

営業店の目標設定

講義 6

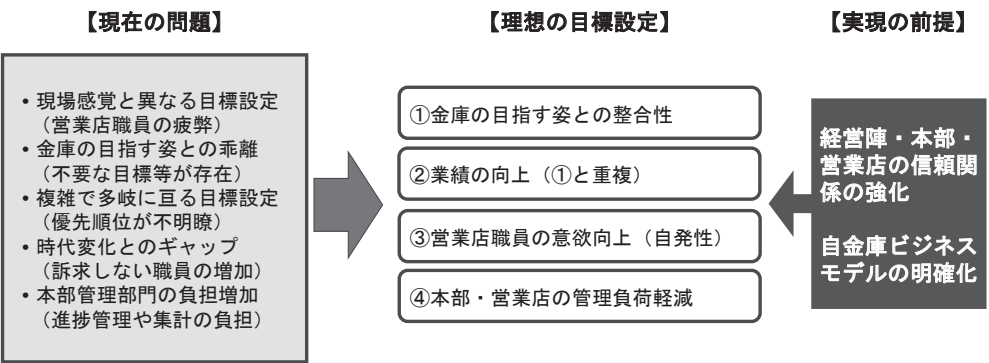
要 旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義6「営業店の目標設定」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 若手・中堅職員の価値観の多様化などが進む現在、多くの信用金庫が最適な営業店目標や営業店表彰基準の設定方法を模索している。
- 研修受講金庫へのヒアリングベースでは、収益力強化を目的としたボリューム重視から収益重視の目標設定への転換事例が多かった。
- 営業店職員が納得感を持って能動的に活動するような目標設定の実現には、本部（経営陣）と営業現場の意識共有が重要と考えられる。

1. 営業店目標設定の見直し

信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、経営を存続させるに足る収益の確保が不可欠である。営業店に対する目標設定は、自金庫のビジネスモデルを実現するための具体策を可視化したものであり、営業店にとって活動のガイドラインと位置付けられる。ところが近年は、若手・中堅職員の価値観の多様化などから、従来スタイルの目標設定が機能しにくくなり、本部と営業店の双方が納得するような目標設定に試行錯誤する信用金庫が増えている（図表1）。

図表1 営業店の目標設定を取り巻く状況（イメージ）



（備考）図表1から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（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。また本稿は、研修受講者の個人的な意見や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、事例の記載を含め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）。

2. 主な目標設定手法

近年の営業店目標の設定傾向を挙げると、収益力の強化を目的にボリューム重視型から収益重視型への転換が進んでいる。研修受講金庫へのヒアリングベースでは、より良い営業店目標を目指し、ここ数年は①自主設定型、②収益ベース型、③絶対評価型などの導入事例があった（図表2）。また、目標設定に関連して営業店表彰制度を廃止したり、順位付けを止めたりする研修受講金庫も散見された。

図表2 近年の目標設定手法（代表例）

自主設定型	●営業店が自店の目標（活動計画）を立案するタイプ。自主目標を本部と調整のうえ決定する導入金庫が多い。
収益ベース型	●営業店には貸出金利息額などの収益目標を割り振り、具体的な活動計画の裁量を与えるタイプで、近年導入金庫が増えている。
絶対評価型	●相対評価型の評価（表彰）を止め、絶対評価で営業店を評価するタイプ。
ブロック配賦型	●個々の営業店に目標を割り振るのではなく、ブロック（エリア）に目標を配賦しブロック内の店舗が協力して目標達成に取り組むタイプ。
プロセス評価型	●本業支援などの課題解決型営業を主に定性面から評価するタイプ。

3. 経営陣と営業現場の意識共有（講義6のまとめ）

当研修の講義6の意見交換を通じて本部（経営陣）と営業現場の意識ギャップの拡大を感じた。本部の設定する営業店目標に問題があるのではなく、本部と営業店のコミュニケーション不足に課題があると考えられる。営業店が納得感を持って活動するような営業店目標を実現するためには、経営陣と営業現場の意識共有を密に行うことが求められる。

4. 関連する意見交換等

「営業店の目標設定」（講義6）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表3）。

図表3 講義6に関連した意見交換等の例

（2024年4月09日付）	（47）－収益ベース型目標設定制度の実施動向－
（2024年4月09日付）	（48）－絶対評価型表彰制度の実施動向－
（2024年4月12日付）	（49）－個人表彰制度の実施動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

収益ベース型目標設定制度の実施動向

講義 6－1

ポイント

- 業容拡大より収益獲得を意識した営業活動への転換を促すため、「収益ベース型目標設定制度」を導入する信用金庫がある。
- 同制度は、貸出金利息や手数料収入などの収益目標を営業店に割り振り、目標達成に向けた営業スタイルに裁量を与える仕組みである。
- 取組時の検討課題は、①本部を含めた収益意識への転換、②本部と営業店の信頼関係、③短期的な収益偏重への是正策などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、貸出金利息や手数料収入に絞って同制度を導入する信用金庫が多くみられた。

1. 収益ベース型目標設定制度の仕組み

信用金庫が収益力を高めるためには、預貸金残高の積上げによる業容拡大ではなく、収益獲得を意識した営業活動への転換が求められる。近年、導入金庫がみられる収益ベース型目標設定制度は、貸出金利息や手数料収入などの収益目標を営業店に割り振り、具体的な営業活動に裁量を与えるものである（図表4）。

また同制度は、営業店に創意工夫の余地を与えつつ、本部によるコントロールを残す効果が期待されるため、本部による押付け型の目標設定と、営業店による自主設定型の目標設定との中間的な位置付けとされる。

図表4 収益ベース型目標設定制度の流れ（代表例）

【流れ】	【内 容】	【備 考】
①計画策定の指示	● 本部より各営業店に収益目標（貸出金利息＋役務収益等）を課すと同時に次年度の活動計画の立案を指示。	✓収益目標は収入項目の多い（経費を盛り込んだ収益目標は少ない）。
②活動計画の立案	● 営業店にて次年度の活動計画（案）を立案（営業店の裁量あり）。	✓最低限のルールあり（例えばM&A手数料のみで収益目標を達成する活動計画はNGなど）。
③本部との調整	● 営業店の活動計画（案）に対し、必要に応じて本部と調整（収益目標の修正等もあり）。	✓調整は最低限とする必要あり。
④収益目標および活動計画の決定	● 次年度の各営業店の収益目標および活動計画が決定。	✓進捗管理も収益ベースを重視する。

2. メリット・デメリット

営業店は自店に適した営業活動を行うなかで収益目標の達成を目指すことになる。そのためモチベーションの向上や、本部による管理負荷の軽減などが期待される。その一方で、短期的な収益目標の達成に向けた営業活動への傾斜や、収益重視の活動結果として預貸金残高のボリューム縮小などが懸念される。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①本部を含めた収益意識への転換、②本部と営業店の信頼関係、③短期的な収益偏重への是正策などがある。同制度は、業容拡大を重視したビジネスモデルから収益を重視したビジネスモデルへの転換を宣言するものであり、短期的な預貸金残高の増減に一喜一憂しない心構えが求められる。また、営業店が目先の収益獲得のため大口融資などに偏重しないようなルール作りも必要である。

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5のとおりである。

図表5 収益ベース型目標設定制度の実施に関する主なコメント

- 当金庫は、営業店長に自店の活動計画を考えさせることを目的に、収益ベース型の目標設定を導入した。現実的には企業向け貸出を伸ばさないと収益目標の達成は厳しいものの、各店は創意工夫して目標達成を目指すようになった。
 - 当金庫は過去に自主設定型の目標設定を導入したが上手く機能しなかった。そこで本部による押付け型の目標設定と自主設定型の目標設定の良い所取りである収益ベース型目標設定を導入することにした。
 - 当金庫が収益ベース型目標設定を導入した効果を挙げると、過疎地域の店舗が営業店評価で上位にランキングするなど、どの店舗も『頑張れば表彰される可能性がある。』との意識が醸成された点となる。
- (課題の例)
- 残高主義から収益主義への転換を図るため、収益ベース型目標設定を導入した。営業店の意識改革に貢献した一方で、敢えて課題を挙げると、渉外担当が既存先の貸増しや目先の手数料収入に走りやすい点となる。
 - 採算意識を高めるため収益ベース型目標設定に経費(削減)を盛り込んだところ、各営業店は職員の削減に動いてしまった。そこで現在は費用項目を除いた収益目標にしている。
 - 当金庫は、収益ベース型目標設定を導入したにもかかわらず、本部(経営陣)は残高伸長を気にする傾向が残る。もう少し本部と営業店の信頼関係を高めないと機能は難しい。

絶対評価型表彰制度の実施動向

講義6－2

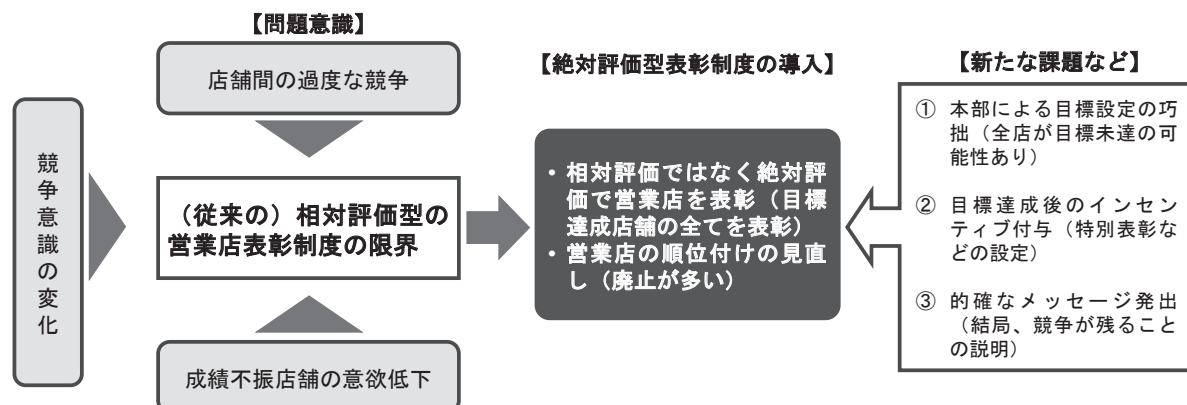
ポイント

- 営業店表彰において相対評価の順位付けを止め、目標を達成した全店舗を表彰する「絶対評価型表彰制度」の導入に踏み切る信用金庫が出てきた。
- 同制度は、名称のとおり相対評価ではなく絶対評価で営業店を表彰する仕組みで、目標設定の巧拙が重要とされる。
- 取組時の検討課題は、①本部による目標設定の巧拙、②目標達成後のインセンティブ付与、③的確なメッセージの発出などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、目標を達成した全店舗を表彰し、更にその中から特別表彰を行う信用金庫があった。

1. 絶対評価型表彰制度の仕組み

営業店を相対評価で表彰するのではなく、目標を達成した全店舗を表彰する「絶対評価型表彰制度」を導入する信用金庫が少しずつ増えている。この背景には、相対評価による店舗間の過度な競争（年度末に向けた無理な営業など）や、上位表彰入りが難しい成績不振店舗のモチベーション低下が散見されることなどがある。これに対し、導入金庫が相次ぐ同制度は、目標を達成した全店舗が表彰対象となるので、自店の努力結果がそのまま評価されることになる（図表6）。また近年、過度な競争環境に対し社会的な批判が高まっていることも、同制度の導入を後押ししていると考えられる。

図表6 絶対評価型表彰制度の導入経緯（イメージ）



2. 本部による目標設定の考え方

同制度の導入では、本部による目標設定の考え方が重要とされる。と言うのも、本部が営業店に割り振る目標水準によって、全店が目標達成もしくは目標未達成になり得るからである。適切な合格率〇%の考え方が求められる。そのため複数の導入金庫から『本部と営業店の双方に居心地の良い目標設定に苦勞する。』との声が聞かれた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①本部による目標設定の巧拙、②目標達成後のインセンティブ付与、③的確なメッセージ発出などがある。営業店が目標達成後もモチベーションを維持するため、特別表彰などを導入する信用金庫もあるが、そうだとするなら営業店は『結局、相対評価の競争が残るのではないか？』との疑問を感じるだろう。そこで導入にあたっては、導入の趣旨や狙い、取組方針などを営業店に周知徹底することが望まれる。

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7のとおりである。

図表7 絶対評価型表彰制度の実施に関する主なコメント

- 当金庫は今年度から営業店の順位付けを止め、絶対評価で表彰する形にした。ただし本部による毎月の進捗管理をしっかり行い、営業店が手を抜き過ぎないようにしている。
- 当金庫が絶対評価型表彰制度を導入した目的は、成績下位店舗のモチベーション維持である。これまでは、融資の見込めない地域の店舗などは期中で諦めてしまう傾向があった。
- 当金庫は『営業店単位で競争する時代ではない。』との認識から絶対評価型表彰制度を導入したが、とにかく毎年の目標設定で苦勞する。全店が目標を達成すると『目標が甘かった。』と言われ、逆に全店が未達成だと『目標が厳しすぎた。』と言われる。
- 当金庫は絶対評価型表彰制度を導入し、相対評価の順位付けを止めた。店舗形態が多様になり、また店舗内店舗なども登場するなか、従来型の表彰制度の継続は難しかった。
- 当金庫は絶対評価型の営業店表彰を導入しており、目標達成店舗のなかから優績店舗に特別賞を授与する。営業店には『まずは合格点（絶対基準の達成）を取り、そのうえで上位表彰を目指せ。』と指示している。
- 当金庫の営業店表彰制度は相対評価の順位付けがある一方で、〇〇点以上は優秀、〇〇点以上は優良、〇〇点以上は合格などの絶対評価の表彰手法も採用している。
- 当金庫は従来スタイルの相対評価型の営業店表彰制度を導入するが、上位〇位までしか表彰せず、それ以下の営業店は順位付けをしない（公表もしない）。

個人表彰制度の実施動向

講義6－3

ポイント

- 営業店に対する目標設定や評価制度を見直すなか、営業店表彰やチーム表彰を重視し、個人表彰制度を廃止する信用金庫がある。
- 一方で同制度を取り止めた結果、成績上位職員のモチベーションが低下するなどの弊害を訴える信用金庫も出てきた。
- 取組時の検討課題は、①評価体系の整理、②公平性・納得感のある目標設定、③管理負荷の軽減などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、職員エンゲージメントの向上策から同制度を廃止した信用金庫がある一方で、再開した信用金庫もあった。

1. 個人表彰制度の見直し

若手職員を中心に信用金庫で働くことの意義やモチベーションの高め方が多様化する現在、個人表彰制度の廃止に動く信用金庫が出てきた。かつては、ランキング付けを行い、職員を競わせる手法が一般的だった。それに対し、近年は一人ひとりの職員の納得感や自己実現が重視される方向にあり、また過度な競争環境やランキング付けに否定的な意見が強まっている。こうした社会環境の変化も踏まえ、営業店表彰やチーム表彰を重視し、同制度を取り止める動きが出てきたと考えられる（図表8）。また同制度の廃止は、複雑化した評価体系を整理し、営業店職員の活動をシンプルにする狙いがあるほか、管理する本部および営業店の負荷軽減も期待される。

図表8 個人表彰制度廃止のメリット・デメリット

【メリット】

- ・ 過度な競争環境からの脱却
- ・ 成績下位職員の離職等の防止
- ・ 本部管理部門の負荷軽減
- ・ 個人でなくチーム活動の重視
- ・ ランキング否定は時代の流れ など

【デメリット】

- ・ 成績上位職員のモチベーション低下
- ・ 成績中・下位職員の努力減退
- ・ 全店ベースでの立ち位置が不明瞭
- ・ OJTや指導時の客観性低下
- ・ 楽な業務への志向 など

2. 個人ランキングの還元方法

同制度の廃止(の検討)に関連し、個人ランキングの還元方法を見直す信用金庫も増えている。全員の順位を庫内に還元(公表)するのを止め、①ランキング上位職員の結果のみ還元、②営業店長などにのみ結果を還元、③ランキング公表そのものを廃止などの事例があった。いずれも成績中・下位職員へのプレッシャーを弱めることが目的の柱とされる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①評価体系の整理、②公平性・納得感のある目標設定、③管理負荷の軽減などがある。営業店表彰やチーム表彰との関係を整理することで、複雑化した活動基準などを分かりやすくする必要がある。仮に同制度を廃止するなら、ランキング付けに代わる職員の評価制度を打ち出す必要があり、その際は当該評価制度に対する公平性・納得感を高める努力が不可欠と言える。

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9のとおりである。

図表9 個人表彰制度の実施に関する主なコメント

(廃止に前向きな意見)

- 当金庫は若手職員の離職防止を目的に個人の目標設定を廃止し、加えて表彰も止めた。不満を持つ成績上位者も散見されるが、全体で見ると若手職員の中途退職は激減した。また良い点では、先輩が若手職員を教育する余裕が生まれ、チーム力は高まった。
- 当金庫は個人プレーではなくチームプレーを重視するべく個人表彰を廃止した。競合金融機関に対抗するには個々人の能力ではなく、チーム力を引き上げて戦う必要がある。
- 近年の渉外営業は、一人ひとりの渉外担当で全てを完結しにくく、本部各部との連携や同僚の協力関係が不可欠である。となると、個人表彰を続けるのではなく、チーム表彰的な評価制度に切り替えた方が現実的であろう。
- 当金庫は渉外担当を対象に個人表彰制度を実施してきたが、渉外担当の絶対人数が減るなか、順位付けの価値が低下したと考える。

(廃止に消極的な意見)

- 過去に個人表彰制度を廃止したが、成績上位職員のモチベーションが低下したうえ、成績中・下位職員が更に頑張らなくなったので復活させた。
- 個人表彰制度を廃止した結果、営業店間の職員の相対評価が感覚的になってしまい、業績評価やOJTを行いにくなった。
- 成績下位職員は評価やランキングに関心が薄いので、配慮の必要があるのか疑問である。