

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（４５）

－ 長期経営計画の策定動向 －

ポイント

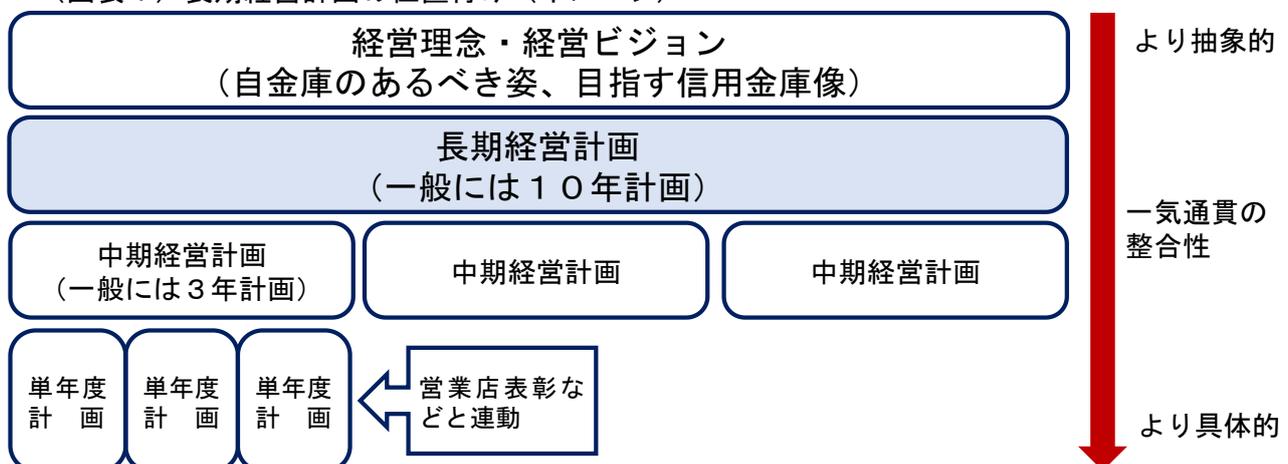
- 信用金庫を取り巻く環境変化に不透明感が増すなか、中期経営計画を包含する長期経営計画を策定する信用金庫が増えつつある。
- 長期経営計画は、経営理念・経営ビジョンのガイドラインに位置付けられ、自金庫のあるべき姿の実現に向けた役職員の目線統一の役割が期待される。
- 取組時の検討課題は、将来予測の正確性追求ではなく、①策定目的や位置付けの共有、②ゴールの設定、③柔軟な取扱いなどがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、経営理念・経営ビジョンを噛み砕いたスタイルから、収益目標を前面に打ち出した長期経営計画まで多様であった。

(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. 長期経営計画の策定

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、経営理念・経営ビジョンで掲げる「（自金庫の）あるべき姿」の役職員への浸透は不可欠である。それと同時に、あるべき姿の実現に向けた具体的かつ体系的な計画策定も求められよう。近年「長期経営計画」の策定に注目が集まる背景には、信用金庫を取り巻く内外環境が急激に変化するなか、多様な価値観を有する役職員の目線を統一する狙いが大きい（図表1）。また長期経営計画は、経営理念・経営ビジョンを日常業務に繋げるガイドラインと位置付けられるので、策定を通じて中期経営計画および単年度事業計画への納得感や、経営に対する信頼感の醸成に寄与すると考えられる。

(図表1) 長期経営計画の位置付け（イメージ）



(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. 策定の傾向

これまでは周年事業の一環として長期経営計画を策定する信用金庫がみられたが、近年は「あるべき姿の共有目的」が増えている。ここ数年の策定傾向は、①ビジョン系（経営理念・経営ビジョンの解釈）、②意識改革系（役職員に意識改革を促す）、③シナリオ系（あるべき姿の実現シナリオ）、④宣言系（あるべき姿を内外に宣言）などがあり、また若手・中堅職員がP Tを立ち上げて取り纏めるケースが多い。

3. 取組時の留意点

取組時の留意点は、将来予測の正確性を追求するのではなく、①策定目的や位置付けの共有、②ゴールの設定、③柔軟な取扱いなどがある。長期経営計画はゴール（あるべき姿）に向けたガイドラインであり、予測の精度を競うものではないことを理解する必要がある。そのため時には柔軟なビジネスモデルの軌道修正や再検討も求められる。

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¹。

（図表2）長期経営計画の策定に関する主なコメント

- 当金庫は、金庫の目指す方向や経営改善に向けたストーリーを内外に示すべく、10年計画の長期経営計画を策定した。この長期経営計画を3つに分けたのが中期経営計画で、ホップ、ステップ、ジャンプの3段階でゴールを目指す。
- 当金庫は経営理念を実現するための長期経営計画を有する。この長期経営計画を3年ずつに区切ったものが中期経営計画であり、更に中期経営計画の1年ごとが単年度の事業計画となるなど、各計画の全てが一気通貫した体系となる。
- 当金庫が10年後の長期経営計画を策定した背景は、当金庫および一人ひとりの役職員がゴールに向かってすべきことを明示したかったからである。現在の延長上にある3年計画では当金庫も役職員も危機感を持って変わることが出来ない。
- 当金庫が長期経営計画を策定する目的は、3年計画では対応できない人材育成や店舗戦略・システム対応を庫内で共有したかったからである。
- 当金庫は、若手・中堅職員の教育の意味を込めて長期経営計画の策定に取り組んでいる。将来を担う職員が当事者意識を持って当金庫の進むべき方向を考え、策定後は能動的に取り組んでいって欲しいとの考えである。
- 当金庫は新たに長期経営計画を策定するのではなく、経営理念や経営ビジョンを今風にリニューアルすれば良いと考える。そこでパーパスを制定し職員に信用金庫の目指す方向や一人ひとりの職員が取り組むべきことを打ち出した。

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。

¹ 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）。