



SCB

# ニュース&トピックス

No.2023-68

(2024. 2. 16)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

とね かずゆき  
首席主任研究員 刀禰 和之

03-5202-7671  
s1000790@FacetoFace.ne.jp

## 信用金庫の新しいビジネスモデル策定（3）

— K P I の設定動向 —

### ポイント

- 信用金庫が中期経営計画を策定するにあたり、実効性の高いK P I 設定に苦慮するケースが散見される。
- K P I 設定を通じて、中期経営計画に掲げる目標の可視化・客観化が可能となり、「目指す信用金庫像」に向けた進捗管理や中間評価に活用できる。
- 取組時の検討課題は、①設定目的の共有、②レベル感の統一、③管理負荷の軽減などとなり、足元ではK P I の設定項目を絞り込む信用金庫が増えている。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、中期経営計画ではK G I を、単年度事業計画ではK P I をそれぞれ設定し、2つの指標を使い分ける信用金庫があった。

（注）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。

### 1. K P I の設定

策定した中期経営計画の実効性を高めるためには、P D C A サイクルによる進捗管理が重要である。その際に必要な指標としてK P I の設定が挙げられる。K P I を設定することで、目標の可視化・客観化が可能となり、役職員が同じ目線で「目指す信用金庫像」の実現に取り組みやすくなる（図表1）。そこで中期経営計画に定量的なK P I を盛り込み、進捗管理や中間評価に活用する信用金庫は多い。一方で、K P I を設定したことによる進捗管理の負担増や、K P I 達成が目的化してしまうなどの課題を指摘する意見があり、最適な設定に試行錯誤もみられる。

（図表1）K P I 設定のメリット・デメリット（例）

メリット	デメリット
✓ 目指す信用金庫像（目標）の可視化・客観化が可能となる。	✓ P D C A 管理の実施などで担当部門の業務負担が増す。
✓ 役職員の活動方向や目標を統一目線で共有できる。	✓ K P I の達成が目的化してしまう（目的とゴールが逆転してしまう）。
✓ 各部門の事業計画の進捗管理および中間評価に活用できる。	✓ 各部門のK P I 設定数や内容レベルで不公平感が生じる。
✓ 自金庫の目指す信用金庫像についての対外（対内）宣言となる。	✓ 特に営業店職員に対するK P I の周知徹底が難しい。

（備考）図表1・2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 2. K P I 設定状況

信用金庫の中期経営計画によって、大きく①各部門が満遍なくK P Iを設定、②重要項目に絞ってK P Iを設定、③K P Iを未設定などに分かれる。足元では①より②の信用金庫が増えているほか、③とする信用金庫も一定数あった。なお、③とする信用金庫の場合、中期経営計画ではなく単年度事業計画にK P Iを設定している。

## 3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①設定目的の共有、②レベル感の統一、③管理負荷の軽減などとなる。K P Iの設定目的は、「自金庫の目指す信用金庫像の数値化」なのか「各部の進捗管理で活用」のかなどを庫内で共有する。特に本部部門（長）評価でK P Iを活用するならば、最低限のレベル合わせを実施した方が無難である。それ以上に③の対応が不可欠とされ、設定項目の取捨選択および進捗管理のあり方の再考が必要である。

## 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<sup>1</sup>。

（図表2）K P I 設定に関する主なコメント

- 当金庫は、本部各部が今後3年間にすべき事（したい事）を明確にするためK P Iを設定し、各部の事業計画の進捗管理などに活用している。
- 当金庫の中期経営計画のK P Iは本部各部の3か年計画とリンクしており、また部門長の評価に活用している。
- 当金庫のこれまでの中期経営計画は「言いっ放し感」が強かった。そこで現中期経営計画からK P Iを設定し、進捗管理を行う形にした。
- 中期経営計画で設定するのは金庫全体の目標などのK G I設定であり、具体的な施策目標は単年度事業計画でK P I設定する。
- 当金庫の中期経営計画はビジョン感が強いので、K G I・K P Iを設定せず、単年度事業計画でK P Iの進捗管理を行う。
- 当金庫は、本部各部が出してきたK P Iについて企画部門が各部と水準合わせなどを行ったうえで中期経営計画に盛り込む。
- 当金庫は全部門にK P Iを設定するのではなく、必要な部門だけが設定するスタイルである。またルーチン業務的なK P Iの設定を認めない。
- 当金庫は、営業店にもK P Iを設定し、目指す方向などを周知する。逆にK P Iがないと、営業店は活動しにくくなるのではないか。

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。

<sup>1</sup> 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（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）。