

## 信用金庫の職域セールス強化策について

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) 職域セールス、職域サポート契約、個人取引、法人取引、女性活躍推進

(視 点)

平日昼間の世帯面談率が低下するなか、職域セールスを個人取引の軸に据える信用金庫は多い。その一方で導入から数年が経過し、信用金庫間で個人ローンなどの実績に差が生じつつある。職域セールスを進めるためには個人取引の位置付けを再確認すると同時に、法人取引のあり方についても見直す必要がある。また、信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためにも、今後は職域セールスの活用に注目が集まっていこう。

(要 旨)

- 信用金庫の個人取引の状況を見ると、貸出金・預金ともに残高は増加しているものの、先数・口数については減少傾向にある。
- 職域セールスに取り組む目的は、個人取引の強化と同時に法人取引の推進も大きい。新規開拓に加え、取引深耕を通じた採算確保および防衛の意味合いもある。
- 職域セールスを導入したものの、融資実績が伸び悩んでいる信用金庫もあるようだ。この要因にサポート契約の獲得が目的化してしまい、その後のフォローに課題のあるケースも散見される。
- 今後、実効性の高い職域セールスを行うためには、明確な推進目的のもと体制を整備する必要がある。ここにきて女性職員の活躍の場として職域セールスに取り組む事例がみられる。

## はじめに

平日昼間の世帯面談率が低下するなか、職域セールスを個人取引の軸に据える信用金庫は多い。その一方で導入から数年が経過し、信用金庫間で個人ローンなどの実績に差が生じつつある。職域セールスを推進するためには個人取引の位置付けを再確認すると同時に、法人取引のあり方についても見直す必要がある。また、信用金庫が金融仲介機能をさらに発揮するためにも、今後は職域セールスの活用に注目が集まっていこう。

### 1. 個人取引の推移

#### (1) 個人取引の状況

信用金庫の個人取引の状況を確認すると、平成27年度末の個人向け貸出金残高は、前期比2.8%、5,304億円増加の19兆3,402億円となった。住宅ローン残高が過去最高を更新

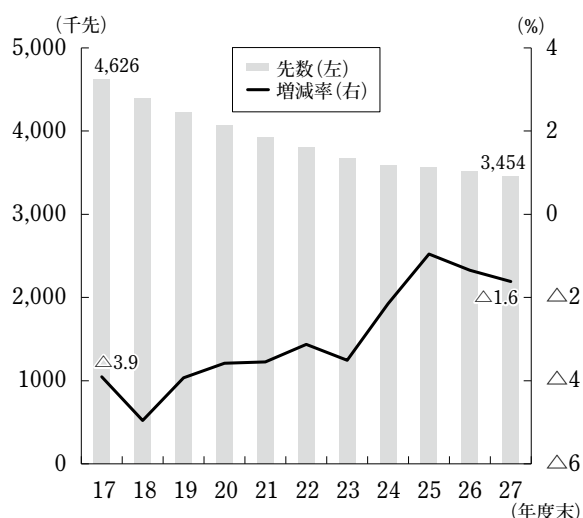
したことなどを受け、個人向け貸出金残高は4年連続で前期比増加した。

その一方で個人向け貸出先数は、前期比1.6%、56千先減少の3,454千先となった(図表1)。取引先の減少などから個人向け貸出先数は22年連続で前期を下回って推移している。

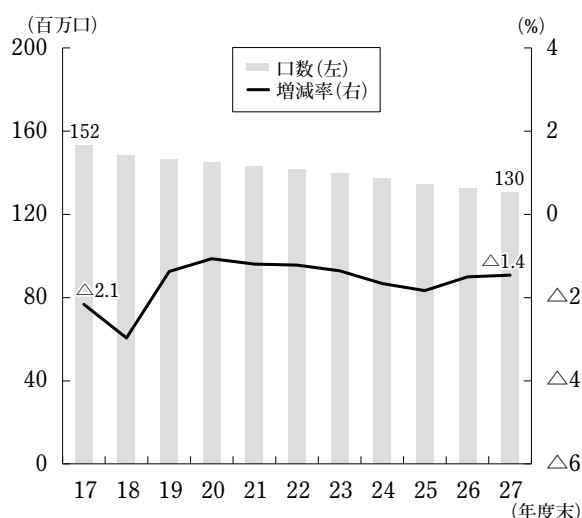
また27年度末の個人預金残高は、前期比1.4%、1兆5,183億円増加の107兆478億円となり、4年連続で100兆円の大台を超える。これに対し個人預金口数は、前期比1.4%、193万口減少の1億3,046万口であった(図表2)。個人預金口数は、新規口座の獲得が伸び悩むなか睡眠口座の解約などが続き、17年連続で前期を下回った。

個人向け貸出先数および個人預金口数の減少要因に、人口減少に伴う顧客数の減少が大きいとされる。信用金庫の立場からすると、採算面で課題のある小口顧客の減少は経営効

図表1 個人向け貸出先数の推移



図表2 個人預金口数の推移



(備考) 1. 図表1~4まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。

率を高める効果が期待される。しかしながら、中長期的な成長戦略を考えた場合、預貸金の両面で個人顧客数の減少は課題と言えよう。特に喫緊の課題の一つとされる個人ローンを強化するうえで、個人向け貸出先数の増加策は検討が求められる。

## (2) 地区別・信用金庫別の個人向け貸出先数

27年度末の地区別の個人向け貸出先数は、南九州が前期比0.9%増となったほかは10地区全てで前期を下回った(図表3)。減少率では四国が2.9%減と最も大きく、北海道(2.8%減)、東京(2.7%減)が続く。先数の変化をみると、東京と関東の減少幅は1年間で1万先を超えた。17年度末の先数との比較では、全11地区で2桁の減少となり、なかでも東京の減少率は3割を超える。

17年度末と27年度末の信用金庫別の個人向け貸出先数の変化をみると(注1)、先数増加が14金庫(構成比5.2%)、先数減少は251金庫(94.7%)となり、減少した信用金庫が9割を超えた。

27年度末の1金庫あたり個人向け貸出先数は、平均で13千先であった。金庫別の内訳は、①5千先未満が63金庫(構成比23.7%)、②5千先以上10千先未満が90金庫(33.9%)、③10千先以上25千先未満が82金庫(30.9%)、④25千先以上は30金庫(11.3%)となる(図表4)。17年度末と比較すると、5千先未満が19.8%(58金庫)から23.7%(63金庫)に上昇する一方で、25千先以上は17.1%(50金庫)から11.3%(30金庫)に低下がみられる。さらに35千先以上に絞ると、8.5%(25金庫)から5.6%(15金庫)に低下した。

図表3 地区別の個人向け貸出先数

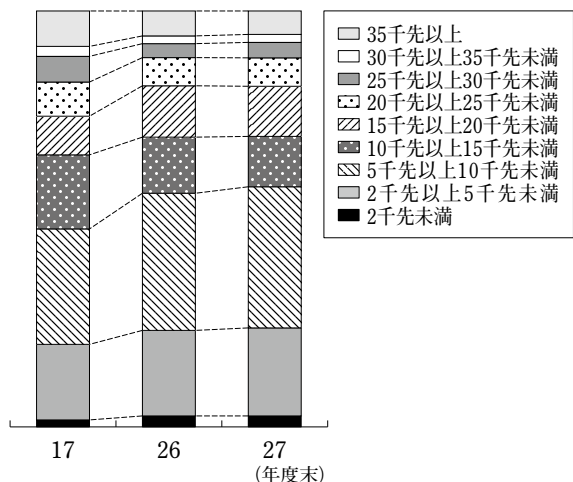
(単位：千先、%、億円)

地区	17年度末	26年度末	27年度末	構成比	17年度末比		26年度末比		個人向け貸出残高
					増減率	増減数	増減率	増減数	
北海道	247	180	175	5.0	△ 28.9	△ 71	△ 2.8	△ 5	6,820
東北	323	238	234	6.7	△ 27.5	△ 89	△ 1.5	△ 3	6,081
東京	567	366	355	10.3	△ 37.2	△ 211	△ 2.7	△ 10	31,975
関東	892	672	660	19.1	△ 26.0	△ 232	△ 1.7	△ 11	38,351
北陸	163	118	116	3.3	△ 28.6	△ 46	△ 1.5	△ 1	4,715
東海	783	671	663	19.2	△ 15.3	△ 119	△ 1.2	△ 8	47,129
近畿	825	623	615	17.8	△ 25.4	△ 209	△ 1.3	△ 8	37,833
中国	293	215	210	6.0	△ 28.4	△ 83	△ 2.5	△ 5	8,237
四国	171	132	128	3.7	△ 25.3	△ 43	△ 2.9	△ 3	3,349
九州北部	136	105	104	3.0	△ 22.9	△ 31	△ 0.3	△ 0	3,898
南九州	212	177	179	5.2	△ 15.5	△ 33	0.9	1	4,651
合計	4,626	3,511	3,454	100.0	△ 25.3	△1,172	△ 1.6	△ 56	193,402

(備考) 沖縄県は合計に含む。

(注) 1. 他業態との合併等を含む。

図表4 信用金庫別の個人向け貸出先数（構成比）



## 2. 職域セールス強化の狙い

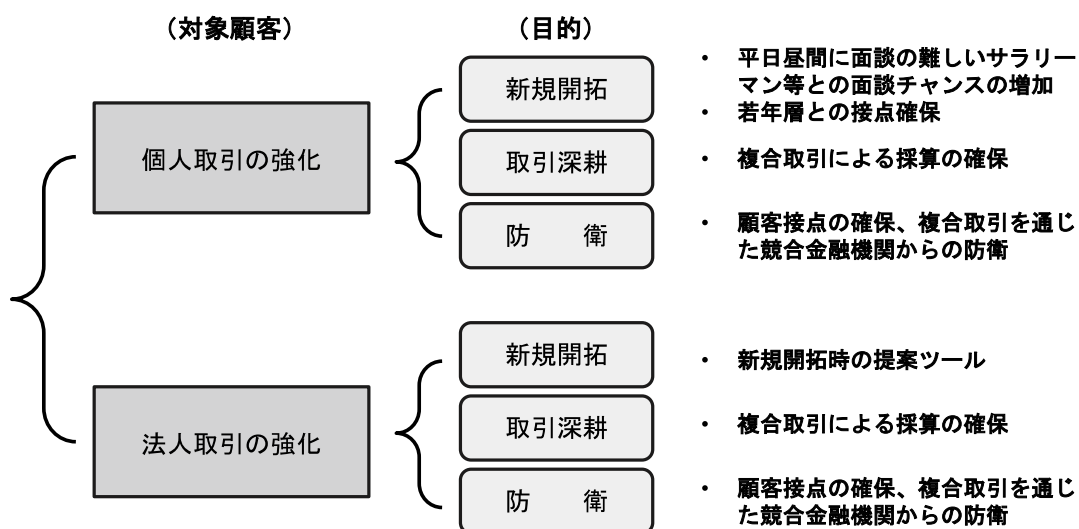
こうしたなか、数年前から職域セールスを強化する信用金庫がみられる<sup>(注2)</sup>。信用金庫が職域セールスに取り組む目的は、個人取引の強化と同時に法人取引の推進である

（図表5）。個人・法人顧客の新規開拓に加え、ここにきて取引深耕を通じた採算確保および競合金融機関からの防衛の側面が強まってきた。

### (1) 個人取引の強化

多くの信用金庫が職域セールスの推進目的に、個人取引の強化を掲げる。平日昼間の世帯面談率の低下は全国的に深刻である。夫婦共稼ぎ世帯やオートロック式の集合住宅の増加などにより、信用金庫の平日昼間の世帯面談率は低下傾向にある。また面談可能な個人顧客の太宗は高齢者層であり、住宅ローンなどの資金ニーズは乏しい。そこで家計の実権者である世帯主やその配偶者、特に今後の資金ニーズが強く生涯取引の期待される20～30代の若年層との取引強化を目指し、職域セールスに取り組む信用金庫が増えている。

図表5 職域セールス強化の狙い



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 本稿における職域セールスは、信用金庫が中小企業等と「職域サポート契約」を締結し、中小企業等の了解を得たうえで従業員向けの職場セールスを行う仕組みとする。

## (2) 法人取引の強化

法人取引を進めるうえで、低金利の提示ではなく企業の課題解決に資する付加価値の提案が求められている。多くの中小企業が抱える課題の一つに、従業員向けの福利厚生が大企業に比べ弱い点があろう。そこで消費者ローンや住宅ローンの提供、資産形成の相談対応といった福利厚生への支援を提案に盛り込む動きが活発である。提案を通じ貸出金利回りの低下幅を抑制できたり、新規開拓に成功したりする成功事例もみられるようになった。

## (3) 採算の確保

市場金利の低下および競合金融機関との金利競争の結果、信用金庫の貸出金利回りは低下が続いている。利鞘縮小により採算面で厳しい案件も増えつつあるようだ。こうしたなか、複合取引の強化で採算確保を目指す動きがある。個人顧客に対しては住宅ローン、マイカーローン、カードローンなどの融資商品だけでなく、定期積金や預かり資産の契約、さらには給振り口座、公共料金の口座振替えといった基盤取引などを提案し、顧客を囲い込む。これによって単体の商品では採算が薄くても顧客全体で収益を確保する狙いがある。

複合取引による採算確保は、個人顧客だけでなく、法人顧客に対しても同様である。職域セールスにより企業向け貸出と同時に、従業員向けの個人ローンなども獲得し、全体での採算確保を目指してゆく。

## (4) 競合金融機関からの防衛

複合取引を進め顧客との密着度が高まれば、競合金融機関からの低金利攻勢に対抗可能と考えられる。既取引先の守りの重要性に注目が集まるなか、囲い込みを進めることで競合金融機関に入り込む余地を与えないことが大切であろう。

# 3. 実効性を高める工夫

## (1) 職域セールス推進上の課題

職域セールスの導入から数年が経過し、直近では半数を超える信用金庫が職域セールスに取り組んでいるとみられる。その一方で、『サポート契約の獲得が目的化してしまい、その後のフォローが進まない』『当初想定した個人ローンの積上げに至らない』『既存の貸出が（相対的に利回りの低い）職域専用の商品に振り替わっただけである』などの課題をあげる信用金庫も散見される（図表6）。

## (2) 改善に向けた取組み例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、今後、職域セールスの導入を目指す信用金庫などを対象に、28年12月9日「職域セールスプランニング研修」を開催した（図表7）<sup>(注3)</sup>。

以下では、本研修での基調講演および意見交換時の論点を中心に、先行する信用金庫が職域セールスの実効性を高めるために留意している点などを紹介する。

(注)3. 19金庫（19人）が受講

図表6 職域セールス推進上の課題（例示）

制度設計	サポート契約	セールス活動	採算管理
<ul style="list-style-type: none"> <li>・福利厚生 の定義</li> <li>・優遇商品 の選定</li> <li>・ターゲット の範囲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約の獲得が目的化</li> <li>・契約の獲得が困難</li> <li>・後発のため不利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・渉外担当者 の負担増</li> <li>・フォローの不足</li> <li>・従業員向けセールス（説明会等）が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実績の伸び悩み</li> <li>・既存貸出からの振替え増</li> <li>・コストとの関係</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融サービスと非金融サービス</li> <li>・商品全体における位置付け</li> <li>・優遇対象の範囲の確定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・推進ステップの明確化（契約数の確保）</li> <li>・本部、支店長による契約支援</li> <li>・優先順位の選定（総代、融資先等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フォローする先の管理（優先順位）</li> <li>・本部の支援（Q&amp;A、チラシ等）</li> <li>・サイト（ネット）の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セールス活動の進捗管理</li> <li>・評価体系の見直し（訪問先数等）</li> <li>・職域単位での採算管理の検討</li> </ul>

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 グループディスカッションの様子



（備考）1. 平成28年12月9日「職域セールスプランニング研修（本店）」  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

### ①制度設計

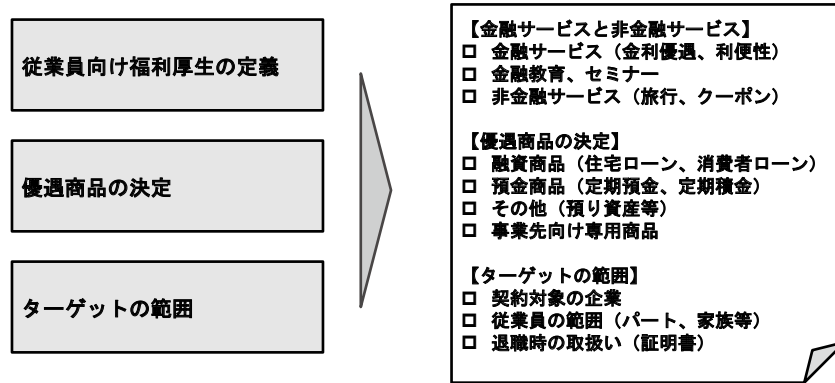
制度設計（コンセプト作り）の段階では、第一に従業員向け福利厚生 の定義を確定させる必要がある（図表8）。一般に信用金庫が職域セールスを行う際の福利厚生には、①金融サービスと、②非金融サービスがある。金融サービスには、個人ローンの金利優遇や利便性の提供、資産運用のセミナー開催などがある。また非金融サービスでは、従業員向けの旅行割引や買い物クーポンの贈呈などを行っている信用金庫

がある。特に非金融サービスの提供は、（イ）競合金融機関の提供する職域セールスとの差別化につながる、（ロ）クーポンの贈呈などを通じ取引先支援や地域活性化に貢献する、といったメリットがある。ただし、非金融サービスの提供には一定の人的資源を投入する必要も生じるので、実際の導入にあたっては慎重な準備が求められるよう。

### ②サポート契約

サポート契約の段階では、サポート契約の推進をどこまで徹底するかが重要とされる（図表9）。契約数が増えすぎるとその後のフォローが困難になるのでメイン先や大口先などの優先順位を設けて契約獲得を目指す信用金庫が多い。また（イ）初年度は取引先のサポート契約に注力、（ロ）2年目以降は契約先へのフォローおよび新規開拓先のサポート契約に注力など、推進ステップに基づき取り組む信用金庫もみられる。

図表8 制度設計時のポイント（例示）



（備考）図表8～11まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

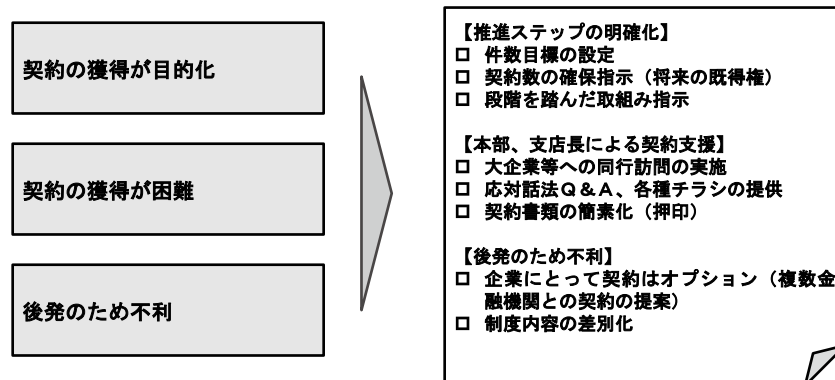
より多数のサポート契約を確保することに消極的な意見がある一方で、将来への布石として一定数を獲得すべきとの意見もある。これは、過去からの経緯で現在は職域セールスを認められるような取引先であっても、今後の社長交代や情報管理の厳格化により職域セールスが困難になるリスクもあるためである。そこで「職域セールスの既得権」としてサポート契約を締結しておく信用金庫もある。

これから職域セールスに乗り出す信用金庫の場合、すでに競合金融機関が取引先とサポート契約を締結しているケースもあろう。そこで後発のメリットを活かし、サポート契約の内容やフォローを充実させる信用金庫もある<sup>(注4)</sup>。

### ③セールス活動

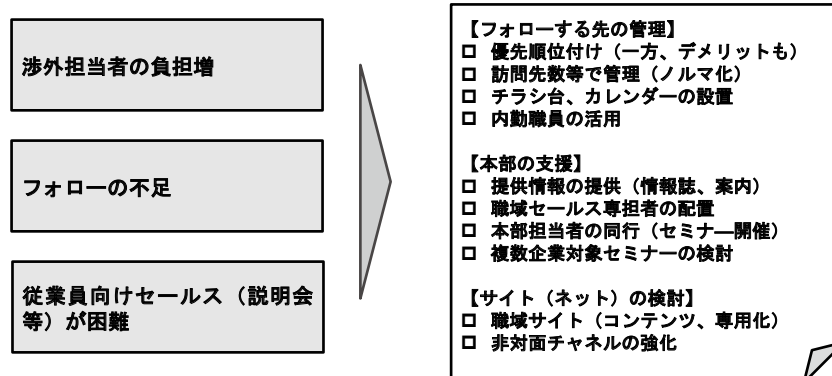
地区管理型の渉外体制を採用する信用金庫の渉外担当者は、自身の担当エリア内の

図表9 サポート契約時のポイント（例示）



(注)4. 複数の金融機関と職域サポート契約を締結する中小企業もある。

図表10 セールス活動時のポイント（例示）



法人、個人顧客のあらゆる金融ニーズに応える必要がある。そのため、サポート契約先へのフォローが消極的になってしまうケースもあるようだ（図表10）。

そこで信用金庫のなかには、（イ）1日1先はサポート契約先を訪問する、（ロ）職域セールスの進捗管理表を作成し進捗管理する、などを行っている信用金庫もある。渉外担当者が定期的にサポート契約先を訪問するよう、チラシ台の設置に熱心な信用金庫もある。

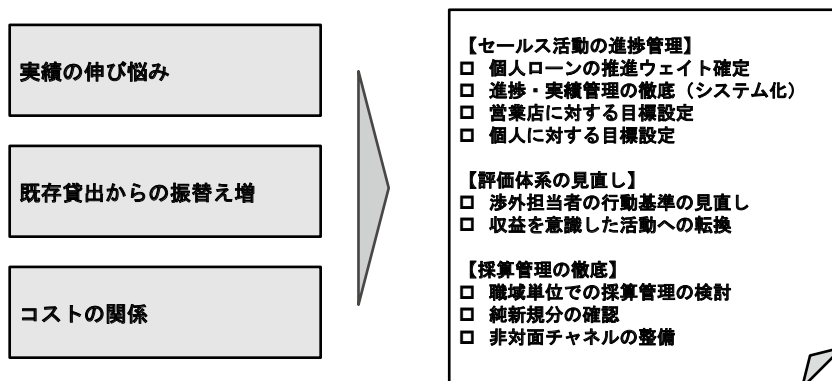
そのほか後述するが、ここにきてテラー

や後方事務といった内勤職員に職域セールスのフォローを担当させる信用金庫も増えてきた。

#### ④採算管理

職域セールスを導入したものの、想定どおりに個人ローンが積み上がらない信用金庫もみられる（図表11）。この主因はセールス（フォロー）不足によるところが大きいと考えられる。実際、職域セールスで個人ローン残高が増えた信用金庫の要因をヒアリングすると、渉外担当者（内勤職員な

図表11 採算管理のポイント（例示）





どの事例もある) によるサポート先のフォローを徹底したことを第一にあげる。

既存先からの振替えが生じることについては、まずは職域セールスの実績が既存取引からの振替えなのか純新規なのかを確認する必要がある。そのうえで純新規の個人ローンが伸びるような施策を検討することになる。自家用車の購入にカーディーラー系のクレジットカードを利用している従業員を抽出し、マイカーローンの借換えセールスで成果をあげた信用金庫もある。

また職域セールスは従業員に対する情報提供に徹し、実際のローン契約などは非対面チャネルに誘導している信用金庫もある。職場でローン契約を結ぶことに抵抗感のある従業員にとって、非対面の申込みチャネル整備は必要と言える。

#### 4. 参考となる事例の紹介

ここでは、女性職員の活躍の場として職域セールスを活用する信用金庫の事例を紹介したい。近年、①テラーや後方事務といった内勤職員による職域セールスの実施、②職域セールスを主に担当する女性渉外担当者の配置、③職域セールス専担の女性職員を本部に配置などの事例がみられる。

この背景には、女性職員の活躍拡大の流れがある。28年4月に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」もあり、信用金庫では女性職員の活躍の場を広げる試みが活発である。

管理職の登用に向け、これまで配置に消極

的であった渉外担当や融資担当にも積極的に女性職員を異動させる動きがある。その際に課題となるのが、女性職員を渉外担当に配置することであろう。渉外経験のない女性職員にとって、いきなり中小企業に対する融資提案や新規開拓を独りで行うことに不安があるだろうし、女性の渉外担当者に偏見を有する中小企業経営者も未だに存在しよう。

そこで女性職員による渉外営業を未実施の信用金庫では、内部研修の充実や店周でのポスティング実施など段階を踏んだ対応を行っている。また専担者制度を導入する信用金庫では、女性職員を年金担当や預かり資産推進担当などに任命し、中小企業向け融資などを担当する渉外担当者と役割を分担する事例もある。

こうしたなか、職域セールスのフォローに女性職員を活用する信用金庫が増えはじめた(図表12)。サポート契約先を訪問するため、渉外営業が初心者の女性職員でも安心して訪

図表12 女性職員による職域セールスのメリット（ヒアリングより）

- ✓サポート契約先を訪問するため、渉外営業が初心者でも安心して訪問できる。
- ✓サポート契約先を担当する渉外担当者との連携・トスアップが容易である。
- ✓従業員に対するセールスでは、個人ローンや預かり資産、預金商品が中心であり、女性職員の親しみやすさや、きめ細かさ が力を発揮する。
- ✓契約先により訪問頻度などが異なるため、日常業務に支障が出ない範囲でフォローを調整しやすい（内勤職員の活用の場合）。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

問しやすいなどのメリットがある。また、従業員向けのセールスでは個人ローンや預かり資産、預金商品などが中心となり、女性職員の親しみやすさや、きめ細かさなどが力を発揮しやすい点も見逃せないだろう。

#### ①内勤職員による職域セールスの実施

渉外担当者の負荷軽減や内勤職員（テラーや後方事務を担当する女性職員）の営業力強化のため、内勤職員にサポート先のフォローを行わせる信用金庫がある。内勤職員は日常業務の繁閑を勘案し訪問の日時や頻度を調整している。また原則として渉外担当者または役席者との同行訪問や内勤職員のペア訪問により、営業経験の乏しい女性職員の不安感を低減させている信用金庫もある。

#### ②職域セールスを主に担当する女性渉外担当者の配置

層別管理型の渉外体制を採用する信用金庫では、個人ローンや預かり資産を担当する地区担当の渉外担当者が職域セールスのフォローを始めている。なかでも女性の渉外担当者は職域セールスのフォローに向いているとの意見もあり、今後の活躍が期待されている。

#### ③職域セールスの専担者を本部に配置

本部に職域セールスの専担者（女性職員）を配置する信用金庫もある。これは、営業店の活動をサポートするには専担者の配置が適するとの考えによるものである。従業員向けに推進する商品の柱に預かり資産を据える場合、営業店ではなく本部専担者による活動の方が効果的との意見もある。

#### おわりに

今回ヒアリングした信用金庫のなかには、職域セールスを今後の営業推進面の主軸に据えるところもあった。個人ローンを伸ばすうえで職域セールスによる従業員取引の強化は不可欠との認識である。また、中小企業の新規開拓を進めるためにも、従業員の福利厚生支援といった提案セールスは課題解決型営業の提案メニューの一つとして有効とされる。

今後についてみると、「金融仲介機能のベンチマーク」では、信用金庫が金融仲介機能を発揮するため本業支援を強化するよう求めている。中小企業が従業員向けの福利厚生を拡充する手法として、信用金庫とサポート契約の締結は有効であり、となると信用金庫による取引先支援の一環に職域セールスを位置付けて臨むことも可能と言えよう。

#### 〈参考文献〉

- ・信金中金月報2015年8月増刊号『信用金庫の職域セールスへの取組みについて』（合せてお読み下さい）
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』