



## 信用金庫の営業店評価の再設定 - 事前課題の集計結果 -

### 視点

ここ数年の信用金庫における営業店評価の特徴をみると、収益重視の姿勢が強まる一方で、計数目標の廃止やプロセス評価への転換、NPS（ネット・プロモーター・スコア）の重視などの試行錯誤が続いている。また、2020年度はコロナ関連融資が大きく伸びたため、ボリューム中心の目標設定では評価が難しくなるなど、従来の営業店評価方法に対する再考が求められている。この流れは2021年度も続くと予想される。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第4回「営業店評価の再設定」の事前課題（集計結果）を紹介する。2021年度以降の営業店評価の方向性などを考えていきたい。

### 要旨

- 本稿は「経営戦略プランニング研修」の第4回「営業店評価の再設定」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる（**受講金庫数は95金庫**）。
- 受講金庫のほぼ100%が営業店評価を導入し、計数目標についても「実施中で、今後実施予定」が94.3%に達する（**問1**）。
- 営業店評価の導入目的は「業績の向上」が9割を超える一方で、運用上の課題をみると「業績不振店舗のモチベーション低下」が最も高かった（**問1**）。
- 2021年度の見直し方向は「内容（評価項目・範囲）を変更」するが78.6%となり、また「見直す予定なし」も12.3%あった（**問2**）。
- 2021年度の営業店評価について把握可能な収益項目の割合は、「20%未満」が7.8%だったのに対し、「60%以上」は15.7%あった（**問2**）。

### キーワード

信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、営業店評価

※「経営戦略プランニング研修」の第4回「営業店評価の再設定」の事前課題提出期間は、2020年11月16日～12月4日

目次
はじめに
1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）
2. 営業店評価の考え方（問1）
3. 営業店評価の再設定（問2）
4. 収益項目等の割合（問2）
おわりに

## はじめに

ここ数年の信用金庫における営業店評価の特徴をみると、収益重視の姿勢が強まる一方で、計数目標の廃止やプロセス評価への転換、NPS（ネット・プロモーター・スコア）の重視などの試行錯誤が続いている。また、2020年度はコロナ関連融資が大きく伸びたため、ボリューム中心の目標設定では評価が難しくなるなど、従来の営業店評価方法に対する再考が求められている。この流れは2021年度も続くと予想される。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第4回「営業店評価の再設定」（以下「本研修」という。）の事前課題の集計結果を紹介する（**図表1、2**）。2021年度以降の営業店評価の方向性などを考えていきたい。

### （図表1）経営戦略プランニング研修の概要

<p>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集合（ゼミ）形式の研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。</p> <p>信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から集めた事前課題の集計結果および業界動向や取組事例等の講義をYouTubeでWeb動画配信する形である。</p>
--

（備考）図表1～12まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

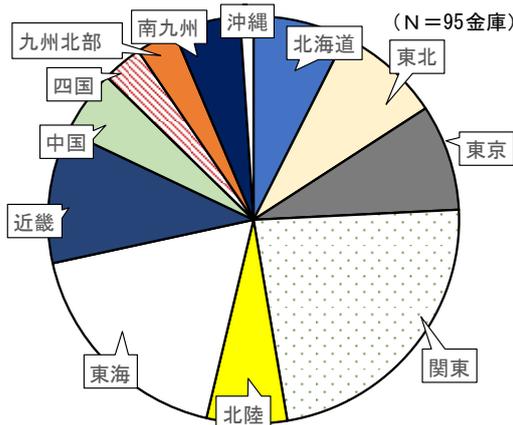
### （図表2）本研修スケジュール

年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第4回テーマ「営業店評価の再設定」）
12月4日	申込み期限（事前課題の提出期限）
12月21日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約45分）
2021年1月8日	Web研修動画の配信終了

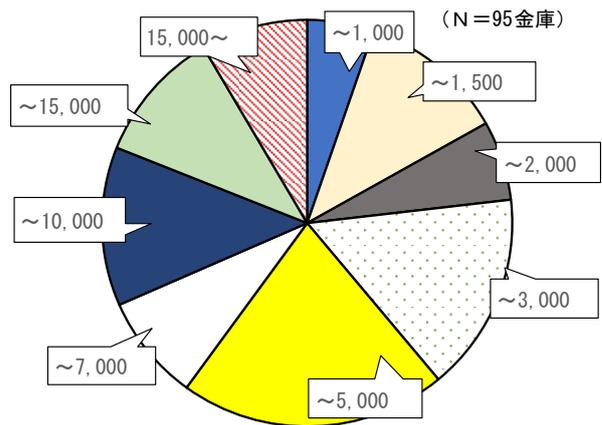
## 1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

本研修は、全国から95信用金庫が参加し実施した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表3、4）のとおりである。また、本研修の事前課題提出期間は2021年度の営業店評価を策定中の2020年11月から12月だったため、実際の評価体系が本稿と異なる可能性のある点に留意願いたい（図表5）。

（図表3）地区別の受講状況



（図表4）預金規模別の受講状況（億円）



（図表5）事前課題の内容

No	設問（大項目）	課題の内容
問1	営業店評価の考え方	営業店評価の設定内容等について
問2	営業店評価の再設定	2021年度の営業店評価の再設定について
問3	本部の部門別業績評価の考え方	本部の各部門に対する評価制度の有無等について
問4	本部の部門別業績評価の再設定	2021年度の本部の部門別業績評価の再設定について

- （備考）
1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入
  2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施
  3. 問3および問4は、別稿で紹介する予定

## 2. 営業店評価の考え方（問1）

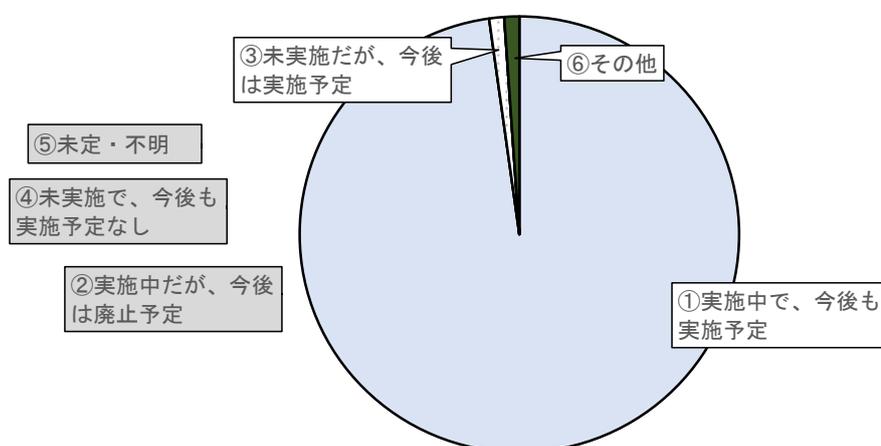
日本銀行によるマイナス金利政策（マイナス金利付き量的・質的金融緩和）が始まった2013年以降、多くの信用金庫が営業店評価の在り方を模索している。ボリューム重視から収益を意識した営業店評価に移行する一方で、近年は計数目標の廃止やプロセス評価重視の営業店評価、さらにはNPSを重視した評価制度などが登場し、営業店評価

の内容の多様化が進んでいる。そこで（問1）では、信用金庫の営業店評価の現状を把握することにした。

### （1）営業店評価の有無

受講金庫における営業店評価の有無は、97.7%が「実施中で、今後も実施予定」となった（図表6）。なお「その他」の回答には、『コロナ禍により、2020年度の営業店評価を中止した。』があった。具体的な評価方法は、「目標の達成度合い」が41.5%、「ポイント化」が30.3%、「実績（獲得数等）」は24.7%となる。相対的に預金規模の大きい信用金庫で「実績（獲得数等）」の回答割合が低く、また達成度合いとポイント化などを組み合わせる信用金庫も多い。

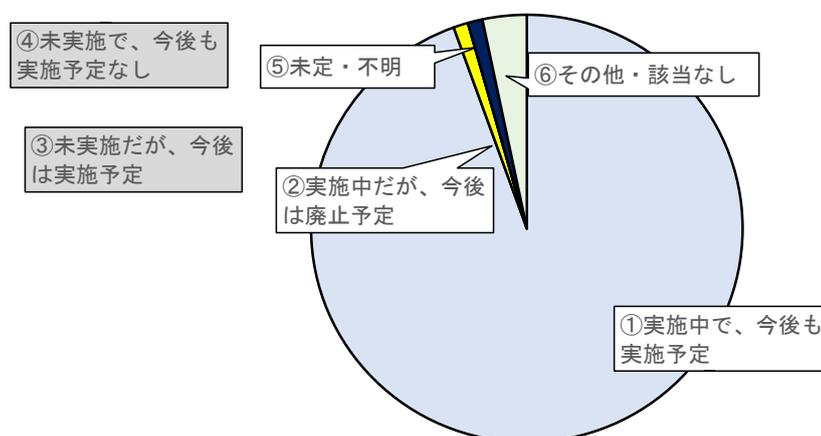
（図表6）営業店評価の有無（1つ）



（備考）以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

### （2）計数目標の有無

（図表7）計数目標の有無（1つ）



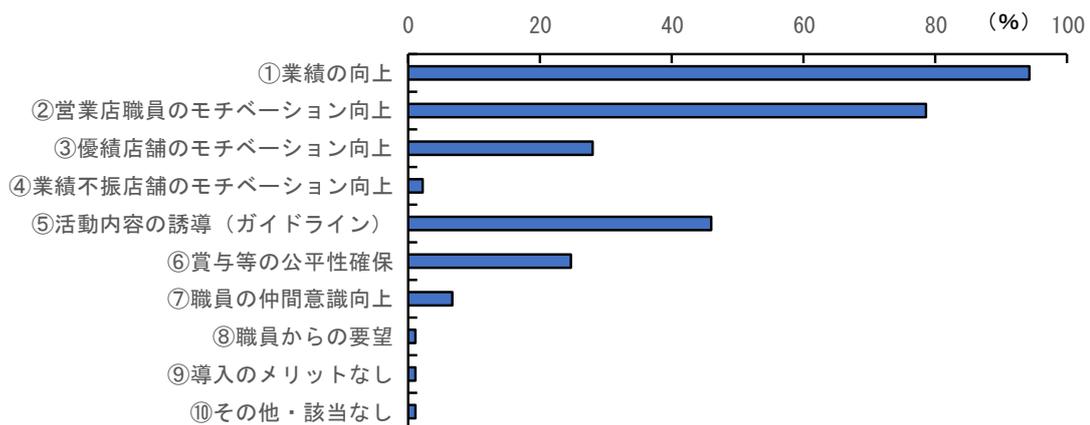
営業店評価における計数目標の有無を確認すると、「実施中で、今後も実施予定」が94.3%と9割を超えた（**図表7**）。「実施中だが、今後は廃止予定」の回答はあったものの、「未実施だが、今後は実施予定」は0回答となる。

受講金庫からは『収益目標達成のガイドラインとして計数目標を設定している。』『プロセス評価を導入しているが、別途、営業店の自己申告で計数目標を設定する。』などの声があり、計数目標の全廃に対し慎重姿勢の信用金庫が多い。

### （3）導入の目的

営業店評価の導入目的は、「業績の向上」が94.3%、「営業店職員のモチベーション向上」が78.6%となり、「活動内容の誘導（ガイドライン）」の46.0%が続いた（**図表8**）。このうち「優績店舗のモチベーション向上」を目的とする回答割合が28.0%あるのに対し、「成績不振店舗のモチベーション向上」は1割に満たなかった点が注目されよう。

（図表8）導入の目的（3つまで回答可）

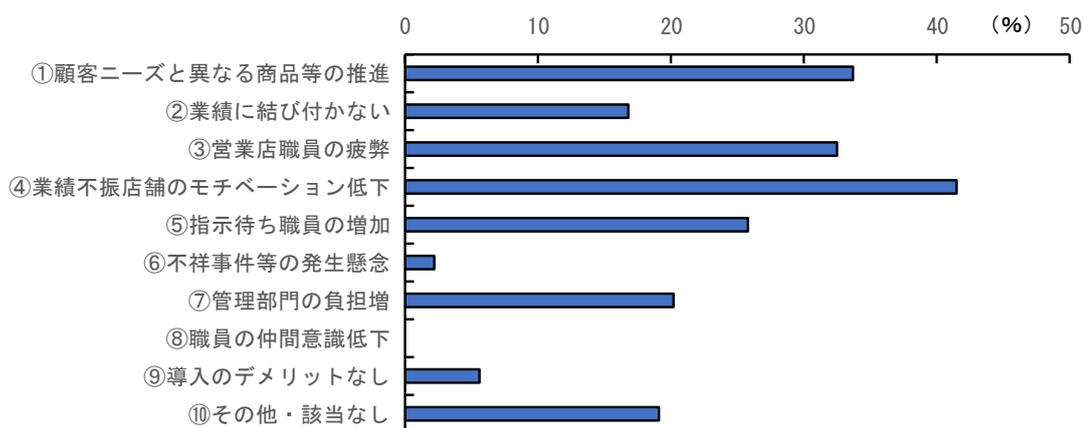


### （4）運用上の課題

営業店評価の運用上の課題は、「業績不振店舗のモチベーション低下」（41.5%）の回答が最も多かった（**図表9**）。また目標達成に向け、「顧客ニーズと異なる商品等の推進」（33.7%）や、進捗管理徹底の弊害である「営業店職員の疲弊」（32.5%）を課題に挙げる受講金庫がある。判断のスピードアップが求められるなか、「指示待ち職員の増加」を課題とする信用金庫も2割超みられた。

「その他」のコメントをみていくと、『店質に応じた公平な評価制度の策定が困難』や『地域間格差に起因した店舗評価格差が不公平感の原因』『推進の核となる職員に業務が集中し時間外勤務が増加（平準化が課題）』といった営業店や職員間の不公平感の高まりが問題となっている。

(図表9) 運用上の課題 (3つまで回答可)



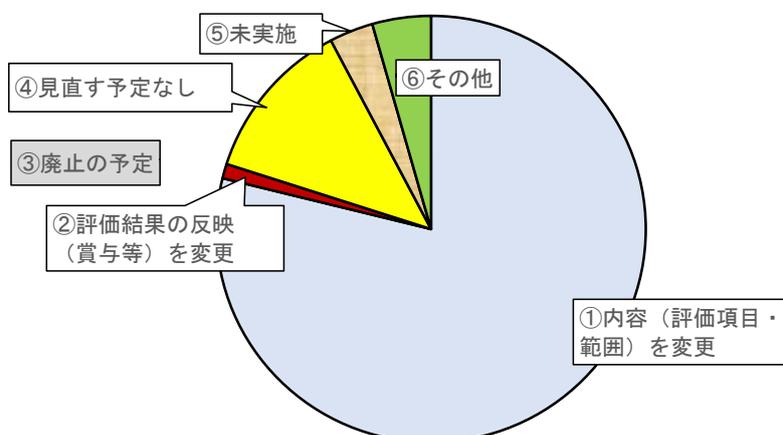
### 3. 営業店評価の再設定 (問2)

2021年度の営業活動は、コロナ関連融資の反動減が懸念されるとともに取引先(本業)支援の強化が求められている。それに併せて営業店評価を抜本的に見直すことも一案と考えられる。

(問2) 2021年度の営業店評価の見直し方向は、「内容(評価項目・範囲)を変更」するが78.6%となり、「見直す予定なし」(12.3%)を大きく上回った(図表10)。また、「廃止の予定」を選んだ受講金庫はなく、一方で成果主義色を強めるなどの「評価結果の反映(賞与等)を変更」の回答も僅かであった。

多くの信用金庫は営業店評価による競争は必要と考えるものの、過度な成果主義の導入に消極的な見方が多いようである。新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、2021年1月に緊急事態宣言が再発令されたこともあり、足元では営業活動の不透明感が増している。こうした状況下ではあるが、受講金庫からは2021年の年明け頃までには方向感を固めたいとのコメントが寄せられた。

(図表10) 見直しの方向 (1つ)

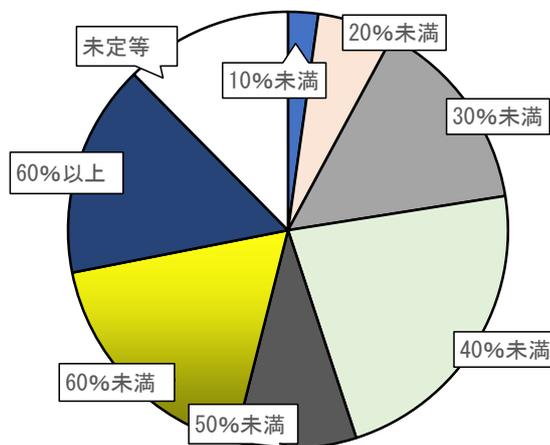


## 4. 収益項目等の割合（問2）

### （1）2021年度計画の評価全体に占める収益項目（把握可能な範囲）の割合

収益重視の営業活動が求められ、対応策の一環として営業店評価に占める収益項目の割合を高める動きがある。そこで2021年度の営業店評価における収益項目の割合をみると、「20%未満」が7.8%、「20%以上 40%未満」が37.0%、「40%以上 60%未満」が26.8%、「60%以上」は15.7%となった（図表11）。収益項目の定義が受講金庫によって異なる前提だが、50%を超える信用金庫の割合は3分の1（33.6%）となり、収益意識は高まっていると想像される。ただしプロセス評価型の営業体制を目指す信用金庫のなかには、収益項目の割合を縮小する動きもある。

（図表11）2021年度計画の評価全体に占める収益項目（把握可能な範囲）の割合



（備考）図表11と図表12の回答にあたり、受講金庫によって定義等が異なる。

### （2）2021年度計画の評価全体に占める本業支援項目

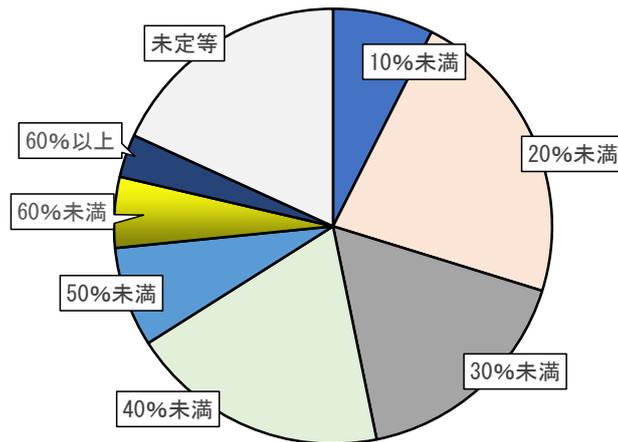
全国信用金庫協会が策定した「しんきん『支援力の強化と変革への挑戦』3か年計画～課題解決による地域経済の力強い回復を目指して～」<sup>1</sup>では取引先支援の強化が大きな柱の一つとして盛り込まれている。そこで2021年度の営業店評価に占める本業支援項目について、把握可能な範囲で割合を確認した（図表12）。繰り返しとなるが信用金庫によって、本業支援項目の範囲や定義は異なることに留意願いたい。

受講金庫の回答状況は、「20%未満」が31.7%、「20%以上 40%未満」が38.5%、「40%以上 60%未満」が13.5%、「60%以上」は3.4%であった。全体的に収益項目より本業支援項目のウェイトの方が低く設定されるようである（収益項目と本業支援項目が重複して定義する信用金庫もある）。

<sup>1</sup> 2021年4月～2024年3月までの3か年計画

なお、受講金庫のコメントをみていくと、『相談力発揮評価制度という別の評価制度で評価する。』『別枠基準で評価している。』などがあり、従来の営業店評価とは別管理で評価している受講金庫もみられる。また、『本業支援項目の数値化の方法について研究が必要である。』との問題提起もあった。

(図表 12) 2021 年度計画の評価全体に占める本業支援項目  
(把握可能な範囲) の割合



## おわりに

信用金庫にとって営業店評価は業容拡大・収益確保と同時に、職員のモチベーション向上や活動のガイドラインとしての役割が大きいと考えられる。ウィズ／アフターコロナ時代に向け信用金庫の営業活動も大きな変革が予想されるため、中長期的な視点から営業店評価の在り方を見直す必要があるだろう。

信用金庫は総じて明確な成果主義の導入に消極姿勢とされるが、その一方で職員からは評価に対する不公平感も高まっている。今後は、これまで以上に営業店評価の公平性確保に取り組むことが求められる。その際は、成績不振店舗やモチベーションの低い職員も活躍できるような仕組みを検討することが肝要である。

以上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

## 〈参考文献〉

- ・ 信用金庫・地域銀行等のホームページ、ディスクロージャー誌

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】（2020年度・下期）

号 数	題 名	発行年月
2020-27	コロナ禍における信用金庫の業種別貸出金動向 -飲食・宿泊業など個人向け対面サービスで高い伸び-	2020年10月
2020-28	最近の不動産価格と信用金庫の不動産業向け貸出金の動向	2020年12月
2020-29	大和信用金庫の地域活性化への取り組み	2020年12月
2020-30	コロナ禍における信用金庫経営 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-31	信用金庫の中期経営計画の策定 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-32	信用金庫の融資推進・営業推進策 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-33	信用金庫の人材育成・人事制度改革 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-34	信用金庫の営業店評価の再設定 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月

\*バックナンバーは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ホームページに掲載しております。

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年1月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.1.5	内外金利・為替見通し	2020-10	今年も超緩和的な金融政策が継続される見通し
21.1.15	中小企業景況レポート	182	10～12月期業況は厳しい水準ながらも2四半期続けて改善【特別調査－2021年(令和3年)の経営見通し】
21.1.19	ニュース&トピックス	2020-71	コロナに負けない中小企業(1)－縫製と刺繍の高い技術で匠が創る「おしゃれマスク」を開発－
21.1.19	ニュース&トピックス	2020-72	コロナに負けない中小企業(2)－飲食店が長崎の伝統柑橘「ゆうこう」のポン酢・ドレッシングを商品化－
21.1.20	ニュース&トピックス	2020-74	幡多信用金庫におけるシステム構築態勢の整備および投資計画の策定について
21.1.22	産業企業情報	2020-10	中小企業経営の注目キーワード10 －ウィズコロナでの事業継続・再構築に向けて－
21.1.26	産業企業情報	2020-11	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④－業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も－
21.1.26	ニュース&トピックス	2020-75	業況低迷と人手不足の両面に直面する中小企業 －全国中小企業景気動向調査より－

### ○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
21.1.7	現状の金融政策および経済見通しについて	西武信用金庫	角田匠
21.1.14	2021年 世界経済・日本経済の展望	関信用金庫、 日本輸出刃物工業組合	奥津智彦

### <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)