

**SCB** SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

金融調査情報

29-7

(2017. 7. 27)



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>

## 信用金庫職員の活動力向上を目指した取組みについて

- 5~10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 40 -

「5~10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ」の位置付け

- 本シリーズは、各信用金庫において5~10年後を見据えた中長期的ビジネスモデル構築に向けた検討を行う際に、参考資料として活用されることを想定している。
- 今後は現状認識の研究に加えて、5~10年後を見据えたビジネスモデルに関する参考情報の収集についてもさらに進めていくこととしたい。

### 視点

金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」における選択ベンチマークの筆頭項目は「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」であり、「取引先への平均接触頻度、面談時間」が当該項目にて示された4指標のうちの1つとなっている。取引先企業の経営改善・成長力強化・生産性向上などに係る対応を推し進めるため、まずは渉外担当者を中心とした職員の“活動力向上”への取組みを省みる必要があるといった金融庁の問題意識がうかがえる。本稿では、活動力向上のために求められる対応について、複数の信用金庫へのヒアリング内容なども参考にしながら考察した。

### 要旨

- 地域銀行が対外公表した金融仲介機能のベンチマークに関連する資料を概観すると、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」で示された4指標のうち、地域の取引先数、メイン取引先数については、相当数の地域銀行が計数を明らかにしている。一方、取引先への平均接触頻度、面談時間の公表は限られている。
- 「取引先への平均接触頻度、面談時間」という指標は、信用金庫職員の活動力、すなわち、顧客との対話力・交渉力・相互理解力などを測る物差しとなり得る。地域銀行による計数の公表は限られているものの、活動力の向上自体は基礎・土台をなすテーマであり、今後とも重点的に取り組むべき課題に位置づけられよう。
- 複数の信用金庫にヒアリングしたところ、量的な側面（渉外体制の見直し、事務負荷の軽減など）、質的な側面（有用な情報の収集、人材育成など）の双方から、職員の活動力向上のために注力していることが確認できた。

**キーワード** 信用金庫、金融仲介機能のベンチマーク、活動力向上、渉外体制、人材育成

**目次**

はじめに

1. 地域銀行による対外公表の状況
2. 活動力向上の位置づけ、意義
3. 活動力向上を目指した信用金庫の取組み

おわりに

**はじめに**

本稿では、金融庁「金融仲介機能のベンチマーク<sup>1</sup>」にて示された55指標のうちの1つ「取引先への平均接触頻度、面談時間」に焦点を当てる。なお、当該指標は、選択ベンチマークの1項目である「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標のうちの1つとなっている（図表1）。

論述に際しては、ベンチマークという用語の混同を避けるため、金融庁資料における共通ベンチマーク、選択ベンチマークで示された合計17の項目を「項目」、55を数えるベンチマークを「指標」と表記する。

（図表1）「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標

No	指標
1	全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較（先数単体ベース）
2	メイン取引（融資残高1位）先数の推移、及び、全取引先数に占める割合（先数単体ベース）
3	法人担当者1人当たりの取引先数
4	取引先への平均接触頻度、面談時間

（備考）金融庁資料より作成

本稿の1.では、地方銀行および第二地方銀行（以下「地域銀行」という。）が対外公表した金融仲介機能のベンチマークに関連する資料を概観するとともに、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標の公表状況について論じる。

2.では、金融庁が選択ベンチマークのなかに「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」という項目を設けた背景、狙いについて探る。合わせて、当該項目で示された4指標と一般的な営業プロセスとの関連性をみたく、金庫職員の活動力向上の意義・重要性について再確認する。

3.では、複数の信用金庫からのヒアリング内容を適宜交えつつ、職員の活動力向上を目指した取組みについて、量的な側面、質的な側面から概観する。

<sup>1</sup> 金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」は、以下のホームページから入手できる。

<http://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.html>

## 1. 地域銀行による対外公表の状況

すでに相当数の地域銀行が、金融仲介機能のベンチマークに関連する資料を対外公表している。

関連資料を総じてみると、①2016年度中間期ディスクロージャー誌に盛り込むケースもあれば、独立したニュース・リリース資料の形式をとるケースもあるなど、開示方法はまちまちとなっている、②資料の名称に「金融仲介機能」「地域密着型金融」といったキーワードが用いられるケースが多い、③今回が初の対応ということもあり、地域銀行によって内容に深淺があり、対外公表している指標の数にも多寡がみられる、などの特徴がある。

「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」と関連深い記述等に注目すると、これまでの取組実績、今後の取組方針を明記するケースが相応にみられたものの、4指標の公表状況には大きな差がある。

### (1) 「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」関連の記述

地域銀行のなかには、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」という項目や4指標について、自行の経営計画における基本方針等に関連付けて記述しているところもある。

関連付けがなされた基本方針等には、「ブランド力向上」「取引拡充」「リレーション強化」などのキーワードが盛り込まれているケースが多く、根ざす地域におけるプレゼンス（存在感）の向上を目指した取組みと、当該項目とをリンクさせていることが確認できる（図表2）。

(図表2) 「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」と経営方針等との関連付けの例

<p><b>1. 七十七銀行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画に掲げた基本方針の1つである「地域価値の向上（七十七ブランドの向上）」のなかで、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を提示</li> </ul>
<p><b>2. 千葉銀行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の本業支援等に向けた取組みの1つである「お客様との取引の拡充」のなかで、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を提示</li> </ul>
<p><b>3. 阿波銀行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域密着型金融推進計画を推し進めていくうえでの戦略の1つとして「お客様との関係強化とネットワークの拡大」を位置づけ、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を提示</li> </ul>
<p><b>4. 佐賀銀行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・最重要施策の1つに「地方創生の取組み」を位置づけ、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を提示</li> </ul>

(備考) 地域銀行資料を基に作成

## (2) 4 指標の公表状況

「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標の公表状況に着目すると、「全取引先数と地域別の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」については、相当数の地域銀行が計数を明らかにしている。

なお、一部の地域銀行は、計数とともに「取引先数が年々増加している」「地域内の事業所数に占める自行取引先の割合が高まっている」「全取引先のうち、何割の先が当行のメイン先となっている」などの文言を付し、対外資料を通じて、地域における存在感をアピールしている。

また、①計数とともに、顧客とのリレーション深化を目指した活動を紹介する、②民間の信用調査会社が実施している調査結果も示しつつ、地域の主要行であることを伝えるなど、一定の独自性を出しているケースもある（図表3）。

(図表3) 地域銀行による独自性のある公表例

<p><b>1. 指標の公表に合わせ、独自の活動等を紹介</b></p> <p>(1) みちのく銀行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・16年5月に発足40周年を迎えたことを期に、地域への明確なコミットメントを伝えるために策定した“ビジネスパートナー宣言”を「メイン取引先数の推移等」と合わせて紹介</li> </ul> <p>(2) 山陰合同銀行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画（15～17年度）の具体的施策に掲げている“1人1社運動”を、「全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較」「メイン取引先数の推移、及び、全取引先に占める割合」と合わせて紹介</li> </ul> <p><b>2. 民間信用調査会社のデータを活用</b></p> <p>(1) 千葉銀行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「全取引先数と地域の取引先数」「メイン取引先数および全取引先数に占める割合」を示すとともに、帝国データバンクの“メインバンク調査”において、当行をメインバンクと認識している企業の数7年連続で地方銀行第1位であることを紹介</li> </ul> <p>(2) 横浜銀行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「メイン先数」「地域別の取引先数」を示すとともに、帝国データバンクの“神奈川県内メインバンク調査”において、当行をメインバンクと認識している企業の割合が他行に比べて高いことを紹介</li> </ul>
---

(備考) 地域銀行資料を基に作成

その一方で、「法人担当者1人当たりの取引先数」および「取引先への平均接触頻度、面談時間」を公表している地域銀行は、ほとんど存在しない。

「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標は、いずれも選択ベンチマークであり、地域金融機関が自らの判断に基づき公表するか否かを決定できる。指標によって公表状況に差がある背景には、金融庁の報道発表資料（16年9月15日付）のとおり、自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選定した結果という面もあろう。

ただ、「法人担当者1人当たりの取引先数」「取引先への平均接触頻度、面談時間」

は、地域金融機関が定期的に公表している「地域密着型金融への取組<sup>2</sup>」では対外発信が直接的には求められてこなかった（図表4）。

（図表4）地域密着型金融の目指すべき方向

<p><b>1. 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮</b></p> <p>(1) 日常的・継続的な関係強化を通じた経営目標・課題の把握・分析等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客企業のライフステージの見極め（創業・新事業開拓、成長、経営改善、事業再生、事業承継等）</li> <li>・顧客企業による経営目標・課題の認識や主体的取組みを促す</li> </ul> <p>(2) ライフステージに応じた最適なソリューション（解決策）の提案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域活性化ファンドの活用、販路獲得支援、海外進出支援、経営改善計画の策定支援、資本性借入金の活用、債権放棄、M&amp;A支援等</li> <li>・外部専門家・外部機関等との連携                     <ul style="list-style-type: none"> <li>→第三者（税理士、弁護士、会計士、中小企業診断士等）の知見の活用</li> <li>→他の金融機関、中小企業関係団体、信用保証協会、地域経済活性化支援機構、中小企業再生支援協議会との連携、事業再生ファンドの活用等</li> </ul> </li> </ul> <p>(3) 顧客企業や連携先との協働によるソリューションの実行・進捗管理</p> <p><b>2. 地域の面的再生への積極的な参画</b></p> <p>成長分野の育成、産業の集積による高付加価値化等に向けた地域の取組みへの積極的な参画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域情報の収集・蓄積による貢献可能な分野や役割の分析、地域活性化プロジェクトへの情報・ノウハウ・人材等を提供等</li> </ul> <p><b>3. 地域や利用者への積極的な情報発信</b></p> <p>(1) 地域や利用者に対して、自らの取組みの具体的な目標や成果を積極的に発信</p> <p>(2) さらに、経営改善支援に係る取組み状況の公表を義務付け</p>
---

（備考）金融庁資料より作成

このため、①正確な計数を把握するべく、システム面の整備など体制の確立を優先した<sup>3</sup>、②他の地域金融機関の計数が明らかではないなか、任意の定義付けに基づき公表したことが仇となり、顧客に自行を低く評価されることを避けた、などの事情・判断により、公表を見送ったというケースもあろう。

## 2. 活動力向上の位置づけ、意義

1. でみたとおり、地域銀行の対外資料では、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」にて示された4指標の公表状況には多寡があり、「取引先への平均接触頻度、面談時間」の公表は限られている。

しかしながら、「取引先への平均接触頻度、面談時間」は、信用金庫が地域におけるプレゼンスをさらに高めていくうえで必要不可欠な“渉外担当を中心とした職員の対話力、交渉力、顧客理解力”、すなわち、活動力を測るうえでの1つの尺度になり得ると考えられる。

<sup>2</sup> 11年5月に金融庁が監督指針を改正したことに伴い、地域金融機関には「地域密着型金融」をビジネスモデルとして確立するとともに、地域や利用者に対し、自らの取組み（具体的な目標や成果）を積極的に情報発信することが求められている。

<sup>3</sup> 本稿執筆のためにヒアリングを実施した信用金庫からは、「現在、渉外担当者に貸与しているハンディ端末では、正確な面談時間を把握するのは困難」との意見もあった。

### (1) 金融仲介機能のベンチマークにおける位置づけ

「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」は、選択ベンチマークに該当する14項目の筆頭に位置づけられている。また、金融庁は、選択ベンチマークの項目について、金融仲介という行為を分解して項立てしたものだとしている。これらの点を踏まえれば、必須としている共通ベンチマークにて示した対応を推し進めるため、「まずもって地域金融機関に求められる対応は、『取引先への平均接触頻度、面談時間』を含め、4指標の状況を自省することである」といった、金融庁の問題意識が垣間見える。

共通ベンチマークは3項目からなるが、このうち「取引先企業の経営改善や成長力の強化」「取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上」については、取引先企業の実権者と深い対話を重ねられるかがポイントとなつてこよう。その意味でも、活動力の向上は、第一歩の取組みになると考えられる（図表5）。

(図表5) 共通ベンチマークの3項目と求められる対応

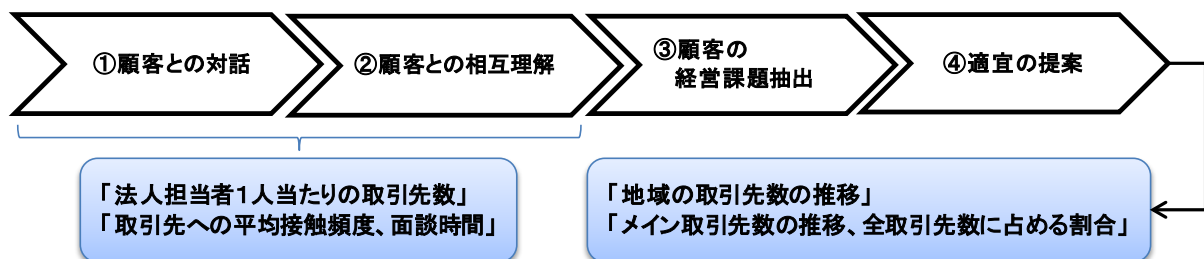
項目	求められる対応
1. 取引先企業の経営改善や成長力の強化	(1) 取引先とのコミュニケーションの充実化(課題抽出の容易化) (2) 深みのある対話、経済産業省「ローカルベンチマーク」等を活用した取引先の経営状態の把握
2. 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	(3) 取引先サポート体制の充実化、外部専門家の活用
3. 担保・保証依存の融資姿勢からの転換	新しい融資体制の確立(主導するのは融資審査部門となる見通し)

(備考) 金融庁資料などを基に作成

### (2) 一般的な営業プロセスと4指標との関連性

ソリューション、課題解決といったキーワードが冠される営業のプロセスに照らし合わせると、4指標のうち「取引先への平均接触頻度、面談時間」「法人担当者1人当たりの取引先数」は、顧客との対話、顧客との相互理解といった、前段階での状況を図る位置づけのものと考えられる。一方、「地域の取引先数の推移」「メイン取引先数の推移、全取引先数に占める割合」は、営業プロセス全般が円滑に回っているかどうかを確認するためのものに位置づけられよう（図表6）。

(図表6) 営業プロセスと地域プレゼンス関連の指標の位置づけ



(備考) 信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

図表7は、金融庁が15年12月に設置し、その後定期的に開催されている「金融仲介の改善に向けた検討会議<sup>4</sup>」にて、参加メンバーである有識者が表出した、対話力・交渉力・顧客理解力と関連が深いコメントである。これらのコメントからも、活動力向上の重要性・意義がうかがえよう。

(図表7) 「金融仲介の改善に向けた検討会議」における有識者のコメント

1. まずは、取引先から何かあった時に、電話1本来るような関係を作ることが重要である。そして、関係ができれば、金融機関は、取引先に伴走していかなければならない。
2. 取引先に深く入っていき、色々な知恵を出して、貸出や商品の販売以外で収益を上げることだ。貸出を増やすとか商品売ることの大切さは分かるが、そこを超えて、取引先の本当のニーズを汲み取り、それに必死になって対応して、そのかわり「プロとしてこれだけ汗をかいたのだから、その分のお金をください」といって、気持ちよく報酬を払ってもらえる人材を育てる必要がある。
3. オーナー経営者の懐に入り信頼を得るため、腹をすえて人材力を高めることが必要。そのために、商品を定型的に売る業務と、経営者のハートをつかんで経営の深い話をするという業務を区別すべきである。
4. 顧客のところに足繁く通い、悩み事を聞くなど懸命に汗をかくことで、ある程度の結果が出るということ、企業ヒアリングやアンケート調査の結果が示していると思う。

(備考) 金融庁資料を基に作成

### 3. 活動力向上を目指した信用金庫の取組み

「取引先への平均接触頻度、面談時間」が示唆する、渉外担当者を中心とした信用金庫職員の活動力向上は、基礎・土台をなすテーマであり、今後も重点的な取組みを要する課題に位置づけられよう。有用な定量情報の把握に努め、実効性の高い活動を展開するうえでの糸口にしたいというニーズは高いと考えられる。

#### (1) 信用金庫による活動力向上を目指した取組みの分類

信用金庫による活動力向上を目指した取組みは、量的な側面からの対応、質的な側面からの対応の2つに大別できると考えられる。

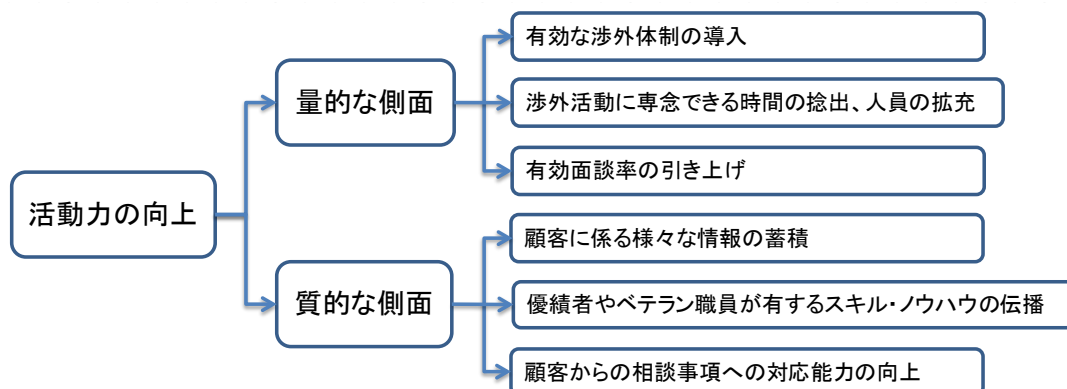
量的な側面からの対応とは、渉外活動に係る時間や人員の拡充を目的とするものであり、①有効な渉外体制の導入、②渉外活動に専念できる時間の捻出・人員の拡充、③有効面談率の引き上げ、などが挙げられよう。

一方、質的な側面からの対応とは、顧客との信頼関係のさらなる向上を目的とするものであり、①顧客に係る様々な情報の蓄積および活用、②優績者やベテラン職員が有するスキル・ノウハウの伝播、③顧客からの相談事項への対応能力の向上、などが該当し

<sup>4</sup> 融資先企業へのヒアリングや金融機関へのモニタリング等を通じて得られた事実を踏まえ、①企業・産業の生産性向上や新陳代謝の促進への貢献、②金融機関における担保・保証依存の融資姿勢からの転換、③金融当局に求められる役割について議論することが当該会議における主なテーマとなっている。

よう（図表8）。

（図表8）信用金庫による活動力向上を目指した取組み



（備考）信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

以下、本稿執筆に先駆けて実施した複数の信用金庫へのヒアリング内容なども紹介しつつ、それぞれの側面に関連する取組みの状況等について概説する。

## （2）量的な側面からの対応

### イ．有効な渉外体制の導入

「取引先への平均接触頻度、面談時間」において想定しているのは、法人取引先である。信用金庫のなかには、いわゆる重層管理型の渉外体制のもと、役職者クラスの渉外担当者には事業性融資の開拓・深耕を、若手の渉外担当者には個人向け（預金の獲得、消費者ローン、住宅ローンなど）を、それぞれ担当させているというケースもあろう。なお、集金業務等を持たず、フリーで活動できる営業担当の役職者（専担者）を各店に配置している信用金庫も存在する。

営業提案力の質を高める観点からは、例えば重層管理型など、相応のスキル・ノウハウを有する役職者クラスの職員が、法人営業に特化できる営業体制を導入することも有効と考えられる。メリット・デメリットを勘案しつつ、渉外体制の再構築を検討するのも一案といえよう（図表9）。

（図表9）渉外体制の比較（重層管理型と地区管理型）

分類	定義	メリット	デメリット
重層管理型	スキルや経験年数などを基に、法人担当、個人担当などに渉外担当者を割り振る仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の保有スキルに応じた役割設定が可能に</li> <li>・顧客ニーズへの即応</li> <li>・短期的に成果を出しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当業務が固定化しがちになる</li> <li>・顧客からみれば、ニーズごとに担当者が異なる</li> </ul>
地区管理型	1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仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・渉外担当者をバランス良く育成することが可能に</li> <li>・顧客ニーズに1人で対応することが可能に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・渉外担当者により提供サービスの質がばらつきかねない</li> <li>・扱う商品・サービスが多岐に亘るため、習熟が困難</li> </ul>

（備考）信金中央金庫地域・中小企業研究所作成



## ロ. 渉外活動に充てられる時間の捻出、人員の拡充

渉外活動のための時間の捻出、人員の拡充は、引き続き、多くの信用金庫で大きなテーマとなっていよう。

事務負荷を抑えるために、①預金、融資、相続等に係る営業店事務の本部（事務部門など）への集中化、②各種入力作業の軽減化を目指した営業支援システムの導入、③省人化の実現を目的としたIT機器（オートテラマシーンなど）の導入、などの対応をとっている信用金庫は相応の数にのぼっていよう。

また、渉外担当者の日々の活動をあらためて精査することも一考に価する。信用金庫のなかには、渉外担当者のタイムスケジュールを分析して浮き彫りとなった諸課題を踏まえ、移動時間の削減に向けた取組みを進めているケースもある（図表10）。

（図表10） 渉外活動における移動時間削減を目指した対応の事例

導出された課題	対応策
渉外担当者が①書類や現金の用立て、②顧客からの緊急性に乏しい照会への対応などのため、活動の途上で営業店に帰店するケースがみられた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昼食時以外は、止むを得ない場合を除き帰店しないことをルール化した。</li> <li>・顧客からの電話が営業店にかかってきたとしても、至急での対応が必要な場合を除き、渉外担当者に連絡しない(帰店後に対応させる)こととした。</li> </ul>
取引先等への訪問順序の関係から、1日の総移動時間(総移動距離)がムダに長くなるケースがみられた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・渉外担当者が翌営業日の訪問計画を作成する際には、総移動時間(総移動距離)を極力抑えられるスケジュールを作成するよう指導を徹底した。</li> </ul>

（備考）信用金庫からのヒアリングを基に作成

このほか、ヒアリングした信用金庫のなかには、融資事務（稟議申請、企業格付など）を渉外担当者ではなく、融資担当者に担わせているところもあった。渉外担当者の活動時間の捻出に一定程度寄与しているものの、①ジョブローテーションの徹底（融資事務の経験がない職員を増やさない）、②営業店内での連携強化（融資業務を進めるために必要な情報について、渉外担当者が収集を失念しない）などが課題とのことであった。

## ハ. 有効面談率の引き上げ

渉外に係る時間の捻出、人員の拡充とともに、渉外活動そのものの効率性を高めることも重要であり、各信用金庫は様々な取組みを実践している。

毎月の数営業日を「ノー集金日」に設定し、その日は渉外担当者に定期積金等の集金活動を一切行わず、セールス活動に専念することを義務付けている信用金庫が存在する。シフト勤務も活用しながら、①普段、なかなか面談できない顧客に積極的にアプローチすること、②極力、事前にアポイントメントをとったうえで訪問することを徹底している。

また、法人営業のあり方を考察するうえで、興味深い調査結果を導出した信用金庫もある。渉外担当者の活動実績を分析したところ、事業性融資を受け持つ担当者においては、新規先獲得に係る優績者は成績下位者に比べ、「訪問回数自体は相対的に少ないも

の、面談率が高い(顧客不在のケースが少ない)」事実が確認されたとのことである。当金庫では分析結果を踏まえ、営業店の渉外担当者に対して、①訪問に向けての事前準備の充実化、②事前での訪問日時の確定を徹底するに至っている。

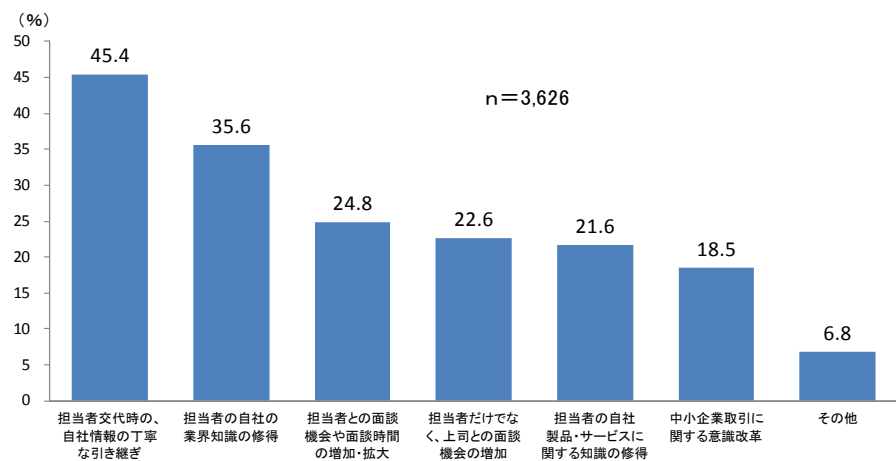
なお、個人を主たるターゲットとする活動であり、本稿の論点からは外れる面もあるが、休日に戸別訪問を展開している信用金庫も数多くあろう。参考まで、厚生労働省「就労条件総合調査(16年)」によれば、完全週休2日制を導入している企業の割合が49.0%であるのに対し、週休2日よりも休日の日数が少ない週休制度を導入している企業の割合は45.2%と拮抗している<sup>5</sup>。こうした現状を反映してか、休日訪問を実施している複数の信用金庫から「土曜日よりも日曜日の方が世帯主との面談率が高い」とのコメントを得ている。

### (3) 質的な側面からの対応

#### イ. 顧客に係る情報の蓄積

2017年版中小企業白書では、中小企業経営者を対象に、「金融機関が企業との接点を深めるために必要なこと」を尋ねた結果が紹介されている(図表11)。回答割合が最も高かったのは、担当者交代時の自社情報の丁寧な引き継ぎで、45.4%に達している。

(図表11) 金融機関が企業との接点を深めるために必要なこと  
(中小企業に対するアンケート調査。複数回答)



(備考) 2017年版中小企業白書より引用

「担当者が変わるたびに同じことを質問され、一から説明し直さなければならないことがあった」「後任の渉外担当者がしばらく訪問してくれない時期があった」といった経営者の経験が調査結果に一部反映されている面もあろう。

金庫全体で顧客に係る情報を収集・蓄積し、共有できる体制を構築することは、顧客ニーズにも合致する行為といえる。また、取引先企業の事業内容に対する理解を深め、当意即妙な情報提供、施策提案を行うといった活動を強化していくうえでも必要不可欠と考えられる。

営業店、渉外担当者への浸透、習慣付けは道半ばというケースもあるが、蓄積情報を

<sup>5</sup> 調査時点は16年1月1日現在。調査対象は常用労働者が30人以上の民営法人

活用しながら推進活動を展開できる体制の構築に向けて、本部が主導する形で、貸与しているタブレット端末などへの情報入力（顧客の属性、面談記録等）を徹底させている信用金庫が増えている。

## ロ. 優績者のスキル・ノウハウの伝播

すでに多くの信用金庫が、渉外担当者のスキルの底上げを図るべく、本部職員、上席者等によるOJT、FST（フィールド・セールス・トレーニング）などを実施している<sup>6</sup>。また、定期的な集合研修の開催、レポート類の配信などを通じて、優績者などの成功体験に係る情報の共有化に努めているケースもあろう。

自金庫職員の成功体験は、極めて有用な情報と考えられる。「どのようなことを成したか」とどまらず、「なぜ成果につながったのか」「何が当該活動にて成功を収める要素となったのか」など、より深みのある分析や解釈を加え、良質な教材としたいところである（図表12）。

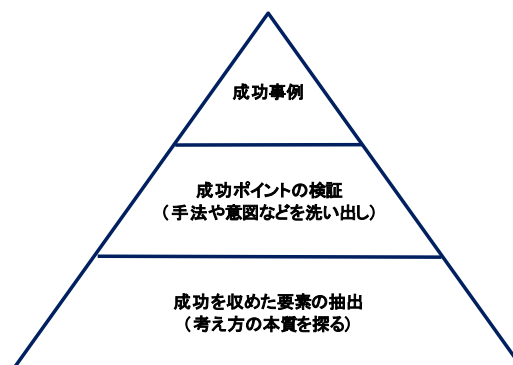
## ハ. 相談事項への対応力向上

法人取引先から渉外担当者に対し、専門知識を要する相談があった場合、本部の関連部門や外部の専門家・外部機関に展開しているケースも多かろう。当然ながら、活動力向上の観点からは、渉外担当者は単に横流しするにとどまらず、相談事項に係る理解・学びに注力することが重要と考えられる。実際に、優績者ほどそうした努力を怠らないとのコメントを得たことがある。

なお、関連部門に専門スタッフを配置している信用金庫のなかには、相談対応する際に渉外担当者を同行させ、専門的な知識を現場で学ぶ場を提供しているところもある。その信用金庫では、渉外担当者の課題抽出能力の向上をテーマとした集合研修も実施している。

前述の渉外担当者の活動実績を分析した信用金庫では、若手職員が主に担当している住宅ローンや消費者ローンといった個人向けの商品においては、活動量（訪問頻度、訪問時間）と実績（獲得件数など）は、正比例の関係にあるとの結果を得ている。この点、若いうちに顧客を数多く訪問して融資獲得等の成功体験を積むとともに、①地域の人々の多様な価値観に触れる、②小さなことを含め、様々な悩み事や相談事に応える、などの経験を積み重ねていくことが、より高次元のスキル・ノウハウを要する法人営業を務

（図表 12） 成功事例活用の考え方



（備考）信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

<sup>6</sup> 信用金庫によるOJT、FSTなどの取組事例については、金融調査情報 27-31「若手職員の人材育成・OJTについて」（16年2月）などを参照願いたい。信金中央金庫地域・中小企業研究所のホームページから閲覧できる。（<http://www.scbri.jp>）

める際の一助となり得ることを示唆している。

このほか、企業経営者との深度ある対話の糸口とするため、四半期ごとに取引先企業に協力を依頼している「全国中小企業景気動向調査」の調査票、金庫として独自に調査結果をまとめたレポート等を、訪問時のツールとして活用するのも一案である<sup>7</sup>。

## おわりに

渉外担当者を中心とした活動力向上は、古くて新しいテーマといえようが、地域における一段のプレゼンス向上を実現するための第一歩に位置づけられる。突き詰めて言うならば、これまでも増して、顧客に真摯な態度で向き合い、信頼関係を深めていくことが求められているといえよう。

なお、顧客との向き合い方に関し、筆者は複数の信用金庫役職員から金言を得ている。

ある信用金庫の新任支店長は、若い渉外担当者に対し「経営者は自社の事業内容を紹介したい、悩みを相談したいと思っている」「ゆえに、まずは顧客の話を聞くことが大事である」「聞くことを通じて情報を引き出すことにより、顧客に対する興味が高まり、役に立ちたいという想いも芽生えてくる」などと説いているという。

また、筆者が営業店に異動となり、信用金庫からの様々な相談事に対応する担当となって日が浅かった折、ある信用金庫の役員から「信金中金の担当者には、当方の話をよく聞いてくれ、中堅や若手を含め、役職員が相談しやすい雰囲気を持った人に務めてもらいたい」「何かにつけて持論を振りかざすようなタイプは接しにくい。思うところもあろうが、それを前面に出さないような思慮深い人の方がいい」「この点、信用金庫の渉外担当者の顧客との接し方においても同じである」とのコメントを得たことがある。

以上

(奥津 智彦)

### <参考文献>

- ・金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」（16年9月）
- ・金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」議事要旨（15年12月～）
- ・中小企業庁「中小企業白書2017年版」（17年4月）
- ・刀禰和之 金融調査情報 No. 27-14「重層管理型渉外体制について」（15年9月）
- ・伊藤祐希、奥津智彦 地域調査情報 No. 24-5「信用金庫における中小企業景気動向調査と地域情報還元の意義」（13年3月）
- ・藁品和寿 ニュース&トピックス「淡路信用金庫における“地域・取引先をより深く知る”取り組み」（15年4月）

<sup>7</sup> 信用金庫による「全国中小企業景気動向調査」の活用事例については、地域調査情報24-5「信用金庫における中小企業景気動向調査と地域情報還元の意味」（13年3月）、ニュース&トピックス「淡路信用金庫における“地域・取引先をより深く知る”取り組み」（15年4月）などを参照願いたい。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号 数	題 名	発行年月
28-22	信用金庫における女性の活躍推進にかかる取組み －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 30－	2017年1月
28-23	信用金庫のカードローンの推進策について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 31－	2017年1月
28-24	地域内シェア向上のための競合金融機関との差別化 －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 32－	2017年1月
28-25	信用金庫の営業店評価のあり方に関する一考察 －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 33－	2017年1月
28-26	信用金庫の職域セールス強化策について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 34－	2017年1月
28-27	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑦ －SNS情報等の新たな情報を活用したフィンテックサービスへの挑戦	2017年2月
28-28	信用金庫と銀行の不動産業向け貸出動向 －不動産市況との関係とリスク管理上の課題－	2017年2月
28-29	「ベンチマーク」の捉え方 －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 35－	2017年3月
28-30	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑧ －生体認証技術の高度化への挑戦－	2017年3月
28-31	信用金庫の手数料収入の獲得について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 36－	2017年3月
28-32	急速に脚光浴びる「フィンテック」⑨ －住宅ローン相談ニーズに応えるフィンテックサービス－	2017年3月
28-33	信用金庫における今後の本店・本部のあり方について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 37－	2017年3月
28-34	信用金庫のSNSを活用した情報配信策について	2017年3月
29-1	信用金庫の若手職員の育成事例について① －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 38－	2017年4月
29-2	信用金庫の企業向け貸出先数の増加への取組みについて －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 39－	2017年4月
29-3	信用金庫の住宅ローン残高動向 －前年同月比伸び率が国内銀行に並ぶ上昇－	2017年4月
29-4	信用金庫のネット支店開設時の検討事項について	2017年5月
29-5	特徴ある住宅ローン商品の開発・提供について －新生銀行「パワースマート住宅ローン 安心パックW」－	2017年6月
29-6	ベンチマークの活用に生かせる「小原語録」 －「貸すも親切、貸さぬも親切」など－	2017年6月

\*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況  
(2017年6月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
17.6.2	内外金利・為替見通し	29-3	当面は現行の金融緩和策を継続。国債買入れペースのあり方に注目が集まる
17.6.12	金融調査情報	29-5	特徴ある住宅ローン商品の開発・提供について
17.6.12	ニュース&トピックス	29-18	信用金庫の住宅ローンの動向(28年度末)
17.6.12	ニュース&トピックス	29-19	信用金庫のカードローン等の動向(28年度末)
17.6.12	ニュース&トピックス	29-20	信用金庫の地公体向け貸出の動向(28年度末)
17.6.12	ニュース&トピックス	29-21	信用金庫の不動産業向け貸出の動向(28年度末)
17.6.12	ニュース&トピックス	29-22	信用金庫の店舗数の動向(28年度末)
17.6.12	ニュース&トピックス	29-23	信用金庫の店外CD・ATM設置台数の動向(28年度末)
17.6.12	ニュース&トピックス	29-24	信用金庫の常勤役員数の動向(28年度末)
17.6.14	金融調査情報	29-6	ベンチマークの活用に生かせる「小原語録」
17.6.23	ニュース&トピックス	29-29	信用金庫の医療・福祉向け貸出の動向(28年度末)
17.6.23	ニュース&トピックス	29-30	信用金庫の「個人による貸家業」向け貸出の動向(28年度末)
17.6.23	ニュース&トピックス	29-31	信用金庫の個人ローンの動向(28年度末)
17.6.23	ニュース&トピックス	29-32	信用金庫の定期性預金の動向(28年度末)
17.6.23	ニュース&トピックス	29-33	信用金庫の定期積金の動向(28年度末)
17.6.23	ニュース&トピックス	29-34	信用金庫の企業向け貸出金残高の動向(28年度末)
17.6.23	ニュース&トピックス	29-35	信用金庫の企業向け貸出先数の動向(28年度末)
17.6.26	産業企業情報	29-4	ビジネス変革の鍵を握るビッグデータ活用
17.6.29	産業企業情報	29-5	中小企業の「稼ぐ力」①

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
17.6.6	多摩地域の広域観光連携の重要性	東武トップツアーズ(株)	笠原博
17.6.9	中小企業の景況感と「稼ぐ力」を磨く中小企業事例	宮崎信用金庫	藤津勝一
17.6.13	為替相場の現状と展望	横浜信用金庫 外5金庫	奥津智彦
17.6.13	トランプ大統領の政策運営と国内外の経済展望	蒲郡信用金庫	角田匠
17.6.14	箱根地区のさらなる活性化に向けて	さがみ信用金庫	石川孝
17.6.14	リーサスの活用について	福島信用金庫 桑折町	高田眞 黒木智也
17.6.14	リーサスの活用について	福島信用金庫 国見町	高田眞 黒木智也
17.6.14	人材育成が鍵を握る中小企業経営の持続発展	興産信用金庫	藤津勝一
17.6.15	信用金庫における女性の活躍推進にかかる取組み	愛知県信用金庫協会	松崎英一
17.6.19	事業承継と後継者教育について考える	津山信用金庫	鉢嶺実
17.6.23	RESAS勉強会	尼崎信用金庫	石神明広 黒木智也

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号  
TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048  
e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp  
URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)