

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-31

(2019. 3. 22)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫の渉外活動のテリトリー錯綜解消策 ー経営戦略 22ー

視点

信用金庫の渉外人員比率は 25%程度とされる。渉外担当者の人数に限られるなか、より大きな成果獲得を目指すためには、渉外営業の生産性を高める必要がある。生産性向上のネックとなるのが、渉外担当者のテリトリーの錯綜問題であろう。テリトリーの錯綜とは、自店の担当エリアを超えた僚店エリアにまで渉外担当者が訪問営業することで、生産性の低下要因の一つとされる。多くの信用金庫が改善すべき重要課題と認識しつつも、個別案件になると手を付けにくいとの意見がある。

一方、テリトリーの錯綜を解消済みの信用金庫は、顧客への十分な説明と理解を前提に、期限を設けて実施している。営業店が自発的に錯綜解消に動くよう、エリア外の獲得実績を営業店評価の対象外とする動きもみられる。そこで本稿では、渉外担当者のテリトリーの錯綜解消策について、複数金庫へのヒアリング・意見交換の内容などをもとに紹介する。

要旨

- 職員数が減少するなか、生産性の高い渉外営業を実施するためには、渉外担当者のテリトリーの錯綜を解消する必要がある。
- 錯綜解消にあたっては、各営業店の担当するエリアの再徹底が不可欠である。近年、母店・サテライト店制度の導入に合わせて錯綜を解消する信用金庫もある。
- 主な取組事例では、期限を決めてエリア外の遠方顧客を僚店に移管する信用金庫や、エリア外の獲得実績を営業店評価から外す信用金庫などがみられる。
- 錯綜解消時の検討課題は、①経営陣によるリーダーシップ、②段階的な解消の実施、③解消後のルール徹底（営業店評価の見直し）などである。

キーワード

渉外活動の生産性向上、テリトリーの錯綜、遠方顧客の移管、営業店評価

目次

はじめに

1. 常勤職員数の減少
2. 渉外担当者のテリトリーの錯綜解消策
3. 主な取組事例
4. 実施時の検討課題

おわりに

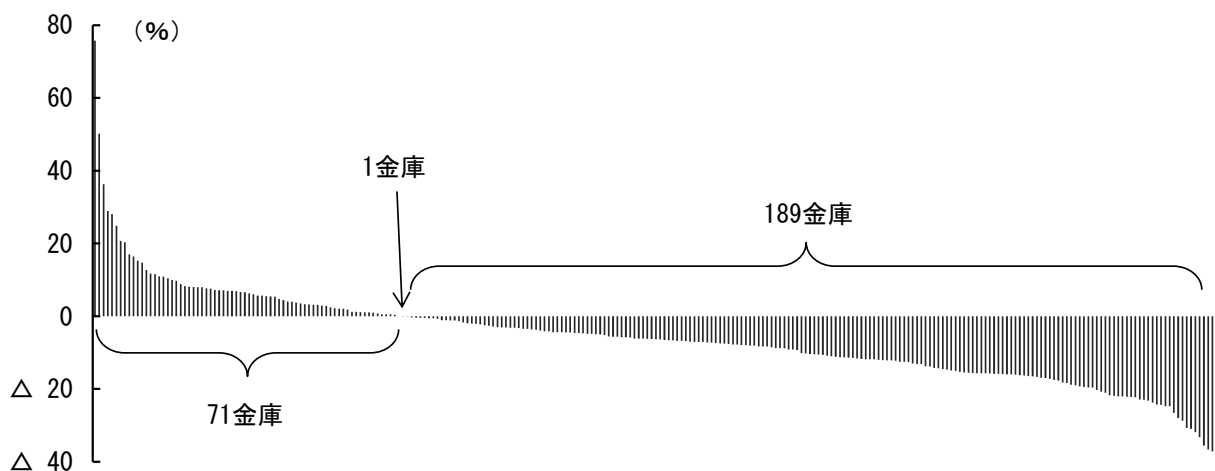
はじめに

信用金庫の渉外人員比率は 25%程度とされる。渉外担当者の人数に限られるなか、より大きな成果獲得を目指すためには、渉外活動の生産性を高める必要がある。生産性向上のネックとなるのが、渉外担当者のテリトリーの錯綜問題であろう。テリトリーの錯綜とは、自店の担当エリアを超えた僚店のエリアにまで渉外担当者が訪問営業することで、営業効率の低下要因の一つとされる。多くの信用金庫が改善すべき重要課題と認識しつつも、個別案件になると手を付けにくいとの意見がある。

一方、テリトリーの錯綜を解消済みの信用金庫は、顧客への十分な説明と理解を前提に、期限を設けて実施している。営業店が自発的に錯綜解消に動くよう、エリア外の獲得実績を営業店評価の対象外とする動きもみられる。そこで本稿では、渉外担当者のテリトリーの錯綜解消策について、複数金庫へのヒアリング・意見交換の内容などをもとに紹介する。

1. 常勤職員数の減少

(図表 1) 2008 年 9 月末と 2018 年 9 月末の常勤職員数の増減率 (信用金庫別)



- (備考) 1. 業態間の合併等を考慮していない。
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2018年9月末の信用金庫の常勤職員数は、10万9,263人となり、前年同期比1.3%、1,524人減少した。2008年9月末との比較では、4.6%、5,348人の減少となる。2008年9月末からの増減率を信用金庫別にみると、増加が71金庫(構成比27.2%)に対し、減少は189金庫(72.4%)となる(増減なし1金庫を除く、図表1)。なお、同期間における男性職員の増減率に注目すると、減少金庫数が241金庫(92.3%)に達し、特に男性職員の減少が目立っている。

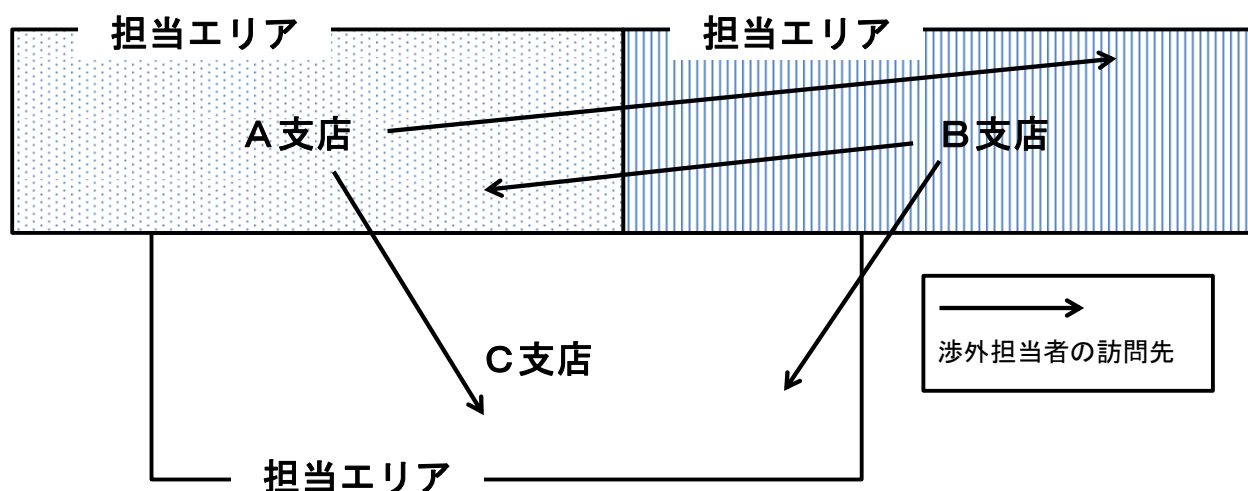
2. 渉外担当者のテリトリーの錯綜解消策

人手不足による採用難などもあり、今後も信用金庫の常勤職員数が増加に転じることは難しいとの意見が大勢を占める。こうしたなか信用金庫の強みである渉外営業力を強化するためには、渉外活動の生産性をもう一段高める必要がある。これまでも定期積金の集金業務や現金届などの各種サービスを効率化する動きがみられた。本稿で取り上げる渉外担当者のテリトリーの錯綜問題も、渉外活動の生産性向上を妨げる要因の一つとされ、早急な解消が求められている。

(1) 渉外担当者のテリトリー錯綜とは

渉外担当者のテリトリーの錯綜とは、自店の担当エリアを超えた僚店の担当エリアにまで渉外担当者が訪問営業することである(図表2)。本来A支店の渉外担当者は自店の担当エリア内の顧客を管理するルールだが、顧客の要望に応えるため、B支店やC支店の担当エリアに訪問営業するケースもある(顧客の口座はA支店)。渉外担当者が自店の担当エリアを超えた遠方顧客を訪問することで移動時間の無駄を招くし、動線を考えた効率的な営業活動も難しくなる。

(図表2) 渉外担当者のテリトリーの錯綜(イメージ)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、渉外担当者のテリトリー錯綜問題には、渉外担当者が自店内の担当地区（テリトリー）を交錯させるケースもあるが、本稿で取り上げるテリトリーの交錯は、店舗間の担当エリアを超えた交錯に限定する。

（２）錯綜発生背景

渉外担当者のテリトリーの錯綜が発生する理由には、①顧客の移転等、②顧客の要望、③営業店評価の達成などがある（図表３）。いずれの理由にせよ錯綜を解消するには、自店の担当エリア外の遠方顧客を僚店に口座移管する必要がある。当然、顧客には口座変更の手続きを依頼せねばならず、特に振込みなどの多い法人先からは消極的な声があがりやすい。また営業店の立場からすると、自店の顧客を僚店に口座移管することは自店の預貸金などが減少することを意味する。営業店評価を達成するためにも自店顧客の僚店への口座移管には消極姿勢になりやすい。

（図表３）錯綜の発生要因（例）

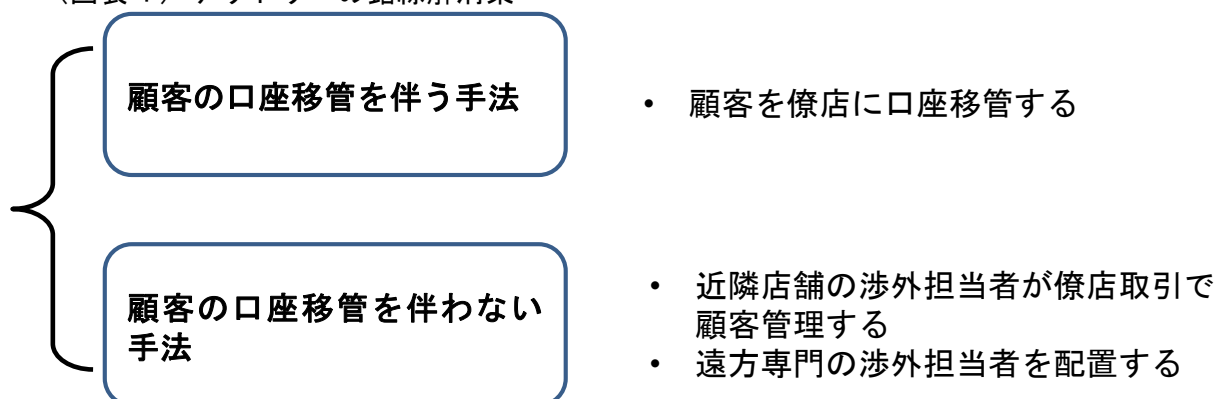
顧客の移転等	事務所の移転や引っ越しなどで顧客が遠方に移った後も既存の取引口座を利用し続ける場合
顧客の要望	例えば支店ではなく、本店での取引を希望する顧客の要望で遠方でも取引を開始する場合
営業店評価の達成	営業店評価を達成するため、①遠方顧客の口座移管に消極的な場合、または②担当エリア外の顧客開拓を進める場合

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（３）主な解消策

信用金庫が渉外担当者のテリトリーの錯綜を解消するための施策には、①顧客の口座移管を伴う手法、②顧客の口座移管を伴わない手法とがある（図表４）。

（図表４）テリトリーの錯綜解消策



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 顧客の口座移管を伴う手法

各営業店の担当エリアを（再度）明確にし、担当エリア外の遠方顧客については僚店に口座移管する手法である。期限を決め、営業店にエリア外の遠方顧客の口座移管を促す信用金庫がある。営業店の立場にすると消極的になりやすい取組みなので、本部による進捗管理の徹底や、移管実績を営業店評価に反映する動きなどがみられる。また、担当エリアの明確化に関連し、各営業店の担当エリアを再設定する信用金庫もある。

② 顧客の口座移管を伴わない手法

遠方顧客の口座移管を行うのではなく、管理する渉外担当者を顧客の場所に合わせる手法である。母店・サテライト店制度や渉外センターの導入に合わせて実施する信用金庫が多い。渉外担当者は自身の管理する顧客を担当エリア内の全ての顧客とし、必要に応じて自店ではない口座を持つ顧客も僚店取引で管理する。顧客の口座は現在の店舗に残るので、顧客に不便を強いないで済む。P 2 の図表 2 で説明するなら、A 支店の担当エリアを管理する渉外担当者がエリア内の B 支店に口座のある顧客も訪問営業する形である。ただし当該手法は、母店・サテライト店制度のような店舗体制の見直し時でないとい、実施が難しい。また、僚店取引が可能なシステム対応なども不可欠である。

その他の手法では、遠方顧客の専担者を配置する事例がある。特に遠方顧客の集金業務に内容を絞れば、専担者を配置することで効率的な運用が可能となろう。

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、2018 年度に「経営戦略プランニング研修」を開催し、信用金庫の経営戦略等の策定を支援した¹。本稿では、同研修の受講生との意見交換および個別信用金庫との意見交換などで得た渉外担当者のテリトリー錯綜解消策を紹介する。主な取組事例は図表 5 のとおりである。

（図表 5）主な取組事例

（考え方・計画）

- 隣接店舗で担当エリアの重複等による非効率な渉外活動については、本部主導でエリアの線引きを再度行い効率的な営業推進体制を整備していく。
- リーサス（まち・ひと・仕事創生本部事務局が提供する地域経済分析システム）や地図情報システムの分析結果を確認のうえ、営業店の担当エリアを線引きし直す。

¹ 2018 年度は 27 金庫 47 人の受講者を得た。

- これまで担当店舗が不明瞭だった空白地域（新興地域）について、担当店舗を明確にすると同時に、営業店評価や人員配置を変更する。
- 渉外担当者の不足感が高まるなか、渉外体制を再構築するため、集金業務の見直しなどと一緒にテリトリーの錯綜解消に取り組んでいく。
- 現状、渉外担当者のテリトリーは錯綜している。このままでは効率が悪いので、母店・サテライト店制度を導入するタイミングで担当エリアを再編成する。

（口座移管を伴う解消策）

- 10年ほど前に渉外担当者の担当地区を厳密に設定し、エリア外の顧客訪問を禁止した。その結果、今はほぼテリトリーの錯綜も発生していない。
- 渉外担当者のテリトリーの錯綜はまだ残るものの、定期積金の集金業務の錯綜に限れば10年ほど前に解消している。
- テリトリーの錯綜はほとんどない。A支店の渉外担当者がB支店のエリアの案件を開拓した場合、融資部は『なぜ遠くの案件を開拓したのか？』『あなたが転勤した後の管理をどう考えるのか？』『顧客がB支店の取引ではダメな理由は？』と聞く。支店長も『なぜ遠くの案件を取ってきたのか？』と指導するので、渉外担当者はエリア外に出ていけなくなった。
- 渉外担当者がテリトリー外の融資案件を実行しても、融資実行後に本部が強制的に当該地区の店舗に顧客を移管させる。ルールの徹底により、新規の錯綜は発生しない。
- テリトリー外の案件を獲得しても個人（または営業店）の評価に付与しない。
- テリトリー外の案件を獲得したら、当該エリアの店舗に案件を紹介した形になるので、紹介ポイントを付与する。

（口座移管を伴わない解消策）

- 本店の周辺をエリア化した際、渉外担当者のテリトリーを解消した。まだ旧店舗との取引の残るケースもあるが、時間をかけて解消中である。
- 母店・サテライト店制度の導入時に渉外担当者の担当地区を明確にした。今は母店と子店の顧客に関係なく、自身の担当テリトリーを管理している。
- 複数店舗の渉外担当者を渉外センターに集約した際、渉外担当者のテリトリーを再設定した。今では渉外担当者のテリトリー錯綜は解消できた。

（検討課題）

- 例えば、現在は本店近くの会社に勤める顧客（自宅は遠方にある）が、定年退職し自宅で過ごすようになる場合、自宅近くの僚店に口座移管を依頼できるのか悩ましい。
- 例えば、法人の事務所は自店の担当エリア内にあるが、工場は遠方にある場合（社長は工場に常駐）、僚店に口座移管するべきか悩ましい。
- 例えば、事業の都合でステータスの高い本店での取引を希望する遠方顧客の口座開設の依頼に対し、僚店での取引を勧めて良いのか悩ましい。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 実施時の検討課題

今後、信用金庫が渉外担当者のテリトリー錯綜を解消する際の検討課題は、①経営陣のリーダーシップ、②段階的な解消の実施、③解消後のルール徹底（営業店評価の見直し）などである（図表6）。

（図表6）主な検討課題

経営陣のリーダーシップ	施策実施を通じ顧客に利便性の低下を強いることになるので、経営陣のリーダーシップが不可欠である。
段階的な解消の実施	期限を決めて錯綜解消に取り組むことが求められるが、状況によって段階を踏んだ解消策も有効とされる。
解消後のルール徹底（営業店評価の見直し）	錯綜解消後に新たな遠方顧客への訪問などが生じないように、営業店評価への反映などが必要である。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）経営陣のリーダーシップ

遠方顧客に対し僚店への口座移管を依頼する場合、当該顧客は一時的ながらも利便性の低下を招くことになる。不満の声をあげる顧客が出てくるかもしれない。そのため、顧客にとっても営業店にとっても消極姿勢になりやすい。だからこそ施策実施にあたっては、経営陣による強力なリーダーシップが不可欠と考えられる。自金庫として、金庫内外に遠方顧客を僚店に口座移管することのメリットや意義を繰り返し説明すると同時に、期限を設けた実施を促していく。

（2）段階的な解消の実施

渉外担当者の営業活動の生産性を高めるためには、テリトリーの錯綜を一気に解消することが望ましいが、過去からの経緯などから現実的には困難なケースも多いのではないかと。そこで全店一律で実施するのではなくテリトリーの錯綜が激しい店舗間から取り組む信用金庫、集金業務のみの先に絞ってテリトリーの錯綜解消に取り組む信用金庫などがある。錯綜解消を進めるうえでのポイントとして『まずはこれ以上、遠方顧客を増やさないことが大事である』とのコメントもあった。

（3）解消後のルール徹底（営業店評価の見直し）

せっかく渉外担当者のテリトリー錯綜が解消されても、その後、新たな遠方顧客が発生しては元も子もない。営業店評価の見直しなどを通じた解消後のルール徹底が求められる。担当エリア外の遠方顧客は営業店評価の対象から外す信用金庫、仮に遠方顧客との取引が発生しそうな場合、僚店に紹介することで営業店評価において加点評価する信用金庫などがある。

おわりに

信用金庫が渉外活動の生産性向上に取り組むうえで、渉外担当者のテリトリーの錯綜解消と定期積金の集金業務の効率化の2つは解決の難しい課題とされる。渉外担当に手厚い人員を配置できた過去の時代は、非効率とされる担当エリア外の遠方顧客の訪問も許容できたろう。しかしながら渉外担当者の絶対数の確保に苦慮する現在は、より効率的に渉外担当者が活動できる体制を敷いていくことが求められている。顧客のニーズも大きく変わりつつあるので、期限を決めて渉外担当者のテリトリー錯綜解消に取り組むことが期待される。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2018年度）

号 数	題 名	発行年月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）-1 - 『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から -	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 - 顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す -	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）-2 - 「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から -	2018年12月
30-17	信用金庫のATMの効率化動向-経営戦略⑫-	2019年1月
30-18	信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について -経営戦略⑬-	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月
30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について-経営戦略⑭-	2019年1月
30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について-経営戦略⑮-	2019年1月
30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向-経営戦略⑯-	2019年2月
30-23	信用金庫の事務合理化への取組み-経営戦略⑰-	2019年2月
30-24	信用金庫の手数料収入の推進動向-経営戦略⑱-	2019年2月
30-25	信用金庫の定期積金の効率化動向-経営戦略⑲-	2019年2月
30-26	信用金庫の店舗建替えに伴う僚店の再編成策-経営戦略⑳-	2019年2月
30-27	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）-3 - 『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から -	2019年3月
30-28	足立成和信用金庫の本店建替えプロジェクト	2019年3月
30-29	若手職員向け奨学金の返済支援制度について	2019年3月
30-30	信用金庫の営業店人員の適正配置策 -経営戦略21-	2019年3月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2019年2月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
19.2.4	内外金利・為替見通し	30-11	日銀は物価見通しを下方修正。当分の間、超緩和的なスタンスを維持
19.2.6	金融調査情報	30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向 ー経営戦略⑯ー
19.2.6	金融調査情報	30-23	信用金庫の事務合理化への取組み ー経営戦略⑰ー
19.2.13	産業企業情報	30-15	「誰もが無理なく簡単に」投資できる資産形成サービスへの挑戦 ー「すべての人を投資家に」の実現に向けてー
19.2.15	金融調査情報	30-24	信用金庫の手数料収入の推進動向 ー経営戦略⑱ー
19.2.15	金融調査情報	30-25	信用金庫の定期積金の効率化動向 ー経営戦略⑲ー
19.2.15	金融調査情報	30-26	信用金庫の店舗建替えに伴う僚店の再編政策 ー経営戦略⑳ー
19.2.18	経済見通し	30-5	実質成長率は18年度0.5%、19年度0.8%、20年度0.4%と予測 ー輸出は減速しているが、内需主導による景気回復の動きは維持ー

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
19.2.1	2019年経済見通し	上尾ものづくり協同組合	角田匠
19.2.2	環境変化に挑む！全国の中小企業の経営事例	仙南信用金庫	鉢嶺実
19.2.4	中小企業の景況見通し&環境変化を成長に変える中小企業の事例	埼玉縣信用金庫	藤津勝一
19.2.6	中小企業の金融情勢とフィンテックの動向について	神奈川県中小企業団体中央会	角田匠 薬品和寿
19.2.7	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	東京東信用金庫（墨田区・江東区 しんきん協議会事務局）	鉢嶺実
19.2.8	千年企業の継続力	関信用金庫	鉢嶺実
19.2.22	信用金庫の若手職員の育成事例	関東信用金庫協会	刀禰和之

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)