

調 査

地域内シェア向上のための競合金融機関との差別化

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

住元 文和

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 地域内シェア、Face to Face、非対面サービス、顧客組織化

(視 点)

信用金庫は、中小企業専門、地域限定、非営利の金融機関として、銀行とは一線を画した組織と言える。しかしながら、それは金融機関側からの見方であり、営業姿勢等には違いがあるものの、取扱商品にそれほど大きな差異があるわけではないため、顧客から見た場合、信用金庫と銀行との違いが分かりにくいものとなっている。

そこで本稿では、地域金融機関として信用金庫の存在感を今まで以上に高めていくため、銀行との差別化を図る方策について考えてみたい。

(要 旨)

- 信用金庫の存在意義を測る指標の1つとして地域内シェアがある。信用金庫が地域になくてもはならない金融機関として認知されるためにも、地域内シェアを高めることで、存在感が高まり、営業基盤の強化にもつながっていくと考えられる。
- 信用金庫の強みは、Face to Faceに代表される顧客とのつながりの強さである。信用金庫が自らの強みを活かし、競合金融機関との差別化を図るため、近年、顧客の組織化に取り組む事例が増えている。
- 本稿では若年層の組織化事例を紹介する。

はじめに

信用金庫は、中小企業専門、地域限定、非営利の金融機関として、銀行とは一線を画した組織と言える。しかしながら、それは金融機関側からの見方であり、営業姿勢等には違いがあるものの、取扱商品にそれほど大きな差異があるわけではないため、顧客から見た場合、信用金庫と銀行との違いが分かりにくいものとなっている。

そこで本稿では、地域金融機関として信用金庫の存在感を今まで以上に高めていくため、銀行との差別化を図る方策について考えてみたい。

1. 信用金庫の存在感とは？

信用金庫の中小企業専門や地域限定といった役割を考えると、その存在感は決して規模（預金量や融資量）の大小で測られるものではなく、また、非営利の協同組織なので、収益の拡大でもない。信用金庫は、地域金融機関なので、地域への貢献が存在意義の1つのはずである。そうであるならば、地域からの信頼の度合い、地域への貢献度が、信用金庫の存在感を測る指標として相応しいのではないかと思われる。「預金は信頼の証」「融資は貢献の証」と言われるが、それが正しければ、地域内の預金シェア、融資シェアが信用金庫の存在感を測る指標の1つとなるであろう。お祭りへの参加やイベントの開催等、地域貢献活動による存在感の発揮ももちろん大切であるが、本業での地

域内シェアで存在感を示す必要があるだろう。地域内シェアの高まりが、存在感の高まりとともに営業基盤の強化にもつながっていき、地域になくってはならない金融機関として認知されることになると思われる。

また、収益面から考えても、今後予想される人口減少等を勘案するとシェア向上は重要となってくる。もちろん、減少するか否かにかかわらず、シェア向上は図っていくべきであるし、地域活性化のために、人口や事業所の減少を食い止め、増加させる施策を打ち出していくことが第一である。しかし、それでもやむを得ず減少していくリスクは想定しておかざるを得ず、その場合、業容の維持、拡大のために地域内シェア向上の重要度はさらに増してくる。いずれにしても、地域内シェアは、信用金庫にとって重要な指標であろう。

2. 競合金融機関との差別化

次に、地域内シェアを向上させる方策について、考えてみたい。前述したとおり、信用金庫と銀行では、金融商品に大きな違いはない。ということは、商品性以外で競合金融機関との違いを出し、信用金庫を顧客から選んでもらう必要がある。では、どこで差別化を図っていくかであるが、信用金庫の強みは、Face to Faceに代表される顧客とのつながりの強さであり、強みを活かすべきであろう。

最近では、インターネットバンキングやフィンテック等、非対面サービスが、効率性

や顧客の利便性等から注目を集めている。非対面サービスは、誰でも同じサービスが受けられるものであり、自金庫へ誘導するための宣伝や、より優位なシステムの開発等、資金力または組織力の勝負となるであろう。したがって、信用金庫がこの分野で都市銀行等の金融機関よりも優位性を発揮し、競合金融機関よりも取引量を増加させることは困難であると思われる。

しかし、すべての顧客が一律のサービスを求めているわけではない。特に昨今は、事業性評価をはじめとして、顧客に合わせた提案が強く言われている。商品性に大差が無いのであれば、顧客ニーズを先につかみ、他金融機関よりも早く提案することが大事となってくるので、顧客接点に強みのある信用金庫に優位性があると思われる。つまり、多くの信用金庫が認識しているとおおり、一見非効率と思われる職員数の多さは、他の金融機関にはなかなか真似ができない「痒い所に手が届く」サービスを行うことによって、差別化につながっていると言える。

そのために信用金庫では、集金等を通じて顧客との会話機会を積極的に作り、顧客ニーズの把握に努めているのであるが、懸念されるのは、顧客訪問の目的が集金等になっているとの声が聞こえることである。そもそもの訪問目的は、顧客ニーズの把握であったにもかかわらず、いつの間にか、手段が目的となっているというものである。話を戻すと、本来信用金庫の強みであったはずの営業活動が、他の金融機関との差別化につながらず

(集金等に来てもらえることに対する感謝はあるだろうが)、逆に弱みになりかねないということである。

現在、金融庁が示している事業性評価や金融仲介機能のベンチマークは、「貸すも親切、貸さぬも親切」の信用金庫が今まで行ってきたことと変わりはない。つまり、顧客をよく把握し、顧客のためになることのお手伝いをしていく、信用金庫にとって利益となることでも顧客のためにならないことはやらない、という基本姿勢は、金融庁が言っていることと同じである。そういう意味では、信用金庫は、他の金融機関よりも一歩先んじていると思われる。

顧客接点を強化するために、信用金庫は、他にも各種施策を展開しているが、なかでも顧客の組織化が多く見られる。最も多いのは顧客の中小企業経営者を集めた会合と思われるが、信用金庫によっては、女性経営者や若手経営者、創業希望者、若年層等、年齢や性別等を基準として複数の組織化を図っているところも見受けられる。

それぞれの組織では、顧客との懇親を深めるだけではなく、顧客ニーズに合わせた活動を行っている。例えば、販路拡大を目的としたビジネスマッチング、経営者として必要な知識習得のための勉強会、創業までに準備しておかなければならないことの情報提供等の経営に密着したものから、婚活パーティーやスキー旅行等の生活に密着したものまで幅広い活動が行われている。これらの活動は、顧客の囲い込みという側面も強く、地域シェア

の維持・拡大にも貢献している。

まとめると、信用金庫は、その存在感を発揮するために地域内シェアの拡大を図っていく必要があり、他の金融機関よりも迅速に顧客ニーズへ対応する必要があるということになるのではないだろうか。非対面サービスのように、効率的に預金量や融資量を増大させることは困難だが、今まで同様、一見非効率と思われる手間隙をかけた営業活動等による他金融機関との差別化が、5～10年後のビジネスモデルの一方策になり得ると考える。

3. 若年層の組織化事例

本稿では若年層取引の強化に向けた特徴的な施策として、キッズ世代^(注1)の組織化を図っている飯能信用金庫の事例を取り上げる。

(1) 「はんしんキッズクラブ」の設立

埼玉県に本店を置く飯能信用金庫は、平成24年に「はんしんキッズクラブ」を設立し、同年12月から会員募集を行っている（図表1）。同金庫は、若年層（将来の顧客であるキッズ

図表1 信用金庫の概要

信用金庫名	飯能信用金庫
本店所在地	埼玉県飯能市
創業	昭和26年7月
預金量	1兆1,784億円
貸出金量	4,727億円
店舗数	43店舗
常勤役員数	865人

(備考) 平成28年3月末

世代およびその保護者)との取引強化を検討していた。その一方で、それまでキッズ世代向けのイベントなどを未実施であり、何らかの訴求策が必要との認識であった。検討を進めるなか、将来の顧客であるキッズ世代を対象とする同クラブを設立し、組織化することとした。

同クラブ設立の主な狙いは、①将来の顧客であるキッズ世代を早い段階から囲い込む、②キッズ世代向けの活動を通じて、資金ニーズの高い保護者世代との取引を深耕する、③キッズ世代を組織化することで、効率的なイベント案内などを可能とするなどである。

(2) 仕組み

「はんしんキッズクラブ」の加入対象（会員）は、0才～12才のキッズ世代である。12才に達した年度末に自動退会となる。申込みは（保護者による）申込み書への記入と、本人名義のアンパンマンキャラクター入り普通預金通帳が必要である。なお同クラブの新規加入費や年会費は無料だが、日帰りツアーなどの参加には実費を徴求する。事務局は同金庫の営業推進部である。

同クラブの活動内容は、①各種スポーツ活動（野球教室・バスケットボール教室・サッカー教室開催・プロ野球観戦ツアー開催等）、②各種体験活動（古民家体験・陶芸教室・テレビ局仕事体験等）、③旅行・催し物（親子旅行会・親子観察会・飛行機、自動車

(注)1. 本稿では若年層の範囲を明確にするため、12才以下を「キッズ世代」と呼ぶ。

図表2 28年度の各種イベント（代表例）

イベント名	対 象	費 用
バスケットボール教室	キッズ60人	無 料
西武ライオンズ観戦ツアー	親子100人	無 料
グッジョバ!!日帰りツアー	親子8回・計640人	有 料
ミュージカル教室	キッズ2回・計60人	無 料
野球教室	キッズ120人	無 料

（備考）同金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

工場見学・潮干狩り・アンパンマン関連イベント等)、④金融教室（キッズ・マネースクールの開催等）である。

28年度の主な会員向けイベントは図表2のとおりである。

日帰りツアーなどは旅行会社と連携して企画する。有料での募集となるため、一定金額を負担してでも参加したくなる付加価値の高いツアーを企画する。これまで同クラブの活動がスポーツに偏っていたので、文化や芸術系のイベントを増やしたいと考え、28年度には新たにミュージカル教室を開催した。

（3）取組み状況

① 新規会員の獲得

営業店の渉外担当者およびテラーが営業活動のなかで同クラブの会員を募集している。Face to Faceの提案を重視するため、現在はホームページ経由やメールオーダーでの申込みは未実施である。保護者には兄弟姉妹分の申込みを勧めるほか、口コミでの紹介獲得に期待している。また、地域イベントでチラシを配布するなどのPRも実施している。

② 各種イベントの案内

営業店の渉外担当者およびテラーがFace to Faceの営業活動のなかで各種イベントを案内している。幅広いPR活動の一環で、同金庫のホームページに同クラブの紹介コーナーがあるが、実際の申込み受け、有料イベントの代金徴求は営業店を通じて行う。

（4）評価

現状、月間150人前後の新規申込みがあり、28年4月には同クラブの会員数が1万人を突破している。日帰りツアーを含め、キッズ世代とその保護者による各種イベントへの参加ニーズは高く、定員を上回ることも多い。営業推進面では保護者に対するセールスを実施し、囲い込みにつなげている。

会員数が1万人を超えた一方で、12才の自動退会も毎年発生している。同金庫では今後の課題として、13才から18才（または20才）までの顧客組織化を検討する必要があると考えている。会員の保護者との接点を確保するため、Face to Faceによる情報提供に加え、29年1月、LINE@公式アカウントを立ち上げた。

おわりに

信用金庫が5～10年後のビジネスモデル構築を検討するうえで、若年層との取引強化は地域内シェアを維持するための重要施策の1つとされる。昨年来、本稿で取り上げた若年層の組織化事例が信用金庫の間で増えつつ

ある。こうした施策は、短期的には収益を確保しにくく手間を要することから銀行に苦手な分野とされる。実際、メガバンクや地域銀行では非対面サービスの強化を通じた若年層の取込みに熱心であり、業態ごとの顧客組織化・若年層獲得策にも差が生じつつあると言えよう。

(1. 2. 住元文和)

(3. 刀禰和之)

〈参考文献〉

・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』