

1N-1

営業店特性分析による業績評価方式の提案

井出 祐二、 田中 厚

(株)日立製作所 システム開発研究所

1. はじめに

金融自由化の進展や自己資本比率規制などの環境の変化に伴い、銀行の経営は、「量」から「質」への変換が求められている。銀行の営業店においても、収益志向型への経営を実現するため、地域特性をとらえて、それぞれの地域市場に最適な戦略的対応を行って、企業全体の業績をあげることが求められている。このために必要となる支援機能として、経営戦略方針や営業店の地域特性を反映させた営業店の業績評価システムを開発した。

2. 営業店の業績評価問題

銀行の営業店では、地域特性に応じた業務活動が求められている。営業店の業績評価においては、経営方針に応じた重点化、地域特性に応じた重点化を反映し、重点化に沿った業務活動を評価することが必要である。このような営業店の業績評価問題は、一般に以下のように定式化できる。営業店の業績評価の対象とする指標を、 $X_1, X_2, \dots, X_n$ とする。地域特性の要因を表わす集合を Ω 、経営戦略特性を表わす集合を S とすると、各営業店 i は、地域特性 Ω_i (人口等)、経営戦略特性 S_i (設備投資等)を持つ。 Ω_i, S_i に支配される営業店の営業店活動 A_i によって、業績の指標である $X_1, X_2, \dots, X_n$ の値が形成される。しかし、営業店活動の地域特性 Ω_i と経営戦略特性 S_i が、すべての営業店で異なるため、業績の指標である $X_1, X_2, \dots, X_n$ の数値を単純に比較することはできない。地域差のある営業店間では、地域特性による差を解消した値を用いたり、全ての営業店の業績を総合的に評価するためには、営業店ごとの相対的な値をもとに、営業店ごとに比較評価することが必要である。本報告では、このような営業店の業績評価問題に対して有効な方式を提案する。

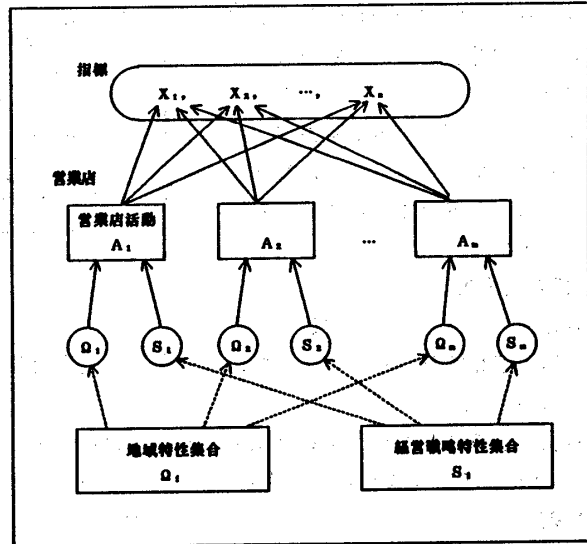


図1 営業店の業務モデル

3. 提案方式

3.1 業績評価問題の一般的解法

業績評価は、実績としての指標数値を、地域特性 Ω_i 、経営戦略特性 S_i を考慮した関数 F_i で、これらの特性の影響を除いた総合的な業績指標値 g_i として求め、 g_i の大小関係をもとに、各営業店の活動を評価する必要がある。すなわち、

$$\text{総合評価指数} \quad g_i = F_{i, \Omega_i, S_i}(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

$$\text{業績比較} \quad \text{営業店評価結果}$$

$$g_{n+1} > g_j > \dots > g_{n+1} \Rightarrow A_{n+1} > A_j > \dots > A_{n+1}$$

3.2 銀行営業店における近似な業績評価

現実問題では、 F_{i, Ω_i, S_i} の関数を、explicitな形で記述できない。そこで、以下のような実現可能な近似により、

A Method of Achievement Evaluation based on Branch Characteristic

Yuuji IDE, Atsushi TANAKA

Hitachi, Ltd

g_i^1 を求めて、営業店の業績比較を行う。ここで、 g_i^1 は、 F_i を線形的に表現して求めるものとする。

$$g_i^1 = \alpha_1(Q_i, S_i) \cdot X_i^1(Q_i, S_i) + \dots + \alpha_n(Q_i, S_i) \cdot X_n^1(Q_i, S_i)$$

問題は、 $\alpha_j(Q_i, S_i)$ と $X_j^1(Q_i, S_i)$ を、どのように決定するかである。これに対しては、以下の様な方法で決めることにした。

① $\alpha_j(Q_i, S_i)$ の決定方法

地域特性 Q_i 、経営戦略特性 S_i が、どの指標に対して影響を及ぼすかを知っているのは、評価担当者である。そこで、 $\alpha_j(Q_i, S_i)$ の重みパラメータは、以下の方法により、評価担当者に入力させる方式とした。

(a) 配点基準

評価対象とする指標において、営業店ごとに配点をする。はじめに、営業店の特性を分析し、営業店別の配点の基準となる営業店のグルーピングを行う。次に、指標ごとの配点を決定する。これは、営業店ごとの重点項目に基づき、営業店別、あるいは、営業店グループ別に評価することによって、決定する。

(b) 配点方法

営業店の評価は、配分方法によって、点数化する。配分の方法として、営業店の評価データを、比例的に点数化する比例配分と、営業店の評価データにおいて、一定範囲ごとに点数を与える範囲配分をもつ。

② $X_j^1(Q_i, S_i)$ の決定方法

実績指数 X_j^1 は、 Q_i, S_i の影響を受けている。これを取り除くために、以下の方法をとった。

(a) 相対値変換

実績の素データを、相対評価できるような値に変換する。相対値として、対前期比、企業内外との比較、目標や計画との比率、投資比率を求める。

(b) 相対的評価

相対値に変換されたデータを営業店ごとに比較評価する。

(i) 差率法：データの分布を、直接

評価する。

(ii) 等間隔法：データを正規分布の中の位置付けで評価を行う。

(iii) 3σ法：データを正規化し、異常値を対象外としたデータ分布のうちに評価を行う。

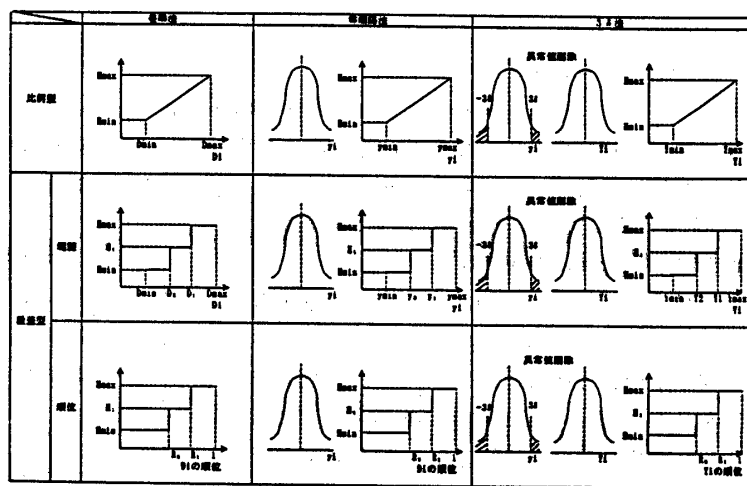


図2 近似的な業績評価方式

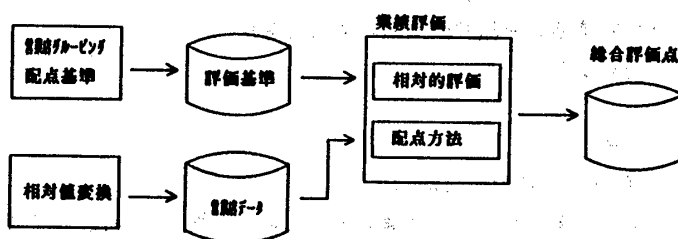


図3 業績評価方式の機能構成

4. 適用システム

本稿の業績評価方式は、経営方針の特性、営業店の特性を考慮し、営業店の業績を総合的に評価するものである。本業績評価方式は、銀行の総合予算制度における経営計画、予算編成、予算統制を支援する、金融機関本部情報系システムに適用可能である。

参考文献

- 1) 駒井：「収益力強化戦略」，近代セールス社，1990
- 2) 米田：「エリアマーケティングの実際」，日経文庫，1990