



# 信用金庫の営業店評価のあり方に関する一考察

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき  
刀襦 和之

(キーワード) 営業店評価、目標設定、金融仲介機能のベンチマーク、本業支援

(視 点)

近年、営業店評価（目標設定）を見直す信用金庫が増えてきた。これまでの預金獲得を重視した営業活動から、融資セールスへの移行、さらには収益獲得を意識した営業活動に目標のウェイトを再配分する動きが強まっている。信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためには、本業支援を促すような評価体系も求められており、各信用金庫の見直しに向けた取組みが加速すると思われる。

そこで本稿では信用金庫の営業店評価のあり方について考えてみた。

(要 旨)

- 信用金庫を取り巻く環境が急速に変化するなか、営業店評価（目標設定）を見直す動きが強まっている。
- 営業店評価の見直しでは、大きく①収益獲得を意識した目標ウェイトへの変更、②店舗の実態を勘案した柔軟な目標設定の2点が主流となる。
- 営業店評価の見直しにあたっては、①役職員間の問題意識の共有、②地域や営業店の実態把握、③営業現場への権限移譲、④人事制度改革などが課題となる。

## はじめに

日本銀行によるマイナス金利政策の開始以降、信用金庫の間で営業店評価（目標設定）を見直す動きが加速している。これは、近年の主流だった融資案件の獲得を最優先とする営業店評価の体系では収益の確保が難しくなってきた背景がある。貸出金利息＝貸出金の平残×利回りとする、近年の競争環境では貸出金の積上げによる増収効果を利回りの低下による減収効果で打ち消す状況が起こっている。

また、信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためには、本業支援を促すような評価体系も求められており、一部の地域銀行では計数目標そのものを営業店評価の項目から排する動きもある。こうした状況下、各信用金庫の営業店評価の見直しに向けた取組みが加速すると思われる。

そこで本稿では信用金庫の営業店評価のあり方について考えてみた。

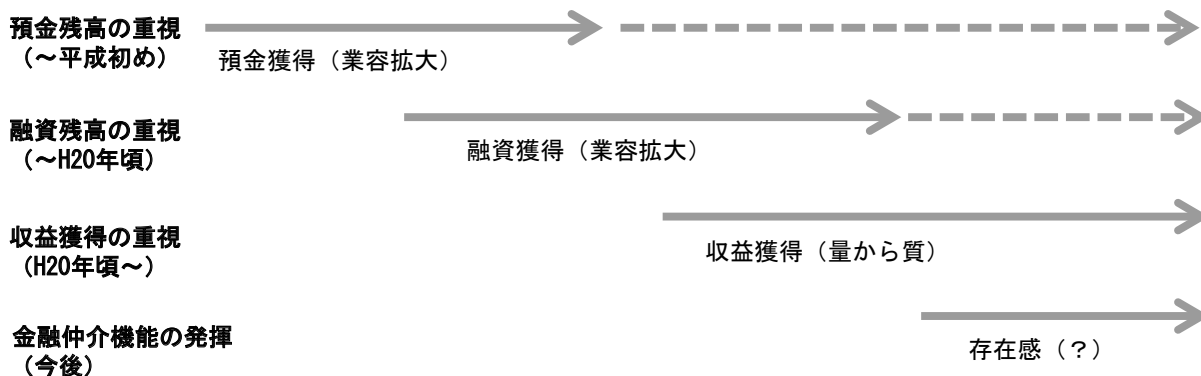
## 1. 営業店評価(目標設定)を取り巻く課題

信用金庫を取り巻く環境が急速に変化するなか、営業店評価（目標設定）を見直す動きが強まっている。

信用金庫の営業店評価の優先項目を振り返ると（図表1）、戦後の高度成長期からバブル経済期頃までは預金の獲得が評価されてきた。当時は中小企業の資金需要が旺盛だったことから、各信用金庫はいかに良質な個人預金を獲得するかを重視しており、営業店評価も預金獲得のウェイトが大きかった。その後、バブル経済の崩壊そしてデフレ経済が深刻化するなか、低迷する中小企業の資金需要を掘り起こすため、多くの信用金庫が「預金セールス」から「融資セールス」に営業体制を再構築した。それに伴い営業店評価のウェイトも預金から融資の獲得に移っていったとされる。

ところが、業態を超えた低金利競争が激化するなか、平成20年頃より貸出金の伸長に収

図表1 営業店評価のウェイト変化（イメージ）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

益の確保がしだいに追い付かなくなっていった。信用金庫の貸出金残高は、平成25年5月に前年同月比で増加に転じて以降、残高を積み上げており年度末ベースでは3年連続で前期を上回る。その一方で貸出金利回りの低下は続き、結果として貸出金利息は27年度で8年連続の減少となった。貸出金利息で経費を賄えない逆転現象も5年連続で生じている。特に日本銀行による28年2月のマイナス金利政策の開始以降、業態を超えた低金利競争は激化の一途にあり、28年度以降の信用金庫経営についても厳しい状況が予想される。

こうした状況下、『現在の営業店評価の体系を抜本的に見直す時期に来ている』との意見が信用金庫の間で浮上しつつある。融資案件の獲得ウェイトを高め過ぎた結果、採算を軽視した金利競争を行っているとの疑問もあるようだ。また、新規案件の獲得に意識が偏り、取引深耕・複合取引といった丁寧なセールス活動が後回しになっているとの疑問もみられる。

営業店の職員にとって営業店評価は重要な活動上のインセンティブである。仮に現在の営業店評価の体系が自金庫の目指す方向と異なるようなら、これまでの慣習に捉われない新しい営業店評価の体系に再構築する必要があるだろう。

## 2. 見直しの方向

近年の信用金庫における営業店評価の見直しでは、大きく①収益獲得を意識した目標

ウェイトへの変更、②店舗の実態を勘案した柔軟な目標設定の2点が主流となる(図表2)。もちろん個々の信用金庫の置かれた市場環境や競合状況、経営資源などによって取りうる戦略(≒営業店評価)に差異はあろう。ただし、既存の営業店評価の体系が限界に近づいている点については多くの信用金庫で共通の課題とみられる。

### (1) 収益獲得を意識した目標ウェイトへの変更

営業店評価において、預金や融資の獲得目標に加え、収益目標を課す信用金庫が増加中である。一例をあげると、貸出金利息や役務収益(預かり資産)の獲得額や、貸出金利回りの維持を目標に課す信用金庫がある。より積極的に収益を意識した活動を促す信用金庫では貸出金利息の極大化を重視し、営業店に対し一定の平残(獲得額)または利回りの自由度を与えている。

その一方で、信用金庫にとって預貸金残高の維持・伸長は重要な経営指標であり、業容拡大と収益獲得とのバランスには工夫が求められる。現状、収益確保のため業容の縮小を受け入れる営業店評価の設定は困難であろう。

### (2) 店舗の実態を勘案した柔軟な目標設定

急速な少子高齢化や人口減少が進み、地域の産業構造にも変化がみられる。こうした環境変化は、地域銀行より営業エリアが狭い信用金庫においても同様であろう。信用金庫の本店近くの住宅街で高齢化が進む一方、本店

から離れた地域に新興住宅地が造成されたり、新たな中小企業の集積地域が誕生したりするケースがあるだろう。営業エリア内の市場に変化がみられるにもかかわらず、全店一律型の営業店評価を適用することについて「適正な評価が難しい」との意見がある。そこで一定のエリアをグループ化しエリア単位で目標を割り振る信用金庫<sup>(注)1</sup>や、店質に応じた目標設定を行う信用金庫<sup>(注)2</sup>などがある。

### 3. 金融仲介機能の発揮に向けた評価体系の再構築

信用金庫が本業支援に取り組み金融仲介機能をさらに発揮するには、本業支援を促すような評価体系への転換も必要とされる。

#### (1) 本業支援の評価

平成28年9月に金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマーク」では、選択ベンチマークの項目に業績評価や人材育成なども盛り込まれた（図表2）。

事業承継やM&A、販路開拓のためのビジネスマッチングなどは手間のかかる業務であり、また成果が現れるのに時間を要するケースがみられる。そのため、従来型の半期または1年間の期限とする営業店評価の体系が馴染まなくなりつつある。ベンチマークで示された数値等を向上するために営業店評価を見直すのでは本末転倒と言えようが、信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためには、結果として金融仲介機能のベンチマークに記載され

図表2 金融仲介機能のベンチマーク（選択ベンチマークより一部抜粋）

(6) 業務推進体制	34. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している支店従業員数、及び、全支店従業員数に占める割合
	35. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員数に占める割合
(7) 支店の業績評価	36. 取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合
(8) 個人の業績評価	37. 取引先の本業支援に関連する評価について、個人の業績評価に占める割合
	38. 取引先の本業支援に基づき行われる個人表彰者数、及び、全個人表彰者数に占める割合
(9) 人材育成	39. 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数
(13) 事業戦略における位置づけ	46. 事業計画に記載されている取引先の本業支援に関連する施策の内容
	47. 地元への融資に係る信用リスク量と全体の信用リスク量との比較

（備考）金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 営業店単位の評価ではなく、エリア単位の評価を重視するイメージ

2. 預金店舗、預貸併進店舗、融資店舗などの区分け、または小型店舗、中型店舗、大型店舗などの区分けがある。

るような諸施策の取組みが不可欠だと考えられる。となると、営業店が本業支援に取り組みたくなるような目標設定は必要と言えよう。

## (2) 計数目標を軸とする営業店評価の見直し

将来的には計数目標そのものの廃止も検討の俎上にあがるだろう。これは、『計数目標を軸とする営業店評価の体系が顧客目線の営業活動を妨げ、金融機関の間で低金利競争を激化させる要因の一つとなっている』との考え方があるためである。個々の営業店は自店の目標を達成するため、ニーズの乏しい顧客に対しても金融機関の都合による商品・サービス提供を行っているのではないかとの懸念もある（図表3）。

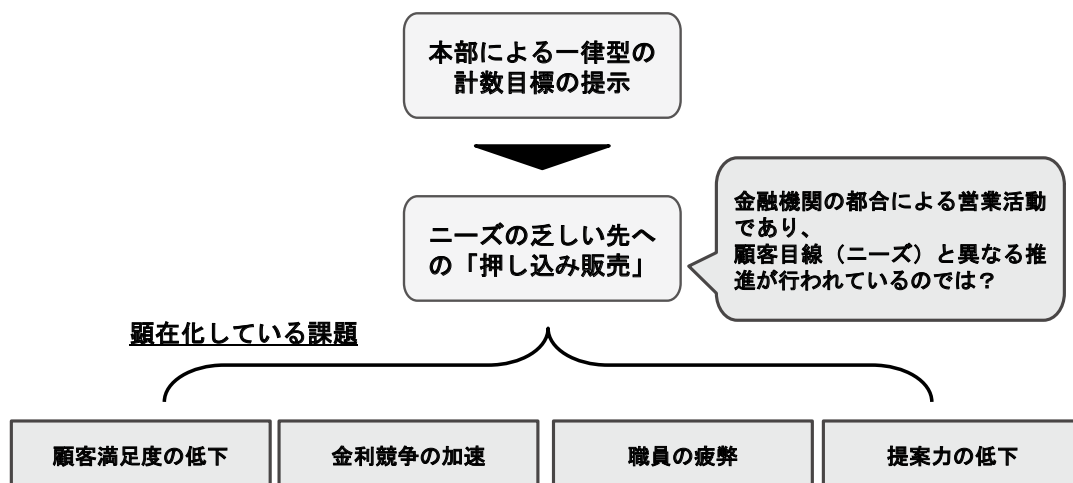
地域銀行や信用金庫の営業店は、営業店評価の項目達成のみを追求する結果、①顧客の抱える課題解決のための提案力が低下、②付加価値提案の能力不足を低金利の提案でカバーする、といった悪循環に陥っているとの

厳しい意見や、営業店評価の達成に追われた若い職員のモチベーションが低下し、それが近年の退職増加の要因との意見もみられる。

すでに営業店評価における計数項目（いわゆるノルマ）を廃止した地域銀行も各地で現れている。これらの銀行にヒアリングすると、『計数目標の廃止は地域との共存共栄を図るための結果』とのコメントがあった。営業エリアの拡大ではなく地元の深掘りで成長を目指す戦略を採用するなか、地域から必要とされる金融機関になるためには銀行目線の営業推進策が成り立たないとの経営判断があったとされる。

計数目標を廃止した地域銀行は、顧客の抱える課題の解決策をPDCAで進捗管理することで営業店を評価する方式に切り替えた。また個人評価の体系も定量ベースから定性評価に見直しつつある。現状、計数目標を廃止しても地元の貸出減少はみられず、貸出金利回りの低下幅も他の地域銀行に比べ小さい状況

図表3 計数目標を軸とする営業店評価の抱える課題



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

にある。ただし、これらの地域銀行は、地元を重視した経営戦略への転換、支店長や渉外担当者の意識改革などの組織・風土改革を合わせて実施しており、営業店評価における計数目標の廃止は銀行全体の成長戦略の一要素とされる。

#### 4. 見直し時の留意点

営業店評価の見直しにあたっては、①役職員間の問題意識の共有、②地域や営業店の実態把握、③営業現場への権限移譲、④人事制度改革などが課題となる（図表4）。

##### (1) 役職員間の問題意識の共有

営業店評価の納得性を高めるため、自金庫の目指す方向を役職員間で共有する必要がある。なかでも営業店評価の見直しに先立ち営業店職員の意識改革は不可欠とされる。実際、収益を意識した活動の大切さを営業店長や渉外担当者などに繰り返し説明し、営業活動の見直しを促している信用金庫もある。

##### (2) 地域や営業店の実態把握

営業店評価の客観性を高めるため、地域の状況や営業店の有する経営資源などについて実態把握する必要がある。近年、より融資の見込める都市部などに進出する信用金庫がある。こうした信用金庫では、本店所在地の営業店と融資に特化したい地域の営業店とでは異なる営業店評価を実施している。また仮に自金庫として注力したい分野のノウハウを有する職員が限定されるなら、人材育成やノウハウ蓄積を営業店評価の項目に盛り込むことも求められよう。

##### (3) 営業現場への権限委譲

営業店の職員がより柔軟な営業活動に取り組めるよう、営業店長の権限幅などを拡大する必要がある。かつての全店一律型かつ預貸金のボリューム獲得を重視した営業店評価が機能しにくくなっていると言われる現在、これまで以上に営業店長に自店運営の裁量権を与え、各営業店の判断で目標を達成す

図表4 見直し時の留意点

役職員間の問題意識の共有	営業店評価の納得性を高めるため、自金庫として目指す方向を役職員間で共有する。
地域や営業店の実態把握	営業店評価の客観性を高めるため、地域の状況や営業店の有する経営資源などを実態把握する。
営業現場への権限移譲	営業店の職員がより柔軟な営業活動に取り組めるよう、営業店長の権限幅などを拡大する。
人事制度改革	営業店評価の見直しに合わせて、本業支援への取組みなどを評価するような人事制度に改革する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

るスタイルへの転換が必要である。また、足元では競合金融機関との競争が激化しており、融資判断などのスピードがこれまで以上に重要となっている。

#### (4) 人事制度改革

やや中期的な課題となるが、営業店評価の見直しは人事制度改革そのものを意味する。一般的な人事制度は、半期または1年間の実績を定量面から評価し昇進・昇格や賞与に反映させる仕組みである。本業支援を評価する場合、定量面だけでなく定性面の評価も必要となるため、これまでの人事制度の仕組みでは運用が困難になると考えられる。例えば数年間をかけて事業承継に取り組んだ職員の評価について、半期ベースでどのように評価するかなどが検討課題となる。

#### 〈参考文献〉

・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』

すでに一部の地域銀行では時代の変化に対応した人事制度への抜本改革が始まっており<sup>(注3)</sup>、こうした流れは今後信用金庫の間にも広がる可能性がある。

#### おわりに

今回、ヒアリングを実施した地域銀行・信用金庫の多くが『営業店評価や計数目標の設定自体に問題があるのではなく、自庫の経営戦略と評価体系との間で乖離が生じていることに課題が残る』との意見であった。

営業店評価を見直すうえでは、自庫の経営戦略、言い換えれば5～10年後を見据えたビジネスモデルの構築を踏まえたうえで再構築する必要があると考えられる。金融仲介機能のベンチマークへの対応は、営業店評価のあり方を考えるよいタイミングと言えよう。

---

(注)3. 例えば、①ダイバーシティに対応したコース別人事制度の見直し、②働き方改革の実現に対応した勤務体系の見直し、③定量評価から定性評価型の評価制度に対応した昇進・昇格制度の見直しなどが行われている。