



信金中央金庫

SCB SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所

ニュース&トピックス No. 2022-127

(2023. 3. 17)

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7 TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp> e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定 -職域セールスの推進動向-

とね かずゆき
刀禰 和之

ポイント

- 信用金庫が抱える課題の一つに個人顧客の減少があり、例えば個人向け貸出先数は 2000 年度末の 560.8 万先から 2021 年度末には 288.2 万先となり、この間で 48.5%減少した。
- 実効性の高い個人取引の強化策として、職域セールスに（再）注目が集まる。足元では専用の商品と推進チャネルを一体で見直しのうえ、取り組む事例が多いようだ。
- 大企業や役場を対象に職域セールスを行う場合、まずは競合金融機関に負けない訴求力のある金融商品の提供が不可欠である。そのうえで非対面チャネルを整備する必要があるだろう。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、競合金融機関より魅力的な専用商品を取り扱う信用金庫、メイン先に特化した推進を行う信用金庫などがある。

(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修」(2022 年度)の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

1. 個人取引の推移

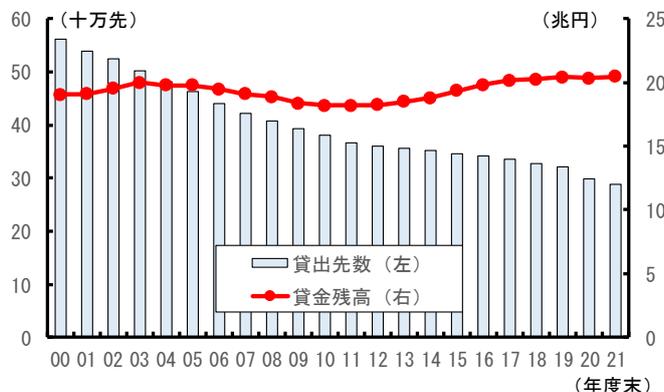
少子高齢化と人口減少に加え、効率的な営業活動の実施、未利用の休眠口座の整理などを背景に、信用金庫の個人顧客は減少傾向にある。ただし信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためには、一定以上の個人顧客の基盤確保が不可欠と考えられる。そのため、人口減少が加速する地方部の信用金庫などでは危機感が高まっており、近年は効率的な営業推進を模索しつつも、小口多数の個人取引の強化に舵を切る動きが出てきた。

個人顧客の減少状況を確認すると、例えば 2021 年度末の信用金庫の個人向け貸出先数は 288.2 万先となり、2000 年度末 (560.8 万先) から半減した (図表 1)。

また、2000 年度末と 2021 年度末の個人向け貸出先数を比較すると、全 47 都道府県で先数が減少し、なかでも大阪府と東京都の減少率が 6 割を超えた。

参考までに 2021 年度末の個人預金口座数は 1 億 1,260 万口となり、2000 年度末から 54.9%減であった。貸出先数と同様、個人預金口座数も全 47 都道府県で 2000 年度末から減少しており、貸出先数だけでなく、預金口座数についても個人顧客の減少が深刻な状況と言えよう。

(図表 1) 個人向け貸出の推移



- (備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 推進手法の最近の傾向

個人取引の強化策の一つに「職域セールス」がある。職域セールスの推進については数年前まで多くの信用金庫が熱心だったが、コロナ禍による活動自粛などもあり、足元では停滞気味にある。しかしながら 2022 年度に入りウィズコロナの営業スタイルを模索するなか、取組みを（再）活発化させる信用金庫が出てきた。そこでは、これまでの推進手法の課題を改め、受付けチャネルや提供する商品・サービスを一体で運用する信用金庫がみられる。また、職域専用ローンの「単品売り」にならないよう、多チャネルから複合取引に取り組む動きも活発である。

3. 推進時の検討課題

信用金庫が職域セールスを推進する際の検討課題は、想定するターゲット顧客層とそれに合わせた商品・チャネルの提供となる。大企業や役場の従業員をターゲットにするなら、競合金融機関に対抗可能な魅力的な商品提供が不可欠であり、また Web 受付けなどの非対面チャネルの整備も求められる。一方、競合金融機関が入り込めないようなメイン先の従業員を対象とする場合は、自金庫内での優遇金利の提供で十分との考え方があり、また渉外担当者によるきめ細かい訪問営業が有効となり得る。いずれにせよ職域セールスでマス個人をターゲットに金利優遇で推進するのか、限られた個人顧客を対象にきめ細かく推進するのかで、有効な施策も異なってくる。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表 2 のとおりである¹。

(図表 2) 職域セールス推進に関する主なコメント

- 当金庫は、競争力のある職域専用のローン商品および定期預金商品を提供しており、とにかく従業員との取引に繋げる。その後の取引深耕で収益化を図っていく考えであり、対面・非対面の両チャネルからアプローチする。
- 当金庫の職域セールス先は、地元の小零細企業でメイン先に絞っている。他金融機関の攻勢が少ないので、一定の金利収入を得られるし、複合取引も行いやすい。逆に当金庫はマス層を対象とする大企業や役場へのアプローチに消極的である。
- 当金庫は、魅力的な商品を提案したうえで Web チャネルに誘導している。職域セールス先の従業員からの申込みは多いが、現在は「単品売り」になってしまい、囲い込みが遅れている。そこで店頭および後方事務の女性職員に職域セールスのフォローを担当させる考えである。
- 当金庫は、地域最優遇のローンを職域セールス用に発売し、受付けも Web に変更したところ申込みが急増した。もともと当金庫は地元の取引シェアが高いので、預金取引のみの顧客に対し職域セールスを通じて複合取引化できたとの評価である。
- 当金庫は、本店所在地の地元店舗や昔から取引先の多い商店街のように当金庫の取引シェアが高い地域の店舗で職域セールスを実施しているが、都市部店舗やシェアの低い地域の店舗では職域セールスに取り組んでいない。
- 3 年近いコロナ禍により、当金庫の営業店も職域契約先も職域契約の内容などを忘れてしまった。そこで今年度、取引先と職域セールスについて再契約し、当金庫職員と職域セールス先従業員の双方に周知した。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以上

¹ 当該コメントは研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため事例の記載にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある。