

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

29-22

(2017. 12. 21)



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>

信用金庫の渉外体制改革への取組み -経営戦略⑤-

視点

信用金庫の強みにフェイス・トゥ・フェイスのきめ細かい渉外営業力がある。その一方で高密度の渉外体制を維持するにはコスト負担が大きく、効率化への取組みも活発である。地域銀行に目を向けると渉外担当者を増員する動きが強まっており、営業最前線の競争は激化が見込まれる。信用金庫が今後も渉外担当者を営業活動の主軸に位置付けるとするならば、組織および渉外担当者一人ひとりの営業力強化に加え、効率化への努力も不可欠である。

そこで本稿では、信用金庫の渉外体制改革への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

要旨

- 近年の信用金庫における渉外営業の特徴をキーワードで表すと、①提案セールスへの転換、②活動の効率化、③女性職員の登用、④システムの活用などがある。
- 信用金庫の渉外体制は、大きく地区管理型と重層管理型に分かれる。ここ数年は、両体制のどちらかをベースに本部専担者と組み合わせるスタイルが主流となる。
- 主な取組みでは、事業性評価と本業支援に活動時間を割くため、集金や各種サービスの効率化を進める信用金庫がみられる。
- 検討課題は、①若手渉外担当者の早期育成、②渉外担当者の適正配置（量と質）、③更なる生産性の向上などである。

キーワード

渉外体制、提案セールス、活動の効率化、渉外担当者の適正配置、生産性の向上

| |
|-----------------|
| 目次 |
| はじめに |
| 1. 信用金庫の渉外営業の状況 |
| 2. 渉外体制の分類 |
| 3. 主な取組事例 |
| 4. 検討課題 |
| おわりに |

はじめに

信用金庫の強みにフェイス・トゥ・フェイスのきめ細かい渉外営業力がある。その一方で高密度の渉外体制を維持するにはコスト負担が大きく、効率化への取組みも活発である。地域銀行に目を向けると渉外担当者を増員する動きが強まっており、営業最前線の競争は激化が見込まれる。信用金庫が今後も渉外担当者を営業活動の主軸に位置付けるとするならば、組織および渉外担当者一人ひとりの営業力強化に加え、効率化への努力も不可欠である。

そこで本稿では、信用金庫の渉外体制改革への取組みについて、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

1. 信用金庫の渉外営業の状況

(1) 渉外比率の低下

平成28年度の信用金庫の渉外人員比率は25%程度とされ、緩やかな低下傾向にある。採用難やベテラン層の退職により男性職員の減少が続くなか、必要な渉外担当者を確保できない信用金庫もあるとされる。そのため複数の信用金庫から『渉外担当者の確保に苦慮している』との声があがっている。今後も採用難などが見込まれ必要な職員数を確保できない懸念があり、結果として渉外担当者の不足感は続くと予想される。

その一方で、『かつての預金セールスのような人海戦術的な営業活動から、ピンポイントで融資セールスを行う営業スタイルに軸足が移行するなか、近年は量より質が求められる。そのため渉外担当者のある程度の減少は問題ない』との意見もある。

(2) 特徴

近年の信用金庫における渉外営業の特徴をキーワードで表すと、①提案セールスへの転換、②活動の効率化、③女性職員の登用、④システムの活用などがある（図表1）。

① 提案セールスへの転換

低金利の提案による融資案件の積上げではなく、提案セールスを通じた融資案件の発掘を目指す動きが強まっている。これは、顧客の抱える課題を把握し、解決を支援する

ことで適正な金利を合わせて得る課題解決型営業への転換を目指す動きと言える。特に事業性融資の推進では、金融仲介機能の発揮が求められるため、多くの信用金庫が渉外担当者の能力アップに向けた研修体制の拡充などに熱心である。

② 活動の効率化

限られた経営資源である渉外担当者を融資セールスに注力させるため、活動内容の効率化が活発である。定期積金・売上集金に一定の基準を設けたり、自店の担当テリトリー外の顧客訪問を抑制したりするなどの活動効率化策がみられる。

③ 女性職員の登用

平成27年9月の「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」施行を契機として女性職員を渉外担当に登用する信用金庫が増えてきた。導入状況をみると、①預かり資産推進担当や年金推進担当などの専担者に任命する事例、②地区管理担当といった従来型の渉外担当者に任命する事例の2つに区分される。

④ システムの活用

顧客情報の蓄積と有効活用を主目的に従来のハンディ端末を見直し、携帯電話（スマートフォン）またはタブレット端末を導入する信用金庫が増加している。システム化による渉外担当者の事務負担軽減といった目的も大きい。

（図表1）近年の渉外営業の特徴

| | |
|------------|-------------------------------|
| 提案セールスへの転換 | 課題解決型営業の取組みを強化する。 |
| 活動の効率化 | 集金基準の設定など活動内容を効率化する。 |
| 女性職員の登用 | 女性の渉外担当者を配置する。 |
| システムの活用 | システムを導入し営業力を高めると同時に事務負担を軽減する。 |

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 渉外体制の分類

信用金庫の渉外体制は、大きく①地区管理型と、②重層管理型に分かれる（図表2）。ここ数年は、両体制のどちらかをベースに本部所属の専担者を組み合わせるスタイルが主流となっている。

（1）地区管理型と重層管理型の特徴

① 地区管理型

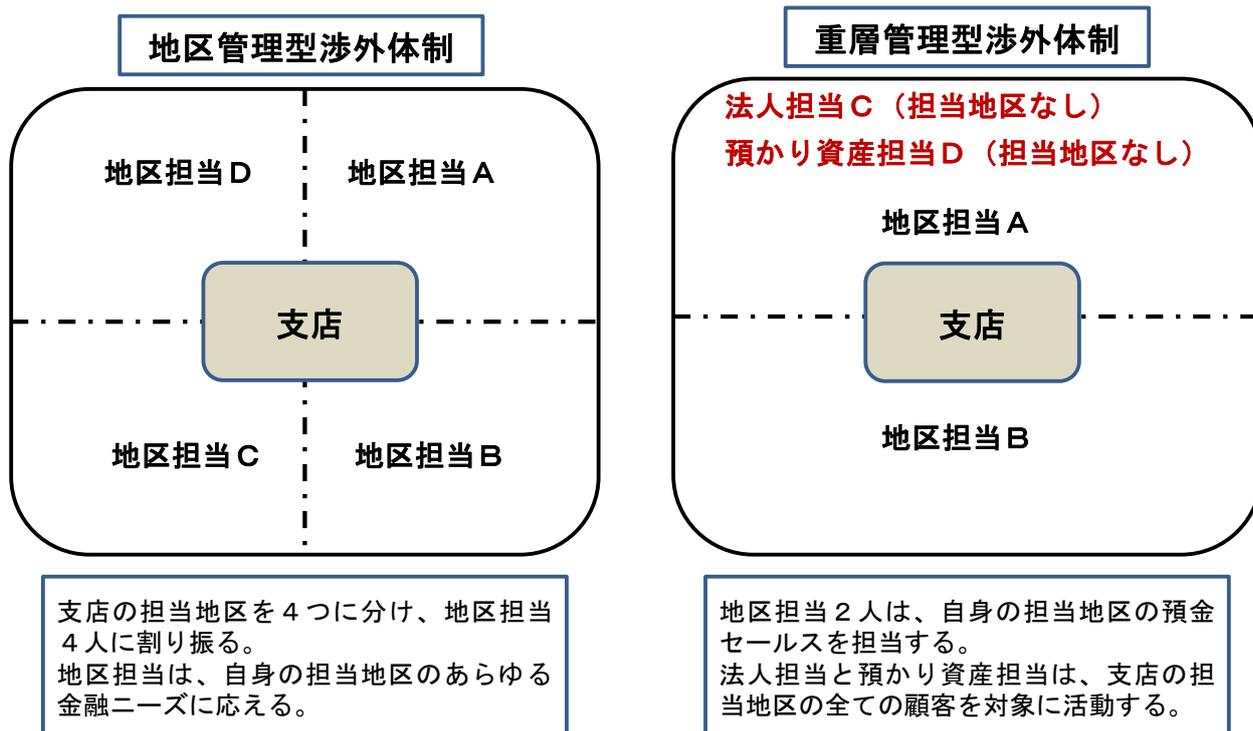
一人の渉外担当者が担当地区内のあらゆる金融ニーズに応える渉外体制である。地区を切り口に活動範囲を決める仕組みで、個人・法人顧客に対し基盤取引・預金・預

かり資産・個人ローン・事業性融資などを推進する。

② 重層管理型

顧客の金融ニーズに合わせて渉外担当者の担当業務を割り振る渉外体制である。金融商品・サービスを切り口に活動範囲を決める仕組みで、個人担当（地区担当）・法人担当・預かり資産担当などに分けることが多い。

（図表 2）地区管理型渉外体制と重層管理型渉外体制（イメージ）



- （備考） 1. 渉外担当者4人の支店の例
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

③両体制のメリット・デメリット

渉外体制を改革し生産性を高めるため、地区管理型から重層管理型に再編成する事例がある一方で、重層管理型を廃止し地区管理型に回帰する事例もみられる。

両体制の長短所を経験の浅い若手渉外担当者の育成を例に考えてみたい。地区管理型は担当地区の柔軟な設定を通じて融資経験などを積ませやすいとされる。その一方で『一人の職員が一度に預金・融資・預かり資産などを習熟するのは難しく、重層管理型で一つずつ経験させた方が効果的である』との意見もある。

顧客の立場からみると、一人の渉外担当者があらゆる金融商品・サービスの相談に応じる地区管理型の方が優れるとされる一方で、『それぞれの分野で専門知識を有する担当者に相談した方がより良い提案を受けられる』との意見もある。

このように両体制にはそれぞれメリット・デメリットがあり、改革にあたっては長短所を勘案した再編成が求められる。

（２）本部専担者の配置

ここ数年は、本部に専担者を配置し、両体制のどちらかと組み合わせる渉外体制が主流となっている。専担者には法人開拓担当や預かり資産担当のほか、個人ローン担当や年金担当などがある（図表３）。また定型的な業務に携わる集金担当を配置する信用金庫もある。

（図表３）本部専担者の例

| | |
|-------|--------------------------|
| 法人開拓 | 事業先の新規開拓を担当する。 |
| 個人ローン | ハウスメーカーなどの業者セールスを担当する。 |
| 預かり資産 | 預かり資産の相談、推進を担当する。 |
| 年金 | 年金の手続きの相談、受給口座の推進を担当する。 |
| 集金 | 集金業務を担当する（非正規職員のケースが多い）。 |

（備考）1. 専担者自身の推進活動に加え、営業店職員の育成が目的にある。

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

高度な専門能力を有する職員は限られる。法人開拓や預かり資産推進などに秀でる職員を本部に配置し、担当業務に専念させた方が効率の良い業務運営を実現できよう。本部所属にすることで、営業店のルーティン業務から切り離すことが期待される。競合金融機関より付加価値の高い提案セールスを展開するためには、専担者（専担部署）と連携した渉外体制への改革が一案といえる。

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成 29 年度に「経営戦略プランニング研修」を開催した¹。以下では、同研修の受講者および他研修生とのディスカッション内容などを参考に、信用金庫における渉外体制改革への取組状況を、①渉外体制、②強化策、③効率化策、④育成策、⑤システム導入から紹介する。

（１）渉外体制

重層管理型を導入する信用金庫が増えている一方で、一顧客一担当を明確にするため地区管理型に回帰する信用金庫もある。預かり資産の推進は本部に専担者を配置し、営業店の渉外担当者および窓口からのトスアップ、経験の浅い若手職員の教育訓練に

¹ 29 年度は 4 回開催し、合計 34 金庫 36 人が受講した。

注力する信用金庫がみられる。

主な渉外体制の考え方は図表4のとおりである。

(図表4) 主な渉外体制の考え方

- ・ 渉外体制を重層管理型に見直し、合せて渉外行動基準を再策定する。
- ・ 中型店以上は法人担当と地区担当を配置する重層管理型とする一方で、小型店舗・住宅地店舗は地区担当のみを配置する。
- ・ 渉外担当者を法人担当と個人担当に分ける。ただし、個人担当は消費者ローンや住宅ローンまで推進する。
- ・ 基幹店舗に本部所属の預かり資産専担者、年金専担者を配置する。
- ・ 本部に法人開拓専担者を配置し、全店をカバーする体制を構築する。
- ・ 小口・面取引推進を強化するため、重層管理型を廃止し、地区管理型を採用する。
- ・ 地区管理型を発展させ、担当地区内の全顧客管理型に移行する。
- ・ 定期的に営業店の担当地区および地区担当の担当地区を再設定する。
- ・ 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。合わせて効率化を図る観点なら人員・テリトリーの錯綜見直しを実施する。
- ・ 渉外センターを設置し、複数店舗の渉外担当者を集約する。
- ・ 女性職員の渉外担当への登用を進める。

(備考) 図表4～8まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 強化策

多くの信用金庫が喫緊の課題として渉外営業における事業性融資の強化状況を取り上げる。融資渉外の割合を高めるほか、活動時間を捻出するため集金業務などの効率化(後述)を進めている。

主な渉外営業の強化策は図表5のとおりである。

(図表5) 主な渉外営業の強化策(特に事業性融資の強化)

- ・ 渉外担当者の活動を事業性融資に振り向けるため、目標項目から預金獲得を除外する。
- ・ 法人担当を増員する一方で、店週の地区担当については女性職員を積極的に配置する。
- ・ 法人開拓の専担者を本部に配置し、成績不振店舗に一定期間、常駐させる。
- ・ 中小企業の多い店舗に渉外担当者を重点配置するなど、地域特性に応じた渉外担当者の人員配置を行う。
- ・ 中小企業の多い店舗に優秀な渉外担当者を配置するなど、能力に応じた渉外担当者の人員配置を進める。
- ・ 新規事業所開拓を必須とし、半期に1先以上獲得できるよう管理・指導する。
- ・ 渉外担当者が利用しやすい融資商品等を提供する。
- ・ 渉外営業力を高めるため、渉外支援システムを一新し、タブレット端末の利用に切り替える。

(3) 効率化策

渉外担当者が事業性融資などに傾注できるよう、定期積金に集金基準を設定や、遠方顧客の移管などテリトリーの錯綜解消に取り組む信用金庫が増えている。

主な活動の効率化策は図表6のとおりである。

(図表6) 主な活動の効率化策

- ・ 個人世帯への集金は定期積金掛金3万円以上かつ世帯の定期預金300万円以上とする。ただし企業先(職域)は原則集金する。
- ・ 定期積金管理軒のうち取引深耕が困難な先、訪問頻度の高い先を見直す。
- ・ 年1回、定例集金先の見直しを実施し、本部に報告する。
- ・ 無鑑査集金を廃止する。
- ・ 渉外担当者による年金プレゼントの贈呈を廃止し、郵送にする(来店感謝デーにする)。
- ・ 現金届けなどは本部への事前申請とする。
- ・ 売上集金や遠方への定積集金の集金を本部管理にする。
- ・ 真にニーズのある顧客への対応として現金届け手数料等を新設する。
- ・ 渉外担当者の担当地区のテリトリー錯綜を解消するため、期限を決めて僚店に顧客移管を促す。

(4) 育成策

多くの信用金庫が営業経験の浅い若手職員や女性職員の育成に力を入れている。渉外担当者への同行訪問や臨店指導に携わる担当者の配置、実践型の教育訓練を取り入れる信用金庫がみられる。

主な若手・女性職員の育成策は図表7のとおりである。

(図表7) 主な若手・女性職員の育成策

- ・ 渉外担当者の育成方針を明確にする。
- ・ 本部が面談内容などの活動状況をチェックし、適宜指導する。
- ・ 各店に配置する渉外統括者は、若手職員の教育と管理に軸足を置いた役割とする。
- ・ 本部に若手教育の担当者を配置。営業店に一定期間常駐し、新規開拓などの同行訪問・稟議書の作成指導などを実施する。
- ・ 本部審査部の職員による稟議書の作成指導などを臨店時に実施する。
- ・ 経験やスキルに応じた段階的な業務範囲の拡大を行う。
- ・ 実践型研修のFST(フィールド・セールス・トレーニング)²を実施する。
- ・ 女性職員を対象とする各種研修を拡充し、渉外営業への不安感を払しょくする。

² 複数の職員を特定の店舗に集め、実際に顧客を訪問するなかでコミュニケーション能力や営業スキルを養成する研修手法のこと。

(4) システム導入

近年はハンディ端末から携帯電話（スマートフォン）、タブレット端末を用いた渉外支援システムを採用する信用金庫が増えている。顧客情報の蓄積や活用といった営業力の強化に加え、システム導入による事務負担の軽減を狙った取組みとされる。

主なシステム導入状況は図表8のとおりである。

(図表8) システム導入（特に渉外支援端末の導入）

- ・ 渉外担当者の行動管理の徹底および情報管理・帰店後事務の効率化を図るため、全員にタブレット端末を配付する。
- ・ タブレット端末に地図情報を取り入れ、効率的な活動を支援する。
- ・ タブレット端末に商品概要などのデータを取り込み、紙ベースのチラシ削減および最新情報の提供を実施する。
- ・ シミュレーション機能を活用する。
- ・ インターネットと接続し、最新のマーケット情報を確認できるようにする。
- ・ 顧客情報や面談記録をCRMシステムに蓄積し、情報共有などに活用する。
- ・ 預かり資産などのセールス支援機能を用いて事務ミスなどの防止を図る。
- ・ 顧客情報の持ち出しや管理負担を軽減する。
- ・ スマートフォン（タブレット端末）のカメラ機能を活用する。

4. 検討課題

渉外体制改革に向けた検討課題は、①若手渉外担当者の早期育成、②渉外担当者の適正配置（量と質）、③更なる生産性の向上などである。

(1) 若手渉外担当者の早期育成

信用金庫の職員年齢構成をみると、30代後半～40代の中堅・ベテラン層が薄い一方で、20代～30代前半の若手職員の比率が高い傾向にある。渉外担当者に占める若手職員の比率が5割を超える信用金庫もある。また、今後は女性渉外担当者の導入が進むことも予想されるため、更なる若手や女性渉外担当者の育成・戦力化が求められる。

上司や先輩職員による手厚いOJTや本部主導による研修の拡充に加え、システム導入などを通じた営業活動の高度化支援が必要である。また若手職員の育成は、理念教育の実施やモチベーション向上策といった地道な意識改革へのサポートが不可欠との意見もあった。

(2) 渉外担当者の適正配置（量と質）

より実効性の高い渉外体制を実現するため、渉外担当者の適正配置が求められる。渉外担当者の適正配置には、量の適正化と質の適正化の両面での実施が必要である。量の適正化とは、例えば事業性融資の見込める地域の店舗により多くの渉外担当者を

配置するなどの傾斜配置を指す。過去からの経緯で渉外担当者の人数を割り振るのではなく、市場分析などに基づいた再配置が求められよう。

また質の適正化とは、渉外担当者の有する能力や適性によって店舗配置を行うことである。事業性融資の見込める地域に融資セールスの得意な渉外担当者を配置したり、定型的な活動の得意な職員を地区担当に配置したりするなどが考えられる。ただし質の適正化については、中長期的な人材育成策の観点や、職員間でモチベーション格差の生じるおそれがあることなどを踏まえた実施が求められよう。

（３）更なる生産性の向上

渉外体制改革は一過性の取り組みではなく、継続的な施策実施が求められる。渉外営業の生産性を高めるため、定期的な検証作業などを行い、その時々^の自金庫の目指す方向に沿った最良の渉外体制を構築していく必要がある。

おわりに

メガバンクや地域銀行の動向をみると、事務集中部門などの間接部門を効率化し、顧客と接する直接部門に行員を再配置する取り組みがみられる。渉外担当者や預かり資産などの専担者を増員し営業力を高める動きは今後さらに加速しよう。

信用金庫が競合金融機関との競争を有利に進めるためには、渉外担当者のレベルアップを図るだけでなく、本部のサポート部門を含めた担当者の増員について検討する必要が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。