

後編

---

第4編

信金中央金庫の新たなる挑戦



# 1. 中期経営計画「SCBストラテジー2019」の策定

平成20（2008）年9月のリーマン・ショックを契機とした世界的な金融危機の影響等を受け、信金中金はもとより信用金庫業界は、急激な業況悪化を余儀なくされ、内包していた多くの課題が顕在化することとなった。

このように信用金庫業界を取り巻く経営環境が極めて厳しい状況のなか、信金中金では、各種課題に対し中長期的な時間軸をもって取り組むことが肝要であるとの認識のもと、22年度から、3か年の中期経営計画「SCB中期アクション・プログラム」を計3回、9年間にわたって策定・実行してきた。そして、財務基盤の再構築に取り組むとともに、改めて信金中金設立の原点に立ち返り、信用金庫に軸足を置いた施策を柱に据え、個々の信用金庫が抱える課題解決に努めた。計画に掲げる各種施策を着実に実行した結果、金融危機時に取り崩した内部留保の回復を果たすとともに、信用金庫との絆もより強固なものとすることができた。

しかし、信用金庫業界を取り巻く経営環境を俯瞰すると、人口減少や高齢化の進展、中小企業数の減少、それらに伴う地域経済の疲弊といった根源的な問題に加え、異次元の金融緩和を主因とする信用金庫の収益力の大幅な低下や、デジタルライゼーションの急速な進展など、対応すべき新たな重要課題が生じていた。

こうした状況を踏まえ、新たな中期経営計画（以下「新中計」という。）の策定にあたっては、23部門4センター33人から構成される組織横断的なワーキング・チーム（以下「WT」という。）を30年10月に立ち上げ、戦略に係る個別具体的な施策やその実現可能性の検討を始めた。また、新中計策定に係る職員の参画意識を高めるため、職員との意見交換会を開催のうえ広く意見・提案を募るとともに、30年10月31日開催の機能拡充委員会や、11月から12月にかけて開催された地区別信用金庫役員懇談会において、信用金庫からも意見・提案を聴取し、これら意見・提案やWTでの議論を踏まえて新中計の策定を進めた。

新中計の策定にあたってのポイントは4点であった。

1点目は、信金中金が中長期的に「目指す姿」を定めたことであった。新中計の計画期間は3年であるが、この3年間の施策の列挙にとどまらず、今後の進むべき方向性を示すため、新たに信金中金が5年後から10年後に「目指す姿」を定めた。

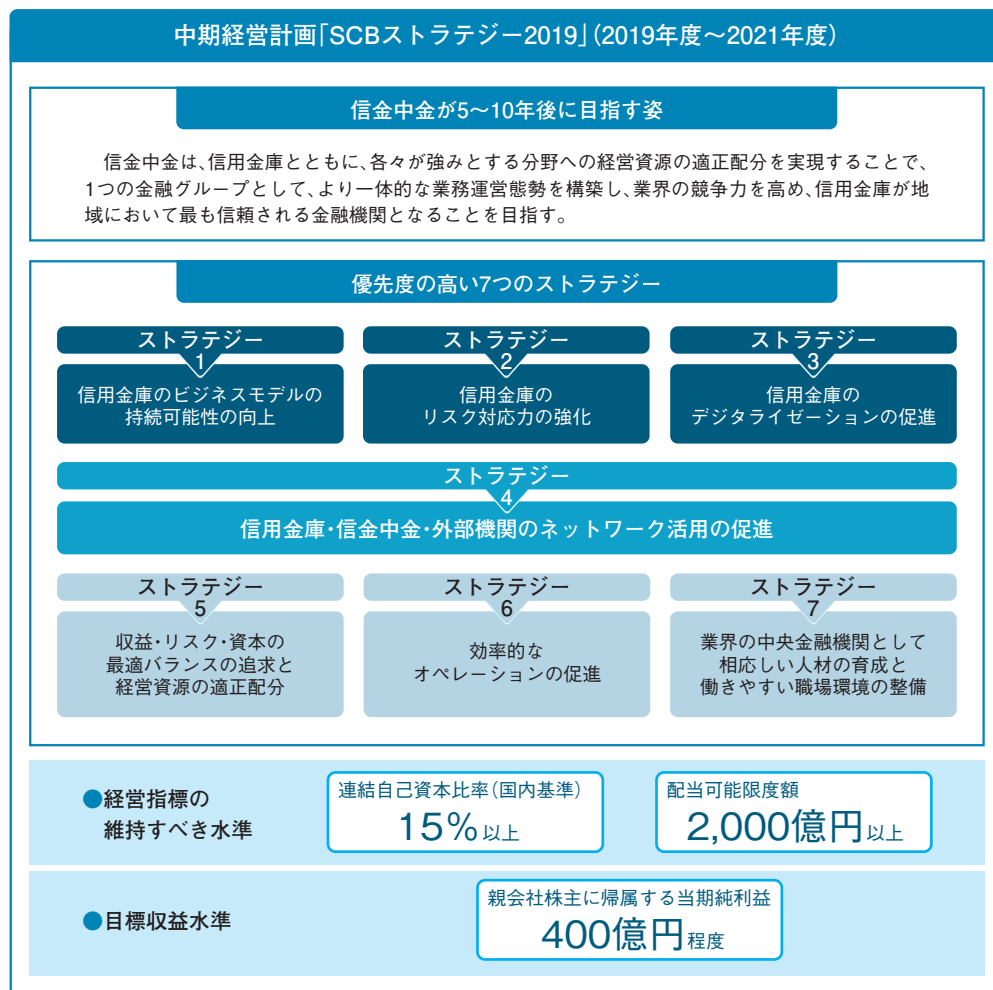
2点目は、施策の「網羅性」よりも「優先度合い」を重視したストラテジー（戦略）を示したことであった。今後、3年間で取り組むべき施策を網羅的に列挙するのではなく、「目指す姿」の実現に向けて必要な優先度の高いストラテジーを具体的に示した。

3点目は、信用金庫に対する「支援」から一歩踏み込んで、信用金庫と「協働」するとの考え方に立ったことであった。個々の信用金庫が対応するには困難な施策等について信金中金が信用金庫を「支援」という、これまでの考え方から一歩踏み込み、「協働」するとの考え方に立ち、信用金庫と目標を共有し、ともに力をあわせて困難な課題の解決に取り組んでいくこととした。

4点目は、外部機関とのコラボレーションを強化していくことであった。新しい令和の時代にふさわしい信用金庫業界を切り拓いていくため、外部機関とのコラボレーションを加速させ、高い専門性や異なる視点を有する企業の商品・サービス、考え方などを積極的に取り込んでいくこととした。

新中計は、31年1月16日開催の機能拡充委員会で再度審議し、1月30日開催の第8回理事会で中期経営計画「SCB戦略2019」(以下「SCB戦略2019」とい

図4-1 SCB戦略2019



う。)の策定が決議された<sup>(注)</sup>(図4-1)。

(注) 信金中金の各連結子会社も中期経営計画を策定した。

## 2. 中期経営計画「SCBストラテジー2019」の概要

「SCBストラテジー2019」では、「信金中金は、信用金庫とともに、各々が強みとする分野への経営資源の適正配分を実現することで、1つの金融グループとして、より一体的な業務運営態勢を構築し、業界の競争力を高め、信用金庫が地域において最も信頼される金融機関となること」を中長期的(5~10年後)に「目指す姿」と定め、今後3年間で実行すべき優先度の高い戦略として、以下のとおり7つのストラテジーを設定した(表4-1)。

ストラテジー1では、「信用金庫のビジネスモデルの持続可能性の向上」を掲げた。地域において様々なサービスを提供し、地域の課題解決に取り組んでいる信用金庫がそうした活動を持続的に行うためには、適正な収益水準を確保し、顧客とともに成長・発展していく必要があった。このため、信金中金は、現下の厳しい収益環境を勘案し、信用金庫が抱える各種課題のなかで、収益力強化が最大の課題ととらえ、「信用金庫の余資運用力の強化」「信用金庫の業務効率化の促進」「信用金庫の顧客基盤の拡充」のための取組みを強化することとした。また、ビジネスモデルの持続可能性に必要不可欠である「信用金庫の人材育成・確保」についても重点的に取り組んでいくこととした。

ストラテジー2では、「信用金庫のリスク対応力の強化」を掲げた。信用金庫は、各種金融規制で求められるリスク管理水準の高まりや、金融環境の変化に応じて、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策、サイバーセキュリティの強化等、より多様化するリスクへの対応力が求められていた。信金中金は、信用金庫が顧客の課題を解決するための取組みに経営資源を振り向けられるよう、自らの知見・ノウハウをいかし、全信協等関連団体との連携のもと、信用金庫のリスク対応力強化に係るサポート態勢を構築するとともに、信用金庫の健全性確保のための仕組みの強化、信用金庫の課題解決に向けた信金中金グループ力の強化等についても取り組んでいくこととした。

ストラテジー3では、「信用金庫のデジタルライゼーションの促進」を掲げた。デジタルライゼーションが加速し、IT企業などの他業態による金融関連業務の取組みも活発化するなか、各金融機関は、従来のビジネスモデルを時代の変化に対応させていくことが求められていた。信金中金は、デジタルライゼーションの促進策として、これまでに実施し

表4-1 中期経営計画「SCBストラテジー2019」で掲げた7つのストラテジー

ストラテジー1 信用金庫のビジネスモデルの持続可能性の向上	
1. 信用金庫の余資運用力の強化	(1) 運用戦略等にかかるサポート強化 (2) 信金中金グループにおける商品提供力の向上
2. 信用金庫の業務効率化の促進	(1) 事務の共通化・共同化 (2) RPA等の導入支援
3. 信用金庫の顧客基盤の拡充	(1) 事業承継・M&A支援の強化 (2) 顧客本位の考え方に基づく個人顧客の資産形成にかかるコンサルティングスキームの確立支援等 (3) 次世代への資産承継等の取組みの強化
4. 信用金庫の人材育成・確保	(1) 信用金庫役職員向け研修・受入出向等の強化 (2) 業界に対する人材支援態勢の充実
ストラテジー2 信用金庫のリスク対応力の強化	
1. 信用金庫のリスク対応力強化にかかるサポート態勢の構築	(1) マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策の強化 (2) サイバーセキュリティの強化 (3) コンプライアンス・リスク管理機能の強化 (4) 業界内コミュニケーションツールの構築および活用
2. 信用金庫の健全性確保のための仕組みの強化	
3. 信用金庫の課題解決に向けた信金中金グループ力の強化	
ストラテジー3 信用金庫のデジタイゼーションの促進	
1. キャッシュレス決済を活用した地域経済の活性化	
2. デジタイゼーションに対応した新たな商品・サービスの提供	(1) フィンテック企業等と連携した商品・サービスの開発・提供 (2) しんきん版アクセラレータープログラムの創設 (3) 業界内ビッグデータの蓄積・活用によるデータビジネス等の検討
3. 新たなビジネスの創出に向けた実験の「場」の構築	
ストラテジー4 信用金庫・信金中金・外部機関のネットワーク活用の促進	
1. ネットワークの活用による課題解決型スキームの構築	
2. ソーシャルインパクトを創出するための仕組みの構築	(1) 地域活性化 (2) 高齢化対策 (3) 雇用対策
3. 災害発生時の支援態勢等の強化	
ストラテジー5 収益・リスク・資本の最適バランスの追求と経営資源の適正配分	
1. リスクアベタイト・フレームワーク等の構築	
2. リスクアベタイト・フレームワークに基づく中期的な投融資戦略	
3. 経営指標の維持すべき水準および目標収益水準	
4. 経営資源の最適配分	
ストラテジー6 効率的なオペレーションの促進	
1. デジタル技術による業務効率化	
2. 集中化による営業店の業務効率化	
3. アウトソーシングによる業務効率化	
ストラテジー7 業界の中央金融機関に相応しい人材の育成と働きやすい職場環境の整備	
1. エンゲージメントの向上	
2. イノベーションを生み出す人材を養成する組織風土の醸成	
3. 業界の中央金融機関役職員として求められるスキルの強化	
4. 働きやすい職場環境の整備とダイバーシティの実現	

ている信用金庫のキャッシュレス決済の推進に加え、今後は、デジタルライゼーションをとらえた新たな商品・サービスを開発・提供していくとともに、デジタルライゼーションの動向を的確にとらえるため、業界団体と連携のうえ、新たなビジネスの創出に向けた実験の「場」を構築していくこととした。

ストラテジー4では、「信用金庫・信金中金・外部機関のネットワーク活用の促進」を掲げた。これまで信金中金は、業界のネットワークを活用したビジネスマッチング、年金旅行およびインバウンド需要の取込みに係る支援により、中小企業と中小企業、個人と地域、国内と海外とをつなぐことで、国内外の販路拡大・販売促進の仕組みを構築してきた。引き続き、これらの取組みを強化するとともに、業界のハブとしての機能を最大限に活用して、課題解決のための新たなプラットフォームを構築していくこととし、地域・中小企業・個人の様々な課題を解決するためのツールを取り揃えた、課題解決型スキームおよびソーシャルインパクトを創出するための仕組みの構築に努めることとした。

ストラテジー5では、「収益・リスク・資本の最適バランスの追求と経営資源の適正配分」を掲げた。近年、信金中金の収益構造は、金利資産から価格変動資産へとシフトしてきたことで、金利以外のリスク量の比率が増加していた。また、異次元の金融緩和の継続や消費増税後の景気動向等、今後の市場の見通しについても不透明感は増していた。こうした状況のもと、業界の中央金融機関としての役割を永続的に発揮し続けるため、必要な利益水準、資本によって規定されるリスク許容度およびリスクテイク方針を議論し実行する仕組み（リスクアペタイト・フレームワーク）を構築し、当該枠組み等のなかで、自己資本の水準を踏まえた効率的なリスクテイクを実行することにより、中長期的な財務基盤の構築を図ることとした。併せて、経営指標の維持すべき水準および目標収益水準を設定した。また、信金中金は、環境の変化等に応じて、業務範囲の拡大、業務内容の高度化を進めてきたところであり、各業務の優先順位も変化してきているが、これにあわせて、経営資源の適正化を図ることとした。

ストラテジー6では、「効率的なオペレーションの促進」を掲げた。近年、デジタル技術の進歩や金融業務のアウトソーシング先の多様化等、業務効率化の手段が増加していることに加え、メガバンクにおいて、デジタル技術の活用等により、合計で3.2万人相当分の業務量削減を目指す方針が公表されるなど、業務の効率化に関連する環境が大きく変化してきていた。信金中金は、外国為替業務等においてRPAの導入等を実施し、業務の堅牢性向上および業務量削減を図ってきたが、限られた経営資源を有効活用するため、引き続き、デジタル技術の活用、集中化およびアウトソーシングによる業務効率





「次期中期経営計画『SCB戦略2019』に係る職員向け説明会」の様子

化に取り組むこととした。

戦略7では、「業界の中央金融機関に相応しい人材の育成と働きやすい職場環境の整備」を掲げた。信金中金役職員が、信用金庫と協働し、成果を出していくためには、役職員一人ひとりが業界の中央金融機関としての役割や社会的使命を認識するとともに、高度な金融知識

や業務執行能力等のスキルを有する必要がある、これらの意識・能力を保有する人材を計画的に育成していく必要があった。加えて、金融業界のみならず他業態を含めた競争が激化しているなか、従来型の価値観にとらわれず、能動的に活動することで業界を変革させ、イノベーションを生み出すことができる役職員を育成するためには、トライアンドエラーを許容し、チャレンジを推奨する組織風土へ転換していく必要があった。これらの実現に向け、エンゲージメントの向上、イノベーションを生み出す人材を養成する組織風土の醸成、業界の中央金融機関役職員として求められるスキルの強化、働きやすい職場環境の整備とダイバーシティの実現に取り組むこととした。

### 3. 中期経営計画「SCB戦略2019」の実現に向けて

柴田理事長は、平成31（2019）年2月に開催された「次期中期経営計画『SCB戦略2019』に係る職員向け説明会」で自ら説明を行い、「SCB戦略2019」への取組みに関するメッセージを伝えた。

同説明会において柴田理事長は「計画に掲げる各種施策の実現・達成は決して容易ではなく、多くの努力が求められ、苦労を覚悟する必要がありますが、信金中金グループ役職員一丸となって取り組んでいきたいと考えています。」と述べた。

そして、計画達成のためには、「役職員一人ひとりが常に一步先を見据え、失敗を恐れずチャレンジする姿勢をもつことが不可欠」であるとして、「SCB戦略2019」でも掲げるトライアンドエラーを許容し、チャレンジを推奨する組織風土への転換を加



速させることを表明した。

また、「信金中金グループの役職員一人ひとりをもつ『個』の力は、個人間のつながりにとどまらず、部門内、そして部門の枠を越え、時には外部を巻き込んで多様なネットワークを構築することにより何倍にも膨らむ」として、「部門の垣根を越えて結集し、大きな有機的なネットワークのもとで新しいことにチャレンジする意識をもつことが重要」との認識を示した。

最後に、「次期中期経営計画に掲げる戦略を一つひとつ着実に実行することで、信用金庫業界および地域経済社会に漂う閉塞感は打破できると信じています。そして、本中金が5年後から10年後に目指す姿に向けて次期中期経営計画を実行・達成したその先には、明るい未来があると信じています。」と述べ、役職員一丸となって信用金庫業界の未来を切り拓いていく決意を表明した。

