

その他の特徴的な施策等

講義 4

要 旨

- 本稿では、「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の実施を通じて、特に盛り上がった意見交換などをランダムに紹介する。
- コロナ禍以降、弱体化が懸念される渉外営業力の強化策では、FST（フィールド・セールス・トレーニング）の実施や女性渉外担当の育成が盛り上がった。
- 採用関係では、元職員を採用するアルムナイ採用への関心が高く、また採用に関連して副業の解禁に踏み切る研修受講金庫もみられた。
- 営業スタイルを転換するなか、渉外営業を事業性融資に特化させ、個人ローンを非対面などに誘導する動きが強まっていた。

1. 関連する意見交換等

「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の運営では、研修受講金庫と当研究所（講師）間の質疑応答・意見交換の実施以上に研修受講金庫同士の自由闊達なディスカッションを重視している。もちろん時間の制限があるため、時に消化不良で終わるケースもあったが、総じて当研修に対する研修受講金庫の満足度が高い理由の一つと評価している。

なお、その他の特徴的な施策等（講義4）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換が特に参考になり得る（図表1）。

図表1 その他の特徴的な施策等の例（特集号掲載順）

(2025年04月30日)	(No.2025-15)	FSTによる渉外営業力の強化
(2024年12月27日)	(No.2024-112)	女性渉外担当の配置状況等「事前課題の集計結果」
(2025年01月17日)	(No.2024-131)	アルムナイ採用への取組み
(2025年02月28日)	(No.2024-163)	副業解禁への取組み
(2025年04月17日)	(No.2025-11)	法人特化型推進体制の留意点
(2025年04月30日)	(No.2025-16)	アウトバウンドコールによる消費者ローンの推進

（備考）図表1から17まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

FSTによる渉外営業力の強化

講義4－1

ポイント

- 近年、弱体化が懸念される渉外営業力を高める手段の一つとして、実践型研修のFST（フィールド・セールス・トレーニング）に再注目する信用金庫が増えている。
- FSTは大きく、①OJT・研修活動の側面と、②新規開拓活動の側面があり、若手職員の精神面の成長に期待する研修受講金庫が多かった。
- 改めてFSTを実施する際の検討課題は、①目的の明確化、②時代変化への対応、③事務局の負担軽減などとなり、特に②への配慮が求められる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、かつてのようなローラー営業的なスタイルは減り、実効性を重視したFSTを実施する信用金庫が増えていた。

1. 渉外営業力の強化

信用金庫の営業力の源泉は、Face To Faceの渉外営業力によるところが大きい。ところが近年、その渉外営業力に陰りがみられるようになってきた。男性職員の減少を主因とした慢性的な渉外担当の不足に加え、コロナ禍の活動自粛を契機としたOJT機能の低下などが背景にあるとされる。

こうしたなか多くの信用金庫が①渉外担当の確保（増員）、②活動内容の効率化（生産性向上）に加え、③渉外担当の能力アップ（底上げ）に取り組んでいる（図表2）。研修受講金庫との意見交換では、①から③のいずれかを唯一の解決策には位置付けておらず、これらの強化策を組み合わせている事例が大半を占めた。

図表2 渉外営業力の強化策（例）

渉外担当の確保（増員）	●女性職員や再雇用職員の渉外担当への配置 ●2課体制の導入による営業店人員の再編成 ●渉外手当の増額などの処遇改善（成果主義の導入）
活動の効率化（生産性向上）	●雑サービスの見直し（個人宅への集金廃止など） ●活動内容の取捨選択（法人特化など） ●渉外支援システムの導入（DBなど）
渉外担当の能力アップ（底上げ）	●OJT研修・集合研修の実施 ●渉外担当の集約（母店・サテライト店化） ●育成ローテーションの厳格運用

2. FSTに注目

本稿では経験の浅い渉外担当の育成などで活用される実践型研修のFST（フィールド・セールス・トレーニング）に注目する。FSTの明確な定義はないが、信用金庫の間では『短期・集中的な新規開拓活動を行うなかで、職員のコミュニケーション能力や営業スキルを養成する実践型の研修手法』とのイメージが強いようである。信用金庫業界では20年以上前からFSTの実施事例があるものの、昼間面談率の低下などにより近年は中止・縮小が相次いでいた。

FSTの実施目的は大きく、①OJT・研修活動、②新規開拓活動の2つの側面からなり、信用金庫の問題意識によって求める成果に違いがみられる（図表3）。なお研修受講金庫との意見交換では、具体的な数字成果ではなく、『研修に参加する若手職員の精神面の成長に期待する』との声の実施目的の大半を占めた。

図表3 FSTの実施目的

OJT・研修活動	●実践型の研修を実施することで、渉外営業の経験が浅い職員などの早期戦力化を図る。座学では得られない経験を積むことで、新規開拓のノウハウを獲得させるとともに自信を持たせる狙いがある。
新規開拓活動	●重点地域を対象にFSTを行い個人顧客の新規開拓または取引深耕に取り組む（法人開拓の場合もある）。一定の経営資源を短期集中的に投入することで、具体的な成果を得る狙いがある。

3. 取組時の留意点

FSTに取り組む際の検討課題は、①目的の明確化、②時代変化への対応、③事務局の負担軽減などとなる（図表4）。近年はかつてのローラー営業的なFSTは実施困難となりつつあり、実効性を重視したFSTの実施が求められる。DM送付先（取引客）を対象としたFSTや職域先でのFST実施のほか、職員の安全配慮などから2人1組のペア活動も増えている。また、事務局となる推進部門の負担軽減を目的に、外部講師を活用する研修受講金庫もみられた。

図表4 主な検討課題

目的の明確化	●FSTの実施目的を明確にする必要がある。特に若手職員を対象にFSTを実施する場合、実施の趣旨や目的（ゴール）、留意点などを丁寧に伝え、共有して臨むことが不可欠となる。
時代変化への対応	●社会全体として情報管理やコンプライアンス意識が強まっているので、かつてのローラー営業的な活動は困難になりつつあることを理解して臨む必要がある。同時に職員に対する安全配慮なども求められる。
事務局の負担軽減	●FSTは事務局による事前準備や当日の同行訪問、実施後のフォローと、相応の負担がかかる。限られた指導担当者の実効性を高めるためにも外部講師の活用などの軽減策が必要である。

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5のとおりである。FSTの実施（再開）に対し積極的な意見と消極的な意見が拮抗していた。

図表5 研修受講金庫のコメント（広義のFSTを含む）

（積極的な意見）

- 特にコロナ禍の活動自粛により渉外担当の新規開拓スキルが低下したと危惧している。そこでFSTを実施しているが、新規開拓の訓練と位置付け、具体的な成果を期待していない。
- 当金庫は、成績優秀な渉外担当と若手の渉外担当でペアを組ませ、FSTを実施している。その際は、しんきんDBを活用して見込み先を抽出したうえで営業活動を行う。
- 当金庫のFSTは、取引先にDMを送付し、その後、フォローを行う形で実施する。
- 当金庫のFSTは、職域契約先を対象に実施している。
- 当金庫では、マネジメント層の営業力が低下しているとの問題意識から、先般、新任支店長向けにFSTを実施した（外部講師を活用）。
- 当金庫は営業の苦手なベテラン職員などを対象にFSTを実施し、意識改革を促している。
- 当金庫は本部職員を含めたFSTを定期的実施する。金庫一丸となって取り組むことで、一体感を得る狙いがある。
- 顧客との面談率などを考えると効率の悪い営業スタイルだが、同僚や先輩と一緒に苦労するなか、仲間意識の醸成や情報交換の場となっている。
- 当金庫のFSTはとにかく（受講する）渉外担当への配慮を重視している。例えば今夏のFSTではこまめな休憩を指示するなどした。

（消極的な意見）

- 集合住宅が増え、ポスティングの実施すら困難な現在、FSTによる新規開拓はとにかく効率が悪く、費用対効果に見合わない。
- 過去にFSTで獲得した個人顧客はほぼ休眠口座になっている。お願いして口座を開設してもらった経緯があるからだろうか。
- 渉外営業の生産性向上が叫ばれるなか、面談率の低い営業活動をあえて実施する意義を説明できない。むしろDBなどを使った効率的な新規開拓を行うべきである。
- 今の時代、無暗に個人宅を新規開拓しても苦情になるだけだし、一歩間違えれば、不審者として通報されるのではないか。顧客トラブルのリスクを考えるとFSTの実施は難しい。
- 仮にかつてのようなFSTを実施（再開）したら、渉外担当が反発するだけだと思う。精神論では若い職員の賛同を得るのは難しいだろう。
- 女性渉外なども増えるなか、FSTは職員の防犯対策面で心配である。

女性渉外担当の配置状況等「事前課題の集計結果」

講義 4－2

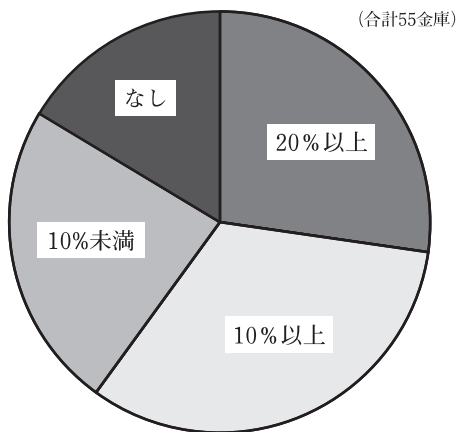
ポイント

- 本稿は当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の事前課題の集計結果となる（回答数は55金庫）。
- 女性の渉外担当を配置する研修受講金庫は83.6％に達し、全渉外担当に占める女性渉外担当の割合も15.6％となった。
- 業務内容は、預かり資産や消費者ローン推進などの個人向け活動に特化する信用金庫、性別に関係なく地区担当や法人担当とする信用金庫に分かれる。
- 研修受講金庫からは、『女性職員のもう一段の活躍拡大には、ジョブローテーションの徹底に加え、キャリアプランの確立が不可欠』との声があった。

1. 女性渉外担当の配置状況

信用金庫業界において女性職員の活躍拡大が解決すべきテーマの一つに浮上して久しい。そこで当研修の事前課題では「女性渉外担当の配置人数」を確認した。集計結果をみると、女性渉外担当を配置する研修受講金庫が83.6％（46金庫）に達し、全渉外担当に占める女性渉外担当の割合も15.6％となった（図表6、7）。信用金庫別では、①20％以上が27.2％（15金庫）、②10％以上20％未満が32.7％（18金庫）、③10％未満が23.6％（13金庫）、④配置なしは16.3％（9金庫）となり、相対的に預金規模の小さい信用金庫で女性渉外担当の配置割合が高かった。

図表6 渉外担当に占める女性渉外担当の割合（2023年度末）



図表7 事前課題の概要等

質問事項	【女性職員の活躍】 ①渉外担当（人数） ②部・店長（人数）
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2024年度） 受講金庫
回答期間	2024年6月3日～7月31日
回答金庫数	55金庫
その他	信用金庫によって渉外担当の定義が異なる可能性あり。

2. 担当業務など

女性渉外担当の業務内容は、大きく①預かり資産や消費者ローン推進などの個人担当とする信用金庫、②性別に関係なく地区担当や法人担当とする信用金庫に分かれる。特に近年は女性職員の活躍拡大の流れに加え、男性職員の減少が深刻なこともあり、②を採用する信用金庫が増えている。

3. 部・店長への登用状況

事前課題では女性の部・店長（幹部職員）への登用状況も確認した。集計結果をみると、研修受講金庫の61.1%（34金庫）で、女性の支店長や本部部長の登用が確認された。ただし人数ベースでは1～2人など僅かに留まる回答が大半を占めており、多くの信用金庫が女性職員の管理職登用に苦慮していると想像される。そのためにも働き方改革の更なる推進や役員を含めた意識改革の徹底、女性職員のキャリアプラン提示などが求められる。

4. 研修受講金庫のコメント

研修受講金庫による事前課題の主なコメントは図表8のとおりである。

図表8 研修受講金庫のコメント

（女性渉外の業務内容）

- 女性の渉外担当は預かり資産や年金の推進に特化している。
- 当金庫は性別に関係なく女性も地区担当を行う。
- 当金庫の渉外担当は法人営業を基本とするため、女性職員も法人営業に携わっている。
- ジョブローテーションにより、総合職の職員は入庫2年目に個人担当、3年目には地区担当（法人担当）となるルールを徹底している。

（配置・育成上の課題など）

- 当金庫はテラーの不足も深刻化しており、女性職員の渉外配置は困難である。
- 渉外担当に拒否感を示す女性職員の離職増加が懸念されるため、配置に踏み切れない。
- 当金庫は女性渉外担当こそ定着したが、その後のキャリアに繋がっていない。一律のキャリアステップではなく、柔軟な評価基準で女性管理職、ひいては役員への道を示す必要がある。
- 当金庫は性別に囚われないキャリアパスを設けているので、女性職員の活躍拡大という観点で特別な取組みを行っていない。ただし働きやすい職場環境の整備には熱心である。
- 当金庫は女性渉外担当の配置に消極的な考えである。無理に渉外担当に任命するのではなく、融資担当や他業務での成長に期待しており、そのための育成にも熱心である。

アルムナイ採用への取組み

講義 4－3

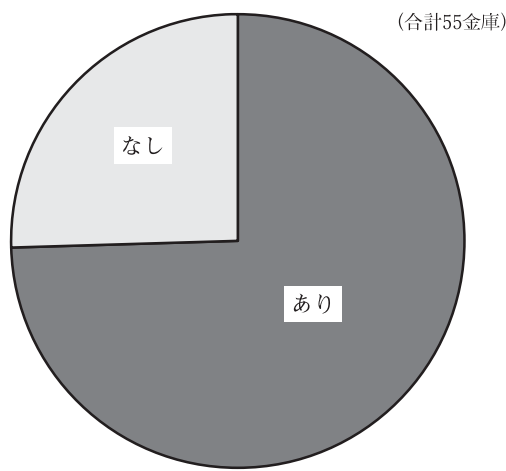
ポイント

- アルムナイ採用の導入が急拡大しており、事前課題の結果をみると研修受講金庫の74.5%で実施していた。
- 最大のメリットは、自金庫を良く知っている人材を採用することで即戦力を確保できる点にある。
- アルムナイ採用で実績を出すには、中途退職者が再び自金庫で働きたいと思えるような職場づくりが不可欠であり、そのためにも①職員エンゲージメントの向上、②金庫役職員の意識改革、③庫内ルールの整備などに取り組む必要がある。

1. アルムナイ採用の取組み

信用金庫の常勤役職員数減少の深刻化に伴い、転職や家庭の事情などでいちど自金庫を中途退職した元職員を採用する「アルムナイ採用」の導入が急拡大している。当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修」の事前課題で実施状況について確認したところ、研修受講金庫のうち74.5%の信用金庫でアルムナイ採用を実施しており、一般的な採用手法の1つとして業界に普及してきたと考えられる（図表9、10）。

図表9 アルムナイ採用の実施割合



図表10 事前課題の内容

質問事項	【中途採用の実施】 ①採用の方針等、②元職員の採用の有無
対象金庫	経営戦略プランニング研修（2024年度）受講金庫
回答期間	2024年6月3日～7月31日
回答金庫数	55金庫
そ の 他	質問②をアルムナイ採用とした。

2. アルムナイ採用の狙い・目的

信用金庫がアルムナイ採用を強化する最大のメリットは、自金庫を良く知っている人材を採用することで即戦力を確保できる点にある。そのほか、採用コストの削減や内外への先進性のPR、多様性を認める組織風土の醸成などが期待される。

3. 取組時の留意点

アルムナイ採用で実績を出すには、中途退職者が再び自金庫で働きたいと思えるような職場づくりが不可欠であり、①職員エンゲージメントの向上、②金庫役職員の意識改革、③庫内ルールの整備などに取り組む必要がある。これまでの中途退職者の「本音」の退職理由とも向き合い、自金庫の魅力向上を実現する覚悟が求められるだろう。

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11のとおりである。

図表11 研修受講金庫のコメント（アルムナイ採用について）

- アルムナイ採用で戻ってきた職員は、「他社で働いてみたけど、やっぱり〇信金の方が働きやすい。」などと、日常業務のなかで若い職員に話してくれるので助かっている。
- 当金庫を中途退職した若手・中堅に周年記念イベントを案内したところ数人が参加してくれ、その中からアルムナイ採用に応募してきた人がいた。
- 元職員がアルムナイ採用で戻ってきてくれた。現在の職位は従前より低い状況だが、優秀な人材なので近いうちに元の職位に戻すと思われる。
- トップダウンでアルムナイ採用を導入した。金庫として戻ってきて欲しい元職員に案内をしており、数件の問い合わせがあった。現在、1人の採用が決まっている。
- アルムナイ採用を開始したところ、この3月末に辞めた職員が早くも戻ってきた。色々な意見があるが、即戦力になるため復帰を認めた。
- アルムナイ採用の想定ターゲットは女性職員である。結婚など家庭の事情で退職した職員が戻ってくるよう、案内を行っている。
- 当金庫はアルムナイ採用に消極的だと思う。辞め方が重要であり、本当に戻って欲しくなるような円満退職はあるのだろうか。戻ってくる理由も重要である。
- アルムナイ採用の制度はあるが実績はない。

副業解禁への取組み

講義 4－4

ポイント

- 信用金庫においても副業を解禁する動きが強まっており、研修受講金庫等へのヒアリングでは、職員の副業を一部でも認めている信用金庫は2割強であった。
- 雇用形態は個人事業主型かつ金庫への報告を前提とする信用金庫が大半を占める。
- 留意点は、①自金庫に適した制度設計、②副業を認める組織風土の醸成、③労務管理などの体制整備などとなる。
- 研修受講金庫からは、副業を解禁することで離職防止に繋がるのではないかと期待するコメントなどがあった。

1. 副業解禁の動向^(注1)

わが国ではここ数年、柔軟で多様な働き方に向けた取組みの一つとして副業の解禁が進んでいる。信用金庫においても、働き方改革の推進や多様な価値観の容認のため、副業を解禁する動きが強まっている。研修受講金庫等へのヒアリングでは、職員の副業を一部でも認めている信用金庫は2割強であった。

信用金庫が認める副業には、①専門性を高めるための副業、②自己実現のための副業、③地元企業をサポートするための副業などがある（図表12）。個人事業主型の雇用形態に限定して副業を認める信用金庫が大半を占める。また、金庫職員の安全配慮義務の観点などから、副業開始にあたって承認制または届け出制とする信用金庫が多い。

図表12 想定される副業解禁の分類例

専門性を高めるための副業	●職員自身がより高いスキルを身に付けるための副業。例えば、大学の非常勤講師などが想定される。
自己実現のための副業	●趣味の延長や日常生活における問題意識を解決するための副業。例えば、休日の地元スポーツチームのコーチなどが想定される。
地元企業をサポートするための副業	●人手不足などで苦む地元の企業を支援するための副業。例えば、休日の繁忙時におけるレストランの接客などが想定される。

(注)1. 本稿では「副業・兼業」ではなく「副業」で用語を統一する。

2. 副業解禁のメリット・デメリット

副業を解禁するメリットは、組織の活性化や生産力向上、職員のスキル・モチベーション向上、優秀な職員の雇用確保（離職防止・採用時のPR）などがある。

一方のデメリットは、労務管理の煩雑さや、情報管理上の懸念、中途退職者の発生などが想定される。

3. 取組時の留意点

信用金庫が副業を解禁する際の留意点は、①自金庫に適した制度設計、②副業を認める組織風土の醸成、③労務管理などの体制整備となる。制度を活性化するには、副業に携わる職員に対して公正な評価を行うことは勿論、金庫として副業を後押しするなど、職員が副業に携わりやすい組織風土を醸成する必要があるだろう。

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13のとおりである。

図表13 研修受講金庫のコメント

- 当金庫が副業を解禁した一番の理由は、優秀な本部職員の引き留めである。専門性の高い職員は現状に満足せず、より高いレベルの仕事を求める傾向が強い。金庫に残りつつ副業で能力アップをして貰えば、金庫にとっても本人にとってもウィンウィンとなる。
- 当金庫は取引先以外でなら副業 OK である。
- 当金庫が副業を解禁したきっかけは、地元少年野球のコーチを引き受けたいとの相談が職員からあったためである。地域貢献の一環として解禁することにした。
- 当金庫は副業を解禁しており、副業内容は原則自由（スーパーやコンビニでも良い）としている。人事に報告する義務があるが、個人的な感覚では1割くらい副業職員がいる気がする。
- 信用金庫取引先も人手不足が深刻であり、取引先支援の一環として副業を解禁すべきと個人的に考えている。
- 制度としてはないが、認めれば中途退職者も減ると思う。若手・中堅の中には「コンサル会社で頑張りたい」などと言い出す職員がおり、我々がいくら「大変だから止めろ」と言っても聞いてくれない。それなら副業でコンサルを認め、大変さを知って貰うのも手である。
- 親から相続したアパートの経営や兼業農家などは個別対応として許可しているが、それ以外の副業は認めていない。

信用金庫の法人特化型推進体制の留意点

講義 4－5

ポイント

- 近年、渉外担当の業務内容を法人向けの営業活動に絞り込み、個人宅への訪問や個人ローンの推進を業務から外す「法人特化型推進体制」を導入する信用金庫がある。
- 背景には、限られた経営資源である渉外担当の活動に優先順位を設け、営業力の強化を図る狙いがある。
- 取組時の検討課題は、①職員の育成（OJT）体制、②個人マス層の推進チャネル、③効率化の徹底などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、個人向けの営業活動を本部のローンセンターと営業店の店頭に移行し、渉外担当は事業性融資と職域セールスに絞る事例があった。

1. 法人特化型推進体制への移行

限られた経営資源である渉外担当を有効活用し、営業力を最大限に高めるため「法人特化型推進体制（法人特化型渉外体制）」を導入する信用金庫がある。渉外担当の業務内容を法人営業に絞り込み、渉外担当による①個人宅への訪問廃止、②個人取引の目標除外などを行う。ただし職域セールスについては引き続き渉外担当が営業活動を担うなど、完全な切り分け実施までは行われていないケースが多いようである。

研修受講金庫との意見交換では、法人特化型推進体制に賛同する声が主流だった一方で、懸念の声もあった（図表 14）。

図表 14 法人特化型推進体制に対する意見（メリット・デメリット）

メリット（積極的）	デメリット（消極的）
● 渉外担当の活動を明確にすることで、事業性融資の推進に専念できる。 ● 顧客セグメントにより金庫全体の営業力が強化される。 ● テラーなどにも役割と目標を与えた方がモチベーションも高まる。 ● 個人ローンの獲得は非対面が中心となりつつある（渉外営業では獲得困難）。	● 渉外営業が他業態との差別化（強味）であり、非対面などでは競合金融機関に勝てない。 ● 個人顧客に対するサービス低下でクレームなどの発生が心配である。 ● 個人と法人の顧客を完全に切り分けるのは難しい。 ● 若い渉外担当が、最初から法人営業に専念するのは困難である。

2. 個人マス層の推進チャネル

研修受講金庫との意見交換では、個人マス層の推進チャネルとして、①店頭（テラー）の活躍拡大を挙げる信用金庫、②本部の推進部門によるネット対応やローンセンターの強化を挙げる信用金庫があった。同時に個人マス顧客を非対面などに誘導するため、商品・サービスについても低金利商品の品揃え拡充がみられた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①職員の育成（OJT）体制、②個人マス層の推進チャネル、③効率化の徹底などとなる。懸念の一つに若い渉外担当がいきなり法人営業に携わることの難しさがあるろう。実施金庫のなかには、新任の渉外担当者には一定期間、先輩職員が同行訪問するなどの手厚いOJTを実施していた。

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15のとおりである。

図表15 研修受講金庫のコメント

- 当金庫は営業体制を転換し、営業店から個人ローン業務を外し、個人に関する目標設定も廃止した。営業店の渉外担当は事業性融資と職域セールスに特化することで、限られた経営資源を有効活用することにした。
- 当金庫は経営資源を最適配置するべく、営業店は事業性融資に力を入れ、住宅ローンを含む個人ローンはローンセンターで完結させる仕組みとしている。営業店に住宅ローンの案件が来てもローンセンターに投げるだけである。
- 当金庫の渉外担当は全員が法人担当であり、性別に関係なく渉外担当＝事業性融資の推進である。担当地区の配慮はあろうが、若手も女性も事業性融資に専念する。
- 当金庫の営業店は事業性融資の推進に専念するため、個人ローンの取扱い経験の乏しい2・3年目職員が増えている。課題もあろうが、この点については金庫として割り切った。
- 当金庫は複合取引を重視するため、個人ローンを営業店から切り離すことに違和感がある。ただし、消費者ローンなどの事務は本部に集中済で、営業活動と事務処理は別モノとの考えである。
- 当金庫の渉外担当の育成プロセスは、預かり資産セールス、個人ローン、その後に事業性融資を覚えるスタイルである。そのため、いきなり事業性融資を担当することに疑問が残る（当金庫では無理である）。

アウトバウンドコールによる消費者ローンの推進

講義 4－6

ポイント

- これまでの経験や勘に頼った営業スタイルを改め、各種の顧客情報から導き出された仮説に基づいて消費者ローンを推進する研修受講金庫があった。
- その際、アウトバウンドコールを活用して接点の薄い取引客にアプローチし、Web完結への誘導や来店誘致・渉外担当による訪問営業を行うケースが複数みられた。
- 取組時の検討課題は、①トライ＆ランによるヒット率の向上、②アウトバウンドコールに適した体制整備、③費用対効果の検証などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、住宅ローンや給振契約のある顧客、ATM利用頻度の高い顧客などを見込み先として抽出していた。

1. アウトバウンドコールの実施

近年、各種の顧客情報を分析することで、消費者ローンの見込み客に絞った効率的な営業推進手法に注目が集まる。その際のセールス手法として、渉外担当による訪問のほか、DM 発送やSMS 送信、アプリによるプッシュ通知などがあるが、本稿ではアウトバウンドコール（電話セールス）に注目したい。見込み先にアウトバウンドコールを実施のうえ、非対面のWeb完結に誘導したり、対面の来店誘致・渉外担当による訪問営業を行ったりする研修受講金庫が複数あった（図表 16）。

図表16 アウトバウンドコールの仕組み（例）

ターゲット顧客	●取引のある顧客（既取引先） ●データ分析により抽出された見込み先
推 進 商 品	●消費者ローン
コール担当者 （いずれか）	●営業店職員（テラー、内勤職員が中心） ●本部職員（ローンセンターを含む） ●外部委託先のコールセンターのオペレーター
折返しの受付け （いずれか）	●金庫職員（営業店、本部、ローンセンターなど） ●外部委託先のコールセンターのオペレーター
実 際 の 契 約	●Web完結への誘導 ●来店誘致または渉外担当による訪問（予約を基本）

2. 見込み先の抽出

研修受講金庫へのヒアリングでは、①住宅ローン先、②給振先、③ATM利用客などを消費者ローンの見込み先として抽出する事例があった。なかでも住宅ローン先や給振先は、アウトバウンドコールに対するクレーム発生率が低く、加えて架電時に不在でも折返しの電話が多いとのことである。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①トライ＆ランによるヒット率の向上、②アウトバウンドコールに適した体制整備、③費用対効果の検証などとなる。見込み先の抽出条件などを仮説・検証することで、より高いヒット率を目指す努力が不可欠である。②に関連して、④電話セールスの内容・引継事項を共有する仕組み、⑤平日夜間などの折返し電話に対する受付窓口の整備が重要となる。

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17のとおりである。

図表17 研修受講金庫のコメント

- 当金庫の個人顧客数は〇万人を超えるものの、常時接点のある先は1割に満たない。マス個人層に対する効率的なアプローチ策として、アウトバウンドによる消費者ローンのセールスを開始した。完全非対面への誘導ながら3%程度の成約に至っている。
- 当金庫は、①住宅ローン先(給振口座先)、①預金残高の変化、②ATM利用頻度などを組み合わせ抽出した見込み先にアウトバウンドのセールスを行う。条件を変え成功・失敗事例を積み上げるなか、ヒット率の向上を図っている。
- 当金庫は営業店の内勤職員がアウトバウンドの電話セールスを実施している。顧客の要望によって店頭での契約か、渉外担当の訪問かを選んでもらう(当金庫は原則、対面に誘導)。
- 当金庫は店頭セールスの強化策として、DBを活用したアウトバウンドコールに取り組んでいる(現状は定期預金の満期案内が中心である)。
- 営業店の内勤職員がアウトバウンドを行ったあとのフォローが課題である。架電時に不在であっても意外に折り返してくれる。ただし業務終了後で電話が繋がらなかったりするとクレームになりかねない(対応策として外部コールセンターに委託した研修受講金庫あり)。
- 当金庫はアウトバウンドと別に渉外担当が見込み先を訪問営業している。そのため、アウトバウンドの効果検証が曖昧である。