

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**金融調査情報****28-12****(2016. 8. 19)****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>**信用金庫の渉外活動の生産性向上に向けた一考察****視点**

信用金庫の強みの一つにきめ細かい渉外営業力がある。この渉外営業力を最大限に発揮するため、各信用金庫は渉外担当者の効率的再配置に取り組んでいる。限られた人数の渉外担当者が密着的かつ効率的な渉外活動を行うには、渉外担当者一人ひとりのテリトリーを明確に設定してゆく必要があろう。

そこで本稿では、渉外担当者の効率的再配置策について、複数の信用金庫に対するヒアリング内容などをもとに、その考え方・手順などを紹介する。

要旨

- 信用金庫の強みである渉外営業力をさらに高めるため、渉外活動の生産性向上に取り組む動きが活発である。
- 渉外活動の課題の1つに、渉外担当者のテリトリーの範囲を越えた遠方顧客に対する定例訪問がある。そこで各信用金庫は、渉外担当者の効率的再配置を通じた生産性向上に取り組んでいる。
- 効率的再配置の手順は、①定量・定性面でのマーケット分析の結果を参考に、②営業店の担当エリアの再設定、③渉外担当者のテリトリーの明確化の後、④顧客移管の実施となる。併せて営業店評価方法を見直し、渉外担当者の再配置がスムーズに進むよう配慮する必要がある。
- 渉外担当者の効率的再配置にあたっては、①経営陣のリーダーシップ発揮、②顧客説明の徹底、③金庫内へのコスト意識の周知、④営業店評価への反映が求められる。

キーワード**渉外体制、渉外担当者、テリトリーの重複、再配置、顧客移管、営業店評価**

目次
はじめに
1. 渉外活動の生産性向上の必要性
2. 効率的再配置に向けた手順例
3. 実施時の留意点
おわりに

はじめに

信用金庫の強みの一つにきめ細かい渉外営業力がある。信用金庫は、渉外担当者によるフェイス・トゥ・フェイスの地域密着型営業により、競合金融機関に対する優位性を発揮している。この渉外営業力をさらに高めるため、渉外担当者の効率的再配置を通じた生産性向上に取り組む信用金庫が増えている。生産性を高めることで、営業力の強化と同時にコスト削減も期待される。

限られた人数の渉外担当者が生産性の高い渉外活動を行うには、渉外担当者一人ひとりのテリトリー設定を厳格に運用することが望まれる。そのためにもマーケット分析に裏打ちされた営業店の担当エリアの再設定も合わせて求められよう。

そこで本稿では、渉外担当者の効率的再配置策について、複数の信用金庫に対するヒアリング内容を参考に、その考え方・手順などを紹介する。

1. 渉外活動の生産性向上の必要性

(1) 渉外活動における課題

信用金庫の間で渉外担当者の効率的再配置が活発化している。信用金庫の渉外活動が抱える課題の1つに渉外担当者のテリトリーの範囲を越えた顧客への定例訪問がある。この背景には、①営業店の担当エリア内でのテリトリー重複、②僚店の担当エリアへの進出、③営業店の担当エリアの重複などがあるとされる¹。なかでも最優先の課題が③の解決を通じた渉外担当者の渉外活動の生産性向上とされる。

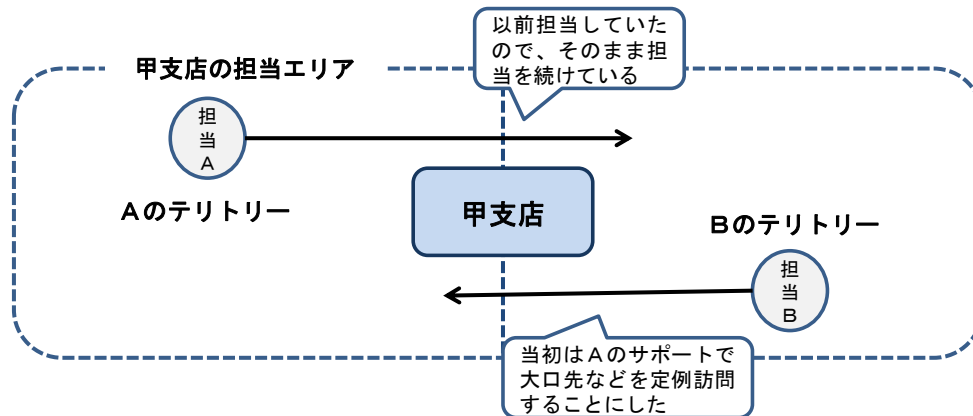
① 営業店の担当エリア内でのテリトリー重複

①は、同一営業店のなかで渉外担当者のテリトリーが重複しているケースである（図表1）。通常、信用金庫の営業店は担当エリアを複数の渉外担当者に割り振る渉外営業体制をとっているが、このテリトリー設定が曖昧になってしまうことが背景にあるとされる。例えば、若い渉外担当者をフォローするため、ベテランの渉外担当者が自身のテ

¹ 本稿では、論点を明確にするため、渉外担当者の活動する担当地区を「テリトリー」、営業店の担当する地区を「担当エリア」と使い分ける。

リトリを越えて活動するうちに、テリトリ設定が不明確になることが想定される。また、人事異動で担当するテリトリが変わったものの、顧客の要望を断りきれず交代前の顧客を訪問し続けることなどもある。なお、営業店の担当エリア内でのテリトリ重複は、店周を中心とした担当エリア内の問題であり、また移動距離が近いことから、比較的容易に解消可能との意見があった。

(図表 1) 営業店の担当エリア内のテリトリ重複 (イメージ)

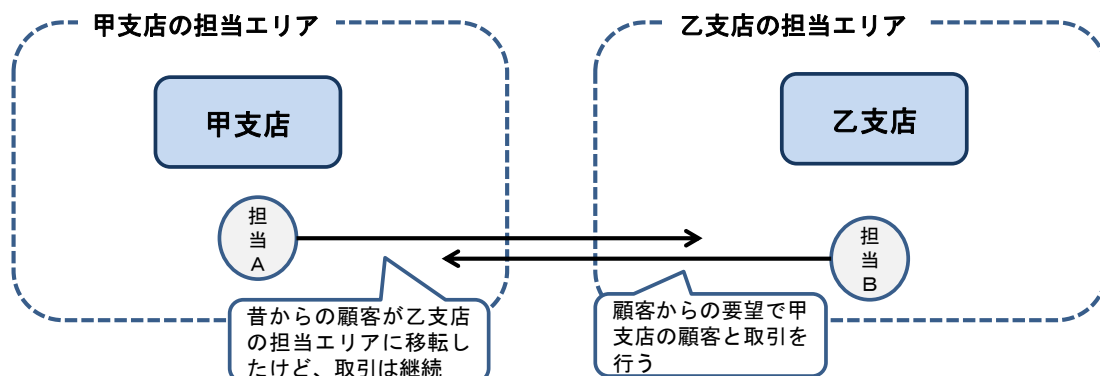


(備考) 図表 1～3 まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 僚店の担当エリアへの進出

一般に信用金庫の営業店は担当エリアが設定され、当該エリア内を渉外担当者のテリトリとしている。にもかかわらず、②のように渉外担当者が自店の担当エリアを越えて僚店の担当エリアで渉外活動を行うケースがある(図表 2)。例えば、移転した顧客が(移転後も)移転前の営業店・渉外担当者との取引を継続希望する場合などが想定される。また、自社に近い支店ではなく本店との取引を要望する顧客もあり、顧客のニーズにきめ細かく応じた結果、渉外担当者の活動が非効率となってしまうこともあるのではない。

(図表 2) 僚店の担当エリアへの進出 (イメージ)

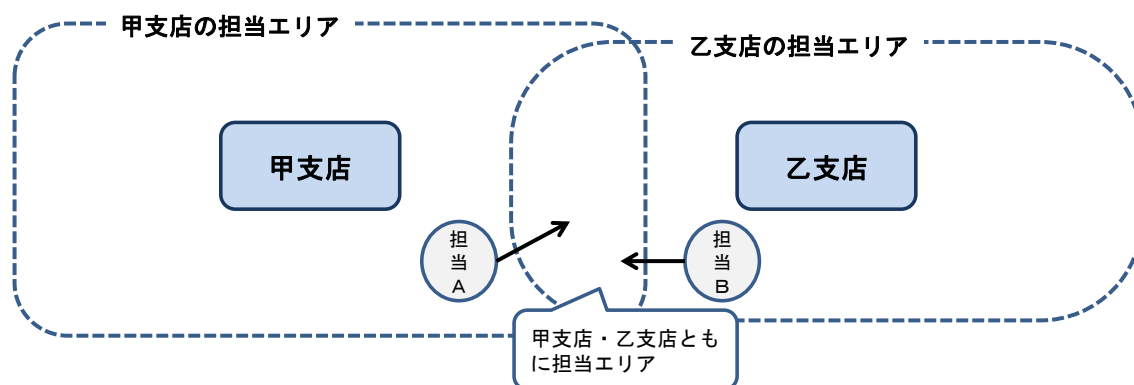


③ 営業店の担当エリアの重複

③のように営業店の担当エリアそのものが重複しているケースもある（図表3）。例えば、歴史のある大型店から一部の地区を引き継ぎ枝分かれ的に新規出店した営業店の場合、両店の担当エリアが重複しやすい。また、店舗空白地域などに対し、複数の営業店から渉外担当者が渉外営業に赴くこともあろう。

このような場合、渉外担当者を含む営業店職員は、自店の担当エリア内で渉外活動を行っているとの認識であり、非効率な渉外活動との意識は希薄なようである。

（図表3）営業店の担当エリアの重複（イメージ）

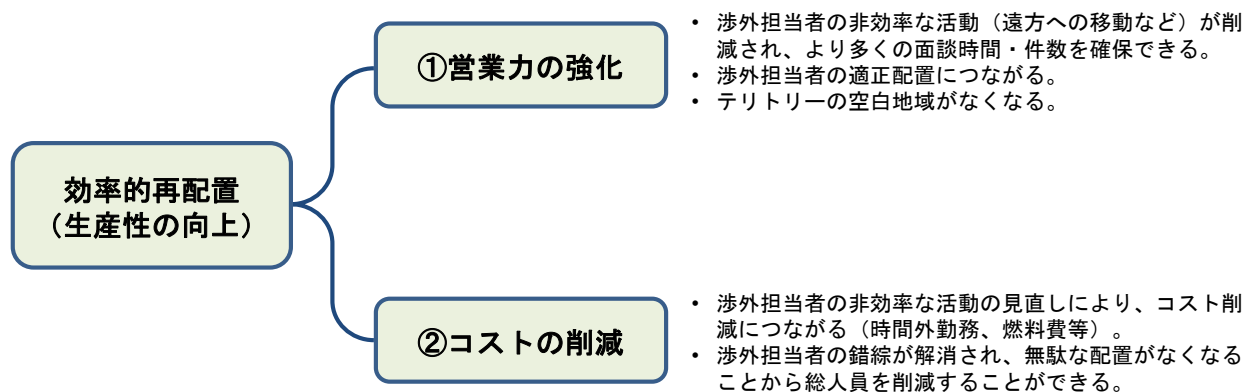


（2）再設定の目的

競合金融機関との間で貸出競争が激化するなか、信用金庫は自らの強みである渉外営業力の強化に取り組んでいる。一方で効率的な営業推進が求められており、限られた経営資源を有効活用する必要がある。

こうしたなか、渉外担当者の効率的再配置がクローズアップされるようになった。信用金庫は、渉外担当者の再配置を通じ、①営業力の強化、②コストの削減の両立を目指している（図表4）。

（図表4）渉外担当者の効率的再配置の実施効果



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 営業力の強化

渉外担当者が遠方顧客へ定例訪問することを見直すことで、非効率的な活動を改善する狙いがある。効率的な営業活動を通じ移動時間を減らすことが可能となれば、より多くの面談時間や面談件数を確保できるようになる。また、渉外担当者の適正配置につながるため、テリトリーの空白解消などが期待される。

② コストの削減

渉外担当者が遠方顧客へ定例訪問することを見直すことで、例えば移動に要するコスト（時間外勤務や燃料費等）を削減可能である。また、同じテリトリーへの複数渉外担当者の定例訪問などが解消されるので、渉外担当者の適正配置につながり、総人員の削減や再配置も可能となろう。

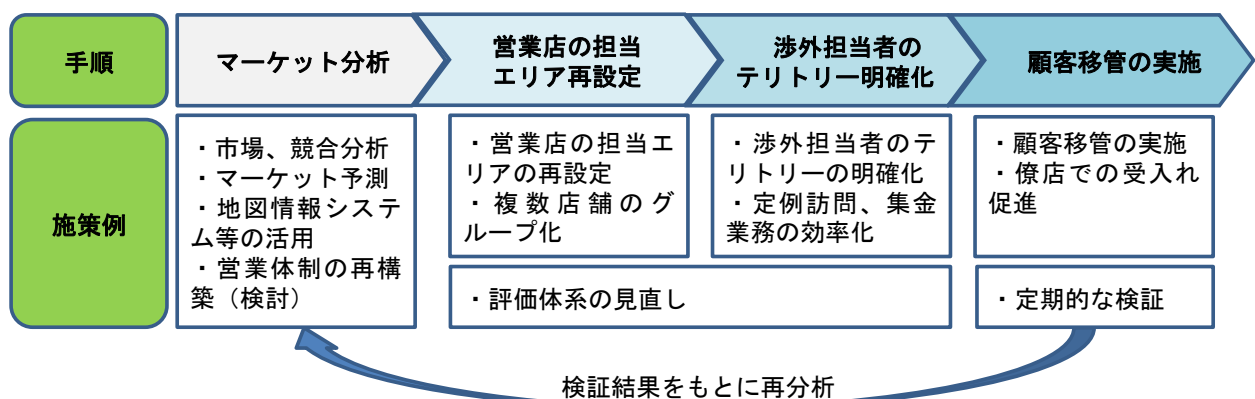
2. 効率的再配置に向けた手順例

本稿では、複数の信用金庫へのヒアリング内容などを参考に渉外担当者の効率的再配置に向けた手順例を紹介する。

渉外担当者の効率的再配置の手順は、最初に①定量・定性面のマーケット分析を実施した後、②営業店の担当エリアの再設定、③渉外担当者のテリトリーの明確化を行い、渉外活動の生産性を高めてゆく（図表5）。④顧客移管にあたっては、営業店・渉外担当者の評価体系を見直すことで施策実施を促すと効果的とされる。

また、一定期間後に顧客の移管状況を確認し、移管の進んでいない営業店・渉外担当者に積極的な取組みを求めていく。必要なら本部による進捗管理を行い顧客移管に取り組ませる必要があるだろう。

（図表5） 渉外担当者の再配置手順（例）



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① マーケット分析の実施

渉外担当者の渉外活動が非効率となる要因の一つに、対象となる市場に対し適正な人員を配置できていない状況があるとされる。また感覚的な再配置策では営業店職員の納得感を得にくい可能性もある。そこで渉外担当者の再配置にあたっては、定量・定性面からマーケット分析を実施する（図表6）。自金庫の営業地区内の市場分析を行い、営業店の担当エリアや配置すべき渉外担当者の人数などを明確にしていく作業が求められる。

実際の分析では、地図情報システムや渉外支援システム、CRMシステムなどを活用し、市場分析を実施している事例がある。こうした事例では分析結果をもとに、各営業店の担当エリアの再設定および渉外担当者のテリトリーの明確化を図っている。

（図表6）マーケット分析の項目（例）

- ・ 市場分析（人口、事業所、動線などの現状と将来見通し 等）
- ・ 競合分析（競合金融機関の店舗配置状況、取組み姿勢 等）
- ・ 顧客の状況（個人顧客、法人顧客の数・属性、現状と将来見込み 等）
- ・ 職員の状況（渉外担当者の配置、保有するスキル 等）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 営業店の担当エリアの再設定

分析結果をもとに営業店の担当エリアを再設定する。各営業店が適正な担当エリアを確保するよう重複部分を解消していく。その際、店舗間の空白地帯や近隣に営業店のない、既存の店舗網から外れた地域の取扱いを検討する必要がある。

一方、各営業店の担当エリアを明確にした結果、自店の担当エリアが極端に狭くなってしまうケースもあろう。複数の営業店が近接して立地しているような場合、両店に渉外担当者を配置する要否を検討する必要性もあり得る。ここでは母店・サテライト店制度を導入し、渉外担当者を母店に集約すると同時にテリトリーの再設定を実施するのも一手といえる。

③ 渉外担当者のテリトリーの明確化

営業店の担当エリアに合わせる形で渉外担当者のテリトリーを再設定する。その際、公平を期すようテリトリーの面積や顧客数を配分する事例、テリトリーの市場属性（個人世帯数、中小企業数等）、渉外担当者の経験やスキルを参考に柔軟な設定を行っている事例などがある。

いずれにせよ限られた人数の渉外担当者が高い生産性を維持しつつ効率的に活動できるよう、遠方顧客に対する定例訪問などを見直し、僚店に顧客移管することが不可欠とされる。

④ 顧客移管の実施

営業店の担当エリア再設定および渉外担当者のテリトリー明確化を踏まえ、遠方顧客などの僚店への口座移管を進めていくことになる。また、自店内のテリトリー重複についても積極的に見直すことが求められる。

なお、近隣に僚店のない、移管の難しい顧客に対する定例訪問については、大型店に集金専担者を配置し、近隣店舗を含め集約した事例もみられた。

3. 実施時の留意点

渉外担当者の効率的再配置を実施するためには、①経営陣のリーダーシップ発揮、②顧客説明の徹底、③金庫内へのコスト意識の周知、④営業店評価への反映などが不可欠とされる（図表7）。

（図表7）実施時の留意点

経営陣のリーダーシップ発揮	渉外担当者の訪問活動の効率性を高めるため、営業店に対し期限を区切った取組みを指示する。
顧客説明の徹底	顧客には丁寧な趣旨説明を行い、顧客にとって近隣僚店への移管を進める。
金庫内へのコスト意識の周知	営業店の役席者や渉外担当者は遠方顧客の（定例）訪問に要するコスト負担を理解する。
営業店評価への反映	顧客移管がスムーズに進むよう、営業店評価を見直す。例えば、担当エリア外の顧客は営業店評価の対象から外す。

（備考）信金中金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）経営陣のリーダーシップ発揮

渉外担当者の効率的再配置にあたっては、経営陣のリーダーシップ発揮が求められる。特に営業店の担当エリアを再設定する場合、担当するエリアが縮小される営業店から消極的な意見もあろう。また顧客から口座移管に消極的な意見が出る可能性もある。ヒアリング先のなかには、経営陣はリーダーシップを発揮し、期限を区切って顧客移管を促す必要があるとのコメントもあった。

（2）顧客説明の徹底

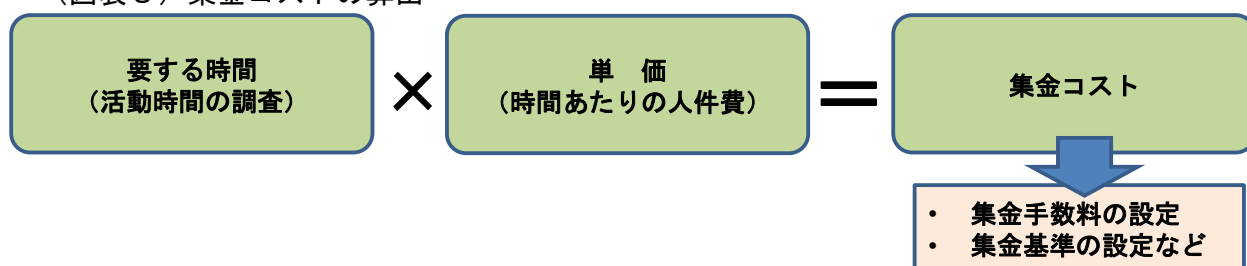
実施にあたっては顧客説明の徹底が求められる。僚店に口座を移管していただく趣旨を丁寧に説明し、理解と協力を得る必要がある。顧客には口座移管後もサービス低下を生じさせないこと、むしろサービスが向上する可能性もあることなどを伝え、協力を求めている事例もある。

（３）金庫内へのコスト意識の周知

信用金庫が競合金融機関に対する優位性を発揮するには、渉外担当者による定例集金や現金届け、通帳返却などのきめ細かいサービス提供が不可欠との意見もある。しかしながら渉外担当者による顧客訪問はコストがかかることを金庫内に周知する必要もあろう。そのうえで自金庫として可能なサービスレベルを検討していく。

必要に応じて渉外担当者の活動時間の調査（フィールド調査）を実施し、定例集金に要するコストを試算してみたらどうだろうか。その後、集金手数料の設定や集金基準を設けるのも一案であろう（図表８）。

（図表８）集金コストの算出



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（４）営業店評価への反映

営業店が渉外担当者の効率的再配置に積極的に取り組むためにも、営業店評価を見直し、顧客移管を行いやすい状況を整備する必要がある。遠方顧客の僚店への移管状況を目標設定に盛り込んだ事例や、自店の担当エリア外の顧客から得た成果は評価対象外とした事例などがある。

おわりに

渉外担当者の活動の生産性向上策は、10 年以上前から議論されてきたものの、顧客満足度の低下回避などから、対応が遅れていたとされる。しかしながら信用金庫が5～10 年後のビジネスモデルを考えるうえで、渉外営業のもう一段の生産性向上は不可欠であり、その一歩として効率的再配置が浮上している。

信用金庫が競合金融機関に対抗し、地元顧客から選ばれるためにも、効率的再配置を通じた渉外営業力のさらなる強化が不可欠といえよう。

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。