



信用金庫の中期経営計画の策定 - 事前課題の集計結果 -

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。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ろう。

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、「新型コロナウイルス感染症の見通し」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**）。

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

目次
はじめに
1. 事前課題の集計結果（受講金庫の概要等）
2. 中期経営計画の有無（問1）
3. 中期経営計画策定時の課題（問2）
4. 2021年度の事業計画（問3）
5. 長期経営計画等の策定（問4）
おわりに

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ろう。

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

<p>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。</p> <p>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、受講信用金庫から集めた事前課題の集計結果および業界動向や取組事例等の講義をYouTubeでWeb動画配信する形である。</p>
--

（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

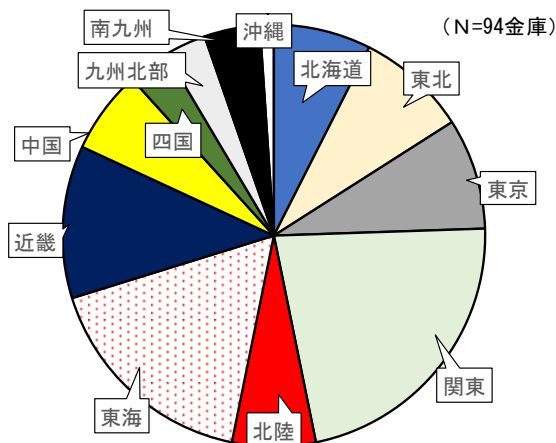
年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第1回テーマ「中期経営計画の策定」）
11月27日	申込み期限（事前課題の提出期限）
12月16日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約41分）
2021年1月8日	Web研修動画の配信終了

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の概要等）

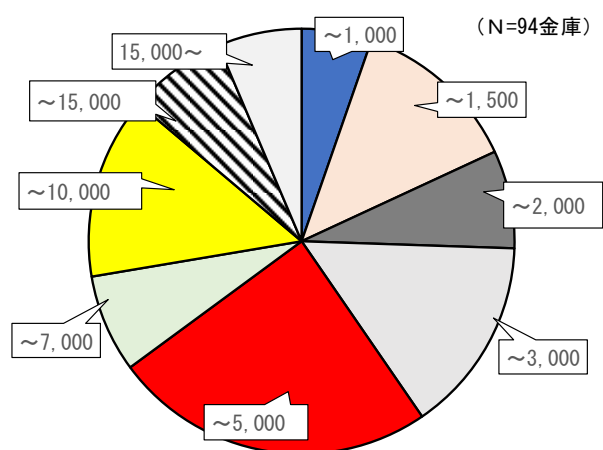
本研修は、全国の94信用金庫から受講申込みを受け付けた。受講金庫の地区別、預金規模別の分布は（図表3、4）のとおりとなるが、特段、目立った特徴などはみられなかった。

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）。

（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

2. 中期経営計画の有無（問1）

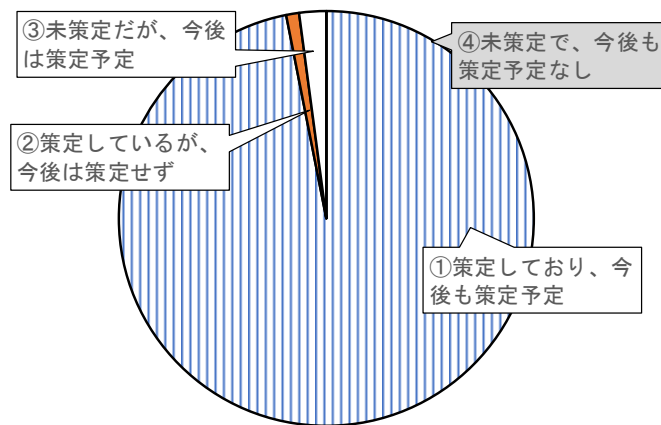
信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためには、将来に向けた中長期の事業計画や収益計画を策定する必要がある。そこで（問1）では、中期経営計画の有無などを確認することにした。

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。

また、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・事務局は企画部門が84.0%であった。

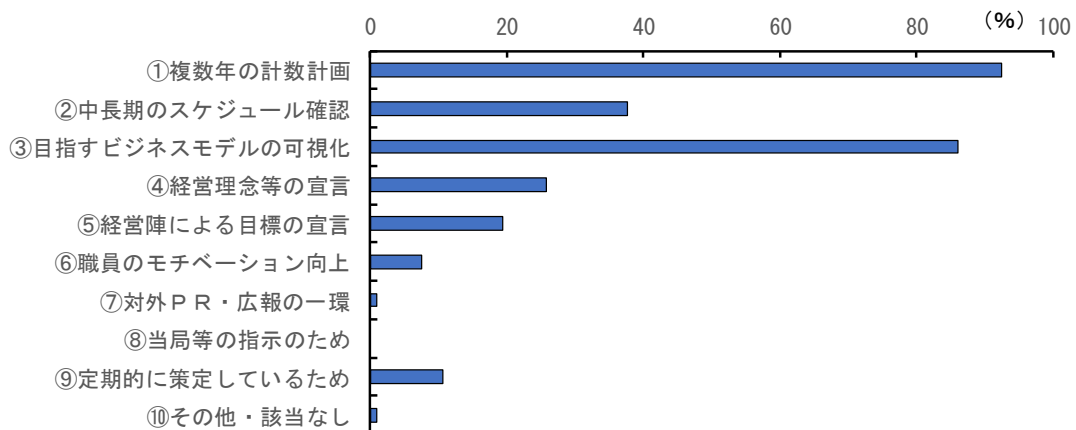
(図表6) 中期経営計画の有無(1つ)



(備考) 以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

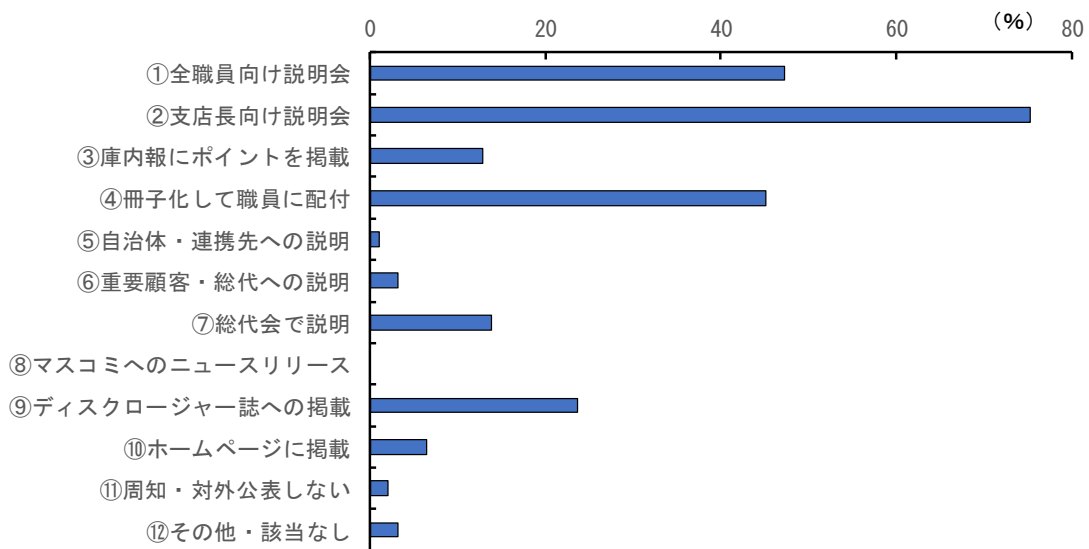
次に中期経営計画の位置付けを確認すると、「複数年の計数計画」が92.4%、「目指すビジネスモデルの可視化」が86.0%となり、この2つの回答割合の高さが目立つ(図表7)。逆に「職員のモチベーション向上」や「定期的に策定しているため」との回答は1割前後に留まった。「その他」では、『電子データを庫内ネットワークに掲載し、役職員全員が閲覧可能としている。』とのコメントがあった。

(図表7) 中期経営計画の位置付け(3つまで回答可)



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）。

（図表8）重視する周知・対外公表策（3つまで回答可）



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」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。

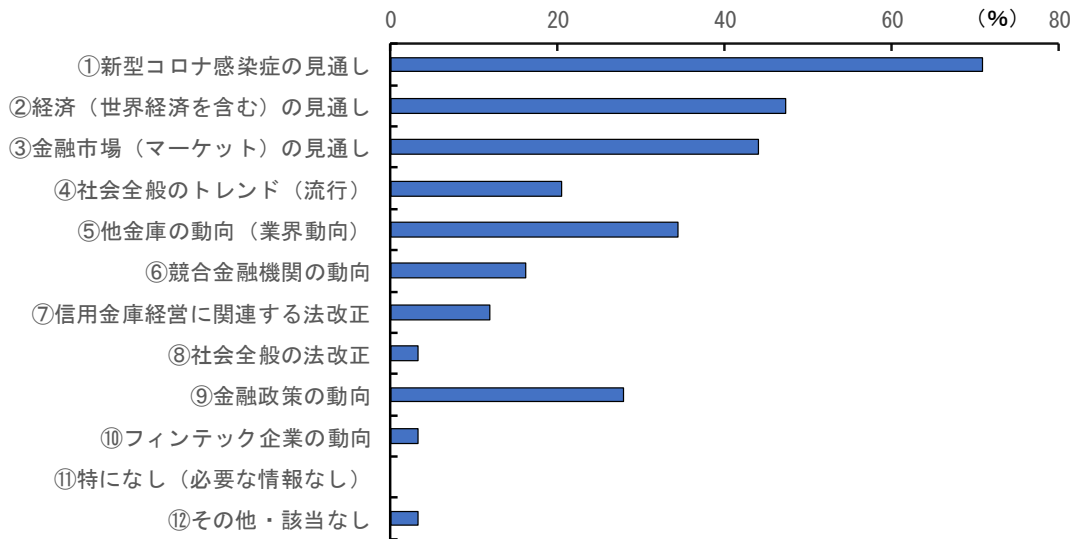
3. 中期経営計画策定時の課題（問2）

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。

(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)

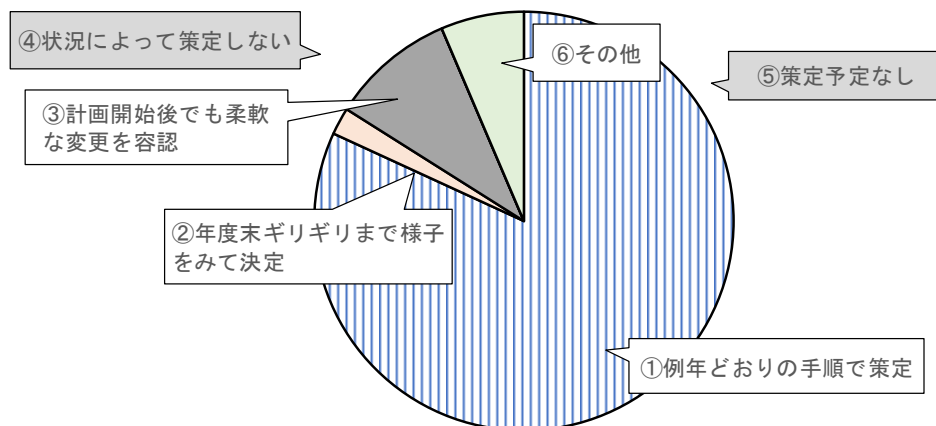


4. 2021年度の事業計画(問3)

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年度の実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。

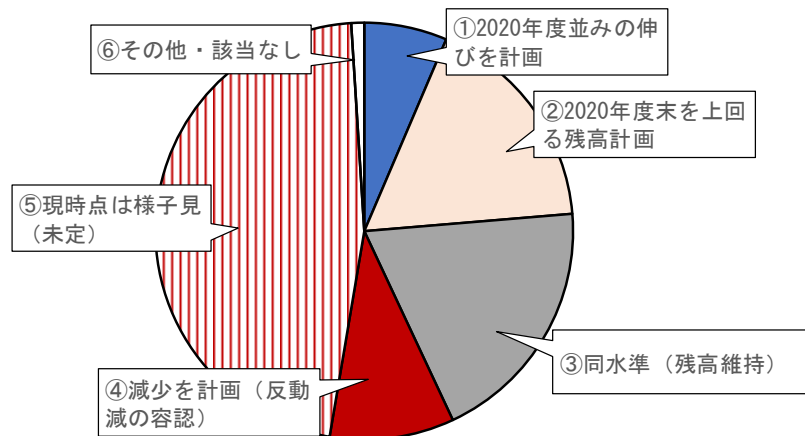
そこで(問3)は、2021年度の実業計画の策定状況を課題とした。2021年度の実業計画の策定スケジュールは、「例年どおりの手順で策定」が8割に達し、「計画開始後でも柔軟な変更を容認」(9.6%)や「年度末ギリギリまで様子を見て決定」(2.1%)を大きく上回った(図表10)。また「策定予定なし」と「状況によって策定しない」の回答金庫数は0となり、コロナ禍に関係なく全ての受講金庫が2021年度の実業計画を策定する予定である。

(図表10) 策定の流れ(1つ)



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、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。

（図表11）2021年度の預貸金残高の計画（1つ）



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）

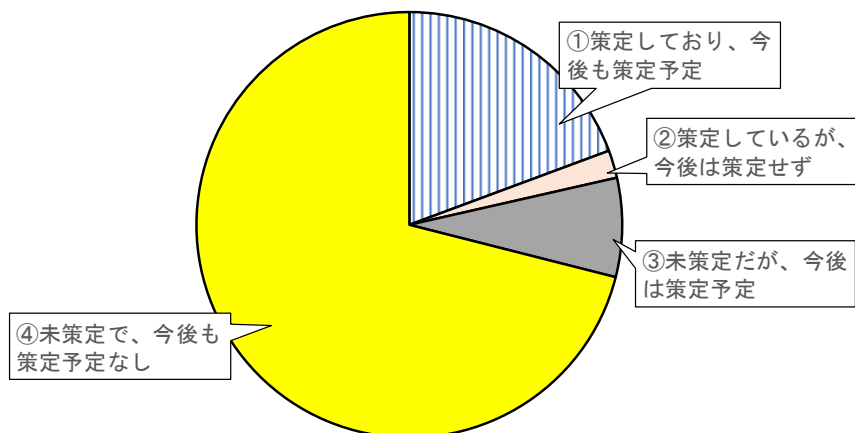
信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためには、中期経営計画に加えて長期経営計画等を策定すべきとの意見がある。と言うのも、中期経営計画で想定する3年程度の期間ではビジネスモデルの確立に不十分なので、5年以上の長期経営計画等が必要との考え方による¹。

（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割弱の信用金庫が長期経営計画

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。

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。

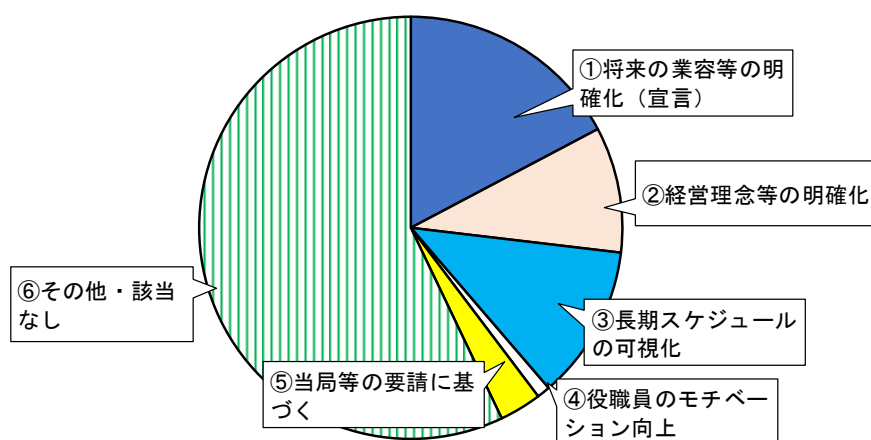
(図表 12) 長期経営計画等の有無 (1つ)



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。

(図表 13) 長期経営計画等の位置付け (1つ)



(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。

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2月25日現在、10都府県を対象に宣言が継続されている。今後、全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。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈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

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】（2020年度・下期）

号 数	題 名	発行年月
2020-27	コロナ禍における信用金庫の業種別貸出金動向 -飲食・宿泊業など個人向け対面サービスで高い伸び-	2020年10月
2020-28	最近の不動産価格と信用金庫の不動産業向け貸出金の動向	2020年12月
2020-29	大和信用金庫の地域活性化への取り組み	2020年12月
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 -	2020年2月
2020-31	信用金庫の中期経営計画の策定 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-32	信用金庫の融資推進・営業推進策 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-33	信用金庫の人材育成・人事制度改革 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-34	信用金庫の営業店評価の再設定 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月

*バックナンバーは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ホームページに掲載しております。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年1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
21.1.5	内外金利・為替見通し	2020-10	今年も超緩和的な金融政策が継続される見通し
21.1.15	中小企業景況レポート	182	10～12月期業況は厳しい水準ながらも2四半期続けて改善【特別調査－2021年(令和3年)の経営見通し】
21.1.19	ニュース&トピックス	2020-71	コロナに負けない中小企業(1)－縫製と刺繍の高い技術で匠が創る「おしゃれマスク」を開発－
21.1.19	ニュース&トピックス	2020-72	コロナに負けない中小企業(2)－飲食店が長崎の伝統柑橘「ゆうこう」のポン酢・ドレッシングを商品化－
21.1.20	ニュース&トピックス	2020-74	幡多信用金庫におけるシステム構築態勢の整備および投資計画の策定について
21.1.22	産業企業情報	2020-10	中小企業経営の注目キーワード10 －ウィズコロナでの事業継続・再構築に向けて－
21.1.26	産業企業情報	2020-11	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響④－業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も－
21.1.26	ニュース&トピックス	2020-75	業況低迷と人手不足の両面に直面する中小企業 －全国中小企業景気動向調査より－

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
21.1.7	現状の金融政策および経済見通しについて	西武信用金庫	角田匠
21.1.14	2021年 世界経済・日本経済の展望	関信用金庫、 日本輸出刃物工業組合	奥津智彦

<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)