

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-22

(2019. 2. 6)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫の営業店評価の見直し動向 ー経営戦略⑩ー

視点

2018年度における信用金庫の営業店評価の特徴は、①収益獲得の重視、②本業支援・プロセス評価の設定（比率引上げ）、③働き方改革の取組評価などである。19年度の営業店評価においても、大きくは18年度の流れを踏襲すると予想される。こうしたなか営業店の活動の生産性を高めるため、コスト削減状況を評価に盛り込むことが検討俎上にあがる。より公平な収益判定を行うためには、投入する経営資源（コスト）を評価項目に加える必要がある。その一方で、営業店のコスト削減意識が強まり過ぎると、活動そのものが委縮する懸念も抱える。

そこで本稿では、19年度の営業店評価の策定に関連し、主にコスト削減評価のあり方について考えたい。

要旨

- 2018年度の営業店評価の特徴は、①収益獲得の重視、②本業支援・プロセス評価の設定（比率引上げ）、③働き方改革の取組評価などとなる。
- 生産性の高い営業活動を実現するため、コスト削減状況を評価に盛り込むべきとの意見がある。実際、実施金庫では無駄な活動を改善する営業店などが増えた。
- その一方で、営業店のコスト意識が強まった結果、営業活動が委縮するなど本来の狙いと異なる動きに陥るケースもあるようだ。
- コスト削減状況を評価対象に盛り込む前提として、①営業店（長）の権限の拡大、②設定の主旨の周知徹底などが必要である。

キーワード

営業店評価、コスト削減状況の評価、生産性の向上、営業店（長）の権限拡大

目次
はじめに
1. 2018 年度の営業店評価の特徴等
2. コスト削減状況の評価設定
3. 導入効果・課題（実施金庫の意見等）
4. 設定時の検討項目
おわりに

はじめに

2018 年度における信用金庫の営業店評価の特徴は、①収益獲得の重視、②本業支援・プロセス評価の設定（比率引上げ）、③働き方改革の取組評価などである。19 年度の営業店評価においても、大きくは 18 年度の流れを踏襲すると予想される。こうしたなか営業店の活動の生産性を高めるため、コスト削減状況の評価に盛り込むことが検討俎上にあがる。より公平な収益判定を行うためには、投入する経営資源（コスト）を評価項目に加える必要があるだろう。その一方で、営業店のコスト削減意識が強まり過ぎると、活動そのものが委縮する懸念も抱える。

そこで本稿では、19 年度の営業店評価の策定に関連し、主にコスト削減評価のあり方について考えたい。

1. 2018 年度の営業店評価の特徴等

信用金庫を取り巻く内外の環境が大きく変化するなか、多くの信用金庫が 2018 年度の営業店評価を大幅に見直している。18 年度の営業店評価の特徴は、①収益獲得の重視、②本業支援・プロセス評価の設定（比率引上げ）、③働き方改革の取組評価などとなる¹。

（1）収益項目の重視

信用金庫の貸出金残高は、5 年連続で前期比増加（年度末ベース）する一方で、日本銀行によるマイナス金利政策（長短金利操作付き量的・質的金融緩和）の影響などから利回りの低下が続いている。その結果、信用金庫の利益の太宗を占める貸出金利息は 11 年連続で前期比減少しており、収益力の低下が深刻である。

そこで 18 年度の営業店評価では、収益力強化を打ち出し、収益獲得につながるような活動を促している。各店の貸出金利息や手数料収入の獲得額、貸出金利回りの維持

¹ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所が 2018 年度に開催した経営戦略プランニング研修受講金庫（合計 27 金庫）などへのヒアリング・意見交換による。

などの目標比率を引き上げる信用金庫が目立つ。無理なセールスを抑制するため、カードローンや預かり資産などの商品別の目標設定より、営業店全体の収益獲得額を目標設定とする信用金庫がみられるほか、大都市部の信用金庫を中心に住宅ローンの推進を目標から外す動きがある。

(図表 1) 主な取組事例 (収益項目の重視)

- 昨年度に営業店評価を大幅に改定し、収益管理部門、特に当金庫の収益の7割を占める貸出金利息の部門について比重を引き上げた。
- 収益力向上のため営業店に対してキャッシュベース利益を目標とした収益管理を導入した。キャッシュベース利益はコア業務純益目標を達成するために金庫全体の計画から本部が受け持つ部分と営業店が稼ぐ利益を明示し、店舗表彰の達成必須項目とした。
- 営業店ごとに収益目標を設定している。収益管理シートにより収益管理を行い、業績評価の基準とする。
- 実需に対する融資に取り組む方針で、無理な残高追求はやめた。収益力強化の観点から預貸金残高の目標を末残から平残による評価へと変更した。
- 住宅ローンを目標から外し、自然体の推進にした。

(備考) 図表 1～3 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 本業支援・プロセス評価の設定 (比率引上げ)

事業性評価に基づく本業支援を強化するため、18年度の営業店評価においても本業支援・プロセス評価を設定または比率を引き上げる信用金庫が多かった。地域的には東京や大阪などの大都市部に立地する信用金庫を中心に事業性融資の強化を鮮明にする動きがある。こうした信用金庫では、課題解決型営業への転換を促すため、営業店評価の内容を大きく組み替える動きがみられた。

(図表 2) 主な取組事例 (本業支援・プロセス評価の設定・比率引上げ)

- 事業性評価部門の業績評価割合を20%に引き上げると同時に、「課題解決支援プロジェクト」を新たな配点対象として評価に追加した。
- 前期までは特別表彰項目だった顧客の本業支援に係る項目を総合業績評価に組み入れた。
- コンサルティング部門、融資部門に重点を置いた店別表彰制度に切り替えた。
- 収益部門、運用部門、調達部門に加え、課題解決部門を新設し、4本柱とした。
- 営業店間で顧客同士の取引に結び付いた事例について、ビジネスマッチング大賞として支店長会で表彰する。

(3) 働き方改革の取組評価

長時間労働の是正などの働き方改革が社会的にクローズアップされていることを受け、働き方改革の取組みを評価する信用金庫もある。なかでも時間外勤務の削減や有

給休暇の取得状況を営業店評価の評価項目に設定する信用金庫が多いようである。働き方改革は、営業活動の生産性向上や職員の意識改革・ES向上にもつながる施策なので、19年度以降は評価ウェイトが拡大する可能性もある。

(図表3) 主な取組事例(働き方改革の取組評価)

- 有給休暇の取得や平均退店時間といった労働環境部門を評価項目として新たに加えた。
- 前年度の実績を基準に時間外労働時間の増減状況を評価する。

2. コスト削減状況の評価設定

(1) 目的

ここ2～3年、多くの信用金庫で営業店評価にコスト削減状況を盛り込むことが検討俎上にあがっている。設定の目的は、①営業活動の生産性向上、②より公平な評価の実施、③職員の意識改革などである(図表4)。

(図表4) 設定の目的

営業活動の生産性向上	時間外勤務の削減など、より少ないコストで目標達成を目指すことで営業活動の生産性向上に取り組む。
より公平な評価の実施	投入したコストを勘案することで収益判定の正確性・公平性が高まるので、職員の納得感も得やすい。
職員の意識改革	営業店長を含む職員が生産性向上のため創意工夫するなど考えて行動するようになる。

(備考) 図表4・5ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 営業活動の生産性向上

生産性向上策とは、大量の経営資源(人・物・金)を投入して目標を達成するのではなく、最少の経営資源の投入で最大の成果を達成することである。信用金庫の営業活動についても同様であり、不必要な時間外労働などを削減しつつ目標を達成することで活動の生産性を高める必要がある。

② より公平な評価の実施

収益を重視した営業店評価を実施するうえで、コストを勘案した方がより正確・公平な収益判定が可能となる。より少ないコストで収益を獲得した営業店の方が収益寄与度も大きいと考えられる。

営業店の職員にとっても、コストを加味した収益判定の方が、自店の特性などに見合った活動ができるなど、納得感を持って活動しやすくなるだろう。

③ 職員の意識改革

営業店長を含む職員が考えて行動するきっかけにする狙いがある。コスト削減状況を評価対象にすることで、限られた経営資源を有効活用しつつ最大の成果を目指すようになるだろうし、不要不急な時間外勤務などが減れば近年の働き方改革の流れにもつながるだろう。

(2) 評価対象

主なコスト削減の評価対象には、人件費にかかる項目と物件費にかかる項目とがある(図表5)。信用金庫によって、営業店でコントロール可能な時間外勤務や電気代・コピー代の増減状況を評価対象とするケースもある。

(図表5) 評価項目の例

人 件 費	物 件 費
✓ 時間外勤務の短縮状況	✓ 電気代やコピー代、ガソリン代等の経費
✓ 店舗の総人件費(パート等を含む)	✓ 店舗の総物件費(テナント店舗の場合は家賃等を含む)

3. 導入効果・課題(実施金庫の意見等)

コスト削減状況を営業店評価に盛り込むことについては、信用金庫の間で積極的な意見・消極的な意見の両方がみられた。

(1) 積極的な意見・メリット

(図表6) 積極的な意見等

- 人件費を営業店評価に盛り込んだら、営業店(長)は自店に本当に必要な人員を本部に申請するようになった。人件費等のコストを睨んで営業店を運営するようになった。
- 当金庫では、最少のコストで目標を達成した店舗の方がコストをかけて目標を達成する店舗より評価される雰囲気生まれた。赤字店舗は無駄なコストをかけないようになった。
- 赤字の店舗でもコスト削減努力を行うようになり、金庫の業績向上の意識が進んだ。
- 営業店の職員は時間外勤務や無駄な電気、コピーの使用を控えるようになった。意識付けの効果は大きい。
- 管理上の店舗採算ではなく、営業店評価では収入項目だけをみることにしたが、それでも、どう収入を増やすのか各営業店長は考え創意工夫するようになった。
- 当金庫では規模の拡大から収益性の向上に経営の舵を切る方向である。今後は、収益性やコストを考えながら活動することを目指している。

(備考) 図表6・7ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

実施金庫からは営業店長が『どうやって自店の収益目標を達成するか』などを自ら考えるようになったとの意見があった。また『無駄なコストをかけなくなり、一人ひとりの職員にまでコスト削減意識が定着した』などのメリットもあげられる。実施金庫（予定を含む）の主な意見等は図表6のとおりである。

（２）消極的な意見・デメリット

一方でコスト削減意識が過度に強まることで、営業店の活動が委縮したり、金庫の目指す方向と異なる動きに陥ったりする恐れを指摘する意見があった。営業店でコントロール可能なコストは限られる。特に総人件費の削減状況を営業店評価に盛り込むと、職員の削減や質への要求につながるなどの指摘があった。実施金庫（予定等を含む）の主な意見等は図表7のとおりである。

（図表7）消極的な意見等

- 収益ベースの評価に切り替えたため、物件費および人件費も評価に加えた。しかし営業店がコスト削減・縮小均衡に重点を置かないか心配である。
- 収益ベースの評価の場合、単年度ではコスト削減効果が出るだろうが、中長期でみると反動が心配である。コスト削減で利益を確保する支店をどのように評価するべきか。
- 人件費を評価対象にしたなら、自店の職員数を減らしたがる営業店長が発生したほか、新入職員の配属などを嫌がる風土が強くなった。
- 営業店（長）への意識付けとして人件費を評価項目に入れるのは有効だろうが、公平な運用が難しいのではないか。おそらくコストが安く優秀な職員の奪い合いも生じる。
- 過去に営業店評価に経費を盛り込んだら、自店の経費支出の先送りなど本来の目的とは異なる動きが出てしまった（現在はコスト削減項目の評価は止めた）。
- 店舗の償却費や総人件費などを評価対象に盛り込んでも、営業店の努力でコントロールできない（なら評価するのは無駄である）。

4. 設定時の検討項目

信用金庫がコスト削減状況を営業店評価に設定する場合の検討項目は、①営業店（長）の権限の拡大、②設定の趣旨の周知徹底などである（図表8）。

（図表8）主な検討課題

営業店（長）の権限の拡大	営業店長が生産性向上に資する営業活動に取り組めるよう、人員配置の決定権を認めるなどの権限移譲を実施する必要がある。
設定の趣旨の周知徹底	コスト削減状況を営業店評価に盛り込むことの目的・趣旨を営業店に周知徹底する必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 営業店（長）の権限の拡大

営業店（長）の権限を拡大する必要がある。営業店が創意工夫して自店の生産性を高められるよう、例えば当該店舗の職員の担当替えや役割の割合を営業店長が自由に変更できるようにする。信用金庫のなかには、営業店長が自店の職員の○人を渉外担当者、○人をテラーに任命し、さらには渉外担当者のうち△人を地区担当、△人を新規開拓担当などに任命できるようにしている。当然、新入職員の育成や女性職員の活躍拡大などについてのルール化は必要とされるが、創意工夫する自由度を与えることで、コストも勘案した営業店の運営が可能となろう。

(2) 設定の趣旨を周知徹底

コスト削減状況を営業店評価に盛り込むことの目的・趣旨を営業店に周知徹底する必要がある。無駄な活動を見直し、効率よく営業活動を行う狙いだったにもかかわらず、コストをかけないことが目的化してしまっただけでは元も子もない。評価する側の本部職員も前向きな活動のみを評価対象にするなどのルール付けが必要となる。

実施にあたっては、経営陣が必要なコストをかけることは大切だと営業店職員に加え、評価する側の本部職員にも繰り返し伝えることが求められる。

おわりに

日本銀行のマイナス金利政策が長期化するなか、信用金庫の間で営業店評価の見直しが活発である。営業店の職員がこれまで以上に納得感を持って活動するためにはコスト削減状況を評価に盛り込む必要があるのかもしれない。人件費の削減状況を評価対象に盛り込むことには課題も残るが、より公平な営業店評価を実施する手法として検討する余地はあるのではないかと。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

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】（2018年度）

号 数	題 名	発行年月
30-3	信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について	2018年5月
30-4	信用金庫の中期経営計画の策定事例－新宮信用金庫－	2018年5月
30-5	信用金庫の移動金融店舗車の導入動向について	2018年5月
30-6	信用金庫の建設業向け貸出動向	2018年5月
30-7	信用金庫の若手職員の育成事例③－京都北都信用金庫－	2018年6月
30-8	信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて	2018年7月
30-9	1人当たりの指標からみる信用金庫の生産性 －預金規模階層別にみた特徴－	2018年7月
30-10	信用金庫の創業支援施設の開設動向について	2018年8月
30-11	信用金庫の母店制度の導入事例－京都北都信用金庫「エリア制」－	2018年8月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－1 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 －顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す－	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2 －「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年12月
30-17	信用金庫のATMの効率化動向－経営戦略⑫－	2019年1月
30-18	信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について －経営戦略⑬－	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月
30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について－経営戦略⑭－	2019年1月
30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について－経営戦略⑮－	2019年1月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2019年1月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
19.1.7	内外金利・為替見通し	30-10	物価の基調は弱く、日銀は今年も超緩和的なスタンスを維持しよう
19.1.15	中小企業景況レポート	174	全国中小企業景気動向調査結果(2018年10~12月期) 特別調査:2019年の経営見通し
19.1.18	金融調査情報	30-17	信用金庫のATM効率化動向 一経営戦略⑫一
19.1.18	金融調査情報	30-18	信用金庫による支店窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について 一経営戦略⑬一
19.1.18	金融調査情報	30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」
19.1.25	ニュース&トピックス	30-61	信用金庫の飲食業向け貸出の動向
19.1.25	ニュース&トピックス	30-62	中小企業における2019年の経営見通し 一経営見通しは若干低下も高い水準を維持一
19.1.30	ニュース&トピックス	30-63	緩やかな減速が続く中国経済 一米中貿易摩擦は長期化の可能性一
19.1.31	金融調査情報	30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について 一経営戦略⑭一
19.1.31	金融調査情報	30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について 一経営戦略⑮一

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
19.1.7	地域経済に対する信用金庫の支援	静岡大学 (静岡県信用金庫協会寄附講座)	鉢嶺実
19.1.12	平成31年の経済展望等について	会津信用金庫	角田匠
19.1.18	2019年の経済展望と消費増税の影響	埼玉縣信用金庫	角田匠
19.1.21	2019年の経済展望と消費増税の影響	熊本第一信用金庫 宇城市	角田匠
19.1.23	事業承継、何から始めるか 一“事業承継の危機”を回避していくために一	城北信用金庫	鉢嶺実
19.1.24	企業の「稼ぐ力」 一「稼ぐ力」を磨く中小企業の事例を中心に一	岐阜信用金庫	松崎英一
19.1.24	今年の経済見通し	大阪彩都総合研究所	角田匠

<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 <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)