

信用金庫の中期経営計画の策定傾向

信金中金総研 上席主任研究員

刀禰 和之

(キーワード) 経営戦略プランニング研修、中期経営計画の策定、コンセプトの明確化、シナリオ設定の共有、策定後の取扱い

(視 点)

多くの信用金庫が3年間隔で「中期経営計画」を策定し、目指す姿の実現に向けた進捗管理などに活用している。実際、当研究所が開催する「経営戦略プランニング研修」の事前課題を集計すると、研修受講金庫の9割超が中期経営計画を策定しており、未策定金庫は一部に限られた。

人口の減少・少子高齢化や金利のある世界の到来など、信用金庫を取り巻く内外環境が急速かつ大きく変化し、信用金庫経営の将来に対する不透明感が高まっている。だからこそ信用金庫は、ビジネスモデルをアップデートし、時代変化に相応しい中期経営計画を策定していく必要性が高まっている。

そこで本稿では、当研究所主催「経営戦略プランニング研修」【2025年度】【経営層向け】【講師派遣型】の講義・意見交換などで得た情報をもとに、信用金庫の中期経営計画の策定傾向や策定時の留意点などを紹介する。

(要 旨)

- 当研修の事前課題を集計すると、研修受講金庫の6割が2024年度から（現）中期経営計画をスタートさせており、また研修受講金庫の大半は3か年計画を基本とする。
- 大きく、①本部各部の進捗管理を重視する中期経営計画と、②営業現場への周知を重視する中期経営計画があり、近年は②を意識する割合が高まっている。
- 信用金庫が次期中期経営計画を策定する際の留意点は、①コンセプトの明確化、②シナリオ設定の共有、③策定後の取扱いなどである。
- 研修受講金庫の特徴的な取組事例を挙げると、①PT等の設置、②KPI項目の設定、③長期経営計画の策定などで創意工夫がみられた。

はじめに（経営戦略プランニング研修の概要）

信金中央金庫 総合研究所は、他業態を含む金融機関の動向や信用金庫の先進事例などをレポート化して信用金庫業界に情報発信する役割を担う。これに加えて、レポート化（形式知化）の難しいノウハウ（暗黙知）を信用金庫に還元する目的で「経営戦略プランニング研修」を2017年度に開始した（**図表1**）。当研修は、対面・少人数開催を前提に、当研究所職員（講師）による一方的な情報提供ではなく、講師および研修受講金庫間の意見交換を重視したゼミ形式の研修手法である。対面かつ少人数ならではの活発なコミュニケーションを通じて、時に失敗事例を含めた知見やノウハウの共有を図るなか、自金庫に最適なビジネスモデルおよび活用可能な諸施策を探っていく研修となる^(注1)。

また、2025年度は信用金庫の中期経営計画の策定支援を目的に、「経営戦略プランニング研修（講師派遣型）」を複数の信用金庫に対し実施した。当研修は、講師が信用金庫を個別訪問し、中期経営計画の策定にかかる導入研修・意見交換を行うものである。

本稿は、これらの研修講義および研修受講金庫との意見交換などで得た情報をもとに、信用金庫の中期経営計画の策定傾向や策定時の留意点を紹介するものである。

図表1 2025年度における「経営戦略プランニング研修」の体系

研修名	経営戦略プランニング研修		
	2025年度（通常型）	経営層向け	講師派遣型
方式	対面・少人数方式の集合研修		原則として訪問研修
テーマ	持続可能なビジネスモデルへの転換		中期経営計画の策定
対象	企画部門の役職員 （規模別で開催）	理事等の経営層	個別に決定
期間	1回あたり3日間	合計3回7日間	0.5日～1.5日
受講数	49金庫51人	11金庫11人	8金庫

（備考）**図表1**から7まで信金中金総研作成

1. 中期経営計画の策定状況

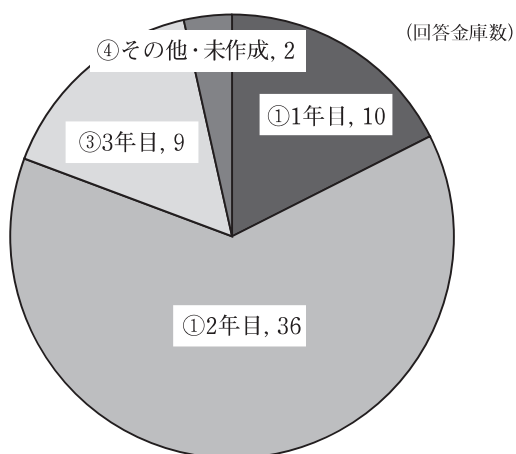
多くの信用金庫が（一社）全国信用金庫協会が3年ごとに取り纏める中期経営計画^(注2)を参考に自金庫の中期経営計画を策定している。実際、当研修の事前課題を集計すると、2025年度が中期経営計画の2年目と回答する研修受講金庫が6割に達した（**図表2**）。

また、中期経営計画の実施期間をヒアリングすると、「3年間」とする研修受講金庫が大半を

(注)1. 詳しくは、信金中金月報2026年5月号「経営戦略プランニング研修（2025年度）」の概要を参照願う。

2. 2024年度～2026年度を対象に「しんきん「未来を拓く変革への挑戦」3か年計画～信用金庫の真価の発揮と地域の持続的発展を目指して～」を展開中である。

図表2 中期経営計画の進捗状況（2025年度・事前課題）



(事前課題の内容)

質問事項	現在の中期経営計画（1つを選択） ①1年目 ②2年目 ③3年目 ④その他・未作成
回答期間	2025年6月2日～30日（追加開催の提出等を除く）
対象金庫	経営戦略プランニング研修【2025年度】【経営層向け】受講金庫の57金庫（欠席を含む）
備考	—

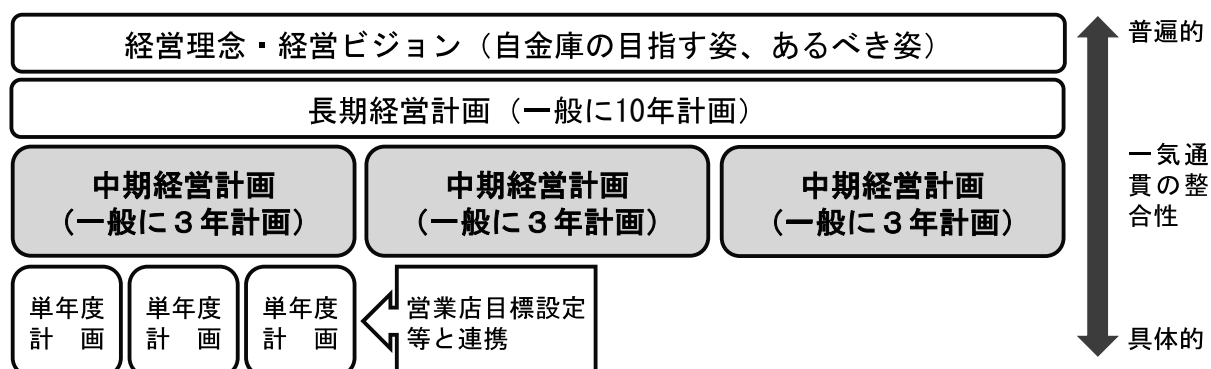
占めた。そこで本稿における中期経営計画は3年計画を前提とする。参考までに実施期間が3年以外の例では、金庫創立100周年などに合わせて4年計画や5年計画を採用する信用金庫があった。また、中期経営計画を未策定の信用金庫からは『変化の激しい時代に3年後を見据えて設定するのは難しい。それなら毎年度、その時々最新の中期経営計画を策定するべき』との意見があった。

2. 近年の策定傾向

(1) 位置付け・役割

信用金庫にとって「中期経営計画」とは、経営理念・経営ビジョンに掲げる自金庫の目指す姿の実現に向けた、具体的な戦略・施策を取り纏めた3年間の経営戦略（事業計画）と位置付けられる（図表3）。

図表3 中期経営計画の位置付け



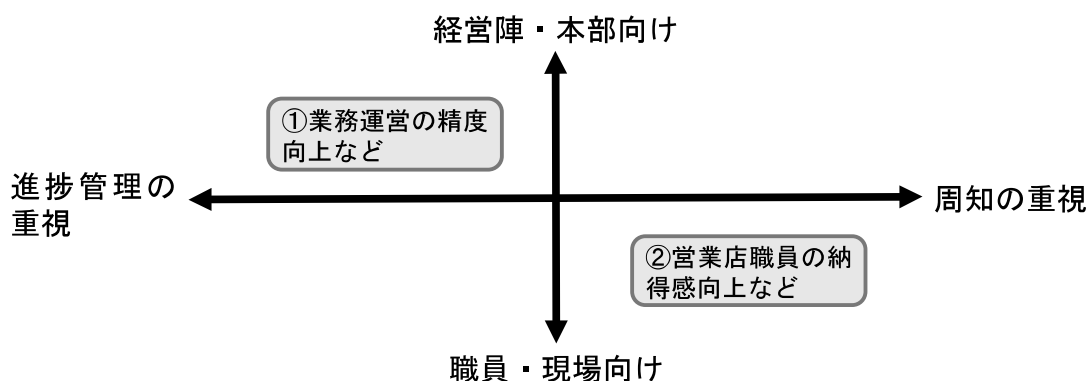
また中期経営計画は、普遍性や抽象性の強い経営理念・経営ビジョン（場合によっては長期経営計画）と、日々の営業活動などを打ち出す単年度事業計画とを繋ぐ役割を有する。そのため単年度事業計画から中期経営計画、更には経営理念・経営ビジョン（長期経営計画）までの間で一貫した整合性が不可欠である。

(2) 想定する読み手の変化

信用金庫が策定する中期経営計画は、主な活用対象（読み手）によって、①本部各部の進捗管理を重視する中期経営計画と、②営業現場への周知を重視する中期経営計画に分かれる（図表4）。①は経営陣や本部各部の職員が事業計画の進捗管理をスムーズに行うことを目的とした中期経営計画で、総じて詳細かつ具体的な施策の記載が求められる。一方の②は営業店職員が自金庫の目指す方向などを理解し、納得感をもって営業活動に取り組むことを目的とした中期経営計画で、総じて読み易さが求められる。

これまでは業務運営の精度向上などを目的に①の中期経営計画の策定が主流だったが、信用金庫経営の不透明感が増すなか、近年は②を意識したスタイルが増えている。また大手信用金庫を中心に①を意識した「詳細版」と、②を意識した「概要版」の2種類の中期経営計画を作り分ける動きもみられた。

図表4 中期経営計画の策定目的



研修受講金庫との意見交換では、②のスタイルに関連し、パワーポイントを用いたビジュアル重視の事例や、ページ数・文字数などを減らし、また専門用語を極力使用しないといった読み手を意識した事例などがあつた。主なコメントをみていくと、『当金庫の現中計の特徴は、「働きやすい職場、働き甲斐のある職場、個人が考えて動く職場」など職員一人ひとりに対するメッセージを強めた点である』や『これまでの中期経営計画は本部各部が3年間で取り組むことを宣言し、役員が承認する「役員向け」だったが、現中計は「職員向け」に転換している。全体を通じて最近の傾向を盛り込み、またパワーポイントを用いて情報量を抑えた』などがあつた。

た。その一方で、①のスタイルを選択する研修受講金庫からは『当金庫は、経営陣と営業現場の距離が近いので職員向けの中期経営計画は不要である。むしろ本部が取り組むべきことを漏れなく洗い出すような中期経営計画に比重を置いている』との意見もあった。

3. 策定時の留意点

信用金庫が次期中期経営計画を策定する際の留意点は、①コンセプトの明確化、②シナリオ設定の共有、③策定後の取扱いなどである（図表5）。

図表5 策定時の留意点

コンセプトの明確化	●次期中期経営計画のコンセプト（骨格案、目的、対象等）を明確にすると同時に庫内で共有する必要がある。特に企画部門（事務局）と経営陣との間でコンセプトの事前擦り合わせが求められる。
シナリオ設定の共有	●次期中期経営計画を策定する前提条件（想定するシナリオなど）を庫内で共有のうえ個別施策に落とし込んでいく必要がある。役職員の納得感を高めるためバックキャスト手法などの活用が望まれる。
策定後の取扱い	●中期経営計画を策定した後の活用策として、①業務運営の進捗管理、②職員への周知徹底の両面での取組みが必要である。特に②の2年目以降の取扱いは、その意味合いを含めた検討が求められる。

(1) コンセプトの明確化

次期中期経営計画の策定にあたっては、事前にコンセプト（骨格案、目的、対象等）を明確にすると同時に庫内で共有する必要がある。これは経営陣・本部各部によって問題意識や求める対応策が異なる可能性があるためである。実際の策定プロセスをスムーズに進めるためにも、策定主体となる企画部門（事務局）と経営陣との間で次期中期経営計画のコンセプトに関する十分な擦り合わせを行っておくことが不可欠である。研修受講金庫からは、『事前のコンセプトが固まれば中期経営計画の策定も半分以上終わったようなもの。コンセプトの明確化はそれくらい重要である』とのコメントが相次いだ。

(2) シナリオ設定の共有

次期中期経営計画を策定する前提条件（想定するシナリオなど）を庫内で共有のうえ、個別施策に落とし込んでいく必要がある。かつてのような無理な業容拡大策では職員の納得感も高まらないので、例えば10年後の目指す姿から逆算するバックキャスト手法を活用した次期中期経営計画の策定などが期待される。今後は業容の縮小を前提とした中期経営計画の策定事例も増えていくと予想される。研修受講金庫からは、『長期経営計画を前提に中期経営計画を策定することで、施策の納得感も高まる』とのコメントがあった。

(3) 策定後の取扱い

中期経営計画を策定した後の活用策として、①業務運営の進捗管理、②職員への周知徹底の両面での取組みが必要である。進捗管理では本部各部の管理負担を勘案したKPI設定や計数計画の策定が望まれる。また職員への周知徹底を進める場合、初年度の説明会開催などに加え、2年目以降については単年度事業計画との関係を踏まえ、周知の範囲を明確にして臨む必要がある。研修受講金庫からは、『中期経営計画の2年目以降は経営理念やビジョンに近い自金庫の目指す方向を周知することに力を入れている』などのコメントがあった。

4. 特徴的な取組事例

研修受講金庫の特徴的な取組事例を挙げると、①PT等の設置、②KPI項目の設定、③長期経営計画の策定などの諸施策で創意工夫がみられた。

研修受講金庫の取組内容などは図表6のとおりである。

図表6 研修受講金庫のコメント

<p>(PT等の設置)</p> <ul style="list-style-type: none">●現中期経営計画は20～30代の若手職員を指名で集めたPTが中心となって作り上げた。最初は経営批判も散見されたが、事務局（総合企画）では出てこないような良い意見も多くみられた。今回は若手を巻き込んだので、彼（女）らの当事者意識も高まったと思われる。事務局が上手くグリップすれば若手のPTでも十分に機能するだろう。●当金庫は指名＋立候補方式でPTメンバーを集め、中期経営計画を策定している。その時々によって対象を変えており、前は30代中心、今回はベテラン中心のメンバー構成であった。なお、意見が拡散すると取拾が付きにくくなるので、主要メンバーだけは指名するべきである。●中期経営計画の策定とは異なるが、当金庫は別途PTを立ち上げ、10年後の目指す姿に向けた長期経営計画を取り纏めた（別途、パーパスを策定した事例などもある）。 <p>(KPI項目の設定)</p> <ul style="list-style-type: none">●現中期経営計画では職員を大切に考えているとのメッセージを打ち出すため、新たに「職員の離職率」をKPI項目に設定した。ただし当金庫が中期経営計画に盛り込むKPI項目は最低限とし、安易に追加しない方針である。●当金庫は計数目標・KPIとも高めの設定をしてきた。拡大志向の経営方針に適していたが、成長スピードと内部体制のバランスが悪くなるなどの弊害が生じている。そこで次期中期経営計画は現実を見据えた項目や水準にする方針である。●当金庫の前期中期経営計画は多くのKPI項目を設定したため、管理する側も・管理される側も大変な苦労を強いられた。そこで現中期経営計画ではKPI項目を大きく削減すると同時に、KPIとKGIを再定義しスリム化を図った。 <p>(長期経営計画の策定)</p> <ul style="list-style-type: none">●当金庫は以前から10年スパンの長期経営計画を策定し、それを3つに分解したものが中期経営計画の位置付けである。若手を集めて長期経営計画を考えさせることで、経営に対する責任感を醸成する狙いがある。長期経営計画は経営理念・経営ビジョン実現の道のりを示したもので、どちらかと言えば抽象的な要素が強い。●当金庫は10年計画（長期ビジョン）があり、この長期ビジョンを達成するための3年・3年・4年の中期経営計画からなる。企画部門の立場からすると、長期ビジョンで目指すゴールが決まっているので、中期経営計画の策定は容易と言える。●当金庫は中期経営計画の策定時に長期経営計画（10年計画）を策定し目指す方向を打ち出す。どちらかと言えば、その時々々の経営トップが10年後の金庫像を宣言するもので、3年ごとに長期経営計画を策定するイメージである。

おわりに

信金中央金庫 総合研究所では、2026年度も信用金庫役職員を対象に「経営戦略プランニング研修」を開催中である（図表7）。2026年度は「次期中期経営計画の策定（ビジネスモデルのアップデート）」をテーマに据え、外部環境の変化への対応（市場環境、収益環境など）、内部環境の変化への対応（生産性向上など）を中心に目指す姿に向けた議論を深めていく方針である。

図表7 2026年度における「経営戦略プランニング研修」の体系

研修名	経営戦略プランニング研修		
	2026年度（通常型）	経営層向け	講師派遣型
テーマ	次期中期経営計画の策定（ビジネスモデルのアップデート）		
方式	対面・少人数方式の集合研修		訪問研修
会場	信金中央金庫 本店会議室		信用金庫会議室
対象	企画部門の役席者以上 （規模別で開催）	信用金庫経営層 （規模別で開催）	中計策定メンバー他 （個別に決定）
期間	1回あたり3日間	1回あたり4日間	1回あたり0.5～1.5日
時期	2026年7月～12月	2027年1月～2月	2026年5月～12月

（備考）予定を含む。

〈参考文献〉

- ・ 信金中金月報 2026年5月号「経営戦略プランニング研修（2025年度）」の概要
- ・ 信金中金月報 2025年7月号特集「信用金庫の新しいビジネスモデル策定－「経営戦略プランニング研修（2024年度）」実施報告－」
- ・ 信金中金月報 2024年6月号特集「信用金庫の新しいビジネスモデル策定－「経営戦略プランニング研修（2023年度）」実施報告－」
- ・ 各信用金庫の中期経営計画、ディスクロージャー誌等

※本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修」【2025年度】【経営層向け】【講師派遣型】の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。信用金庫のコメント等は研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしておりません）。