

信用金庫の営業店目標の設定傾向

2025
 プランニング

ポイント

- 「金利のある世界」が到来するなか、これまでの融資残高の積上げを重視した営業店目標を見直し、預貸併進型や収益重視型に切り替える信用金庫が増えている。
- 意見交換では、①預金目標の設定、②収益意識の重視、③目標設定のシンプル化、④量（残高）の再追求などの傾向が見て取れた。
- 取組時の検討ポイントは、①目指すビジネスモデルとの整合性、②経営陣・本部各部の連携、③メッセージ性の強調などである。
- 営業店目標設定は、営業店職員のモチベーション向上・活動の生産性向上に直結するため、研修受講金庫の創意工夫がみられた。

（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2025年度&経営層向け）」等の意見交換で得た情報をもとに作成している。

1. 営業店目標の設定傾向

「金利のある世界」が到来するなか、これまで一般的であった融資残高の積上げを中心とした融資特化型の営業店目標¹を見直し、預貸併進型や収益重視型に切り換える信用金庫が増えつつある（図表1）。特に10年超に亘り自然体に近かった預金セールスを推進目標に盛り込み、合わせて預かり資産（手数料）の推進目標を引き下げる動きが目立った。また、本部関連部門および営業店の管理負荷を軽減する目的などから営業店目標のシンプル化に取り組む信用金庫も多かった。そのほか量（残高）を再追及する信用金庫も出始めており、今後、営業エリアの拡大が加速する可能性もある。

（図表1）営業店目標の設定傾向

預金目標の設定	● 預金残高の目標を新たに設定し、預貸併進型の目標設定とする。その際、預かり資産（手数料収入）の在り方を再設定する。
収益意識の重視	● 融資セールスについて採算や収益獲得を意識するような目標設定とし、無理な残高の積上げを見直す。
目標設定のシンプル化	● 営業店の負荷軽減と活動の優先順位を明確にするため、目標項目などを絞り込む。
量（残高）の再追求	● 金利のある世界の到来を受け、採算管理を徹底しつつも、更なる融資残高の積上げを目指していく。

（備考）図表1から3まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 本稿では営業店目標設定と営業店表彰制度を同義とする。

2. 取組時の留意点

取組時の検討ポイントは、①目指すビジネスモデルとの整合性、②経営陣・本部各部の連携、③メッセージ性の強調などである（**図表 2**）。営業店目標は、自金庫の目指す姿を実現するために営業店（グループ、個人などを含む）が取り組むべき活動方針である。そこで営業店職員の納得感や自主性を高めるような営業店目標の設定と周知策が不可欠である。そのためにも経営陣や本部各部が目標設定の趣旨や内容を周知し整合性の取れた指示などを行う必要がある。また営業店人員が減り、一人ひとりの職員の負担が増すなか、優先順位を明確にしたメッセージ性の高い営業店目標の設定が望まれる。

（図表 2）取組時の留意点

目指すビジネスモデルとの整合性	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業店目標は自金庫の目指すビジネスモデルを実現するための日々の活動指針であり、設定内容に整合性が求められる。 ● 営業店職員が腑に落ちる情報開示が必要である。
経営陣・本部各部の連携	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣・本部各部は営業店目標設定の趣旨・内容を理解のうえ、営業店が混乱しないよう、連携してあたる必要がある。 ● 指揮命令系統の一本化が求められる。
メッセージ性の強調	<ul style="list-style-type: none"> ● メッセージ性を強めることで、活動の優先順位が明確になると同時に営業店職員の納得感なども高まる。 ● 目標項目のシンプル化を合わせて実施する必要がある。

3. 研修受講金庫のコメント

営業店目標設定は、営業店職員のモチベーション向上・活動の生産性向上に直結するため、研修受講金庫の創意工夫がみられた。

主な研修受講金庫のコメントは**図表 3**のとおりである²。

（図表 3）研修受講金庫のコメント（特徴的なもの）

<ul style="list-style-type: none"> ● 当金庫は、プロセス評価と収益獲得をポイント化し、営業店を評価してきたが、プロセス評価の定量化が難しかった。そこで 2025 年度の目標設定は、プロセス評価のウェイトを減らし、し、預貸金の獲得ウェイトを高めた。 ● 当金庫は貸出金利息の獲得に重点をおいた営業店目標設定としている。これまでは貸出金残と利回りで評価したが、金利上昇局面に入ったので、残高目標に絞った。 ● これまで営業店表彰の項目ごとの配点上限を設けていなかったため、特定の項目ばかり取り組む営業店が出ていた。そこで 2025 年度からビジネスマッチングなどの配点に上限を設けたところ、営業店は例年よりバランスの良い活動をするようになった。 ● 当金庫は預金セールスを強化するため、2025 年度の営業店目標は預かり資産の獲得（手数料を含む）を自然体とし、また預金の本支店レートを引き上げた。営業店職員が預金セールスと融資セールスに専念するように誘導している。
--

² 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）。

- 当金庫は、営業店職員の負荷軽減を目的に2024年度に営業店表彰制度を廃止し、ブロック表彰制度に切り替えた。また目標項目を大幅に簡素化した。ところが時間が経過すると、本部各部から『〇〇を目標に入れろ』や『〇〇が未達成だがどうする？』とのクレームが入ってくる。そこで2025年度の営業店目標は項目を再び増やすことにした。
- 当金庫は、2025年度に営業エリアをそれまでの3ブロックから、①市場拡大が見込めるAグループ、②現状維持を目指すBグループの2つに再編成した。加えて店舗単位ではなく、エリア（母店・子店）単位で目標を設定し順位を競う形に見直している。なお、Bグループ内のエリアについては、マイナス目標も認めた。
- 集計が大変なのと、営業店がすべきことを明確にするため、営業店目標の項目を減らしている。目標設定のウェイトを変えるだけでは、やるべきことを理解できない支店長もあり、その営業店が混乱するだけ。そこで当金庫は不要な項目は削除していく考えである。
- 当金庫の営業店目標の項目は顧客基盤、収益、事務などがある。基本はその年度の重点項目の配点ウェイトを厚めにする。項目自体は多岐に亘るが、目標設定の一覧表を見れば本部が何をしたいか理解できる仕様にしてある。
- 今年度は『営業店マーケティングの一環として、自分で自店の戦略を考える』よう全店長に指示した。不満や戸惑いの声が大きかったものの、本部からの押し付けの目標ではなく、自ら考えるきっかけになったと評価している。
- 当金庫は15年以上前から、バランススコアカード（BSC）を用いた目標設定を実施している。金庫全体の目標をもとに、営業店に目標を割り振る形である。なお数年前に個人表彰制度を廃止したら、優績者のモチベーションが低下するなどの弊害が生じた。そのため現在は個人表彰制度を復活させている（ただし順位の還元は支店長のみ）。
- 当金庫は個人目標を廃止し、営業店の目標のみ設定している。理事長は目先の収益獲得ではなく、余力のあるうちに営業基盤の強化を図りたい考え。その一環として営業店目標もプロセス評価のウェイトを高めた。なお個人のノルマを廃止したメリットとして若手の離職が大幅に減った点がある。今までは先輩職員も自身のノルマに追われ、若手の面倒が疎かになっていたが、今は協力する雰囲気が強まったと思う。
- 当金庫は計数目標（ノルマ）がない。理事長は、『営業店に過大なノルマを課すから、無理な営業活動を行い、結果として金庫経営が傾く』との考えを有する。基本は営業店で計数計画を立て、それを本部は集計するだけだし、表彰制度も廃止済み。順位は人事考課で使うのだから、別途、ニンジンをつぶら下げる必要はないとの考えである。
- コロナ時に計数目標や表彰制度を廃止し、全力で地域を守る方針に踏み込んだ。現在はノルマこそないが、本部から割り振られる収益目標をもとに各営業店が自主目標（＝自店計画）を設定する。企画より自店計画のフォーマットを提供し、『融資をこれだけ伸ばすと、収益はこうなる』などが分かるようにした。

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。

経営戦略プランニング研修（2025年度）

関連レポートのご案内

営業推進

このほかにも、
信用金庫経営に関する様々な情報を発信していますので、
当金庫 HP からご覧ください！

当研究所 HP トップ : <https://www.scbri.jp/>

関連レポートは
こちら



No.	発行日	タイトル
2025-133	2026/2/25	信用金庫の預貸率の変化
2025-134	2026/2/25	信用金庫の貸出金利息と経費の関係
2025-139	2026/3/2	信用金庫の本業支援と融資セールスの関係
2025-140	2026/3/2	信用金庫のフィービジネスの取扱い
2025-141	2026/3/3	信用金庫の住宅ローンの取扱い
2025-142	2026/3/3	信用金庫の不動産業向け貸出の取扱い
2025-152	2026/3/17	信用金庫の営業エリアの再設定
2025-153	2026/3/17	信用金庫のWebチャンネルの強化
2025-155	2026/3/18	信用金庫の渉外体制改革
2025-158	2026/3/23	信用金庫の女性渉外担当の配置
2025-164	2026/3/27	信用金庫にとっての有人店舗の意味合い
2025-165	2026/3/27	信用金庫のコラボ店舗に対する評価