

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

28-11

(2016. 8. 12)



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>

信用金庫の法人開拓専担制度について

視点

競合金融機関との間で事業性融資の獲得競争が激化するなか、法人開拓専担制度を導入し、新規開拓を強化している信用金庫がある。専担者が定例集金などから解放され、新規開拓に専念できる体制の整備が導入目的である。また、中長期的な観点から若手職員の育成に同制度を活用する事例もみられる。

そこで本稿では、法人開拓専担制度について、制度の仕組みや特徴、新規に導入する際の留意点などを取り上げたい。

要旨

- 事業性融資を強化するため、「法人開拓専担制度」を導入し本部に新規開拓の専担者を配置する信用金庫がみられる。
- 同制度の導入目的は、専門性の高い渉外担当者を本部所属の専担者に任命し、新規開拓に専念できる環境を整えることである。また、臨店指導・OJTを通じて若手渉外担当者の育成に活用する事例もある。
- 専担者は、営業店との連携を基本に新規開拓活動に取り組む。実行後の管理をスムーズに進めるため、専担者の開拓実績は営業店評価に盛り込むことが多い。
- 導入時の留意点には、①専担者の役割の周知、②開拓案件の引継ぎ・フォロー体制の整備、③ローテーション・ルールの徹底がある。

キーワード

渉外体制、法人開拓専担制度、専担者、事業性融資、臨店指導・OJT

目次
はじめに
1. 法人開拓専担制度の導入目的
2. 制度の概要・特徴
3. 専担者の活動内容
4. 取組み時の留意点
おわりに

はじめに

競合金融機関との間で事業性融資の獲得競争が激化するなか、「法人開拓専担制度」を導入する信用金庫がみられる。専門性の高い渉外担当者を本部に吸い上げ専担者とすることで、定例集金やボーナスキャンペーンなどの日常業務から切り離す狙いがある。専担者は新規開拓に専念できるようになるため、効率よく営業活動に取り組める。また、中長期的な人材育成策に着目し、若手渉外担当者の臨店指導・OJTに同制度を活用する事例などもあり、信用金庫によって活用スタンスに違いがみられる。

そこで本稿では、法人開拓専担制度について、制度の仕組みや特徴、新規に導入する際の検討項目などを取り上げたい。

1. 法人開拓専担制度の導入目的

(1) 専担者の配置

事業性融資を強化するため、「法人開拓専担制度」を導入する信用金庫がみられる。信用金庫の渉外体制は、大きく地区管理型と層別管理型に分かれ、近年は層別管理型を指向する信用金庫が増えている。ただし、層別管理型渉外体制を導入しても、少人数の営業店の場合、融資担当が定例集金やボーナスキャンペーンなどの日常業務に活動時間を割かねばならないこともあるようだ。

こうしたなか、信用金庫として注力したい業務、ノウハウを蓄積したい業務などを分類し、本部に業務移管して専担者に集約する動きがある（図表1）。

（図表1）専担者の例

法人開拓	事業先の新規開拓を担当
住宅ローン	ハウスメーカーなどに対する営業活動を担当
預かり資産	預かり資産の相談、推進を担当
年金推進	年金手続きの相談、受給口座の推進を担当
集金	集金業務を担当（パート職員・嘱託職員の場合が多い）

（備考）1. 専担者共通の役割に若手職員の育成がある。

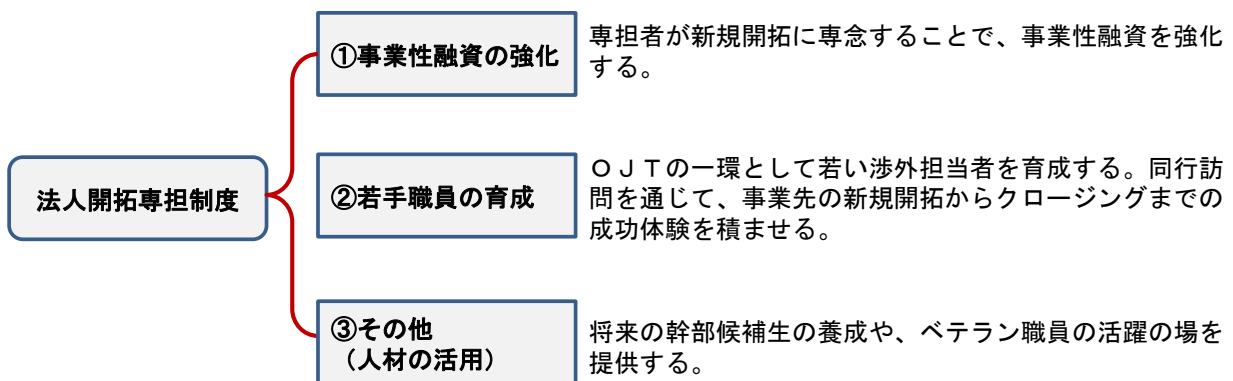
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本稿では、喫緊の課題である事業性融資の強化を主目的とする法人開拓専担制度について紹介する。

(2) 導入目的

法人開拓専担制度の導入目的は、大きく①事業性融資の強化、②若手職員の育成に分かれる(図表2)。信用金庫によって、①を重視する事例、②を重視する事例があるが、現状、①の目的実現を目指す信用金庫が多いようだ。なかには活動ウェイトを①と②の半々にしている事例もある。そのほか③幹部候補生の養成やベテラン職員の活躍の場の提供といった人材活用面から同制度を導入する事例もある。

(図表2) 法人開拓専担制度の導入目的



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 事業性融資の強化

事業性融資に強い職員を本部の営業推進部門に配属し、事業性融資の新規開拓に専念できる体制を確保する。営業店ではなく本部所属にすることで、営業店の日常業務(定例集金やボーナスキャンペーンなど)から切り離す。逆に専担者は定例集金などの「逃げ道」を失うため、新規開拓に専念せざるを得ない状況となる。

近年、地域銀行の多くが同制度を拡充し、事業性融資の新規開拓に取り組むようになった。同制度の導入は、競合金融機関への対抗策の意味合いも大きい。

② 若手職員の育成

営業店人員の減少などにより、若手職員のOJT体制の維持が難しくなっている。そこで専担者に若手職員の育成を担当させる狙いがある。元支店長などのベテラン職員を専担者に任命し、営業店を臨店させる。専担者は融資経験の浅い若手渉外担当者に同行することで、新規開拓からクロージングまでの成功体験を積ませる狙いがある。これは営業店渉外担当者の開拓スキルの底上げを目指す取組みであり、「インストラクター制度」などの名称で呼ぶケースもみられる。

③ その他（人材の活用）

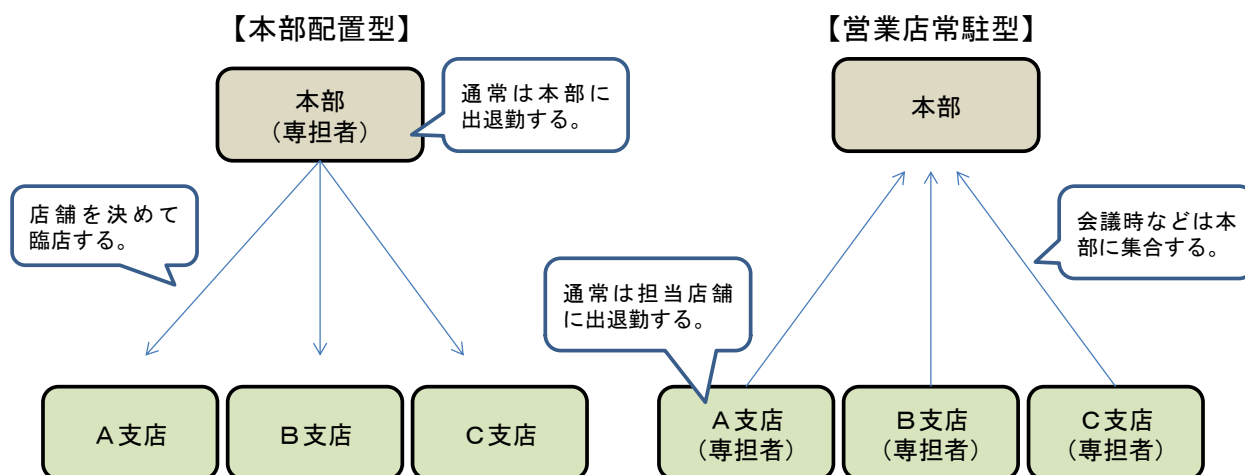
その他の目的として人材の活用がある。将来の幹部候補生を専担者に抜擢し、新規開拓の経験を積ませる事例がある。期間を区切り専担者として活動させ、その後、担当を卒業した職員を積極的に支店長や本部の営業推進部門などに配置してゆく。また、元支店長などのベテラン職員に活躍の場を提供するため、同制度を導入している事例もある。ベテラン職員のモチベーションを維持・高揚する狙いもあるようだ。

2. 制度の概要・特徴

(1) 仕組み

法人開拓専担制度は、本部の営業推進部門に事業性融資の推進担当者を配置するのが一般的である。同制度は、主たる活動拠点によって、大きく①本部配置型と、②営業店常駐型とに分かれる（図表3）。

（図表3）法人開拓専担制度の分類



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 本部配置型

本部配置型は、専担者が本部を拠点に新規開拓活動を行うタイプである。専担者は事前にスケジュール調整のうえ該当する営業店を訪問、新規開拓などを実施する。主に、（イ）営業エリアが比較的狭域で、本部から営業店までの物理的な距離が近い信用金庫、（ロ）制度立上げから期間が短く、金庫内で同制度を周知徹底したい信用金庫に適しているとされる。

なお、若手職員の育成を主目的に同制度を導入する場合は、本部配置型を選択することが多い。これは、より多くの営業店を臨店し、より多くの渉外担当者のスキル底上げを図るためとみられる。

② 営業店常駐型

営業店常駐型は、専担者は本部に所属するが、通常は担当する営業店に常駐し、当該店舗（またはブロック）のテリトリーで新規開拓活動を実施するタイプである。主に、（イ）営業エリアが比較的広域で、本部から営業店までの物理的な距離が遠い信用金庫、（ロ）特定の地域・店舗を対象に新規開拓活動を行いたい信用金庫に適していると考えられる。

（２）専担者の適性など

専担者は、事業性融資の新規開拓が得意な職員（渉外優績者）や支店長経験者などのベテラン職員から任命されることが多い。ただし、前述の導入目的の優先順位により、求める適性もやや異なると考えられる（図表４）。また、将来の幹部候補生の養成を目的とする場合、昇進・昇格時期の迫った職員から選抜することになる。

専担者の業務は非常にハードであり、また営業成績も明確に示される。実際、専担者が高いモチベーションを数年間にわたり維持し続けるのは難しいとの意見もあった。そこで、任期を区切って専担者を配置する事例、給与や賞与などの処遇面で報いる事例などがある。

（図表４）専担者に求める適性の例

優先する目的	望ましい適性
事業性融資の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業性融資の新規開拓が得意な（融資セールスの強い）職員 ・ モチベーションが高く達成意欲の旺盛な職員
若手職員の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若手職員などへの指導スキルを有する職員 ・ 事業性融資の新規開拓が得意な（融資セールスの強い）職員

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 専担者の活動内容

以下では、①事業性融資の強化を重視する活動、②若手職員の育成を重視する活動のそれぞれについて、具体的な取組み内容などを取り上げる。

（１）事業性融資の強化を重視する活動

専担者の活動は営業店との連携を原則とする。これは、専担者が獲得した融資案件をスムーズに営業店に引き継ぐためであり、また営業店の渉外担当者と専担者が競合しないように棲み分けている。専担者の新規開拓活動の流れは、①営業店によるリストアップ（事前作業）、②専担者による新規開拓、③実行後の営業店への引継ぎを1サイクルとする。

① 営業店によるリストアップ

新規開拓先のリストは、帝国データバンクなどの評点をベースに作成する方法が主流である（図表5）。また営業店が作成することが多い。と言うのも機械的にリストアップした先を事前に該当店舗が確認し、過去の取引経緯などから訪問が疎遠となっている先などを抽出する作業が生じるためである。そのほか営業店として取引深耕に課題を残している先をリストアップし、専担者に提出するケースもある。

（図表5）新規開拓先のリストアップ方法の例

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 帝国データバンクでリストアップ（評点、業種などを参考にする） ・ 競合金融機関をメインとする取引先（預金取引のみ、融資推進の余地がある先） ・ 過去にトラブルなどのあった先の確認（訪問に慎重さが求められる先） |
|--|

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 専担者による新規開拓

実際の活動手法は、専担者1人ひとりの有する経験やスキルによる部分が多い。ただし、スムーズな案件引継ぎのため、進捗管理表を作成するなど営業店の役席者や渉外担当者と新規開拓の進捗状況を共有している。

③ 実行後の営業店への引継ぎ

専担者は新規開拓に専念するため、実行後の管理を担当しないのが一般的である。原則として期間を決めて特定の地域で新規開拓を行うため、実行後の管理は営業店に引き継ぐ必要がある。状況によっては、融資契約まであと一步の案件を引き継ぐこともあろう。そこで、契約の段階から営業店が積極的に関与することが多い。

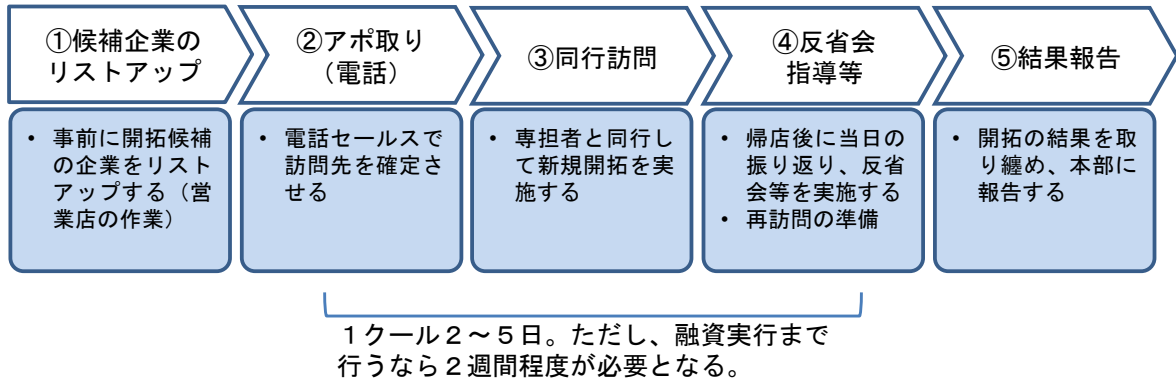
（2）若手職員の育成を重視する活動

専担者に期待する役割の一つに若手渉外担当者の育成がある。その場合、専担者は自身の目標とは別に営業店での臨店指導・OJTに割り当てる時間を多くする必要がある。または教育に特化する専担者の事例もある。いずれにせよ若い渉外担当者は事業性融資の新規開拓経験が乏しく、また営業店の上席者や先輩職員もきめ細かく指導する時間を確保しにくい。そこで専担者は営業店を臨店し、同行訪問を通じた人材育成に取り組んでいる。

同行訪問の基本的な流れは、①営業店による候補企業のリストアップ、②電話によるアポ取り、③専担者との同行訪問、④帰店後の反省会・指導等、⑤結果報告となる（図表6）。専担者は、若い渉外担当者に2～5日程度マンツーマンで指導を行い、事業性融資の新規開拓の流れを体験させる。若手職員には、新規開拓の苦労を経験するだけでなく、アポイントが取れた時や面談さらには融資契約に至った時の喜びを実

感してもらう狙いがある。通常は2～5日間の臨店指導・OJTを1クールとし、専担者は各営業店を巡回していく。

(図表6) 同行訪問の流れ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 取組み時の留意点

法人開拓専担制度を導入する際の留意点には、①役割(目的)の確認、②案件の引継ぎ・フォロー体制の整備、③ローテーション・ルールの徹底などがある。

(1) 役割(目的)の確認

導入にあたっては、専担者の役割を確認する必要がある。専担者の活動内容は、事業性融資の強化を重視するのか、それとも若手職員の育成を重視するのかで、活動内容も異なろう。期待する役割によって専担者に求める資質もやや異なるため、事前に専担者の役割を金庫内で共有する必要がある。

(2) 案件の引継ぎ・フォロー体制の整備

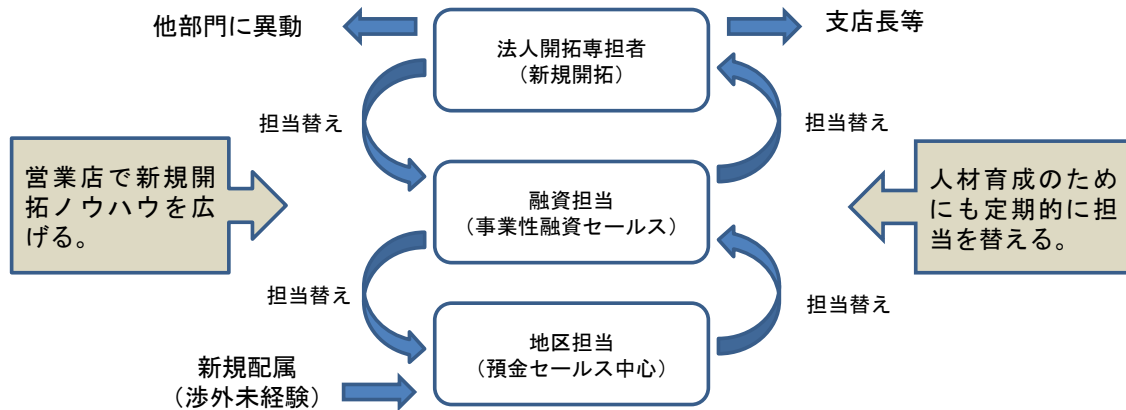
専担者は、新規開拓に専念する必要があるので、獲得した案件のフォローを想定していない。そこで獲得した案件の営業店への引継ぎおよびフォローがスムーズに行われるような工夫を凝らす必要がある。例えば、専担者が開拓した案件のクロージングには該当営業店の渉外担当者も同行することで、当事者意識を持たせるのも一手であろう。営業店の協力を得るためにも、専担者の獲得した案件の営業店評価への反映ルールなどを明確にしておく方が望ましい。

(3) ローテーション・ルールの徹底

法人開拓専担制度の課題の一つに専担者が固定化されやすい点がある。優秀な渉外担当者を専担者に任命した結果、本人を異動させにくくなることもあるようだ。中長期的には、渉外担当者全員が新規開拓スキルを身に付ける必要があるため、同制度の

導入にあたっては、ローテーション・ルールを徹底し、専担者の選抜・交替の仕組みを整備する（図表7）。

（図表7）ローテーション・ルールの徹底



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

法人開拓専担制度は10年以上前から渉外営業力の強化手法として、一部の信用金庫で導入されてきた。優秀な渉外担当者を本部に集約することについて、営業店から消極的な意見もあるそうだが、金庫全体の営業力を強化するため、同制度の導入意義は大きいと考えられる。

渉外担当者に求める役割・業務内容が高度化・複雑化している現在、1人の渉外担当者があらゆる分野で高品質な提案セールスを行うのは困難であろう。同制度のような渉外担当者の役割分担は時代の流れなのかもしれない。専担者をチーム編成し戦略店舗に集中投下する地域銀行に対抗するためにも、同制度の導入について検討してみる価値はあるのではないだろうか。

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。