

**信用金庫の営業店評価の見直し動向 -経営戦略 33-****視点**

信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化するなか、多くの信用金庫が営業店評価の見直しを迫られている。営業店評価は自金庫の目指す方向を示すガイドラインの役割が期待される一方で、過度な目標設定などから近年は営業店職員のモチベーション低下を招くケースがみられる。そこでシンプルかつメッセージ性の強い営業店評価を模索する信用金庫が増えつつある。2020年度（当初）の営業店評価の設定では、プロセス評価のウェイトの引上げや計数目標の廃止といった議論に加え、営業店評価の項目を簡素化する信用金庫などがあつた。新型コロナウイルス感染症の収束後には、時代の変化に見合った営業店評価を打ち出す信用金庫が増えることも予想される。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「営業店評価の見直し動向」について取り上げる。

要旨

- 営業店評価は、自金庫の目指す方向を営業店職員に指し示す行動指針（ガイドライン）と位置付けられる。そのため時宜にかなった見直しが必要と考えられる。
- 昨年来、収益を意識した営業店評価が普及し、更にプロセス評価のウェイト引上げや計数目標の廃止が議論されるようになった。
- 納得感や公平性の高い営業店評価を模索するなか、経費支出や一人ひとりの職員が有するスキルなどの営業店評価への反映が課題となっている。
- メッセージ性を強めるため、評価項目を簡素化する信用金庫がある。一例として営業店評価と個人表彰などを整理統合する動きもみられる。

キーワード

営業店評価、計数目標の廃止、プロセス評価、収益を意識した評価体系、公平性の追求

目次

はじめに

1. 営業店評価の変化
2. プロセス評価の比率引上げ等
3. 納得感・公平性の高い営業店評価
4. 目標設定の簡素化

おわりに

はじめに

信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化するなか、多くの信用金庫が営業店評価の見直しを迫られている。営業店評価は自金庫の目指す方向を示すガイドラインの役割が期待される一方で、過度な目標設定などから近年は営業店職員のモチベーション低下を招くケースがみられる。そこでシンプルかつメッセージ性の強い営業店評価を模索する信用金庫が増えつつある。2020年度（当初）の営業店評価の設定では、プロセス評価のウェイトの引上げや計数目標の廃止といった議論に加え、営業店評価の項目を簡素化する信用金庫などがあつた。新型コロナウイルス感染症の収束後には、時代の変化に見合った営業店評価を打ち出す信用金庫が増えることも予想される。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「営業店評価の見直し動向」について取り上げる（図表1）。

（図表1）経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中金 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けのディスカッション形式の研修である。2019年度は6回開催し、合計46金庫、50人が参加した。

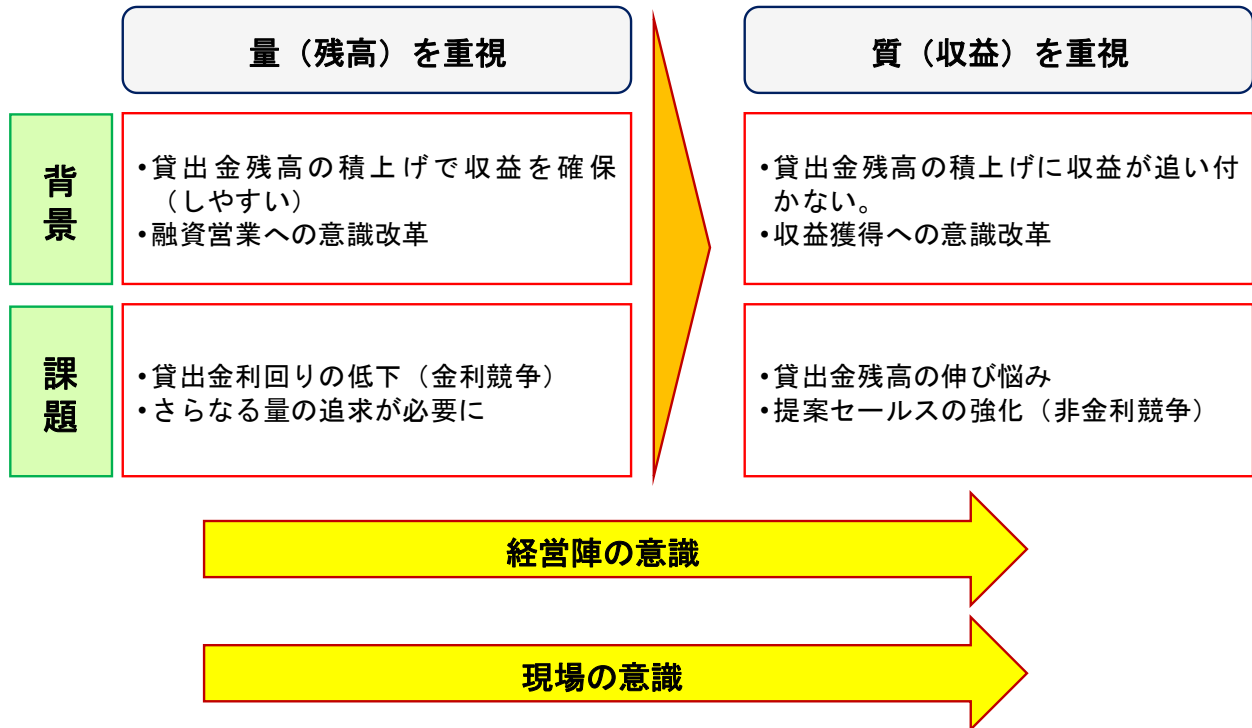
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 営業店評価の変化

信用金庫を取り巻く経営環境を概観すると、人口の高齢化・減少、地域経済の疲弊、長引く低金利政策などに加え、競合金融機関との競争激化もあり、収益面で厳しい状況にある。また、足元の新型コロナウイルス感染症の拡大による経済の悪化および感染症対策としての営業活動の自粛なども、信用金庫経営にとってマイナスの影響を与えると想像される。

こうしたなか、数年前から営業店評価の見直しに取り組む信用金庫が増えている。その柱は、預貸金残高のボリューム積上げを重視した評価体系から、収益の確保を重視した評価体系への変更である（図表2）。日本銀行によるマイナス金利政策が続くなか、信用金庫でも収益意識の定着は進んだと考えられる。

（図表2）収益を意識した営業店評価への移行



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

収益を意識した営業店評価の事例をみると、貸出金利息の獲得額を評価項目に据える信用金庫、貸出金利回りの改善幅を評価する信用金庫、収益の獲得だけでなく経費削減を加味した採算で評価する信用金庫（後述）などがある（図表3）。営業店職員に収益意識を根付かせることを重視する信用金庫では、厳密な店別収益管理の結果を評価に用いるのではなく、若手職員が理解しやすい評価体系を指向している。

（図表3）収益を意識した営業店評価の例

<p>（仕組み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 営業店評価は利息収入の達成度を重視する。また、渉外系の個人表彰についても毎月の獲得収益（実収ベース）で評価している。 ● 1人あたりの利息収入額をベースに営業店評価の目標を設定する。そのため、人数の多い営業店からは厳しいとの声もある。 ● 貸出金利回りの改善度合いを重視した営業店評価となっている。
--

- 店別の収益管理を月次で行い、営業推進担当役員が全店舗を臨店する。開始から半年が経過し、営業店に収益意識が強まってきた。

(課題など)

- 営業店評価は収益項目のウェイトが高いので、収益さえ稼げば良く、それ以外の項目は後回しする風潮が生まれ始めた。また、期初に年間目標を獲得すると、その後のモチベーションが落ちるケースもみられる。
- 経営陣を含め金庫内にボリューム増で利息収入を得る残高重視派と、利回り改善で利息収入を得る収益性重視派がおり、会議などで議論が行われている。そのため、営業店への指示を徹底しにくい。
- 収益を重視した営業店評価と言いながら、評価項目が多岐に亘り、営業店職員も何から手を付けて良いか分からない状況に陥っている。
- この10数年で金利交渉の経験がある職員は減り、ボリューム以外で収益を作ることの苦手な職員が増えた。収益を意識した営業店評価への転換を行うには、同時に若手職員向け研修の強化や支援ツールの拡充などが必要である。

(備考) 1. 図表3以降の取組事例は、信用金庫が特定されないよう記載している。

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

営業店評価は自金庫の目指す方向を指し示すガイドラインであり、営業店職員の行動指針と位置付けられる。ところが近年は、過度な目標設定などから営業店職員のモチベーション低下を懸念する声が強まってきた。働き方改革など職員の意識も大きく変わってきたので、時代の変化に見合った新しい営業店評価の策定を模索する信用金庫が増えている。

以下、研修受講金庫との意見交換の際に取り上げられた、①プロセス評価の比率引上げ等、②納得感・公平性の高い営業店評価、③目標設定の簡素化について、取組事例などを紹介する。

2. プロセス評価の比率引上げ等

(1) プロセス評価

顧客の本業支援を強化するなか、営業店評価におけるプロセス評価の比率を引き上げる動きがある。信用金庫は、財務相談や販路開拓支援などの本業支援を行い、顧客の抱える課題解決の対価として融資実行や手数料収入を得ることが求められている。こうした顧客の課題解決に向けた支援手順を評価する仕組みがプロセス評価だと言える。自金庫として目指す営業スタイルを定着させるための、動機付けとしてプロセス評価を導入する信用金庫もある。特に課題解決型のコンサルティング営業を強化する信用金庫では、営業店評価に占めるプロセス評価の比率を高める動きがある(図表4)。

(図表4) プロセス評価の導入の例

- 営業店評価の1割くらいがプロセス評価の項目となる。
- プロセス評価の割合は営業店評価の2割程度である。
- 若手職員の教育目的でプロセス評価を20%設定している。具体的には、顧客の課題解決シートの作成などで評価する。同シートは理事長まで回覧されるので、同シートの作成の品質は担保されている。
- 営業店評価に占めるプロセス評価の割合を100%にする案も出たが、現状は営業スタイルの移行期間と考え、収益70%に対しプロセス評価は30%の営業店評価とした。
- 営業店評価は、収益50、課題解決(プロセス評価)30、コンプラ20の割合である。プロセス評価の項目は、課題解決の着手件数や解決件数などであり、3か月に1回、営業店長会議で各店の進捗状況などを報告する。
- 営業店評価の構成比をみると、収益4割、プロセス評価4割、その他2割である。プロセス評価項目である課題解決シートは每期棚卸し、翌期に残す案件・残さない案件を仕分ける。
- 営業店評価は、業績評価項目が5割、課題解決項目(プロセス評価)は5割である。プロセス評価項目には、M&A相談件数などを設定している。
- 渉外担当者の活動を変えるため、営業店評価ではなく個人表彰にプロセス評価を導入している。セミナーの案内やビジネスマッチング支援などを点数化する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 計数目標の廃止

先進的な経営を目指す一部の地方銀行で計数目標の廃止(いわゆるノルマ営業の廃止)が始まって数年が経過した。地方銀行や第二地銀に加え、最近では信用金庫の間にも計数目標の廃止が広がりつつある。また、営業店評価の全ての項目で計数目標を廃止するのではなく、預かり資産営業などの特定分野で実施する大手金融機関もある。

計数目標を廃止する背景には、『本部の指示する一律の計数目標が顧客本位の活動を妨げる可能性がある。営業店が顧客本位の活動に注力できるよう、計数目標を廃止すべきである。』『顧客の本業支援および課題解決には1年以上の時間がかかるケースもあるので、従来の半期単位での計数目標の設定に馴染まない。そこで課題解決に向けた進捗状況を評価すべきである。』などの問題意識があるとされる。

ただし計数目標を廃止した地方銀行にヒアリングすると、いきなりの計数目標廃止は難しく、①収益意識の定着、②公平な評価実施、③時間軸の共有などが不可欠とのことであった(図表5)。また、全店一律の目標設定ではなく、計数目標を廃止する地域、計数目標を残す地域などが併存するケースもある。『自行の目指すビジネスモデルを実現するために計数目標を廃止したのであって、目的と手段を取り違えないことが大切である。』とのコメントもあった。今後、信用金庫が計数目標の廃止を含めた営業店評価の再設定を検討する場合は、慎重な制度設計が必要と考えられる。

(図表5) 計数目標廃止の前提 (地方銀行の事例)

項目	内容	課題
収益意識の定着	顧客の本業支援が目的ではなく、本業支援を通じた収益獲得が目的	支援活動の目的化を回避
公平な評価実施	納得感・公平性のある評価の実施が必要 (定性活動の定量化、銀行内での活動共有)	客観的な評価基準
時間軸の共有	持続可能性を実現できる収益の確保	中長期の目標設定
営業店長の権限・責任の明確化	営業店長に対する信頼が必要	責任の明確化

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

信用金庫の取組事例では、営業店評価から計数目標を廃止した事例などに加え、営業店評価の考え方を再構築する事例などがあつた (図表6)。

(図表6) 計数目標の廃止などの例

- 計数目標を含めた営業店評価を廃止し、チームや個人の上位者を表彰する制度とした。合わせて人事評価も見直しており、営業店長などのモチベーション低下を抑えている。
- 営業店評価から計数目標を廃止したが、なかなか活動の変化に結び付いていない。
- 営業店が無理な競争などを行わないよう、営業店評価から順位付けを廃止し、目標を達成した営業店を一律で評価する方法に変更した。
- 当金庫は、もともと営業店評価の概念がない。賞与なども金庫全体の業績を反映し全員に同じ割合で支給する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 納得感・公平性の高い営業店評価

最近、過度な目標設定により、営業店長や営業店職員のモチベーションが低下してしまつた事例があると聞く。また、営業店によって地域特性が異なるにも関わらず、一律の営業店評価は困難との意見も根強い。こうしたなか、営業店職員が納得感や公平感を持って活動するような営業店評価の設定に向けた創意工夫がみられる。

（１）計数の算出根拠の明確化

営業店評価の目標設定について算出根拠を明確化する信用金庫がある（図表 7）。営業店の人員数を根拠とし、個別職員のスキルや経験値なども勘案する事例がある。市場環境の変化を加味するため、過去数年間の預貸金残高の推移などを参考にする事例もある。

（図表 7）計数の算出根拠の例

- 店舗の人員×1人あたり目標で目標を設定する。ただし、新入職員は0.5人でカウントするなどの補正を行う。
- 市場環境などの店質分析を実施し、各営業店の目標を設定する。その一方で、シェアの低い新店舗の伸び率を高くし、シェアの高い本店周辺などの店舗は伸び率を低くするなどの修正を行う。
- 過去6年間の預貸金残高などの平均増減率で各営業店の目標を設定する。算出される残高目標額がマイナスになる営業店については現状維持を目標とする。
- 10年程度の預貸金残高の推移をみて、各営業店の目標を設定する。10年間でみれば特殊要因や営業店長の特性などのバラツキもなくなる。
- 営業店の職員数や優績者の有無などを考慮しつつ、着地点をみた計数を目標額として設定する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（２）自主目標の設定

本部の発出する目標設定ではなく、営業店が自ら設定した自主目標を基準に置き、その達成度合いを営業店評価とする信用金庫がある。ただし、実施金庫からは、営業店長の性格が表れやすく、また本部の想定する目標額との擦り合わせに時間を要するなどの課題が聞かれた。

（３）複数店舗で評価

顧客ニーズの変化および営業店職員の減少を受け、母店・サテライト店制度の導入や特化型店舗（個人特化型店舗、法人特化型店舗など）の開設事例が増えている。店舗機能や形態の異なる複数店舗が増えるなか、全店一律の基準による営業店評価が難しくなっている。

そこで、独立したフルバンクサービスの営業店とは別に母店とサテライト店などを一体として目標設定する手法が主流となりつつある。ブロックに目標を設定し、当該ブロック内で目標を割り振る形である。ただし、母店とサテライト店の間で目標割合を自由に決められる信用金庫、一体で目標を設定しつつも各店舗に目標を配賦する信用金庫とに対応が分かれた。

(4) 経費削減の評価設定

営業店評価に経費の削減状況を盛り込むことについて、研修受講金庫の意見は分かれた(図表8)。

営業店評価に盛り込むことに賛成する(または設定済の)信用金庫は、『より多くの経営資源を投入して収益目標を達成する営業店と、効率的な経営資源の投入で収益目標を達成する営業店とを同じ土俵で評価するのは不公平である。』との考えを持つ。一方、消極的な信用金庫からは、『営業店長がコントロール可能な経費は残業代や電気代などに限られるなか、目標設定に馴染まない。』との意見や『人件費を削減するため、職員数を減らすと営業店が縮小均衡してしまう。』などの懸念の声があった。営業店職員が収益意識を高めるためには、経費状況についても意識して取り組む必要がある。そのため導入にあたっては、メリット・デメリットなどを勘案の上、実施していくことが大切である。

(図表8) 経費削減の評価設定の例

(実施の例)

- 支店独立採算型の営業店評価を行っており、人件費や物件費の状況も評価項目に設定している。営業店長は自店の必要職員数を本部に強く主張でき、また担当係を自身の裁量で決められる(例えばテラーを減らし渉外担当者を増やすなど)。
- 店別の収益管理の結果を事業計画に反映させているので、営業店評価では実際に要した経費をみている。
- 営業店評価に人件費の増減を設定している。これは、職員数の多い営業店が有利にならないためであり、逆に職員数の多い店舗はより多く稼げば良いとの考えである。
- 営業店でコントロール可能な物件費(電気代など)および人件費(時間外勤務など)を営業店評価に盛り込んでいる。コスト削減意識を醸成することが狙いである。
- 営業店評価に経費を盛り込んでいる。結果、営業店は無駄な残業を減らし、効率よく営業活動(収益獲得)に取り組むようになった。

(課題)

- 営業店評価に経費を盛り込むと、人件費の高い職員や新入職員の配置換えを主張するケースが発生した。また、職員数を減らしコスト削減で収益確保を考える営業店(長)が増えたので、評価項目から削除した。
- 営業店長がコントロール可能な経費は少なく、営業活動の縮小均衡に陥る可能性があるため、導入は難しいと考える。営業店には前向きな収益獲得策を求めている。
- 公平性を期すため営業店評価に経費の増減を盛り込んでも、今度はより厳密な店別収益管理による評価を求める声上がるだけである。キリがないので経費まで考慮しない。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 目標設定の簡素化

営業店評価は、当該年度の営業店職員の行動指針と位置付けられる。自金庫として営業店に取り組んで欲しい行動や施策のガイドラインの役割を持つ。ところが近年の営業店評価は、前述の納得感・公平性への対応などもあり、複雑なものとなっている。ポイント制の営業店評価を導入する信用金庫では、『評価項目が増えすぎ、何処から手を付けるべきか不明瞭である。』または『簡単にポイントを稼げる項目から取り組むようになる。』などの弊害がみられる。

営業店評価は、営業店長はもとより全ての営業店職員に浸透する必要がある。そこで、評価内容の簡素化やメッセージ性の強いスタイルに変更する信用金庫が増えてきた(図表9)。

合わせて、営業店評価・個人表彰・チーム表彰といった評価体系を整理統合したり、評価の関係を再確認したりする信用金庫もある。営業店職員の活動を明確にすると同時に本部の推進部門の負荷軽減が期待される。

(図表9) 営業店評価の簡素化の例

(営業店評価の簡素化)

- 営業店評価の評価項目を減らし、シンプルなものにした。収益項目以外は足切り項目とし、マイナスの場合のみ評価対象から除外する取扱いである。
- 活動の多くをポイント制度として営業店評価に設定したら、複雑すぎて営業店の活動が不明瞭になってしまったし、効率的なポイント獲得に動く営業店が増えた。そこで評価項目そのものを削減し、全体を簡素化した。
- 営業店評価と個人表彰を設定する部門が異なるなど、評価内容に整合性のとれないケースもみられた。そこで関連部門が連携して設定することにした。
- 各部から満遍なく評価項目を集めて営業店評価に盛り込んできたが、金庫として優先すべき収益項目に重点を置く営業店評価に切り替えた。

(評価体系の集約など)

- 営業店評価を残す一方で、個人表彰は廃止した。廃止の理由は、毎年同じ職員が表彰され、中位成績の職員のモチベーション向上に繋がらなかったためである。
- 営業店評価は行わず、個人表彰のみとする。2020年度から個人表彰に加え、渉外担当者に報奨制度を設けた。
- 営業店評価を基本として、個人表彰やチーム表彰は補完的な位置付けにある。
- 渉外担当者を含め、個人表彰を実質廃止し、チーム表彰を重視することにした。これは営業店職員が若手の育成などにも力を入れるようにするためである。
- 営業店評価、個人表彰、チーム表彰を設定し、進捗管理する本部担当者の負担が大きすぎるので、集約することにした。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

新型コロナウイルス感染症の拡大による緊急事態宣言から1か月が経過し、更に5月4日には5月31日までの延長が決定された（5月14日に39県で解除を決定）。今後、政府の提示する「新しい生活様式」が定着すれば、信用金庫の営業スタイルも大きく転換していく可能性がある。

そこで信用金庫のビジネスモデルの再構築と合わせて、具体的な行動指針と位置付けられる営業店評価についても早急に見直していく必要があると考えられる。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

2020年5月現在、当研究所では新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため在宅勤務等の対策を実施しています。そのためレポートに関する照会等は、原則として下記のメールアドレスまでお願いします。また、照会対応等にお時間のかかる場合もございますので、ご了解の程よろしくをお願いします。

当研究所メールアドレス（部門） s1000790@facetoface.ne.jp

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号 数	題 名	発行年月
2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② -株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」-	2020年4月
2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向	2020年4月
2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み（その3） -経営戦略 27-	2020年5月
2020-4	信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-	2020年5月
2020-5	信用金庫の本部改革への取組み -経営戦略 29-	2020年5月
2020-6	信用金庫の会議改革への取組み -経営戦略 30-	2020年5月
2020-7	信用金庫の相続手続きの見直し動向 -経営戦略 31-	2020年5月
2020-8	信用金庫の営業店職員のマルチタスク化動向 -経営戦略 32-	2020年5月
2020-9	信用金庫の営業店評価の見直し動向 -経営戦略 33-	2020年5月
2020-10	信用金庫の中期経営計画の策定動向 -経営戦略 34-	2020年5月

*バックナンバーは信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページを参照ください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2020年4月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
20.4.2	ニュース&トピックス	2020-1	新型コロナウイルス感染拡大に伴う資金繰り支援ー民間金融機関でも制度融資を利用した実質的な「無利子融資」が可能にー
20.4.3	内外金利・為替見通し	2020-1	日銀は3月会合で流動性供給、信用緩和を目的とした大幅な金融緩和を決定
20.4.7	金融調査情報	2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② ー株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」ー
20.4.8	ニュース&トピックス	2020-4	中小企業向けBCPである「事業継続力強化計画」について ー必要性が強く意識されている事業継続力の強化に向けてー
20.4.10	金融調査情報	2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向
20.4.13	ニュース&トピックス	2020-5	新型コロナウイルス終息後の景気回復の行方 ーサービス業がコロナ後の景気回復の足かせとなる可能性ー
20.4.15	中小企業景況レポート	179	1~3月期業績は急速に悪化、悪化幅はリーマンショック以来 【特別調査：外国人・海外情勢と中小企業】
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-6	2019年度の全国信用金庫の預金・貸出金動向（速報） ー預金1.2%増、貸出金1.0%増とともに鈍化ー
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-7	原油需要は当面、低迷が見込まれる ー相場低迷が長引けば金融市場にも様々な影響ー
20.4.21	ニュース&トピックス	2020-8	新型コロナウイルス感染拡大の影響により中小企業の業績は大幅悪化ー第179回全国中小企業景気動向調査よりー
20.4.21	産業企業情報	2020-1	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響ー調査員のコメントからわかる中小企業の現状ー
20.4.28	ニュース&トピックス	2020-9	コロナ後の国内観光需要をどうみるかー全体としては緩やかに回復。訪日外国人等へ依存する業種ではさらなる遅れもー

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)