

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

29-26

(2018. 1. 17)



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 -経営戦略⑨-

視点

信用金庫の営業店評価は、かつての預金残高の積上げから融資量の獲得、そして収益額の極大化へと重点項目が変化してきた。特に、日本銀行によるマイナス金利付き量的・質的金融緩和（マイナス金利政策）が始まった平成 28 年度以降、信用金庫の間で収益を意識した評価体系への移行が強まりつつある。これに加え、金融仲介機能の発揮に向けたプロセス・定性評価を導入する動きもある。営業店評価は、金庫経営方針を具現化したメッセージであり、自金庫の目指す方向と営業店の活動の軸を合わせる必要がある。だからこそ、時代の変化に合わせた評価体系への転換が求められている。

そこで本稿では、信用金庫の営業店評価の見直し動向について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

要旨

- 信用金庫を取り巻く経営環境が大きく変わりつつあるなか、営業店評価のあり方そのものを見直す動きが加速している。
- 平成 29 年度の営業店評価の特徴をあげると、①収益獲得を意識した評価体系への移行、②コスト削減状況等の評価項目への設定などがある。また、金融仲介機能を発揮するため、③プロセス評価・定性評価を導入する動きもみられる。
- 特徴的な取組事例では、支店独立採算の考え方の導入、行動プロセスや若手の育成状況の評価項目への設定などがみられる。
- 検討課題は、①経営戦略との整合性、②必達意識の定着、③営業店長の裁量拡大、④過大な負荷の軽減などとなる。

キーワード

営業店評価、目標設定、プロセス・定性評価、必達意識の定着、営業店長の裁量拡大

目次
はじめに
1. 平成 29 年度の営業店評価の特徴
2. 主な取組事例
3. 検討課題
おわりに

はじめに

信用金庫の営業店評価は、かつての預金残高の積上げから融資量の獲得、そして収益額の極大化へと重点項目が変化してきた。特に、日本銀行によるマイナス金利付き量的・質的金融緩和（マイナス金利政策）が始まった平成 28 年度以降、信用金庫の間で収益を意識した評価体系への移行が強まりつつある。これに加え、金融仲介機能の発揮に向けたプロセス・定性評価を導入する動きもある。営業店評価は、金庫経営方針を具現化したメッセージであり、自金庫の目指す方向と営業店の活動の軸を合わせる必要がある。だからこそ、時代の変化に合わせた評価体系への転換が求められている。

そこで本稿では、信用金庫の営業店評価の見直し動向について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

1. 平成 29 年度の営業店評価の特徴

信用金庫を取り巻く経営環境が大きく変わりつつあるなか、平成 30 年度事業計画の策定に合わせた営業店評価の見直しが加速している。景気回復を受け、信用金庫の貸出金残高は 55 か月連続で前年同月末の残高を上回った（29 年 11 月末現在）。その一方で日本銀行のマイナス金利付き量的・質的緩和（マイナス金利政策）の影響などから貸出金利回は低下傾向が続き、収益性の低下が深刻な状況にある。

こうしたなか、預貸金残高のボリューム追求を第一とする営業店評価の体系を抜本的に見直し、収益を重視した体系に切り替える動きがある。29 年度の営業店評価の特徴をあげると、①収益獲得を意識した評価体系への移行、②コスト削減状況等の評価項目への設定、などがある。また、28 年 9 月に公表された「金融仲介機能のベンチマーク」で掲げられた金融仲介機能を発揮するため、③プロセス評価・定性評価を導入する動きもみられる。

（1）収益獲得を意識した評価体系への移行

マイナス金利政策が年間を通じて経営に影響を与えた 28 年度決算を踏まえ、29 年度の営業店評価では収益獲得を意識した評価体系が増加した。貸出金項目では、末残ベースから平残ベースが重視されるようになり、また利回りや貸出金利息などを目標項目に加える信用金庫が多い。

貸出金利回の低下を抑えることに注力すると残高が伸び悩む恐れもある。そこで、貸出金残高の目標は残しつつ極端な金利競争が続く住宅ローンの評価の対象から外したり、企業向け貸出の先数を評価対象に加えたりするなどの工夫がみられる。また、これまで消極的であったミドルリスク層への融資を促すことで、残高と利回りを確保しようとする取組みもある。

手数料収入の面では、預かり資産や外為取引、ビジネスマッチングで得られる手数料などを評価項目に設定する動きがある。ただし、フィデューシャリー・デューティに対応するため、過度な目標設定は行われていない。ビジネスマッチング手数料なども顧客ニーズに応える範囲での活動を心掛けている。

(2) コスト削減状況等の評価項目に設定

信用金庫経営においてコスト削減・生産性向上が重要課題となるなか、営業店評価にもコスト削減項目を盛り込む信用金庫が増えた。かつてのような『コスト（人・物・金）をいくらかけても、それ以上に稼げば良い』時代ではなく、必要最小限の経営資源で最大の効果を発揮することが求められる時代である。そこで営業店評価のなかで無駄なコストを抑え効率よい営業推進を促している。具体的な評価項目では、働き方改革の実現に向けた時間外労働の削減状況を営業店評価に盛り込む事例が多い。

(3) プロセス・定性評価の導入

28年9月、金融庁は「金融仲介機能発揮のためのベンチマーク」を公表した。そこで、金融仲介機能の発揮に向けたプロセス評価や定性評価を導入した信用金庫がある。事業性評価シートの作成から課題の把握、解決への取組みまでの一連のプロセスを評価している。現状は、試行導入や一部導入の信用金庫が多く、地域銀行でみられる計数目標の廃止・PDCAサイクルのプロセス評価まで踏み込むことには消極的なようである。取引先の事業性評価に基づく本業支援を強化するうえで、プロセス評価や定性評価への転換は重要と考えられ、営業店評価におけるウェイトも高まっていくと予想される。

(図表1) 平成29年度の営業店評価の特徴

収益獲得を意識した評価体系への移行	預貸金残高のボリューム目標を残しつつ、収益獲得につながる活動を評価する体系に移行する。
コスト削減状況等の評価項目への設定	コスト削減・生産性向上を目指し、時間外労働の削減状況などを評価に盛り込む。
プロセス・定性評価の導入	事業性評価に基づく本業支援を加速させるため、プロセス評価や定性評価を（試行）導入する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成 29 年度に「経営戦略プランニング研修」¹を開催した。以下では、同研修の受講者および他研修生とのディスカッション内容などを参考に、信用金庫の営業店評価の見直し動向を紹介する。

(1) 収益を意識した評価の取組事例

主な取組事例では、営業店評価に「支店独立採算」の考え方を取り入れ、最低限の経費で最大の収益を獲得することを評価する体系とする信用金庫がある。営業店（長）は、自店のマーケットなどを勘案し創意工夫するなか、貸出金利息や手数料収入の獲得に取り組んでいる。もう一步踏み込み、人件費や物件費の削減状況も収益貢献に反映させる信用金庫もある。いずれにしても、営業店に厳密な収益管理を求める訳ではないので、あくまでも収益意識の醸成を狙ったものとされる。

なお、収益を意識した評価の事例は図表 2 のとおりである。

(図表 2) 収益を意識した評価の取組事例

- ・ 営業店収益管理を毎月実施し、全店に還元する。
- ・ 顧客別の為替手数料等の増減状況を営業店に還元する。
- ・ 収益力の向上、営業基盤の拡充強化、融資量の確保に重点を置き、資金利益比率、職員一人当たり貸出金平残期中増加額、重点推進項目達成率、融資関連項目を盛り込む。
- ・ 期中平残目標達成および利益目標達成を表彰の条件とする。利益項目には、営業店利益、信用コスト控除後利益、OHRの目標達成度を盛り込む。
- ・ 増加額目標から貸出金利息・利回り重視に変更する。
- ・ 残高目標に加え、収益力の強化を図るため平残目標の設定、貸出金利回りの改善率、業務損益の計画進捗率を加える。
- ・ 収益評価では、貸出金利息収入と役務収益（昨年実績の預かり資産と外国為替の合計）の総額を収益目標値に設定する。
- ・ 各店で貸出金利息の自主目標を掲げ、自店の貸出金ポートフォリオ等を把握のうえ業務推進に取り組む体制とする。
- ・ 事業性融資およびプロパー融資への取組みを評価する（住宅ローンは評価対象外）。
- ・ 住宅ローンを営業店評価の対象から除外する。
- ・ 不良債権の圧縮額を評価する。
- ・ 手数料収入の獲得額を目標に盛り込む。
- ・ 預かり資産の販売額から得られる手数料収入が閲覧可能なシステムを手当てする。

(備考) 図表 2～5 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 平成 29 年度は 4 回開催し、34 金庫 36 人が受講した。

(2) コスト削減状況等の評価項目への設定事例

コスト削減に向けた取組事例では、営業店の時間外勤務の削減状況を評価対象とする信用金庫が多い。物件費については、電気代などの削減状況も評価対象に加え、不必要な支出を抑制するよう促す取組事例がある。支店独立採算の考えを進めるなか、営業店（長）に自店職員の担当決定、さらには職員数の増減申請を認める取組事例も増えてきた。

なお、コスト削減状況等の評価項目への設定事例は図表3のとおりである。

(図表3) コスト削減状況等の評価項目への設定事例

- ・ 収益目標に各店の人件費・物件費の増減状況を盛り込む。
- ・ 電気・ガソリン・水道・紙類の使用削減を目標設定し、毎月の削減状況を還元する。
- ・ 時間外労働については、前年度比10%削減目標とし、進捗状況を還元する。
- ・ 営業店長に自店職員の担当を決める権限を与える。
- ・ 収益目標を達成する手段として、営業店長に自店の職員数（非正規職員を含む）増減の申請を認める。
- ・ 自店の物件費等を削減した場合、収益項目のプラス評価とする。

(3) プロセス・定性評価の導入の事例

金融仲介機能を発揮するため、プロセス評価や定性評価を導入する取組事例がある。収益項目とのバランスを取りつつ、課題解決に向けた行動プロセスやコンサルティングの評価ウェイトを高めている。

なお、プロセス・定性評価の導入の事例は図表4のとおりである。

(図表4) プロセス・定性評価の導入事例

- ・ 従来の収益・業容拡大重視型の評価に加え、金融仲介機能のベンチマーク項目を採用し、評価項目の一部にプロセス評価を導入する。
- ・ 課題解決型の営業の配点に重点を置く。金庫の営業戦略等との整合性を高めつつ、職員の意識改革ならびに高揚につなげる仕組みとしている。
- ・ プロセス評価を盛り込み、事業性評価シート「課題共有」先数等を評価する。
- ・ 訪問目的～提案～支援活動～成果までの活動プロセスの過程や顧客本位の活動に重点を置いた評価とし、営業活動の平準化を図るとともに、活動傾向の分析を行う。
- ・ 課題解決対応シートにより、結果的に実績に結び付かなかつたとしても、良好な活動自体に評価ポイントを付与する。
- ・ 基盤拡大項目を絞り込んだほか預金に関する配点を極端に小さくする一方で、事業性評価およびコンサルティングの配点を引き上げる。
- ・ 「地域創生」特別表彰を設け、創業支援や再生支援、本業支援の取組み等に応じた得点上位店舗を表彰する。

(4) その他の取組事例

その他の取組事例は図表5のとおりである。

(図表5) その他の取組事例

- ・ 融資取引先（事業所含む）に対する定積セット率を設定し、良質な定期積金契約の獲得を推進する。
- ・ 低コスト預金の獲得として給振口座、年金受給口座の獲得の配点を引き上げる。
- ・ 地域シェアを高めるため、定期積金の目標を復活させる。
- ・ 経営戦略に合わせ、業績だけでなく「顧客満足・業務プロセス・職員満足」をバランスよく設定する。
- ・ 収益項目などを営業店評価に反映、本部監査の結果は業績評価に反映させる。
- ・ ブロック別の総合部門を新設し、ブロックの一体感の向上を図る。
- ・ 計数目標はブロックに配賦し、ブロック内で各店に目標を割り振る（店別ではなくブロック単位での評価を重視する）。
- ・ 単独店舗との公平を期すため、母店・サテライト店制度の評価は、両店を合算した職員の人数を根拠に目標を設定する。

4. 検討課題

検討課題は、①経営戦略との整合性確保、②必達意識の定着、③営業店長の裁量拡大、④過度な負担の軽減となる（図表6）。

(1) 経営戦略との整合性確保

営業店評価は、当該年度における営業店の行動指針と位置付けられる。そのため、中期経営計画および単年度事業計画と整合性の取れた評価体系とする必要がある。逆に事業計画と整合性の取れない評価体系を営業店に提示した場合、自店の活動の根拠が不明瞭となり、営業店職員の納得感を得にくい恐れもあろう。営業店評価は自金庫の目指す方向・取り組むべき活動のメッセージであり、経営戦略の変化に合わせた柔軟な体系の見直しが求められる。

(2) 必達意識の定着

営業店評価は自金庫の目指す方向を具体化した指標である以上、営業店として達成に向け真摯に取り組んでいく必要がある。自らの行動一つひとつが自金庫の経営を左右すると納得し行動することで、必達意識も醸成されよう。

そのため、営業店評価の達成度合や活動プロセスによりある程度の信賞必罰は不可欠ではないだろうか。逆に達成不可能な高い目標数値や、ある程度の努力で達成可能な目標数値を評価項目に設定することは再考を要すると考えられる。

(3) 営業店長の裁量拡大

収益を重視した評価体系を指向する場合、営業店長の裁量を拡大する必要がある。各営業店のおかれたマーケット環境や経営資源によって、収益の作り方は異なってくる。

例えば、中小企業の集積地に立地する支店、新興住宅地に立地する支店、さらには富裕層の多くすむ地域に立地する支店では、異なる営業推進手法が求められる。信用金庫によっては、自店の渉外担当者の役割（地区担当、法人開拓担当、預かり資産担当等）を営業店長に任せるなどの工夫を認めている。大手の信用金庫では複数店舗からなるブロックやエリアに目標数値を配賦する権限を与えるケースもある。

営業店長に対する裁量拡大時の留意点は、権限を与える裏返しとして責任を求める必要があるほか、営業店が短期的な目線で活動しないよう、別途、人材育成などの評価目標を割り振ることも不可欠である。

(4) 過度な負担の軽減

収益目標のウェイトが高まるなか、引き続きボリューム目標や基盤目標、さらには内部管理、人材育成の目標など、営業店評価の項目は質・量ともに年々増加傾向にある。また、ポイント換算の評価体系を導入した信用金庫では、計算式の複雑化に加え、効率よくポイントを稼ぐことに注力する営業店も出てしまうとのことである。現状、多くの営業店で評価項目の達成への負担感が増し、さらに行動の優先順位が不明瞭になっている可能性もある。

今後、営業店評価を検討するうえで過度な負担を軽減し、シンプルな評価体系を採用することが望まれる。そのためには営業店の行動を統括する本部部門が各部の指示事項を調整するなどのリーダーシップの発揮が求められる。

(図表6) 検討課題

経営戦略との整合性確保	営業店の行動が中期経営計画や事業計画に沿ったものとなるよう、整合性のある評価体系とする。
必達意識の定着	営業店評価は自金庫の目指す方向を具体化したものなので、納得感のもと必達意識を醸成する。
営業店長の裁量拡大	収益の評価ウェイトを高めるなか、営業店長に一定の権限を与えると同時に責任感を持たせる。
過度な負担の軽減	本部各部による過度かつ複雑な営業店評価を見直し、シンプルな評価体系を目指す。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

昨年来、多くの信用金庫が金融仲介機能の発揮を目指し、個人・法人顧客の課題解決型営業に舵を切っている。単純な低金利の提示による貸出金残高の追求では適正収益が確保できなくなってきたおり、貸出金の量と質のバランス営業が求められるようになった。

生産性向上・働き方改革を実現するためには、最少の経営資源投入で最大の成果を得るような営業活動が求められている。

信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化している以上、営業店評価のあり方も大きく見直していく必要性が高まろう。ただし、営業店に対する十分な説明を行わないなかで評価体系を変えたのでは自金庫の目指す方向とは異なる動きを営業店が行ってしまう恐れもある。そうならないためにも、営業店評価の内容について周知を徹底し、十分に理解させることが不可欠と考えられる。

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。