメントがあった。

信用金庫は大手銀行のように株式を上場していないため、「対外PR・広報の一環」は相

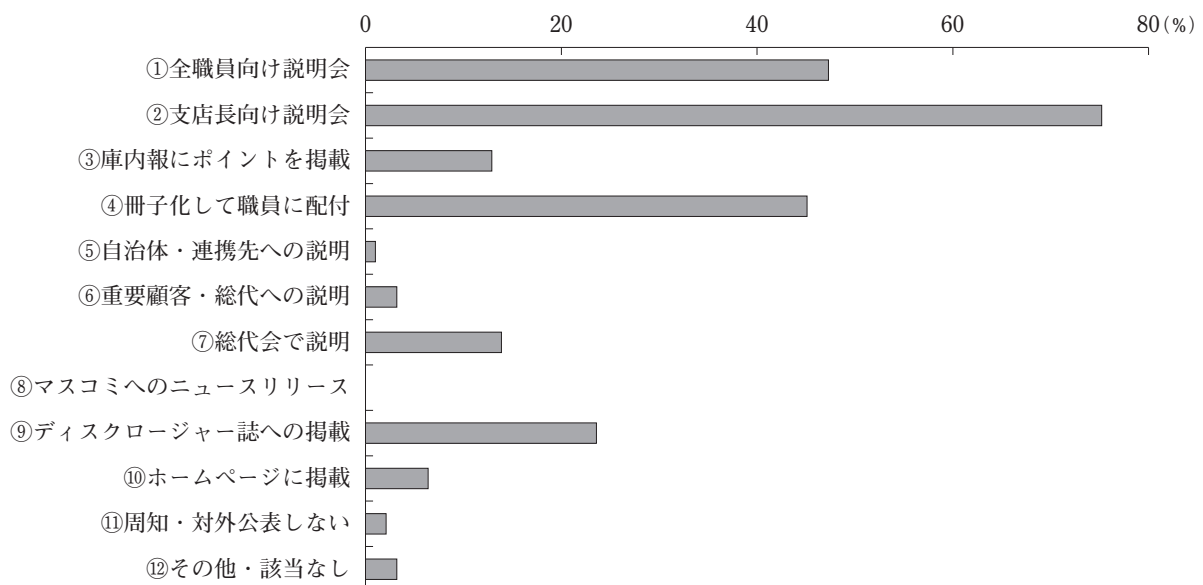
対的に低い回答割合とされる。こうした点を念頭に重視する周知・対外公表策をみていくと、「支店長向け説明会」が75.2%となり、「全職員向け説明会」および「冊子化して職員に配付」は4割を超えた（図表8）。

信用金庫の中期経営計画の多くは、コロナ禍で実態との乖離が生じている。そこで現在実施中の中期経営計画の修正の有無を確認したところ、「2020年度上期までに修正済み」

図表7 中期経営計画の位置付け（3つまで回答可）



図表8 重視する周知・対外公表策（3つまで回答可）



が27.9%となり、逆に「修正予定なし」は51.6%と半数に達した。なお具体的な修正内容は、預貸金残高などの「計数面の修正」が29.0%となり、経営方針のような「定性面の修正」(3.2%)を上回った。中期経営計画は修正せず、単年度事業計画を見直す信用金庫が多いようである。

3. 中期経営計画策定時の課題（問2）

本研修の事前課題の提出時期が2020年11月だったこともあり、多くの信用金庫は次期中期経営計画を取りまとめる時期だったと想像される。

そのため（問2）「次期中期経営計画を策定するうえで、特に必要な情報（不足する情報）」をみていくと、「新型コロナウイルス感染症の見通し」が受講金庫の7割に達し、「経済（世界経済を含む）の見通し」（47.3%）や、「金融市場（マーケット）の見通し」（44.0%）

も高い回答割合となった（図表9）。

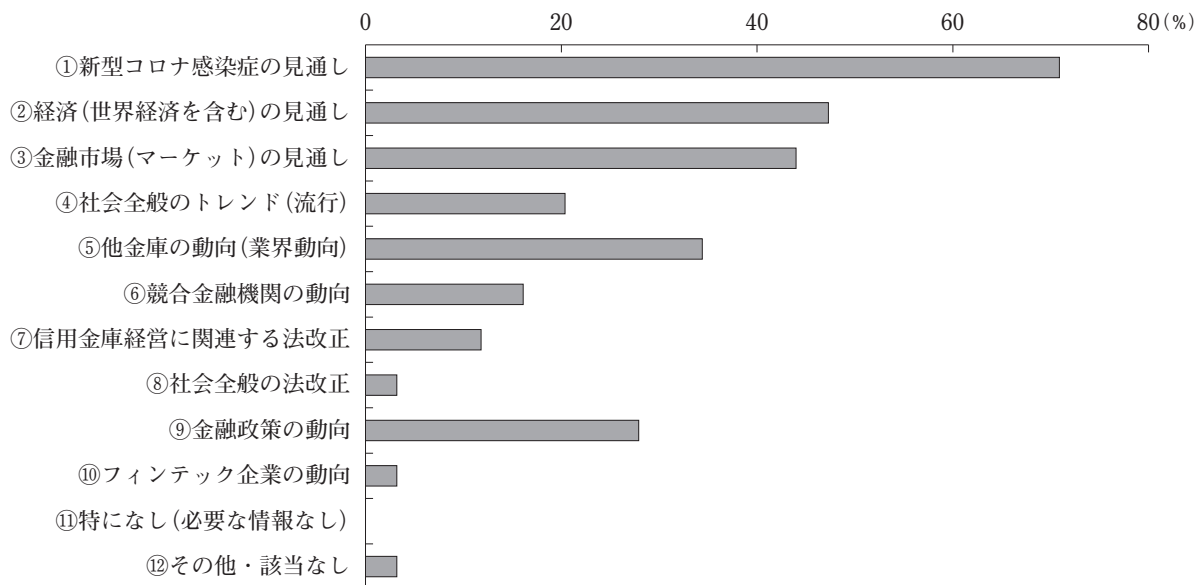
受講金庫からは、『新型コロナの拡大およびそれを受けた行政施策（コロナ関連融資）により、貸出金ポートフォリオが大きく変化してしまった。そのため貸出金利息の見通しが困難である。』との問題提起があった。

4. 2021年度の事業計画（問3）

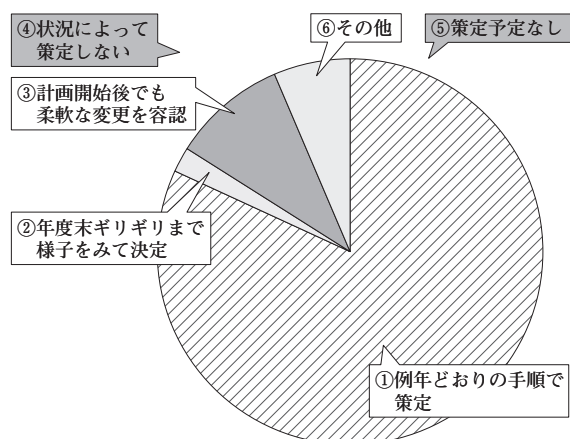
新型コロナウイルス感染症の感染拡大が深刻化するなか、信用金庫は2021年度の事業計画の策定にあたってアクセル（融資セールスなど）と、ブレーキ（営業自粛など）のバランス確保で難しい舵取りを迫られている。

そこで（問3）は、2021年度の事業計画の策定状況を課題とした。2021年度の事業計画の策定スケジュールは、「例年どおりの手順で策定」が8割に達し、「計画開始後でも柔軟な変更を容認」（9.6%）や「年度末ギリギリまで様子を見て決定」（2.1%）を大きく

図表9 次期中期経営計画を策定するうえで、特に必要な情報（不足する情報）
（3つまで回答可）



図表10 策定の流れ



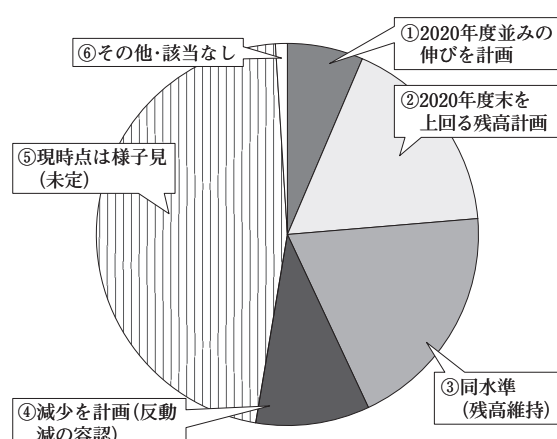
上回った（図表10）。また「策定予定なし」と「状況によって策定しない」の回答金庫数は0となり、コロナ禍に関係なく全ての受講金庫が2021年度の事業計画を策定する予定である。

その一方で2021年度の預貸金残高の計画は、「現時点は様子見（未定）」が46.2%とほぼ半数を占めた（図表11）。それ以外の回答をみていくと、2020年度末と「同水準（残高維持）を計画」が19.3%、「2020年度末を上回る残高計画」が17.2%となり、2020年度末より「減少を計画（反動減の容認）」は9.6%に留まる。2021年度の収益計画を検討するうえで、貸出金利回りの改善が見込めないとするならば、ある程度の残高維持、さらに残高積上げは不可欠との考えが根強い。

実際、受講金庫からは『営業店の収益計画を考えると、2020年度を上回る残高計画とならざるを得ない。』『今年度事業計画の修正に合わせて来年度の計画を決定する。』などのコメントがあった。また『コロナ関連融資

(注)1. ただし中期経営計画を5年計画とする信用金庫もある。

図表11 2021年度の預貸金残高の計画



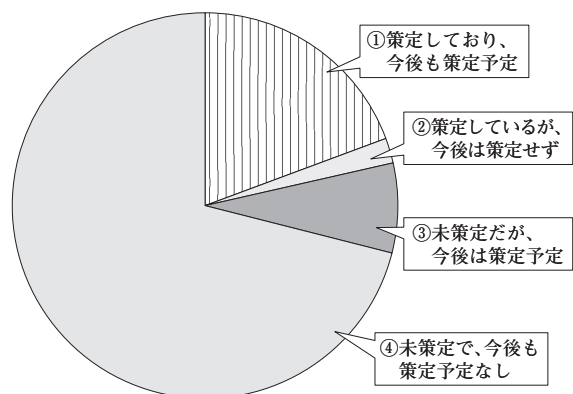
により預貸金平残が大幅に増加したものの、今後の流動性預金の流出状況や、手元資金に余裕がある先の繰上げ返済による両建てでの業容縮小がどの程度生じるか読めない。』との悩みも寄せられた。

5. 長期経営計画等の策定（問4）

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためには、中期経営計画に加えて長期経営計画等を策定すべきとの意見がある。と言うのも、中期経営計画で想定する3年程度の期間ではビジネスモデルの確立に不十分なので、5年以上の長期経営計画等が必要との考え方による^(注1)。

（問4）では、5年以上先を見据えた長期経営計画等の策定の有無を確認した。結果として、「未策定で、今後も策定予定なし」が70.9%に達したものの（図表12）、長期経営計画等を「策定しており、今後も策定予定」は19.3%あった。これに「未策定だが、今後は策定予定」（7.5%）を加えると、全体の3

図表12 長期経営計画等の有無



割弱の信用金庫が長期経営計画等の策定に前向きとみられる。また、長期経営計画の策定部署・事務局は企画部門であり、中期経営計画と同様の結果であった。

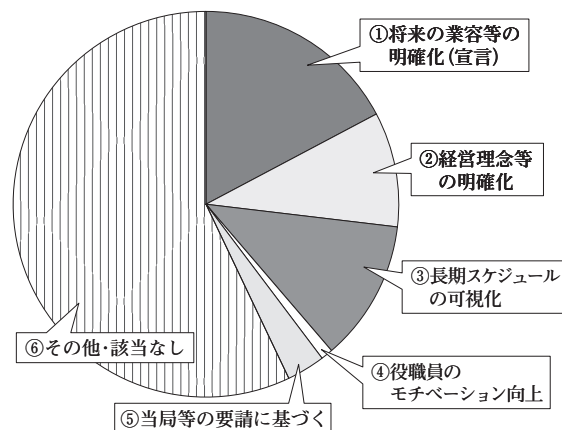
次に長期経営計画等の位置付けは、「将来の業容等の明確化（宣言）」の17.2%が高く、それに「長期スケジュールの可視化」（11.8%）、「経営理念等の明確化（宣言）」（9.6%）が続く（図表13）。「役職員のモチベーション向上」の割合は相対的に低く、これは中期経営計画の位置付け（図表7）と同様の結果であった。

主なコメントをみていくと、『持続可能なビジネスモデルの明確化』や『10年後に目指す姿の明示』とする受講金庫があったほか、『将来への不透明感が高まっているので、経営理念等に基づく長期ビジョン（ありたい姿）の必要性を感じる。』『若い職員に将

〈参考資料等〉

・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

図表13 長期経営計画等の位置付け



（備考）現在は長期経営計画等を未策定の信用金庫でも、今後の策定を想定して回答している場合がある。

来の夢を提示する一つとして長期経営計画等は必要である。』などがあった。

おわりに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、2021年1月7日には緊急事態宣言が再発令された。2021年4月1日現在、全国の宣言は解除済みである。今後、国民へのワクチン接種などにより感染症の終息も期待されるが、それまでの期間、信用金庫にとって厳しい経営環境が続くだろう。こうしたなか、信用金庫が将来に亘り地域に良質な金融サービスを提供するためにも、収益に裏打ちされた持続可能なビジネスモデルを構築していくことが求められる。