



信用金庫の中期経営計画の策定動向 -経営戦略 34-

視点

地域に良質な金融サービスを提供し続けるため、信用金庫は5～10年後を見据えた持続可能なビジネスモデルを再構築することが求められる。しなしながら、人口の高齢化・減少や長引く低金利政策、さらには新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う景気の悪化など、信用金庫を取り巻く経営環境は厳しい状況にあると考えられる。信用金庫は早急にビジネスモデルを再構築し、感染症の収束後を見据えた新しい経営戦略を打ち出していく必要があるだろう。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「中期経営計画の策定動向」について紹介する。信用金庫が次期中期経営計画を策定または現期中期経営計画を修正する際に、論点となる項目を取り上げた。

要旨

- 信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するにあたり、具体的な施策等を取りまとめたものが中期経営計画や長期経営計画と位置付けられる。
- 経営環境の大幅かつ急激な変化を受け、中期経営計画と単年度計画の計数部分の乖離を修正する信用金庫がある。
- 地域の人口動向や資金需要などを客観的に分析し、マイナス成長の中期経営計画を検討する信用金庫がある。
- 自金庫のあるべき姿を共有するため、長期経営計画を策定する信用金庫がある。経営ビジョンやC I（コーポレート・アイデンティティ）と関連付ける事例が多い。
- その他では、地域や顧客、職員といった全てのステークホルダーに対する周知策を検討する信用金庫がある。

キーワード

持続可能なビジネスモデル、中期経営計画、長期経営計画、マイナス成長計画

目次

はじめに

1. 中期経営計画の策定
2. 計数計画の乖離への対応
3. マイナス成長計画の検討
4. 長期経営計画の策定
5. ステークホルダーへの周知

おわりに

はじめに

地域に良質な金融サービスを提供し続けるため、信用金庫は5～10年後を見据えた持続可能なビジネスモデルを再構築することが求められる。しなしながら、人口の高齢化・減少や長引く低金利政策、さらには新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う景気の悪化など、信用金庫を取り巻く経営環境は厳しい状況にあると考えられる。信用金庫は早急にビジネスモデルを再構築し、感染症の収束後を見据えた新しい経営戦略を打ち出していく必要があるだろう。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「中期経営計画の策定動向」について紹介する（図表1）。信用金庫が次期中期経営計画を策定または現期中期経営計画を修正する際に、論点となる項目を取り上げた。

（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、信金中金 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ディスカッション形式の研修である。2019年度は6回開催し、合計46金庫、50人が参加した。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 中期経営計画の策定

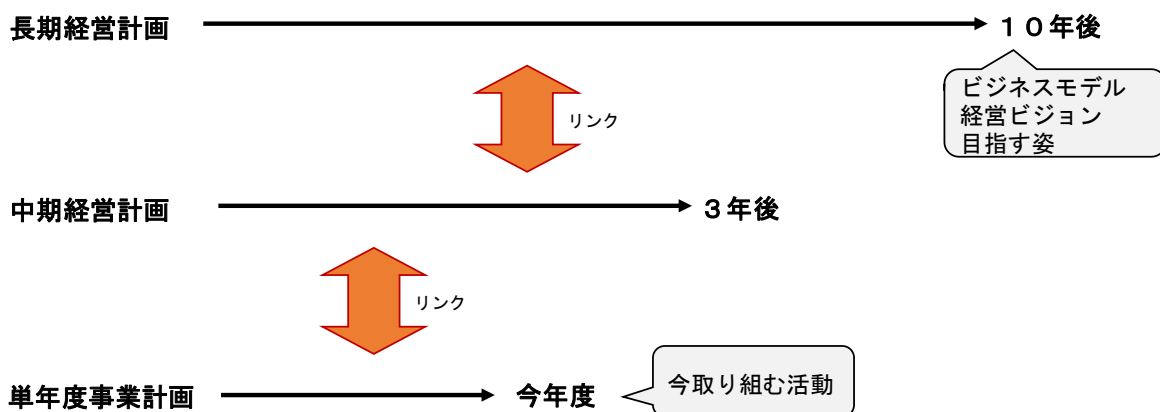
信用金庫を取り巻く経営環境は、人口の高齢化・減少、地域経済の疲弊、長引く低金利政策、競合金融機関との競争激化など、厳しさを増している。また、新型コロナウイルス感染症の拡大による経済の悪化や営業活動の自粛は、地域金融機関である信用金庫の経営に悪影響を与えると予想される。こうしたなか、信用金庫は持続可能なビジネスモデルを再構築する必要があり、そのための具体策として3年程度の先を見据えた中期経営計画の策定が求められている。

信用金庫の中期経営計画の策定状況を見ると、その多くは2018～2020年度の中期経営計画「しんきん「共創力」発揮3か年計画」を参考に策定されている¹。そのため、今年度下期以降、2021年度にスタートする次期中期経営計画の策定に着手すると予想される。

なお、本稿における中期経営計画の位置付けは、持続可能なビジネスモデルの再構築に向けた今後3年間の施策を具体化したものとする。新しいビジネスモデルを確立するには10年程度の期間が必要だろう。そこで、経営ビジョンや目指す姿を含む10年計画を長期経営計画とする。長期経営計画を実現するための3年間（2年間、4年間もあり得る）のパーツが中期経営計画であり、また、中期経営計画の実現を単年度で分解したものが単年度事業計画と位置付ける（図表2）。

なお、基本的には、長期経営計画、中期経営計画、単年度事業計画はリンクしており、整合性が求められるものとする。

（図表2）中期経営計画の位置付け



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本稿では、当研究所が2019年度に開催した経営戦略プランニング研修受講金庫との意見交換で得た情報をもとに中期経営計画の策定動向について紹介するものである。そのため、新型コロナウイルス感染症への対応や収束後に予想される新しいビジネスモデルの姿まで意見交換はされていない。

こうした前提ながら、今後、中期経営計画を策定する際の参考となるであろう、①計数項目の乖離への対応、②マイナス成長計画の検討、③長期経営計画の策定、④ステークホルダーへの周知について紹介する。新型コロナウイルス感染症の収束が期待される今年度下期以降、各信用金庫が次期中期経営計画および新しいビジネスモデル構築を検討する際の参考情報になれば幸いである。

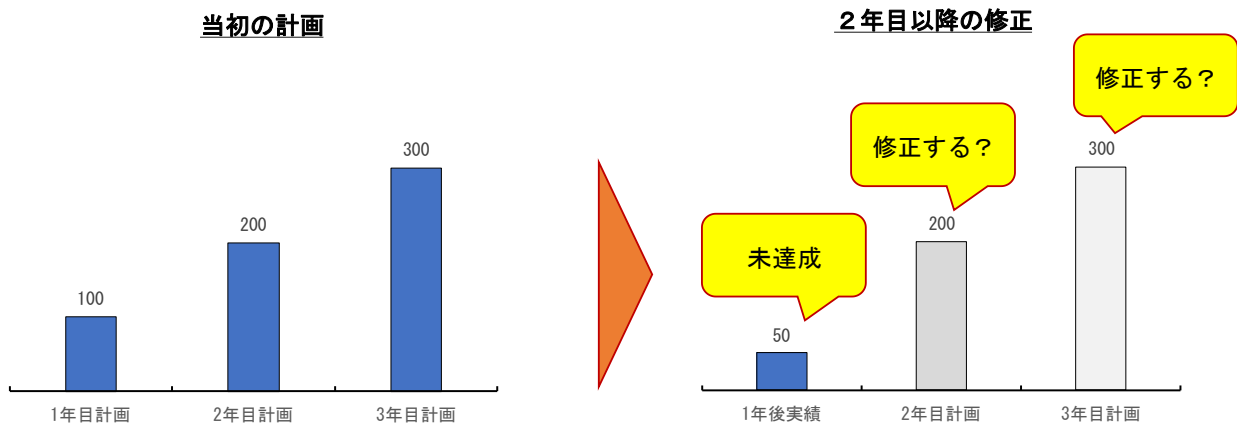
¹ 一般社団法人 全国信用金庫協会HP「信用金庫業界の長期経営計画」を参照

2. 計数計画の乖離への対応

信用金庫を取り巻く経営環境は想像を超えるスピードで、また大きく変化している。そのため、過去に策定した中期経営計画の修正を迫られるケースも増えているのではないかと。特に計数計画については、中長期の収益シミュレーションとの整合性なども求められるので、計画と実績の乖離への対応が必要となろう。

研修受講金庫へのヒアリングでは、中期経営計画の初年度の実績が目標額を下回った場合、翌年度の事業計画を修正し、3年目の計画については修正しないとの意見が多かった。ただし乖離幅によって3年目の計画も修正する場合があるなど、ケース・バイ・ケースでの修正が行われている（図表3、図表4）。

（図表3）計数計画の乖離への対応（イメージ）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表4）計数計画の乖離への対応例

- 中期経営計画と単年度事業計画の乖離状況によって単年度事業計画を修正する場合と、中期経営計画を修正する場合があります、ケース・バイ・ケースの対応となる。どの段階から修正するかなどの明確な庫内ルールはない。
- 原則として、単年度事業計画が未達成だと次年度の単年度事業計画を修正し、中期経営計画の目標計数は変えない。
- 中期経営計画はあるが、単年度事業計画の進捗状況によって中期経営計画の数字部分を修正していく。中期経営計画のうち考え方や施策などは修正せず、数字の部分は毎年見直す。
- 中期経営計画は自金庫が目指す姿であり、達成をコミットするものではない。一方、単年度事業計画は現実の計画であり達成が必須となる。両計画の位置付けが異なるので、未達成で終わっても中期経営計画を修正しない。

（備考）1. 図表4以降の取組事例は、信用金庫が特定されないよう記載している。

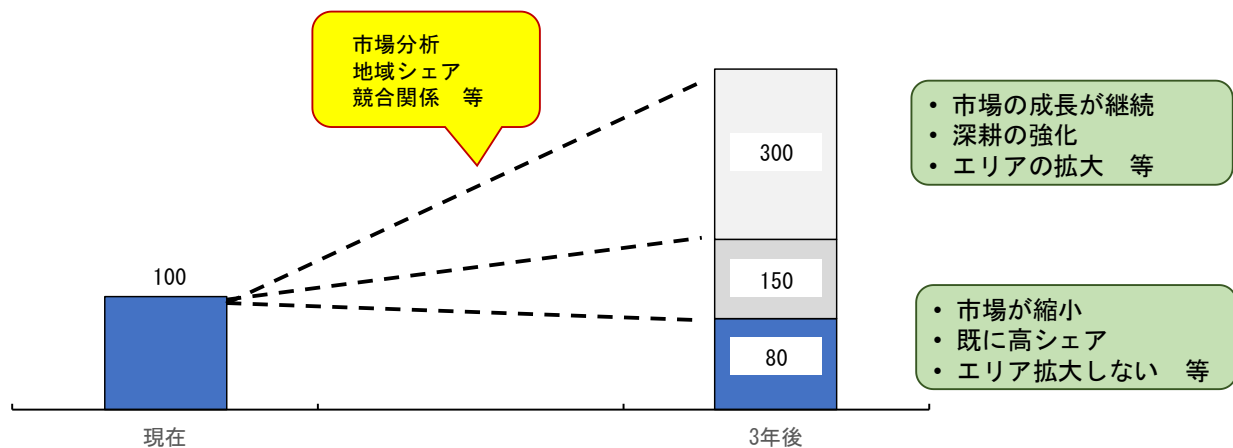
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. マイナス成長計画の検討

わが国では人口の高齢化・減少が続いており、地方経済の疲弊や縮小がみられる。信用金庫は地域に良質な金融サービスを提供し続けるため、経営を維持するに足る収益を確保する必要がある。しかしながら、地元の人口・経済が縮小するなか、無理な規模拡大ではなく、地元経済の縮小に見合ったマイナス成長計画を策定する考え方が広まってきた。特に中長期の収益シミュレーションを担う企画部門の担当者などからはマイナス成長計画への理解がみられた（図表5、図表6）。

一方で、市場の成長が続いている地域に立地する信用金庫、地域シェアが低く深耕余地の大きいエリアに立地する信用金庫、更には隣接するエリアへの拡大を検討する信用金庫などからはマイナス成長計画の策定に消極的な意見があった。

（図表5） マイナス成長計画の検討（イメージ）



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表6） マイナス成長計画の検討例

（考え方）

- 地元のシェアが高く、また近隣エリアに店舗網を拡大する考え方はない。そのため、当金庫はどちらかと言えば、成長ではなく、地元経済に見合った業容に計画していく。
- 市場環境を考えると、中期経営計画の目標は3年前の水準を維持できれば十分である。無理な計画を掲げても営業店の職員のモチベーションが低下するだけである。
- 当金庫はビジネスモデルの転換を目指し、定期積金の廃止などを打ち出した。当然、預金の流出も想定せねばならず、次の中期経営計画では預金残高の横這いを計画する。
- 地元の人口が減り、また庫内の常勤役職員数も減少が続くなか、マイナス成長計画を打ち出すことは仕方がないのではないかと。成長計画を策定する根拠を説明できない。
- 金庫全体でマイナス事業計画を策定するのは難しいが、営業店単位ではマイナス成長計画を認めている。ただし人口減少地域の店舗などについても、マイナス幅を抑えることを計画に掲げる。

- 営業エリアを拡大し、預貸金のボリュームを膨らませる成長シナリオを描きにくくなっている。10年後の成長に向けた計画として低金利で規模を膨らませても、収益シミュレーションをすると難しい。それならマイナス成長計画を策定する。

(否定的・消極的な意見など)

- 最初から弱気の計画を立てると、更に実績が落ち込む可能性がある。それなら高い目標を掲げ、営業店のやる気を引き出した方が良い。
- 信用金庫経営を考えるうえで、最初から縮小均衡の計画を受け入れられない。ただし預貸金の成長は難しいので、例えば収益性の改善などを目標に掲げていくべきである。
- マイナス成長計画を策定するということは、職員の削減または処遇の低下を意味する。職員にそのような計画を説明し、納得を得られるのだろうか。
- 金庫内で成長持続派と現実受入派がおり、意見が纏まらず中途半端な中期経営計画となる。どちらが正しい・間違えている訳ではないので、金庫として明確に指し示すべきだが、決断は難しいだろう。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 長期経営計画の策定

自金庫のあるべき姿を庫内で共有するため、長期経営計画を策定する信用金庫がある。期間は10年間が多いが、創立100周年などの周年行事に合わせて策定する事例などもみられた。

なお、長期経営計画を策定する場合、前提条件の設定が難しいことから、詳細な計数目標などを打ち出すのではなく、経営ビジョンやC I（コーポレート・アイデンティティ）を中心に検討する信用金庫が多いようである（図表7）。

(図表7) 長期経営計画の策定例

- 長期経営計画、中期経営計画、単年度事業計画は全て整合性を持って策定している。計数目標が乖離した場合の修正はケース・バイ・ケースである。
- 長期経営計画は100周年の記念事業の一環で策定した。内容は経営ビジョンやブランドイメージの刷新であり、金庫の経営理念に近い。
- 10年間の長期経営計画を策定している。策定当初と前提条件が変わってしまったので、数値項目は重視されておらず、経営ビジョンに近いものとなっている。
- 当金庫は長期経営計画を策定していないが、経営理念を達成することが長期経営計画（ビジネスモデル）と考える。
- これまでは高い目標の長期経営計画を掲げ、役職員全員で努力してきた。経営陣が変わり、また経営環境が変わるなか、過去の長期経営計画は取り下げ、現実的な計画を再策定することにした。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

5. ステークホルダーへの周知

研修受講金庫との意見交換では、自金庫の役職員や顧客、更には地域などといった幅広いステークホルダーへの中期経営計画の周知のあり方が議論された。

内部向けには、職員向け説明会の開催、本部担当者による臨店説明の実施などから、営業店長会議で説明し店長経由で職員に周知する、庫内ネットで冊子を配布するなど多様であった。一方、顧客や地域などに対する周知については、HPおよびディスクロージャー誌への概要の記載などがあり、一部で地元の市町村への説明などを行う信用金庫もあった。

信用金庫は、株式を上場していないので、企業価値の向上を強く意識しなくてよいものの、今後は地域に根差す地域金融機関として地元に対する経営内容の説明責任が高まる可能性もある。またここ数年、若手職員の中途退職が増えているとの指摘がある。仮に自金庫の将来に不安を感じ中途退職する若手職員が多いようなら、自金庫の目指す方向やビジョンについて積極的に説明していく必要があると考える。

おわりに

新型コロナウイルス感染症の拡大が深刻化するなか、経済界では感染症収束後の「ポストコロナ」「ウィズコロナ」を見据えた動きが出始めている。メガバンクや地方銀行の間でも新しい生活様式を踏まえたビジネスモデルを模索する動きがあると聞く。今後数年間はフェイス・トゥ・フェイスの営業活動への制約が続く可能性があり、またキャッシュレス化が急速に進展することなども予想されるので、信用金庫においても新しいビジネスモデルを早急に構築していく必要があると考える。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

2020年5月現在、当研究所では新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため在宅勤務等の対策を実施しています。そのためレポートに関する照会等は、原則として下記のメールアドレスまでお願いします。また、照会対応等にお時間のかかる場合もございますので、ご了解の程よろしくをお願いします。

当研究所メールアドレス（部門） s1000790@facetoface.ne.jp

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】

号 数	題 名	発行年月
2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② -株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」-	2020年4月
2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向	2020年4月
2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み（その3） -経営戦略 27-	2020年5月
2020-4	信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-	2020年5月
2020-5	信用金庫の本部改革への取組み -経営戦略 29-	2020年5月
2020-6	信用金庫の会議改革への取組み -経営戦略 30-	2020年5月
2020-7	信用金庫の相続手続きの見直し動向 -経営戦略 31-	2020年5月
2020-8	信用金庫の営業店職員のマルチタスク化動向 -経営戦略 32-	2020年5月
2020-9	信用金庫の営業店評価の見直し動向 -経営戦略 33-	2020年5月
2020-10	信用金庫の中期経営計画の策定動向 -経営戦略 34-	2020年5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を参照ください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2020年4月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
20.4.2	ニュース&トピックス	2020-1	新型コロナウイルス感染拡大に伴う資金繰り支援ー民間金融機関でも制度融資を利用した実質的な「無利子融資」が可能にー
20.4.3	内外金利・為替見通し	2020-1	日銀は3月会合で流動性供給、信用緩和を目的とした大幅な金融緩和を決定
20.4.7	金融調査情報	2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② ー株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」ー
20.4.8	ニュース&トピックス	2020-4	中小企業向けBCPである「事業継続力強化計画」について ー必要性が強く意識されている事業継続力の強化に向けてー
20.4.10	金融調査情報	2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向
20.4.13	ニュース&トピックス	2020-5	新型コロナウイルス終息後の景気回復の行方 ーサービス業がコロナ後の景気回復の足かせとなる可能性ー
20.4.15	中小企業景況レポート	179	1~3月期業績は急速に悪化、悪化幅はリーマンショック以来 【特別調査：外国人・海外情勢と中小企業】
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-6	2019年度の全国信用金庫の預金・貸出金動向（速報） ー預金1.2%増、貸出金1.0%増とともに鈍化ー
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-7	原油需要は当面、低迷が見込まれる ー相場低迷が長引けば金融市場にも様々な影響ー
20.4.21	ニュース&トピックス	2020-8	新型コロナウイルス感染拡大の影響により中小企業の業績は大幅悪化ー第179回全国中小企業景気動向調査よりー
20.4.21	産業企業情報	2020-1	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ー調査員のコメントからわかる中小企業の現状ー
20.4.28	ニュース&トピックス	2020-9	コロナ後の国内観光需要をどうみるかー全体としては緩やかに回復。訪日外国人等へ依存する業種ではさらなる遅れもー

<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)