



信金中央金庫

SCB SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所

ニュース&トピックス No. 2022-131

(2023. 3. 24)

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7 TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp> e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定 -中期経営計画の策定動向-

とね かずゆき
刀禰 和之

ポイント

- 当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2022年度）」を受講した信用金庫の7割が2024年度より3か年の新中期経営計画を開始する予定である。
- 研修受講金庫の多くが新中期経営計画を策定するうえで、収益力の強化の次に人材育成や職員意欲の向上といった「人」関連を重要テーマに挙げた。
- これまでの延長で新中期経営計画を策定することが難しい状況にあり、そのためにも信用金庫間で計画策定に係る知見やノウハウの共有が不可欠となっている。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、公募で検討メンバーを募る信用金庫や外部コンサルを活用する信用金庫などがあつた。

(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2022年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

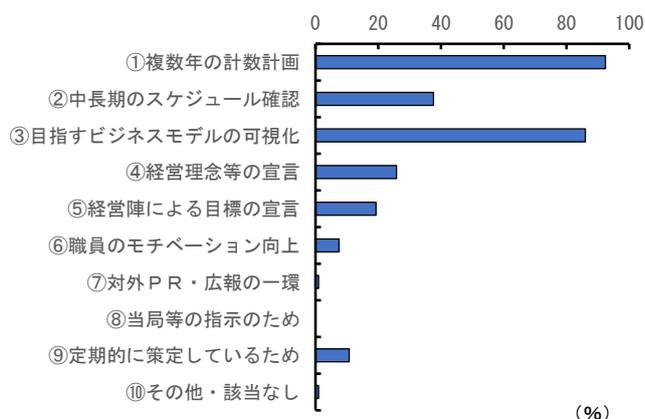
1. 中期経営計画の策定状況

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためのマイルストーン（道しるべ）として実効性の高い「中期経営計画」の策定が求められている。実際、当研究所が2020年度に実施した調査では、回答金庫の9割前後が「複数年の計数計画」や「目指すビジネスモデルの可視化」を中期経営計画に位置付けた¹（図表1）。

また、当研修を受講した役職員の8割弱が中期経営計画の策定に直接・間接的に携わる企画部門だったこともあり、活発な意見交換が行われた。研修受講金庫へのヒアリングベースでは、「2024年度から新中期経営計画が始まる。」が7割に達し、また大半の研修受講金庫が「3か年計画となる。」であった。そのため、多くの信用金庫が2023年度に入り本格的な検討を開始すると考えられる。

こうしたなか信用金庫を取り巻く内外環境の急激な変化や、職員の価値観の多様化、庫内における策定ノウハウの共有不足などから、実効性の高い新中期経営計画の策定を懸念する声が研修受講金庫の間から相次いだ。

(図表1) 中期経営計画の位置付け（3つまで回答可）



(備考) 1. 回答は93金庫
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 2021年2月26日付金融調査情報「信用金庫の中期経営計画の策定 - 事前課題の集計結果 -」を参照

2. 注目キーワード

意見交換では、多くの信用金庫が新中期経営計画を策定するうえで、収益力の強化の次に人材育成や職員意欲の向上といった「人」関連を重要テーマに挙げた。具体的なキーワードには、「職員エンゲージメント向上」や「コミュニケーション活発化」「パーパス策定」などが目立った。また全員営業体制を確立するべく女性職員の活躍拡大に加え、シニア職員の活躍策なども必要との声があり、「リスキルの必要性」が再確認された。そのほかでは、ウィズコロナ時代を見据えて事業性評価に基づく「本業支援の強化」を柱に据える信用金庫も多い。「DXの推進」や「脱炭素への取組み（SDGs）」に関心の高い研修受講金庫もみられた。

3. 策定時の検討課題

信用金庫を取り巻く内外環境の変化が急であり、これまでの延長で新中期経営計画を策定することが難しい状況にある。こうしたなか実効性の高い中期経営計画を策定するためには、より多くの自金庫役職員を巻き込み、当事者意識を向上させる必要がある。それと同時に中期経営計画の策定に係る知見やノウハウの不足を補うため、信用金庫間の情報共有なども不可欠だと言える。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表2のとおりである²。

(図表2) 中期経営計画の策定に関する主なコメント

- 当金庫の新中期経営計画の柱は「人材」に関わる部分になるだろう。職員のエンゲージメント向上やスキルアップなどを重視した計画を策定する考えである。
- 当金庫の新中期経営計画の柱は、第1に多様なステークホルダーとの連携の強化、第2に職員エンゲージメントの向上とする予定である。
- 新中期経営計画の柱に「職員の働き甲斐」や「パーパス経営」を盛り込む予定である。職員の当事者意識を高めるため、PJメンバーを公募で募り、若手職員を交えた皆で策定していく。
- 新中期経営計画は、引き続き収益獲得を第1の柱に据える予定だが、第2の柱をどうするか決めかねている。
- 新中期経営計画には、自金庫の抱える課題や対応すべき施策などをハッキリと明記し、当金庫（経営陣）の目指す方向を明確に打ち出したい。
- 当金庫の中期経営計画は、どちらかと言えばビジョンである。3年かけて実施する施策の大枠などを記載するに留め、詳細計画は各部に任せる形である。
- 当金庫は中期経営計画を詳細に策定し、そこで〇〇年度に△部は××まで実施するなどを記載する。この中期経営計画をもとに各部は単年度の事業計画を策定する。
- 当金庫は中期経営計画と別に10年の長期経営計画も策定する。なお長期経営計画はビジョンや目指す姿とし、詳細な収益シミュレーションなどまで行わない。
- 中期経営計画の策定は企画が担当するが、PJメンバーには営業店職員なども入れる予定である。これは若手・中堅職員の教育の意味がある。
- 新中期経営計画の策定にあたって外部コンサルを活用することにした。自金庫の職員だけでは策定ノウハウが不足し、新しい視点などを盛り込めないと思う。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以上

² 当該コメント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にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある。