

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

27-14

(2015. 9. 14)



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>

重層管理型渉外体制について

視点

信用金庫の渉外体制は、大きく①1人の渉外担当者が担当地区内のあらゆる金融ニーズに応える「地区管理型」と、②顧客の金融ニーズに合わせて担当業務を割り振る「重層管理型」に分かれる。提案力の強化と効率性の追求などを目的に、近年は後者の導入事例が増えている。

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、渉外活動の生産性をこれまで以上に高める必要がある。そこで本稿では、重層管理型渉外体制に焦点をあて、同制度の特徴・課題や地区管理型から重層管理型に移行する際の留意点などを取り上げる。

要旨

- 近年、渉外活動の生産性向上を目指し、渉外体制を地区管理型から重層管理型に移行する事例がみられる。
- 重層管理型渉外体制は、渉外担当者の保有スキルや経験年数などをもとに個人担当、法人担当、預り資産担当などに業務を割り振る仕組みである。
- 1人ひとりの渉外担当者の取り扱う商品・サービスが明確になるので、提案内容の品質向上やスピーディーな契約実現が可能とされる。
- 重層管理型渉外体制の実効性を高めるためには、①ジョブローテーションの徹底、②人事制度・評価体系の明確化、③担当者間の連携、④顧客情報の蓄積・共有に向けた体制整備などが必要となる。

キーワード

渉外体制、地区管理型、重層管理型、ジョブローテーション、顧客情報の蓄積・共有

目次

はじめに

1. 信用金庫の渉外体制について
2. 重層管理型渉外体制の概要
3. 顧客からみたメリット・デメリット
4. 運用時の留意点

おわりに

はじめに

信用金庫の強みは、フェイス・トゥ・フェイスの渉外営業力とされる。高度成長期からバブル経済崩壊頃までの信用金庫の営業スタイルは、より多くの預金獲得を重視し、また平日昼間の面談率も高かったことから、地区管理型の渉外体制が主流であった。その後、渉外担当者に求める役割が預金獲得から融資セールス中心に変わってゆくなか、重層管理型の渉外体制に移行する信用金庫が増えていった。

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、渉外体制の改革は店舗チャンネルの改革と同じく重要なテーマと位置付けられる。そこで本稿では、信用金庫の渉外体制のうち重層管理型に焦点をあて、地区管理型との比較を行うと同時に、より実効性を高めるための留意点などを取り上げてみた。

1. 信用金庫の渉外体制について

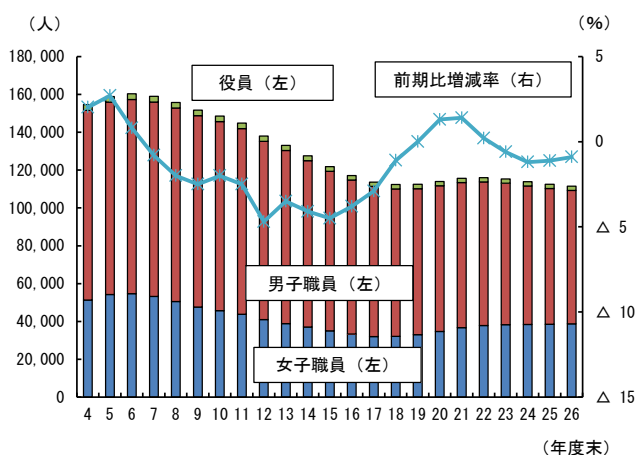
(1) 常勤役職員数の推移

信用金庫の平成26年度末の常勤役職員数は、前期比1,148人、0.9%減の11万1,477人となり、4年連続で前期を下回った(図表1)。役職員数がピークだった6年度末(16万293人)と比較すると、4万8,816人、30.4%減に達する。また男女別の内訳では、男子職員が31.2%、女子職員は25.5%、それぞれ減少した。

収益が伸び悩むなか、多くの信用金庫は営業店の効率化に取り組んでいる。渉外担当者についても男子職員と並行する形で減少傾向にあるようだ。

こうしたなか、限られた渉外人員で最大のパフォーマンスをあげるべく、時代の変化に適したスタイルに渉外体制を改革する動きが拡大している。

(図表1) 常勤役職員数の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 見直しの背景

信用金庫が渉外体制の改革に取り組む背景には、内・外の環境変化がある。主な内部要因には、①目標設定の変化、②営業店の効率化、③事務負担の増加などが、外部要因には、④競争の激化、⑤社会環境の変化などが、それぞれある(図表2)。

①目標設定の変化

渉外担当者に期待する役割が、預金獲得から融資セールス中心に変化した。また取り扱う商品・サービスが増加し、渉外担当者の業務範囲も拡大した。

②営業店の効率化

1店舗あたり人員の減少を受け、より少ない人数で渉外営業に取り組むことを迫られるようになった。

③事務負担の増加

コンプライアンス意識の向上や顧客保護態勢の強化などから、渉外担当者の事務負担が増大し、営業活動に割く時間を確保しにくくなった。

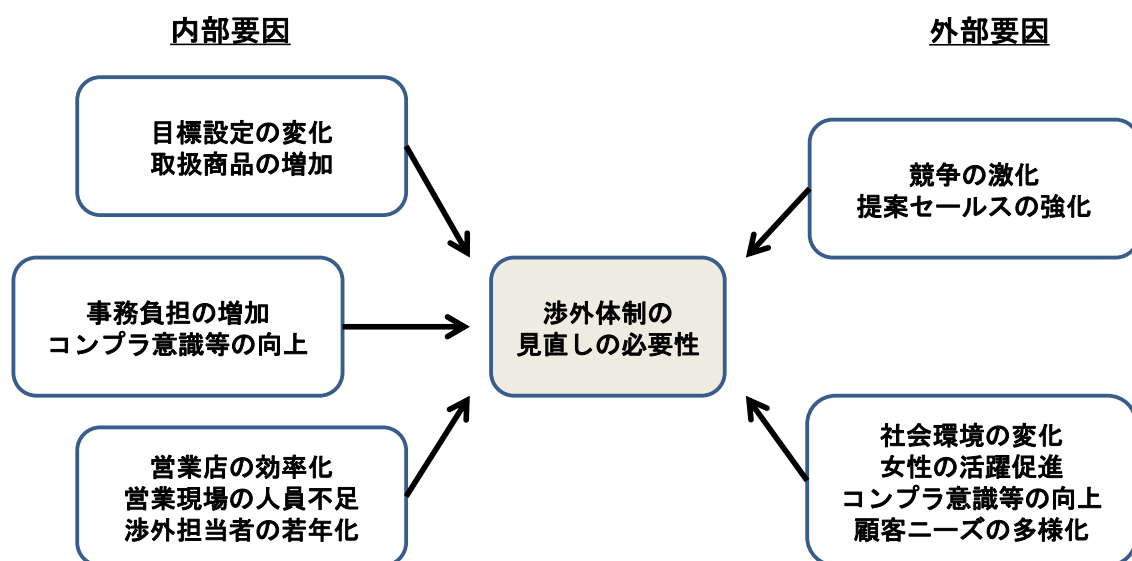
④競争の激化

競合金融機関との競争が激化するなか、より付加価値の高い提案セールスの実施で差別化を図る必要性が高まった。

⑤社会環境の変化

共稼ぎ世帯の増加などから平日昼間の面談率が低下した。顧客が信用金庫に求める商品・サービスも高度化・多様化してきた。また、女性の活躍促進の流れを受け、女性職員を渉外担当者に登用する動きなどが広がっている。

(図表2) 主な渉外体制の見直し要因



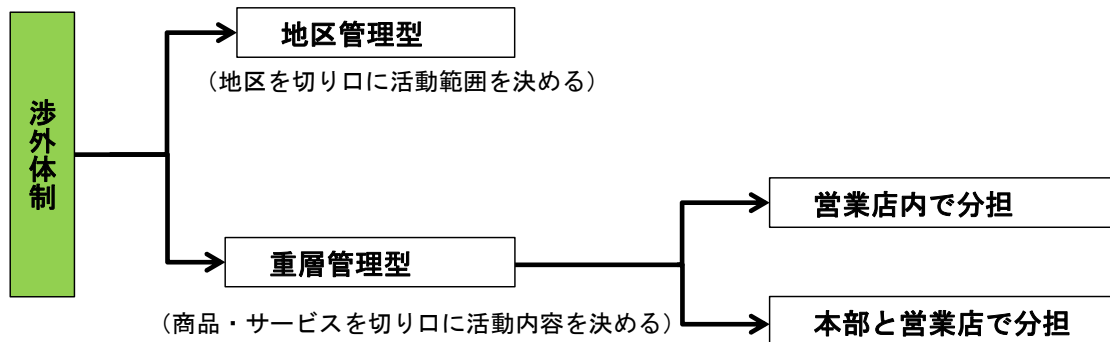
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 重層管理型渉外体制の概要

(1) 仕組み

信用金庫の渉外体制は、大きく①1人の渉外担当者が担当地区内のあらゆる金融ニーズに応える「地区管理型」と、②顧客の金融ニーズに合わせて担当業務を割り振る「重層管理型」¹⁾に分かれる(図表3)。近年は、提案力の強化と効率性の追求などを目的に後者への移行事例が増えている。

(図表3) 代表的な渉外体制の分類



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

重層管理型は、渉外担当者のスキルや経験年数などをもとに個人担当(地区担当)、法人担当(融資担当)に担当業務を割り振る仕組みである。近年は預り資産担当を配置する事例も多くみられる。渉外担当者は、自身の取り扱う商品・サービスが明確になるので、提案内容の品質を高めやすく、また、営業店に戻って確認したり本部に照会したりする手間を省くこともできる。

重層管理型渉外体制は以下のとおり分類される。

①担当業務からの分類

重層管理型では渉外担当者を、大きく「個人担当」と「法人担当」に振り分ける。個人担当は担当地区内の預金獲得や住宅ローン、消費者ローン、基盤取引を中心に推進し、法人担当は担当地区を持たず事業性融資の開拓と深耕に特化する。渉外人員の数(総数および1店舗当たり人数)や市場・競合状況により、地区担当から住宅ローン担当を分離する事例や、住宅ローンを法人担当の業務範囲に盛り込む事例などもある。

近年の傾向をみると、役務収益の増強と女性職員の活躍促進を背景に、女性の預り資産担当を配置する事例が増えている。定型の集金業務についてはパート職員を活用したり、専門性の高い年金手続き業務を年金担当に集約したりする事例もあり、信用金庫を取り巻く状況によって担当の細分化度合いは異なる。

¹⁾ 層別管理型や商品別管理型などの呼び方もあるが、本稿では「重層管理型」に統一する。

②配属先による分類

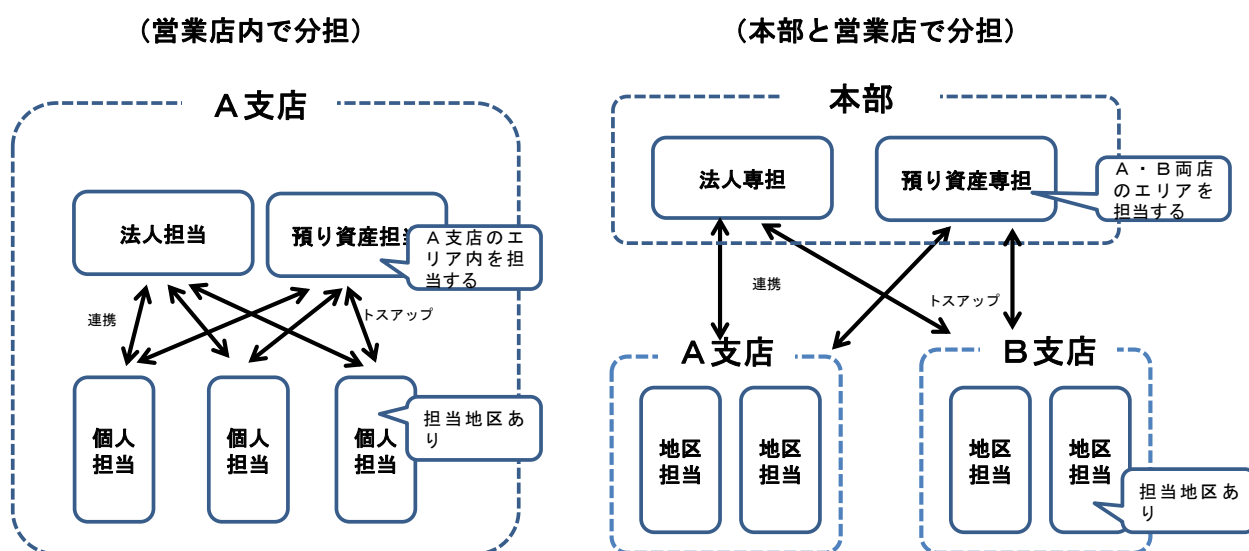
渉外担当者を配属先から分類すると、営業店内で役割分担を完結するタイプと、本部と営業店で役割分担を行うタイプとがある（図表4）。

前者は、営業店に配置する渉外担当者を個人担当や法人担当に再配置する仕組みである。例えば、A支店に5人いた地区担当を個人担当3人に再編成すると同時に、法人担当1人、預り資産担当1人を任命する。法人担当と預り資産担当は、A支店の担当エリア内を活動範囲にセールスを行う。個人担当は担当地区が以前より拡大するものの、手間のかかる法人開拓や預り資産の推進から解放される。

後者は、専門性の高い業務を本部の専担者（担当者）として配置し、営業店の渉外体制は地区管理型を維持する仕組みである。専担者には、法人開拓専担者、預り資産推進専担者、年金専担者などがあり、一般に営業推進部門に所属する。この理由は、イ）複数店舗の活動支援を行うには本部所属の方が効率的、ロ）専担者はプレイヤーであると同時に若い渉外担当者の指導役を担当、などがあるためである。例えば、A・Bの2支店に3人ずつ計6人いた地区担当者を各2人（計4人）に再編成すると同時に、2人を本部に集中する。当該2人は本部で法人開拓専担と預り資産推進専担となり、A・B両店のエリアを活動範囲にセールスする。

また、信用金庫の取り扱う商品やサービスが高度化・複雑化するなか、両タイプを組み合わせ、専門性の高い業務を本部に集中すると同時に、営業店の渉外体制については重層管理型に見直す事例もみられるようになった。

（図表4）重層管理型渉外体制の仕組み（例）



（例）5人いた地区担当を3人の個人担当に再編成すると同時に、法人担当および預り資産担当を配置。

（例）各店に3人いた地区担当を2人ずつに再編成すると同時に、本部に吸い上げた人員を法人開拓と預り資産の推進専担として配置。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（２）地区管理型渉外体制との比較

信用金庫の渉外体制の代表には「地区管理型」もある。地区管理型の特徴には、担当地区を柔軟に設定・変更できる点がある。例えば、若手渉外担当者を店周や住宅地、ベテラン渉外担当者を中小企業の多い地区の担当とし、重層管理型に近い役割分担を実現している事例がある。OJTを通じ若い渉外担当者は、あらゆる金融商品・サービスの取扱いを経験していくので、重層管理型に移行することに消極的な意見もみられる。

にもかかわらず、営業現場において地区管理型から重層管理型に移行する事例の多い理由は、信用金庫の取り扱う商品・サービスの増加が大きい。預金、個人ローン、事業性融資、預り資産などを若い渉外担当者が短期間で習熟するのは困難であろう。渉外担当者を育成するうえで、いちどに全てを学ばせるのではなく段階を踏んで取り扱える商品・サービスを増やしていった方が現実的である。特に預り資産のように専門性が高く、しかも成約に時間のかかる商品・サービスについては、専門の担当者に集約した方が効率的と考えられる。

いずれにせよ、渉外体制の改革を行う際には、両体制の特徴や強み・弱みを勘案し、自金庫に適したスタイルを実現していく必要がある（図表５）。

（図表５）重層管理型と地区管理型の比較（ヒアリング結果より）

分類	強み	弱み
重層管理型	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の保有スキルに応じ渉外担当者の役割を設定できる ・顧客ニーズに見合った職員を配置できる ・点の活動に向く ・短期的に成果を出しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務が固定化されやすい ・顧客からみると、金融ニーズごとに担当者が異なる
地区管理型	<ul style="list-style-type: none"> ・渉外担当者をバランス良く育成できる（OJTが前提） ・顧客のニーズに1人で応えられる ・面の活動に向く 	<ul style="list-style-type: none"> ・渉外担当者によって提供するサービスの質にばらつきが生じる ・いちどに全ての商品・サービスに習熟するのは困難である

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 顧客からみたメリット・デメリット

顧客の視点に立ったとき、信用金庫の重層管理型渉外体制はどのように映るのだろうか。そこで、顧客目線でみたメリット・デメリットをあげてみた（図表６）。

（１）メリット

顧客にとってのメリットは、それぞれの金融ニーズに応じたスキルを有する渉外担当者からセールスを受けられることである。顧客は、融資相談は融資に強い担当者、投資信託や保険商品の購入は預り資産に強い担当者と相談したいだろう。また、顧客は的確

なアドバイスを信用金庫に求めているので、業務に慣れない渉外担当者より知識と経験の豊富な担当者を選好することになる。専門知識の豊富な渉外担当者との面談となるので、高度な提案を受けられるだけでなく、質問への回答に要する時間やクロージングまでの面談回数の短縮にもつながろう。

(2) デメリット

その一方で、顧客は1人の渉外担当者に対しあらゆる相談をしたいといったニーズを有すると考えられる。複数の渉外担当者を取引していると、本当に困ったときの相談相手が不明瞭になることもある。また、担当者間の情報共有が進んでいないと、繰り返し同じ質問を各担当者から受ける可能性もある。

(図表6) 顧客からみた重層管理型渉外体制のメリット・デメリット (ヒアリング結果より)

分類	内容
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニーズに応じたスキルを有する渉外担当者を取引できる ・ それぞれの分野の専門家なので、質問や要望に的確に応えられる ・ 本部への照会などの無駄な時間を省略できる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品・サービスにより相談相手が異なるので、面倒である ・ 本当に相談したい担当者が誰だかわからない ・ 複数の担当者が同じ質問をしてくるケースもある

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 運用時の留意点

重層管理型渉外体制の実効性を高めるには、①ジョブローテーションの徹底、②人事制度・評価体系の明確化、③担当者間の連携、④顧客情報の蓄積・共有に向けた体制整備などが必要とされる。

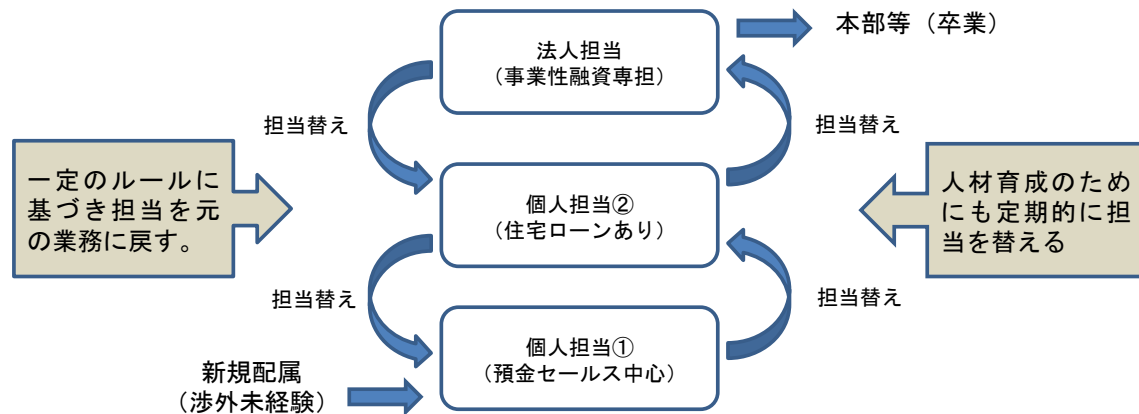
(1) ジョブローテーションの徹底

重層管理型渉外体制の抱える課題の1つにジョブローテーションがある。通常、新任の渉外担当者は個人担当となり、預金セールスや基盤取引などに携わる。その後5～10年をかけて、住宅ローンを取り扱う個人担当、さらに法人担当などに担当替えしていくことが多い。これはジョブローテーションを通じて、渉外担当者には多様な経験を積み、一人前の渉外担当者に育成していくプロセスとされる。

ところが、営業店人員の効率化などから現場では思うように担当を替えにくい状況にあるようだ。経験の浅い職員などが新たに配属されて初めて、地区担当は法人担当などに変わることができる。また、担当替えに伴う一時的な営業力の低下を避けるため、担当を固定化させる傾向もあるようだ。

結果、一部の信用金庫において若い職員のモチベーション低下やローテーションの硬直化が課題となっている。こうした課題への対応策として、重層管理型渉外体制の運用では、ジョブローテーションの徹底が必要とされる（図表7）。担当替えに伴う一次的な営業力の低下に対しては上席者や同僚の支援でカバーする。定期的な担当替えを通じて若手からベテランにまで刺激（危機感）を与えることもできる。

（図表7）ジョブローテーションの例



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、制度導入時から担当業務を細分化させると、ジョブローテーションの徹底が難しくなる。そこで、新たに地区担当型から重層管理型に渉外体制の移行を検討する際は、担当を細分化させ過ぎず運用のなかで見直すことを勧める。

（2）人事制度・評価体系の明確化

目標の異なる渉外担当者の評価体系を明確にする（図表8）。分かり易い例として、個人担当の成績上位者と法人担当の成績下位者のどちらを賞与で評価するのかなどがある。また、個人担当から法人担当、法人担当から個人担当に担当替えするルールを設ける必要もある。

先行する信用金庫のなかには、個人担当、法人担当をそれぞれ別に評価すると同時に、個人担当上位者と法人担当下位者を機械的に入れ替える事例がある。また、それぞれの項目をポイント化し、担当業務に関係なくポイント上位者を評価する事例もある。この場合、年次や経験に関係なく全員の競争意識が高まりやすいとのことである。評価体系は、若い渉外担当者のモチベーション維持や向上心の醸成に影響するので、不平・不満の残らないような制度設計を行う必要があるだろう。

そのほか、そもそも『法人担当は個人担当の上位役職にある』との考えを改め、担当は役割であることを徹底し、一定のルールに基づいて担当を見直すことが大切とのコメントもあった。個人担当を選択するような、モチベーションの低いベテラン渉外

担当者に対しては、ある程度厳しい評価も仕方がないとの意見もみられた。

(図表 8) 評価体系の明確化 (例)

- ・ 個人担当の上位者と法人担当の下位者を、定期的に入れ替え
- ・ ポイント化することで、担当業務に関係なく全員を一律に評価する制度を導入
- ・ 個人担当、法人担当は業務上の役割分担であり、上下関係でないことを徹底したうえで、担当替えを実施

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

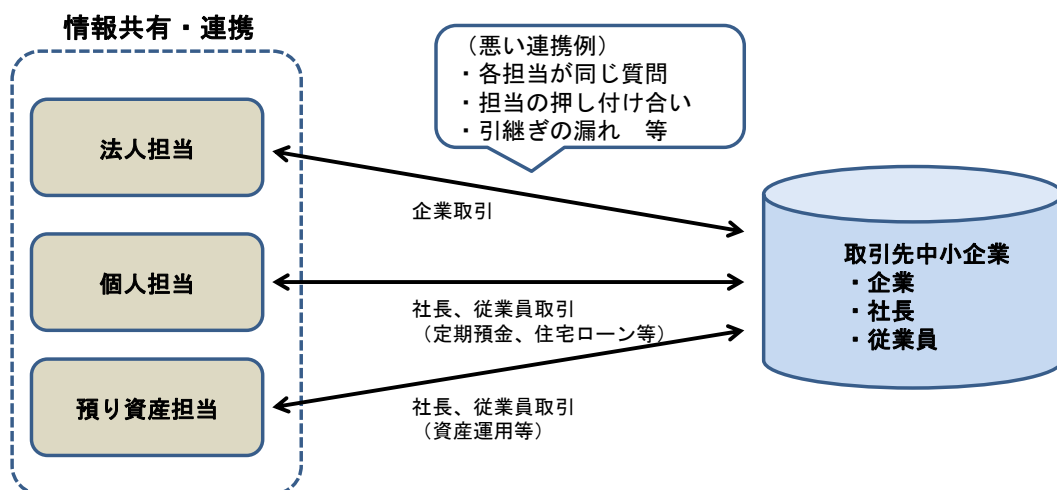
(3) 担当者間の連携

重層管理型渉外体制の場合、1先(人)の顧客を複数の渉外担当者で管理することになる。事業所取引を例にあげると、法人担当は当該企業に対するセールス、個人担当は社長や従業員に対するセールス、預り資産担当は投資信託などのセールスをそれぞれ担当することになる。そのため、日頃から担当者間の連携を密にし、情報共有を図っておく必要がある。

近年、取組みが活発化している職域セールスにおいて、企業の契約は法人担当、従業員への営業活動は個人担当または預り資産担当に分れるケースがみられる。このような場合、職域セールスの担当者が不明瞭となるおそれもあるので、目標設定を含めて役割分担を明確にして臨むことが求められよう(図表9)。

連携の悪い例では、各担当者が顧客訪問時に同じ質問をするケースや、引継ぎを失念し専門の担当者が訪問しないケースなどがあげられる。顧客を不快な気分にする事になり、ひいてはクレームにつながる恐れもあるので、引継ぎ漏れの防止などには注意を要する。

(図表 9) 各担当の連携のイメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(4) 顧客情報の蓄積・共有に向けた体制整備

担当者間の連携を一步進め、金庫全体で顧客情報を収集・蓄積し、共有する体制を整備する必要がある。IT技術を用いた渉外支援システムやCRMシステムを導入し、顧客情報の収集や分析を行っている事例は増えている。特に近年は紙ベースによる顧客情報の収集、蓄積ではなくシステムによる管理が進んでいる。

システム導入にこだわる訳ではないが、渉外担当者が日々の渉外活動で獲得した貴重な顧客情報を金庫内の資産として共有できるような仕組みを構築することが、今後の営業力強化において求められている。

おわりに

信用金庫を取り巻く地域の経済・社会環境が大きく変化している現在、渉外担当者の活動内容も時代の変化に合わせて柔軟に見直していく必要がある。わが国は本格的な人口減少社会に突入し、中長期的な地方経済の縮小・疲弊が懸念される。また、採用難などから職員数がさらに減少していく恐れもあるので、より生産性の高い渉外体制を構築していく必要に迫られてゆこう。

本稿で紹介した重層管理型渉外体制は、提案営業力の強化と効率性の追求の両面で貢献が見込まれるので、引き続き信用金庫の渉外体制の1つの柱であり続ける可能性は高いと考える。

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。