

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（４２）

－ 店頭セールスの推進動向 －

ポイント

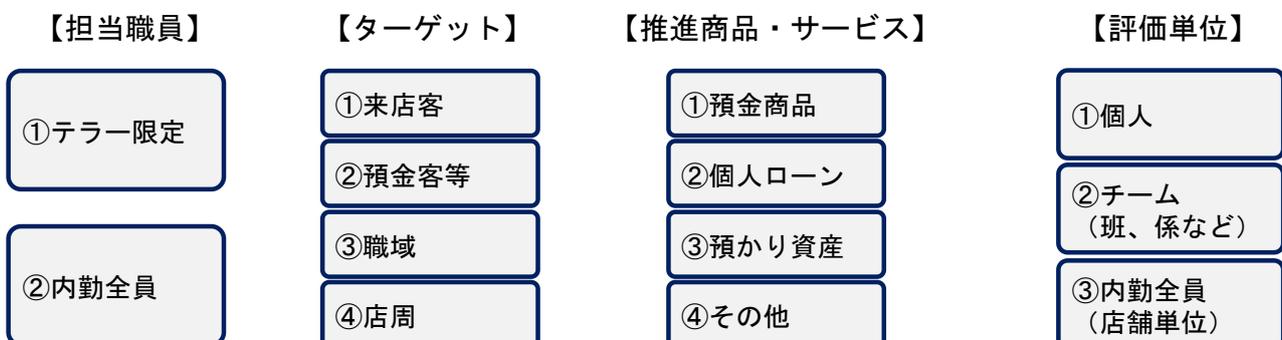
- コンサルティング営業への転換や営業店事務の本部集中などを後押しに、テラーなどの内勤職員による店頭セールスを強化する信用金庫がみられる。
- その一方で、内勤職員の効率化に伴う一人あたりの業務負担の増加もあり、店頭セールスの強化に消極的な意見も根強い。
- 取組時の検討課題は、①店頭セールスの業務範囲、②適切な目標設定、③内勤職員の処遇改善などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、テラーに対する目標設定とセットで処遇の改善に取り組んだ信用金庫があった。

（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. 店頭セールスの推進

営業体制改革の一環で、渉外担当の役割を企業向け貸出の推進に専念させると同時に、個人ローンや預かり資産の推進を店頭セールスに移行する信用金庫がある。特に近年は、営業店事務の本部集中やDX活用による機械化が進んでおり、テラーや後方事務といった内勤職員の役割を再定義する動きが活発である。店頭セールスは、①担当職員、②ターゲット顧客、③推進商品・サービス、④評価単位などを組み合わせて実施するもので、なかでも担当職員を、①テラーに限定する信用金庫と、②（テラーを含む）内勤全員とする信用金庫に大きく分かれる（図表1）。

（図表1）店頭セールスの仕組み（組合せ）



これらを組み合わせて実施する。

（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. 店頭セールス強化の課題

店頭セールスの強化は、10年以上前から営業推進策の一つとして浮上と消沈を繰り返してきた経緯がある。近年は営業店の業務効率化が進む一方で、内勤職員一人あたりの負担も相応に重くなっており、また業務限定の一般職（事務職）の職員が内勤担当の場合、『新たに店頭セールスの推進を強いて良いのか？』などと躊躇する意見も出ている。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①店頭セールスの業務範囲、②適切な目標設定、③内勤職員の処遇改善などがある。信用金庫の営業体制のあり方を考えるなか、店頭セールスと、渉外営業や非対面チャネルとの役割分担を明確にして臨む必要がある。また店頭セールスを推進するうえで厳しい目標設定を課した場合、「預金業務の軽視」との間違ったメッセージを与える恐れもあるので、適切な目標設定に配慮することが求められる。

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）店頭セールスに関する主なコメント

（積極的な意見）

- 店頭は貴重な顧客接点であり、せっかく当金庫に足を運んでくれた顧客にセールスを行わないのでは勿体ない。機械的な事務処理だけでは、貴重なセールス機会の喪失である。
- 当金庫は営業店事務の本部集中を進めており、営業店の内勤職員の仕事が減っていく方向にある。となると、空いた時間を店頭セールスに回すのは当然との考えである。
- 当金庫は営業体制改革で渉外担当を企業向け貸出に専念させることにし、個人ローンや預かり資産はテラーが推進する役割とした。目標を課す代わりに、テラーには手当を付与することでモチベーション維持に努めている。
- 渉外担当が減るなか、内勤職員も個人ローンなどを担当する必要がある。当金庫のテラーは、平日15時以降、店周を訪問したり電話セールスをしたりしている。

（消極的な意見）

- 営業店事務の集中や機械化が中途半端ななかで、内勤職員を減らしつつ、更に店頭セールスを指示したのでは、内勤職員の負担が増し不満増に繋がるのではないか。
- テラーに過度な収益目標を課すと、『預金業務や定型的な事務処理を軽視しても良い。』との間違ったメッセージを与えるのではないか。
- そもそも来店客の多くは、店頭（テラー）に対し正確かつ短時間の処理を望んでいる。そのような顧客にテラーがセールスをかけても苦情になるだけではないか。

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）。