



SCB

# ニュース&トピックス

No.2023-97

(2024. 3. 13)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

とね かずゆき  
上席主任研究員 刀禰 和之

03-5202-7671  
s1000790@FacetoFace.ne.jp

## 信用金庫の新しいビジネスモデル策定（31）

－ 渉外担当のテリトリー錯綜の解消動向 －

### ポイント

- 渉外営業の生産性を高めるため、渉外担当のテリトリーの錯綜解消にチャレンジするものの、実現に至るまで時間を要する信用金庫が散見される。
- テリトリーの錯綜解消に成功した信用金庫では、経営陣の強いリーダーシップのもと、期間を決めて例外なく実施している。
- 取組時の検討課題は、経営陣のリーダーシップを前提に、①活動内容の取捨選択、②評価制度の見直し、③例外事項の制限などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、テリトリー外顧客を営業店評価の対象外にした一方で、僚店への移管を評価ポイントに加点する信用金庫があった。

（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023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. テリトリー錯綜の解消

渉外担当の効率的な営業活動の実現に向け、テリトリーの錯綜解消が叫ばれて久しい。渉外担当のテリトリー錯綜解消策は、大きく①自店テリトリーを厳格運用する顧客移管型と、②僚店口座の顧客を含め自店テリトリー内の顧客を管理する担当変更型に分かれる（図表1）。①がテリトリー外顧客の訪問を禁止または評価対象外とするなどし、移動時間を要するテリトリー外顧客の僚店移管を促すタイプである。一方の②は自店のテリトリー内にいる僚店顧客についても自店の渉外担当が管理するタイプで、渉外担当の母店集約と合わせて実施する信用金庫がみられる。

（図表1）テリトリーの錯綜解消策（分類）

分類	顧客移管型	担当変更型
内容	自店テリトリー外の遠方の顧客を僚店に移管し、渉外担当は自店テリトリー内で営業活動を行う。	自店テリトリー内の顧客は、僚店口座の顧客を含めて自店の渉外担当が管理する。
メリット	渉外担当は遠方を訪問する必要がなくなり、活動が効率化される。	顧客に移管を促す必要なく、渉外担当の活動が効率化される。
デメリット	顧客に移管を促す必要があり、また移管によって自店のボリュームが減る。	自店に加え、僚店口座の顧客管理や業績責任を負う。
評価制度	移管を促すような営業店評価の設定が求められる。	店舗単位の営業店評価ではなく、ブロック単位の評価制度が求められる。

（備考）図表1・2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 2. 僚店への移管促進策

自店テリトリー外の遠方顧客の僚店移管にあたっては、移管のメリット・デメリットや負担軽減策について丁寧に説明し了解を得る必要がある。移管に消極的・何らかの理由で困難なテリトリー外顧客に対しては、渉外担当の訪問頻度の削減、テリトリー外専門の渉外担当への交代などを提案し、効率化を図る信用金庫が多い。

## 3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、経営陣のリーダーシップを前提に、①活動内容の取捨選択、②評価制度の見直し、③例外事項の制限などがある。渉外営業の生産性を高めるためには、テリトリーの錯綜解消と同時に、個人宅への訪問や定積集金といった活動を再考する必要がある。また、渉外体制改革全体のなかで取り組むことが求められる。また、テリトリー外顧客との取引ルールを徹底し、例外対応を原則認めない仕組み作りも重要となる。

## 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<sup>1</sup>。

(図表2) 渉外担当者のテリトリー錯綜解消に関する主なコメント

### (顧客移管型)

- 当金庫は、自店テリトリー外の融資案件は営業店評価の対象外とし、また顧客がテリトリー外に移転した時などは僚店移管を徹底させる。移管困難な先の新規融資の際は本部に「移管できない理由」を稟議にて上げる必要がある。
- 当金庫は、自店テリトリー外の融資案件は全て本部稟議としている。また顧客が自店テリトリー外に移転した際、僚店に当該顧客を移管すると評価ポイントを付与し、また移管分を両店舗の目標額などから調整する。
- 当金庫は自店テリトリー外顧客のうち、個人顧客については移管を徹底している。法人顧客の場合、登記上の本社と社長が常駐する工場の立地が異なる場合などがあるので、ケースバイケースでの対応となる。

### (担当変更型)

- 当金庫は母店サテライト店化を進めるなか、渉外担当のテリトリー錯綜解消に取り組んでいる。顧客に移管を勧めるのはハードルが高く、それなら渉外担当の顧客管理対象を変えた方が楽との経営判断である。
- 当金庫は渉外担当を集約し渉外センター化するなか、自店テリトリーの考え方を改めた。渉外担当は、自身の担当地区内の全ての顧客(自店・僚店関係なく)に営業活動を行う。渉外センター化により、目標設定も店別からブロック別に切り替えた。

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

<sup>1</sup> 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(信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません)。