



SCB

# ニュース&トピックス

No.2024-8

(2024. 4. 9)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

とね かずゆき  
上席主任研究員 刀禰 和之

03-5202-7671  
s1000790@FacetoFace.ne.jp

## 信用金庫の新しいビジネスモデル策定（４７）

— 収益ベース型目標設定制度の実施動向 —

### 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かった。

（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。

### 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1）。

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1）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みが多い（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。

（備考）図表1・2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 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2のとおりである<sup>1</sup>。

(図表2) 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。

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

<sup>1</sup> 当該コメントは研修受講者の個人的な意見・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にあたっては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)。