



信用金庫の職域セールスへの取組みについて

視点

信用金庫が今後のビジネスモデルを検討するなか、個人取引の強化策は主要なテーマとなる。今後は、これまで以上に個人顧客を囲い込み、預金や貸出金、基盤取引に加え、資産運用や相続相談などの複合取引を図っていく必要がある。

ところが、近年の社会環境の変化などから渉外担当者の昼間面談率の低下が深刻である。この解決策の1つとして、取組みを強化している営業手法が職域セールスであり、中小企業と職域セールスにかかる「職域サポート契約」を締結する信用金庫が増えている。

要旨

- 平成25年度末の信用金庫の個人向け貸出先数は20年連続で、個人預金口数は15年連続で、それぞれ前期を下回り、減少傾向に歯止めがかかっている。
- 背景には、人口減少に加えて核家族化の進展や給与所得者の増加といった社会環境の変化から、信用金庫の強みである渉外営業が力を発揮しにくくなったことがある。
- 信用金庫が取組みを強化している職域セールスは、世帯の実権者との有効面談率を効率的に高める活動である。中小企業との間で「職域サポート契約」を締結し、営業活動を行うケースが多い。
- 中小企業にとっても、従業員の福利厚生の実現につながるため、職域サポート契約を締結するメリットは大きい。
- 信用金庫が職域セールスに乗り出す際の検討項目は、①優遇項目の設定、②ターゲット先の選定、③推進スタンスの明確化、④契約後の定期訪問、などである。すでに導入済みの信用金庫では、創意工夫を凝らし推進にあたっている。
- 本稿では特徴的な推進事例として熊本第一信用金庫と、いちい信用金庫を取り上げる。

キーワード

渉外営業力、昼間面談率、世帯の実権者、職域セールス、職域サポート契約、個人ローン

目次

はじめに

1. 個人取引の状況
2. 職域セールスの仕組み
3. 中小企業にとってのメリット
4. 推進時の検討項目
5. 特徴的な推進事例

おわりに

はじめに

信用金庫が5～10年後を見据えたビジネスモデルの構築を検討するなかで、個人取引の強化策は重要な柱と位置付けられる。個人顧客の抱える多様なニーズに応えられるよう、各信用金庫は預金や融資商品の提供、基盤取引の推進に加え、資産運用や相続相談などに取り組んでいる。

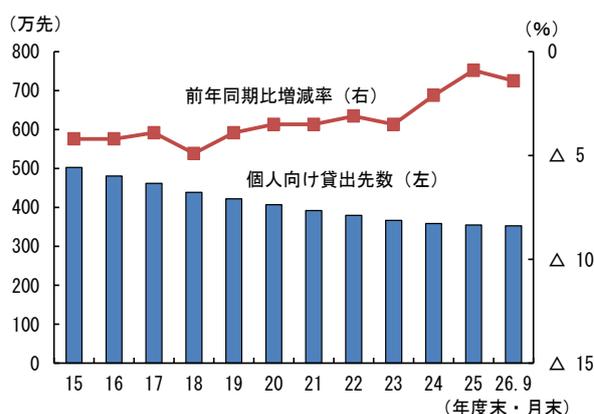
本稿では、世帯の実権者との有効面談率を効率的に高める営業手法である「職域セールス」について、その仕組みや推進時の検討項目、特徴的な事例などを紹介する。

1. 個人取引の状況

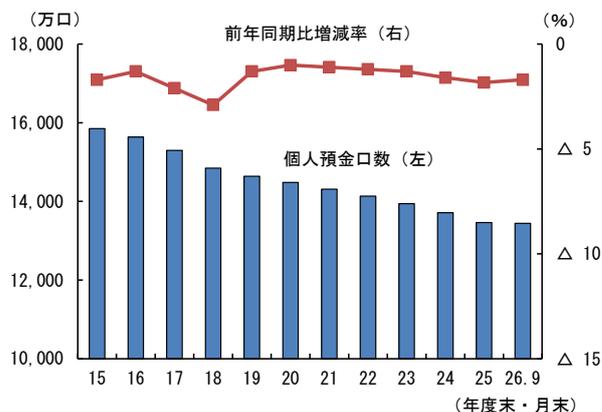
(1) 個人取引の推移

平成25年度末の信用金庫の個人向け貸出先数は20年連続で、個人預金口数は15年連続で、それぞれ減少した(図表1、2)。26年9月末の個人向け貸出先数は前年同期比1.4%減少の353万先となり、貸出金残高が増加に転じた一方で、先数の減少に歯止めがかかっていない。また個人預金口数は、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いており、26年9月末時点で前年同期比1.7%減少の13,441万口となった。

(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



(2) 社会環境の変化

信用金庫の個人顧客数が貸出金および預金の両面で伸び悩む背景に、近年の社会環境の変化がある。人口減少が進展し、またライフスタイルの変化から核家族・給与所得者が増加している。急速に普及したインターネットや携帯電話などが、フェイス・トゥ・フェイスのウェットな人間関係を望まない顧客層を増加させたとされる。

加えて、信用金庫が渉外活動の効率化を進め、定期積金の集金や現金届けなどを廃止・縮減した。コンプライアンス態勢の強化や情報管理の厳格化もフェイス・トゥ・フェイスの営業活動を消極化させる方向に作用してきた。

2. 職域セールスの仕組み

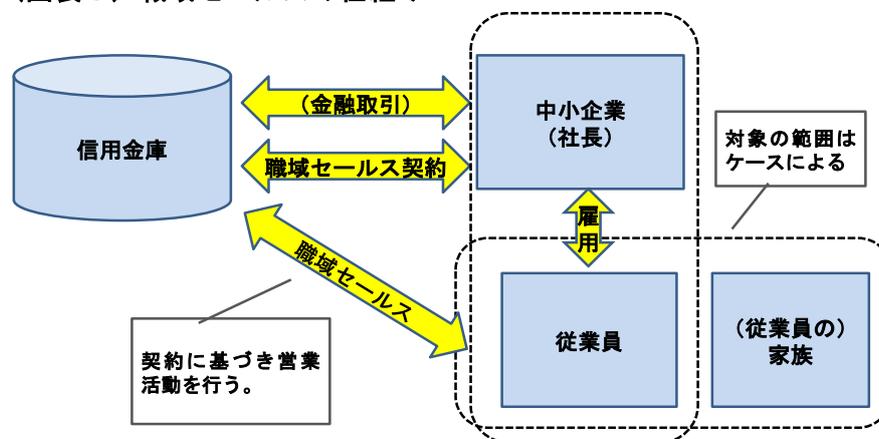
(1) 職域セールスの概要

こうしたなか、取引先中小企業の従業員を対象に営業活動を行う「職域セールス」を導入する信用金庫が25年頃から増えている。職域セールスそのものは、従来から取り組んできた営業スタイルだが、個人情報保護法の全面施行（17年4月）をきっかけに消極化傾向にあった。

現在、信用金庫が取組みを（再）活発化させている職域セールスが、これまでの営業スタイルと異なる点をあげると、中小企業と信用金庫の間で「職域サポート契約」¹を締結し、契約に基づき活動する点である（図表3）。

信用金庫の渉外担当者は、事前に事務所内への立入りおよび営業活動の許可を得ることで、つど営業許可の確認を取る手間を省ける。提案にあたっては、従業員の福利厚生への拡充支援を前面に打ち出すことで、中小企業と従業員の双方のメリットを強調することが多い。

(図表3) 職域セールスの仕組み



¹ 名称として「職域サポート契約」を使う信用金庫が多い。

信用金庫にとって職域セールスの導入メリットは、①世帯の実権者と直接面談できること、②同じ属性集団のため、商品・サービスを定型化しやすいこと、③企業取引と個人取引の相乗効果があること、などである。

①について、信用金庫は、世帯の実権者である従業員に直接営業できるので、有効面談率を高められる。と同時に、同じ職場に勤める複数の個人顧客にセールスできる。

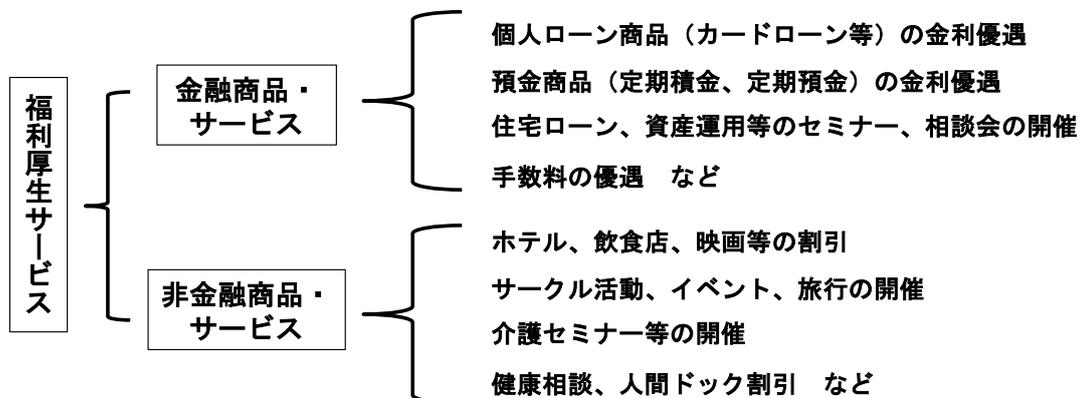
②について、信用金庫は、オーダーメイドの商品開発ではなく、パッケージ化することで、商品開発や管理の手間を省ける。

③について、信用金庫は、企業取引と従業員（個人）取引を合わせて行えるので、例えば従業員との取引進展を通じて当該企業のことをさらに深く知ることができよう。結果として、当該企業との取引深耕につながる相乗効果が期待される。

（２）主な優遇サービス

職域サポート契約で提供される優遇項目は、大きく、①金融商品・サービスにかかる優遇と、②非金融商品・サービスにかかる優遇、に分かれる（図表４）。主なサービス内容は次のとおりである。

（図表４）職域サポート契約における主な優遇策



（イ）金融商品・サービス関連

【融資商品】 職域サポート契約で提供される優遇策の中心が、消費者ローン（教育ローン、カーローン）およびカードローンの金利優遇である。住宅ローンについてはすでに金利水準が相当に低いため、信用金庫によって優遇項目設定の判断が分かれる。

なお、従業員の福利厚生を目的とする契約なので、契約先の中小企業に対する直接的な優遇はみられない。

【預金商品】 定期積金や定期預金の金利上乘せを行う。その一方で、すでにボーナスキャンペーンなどで預金獲得に取り組んでいるため、職域セールスで預金を獲得することに消極的な信用金庫もみられる。

【その他】 昼休みや業務終了後の会議室などを利用し、従業員向けに住宅ローンの借換え相談や資産運用、相続相談といった各種セミナー、個別相談会を開催する。

(ロ) 非金融商品・サービス関連

【各種割引】 職域サポート契約先の従業員が提携するホテルやレストランを利用した際の料金割引などを行う。

【イベント】 サークル活動や旅行、運動会などのイベントを開催する。複数の中小企業の従業員に声をかけることで、人数の少ない中小企業では開催の難しい各種のイベントを比較的大規模かつ割安に開催できる。

【生活関連サービス】 電話による健康相談サービスやホームセキュリティの契約斡旋、人間ドックの受診割引などがある。

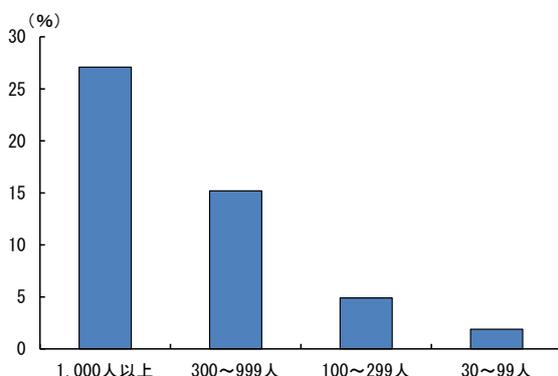
なお、非金融商品・サービス関連の優遇については、①無料で優遇サービスを提供する信用金庫、②優遇サービスの付帯する金融商品を提供する信用金庫²、③有料で優遇サービスを提供する信用金庫、がある。

3. 中小企業にとってのメリット

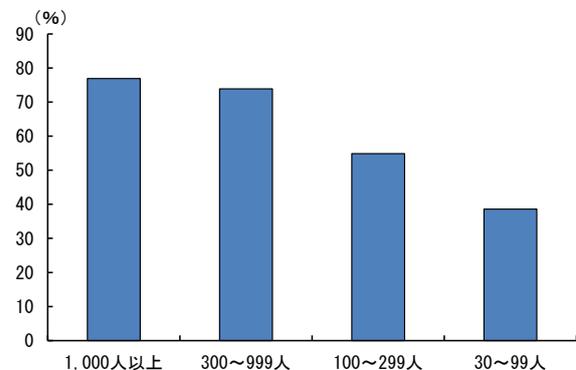
中小企業にとっても、従業員の福利厚生につながるため、職域サポートの契約メリットは大きいと考えられる。一般に中小企業は大企業に比べて福利厚生が弱く、従業員の採用や定着の面で弱点となっている。

一例をあげると、厚生労働省の「平成26年就労条件総合調査」では、『住宅資金融資制度のある企業の割合』『貯蓄制度のある企業の割合』ともに従業員規模の大きい企業の方が高い結果であった(図表5、6)。

(図表5) 住宅資金融資制度のある企業の割合



(図表6) 貯蓄制度のある企業の割合



(備考) 図表6ともに厚生労働省「平成26年就労条件総合調査」より作成

² 信金中央金庫が開発した「しんきんファミリーサポート定期積金」を採用する信用金庫も多い。

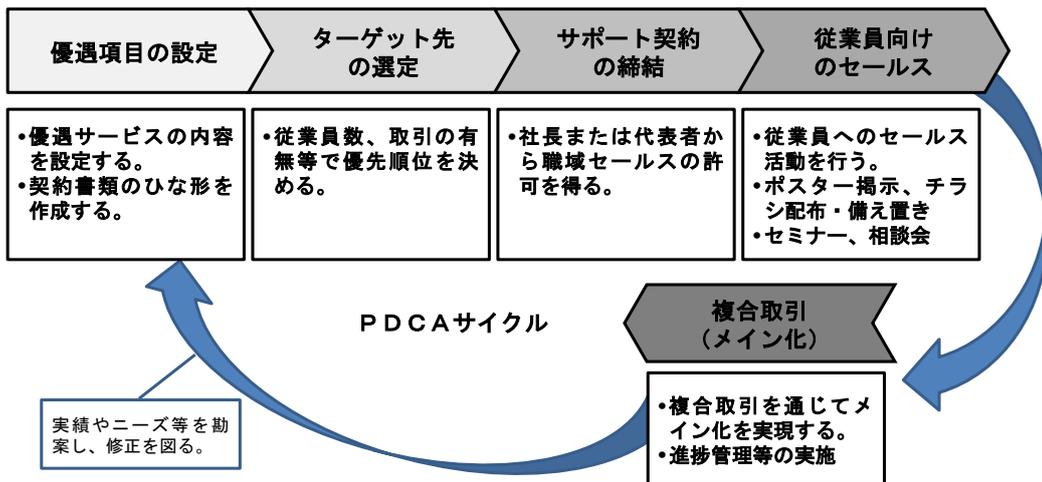
中小企業にとって、信用金庫と職域サポート契約を締結し、従業員向け優遇サービスの提供を受けるデメリットは想定しにくく、自社での導入が難しい社内貸付制度などを補完できるものと考えられる。

従業員の立場からみると、平日に会社を休んでわざわざ金融機関の窓口で相談や申込みに行かなくても、信用金庫の渉外担当者が事務所にまで来訪してくれるので手間が省ける。また、消費者ローンの金利などが通常より優遇されるメリットも大きい。

4. 推進時の検討項目

今後、信用金庫が職域セールスに取り組む際の検討項目は、①優遇項目の設定、②ターゲット先の選定、③推進スタイルの明確化、④契約後の定期訪問、などである（図表7）。以下、すでに職域セールスを実施している信用金庫に対するヒアリング結果などを踏まえて、取組み時のポイントを紹介する。

（図表7）職域セールスの流れ（代表例）



（1）優遇項目の設定

自金庫として推進したい商品・サービス、競合金融機関の動向などを踏まえて優遇項目を設定する。特に非金融の商品・サービスを優遇項目に盛り込む場合、有料か無料かの線引きを整理する必要がある。

（2）ターゲット先の選定

業務効率化とのバランスを勘案しつつ、職域セールスの対象企業を決定する。その際、従業員数に制限を盛り込むのか、社長本人やパート社員などを含むのか、などの検討が求められる。従業員だけでなく、その家族も優遇対象に含む場合、従業員の家族である証明資料を徴求する信用金庫もある。

（３）推進スタイルの明確化

まずは一定数の契約先の獲得を重視し、その後、従業員向けのセールスに取り組む信用金庫、渉外担当者が実際に訪問できる範囲内で契約先を獲得していく信用金庫、がある。それぞれのメリット・デメリットを整理したうえで、推進スタンスを決める必要があるだろう。

（４）契約後の定例訪問

契約が目的ではなく、契約後の従業員セールスが大切である。従業員 1 人ひとりに対するセールス活動に加え、チラシの備え置き、ポスター掲示、セミナーおよび相談会の開催などを通じて幅広い周知を図っていく。

また、本部の主管部門は契約後の進捗管理を行い、従業員を個人メイン先に育てていくプロセスを支援する必要がある。営業店評価や個人表彰の項目に個人メイン先の獲得・育成を盛り込むのも一手である。

5. 特徴的な推進事例

（１）熊本第一信用金庫「職域サポート制度」

（イ）経緯

熊本県に本店を置く熊本第一信用金庫は、平成 26 年 11 月 4 日、「職域サポート制度」の取扱いを開始した。

近年、熊本県内においても昼間面談率の低下が深刻である。面談できても高齢者ばかりで家庭の実権者との面談は困難になりつつあった。また、中小企業を訪問しても、事務職員と面談するだけで従業員にまでセールスしにくい環境にあった。

人口・中小企業数が減少するなかで貸出を伸ばすためには、取引先数をこれまで以上に増やす必要がある。その対応策の 1 つとして、同金庫は職域サポート制度を導入することにした。

（ロ）仕組み

同金庫の職域サポート制度は、優遇幅の大きい「職域サポート制度プレミアム」と、通常優遇の「職域サポート制度」からなる。プレミアムの適用条件は、①給与振込みの元請契約、②事業性融資、③出資会員、の 1 つ以上に該当することである。メイン先に対する優遇を明確に打ち出すため、2 段階の優遇を設定した。

（図表 8）信用金庫の概要

信用金庫名	熊本第一信用金庫
代表者	会長 森本 孝 理事長 豊住 賢一
所在地	熊本県熊本市
設立	昭和 25 年 8 月
預金残高	2,606 億円
貸出金残高	1,570 億円
常勤役員数	269 人

（備考）計数は平成 26 年 3 月末

契約対象は、①営業区域内の中小企業や事業所、公的機関、②従業員5人以上（代表者やパート社員を含む）、③取引の有無は問わない、などである。仮に契約に基づき優遇を受けた従業員がカーライフプランなどの利用期間中に退職した場合、同金庫は一括返済や金利引上げを求めることなく、契約終了まで当初の契約内容を継続することとしている。

同金庫は、同制度の契約時に当該企業と「『職域サポート契約』適用確認書」を交わす。大企業の支店や地公体などとの契約を想定し、確認者は事業所や部門を代表する社員で構わないこととしている。なお、確認書はコピーを当該企業に手交し、原本を営業店が、コピーを営業推進部がそれぞれ保管する。契約内容の変更の際は確認書を再度交わす。

（ハ）優遇の内容

優遇商品は、①カーライフプランや教育プランなどの目的ローン、②職域セールス専用の職域サポートローン、③職域セールス専用の職域カードローン、である。対象となる個人ローンは全てしんきん保証基金の保証付きとする。

①～③にかかる金利適用と優遇幅は次のとおりである。

- ①：職域サポート制度プレミアムで年0.5%、職域サポート制度で年0.3%の金利引下げ
- ②：職域サポート制度プレミアムで年5.5%、職域サポート制度で年7.5%の金利適用
- ③：職域サポートカードローンは年10.0%の金利適用

同制度による優遇と他のキャンペーンとの併用は不可とし、仮に他のキャンペーンの優遇幅の方が大きい場合は、キャンペーン金利を優先的に適用することとした。また、新規契約を対象に優遇するので、例えばカーライフプラン利用顧客の勤務先が同制度を契約しても自動的に優遇されることはない。

（図表9）職域サポート制度

職域サポート制度

当金庫とのお取引振りに応じて、以下の2種類の「職域サポート制度」のいずれかを締結いたします。

職域サポート制度プレミアム
※熊本第一信用金庫と取引の履歴に基づき優遇が適用することが条件となります。
 給与振込の元請契約がある。
 専任従業員がある。 出資会員である。

職域サポート制度
 左記の「職域サポート制度プレミアム」以外の事業所となります。当金庫との取引の有無は不問です。

※「職域サポート制度プレミアム」「職域サポート制度」は営業時間5時以上19時未満、全業、有給社員、パート・アルバイトを含むの申請者が対象となります。
 「職域サポート制度プレミアム」「職域サポート制度」をご契約いただいた事業所にお集めの皆様へ、下記のサービスを提供いたします！

	職域サポート制度プレミアム	職域サポート制度
①目的ローンの金利引下げ	年 0.50% 引下げ <small>※金利優遇引下げはカーライフプラン・教育プラン・リフォームプラン・一般個人ローン・マイホームローン・マイカーローンに適用されます。</small>	年 0.30% 引下げ <small>※金利優遇引下げはカーライフプラン・教育プラン・リフォームプラン・一般個人ローン・マイホームローン・マイカーローンに適用されます。</small>
②職域サポートローンの提供	ご融資利率 年5.5% （※無担保） <small>※融資利率は返済額に応じて、原則として年1.0%の優遇が適用されます。</small>	ご融資利率 年7.5% （※無担保） <small>※融資利率は返済額に応じて、原則として年1.0%の優遇が適用されます。</small>
③職域サポートカードローンの提供	ご融資利率 年10.0% （※無担保）	ご融資利率 年10.0% （※無担保）

福利厚生 の 充実 に ！

（出所）熊本第一信用金庫

(二) 推進策

同金庫には76人の渉外担当者がある。同金庫は発売から2か月間に区切り、1人10先のサポート契約（合計760契約）の獲得目標を設定した。

推進のターゲットとして、まずは取引のあるメイン先への案内を徹底し、並行して取引深耕を図っている先や新規開拓先にも提案を行っている。

推進用に企業向けの案内チラシのほか、従業員向けのチラシ、三つ折りのリーフレットを用意している。リーフレットには同制度の案内に加え、取引振りに応じて手数料や金利を優遇するポイントサービスを記載するなど、従業員が同金庫と取引するメリットをPRしている。また契約先には、チラシの配布や備え置き、昼休みや業後を利用した説明会の開催などを依頼し、従業員への浸透を図っている。

(ホ) 導入の効果

同制度の取扱い開始からの滑り出しは順調で、メイン先との密着度の強化や新規開拓時のきっかけツールとして寄与している。2月23日現在の契約状況は、職域サポート制度プレミアムが900先、職域サポート制度は57先の合計957先となる。従業員ベースでは2万3,291人に達するが、契約先には、地元の手元メーカーやバス会社、スーパー、病院など100人を超える企業などもある。

融資実績をみると、職域サポートローンは、243先、4億6,500万円を実行した。職域サポートカードローンは、184先、1億6,100万円の極度契約となる。

今後の検討課題として、契約先の開拓に合わせ、従業員に対する訴求をさらに徹底する必要があると、同金庫は考えている。商品ラインナップの充実についても検討していく。

(2) いちい信用金庫「福利厚生パートナー契約」

(イ) 経緯

愛知県に本店を置くいちい信用金庫は、平成25年4月、「福利厚生パートナー契約」の取扱いを開始した。導入の背景は、個人顧客に対する日中面談率の低下である。仮に面談できても主婦や高齢者であり、実権者との面談は難しい状況になっていた。また、企業取引を進めるうえで、金利以外の付加価値提案力が重視されるケースが増えていた。

こうした課題を解決するため、同金庫は同商品を開発した。企業に対しては従業員への福利厚生サービスに資する提案ができる。また、従業員へのアプローチでは実権者との有効面談率を高め

(図表10) 信用金庫の概要

信用金庫名	いちい信用金庫
代表者	会長 熊田 孝昌 理事長 栗野 秀樹
所在地	愛知県一宮市
設立	昭和11年11月
預金残高	8,902億円
貸出金残高	3,784億円
常勤役員数	628人

(備考) 計数は平成26年3月末

る効果が期待でき、提供するメリットは大きいと判断した。

もともと同金庫において「職域セールス」という仕組みはあったが、近年の情報管理強化などを受け、活動が停滞していた。今回、同契約を新たに締結することにした理由は、今まで個別に対応していた職域セールスを明文化（契約化）することで、金庫・企業・従業員それぞれが安心して活動（提案を行う、受ける）できるようにしたかったためである。

（ロ）仕組み

福利厚生パートナー契約は、同金庫と企業が締結するものである。対象企業は規模・業種などを問わない（公序良俗に反しないなど常識の範囲）し、個人事業主との契約も可能である。また、市町村との契約時には各職員互助会と契約を結ぶ。

企業とは従業員取引紹介の契約を行うだけなので、情報管理の問題などは生じない。また、同契約を直接の理由とした企業取引の優遇なども行っていない。

優遇サービスの対象は、契約先の勤続年数1年以上の代表者・役員・従業員（パートなどを含む）で、定期積金については従業員等と同居する家族も優遇を受けられる。

契約先の従業員が同契約に基づきローンを借りる場合は、契約先が発行する「従業員紹介票」の提出を求める。ただし、市町村の職員互助会の場合は職員証の提示で代用するなど、ケースバイケースで対応している。また、従業員等の家族から同契約に基づき定期積金の契約の申し込みがあった場合も、同様に従業員紹介票の提出を求めることにした。

同契約の締結先が倒産した場合や従業員が転職した場合の取扱いは、特段変更しない考えである。というのも、優遇期間中は当該優遇サービスを受けられるが、新規契約の都度、従業員紹介票の提出を求めるため、次回契約時には優遇を受けられないからである。

（ハ）優遇の内容

優遇サービスには、預金商品、融資商品、独自サービスがある。預金商品のうち、定期積金の優遇金利は店頭表示金利の2倍である。現状、定期預金についてはボーナスキャンペーンがあるので、優遇対象外に位置付けている。

融資商品では、フリーローン「ばーとなー」・フリーローン「いちいきゃつする」・「いちい多助」、マイカーローン、学資ローン（当座貸越、証書貸付）があり、それぞれ店頭表示金利から年0.5%金利を優遇する。また、金利選択型住宅ローン、住宅ローン「ゆとり」は、新規実行時に固定金利を選択した場合、最初の特約期間が終了するまで店頭表示金利より年0.1%金利を優遇する。

同金庫は独自サービスの提供にも取り組んでおり、ホテルや旅行会社、スポーツクラブ、美容院の優待・割引券を希望する従業員等が利用できるサービスを実施中である。

同金庫の担当者がホテルなどと直接交渉し、趣旨を説明したうえで提携先を開拓している。

(二) 推進策

27年3月時点の福利厚生パートナー契約先5,700社に対して、休憩時間における商品説明会や勧誘活動等の職域セールスの機会を増やし、従業員取引を中心に、新規取引世帯の獲得、定期積金の拡販、住宅ローンおよび消費者ローンを推進する。

一方、福利厚生パートナー契約については、新規事業所開拓のツールとして活用し、さらに契約先を増加させたい。

(ホ) 導入の効果

同契約に基づく定期積金の実績は、2,000件、契約額22億円で、従業員だけでなく、その家族に広がりを見せている。一方、住宅ローン、消費者ローンの申込みは、330件、実行額で7億円となっている。

また、今年度は4月14日(火)、4月25日(土)に同金庫本店2階「いちいホール」において、契約先の人事担当者や新入社員等、約150人を対象に社会人としての心構えや接遇の基本のほか、金融ライフプラン、交通安全および犯罪被害防止のポイント等についてのセミナーを開催した。また、昼食時は懇親会とし、参加者同士の異業種交流や金庫職員との意見交換を行った。

今後は、福利厚生パートナー契約先の従業員を含めた、顧客組織に発展させたいと考えている。

おわりに

地域経済が縮小し中小企業の資金需要が伸び悩むなか、信用金庫が持続的な成長を図るためには、個人顧客の新規開拓および深耕をもう一段強化し、多様な商品・サービスをクロスセルしていく必要がある。そのための営業手法の1つとして「職域セールス」は有効と考えられる。

職域セールスは、中小企業とその従業員(個人顧客)を同時に推進できるメリットがあるので、渉外営業の効率化の観点からも機能すると考えられる。

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。