

## 信用金庫の新しいビジネスモデル策定④

－ 次期中計策定時の留意点など －

### 視 点

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は 2017 年度から信用金庫役職員向け集合研修「経営戦略プランニング研修」を開催しており、2023 年度についても合計 15 回実施した。信用金庫業界のトレンドや各金庫の取組事例に関する講義および意見交換を通じて、研修受講金庫の有する知見やノウハウの共有に繋がったと思料される。なかでも 2023 年度は多くの研修受講金庫が次期中期経営計画の策定期と重なったため、計画策定に関連した情報交換、ノウハウ還元などが活発に行われた。

そこで本稿では、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023 年度）」の概要を紹介した後、次期中計策定時の留意点などを中心に還元していく。

### 要 旨

- 当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023 年度）」は、2023 年 4 月から 11 月まで合計 15 回開催され、99 金庫の研修受講者を得た。
- 本稿では、当研修実施時の講義および研修受講金庫間の意見交換などで蓄積された次期中計策定時の留意点などを紹介する。
- 策定にあたっては、最初に次期中期経営計画のコンセプトとなる①骨格案、②対象・目的、③見直しレベルなどを企画部門と理事長（経営陣）との間で共有する。
- 近年の中期経営計画の策定傾向を挙げると、①メッセージ重視型、②巻き込み型、③バックキャスト型、④シンプル型などが強まっている。
- 具体的な中期経営計画は、①ロジックツリーの活用、②計数計画の位置付け、③KPI・KGI の設定、④人材戦略との連携などを確認しつつ策定する必要がある。
- 中期経営計画の実効性を高めるためには、上記の 3 つのコンセプト、4 つの策定傾向、4 つの確認事項を踏まえた後、個別施策に落とし込んでいく手法を勧めたい。

### キーワード

新しいビジネスモデル策定、経営戦略プランニング研修、次期中期経営計画、3 つのコンセプト、4 つの策定傾向、4 つの確認事項

※本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023 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。また本稿は、研修受講者の個人的な意見や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、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません）。

## 目次

はじめに

1. 「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の概要
2. 次期中計策定に向けたコンセプト共有（3つのコンセプト）
3. 次期中期経営計画の策定傾向（4つの策定傾向）
4. 策定作業時の確認事項（4つの確認事項）
5. 個別施策の検討

おわりに

## はじめに

信用金庫経営を取り巻く内外環境の不透明感が一段と高まるなか、既存のビジネスモデルに対する限界を指摘する声が年々強まっている。こうした足元の急速かつ劇的な環境変化に対応すべく、多くの信用金庫が5年後・10年後を見据えた新しいビジネスモデルの模索、さらには転換に動き出したと考えられる。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、他業態を含む金融機関の動向や信用金庫の先進事例などをレポート化して信用金庫業界に情報発信している。これに加え、レポート化（形式知化）の難しいノウハウ（暗黙知）を信用金庫に直接伝える目的で「経営戦略プランニング研修」を2017年度に開始した。当研修は対面・少人数開催を前提に、当研究所職員（講師）による一方的な情報提供ではなく、講師および研修受講金庫間の意見交換を重視する研修スタイルである。対面かつ少人数ならではのコミュニケーション活発化や時に失敗事例を含めた知見やノウハウの共有を図るなか、自金庫にとって最適なビジネスモデルおよび活用可能な諸施策を探っていく研修となる。

## 1. 「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の概要

### （1）2023年度の研修概要

「経営戦略プランニング研修（2023年度）」は、信用金庫役職員を対象とする研修の一つである。当研修では、信用金庫が5年後・10年後を見据えた持続可能なビジネスモデルを策定する際のポイントとなる諸課題について、最初に講師が業界動向の講義および問題提起を行う。その後、講師および研修受講金庫間で意見交換し、各信用金庫の有する知見やノウハウを共有するスタイルとなる。

当研修の概要は図表1のとおりである<sup>1</sup>。前年度の研修受講金庫に対するアンケート結果を踏まえ、2023年度の当研修は預金規模別で開催した。具体的には、①預金規模1兆円以上（Aコース）、②同4,000億円以上1兆円未満（Bコース）、③同4,000億円未満（Cコース）の3つに分けて募集しており、当研修で使用するテキスト（取り上げる先進事例）も規模感に見合ったものを心掛けた。

<sup>1</sup> 金融調査情報（2022-15）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定① -経営戦略プランニング研修（2022年度）の概要-」をあわせて参照願いたい。

また、研修受講金庫の多くが 2024 年度より次期中期経営計画をスタート予定のため、2023 年度については中期経営計画の策定に関連した講義や意見交換の時間を厚くするなどのカリキュラム調整を行っている。

当研修の受講金庫数は、2023 年 4 月から 11 月までの 15 回で合計 99 金庫に達した<sup>2</sup>（図表 2）。地区別では、関東、北海道、東海の研修受講率（受講金庫数÷地区金庫数）が高かった。また、コース別の開催状況をみると、信金中央金庫への受入出向者を対象とした第 1 回を除き、A コースが 3 回、B コースが 6 回、C コースは 5 回となる。

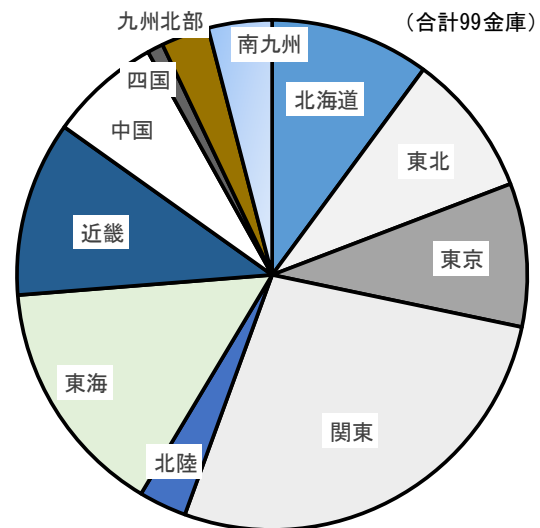
（図表 1）研修の概要

|      |  |
|------|--|
| 研修名  | 経営戦略プランニング研修   |
| 研修方式 | 少人数・対面型の集合研修方式   |
| 開催時期 | 2023年4月～11月  |
| 開催回数 | 15回  |
| 研修期間 | 1回あたり3日間   |
| 講義内容 | ①業界動向・ビジネスモデル<br>②中期経営計画の策定<br>③融資推進・手数料強化<br>④店舗・営業体制<br>⑤組織・風土改革<br>⑥人材戦略<br>⑦営業店の目標設定 |
| 募集人数 | 1回あたり6人まで（原則）  |
| 募集方法 | 2023年度は預金規模で3コースを募集<br>A：預金残高が1兆円以上<br>B：預金残高が4,000億円～1兆円未満<br>C：預金残高が4,000億円未満          |
| 備考   | トレーニーコースも募集  |

（備考）1. 講義内容は第15回の例

2. 図表 1 から 11 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表 2）2023 年度の研修受講金庫（地区別）



## （2）次期中期経営計画の策定

一般社団法人 全国信用金庫協会は、2020 年度に信用金庫業界の 3 か年計画（長期経営計画策定要綱）を取り纏め、2021 年 4 月から 2024 年 3 月末までを期間とする「しんきん『支援力の強化と変革への挑戦』3 か年計画 ～課題解決による地域経済の力強い回復を目指して～」を展開中である<sup>3</sup>。多くの信用金庫が自金庫の中期経営計画の策定タイミングを同計画に合わせているため、2023 年度の当研修では次期中期経営計画の策定に関連した知見やノウハウの共有が活発となった。当研修の受講の有無に関わらず、2024 年 4 月の次期中計スタートに向けた情報収集などのニーズは信用金庫の間で根強いと考えられる。

そこで本稿では、当研修実施時の講義および受講金庫間の意見交換などで得た次期中計策定時の留意点などを取り上げる。次期中期経営計画を策定する際の検討ポイントや近年の傾向、苦労した（苦労している）点などを紹介したい。また本稿では、既に 2022 年度または 2023 年度に中期経営計画をスタートさせた研修受講金庫の意見やアドバイスを積極的に盛り込んでおり、実際の策定作業に携わる担当者にとって参考になると思料する。

<sup>2</sup> 複数回に役職員を派遣した信用金庫がある。

<sup>3</sup> 一般社団法人 全国信用金庫協会のホームページを参照 (<https://www.shinkin.org/>)。なお、2024 年 4 月から新 3 か年計画「しんきん『未来を拓く変革への挑戦』3 か年計画～信用金庫の真価の発揮と地域の持続的発展を目指して～」をスタート予定。

## 2. 次期中計策定に向けたコンセプト共有（3つのコンセプト）

信用金庫が中期経営計画の策定に着手する場合、最初に次期中期経営計画の(1)骨格案、(2)対象・目的、(3)見直しレベルといったコンセプトを企画部門と理事長（経営陣）との間で共有する必要がある（図表3）。企画部門が原案を策定し理事長と「壁打ち方式」でブラッシュアップしていく策定スタイルもあるが、限られた時間内で実効性の高い中期経営計画を完成させるには最初にコンセプトを擦り合わせて臨む策定スタイルを勧める研修受講金庫が多かった。

（図表3）3つのコンセプト

|             |  |
|-------------|--|
| 骨 格 案       | ●企画部門が中期経営計画に盛り込みたい諸施策と、理事長の目指す信用金庫像とを擦り合わせ、次期中期経営計画の骨格案を共有する。 |
| 対 象 ・ 目 的   | ●中期経営計画の対象（読み手）および策定の目的、利用方法などを庫内で確認・共有する。                     |
| 見 直 し レ ベ ル | ●現中期経営計画と次期中期経営計画の関係を整理したうえで、計画の見直しレベルを決める。                    |

### （1）骨格案

企画部門の策定したい中期経営計画が理事長の目指す信用金庫像に一致するとは限らない。例えば、企画部門は今後の収益予想から不採算店舗の統廃合を計画に盛り込もうとしても、理事長が店舗統廃合に消極的なら先に進まないだろう。逆に理事長の想いの全てに企画部門が応えることも難しい。企画部門が先行して中期経営計画の原案を固めても経営判断で「再検討」となったのでは、元も子もない。

だからこそ中期経営計画を策定する際は、最優先で企画部門と理事長との間で3年後の目指す信用金庫像を擦り合わせ、骨格案を共有して策定作業に臨む必要がある。前述の店舗統廃合を例に挙げるなら、中期経営計画に①（理事長を納得させて）店舗統廃合を盛り込む、②（理事長の意向を汲んで）店舗統廃合を盛り込まない、③（店舗統廃合の次善の策として）母店・サテライト店制度を盛り込むなどの選択肢が考えられよう。

中期経営計画の策定経験がある研修受講生からは、『理事長と企画との間で次期中期経営計画に関する骨格案の擦り合わせが済めば、全体の策定作業は終わったようなもの。それ以降は粛々と策定作業を進めるだけで良い。』とのアドバイスがあった。また、敢えて理事長の想いを企画部門がインタビューしたり、理事長が自らの想いを文章に書き出したりする研修受講金庫もあった。『最初に理事長に次の3年間で取り組みたい施策や目指す方向などを語ってもらうことで、企画部門は策定すべき次期中期計画案をイメージしやすくなった。』さらには『企画部門の仕事は理事長の目指す金庫像を中期経営計画に落とし込むことなので、最初のコンセプト合わせを重視している。』との意見もあった。

なお、多くの信用金庫が中期経営計画の策定時に行う現中期経営計画の振り返りや自金庫SWOT分析については、コンセプト確認と並行もしくは擦り合わせ後に実施する研修受講金庫が複数みられた。これは、『現中期経営計画を振り返るにしても、実務面では次期中期経営計画のコンセプトに沿った内容にする必要がある。そのためコンセプト確定前の事前分析は軽めに行った方が無難である。』との考えによる。

## (2) 対象・目的

中期経営計画は「誰のために」「何を目的に」策定するのかを今いちど庫内で確認する必要がある。必要に応じてコンセプト擦り合わせのなかで企画部門と理事長とが共有しておく。これは、同じ内容の中期経営計画であっても、想定する主な読み手によってページ数（情報量）や内容構成（ビジュアル性や平易な用語使用などを含む。）を変える必要があるためである。いわゆる「見せ方」をどうするのかの問題と言える。

一般に中期経営計画の対象（読み手）には、①金庫役職員、②本部各部、③地域の顧客などが挙げられ、その活用目的も異なると考えられる（図表4）。

（図表4）主な中期経営計画の読み手

| 読み手     | 活用目的        | 留意点など           |
|---------|-------------|-----------------|
| 金庫役職員   | 目指す姿のガイドライン | 読みやすさ・分かりやすさを重視 |
| 本部各部    | 各部施策の進捗管理   | KPI設定やPDCA管理に活用 |
| 地域の顧客など | 目指す姿の宣言     | 対外公表を前提とした計画の策定 |

（備考）その他には金融当局を読み手に挙げる意見があった。

中期経営計画の主な読み手を金庫役職員とするなら、その活用目的は自金庫の目指す姿やビジネスモデルのガイドラインと位置付けられる。営業現場の新入職員が中期経営計画の内容を理解し意識や行動改革に繋げられるよう、例えば専門用語を多用せず、読みやすさや分かりやすさを重視する。

一方、本部各部を主な読み手とする場合は、各部門の3年間の事業計画の立案や進捗管理で活用するものとなる。そのためには、極力曖昧さを排除した個別の施策内容やKPI設定を盛り込む必要がある。

研修受講金庫に対するヒアリングベースでは、これまでの中期経営計画が『本部各部を読み手とし、経営陣や企画部門が事業計画の進捗管理に活用するものだった。』『本部各部が次の3年間で実施したい諸施策を表明（PR）する場になっていた。』のに対し、『次期中期経営計画は、営業現場の職員が当金庫の目指す方向を理解するためのガイドラインにしたい。』との意見が目立った。目指す信用金庫像やあるべき姿に関する目線合わせの重要性が叫ばれるなか、次期中期経営計画の策定では、自金庫職員を主な読み手とした内容構成に軌道修正する信用金庫が増えると予想される。

## (3) 見直しレベル

次期中期経営計画を、現中期経営計画から抜本改革する研修受講金庫（フルモデルチェンジ型）と、延長する研修受講金庫（マイナーチェンジ型）がある（図表5）。

中期経営計画＝ビジネスモデルとするなら、フルモデルチェンジ型の中期経営計画は新しいビジネスモデルへの転換を打ち出す良いきっかけとなり得る。これまで取り組んできた自金庫ビジネスモデルに不透明感が生じるなか、全く新しい軸で中期経営計画を策定する意味は大きい。しかしながらフルモデルチェンジ型の次期中期経営計画の策定を選択する場合、営業スタイルの連続性を失ったり、現経営陣に対する経営批判に繋がったりしかねない。

そのため見直しレベルの設定は、理事長の意向を踏まえた慎重な検討が求められる。実際、研修受講金庫に対するヒアリングベースでは、現中期経営計画の延長線上にあるマイナーチェンジ型の計画策定を目指す信用金庫が大半となる見通しである。『経営陣からは「斬新な中期経営計画を立案するように」と指示されたが、業務の継続性を考えると、いきなりの方針転換は難しい。現実的な着地点は現中期経営計画の延長+ $\alpha$ の見直しに留まろう。』などの意見が聞かれた。

(図表5) 中期経営計画の見直しレベル

|   |   |
|---|---|
| <p>抜本改革<br/>(フルモデルチェンジ型)</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ビジネスモデルの転換を打ち出しやすい。</li> <li>●役職員の意識改革の効果が大きい。</li> <li>●現ビジネスモデル（経営方針）を否定する可能性あり。</li> </ul> |
| <p>延長+<math>\alpha</math><br/>(マイナーチェンジ型)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ビジネスモデルの連続性を確保しやすい。</li> <li>●役職員の理解を得やすい。</li> <li>●時代変化とミスマッチが生じる可能性あり。</li> </ul>          |

### 3. 次期中期経営計画の策定傾向（4つの策定傾向）

研修受講金庫における近年の中期経営計画の策定傾向を纏めると、(1)メッセージ重視型、(2)巻き込み型、(3)バックキャスト型、(4)シンプル型などの採用が増えている(図表6)。なお、これらの策定傾向は2023年度の当研修受講金庫などとの意見交換のなかで得た傾向であり、参考までに紹介するものである。

(図表6) 4つの策定傾向

|                 |   |
|-----------------|---|
| <p>メッセージ重視型</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●中期経営計画に理事長メッセージ（目指す信用金庫像）を盛り込む。</li> <li>●中期経営計画の説明会などを理事長が自ら実施する。</li> </ul> |
| <p>巻き込み型</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●営業現場を含めた役職員が中期経営計画の策定に関わる。</li> <li>●PTの設置や職員向けアンケートを実施する信用金庫がある。</li> </ul>  |
| <p>バックキャスト型</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●10年後の将来像から逆算して中期経営計画を立案する。</li> <li>●長期経営計画を策定する信用金庫がある。</li> </ul>           |
| <p>シンプル型</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●読み手を意識したページ数（情報量）や内容構成とする。</li> <li>●パワーポイントを活用しビジュアルに訴える信用金庫がある。</li> </ul>  |

(備考) その他、数は少ないが自主策定型を挙げる研修受講金庫もあった。

#### (1) メッセージ重視型

若手・中堅職員の中途退職の増加要因に『自金庫の将来性に対する（漠然とした）不安が高い。』や『何のために今の仕事（例えばカードローンの推進）をするのか、どういう意味があるのか分からない。』などがある。今後は、若手・中堅職員に限らず多様な価値観を有する職員の活躍拡大が不可欠であり、そのためにも自金庫の目指す方向などについて役職員の目線を揃えると同時に、経営への信頼感を高めることが求められる。

中期経営計画は、理事長が何を考え、自金庫をどの方向に進めていきたいのかを役職員に伝える最適なメッセージとなり得る。研修受講金庫からは、『中期経営計画のリード文（または締め文）を理事長に依頼し、経営ビジョンや次の3年間で目指す信用金庫像を表明して貰った。』や『中計経営計画の最初に理事長メッセージを盛り込んだ方が、全体の流れが締まる。』など、理事長によるトップメッセージに対する好意見が多かった。

また中期経営計画の説明会を理事長が自ら行う（予定の）研修受講金庫が増えている。会場スペースの問題などから役職員全員を集めた説明会の開催ではなく、経営陣が手分けして営業店を訪問し、中期経営計画を説明する研修受講金庫や、オンラインで説明会を開催する研修受講金庫などもあった。

## （2）巻き込み型

役職員が中期経営計画について『理事長と企画部門の一部が勝手に作ったものなので、自分たちには関係ない。』と思ったのでは、実効性も高まらないだろう。繰返しとなるが信用金庫経営を取り巻く不透明感は一段と高まっている。一人ひとりの役職員が当事者意識を持って、中期経営計画に掲げられた自金庫の目指す姿やビジネスモデル確立に向けた活動に邁進していくことが不可欠である。だからこそ近年、巻き込み型の中期経営計画策定に注目が集まるようになったと考えられる。

巻き込み型の代表例には、①プロジェクトチーム（PT）などの横断的な検討組織の設置、②職員向けアンケートの実施がある。このうちPT設置では、公募方式や指名方式、また対象を本部（幹部）職員に絞る研修受講金庫、営業店の若手職員中心の研修受講金庫など、多様な事例がみられた。より多くの意見を集約し多方面から中期経営計画をブラッシュアップできるうえ、PTメンバーを中心に自金庫ビジネスモデルへの当事者意識が高まるなどのメリットが期待される。これに加えて、『PTのメンバーに中期経営計画の策定検討を通じて、信用金庫経営の考え方や施策決定のプロセスについて学んで貰う。』など、幹部候補生の育成にPTを活用する研修受講金庫も複数あった。

その一方で、現業を抱えながらの中期経営計画策定は事務局およびPTメンバーに大きな負担をかけるなどの課題がある。特に『次期中期経営計画の策定スケジュールを勘案すると、上期中にPTが何らかの提言を行わねばならない。遅くなると、事務局（企画部門）が具体的な各部調整などを引き継ぎにくい。』のように、年間計画のなかでPTを設置する必要性が指摘された。また、『過去にPTを設置し中期経営計画を検討したが、議論が分散してしまい収拾がつかなかったため、今回は設置しない。』とのコメントもあった。今後、PT設置を検討する場合は、メリット・デメリットを十分吟味して実施する必要がある（図表7）。

（図表7）PT設置のメリット・デメリット

| メリット・狙い  | デメリット・課題   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●横断的な検討により内容の質が向上する。</li> <li>●PTメンバーを中心に当事者意識が高まる。</li> <li>●幹部候補生の育成に活用する。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●事務局およびPTメンバーの負荷が大きい。</li> <li>●全ての役職員の当事者意識が高まるか疑問。</li> <li>●議論が散漫になるなどのリスクあり。</li> </ul> |

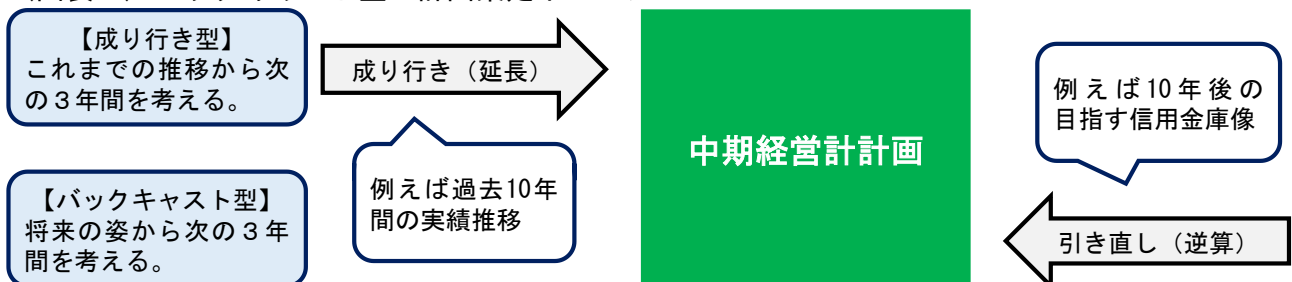
巻き込み型のもう一つが職員向けアンケートの実施となる。アンケート対象を全職員とするケース、支店長などに絞って実施するケースがあったほか、回答を義務付けるケース、意見や要望がある場合のみ回答するケースなど、研修受講金庫によってアンケート手法は異なった。特徴的な職員アンケートの実施例を挙げると、『全職員を対象に当金庫の目指す方向や各自の取り組むべきことを記名式で提出させた。』『定期的にES調査を実施しており、当該調査結果を中期経営計画の策定時に活用する。』などがあった。また職員向けアンケートに加えて、『当金庫は中期経営計画策定の参考情報とするため、地元中小企業に対するニーズ調査を実施した。未取引先を含めた地元中小企業のニーズや不満を収集し、中期経営計画策定時の方針決定の根拠に活用している。』などのコメントも得られた。

### (3) バックキャスト型

中期経営計画を策定する際、過去からの流れを踏まえて今後3年間の経営方針や具体的な諸施策を立案するのが一般的である。こうした「成り行き型」の計画策定は、収益計画のようにこれまでの実績推移から正確性の高い将来予想が可能な分野なら問題ない。その一方で、職員数の変化や、DX・キャッシュレスの進展、さらには地域の人口予想のように10年後が成り行きの推移と大きく乖離しそうな分野もある。

そこでバックキャスト型の策定手法を取り入れる研修受講金庫が増えてきた(図表8)。10年後の目指す信用金庫像を実現するため、①次の3年間ですべきこと、②4～6年目の3年間ですべきこと、③7年目以降にするべきこと、などを順序だてて計画していく。バックキャスト型の計画策定例では、『当金庫は10年後の職員減少・人員構成の変化を前提に女性職員の活躍拡大に取り組んでいる。女性の管理職登用が普通になるためにも、今から段階を踏んだ人材育成を行っていく。』『最近のキャッシュレス化や非対面チャネルの普及、さらには地域の人口予想を踏まえたバックキャスト型の店舗戦略を策定していく。』『10年後のDX・キャッシュレス時代を想像すると営業店に大量の職員を配置する必要がなくなる。今は人員不足だが、将来を予想すれば大量の新卒採用は不要となる。』などがあった。もちろん10年後の経済・社会環境や信用金庫を取り巻く状況はあくまでも予想の範囲内であり、次期中計策定の全てをバックキャスト型にする必要まではない。『若い職員にただ「〇〇を頑張れ」と言っても納得感を得られない。「当金庫が10年後に△△になるためには、今は〇〇を頑張る必要がある」と伝える必要があるだろう。』『経営陣を含めて今の延長では当金庫の将来は厳しいと理解している。ゆっくりでも変化を促すためには、バックキャスト型の計画策定が有効である。』などのコメントもあった。

(図表8) バックキャスト型の計画策定イメージ





なお、バックキャスト型の中期経営計画策定に関連して「長期経営計画」を策定する研修受講金庫が複数あった。既に10年計画などを策定済みの研修受講金庫からは、『長期経営計画の策定は大変だが、いちど目指す方向さえ決めておけば単年度の事業計画や中期経営計画の策定は楽になる。』との意見があった。これに加えて『長期経営計画は想定シナリオに大きく影響されるため、外れても仕方がないとの感覚で作るべき。あくまでも方向感の目線合わせが目的である。』とのアドバイスなどもあった。

#### (4) シンプル型

研修受講金庫から最も賛同を得た傾向がシンプル型の中期経営計画策定となる。この背景には『担当者ベースでは、より良い中期経営計画を策定しようとしてきた。しかしながら詳細な計画を追求した結果、数十ページからなる誰も読まない巨大冊子になってしまった。』などの自己反省があるようだ。自金庫の役職員を読み手に据える研修受講金庫が増えるなか、シンプルで読みやすい中期経営計画に軌道修正を図る研修受講金庫が増えつつある。

具体的なシンプル化の例を挙げると、パワーポイントで中期経営計画を策定する信用金庫が少しずつ増えている。営業店の一般職員が受け入れやすいページ数、用語の使用、レイアウト、図表や写真などを活用したビジュアル性重視の中期経営計画の作り込みである。パワーポイントで中期経営計画を策定した研修受講金庫からは、『営業店の職員が読むことを想定すると、パワーポイントで10枚程度が限界となる。』『メッセージ性を重視した中期経営計画となると、パワーポイントの方が馴染みやすい。』との意見があった。ただしパワーポイントによるシンプルな中期経営計画は幅広く自金庫職員や地域顧客に周知するためのものであり、バックデータとして従来型の中期経営計画を別途策定する研修受講金庫が大半だったことを申し添えておく。

### 4. 策定作業時の確認事項（4つの確認事項）

次期中期経営計画のコンセプトが固まり、実際に次期中期経営計画を策定する段階で意識すべき確認事項には、(1)ロジックツリーの活用、(2)計数計画の位置付け、(3)KPI・KGIの設定、(4)人材戦略との連携などがある（図表9）。

（図表9）4つの確認事項

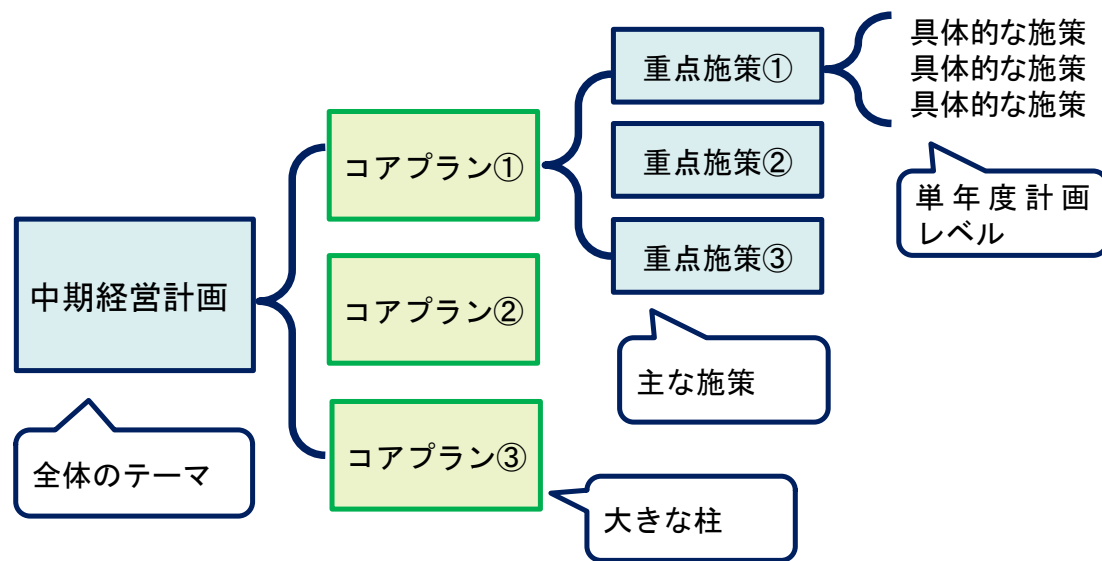
|            |   |
|------------|---|
| ロジックツリーの活用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●施策の優先順位やレベル感を可視化できる。</li> <li>●コンセプトの共有時に有効との意見あり。</li> </ul> |
| 計数計画の位置付け  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●対象・目的などと整合性を合わせる。</li> <li>●修正に対する考え方を纏めておく。</li> </ul>       |
| KPI・KGIの設定 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●進捗管理の負荷軽減を考慮する。</li> <li>●単年度事業計画との関係を明確にする。</li> </ul>       |
| 人材戦略との連携   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●職員数の着地見込みに沿った中期経営計画を策定する。</li> <li>●人事部門との連携を密に行う。</li> </ul> |

これらの確認事項は、中期経営計画の策定経験のある研修受講生のアドバイスであり、全てについて参考にする必要はない。また前述の策定傾向と重複する部分もあるが、本稿では4つの確認項目として別途、位置付けることにした。

### (1) ロジックツリーの活用

中期経営計画やビジネスモデルを策定する際、フレームワークの活用が便利とされる。それぞれのフレームワークには一長一短があるが、当研修ではロジックツリーの活用を勧めている。と言うのも次期中期経営計画を大きな柱から具体的な施策に展開することで、計画の全体感を俯瞰しやすくなるためである（図表 10）。

(図表 10) ロジックツリー（フレームワーク）による俯瞰図



研修受講金庫からは、『最初に中期経営計画のコンセプト案としてロジックツリー型の俯瞰図を作り、経営陣とのコンセプト共有時に活用すると意見交換しやすい。』とのアドバイスがあった。また、『ロジックツリーを活用することで、大きな柱と個別施策とのレベル感を合わせやすい。』『あれも・これも盛り込みたくなるが、ロジックツリーを用いれば優先順位を決めやすい。』などのメリットを挙げる研修受講金庫もあった。

### (2) 計数計画の位置付け

中期経営計画における計数計画の位置付けは信用金庫によって異なる。研修受講金庫へのヒアリングベースでは、中期経営計画と計数計画を別に取り扱う研修受講金庫が一部であった（大半の研修受講金庫は合わせて作っている）。また中期経営計画の読み手や対外公表の有無によって、設定する計数の項目や内容水準も異なる。具体例では、『当金庫の中期経営計画は本部各部の進捗管理を重視するので、詳細な計数計画を盛り込む。』から『当金庫の中期経営計画は営業店職員への周知を重視するので、預貸金残高のような理解しやすい計数計画に記載を絞っている。』までであった。いずれにしても自金庫の策定する次期中期経営計画のコンセプト、対象や目的などと計数計画の位置付けを整合させたいうえで、必要な対応を図るべきだと考える。

ちなみに次期中期経営計画の預貸金目標などについて、微増以上とする研修受講金庫が大半を占めた。『3年後のマイナス計画を策定すると、営業店に間違えたメッセージを伝えかねない。』などが背景にある。

### (3) K P I ・ K G I の設定

『中期経営計画にはK P I を設定せず、あくまでも単年度の事業計画内にK P I を盛り込む。』研修受講金庫は少数に留まり、どちらかと言えば中期経営計画のなかにK P I を設定する研修受講金庫の方が大勢であった。ただし研修受講金庫の課題認識では『K P I の設定項目が多岐に亘り、その後の進捗管理が大変である。』や『そもそも各部門のK P I の内容水準がバラバラで、不公平感が生じている。』などがあった。一方で、こうした問題意識に対し『本部各部のK P I 設定は単年度の事業計画で設定し、中期経営計画のK P I 項目を絞る。』『企画部門がリーダーシップを発揮し、各部門の取り上げてきたK P I のレベル感を合わせる。』などの対応策を講じる研修受講金庫があった。

また近年、K P I の上位概念と位置付けられるK G I を設定し、K P I とK G I を使い分ける動きもある(図表 11)。研修受講金庫のコメントには、『中期経営計画にて設定するのはK G I であり、K P I は各部門の単年度事業計画で対応する。』などがある。

(図表 11) K P I とK G I の違い

| K P I  | K G I  |
|--|--|
| ●K P I は、Key Performance Indicator (キーパフォーマンスインジケータ) の略称で、「重要業績評価指標」あるいは「経営業績評価指標」を意味する。 | ●K G I は、Key Goal Indicator (キーゴールインジケータ) の略称で、「重要目標達成指標」あるいは「経営目標達成指標」といったK P I の上位概念となる。 |

### (4) 人材戦略との連携

次期中期経営計画の策定にあたって、人材戦略との連携が重要とされる。若手・中堅職員の中途退職の防止策、時代の変化に応じた人材育成策の実施、女性職員およびシニア職員(再雇用職員を含む)の活躍拡大策など、単年度の施策実施では対応の難しい、中長期の視点に基づく人材戦略の重要性が高まっている。

しかしながら多くの研修受講金庫では、中期経営計画は企画部門が主管し、人材戦略は人事部門が主管するといった縦割り型の分断がみられた。中期経営計画を策定する際、将来の職員数や人員構成を想定した業務の見直しや店舗・渉外体制改革が求められる。同様に人事部門にとっても、D X 推進や収益構造改革など金庫全体のビジネスモデルと連動した人材育成や人員配置が不可欠となる。

研修受講金庫のコメントを挙げると、『中期経営計画の策定当初から、事務局に人事部門が参加し、連携して中期経営計画を作り込む(予定である)。』が増えているのに加え、『当金庫の人事部門は人事異動などを担当し、企画部門が人材戦略を担当する。中期経営計画のような組織横断の人材戦略は企画部門が担当すべき。』との役割分担の明確化をアドバイスする意見もあった。

## 5. 個別施策の検討

当研修では、前述の3つのコンセプト、4つの策定傾向、4つの確認事項を固めた後に、個別具体的な諸施策の検討に入る策定スタイルを勧めている。

次期中期経営計画のコンセプトが固まらない状態で個別施策の検討に入ると、議論が散漫になったり、最終のタイミングで計画案の大幅修正に追い込まれたりする恐れがある。また、企画部門が個別具体的な諸施策の計画立案にまで携わることは難しく、実務的には本部各部に計画策定を指示する流れが予想される。その際、適切な指示を本部各部に発出するためにも、まずは企画部門が中心となって次期中期経営計画（案）のコンセプトをしっかりと固めて臨む必要がある。

## おわりに

当研修の実施を通じた感想の一つに「信用金庫企画部門の業務範囲の拡大に伴う、一人ひとりの負担増」がある。多くの研修信用金庫で企画部門が新規業務や法規制への対応を前捌きしており、総じて企画部門役職員の業務負荷は重くなっている。

本来、中期経営計画の策定は自金庫の目指す方向やビジネスモデルを明確にする重要ミッションである。ところが前述の状況もあり、企画部門の担当者がルーチン業務の片手間で策定せねばならない実情もみられる。となると、最低限の経営資源の投入で実効性の高い中期経営計画を策定していく必要性はこれまで以上に高まっていくと考えられる。

本稿で取り上げた次期中計策定時の留意点は、次期中期経営計画をゼロから試行錯誤して作り上げていく策定スタイルではなく、中期経営計画の完成といったゴールベースの対応策を紹介するものである。そのため目的と手段が混在している可能性も想像される。しかしながら企画部門の担当者が次期中計策定に割ける経営資源量を勘案すると、本稿のように効率よくベストな中期経営計画を策定していく努力も不可欠となろう。

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。