

5～10年後を見据えた長期経営戦略の策定について

－ 経営環境の激変に耐えうる持続可能なビジネスモデルを創る －

信金中央金庫 信用金庫部上席審議役

金沢 宏

(キーワード) 収益予測、長期経営戦略、ビジネスモデル、リスクアペタイト・フレームワーク

(要 旨)

1. 長期経営戦略を策定する意義

- 信用金庫を取り巻く経営環境が大きく変わる中、5～10年後を見据えた自金庫のビジネスモデルが持続可能なものなのか、将来生き残るためにビジネスモデルをどのように変革すべきかについての議論が高まっている。
- ここでは、自金庫が進むべき「経営の羅針盤」として、長期経営戦略の策定手法について説明する。

2. ビジネスモデルの持続性の判定プロセス

- 自金庫の経営理念やビジョンについて、経営環境の変化をふまえて再検証する。
- 外部分析として地域経済社会の変化を確認するとともに、内部分析として自金庫の財務分析や組織分析を行い、経営課題を認識する。
- その上で、現行のビジネスモデルが続いた場合、自金庫のB/SやP/Lがどのように変化するかを予測し、収益基盤が将来的に成り立つかどうか持続性を判定する。同時に、自金庫の経営課題についてもとりまとめる。

3. 長期経営戦略の策定プロセス

- まず、自金庫の顧客ターゲット、提供すべき価値、提供方法を定める。
- その上で、長期収益目標を定め、成行き予測と比較し、ギャップを埋めるための方策を「基本戦略」として定める。
- さらに、基本戦略の下に、収益を獲得するための事業戦略と、その態勢を整備するサポート戦略を定める。

4. 長期経営戦略の管理手法

- 事業戦略とサポート戦略について多数の経営目標を定め、一つひとつにKPI (Key Performance Indicator) と目標値を設定する。
- さらに、それらをバランススコアカードの手法を用いて単年度計画に落とし込み、四半期のペースで進捗状況を管理する。

はじめに

わが国では、人口の減少・高齢化および事業所の減少が不可逆的に進んでおり、特に地方においてその傾向が顕著となっている。さらに、いわゆる「マイナス金利政策」の影響や新型コロナウイルスの脅威、あるいはフィンテック等の普及などによって、むしろ2、3年の経営環境さえも見えにくくなっている。そのため、既存のビジネスモデルだけでは十分な収益が確保できず、業務の継続が困難となる信用金庫が増えてくる可能性がある。

今後、信用金庫がそれぞれの地域で使命を果たすためには、自らのビジネスモデルの持続性を適切に検証し、「5～10年後を見据えた中長期の経営戦略」を策定することが必要となる。また、その戦略の実効性を高める具体的施策を案出する必要がある。

そこで、本レポートでは、長期経営戦略の策定手法とその実現方法について詳しく説明していきたい。

1. 長期経営戦略とは何か

(1) 経営戦略と経営計画の違い

「経営戦略」とは、自金庫を取り巻く外部環境と内部環境を分析し、どうすれば競合に勝って自らのビジョンを実現するかを考えるものである。一方、「経営計画」とは、経営戦略を実現するために具体的な施策を策定し、責任者を決め、目標を数値で表したものである。このように経営戦略と経営計画は別

物であり、経営戦略は経営計画の上位概念と言える。

(2) 長期と中期の違い

一般的に経営戦略は、長い時間軸における組織の方向性を論じるものであり、特に、会社のあり方、経営ビジョン、事業構造を含むような大きな戦略は「長期経営戦略」とされる。

一方、中期経営計画は、長期経営戦略における一段階（一部）として位置付けられる。中期経営計画には、特に、計数面の目標とそれを実現するための戦略・施策が網羅されていなくてはならない。

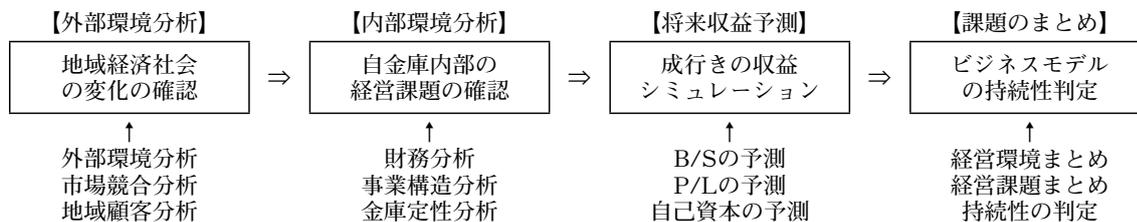
(3) 長期経営戦略の策定プロセス

長期経営戦略の策定プロセスは、まず、外部環境分析として地域経済社会の変化を確認するとともに、内部環境分析として自金庫の財務分析や組織分析を行い、経営課題を認識することから始まる。その上で、現行のビジネスモデルが続いた場合、自金庫のB/SやP/Lがどのように変化するかを予測し、将来的に収益基盤が成り立つか持続性を判定する（図表1①）。

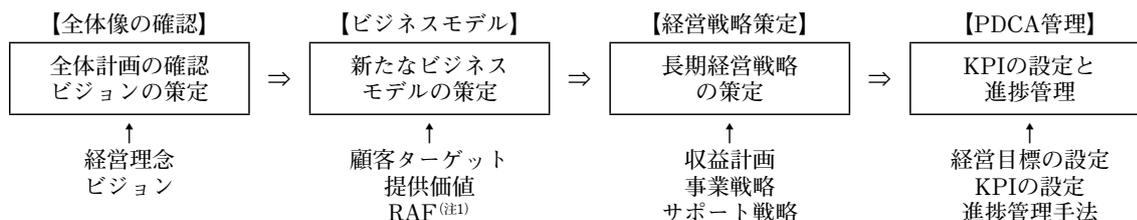
仮にビジネスモデルの持続性が脅かされる場合、その要因を把握し、ビジネスモデルの見直しを含む新たな経営戦略を早急に策定しなくてはならない。さらに、経営戦略に実効性を持たせるため、各経営目標にKPIを付し、施策として進捗管理する必要がある（図表1②）。

図表1 長期経営戦略策定プロセスの概要

① ビジネスモデルの持続性の判定プロセス



② 長期経営戦略の策定プロセス



(備考) 以下の図表はすべて、信金中央金庫 信用金庫部作成

2. 外部環境分析

(1) マクロ環境分析

ここではマクロ環境を網羅的に概観するための手法として、PEST分析という考え方を紹介する。

PEST分析とは、政治 (Politics)、経済 (Economy)、社会 (Society)、技術 (Technology) の頭文字をとったものであり、この4分野における各要素を分析する手法である (図表2)。

この分析の着眼点は、今後各要素がどのように変化し、そのうち自金庫の経営に与える影響は何かを推測することである。特に、フィンテックやDXのような破壊的技術革新については、自金庫の業務がどのように変わっていくかを予測しておくべきである (図表3)。

(2) 規制当局等の考え方

金融機関の業務は公共性が高く、規制当局の影響を大きく受けるため、金融庁や日銀の

図表2 PEST分析のフレームワーク

分野	要素
政治 (Politics)	法規制 (規制強化・緩和)、税制、経済政策、財政政策、金融政策、政治動向 等
経済 (Economy)	景気、経済成長率、物価 (インフレ・デフレ) 金利・為替・株価、世界経済、新興市場 等
社会 (Society)	人口動態の変化、企業数の減少、海外進出 地域行政、地方創生、女性の活躍推進 等
技術 (Technology)	新技術の開発・特許、情報通信技術の進展 フィンテック・AIへの対応、決済手段・制度の変化 等

(注)1. RAF: リスクアベタイト・フレームワーク

図表4 地域・顧客の分析項目

項目	今後予想される変化
地域産業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・主要産業の成り立ちと発展の歴史 ・地域に占める主要産業の大きさと現状 ・今後のシナリオ（メイン・悲観）と地域への影響および自金庫への影響
地元自治体の課題と政策	<ul style="list-style-type: none"> ・各自治体の重要課題と対応策 ・地方創生の具体策 ・金融機関に対する要望事項
顧客の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・自金庫の業種別貸出先数・残高の推移（現在、10年前、20年前） ・大口貸出先50先の今後の見通し（売上、利益水準） ・地元中小企業の経営課題（顧客から生の声を聴く） ・金融機関への要望事項、メインバンクの選定基準

3. 内部環境分析

外部環境については、データや資料が揃えばある程度の分析は可能であるが、内部環境については、自金庫の資料はあっても他金庫との比較が難しい。

ただし、信用金庫の財務内容に関しては、毎年、信金中央金庫より詳細な分析結果を還元していることから、時系列、地区平均、同規模平均との比較が可能となる。よって、下記(1)(2)に主なポイントのみ箇条書きで記す。

(1) 財務分析（主要勘定）

- ①預金の状況（残高、利回り、定期預金の口数・残高、定期積金の口数・残高）
- ②貸出金の状況（残高、利回り、預貸率、業種別残高、先数、大口先）
- ③預け金の状況（残高、利回り、内訳）
- ④有価証券の状況（残高、利回り、内訳、アウトライヤー比率、金利リスク量）

(2) 財務分析（経営効率）

- ①安全性（自己資本比率、内部留保額、繰延税金資産、リスクアセット）
- ②健全性（不良債権比率、引当金、信用コスト、有価証券の評価損益）
- ③効率性（店舗数、役職員数、パーヘッド預貸金、パーランチ預貸金）
- ④収益性（経費率、ROA^(注3)、OHR^(注4)、総資金利ざや）
- ⑤成長性（預金・貸出金伸び率、顧客数、シェアの増減）

(3) コア業務純益の分析

信用金庫のビジネスモデルの持続性を判定するにあたって、収益基盤の安定性はきわめて重要な要素と言える。そこで、本業による収益力の推移を確認するため、コア業務純益の時系列分析および同規模比較を行う（図表5）。

(4) 主要業務の分析

収益の主要な源泉である貸出金利息と余資運用収益については、さらに（図表6）のよ

(注)3. ROA：Return on Assets（コア業務純益÷総資産）

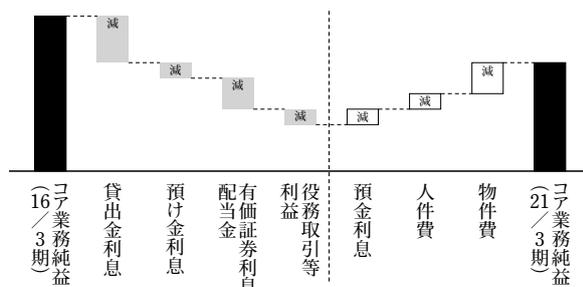
4. OHR：Overhead Ratio（経費÷コア業務粗利益）

うに分解し、収益源の変化を確認する。ここでは大まかな傾向が分かれば良いので、有価証券については、平残を算出できなければ末

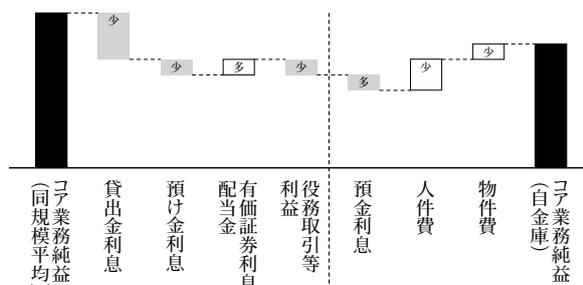
残でも良い。なお、各科目の評価損益を比較することも有用である。

図表5 コア業務純益分析のイメージ

①時系列分析 (5年前と比べてどうか)



②同規模比較 (同規模金庫と比べてどうか)



(備考) シャドウのかかった項目は、コア業務純益の低下要因を表す。

(5) 店周分析

経営戦略の策定にあたって、前記2 (3)で行った市場分析は重要な要素であるが、シェアの低い信用金庫の場合、市場全体の分析を行っても生き残るための戦略は立てにくい。むしろ、(図表7)のような項目について、散布図を作成して店周分析を行い、不振店の原因をつかむことが重要である。

(6) 自金庫組織分析

自金庫の職員の能力や組織風土のような定性面について、(図表8)の切り口で分析する。

図表6 貸出金利息と余資運用収益の分析イメージ

【貸出金】	5年前			今年度		
	平残	利回り	利息	平残	利回り	利息
貸出金利息計						
地公体向け						
プロパー						
保証協会						
住宅ローン						
消費者ローン						
カードローン						
【余資運用】	5年前			今年度		
	平残	利回り	利息	平残	利回り	利息
利息配当金計						
預け金						
国債・地方債						
公社債						
株式						
投資信託						
外国証券						

図表7 店周分析のイメージ

項目	内容
店舗の業容と損益の比較	・横軸に各店舗の預貸和、縦軸に各店舗の利益額をプロット
店周における事業性融資の状況	・横軸に各店舗の半径1キロの事業所数、縦軸に各店舗の事業性融資残高をプロット
店周における個人ローンの状況	・横軸に各店舗の半径1キロの生産年齢人口、縦軸に各店舗の個人ローン残高をプロット

図表8 自金庫組織分析のイメージ

項目	内容
職員の年齢構成と今後の推移	・自金庫の職員の年齢構成と今後の推移を予測したうえで、今の店舗体制を維持できるか、総人件費はどうなるか、また、必要なポストを満たす人材はいるかどうかを確認する
職員のスキルの状況	・自金庫の職員について、営業目標や事務の検印をこなせる職員が十分いるかを確認する
渉外体制・営業体制	・自金庫の渉外体制・営業体制を分析する
組織文化	・自金庫の組織風土や職員満足度を把握する
人事制度	・自金庫の人事制度や人材育成の状況について分析する

4. 将来の収益予測（成行き）

自金庫のビジネスモデルが将来にわたって持続可能かどうかを評価するには、今後5～10年後の自金庫の貸借対照表を予測し、損益計算書にどう影響するかを予測した上で、自己資本額や比率がどのように変化するかを見るのが合理的である。

(1) 将来の市場予測

以下の項目について将来を予測する。ただし、自治体によっては統計が揃っていないところがあるため、ある程度は推測する必要もある。

- ①将来人口、年齢別人口、生産年齢人口、高齢化率
- ②世帯数、類型別世帯数、家族類型別消費支出
- ③事業所数、総労働者数 等

(2) 業容の予測

上記(1)の市場予測をふまえて、(図表9)の項目について、向こう数年間の業容を予測する。ただし、昨年度は、ほとんどの信用金庫が新型コロナウイルス対策融資に取り組んだことによって、預金・貸出金ともに近年にないほど増加している。今後の業容面の予測については、この資金の滞留状況を十分に考

図表9 業容の予測イメージ

項目	今年度 (X)	X+1年度	X+2年度	X+3年度
預積金平残				
貸出金平残				
預け金平残				
有価証券平残				
預貸率				
預証率				

慮する必要がある。

①預金平残

- ・今後の人口減少、相続預金の流出を加味する
- ・預金はコストをかければ集められるが、予測はあくまで自然体で行う

②貸出金平残

- ・事業所数の減少、生産年齢人口や労働者数の減少を加味する
- ・面倒ならば、過去5年間の増減ペースが今後も継続すると仮定しても良い

③預け金・有価証券平残

- ・預金が増加したうち、貸出で吸収できない分は有価証券にまわすと仮定する
- ・預け金：有価証券の割合を考える

(3) 主要業務の予測

収益の主要な源泉である貸出金利息と余資運用収益については、細分化した商品ごとにボリューム、利回り、利息収入を予測する(図表10)。

予測に際しては、「メインシナリオ」と「リスクシナリオ」を作成すれば十分である。大局を見るには、複雑な収益予測をつくるよりもシンプルな方が良い。

(4) 損益の予測

上記(2)(3)をふまえて、向こう数年間の収入と費用を予測する(図表11)。

なお、継続的に有価証券の益出しをしている信用金庫の中には、シミュレーションにおいて益出しをまったく考慮しないのは不自然と考えるところもある。その場合、「その他目的有価証券」の評価益のうち50%を益出

図表10 主要業務の予測イメージ

【貸出金】	今年度 (X)			X+3年度		
	平残	利回り	利息	平残	利回り	利息
貸出金利息計						
地公体向け						
プロパー						
保証協会						
住宅ローン						
消費者ローン						
カードローン						

図表11 収入と費用の予測方法

項目	予測方法
収入	<ul style="list-style-type: none"> ・貸出金利息：貸出金平残×貸出金利回り（もしくは過去5年間の増減ペースが継続すると仮定） ・余資運用利息：預け金平残×預け金利回り＋有価証券平残×有価証券利回り
費用	<ul style="list-style-type: none"> ・預金利息：市場金利の変化に伴う預金利回りの変化を予測 ・人件費：自金庫の年齢構成から試算 ・物件費：過去5年間の平均値が継続すると仮定 ・信用コスト：過去5年間の平均値が継続すると仮定 ・法人税：過去5年間の平均値が継続すると仮定

しすると仮定し、毎年10%ずつ5年間にわたって配分する。

もちろん、シミュレーションでは益出しを見込まないというスタンスもある。

(5) 利益および自己資本の予測

最後に、自金庫の収益・利益の予測を一覧表にし（図表12）、自己資本額や比率がどのように変化するかを見る。

5. ビジネスモデルの持続性の判定

(1) 経営課題のまとめ

自金庫の経営課題をまとめるにあたって

は、内外環境分析の結果をSWOT分析の形に整理するのが一般的である。ただし、表面的な経営課題を網羅し列挙するだけでは不十分であり、各課題の間に因果関係を見出すことが重要である。

因果関係をさかのぼっていくと、いわゆる経営の「根本課題」が見えてくる。本当の「根本課題」と呼べるものはせいぜい2つか3つであり、ボリューム主義への強い固執、本部各部の縦割りの業務運営、全社的なPDCAの欠如、組織風土の劣化などがよく見られる課題である。

図表12 利益および自己資本の予測イメージ

項目	今年度 (X)	X+1年度	X+2年度	X+3年度
収入				
貸出金利息				
預け金利息				
有価証券利息				
債券等売却益				
役務取引収益				
費用				
預金利息				
人件費				
物件費				
債券等売却損				
役務取引費用				
一般貸倒引当金				
業務純益				
コア業務純益				
信用コスト				
その他臨時損益				
経常利益				
特別損益				
当期純利益				

項目	今年度 (X)	X+1年度	X+2年度	X+3年度
自己資本額				
リスクアセット				
自己資本比率				

(2) 収益構造の変遷を確認する

次に、自金庫の収益構造の変遷を決定する要素を拾い出し、他金庫と比較してどのような特徴があるかを把握し、自金庫の収益の源泉とその変化について以下のポイントに沿ってまとめる。ただし、10年前の規模平均値を取得するのが難しい項目もある。

- ①収入はローリターンか、ハイリターンか
- ②費用はローコストか、ハイコストか
- ③貸出資産については不良債権が多いか
- ④有価証券については評価益が多いか

(3) ビジネスモデルの持続性の判定

今後信用金庫が生き残っていくためには、以下の3つのハードルを越えなければならない。このうち①と②は必要条件であり、③が十分条件である。

①地域経済社会の縮小（必要条件）

- ・独立した金融機関として長期的に商売ができる市場の大きさはあるか
- ・市場が縮小している場合でも、十分に商売ができるシェアをもっているか
- ・市場もなくなり、シェアの拡大も難しくければ、営業エリアを広げるか合併を検討する

②自金庫の収益力（必要条件）

- ・長期的に赤字に陥らず、自己資本を毀損しないで済む収益力はあるか
- ・コア業務純益が赤字となる危険、当期利

益が赤字となり自己資本が縮減していく危険、そして自己資本比率が8%、6%、4%と低下する危険はないか

- ・仮に存続可能性に懸念があれば、早急に経営改善策を立てる

③地域金融機関としての使命（十分条件）

- ・地域に対する資金供給ができているか、企業の経営改善に貢献できているか
- ・地元自治体の地方創生の動きにコミットしているか
- ・こうした問いに答えていなければ、経営理念の見直しからやり直す

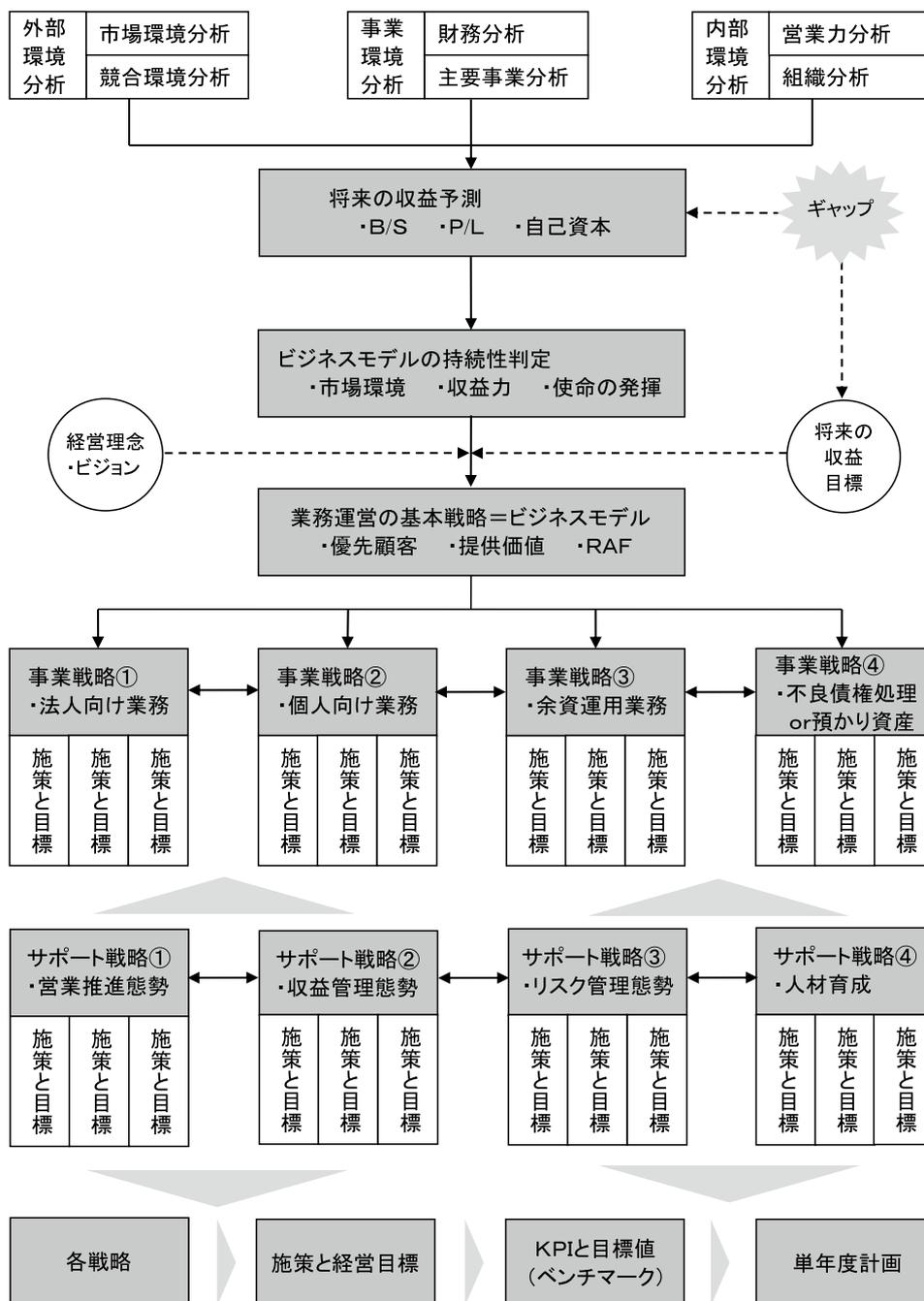
6. 長期経営戦略の全体像

ここまで内外環境分析をふまえた収益シミュレーションを行い、ビジネスモデルの持続性の判定手法までを述べてきた。ここからは、前半の内容をもとに長期経営戦略の策定プロセスを概観する（図表13）。

(1) ビジネスモデルの持続性の判定

まず、外部環境分析として市場環境分析と競合環境分析、事業環境分析として財務分析と主要事業分析、内部環境分析として営業力分析と組織分析を行う。これらをもとに将来の成行き収益予測として、自金庫のB/S、P/L、自己資本を予測したうえで、ビジネスモデルの持続性を3つの観点から判定する。

図表13 長期経営戦略の策定プロセス



(2) 新たなビジネスモデルの策定

次に、自金庫の経営理念やビジョンを経営環境の変化をふまえて再検証するとともに、将来生き残るための収益目標を定める。成行きの収益予測と生き残るための収益目標にはギャップがあるため、このギャップを埋める

ために、業務運営の基本戦略（＝ビジネスモデル）を策定する。基本戦略には、優先する顧客ターゲット、自金庫の提供価値と提供方法、目指すべき利益水準などが含まれる。

また、このフェーズでリスクアペタイト・フレームワークについても概要を策定する。

(3) 長期経営戦略の策定

さらに、基本戦略を実現するために、収益の源泉となる業務について「事業戦略」としていくつかの分野を定める。そして、業務ごとの目標を実行するために、複数の施策と目標値を整備していく。

また、事業戦略だけでは目標達成が担保できないことから、各種態勢整備として「サポート戦略」を定め、自金庫の課題に応じた分野に施策と目標値を定める。こうした構造によって、長期経営戦略の全体像が完成する。

(4) KPIの設定と管理

その後、事業戦略とサポート戦略で定めた様々な個別施策についてKPIと目標値を設定し、「誰が」「いつまでに」「どのくらい」行うかを単年度計画として落とし込み、四半期のペースで管理を行う。

7. 新たなビジネスモデルの策定

(1) ビジネスモデルとは何か

ビジネスモデルの定義は様々あるが、ここでは「顧客獲得のプロセスと利益創出のメカニズムの双方を含む信用金庫の商売の仕方」と定義する。加えて、信用金庫は地域金融機関として同一営業エリアで競合金融機関と競争していることから、ビジネスモデルには競争戦略の要素が含まれるべきである。

したがって、市場、競合、顧客、規制の特徴を見定めた上で、業界の中での「勝ちパターン」を見出し、自金庫の経営資源の強み

弱みをふまえて、独自性・継続性のあるビジネスモデルを策定していくことが重要になる。

(2) ビジネスモデルの方向性を決める

前述したように、今後信用金庫が存続するためには、「地域経済社会の縮小」「自金庫の収益力」「地域金融機関としての使命」の3つのハードルを越えなければならない。

そこで、今後のビジネスモデルの方向性を決めるに当たり、以下にいくつかの類型を示す(図表14)。実際は単一のモデルではなく、いくつかの組み合わせとなることが想定される。

【営業エリアを広げて他地区に進出する】

- ①ミニ地銀型(広エリア)
- ②都市へ出稼ぎ型(地元で高シェア、都市でニッチプレーヤー)

【営業エリア、顧客層、業務を絞って効率的な運営をする】

- ③ニッチプレーヤー型(狭域高密度、特定業種、特定商品・サービス)
- ④効率性重視型(市内の店舗を集約して経費効率を高める、低コスト志向)

【融資業務をメインにやっていく】

- ⑤成長重視型(信用リスクを積極的に取り、貸出金利息を増やす)
- ⑥健全経営型(不良債権を抑え、信用コストを下げる)

図表14 ビジネスモデルの類型

		営業エリア	
		今より広げる	今より狭める
5～10年後 の市場環境	都市化	①ミニ地銀型	③ニッチプレーヤー型
	過疎化	②都市へ出稼ぎ型	④効率性重視型
		メイン業務	
		融資業務	余資運用
リスク テイク	積極的	⑤成長重視型	⑦運用重視型
	消極的	⑥健全経営型	⑧低リスク低コスト型
		営業スタイル	
		課題解決で高金利	低金利で大口狙い
メイン 顧客	事業性	⑨課題解決型	⑪低金利・大口型
	個人	⑩顧客密着型	⑫マスマーケティング型

【余資運用をメインにやっていく】

- ⑦運用重視型（市場リスクを積極的に取り、クーポン収入を増やす）
- ⑧低リスク低コスト型（低コストで業務運営を行い、リスクを抑える）

【リレーションシップ・バンキングを強化する】

- ⑨課題解決型（顧客の課題を解決することで高金利を享受する）
- ⑩顧客密着型（多くの営業担当者が多くの顧客接点をつくる）

【トランザクション・バンキングを強化する】

- ⑪低金利・大口型（低金利を武器に正常先の大口融資を積み上げる）
- ⑫マスマーケティング型（非対面チャネルを活用し、定型商品を安く売る）

(3) 顧客に提供すべき価値を認識する

金融機関が成熟市場において成長するには、顧客のニーズや選好を深く理解した上

で、適切な商品・サービスを適切なタイミングで提供し続ける必要がある。

マーケティングの大家P.コトラーは、市場開拓の基本的な手法として「STP」という考え方を提唱している。STPとはSegmentation（セグメンテーション）、Targeting（ターゲティング）、Positioning（ポジショニング）の略であり、「誰に対してどのような価値を提供するか」を明確にするための手法である。

①市場のセグメンテーション

セグメンテーションとは、市場を顧客のニーズごとに細分化することである。様々な角度から市場を切り分け、セグメントごとのニーズを明確化していく。

細分化の切り口としては、「事業所と個人」「事業所の業種や規模」「事業所の債務者区分」「重点地区とそれ以外」等、様々な観点がある。マーケティング戦略が成功するか否かは、このセグメンテーションの「切れ味」がすべてとも言われる。

②ターゲティング

ターゲティングとは、市場をセグメントテーションした結果、自金庫の競争優位を發揮しやすい（勝てる）セグメントを選ぶことである。

ほとんどの信用金庫においては、「人」「店舗」「自己資本」といった経営資源は有限であるため、経営理念ではすべての顧客を対象としていても、実際にすべての顧客にアプローチすることはできない。したがって、収益ポテンシャルが高いセグメントに狙いを定めることが重要である。

③自金庫のポジショニングと顧客に提供すべき価値を定める

ポジショニングとは、ターゲット顧客のニーズを満たし、競合に優る独自のポイントを明確化することである。これを「競争優位」と呼び、例として、審査のスピードが速い、資金繰りの支援に強い、販路拡大支援に強い、土地の売買情報に強いこと等があげられる。

④価値の提供方法

価値の提供方法も大きな差別化要因となることから、上記の要素を自金庫の「競争

優位のある提供価値」と定め、(図表15)のようにとりまとめる。

8. 長期経営戦略の策定

(1) 収益目標を定める

前記4 (5) においてシミュレーションした成行き収益予測をふまえて、将来の収益目標を定める。なお、収益目標は、コア業務純益、経常利益、当期利益とし、かつ、自己資本の額や比率についても目標を設定する(図表16)。

(2) 基本戦略を策定する

上記(1)の目標を達成するためには、成行きと目標のギャップを埋める必要がある。基本戦略とは、まさにそのギャップを埋める方策のことであり、①今後どのセグメントを優先し、どの程度の業務基盤を確保し、いくらの収益を獲得するかといった「収入」の要素と、②人件費・物件費・信用コストといった「費用」のバランスをどのように取るかについて明確化しているのが望ましい。

(3) リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) を定める

金融機関には、将来にわたる健全性の確保

図表15 STPにもとづく価値提供の認識イメージ

【融資】	セグメント	顧客ニーズ	提供価値	提供方法
第1位				
第2位				
第3位				
第4位				
第5位				

図表16 収益目標の設定イメージ

項目	今年度 (X)	X+3年後成行き	X+3年後目標	ギャップ
収入				
貸出金利息				
預け金利息				
有価証券利息				
債券等売却益				
役務取引収益				
費用				
預金利息				
人件費				
物件費				
債券等売却損				
役務取引費用				
一般貸倒引当金				
業務純益				
コア業務純益				
信用コスト				
その他臨時損益				
経常利益				
特別損益				
当期純利益				

項目	今年度 (X)	X+3年後成行き	X+3年後目標	ギャップ
自己資本額				
リスクアセット				
自己資本比率				

と金融仲介機能の十分な発揮の二つが求められている。この二つを同時に満たすためには、リスクを取りながら収益を上げ、同時にそのリスクを自己資本の範囲内でコントロールしていく必要がある。

RAFとは、収益・リスク・自己資本を包括的・一元的に管理する枠組みのことである。RAFを定めるには、まずリスクアペタイト・ステートメントとして、①RAFを定める目的、②自金庫のリスク文化、③リスクアペタイトの設定、④管理のプロセスを明文化すると良い。続いて、中期的な収益目標とリスクテイクの水準を定め、PDCAをルール化する。

なお、リスクアペタイトとは、自金庫のビジネスモデルの個別性をふまえて、事業計画（≒利益目標）の達成のために進んでテイクするリスクの種類と総量のことである。

(4) 事業戦略の策定

次に、収益の源泉となる業務について、具体的な戦略目標と施策、計数目標を（図表17）のような切り口で整理する。不良債権処理の山を越えた信用金庫は、預かり資產業務などに変えても良い。

図表17 事業戦略の策定イメージ

切り口	戦略目標	施策	計数目標
①法人向け業務			
②個人向け業務			
③余資運用業務			
④不良債権処理 or預かり資産			

図表18 サポート戦略の策定イメージ

切り口	戦略目標	施策	計数目標
⑤営業推進態勢			
⑥収益管理態勢			
⑦リスク管理 態勢			
⑧人材育成			

(5) サポート戦略の策定

上記(4)の事業戦略を達成するためには、態勢面の整備も必要となることから、(図表18)のような切り口でサポート戦略を整理する。

9. KPIの設定とPDCA管理

(1) バランススコアカードに基づいて経営目標を立てる

バランススコアカードとは、R. キャプレン（ハーバード大学経営大学院教授）らに

よって提唱された経営管理ツールの一つである。組織の多種多様な課題や目標をテーマごとに整理し、分かりやすく視認化することにより、職員全員が自分の役割を明確化し、目標をバランスよく実現することができる。

信用金庫は金融業の中でも公共的な性格が強いことから、利害関係者も多様であり、経営目標も多種多様である。こうした状況においては、バランススコアカードの考え方が最も役に立つと考えられる。

バランススコアカードにおける切り口は、

一般的に「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「組織の人材の視点」の4つで表される。ただし、地域金融機関においては、地域へのコミットメントが求められていることから、ここでは「地域の視点」を付け加えている（図表19）。

(2) バランススコアカードに基づく経営目標とKPIの設定

上記①～⑤の各視点について、数項目の経営目標を設定し、その目標の成否を図るためのKPI（ベンチマークともいう）を設定する。さらに、各KPIについて、現在の値と短期・

中期の目標値を定める（図表20）。経営目標は50～70程度あっても良い。

(3) アクションプランと管理

上に述べたKPIを達成するため、「誰が、いつまでに、どこまでやるか」というアクションプランを（図表21）のように定め、これを単年度計画とする。

さらに、このフォーマットをもとに、四半期ごとに担当者が進捗状況とリカバリー策を記載し、部長会議などで確認する。

図表19 バランススコアカードに基づく視点と経営目標

5つの視点	経営目標（例）
①財務の視点	安全性の強化、健全性の強化、収益性の強化
②顧客の視点	顧客基盤の拡大、経営改善支援、課題解決型営業の強化
③地域の視点	取引先数・メイン先数の増加、取引先との密着強化
④業務プロセスの視点	効率性の追求、リスク管理態勢の強化、店舗体制の見直し、本部組織のスリム化、会議体の整理
⑤組織と人材の視点	人材育成の強化、人事制度の改善、評価制度の実効性強化

図表20 バランススコアカードに基づく経営目標とKPIの設定イメージ

5つの視点	経営目標	KPI	現状値	目標値
財務の視点				
顧客の視点				
地域の視点				
業務プロセスの視点				
組織と人材の視点				

図表21 アクションプランの設定イメージ

KPI	単年度目標値	誰が	いつまでに	何をするか
①				
②				
③				
④				
:				

おわりに

信用金庫業界においては、全国信用金庫協会が3年おきに発表する「長期経営計画」と歩調を合わせて、自金庫の計画を策定する先が多い。同協会の計画は、全国の信用金庫にとって汎用的な内容になるよう、幅広い要素が網羅されている。したがって、各信用金庫は自らの地域の状況や経営内容に合致するものを吟味した上で、それぞれの独自性を追加して固有の計画としてきた

ように思われる。

このことをふまえた上で、今求められているものは、たとえば、将来的な収益シミュレーションをベースに自らのビジネスモデルの持続性を判定することや、業務運営の戦略をKPIにひもづけて推進していくことなど、従来の考え方にはないプラスアルファの要素である。

本レポートが各信用金庫の経営計画策定に向けての検討材料になれば幸いである。

〈参考文献〉

吉川武男『決定版 バランス・スコアカード』（2013年11月 生産性出版）