

銀行の業績評価制度に 単年度の評価体系は適さない

銀行決算を下支えする 「ボトムライン収益」の評価を見直せ

日本資産運用基盤グループ 金融機関コンサルティング部長
直井 光太郎



業績評価制度の陥穽

銀行員の「羅針盤」ともいっべき業績評価制度。銀行では店舗削減や人事評価制度に関しては大胆な改革が進んでいる一方で、業績評価制度は依然として単年度の収益偏重評価にとどまっている。銀行で退職者が相次ぐなか、銀行員のやりがいにも直結する業績評価を見直すことは非常に重要だ。銀行はいかにして業績評価を見直していくべきか。

ドではあるが、銀行決算に与える影響も大きい重要な業務だ。にもかかわらず、業績評価上は「当たり前」の業務に位置付けられているために、不遇な思いをしている担当者は多く存在している。

筆者は銀行の業績評価制度に関して大きく三つの問題意識を持っている。一つ目は、単年度の収益偏重評価により「プロダクトありき」の稼ぎ方が根付いている点だ。銀行ではこのところ、担保評価重視から事業性評価重視の融資姿勢に変わりつつある。ヒト・モノ・カネを総合的に評価する事業性評価の手法では、与信リスクを継続的にモニタリングしながら、顧客との長期的な信頼関係を築くことができる。

しかし、業績評価制度では「通常の貸出金」にはあまり高

い評価が付かない。そのため、銀行員は営業店内の業績ブレッシャーから、手始めに私募債や金利スワップ、コベナンツ付ローンなど高い業績評価につながるプロダクトに絡めた案件組成を検討しがちで、顧客意向を二の次にする傾向がある。つまり、プロダクトを絡めて収益案件化しないと現場が評価されない実態が、歪んだ案件組成を多発させているといえる。

二つ目は、銀行がトップライン収益に傾注していて、ボトムライン収益の位置付けが低くなっている点だ。例えば、銀行では貸出債権の健全性を保つため、定期的に信用格付けの見直しなどを実施している。地味でハー

そして三つ目は、顧客本位の業務運営と、商品販売を軸とした単年度評価にギャップが生じている点だ。銀行では、金融序が定める「顧客本位の業務運営に関する原則」に基づき、収益評価から残高比例評価への移行など、プリンシプルベースでの取り組みが進みつつある。

一方で、対外的には評価方式の見直しをうたいながらも、実態は収益評価に傾注している金融機関もあり、「建前」と「本音」が混在しているのが現実だ。本来、残高比例評価にしたのであれば、単年度評価も併せて廃止する必要がある。評価の在り方を抜本的に見直さない限り、回転売買からの脱却はできない

銀行の業績評価制度が抱える課題への処方箋

し、顧客層の広がりも期待できないだろう。

法人営業の評価には 中長期的な目線が不可欠

では、こうした現状を踏まえ、業績評価をどう構築していくべきか――。まず、法人営業においては、銀行は貸出先（与信先）の状況について、定期的に決算書や試算表の提出を受けて情報交換を行うなど伴走型のコンサルティング営業を実施している。

しかし、資金需要の低迷や競争環境の激化により収益機会は減少する一方だ。これは、市場金利が上昇すれば貸出金収支が改善するという単純な話ではなく、銀行員のモチベーション低下を招いている。こうした中で、銀行はM&Aや事業承継などを切り口に大口案件の獲得に向け、本部の専門部隊や外部企業との連携強化を図っている。

しかし、これらの成約には長

い時間を要するため、顧客と深いリレーションを構築して案件発掘をしたものの、成約時期には本人はすでに転勤していて評価されないケースも多い。銀行員の努力に適切に報いるためには、現行の単年度ベースの評価体系から、中長期での目標を評価する体系に変えることが望ましい。

また、収益に傾注した評価体系と、短い評価期間が、プロダクトありきの案件を生み出してしまふ。その結果、案件内容によつては、顧客からの信頼関係を失うことにつながるほか、営業店と審査部門のあつれきを生みかねない。それを回避する観点からも、複数年度（最低でも3年）の収益を評価する仕組みとするのが好ましいだろう。

また、適切な与信対応や不良債権回収によるボトムライン収益についても、評価項目を明確化した上で、別配点もしくは配点ウェイトを高めるなど貢献度

を明確化した方がいい。そうすることで銀行員の与信管理能力が向上していくはずだ。ゼロゼロ融資で不良債権リスクが高まるなか、こうした行員は銀行の財産になっていくに違いない。

個人営業評価にも 単年度評価は適さない

次に個人営業の評価体系のありべき姿について論じたい。銀行が単年度の収益・残高のみを評価する評価体系では、顧客と中長期的なパートナーにはなり得ない。そのため、顧客と長期的な関係を構築するためには、法人営業と同様に単年度の評価体系から中長期間の収益と残高を評価する体系へ移行することが望ましい。

そのカギとなり得るのが「ゴールベースアプローチ」による資産運用アドバイスだ。ゴールベースアプローチとは、顧客の資産運用の目的（ゴール）を特定した上で、そのゴール実現に

資する資産運用プランを設計し提案を行う手法を指す。契約後も、銀行員がプランの進捗を定期的にフォローアップし、顧客のゴール達成を応援することを特徴としている。

ゴールベースアプローチでは、残高に応じた手数料を徴収するファンドラップ形式での提供が中心となる。ゴールベースアプローチ型のファンドラップでは、銀行員は顧客との長期的な関係構築につながりやすく、残高比例評価との相性も良いとされる。販売手数料（コミッション）依存から残高連動手数料（フィードバック）への移行は、安定した銀行の収益基盤構築と、顧客との信頼関係醸成のそれぞれの観点から重要だ。

なお、こうたらう

10年早稲田大学教育学部卒、みずほ銀行入行。21年から現職。