

**信用金庫の渉外体制改革への取組み -経営戦略 35-****視点**

競合金融機関に対する信用金庫の強みの一つに渉外担当者によるフェイス・トゥ・フェイスのきめ細かい営業活動がある。しかしながら、ライフスタイルの変化や、競合金融機関との競争激化、更には採用難などによる常勤役職員の減少から、信用金庫の渉外体制改革は急務な状況にある。こうしたなか、渉外担当者の営業活動の生産性を高めるため、配置面では母店・サテライト店制度（エリア制）の導入が進み、活動面ではテリトリーの錯綜解消などが活発である。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「渉外体制改革への取組み」を紹介する。

**要旨**

- 近年の採用難などから信用金庫の常勤役職員数は減少が続いており、渉外担当者についても不足感が強まりつつある。
- 限られた人数の渉外担当者を効率的に配置するため、母店・サテライト店制度（エリア制）を導入する信用金庫が増えている。
- 渉外担当者の活動内容を見直し、テリトリーの錯綜解消や担当業務の再設定に取り組む信用金庫がみられる。
- 定期積金の集金業務については、引き続き効率化に積極的な信用金庫と、貴重な顧客接点として推進を打ち出す信用金庫に分かれる。

**キーワード**

渉外体制改革、母店・サテライト店制度、テリトリーの錯綜解消、定期積金の集金業務

※本稿は2019年度中に得た情報で作成している。

目次

はじめに

1. 渉外担当者の状況
2. 渉外担当者の配置の見直し
3. 活動内容の見直し
4. 定期積金の集金業務の取扱い

おわりに

**はじめに**

競合金融機関に対する信用金庫の強みの一つに渉外担当者によるフェイス・トゥ・フェイスのきめ細かい営業活動がある。しかしながら、ライフスタイルの変化や、競合金融機関との競争激化、更には採用難などによる常勤役職員の減少から、信用金庫の渉外体制改革は急務な状況にある。こうしたなか、渉外担当者の営業活動の生産性を高めるため、配置面では母店・サテライト店制度（エリア制）の導入が進み、活動面では Territories の錯綜解消などが活発である。

そこで本稿では、当研究所が 2019 年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「渉外体制改革への取組み」を紹介する（図表 1）。

（図表 1）経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中金 地域・中小企業研究所が 2017 年度に開始した信用金庫役職員向けのディスカッション形式の研修である。2019 年度は 6 回開催し、合計 46 金庫、50 人が参加した。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

**1. 渉外担当者の状況**

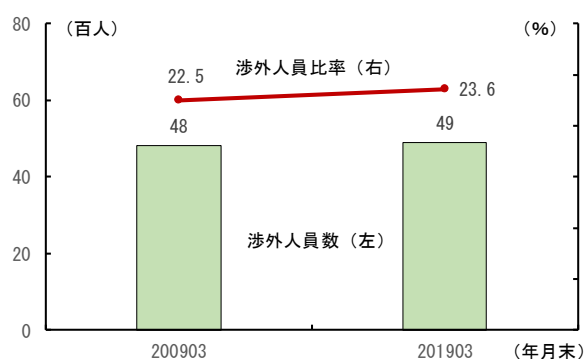
信用金庫は多くの渉外担当者を抱え、フェイス・トゥ・フェイスの営業活動を行っている。こうしたきめ細かい渉外営業が競合するメガバンクや地域銀行に対する信用金庫の強みの一つと言われる。

しかしながら、ライフスタイルの変化、人口の高齢化・減少、競合金融機関との競争激化などから、信用金庫を取り巻く経営環境は急速に変化しつつある。特に近年の採用難などによる常勤役職員数の減少を受け、渉外担当者の不足感は人数および保有スキルの両面で強まっており、時代の変化に見合った渉外体制への改革が急務な状況にある。

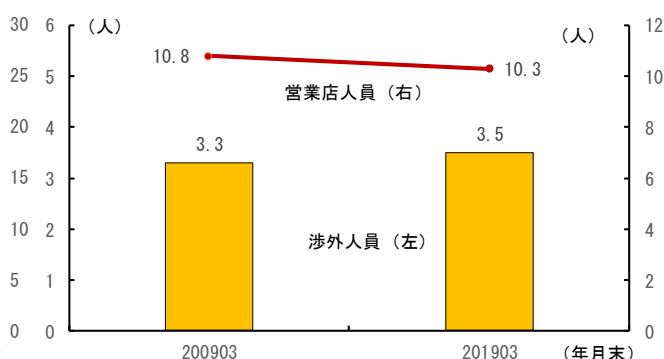
研修受講金庫（46 金庫）の渉外担当者数は、常勤役職員数が減少するなか、2009 年 3 月末の 48 百人から 2019 年 3 月末には 49 百人に微増し、渉外人員比率も 22.5%から 23.6%に上昇している<sup>1</sup>（図表 2）。ただし信用金庫別の渉外担当者数の増減状況を見ると、増加が 16 金庫（増減なしの信用金庫を含む。）に留まり、30 金庫で渉外人員が減少した。

また、研修受講金庫の 1 店舗あたり渉外人員数は、渉外担当者の増加に加え分母となる店舗数が減少したため、2009 年 3 月末の 3.2 人から 2019 年 3 月末には 3.5 人に増加している<sup>2</sup>（図表 3）。なお、2019 年 3 月末の信用金庫別の 1 店舗あたり平均の渉外人員数は、1 人未満から 8 人超まで開きがあった。これは、個々の信用金庫の経営戦略によるもので、それが 1 店舗あたり渉外人員数に反映されたと考えられる。

（図表 2） 渉外人員数の変化



（図表 3） 1 店舗あたり人員数の変化



（備考） 1. 対象は研修受講金庫（ヒアリングベース）

2. 図表 2、3 ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 2. 渉外担当者の配置の見直し

渉外担当者的人数確保と、提案能力の向上が求められるなか、多くの信用金庫から渉外担当者不足の声が挙がっている。これは、人数の不足と同時に教育や経験蓄積といったスキル不足の両面で指摘されている。特にスキル不足については 1 店舗あたりの営業店人員の減少などから、近年は十分な OJT を提供できていない可能性がある。

こうしたなか、渉外担当者の配置を見直し、母店・サテライト店制度（エリア制）の導入を通じて若手渉外担当者の育成強化に取り組む信用金庫が増えつつある。母店・サテライト店制度の仕組みは、相対的に距離の近い複数店舗を同一グループと見做し、フ

<sup>1</sup> 研修受講金庫（46 金庫）へのヒアリングベース。本部所属の預かり資産専担者等を含まない。また信用金庫によってパート職員等が渉外営業を行う場合もあるが、原則として渉外人員数に含んでいない。

<sup>2</sup> 1 店舗あたり渉外人員数は、渉外人員数÷店舗数で算出

ルバンクサービスを提供する母店と個人特化型の子店に再編成する。その際、子店のテリトリーを担当する渉外担当者を母店に集約するため、渉外担当者の①教育体制の強化、②モチベーションの向上、③テリトリーの再設定、④適正人員の確保などが期待される（図表4）。1店舗あたり2～3人の渉外担当者の配置では難しかった役割別（重層）管理型の渉外体制や、経験の浅い渉外担当者をフォローするペア営業の導入のため、同制度を導入した信用金庫もある<sup>3</sup>。

（図表4）母店・サテライト店制度の導入メリット（渉外担当者の不足対応）

教育体制の強化	渉外担当者を集約することで、若手職員のOJTを強化する。相談や情報交換などの時間も確保される。
モチベーションの向上	同世代の渉外担当者が同じ店舗で業務を行うことで競争意識が高まるなどのモチベーション向上が期待される。
テリトリーの再設定	渉外担当者のテリトリーの錯綜解消や適切な地区割を設定することができる。
適正人員の確保	テリトリーを再設定した結果、適正な人数の渉外担当者を配置することが可能となる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

意見交換では、複数の研修受講金庫から「既に母店・サテライト店制度を導入済み」または「近々に導入予定である」との話が聞かれた。また、導入目的の第一に渉外担当者の育成を挙げる信用金庫が多く、導入済の信用金庫からは具体的なデメリットも少ないとの評価であった（図表5）。

（図表5）母店・サテライト店制度への取組みの例（渉外担当者の不足対応）

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1店舗あたり渉外人員数は単純計算だと3人台だが、子店を除いた母店と独立店舗で再計算すると1店舗あたり6人を超える。若手渉外担当者の教育には年次の近い先輩職員の存在が不可欠だと思う。</li> <li>● 1店舗に1人や2人の渉外担当者を配置しても、満足な教育も競争意識の醸成も難しい。母店に集約することで拠点単位の人数を確保し、教育体制などを整えた。</li> <li>● 経験の浅い若手職員や女性渉外を母店に配置し、ペア営業などのOJTを実施する体制にした。</li> <li>● 店舗間のテリトリーの錯綜を解消するため、母店・サテライト店制度を導入した。渉外担当者を母店に集約し、担当するテリトリーを再設定している（渉外支援システムを活用し、端末で複数の店舗顧客を管理する。）。</li> </ul>
---

<sup>3</sup> 役割別管理型の渉外体制については、金融調査情報（30-11）「信用金庫の母店制度の導入事例—京都北都信用金庫「エリア制」—」を参照

- 母店に渉外担当者を集約することで、役割別管理型の渉外体制に移行できた。1店舗に3人や4人の配置（新人を含む。）では担当分けも難しい。
- 同制度を導入したところ、あるエリアで渉外人員の余剰が確認された。そこで当該グループの渉外担当者を減らし、融資の見込める地域の店舗に異動させた。
- 渉外担当者のテリトリーが錯綜しており非効率な営業活動が行われていた。同制度を導入し、渉外担当者のテリトリーを明確にした結果、人員査定の精度が向上した。

(備考) 1. 図表5以降の取組事例は、信用金庫が特定されないように記載している。  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### 3. 活動内容の見直し

一人ひとりの渉外担当者の活動内容を見直し、生産性を高める取組みが活発である。なかでもテリトリー(地区)の錯綜解消に力を入れる信用金庫が多い。テリトリーには、①各営業店が担当するテリトリーと、②個々の渉外担当者の担当するテリトリーの2つの意味があるが、錯綜解消が活発なのは、①の店舗間のテリトリーの錯綜である。例えば、A支店の渉外担当者がB支店の担当するテリトリーに出向き取引を行うなどがある。渉外担当者が遠方顧客を訪問するのは、移動時間がかかり非効率である。距離が遠い分、顧客にきめ細かいサービス提供を行えない可能性もある。そこで顧客に近い僚店への口座移管を進める信用金庫がみられる。顧客にとっては口座移管のデメリット(手間)が生じる一方で、距離の近い店舗の方がきめ細かいサービス提供を受けられるなどのメリットが見込まれる。

主なテリトリーの錯綜解消策は、①営業店評価への設定、②顧客口座の移管の支援、③テリトリーの明確化などがある(図表6、7)。

(図表6) テリトリーの錯綜解消策(自店が担当する地区外の顧客取引の見直し)

営業店評価への設定	テリトリー外の顧客を営業店評価のポイントから外す。または移管状況の評価する。
顧客口座の移管の支援	振込みなどの口座移管に伴う顧客の手間を信用金庫がサポートすることで、スムーズな移管を促す。
テリトリーの明確化	担当する店舗が不明瞭なテリトリー、重複するテリトリーなどの担当店舗を明確にする。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表7) テリトリーの錯綜解消の例

- テリトリー外の顧客は営業店評価の対象外とすることで、営業店がテリトリー外で活動するインセンティブを低下させた。一方、テリトリー外の顧客を僚店に紹介する(取り次ぐ)と、情報提供のポイントで評価する。

- テリトリー外の顧客の移管状況を営業店評価の項目に盛り込み、移管を促している。市役所や工場などの職域で口座を作った顧客が定年退職した際には、自宅近くの僚店に口座移管を勧める。
- テリトリー外の融資案件は、金額の多寡に拘らず本部稟議とし、営業店の職員がテリトリー外で活動することを牽制している。
- 営業店がテリトリー外の融資案件を実行すると、後日、本部融資部が融資実行の理由を聴取のうえ、当該顧客の近隣店舗に強制的に移管する。
- 新興の工場団地や住宅地など担当する店舗が未定のテリトリーがあったので、担当店舗を決定し、複数店舗からの訪問を禁止にした（顧客も担当店舗に移管した。）。
- 店舗間の距離が近く厳格なテリトリーの設定が難しい複数店舗について、母店・サテライト店制度を導入した。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## （２） 渉外担当者の業務範囲の再設定

地区別管理型の渉外体制を敷く信用金庫の場合、1人の渉外担当者が担当地区内の全ての顧客にセールスし、預金、融資、預かり資産、基盤などを推進する。しかしながら、預かり資産商品のように丁寧な顧客説明が求められたり、自金庫として注力する商品・サービスが不明瞭になったりするなどの課題があった。そこで、地区別管理型を基本に据えつつ、渉外担当者にとって負担の大きい預かり資産のセールスやフォローは専担者に任せる信用金庫が増えている。

また、一部の信用金庫では渉外担当者の活動を事業性融資の推進に特化させ、住宅ローンや消費者ローンは自然体（目標設定しない）にするなどもある。

## 4. 定期積金の集金業務の取扱い

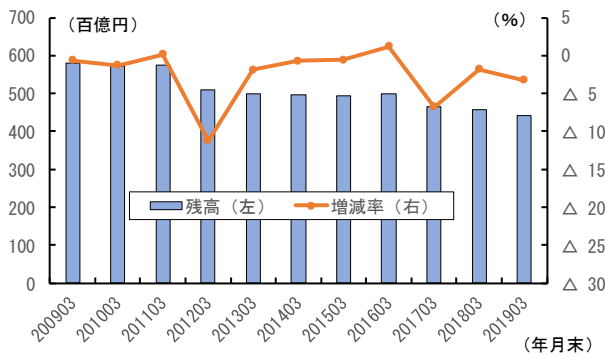
定期積金の推進および効率化策については、金融調査情報（30-25）「信用金庫の定期積金の効率化動向 -経営戦略⑱-」で取り上げているが、引き続き研修受講金庫の間で活発な意見交換が行われ、また見直しのニーズも高いので改めて紹介する。

### （１） 残高の推移

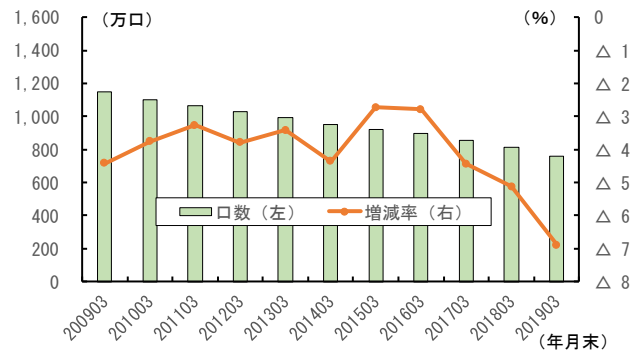
2019年3月末の信用金庫の定期積金残高は、前年同月末比3.2%減少の4兆4,230億円となり、3年連続で前年同月末を下回った（図表8）。信用金庫の定期積金残高は減少傾向にあり、2009年3月末から2019年3月末まで23.7%減少している。

定期積金の口数も残高と同様に減少を続けており、2019年3月末の口数は、2009年3月末から33.9%減少の757万口となった（図表9）。なお、残高の減少を口数の減少が上回ることから、1口あたり残高は増加傾向にある。2009年3月末の506千円から2019年3月末には583千円となった。

(図表 8) 定期積金残高の推移



(図表 9) 定期積金口数の推移



(備考) 図表 8、9 ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 主な取組事例 (考え方を含む)

定期積金は「信用金庫らしさ」の代表と位置付けられ、戦後から高度成長期にかけての信用金庫の成長を支えてきた預金商品とされる。しかしながら、預金の推進手法が「集める預金」から年金受給口座の獲得などの「集まる預金」中心にシフトし、またライフスタイルの変化などから一般世帯の面談率低下が深刻である。採用難による常勤役職員の減少もある。こうした環境を踏まえ信用金庫が渉外営業の生産性を向上させるには、定期積金のもう一段の効率化に取り組む必要があると考えられる。

こうしたなか、渉外担当者の活動の優先順位を勘案し、定期積金の集金業務を効率化する信用金庫は多い。営業店評価から定期積金の契約を除外、自振の推進、集金基準や集金日の設定などがある (図表 10)。

一方で、事業先に対する訪問ツールや渉外担当者の育成ツールとして定期積金の集金業務を有効活用する信用金庫もある。小口取引を増やし地域の取引シェアを高めるため、定期積金を推進する信用金庫もみられる。

(図表 10) 定期積金の取扱い (考え方)

### (効率化の方向)

- 定期積金の預金残高に占める割合も小さく、また渉外担当者の業務優先順位を考え効率化した。渉外担当者は定期積金の集金がなくても工夫して顧客を定例訪問している。
- 定期積金の集金を廃止し渉外担当者の活動を融資推進に注力させる方向である。結果として小口預金は伸び悩む可能性もあるが、優先順位として受け入れる。
- 過去に比べ渉外担当者の集金軒は減っているにも関わらず、定期積金の集金業務が営業活動の負担となっている。現金届けなどのサービス全般の見直しのなかで、効率化した。

### (推進の継続)

- 事業先については、定期的な訪問ツールとして定期積金を推進している。職域の取扱いについても同様である。

- 定期積金の集金業務は、若手職員の教育ツールと位置付けている。そのため、預金獲得や採算とは別な考え方で推進している。
- 数年前に地方銀行が定期積金を全廃したら、顧客接点が低下し情報が入ってこなくなったと聞く。当金庫は積極推進ではないものの、顧客接点の維持の観点から定期積金を推進していく考えである。定期積金の契約数を営業店評価に設定している。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## おわりに

2020年6月現在、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の防止に向け、多くの信用金庫が営業活動の一部の自粛などを実施中とみられる。また、「新しい生活様式」「信用金庫における新型コロナウイルス感染症対策ガイドライン」<sup>4</sup>(令和2年5月15日)などを踏まえ、信用金庫の渉外営業体制は大きく転換していくことが想像される。

今後は、信用金庫を取り巻く経営環境が急速に変化すると予想されることから、時代の変化に適応した渉外体制を構築していく必要があると考えられる。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

### 【合わせて参考にして下さい】

- ・ 金融調査情報(30-11)「信用金庫の母店制度の導入事例—京都北都信用金庫「エリア制」—」
- ・ 金融調査情報(30-25)「信用金庫の定期積金の効率化動向—経営戦略⑱—」

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。

<sup>4</sup> (一般社団法人) 全国信用金庫協会HPを参照



【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号 数	題 名	発行年月
2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② -株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」-	2020年4月
2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向	2020年4月
2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み（その3） -経営戦略 27-	2020年5月
2020-4	信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-	2020年5月
2020-5	信用金庫の本部改革への取組み -経営戦略 29-	2020年5月
2020-6	信用金庫の会議改革への取組み -経営戦略 30-	2020年5月
2020-7	信用金庫の相続手続きの見直し動向 -経営戦略 31-	2020年5月
2020-8	信用金庫の営業店職員のマルチタスク化動向 -経営戦略 32-	2020年5月
2020-9	信用金庫の営業店評価の見直し動向 -経営戦略 33-	2020年5月
2020-10	信用金庫の中期経営計画の策定動向 -経営戦略 34-	2020年5月
2020-11	ゼロから考える「信用金庫のSDGs（エスディージーズ）」 —Q&AでみるSDGsの有用性—	2020年5月
2020-12	信用金庫の渉外体制改革への取組み -経営戦略 35-	2020年6月
2020-13	信用金庫の法人特化型店舗への取組み -経営戦略 36-	2020年6月

\*バックナンバーは信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページを参照ください。

## 信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2020年5月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
20.5.1	内外金利・為替見通し	2020-2	日銀は4月会合でCP・社債の買入れ増額などを内容とする追加緩和策を決定
20.5.8	金融調査情報	2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み(その3)ー経営戦略27ー
20.5.8	金融調査情報	2020-4	信用金庫の物件費削減への取組みー経営戦略28ー
20.5.8	金融調査情報	2020-5	信用金庫の本部業務改革への取組みー経営戦略29ー
20.5.8	金融調査情報	2020-6	信用金庫の会議改革への取組みー経営戦略30ー
20.5.12	金融調査情報	2020-7	信用金庫の相続手続きの見直し動向ー経営戦略31ー
20.5.15	金融調査情報	2020-8	信用金庫の営業店職員のマルチタスク化動向ー経営戦略32ー
20.5.15	金融調査情報	2020-9	信用金庫の営業店評価の見直し動向ー経営戦略33ー
20.5.15	金融調査情報	2020-10	信用金庫の中期経営計画の策定動向ー経営戦略34ー
20.5.20	ニュース&トピックス	2020-13	外的ショックと信用金庫の資金繰り支援 ー当面は運転資金の急増が見込まれるー
20.5.20	経済見通し	2020-1	実質成長率は20年度▲5.5%、21年度2.6%と予測 ー新型コロナウイルスの感染拡大が経済活動を大きく下押しー
20.5.25	金融調査情報	2020-11	ゼロから考える「信用金庫のSDGs」 ーQ&AでみるSDGsの有用性ー
20.5.25	ニュース&トピックス	2020-15	コロナショックの出口へ向かう中国経済の現状と見通し ー見え隠れする悪循環の兆し。頼みの綱は財政・金融政策ー
20.5.26	産業企業情報	2020-2	中小企業の「継続力」を考える(総括編) ー“ファミリービジネス”の経営が示唆するものは何かー
20.5.27	内外経済・金融動向	2020-1	地域別の住宅の現状と展望 ー25年度上期までの地域別の住宅建築戸数を推計ー

### ○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
20.5.21	信用金庫ネットワークと信金中央金庫の概要 (オンライン授業)	明治大学 国際日本学部	刀禰和之

### <信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号  
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048  
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp  
 URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)