

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（30）

— 渉外体制改革の実施動向 —

ポイント

- 信用金庫の渉外体制は、大きく①地区管理型と、②役割別管理型（重層管理型）に分かれ、また専担者の④営業店配置型と、⑤本部配置型との組合せからなる。
- 渉外担当の量と質の両面で不足が顕在化するなか、渉外営業の生産性向上を模索する信用金庫は多く、つれて渉外体制改革も活発である。
- 取組時の検討課題は、①渉外営業の実態把握、②キャリアパスの提示、③柔軟な運用などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、地区管理型をベースに置きつつ、別途、預かり資産や法人営業の専担者を本部に配置する信用金庫が多かった。

（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. 渉外体制の仕組み

多くの信用金庫で渉外担当の絶対数と質的配置が不足するなか、OJTの強化や活動内容の生産性向上を目的とした渉外体制改革が活発である。

信用金庫の渉外体制は、大きく①地区管理型と、②役割別管理型（重層管理型）からなり、また近年は専担者の所属部署によって、④営業店配置型と、⑤本部配置型に分かれている（図表1）。近年の渉外体制改革では、①と②および④と⑤の組合せを見直すケースが多い。勿論それぞれの渉外体制に一長一短があり、全てのニーズに応えられる訳ではないが、より良い渉外体制の構築に向けた各信用金庫の試行錯誤が続いている。

（図表1）渉外体制の仕組み（分類）

【分類】	【内容】	【課題など】
(渉外担当者の) 活動内容	①地区管理型 渉外担当者は担当地区の法人・個人といった全ての顧客を担当する。	● 渉外担当者によって得意・不得意がある。 ● 経験の浅い渉外担当者の負担が大きい。
	②役割別管理型 (重層管理型) 渉外担当者は法人担当や個人担当などに分かれ、営業活動を行う。	● 同じ顧客を複数の渉外担当者が担当するため、総合的なサービス提供が難しい。 ● 人員配置に一定の人数が必要となる。
(専担者の) 所属部署	④営業店配置型 専担者は営業店に配置される。	● 専担者を全店に配置するのが難しい。 ● 専担者が(担当外の)日常業務に時間を割かれる恐れがある。
	⑤本部配置型 専担者は本部の推進部門に配置される。	● 渉外体制が複雑になり、業務の重複などが発生する恐れがある。 ● 専担者の確保が難しい。

（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. OJTの拡充

近年、渉外担当の人数確保と同時に、経験の浅い渉外担当者に対するOJTの強化が課題となっている。本部主導による集合研修の拡充などに加え、①母店・サテライト店制度の導入、②本部に臨店指導担当を配置、③役割別管理型渉外体制への移行などが代表的で、なかには④2人1組のペア営業を導入する信用金庫などもあった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①渉外営業の実態把握、②キャリアパスの提示、③柔軟な運用などがある。まずは渉外担当の活動実態を把握し、自金庫の目指す姿との間で生じたギャップの解消を講じる必要がある。また、渉外担当に求める役割や今後のキャリアパスなどを明確にすることで、一人ひとりの渉外担当のモチベーション向上や体系的なスキルアップの実施なども期待される。

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) 渉外体制改革に関する主なコメント

- 当金庫は、渉外体制改革で地区担当を法人担当と個人担当に分けた。同時に女性中心の預かり資産担当（FA）の役割を見直し、個人担当に移行している。渉外担当の一人ひとりに得意不得意があるので、担当で分けた方が効率的と考える。
- 当金庫は、個人担当と法人担当からなる渉外体制だが、個人担当から法人担当へのスムーズな移行で苦慮している。個人担当が（昇格で）次の日から法人開拓を行うのは困難であり、それなら最初から全員を地区担当にした方が良いとの意見が強まってきた。
- 当金庫の渉外担当者数は、この10年で大きく減少したように見えるが、その分、本部の専担者を増員している。当金庫の渉外体制を極論すると、営業店の渉外担当者が御用聞きに専念し、本部の専担者は課題解決を提案する役割分担となる。
- 当金庫は、渉外担当のOJT強化を主目的に母店サテライト店制度を導入した。もう一段の集約を図るため、新たに渉外センター化に取り組んでおり、複数店舗の渉外担当を1店舗に集める方向である。
- 当金庫は渉外体制改革により、渉外担当が法人営業に専念できる体制に移行した。預金セールスや個人ローンはローンセンターと店頭が担当する。法人営業の苦手な渉外担当は配置替えなどで対応していく。
- 渉外体制改革と集金業務の効率化などをセットで実施し、渉外営業の生産性を向上させた。これにより、ある程度の人数不足に対応していく。

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。

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（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）。