



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-154

(2025. 2. 28)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

上席主任研究員 刀禰 和之

研究員 森川 友理

03-5202-7671

s1000790@FacetoFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-26）

－ 収益ベース型目標設定制度の修正動向 －

ポイント

- 当研修では、営業店の目標設定手法の一つである「収益ベース型目標設定制度」の内容修正に言及する信用金庫が複数あった。
- 営業店に課す収益目標を貸出金利息などの「入り」のみとし、人件費・物件費といった「出」を考慮しないスタイルが同制度の導入金庫の大半を占めていた。
- これに加えて、「金利のある世界」の到来を受け、①収益目標から役務手数料を除外したり、②収益項目に預金を追加設定したりする研修受講金庫もみられた。
- 研修受講金庫からは、『公平性を重視して複雑な目標設定を行うより、シンプルで分かりやすい目標設定を重視するべき』などのコメントがあった。

（注1）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の意見交換および個別信用金庫へのヒアリング等で得た情報をもとに作成している。

（注2）本稿は、ニュース&トピックス（2024-8）「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 －」のアップデート版となる。

1. 収益ベース型目標設定制度の修正

営業店の目標（ノルマ）や評価・表彰基準を設定する手法の一つに「収益ベース型目標設定制度」がある。営業店職員の収益意識を高め、各店舗の創意工夫を促す目的などから近年、導入金庫が増えている。

同制度を導入することで、自店（自身）の収益貢献度が可視化され、営業店職員の意識改革・行動改善に繋がるメリットを有する。その一方で、過度な収益獲得意識への偏重から『自金庫の意図しない営業店活動に陥る』などの課題も散見されている（図表1）。

（図表1）収益ベース型目標設定制度のメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ● 営業店職員の収益意識の高揚 ● 経営陣および本部職員の意識改革 ● 自店（自身）の収益貢献度の可視化 ● 低採算の活動の見直し、行動改善 ● 収益を意識した営業店の創意工夫 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業店職員の過度な収益意識への偏重 ● 目先の収益獲得に向けた活動に集中 ● 小口顧客や低採算顧客の切り捨て ● 無理なコスト削減（評価項目に設定の場合） ● 期中で活動を諦める営業店の出現

（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. 経費項目の見直し

同制度を見直す際の代表例として、「経費（出）」を評価項目から除き、「収入（入り）」のみを評価項目とする信用金庫が増えている。経費項目を目標に盛り込むと、営業店職員の増減が店舗収益に影響するケースなどがあり得るし、過度な経費削減意識の結果、金庫として意図しない営業活動が発生する恐れもあった。

3. 収入項目の見直し

「金利のある世界」の到来などを理由に評価項目を再設定する研修受講金庫があった。代表例では、①収益目標を貸出金利息に設定（役務手数料を評価項目から除外）、②預金も評価項目とする（若しくは収益換算額の引上げ）などがあった。また関連して、③貸出金の目標を平残から末残に戻すことで推進意欲の低下を防ぐ信用金庫もあった。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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¹。

（図表2）研修受講金庫のコメント

- 当金庫では、過去に時間外勤務の費用を収益目標の一つに設定していた。効率良い業務推進を意図したもだったが、蓋を開けると「残業をするな」との間違ったメッセージとなってしまった。この時の反省を踏まえ、現在は経費項目を評価対象外とし収入項目だけで評価する。
- 当金庫の収益目標は、貸出金利息と役務手数料だったが、営業店が期末になると手数料の獲得に走る傾向があった。そこで2025年度からは貸出金利息1本の目標設定にし、営業店を融資セールスに特化させたい。
- 当金庫は収益ベースの目標を高く設定しすぎている。現実不可能な収益水準であり、また営業店の裁量に限りがある以上、現実的な目標設定に見直す必要がある。加えて「収益を稼いだ営業店が正しい」ようなギスギスした雰囲気は課題と認識している。
- 収益ベース型の営業店評価制度を取り入れたところ、営業店は収益貢献度の低い（目標外の）項目を全く取り組まなくなってしまう。そこで別途に目標を追加設定する悪循環に陥っている。収益ベース型の可否を含めて、いちどシンプルな目標設定に戻すべきである。
- 当金庫の営業店は収益目標を達成するため、期末になると役務手数料を推進するようになる。結果、貸出金の期末残高が伸び悩んでしまうので、2025年度からは収益目標と別に末残目標のウェイトを高める考えである。

（備考）過去レポートの再掲あり

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。

¹ 信用金庫のコメント等は研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、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（個別信用金庫名や詳細資料の提供依頼にはお応えしていません）。